



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أسس إدارة الأعمال

الدكتور اسامة سعيد

تدقيق:

الدكتور علي كنعان

الدكتور أحمد الشعراوي

الدكتور بطرس حلاق



ISSN: 2617-989X



Books & References

أسس إدارة الأعمال

الدكتور اسامة سعيد

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية ٢٠٢٠

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل التالي حصراً :

اسامة سعيد ، الإجازة في الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢٠

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

Principles of Business Management

Ousama Said

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



الفهرس

1	الوحدة التعليمية الأولى: مفهوم الإدارة وتطور الفكر الإداري.....
2	أولاً: مقدمة.....
3	ثانياً: مفهوم الإدارة.....
4	ثالثاً: تعريف الإدارة.....
7	رابعاً: أهمية الإدارة.....
9	خامساً: أهداف الإدارة.....
10	سادساً: نشأة الإدارة.....
12	سابعاً: أسباب نشأة علم الإدارة.....
13	ثامناً: الإدارة فن أم علم؟.....
14	تاسعاً: الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري.....
15	عاشراً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.....
16	الخلاصة.....
17	التمارين.....
21	المراجع.....
22	الوحدة التعليمية الثانية: النظريات الأساسية في الإدارة.....
23	أولاً: مقدمة.....
24	ثانياً: النظريات المبكرة في الإدارة.....
27	ثالثاً: المدرسة التقليدية.....
49	رابعاً: مدرسة العلاقات الإنسانية.....
52	خامساً: المدرسة السلوكية.....
60	الخلاصة.....
61	التمارين.....
67	المعلومات الإضافية.....

68	المصادر والمراجع.....
69	الوحدة التعليمية الثالثة: النظريات الحديثة في الإدارة
70	أولاً: مقدمة.....
71	ثانياً: نظرية المدخل الرياضي.....
72	ثالثاً: نظرية النظم.....
74	رابعاً: النظرية الموقفية.....
75	خامساً: النظرية القانونية.....
75	سادساً: نظرية الإدارة بالأهداف.....
81	سابعاً: نظرية الإدارة اليابانية.....
85	ثامناً: نظرية إدارة الجودة الشاملة.....
91	الخلاصة.....
92	التمارين.....
95	المعلومات الإضافية.....
96	المراجع.....
97	الوحدة التعليمية الرابعة: الوظائف الإدارية الأساسية
98	أولاً: مقدمة.....
99	ثانياً: التخطيط.....
102	ثالثاً: التنظيم.....
107	رابعاً: التوجيه.....
109	خامساً: الرقابة.....
116	الخلاصة.....
117	التمارين.....
120	المراجع.....
121	الوحدة التعليمية الخامسة: إدارة التغيير
122	أولاً: مقدمة.....

123	ثانياً: مفهوم التغيير
124	ثالثاً: أهداف التغيير
125	رابعاً: مجالات التغيير
127	خامساً: أنواع التغيير
128	سادساً: متطلبات التغيير
128	سابعاً: التخطيط للتغيير
130	ثامناً: أسباب مقاومة التغيير
131	تاسعاً: أساليب تخفيض مقاومة التغيير
132	عاشراً: نماذج التغيير
134	الخلاصة
135	التمارين
140	المراجع
141	الوحدة التعليمية السادسة: إدارة الوقت
142	أولاً: مقدمة
143	ثانياً: مفهوم إدارة الوقت
144	ثالثاً: أنواع الوقت
145	رابعاً: خطوات إدارة الوقت
146	خامساً: معوقات إدارة الوقت
147	الخلاصة
148	التمارين
153	المراجع
154	الوحدة التعليمية السابعة: اتخاذ القرار
155	أولاً: مقدمة
156	ثانياً: مفهوم القرار
157	ثالثاً: صنع القرار واتخاذ القرار

158.....	رابعاً: مقومات اتخاذ القرار
158.....	خامساً: خطوات اتخاذ القرار
161.....	سادساً: المشاركة في اتخاذ القرار
161.....	سابعاً: ما فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات؟
162.....	ثامناً: أنواع القرارات الإدارية
163.....	تاسعاً: أنواع متخذي القرارات
164.....	عاشراً: عناصر اتخاذ القرار السليم
165.....	الخلاصة
166.....	التمارين
169.....	المراجع

الوحدة التعليمية الأولى

مفهوم الإدارة وتطور الفكر الإداري

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

- يعرف مفهوم الإدارة والمدير والمنظمة.
- يدرك أهمية الإدارة.
- يعدد مواصفات الإداري.
- يعدد مراحل تطور الفكر الإداري.
- يتعرف على ارتباط علم الإدارة بالعلوم الأخرى.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة- الموارد الطبيعية- الموارد البشرية- النمو الاقتصادي- التخصص في الإنتاج - تقسيم العمل- المنافسة- الكفاءة - الفاعلية- التخطيط-التنظيم-التوجيه- الرقابة- الهدف- اتخاذ القرار-المشروعات الكبيرة- علم الاقتصاد- الكفاية الإنتاجية.

أولاً: مقدمة



سبق أن ذكرنا أن الإدارة كممارسة تعد قديمة قدم الإنسانية، فالإنسان يمارس الإدارة كفرد وكمجموعة منذ أن خلقه الله على وجه هذه الأرض، والوقائع التاريخية تؤكد هذا الرأي، فالحضارات القديمة: الرومانية واليونانية والفرعونية والصينية والفينيقية وغيرها، وأيضاً الشرائع السماوية اليهودية والمسيحية والإسلامية انتشرت في بقاع الأرض المختلفة بفضل الإدارة.

وقد يتبادر إلى أذهان البعض أسئلة مختلفة على غرار: ما الإدارة؟ من هو المدير؟ أو ما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية وأنا أخصص في مجال الإعلام؟ وكما بيّنا سابقاً، في الواقع، كلنا نقوم بدور المدير، فمهما يكن الموقع والتخصص، نحن نحتاج هذا العلم، في إدارة الشؤون الخاصة وكذلك شؤون العمل، ولنتمكن من إدارتها بشكل جيد، علينا الإلمام بالعملية الإدارية. فتعلم الإدارة على المستوى الشخصي، يساعد في زيادة مستوى المهارات والقدرات وتحسين الأداء في العمل وخارجه.

ونسعى من خلال هذا الفصل إلى التعرف على مفاهيم إدارية متنوعة، كتعريف الإدارة وأهميتها وأهدافها، وإلى التطور التاريخي للفكر الإداري، وأسباب نشأة علم الإدارة، وعلاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.

ثانياً: مفهوم الإدارة



"معظم الناس تخط بين الإدارة السيئة والقدر" كين هوبارد.
أصل كلمة إدارة لاتيني (Administration)، بمعنى (To Serve)، أي (لكي يخدم)، والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين.

من المفيد التمييز بين:

- الإدارة العامة (Public Administration).
- وإدارة الأعمال (الإدارة الخاصة) (Business Administration).

فالإدارة العامة:

ترتبط بالأنشطة الحكومية المستندة إلى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة بما يحقق أهداف المجتمع.

أما إدارة الأعمال:

فهي ترتبط بإدارة المشروعات الاقتصادية الصناعية والخدمية (حكومية أو غير حكومية) المستندة إلى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة الهادفة إلى تحقيق الربح.

وهذا يعني أن الإدارة سواء أكانت عامة أو خاصة، فهي تبدأ بالتخطيط وتنتهي باتخاذ القرارات المناسبة والرشيده التي تسهم في الوصول إلى تحقيق هدف المؤسسة.

ويركز علم الإدارة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية والبشرية بشكل سليم، فهو يهدف إلى الوصول إلى أعلى كفاية إنتاجية ممكنة، أي: الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع معدلات النمو والتطور الاقتصادي، الذي سينعكس إيجاباً على المستوى المعيشي للمواطنين.

الإدارة كعلم يتضمن مجموعة من القواعد أو المبادئ العلمية، والنظريات الإدارية المختلفة، والتوصل إلى هذه الحقائق والقواعد والمبادئ والنظريات تم، ويتم من خلال الدراسات العلمية والتجارب التطبيقية التي يقوم بها متخصصين في مجال الإدارة.

فالإدارة كعلم وكمهارات نحتاج إليها في جميع ميادين الحياة من زراعة وصناعة وتجارة وبناء ونقل، وفي مجال الخدمات والسياسة والإعلام، فهذه سمة تميز علم الإدارة عن بقية العلوم.

ثالثاً: تعريف الإدارة

قدم علماء الإدارة العديد من التعريفات، منهم من نظر إليها من زاوية المدير وما عليه القيام به، كفريدريك تايلور، وهنري فايول، وكونتز وادونيل، وشيستر برنارد، وغيرهم، ومنهم من تناولها من منظور طبيعة الإدارة كجولفر والنمر وغيرهم، وسنستعرض بعضاً منها:



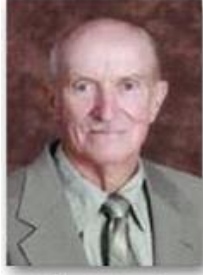
فريدريك تايلور

- يقول فريدريك تايلور: إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

- يقول هنري فايول : يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.



هنري فايول



هارولد كونتز

- يقول كونتز واودنيل: الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.



تشيستر برنارد

- يقول تشيستر برنارد: بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة.



كيث جلوفر

- يقول جلوفر: بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.



نمر باقر النمر

- النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الإدارة على أنها:

نشاط إنساني ذهني مستمر، ذو طابع اجتماعي، يهدف إلى استثمار الموارد المادية والمالية والبشرية استثماراً مثالياً، عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة، للوصول إلى الهدف المرسوم بكفاية وفعالية، ولها عدة مستويات تمارس كافة المهام في كل مستوى منها، ومن التعريفات السابقة، ومن هذا التعريف الأخير، يمكن استنتاج المفاهيم الإدارية التالية:

- وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.
- الإدارة عملية مستمرة: الإدارة تعمل على تقديم منتجات وخدمات تلبي الحاجات النامية والأذواق المتغيرة للأفراد، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً، فالمدیر مثلاً لا يخطط فقط في بداية حياة المشروع ثم يتوقف، ولكن يقوم بالتخطيط بشكل مستمر طالما استمر المشروع.
- الإدارة عملية اجتماعية: العمل الجماعي داخل المشروع لتحقيق هدف محدد، يخلق بيئة اجتماعية إنتاجية، حيث تهتم الإدارة بمشاعر الأفراد وتلبية حاجاتهم.
- الإدارة تدير الموارد البشرية والمادية مثل المواد الأولية والآلات والأموال.
- الإدارة تسعى إلى تحقيق هدف محدد.
- مستويات الإدارة: للإدارة ثلاثة مستويات، عليا ووسطى ودنيا، وفي كافة المستويات يمارس المدير المهام الإدارية نفسها، على اختلاف درجة المهام، ودرجة تعقدها، والمسؤولية المرتبطة بالموقع الوظيفي.
- الكفاية: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منه.
- الفاعلية: مستوى تحقيق أهداف المنظمة.

أما تعريف المدير:



فهو من يوجه الأفراد نحو إنجاز عملٍ ما، ويقوم بالإدارة بعناصرها المختلفة من تخطيط واتخاذ قرار وتنظيم وقيادة وتحفيز ورقابة، فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية، وذلك تبعاً للمستوى الإداري الذي يمثله، ولا تنحصر مهمة المدير على إصدار الأوامر، بل تشمل أيضاً التنسيق بين جهود العاملين لإنجاز ما هو مطلوب، ويمكن

أن يطلق مصطلح المدير على أكثر من شخص في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المنشأة.

فالمدير يكون ناجحاً إذا استطاع أن يستفيد من قوة الآخرين، ويركز دائماً على الإنجازات والنتائج، أكثر من تركيزه على الأنشطة والإجراءات، وعليه أن يصل إلى بناء منظومة إدارية داخل مؤسسته، تقوم على توضيح واجبات العامل وحقوقه، وما هو المطلوب منه وما هو السلم الإداري.

رابعاً: أهمية الإدارة



من خصائص الحياة الإنسانية في بدائيتها، وفي تقدمها، تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان، نظراً لطاقاته وإمكاناته المحدودة، فهو لا يستطيع العيش منعزلاً عن الناس.

لذلك لجأ إلى التعاون والتنسيق مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة يقوم بدور المدير في تصريف أمور القبيلة، وتوزيع الأعمال بين أفرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع.

فالإدارة هي حاجة للجماعة ولل فرد، وقد أكد مارشل ديموك في كتابه: "الإدارة العامة" على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات المصرية، الصينية، والإغريقية، وقد كان ذلك الاهتمام نابعاً من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساس، وموجه رئيس في كافة شؤون الحياة.

والمؤسسات اليوم مهما صغر حجمها أو كبر، ومهما اختلف مجال نشاطها سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية أو إعلامية. إلخ، فإنها جميعها تعتمد على مبادئ الإدارة لكي تحقق أهدافها، فالفارق ما بين مؤسسة متقدمة تحقق نتائج مميزة ومؤسسة أخرى متخلفة ونتائجها ضعيفة، هو فارق في مستوى كفاءة إدارة كلا المؤسساتين.

ومهما توفر للمؤسسات من أموال ومقومات مادية أخرى كالألات المتطورة والفنيين لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها، وكثيراً ما نجد مؤسسات تمتلك المقومات المادية والمالية، غير أنها فشلت في تحقيق هدفها، نتيجة ضعف إدارتها. وعلى مستوى الدول، فنقدمها يعود إلى تقدم الإدارة الموجودة فيها، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

وإن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية يعتمد على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. وإن استثمار الموارد المتاحة دون هدر أو تقصير، يتوقف أساساً على كفاءة الإدارة العامة والخاصة.

فالبلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها، والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة. فالتقدم على جميع الأصعدة: اقتصادياً، اجتماعياً، سياسياً، لا يحدث دون جهود الإدارة ذات الكفاءة والفاعلية.

خامساً: أهداف الإدارة

تهدف الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية:



- رفع المستوى المعيشي، من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، مما يتيح إمكانية الحصول على أكبر أجر ممكن.
- تحديد الطاقات الإنتاجية، ووضع البرامج الزمنية لتشغيل الآلات، والخطوط الإنتاجية، وكذلك وضع الخطط الإنتاجية الموضوعية، ثم متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الخطط.

- الاستثمار الأمثل للموارد الوطنية المادية والبشرية

بحيث تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الجودة بأقل التكاليف الممكنة.

- تقليص المسافة الفاصلة بين الدول النامية والدول المتقدمة، وذلك من خلال الاعتماد على الموارد المتاحة، وتوظيف العلم والتقنيات الحديثة، لتحقيق التنمية الاقتصادية.
- إيجاد الأساليب والوسائل الكفيلة بتجاوز الأزمات المختلفة كالأزمات الغذائية والاقتصادية.إلخ.

سادساً: نشأة الإدارة

لا يمكن اعتبار أن نشأة الإدارة مرتبطة بحضارة معينة دون سواها، وإنما هي نتاج جماعي لجميع الحضارات الإنسانية.

عُرفت الإدارة في الحضارات القديمة: المصرية والصينية والإغريقية والسومرية والبابلية والفينيقية وغيرها. وإلا كيف استطاعت هذه الحضارات أن تتطور، وتنتشر دون وجود الفكر الإداري، وعند تناول نشأة الإدارة من المفيد التمييز بين نشأة الإدارة كممارسة، وكفكر، وكعلم:

الإدارة كممارسة:

بدأت الإدارة، كممارسة، مع وجود الإنسان على سطح الأرض، فالمجتمعات البدائية وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة للبقاء على قيد الحياة، والاستمرار في تأمين الحاجات الأساسية. وتعد الأسرة محور العمليات الإدارية، حيث يتم فيها التخطيط والتنظيم والتوجيه وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

● فالحضارة الفرعونية عرفت الإدارة كممارسة من خلال التنظيم الإداري الهرمي، ففي قمة الهرم فرعون (ملك) مصر، وتحت هذه القمة يأتي النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفيون ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون، وكانت شؤون الدولة تدار من خلال ثلاثة أقسام: إدارة الشؤون المدنية التي يشرف عليها الوزير، وإدارة شؤون المعابد الدينية التي يشرف عليها كبار رجال الدين، وإدارة شؤون الحرب والجيش، وكان الاهتمام كبير باختيار أفضل الكفاءات لشغل هذه الوظائف الإدارية.

● أما الصين القديمة فقد عرفت، في الألف الثانية والثالثة قبل الميلاد، نظام دقيق لشغل الوظائف العامة في الدولة. حيث كان التوظيف والترقية يعتمد على الشهادة العلمية والكفاءة، حيث تم تطبيق القاعدة التي تقول: الرجل المناسب في المكان المناسب، واعتقد الصينيون القدماء أن الكفاءة هي المؤهل الوحيد لشغل وظائف الدولة و ليس الحسب أو النسب أو المحسوبية، ولهذا الأمر مغزاه ودلالته في استقرار الحضارة الصينية وازدهارها.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويعد من أقدم الوثائق المكتوبة في العالم، في هذا الصدد، ما عثر عليه الباحثون في تراث الحضارة السومرية، خلال الألف الرابع قبل الميلاد، والتي تضمنت أنهم عرفوا الرقابة الإدارية من خلال نظام المعابد والكهنة.

كذلك نجد أن البابليين في عهد (نبوخذ نصر) عام 604 ق.م، استعملوا الرقابة الإدارية على الإنتاج، فقد استخدمت الألوان كوسيلة للرقابة على خيوط الغزل التي يتداولها المصنع كل أسبوع، ما عرفت الحضارة المصرية القديمة وظائف إدارية كالتخطيط الإداري والرقابة.

وظهر التنظيم في الحضارة الصينية، حيث تدل الوثائق التاريخية على أن الصينيين كانوا على علم بالمبادئ الإدارية في مجال التنظيم والتوجيه والرقابة، ودستور (تشاو) الذي كتب عام 1100 ق.م. يدل على أنه استخدم كدليل إداري للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الإمبراطور، وظهر التنظيم الهرمي وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة، كما عرفت الحضارة العربية الإسلامية أسس التنظيم الإداري: التدرج الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص في مجال الإدارة الحكومية.

الإدارة كعلم مستقل:

يعد نهاية القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين، نقطة البداية في نشأة الإدارة كعلم يدرس في الجامعات والمعاهد، كبقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً.

وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس إدارية متنوعة، حيث وضع ماكس فيبر النظرية البيروقراطية، والأمريكي فريدريك تايلور نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي هنري فايول نظرية الإدارة التنظيمية، ومن ثم ظهرت المدرسة السلوكية لجورج ألتون مايو، ثم بدأ الاهتمام بعلم النفس الإداري من خلال مساهمات أبرهام ماسلو وهيرزبرج.

سابعاً: أسباب نشأة علم الإدارة



هناك العديد من الأسباب التي أسهمت في نشأة علم الإدارة، نذكر منها:

1. ظهور الآلات، والتخصص في الإنتاج، وتقسيم العمل، وتطور أساليب الإنتاج:

فرض ظهور وتطور الآلات الإنتاجية، من المرحلة البدائية وحتى المرحلة الإلكترونية، الحاجة إلى كوادرات فنية مؤهلة للقيام بتشغيل هذه الآلات، وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة،

وهذا بدوره يحتاج إلى عناصر إدارة تقوم بتنظيم وتوزيع هذه الأعمال على العاملين، وفقاً لمؤهلاتهم ورغباتهم، والسعي للتنسيق فيما بينهم.

2. زيادة عدد المشروعات وقدراتها الإنتاجية:

أسهم إنشاء عدد كبير من المنشآت الضخمة، ذات الطاقة الإنتاجية العالية، في زيادة مستوى المنافسة فيما بينها على أسواق التصريف وتخفيض تكاليف إنتاجها، وتحسين نوعيته، فنجاح المنشآت في تحقيق هذه الأهداف يتطلب الاعتماد على أساليب إدارية علمية.

3. الأزمة الاقتصادية العالمية:

لقد كان ضعف كفاءة الإدارة من بين الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الأزمة الاقتصادية الغربية في عام 1929، ووجهت هذه الأزمة أنظار الاقتصاديين، وأصحاب القرار إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة، التي تعد الأساس في نجاح المشروعات، فلقد بينت الأزمة أن الاعتماد على سياسة التوسع في الإنتاج والاستثمار وحده غير كاف لتحقيق التطور الاقتصادي، وإنما يحتاج ذلك أيضاً إلى وجود إدارة تتمتع بالكفاءة والفاعلية.

4. الحرب العالمية الثانية:

أسهمت المنافسة بين الدول المتحاربة لتحقيق التفوق العسكري على خصومها، في قيام تجمعات صناعية عسكرية ضخمة تعتمد على الأساليب التقنية المتطورة، وتطلب نجاح هذه التجمعات الصناعية الاهتمام بفئة المديرين، لذا تم تأسيس المعاهد والكليات المتخصصة في الإدارة.

هذا بالإضافة إلى فترة ما بعد الحرب، والتي خرجت منها الدول الأوروبية شبه مدمرة اقتصادياً، واحتاجت لإعادة البناء الاقتصادي إلى تطبيق الأساليب الإدارية العلمية.

5. تشكل النقابات:

أسهم ظهور النقابات المهنية المطالبة بحقوق العمال وحل مشاكلهم الإنتاجية والاجتماعية، في إعادة النظر في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، حيث بدأ المرؤوسون يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، ورسم السياسات الخاصة بالمشروع، وكل ذلك أسهم في تطوير أساليب العمل الإداري والقيادي.

ثامناً: الإدارة فن أم علم؟



تعد الإدارة مزيجاً من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها، والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، وفي الوقت ذاته، فهي فن لأن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع الأفراد، ولأن ليس كل من درس علم الإدارة يستطيع تطبيقه، ففن الإدارة يعني القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

فالإدارة فن وعلم معاً، والإداري يعتمد على النظريات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة امتلاكه مهارات قيادية والعمل على تنميتها، فالإدارة هي فن استخدام العلم.

تاسعاً: الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري



الإداري هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب أشخاصاً آخرين، وليقوم بهذا الدور بشكل سليم، يجب أن يتمتع بصفات أساسية، نذكر منها:

- صفات أخلاقية، كالأمانة والعدل والإخلاص في العمل.

- صفات فكرية: أن يكون لديه القدرة على التنبؤ والتخطيط و قيادة الأفراد والتنسيق فيما بينهم، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة.
- صفات بدنية، تمكنه من تحمل عبء العمل وضغوط العمل.
- صفات فنية: أن يكون ملماً بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية: أن يكون مطلعاً على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية: أن يمتلك مهارات تواصل.

عاشراً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

هناك ارتباط قوي بين علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الطبيعية والرياضية وغيرها من العلوم الأخرى، والتفاعل فيما بينها مستمر.

1- الإدارة وعلم الاقتصاد:

يهدف علم الاقتصاد إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية النادرة لتحقيق إشباع للحاجات البشرية المتزايدة، وهذا الهدف يتقاطع مع هدف الإدارة المتمثل في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، فالإداري يحتاج للإلمام بالنظريات الاقتصادية ليتمكن من حل المشاكل الاقتصادية التي تحصل.

2- الإدارة وعلم الاجتماع:

يهدف علم الاجتماع إلى دراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات بين الأفراد والجماعات. ويتقاطع هذا الهدف مع هدف الإدارة الاجتماعي في بناء بيئة عمل اجتماعية مبنية على المحبة والاحترام بين العمال.

3- الإدارة وعلم النفس:

يهدف علم النفس إلى فهم سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه. وهذا الهدف يتقاطع مع هدف الإدارة المتعلق بتحفيز العمال لزيادة إنتاجيتهم وإتقانهم. ولكي يستطيع الإداري تحفيز العمال وزيادة رضاهم الوظيفي وتحسين مهارات التواصل معهم، لا بد من الاعتماد على علم النفس.

4- الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية:

للعلوم الطبيعية، كعلم الفيزياء والكيمياء والرياضيات، علاقة بعلم الإدارة، فبحوث العمليات، وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي، بالإضافة إلى علم الإحصاء والنماذج الرياضية، تساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

الخلاصة

- يعني مفهوم الإدارة الخدمة، على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين.
- تعرفنا على أنواع الإدارة:
 - الإدارة العامة (Public Administration).
 - إدارة الأعمال (الإدارة الخاصة) (Business Administration).
- سلطنا الضوء على تعريفات الإدارة التي قدمها علماء الإدارة مثل فريدريك تايلور، وتعرفنا على بعض المفاهيم الإدارية كالكفاءة والفاعلية.
- تتمثل أهداف الإدارة التي تتمثل برفع المستوى المعيشي والاستثمار الأمثل للموارد وتحديد الطاقة الإنتاجية الخ.
- فيما يخص السؤال المتعلق بالإدارة هل هي علم أم فن، فالإدارة فن وعلم معاً، والإداري يعتمد على النظريات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة امتلاكه مهارات قيادية والعمل على تنميتها، فالإدارة هي فن استخدام العلم.
- أيضاً تناولنا مراحل تطور الفكر الإداري، وأسباب نشأة علم الإدارة، والمواصفات التي يجب أن يتمتع بها الإداري وأخيراً العلاقة القائمة بين علم الإدارة وبعض العلوم الأخرى.

التمارين

أولاً- اختر الإجابة الصحيحة:

1- يهدف علم الإدارة للوصول إلى:

- a. أعلى كفاية إنتاجية ممكنة.
- b. أعلى كفاية إدارية ممكنة.
- c. أعلى كفاية فنية ممكنة.
- d. أعلى كفاية مالية ممكنة.

الإجابة: أعلى كفاية إنتاجية ممكنة.

2- الإدارة كعلم نحتاج إليه:

- a. في جميع جوانب الحياة.
- b. في الزراعة.
- c. في الصناعة.
- d. في التجارة.

الإجابة: في جميع جوانب الحياة.

3- تضم الإدارة ثلاثة مستويات:

- a. الإدارة العليا والتنفيذية والدنيا.
- b. الإدارة العليا والفنية والإدارية.
- c. الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة: الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا.

4- الفارق بين مؤسسة متقدمة ومؤسسة فاشلة هو:

a. فارق مالي.

b. فارق إداري.

c. فارق تقني.

d. فارق فني.

الإجابة: فارق إداري.

5- تقدم الدول يعود إلى:

a. التقدم الفني فيها.

b. التقدم الإداري فيها.

c. التقدم المالي فيها.

d. حجم الثروة الباطنية كالنفط مثلاً.

الإجابة: التقدم الإداري فيها.

6- تهدف الإدارة إلى تحقيق الغايات التالية:

a. الاستثمار الأمثل للموارد الوطنية.

b. تحسين المستوى المعيشي للأفراد.

c. معالجة الأزمات.

d. كل ما ذكر صحيح.

الإجابة: كل ما ذكر صحيح.

7- أيهما أسبق تاريخياً:

- a. الإدارة كعلم.
- b. الإدارة كعلم وكممارسة ظهرها معاً.
- c. الإدارة كممارسة.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة: الإدارة كممارسة.

8- الإدارة هي:

- a. علم.
- b. فن.
- c. فن استخدام العلم.
- d. مهارة.

الإجابة: فن استخدام العلم.

9- من الصفات التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- a. صفات فنية.
- b. صفات ثقافية.
- c. صفات فكرية.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة: كل الإجابات صحيحة.

ثانياً- أجب على الأسئلة التالية:

1- ما الفرق بين مفهوم الإدارة العامة، وإدارة الأعمال؟

.....
.....

2- ما المقصود بالمصطلحات التالية: الكفاءة- الفاعلية- الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية- المدير؟

.....
.....

3- ما أسباب نشأة علم الإدارة؟

.....
.....

4- ما علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد وعلم النفس والاجتماع والعلوم الرياضية والطبيعية؟

.....
.....

المراجع

- أحمد عبد الله الصباب، 1413هـ، أصول الإدارة الحديثة، ط4، الرياض.
- خالد سعد الجضعي، 1427هـ، الإدارة، النظريات والوظائف، ط1، الرياض.
- سعود النمر، وآخرون، 1422هـ، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط5، الرياض.
- علي السلمي، 1985، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط3، القاهرة.
- مطانيوس مخائيل، 2001، القياس والتقويم في التربية الحديثة، منشورات جامعة دمشق.
- <http://ar.wikipedia.org>

الوحدة التعليمية الثانية

النظريات الأساسية في الإدارة

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

- يعرف مبدأ تقسيم العمل وفوائده، ومبادئ الإدارة العلمية، ومبادئ الإدارة البيروقراطية، ومبادئ الإدارة التنظيمية.
- يعرف الكفاية الإنتاجية والكفاية الإدارية.
- يفرق بين النشاطات الفنية والإدارية.
- يعرف المبادئ العامة في الإدارة.
- يعدد وظائف الإدارة، وأنواع السلطة.
- يعدد عوامل زيادة الإنتاجية ودور العلاقات الإنسانية في زيادتها.
- يعرف كيفية تحفيز العاملين، والحاجات الخمسة للإنسان.

الكلمات المفتاحية

اتخاذ القرار - التحفيز المادي - التحفيز المعنوي - السلطة - تعويضات - مكافآت - كفاية إنتاجية - كفاية إدارية - التوازن التنظيمي - المسؤولية - التنظيم الرسمي - التنظيم غير الرسمي - المستويات الإدارية - شبكة الاتصالات - الرقابة - التوجيه - التنسيق - أهداف المؤسسة - أهداف الفرد.

أولاً - مقدمة

نشأ علم الإدارة كعلم له أسسه وقواعده ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ويصنف العديد من الكتاب تطور الفكر الإداري ضمن ثلاث مدارس إدارية: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية.

وسنستعرض من خلال هذه الوحدة التعليمية مدارس الفكر الإداري بدءاً من النظريات المبكرة في الإدارة، التي كانت بمثابة المقدمات لبلورة نظريات الإدارة لاحقاً، ثم سنتناول المدرسة التقليدية في الإدارة والمتضمنة ثلاث نظريات:

1- الإدارة العلمية التي هدفت إلى البحث عن كيفية الوصول إلى رفع إنتاجية الأفراد، وذلك بالاعتماد على الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه.

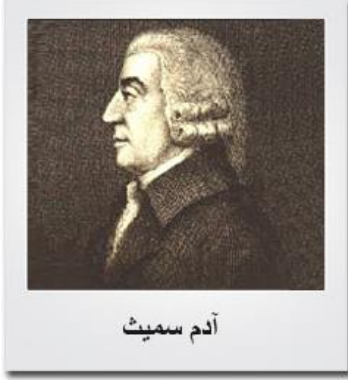
2- الإدارة التنظيمية التي حاولت تقديم أسلوب جديد في إدارة المؤسسات وبنيتها الهيكلية، وفق نظرة تنظيمية شاملة للمؤسسة.

3- الإدارة البيروقراطية التي قدمت أسلوباً جديداً لإدارة المؤسسات الحكومية، وجعلتها أكثر قدرة على منافسة المؤسسات الخاصة.

بعد ذلك سنستعرض مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية التي اهتمت بالجانب النفسي والسلوكي للعامل واعتبرته العنصر الأساسي في العمل.

ثانياً- النظريات المبكرة في الإدارة:

أ- نظرية آدم سميث في الإدارة:



آدم سميث



لقد نشر آدم سميث كتابه ثروة الأمم Wealth of Nations عام 1776، وطرح فيه العديد من الأفكار الاقتصادية، ولاسيما فكرة تقسيم العمل والتخصص، حيث ذكر سميث أن اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص يحقق الفوائد التالية:

- بناء المهارة والمقدرة بسبب تكرار أداء العمل الواحد.
- توفير الوقت نتيجة تخفيض الانتقال، والتغيير من مهمة إلى أخرى.
- اختراع الآلات والأدوات بسبب تخصيص الجهود في أعمال محدودة.

ب- نظرية روبرت أوين في الموارد البشرية:



أوين



عام 1824

يعد روبرت أوين (1771-1858) رائد إدارة الموارد البشرية، فقد حاول تحسين أوضاع عمل الأطفال في مصنعه في اسكتلندا، حيث كان شائعاً عمل الأطفال آنذاك، واقترح تحديد عدد ساعات عمل الأطفال. وقد استعمل أوين ما أطلق عليه اسم الرقابة الصامتة لتحسين الإنتاجية، وقال إن الاستثمار في الموارد البشرية يُقدّم على الاستثمار في الآلات.

كما اقترح أوين إقامة قرى التعاون القائمة على المشاركة في الإنتاج بين سكانها، حيث أسس أول قرية تعاونية في عام 1824.

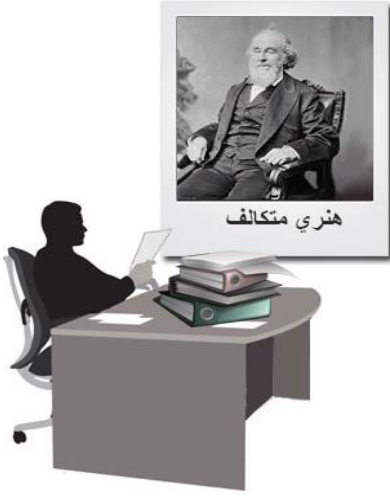
ج- نظرية شارلز باباخ:



نشر أفكاره في عام 1832 من خلال كتابه "اقتصاديات الآلات والصناعات" الذي يتضمن بشكل عام الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية متمثلة بالمبادئ العامة للتنظيم، والإنتاج، والعلاقات الإنسانية، والتمويل، والمبيعات. وتتلخص أهم أفكاره بما يلي:

- اختلاف المشكلة الإدارية عن المشكلة الفنية المرتبطة بالإنتاج.
- القيام بجمع المعلومات قبل إنشاء المشروع، لاسيما المرتبطة بحجم السوق والمنافسة وطبيعة الصناعة وإمكانية التسويق.
- إشراك العاملين في الأرباح، لأن المشاركة تحفزهم على زيادة جهودهم ونشاطاتهم.
- القيام برقابة التكاليف، ووضع أفضل السبل لحسابها وتوزيعها.
- الاهتمام بالإعلان عن الإنتاج، واتباع طرق سليمة في التسعير، وأن يكون هامش الربح صغيراً كوسيلة لزيادة المبيعات وزيادة الربح الكلي.
- عدّ الوقت الضائع خسارة يجب معالجتها بدراسة الوقت دراسة دقيقة وتحديد الزمن اللازم لأداء أي مهمة.
- أكد على أهمية العلاقات الإنسانية والمشكلات التي تظهر في حال عدم الاهتمام بها، حيث تسود روح الإهمال والتخريب.

د- نظرية هنري متكالف:




أشار هنري متكالف إلى أن الأساليب التقليدية للإدارة التي تقوم على الخبرة فقط هي عديمة الجدوى، وعمل على وضع أسلوب إداري يعتمد على نظام رقابي. تقوم نظريته على أساس النظام والرقابة، وتقول أن المسؤولية يجب أن تتبع من مصدر واحد، مع المعلومات المرتدة إلى هذا المصدر، وهذه المعلومات يجب أن تتعلق بالمصروفات والإنجازات،

وهذا لا يعني أن متكالف ابتكر السجلات والتقارير بل على العكس قد استغنى عنها وترك الهام منها فقط، وقد ظل متكالف يجري تجاربه على أحسن أساليب الرقابة الإدارية واختتم حياته العملية مدرساً، وقد اهتم بخطط الإدارة والتنظيم وتقسيم العمل بين الأفراد.

ثالثاً - المدرسة التقليدية:



فريدريك تايلور 

ظهرت المدرسة التقليدية في نهاية القرن التاسع عشر، وكانت مزيجاً بين علم إدارة الأعمال وعلم الإدارة العامة وعلم الاجتماع وعلم النفس.



هنري فايول



تعزى المدرسة التقليدية إلى الجهود التي بذلها أوائل الرواد في مجال علم الإدارة والذين ينتمون إلى:



ماكس فيبر 

• الولايات المتحدة الأمريكية، كفريدريك تايلور، صاحب نظرية الإدارة العلمية.

- فرنسا، كهنري فايول، صاحب نظرية الإدارة التنظيمية.
- ألمانيا، كماكس فيبر صاحب نظرية الإدارة البيروقراطية.

وبالرغم من هذا التباعد الجغرافي والثقافي بينهم، غير أن أفكارهم تلاقت في نقاط أساسية عديدة، واختلفت في بعض النقاط الثانوية.

1- نظرية الإدارة العلمية:

على الرغم من التطور الكبير في ميادين العلوم الإدارية والاقتصادية، إلا أن نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين يمثلان التحول الكبير في عصر إدارة الأعمال، والانتقال بها



من التخمين والحدس والتقدير إلى علم له مبادئه وقواعده ونظرياته التي تحكم مسيرته والعلاقات القائمة في الأنشطة والفعاليات المختلفة. وهذه القواعد والمبادئ وضعها الرواد الأوائل للمدرسة العلمية الإدارية أمثال فريدريك تايلور، فرانك وليليان جلبرت، هنري غانت وهارينغتون إميرسون وغيرهم، ولقد كانت محاولاتهم وتجاربهم جميعاً تصب في إطار واحد ألا وهو زيادة الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية

من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية وحجم وجودة الإنتاج، فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على هذه المشكلات. وستوقف فيما يلي عند كل من هؤلاء الرواد الإداريين، موضحين أهمية مساهماتهم ونتائج أبحاثهم الإدارية والإنتاجية وأثرها في تطوير نظرية الإدارة العلمية.

فريدريك تايلور:



فريدريك تايلور

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية، أو ما يطلق عليها أيضاً نظرية الرجل الاقتصادي (1856-1915)، حيث اهتم بإنتاجية العامل وبدأ يبحث ويطبق النتائج التي يتوصل إليها لاكتشاف أساليب لزيادة إنتاجية العامل وزيادة أجره. استخدم تايلور التحليل العلمي والتجارب العملية لرفع إنتاجية العامل واعتبر أن كثيراً من المشاكل يمكن تجنبها أو حلها إذا تم تأهيل وتدريب الموظف بشكل منهجي وتحليل العملية الإنتاجية علمياً.

أفكار تايلور في نظرية الإدارة العلمية:

وركز تايلور جل اهتمامه لكي تطبق أفكاره وآراؤه على مستوى إدارة المصانع مع طموحه الكبير في تطبيق مبادئه على نطاق واسع، ولقد كان الشغل الشاغل والاهتمام الكبير لتايلور ينصب في بونقة رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف للوحدة المصنعة، حيث قال: "إن الإدارة هي علم له قواعده وأساسه العلمية القابلة للتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني، وإنها تختلف عن الإدارة التقليدية التي تعتمد على قواعد مختصرة للخبرة السابقة."

كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا على المدير أن يحسن اختيار العاملين ويعمل على تدريبهم، واعتبر تايلور أن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة

لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل، أي إنه عدّ أن العامل كسول بطبعه، وأن حافظه للعمل مادي، وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية.

لاحظ تايلور ضياع وهدر وقت العمل في أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية، بسبب غياب المعدلات والمعايير وعدم ربط الأجر بالإنتاج والجهد الشخصي المبذول، وهذا يؤدي بدوره إلى إلحاق خسارة كبيرة بالاقتصاد الوطني.

بدأ تايلور تطبيقاته بدراسة وتقسيم العمل إلى مجموعات وعناصر في المنشأة التي عمل فيها وحدد الزمن اللازم لكل عملية وعنصر بطريقة قياسية، وحاول تحليل الأعمال وعناصرها بهدف وضع معايير علمية دقيقة لطريقة وحجم الإنتاج الذي يجب تنفيذه في كل موقع عمل وعلى كل عامل، وكانت نتائج هذا الإجراء على صعيد المنشأة مذهلة حقاً، حيث ارتفعت إنتاجية العمال إلى ثلاثة أضعاف، بالمقارنة مع ما كانت عليه قبل إجراء التجربة، لكن أجور العمل لم ترتفع إلاّ بحدود ٦٠ % فقط، وهذا يشكل مأخذاً كبيراً على طريقة تايلور في دفع الأجور التي لا تتناسب إطلاقاً مع حجم الإنتاج والجهد البشري المبذول.

المبادئ التي ركز عليها تايلور:

- وفي سبيل الوصول إلى تحسين الإنتاجية، أكد تايلور على ضرورة تطبيق المبادئ التالية:
- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفرة في المواد.
- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة، لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
- استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال، وتنفيذ مبدأ المراقبة الوظيفية.
- الاختيار العلمي السليم للعمال وتدريبهم بما ينسجم مع الطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة، وذلك بهدف إتقانهم لأعمالهم وتنمية قدراتهم.

الانتقادات التي وجهت لنظام الحوافز :

واهتم تايلور بتحفيز العمال الأكفاء ذوي القدرات الإنتاجية العالية، وذلك على حساب الاستغناء عن العمال ذوي الإمكانيات والكفاءات الأقل، وبالمقابل وجهت إلى نظام الحوافز هذا عدد من الانتقادات أهمها:

- زادت إصابات العمل والحوادث الناجمة عن شدة المنافسة بين العمال، مما أدى إلى تحمل الشركات تكاليف إضافية.
- زادت أعطال الآلات بصورة ملحوظة، بسبب تحميلها من جانب العمال أعباءً تفوق قدرتها على التحمل، مما أدى إلى زيادة التكاليف نتيجة أعمال الصيانة المتكررة.
- الزيادة في وقت العمل المهدور، نتيجة ارتفاع معدلات الغياب والإجازات المرضية وأوقات الصيانة، مما رفع من كلفة التشغيل.

الجوانب السلبية في نظرية تايلور:

على الرغم من كل الجوانب المضيئة في الأفكار والآراء التي قدمها تايلور، يمكن الإشارة إلى عدد من الجوانب السلبية في نظريته، وأهمها:

- اعتباره العامل كآلة لتنفيذ خطته ومعاييره الإنتاجية، مما خلق التفاوت وزرع روح الحقد والمنافسة بين العاملين، بسبب تباين خبراتهم وكفاءاتهم وأعمارهم وقدراتهم الذهنية والجسدية لأن الأجور كما أسلفنا تدفع على أساس حجم الإنتاج ونسبة تنفيذ الخطة المعيارية.
- وقد أدى هذا لاحقاً إلى حدوث اضطرابات عمالية ونقابية في الولايات المتحدة الأمريكية.

فرانك جلبرت



كان فرانك جلبرت (1868-1924) أحد مهندسي البناء الذين اهتموا بالجوانب الإدارية وعملوا على تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تبسيط العمل والتخلص من الحركات الزائدة غير الضرورية، أما زوجته ليليان فكانت متخصصة في علم النفس، وقد اهتم كلاهما بمتابعة دراسات تايلور عن الحركة والزمن.

وقد راقب جلبرت عمال البناء أثناء تأديتهم لمهامهم اليومية، فلاحظ بأن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت لآخر. وقام بتحليل حركات العمال بالاعتماد على التصوير

السينمائي وحاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولاً من العامل، وعمل على استبعاد الحركات غير اللازمة وأعاد ترتيب الحركات اللازمة والمواد، والأدوات مما أدى إلى زيادة الإنتاجية بحدود 200% وارتفعت الأجور المدفوعة للعمال.

إضافة إلى ما تقدم فقد اهتم جلبرت بالتصميم الداخلي للوحدات الإنتاجية الصناعية، من حيث توزيع وتوضع الآلات وترتيبها، وكذلك الأمر بالنسبة للأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة وكيفية توزيع العمال على الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة.

هنري غانت:

ركز هنري غانت (1861-1919) اهتمامه على الكفاءة الإنتاجية ضمن المنشأة الصناعية، ونظر غانت إلى الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية ورفع مستوى الإنتاجية.

كما إنه اهتم بالنواحي النفسية لدى العاملين كوسيلة لزيادة إنتاجيتهم وأولى اهتماماً بالحوافز المالية والمعنوية، وأوضح أثرها في زيادة الإنتاج، ولقد كان أكثر إنسانية وتفهماً لأوضاع العاملين الإنتاجيين من خلال نظام "المهمة والعلاوة" بالمقارنة مع تايلور.

نظام "المهمة والعلاوة":

نظام "المهمة والعلاوة" الذي وضعه غانت في خدمة العاملين لزيادة أجورهم وتثبيت حقوقهم، يتلخص في أنه حدد الحجم المعياري لإنتاج العامل في وحدة الزمن مع مراعاة ظروف ومناخ شروط العمل:



- إذا أنجز العامل أقل من الكمية المعيارية، حصل على أجره اليومي كاملاً.
- إذا تساوى إنتاج العامل مع الكمية المعيارية، فإنه يتقاضى أجراً إضافياً بمعدل 25% من الأجر اليومي.
- إذا أنجز إنتاجاً يفوق حجم الإنتاج المعياري، فسيحصل على أجر إضافي يتراوح ما بين 25-50% من أجره العادي.

خرائط غانت المستخدمة في عمليات التخطيط والرقابة على الإنتاج:

صمم غانت مجموعة من الخرائط المستخدمة في عمليات التخطيط والرقابة على الإنتاج:



- **خريطة سجل الآلة:** تحدد حجم الإنتاج المطلوب في وحدة زمن لكل آلة، والوقت الذي تبقى فيه متوقفة عن الإنتاج.
- **خريطة سجل العامل:** وتوضح الوقت الفعلي الذي يستغرقه العامل في العملية الإنتاجية، وما هو مقدار الوقت الضائع اليومي.

- **خريطة التصميم:** تبين هذه الخريطة سير العمليات الإنتاجية وفق الطريقة الفنية والتكنولوجية لانسياب المادة الأولية من بداية العمليات التصنيعية ولغاية خروجها بشكل سلعة جاهزة دون هدر في الطاقة الإنتاجية.
- **خريطة حجم الإنتاج:** وتبين كمية الإنتاج الواجب تحقيقها أو مقدار الزمن المستغرق في تصنيع سلعة ما.

هارينغتون إميرسون



يعد هارينغتون إميرسون (1853-1931) من المهتمين بالوصول لتحسين الكفاية الإنتاجية، حيث أكد بأن السكك الحديدية الأميركية يمكن لها أن توفر يومياً بحدود مليون دولار، فيما لو اتبعت الأساليب والطرائق العلمية التي تعتمد على العلم والمنطق في التشغيل واتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.

مبادئ إمبرسون الإدارية:

- لقد حاول تثبيت وتطبيق آرائه وأفكاره من خلال مجموعة من المبادئ الإدارية لخصها في:
 - وضع أهداف محددة وطموحة ومفهومة من قبل جميع العاملين وإداراتهم، على أن تكون ممكنة التنفيذ.
 - دراسة أجزاء وتقسيم العمل بشكل متكامل وتوضيح طبيعة العلاقة والارتباط فيما بينها.
 - برمجة العمل ومعايرته، أي وضع برامج زمنية محددة لتنفيذ حجم عمل معين مع تخصيص وتوزيع دقيق للمهام على المستويات التنفيذية ليتبين مقدرة العاملين على الإنتاج من جهة ومدى تقيدهم بالبرامج والمعايير من جهة ثانية.
 - الاعتماد بشكل أساسي في اتخاذ القرارات على تحليل البيانات والمعلومات ونتائج الأبحاث والدراسات المتوفرة عن طبيعة المشكلة.
 - الاهتمام بالسجلات وضرورة الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالتشغيل والإنتاج والعمل على تصنيفها وتبويبها وأرشفتها لتسهيل العودة إليها حين الحاجة.

وفقاً لما تقدم، فإن نظرية الإدارة العلمية اعتمدت على المراكز التالية:



- ركزت بشكل أساسي على موضوع الكفاية الإنتاجية وعلى العوامل والوسائل التي يمكن اتباعها واستخدامها بغية رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
- اهتم رواد هذه المدرسة بموضوع تقسيم العمل وتجزئته في الأعمال الإدارية والإنتاجية، وكذلك بموضوع التخصص في الإنتاج.
- من أهم دعائم الإدارة العلمية اعتمادها على البحث العلمي والتجارب والدراسات وتقويم تجارب المؤسسات الإنتاجية المتقدمة عوضاً عن اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التوقعات والتخمينات، والتعاون في مجالات البحث العلمي الإداري والاقتصادي وتبادل الخبرات ونتائج الأبحاث والتجارب، ودفع عجلة التطور العلمي والإداري إلى الإمام.

- طالما أصبح علم إدارة الأعمال علماً يتصف بالاستقلالية فلا بد له من الاعتماد على مجموعة من القواعد والمبادئ والنظريات المعروفة للعاملين جميعاً في الحقل الإداري، والتي تكون صالحة في الأنشطة كافة وعلى المستويات المختلفة مع الاهتمام بخصوصية كل مشروع أو كل قطاع.

الانتقادات الموجهة إلى نظرية الإدارة العلمية:



- نظرت إلى العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن للمدير أن يتحكم بها وفقاً للمصالح التي يمتثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب والإغراء المادي.
- أهملت الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى أجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.
- اهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا، وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.
- عدم اهتمام رواد هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي ولم يقيموا أدنى أهمية للعلاقات الإنسانية القائمة بين بني البشر خارج التجمعات الإنتاجية، مثل الصداقة الشخصية، بل على العكس من ذلك فقد اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر على المنشآت ويجب مكافحتها.
- وزع تايلور الأعمال بين ثمانية مدرء في حدود تخصصاتهم، ومنحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة بحيث يتلقى العامل أوامره من ثمانية مدرء، وهذا نظام غير عملي لأن الفرد العامل يصعب عليه تحديد أمر من المدرء سينفذ أولاً.

عناصر نظرية "الرجل الاقتصادي" عند تايلور:

إن نظرية الرجل الاقتصادي، التي وضعها تايلور في مجال الإدارة العلمية، تتضمن مجموعة من العناصر التي يحاول من خلالها أن يثبت بأن الفرد في التجمعات الإدارية والاقتصادية الإنتاجية التي يمارس نشاطه فيها، تمثل كل من:



○ الجانب الأثاني في ذات الإنسان الذي يحرص على ضمان وحماية مصلحته الشخصية ووضعا إياها فوق الاعتبارات الإنسانية كافة، مع العلم أن العامل يعد فرداً في مجموعة بشرية كبيرة يجب أن يتفاعل معها في أثناء تأديته المهام الإنتاجية.

○ التركيز على الحوافز التشجيعية والمكافآت الإنتاجية لاستغلال أقصى الطاقات والقدرات للفرد العامل، من خلال وضع أنظمة الأجور الهادفة إلى ذلك، وهذا بدوره أدى إلى زيادة إنتاجية وأجور العمال الأكثر كفاية والمهرة والذين يتمتعون بقدرات جسدية عالية، ولكن من هم أضعف وأقل كفاية منهم فقد نقلوا إلى أعمال أخرى أو تم الاستغناء عن خدماتهم.



2- نظرية الإدارة التنظيمية:



ظهرت نظرية التنظيم الإداري على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925)، وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أنواع هي: فنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبية، إدارية. كما ركز فايول على النشاط الإداري، وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق.

عمل إلى جانبه في حقل الإدارة التنظيمية كل من: أوليفر شيلدون، وجيمس موني، وليندال أيرويك، وآلان رايلي، وهؤلاء العلماء هم الذين وضعوا القواعد العامة والأسس والمبادئ الرئيسة لهذه النظرية.

هنري فايول:



مفهوم نظرية التنظيم الإداري عند فايول

ركز هنري فايول اهتمامه على دراسة وتحليل الوظائف الإدارية والأنشطة التي تُمارس على مختلف المستويات الإدارية من خلال كتابه "الإدارة العامة والصناعية"

الذي نشر في عام 1916، وأشار إلى أن الأبحاث يجب أن تتركز بشكل رئيس على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية، والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف

الصناعية بعناصرها المباشرة وغير المباشرة.

بدأ فايول دراساته وأبحاثه على وظائف المدراء في

المستويات الإدارية العليا، ثم انتقل إلى المستويات

الإدارية الوسطى، بعكس تايلور الذي تركزت دراساته في

المستويات الإدارية والإنتاجية الدنيا، أي على المستويات

التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج).



نشاطات فايول في المشروع الصناعي:

قسم فايول النشاطات في المشروع الصناعي إلى ما يلي:



- **النشاطات الفنية:** وتشتمل على عمليات التحضير والتشغيل والتصنيع والتطوير والبحوث والإنتاج، كما تشتمل على النواحي المتعلقة بالبحث والتطوير في مجالات تحسين وتطوير الآلات وخلق واستخدام مواد أكثر اقتصادية، إضافة إلى الاهتمام بمواضيع الأمن الصناعي والصيانة.



- **النشاطات التجارية:** وتشتمل على عمليات البيع والشراء والتبادل ووضع خطط التسويق.



- **النشاطات المالية:** تقوم على البحث عن رؤوس الأموال لتغطية الأعمال الاستثمارية، وتسعى لتحديد الطريقة المثلى التي تمكنها من استخدام رؤوس الأموال هذه بطريقة أكثر عقلانية.



- **النشاطات التأمينية:** تتعلق بالحفاظ على الممتلكات وعلى العاملين، من خلال اتخاذ جملة إجراءات وقائية لمواجهة الحوادث الطارئة بالنسبة للعنصر البشري والمواد والمكنات، إضافة إلى اللجوء إلى توقيع عقود تأمين مع شركات التأمين.



النشاطات المحاسبية

- **النشاطات المحاسبية:** وتشتمل هذه النشاطات على القيام بأعمال الجرد والميزانيات وتحديد المصاريف والتكاليف التشغيلية والإدارية وإعداد واستخدام البيانات والمعطيات الإحصائية المختلفة.



الأعمال الإدارية

- **الأعمال الإدارية:** لقد ركز بشكل رئيس هنري فايول على الأعمال الإدارية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.

المواضيع التي بحث فيها فايول:
بحث فايول في:

- موضوع الكفايات الإدارية
- والتدريب.
- المبادئ العامة في الإدارة.
- الوظائف الإدارية.



ثالثاً: الوظائف الإدارية



أولاً: موضوع الكفايات الإدارية والتدريب



ثانياً: المبادئ العامة في الإدارة

أولاً: الكفايات الإدارية والتدريب:

يقصد بالكفايات الإدارية:

مجموعة القيم والصفات التي يجب أن تتوفر في العاملين، وكيفية اختيارهم وفق صفات محددة، إضافة للاهتمام بالتدريب الأولي عند بداية الالتحاق بالعمل وأثناءه، والكفايات التي يجب أن يتصف بها العاملون هي:

- **الكفايات الجسمية:** ويقصد بها توفر مجموعة العوامل المؤهلة للفرد لكي يقوم بأعماله على أكمل وجه كالصحة والقوة والنشاط.
- **الكفاية العقلية:** مثل القدرة على الفهم والتحليل وحسن التصرف وسرعة البديهة.

- **الكفايات الأخلاقية:** تتمثل بشعور الفرد العامل بتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل والحفاظ على الكرامة، ويتوجب على الشركة تنمية وتكريس هذه القيم في عمالها وإدارييها، مما ينعكس إيجاباً على العملية الإدارية والإنتاجية.
 - **الكفايات التربوية والاجتماعية:** التي تتمثل بالمعرفة العامة والثقافة متعددة الاتجاهات.
 - **الكفايات الفنية:** وهذا النوع من الكفايات يتلخص في العلوم والمعارف الفنية ذات الصلة المباشرة بالاختصاص الذي يمارسه الفرد في مجاله الإنتاجي.
 - **الخبرة:** الخبرة يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لعمل ما وملاحظاته الدقيقة التي قد تؤدي أحياناً إلى تطوير هذا العمل وتحسينه، والخبرة ضرورية جداً وشرط أساسي من شروط نجاح الإداري أو الفني في أعماله.
- لقد أدرك هنري فايول بأن المدير كلما ارتقى للمستويات الإدارية العليا كانت الحاجة أكبر للتزود والتمتع بالكفايات الإدارية، وتنخفض الأهمية النسبية والحاجة لهذه الكفايات الإدارية كلما تدرج في سلم المستويات الإدارية الدنيا.

ثانياً: المبادئ العامة في الإدارة عند فايول:

وضع فايول مجموعة من المبادئ الإدارية التي ينبغي على المدير تطبيقها أثناء ممارسته للإدارة:

1. مبدأ تقسيم العمل
2. السلطة والمسؤولية
3. النظام والانضباط
4. وحدة القيادة والأمر
5. وحدة التوجيه
6. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
7. المكافأة العادلة والتعويض
8. المركزية
9. التدرج السلطوي
10. الترتيب أو النظام
11. المساواة والعدل
12. استقرار العاملين
13. المبادرة
14. روح الجماعة

- **مبدأ تقسيم العمل:** أي تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء ويخصص كل عامل بجزء أو أكثر في أثناء تأديته لمهامه الوظيفية.
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي صلاحية إعطاء الأوامر للآخرين وإصدارها من قبل المدير بغية تنفيذ عمل محدد.
- **النظام والانضباط:** مجموعة القواعد والقرارات

والأوامر التي يجب أن يتقيد بها المرؤوسون عند صدورها عن الجهات صاحبة الحق في إصدارها.

- **وحدة القيادة والأمر:** أي تلقي العامل أو المرؤوس الأوامر والتعليمات من مصدر واحد، أو من رئيس واحد فيما يتعلق بتنفيذ المهام الوظيفية لكي لا يحصل تعارض في الأوامر والتوجيهات مما يؤدي إلى إرباك العاملين والرؤساء وتعقيد عملية تحديد المسؤوليات.
- **وحدة التوجيه:** أي وجود رئيس واحد وبرنامج أو خطة عمل واحدة، لكل قسم أو ورشة أو أي نشاط آخر، على أن تكون الأهداف واحدة لمجموعة هذه النشاطات.
- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** لقد ارتأى فايول في حال تعارض المصلحة الفردية مع مصلحة الشركة، فيجب إخضاع المصلحة الفردية لصالح المصلحة الجماعية.
- **المكافأة العادلة والتعويض:** اهتم فايول بموضوع إنصاف العاملين ودفع التعويضات والأجور العادلة التي تتماشى مع الجهود المبذولة من جهة وكمية وجودة المنتج من جهة ثانية.
- **المركزية:** المركزية تتحدد بشكل أساسي من خلال شخصية المدير وقدرته على تجميع المفاتيح الإدارية بيديه والتصرف بها وإخضاع المرؤوسين لتنفيذ أوامره وقراراته وتعليماته.
- **التدرج السلطوي:** أي الالتزام بخط السلطة والتسلسل الرئاسي من الأعلى باتجاه الأدنى حسب المراتب الوظيفية.
- **الترتيب أو النظام:** يحتوي المشروع على موجودات كالألات والعدد والتجهيزات والمواد الأولية، حيث يجب أن يتم ترتيبها بالطريقة التي تضمن استمرارية العملية الإنتاجية بأعلى كفاية ممكنة.
- **المساواة والعدل:** أي تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة في المشروعات الاقتصادية على أساس من العدل والمساواة فيما بين العاملين كافة.
- **استقرار العاملين:** ضرورة ثبات العامل والمدير في عملهما لفترة طويلة، وهذا يعد من مؤشرات الإدارة الناجحة.
- **المبادرة:** يجب على الإدارات كافة في المشاريع الاقتصادية أن تسعى إلى تشجيع المبادرات الفردية الخلاقة لأن في ذلك ضماناً لاستمرارية التطور والتقدم الإداري والإنتاجي من خلال تقديم الأفكار الجديدة البناءة التي تؤمن وتحقق تحسين الإنتاج وتخفيض تكاليفه.

- **روح الجماعة:** أي وحدة الجهود في العمل والسعي بشكل دائم لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لكل من العاملين الفنيين والإداريين من جهة، وأصحاب المنشأة ومالكها من جهة ثانية.

ثالثاً: وظائف الإدارة:

اهتم فايول بدراسة الوظائف الإدارية، وقسمها إلى خمس وظائف:



1 التخطيط:

وضح فايول أهمية التنبؤ كمقدمة لعملية وضع الخطة الاقتصادية بأجزائها المختلفة، والتنبؤ كما نظر إليه عبارة عن تقدير وتصور واقع المشروع في المستقبل والتحضير للوصول إلى أفضل ما يمكن، والتخطيط هنا يعني رسم السياسة المستقبلية التي توضح أهداف المشروع القريبة والبعيدة وتجنيد الطاقات لتنفيذ هذه الأهداف بأقل التكاليف الممكنة.

2 التنظيم:

ويقصد بالتنظيم هنا مجموعة الأعمال والنشاطات التي يقوم بها المدير والتي تشمل على اختيار الآلات والتجهيزات والأدوات الإنتاجية والمواد الأولية الرئيسة والمساعدة، وكذلك العناصر الإدارية والفنية، ثم تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع الاقتصادي، موضحاً بذلك المستويات الإدارية ومواصفات شاغليها، والأقسام الإنتاجية الأساسية والثانوية، والإدارات المركزية، وأقسام الصيانة والأمن الصناعي وغير ذلك.

3 القيادة وإصدار الأوامر:

تتخصر هذه الوظيفة حسب فايول في توجيه جهود المرؤوسين على المستويات كافة، من خلال الأوامر الصادرة والقرارات المتخذة لتحقيق الأهداف الموضوعة أمام المؤسسة، فوظيفة إصدار الأوامر تهتم بالإشراف على العاملين وإرشادهم في أثناء تأدية مهامهم وقبل البدء بها.

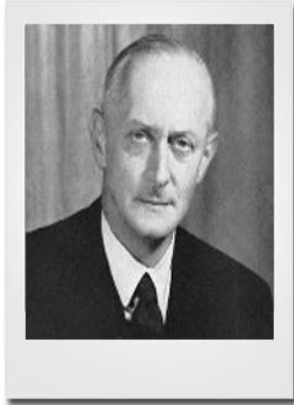
4 التنسيق:

يتكون المشروع من عدد من النشاطات لخدمة أهدافه، والإدارة يجب أن تتمتع بمقدرة كافية لخلق التفاعل الصحيح لهذه الأنشطة والفعاليات، ولتوحيد الجهود كافة وصهرها في بوتقة واحدة، بغية الوصول إلى هدف المنشأة النهائي، وهذا ما نسميه بوظيفة التنسيق في المؤسسة الاقتصادية.

5 الرقابة:

هي العملية التي يسعى المدير من خلالها للتأكد من أن الخطط الإنتاجية والتنظيمية تنفذ كما هو مرسوم لها، أو أن هناك انحرافات يجب تعديلها في الوقت المناسب، والسعي لمنع وقوعها في المستقبل.

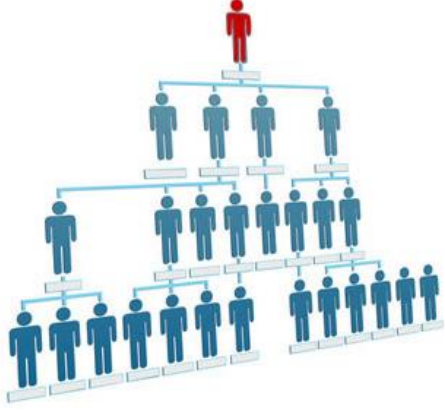
أوليفر شيلدون:



إن الأفكار الجديدة التي جاء بها شيلدون وساهم من خلالها في بناء الفكر الإداري وتطويره جعلته رائداً من الرواد الأوائل في هذا المجال العلمي، وقد تضمن كتابه "فلسفة الإدارة" الذي نشر في عام 1923 في الولايات المتحدة الأميركية أهم آراءه وأفكاره، ومنها:

- يعد النشاط الإداري عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، ويلعب دوراً أساسياً في نجاح المشروع أو فشله.
- تتحمل الإدارة مسؤولية تجاه المجتمع على اعتبار أنها تمتلك أدوات ووسائل وقوى الإنتاج فيه، وبالتالي فهي مسؤولة عن تحقيق الرفاه والتقدم الاجتماعيين.
- تمارس النشاطات الإدارية عن طريق الأشخاص ومن خلالهم وبوساطتهم، ولهذا فالعمل الإداري يجب أن يكون له طابعاً إنسانياً.

وفيما يلي نورد أهم الجوانب التي ركزت عليها نظرية الإدارة التنظيمية:



- ركزت اهتمامها على النشاطات الإدارية وخاصة في المستويات العليا.
- أهملت الجوانب الإنسانية والسلوكية ومدى تأثيرها على التنظيم الإداري.
- إن الشغل الشاغل لرواد هذه النظرية هو دراسة طرق تنظيم الوحدات الاقتصادية، والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة الوظائف الإدارية.

3- نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية:



- الأولى (Bureau) وتعني المكتب.
- والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم.

فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها كارستون (Garston) بأنها:

"بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل."

الخصائص التي يتصف بها التنظيم البيروقراطي هي:

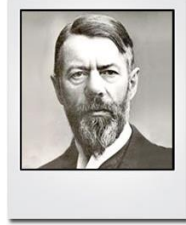
- 1 **توزيع العمل:** في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف موضوعة وفق الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة الحكومية ولهذا يجب توزيع الأعمال على المراكز الوظيفية والأشخاص، بما يتناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين.

- 2 **التخصص الوظيفي:** في ضوء التنظيم البيروقراطي، فإن كل مؤسسة حكومية لها هيكلها وملاكها الوظيفي الخاص المحكوم بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية المنظمة.
- 3 **تسلسل السلطة الرئاسي:** التنظيم الإداري البيروقراطي كغيره من أنظمة الإدارة له مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف على المستويات الإدارية الدنيا وتوجيهها وقياس وضبط أدائها.
- 4 **تعيين الموظفين:** يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة، والتعيين هذا يتم عن طريق المستويات الإدارية العليا وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة بعيدة كل البعد عن الأهواء الشخصية.
- 5 **تحديد طرق الأداء وضوابطه:** يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية وإدارية محددة ورسمية وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم الحكومي، ولهذا فالالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهام الإنتاجية والإدارية أمر مسلّم به.
- 6 **التدوين الكتابي:** بما أن هناك مجموعة من الوظائف والإدارات المركزية والفرعية والتخصصات المختلفة في المنظمة الحكومية فإن انتقال المعلومات والأوامر والقرارات وتبادلها، يجب أن يتم بصورة مكتوبة وموثقة.
- 7 **الاحتراف الوظيفي:** بما أن غالبية الاختصاصات والمراكز الوظيفية تحتاج إلى خبرات طويلة في مجالات أعمالها فلا بد للموظف الذي يشغل وظيفة معينة في التنظيم الإداري وأن يمتحنها على أن يكون لهذه المهنة مسار محدد إلى الأمام ومستقبل يضمن للموظف العيش الكريم ويتيح له إمكانية تحقيق الذات من خلال إبراز إمكاناته ومبادراته الشخصية في العمل واحتراف العمل الوظيفي والمهني في المؤسسات الحكومية.

الإدارة البيروقراطية عند ماكس فيبر :

مساهمات ماكس فيبر :

يعد فيبر من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية،



بهدف رفع الكفاية الإنتاجية في

التجمعات الإنتاجية الضخمة العائدة

ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس

مع الشركات والمؤسسات الخاصة

بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها.

وتركز اهتمام فيبر علناً تأسيس تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج.

وأشار فيبر إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلطة:

1 السلطة القانونية:

وهي السلطة الرسمية التي تعتمد على الأجهزة الحكومية، وتكون موضوعة على أسس وقواعد ومبادئ علمية تلقى القبول الاجتماعي، والشخص الذي يتمتع بالسلطة القانونية يمارسها من خلال موقعه الوظيفي في هيئة حكومية، والسلطة القانونية هي الأكثر استقراراً ورشداً وموضوعية.

2 السلطة التقليدية:

مستمدة من العادات والتقاليد كسلطة رئيس القبيلة.

3 السلطة الخارقة أو الكاريزمية:

تقوم هذه السلطة على وجود صفات يتميز بها الفرد عن الآخرين، وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له وطاعته، فيصبح الأفراد بمثابة تابعين له ويأتمرون بأمره.

الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر:



- الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة.
- تنظيم فيبر ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملتزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة.
- العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية من الضغوط السياسية الملقاة عليهم.
- عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظراً لما يتمتع به من استقرار واستمرارية، وذلك مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي.

الانتقادات الموجهة لتنظيم فيبر البيروقراطي:



- الجمود والروتين وانعدام المرونة.
- تحويل الوسائل إلى غايات.
- تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها.
- يرى عالم الاجتماع الفرنسي كروزيه بأن تركيز السلطة وضغوط الجماعات غير الرسمية لحماية أنفسهم وإهمال العنصر الشخصي الإنساني، من المؤثرات السلبية على التنظيمات البيروقراطية.
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفاعلية التنظيم.

مشكلات النهضة الصناعية في أوروبا:

بعد تناول المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاث: العلمية والتنظيمية والبيروقراطية، لا بد من التأكيد على أن هذه النظريات ساهمت بشكل كبير في تطوير المفاهيم والأساليب الإدارية



العلمية اللازمة للتغلب على المشكلات الإنتاجية الناجمة عن استخدام الآلات البخارية على نطاق واسع وتطور أساليب الإنتاج، ولكن ما يؤخذ على هذه المدرسة هو إهمال العنصر البشري ومعاملته كألة.

بالمقابل لدور النهضة الصناعية في أوروبا في تطوير أساليب الإنتاج، لقد خلقت مشاكل اجتماعية وإنسانية كثيرة، أهمها:

- هجرة السكان من الريف إلى المدن للعمل في القطاع الصناعي، حيث تتركز المصانع قرب المدن الكبرى.
- هجرة السكان من القطاع الزراعي إلى العمل في القطاع الصناعي، بحثاً عن أجور أعلى وفرص عمل أفضل.
- دخول الأطفال والنساء إلى العمل لتتمكن الأسرة من الحصول على أعلى عائد مادي ممكن يشبع احتياجاتها الأساسية.
- انتشار الجريمة والأمراض نتيجة تكديس أعداد هائلة من العمال مع أسرهم في تجمعات سكنية ضخمة من الصفيح قرب المدن الكبرى في أوروبا.
- تدني المستوى النسبي للأجور خاصة للنساء العاملات، وتدني الثقة بين العاملين وأرباب العمل.

ولقد أولى الباحثون في مجال الإدارة وعلم الاجتماع اهتماماً متزايداً للتغلب على المشكلات السابقة وحلها، وأدت هذه الجهود إلى ظهور عدة مدارس فكرية إدارية أخرى، جعلت المفكرين والباحثين يركزون اهتمامهم على العامل كإنسان، وليس كعنصر بين عناصر الإنتاج أو مجرد آلة، وعُرِّفت هذه المدارس الفكرية بمدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية والاجتماعية، والتي ستكون المحور التالي في استعراضنا لمدارس الفكر الإداري.

رابعاً - مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في ثلاثينيات القرن العشرين كرد فعل على المدرسة التقليدية، فقد كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة بيولوجية تستخدم في عملية الإنتاج، في حين اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد، حيث انطلقت من أن الإنسان يمتلك قيماً ومعتقدات وعواطف وميول لها أثر كبير على إنتاجيته.



ويعد الإنسان المنطلق الأساس لهذه المدرسة، وهو محور العمل الإداري وعنصره المهم في تحديد الإنتاجية. كما إنها تهدف إلى فهم أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم. ويطالب مفكرو هذه النظرية بدراسة الإنسان دراسة عميقة،

بحيث يمكن معرفة ما يحفزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة، ويكون ذلك بإشباع حاجاته في مجال عمله، وقد كان مجال العمل ميداناً وهدفاً لإجراء البحوث والتجارب المتعلقة بالمبادئ الرئيسية للعلاقات الإنسانية، وسنحاول استعراض أهم الأعمال التي ساهمت في بناء أفكار هذه المدرسة.

إيلتون مايو وفريتز روثليجر:

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كنتيجة لدراسات هاوثورن، وكانت نتائج دراسات إيلتون مايو تمثل اللبنة الأساسية في ركائز هذه المدرسة الجديدة، فقد كان مستشاراً لهذه الدراسات التي استمرت قرابة خمس سنوات، وتقسّم أعمال إيلتون مايو وزملائه إلى ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى:

بدأ الباحثون بدراسة تأثير الإضاءة على العاملين في الظروف الإنتاجية على مستويات الأداء، ولتحقيق مضمون التجربة وأهدافها تم الاعتماد على مجموعتين من العمال واحدة منهما مجموعة مراقبة والأخرى مجموعة تجربة.

ولقد تم زيادة الإضاءة على مجموعة التجربة، بينما بقيت الإنارة نفسها على مجموعة المراقبة، ونتيجة لهذا الإجراء تم ملاحظة أن الإنتاج ازداد بقدر متكافئ في المجموعتين معاً. بعد ذلك تم تخفيض الإضاءة وإضعافها في ظروف عمل المجموعتين ومع ذلك فقد بقيت الإنتاجية في حالة تزايد، إلى أن وصلت نسبة الإضاءة إلى درجة ضعيفة وغير مقبولة حيث بدأت الإنتاجية بالتناقص في كلا المجموعتين.

وإن هذه النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين لم تكن متوقعة إطلاقاً، حيث إنهم كانوا على ثقة بأن تغير ظروف العمل وشروطه بين المجموعتين سيؤدي حتماً إلى حدوث تباين في إنتاجية كل منهما، وكان هذا سبباً كافياً لاستمرارية الأبحاث والتجارب.

المرحلة الثانية:

هذه المرحلة كانت مخصصة لدراسة التأثيرات المادية على إنتاجية العاملين في المجموعات المختلفة، فقد أعطيت المجموعة الأولى فترات راحة أطول وقدمت لها وجبة طعام وحصلت على زيادة مادية، بينما بقيت المجموعة الثانية تعمل في الظروف والشروط نفسها، لكن مجرد اهتمام الإدارة المعنوي بالمجموعتين معاً أدى إلى تزايد الإنتاجية في كل منهما، ولم يكن هناك تأثير واضح للظروف المادية على العمل.

المرحلة الثالثة:

افترض الباحثون في هذه المرحلة أهمية وقوة تأثير العامل الإنساني والنفسي مقارنةً بالعوامل المادية والفنية، وتبين لهم بأن الإنتاجية مرتبطة ارتفاعاً وانخفاضاً بالعلاقة الاجتماعية غير الرسمية بين العاملين أنفسهم، إلى جانب توطيد وترسيخ العلاقة على أسس إنسانية مع المشرفين في المستويات الإدارية الدنيا.

ثم قام الباحثون والمشرفون بإجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في العديد من المستويات الفنية التنفيذية، وذلك للوصول معهم إلى تحديد إنتاجية اليوم العادلة التي تحقق مصلحة الإدارة والعمال، وتم الاختبار على مجموعة من الأفراد العاملين ممن يتصفون بالقدرة الإنتاجية العالية وبعضهم الأخر له طاقة إنتاجية ضعيفة أو متوسطة، وربط الأجر بعدد القطع المنتجة في ظروف ومناخ

وشروط الإنتاج من قبل كل عامل بغية تحفيز العمال ذوي الطاقات الإنتاجية العالية على حساب العمال من ذوي الإمكانيات المحدودة.

وكان افتراض الباحثين بأن العمال الأكفاء سيضغطون على العمال ذوي الكفاية الأقل لزيادة عدد القطع المنتجة من قبلهم، ولكن كانت النتائج أيضاً غير متوقعة، حيث إن الارتباط الاجتماعي بين العاملين أدى إلى وضع وتحديد مستوى عادل للإنتاجية اليومية التي يمكن تحقيقها وتنفيذها من قبل العاملين جميعاً.

وخلصت الدراسة إلى أن الروابط الإنسانية أقوى بكثير من الروابط والحوافز المادية.

الاستنتاجات التي توصل إليها مايو وروثزبرجر من خلال تجاربهما في هاوثورن:



- من العوامل الأساسية لزيادة إنتاجية العمل هو شعور العمال بالرضا والراحة النفسية وتمتعهم بروح معنوية عالية، حيث أثبتت التجارب أن الاعتبارات المادية والحوافز التشجيعية لا تعني للعامل كل شيء بالنسبة لزيادة الإنتاج، ولا بد من

الأخذ بعين الاعتبار أن العوامل النفسية واحترام إنسانية الإنسان كفرد ومجموعة سيكون له الأثر الفعال في زيادة الإنتاج، فالعامل النفسي قد يفوق في أهميته الحوافز التشجيعية المادية لزيادة الإنتاجية.

- إن العلاقة الطيبة التي تربط العاملين بالإدارة ورضا الأفراد عن هذه العلاقة سيؤدي حتماً إلى التفاف وتعاون العمال لتنفيذ البرامج والسياسات والخطط الإنتاجية للمشروع الاقتصادي.
- التأكيد على ضرورة منح العاملين قدراً معيناً من حرية التصرف في أثناء تأدية المهام الإنتاجية لأن الإنسان بطبيعته محب للحرية ولإثبات الذات، وكاره للتسلط والعلاقة البيروقراطية.

خامساً - المدرسة السلوكية:

تقوم المدرسة السلوكية على افتراض وجود الفروق بين الأفراد وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وترى أن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به، ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات.



تعد مدرسة الإدارة السلوكية امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أخذ روادها بإجراء الدراسات والتجارب منذ خمسينات القرن الماضي، لكنها اختلفت في استنتاجاتها عن المدرسة التقليدية والإنسانية أيضاً.



لم يؤمن رواد المدرسة السلوكية بنظرية الرجل الاقتصادي لتايلور والتي أكد فيها بأن الفرد العامل تحكم دوافعه الإنتاجية الحوافز المادية فقط، ولم يؤمنوا أيضاً بنظرية الرجل الاجتماعي التي قدمها

ايلتون مايو لرفع الكفاية الإنتاجية في المشروعات الاقتصادية، لكنهم رأوا ضرورة دراسة الإنسان الفرد في المجموعة ودراسة العمل والظروف المحيطة به مع بيان إلى أي حدود ومدى يغذي هذا العمل قدرات الإنسان ويضمن له حاجاته الأساسية.

ومن المواضيع الأساسية التي اهتم بها رواد المدرسة السلوكية في الإدارة:



- تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم لزيادة إنتاجيتهم.
- دراسة وظيفة القيادة والعوامل البيئية المؤثرة على نجاح المدير.
- الاتصالات ووضع الهيكل

التنظيمي الذي يتيح اعتماد شبكة اتصالات مناسبة.

- العمل على تطوير المديرين ومهاراتهم.

نلاحظ من عرض هذه العناصر أن العنصر البشري وسلوكه ونفسيته وردود أفعاله في العمل وخارجه أصبح المادة الأساسية للبحث والدراسة من قبل الإداريين مع مرور الوقت.

من أهم الباحثين في مجال الإدارة السلوكية:

1- شيلستر برنارد:

إنجازات برنارد في مجال الإدارة السلوكية:

يعد شيلستر برنارد (1887-1961) من المساهمين في تطوير وتعميق المفاهيم الإدارية الحديثة ونظرياتها من خلال أبحاثه ودراساته في كبرى الشركات المتخصصة في الاتصالات الهاتفية، والتي ضمّنها فيما بعد في كتابيه "وظائف المدير" الذي نشر عام 1938 و "التنظيم والإدارة" الذي صدر في عام 1948، وتحدث فيهما عن دور وأهمية وظائف المدير مع تحليل للوظائف الإدارية معتمداً بذلك على العلوم الاجتماعية والإحصائية والنفسية.

من الملاحظ بأن برنارد يؤمن بمبدأ المركزية في السلطة، حيث إن التنظيم الجيد هو الذي يضمن توزيع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين حسب مراكزهم الوظيفية، مع ضرورة إخضاع المرؤوس لسلطة مركزية يتلقى منها الأوامر والتعليمات، ويعمل على تنفيذها شريطة أن يحصل التنسيق في الأعمال بين مختلف مواقع العمل للوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة.

أنواع التنظيمات عند برنارد:

عمل برنارد على التمييز بين نوعين من التنظيمات:

- الأول هو التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس الهيكل التنظيمي الإداري في المشروع بشكل محدد وثابت.
 - والثاني هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة للعلاقات القائمة بين الأفراد العاملين بسبب انسجام في مصالحهم أو معتقداتهم أو أفكارهم.
- كما أن لهذا التنظيم في العادة قائد غير رسمي يجب على الإدارة أن تعتمد عليه في حل العديد من القضايا الإدارية، وقد يكون له أحياناً تأثيراً أكبر من تأثير القائد الرسمي على الجماعة، ويجب أن تسعى الإدارة بشكل دائم لإزالة التعارض والتناقض بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

السلطة عند برنارد:

السلطة بحسب برنارد هي:

قوة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه، والجهة التي تتلقى الأوامر والتعليمات هي التي تقدر فيما إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات تتصف بالسلطوية المركزية، ولهذا فإن الأوامر الصادرة يجب أن تهدف من خلال الفهم العميق لطبيعة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق الأهداف المشتركة للأطراف كافة.

وتتحدد المسؤولية من خلال المراكز الوظيفية المشغولة من قبل الأفراد والصلاحيات الممنوحة لهم بما يتلاءم ومواقع أعمالهم، ويجب أن تتوازي المسؤولية مع السلطة.

ويتطلب النجاح وجود شبكة اتصالات لنقل المعلومات والبيانات من المستويات الإدارية والفنية المختلفة وإليها، دون أن يكون هناك ازدواجية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر، وأكد برنارد على مبدأ تفويض السلطة من الأعلى.

ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة هي فكرة التوازن التنظيمي، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب

من الفرد تقديمها، وإذا حدث عكس ذلك فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

2-هربرت سايمون:

من المواضيع الأساسية التي ركز عليها هربرت سايمون في دراساته هي مشكلة اتخاذ القرارات الإدارية، باعتبار أن المدير يتخذ القرارات بشكل دائم بحكم عمله، كما إن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يجب أن يحدد المراكز التي يمكن لها أن تتخذ القرارات الإدارية التي تعبر عن أهداف المنظمة وطريقة وسبل الوصول إليها بأقل تكاليف ممكنة.



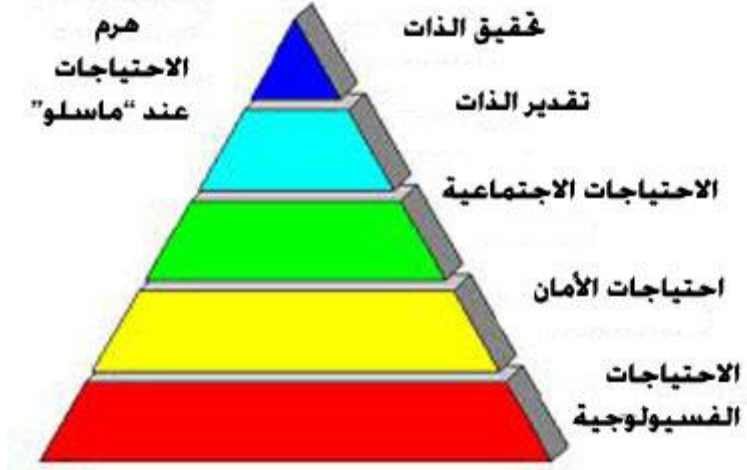
ويرى سايمون أن النشاط الإداري في المؤسسة يتحقق من خلال الاهتمام باجتماعية وإنسانية الكائن البشري الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية، وبالتالي فإن الإدارة في ممارساتها وقراراتها يجب أن تركز على هذه الناحية الاجتماعية الإنسانية لتضمن نجاح مشاريعها.

كما رفض سايمون مبادئ الإدارة العلمية

التي توجه الكثير من الضغط النفسي على العامل، فالمدير بحسب سايمون، لا يعنى باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه، ووفق سايمون فإن المدير يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه.

3- أبراهام ماسلو ومبادئ السلوك الإنساني:

قدم أبراهام ماسلو نظريته عن الحاجات الإنسانية ورتبها على شكل تسلسل هرمي، وقد لاقت اهتماماً من علماء النفس وبخاصة في أوساط علماء النفس الإداري.



وتقسم هذه النظرية حاجات الإنسان إلى:

• الحاجات الفسيولوجية:

وهي المتطلبات الضرورية اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة والعمل، كالغذاء والكساء والمأوى والماء والهواء.

• حاجات الأمان والسلامة:

إشباع حاجات الأمان والسلامة للفرد تأتي بالدرجة الثانية بعد الحاجات الفسيولوجية، لأنها تمثل قوة الإنسان وصحته ومقدرته على الاستمرار في العمل واستقراره الاقتصادي.

• الحاجات الاجتماعية:

إن الإنسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي يسعى لتوطيد عرى الصداقة والتعارف مع الآخرين، فبيئة العمل التي يسود فيها التعاون وروح الجماعة تزداد فيها إنتاجية الفرد.

• حاجات التقدير والاحترام:

إن تقدير الفرد واحترامه في المجموعة البشرية يأتي من خلال تقويم هذه المجموعة له وحكمها على الصفات المميزة لشخصيته، بالمقارنة مع الآخرين كشعور هذه المجموعة بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه من خلال ما يتمتع به من سلوك قويم وأخلاق عالية وكفاءات وقدرات جيدة والاندفاع لحل مشاكل زملائه.

• حاجات إرضاء الذات:

إن حاجات إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد في عمله الوظيفي بعد أن يكون قد أشبع احتياجاته من المجموعات الأربع الأولى وكلما ارتقى الإنسان وتقدم في مجال إرضاء الحاجات الذاتية وإشباعها كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها، وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تحسين وتطوير كفاياته ومهاراته الإنتاجية ورفع مستواه العلمي.

افتراضات ماسلو لبناء نظريته:

- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولويات تعبر عن الأهمية النسبية للحاجات.
- يترتب على إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات ظهور ضرورة إشباع حاجات أخرى.



- إن الحاجة المشبعة لا تقوم بدفع السلوك أو تحريكه.
- عندما يتجه الفرد لإشباع حاجة أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه.
- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة سابقاً إلى تحول اهتمام الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى محاولة إشباع الحاجة الأدنى.
- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها.
- ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع المجموعات الخمس كلها، وكلما تدنى مستوى الإشباع تدهورت صحته النفسية، وجنح نحو عدم السوية في شخصيته.

ومن خلال ما تقدم يتضح بأن المدرسة السلوكية والاجتماعية ركزت على ما يلي:

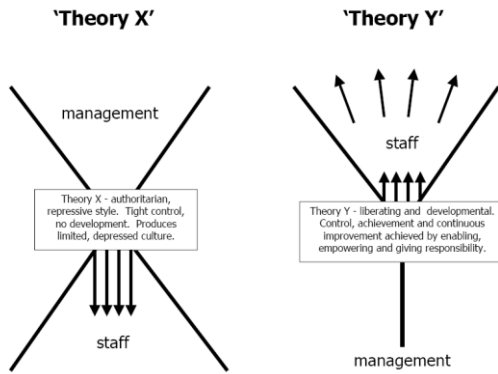
- يعد علم الإدارة بمثابة علم سلوكي تطبيقي، لأن الإدارة تهدف إلى تنفيذ السياسات والبرامج عن طريق الآخرين، ولهذا فالمدير معني قبل كل شيء بالتعرف على مبادئ السلوك الإنساني والفردية والجماعية في العمل من خلال قيامه بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.



- أضافت المدرسة السلوكية الأبعاد النفسية والاجتماعية وتأثيراتها على عمل الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافهم من جهة وتنفيذ خطط وبرامج المؤسسة من جهة ثانية، واهتمت المدرسة السلوكية بمبادئ الدافعية (التحفيز المادي والمعنوي) ودراسة الجماعات وطرق قيادتها.
- ترتيب الحاجات الإنسانية وإشباعها وتسخيرها لخدمة زيادة الكفاية الإنتاجية في المشروعات.

4- نظرية دوغلاس ماكريجر X و Y:

تهدف نظرية دوغلاس ماكريجر Douglas McGregor إلى تحقيق الانسجام بين مصالحي



الأفراد العاملين من جهة، ومصالح ومتطلبات إدارة الشركة ومالكها من جهة ثانية، من خلال الوصول إلى الأهداف وتنفيذ السياسات المرسومة عن طريق الاهتمام بوظيفتي الرقابة والتوجيه.

شقي نظرية ماكريجر:

حاول ماكريجر تطبيق أسلوبه على مستوى المشروع بافتراض نظرية ذات شقين:

الشق الأول: أطلق عليه نظرية X ويشير فيه إلى أسلوب المدراء في التعامل مع المستويات الدنيا وإلى مجموعة الأفكار الأخرى التي يعتمد عليها المدراء في ممارسة نشاطاتهم وأعمالهم الإدارية، ورمز إليها برمز X ليشير إلى أنها نظرية غير حقيقية.

الشق الثاني:

أطلق عليه نظرية Y والهدف منها التنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.

الافتراضات التي تركز عليها نظرية X:

من الافتراضات الأخرى التي تركز عليها نظرية X في الرقابة والتوجيه ما يلي:

- الافتراض الأول: ينتاب الإنسان شعور بعدم الرغبة في العمل ويحاول تجنبه، ودور المدير هنا ينحصر في توجيه العامل ومراقبته لكي يساهم في تنفيذ أهداف منظمته الاقتصادية، وإذا اقتضى الأمر فمن الممكن التهديد بالعقوبة وفرضها.
- الافتراض الثاني: غالبية الأفراد يسعون لتلقي التعليمات والتوجيهات من رؤسائهم مباشرة وذلك خشية تحملهم المسؤولية لضمان استمرارهم في العمل.

الأسس التي تركز عليها نظرية Y:

أما نظرية Y فترتكز على الأسس التالية في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة:

- كل إنسان طبيعي يتمتع بطاقات محددة تتناسب ووضعه الصحي والنفسي والعلمي وهو بحاجة لتفريغها في قوالب مفيدة.
- إن استخدام الأساليب الرقابية والتوجيهية والتلويع والتهديد بفرض العقوبات على العاملين لن يجدي نفعاً بقدر الاعتماد على الرقابة الذاتية للفرد.
- يلتزم الفرد العامل بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها بقدر التزام هذه الأخيرة بدفع التعويضات والمكافآت التي تلي طموحاته الشخصية.
- يتمتع الأفراد بقدرات متفاوتة لكنها معقولة لحل المشاكل التي تعترضهم وتجاوزها في العمل، كما أنهم يتعلمون تحمل المسؤولية في ظروف العمل العادية.
- المستوى المتقدم الصناعي الذي وصلت إليه الدول المتقدمة لم يقلل من أهمية استقلالية الكائن البشري الجزئية في ظروف العمل.

الخلاصة

صنف العديد من الكتاب تطور الفكر الإداري ضمن ثلاث مدارس إدارية هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية. تعرفنا على مدارس الفكر الإداري بدءاً من النظريات المبكرة في الإدارة التي كانت بمثابة المقدمات لبلورة نظريات الإدارة لاحقاً، ومن هذه النظريات: نظرية آدم سميث في الإدارة، ونظرية روبرت أوين في الموارد البشرية، ونظرية شارلز باباخ، ونظرية هنري متكالف. تضمنت المدرسة التقليدية ثلاث نظريات هي: الإدارة العلمية، والإدارة التنظيمية، والإدارة البيروقراطية:

- الرواد الإداريين لنظرية الإدارة العلمية: فريدريك تايلور، وفرانك جيلبرت، وهنري غانت، وهارينغتون إميرسون.

- ظهرت نظرية التنظيم الإداري على يد المهندس الفرنسي هنري فايول وشيلدون.

- الإدارة البيروقراطية: ماكس فيبر.

تناولنا أيضاً مدرسة العلاقات الإنسانية، ودرسنا فيها نظرية إيلتون مايو وفريتز روتليرجر. تعرضنا أخيراً للمدرسة السلوكية التي تعد امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، وتناولنا المواضيع الأساسية التي اهتم بها رواد هذه المدرسة ومنهم شيستر برنارد وماسلو.

التمارين

أولاً- اختر الإجابة الصحيحة:

1- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص يحقق:

- a. بناء المهارة والمقدرة.
 - b. توفير الوقت.
 - c. اختراع الآلات.
 - d. جميع الإجابات صحيحة.
- الإجابة الصحيحة: جميع الإجابات صحيحة.

2- الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية تتمثل في:

- a. المبادئ العامة للتنظيم.
 - b. الإنتاج والعلاقات الإنسانية.
 - c. الاستثمار في الموارد البشرية.
 - d. A.B
- الإجابة الصحيحة: المبادئ العامة للتنظيم.

3- نظرية هنري متكالف تقوم على أساس:

- a. الخبرة.
 - b. نظام ورقابة.
 - c. الإدارة.
 - d. كل الإجابات خطأ.
- الإجابة الصحيحة: نظام ورقابة.

4-زيادة الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية من أسس:

- a. نظرية الإدارة العلمية.
- b. نظرية الإدارة التنظيمية.
- c. الإدارة البيروقراطية.
- d. جميع الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: جميع الإجابات صحيحة

5-تحسين الإنتاجية لا بد من تطبيق المبادئ:

- a. فصل مهام التخطيط عن التنفيذ.
- b. تحليل العمل.
- c. استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمل.
- d. جميع الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: جميع الإجابات صحيحة

6-تعتمد نظرية الإدارة العلمية على:

- a. الكفاية الإنتاجية.
- b. البحث العلمي والتجارب والدراسات.
- c. الجوانب الإنسانية.
- d. A.B.

الإجابة الصحيحة: A.B.

7-التنبؤ لعملية وضع الخطة الاقتصادية من وظائف:

- a. التنظيم.
- b. القيادة.
- c. التخطيط.
- d. التنسيق.

الإجابة الصحيحة: التخطيط

8-من الوظائف الإدارية في النشاط الإداري:

- a. التخطيط والتنظيم.
- b. الإنتاج.
- c. الرقابة والتوجيه.
- d. A.C.

الإجابة الصحيحة: A.C.

9-من الخصائص التي يتصف بها النظام البيروقراطي:

- a. توزيع العمل والتخصص الوظيفي.
- b. تحديد طرق الأداء.
- c. تأهيل الموظفين.
- d. A.B.

الإجابة الصحيحة: A.B.

10- من نظريات المدرسة الكلاسيكية:

- a. العلمية والتنظيمية.
 - b. الإدارية.
 - c. البيروقراطية.
 - d. A.C.
- الإجابة الصحيحة: A.C .

11- تحفيز العمال ورفع معنوياتهم لزيادة إنتاجيتهم من أساسيات:

- a. المدرسة الكلاسيكية.
 - b. المدرسة التقليدية.
 - c. المدرسة السلوكية.
 - d. غير ذلك.
- الإجابة الصحيحة: غير ذلك.

12- نظرية x و y هدفها:

- a. زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية.
 - b. الانسجام بين مصالح الأفراد العاملين.
 - c. تخطيط وتنظيم ورقابة.
 - d. غير ذلك.
- الإجابة الصحيحة: الانسجام بين مصالح الأفراد العاملين.

ثانياً: أجب عن الأسئلة التالية.

1- تحدث عن أنواع النشاطات في المشروع الصناعي؟

.....
.....

2- ما الكفايات الإدارية؟ وما أنواعها؟

.....
.....

3- ما وظائف الإدارة؟ تحدث عنها.

.....
.....

4- ما المقصود بالنظرية البيروقراطية؟

.....
.....

5- ما الخصائص التي يتصف بها التنظيم البيروقراطي؟

.....
.....

6- ما الافتراضات التي قدمها ماسلو لبناء نظريته؟

.....

.....

المعلومات الإضافية

- يعد الكثيرون من علماء الإدارة تايلور أب الإدارة العلمية، وقد عمل في عدد كبير من شركات الفولاذ في الولايات المتحدة الأمريكية، في المستويات التنفيذية الدنيا، وتدرج في السلم الإداري إلى أن وصل إلى رتبة كبير المهندسين لشركة الفولاذ والصلب.
- نشر فردريك تايلور ما بين عامي 1903 - 1911 كتابيه "إدارة المصنع" و"مبادئ الإدارة العلمية".
- كان فايول مهندساً ومديراً في إحدى شركات استخراج الفحم في فرنسا، حيث أنقذها من الإفلاس وساعدها على الانتعاش وإعادة تقوية مركزها المالي بفضل دراساته وأبحاثه وتطبيقاته العملية الإدارية.
- إن أبحاث هاوثورن بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1927 من قبل مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة هارفارد في إحدى الشركات الصناعية الكبيرة وهي ويسترن اليكتريك.

المصادر والمراجع

- إبراهيم الضمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1999.
- إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة، المفاهيم والأسس والمهام، دارالعلوم ، الرياض، 1980.
- إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، المؤلف، 1994 م.
- أسامة محمد شاكر، عمر أحمد أبو هاشم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان، دار النشر والتوزيع، 2009 م.
- علي الخضر وآخرون، مبادئ الإدارة، منشورات جامعة دمشق، 2012.
- علي الخضر، مبادئ الإدارة، منشورات جامعة دمشق، 1988.
- علي الخضر، مدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 1994.
- www.wikipedia.com, Theories of Management.
- www.altavista.com, Educational Administration, Theory & Practice.
- <https://faculty.sau.edu.sa>.

الوحدة التعليمية الثالثة

النظريات الحديثة في الإدارة

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

- يعرف نظرية المدخل الرياضي.
- يعرف نظرية النظم.
- يعرف النظرية الموقفية.
- يعرف النظرية القانونية.
- يعرف نظرية الإدارة بالأهداف.
- يعرف نظرية الإدارة اليابانية.
- يعرف نظرية إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية:

النظام - المدخلات - العمليات - المخرجات - التغذية المرتدة - الأنظمة المفتوحة والأنظمة المغلقة - الأنظمة المادية وغير المادية - الأنظمة الطبيعية والاصطناعية - الاتصال الفعال - المشاركة - ديناميكية الإدارة - الشبكة الإدارية - التقييم والترقية البطيئة - فريق العمل - الإدارة الأبوية - الرقابة الذاتية - القيادة الإدارية - الجودة الشاملة - معايير قياس الجودة - العائد الداخلي.

أولاً - مقدمة

لقد تطور الفكر الإداري بشكل متسارع بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث أسهمت الدراسات والأبحاث التي قام بها المفكرين في إثراء المعرفة الإدارية، فظهرت نماذج ونظريات إدارية تهدف إلى مواكبة التطورات الحاصلة في الاقتصاد والسياسة والمجتمع والحاجات في المؤسسات

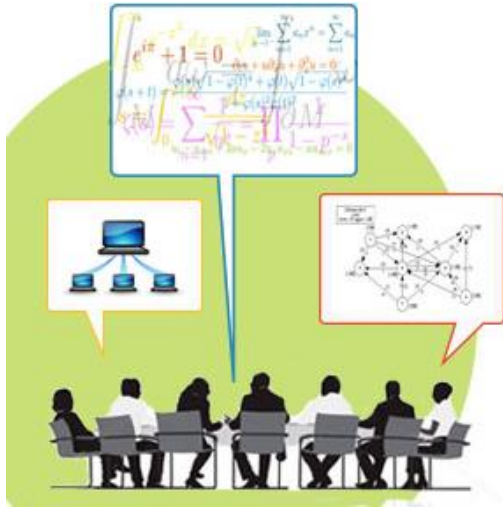


المختلفة، فهذه النظريات الجديدة اعتمدت على النظريات السابقة التي استعرضناها في الوحدات السابقة وشكلت امتداداً لها، فعلماء الإدارة حاولوا تسخير هذه النظريات لخدمة أغراض إعمار أوربا وتحقيق التنمية الاقتصادية في مختلف البلدان، فالأسس الإدارية التي قامت عليها هذه النظريات تهدف

للوصول إلى الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة في المؤسسات، حيث أصبحت تعتمد هذه المؤسسات بشكل متنامي على استخدام النماذج الرياضية والحاسب في حل المشاكل المختلفة كالمشاكل الاقتصادية والإدارية وكيفية اتخاذ القرار السليم. من خلال هذه الوحدة التعليمية سنستعرض عدد من النظريات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، كنظرية المدخل الرياضي والنظم وغيرها.

ثانياً - نظرية المدخل الرياضي

ظهر المدخل الرياضي كأسلوب إداري نتيجة لزيادة حجم المؤسسات وزيادة عدد العاملين فيها وتطور أساليب الإنتاج وزيادة كمية وعدد المنتجات، فهذه التغيرات ترافقت مع ظهور مشاكل أكثر تعقيداً على مستوى العمال والإنتاج، فكان لا بد من الاعتماد على أساليب إدارية علمية جديدة مواكبة لهذه التغيرات الحاصلة، ومن هذه الحاجات الجديدة ظهرت الحاجة إلى الاستفادة من العلوم الرياضية والبرمجة الخطية واللاخطية والحاسب الالكترونية، لتسهم في حل هذه المشاكل لمصلحة المؤسسات والعاملين فيها.



فالمدخل الرياضي يستند إلى تحديد المشكلة موضوع البحث، المراد اتخاذ قرار بشأنها على شكل نموذج رياضي (معادلة رياضية) يوضح طبيعة العلاقة بين مجموعة عناصر المشكلة، بالتالي نتمكن من معرفة دور كل عنصر من هذه العناصر في ظهور هذه المشكلة.

إن المدخل الرياضي في إدارة المؤسسات هو عبارة

عن وسيلة يستخدمها المدير ويسترشد بوساطتها لحل المسائل الإدارية، لكن هذه الأدوات لا يمكن أن تكون بديلاً للمدير الذي يجب أن يتمتع بالكفاءات والمهارات والقدرات على التفكير والتحليل العلميين، كما إن التقدير الشخصي للمدير النابع من معارفه وخبراته الطويلة لا يمكن استبعاده عند اتخاذ القرار الإداري، لاسيما بوجود مجموعة كبيرة من المتغيرات التي لا يمكن صياغتها في شكل كمي.

وتطبيقات المدخل الرياضي تشمل المجالات الإنتاجية والفنية والهندسية والرقابة واستخدام المواد والآلات، كما يستخدم في المؤسسات التجارية والخدمية المختلفة من مصارف وشركات هاتف وكهرباء ومحلات تجارية ضخمة وغيرها.

ثالثاً- نظرية النظم

تقوم نظرية النظم على النظر إلى الأشياء كمجموعة من المكونات المتداخلة بعضها مع بعض والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة.



ولقد حاول الباحثون والعلماء منذ زمن طويل دراسة النظم ومكوناتها وتفاعلاتها من أجل الحفاظ على البقاء والتطور، وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم في المجالات الإدارية، ومن أهم الباحثين في ميدان مدرسة النظم "ميرتون، براون، كاست وروزنزويج ، بيرتالانفي"

تعريف النظام:

يعرف على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينها وبين النظام الذي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي".

ووفقاً للتعريف السابق فإن النظام يتكون من العناصر التالية:

1 المدخلات:

وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية:

- موارد مادية: مواد أولية و آلات.
- موارد بشرية.

2 العمليات

ويقصد بها كافة العمليات التمويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التمويل.

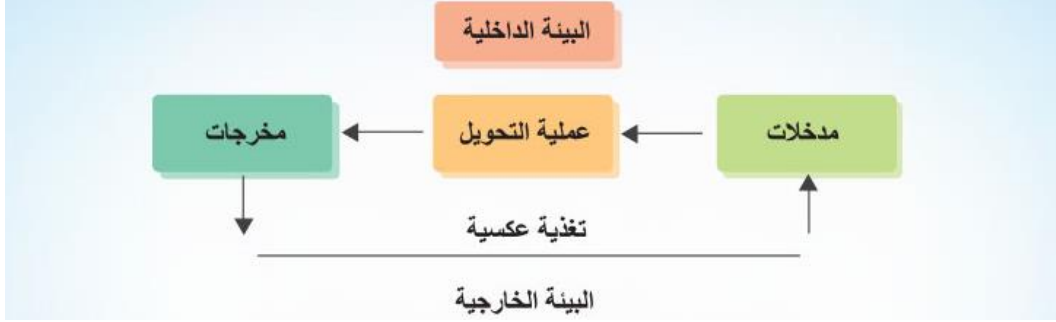
3 المخرجات

وهي النتائج المترتبة على العملية التمويلية، وعادة ما تأخذ شكل سلعة أو خدمة.

4 التغذية المرتدة (الراجعة):

عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المؤسسة والبيئة، أو العكس.

ويوضح الشكل التالي عناصر النظام:



أنواع الأنظمة:

يمكن تقسيم الأنظمة إلى الأنواع التالية:

• الأنظمة المفتوحة والأنظمة المغلقة:

أما الأولى فهي تلك الأنظمة التي تتبادل وتتفاعل مع البيئة المحيطة وتتأثر بمعطياتها من خلال وسائل وأقنية الاتصال التي تزودها بالمعلومات (الاتصال بين الأنظمة والبيئة) وينطبق ذلك على المشروعات التجارية والصناعية، أما الأنظمة المغلقة فلا تفاعل ولا تبادل بينها وبين البيئة المحيطة.

• الأنظمة المادية وغير المادية:

والأنظمة المادية تتكون من أشياء ملموسة كما هو الحال التجهيزات والمكائن والخطوط الإنتاجية، أما الأنظمة غير المادية فتتكون من المفاهيم النظرية مثل: الأهداف والخطط والبرامج والاستراتيجيات.

• أنظمة قابلة للتكيف وغير قابلة للتكيف:

أما الأولى فتستجيب لقوى وتأثيرات البيئة المحيطة مما يؤدي إلى إمكانية التغيير في وضع النظام كما هو الحال في المنشآت ذات الطابع التجاري والصناعي والخدمي. أما الأنظمة غير القابلة للتكيف فهي تلك التي لا تستجيب لمتطلبات ومؤثرات البيئة الخارجية.

• الأنظمة الطبيعية والاصطناعية:

حيث أن الأنظمة الطبيعية هي التي نشاهدها بشكل مستمر في الطبيعة، كما هو الحال بالنسبة لنظام الإنسان البيولوجي، والذي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الداخلية المترابطة والمتفاعلة كنظام الدورة الدموية ونظام الهضم والجهاز العصبي. أما الأنظمة الاصطناعية فهي تلك التي يكون الإنسان قادراً على إقامتها وتكوينها والعمل على توظيفها وتشغيلها مثل الأنظمة الخاصة بالإنتاج والرقابة والتسويق والتمويل وغير ذلك.

رابعاً - النظرية الموقفية

تقوم النظرية الموقفية على المبدأ الذي يقول: ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة، فالأسلوب الإداري المتبع في الصناعات الالكترونية يختلف عن الأسلوب الإداري في الصناعات الزراعية، كما أن طبيعة الهيكل التنظيمي الإداري في هذه المؤسسات مختلفة.



بالإضافة إلى ذلك، النظريات لا يمكن أن تطبق في كل الأوقات والظروف، فما هو عملي وممكن التطبيق الآن لن يكون ذلك بعد عشر سنوات نظراً للتقدم والتطور الدائمين في أساليب العمل الإداري والإنتاجي.

والنظريات الإدارية يجب أن تتم بطريقة اختيارية انتقائية تتناسب مع الظروف الحالية للمؤسسة. وبالتالي تؤكد هذه النظرية على أنه لا يوجد طريقة مثلى تعتمد بشكل دائم كأساس للعمل الإداري في كل زمان ومكان، نظراً للتغيرات المحيطة الداخلية والخارجية.

فهذه النظرية تعتمد في نجاح تطبيقها على مقدرة المدراء التحليلية وعلى مقدرتهم في فهم الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يديرونها. فهي تعطي مساحة واسعة من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، وبالمقابل فهي تسهم بطريقة غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمدراء لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات لحالات الفشل التي تحدث.

خامساً - النظرية القانونية

وفق النظرية القانونية، الإدارة مسؤولة عن تصرفاتها وقراراتها أمام القوانين والأنظمة النافذة وبما يتماشى مع سياسات وخطط الدولة الاقتصادية والاجتماعية.



وظهر هذا المدخل نتيجة لتملك الدولة نسبة عالية من وسائل الإنتاج.

والهدف من استخدام المدخل

القانوني هو تحقيق العدالة والمساواة بين المستفيدين للسلع والخدمات التي تقدمها المشاريع العامة.

سادساً - نظرية الإدارة بالأهداف

تعتمد الإدارة بالأهداف على التشارك بين الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية في



المنشأة في تحديد الأهداف التي ينبغي لكل وحدة إدارية تحقيقها، مستفيدة استفادة كاملة وفعالة من جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة مطلوب تحقيقها عن طريق الاتصال الفعال والربط بين أفراد التنظيم والتفاعل مع البيئة المحيطة بأنواعها الداخلية والخارجية، ثم دمج هذه الأهداف

والنتائج المتوقعة في خطة واحدة متكاملة وتفصيلية لتحقيق النتائج المرجوة على مستوى المنشأة.

فالإدارة بالأهداف هي: "نظام عمل يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية وتحقيق أكبر

قدر من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة".

السلوك هو في الواقع أي شيء يقوله الفرد ويفعله أو يفكر فيه أو يشعر به أو أي نشاط يقوم به الفرد.

وقد أثبتت دراسات المدرسة السلوكية في الإدارة أن أفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أهداف

التنظيم، هي الطرق التي يتم من خلالها دراسة الإدارة العليا لسلوك الفرد داخل التنظيم والتأثير

على هذا السلوك ليساير مصالح التنظيم.

وفي سبيل تحقيق غاية بناء سلوك فردي جيد ومن ثم سلوك جماعي ممتاز لجماعة المرؤوسين، على المدير أن يهيئ المناخ الدائم لنمو المرؤوس ونضوجه، وكذلك التعامل بأسلوب التفاعل مع المرؤوسين، حيث يتجه إلى قبول مبدأ المشاركة وقبول رضا جماعة العمل كل وفق شخصيته وقدراته وطموحاته.

نشأة نظرية الإدارة بالأهداف:

يعد بيتر دركر أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة"، ولم يذكر داركر بالتحديد تعبير الإدارة بالأهداف بل أسماه "الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية".



كان دركر يعمل عند طرحه لهذا المفهوم كمستشار إداري لمؤسسة "جنرال إلكتريك"، هذا النظام كان عبارة عن رسالة تكتب من قبل مديري الدوائر المختلفة في المؤسسة، يتحدثون بها عن النتائج التي حققت والمشاكل التي واجهتهم في فترة زمنية منصرمة ومحددة على أن يكون قد سبق هذا تحديد واتفاق بين كل مدير

من مديري الدوائر والمدير العام على الأهداف المراد تحقيقها في فترة محددة من الزمن.

وقد استخدم داركر هذا المصطلح للتركيز على فكرة السماح للمديرين بالتحكم بأدائهم الشخصي ومراقبته، حيث تعني الرقابة الذاتية تحفيز أكبر وقناعة أكثر، بالإضافة إلى الرغبة في أداء "الأفضل" بدلاً من أداء "ما يكفي".

وبالتالي فإنه يجب على الموظف أن يمارس رقابة على ذاته طبقاً لما توصل إليه سويماً مع المدير من خلال تبادل وجهات النظر، ويجب على المدير أن يقدم المساعدة الكاملة ويهيئ الظروف المناسبة للمرؤوس لتنفيذ عمله المطلوب.

فلسفة الإدارة بالأهداف

تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على مجموعة من العناصر الأساسية، منها:

1- الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني:

تنظر إلى الإنسان نظرة إيجابية: نشيط، محب للعمل، وراغب فيه، متنوع الدوافع، وقادر على ممارسة التوجيه والانضباط الذاتي، لا يقبل فقط المسؤولية، ولكن يسعى إليها أيضاً.

2- الاتصال الفعال:

تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على إعطاء أهمية كبيرة للاتصالات الجيدة بين كافة المستويات التنظيمية، وبشكل مستمر، فلكي يقوم العمال بأداء سليم فإن ذلك يستلزم أن يعرف كل منهم ما المتوقع منه، ومتى وكيف؟، بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الاتصال الفعال تزداد في أوقات التغيير والتطوير أو عدم الاستقرار للقضاء على التشكك وتحقيق التكيف السليم مع هذه الظروف من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد والوحدات الإدارية في التنظيم.

فالالاتصال الفعال في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف قادر على توضيح المفاهيم، وتوثيق الروابط، وتعميق التفاهم، وإزالة سوء الفهم، كما يسمح بتبادل وجهات النظر، وتوجيه طاقات الأفراد نحو تحقيق الهدف المطلوب.

3- الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة:

إن الهدف هو الرباط النفسي الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم، ويوجه أفكارهم لبلوغه، ويعد الهدف بمثابة النتيجة التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة وبمواصفات محددة، وهذه الأهداف توضع بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس.

4- 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 تقويم الإنجازات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة.

5- قيادة فريق العمل:

القائد وفق نظرية الإدارة بالأهداف هو أولاً عضو في فريق متكامل، فهو يوجه ويرشد ويقود بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين جماعة العمل هي علاقة أخذ وعطاء، إرشاد واسترشاد، وتوجيه ومقترحات، تعليم وتعلم.

فالقائد لا يعمل وحده، ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم، وبالتالي فإن القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات، ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصلها وتعميقها.

6- ديناميكية الإدارة:

النهج الذي تسير وفقه الإدارة متغير ومتجدد، حيث يتجدد تحديد الأهداف كل فترة زمنية معينة، فقد ترى الإدارة أن تغير 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.

الأنماط القيادية اللازمة لتطبيق النظام بنجاح:

يعد القائد الإداري عنصراً أساسياً ومهماً في كل مراحل العملية الإدارية بشكل عام، وعملية الإدارة بالأهداف بشكل خاص. حيث إنه بدون المساهمة الفعالة للإدارة العليا الممثلة في المدير، لا يمكن تطبيق النظام بشكل فعال.

اهتمت الدراسات العلمية بتحديد سلوك القائد وصلاحياته للقيام بالمهام المختلفة التي يتطلبها التطبيق الصحيح للنظم الإدارية، مثل نظام الإدارة بالأهداف.

ومن هذه الدراسات نظريتي "X" و "Y" التي قدمها ماكجريجور، والشبكة الإدارية التي قدمها بليك وموتون، والتي سنقدم شرحاً تفصيلياً لها:

الشبكة الإدارية:

تعمل هذه الشبكة على تصنيف السلوك الإداري في إطار بعدين أساسيين هما "الأفراد" و "العمل" ويمثل كل منهما مقياساً من تسعة درجات. ويوجد في إطار الشبكة عدد غير محدود من أنماط السلوك الإداري يتحدد كل منهما بدرجة على كل من البعدين.

الاهتمام بالأفراد (ن)	9	-ع +ن							+ع +ن	
	8									
	7									
	6									
	5				ع ن					
	4									
	3									
	2									
	1	-ع -ن							+ع -ن	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالعمل/الإنتاج (ع)

- أما الأنماط الخمسة الرئيسة والتي تقع في زوايا الشبكة وفي منتصفها الجدول (2) هي:
- 1- نمط ع+ ن- (1/9): المدير المهتم بالعمل على حساب اهتمامه بالأفراد ويطلق عليه لقب "المدير المتفاني" أو "المدير الديكتاتور".
 - 2- نمط ع- ن- (1/1): ويطلق عليه لقب "المدير السلبي" أو "المدير البيروقراطي"، والذي ليس لديه اهتمام بالعنصرين معاً (العمل والأفراد).
 - 3- نمط ع- ن+ (9/1): المدير المهتم بالأفراد أكثر من اهتمامه بالعمل، وهو ما يطلق عليه لقب "المدير المتعاطف" أو "المدير المجامل".
 - 4- نمط ع+ ن+ (9/9): وهو نمط المدير المهتم بالعمل والأفراد معاً، ويطلق عليه لقب "المدير المتكامل" أو "المدير النموذجي".
 - 5- نمط ع ن (5/5): وهو نمط "المدير الزئبقي" أو "المدير المتأرجح"، حيث يكون اهتمامه بالأفراد وبالعاملين بدرجة متوسطة أو حسب الظروف.

مزايا تطبيق نظام الإدارة بالأهداف:

ينتج عن التطبيق الجيد لنظام الإدارة بالأهداف مزايا متعددة، لكل من المؤسسة وللعاملين فيها، من هذه المزايا:



- تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- تسهيل وظيفة التوجيه والرقابة.
- المساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
- زيادة الإنتاجية.
- تقوية عملية الاتصالات بين الإدارة والعاملين.
- المساعدة على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
- تخفيف الروتين وتحقيق المرونة التي يتطلبها العمل.

سابعاً - نظرية الإدارة اليابانية

تتلور مدخل الإدارة اليابانية كمحصلة إسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث،

حيث حاول كل من ريتشارد باسكال وزميله أنطوني أوس، من خلال كتابهم في فن الإدارة



اليابانية، ووليم 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 إتباعه من قبل المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأعمال.

خصائص الإدارة اليابانية:

ترتكز نظرية الإدارة اليابانية على العناصر التالية:

1 الوظيفة مدى الحياة:

إن ما يميز المؤسسات اليابانية هو أسلوب توظيف العاملين بها مدى الحياة، بحيث تحتفظ المؤسسة بالعمالة تحت أقصى الظروف، مما ينعكس على مناخ العمل في شكل استقرار العمالة وولاء الموظفين وارتباطهم بالشركة كمجتمع أسري ويستدعي ذلك من المنظمات التدقيق في اختيار العمالة التي تلحق بها.

تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل مستمرة (بغض النظر عن نمط العقد هل هو عقد عمل دائم أم مؤقت)، ومستقرة للموظف الذي تمت الموافقة على تعيينه بالمنظمة، بحيث يعمل دون أن يكون مهدداً بالفصل، وتطبق الإدارة اليابانية تلك السياسة إيماناً منها بآثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل، فتطبيق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، والاقتصاد عن تكاليف التدريب، وتشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه مما يزيد التلاحم التنظيمي، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة.

إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الاختيار تضمن لها انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها التكيف مع ظروف المنظمة وفلسفتها الخاصة، لذلك فهي تفضل دائماً الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل في عمليات الإعداد والتهيئة، ويكون التركيز في عمليات الاختيار لا على مدى تمتع الفرد بمهارات مؤهلة لمنصب معين، وإنما على مدى توافق خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

2 عدم التخصص في المهنة:

يزيد عدم التخصص الدقيق من الولاء، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً منها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي للمؤسسة. ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المؤسسات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملاً لكل العاملين في المنظمة، مما يثري خبرات الفرد ويكسبه نظرة شمولية لجميع وظائف المنظمة، حيث يتم إلحاق الموظف الياباني منذ دخوله إلى المؤسسة ببرنامج تدريبي إداري للتعرف على ثقافة الشركة والعاملين فيها في جميع الإدارات والدوائر والأقسام والشعب والوحدات. ويبدأ برنامجه التدريبي بالعمل لفترة ما يقارب الشهر في كل إدارة للتعرف على كافة أنشطتها. وبهذا يصبح متعدد الخبرات.

تتوزع حياة الموظف في اليابان على عدة اختصاصات في شركة واحدة، أما في الغرب فتتمثل الحياة الوظيفية بتعددية ودوران وظيفي بين عدد كبير من الشركات في تخصص واحد.

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، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقييم أدائه، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. وإن أهم معايير للترقية في اليابان هي: الأداء والانتماء لمدة طويلة للشركة والإخلاص والولاء للشركة.

4 فريق العمل:

يعد فريق العمل 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.

إن إنتاجية العامل الياباني تقاس على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، وتمنح المكافآت التشجيعية للعاملين كنسبة من صافي الأرباح في نهاية العام، وعلى ذلك فإنه من مصلحة كل عامل وكل جماعة أن تبذل قصارى جهدها بغية زيادة الإنتاج.

5 الاهتمام الشامل بالأفراد (الإدارة الأبوية):

تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين وتوفير المناخ الذي يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة وأنهم 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، ولذلك فإن المدير الياباني يحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل.

6 الرقابة الذاتية:

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

7 اتخاذ القرار بشكل جماعي:

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

كما إن الهدف من وراء فكرة اتخاذ القرار بشكل جماعي هو توزيع المسؤولية، فقد لوحظ أن العديد من المدراء يحجمون عن اتخاذ قرار واضح حيال موقف معين خوفاً من المساءلة في حالة الفشل.

8 التعليم والتدريب المستمران:

إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر للعامل، من بداية حياته الوظيفية حتى نهايته، فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني، والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج.

9 القيادة الإدارية:

تأخذ القيادة الإدارية في اليابان طابع القيادة الجماعية، فالقائد له دور توحيدي وكرمز ومنسق ومتصل. فكرمز توحيدي يتم إرشاده بما يجب عمله مع مرؤوسيه، بعكس ما هو متعارف عليه في الدول الأخرى، حتى إنه قيل بأن إحدى علامات الموظف الذكي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه رئيسه، لأن الأفكار تنطلق من قاعدة الهرم الإداري إلى أعلاه.

ثامناً - نظرية إدارة الجودة الشاملة



تعد الجودة أحد أهم العناصر الحاسمة في موضوع المنافسة بين المؤسسات، فجودة المنتجات تعد عاملاً من عوامل تسويقها، والدول الصناعية تولي هذا

الموضوع اهتماماً متزايداً، وذلك من خلال الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في تخطيط وضبط العمليات الإنتاجية بمصانعها ابتداءً من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي للمستهلك.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد أرموند فيجنباو أول من تطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة في كتابه مراقبة الجودة الشاملة، حيث عرف الجودة الشاملة بأنها: "نظام يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وتحسين الجودة



التي تؤديها الجامعات المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات والتي تؤدي إلى رضا الزبون بشكل كامل ودائم."

واليابانيون هم أول من بدأ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث استعانوا بإدوارد ديمينج الذي قام بإلقاء محاضراته القيمة

في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا إدارة الجودة الشاملة.

ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، 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.

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، والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:



1- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة:

أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة، وكذلك ضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين فيها لما سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة من حيث زيادة الأرباح واستمرارية نجاح المؤسسة.

2- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.

3- الاهتمام بجمهور الخدمة:

إن إدارة الجودة أسلوب إداري تؤكد فلسفته ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات الزبائن، فإدارة الجودة تركز بالدرجة الأولى على الجمهور المستفيد من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج أو الخدمة، وكذلك محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية.

4- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات، استناداً إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد.

5- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:

يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، فمشاركة العاملين تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء، فالأفراد يتكون لديهم شعور من خلال مشاركتهم في صنع القرارات بأن لهم

اعتباراً وأهمية فترتفع روحهم المعنوية، ويبدون نتيجة لذلك استعداداً كبيراً لقبول وتحمل المسؤولية، والعمل بكل ما لديهم لتحقيق أهداف التنظيم.

6- تحديد معايير قياس الجودة:

هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة، وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجود، ويجب على الأفراد العاملين الالتزام بها حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي أذواق ورغبات الجمهور، وتتضمن بعض المعايير مراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات.

7- تشكيل فرق العمل:

يعد تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول، وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل.

8- مكافأة العاملين:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجاتهم وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، فأنظمة الحوافز وما يتبعها تعد وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها.

فوائد تطبيق إدارة الجودة:

يؤدي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الفوائد التالية:

العائد الخارجي:



- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
 - توجه واضح نحو السوق.
 - زيادة رضا العملاء.
 - تحسين العلاقات مع العملاء.
 - سمعة أفضل للمنظمة.
 - زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
- وهذا يؤدي إلى حجم مبيعات أكبر.

العائد الداخلي:



- تحسين أداء العاملين.
 - العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
 - تنمية مهارات العمال من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
 - القضاء على كل أنواع الفاقد.
 - زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- وهذا يؤدي إلى خفض التكاليف.
- زيادة حجم المبيعات + خفض التكاليف = زيادة الأرباح.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي:

هناك صعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام هي:



1- عدم وجود المنافسة في القطاع العام:

ونتيجة لهذه الخاصية في انفراد القطاع العام ومؤسساته بتقديم الخدمات، فإنه لا مجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أخرى كما هو الحال في القطاع الخاص.

2- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات:

تتأثر معظم القرارات التي تتخذ في القطاع العام بأبعاد سياسية واجتماعية، مما ينعكس بأثر سلبي على موضوعية القرار.

3- تأثير قوانين التوظيف الاجتماعي:

أصبحت الأنظمة والقوانين وإجراءات تنفيذها قيوداً تحد من قدرة المسؤولين في القطاع العام على اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المرشحين الأكثر كفاءة، وعلاج ذلك يتمثل في تقويم عملية اختيار العاملين وفقاً لآلية السوق.

4- عدم وضوح الأهداف:

ويلاحظ هنا أن بعض الأهداف في القطاع العام غير قابلة للقياس، وغير واضحة مما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنسيق والتنفيذ. إلخ.

5- عدم تطبيق أنظمة العقوبات في حالة التجاوزات: يؤدي ذلك إلى ظهور ما يعرف بالسلوك

غير المتوازن من اللامسؤولية إلى اللامبالاة لدى الأفراد العاملين بشكل يؤثر تأثيراً سلبياً

على الأداء، وعلى استمرارية المنظمات الإدارية.

6- عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء.

7- الافتقار الى وجود نظام حوافز جيد.

8- تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

9- عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة.

10- عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة.

11- عدم توافر أنظمة المعلومات.

12- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار: حيث يعد الابتكار والإبداع من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات والسلع المقدمة للجمهور، وهذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما يلاحظ أن القطاع العام لا يعطي أهمية كبيرة لكل من الإبداع والابتكار.

ومما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة المداخل هدفها تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن وتعتمد على مشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، وبالتالي فهي تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة تتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تركز على احتياجات الزبائن وباقي الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة.

الخلاصة

تطور الفكر الإداري بشكل متسارع بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث أسهمت الدراسات والأبحاث التي قام بها المفكرين في إثراء المعرفة الإدارية، فظهرت نماذج ونظريات إدارية تهدف إلى مواكبة التطورات الحاصلة في الاقتصاد والسياسة والمجتمع والحاجات في المؤسسات المختلفة، وسنستعرض من خلال هذه الوحدة التعليمية عدد من النظريات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، كمنظريّة المدخل الرياضي والنظم وغيرها.

التمارين

أولاً- اختر الإجابة الصحيحة:

1- يتكون النظام من:

a. مدخلات ومخرجات.

b. عمليات.

c. تغذية مرتدة.

d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل الإجابات صحيحة

2- الأنظمة المادية:

a. أهداف وخطط وبرامج.

b. أنظمة تتبادل وتتفاعل مع البيئة.

c. أشياء ملموسة.

d. غير ذلك.

الإجابة الصحيحة: أشياء ملموسة

3- تحقيق العدالة والمساواة بين المستفيدين ينبع من:

a. النظرية الموقفية.

b. النظرية القانونية.

c. النظرية الفكرية.

d. لا شيء.

الإجابة الصحيحة: النظرية القانونية

4- تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على:

a. الاتصال الفعال والمشاركة.

b. التحليل والرقابة.

c. ديناميكية الإدارة.

d. a.c

الإجابة الصحيحة: a.c

5- من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

a. وجود المنافسة.

b. تأثير العوامل السياسية.

c. تطبيق أنظمة العقوبات.

d. غير ذلك.

الإجابة الصحيحة: غير ذلك

ثانياً- أجب عن الاسئلة التالية:

1- ما النظام؟ ومما يتكون؟

.....
.....

2- ما أنواع الأنظمة؟ وتحدث عن الأنظمة المفتوحة والأنظمة المغلقة.

.....
.....

3- ما مزايا تطبيق نظام الإدارة بالأهداف؟

.....
.....

4- عرف إدارة الجودة الشاملة. وما العناصر التي تقوم عليها؟

.....
.....

معلومات إضافية

- النظرية الموقفية: من أشهر رواد هذه النظرية جوان ويدورد.
- بيتر داركر: هو رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة نيويورك.

المراجع

- إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة، المفاهيم والأسس و المهام، دارالعلوم، الرياض، 1980.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- علي الخضر، مبادئ الإدارة، منشورات جامعة دمشق، 1988.
- علي الخضر، مدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، 1994.
- M Peretti, M Gherari, M Z Yanat, Management stratégique des ressources humains, EEPAD télé enseignent, télé formation management des ressource humains, 1998.
- <http://ar.wikipedia.org>.
- www.waikipedia.com, Theories of Management.
- www.Altavista.Com, Educational Administration, Theory & Practice.
- <https://faculty.sau.edu.sa>.

الوحدة التعليمية الرابعة

الوظائف الإدارية الأساسية

الأهداف التعليمية

في نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

- يعرف التخطيط وما الحاجة له.
- يعرف نشاطات دائرة التخطيط في المشروع، ويعدد أشكال التخطيط.
- يعرف التنظيم، وعمل الهيكل التنظيمي.
- يعرف التوجيه ومتغيراته.
- يعرف الرقابة، ويعدد خطوات العملية الرقابية الأربعة.

الكلمات المفتاحية

التخطيط - التنظيم - الهيكل التنظيمي - التوجيه - متغيرات التوجيه - الرقابة - العملية الرقابية.

أولاً - مقدمة

تعد وظائف الإدارة المحور الأساس للعملية الإدارية، وتأتي في صميم الوظيفة الأساسية التي يمارسها المدير بشكل مستمر في جميع نشاطاته، فعندما نقوم كمدراء بالتخطيط، فإننا نحدد كل مرحلة من مراحل عملية وضع الخطة، كوضع الهدف، ووضع السياسات، وإعداد البرامج، وتحديد الموارد المناسبة، واختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.



وعندما نقوم بوظيفة التنظيم للمهام والنشاطات المختلفة، فنحن نحدد القرارات التي تتعلق بشكل الهيكل التنظيمي وأسس تقسيم الإدارات، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما نمارس وظيفة التوجيه فإن المدير يدرس ويحدد كل ما يتعلق بإرشاد مرؤوسيه لما يجب القيام به.

وعندما نمارس وظيفة الرقابة فإننا ندرس ونحدد القرارات المتعلقة بوضع المعايير المناسبة لقياس الأداء، ومعالجة الأخطاء. بالتالي فإن الوظائف الأساسية للإدارة هي المحور الأساس الذي تقوم به الإدارات العليا، وإن القيام بتحقيقها بالشكل الأمثل من شأنه أن يساهم في نجاح العملية الإدارية وبلوغ أهدافها.

ثانياً - التخطيط

أ - مفهوم التخطيط:

هو النشاط الإداري الذي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها،



لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد والوسائل اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط، وحصر الموارد والوسائل المتاحة في المؤسسة، ووضع برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها، وكل ذلك خلال فترة محددة.

يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهو المنطلق الذي تقوم عليه الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد

طريقة الوصول للهدف المنشود، يتمكن المدير من خلالها من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

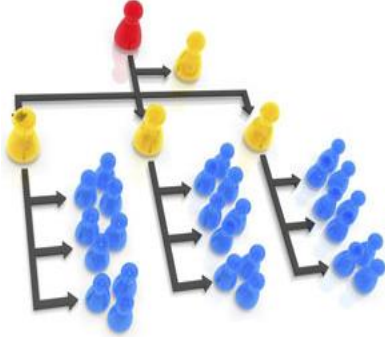
ويجب مفهوم التخطيط العام على أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟



- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

فالتخطيط يوضح المهام التي سيقوم بها الرئيس والمرؤوس، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة، ويحقق التخطيط هذه النتائج من خلال:



- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين:
- فنيين، مدراء.
- تطوير الهيكل التنظيمي.
- تحديد المستويات المعيارية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مستوى تحقيق الأهداف.

ب- الحاجة للتخطيط:

من التحديات والضغوط التي أبرزت الحاجة للتخطيط ما يلي:

- 1- **الضغوط المتزايدة لتقليص دورة الوقت:** الوقت اللازم لإتمام العمل، حيث أصبح الوقت هو المتغير المهم والعنصر الحاسم لاستمرارية المؤسسات.
- 2- **تزايد تعقد المنظمة:** مع تزايد حجم المنظمات تزايدت كذلك أعباء المدير ومسؤولياته وتعقدت. ونتيجة لتزايد المنتجات/الخدمات ازدادت المنظمة تعقيداً وازداد المنافسون، فإذا ما أرادت المنظمة أن تبقى منافسة فعليها أن تعمل بنجاح وأن تخطط مسبقاً لأعمالها.
- 3- **ازدياد المنافسة العالمية:** إن ظهور أسواق جديدة ومستهلكين جدد، واقتحام أجزاء جديدة من العالم يشكل فرصاً وتحديات للمنظمة، والتخطيط أمر حيوي في ظل السوق الواسع وعولمة الاقتصاد والمنافسة العالمية.
- 4- **تأثير التخطيط على الوظائف الأخرى:** تؤثر الخطط على جميع الوظائف الأخرى- التنظيم والتوجيه والرقابة- وهكذا يجب التخطيط قبل أن تشرع المنظمة في البدء بأي عمل آخر.

ج- نشاطات دائرة التخطيط في المشروع:

- تحديد أهداف المشروع.
- التنبؤ المستقبلي عن النشاطات التي يجب أن تمارسها المنشأة لتحقيق الأهداف المرسومة، وذلك في ضوء المعايير والمقاييس السابقة والتغيرات والمستجدات الجارية.
- تحديد أزمدة ومراحل تنفيذ النشاطات وأدوات التنفيذ.
- تمويل احتياجات تنفيذ الخطة.
- تطبيق سياسة إلزامية وتتبع تنفيذ الخطط.



د- أشكال التخطيط:

1- تخطيط طويل الأمد- الأجل:

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطاتها، ولكن غالباً ما تغطي فترة ما بين 3-5 سنوات. وكلما طالت المدة، زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بشكل دقيق. وبشكل عام، يشمل التخطيط طويل الأمد على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل.

2- تخطيط متوسط الأمد- الأجل:

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات، وعادة ما توضع الخطط متوسطة المدى استناداً للخطط طويلة المدى، وتشتمل على تفاصيل أكثر.

3- التخطيط قصير المدى:

يغطي التخطيط قصير الأمد فترة زمنية تمتد من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط عادة أداة وآلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد، وهي أكثر تفصيلاً من الخطط السابقة.

ثالثاً - التنظيم

يبين التنظيم العلاقات بين الأنشطة والسلطات، وقد عرّف "وارين بلنكت" و"ريموند انتر"، في كتابهما "مقدمة الإدارة"، وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.



هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.



المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة:

هي كل الوحدات التي يتألف منها (النظام)، تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية



ماذا يعمل التنظيم؟

ستجعل العملية التنظيمية تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً، وبالإضافة إلى ذلك فهي تضيف مزايا أخرى وهي:

• **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل، إذ يجب أن تكون المهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة واضحة، إضافة لوضوح التقسيم التنظيمي العام، كما يجب أن تكون نوعية وحدود السلطات محددة.



• **تنسيق بيئة العمل:** يجب أن تكون الفوضى في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات، ويجب أن تنمو الروابط بين وحدات العمل المختلفة وتتطور. كما يجب أن تعرف التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين.

• **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** يجب أن تتطور العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس من خلال الهيكل التنظيمي، وهذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

يتابع "بلنكت" و"انتر" فيقولان: ستمكن الإدارة، بتطبيق العملية التنظيمية، من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الهيكل التنظيمي:

يُعدّ الهيكل التنظيمي بمثابة إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والأفراد والجماعات لتعمل معاً كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة. يُعدّ الهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح.

يؤدي الهيكل التنظيمي ثلاث وظائف رئيسة هي:

- 1- تحقيق مخرجات- منتجات المنظمة، وتحقيق أهدافها.
- 2- المساعدة على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، فالهيكل التنظيمي يتواجد لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة.
- 3- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات.

دور الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة:

يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسة:

- 1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح: تحديد الأنشطة الواجب القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها.
- 2- تحديد أدوار الأفراد في المنظمة: ما يتوقع من كل فرد عمله.
- 3- المساعدة في اتخاذ القرارات.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تدرج وتسلسل السلطة، وتحديد الاختصاصات والمهارات مع توضيح واجبات ومسؤوليات وسلطات شاغلي المراكز الوظيفية، إضافة إلى الشروط الواجب توفرها فيهم من حيث الخبرة والشهادة والمؤهل العلمي.

أشكال المستويات الإدارية:

الإدارة العليا:

وتتخصص مسؤولياتها في:

- رسم السياسات البعيدة والقريبة التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المحددة.
- وضع الخطط المستقبلية اعتماداً على التنبؤ العلمي في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتهيئة المشروع لمواجهة الاحتمالات المتوقعة في الميادين كافة.
- وضع الخرائط والدليل التنظيمي للمشروع، وتوزيع المراكز الوظيفية، وتحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة وشبكة الاتصالات.
- العمل على وضع الخطط طويلة الأجل لإعداد الأطر الإدارية القيادية في المستقبل، لمواجهة التطورات التي ستحدث في هيكل المشروع.
- العمل على تحقيق التكامل فيما بين أقسام ودوائر المشروع كافة، لتحقيق الهدف النهائي له.
- التركيز على دراسة العلاقات الخارجية للمشروع مع الشركات الأخرى ومع الجمهور والمستهلكين والموردين، وتحقيق الرقابة الشاملة على النشاطات الداخلية والخارجية لخدمة أهداف المشروع النهائية.

الإدارة الوسطى:

وتمارس النشاطات التالية:

- وضع الخطط الجزئية كخطة الإنتاج.
- العمل على تنفيذ هذه الخطط الفرعية.
- استخدام الهياكل والدليل التنظيمي لتحديد السلطات.
- تحديد معدلات ومعايير ومقاييس الرقابة والأداء.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
- المساهمة الفعالة في أعمال الرقابة على النشاطات.

الإدارة التنفيذية أو المباشرة:

وتمثل الإدارة المباشرة المستوى الإشرافي الأول والمباشر على الوظائف التنفيذية، حيث تمارس يومياً:

- مهمات الإشراف على تنفيذ الخطط.
- تقوّم أداء العاملين في المشروع.
- تعمل على تصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها مباشرة.
- تلقى على عاتق المستوى الإشرافي مهمة إرشاد العاملين وتوضيح طبيعة أعمالهم وشرح مضامين الأهداف والأوامر والقرارات.
- مراقبة أعمالهم ومستويات أدائهم.

رابعاً - التوجيه

تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية، بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.



وفي هذه الوظيفة الإدارية، يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

يُشار إلى وظيفة التوجيه أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، ولهذه الأسباب يُعدّ التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.



وبالعودة إلى تعريفنا للقيادة: "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً فعليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس يبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

سيتركز أساس توجيهاتك لمرؤوسيك حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد)، وطريقتك في اتخاذ القرارات. وهناك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين وغيرها، بالإضافة إلى ذلك بكونك قائد موجه للآخرين عليك تحقيق الآتي:



- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

ووصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً:

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

ويُعدّ التوجيه مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية، يهدف إلى إصدار الأوامر والتعليمات وتقديم إرشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال. والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتقدم الإرشادات للمرؤوسين تبغي من خلال ذلك تنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف بكفاية عالية.

وعادة ما يقوم المدراء في المستويات العليا بمهمة التوجيه لأنهم الأقدر على القيام بذلك، على اعتبار أنهم وضعوا الخطط وحددوا طريقة التنفيذ واقتروا الهيكل التنظيمي للمنشأة من خلال الاتصال المباشر ما بين الرئيس والمرؤوسين، وشرح خطوات العمل ومتابعة تنفيذها، والكشف عن الأخطاء في أثناء التنفيذ وقبله والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب. وتأتي عملية التوجيه مباشرة بعد التخطيط والتنظيم، لتبدأ بالتنفيذ وترافقه حتى نهايته مع ضرورة توفير بيئة العمل الملائمة التي تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية وتنمية مبادراتهم الخلاقة.

وتعني وظيفة التوجيه بالدرجة الأولى إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل، والسعي لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، وعلى أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر.

وتتضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، وبما يحقق أهداف المنظمة. ولهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة وذلك من خلال العناصر الأساسية الثلاثة للتوجيه: القيادة- التحفيز - الاتصال.

خامساً- الرقابة

يجب أن يتابع كل من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم، لذلك، فالرقابة تعد آخر الوظائف الأربعة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف، لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.



وتنشأ في الوظيفة الرقابية للإدارة معايير الأداء التي تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، وقد صممت مقاييس الأداء، لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربع:

ترتبط وظيفة الرقابة بشكل كبير بالتخطيط، وفي الحقيقة إن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. ويمكن أن تحصر هذه العملية في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

وهذه الخطوات الأساسية الأربع هي:

1- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. وتستخدم المعايير لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف. وتعتمد طبيعة المعيار المستخدم على الأمر المراد متابعته، وأياً كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. وفيما يلي وصف لكل نوع:

أ- المعايير الإدارية:

تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، وينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. وتعتبر المقاييس الإدارية عن: من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب- المعايير التّقنيّة:

تُحدّد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين، ويمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2- متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعد مقياس وقائيّ.

3- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المدراء الأداء ويحدّدون فيما إذا كان يتناسب مع المعايير المحدّدة أم لا. فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة- خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير: يعتمد تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه على ثلاثة أشياء: المعيار، ودقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

ضع في الاعتبار أن تلك المعايير قد تكون بسيطة جداً أو صارمة جداً، فالقياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويمية الواجب اتخاذاها.

عرّف هنري فايول الرقابة بأنها:

تقوم على التحقق والتأكد فيما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة، وللتعليمات الموجهة، وبالاستناد إلى القواعد المقررة. أما موضوعها، فهو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها.

ويقول جورج تييري:

إن السبب الرئيس في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المخططة من قبل.

نلاحظ في ضوء هذين التعريفين الصلة الوثيقة ما بين التخطيط والرقابة حيث:

- يبين التخطيط الأهداف وسبل تحقيقها.
 - تتابع الرقابة وتتأكد من أن الأنشطة المختلفة تمارس أعمالها وتنفذ برامجها في ضوء معطيات الخطة أم لا، مع ضرورة تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها إن وجدت.
- والرقابة الفعالة تكشف فيما إذا كانت الخطة والمعايير والمقاييس موضوعة بشكل علمي مدروس، ومن أن معدلات الأداء هي فعلاً التي تعبر عن إمكانات العاملين الحقيقية أم أن هناك احتياطات إنتاجية داخلية يمكن استخدامها لرفع الكفاية الاقتصادية في المشروع.
- ولقد أثبتت الممارسة العملية أن الرقابة الأكثر فاعلية هي تلك القادرة على كشف الأخطاء قبل حدوثها، مما يتيح إمكانية تجنبها واستبعاد الخسائر المحتملة في حال حصولها.
- وهكذا يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة ومراقبة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي، ومقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من هذه الأهداف، واكتشاف النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي والمعايير الأدائية، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً.

فوائد الرقابة واستخداماتها:

من المفيد الإشارة إلى أهم فوائد الرقابة واستخداماتها والتي نستعرض منها ما يلي:



• تنميط الأداء (Standardize Performance):

وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات.



• المحافظة على موجودات المنظمة:

تقليص الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.



• **تقييد السلطة:**

وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى، فالسياسات والتوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.

• **تنميط الجودة:**



يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة ومتطلبات القوى الخارجية، مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.

• **قياس الأداء أثناء العمل:**



فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وهنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.

• **مراقبة عملية التخطيط:**



وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، معايير قياس العمل، والموازنات، والتكاليف المعيارية، والجدولة.

خطوات عملية الرقابة الإدارية:

تمر الرقابة الإدارية في دورة عملها بمراحل رئيسة، هي:

- أ- تحديد المعايير .
- ب- تقييم الأداء.
- ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أ- تحديد المعايير:

المعايير هي تعبيرات وقيم تدل على أهداف الخطط والتخطيط، وتبين ما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل، حيث تقاس النتائج الفعلية مقارنة بهذه المعايير، وبموجبها يتحدد حسن أو سوء الأداء، ومعرفة كمية أو نوعية العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية وانعكاساتها على تحقيق الأهداف.

تصنف المعايير في ستة تصنيفات:

- **معايير كمية:** تحدد كمية العمل الذي يتوجب على الفرد المعني تحقيقه خلال مدة زمنية محددة، (مثال: 3 وحدات/دقيقة، 4 خطابات/ الساعة).
- **معايير نوعية:** وتحدد مواصفات العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازه، (مثال: وحدة خالية من العيوب، خدمة مميزة للمستفيد).
- **معايير كمية نوعية:** تحدد كمية ونوعية العمل الذي يتوجب على الفرد المعني إنجازه خلال فترة زمنية محددة، (مثال: 3 وحدات خالية من العيب/الدقيقة، 4 خطابات خالية من الأخطاء وسليمة لغوياً/ ساعة).
- **معايير التكلفة:** وتحدد تكلفة المواد والأجهزة وغيرها، (مثال: 3 ل.س تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، 5 ل.س تكلفة الخدمة المقدمة).
- **معايير زمنية:** وتحدد مدة زمنية معينة لانتهاؤ من عمل ما يقوم به الفرد، (مثال: التسليم خلال شهر من تاريخه).
- **معايير معنوية:** لا يمكن قياسها كمياً، وتتعلق بأمور أو مجالات غير ملموسة، (مثال: أداء أستاذ الجامعة، زيادة درجة إخلاص الأفراد العاملين في المنظمة).

ب- قياس الأداء:

بعد أن ينتهي إنجاز مرحلة وضع المعايير الرقابية التي سيتم اعتمادها، تبدأ الخطوة الثانية وهي تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المحددة لمعرفة مقدار الانحراف الإيجابي والسلبي، ودراسة مدى قربه أو بعده عن الحدود المقبولة لمثل هذا الانحراف. وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه كما تعتمد سلامة تقييم الأداء على مدى توافر الدقة والموضوعية في قياس الأداء، فإن نجاح عملية المقارنة ترتكز على كفاءة المقياس المستخدم في معرفة الأداء المنجز فعلياً كما ونوعاً.

ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

بعد أن تكتمل عملية تحديد الانحرافات بنوعها الإيجابي والسلبي، تبدأ مرحلة البحث في أسبابها، وتقصي العوامل التي أدت إليها، وتصنيفها ضمن مجموعتين:

- داخلي: يتبع لتصرفات الإدارة ومنهجها داخلياً، ويقع ضمن سلطاتها.
- خارجي: ينتج عن مؤثرات بيئية أو متغيرات خارجية غير خاضعة لسيطرة الإدارة.

تقوم بعدها الإدارة بمعالجة أسباب انحرافات الأداء بإزالتها أو تقليص آثارها وانعكاساتها، فتلجأ إلى التصحيح ضمن ما يلي:

- تحسين أنماط التنفيذ:

وهو إجراء تصحيحي يتلاءم على الأغلب مع الأسباب الداخلية، وإذا ما تداخلت مع العوامل الخارجية فإنه يفترض الاستعانة بإجراء تصحيح آخر كتعديل أو تغيير المقاييس مثلاً.

- إعادة النظر في المقاييس:

وهو إجراء تصحيحي يتلاءم مع الأسباب الخارجية التي لا علاقة لها بسلوك الأفراد واتجاهاتهم أو دوافعهم أو إمكانياتهم والتزامهم بطرق وأساليب التنفيذ الصحيح، مما يفترض العودة عن المقاييس نفسها إلى أخرى توازي قدرات التنفيذ الحقيقية والفعلية، وتحيط بالمتغيرات الخارجية المحيطة بالتنفيذ.

- إعادة النظر بالأهداف:

وهو إجراء تصحيحي ملائم عندما تتسم المقاييس الموضوعية بالشروط المنصوص عنها، ويتم الأداء وفق الطرق والأساليب الصحيحة، عندها يكون العيب متجسداً في الأهداف التي لا تتوفر فيها المواصفات المطلوبة مما يتطلب إعادة النظر فيها.

- الحفاظ على الوضع القائم:

إذا ما تبين أن الانحرافات تعود لأسباب طارئة تمثل حالة فريدة قد لا تستمر لمدة طويلة من الزمن أو تتكرر، مما يبرر عدم الاكتراث بها استراتيجياً، ومعالجة آثارها المرحلية بوضعها وتصنيفها ضمن موقعها الطبيعي.

الخلاصة

تعد وظائف الإدارة أساساً مهماً لجهة سلامة العملية الإدارية ونجاحها في بلوغ أهدافها، ومن المفيد دراسة هذه الوظائف، فوائدها واستخداماتها.

فإننا نحدد في مرحلة التخطيط كل مرحلة من مراحل عملية وضع الخطة، كوضع الهدف، ووضع السياسات، وإعداد البرامج، وتحديد الموارد المناسبة، واختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

وعندما نقوم بوظيفة التنظيم للمهام، فنحن نحدد القرارات التي تتعلق بشكل الهيكل التنظيمي وأسس تقسيم الإدارات، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

وعندما نمارس وظيفة التوجيه فإن المدير يدرس ويحدد كل ما يتعلق بإرشاد مرؤوسيه لما يجب القيام به.

وعندما نمارس وظيفة الرقابة فإننا ندرس ونحدد القرارات المتعلقة بوضع المعايير المناسبة لقياس الأداء، ومعالجة الأخطاء.

بالتالي فإن الوظائف الأساسية للإدارة هي المحور الأساس الذي تقوم به الإدارات العليا، وإن القيام بتحقيقها بالشكل الأمثل من شأنه أن يساهم في نجاح العملية الإدارية وبلوغ أهدافها.

التمارين

أولاً- اختر الإجابة الصحيحة:

1- من أشكال التخطيط:

- a. تخطيط جزئي.
- b. تخطيط كلي.
- c. تخطيط طويل المدى.
- d. غير ذلك.

الإجابة الصحيحة: تخطيط طويل المدى

2- من مستويات الإدارة العليا:

- a. وضع خطط مستقبلية.
- b. استخدام هياكل ودليل تنظيمي.
- c. تحقيق التنسيق والتفاعل.
- d. a.c .d

الإجابة الصحيحة: تحقيق التنسيق والتفاعل

3- من خطوات الرقابة:

- a. متابعة الأداء الفعلي.
- b. إعداد المعايير.
- c. قياس الأداء وتصحيح الانحرافات.
- d. جميع الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: جميع الإجابات صحيحة

4- الهيكل التنظيمي:

a. وسيلة.

b. غاية.

c. وسيلة وغاية.

d. غير ذلك.

الإجابة الصحيحة: وسيلة

5- من عناصر التوجيه:

a. التحفيز والإرشاد.

b. إصدار الأوامر.

c. القيادة والاتصال.

d. a.c

الإجابة الصحيحة: a.c

ثانياً: أجب عن الأسئلة التالية:

1- ما التخطيط؟ وما النتائج التي يحققها؟

.....
.....

2- ما التنظيم؟ وما الهدف منه؟

.....
.....

3- ما الخطوات الأساسية للرقابة؟

.....
.....

4- ما أهم فوائد الرقابة؟

.....
.....

المراجع

- أحمد عبد الله الصباب، أصول الإدارة الحديثة، ط4، الرياض، 1413هـ.
- خالد سعد الجضعي، الإدارة، النظريات والوظائف، ط1، الرياض، 1427هـ.
- www.waikipedia.com, Theories of Management.
- www.Altavista.Com, Educational Administration, Theory & Practice
- <https://faculty.sau.edu.sa>.

الوحدة التعليمية الخامسة

إدارة التغيير

الأهداف التعليمية:

بعد نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف مفهوم إدارة التغيير.
- يعرف قوى التغيير واستراتيجياته وطرق إدخال التغيير.
- يعدد الأسباب المتوقعة والدافعة للتغيير.
- يعرف كيفية بناء القوى الداعمة للتغيير في المؤسسات.
- يعدد أساليب التعامل مع مقاومة التغيير.
- يعرف كيفية إدارة عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية

التغيير - إدارة التغيير - الشركات المتعددة الجنسيات - التحسين المستمر - مواكبة التغيير - مقاومة التغيير - أهداف التغيير - التخطيط للتغيير - قيم العمل - العمليات - التغيير الشامل - التغيير الجزئي - التغيير السريع - التغيير التدريجي - التغيير المادي - مركزية السلطة.

أولاً - مقدمة

يعيش العالم تغيرات في مجالات مختلفة سياسية، ثقافية، اجتماعية، واقتصادية: كتحريك التجارة الدولية وإقامة تكتلات اقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات ذات الحجم الكبير، والمنافسة الدولية الحادة، فالتغيير يعد ظاهرة طبيعية وضرورية لمواكبة التغيرات الحاصلة في جميع المجالات.



يقول علماء الاجتماع "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه"، وذلك أن التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي وغير إرادي، والمؤسسات الحديثة مطلوب منها مواكبة التغيير باعتبارها تعمل ضمن بيئة متغيرة، فهي أمام تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض إجراء التغييرات المستمرة لضمان بقائها.

بناءً عليه، فإن للتغيير أهمية كبيرة للمؤسسات، ولهذا سنركز في هذه الوحدة التعليمية على دراسة مفهوم إدارة التغيير

وأنواعه وضرورته للمؤسسات، وشروط فعاليته وأهدافه إلى جانب الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى التغيير والقوى المعارضة له ومقاومة التغيير وأسبابها وطرق علاجها.

ثانياً - مفهوم التغيير

التغيير هو عملية إدخال تحسين مستمر على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل، فالتغيير هو ظاهرة طبيعية ايجابية مواكبة للوجود الإنساني، وهو ضرورة لازمة لجميع المؤسسات، حيث تبدأ عملية التغيير عندما ندرك الحاجة



للتغيير، وتحليل الحالة والعوامل التي أوجدتها وينتهي بتشخيص الحالة والتعرف على الطرق الممكنة للتصرف وتقييمها واختيار الوضع الأمثل، فهو نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المؤسسة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

والتغيير قد يكون مادياً وقد يكون معنوياً كما هو الحال بالنسبة للأفكار والمبادئ والقيم، وفي غالب الحالات قد يولد التغيير ضغوطاً مزدوجة الجوانب ومزدوجة الاتجاه على النحو التالي:

- **الاتجاه الأول:** اتجاه إيجابي يستجيب لقوى التغيير، مرحباً بها وداعماً لجهودها، متحمساً للدعوة إليها، ومؤيداً للجديد الذي تقدمه، ومستعداً لتحمل تكاليفه وأعبائه.
- **الاتجاه الثاني:** اتجاه سلبي مضاد لقوى التغيير، يحاربه ويدمر جهودها، للحفاظ على القديم القائم بأية تكلفة كانت.

مفهوم إدارة التغيير:

التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المؤسسة لمواجهة الضغوط الكثيرة نتيجة التطور الفني المستمر، أما إدارة التغيير فهي المعالجة الإدارية الفعالة لتلك الضغوط.



فإدارة التغيير هي تحديد كيفية استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير. وهي تطبيق الأساليب والأنظمة الجديدة بشكل فعال في المؤسسات، بهدف تحويلها من وضع إلى آخر أفضل.

وقد عرفه (عطية أفندي، 1994) بأنه: "تحرك الإدارة نحو مواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابية، وتجتنب أو تقلل عوامل التغيير السلبية، بمعنى أنها تعبر عن استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية، لإحداث التغيير لتحقيق الأهداف المرغوبة".

ثالثاً - أهداف التغيير

إن عملية التغيير هي عملية مخططة وهادفة. فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:



- الارتقاء بمستوى الأداء: تحسين الجودة والإنتاجية.
- تخفيض مستويات الدوران الوظيفي.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية داخل المؤسسات.
- تطوير الموارد البشرية والمادية، وترشيد النفقات.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة رضا العملاء.
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
- تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية.
- العمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمات، من أنماط بيروقراطية، إلى أنماط مهتمة بالعاملين، وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

رابعاً - مجالات التغيير

لا يوجد مجال واحد للتغيير، وذلك نتيجة اختلاف مقومات كل مؤسسة عن الأخرى من جهة، وتفاعل المؤسسات المستمر مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى، ويمكن حصر أهم هذه المجالات بالاتجاهات التالية:

1. الفلسفة العامة للمؤسسة:

وهي مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة، ويمكن إجراء التغيير في ثقافة المؤسسة بطرق مختلفة، نذكر منها:

- طريقة التعامل اليومية: مناداة الأفراد باسم العائلة، لبس ربطة العنق أثناء العمل.
- قواعد العمل: عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس.
- قيم العمل: كقيم التميز في كل شيء، احترام العميل.

2. الهيكل التنظيمي:

وهو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، فالتغيير يمكن أن يشمل على إعادة التفكير بالهيكل التنظيمي المعتمد على وجود مستويات إدارية كثيرة، والذي لم يعد يتناسب مع مؤسسات اليوم، وذلك لما يسببه من مشاكل أهمها:

- التركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية.
- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته، بسبب طول خطوط الاتصال، وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
- مركزية السلطة، وبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

فالهيكل التنظيمي الجديد والذي يتناسب مع الوضع الحالي، يجب أن يتضمن دوراً أساسياً لفرق العمل بداخله، بحيث يتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.

3. العمليات:

هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها، والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي، فالتعديلات قد تكون تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتسمى في مثل هذه الحالة إعادة الهندسة.

4. أسلوب الإدارة:

قد يتعلق التغيير في إتباع أسلوب جديد، بحيث يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة منح الرئيس الفرصة لمروسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات، بل يذهب الأمر إلى أبعد من ذلك، فالمدير ينبغي أن يشجع اندماج العاملين.

خامساً- أنواع التغيير

هناك عدة أنواع للتغيير، منها:

1 التغيير الشامل والتغيير الجزئي:



- التغيير الجزئي: هو الذي يقتصر على جانب واحد أو نشاط واحد، كتغيير الآلات والأجهزة.



- أما التغيير الشامل: فهو الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.
- وقد ينشأ عن التغيير الجزئي نوع من عدم التوازن في المؤسسة، حيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، مما يضعف فاعلية التغيير.

2 التغيير المادي والتغيير المعنوي:



- التغيير المادي: هو الذي يتعلق بجوانب مادية ملموسة كالتغيير الهيكلي والتكنولوجي.



- أما التغيير المعنوي: فهو المتعلق بجوانب نفسية كأنماط سلوك العاملين وأساليب العمل.

3 التغيير السريع والتدريجي:



ويقسم التغيير بحسب سرعة انجازه إلى تغيير بطيء وتغيير سريع.

سادساً - متطلبات التغيير

لكي تتجح عملية التغيير فلا بد من توفر المتطلبات التالية:

- السلطة: هي التي تكسب التغيير شرعيته و قانونيته، والسلطة قد تعتمد إلى الإقناع أو الإلزام.
- الرؤية والنظرة البعيدة: وهي توفر الرؤية الواضحة للهدف المنشود على المدى المتوسط والبعيد لدى قادة التغيير.
- الموارد المتاحة: هي وجود موارد مادية وبشرية قادرة على تلبية متطلبات التغيير.
- مراقبة الخطط: وهو القيام بمراقبة الأداء أثناء مرحلة التغيير، وحل المشكلات التي تعترضها.
- التوضيح: وهي الاستعداد لتحمل الصعوبات التي قد تعترض عملية التغيير.
- الإرادة: وهي الاستمرار في السير في عملية التغيير، وعدم التردد أو التراجع.

سابعاً - التخطيط للتغيير

التغيير يحتاج إلى تخطيط، وفي حالات محددة قد يأتي التغيير أولاً، والتخطيط لمجريات التغيير ثانياً.



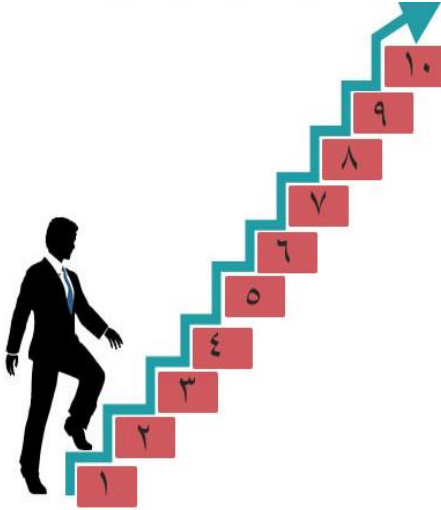
- **فالتغيير المخطط:** هو التغيير المصمم بطريقة مدروسة.
- **أما التغيير غير المخطط:** فهو التغيير الذي يحصل فجأة بدون سابق إنذار ويحتاج منا إلى ردة فعل لمواكبة هذا التغيير المفاجئ، وهذا التغيير غير المخطط مكلف ومتعب، على سبيل المثال الإضرابات العمالية، وإدارة التغيير هي التي تتولى مواجهة النوعين، فالتخطيط لعملية التغيير يتضمن القيام بعدد من الخطوات وهي:

1 تحديد مجالات التغيير: عندما يتم تحديد المشاكل

التي تعاني منها المؤسسة، نقوم بتحديد مجالات

التغيير، وقد تكون هذه المجالات متعلقة بجوانب تكنولوجية، الهيكل التنظيمي، قيم العمل الخ،

وإذا ما تم تحديد المجال، يتم بعدها تحديد القسم الذي توجد فيه هذه المشاكل.



2 تحديد أهداف التغيير: هو أن نحدد النتائج المتوقع الحصول عليها في حالة حدوث التغيير، وهذه الأهداف يجب أن تتميز بقابليتها للقياس ومحددة بزمن لتحقيقها.

3 تحديد أسلوب التغيير: وهو أن يتم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، فإذا كان التغيير فنياً، فإنه يحدد النظام الفني الجديد الذي

سيستخدم أو التطوير الفني المطلوب، وإذا كان التطوير في جانب قيم العمل، فهو يحدد أسلوب إدخال ذلك التطوير كالتدريب أو أسلوب بناء فرق العمل، أو غير ذلك.

4 إعداد جدول زمني للتغيير: وهو تحديد بداية كل مرحلة من مراحل التغيير ونهايتها.

5 تحديد احتياجات التطوير والتغيير: وهو تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير، وتحديد الموارد الحالية، والموارد الإضافية التي نحتاجها.

6 تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة البرنامج: وهو إعداد الميزانية التقديرية لتكلفة عملية التغيير واتخاذ القرار المتعلق بتوفير الأموال اللازمة.

7 تحديد من سينفذ خطة التطوير: وهو تحديد من سيشترك في تنفيذ خطة التغيير، وما المهام المطلوبة منهم.

8 موافقة الإدارة العليا على خطة التغيير: وهي الموافقة التي تتضمن دعم الإدارة لخطة التغيير مادياً ومعنوياً.

9 التهيئة لقبول التغيير: وهي وضع خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك لتخفيف مقاومة التغيير.

10 المتابعة التقويمية: وهي متابعة عملية التغيير للتأكد من أنها تسير في المسار الصحيح، ومعالجة الانحرافات التي قد تحدث.

ثامناً - أسباب مقاومة التغيير

مقاومة التغيير: هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية مثلها مثل التغيير ذاته، وتأخذ مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة:



- بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل.
- والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر، كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة حالات الغياب.

ومن أسباب مقاومة التغيير:

- خسارة مزايا شخصية: وهي ترتبط بالخسارة الشخصية نتيجة التغيير، على سبيل المثال: خسارة مركز وظيفي، أو تعويض مالي.
- الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي: الشعور بعدم الأمان الوظيفي يعد سبباً لمقاومة الأفراد للتغيير.
- الأسلوب المتبع في تنفيذ التغيير: كضعف نظام الاتصال في المؤسسة و كضعف مشاركة العاملين في عملية التغيير
- الفهم الخاطئ من قبل الأفراد للتغيير: وهو يتعلق بمستوى وعي الأفراد بأهمية وضرورة التغيير ونتائجه.
- ثقافة المؤسسة: أي وجود ثقافة سلبية تجاه أي عملية تغيير ناتجة عن فشل حصل في تغيير سابق.

تاسعاً - أساليب تخفيض مقاومة التغيير

من أساليب مقاومة التغيير ما يلي:

- **الاتصال والإقناع:** وهو القيام بشرح عملية التغيير، وتوضيح نتائجها الايجابية المتوقعة على الأفراد والمؤسسة.
- **المشاركة في التغيير:** يسهم إشراك الأفراد في عملية التغيير في تقليل القلق المصاحب للتغيير، ويعطيهم الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً، فيزداد التزامهم بالعمل والتغيير.
- **المشاركة في المنافع والشعور بالأمان:** يعد شعور الأفراد بالمشاركة في منافع ومزايا إدخال التغيير والشعور بالأمان الوظيفي من أساليب تخفيض مقاومة التغيير، وإن توسيع الهدف من التغيير ليضم احتياجات ورغبات العاملين يخفض من مقاومتهم لعملية التغيير.
- **العمل من خلال القادة غير الرسميين:** يسهم الحصول على تعاون والتزام القادة غير الرسميين في تقليل مقاومة التغيير من قبل المجموعة.

عاشراً- نماذج التغيير

نموذج كرت لوين:

يقترح لوين نموذج للتغيير يتضمن ثلاث مراحل وهي:

1 إذابة الجليد أو الانتقال من حالة المرواحة في المكان:



وتتضمن هذه المرحلة استبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور لدى الأفراد بالحاجة للتغيير، فهي مرحلة إقناع الأفراد بأن الظروف والأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد غير مناسب حالياً أو في الوقت القريب، وبالتالي يجب تغييره، ومما يسهل ويساعد على اختفاء السلوك الحالي، الضغوط المحيطية الخارجية، مثل تدني الأداء والإنتاجية، وانخفاض الأرباح.

2 تنفيذ التغيير:



وهي المرحلة الأصعب، كونها مرحلة إحداث التغيير المخطط له، وفيها يتعلم الفرد أساليب ومهارات جديدة، ويُطلب من الأفراد أن يطبقوا أساليب عمل جديدة، أي إنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي إلخ، غير أن التسرع في تنفيذ عملية التغيير دون دراسة سيسهم في خلق مقاومة لدى الأفراد لعملية التغيير.

3 إعادة التجميد أو تثبيت الواقع الجديد:



وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير الذي حصل على مستوى القيم والثقافة أو أساليب العمل وأنماط السلوك، حيث تقوم الإدارة في هذه المرحلة بالأعمال والأنشطة التي تؤدي إلى استقرار التغيير الذي حدث، مما يساعد في إعادة تجميد السلوك والقيم الجديدة والمفضلة لتصبح هي السائدة، ويمكن استخدام التدريب لتعزيز الاستقرار، كما يعد التقويم عنصراً أساسياً لتصحيح الانحرافات وتثبيت الواقع الجديد.

نموذج لورنس ولورتش:

يتضمن نموذج لورنس ولورتش إنجاز أربع مراحل لعملية التغيير وهي:

1 مرحلة التشخيص:

تتضمن تشخيص المشكلة وتحديدها، من حيث تحديد المشكلة، ووضع الفروض، وجمع المعلومات، واختبار صحة الفروض، ثم اختبار الحل الأنسب.

2 مرحلة التخطيط:

وهي وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

3 مرحلة التنفيذ:

تتضمن القيام بوضع الاستراتيجيات المناسبة موضع التطبيق الفعلي خلال مدة زمنية محددة.

4 مرحلة التقييم:

وهي عملية تتبع عملية التغيير، ومقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية، ومعرفة الانحرافات الحاصلة، وأسبابها، والعمل على معالجتها.

الخلاصة

تتعدد مفاهيم التغيير، وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر فيها إلى التغيير، فالتغيير واسع المجال، ويشمل على المجالات التالية:

التكنولوجيا، السلوك التنظيمي، الاستراتيجيات والخطط، إجراءات وقواعد العمل، سياسات إدارة الموارد البشرية، نظم الاتصالات.

تطرقنا خلال هذه الوحدة التعليمية إلى مفهوم التغيير وإدارته، وأنواعه، ومجالاته، والتخطيط له، ومقاومة التغيير، وأساليب تخفيض مقاومته، وبعض نماذج التغيير.

التمارين

أولاً- اختر الإجابة الصحيحة:

1 التغيير هو إدخال تحسين:

- a. مستمر.
- b. مستقر.
- c. تشخيص للواقع.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: مستمر

2 التغيير قد يكون:

- a. مادي.
- b. معنوي.
- c. مادي ومعنوي.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل الإجابات صحيحة

3 من أهداف التغيير:

- a. تحسين مستوى الأداء.
- b. زيادة رضا العملاء.
- c. تقوية العلاقات داخل المؤسسة.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل الإجابات صحيحة

4 من مجالات التغيير:

- a. الفلسفة.
- b. أساليب الإدارة.
- c. العمليات.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل الإجابات صحيحة

5 من متطلبات التغيير:

- a. الرؤية.
- b. السلطة.
- c. الإرادة.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل الإجابات صحيحة

6 من أسباب مقاومة التغيير:

- a. الخوف من المجهول.
- b. خسارة المزايا الشخصية.
- c. الفهم الخاطئ للتغيير.
- d. كل الإجابات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل الإجابات صحيحة

ثانياً- أجب على الأسئلة التالية:

1 اشرح نموذج كرت لوين للتغيير.

.....
.....

2 اشرح نموذج لورنس ولورثس للتغيير.

.....
.....

3 ما المقصود بمقاومة التغيير؟

.....
.....

4 عدد طرق تخفيض مقاومة التغيير.

.....
.....

5 عدد خطوات عملية التخطيط للتغيير.

.....
.....

6 عرف التغيير وإدارة التغيير.

.....
.....

ثالثاً - حالات عملية:

الحالة العملية الأولى:

شركة عامة للإسكان، انتقلت من مقرها القديم في بناء عميق متداع، إلى مقر جديد في طرف المدينة، وقد أخذت إدارة الشركة معها قطعة من سجاد المقر القديم كرمز لماضيها، ووضعت القطعة في ردهة الانتظار في المقر الجديد، وقد غطيت بالقطع التذكارية التي جلبت من المقر القديم.

ما هو رأيك بمثل هذا النوع من الطقوس والعادات؟ وما هو الهدف منه؟

.....
.....

الحالة العملية الثانية:

قسمة الإعلان عن التغيير:

عند التحضير من أجل إبلاغ العاملين في المنظمة عن التغيير لا بد من أن تتضمن استمارة الإعلان عن التغيير كل ما يلي:

1 ما التغيير الذي ستقوم به بشكل محدد؟

.....
.....

2 لماذا التغيير؟ ما هي النتائج المتوقعة من التغيير؟

.....
.....

3 ما هي فائدة التغيير للعاملين؟

.....
.....

4 ما هي الآثار السلبية المتوقعة لعملية التغيير؟

.....
.....

5 ما هي الطريقة الأفضل لنقل التغيير؟

.....
.....

6 ما هي التفاصيل المتاحة؟

.....
.....

7 ما هي التفاصيل غير المعروفة عن التغيير؟

.....
.....

8 ما هي مقترحات وردود العاملين؟

.....
.....

المراجع

- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2007.
- عبد العزيز خليفة العسيري، 2005، إدارة التغيير، الدليل العلمي لإدارة التغيير وإعادة الهندسة، الدوحة.
- عايدة سيد خطاب، 1999، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، القاهرة.
- عايدة سيد خطاب ونادية مكاوي، 1999، القيادة الإدارية الفعالة، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عطية حسين أفندي، 2003، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ريم رمضان، 2005، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
- فريد النجار، 2007، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إسماعيل صفر، 2006، إدارة التغيير، جامعة دمشق، رسالة ماجستير.

الوحدة التعليمية السادسة

إدارة الوقت

الأهداف التعليمية:

بعد نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف مفهوم إدارة الوقت.
- يعدد أنواع إدارة الوقت.
- يعدد خطوات إدارة الوقت.
- يشرح معوقات إدارة الوقت.

الكلمات المفتاحية

إدارة الوقت - فلسفة إدارة الوقت - علم استثمار الوقت - وقت الذروة - وقت الخمول.

أولاً - مقدمة

ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، حيث تتم إدارة الوقت من خلال أنشطة التخطيط للوقت، والتنظيم للوقت، والتوجيه للوقت، ومراقبة الوقت، والتحكم فيه، بهدف الاستفادة المثلى من الوقت المتاح أثناء ساعات الدوام الرسمي، للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة.



لا يوجد أعمال تتجز دون زمن، فكل عمل إداري يتطلب زمناً محدداً لأدائه، كما أن المدير الفعال هو مَنْ يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله، ويُعد الوقت من أهم الموارد،

فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر.

هل هنالك فعلاً إدارة للوقت؟ ما هي فلسفة إدارة الوقت؟ في هذه الوحدة التعليمية سنسلط الضوء على كل من: مفاهيم إدارة الوقت، وأنواع الوقت، ومعوقات إدارة الوقت، وخطوات إدارة الوقت.

ثانياً - مفهوم إدارة الوقت

"هل الوقت هو المشكلة؟ أم أنك أنت المشكلة؟"



ماكانزي وريتشارد

يتميز الإداري الناجح عن غيره من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح له، فالوقت غير مرن ولا يمكن ادخاره للمستقبل أو استرجاع ما مضى منه، فهو المورد المهم الذي يجب الاستفادة منه بطريقة عقلانية، فالإلمام البسيط

بإدارة الوقت من الناحيتين النظرية والعملية يعود بالفائدة الكبيرة على الأفراد والمدراء.

تعني إدارة الوقت:

- هي الاستخدام الحكيم للوقت المتاح لتحقيق غايةٍ ما.
- وتعني: علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت.
- هي علم استثمار الزمن بشكل فعال.
- وهي عملية تعتمد على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال.
- وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإدارة الوقت تهدف إلى تحقيق التوازن بين الواجبات والرغبات والأهداف.

ثالثاً - أنواع الوقت

يرى إبراهيم الفعيد (1422هـ، ص 300) أن الوقت له نوعان هما:

وقت يصعب تنظيمه، ووقت يمكن تنظيمه، كما هو في الشكل التالي:

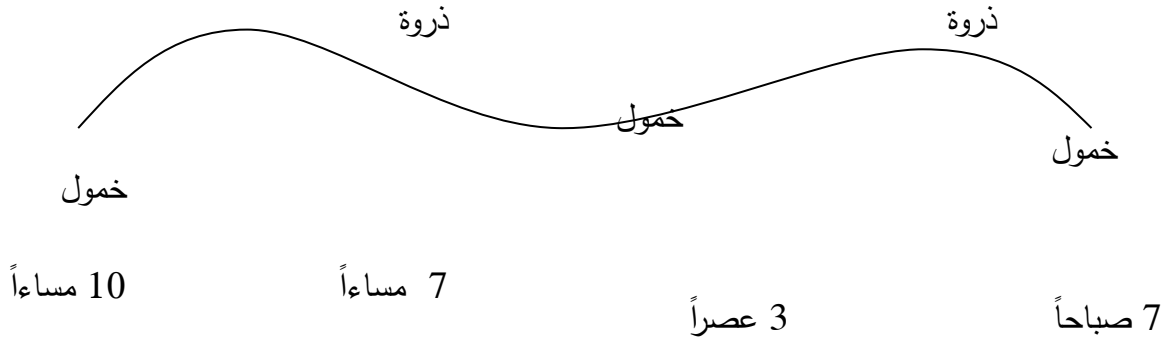
- النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له: وهو الوقت الذي نقضيه في إشباع الحاجات الأساسية كالأكل والراحة والعلاقات الاجتماعية.
- النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته: وهو الوقت المخصص للعمل، وللحياة الخاصة. وتهتم إدارة الوقت بهذا النوع، وكيف يمكن الاستفادة منه.

يتكون الوقت الذي يمكن تنظيمه أيضاً من نوعين هما:

○ وقت الذروة: الوقت الذي يكون فيه الفرد في كامل نشاطه العضلي والذهني.

○ وقت الخمول: الوقت الذي يكون فيه الفرد في أقل حالات تركيزه ونشاطه الذهني.

وبالتالي تتطلب عملية إدارة الوقت منا معرفة كلا النوعين، ومتى نكون بكامل نشاطنا، وكيف نستفيد منه، ومتى نكون في أدنى حالة نشاط، ويبين الشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان.



بناءً على ما سبق يمكن القول: يجب ترتيب الأعمال بحسب أهميتها آخذين بعين الاعتبار فترات الذروة وفترات الخمول، ففي أوقات الذروة تُنفذ الأعمال التي تحتاج فيها إلى تركيز مثل الأولويات والأعمال الصعبة، وفي أوقات الخمول تُنفذ الأعمال البسيطة والممتعة، وهذه الطريقة تصلح للتطبيق أثناء العمل وخارجه.

رابعاً - خطوات إدارة الوقت

1 وضع الأهداف: تقوم الخطوة الأولى على وضع الأهداف الواضحة، ومن ثم ترتيبها بحسب أهميتها.



2 إعداد خطة زمنية قصيرة الأجل: بوضع برنامج عمل زمني لتحقيق الأهداف على المدى القصير، سنة فما دون، حيث يتم توضيح المهام المطلوب انجازها، وتواريخ بداية ونهاية انجازها.

3 إعداد قائمة إنجاز يومية: الخطوة الثالثة هي وضع قائمة إنجاز يومية، حيث يتم الالتزام بتنفيذها.

4 إغلاق منافذ الهروب: وهي المنافذ التي يتم الهروب عن طريقها من تحمل المسؤولية والوصول إلى الهدف، مثل: التردد والتأجيل والترويح الزائد عن النفس وما شابه.

5 الاستفادة من الوقت الضائع: وهي الأوقات الضائعة بين الالتزامات، مثل: الانتظار لدى الطبيب، السفر، حيث يمكن الاستفادة منها في أشياء مفيدة كالتأمل، والتفكير، والقراءة.

6 عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية: ويجب عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية، وهذا الأمر يحصل عندما تكون الأهداف غير محددة بحسب الأهمية.

خامساً - معوقات إدارة الوقت

يوجد العديد من العناصر المضيعة للوقت، نذكر منها:

- غياب وجود أهداف واضحة وقابلة للتحقق وللقياس.
- وجود خطط غير محددة بزمن.
- غياب التنظيم للملفات والأوراق.
- غياب الخطط البديلة المعدة لحالات الطوارئ.
- عدم إتباع مبدأ إنهاء العمل، وجعل الأعمال تتراكم.
- التردد في اتخاذ القرار.
- التسويف.
- الموافقة الدائمة على طلبات الآخرين، وعدم القدرة على إيقاف استغلالهم للوقت.
- فقدان الإرادة الحقيقية لإدارة الوقت.
- المكالمات الهاتفية المستمرة.
- الرغبة في الثروة، والفضول.
- عدم وجود أولويات للمهام المطلوب إنجازها.

الخلاصة

إدراك أهمية الوقت هو أمر ضروري، فهو العنصر الحاسم عند وضع خطط وبرامج التنمية. يتطلب كل عمل إداري زمناً محدداً لأدائه، كما أن المدير الفعال هو مَنْ يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله. ويُعد الوقت من أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر.

الوقت له نوعان هما:

- وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له: وهو الوقت الذي نقضيه في إشباع الحاجات الأساسية، كالأكل والراحة والعلاقات الاجتماعية.
- وقت يمكن تنظيمه وإدارته: وهو الوقت المخصص للعمل، وللحياة الخاصة.

علينا اتباع خطوات تنظيم الوقت، وتجنب معوقات إدارة الوقت لتحقيق عمل إداري ناجح.

التمارين

أولاً- أجب عن الأسئلة التالية:

1 من أهم ما يميز الإداري الناجح:

- a. الاستفادة القصوى من وقته.
- b. الاستفادة من الموارد البشرية.
- c. الاستفادة من النظريات العلمية.
- d. الاستفادة من خبرته العملية.

الإجابة الصحيحة: الاستفادة القصوى من وقته

2 إدارة الوقت هي:

- a. الاستخدام الحكيم للوقت.
- b. الاستخدام الرشيد للوقت.
- c. استخدام الزمن بشكل فعال.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

3 من أنواع الوقت:

- a. ما يصعب تنظيمه.
- b. ما يصعب إدارته.
- c. ما يصعب تنفيذه.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

4 من خطوات إدارة الوقت:

- a. وضع الأهداف.
- b. إعداد خطة زمنية قصيرة الأجل.
- c. إعداد قائمة إنجاز يومية.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

5 من معوقات إدارة الوقت:

- a. التسويف.
- b. التردد في اتخاذ القرار.
- c. غياب الأهداف الواضحة.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

ثانياً- أجب عن الأسئلة التالية:

1 ما المقصود بإدارة الوقت؟ وما أهمية إدارة الوقت؟

.....
.....

2 ما أنواع إدارة الوقت؟

.....
.....

3 ما هي خطوات إدارة الوقت؟

.....
.....

4 عدّد خمسة من معوقات إدارة الوقت.

.....
.....

ثالثاً- تمارين عملية:

تمرين (1): اكتب في الجدول التالي أهم خمسة مضيعات للوقت، شخصية وخارجية؟

المضيعات الشخصية:	المضيعات الخارجية:
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

تمرين (2): الاستفادة من أوقات الذروة:

ضع في الجدول التالي عبارة صح مقابل الفترة المناسبة لوقت الذروة لديك، في اليوم والليلة.

الفترة الصباحية	فترة ما بعد الظهر	الفترة المسائية	فترة أخرى
11-7	2-12.5	9 -7	

تمرين (3): اكتب في الجدول التالي أهم الأعمال التي يمكنك القيام بها في أوقات الذروة وأوقات الخمول.

أعمال يمكنك القيام بها في أوقات الخمول	أعمال يمكنك القيام بها في أوقات الذروة
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8

المراجع

- كيت كينان، فن تنظيم وبرمجة الوقت، سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، ط1، لبنان، 1995.
- جفري ماير، إدارة الوقت للمبتدئين، ترجمة مكتبة جرير، 1997.
- يوجين جيرسمان، فن إدارة الوقت، كيف يدير الناجحين وقتهم، ترجمة بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، بلا تاريخ.
- روي أليكساندر، أساسيات إدارة الوقت، الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير، ط1، الرياض، 1999.
- إبراهيم حمد القعيد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 1422هـ.
- www.waikipedia.com, Theories of Management.
- www.Altavista.Com, Educational Administration, Theory & Practice.
- <https://faculty.sau.edu.sa>.
- <http://ar.wikipedia.org>.
- <http://www.homsup.com/forum/showthread.php?t=66>.

الوحدة التعليمية السابعة

اتخاذ القرار

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

- يعرف مفهوم القرار واتخاذ القرار .
- يعرف الفرق بين صناعة القرار واتخاذ.
- يعدد مقومات اتخاذ القرار .
- يعدد مراحل اتخاذ القرار .
- يعدد أنواع القرارات، وأنواع متخذي القرار .

الكلمات المفتاحية

القرار - اتخاذ القرار - صناعة القرار - القرار الرشيد - القرارات التنفيذية - القرارات الحيوية - القرارات التكتيكية - البدائل المتاحة - القرارات التنفيذية.

أولاً - مقدمة:

إن اتخاذ القرارات الإدارية هو الوظيفة الأساسية التي يمارسها المدير بشكل مستمر، فاتخاذ القرارات هو المحور الأساسي للعملية الإدارية، فهي عملية ترتبط بوظائف الإدارة ونشاطاتها.



وعندما نقوم بالتخطيط، فإننا نتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل عملية وضع الخطة.

فنحن نتخذ قراراً في المراحل التالية: عند وضع الهدف، وعند وضع السياسات، وعند إعداد البرامج، وعند تحديد الموارد المناسبة، وعند اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما نقوم بوظيفة التنظيم للمهام والنشاطات المختلفة، فنحن نتخذ قرارات تتعلق بشكل الهيكل التنظيمي وأسس تقسيم الإدارات، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

وعندما نمارس وظيفة التوجيه، فإن المدير يتخذ قرارات تتعلق بإرشادهم لما يجب القيام به. أما عندما نمارس وظيفة الرقابة فإننا نتخذ قرارات تتعلق بوضع المعايير المناسبة لقياس الأداء، ومعالجة الأخطاء.

ومما سبق يمكن القول: إن عملية اتخاذ القرارات هي المحور الأساس، التي تقوم به الإدارات العليا، وهي عملية مستمرة.

ثانياً - مفهوم القرار

تعني كلمة "قرار" البت النهائي لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى نتيجة معينة، أي إن القرار ينتج عنه بالضرورة نتيجة، وإن هناك وسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة.



أما مفهوم اتخاذ القرار فهو يشير إلى الاختيار لبديل أو أكثر من بين بدائل معينة، ويكون الاختيار بتفضيل الأنسب حسب متطلبات الموقف والوقت المتاح، بما يضمن تحقيق الأهداف بفعالية. والكثير من التعريفات التي أعطيت لعملية القرار تصب ضمن ذلك المفهوم:

- **يعرف شاركنسي** عملية اتخاذ القرار بأنها: اختيار بين عدد من الأعمال، التي تساعد في تحسين إنتاج المؤسسة.
- **كما عرفه وارند بأنه:** عملية اختيار بين عدد من الاختيارات أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة.
- **أما عسكر فيقول بأنها:** اختيار من بين مجموعة البدائل المتاحة البديل أو الحل المناسب، فهو يرى أن اتخاذ القرار يأتي بمعنى حل المشكلة، فيقول: نظراً لأن اتخاذ القرار يبدأ بمشكلة وينتهي بحل لهذه المشكلة فإن عبارة اتخاذ القرار أو حل المشكلة تستخدم لنفس المعنى.

ثالثاً- صنع القرار واتخاذ القرار

يتميز علماء الإدارة بين صنع القرار واتخاذ القرار.



- فصنع القرار: هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة. وعملية صنع القرار تعتمد على جهد فردي أو جماعي ومشاركة أفراد المؤسسة، كما إنه من الناحية الزمنية، فإن مرحلة صنع القرار تسبق مرحلة اتخاذه.



- أما اتخاذ القرار: فهو عملية اختيار بديل محدد، وإعلانه على المعنيين، وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة.

وهذه العملية هي عملية فردية تعتمد على متخذ القرار، كما إنها تمثل الخطوة الأخيرة.

رابعاً - مقومات اتخاذ القرار

يتضمن القرار الرشيد والفعال ثلاثة مقومات أساسية لا يمكن أن تنفصل عن بعضها البعض، وهذه المقومات تتمثل في:

- من يعلم.
- من يهمله الأمر.
- من يستطيع.



فإذا كان من يعلم بجوانب المشكلة ويستطيع حلها لا يهمله الأمر فسوف يكون قراره غير صائب، وإذا كان من يعلم ويهمله الأمر، وليس لديه سلطة اتخاذ القرار فسوف يكون قراره غير ذي قيمة، وبالتالي فالمقومات الثلاثة يجب أن تتوفر في الشخص أو الأشخاص لاتخاذ قرار معين.

خامساً - خطوات اتخاذ القرارات

1 تحديد المشكلة:

في المرحلة الأولى على المدير أن يتعرف على المشكلة بجميع أبعادها وعلى الأسباب التي أسهمت في ظهور المشكلة، كما يجب التمييز بين الأسباب والأعراض.

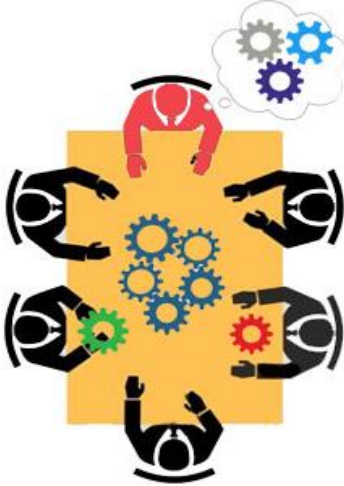


2 جمع البيانات والمعلومات:



بعد تشخيص المشكلة، تأتي مرحلة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، والتي يحتاجها متخذ القرار، فالبيانات يجب أن تتسم بالدقة والحياد والملاءمة من حيث الزمان المناسب ومن حيث المصدر الموثوق.

3 تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة:



بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات حول المشكلة، تأتي المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل المعلومات وتحديد البدائل المختلفة التي يمكن أن تكون بمثابة حلول للمشكلة، ويتوقف عدد البدائل على مجموعة من العوامل منها:

- فلسفة المؤسسة وسياستها.
- إمكانياتها المادية.
- الوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهاته، وقدرته على التفكير المنطقي والإبداعي.

4 اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:



- تحقيق البديل للهدف.
- اتفاق البديل مع أهداف المؤسسة.
- تقبل موظفي المؤسسة للحل البديل.
- تأثير البديل على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- الوقت والسرعة اللازمة للحصول على النتائج المطلوبة.
- ملاءمة البديل للعادات وللتقاليد الاجتماعية، وأنماط السلوك الاستهلاكي الذي تعمل فيه المؤسسة.

5 متابعة تنفيذ القرار:

بعد المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب، تأتي مرحلة التنفيذ الفعلي للقرار المتخذ، وعندما تبدأ مرحلة التنفيذ تبدأ النتائج بالظهور، وتبدأ معها عملية تقويم هذه النتائج. وتساعد عملية متابعة التنفيذ والتقويم على اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، كما تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى الرئيس والمرؤوسين.



سادساً- المشاركة في اتخاذ القرارات

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، تزايد توجه المؤسسات الحديثة نحو تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركين وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعوامل من أهمها:



- زيادة حجم المؤسسات، من حيث عدد العمال والنشاطات.
- النتائج الإيجابية على المؤسسة وعلى الأفراد، التي يمكن الوصول إليها من خلال تطبيق

مبدأ المشاركة في صنع القرار.

- لا يستطيع الفرد بمفرده، مهما امتلك من مقدرات، الإحاطة بجميع جوانب الموضوع.

سابعاً- ما فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات؟



- 1 تساعد على تحسين نوعية القرار وتجعل القرار أكثر قبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس أعلى.
- 2 تساعد على زيادة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- 3 تساعد على تنمية المهارات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم.
- 4 تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

ثامناً - أنواع القرارات الإدارية

1 القرارات التنفيذية:

وهي التي ترتبط بمواضيع العمل البسيطة المتكررة، كالمعلقة بالحضور والغياب وتوزيع العمل والإجازات وما شابه، وهذا النوع من المواضيع اليومية المتكررة يمكن اتخاذ القرار فيه مباشرة نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير.

2 القرارات التكتيكية:

هي قرارات متكررة ولكن تحتاج إلى خبرة فنية أعلى من القرارات التنفيذية، والرؤساء الفنيين هم الأقدر على اتخاذ القرار فيها، ومثال ذلك القرار المتعلق بشراء آلة متطورة.

3 القرارات الحيوية:

هي المتعلقة بمشكلات أساسية معقدة، والتي يحتاج حلها مشاركة عدد من المتخصصين وتبادل الرأي على نطاق واسع، ومثال ذلك القرار المتعلق بطرح خدمة أو سلعة جديدة.

4 القرارات الاستراتيجية:

وهي المتعلقة بمشكلات استراتيجية، ولها جوانب متعددة ومعقدة أكثر من سواها. فهذه القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة التي تتناول جميع الجوانب، ومثال هذه القرارات: الدخول في استثمار جديد، وتوسيع نشاط الشركة، والانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي، وتطبيق أساليب إدارية جديدة.

تاسعاً- أنواع متخذي القرارات

- 1 المتسرع: يتصف بسرعة نفاذ صبره، وحبه للمخاطرة، وبشخصيته القوية.
- 2 المسالم: يحاول تجنب اتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلاً عنه، لكي يجنبه المخاطرة.



- 3 المحقق: يتصف بكونه كثير الشكوك وضعيف الثقة بالآخرين، الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه.



- 4 الديمقراطي: يتصف بميله إلى الاجتماع بمن حوله لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في المشكلة القائمة، وقراره يعتمد على إجماعهم وتأييدهم.

- 5 صاحب قرار آخر لحظة: يتصف بأنه يؤخر القرار إلى آخر لحظة حتى يصبح تحت ضغط معين وليس أمامه سوى خيار اتخاذ القرار، وغالباً يكون غير مدروس.



- 6 المتردد: يتصف بضعف ثقته بقدراته ولا يستطيع إصدار أي

قرار، وفي حال أصدره يمكن أن يغيره بسرعة.

- 7 العاطفي: يتصف بأنه حساس وعاطفي بشكل كبير، فهو يبالي في احترام مشاعر الآخرين، ويستند إلى آرائهم ليصدر قراره.

عاشراً - عناصر اتخاذ القرار السليم

- كسر حاجز الخوف:

أي التعود على اتخاذ قرارات يومية حتى وإن كانت غير مهمة.

- معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة:

الاستفادة من دروس تجارب الماضي.

- الانفتاح الفكري:

تعني عدم الانفراد بالرأي والاعتماد على المشاركة والعمل الجماعي "وما ندم من استشار".

- التفكير الموضوعي والمتوازن:

الاعتماد على النظر إلى أي موضوع من زوايا مختلفة، فكل موقف ثلاث جهات نظر: وجهة نظرك، ووجهة نظر شخص آخر، ووجهة النظر الصحيحة.

- الابتعاد عن الغرور:

أي تجنب غرور الموقع الوظيفي، ولا تعتقد أن قراراتك صائبة لأنك المدير الذي لا يخطئ، فالقرار يُتخذ بناءً على المعلومات والحقائق، وليس بناءً على ما يتيح المنصب.

- المرونة في التفكير:

عندما يكون القرار المتخذ بحاجة إلى تعديل جزئي أو كلي فيتوجب على المدير أن يتمتع بالمرونة والاستعداد لإجراء التعديلات اللازمة للوصول للهدف.

- الابتعاد عن التعميم:

الاعتماد على جمل وأفكار دقيقة، والابتعاد عن عبارات التعميم مثل: دائماً، أبداً، كل.

- متابعة تنفيذ القرار:

للوصول إلى تحقيق الهدف المنشود من القرار لابد من متابعة تنفيذ هذا القرار بجميع مراحلها.

الخلاصة

إن اتخاذ القرارات الإدارية هو الوظيفة الأساسية التي يمارسها المدير بشكل مستمر، فاتخاذ القرارات هو المحور الأساسي للعملية الإدارية.

يشير مفهوم اتخاذ القرار إلى الاختيار لبديل أو أكثر من بين بدائل معينة، ويكون الاختيار بتفضيل الأنسب حسب متطلبات الموقف والوقت المتاح، بما يضمن تحقيق الأهداف بفعالية، ولقد تناولنا عدة تعريفات لعملية القرار تصب ضمن هذا المفهوم.

ميز علماء الإدارة بين صنع القرار واتخاذ القرار:

صنع القرار: هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل.

اتخاذ القرار: هو عملية اختيار بديل محدد، وإعلانه على المعنيين بصفة رسمية وشفافة، وهي عملية فردية.

سلطنا الضوء على المقومات الأساسية لاتخاذ القرار وهي:

- من يعلم.
- من يهمله الأمر.
- من يستطيع.

تعرضنا لأنواع القرارات، وخطوات اتخاذ القرار، وأنواع متخذي القرار.

التمارين

أولاً-اختر الإجابة الصحيحة:

1 اتخاذ القرار يعني:

- a. حل مشكلة.
- b. زيادة الإنتاج.
- c. زيادة الموارد.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

2 صنع القرار هو:

- a. تحليل.
- b. تفكير.
- c. المفاضلة بين البدائل.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

3 اتخاذ القرار هو:

- a. اختيار بديل.
- b. تفكير.
- c. المفاضلة بين البدائل.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

4 من مقومات اتخاذ القرار:

- a. من يعلم.
- b. من يستطيع.
- c. من يهمله الأمر.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

5 من بين خطوات اتخاذ القرار:

- a. تحديد المشكلة.
- b. جمع البيانات.
- c. تحديد البدائل.
- d. كل العبارات صحيحة.

الإجابة الصحيحة: كل العبارات صحيحة

ثانياً- أجب على الأسئلة التالية:

1 ما العوامل التي أدت إلى إظهار أهمية المشاركة؟

.....
.....

2 ما فوائد المشاركة في اتخاذ القرار؟

.....
.....

3 ما أنواع القرارات؟

.....
.....

4 ما أنواع متخذي القرار؟

.....
.....

5 ما عناصر اتخاذ القرار السليم؟

.....
.....

المراجع

- إبراهيم عبدالله الطخيس، الإدارة التربوية، ط2، الرياض، دار ابن سينا للنشر، 1422هـ.
- سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط4، الرياض، 1417هـ.
- سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، ط2، الإمارات العربية، دار القلم، 1987.
- www.waikipedia.com, Theories of Management.
- www.Altavista.Com, Educational Administration, Theory & Practice.
- <https://faculty.sau.edu.sa>.
- <http://ar.wikipedia.org>.
- <http://www.homsup.com/forum/showthread.php?t=66>.