

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص: إدارة الأعمال

مداخل الإدارة الحديثة

من إعداد الدكتورة: رميلة احمد اعمور

2019/2018



فهرس المحتويات

د.....	مقدمة.....
1.....	أ. إدارة التغيير التنظيمي.....
3.....	1. مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته.....
5.....	2. أنواع التغيير التنظيمي.....
5.....	3. إدارة التغيير التنظيمي وأهدافه.....
7.....	4. مراحل إدارة التغيير التنظيمي.....
9.....	5. معوقات وعوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي.....
12.....	ب. إدارة المعرفة.....
14.....	1. مفهوم المعرفة.....
15.....	2. أهمية المعرفة.....
18.....	3. مبادئ المعرفة.....
18.....	4. خصائص المعرفة.....
20.....	5. مصادر المعرفة.....
22.....	6. مفهوم إدارة المعرفة.....
23.....	7. الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.....
24.....	8. أهمية إدارة المعرفة.....
26.....	9. أهداف إدارة المعرفة.....
27.....	10. أبعاد إدارة المعرفة.....
28.....	11. عناصر إدارة المعرفة.....
30.....	12. عمليات إدارة المعرفة.....
33.....	13. مشكلات إدارة المعرفة.....
34.....	14. عوامل نجاح إدارة المعرفة.....
36.....	ج. إدارة الازمات.....
38.....	1. مفهوم الأزمة.....
40.....	2. أسباب الازمة.....
41.....	3. أبعاد الازمة.....
41.....	4. مفهوم إدارة الأزمة.....
43.....	5. أهمية إدارة الازمات.....

44	6.اهداف إدارة الأزمات
45	7.متطلبات إدارة الازمات
48	8.مراحل إدارة الازمات
51	9.فريق إدارة الازمات
53	10.معوقات إدارة الأزمات وأساليب وقايتها وعلاجها
58	د. إدارة الجودة الشاملة
60	1. ماهية إدارة الجودة الشاملة
72	2.أهمية إدارة الجودة الشاملة
75	3.مبادئ إدارة الجودة الشاملة
83	4.أهداف إدارة الجودة الشاملة
85	5.استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة
91	6.معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة
94	هـ. إدارة الصراع التنظيمي
96	1.مفهوم الصراع التنظيمي
98	2.تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
99	3.أهمية الصراع التنظيمي
100	4.أسباب الصراع التنظيمي
101	5.اتجاهات الصراع التنظيمي
102	6.مراحل الصراع التنظيمي
102	7.مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهميته
106	8.استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
110	و. إدارة الوقت
112	1.مفهوم الوقت وإدارة الوقت
113	2.أهمية إدارة الوقت
114	3.متطلبات إدارة الوقت
114	4.مراحل إدارة الوقت
115	5.مضيعات ومعوقات الوقت
118	ي. الهوامش والمراجع

ا. قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	01
24	الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات	02
30	عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة	03
64	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	04
66	سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	05
68	مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا لأفكار العلماء في الدول المتقدمة صناعيا	06

اا. قائمة الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مراحل إدارة التغيير	01
31	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	02
107	استراتيجيات إدارة الصراع	03

مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين، الحمد لله الذي هدانا إلى هذا وما كنا نهتدي لولا أن هدانا الله، نحمده سبحانه وتعالى، على عظيم فضله وجل نعمته و بعد...

هذه المطبوعة عبارة عن مجموعة من المحاضرات في مقياس مداخل الإدارة الحديثة والتي فيها تم مراعاة موافقة المقرر الدراسي للمقياس وهي مصممة بشكل منهجي شاملة ومركزة وحاوية لكل المفاهيم الأساسية في هذا المقياس وهي موجهة لطلبة علوم التسيير مستوى سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال .

وتركز مطبوعة مداخل الإدارة الحديثة على مجموعة من المفاهيم والمداخل الجديدة في مجال الإدارة حيث تم تقسيم المطبوعة إلى ستة مداخل هي : إدارة التغيير، وإدارة المعرفة ، إدارة الأزمات، إدارة الجودة الشاملة ،إدارة الصراع وأخيرا إدارة الوقت، وتهدف المطبوعة إلى تقديم معلومات جوهرية ، معمقة ومتكاملة عن المداخل السابقة الذكر وبطريقة مبسطة وسهلة الفهم .

وأخيرا اسأل الله أن يكون هذا العمل خالصا لوجه الكريم، وان يكون فيما تم تقديمه بهذه المطبوعة علم يثري عقل طلبتنا الأعزاء، وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وعلى معلمنا وهادينا محمد أفضل الصلاة وأتم التسليم.

الدكتورة :رميلة احمد لعمور

إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

كل شيء في العالم يتغير حتى المنظمات تتغير إلا أن المشكل يكمن في أنه ليس بالضرورة أن يلاقي هذا التغيير نجاح حيث ضربت أمواجه في كل المجالات التقنية والاجتماعية والتربوية والثقافية والاقتصادية، وقد انعكست أهمية التغيير في المنظمات على مفكري الإدارة والمختصين الذين أصبحوا يبحثون في موضوع التغيير من مختلف الجوانب، ليقدموا للمنظمات فكرة شاملة عن عملية التغيير وكيفية إدارته بالطريقة التي تحقق النجاح والتميز للمنظمات.

ومن خلال هذا الفصل نحاول التعرف إلى النقاط التالية:

1. مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته؛
2. أنواع التغيير التنظيمي؛
3. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأهدافه؛
4. مراحل إدارة التغيير التنظيمي
5. معوقات وعوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي.

1. مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته:

يكاد التغيير أن يصبح الحقيقة الثابتة الوحيدة في عالم اليوم، حيث أدى هذا الواقع الجديد إلى جلب العديد من التحديات للمنظمات، كما جلب معه تهديدات كثيرة، لهذا وجب على إدارة المنظمات أن تفكر بشكل سليم في التغيير وكيفية إدارته.

1.1 مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير عموماً، هو التحول من حالة سائدة إلى حالة أخرى في المستقبل ولقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في بعض المواضع نذكر منها بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

قوله تعالى: "ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم" الآية 53 سورة الأنفال (القرآن الكريم)

أما في سورة النساء فيظهر أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله إذا أراد ذلك، أما ماورد في سورة محمد (صلى الله عليه وسلم) أن هناك أموراً ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى.¹

والتغيير مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة.²

كما يعرف انه شيء يحدث في حياتنا اليومية، ويتجلى من حولنا في صور عديدة كتغيير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تغيير أنماط الاستهلاك، تقدم التكنولوجيا، تغيير أنماط الإدارة في المنظمة.³

وهناك من يعرفه أنه هو كل تعديل إجباري أو إختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات، قيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في المؤسسة ومختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.⁴

وهناك من يعتقد ان التغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود هادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدر على حل المشكلات.⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن:

التغيير التنظيمي هو عملية تحويل من وضع حالي إلى وضع آخر في المستقبل في أي منظمة كانت وقد يكون تغيير ناجح أو غير ناجح إلا أنه يغير الأوضاع المدروسة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:⁶

- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها؛
- أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات؛
- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

2.1. أهمية التغيير التنظيمي:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في هذا العصر الحديث، عصر المتغيرات السريعة العصر الذي لا تهدأ حركته أو تتوقف مسيرته وحيث أننا جزء من هذا العصر فلا بد وأن نتأثر ونستجيب لهذه التغييرات بما يتفق مع خصائصها السياسية والإدارية والإقتصادية والثقافية.

فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان، باعتبار أن الإنسان وسيلة وأداء وهدف للتغيير حتى يصل إلى تحقيق أهدافه الإنسانية ويصل إلى غاياته الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

وعندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة المجالات بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الإقتصادية منها والإجتماعية والثقافية.⁷

ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة.

يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الإجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.⁸

كما أن للتغيير أهمية أخرى متمثلة فيما يلي:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة واستخدام الخبراء والمتخصصين؛
- تنمية القدرة على الإبتكار والإبداع في المنظمات؛

- التوافق مع متغيرات الحياة أي سهولة تطبيق برامج التغيير.

2. أنواع التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي عدة أنواع حيث تختلف هذه الأنواع حسب العلماء والكتاب وتتمثل أنواع التغيير في الآتي:⁹

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي؛
- التغيير المادي والتغيير المعنوي؛
- التغيير السريع والتغيير التدريجي.

1.2. التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد يكون هناك خلل في التوازن بالمؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة وأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير؛ فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك .

2.2. التغيير المادي والتغيير المعنوي:

من حيث موضوع التغيير يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال .

3.2. التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشتمل على التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

3. إدارة التغيير التنظيمي وأهدافه:

1.3. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

تعرف إدارة التغيير على أنها العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن القيم ومعارف وتقنيات أخرى.¹⁰

وهناك من يعتقد بان إدارة التغيير التنظيمي هي: فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير¹¹

في حين هناك من يرى إدارة التغيير التنظيمي بأنها: عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها، وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.¹²

وهناك من يرى بان إدارة التغيير التنظيمي هي عملية مخططة وإستراتيجية متطورة للتعليم، يتم من خلالها استخدام موارد المنظمة بفعالية وكفاءة للتحويل من وضع تنظيمي إلى وضع تنظيمي أفضل.¹³

كما تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية، قانونية، مادية، زمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر جهد وتكلفة.¹⁴

2.3. أهداف إدارة التغيير التنظيمي:

تسعى إدارة التغيير التنظيمي إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر البعض منها:¹⁵

- تنمية الرغبة في التطوير، فالتغيير يحفز ويشجع على الارتقاء وتطوير وتحسين العمل من خلال مواجهة المشاكل ومعالجتها؛
- إبتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية؛
- تطوير وتنمية ثقافة المنظمة؛
- الانتشار والتوسع؛
- الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة أو المؤسسة إلى وضع آخر جديد أفضل؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.¹⁶

وبالتالي فإن أهداف إدارة التغيير تكمن في: سعي المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة وتحسين مستوى الأداء كما تسعى لتنمية القدرات والابتكار والإبداع.

4. مراحل إدارة التغيير التنظيمي:

قال تعالى: "لَهُ مُعْجَبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ" (سورة الرعد الآية 11).

نظرا لتعدد نماذج مراحل عملية التغيير التنظيمي واختلافها في عدد مراحلها والتسمية إلا أنها تسعى لتحقيق هدف مشترك والمتمثل في مساعدة المنظمة وقادتها أثناء عملية التغيير إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل منه في المستقبل، وهذه المراحل تتمثل في الآتي:

أ- المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية

عندما تكون المنظمة تعاني من مشكلة ما أو تحتاج للتغيير حيث أنه وربما في نفس الوقت قد تعمل المنظمة على إخفاء مشكلاتها في البيئة التي حولها من عملاء أو مؤسسات حكومية أو التقنيات الموجودة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة لا تعرف أصلا بوجود المشكلة، لذلك على المنظمة في هذه المرحلة أن تعمل على تطوير وتقديم المنظمة حيث تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور وهي: -الإنسان - نظم العمل - معدات وتسهيلات العمل.

ب- المرحلة الثانية: البحث والتحري

تصل المنظمة في هذه المرحلة إلى نقطة الاعتراف بالحاجة للتغيير والاعتراف بأن طريقة عمل المنظمة تحتاج إلى تغيير حيث تعمل على جمع المزيد من المعلومات وتقصي الحقائق والنظر إلى وضعها وتحليل النظام الحالي والعمل على عقد الاجتماعات بطرح العديد من الأسئلة القائمة على التحدي والحكمة.

ت- المرحلة الثالثة: التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق

يتم من خلالها القيام بعقد الاجتماعات بأي طريقة من أجل التشاور والسؤال والاستشارة ثم وضع الخطط والتخطيط، حيث تشمل هذه المرحلة عملية تحليل كل المتغيرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها.

ث- المرحلة الرابعة: التنفيذ والتطبيق

حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لخطة العمل التي سوف يعمل بها فريق العمل والإدارة على تنفيذها، إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة النتائج حيث يجب أن تكون للمنظمة خطة إستراتيجية واضحة للتنفيذ.¹⁷

وعلى ضوء ما سبق فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التغيير التنظيمي ينبغي أن تقوم على قواعد أساسية وهي:

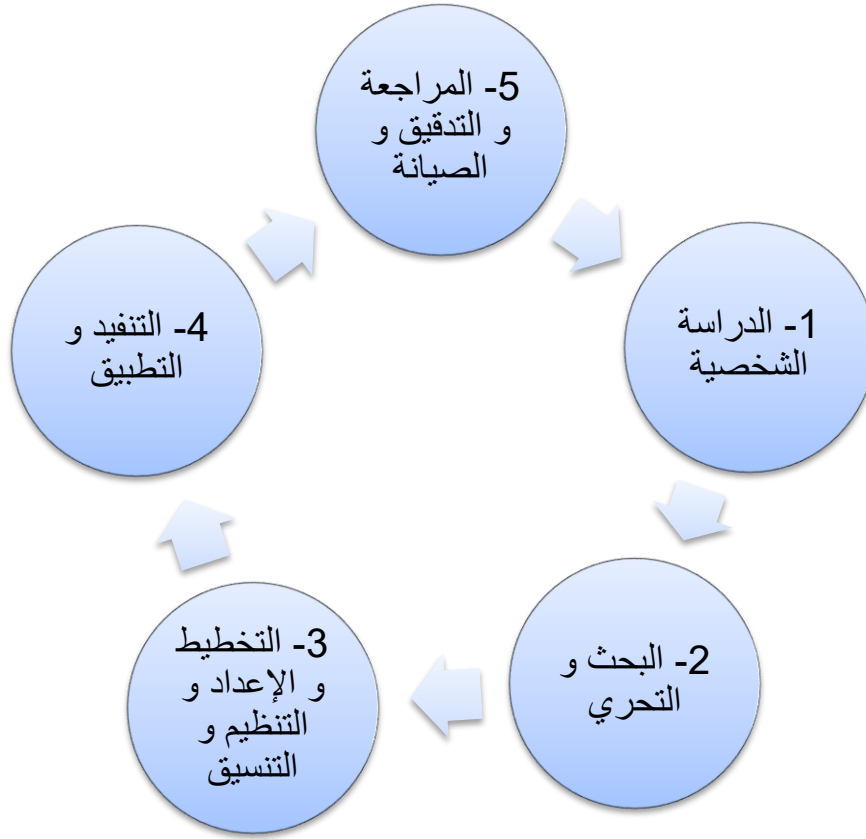
- شرح وتفضيل حكمة التغيير وفوائده للأفراد والمنظمة؛
- المشاركة والتنسيق بين ذوي المصلحة؛
- الاتصال الفعال بين كافة المعنيين والتغيير؛
- التدريب وتنمية المهارات.

ج- المرحلة الخامسة: المراجعة والتدقيق والصيانة

حيث يتم في هذه المرحلة مراجعة ما تم تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناءً على المستجدات التي قد تطرأ.¹⁸

والشكل الموالي يوضح مراحل التغيير التنظيمي

الشكل رقم(1): مراحل إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على المعلومات السابقة

5. معوقات وعوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي:

1.5. معوقات إدارة التغيير التنظيمي:

هناك عدة معوقات تقف في وجه عمليات التغيير نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:¹⁹

- أن الأفراد لا يركزوا بالضرورة على كيف يؤدون أعمالهم، وإنما على الغايات فقط، ومنه يكون الكثير عن السؤال لتحقيق الغايات؛
- الخوف من الخسارة المادية: يسود الاعتقاد بأن عملية التغيير معظمها ستقع على إداري المستويات الوسطى والعاملين، مما يؤدي للخوف على مقاومة التغيير، أما إذا تمكن قيادي والتغيير من إقناع المناقضين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية لتغيير؛
- الشعور بالأمان أو بالخوف: التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي؛

- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسس: كسب الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم مما يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير؛
- الثقافة الفردية: تعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، مما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا المجال.

كما هناك معوقات أخرى متمثلة فيما يلي:²⁰

- معوقات تنظيمية:
 - ✓ جمود القواعد والإجراءات؛
 - ✓ سوء وسائل الاتصال؛
 - ✓ تقادم السياسات؛
- معوقات سلوكية:
 - ✓ الأداء الوظيفي للعاملين؛
 - ✓ التنظيم غير الرسمي؛
- معوقات فنية:
 - ✓ الإمكانيات المالية التي تسمح للمنظمة باستجلاب التكنولوجيا الجديدة؛
- معوقات اجتماعية:
 - ✓ العادات والتقاليد؛
 - ✓ الأنماط السلوكية للأفراد.

ومنه فإن إدارة التغيير التنظيمي معوقات متمثلة في الخوف من الفشل وغياب الرؤية والرسالة للمنظمة ويتم الاهتمام بالعناصر المادية بينما إهمال العناصر السلوكية والخوف من النتائج المتوصل إليها حيث لا يتم الاعتماد على التنسيق والمتابعة والتعاون مما يؤدي إلى فشل الإدارة للتغيير.

2.5. عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي:

بما أن عملية التغيير تعني الانتقال والتحول من وضع حالي لوضع آخر أفضل فإن هذا التحول يحتاج إلى عدة عوامل وعناصر سنحاول تلخيصها في الآتي:

- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية وإيجاد البدائل والحلول المناسبة، التحفيز والمكافأة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج.²¹

- تحديد هدف التطوير: عند وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تغييرها.
- التحديد المستمر للتنظيم: وهو النظرة الإيجابية للنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها.²²

ومن أبرز العوامل المساعدة في نجاح عملية التغيير ما يلي:²³

- يتطلب تحقيق التغيير إلتراما شديدا وقيادة مثالية تنتقي من خبرة المسؤولين المتميزين؛
- فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة؛
- وضع نظام للحوافز يشجع الإبداع ويعترف بالنجاح المتميز؛
- وجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يشترك العاملون في تنفيذها؛
- اختيار العاملين الذين يشجعون التغيير ويرحبون به وجعلهم عوامل فاعلة في إحداث التغيير.

ومنه فإن من أهم عوامل نجاح إدارة التغيير: التخطيط الجيد والدقيق لبرامج عملية التغيير وتنفيذها من قبل قادة مختصين في ذلك كما أن للعنصر البشري أهمية كبيرة في نجاح عملية التغيير وهو المؤدي لعملية التغيير التنظيمي حيث ليس بالضرورة أن يكون التغيير للأفضل دائما.

إدارة المعرفة

تمهيد:

تزايد في السنوات الأخيرة الاهتمام بإدارة المعرفة بوصفها ضرورة إستراتيجية ملحة بتقدم المنظمات وبقائها، إذ تسهم في شكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم ثبات البيئة المؤسسية وإيجاد فرصا للميزة التنافسية المستدامة تجعل المنظمة تبدو كوحدة تملك رؤيا مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة ، ومن هنا يبرز دور إدارة المعرفة في اكتشاف المعرفة في عقول وتصرفات الأفراد العاملين والنقاطها وتوثيقها من اجل مشاركتها وتطبيقها وتخزينها في أوعية المنظمة واستخدامها كذاكرة تنظيمية ومصدر في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

ومن خلال ما سبق سنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

1. مفهوم المعرفة؛
2. أهمية المعرفة؛
3. مبادئ المعرفة؛
4. خصائص المعرفة؛
5. مصادر المعرفة؛
6. مفهوم إدارة المعرفة؛
7. الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات؛
8. أهمية إدارة المعرفة؛
9. أهداف إدارة المعرفة؛
10. ابعاد إدارة المعرفة؛
11. عناصر إدارة المعرفة؛
12. عمليات إدارة المعرفة؛
13. مشكلات إدارة المعرفة؛
14. عوامل نجاح إدارة المعرفة.

1. مفهوم المعرفة:

يرى بعض الدارسين أن مصطلح إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أن المفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي من ابتكار منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال²⁴، كما يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة لابد من تحديد مفهوم المعرفة ومفهوم المعلومات والفرق بينهما.

وفي هذا الصدد هناك من يرى بأن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي: عبارة معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير²⁵.

وفي تعريف آخر لها تعرف بأنها: عبارة عن مجموعة من المعاني والتصورات والآراء والمعتقدات والحقائق التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به.²⁶

وهناك من يرى أن المعرفة هي باختصار ما يبقى في الرأس.²⁷

ويمكن القول مما سبق أن المعرفة هي مزيج مركب من المعاني والتصورات والأفكار والمعتقدات والحقائق والخبرات التي تتكون لدى الإنسان من خلال تجاربه المتكررة لفهم البيئة المحيطة به.

وتصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة والجدول الموالي يوضح الفروقات بين النوعين السابقين من المعرفة.

الجدول رقم(01)

الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	العوامل
في عقول الأفراد	مكتوبة في الوثائق أو الكترونيا، وفي أشرطة ممغنطة	مكانها
خبرات، نماذج ذهنية، معتقدات، مهارات	كتب، أدلة عمل أو إجراءات، أشرطة، تقارير	شكلها
إذا لم توظف أو تخزن، قد تنتقل بانتمال الفرد من المنظمة أو تموت بموته	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل آخر	إمكانية نقلها
يصعب تبادلها والتشارك بها	يسهل تبادلها	إمكانية تبادلها
لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة	إمكانية التعبير عنها
يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها، وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة.	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات، ونظم خبيرة، وبرمجيات...الخ.	إمكانية قياسها وتقييمها

المصدر: مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، 2009، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص:31.

2. أهمية المعرفة:

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها، حيث تبرز أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، ويمكن تحديد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية على سبيل المثال لا الحصر إلى:²⁸

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمنظمة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

كما تعد المعرفة الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والجماعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.²⁹

وتظهر أهمية المعرفة كذلك من خلال النقاط التالية:³⁰

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها، وخدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المرتقبين وتفصيلاتهم؛
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً إن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه؛
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمؤسسة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعايير وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في

قرارات إعادة الهيكلة، وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات؛

- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛
- إذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمرا حيويا للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسب ويوافق ظروفها، والعمل على التكيف مع المتطلبات وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية للتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة؛
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات تسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

كما وتعد المعرفة أكثر الأمور أهمية وحيوية للمشروعات والمنظمات، بل ولكفاءة البشر كونها ترتبط بشكل أو بآخر بالمنظمات التفاعلية، التي تجعل من التطوير مهمة مستديمة وعمل مستمر للمشروعات والمنظمات ومن ثم فإن هذه المنظمات تشكل طبيعة ومحتوى ومضمون المعرفة وتجعل منها الأساس الذي يعتمد عليه أي متخذ قرار سواء كانت في مداخلاتها أو نظام تشغيلها أو في مخرجاتها، ومن ثم فإن جودة المنظمة وسلامة عملها يصبح في غاية الأهمية وعلى جانب كبير من الخطورة، فمن يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمتلك القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لانتهاز الفرص واستغلال الموقف والحصول على ما يرغب فيه وبشكل فوري وسريع.³¹

ومما سبق يمكن القول أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها.

3. مبادئ المعرفة:

هناك مجموعة من المبادئ التي لا بد ان تستند اليها المنظمة لتحقيق الوصول الى إدارة المعرفة وهذه المبادئ والاسس نذكر منها:³²

- أ- ان المعرفة تنتقل من خلال اللغة فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة اعمالنا التي نقوم بتأديتها؛
- ب- اتصاف المعرفة بالمرونة يعد امرا مفصلا حيث ان النظم القابلة للتكيف تؤدي الى الاتقان، ويصبح معدل النماء للنظم غير اللامركزية بدرجة اعلى، أي اننا يمكن ان نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول ان نراقب او نسيطر على المعرفة بشكل محكم او ضيق؛
- ت- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائما حيث ان الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة؛
- ث- ان المعرفة لا تنمو الى ما لا نهاية ففي اخر الامر تضيع بعض المعرفة او تقنى تماما كما تقنى الأشياء في الطبيعة فعدم التعلم والإهمال بالمعرفة واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان الى تراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تساهم في القدرة على انماء وتطور المعرفة؛
- ج- ان مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل فردي فالمعرفة عملية اجتماعية وتعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة التجميعية (الجماعية)؛
- ح- لا يستطيع أحد فرض الاحكام والقواعد والنظم فاذا كانت المعرفة حقا تنظم نفسها بنفسها ذاتيا فان الطريقة الأكثر أهمية لتقدمها هي إزالة الحواجز التي تقف امام التنظيم الذاتي وفي بيئة مساندة فان المعرفة سوف تهتم بنفسها.

4. خصائص المعرفة:

باعتبار المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة لذا فإنها تنمو وتحمل مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، ومن اجل استجلائها يمكن أن نشير للخصائص الأساسية التالية:³³

- أ- **إمكانية توليد المعرفة:** أي القدرة على إيجاد معرفة جديدة من خلال عملية البحث العلمي، التي يقوم بها الأفراد المبتكرون في المؤسسة والذين يتم الاعتماد عليهم في توليد المعرفة واستدامتها.
- ب- **إمكانية موت المعرفة:** أي المعارف التي لا يتم أو لا يمكن نقلها إلى الغير، فهي تموت بموت صاحبها، كما يمكن للمعرفة أن تموت بالتقادم والإحلال، حيث تحل محلها معرفة جديدة، أو يستغني الناس عن تلك المعرفة لظروف معينة.
- ت- **إمكانية امتلاك المعرفة:** حيث يمكن اكتساب المعرفة عن طريق التعلم، وتحويلها إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.
- ث- **إمكانية تخزين المعرفة:** كانت تخزن المعرفة في القديم عن طريق الكتابة في شكل رموز على الجدران أو أوراق الحرير والجلد إلى أن ظهرت صناعة الورق، والتي أتاحت آلية لتخزين البيانات والمعلومات بشكل أفضل، إلى أن جاء استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب.
- ج- **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة ضمنية، ظاهرية، إجرائية...
 ح- **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:** فهي لا تخضع لقانون الندرة أو تناقص الغلة، بل على العكس فكلما استهلكت زادت ومكنت من توليد معرفة جديدة.
- خ- **إمكانية تقاسم المعرفة:** ويعني ذلك نقلها من فرد إلى فرد آخر أو من منظمة إلى أخرى عن طريق تعليمها وتلقينها، أو إكسابها خبرة، وهذا ما تسعى إليه في الغالب المنظمات سواء القوية أو الضعيفة من خلال تبادل المعارف من خلال تبني فلسفة التعاون عوضاً عن التنافس، وقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات والشبكات المعلوماتية إمكانية كبيرة لتقاسم المعرفة وإلغاء حاجز المسافة.

كما أشار (Mc Dermott) إلى ست مزايا أو خصائص للمعرفة هي:

- المعرفة هي فعل إنساني؛
- المعرفة تنتج عن التفكير؛
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة؛
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات؛
- المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة؛

- المعرفة تتولد تراكمياً في حدود القديم.

5. مصادر المعرفة:

يعرف مصدر المعرفة على انه الشيء الذي تتبع منه المعرفة أو ما يحويها أو يجمعها".³⁴ أي أن المعرفة لا تنشأ من العدم، فالبينة (سواء كانت داخلية أو خارجية) تعد المصدر الرئيسي للحصول عليها. وفيما يأتي إيضاح موجز لمصادر المعرفة:

أ. المصادر الداخلية للمعرفة:

وهي المعرفة المتراكمة أو التي يمكن توليدها ذاتياً داخل المنظمة، هذه المعرفة التي يمكن تخزينها أو كانت في شكل مهارات وخبرات العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى المراكز البحثية الخاصة بالمنظمة والعمال المستقطبين ذوو المهارات العالية، التي خصصت لهم المنظمة جزء كبير من ميزانيتها لتوليد المعرفة وحمايتها لتيقنها بان الاستثمار الحقيقي الذي أصبح مصدر الابتكار والميزة التنافسية هو المعرفة. ويمكن حصر هذه المصادر التي تتبع من المنظمة وتزودها بالمعرفة بالاتي:³⁵

- **استراتيجيو المعرفة:** هؤلاء مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بماذا وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية، بمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأسمال فكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة، وخارج المنظمة، يوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى واستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة.
- **مهنيو المعرفة:** هؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها في المنهجية الفعالة بتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة.
- **عمال المعرفة:** هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من اجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزنها وإيصاله والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، رمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.

ب. المصادر الخارجية للمعرفة:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترنت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال احد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية و الفهمية (مثل التأمل والفهم والتسبب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفا.

ويشير Vail إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على اسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها احدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء³⁶، ويمكن إيجاز المصادر الخارجية للمعرفة فيما يأتي:³⁷

- **الزبائن:** كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع وأفضل وأرخص للسوق وتكون أكثر توجهها إلى المستقبل، إذ أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على مؤسسات الأعمال أخذه بنظر الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها لذا فعليها أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ انه يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة وخصوصا في عصر المعلومة فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمنظمة، والسبب هو أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه سابقا، فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعا لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

- **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وإن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.
- **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيراً فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها وإن الهندسة العكسية وبعض المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدراً للمعرفة كذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين.
- **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تقتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل ايجابي أي أن المنظمين تحتاج أحدهما إلى الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضاً.

من العرض السابق نصل إلى أن مصدر المعرفة هو المنبع الأساسي الذي تتولد منه المعرفة، وتنقسم مصادر المعرفة بشكل رئيسي إلى مصادر داخلية تتمثل في خبراء المنظمة ومهنيو وعمال المعرفة، أما المصادر الخارجية فتتمثل في الزبائن والمنافسون والشركاء، ويعتبر الأفراد هم المصدر الأساسي للمعرفة فهم من يقومون بصنع المعرفة واستغلالها.

6. مفهوم إدارة المعرفة:

تعددت تعاريف إدارة المعرفة ومن بين تعاريفها على سبيل المثال لا الحصر: يعرفها Holowatzki بأنها: " عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي بكل ما يتعلق بالحصول وتكوين وخزن وتقاسم ونشر وتطوير المعرفة.³⁸

وهناك من يشير إلى إدارة المعرفة بأنها: عبارة عن الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.³⁹

ويعتقد البعض أن مفهوم إدارة المعرفة هو: هي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخزن ونقل وتطبيق المعرفة

وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار⁴⁰.

وهناك من ركز على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادات العليا ذات الرؤية الثقابة، وتحفيز الموظفين والعمل على زيادة ولاء العميل.⁴¹

ومما سبق يمكن القول إن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المنظمة التي تسعى إلى اكتساب، توليد، خزن، توظيف وإعادة توزيع المعرفة بهدف صنع واتخاذ القرارات التي تمكن المنظمة من إيجاد قيمة جديدة تساعدها على تحسين أدائها التنظيمي وتجعلها أكثر تكيفا مع المتغيرات البيئية المختلفة.

7. الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

هناك الكثير من يعتقد أن إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات ،حيث يشير كل Gupta & Govindarajan إلى أهمية فهم الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات بسبب أن المعرفة تبدأ كمعلومات ، والعديد من المنظمات تعد إدارة المعرفة مرادفة لإدارة المعلومات ، الأمر الذي ينتج عنه تصور خاطئ، بأنه وبمجرد تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ينتج عنه وبشكل طبيعي إدارة أفضل للمعرفة،⁴² وهناك العديد من المنظمات التي تعتقد أنها منظمات تقوم على المعرفة لمجرد امتلاكها قاعدة بيانات ضخمة وكميات من المعلومات عن المنافسين والعملاء ، فهي بذلك تقوم بإدارة المعلومات وليس المعرفة، والجدول رقم (02) يوضح الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

الجدول رقم (02)

الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

إدارة المعلومات	إدارة المعرفة
وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات.	تستند إلى منهج علمي، حيث يتم تصنيف المعارف وتبويبها لحفظها في قواعد المعرفة.
هدفها الأساسي ضمان الوصول إلى المعلومات وحفظها ونقلها واسترجاعها مع ضمان سريتها.	هدفها الأساسي تحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها، والمتمثلة ب(توليد المعرفة، وتخزينها، والتشارك بها وتطبيقها)
يتركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها.	تستخدم تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها.
تتعامل بشكل عام مع الأشياء (البيانات والمعلومات)	تتعامل بشكل عام مع البشر، وتستخدم النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الاصطناعي لتوليد المعرفة.

المصدر: سامي المدان، صباح محمد موسى، شوقي ناجي جواد، 2010، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج)، مجلة العلوم الإنسانية، الأردن، العدد 44، ص: 08.

8. أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما تقدمه من فوائد عديدة، كما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛

- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة؛
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛⁴³

وهناك من يرى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في:⁴⁴

- بالنسبة إلى الأفراد: المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت، عبر تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات، وتبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة، وتساعد على البقاء على معرفة بما يحدث من تجديلات، وتقديم التحديات والفرص؛
- بالنسبة إلى المجتمعات الممارسة: تطوير المهارات المهنية، وتشجع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم بعضا، وتطور دستوراً مهنياً للأخلاق، بإمكان الأعضاء أن يتبعوه، وتطور لغة مشتركة؛
- بالنسبة إلى المنظمات: تساعد على توجيه الإستراتيجية، وتحل المشاكل بسرعة، وتنتشر الممارسة الفضلى، وتعمل على تنقية الأفكار وتزويد من فرص الابتكار، وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم، وتبني ذاكرة منظميه.

وهناك من يعتقد أن أهمية إدارة المعرفة تتضح من خلال ما يلي:⁴⁵

- تعد إدارة المعرفة مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم المبادرات الهادفة إلى إزالة القيود وإعادة الهيكلة المساعدة على التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية؛
- تعد إدارة المعرفة وسيلة لزيادة عوائد المنظمة، ورضا العاملين وزيادة ولائهم؛
- إدارة المعرفة تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل؛

9. أهداف إدارة المعرفة:

تختلف إدارة المعرفة باختلاف الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، إلا أن هناك جملة من الأهداف المشتركة بين مختلف أنواع المنظمات، وهي كالتالي:⁴⁶

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لأجل استخدامها في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة؛
- نقل المعرفة الضمنية من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- المساهمة في حل مشاكل المنظمة والمرتبطة بنقص كفاءتها أو هدر أموالها ووقتها؛
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشاكل والتخطيط الاستراتيجي؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل زمن انجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل من خلال الممارسات والأساليب المختلفة المتبناة من قبل المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي؛
- تحسين صورة المنظمة، وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة؛

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة والداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛⁴⁷

10. ابعاد إدارة المعرفة:

تتمثل ابعاد إدارة المعرفة في الاتي:

- أ- **البعد التكنولوجي:** تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ومن امثلتهم محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة راس المال الفكري لذلك المنظمة تسعى الى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- ب- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يتعلق هذا البعد بتجديد طرق وإجراءات العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية للتعبير عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.
- ت- **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الافراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لذلك.⁴⁸

ويشير كل من (Grover & Davenport) الى ان لإدارة المعرفة أربعة ابعاد اساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:⁴⁹

- أ- **التركيز على الافراد:** ويتمثل في التركيز على تحقيق المشاركة بين الافراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع قدرات معرفية واسعة ومتميزة؛
- ب- **التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** ويتم التركيز هنا على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتأكيد على استخدامها؛
- ت- **التركيز على الأصول الفكرية وراس المال الفكري:** ضمان توفير راس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية التي تكفل نجاحا طويل الأمد مم يضمن التركيز على استخدام المعرفة مما يؤدي الى دعم القيمة الاقتصادية للمنظمة؛
- ث- **التركيز على فعالية المنظمة:** يجري التركيز هنا على استخدام المعرفة مما يؤدي الى التطوير والتحسين للعمليات التشغيلية والتنظيمية.

11. عناصر إدارة المعرفة:

تعد عناصر المعرفة البنية التحتية لإدارة المعرفة والتي يجب على المنظمة الاهتمام بها وهي:⁵⁰

- أ- **المورد البشري:** يعد المورد البشري من اهم مقومات قيام نظام إدارة المعرفة كون العديد من المعارف المهمة تكمن في عقول بعض الافراد الكفوءين في المنظمة وهنا يكون الدور على إدارة المنظمة من اجل استغلال هذه المعرفة ووضعها في أماكن يمكن ان يحصل عليها جميع أعضاء المنظمة ويستفادوا منها.
- ب- **المعرفة المشتركة:** والتي تشير الى التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمات التي تدعم عمليات إيجاد معارف جديدة، مما يزيد الابتكار والابداع، ولا تحقق المعرفة الفائدة المرجوة منها الا إذا تم تشاركتها بين الافراد مما يسمح انتقالها ونموها.
- ت- **الثقافة التنظيمية:** ان وجود ثقافة تبحث عن قيم المعرفة مع وجود مستوى عال من الثقة بين العاملين يعد من الأمور المهمة لإدارة المعرفة ويعد التعاون بين العاملين من اهم الأمور لأنه يركز على كفاءات المعرفة والتي تؤدي الى البحث عن طرائق أكثر فاعلية لخلق وتكيف العمل الجماعي، اذ ان تطبيق المعرفة بين الموظفين تمكنهم من اكتشاف إمكانيات جديدة، وهناك بعض العوامل التي تمكن العاملين من فهم ثقافة المنظمة واهميتها في دعم إدارة المعرفة في المنظمة وهي:

- قدرة الإدارة على دعم عمليات تطبيق المعرفة في جميع مستويات المنظمة؛
- قدرة الإدارة على تقديم الحوافز والعوائد للعاملين الذين يدعمون مشاركة المعرفة في المنظمة؛
- قدرة الإدارة على دعم وتشجيع التفاعل بين العاملين ودعم الابتكار والابداع.

ث- **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** وتخدم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات العديد من المهام مثل عملية معالجة البيانات و تخزينها وتكنولوجيا الاتصال والشبكات وأيضاً تعمل على زيادة قدرات المنظمة المعرفية من خلال سهولة الوصول الى المعرفة وتجميعها ومن ثم تصنيفها وتخزينها، وبعد ذلك نشرها عبر الوسائل المتاحة لتحقيق أهدافها.

ج- **الهيكل التنظيمي:** ويعرف الهيكل التنظيمي بالقواعد والسياسات والإجراءات والعمليات والتسلسل الهرمي والعلاقات ونظم الحوافز التي تنظم المهام داخل المنظمة، وجميع المنظمات تشهد اعمال البيئة الدائمة التغير وبسرعة متواصلة وتتوقع المنظمات ماذا سيحصل وتتكيف لحل المشكلات واغتنام الفرص وابتكار الحلول في الوقت المناسب، وذلك يتطلب البحث

خارج المنظمة عن تقنيات وأفكار جديدة والشركات الموجهة نحو السوق أكثر استجابة للاحتياجات المتغيرة، وتسهل الهياكل التنظيمية عمل إدارة المعرفة من خلال:

- تقسيم العمل وتحديد أدوار الافراد في المنظمات؛
 - التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة الى النظم اللامركزية التي تساعد على تدفق وانتشار المعرفة؛
 - التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي الى نمط العمل الجماعي.
- ح- العملية: وتوفر العملية المهارة والحرفة اذ تعد اهم عناصر المعرفة وتتضمن العملية في ظل التطورات الهائلة تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط افراد الفريق الواحد وتسهم العملية بتطوير البرامج الرسمية وكذلك توفر العملية قياس النتائج وتقوم بعملية المراقبة على تنفيذ البرامج وأيضا تعطي مؤشرات لتقليل الكلف وتحقيق سرعة الاستجابة.
- خ- البيئة المادية: وهي كل ما يتعلق بتصميم المباني والمكاتب وغرف الاجتماعات، فهناك الكثير من الدراسات التي وجدت ان نسبة كبيرة من الموظفين يعتقدون بأنهم اكتسبوا معرفتهم من خلال المحادثات غير رسمية والبرامج التدريبية التي تعدها المنظمات بدلا من العلاقات الرسمية.

وهناك من يرى ان عناصر إدارة المعرفة يمكن تلخيصها حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم 03 عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة

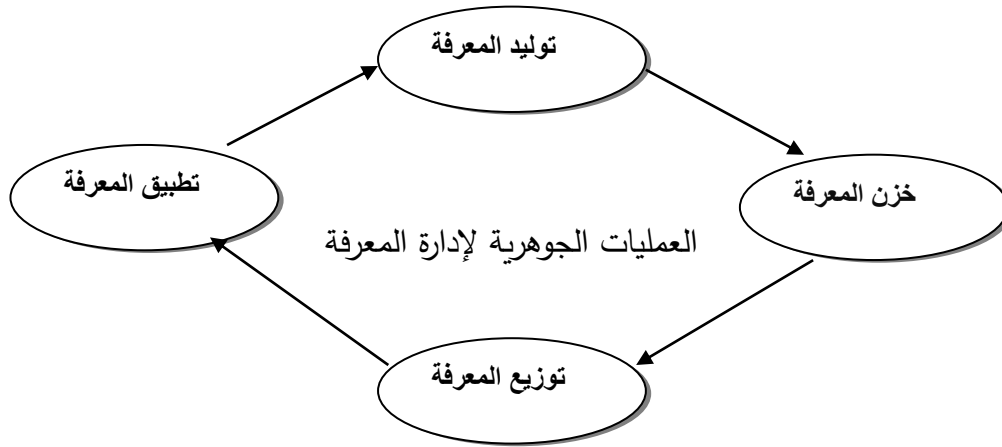
العنصر	السمة
الثقافة التنظيمية	فهم أهمية إدارة المعارف الدعم الإداري لإدارة المعرفة بكل مستوياتها محفزات تكافئ المشاركة بالمعرفة تشجيع التفاعل لتوليد المعرفة الجديدة والمشاركة بها
البناء التنظيمي	لا مركزية عالية إدارة تمارس القيادة لا الإدارة الفنية جماعات ممارسة أدوار ودوائر مسؤولة عن إدارة المعرفة
تكنولوجيا المعلومات	مداها (عدد مواقع يسهل الوصول إليها) عمق (والتفاصيل التي يمكن نقلها/ الحصول عليها غنى (نوع وعدد الخدمات والمعلومات التي تقدمها في ان واحد) تكامل (والقدرة على تجميع معلومات من عدة مصادر)
المعرفة المشتركة	لغة ومفردات مشتركة معرفة مجال وميدان معارف كل فرد نظم إدراك متقاربة معايير وقيم مشتركة اشترك الافراد بعناصر معرفة متخصصة
البيئة المادية	تصميم المباني والممرات (يسهل التفاعل والاتصال) توافر أماكن لتسهيل اللقاءات غير الرسمية لتبادل المعرفة

المصدر: اسمهان ماجد الطاهر، "إدارة المعرفة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص:103

12. عمليات إدارة المعرفة:

تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، فلكل باحث وجهة نظر خاصة به، إلا أن هناك عدد من عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والأساسية والتي اتفاق حولها معظم الباحثين في هذا المجال والممثلة في الشكل رقم (02):

الشكل رقم (02)
العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: ثامر بن محمد الهريش، 2009، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في دوريات الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص: 22.

وعموماً يمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة الأكثر ذكراً في الأدب الإداري وفق المراحل التالية:

أ. تشخيص المعرفة:

إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، لنتمكن من تحديد الفجوة، ولأن الهدف هو اكتشاف المعرفة والأشخاص العاملين لها ومواقعهم، وهي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة في أعمالها، والمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث.⁵¹

ب. اكتساب المعرفة:

في هذه المرحلة يتم اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، الداخلية مثل: مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والعملاء والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر

الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل: المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها.⁵²

ج. توليد المعرفة:

توليد المعرفة هو إبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة، وقد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات، وخطوط عمل جديدة والتشريع في حل مشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يستحدث معرفة جديدة.⁵³

د. تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):

وهي المحافظة على البيانات وإدامتها والبحث والوصول والاسترجاع ومكان الوصول، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة، لان فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى للمنظمة، لذلك لابد من توزيع المعرفة واكتسابها بين الأفراد عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين.⁵⁴

هـ. تطوير المعرفة وتوزيعها (التشارك في المعرفة):

يتم تطوير المعرفة بالتركيز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، من خلال الاستثمار الفعلي في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.

أما توزيع المعرفة فان لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وإذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فانه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، ولتوزيع المعرفة تستخدم المنظمة قنوات توزيع، بعضها رسمي مثل: جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل: حلقات الدراسة، المؤتمرات الفيديوية.⁵⁵

و.تطبيق المعرفة:

تعد المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها، بل إن الكثير منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات، وعليه فإن عملية إدارتها أكثر من مجرد التعرف إلى المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية انتقاء المطلوب واقتنائه وتنظيمه، أنها تقوم على أساسين هما:⁵⁶

أ- استخدام واستغلال معلومات المنظمة التي تحتاج إلى إدارتها لكي تتمكن من التواجد في ظل بيئة سريعة التغيير؛

ب- تطبيق كفاءات الأفراد ومهارتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم.

وتحتاج إدارة المعرفة إلى:

- نظم تتيح انسياب المعرفة من العارف إلى المستخدم؛
- عمليات تشجيع تطوير واستخدام معرفة جيدة؛
- ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة؛
- طرق لقياس وتطوير القدرات المنظمة.

13.مشكلات إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تواجهها اثناء التطبيق او قبل التطبيق ونذكر منها مايلي:

أ. هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما؛

ب. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث ان اثارها ومردوداتها لم تفحص بعد؛

ج. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية ام لا، وماهي نوعيتها؟⁵⁷

وهناك من يرى ان من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة تتمثل في:⁵⁸

أ. قد يعمل منفذو ادارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وامكانيات تتلاءم مع معتقدتهم الشخصية وقناعتهم بالأنشطة والممارسات

- التشغيلية، وليست تلك التي تفضل المؤسسة، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة؛
- ب. قد يجري ترويح نظام إدارة المعرفة بصورة وامكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل واحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات؛
- ج. أن في الكثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة اقل من المتوقع؛
- د. أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد الكافية لنجاحها؛
- هـ. ان تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمنظمة.

14. عوامل نجاح إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من العوامل التي تقود الى نجاح إدارة المعرفة واهمها:

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة؛
- تحديد وتطوير القادة اللذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛
- مساعدة الافراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات اثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛⁵⁹
- تحديد اهداف استراتيجية إدارة المعرفة بحيث لا بد من تحديد المعرفة المتوفرة حاليا والتأكد من استخدامها، وتحديد كيفية اعداد وتطوير معرفة جديدة؛
- توفير كل النظم والعمليات وكذا المهارات والخبرات التي تستطيع تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة والاختذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها المنظمة بحيث لا بد من تحقيق اتصال دائم مع المستفيدين وأصحاب المصالح وهو ما يمكن من إعطاء صورة حول ما تتوقعه البيئة في مجال القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلا؛

- اختيار مؤشرات إدارة المعرفة وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.⁶⁰
- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من القيادة العليا؛
- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
- وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على التأقلم مع مختلف طرق إنجاز الأعمال داخل المنظمة؛
- بني ثقافة "الصدقة المعرفية" والتي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
- القيام بتغيير مختلف طرق أساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية وإشاعتها داخل المنظمة؛
- إتاحة قنوات معرفية متعددة لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباينة لتنفيذ الأعمال وللتعبير عن أنفسهم؛
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنظمة بما يسهل ويحقق مختلف العمليات؛
- تبني طرق تحفيزية غير عادية تدفع العاملين إلى خلق واستخدام المعرفة المتوفرة؛
- دعم الإدارة العليا التام والذي يعتبر شرط حتمي لإقامة مشروع إدارة المعرفة وكذلك توفير الموارد اللازمة لذلك⁶¹

إدارة الأزمات

تمهيد:

أن إدارة الأزمات وأهميتها معروفة منذ أقدم العصور وهناك شواهد جلية تشير إلى امتلاك القادة القدماء القدرة على التعامل مع الأزمات قبل حدوثها ولعل خير شاهد على ذلك ما ورد في النص القرآني في قوله تعالى " قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فدروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون "، " ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون" سورة يوسف: الآية 47-48 وهي قصة النبي يوسف عليه الصلاة والسلام وتعامله مع كارثة الجفاف التي وقعت في مصر، وهذا مؤشر واضح على أن الأزمة موجودة منذ أن وجد الإنسان وهي جزء من نسيج الحياة في أي مجتمع وسمة من سمات الحياة القديمة والمعاصرة وقد ازدادت أهميتها وخطورتها في العصر الحالي والذي يطلق عليه أحياناً عصر الأزمات ، ولقد أصبح مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية وحين أضحي كل تنظيم لا يخلو من تأثير الأزمات في تعاضم الاهتمام بإدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق.

و يعتبر التعامل مع الأزمات المختبر الحقيقي الذي يكشف مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الأزموية الصعبة هي التي تحدد مدى خبرة أو معرفة وقدرة المديرين على مواجهتها، فالقدرة على رصد الأزمة وتحليلها واتخاذ القرار الإداري الصائب والسريع لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمات وخاصة أن التعامل مع الأزمات له سمة خاصة يستمد خصوصيته من تداعيات وتأثيرات وعوامل أحداث اللحظة الحاضرة واحتمالات تدهور الموقف وتدمير الكيان الإداري (المؤسسة) بأكمله، ومن هنا يجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري العلمي لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي متغيرات و إفرزات غير محسوبة حاضراً ومستقبلاً.

وبناء على ما سبق نحاول من خلال هذا الفصل التعرف على النقاط التالية:

1. مفهوم الأزمة؛
2. أسباب الازمة؛
3. ابعاد الازمة؛
4. مفهوم إدارة الأزمة؛
5. أهمية إدارة الازمة؛
6. اهداف إدارة الأزمات؛
7. متطلبات إدارة الازمات؛
8. مراحل إدارة الأزمات؛
9. فريق إدارة الازمات؛
10. معوقات إدارة الأزمات وأساليب وقايتها وعلاجها.

1. مفهوم الأزمة:

تعد إدارة الأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية واستجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات ومن خلال ذلك سنقوم بعرض هام حول (مفهوم الأزمة ومفهوم إدارة الأزمة وأهمية إدارة الأزمة).

وتوجد تعريفات عديدة للأزمة وقد تعددت بتعدد الباحثين في هذا المجال وقد اختلفت باختلاف تصنيفها في الواقع المدروس أو محور تموقعها في المؤسسات، فيذكر أن الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وينطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.

وقد تم تعريفها أيضا بأنها تمثل موقف غير اعتيادي وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها⁶².

كما أنها تعبر عن حالة توتر، ونقطة تحول، تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة⁶³.

وهناك من يرى بأنها موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية والأزمة أيضا هي الخبرة المتعلقة بمعوق غير مألوف.

وعرفها عليوة بأنها لحظة حاسمة وحرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بالأزمة وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج⁶⁴.

ومن التعاريف التي أوردها الضحيان في كتابه ما يلي:⁶⁵

- يعرف (أورانجونج-كاتب سياسي): الأزمة هي تداع سريع للأحداث يؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي أو إلى نسقه الفرعية على نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف.
- ويعريف (كورال بيل): الأزمة هي وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقات مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول.

- ويعرفها الدكتور أحمد إبراهيم أحمد بأنها: "موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه، واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأزمة هي حالة غير مرغوب فيها تحدث فجأة بحيث تشكل تهديد للمنظمة وكيانها وتحد من عملية اتخاذ القرار الصحيح فيها.

كما أنه يوجد فرق بين الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة لها مثل:

- **الصراع:** هو أحد أشكال السلوك التنافسي بين الأفراد والجماعات وعادة ما يحدث عندما يتنافس فردان أو طرفان حول أهداف غير متوافقة سواء كانت تلك الأهداف حقيقية أو متصورة أو حول الموارد المحدودة⁶⁶.
- **النزاع:** يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه قد يؤدي إلى أزمة⁶⁷.
- **الكارثة:** هي الضرر البالغ في حياة مجتمع ما ينتج عنه خسائر بشرية ومدنية ومعنوية بيئية واسعة تفوق قدرة المجتمع المتضرر على التكيف والتعامل معها مستعينا بموارده الذاتية فقط مثل الزلازل والبراكين والفيضانات وغيرها التي تؤثر بشكل سلبي وخطير على حياته ومعيشته⁶⁸.
- **الحادث:** ما ينتج عن شيء فجائي غير متوقع ثم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يمكن أن تكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف⁶⁹.
- **المشكلة:** عبارة عن حالة صعبة تتطلب حل⁷⁰، بأنها حالات تتعقد فيها عوامل متشابهة تتصف بالغموض ويحتاج حلها إلى معرفة أسبابها وتحليل عناصرها وظروفها⁷¹.

كما أن هناك العديد من الخصائص التي تعمل على تمييز الأزمة وجعلها واضحة المعالم ونذكر بعضها في الآتي⁷²:

- الأزمة تبدأ في جو خفي وبيئة سرية وفي أجواء لا يستطيع الإنسان معرفتها إلا بواسطة التفكير الهادف والإبداعي في معرفة أسباب ومسببات الأزمة؛
- تحصل في ظل انتشار وتواجد الكثير من الضغوطات العملية وندرة المعلومات الضرورية وقلة انعدام التقارير الصحيحة يسود ذلك جو من التوتر والقلق والخوف وذلك لعدم معرفة إدراك الأمور بشكل صحيح، كما أن الأزمة لا تتوفر في الأجواء المحيطة بها أي معلومات صحيحة وبالتالي لا تتوفر هناك معلومات كافية ولا معلومات ضرورية للسيطرة على الأزمة؛

- تجعل الإدارات العليا ورئاسة مجلس الإدارة في حالة من الضعف والانحطاط أمام الكثير من الأشخاص العاملين والموظفين الداخليين والعملاء الخارجيين؛
- تتسبب في حصول الكثير من الخسائر والتضحيات المالية والبشرية؛
- تتصاعد وتشتد وتتفاقم وتكبر وذلك بدعم من القوى الضاغطة والمتسببة في صنع الأزمات؛
- تعمل على تضيق الخناق على المؤسسات الإدارية والشركات التجارية والمؤسسات المالية؛
- إن الأزمة تحدث في بيئة خارجية وداخلية للمنظمات والشركات كما أن ضرر الأزمة يكون واقعا بين البيئتين الداخلية والخارجية للشركات والمؤسسات؛
- حالات اتخاذ القرار لاسيما في حالات الأزمة تكون عالية المخاطر وهذا بسبب عدم كفاية المعلومات وقت الأزمة.

ويرى لويس كمفورت L.Komfort أن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى عرقلة التعامل معها ومعالجتها وهي:⁷³

✓ عامل الشك أو عدم التأكد Ucertainty

✓ عامل التفاعل Interaction

✓ عامل التشابك والتعقيد Complexity

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأزمة تعبر عن وضع مفاجئ وغير مرغوب فيه وهو بذلك يسبب حالة من الارتباك والتوتر في المنظمة مما يؤدي إلى زعزعة استقرارها وسلامتها مما يجب عليها استخدام الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة والتخفيف من حدتها وخطورتها.

2. أسباب الأزمة:

من المعروف بأن الأزمات لا تنشأ من فراغ ولكن هناك أسباب كثيرة ومتعددة تؤدي إلى نشوبها والتي يمكن تحديدها بالآتي:⁷⁴

أ -أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية، أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات الاعتيادية كسوء التخطيط، إهمال إدارة غير رشيدة، ضعف المتابعة والمراقبة، قدرات القادة كسوء الفهم والإدراك ونقص الخبرة؛

ب -أزمات ناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية وقد تكون خارجة عن قدرات الإنسان ولا يمكن التحكم بها أو إيقافها ولا يمكن التنبؤ بحدوثها ولا متى؟ أين؟؛

ج-أزمات ناتجة عن كوارث طبيعية (فيضانات، براكين الخ)؛

د-أسباب ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية؛

هـ-تعارض المصالح والأهداف والصراع على الموارد والسلطة وبالتأكيد تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيفها إلى تهديد موجه ضد المعرفة ومجموعة ومتعلقة بالأعطال أو الفشل، وتهديد موجه ضد اقتصاد المنظمة وغيرها.

3. أبعاد الأزمة:

من الممكن تحديد أبعاد الأزمة وفق المشاكل والتهديدات التي ستعرض لها المنظمة والتي يمكن تحديدها بستة أبعاد هي:⁷⁵

- تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين؛
- زعزعة الثقة بالمنظمة وبث الاضطراب في حياة العاملين في المنظمة والمتعاملين مع المنظمة؛
- إحداث متشابكة وتداخل في عناصرها وأسبابها؛
- الشك في البدائل المتاحة؛
- المفاجأة والصدمة ودرجة عالية من التوتر والخروج من الألوف وتصرف غير عقلائي للمواجهة؛
- الأزمة من صنع الإنسان ويمكن تفاديها بالاستعداد لمواجهتها؛

4. مفهوم إدارة الأزمة:

تعد إدارة الأزمات إحدى الموضوعات الحديثة التي بدأ يتزايد الاهتمام بها منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فكثافة البيانات، والمعلومات، ودخول التقنيات، فرض على المؤسسات الإدارية مزيداً من الاهتمام بها، وبكيفية تطبيقها، وذلك لأن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ القرارات، ورقابة للإنتاج وإشراف على سير العمل لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها إلا من خلال نظام إداري فعال، وفي العصر الحالي لم يعد غريباً تحسب الطارئ والعارض قدر تحسب المستقر والثابت، بعد أن كانت معظم المجتمعات تؤسس خططها وسياساتها على المتغيرات والمؤشرات المستقرة نتيجة تعدد الأزمات من ناحية وارتفاع الأصوات التي تتادي بان شيء ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث المفاجأة تفادياً لأثارها المدمرة من ناحية أخرى⁷⁶، وتكمن براعة القيادة الإدارية في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة،⁷⁷ وتحويل احباطات المحنة إلى مناخ يحفز الدافعية نحو الجهود الإبداعية، ولقد تعددت تعاريف إدارة الأزمات من طرف الباحثين

والمفكرين وهذا يرجع لوجهة نظر هؤلاء والزاوية التي ينظر بها لهذا المفهوم فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد:

هناك من يرى بان إدارة الأزمات نعني بها: الإجراءات اللازم اتخاذها في وقت ومكان محددين، للسيطرة والحد من آثار الأزمة في الماضي (الاستعداد) الحاضر (ردة الفعل السريعة) والمستقبل (الجاهزية) بأقل الخسائر الممكنة البشرية منها والمادية.⁷⁸

هناك من يرى بان الأزمة هي: خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات التي يقوم عليها النظام.⁷⁹

أما Fink فيعرفها بأنها: القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

وأكد Mitroff بأن إدارة الأزمات هي: سلسلة من النشاطات من اجل تصميم وإعادة تصميم وتنفيذ الآليات والإجراءات والخطط والسياسات الأساسية وذلك لاكتشاف الأزمة ومنعها أو التحضير لها أو منع انتشارها والتغلب عليها واسترداد الوضع السابق والتعلم منه⁸⁰

أما William فيرى أن الإدارة العملية للزمات تكون قبلية من خلال التخطيط لما هو متوقع ومرحلية أثناء وقوع الأزمة من خلال حشد الإمكانيات المختلفة للتعامل مع الأزمة وبجدية من خلال استمرار الرقابة والمتابعة للتأكد من آثار الأزمة قد تلاشت ولن تعود من جديد وهذا يعتمد بالدرجة الأساس على قدرة الإدارة على التقليل من حالة عدم التأكد وتقليل المخاطر حتى تتمكن من السيطرة على الأحداث حاليا ومستقبلا⁸¹

أما كردم فيرى أن مفهوم إدارة الأزمات يمكن التعبير عنه بأنه أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية للعلمية الإدارية من خلال:⁸²

- اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابية؛
- التوفيق بين جهود الأعضاء والفريق التي تبذل لإدارة الأزمة؛
- المتابعة أثناء الأزمة للتأكد من التنفيذ الصحيح لخطط الطوارئ مع تشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوع كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات؛

- تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية واتخاذ القرار المناسب الذي يتميز بالفعالية والرشد لموقف الأزمة؛
- اعتبار الأزمات فرصاً للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها.

وللتغلب على الأزمات لابد أن يكون بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمة هي الأسلوب الإداري العلمي الذي تتبعه المنظمات بحيث تضع الخطوات والترتيبات اللازمة والاستعدادات المناسبة في حالة حدوث الأزمات وذلك من أجل ضبطها والتحكم فيها بما يتلاءم واستقرار المنظمة.

5. أهمية إدارة الأزمات:

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل إداري معين أو ناتج عن عدم خبرة أو معرفة لذلك تحتاج المنظمات التي تدور في دوامة الأزمات التي تخلقها الصراعات في ظل المنافسة في عالم الأعمال إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة ويقينها بان امتلاك ملكة العلم والثقافة المعلوماتية طريق إلى حل شفرة الأزمات والتعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي والحاجة إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعة الأزمة في ترجمة أسبابها وأبعادها وتأطير الموقف الأزموي الذي يواجهه الكيان الإداري.

ومن الفوائد المترتبة عن تطبيق إدارة للأزمات:⁸³

- تحقيق أهداف الإدارة العليا ومساعدة الإدارات الأخرى على تحقيق أهداف عملها في المجال العملي والميداني؛
- المحافظة على روح العمل الجماعي بدل المجهود الفردي مما يساهم في تفكيك الأزمة بسلاسة ويسر من خلال تقوية الروابط بين الأفراد والمدراء وإزالة العقبات القائمة بين الموظفين ومدراءهم؛
- استخدام الأسلوب العلمي بدل العشوائية التي تتسبب في أغلب الأحيان في نتائج كارثية على المنظمة؛

- توفير الوقت والجهد من خلال الاقتصاد في الجهود المبذولة في الأعمال الأخرى وغير المتعلقة بالأزمة؛
- تسمح إدارة الأزمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى الرضا عند تطبيق التعليمات الخاصة بمواجهة الأزمة؛
- اكتشاف الإشارات أو وجود نظام للإنذار المبكر لرصد هذه المؤشرات يؤدي بشكل كبير إلى التخفيف من حدثها وتأثيرها السلبي على المنظمة؛
- تنفيذ في منح المؤسسة فرصة للتعلم من أخطائها وبناء توقعات مناسبة عن المستقبل والسير الجيد لنظامها.

6. أهداف إدارة الأزمات:

توجد مجموعة من الأهداف المبتغاة من وجود إدارة للأزمات والتي تأمل أي منظمة في تحقيقها من أجل المحافظة على استقرارها وتبني طموحاتها وتمثل تلك الأهداف في:

أ- حماية موجودات المؤسسة أو المنشأة:

إن انقراض وحماية موجودات المؤسسة لا يمكن أن ينجز إلا بالتصرف الآني والسريع من قبل العاملين ولا شك أن تكون النتائج أفضل إذا كان العاملون للعمل في أحسن الظروف لمواجهة مثل هذه المواقف.⁸⁴

ب- إنقاذ سمعة المؤسسة:

لا شك أن ردود الأفعال السلبية تجاه الأزمة هي في أغلب الأحوال تجاه المؤسسة وهذا يسبب ضرراً فادحاً لسمعتها، فسمعة المنظمة وإن كانت شيء لا يمكن لمسه باليد إلا إنه مهم وثمان للغاية، فالسمعة الجيدة تعني الكثير أثناء التعامل مع الزبائن والمجهزين وتعني الكثير في التعامل التجاري عند التعامل مع المصارف والأسواق المالية وبدالك تكون هي أحد الموارد الأساسية للمنظمة⁸⁵.

ت- الحد من المسؤولية الشخصية:

إن وجود إدارة للأزمات بشكل مهياً وواضح من حيث الخطط والبرامج في المؤسسة من شأنه أن يعرف ويحدد إلى حد كبير نطاق مسؤولية التقصير إن حدثت، فالخطط والبرامج الموضوعية للتصدي للأزمة هي بمثابة نوع من وصف الوظائف الذي يحمي العاملين والإدارة⁸⁶.

ث- التقليل من الخسائر المادية:

يصعب تغطية كافة الخسائر الناجمة عن وقوع الأزمات بواسطة شركات التأمين، كما نجد أن هناك من الخسائر من يصعب مطالبة التأمين بها كالخسائر الناجمة عن تقلص حصة المؤسسة في السوق أو انحسار ولاء الزبائن عن منتجاتها وخدماتها. ذلك فإدارة الأزمات تدعم الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي السليم والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات.⁸⁷

بالإضافة إلى توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار وتحديد الأدوار للأجهزة المعنية بإدارة الأزمة في وقت الأزمات والشدائد.⁸⁸

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أهداف إدارة الأزمات تتلخص في العناصر التالية:

- تساعد في التهيؤ للمخاطر المستقبلية وهذا يعني أنه عند وجود إدارة للازمات فإن ذلك يؤدي من التخفيف من شدة هذه المخاطر؛
- التوفر الدائم للأجهزة والمعدات والإمكانيات في حال وقوع الأزمات لان في أغلب الأحيان بعض الأزمات تتفاقم بسبب عدم توفر الكم المناسب من الموارد اللازمة لصددها والتخفيف من مداها؛
- التخفيف من شدة الضغوط التي تتسبب في التهديد بوقوع أزمات؛
- تساعد المديرين في اتخاذ قرارات فعالة وبكفاءة عالية.

7. متطلبات إدارة الأزمات:

تحتاج إدارة الأزمات كغيرها من الإدارات إلى العديد من المتطلبات لتباشر عملها وتحل جميع المسائل المتعلقة بمهامها حيث توجد العديد من المتطلبات منها التنظيمية والإدارية وغيرها ومن بين هذه المتطلبات:

أ- تبسيط الإجراءات:

إن من خصائص الأزمة التداخل في المعلومات والتشابك في البيانات وعدم وضوح المعالم والخصائص فتظهر بشكل معقد وغير واضح ولا مفهوم من المقصود بإحداث هذه الأزمة ومنه يتجلى دور إدارة الأزمات في تبسيط الإجراءات،⁸⁹ أي عدم تعقيد الأمور ويصنع نوع من الارتباك والاضطراب وعدم الفهم والوضوح ووضع الأنظمة وسن لقوانين التي تسهل عملية الإدارة.

ب- نظام للاتصالات والمعلومات:

إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمات والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد⁹⁰، ولزما لذلك لزم توفر نظم للاتصالات في وقت الأزمات وذلك للدور الكبير التي تلعبه العملية الاتصالية بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة وذلك باستخدام القنوات الرسمية وغير الرسمية من أجل تسهيل انسياب المعارف المطلوبة بالسرعة اللازمة إلى مراكز اتخاذ القرار وذلك عن طريق تقصير خطوط نقل المعلومات وتبسيطها وتدعيمها بأساليب الاتصال المباشرة اللارسمية⁹¹، وترجع أهمية الاتصال في أنه يسهل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات بالإضافة إلى تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستها واقتراح الحلول لها.

كما أن توفر نظام للمعلومات في الأزمة هو ذا أهمية عالية لإدارة الأزمة بفاعلية لأنه يعود بفوائد عديدة منها التغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة بالإضافة إلى الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة.

ت-عملية التخطيط:

إن التخطيط هو الحيز الذي يعمل به القادة لإدارة أعمالهم في كيفية التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات⁹². ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطا بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة. ولقد لخص جيرى سيكيتيش أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب "لا تختبر أي إدارة إلا في موقف الأزمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة إلى العاملين في المؤسسات وتقديم خطة الأزمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها أن تدرب العاملين معها لاختيار واقعية الحلول الموضوعية بحيث يعود العاملون مع مرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل الاعتيادية ولا يركزون على الأزمة بذاتها"⁹³

ويقدم التخطيط عدة مزايا للمنظمات منها:⁹⁴

- يمكن من إتباع الطريقة العلمية والصحيحة لاكتشاف وتحديد المشكلات سواء كانت الإدارية منها أو غيرها والمتوقع حدوثها فهو بالتالي يعمل على دراستها مسبقا واتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتجنبها أو الحد من أثارها.

- التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف العمل في المنظمة بوضوح مما يؤدي إلى تركيز الجهود وتنسيقها مع بعضها ووضع كل عمل ونشاط في موقعه المناسب والإفادة منه في وقت الضرورة لإنجاز العمل المطلوب.

ث- التواجد المستمر:

لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاضطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية اللازمة وكذلك تذليل الصعاب الذي تعترض عملية التنفيذ.

ج- تفويض السلطات:

يعتبر قلب العملية الإدارية وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ويتطلب ذلك منح كل فرد من أفراد فريق إدارة الأزمات السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد وفي الوقت ذاته عليه أن يعرف المهام المتوقع منه إنجازها.⁹⁵

كما أن تفويض السلطات في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي يقع تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وضياع الوقت وحدوث الإرباك.

ح- اتخاذ القرار:

يعتبر القرار في إدارة الأزمات ذات طبيعة استثنائية يختلف عن القرارات التي تتخذ في الظروف العادية ، إذ يختلف أيضا في الأسلوب فثمة تباين في الأساليب بحسب نوع الأزمة ومدى شدتها ففي الأزمات المتوقعة ، واضحة الأبعاد يستخدم أسلوب التفكير الإبداعي عن طريق إبراز الأزمة وتحديدها ثم تحليلها ومن ثم تقييمها وأخيرا البدء بتنفيذها غير أن الأزمات غير المتوقعة فالمبدأ يتطلب السرعة في اتخاذ القرار في ضوء تسارع الأحداث وضيق الوقت ونقص المعلومات ويرى أحد علماء الإدارة أن الأسلوب الأنسب في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج مفتوح النهاية بحيث يتم اتخاذ قرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج أثناء التعامل مع الأزمة.⁹⁶

خ- الإمكانيات المادية والبشرية:

يعتبر توفر الإمكانيات المادية والبشرية من المتطلبات الضرورية لإدارة الأزمات بشكل فعال ، إذ يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الكيان الإداري على حشد وتعبئة وإتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمة⁹⁷، فالأزمات المتتالية التي يواجهها المجتمع لا بد أن تدفع متخذ القرار إلى تكوين احتياطي استراتيجي مناسب يكفي لمواجهة الأزمات والحد من تصاعدها.

من خلال ما سبق وإدارة الأزمة بنجاح لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الخاصة وتختلف هذه المتطلبات بين الإدارية والتنظيمية والبشرية وهي تختلف حسب نوع الأزمة وشدة خطورتها.

8. مراحل إدارة الأزمات:

هناك مراحل لإدارة أي أزمة أو صراع وتتجلى كل مرحلة في قيامها في عدد من الأساليب لإدارة الأزمة

وهذه المرحلة هي ثلاث مراحل يمكن أن نستعرضها فيما يلي:

1.6. مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي مرحلة تتبلور فيها مشكلة وتتفاقم حتى تنتج عنها أزمة، لأن الأزمة لا تنشئ من فراغ وإنما يسبقها مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً، حيث ترسل قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية ومبكرة ومتتالية ومال لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، إذ تبدأ في شكل إحساس مبهم وتندر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات عن أسبابها.

ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض له المؤسسات المختلفة:⁹⁸

- إشارات الإنذار الخارجية: سواء التغييرات السياسية والتشريعية أو الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية؛
- إشارات الإنذار الداخلية: مثل مؤشرات المالية أو بيعيه أو تسويقية أو مؤشرات إدارية.

2.6. مرحلة التعامل مع الأزمة:

هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعية، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب، وكذا الاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي إذن مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة إذ

أن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد الأزمة لباقي أجزاء المؤسسة كما ن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة.

فهذه المرحلة يتم فيها دراسة طريقة التعامل مع الأزمة وكيفية إعادة بناء سمعة المنظمة أو الفرد جراء تعرضها لأضرار تم معرفتها والمحاولة للتعامل معها.⁹⁹

3.6. مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة وعلاج تلك الآثار هو جزء هام من عملية إدارة الأزمة لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن واستخلاص الدروس المستفادة من تلك الأزمة لعدم التعرض إليها مرة أخرى، بحيث يجب أن تتوفر في المنظمة خطط طويلة وقصيرة لأجل إعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم لما حدث¹⁰⁰، بينما يرى آخرون أن الأزمات تمر بخمس مراحل أساسية وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وهذه المراحل تتمثل في:¹⁰¹

أ- المرحلة الأولى: اكتشاف الإشارات

في أغلب الأحيان تبتع الأزمات مجموعة من إشارات الإنذار المبكر ذات أعراض توحى بوقوعها وتحدث الأزمة عادة بسبب عدم الاهتمام بتلك الإشارات، وتتلخص جدارة المديرين في كيفية الفصل بين الإشارات التي تدل على وقوع الأزمات وبين تلك العادية ذات النشاط العادي.

ب- المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

وجب على المؤسسة توفير أساليب كافية للوقاية من الأزمات والاستعداد لها وذلك بالاهتمام ببواعث الإشارات الخاصة بالإنذار ويتطلب ذلك اعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، ويطلق على الإدارة في المرحلتين "إدارة مبادرة"

ت- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها

ويتلخص هدفها الأساسي في إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى بالمنظمة التي لم تتأثر بعد، وفي حقيقة الأمر أنه لا يمكن منع جميع الأزمات ولكن النظام الوقائي الفعال يمكنه أن يمنع أو يقلل من الخسائر التي تحدثها الأزمة.

ث - المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

تتمثل في تنفيذ برامج قد اختبرت قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يصعب وضع حلول مناسبة عند احتدام الأزمة. يكون نجاح هذه البرامج بتطبيقها على أزمات مشابهة وعادة ما تكشف هذه المرحلة روح الحماس وتقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها في مواجهة الخطر، وتمثل هذه المرحلة أيضاً عملية ترميم لما حدث، ويوجد هناك ثلاثة اعتبارات هامة لتحقيق الكفاءة والفعالية في عملية إعادة التوازن وهي:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن؛
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

ج - المرحلة الخامسة: التقييم والتعلم

يقصد بالتقييم التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية ونقاط القوة والضعف في المؤسسة وسد الثغرات وعلاجها كما يقصد بالتعلم الوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة لدى المؤسسات الأخرى، ولا شك أن كفاءة وفعالية القادة في المنظمة تظهر في مدى الوقوف على أهمية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والمرحلة التي تسبقها بمعنى أن عدم الاهتمام بمرحلة معينة من هذه المراحل سيؤدي إلى تداعيات أسوأ في المرحلة التي تليها أو التي قبلها ويمكن للمنظمة أن تحسن من قدرتها في إدارة الأزمات عن طريق:¹⁰²

- مراجعة الأزمات السابقة؛
- مقارنة الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة؛
- التعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى المحتملة؛
- عرض الدروس المستفادة بصورة سليمة.

بالإضافة إلى أن مرحلة التعلم تجلب التغيير الذي يساعد على منع حدوث أزمات في المستقبل.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن لكل أزمة دورة حياة لإدارتها إذ تبدأ بمرحلة نمو وفيها نبعت الأزمة بمؤشرات التي هي مشاكل لم تعالج علاجاً صحيحاً وهنا تظهر قوة المديرين في اكتشاف هذه الإشارات والفصل بينها وبين الحالات والمشاكل الروتينية في العمل ثم تليها مرحلة النمو والاتساع وفيها تبدأ الأزمة بالظهور للعلن بحيث يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار إنكار وجودها نظراً للضغوط التي تسببها ولذلك لزم وضع الخطط التي تساعد في التخفيف والتضييق على الأزمة كي لا تتفاقم أكثر ، إضافة إلى مرحلة النضج التي تتزايد فيها حدة الأزمة ويتلخص دور المديرين في إيقاف

حلقة الأزمة من خلال خنق الأزمة و إفراغها من محتواها ومحاصرتها في نطاق ضيق، كما تبدأ بوادر الانفتاح والحل للأزمة من خلال مرحلة الانحصار والتقلص إذ تفقد الأزمة جزء هام من قوتها بسبب أن دراسة ومراجعة الموقف الأزموي ومحاولة إيجاد الحلول لجميع جوانب الأزمة فيها تظهر روح الحماس والتماسك لجماعات العمل من أجل درء كل الأخطار، وأخيرا مرحلة التلاشي والضمور للأزمة وفيها يتم سد ثغرات الأزمة وعلاجها بشكل نهائي بحيث ترجع المنظمة إلى مسارها الطبيعي وقد تكون هذه المرحلة سببا في بقاء أو زوال بعض المؤسسات على حسب الآثار السلبية أو الإيجابية التي خلفتها هذه الأزمة.

9. فريق إدارة الأزمات:

لا تستطيع أي منظمة من المنظمات منع كل الأزمات من الحدوث لكن يبقى الأهم هو أن يتوفر فريق لإدارة الأزمة يجعل المنظمة قادرة على الاستعداد لأي أزمة من جميع النواحي والتدرب عليها وكذلك التعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمات وكذا الاستفادة منها بعد حدوثها.

وتحديد فريق إدارة الأزمة يدخل ضمن التنظيم كعملية هامة لإدارة الأزمة حيث يتم فيها تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة لمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم والأنشطة التي يقومون بها لإدارة الأزمة وأمام من سيكونون مسئولين وسبل الاتصال ويختلف ذلك حسب حجم المؤسسة وشدة القيود فيها، و في هذا الصدد ينبع دور القيادة الجيدة التي هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فهي تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية اذ تعمل كأدوات محرك لها لتحقيق أهدافها.¹⁰³

1.9. المقصود بفريق إدارة الأزمات:

هو عبارة عن المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المنظمة والتي تستطيع التعامل المرن مع الأزمات المختلفة المتوقع منها قبل الوقوع وبعده وأثنائه، ويعمل فريق إدارة الأزمات من خلال التعاون الوثيق مع إدارة العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة حيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي تسعى للحصول عليها أو التي تأتي طواعية ويحللها ويقدم النصح والإرشاد إلى المستهدفين ويقوم أيضا بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوى المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك.¹⁰⁴

2.9. أهمية وجود فريق إدارة الأزمات:

يكمن الهدف من وجود فريق لإدارة الأزمات في التالي:¹⁰⁵

- تخفيف العبء الذي تحمله الإدارة بمفردها في إدارة الأزمة من خلال توضيح المهام والأدوار وضبطها جيدا؛
- يتيح فرصة تقليل احتمالات حدوث الأزمات وهذا من خلال العمل على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر؛
- الإعداد لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية؛
- توحيد وتنسيق جهود العاملين لمواجهة الأزمات المتوقعة؛
- العمل على إعادة التوازن بسرعة بعد الانتهاء من الأزمة؛
- توفير أصحاب الخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة التي يمكنها التعامل مع الأزمات.

ويمكن القول أن لفريق إدارة الأزمات أهمية بالغة في حل الأزمات إذ أنه يساعد على تفكيك الأزمات التي تواجه المنظمات بشكل منظم لأن كل عضو في فريق إدارة الأزمات مكلف بمهمة خاصة وله هدف معين من أجل الوصول إلى نتيجة إيجابية تساعد على تخطي جميع الآثار السلبية التي تحدثها الأزمة.

3.9. بناء فريق إدارة الأزمات:

يعتبر تكوين فريق إدارة الأزمة مهمة صعبة حيث يجب إتباع الاختيار الدقيق لأعضائها والإشراف عليهم وتوجيههم ولا يكون ذلك إلا من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة، ويتكون فريق إدارة الأزمات من:

- أ- رئيس الفريق: إن دور رئيس الفريق هو دور محوري حيث تبدأ وتنتهي عنده جميع الاتصالات والتصرفات والأفعال وردود الأفعال والنتائج، وهو في النهاية الذي سوف تحمله جميع الأطراف مساوئ أو محاسن ما يحدث.
- ب- مدير إدارة الأزمات: فبفضل خبرته ومؤهلاته فإنه يتمكن من وضع الخطط المستقبلية لتجنب الأزمات وموجهتها عند حدوثها وبذلك يضع خطط وبرامج العاملين للتدريب على تجنبها والوقاية منها.
- ت- أخصائيو الاتصالات: وهو كل ما يمكن استخدامه كوسائل الاتصال الشخصية أو الالكترونية أو البريد أو أي نوع من وسائل الاتصال التي تلعب دورا فعالا في التسارع المطلوب لإدراك الأزمة، ولذلك يجب وجود أشخاص يجيدون التعامل مع أجهزة الاتصال والذين لزم أن يكونوا من ذوي الخبرة الفنية في التعامل مع الأجهزة بأنواعها المختلفة.¹⁰⁶
- ث- أخصائي العلاقات العامة: إن له الدور الأساسي عي عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات، فقد يكون الإعلام الصحفي ضروري في بعض الأزمات كي لا تتفاقم ولا تتخذ أبعاد

- غير حقيقية مما يؤثر على الجهات التطوعية والإنقاذ، كما أن مكتب العلاقات العامة يمكن أن يلعب دورا حاسما في إعداد المتحدثين الرسميين للتعامل مع أسئلة الإعلام وللجمهور.¹⁰⁷
- ج- الخبراء الفنيون: يجب أن يتم التنسيق بين جوانب الفنية والهندسية والعملية بإدارات الفنية في المنظمة وغيرها من الإدارات الفنية المعنية، ولذلك استلزم مشاركة الفنيون في تشكيل إدارة الأزمات، فضلا عن مشاركتهم في اجتماعات الفريق لا عداد خطط إدارة الأزمات وتجنبها.
- ح- أخصائي مالي: يعتر حلقة الوصل بين فريق إدارة الأزمات والإدارة المالية، كما أنه يلعب دور هام عند وقوع الأزمات لتوفير الأموال المطلوبة للإنفاق على تنفيذ الخطط بكفاءة ودون عوائق مالية كانت أو إجرائية لإنفاق هذا المال.¹⁰⁸
- خ- معاونون(العمال): هم مجموعة معاونة من المكتبة والفنيين والمعاونين والعمال الذين يكلفون بمهام تسجيل محاضر الجلسات ونسخ ما يقرر إعلانه وتعميمه من مقررات وخطط وكتابة وإرسال المراسلات للإدارات واستدعاء افراد الفريق قبل كل اجتماع وإعلان المتدربين قبل كل تدريب وإعداد وسائل تنفيذ النماذج التدريبية والاختيارات وغيرها.
- د- أخصائي قانوني: يقدم المشورة الفريق عن الآثار القانونية المحتملة للإجراءات في الأزمة كما أن دوره يتمحور على عنصرين أولهما التوصيف القانوني للأزمة وثانيا التقدير والمتابعة والصياغة والمراجعة القانونية وما يترتب عليها من آثار ومسؤوليات قانونية على المنظمة.¹⁰⁹
- ومن ذلك توجد مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتصف بها أعضاء فريق إدارة الأزمات وهي كالتالي:¹¹⁰

- التعامل بحنكة وخبرة مع الأزمة واختيار أوقات التدخل المباشرة؛
- التفاؤل والثقة؛
- مهارات التواصل عالية بين أعضاء الفريق؛
- الانتماء التام للمنظمة؛
- الإلمام التام بجوانب الأزمة؛
- الولاء لقائد الفريق؛
- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والسريعة؛
- توقع تبعات الأزمة والتهيؤ والاستعداد لها.

10. معوقات إدارة الأزمات وأساليب وقايتها وعلاجها

تعتبر إدارة الأزمة كمنهج لمعالجة الحالات الاستثنائية وغير المرغوبة وكغيرها من الأساليب الإدارية الأخرى لديها مجموعة من المعوقات أو التحديات التي تحول دون تطبيقها بما يضمن سير عملها بشكل جيد.

1.10. أساليب وقاية وعلاج الأزمات:

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب الخطر والحيلولة دون حدوثه لذا فإن وجود نظام للحماية والوقاية يزيد من قدرة الكيان الإداري على مقاومة الأزمات التي تعترض طريقها .

ومن هذا المنطلق فإن مهمة نظام الوقاية ضد الأزمات يتمحور على جانبين هما:¹¹¹

- أ- الجانب الأول: حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي تؤدي إلى إصابته بأزمة من الأزمات وهي حماية تتراوح ما بين وجود أنظمة أساسية وبديلة فرعية أو بين وجود نظم حماية متعددة مزدوجة ومن ثم توفير نظام حماية من الخارج في شكل حواجز متعددة كل منها أقوى من الآخر ولا يسمح أي منها باختراق خارجي لقلب الأزمة.
- ب- الجانب الثاني: حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة من الأزمات للكيان الإداري، وبصفة خاصة عند حدوث أي حالات عدم التنسيق أو عدم التجانس يؤدي إلى الصراع بين عناصر الكيان الإداري وبالتالي حدوث أزمة نتيجة تصارع القوى الداخلية.

وترجع أهمية إيجاد نظام وقائي ضد الأزمات في:

- الوقاية أقل تكلفة من العلاج، خاصة أن الدمار المترتب عن الأزمة يتعدى التكاليف المادية إلى التكاليف المعنوية؛
- إن الوقاية تحفظ للكيان الإداري توازنه وحركته المنتظمة والتي تختل نتيجة للأزمة؛
- تعتبر الوقاية هي العملية الطبيعية التي يتعين أن تكون جزء من النظام الإداري في الوقت الراهن، لأنه بدون وجود نظام وقائي يصعب على الكيان الإداري أيا كان حجمه مواجهة أي أزمة.

ومن ثم تكون مهمة الجهاز الوقائي من الأزمات تقديم إنذار مبكر قبل وقوع الأزمة والتحذير من حدوثها وإعداد السيناريوهات البديلة للتعامل مع إفرات الأزمات، ومع المواقف الأزمومية التي يجد متخذ القرار نفسه فيها، ويقوم هذا النظام الوقائي على عدة دعائم هي:¹¹²

- سرعة التصدي بحزم وقوة مؤثرة لأي انحراف أو اختلال ومعالجته؛
- التكيف والتوافق مع احتياجات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛

- المرونة الكاملة والقدرة غير المحدودة على امتصاص واستيعاب الضغوط الأزموية؛
- التفاعل مع الأحداث الأزموية للاستفادة من إيجابيات الأزمة، وعدم التفاعل بالأحداث الأزموية السلبية؛
- حرمان الأزمة من أي فرصة للنمو.

كما أن علاج الأزمات يعتبر من الأمور الهامة لأي منظمة إذ تختلف باختلاف الأزمة وشدة خطورتها والوضع التي وصلت إليه تمر فترة ما بعد الأزمة بمراحل يجذر الوقوف عندها للاستفادة منها والعمل على تنفيذها في ظل التغيرات والتطورات المستقبلية ويمكن إيجاز هذه المراحل:¹¹³

أ- **مرحلة المعالجة والإصلاح:** وتعتبر مرحلة بالغة الأهمية والحساسية وفيها يتحرى كافة الطرق والأساليب المناسبة بإخراج المنظمة من أهوال الأزمة وما خلفته من نتائج سلبية وتدميرية، ويفضل أن يتخطى المدير كافة العقبات التي من شأنها زيادة الفارق بين أفراد المجتمع نتيجة حدوث الأزمة والإسراع في لم الشعث والتعافي من المخلفات النفسية لآثار الأزمة ثم التأكيد على أن الكيان الإداري تماثل للشفاء ويمتلك القدرة على العطاء والتصدي للمشاكل كلما استجبت مستقبلاً؛

ب- **مرحلة التحديث والتطوير:** وفي هذه المرحلة ينصرف التفكير نحو توحيد الجهود للعمل بجد واجتهاد في إصلاح ما خلفته الأزمة وبناء واقع جديد معطاء يرمي إلى تحقيق مستقبل واعد ومثمر، كما يتم في هذه المرحلة تجاوز الماضي ومواجهة الحاضر والتطلع للمستقبل نحو حياة أفضل؛

ت- **مرحلة المكاسب التنموية:** تستقر الأوضاع في هذه المرحلة ويباشر الكيان الإداري بجني ثمار ما استغله من طاقات في مرحلة التطوير وبيادر الجميع نحو المنافسة والتضحية لتحقيق الانجازات بفعالية وكفاءة، ويتم ذلك بفعل تضافر روافد داخلية وخارجية ضمن معطيات وظروف جديدة.

ث- من خلال ما سبق نستنتج أن على المؤسسات إتباع اسلوب ونظام وقائي يساعدها في ترصد كل ما يؤدي إلى إحداث بوادر أزمة من أول مرحلة في إدارة الأزمة إلى مرحلة التعلم والاستفادة الإيجابية من الأزمة ولا يكتمل ذلك إلا إذا عولجت الأزمة علاجاً صحيحاً ويضمن السير الحسن لأعمالها وأنشطتها من مغبات هول الأزمة وما تلحقه من نتائج لكيانها.

2.10. معوقات فاعلية إدارة الأزمات:

توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من عمل إدارة الأزمات وتؤدي إلى فشلها في أداء مهامها المخولة إليها وهذه المعوقات هي:¹¹⁴

- أ- **معوقات إدارية:** وتشمل العوامل الإدارية من تخطيط وفعالية في اتخاذ القرار أو توفر البيانات والمعلومات
- ب- **معوقات تنظيمية:** وتشمل العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي مثل توفر هيكل تنظيمي واضح الصلاحيات وقنوات اتصال تنظم التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وولاء وظيفي غير متزن نتيجة لازدواجية الولاء الوظيفي؛
- ت- **معوقات مادية:** متعلقة بمدى توفر المخصصات المالية النقدية والخدمات المساندة؛
- ث- **معوقات بشرية:** متعلقة بمدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة في المجال الفني، المهني والمجال الإداري.

بالإضافة إلى ما سبق هناك معوقات أخرى لإدارة الأزمات تتمثل في:

- عدم وجود دارة خاصة بأزمات مستقلة عن الإدارة العامة وذات هيكل تنظيمي خاص والاكتماء عند وقوع الأزمات بتشكيل خلايا مؤقتة للآزمة؛
- غياب ثقافة التعامل مع الأزمات؛
- الاعتماد على الأسلوب العشوائي بدل الأسلوب العلمي عند وقوع الأزمات؛
- تداخل الأدوار والمهام عند وقوع الأزمات؛
- البحث عن مسبب الأزمة بدل البحث عن حلها مما يزيد في تفاقم الأزمات؛
- غياب التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة أثناء حدوثها.

كما أن إدارة الأزمات كغيرها من الإدارات تؤثر وتتأثر بالعوامل أو البيئات التي تمارس فيها نشاطها ومهامها وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر وتساعد في إنجاحها وهي:

- وجود قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة؛
- إدراك أهمية الوقت: هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدارة الأزمة وعلى عملية مواجهتها ومن هنا فإن عملية إدارة الوقت تعد أحد أهم محاور قدرات مدير الأزمة وتكمن أهمية امتلاك الوقت بحسن استخدامه وتوظيفه والاستفادة منه في التعامل مع الموقف الأزموبي وجود نظام مبكر يتسم بالكفاءة والدقة على رصد الخطر؛
- الاستعداد الدائم على مواجهة الأزمات من خلال تطور القدرات وحشد وتعبئة الموارد المتاحة للمنظمة؛
- وجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية؛¹¹⁵
- الثقافة التنظيمية: إن عامل الثقافة هو العامل الأكثر تأثيرا في إدارة الأزمات بحيث ينظر إليها على أنها أساسية في تكوين الهوية التنظيمية ويمثل الهيكل التنظيمي والإجراءات والسلوكيات

والطبقات وهي أحد الجوانب الأكثر وضوحاً في الثقافة التنظيمية وتشمل هياكل إدارة الأزمات والمرونة والأدوار والمسؤوليات وغيرها التي تشترك في صناعة الثقافة التنظيمية¹¹⁶.

كما أنه يوجد أربع عوامل رئيسة تؤثر على إدارة الأزمات وهي:¹¹⁷

- أ- **حجم الأخطار:** فحجم الأخطار التي تتجر من وراء الأزمة سوف تؤثر على إدارة في طريقة معالجتها للأزمة وكيفية توفير الكم المناسب من الاحتياجات الخاصة لتدارك الأزمة؛
- ب- **مدى السيطرة على البيئة:** يمكن للبيئة أن تكون مع أو ضد المنظمة في حالة وقوع الأزمة فإذا كانت المنظمة لديها قدر مناسب من التحكم في البيئة ستستعيد نشاطها في فترة أقل أما إذا كانت غير متحكممة في بيئتها فهذا سوف يضاعف من حجم الأزمة ويزيد من شدتها؛
- ت- **الزمن المتوفر للتصرف:** كلما كان الزمن متوفر للتصرف أثناء الأزمات كلما كانت الفرص متاحة بشكل كبير في إدارة الأزمة بكفاءة ودقة عالية؛
- ث- **عدد ونوع الخيارات المتاحة:** تعدد البدائل يتيح المفاضلة بين الخيارات ومنه الوصول إلى الحل للأزمة.

بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر هناك عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات يمكن إجمالها في :

- المهارة التي يجب أن يتمتع بها فريق إدارة الأزمة لأنه بانعدامها سوف تفقد النزعة نحو فض الأزمة.
- الوقت اللازم للتصرف لأن هدر الوقت أثناء الأزمة هو بمثابة ورقة عبور نحو مزيد من الآثار السلبية التي سوف تنجر عنها.

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة، واحد من الأساليب الإدارية الحديثة والتي اعتبرها بعض الباحثين الوجه الآخر للتقدم التكنولوجي، باعتبار أن الإدارة لم تعد تعني ما كانت تعنيه في الماضي، فالإدارة من أجل الكمية هي إدارة القرن العشرين، وإدارة الجودة الشاملة هي إدارة القرن الواحد والعشرين، أما البعض الآخر فاعتبر إدارة الجودة الشاملة الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة المعلومات والحواسيب.

إلا أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، يشكل تحديات لها، كما يستلزم أولاً فهم هذا المفهوم ومعرفة مبادئه وأهدافه وعناصره...، ومحاولة تكوين خلفية حوله ليس فقط على المستوى الفكري وإنما التطبيقي أيضاً حتى يمكن للمنظمة تطبيقه بشكل سليم وصحيح وناجح في نفس الوقت.

ومن خلال ما سبق نحاول التعرف في هذا الفصل على النقاط التالية:

1. ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
2. أهمية إدارة الجودة الشاملة؛
3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
4. أهداف إدارة الجودة الشاملة؛
5. إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؛
6. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

1. ماهية إدارة الجودة الشاملة:

رغم اتفاق الباحثين على أهمية وتميز مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره تجسيد لعصر جديد يمكن للمنظمات من خلاله ضمان استمراريتها وازدهارها، إلا أن محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة أدت إلى الكثير من المناقشات وإلى قدر كبير من سوء الفهم وإلى قدر هائل جداً من التعريفات، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على شمول معناها، وإدارة الجودة الشاملة مفهوم لم يأتي من العدم وإنما مرّ بمراحل تعتبر بمثابة اللبّات الأساسية لتشكيله وهذا من خلال الأفكار والمساهمات الجبارة لمفكري ورواد هذا المفهوم.

وقبل الخوض في المفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة سنحاول أولاً عرض بعض المفاهيم حول الجودة.

1.1 مفهوم الجودة:

الجودة (quality) هي مفهوم قديم تطور كغيره من المصطلحات الإدارية ، وتختلف تعاريف الجودة بحسب مستخدميها والغاية من استخدامها فبعض الكتاب والباحثين يطلق على هذا المصطلح (quality) "النوعية" إلا أن عدداً كبيراً آخر يطلق عليه "الجودة" وهذا ما سيتبع في هذه الدراسة ذلك أن الفرق بين "النوعية" و " الجودة" يتمثل في أن النوعية لغة هي من النوع وجمعها أنواع ، والتنوع يعني التذبذب¹¹⁸ ، أما الجودة في اللغة فهي من الجود أي الجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة أي صار جيداً ، وقد جاد أتى بالجيد من القول والفعل¹¹⁹ ، أما الجودة اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية ، أما حديثاً فتغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور المنظمات الكبرى وازدياد المنافسة¹²⁰ إذا أصبح لمفهوم الجودة عدة تعريفات متباينة وأصبح من الصعب تعريفها ببضعة كلمات بسيطة تصفها وتعرفها تعريفاً شاملاً وقاطعاً وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعاريف التي سنوردها على النحو التالي :

عرفها القاموس .أكسفورد الأمريكي بأنها "درجه أو مستوى التميز"¹²¹، أما جوزيف جوران (josep juran) عرفها على أنها"الملائمة للغرض أو الاستعمال"¹²²، وعرفت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASQC) American society for quality control بأنها "مجموعة الخصائص

والسمات للمنتوج أو الخدمة التي تعتمد في قدرتها على إشباع حاجات محددة¹²³ بينما وصفتها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) "internationa organization for standardization" أنها "مجموعة الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً¹²⁴

ويرى كل من مؤيد الفضل ويوسف الطائي "أن الجودة كمحصلة نهائية تتمثل في الجهد والأنشطة التي تبذل من طرف المستهلك أو المنتج أو أية جهة كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في سلعة أو خدمة معينة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق حالة الإشباع"¹²⁵.

في حين يرى عمرو عقيلي أن الجودة في معناها العام "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضاء والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وإيجاد صفة التميز"¹²⁶.

إن معظم التعاريف السابقة تتعلق بحكم العميل وتوقعاته وذلك من خلال مقارنته الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع ما كان متوقعا أو مرجواً من هذا المنتج أو الخدمة أي أن الحكم على الجودة في النهاية يرجع إلى العميل من خلال عملية المقارنة التي يقوم بها.

ولقد أصبحت الجودة مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة وزال ذلك المفهوم الذي كان يعتقد أنّ الجودة هي تصنيع سريع للمنتجات أو الخدمات بسعر رخيص ثمّ النجاح في تصريفها للأسواق، فالمبادئ الجديدة للجودة تجاوزت هذا المفهوم القديم واستبدلته بمفهوم آخر يتمثل في محاولة تلبية حاجات العميل وتوقعاته ضمن المعقول، وكما ذكرنا سابقاً من الصعب وضع تعريف دقيق للجودة ولكل شخص مفهومه الخاص بها.

وبناءً على ما سبق يمكن وضع تعريف للجودة بأنها "السبق والإتقان في عمل الأشياء (وفق معايير محددة) التي من شأنها أن تشبع حاجات العميل المتزايدة" تقصد الباحثة في هذا أن الجودة هي الاستجابة السريعة والمتميزة وغير المتوقعة لمتطلبات العميل والإتقان والدقة والكمال في عمل الأشياء.

2.1. إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل للكثير من المنظمات والإداريين ومازال الكثير من الناس غير قادرين على الفهم الكامل لمعناها، فالبعض يعتقد بأنها إصلاحات سريعة تجري في المنظمة أو موضة عابرة يمكن تعلمها بسهولة، أو هدف محدد يحققونه ثم ما يلبث أن ينتهي !

وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، فإننا لا نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، وهذا لأن لكل شخص رأيه الخاص به والزاوية التي ينظر بها لهذا المفهوم، ومن هنا تعددت التعاريف واختلفت الزوايا التي تناولت هذا المفهوم.

وفيما يلي بعض التعاريف التي تطرقت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك من يعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً يتميز بالشمولية وهذا من خلال التركيز على: ¹²⁷

صفة الشمولية في الإدارة: والتي تعني أن التركيز يكون على التطبيق في جميع وحدات وأقسام وإدارات المنظمة بغض النظر عن مسمياتها الوظيفية أو اختصاصاتها التنفيذية، وذلك بدءاً بالإدارة العليا لأنها المسؤولة أولاً وأخيراً عن كفاءة التطبيق وفاعليته، فالمسؤولية لم تعد قاصرة فقط على إدارة الإنتاج أو الإدارة الهندسية أو قسم الجودة أو غير ذلك من المسميات.

أما صفة الشمولية في الجودة: فتعني شمولية توقعات العميل وليس فقط المواصفات الهندسية أو التركيبية الكيماوية للمنتج.

وفيما يتعلق بشمولية توقعات العميل يوجد اتجاهين هما:

الأول: هو أن شمولية الجودة تعني تلبية توقعات العميل أو إشباع احتياجاته.

الثاني: هو أن شمولية الجودة تعني الاستحواذ على العميل أو تجاوز رغباته والعمل على إبعاده، والفارق بين الاتجاهين هو أن تلبية توقعات العملاء قد لا يُشعرهم بالسعادة فقد توقعوا شيئاً ووجدوه، أما الاستحواذ على العملاء وإبعادهم فإنه يعني ترك انطباع متميز لديهم من خلال تقديم شيء محبب إليهم لم يتوقعوه.

ومن المنطوق السابق نلاحظ أن البعض ينظر إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة نظرة ذات طابع شمولي ذلك بأنها

تشمل كل جزء من أجزاء المنظمة كما أن لفظ الشمولية في المفهوم مرتبط بالإدارة والجودة على حد سواء بمعنى

أن المقصود هو إدارة شاملة وجودة شاملة لا تركز فقط على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعميل بل تتعداها إلى الاستحواذ عليه وترك انطباع متميز لديه.

في حين يرى Sunil بأنها طريقة لأداء الأعمال التي حثت عليها الإدارة العليا، وذلك في إطار التركيز

على العمل والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية¹²⁸.

بينما يرى Williams. عضو الجمعية الأمريكية للإدارة . في كتابه " أساسيات الجودة الشاملة" أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات، وأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إيجاد بيئة تسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار.¹²⁹

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن البعض يعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة وأسلوباً مميزاً لتنفيذ المهام والأنشطة من أجل الوصول إلى تحقيق حاجات العميل وهذا من خلال خلق بيئة مناسبة يشترك فيها الجميع في التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

في حين يعتبر بعض الكتاب والباحثين أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن عملية إستراتيجية تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المدى البعيد حيث يعرفها كل من أكرم احمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان بأنها «الإستراتيجية التي تستند على تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة»¹³⁰.

وهناك من يعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير في العناصر التالية:¹³¹

- من الرقابة إلى الالتزام؛
- من العمل باليدين إلى العمل بالعقل والقلب؛
- من التركيز على المنتج إلى التركيز على العملية الإنتاجية؛
- من التفتيش على العيوب إلى منع حدوث العيوب؛
- من تصحيح العيوب إلى معالجة الأسباب للجذرية العيوب؛
- من إصدار الأوامر للعاملين إلى تدريبهم.

ومنه فقد اعتبر البعض أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو عملية تحوُّل في طريقة عمل المنظمة تستلزم تركيز طاقاتها على التحسين المستمر لكل عملياتها وأنشطتها، وبالتالي الانتقال بالإدارة من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الصدد الجدول الموالي يوضح الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (04)

الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق رضى وسعادة العملاء	تعظيم الربح	الهدف الرئيسي
أفقي	عمودي	الهيكل التنظيمي
متكامل ومتوازن بين المدى القصير والمدى الطويل	التركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي تعاوني	فردى	أسلوب العمل
جماعية شاملة	شخصية جزئية	المسؤولية
ديمقراطية قائمة على المشاركة	إصدار الأوامر	القيادة الإدارية
لا مركزية	مركزية	السلطة
مادي ومعنوي	مادي	التحفيز
مرنة	جامدة	السياسات الإدارية
من خلال الجودة العالية وإرضاء العميل	من خلال كمية الإنتاج	الربح
كشف الأخطاء لتحديد الأخطاء ومعالجتها	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عليها	الهدف من الرقابة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق فردى	التخصص
جماعي	فردى	حل المشاكل
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج من الدرجة الأولى	هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	التطوير والبحث

المصدر: حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح... ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، مداخل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28/04/2004.

بينما يرى Sehucter أن إدارة الجودة الشاملة هي " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر و دؤوبٍ لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل الصحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت" ¹³² وبالنظر إلى التعاريف السابقة ، يبدو واضحا بأنها لم تتفق كلها على مضمونٍ وصيغةٍ موحدة لمعنى إدارة الجودة الشاملة فهي تتقاطع في بعض العناصر و تتباين في عناصر أخرى ، إلا أن استعراض تلك التعاريف يمثل ضرورة علمية لفهم ما يدور حول هذا المفهوم ، حيث نجد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا لتلك التعاريف يتضمن الجوانب التالية :

- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ومستويات ووظائف المنظمة، فكلمة شاملة تعني إدخال كل فرد وكل شيء في نطاق التحسين.
- منهج شامل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة في كل أجزاء المنظمة.

- نظام متكامل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أجزاء وإدارات المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الامتياز والريادة.
- تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ليس فقط من أجل تحقيق رغبات العميل وإنما للاستحواذ عليه من خلال تجاوز رغباته ومحاولة إبعاده.
- ثقافة تستلزم التغيير في طريقة تفكير وعمل الإدارة من أجل تأصيل قيم ومبادئ الالتزام الشامل بالجودة في كل أجزاء المنظمة.

وعموماً يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها "أسلوب إداري متطور و متميز يقوم على ثقافة تنظيمية يكون فيها الالتزام بالتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف وكل مراحل العمل المختلفة، لتقديم خدمة بنكية متطورة و متميزة وذات جودة عالية يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى رضى العملاء، والعاملين على حد سواء ويتم ذلك من خلال استخدام الوسائل المناسبة وقياس معدلات الأداء ودرجة رضى العملاء (الخارجيين والداخليين) واحتياجاتهم وتوقعاتهم واستخدام نتائج ذلك في عمليات التحسين".

3.1. علاقة إدارة الجودة الشاملة بنظام الأيزو 9000:

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء أي منظمة هو جودة منتجاتها، والاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة، ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي، ولذلك ظهر على المستوى العالمي سلسلة الأيزو 9000، والتي تتضمن التأكيد على العمليات الرسمية ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العمال.

ولقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 وأعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل أنه في بعض الأحيان قد يتحدث عن الأيزو 9000 وكأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول رقم (02) يوضح سمات وخصائص كلا المفهومين:

الجدول رقم (05)

سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

الأيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
- ليس من الضروري التركيز على المستهلك.	- التركيز المطلق على المستهلك.
- لا ترتبط بإستراتيجية موحدة.	- ترتبط بإستراتيجية الشركة.
- تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات.	- تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب.
- مشاركة العاملين ليس ضرورياً .	- التأكيد على مشاركة وحماس العاملين.
- لايلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار.	- تحسين مستمر وتعميق لمفهوم الجودة الكلية وعملية لا تنتهى.
- يمكن أن يكون التركيز جزئياً .	- تعنى بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها.
- قسم الجودة هو المسئول عن الجودة.	- كل فرد مسئول عن الجودة.
- من الأنسب كثيراً الاحتفاظ بالأوضاع كما هي.	- تتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات.

المصدر Pike, J.& Barnes, R., " TQM in Action- A practical A approach to continuous performanceimprovement", London: Chapman - Hall, 1992, P. 26

وبالنظر إلى خصائص وسمات ومواضع التركيز التي تهم مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، نقف على حقيقة أن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها الأيزو 9000، فالشركات يمكنها أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن تكون استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمحور اهتمام الأيزو لا يكون بالتركيز على تحديد وإشباع حاجات المستهلك ولا العمل على مشاركة وحماس العاملين في إدخال تحسينات مستمرة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون تلك الأمور من أساسيات بنائها.

4.1. تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ اهتمام الإنسان بالجودة منذ القدم ، وتطورت تطبيقاتها ومفاهيمها بتطور الحضارة الإنسانية ، وأسهمت كل الحضارات في دفع عجلة الجودة إلى الأمام ، فالجودة كمفهوم لها تاريخ عريق ، ولكنها كانت في بدايتها بسيطةً، وكان توجهها الأساسي نحو الفحص، أما اليوم فإن النشاطات المتعلقة بالجودة غدت ذات بُعد استراتيجي في المنظمة، وقد بدأت إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحديث في

الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها نمت وازدهرت في اليابان كنظام إداري، حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأت دراسات الزمن والحركة عام (1911) التي نادى بها تايلور حيث كانت مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة¹³³، وقد كان للابتكار الياباني مساهمة في نشأة إدارة الجودة الشاملة والذي كان يسمى بـ"حلقات الجودة"، ويشار إليها أحياناً بـ"حلقات رقابة الجودة"، وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل العاملين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل، و جودة العمل (لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية المدمرة في كافة المجالات) ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة، ثم مناقشة، وعرض حلولهم الخاصة، وقد بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، وبحلول 1980 زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100.000 دائرة تمارس عملها في المؤسسات والشركات اليابانية، وانتقلت فكرة حلقات الجودة إلى أمريكا في السبعينات، وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات، وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان، انتشرت حلقات الجودة داخل الصناعة الأمريكية، وشاعت حلقات الجودة، لدرجة أنها وصفت في مجلة Business Week عام 1986م بأنها موضة الثمانينات¹³⁴. وأصبحت في منتصف التسعينيات تدرّس وتطبق في المعاهد والجامعات الأمريكية، ويمكن القول إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرّ بعدة مراحل واختلف من فترة زمنية إلى أخرى نتيجة لاختلاف أفكار وآراء الباحثين والمفكرين، وكذلك لاختلاف الأبحاث والدراسات المرتبطة بقياس رغبات المستهلكين والمنتجين وغيرهم من المهتمين بهذا الموضوع.

وعموماً الجدول الموالي يوضح المراحل التي مرّ بها تطور إدارة الجودة الشاملة وفقاً للأفكار التي جاء بها العلماء.

الجدول رقم (06)

مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا لأفكار العلماء في الدول المتقدمة صناعيا

السنة	الأفكار
1911	Taylor أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية، حيث كان هاجسه الأساسي إجادة العمل وبالتالي الإنتاج.
1931	Shewart قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائيا في كتابه الشهير "السيطرة على النوعية".
1941	Deming ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	Deming : لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	Juran : نشر كتاباً عن الرقابة على الجودة.
1961	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري.
1970	Crosby : قدم مفهوم التلف الصفري.
1979	Crosby : نشر كتاباً عن حرية الجودة Quality is Free.
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفاز الأمريكي، وطرح سؤالاً مفاده إذا كانت اليابان متمكنة، فلماذا نحن لا؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار Deming في الإدارة اليابانية.
1981	أخذت شركة فورد بعقد ندوات، ودعت Deming للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة وتوطيد هذه العلاقة.
1982	قام Deming بنشر كتاب بعنوان "الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي".
1987	أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة "Malcom Baldrige" لإدارة الجودة الشاملة.
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية، وهي شركة فلوريدا للطاقة، ترحب جائزة Deming في اليابان.
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرّس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في الدول المتقدمة صناعياً، وأيضاً بعض الدول النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال.

المصدر: منتهى احمد علي الملاح، "درجة تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، 2005، ص: 17

وعموماً مرت إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل قبل وصولها إلى شكلها الحالي وهذه المراحل هي:¹³⁵

- المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة مسؤولية الحرفي

اتَّسم الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل في الغالب، و تبعا لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث معيار Standard للجودة، أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالانجاز موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي مسؤول عن المنتج و إتقان العمل والجودة التي يخلقها تكون مجالا للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزا للعمل.

• المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة مسؤولية رئيس العمال

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، و هي إفرار نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع و أدخلت التخصص في العمل، و لم يعد العامل مسؤولا عن كل المنتج بل جزء فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، و بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسؤولا عن التحقيق في انجاز الجودة المطلوبة.

• المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة بالفحص

شهدت الفترة ما بين 1919-1945 تطورا جديدا في مجال ضبط الجودة إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة "المفتش، Inspector"، الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها، حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير، و أولى الشركات التي أنشأت قسما خاصا بالفحص في شركة (Western Electric) التي كانت تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات (AT&T)، وفي عام 1925 حولت شركة " AT&T" العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص أجهزة الهاتف، و من العاملين الذين عملوا لدى هذه الشركة و برعوا فيما بعد في تطوير مفاهيم وأساليب الجودة مثل (GodFrey).

• المرحلة الرابعة: السيطرة والضبط على الجودة إحصائيا

ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت واثار الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذا بدأ انتشار أساليب ضبط الجودة باستخدام العينات، و من الجدير بالذكر أنّ تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة بدأ خلال المرحلة السابقة فقد قدم "Shewart" عام 1924 مفهوم خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عُرفت بـ"خرائط الضبط Quality Control"، والتي لعبت دورا

أساسيا في ضبط العملية الإنتاجية ، و مفهوم ضبط الجودة يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها ، كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام و بمشاركة جميع العاملين فيها ، وعدم ترك مسؤوليتها إلى قسم الفحص أو قسم ضبط الجودة فقط.

• المرحلة الخامسة: تأكيد (ضمان) الجودة

بدأ مفهوم تأكيد الجودة في أواخر الخمسينات من القرن الماضي ، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدءًا بمرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك النهائي ، و هذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية .

وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يُنبني تأكيد الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

أ-الرقابة الوقائية:وهي الرقابة التي تُعنى بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب- الرقابة المرحلية: وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة إلى أخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

ج-الرقابة البعدية :وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك ،وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

• المرحلة السادسة :إدارة الجودة الإستراتيجية

ويرمز لها ب(S .Q .M) وظهر هذا المفهوم عن الجودة خلال الفترة (1970-1980)،وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية ،خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة،وفي هذا السياق تشير إحدى الإحصاءات التي أجرتها شركة باكارد الصناعية للحواشيب في عام 1980 لاختبار 300.000 ذاكرة حاسوب اشترتها من ثلاثة شركات أمريكية وثلاثة أخرى يابانية إلى ما يلي:

- 19 ذاكرة من بين كل ألف ذاكرة أمريكية الصنع أثبتت فشلها عند التشغيل.
- 27 ذاكرة من بين كل ألف ذاكرة أمريكية الصنع أثبتت فشلها بعد 100 ساعة تشغيل

- صفر ذاكرة من بين كل ألف ذاكرة يابانية الصنع أثبتت فشلها في كلا الحالتين.

ومن الملفت للنظر أن اليابانيين تعلموا مبادئ الجودة بعد الحرب العالمية الثانية على أيدي روادها الأمريكيان مثل ديمينج وجواران، وطوروها بثبات على مدار السنوات اللاحقة لحقبة ما بعد الحرب من خلال نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر أو ما يعرف بمصطلح (Ki-zen) باللغة اليابانية .

وبدأت الشركات الغربية تستشعر ضرورة المنافسة اليابانية وخطرهما الذي بات يهدد وجودها فبدأت في إعادة حساباتها بتنظيم أعمالها بما يتلاءم مع متطلبات الجودة بمفهومها الجديد، ولعل شركة (I.B.M) الأمريكية كانت أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسة الآتية لإستراتيجية جودتها :

أ- إرضاء العميل وتلبية ما يطلبه و يتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل العميل تحت شعار نادت به هو : Market Driven Quality .

ب- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ،فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير المقبول أن تتحقق الجودة في مجال دون الآخر.

ج- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل... الخ.

• المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم "إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management" ويرمز لها اختصاراً بـ "T.Q.M"، و التي عرّفها Feigebaum بأنها : "الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والماكينات، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضى العميل عن الجودة والكُلف الاقتصادية لها"، وأدى بروز مفاهيم جديدة مثل ظاهرة العولمة (Globalization)، وثورة المعلومات والاتصالات والانترنت والتجارة الحرة والالكترونية ... الخ من معالم التطور، ضرورة جعل الجودة سلاحاً تنافسياً أساسياً ينبغي أن تتصاعد أهميته وتتركز في إطاره الجهود المختلفة لاسيما وأن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصص السوقية وتحقيق الميزة التنافسية من شأنه أن يحمل لمنظمات الأعمال إمكانية الاستمرار والتطوير، وإلا فإنها تنسحب من الأسواق وتلجأ إلى الاندماج مع غيرها من المنظمات، ولتفادي ذلك تمّ إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى بروز مفهوم الجودة كوظيفة

أساسية للإدارة وظهور تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة (quality of life) وجودة بيئة العمل (quality of work life) وظهور المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) التي وضعتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بالإضافة إلى نظام حلقات الجودة وفرق العمل، لقيت إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة وقد تمّ اعتمادها في مختلف الآفاق ولم تقتصر على الجانب الاقتصادي فحسب بل امتدت إلى الجوانب السياسية والثقافية والاجتماعية وغيرها من مجالات الحياة وبرزت أهمية تطبيقها في مجال الصحة والرقابة البيئية والخدمات البنكية وتوليد الطاقة النووية وغيرها من المجالات.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

نتيجة لتعدد الزوايا التي انطلق منها الباحثون في دراساتهم لمدى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن نتائج تلك الدراسات جاءت متنوعة ومعبرة عن مدى حاجة المنظمات إلى تطبيق هذا المدخل، وتتبقى أهمية إدارة الجودة الشاملة، في الفوائد والنتائج الكبيرة التي تحققها ليس فقط للمنظمة والعاملين فيها بل للمجتمع ككل، ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة لكل من العميل، والعاملين، والمنظمة ككل.

1.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء:

إدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، حيث يرتبط قرار شرائها على مدى جودة تلك المنتجات، كما أن هدف إدارة الجودة الشاملة ليس فقط تقديم سلع وخدمات للعملاء بل، كجذبة وكسب بل والحفاظ على العملاء الحاليين والمستقبليين، كما تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعميل في ما يلي:¹³⁶

- دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات؛
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضى العملاء؛
- انخفاض شكاوي العملاء من جودة السلع والخدمات المقدمة إليهم؛
- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل، و في الوقت الذي يناسب العميل؛
- إمتاع العملاء الحاليين والمحافظة عليهم؛
- جذب المزيد من العملاء؛
- تصميم المنتجات التي تلبى الاحتياجات المتغيرة والجديدة للعملاء؛

- تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل ،وتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء،لان عدم الاهتمام بالجودة يعمل على زيادة وقت أداء المهام والمراقبة ،وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين؛
- حماية العميل صحيا واقتصاديا بخلو المنتج من التلوث وحمايته من الغش والتلاعب في المواصفات والمقاييس،وتوفير المعلومات الكافية عن السلعة ،من حيث تركيبها وكميتها ومدة صلاحيتها.

2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة:

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في النواحي التالية:¹³⁷

- تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها؛
- يعد مستوى الجودة من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر على حجم المبيعات ،وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة أو الخدمة فان العميل سيعتبر شرائها ويقنع الآخرين بها؛
- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق،حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة أو الخدمة في ظل جودة المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروضة؛
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليص التكاليف النوعية والقضاء عليها ،ومن هذه التكاليف:خسارة قيمة المواد الخام ،والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة ،والتكاليف المرتبطة بالإصلاح ،والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج ،تكاليف الصيانة ،التكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها، التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المنظمة في السوق؛
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة؛
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر؛
- زيادة العائد على الاستثمار؛
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة ككل ؛

- تعزيز المركز التنافسي وزيادة كفاءة العمليات ؛
- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الايجابي الفعال القائم على قيد التجديد والتطوير ؛
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال العمل الجماعي الذي تنتجه إدارة الجودة الشاملة و أثرها على تحسين عملية الاتصال، و إشراك الجميع في حل المشاكل ومنه تقليل معدل دوران العمالة؛
- تحسين الأداء المالي، و تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية؛
- تطوير إدارة الموارد البشرية؛
- تطوير إدارة المعلومات.

3.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة للعاملين:

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة للعاملين في ما يلي:

- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل؛
- ارتفاع معدلات الرضى الوظيفي بين العاملين؛
- اختصار الوقت والروتين في انجاز العمل؛
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛
- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة المكررة؛
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء؛¹³⁸
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء العامل من تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛

- توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل؛
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر؛
- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها؛¹³⁹
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين؛
- تخفيض شكاوي العاملين، وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية؛
- تحسين التعاون كفريق، وتحسين الاتصال بإحداث لغة مشتركة، وزيادة مشاركة العاملين وإدماجهم في النظام، من خلال توجيههم الاتجاه الصحيح وراء قيادة المنظمة؛
- تعليم العاملين كيفية تحديد وتدريب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها، وتحسين الثقة وأداء العمل من طرف العاملين.¹⁴⁰

ويمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة تكتسب أهمية كبيرة من حيث أنها فلسفة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق التميز و الريادة عن طريق تحقيق رضى عملائها وجعل الجودة وإتقان ما يقدم لهم مسؤولية جميع العاملين في المنظمة.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ والمرتكزات الإدارية التي تركز على تحسين الجودة وإذا ما طبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستؤدي حتما إلى تحقيق مستوى متميز من الجودة ، وقد تباينت رؤى الباحثين والكتّاب في تحديد هذه المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة حيث:

يرى يوسف حليم الطائي وآخرون ، أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:¹⁴¹

- التخطيط الاستراتيجي؛
- إسناد الإدارة العليا؛
- التركيز على العميل؛
- التحسين المستمر؛

- التدريب والتعليم؛
 - اندماج العاملين ومشاركتهم؛
 - التركيز على العملية.
- في حين يؤكد خضير كاظم حمود على أن هناك أربعة عشر مبدأ هي:¹⁴²

- التركيز على العميل؛.
- التركيز على إدارة الموارد البشرية؛
- المشاركة والتحفيز؛
- نظام المعلومات والتغذية العكسية؛
- العلاقة بالموردين؛
- التحسين المستمر؛
- توكيد الجودة؛
- التزام الإدارة العليا للجودة؛
- القرارات المبنية على الحقائق؛
- الوقاية من الأخطاء ؛
- الإدارة الإستراتيجية للجودة؛
- المناخ التنظيمي الملائم؛
- الإدارة العملياتية؛
- تصميم المنتج أو الخدمة.

ويحدد يوسف احمد أبو فارة تسعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي:¹⁴³

- الثقافة التنظيمية؛
- التركيز على العميل؛

- الاهتمام بالعمليات الداخلية؛
- التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة؛
- التحسين المستمر؛
- التركيز على العاملين؛
- القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات؛
- ضمان الجودة؛
- بناء شبكة مجتمعية (علاقات مجتمعية).

ويرى البعض أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تشمل:¹⁴⁴

- الإستراتيجية: أي استراتيجيات، وخطط تطويرية واضحة؛
- قابلية التطبيق الشامل والمستمر تلبية حاجات العملاء؛
- الثقافة والجو المناسب للتطوير والتحسين المستمر؛
- آليات العمل: وتشمل توضيح طرق العمل التي تحقق تطبيق الجودة وتوفير الأدوات، وتعزيز استخدام القياس و الأساليب العملية وطرق استخدامها.

ممّا سبق يمكن تلخيص أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يتفق حولها أغلب الباحثين والمفكرين:

أ. الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بادراك مفهوم الجودة واعتباره هدفا يمكن قياسه ،فالجودة ممارسة ،ومعيار لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلاءم احتياجات العميل وتجعله راضيا وسعيدا ، والوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يجعل الإدارة العليا للمنظمة تعمل على إحداث تغييرات متعددة سواء في العلاقات الإنسانية ،أو أساليب الاتصال ، أو طرق تقييم الأداء ، أو أساليب اتخاذ القرارات ، لتعزيز فرص زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها ، و كل هذا لا يتحقق إلا بفهم وإدراك القيادات في الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقه في المنظمة .

ب. دعم ،تأييد والتزام الإدارة العليا:

إن أية خطة لتنفيذ إدارة الجودة لا يمكنها أن تتجح إذا لم يكن هناك دعم وتأييد من الإدارة العليا بالإضافة إلى التزامها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر للأداء ، و تحقيق رضى العميل وكسب ثقة العاملين ، و من ثم قيام الإدارة العليا بالتغييرات المطلوبة والتي تؤكد هذا الالتزام.¹⁴⁵

ت. ثقافة المنظمة:

العمل على استبدال ثقافة المنظمة بحيث تتسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة ،وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة ،وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة ،وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم ، والعمل بشكل مستمر و دؤوب على تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتطويرها.¹⁴⁶

ث. التركيز على العميل:

تنتقل فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضى كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، بحيث لا يقتصر المقصود بكلمة "عميل أو زبون" في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المنظمة، إن كسب رضى وولاء وثقة العميل الداخلي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المنظمة للأهداف والسياسات المطبقة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهارتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي ، ويمكن للمنظمة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرّف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك، مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغباته وتوقعاته، وقياس مدى رضاه عن جودة السلع والخدمات المقدّمة، كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب ثقتهم، بصفة مستدامة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية¹⁴⁷.

د. التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية ،ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه

الخطوات ما تستحقه من اهتمام وتطوير¹⁴⁸. والتحسين المستمر من المطالب الأساسية لتحقيق الجودة ،حيث يجب الحرص على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة باستمرار بهدف إرضاء العملاء،فضلا عن تحسين إجراءات العمل ذاتها ،بما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة ككل و يفي باحتياجات العملاء من الخدمات التي تتغير بمرور الوقت لتقابل التطورات العصرية المتسارعة في البيئة المحيطة.¹⁴⁹

ويتطلب تحسين الجودة الشاملة توافر عنصرين مهمين هما:¹⁵⁰

- الاستخدام الأمثل للأساليب والحوافز لتنفيذ خطط برامج الجودة الشاملة.
- دعم الإدارة للعاملين وحثهم على التقدم بأرائهم ومقترحاتهم لتحسين المنتجات أو الخدمات باستمرار.

ذ. التعاون والمشاركة الجماعية والتمكين:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التعاون في أداء الأعمال ،سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة ،وهو ما يوفر معلومات للمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بعضها عن البعض، ولعل أسلوب حلقات الجودة اليابانية دليل على هذا النظام التعاوني، وتتضمن مجالات التعاون:¹⁵¹

- تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء ؛
- تشجيع العمل الجماعي؛
- احترام الآخرين مع إعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

والمشاركة الفعالة لجميع العاملين في المنظمة تعمل على خلق مناخٍ من القبول وعدم مقاومة التغيير ، كما تعمل على تحسين المنتجات (السلع أو الخدمات) وهذا من خلال حلقات الجودة أو فرق العمل التي تعمل على تحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد حلولٍ مناسبةٍ لها ، و على الإدارة العليا تمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها ،ذلك أن العاملين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وهذا لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي¹⁵² ، وتعمل إدارة الجودة الشاملة على الحصول على أعلى مردود لمشاركة العاملين من خلال التمسك بمبادئ أساسية من أبرزها:¹⁵³

- التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة وعدم إهمال أو التقليل من شأنها والاعتراف بالأداء المتميز والإعلان عنه وعن صاحبه؛
- وضع نظام للحوافز والمكافآت الفردية والجماعية والمادية منها والمعنوية؛

- نبذ أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء والهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه محله؛
- العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال زجهم في برامج تدريبية تجدد خبراتهم أو تضيف عليها خبرات جديدة؛
- وضع نظام للاتصال الأفقي والعمودي الميسر لإيصال القرارات والتوجيهات بين الأقسام نفسها وبين الأقسام والإدارات العليا؛
- توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات والمخاطر بشتى أنواعها قدر الإمكان مع توفر الأمان والضمان؛
- توفير مناخ تنظيمي سليم يدركه العاملون ويشعرون بصلاحيته لما يحتويه من لمسات إنسانية

ر. تشكيل فرق العمل:

إن البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تأتي عندما تقوم الإدارة بتكوين فرق عمل مَعنية بتحسين الجودة، وهذه الفرق تأخذ على عاتقها مسؤولية تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية ومعرفة حاجات المستفيدين من خدماتها، والاتصال بالموردين من أجل معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن تحرص الإدارة العليا على تشكيل فرق العمل من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة¹⁵⁴، كما يجب على الإدارة العليا تقديم التدريب اللازم لهؤلاء الأفراد والمناسب لتنمية قدراتهم، ويختلف أسلوب تشكيل فرق العمل باختلاف المهام المنوطة بكل إدارة وحجمها، لذا يجب مراعاة الآتي في تكوين وتشكيل فرق العمل: ¹⁵⁵

- اختيار أعضاء الفريق من الأفراد الموثوق فيهم الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم استعداد لتكريس وقتهم لهذه المهمة؛
- تمثيل أعضاء الفريق للعديد من المستويات الإدارية في المنظمة؛
- قدرة أعضاء الفريق على تحليل العمل في منظماتهم؛
- إعطاء الفريق الصلاحية التي تمكنهم من أداء العمل؛
- دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة على أساس أنه جزء من العمل الاعتيادي للمنظمة وليس أمرا طارئاً.

هذا و يوجد عدد من الأشكال لفرق العمل تتنوع حسب الهدف من إنشائها، ومن أكثرها شيوعاً¹⁵⁶:

- **دوائر الجودة (Quality Circles)**: هي عبارة عن فرق من العمال والمدراء، يلتقون بشكل دوري لتحديد مشاكل العمل تشتمل على الجودة والإنتاجية.
- **فرق لحل المشاكل (Problem-Solving Teams)**: وهي فرق تشكل فقط لحل مشكلة معينة، ثم تتفكك.
- **فرق إدارية (Management Teams)**: تتكون بشكل رئيسي من مدراء من عدد من الوظائف المختلفة للتعاون والتنسيق بين الفرق.
- **فرق عمل (Work Teams)**: فرق تنظم لإنجاز كامل الأعمال، بدلاً من خطط العمل المتخصصة، وعندما تُعطى تلك الفرق سلطة، فأنها تسمى (Self-managed Teams) فرق ذاتية الإدارة، وهي فرق مُعقدة التركيب ولها العديد من الأوجه في طبيعتها وتركيبها وكيفية عملها.
- **فرق مشاريع (Project Teams)**: فرق بمهمة معينة لتطوير شيء ما جديد، أو لإنجاز مهمة معقدة.
- **فرق ناضجة (Virtual Teams)**: تعتبر هذه الفرق حديثة نسبياً، حيث يتواصل أعضاء تلك الفرق بواسطة الحاسوب، ويتبادلون القيادة ويتغيرون حسب الحاجة.

إن تشكيل فريق عمل أصبح ضرورياً وهاماً لتحقيق الجودة الشاملة، إلا أن تنظيم العاملين في فرق فقط لا يكفي، فيجب أن يتعلموا كيف يعملون في فريق، ويمثل هذا أهم دور يلعبه بناء الفريق في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ز. تدعيم وتدريب العاملين :

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين ، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب المعارف ومواجهة التغيير¹⁵⁷، ويرى خبراء إدارة الجودة الشاملة أن توفير البرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية تنعكس ايجابيا على أداء العاملين وقدراتهم ،وبالتالي فإن أية منظمة تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها ،حتى تصل برامج التدريب إلى كافة الأفراد بالمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة¹⁵⁸.

س.إظهار التقدير والاحترام للعاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مساهمة العاملين في المنظمة، لذلك ولكي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار وبناءة والتغلب على مقاومة التغيير، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لا بد من الثناء والتقدير للأداء المتميز، والتشجيع والتحفيز على المساهمة في تحسين الجودة وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم الخاصة في مجالات عملهم.¹⁵⁹

ش.الوقاية من الأخطاء :

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واكتشاف المشكلات التي تواجه العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها، ذلك أن تكلفة الوقاية اقل بكثير من تكلفة العلاج، ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة للقياس والحكم على جودة الخدمات والسلع أثناء سير العمليات بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء¹⁶⁰، ويجب على العاملين الالتزام بمعايير قياس الجودة والأداء الصحيح من المرة الأولى حتى يتم تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ترضي الأذواق وتشبع رغبات العملاء، لذا تتطلب وضع معايير دقيقة لقياس جودة الأداء ووضع معالجات مختلفة للمهام و التي تتطلب أعمالا أكثر تعقيدا من خلال عملية تحليل المهام بالإضافة إلى التمييز بين المهام القابلة للقياس والأخرى غير القابلة للقياس، وتوفير المعلومات ومعالجة الصعوبات الإدارية التي تواجه حصول العملاء على الخدمة¹⁶¹.

ه.التخطيط الاستراتيجي :

يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها وهذه الأهداف لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة وان كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية، التي تنسق بين الجهود وتوحدّها، كما أن الخطة الإستراتيجية أفضل أداة للتقييم المستمر من خلال معرفة ما تمّ انجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه.¹⁶²

و.نظام المعلومات والاتصال :

يعتبر توفر نظام للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشامل، بحيث يعد برنامج حلقات الجودة " لإشيكوا " نموذجا لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فللاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاز مسعى إدارة الجودة الشاملة، فالاتصال هو عملية تدفق للمعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى

المؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي، واستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه¹⁶³.

ن. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات الإحصائية الدعامة الأساسية التي تُبنى عليها القرارات، فكلما زادت كفاءة عمليات الاتصال، كلما زادت سرعة جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وتنسيقها لتيسير الحصول على النتائج وعمل المقارنات التي تعطي دلالة واضحة، وتمتاز المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ببناء قراراتها على حقائق وبيانات صحيحة، وكذلك سرعة الحصول على هذه المعلومات والبيانات، واستخدام أدوات إحصائية متعددة تتضمن المدرجات التكرارية وخريطة باريتو، خرائط إيشيكاوا، خريطة الانتشار... وغيرها من الأدوات العلمية التي تساعد ليس فقط في اتخاذ قرارات روتينية، وإنما في وضع السياسات والاستراتيجيات للمنظمة.¹⁶⁴

هـ. التغذية الراجعة:

يتيح مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة لجميع المبادئ السابقة بأن تؤدي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال توفير شبكة اتصالات تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المنظمة.¹⁶⁵

وببساطة و من أجل أن تكون إدارة الجودة الشاملة ناجحة لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية السابقة الذكر التي تعمل على مساعدة المنظمة في تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها سواء السلعية أو الخدمية من أجل الحصول على ميزة تنافسية وزيادة حصتها السوقية لذا لا بد من التركيز على تلك المبادئ ودراستها دراسة مستفيضة .

4. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هو تطوير جودة المنتجات، مع التخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع؛ لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وتلبية حاجاتهم، وكسب رضاهم، وتتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:¹⁶⁶

- خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة؛

- وهذا يعني تقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي؛
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل؛
- تحقيق الجودة :وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إذ أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
- تحسين نوعية المخرجات؛
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر؛
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاويهم؛
- تحسين الثقة بين العاملين؛
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة؛
- تحسين الربحية و القدرة على المنافسة؛
- العمل على رفع مستوى الأداء؛
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل وأساليبه؛
- زيادة ولاء العاملين في المنظمة؛
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار؛
- توفير تدفق فاعل لبيانات الجودة ومعلوماتها فضلا عن معالجتها والسيطرة عليها؛

- خلق ثقافة تركز بقوة على العملاء ؛
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتقاء إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.

5. إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة:

1.5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج ، وذلك أن تطبيق هذا المفهوم في المنظمة ينطوي على استثمار الكثير من الوقت والمال والإعداد الجيد للعاملين لقبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وهذا الأمر يثير التساؤل عن السبب الداعي لاتخاذ قرار التطبيق وفي الحقيقة فإن هناك سببين أساسيين يدفعان المدير إلى المغامرة باتخاذ ذلك القرار وهذان السببان هما:

- إنهم يدركون ضرورة أن يحققوا شيئاً ما؛
- أنه ليس أمامهم بديل آخر؛

وفي كثير من الأحوال يصحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيرات جوهرية في التفكير والأداء مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى : مقاومة التغيير إذ من الطبيعي أن يقاوم الأفراد التغيير فكل منا يؤدي عمله داخل منطقة الأمان ويشعر بالتهديد لذلك فأنهم يقاومون التغيير بل ويمنع العديد منهم حدوث التغيير لهم أو للمنظمة وقد تسبب هذه المقاومة نوعاً من المشكلات داخل المنظمة ومن أجل ذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى أمرين أساسيين:¹⁶⁷

أولاً : لابد من وجود معرفة علمية بالمنظمة أي كيف تحدث الأشياء بالفعل ومن يساعد في إزالة أية عقبات ، وما الأشياء التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف.

ثانياً : أن يتوفر لدى الأفراد العاملين الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة ، أهميتها والأمور التي تخرج عن نطاقها وكيف تتحقق.

ولا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين بشأن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ يرى العزاوي أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في القيادة - الإلتزام - فرق العمل - التصميم الفعال - التركيز على العمليات، ويضيف أن نجاحها يتطلب تفاعل العناصر السابقة في المنظمة¹⁶⁸.

في حين يرى زين الدين أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي: ¹⁶⁹

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- التوجه بالعميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة؛
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة؛
- قياس الأداء للإنتاجية والجودة؛
- الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة؛
- التعليم والتدريب المستمر؛
- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة؛
- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

وعموما يمكن توضيح متطلبات إدارة الجودة الشاملة كما يلي: ¹⁷⁰

- **دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة :** الذي ينبع من إقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمنظمة.
- **التوجه نحو العميل ، والعمل على تحقيق رضاه :** ويشمل ذلك العملاء الخارجيين المستهدفين والداخليين (عمال المنظمة) فالعميل هو مرتكز كل الجهود في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:** وهو إعداد الأفراد العاملين بالمنظمة وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة وضمان تضامنهم مما يقلل أو يقضي على مقاومتهم للتغيير كما انه مرهون بمدى استيعاب العاملين ثقافة المنظمة.
- **قياس الأداء للإنتاجية وللجودة :** ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة.
- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية :** إن للمورد البشري الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة ، إذ يدعو (ديمنج) إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضى العميل.
- **التعليم والتدريب المستمر:** إن المتفحص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من اجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على بلوغ الجودة.

- القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة: إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويتابع ويساند الأداء ويقدم النصح والإرشاد والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات الأداء.
- إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة إذ إن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المنظمة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها.
- تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط: ويضم ذلك أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعاليات المنظمة في بذل الجهود اللازمة في إرساء نظام الجودة.

و يمكن القول أن مدى نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية يتوقف على مدى مساهمة ومشاركة جميع الأفراد في المنظمة من مديريين وعاملين ومستشارين الخ كما أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب جهوداً حقيقية وجادة من قيادة المنظمة في تفعيل وإرساء أوامر التطبيق بالإضافة إلى مجموعة من العناصر المهمة هي :

- بناء الوعي لدى الأفراد بأهمية إدارة الجودة الشاملة ؛
- فتح خطوط الاتصال و استمراريتها وشفافيتها ؛
- التحديد الدقيق للأهداف ؛
- التركيز على العميل باعتباره جوهر إدارة الجودة الشاملة؛
- تكوين فرق عمل خبيرة و متمكنة ؛
- تقديم الدعم والتدريب والتعليم للموارد البشرية من عاملين ومديريين ومستشارين؛
- خلق بيئة يكون فيها التحسين المستمر أسلوب حياة داخل المنظمة؛
- توسيع ثقافة المنظمة لتشمل المحيط الخارجي (الموردين والعلاء) بدلاً من التركيز فقط على المحيط الداخلي.

2.5. مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة:

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متفق عليه من قبل جميع الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، فعلى سبيل المثال :

يرى Drummond أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ستة مراحل هي:¹⁷¹

- التعرف على عناصر القوة في المنظمة؛
- معرفة توقعات المستفيد؛
- إيجاد نظام جديد لتقديم الخدمات؛
- تنفيذ المستفيد؛
- إيجاد نظام مساند قوي؛
- توفير التغذية الراجعة عن سير برنامج التطبيق.

في حين يرى جوزيف جوران إن عملية تطبيق إدارة الجودة تمر بالمرحل التالية:¹⁷²

- توضيح مدى الحاجة للتحسين؛
- تحديد البنية الأساسية اللازمة؛
- تحديد مشاريع التحسين؛
- تكوين فرق عمل المشاريع وتزويدها بالمواد وتأهيلها بالتدريب؛
- إيجاد نظام للتحكم والرقابة.

إذن يمكن إن نستنتج مما سبق انه لا يوجد أسلوب أو نموذج واحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتفق عليه الباحثين والمفكرين في الأدب الإداري، إلا إن هذا الاختلاف لا يفهم منه إن عملية التطبيق يمكن إن تتم بطريقة عشوائية، وإنما يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم إن تكون هناك منهجية معينة تتناسب مع حجم وطبيعة نشاط المنظمة، يتم تحديدها مسبقا في خطة توضع لهذا الغرض .

عموما هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، تتمثل في المراحل التالية:¹⁷³

أ.مرحلة الإعداد:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار إدارة الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة ،وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر ،وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة ، وبيان التحديات التي تواجهها؛
- تحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم ،واعتمادها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المنظمة؛
- تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة؛
- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلا عن مساندها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر .

ب.مرحلة التخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، والتزامها بنشر ثقافة الجودة الشاملة ،وتتضمن هذه المراحل الخطوات التالية:

- تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة؛
- تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمنظمة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية؛
- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ،بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم، وكسب رضاهم؛
- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

ج.مرحلة التقييم :

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة و أولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها؛
- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، حيث يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة أن تتناسب مع بيئة عمل المنظمة؛

- مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

د.مرحلة التطوير:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل و أوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة؛
- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير؛
- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه، وما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة.

هـ.مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات، وأفضل الأداءات، من اجل استثمارها مرة أخرى في عملية التطوير المستمر ،وتتضمن هذه المرحلة الأتي:

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق؛
- إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات خدمة مماثلة؛
- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة عي عملية التطبيق؛
- تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

إلى جانب ما ذكر وكما تم الإشارة إلى ذلك سابقاً أن هناك أكثر من أسلوب ونموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي أسهم في وضعها الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة ،(ديمينج، جوزيف، كروسبي...) و كذلك ما أُدخل على أفكارهم من تعديلات وتحسينات لاحقة (نماذج وجوائز إدارة الجودة الشاملة)، والتي يمكن للمنظمة إن تستفيد منها في اختيار أو تصميم النموذج المناسب لها مع مراعاة خصائصها(حجم ونوع المنظمة، بيئة العمل، المنافسين في سوق العمل...) كما أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة مرهون بنجاح التحضيرات والتغييرات التي تسبق هذا التطبيق ، والتي تجربها المنظمة، وتؤكد من خلالها التزامها ودعمها لهذا التطبيق، كما يجب أن تعلم المنظمة

أن هذا التطبيق لا يتم بين عشية وضحاها، أو أنها مجرد موضة عابرة، تستعمل لأيام وتنتهي صلاحيتها، بل هي إستراتيجية طويلة المدى عنوانها التحسين المستمر لكل أنشطة وعمليات المنظمة.

6. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة:

برغم ما يحققه تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من فوائد للمنظمات فإنها تواجه مصاعب أثناء عمليات التطبيق، و لقد اجمع الكثير من المفكرين والكتاب على تحديد مجموعة من المعوقات التي تقف حائلا دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ولتجنب تلك المعوقات يجب الانطلاق من حقيقة مفادها أن "تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات أساسية في الكيفية التي تعمل بها المنظمات"¹⁷⁴، وعموما يمكن إجمال بعض المعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة إلى:

- الفشل في تغيير ثقافة المنظمة، فعدم قدرة القيادة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم وأفكارهم ، وبقائهم على ثقافة تنظيمية قائمة على إصدار الأوامر و المراقبة التي يحكمها الخوف والبيروقراطية، بالإضافة إلى عدم قدرة القيادة على تغيير أساليبها وطرق انجازها للنشاطات يؤدي إلى صعوبة تبني إدارة الجودة الشاملة.
 - البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا مثل الاستقالات، ودوران العمل، التقاعد...
 - توقع نتائج سريعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹⁷⁵
 - الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والانجازات التنظيمية.
 - التغيير المستمر في القيادات الإدارية ،مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.
 - الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
 - الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بسبب:
- أ.معايير قياس متطلبات العميل غير واضحة ومتجددة؛

- ب. قلة الوعي بحاجات العميل واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة؛
- ج. اتساع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي، الصحة... .
- د. فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات العميل غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.
- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يخشون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم .
 - عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة، ويجب على هؤلاء أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وان يكونوا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج.
 - الإرث الاجتماعي والثقافي وهو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة .
 - عدم توفر الدعم المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.¹⁷⁶
 - عزز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
 - عزز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة إدارة الجودة الشاملة وشعورهم بأنها تمثل المهدد للعاملين.
 - التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها فقط لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفاءها من حاجات العملاء الخارجيين ورغباتهم.
 - تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد أو الإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
 - تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.¹⁷⁷
 - اتخاذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبل مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - التوقعات غير الواقعية لتكلفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتوقع بان تكلفة إعادة العمل مرة ثانية سوف تتلاشى نهائيا بمجرد تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الأنشطة الوقائية المطلوبة لاكتشاف المشاكل قبل وقوعها والعمل على حلها.¹⁷⁸

- تأثير العوامل القانونية والسياسية على اتخاذ القرارات .
- ضعف وضوح الأهداف ومحدودية غاياتها.
- ضعف في توفر الخبرات والمهارات الجيدة.
- محدودية التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد.
- ضعف التدريب والتطوير للعاملين.¹⁷⁹

إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال مواردها المادية والبشرية، بحيث يعتبر العنصر البشري اللبنة الأساسية التي تركز عليها المنظمات و يظهر ذلك بالتفاعل المستمر بين العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، و قد يؤدي هذا التفاعل إلى الاتفاق أو عدم الاتفاق حول بعض الأفكار و المسائل التي تطرح بشكل دائم ، حيث أنه في الكثير من الأحيان تؤدي تلك الاختلافات حول وجهات النظر إلى حدوث صراع فيما بينهم، الأمر الذي يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات و الرهانات مما يستدعي تدخلها من أجل تشخيص و معالجة هذه الحالات.

ومن خلال ما سبق نحاول التعرف في هذا الفصل على النقاط التالية :

1. مفهوم الصراع التنظيمي؛
2. تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري؛
3. أهمية الصراع التنظيمي؛
4. أسباب الصراع التنظيمي؛
5. اتجاهات الصراع التنظيمي؛
6. مراحل الصراع التنظيمي؛
7. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهميته؛
8. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع مظهر من مظاهر الحياة و هو ظاهرة سلوكية طبيعية و باعتبار أن الفرد أحد أهم المكونات الأساسية للمجتمع و المنظمات جعلته بأن يكون طرفا في أحد أشكال النزاع نظرا لاختلاف رغبات و ميول و تطلعات الأفراد، فهذا التباين بين الأفراد العاملين داخل المنظمة من شأنه أن يحدث عدم التوافق الذي يؤدي إلى التوتر و القلق على المستوى الفردي و الجماعي و ردود الفعل ثم النزاع.

فالنزاع على مستوى الفرد، الجماعة و المنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية و عليه يجب فهم هذه الظاهرة و التعامل معها بفعالية الأمر الذي يسهل للإدارة الاستثمار في الجانب الإيجابي من تجديد و أفكار إبداعية و خاصة أن الأطراف المتنازعة تسعى لإثبات وجودها، كما أن التقليل من شأنها أو تجاهلها بالإمكان أن يكون له أثر سلبي على الأفراد و أدائهم.

ويعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع، و لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ووجهات نظرهم وفيما يلي بعض تعاريف الصراع على سبيل المثال لا الحصر:

الصراع يعني النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام أو الصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و آراء أو، الخلاف.¹⁸⁰

فمنهم من يرى أنه "سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم"¹⁸¹

بينما يرى Robbins "أنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول"¹⁸².

وهناك من عرف الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة"¹⁸³

ويعرف مارش و سيمون (March & Simon) الصراع التنظيمي: بأنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل.¹⁸⁴

كما يعرفه ليفيت (Leavitt) على أنه: نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين¹⁸⁵.

بينما يرى ليكرت الصراع بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع"¹⁸⁶

اما بودنج فعرف الصراع بأنه: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر¹⁸⁷

وهناك من يعتقد أن الصراع هو كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم.¹⁸⁸

من خلال العرض السابق للتعريفات التي تناولت الصراع، يمكن القول أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، وأنه أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة، وفيما يلي عدد من السمات المشتركة التي انطوت عليها تلك التعريفات:

- أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الأفراد والجماعات والمنظمات؛
- ينشأ الصراع عندما تتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات؛
- أن الصراع يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً؛
- يرتبط الصراع ارتباطاً وثيقاً بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الإحباط، أو عدم الثقة والكراهة؛
- الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية؛
- أن للصراع آثاراً سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لحين انتهاء الصراع.

وبنا على ما سبق يمكن القول أن الصراع هو سلوك إنساني يحدث داخل الفرد أو بينه وبين الأفراد والجماعات الأخرى نتيجة للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أحد الأطراف أو كليهما.

2. تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

مرت نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل ، وهي كالتالي:

أ.مرحلة الفكر التقليدي (الكلاسيكي):

حيث يرى أنصار النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ، ويجب تقليله إلى أدنى حد ، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه وقد ظهر أن هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمة، وبالتالي عدم القدرة على حله بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم¹⁸⁹.

ب.مرحلة الفكر السلوكي:

و قد ظهرت هذه المرحلة في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين ، وظلت سائدة حتى منتصف السبعينات ، حيث تركزت هذه المرحلة على أساس أن الصراع ظاهرة طبيعية ، ومن ثم يجب الاعتراف بوجوده وحتميته ، وأن جميع المنظمات بطبيعتها تحتوى في داخلها على أشكال الصراعات .

ويرى أصحاب هذه النظرة أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها توجد فيها إمكانية الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا، أو شرا من الشرور، بل قد يشكل قوة وإيجابية في أداء الجماعة، فالنظرة السلوكية تتقبل وجود الصراع وتعتبره ظاهرة طبيعية وفي بعض الأحيان يمكن أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، ولكن بالرغم من أن السلوكيين قبلوا الصراع على أساس أنه أمر لا مفر منه، إلا أن تناولهم له يتشابه إلى حد ما مع أصحاب

الفكر التقليدي للصراع في الإدارة، الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وعدم تشجيع حدوثه¹⁹⁰.

ج. مرحلة النظرة التفاعلية (الاتجاهات الحديثة)

من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب الجديد في التعامل مع الصراع عالم الاجتماع كوسر **Coser**، وهو الأسلوب التفاعلي، فهو يرى أن الصراع وعدم رتابة الأمور يمكن أن يكون أحيانا شيئا مفيدا للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد، والصراع يمكن أن يقضي على رتابة الأمور وروتينها، بل تعدى الأمر ذلك إلى أن أصبح الصراع ظاهرة صحية في المؤسسة تمنع التسلط عند بعض المديرين ، ويقوم الأسلوب التفاعلي على ضرورة وجود الصراع ، ويطالب الإداريين بعدم محاولة إيجاد تنظيم

يخلو من أية قوة معارضة ، لأن وجودها قد يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة واستمراريتها ، ويساعد على النقد الذاتي وعلى الإبداع ، و يمكن حصر هذه المرحلة في النقاط التالية:

- أنها تشجع صراحة المعارضة البناءة أو الوظيفية؛
- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها ؛
- أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها مسؤولية جميع إداري النظام.

غير أن أصحاب هذا الأسلوب يرون أن الصراع الحاد والزائد عن الحد المطلوب يؤدي إلى نتائج سلبية، لأنه يتطلب إنفاق المزيد من الوقت والمال والموارد للتعامل معه ، كما أن الصراع المحدود للغاية يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية أيضا ، كالفثور واللامبالاة ، أو فقدان الحماس وعدم الرغبة في التغيير والتطوير.

3. أهمية الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها و الارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهمية الصراع في النقاط التالية:¹⁹¹

- أ. الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.
- ب. الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.
- ج. الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع و الاداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الاداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت

فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

د. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

4. أسباب الصراع التنظيمي:

الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وتتفاوت درجته وأسبابه من منظمة إلى أخرى، ويرجع العديد من الباحثين أسباب الصراع إلى عدة أبعاد مختلفة هي: ¹⁹²

- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.
- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكاراً لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس الفرد والجماعة ومشاعرهما مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
- صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دوراً معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
- التغيير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.
- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
- التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي.
- الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.
- حدوث تداخل وازدواجية في ألق الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات.
- المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات.
- المنافسة على السلطة: حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.

- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- التركيب السيكولوجي للفرد: حيث يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث الصراعات.
- الرضا الوظيفي: حيث إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع.

5. اتجاهات الصراع التنظيمي:

تتمثل اتجاهات الصراع في الآتي: ¹⁹³

أ. الاتجاه الإيجابي أو البناء:

وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل أسلوب كما أن إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تتشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة ، وفعاليتها وأنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة وأنه يؤدي إلى الإبداع و التعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيراً تغيير تنظيمي بناء.

ب. الاتجاه السلبي أو الهدم:

وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة ، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات ، في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها .

ج. الاتجاه المتوازن :

وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع، إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد على ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وخالقة.

6. مراحل الصراع التنظيمي:

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد .

قدم لويس بوندي نموذجاً شهيراً أجمع عليه الكثير من الباحثين يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي وهي كالتالي:¹⁹⁴

أ. **مرحلة الصراع الضمني:** وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

ب. **مرحلة الصراع المدرك:** حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، وهنا تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صورته ومدركاته.

ج. **مرحلة الشعور بالصراع:** يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

د. **مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

هـ. **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أحوال الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

7. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهميته:

إن إدارة الصراع التنظيمي لا يعني حله، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أساليبها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها إدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات

التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد الجماعات أو الإدارات بالمنظمة¹⁹⁵.

1.7. تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب، وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالتها، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم، ويمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي في جملة من التعاريف التالية:

هناك من يعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنه: العملية التي تمكن من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وفهمه¹⁹⁶.

وهناك من يعتقد بان إدارة الصراع التنظيمي تعني: الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المنظمة ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير و العاملين معه وبين العاملين أنفسهم¹⁹⁷.

وهناك من يعتقد بان إدارة الصراع التنظيمي تعني "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله"¹⁹⁸.

ويعرف Robbins إدارة الصراع بأنها: "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"¹⁹⁹.

ومنه يمكن القول إن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية تبدأ بتشخيص الصراع بهدف معرفة حجمه ثم بعد ذلك تأتي عملية التدخل بغرض إيجاده إن كان منعدماً وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله أن كان أكثر من اللازم.

2.7. أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

وتتجلى أهمية إدارة الصراع التنظيمي من خلال المزايا التالية:

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر؛
- إيجاد فرص للتغيير والتحسين؛

- اكتشاف مسببات الصراع التنظيمي بحيث يسهل معالجتها كما لو كانت مجهولة؛
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم؛
- إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل؛
- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار والإبداع.

إن المنظمات الخالية من الصراع التنظيمي تتصف بالسكون والركود ومن هنا تكمن أهمية الصراع التنظيمي للخروج من السلبية القاتلة للمنظمة والعاملين وهناك بعض الوسائل التي يمكن إتباعها لاستشارة الصراعات الإيجابية للخروج من دوامة السكون²⁰⁰، مواجهة الصراع التنظيمي عن طريق إدارته بالطريقة الفعالة تبرز أهمية إدارة الصراع التنظيمي والتي تتوقف على كفاءة القائمين على إدارته بالكيفية المناسبة بحيث يصبح جزء من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

ولقد اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات، فقد طور Rahim نموذجاً لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية يتكون من أربع مراحل هي :

أ. **التشخيص:** تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

ب. **التدخل:** تتم عملية التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين أساسيين هما:

- العمليات الإنسانية: مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.
- البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

ج. **الصراع:** وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

د. **التعلم والفاعلية:** من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لا بد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادراً على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقييم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

ومن السبل المعتمدة حديثاً في إدارة الصراع ومعالجته ما يلي

أولاً: إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليل حدة الصراع وعمقه من خلال اعتماد السبل التالية:²⁰¹

أ. **أسلوب الإقناع:** ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذ جوانب أكثر سوءاً بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين، فإذا استطاع أحد الأطراف المتصارعة أن يقابل حدة الطرف الآخر وشدته باللين والصبر والتساهل وبذلك يمتص غضبه، إلا أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة وتجعل احتمالات تفجرها من جديد أمراً قائماً.

ب. **أسلوب السلطة:** في حال نشوب صراع بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين، ومن الواضح أن هذا الأسلوب في حل الصراع لا يؤدي إلى إزالة الأسباب ولا يتعدى كونه حلاً مؤقتاً.

ج. **أسلوب الوساطة:** في حالات كثيرة قد لا تصلح الأساليب السابقة وقد يكون من الأجدي عندئذ الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على الطرفين ليلعب دور الوسيط.

د. **التفاوض أو الحوار:** إن التدخل لحل الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر، فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع.

ثانياً إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع ويتم ذلك عن كان :

- إذا كان المرؤوسون يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم؛
- إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم أو عدم التأكد لديهم؛
- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن؛

- إذا اتبع متخذو القرارات سياسة "الحلول الوسط" في حلها للصراعات والمشاكل؛
- إذا كانت المنظمة تنقصر إلى التفكير الإبداعي والخلاق بين العاملين؛
- إذا كان دوران العمل منخفضاً بشكل غير عادي؛
- إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها؛
- إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغيير والتجديد؛
- إذا كان هناك اهتمام زائد لدى الإدارة بعدم ايداء مشاعر العاملين.

8. إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

تعتبر عملية إدارة الصراع التنظيمي و الكشف عن مستوياته من أهم النقاط الجوهرية لمساعدة المنظمة في تطوير و تحسين أدائها ،

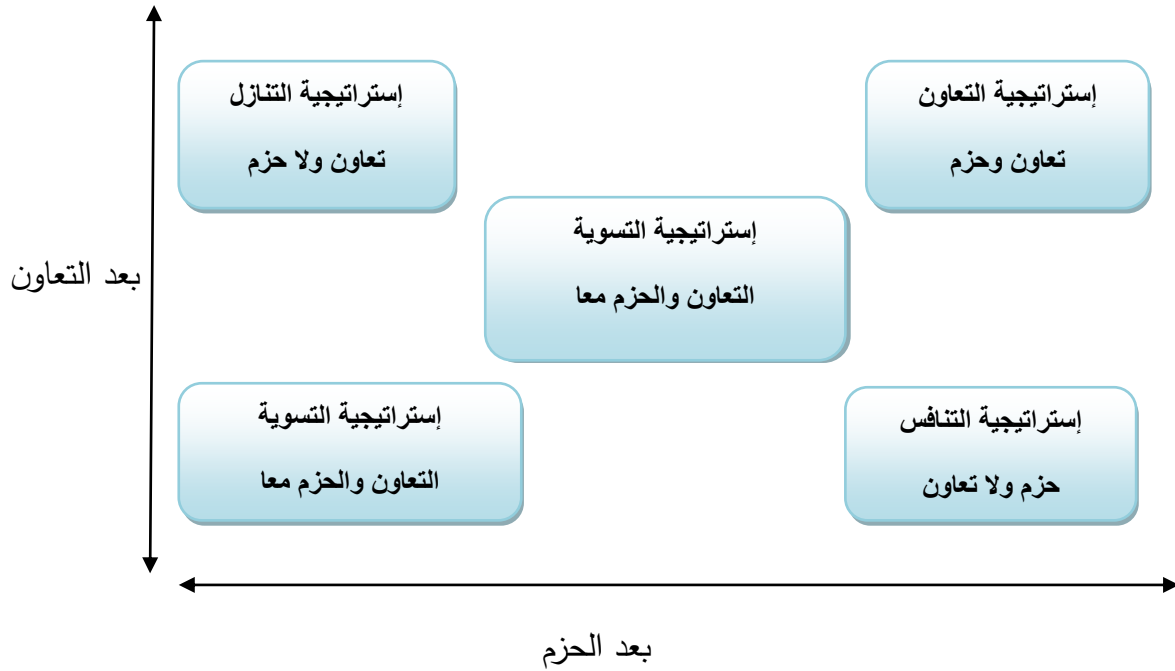
و من خلال هذا المطلب سوف نتعرف عن هذه الإستراتيجيات والتي من خلالها تقوم إدارة المنظمة بعملية التدخل من أجل إدارة الصراع بالكيفية و الإستراتيجية المناسبة.

حيث تناول العديد من الباحثين و المفكرين أساليب مختلفة في إدارة الصراع و مواجهته و ذلك حسب مدارسهم الفكرية و وجهة نظرهم و من أهم الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع إدارة الصراع ثوماس و كليمان (Thomas and Kilmann) حيث قدما نموذجا يعتمد على بعدين ، وهما كما يشير المومني:²⁰²

- بعد التعاون Cooperativeness: ويمتد من درجة غير المتعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، ويضع في اعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم.
- بعد الحزم التوكيدي Assertiveness: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين.

وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم(4) استراتيجيات ادارة الصراع



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى 2002، ص 385.

على الرغم من اختلاف الطرق التي أنتهجها العديد من الكتاب و المفكرين في عملية إدارة الصراع إلا أنهم أوضحوا بأن الفهم الصحيح لطبيعة الصراع هي الطريقة المثلى للبدء في وضع الإستراتيجية الملائمة لإدارة الصراع بحيث ويمكن حصرها في الإستراتيجيات التالية:²⁰³

أ. **إستراتيجية القوة أو التنافس Forcing or Competing strategy** : وتهتم هذه الإستراتيجية بتلبية الحاجات الشخصية ، حتى ولو على حساب الآخرين ، وبالتالي يكون نوع من الأنانية، لأن الإداري يكون حازما وغير متعاون.

وفي هذه الإستراتيجية يتم إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن باستخدام قوة القانون ، وذلك عن طريق:

- تدخل السلطة العليا : وذلك باستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر .
- السياسة : وهنا يتم معالجة الصراع سياسيا بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

ب. **إستراتيجية التجنب Avoidance Strategy**: وفي هذه الإستراتيجية تستخدم عدة أساليب:²⁰⁴

- **الإهمال** :وهنا يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه.
- **الفصل الجسدي بين أطراف الصراع** :ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع.
- **التفاعل المحدود** :حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

وقد ظهرت إستراتيجية التجنب في المخطط بأنها الإستراتيجية الأضعف، لأنه لا يوجد حزم ولا تعاون، وبالتالي فهي غير مراعية لحاجات المدير ولا لحاجات الآخرين.

و بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع يقوم على فرضية أن الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته، إلا أن الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة ، في حين أن كلا من دبوز وبرنجل (Dubose and Pringle)²⁰⁵ قد أوضحا أن إستراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن يكون لها نتائج ايجابية ، سيما تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية ، وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع".

ج. إستراتيجية التعاون Collaboration strategy : وتمثل أفضل الاستراتيجيات في إدارة الصراع، لأنها مراعية لحاجات الفرد وحاجات الآخرين، وإذا ما تم استخدامها من قبل المسؤول ، فإنها ترقى إلى درجة متقدمة من التعاون والحزم في الإدارة .

وعند استخدام هذه الإستراتيجية فإن المسؤول بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه ، وتحديد القيم التي يتمسك به أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب ، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر ، والتي تتفق مع التغيير المطلوب ، ومنع أي عمل يكون من شأنه إحداث أضرار لأعضاء الجماعة المنافسة ، وتأمين سبل الاتصال بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث الاتصال ومما هو جدير بالذكر أنه في هذه الإستراتيجية لا يوجد افتراض بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر ، ففلسفة هذه الإستراتيجية تقوم على : فلسفة رابح رابح وهو ما يعني أن الكل سوف يعمل معا وبصورة إبتكارية للتوصل إلى حلول أو اتفاقيات يستفيد منها الجميع²⁰⁶.

د. إستراتيجية التسوية Compromise strategy : وفيها قد يتنازل المسؤول عن بعض اهتماماته للوصول إلى حل وسط مع الآخرين ، لأن فيها شيئاً من التعاون والحزم بحيث يتم استخدام في هذه الإستراتيجية أسلوبين:

أ. **التخفيف**: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

ب. **التوفيق**: يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة. ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع ويمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها إستراتيجية إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط ملائم ومقبول يرضي وبشكل جزئي كل طرف من الأطراف ، وفيه يربح كل طرف شيئاً ما ، كما يخسر كل طرف شيئاً ما، وفي الأغلب تؤدي إلى تسويات مؤقتة.

هـ. **إستراتيجية التساهل Indulgence strategy**: ويكون فيها اهتمام برغبات الآخرين على حساب الحاجات الشخصية، وذلك من أجل التأقلم والتكيف مع الآخرين، وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع كونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الاستفادة من الطاقات الموجودة بشكل سليم.

وبناء على ماسبق عرضه يمكن القول بأن تقبل فكرة الصراع وجعلها جزء من ثقافتنا التنظيمية هو معيار يساعدنا على وضع الإستراتيجية المناسبة في التعامل مع جميع المواقف والحالات التي تسود كافة المنظمات ومن شأنه أن يرفع من كفاءتها وأدائها.

إدارة الوقت

تمهيد:

تخضع المنظمات الاقتصادية بشكل عام لعدد من المتغيرات البيئية المختلفة التي تستطيع المنظمة السيطرة عليها؛ في حين لا يمكنها التحكم في المتغيرات الخارجية على غرار الوقت، حيث أن هذا الأخير يتميز بعدة مواصفات تجعل من الصعب التحكم فيه؛ إذ انه يسير بشكل منتظم ومحدد نحو الأمام، ولا يمكن تغييره أو تعديله أو حتى تطويره أو زيادته. لذا يجب على المنظمة معرفة كيفية الاستغلال والاستخدام الرشيد للوقت، وإدارته بفاعلية ، وكذا تحديد الوقت الضائع وطرق استغلاله، مما يساعد على رفع أداء المنظمة، وبالتالي السير قدما نحو تطوير المنظمة واستمرارها .

ومما سبق نحاول من خلال هذا الفصل التعرف على النقاط التالية :

1. مفهوم الوقت وإدارة الوقت؛
2. أهمية إدارة الوقت؛
3. متطلبات إدارة الوقت؛
4. مراحل إدارة الوقت
5. مضيعات ومعوقات الوقت؛
6. طرق استغلال الوقت .

1. مفهوم الوقت وإدارة الوقت:

و يعد الوقت مقياس النجاح والتقدم لأية منظمة ناجحة ويجب التعامل مع الوقت من الأهمية بحيث يساعد في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ويكون التعامل معه بطريقة ذكية ومنظمة وبأسلوب يجعله يقف في مقدمة الأولويات التي ينظر إليها قبل كل شيء .

1.1. مفهوم الوقت:

يعد الوقت أحد الموارد الأساسية والذي ارتبط بالكلفة وعلى الإنسان أن يحسن استثماره بشكل فاعل وكفوء لتحقيق الأهداف سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى العمل ولفترة زمنية محددة مسبقا، ولا يمكن الاستغناء عن إدارة الوقت فالحاجة ملحة للتعامل مع الوقت بشكل منظم لأننا سوف نفقد الكثير إذا لم نحسن استثماره، قبل الخوض في تعريف ادارة الوقت لابد من التعرّيج على مفهوم الوقت اولاً.

هناك عدة تعاريف للوقت من بينها على سبيل المثال لا الحصر:

وهناك عرفه بأنه: شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك.

وهناك من يعتقد بأنه: فرصة، إذا استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد، أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فان النتيجة ستكون الفشل.²⁰⁷

2.1. مفهوم إدارة الوقت:

أصبحت إدارة الوقت واحدة من ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث وعلى الرغم من الأهمية الكبرى للوقت فانه يعد من أكثر العناصر أو الموارد هدرا واقلها استثمارا سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد العاديين ويعود ذلك لأسباب عديدة أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة والمرتبة على سوء استثماره، وإدارة الوقت لا تقتصر على إدارة معينة أو مجال معين بل يشمل جميع القطاعات سواء كانت سياسية، اجتماعية، اقتصادية وغيرها، ومن بين تعاريف إدارة الوقت ما يلي:

تعرف إدارة الوقت بأنها: مجموع الإجراءات المستخدمة في تخطيط وتنظيم وضبط عملية استغلال وقت الدوام الرسمي لقيام الموظف الاداري بواجباته الوظيفية.²⁰⁸

وتعرف أيضا بأنها: الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت.²⁰⁹

وهناك من يعتقد بان إدارة الوقت تعني : إحدى العمليات التي تمكن من إنجاز المهام من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وإنها تتطلب الالتزام والتحليل لكيفية قضاء الوقت كما تتطلب التخطيط لكل خطوة من خطواته مع المتابعة وإعادة التحليل لعناصره.²¹⁰

في حين هناك من يرى بان إدارة الوقت تعني :فن الاستخدام الرشيد للوقت ،هي علم استثمار الزمن بشكل فعال ، وهي عملية كمية ونوعية معا في نفس اللحظة.²¹¹

ومما سبق يمكن القول بان إدارة الوقت تعني: الاستخدام الرشيد والعقلاني للوقت بتوزيعه على مختلف المهام والأنشطة المحددة بطرق منتظمة ومتناسبة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الالتزام، التحليل، التخطيط، والمتابعة، وهذا للحصول على النتائج المرجوة في الوقت المحدد.

2.أهمية إدارة الوقت:

تتمثل أهمية إدارة الوقت من خلال مساهمته الفعالة في الآتي:²¹²

- **تحديد جيد وواضح وسليم للاحتياجات والاختصاصيات:** وهذا لكي لا يحدث تضارب وتداخل في الوظائف ولكي لا يحدث ازدواجية الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بأعمال مطلوب في غير الوقت المحدد؛
- **تعميق المسؤوليات:**أي تعميق الوعي والمدرک بالشعور بالمسؤوليات الايجابية اتجاه نجاح المؤسسة والذي يتوقف على مدى اهتمام الأفراد بواجباتهم مما يؤكد التزاماتهم تجاه أدائهم ؛
- **زيادة الإحساس بالآخرين:** من خلال إنشاء علاقات ودية وايجابية وتعاونية بهدف الوصول إلى نتيجة ما ، ويعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة المدعم الحقيقي لتحسين سلوكيات الأفراد فيما بينهم، مما يحقق نشاط متكامل وفعال ؛
- **سلامة التخطيط:** ويتجسد ذلك في حسن استغلال الموارد والإمكانات؛
- **سلامة التنظيم:** أي أن يكون التنظيم مرنا للتكيف مع المتغيرات والمستجدات وكذلك مناسبا لطموحات العاملين، وما يستوعبه من تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل؛
- **دافعية التحفيز:** من خلال إيجاد دوافع وبواعث من شاتها دفع قدرات أفضل من طرف الأفراد؛
- **قرب المتابعة:** أن تتم المتابعة بشكل سليم والعمل على زيادة الرقابة الذاتية؛
- **سلامة التوجيه:** حيث يجب أن يكون التوجيه ايجابيا وبعلم الموجه ودرايته بتوقيت التوجيه ونفسية العاملين وكذا بظروف المنظمة كما يجب أن لا يكون التوجيه في فترات زمنية طويلة تؤدي إلى إرهاق العاملين؛

- الإبداع والمبادرة: من خلال إتاحة مجالات واسعة للتشجيع على إبراز أفضل المواهب والمهارات.

3.متطلبات إدارة الوقت:

تتمثل المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت في مجموعة من العوامل الواجب توفرها في الأفراد العاملين ومن بين هذه العوامل:²¹³

- إحساس عميق بالولاء؛
- شعور كامل بالالتزام ؛
- رغبة عارمة في التفوق ؛
- فهم واسع وعميق للمستجدات الإدارية؛
- استيعاب مختلف جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية؛
- إدراك محيط العلاقات والتأثيرات المتبادلة مابين الجزء والجزء، ثم الجزء والكل، وتأثير كل منها على الانجاز وعلى إدارة الوقت؛
- التحليل الذكي من خلال استخدام أدوات كمية ونوعية لا مكانية القياس الموضوعي بغية الوصول إلى الحسابات الإحصائية المدققة
- التعامل التنفيذي من خلال وضع خطط إستراتيجية وبرامج وسياسات لاستغلال وإكساب عادة إدارة الوقت لكافة العاملين بالمنظمة وفي كل مواقع العمل.

4.مراحل إدارة الوقت:

تمر الإدارة الناجحة للوقت بالمراحل التالية:²¹⁴

- أ. تحديد الأهداف والخطط وترتيب الأولويات؛
- ب. إعداد خطة عملية لانجاز المهام والأعمال؛
- ت. عدم الاستسلام للأمور العاجلة وسد منافذ الهروب؛
- ث. استغلال الأوقات الهامشية؛
- ج. وجود نظام اتصال فعال ؛
- ح. مراقبة تقدم الانجازات ومتابعتها والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك.

5.مضيعات الوقت:

تتمثل مضيعات الوقت في كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال ويمكن تقسم مضيعات الوقت إلى: 215

1.5. مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط: وتتمثل في

- عدم وجود أهداف واضحة ؛
- عدم ترتيب الأولويات في المنظمة ؛
- وجود إدارة عشوائية ارتجالية؛
- إدارة الموقف الراهن؛
- الإدارة بالأزمات المفتعلة؛
- تسارع ترتيب الأولويات ؛
- وجود تقديرات غير واقعية؛
- طول فترات الانتظار؛
- عدم الالتزام بالمواعيد المقررة ؛
- السفر الفجائي غير المخطط.

2.5. مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم: وتتمثل في:

- سوء أو عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار؛
- تعدد الرؤساء؛
- الروتين؛
- إدارة نظم الملفات بشكل سيء؛
- الخلط بين السلطة و المسؤولية ؛
- عدم وضوح الاختصاصات ؛
- ازدواجية المهام و الجهد ؛
- تعدد الرؤساء و المشرفين ؛
- التأكيد على الأعمال الروتينية التافهة ؛
- سوء نظام الحفظ ووجود بيئة عمل غير ملائمة.

3.5. مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه: وتتمثل في:

- التفويض غير فعال؛
- توجيه غير فعال لمرؤوسين ؛

- الاستغراق في التفاصيل الدقيقة ؛
- نقص التقييم و المراقبة ؛
- نقص الدوافع وسيادة جو اللامبالاة ؛
- غياب روح المشاركة .

4.5. مضيعات الوقت المتعلقة باتخاذ القرار: وتتمثل في:

- التأجيل والتردد؛
- قرارات هزيلة ؛
- القرارات السريعة؛
- الحاجة إلى الحقائق ؛
- قرارات بواسطة مجموعة من الشروط المعقدة .

5.5. مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات :وتتمثل في:

- الاجتماعات غير ضرورية ؛
- عدم وضوح الاتصالات الراسية أو الأفقية ؛
- سوء الفهم ؛
- الرغبة في التسلية و السهر .

6.4. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة: وتتمثل في

- عدم وجود أساليب واضحة للرقابة ؛
- عدم وجود أشخاص متمكنين للقيام بهذه المهمة ؛
- سوء الفهم ؛
- الرقابة الزائدة؛
- عدم وجود رقابة في وقتها المحدد ؛
- عدم وجود رقابة وقائية مما يضطرنا لاستخدام الرقابة العلاجية.

هذا وهناك معوقات ومضيعات للوقت تتمثل في :

- الموظفون الاتكاليون؛

- المقاطعات الهاتفية؛
- عدم القدرة على قول كلمة "لا"؛
- ترك المهام دون انجاز؛
- الزائرون والمفاجئون؛
- معلومات غير كاملة ومتأخرة؛
- مكاتب مزدحمة غير منتظمة؛
- موظفون غير أكفاء؛
- الاستقالات والتغيب والتأخير.

الهوامش والمراجع:

1. هوامش إدارة التغيير:

القران الكريم

- ¹ شريفي مسعودة، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك "علاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016 ص2.
- ² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الولاية للنشر والتوزيع، 2012، ص15.
- ³ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص-ص: 21-22.
- ⁴ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، بالعلمة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة سطيف، العدد الأول، 2007، ص 49.
- ⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2002، ص: 343.
- ⁶ رديم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال (دوافعه، أهدافه، و مداخله)، مداخله مقدمة للملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة البليدة، 2010، ص ص: 3-4.
- ⁷ خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير: التحديات والإستراتيجية للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص: 68-69.
- ⁸ جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص47.
- ⁹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 350
- ¹⁰ زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 22.
- ¹¹ أو سرير منور، سعيد منصور فؤاد، مداخله بعنوان: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، مداخله مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز وللمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، يومي 08 و 09 مارس، ورقلة، 2005.
- ¹² إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، سورية، 2011، ص388.
- ¹³ شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- ¹⁴ يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص14.
- ¹⁵ شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص57.
- ¹⁶ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص 19.
- ¹⁷ خيضر مصباح الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-116.

¹⁸ المرجع السابق، ص ص: 118-119.

¹⁹ انظر المراجع:

- ألان وليمز وسالي وودوارد وبول دواسون، إدارة التغيير بنجاح، تعريب، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ص 83.
- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 114
- ²⁰ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 10.
- ²¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 53
- ²² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.
- ²³ رافده عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، عمان، الأردن ص 79.

2. هوامش إدارة المعرفة:

- ²⁴ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص: 33.
- ²⁵ بكر فواز عبد الله الجبالي، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية، دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 13.
- ²⁶ شوقي بن علي إبراهيم الحملي، دور امن المعلومات في إدارة المعرفة بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص: 11
- ²⁷ المرجع السابق، ص: 11
- ²⁸ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص 13.
- ²⁹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسير، عمان، الأردن، 2009، ص 26.
- ³⁰ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2011، ص 18.
- ³¹ علي السلمي، الإدارة بالمعرفة: أوراق فكرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 124.
- ³² حسين محمد عتوم، يمى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018، ص ص: 34-35.
- ³³ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 29.
- ³⁴ توفيق علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 31.
- ³⁵ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 61-62.
- ³⁶ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20-21.

- ³⁷ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 63-65.
- ³⁸ فاضل راضي غباش، ادوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون العلاقة والأثر /دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف العراق <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=3149>، 2018/07/20، ص: 44 .
- ³⁹ عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، 2009، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، ص: 26.
- ⁴⁰ Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P , "Management Information Systems" ,Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey ,2011 ,p:434.
- ⁴¹ غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيات المعرفة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، 2009، ص: 09.
- ⁴² Gupta, A .k & Govindarajan, Vija, ,Knowledge Managements Social Dimension :Lessons from Nucor Steel , Sloan Management Review, 2000, 42(1),p :78
- ⁴³ عبد الله الشهري، " إدارة المعرفة المفهوم، الأهمية والمتطلبات، 2018/08/ 26، <http://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=3490>
- ⁴⁴ Dalkir Kimiz, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Buttesworth – Heinemann, U.S.A., 2005, p: 20.
- ⁴⁵ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 37.
- ⁴⁶ بدير جمال يوسف، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 49-50.
- ⁴⁷ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص-ص: 31-32.
- ⁴⁸ حسين محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص: 68.
- ⁴⁹ المرجع السابق، ص ص: 68-69.
- ⁵⁰ للاطلاع أكثر راجع:
- صلاح الدين عواد الكبيسي، شمس معزز إسكندر الحديثي، "تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 23، العدد 99، العراق، 2017، ص: 07 بتصرف
- حسين محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 72-73. بتصرف.
- ⁵¹ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 61.
- ⁵² عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 41.
- ⁵³ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 61-62.
- ⁵⁴ المرجع السابق، ص: 62.
- ⁵⁵ عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 44-45.

⁵⁶ سامرة احمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30، 2012، ص:265.

⁵⁷ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص:79.

⁵⁸ زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية والتخطيط،

جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص: 05

⁵⁹ اسمهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص:39.

⁶⁰ David J. Teece, « Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context », Long Range Planning, 33:1, 2000, p 41

⁶¹ T.H. Davenport and L. Prusak, « Working Knowledge How Organizations Manage What They Know », Harvard Business School Press, Boston, 1998, p 17

3. هوامش إدارة الازمات:

⁶² إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع عشر، العدد الرابع والستون، جامعة بغداد، 2011، ص

49

⁶³ صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم -دراسة موضوعية-، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011 ص224.

⁶⁴ منى عبد المنعم أحمد محمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2008، ص 10.

⁶⁵ محمد جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 10.

⁶⁶ محمود أحمد عبد الفتاح، إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة،

2012، ص 11

⁶⁷ السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2003، ص 70

⁶⁸ ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع،

عمان، 2009، ص 276

⁶⁹ ندى عز الدين أديب عنتور، "معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين،

2012، ص:12.

⁷⁰ Lerbinger, o: the crisis mana ger facing risk and responnsibility man wahn. j : Lawrence Erlbaum associates, 1997,p:120

⁷¹ ماهر محمد عليان أبو معمر، "دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطوير"، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2011، ص:17.

⁷² محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1،

عمان، 2011، ص ص 86-90 بتصرف

- ⁷³ ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص34.
- ⁷⁴ عواطف شاكر محمود، " أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة دراسة تحليله لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد32، العراق، 2012، ص:237.
- ⁷⁵ عواطف شاكر محمود، مرجع سبق ذكره، ص:237.
- ⁷⁶ ندى عز الدين أديب عنطور، مرجع سبق ذكره، ص:20.
- ⁷⁷ الأحمدى عبد الله، " إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط2، الإسكندرية، مصر، 1993، ص:187.
- ⁷⁸ محمد حافظ خطاب، إدارة أزمات الصحة العامة (بين المفهوم والتطبيق الصيني)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان_الاردن، 2013، ص: 23.
- ⁷⁹ عواطف شاكر محمود، مرجع سبق ذكره، ص:236.
- ⁸⁰ Mitroff, LAN mitroff, Crisis management and environmentalism : A natural fit " California management , Review, vol,36,no2,winter , 1994,p:102.
- ⁸¹ William, William Briggs Taking contour after crisis 'HR magazine, Vol 35 march ' 1990,p:60.
- ⁸² سامي عبد الله سالم أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، دراسة حالة قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص25.
- ⁸³ محمد سرور الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص 54.
- ⁸⁴ باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 202.
- ⁸⁵ المرجع السابق، ص 202.
- ⁸⁶ المرجع السابق، ص 203.
- ⁸⁷ ابراهيم توفيق، علم إدارة الكوارث والأزمات، مجلة عالم الجودة، مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة، العدد الثاني، مصر، 2011، ص 15.
- ⁸⁸ أحمد سعيد درباس، مدى تمكين مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة-دراسة مسحية-مجلة العلوم والثقافة تصدر من جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، مجلد 12، العدد 2، جدة، 2012، ص 38.
- ⁸⁹ محمد سرور الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص86.
- ⁹⁰ علي بن لهلول الرويلي، إدارة الأزمة إستراتيجية المواجهة، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب، ج1، الرياض، 2011، ص ص 32-33.
- ⁹¹ محمد عاصم الأعرجي، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، دار اليازوري، ط1، الاردن، 2013، ص 28.
- ⁹² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص25.
- ⁹³ أمجد قاسم، قواعد في إدارة الأزمات، موقع افاق علمية وتربوية، 2018/08/12
- ، <http://al3loom.com/?cat=6> ،
- ⁹⁴ ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر، ص 679.
- ⁹⁵ نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁹⁶ فاطمة محمد البغدادي، مهمة استراتيجية: إدارة الأزمات في المدارس، مجلة المعرفة الالكترونية، http://almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=391&Model=M&SubModel=138&ID=1360&ShowAll=On

⁹⁷ ماجد سلام الهدمي-جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 196

⁹⁸ نداء محمد باقر الياصري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص52.

⁹⁹ فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية والدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 24

¹⁰⁰ نداء محمد باقر الياصري، مرجع سبق ذكره، ص 53

¹⁰¹ انظر المراجع التالية:

- ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سبق ذكره، ص 62
- منى عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 47
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المؤسسات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 43
- علي أحمد فارس، إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، موقع مركز المستقبل للدراسات والبحوث الالكتروني، <http://mcsr.net/activities/031.html>
- محمد هيكل، مهارات إدارات الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص 82.

¹⁰² حامد الحدراوي، منتظر جاسم، العلاقة بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، 2012، ص 282

¹⁰³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص111.

¹⁰⁴ وسام صبحي مصباح إسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية -دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص77

¹⁰⁵ منى عبد المنعم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 69

¹⁰⁶ بطرس سليم جلد، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 54-57

¹⁰⁷ Timothy Coomb،Crisis Management and Communications،Institute for Public Relations

Wieck ، <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> ، 2018/01/15

¹⁰⁸ سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص 57

¹⁰⁹ Nancy R. Lockwood،Crisis Managementin Today's Business،

<https://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf> p4

¹¹⁰ بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص99.

¹¹¹ محسن احمد الخضير، إدارة الأزمات علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2003، ص454

¹¹² محسن أحمد الخضير، المرجع السابق، ص 458_459

¹¹³ حلمي شحادة يوسف، نحو منهجية علمية لإدارة الأزمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 12، العدد الأول، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1998، ص ص: 114-115.

¹¹⁴ سامي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 48

¹¹⁵ فهد علي الناجي، مرجع سبق ذكره، ص 30

¹¹⁶ Amy Stephenson·BENCHMARKING THE RESILIENCE OF ORGANISATIONSA thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department· at the University of Canterbury·New Zealand· 2010·p20

¹¹⁷ نواف قطيش، إدارة الأزمات، دار الزاوية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص ص: 36-37.

4. هوامش إدارة الجودة الشاملة:

¹¹⁸ ابن منظور العلامة أبو الفضل، جمال الدين محمد بن مكرم، "لسان العرب"، دار صادرا، بيروت، الطبعة السادسة، 1997، ص: 364،

¹¹⁹ نفس المرجع السابق، ص: 135.

¹²⁰ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 15.

¹²¹ Russell, R & Taylor, B, "Production and operations management: focusing on quality and competitive ", Prentice-Hall, INC, new jersey, 1995, p:88.

¹²² احمد عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد4، 2006 ص: 09.

¹²³ Evans, J, " Production operations management: quality performance and value", west publishing, new York, 1997, p:45

¹²⁴ Heizer, J & Render, B, "Principles of operations management", west publishing, co, new York, 2001.,p:171

¹²⁵ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص: 24.

¹²⁶ عمرو عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر"، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص: 17.

¹²⁷ حميدة محمد محمد النجار، "إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص-ص: 25-26.

¹²⁸ Babbar Sunil, 'Applying TQM to Education Instruction International', Journal of Management, Vol. 8, No,7, 1995, PP, 45- 55

¹²⁹ ويليامز ريتشارد، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، 1999، ص: 6.

¹³⁰ أكرم احمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة نينوى"، مجلة الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، العدد 04، 1999، ص: 14.

¹³¹ برامج تحسين الإنتاجية، "إدارة الجودة الشاملة"، <http://www.myqalqilia.com/TQM.htm>، 2009_10_22.

- ¹³² جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص:63.
- ¹³³ منتهى احمد علي الملاح، "درجة تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، 2005، ص:16.
- ¹³⁴ مدارس تطوير، "ثقافة الجودة الشاملة في التعليم"، www.tatweer.edu.sa، 2010/10/22، ص-ص:16-17.
- ¹³⁵ انظر المراجع التالية:
- سعدي محمد الكحلوت، "العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2004، ص-ص:42-43.
 - يوسف حليم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص:64-71.
 - عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص-ص:57-58.
 - صالح ناصر عليمات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص:56.
- ¹³⁶ انظر للمراجع التالية:
- توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات/مدخل إدارة الجودة الشاملة" دار النهضة العربية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص:120.
 - علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، "التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص:10.
 - عبد العزيز زواق، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص:30.
 - عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، حالة مجمع E.N.A.D"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص:04.
- ¹³⁷ انظر للمراجع التالية:
- عبد الله محمد بريك الكثيري، "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص:56.
 - علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سبق ذكره، ص:10.
 - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص:120.
 - عياش قويدر، مرجع سبق ذكره، ص:05.

- ¹³⁸ - حمد علي حليس النيايدي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 1999، ص: 04.
- ¹³⁹ - سالم سعيد القحطاني، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 78، 1993، ص: 25.
- ¹⁴⁰ حامد بن صالح الشمري، "إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سباق التحديات"، مطبعة الفرزدق التجارية، الرياض، الطبعة الثانية، 2007، ص: 68.
- ¹⁴¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 120.
- ¹⁴² عياش قويدر، مرجع سبق ذكره، ص: 05.
- ¹⁴³ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 197-201.
- ¹⁴⁴ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 98-103.
- ¹⁴⁵ يوسف أبو فارة، "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي والجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 02، العدد 02، 2006، ص: 246.
- ¹⁴⁶ محمد صابر صابر، "أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، <http://monira.yoo7.com/t118>، 2013/01/14، topic
- ¹⁴⁷ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص: 148.
- ¹⁴⁸ محمد فلاق، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول دراسة حالة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، 2010، ص: 37.
- ¹⁴⁹ احمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 22-23.
- ¹⁵⁰ سعيد خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 94.
- ¹⁵¹ عبد العزيز صالح الكريديس، "متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الامنية، دراسة مسحية على العاملين في المنشآت الرياضية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2008، ص: 42.
- ¹⁵² المرجع السابق، ص: 43.
- ¹⁵³ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص: 147.
- ¹⁵⁴ عبد الله موسى الخلف، "تأثير التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد 01، 1997، ص: 125. بتصرف
- ¹⁵⁵ مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 258-259.
- ¹⁵⁶ عبد المجيد بن حسن ال الشيخ، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة الجوازات منطقة الرياض، من وجهة نظر الضباط العاملين فيها"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص: 45.
- ¹⁵⁷ جوزيف جواران، "دليل جواران إلى تصميم الجودة: تخطيط جودة المنتجات والخدمات"، مجلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، مصر، العدد 06، 1993، ص: 201.

- 156 أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص-ص: 29-30.
- 157 قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو"، مرجع سبق ذكره، ص: 96
- 158 عبد المجيد بن حسن آل الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 47
- 159 عبد الله موسى الخلف، مرجع سبق ذكره، ص: 129. بتصرف
- 160 ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي، "ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص: 57. بتصرف
- 161 عبد المجيد بن حسن آل الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 49
- 162 عبد الله موسى الخلف، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 128-129
- 163 احمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 27-28
- 164 عبد العزيز صالح الكريديس، مرجع سبق ذكره، ص: 45.
- 165 قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو"، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 96-97
- 166 انظر إلى المراجع التالية:
- شادي عطا محمد عايش، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص-ص: 26-27.
- موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 243.
- أكرم احمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 15.
- احمد علماوي، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بـغارداية"، رسالة ماجستير غير منشورة في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص: 10.
- 167 ريتشارد ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص: 42.
- 168 محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.
- 169 فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 46
- 170 خالد بن سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 84.
- 171 حسن محسن حسن أبو ليلي، "إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 1998، ص-ص: 47-51.
- 172 عبد الرحمن الهيجان، "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، الرياض، المجلد 34، العدد 03، 1994، ص: 428.
- 173 قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 192-194 بتصرف.
- 174 ستيفن كوهن، رونالد براند، "إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي"، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، الطبعة الأولى، 1997، ص: 133.

- ¹⁷⁵ حسن محسن حسن أبو ليلي، مرجع سبق ذكره، ص:53، بتصريف
- ¹⁷⁶ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص-ص:195-196
- ¹⁷⁷ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص:69.
- ¹⁷⁸ بدرية المعترز عبد الكريم البليسي، "إدارة الجودة والأداء، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، ص:33.
- ¹⁷⁹ عبد الله صالح بن عبد الله عبد الرب، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الاسمنت، دراسة حالة مصنع البرح"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عدن، اليمن، 2004، ص:56.
- ¹⁸⁰ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص:363.
- 5. هوامش إدارة الصراع:**
- ¹⁸¹ القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص:241.
- ¹⁸² Robbins, S. P., (2001), Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River, p:243.
- ¹⁸³ قطيشات، ليلي، "إدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، ط 1 مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010، ص:62.
- ¹⁸⁴ March J. and Simon H, Organization, Wiley & Sons, New York, 1958,p276.
- ¹⁸⁵ Leavitt H, Managerial Psychology, University of Chicago, Chicago,1994, P.212
- ¹⁸⁶ حمود، خضير، "السلوك التنظيمي، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص:143
- ¹⁸⁷ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص:363.
- ¹⁸⁸ المؤمني واصل، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:42
- ¹⁸⁹ سمير أحمد، العسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الرياض، العدد4، 1983، ص:26.
- ¹⁹⁰ هاني عبد الرحمن، الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2001، ص300 .
- ¹⁹¹ ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، "استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة فلسطين، 2017، ص:15.
- ¹⁹² ديرري زاهد، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص ص:288-289.
- ¹⁹³ العبيدي، أمل، "إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، العراق، 2008، ص ص:4-5
- ¹⁹⁴ انظر كل من:
- المؤمني واصل، مرجع سبق ذكره، ص: 49

- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص:376.
- 195 حمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، 2000. ص392.
- 196 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة، 2003. ص56
- 197 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- 198 قطيشات ليلي، مرجع سبق، ص:74.
- 199 Robbins, S. P., (2001), Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River, p:392
- 200 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- 201 ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سبق ذكره، ص:22
- 202 واصل جميل، المومني، مرجع سبق ذكره، ص 42.
- 203 سمير أحمد، العسكر، قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، 1991، ص 32.
- 204 Dubose P. and Pringle C , Choosing a Conflict management technique , Journal of Organizational Behavior , Vol (50) , No. 6 ,1989, P. 10 .
- 205 سمير أحمد، العسكر، مرجع سبق ذكره، ص:33
- 206 محمد فراس شاهر العويري، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص 32.
- 207 قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، " ادارة الوقت (مفاهيم-عمليات-تطبيقات)"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:34.
- 208 مي حمودي عبد الله الشمري، "إدارة الوقت وضغوط العمل وعلاقتها في القيادة الإدارية -دراسة حالة"، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 10، العدد 1، العراق، ص:5.
- 6. هوامش إدارة الوقت:**
- 209 السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، مرجع سبق ذكره، ص:15.
- 210 صفاء تايه محمد، "إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات دراسة تطبيقية في كلية التربية للبنات" مجلة كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العدد 5، العراق، 2009، ص:04
- 211 ربحي مصطفى عليان، "إدارة الوقت: النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص:28.
- 212 المرجع السابق، ص:35.
- 213 انظر كل من:
- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:
- محسن احمد الخضير، "الإدارة الثقافية للوقت"، اتيارك للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص:29-34. بتصرف
- 214 موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص ص:177-178.
- 215 انظر المراجع:

- محمد يوسف المسلميم، "التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت"، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1998، ص:15.
- صفاء تايه محمد، مرجع سبق ذكره، ص:8.