

الفصل السابع القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.
- توضيح دور القائد الإداري في تطبيق الجودة.
- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الهندرة.
- بيان علاقة القائد الإداري بتطبيق إعادة اختراع الحكومة.
- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- توضيح دور القائد في إدارة المشاريع

المقدمة:

أولاً: القائد الإداري والإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

- في الماضي ونتيجة لسيطرة فكر التوجيه والرقابة كانت الإدارة تركز على الوسائل وتهمل الأهداف،
- وفي النصف الثاني من القرن العشرين زاد الاهتمام بتحقيق الأهداف والربط بين الوسائل والأهداف ،
- وظهر هذا المفهوم على يد المفكر والباحث بيتر دراكر، ويشير إلى **قيام الموظف بإرسال خطاب مع بداية كل عام لمديره يوضح فيه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا العام** ليقوم المدير أو القائد بمناقشته بعد ذلك والاتفاق النهائي على تلك الأهداف ويسمى هذا (دستور عمل)

أسس الإدارة بالأهداف

- لإدارة بالمشاركة: الاتفاق بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها
- لمراجعة الدورية للأهداف: مراجعة الأهداف حسب ما تم الاتفاق عليه من معايير ومقاييس الأداء
- التغذية العكسية: مراجعة ومناقشة النتائج المحققة والتعديلات المطلوبة

المقومات التي تساعد في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف

- 1- قدرة القائد ومهارته التخطيط والتوجيه والرقابة ووضع الأهداف.
- 2- اشتراك القائد والأفراد معا في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة.
- 3- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية للمنصب الإداري الواحد.
- 4- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى.

ثانياً: القائد الإداري وإدارة الجودة الشاملة .

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز على فلسفة خدمة العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج

ابدعها المفكر الأمريكي إدوارد ديمينج ووضع لها مبادئ متعددة. و لكن سبقت اليابان في تطبيقها بعد الحرب العالمية الثانية

- تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غايات مستمرة لتحسين الأداء.
- تبني ونشر الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها على كافة مستويات المنظمة.
- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة واستبداله بالتحسين المستمر والرقابة الذاتية.
- إلغاء فلسفة الشراء بنا على التنافس السلعي بين الموردين واستبداله بتطوير علاقات طويلة المدى معهم وترشيد النفقات وليس تقليصها.
- تبني تأصيل القيادة الجيدة التي تدير الأعمال دون ترهيب والعمل نحو التحسين المستمر.
- الابتعاد عن الخوف من التغيير وخلق الثقة وتهيئة الجو للتغيير والتحديث.
- القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.
- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.
- إلغاء سياسة النسب الرقمية والأهداف الكمية.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي المستمر للموظف.

أسس ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 1- البدء من العميل
 - 2- تعزيز العلاقة مع الموردين
 - 3- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد
 - 4- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية
 - 5- التحسين المستمر
 - 6- تعزيز وتمكين العاملين
- لقيام الإدارة العليا بالدور المنتظر منها في تطبيق إدارة الجودة الكلية ، فإن عليها اتخاذ المواقف التالية:
- التخلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية.
 - الاعتراف بأهمية العميل وأنه أساس استمرارها ووجودها.
 - الابتعاد عما اعتادته من الميل الشديد نحو المركزية المطلقة.
 - تطوير فهمها للجودة ليشمل تحسين النظام الكلي للإدارة لخدمة المنظمة.
 - عدم شغل نفسها بمعالجة المشاكل الروتينية والحلول السريعة والمؤقتة.

متطلبات تسبق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 1- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة
- 2- الترويج لبرنامج الجودة
- 3- التعليم والتدريب
- 4- تشكيل فرق العمل
- 5- تشجيع وتحفيز العاملين
- 6- توفير الدعم الفني والمتابعة والإشراف
- 7- الاستعانة بالاستشاريين
- 8- إستراتيجية التطبيق

ثالثاً: القائد الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

- يعني البد من **نقطة الصفر** وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم
- **إعادة** التفكير المبدئي والأساسي و**إعادة** تصميم العمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة
- السريعة تركز على **العلاء والعمليات وتحسن الخدمات وسرعة انجاز الأعمال**

خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات

- 1- تهدف الي إحداث تغيير جذري
- 2- نفرغ فريق العمل تفرغ كامل
- 3- إن اختبار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات حيث لا يمكن القيام بإعادة بناء نظم العمل في المنظمة في وقت وأحد.

- 4- يخضع اختيار العميات المطلوب اعادة بنائها للأولويات
- 5- يحتاج الفريق الي نظرة الهامية لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماما
- 6-يركز علي التعليم اكثر من التدريب
- 7-يسعي الي تقليص مدة المشروع

وصف بيئة العمل التي يدعو إليها هذا الأسلوب الإداري علي أنها:
-بيئة تتحول فيها وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلي فرق عمليات.
-بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة إلي أعمال مركبة، بحيث يشترك فريق العمل في المسؤوليات والمهام.
-بيئة يتحول فيها دور الموظفين من التدريب إلي التعليم، وذلك بترك فرصة للتقدير الشخصي في اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.
-بيئة يتحول فيها التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلي النتائج.
-بيئة تتحول فيها معايير الترقية من الأداء إلي المقدرة
-بيئة تتحول فيها مهام القادة الإداريين من الإشراف إلي التوجيه غير المباشر والتنسيق.
-بيئة يتحول فيها التنظيم من هرمي إلي أفقي يقوم علي فرق العمل.
-بيئة يتحول فيها كافة المسؤولين من مراقبين إلي قياديين

العقبات التي قد تعترض تطبيق هذا الاسلوب:

- 1-محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها
- 2-التراجع المبكر
- 3-التركيز التام علي العمليات
- 4-إهمال كل شي عدا إعادة تصميم العمليات
- 5-تكليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الاسلوب الإداري
- 6-تخصيص موارد محددة لتطبيق هذا البرنامج
- 7-غياب حماس القيادات الإدارية لبرنامج إعادة البناء

رابعا:القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة

- يقوم هذا الاسلوب من منطلق إصلاح مؤسسات الدولة وتحسين أدائها، وجعل الأجهزة الحكومية تعمل كأجهزة القطاع الخاص.
- التحول إلي الخصخصة وعلاقته بهذا البرنامج.

الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي

- 1 أن تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص.
- 2 أن تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها.
- 3 أن يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع.
- 4 يجب أن تقوم الحكومة علي النتائج بدلا من البيروقراطية والروتين.
- 5 أن تعمل الحكومة لتحقيق رضا العملاء أولاً.
- 6 أن تصبح الحكومة موجهة نحو العمل علي تحقيق الربح.
- 7 أن كون الحكومة قادرة علي التفاعل مع معطيات ومتغيرات العصر الحديث
- 8 أن تعمل الحكومة علي الأخذ بإعتبارات السوق
- 9 أن تصبح الحكومة لا مركزية

خامساً:بطاقة الأداء المتوازن.

- إطار متكامل للأداء الإستراتيجي لتنظيم الأعمال يجمع بين أدوات القياس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والطويل ويربط بين الإستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع.
- طريقة جديدة في الإدارة الإستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والتشغيلية في ضوء رؤية المنظمة وإستراتيجيتها علي المدى البعيد.

تمكن المديرين من النظر إلى منظماتهم من خلال أبعاد أربعة:
-منظور العملاء(الزبائن).
-المنظور المالي.
-منظور عمليات الأداء داخل المنظمة.
-منظور النمو والتعلم والإبداع.

أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- 1 تساعد المنظمات في بناء وتطوير خططها الإستراتيجية
- 2 تساعد المنظمات في تصميم نظام الحوافز الإدارية
- 3 تساعد المنظمات علي تقييم مدي تحقيقها لأهدافها
- 4 تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية
- 5 تساهم في ربط الأداء بإستراتيجية المنظمة
- 6 العمل علي مراقبة العمليات اليومية

محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

- 1 المحور المالي
- 2 محور العمليات التشغيلية الداخلية
- 3 محور الموارد البشرية
- 4 محور البعد البيئي

المحور المالي: إن الأداء المالي للمنظمة لا يعبر سواء عن أداءها في الفترة الماضية، مؤكداً أن الأداء في الوقت الراهن، لذا تم الاهتمام بالنواحي الأخرى كالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو للمورد البشري، مع مراعاة الأهمية النسبية فيما بينهما. فالمنظمة قد تكون في الوقت الحاضر في مركز مالي مستقر وتحقق أرباح جيدة ولكن ذلك وحده لا يضمن بقاءها في المستقبل، البعد المالي يتبلور حول السؤال التالي: كيف نبدو أمام الأطراف المساهمة أو الممولة للمنظمة؟ ومن المعايير المستخدمة في هذا الجانب علي سبيل المثال: قياس نمو الدخل وتحديد التكلفة وبيان الأصول، الانخفاض في تكلفة وحدة المنتج، ومعدل دوران النقدية والعائد علي رأس المال.

محور العمليات التشغيلية الداخلية: ويشير هذا البعد إلي أهمية العمل الدائم علي تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وإدامة العمليات التي تبتدع فيها، ومن المقاييس المتبعة في هذا الجانب الرضاء العام عن الخدمة أو المنتج وعدد المميزات الخاصة التي تقدمها المنشأة وتنفذها علي مناسبتها.

أن عمليات التشغيل الداخلية تتكون من ثلاث عمليات فرعية:

-عملية الابتكار وتعلق بالعمليات الخاصة بخلق السلع والخدمات والعملاء الخاصة بمقابلة حاجات العملاء

وتحسين تكنولوجيا العمليات والإنتاجية.

-عمليات التشغيل وتجسد في العمليات المتصلة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات إلي العملاء وتخفيض الزمن

اللازم لتوصيل السلع أو أداء الخدمة.

-خدمات ما بعد البيع وهي العمليات التي تؤدي إلي خدمات ما بعد البيع بالسرعة الدقة التي يطلبها العميل.

محور الموارد البشرية: وهو يمثل رأس مال لدي المنظمة، فالعاملون هم مصدر الأفكار الإبداعية والخلاقة، وهم من يقومون بتصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لا بد من العمل علي تنمية قدراتهم

ومهاراتهم وتعهدهم دائماً بالتدريب علي كل الأساليب الجديدة ومدعمهم بالمعارف المفيدة.

محور البعد البيئي: يشير هذا البعد إلي ان المنظمة مسؤولة اجتماعية أو بيئية أمام الأطراف الخارجية

والبيئة والمجتمع، وبالتالي فإن هدف لا بد أن يتغير قليلاً من مجرد تحقيق الربح إلي خدمة المجتمع أو المحافظة

علي البيئة إلي جانب الاهتمام بتحقيق الربح.

كل محور من المحاور السابقة يتكون من خمس بنود:

-الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

-المقاييس التي تعكس مدي التقدم نحو الهدف الإستراتيجي المرسوم.

-القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.

-الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلي القيم المستهدفة للأداء

-القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم الأداء.

ساساً:إدارة المشاريع.

مراحل تطور إدارة المشاريع: انطلاقة إدارة المشاريع كعلم حديث نجد أن هنالك اختلاف في تحديد هذه البداية : ذكر البعض أنها بدأت مع مشروع مانهاتن الذي طور القنبلة الذرية، ويضع آخرون تاريخاً أقدم من حيث ذكر أن البداية الحقيقية لعلم إدارة المشاريع كانت مع ظهور تقنية مخطط المستقيمات في العام 1910 م ، من قبل العالم هنري جانت. وبشكل عام يمكن التمييز بين أهم المراحل التي شهدت تطور إدارة المشاريع في التالي:

- مرحلة ما قبل : 1950 وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز إدارة المشروع.
- مرحلة الخمسينات :إلى قبل التسعينات من القرن الماضي :من ابرز ملامح هذه المرحلة، استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروع وخاصة المشاريع الكبيرة ومن هذه الأساليب أسلوب المسار الحرج.
- مرحلة التسعينات حتى الوقت الحاضر :الاهتمام بالأبعاد الإستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز علي خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به.

- يعرف إدارة المشاريع "**بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية** علي أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق" ومدير المشروع هو المسئول عن تحقيق أهداف المشروع.
- لقد كانت هنالك جهود من العلماء لإبراز هذا العلم ، حيث يري البعض أن الاهتمام بإدارة المشاريع برز مع طباعة كتاب طوم بيتر (تحرير الإدارة)وبرز إدارة المشاريع بسبب خواص طلب المجتمعات الحديثة والتي تتطلب تطوير طرق جديدة للإدارة :ومن هذه القوة المؤثرة في هذا الطلب :تضاعف المعرفة البشرية، زيادة الطلب علي السلع والخدمات المركبة والمعقدة، تطوير التنافس في الأسواق العالمية في مجال السلع والخدمات .والتي أدت إلي استخدام فرق العمل في حل المشاكل والتي كان من المعتاد حلها بواسطة الأفراد

ومن ضمن نطاق تنظيم المشروع الذي يحدد كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة وفي إطار فهم دورة حياة المشروع وتنظيمه سوف نحاول فهم العناصر التالية:

-دورة حياة المشروع.

-تنظيم المشروع.

-إدارة المشاريع الحكومية

-منهجية المشروع.

أ -دورة حياة المشروع : أن مراحل دورة حياة المشروع عادة تضم أربع أو خمس مراحل بينما يضم غيرها سبع أو أكثر، حيث لا يمكن الزعم بوجود طريقة هي الأفضل في تعريف دورة حياة المشروعات

1 مرحلة تعريف المشروع

2 مرحلة تصميم المشروع

3 مرحلة تنفيذ المشروع

4 مرحلة تطوير المشروع

ب -تنظيم إدارة المشروع يعتبر تنظيم المشروع الوظيفة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم والأسس التنظيمية التي تحكم المشروع نفسه، حيث تمثل المشروعات عادة جزء من منظمة أكبر من المشروع.

ج -إدارة المشاريع الحكومية:تصنف بيئة المشاريع إلي اربع تصنيفات :التجارية(الهادفة للربح)وغير الهادفة للربح، والحكومية والعسكرية، وتختلف المشاريع الحكومية لغير هادفة للربحية عن المشاريع التجارية بحسب التالي:

-تعتبر العوامل الاقتصادية أقل أهمية في إدارة المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربح كذلك يتغير مديري المشاريع في هذه البيئات بشكل متكرر خلال فترة المشروع والتي تشكل مشكلة في الاستمرارية الإدارية.

-إنفاق أموال الميزانية في سبيل الحصول علي المنتجات أو الخدمات التي يتم تطويرها من قبل الباعة التجار.

ج .منهجية إدارة المشاريع:انتقلت إدارة المشاريع من التطور التاريخي لإدارة المشاريع من اللامنهجية إلي

دخول أساليب وأدوات وتقنيات علمية، .