

# **مبادئ الإدارة الحديثة**

**منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية**

**الدكتور. عبد المعطي الخفاف**

2007

**دار مجلة**

**الإدارة الحديثة**  
**الإدارة الحديثة**  
**الإدارة الحديثة**

"منهجية مستديمة لتنمية المقدرات الادارية تجد فيها ما يساعدك على إنجاز أكبر ودقة أكثر وتجنب الأخطاء. إنها طريقة لاكتشاف عناصر التميز في العمل الاداري ووسيلة لتنظيم الوقت وتفعيل السحر الذكائي للعقل لتحقيق العطاء الإنساني الأفضل لك و لمنظمتك وللمجتمع.

## المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع   |
|------------|---|
| 7          | تقديم   |
| 9          | المقدمة   |
| 11         | القسم الأول: تجليات فهم الإدارة                     |
| 13         | الفصل الأول : الإدارة الكلاسيكية والإدارة الإبداعية |
| 33         | الفصل الثاني: القيادة والإدارة والأهداف الاجتماعية  |
| 43         | الفصل الثالث بيئة الإدارة في الوطن العربي           |
| 51         | القسم الثاني قيادة العمل                            |
| 53         | الفصل الرابع - القيادة والتوجيه                     |
| 59         | الفصل الخامس- الاستراتيجية                          |
| 69         | الفصل السادس- التحول في الاستراتيجية                |
| 91         | القسم الثالث التطور الإداري                         |
| 93         | الفصل السابع- اعتبارات قياس قيم العمل ونموه         |
| 111        | الفصل الثامن- إدارة الموقف                          |
| 141        | الفصل التاسع- الإدارة بالأهداف                      |
| 151        | الفصل العاشر- دعم التحرك الوظيفي                    |
| 167        | القسم الرابع تحديث الإدارة                          |
| 169        | الفصل الحادي عشر- الإصلاح الإداري                   |
| 177        | الفصل الثاني عشر- مستقبل الإدارة                    |
| 213        | المراجع   |

## تقديم

معلوم للجميع أن " الإدارة " تتمثل في إنجاز أهداف من خلال العاملين ونظرا لأن العاملين وظروف عملهم في تغير فإن تحديث الإدارة أمر يحتمه العصر وهي عملية مستمرة يؤكدتها التنوع في نظم الإدارة من المدرسة البيروقراطية إلى المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة السلوكية والقرارات وأخيرا الإدارة بالأهداف.

وعرفت السنوات الأخيرة تحولا خطيراً وسريعاً في علوم الإدارة وذلك بفضل دخول التقنيات الحديثة في جميع مفاصل العمل مما جعل لكل إدارة خصوصيتها، رغم وجود سمات عامة للإدارة، غير أن هذه الإدارات، إذا أرادت النجاح في مهمتها، عليها أن تعمل بطريقة إبداعية من خلال استثمار المعلومات والتوصل إلى قرارات يتم تطبيقها وتطويرها بفاعلية ضمن نظام مراقبة يساعد على الاستنباط لاستقراء المستقبل وتأمين موقع متقدم في ساحة العمل.

لقد وجدنا في كتاب " الإدارة الحديثة " مؤلفاً جديراً بالقراءة لأنه اعتمد منهجية شمولية لمعالجة موضوع الإدارة بنظرة حديثة تضمنت نوافذ تفصيلية على أمثلة من واقع الإنتاج ساعدت المؤلف على تكوين تسلسل الموضوعات وصولاً إلى الوقت الحاضر وتخطيه للتحديث عن المستقبل وفق رؤية استراتيجية مفادها أن الإدارة شيء مميز وريادي في المجتمع، لا بل هي القوة المحركة نحو خير الإنسان إذا اعتمدت الإبداع والعدالة وحسن التفكير من خلال نظام معلوماتي يتطور بصورة مستمرة.

الامين العام

للالاتحاد العربي للصناعات الهندسية

المهندس عصام العاني

## المقدمة

إذا أردنا التعريف للإدارة الحديثة وجدنا أنها القدرة على إدارة الذات والآخرين باقتدار يمكنهم من استكمال الموجودات بالحالة المثلى المنسجمة مع مستجدات. وبهذا المعنى فالإدارة تختلف عن مهارات العمل الأخرى.

ويشعر المدير، أحياناً، بالخذلان لأنه قد ضاع بين نظريات الإدارة المتعددة والمعقدة فيبحث عن مخرج من الممرات العقيمة إلى عالم فسيح يضجر فيه عناصر الإبداع الإداري وأول ما يتلقى المدير سؤال تقليدي: هل هو منفذ أو قائد؟ والحقيقة أن القائد من يتود شخصاً واحداً أو أكثر وللتميز بين القيادة والإدارة لا بد من النظر إلى أن الإدارة تتعامل مع التحضير والتخطيط والقرار، أما القيادة فتتعامل مع كيفية تحقيق الإنجاز من خلال الاتصالات والتفويض والإشراف وبهذا المعنى فالإداري قائد للعاملين معه مباشرة والقائد مدير فعال، أي أن الفاصل تنظيمي لأن كل منهما مسؤول عن عمل وكلاهما فريق لتحقيق أهداف المنظمة.

وأهم ما يتلقى المدير أن يعمل على تجنب الأخطاء الإدارية التي تشعبت كثيراً في هذا العصر، فمنها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يتعلق بالأهداف، أو تفويض الصلاحيات، وأخرى تتعلق بالعملاء في استخدام التقنيات وربما هنالك أخطاء في التعامل مع الرئيس الأعلى.

إن العمل بدون أخطاء أمر مستحيل ولكن تقليل الأخطاء أمر ممكن وضروري لكل من يعمل في الإدارة، فالإدارة ليست إنجازاً فقط وإنما هي أداء أمانة للذات والضيق والمجتمع بما يؤمن التقدم المستمر للجميع.

إننا لا ندعو إلى التسطيح الذي يشوه المتصود وإنما إلى التبسيط الذي يقوم بتيسير الفهم المتبادل بين العاملين وذلك باعتماد الوضوح والواقعية

والقرارات المشتركة ثم التنفيذ بآلية حديثة ملائمة لظروف العمل وخلق بيئة إدارية تجعل الجميع يشعر بالرضا والأمل ويعمل من أجل التقدم.

وجاء وضع هذا الكتاب لتيسير المعلومات إلى المهتمين بشؤون الإدارة والتعرف على أحدث الأساليب التي بدأت تتشكل في السنوات العشر الأخيرة، مما يساعد على تفهم طبيعة العمل الإداري المعاصر والتغيرات المتسارعة التي تحدث حولنا من خلال منهجية أساسها التعليم الذاتي ونوافذ عديدة لنماذج عملية في الإدارة تصلح أن تكون دليلاً للإدارات التي تعاني من تشويش في بعض جوانب العمل.

نود أن نؤكد: أن اعتماد التعليم الذاتي في الإدارة، في حالة توفر مصادر المعلومات، يتوود إلى تنمية مهارات المدير محلياً، وصولاً إلى مهارات المدير العالمي "Global Managar" الذي يستطيع التفاهم والتخاطب مع أي مدير في العالم وبمستوى متماثل.

ويشتمل الكتاب على جداول ومخططات توضح الكثير من التشابكات الإدارية المعقدة وتصلح نموذجاً لتكوين دراية متميزة في علم الإدارة الحديثة، وذلك بلغة واضحة وعرض شمولي للتراث الإنساني دون إغفال جهود العرب الأوائل في الإدارة والتنظيم.

يقع الكتاب في أحد عشر فصلاً تتناول في مجموعها مفهوم الإدارة وبيئة العمل والتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة والتطوير وفصل خاص عن الإدارة والمستقبل والجديد في الفكر الإداري للمرأة المديرة وإدارة المتميزين والإدارة التفاعلية والإدارة الإلكترونية.

إن الإدارة بهذا المفهوم تعكس الروح الأساس للعصر الحديث وتقول لنا أن الصعود إلى القمة يتطلب مجهوداً وإبداعاً.

**المؤلف**

## القسم الأول

### تجليات فهم الإدارة

مرفهم الإدارة بعدة تجليات ابتداء بالإدارة الكلاسيكية ووصولاً إلى الإدارة الابتدائية التي تحقق الارتباط بين الفعل الإداري والأهداف الإجتماعية بما ينسجم وبيئة العمل في الوطن العربي من خلال رؤية حديثة ومتجددة بصورة مستمرة.

- الفصل الأول - الإدارة الكلاسيكية والإدارة الإبداعية
- الفصل الثاني - القيادة والإدارة والأهداف الإجتماعية
- الفصل الثالث - بيئة الإدارة في الوطن العربي.

# الفصل الأول

## الإدارة الكلاسيكية والإدارة الإبداعية

### 1. الفهم العام

- 1.1- الإدارة من فعل دار (حول الشيء) أي أحاط بالشيء والكلاسيكية من الكلمة اللاتينية (كلاس) أي صف بمعنى الصفية أو المدرسية والإبداعية من فعل أبداع أي أوجد شيئاً جديداً<sup>(1)</sup>.
- 1.2- من هنا فالفهم العام للإدارة يعني الإحاطة بالمعنى الصفي (المدرسي) والمعنى الإبداعي (الجديد).
- 1.3- والمتصود بالإدارة هنا إدارة الأعمال مهما تنوعت واختلفت مقاصدها طالما هناك "عمل" ينبغي إنجازه.
- 1.4- أكد التراث الإسلامي (القرآن الكريم) أهمية العمل في حياة الإنسان فورد ذكر كلمة عمل (26) مرة بوصف العمل بالصالح تارة وغير الصالح تارة أخرى، كما وورد فعل "إعمل" خمس مرات وكلمة "العمل" مرة واحدة ويعمل 12 مرة ويعملون 57 مرة و"أعمال" مرة واحدة و"عاملون" 3 مرات فيكون العدد الإجمالي لذكر كلمة العمل 105 مما يدل على التأكيد على الأهمية وتنوع الحالات<sup>(2)</sup>.

(1) أساس البلاغة- الزمخشري

(2) المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم.



## 2. شيء من التاريخ

كان ابن خلدون أول من تنبه إلى علم "إدارة التاريخ" ووجد أن نمو الحضارة يؤدي إلى ضعف العصبية وقوة العلاقة الاجتماعية القائمة على المنفعة<sup>(1)</sup>.

ويعتقد ابن خلدون أن العمل يكون الثروة، وهي رؤية متقدمة تبين أهمية العمل في حياة الإنسان<sup>(2)</sup> وأن السعادة تتحقق عند إدراك الموجودات المادية والروحية فتتكون حالة الابتهاج.

ولهذه الرؤية أبعاد مكانية وزمانية غير محدودة، غير أنها تصلح أكثر للمجتمعات التي عطي التيم الروحية اعتبارا في حياتها اليومية وأن التقدم والتخلف حالة نسبية.

2.1- قال أحد التشيليين "أن أقطار أمريكا اللاتينية ليست متخلفة وإنما تدار بشكل متخلف"<sup>(3)</sup>. وينطبق هذا القول على الأقطار العربية المعروفة بالأصالة والعراقة الحضارية منذ أقدم الأزمان، غير أن فترات الإحتلال الطويلة "الأجنبية" تسببت في طمس حضاراتها فتولدت إدارات لم تتوافر لها فرص التطور، فإذا ما توافرت هذه الفرص أخذت مسارها المتقدم كما هو واضح في عدد من الأقطار العربية المتقدمة.

2.2- وبنظرة شمولية يمكن القول أن الدول المتقدمة هي الأخرى لا تخلص من التخلف الإداري وهذا يفسر التقدم المستمر في علوم الإدارة لديها، ولكن الإستقرار الإداري النسبي أعطاها فرصة أفضل لتطوير الإدارة

(1) ابن خلدون ص 75

(2) المصدر السابق ص 76

(3) الإدارة والتنظيم ص 5

بصورة دائمة، بينما تعاني الدول النامية من التغييرات المستمرة وتنوع أساليب الإدارة وابتعاد بعضها عن المنهج العلمي وهذا انعكس على إنتاجية العمل وحجم التطور بهذه الدرجة أو تلك.

### 2.3 الإدارة في الدول النامية

عرفت الدول النامية مفهوم الإدارة عن طريق احتكاكها بالدول المتقدمة فتكونت صياغات إدارية لها سمات مشتركة أهمها<sup>(1)</sup>:  
أولاً- البيروقراطية: وهي كلمة فرنسية معناها " سلطة المكتب" المستمدة من التعليمات والأوامر السلبية لها، كونها تركز الروتين وتقلص هامش المرونة، وكان ابن خلدون (1332- 1406م) أول من تعرض إلى صفة قيام السلطة بإلزام الناس على "التعاون لإنتاج الحضارة" من خلال دراسته لظاهرة العمران البشري<sup>(2)</sup>، غير أن ابن خلدون لم يركز على الإدارة والتنظيم كعلم مستقل عن علم الاجتماع، ولغرض التمييز بين التنظيم والإدارة والاجتماع نقول:

- التنظيم من "نظم" بمعنى الترتيب والتنسيق<sup>(3)</sup>.
- الإدارة علم حديث أساسه تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين من خلال التخطيط والرقابة والتنظيم.
- الاجتماع يعني التفاعل الاجتماعي بمعنى الإنسجام والترتيب وهو بذلك أقرب إلى التنظيم.

---

(1) نظريات التنظيم الاداري، ص 15

(2) علم المنظمة ص 37

(3) مختار الصحاح ص 667

من كل ما تقدم نجد أن الإدارة أسلوب لتحريك كيان (المنظمة) (1). وهذا الأسلوب قد يكون بيروقراطياً (تقليدياً) يعتمد التوثيق في جميع المجالات من خلال هيكل هرمي تحكمه إجراءات وقواعد مكتوبة تبين الواجبات والصلاحيات وعلاقات العمل ينفذها أفراد تم اختيارهم حسب الكفاءة وبموجب سلوك مؤسسي يزداد أحكاماً مع الزمن (instilution Behariour).

ورغم أن البيروقراطية نمط تقليدي (كلاسيكي) فإن معظم الإدارات في الدول النامية انحرفت عنه نحو ما يسمى بالبيروقراطية المشوهة. (Distorted Bureacracy) باختيار الأفراد لا يأتي حسب الكفاءة وإنما لأسباب أخرى غير موضوعية مما يسبب الإحباط لدى العاملين وانحسار الإبتكار إلى الحد الأدنى وتحول الهيكل الإداري إلى صورة معبرة عن الواقع المتخلف لا صورة متغيرة له .... ولهذا التكوين الإداري ملامح مشتركة هي:

- 1- عدم تطابق أهداف العاملين مع أهداف أصحاب العمل.
- 2- تحجيم عنصر الإبداع بسبب أدوات التنفيذ بيد هرمية معينة.
- 3- الإعتماد على تكثيف العمل وليس بتكثيف رأس المال وازدياد البطالة المتنعة.
- 4- اغتيال جهود الغير وإدعاء أعلى الجهود المنجزة لنفسه وهي جهود غيره.

ولفهم البيروقراطية منذ نشأتها إلى يومنا هذا لا بد من العودة إلى القرن الثامن عشر والتاسع عشر حيث بدأ المفكرون مناقشة سلطة التنظيم الإداري التي تختلف باختلاف المجتمعات وتتفق بكونها أوامر وتعليمات، فإذا كانت النظم الإدارية تقلص نفوذ رؤساء العمل أو تزيد مظاهر الكسل أو

---

(1) المورد، ص 637

تتلص مظاهر الابتكار وتنخفض الإنتاجية فتواجه الشركة مصاعب مع الجهات الأعلى منها والجمهور على حد سواء .

وقد وجد الباحثون أن التركيز على المركزية يتوود إلى الجمود وزيادة الصراعات الداخلية، بينما وجدوا أن الإعتماد على التصنيف الهرمي القائم على الأقدمية يؤدي إلى التنافس على الموقع وتكون النتائج انعدام الشعور بالمسؤولية وضياح الهدف وبالتالي التسبب المنظم في كلا الحالتين.

وهناك حالات تكون فيها إمكانية لوجود سلطة موازية فتظهر حالة مفادها إعطاء معلومات خاطئة بقصد المساومة والحصول على المكاسب، وكل هذه الإحتمالات، أن حدثت، تتوود إلى التغيير وبالتالي فإن البيروقراطية تجد نفسها تدور في حلقة مفرغة مما دعى المفكرين إلى إيجاد ما يسمى " التنظيم المتأقلم" وأسموه "سلطة الموقف" أي حسبما تمليه الظروف لتجنب السلبيات وزيادة " الإستفادة من النظم والتعليمات باتجاه تنفيذ الأهداف ومن هنا ظهر علم جديد هو "الإدارة العلمية" التي سنتحدث عنها لاحقاً .

ثانياً: اختلاف المدارس البيروقراطية: المتصود باختلاف المدارس هو اختلاف التوجهات لدى المديرين والعاملين (عدم التجانس) وذلك لتباين الخلفية في الأصول والتراكيب والتحصيل العلمي. ويعود هذا الإختلاف إلى مدارس عمل مختلفة تعطى البيروقراطية سمات مختلفة بعضها يميل نحو التقيد بالتنظيم والأخرى نحو الإبتعاد عنه ولا علاج لهذه المسألة بغير توحيد المنهجية لخلق حالة متجانسة ضرورية للعمل الإداري .

ثالثاً: إهمال مبادئ الإدارة الأساسية: اعتنت "البيروقراطية" ببعض المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال مثل: تكافؤ الفرص والعناية بالتنظيم مما يدعو إلى مشاركة جميع العاملين في العمل ليأخذ كل منهم دوره،

غير أن هذه المبادئ أهملت فالفرص غير متكافئة والتنظيم جامد ولا يعمل جميع العاملين بنفس الروحوية العملية، لدرجة أن إحدى الدراسات أكدت<sup>(1)</sup> أن إنتاجية العمل في الدول النامية تقل عن 50% من الطاقة المتاحة، كما أن المبدعين لا يجدون طريقاً لإيصال إبداعاتهم إلى حيز التطبيق بسبب الرقابة والركود الإداري الذي يتسرب إلى المدير نفسه فيفتقد المبادرة.

ورغم أن البيروقراطية لا تزال هي السائدة في الدول النامية غير أن رياح التغيير بدأت تصلها، وخاصة بعد ظهور ما يسمى " الإدارة العلمية" التي ابتكرها مجموعة من المهندسين والصناعيين في بدايات القرن العشرين<sup>(2)</sup>.

ويعد "تايلر" (1971) هو المؤسس الأول لهذا العلم من خلال دراسته لحالة "شركة الحديد والصلب" التي كانت واطئة الإنتاجية فوضع لنفسه أهدافاً للإرتقاء بها من خلال:

- رفع الإنتاجية بنسبة 300%.
- زيادة أجر العاملين بنسب 60%.
- تخفيض التكاليف بنسبة 50%.

ونجح "تايلر" في مهمته ورسم معالم مدرسته " الإدارة العملية" في مراحلها الأولى ليأتي بعد "كلبرث" (1924) ليطور معالم المدرسة بإضافة عناصر جديدة هي المسلك التكنولوجي وتعاقب العمليات ليحقق زيادة إضافية مقدارها 200%. واستمر التطوير على يد "جانت" الذي وضع جدولاً زمنياً لتعاقب العمليات وصولاً إلى المنتج النهائي، وأخيراً "أميرسون"

(1) تنمية القيادات الادارية: ص 29

(2) المنظمة: ص 93

(1931) الذي وضع مبادئ الكفاية الإنتاجية التي تواقف الموازنة بين الجهود والمردودات على أساس من العدالة لأطراف العملية الإنتاجية، وبذلك تم تأطير النظرية بأطارين فلسفي وتطبيقي:

- الإطار الفلسفي هدفه التوازن لخلق حالة الإستقرار المتنامي لصالح العاملين ورب العمل، ذلك الإستقرار القلق دائماً مما يتطلب المعالجة المستمرة لإستمرار حالة الإقتراب من التوازن.
- الإطار التطبيقي يعطي أهمية إلى وضوح الهدف ومتابعة السلوك الإنساني وبالتالي إيجاد الصيغة المثلى الملائمة لتطبيق الفلسفة.

#### ❖ ما هي الإدارة العلمية؟

- لاشك أن النتائج الإيجابية للإدارة العلمية جعلت الباحثين يفكرون هل هي نهاية المطاف؟ الجواب طبعاً "لا" للأسباب التالية:
- فالإدارة العلمية لم تدرس (بكفاية) الجوانب الإنسانية التي تتطلب عناية خاصة بكل حالة من الحالات وليس إخضاعها لنمط واحد وكأن البشر الآت يمكن وضعها في القوالب المرغوبة بدون مقاومة.
  - اعتماد المثالية في الإجراءات واختيار المواد والبشر وهذا غير ممكن في ظروف متغيرة محلياً وعالمياً.
  - اعتماد الأوامر والإرشادات والتعليمات وكأنها عصى سحرية لزيادة الإنتاجية، غير أن هذه القواعد بحاجة إلى تكيف مع الظروف ... فإنتاجية الفرد تنمو مع الزمن ووسائل الإنتاج تتغير ما يوجب التغيير المستمر للقواعد والإرشادات.

- إن فكرة تقسيم العمل إلى تخصصات تخلق حواجز بين العاملين وبالتالي تضعف الرؤية الاجتماعية للعمل لأن الوصول إلى المنتج النهائي يتطلب سلسلة متواصلة تحتاج إلى نوع من الفهم والتعاون والتنسيق المستمر بين جميع الإدارات.

كل هذه النواقص دعت بعض المختصين إلى وضع تحسينات لمعالجة نواقص " الإدارة العلمية". من هذه التحسينات:

- فابول (1929) وضع كتابه الشهير " الإدارة العلمية والصناعة" ليعطي المبادئ العامة وكيفية تنويمها لظروف العمل في مجال الصناعة.

- موني (1947) وضع كتاب " الإدارة المنورة" مبنياً فيه مبادئ التطور.

- ارديك (1951) وضع أسس " الإدارة التنظيمية" مستفيداً من البحوث السابقة.

ورغم هذه التطورات فإن علم الإدارة بحاجة إلى مداخلات إضافية لتحسينه وخاصة في مجالات الأشراف والرقابة والعلاقات الإنسانية مما دعا إلى نشوء مدارس جديدة منها مدرسة "العلاقات الإنسانية"<sup>(1)</sup>.

#### ❖ ماذا عن مدرسة العلاقات الإنسانية؟

منذ عام (1933) أوضحت "فوليت" أن السلطة وحدها لا تكفي لإدارة العمل وإنما ينبغي أن يصاحبها التخصص والدراسة لتصبح السلطة متقنة. وجاء آخرون لإعطاء اهتمام خاص للعنصر الأخلاقي باعتبار الإدارة مسؤولية اجتماعية أو بعبارة أخرى أن الإدارة مهنة كسائر المهن جاءت

(1) نظريات التنظيم الإداري، ص 27

لخدمة الناس من خلال المعرفة والعلم، وركز "التون" مايو (1949) على أهمية الظروف وضرورة أخذها بنظر الإعتبار في العمل الإداري من خلال القيادة والإتصال والمشاركة وفق تسلسل إداري: تكوين فكرة... اتصال للتنفيذ فتتحقق المشاركة، وأن أي اخفاق في هذا التسلسل يعرض الشركة إلى الفشل.

وخلص بعض المفكرين إلى تقسيم الإدارة، حسب أساليبها، إلى ثلاثة

أنماط هي:

- القيادة الأوتوقراطية: أساسها المركزية.
- القيادة الديمقراطية: أساسها المناقشة ثم القرار المركزي.
- القيادة العائمة: أساسها المناقشة ثم الحرية بالتنفيذ.

ويبين الجدول التالي حسنات وسلبيات هذه الأنماط من خلال

الدراسات الميدانية والرصد العلمي لنتائجها في حيز التطبيق لفترات طويلة:

ويرى آخرون أن أنماط القيادة سبعة: تبدأ بالإستبداد وتنتهي بالتعويم وذلك تبعاً لسلوكية المدير مما أوجب ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بأسم " المدرسة السلوكية".

#### ❖ ما هي المدرسة السلوكية؟

نقصد بالسلوكية "كيفية تصرف الفرد" ويبدو أن هذا التصرف

يأخذ واحداً أو أكثر من المسارات التالية:

- أثر الجماعة في الفرد/ أي درجة الولاء للجماعة (الشركة)
- تفاعل الفرد مع الجماعة (الشركة): هل هو تام أم جزئي؟
- الواقعية لدى الفرد أي مدى انسجام الشركة مع الفرد من خلال إشباع الحاجات التي حددها "ماسلو" في ما يسمى "بهرم الحاجات":



## جدول رقم (1)

### تباين سلطة القائد وحرية المرؤوسين حسب أسلوب القيادة

| العائم  | الديمقراطي   | الاتوقراطي   |
|---|--|--|
| 1- الحرية الكاملة للمنفذين بعد مشاركة محددة في المناقشة.                              | 1- يقرر عبر المناقشة.                                    | 1- كل السياسات يقرها المدير.   |
| 2- يوفر المستلزمات والمعلومات المطلوبة من خلال أدواته.                                | 2- يحدد في المناقشات المراحل الرئيسية والأهداف والأساليب | 2- يقرر المدير كل الفعاليات وأساليبها ولكل قضية.                     |
| 3- عدم التدخل في مراحل التنفيذ ويهتم بالنتائج النهائية.                               | 3- يقترح بدائل ويعطي حرية اختيار المنفذين لرؤساء العمل.  | 3- المراحل المستقبلية غير واضحة.                                     |
| 4- لا يحاول الإطراء أو النقد ولا ينتظم في سياق الأحداث ويقول دائما: المهم هو النتائج. | 4- واقعي في الإطراء والنقد، يوجه كثيرا ويفصل قليلا.      | 4- يحدد المدير عمل كل فرد وعمل فرق التنفيذ.                          |
| -   | -  | 5- القائد يميل إلى الذات في إطرائه أو نقده ويتحفظ من اندفاع الجماعة. |

## شكل رقم (1) هرم الحاجات



ومن هنا فإن إشباع هذه الحاجات يحقق الرضا وهو الهدف الأسمى

للمجتمعات.

غير أن هذا الرضا لا يتحقق بسبب اختلاف الأفراد في فهم إثبات

الحاجات أو تعذر تحقيقها مجتمعة. فالحاجات الفسلجية والمادية التي

يرغب إشباعها أغلب الناس تختلف كماً ونوعاً من شخص إلى آخر بحيث

أن إشباعها لدرجة الرضا أمر شبه مستحيل ويستمر الإنسان (سلوكياً) في

زيادة الإشباع لدرجة أحداث الخلل في المجتمع (الشركة).

لذا يرى آخرون<sup>(1)</sup> إن الدافع للعمل يأتي من عنصرين هما: العوائد والمنافع المتوقعة لاحقا فيتعاظم الدافع للعمل إذا ازدادت العوائد والمنافع، بينما على العكس من ذلك.

يعتقد البعض أن الدافع للعمل سينعدم في حالة تلبية الحاجات لأي سبب كان (الإرث مثلا) مما يوجب الإكراه إذا ما انعدم الدافع الذاتي باعتبار أن العمل حاجة بحد ذاته وليس لمنافعه. وهذا يعني أن الإنسان لا يكره العمل... فإذا ما كرهه فهناك أسباب ينبغي البحث عنها وإزالتها.

وهناك من ينادي بنظرية التكامل أي خلق الظروف التي تدفع الإنسان للعمل لتحقيق حاجاته برغبة من خلال المراقبة الذاتية أو الاندفاع الذاتي، ونظرا لاختلاف دوافع الأفراد عن دوافع الشركة فهناك دائما ثنائية متعارضة تتطلب التوافق من خلال نوع الموازنة بما يحقق الرضا للطرفين أو ما يسمى بنظرية "التحام الفرد بالجماعة"، وذلك من خلال دراسة أنماط الشخصية التي تنحو منحيين: إيجابي وسلبى ولكل منهما صفاته المميزة كما هو واضح في جدول رقم (2).

إن هذا التباين في أنماط الشخصية يجعل من العسير وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولا بد من تطوير نظرية "التحام الفرد بالجماعة" إلى نظرية الإدارة الجماعية وهي مرحلة متقدمة من مراحل الإدارة التي تطورت عبر قرون ومرت بالمراحل الأربع التالية:

- 1- المتسلط الإستغلالي: الإتجاه الكلاسيكي.
- 2- المتسلط العادل: يأخذ بنظر الاعتبار العلاقات الإنسانية.
- 3- الإستشاري: يأخذ بنظر الاعتبار سلوك البشر وآرائهم ومعلوماتهم.
- 4- المدير الجماعي: يأخذ بنظر الاعتبار الدور المناسب لكل عناصر الإدارة ذات العلاقة بالقرار.

(1) المنظمة، ص 166.

الجدول (2) أنماط الشخصية وجدول الأختلافات (1)

| ت  | الأنماط الإيجابية           | الأنماط السلبية     |
|----|-----------------------------|---------------------|
| 1  | الموافقون دائما             | المعارضون دائما     |
| 2  | الملائحيون (يحبون اللوائح)  | كاسرو اللوائح       |
| 3  | الصاعدون (الراغبون بالسلطة) | الملتصتون بموقعهم   |
| 4  | أولوية العمل                | أولوية الناس        |
| 5  | المحتكون                    | قليلو الخبرة        |
| 6  | المخلصون المتفانون          | غير المكثرين        |
| 7  | المحبون للتجديد             | المرتبون            |
| 8  | المفكرون                    | المنفذون            |
| 9  | العاملون بصمت               | محبو الأضواء        |
| 10 | الموضوعيون                  | الشخصيون (الذاتيون) |
| 11 | المتساهلون                  | المتسلطون           |
| 12 | الإجتماعيون                 | الانعزاليون         |

وأختار "ليكرث" (1967) نمط المدير الجماعي من خلال تحليل مقارنة يبينه الجدول رقم (3) الذي يوضح أن مستوى القرارات على درجات مختلفة في معظم الأحوال لا يتطلب مداخله قيادة الشركة وأن عنصر الرقابة ذاتي دون الحاجة إلى توجيه عقوبات.

### جدول (3) الخصائص التنظيمية والسلوكية لأنماط النظم الادارية

| النظام 4<br>الجماعي   | النظام 3<br>الاستشاري                   | النظام 2<br>المتسلط العادل          | النظام 1 المتسلط<br>الاستغلالي | الخصائص<br>التنظيمية   |
|---|---|-------------------------------------|--------------------------------|--|
| كاملة   | كبيرة ولكن<br>غير كاملة                 | ثقة السيد<br>بالخادم<br>محدودة      | معدومة                         | 1- القيادة<br>- ثقة<br>الرئيس<br>بالمرؤوسين                        |
| كاملة   | نسبية                                   | أحيانا                              | معدومة                         | - حرية<br>مناقشة<br>الرئيس   |
| دائما   | عادة                                    | قليلاً                              | نادراً                         | - استطلاع<br>آراء<br>المرؤوسين                                     |
| المكافآت<br>الاقتصادية<br>والمشاركة<br>الجماعية                 | المكافآت اساساً<br>والعقوبات<br>أحياناً | المكافآت اساساً<br>وبعض<br>العقوبات | الخوف وأحياناً<br>المكافآت     | 2- الدافعية<br>- طريقة<br>استخدام<br>الدوافع                       |
| النسبة المطلقة  | النسبة الكبرى                           | قليل من<br>المسؤولية                | لا يشعر<br>بالمسؤولية          | - الإحساس<br>بالمسؤولية<br>نحو<br>الأهداف                          |
| كثيرة على<br>المستويين<br>الفردي<br>والجماعي في<br>كل الاتجاهات | كثيرة نسبياً                            | قليلة                               | قليلة جداً                     | 3- الاتصال<br>- كمية<br>الاتصالات<br>والتفاعل<br>لتحقيق<br>الأهداف |

|  |                             |                            |                               |                           |
|--|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| - اتجاه تدفق المعلومات                 | تنازلي                      | تنازلي غالباً              | تنازلي                        | تنازلي                    |
| - قبول الإتصالات من الأعلى             | تقبل أو تناقش               | تقبل غالباً مع الشك        | تحتمل الشك                    | تثير الشك                 |
| - دقة الإتصالات                        | دقيقة                       | تمرر المعلومات             | تعديل وفق رغبة الرؤساء        | عدم الدقة                 |
| - التقارب النفسي بين الرئيس والمرؤوسين | بدرجة جيدة جداً             | بدرجة جيدة                 | بعض التفهم                    | لا يعلم بمشكلات المرؤوسين |
| 4- التفاعل والتأثير - درجته وطبيعته    | كثيف مع درجة عالية من الثقة | متوسط مع درجة من الإطمئنان | قليل مع شيء من التعالي والحذر | قليل مع عدم الثقة         |
| - درجة التعاون                         | عالية                       | متوسطة                     | قليلة نسبياً                  | لا توجد                   |
| 5- اتخاذ القرارات - مستوى القرار       | موزعة بشكل منسق             | السياسات والقرارات         | السياسات في القمة             | قمة المنظمة               |
| - معلومات متخذ القرار                  | بشكل جيد                    | معرفة متوسطة               | يعرف بعضها                    | لا يعرف المشكلات          |
| - استخدام                              | أغلب المعرفة                | كثيرا مما                  | كثيرا مما                     | نادرا إنتاج لرجال         |

إن مثل هذه الإدارة الجماعية تجعل القرارات مقبولة (مدرسة القرارات)، لا بل هي دليل الانسجام والفهم وتوافق الأهداف، خاصة إذا كان حجم الحوافز ( المعنوية والمادية) يتوافق مع حجم العطاء وتعبيرا عن المصالح المشتركة بين الفرد والجماعة، ويأتي الهيكل التنظيمي (مدرسة النظم) عنصرا مساعدا، بعد أن كان معرقلا، لتسهيل التواصل بين العاملين على كافة المستويات: الأفقية والرأسية من خلال بناء الصلاحيات والواجبات بصيغة جماعية تحقق آلية الارتباط والتشغيل ومتابعة التنفيذ وانسياب المعلومات الصحيحة لنصع قرارات صحيحة... وتنجح الادارة الجماعية (دائماً) في الغاء الحلقات الزائدة بهدف التبسيط وتقليل التكاليف والروتين ومستوى القرار من خلال "الادارة بالأهداف"، التي تتطلب احداث تغييرات في مفاصل العمل.

#### ❖ ماذا عن مقاومة التغيير؟

لاشك وأن أي تغيير يلاقي مقاومة أو استجابة حسب توقعات النتائج، لذا ينبغي أن يكون التغيير ليس منطقياً فقط، وإنما عادل وملائم لظروف الفرد والجماعة (الشركة).

ونظراً لحتمية التغيير بين فترة وأخرى، فإن الشركة ستتهيئ نفسها للتفاعل مع المقاومة وإيجاد سبل المعالجة من خلال:

- بناء جسور الثقة بالإرادة.
- المشاركة في صنع قرار التغيير
- اعتماد نظم المعلومات سليم يجعل القرار مقبولاً وهذا يعني عدم كتب المقاومة بل فهم أبعادها بتصد التعامل معها بموضوعية واعتماد التغيير التدريجي إذا تطلب الأمر والإبتعاد في كل

الأحوال عن أسلوب الإكراه... بل على العكس اعتماد أسلوب التحفيز ليلمس العاملون أن للتغيير أهدافاً إيجابية لعل أهمها.

- تحسين القدرة على مواجهة المشاكل الآتية.
- تصحيح ومعالجة أخطاء سابقة.
- اجراءات ابتكارية بقصد ملاءمة اكتشافات حديثة أو أساليب متطورة لم تكن موجودة قبل التغيير:

إن هذه المهمات التي يستهدفها التغيير تتطلب مديراً إبداعياً لا مديراً تقليدياً يعرف (فتحد) إصدار الأوامر والتلويح بالعقوبة لمن لا يطيعها، مديراً قادراً على استيعاب عصره واستثمار معطياته لصالح الشركة (بما فيها من إدارة وعاملين)، منسجماً مع مجتمعه العام الكبير، لا بل مشاركاً في بنائه لأن رفعة الوطن تعني رفعة الفرد والمجموع.

ويطلع علينا المنظرون بمدرسة جديدة هي " إدارة الوقت" وهي وسيلة للسيطرة والتحكم في الوقت "Management of time"<sup>(1)</sup> والحقيقة أن هذه المدرسة تختلف باختلاف المدير ونظرتة إلى الوقت غير أنها تتضمن نظم عامة للتحكم بالوقت وتحقيق أكبر إنجاز.

وعلى العموم فإن الإدارة علم اجتهادي إبداعي يتود حتماً إلى التغيير ولكن بترتيب تكاملي تصاعدي لتحقيق الأهداف.

### 1.3 لماذا هذا التغيير المستمر ؟

التغيير سمة حتمية في الكون والمجتمعات، فالمتابع للتحويلات الحضارية يمكنه تقسيم مراحل التغيير إلى:

---

(1) التحكم بالوقت ص 3



1. مرحلة التحولات الزراعية (من الصيد إلى الزراعة)
2. مرحلة التحولات الصناعية (من الزراعة إلى الصناعة)
3. مرحلة التحولات التكنولوجية (من الصناعة التقليدية إلى الصناعة الحديثة).
4. مرحلة التحولات التكنولوجية المعلوماتية (استخدام العقل الصناعي).

ومع هذه التحولات تتغير المفاهيم والقيم والنظم بقصد خلق ظروف أفضل لحياة الإنسان (على الأقل من الناحية المادية). فبعد إن كان الإنسان يعيش على الصيد والرعي والترحال وراء الغذاء استقر عندما تحول إلى الزراعة قبل حوالي عشرة آلاف سنة وخاصة في بلاد النهرين ووادي النيل. واستمر الحال لغاية القرن السابع عشر (1650م) حيث انضجرت الثورة الصناعية في أوروبا والتي استمرت لعهد قريب في الدول المتقدمة، بينما هي مستمرة لحد الآن في الدول النامية ومنها الدول العربية.

ويتلمس المواطن العربي تحولاً حضارياً من الزراعة إلى الصناعة ومن الصناعة نحو التكنولوجيا المتقدمة. ويسأل البعض عن الفرق بين التحولات الصناعية والتحولات الأساسية الأرض وأداة الصناعة الأساسية المعمل أما أداة التكنولوجيا الأساسية فهي المعلومات وبناءً على هذا الاختلاف في الأدوات اختلف التفكير والعادات، ففي الوقت الذي تتطلب فيه الصناعة دقة المواعيد "Punctuality" والطاعة "Obedience" وتحمل العمل الروتيني "Rote. Work" والنمطية والتمثالية "Standardization" والتخصص "Specialization" والتركيز "Concentration" والتعظيم "Maximization" والمركزية "Centralization"، نجد أن الحضارة الجديدة جاءت بمفاهيم جديدة تلائم طبيعتها، فلم يعد من الضروري الوجود

اليومي في موقع العمل ولا ضرورة لوحدة العمل الكبيرة والمركزية والنمطية، وبعبارة أخرى أن الحضارة التكنولوجية أقرت نمطاً جديداً من المتطلبات الخاصة "Customization" فلم تعد هناك مسافات تفصل بين الأفراد والمؤسسات ولا حتى بين الدول، بل أن كافة أرجاء المعمورة مرتبطة داخل جهاز كمبيوتر صغير (بحجم حقيبة اليد).

وانعكست هذه التحولات على السلوك الإنساني باتجاه الاستقلالية والإقناع والتحاور والتمايز وتغيرت صفات المدير من الأمر الناهي إلى القرارات المدروسة جماعياً ومن السعي إلى الإنتاج إلى السعي لتحقيق الأهداف ومن المركزية إلى اللامركزية ومن المبرمجة المسبقة إلى الإبداع المتغير باستمرار، وهذه التغييرات تتطلب أساليب جديدة للعمل تمتص فعل مقاومة التغيير.

#### ❖ ما هي أشكال مقاومة التغيير؟ (1)

تأخذ مقاومة التغيير أشكالاً متعددة منها يعود لأسباب شخصية وأخرى اجتماعية وثالثة اقتصادية ورابعة إدارية مما يجعل المدير مسؤولاً عن معرفة هذه الأساليب وتحليلها من خلال تعظيم جسور الثقة مع العاملين ومشاركتهم في القرارات واعتماد الشفافية في العلاقات والعمل بشكل جاد يؤمن أن تكون التغييرات لصالح الجميع ليس فقط من النواحي المادية والاجتماعية وإنما من النواحي المستقبلية لأن التغيير سيساعد على تيسير معلومات تجعلهم أكثر كفاءة ومهارات تعطيهم فرصة للارتقاء تجعلهم يواصلون العمل في عصر دائم التغيير.

---

(1) مقاومة التغيير ص 28

## الفصل الثاني

### القيادة والإدارة والأهداف الاجتماعية

القيادة من فعل "قيد" أي جعل حركته وفق منهج لمنع الخطأ، بينما تكون الرؤية المعاصرة للقيادة فهما مفاده توحيد الجهود لتحقيق هدف ذاتي واجتماعي ثم تأتي الإدارة بوسائلها لتأمين ذلك من خلال أقسام وشعب ولجان متخصصة كل في مجال عمله وهنا يأتي الدور القيادي والاداري بعيدا عن الأساليب التقليدية وبما يلائم حالة العمل وفق رؤية معاصرة.

لقد بينت إحدى الدراسات أن عناصر التخلف الاداري في الدول النامية تتمثل (غالبا) في المدراء التقليديين والبيروقراطيين المتزمتمين المشغولين بمكاسبهم الشخصية وإعاقة المبادرات التي تقدمها الكوادر الساعية لتحديث الإدارة<sup>(1)</sup> وفق الأهداف ذات النفع العام للشركة والمجتمع.

ويكمن الحل في الوصول إلى القائد المبدع من خلال مراجعة جملة خصائص أهمها خصائص شخصية مثل تراكم الخبرة والثقة بالنفس والآخرين واعتماد الديمقراطية في العلاقات، إضافة إلى الصدق والوضوح وروح المبادرة والابتكار والمتابعة المنظمة ومرونة التصرف في الظروف المتباينة. ومن الخصائص المساعدة اعتماد التقنيات الادارية الحديثة والقدرة المالية والصلاحيات المناسبة والكوادر المساعدة الجيدة والفسحة الزمنية المتيسرة والعوامل الخارجية المؤاتية لمحيطه في العمل والمجتمع.

(1) القيادة والتنظيم: ص 41

- تطوير أهداف الشركة ومكانتها بصورة مستمرة.
- اتباع الخطوات المدروسة في جميع حلقات العمل وتوفير مستلزماتها.
- العناية بالعاملين وتطوير قدراتهم وتوسيع مشاركتهم في صنع القرارات.
- مكافأة الإنجاز بما يناسبه.
- القدرة على التمييز بين الرئاسة والقيادة، فغالبا ما تكون رئاسة العمل في الشركات متمثلة في (مجلس إدارة) يستند في عمله إلى لوائح وتعليمات فيما تستند إدارة القائد إلى التفاعل مع العاملين والخروج بالنتائج الإيجابية.

### 1. أنماط القيادة السائدة

لقد تعددت أنماط القيادة السائدة في العصر الحديث، ولكنها مهما تعددت، يمكن إجمالها في ثلاث أنماط: المثالية، الفرصية، والواقعية، الجدول رقم (4) يعطي مقارنة لهذه الأنماط (1).

صحيح أن هذه النماذج القيادية موجودة في المجتمع الحديث، غير أن القائد المبدع الذي تحدثنا عنه يأخذ من هذه الأنماط ما يلائم ظروفه السائدة والتحوط إلى المستقبل جاعلا هدفه الانتهاج (كما ونوعا) من خلال عنايته بالعاملين (معادلة العمل).

(1) القيادة والتنظيم: ص 41

#### جدول رقم (4)

##### أنماط القيادة في العصر الحديث

| الواقعية                                      | الفرصية                                 | المثالية   |
|---|---|--|
| أنها إدارة اوتوقراطية<br>تميل إلى الفردية     | تتردد بين المثالية<br>والواقعية         | أنها إدارة تكنوقراطية<br>خبيرة بالشركة<br>وتعتمد الأسلوب الفني<br>في الإدارة |
| تبحث عن الصيغ<br>العملية والنتائج<br>المباشرة | ترفض النفاق<br>وتسعى إلى التوازن        | تعتمد على الخواص<br>الشخصية للقائد<br>ونفوذته الفني                          |
| تتخذ القرارات السريعة<br>مهما كانت المعلومات  | تهتم بالتنوع<br>وتستغل الفرص<br>المتاحة | تدرس المشاكل بعناية<br>وتأخذ التغييرات بحذر                                  |

ويسعى المدير الناجح إلى حالة التوافق بينه وبين العاملين والمجتمع من خلال تطوير نظم الإدارة بصورة مستمرة، فهذه الأطراف ( الفرد والشركة والمجتمع) تختلف في أهدافها ويمكن للمدير المبدع إيجاد صياغات عمل تحقق التوازن بين أهدافها ضمن إطار من التوافق والانسجام لهذه الأهداف (أنظر جدول رقم 5).

## جدول رقم (5)

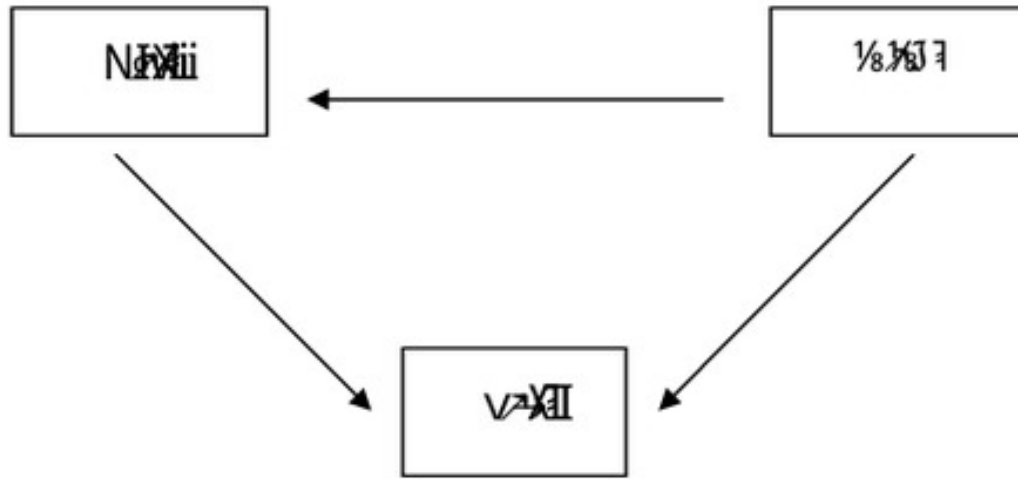
### هداف الفرد والشركة والمجتمع

| ما يريده الفرد      | ما تريده الشركة<br>(الإدارة) | ما يريده المجتمع      |
|---------------------|------------------------------|-----------------------|
| الشعور بالإشباع     | تحقيق الأهداف                | تكافؤ الفرص           |
| الارتقاء بالمعيشة   | الاستخدام الأمثل<br>للموارد  | تحقيق الرفاه          |
| الانتماء إلى العمل  | احتياطي التطور               | حماية الأفراد والبيئة |
| المشاركة في الإدارة | استثمار الابتكار             | نمو الاقتصاد العام    |
| حرية الإرادة        | تطور مستمر                   | الارتقاء بالمجتمع     |

### ❖ كيف يمكن تحقيق التوازن بين هذه الأطراف ؟

- على الفرد أن يطور قدراته المهنية والاجتماعية والثقافية .
- على الشركة أن تطور إنجازها الإنتاجي والاجتماعي والبيئي .
- على المجتمع أن يطور التشريعات لتحقيق مبادئ العدالة والرفاه وتكافؤ الفرص وهي مهمات يسعى إليها المجتمع: الفرد والمشاركة والمجتمع .

ولكي ينجح المدير ( باعتباره فرد ) وينجح في مهمته (باعتباره مدير الشركة) وفي مهمته الاجتماعية (باعتباره مواطن) عليه اعتماد مسار إبداعي ضمن دورة مبسطة يوضحها الشكل رقم (2):



من الشكل أعلاه نجد أن التخطيط هو أساس النجاح وبدايته وعلينا إختبار الخطة قبل تنفيذها (تقويمها) ثم علينا التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذين بنظر الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الفرد والشركة والمجتمع .

## 2. التفاعل الاداري

لاشك أن التغيير عملية مصاحبة لمراحل النشاط حتى بلوغ الاستراتيجية، التي هي بدورها عرضة للتغيير باختلاف الظروف ومن هنا نجد أن التغيير عملية بالغة الأهمية يواجهها المدير وتتطلب منه النجاح فيها وألا فإن الشركة ستصاب بالجمود أو أن التغيير ينقلب إلى ما يعاكس أهدافه الذي يتطلب دقة خاصة .

كل تغيير يعرض الشركة (أحياناً) إلى فعل يقابله رد فعل باتجاه الاستجابة أو الرفض، ويأخذ الرفض أشكالاً ومستويات متعددة منها التوقف عن العمل أو ضعف الاستجابة أو الحياد السلبي أو القبول الظاهر أو القبول الحقيقي .

إذا كان التغيير يتوافق مع ما يريده الأفراد والشركة والمجتمع كانت الإستجابة حقيقية ولا تحتاج غير التفاعل الاداري لتعزيز هذه الاستجابة، أما إذا وجه التغيير حالة ثابتة (بين القبول والرفض) ( وهي

حالة التوازن الركودي) يبقى الحال على وضعه السابق (السيء) أو يتحول لصالح القبول أو لصالح الرفض فيتم إلغاء التغيير وهي حالة تدل على أن التغيير لم يدرس جيداً ولم يحضر له جيداً وهذا قصور في الأداة (في القيادة الادارية)، وتأتي اللجان الادارية لمعالجة مثل هذه الحالات وإبعاد حالة الانفصام في شخصية الإدارة وذلك من خلال توفير العوامل الأساسية التي تؤثر في عملها وذلك بتحديد الواجبات والصلاحيات بصورة واقعية دقيقة وحسن اختيار رؤساء اللجان وأعضائها (1).

#### ❖ ما هي عناصر مقاومة التغيير إعتيادياً؟

أول تلك العناصر، الأفراد أو المجموعات التقليدية (المسلكية) التي لا تفهم التغيير ولا ترغبه لأنه يقلل من النفوذ والمصالح التي تمتعوا بها طويلاً، فإدخال النظام الآلي في الحسابات والمخازن والمشتريات يقلل اليد العاملة بنسبة (34%) والادارية بنسبة (20%) ويقلل فرص الاحتيال وهذا أمر لا يرغبه البعض فيقاومه... الحل في مثل هذه الحالة يتمثل في تحويل اليد العاملة الفائضة لأعمال أخرى ( بعد التدريب) والاستفادة من فارق التكاليف المتأتي عن تقليل العمالة لصالح العاملين (تحسين الأجور) فيصبح التغيير مقبولاً، لا بل مرغوباً وتكون الاستجابة أكيدة.

العنصر الثاني يتمثل في كون التغيير قد يجعل الأمور أكثر وضوحاً فيخاف المسؤولون من التورط في أخطاء ويبتعدون عن المسؤولية ونخسر كفاءات مهمة من ساحة العمل... والحل لمثل هذه الحالات التبصير بأهمية التغيير وكيفية أداراته وأحتوائه بإعتباره و سيلة للتطور الذي يفسح المجال لكفاءات إضافية والإرتقاء بكفاءات سابقة نحو مراتب أعلى.

(1) مواقف المديرين من اللجان الادارية ص 29



العنصر الثالث يتمثل في إرتباك الأوامر، خاصة إذا كان المدير يحاسب الآخرين ولا يحاسب نفسه بمقتضى التغيير الجديد مثل اعتماد العداد الآلي لتسجيل ساعات الدوام ودفع الأجور بموجبه.

العنصر الرابع يأخذ وجوها عديدة منها أن التغيير غير واضح أو ناقص الحلقات مما يجعله غير موضعاً للثقة والشك في النتائج، أو أنه لا يحقق العدالة والرفاه المنشودين وإنما جاء لخدمة فئة معينة أو أن التغيير إستدعى تعقيدات واجراءات تسبب الإحباط، لهذه الأسباب وغيرها، وعليه لا بد من توفر شروط موضوعية تؤمن الإستجابة للتغيير وأهمها ما يلي:-

- أن يفهم العاملون أسباب التغيير والإقتناع بها من خلال مناقشة متكاملة لجميع الوجوه والإحتمالات المصاحبة له.
- أن يفهم العاملون التغيير للصالح العام ولجميع العاملين مع بيان بعض المزايا الملموسة التي يمكن تحسبها عمليا من خلال أمثلة.
- ينبغي وضع تفاصيل كاملة لخطوات التغيير وأدواته.
- ينبغي رصد المحاولات السلبية المحتملة التي قد يمارسها بعض المعارضين (القلّة المتضررة) ومعالجتها بتعقل تام يطمئن هذه المعارضة بأن الهدف ليس هم بالذات وإنما هي متطلبات التطور التي تحتم التغيير.
- ينبغي اعتماد النزاهة والشفافية لأبعاد الشركة عن حالة الفساد التي أصبحت اليوم من المشاكل العالمية التي تهدد الديمقراطية والعدالة والتنمية بشكل عام.

## - النزاهة والشفافية (1)

من معضلات العصر الخطرة غياب النزاهة والشفافية في بعض الأجهزة الادارية الأمر الذي يتوود إلى الفساد الاداري سواء أكان ذلك على مستوى الشركة أو المؤسسة الكبيرة، وهي ظاهرة عالمية، مما يوجب أن تصاحب برامج التنمية الادارية برامج أخرى لمكافحة الفساد الاداري.

لاشك أن للقائد الاداري النموذج الأثر الكبير في منع إنتشار هذه الحالة، ويساعد في هذا الأمر برنامج الرقابة والمتابعة المنظمة لكل حلقات العمل والجدية والحسم في مواجهة حالات عدم النزاهة وكشف أسبابها ومعالجتها بما يؤمن تطبيق قاعدة الولاء للمجموع وليس للضرد (الذات)، والإعتراف بأن القائد الاداري مسألة أخلاقية يمكن قياسها من خلال ما يسمى بالتدقيق الاداري الذي يشمل:

1. التواطؤ لتحقيق غاية بعيدة عن الهدف
2. الإبتزاز بالإغراء أو التخويف.
3. الإكراميات باسم الهدايا (الرشوة المبطنة).
4. المحسوبيات وتقريب الآخرين بدون وجه حق.
5. المجاملات على حساب مصلحة العمل.
6. أنواع أخرى تدخل في عداد الجريمة.

وتمتاز مسألة النزاهة والشفافية بالتعقيد والحساسية نظرا لتعدد أوجهها وتأثرها بعوامل عديدة وإرتباطها بعناصر متشابكة مما يحتم الفهم العميق لكل هذه الجوانب وصياغة برنامج مكافحة على أساس ذلك، وأهم

---

(1) الشفافية في أعمال الإدارة ص 4

ما يشترط في هذا المجال أن تكون الأجهزة المسؤولة عن المكافحة هي ذاتها خالية من الفساد (1).

وإذا لم يتم مواجهة وإيقاف الفساد بشكل سريع وحاسم، فإنه يمكن أن ينتشر بسرعة ويصبح مثل السرطان في الكيان الإداري للشركة خاصة إذا كان بعض المسؤولين ذوي النفوذ هم الممارسون لهذه الأعمال، وقد دعى هذا الأمر إلى قيام تنظيمات دولية لمعالجة الفساد منها "منظمة الشفافية العالمية"، أما على مستوى الشركة فإن الشفافية (الوضوح وعدم العمل بوجهين) هي أساس الروح الإدارية المعاصرة، أما النزاهة فأمر مفروغ منه لأن تحقيق الذات يأتي عن طريق العمل والإبداع وليس عن طريق إستغلال النفوذ.

---

(1) النزاهة والشفافية ص 6

## الفصل الثالث

### بيئة الإدارة في الوطن العربي

ورث الوطن العربي بيئة إدارية كونتها فترات الحكم العربي الإسلامي التي امتدت حتى سقوط بغداد عام 1258م وكانت أهم ملامح البيئة الإدارية اعتماد الشورى وجعل الرقابة ذاتية، أما القيادة فهي مسؤولية مشتركة بين الراعي والرعية غير أن هذه القيم قد تعرضت إلى ظروف قاسية استمرت مئات السنين إلى أن تحقق التحرر من التبعية الأجنبية المباشرة ليتعرض إلى تبعية تكنولوجية وظروف عالمية متسارعة تجعل من الواجب التحول لها واستيعاب أبعادها ثم تجاوزها إلى بناء مدرسة إدارية عربية تكمل رسالة الآباء الأوائل.

فنحن نعلم أن مسألة الإدارة في الوطن العربي واحدة من المسائل البالغة التعقيد فالبلاد العربية لها جذورها التاريخية والحضارية وسبق وأن نجحت في إدارة مجتمعات معقدة وأنجزت إنجازات حضارية واضحة.

صحيح أن العصر قد تغير وأن وسائل الإدارة قد تغيرت ولا بد أن ينعكس هذا التغير على النشاط الإداري بما يحقق أهداف الشركة والمجتمع والفرد ضمن نظرية متطورة تأخذ بنظر الاعتبار الجذور الحضارية والنظرة العلمية التي يتسم بها العصر مع إستشراق دقيق للمستقبل، وهذا ما بدأه الفكر الإداري العربي بعد الإستقلال وقطع أشواطاً فيه.

إننا هنا لا نقوم بوظيفة النقاد المعروفة، وإنما نقوم بإسترجاع التجربة الذاتية في الإدارة... تلك التجربة التي دامت أكثر من ربع قرن واستطلاع

أدبيات الإدارة المعاصرة وخاصة مطبوعات المنظمة العربية للعلوم الادارية ونتائج مؤتمراتها وندواتها ومناقشاتها المنشورة ضمن نفس الفترة للإجابة على سؤال: هل هناك علم إدارة عربي؟

للإجابة على هذا السؤال رجعنا أولاً إلى الفكر العربي الإسلامي لوجدنا أن الماوردي كان أول المنظرين في علم الإدارة في زمن الدولة العباسية وسادت أفكار خلال القرنين الرابع والخامس الهجري<sup>(1)</sup>.

ورغم وصول الماوردي إلى تفاصيل إدارية عديدة، غير أنه اعتمد التوفيقية في منهجه بسبب تعداد مراكز القوى في المجتمع في ذلك الزمان، ثم جاءت أعمال ابن خلدون، الذي عد الإدارة وسيلة للعمران الإجتماعي دون الدخول بمنهجية التنظير<sup>(2)</sup>.

أما في الوقت الحاضر فإن أغلب المختصين في الإدارة يؤكدون الحاجة إلى فكر إداري عربي لمعالجة قضايا العصر بما يلائم الظروف الإجتماعية وبلغ الإهتمام ذروته لدرجة أن أحد القادة العرب ربط النجاح الاداري بالنجاح الإقتصادي، وأن العمل الاداري (كأي عمل) يمكن أن يأخذ صيغا إبداعية وأنه دائم التطور، وأن أفضل صيغ الإدارة ما كان منها بإشتراك الأعلى والأدنى، ففي ذلك إختصار للزمن ولحلقات وسيطة زائدة<sup>(3)</sup>.

لاشك أن النظرة الجدية للإدارة قد بدأت في القرن التاسع عشر كما أسلفنا وأنتعش هذا العلم في القرن العشرين، أما في الوطن العربي فإن أبعاده المنهجية قد توضحت في الربع الأخير من القرن العشرين حيث

---

(1) نظرية الإدارة الإسلامية، ص 69.

(2) ابن خلدون، ص 25.

(3) الإدارة العامة ص 496

تعددت الجامعات التي تدرس علم الإدارة وبلغ معدل عدد الخريجين باختصاص علم الإدارة سنوياً، أكثر من خمسة آلاف خريج في عموم الوطن العربي وظهرت مراكز بحثية عديدة في هذا المجال<sup>(1)</sup>.

غير أن الإدارة الإبداعية لا تزال بعيدة عن الواقع وتستخدم بحقيقة مهمة مفادها أن النظريات الغربية الجاهزة السائدة حالياً في الإدارة العربية لا تلائم المجتمع العربي مما يوجب التفكير للتوصل إلى علم إدارة عربي يكون أساساً للبناء ووسيلة للإبداع وليس آلية لحل المشاكل الآتية المتزايدة عام بعد آخر. ونفسر تحفظنا على الإدارة الغربية كونها تعتمد فلسفة التخصص في الإدارة التعليمية، بينما نحن بحاجة إلى إدارة إبداعية أساسها تعدد المعارف (الادارية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من المعارف) فعلم الإدارة، كبقية العلوم، يرتبط بمجالات المعرفة الأخرى، ولعل العرب من أكثر شعوب الأرض اهتماماً بالعلاقات الاجتماعية والثقافية ويؤمن بفلسفة تزايد المدارس وعمل بها طويلاً في فترة ازدهارها أيام الحكم العباسي التي امتدت لفترة طويلة.

#### ❖ ما هو العائق الآن؟

لتكوين علم إدارة عربي ينبغي مراجعة العوامل التاريخية والاجتماعية لإستخلاص العوائق الرئيسية والعمل على إزالتها، وأهم هذه العوائق:

أولاً:- أن الوطن العربي خضع للغزو الأجنبي لفترة طويلة مما ساعد على تدمير فكره الإداري ووجد نفسه في فراغ بعد الاستقلال فأخذ يبحث عن طرق للخلاص.

(1) في إشكالية علم الإدارة ص 22.

ثانياً: - بتصد استباق الزمن عمد الاداريون العرب إلى نقل المعرفة الادارية بدلاً من إستنباتها في تربيتهم.

لهذه الأسباب فإن الصراع القائم اليوم يدور حول مسألة ملائمة هذه النظم، بعد أن ازدادت التعقيدات، اتساعاً، وليس في كيفية بناء نظام إداري ملائم للوطن العربي.

هذان العاملان ( الغزو الأجنبي واعتماد المنهج الغربي) وما صاحبهما من خسائر مادية ومعنوية، دفعا بعض علماء الإدارة العرب إلى التفكير بالماضي بطريقة سلفية جامدة عاجزة عن مواجهة قضايا العصر، بينما الأمر يتطلب دراسة تحليلية لواقع الإدارة وتطويرها انطلاقاً من الوضع الاجتماعي والنفسي والاقتصادي، وتوجه آخرون نحو تسفيه التراث بدعوى عدم الجدوى من مراجعته.

الصحيح أن كلا الاتجاهين خاطئ ... إذ علينا أن لا ننكر أن في التراث أصالة وفي الفكر الاداري الغربي منهجية وهذا يعني أن تمسك بالإيجابيات العملية مهما كان مصدرها والابتعاد عن السلبيات مهما كان مرجعها.

وأول خطوات العمل هي انتهاج " تعدد المعارف" ودراسة العلوم ذات العلاقة بالإدارة لتكوين رؤية شمولية تمكن المنظر الاداري من التوصل إلى نظرية الإدارة العربية بأبعاد إنسانية وإنتاجية وإبداعية مع الاستفادة القصوى من الإنجاز العالمي في علم الإدارة.

## ❖ ما هي الملامح السلبية في الإدارة العربية المعاصرة؟

هناك عدة ملامح سلبية في الإدارة العربية لعل أهمها مايلي:

أولاً: الازدواجية بسبب اختيار العناصر الادارية (في الغالب) لأسباب غير موضوعية فيحدث الانقسام الاداري بين الولاء للمجتمع والولاء للفرد، وتزداد المسألة خطورة في حالة انعدام النظم والتشريعات التي تنسق بين التوجهين الاجتماعي والفردي.

ثانياً: اعتماد الأساليب التقليدية وإهمال المتغيرات وسيادة الجمود.

ثالثاً: الكلفة العالية للنشاط الاداري بسبب تضخم الجهاز الاداري وتعدد اجراءاته.

ولمعالجة هذه الحالات الأساسية لا بد من مدخل جديد أساسه الإحتفاظ بالإيجابيات الموروثة والمعاصرة والتخلص من السلبيات المعرقة والتوصل إلى إدارة دينامية متطورة ومبدعة قادرة على مواجهة المتغيرات بقرارات صحيحة وسريعة ضمن استراتيجية تحركها قوة محرّكة ذات فعل. ويتطلب هذا المدخل وضوح المفاهيم الادارية، فعندما نقول إصلاح إداري (Administrative Reform) فإن الحديث يجري عن التطور والتحديث والتنمية من خلال نظرة مستقبلية مع التركيز على روح الإبتكار والإبداع لتعزيز الإنتاجية بكل أشكالها.

بينما عندما نقول تنمية إدارية (Administrative Development) يكون المتصود تطوير القدرات وهي جزء من الإصلاح الاداري ومن وسائلها التدريب والتعليم المستمر أما "التطوير الاداري" (Re- Organization Administrative) فيعني إصلاح العلاقات الادارية والتنظيم المستخدمة والهيكلة التنظيمي وقد يتطلب التطوير الاداري (بعد مدة) إلى إصلاح بسبب تغيير الظروف ويكون معنى "التحديث الاداري" (Modernization)



(Administrative) إدخال تعديلات إقتضتها ظروف العمل أو تقليدا لحالة متقدمة وغالبا ما يحقق التحديث أهدافه دون النظر إلى انعكاسات ذلك الإجتماعية.

ويبين الجدول التالي إهتمامات كل هذه الأنماط في التغيير الإداري:

| الأبعاد والإفتراضات المفهوم | شمولي | جزئي | دينامي | ثابت | هدف اجتماعي | وسيلة |
|-----------------------------|-------|------|--------|------|-------------|-------|
| الإصلاح الإداري             | ✓     | -    | ✓      | -    | ✓           | -     |
| التنمية الإدارية            | ✓     | ✓    | -      | -    | ✓           | -     |
| التطوير الإداري             | ✓     | ✓    | -      | -    | ✓           | -     |
| التحديث الإداري             | -     | ✓    | -      | -    | -           | -     |

المصدر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية- الإدارة العامة، عمان، 1986.

ولقراءة الجدول نقول:

الإصلاح الإداري شمولي، دينامي، يحقق أهدافا إجتماعية.

التنمية الإدارية شمولية، وجزئية في آن واحد، ودينامية تحقق هدفا إجتماعياً.

التطوير الإداري شمولي، وجزئي يحقق هدفا إجتماعياً.

التحديث الإداري مسألة جزئية وهو وسيلة من وسائل الإدارة.

- المدير الإداري والمدير الفني:

يخلط بعض الناس بين وظيفتي المدير الإداري والمدير الفني مع أن

الفرق بينهما واضح:

المدير الاداري: يدير عموم العمل بما يحقق الموازنة بين المدخلات والمخرجات وينتهج تنمية مستمرة في هذه الموازنة لصالح المخرجات.

المدير الفني- يدير العمل فنياً لإستخلاص الحد الأقصى من المخرجات بالنوعية المطلوبة مع تقليل التكاليف.

وقد يأخذ المدير الفني وظيفة المدير الاداري ( وهذا كثيرا ما يحدث) فيكون فهم المدير للإدارة مرهوناً بما يتمخض عنه أسلوب المحاولة والخطأ والصواب أثناء ممارسة العملية الادارية وليس وفق منهجية واضحة بحكم التخصص.

مثال ذلك أن إدارة الكثير من المصانع يتولاها مهندسون وكان الإدارة مهنة يمكن أن يتولاها أي أحد، وهذا أمر مخطوء وإذا حدث ينبغي معالجته بسرعة خاصة إذا كانت الشركة كبيرة متعددة الأقسام.

ومن المخاطر الادارية الشائعة ما ندعوه بإسم " إزدواج التصرف" ومن

أمثلة ذلك:

1. تضع الإدارة العليا التواعد والتعليمات وتتجاوزها بالإستثناءات.
2. تضع الإدارة تسلسلا وظيفيا ولكن السلطة تتركس عند القيادة.
3. تستخدم الإدارة الحاسوب وتغذيته بالمعلومات ولكنها تتخذ القرارات مزاجيا.

وهذه المخاطر الادارية تتركس الإنفصام بين الشكل المنظم والشكل الإنفعالي، وإذا أردت الإدارة لنفسها النجاح عليها أن تتخلص من هذا الإنفصام وأن تتبنى منها أصيلاً يحقق جعل الإدارة وسيلة تنموية ومحضراً للإبداع وجعل المستقبل هو الهاجس اليومي في العمل الاداري.

## القسم الثاني

### قيادة العمل

يحتاج العمل إلى قيادة مهما كان عدد العاملين والقيادة نوعان: مباشرة وعلية. المباشرة: وتتبع على قرب من حلقات التنفيذ والعلية ترى واقع التنفيذ من خلال التفتيش والتقارير والرقابة المالية والادارية. لذا على قائد العمل أن يكون ذو ملكة فردية وعملية للإحاطة بجميع مفاصل العمل لتحقيق الأهداف من خلال تسلسل إداري تكاملي.

الفصل الرابع- القيادة والتوجيه

الفصل الخامس- الاستراتيجية

الفصل السادس- التحولات في الاستراتيجية

## الفصل الرابع القيادة والتوجيه

الإنسان عاقل بطبعه ولا يتقبل الظواهر غير المفهومة ويسعى دائماً لإيجاد طريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن إرادته (ارادته) وذلك من خلال التفاعل مع من حوله وصولاً إلى القرار الذي يحدد الأهداف وطريق الوصول إلى الغاية<sup>(1)</sup>.

من هذه الرؤية نجد أن مفهوم الإدارة العليا هو مفهوم نسبي قد يكون على مستوى العائلة أو الشركة أو الوزارة وربما عن مستوى الدولة والأمم المتحدة، غير أن الأمر الذي يعنينا في هذا الكتاب هو الإدارة العليا للشركة الصناعية الإنتاجية وما شابهها من المنظمات الإنتاجية والخدمية على سبيل السياق العام.

### - الهيكل التنظيمي

تعتمد معظم الشركات إلى وضع هيكل تنظيمي لعلاقة العاملين كوسيلة للدولة على الارتباط لتحقيق الأهداف بأبعادها الأفقية والرأسية والبيئية:

- البعد الأفقي يبين الإتصالات المباشرة بين الجهات ضمن الهيكل التنظيمي.

- البعد الرأسي يبين الإتصالات الرئيسية وصولاً إلى القائد الأعلى للمنظمة.

---

(1) في إشكالية علم الإدارة ص 22.

- البعد البيني يبين العلاقة مع البيئة الداخلية والخارجية وعلى مختلف المستويات الأفقية والرأسية.

ويكون بناء الصلاحيات والواجبات على أساس هذا الارتباط الهيكلي

الذي يؤدي وظائفه بثلاث آليات:

- آلية البناء الارتباطي التنظيمي أي تسلسل المراجع.

- آلية التشغيل، الإشعارات والتعليمات والتبليغات والرقابة.

- آلية القرار، إستناداً إلى المعلومات.

وتعمل هذه الآليات مجتمعة من خلال الأبعاد الهيكلية وصولاً إلى

الإدارة العليا لتكوين صورة تفصيلية تنتهي بمؤشر النجاح أو التعثر أو  
ال فشل.

ومع أن مركز القرار النهائي يقع ضمن دائرة الإدارة العليا، غير أنه

يستند (غالباً) إلى قرارات فرعية في المستويات الأدنى، وربما إلى مشاركات  
جماعية لجميع العاملين.

ويختلف الهيكل التنظيمي باختلاف حجم الشركة وطبيعة عملها،

فالحجم يحدد مدى الحاجة إلى تعدد المستويات الادارية ومدى ملائمة ذلك

مع البيئة أما طبيعة العمل فتحدد مدى الحاجة إلى التقسيمات الفنية وعلى

العموم فإن الهيكل التنظيمي يختلف تبعاً لمؤشرات أساسية هي:

- درجة التخصص: فكلما كان التخصص ضيقاً كان الهيكل  
بسيطاً.

- درجة المعيارية: فكلما كانت معايير العمل معقدة كلما تعقد  
الهيكل.

- درجة المركزية: إذا كانت شديدة بتعقد الهياكل.

غير أن هذا الهيكل ليس جامداً، بل هو عرضة مستمرة للتغيير (التبسيط) فكلما كان ذلك مناسباً قلت التكاليف وقلت المدخلات الادارية والتوجيه.

#### - التوجيه:

التوجيه وظيفة إدارية يؤديها مسؤول الإدارة العليا والإدارة التابعة له بموجب الهيكل التنظيمي. القصد من هذه الوظيفة التوجه نحو تحقيق الأهداف من خلال فهم طبيعة السلوك البشري وتوجيهه الوجهة المطلوبة، وقد يأخذ التوجيه شكل الإرشاد أو التنسيق أو الترغيب أو العقوبة وفق مبادئ إدارية معروفة تجانس الأهداف ووحدة القرار.

التجانس مطلوب لأنه يوحد أهداف الفرد وأهداف الشركة وبالتالي تحقيق ما تصبو إليه الشركة وما يتوقعه الفرد من عمله. أما وحدة القرار فأساسها أن الفرد لا يمكن أن يكون مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد وهنا يأتي دور القائد الإداري في خلق حالة من القناعة عند جميع العاملين لتكتمل حلقات الشرط وتسير باتجاه واحد بعيداً عن المنازعات والصراعات التنظيمية، وهذا من أهم واجبات الإدارة العليا ومقياس نجاحها.

#### - الإدارة العليا:

الإدارة العليا ليست مميزة يتمتع بها قائد الشركة (العمل) وإنما هي حصيلة لعدد من الخواص الشخصية والسلوكية والتفاعلية مع العاملين وبما يسهل قيادة العمل (السير في المقدمة) وليس دفعه دفعاً قسرياً (السير في الخلف).

ولتنجح الإدارة العليا في مهمتها ينبغي إنجاح أسلوب التعاون والمشاركة وخلق دوافع العمل وتهيئة جميع الظروف المساعدة على الإنجاز

والعمل على تقديم العاملين في الإتجاه المرغوب لهم وللشركة على حد سواء .

إن هذه المهمات المتداخلة تتطلب من القائد الاداري أن يوسع مداركه عن طريق الإلمام بالجوانب ذات العلاقة بعمله وبما ينمي لديه صفات مهمة منها:

1 . القدرة الجسمية والعقلية الكافية لمزاولة العمل في أي أوقات السنة المختلفة .

2 . القدرة النفسية البعيدة عن الإنفعال والتوتر .

3 . المعرفة بالسلوك الإنساني والدراية بأساليب التعامل مع الناس .

4 . إعتقاد الموضوعية في عمله اليومي وفق منهجية مخططة وقرارات صائبة .

5 . إعتقاد مهارات إتصال متقدمة تتسم بحسن الخطاب والإصغاء والإقناع والتحفيز .

6 . القدرة الفنية المتمثلة بإستيعاب جوانب العمل والتأثير في مساراته من خلال التحليل وإتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ مما يعطي القائد قوة إضافية لقوته الشرعية بحكم المنصب .

سمات القائد الإداري:

يعتمد القائد على واحدة من السمات التالية للوصول إلى الإدارة

العليا:

أولاً: السمات المميزة الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلقية الإجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة، مما يعطي فرصة لنجاح القائد الاداري .

ثانياً: السمات الموقفية الناتجة عن علاقة القائد بتاريخ الشركة وعمره وخبرته وعلاقته بالمرؤوسين وموافقته منهم ومن العمل.

ثالثاً: السمات التفاعلية الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستفيداً من السمات المميزة والسمات الموقفية.

رابعاً: السمات السلوكية الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الإداري (الحركة).

إن هذه السمات، وإن اختلفت فهي تشترك في تكوين القيادة الإدارية وتختلف درجاتها ومدى تأثيرها من قائد إلى آخر، ولكنها (جميعاً) تلعب دوراً في الإنجاز الإداري الناتج، خاصة إذا عرفنا الإدارة العليا بأنها "العلاقة المتبادلة بين من يبدأ قيادة العمل وبين من ينجزه أو بين من يتولى فيصدر الأوامر وبين من يتولى تنفيذ العمل فيطبق الأوامر"<sup>(1)</sup>.

غير أن أهم ما يميز الإدارة العليا صحة الرؤية أو ما ندعوه باسم الإدارة الإستراتيجية التي تؤمن للقائد القدرة على رؤية المستقبل من خلال خيارات ومسارات واضحة وأمينية بالاعتماد على القوة المناسبة المحركة للإستراتيجية، ومن خلال التخطيط الذكي المعتمد على الذكاء الإستراتيجي الذي يخلق حالة التجانس ويبعد المدير عن الفشل الإداري والأخطاء القاتلة التي سنذكرها لاحقاً:

---

(1) الإدارة، ص 130.



## الفصل الخامس

### الستراتيجية

- الاستراتيجية:

لعل من الأنسب أن نوضح ما تعنيه كلمة الاستراتيجية في معناها العام، فهي تعني " فن استخدام القوة " **The Art of Using Power** بمعنى آخر ما نطلق عليه لفظ القيادة، وهي كلمة مشتقة من اليونانية "Strategus" التي تعني القائد، وهي بهذا المعنى مجموعة العناصر التي تدخل في مركب القوة.

لعل أبسط تعريف للاستراتيجية من الناحية التطبيقية الصناعية، هي تلك الصورة التي تريد الشركة الوصول إليها لترى نفسها في المستقبل أو هي محصلة الخيارات لرسم الصورة المنشودة.

❖ هل الاستراتيجية تعني الثبات (الستاتية) أو الحركة لدينامية؟

لاشك أن الاستراتيجية تعني الحركة ولكن هذه الحركة لا تأخذ الشكل العشوائي وإنما الحركة المعتمدة على قوة فاعلة توافق نجاح الاستراتيجية، مثال ذلك شركة معروفة بنجاحها في منتوج معين وتعتمد الاستراتيجية لديها على قوة محرّكة هي تحسين المنتوج وجعله أكثر ملاءمة لسد حاجة السوق. ويحدث أن تعرض على الإدارة العليا جهة مالية بأن تتوسع الشركة بمنتجات أخرى لتعظيم الأرباح وهذا يعني تغيير الاستراتيجية إلى الربحية فتكون النتيجة أن يتأثر المنتوج الأساس بسبب عدم اعتماد استراتيجية تحسينه المستمر أي ركود الاستراتيجية.

وهذا يعني أيضاً أن الإدارة العليا الجديدة التي اتخذت قرار الريحية ليست لديها فكرة دقيقة عن المسار الذي ينبغي إتباعه لاتخاذ القرارات إزاء الخيارات التي تعرض عليها فاختارت الريحية (غير المضمونة) وتركت الاستراتيجية المضمونة (تحسين المنتج).

من كل ما تقدم نجد أن على الاستراتيجية أن تلائم الحال، فالشركة مثل الكائن الحي (عليه أن يلائم البيئة) تتطور بلا انقطاع من خلال توفر المعلومات عن الحاضر والمستقبل وبالتالي اتخاذ التعديلات الأكثر ملاءمة وإلا فليس هناك ضمان للمستقبل.

#### ❖ ما هي العلاقة بين الاستراتيجية والعمليات؟

الاستراتيجية أهداف والعمليات خطوات تحقق الأهداف وتأخذ العلاقة بين الاستراتيجية والعمليات وجوها عديدة أهمها:

- النجاح = استراتيجية دقيقة + عمليات ناجحة.
- الفشل = استراتيجية غير دقيقة + عمليات ناجحة.
- عدم الاستقرار = استراتيجية دقيقة + عمليات غير ناجحة.
- خسارة = استراتيجية غير دقيقة + عمليات غير ناجحة.

ويبين الجدول رقم (6) هذه العلاقة.

## جدول رقم (6)

### العلاقة بين الاستراتيجية والعمليات (1)

| استراتيجية   |   | عمليات    |
|--|---|-----------|
| غير دقيقة  | دقيقة   |           |
| ستراتيجية غير دقيقة مع عمليات ناجحة أفضت إلى نجاح في الماضي ولكن النجاح في المستقبل غير مضمون. | ستراتيجية دقيقة وعمليات ناجحة أفضت إلى النجاح في الماضي وكذلك سيتحقق النجاح في المستقبل.          | ناجحة     |
| - 2  | - 1   |           |
| ستراتيجية غير دقيقة وعمليات غير ناجحة أفضت إلى فشل في الماضي وسيكون الأمر كذلك في المستقبل.    | ستراتيجية دقيقة وعمليات غير ناجحة أعطى أحياناً نتائج إيجابية ولكن لمدة قصيرة والمستقبل غير مضمون. | غير ناجحة |
| - 4  | - 3   |           |

إن أغلب الشركات القائمة تقع بين المجموعتين 4.3، غير أن هذا لا يعني عدم استطاعتها الانتقال إلى المجموعة الثانية ثم إلى المجموعة الأولى بفضل استراتيجية دقيقة + عمليات ناجحة.

(1) القوة المحركة، ص 16.

❖ هل من مثال؟

كانت الصناعة السويسرية للساعات تقع في المجموعة الأولى ثم انتقلت إلى المجموعة الثانية بسبب عجزها عن التلاؤم مع التحولات التكنولوجية الجارية في العالم (اليابان) التي حققت نوعية (عمليات) أعلى بسعر أقل.

❖ ما هي العلاقة بين الاستراتيجية والتخطيط؟

❖ هل التخطيط طويل الأمد يصلح لإعداد الاستراتيجية؟

للإجابة على هذين السؤالين لا بد من الآتي:

1. التخطيط طويل الأمد، عادة، يستند إلى معلومات الماضي.

فالشركة التي باعت في الماضي بزيادة قدرها 4٪ سنوياً تتوقع تحقيق هذه النسبة في المستقبل. والحقيقة أن الأمر غير مضمون لأن عمليات التسويق غير دقيقة بسبب عدم معرفة المنافسين أو الأسعار أو النوعية أو البدائل.

2. كثيراً ما يكون التخطيط طويل الأمد متنعاً للإدارة العليا فتنسى استراتيجيتها بحيث أنها تفاجأ في المستقبل بالحاجة إلى استراتيجية دقيقة.

3. من المخاطر أن التخطيط طويل الأمد يعتمد على النموات المتفائلة التي تتراكم وتصبح غير واقعية بعد مدة من الزمن. فإذا كان تحقيق زيادة 4٪ في مبيعات السنة الأولى سهلاً فإنه يعني في السنة العاشرة أكثر من ذلك لأن الزيادة المتحققة في المبيعات في السنة الأولى ستكون ضمن الإنتاج المتحقق في السنة الثانية أي أن نسبتها

أعلى من 4% في السنة الثانية وهكذا للسنوات القادمة مما يتعذر معه تحقيق الخطة.

4. كثيراً ما يتم التخطيط الطويل الأمد بدون استشراف تام للمستقبل (أي بدون استراتيجية) مما يوجب التعود على التفكير الاستراتيجي لجعله يسبق التخطيط الطويل الأمد.

ويعتمد التفكير الاستراتيجي (كأي عملية تفكير) على الذكاء الذي نسميه (مجازاً) الذكاء الاستراتيجي.

#### ❖ ما هو الذكاء الاستراتيجي؟

يشكو معظم قادة الإدارة العليا من قلق إداري يأخذ صيغاً مختلفة:

1. إن الفريق الإداري غير متجانس.

2. هناك إنتسافات أساسها المنافسة.

3. لا تعمل الأقسام بشكل فريق يرتبط بعضه ببعض.

وهناك فريق آخر من قادة الإدارات يشكو بطريقة أخرى:

1. إنني أعرف الاتجاه الصحيح غير أن المساعدين ليسو على نفس الاتجاه.

2. إن استراتيجية الشركة غير واضحة وهذا هو سبب عدم الانسجام مع الإدارة الأعلى (مجلس الإدارة مثلاً).

كل هذه الحالات تتطلب ذكاءً استراتيجياً يأتي بمراحل:

1. هدف أولي واضح للجميع.

2. خلق حالة تجانس مع الهدف الأولي.

3. التوصل إلى هدف استراتيجي واضح يفصل مكونات الاستراتيجية وفق الأولويات.

- ومثال ذلك:

قام أحد مدراء شركة لإنتاج المعدات الزراعية بمحاولة لوضع استراتيجية لشركة معتمداً أسلوب الذكاء الاستراتيجي فهل أفلح في ذلك؟

كان ترتيب الأهداف كالآتي:

1. إختيار الأشخاص وفق الكفاءة.
  2. جعل إنتاج المحارِيث هو الإنتاج الرئيس والقيام بتلبية كل ما يتعلق بالإنتاج والتنوعية والخدمة ما بعد البيع.
  3. إعتقاد أسلوب مراجعة الميزانية لقياس كفاءة الأداء.
  4. تحسين الأنظمة المالية والمحاسبية لتكون أكثر دقة.
  5. ترتيب منتجات للتصدير كلما أمكن ذلك.
  6. عدم القيام بإدخال استثمارات جديدة إلا بعد تجاوز المردودات الإستثمارات القائمة بنسبة 20٪.
- وعند مراجعة هذه الأهداف الاستراتيجية نجد أنها غير مرتبطة حسب الأسبقيات وأن بعضها استراتيجية فعلاً والأخرى عمليات لتنفيذ الاستراتيجية:

- الفترة (6) تمثل استراتيجية وكذلك الفترة (5).
  - الفترات الأخرى (1،2،3،4) هي آلات لتنفيذ الاستراتيجية أي عمليات وليس استراتيجيات.
- في مثل هذا الطراز (الذكاء الاستراتيجي) يمكن خلق صورة يتفق عليها العاملون ويتمحور حولها الإداريون بتجانس وذلك لوضوح الهدف.

## ❖ ما المقصود بالتجانس؟

مثلاً هناك استراتيجية للمؤسسة، هناك استراتيجية للأقسام التابعة لها، وبدون التجانس التام بين هذه الأقسام من خلال التجانس الاستراتيجي، لا يمكن إجراء التخطيط بعيد المدى لتنفيذ استراتيجية المؤسسة (الشركة).

في حالة غياب الانسجام يحاول كل رئيس قسم كسب الموارد لتسمه بدعوى أنه الأكثر أثراً في تنفيذ الاستراتيجية. وتأخذ الحيرة المدير العام (الإدارة العليا): لأي من الأقسام يستجيب؟

## ❖ ما هو الحل؟

ينحصر الحل في صياغة الاستراتيجية التي تعمل بموجبها الأقسام الفنية وتنظيمها بشكل متجانس من خلال القيادة الفنية المساعدة للإدارة العليا. يحدث مثل هذا للأقسام غير الفنية ( الإدارة والحسابات ) ثم يجتمع القادة الثلاثة ( العليا والفنية والادارية ) لخلق حالة متفق عليها وهذا ما ندعوه بالتجانس.

## ❖ نموذج لعدم التجانس؟

تمتلك إحدى الشركات ثلاثة معامل متقاربة في طبيعة إنتاجها وقدرتها وكانت الاستراتيجية تقتضي إدماجاً في شركة واحدة وحدث هذا فعلاً بموجب تشريع ( تعليمات ).

غير أن الشركة الجديدة كانت معزولة لأن المعامل استمرت تتصرف كأنها مستقلة عن بعضها وحدث أن استورد أحد المعامل مواد كان يمكن الحصول عليها من المعمل مما يدل على عدم الانسجام في تنفيذ العمليات.

## ❖ لماذا يفشل القائد الاداري؟

عندما يفشل القائد الاداري في تحقيق استراتيجية الشركة، يغير بقائد جديد (مدير عام) فيلتف حوله المدراء الأقل درجة ويتحدثون عن أوضاع الشركة (السابقة) التي تدهورت وأنها بحاجة إلى قيادة إدارية. خارقة للعادة ( لديها عصا سحرية) لتصحيح الأوضاع. ولسوء الحظ فإن المدير الجديد غير ساحر وهو ليس بحاجة إلى العصا السحرية. إنه بحاجة إلى استراتيجية واضحة تحقق انسجام الأقسام لمنع حالة الفشل.

هناك مثل صيني "كل تغيير يأتي بحظ جديد"<sup>(1)</sup> فلتحسن بعض الأحوال، غير أن النجاح الأكيد للمدير لا يتحقق ما لم يدرس أسباب الفشل مثل:

1. مراجعة الاستراتيجية وإيصالها إلى الصيغة العملية.
2. خلق حالة التجانس الداخلي ( مع الأقسام) والخارجي (مع المجتمع).
3. مراقبة المتغيرات الخارجية والتحوط لمفاجآت السوق.

### - مثال على مفاجآت السوق:

تنتج إحدى الشركات مواداً (سلعاً) يطلبها السوق وكان المدير العام مستقراً على إنتاج تلك المواد. ثم حدثت متغيرات ستظهر نتائجها في المستقبل، فبعد خمس سنوات ستقوم شركة أخرى بإنتاج نفس المواد (السلع) وأن المنافسة ستحدث في السوق فما هو العمل؟ العمل ينحصر طبعاً بتغيير استراتيجية الشركة:

(1) القوة المحركة، ص 34.



- نحو منتج أفضل نوعية.
- نحو منتج آخر.
- نحو سعر منافس.

ويمكن امتحان الذكاء الاستراتيجي في اختبار واحد من التغيرات أعلاه لبناء استراتيجية جديدة ولم شمل العاملين حولها بعد تأطيرها بإطار عملي يبين التفاصيل والقوة المحركة من خلال ما ندعوه بإسم التحول في الاستراتيجية.

## الفصل السادس

### التحول في الاستراتيجية

#### 1. نظرية التحول

نقصد بالتحول في الاستراتيجية في نظرة وتوجهات إدارة العمل من الحالة (أ) التي هي بداية القدرة الادارية إلى الحالة (ب) التي هي الهدف الذي تسعى الإدارة إلى بلوغه، فما هي الافتراضات الفكرية لهذا التحول؟

لوقت قريب كان السائد في المجتمع العربي، وربما هو مستمر لحد الآن، أن التقدم الذي أحرزه الغرب يعود إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والالتزام بساعات العمل وإشباع العاملين بروح التفاني، غير أن الغربيين أنفسهم وجدوا أن السري في التقدم السريع يعود لعناصر أخرى أساسها إدارة التنظيم بشكل أفضل<sup>(1)</sup> وبلوغ قمة النجاح (ب = Z)، من خلال ذلك.

فالجودة الرفيعة التي يعتقد الأمريكيون أنها تتحقق من خلال الإختبارات المتكررة، وجد اليابانيون أنها تتحقق من خلال العاملين الذين يصنعون جودة أفضل، كذلك يرى الأمريكيون أن القرارات الجماعية مجرد جمال فكري، بينما يرى اليابانيون أنها ضرورة إدارية، وهكذا بالنسبة لفلسفة الإبداع الذي يصنعه شخص واحد وليس بمشاركة المجموعة، بينما الحقيقة غير ذلك.

---

(1) نظرية التحول من (A) إلى (Z)

وهكذا نشأ جدل عن التحول في الاستراتيجية وانتسم الإداريون إلى فريقيين: الأول فريق (X) والثاني (Y). الأول يعتمد القيادة أساساً في التنظيم وهي الأساس في نجاح المشروع، فالعاملون كسالى ويسعون وراء زيادة الأجور لذا يرى هذا القائد (X) ضرورة إجبارهم وإخضاعهم للعمل وتعزيز الرقابة عليهم وتحديد مسؤولياتهم، أما الطريق الثاني فيرى العكس ويجد أن العمل هو الأساس، واندماج العاملين في العمل مسألة أساسية والتنظيم الذي يسمح بالتنفيذ الطوعي هو الأفضل لأن العمل هو مصدر الرزق لتحقيق الحاجات.

ومن هنا فالفرق واضح وهو أن الفريق الأول يركز على السلطة والفريق الثاني يركز على التشجيع الذاتي وقد جاءت نظرية الفريق (Y) بنتائج باهرة في السبعينيات من القرن الماضي رافقتها انتعاش اقتصادي عام في أمريكا وأوروبا واليابان واليابان وتغيير في سلوك الإنسان نحو الروح الجماعية والطاعة الطوعية للتنظيم.

وبعبارة أخرى أن نظرية (X) ركزت على القيادة ونظرية (Y) ركزت على الإنسان (كل إنسان في المنظمة) وتوصل الفكر الإداري اليوم إلى مدخل جديد لهذه المنظمة، فالقيادة الفعالة مطلوبة والإنسان الجيد مطلوب فكانت النتيجة نظرية (Z) التي أشرنا إليها بالحرف (Z) أعلاه.

وأهم شروط التحول من (أ) إلى (ي) هي الأركان الاجتماعية الثلاثة: الثقة والمهارة والمودة، فلماذا هذه الأركان؟

- الثقة (Trust) تعني أن الآخرين ليسوا أشياء وإنما هم أناس وفقدان الثقة يؤدي إلى الصراعات والفضل في نهاية المطاف.

- المهارة (Subtlety) ضرورية لحسن الأداء وهي ضرورية للمدير والعامل على حد سواء. وليس المتصود بالمهارة أن يؤدي الضرد دوره بفعالية وإنما أن يضع المرؤوسين في مجموعة فعالة.
  - المودة (Intimacy) بين العاملين تعني الصراحة والدعم والطاعة وعدم الأنانية مما يجعلهم يعملون بعلاقات مائعة.
- وهذه الأركان الثلاثة ضرورية لكل منظمة ابتداء من الأسرة والمدرسة والعمل ووصولاً إلى المجتمع الكبير والدولة. ولكن هذه الأركان الثلاثة لابد أن تأخذ شكلاً إدارياً قابلاً للتطبيق، فما هو هذا الشكل؟
- يأخذ هذا الشكل عدة خطوات تنظيمية:
1. أن يسمح التنظيم باستمرار اليد العاملة في المنظمة فترة طويلة تمتد إلى ما يقارب مدى الحياة العملية وهي سمة تشمل 40% من العاملين في اليابان، بينما تصل إلى 10% في الولايات المتحدة وربما أقل من ذلك في أوروبا الغربية.
  2. التقويم المتوازن المبني على النجاح المتحقق في العمل وليس على الفترة الزمنية فقط.
  3. تعدد التخصصات من منطلق الولاء للمنظمة وليس للمهنة فقط فعامل الخراطة يقوم بتنظيف الماكينة ويشارك في الصيانة وتنظيم التساعة.
  4. تنظيم الرقابة على أساس الثقة والمودة وهي بالأساس رقابة داخلية تبدأ بالضرد نفسه ثم التسم والمنظمة.
  5. القرارات جماعية يساند تنفيذها الجميع.
  6. سيادة القيم المشتركة والهدف المشترك.
  7. الإهتمام الشامل بالعلاقات الإنسانية بحيث تتحول المنظمة إلى رابطة للتعاون وليس سوقاً للتنافس.

## ❖ كيف تنتقل المنظمة من الوضع (أ) إلى الوضع (ب)؟

يختلف هذا الإنتقال من حيث المدة والترتيب من منظمة إلى أخرى وفي كل الأحوال لا بد من خطوات أساسية لا يمكن تجاوزها:

1. مراجعة الفلسفة القائمة ورسم الفلسفة الجديدة وصولاً إلى نهاياتها في تحقيق الأهداف المرغوبة مع بيان وسائل تنفيذها والعلاقات مع المحيط الخارجي والداخلي من خلال فهم النمط الجديد المبني على الثقة والمهارة والمودة.
2. تطبيق الفلسفة الجديدة واختيار عناصرها القيادية والتنفيذية بما يؤمن بتحقيق الأهداف.
3. تنمية المهارات في كافة مجالات العمل (إبتداء من التعامل مع الزبائن ووصولاً إلى جودة المنتج وقدرته التنافسية في السوق).
4. اختيار النظام الجديد من خلال قياس درجة المشاركة والتعاون والثقة والمساوات بين العاملين.
5. معالجة الإخفاقات بروح جماعية وتنمية العلاقات الشاملة.
6. التوصل إلى القوة المحركة للاستراتيجية.

### - تحريك الاستراتيجية

لا يمكن أن تكون للاستراتيجية قوة فعل ما لم تؤطر بإطار يحتوي جميع مفاصل الاستراتيجية بما في ذلك القوة المحركة للاستراتيجية، فإذا كانت الشركة إنتاجية فإن السلع والأسواق المحلية والخارجية هي القوة المحركة لنشاطها فيكون تأطير الاستراتيجية كما هو واضح في الشكل رقم (3).

من الشكل أدناه نجد أن الإدارة العليا (المدير العام) الذي يعتمد على فهم الاستراتيجية من خلال المنتجات والأسواق يمتلك فهم خاص لا يؤطر

المكونات الأخرى للقوة المحركة وهي المراتب اللاحقة ضمن إطار الاستراتيجية.

وبنظرة بسيطة إلى إطار الاستراتيجية (شكل رقم 3) نجد أن القوة المحركة تشمل ثلاثة اتجاهات:

- السلع والسوق والإبداع الاستراتيجي .
- القدرة المرتبطة بالإنتاج والتوزيع والموارد .
- النتائج المتمثلة بالنمو والعائدات والأرباح وتوزيع المردوات .

صحيح أن القوة المحركة تشمل عدة عناصر، غير أن أحد هذه العناصر هو المحرك الأساس. وتختلف الأقسام ( وأحياناً الإدارات العليا ) في تحديد هذا العنصر، فمنهم من يرى أن السلع هي الأساس، والآخر يرى الأسواق هي الأساس والثالث يرى القدرات هي الأساس وأخيراً هناك من يرى النتائج هي الأساس. وبالتالي يشتد الجدل وتتشتت الجهود. لذا ينبغي فهم جميع العناصر لتحديد العنصر القائد:

## شكل رقم (1)

### إطار الاستراتيجية



(1) المصدر: القوة المحركة، ص 42.

## 1. السلع (المنتجات):

السلع بالمفهوم الإداري جميع المنتجات السلعية والخدمية وهي تلبي حاجة السوق. وهذه السلع هي التي تدفع الشركة للبحث عن أسواق وتوسيع رقعة التوزيع فهي بذلك قوة محركة للشركة.

## 2. السوق:

السوق هو مجموعة المستهلكين المستفيدين من السلع. وتعد الحاجة قوة محركة للسوق فنقول حاجات السوق قوة محركة للشركة. لذا ينبغي على الشركة أن تبحث عن حاجات السوق والتعرف عليها وإنتاجها حاضراً ومستقبلاً، ومن هنا يمكن القول أن الشركة التي تحركها "حاجة السوق" تبحث دائماً عن وسائل لتطوير السلع وفق حاجات السوق. وهذا ينبغي عدم الخلط بين حاجات السوق والتسويق لأن التسويق يهتم اعتيادياً بالإعلان والأسعار وهذا يكفي لإيجاد حاجات السوق، كما أن التسويق من العناصر المهمة للشركة مهما كان العنصر المحرك لنشاطها.

## 3. الإبداع التكنولوجي:

الإبداع التكنولوجي هو حصيلة معارف وعلوم، فإذا كان هو القوة المحركة (العنصر الأول) فإن الشركة ستفاجيء السوق بمنتجات جديدة تخلق أسواقاً جديدة ومستهلكين جدد.

## 4. قدرة الإنتاج:

قدرة الإنتاج هي حصيلة المعرفة والعمليات وتعتمدها بعض الشركات كقوة محركة بسبب إمتيازها في القدرة الإنتاجية (الإنتاج الواسع) الذي لا يناقشه الآخرون، ومثل هذه الشركات قد لا تنتج لنفسها وإنما للآخرين أيضاً بسبب غزارة إنتاجها.



## 5. طرق البيع:

المتصود بطرق البيع إقناع المستهلكين بالشراء، وتعتمد بعض الشركات هذا العنصر كقوة محركة فتعتمد إلى تطوير طرق التوزيع وطرق البيع بالأجل أو بالتقسيط وهي تسوق سلعها وبيع الآخرين بنفس الطرق التي تمتاز بها.

## 6. طرق التوزيع:

طرق التوزيع تعني طرق وصول السلع إلى المستهلكين، وتهتم الشركة التي تعتمد طرق التوزيع كعنصر أساس لقوتها المحركة بتحديد السلع والمستهلكين ضمن طرق توزيع متطورة في الخزن والنقل وتسهيلات التوزيع المعروفة ونقاط الإرتكاز وغيرها.

## 7. الموارد الطبيعية:

المتصود بالموارد الطبيعية الثروات التي مصدرها الطبيعة، وهنا تعتمد الشركة على الموارد الطبيعية كقوة محركة لنشاطها فتراها تسعى إلى حماية هذه الموارد وتأمين ديمومتها ورفع قيمتها عن طريق تحويلها إلى سلع أخرى. مثال ذلك النفط والغاز والمعادن التي هي سلع بحد ذاتها ولكن بالإمكان تحويلها إلى سلع أخرى أكثر مردوداً من الناحية الإقتصادية.

## 8. الحجم - النمو:

الشركة القادرة على زيادة حجم الإنتاج والنمو بوتائر سريعة تجعل هذا العنصر قوة محركة فتسعى دائماً لتوسيع الأسواق على ضوء النمو وزيادة حجم الإنتاج.

## 9. المردود - الربح:

المردود - الربح هو حصيلة مالية للنشاط، فالشركة التي تجعل هذا العنصر محركاً لستراتيجيتها تسعى لإختيار السلع والأسواق التي تحقق هذا العنصر. وهنا لا تقتيد الشركة بالروابط بين السلع فقد تكون مختلفة وكذلك الأسواق قد تكون خارجية.

لكل من هذه تأثيرها المختلف لتحريك الاستراتيجية ويتغير الاختلاف مع الزمن.

ولفهم ذلك نعطي بعض الأمثلة:

- في حالة إعتقاد عنصر "حاجات السوق" كتوة محركة فإن الحديث السائد في الإدارة العليا يأخذ شكل: لقد نجحنا في المنتج الفلاني فما هي التطورات لتعزيز الطلب على المنتج؟
- في حالة إعتقاد عنصر الربحية كتوة محركة فإن الحديث السائد في الإدارة العليا يأخذ شكل: هل أن المشروع الجديد يحقق ربحية أكثر من المشروعات القائمة؟ ما هي أحسن طريقة لتثبيت أعمال أكثر ربحاً من الآن؟

### ❖ ماذا يعمل لإزالة الغموض؟

يشكو بعض العاملين ومنهم رؤساء الأقسام من عدم الوضوح في فهم العنصر المحرك للاستراتيجية. لذا ينبغي صياغة الموضوع بوضوح تام ليساعد ذلك في رسم الاستراتيجية واحتمالات تحولها في المستقبل.

- مثال ذلك لشركة تعتمد الإبداع الاستراتيجية محركاً لستراتيجيتها: وهي شركة ذات إمتياز في سلعها وهو سر نجاحها فأعتبرته

العنصر المحرك لستراتيجيتها فماذا تعمل لتثبيت هذا العنصر والإستفادة منه إلى أبعد الحدود؟

الجواب لا شك كالآتي:

1. إعطاء عناية خاصة للبحث والتطوير.
  2. شراء براءات الإختراع الجديدة.
  3. تصنيع سلع جديدة متميزة.
  4. إعطاء عناية خاصة للإعلان عن الميزة التكنولوجية.
- مثال آخر لشركة تعتمد الإنتاج الواسع والسوق الواسع:

❖ ماذا تفعل لتأمين إستمرارها؟

1. نختار المنتجات التي يطلبها السوق بكميات كبيرة.
2. تعطى عناية للنوعية والسعر لتحقيق المنافسة.
3. تعتني بالخدمة ما بعد البيع والدعاية.

- مثال آخر لشركة تعتمد المردوات الإقتصادية- الربح:

❖ ماذا تفعل لتحريك الاستراتيجية؟

1. تختار المنتجات والأسواق وجميع العناصر الأخرى على أساس الربحية.
2. تتوجه إلى التصدير لأنه يعطي الربح الأعلى.
3. تعتني بالعلاقات والمعلومات والإعلان.

- مثال آخر لشركة تعتمد على عنصر المنتجات المجمع و ليس المصنعة

فعلاً، أي أن مهمة الشركة التجميع وليس التصنيع فكيف تتصرف؟

1. تعطى عناية خاصة لدقة التجميع مع محسنات تعبر عن خصوصية الشركة مثل التخليف وتسهيلات البيع.

2. تطور تكنولوجيا التجميع لتأمين الدقة وقللة التكاليف.
3. تتوسع بالإنتاج مع التوسع في الأسواق.
4. تجميع سلع أخرى يطلبها السوق.
5. تنمية العملية التجميعية والموارد وفق جدول نمو كما يلي:

| السنة            | نمو الإنتاج | نمو الموارد |
|------------------|-------------|-------------|
| الأولى والثانية  | % -         | % -         |
| الثالثة والرابعة | % -         | % -         |
| الخامسة والسادسة | % -         | % -         |

لاشك أن نمو الإنتاج يتطلب تخصصات تستحصل من نمو الموارد، ويتطلب الأمر علاقات عامة متطورة.

#### ❖ ماذا عن العلاقات العامة ودورها في الإدارة؟

تعتني العلاقات العامة باتخاذ الإجراءات التي تساعد على فعالية العنصر المحرك للاستراتيجية مثل:

1. توفر معلومات عن تقنيات ملائمة.
2. توفير معلومات عن وسائل تطوير العاملين.

وهذا يتطلب أن ينسجم العنصر المحرك للعلاقات العامة مع العنصر المحرك للشركة وأن تشعر الأقسام الأخرى بأنها مدعومة من قبل العلاقات العامة وليس مراقبة لها.

أخطاء قاتلة وحالات تتطلب الوقوف عندها:

1. يميل بعض مدراء الشركات إلى اعتماد عنصر الربحية محركاً للاستراتيجية باعتبار الهدف النهائي لكل نشاط هو الربح.

نعم من المؤكد مهم جداً لمعظم الشركات لأنه ضمانه للبقاء والتطور، ولكن هذا العنصر لا يدوم لكثير من الشركات وأنه يطبق على الشركات المتميزة في الإنتاج والتسويق، وقد لا ينطبق على غيرها، مثال ذلك:

أعلى مردودية (ربحية) تحققتها المشروبات الكحولية، ولكن السوق الفلاني لا يستوعبها فهل يصح اعتماد الربحية عنصراً محركاً للاستراتيجية في ذلك السوق؟

الجواب: لا طبعاً، والبديل مثلاً المعلبات الغذائية الأقل ربحية.

2. يعتقد البعض أن من الصعب التخلص من العنصر المحرك للاستراتيجية بعد إتمامه.

هذا خطأ، لأن اختيار العنصر المحرك يتم بموجب المحيط والتنافس وهي عناصر متغيرة. مثال ذلك:

شركة تعتمد الإنتاج عنصراً محركاً للاستراتيجية نظراً لمصداقيتها في عرض المنتج وكسب ثقة المستهلكين لتلك المنتجات، وهذه الشركة يمكنها اعتماد عنصر السوق محركاً للاستراتيجية بدخولها بمنتجات جديدة مستفيدة من إسمها التجاري وثقة المستهلكين، فإذا كانت في السابق مختصة بالآلات الصوتية فإنها اليوم تلبى حاجة السوق من المكيفات.

3. هناك حالة ثالثة عن التحول من السوق إلى الربحية.

فالشركة الناجحة في التسويق وقد كسبت ثقة المستهلكين، يمكنها التحول من عنصر السوق إلى عنصر الربحية عن طريق اقتحام أسواق جديدة بأسعار جديدة ذات ربحية عالية.

4. هناك حاجة من التحول من عنصر الربحية إلى عنصر الموارد

الطبيعية.

فالشركة التي تبيع مواد أولية طبيعية قد لاحظت نضوب هذه المواد، فالعنصر المحرك هو الموارد الطبيعية وليس الربحية وعندها تهتم بوسائل الإستخراج والخرن ومراقبة السوق ويدوم الأمر لعدة سنوات فتقل الموارد وتقل الربحية، ولكن المستقبل لهذه الشركة لأنها احتاطت لتناقص الموارد بالتطوير لوسائل الاستخراج والخرن وستتحقق أعلى الأرباح لاعتمادها عنصر الموارد الطبيعية بالاستفادة من وسائل الاستخراج المتطورة.

ولكن هذه التحولات والاعتمادات تتطلب الدقة العالية وخاصة عند الانتقال من عنصر محرك إلى آخر وعند توقيت الانتقال وتهيئة أسباب النجاح.

#### 5. تميل بعض المديرين إلى فكرة العناصر المحركة:

صحيح أن لكل عنصر من العناصر المحركة التي ذكرناها تأثيره في الاستراتيجية، غير أن واحداً منها فقط هو الأمثل لقيادة الشركة في ظروف معينة. وهنا يتقدم الذكاء الاستراتيجي لإيجاد هذا العنصر من بين العناصر وليس التخبط وضياح الوضوح.

ولكن هذا لا يعني أن العنصر المحرك للاستراتيجية هو بنفسه المحرك لفرعها... فكل فرع ظروفه الموضوعية وعنصره المحرك ضمن استراتيجية واحدة للشركة.

#### 6. يعتقد البعض أن العنصر المحرك هو تحصيل حاصل للنشاط

الإنتاجي أو التسويقي أو الربحي.

هذا خطأ ويعني أن الشركة تسير بطريق عشوائية لغياب القيادة الاستراتيجية بسبب عدم وضوح العنصر المحرك للاستراتيجية.

## ❖ هل القوة المحركة مسار فكرة؟

من هموم القائد الإداري (المدير) أن يفكر بالمستقبل ويدرس العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على النشاط ويسعى لبناء النموذج المطلوب من خلال مسار أفكاره لتشخيص القوة المحركة.

وبهذا المعنى فالقوة المحركة عون للمدير والقيادات العليا للوصول

إلى فكرة تحقق أهداف الشركة العليا والفرعية وذلك للأسباب التالية:

1. القوة المحركة (في حالة تحديدها بدقة) تعطى الشركة قوة داخلية

(الوضوح والتجانس) وأخرى خارجية (التمييز والتنافس).

2. تشخيص القوة المحركة يعطي الشركة فرصة للتغيير وصولاً إلى

عنصر قائد للاستراتيجية.

3. القوة المحركة تعطى الرئيس (المدير العام) الفرصة لجمع الكوادر

حولها في هيكل إداري متجانس في الفكر والعمل.

4. إن تحديد القوة المحركة يساعد في معرفة القوة المحركة المنافسة

والتحضر لتحقيق التفوق وبالتالي نجاح الشركة؟.

- مثال لتقلق المدير العام:

فالشركة الفلانية تنتج المدفئات. المدير العام قلق لأن إنتاجه من

المدفئات النفطية عرضة إلى الكساد بسبب دخول المدفئات الكهربائية إلى

السوق مما يجعل الشركة عرضة للتوقف في المستقبل القريب بسبب توجه

المستهلكين إلى المدفئات الكهربائية أو المدفئات الزيتية، ونظراً لانتشار

الكهرباء إلى الريف فإن توجه الشركة لتسويق المدفئات النفطية إلى الريف

هو الآخر إجراء مخطور.

المدير العام والعاملون قلقون وتحصل قناعة أن التغيير مطلوب ويتم تشكيل فريق لإقتراح التغيير دون جدوى.

- الحل:

الحل هو إيجاد القوة المحركة، وبعد مناقشات وجدت الإدارة العليا وكوادرها أن الأفضل إعتقاد عنصر المردودات- الربحية وإستغلال عناصر القوة الأخرى تحت قيادة عنصر الربحية والإستفادة من سمعة الشركة في هذا الإتجاه، فكان الحل في إختيار خدمات ما بعد البيع وصيانة المدفئات النفطية وتطويرها والإستفادة من إمكانيات الشركة والكوادر في هذا المجال لحين التحول إلى منتج أكثر تطوراً من المدفئات الكهربائية هو المدفئات الزيتية.

- مثال آخر لمعاناة المدير العام:

في إحدى الشركات المعنية بالموارد الحديدية المستعملة في الأعمال الإنشائية، مثل الشيش والأبواب والشبابيك، كان العنصر المحرك لستراتيجيتها هو الربح، فهي تشتري المواد الأولية الحديدية وتحولها إلى سلع جديدة لأغراض البناء.. واكتشف المدير العام أن هذا العنصر المحرك لم يحقق النجاح للشركة فاستعان بخبراء من الخارج وتمت المناقشة والتوصل إلى حل.

❖ ما هو الحل؟

كان الحل هو تحول الشركة من عنصر الربح إلى عنصر المنتجات (بناء هياكل جديدة) وتمت الإستفادة من المواد الأولية الزائدة إلى منتجات يطلبها السوق فحققت الشركة النجاح.



❖ ما هي العلاقة بين العنصر المحرك والتنظيم؟

يخلط البعض في اختيار العنصر المحرك متوجهاً نحو التنظيم فما هو الفرق بين الإثنين؟ الفرق بينهما أن العنصر المحرك هو استراتيجية الشركة الأولى والتنظيم لتنفيذ الاستراتيجية وهنا يبرز السؤال التالي: كيف تبلغ الشركة الوصول إلى الاستراتيجية وعناصرها المحرك دون الإنشغال بالتنظيم؟

- الجواب:

الاستراتيجية كما هو معلوم، نفس طويل يبدأ في الصياغة ثم التطبيق والتجديدات وفق ما تصبو إليه الشركة. لتبلغ الاستراتيجية غايتها ينبغي أولاً تحديد العنصر المحرك ثم بناء هيكل الاستراتيجية وإيجاد عناصر حركة الأقسام المنسجمة مع بعضها ومع الإدارة العليا بشكل واضح ودقيق.

ما هو المتصود بالدقة؟

1. دقة إختيار العنصر المحرك وصحته من الناحية العملية.
2. دقة اختيار وتدريب الكوادر المنفذة.
3. التحوط المسبق لمواجهة أي طارئ يتطلب تغيير العنصر المحرك كصدور تشريعات معينة أو ظهور منافس قوي جداً.
4. التمتع ببعض السرية وخاصة بالنسبة للمنافسين، فالإنطلاق بالتنفيذ لا يعني كشف السرية، لأن ذلك لصالحها مثل النوعية المتميزة وحماية البيئة واعتدال الأسعار.
5. من علامات الدقة استشراف المستقبل ودراسته لإيجاد المتطلبات المستقبلية لغرض تفعيل الأقسام البحثية والحسابات وإيجاد البدائل الأكثر تأثيراً من عناصر القوة المحركة.

## ❖ هل أن الاستراتيجية تضمن النجاح؟

لاشك أن وضع الاستراتيجية صحيحة يعطي فرصة للنجاح، غير أن عدم وجودها يتنود حتماً إلى الفشل، كما أن وجودها يتنود إلى تحديات أهمها:

### 1. قيادة مجلس الإدارة

من المعلوم أن لمجلس الإدارة رأي بالاستراتيجية، وقد يكون الرأي سلبياً وبالتالي ينتقدها باستمرار وقد يغيرها تغييراً كبيراً بدون دراية كافية. ولحل هذه المشكلة أمران:

أ. الأمر الأول يتمثل في إشراك مجلس الإدارة في صياغة الاستراتيجية وخاصة إذا كانت لأعضائه خلفية معلوماتية تخدم هدف بناء الاستراتيجية.

ب- الأمر الثاني يتمثل في حسن اختيار مجلس الإدارة ليكون متفهماً للإدارة إن لم يكن عوناً لها، كما ينبغي عرض الموضوعات للمناقشة ضمن إطار استراتيجية بتقصد الحفاظ على التوجه العام.

ويعتمد بعض المدراء العاملين إلى عرض معلومات المناقشة في إجتماع مجلس الإدارة وفق هيكلية عناصر قوة الحركة بتقصد التذكّر أن الشركة تعمل بموجب استراتيجية رصينة تحقق نجاحاً مستمراً، وقد يتجاوز ذلك إلى مرتبة إشراك مجلس الإدارة في إختيار الكوادر العليا في الفريق الإداري لتأمين الدعم اللازم لتوجيهاته.

### 1. تطوير ومكافأة العاملين عند الإنجاز بموجب الاستراتيجية

ينبغي على الرأس الإداري مكافأة العاملين على إنجازاتهم وذلك لأن الإنجاز المتحقق جاء بسبب الفهم الأفضل للاستراتيجية على مستوى الشركة أو على مستوى القسم.

وقد يذهب المدير العام أبعد من ذلك إلى رفع درجة الذكاء الاستراتيجي للعاملين بمنحهم فرص التطور (التدريب، المشاركة في المؤتمرات، والندوات، والاجتماعات) والعناية بإبداعاتهم وتطبيقاتها وتحويل نظام المكافآت لدعم الإنجازات التي تخدم الاستراتيجية وتعود في النهاية إلى نحاح الشركة والإبتعاد عن فلسفة المكافأة بالتساوي.

## 2. توضيح العلاقة بين التخطيط والاستراتيجية:

كثيراً ما يكون هناك خلط بين التخطيط والاستراتيجية، غير أن الفصل بينهما بوضوح مهمة أساسية للإدارة العليا صحيح أن التخطيط (وخاصة بعيد المدى) يمكن أن يساهم في رسم الاستراتيجية ولكنه بعد رسمها يصبح منفذاً لها بوضع المسارات العملية وفق سياسة تكامل وإنسجام تام وتوزيع الموارد وتفعيل عنصر قوة الحركة أولاً ثم العناصر الأخرى في هيكل الاستراتيجية.

وقد يعتمد البعض من المدراء إلى إشراك مسؤول التخطيط في جلسات مناقشة الاستراتيجية ليس بتصد صياغتها وإنما بتصد التزود بالفهم الكافي لها وأن مداخلاته في النقاش ستكون من باب المعلومات المساندة. فإذا ما تم رسم الاستراتيجية كان لمدير التخطيط الدور الفاعل في تنفيذها لفهم فلسفتها (فلسفة الشركة) بشكل مباشر.

## 3. فهم المحيط (الخارجي والداخلي):

بدون فهم المحيط الخارجي والداخلي للشركة لا يمكن التوصل إلى استراتيجية ناجحة. فهذا الفهم يسهل الوصول إلى عنصر القوة المحركة الذي هو محور الاستراتيجية، وبالتالي إيجاد العناصر الأخرى المساندة وهذا يتطلب فهم جيد للعوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وقد يتطلب التأثير فيها من خلال نشاط الحركة، مثال ذلك المساهمة في النشاط الاجتماعي أو حماية البيئة وغيرها من النشاطات.

## 4. إذا كانت الشركة دولية (متعددة الجنسيات):

فإن التحدي الذي يواجهه المدير العام يأخذ أبعاداً أصعب متمثلة بمحاولة تكوين نظرية مشتركة وتجانس في الأهداف وهنا يبرز سؤال مهم: كيف نتوصل إلى تركيب إداري على المستوى الدولي لصياغة استراتيجية تحقق النجاح للشركة؟ وهنا ينبغي الإجابة على السؤال بعناية من الناحية التطبيقية:

5. إذا كان المدير العام مسؤولاً عن فرع تابع لشركة متعددة الجنسيات فماذا عليه أن يفعل؟

في هذه الحالة يجد المدير العام نفسه ينفذ خطة طويلة الأمد وليس استراتيجية وللخروج من هذه الحالة هناك حلان:

أ. الحل الأول: أن يستمر بالعمل كما فعل المدير السابق في تطبيق الخطة الطويلة الأمد.

ب. الحل الثاني: أن يسعى لوضع استراتيجية خاصة به وهذا يتطلب المعرفة بإستراتيجية الشركة الأم، فإذا أفلح بذلك إرتقى إلى مستوى الفهم الشامل لعمله وإذا فشل فإن ذلك يدل على ذكائه الإستراتيجي وسعيه لفهم المحيط وقد يدفع الشركة الأم لإعادة النظر بإستراتيجيتها نتيجة مدخلاته الواعية.

6. يواجه المدير العام مشكلة "البقرات المقدسة":

أي الكوادر الادارية القيادية التي لا تتزحزح عن موقعها بسهولة، أو لا ترى في التغيير إيجابية لأن التغيير يتعرض لمصالحها أو لأنها ليست ذات كفاءة استراتيجية تلائم العصر. فكيف يتصرف معها؟

لاشك أن زجها في صياغة الاستراتيجية أمر مهم. والأهم من ذلك تطويرها لتساهم في تنفيذ الاستراتيجية عن قناعة من خلال تحفيزها مادياً ومعنوياً. وقد يتطلب الأمر ترويض هذه البقرات بإعطائها إجازة مفتوحة أو تلبية طلبها للتقاعد أو إعفائها من المسؤولية ذات التأثير في سير العمل.

صحيح في ذلك خسارة للتراكم المعرفي الذي بحوزتها، ولكن  
الوضوح والإنسجام وتفعيل عناصر القوة المحركة للستراتيجية مطلوب  
لنجاح الشركة.

#### 8- تغيير الاستراتيجية

كما أن المدير العام يعاني تحدياً عند وضع الاستراتيجية فإنه يعاني  
تحدياً آخراً عند تغييرها فإذا كانت الشركة قد ركزت في استراتيجيتها  
للسنوات الخمس القادمة في استحصال الديون (عنصر المردودات) فإن عليها  
أن تسعى لتغيير هذه الاستراتيجية بعد إستحصالتها وهذا يعني أن العمل من  
أجل استراتيجية جديدة ينبغي أن يبدأ من الآن.

مثال ذلك اعتماد عنصر السلع التي تباع بالنقد المباشر أو الأسواق  
التي تشتري بالنقد، إن مثل الإعتماد كقوة محرّكة للستراتيجية يتطلب  
تنفيذها تدريجياً من الآن ليكون جاهزاً للفعل بعد خمس سنوات عندما  
ينتهي استحصال الديون.

#### ❖ كيف نعد الاستراتيجية؟

الواقع أن معظم الكوادر الادارية لا تملك حساً استراتيجياً ولهذا فإن  
معظم الشركات لا تملك تقاليد عمل تعتمد الفكر الاستراتيجي وأن جل  
الإهتمام منصب على العملية التخطيطية التي من أفضل حالاتها  
التخطيط بعيد المدى. غير أننا، كما أوضحنا سابقاً، فإن الإعتماد على  
الفكر التخطيطي لا يكفي وأن الحاجة ملحة لإعتماده الفكر الاستراتيجي  
الذي يضع المدير العام أمام تحدي: يكون أو لا يكون.

هذا التحدي يجعل المدير العام يبحث عن وسائل تقوده إلى إنجاز  
الاستراتيجية الملاءمة لشركته وأهم هذه الوسائل:-

1. التوجه إلى ذوي الكفاءة من داخل الشركة أو خارجها وتشكيل فريق

إعداد الاستراتيجية برئاسته.

2. تزويد الفريق بما يحتاجه من معلومات.
3. المشاركة في تحليل المعلومات ومناقشة النتائج ووضع التوصيات.
4. تحديد القوة المحركة للاستراتيجية على ضوء التوصيات وبيان العناصر المساعدة حسب الأولويات.
5. عدم إهمال المستقبل البعيد المدى ورسم التوقعات التي تساندنا في المستقبل على تغيير الاستراتيجية.
6. وضع الصياغة العامة للاستراتيجية لتغطي الشروط التالية:
  - أ. التعريف الدقيق الذي يستوعبه المتلقي بسهولة.
  - ب. تكوين فهم مشترك لدى الكوادر القيادية والادارية في الشركة.
  - ج. إيجاد وسيلة لإبلاغ جميع العاملين وذوي العلاقة بتنفيذ الاستراتيجية.
  - د. إيجاد طريقة للتنفيذ المبرمج بالتعاون مع المنفذين.
  - هـ. اعتماد أسلوب المراجعة والتصحيح السنوي حتى وإن اقتضى الأمر اعماد مبدأ "الاستراتيجية بعد الاستراتيجية" أي التغيير الاستراتيجي المستمر حسب مقتضى الحال.

هذه هي أهم المنطلقات النظرية للعمل الإداري الذي تسترشد بها الإدارات العليا عند التفكير بالصياغات المناسبة لإدارة العمل. غير أن المعيشة اليومية تتطلب معلومات إضافية وتطبيقات عملية تساعد الإدارة العليا في إدارة مهمتها وهذا ما نجده في القسم الثالث.

## القسم الثالث

### التطور الإداري

سنتناول في هذا القسم مسائل تتعلق بالتطور الإداري وما يتطلبه ذلك من فهم قيم العمل وقياس النمو الإداري ومواكبة يوميات المدير ومصادر دعم الإدارة وصولاً إلى المدير الناجح القادر على مواجهة المشكلات المتزايدة الناجمة عن توسع العمل والنشاطات وحدة التنافس.

ولاشك أن واجبات المدير اليوم لا تنحصر في معالجة حاضر الشركة وإنما تتجاوز ذلك لمعالجة مستقبلية أي إعداد النفس أو الآخرين لإشغال وظيفة مدير المستقبل<sup>(1)</sup> القادر على أن يكون له موقف صحيح في ظروف المعمل المتغيرة، ولا يتراجع أو يتخذ موقفاً سلبياً من الحالة الجيدة التي اعتاد عليها سابقاً.

الفصل السابع- اعتبارات قياس قيم العمل

الفصل الثامن- إدارة الموقف

الفصل التاسع- الإدارة بالأهداف

الفصل العاشر- دعم التحرك الوظيفي

(1) نجاح المديرين ص 40

## الفصل السابع

### اعتبارات قياس قيم العمل ونموه

أكد التراث العربي والإسلامي على قيم العمل وعدها جواهر الحياة والعلاقات الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

غير أن تطبيقات إدارة الأعمال أخذت طريقتها التنظيمي في القرنين الرابع والخامس الهجري في زمان الدولة العباسية حيث نجح "الماوردي" في وضع أول نظرية لعلم الإدارة في التاريخ بتصد تنظيم العلاقة بين العامل ورب العمل وصولاً إلى العلاقة بين المواطن والحاكم من خلال تحديد الحقوق والواجبات بما يحقق العدالة وفق الرؤية العربية والإسلامية<sup>(2)</sup>.

غير أن هذه النظرية الادارية كانت توفيقية بسبب تعدد مراكز القوى في الإدارة الأمر الذي جعل التطبيق العملي لها يأخذ منحى المصالح الذاتية في كثير من الحالات مع أن جوهر النظرية يدعو إلى تحقيق العدالة والنمو الاجتماعي وتطوير الموارد والخدمات. ورغم ذلك فقد تحقق نجاح واضح في مجال العلاقات الاجتماعية والمالية وإدارة الأقاليم رغم سعة البلاد وترامي أطرافها.

---

(1) فكلمة عمل وردت في القرآن الكريم (26) مرة. وكلمة 'إعمل' وردت (5) مرات، وكلمة 'يعمل' وردت (12) مرة وكلمة 'يعملون' وردت (57) مرة، وكلمة 'أعمال' وردت مرة واحدة وكلمة عاملون وردت 3 مرات. أي أن مجموع ما ورد في القرآن الكريم ما يخص العمل 103 مرة وموزعة على صور عديدة منها البقرة والمائدة والتوبة والنحل والكهف ومريم وطه والفرقان والقصص والروم وسبأ وغافر والجنائية وآل عمران ويونس وهود وغيرها.

(2) الماوردي، في نظرية الإدارة ص 69.



لاشك أن التطبيقات الادارية تعتمد على الرؤية السائدة في فهم قيم العمل لدى الإدارة والعاملين فما هو المتصود بالقيم؟

المتصود بالقيم "القيم الإعتبارية" التي يعدها العاملون مهمة (من وجهة نظرهم) انطلاقاً من مفهوم الصواب والحق والعدالة<sup>(1)</sup>. ومن هنا يأتي معظم نظام القيم أي ترتيبها حسب الأهمية.

ونظراً لأن المجتمعات تختلف من زمان إلى آخر فالقيم مختلفة تبعاً لمتغيرات المجتمع عبر العصور، وتؤثر هذه التغيرات على إنتاجية العمل أي أنها تعني ضرورة المداخلة الادارية لإيجاد أفضل الصيغ.

ما هي سمات الاختلاف؟

في استطلاع أجرته مجلة هافارد للأعمال في (159) شركة أمريكية تبين أن أغلب العاملين يعتقدون أن الشركات التي يعملون بها لم تعد كما كانت من حيث العناية بهم وتفسر المجلة عدم الرضا أنه يعود لتغير القيم الاجتماعية بسبب تغير القيم الاقتصادية<sup>(2)</sup>

وفي دراسة أخرى لرصد القيم في المجتمعات المعاصرة ومقارنتها بالمجتمعات التقليدية تبين اختلاف واضح كما هو في الشكل رقم (3).

مثال ذلك:

تقدم شخصان لإشغال درجة مدير قسم. الشخص الأول رقم (1) والثاني رقم (2) وعند تطبيق القيم الاعتبارية عليهم وجد الراصد اختلاف فيما بينهم يبيئه الشكل رقم (4).

(1) قيم الموظفين ص 6-7.

(2) المصدر السابق ص 8.

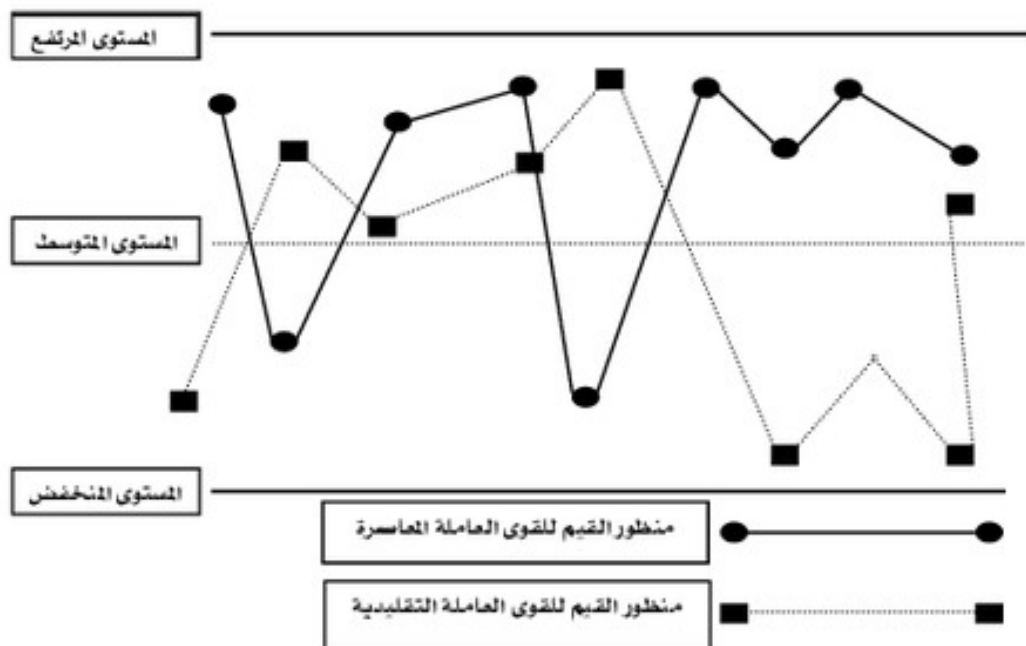
ومن تحليل النتائج نجد أن المرشح رقم (1) يميل إلى الرقابة والمتابعة وهو معتد بنفسه ومحِب للنظام ويحسن العلاقات الاجتماعية ويتحمل المخاطر أي أنه بجانب الأعمال الإبداعية أما المرشح الثاني فهو متفوق بمسألة الاعتداد بالنفس مع هبوط قيمة الاعتبارية الأخرى فيكون القرار الإداري أن المرشح الأول أفضل من المرشح الثاني في حالة تساوي التأهيل الفني والمعرفي في (درجة التحصيل الدراسي والعملي).

من تحليل النتائج البيانية نجد أن المنظور السائد لدى القوى العاملة المعاصرة يتوجه نحو الأهداف الشخصية، فالعامل في حاجة شديدة إلى التغيير ويرغب في أداء الأعمال الجذابة (غير الروتينية) ويولي قليلاً من الاهتمام لمسائل الولاء والأمن. أما منظر اليد العاملة التقليدية فهو شديد الولاء للعمل ولديها حاجة شديدة للأمن والاستقرار وتنصرف اهتماماتها للأعمال الروتينية ولا تحتاج إلى الإبداع والابتكار وهي تبحث عن فرصة للترقية.

### شكل رقم (3)

#### قيم العاملين

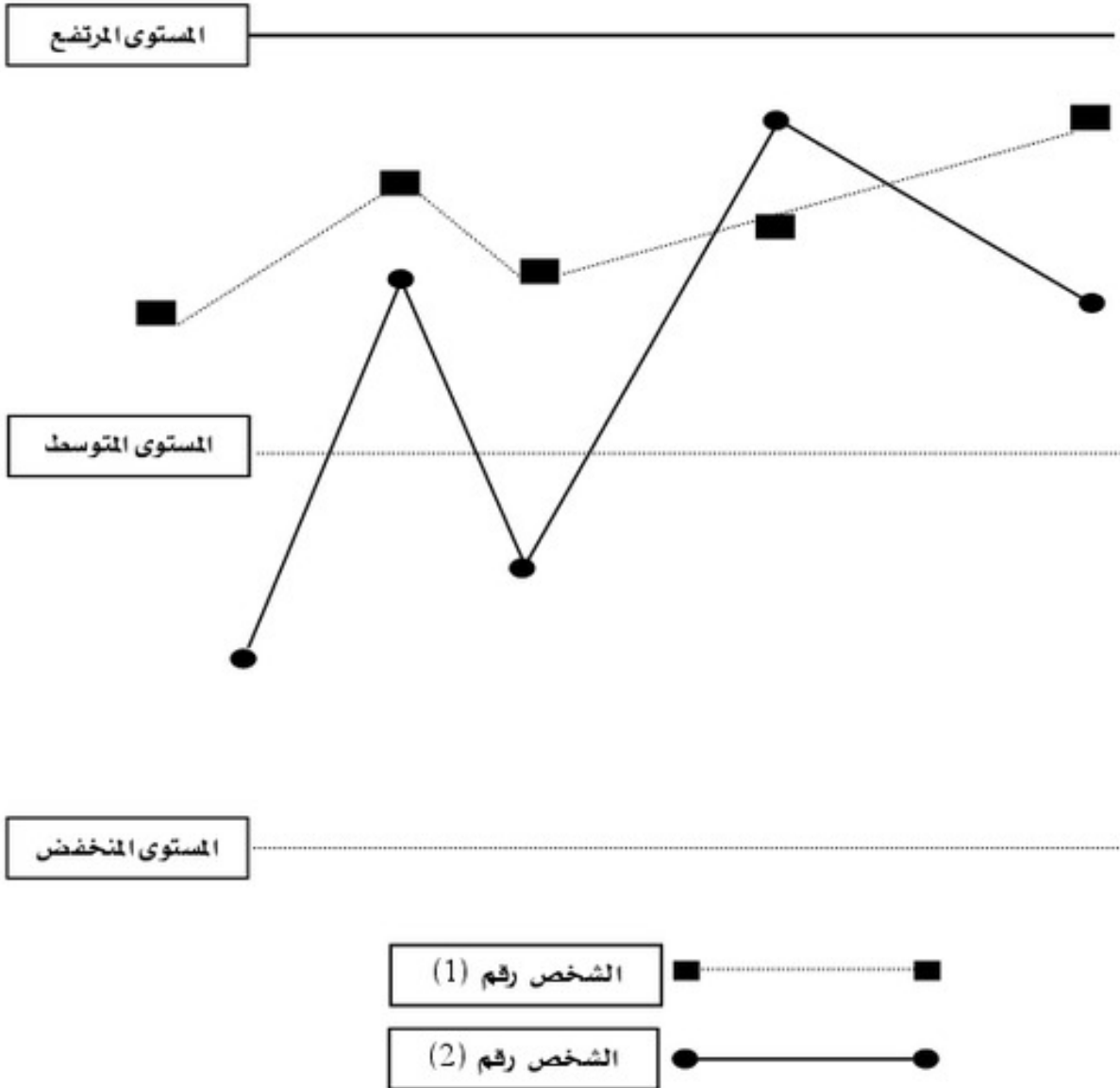
فرص العمل المشاركة العمل الأمن التقدير الاتصالات الولاء الأهداف  
الترقي الخلاق الجذاب الشخصية



## شكل رقم (4)

### نماذج قيم العاملين

النزعة إلى الرقابة      الاعتداد بانفس      حب النظام      العلاقات الاجتماعية      تحمل المخاطر



❖ هل للسّن علاقة بقيم العمل؟

في إحدى البحوث<sup>(1)</sup> تبين ما يلي:

كلما صغر السن فضل العاملون العمل الآلي وكلما كبر السن

فضل العاملون العمل اليدوي.

❖ هل للجنس علاقة؟

جاء في دراسة أخرى<sup>(2)</sup> أن النساء أكثر ميلاً لرعاية الجوانب

النفسية، بينما يرى الرجال جوانب الريح في نشاطهم الإداري هي الأهم.

كما تميل النساء نحو التسامح والكرامة والمساواة والتعاون والثقة،

ويؤمن الرجال بهذه القيم ولكن على مستوى أقل من النساء.

❖ ما هي قيم المديرين؟

غالباً ما تكون قيم المديرين انعكاساً لقيم رؤسائهم أما نظرتهم إلى

العاملين فهي أقل ثقة من نظرتهم إلى رؤسائهم، ويواجه المديرون صعوبة في

جعل قيم العاملين لقيم التنظيم الأعلى ويبدلون في هذا المجال جهداً

كبيراً. وعند تطبيق قواعد القيم على المدراء العلميين نجد اختلافاً

يوضحه الشكل رقم (5):

وعند تحليل النتائج نجد أن المدير رقم (1) مدير معاصر والمدير رقم

(2) مدير تقليدي ويفضل المرشح الأول لأنه أكثر احتمالاً وقدرة لصنع

القرار لأنه يتحمل المخاطر وهي يعتني بالعلاقات الاجتماعية والنظام

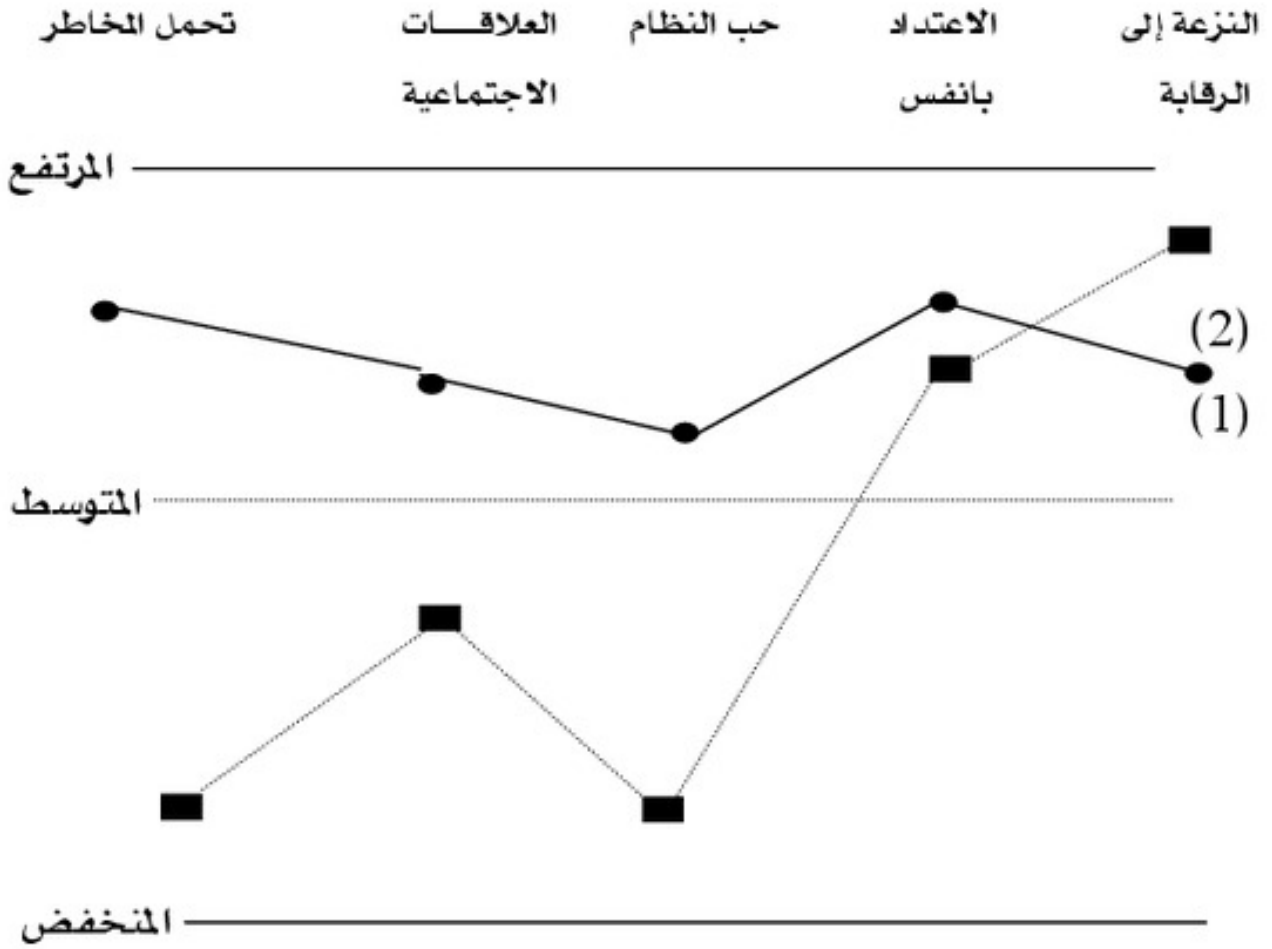
وليس لديه نزعة شديدة للرقابة.

(1) المصدر السابق ص 36.

(2) المصدر السابق ص 39.

## الشكل رقم (5)

### قيم المديرين



### - الإختبار الذاتي للقيم الإعتبارية

الغرض من الإختبار الذاتي تقصي القيم الإعتبارية التي يمارسها المدير العام وهو اختبار لا يطلع عليه أحد ولكنه يساعد المدير العام على معرفة نفسه وطريقة عمله.

يتكون التقصي من (40) سؤال وما عليك إلا أن تشير إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل عنصر من عناصر التقصي باستخدام المقياس المكون من (7) مراتب يوضحها شكل (6) التالي:



مثال ذلك: أنا راضي عن طريقة اشراف مديري الأعلى فإذا وضع الرقم (5) يعني أنه محايد إما إذا وضع (1) فإنه غير راض على الإطلاق وإذا وضع (7) فهو موافق بشدة.

### عناصر التقصي:

1. الشركة تنتج بالصدفة أكثر من التخطيط المنظم.
2. تتوقع مني الشركة أكثر من اللازم.
3. الأمن والاستقرار مهم بالنسبة لي.
4. الاستعداد الدائم ضروري لأداء العمل.
5. انتهز الفرص يتود إلى الأخطاء.
6. ترفيع الموظفين أساسه العلاقات وليس الكفاءة.
7. من الحكمة اخفاء الأخطاء عن الإدارة العليا.
8. اعمل وفق جدول زمني دقيق.
9. ينبغي أن لا تؤثر المشاعر الشخصية على العمل.
10. أنا قلق على المستقبل.
11. نحتاج إلى قليل من الحظ وكثير من الكفاءة.
12. يرى العاملون في شخصي على أنني مقتدر للغاية.
13. هناك دائماً أكثر من طريقة صحيحة لأداء العمل.
14. يؤدي الناس أعمالهم اختياراً لا إجباراً.
15. يجب على المديرين إمتلاك الرغبة لتحمل المخاطر.
16. املك الصلاحية للتحكم في فاعلية أداء الشركة.
17. أنا راضٍ عن التقدم الذي أحرزته في هذه الشركة.
18. الاقي سعادة غامرة حين اعمل في ظروف غير واضحة.
19. العلاقات الشخصية مهمة لأداء العمل بنجاح.

20. أجد نفسي مضطراً أحياناً لأن اتخذ قرارات مبنية على معلومات غير كافية.
21. النجاح في أي شركة يعتمد على أن تكون في المكان المناسب في الوقت المناسب.
22. قليلاً ما يفهم الآخرون آرائني.
23. أتضايق من تداخل المسؤوليات.
24. يستجيب معظم العاملين للحوافز السلبية أكثر منها الحوافز الإيجابية.
25. اتخاذ القرارات الفعالية هو عملية تنظيمية.
26. التخطيط السيء الذي تقوم به الإدارة العليا يعيق أداء عملي.
27. أن المديح الذي ألقاه من العاملين ليس له ما يبرره في أغلب الأحيان.
28. أصاب بالإحباط عندما أجد القرارات غير واضحة في الشركة.
29. ينبغي أن يتأكد العاملون أن مشكلاتهم الشخصية لا تؤثر على عملهم.
30. معظم إنجازاتي في الشركة جاءت عن قرارات حذرة اتخذتها.
31. من المعتول الإعتقاد أن المديرين مسؤولون عن السلوك الوظيفي لمروسيهم.
32. قدمت بعض المساهمات القيمة للشركة.
33. في المواقف غير الواضحة احب اتخاذ القرارات بنفسي وامسك بزمام الأمور.
34. لا داعي لإعطاء التقدير الكافي لمن ينجز عملاً جيداً.
35. تستند بعض القرارات الجيدة إلى الشعور الباطني.

36. بصفتي مدير فإن تأثير أسلوبك كبير على أدائي.
37. أنا راضٍ عن أدائي لأنني أبذل قصارى جهدي.
38. أحب أداء العمل بأقل قدر من التوجيهات.
39. من يعمل جيداً ينبغي إشعاره بذلك.
40. تحتاج المعاملات في الشركة إلى موافقات كثيرة.

هذه العناصر تساعدنا في قياس الأسلوب الإداري من خلال تبويبها في

خمسة أبعاد أساسية:

1. نزعة عالية للرقابة يتم قياسها بواسطة العنصر رقم (1) وكل خامس عنصر بعده إلى آخر القائمة (6،11،16،21...).
2. الإعتداد بالنفس يتم قياسه بواسطة العنصر رقم (2) وكل خامس عنصر بعده إلى آخر القائمة (7،12،17،22..).
3. حب النظام يتم قياسه بواسطة العنصر (3) وكل خامس عنصر بعده إلى آخر القائمة (8،13،18،23).
4. العلاقات الاجتماعية يتم قياسها بالعنصر رقم (4) وكل خامس عنصر وهكذا إلى آخر القائمة (9،14،19،24).
5. تحمل المخاطر يتم قياسه بالعنصر رقم (5) وكل خامس عنصر وهكذا إلى آخر القائمة (10،15،20،25..).

أجمع العلامات التي حصلت عليها فيما يتعلق بكل بعد من الأبعاد الأساسية ثم أرجع إلى الشكل البياني السباعي وضع علامة (x) على الخط الأعلى مباشرة لكل فئة وذلك لتحديد البعد وستكون النتيجة النهائية صورة لتقييمك الشخصية في ما يختص بوضع العمل الحالي.



- مثال ذلك: الاسئلة المتعلقة بتحمل المخاطرة

5،10،15،20،25،30،35،40 تكون اجابتها بموجب المتقياس

السباعي كالاتي:

- العنصر رقم (5): لا اوافق = 1

- العنصر رقم (10): لا اوافق = 2

- العنصر رقم (15): اوافق بشدة = 7

- العنصر رقم (20): اوافق = 6

- العنصر رقم (25): اوافق = 6

- العنصر رقم (30): اوافق = 6

- العنصر رقم (35): اوافق = 6

- العنصر رقم (40): لا اوافق = 2

مجموع النقاط = 36

أي أن تحمل المخاطر 36 درجة من مقياس 56 درجة أي أن المدير

المعاصر يتحمل المخاطرة.

لاشك أن لهذه القيمة تأثيراً على النمو الاداري للشركة، ويختلف

هذا التأثير تبعاً لعوامل أخرى تتعلق بالشركة نفسها منها حجم الشركة

وعمرها، فالقيم والاعتبارات التي تصلح لهذه الشركة قد لا تصلح

لشركة أخرى أو التي تصلح في هذا الزمن قد لا تصلح لزمن آخر مما يؤثر

على النمو الاداري وقياسه.

- قياس النمو الاداري

هنالك عنصران يحددان توجهات النمو الاداري هما: الزمن وحجم

الوحدة الادارية (Age and Size) وهذا يعني أن التوجه الاداري في زمن

معين لا يصلح لزمن آخر.

مثال ذلك: الإدارة المركزية التي كانت صالحة في بعض المجتمعات خلال السبعينات أصبحت غير صالحة في التسعينات ويحدث مثل هذا إذا كبر حجم الوحدة الادارية (الشركة، المؤسسة، الوزارة... الخ)

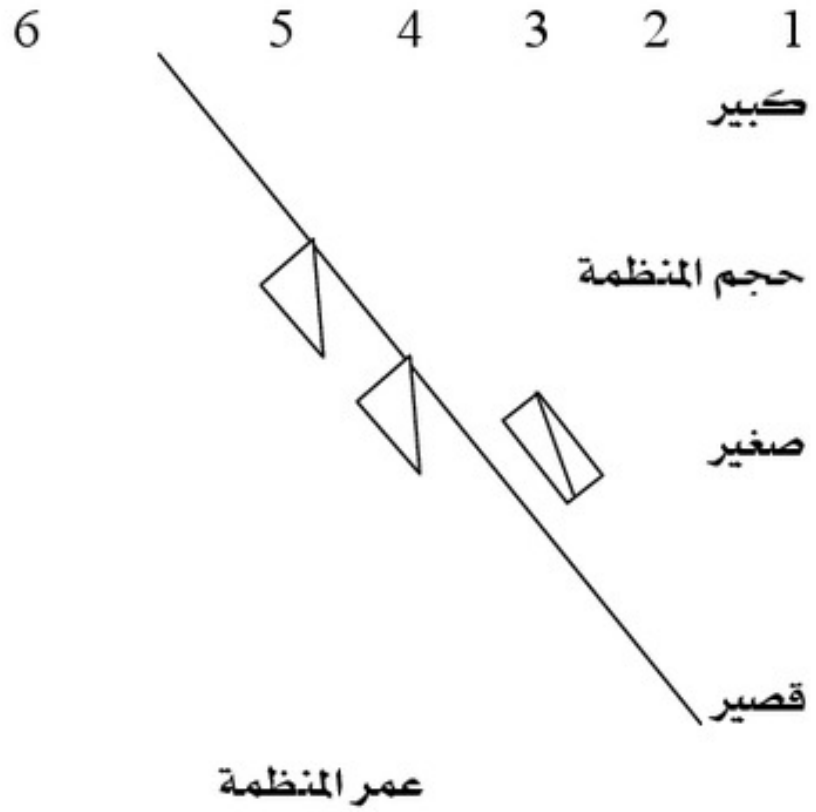
حيث تتعاضم مشكلة التنسيق والاتصالات وتتعدد مستويات الإدارة والقرارات وتزداد الاعتمادية المتبادلة بين مستويات الإدارة صاعداً ونازلاً.

وعند الأخذ بنظر الإعتبار السلوك المزدوج لهذين المتغيرين (للزمن والحجم) يمكن التمييز لتشخيص خمس مراحل للنمو الاداري ولكل منها شقان الأول يعكس المنظمة (المؤسسة) والثاني يعكس الأزمات. الشكل رقم (7) يبين مراحل النمو والأزمات المرافقة لها ومنه نجد:


أولاً: في المرحلة الأولى تكون الوحدة الادارية صغيرة والفترة الزمنية قصيرة أيضاً فتحقق القيادة بعض الابتكارات بفضل الإندفاع المعتمد على تراكم المعلومات بما يتفوق على متطلبات المرحلة ونجد المدير العام مندفعاً في ادائه وتوجيه مرؤوسيه خاصة عند لمس النتائج الإيجابية للعمل وتوسيع التسويق فتبدأ أزمة في القيادة لمعالجة مستجدات العمل في التسويق ومتطلبات الإنتاج للايفاء بالتزاماته إزاء المستهلك.

## شكل رقم (7)

مراحل التطور والأزمات في العمل الإداري



الأزمات 

التطور 

القيادة لمعالجة مستجدات العمل في التسويق ومتطلبات الإنتاج  
للايفاء بالتزاماته إزاء المستهلك.

ثانياً: في المرحلة الثانية يحدث التطور باتجاه اعطاء بعض الإستقلالية  
للادارات التابعة للادارة العليا في الانتاج والتسويق وغيرها من  
الادارات غير أن هذه الإستقلالية (Autonomy) وهي خطوة متطورة،  
تخلق في نفس الوقت أزمة جديدة بسبب تصادم التطور الجديد  
(الإستقلالية) مع سياسة اعتادها المدير العام في المرحلة الأولى وهي  
التحكم في التوجيه.

ثالثاً: في المرحلة الثالثة يحدث تطور اسمه التفويض (Delegation) والاختذ بمبادئ اللامركزية فتتوسع الصلاحيات وهذا يتطلب نوع من المراقبة (Control) فتحدث أزمة اسمها التنسيق لمعالجة تعدد مراكز القرارات واستقلاليتها النسبية بسبب التفويض.

رابعاً: في المرحلة الرابعة يكون التطور بإتجاه التنسيق (Coordination) الذي يؤدي إلى اهتمامات الإدارات التابعة بترتيب أمرها لحماية نفسها فتظهر أزمة جديدة اسمها البيروقراطية (Red Tape) أو سياسة الخطوط الحمراء التي لا يمكن تجاوزها إلا بإجراء فتشدد خصوصية كل قسم ويتم تأخير العمل بتعليمات وصلاحيات وواجبات وكلها تتطلب مداخل الإدارة العليا للحسم واتخاذ القرارات فتشدد الأزمة ثقلاً على العمل والعاملين.

خامساً: لم يبق أمام الإدارة العليا من تطوير غير منهج المسؤولية المشتركة وتعزيز التكاتف والتآزر (Collaboration) وتشكيل فرق العمل (Teams) لمعالجة الأزمات وهذا سيقود حتماً إلى أزمة جديدة عنوانها تحقيق الذات (personalty) حيث يسأل العاملون أنفسهم (ومنهم المدير العام أحياناً) ما هي مصلحتي في هذا الحماس؟ صحيح أن الإدارة العامة تقدر جهدي وأن مواردني تتقدم بتقدم موقعي في العمل، غير أن الجهود المبذولة لا تتناسب مع الدخل المستحصل.

سادساً: التطور الذي سيجري في هذه المرحلة هو اعتماد الحوافز والمكافآت المرتبطة بإنجاز العمل وهذا يقود إلى أزمات أهمها زيادة التكاليف وشعور العاملين بأن الحوافز والمكافآت لا توزع بشكل عادل.

إنها سنة الحياة، التطور والأزمات، ولعل السنوات القادمة ستأتي بتطور آخر نتيجة التقدم الهائل في علم المعلومات والاتصالات وسيصاحب ذلك أزمات منها القرصنة على المعلومات والإجراءات وحدث أخطاء نتيجة السرعة وعدم الاتصال المباشر.

❖ أين نحن الآن من هذه المراحل؟

إن المتتبع للادارة الصناعية في الوطن العربي يجد هذه المراحل مجتمعة ولكن بنسبة مختلفة تبعاً لعمر المشروع وحجمه غير أن أزمة البيروقراطية هي السائدة (المرحلة الرابعة) وتسير عملية التحول نحو المرحلة الخامسة ثم السادسة وهذا لا يمنع أن تكون بعض الشركات في المرحلة الأولى أو الثانية أو الثالثة تبعاً للقاعدة التي ذكرناها. ومن هنا نجد أن الشركة (أي شركة) مثل الكائن الحي ينمو ويتطور وقد يموت تبعاً للتطور الداخلي والخارجي له.

❖ هل هذه الرؤية تلائم الادارة العربية؟

تستند الادارة العربية إلى محورين: المحور الاجتماعي الذي يسعى لتحقيق الرفاه العام والعدالة في توزيع الدخل والمحور التنموي الذي يسعى لتنمية الموارد البشرية والمادية.

ولا تتعارض هذه الرؤية مع نشاط القطاعات العام والخاص والمختلط، وإنما يتم العمل ضمن موازنة تؤمن تصويب المسارين الاتجاهين الاجتماعي والتنموي لذا فإن الأزمات المتولدة من تقادم الادارة واتساع حجم العمل يمكن معالجتها على ضوء الرؤية العربية التي ذكرناها، وهذا لا يمنع حصول اجتهادات تقود إلى رؤية أفضل في مسار التطبيق لتعزيز الموقف الاداري وإلا تعرضت الشركة إلى الموت.

## - دورة حياة الشركات (1)

بناء على التقييم وتوجهات النمو الإداري نجد أن الشركات كأبي كائن حي، لها دورة حياة. وتؤكد الدراسات أن أغلب الشركات تموت وهي في طور الشباب أي أن عمرها لا يتجاوز العشرين عاماً، بينما هناك شركات يمتد عمرها لأكثر من قرن من الزمن.

وأهم شروط الديمومة واستمرار العمل والتقدم الجوانب الخمسة التالية:

1. القدرة على الابتكار والتجديد.
2. العمل بروح الفريق.
3. عدم التوجه نحو تعظيم الأرباح في الأمد القصير واعتماد النفس الطويل.
4. تنمية القوى العاملة وزيادة معلوماتها وثقافتها والارتقاء بقيمتها.
5. المطابطة بين ما تعد به الشركة ونوعية منتجاتها.

### كنموذج للشركات المعمرة نذكر:

- شركة جنرال اليكتريك تأسست منذ (105) سنة.
- شركة سيمنز عاشت أكثر من (50) سنة.
- شركة فيليب موريس عاشت أكثر من (50) سنة.

## - هل من تفاصيل أخرى تخص المدراء والعاملين؟

تشير بعض الدراسات (2) إلى عوامل النجاح وال فشل العملية تخص المدراء والعاملين في ظروف الحياة المعاصرة وتخلص إلى استنتاجات:

(1) دورة حياة الشركات، ص 20- 25.

(2) مجلة الاتحاد العربي للصناعات الهندسية، نيسان 1998، ص 49.

1. إذا أقدمت على عمل وعرض عليك راتباً أطلب بالبداية زيادة لا تتجاوز 20% ثم اطلب زيادة أخرى بعد ثبات الكفاءة لأن الكفاءة مقياس التقييم.
2. أن أكثر من ثلث الخريجين الذين يحملون شهادة ماجستير في الإدارة ينتقلون من عملهم الأول إلى عمل آخر في فترة لا تزيد على السنتين.
3. المؤسسة التي عدد أفرادها يقل عن المائة يكون فيها مدير الشؤون الإدارية ضمن البطالة المتنعة نسبياً بسبب تطور الإدارة الآلية.
4. إذا عرض عليك عمل مع شركة جديدة فاطلب العمل في قسم العلاقات لتحصل على فرصة أفضل للتطور في المستقبل بسبب الدراية المتشعبة بالعمل.
5. العمر المناسب لعنوان الوظيفة:
  - 24 سنة مساعد تسويق.
  - 26 سنة مساعد مدير إنتاج؟
  - 28 سنة مدير إنتاج (قسم).
  - 33 سنة مدير عموم الإنتاج.
  - 39 سنة مدير تسويق.
6. أفضل الخبرات التي تؤهل للإدارة العامة هي إدارة المبيعات.
7. أن اسم المهنة سيكون سيئاً ما لم يصاحبه تقدم معنوي ومالي.
8. خلال المقابلة الشخصية لأي مسؤول احرص أن تكون مدة أجابتك لا تزيد عن دقيقة لكل سؤال.

## ❖ ما هو سر نجاح المدراء؟

للإجابة على هذا السؤال أجرت مجلة فورتن الأمريكية استفتاء شمل أكثر من (12000) شخص من أكثر الناس معرفة بعالم الأعمال في الولايات المتحدة وكانت النتيجة كالآتي<sup>(1)</sup>:

### أولاً: الرؤية الصحيحة للأمور:

إن هذه الرؤية الصحيحة تأتي من الاستراتيجية الصحيحة والمعرفة الدقيقة بالقوة المحركة للاستراتيجية وبالتالي سهولة توجيه العاملين.

### ثانياً: اكتساب حب العاملين:

إن تطبيق القاعدة الإدارية الذهبية (المنفعة المشتركة) يعطي المدير قوة من خلال اكتساب حب العاملين وهذا يساعد على تحقيق المزيد من النجاح بسبب اندفاع العاملين للعمل.

### ثالثاً: جوالعمل المولد للطاقة:

الإنسجام والظروف البيئية الجيدة تولد جواً مولداً للطاقة يساعد على الابتكار ويشجع العاملين على تطوير جميع مفاصل العمل.

### رابعاً: حسن توجيه الإستثمار:

من المعلوم أن العبرة ليست في تحقيق الأرباح دائماً وإنما في إعادة استثمارها لتوليد المزيد من العمل والأرباح والرفاه للفرد والمجتمع.

### خامساً: العقلانية في إتخاذ القرارات:

لأن سر النجاح في التخطيط والبرمجة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية العقلانية المدروسة بشكل منظم وليس رد فعل الصدفة والحظ.

(1) منظمة التنمية الادارية، أخبار الإدارة 21، 22، 1988.



سادساً: يبقى الإبداع المستمر والتجديد واحداً من أعظم أسرار نجاح المدير.

#### - الرأي العام للإداري

تشارك جماعات واسعة من المواطنين في مناقشة المسألة الادارية، وتزداد مساهمات الجماعة والأفراد بتزايد التقدم المعرفي الاحتكاك بالشركات الإنتاجية وهذا ما ندعوه باسم الرأي العام الاداري المعبر عن وجهة نظر المستفيدين من النشاط الاداري الإنتاجي والخدمي.

صحيحة هي المتولة التي أكدت أن الإدارات لمعالجة المشكلات<sup>(1)</sup>، وبتدر تعلق الأمر بالمستهلك فإنه يتمنى على الإدارة أن تعالج بصورة مستمرة الأسعار باتجاه التخفيض، والنوعية باتجاه التحسين، والتنوع باتجاه توفير السلع التي تلبى الحاجات، والسرعة باتجاه تلبية الحاجات والخدمات بأقصى سرعة ممكنة وبيئة العمل باتجاه تحسينها بما ينعكس على العاملين والمراجعين والمستفيدين من النشاط، والاتصالات من خلال توفير المعلومات على السلع والخدمات بالشكل الذي يسهل على المستفيدين الوصول إليها أو استلامها في المنزل وموقع العمل، وأخيراً الرضا من خلال تلبية الحاجات بأفضل صورة من الشفافية والوضوح.

وفي حالة تلبية تمنيات المستهلك التي ذكرناها تحقق واجباً إدارياً عاماً يكون حليفاً للقيادة الادارية وليس مضاداً لها.

---

(1) أخبار الإدارة العربية ص 4.

## الفصل الثامن

### إدارة الموقف

الحقيقة أن الإدارة هي معالجة مواقف. فإذا كانت المواقف صغيرة (يومية) فتعالج ضمن مفهوم "يوميات الإدارة" وإذا كانت متوسطة الأهمية فتعالج ضمن ما نسميه "سياسة الإدارة" وإذا كانت كبيرة ذات خطورة على النشاط فتعالج بما نسميه "ستراتيجية الإدارة" من هنا فإن إدارة الموقف "Situational Management" هي إطار لتنظيم إداري ظهر في السنوات الأخيرة ضمن ما يسمى بالنظام الإداري المفتوح " Open System"<sup>(1)</sup>.

إن إدارة الموقف بهذا المعنى تعطى فرصة للإداري أن يتمرد على الصيغ الجامدة ويتوجه إلى استخدام الوسائل المتوفرة لديه لتحقيق أفضل النتائج، وأهم هذه الوسائل استخدام العقل الإداري ضمن ما تسميه إدارة العقل.

#### - إدارة العقل

يجد المختصون في إدارة الأعمال أن إدارة العقل من أهم النشاطات اليومية للمدير الناجح، فما هو المتصود بإدارة العقل؟.

للإجابة على هذا السؤال لا بد من معرفة خواص الدماغ البشري الذي يتكون من عشرة مليارات خلية لدعم قدراته العقلية<sup>(2)</sup>.

(1) الإدارة الموقفية، ص4.

(2) إدارة العقل ص10.

ومع أن الإنسان يفقد يومياً عشرة آلاف خلية دماغية، ولكن الاحتياطي منها كبير بدرجة أن الإنسان في سن الثمانين لا يفقد أكثر من 3% من قدرته الدماغية. ويمكن للمدير أن يستفيد من هذه القدرة العقلية في تمشية أعماله اليومية والبعيدة الأمد عن طريق طرح الأسئلة والسعي في إيجاد الردود عليها ثم اعتماد عملية "التكوين" أي جمع الردود وتكوين شيء جديد ثم تقويم هذا الشيء من خلال التطبيق.

وتعد الذاكرة من أهم مواهب العقل التي تساعد المدير في معالجة الأعمال اليومية والدائمة، والفرق بين الذاكرة والحاسوب أن الدماغ يستقبل جميع المعلومات غير أنه يختار ما يحتاجه منها لحفظه في الذاكرة وترتيب المعلومات الأخرى بعيداً عن الذاكرة، بينما ينظر الحاسوب إلى المعلومات بصورة متساوية فيمتلئ بالمعلومات دون الحاجة إلى ذلك.

ومن وسائل تثبيت المعلومات في الذاكرة التكرار والتسجيل واستخدام الرموز والبطاقات السريعة التناول وهي وسائل يومية يستخدمها المدراء الناجحون لإنعاش الذاكرة وتنظيم الإسترجاع بسرعة ودقة.

ويحتاج المدير إلى الخيال، إضافة إلى المعلومات لإدارة نشاط العقل، فالخيال يساعد المدير على تصور الأحداث قبل وقوعها والتحوط إلى ذلك، كما يفيد في استنباط الأفكار الجديدة والحلول المناسبة لما يقوم به المدير من مناقشات موضوعية تقود إلى نتائج موضوعية. فالعبرة ليست في كسب النقاش لأن كسب النقاش لا يعني النجاح في إستنتاج القرار المناسب ولأن النقاش الذي لا ينتهي بقناعة الأطراف لا يعطي النتائج المرجوة.

#### - جدلية القرار

يعتمد بعض المدراء إلى صيغ لحسم جدلية القرار منها:

1. دع المسألة إلى وقت آخر.

2. لسنا مستعدين لبحث هذا الموضوع.
3. دعونا نعلق الموضوع مؤقتاً.
4. دعونا نفكر به أكثر.
5. يلزمه عمل كثير.
6. دعونا نجري بحثاً في البداية.
7. علينا تشكيل لجنة لهذا الغرض.

كل هذه الخيارات قد تتوصل إليها عند المرور بجدلية القرار ويمكن لا حدها أو لمجموعة منها أن تكون صحيحة إذا كانت تهدف إلى الوصول إلى نتيجة صائبة توصلنا إلى قرار صائب. وقد يتطلب الأمر الإستعانة ببيوت الخبرة الخارجية إذا تطلب الأمر.

#### ❖ ماذا عن المركزية واللامركزية في السياقات اليومية ؟

إن أعلى درجات المركزية ما يدعى باسم المركزية الفائقة ( Over centralization ) التي تعني حصر السلطات بيد المدير، ولهذه المركزية سمات:

1. الإستئثار بالسلطة وضعف الميل إلى التفويض.
2. إنعدام المشاركة في إتخاذ القرار.
3. إتساع نطاق قرارات الإدارة لتشمل الصغيرة والكبيرة. ولهذه الإدارة نتائج مرهقة أهمها:
1. استغراق الإدارة بالجوانب التفصيلية وإخفاقها في الجوانب لستراتيجية.
2. تعدد المنشورات والقرارات وتوسع الهيكل التنظيمي المسؤول عن إصدارها ومتابعتها وتنفيذها ورفع تقارير عنها وتحليل نتائجها وخرن وثائقها واسترجاعها وإتلافها بعد الإنتهاء منها.

3. توقف بعض الأعمال لحين موافقة المدير حتى وإن كانت بسيطة مثل تغيير مكان طاولة العمل.

ولهذه المركزية انعكاسات تشعر بها الجهات التي تتعامل معها الشركة وهي في الغالب سلبية وأهمها ما يلي:

1. بطء عملية اتخاذ القرارات في بيئة سريعة التغيير.
2. ضعف الروابط بين اتخاذ القرارات وتنفيذها.
3. كثرة التساوي والملاحظات القانونية والاجتماعية.
4. إتاحة الفرصة لوقوع الخلل والتقاطع مع شركات أخرى أو مع القوانين.

وكننتيجة عامة للإدارة المركزية أن المدير يمارس أعمالاً يومية لا علاقة لها بالأهداف وإنما هي حاصلة من سوء الإدارة وتخلفها فتكون المحصلة " إدارة مشاكل" وليس "إدارة أهداف"<sup>(1)</sup>.

وقد تتوسع المركزية لتشمل "مركزية المكان" أي ضرورة مراجعة المركز العام مع أن المسألة يمكن أن تحل بمراجعة الوكيل الموجود في الموقع الذي فيه المراجع. ويعتبر بعض المدراء بأنهم قد ورثوا نظام المركزية وليس بالمستطاع التخلي عنه بهذه السهولة.

نعم إذا كان الأمر صعباً زمنياً فعلينا المباشرة من الآن بمنهجية للإبتعاد عن المركزية والإقتراب من اللامركزية وتخفيف الحالة تدريجياً بالوسائل التالية:

---

(1) إدارة العقل ص 10.

1. أسناد الأعمال التنفيذية للأقسام المختصة.
2. اقتصار عمل الإدارة العليا (الإدارة) على توجيه النشاط الاستراتيجي والتخطيطي والتحديث.
3. تقليل مراتب الهيكل التنظيمي وتقريب العاملين إلى مراكز القرار.

❖ ماذا عن الحالات الادارية<sup>(1)</sup>.

الحالة الادارية موقف يتطلب تحرياً وتحليلاً وقراراً لجعل الحالة الادارية تخدم مصالح الشركة. وبعبارة أخرى أن الحالات الادارية محاولة لرؤية الظواهر والمشاكل الادارية على وجه يماثل الواقع بتصد تحديد المشكلة وإيجاد الحل المناسب.

ويعد أسلوب الحالة الادارية من أفضل وسائل التدريب على المسائل الادارية وكثيراً ما يأتي بنتائج إيجابية إذا اعتمد مصادر معلومات مناسبة، منها الدراسات الميدانية وتحليل النتائج أو دراسة الحالة وفق أوليات الشركة وذلك من خلال مراحل من الإجراءات:

1. تحديد الحالة الادارية.
2. البحث الميداني عنها وتحديد الجهات المتعلقة بها.
3. التوصل إلى صيغة الحل.
4. عرضها على المسؤولين.

- مثال عن الحالات الادارية

يواجه المدير ( المدير العام ) مشكلة عدم إعداد خطة الشركة في ميعادها المحدد فيكيف يتخلص المدير من الإحراج؟

(1) د. حسن أبشر الطيب - الحالات الادارية، المجلة العربية للإدارة 2/1998، ص 99.

فهو لا يستطيع تقديم الخطة في موعدها المحدد ولا يستطيع إقناع مجلس الإدارة بتغيير الموعد للحصول على الفترة اللازمة (شهر مثلاً).  
لحل هذه المسألة ينبغي وضع عدة أسئلة:

1. ما هي الأسباب التي قادت إلى عدم إعداد الخطة في ميعادها؟
  2. ما هي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لإعداد الخطة في ميعادها (بعد أسبوع مثلاً)؟
  3. ماذا ينبغي أن يفعل المدير لمنع تكرار ذلك في المستقبل؟
- وبعد استكمال ما يمكن استكماله تقدم الخطة على أفضل صورة ممكنة ويتم الشرح لمجلس الإدارة عن هذه الحالة وأسبابها واستحصال الإقرار المبدئي للخطة لحين وضعها في الشكل النهائي بعد شهر.

#### - اتخاذ القرار

لا شك أن عملية اتخاذ القرار (Decision Making) تعني إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف وبهذا المعنى فإن القرار الإداري مسألة مهمة في الحياة العملية للمديرين. ويمر القرار بعدة مراحل تختلف باختلاف المدراء واختلاف الموضوعات<sup>(1)</sup>:

- بعض المدراء يتخذ قراراته بعد التعرف على جميع الجوانب وجميع المعلومات الأساسية بشأنها ثم يرسم عدة حلول. وبعد المناقشة يتخذ القرار.

- وهناك مدراء آخرون يضعون مسألة الإعتراف بوجود حالة للمعالجة في أولويات الإجراءات ثم يقومون بتحديد الأبعاد

---

(1) القرارات الادارية وعملية اتخاذها، ص 34

وجمع المعلومات على ضوء ذلك لكشف الجوانب الغامضة وتحليل النتائج والتوصل إلى عدة خيارات للأخذ بأفضلها الأكثر واقعية.

- وطبيعي أن هناك أموراً أخرى لمراحل اتخاذ القرار تبعاً لبيئة ا لقرار واختلاف المديرين بسبب مواقفهم العملية اليومية أو الاستراتيجية والنفسية ومهاراتهم الفنية.

ومهما اختلف عدد المراحل وتعددت أنواع المعالجة فإن هناك عوامل مشتركة تحدد المراحل التي يمر بها القرار. ولا يجوز للمدير تجاوزها بحجة الإسراع في القرار.

1. حجم الشركة وعمرها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها.
2. طبيعة المشكلة المطروحة وتوفر المعلومات عنها.
3. المعقبات البيئية والاجتماعية الداخلية والخارجية المؤثرة على اتخاذ القرار.

4. الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار.

5. الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار.

ومهما اختلفت هذه المؤثرات فإن هناك عوامل لا غنى عنها لتحديد مراحل اتخاذ القرار ولا بد للمديرين متابعتها بالشكل الذي يلائم العمل وهي:

1. تأطير المشكلة وتحليل مسبباتها.
2. استعراض الحلول الممكنة (بالاستعانة بالخبراء).
3. اختيار الحل المناسب.
4. اتخاذ القرار ومتابعة التنفيذ.



وعندما نتحدث عن تأطير المشكلة نقصد جوهر المشكلة وليس ظواهرها، فغالباً ما تشغلنا الظواهر عن المشكلة الأساسية، كأن تكون المشكلة ارتفاع نسبة المرفوض مع أن المشكلة الأساسية كامنة في المكائن الإنتاجية ومعدات القياس. فإذا ما حللنا الأسباب يمكن تأطيرها بشكل سليم " صيانة المكائن الانتاجية ومعايرة معدات القياس" وليس "ارتفاع نسبة المرفوض". وعندها يتم بناء جدول اسبقيات واجراءات تساعدنا في استعراض الحلول بالإستعانة بذوي الإختصاص من داخل الشركة وخارجها.

وقد يتشعب تحليل الأسباب إلى فروع عديدة لا حصر لها غير أن المسبب الرئيسي واحد (التقادم مثلاً)، وهذا المسبب يوحي بالمعالجات والحلول كالأستبدال أو الصيانة العامة أو الصيانة الدورية أو الإستبدال الجزئي.

#### - ماذا عن الحلول؟

يمكن أن تكون الحلول تقليدية، تعرفت عليها الشركة في السابق فيكون الحل سهلاً وواضحاً اعتماداً على الخبرة السابقة، وعلى العكس قد يكون الحل جديداً يتطلب ابتكاراً أو تحويراً مما يوجب الدراسة والتجربة وتحليل النتائج للتأكد من فاعلية الطروحات الجديدة وتفضيل الحل المتسم بالإقتصادية وعدم المخاطرة وصلاحيه الحل للفسحة الزمنية المتوافرة.

وبعد القناعة التامة يأتي اتخاذ القرار وتنفيذ ومتابعة وتقويم الجهد الذي بذله العاملون ومكافأة الذين حققوا الإنجاز وخلصوا الشركة من المشكلة، وهذا يعني أن الحل ينحصر في إتخاذ إجراءات إدارية إلى تحقيق نتائج لصالح القرار الناجح.

وقد يعتمد بعض المدراء إلى معادلة بسيطة لتقويم نتائج القرار وهي:

المخرجات = النتائج التي تحققت

المدخلات الموارد التي استخدمت

وكلما كانت النتائج المتحققة في زيادة الموارد المستخدمة في

نقصان دل ذلك على حسن الإدارة وأنها تسير في الجانب الأمين<sup>(1)</sup>.

ولاشك أن للحزم الإداري دوره في سرعة الإجراءات وتلافي الموضوعات

أولاً بأول ويحتاج المدير لتحقيق الحزم الإداري إلى سلطة أو ما ندعوه باسم

" قوة التأثير"<sup>(2)</sup> التي تأخذ أشكالاً متعددة:

1. قوة قانونية متمثلة بالتشريع (التعليمات النافذة).

2. قوة العقاب متمثلة بتجنب الناس للعقاب.

3. قوة الإعجاب متمثلة بالطاعة الطوعية.

4. قوة الخبرة متمثلة بالنضوذ المعرفي.

5. قوة المحبة متمثلة بالنضوذ الوجداني.

وقد يمتلك المدير كل هذه السلطات ولكنه ليس بحاجة إلى جميعها

وأن بعضها قد يحقق له النجاح وخاصة قوة الإعجاب والخبرة والمحبة لأنها

قريبة جداً من توجهات العاملين المنفذين وتلبية حاجاتهم وحاجات المدير،

وهذا يوجب دراسة الجوانب النفسية في العملية الإدارية.

❖ كيف يساعد علم النفس المدير في يومياته الإدارية؟

يعد علم النفس الإداري من الفروع الحديثة لعلم النفس وهو يدرس

المحددات السلوكية للإداري وإيجاد التوازن فيما بينها. ويتسم علم النفس

هذه المحددات إلى مجاميع<sup>(1)</sup>.

(1) الإجراءات الإدارية، ص 35.

(2) موقع السلطة في أسلوب الإدارة، ص 4.

أولاً: المحددات الشخصية الفردية وهي:

1. الإدراك (Preception) وهو تفسير المعلومات إلى سلوك. ويختلف الإدراك باختلاف الأفراد فبعضهم يفسر المعلومات إلى سلوك متميز والآخر على العكس.
2. الإحباط (Frustration) هو الفشل في تحقيق الأهداف وقد يدفع الإنسان إلى الضعف أو على العكس إلى التعقل.
3. الصراع النفسي (Psychological Conflict) وهو التردد بين مسألتين أو أكثر وتستفيد منه الإدارة كالتهديد بالعقاب أو الإغراء بالمكافأة لخلق صراع نفسي يدفع الآخرين إلى فعل مرغوب.
4. الدافعية (Motiration) وهي القوة المحركة للفرد وقد شخص علم النفس الحاجات بموجب نظرية "ماسلو" إلى خمسة دوافع يمكن الاستفادة منها في التحريك الإداري واسمها هرم الحاجات.
5. التعليم الذي يعني التغيير الدائم في السلوك نحو اعتماد الخبرة وتستفيد الإدارة من التعليم في رفع الكفاءات الإنتاجية.
6. الإتجاهات (Attitudes) وهي الميل لموضوعات معينة، فإذا شعر المرؤوس أن مديره لا يحبه يتجه نحو كراهيته ولهذا تهتم الإدارة بمعرفة اتجاهات العاملين وخلق اتجاهات إيجابية بدلاً من الإتجاهات السلبية.
7. الروح المعنوية (Morale) وهي الإستعداد للمشاركة وتستفيد منها الإدارة في زيادة الضعالية.
8. الشخصية (personality) وهي مجموعة خصائص تميز الفرد، وتكون الشخصية بأحسن حالاتها عندما تنظم العلاقة بين هذه الخصائص، وتستفيد الإدارة من هذه الخاصية (بتنميتها وتطويرها) لتعطي عطاء أكيداً.

9. التحيز (Prejudice) وهو الإتجاه الذي يؤدي إلى الاضطهاد وهو سلوك غير مطلوب في مجال العمل ينبغي تجنبه .

10. القيم (Values) صفات تقود إلى العمل الإيجابي وعلى الإدارة تنميتها للإستفادة من ثمارها وقد تطرقنا إلى ذلك بالتفصيل في الفصل السابع (قيم العاملين).

ثانياً: المحددات الشخصية من داخل الشركة وهي:

1. التفاعل الجماعي (Group Integration) أي القدرة على التحرك ضمن المجموعة وهو ما تسعى إليه الإدارة لخلق حالة التجانس والوثام.

2. الإشراف والقيادة (Supervision and Leadership) لها الأثر الإيجابي على الإدارة إذا كانت تستند إلى العدالة والديمقراطية والسير بالعاملين نحو الأهداف المشتركة.

3. الإتصالات (Communication) وسيلة الإدارة للتعرف على العاملين وتعريفهم بما ترجوه الإدارة، أي رسالة ذات اتجاهين، وهي وسيلة مهمة في تنفيذ القرارات الادارية، ولكي تكون الإتصالات سليمة ينبغي أن تكون بالإتجاه النازل والإتجاه الصاعد لخلق نوع من التنسيق والتفاعل والإنسجام.

4. مقاومة التغيير (Resistance to Change) وهي مسألة مهمة ينبغي أن نوليها اهتماماً من خلال الإيضاح وإزالة المخاوف وقد شرحناها مفصلاً في الفصول السابقة (الفصل السادس).

ثالثاً: المحددات البيئية للسلوك الاداري:

1. البيئة الخارجية وهي أنواع: سياسية ( المناخ السياسي بما فيه من حرية وأمان).

- اقتصادية ساسية: (آلية السوق والمنافسة).

- مادية: (الثروات المادية والبشرية).

2. البيئة الداخلية وهي أنواع: الصحية (الراحة والسلامة).

- النفسية الصحية: (الرضا والإنسجام).

ويمكن للإدارة العليا الإستفادة التصوى من كل إيجابيات العوامل

النفسية من خلال رعاية أفكار العاملين والاستماع إليها والاستفادة منها .

فمن المعلوم أن الإدارة العليا والمدراء بشكل عام لا يستطيعون إنجاز

الأعمال بمفردهم، بل لا بد من تعاونهم مع غيرهم من العاملين، كما أن

إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب بالضرورة قابليات ومواهب ومهارات

كثيرة قد لا يمكن توفرها عند المديرين كافة مهما بلغت درجة ذكائهم

وخبراتهم وهذا يتطلب توزيع الأدوار وتنسيق النشاط .

لذلك أصبح لزاماً على المديرين القيام بأستخدام القيادة

"Leadership" كعملية ذات تأثير على العاملين وحثهم على المبادرات

وطرح الأفكار وتوفير المناخ المناسب للإبداع .

إن رعاية واهتمام المديرين بأفكار وآراء العاملين ضرورة من ضرورات

الإدارة الحديثة لأن في ذلك تحقيق مباشر لمصالح المجتمع (الشركة)

والفرد في آن واحد ودعم كبير لنفسية المبدعين، غير أن هذه الصفة المهمة

في المديرين تتطلب هي الأخرى مواصفات إضافية لعل أهمها أن يكون المدير

نفسه في عمله وأفكاره يستطيع أن يقوم إبداع الآخرين ويثمن جهودهم،

وقادراً على تحويل الأفكار إلى صيغ منظمة ومن سياق عمل الشركة،

مضيفاً إليها ما يجعله أكثر واقعية في التطبيق العملي .

ومن صفات المدير المتسلح بعلوم الإدارة النفسية أن تكون لديه القدرة

على تحفيز أكثر من عنصر العمل لطرح الأفكار، أي يحسن توزيع

الاهتمام الاداري، وربما يحسن توزيع أفكاره الإبداعية للعاملين وقيادتهم في سياق التنفيذ.

وهنا لا بد من التأكيد على عدم جدوى الإقتصار على سماع الأفكار والآراء والقول للعاملين "بارك الله في مسعاكم"، وإنما تحويل الجيد والعملية من أفكار إلى مشروعات قابلة للتطبيق.

ماذا عن الآثار الاجتماعية للقرارات الادارية

للقرار الاداري - مهما كان- أثر اجتماعي على الأفراد والمجتمع فإذا كان القرار الشخصي يتضمن أثراً ينعكس على الشخص نفسه، كان القرار الاداري يتعدى ذلك إلى جميع الأفراد ذوي العلاقة بالقرار.

من الأمثلة على ذلك: إذا توقفت الشركة عن إنتاج سلعة معينة فإن أثر القرار يمتد إلى المستهلك سواء كان ذلك في مجال الحصول على السلعة أو إدامة خدماتها (الصيانة والتصليح)، وهذا يوجب الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن تجنب أو تقليل الآثار السلبية للقرارات الادارية على الفرد والمجتمع؟

وهنا لا بد من التعرف على الجوانب التالية:

1. هل القرار علمي تحته ظروف موضوعية وعندها يمكن استكماله على أساس عدم الإضرار بالآخرين كأن تستمر الشركة في تصنيع الأدوات الإحتياطية لمدة عشر سنوات بعد آخر وجبة تصنيعية مثلاً.
2. هل أن المسؤولين عن تنفيذ القرار قادرون على تنفيذه بالصيغة التي تؤمن حقوق الآخرين؟ وما هي الإجراءات التي تعتمدها الشركة لتحقيق ذلك مثل التدريب ووكالات التوزيع والإعلام الصناعي والإعلام العام وغيرها؟.

3. هل أن أسلوب متابعة تنفيذ القرار كفيلا يجعله يطبق بالطرق الإيجابية مثل تقارير المتابعة الدورية عن أسعار الأدوات الاحتياطية وابتعادها عن السوق السوداء.

4. هل الإدارة العليا على علم بكل مراحل القرار ونتائجه والوقوف على انعكاساته الفعلية بما يؤمن الحق العام.

#### ❖ ماذا عن الكفاية الإنتاجية؟

الكفاية الإنتاجية قلق يومي للمدير الساعي إلى رفعها بصورة مستمرة لدى العاملين. ولفهم الكفاية الإنتاجية لا بد من المداخلة التالية:

إذا كان الإنتاج يمثل حصيلة لعناصر الإنتاج، فإن الإنتاجية تمثل المعدل أو النسبة بين الواقع والإمكانات أي أن الإنتاجية يمكن أن تتغير تبعاً لعوامل الإنتاج وكيفية إدارتها.

فإذا كان الإنتاج (X) عند استخدام عنصر (Y) من المواد الأولية فإن الإنتاجية تتمثل بالزيادة الحاصلة في (X) مع بقاء عنصر (Y) على ما كان عليه. أو أن الإنتاجية تمثل بقاء الإنتاج كما كان عليه (X) بينما قل العنصر (Y) عما كان عليه. وفي كلتا الحالتين حصل تطور في الإنتاجية يمكن قياسه كما أو نقداً.

وتتأثر الكفاية الإنتاجية بعوامل إدارية عديدة أهمها:

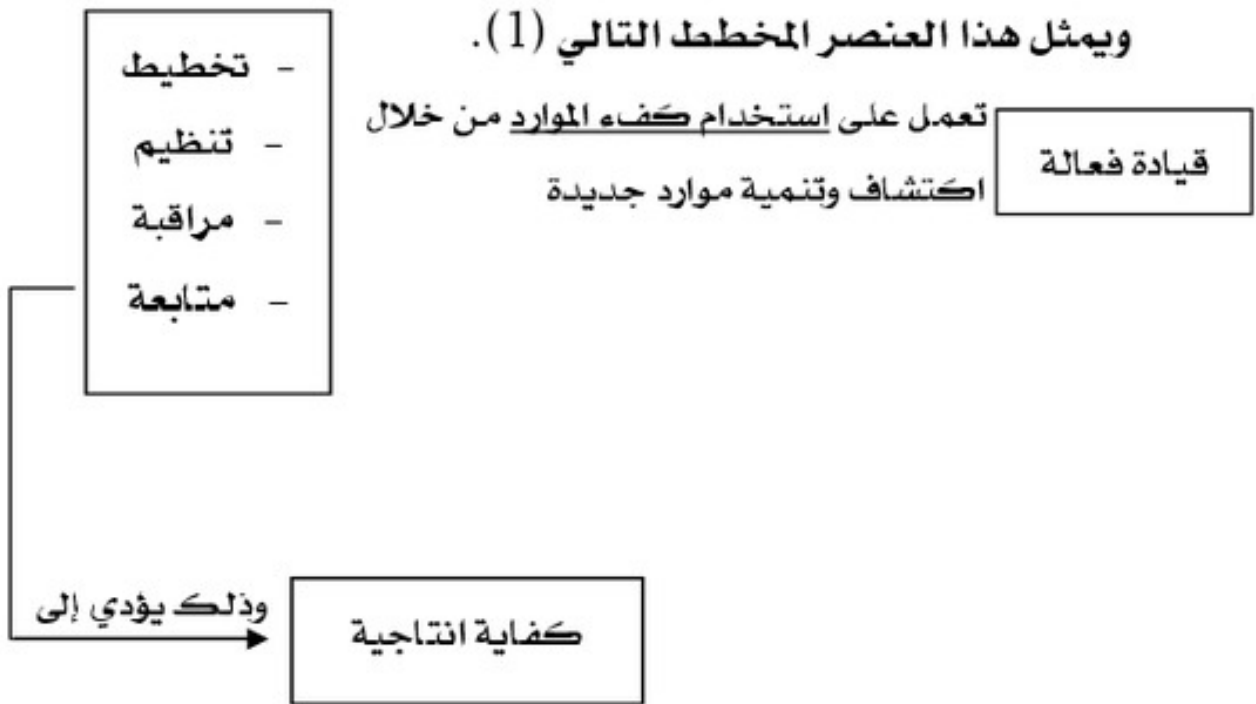
1. التعاون بين جهود المجموعتين التنفيذية والإستشارية (الفنية المتخصصة).

2. القيادة الفعالة للإدارات.

3. تبني سياسة التغيير المنظم.

4. الوصول إلى نظام حديث للمعلومات الادارية.

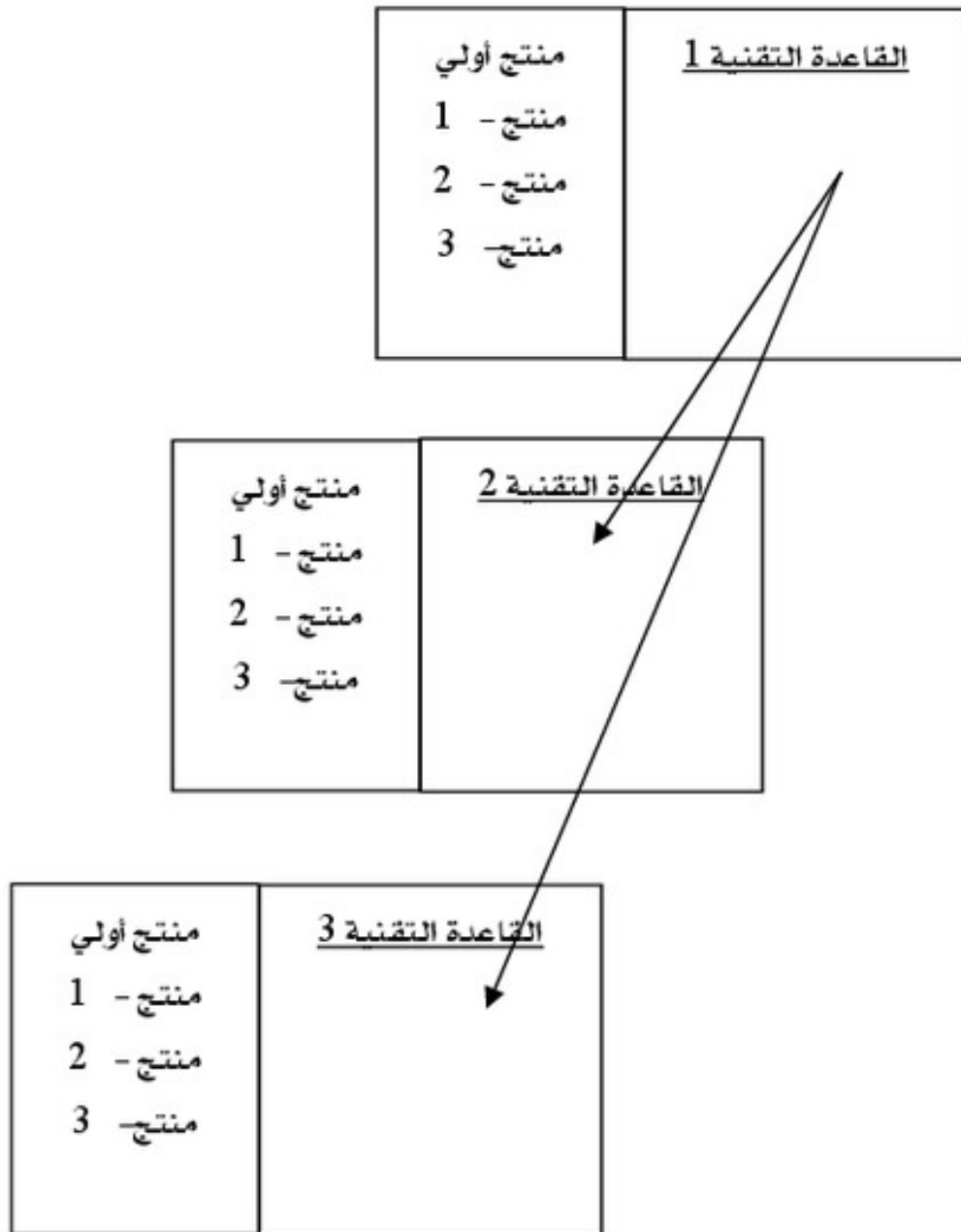
ويمثل هذا العنصر المخطط التالي (1).



ومن الناحية الواقعية فإن الإنتاجية التي يسعى إليها المدير تمثل العلاقة بين المنتجات وقاعدتها التكنولوجية، فإذا كان الأمر في السابق يتركز على نقل التكنولوجيا "Technology Transfer" فإن الأمر اليوم يتركز على إدارة التكنولوجيا "Technology Management". والمتصود بإدارة التكنولوجيات استغلال قدرات التكنولوجيات لتحقيق سبق الزمني والنوعي والاقتصادي من خلال منتجات مستمرة التوالد وتكنولوجيا مستمرة التطوير<sup>(1)</sup> وفق المخطط التالي:-

(1) إدارة وتخطيط التكنولوجيات، ص 8.





وتتمثل دوافع استحداث القاعدة التقنية بالعناصر الرئيسية التالية:

1. خفض التكاليف.

2. استخدامات تسويقية جديدة.

ومن الناحية الاقتصادية تقاس عملية استحداث التكنولوجيا

بمؤشرين أساسيين:

**كفاءة المنتج = تكلفة البحث والتطوير / تكلفة الإنتاج**

**تكلفة البحث والتطوير لقاعدة معينة**

وتشير الدراسات أن هذه النسبة ينبغي أن لا تتجاوز 10% وأن لا تقل وتقترب من الصفر الذي يعني أن التطوير ضئيل وأن المنتج بقي على حاله رغم تطوير القاعدة.

أما المؤشر الثاني فهو يخص فعالية القاعدة التقنية:

فعالية القاعدة =  $\frac{\text{قيمة المبيعات الإجمالي}}{\text{قيمة الانفاق على القاعدة التقنية}}$

وهنا كلما كانت المبيعات الإجمالية أكثر كانت القاعدة التقنية أكثر فاعلية، أي أن للإنتاجية الأثر الحاسم في رفع فعالية القاعدة التقنية ويتكون هذا الأثر من خلال:

1. تقليل نسبة المرفوض بمساعدة قاعدة التقنيات.
  2. تطوير المنتج باتجاه الوزن وعدد الأجزاء.
  3. اختزال عمليات الصنع.
  4. تحسين تنظيم النقل والمداولة بين الأقسام وصولاً إلى السوق.
- إن مثل هذا التفكير التقني يفرض نوعاً جديداً من الموارد البشرية المعرفية وكيفية إدارتها وتحقيق الجو المناسب لها للابتكار والإبداع من خلال تحديث أنظمة العلاقات والاتصالات والحوافز والأجور والمكافآت. وتعد الحوافز والترقيات من أعظم الوسائل الإدارية في زيادة الكفاءة الإنتاجية في حالة استقرار التكنولوجيا والنظم الإدارية الأخرى.

#### - الترقيات

لتكون الإدارة ناجحة في اتخاذ قرارات الترقيات عليها أن تضع نظاماً يحقق العدالة وتساوي الفرص لضمان تطور وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتشير الدراسات إلى وجود ثلاثة معايير للترقية<sup>(1)</sup>:

(1) نظام الترقيات، ص 40.

1. معايير أساسها الإختيار وتتمثل بالمقارنة بين عدة مرشحين واختيار أفضلهم وأكثرهم أثراً في تحقيق الكفاية الإنتاجية.
  2. معايير الأقدمية أساسها ثبات ونمو الكفاءة أي الاطمئنان إلى أن الترقية تؤدي إلى نتائج إيجابية.
  3. الاختبار من المعايير التقليدية التي يحتاجها المدير في حالة تساوي عناصر الكفاءة الظاهرية وأن الحاجة تدعو إلى الدخول إلى الإمكانيات الكامنة.
- وتستفيد الإدارة من نظام الترقيات في تطور الإنتاج الاداري والهيكل التنظيمي بالغاء بعض الحلقات وتقريب العاملين إلى موقع القرار الأمر الذي يساعد في تنفيذ الأهداف بسرعة وتكاليف أقل.

#### - ماذا عن الحوافز؟

الحوافز هي الأخرى من الوسائل التي تساعد المدير في تحقيق الأهداف. فمن المعلوم أن الكفاية الإنتاجية تتأثر بثلاثة عوامل<sup>(1)</sup>:

1. رأس المال.

2. المواد.

3. اليد العاملة.

فإذا علمنا أن رأس المال والمواد عوامل ثابتة تقريباً نجد أن اليد العاملة عوامل متغيرة تحكمها الرغبة في الحصول على شيء أو الخوف من أن تفقد شيئاً، لذا فتحفيز اليد العاملة يساعد على زيادة الإنتاجية وهو ما تسعى إليه الشركة.

---

(1) الحوافز، ص 25.

## - الحوافز أنواع

1. الحوافز المادية مثل الأجور والعلاوات والمكافآت.
2. الحوافز المعنوية الإيجابية مثل كتب الشكر والدعم المعنوي والترقية، وإعطاء الفرص التعليمية والسياحية والإشراك في الاجتماعات والمناقشات والقرارات.
3. الحوافز المادية والمعنوية السلبية مثل خصم الأجور والتوبيخ والعزل والتنحي عن الواجبات.

ويمكن للمدير الإستفادة من هذه الحوافز إذا حقق العدالة في استخدامها في الوقت المناسب والقدر المناسب وتجنب الإعتباطي الذي لا يستند إلى المعلومات الصحيحة سواء أكان ذلك إيجابياً أو سلبياً من خلال النظرة الشاملة لأهمية الموضوع فمن المعلوم أن الإدارة تهدف إلى أن تكون قوة العمل منتجة وراضية فتعتمد إلى أسلوبين<sup>(1)</sup>:

1. إنتقاء العناصر العاملة بالمؤهلات المطلوبة.
  2. تطوير وتحفيز اليد العاملة بالحوافز المادية والعينية المعنوية.
- لقد مرت الحوافز بثلاث مراحل:

1. المرحلة التقليدية/ منح الحوافز بدون إعتبارات محددة.
  2. مرحلة العلاقات الإنسانية/ منح الحوافز من رؤية إنسانية.
  3. مرحلة التحفيز لغرض التنمية / للفرد والمجتمع.
- وتختلف الحوافز تبعاً للإتجاهات الادارية كما يلي:

- في النظرة التقليدية: العامل جزء من ماكنة كبيرة (الشركة) وأهدافه تدوب في أهدافها.

(1) الحوافز، ص 6.

- في النظرة المعتمدة عن العلاقات الإنسانية: تجد التركيز على كل حالة إنسانية والعناية بها ضمن إطار يحقق للشركة التقدم وللضد الرضا.

- في النظرة التنموية المستهدف الفرد والمجتمع وبعبارة أخرى أن الإبداع مطلوب في كل شيء لتحقيق التنمية.

وبناءً عليه تختلف الإتجاهات الادارية تبعاً لمراحل الفهم للحوافز

كما هو واضح في الجدول التالي:

#### إتجاهات الإدارة في ثلاث مراحل إدارية

| النظريات<br>الحديثة (التنمية)           | العلاقات<br>الإنسانية | النظريات<br>التقليدية | بيان<br>الاتجاهات  |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| مزيج من الإنتاج<br>والرضا               | الرضا                 | الإنتاجية             | محور<br>الإهتمام   |
| تكامل الأهداف                           | المهارة               | ترشيد الأداء          | زيادة<br>الإنتاجية |
| الطاعة والإلتزام +<br>التجديد والإبتكار | الطاعة<br>والإلتزام   | الطاعة<br>والإلتزام   | واجب الفرد         |

وتختلف دوافع العمل باختلاف المدارس كما واضح في الجدول التالي:

| النظريات الحديثة               | العلاقات الإنسانية           | النظريات التقنية      | بيان            |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------|
| هناك فروق فردية                | يتطلب تنشيط إيجابي           | الإنسان كسلان         | الطبيعة البشرية |
| تضاف حاجات إبداعية             | حاجات جسمية ونفسية واجتماعية | حاجات جسمية واجتماعية | الدوافع         |
| إشباع الحاجات بما فيها الإبداع | المعاملة الطيبة              | الأجر الملائم         | توقعات الأفراد  |

لذا تختلف الحوافز باختلاف المراحل:

| النظريات الحديثة              | العلاقات الإنسانية     | النظريات التقنية | بيان الحوافز                         |
|-------------------------------|------------------------|------------------|--------------------------------------|
| متنوعة مرتبطة بالنتائج        | مادية + معنوية         | مادية            | الحوافز                              |
| الوضوح والمناقشة              | سرية عامة              | سرية             | معايير                               |
| دراسة الحاجات الفعلية للتحفيز | الإدارة + رأي العاملين | الإدارة          | مصادرها (مصادر المعلومات عن الحوافز) |

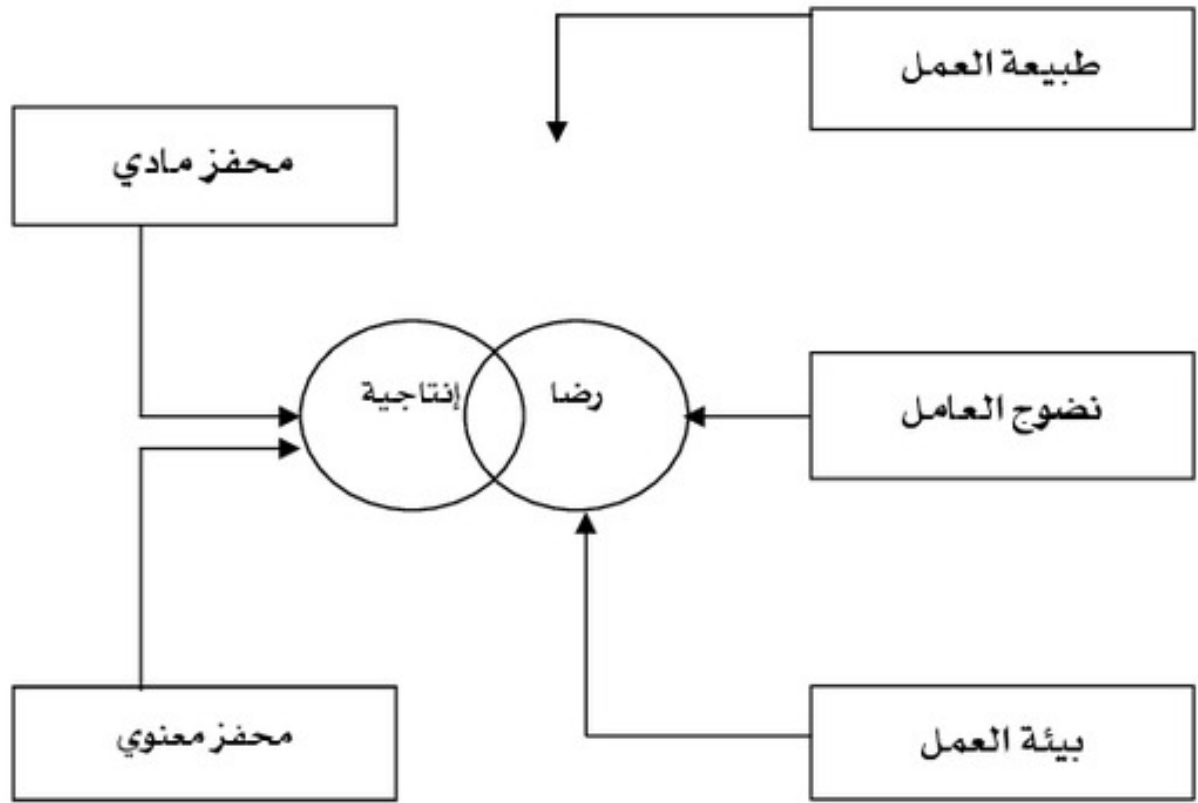
ماذا تتوقع الإدارة بعد منح الحوافز:

| النظريات الحديثة                     | العلاقات الإنسانية     | النظريات التقنية | بيان التوقعات  |
|--------------------------------------|------------------------|------------------|----------------|
| الرقابة الذاتية، المسؤولية + الإبداع | الإلتزام غير النظام    | الطاعة           | توقعات الإدارة |
| تأكيد دور الفرد / تبادل منافع        | احترام متبادل          | التأكد من الطاعة | واجب المدير    |
| عضو فعال                             | سجلات + دراسة اجتماعية | سجلات            | إدارة الأفراد  |

- الدافعية والحوافز:

وجدنا مما تقدم ارتباط الدافعية بالحوافز لذا ينبغي تكوين صورة واضحة عن الحوافز وحجمها بناءً على دراسة منهجية لدوافع العاملين التي تعتمد أساساً على إشباع الحاجات (نظرية ماسلو)، ويرى آخرون<sup>(1)</sup> أن الدوافع تختلف باختلاف النضج، فكلما كان الإنسان ناضجاً كان منجزاً وعلى العكس ويتأثر هذا النضج بالتكوين الأخلاقي التربوي للفرد والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

(1) المصدر السابق، ص 6.



فإذا استطاعت صيغة العمل وبيئة العمل ونضوج العامل الدفع باتجاه الرضى واستطاع المحفز المادي والمحفز المعنوي الدفع فأتجاه الإنتاجية فهي الحالة الإيجابية ويكون التطابق بين الرضا والإنتاجية هو الحالة المثلى.

ونظراً لأن تطبيق نظام الحوافز مشفوع بالتكاليف فإن وضع مثل هذا النظام يتطلب الدراسة الواقعية ثم وضع الخطة والتنفيذ والمتابعة وتتضمن الدراسة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بما يجعل أثره إيجابياً للفرد والمجتمع والشركة. وعند وضع الخطة يراعى التجريب في بادىء الأمر لإختبار نتائج الدراسة وبعد تحقق الأهداف يسير التنفيذ والمتابعة من خلال إدارة منظمة تعتمد الأرقام والنتائج وليس المزاج الشخصي.



## - ما عن حالة التسبب؟

حالة التسبب موجودة (للأسف) في كثير من الشركات وهي من المشاكل اليومية للمدراء، ومن سمات التسبب عدم الحضور في المواعيد المحددة أو الخروج من العمل قبل المواعيد المحددة وعدم الإخلال الوقت المتاح. وتصل الحال إلى عدم تنفيذ التوجيهات أو استغلال بالامتلاك والتهرب من المسؤولية. وهذه الظاهرة عوامل اجتماعية واقتصادية وإدارية. ويفسر العلماء هذه الظاهرة إلى ارتباطها بأشباع الحاجات مما يوجب العناية الإدارية بهذه الجوانب من خلال تحليل الأسباب وتشخيص الحلول التي على ضوءها يمكن اتخاذ الإجراء التحفيزي (تلبية الحاجات) أو السلبي (ردع التسبب).

## - ماذا عن المذكرات والاتصالات اليومية؟

المذكرات والاتصالات اليومية وسيلة لتمشية العمل وليست غاية بحد ذاتها. لذا ينبغي الإنتباه إلى هذه الحالة وإعطاء القدر المناسب لها من الزمن والجهد دون إضاعة الإمكانيات دون جدوى، فقد يعتمد المدير إلى المذكرات الطويلة لشرح وجهات النظر إلى رئيسه، وغالباً ما يكون في ذلك ضياعاً للوقت بالنسبة لكاتب المذكرة وقارئها.

فمن المعلوم أن كتابة المذكرات تستهدف تنظيم الأفكار في الإطار المتعارف عليه... ويأتي الإبداع في الإختصار أو النقل المباشر (الشفاهي) في التوصل إلى صيغة مفضلة لإطلاع الجهة المتقابلة بالموقف وحسب مقتضى الأمر، أما الموضوعات التي يتعذر شرحها بالمذكرات فيفضل نقلها مباشرة إلى الجهة ذات العلاقة والتداول بشأنها بإتصال الشخصي أو التلفوني.

## - ماذا عن الاتصالات؟

يعد الهاتف من الوسائل الشائعة في الاتصالات اليومية، ونجد أن هذه الوسيلة الرائجة قد تكون سبباً مباشراً للإزعاج وإضاعة الوقت.

فإذا رن جرس الهاتف وبدأ الطرف الآخر يتحدث عن مشاكله في استخدام الكمبيوتر (مثلاً) فليس من اللائق أن تقاطعه وهو يتدفق كالشلال فماذا تفعل؟.

1. عليك أن تتجنب فتح الموضوعات غير المحددة: فالأسئلة من قبيل

"ما هي أخبارك؟" توحى لمحدثك أنك ترغب في سماع التفاصيل فيستمر في إطراده بموضوعات جانبية.

بدلاً من ذلك، ابدأ بالتحية القصيرة ثم أضف: كيف يمكنني

مساعدتك؟

وإذا كنت أنت الذي بدأ الاتصال، ادخل في الموضوع مباشرة.

2. ينبغي توقيت المكالمات وفق مواعيد مسبقة.

3. إذا وجدت المتحدث مستمراً ولا أمل في توقفه اطلب منه أن يتصل

بك في وقت آخر أو قل له بأنك ستتصل به لاحقاً، ثم افعل ذلك باختصار في الإتصال اللاحق.

4. إذا كان المتحدث في الطرف الآخر لا يفهم إشاراتك بضرورة

الإختصار قل له: اتمنى استمرار الحديث ولكنني مشغول الآن وسأتصل فيما بعد.

5. يفضل تحديد فترة المكالمة وإنهاء الموضوع خلال هذه الفترة وبما

يناسب وقتك ووقت الطرف الآخر.

6. إذا فشلت الإجراءات السابقة تجنب الرد المباشر واستفد من

السكرتير أو السكرتير الالي.

## - ماذا عن الصحة اليومية؟

يعاني المدراء من مشكلة تعرض الصحة إلى متاعب الإرهاق والضغط الادارية فنجد أغلب المدراء يعيشون بحالة بين الصحة والمرض، ومن أغلب هذه الحالة اليومية التعب المستمر وانعدام حالة الشعور بالبهجة الضرورية للحياة السليمة المتمثلة بالتألفية الإنتاجية العالية ضمن إطار عام من الرضا.

لا شك أن عمل المديرين نوعان: بدني وذهني، وتختلف قابلية الإنسان على العمل حسب قدراته الاحتياطية وتبعاً لساعات العمل اليومية وتبعاً لأيام الأسبوع، وينطبق ذلك على جميع العاملين في الشركة. فتقد أوضحت البحوث<sup>(1)</sup> أن قابلية العمل تبدأ في التصاعد عند بداية العمل حتى تبلغ حدها الأقصى بعد مرور ساعة من ساعات العمل. ثم تستقر بعدها الأعلى لمدة ثلاث ساعات وتأخذ بالهبوط بعد الساعة الرابعة من بداية العمل مما يوجب إعطاء فترة راحة لتحصل على تصاعد جديد واستقرارية عالية جديدة لمدة ساعتين ثم الهبوط ثانية في الساعة الثالثة من بدء العمل.

وتختلف هذه التألفية حسب أيام الأسبوع، فإذا كانت العطلة يوم الجمعة فإن أنشط أيام العمل ستكون يوم الإثنين وأقل أيام العمل نشاطاً هو يوم الخميس.

وتختلف قابلية العمل حسب العمر، ففي الحالات الاعتيادية تكون أقصى قابلية إنتاجية خلال الفترة (20 - 30) سنة من العمر ثم تستقر

(1) الإنسان والطبيعة، ص 58.

بنفس المستوى لغاية (50) سنة، وفي السنوات اللاحقة تهبط لتقل إلى 60٪ من الطاقة الإنتاجية الشابة.

ولكن، هل بالإمكان التحكم بهذه النسب وتقليل الضياع في القابلية الإنتاجية؟ الجواب طبعاً: نعم.

ويسهل التحكم بالقابلية الإنتاجية إذا عرفنا أسباب هبوط القابلية التي من أهمها الإرهاق وما يصاحبه من تراكم ما يسمى "سموم التعب" ويعد الإرهاق الطبيعي أمراً اعتيادياً يزول بعد فترة من الراحة، كما أن زيادة قدرات الإنسان البدنية والعقلية تجعل حالة الإرهاق بعيدة الوقوع وتطول فترة الضعالية أو ما ندعوه باسم "اللياقة" التي يمكن الارتقاء بها عن طريق تنظيم الغذاء والحركة والراحة والعمل وهي مهام عاجلة للمدير الناجح.

#### - ماذا عن ضغوط العمل (1)

يتعرض كل إنسان إلى ضغوط العمل فينتسم الناس إلى مجموعتين الأولى تحفزهم الضغوط لتحقيق الهدف والأخرى تسبب لهم مشاكل نفسية وصحية قد تصل إلى الوفاة.

لهذا فإن الإداري الناجح يعطي عناية خاصة لهذه المسألة خاصة وأن أية خسارة في اليد العاملة تصاحبها خسارة في نشاط الحركة.

وتتأتي الضغوط من تفاعل ثلاثة عوامل: الاجتماعية (A) والتكنولوجية (B) والشخصية (C) وتأخذ أشكالاً مختلفة، فتفاعل (A)

(1) الإنسان والطبيعة، ص 58.

مع (B) يكون إطاراً سلوكياً لليد العاملة بمختلف المستويات وهذا السلوك يأخذ متطلبات مختلفة مثل كثرة الغياب أو انتظام الدوام.

كما أن تفاعل (B) مع (C) يعطينا إطار الأدوار للعاملين في المنظمة، أما تفاعل (A) مع (C) فيعطينا إطار أعمال المنظمة، بينما تفاعل جميع العوامل C،B،A يعطينا سلوك المنظمة الذي هو الحصيلة النهائية التي تحكم صمام ضغط العمل.

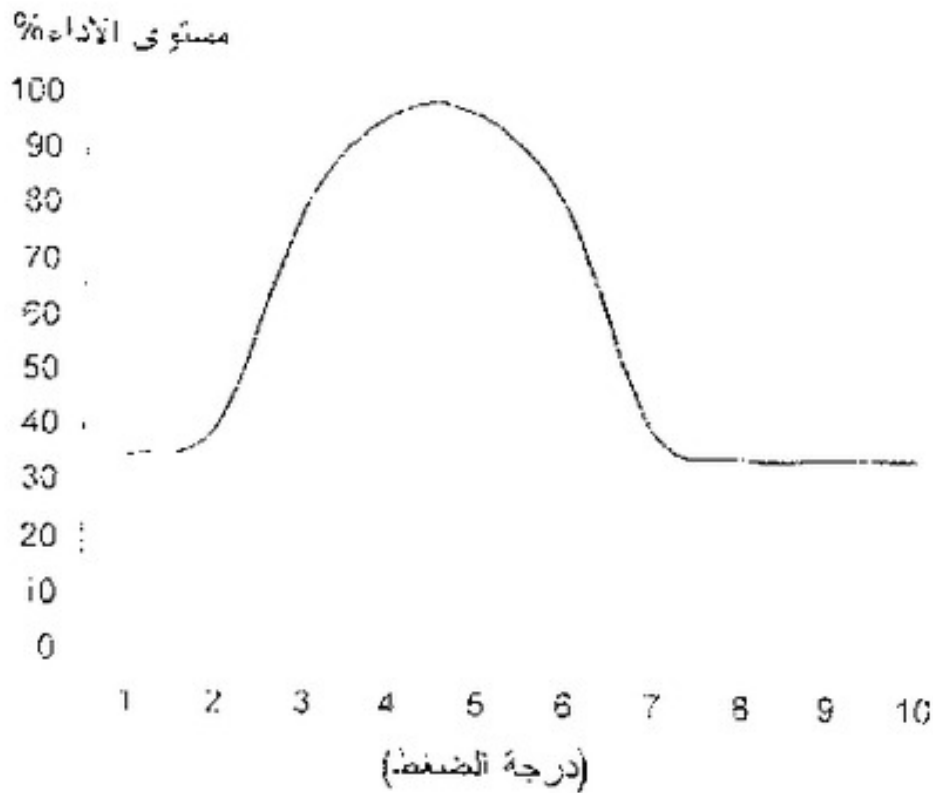
ولكن ما هو تعريف ضغط العمل؟ يمكن تعريف ضغط العمل بأنه الموقف المتولد من تفاعل ظروف العمل الاجتماعية والتكنولوجية والشخصية وما يترتب على هذا التفاعل من سلوكيات تعطى أثراً صحية وإدارية لو استمرت لفترة طويلة.

وتختلف نتائج التفاعل باختلاف الإداريين فمنهم من تظهر عليه الأعراض مبكراً، ومنهم من يتحمل فترة أطول تبعاً للخبرة وحدود المرونة. وأهم مصادر ضغط العمل وأكثرها شيوعاً عند الإداريين ما يسمى بصراع الدور فهو من جهة معرض إلى ضغط من أعلى بزيادة الإنتاج ومن أسفل لزيادة الامتيازات.

لقد بينت إحدى البحوث<sup>(1)</sup> أن العلاقة بين مستوى الأداء وضغط العمل تأخذ شكلاً نمطياً بما يشبهه (الشكل التالي):

---

(1) الإدارة بالأهداف، ص 117.



ومن الشكل نجد أن تعاضم ضغط العمل يصاحبه تعاضم في مستوى الأداء وصولاً إلى الحالة المتوسطة (5) ثم يهبط الأداء بزيادة الضغط. من 5 إلى 10 كما في الشكل أعلاه.

وعند هبوط الأداء ينبغي على الإداري أن يجد وسائل أخرى لتحقيق استمرارية صعود الأداء بأساليب معروفة مثل:

- إعادة تصميم العمل
- التقدم المهني / التدريب
- المشاركة في اتخاذ القرارات

ومن مقارنة لهذه الوسائل وجد أن المشاركة في اتخاذ القرارات أكثر فعالية في زيادة كفاءة الأداء.

## الفصل التاسع

### الإدارة بالأهداف

مر علم الإدارة بعدة مراحل وصولاً إلى الإدارة بالأهداف التي تعتمد الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المجتمع أساساً لمنهجها. ويعد "بيتر وركر" أول من نادى بهذا المنهج في عام 1954<sup>(1)</sup>، وتأتي أهمية هذا التوجه من أنه وسيلة للإبداع الفردي والاجتماعي من خلال تحديد الأهداف الكمية العامة لكل المستويات الادارية ومقارنة ذلك بالأهداف التقليدية ثم إيجاد السبل للتطبيق الذي يحقق الأهداف. لذا ينبغي أن تكون الأهداف واقعية بعيدة عن العموميات فلا تقول، مثلاً، زيادة الإنتاج وإنما تقول زيادته بنسبة 12% على سبيل المثال. كما ينبغي اعتماد عنصر المشاركة في صياغة الأهداف. أما مسألة المقارنة بين النتائج المتحققة والأهداف التقليدية، فالغرض منها رصد الانحرافات ودرجة النجاح، إضافة إلى المقارنة بالسابق، ويبين الجدول التالي اختلاف المنهج تبعاً للتخطيط التقليدي والتخطيط بوجب الإدارة بالأهداف:

---

(1) الإدارة بالأهداف، ص 117.

من الجدول نجد إيجابيات الإدارة بالأهداف في مجالات عديدة أهمها الحصول على النتائج التصوى ومشاركة العاملين وحماس المعنين وقلة الجهد والتكاليف.

### جدول مقارنة

| ت | المنهج            | التخطيط التقليدي          | التخطيط بموجب الإدارة بالأهداف |
|---|-------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 1 | الغرض             | وضع خطة                   | الحصول على نتائج قصوى          |
| 2 | الافتراض الأساس   | التنبؤات دقيقة            | المستقبل لا يمكن التنبؤ به     |
| 3 | الأسلوب           | ثابت على فترات            | متحرك                          |
| 4 | النمط الإداري     | تقليدي تسلطي              | لا مركزي، مشارك                |
| 5 | المسؤولية         | الإدارة العليا            | كل المدراء والتخطيط            |
| 6 | درجة الدعم        | المقاومة والتذمر          | مشاركة                         |
| 7 | الاستمرارية       | تردد وإحباط               | حماس                           |
| 8 | المنافع والتكاليف | تضييع الجهد والمال والوقت | أقل جهد ومال ووقت              |

### شكل التنظيم لتطبيق الإدارة بالأهداف

هناك شكلان للتنظيم: الأول أساسه التنظيم والإكراه عن التنفيذ والثاني أساسه التنظيم المشترك الذي يحقق أهداف الفرد والشركة والمجتمع ومن هنا فإن الشكل الأول للتنظيم لا يصلح لتطبيق الإدارة بالأهداف ولا بد من الانتقال إلى الشكل التالي يعد الاتفاق على ما يلي؛ لتنجح الإدارة بالأهداف في مهمتها:

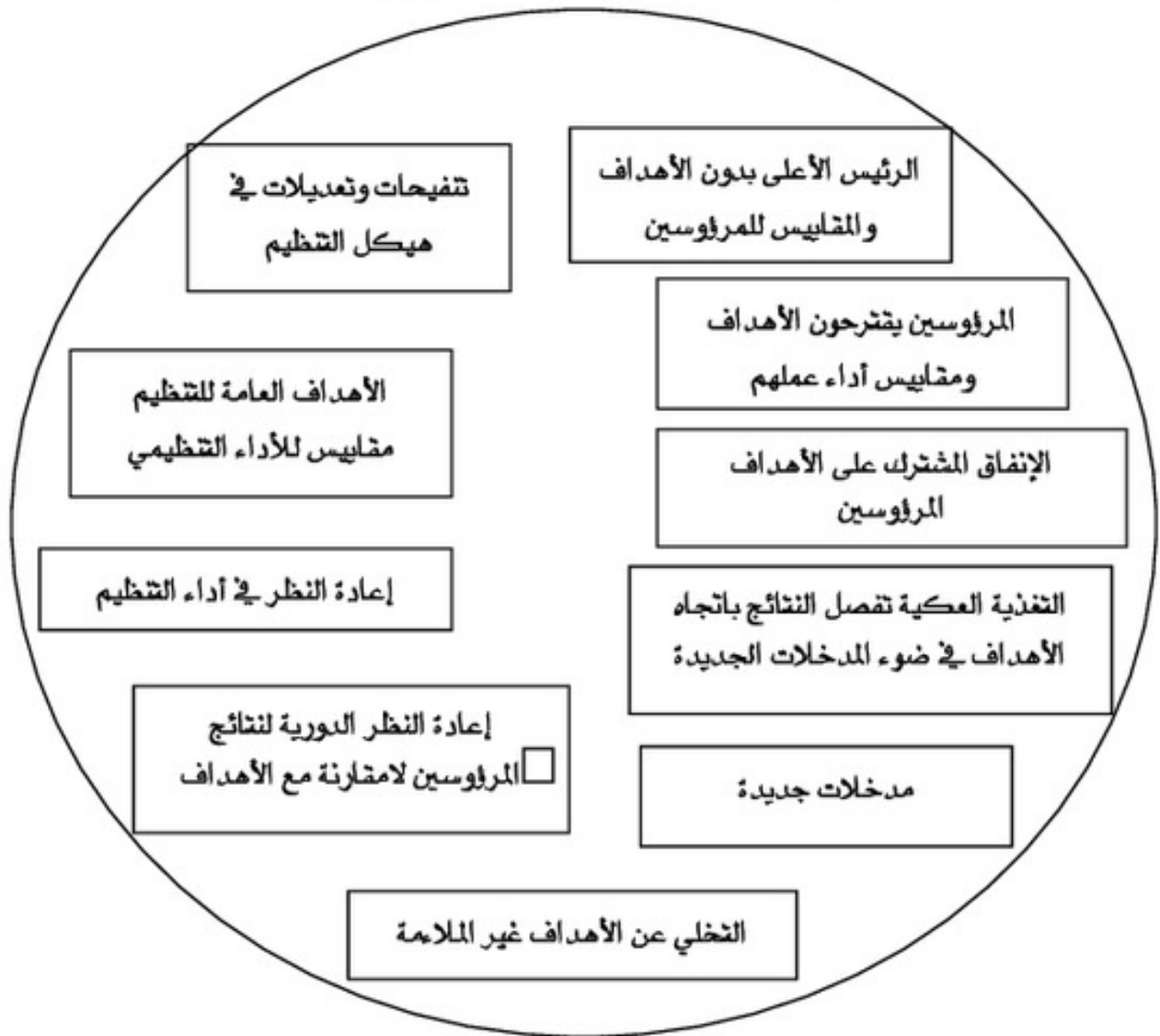
1. إن الإدارة بالأهداف نظام للإدارة وليست إضافة إلى وظائف المدير.



2. أن المدير الذي يعتمد هذا النظام يجب أن يخطط لتلاقي وتجاوز أكثر الممارسات المضیعة للوقت داخل الشركة.

3. إن الإدارة بالأهداف تستلزم تغير سلوك المدراء والعاملين من الفردية إلى المشاركة.

وبناءً على هذه الأساسيات وضع "أوديون"<sup>(1)</sup> نموذجاً للإدارة بالأهداف وهو نموذج بسيط وواضح سهل التطبيق في التنظيمات التي ترغب للتوجه لهذا النوع من الإدارة. المخطط التالي يوضح هذا النموذج واتجاهاته العامة. إن هذا الأسلوب المتطور الحديث يحقق إيجابيات واضحة:



(1) المصدر السابق ص 129.

1. التركيز بموجب هذا الأسلوب على غايات الشركة وأهدافها وليس العملية الادارية نفسها مما يخلق رغبة لدى العاملين نحو الإبداع والتغيير الايجابي.

2. إن مشاركة العاملين في العمل تعطى فرصة أكبر للمدير أن يركز انتباهه على تحديد الأهداف وتنفيذها بدلاً من الأعمال الادارية التي لا علاقة لها بالأهداف.

3. إن مثل هذا الأسلوب يجعل عملية تقويم الأداء سهلة وواضحة بناءً على تحقيق الأهداف.

ولفهم أسلوب الإدارة بالأهداف لا بد من ربط ذلك بالنتائج وتكوين مفهوم واضح للأهداف، فالهدف هو الغاية أو الغرض الذي اتفق عليه اثنان أو أكثر ليصبح اتفاقاً تنفذه ادارة من خلال نشاط وفق نظام يتفق عليه المعنيون بالنشاط. غير أن المشكلة تنحصر في تعدد الأهداف وضرورة تغييرها تبعاً للظروف الداخلية والخارجية مع اعطاء اهتمام لمشاركة العناصر المعنية بالهدف.

ونتيجة لذلك تطورت الرؤية فأصبحت الأهداف أحد وسائل الإدارة وظهر علم جديد اسمه "الادارة بالأهداف"<sup>(1)</sup> وتبلورت على هذا الأساس فلسفة جديدة " فلسفة الادارة بالأهداف"... وأهم ركائز هذه الفلسفة التأكيد على تحسين الاداء اليومي والستراتيجي للمدراء وتحسين أداء العاملين، وأخيراً تحسين النظم التي تحكم العلاقات باتجاه تحقيق الهدف.

---

(1) الإدارة، الاهداف والنتائج، ص 17.

وتأتي أهمية "الادارة بالأهداف" من كونها تعطى فرصة لتبلور استراتيجيات أفضل وتقلل الروتين وتزيد من الدوافع وتنشط الرقابة الذاتية والرقابة المنظمة وذلك استناداً إلى الفرضيات التالية:

1. إن معظم المديرين يستجيبون ويفهمون الأهداف الخاصة إذا ساهموا في صياغتها.

2. افتراض اعتماد الرشيد (التقييم الاعتبارية) في سلوك البشر. فإذا كانت الأهداف رشيدة يسهل تفهمها وتقبلها ويسهل (بالتالي) تطبيقها.

3. الادارة بالأهداف تعني مشاركة العاملين في صياغة القرارات وهذا يعني النفع المشترك للشركة والعاملين والمجتمع بشكل عام.

4. سهولة قياس النجاح الاداري وتلمس نتائج النجاح الايجابية من قبل العاملين من خلال سباقات يومية.

إن نجاح المدير في تطبيق هذا الأسلوب يتوقف على عاملين اساسيين، وكفاءته الذاتية وكفاءة العاملين معه وتعاون الجميع في رسم الطريق نحو تحقيق الهدف.

فإذا توافرت بعض الشروط أصبح بالإمكان إدارة العمل. وأهم هذه الشروط السمات العامة (Traits) التي تمكنه من اختيار مساعديه وقدرته على التأثير عليهم ليعملوا بفعالية من خلال الثقة بهم واعطائهم الحرية في مناقشة الأهداف وطرح الأفكار ضمن نظرية " المسار والهدف".

وعلينا أن لا ننسى أن النجاح في ادارة الأهداف يتوود إلى نجاح أكبر ويعزز الثقة بالمنهج والتماسك بين أطراف الأعمال الادارية والتنفيذية، لأن هذا الأسلوب يعتمد الإبداع اساساً في العمل وهذا يعني الاستفادة من قدرات العقل التي لم نستخدم منها لحد الآن إلا القدر اليسير.

ولكن هذا لا يحدث في فراغ وإنما من خلال الإحاطة بالمعارف الادارية الحديثة وبيئة العمل الداخلية والخارجية من خلال (1):

1. اتخاذ القرارات الصائبة.
2. جعل ادارة العمل مريحة للجميع.
3. تحسين حلقات لاتصال نحو الأعلى والأسفل.
4. تعود العمل الجماعي والاصغاء الى الآخرين.

وعلى المدير، وجميع العاملين، أن يحسنوا فهم كلمة "الطموح" والسعي إلى التقدم بصورة مستمرة، ولكن هذا الطموح ينبغي أن يكون مبرراً من جهة القابلية الذاتية والتأهيل وخلق الفرص العملية لتحقيق الطموح (2).

#### - الإدارة بالأهداف وفعالية التنظيم

فهنا مما تقدم ارتباط "الادارة بالأهداف" بفعالية التنظيم وليس بكفاية التنظيم. ولهم هذه العلاقة لا بد من التمييز بين مفهومي الكفاية "Efficiency" ومفهوم الفعالية "Effectiveness" وهذا يساعد على توضيح الفارق بين أسلوب الإدارة بالأهداف وغيرها من الأساليب الادارية.

فإذا علمنا أن فعالية التنظيم هي درجة تحقيق الأهداف وأن الكفاية هي اختيار الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، نجد أن الفعالية تهتم بالغاية والكفاية تهتم بالوسيلة.

ويظهر للوهلة الأولى وجود تناقض بين الاتجاهين وهذا غير صحيح لأن زيادة الكفاية لا تقود إلى نقص في الفعالية، كما أن نقص في الكفاية لا يؤدي إلى زيادة في الفعالية.

(1) المشكلات التي يواجهها المدير، ص 49.

(2) دروس في القيادة، ص 10.

مثال ذلك:

إذا كان الربح هو الهدف فإن الشركة (س) لصناعة السيارات ذات الكفاية العالية تنجح في صناعة السيارة بتكاليف أقل من مثيلاتها إلا أنها تفضل بتسويتها لأن المنافس لديه فعالية أعلى في التسويق وبالتالي فإن الشركة الفعالة (الإدارة بالأهداف) هي التي تحقق الهدف (الربحية) وليس الشركة (س) ذات الكفاية العالية.

وهذا التفريق بين الأسلوبين يجعل المدير الذي يعمل بأسلوب الإدارة بالأهداف يسأل نفسه دائماً ما هي أهمية العمل الذي نقوم به لتحقيق الأهداف؟، ثم يتخذ الخطوات من خلال العمل بفعالية مع الآخرين وذلك بتوفير المتطلبات للنجاح<sup>(1)</sup>:

1. أن تكون السلطة (الصلاحيات) والمسؤولية (الواجبات) حسب دور عناصر العمل في تحقيق الأهداف.
2. مشاركة المرؤسين في صياغة الأهداف وكيفية تنفيذها باعتماد مبدأ القيادة المشتركة.
3. اعتماد فهم جديد للرقابة بمعنى متابعة الإنجاز وليس متابعة الصرف فقط.
4. الوصف الوظيفي: مرتبط بالأهداف، فلا وظيفة بلا هدف وتتناس المؤهلات بمدى تحقيق الأهداف وليس بالتقدم أو الشهادة مع أنهما ضروريان لبيان الكفاية، ولكن المهم هنا هو الفعالية.
5. الموازنة: هنا تختلف عن الموازنة التقليدية التي أساسها المدخلات والمخرجات، هنا الموازنة في الأداء "Performance Budget" ودوره في تحقيق الأهداف.

- تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف

مما تقدم يمكن اعطاء تقييم لإيجابيات هذا الأسلوب وسلبياته، ومن

الإيجابيات:

(1) دروس في القيادة، ص 10.

1. التوجه نحو الأهداف أولاً ثم إلى الجوانب الأخرى ثانياً وفي ذلك أولوية لتحقيق الأهداف.

2. التوجه نحو الأهداف يؤدي إلى عدم إضاعة الوقت والجهد والإمكانيات في أعمال غير مفيدة أو ليس لها علاقة بتحقيق الأهداف.

3. يساعد هذا الأسلوب في تحديد المسؤولية وتحقيق فعالية الرقابة لأن المحاسبة ستكون على ضوء النتائج التي يلتزم بها كل عنصر من عناصر العمل.

4. إن ارتباط المسؤولية بالنتائج يطور الأساليب الإدارية في زيادة الفعالية وبالتالي يتم إلغاء الوظائف التي لا علاقة لها بالأهداف.

5. إن التحقيق الفعلي للأهداف يجعل العاملين فخورين بإنجازاتهم مما يرفع الروح المعنوية ويعطي للإدارة حتماً واضحاً في منح الترقيات والامتيازات فقد تكون خبرة 20 سنة تعادل خبرة سنة واحدة ولكنها مكررة 20 مرة.

أما نقاط الضعف فأهمها:

1. إن الأنظمة الحالية العاملة في الدول النامية لا توفر معلومات تؤمن قياس مدى تحقيق الأهداف ودور العناصر المشاركة في الأداء.

2. تعرض النظام الجديد للمقاومة لأنه يبديل علاقات العمل وطريقة التفكير وهذا يتطلب طاقة فكرية كبيرة للتأقلم بحيث يبرر كل عامل أسباب وجوده ودوره في تحقيق الأهداف.

3. صعوبة تحديد الأهداف رقمياً مما يتطلب دراسة شاملة ودقيقة لكل العوامل الخارجية المؤثرة بحيث يمكن تحديد الأهداف بواقعية.

4. قد تشغلنا الأهداف عن الوسائل اللازمة لتحقيقها فلا يصح مثلاً زيادة الإنتاج على حساب الجودة أو إهمال صيانة المعدات أو إهمال عنصر التكاليف.

ولكن الواقع يشير إلى إمكانية التغلب على هذه المشاكل إذا أخذ العاملون فرصة كافية لتدبر الأمر والاستعانة بالاستشاريين عند الحاجة.

## الفصل العاشر

### دعم التحرك الوظيفي (1)

يرتبط التحرك الوظيفي بالزمن فمع الزمن يرتقي الإنسان ولكن إلى حد يصبح احتمال الترقية بعده بعيداً، ويرى آخرون أن التحرك الوظيفي نحو الأعلى يعني زيادة الرأسمال البشري للشركة الذي يقود إلى تقليل تكاليف التدريب والتأهيل.

ومن ناحية ثانية فإن انشغال مناصب عديدة مترابطة خلال فترات التحرك الوظيفي تعطى للإنسان فرصة أكبر لانشغال وظائف عالية في السلم العملي. وعلى العموم فإن الخصائص الشخصية تلعب دوراً مهماً في التحرك الوظيفي وهي:

1. تزداد فرصة الترقى بتقدم العمر لحد معين.
2. تزداد فرص الترقى لدى الفرد كلما زادت اقدميته في العمل.
3. تزداد فرص الترقى لدى الفرد كلما زادت الفترة المنتقضية من آخر ترقية.
4. تزداد فرص الترقية لدى الفرد كلما حصل على مؤهل دراسي علمي أو تدريب.

أما على مستوى الشركة:

1. تزداد فرص الترقية بازدياد حجم الشركة.
2. تزداد فرص الترقية بارتفاع المستوى الاداري الذي ينتمي إليه الفرد.

---

(1) محددات التحرك الوظيفي ص 35.



أما على مستوى الأداء:

1. تزداد فرص ترقى الفرد بازدياد ادائه الفردي.
2. تزداد فرص ترقى الفرد بازدياد جودة سلوكه في العمل.
3. تزداد فرص ترقى الفرد بازدياد جودة مهارته في العمل.

ولكن تقتضي هذه الافتراضات ليبين أن الالتزام بها ليس دائماً وفي كل الشركات وتبين من إحدى الدراسات أن التقدم الوظيفي يتحقق بتقدم العمر وارتفاع المستوى الإداري وزيادة المهارات وشكل الوظائف الفنية والنظم الإدارية التي تبدو وكأنها قاصرة عن مواجهة التغييرات المستمرة غير أن ذلك يعود إلى نمو الطلب على السلع والخدمات بصورة مستمرة وسريعة، بما في ذلك الجوانب البشرية والبيئية والتنوع والالاقتصادية والتكنولوجية (وأحياناً السياسية) مما يسبب الحرج الحقيقي للإدارة وتراكم المشاكل وما تتطلبها من التغييرات والقرارات الإدارية.

على هذا يحتم دعم الإدارة بالمعلومات ووسائل الإمكانيات المالية والبشرية القادرة على مواجهة المطالب بما يحقق للشركة الموازنة الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالركون إلى وسائل إدارية أهمها النظم المرنة والتخطيط والبرمجة وسرعة التكيف للظروف الطارئة إضافة إلى سرعة التنفيذ وتقويم العمل والاستعانة بذوي الخبرة عند الحاجة<sup>(1)</sup>.

#### - المعلومات والفعالية الإدارية

للإداري الناجح ثلاث وظائف أساسية:

1. تنظيم المعلومات بما يكفي لإدارة العمل.
2. تنظيم العلاقة مع الآخرين في الداخل والخارج وهذا أيضاً يتطلب معلومات.

---

(1) تدعيم الإدارة ص 34.

3. المهارة في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب معلومات .

4. إدارة الوقت باعتباره المورد الإداري الذي ينبغي استثماره بعقلانية تامة من خلال المعلومات الصحيحة التي توصل إلى أقصر الطرق .

ومن هنا نجد أن المعلومات هي العنصر الأساس المحرك لنشاط المدير وهذا يوجب اتخاذ الاجراءات السريعة في المستوى المطلوب، ويأتي الحاسوب عوناً في هذا المجال<sup>(1)</sup> وتكوين الرؤية العلمية لجعل الإدارة تستوعب واقعها وتتحول للمستقبل بصيغ عنصرية متقدمة، وتشير بعض الدراسات<sup>(2)</sup> إلى أن بعض الدول العربية حققت طفرات كبيرة في عدد المصانع الانتاجية، ولكن هذه الطفرة لم تستطع أن تدخل ايا من الدول العربية في نادي الدول الصناعية المتقدمة الذي دخلته دول أخرى صغيرة أقل قدرة مالية وفنية من الدول العربية وأهم أسباب ذلك هو السبب الإداري المتمثل بسيادة الأساليب القديمة التي لا تعتمد على المعلومات الحديثة التي يتطلبها العصر الأمر الذي جعل تقسيم الدول ادارياً حسب مؤشر جديد هو "مؤشر مجتمع المعلومات"<sup>(3)</sup> .

#### - مؤشر مجتمع المعلومات لعام 2000<sup>(4)</sup>

تعد المعلومات من أهم مصادر القوة في المجتمع وتتسابق الدول لاحتراز مكان متقدم في هذا المجال . وتأتي فيما يلي على عرض لترتيب الدول حسب مجتمع المعلومات لعام 2000 .

(1) استخدام الحاسبات الالكترونية، ص 14 .

(2) الاقتصاد والعربي، ص 253 .

(3) مؤشر مجتمع المعلومات ص 4 .

(4) ضمان الاستثمار 153/2001 ص 4 .

| المرتبة | الدولة   | الصفة السائدة | رصيد النقاط |
|---------|----------|---------------|-------------|
| 1       | السويد   | السباقون      | 5.620       |
| 2       | امريكا   | السباقون      | 5.410       |
| 7       | كندا     | السباقون      | 4.257       |
| 10      | اليابان  | السباقون      | 4.093       |
| 25      | الامارات | سريعو الخطى   | 2.301       |
| 40      | روسيا    | المتأهبون     | 1.444       |
| 45      | تركيا    | المتأهبون     | 1.259       |
| 49      | الاردن   | المتمهلون     | 0.942       |
| 50      | مصر      | المتمهلون     | 0.931       |
| 51      | الصين    | المتمهلون     | 0.915       |
| 54      | الهند    | المتمهلون     | 0.871       |
| 55      | باكستان  | المتمهلون     | 0.719       |

وتعاني الدول الأخرى التي يقل رصيدها عن 700 نقطة من نقص شديد في المعلومات بسبب وجود عتبات تحول دون بناء نظام متكامل للتنمية المعلوماتية أهمها العتبات الاقتصادية والتعليمية والادارية. ولمعالجة الموقف ينبغي وضع برنامج وطني ومؤسسي (على مستوى الشركة) لتطوير المعلومات ودعم الجهود لتقليص الضجوة المعلوماتية ابتداء من الضرد ومرورا بالمؤسسات والدولة بشكل عام لما لذلك من أهمية.

- ما هي سمة العصر التي تجعل من المدير ناجحاً؟

لا شك وأن نجاح أي مشروع يعتمد على نجاح إدارته، ويكمن سر النجاح في عدد من العوامل أهمها المعلومات التي توافقت الوضوح في الجوانب التالية:

1- بيئة العمل ملائمة لإصدار قرارات سليمة ملائمة.

2- اعتماد أساليب سليمة سريعة لمعالجة الموقف.

3- انسجام وتناغم عناصر العمل.

وكخلاصة لموضوع المعلومات ينبغي لكل من يشغل مهمة إدارية أن يكون لديه بنك معلومات خاص لكل جوانب العمل المتعلقة به ويعود إلى تحديثه في كل حين.

- النظم المساعدة

أولاً: النظام المحاسبي:

يعد النظام المحاسبي من أهم النظم المساعدة للإدارة لما تحقته من أحكام وتطوير أساليب الرقابة المالية والتخطيط المالي على مستوى الشركة<sup>(1)</sup>.

وينجح النظام المحاسبي في مهمته إذا كان جيداً معتمداً على نظام معلومات متقدم.

ثانياً: نظام التخطيط:

يعد التخطيط واحداً من أهم النظم المساعدة للإدارة لأنه الوسيلة الملائمة لتناغم فعاليات الأنشطة المختلفة في الشركة، وينطلق التخطيط، كفترة مستقلة في أنظمة الإدارة، من الهدف ليضع مراحل

(1) الهيكل التنظيمي للنظام المحاسبي، ص3.

التنفيذ وتحديد الوسائل بحيث تعمل المجموعة لتحقيق ما تصبو إليه الإدارة.

ونظراً لأن التخطيط يعتني دائماً بمسألة البدائل، فهو بذلك وسيلة لدعم الإدارة في اختياراتها السريعة العالية النوعية وبتكاليف أقل، كما هو، من جانب آخر وسيلة للرقابة الإدارية خاصة إذا تناغم مع النظام المحاسبي وفق هيكل تنظيمي متجانس.

### - الرقابة الإدارية

نتصد بالرقابة الإدارية قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في الشركة لتحقيق أهدافها، وفق معايير يفترض أن تكون موضوعة سلفاً<sup>(1)</sup>، وكننتيجة لعملية القياس يتم تصحيح أي انحراف في مسار النشاط، إذا كان يختلف عما هو محدد له في الخطة.

وبهذا المفهوم فالرقابة الإدارية ليست إجراء مالي يهتم به المحاسبون كما هو شائع خطأً مالياً، وإنما هو نظام مستقل ضمن أنظمة الإدارة وتكون الرقابة المالية جزءاً منه.

ولتكون الرقابة الإدارية جيدة الضعالية لا بد من خطوات أساسية تحقق نجاحها:

أولاً: وضع المعايير: وهي كثيرة وتختلف من شركة إلى أخرى ونعطي فيما يلي أمثلة منها:

1- معدل دوران المخزون = المبيعات السنوية = مثلاً 8000000 = 20

مرة

40000

المخزون

(1) الرقابة الإدارية، ص16.

وهذا يعني أن الشركة باعت خلال السنة (8) مليون دولار من السلع بينما كان مخزونها الدوري (400) ألف دولار فيكون دوران المخزون 20 مرة فإذا علمنا أن متوسط الصناعة لشركات مماثلة = 18 مرة نجد أن الشركة بحالة متقدمة على المتوسط.

$$2- \text{العائد على الوصول} = \frac{\text{فائض النشاط الانتاجي الصافي}}{\text{اجمالي الاصول}} = \text{مثلا} \frac{10000}{2000000} = 0.5\%$$

$$= \text{مثلا} \frac{100000}{2000000} = 5\%$$

فإذا علمنا أن المتوسط الصناعي = 12% نجد أن الشركة بحالة متأخرة عن المتوسط.

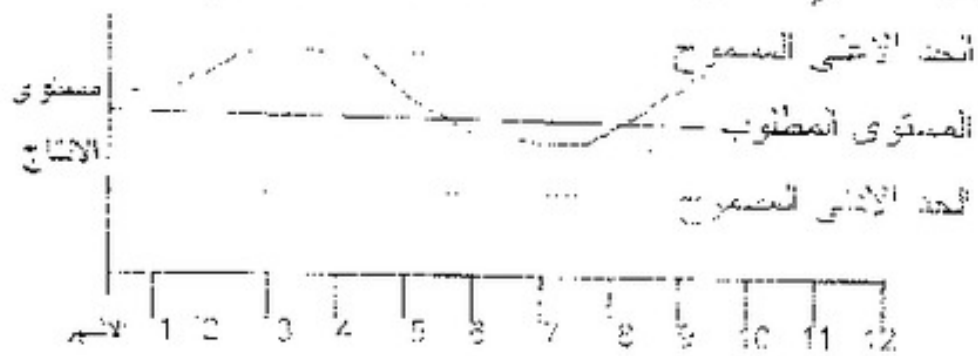
$$3- \text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال شهر} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$= \text{مثلا} \frac{100 \times 36}{180} = 20\%$$

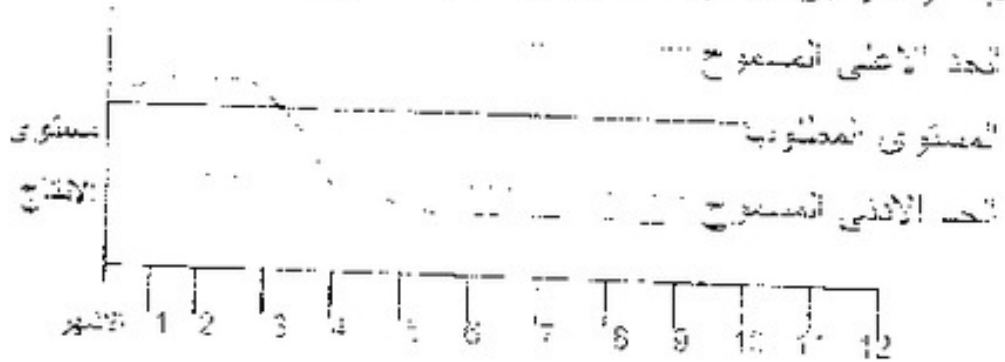
فإذا علمنا أن المتوسط الصناعي 8% نجد أن الشركة بحالة متأخرة إذ ليس في صالح الشركة الدوران السريع للعمالة.

ثانياً : تصحيح الأيدي أوقات :

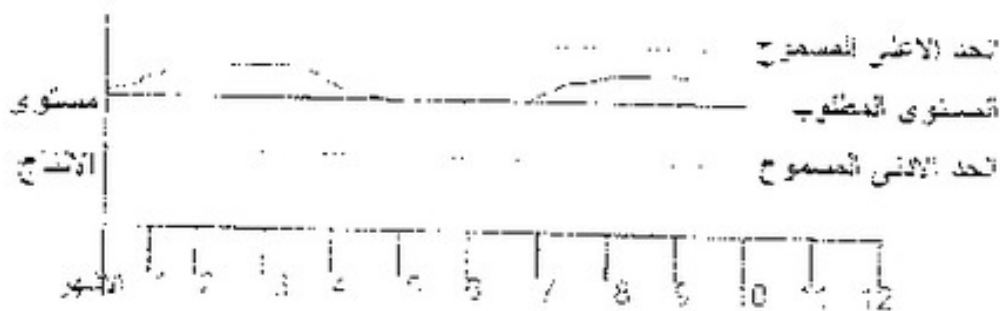
ويتم التصحيح بعد دراسة الأسباب فتحدد وأخذ من نتائج التفتيش :



ب) وقد يعجز النظام فتتخذ الأمور نحو الأيدي وتجاوزها :



جـ نجاح التصحيح والاستقرار وفق الخطة :



وعلينا أن لا نتطير من الانحرافات خاصة إذا كانت بسيطة كما يتطير السائق فيستعمل الكابح بشدة بمجرد أن يرى شيئاً ضعيفاً في الشارع فيتسبب وللآخرين بالضرر.

- ولكن ما هي أساليب الرقابة؟

1- الأساليب التقليدية:

أ- التقارير التي ينبغي صياغتها وفق منهج المقارنة بين المعايير والأداء.

ب- الملاحظات الشخصية تنحصر قيمتها في التفكير باكتشاف الانحراف.

ج- الميزانية التقديرية ومقارنتها بالصرف الضلي.

د- نقطة التعادل أي المقارنة بين التكاليف والإيرادات.

مثال ذلك: شركة تنتج (Z) من السلع، نفقتها الثابتة 400 دولار والمتغيرة 2.5 دولار لكل سلعة وسعر البيع (5) دولار لكل وحدة ومعدل الإنتاج 100 وحدة في الأسبوع.

نجد أن:

الإيرادات  $500 = 5 \times 100$  دولار

النفقات الثابتة = 400 دولار

النفقات المتغيرة =  $2.5 \times 100 = 250$  دولار

النفقات الكلية =  $400 + 250 = 650$  دولار

الإيراد الصافي =  $500 - 650 = -150$  دولار

أي أن الشركة بعيدة عن نقطة التعادل لأن النتيجة بالسالب فأين

نقطة التعادل؟



$$\text{نقطة التعادل بالوحدات ث} = \frac{400}{5} = 80 \text{ وحدة}$$

ب- غ 2.5

حيث:-

ث- نفقات ثابتة

ب- سعر البيع

غ- نفقات متغيرة

أي على الشركة أن تنتج 80 وحدة أسبوعياً لتصل إلى حالة

التعادل حيث:

$$\text{الإيرادات} = 5 \times 160 = 800 \text{ دولار}$$

$$\text{النفقات} = 400 + (2.5 \times 160) = 800 \text{ دولار}$$

وفي هذه الحالة لا تحقق الشركة ربحاً أو خسارة.

مثال آخر وفق خطة الشركة:

إذا كانت خطة الشركة لتحقيق ربح صافي قدره (100) دولار فما

هو مستوى الإنتاج الذي يحقق هذه الربحية؟

فإذا رمزنا إلى الإيرادات بالرمز (ر) والكمية المراد إنتاجها بالرمز

(ك) امكننا الإجابة كما يلي:

$$ر = ك(ب - غ) - ث$$

$$ب + ث = ك(ب - غ)$$

$$1000 + 400 = ك(5 - 2.5)$$

$$1400 = 2.5 ك$$

$$ك = \frac{1400}{2.5} = 560 \text{ وحدة}$$

$$2.5$$

أي أن على الشركة أن تنتج 560 وحدة لتحقيق حالة التعادل.

## 2- الأساليب غير التقليدية للرقابة

اطلعنا فيما سبق عن الأساليب التقليدية للرقابة وهناك رقابة غير تقليدية ندعوها باسم " الرقابة الاستراتيجية"، فإذا كانت الرقابة التقليدية تتضمن وضع المعايير الخاصة بالأداء، ثم القيام بقياس الأداء الفعلي، وبعدها مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومعرفة الانحرافات، وأخيراً القيام باتخاذ القرارات التصحيحية.

وهذه المراحل التي تمر بها عملية رقابة المديرين كوظيفة إدارية على المستويين الإداري والتنفيذي وتتم عن طريق الملاحظة المباشرة أو عن طريق التقارير، أو عن طريق الموازنات التخطيطية وتمارس يومياً أو شهرياً أو سنوياً.

بينما الرقابة الاستراتيجية تتم من خلال المعلومات والمقاييس أو المؤشرات أو عن طريق التقارير الفصلية التي ترفع للإدارة العليا أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية للشركات وخلال فترات متباعدة نسبياً، وهذه التقارير تتضمن ما تحقق من أداء في ضوء السياسة السابقة والأهداف الاستراتيجية، وعلى ضوء هذه التقارير يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية مباشرة أو عن طريق لجان متخصصة لهذا الغرض.

ولعل من المفيد لنجاح الإدارة العليا والمديرين في الشركات التفكير بوضع معايير موضوعة ملائمة لغرض تقويم العمل وكذلك نتائج النشاط ومقارنتها بالأهداف الاستراتيجية لاستنباط التطور والانحراف وهذا ما سميناه الرقابة الاستراتيجية التي تختلف من شركة إلى أخرى.

### 3. خرائط مراقبة الجودة

وهي متنوعة ومعروفة في أقسام مراقبة الجودة وأهمها:

1. خرائط المدى.

2. خرائط الوسط.

#### 4. أسلوب مانت

يعتمد الأسلوب إلى تقسيم السنة إلى أشهر وأسابيع وأيام ويفترض التطبيق ضمن جدول زمني يومي من خلال خطين: الفعلي والنظري ليتسنى للمدير إدراك الانحراف وتصحيح المسار.

#### 5. أسلوب مراجعة المشروعات

للأعمال الكبيرة وذلك بتقسيمها إلى مجاميع ومتابعتها من خلال استقاط الفعلي على النظري ضمن جدول موحد، وعادة ما يكون الزمن هو القياس لكفاءة الأداء.

#### 6. أنظمة مراقبة المخزون

المخزون مهم لكل نشاط، غير أن هذا المخزون ينبغي أن لا يتجاوز (زيادة أو نقصان) حدوداً معينة لأن الزيادة تعني تجميد الأموال أو النقصان يعني العجز عن الإيفاء بالالتزامات.

#### مؤسسات التمويل

لا يشك أحد بأهمية التمويل في صياغة السياسات والاستراتيجيات لأي مشروع اقتصادي، وهذا التمويل قد يكون ذاتياً أو من المصاريف التجارية. وفي كلا الحالتين لا بد من أن تكون هناك شروط لضمان نجاح الاستثمار... ولعل أهم هذه الشروط دراسة الجدوى الضنية والاقتصادية للمشروع ووجود جهة ضامنة للاستثمار، وقد تشترط بعض البنوك الارتقاء بمستوى العاملين وكفاءة أدائهم من خلال ما يسمى بالحاضنات التي تتبنى رعاية المشروع لحين الوقوف السليم على قدميه.

ولعل لشخصية المدير العام (مدير المشروع) ابلغ الأثر في خلق نوع من الثقة بالمشروع من خلال الجدية والدراية المفروضة في الرأس الاداري، غير أن هذا لا يكفي ما لم تتم اجراءات أساسية للإقراض من خلال تحليل

إنتمائي ومالي في تقييم المشروعات وإجراء التدريبات اللازمة للقيادات العليا لضمان حسن التنفيذ.

لذا على الإدارة أن تتفهم تحولات مؤسسات التمويل ولا تعد ذلك تدخلا في شؤونها وإنما هو وسيلة لتأمين الضمان الذي هو مهم للطرفين.

### تطوير المهارات الادارية

لتطوير المهارات الادارية الخاصة ينبغي على المدير العام (مدير الشركة) الإحاطة بالتوجهات النظرية لمهارات الإدارة وهي مسألة مرتبطة بفهم المجتمع الذي يعيش فيه الاداري والعنصر الأساس الذي يحكم عمله الاداري وأهم النظريات هي:

- النظرية القانونية للإدارة أساسها الصلاحيات والواجبات، غير أن هذا لا يعني الجمود وإنما الأخذ بنظر الإعتبار الدافع المتغير ومتابعة التحولات لتطوير الصلاحيات والواجبات مع الجهة الأعلى.

- النظرية العلمية للإدارة أساسها اتباع الأسس العلمية، غير أن هذا لا يعني إهمال مصالح الناس والتحول نحو البطالة وإنما يعني إعادة النظر بالمهارات والاستفادة منها وفق التطور العلمي.

- نظرية التنظيم الاداري أساسها أن أحكام التنظيم يتقوى نفوذ الإدارة، غير أن ذلك ينبغي أن لا يتحول إلى روتين ثقيل يعرقل العمل وإنما أن يتضمن مرونة مناسبة.

- نظرية اتخاذ القرار أساسها أن دقة اتخاذ القرار يوافق نجاح التطبيق، غير أن هذا لا يعني بأن الدقة مطلقة لذا ينبغي أن لا نتفاجأ إذا كان القرار أو تنفيذه غير سليم.

- نظرية تحليل الأنظمة أساسها الأخذ بنظر الاعتبار العوامل المؤثرة للوصول إلى القرار الصائب والانتقادات الموجهة لها أن الناس لا يتقبلون التغيير بسهولة ولا يخضعون جميعاً للمنطق كما أن الظروف الخارجية عرضة للتغيير المستمر ويصعب السيطرة عليها مما يوجب ملاحظة المتغيرات أولاً بأول لتأمين عدم الوقوع في مطب.
- نظرية العلاقات العامة تعطي اهتماماً بالإنسان (اليد العاملة) غير أن هذه العناية لوحدها لا تحقق أهداف الشركة ما لم تتم العناية بمسائل أخرى ذات علاقة وأهمها:
  - أ. العناية بأساليب العمل.
  - ب. ربط الأجر بالإنتاجية.
  - ج. خلق انسجام في فهم العاملين للروابط الانسانية.
- النظرية السلوكية أساسها التعاون من خلال الانسجام لتحقيق أهداف مشتركة للعاملين والشركة، غير أن هذه النظرية عرضة للانتقاد لأن تصرف الأفراد (السلوك) عرضة للتغيير مما يجعل النظرية متسمة بالغموض، كما أن محاولة معرفة دقائق السلوك بتصد الإستفادة من المواهب قد تنقلب ضد العمل كونها تكثف الخصوصيات.
- نظرية الجماعة أساسها الإنسجام وتكوين الرأي الجماعي أو القيادة الجماعية، فالاداري هنا لا يدافع عن الشركة فقط وإنما عن العاملين فيها أيضاً، وبالتالي فإن المحصلة الجماعية تدفع إلى العمل. والانتقادات الموجهة لهذه النظرية أساسها أن الجماعة تحركها نظريات خارجية بشكل متجانس.

- نظرية الاتصالات اساسها أن المعلومات الدقيقة الواضحة السريعة هي أساس التنفيذ الصحيح، وقد تبين أن 70% من وقت المدير يذهب إلى فعالية الإستماع والقراءة والاتصالات للحصول على المعلومات الجديدة ذات التأثير على العمل.

أ. العناية بأساليب العمل.

ب. ربط الأجر بالإننتاجية.

ج- خلق إنسجام في فهم العاملين للروابط الإنسانية.

- النظرية السلوكية أساسها التعاون من خلال الإنسجام لتحقيق أهداف مشتركة للعاملين والشركة، غير أن هذه النظرية عرضة للانتقاد لأن تصرف الأفراد (السلوك) عرضة للتغيير مما يجعل النظرية متسمة بالغموض، كما أن محاولة معرفة دقائق السلوك بتصد الاستفادة من المواهب قد تتقلب ضد العمل كونها تكثف الخصوصيات.

- نظرية الجماعة أساسها الإنسجام وتكوين الرأي الجماعي أو القيادة الجماعية، فالاداري هنا لا يدافع عن الشركة فتتح وإنما عن العاملين فيها أيضاً، وبالتالي فإن المحصلة الجماعية تدفع إلى العمل. والانتقادات الموجهة لهذه النظرية أساسها أن الجماعة تحركها نظريات خارجية بشكل متجانس.

- نظرية الاتصالات اساسها أن المعلومات الدقيقة الواضحة السريعة هي أساس التنفيذ الصحيح، وقد تبين أن 70% من وقت المدير يذهب إلى فعالية الاستماع والقراءة والاتصالات للحصول على المعلومات الجديدة ذات التأثير على العمل.

ومع ذلك

لا يعوض عن التنظيم الجيد، كما أن حسن الإتصال يتوقف على حسن المعرفة بفنيات تقنيات الاتصالات، كما أن كل طرف من أطرف الاتصال يفترض أن نتيجة الاتصال ينبغي أن تكون لصالحه وهذا غير واقع.

- نظرية التحولات الاجتماعية تنود إلى تحولات إدارية ملائمة للمتطلبات الجديدة وهي بذلك تستند إلى التطور المستمر بعيدا عن الجمود على اعتبار أن التحولات الاجتماعية نتيجة طبيعية وليس اضطرابات اجتماعية.

## القسم الرابع

### تطوير علم الإدارة

عرف علم الإدارة تطوراً واضحاً في السنوات الأخيرة ولعل أهم ملامح هذا التطور ازدياد أهمية المعلومات. فإذا كانت البشرية قد أخذت ملايين السنين ما قبل الكتابة فإنها أخذت آلاف السنين ما قبل الصناعة ثم مئات السنين بعد الثورة الصناعية، أما اليوم فالتغير سنة بعد سنة بعد ثورة معلوماتية، وتجاوز الأمر ذلك لدرجة أن الذكاء الصناعي أخذ يزاحم الذكاء الطبيعي والتغلب عليه أحياناً<sup>(1)</sup>، وأهم أسباب التغلب على أن الكمبيوتر يتفوق بالتحمل ولا يفقد التركيز ولا يشعر بالعجز وكلها صفات تحقق النجاح ولا يستطيع الإنسان السيطرة عليها. ولكن المهم أن يتخلص المجتمع العربي من أمراض البيروقراطية في الإدارة ثم يقوم ببناء نظام معلوماتي يساعد المدير في إدارة أعماله بطريقة إبداعية من خلال إصلاح إداري شامل.

ويتضمن القسم الرابع الفصول التالية:

الفصل الحادي عشر – الإصلاح الإداري

الفصل الثاني عشر – مستقبل الإدارة

(1) حدث ذلك عندما تغلب الكمبيوتر على بطل الشطرنج العالمي كاساروف عام 1977 أو هي بداية تغلب الفعل الصناعي على الفعل الطبيعي.



## الفصل الحادي عشر

### الإصلاح الإداري (1)

التطوير الإداري يعني القدرة المتجددة لبناء وتنمية المفاهيم والاتجاهات والنظم والأساليب للإيفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية، وهذا يعني التخلي عن المفهوم التقليدي للإدارة الذي جعل من الإنسان سجيناً لفعله، بينما الحقيقة أن العمل اليوم يحصل في بيئة متغيرة تتطلب عقلاً طليقاً قادراً على التكيف مع متغيرات البيئة وهذا يعني أن على القائد الإداري (في أي مستوى من مستويات العمل) أن يمارس واجباته بعلاقات عمل متطورة وليست ثابتة خاضعة لتعليمات مسبقة هي الأخرى في صفة الثبات.

وهذا يتطلب إحداث تغيير في فلسفة الإدارة من حالة الستاتية (الثبات) إلى حالة الدينامية (الحركة) وفق نظام تنمية القدرات التالية:

1. القدرة على التطور الكلي لحسن القدرات الحرجة " Critical Decision" ورؤية التنظيم (الشركة) كوحدة متكاملة تربط بين فروعها المختلفة قنوات لتحقيق الأهداف الكلية. ويساعد على تكوين التطور الكلي مشاركة الأطراف ذات العلاقة.
2. القدرة الإنسانية التي تتكون من المعرفة الشاملة للسلوك الإنساني وخاصة تلبية الحاجات بما في ذلك الرغبة في الابتكار والتجديد.
3. القدرة الفنية في مجال التخصص (الإدارة) والمجالات الأخرى المساعدة المساندة للعمل الإداري.

(1) فلسفة التطوير الإداري، ص 25.

إن تكامل هذه المعارف الثلاثة تعطى الإدارة هوية النجاح في خلق فلسفة ادارية خاصة بمنظمتها (شركته) منبثقة من ظروفها الداخلية والخارجية وهذا يعطيه دور الريادة في خلق النموذج الملائم الناجح الذي يخلق الأجواء الملائمة للإبتكار الإبداعي واستمرار عملية التطوير الاداري وإدخال الإصلاحات الادارية.

### - الإصلاح الاداري (1)

تسعى عدة شركات لإحداث اصلاح إداري، ويتطلب هذا الأمر امتلاك تصور عام لعملية الإصلاح الاداري التي يوضحها الجدول التالي:

| تطبيق خطة الإصلاح  | اهداف الإصلاح<br>وصياغة استراتيجية  | صيغة الاصلاح<br>الاداري  |
|--|---|--|
| 1. خطة التطبيق<br>2. معالجة النتائج<br>السلبية<br>3. استحداث نظام<br>توجيهي لمتابعة ورقابة<br>عملية التنفيذ<br>4. تكوين هيئات التنفيذ<br>5. ايجاد نظام شامل<br>للحوافز<br>6. إعادة التقييم | 1. إيجاد التفاهم<br>المناسب مع الجهات<br>المشاركة والمعنية.<br>2. صياغة الأهداف<br>3. صياغة الاستراتيجية<br>- الظروف السياسية<br>- اسلوب الإصلاح<br>- تحديد العتبات<br>- توقيت عملية<br>الإصلاح | 1. التحليل الشامل<br>ضمن الأبعاد<br>الاجتماعية<br>2. تجميع وقياس<br>المعلومات.<br>3. استكمال<br>متطلبات ومقومات<br>الإصلاح الاداري |

(1) عملية الإصلاح الاداري، ص 79.

إن غياب أي من الفقرات أعلاه يجعل عملية الإصلاح الإداري ناقصة وأن أي تأخير في الإصلاح الإداري يتقود حتماً إلى تفشي الفساد الإداري الذي يعد أهم معاول هدم المجتمعات.

### - عوامل الفساد الإداري (1)

تعد أمريكا من أكثر الدول في العالم التي تعاني من الفساد الإداري فقد بين تقرير مجلس الوطني للجريمة أن خسائر الولايات المتحدة الأمريكية بسبب الفساد الإداري عام 1973 فقط بلغت (150) بليون دولار أو ما يساوي (10%) من صافي الناتج القومي الأمريكي.

ونرى حالة مماثلة في بعض الدول الأوروبية والآسيوية وصولاً إلى أقطار الوطن العربي الذي عرف الفساد الإداري بشكل واسع في التسعينات مما دعا المنظمين الإداريين إلى الانقسام إلى مجموعتين: الأولى ترى في الفساد الإداري انحراف والثانية ترى فيه حالة طبيعية ضمن عجلة المدينة التي تتطلب "التريث".

أننا نميل إلى التفسير الأول الذي يفترض أن الفساد الإداري انحراف له أسباب أهمها: الأسباب الفردية المرتبطة بالعمر ومدى الخدمة والتحصيل العلمي فكلما قل العمر وقلت الخدمة وقل التحصيل الدراسي ازدادت فرص الإنزلاق بالفساد الإداري مع أن ذلك لا يمثل قاعدة عامة، ثم الأسباب التنظيمية ومنها انخفاض الأجور وغياب العدالة الإدارية وضعف التنظيم، وأخيراً الأسباب البيئية ومنها العلاقات الاجتماعية والتقاليد التي تجعل الإنسان يميل إلى التحيز أو الإهمال.

(1) العوامل المؤثرة في الفساد الإداري، ص 107.

إن عوامل الفساد الإداري تنحصر غالباً في الجوانب التالية:

1. عدم النضوج العمري.
2. الأعباء العائلية.
3. قلة التحصيل الدراسي.
4. قلة مدة الخدمة.
5. التعامل مع المال.
6. الفساد الإداري في الشركات الخدمية أكبر منه في الشركات الإنتاجية.
7. ضعف النظام الإداري.

وكحصيلة عامة للنتائج تبين أن ضعف النظام الإداري هو العامل الأكثر تأثيراً في انتشار الفساد الإداري، لأن التنظيم الدقيق المتسم بالعدالة تحفيز العاملين يؤمن عدم وجود الفساد الإداري أو تحجيمه إلى الحدود الدنيا.

ويأخذ الفساد الإداري أشكالاً عديدة. تصل إلى مستوى الجريمة المنظمة. فإذا ما تفشى الفساد الإداري اختلت موازين المجتمع، وتوسعت رقعة الفقر وازداد الأتفاق وانتقصت الموارد وقد ينتهي الأمر بستقط الدولة أو حدوث تغييرات درامية، المجتمع في غنى عنها، أما النتيجة المباشرة فهي الآثار السلبية على معدلات النمو والأوضاع الاقتصادية الكلية لهذا نسال:

- ما هي شروط محاربة الفساد؟
- ما هي الأسباب التي تنشر الفساد الإداري؟
- ما هو البرنامج الملائم للدول النامية في محاربة الفساد الإداري؟

## - شروط محاربة الفساد الاداري

يعتقد البعض أن محاربة الفساد الاداري تتحقق عن طريق الإصلاحات الادارية وحدها غير أن هذا الاعتقاد قاصر ما لم يصاحبه اشتراطات جوهرية:

1. الوعي العام بأخطار الفساد الاداري والإيمان بضرورة محاربتة.
  2. التزام الإدارة العليا بمحاربة الفساد الاداري بكل أشكاله سواء إذا اتخذ شكل الجريمة أو المخالفة الادارية.
  3. تقوية قدرات المؤسسة (الشركة) لمكافحة الفساد الاداري سواء كان ذلك عن طريق التطوير الاداري وإقامة علاقات العمل على أسس من العدالة والنزاهة والشفافية والترقية على أساس الكفاءة المباشرة وغير المباشرة لخدمة العمل وجعل الأجور انعكاساً لعطاء الإنسان (عطاء مقابل عطاء).
  4. الارتقاء بالجو الاجتماعي الداخلي والخارجي بما يعزز ولاء العاملين إلى المؤسسة (الشركة) والمجتمع بدون أضرار بالصالح العام.
- ويتضح مما تقدم أن مسؤولية محاربة الفساد الاداري مسؤولية عامة تساهم فيها الإدارة العليا والعاملون كل من موقع عمله ومكانه في سلم العمل.

## - أسباب الفساد الاداري

تتعدد أسباب الفساد الاداري ويمكن إجمالها بما يلي:

1. إنحراف المفاهيم بحيث تعتبر الرشوة إكرامية والمكافأة العينية هدية، مع أنهما غير ذلك.
2. اعتبار الوساطة والمحسوبية واجباً على أصحاب المناصب أو حقاً لأقاربهم وأصدقائهم مع أنها مخالفة إدارية قد تنود إلى جريمة.
3. اعتبار الكذب مهارة مهنية مع أنه محرم في العرف الاداري والاجتماعي.
4. اغتنام الفرصة واغتنام أي ريع قد يدره عليهم موقع المسؤولية ولو كان هذا الريع خيانة لواجبات العمل أو لأمانة المال.

## - البرنامج الملائم لمحاربة الفساد الاداري

عندما تشعر القيادة الادارية العليا بوجود (أو تفشي) الفساد الاداري تعتمد عادة لوضع برنامج لمحاربتة ضمن إطار نشاطها وصلاحياتها ومسؤوليتها المباشرة وغير المباشرة، وأهم أركان البرنامج الارتقاء بنظام الرقابة المالية والادارية بما يمنع الغش والفساد ويوقف مفعول أسباب الفساد الاداري بمعالجة الحالات التي تؤدي إلى لفساد الاداري بسبب الحاجة ومعالجته بالقروض أو اتباع المحفزات الإيجابية أو السلبية (العقوبة).

وعرفت السنوات الأخيرة اسلوباً جديداً لمكافحة الفساد الاداري ويتلخص هذا الأسلوب بأنه يعالج الطاقة الفائضة المتوفرة لدى العاملين واستثمارها في تحسين حالتهم المعاشية بما يسمى إدارياً باسم "العمل الإضافي".

وبناءً على هذا الفهم تم تقسيم العمل إلى أساسي وإضافي وأصبح العامل يؤدي أعمالاً عديدة من موقعه، بعضها أساسية والأخرى إضافية.

#### - الوظيفة الأساسية والعمل الإضافي<sup>(1)</sup>

اعتدنا طويلاً على وصف الوظيفة الأساسية "Job Description" غير أن تطورات العمل حتمت اعتماد أسلوب العمل الإضافي وما يتبعه من سلوكيات "Extra- role Behaviors". ومن الطبيعي أن سلوكيات العمل الإضافي لا ترد في الوصف الوظيفي، ومنها الأعمال الإبداعية التي يصعب تضمينها في الوصف الوظيفي مع أنها ذات أثر مالي معروف.

#### - الخلية النظرية:

من المعلوم أن الفرد يسعى أولاً للانضمام إلى المؤسسة ثم يقوم بإدارة الدور الرسمي وفق الوصف الوظيفي. هذا ما يفعله أغلب الناس، غير أن البعض، من خلال التحفيز الذاتي أو التحفيز الإداري يعتمد إلى الدور الإضافي بصيغ مختلفة منها معاونة الزملاء، في حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات للتطوير والمحافظة على الموارد، في تطوير نفسه.

ولكن هذه الصياغات قد ترتقي إلى مستوى الإبداع مما جعل الباحثين يعطون أهمية كبيرة للدور الإضافي وجعل وزنه في العمل الوظيفي يزيد على 58% فيما وزن الدور الأساسي 52% في حالة اندفاع الفرد بالأعمال الإبداعية خارج عمله الرسمي لصالح المؤسسة.

لا شك وأنا نقصد بالدور الإضافي الدور الإيجابي وليس الدور السلبي الذي يقوم به بعض الأفراد، إضافة إلى واجباتهم الرسمية مثل

(1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية- سلوكيات الدور الإضافي، المجلة العربية الإدارية 2002/2 ص1.

الانتقاد غير البناء أو المقترحات غير الناضجة التي ترهق الإدارة وتتسبب في ضياع الوقت أو التذمر بدون طرح البدائل التي تطور العمل.

ولهذا ينظر الإداريون إلى العمل الإضافي من وجهات نظر مختلفة بعضها سلبية مفادها أن الدور الإضافي غير مطلوب ولو كان مطلوباً لقيام به شخص متخصص، وأخرى محايدة ترى في الدور الإضافي جزءاً من واجب الفرد لأنه يعمل في المؤسسة وأن خيره من خير المؤسسة، ويرى آخرون أن المكافأة المالية أو المعنوية كافية لتقويم الدور الإضافي ويتحمس غيرهم إلى أن الدور الإضافي قد يفوق العمل الرسمي أهمية لتأثيره الواسع في مجمل العمل وليس العمل الخاص بالفرد.

ولأهمية الدور الإضافي ينبغي أن تتضمن استمارة الترقية فترة تبين حجم الدور الإضافي للعاملين وبيان المردود الاقتصادي لأغراض الترقية ومنح المكافآت المجزية بما يتناسب مع هذا الدور وعدم إهمال الدور الإضافي لأي فرد من أفراد المؤسسة بما في ذلك الإدارة العليا.

وكصياغة عملية لتنمية الدور الإضافي في العمل يمكن اقتراح:

1. أن تقوم الإدارة العليا بإعلان منهجها في تشجيع الدور الإضافي الإيجابي من خلال مناخ ملائم لبناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وإتاحة فرص الاتصال والتفاعل أثناء العمل.
2. توفير فرص التدريب والمعلومات بشكل منظم وتبسيط إجراءات التنفيذ.
3. تحقيق الشعور بالعدالة على أساس مصلحة المؤسسة والمجتمع.
4. وضع نظام محفزات ضمن سياسة تنمية الإبداع.
5. سيادة العدالة والعلاقة الإنسانية بين المرؤوسين والمشرفين.
6. تحسين ظروف العمل لتعديل المزاج العام والريحية في المساهمات الإبداعية.



## الفصل الثاني عشر

### مستقبل الإدارة

حاولت مجلة هارفرد للإدارة (HBR) أن تلخص تطور علم الإدارة وصولاً إلى نظرية مستقبلية ووجدت أن هذا العلم مربست مراحل ربطتها بستة أحداث يوضحها الجدول رقم (7).

وبنظرة بسيطة إلى هذا الجدول نجد أن الأحداث المؤثرة في علم الإدارة في الغرب تتأثر بالأحداث الساخنة ابتداء من الكساد الكبير بسبب التحضير للحرب العالمية الثانية ومروراً بالحروب الدولية وصولاً إلى منظمة التجارة العالمية التي هي الأخرى تعبير عن الحرب الإقتصادية بين التكتلات والدول الكبرى.

#### جدول رقم (7)

#### تطور علم الإدارة حسب الرؤية الغربية

| مجالات التطور | الإدارة العلمية | التدخل الحكومي         | التسويق والتوزيع | الاستراتيجية     | التنافس     | العولة                 |
|---------------|-----------------|------------------------|------------------|------------------|-------------|------------------------|
|               | 922-            | 933-                   | 947-             | 961-             | 972-        | 988-                   |
|               | 932             | 946                    | 960              | 971              | 987         | 999                    |
| الأحداث       | الكساد          | الحرب العالمية الثانية | الحرب الكورية    | الحرب الفيتنامية | نهاية الحرب | منظمة التجارة العالمية |
|               | 930-            | 932                    | 949-             | 963-             | 992-        | 996-                   |
|               | 932             | 939-                   | 954              | 966              | 995         | 999                    |
|               | 945             |                        |                  |                  |             |                        |

إن هذه النظرة لإستقراء مستقبل الإدارة في العالم قاصرة لأنها تفترض الأزمات أساساً لتطور الإدارة، بينما المطلوب إيجاد مدخل يؤمن الحوار الاقتصادي والاداري (الحضاري) القادر على خلق نوع من المشاركة بين الدول في الأقاليم والعالم وبما يضمن لجميع الدول النمو والإزدهار وإبعاد شبح الحروب والصراعات الحارة والباردة بين الحضارات والشعوب. صحيح أن العالم قد تعرض إلى تغييرات جادة في السنوات الأخيرة متمثلة في التقدم السريع لوسائل الإتصالات واتفاقية الجات وانتشار التكتلات الاقتصادية. كل هذه التغييرات تحتم اعتماد توجهات جديدة للتنمية الادارية في الوطن العربي.

#### التوجهات الجديدة

لا شك أن التغييرات التي ذكرناها قد تجاوزت الأطر الإنتاجية إلى جوهر التنظيم والثقافة فتكون في العالم العربي ثلاثة أنواع من المديرين تبلورت معارفهم الادارية في واحد من الإتجاهات التالية: التقليدية، الغربية، الأصولية. هذا يؤشر تباين ثقافي في تكوين الشخصية الادارية. غير أن الإدارة الناجحة لها سياقاتها وآدابها وثقافتها التي لا ينبغي أن تأخذ حالة الجمود وإنما التطور المستمر على أسس من العلمية والمرونة الصالحة للتكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف، ويتطلب هذا التطور تكوين ثقافي إداري<sup>(1)</sup>.

---

(1) الحاجة لتوجهات جديدة ص 20.

## - ما هو المقصود بالتكوين الثقافي الإداري؟

الثقافات الإدارية المتصودة في هذا المجال تأخذ عدة مجالات أهمها ما يتعلق بسياسة الشركة بما في ذلك الأهداف المادية والاجتماعية وسياسة الإنتاج المتمثلة بالجودة والسعر والتطوير المستمر وسياسة السوق المتمثلة بمعرفة دوافع الشراء والعادات والمؤثرات الاقتصادية على السوق، وتعد التقييم الاعتبارية للعمل واحدة من أساسيات الثقافة الإدارية. فهنا ينبغي اعتماد مبدأ المؤهلات والخبرات ودعم المواهب المتميزة لتحقيق التقدم المستمر وتشجيع الكفاءات على الإنجاز وجعل الموضوعية أساس الترقية، والاهتمام بتطوير العلاقات وتوثيق النشاط في كافة المجالات.

ومع أن هذه الميادين معروفة للكثيرين، إلا أن برامج التدريب وتأهيل الكوادر تبقى بحاجة إلى إيضاحها للتوصل إلى أرضية مشتركة لتطوير العاملين وعلى عدة مستويات:

1- تطوير الإدارة العليا بدعمها بالثقافة الدولية والتكنولوجية والمؤسسية لإحاطتها بكل جوانب العصر والاتجاهات الحديثة في المجال المحلي والإقليمي والعالمي لتوسيع الرؤية الإدارية وتسهيل مهمة اتخاذ القرارات الصائبة.

2- تطوير الإدارات المساعدة بدعمها بمعلومات عن زيادة إنتاجية العمل والنوعية والبيئية وأهمية العلاقات الإنسانية والتنظيم والتوثيق، ويساعد على تطبيق هذا التوجهات كون الإدارة العليا قد تساحت بالرؤية الحديثة كما أسلفنا.

3- تطوير المهارات العمالية وسلوكيات العمل بما يحقق الانسجام والتناغم مع المتغيرات في التكوين الثقافي.

لاشك أن هذه الثقافة الادارية تتطلب مصادر معرفة، وغالبا ما نبحث عن هذه المصادر في الخزائن الغربية وأخذها جاهزة فنصطدم بواقع مغاير لواقع إنتاجها فتنشأ جدلية الإدارة والمعرفة.

## - ماذا عن جدلية الإدارة والمعرفة؟

للإجابة على هذا السؤال لا بد من طرح أسئلة أخرى:

- هل الإدارة منتجة للمعرفة أو مستهلك لها؟
- كيف تقوم الإدارة باستثمار المعرفة؟
- ما الفرق بين الإدارة بالمعرفة وإدارة المعرفة؟
- ما هو الموقف العربي من هذه الجدلية؟

من مراجعتنا لتطور الإدارة نجد أنها مرت بثلاث مراحل:

- 1- مرحلة استفادة الإدارة (الصناعية) من المعرفة الجاهزة المنتجة من قبل إدارات أخرى أكاديمية أو بحثية أو تطبيقية أو صناعية بحثية متخصصة. وهي مرحلة بدائية تجعل المنتج (الصناعي) متيئداً بفعالية المنتج المعرفي وتدعى هذه المرحلة باسم "الإدارة بالمعرفة".
- 2- مرحلة تطويع المعرفة المنتجة في جهات أخرى لظروف العمل (المصنع) سواء أكان ذلك في مجالات التصميم أو التكنولوجيا أو تطبيق أنظمة النوعية والبيئة وتحديث الإدارة أو ما ندعوه باسم "إدارة المعرفة".
- 3- مرحلة إنتاج المعرفة واستثمارها وإدارتها بكفاءة عالية تعود بالمردودات الاقتصادية والتطور المستمر أو ما ندعوه باسم "صناعة المعرفة".

ومن المؤسف أن أغلب الجهات العربية (الصناعية) لا تزال تعمل بإطار المرحلة الأولى معتمدة "كلياً" على المجهز الخارجي للمعرفة، وهناك بعض الجهات (الشركات) عمدت إلى تطوير المعرفة لظروفها المحلية فحقت بعض الإنطلاقية من القيود في الإنتاج والتسويق، أما تلك الجهات التي نجحت في إنتاج المعرفة واستثمارها فلا تزال بعيدة عن مواكبة المتغيرات السريعة في عالم اليوم.

وكنتيجة لهذا الواقع تزداد الصعوبات أمام الصناعة العربية فتأخذ هذه الصعوبات انعكاسات خطيرة أهمها:

1- زيادة قائمة الممنوعات بسبب تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفردية، فمن الممنوع إنتاج سلع تكون الدول المتقدمة قد وصلت إليها إلا بترخيص.

2- زيادة المستحيلات بسبب الضجوة الهائلة التي تفصل الدول المتقدمة عن الدول العربية النامية- تلك الضجوة الأخذة بالتزايد عام بعد آخر.

3- زيادة التبعية للدول بسبب امتلاك المعرفة والأموال والقدرة العالية على التحكم في الأسواق.

ولتلاقي هذه المخاطر ينبغي:

1- الإسراع بأساليب إدارة المعرفة وصولاً إلى إنتاجها.

2- وضع سياسات وتشريعات تعجل بتنمية القدرات البشرية والمالية وحسن استثمارها في الإطار العربي والتعامل مع العالم بحجم السوق الكبير والاستثمار الكبير.

من كل ما تقدم نجد أن إدارة التنمية<sup>(1)</sup> مرتبطة بإدارة المنظمة" وإدارة المنظمة مرتبطة بكفاءة الإدارة وكفاءة الإدارة مرتبطة بالتأهيل العلمي والمهني مما يوجب إشراك الإدارات (على مختلف المستويات) بالدورات التدريبية لاستيعاب العصر. كما ينبغي أن يتسلح المدير العام (المدير) بآليات المعرفة الادارية وخاصة المعرفة بأساليب التخطيط والأساليب الكمية وفهم مسائل الموازنة والقدرة على الاستعانة بالاستشاريين وبيوت الخبرة في مختلف المجالات والابتعاد عن حالة التوقع والرهينة المغلقة.

#### - التخطيط

يعد التخطيط من أهم الوسائل لتنفيذ الاستراتيجية وتفعيل القوة المحركة، ويمكن التخطيط بعدة مسارات، غير أن المسار الرياضي هو الأفضل (Mathematical Progrmming) ولهذا المسار عدة تطبيقات منها بحوث العمليات (Operation Research) والبرمجة الخطية (Programming Lear) التي هي أهم فروع بحوث العمليات<sup>(2)</sup>.

ولتطبيق البرمجة الخطية لا بد من المرور بمراحل:

- 1- تطبيق المشكلة (الهدف).
- 2- جمع البيانات.
- 3- تكوين النموذج الملائم لحل المشكلة.
- 4- تصميم النموذج الرياضي للوصول إلى الحل الأمثل.
- 5- اتخاذ القرار المناسب بعد التأكد من صحة الحل الذي تم التوصل إليه.

(1) إدارة التنمية، ص 3.

(2) البرمجة الخطية، ص 25.

## - الأساليب الكمية

الأساليب الكمية من الوسائل العلمية المعتمدة على الإحصاء والرياضيات يركن إليها المدراء في اتخاذ القرارات من خلال المقارنة والتحليل للمعلومات المتوافرة ووضع النماذج الرياضية واستحصاف القرارات وفق خطوات معروفة.

وتكون القرارات بأربعة أنواع:

- القرارات في حالة التأكد وهي أبسطها وأكثرها أماناً.
- القرارات في حالة المخاطرة أساسها وجود أكثر من بديل ولا نعرف الأفضلية بصورة أكيدة.
- القرارات في حالة عدم التأكد لأن النتائج غير معروفة بسبب عدم توفر المعلومات الكافية.
- القرارات في حالة الإختلاف (نظرية المباريات) وتحدث مثل هذه القرارات عندما تكون البدائل قوية (المنافسة شديدة مثلاً) أو أن الظروف المحيطة بالتنفيذ شديدة المتغيرات (الحروب مثلاً) وتكون عادة نتيجة معادلتها = صفر.

كل هذه الاحتمالات تجعل المدير (صاحب القرار) مسؤولاً عن نتائج أعمال ليست جميع خيوطها بيده، ولكن كلما ازدادت المعلومات الصحيحة والمعالجات الكمية المناسبة كلما كان المدير بالجانب الأمين.

## - تكامل الموازنة

لكل شركة (منظمة) خطة هدفها تحقيق الموازنة بين الوظائف والنشاطات بما يحقق المردود الإقتصادي والاجتماعي للشركة، وهذا يعني

أن تبويب الخطة يطابق تبويب الموازنة بما يكفل امكانية تصحيح المسارات عند التطبيق فصليا أو في نهاية العام .

إن الدراية التامة بالعوامل المؤثرة على الموازنة تجعل المدير بالجانب الأمين مالياً وإدارياً وتعطيه الفرصة لمراجعة التنظيم العام (الهيكل التنظيمي) واختصار الحلقات الزائدة، وهذا يعني إعطاء الحرية التامة للرأس الاداري في تغيير مسارات الموازنة وخاصة المسار الأكثر أهمية وهو ما يتعلق بالقوى العاملة<sup>(1)</sup> . غير أننا نعلم، ويعلم المدير العربي، إن الوطن العربي من البلدان النامية وهذا يعني وجود محددات لعملية التنظيم بعضها عضوية فنية تتعلق بالكفاءة وأخرى اجتماعية تخضع للعلاقات<sup>(2)</sup> .. ومع ذلك فإن تكامل الموازنة يتطلب العناية بتخطيط القوى العاملة الذي يعتمد على مبدئين: الشخص المناسب في المكان المناسب والغاء الحلقات الزائدة<sup>(3)</sup> . وتعد المراجعة الدورية ضمانا لإستمرارية صحة الموازنة، وقد تأخذ المراجعة أبعادا حضارية واجتماعية وخاصة عند الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- هل أن النشاط العام يتلاءم مع العصر؟
- 2- هل أن المجتمع يحقق فائدة من هذا النشاط؟

---

(1) تكامل الموازنة ص 47 .

(2) محددات التنظيم، ص 15 .

(3) تخطيط القوى العاملة، ص 23 .



## - الاستشارات الادارية (1)

لكل تنظيم إداري توجد ثلاثة أنواع من النشاطات:

- نشاط تنفيذي.
- نشاط مساعد.
- نشاط استشاري.

هذه الأنشطة مترابطة، فالمديرون يقومون بتنفيذ العمل ويساعدهم المساعدون ويطلبون المشورة عند الحاجة وفي بدايات التخطيط وعند الأزمات.

المتصود بالاستشارات تلك الأعمال التي ينجزها الاستشاريون المتميزون بالمعرفة والخبرة العملية، وهي بذلك من أهم العمليات الحيوية في مجال الإدارة، إذ المعلوم، مهما توسعت مدارك المدير، فلن يستطيع الإلمام بكل شيء، ولا بد من المتخصصين المؤهلين علمياً وعملياً للانتقال بالنشاط إلى المستقبل بصورة مضمونة.

وينبغي للمدير أن يستعين أولاً بالاستشاريين من داخل الشركة أو من داخل البلد، إذا كانت هناك صعوبة في الأمر يمكن الإستعانة بالاستشاريين من الشركات الأخرى أو البلدان الأخرى.

وفي حالة استكمال الدراسة الاستشارية يضعها المدير (المدير العام) أمام أصحاب القرار (مجلس الإدارة مثلاً) للمناقشة العملية وصولاً إلى

---

(1) وردت كلمة مستشار لأول مرة في المخطوطات السومرية تحت اسم 'مونتاليكو' أي، المستشار (ملحة كلكامش 245)، كما وردت كلمة 'الحكمة' في الألواح التي عثر عليها في مكتبة آشور بانيبال (سومر ملحة واسطورة ص 185) وهي مهنة المستشار.

الصياغات النهائية القابلة للتطبيق فتصدر القرارات بموجبها ويواصل الاستشاري دوره في تعديل الانحرافات الحاصلة نتيجة التطبيق العملي (1).

وتمتاز الخبرة الاستشارية بعدة امتيازات أهمها ما يلي:

1- أنها الوسيلة الأكثر اقتصادية حيث أن مهمة الاستشاري تنتهي بانتهاء عمله ولا داعي لوجوده في الهيكل التنظيمي وتحمل النفقات بصورة دائمة.

2- أن صفة الاستشاري المتمثلة بالاستقلالية والحيادية والعلمية المستندة إلى البيانات، وكون الاستشاري يعطي توصية غير ملزمة، تجعل عمله ساندا لعمل ولأي جزء منه وله خاصية الدراية الشاملة والأفكار الجديدة التي تساعد على حل المشاكل الشائكة التي يتعذر على الكادر الداخلي حلها وهذا يتطلب الإستعانة بالخبرة الخارجية المتخصصة.

#### - الاستشارة والتنمية الإدارية

ولتحقيق تنمية إدارية لا بد من الإرتكاز على قواعد ثلاث هي البحوث والتدريب والاستشارة الإدارية وهي قواعد يكمل بعضها بعضاً، فلا تدريب بدون دراسة للحاجات التدريبية ويبحث في متطلبات العمل لتنمية المهارات، وغالباً ما يحدد الإستشاري نوع البحوث المطلوبة هل هي مجال التدريب أو الإنتاج أو النوعية أو البيئية. وبالتالي فالاستشاري (داخلي أو خارجي) جهة معينة بتقديم أسرع الأفكار وأكثرها فهماً لمعالجة حالة التنمية المطلوبة لتحقيق الهدف.

(1) الإتجاهات الحديثة للاستشارات، ص 38.

ويقدم الإختصاصيون والإنكليز<sup>(1)</sup> تعريفاً للاستشارة بأنها خدمة تقدمها جهة مستقلة للمساعدة في معالجة حالة معينة. ويضيف باحثون آخرون<sup>(2)</sup> بأن الاستشارة فكرة قابلة للتطبيق لتحقيق نجاحاً أو تطويراً، ومن هذه التعريفات نجد أن الإستشارة تمتلك عناصر أساسية:

- 1- محتوى تنموي تطويري لتحسين الأداء لدى الجهة المستشيرة.
- 2- الجهة الاستشارية جهة مستقلة والجهة المستفيدة حرة في اتخاذ الاستشارة كلاً أو جزءاً.

لقد عرف الإنسان أهمية الاستشارة منذ زمن بعيد، فمجالس الشورى معروفة أيام الحكم الإسلامي وازدادت الأهمية في العصر الحديث بسبب التشعب الشديد للاختصاص.

لذا يعتمد بعض القادة الإداريين إلى الاستعانة بالاستشاري (من الداخل أو من الخارج) لحل مسألة معينة تعذر حلها بالطرق التقليدية وهي تتطلب الوقت والاستقلالية والخبرة اللازمة. وقد يعتمد الإداري إلى الاستعانة بالاستشاري لتعزيز وجهة نظره وإن كانت غير صائبة وفي هذه الحالة تفتقد الاستشارة معناها واستقلاليته وتكون مجرد استمرار للمنهج الإداري السابق الذي أوصل المنظمة إلى الأزمة.

لهذه الأسباب هناك اشتراطات أساسية لنجاح العمل الاستشاري في العصر الحديث أهمها:

1. توفر المعلومات والمناخ المناسب لأداء العمل.
2. وضوح المسألة المراد الاستشارة حولها.

(1) الاستشارات الادارية، ص 30.

(2) المصدر السابق، ص 31.

3. وضع جدول تنفيذ الاستشارية ومتابعه التنفيذ حتى النهاية.
4. وجود تفاعل صحيح بين الجهة المستشارة والجهة الاستشارية بما يخدم الهدف بكل صراحة وصدق ومرونة.
5. إدارة العمل ادارة حديثة بالوسائل الإلكترونية.

### - الإدارة الإلكترونية

يتسم المستقبل بانتشار الحاسبات الإلكترونية كوسيلة للخرن والتحليل والاسترجاع وذلك بسبب التوسع الشديد في سيل المعلومات وضرورة الإحاطة بها لجعل القرارات الادارية تسير بالإتجاه الصحيح استناداً إلى الاستشارات المتناغمة معها.

لذا ينبغي على المدير (الإدارات العليا كافة) استيعاب هذه التقنيات والاستفادة منها في العمل الاداري وجميع مفاصل النشاط التي يستلزم استخدامها لتكون عوناً لأجهزة الإدارة كافة في سرعة الوصول إلى القرارات الصحيحة ومتابعة تنفيذها وتقييم الأداء وغيرها من العمليات<sup>(1)</sup>.

لقد بينت إحدى الدراسات أن دور المدير العام في عام 1980 كان بحدود 90% من الإجراءات وقد تحول الآن (عام 2000) إلى 20% تقريباً لأن الكوادر المعاونة والمنفذة تدرك دورها الاداري ولديها الوسائل الحديثة في السيطرة الادارية وتسيير العمل<sup>(2)</sup> وعلى النحو التالي:

1. تخفيض حجم الجهاز الاداري بنسبة 30- 40%.
2. توسيع مجال الرقابة الادارية من خلال الإطلاع السريع على مجرى الأعمال وتوسيع نشاط العاملين في اتخاذ القرارات.

(1) المصدر السابق، ص 31.

(2) المصدر السابق، ص 31.

3. تحسين الإتصالات.

4. توفير الوقت للمدراء لممارسة أعمالهم المهمة في التخطيط ورسم السياسة.

ولكن أحرار مثل هذه النتائج يتطلب تكييف النظم الادارية مع التقنيات الحديثة وإحداث التغييرات اللازمة سواء كان في آليات العمل أو اعتماد الأساليب التي توفر علاقات إنسانية ناجحة.

ويتطلب ذلك أن توجه المنظمات المسؤولة عن التطوير الاداري عناية لهذه المسألة من خلال التدريب والتأهيل والتطوير الاداري، إضافة إلى تحفيز وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في جميع الحالات الادارية والإنتاج بعد بيان نجاحها في تحقيق التسارع المطلوب لإحداث التنمية.

ويمكن لتقنيات المعلومات أن تأخذ دورها في التطبيقات التجارية من خلال علم جديد اسمه الذكاء الاصطناعي كما سنرى لاحقاً.

#### - التطبيقات التجارية لتقنيات المعلومات (1)

عرفت السنوات الأخيرة علماً جديداً اسمه "الذكاء الاصطناعي" الذي يستند إلى علوم أخرى أهمها علم الحاسبات، علم النفس وعلم اللغويات وعلم المنطق والرياضيات. ويهدف هذا العلم إلى جعل الحاسبات قادرة على القيام بأعمال لا تزال مقتصرة على ذكاء الإنسان وذلك يجعلها ذكية التصرف لوحدها أو قادرة على محاكاة الإنسان، وهذا يتطلب البحث في المجالات التالية:

#### 1. الناحية السلوكية Behavior-Oriented.

(1) التطبيقات التجارية ص 8.

## 2. الناحية الإدراكية Cognitive Oriented.

### 3. الناحية البنائية للإنسان الآلي Robotio Approach الذي

يتصرف بذكاء الإنسان.

ورغم أن علم الذكاء الصناعي بدأ منذ عام (1956) في أمريكا، غير أن التطبيقات العملية له لا تزال مقتصرة على الألعاب ومعالجة النظريات الرياضية ومفردات اللغة وبعض الإستشعارات الصوتية والخبرة في بعض المسائل في حقول معينة سبق وأن حلها الإنسان.

والذي يهمننا في علم الذكاء الاصطناعي، مع أهمية النواحي الأخرى، هو الخبرة التي إذا تطورت أصبح الإنسان الآلي (الحاسوب) ذكياً بدرجة تمكنه اتخاذ القرار في بعض المجالات.

نعم لقد تحقق تقدم في هذا المجال ونجحت بعض الأنظمة على المستوى التجاري والتطبيقي وخاصة في مجال التنقيب الجيولوجي وتشخيص الأمراض خلال الفترة من 1982- 1984، ثم توسعت إلى الصناعة والزراعة.

فعلى سبيل المثال عندما يتقدم أحدهم إلى المصرف لطلب قرض، عليه في هذه الحالة إملاء إشارة تغذي إلى الحاسوب فيها (على سبيل المثال) المعلومات التالية:

1. رصيده الحالي (100) ألف دولار.

2. معدل الرصيد في الأشهر الماضية (10) آلاف دولار.

3. هل سبق له أن اقترض؟ نعم.

لذا فإن الذكاء الاصطناعي سيعطي جواباً: هل ستيم التسديد أم لا؟

أو يعطي احتمال التسديد نسبة  $M\%$ . فكيف حدث هذا الجواب؟

حدث ذلك من خلال:

1. قاعدة المعرفة المخزونة مسبقاً في الجهاز Knowledge Base.
2. البرمجة: (العقل المهيمن) (Inference Engine) الذي يحدد وترتيب استخدام البيانات لكل حالة (مثل حالة الافتراض).
3. نظام التعامل مع المستفيدة أي استيعاب المعلومات التي يقدمها المستخدم (User Interface).

من هذا نجد أن أنظمة الخبرة ( الذكاء الاصطناعي Systems Expert) تختلف عن أنظمة المعلومات التقليدية التي تعمل بمراحل (Step-by-step) كما وأن أنظمة الخبرة تعمل مع أنظمة أخرى هي نظم معالجة المعلومات (Transaction Processing) وأنظمة دعم القرارات (Decision Support Systems) التي تكون في مجموعها ذكاء اصطناعياً يحاكي ذكاء الإنسان ويبين الجدول رقم (8) الفوارق بين هذه الأنظمة:

إن استخدام تقنية "الذكاء الاصطناعي" الذي انتشر أخيراً حقق نجاحات كبيرة ليس فقط في توفير التكاليف وزيادة الأرباح ولكن الأهم في كسب الوقت والدقة مما جعل انتشاره واسعاً بعد عام 1995 ومن تلك التطبيقات الإدارية تنظيم الذكاء الصناعي بشكل تجاري في مجالات التصنيع وإدارة العمليات التالية:

1. التخطيط لعمليات خط الإنتاج بالمصانع Process Planning.
2. المراقبة والتحكم في عمليات التصنيع.
3. المناقلة والمدولة.
4. التعرف على أسباب العطب.
5. تقييم الأداء.

وكذلك في المجال المحاسبي والإدارات الأخرى في المصانع. أما في مجال التصميم الصناعي فالأمر واضح جداً في تقليل الوقت اللازم للتصميم مما يعطي مجالاً أوسع لزيادة المحاولات التصميمية وتحقيق جودة التصميم وبكلفة أقل.

## جدول رقم (8) أوجه تباين نظم المعلومات الادارية

| العامل                   | نظام الخبرة  | نظام معالجة المعلومات  | نظام دعم القرارات  |
|--------------------------|--|--|--|
| الهدف                    | الاحتفاظ والمحافظة على الخبرة  | تسجيل وتخزين المعلومات الأساسية  | مساندة القرارات  |
| طريقة المعالجة           | بعضها اجرائي وبعضها حاسمي معتمد على طريقة حل الخبراء                     | حسب منهج اجرائي بحيث يبين خطوات المعالجة خطوة  | حسب منهج اجرائي بحيث يبين خطوات المعالجة بعد                 |
|                          | معالجة رموز  | بخطوة. معالجة ارقام  | أن يختار المستخدم نموذجاً رياضياً لتحليل المعلومات           |
| اساس المعالجة            | قاعدة معرفة لحقل المعرفة مستقاة من الخبراء؛ القواعد المنطقية الاستدلالية | قاعدة بيانات مستقاة من عمليات المنشأة (بيع، ايداع)   | قاعدة بيانات، وقاعدة نماذج رياضية.                           |
| مجال التطبيق             | ضيق جداً محصور في مجال الخبرة  | واسع جداً لأنها تعتمد على بيانات عامة وشاملة   | واسع نسبياً وذلك لحرية ساحب القرار في اختيار النموذج الرياضي |
| طريقة الأداء             | متجاوب مع المستخدم (On-line)   | في دفعات (Batch Processing)  | متجاوب مع المستخدم (On-line)                                 |
| القدرة على شرح النتيجة   | نعم، حتى في وسط المعالجة   | لا   | لا   |
| والحل المقترح            |  |  |  |
| فريق الإنشاء والصيانة    | مهندسو معرفة وخبراء في حقل المعرفة                                       | مكلفة وصعبة الصيانة  | متخصص حاسبات   |
| المرونة                  | سهل الصيانة والتعديل   | مكلفة وصعبة الصيانة  | مكلفة وصعبة الصيانة  |
| خدمة المستويات التنظيمية | ممکن خدمة جميع المستويات   | تخدم في المستوى السفلي في الهرم التنظيمي (العمليات التشغيلية) بصفة اساسية، والمستويات الأخرى بطرق غير مباشرة | تخدم المستوى الأوسط والعلوي، (الإدارة الوسطى والعليا)        |

المصدر: المجلة العربية للإدارة 1/1998، ص 16.



فعلى سبيل المثال كانت التصاميم التي تنفذ بمساعدة الحاسوب (CAD) (Computer Aided Design) تحتاج إلى عدة أشهر لإكمال تصميم معين، غير أن اعتماد نظام الخبرة المسمى اوبتكس (Optics) ساعد على اختصار الزمن إلى أسبوعين لنفس التصميم (اختصار الزمن بنسبة 80%).

#### - ماذا عن الإنتاجية والتنافسية

في مثال نشر عام 1990 (poter,1990) وجد الباحث أن القدرة التنافسية اليوم لم تعد كما هي في الأمس. فإذا كانت النظريات الاقتصادية تؤكد أهمية المصادر الطبيعية المتوافرة ورخص الأيدي العاملة في رفع القدرة التنافسية لبعض الدول، فإن هذه العوامل لم تؤد إلى حرمان ألمانيا واليابان وسويسرا من القدرة التنافسية التي تمتع بها رغم قلة الموارد وقلة الأيدي العاملة، بينما بقيت الهند والمكسيك عاجزتان عن القدرة التنافسية رغم توافر المصادر والأيدي العاملة.

ولا شك أن المؤشر الرئيس والعامل الفاعل للقدرة التنافسية هو رفع مستوى إنتاجية العمل التي تعتمد على ركيزتين هما، الركيزة الأولى هي:

رفع الضعالية أي رفع مستوى المنتجات إلى عوامل الإنتاج المنتجات

عوامل الإنتاج

وهذا يعني استخدام أقل المواد والطاقة للحصول إلى إنتاج أعلى أو تقل التكاليف، والركيزة الثانية هي: تحسين الجودة المصحوبة عادة بزيادة السعر أي زيادة العائد على الإنتاج.

## والسؤال الآن ما السبيل إلى زيادة الفعالية وزيادة الجودة؟

إنه الابتكار الذي من وسائله ونتائجه نظام الخبرة الذي علينا أن نبحث عنه ونطبقه بأوسع ما يمكن لكسب الوقت والدقة والمنافسة، وهذا يوجب زيادة التدريب والتحفيز في هذا المجال على المستويين: الشركة والمجتمع وهذا يتطلب استعداد شخصياً واستثماراً للعلوم النفسية.

### - استثمار العلوم النفسية (1)

تعد العلوم النفسية واحدة من الوسائل التي تساعد الإداري في الوصول إلى حالة الإنسجام وتحقيق الأهداف، فقد وجدنا في الفصول السابقة، الأثر الضعيف للبيئة في صنع القرار. ويمكن للمدير الإداري أن يعالج مسألة اتخاذ القرارات من خلال النماذج التالية:

#### 1- النموذج التحليلي Analytic Model:

ويفترض هذا النموذج أن القرار يستند إلى تحليل المعلومات المتعلقة بالبدائل ثم اختيار البديل الذي يعظم المنافع من خلال تحليل البيئة النفسية للعاملين.

#### 2- النموذج التنظيمي Organization Model:

يعتمد النموذج التنظيمي على الرؤية العقلية وتفاعلها مع البيئة دون القيام بالحصص الشامل للبدائل والنتائج، وهذا يعني الاعتماد على مجموعة من المتغيرات وليس كل المتغيرات.

---

(1) البيئة النفسية، ص 40.

### 3- النموذج المعرفي Cognitive Model:

ويتم بناء هذا النموذج من خلال إسقاط اعتقادات صاحب القرار ومعارفه الشخصية (الذاتية) ليصنع القرار المطلوب. فهذا القرار لا يستند إلى مجموعة متغيرات وإنما إلى عقيدة (اعتقاد) صاحب القرار المتكونة سلفاً.

إن هذا لا يعني أن المدير يتجاهل الظروف الموضوعية ولكنه يعني أن المدير اصدر قراره لاعتقاده بأفضلية القرار رغم الظروف لموضوعية السائدة.

ونجد مما تقدم أن القرار استند إلى واحدة من الاعتبارات التالية:

1- التصور (Image) الذي هو مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرف المدير الإداري.

2- القيم (Values) التي يعتمدها المدير في اتخاذ القرار.

3- المعلومات (Information) التي يعتمدها المدير في اتخاذ القرار والتي تساعده في البيئة الضنية القريبة من الواقع.

- جدلية الإدارة والقيادة<sup>(1)</sup>

سنجد في المستقبل حصول جدل بين الإدارة والقيادة ولحل هذه الإشكالية لا بد من فهم الفرق بين القائد والمدير:

القائد (Leader) شخص متميز اختاره التابعون له ليكون قائدا لهم المدير (Manager) شخص متميز اختاره مجلس الإدارة (الإدارة العليا) لغرض إشغال وظيفة لتحقيق أهداف الشركة.

---

(1) القائد المدير، ص 3

مما تقدم نجد أن القائد يحرص على رفاهية التابعين ويحاول جاهدا تحقيق الوعود التي التزم بها أمامهم، بينما يحرص المدير على تحقيق أهداف الإدارة العليا (مجلس الإدارة).

من هذا نجد أن الاختلاف الأساسي بين القائد والمدير ينبع من خلال مصدر التأثير، فالمدير يستمد قوته (تأثيره) من خلال صلاحياته ومسؤولياته التي أولاها له مجلس الإدارة، بينما يستمد القائد قوته من علاقته مع التابعين له وثقتهم به. وبتعبير إداري أن الاختلاف ينحصر في وجود سلطة رسمية (للمدير) وقبول السلطة (للقائد).

ولكن الطموح في المستقبل يتوجه إلى انعدام الفوارق بين المدير والقائد وأن نرى جميع المديرين قادة في شركاتهم وذلك من خلال التفاعل الإيجابي المستمر والمباشر مع المرؤوسين وتحقيق الموازنة بين الأهداف للإدارة والأفراد والشركة.

وبناء على هذه الرؤية فإن من أهم صفات مدير المستقبل صناعة النجاح وليس الصناعة بالإنجاز المتواضع الذي لا يقدم العمل، هذا المدير يعترف بالمشكلات ويغتنم الفرص لتجاوزها. ليس من خلال التهور والأوامر الفوقية وإنما من خلال الجهد والمعاشية اليومية بأسلوب خلاق يحقق بلوغ الهدف، فهذا المدير قارئ جيد للمستقبل ومدير فعال لأخذ التحولات التي تعينه في تجاوز المشاكل لا بل في منع وقوعها أصلاً.

ويتحمل المدير اليوم مسؤولية جديدة مفادها أن يتعلم لغة التعامل العالمية وأن يكون مسلحاً بالرؤية الواسعة لمحيطه وأقليمه وللعالم بشكل عام.

## - المدير المسلح بالرؤية العالمية

المدير اليوم له بعد عالمي إضافة إلى البعد المحلي. وهذا يتطلب توسيع الأفق الثقافي ليشمل الأبعاد العالمية. غير أن الواقع يؤكد أن أغلب المدراء يعرفون نوعين من الإدارة: الإدارة بطريقتهم الخاصة وهي الإدارة الصحيحة والإدارة بطريقتة الغير الخاطئة (لعدم استنادها إلى الواقع).

ولكن هذه الرؤية تكلف غالبا المدير نفسه والشركة التي يتعامل فيها. ومن الأمثلة على ذلك البحث الذي نشرته مجلة. النشرة التقنية. والذي أشار إلى حصول اندماج الشركات في عدد من البلدان ويتبين منه أن 70% من عمليات الاندماج التي حصلت عام 1999 لاقت الفشل ولاقت وتسببت في خسائر مذهلة مقدارها 2000 مليار دولار. ويعود السبب في هذا الفشل إلى اختلاف الثقافات وسوء الفهم وما يتبع ذلك من تأثير على العمل التجاري: بداية من التخطيط والاجتماعات والاتصالات والتوظيف واتخاذ القرار. لأن التعامل مع أي عنصر من هذه العناصر يختلف باختلاف البرنامج الثقافي للمدير.

ولمعالجة الموقف قامت عدة شركات، منها شركة فولفو، بتدريب موظفيها على الإدارة في البيئة التي تسودها الثقافة المختلطة، وهو أسلوب في العمل يقوم على الإقرار باختلافات الثقافية والتوفيق بينها.

وهكذا تعرفنا على مدراء مسلحين بالرؤية العالمية وهم مدراء متمرسون على القيادة وتوفير الحوافز وإدارة فريق متعدد الثقافات وهم ثروة حقيقية لمثل هذه الشركات.

ومن المعروف على نطاق واسع أن معايير الكفاءات التقليدية التي تؤهل صاحبها للقيادة، تختلف من بلد إلى آخر. ففي الولايات المتحدة

مثلا، تعطى الأولوية للجرأة والفعالية، وفي فرنسا تعطى الأولوية للعلاقات العامة الملائمة، وأولويات أخرى في بلدان أخرى.

ومهما يكن من أمر فإن مثل هذه المعايير تحتاج إلى تغيير عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع فريق ذي ثقافة مختلطة (متعدد الجنسيات). ويبدأ التغيير من عمليات التوظيف والتدريب وتفضل الأفراد ذوي الكفاءات العالمية التي من أهمها تعدد اللغات والتدريب في معاهد لها رؤية عالمية مع العناية بفهم ثقافات البلدان التي يتعامل معها، مع العناية بهذا الكادر لجعل حالة الرضا هي السائدة.

ولفهم ثقافات البلدان ينبغي معرفتها أولاً ثم الإقرار بالاختلافات وفي ذلك تتوفر إمكانية لتغيير الأسلوب فنحن الشرقيون مثلا ميالون للصدقات الطويلة الأمد (الضيافة) بينما الأمريكي ميال للتعارف السريع وغير ميال للعلاقات الطويلة الأمد.

وخلاصة القول ينبغي تدريب العاملين في غير بلادهم على احترام العادات المحلية ولا ينزعون إلى المبالغة في رد الفعل تجاهها أو إساءة تفسيرها. كما ينبغي إعطاء عناية خاصة لأسلوب الاتصال، فالشرقي يفضل الاتصال المباشر وجها لوجه، أما الغربي فهو يفضل نقل المعلومات باستخدام الاتصال المكتوب وهذا يعني أن على الطرفين التكيف لهذه الرغبات المختلفة والاتفاق على العمل المشترك بما يلائم الطرفين.

وقد يكون الاختلاف بين البلدان جذريا - اختلاف بالنظام - فالدول الغربية (الولايات المتحدة وأوروبا) تعطى اهتماما لمعرفة النظام، بينما دول الشرق ومنها الدول العربية تعطى الاهتمام إلى معرفة الناس والثقة بهم وبمواقفهم من خلال شبكة من المصالح المتبادلة.

ومن هنا فإن أي تراكم للمعرفة الادارية بثقافات البلدان يسهل التواصل والتعارف وبالتالي ينبغي توثيقه وتوظيفه للعمل. مثال ذلك إذا ذهب مدير تجاري للعمل في الصين لمدة عامين عليه أن يعود بخزين من المعلومات الثقافية والادارية والتجارية التي تساعد الآخرين للعمل مع الصينيين في المستقبل.

وقد يعتقد البعض أن إعداد مدير مسلح بالرؤية العالمية يتم خلال أيام. إن هذا خطأ طبعاً. فالتدريب قد يستغرق 3- 5 سنوات بضمنها تعلم اللغة والثقافة وطريق التعامل التجاري والاداري. وإذا ما توظف المدير في عمل متعدد الجنسيات قد يحتاج إلى التعلم مدى الحياة ليكون ناجحاً في عمله.

إن المدير العالمي سيواجه دائماً مشاكل في العمل عليه أن لا يردّها لاختلاف الثقافات لأن الاتفاق الحاصل ميدانياً على استراتيجيات العمل والخطط والقرارات يعني الاعتراف بهذه الاختلافات وأخذها بنظر الاعتبار وأن ما تم التوصل إليه لا يتعارض معها. لذا فالسعي الدائم لتحسين أداء الشركة وتطبيق خططها وتطوير مسارها نحو الأفضل يحتم الرؤية الشمولية.

لأهمية الموضوع فإن بعض الجامعات أسست أقساماً جديدة لمنح شهادات في الإدارة الدولية (جامعة اريزونا الأمريكية) وجامعة قرى (في امستردام). وكما تم تأليف كتب في هذا المجال منها:

1. Riding the Waves of Culture.
2. Under standing Cultural Diversity in Business.

وتفيد هذه المراجع وغيرها لغرض التعليم الذاتي لتخصص المدير

العالمي.

وخلاصة هذه الكتب العناية بالجوانب التالية:

1. كل ثقافة يمكن تمييزها عن الأخرى من خلال الحل الذي تختاره لكل مشكلة.
2. العادات وكيف تواجه العلاقات.
3. المجموعة كيف تواجه الفرد.
4. المشاعر والترابط الاجتماعي.
5. كيف تمنح المنزلة (المقام الاجتماعي).
6. الموقف من الوقت (احترام المواعيد).
7. الموقف من البيئة.

ويخصص مؤلف آخر لإدارة الأعمال في أوروبا صفات أخرى أسماها "خريطة الصفتة" في كتاب:

### **Mind Your Manners, Managing Business Culture in Europe**

وهذه الصفات هي السائدة في كل تفاوض:

1. المفاوض المحتكر- المفاوض الأمريكي.
2. المفاوض المشارك- المفاوض الشرقي ومنه المفاوض العربي.
3. المفاوض المسيطر الملتزم بعلاقات طويلة الأمد- من اليابان.
4. المفاوض المشارك الملتزم بعلاقات طويلة الأمد- المفاوض السويدي.

وكمخلاصة لفلسفة الإدارة العالمية أن كل طرف بحاجة إلى تفهم واحترام ثقافة الطرف الآخر ودون المساس بقيمه، فلكل ثقافته والمنفعة للجميع ضمن إطارا المشاركة، غير أن هذا الفهم لا يعني عدم كشف العيوب السائدة في الإدارة العربية وأهمها صور البيروقراطية التي تتطلب معالجة سريعة سواء على مستوى الشركة من خلال الاجراءات اليومية لزيادة الضعالية أو على مستوى المجتمع من خلال إصدار التشريعات الملائمة وإبدال الصور السلبية بأخرى إيجابية.



## - صور البيروقراطية في الإدارة العربية

المتصود بالبيروقراطية "سلطة المكتب" وهي أسلوب إداري التصد منه تحقيق الأهداف في الشركات الصغيرة، غير أن هذه الأسلوب قد انتشر في العالم وأخذ صوراً سلبية بسيطة مثل إساءة استخدام السلطة، قفل الأبواب، تعطيل المعاملات، أما صور البيروقراطية المتطورة فقد تعلمها الإداري العربي من الغرب من خلال خبرات أساسها إرضاء المدير الأعلى وليس مصلحة العمل، فهي تؤكد دائماً أن كل شيء على ما يرام أمام رئيس العمل وحتى الخبراء والمستشارون تراهم يبحثون عن وسائل قراءة أفكار المدير الأعلى ثم يوجهون نتائجهم بما يتلاءم وتلك الأفكار. من هنا تكونت صور بيروقراطية سلبية تتطلب المعالجة:

### - الصورة الأولى:

صورة الإداري الذي همه الوحيد التعرف على مديره ومساعدته في جعله على حق دائماً وأنه يملك الخبرة والقدرة التي تفوق الخبراء والمستشارين أنفسهم الذين يرون في هذا التوجه خدمة لاستمرارهم في موقع الاستشارة لفترة أطول وينطبق وصف هذه الصورة على كل موقع إداري يسير بهذا الإتجاه.

### - الصورة الثانية:

صورة معكوسة للمترلف الذي رأيناه في الصورة الأولى فهو إداري يلتزم بالعمل ومصلحة المجتمع ويبيدي رأيه الصريح بكل شيء ويتقدم بالإقتراحات للتنوير ولكننا نجد بعد ذلك قد تخلف عن الركب وأقل ما يوصف به أن معقد يزعج الرؤساء بالتقارير والمقترحات الضوقية.

### - الصورة الثالثة:

النموذج الثالث إداري يدعو إلى الإصلاح بما يحسن زمام الأمور وتكون لديه السلطة للإصلاح ولا يحدث شيء عما كان يتحدث عنه، فتراه يبحث عن المبررات التي منعت من تحقيق الإصلاحات والتي كان يدعو إليها، فهو قد يستمر بالدعوة إلى الإصلاح ولكن بلغة تعبر عن مصالحه الذاتية التي تؤهلها له وظيفته الجديدة.

### - الصورة الرابعة:

إداري يكثر الحديث عن النظام والالتزام والسلوك الموزون ولكنه نفسه يفعل غير ذلك فهو يهتم بأن تنشر الصحف شيئاً عنه وأن يتصيد فرص الأيضا والانتداب والترقيات وهو يمارس هذه الإزدواجية عن علم تام لا عن جهل ويعلم المرؤوسون بهذه الإزدواجية ويأخذ بعضهم منها نموذجاً في مساره للترقية اللائحة للحصول على الإمتيازات.

### - الصورة الخامسة:

رجل إداري تسمع في كل يوم خبراً عن إيجابياته في وسائل الإعلام وتتشوق إلى اللقاء به ولكن سرعان ما تخيب الآمال بعد لقاء هذا الإداري فلا نجد أي شيء مما جاء في الإعلام وعلى العكس قد تجد شيئاً أو أشياء معاكسة فتضحك ضحكا أمر من البكاء.

### - الصورة السادسة:

وهنا إداري يحسن التسلق إلى الأعلى فهو لا يعرف غير تنزيه الأعلى وإضفاء الصفات الخيالية عليه ويتظاهر بالنظام لتحقيق غاية خاصة، كل ذلك للوصول إلى أعلى بصرف النظر عن المؤهلات أو الكفاءة أو الخبرة، وقد يتطلب التسلق إزاحة المؤهلين والأكفيا عن السلم بأي ثمن.

#### - الصورة السابعة:

يجد بعض الاداريين أن من حقه الحصول على الألقاب ولا يكتفي بكلمة السيد المتعارف عليها في أدبيات الإدارة المعاصرة، فلماذا لا يوصف بالأستاذ (وهو غير أستاذ) أو الباش مهندس (وهو ليس مهندس) أو لماذا لا يخاطبه المراجع بكلمة سيدي (وهو ليس سيادة قانونية) وغيرها الكثير من الحالات فتكون النتيجة أن المواطن الذي أحتك بهذا الاداري كأنه احتك بجدار مصبوغ حديثاً فلا يجد أمامه إلا الفرار لغسل ملابسه إذا لم يكن بحاجة إلى غسل عقله.

#### - الصورة الثامنة:

هي صورة البيروقراطي التقليدي المعروف بين الناس. وفي كل مكان يوجد هذا البيروقراطي التقليدي الذي يعرف كيف يسير الأمور لتحقيق المصالح الذاتية خارج السياق الرسمي المعتاد. وإذا كنت لا تعرف مثل هذا البيروقراطي التقليدي فتقد تتعرض إلى المتاعب وتعرض معاملتك إلى الضياع. ولكن إذا التزم هذا البيروقراطي معاملتك فإنه سنجزها بسرعة ودقة فائقة تحلم بها الإدارة الحديثة ولا تنالها إلا نادراً.

#### - الصورة التاسعة:

ويأتي اداري بيروقراطي فيدعو إلى استخدام الأجهزة الحديثة في الإدارة فيشتري الكمبيوتر وأجهزة الاستنساخ الحديثة ووسائل الإتصال المتطورة بدعوى الاستغناء عن العمل اليدوي والفضربهم إلى العمل الآلي بدون تدريب وتكون النتيجة تعطل الأجهزة ويأخذ العمل طريق السير بوتائر ابطأ مما كان عليه الحال قبل التحديث الفوقي غير المدروس. ان سعي البيروقراطي هذا ليس لتطوير العمل وإنما لصنع واجهات براقية سرعان ما يعلوها التراب فلا يلحق أن يقصد البيروقراطيين الكبار في الدول المتقدمة.

## - الصورة العاشرة:

أخذت البيروقراطية في الأيام الأخيرة صورة أكثر خطورة منها الفساد الاداري والتحايل عن الأنظمة والمحسوبية والوساطة والرشوة وهي صفات نسمع عنها في الأخبار اليومية في كل أنحاء العالم حتى دخلت هذه المصاريف في كل السلع والخدمات وأصبح المواطن الاعتيادي يدفعها وهو لا يدري بذلك.

صحيح أن التشريعات تحرم الفساد الاداري كما تحرم القتل والسرقة وهي صفات موجودة رغم التحريم فلماذا؟ هي أن البيروقراطي يعتقد أن كل تلك التشريعات حبر على ورق لا يعنيه أمرها؟

لا طبعا وأن وقفة جادة لمعالجة هذه الصورة البيروقراطية ضرورية في كل زمان ومكان وتحاول بعض الحكومات احكام السيطرة لمنع هذه الصور من الظهور وكلنا أمل بأن يتخلص العالم العربي منها ويعود إلى سجيته الطبيعية في الصدق والتعامل الحسن واتقان العمل.

ومع أن معالجة هذه الصورة السلبية أمر صعب من الناحية الادارية وقد يتطلب وقتاً طويلاً، غير أن غرس فلسفة جديدة تساعد الإنسان على تلبية حاجاته من خلال الإبداع وليس من خلال الاحتيال وهذا يتطلب ما ندعوه باسم "تربية الإبداع".

## - تربية الإبداع

إذا كان النصف الأول من القرن العشرين قد ركز على الإنكاء باعتباره مقاساً لتقابلية الضرد، فإن النصف الثاني من القرن قد ركز على الإبداع باعتباره نتيجة كل قابليات الإنسان.

ونتيجة لاهتمامات الدول المتقدمة بمسألة الإبداع فقد خصصت بعض الدول (الولايات المتحدة) مجلة تحمل اسم ( السلوك الإبداعي) تعتنى بتربية الإبداع وذلك منذ عام 1967 .

وتعد أول دراسة اهتمت بظاهرة الإبداع تلك التي أعدها "غولتون" عام 1869 وكان يعزو فيها ذلك إلى المحددات الوراثية<sup>(1)</sup>. ولكن الباحثين في الفترة اللاحقة توصلوا إلى أن الإبداع يتبع خارج نطاق الذكاء... فرب ذكي خارق في المسائل الرياضية يبده في الغناء. لذا فالإبداع يتصل بالموهب وينمىها من خلال المواصفات التعليمية والتدريبية، فتأسست منذ عام 1953 مؤسسات تعتنى بالتدريب الإبداعي ووجدت هذه المؤسسات أن الإبداع ليس حصراً على فئة معينة من الناس، وإنما يمكن تنميته لدى عدد كبير منهم.

وباختصار فإن الإبداع يمر بمرحلتين: الأولى تعتمد على القدرة على توليد الأفكار، والثانية تعتمد على تمويل الأفكار وتحويلها إلى عمل إبداعي. وهذا يعني أن الإبداع يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الإنسان والوسائل المتاحة له، ومن هنا ننطلق إلى فكرة تنمية اللياقة الإبداعية وتصعيدها.

### والآن ما هو العمر الملائم لبدء هذا النشاط؟

تشير الدراسات أن عمر (9) سنوات بداية صالحة لتحقيق نتائج إبداعية ملموسة مع أن العناية يمكن أن تبدأ قبل ذلك بكثير<sup>(2)</sup> وتؤكد هذه الدراسات أن تنمية الإبداع يمكن أن تستمر بعد الثلاثين من عمر

(1) تربية الإبداع، ص 11.

(2) الإبداع وتربيته، ص 18.

الإنسان وأن التدريب المستمر يحقق تحسناً مستمراً في اللياقة الإبداعية، وفي أبحاث أخرى وجد أن الذكاء شرط أساسي للإبداع ولكن غير كاف لتحقيقه لأن الإبداع يرتبط بالظروف الخارجية أيضاً.

والسؤال الخطير الآن: لماذا تقل نسبة المبدعين عن 2 بالمليون من البشر وما هي شروط زيادة هذه النسبة؟

للإجابة على هذا السؤال لا بد من مناقشة حالتين:

1. كيفية اكتشاف القدرات الإبداعية في سن مبكر.
2. كيفية تنمية هذه القدرات بعد اكتشافها.

ولا يمكن مناقشة المسألتين المذكورتين أعلاه بدون التعرف على

ماهية الإبداع وسماته الأساسية وهي:

1. الإحساس بالمشكلات والاهتمام بمتابعتها.
2. سرعة الإنجاز.
3. امتلاك أفكار جديدة.
4. القدرة على التكيف وعدم الجمود على فكرة تثبت عدم صحتها.
5. القدرة على ربط الأفكار لتكوين أنماط أوسع والقدرة على تحليل الأفكار الكبيرة إلى مكوناتها الأصلية.
6. القدرة على إجراء التحويلات والتبديلات بتعدد الإبداع.
7. القدرة على الضبط التقويمي لتحقيق البحوث الإبداعية في الوقت المناسب.

هذه أهم السمات الإبداعية التي رصدتها البحوث لحد الآن<sup>(1)</sup>.

---

(1) المصدر السابق ص 26.

## هل بالإمكان تنمية الإبداع؟

تؤكد الدراسات<sup>(1)</sup> أنه نادرا ما يصل الإنسان إلى نهاية الحدود التي ترسمها له وراثته من الذكاء والقابليات وأن بلوغ ذلك وتنميه يتوقف على التدريب في بيئة تساعد على تنمية القابليات، كما يمكن قياس اللياقة الإبداعية من خلال الفرضيات الأساسية التي ذكرناها:

- الإحساس بالمشكلات يمكن قياسه بعدد المشكلات التي يحسها الإنسان.
- سرعة الإنجاز يمكن قياسها بالزمن.
- الأفكار الجديدة يمكن تسجيلها واختبار صحتها.
- القدرة على التكيف يمكن رصدها.
- القدرة على ربط الأفكار وتحليلها يمكن اختبارها.
- القدرة على الضبط التتويمي يمكن قياسها بتحديد المواعيد المناسبة.

### مثال ذلك:

إذا سألت طفلا عن استعمالات الحجر قال أنه يستعمل في البناء لإعداد المسكن. فإذا قال: ويستعمل في بناء المعامل والطرق دل ذلك على إحساسه بتعدد المشكلات، وإذا أضاف أن بالإمكان استعماله كوزن دل ذلك على مرونة التفكير وعلى القدرة على التكيف في الإستعمال من البناء إلى أغراض أخرى.

---

(1) الإبداع وتربيت ص 28.

ويخرج هذا الطفل من الحالة التقليدية إذا قال: يمكن استخدام الحجز لموازنة "الدلو" عند رفع الماء من البئر لأن ذلك يدل على أن الطفل له قابلية إبداعية، خاصة إذا فكر بذلك أول مرة.

ومن أساليب قياس الإبداع ما يسمى بثبات الذاكرة. فالذاكرة الجيدة دلالة على التفكير المنظم وهو أساس الاستعداد للإبداع.

ويرى آخرون أن الإبداع يتمثل في سعي الإنسان للتخلص من التوتر الذي يصاحب الرغبة في الإنجاز وذلك لإنهاء الأمر والإحساس بالراحة كما هي الحالة في الإبداعات الروائية والشعرية وغيرها من الإبداعات.

ويرى لبتون<sup>(1)</sup> في الإبداع ما يشبه "الدهشة" المتأتية من الإنجاز. ومن أمثلة الدهشة أن المعلم طلب من طلابه جمع الأرقام:  $10+9+8+7+6+5+4+3+2+1$  فإنغمس الطلاب بالجمع بينما صاح أحدهم في السادسة من عمره أن المجموع 55 فإندهش المعلم وسأله عن كيفية الحساب التي اعتمدها فوجد أن الطفل رتب الأرقام كما يلي:

|    |   |                               |
|----|---|-------------------------------|
| 10 | 1 | ثم وضع علامة (+) بينها $10+1$ |
| 9  | 2 | $9+2$                         |
| 8  | 3 | $8+3$                         |
| 7  | 4 | $7+4$                         |
| 6  | 5 | $6+5$                         |

ثم ضرب  $55 = 5 \times 11$

(1) الإبداع تربوية، ص 67.



إن هذا الطفل هو عالم الرياضيات المشهور (غورس) الذي أبدع في إيجاد العلاقة بين الأرقام وهي رقم (11) فضربه (5) ووجد النتيجة أسرع من زملائه في الصف.

### - رصد الإبداع

يعد الرصد الذاتي للإبداع أفضل وسائل الوصول إلى الإبداع، لذا ينبغي على كل إنسان أن يرصد قابليته الإبداعية ذاتياً ويسجل الأفكار المتولدة وخاصة تلك التي يمكن تحويلها إلى نماذج إبداعية تأخذ شكل الإقتراح أو التغيير أو التطوير، ويفيد في هذا المجال استرجاع المعلومات وحث الدماغ على تولد الأفكار عن طريق الورود على الخاطر لحين "قفز" فكرة إبداعية جديدة تكون نواة لحالة إبداعية.

ويحدث أحياناً أن تكون سلسلة المعلومات غير متكاملة وهنا يتطلب "الحدس" أو البحث عن المعلومات الناقصة لإستكمال الفكرة الإبداعية. إن حالة الحدس تشبه حالة الذي يبحث عن جسم صغير مفقود، فهو يبصر الموقع ولا يرى الجسم، ولكنه لو استبصر (ركز البصر بطريقة مسح الموقع) لعثر على الجسم المفقود حتماً. والحدس بهذا المعنى البحث في زوايا الذاكرة عن المعلومات فتحدث حالة "التداعي" التي ترشدنا لحدس شيء جديد كان مفقوداً.

وعندما لا تنتهي هذه المحاولات بحالة إيجابية فإن الأمر يعني وجود فجوات كبيرة تتطلب الإملأ بالبيانات وقد يتطلب الأمر منظومة منتظمة متكاملة تبدأ بالأساسيات وتنتهي بالقمة من خلال شروط معينة.

## - شروط الإبداع

استنادا لما تقدم فإن عملية الإبداع تبدأ بالوالدين وتنتهي بالإنسان نفسه ولكنها تخضع لشروط أهمها (1):

1. أن تكون للوالدين قدرة عالية ومتابعة منظمة للأولاد باتجاه معين برغبة الطفل.

2. أن تكون العلاقات الأسرية دافئة متعاونة وأن تكون المدرسة متفهمة لأهمية الإبداع ورعايته.

3. أن يكون المجتمع ممتلکا للمكونات الحضارية ومنها الحرية التي تسمح بزيادة عدد المبدعين وبالتالي يزداد المتميزين المؤثرين في المجتمع.

لهذه الأسباب تعتمد بعض الدول إلى تنمية الإبداع في دور الحضارة والروضات والمدارس والجامعات والاستماع إلى الأطفال وخاصة عند طرح أفكار غريبة. فإذا سأل المدرس الطلاب أن يرسموا رأس إنسان وبادر احدهم إلى السؤال: هل ارسمه من الخارج أو من الداخل؟ فعلى المعلم ألا يستغرب من السؤال وصف الطالب بالمشاكس الذي يثير الضحك وإنما عليه أن يسأله: ماذا تقصد من الداخل؟

فإذا كان الطالب يعني رسم الأفكار التي تشغل الرأس فإن ذلك الطالب كان مبدعا.

وتشير الدراسات أن المصروفات العالمية لرعاية الإبداع وتمويل البحوث والتطوير تصل إلى 100 مليار دولار سنويا منها 2.8 مليار دولار في الدول

---

(1) الإبداع وتربيته، ص 137.

النامية و 97.2 مليار دولار في الدول المتقدمة وأن حصة الفرد لمثل هذا الإبداع ورعايته كما يلي<sup>(1)</sup>:

2.0 دولار في الدول الآسيوية.

2.6 دولار في افريقيا

7.0 دولار في دول أمريكا اللاتينية

100.0 دولار في الدول المتقدمة

### - الفهم الإداري للإبداع

نجد مما تقدم أن الفهم الإداري للإبداع مسألة ذات أهمية كبيرة للخروج من الحالة التقليدية إلى التغييرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع ليس بصيغة "البحث من أجل البحث" وإنما البحث من أجل الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع والإنسانية أي التوصل إلى تلبية حاجات السوق المادية والروحية على حد سواء.

صحيح أن الذكاء قاعدة الإبداع ولكن البناء الحق يعتمد على المعلومات والجهد الذاتي المتواصل لبلوغ الأهداف في الأوقات المناسبة في إطار إداري متفهم لروح العصر ومعطياته الحديثة واستثمارها إلى أبعد الحدود الممكنة.

---

(1) العلم ونظرياته وتطبيقه، ص 253.

## المراجع العربية

أ

- 1- إدارة وتخطيط التكنولوجيا - د. لطفي لويز، دار غريب، القاهرة 1999.
- 2- ادارة الوقت- خليل فهد، دار الرائب، بيروت.
- 3- الإدارة- أ. محمد رسلان، أ. جميلة جار الله، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 4- إدارة العقل- خليل سيباتي، دار المراتب، بيروت.
- 5- الإدارة- د. فيصل فخري مراد، مجلة المنظمة العربية للإدارة 198. /248
- 6- اتجاهات المركزية العالقة في الإدارة، اخبار الإدارة 1999. /27
- 7- الاجراءات الادارية- عزام توفيق عزام، مجلة المنظمة العربية للإدارة 1986. /306
- 8- الإنسان والطبيعة- د. سناء اسماعيل رشيد، مجلة الصناعات الهندسية العربية، الاتحاد العربي للصناعات الهندسية، بغداد 1998. /1
- 9- استخدام الحاسبات الإلكترونية، عمان، 1985.
- 10- الإدارة العامة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1986 ص 496
- 11- الاقتصاد العربي- برهان دجاني، اتحاد الغرف التجارية، بيروت 1998 .
- 12- ادارة التنمية- مجلة المنظمة العربية للإدارة 1980. /240
- 13- الأساليب الكمية- مجلة المنظمة العربية للإدارة 1981. /270

- 14- الاتجاهات الحديثة للاستشارات، مجلة المنظمة العربية للإدارة  
1981./242
- 15- الاستشارات الادارية- مجلة المنظمة العربية للإدارة 1985./293
- 16- استخدام الحاسبات في الإدارة- مجلة المنظمة العربية للإدارة  
1981/278
- 17- ابن خلدون- ناشينل، دار المأمون، بغداد، 1999.
- 18- الاتحاد العربي للصناعات الهندسية- مجلة الصناعات الهندسية  
العربية الإعداد 1،2،3،1998/ و الإعداد 4،5،6،7،8،9،1999-  
2000.
- 19- الاستشارة الادارية- مجلة المنظمة العربية للإدارة 1982/1 ص  
30.
- 20- إدارة الموقف- د. عبد الباري الدرة، المجلة العربية للإدارة 1979/3  
ص 4.
- 21- الإدارة بالأهداف- مجلة المنظمة العربية للإدارة، 198/2،1 ص  
3.
- 22- أدب الحكمة، د. سلمان الجبوري، دار الشؤون الثقافية، بغداد،  
2000.
- 23- ادارة الوقت- رعد حسن، دارالرضا للنشر، دمشق، 2000.
- 24- الادارة بالأهداف- د. حمزة محمد- المجلة العربية للإدارة،  
1998/2 ص 117.
- 25- ادارة الوقت- د. نادر أبو شيخة، دار مجدلاوي، عمان، 1991.
- 26- استثمار الابداع- د. حسين علي (ترجمة)، دارالرضا للنشر،  
2000.

- 27- الادارة والتجارة والصناعة والفكر العربي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مجلة الإدارة 2001/35 ص 2.
- 28- الادارة علم الإسلام، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مجلة الادارة 2001/35 ص 5.
- 29- إدارة الوقت للمشغولين، روبرتا روستس (مترجم)، بيت الأفكار، الرياض، 2000 ص 123.
- 30- إدارة الموارد البشرية، د. زكي محمود، ذات السلاسل، 1989، ص 191.
- 31- الإدارة في أسبوع، فارس السويركي (ترجمة).
- 32- اكبر الأخطاء الادارية- ماري ألبرت (ترجمة) مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 9.
- 33- الإدارة الموقفية، د. عبد الباري الديرة، مجلة المنظمة العربية العلمية الادارية 1999/3 ص 4.
- 34- الإدارة بالأهداف، المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلة 1981/2، ص 3.
- 35- الإبداع وتربيته.

#### ب

- 36- البرمجة الخطية- مجلة المنظمة العربية للإدارة، 1981./275
- 37- البيئة النفسية- مجلة المنظمة العربية للإدارة، 1983/276 .

#### ت

- 38- تسبيب العاملين- مهدي محمد أمين، مجلة المنظمة العربية للإدارة 1985./225

- 39- تدعيم الإدارة- صحبي محرم، مجلة المنظمة العربية للإدارة،  
1980/234
- 40- تكامل الموازنة- المجلة العربية للإدارة 1980./233
- 41- تقنية المعلومات- د. محمد نور برهان، المجلة العربية للإدارة  
1999./1
- 42- التطبيقات التجارية- د. عبد الله القادر- المجلة العربية للإدارة  
1998./1
- 43- تنفيذ فكرة مدير الدقيقة الواحدة- د. كينيت.
- 44- التحكم بالوقت- سدني لوف (باللغة الإنكليزية) دار برنش هول،  
1999.

## ح

- 45- الحوافز- عادل جودة- مجلة المنظمة العربية للإدارة  
1981./174
- 46- الحاجة لتوجهات جديدة- نشرة أخبار الإدارة 1999/27 ص 2.
- 47- الحالات الادارية- د. حسن الطيب، المجلة العربية للإدارة  
1998/2 ص 99.
- 48- الحوافز- المجلة العربية للإدارة 1998/2 ص 6.

## د

- 49- دورة حياة الشركات (The Living Company, 1997) مجلة  
الصناعات الهندسية، الاتحاد العربي للصناعات الهندسية 1998./2
- 50- دور مؤسسات التمويل، المنظمة العربية للإدارة 1980./136
- 51- دروس في القيادة- مجلة المنظمة العربية للإدارة  
2000/32 ص 10.

ر

52- الرقابة الادارية، مجلة المنظمة العربية للإدارة 1981/273.

س

53- استراتيجية التسويق- د. فؤاد شيخ سالم، د. السيد متولي حسن،  
مجلة إدارة البحوث الادارية، المنظمة العربية للإدارة، 985/297 ص  
69.

54- سمر ملحمة وأسطورة، فاضل عبد الواحد، بغداد، 1997 ص 182.



## ش

- 55- الشفافية في أعمال الإدارة- أ.د عطية حسين، أخبار الإدارة العربية 2001/33 ص9.

## ص

- 56- صراع التحولات الحضارية- نشرة المنظمة العربية للتنمية الادارية 2001.

## ع

- 57- علم المنظمة- د. محمد صافي حسن، جامعة الموصل، 1989.
- 58- علم النفس الاداري- د. مهدي حسن زويلف، مجلة المنظمة العربية للإدارة 1982. /268
- 59- العوامل المؤثرة في الفساد الاداري- أ.د. أنعام الشهابي، مجلة المنظمة العربية للإدارة 2002/2 ص 107.
- 60- عملية الإصلاح الاداري- المجلة العربية للإدارة 1998/1 ص 79.
- 61- العرب وتحديات العلم- انطوان زحلان، مركز دراسات الوحدة العربية 1999 ص 377.
- 62- العلم وتطبيقاته، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، بغداد، 1981.

## ف

- 63- في إشكالية علم الإدارة، د. نادر احمد أبو شيخة، مجلة المنظمة العربية للإدارة 1986/3 ص 22.
- 64- فلسفة التطوير الاداري، د. حسن الطيب، المجلة العربية للإدارة 1999/1 ص 25.

## ق

- 65- القوة المحركة- بنجامين تريفو، جون زبحرمان (مترجم)، دار الشؤون الثقافية، بغداد، 1990.
- 66- قيم الموظفين- محمد حامد حسين (ترجمة) مجلة المنظمة العربية للإدارة 25/1998.
- 67- قياس النمو الاداري- نشرة أخبار الإدارة المنظمة العربية للإدارة 25/1998.
- 68- القائد والمدير- مجلة الغرفة (رأس الخيمة) 170/1999.
- 69- القيادة الضعالة- هيثم حمام (ترجمة)، شعاع للنشر، 2000 ص 19.
- 70- القرارات الادارية وكيفية اتخاذها، مجلة الغرفة 189/2001.
- 71- القيادة الادارية العليا- عصام العاني، الاتحاد العربي للصناعات الهندسية، 2001.

## ك

- 72- الكفاية الاجتماعية- د. نادر احمد أبو شيخة، مجلة منظمة التنمية الادارية 258/1981.
- 73- كيف تكون عملياً أكثر- سامي سلمان (ترجمة) مؤسسة المؤتمن، الرياض، 1997 ص 43.

## م

- 74- الماوردي في نظرية الإدارة- د. فاضل الحسب، مجلة المنظمة العربية للإدارة 228/1984.
- 75- موقع السلطة- نشرة الإدارة، المنظمة العربية للإدارة 25/1998.

- 76- محددات عملية التنظيم- المجلة العربية للإدارة، 1981./277
- 77- مؤشر مجتمع المعلومات، نشرة ضمان الاستثمار 2001/153 ص4.
- 78- المدير العالمي- نشرة أخبار التقنية، لندن، اكتوبر/2000 ص8.
- 79- المشكلات التي يواجهها المدير- قطب ابراهيم محمد، المجلة العربية للإدارة 1999/1 ص49.
- 80- محددات التحرك الوظيفي- المجلة العربية للإدارة 1998/1 ص35.
- 81- ممارسة الإدارة- بيتر داركان (مترجم)، مكتبة جرير، الرياض 2000 ص529.
- 82- مقاومة التغيير- عبد الحسين صالح/ مجلة القرفة 2001/185 ص28.
- 83- مواقف المديرين- عبد الحسين صالح/ مجلة الغرفة 2000/85 ص29.
- 84- ملحمة كلكامش، طه باقر، بغداد، 1980، ص245.

## ن

- 85- نظرة شمولية للإدارة- د. محمد هاشم عوض، مجلة المنظمة العربية للإدارة 985/4 ص4.
- 86- نظام الترقية- عصمت عبد الكريم- مجلة منظمة التنمية الادارية 1981./252
- 87- النظريات والأسس المحاسبية- المجلة العربية للإدارة، 1980./237
- 88- نظريات التطور الاداري- المجلة العربية للإدارة، 1980./239
- 89- نظريات التنظيم الاداري- د.فضل الله علي فضل الله.

90- نظريات التحول- وليم اوشي ( كتاب باللغة الإنكليزية) نيويورك،  
1981.

91- نجاحك في البساطة- جاك ثروت (مترجم)، بيت الأفكار،  
الرياض، 2000، ص. 41.

92- النزاهة والشفافية- المنظمة العربية للتنمية الادارية 2001/33 ص.6.

93- نجاح المديرين - عبد الحسين صالح، مجلة الغرفة 2001/193 ص  
.40.

هـ

94- الهيكل التنظيمي- مجلة المنظمة العربية للإدارة 1981/272.

و

95- وجهات نظر، مجلة، الشركة العربية المصرية للنشر العربي  
والدولي، القاهرة 2/ 2002.

96- الوظيفة الأساسية والعمل الإضافي، المجلة العربية للإدارة، 2002/2  
ص.1.