

الإدارة علم وعمل (مثلث العمل)

محمد بن سعد أبو حيمد

ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، المملكة العربية السعودية

إيميل: mabuhaimed83@gmail.com



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

استقبل في: ٢٠١٩/١١/٩

تمت المراجعة في: ٢٠١٩/١١/١٦

قُبِلَ للنشر في: ٢٠١٩/١١/٢١

نُشِرَ إلكترونياً في: ٢٠٢٠/١/١٥

الثاني من الدراسة عرض لماهية الجودة وكيفية تطبيقها داخل المؤسسات، بينما يهتم المحور الثالث بتحديات الإدارة الحديثة من حيث المسؤولية الملقاة عليها نحو المجتمع، الاستدامة، وريادة الأعمال وفوائدها للمجتمع، فالدراسة محاولة لطرح المعارف الأساسية والمهارات الوظيفية المتعلقة بالإدارة الحديثة وأدواتها وكيفية جعل الشركة أو العمل الخاص ناجحًا.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الاستدامة، الإتقان، الإنجاز.

Abstract

This study, which came under the title of "management science and work" aims at mixing and mingling between the scientific "academic" and practical "applied" to the foundations of modern management and its functions of the Quartet "planning, organization, guidance, control," in addition to what the researcher called the The Triangle of Action is a triangle based on three pillars: achievement and perfection. They represent the base of the triangle of action, and then the sustainability of the triangle. These pillars

ملخص

هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان "الإدارة علم وعمل" تهدف إلى المزوجة والمزج بين الناحية العلمية "الأكاديمية" والناحية العملية "التطبيقية" لأسس الإدارة الحديثة ووظائفها الرباعية "تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة"، مضافا إلى ذلك ما اصطلح الباحث على تسميته بـ"مثلث العمل" وهو مثلث يرتكز على ثلاث ركائز هي "الإنجاز" و"الإتقان" ويمثلان قاعدة مثلث العمل، ثم "الاستدامة" التي تمثل رأس هذا المثلث، كما أن هذه الركائز تتصل بثلاثة مستويات تتمثل في "التحفيز، المهارات، القيادة" باعتبارها تمثل ثالوث النجاح الذي يترجم العلم إلى عمل ويدفع به إلى طريق النجاح، ومن هنا تتناول الدراسة هذه المحاور الثلاثة، فمن خلال المحور الأول من الدراسة يحاول الباحث تقديم خلفية علمية عن ماهية الإدارة وأهميتها ونظرياتها الحديثة، وكذلك وظائف الإدارة من «تخطيط - تنظيم - توجيه وتأثير - رقابة». حيث إن الوظائف تشمل «تخطيط - تنظيم - توظيف - توجيه - رقابة» (هنري فايول)، وفي بداية كل فصل هناك أهداف ومهارات، وهي تعد المخرجات الخاصة بالدراسة، وفي نهاية كل فصل سيكون هناك تعرف على المعارف المكتسبة من كل فصل، في المحور



شكل رقم (١): تصور مثلث العمل وعلاقته بالمثلث الإداري
أهمية الدراسة

تقدم هذه الدراسة عدة نقاط هامة تتمثل في ثلاثة ركائز أساسية، تحتاجها أية مؤسسة إدارية من أجل نجاح الإدارة داخلها، كما تبين هذه الدراسة مفهوم الإدارة وأهميتها، وتضع عدة مقارنات بين المدارس والنظريات الإدارية المختلفة من خلال تقسيم وجهات نظر تلك المدارس في علم الإدارة، كما توضح وتفسر المهارات الإدارية من مهارات معرفية وإنسانية وفنية وتبين تلك المدارس كيفية تطبيق تلك المهارات في النواحي الإدارية، أيضاً توضح الدراسة وظائف الإدارة ومبادئ التخطيط، وعناصر اتخاذ القرار، وتنظيم وتقسيم العمل.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-
- ١- توضيح كيف يمكن إدارة المؤسسة بطريقة منظمة قائمة على التخطيط والتنسيق والتنظيم وتبني نظريات إدارية محددة؟
 - ٢- وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة يعمل على سهولة انتقال الأوامر بين الإدارات المختلفة.
 - ٣- تقديم نموذج تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال جلب العناصر البشرية المؤهلة التي تعمل على وجود تنمية حقيقية داخلها.
 - ٤- توضيح دور كل من العوامل المساعدة على الإنجاز والتطوير داخل المؤسسة مثل: التحفيز والتأثير والرقابة.
 - ٥- تطبيق عناصر الجودة الشاملة داخل المؤسسات لما لها من أثر إيجابي في التحسين المستمر والتقييم الذاتي وتحقيق الرضا لكل من العامل والموظف والعميل.

are related to three levels of motivation, skills, Represents the triad of success that translates science into action and drives it to the path of success, Hence, the study deals with these three axes. Through the first axis of the study, the researcher tries to provide a scientific background on the nature of management and its importance and modern theories, as well as the functions of management from «planning - organization - guidance and influence - control». The functions include "planning, organizing, hiring, directing, controlling" (Henry Fayol). At the beginning of each chapter there are objectives and skills. They are the outputs of the study. At the end of each chapter there will be knowledge of the knowledge gained from each chapter, The third axis focuses on the challenges of modern management in terms of responsibility towards society, sustainability, entrepreneurship and its benefits to society, The study is an attempt to introduce basic knowledge and functional skills related to modern management and its tools and how to make the company or private business successful.

Keywords: management, sustainability, perfection, achievement.

المقدمة

في هذا المثلث وضعت الدراسة تصورا للنقاط الهامة لنجاح عملية إدارة أي مؤسسة وخلصت إلى الآتي، ينقسم المثلث إلى ثلاث ركائز أساسية متصلة بثلاثة مستويات: الركيزة الأولى هي الإنجاز: وهو ما يناقشه المحور الأول من الدراسة، ويختص بفهم أساسيات ومعارف ووظائف عملية الإدارة وما يتصل بها من عملية إدارة للموارد البشرية والمهارات المطلوب توافرها أو اكتسابها من المدير، وهي تتصل بالمستوى الأول في المثلث «التحفيز»، الركيزة الثانية وهي الإتقان: هذه الركيزة تعنى بكل ما يتعلق بعملية إدارة الجودة، وهي تتصل بالمستوى الثاني في المثلث وهو المهارات، وهو ما يناقشه المحور الثاني من الدراسة، الركيزة الثالثة وهي الاستدامة: هذه الركيزة تناقش كل ما يتعلق بعملية الاستمرار والتحسين الدائم وتحديات الإدارة الحديثة من مسؤولية اجتماعية واستدامة وريادة أعمال.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أنه لا توجد لدى بعض الشركات والمؤسسات دراية كبيرة بعلم الإدارة وأن معظم الشركات الحالية والمؤسسات تقوم الإدارة فيها بناء على نظريات استهلكت بل وانعدم العمل بها نظراً لعدم جدواها، ولتبني علم الإدارة الحديث نظريات ومناهج طريقة تعمل على الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات والموارد البشرية والطبيعية والمالية المتوفرة لدى المؤسسة، وأن النظريات القديمة لم تكن تجعل كل ذلك ضمن عناصرها للاستفادة منه.

أسئلة الدراسة

يحاول الباحث في هذه الدراسة أن يجيب عن الأسئلة

التالية:-

١. هل يمكن وضع تصور يعمل على نجاح الإدارة داخل المؤسسة من خلال ركائز أساسية غير متعددة، وسهلة التطبيق؟
٢. ما هي الركائز التي تمتاز بالشمول والتي لها تأثير ويمكن للمؤسسة أن تستفيد منها في عملية الإدارة الحديثة؟
٣. كيف يمكن تحديد مستويات الإدارة الحديثة؟ وما أهمية تلك الإدارة؟ وما هي نظرياتها؟ بالإضافة إلى تعريف مصطلح الإدارة الحديثة.
٤. هل ترتبط الإدارة الحديثة ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة بالمؤسسة؟
٥. ما هي الاهتمامات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إدارة مؤسسة ما؟

الدراسات السابقة

١- **دراسة الباحث** : إبراهيم عمر إبراهيم الحداد، بعنوان: إتباع الأساليب اللامركزية الحديثة في الإدارة دراسة تطبيقية على المصرف التجاري الوطني (الإدارة العامة) بالجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، ٢٠٠٥م. وقد شملت الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، وهدفت الدراسة إلى: بيان أهمية مكونات التنظيم الفعال في الإدارة الحديثة، ومرحلة عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، وتوصلت تلك الدراسة إلى: أن المصرف التجاري الوطني بليبيا لوحظ عليه إخفاق في الإدارة العليا في تطوير الأساليب الحديثة المتعلقة بالإدارة بالإضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى: أن هذا المصرف يمنع منح الصلاحيات وتفويض السلطات للمستويات الإدارية المختلفة من أجل إنجاز المهام.

٢. **دراسة الباحثة**: نسرین محمد إسحق إبراهيم، بعنوان الإدارة الحديثة للمكتبات الجامعية في البيئة الرقمية الجديدة : دراسة حالة : مكتبات جامعة الرباط الوطني بالخرطوم، ٢٠١٥م. واستخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على النظم الحديثة

المستخدمة في إدارة المكتبات بالجامعات السودانية. وتوصلت الدراسة إلى: أنه يتم استخدام الأجهزة الحديثة في داخل المكتبات الجامعية بالسودان من خلال أجهزة المراقبة والأمن والسلامة وأجهزة حضور الموظفين وانصرافهم، وتستخدم جامعة الرباط الوطني تقنيات حديثة في معظم الأنشطة الإدارية والفنية والخدمية داخلها.

٣. **دراسة الباحثة**: حنين خالد ناظر، بعنوان: أثر استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة علاقات الزبائن : دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية في الأردن، ٢٠١٧م. واستخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتوصلت الباحثة إلى أنه يوجد أثر فعال في استخدام التقنيات الحديثة في إدارة البنوك وتعاملها من العملاء من خلال الرسائل الإلكترونية القصيرة، وموقع البنك الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي.

٤- **دراسة الباحث**: مهند عبدالعزيز أحمد الشريف، بعنوان: الاتجاهات الحديثة في إدارة وتطوير ميناء بنبع التجاري، ٢٠١٢م. وهدفت الدراسة إلى معرفة الاتجاهات الحديثة في إدارة ميناء بنبع، وتوصلت تلك الدراسة إلى أنه: النقل البحري لا يعتمد فقط على السفن بل يعتمد على الإدارة الفنية المنظمة والدقيقة عن طريق مواكبة الأجيال الجديدة من السفن وتطوير إدارة حركة المسافرين وحركة التجارة بالاعتماد على التقنيات الحديثة في الإدارة.

٥. **دراسة الباحث**: عصام الدين عبدالرازق محمد مختار، بعنوان: أثر الإدارة الحديثة في المنشآت الصحية في الحقل الطبي ١٩٧٠ - ١٩٩٨، وقد أدرجت تلك الدراسة في عام ٢٠٠١م. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا بد من توفير لوائح تفسر الوظائف الإدارية وتعمل على توضيح الصلاحيات، كما أوصى الباحث بالاهتمام بالتدريب والعمل على تقوية ميزانيات المستشفيات.

منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المصادر والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت نجاح الإدارة عن استدامة العمل بإنجاز وإتقان.

ما يميز هذه الدراسة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تقدم منهجاً جديداً يتوافق مع نظم الإدارة الحديثة من خلال تصور يطلق عليه مثلث العمل، يقوم على الانجاز والإتقان والاستدامة، كما أن هذه الدراسة اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث أنها وضحت الخطوات الهامة التي يمكن تبعاها في عملية اتخاذ القرار بصورة صحيحة من خلال تسقيق المهام بين الأفراد والأقسام المختلفة في الشركة، بالتوجيه والتأثير بالتحفيز والمراقبة وعن طريق مقارنة الأداء المقاس بالمعايير الموضوعية من قبل المؤسسة.

المحور الأول: الإنجاز

الإنجاز هو جوهر عملية العمل، فنحن نعمل من أجل تحقيق تلك الغاية التي تجعل للحياة معنى، فهي التي تعطينا قيمة ودافعا، ففي الإنجاز لذة لا يعلمها إلا ذاتها نحو: الثقة في النفس، والشعور بالرغبة في المزيد من العمل.

منذ بداية الخلق عاش في الأرض ملايين البشر، بينما لم يخلد في التاريخ سوى أصحاب الإنجازات العظيمة، فصاحب الإنجاز هو إنسان مخلص ذكره في صفحات التاريخ، فمن منا لا يحب ذلك؟! ليس من باب حب الذكر ولكن من باب العماره والخلافة في الأرض. إنَّ من أسباب خلق الله للبشر عمارة الأرض والخلافة فيها ﴿هُوَ أَنشَأَكُمْ مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوَنُّوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ﴾ [هود: ٦١].

لم يخلق الله البشر عبثا، بل خلقهم للعبادة والعمل، فلا يصح لنا أن نكون مجرد أعداد وجدت في العالم ولم تترك أثرا واضحا في الحياة، فلا يكون لنا حجة أمام الله يوم نلقاه لقلوبه تعالى: ﴿وَأَنَّ لِّئِنَّ الْإِنْسَانَ لِأَلَمَّا سَعَى﴾ [النجم: ٣٩].

ويكمن لبُّ الإنجاز في احترامنا لمفهوم الوقت في تأدية العمل، فلا يجوز التسويف والمماطلة وتأخير العمل، والذي يعمل على خلق تراكمات تؤدي إلى عرقلة العمل وعدم احترام أهداف العمل المنشود.

وقد قسمنا الحديث في هذا المحور إلى أربعة فصول.

الفصل الأول: تعريف الإدارة

الإدارة هي الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المتاحة (المالية، البشرية، الوقت، المعلومات، الأفكار، الخ) لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها من خلال عناصر الإدارة. ويقصد بالإدارة كعلم أنه أسس وقواعد مبنية على حسابات منطقية يمكن من خلالها حل المشكلات، والإدارة كفن يقصد بها خبرة الشخص نفسه ومهاراته في التعامل مع المشكلات المختلفة وحلها، فهل هي فن أم علم؟ الحقيقة أنّ الإدارة هي مزيج من الاثنين معا (المغربي، ١٩٩٩)، فهي تحتاج إلى نظريات للتخطيط والتفكير والعمل وتتطلب خبرات ومهارات فنية وحياتية للتعامل معها، على سبيل المثال نجد الكثير من رجال الأعمال حباهم الله فن الإدارة، فرجل الأعمال قادر على التعامل مع المشكلات وحلها والتواصل الجيد مع العاملين، ولكن حين تتطلب الحاجة التوسع في عملية الإنتاج فإنه يطلب من متخصصي علم الإدارة أن يضعوا له خطة تنفيذية دقيقة من خلالها يستطيع أن يستمر عمله وينمو وينجح، وهكذا جمعت عملية الإدارة بين العلم والفن.

أيضاً تتناول هذه الدراسة توجهات الإدارة الحديثة نحو المجتمع من خلال نجاح مؤسسات الأعمال بأن تعتمد على تفعيل مثلث العمل الذي يمثل قيم إنسانية يشعر بها الفرد من خلال (الإنجاز والإتقان والاستدامة)، والتي تتوافق مع المثلث الإداري (التحفيز والمهارات والقيادة). كما توضح هذه الدراسة أن: مثلث العمل هو (الإنجاز والإتقان والاستدامة)، بينما المثلث الإداري: هو (التحفيز والمهارات والقيادة).

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

من خلال عرض الدراسات السابقة والاطلاع عليها نجد أن تلك الدراسات تناولت أساليب اللامركزية الحديثة في الإدارة ولم تتناول مثلث العمل والمثلث الإداري، بل تحدثت عن لامركزية الإدارة، فما يجمع بين هذه الدراسة والدراسات السابقة أن الجميع يتناول النظام الإداري من وجهة نظر معينة ومن خلال نظريات مختلفة، أيضاً هناك دراسات لا تعتمد على الاهتمام باللامركزية بل أكدت أن يكون النظام الإداري قائم على بنية رقمية تعتمد على استخدام التقنية الحديثة في الإدارة وإن كان تلك الأنظمة الحديثة المتطورة لا يمكن تطبيقها حالياً في كل المجالات والمؤسسات نظراً للتكلفة المرتفعة لتلك الأجهزة ونظراً لأن معظم المؤسسات يحتاج موظفوها إلى عمليات تدريبية واسعة المجال. كما تتفق هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام نظم الإدارة الحديثة داخل المؤسسات والهيئات المختلفة.

فرضيات الدراسة

افترضت هذه الدراسة ثلاثة فرضيات هي:-

الفرضية الأولى: أن عملية إتقان العمل داخل المنظمة أو المؤسسة لا يؤثر تأثيراً كبيراً على عملية الإنتاج، أو الإتقان نفسه لا يحقق أهداف المنظمة ذاتها، كذلك أيضاً فصل عملية الإتقان عن النظريات الإدارية الحديثة.

الفرضية الثانية: لا ترتبط أية مؤسسة متخصصة في مجال معين مع البيئة المحيطة بها، ولا تمثل البيئة أية مدخلات لتلك المؤسسة سواء كانت تلك المدخلات عناصر بشرية أو طبيعية، وفي هذه الافتراضية يفترض الباحث أن المنظمة أو المؤسسة لا تؤثر ولا تتأثر بالمجتمع أي أنها ليست جزءاً منه بل هي مستقلة تدور خططها داخل بيئة خاصة بها فقط.

الفرضية الثالثة: افترضت هذه الدراسة أن الإنجاز لا يمثل دافعاً للنفس ولا يعطيها الرغبة في أن تقوم بتحقيق أية أدوار تجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها

أهمية الإدارة

الإحصائي ومنهجية الرياضيات في حل المشاكل التي تواجه الإدارة، ولا ينتج عن هذه النظرية قرار نهائي وهي تقترح فقط البدائل والحلول، بينما تساعد الإدارة في تحسين عملية اتخاذ القرار حيث تفرض عددًا من البدائل والحلول والاقتراحات التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرار الصحيح.

نظرية النظام System approach: وفي هذه النظرية يتم تقسيم النظام أو المؤسسة إلى مجموعة من المكونات المترابطة والمعتمدة بعضها على بعض بحيث عندما تتفاعل هذه المكونات وتعمل معا تشكل وحدة واحدة وهي النظام الكلي. وعناصر النظرية المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، تتميز هذه النظرية ببعض الخصائص، منها أنه يجب أن يحثوي النظام الإداري على فروع ووحدات، وأن التغيير في وحدة أو فرع يؤثر على باقي الفروع والوحدات، وأن كل المكونات تتأثر بالنظام الكلي، وأنه يجب أن تشارك كل الفروع في أهداف مشتركة، وأنه لن ينجح النظام المنعزل عما حوله.

نظرية الإدارة بالأهداف: تركز على المشاركة بالمسؤولية بين الرئيس والمرؤوس بوضع وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وخطة عمل لها ومراجعتها وتقييمها.

نظرية الهندرة أو إعادة هندسة العمليات «مايكل هامر وجيمس شامي»: إعادة تصميم للعمليات الإدارية بشكل جذري بهدف إيجاد تحسين جوهري.

نظرية إدارة المعرفة: هي استثمار المعرفة في المنظمة لتحقيق أهدافها. **النظرية الموقفية أو الطوارئ:** هذه النظرية تتعامل مع فكرة ديناميكية وتغير ظروف العمل وتعقيدات الهيكل التنظيمي للشركة؛ لذا تعد هذه النظرية من مفاتيح الإدارة الفعالة، وتقول هذه النظرية إن المنظمة تتأثر ببيئتها، والبيئة هنا هي الموارد البشرية والمواد المادية والمناخ والثقافة والاقتصاد والسوق من حيث الظروف والقوانين الحاكمة.

نظرية Z أو الإدارة اليابانية "وليم أوشي": جوهرها: ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاهتمام الشامل بالأفراد، التناوب أو التدوير الوظيفي، العمل الجماعي، تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

مهارات الإدارة

المهارات المعرفية: وهي المهارة التي تعبر عن القدرة على رؤية المنظمة ككل، وقدرة مدير المنظمة على فهم الوظائف المختلفة للمنظمة وتكاملها معا وكيف يؤثر أي تغيير في أحد هذه الوظائف على باقي الوظائف الإدارية، وكلما تدرجنا إلى درجة أعلى في المهام الإدارية زادت الحاجة إلى المهارات المعرفية أكثر من المهارات الفنية. (الأميري، ٢٠١١)

للإدارة أهمية كبيرة في المسؤولية عن حياتنا اليومية، فمديرو المصانع المختصة في المنتجات مسؤولون عن إنتاج الطعام الذي نأكله وعن الملابس التي نرتديها، ومديرو خطوط إنتاج السيارات مسؤولون عن إنتاج السيارات التي نركبها، ومديرو التسويق مسؤولون عن القوة العاملة التي تعمل على تسويق تلك المنتجات، ومديرو المستشفيات مسؤولون عن تقديم الخدمات الطبية للمرضى عن طريق المواد الطبية وفريق العمل من الأطباء، إذن فالإدارة تشكل عاملا مؤثرا ومباشرا في حياتنا. لا يمكن لأي مجتمع النهوض والتقدم دون أن يمتلك مجموعة متميزة من المديرين الذين يقودون كافة مؤسساته نحو تحقيق أهداف التنمية، لذلك فالتنمية الفعالة عن طريق المديرين الأكفاء هي السبيل الأمثل أمام الدول الباقية عن التقدم والرفي وهي سلاح الدول المتقدمة بالفعل. (Steiner, ١٩٧٩)

نظريات الإدارة

هناك العديد من النظريات للعديد من المدارس نظريتها

بإيجاز:-

المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية: وهذه المدرسة نظريات ورواد، فنظرية الإدارة العلمية تركز على أساليب العمل والوقت والحركة، لرائدها «فريدريك تايلور»، ونظرية الإدارة العامة وترتكز على التقسيمات الإدارية وعناصر الإدارة، ورائدها «هنري فايول»، ونظرية البيروقراطية حيث تركز على سلطة المكتب وتعتمد على اللوائح والأنظمة التي توجه العمل، ومن روادها «ماكس فيبر».

مدرسة العلاقات الإنسانية: هي رد فعل للمدرسة التقليدية، حيث ركزت على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين وبها تجارب «هورثون»، وهي دراسة تهدف لمعرفة تأثير فترات الراحة، وظروف العمل، ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل. (الطجم، n.d.)

المدرسة السلوكية: ركزت على السلوك من خلال علم النفس ومنها نظرية «ماسلو»، ونظريتا X و Y حول الدوافع البشرية لصاحبهما «دوغلاس ماكنغوغور»، فهي أول معالم إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم نظرية X على فرضيات سلبية مثل: العمل شاق، والعامل كسول، ولا يريد المسؤولية إلخ، في هذه الحالة تكون الرقابة أشد وتقل الثقة بزيادة التحكم والسيطرة، وتقوم نظرية Y على فرضيات إيجابية مثل: إن معظم العاملين يرغبون في العمل ويميلون للمسؤولية، ففي هذه الحالة يكون هناك مشاركة بالقرار ومزيد من الصلاحيات للموظف والرقابة الذاتية... إلخ. وعلى المنظمة أو الإدارة اختيار النظرية المناسبة للقسمة والعاملين أو المزج بينهما.

نظرية الكم Quantitative Approach: أو يمكن تسميتها البحث عن العمليات، وهي نظرية تقوم على النموذج

المهارات الإنسانية: هي مهارات تعبر عن قدرة المدير على بناء روابط التعاون بين الفريق الذي يقوده وقدرته على التعامل مع المواقف المختلفة وإدارة الاتصالات بين أعضاء الفريق العامل وقدرته على التنسيق بين الأهداف والمصالح الفردية والجماعية للفريق، ويمكن باختصار القول أنها مهارات تنشأ عن قدرة المدير على التعامل مع الناس.

المهارات الفنية: تعبر هذه المهارات عن قدرة المدير على تطبيق خبراته التخصصية وخلفيته المعرفية في تطبيق التقنيات المختلفة والإجراءات المناسبة في مجال العمل، وتتمثل هذه المهارات بوضوح في مجالات مثل الهندسة، المحاسبات المالية، البرمجيات، ودائما ما ترتبط تلك المهارات بالماديات أو الأشياء.

وظائف الإدارة

التخطيط: يشمل التخطيط عملية اختيار المهمات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة في الخطط وتحديد التوقيت المناسب لتنفيذ تلك المهام، وفي عملية التخطيط يتم التركيز على عملية تحقيق الأهداف عن طريق الخطط الموضوعة بواسطة المديرين بدقة، كما أن التخطيط ضروري حتى يتم تنفيذ المهام بالطريقة الصحيحة، ويهتم التخطيط بكيفية تحقيق النجاح لمنظمة سواء على المدى القريب أو على المدى البعيد.

التنظيم: يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية تعيين الأشخاص أو المجموعات على المهام المطلوب تنفيذها وفقا للخطط الموضوعة، لذلك يعد التنظيم آلية لوضع الخطط موضع التنفيذ عن طريق وضع الطاقات البشرية في الشركة في المهام المطلوبة، في عملية التنظيم توضع المهام بحيث تساهم تأدية الفرق لتلك المهام في نجاح مهمتهم وبالتالي نجاح الأقسام العاملين بها ومنه نجاح المنظمة ككل في الوصول لأهدافها المنشودة. ومن النقاط المهمة في التنظيم كونه يجب أن يكون مرنا ومتوافقا مع التغييرات التي تحدث أثناء العمل حتى يستوعب تلك التغييرات ويتعامل معها.

التأثير أو التوجيه: واحدة من الوظائف الأساسية للإدارة تركز هذه الوظيفة على التحفيز والقيادة والتوجيه للعاملين بالمؤسسة. ويمكن تعريف التأثير والتوجيه بأنه توجيه أنشطة الأفراد إلى اتجاهات محددة مسبقا وفقا لتخطيط المنظمة، هذه الاتجاهات تصب مباشرة في اتجاه تحقيق المنظمة لأهدافها، والغرض الأساسي من عملية التوجيه هو زيادة إنتاجية الأفراد عن طريق توجيههم ومساعدتهم على أداء العمل بشكل صحيح.

الرقابة: هي إحدى وظائف الإدارة الأساسية والتي من خلالها يستطيع المديرين جمع المعلومات وعمل التحليلات اللازمة لقياس الأداء الحالي للمؤسسة، ومقارنة المعدلات الحالية للأداء بالمعدلات

الموضوعة مسبقا في الخطة، ومن خلال نتائج المقارنة يتم اتخاذ القرار تجاه تعديل المسار للمؤسسة من عدمه لتلبية احتياجاتها، والرقابة عملية مستمرة طوال فترة الإدارة يقوم خلالها المديرين بتجميع المعلومات وتحليلها لإيجاد الحلول لتطوير عمليات الإنتاج. (م. شمس الحق، ١٩٩٩)

الفصل الثاني: التخطيط

التخطيط وظيفة أساسية وهامة من وظائف الإدارة، حيث إن عملية التخطيط ليست بعملية رفاهية بحيث تملك الخيار بين أن نخطط أو لا نخطط، بل إن الأصل في أي عملية هو التخطيط، لكن يمكن المفاضلة بين طريقة تخطيط وأخرى. فالتخطيط عملية نستخدمها بصورة يومية، حين نخطط لشراء منزل، أو سيارة جديدة، أو نخطط للذهاب في رحلة إلى مكان معين. والمؤسسات لا تختلف عن كل هذا، فالمديرون في كل مستويات الإدارة يقومون بالتخطيط واختيار الأهداف ومن ثم وضع الطرق التي تجعل المؤسسة تصل لتلك الأهداف. والتخطيط هو نظرة مستقبلية يتم من خلالها تجاوز الفجوة بين ما نحن عليه الآن وما نريد الوصول عليه في المستقبل سواء القريب أو البعيد. وفي هذه العملية يتم تجميع المعلومات بدقة ووضعها معا بمنطقية لإيجاد الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعة. (العوشن، ٢٠١١)

الغرض من التخطيط: تفشل المنظمات بسبب عدم وجود تخطيط جاد ودقيق، ففي حالة غياب عملية التخطيط يكون اعتماد المدير الأساسي على عملية التوفيق والحظ، ومثل هذا لا يستطيع التعامل مع متغيرات السوق والتحديات اليومية ويؤدي في النهاية إلى عملية فشل المؤسسة وخسارتها. إذن الغرض من التخطيط تحقيق الأهداف، ومواكبة التغيير الذي يحدث أثناء العمل، والمساعدة على عملية المراقبة.

مبادئ التخطيط

الخطة النظامية للمؤسسة هي عنصر النجاح الأول للمؤسسة، لكن جميع المنظمات تخطط، إذن لماذا تفشل خطط بعض المنظمات بينما تنجح الأخرى؟

الخطة لا تؤدي بالضرورة إلى النجاح، لكن السر يكمن في التخطيط الفعال، فإذا امتلكت التخطيط الفعال فقد امتلكت السر لنجاح خططك، وهناك مبادئ تساعد في عملية التخطيط الفعال، ومنها:-

إتاحة الوقت الكافي للتخطيط: نظرا لأن الخطة هي رؤية للمستقبل في هيئة خطوات متتالية ومهام يتم تنفيذها تباعا، وتتضمن هذه الخطوات استهلاكاً لموارد المؤسسة، لذا فإن الاستعجال بإخراج خطة غير دقيقة أو مبنية على معلومات غير دقيقة يؤدي إلى نتائج سيئة،

أولوية التخطيط

يعد التخطيط المهمة الأولى في عملية الإدارة، حيث يعد التخطيط الحجر الأساس لباقي الوظائف من تنظيم وتوجيه ورقابة. عندما ينتهي المدبرون من وضع خططهم يمكن تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن ثم تسكين الأفراد في المهام المختلفة، ومن ثم يمكن وضع الضوابط الرقابية المطلوبة على الخطة. التخطيط هو الوظيفة الأولى والأساس، والتنظيم والتأثير والرقابة هي نتائج لما تم التخطيط له.

خطوات التخطيط

١- وضع الأهداف

حيث إن المنظمة تسعى بشتى الطرق إلى تحقيق الأهداف المسطرة، لذا وجب تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة بدقة قبل البدء في التخطيط، ولتحديد الأهداف يقوم المدبرون التخطيطيون بدراسة العناصر المختلفة لبيئة المؤسسة من عناصر اقتصادية ومنافسين لتكوين الأهداف، وفي حالة أن الأهداف وضعت بوضوح يتم وضع الطرق المختلفة والمتنوعة للوصول للأهداف الموضوعية، وفي عملية تحديد الأهداف لا يمكن الاعتماد على الأهداف الربحية للمؤسسة فقط، بل يجب أن تغطي الأهداف عدة أنواع هامة وهي:-

- أ- أهداف تختص بوضع السوق: كيف تريد المؤسسة علاقتها مع منافسيها أن تكون.
- ب- أهداف الإبداعية: تختص هذه الأهداف بتطوير وسائل جديدة للعمليات الإنتاجية.
- ج- أهداف الإنتاجية: وتختص هذه الأهداف بمستوى الإنتاج المطلوب من الشركة الوصول إليه.
- د- أهداف مالية ومادية: وهي تختص بالحفاظ على موارد المؤسسة من رؤوس أموال وموارد.
- هـ- أهداف ربحية: وهي تختص بقدر الأرباح التي تريد الشركة الحصول عليها.
- و- أهداف المسؤولية المجتمعية: وهي تختص بعلاقة الشركة بعملائها والمجتمع.

٢- وضع العديد من البدائل والحلول

التي تبني على أساس إمكانيات الشركة واحتياجات السوق.

٣- اختيار أفضل تلك البدائل

بطريقة مبنية على أساس منطقي لتصل بالمنظمة إلى الأهداف المنشودة.

وقد تصل إلى إهلاك موارد المؤسسة، وعملية إدراك تلك النتائج يتطلب مجهودا كبيرا ووقتا طويلا، لذا ينبغي أخذ الوقت الكافي في التخطيط حتى تكون المخرجات على المستوى المطلوب وتجنب التجارب السيئة والتي قد توقع المؤسسة في كثير من المشكلات.

التخطيط من أعلى إلى أسفل أو العكس

في عملية تخطيط المؤسسات إذا كان التخطيط من المديرين في المستوى الأعلى تكون الخطط أكبر من حيث النطاق المستهدف وتحدد الاتجاهات المنشود الذهاب إليها للمنظمة ككل، وعند الانتهاء من ذلك التخطيط من قبل المديرين في المستوى الأعلى من الإدارة تنتج خطة، تلك الخطة يتم تقسيمها إلى خطط للفروع ومنها للعمليات الإنتاجية للمنظمة، وتسمى هذه الطريقة الإدارة من أعلى إلى أسفل.

في بعض الحالات يتم تجميع المعلومات من إدارة العمليات ومنها إلى مديري الأقسام والفروع ومنها إلى الإدارة العليا، ثم يتم وضع الخطة ويتم تجميع المعلومات من إدارة العمليات، حيث إنهم الأقرب إلى العملية الإنتاجية ويملكون المعلومات الأكثر قيمة وجدوى، وتسمى هذه الطريقة في الإدارة من أسفل إلى أعلى.

التخطيط يجب أن يكون مرنا

الحياة ليست وردية دائما، فلن تجد الظروف دائما مواتية لعملك، ففي معظم الأحيان بعد البدء في الخطط تواجه العديد من المشكلات وتلك المشكلات هي نتيجة البيئة الديناميكية التي توجد بها المؤسسة فهي دائما ما تتغير، فإن كانت الخطة جامدة مع نطاق لا يسمح بالتعديلات المطلوبة فإن منظمك ستبوء بالفشل، أما إذا كانت بالمرونة الكافية فستستوعب الخطة تلك التغيرات وتتماشى معها.

مشاركة المستهدفين من الخطة

إن عملية إدارة المؤسسات الحديثة في غاية التعقيد وذلك راجع لتنوع وكثرة عمليات الإنتاج.

لذا من المهم إشراك القائمين على مثل هذه العمليات في وضع الخطة حتى يتم إشعارهم بالالتزام تجاه ما وضعوا من خطط وبذلك تزيد إنتاجيتهم.

التنقية والتطوير

لا يكفي وجود المرنة لاحتواء التغيرات، فبعض التغيرات لا يمكن استيعابها كتغير إنتاجية بعض الماكينات التي تؤدي نفس الغرض، فيجب على المدير مراجعة خططه من فترة إلى أخرى، وتطوير الخطط لتلائم البيئة التنفيذية. (الدجني، ٢٠٠٦).

٤- تصميم خطة محددة الخطوات

بحيث تكون واضحة المعالم ومعروفة لتحقيق الأهداف سواء على المدى القريب أو البعيد.

٥- وضع الخطة في حيز التنفيذ أنواع التخطيط

١- التخطيط طويل المدى «استراتيجي»

هي دراسة شاملة لكل ما يؤثر على بيئة عمل المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية في طريقها لتحقيق أهدافها، والتخطيط الاستراتيجي يستهدف ما تريد المنظمة الوصول إليه فيما بين خمس إلى سبع سنوات، (ماهر، ٢٠١٣) حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين في الآتي:-

أ- القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في المستقبل.

ب- يوفر فرص مبكرة لتلافي الأخطاء الممكنة.

ج- اتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة.

د- وضع الخطط والإجراءات التي تشكل مستقبل المنظمة.

٢- التخطيط قصير المدى «إدارة العمليات»

على عكس التخطيط الإستراتيجي يوضع التخطيط قصير المدى بواسطة مستوى الإدارة الأدنى، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يركز على فكرة «لماذا نفعل؟» ففي إدارة العمليات يتم التركيز على «كيفية العمل»، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يركز على الآجال الطويلة الأمد والأهداف البعيدة فإن إدارة العمليات تركز على المدى القصير والأهداف القريبة، فالتخطيط لإدارة العمليات يكون تفصيليا أكثر فهو يهتم بعملية إدارة الإنتاج اليومية، ولذا تسمى في بعض الأحيان إدارة العمليات بالتخطيط التكتيكي.

إن التخطيط الإستراتيجي يرسم خطوط العمل للتخطيط قصير المدى أو إدارة العمليات، فالتخطيط الإستراتيجي هو رؤية المؤسسة إلى أين تذهب، وإدارة العمليات هي الأنشطة اليومية التي تقود المؤسسة إلى تلك الأهداف مباشرة، فلا يمكن أن تعمل إدارة العمليات بمعزل عن التخطيط الإستراتيجي بل هي ترجمة له في صورة الأنشطة اليومية التي تمارس من قبل المنظمة للوصول للهدف المنشود، ولتقريب الفهم، إذا كان التخطيط الإستراتيجي وضع رؤية أن الشركة تريد أن تنتج منتجا جديدا تنافسيا، فإن إدارة العمليات ستقوم بالآتي:-

١- تحفيز الموظفين على الإبداع.

٢- تدريب وتقوية قسم الإنتاج والتطوير.

اتخاذ القرار

جميعنا يمارس عملية اتخاذ القرار يوميا حتى في أبسط أمور الحياة، فيمكن أن تختار ما بين أنك ستأخذ اليوم عطلة وعدم

الذهاب إلى العمل، أو أن تقضي كامل يومك في عملك، أو تسافر إلى مكان ما، أو تمارس رياضة أو هواية معينة، وهذا أيضا ما يتم في المنظمات، حيث يتعرض المديرين إلى العديد من المواقف طيلة فترة الإدارة وفي جميع المراحل بداية من التخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه أو التأثير، وأخيرا بالمراقبة يقوم المسؤولون باتخاذ القرار الذي يعينهم على تحقيق أهداف المنظمة.

قرارات المديرين يمكن أن تؤثر على المنظمة على المدى البعيد وعلى الموظفين، ويمكن أن تكلف المنظمة أموالا طائلة وأن تؤثر على مسارهم الوظيفي نفسه.

مفهوم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو اختيار أفضل الحلول بين بديلين أو عدة بدائل للوصول إلى أهداف المنظمة المطلوبة.

أنواع القرارات

يعتمد نوع القرار على عوامل عدة منها ماهية الأطراف المعنية باتخاذ القرار وما المدة الزمنية المطلوبة لاتخاذ ذلك القرار، ولكن عموما يمكن تقسيم القرارات إلى:-

قرارات معتمدة

وهي قرارات مكررة روتينية وفي الغالب تطور المنظمة أساليب وطرقا للتعامل مع تلك القرارات.

قرارات غير عادية

وهو قرار يتم اتخاذه لمرة واحدة ويكون غير متوقع، ولا يكون القرار فيه منظما كما في القرارات الاعتيادية، من أمثلة ذلك: قرار التوسع في الإنتاج، أو إنتاج منتج جديد فيضطر المدير إلى عمل دراسة جيدة للمنافسين في السوق إذا كان هذا المنتج موجودا بالفعل، ودراسة حاجة العملاء الحاليين إلى هذا المنتج أو تحديد قطاع جديد من العملاء.

على العموم النوعان من القرارات هما على النقيض تماما، ويمكن أن يوجد قرار لا هو بالروتيني ولا بالوقتي، المفاجأة يمكن أن تقع ما بين الاثنين، لكن الفرق الجوهرى بينهما هو أن القرارات الروتينية تتطلب وقتا وجهدا أقل مقارنة بالقرارات غير العادية.

عناصر مواقف اتخاذ القرار

١- صانعو القرار أنفسهم

هم الأشخاص أو المجموعات التي تختص باتخاذ القرار من بين البدائل المتاحة ويوجد منهم أربعة أنواع:-

أ- المتقبل: وهو نوع من صانعي القرار يعتقد دائما بأن الأفضل يأتي من خارج معتقداته، يميل إلى مساعدة الآخرين له ليأخذ قراره.

شكل رقم (٢): الخطوات المتبعة في عملية اتخاذ القرار



نظرية الاحتمالات

هي أداة لصناعة القرار يتم استخدامها في حالة المواقف الخطيرة حيث لا يمكن للمديرين توقع النتائج المترتبة على تنفيذ أحد البدائل المطروحة لحل مشكلة ما. فلاحتمالية ترجع إلى القيمة أو الاستفادة المتوقعة التي تعود علينا من حدوث هذا البديل. ويوجد معادلة بسيطة لتوقع تلك القيمة وهي:-

القيمة المتوقعة = الدخل العائد من تطبيق ذلك البديل × احتمالية تحقيق هذا الدخل.

وفي هذه الحالة يختار المديرين دائماً البديل الذي يعطي أكبر قيمة متوقعة.

شجرة القرارات

تستخدم هذه الأداة عندما يكون القرار أكثر تعقيداً منه في نظرية الاحتمالات، حيث تكون البدائل مترابطة، ويتطلب القرار العديد من الخطوات وتكون الخطوات مترابطة فيما بينها. ويكون اتخاذ القرار هنا عن طريق الرسم وتقييم البدائل المتاحة، حيث تكون البدائل مكونة من عدة خطوات. (الطيب، ١٩٨٤)

اتخاذ القرار بواسطة المجموعات

عرفنا سابقاً أن اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل بواسطة فرد أو مجموعة. فالمجموعات أفضل في اتخاذ القرارات عن الفرد الواحد لأن البدائل تكون أكثر عدداً وأكثر فاعلية. كما أن المجموعة تمتلك من الخبرات المؤسسية المختلفة أكثر بكثير من الفرد الواحد مما يجعل فرصتها أكبر في اتخاذ قرار أفضل. فالمجموعة يشترك فيها العديد من الأشخاص، لذا يعتبر كل منهم أن القرار ملكه وشعوره ذلك يدفعه إلى العمل على إنجاح القرار. (الصائغ، ١٩٨٦)

ب- الاستغالي: هو نوع من صانعي القرار يعتقد أيضاً أن الأفضل من الخارج، فهو على استعداد لسرقة أفكار الغير ونسبته إلى نفسه، فهو يبني مؤسسته انطلاقاً من أفكار الآخرين.

ج- المحتكر: هو نوع من صانعي القرار يفضل بقاء الوضع على ما هو عليه، لا يقبل المساعدة الخارجية إلا فيما ندر، يعزل نفسه عن الآخرين.

د- التسويقيون: وهذا النوع ينظر إلى نفسه على أنه منتج يستمد قيمته من قيمة القرارات التي يتخذها؛ لذلك يقوم بزيادة فرصه وقيمه بتحسين قرارته.

٢- الأهداف المطلوب تحقيقها

تعد الأهداف المطلوب تحقيقها عنصراً آخر من عناصر الموقف المتطلب أخذ القرار فيه، بالنسبة للمديرين فإن تلك الأهداف هي أهداف المنظمة الموضوعية مسبقاً.

٣- البدائل ذات الصلة

يتضمن أي موقف لاتخاذ القرار على الأقل بديلين مرتبطين متصلين، لذلك تعتبر البدائل ذات الصلة من أفضل الحلول للمشاكل الموجودة.

٤- ترتيب الأولويات

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى آلية لترتيب البدائل من الأكثر رغبة إلى الأقل رغبة، ويمكن أن يكون الترتيب شخصياً أو موضوعياً أو مزيجاً بينهما، فالترتيب وفقاً للخبرة السابقة للمدير هي ترتيب شخصي، أما بالنسبة لإنتاجية الآلة فهي ترتيب موضوعي.

٥- اختيار البديل

هو العنصر الأخير من عملية اتخاذ القرار، وعادة ما يختار المديرين البديل الذي يقدم أكبر عائد للمنظمة على المدى البعيد.

عملية اتخاذ القرار

كما علمنا أنّ اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل من قائمة بدائل موجودة، لذلك فإنّ الإجراءات التي يتخذها أي مدير في أي مستوى إدارة تؤثر بدرجة كبيرة في فاعلية قراره، من ثم نستعرض الخطوات الأكثر فاعلية في عملية اتخاذ القرار.

من عيوب هذه الأداة

١- أنها تأخذ وقتاً أطول.

٢- تكون تكلفتها أعلى من تكلفة القرار الفردي.

تعريف الخطة

الخطة هي إجراءات واضحة ومحددة وموضوعة لتمكين المنظمة من الوصول إلى أهدافها. ومن أهم عوامل نجاح إدارة أي مؤسسة وضع خطوات منطقية لتنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة. ولا تعتمد الخطة فقط على خبرات أو توقعات المديرين، بل على الأسباب المنطقية الموجودة في بيئة العمل للمنظمة، حيث يلعب المديرون دور التفكير المنطقي دوراً هاماً في تطوير الخطط لمختلف المؤسسات.

مكونات الخطط

أنواع الخطط

خطط دائمة

توفر تلك الخطط عملية توجيه واسعة النطاق لاتخاذ الإجراءات المتكاملة للمؤسسة للوصول إلى أهدافها المنشودة، مثل: خطط السياسات العامة للمنظمة.

خطط لغرض واحد

هي خطط تصمم لتحقيق هدف مخصص داخل المنظمة، هذا الهدف غير مستمر طوال فترة عمل المؤسسة، بل هو هدف لتحقيق غرض معين بخدم أهداف المنظمة العامة على المدى البعيد، مثل: خطط التطوير لرفع كفاءة العاملين بقطاع معين لإنتاج منتج معين.

خطة العمل

خطة العمل هي المسارات أو الخطوط العريضة التي توضح الأهداف والمهام المطلوبة سواء من فريق العمل أو المدير المسؤول عن العمل. والهدف من خطة العمل هو إيضاح كل من الأهداف والمهام والنتائج والمواعيد النهائية لكل مرحلة من مراحل العمل، وتساعد تلك الخطة على إبقاء العمل منظماً وتسهيل عملية تقييم الأداء للأفراد العاملين في المهام المختلفة ونسبة تحقيق الأهداف المنشودة. نستطيع أيضاً من خلال خطة العمل تقسيم المهام الكبيرة إلى مهام صغيرة يمكن إنجازها بسهولة، ويمكننا التعرف على خطوات وضع خطة عمل عن طريق اتباع الآتي:-

١- حدد الغرض من الخطة

دائماً ما يوجد سبب لوجود خطة، ومع معرفة السبب الذي من أجله وضعت الخطة، فوضعها أمامك يعمل على وضوح الهدف لديك دائماً، ويمكنك من وضع الخطة بشكل صحيح ومناسب لاحتياجاتك. مع الأخذ بعين الاعتبار المدة التي تنفذ فيها

تلك الخطة، وعادة ما توضع خطة العمل في المؤسسات بعد عملية التخطيط الاستراتيجي فهي توضح ما سيتم تنفيذه بدقة.

٢- اكتب معلوماتك الأساسية في مقدمة

اجمع كل معلوماتك الأساسية التي تساعدك على كتابة خطة العمل واكتب لماذا تريد عمل تلك الخطة، كحل مشكلة لابتكار منتج مثلاً. في هذه النقطة أنت تحاول أن تقدم بشكل مبسط لرئيسك في العمل أو فريق العمل الإداري المعلومات الأساسية للخطة وأهدافها والمدة الزمنية للتطبيق. وحاول أن تكون المقدمة موجزة وشيقة مع ذكر أسباب وضع الخطة، ادعمها ببعض الإحصاءات والتقارير التي توضح أسبابك. (باركر، n.d).

٣- حدد أهدافك

حدد أهدافك المرجوة من العمل القائم في المشروع الحالي وضع قائمتك ويساعدك على وضع هذه القائمة، وأنت من يحدد النتائج المرجوة الوصول إليها، ويجب أن تكون أهدافك واضحة وغير قابلة للتأويل أو التسويف.

٤- رتب أهدافك

من أهم الطرق المستخدمة في ترتيب أولويات الأهداف في خطة العمل هي SMART.

وكل حرف فيها هو اختصار لكلمة لها دلالة، حيث يجب أن تتصف أهدافك بخمسة صفات أساسية:-

أ- محددة: ماذا؟ وكيف؟

ب- مقيسة: يمكن قياس نسبة ما وصلت إليه في تحقيقها.

ج- قابلة للتحقيق: ليست خيالية أو مستحيلة التنفيذ.

د- مرتبطة: أي لها علاقة مباشرة بالعمل القائم وتحقيق غاياته.

هـ- مجدولة: أي محددة زمنياً متى تبدأ ومتى تنتهي.

٥- حدد الإمكانيات المطلوبة

في هذه الخطوة قم بكتابة كل ما تحتاجه لتنفيذ الخطة من إمكانيات وموارد مثل العاملين والآلات وميزانيات، ويمكن إدراج الميزانية تفصيلاً ضمن ملحق الخطة.

٦- حدد العقبات المتوقعة

حدد المشاكل التي من الممكن أن تحدث من عدم توفر موارد معينة، وعدم وجود خبرات كافية، وعدم توافر ميزانية مناسبة وهكذا.

٧- حدد الشخص المسؤول

حدد مسؤوليات وأدوار الأفراد في الفريق، لكن يجب أن تعين شخصاً يكون مسؤولاً عن إتمام المهمة وفي الوقت المحدد، هذا الشخص هو من يمكن محاسبته والرجوع إليه.

٨- أكتب استراتيجيتك

هي لب خطة العمل، وفيها يتم وضع الخطوات تفصيلياً وكيفية أداء الأعمال وإسناد المهام والتي توصل مباشرة إلى تحقيق النتائج المرجوة من الأهداف، ويكتب فيها كيف سيتم استخدام الموارد المتاحة بواسطة الأشخاص في المهام المسندة إليهم. عادة ما تحدث مفاجآت في المستقبل، ضع دائماً مساحة في إستراتيجيتك للتغيرات. (حسن، ١٩٧٨)

الفصل الثالث: التنظيم

التنظيم

هو عملية إنشاء نظام لاستخدام الموارد المتاحة في إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها. ومهارة التنظيم تساعد المدير على تنظيم الموارد المتاحة داخل المؤسسة للوصول إلى أهداف المنظمة المخطط لها، وتساعد أيضاً في تصنيف تلك الموارد من حيث ما يتم استخدامه من عدمه للوصول إلى هدف معين. إن المهمة الأولى والأساسية لعملية التنظيم هي تعريف كل موظف بالمنظمة بالمهام المطلوب عملها، وما هي الطريقة المثلى لتعاون الموظفين لعمل هذه المهمات للوصول إلى أهداف المؤسسة المنشودة.

أهمية عملية التنظيم

ترجع أهمية عملية التنظيم إلى أنها الوسيلة العملية للمديرين لتفعيل خططهم داخل المؤسسة. فعملية التنظيم تحدد بدقة العلاقات بين الموظفين والإدارات المختلفة بالإضافة إلى أنها تحدد الموارد المستخدمة لكل إدارة قسم في أنشطتها المختلفة، ومتى يتم استخدام تلك الموارد وكيفية استخدامها. وعملية التنظيم تعتبر عاملاً أساسياً يساعد المديرين في عملية تقليل التكلفة الإدارية والإنتاجية عن طريق توجيه الجهود بطريقة صحيحة لاستخدام الموارد مما يمنع عمليات مضاعفة الجهود والوقت في نفس العمل.

تقسيم وتنسيق مهام العمل

تولي المنظمات اهتماماً كبيراً بخلق عملية تنظيمية، حيث تقوم بتقسيم المهام إلى أجزاء وتقديم هذه الأجزاء إلى الموظفين في المنظمة. وتقوم المنظمة بتقسيم عملية الإنتاج إلى مجموعة من الخطوات، حيث يتولى كل عامل خطوة من تلك الخطوات بدلاً من أن يتولى مهمة الإنتاج كاملة.

عملية تقسيم العمل تحمل العديد من المميزات

أ- حين يتخصص العامل في مهمة وحيدة فإن مهاراته في أدائها تزداد.
ب- التخصص في مهمة واحدة يحافظ على وقت العامل، حيث لا يضطر إلى تغيير الأماكن والعدد المستخدمة إذا كان يعمل على العملية كاملة.

ج- إذا كان العامل يعمل على مهمة واحدة لوقت طويل فسيعمل على ابتكار طريقة جديدة لتسهيل عمله وإنجازها بطريقة أسرع وبكفاءة أكبر.

د- عملية التخصص في مهمة واحدة تجعل العامل يحتاج إلى الإلمام بمعارف وظيفته فقط، ولا يحتاج إلى معرفة عملية الإنتاج كاملة.

لكن التقسيم الزائد للمهام يحمل بعض العيوب يجب أخذ الحذر منها؛ فعملية تقسيم العمل تؤدي إلى التزام كل فرد بمهمة يعمل عليها لفترات طويلة مما يسبب حالة من الملل للعامل ويشعره بأنه كالألة، وينشأ عن ذلك معدلات عمل أقل. لذا يكمن التحدي عند المديرين في عملية التنظيم في إيجاد حالة من التوازن بين تقسيم العمل في عمليات الإنتاج وبين تحفيز العاملين على أداء تلك الوظائف حتى لا يصيبهم الملل، وتقل بالتالي معدلات الأداء والإنتاجية للأفراد.

تنسيق المهام بين الأفراد والأقسام

عملية تنسيق المهام ضرورية جداً في حالة تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، حيث إن تنسيق العمل يعني إيجاد طريقة للتعاون والترتيب بين العمليات المختلفة لإنتاج مخرج واحد.

إن المجموعات والأفراد لا تستطيع الوصول إلى الأهداف المنشودة دون تنسيق العمل فيما بينها للوصول إلى الأهداف العامة للموضوع، فلا ينبغي العمل كجزر منعزلة. (زياني، ١٩٨٥)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أي مؤسسة يجب أن يكون لها هيكل تنظيمي يساعدها على تسهيل عملية انتقال الأوامر وتقسيم الأعمال والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة حتى تصل إلى أهدافها المنشودة. ويقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى تقسيمين رئيسيين هما:-

تقسيم رأسي

ويستخدم هذا التقسيم في تقسيم إدارة المؤسسة تقسيماً هرمياً عن طريق فصل السلطات والمسؤوليات إلى مستويات، كلما اتجهت لقمة الهرم تزداد السلطات والمسؤوليات بينما تنخفض تلك المسؤوليات والسلطات كلما اتجهت إلى قاعدة الهرم. ويعتمد هذا التقسيم على أن تدفق الأوامر يكون من أعلى قمة الهرم إلى قاعدته، وتقوم فيه الإدارة على مبدأ الرئيس أو المدير الواحد فتعدد المديرين يؤدي إلى التشتت والتضارب في الأوامر مما يؤدي إلى ارتباك العاملين وضباب الوقت والجهود.

التقسيم العرضي

يختص ذلك التقسيم بتقسيم المنظمة إلى إدارات وفروع وأقسام. ويعد القسم أو الفرع مجموعة من العاملين المتخصصين في ناحية معينة من نواحي إنتاجية أو احتياجات المنظمة، ويستخدمون موارد المؤسسة بطريقة معينة لتنفيذ الأهداف العامة لتلك المنظمة.

المسؤوليات والسلطات

المسؤولية

هي التزام الفرد بأداء أنشطة معينة وكلت إليه. والمسؤولية تتبع من داخل الفرد والتزامه بإتمام العمل على أكمل وجه وبأقصى قدراته. فتقبل الفرد للوظيفة يعني بالضرورة تحمل هذا الشخص لأعباء تلك الوظيفة وما تفرضه عليه من واجبات أو مراقبة ومتابعة أشخاص آخرين للقيام بتلك الوظيفة. وتحمّل المسؤولية يمكن أن يكون عن طريق غير مباشر فالمديرون أيضا يفوضون الموظفين بإتمام الأعمال، ولكن يظل المديرون مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال، ولا يعني التفويض إلغاء تحملهم لمسؤولية تلك الأعمال.

السلطات

السلطة: هي الحق في أداء المهمة أو إعطاء الأوامر لتنفيذ المهمة. فالسلطة تعطي الفرد القدرة على إتمام المهام بطريقة مخططة مسبقا تسهل عليه تنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف المنظمة. بعد وضع الخطة التنفيذية وتعيين الأفراد في المهام المطلوب تنفيذها يجب إعطاؤهم بعض الصلاحيات أو السلطات التي تساعدهم على إتمام أعمالهم.

الموارد البشرية للمؤسسة

هي إدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة، فالأفراد هم أكثر الموارد أهمية في المنظمة، فهم يقدمون المساهمة الأكبر في عملية تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة. وتتحدد الإنتاجية في المؤسسات بشكل واضح من خلال الأفراد العاملين بها وحجم قدرتهم على استغلال الموارد الأخرى للإدارة في المنظمة لتحقيق الأهداف العامة لها. حيث تكون درجة تعليمهم وخبرتهم السابقة عاملا أساسيا من عوامل نجاح المنظمة. (عاشور، ١٩٨٣)

إمداد المنظمة بالموارد البشرية

توجد أربع طرق رئيسية لإمداد المؤسسات بما تحتاجه من أفراد لتحقيق أهدافها وهي:-

١- **التوظيف:** هو العنصر الأول من عملية إمداد المؤسسة بما تحتاجه من عناصر بشرية. والغرض منه هو تسويق العمل داخل الشركة وجذب العناصر المتميزة للعمل بها وحصر المتقدمين للوظيفة. وعلى القائمين بمهمة التوظيف أن يكونوا على دراية تامة بالوظيفة المراد شغلها. حيث يمكن أن يكون التوظيف إما من داخل المنظمة عن طريق إعلان داخلي أو من خارج المنظمة عن طريق إعلانات خارجية على وسائل الإعلام والتواصل المختلفة.

٢- **الاختيار:** هو الخطوة التالية لخطوة الجذب والتوظيف وهي مرتبة عليه، حيث إن عملية الجذب والتوظيف تقدم للمنظمة مجموعة من المتقدمين للوظيفة، ومن خلال عملية الاختيار يتم انتقاء عدد من

الأفراد من المجموعة التي تم قبولها لدخول مرحلة الاختيار فيما بينهم لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، ويوجد عنصران يتم من خلالهما عملية الاختيار هما الاختبارات والتقييم، وتحدد كل شركة على حسب احتياجاتها. (وهيلين، ١٩٩٠)

٣- **التدريب:** هو الخطوة الثالثة في عملية إمداد المؤسسة بمواردها البشرية، والتدريب هو عملية تطوير قدرات العاملين بالمؤسسة مما يجعلهم أكثر إنتاجية وقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، أما تدريب للموظفين فيشمل كل مراحل العمل داخل المنظمة فلا يقتصر عند دخولهم فقط أو لفترة معينة، فيجب على المنظمة العمل المستمر على رفع كفاءة الموظفين العاملين بها من حين لآخر حتى تحافظ على مستوى إنتاجيتهم وتحقق رضاهم النفسي، وعند تحديد عملية التدريب يجب الأخذ في الاعتبار أربع محاور رئيسية:-

أ- تحديد الغرض من عملية التدريب المقترحة «التدريب على منتج جديد-رفع مستوى الإنتاجية».

ب- تصميم برنامج التدريب «محتوى-مكان-زمان-أدوات تدريبية».

ج- إدارة البرنامج التدريبي.

د- تقييم البرنامج التدريبي.

٤- **تقييم الأداء:** لا تنتهي عملية إمداد المنظمة بالموارد البشرية عند نقطة التدريب بل يجب عمل فحص دوري لقياس إنتاجية الفرد وتقدمه ومدى تحقيق عملية التدريب لأهدافها. فيجب من الحين للآخر مراجعة أداء الأفراد لمعرفة قدراتهم الإنتاجية وتقييمها وبالتالي تحديد ما إذا كانوا يحتاجون لبرامج لرفع الإنتاجية من عدمه، فذلك يسهم بشكل كبير في الحفاظ على المؤسسة في طريقها الصحيح نحو تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: التوجيه والتأثير بالتحفيز والرقابة

التوجيه والتأثير

هي عملية توجيه أنشطة أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التخطيطية للمؤسسة. وتختص عملية التوجيه بالأفراد داخل المؤسسة من حيث تكوين علاقات جيدة بين أفراد المؤسسة، ورفع روحهم المعنوية، وإدارة النزاعات بينهم، وتقديم المشورة لهم، ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وعملية التوجيه هي واحدة من أهم وظائف المدير في المؤسسة، فعملية التأثير في الموظفين لحثهم على العمل، ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم مما يحدد مدى نجاح المدير من عدمه. ويتم التوجيه والتأثير بالتحفيز والرقابة كما يلي:-

أولاً: التحفيز

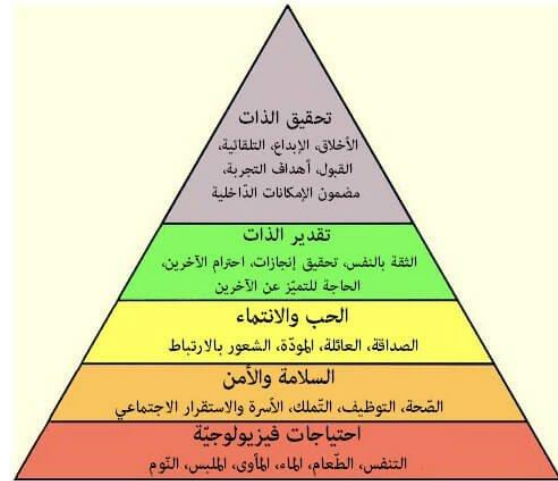
يعد التحفيز واحداً من أهم الأدوات الفعالة للمدير في خلق الدافع لدى العاملين بالمنظمة للعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم التحفيز: التحفيز هو الحالة الداخلية للفرد التي تجعله يتم عمله بكفاءة للوصول للهدف المنشود. فالتحفيز هو السر وراء أداء الموظفين مهامهم على الوجه الأكمل، وكلما كان المدير على قدر عالٍ من فهم سلوك الموظفين كانت قدرته أفضل على تحفيزهم، وبالتالي أداء العمل المطلوب على الوجه الأمثل، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة. (B. Tregoe & W. J. Zimmerman, ١٩٨٠)

أهمية التحفيز للموظفين: مما لا شك فيه أن الموظفين من أهم العناصر والموارد لدى المنظمة، لذلك فإن عملية جعلهم يعملون بكفاءة وإخراج منتج منهم عملية مهمة جداً، يجب علينا أن نعلم أن الإنسان يعمل من أجل تلبية حاجته التي تؤمن له معيشة كريمة، وعملية التحفيز هي عملية تقوم على تلبية تلك الاحتياجات حتى تجعل سلوك الأفراد سلوكاً مناسباً يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا تنشأ أهمية التحفيز فهو المحرك لسلوك الأفراد والمؤثر الرئيس في إنتاجيتهم.

نظريات التحفيز: يوجد العديد من النظريات التي تناقش عملية التحفيز وستنظر إليها تباعاً، ومن أهم النظريات في ذلك الإطار

Maslow's hierarchy of needs



شكل رقم (٣): هرم ماسلو للاحتياجات

١- الاحتياجات الفسيولوجية

هي الاحتياجات الأساسية لأي إنسان فلا يستطيع العيش بدون توافرها، وتعد أكبر احتياجات الإنسان وأولها، وتعد تلبية الاحتياجات الفسيولوجية من مأكّل ومشرب وراحة أولى خطوات التحفيز فإشباع تلك الحاجات الأساسية تنقلنا إلى المرحلة الثانية من

الاحتياجات الإنسانية الواجبة الإشباع. (fo koobdnaH، "d.Management Development")

٢- الحاجة للسلامة والأمان: في حال إشباع الحاجات الفسيولوجية تقفز إلى الواجهة الحاجة للأمان والسلامة ويصبح إشباعها هو المحفز للإنسان، فالإنسان في حاجة إلى الإحساس بالأمان والاستقرار ويريد أن يكون بمأمن من التهديدات المستقبلية التي تقابله مثل أن يتم فصله أو يشعر بأنه مهدد دائماً بترك العمل أو غير مؤمن عليه في مكان عمله أو في حالة إصابته لن تقوم المؤسسة بالتكفل بعلاجه.

٣- الحاجات الاجتماعية: في حال إشباع حاجة الإنسان إلى الأمان والسلامة لن تصبح محفزاً له بعد الآن، وانتقل إلى المستوى الذي يليه وهو حاجته إلى الحياة الاجتماعية والحب والانتماء، الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش في حياة منعزلة عن الآخرين، فيريد الإنسان أن يشعر بأن من حوله يحبونه فينمو بداخله الشعور بالانتماء للمكان الذي يعمل به، فعند إشباع هذه الحاجة لدى الإنسان تزداد ثقته بنفسه ورضاه عنها، ويشعر بأنه ذو فائدة ومؤثر فيمن حوله.

٤- الحاجة للتقدير: يريد الإنسان دائماً أن يكون محل احترام الناس من حوله ويشعر بتقديرهم له وللعمل الذي يقوم به.

٥- الحاجة لتحقيق الذات: هي قمة الهرم في الاحتياجات الإنسانية، فعند إشباع كل الاحتياجات السابقة يسعى الإنسان لتطوير ذاته وقدراته حتى يصل بها إلى أعلى مستوى، وفي هذه المرحلة يصل الإنسان إلى فترة في العمل يؤدي فيها مهام بها تحديات حتى يستطيع إنجازها والشعور بتحقيق ذاته ويزيد من إبداعه وثقته بنفسه، وفي هذه المرحلة يصبح الدافع داخلياً للإنتاج والتطوير، فالشخص في هذه المرحلة مستقل ومبدع ولديه توقع جيد للمستقبل.

ثانياً: الرقابة

الرقابة واحدة من الوظائف الإدارية الهامة التي تمثل تحدياً أمام إدارة المنظمات بأنواعها، في مرحلة التخطيط يضع المدبرون تصوراً لكيفية استخدام الموارد المتاحة لدى الشركة، وفي مرحلة الرقابة يتحقق المدبرون ما إذا تم استخدام استغلال الموارد كما كان مخططاً له أم تغير، فالموارد من الأهمية بمكان، مما يجعلها مصدراً أساسياً لنمو المنظمة. (Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, ١٩٩٧)

مفهوم الرقابة: الرقابة هي الوسيلة التي تراقب أنشطة المؤسسة لتقودها نحو تحقيق الأهداف المرجوة من تلك الأنشطة أياً كان نوع تلك الرقابة سواء رقابة على التكلفة الإنتاجية أو على التلوث البيئي وخلافه.

خطوات عملية الرقابة: تتكون عملية الرقابة من ثلاث خطوات رئيسية:-

١- قياس الأداء.

٢- مقارنة الأداء المقاس بالمعايير الموضوعية من قبل المؤسسة.

٣- إجراء الإصلاحات المطلوبة.

قياس الأداء: يقيس المديرون الأداء الحالي للمنظمة في كافة نشاطاتها لتحديد ما إذا كان الأداء بالنسب المطلوبة أم لا، وتختلف طرق قياس الأداء بالنشاط الذي يقاس، فيجب على المدير أولاً تحديد وحدة القياس لكل نشاط، فمثلاً لقياس الإنتاجية لمصنع سيارات فإن عدد السيارات المنتجة نقيس به معدل إنتاج السيارات وكفاءة المنتج وصلاحيته للاستخدام ونقيس به أيضاً جودة المنتج وهكذا...

مقارنة الأداء المقاس بالمعايير الموضوعية من قبل المؤسسة

لا يوجد معنى للقياس بدون وجود مرجع يمكن الرجوع إليه لمعرفة ما إذا كان هذا القياس ناجحاً أم لا، كمثل على ذلك مصنع وضع معيار عدد السيارات المنتجة مائة سيارة، نقيس إذن عدد السيارة المنتجة فعلياً ونقارن بين ما تم إنتاجه بالفعل والحد أو المعيار الذي وضعته، حتى نستطيع تحديد هل نحن على الطريق الصحيح أم لا؟

إجراء الإصلاحات المطلوبة

بعد عملية القياس والمقارنة تأتي عملية الإصلاحات، والغرض من هذه العملية هو الوصول بالإنتاجية إلى مستوى الخطط الموضوعية والمعايير المحددة للإنتاج، والخطوات الإصلاحية هي خطوات الغرض منها معالجة الأخطاء التي وقعت فيها المنظمة أثناء التنفيذ.

المحور الثاني الإتقان (الجودة)

يختص هذا المحور بمناقشة أهمية عملية إتقان العمل في المنظمة وأثره على العملية الإنتاجية وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، يتمثل الإتقان هنا في عملية إدارة الجودة وما تتطلبه من مهارات مختلفة. ونستهل حديثنا عن الإتقان بكلام سيد الأنام سيدنا محمد في حديثه الشريف: «إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُقِنَهُ». فإتقان العمل في الإسلام هو أحد الركائز الأساسية التي دعا إليها ديننا الحنيف، حيث حث الإسلام على العمل والاجتهاد، بل الاجتهاد الصحيح المتقن وإتمام العمل على أكمل وجه وبأحسن السبل، وهو ما اصطلح عليه حديثنا بالجودة. (Bradley, J. H., & Frederic, 1997)

أولاً: مفهوم الجودة: الجودة ببساطة هي تلبية احتياجات العميل بناء على تصوراتها عن المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المستهدفة من قبل الشركة.

نظام إدارة الجودة: هو نظام يختص بعملية إكساب العاملين متطلبات الإنتاج وتوجيه مجهودهم نحو إتمام المهام بناء على المعايير المطلوبة للجودة، ويختص نظام إدارة الجودة بالآتي:

١- وضع رؤية المنظمة نحو الجودة.

٢- وضع معايير الجودة المطلوبة لمنتجات المنظمة.

٣- وضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية وأهداف الجودة.

٤- تحفيز العاملين وتطويرهم وتدريبهم على نظام الجودة.

ثانياً: أهمية نظام الجودة: إنَّ زيادة نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على مدى جودة المخرجات المنتجة من منظمتك مقارنة بما ينتجه منافسوك، لذا فوجود نظام للجودة هو عملية تأمين للمحافظة على جودة منتجاتك وتنافسياتها وتطوير موظفيك لتلبية احتياجات العملاء حتى تحافظ على تقدم منظمتك وتطويرها. فبصفتك مديراً فإنَّ طريقك لجودة مخرجات منظمتك يكمن في ثلاثة ثوابت أساسية هي:-

١- رضا العملاء.

٢- الرقابة.

٣- التطوير المستمر.

أ- رضا العملاء: الوسيلة الرئيسية لقياس مدى نجاح المشروع من عدمه هو مدى رضا العميل عن المنتج المقدم من خلال المنظمة، ويجب هنا لفت النظر لنقطة هامة وهي أن العميل إن لم يعجبه المخرج المنتج من الشركة فسيعتبر تلقائياً أن جودة المنتج سيئة بصرف النظر عما يعتقد مديرو الشركة أو الفريق المنتج، وبصرف النظر أيضاً عن المعايير الموضوعية من قبل الشركة.

ب- الرقابة: واحدة من أهم النقاط التي تؤثر في عملية الجودة خلال عملية التخطيط وضع تصورات لعملية الجودة وكيف يجب أن تكون مخرجات المنظمة والرقابة هي الذراع التنفيذية لتلك الخطط والتصورات ومن خلالها يمكن التأكد من أنّ التصورات تتحقق واقعياً أيضاً، والجودة عملية مكلفة، وتتضمن تكلفة عملية الجودة المال المنفق على عمليات الإنتاج وبعد الإنتاج لصيانة الأخطاء التي حدثت أثناء الإنتاج، كما أنّ عملية الرقابة على الإنتاج توفر بشكل كبير الأموال في عملية الإنتاج، حيث إن تكلفة تجنب الأخطاء تكون أقل من تكلفة إصلاح تلك الأخطاء.

ج- التطوير المستمر: هو واحد من أهم عناصر الجودة، وهو عبارة عن التطوير والتحسين المستمر عبر الزمن، فيمكن أن تكون التحسينات صغيرة أو جذرية، كما يمكن أن تكون التطويرات تدريجية أو دفعة واحدة. والتطوير المستمر واحد من مفاتيح النجاح لأي منظمة حيث يلعب دوراً هاماً في نمو المنظمة وتحقيقها لأهدافها بالإضافة لرضا عملائها. وهنا نربط الجودة بمستواها داخل مثلث العمل أي بالمهارات، فما هي المهارات التي تتطلبها عملية الجودة؟

١- المهارات الإنسانية: تعد الأساس لجميع المهارات الأخرى، ففي حالة تعاطفك مع موظفيك وشعورك باحتياجهم ومساندتك لهم

فسوف تكسب احترامهم لك وسوف يصبح لديك سلطة إيجابية عليهم، بالإضافة إلى سلطتك عليهم كمدبر للمنظمة.

٢- المهارات الفنية: الإلمام بالمهارات الفنية أو كيفية عمل المهام المختلفة تقنيا يكسبك ثقة وسلطة على الموظفين، حيث إنهم يدركون أنك على علم بكيفية أداء الوظيفة والمشاكل التي تواجههم مع عملية تحقيق الجودة في الإنتاج.

٣- القدرة على حل المشكلات: وهي واحدة من المهارات الأساسية المطلوبة في بيئة العمل، فقد تركت على حل المشكلات تكسبك تأثيراً واضحاً على العاملين بالمنظمة وتجعل منك شخصاً يمكن الذهاب إليه عند حدوث المشاكل، ويرى العاملون أنك إنسان جدير بالمنصب الذي تتولاه وترداد ثقتهم بك، كلما كانت حلولك قابلة للتنفيذ ومؤثرة في النتائج.

٤- التفاؤل: إن التفاؤل بوضع أهداف وتوقعات عالية يجعل الموظفين متحمسين داخل بيئة العمل ويقومون بالمهام بكامل قدراتهم وعلى أكمل وجه، فوضع أهداف واضحة وعالية تخلق داخل الموظفين شعوراً بالاندماج داخل عملية الجودة والإنتاج ويؤدي ذلك إلى مخرجات عالية.

٥- دورك الإداري: في هذه المهارة يجب أن تفهم دورك كموجه وليس كشخص ذي سلطة فقط، فإشعارك العاملين بأنهم جزء من عملية جودة مخرجات مؤسستك يجعلهم أكثر اندماجاً وطاعة للأوامر، فيجب عليك القيادة وخلق الدافع بدلاً من استخدام السلطة والدفع.

٦- المهارات التشغيلية: في هذه النقطة يملك المدير مهارة أن يرى الصورة كاملة لعملية الإنتاج ومنها يمكنه جعل العاملين يرون تلك الصورة حتى يشعروا أن أداءهم هذا العمل هو جزء من الصورة الكاملة مما يجعل العمل يتناسق مع بعضه البعض ليخرج العمل كاملاً.

٧- نقل الرؤية: هذه المهارة تستطيع إلهام العاملين عن طريق إقناعهم برؤيتك لعملية الإنتاج وكيفية التنفيذ وحينها سيكونون متحمسين وعلى استعداد للعمل الجاد من أجل إنتاج مخرجات بجودة عالية.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة

واحدة من أحدث فروع الإدارة الحديثة، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين الإنتاجية وتطوير طرق الإنتاج المختلفة وتوسيع لمواجهة المصاعب والأزمات المحتمل حدوثها في المستقبل للمؤسسات المنتجة، ومن مفاهيمها:

١- سيجما ٦: استخدمته شركة «موتورولا»، وهو مفهوم يستخدم رمز الانحراف المعياري في الإحصاء جوهره تقليل نسبة العيوب في المنتج أو الخدمة، والاقتراب من خلو العيوب أو الأخطاء، على أساس أنها قادرة على قياس عدد العيوب بطريقة علمية.

٢- المقارنة المرجعية benchmarking: هي عملية قياس أو مقارنة المنظمة وعملها وأدائها بمنظمة منافسة أخرى تعد الأفضل في السوق.

٣- الوقت المحدد just-in-time: استخدمته شركة «تويوتا»، وجوهرها الإنتاج في الوقت المحدد وبدون تكاليف مخزون، أي إنتاج ما تحتاج بيعه، بالكمية المطلوبة فقط.

٤- كايزن «تايشي أوهونو»: جوهرها التغيير أو التحسين للأفضل. أما عناصر إدارة الجودة الشاملة فهي:-

١- الاهتمام بالعمل: العميل هو المحور الأساسي في عملية الجودة، حيث إن احتياجات ورغبات العملاء هي المحرك الأساسي لأنشطة المنظمة. وللعامل الرأي الفيصل في تحديد مستوى الجودة الذي تتمتع به منتجات المنظمة بصرف النظر عن مدى الجهد المبذول في جودة المنتجات أو تدريب العاملين، لذلك فإن العميل من يحدد هل كل هذا جيد بالنسبة له أم لا.

٢- تدريب الموظفين: تطوير الأداء للموظفين يعتمد بصورة أساسية على إدارة الجودة الشاملة فهي تساعد على الإبداع والتميز في العمل، وتوفير برامج تدريبية من الضروريات الملحة لتطوير أداء الموظفين

٣- التمكين أو المشاركة بين الموظفين والإدارة في اتخاذ القرارات: على إدارة أي مؤسسة أن تعي أن أفرادها لديهم من الإسهامات ما يمكنها من تحقيق إنجازات أكبر وتطوير أفضل لإنتاجية المنظمة، فعليها إذن الاهتمام بمشاركة أفرادها في اتخاذ القرارات الهامة.

٤- تحديد معايير لقياس الجودة: وجود مقياس للجودة من أهم العناصر في نجاح منظومة الجودة الشاملة، حيث يوجد معيار لقياس الأداء وتطوره يمكن مقارنته بالأداء الحالي ومعرفة الاحتياجات لتطويرها والوصول للأهداف المنشودة. (Warren Groff, n.d)

٥- التحسين الدائم: من المهم وجود إرادة قوية وفكر راسخ لدى إدارة أي مؤسسة بأن التحسين المستمر والدائم واحد من أهم مقومات نجاح المؤسسة في إدارة الجودة، فيجب الحفاظ على التطوير المستمر والتحسين في سبل الإنتاج المختلفة، ويعد أسلوب المقارنات المرجعية من أفضل الأساليب المستخدمة في التحسين الدائم.

٦- نشر ثقافة الجودة: تعد المؤسسة مسؤولة عن نشر ثقافة الجودة بين العاملين بداخلها، حيث تعد الجودة هي الركيزة الأساسية والمحرك لكافة أنشطة المؤسسة وإنتاجيتها، ويفضل وضعها ضمن رسالة المنظمة بشكل واحد حتى تلتزم بها كافة فروع وأقسام المنظمة.

٧- استراتيجية إدارة الجودة: يجب وضع خطة عمل واضحة لإجراءات تطبيق الجودة داخل المؤسسة، ويجب أن تكون فيها استراتيجية و فلسفة إدارة الجودة للمؤسسة واضحة ومحددة.

المحور الثالث: توجهات الإدارة الحديثة نحو المجتمع

ترتبط المنظمة ارتباطاً وثيقاً مع البيئة المحيطة بها حيث تأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة المحيطة على شكل موارد بشرية ورؤوس أموال، وتخرج إلى البيئة منتجات وخدمات، بهذا تكون المؤسسة جزءاً من نظام كبير يسمى المجتمع تربط بينهم روابط وثيقة حيث إن المنظمة تؤثر فيه وتتأثر به. ففي الماضي كانت رؤى وخطط المنظمات تكون مبنية تماماً على فكرة الربحية لكن مع التقدم الحالي أصبح المجتمع يركز بشكل كبير على المنظمات ذات الإنتاجية أو الأفكار التي تعمل على حل مشاكل المجتمع.

مفهوم المسؤولية المجتمعية

هي الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلتزم بها المنظمة لتحقيق الرفاهية لكل من المنظمة والمجتمع. لهذا فإن اهتمامات المسؤولية المجتمعية تتمثل في حماية كل من المجتمع وأهدافها الاقتصادية، بما يخص شؤون المستهلكين وشؤون البيئة والعمل التطوعي.

أنشطة المسؤولية المجتمعية من خلال الوظائف الإدارية

التخطيط: التخطيط كما ذكرنا هو عملية تحديد الطريقة التي نصل بها إلى أهداف المنظمة، وفي هذه النقطة نحدد كيفية الوصول إلى أهدافنا في المسؤولية المجتمعية، وهنا نناقش مدى ارتباط التخطيط لأهداف المسؤولية الاجتماعية مع التخطيط العام للمؤسسة. حيث يتم التنبؤ بالحاجات المجتمعية مع الحاجات الداخلية للمنظمة جنباً إلى جنب بالإضافة إلى الرؤية الاقتصادية.

على سبيل المثال: يمكن التنبؤ بما إذا كانت المخلفات الناتجة عن عملية الإنتاج ستلوث المياه المحيطة بالمنظمة، وهل سيؤثر هذا على المدى البعيد على مخططات المنظمة وأهدافها.

تنظيم: وفيها تنظم المؤسسة الأنشطة الخاصة بالمسؤوليات الاجتماعية وتنسقها ضمن الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة.

التأثير: يجب على القادة والمدبرين أن يعملوا ويحفزوا ويساعدوا العاملين حتى تحقق المنظمة أهدافها من المسؤولية الاجتماعية.

المراقبة: وفيها يتم متابعة الخطط الموضوعية للتأكد من تنفيذها بالطريقة الصحيحة وقياس ومقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية وتعديل الأخطاء إن وجدت.

الاستدامة: هي قدرة الشخص أو المؤسسة على أن تلي احتياجاتها دون المساس أو الانتقاص من حق الأجيال القادمة في الموارد، وهي جزء من المسؤولية المجتمعية حيث من خلالها يتم تأمين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع، حيث أصبح الاهتمام بعملية الاستدامة ملحوظاً في العقود الأخيرة من حيث الاهتمام بكيفية حفاظ المنظمة على الموارد البيئية المتاحة، وكيفية تقليل من المخلفات

الإنتاجية أو إهدار تلك الموارد واستخدام الموارد المعاد تصنيعها والحفاظ على الحياة النباتية والحيوانية في البيئة المحيطة بالمنظمة. وتبني الاستدامة عملية إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن من خلالها الحصول على المنتجات المطلوبة بجودة عالية ومرضية للعملاء، وتسعى إلى التحسين الدائم والمستمر والتطوير في الطرق الإنتاجية وطرق استغلال الموارد والحفاظ عليها من أجل حق الأجيال القادمة في استغلالها. وتسعى الاستدامة من خلال إدارة منظومة الجودة الشاملة إلى الحصول على أعلى ربحية للمؤسسة التي تعمل بها وتقليل تكاليف الإنتاج والهدر في الموارد مع الحفاظ على الجودة والمعايير المحددة للمنظمة.

المنظمة المستدامة: بناء على تعريف الاستدامة في المنظمة التي تتبع الاستدامة، فهي منظمة قادرة على تلبية احتياجاتها الحالية دون المساس بحق الأجيال القادمة.

عند إدارة منظمة مستدامة يجب الاهتمام بثلاث نقاط أساسية

١- **الاقتصاد:** تعمل المؤسسات المستدامة على التركيز على تحقيق المكاسب المطلوبة دون إهدار الموارد بإنتاج كميات ضخمة لا تفيد.

٢- **البيئة:** تعمل المؤسسات المستدامة على الالتزام بطريقة إنتاج لا تضر الموارد الطبيعية من ماء وهواء وأرض.

٣- **المجتمع:** تعمل المؤسسات المستدامة بشكل كبير على رفاهية المجتمع الذي تقيم فيه أعمالها التجارية.

القيادة في المسؤولية الاجتماعية «الاستدامة»

ربطاً بين المسؤولية الاجتماعية متمثلة في الاستدامة بمستواها في مثلث العمل الخاص بنا، وهو مستوى القيادة، وهو عنصر هام جداً في عملية إدارة المنظمة لمسألة الاستدامة.

تعريف قائد الاستدامة: هو ذلك القائد الذي يحفز ويدعم عملية الحصول على عالم أفضل من خلال الاستدامة. فالاستدامة في منظور القائد هي عملية تحفيز العاملين بالمنظمة على العمل والتعاون من خلال الفريق والعمل الجماعي. ويسعى القائد من خلال ذلك التحفيز إلى استمرار العمل ودوامه، والتحسين المستمر له ولأدوات الإنتاج المختلفة، وتتم تلك العملية من خلال ربط التحفيز بالجودة وما يتصل بها من أدوات مما ينتج عنه زيادة في ربحية المنظمة وتقليل تكاليف إنتاجيتها مع الحفاظ على مستوى جودة معين تستهدفه

المنظمة العاملة، وتحقيق الميزة التنافسية بالتكلفة الأقل والتمايز. (M. Peterson, 1989)

الخاتمة ونتائج الدراسة

اكتمل الحديث عن ركائز مثلث العمل بمستوياته الثلاث، تناولنا فيه الإدارة بوظائفها وعلاقتها بمستوى التحفيز والموارد البشرية وإدارة العمليات، ثم انتقلنا إلى ركيزة الإتقان وتناولنا فيها الجودة

Handbook of Management Development.
(n.d.). *Gower Publishing Company Limited, University Press Cambridge.*

M. Peterson. (1989). *Analyzing Alternative Approaches to Planning in Jedomus, P. & Peterson M. (Eds): Improving Academic Management. San Francisco Jossey Bass Publishers, 114-115.*

Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York, The Free Press, Macmillan Co., 12-16.*

Warren Groff. (n.d.). *Strategic Planning for the Third Wave. A Paper Presented at a Futurists International Meeting, Washington. D. C., ERIC, ED 233,651.*

الأسمرى، ع. س. (٢٠١١). *المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.*

الدجني، إ. ع. ي. (٢٠٠٦). *واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.*

الصانع، ن. (١٩٨٦). *الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي. الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.*

الطحم، ع. ع. (n.d.). *التطوير الإداري: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. جدة: دار النوايع.*

الطيب، ح. أ. (١٩٨٤). *مؤسسات التنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وأفاق المستقبل. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.*

العوشن، م. (٢٠١١). *التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. الرياض.*

ومفهومها وتطبيقها في العمل وعلاقتها بمستوى المهارات المطلوبة للجودة، ووصلنا لمخطننا الأخيرة وهي الاستدامة والتحسين المستمر وأهميته بالنسبة للمجتمع والمنظمة ، فنرجو من الله أن يكون هذا العمل مفيداً في حياة من سيقروه وأن يكون قد أمده بأاساسيات المعارف الإدارية وما يحتاجه لينطلق بعمله إلى النجاح بإذن الله تعالى.

نتائج الدراسة

١- مثلث العمل هو (الإنجاز والإتقان والاستدامة)، بينما المثلث الإداري هو (التحفيز والمهارات والقيادة).

٢- نجاح مؤسسات الأعمال، يعتمد على تفاعل مثلث العمل بما يمثله من قيم إنسانية (الإنجاز والإتقان والاستدامة)، مع المثلث الإداري (التحفيز والمهارات والقيادة).

٣- أساس النجاح للمؤسسة يعتمد في الأساس على العناصر البشرية والقيم التي يتمسكون بها، ودور الإدارة بمختلف صورها يتمثل في التوجيه والتركيز على القيم المشتركة بين الأفراد والمؤسسة واستهداف سعادة الأفراد.

٤- عند نجاح الفرد وتحقيق مصلحته وسعادته، تستفيد المؤسسة وتنجح وتستمر.

التوصيات

١- الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تدريبه أثناء العمل نظراً لأنه هو العامل الأساسي المحرك لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

٢- اطلاع المؤسسات والهيئات على الدراسات الحديثة في علم الإدارة وعدم تقوقعها داخل ذاتها من خلال تطبيق نظريات قديمة متهالكة.

٣- العمل على وجود مشاركة فعالة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

المراجع

B. Tregoe & W. J. Zimmerman. (1980). *Top Management Strategy. New York, Simon and Schuster, 20.*

Bradley, J. H., & Frederic, J. H. (1997). *The effect of personality type on team performance. Journal of Management Development, 16(5), 337-353.*

Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. K. (1997). *Team or group? Managers' perceptions of the differences. Journal of Managerial Psychology, 12(4), 232-242.*

المغربي، ع. ع. (١٩٩٩). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

باركر، د. (n.d.). تنظيم المرافق العامة: دروس من تجربة المملكة المتحدة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإصدار العربي، أبو ظبي، المجلد (٤) (العدد 1).

حسن، أ. ا. (١٩٧٨). الإصلاح الإداري في السودان. السودان للإدارة والتنمية، مجلد (12).

زباني، إ. (١٩٨٥). محاور الإصلاح الإداري في المغرب: نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة. مجلة الشؤون الإدارية، السنة الثالثة (العدد الرابع).

عاشور، أ. ص. (١٩٨٣). إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر.

م. شمس الحق. (١٩٩٩). العلاقة بين مفهوم المواطنة والإدارة العامة: إعادة ترتيب وتناسق. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإصدار العربي، أبو ظبي، المجلد (٤) (العدد 3).

ماهر، أ. (٢٠١٣). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية.

وهيلين، ت. ه. د. (١٩٩٠). الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.