

الفصل الأول: مفهوم المؤسسة ووظائفها

المؤسسة في واقع الأمر ما هي إلا تجمع بشري يعمل متضامنا تجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقا لدور كل واحد من هذا التجمع، وحسب المهام الموكلة لهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

1. مفهوم المؤسسة:

لقد تعددت تعريف المؤسسة حسب المدارس الفكرية المختلفة، والمهتمين بدراسة المؤسسة بصورة عامة.

فمنهم من عرفها على أنها مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

ويعرف "شستر برنارد" (Chaster Bernard) المؤسسة بأنها "مجموعة من الأنشطة المنسقة، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف والمدرّوس".

أما من وجهة نظر المدارس الإدارية، فقد عرفتها المدرسة الكلاسيكية بأنها "التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه وتعيين المسؤوليات والسلطات وتأسيس العلاقات".

وعرفتها المدرسة السلوكية بأنها "مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة".

أما مدرسة النظم فعرفتتها بأنها "نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة".
ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة هي اتحاد للعناصر التالية: هيكل تنظيمي، موارد بشرية، موارد عامة، موارد مالية وموارد فنية.

2. وظائف المؤسسة:

تقوم المؤسسة بتنفيذ مجموعة من الأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها، وتعتبر عن تلك الأنشطة مجموعة من الوظائف الرئيسية، ويتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المؤسسة إدارة متخصصة.

أ. وظيفة التسويق:

لقد تطور مفهوم التسويق والدور الذي يؤديه في المؤسسات عبر الفترات الزمنية، ويعرف التسويق بأنه عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم وتسعير وترويج أفكار و سلع وخدمات لإيجاد تبادلات من شأنها إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات. والنشاط التسويقي يتم من خلال انسياب السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك من خلال (القنوات التوزيعية) بما يحقق المنافع التسويقية (المنفعة المكانية، المنفعة الزمانية، والمنفعة الحيازية) وتقوم وظيفة التسويق بالأنشطة التالية:

- دراسة الأسواق لغايات التعرف على أذواق ورغبات المستهلكين.
- دراسة السلعة من أجل تحديد مواصفات السلع المراد إنتاجها وفق رغبات المستهلكين.
- تحديد السعر الذي سيتم بيع السلعة به للمستهلكين.
- الترويج للسلع والخدمات من خلال التأثير في رغبات المستهلك وسلوكه الشرائي اتجاه السلع أو الخدمات المنتجة.
- توزيع المنتجات من خلال اختيار منافذ التوزيع المتعارف عليها والتي تناسب السلعة أو الخدمة المعنية.

وجميع هذه الأنشطة تمثل المزيج التسويقي الذي يتكون من أربع عناصر هي: (المكان، السعر، الترويج، المنتج).

ب. وظيفة الإنتاج:

وهي الوظيفة المسؤولة عن التصميم والتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية، وذلك عن طريق ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءات الإنتاجية،

وينظر إلى هذه الوظيفة بأنها النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات، ووظيفة الإنتاج يرتبط بها جوانب فنية تتمثل في:

- قرار اختيار موقع المصنع.
- قرار تصميم أبنية المصنع.
- قرار المستوى التكنولوجي.
- قرار تصميم وتطوير المنتج.

أما الجوانب الإدارية فتتمثل في:

- تخطيط الإنتاج.
- تنظيم وظيفة الإنتاج.
- الرقابة على وظيفة الإنتاج.

وإن مصطلح الإنتاج كان يشير إلى الإنتاج المادي الذي تمارسه المؤسسات الصناعية فقط، إلا أنه مع بداية الخمسينات أصبح يطلق المصطلح أيضا على إنتاج الخدمات، وأصبح يطلق على هذه الوظيفة إدارة العمليات لتشمل كل من الإنتاج المادي والخدمي معا.

ج. الوظيفة المالية:

تمارس هذه الوظيفة من قبل إدارة متخصصة تسمى (الإدارة المالية)، وهي أحد أهم وظائف المؤسسات على اختلاف أنواعها، والواجبات الأساسية لهذه الوظيفة يمكن تحديدها في:

- تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال لأغراض تمويل فعاليات المؤسسة واستمرارها بالنشاط.
- الحصول على الأموال اللازمة وتوفيرها في الوقت المطلوب من مصادر التمويل المناسبة.
- استثمار الأموال واستخدامها بشكل يحقق العائد الجيد للمؤسسة.

- إدارة وتنظيم صرف الأموال والرقابة عليها.

مما سبق يتضح أن الهدف الرئيسي لهذه الإدارة هو ضمان استمرار المؤسسة وذلك بحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، أما أهم القرارات التي تشكل جوهر الإدارة المالية فهي: قرارات التمويل: وهو الذي يتعلق بصياغة هيكل التمويل الأمثل والذي يتحقق من خلال المزيج الأمثل لمصادر تمويل استثمارات المؤسسة. قرارات الاستثمار: وهو اختيار هيكل الاستثمار الأمثل سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الشكل.

د. وظيفة الموارد البشرية:

تختص هذه الوظيفة في إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، والعمل على إيجاد علاقات متوافقة بين العاملين، وتوجيه الأفراد العاملين. فهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة، من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء وتجعلهم يبذلون أكبر جهد ممكن لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وتهدف وظيفة الموارد البشرية في ممارستها لدورها إلى:

- تحديد احتياجات المؤسسة من العناصر البشرية وفق مواصفات كل نشاط من أنشطة المؤسسة.
- استقطاب العناصر البشرية من سوق العمل.
- اختيار العناصر البشرية وتعيينها.
- تدريب العناصر البشرية التي تم تعيينها وتنميتها.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للعمل.
- حماية العاملين من مخاطر الأعمال التي يزاولونها في المؤسسة.

هـ. وظيفة الشراء:

تتضمن وظيفة الشراء كافة الأنشطة المتعلقة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية. وتتبع أهمية هذه الوظيفة من خلال ممارسة الأنشطة التي تضمن استمرار وانتظام الإنتاج من خلال إمداده باحتياجاته.

وتختص وظيفة الشراء بما يلي:

- تحديد كميات الشراء الاقتصادية المناسبة لاحتياجات المؤسسة.
- تحديد مواصفات المواد المشتراة.
- اختيار مصادر الشراء المناسبة والتفاوض معها.
- تنفيذ عملية الشراء.
- استلام طلبيات الشراء وفحصها والتأكد من مطابقتها للمواصفات الجديدة.

و. وظيفة التخزين:

تهدف وظيفة التخزين إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن، والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة، وبناءً على ذلك فإن وظيفة التخزين تقوم بما يلي:

- استلام طلبيات الشراء بعد فحصها والتأكد من مطابقتها لمواصفات الشراء.
- تخزين المواد والمستلزمات والسلع المنتهية الصنع.
- توفير المواد المخزنة وصرفها عند الحاجة إليها وفي المواعيد المحددة.
- المحافظة على المخزون من المخاطر.
- توفير مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار.
- استلام مخلفات الإنتاج وبواقي المواد وتخزينها لحين التصرف فيها.

ي. وظيفة العلاقات العامة:

تهدف وظيفة العلاقات العامة بصفة مستمرة إلى إنشاء تقاهم مشترك بين المؤسسة وجمهورها، فتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام الجمهور هي الغاية الأساسية للعلاقات

العامة، وتبنى هذه الصورة الذهنية الجيدة على أساس تنفيذ برامج جيدة للعلاقات العامة تقوم على الأمانة والصدق من خلال التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها. فالعلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ولن تستطيع المؤسسة القيام بأداء مهامها وأعمالها وتحقيق أهدافها، إلا إذا كانت هناك ثقة متبادلة بينها وبين الجمهور، وتسعى وظيفة العلاقات العامة إلى تحقيق ما يلي:

- تعريف جمهور المؤسسة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات.
- إعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جمهور المؤسسة وأرائه.
- المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المؤسسة والتي تؤدي إلى عرقلة العمل فيها (من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع جمهورها الداخلي).
- الحصول على تأييد الجمهور ورضاه عن نشاطات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.
- نصح وإرشاد الإدارة في صنع القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.
- تدعيم المسؤولية الاجتماعية للإدارة نحو المجتمع الذي تعمل فيه.

الفصل الثاني: المدرسة الكلاسيكية

يطلق على هذه المدرسة اسم "المدرسة الكلاسيكية" لأنها الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، وسنتعرض فيما يلي إلى أهم الأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة.

1- نظرية الإدارة العلمية:

1.1. فريدريك تايلور (Frederik Taylor : 1898):

يعتبر تايلور "مؤسس نظرية الإدارة العلمية" واعتبرت نظريته هذه، أساساً للفكر الإداري السائد في بداية القرن التاسع عشر والذي عرف فيما بعد بالمدرسة الكلاسيكية.

كان تايلور يعمل مهندسا في مصانع الحديد والصلب التابعة لشركة بيت لحم في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وثق خبرته في مجال الإنتاج في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" وفيه أشار إلى المشكلات التي واجهته في عمله وحاول وضع الحلول المناسبة لها. ومن مبادئه الإدارية أوضح أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي الذي نشاهده، يسبب الهدر لكثير من الوقت والجهد والموارد، وقال أن هذا الأسلوب وغيره ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد.

ومن التجارب التي قام بها تايلور ضمن دراساته حول الحركة والزمن للوصول إلى أقصر طريقة يمكن للعامل استخدامها لإنجاز عمله في أقل زمن ممكن، تلك التجربة التي طبقها على أحد العمال بأن استطاع أن يرفع إلى عربات القطار ما مقداره (47.5 طنا) من الحديد بعد أن كان يحمل (12.5 طنا) فقط. وفي مجال التطبيق قام تايلور بعدد من الدراسات حول موضوعي الحركة والزمن، باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل. وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل، واعتبر كل جزء يتكون من مجموعة من الحركات المتتالية التي تشكل في مجموعها الوقت الكلي لإنجاز النشاط. مثل إنجاز وحدة سلعية أو جزء منها حسب طبيعة تركيبيتها. ولعل من أبرز عناصر الإدارة العلمية إضافة إلى دراسة الوقت والحركة وتحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل، كان استخدام نظام الأجر التفاضلي، يربط أجر الفرد العامل بحجم إنتاجه. فلقد كان تايلور يعتقد بأن العاملين يتم تحفيزهم بالأجر النقدي والجوانب المادية وحسب. وهذا الاعتقاد هو ما جعله يصمم نظاما للأجر يتقاضى معه العامل أجرا إضافيا محسوبا، كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد للإنتاج في ذلك العمل، أطلق عليه اسم الأجر التفاضلي.

مثال:

لنفرض أن الإدارة حددت أجر الوحدة الواحدة ب: (15 دينار)، وإذا كان المطلوب من العامل إنتاج (10 وحدات) خلال وقت العمل اليومي (8 ساعات عمل)، فإن الأجر الذي يتقاضاه في نهاية يوم العمل هو:

10 وحدات x 15 دينار = 150 دينار.

أما إذا أنجز (12 وحدة) أي بزيادة وحدتين خلال نفس وقت العمل اليومي، فإنه يتقاضى زيادة في أجر الوحدة مثلا (18 دينار).
12 وحدة x 18 دينار = 216 دينار.

وجدت أفكار "تاييلور" صداها عندما اهتمت العديد من المصانع بتطبيقها بعد أن أدركت مدى النجاح الذي توفره في زيادة الإنتاج من جهة، وتخفيض ساعات العمل من جهة أخرى، إلا أن الأمر كان مدعاة إلى معارضة كبيرة من العاملين ونقاباتهم لتلك الأفكار وأساليب تطبيقها وذلك للأسباب التالية:

- زادت إصابات العمل نتيجة الحوادث الناتجة عن شدة التنافس بين العمال، مما أدى إلى تحمل الشركات لتكاليف إضافية.
- زادت أعطال الآلات بصورة ملحوظة مما أدى إلى زيادة أوقات توقفها نتيجة أعمال الصيانة المتكررة، بسبب تحميل الآلات أعباءً تفوق قدرتها على التحمل، مما أدى إلى زيادة تكاليف التشغيل.
- ظهور الخوف لدى العاملين الذين لم يكن بمقدورهم الارتقاء بإنتاجيتهم والذي تعزز بطرد عدد من زملائهم من أعمالهم.
- إدراك العاملين أن العمل بوتيرة أسرع، سيؤدي إلى انقضاء أعمالهم بسرعة، وهذا ما يكون كافيا للاستغناء عنهم وفقا لتصوراتهم.

2.1. هنري جانت (Henry Gantt) (1861-1919):

رافق "هنري جانت" فريدريك تاييلور في العديد من المشروعات التي قدم لها تاييلور الاستشارات الخاصة في مجال تحسين الكفاءة والإنتاجية، لينفصل عن تاييلور بعد ذلك ويبدأ عمله مستقلا في مجال تقديم الاستشارات الخاصة للمصانع بهدف إيجاد الحلول المناسبة لها في مجال الإنتاجية.

بدأ "هنري جانت" بإعادة النظر بنظام الأجر التفاضلي والذي جاء به "فريدريك تاييلور". حيث قامت فكرته في حساب أجور وحوافز العمال على أساس "المهمة العلاوة"، والتي اعتبرت أن

حساب الوقت اللازم لإنتاج العمل، يجب أن يتم على أساس ظروف العمل لمعيارية، على أساس إنجاز العمل بأحسن طريقة. وكان "جاننت" أول من قال: يجب أن يحصل العامل على أجره اليومي الأساسي سواءً تمكن من إنجاز عدد الوحدات المطلوبة منه في اليوم أم لا، دون أن يقع عليه العقاب. أما إذا أنجز وحدات إضافية زيادة عن مستوى إنجازه اليومي، فإنه يستحق أجراً إضافياً.

مثال توضيحي:

إذا فرضنا أن عدد الوحدات القياسية المطلوب من العامل إنجازها خلال اليوم (8 ساعات عمل) هو (10 وحدات)، وأن أجر القطعة الواحدة هو (15 دينار)، فإن الأجر اليومي الأساسي للعامل وفق نظام "جاننت" هو:

$$\text{الأجر الأساسي} = 10 \text{ قطع} \times 15 \text{ دينار} = 150 \text{ دينار.}$$

إن مبلغ (150 دينار) يجب أن يدفع للعامل كأجر سواء أنتج (10 وحدات) أم لا. أما إذا أنجز العامل (12 وحدة) في يوم العمل فإنه يتقاضى أجراً إضافياً عن الـ (2) وحدتين، فإذا كان أجر كل وحدة هو (18 دينار)، فإن الأجر الإضافي يحسب كما يلي:

$$\text{الأجر الإضافي} = 2 \text{ وحدة} \times 18 \text{ دينار} = 36 \text{ دينار.}$$

$$\text{الأجر الإجمالي} = \text{الأجر الأساسي} + \text{الأجر الإضافي.}$$

$$= 150 \text{ دينار} + 36 \text{ دينار.}$$

$$= 186 \text{ دينار.}$$

نلاحظ الفرق بين نظام "تاييلور" ونظام "جاننت"، حيث أن "تاييلور" أراد دفع الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة خلال اليوم، فإذا زادت إنتاجيته عن الوحدات القياسية المحددة، فإنه يدفع له أجراً إضافياً. أما "جاننت" فكانت فلسفته لهذا الموضوع تقوم على أساس تحديد أجر يومي للعامل بغض النظر عن عدد الوحدات التي ينتجها. وإذا زادت إنتاجية العامل عن عدد الوحدات القياسية، فإن العامل يتقاضى أجراً تعويضياً أكبر للوحدة الواحدة مضروباً بعدد الوحدات الإضافية فقط.

وأشار "جاننت" إلى أن المشرف يستحق هو الآخر مكافأة إذا ما حقق أحد عماله حجم الإنتاج المطلوب منه لذلك اليوم، ويستحق المشرف علاوة أخرى إذا ما استطاع جميع العمال الذين يشرف عليهم إنجاز ما هو مطلوب منهم لذلك اليوم.

2. نظرية وظائف الإدارة:

إذا ما كانت حركة الإدارة العلمية قد اهتمت أساسا بإنتاجية الفرد على مستوى عمليات ورشة العمل، فإن هذه المدرسة توجهت نحو إيجاد أو بناء أسس علمية هي بمثابة مبادئ لعملية إدارة منظمات الأعمال، وإذا كان اهتمام الإدارة العلمية منصبا على مستوى الإشراف المباشر على العاملين في الورشة والتعرف على مشكلات المستوى التشغيلي، فإن اهتمام هذه المدرسة انصب على الإدارة العليا في المؤسسة.

ويرتبط مع هذه المدرسة اسم أبرز روادها "هنري فايول" (Henri Fayol) (1841-1925):

"هنري فايول" فرنسي الأصل، بدأ العمل كمهندس في نجم، حيث انحصرت مهمته في مجابهة الحرائق التي تحدث بالصدفة. ثم تخصص بعد ذلك في المسائل الجيولوجية المتعلقة بمناجم الفحم ثم تحول إلى دراسة وظائف الإدارة، حيث عين مديرا عاما لشركة مناجم الفحم الفرنسية التي كانت تعاني من مشاكل إدارية وإنتاجية كادت تؤدي بها إلى الإفلاس، فتمكن من إنقاذها ومعالجة أمورها بعد أن قام بدراسة وتحليل تلك المشاكل واستنبط منها قواعد عامة تتعلق خاصة بالإدارة العليا للشركة.

وقد وضع أفكاره في كتاب أصدره عام 1916، أسماه: "الإدارة العامة والصناعة".

كما قام "فايول" بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى ما يلي:

أ. **الأنشطة الفنية (الإنتاجية):** وتعني هذه الأنشطة بعملية إنتاج السلع والخدمات وتحويل عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات لتلبية حاجة ورغبة أصحاب العمل والمستهلكين.

ب. **الأنشطة التجارية:** وتعني الأنشطة المتعلقة بالشراء وتأمين عناصر الإنتاج وغيرها من مستلزمات المؤسسة، وكذلك بعملية بيع منتجاتها وما يتطلب ذلك من أنشطة.

ج. **الأنشطة المالية:** وتهتم بتأمين رأسمال المؤسسة لتغطية كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية وحسن التصرف بأموال المؤسسة وفق أنظمة وقواعد معتمدة، كي لا تجد المؤسسة نفسها عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها المالية أو متابعة نشاطاتها الإنتاجية.

د. **أنشطة الضمان والوقاية:** وتهتم بالمحافظة على أصول وخصوم المؤسسة وحماية الوثائق والسجلات وغيرها من أمور لها علاقة بحقوق العاملين فيها والمتعاملين معها.

هـ. **الأنشطة المحاسبية:** وتهتم بالأنشطة المتعلقة بحساب وتدوين التكاليف والنفقات المالية والوثائق والسجلات المتعلقة بها، وكل ما له علاقة بالمصاريف المالية. كما تهتم بتدوين كافة الإيرادات المتعلقة بالمؤسسة، وكل ما له علاقة بدخول الأموال إلى المؤسسة بما في ذلك حساب الأرباح والخسائر وفق النظام المالي للمؤسسة الذي تحدده الأنشطة المالية.

و. **الأنشطة الإدارية:** أعطت الخبرة العلمية لأكثر من ثلاثين عاما لـ: "فايول" قاعدة معلومات استخلص منها نظريته الإدارية - حيث تعتبر في الوقت الحاضر بداية للكثير من الأفكار الإدارية، وبسبب كتاباته عن عناصر وأساسيات الإدارة والمبادئ العامة للإدارة - فقد اعتبر أنه رائد النظرية الإدارية.

حيث حدد "فايول" عناصر الإدارة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، واعتبرت المبادئ العامة للإدارة والتي اقترحها "فايول" عام 1916، أنها من الضروريات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة في الوقت الحاضر.

وتتلخص المبادئ العامة للإدارة في النقاط التالية:

تقسيم العمل: حيث يجب تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات، ويعتبر ذلك الضمان لتركيز الجهود على جزء معين من المهمة أو العمل، وقد ذكر "فايول" أن التخصص في العمل هو أفضل أسلوب لاستخدام الموارد البشرية للمؤسسة.

السلطة والمسؤولية: السلطة في نظر "فايول" هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية التي يتمتع بها الإداري. فالسلطة وفقا لـ"فايول" تعني حق إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها.

المسؤولية: فهي العيب الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، حيث تتناسب السلطة مع المسؤولية فلا تزيد أو تنقص على القدر المطلوب لأداء العمل.

بالإضافة إلى المبادئ السابقة نجد كذلك:

الانضباط والالتزام بقواعد العمل، وحدة إصدار الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، مكافئة الأفراد، مركزية السلطة، تفويض السلطة، الترتيب، المساواة في المعاملة، الاستقرار في العمل، الابتكار والمبادرة، التعاون.

3. نظرية البيروقراطية:

يعود إنشاء هذه المدرسة إلى جهود العالم الألماني ماكس "ويبر" (1864-1920) (Max Weber) وهو عالم اجتماع واقتصاد، عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية (العتيبي، ص 33).

وتتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما (Bureau) وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب، و (Cracy) وتعني سلطة أو حكم. وبالتالي يصبح معنى (Bureaucracy)

سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ أو أسلوب العمل المكتبي.

ويعرض "ألبرو" (1970) خصائص البيروقراطية التي وضعها "ماكس ويبر" فيما يلي (أمين عبد العزيز حسن، ص 21):

- توزيع العمل وفقاً للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة منفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.
- يوضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطاته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه، وتكون السلطة متدرجة على مستويات من أعلى الهيكل إلى أسفله.
- تحدد قواعد وإجراءات لتنظيم الأداء وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة.
- يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة في شغلها.
- تكتسب المهارات في النظام البيروقراطي من خلال الخبرة والتدريب والترقية.
- يحصل الموظف في الإدارة البيروقراطية على مميزات التوظيف الدائم والراتب في حالة المعاش.

- استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال، ويصف "ماكس ويبر" السلطة داخل المؤسسة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال إجراءات رسمية يقبل بها الجميع.
- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة.

الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي:

وجهت للنموذج البيروقراطي مجموعة من الانتقادات أبرزها (أمين عبد العزيز حسن، ص 22):

- تركز المؤسسات البيروقراطية على النظم والتعليمات حيث أن المهم أن تكون العلاقة رسمية لا تتأثر باعتبارات عاطفية غير موضوعية، فإن التأثير السيئ للبيروقراطية على العاملين قد يصل إلى حد توليد القلق والتذمر فيهم.
- أن الروتين الطويل والمعقد يعتبر أحد أمراض البيروقراطية والحاجة إلى الرقابة وأيضاً المركزية.
- يظهر في المؤسسات البيروقراطية الاتجاه إلى زيادة عدد العاملين بغض النظر عن حاجة العمل، كما يشجع التركيز على المنصب وسلطته.
- إهمال تأثيرات البيئة الخارجية على المؤسسة، حيث أن المؤسسة البيروقراطية لا تتعلم بسهولة من أخطائها، فعندما يتضح أن أحد القواعد الرسمية غير مناسبة أو أنها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية، فالمطلوب إلغاؤها، يصعب فعل ذلك.
- القواعد أصبحت في النهاية هدف في حد ذاتها.

الفصل الثالث: المدرسة السلوكية

1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

في حين أن كان اهتمام منظري المدرسة الكلاسيكية منصبا على هيكل وآلية عمل المؤسسات، انصب فكر مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة، وعلى خلاف مفكري المدرسة الكلاسيكية الذين كانوا مدراء متمرسين، اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم، فإن مفكري العلاقات الإنسانية كانوا أكاديميين وعلماء اجتماع ونفس وسلوك، حيث ركزوا اهتماماتهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة. ورائد هذه المدرسة هو البروفيسور (George Elton Mayo). إن "جورج إلتن مايو" أسترالي المولد وأمريكي الجنسية، كان عالم نفس ورجل علاقات عامة بالفطرة، وكان أستاذاً للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة "هارفرد".

وقد عرف "مايو" من خلال بحثه الاجتماعي الذي أجراه في مصنع "هوثورن" لشركة (Western Electric Company) في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1927-1932)، ووقع الاختيار على هذه المصانع لتكون حقلاً للتجارب بسبب كونها تعتبر أكبر الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها الشركة، تتولى هذه المصانع مهمة توريد الآلات وقطع الغيار اللازمة لشركة الهواتف في أمريكا.

وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجور، على إنتاجية العامل. وكانت نتائج تلك الدراسة متناقضة، حيث لم تثبت بصورة قطعية أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل وإنتاجية العامل (حسين حريم، 2006، ص 61-62)، ولكنها أفرزت النتائج التالية:

- أن المؤسسة نظام اجتماعي وفني، وهذا النظام يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمؤسسة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.

- لا يتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.

- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات النظام ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
- يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية وال نفسية، مثل الاعتراف والتقدير.

2. نظرية "ماك جريجور" (Mack Gregor) (X & Y):

يعتبر "ماك جريجور" واضع هاتين النظريتين، حيث انتقد من خلال النظرية الأولى (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه. أما من خلال نظريته (Y) فقد عبر عن وجهة نظره في كيفية التعامل الإنساني الصحيح مع العنصر البشري، وكان "ماك جريجور" أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد العامل (علي عباس، ص 62-62):

أ. نظرية (X):

لخص "ماك جريجور" في نظريته (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري في الشكل التالي:

1. الإنسان يكره العمل، ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك، وبالتالي لابد من إجباره.

2. الإنسان طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا على الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية.

3. الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.

4. الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

ب. نظرية (Y):

ركز "ماك جريجور" في نظريته (Y) على التكامل بين أهداف الفرد العامل وأهداف المؤسسة، وكتب يقول: إن تطبيق نظرية (Y) سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين وسيعزز من انتماءهم، وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي. ومن أبرز أفكار "ماك جريجور" التي تضمنتها نظرية (Y) ما يلي:

- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول، بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل، بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العامل.
- الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المؤسسة التي يعمل بها.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.
- إذا اضطرت المؤسسة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين، فيجب أن تمارسها بعقلانية.

مما سبق، نرى أن "ماك جريجور" قصد في نظريته (Y) أن تكون المؤسسة مكان عمل محبب لدى العامل، يشعر أن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها.

الفصل الرابع: المداخل الحديثة في الإدارة.

1. مدرسة إدارة الجودة الشاملة (مفهومها، مبادئها).

ظهرت الجودة كفكرة منذ آلاف السنين، ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فتاريخ الجودة يعود إلى عام (1250) قبل الميلاد، أثناء حكم رؤساء العشائر والملوك والفرعنة. ولكن منذ عام (1900) نشأ ما يسمى بمصطلح "ضبط الجودة"، وبعد الحرب العالمية الثانية وضع "ديمنج" (Deming) مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

اشتق مصطلح الجودة (Qualité) من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني "طبيعة الشيء ودرجة صلابته"، وهي لا تعني الأفضل والأحسن دائماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف باختلاف جهة الاستفادة منه. فقد كانت تعني قديماً الدقة والإتقان، ثم تغير مفهومها مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى، وزيادة حدة المنافسة، وأصبح للجودة أبعاد متشعبة وجديدة.

ف نجد مثلاً أن هيئة المواصفات الدولية (ISO 9001/2000) تعرف الجودة أنها "مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما، والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء المعلنة أو المعروفة ضمناً"

أما الجمعية الأمريكية والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة: فتعرفان الجودة على أنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.

أما مدخل إدارة الجودة الشاملة فهو عبارة عن مدخل استراتيجي تسعى المؤسسة من خلاله إلى التطوير المستمر بغية إرضاء عملائها، وقد أخذ تعاريف عديدة، من بينها:

حسب معهد التقييس البريطاني (British Standards Institute): فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطور.

2.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن احتدام المنافسة على المستوى المحلي والعالمى، أحدثت تغييرا في سلوك المستهلك وأذواقه، وأصبح العميل أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه، وذا قوة أكبر في انتقائه للخدمة الأفضل، لذا أصبح رضا العميل الهدف الأسمى الذي تنشده جل المؤسسات، والذي لا يتحقق إلا بانتهاج هذه المؤسسات لطريقة عمل وأسلوب متكامل، يضع العميل محور التركيز ويتبنى التحسين المستمر كثقافة.

وانطلاقا من أفكار رواد الجودة، يمكن استخلاص ثمانية مبادئ أساسية تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذه المبادئ هي:

1- التركيز على العميل:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة، بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير، وإذا كان التعريف التقليدي للعميل يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة فإنه في أدبيات إدارة الجودة الشاملة يتضمن مفهوما أوسع ليشمل العميل الداخلي والخارجي:

أ- العميل الداخلي:

يتمثل في الفرد الذي ينتمي داخليا للمؤسسة ويتأثر بالأنشطة والقرارات والسلع والخدمات التي تقدمها، فالعنصر البشري في المؤسسة يطلق عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة العميل الداخلي للدلالة على مدى أهميته، فهي تركز على ضرورة الاستثمار فيه بشكل جيد باعتباره أهم رأس مال للمؤسسة من خلال زرع الولاء والانتماء لديه، فهو الذي يقوم بعملية تنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو الذي يتفاعل مع العملاء الخارجيين ومسئول عن تحقيق رضاهم وتحقيق الجودة، كما أن إدارة المؤسسة تنظر إلى نفسها كجزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة من المدخلات والعمليات والمخرجات، كما ينظر إلى الوحدات الإدارية كذلك على أنها عميل ومورد في نفس الوقت، فأى وحدة ما هي إلا عميل للوحدة التي تسبقها وهي أيضا مورد للوحدة التي تليها.

ب - العميل الخارجي:

يتمثل العميل الخارجي من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة في الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتج "سلعة أو خدمة" المؤسسة وأنشطتها، إذ أن الأساس في إدارة الجودة الشاملة هو التركيز المطلق على العميل الخارجي وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجاته، توقعاته، أرائه، مقترحاته في تصميم المنتج تحت شعار "العميل يدير المؤسسة"، كما يجب على المؤسسة أن تعلم العميل بالحاجات التي لم يعرف أنه في حاجة إليها باعتباره جزء من النظام وجوهر اهتمامها.

2-التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة، يجب أن يكون هدف ثابت ومستمر.

3-مشاركة الأفراد:

إن الأفراد في جميع المستويات هم أهم عنصر في المؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المؤسسة.

4- الإدارة من الخلف (Par l'aval) بواسطة الأسباب، الوقاية والتعميم:

كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات إن وجدت، ثم المعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام (management par L'amont) وعموما يعتمد أسلوب الإدارة من الخلف على كشف الأسباب بدلا من تصحيح النتائج.

5- القيادة: يقع على قيادة المؤسسة مسؤولية خلق وحدة التوجه الكلي للمؤسسة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.

6-مدخل القرارات الفعالة: هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين والخبرة.

7-التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

8-علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:

يعتمد كل من المؤسسة والمجهزين كل على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

2. المدرسة اليابانية في الإدارة.

تركز المدرسة اليابانية في الإدارة على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكيف مفاهيمي اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة، وبشكل يكون متماشيا ومتوافقا مع الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها، ومع القيم الاجتماعية السائدة بين الأفراد، التي اكتسبها من المجتمع الذي يعيشون فيه.

والمدرسة اليابانية تنظر إلى المؤسسة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي كلي، على كيان اجتماعي تعاوني متآلف منسجم، تنوب فيه المصلحة الشخصية لأكثر حد ممكن، ليحل محلها المصلحة العامة والنفعة العام. وهذا الاندماج لا يتأتى إلا من خلال زرع القناعة في نفوس أعضاء المؤسسة بالعمل والجهد الجماعي التعاوني، وبفلسفة إدارية قائمة على أساس النهج الديمقراطي والمشاركة، وأن المؤسسة مكان للعمل والحياة معا، وانصهار للأهداف الفردية لتشكيل أهدافا جماعية، يسعى الجميع للتعاون من أجل تحقيقها.

1.2. السمات الإدارية العامة للمؤسسة اليابانية:

سوف نتعرض فيما يلي إلى أبرز السمات العامة التي تميز المؤسسة اليابانية:

1.1.2. الصفة العشائرية:

يسعى أسلوب الإدارة الياباني إلى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها من خلال العمل الجماعي والتعاوني والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، لذلك وجد من خلال دراسة المؤسسات اليابانية أنها عبارة عن عشيرة تمثل تجمعا بشريا متآلفا، يمارس نشاطا اقتصاديا معيناً، ويربط بين أفراد هذا التجمع أو هذه العشيرة العديد من الصلات والمصالح المشتركة والولاء لها وحبها والخوف عليها وعلى

سمعتها ومصالحها، وخلاف ذلك يعد خروجاً عما هو مألوف وسائد في أوساط العاملين فيها. ولقد حققت المؤسسات اليابانية قدراً رفيعاً من الاتساق والتوافق في الثقافة التنظيمية في داخلها من خلال هذا المفهوم.

2.1.2. الثقة:

ترى الإدارة اليابانية أن الإنتاجية والثقة أمران متلازمان ومترابطان ارتباطاً طردياً بعضهما البعض، والثقة حسب رأي هذه الإدارة يجب أن تنمو وتترعرع بين العاملين في المؤسسة من جهة وعلى كافة المستويات بما فيها الإدارة وبين النقابات العمالية والحكومة من جهة أخرى، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة والمشاركة والتعاون والإيمان بأن التنازل والتضحية لصالح أحد هذه الأطراف سيفيد الجميع وسيؤدي في النهاية إلى تحقيق مبدأ المساواة.

3.1.2. المصلحة العامة:

إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد إلى المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل، لذلك نجد في المؤسسة تضحيات كبيرة من قبل أفرادها من أجل تحقيق الصالح العام، لقناعتهم المسبقة أن هذه التضحية ستعود بالنفع على الجميع، ولا شك أن ارتفاع درجة الثقة في المؤسسة اليابانية يلعب دوراً أساسياً في تحقيق هذه النظرة.

4.1.2. العدالة:

العدل والمساواة هما أساس الثقة والمعاملة الحسنة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة، فالمكافئات يتم منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل، وبالتالي فإن كل فرد واثق بأنه حصل على حقه دون نقصان.

5.1.2. المحافظة على ممتلكات منظمات الأعمال:

إن توفير الحماية، أو المحافظة على ممتلكات المؤسسة اليابانية هي جزء من أخلاقيات العمل التي يؤمن بها الفرد الياباني، وبناءً عليه فنادرًا ما تصل بلاغات عن وجود إساءة لهذه الممتلكات.

6.1.2. أسلوب فرق العمل:

تستخدم المؤسسات اليابانية "أسلوب جماعات العمل" فكل فرد لابد وأن يكون منتميا لجماعة عمل واحدة أو أكثر، وعضوية الجماعة لا تكون ثابتة بل تتغير طبقا لاحتياجات الفرد نفسه أو متطلبات العمل، حيث توكل مهمة معينة للجماعة تختار من بين أعضائها مشرف العمل أو رئيس العمل حسب طبيعة المهمة.

7.1.2. اتخاذ القرارات:

تقوم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات اليابانية على أساس المشاركة الجماعية وفق أسلوب "الرنجي" (RINGI) في اتخاذ القرار، حيث تدور بموجبه وثيقة أو موضوع القرار من مدير لآخر ليبيدي رأيه بشكل رسمي فيها والاتفاق في النهاية على صيغة القرار ومضمونه من قبل جميع المديرين في مجال العلاقة. إن فائدة الأسلوب الجماعي هذا في اتخاذ القرارات، أنه يشعر المديرين وخاصة الجدد بأن العمل الإداري في المؤسسة يمارس بطريقة تعاونية وجماعية، بحيث تأخذ الجوانب الفردية في اتخاذ القرار بالتلاشي لتفسح أمامها الجوانب الجماعية. ولقد أثبتت التجارب في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبية على أن اتخاذ القرار بشكل جماعي يكون أكثر إبداعا وفاعلية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية التي بموجبها يكون لكل مدير مجال عمل معين مسئولاً عنه يتخذ ضمنه القرارات انطلاقاً من مبدأ التخصص الدقيق.

8.1.2. المسؤولية الجماعية:

وهي نتيجة طبيعية لاتخاذ القرارات بشكل جماعي، فالمسؤولية هنا ليست فردية بل جماعية، وأي تقصير يحاسب عليه الجميع.

يحظى المشرف المباشر (الرئيس المباشر) في الإدارة اليابانية بأهمية كبيرة ودور بارز في اتخاذ القرارات، فمن خلال موقعه وقربه من مرؤوسيه يمكن أن يعرف خصائصهم الشخصية وأنماط سلوكهم، مما يجعله قادراً على تصميم الطريقة المناسبة لتوجيه كل منهم.

9.1.2. الإنتاجية:

تقاس الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، فالمكافآت التشجيعية تدفع للعاملين على أساس الأرباح التي تتحقق في نهاية فترات زمنية محددة.

2. السمات الوظيفية في المؤسسات اليابانية:

تتميز الحياة الوظيفية في الإدارة اليابانية بمجموعة من السمات:

1.2. مدى الحياة:

إن الوظيفة في الإدارة اليابانية ملازمة للفرد العامل طيلة حياته في المؤسسة التي يعمل بها وحتى بلوغه سن الخامسة والخمسين، وهي سن التقاعد. ولا يفصل من عمله أبداً إلا في حالات الوفاة أو إذا ارتكب جريمة كبيرة.

2.2. التقييم والترقية:

تتم الترقيات في المؤسسات اليابانية على أساس فلسفة إدارية مفادها أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه إلا بعد تاريخ التعيين بعشرة سنوات، وبالتالي فإن الفرد خلال هذه الفترة يتقاضى مكافئة وليس راتباً، وبعد عشرة سنوات يتم تقييمه فإذا حصل على تقرير ممتاز فإنه يتم تعيينه براتب ويصبح مؤهلاً لشغل وظيفة مراكز قيادية في المستقبل، أما الذين يحصلون على تقييم أقل من الممتاز، فإنهم يحصلون على دعم المؤسسة بفتح ورش صناعية خاصة بهم وتتعهد المؤسسة ذاتها بشراء منتجاتهم.

3.2. التقاعد المبكر:

يتقاعد الموظفون والعمال في المؤسسات اليابانية عند بلوغ سن الخامسة والخمسون، وسبب تطبيق هذه السياسة هو فتح الطريق أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية، أما المتقاعدون فيحصلون على دعم مادي ومعنوي للعمل في المؤسسات الصغيرة التي تكون بحاجة لخبرتهم الطويلة، ولمساعدتها على النمو.

3. مدرسة إدارة النظم.

ينبغي الإشارة هنا إلى أن الكاتب "شستر بارنارد" قد اعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة.

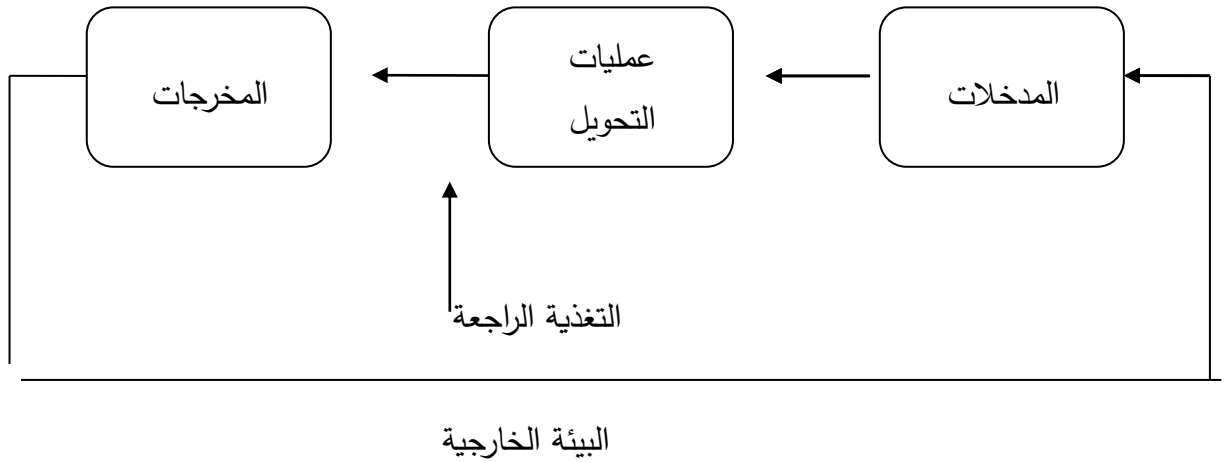
استندت هذه النظرية إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية، والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة

تفاعلها تركيبا كليا موحدًا وهكذا فالإنسان نظام، والدائرة/القسم نظام، والقطاع التعليمي نظام، والمجتمع نظام.

لقد اعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظامًا اجتماعيًا مفتوحًا مصممًا لتحقيق أهداف معينة ويشمل النظام المفتوح العناصر التالية:

- مدخلات: وتأخذ المؤسسة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، الموارد البشرية، المعلومات والطاقة... إلخ.
- عمليات تحويل: وتشمل عمليات التسويق الإنتاج، والسياسات والأهداف والعمليات، وغيرها، لتحويل المدخلات إلى المخرجات.
- المخرجات: وتشمل السلع والخدمات والأرباح، ورضا المستهلكين، ورضا العاملين، وغيرها، والتي توفرها المؤسسة للبيئة.
- التغذية الراجعة (العكسية): وهي رد فعل البنية الخارجية (المستهلكون وغيرهم) وانطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المؤسسة، وإن كان هذا الانطباع والتقييم إيجابيًا أم سلبياً، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل.

الشكل رقم (03): عناصر النظام المفتوح



تقييم مدرسة النظم:

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المؤسسات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها وهي:

- اعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تتكون من أجزاء/نظم فرعية مترابطة، وهذا المنظور يجعل المدير ينظر إلى وحدته ودوره في إطار النظام الكلي، وارتباطها مع الوحدات الأخرى، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المؤسسة.
- انطلاقا من الشكل فإن أي تغيير في أي جزء من المؤسسة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المؤسسة ككل. وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب وأجزاء المؤسسة حين إدخال تغييرات في جانب أو أكثر من النظام.
- يتضمن منظور النظام مفهوم التداؤب (التعاون)، وهو أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة. إذ أن كل جزء يؤدي دوره وهو في نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى، وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة. وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء ببعضها.
- تؤكد المدرسة على فاعل المؤسسة بالبيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح، ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة.
- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم. أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.