

ملخص المحاضرة الرابعة : مبادئ الإدارة ..

(التطور التاريخي للفكر الإداري)

حيث ان العلوم هي ركيزة نظريات متلاحقة تطوّر كل منهما الأخرى ، ونظرا للانتقادات التي ظهرت على مدرسة العلاقات الانسانية والمبالغة في نظريتها على الانسان عليه نشأت مدرسة جديدة أخرى

وهي : **المدرسة التجريبية** .

وعراب هذه المدرسة وابو الادارة الحديثة هو: **بيتر دراكر** .

وقد ميزت وفرقت هذه المدرسة بين مفهومين مهمين هما : **العملي والنظري** .

اي : **الادارة العلمية وعلم الادارة** .

فبينما الإدارة العلمية تأخذ الجانب العلمي بالممارسة العلمية للإدارة ، نجد بالمقابل أن علم الإدارة يهتم بالجانب النظري والبحوث في مجال الإدارة .

فلسفة هذه المدرسة تقوم على الآتي :

1- تمثل الإدارة ميداناً محدداً ومستقلاً من النشاط البشري .

2- المعنى الأساسي عندهم للإدارة واحد لا يتغير ، بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري .

يؤكدوا رواد هذه النظرية بأن الإدارة مهنة مستقلة عن باقي المهن الأخرى ، ولها قواعد ولها أصول ويتوقف نجاح المدير فيها على إتقانه لعمله الإداري ومهاراته القيادية ، أي ليس فقط دراسات نظرية بل وممارسة فعلية .

وكما يشير بيتر دراكر الى شيء مهم للغاية وهوان تحقيق كفاءة الادارة يأتي عن طريق المعلومة وأهميتها الحقائق وليس على الجانب القائم على الآراء ، لأن الآراء قد تصيب وقد تخطئ ولكن المعلومات والحقائق أدلة مثبتة ومهمة لإختيار القرار الصحيح .

- **وتقوم المدرسة التجريبية على اهم 3 مبادئ أساسية :**

1- تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين مع تحديد المهام لكل إدارة قسم ، ونفهم من ذلك تحديد واجبات ومسؤوليات للمدير ومهام للإدارة .

2- العمل على تضيق نطاق الإشراف .

3- وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية .

وبالرغم من هذا كله لم تسلم هذه المدرسة من الإنتقاد كما إعتبرها النقاد بأنها مجرد حكم وأمثال عامة من كونها مبادئ علمية للإدارة

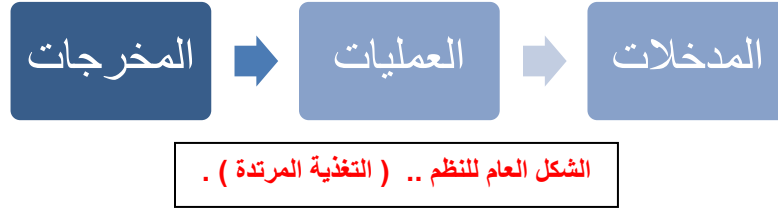
فظهرت لنا مدرسة جديدة أخرى وهي : **مدرسة النظم الاجتماعية** .

- **فلسفة هذه المدرسة :** ترى المنظمة أو المنشأة والشركة سمها ماشئت بأنها كيان يشبه الكائن الحي وداخل هذا الكيان وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها كما تتفاعل أعضاء الجسد البشري وفي حاجتها للبقاء والإستمرار من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية .

وأهتم علماء الإجتماع بدراسة المنظمات بإعتبارها وحدات إجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات .

وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية (عند تحليل منظمة) :

- 1- **المدخلات** : جميع الامكان الداخلة للمنظمة من بيئة خارجية مثال : امكانيات البشرية - المادية - المعنوية
- 2- **المخرجات** : وهو كل ما يخرج من المنظمة من سلع وخدمات .
- 3- **العمليات** : تعني الأنشطة والممارسات التي تحول المدخلات مثل (المواد الخام والأيدي العاملة) إلى مخرجات مثل السلع .
- 4- **التغذية المرتدة** : أي التأثير المتبادل بين السلع والخدمات أي المخرجات مع البيئة ومع المدخلات سلبيا أو إيجابيا .



وهذا النظام يتفاعل عناصره الاربعة [المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية المرتدة] يطلق عليه (نظام مفتوح) وهذه نقطة مهمة جدًا .. لماذا أطلق عليه نظام مفتوح ؟ لأن مدخلاته تأتي من البيئة الخارجية ومخرجاته تخرج إلى البيئة الخارجية ، أي أن عناصر النظام تتفاعل بشكل مباشر وقائم مع البيئة الخارجية منها وإليها ، لذا سمي بالنظام المفتوح .

إذا فلسفة مدرسة النظم الاجتماعية هي : أن تكون المنظمة نظام مفتوح لامتلاكه مع بيئتها الخارجية ولا يمكنها الإستمرار بمنعزل عنه وبما أن الأفكار والدراسات والبحوث مستمرة بشكل دائم فقد ظهرت المدرسة المعاصرة في الادارة .

وهي تمثل الفترة الراهنة التي نعيشها وهي تعتبر مزيجا من المبادئ والأفكار للمدارس السابقة، وهنا يجب التنويه بأنه لا توجد مدرسة تحذف ما قبلها من نظم وأفكار ، بل تنتقد وتحافظ عليها وتضيف إليها أفكارها الجديدة ، وفي خضم المنافسة العالمية القوية والتحديات ظهرت عدة دراسات ونظريات حديثة منها : (النظرية الموقفية) .

وقد ظهرت هذه النظرية في السبعينات وتميل الى مدرسة النظم والتي لها دور فعال في تطويرها [طومسون - وودورد] .

هناك نقطة مهمة وفي غاية الاهمية للنظرية الموقفية فهي تقر نظرية النظم الاجتماعية الا انها تقول : -

(ليس هنالك منهج إداري يصلح لكافة المنظمات أو حتى نفس المنظمة لمراحل تطویرها المختلفة) لأنها تؤمن بوجود متغيرات بيئية وتكنولوجية واجتماعية تؤثر على الحالة العامة للبيئة الخارجية ويتطلب العمل وفق الموقف والمواقف المختلفة والمتغيرة . وانما يجب اختيار المنهج او الاسلوب الذي يتوافق ويتلائم مع الموقف او الحالة التي تمر بها المنظمة .

(النظرية الموقفية)

تعد المدرسة الموقفية في الإدارة : إمتدادًا فكريا لمنهجية النظم الإجتماعية المفتوحة .

تتلخص فكرة نظرية الموقف في " it depends " بمعنى أنه لايمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الإعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة .

كما أكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية ، وقامت على رفض التعميم لمبادئ الإدارة في كل زمان ومكان .

تعريفها : المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف . وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي ، وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف .

من اسس نظرية الموقف :

لا يوجد شي اسمه الحل الأمثل أو الطريقة المثلى أو الاسلوب الأمثل ، بل الاسلوب المناسب والحل المناسب والطريقة المناسب لكل موقف على حده لا يمكن ان نقول يجب على المدير بل نقول من الافضل ومن المناسب حسب مايتطلبه الموقف لذا قيل ان الادارة فن مدعوم بالمهارة والمعرفة .

الإقرار أن هناك إختلاف بين الناس والأوقات كأفترض أساسي .

لا يمكن التأكيد أن هناك أساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف .

لا يمكن قبول الأساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف والبيئة التي تواجهه .

لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية كطريقة مثلى لموقف وظرف معين .

من اسس النظرية الموقفية " المرونة " حيث تتفاعل باستمرار مع متغيرات البيئة .

اي ان الانظمة تتغير بتغير البيئة الخارجية وليس نظم جامد يطبق بغض النظر عن المتغيرات والتطورات الخارجية ولا اصبح نظام عقيم لافائدة منه.



مقومات نظرية الموقف :

إذا كانت نظرية الموقف لاتقبل بمبادئ النظام المغلق (لأنه يغفل المتغيرات البيئية مما يؤدي إلى تدهور واندثار المنظمة) فهي كذلك لاتقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لأنه لايمكن ترجمته إلى أسس عملية تساهم في فهم الأمور من منظور كلي ، فتحليل الموقف للوصول لمنهج إداري مناسب يحتاج قدرا من الإستقرار والثبات النسبي ، وبالتالي فالنظرية تنظر للمنظمة على أنها نظام يقع في الوسط مابين المغلق والمفتوح .

- تؤكد النظرية على أن هناك علاقة بين (الحدث والنتيجة) فإذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما وتحاول تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.

- تطوير قدرات المدراء بدلا من برمجتهم من خلال تزويدهم بالأدوات المساعدة على تنمية معارفهم ومهاراتهم الإنسانية والفكرية والفنية ، وتنمية وتطوير الملاحظة والتحليل لإيجاد المشاكل وتحليلها بمنظير مختلفة وليست بطريقة واحدة محددة .

إذا نلخص المقومات في 3 حاجات :

- 1- عدم القبول بالنظام المغلق وعدم القبول بالافتتاح المطلق .
- 2- تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.
- 3- تطوير وتنمية قدرات المدراء الفكرية والمعرفية والفنية بأدوات مساعدة تمكنهم من حل المشكلات وتحليلها بطرق ومنظير مختلفة ومتعددة .

وهذه النظرية الموقوفة طراء عليها اضافات وتطوير من خلال النموذج الياباني في الادارة بواسطة " **وليم اوشي** " : عالم الادارة الياباني صاحب نظرية **Z** ، وهي التي احتاجت إلى سنوات عدة لبحث ودراسة الشركات اليابانية ، لتحديد الأسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر بالمقارنة مع الشركات والمؤسسات الأمريكية .

ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني ، وخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في إتخاذ القرار .

ترجمة هذه العلاقة الحميمة التبادلية على الادارة المدير الابوي الذي يرفع ويهتم ويحمي ويشارك مروسية باتخاذ القرارات كاسرة واحدة نتج عنه الاخلاص بالعمل والانتماء وبالتالي جودة الانتاج وتميزه

- انعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات ، على إعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة ، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسساتهم بشكل ليس له مثيل .

الإدارة اليابانية ..

- عناصر الإدارة اليابانية :

- 1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة ، أي الإستقرار والأمن الوظيفي ، حيث لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الإستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الإقتصادية ، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .
- 2- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بناءً على الجهد الجماعي وبالتالي تكون المكافأة جماعية لأفردية .
- 3- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار مما يخلق إنسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، ويوفر نوعاً ما من الرقابة الذاتية ، وإحتراماً متبادلاً بينهم وتفاعلاً طبيعياً بين العمل والحياة الإجتماعية ، ويتمثل أسلوب المشاركة في مايسمى بـ : **حلقات الجودة** ، وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين مانتنتجه المؤسسة وتحليل المشكلات الفنية والإدارية وإقتراح حلول لها .
- 4- الإهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز ، وتوفير مقومات الحياة والإستقرار لهم من حيث السكن والرفاهه ومتطلبات العيش الكريم مما يخلق أجواء من التعاون .
- 5- عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

النظرية الثالثة هي : نظرية الثقافة التنظيمية .

مؤسسها هو العالم " **شاين** " وتقوم هذه النظرية على فلسفة أن تقوم على إفتراضات ملموسة عن الإنسان والبيئة كالقيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد.

ظهرت في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات .

ويشير شاين إلى أن الثقافة التنظيمية تكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والإفتراضات المشتركة بين أعضاء تنظيم واحد ، كما يرى أن دراستها يجب أن تشمل على 3 جوانب رئيسية هي : [**الظواهر الملموسة - قيم وإفتراضات - أعضاء التنظيم بشأن الإنسان - البيئة**]

النظرية الرابعة : إدارة الجودة الكلية .

- من المفاهيم الحديثة في الإدارة في كافة المنظمات .
- إختارتها اليابان استراتيجية لها بعد الحرب العالمية الثانية .
- من أهم متطلبات تحقيقها في منظمات الأعمال :

- 1- إلزام الإدارة العليا بها .
- 2- التأكيد على أهمية دور العميل .
- 3- التحسين المستمر .
- 4- التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة .
- 5- التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة .
- 6- إستخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة .
- 7- إشراك المستفيدين في تطبيق مفهوم الجودة .

الجودة الشاملة : [ديمينج] .

من هو ابو الجودة ؟

انه العالم الشهير ديمينج امريكي الجنسية استفادت منه الشركات اليابانية ولم تستفد منه الشركات الامريكية .
لقد كانت للجودة عند ديمينج شقين رئيسيين هما : **الجودة نفسها والمستهلك** . بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغباته .

فلسفة ديمينج في العمل الإداري : تكمن في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة ، بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل وليس أجزاء مفرقة .

مبادئ ديمنج الأربعة عشر لإدارة الجودة :

- 1- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات .
- 2- تبني فلسفة جديدة .
- 3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية .
- 4- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط .
- 5- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل .
- 6- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل .
- 7- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .
- 8- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد أو خوف .
- 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوياً بروح الفريق .
- 10- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد .
- 11- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق .
- 12- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم .
- 13- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد .
- 14- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين أي " **جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول** " .

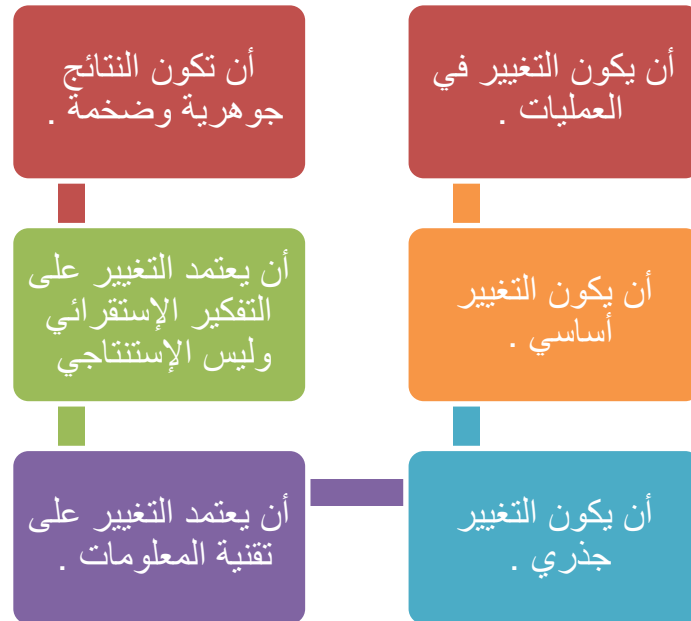
إعادة الهندسة : أو مايسمى الهندرة ويقصد بها إعادة البناء التنظيمي من جذوره وإعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات . والتخلص من النظام القديم بالكامل ويتسم بثلاثة 3 خصائص :

إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية .

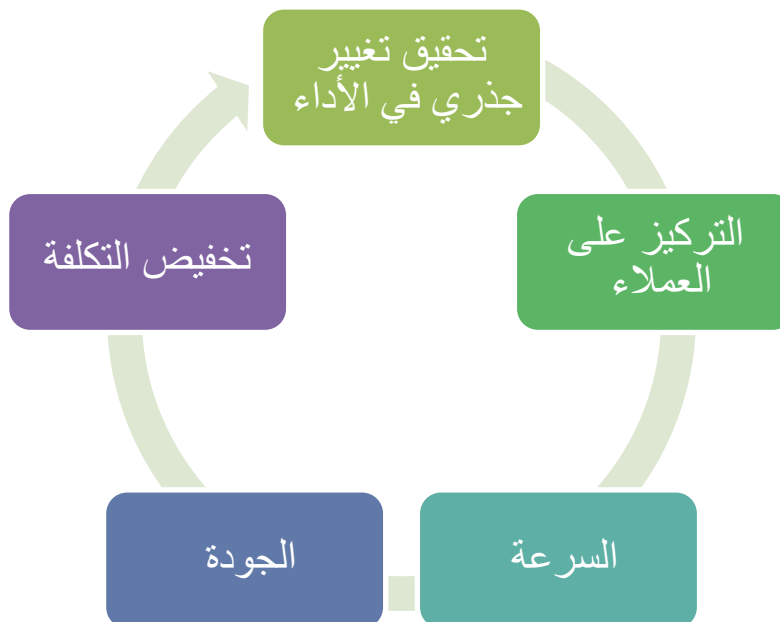
الإستخدام الضروري لتقنية المعلومات IT .

التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية .

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية :



أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :



إدارة المعرفة :

هي المصدر الأخير للميزة التنافسية ، كما يتم تصنيف المعرفة إلى 3 مستويات هي :



وننتج عن ثورة المعلومات النظام الاقتصادي المعرفي .

بدأ الإقتصاد العالمي يتبنى الاقتصاد المعرفي أساسا للمنافسة الدولية المستدامة ، ويدعو اقتصاد المعرفة أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الإقتصادي ، ويرى الإدارييون أن اقتصاد المعرفة يعني تحويل المعلومة إلى سلعة .

يستند اقتصاد المعرفة إلى أربعة ركائز أساسية :

- 1- **الإبداع** : القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع التعليمية والتجارية .
- 2- **التعليم** : المبني على بناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل .
- 3- **البنى التحتية** : الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات النامية باستمرار .
- 4- **التشريعات** : والأنظمة والحوافز سواء كانت من الدولة أو القطاع الخاص .

انتهى الملخص ..

مع تحيات : فريق مجموعة مبادئ الادارة