

المحاضرة رقم: 01- التغيير: مفهومه- اهميته - مقوماته

مقياس: ادارة التغيير والتنظيم

السنة اولى ماستر- علوم سياسية

محتوى المادة:

- التغيير: مفهومه اهميته ومقوماته.

- التغيير التنظيمي: مفهومه اهميته ومقاومته.

-مراحل التغيير التنظيمي.

-ادارة التغيير التنظيمي .

-مفهوم التنظيم وانماط التنظيم.

-اهمية وفوائد التنظيم .

- التنظيم الرسمي وغير الرسمي ومدارس التنظيم.

-القيادة الادارية

-القرارات الادارية

-البيروقراطية والتنظيمات الحديثة وضرورة التغيير.

-التطوير التنظيمي : مفهومه -نشأته- أهدافه -واهم خصائصه -واقتراضاته.

-ادارة التطوير التنظيمي .

-الثقافة التنظيمية : مفهومها -وعلاقتها بالتطوير التنظيمي .

-تقييم استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي.

-مفهوم التغيير: لفظ مشتق من الفعل غير اي بدل الشيء اة انتقل من حال الى حال اخر كما انه عملية تنتج عنها مجموعة من الاشياء او الاحداث والتي تستقر في مكان امور قديمة.

-كذلك التغيير: هو الاستجابة لمجموعة من العوامل المؤثرة والتي تؤدي الى التغيير من حال انية الى حالة اكثر تقدما .

-ترتبط فكرة التغيير بالعديد من المجالات في الحياة .

-خصائصه:

-الاحتمية: التغيير امر لا بد منه وضروري خلال فترة زمنية وتكون نحو الافضل.

- التطور: التغيير وسيلة من وسائل الارتقاء نحو الافضل والتحول نحو مرحلة اكثر تطورا

-الاستمرارية : التغيير عملية مستمرة سواء اعتمدت على تخطيط مسبق او على التأثر بالظروف والعوامل المحيطة وهو من الظواهر الدائمة الحدوث.

## المحاضرة رقم 02: التغيير التنظيمي: مفهوم -اهمية - مقاومته

### - مفهوم التغيير التنظيمي:

هي عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الاهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب من العلوم السياسية.

- التغيير التنظيمي هو تعديلات في اهداف وسياسات الادارة او في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق هدفين هما :

1- ملائمة اوضاع التنظيم.

2- استحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية ووجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة اهدافها.

### -اهمية التغيير التنظيمي:

تبرز اهمية التغيير التنظيمي كاهم انواع التغيير في المنظمات الادارية لانه يعترف بمختلف جوانب المنظمة الادارية ( رسالتها - عملياتها - ومهامها - هيكلها - التنظيمية او من حيث سلوك الافراد العاملين واتجاهاتهم والاجراءات المنظمة ).

- فالتغيير ضروري لحركة المنظمات كما ان التغيير وسيلة للوصول لافضل النتائج.

### - مقاومة التغيير:

يشير هذا المصطلح الى رفض الموظفين العلني او السري للتغييرات التي تعلن عنها الادارة لاعتقادهم ان هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية او المصلحة العامة وقد يعبر الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي او جماعي سري او علني ومن خلال أنشطة باردة او عدوانية او خجولة.

- كذلك مقاومة التغيير هو " ردة فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب ان الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة النظر المنطقية فالتغيير يهدد انماط علاقات واساليب ومصالح قائمة"

- يعتبر مقاومة التغيير من اكثر اساليب التعبير عن فشل اغلب استراتيجيات تطوير المنظمات الادارية لذلك ظهرت اساليب لادارة ومواجهة مقاومة التغيير لدى الموظفين.

-انواع مقاومة التغيير:

### 1- مقاومة الافراد للتغيير:

ان نجاح المنظمة في احداث التغيير يتوقف على موقف افراد وجماعات التنظيم من التغيير والانسان بطبعه يميل الى رفض التغيير باعتبار ان التغيير يتطلب التغيير في نمط ادائه ليتفاعل مع الاهداف والاجراءات الجديدة وقد تصل مقاومة التغيير الى ذروتها عند ما يحس بان مصالحة معرضة للخطر.

### 2-المقاومة التنظيمية :

ويعني ان هناك حدود او قيود معينة تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير لذلك فان ادارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون التغيير حيث ان هناك ثلاث اسباب تؤدي الى التغيير هي:

1-المقاومة الشديدة من جانب المديرين الذين يعرفون الاحتياجات التنظيمية المطلوبة ويفضلون الاستقرار وعدم التجديد.

2-القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الادارة التجديد او الابتكار في اساليب وطرق الانتاج والعمل بسبب قلة الموارد.

3-الازدواج او التضارب التنظيمي في بعض المجالات اي ان اي التغيير يقوم على موافقة جميع اجزاء المنظمة .

### -اسباب مقاومة التغيير :

-الخوف من الجديد الغير معروف.

-القلق من فقدان الخبرات السابقة خاصة الموظفين القدامى.

-الخوف من فقدان الوظيفة او فقدان المصلحة او بعض الامتيازات.

-عدم وجود المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الذي سوف يحدث.

-التوقع بان التغيير قد يحتاج جهد فكري وبدني اكثر من الطرق القديمة.

## كيفية مقاومة التغيير:

هناك العديد من المنظمات الادارية التي تتسرع في التعامل مع الافراد الراضين للتغيير بشكل عنيف او تتجاهل سبب رفضهم والاستماع اليهم وهو ما يتسبب في استمرار المشكلة لذا ينبغي الاشارة الى النقاط التالية:

1- عقد الاجتماعات للموظفين المقاومين للتغيير والاستماع الى اسبابهم من وراء هذا الرفض نظرا لاحتمال وصول المعلومة الخطأ.

2- توضيح ماهية التغيير والهدف منه التطوير للمنظمة الادارية.

3- طرح التغييرات التي تنوي المؤسسة تطبيقها والاستماع الى ارائهم لانهم هم من سيتولون هذه المهام الجديدة.

4- التحفيز والترغيب في التغيير والتطوير وليس تخويفهم منه لان لديهم خوف من النظام الجديد.

5- شرح اسباب لجوء المؤسسة لهذا التغيير وفي ظل المنافسة بين المنظمات الادارية لابد من شرح اسباب التوجه نحو التغيير.

6- اعلام الموظفين بوجود امكانيات التغيير وان الوقت الحالي مناسب للتغيير.

وبعد اتباع هذه الخطوات لابد من التعامل بشكل جدي وحاسم مع من يرفضون التغيير ويفضلون بقاء الوضع القائم وهو ما يحطم المنظمة الادارية التي تحتاج دوما الى التجديد والحركية.

## مراحل التغيير التنظيمي:

يمر التغيير التنظيمي بثلاث مراحل هي :

### 1-مرحلة اذابة الجليد:

تمتاز هذه المرحلة بتفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة اثاره ذهن الافراد والجماعات من العاملين في المؤسسة و المديرين بضرورة الحاجة الى التغيير وهي محاولة لجذب انتباههم الى تلك المشاكل التي تعيقهم في عملهم واثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وابداعية لهذه المشاكل اذ لايمكن للمؤسسة ان تقوم بالتغيير مالم تهيء الافراد والمديرين اي التهيئة الادارية.

### 2- مرحلة التغيير:

وهنا يتم التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الانظمة واساليب العمل والاجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة خلال فترة معينة وهنا يتم تحديد الاشياء المطلوب تغييرها او تعلمها وهنا يرى البعض انها مرحلة التغيير وليست مرحلة تدخل وانما مرحلة تعلم اي يكتسب فيها كل من الافراد والجماعات العمل والمؤسسة وانماط جديدة من التصرف والسلوك لمواجهة مشاكلهم.

### 3-مرحلة التثبيت:

هذه المرحلة بصيانة وحماية التغيير المتوصل اليه والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي للحفاظ على عملية التغيير.

-ادارة التغيير التنظيمي: هي العملية التي تستخدم الموارد والادوات والاسراتيجيات لمساعدة الافراد على الاستعداد بشكل صحيح لفترة انتقالية في المنظمة الادارية .  
- ادارة التغيير: هي خطة وضعتها المنظمة لمساعدة موظفيها على احتضان التغيير الذي حدث واعتماده والاستفادة منه بشكل صحيح والذي يعود بالفائدة على جميع المعنيين وتشمل  
ادارة التغيير مايلي:

- وضع خطط الاتصال والتدريب المناسبة.
- ادارة المقاومة المحتملة للتغيير.
- توجيه الموظفين نحو انتقال ناجح في المنظمة.
- اهمية ادارة التغيير: تتمثل في مايلي:
  - زيادة انتاجية الموظفين.
  - تعزيز التواصل في جميع نواحي المنظمة .
  - تقليل عدم اليقين والتوتر بين الموظفين بشأن التغيير.
  - خفض التأثير على الارباح.
  - التخفيف من احتمالية تشتيت انتباه الموظفين عن عملهم.
  - زيادة الوضوح وتحسين دعم الموظفين
  - تعزيز الروح المعنوية للموظفين..
  - زيادة مشاركة الموظفين وزيادة الاحتفاظ بهم.
  - تحسين استخدام الموارد الموجودة.
  - تعزيز الابداع بين الادارة والموظفين.
  - تحسين عملية صنع القرار.

مبادئ ادارة التغيير: تتمثل في مايلي:

- 1-البدأ من الاعلى.
- 2-اشراك جميع المستويات التنظيمية.

- 3-معالجة الجانب الانساني للتغيير بشكل منتظم.
- 4-توضيح ضرورة التغيير.
- 5-تولي زمام الامور .
- 6-مراعاة ثقافة المنظمة.
- 7-بناء التحالفات.
- 8-اعطاء تعليمات واضحة.
- 9-التواصل بشفافية.
- 10-تقديم تدريب محدد.
- 11-ضمان المساءلة.
- 12-تقييم التقدم المحرز في التغيير.
- 13-استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- 14-حساب التغييرات الثانوية.
- 15-تجنب كل التبعات الغير متوقعة.
- 16-تحديد الاسلوب.
- 17-معالجة كلا الجانبين العقلاني والعاطفي.

- نماذج واساليب التغيير (كيفية التغيير):

هناك عدة أساليب وطرق لتحقيق عمليات التغيير ومن أهم النماذج التطبيقية في الميدان التي اعتمد عليها العديد من الخبراء مايلي:

1- نموذج كريت ليون "kurt lewin"

وهو أحسن نموذج يضمن الاستقرار للوضع الراهن وتجنب التدهور نحو الأسفل يعتمد على فكرة أن التغيير يمر بمراحل هي:  
أ-أذابة الجليد:

اي الغاء القيم والمهارات المعتمدة في الاداء سابقا وكذا التخلي عن الاساليب والسلوكيات والتوجه نحو البديل والعمل على تهيئة الارضية ومناخ الاستعداد لتبني اساليب جديدة للوضع الجديد وهنا يتم البحث عن الدافعية والاستعداد لتبني التغيير واتباع طرق جديدة وهنا لابد للقائد من كيفية لالغاء او اضعاف القيم والاتجاهات بطريقة عقلانية وواقعية وتحسيسهم بالحاجة الى التغيير.

ب-احداث التغيير المطلوب:

يتم هنا تحديد الخطة والتحليل المنطقي لكيفية اذابة الجليد والتهيء للجو الجديد وهنا يتم (التمكن – الاحاطة بالجوانب الخاصة بالمنظمة –تحديد المهام والواجبات الجديدة وعدم تغيير الامور بسرعة لانه يؤدي الى مقاومة التغيير.

ج-اعادة التجميد :

وهنا يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة الادارية وتثبيت للمرحلة أ وب السابقين وهنا يتم الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية –التكوين –الكفاءات –تحسين المهارات وهنا يتم تثبيت التغيير والاستقرار ومساعدة الافراد على التأقلم مع الوضع الجديد.

2- نظرية هوس « huse »

تمر حسبه ادارة التغيير بسبعة مراحل وهي كمايلي:

**1-الاستكشاف:** يتم التعاون بين مسؤولي المنظمة ومستشار ادارة التغيير وتحديد مجال التغيير.

**2- الدخول :** يتم الاتفاق بين مسؤولي المنظمة ومستشار ادارة التغيير حول النقاط التي سيحدث فيها التغيير.

**3-التشخيص:** يقوم مستشار التغيير بالدخول بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة وتحديد ستراتيجية التغيير.

**4-التخطيط:** يتم التخطيط لكيفية العمل والجدول الزمني لعملية التغيير.

**5-خطة العمل:** يقوم مسؤولو المنظمة بتطبيق التخطيط وفقا للخطة المتفق عليها .

**6-التثبيت والتقييم:** تثبيت التغيير وتقييمه وهنا تكون المهام روتينية .

**7-انهاء العمل :** هنا ينهي مستشار التغيير مهامه في تجسيد العملية.

**3- نموذج افينسفش وزملانه:**

يرى العالم انها عملية منظمة مترابطة فيما بينها وفق ترتيب عقلاني ومنطقي ولكل مرحلة لها مهام محددة هي:

**1-قوى التغيير:** (المسؤولين و الموظفين ).

**2-الاعتراف بالحاجة الى التغيير :** من خلال مؤشرات -تقارير -قوائم مالية -انخفاض الارباح او الاداء وكذا مناخ العمل غير الملائم لتبيان الحاجة الى ضرورة التغيير.

**3- تشخيص المشكلة:**

لابد من تحديد المشكلة من خلال :الاسباب -العواقب-النقائص التي حصلت بالمنظمة الادارية ولا بد من وضوح المشكلة .

**4-تطوير البدائل والاستراتيجيات:**

هناك ثلاث استراتيجيات في عملية التغيير هي:

**أ- تغيير البناء التنظيمي:** ويكون ذلك من خلال تكاثف الجهود من رفع الاداء -التحسين من مناخ العمل -علاقة السلطات ).

**ب- تغيير العاملين:** من خلال توجيه سلوكهم- الرفع من دافعية كل الاعمال للقيام بالتغيير.

ج-تغيير التقنيات: الاساليب المستخدمة.

5-تقرير المحددات: تحديد المتغيرات المتحكمة في عملية التغيير.

6-مقاومة التغيير: لابد من التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة ومعرفة المسببات وكيفيات وطرق العلاج.

7-تنفيذ التغيير ومتابعته: وهنا نعتد على التوقيت والنطاق المناسبين لعملية التغيير كما يمكن الاشارة الى وجود نظريات اخرى تتبنى استراتيجيات هامة لعملية التغيير.

يعد التنظيم من اهم اسس نجاح المنظمة الادارية اذ يمكن تعريفه على انه تحديد الانشطة الادارية لتحقيق الاهداف وتقسيمها حتى يسهل تنفيذها.

**التنظيم** : هو عملية ادارية تهتم بتجميع المهام والانشطة المراد القيام بها في وظائف واقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بينها (الاقسام والانشطة) لتحقيق الاهداف باقصى كفاءة.

-يعرفه المفكر "وارين بلنكت" و" ريموند التز" في كتابهما "مقدمة في الادارة": على انه "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات".  
عموما التنظيم هو هيكله النشاط الخاص بالجهاز الاداري سواء كان جهازا عاما او خاصا الى عدة قطاعات وادارات واقسام بهدف تسهيل النشاط وتيسيره وترتيبه لتحقيق اهداف الادارة .

كما يرتبط ايضا بتادية الواجبات وحماية الحقوق بما يتلائم مع القواعد الادارية الحديثة .  
-اهمية التنظيم: تتمثل في مايلي:

-الاهتمام بتقسيم العمل والمهام بين الافراد .  
-سهولة وانسيابية العمل جراء توضيح التنظيم للاجراءات الواجب اتباعها داخل كل قسم وكل مرحلة.

- يهيء التنظيم الكيفية التي يرسل بها وتستقبل القرارات الصادرة من مركز السلطة المختلفة.

-يهيئ سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف اجزاء الجوانب الادارية لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات.

-تهيئة الجو الملائم لتدريب الاعضاء وتنمية مهاراتهم وتزويدهم باحتياجاتهم لرفع مستوى الانتاجية.

-انواع التنظيم: تبرز اهم انواع التنظيم كمايلي:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي يهمن بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات كما ورد في الوثيقة القانونية الخاصة بالمؤسسة وبذلك يشمل: القواعد والترتيبات التي تطبقها الادارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين الموظفين.

والتنظيم الرسمي ثلاثة انواع هي:

**1-التنظيم الرأسي:** من اقدم اساليب التنظيم اذ استخدم في التنظيم العسكري وفي ترتيب درجات الكهنوتية ويسمى ايضا بالتنظيم المباشر او التنفيذي والسلطة تتحرك من اعلى الى اسفل بشكل مباشر ومتصل ويتصف بالوضوح في العلاقات الادارية ووحدة القيادة في اتخاذ القرارات وهو ما يناسب المنظمات الصغيرة كما يقوم هذا النوع على تقسيم العمل والتخصص.

**2-التنظيم الوظيفي:**

يقوم على التخصص في النشاط والوظائف داخل المؤسسة وكل وحدة لها نشاط وظيفي محدد ويعتمد على الخبرة والمختصين والحصول على المعلومات من مصادرها كما يساعد على التنمية .

يمتاز هذا النوع من التنظيم بعدم وضوح السلطات بين الوحدات والمسؤولية نتيجة تداخل المسؤوليات والصلاحيات.

-التنظيم الراسي الوظيفي ويسمى ايضا بالتنظيم الراسي الاستشاري وهو تنظيم يجمع بين التنظيمين السابقين ويجمع هذا التنظيم بين السلطة الرسمية والسلطة التي تدير العمل والسلطة الاستشارية التي تقدم الراي بغير الزام.

**ثانياً: التنظيم غير الرسمي:**

يجمع هذا التنظيم كافة التنظيمات غير الرسمية وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً وقد بدأت المنظمات الادارية الاهتمام بهذا النوع من التنظيم نظراً لارتباطه باداء العاملين وقد ينشأ هذا التنظيم بين اعضاء مهنة واحدة وقد

تكون علاقة العمل هي الرابط بينهم ويقدم هذا التنظيم خدمات للجماعة ويحاول الحفاظ على استمرارها.

كما يعتمد ايضا على الاشاعات مما يشكل خطرا على التنظيم الرسمي مما يتطلب ضرورة معرفة التنظيم غير الرسمي للتمكن من تسييره ويعمل هذا التنظيم على اشباع حاجات العمال والاتصال بينهم من خلال القنوات غير الرسمية كما يقضي على نقاط الضعف في التنظيم غير الرسمي وخلق الانسجام بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

هناك نوعين من مدارس التنظيم هما :

-المدرسة الكلاسيكية

-المدرسة الحديثة والمعاصرة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: وتشمل المدارس التالية في التنظيم الإداري كمايلي:

- مدرسة الإدارة العلمية (تايلور)

- مدرسة التقسيمات الإدارية (فايول)

- مدرسة البيروقراطية ( ماكس فيبر)

1- مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور:

وهي النظرية التي ساهمت في نشأة الاتجاه النظري في دراسة التنظيم وتعرف بحركة الإدارة العلمية وكذا باسم "الحركة والزمن" كمبدأ تقوم عليه وقد ظهرت في الوم.أ (1915-1920) كما جاءت في مرحلة تزايدت فيها التنظيمات الصناعية وكذا قلة الخبرة المهنية الصناعية والمنافسة الاقتصادية بين المنظمات الإدارية الصناعية تقوم على المبادئ اللاحقة من اجل التنظيم العلمي للعمل كمايلي:

1-التوصيف الدقيق للحركة وحذف الحركات غير اللازمة .

2-التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة.

3-وجود الحوافز المادية للانتاج ضرورية (الاجر مقابل كمية العمل).

4-انخفاض الكفاءة الانتاجية يؤدي الى خسائر فادحة في المنظمة.

5-فصل مهام التخطيط (تتولاه الادارة) عن مهام التنفيذ (يتولاها العمال).

6-الكفاءة الانتاجية تكون بالإدارة الرشيدة.

7-تحقيق التعاون بين الادارة والعمال لانجاز الاعمال المطلوبة.

8-استبدال الطرق التقليدية لاداء الاعمال بالطرق العلمية القائمة على البحث والتحليل

(الاختيار العلمي للعمال -تدريبهم وفق الاسلوب العلمي.

## 2- نظرية مدرسة التقسيمات الادارية "هنري فايول":

تقوم على توجيه العمل الاداري بالمنظمة الادارية وهي مكملة لنظرية تايلور وقد اخترع

فايول 14 مبدأ للإدارة هي كمايلي:

- 1- تقسيم العمل.
- 2- السلطة (حق المدير في اصدار الاوامر )
- 3- الانضباط : (احترام القواعد)
- 4- وحدة الرئاسة :تلقى الرئاسة للاوامر والقواعد والتعليمات .
- 5- وحدة التوجيه: وجود مدير يوجه مجهودات العاملين لتفادي ازدواجية السياسات.
- 6- الاولوية لمصلحة المنظمة: تفادي المصلحة الخاصة اي المصلحة العامة.
- 7- المركزية زيادة دور العاملين في اتخاذ القرارات المركزية وعكسه اللامركزية.
- 8- تدرج السلطة: المناصب من الاعلى الى الاسفل.
- 9- الترتيب: الرجل المناسب في المكان المناسب و(الافراد –مواد العمل ) يجب ان يوجدوا في الزمان والمكان المناسبين.
- 10- الاستقرار: ارتفاع معدل دورات العمل يؤثر على كفاءة المنظمة .
- 11- المبادأة: تزويد الرؤساء بالحرية وضع وتنفيذ الخطط .
- 12- التعاون: روح التعاون بالمنظمة.
- 13- العدالة: وتكون في العدالة في المعاملة بين الموظفين لتحقيق الولاء.
- 14- النظام :حيث هناك نوعين من النظام:
  - نظام مادي: الآلات –والمعدات –في مكانها المناسب.
  - نظام اجتماعي: تنسيق الجهود في التنظيم وتحقيق الانسجام.

## 3- نظرية ماسلو maslow(العلاقات الانسانية)

قسم في نظريته حاجات الانسان الى: -حاجات فزيولوجية –حاجات الامن والسلامة-

الحاجات الاجتماعية –حاجات التقدير والاحترام –حاجات ارضاء الذات.

تهدف الى رفع وتحسين الاداء والكفاءة الانتاجية عن طريق الحوافز واصبحت تستخدم الى يومنا هذا فاشباع الحاجات عملية متسلسلة تتماشى والحوافز.

ثانيا: النظريات المعاصرة:

وتتمثل في : نظرية الادارة الموقفية -نظرية الادارة بالاهداف -نظرية القيادة الادارية - نظرية الجودة الشاملة -نظرية ادارة الوقت -نظرية الادارة الاستراتيجية -نظرية اتخاذ القرار-نظرية ادارة التغيير -نظرية الادارة التشاركية.

**1-الادارة الموقفية:**

ظهرت في مرحلة السبعينات ساهم في ظهورها مخاطر وتهديدات فرضت معالجتها تقوم على فكرة نجاح القائد الاداري متوقف على عوامل خارجية كاختبار لصفاته الشخصية.

**تقوم الادارة الموقفية على العناصر التالية :**

-التخطيط للتفاعل مع الموقف.

-التوجيه للتفاعل مع الموقف.

-التنسيق للتفاعل مع الموقف.

-التحفيز للتفاعل مع الموقف.

-المتابعة للتفاعل مع الموقف.

وهنا لابد من تسيير الموقف والقائد وليد الموقف وعلى القائد تكيف سلوكه ليتلائم مع المواقف المختلفة. وعلى القائد ان يحقق اهداف الادارة في ظل الظروف المحيطة في بيئة العمل (يستعمل الحافز المادي -والمعنوي -الدافعية -أو جميع الوسائل .... الخ).

**تقوم على:**

1-لا وجود للمبادئ الكلاسيكية

2- طبيعة الموقف وظروفه.

3- الوقت والزمن.

4-التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.

**2-نظرية الادارة بالاهداف: (ادوين لوك)**

تنطلق من فكرة ان هناك علاقة بين الاهداف والاداء وكيف ان معرفة الموظف لأهداف المنظمة الادارية يزيد من الدافعية نحو الاداء والاهداف هي التي تنشط سلوك الموظف.

الإدارة بالأهداف هي أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة حيث يتم قياس الأهداف العامة للمنظمة بالنتائج الفعلية المحققة والمتوقعة التحقيق ودرجة الانحراف لمعالجتها.

### 3- نظرية القيادة :

ترتبط القيادة بالتأثير على الآخرين من خلال القوة الشرعية الرسمية التي يستمدتها من أوضاعه الرسمية أو من خلال قبول المرؤوسين والقيادة لها خصائص ومهارات يمتاز بها القائد (حسن المظهر – القدرة على اتخاذ القرار – حسن المعاملة – القدرة على التنسيق – التوفيق بين الأهداف ..... الخ.

القيادة هي تأثير المدير على سلوك التابعين له في موقف معين وللقيادة اسس هي :

- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

- تنظيم وتوجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

- عملية التفاعل والتأثير بين القائد والمرؤوسين.

- السلطة والنفوذ والتأثير.

### 4- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت هذه النظرية بعد الحرب العالمية الثانية وبالضبط في السبعينات وترتبط بجودة الخدمات – جودة الاتصال – جودة المعلومات – جودة الأفراد – جودة الإجراءات – جودة الإشراف والإدارة – جودة المنظمة ككل.

الجودة: هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى.

تشمل الجودة أحداث الجودة والتطوير في ثلاث مكونات أساسية هي:

1- جودة التكنولوجيا المادية (الآلات والإساليب الفنية).

2- جودة التكنولوجيا البشرية (الارتقاء بالعنصر البشري).

3- جودة البيئة (صحة النظم الفرعية للنظام الرئيسي).

