



## الفصل السادس : المدرسة الإدارية الحديثة

الصفحة

العنوان

1. المدخل الكمي
2. مدخل الموقف ( المدخل الوضعي أو الظرفي )
  - 1.2. عناصر النظام
3. المدخل القانوني
  - 1.3. أسس ومفاهيم النظرية الظرفية
4. مدخل الإدارة بالأهداف
5. مدخل الإدارة
  - 1.5. فلسفة الإدارة بالأهداف
6. نظرية Z
  - 1.6. خصائص الإدارة اليابانية
7. مدخل إدارة الجودة الشاملة
8. مدخل التفوق الحديث
  - 1.8. عناصر إدارة الجودة الشاملة

## الكلمات المفتاحية:

المدخل الكمي، مدرسة النظم، مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي)، المدخل القانوني، الإدارة بالأهداف، الإدارة اليابانية، نظرية Z، إدارة الجودة الشاملة، مدخل التفوق الحديث.

## ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أهم الأفكار الإدارية التي قدمتها مجموعة من مداخل ونظريات الإدارة الحديثة في النصف الثاني من القرن العشرين.

## أهداف تعليمية:

- بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مرتكزات النظرية الكمية في الإدارة وأهمية بحوث العمليات في حل المشكلات الإدارية والاقتصادية
- التعرف على فكرة نظرية النظم في مجال العلوم الإدارية
- فهم أهمية نظرية الموقف (النظرية الظرفية)
- التعرف على أهمية وجود المدخل القانوني
- فهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة اليابانية ومقتضيات نجاح تطبيقها، وارتباطها بالنظرية Z
- فهم دائم فلسفة الإدارة بالأهداف
- التعرف على مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
- التعرف على الخصائص الغير تقليدية لمدخل التفوق الحديث

## المخطط:

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Quantitative Approach             | • المدخل الكمي                           |
| Systems Approach                  | • مدخل مدرسة النظم                       |
| Contingency Theory                | • مدخل الموقف ( المدخل الوضعي أو الظرفي) |
| Law Approach                      | • المدخل القانوني:                       |
| Management By Objectives          | • مدخل الإدارة بالأهداف                  |
| Japanese Management               | • مدخل الإدارة اليابانية                 |
| Z Theory                          | • نظرية Z :                              |
| Total Quality Management Approach | • مدخل إدارة الجودة الشاملة              |
| Excellence approach               | • مدخل التفوق الحديث                     |

## مقدمة:

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس إدارية جديدة، ومنها:

### 1. المدخل الكمي Quantitative Approach

يعرف المدخل الكمي بأنه "مدخل إداري يقوم على توظيف أساليب التحليل الكمي لتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وعلاج المشكلات التي تواجهها الإدارة".

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية وتطور التكنولوجيا. وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام علوم الرياضيات والبرمجة الخطية واللاخطية لتخدم الإنسان في حل المسائل الاقتصادية في المؤسسات، من خلال بناء نماذج رياضية يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات.

وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقاً لأنصار هذه الحركة. ومضمون بحوث العمليات يستند إلى تحديد المشكلة موضوع البحث، المراد اتخاذ قرار بشأنها على شكل نموذج رياضي يوضح طبيعة العلاقة بين مجموعة عناصر لظاهرة محددة، لكي يتسنى معرفة اثر كل عنصر من هذه العناصر على الظاهرة موضوع البحث.

وقد ساعدت الحواسيب الإلكترونية على تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات كالنماذج الخاصة بالرقابة على المخزون والبرمجة الخطية وغيرها، وقد أدت إلى اتساع مجالات تطبيقها حيث تستخدم في حل مشكلات التشغيل والتسويق والإنتاج والمشتريات والتمويل والمشكلات الأخرى المعقدة.

### 2. مدخل مدرسة النظم Systems Approach

تتميز هذه المدرسة العلمية عن المدارس الأخرى باعتمادها بشكل أساسي على المحاولات العلمية الهادفة إلى النظر للأشياء كمجموعة من المكونات والعناصر المعقدة والمتشابكة والمتداخلة بعضها مع بعض والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة تسمى النظام. ولذلك فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

ولقد حاول الباحثون والعلماء في علم الأحياء في الستينيات من القرن الماضي دراسة النظم ومكوناتها وتفاعلاتها من أجل الحفاظ على البقاء والتطور، وذلك ضمن أبحاث نظرية النظم System Theory التي طورها عالم الطبيعة والأحياء بيرتالفي. وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم في المجالات الإدارية.

كل العلماء السابقين اهتموا بوظيفة الإداري بحيث يؤدي عمله بشكل جيد، بدون الاهتمام بالجهاز الإداري ككل، أي أنهم افترضوا بأنه إذا كان الإداري يتقن عمله، فهذا يكفي ليكون هو والمنظمة ناجحين.

ومن أهم الباحثين في ميدان مدرسة النظم ميرتون، براون، كاست و روزنزويج.

## 1.2. عناصر النظام:

يتكون النظام من العناصر التالية:

- **المدخلات:** وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية: موارد مادية (مواد، أموال، آلات، الطاقة..)، موارد بشرية، معلومات ومعارف،...الخ
- **العمليات التحويلية:** ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، بهدف الحصول على المخرجات، ويدخل في هذا الإطار كافة الوظائف الإدارية والفنية.
- **المخرجات:** وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية، على سبيل المثال: المنتجات، الخدمات، رضى المستهلك، رضى العاملين، التقارير عن حسن سير العمليات التحويلية،... وغيرها.
- **التغذية العكسية (الراجعة):** عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة من البيئة إلى المنظمة والمتعلقة بتقييم السلع او الخدمات. وتستخدم هذه المعلومات في تعديل المدخلات أو/و عمليات التحويل. وبالتالي فإن المنظمة هي نظام مفتوح تتبادل وتتفاعل مع البيئة المحيطة وتؤثر وتتأثر بمعطياتها من خلال وسائل وأقنية الاتصال التي تزودها بالمعلومات (الاتصال بين الأنظمة والبيئة).

## 3. مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي) Contingency Theory

لقد أصبح معروفاً في وقتنا الحاضر بأنه لا يمكن تطبيق الأسلوب الإداري أو النظريات في كل الأوقات والظروف وفي مختلف المؤسسات بنفس الطريقة، كما أن ما هو عملي وممكن التطبيق اليوم لن يكون كذلك بعد عدد من السنوات نظراً للتقدم والتطور الدائمين في أساليب العمل الإداري والإنتاجي. لذلك فإن استخدام المفاهيم والمبادئ والقواعد والنظريات الإدارية يجب أن تتم بطريقة اختيارية انتقائية تتناسب مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

وانطلاقاً من هذه التصورات والتساؤلات ظهر مدخل إداري جديد، في السبعينيات من القرن الماضي، وهو مدخل المدرسة الموقفية التي تقرر بأهمية أفكار كل مدارس الفكر الإداري السابقة، ولكن تؤكد على أنه لا يوجد منهج إداري يصلح لكافة المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة (موقف)، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الموقف.

ومن أشهر رواد هذه النظرية جوان ويدوارد التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تقنين هذا الاتجاه. ومن أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية: بيئة المنظمة، حجم المنظمة، دورة حياتها، التقنيات المستخدمة، استراتيجيات المنظمة، نوع العاملين في المنظمة، طبيعة عمل المنظمة، ثقافة المنظمة وغيرها.

### 1.3. أسس ومفاهيم النظرية الظرفية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

### 4. المدخل القانوني: Law Approach

ظهر هذا المدخل نتيجة لتمكن الدولة نسبة عالية من وسائل الإنتاج ولسيطرتها جزئياً على الحياة الاقتصادية، وذلك بهدف تطبيق الإدارة العامة والنهج القانوني لحل المشكلات الإدارية. والهدف من استخدام المدخل القانوني هو تحقيق العدالة والمساواة بين المستفيدين والمستخدمين للسلع والخدمات التي تقدمها المشاريع العامة. والإدارة هنا مسؤولة عن تصرفاتها وقراراتها أمام القوانين والأنظمة النافذة وبما يتماشى مع سياسات وخطط الدولة الاقتصادية والاجتماعية.

### 5. مدخل الإدارة بالأهداف Management By Objectives

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقيين. ويعتبر بيتر دركر أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة The practice of management" في فترة الخمسينات من القرن الماضي.

يكن جوهر الإدارة بالأهداف في إمكانية وضع الأهداف الممكنة الإنجاز والتحقيق. وعلى ذلك يمكن القول أن منهج الإدارة بالأهداف ما هو إلا انعكاس لهدف ممارسة الإدارة ذاتها. فبدون الأهداف الواضحة الممكنة التطبيق والقياس تصبح الإدارة عشوائية ويزيد بذلك احتمال فشل المنشأة أو انعدام فعاليتها. فالهدف الرئيسي لهذا الأسلوب في الإدارة هو مساعدة المنشأة أو جزء منها على تحقيق الأهداف والنتائج التي تضعها لنفسها، معتمدة بصفة رئيسية على الأهداف كوسيلة للوصول إلى النتائج التي ترغب في تحقيقها.

### 1.5. فلسفة الإدارة بالأهداف:

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها ما يلي:

- الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني:

في حين تصف النظرية التقليدية عن الطبيعة الإنسانية (نظرية X) الإنسان بالكسل والسلبية، وكره العمل وضعف الطموح، وأنه يحب السيطرة على الأفراد وتوجيههم وتدريبهم من خلال تخطيط العمل ورقابته بشكل

محكم. فإن النظرية المتفائلة أو الحديثة (نظرية Y) ترى الإنسان مخلوق نشيط، إيجابي، محب للعمل، وراغب فيه، متنوع الدوافع، وقادر على ممارسة التوجيه والانضباط الذاتي، لا يقبل فقط المسؤولية ولكن يسعى إليها أيضاً.

وبالتالي نجد أن الإدارة التي تعتق (نظرية Y) هي الإدارة المؤهلة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، نظراً لأن هذا الأسلوب يتطلب درجة كبيرة من الانضباط والتوجيه والتحفيز الذاتي، والقبول التطوعي للمسؤولية.

#### • الاتصال الفعال:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف تتبع أساساً من الأهمية القصوى للاتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية، وبشكل مستمر ومتجاوب مع استمرار تغير الظروف الداخلية والخارجية في التنظيم، فلكي يقوم أفراد التنظيم بأداء ملتزم فإن ذلك يستلزم أن يعرف كل فرد في المنظمة ما هو متوقع منه، ومتى وكيف يحصل على التعاون اللازم من أجهزة المنظمة بما يمكنه من الوفاء بهذه التوقعات ثم الطريقة التي ستم بها مكافأته وتقدير عمله.

#### • الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة:

تعد الأهداف هي أحد الأركان الأساسية التي تستند عليها فلسفة الإدارة بالأهداف، حيث أن الهدف هو الرباط النفسي الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم، ويوجه أفكارهم لبلوغه، ويعد الهدف بمثابة الغاية أو النتيجة التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة وبمواصفات وكميات معينة.

#### • المشاركة:

تتضمن فلسفة الإدارة بالأهداف قيام المديرين في مختلف المستويات التنظيمية بالاشتراك في تحديد الأهداف التي يمكن لإدارتهم أو أقسامهم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، بجانب مشاركتهم في ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعة، وفي تقييم الإنجازات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة. كما تشجع الإدارة بالأهداف المديرين على أن يحددوا مقدار المساهمة التي يمكن أن يقدموها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، بجانب تحديد أهدافهم الشخصية التي يمكنهم تحقيقها من خلال أهداف المنظمة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتضمن استراتيجية تحفيزية تدفع الأفراد إلى التضامن مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، والمساهمة الجادة في تحقيق النتائج التي تسعى لتحقيقها.

#### • قيادة فريق العمل:

إن فلسفة الإدارة بالأهداف حول القيادة تختلف عنها في ظل النظريات والممارسات الإدارية الأخرى، فالقائد في ظل الإدارة بالأهداف هو أولاً عضو في فريق متكامل، يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها، وهو يوجه ويرشد ويقود بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين جماعة العمل هي علاقة أخذ وعطاء، إرشاد واسترشاد، وتوجيه ومقترحات، تعليم وتعلم. يحيط كل ذلك اتفاق عام هو توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقائد لا يعمل وحده، ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم. وبالتالي فإن القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات فقط، ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصقلها وتعميقها، وينطبق ذلك على كافة المستويات التنظيمية.

## • ديناميكية الإدارة:

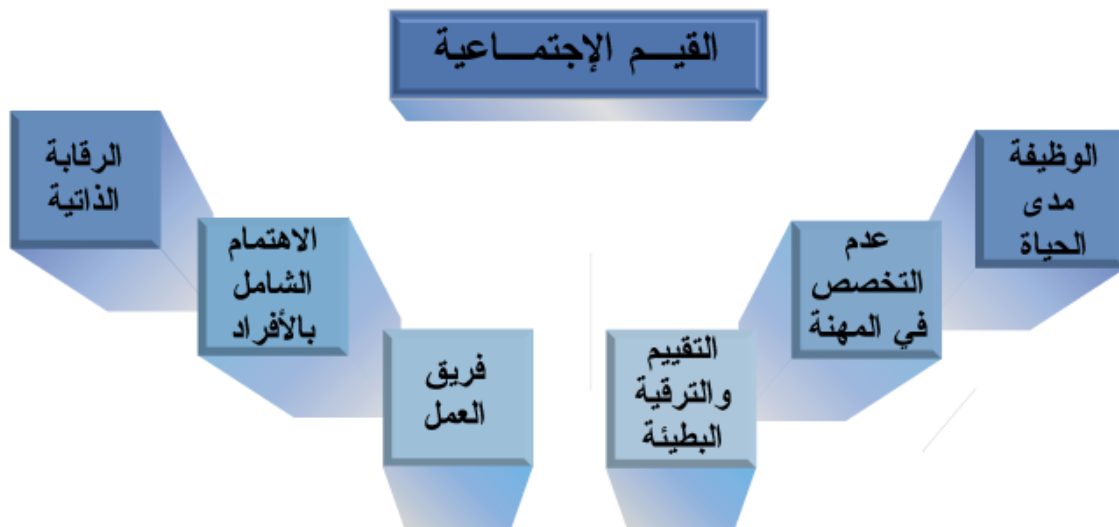
فالمنطق الذي تسير فيه الإدارة متحرك ومتجدد، حيث يتجدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة مما يرشد الإدارة إلى انسب السبل والإمكانات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها. فقد ترى الإدارة أن تغيير أهدافاً معينة وتطورها، أو تدمج بعضها أو تؤجل هدفاً لوقت معين، أو تؤخر هدفاً وتقدم آخر، كما قد ترى تغيير أسلوب أو أكثر من أساليب العمل. إن هذه العملية الفكرية المستمرة تجعل الإدارة تمارس وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، وأنسب الطرق للتكيف مع هذه الظروف.

## 6. مدخل الإدارة اليابانية Japanese Management

منذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأميركية التي ظلت مسيطرة منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كنمط إداري ينهل منه الكثير من الباحثين الإداريين. تبلور مدخل الإدارة اليابانية كمحصلة إسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من ريتشارد باسكال و زميله أنطوني أتوس من خلال كتابهم في فن الإدارة اليابانية، و وليم أوتشي الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية Z، إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية. وقد أسفرت تلك المحاولات الحثيثة عن التوصل إلى عدد من المبادئ المستمدة من بيئة الأعمال اليابانية اعتبرت بمثابة المنهج الإداري الواجب اتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال.

### 1.6. خصائص الإدارة اليابانية:

يمكن عرض أهم المبادئ الأساسية التي تركز عليها فلسفة الإدارة اليابانية من خلال شقين، الأول هو القيم الاجتماعية والثاني هو الاستراتيجية الإدارية.





## 1. الوظيفة مدى الحياة:

يتمتع الاقتصاد الياباني منذ حوالي خمسين عاماً بقدرته على الاحتفاظ بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمالة. ويكمن سر نجاح الشركات اليابانية في ابتكارها لطريقة السلم أو التدرج للوصول إلى الوظيفة الدائمة، بحيث يلتحق العامل أو الموظف بالعمل براتب متدني ودون حوافز إضافية (تأمين صحي، تعويض نهاية خدمة، مكافأة تقاعدية،...) حتى مضي عشر سنوات على وجوده في المؤسسة، تستطيع الشركات خلالها تحقيق تكاليف ثابتة متدنية. وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة المؤقتة ذات التكاليف الثابتة المتدنية تنتقل بالعامل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمزاياها وحوافزها السنوية الإضافية.

وبالتالي فإنه من أهم الخصائص التي تميز المنظمات اليابانية هي توظيف العاملين بها مدى الحياة والذي يعني الاحتفاظ بالعمالة تحت أقصى الظروف مما ينعكس على مناخ العمل في شكل استقرار العمالة وولاء الموظفين وارتباطهم بالشركة كمجتمع أسري، مما يستدعي من المنظمات التدقيق في اختيار العمالة التي تلحق بها.

إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الاختيار للشخص الذي تتوافق خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

## 2. عدم التخصص في المهنة:

تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة.

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملاً لكل العاملين في المنظمة، مما يثري خبرات الفرد ويكسبه نظرة شمولية لجميع وظائف المنظمة.

## 3. التقييم والترقية البطيئة:

تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية ، فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن 8 سنوات. وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة وأن يتشبع بقيمتها، وفلسفتها الفريدة، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقييم أدائه، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. إن أهم معايير الترقية في اليابان هي: الأداء والانتماء لمدة طويلة للشركة والإخلاص والولاء للشركة.

#### 4. فريق العمل:

يعد فريق العمل هو الوحدة الأساسية في تنظيم الشركات اليابانية وليس الفرد، فالهيكل التنظيمية في المنظمات اليابانية تقوم على أساس وحدات عمل جماعي وليس في شكل مراكز وظيفية أو مناصب. ومعنى ذلك أن عضوية الفرد في جماعة ما لا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى آخر لتتطوّر على الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة. وفي ذلك استثمار لفعاليات الجماعة في حل المشكلات وفي التطوير والتحديث والابتكار.

#### 5. الاهتمام الشامل بالأفراد (الإدارة الأبوية):

تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين وتوفير المناخ الذي يشعرون بأنهم جزء هام من التنظيم أو أنهم أعضاء في أسرة واحدة.

ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، فلا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به، وتركيزه على الأداء وعلاقاته بالآخرين.

#### 6. الرقابة الذاتية:

تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء. ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيهما مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.



### 1. طريقة اتخاذ القرار بشكل جماعي:

تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه.

### 2. التعليم والتدريب المستمران:

إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة، سواء كان موظفاً أو عاملاً أو مديراً، من بداية حياته العملية حتى نهايتها. فالتعليم والتدريب المتواصلان سرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج. وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمتها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، وعملية التدريب المستمر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

### 3. القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بتعهدهم الجماعي لتحقيق الأهداف. القائد الفرد دوره توحيد وكرمز ومنسق ومتصل. فكرمز تويحيدي يتم إرشاده بما يجب عمله مع مرؤوسيه بعكس ما هو متعارف عليه في الدول الأخرى، حتى أنه قيل بأن إحدى علامات الموظف الذكي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه رئيسه، لأن الأفكار تنطلق من أسفل إلى أعلى.

ويعتبر المدير الياباني دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين، لأنه تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه فترة طويلة من حياته الوظيفية في العمل الإجرائي والمرؤوس.

## 7. نظرية Z : Z Theory

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتبهاً عالمياً لممارساتها الإدارية، حيث اهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z) للكاتب وليم أوتشي في عام 1981، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات.

ويلخص الشكل التالي مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.



## 8. مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach

مما لا شك فيه أن الجودة تعتبر أحد العوامل التي تحدد إمكانية المنافسة بين المؤسسات، فجودة المنتجات تعتبر عاملاً من عوامل تسويقها، والدول الصناعية تولي هذا الموضوع اهتماماً متزايداً، وذلك من خلال الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في تخطيط وضبط العمليات الإنتاجية بمصانعها ابتداء من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي للمستهلك، ومن هذه الأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من فوائد تعود على كافة الأطراف المعنية بالجودة من منتج، منظمة، مستهلك... الخ

يعتبر أرموند فيجنباو أول من تطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة في كتابه<sup>1</sup>، حيث عرف الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة وتحسين الجودة التي تؤديها المجاميع المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا الزبون بشكل كامل" واليابانيون هم أول من بدأ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث استعانوا بالدكتور إدوارد ديمينج الذي قام بإلقاء محاضراته القيمة في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا إدارة الجودة الشاملة. ثم بدأت أوربا والولايات المتحدة الأمريكية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ولكن في وقت لاحق لاهتمام اليابان بها وتوج هذا الاهتمام بإصدار المواصفة ISO 9000 من قبل المنظمة الدولية للتقييس في سنة 1987، التي تتضمن مجموعة من المعايير التي ينبغي توافرها في أية منشأة لتكون جديرة بالتعامل معها.

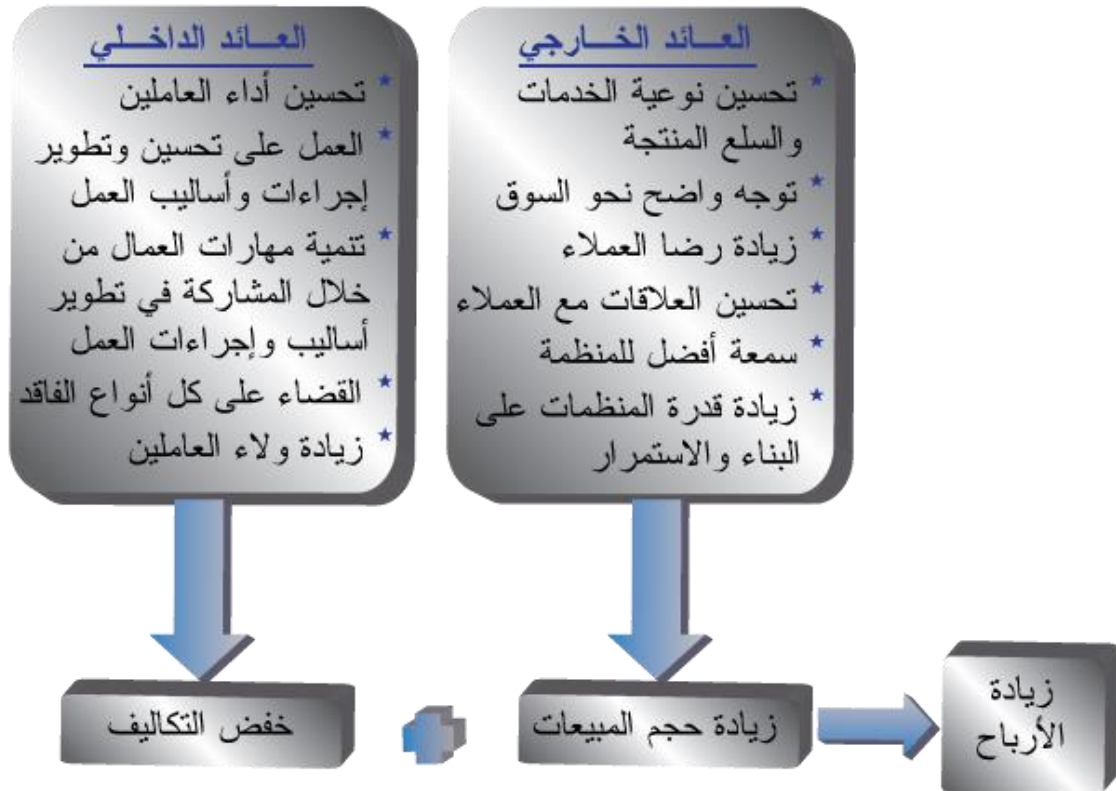
### 1.8. عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق الأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها والمتمثلة في تحسين الأداء الإداري، وتحقيق الرضا لدى الزبائن عن الخدمات أو الإنتاج. والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:

- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة
- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة أو المنتج المقدم
- الاهتمام بمتطلبات الزبائن
- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة
- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات
- تحديد معايير قياس الجودة
- الاعتماد على فرق العمل
- بناء نظام أجور وتعويضات عادل ومحفز للعاملين

## 2.8. فوائد تطبيق إدارة الجودة :

يؤدي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الفوائد التالية كما هو مبين في الشكل الاتي :



## 9. مدخل التفوق الحديث Excellence approach

يفترض هذا المدخل أن النمط الإداري الملائم لكل منظمة هو الذي يحقق لها التفوق على منافسيها. وبالتالي فإن المبادئ أو الوظائف الإدارية التي تحقق ذلك هي التي يجب أن يكون لها الوزن الأكبر من الاهتمام الإداري. ونلخص العوامل الغير تقليدية المسببة لتفوق المنظمات، كما أوردها توماس بيتر وروبرت واترمان في كتابهما<sup>2</sup>

- التحيز نحو التصرف أو الفعل (A bias for action)
  - الاقتراب من العميل Close to customer
  - تحمل المخاطرة والسعي نحو الابتكار
  - تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين
  - التوجه بالقيمة Value driven
  - التمسك بمصادر القوة:
  - الشكل المبسط Simple form
  - الالتزامات المتزامنة والمتحررة Simultaneous loose-tight
- ولكن الانتقاد الذي وجه لهذا المدخل هو إغفاله لتأثير عوامل أخرى للتفوق مثل القدرات المالية وتوافر المستويات الفنية لدى العاملين والمواد الخام والتكنولوجيا وغيرها، إضافة إلى إهماله للمتغيرات الموقفية.

**1.** التحيز نحو التصرف أو الفعل (A bias for action)  
يجب أن يتدخل المدراء شخصياً في جميع الأنشطة والاتصالات غير الرسمية، وحتى في التصرفات التي تحدث عفواً. ويطلق على هذا المبدأ "الإدارة بالتجوال" Management by wandering around.

**2.** الاقتراب من العميل Close to customer  
ينبغي أن يكون رضا العميل هو شاغل أو هاجس الإدارة، أي يجب أن يكون الشعور المسيطر الذي يؤرق المنظمة. وبالتالي فإن تصميم وخصائص المنتج يجب أن تكون ترجمة دقيقة للرغبات واحتياجات العميل.

**3.** تحمل المخاطرة والسعي نحو الابتكار:  
يعد الاستعداد للمخاطرة من الأمور التي يجب تشجيعها في المجال الإداري، أما الفشل فينبغي تحمله. بينما الابتكار يضمن نجاح منتجات المنظمة في السوق الذي تعمل فيه.

**4.** تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين:  
يجب معاملة العاملين في المنظمة بكل احترام وتقدير، فذلك يساعدهم ويشجعهم على تقديم أفضل ما عندهم.

<sup>2</sup> كتاب (في البحث عن التفوق) عام 1982

**5. التوجه بالقيمة Value driven**

الفلسفة الواضحة للمنظمة يسهل اتباعها وتنتشر بصورة أوسع، والقيم والآراء الشخصية يجب مناقشتها علناً داخل المنظمة، كما أن القيادة ينبغي أن تكون قدوة ونموذجاً إيجابياً للعاملين.

**6. التمسك بمصادر القوة:**

على المنظمة أن تتمسك بمجالات الأعمال التي تجيدها فقط ومحاولة تحقيق النمو من خلالها.

**7. الشكل المبسط Simple form**

يجب تخفيض درجة مركزية السلطة، وجعل عدد العاملين في الإدارة العليا للمنظمة أقل ما يمكن وأن تقتصر على من يتمتعون بقدرات ذهنية عالية.

**8. الالتزامات المتزامنة والمتحررة Simultaneous loose-tight**

يجب أن تدعم مختلف استراتيجيات المنظمة متزامنة التزامها بتحمل المخاطرة ولامركزية السلطة، وتبني الابتكارات، واستغلال الفرص. وهذه الالتزامات تقتضي تحرر المنظمة من القيود والإجراءات الروتينية التي يمكن أن تعرقل تقدمها نحو الإمام.



المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

1. الخضر، علي ابراهيم (1989)، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، سوريا.
2. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. برنوطي، سعاد نائف (2003)، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العملية الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
5. كتانه، خيربي (2007)، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات - العمليات الإدارية)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. الصرن، رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
7. طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

## مقترحات وتمارين للفصل السادس

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

السؤال	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	العلامة
<p><b>1.</b> يعبر مفهوم نظرية النظم عن ضرورة النظر:</p> <p>أ- لأي تنظيم باعتباره مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة وذات التأثير المتبادل</p> <p>ب- للنظام كمبدأ رئيس في إدارة أية مؤسسة</p> <p>ت- للعوامل المختلفة داخل التنظيم فقط</p> <p>ث- بأقل اهتمام للعلاقات مع البيئة الخارجية للتنظيم وذلك لصعوبة ضبطها</p>	2. مدخل مدرسة النظم:	2
<p><b>2.</b> يعبر مفهوم التغذية العكسية عن ضرورة الاهتمام بوظيفة:</p> <p>أ- رصد رد الفعل على أعمال التنظيم من قبل الزبائن والمجتمع.</p> <p>ب- التغذية المستمرة لحاجات العاملين حتى يعكسوا ذلك في أداء أفضل.</p> <p>ت- ردود الفعل العكسية لنمط تغذية الآلات.</p> <p>ث- لا شيء مما ذكر.</p>	2. مدخل مدرسة النظم:	2
<p><b>3.</b> أفضل ما يلخص منطلقات النظرية الموقفية:</p> <p>أ- أن الإداري رجل كل الظروف باتباعه نفس الأساليب</p> <p>ب- أن الظروف وليس العلم هو ما يتحكم بالإدارة</p> <p>ت- أنه ليس هناك نظرية مثلى تناسب كل الظروف</p> <p>ث- أنه يمكن للمدير التحكم بكافة ظروف العمل</p>	3. مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي):	2

2	5. مدخل الإدارة بالأهداف	<p><b>4.</b> ترتكز نظرية الإدارة بالأهداف على فكرة أساسية هي:</p> <p><b>أ-</b> أنه طالما كانت أهداف المؤسسة معروفة فلا داعي لمشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات</p> <p><b>ب-</b> أن يقتصر دور الرئيس على مشاركته للمرؤوسين في تحديد الأهداف فقط</p> <p><b>ت-</b> أن تقتصر عملية تقييم الأداء على المرؤوسين فقط</p> <p><b>ث-</b> أنه لا بد من المشاركة والديمقراطية بين العاملين والإدارة وفي جميع مراحل العمل</p>
2	2. مدخل مدرسة النظم:	<p><b>5.</b> النظرية الإدارية التي تشبه التنظيم بالكائن الحي من حيث تفاعله مع البيئة هي:</p> <p><b>أ-</b> النظم</p> <p><b>ب-</b> البيروقراطية</p> <p><b>ت-</b> الكمية</p> <p><b>ث-</b> الموقفية</p>
2	2. مدخل مدرسة النظم:	<p><b>6.</b> تمثل وظيفة القيادة وفق نظرية النظم نوعاً من:</p> <p><b>أ-</b> المدخلات</p> <p><b>ب-</b> المخرجات</p> <p><b>ت-</b> العمليات</p> <p><b>ث-</b> التغذية العكسية</p>
2	1. المدخل الرياضي أو الكمي :	<p><b>7.</b> يطلق تعبير المدخل الكمي في الإدارة على:</p> <p><b>أ-</b> أفكار فريدريك تايلور</p> <p><b>ب-</b> الأفكار التي ترى أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات</p> <p><b>ت-</b> التجارب العلمية التي تمت في مصانع هاوثورن</p> <p><b>ث-</b> لا شيء مما ذكر</p>

2	3. مدخل الموقف (المدخل الوضعي أو الظرفي):	8. وفق النظرية الموقفية فإن الصيغة التالية: "إذا حدثت زيادة في الإعلانات فسوف يؤدي ذلك الى زيادة في المبيعات". أ- صح ب- خطأ
2	7. نظرية Z	9. تعتبر نظرية Z: أ- امتداد للإدارة اليابانية ب- امتداد للإدارة الأمريكية ت- توفيق بين أسلوب الإدارة اليابانية والأمريكية ث- لا شيء مما ذكر

يجب الحصول على الأقل على علامة 12 من ثمانية عشر علامة

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. ما المقصود بالتوظيف مدى الحياة وفقاً للإدارة اليابانية.
  - (الحل في الفقرة: 6-مدخل الإدارة اليابانية)
2. عدد دعائم فلسفة الإدارة بالأهداف.
  - (الحل في الفقرة: 5-مدخل الإدارة بالأهداف)
3. عدد انعكاسات إدارة الجودة الشاملة على الصعيدين داخل وخارج المؤسسة.
  - (الحل في الفقرة: 8-مدخل إدارة الجودة الشاملة)
4. تحدث عن العوامل الغير تقليدية المسببة لتفوق المنظمات وفق مدخل التفوق الحديث.
  - (الحل في الفقرة: 9-مدخل التفوق الحديث)