

## المدارس والاتجاهات الحديثة:

### أولا - المدرسة الكمية

تزامنا مع ظهور أفكار المدرسة السلوكية قام العديد من الباحثين بتطوير مجموعة من الأساليب الرياضية والإحصائية والكمية لمساعدة متخذي القرارات داخل المؤسسة. تقوم أفكار المدرسة الكمية على افتراض رئيسي يتمثل في إمكانية استخدام مختلف الأساليب الكمية كالرياضيات والإحصاء في تحسين نوعية القرارات المتخذة من طرف المديرين لحل مختلف المشاكل، حيث توسع أكثر فأكثر استخدام هذه الأساليب مع ظهور وتطور أجهزة الإعلام الآلي من خلال مختلف البرمجيات المتوفرة. يمكننا ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة هما:

- **بحوث العمليات:** من بين أبرز المواضيع التي يتناولها هذا العلم نجد: نماذج البرمجة الخطية، صفوف الانتظار ونماذج إدارة المخزون والمحاكاة... إلخ
- **إدارة الإنتاج والعمليات:** من بين أبرز المواضيع التي يتناولها هذا العلم نجد: نماذج التنبؤ والطلب، التخطيط الخارجي للموقع، التخطيط الداخلي للتسهيلات، إدارة المخزون... إلخ

### ثانيا-مدرسة النظم:

يعتبر هذا المدخل الذي ظهر خلال سنوات الخمسينات والستينات من القرن العشرين أن المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن نظام يتشكل من ثلاثة أجزاء رئيسية هي: المدخلات والمخرجات وعمليات التحويل بحيث تشغل هذه المكونات مع بعضها بشكل مرتب ومتكامل وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة لها. كذلك يرى رواد هذا المدخل أن الأنظمة تصنف إلى أنظمة مفتوحة وأنظمة مغلقة على محيطها الخارجي، حيث نجد أن الأنظمة المفتوحة تتعامل باستمرار مع أجزاء ومكونات محيطها الخارجي حيث يأخذ منه جميع المدخلات لتحويلها لمخرجات تتناسب مع طبيعة مكوناته خصوصا المستهلكين

تعتبر مدرسة النظم من أحدث المدارس الفكرية فقد استقت أفكارها من نظرية النظم والتحليل النظمي كإطار لدراسة وتفسير الكثير من المشاكل التي يواجهها المدير بما تمثله من منطق متكامل للبيئة متكامل يحقق للدراسة النظرة الشمولية والموضوعية، من خلال هذه المدرسة تظهر المؤسسة كنتاج طبيعي للبيئة التي توجد فيها كجزء من نظام بيئي تربط أجزاءه المختلفة علاقات تفاعلية هذا من جهة،

ومن جهة أخرى فإن المؤسسة في حد ذاتها عبارة عن نظام متكون من مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي يعتمد كل منها على الآخر من أجل تحقيق الهدف العام للنظام.

حسب مدرسة النظم فإن التسيير يقوم على تحليل النظام إلى مكوناته ودراسة جزئياته مع التأكيد على العلاقات التفاعلية بين أجزائه وبينه والبيئة المحيطة به، كما اهتمت بجانب مهم من التسيير وهو العلاقة التفاعلية كالتأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط، حيث يعرف النظام على أنه: مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ويعتمد كل منها على الآخر تسعى لتحقيق هدف واحد

### ثالثا-المدرسة الموقفية:

#### 1- مدخل عام حول المدرسة الموقفية

تقوم هذه النظرية التي ترتبط بالعالم "فيدار" على مبدأ أنه ليست هناك نظرية إدارية معينة يمكن تطبيقها باستمرار في كل المواقف والظروف بل لا بد من انتقاء النظريات والمدارس الإدارية بما يتلاءم مع ظروف التنظيم وأوضاعه، ومن مبررات استخدام هذه النظرية

أنها من مدارس الفكر الإداري ونظرياته لا تملك كل الإجابات المطلوبة والحلول الملائمة لظروف التنظيمات وأوضاعها حيث أن بعضا منها نجحت في مواقف وفشلت في مواقف أخرى

وترى هذه النظرية أن للمتغيرات البيئية والتقنية والقيم الاجتماعية والسياسية والخصائص الشخصية للرئيس والمرؤوسين أثرا على طبيعة التنظيم الإداري واسلوب العمل والإدارة المتبعين في المؤسسة، وبالتالي فليس هناك منهج إداري مثالي يصلح لكافة التنظيمات أو حتى لكل المواقف في التنظيم الواحد ذاته في مراحل تطوره المختلفة وإنما كل يختار التنظيم المنهج أو الأسلوب الذي يتلاءم — مع طبيعته، والمرحلة التي يمر بها وشدة التعقيد فيه، وتيرة أنصار هذه النظرية أن نجاح نهج إداري ما يتوقف على مدى ارتباطه وملاءمته للموقف الذي يستخدم فيه.

ومن جانب آخر نشأ وتطور المدخل الموقفي في الإدارة كتطور لمدخل النظم الذي أكد على الطبيعة المعقدة للمؤسسة ومتغيراتها المختلفة، بينما توسع المدخل الموقفي في دراسة هذا التغير. فوفقا للمدخل الموقفي ينبغي أن يعكس أسلوب الإدارة وهيكل المؤسسة التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي ويتغير معها. حيث يرى رواد هذا المدخل أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى هي الأفضل للإدارة ويجب إتباعها في جميع المواقف، إذ توجد العديد من الأساليب المناسبة للإدارة ولمدبرها المعني باتخاذ مختلف القرارات والتي تتغير حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة.

## 2-مداخل المدرسة الموقفية

- أ-مدخل الميزة التنافسية:** تركز على ضرورة وجود ميزة تنافسية مستدامة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها
- ب-مدخل نظرية التكاليف التبادلية:** ركزت على الظروف التي من خلالها يتم اختيار الهيكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية للتعامل مع البيئة الخارجية
- ج-مدخل النظرية المؤسسية:** عنيت بدراسة أسباب التماثل والتشابه في الهياكل التنظيمية في المنظمات ذات المجال الواحد، وأشارت ان الأعراف والقيم والتاريخ الطبيعي يؤثر في تشكيل الهيكل التنظيمي أكثر من المتطلبات الفنية للعمل.
- د-مدخل اعتمادية الموارد:** محورها ان أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية لتوفير مواردها، ووضحت أساليب تقليل الاعتمادية على البيئة الخارجية وقدمت بعض الوسائل التي تمكن المنظمات من السيطرة على الموارد وزيادة نفوذها
- هـ-مدخل نظرية التنبؤ البيئي:** تفترض ان المنظمات غير قادرة على التكيف مع بيئتها الخارجية وان البيئة هي التي تختار نوع وشكل التنظيم الذي يناسبها ومن هنا يفترضون بان المنظمات متلقي للمؤثرات البيئية ودورها ينحصر في الاستجابة لهذه المؤثرات.

## 3- نماذج المدرسة الموقفية

### أ- نموذج فيدلر

تنسب إلى فيدلر أول نظرية موقفية في القيادة بحيث تعتبر أول محاولة جادة لتطوير اطار نظري يأخذ الموقف وخصائص القائد وتتضمن هذه النظرية بعدين :

. تحديد وقياس سلوك القائد.

. إيجاد الموقف الذي يناسب أسلوب القائد الثابت.

وقد أسهم فيدلر في تحليل الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية من خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 حتى عام 1967 وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة ومدى تغيير هذه السمات واختلافها تبعا لتغير واختلاف الموقف الإداري .

لذا نجد انه قد افترض أسلوبين في القيادة:

يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

يهتم بأسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل.

أما العوامل الموقفية التي حددها فيدلر فهي ثلاثة:

طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرووس ( أي مدى ثقتهم وولائهم له).

مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.

- درجة هيكل العمل (أي مدى وضوح المهام ومدى روتينية هذه المهام التي يقوم بها مرووسيه.

وبالتالي أن محصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة تؤدي إلى مواقف مختلفة تتدرج من موقف سهل ومفضل جدا إلى موقف صعب وغير مفضل جدا.

### ب- نموذج المسار أو الهدف

وهو احد النماذج الاحتمالية التي طرحت من قبل "روبرت هاوس" من جامعة ولاية "أوهايو: للدراسات التنظيمية في عام 1971 ونقحت في عام 1996، والذي يحاول فهم القيادة وفاعلية أداءها ، ويعتمد هذا المدخل على تفسير ظاهرة القيادة من خلال إسهام القائد في تحقيق أهداف الدولة ضمن مسار واضح ومحدد ومعلوم من قبل المرؤوسيين، ويمكن أن ينطبق هذا النموذج على واقع العمل الإداري أكثر من انطباقه على واقع العمل السياسي والدبلوماسي بسبب صعوبة وضع مسار واحد دون غيره في تحقيق الأهداف السياسية.

ويطلق على هذا النموذج أيضا مدخل القيادة الموقفية او القيادة الظرفية التي تعود أصولها إلى كتابات علماء الاجتماع والاجتماع السياسي ومنهم توماس كارليل 1841 وهربرت سبنسر 1884، الذي قال أن الوقت ينتج الشخص وليس العكس واعتبر "سبنسر" أن الحالات المختلفة تستدعي خصائص مختلفة وطبقا لذلك ان ما يتصرف به الفرد كقائد يعتمد لحد كبير على خصائص الوضع الذي كان فيه.

### ج-نموذج نضج التابعين (هيري سي وبلانشارد)

بحسب اختلاف المواقف التي يمر بها القائد فانه لا يوجد هناك أسلوب واحد يمكن التعامل من خلاله مع المرؤوسين فموقف الأزيمة يختلف جريا عن موقف الاستقرار لذا فان أساليب تعامل القيادات تختلف بحسب المواقف، ويتكون أسلوب القيادة حسب نظرية القيادة الموقفية من بعدين أساسيين :

**البعد الأول: سلوك المهمة:** ويقصد به اهتمام القائد بإملاء واجبات ومسؤوليات الأتباع، وتحديد أدوارهم سواء كجماعات أو كأفراد.

**البعد الثاني: سلوك العلاقة:** ويقصد به مدى اهتمام القائد بربط علاقات شخصية بينه وبين الأتباع، وذلك عن طريق التواصل معهم وتوفير الدعم لهم وتسهيل مهامهم.

وبناء على هذين البعدين أمكن التمييز بين أربعة أساليب للقيادة وهي:

- أسلوب القول الذي يكون فيه الاهتمام بالمهمة مرتفعا والاهتمام بالعلاقة منخفضا.

- أسلوب الإقناع الذي يكون فيه الاهتمام بكل من المهمة والعلاقة مرتفعا .

- أسلوب التشارك الذي يكون فيه الاهتمام بالعلاقة مرتفعا والاهتمام بالمهمة منخفضا.

- أسلوب التفويض الذي يكون فيه الاهتمام منخفضا بكل من المهمة والعلاقة.

### د- نموذج مشاركة القيادة

تنسب هذه النظرية إلى كل من ( فروم و جاجو ) وترتكز على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد التابعين له في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة.

وتقترح النظرية على القائد إتباع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي يجب تشجيعها في المواقف المختلفة و أساليب القيادة المقترح وهي كالتالي:

- يقوم القائد باتخاذ القرار منفردا.
- يطلب القائد معلومات من أفراد الجماعة ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- يطلع القائد المجموعة على المشكلة بشكل منفرد ويطلب من كل فرد معلومات وتقييم الوضع ولا يجتمع الأفراد معا ويتخذ القائد القرار بنفسه.
- يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الوضع ولكن القائد يتخذ القرار.
- يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الأمر وتتخذ الجماعة القرار.

### رابعاً- مدرسة إدارة الجودة الشاملة:

يشير هذا المدخل إلى محاولة إدارة المؤسسة القيام ببناء الجودة في جميع مراحل العمليات ابتداء من مرحلة التفكير الأولي للحصول على الموارد اللازمة للقيام بالإنتاج مروراً بعمليات التحويل وانتهاء بتوريد الإنتاج للمستهلكين، حيث إشتهرت المؤسسات الاقتصادية اليابانية بتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة خلال ثمانينيات القرن العشرين من خلال قيامها بتشكيل فريق عمل يشمل أفراد ينتمون لجميع الوظائف التي تمارس بالمؤسسة والتي ترى الإدارة أنها يمكن أن تؤثر سلباً على جودة الإنتاج بحيث يتولى مهمة حل جميع المشاكل المرتبطة بجودة الإنتاج وذلك أثناء مرحلة التخطيط.

من أبرز علمائها: أبو الجودة وليام ادوارد ديمينج، هو صاحب هذه المدرسة ومؤسسها حيث لم يلقى الدعم في بلده أمريكا فانتقل الى اليابان بناء على طلبها بعد الحرب العالمية 2 وبدأ بنشر أفكاره .

### 1-محاور مدرسة ادوارد ديمينج: لمدرسته 6 محاور: "محاور الجودة الستة"

#### أ-المحور الأول: مبادئ الجودة14:

- وضع هدف ائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات
- تبني فلسفة جديدة
- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة والاعتماد على الأساليب الإحصائية
- التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط
- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل
- اعتماد طرق حديثة في التدريب والتعليم في العمل
- تحقيق التوافق بين الاشراف والإدارة
- إزالة الخوف من العاملين وجعل انشطتهم تتجه دوما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك دون تردد ولا خوف
- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر القيود بين الإدارات وجعلها تعمل سوياً
- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق
- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم

- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد
- تشجيع الافراد في العمل والسعي من اجل مواكبة التحسين والتطور المستمرين أي جعل العاملين يعملون من أجل تحقيق التحول

### ب- المحور الثاني: الامراض المميّة السبع التي تنهي المؤسسات

- عدم وجود استقرار في الهدف
- التركيز على الأرباح قصيرة الاجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم
- اعتماد تقييم الأداء على التقييم السنوي وعلى الملاحظات والاحكام
- كثرة القفزات الوظيفية بين المديرين
- إدارة بالنماذج المعروفة فقط ودون اعتبار النماذج الغير معروفة
- تكاليف العناية الصحية الزائدة
- الأعباء القانونية الزائدة

### ج- المحور الثالث: معوقات الإدارة ال16

- الامل بالحلول الفورية
- الحلول الافتراضية
- البحث عن الأمثلة للمشاكل
- التعليم الخاطى بالمدارس
- التعليم السيئ للطرق الإحصائية
- الانطلاقات الفاشلة
- استخدام المعايير العسكرية بالإدارة
- الاستخدام السي للحاسوب الالي
- نقص النماذج
- الافتراض فقط بضرورة مطابقة المواصفات
- مغالطة مبدأ صفر عيب
- الحاجة لتتوافر الجهود
- عدم دعم الإدارة العليا
- العمل الانفرادي
- النظر الى الربح القصير
- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة

**د- المحور الرابع: المناخ الملائم**

مناخ فيه تفاهم وفيه عدم خوف من أن التحسين الذي يؤدي الى زيادة الإنتاجية لن يجعل الإدارة تستغني عن العاملين، فالإدارة عليها ان تنشأ المناخ الملائم للإبداع وتغرس في ثقافتهم ان الجودة اذا كان لها وجود في المنشأة فهي تحققت بأيديهم واستمرارها يكون بهم. وكذلك لا بد من توفير كل الأدوات المساعدة للقيام بالجودة من هدوء واستقرار ونظم للاتصالات بين إدارات المنشأة المختلفة

**هـ- المحور الخامس: نظام المعرفة المتعمقة**

تبنى فكر الجودة وتحسين لإنتاج يتطلب نظاما معرفيا عميقا بحيث تكون كل القرارات مبنية على المعرفة المستفادة من البيانات والدراسات والاحصائيات، والمؤسسة التي تتبنى الجودة لا بد ان تتبنى وتهتم بنظرية علم النفس والتي تهدف الى سلوكيات العاملين ورغبتهم بهدف الوصول الى إرضاء العامل من اجل عطاء احسن

**و- المحور السادس: عجلة ديمنج: PDCA CYCLE**

هي اول عجلة دائرية لا تنتهي، فهي تشمل على 4 نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أي توقف بحيث ترتبط بين المنتج او الخدمة وبين حاجات المستهلك في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة وهذه النشاطات هي:

- خطط للتحسين أو لمعالجة المشكلة
- نفذ الخطة على نطاق ضيق للتجربة
- افحص فعالية التطبيق في النطاق الضيق
- باشر العمل وفق الخطة

**2- نظرية ثلاثية جوران:**

صاحبها هو جوزيف جوران وهي تركز على 3 عمليات إدارية:

**أ- تخطيط الجودة:**

- تحديد المستفيدين واحتياجاتهم وتوقعاتهم
- تطوير نوعية المنتج او الخدمة
- اتخاذ القرارات المناسبة لاشباع احتياجات وتوقعات المستفيدين
- حصر الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتقديم الخدمة

**ب- مراقبة الجودة:**

- المراقبة تكون اثناء عمليات التنفيذ
- التركيز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العمليات لتحقيق متطلبات المستفيدين
- التقييم الفعلي للمنتجات ومطابقتها للمواصفات التي يرغب بها المستفيد
- حل المشكلات التي تكشف عنها عملية التقييم

**ج- تحسين الجودة: ضمان الجودة**

- توزيع الموارد

- تكليف الافراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم
- تشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة

### 3- نظرية حلقات الجودة: دوائر الجودة

#### أ- تعريفها:

صاحب النظرية هو كاورو ايشيكاوا 1962 وهي تعد احد اشكال فرق العمل جمعت جميع المعنيين بالمنتجات من عاملين وموردين وبذلك اشركت العاملين في عمليات التصميم للمنتجات مما رفع من مؤشر قابليتهم في حل المشاكل.

حلقات الجودة هي مجموعة من العاملين من "3- 12" يقومون بمهام مشتركة ويعملون في مكان واحد ويجتمعون بشكل دوري لوضع الحلول للعقبات والاشكاليات التي تواجه العمل ويرفعونها للإدارة العليا لاتخاذ القرار فيها.

#### ب- فوائدها

ومن أهم فوائد ونتائج حلقات الجودة:

- زيادة الإنتاجية
- انخفاض نسبة المعيب وتقديم خدمات/ منتجات افضل للزبون
- الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمة بسبب
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- انخفاض معدل دوران العمل ومعدل الغياب
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة
- زيادة دافعية ومعنوية العامل وبناء الثقة بين جميع العاملين عبر اشراكهم في اتخاذ القرار
- توفير مهارات جديدة للافراد غير موجودة من قبل تتسم بالطابع العلمي التحليلي مما يساهم في رضا العاملين عن أعمالهم لانهم يقومون بها بشكل مختلف كل مرة

تنمية وتطوير أداء المشرفين في جميع مستويات المنظمة وإبراز صفة القيادة فيهم

خلق حس الجودة في كل عمل يقوم به الموظف

القدرة على حل المشاكل والوصول الى قرارات مثلى لانه يتم اتخاذها بشكل علمي

التحسن على المستوى التخطيطي في المنظمة عبر تأسيس اهداف واضحة المعالم ودقيقة

ج- أدوات حلقات الجودة: وهي تهتم بتحليل المشكلة للتعرف عليها وإيجاد الحل لها

#### - مخطط عظم السمكة: مخطط ايشيكاوا

أداة تحليل توفر طريقة منهجية للنظر في الاثار، والأسباب التي تساهم في خلق وانشاء تلك الاثار، ولهذا السبب يمكن تسمية المخطط مخطط السبب والنتيجة

- **خرائط التبعر او التشتت:** رسم تخطيطي يستخدم للتعرف على العلاقة بين متغيريين لمجموعة من البيانات، ويمكن لخرائط التبعر ان تشير الى أنواع مختلفة من العلاقات المتبادلة بين المتغيرات ، قد يكون الارتباط طردي او عكسي او غير مترابطة

- **خرائط التحكم وولتر شوهارت:** خريطة تبين لنا القيمة المتوسطة للمتغير "المعدل" الذي نتابعه وكذلك القيمة القصوى والدنيا " الانحراف المعياري" فان كان الأداء او الانتاج يتغير بين خطي القيمة الدنيا والقصوى فيكون تحت السيطرة وان خرج عنهما او عن أحدهما يكون خرج عن السيطرة ويتوقف الإنتاج مباشرة لمعرفة السبب وتصحيحه.
- **قائمة التحقق والمراجعة:** أداة لجمع البيانات، عبارة عن نماذج وضعت لتسجيل معلومات معينة حول عملية ما بطريقة منظمة، وهي عملية تستخدم لمتابعة عملية ما والتأكد من أشياء محددة كل مرة.
- **مخطط باريتو:** يتكون من أعمدة ومنحنى خطي حيث يتم تمثيل القيم الفردية في ترتيب تنازلي على شكل أعمدة ويتم تمثيل المجموع التراكمي بخط منحنى والغرض منه تحديد الأسباب الأكثر تأثيرا في المشكلة من أجل البدء بها في عملية التصحيح
- **العصف الذهني:** أسلوب يستخدم للبحث عن كل الحلول والأسباب الممكنة بمشاركة قوية جدا من الحاضرين
- **مخطط تدفق العملية " المسار التدفقي":** مخطط يساعد على تتبع خطوات العمليات
- **المدرج التكراري:** يبين التوزيع التكراري لمتغير ما يستخدم لتوضيح كثافة البيانات وتقديم فكرة عن المشكلة التي قد تكون ذات صلة.

## خامسا-مدرسة الإدارة بالأهداف:

### 1- مبادئ المدرسة:

- تطوير العلوم السلوكية في الإدارة من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية؛
- تركز على اشتراك الرئيس ومروسيه في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية من خلال تقريب وجهات النظر بين الرؤساء ومروسيهم؛
- ان المشاركة في وضع الأهداف واساليب تحقيقها يدفع المرؤوسين الى التعهد والالتزام بالأهداف التي وضعوها، الامر الذي يؤدي الى ارتفاع الإنتاجية والأداء؛
- تعتمد على افتراض ان الرئيس سيشجع مروسيه على المشاركة والمبادرة، والمرؤوس يمكن الوثوق به وبقدراته وأنه سيسعى الى تنمية شخصيته من خلال مساهمته في وضع أهداف منظمته؛
- تعتمد على ان المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها ويودون ان تقاس مدى فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

### 2- خطوات الإدارة بالأهداف:

- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات وهي:
- يقوم المدير بتزويد مروسيه بالإطار العام للأهداف المطلوب تحقيقها؛
- يقوم المرؤوسين باقتراح اهداف محددة؛
- يتناقش الرؤساء والمرؤوسين حول هذه الأهداف وصياغتها بصورة نهائية؛
- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس؛
- يقوم الرئيس بتتبع الخطة وتصحيح مسار التنفيذ؛
- يجب أن تكون أهداف الوحدات التنظيمية مرتبطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون واضحة ومحددة، يمكن قياسها، ويمكن تحقيقها، واقعية، وضمن اطار زمني وهي الأهداف الذكية.
- هو أسلوب وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس أهداف شخصية؛

- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي ان هناك ربط بين الأداء أي تحقيق الأهداف والحوافز؛

يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط، وعلى تنمية علاقات طيبة وعلاقات تعاون بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

### 3- نظريات الإدارة بالأهداف

مدرسة الإدارة بالأهداف فيها نظريتين وهما الإدارة الاستراتيجية ونظرية الأداء المتوازن

#### أ-نظرية الإدارة الاستراتيجية:

من أبرز علمائها: الفريد شاندرلر، فيليب سيلزنيك، ايجور انسولف، بيتر دراكر، تركز على:

- تطوير العلوم السلوكية في الإدارة من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية؛
- تركز على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية من خلال تقريب وجهات النظر بين الرؤساء ومرؤوسيهم
- ان المشاركة في وضع الأهداف واساليب تحقيقها يدفع المرؤوسين الى التعهد والالتزام بالأهداف التي وضعوها، الامر الذي يؤدي الى ارتفاع الإنتاجية والأداء؛
- تعتمد على افتراض ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادرة، والمرؤوس يمكن الوثوق به وبقدراته وأنه سيسعى الى تنمية شخصيته من خلال مساهمته في وضع أهداف منظمته؛
- تعتمد على ان المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها ويودون ان تقاس مدى فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- يجب أن تكون أهداف الوحدات التنظيمية مرتبطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون واضحة ومحددة، يمكن قياسها، يمكن تحقيقها، واقعية، وضمن إطار زمني وهي الأهداف الذكية
- اتباع أسلوب وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس أهداف شخصية؛

- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي ان هناك ربط بين الأداء أي تحقيق الأهداف والحوافز؛

- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط، وعلى تنمية علاقات طيبة وعلاقات تعاون بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع. وقد ابتكر فيليب سيلزنيك 1957 التحليل الرباعي SWOT.

#### ب-نظرية الأداء المتوازن:

من أبرز روادها: "روبرت كابلان وديفيد نورتون"

بطاقة الأداء المتوازن 1992 هي وسيلة لتحقيق أهداف دورية للمنظمة بحيث لا يطغى جانب واحد على هذه الأهداف.

تتكون من أربع بطاقات منفصلة كل بطاقة تركز على اهداف لمجال واحد مما يحقق التوازن بين المجالات الأربع وهي:

- بطاقة الأهداف المالية- المحور المالي -؛
- بطاقة العملاء- محور المتعاملين-
- بطاقة العمليات الداخلية-محور العمليات والخدمات-
- بطاقة التعلم والابداع-محور التعلم والنمو-

لاحظ "كابلان ونورتون" أن البطاقات الأربع تدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العملاء، والعمليات الداخلية تؤثر على رضا العملاء والتي بدورها تؤثر على المؤشرات المالية ضرورة ارتباط البطاقات الأربعة مع استراتيجية المؤسسة بل تكون منبثقة منها.

### خامسا-مدرسة العمليات:

#### 1- تعريفها:

هي اول مدرسة ركزت على العمليات بعد ان كانت المدارس التي قبلها تركز على الموارد والموارد البشرية والإنتاج والمنظمة ككل، هذه النظرية تركز على العمليات.

#### 2- نظرياتها: تناولت نظريتين هما نظرية الهندرة ونظرية 6 سيجما

##### أ- الهندرة

من أبرز علمائها: المهندس الأمريكي مايكل هامر وجيمس شامبي، عرفاها في كتابهما هندرة المنظمات في عام 1993 بالبدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى التحتية كما كانت عليه كما لا تعني ترقية التقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

من تعريفاتها الشاملة: هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مفايسس الأداء العصرية "الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل "

المتفائل يرى نصف الكوب مملوءة والمتشائم يرى نصف الكوب فارغة والمهندس يرى فيها زجاجا فائضا عن الحاجة

##### -فوائد الهندرة:

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، تتحول الاعمال البسيطة الى مركبة تتوزع مسؤولياتها بين أعضاء فريق العمل؛
- تنمية مهارات وقدرات الافراد وتشجيعهم على الابداع والابتكار عن طريق التعلم والتدريب؛
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين؛
- رفع مستوى رضا العاملين؛
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا يؤدي الى انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد؛
- تقليل التكلفة وزيادة سرعة الإنجاز وزيادة سرعة المنتج

ويتم استخدام أسلوب سايبوك SIPOC في إعادة هندسة العمليات ويركز على المورد، المدخلات، الإجراءات، المخرجات، المتعاملين.

#### ب- نظرية 6سيجما:

من أبرز علمائها "بيل سميث" من شركة مترو "لا وجاك ويلش" من شركة جنرال الكتريك

هو أسلوب يعنى بالانحراف المعياري، فالانحراف المعياري طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف او التباين او التشتت او عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة

ان أكثر ما تركز عليه هذه المدرسة هي تقليل نسبة الأخطاء في الخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة ليكون أقرب الى الصفر لان نسبة العيوب في 6 سيجما هي 3.4 عيب لكل مليون فرصة وهذا يعني أن كفاءة وفعالية العمليات هي 99.99 بالمئة.

إذا كانت المؤسسة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في العمليات فإنها تستطيع بطريقة علمية ان تزيل تلك العيوب.

هذه المدرسة لا تدور حول الجودة ولكنها استخدمت أدوات الجودة في تقديم أفضل قيمة للعملاء وللموظفين والمستثمرين

#### - مبادئ 6 سيجما:

- التركيز على العملاء؛
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة؛
- التركيز على العمليات؛
- الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق؛
- التعاون الغير المحدود بين أفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق الأهداف؛
- التحسين المستمر باستخدام أدوات علمية وبأقل تكلفة وبأعلى فائدة؛
- المشاركة الكاملة لكل فرد من المؤسسة؛
- الوقاية بدل التفتيش الذي يستنزف الطاقات
- مراحل تطبيق 6 سيجما وفقا لمنهجية:

#### DMAIC: يستخدم لمشاريع تهدف الى تحسين العمليات التجارية القائمة

- تحديد العمليات والمتطلبات الرئيسية؛
- قياس الأداء الحالي ومشكلاته؛
- تحليل أسباب الاختناقات؛
- تحسين العمليات؛
- ضبط ومراجعة العمليات

#### DMADV يستخدم لمشاريع تهدف الى خلق منتجات جديدة أو عمليات التصاميم

- تحديد اهداف التصاميم
- قياس قدرات المنتج وقدرات العملية الإنتاجية والمخاطر
- التحليل من اجل تطوير وتصميم البدائل
- تصميم تفاصيل المنتج
- تحقق من التصميم وانشاء تجارب بالبيانات محل الدراسة.