

This file has been cleaned of potential threats.

To view the reconstructed contents, please SCROLL DOWN to next page.

# ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

صدق الله العظيم

(سورة طه الآية ١١٤)

## إهداء

إلى كل طالب وطالبة  
إلى كل مهتم بعلم الإدارة بصفة عامة وإدارة المنزل بصفة خاصة  
إلى كل من علمني حرفاً طوال مراحل حياتي  
إلى كل ربة أسرة تبحث عن طريقة علمية لتحقيق أهدافها

أهدي هذا العمل  
د/ زينب صلاح محمود يوسف

## رسالة ورؤية قسم الاقتصاد المنزلي لمرحلة البكالوريوس

### رسالة القسم لمرحلة البكالوريوس :

إعداد معلم وأخصائي في مختلف مجالات الاقتصاد المنزلي " التغذية وعلوم الأَطعمة - الملابس والنسيج - إدارة المنزل والمؤسسات " مؤهل للمنافسة في سوق العمل ومواكب للتطور التكنولوجي وتشجيع البحث العلمي واستخدام الامكانيات المادية والبشرية لتلبية احتياجات المجتمع وتنمية البيئة .

### رؤية القسم لمرحلة البكالوريوس :

يسعى القسم إلى أن يكون الأكثر تميزاً بين أقسام الاقتصاد المنزلي على المستوى المحلي والقومي في إعداد معلم وأخصائي الاقتصاد المنزلي وأن يحقق الريادة على المستوى المحلي والقومي في التعليم والبحث العلمي وخدمة وتنمية المجتمع .

## توصيف مقرر دراسي

(إدارة أعمال منزل - الفرقة الأولى - الفصل الثاني - اقتصاد منزلي)

## ١- بيانات المقرر

الفرقة/المستوى: الأولى	أسم المقرر: إدارة أعمال منزل	الرمز الكودي:
تطبيقي (٢) ساعة	نظري (٢) ساعة	عدد الوحدات ١٤
		التخصص: اقتصاد منزلي

٢- أهداف المقرر	<p>- المعرفية بأسس ومبادئ الإدارة العلمية، ونشأتها ومراحل تطورها ومدارسها ومجالاتها، وأهميتها على مستوى الفرد والمجتمع.</p> <p>- القدرة على استخدام مراحل العملية الإدارية، والعناصر المصاحبة لها، في تحقيق الأهداف والأحتياجات على مستوى الفرد والأسرة باستخدام الموارد المتاحة.</p> <p>- المعرفية بمفهوم إدارة المخلفات المنزلية وسبل التطبيق .</p>
٣- المستهدف من تدريس المقرر :	<p>بنهاية تدريس هذا المقرر يكون الطالب قادراً على أن:</p>
٤- المعلومات والمفاهيم	<p>أ-١- يوضح نشأة الإدارة كعلم وكفكر وكمارسة.</p> <p>أ-٢- يذكر أهمية الإدارة وأهدافها، وأهم مجالاتها والعلوم المرتبطة</p> <p>أ-٣- يشرح تطور مدارس الفكر الإداري المختلفة وأهم مبادئها، والانتقادات الموجهة لكل منها.</p> <p>أ-٤- يعرف ماهية الإدارة المنزلية ونشأتها وأهم المفاهيم الخاطئة عنها، وعلاقتها بالقيم والمستويات.</p> <p>أ-٥- يعدد المراحل العلمية للإدارة المنزلية والعناصر المصاحبة لها.</p> <p>أ-٦- يوضح دور التطور الاجتماعي في تطور الإدارة المنزلية على المستوى المحلي والعالمي.</p> <p>أ-٧- يكتب قائمة بالأسس العلمية لمراحل اتخاذ القرار.</p> <p>أ-٨- يشرح الأسس العلمية لتبسيط الأعمال المنزلية.</p> <p>أ-٩- يعرف ماهية الموارد وأنواعها وخصائصها، والعوامل المؤثرة على إدارتها داخل الأسرة</p> <p>أ-٩- يعدد أنواع المخلفات المنزلية.</p> <p>أ-١٠- يشرح دور إدارة المخلفات في مواجهة مشكلة تراكمها.</p> <p>أ-١١- يسمي المصطلحات العلمية للإدارة المنزلية باللغة الإنجليزية.</p>

<p>ب-١- يفرق بين مدارس الفكر الإداري المختلفة، وأهم مبادئها.  ب-٢- يميز الفرق بين مراحل العملية الإدارية والجوانب المصاحبة لها.  ب-٣- يفسر دور الإدارة العلمية في تحقيق الأهداف وإشباع الرغبات والحاجات الأسرية في حدود الإمكانيات المتاحة.  ب-٤- يميز بين القيم والمستويات ودورهم في الإدارة المنزلية.  ب-٥- يحلل المكونات الأساسية في المجهود المبذول عند القيام بأى عمل.  ب-٦- يربط بين الأبعاد المكونة للعمل ودورها في تحديد ما يستهلكه العمل المنزلي من وقت وجهد.  ب-٧- يحدد بعض المشكلات الأسرية ويحدد الحلول المناسبة لها بناءً على الأسس العلمية لاتخاذ القرار.  ب-٨- يفسر أهمية إدارة مخلفات البيئة المنزلية.</p>	<p>ب- المهارات الذهنية</p>
<p>ج-١- ينفذ بعض العمليات الإدارية بالتطبيق على الحياة الأسرية وفقاً للأسس العلمية مستخدماً الموارد المتاحة للأسرة.  ج-٢- يستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات لمواجهة بعض المشكلات الحياتية.  ج-٣- يختار الحل الأمثل لمواجهة المشكلات الأسرية بعد دراسة كافة المميزات والعيوب المطروحة للمواجهة.  ج-٤- يطبق الأسس العلمية لتبسيط الأعمال المنزلية عند القيام بالأنشطة الأسرية لتوفير الوقت والجهد.  ج-٥- يستخدم مخلفات البيئة المنزلية في إنتاج مبتكرات فنية.</p>	<p>ج- المهارات العملية والحرفية</p>

<p>د - ١- يتواصل مع الآخرين لوضع الحلول للمشكلات والمواقف الحياتية المختلفة بناء على الأسس العلمية للعملية الإدارية.</p> <p>د-٢- يشارك في اتخاذ قرارات جماعية على المستوى الأسري وعلى مستوى العمل.</p> <p>د-٣- يعمل ضمن فريق في مواجهة مشكلات المهنة مستخدماً قدراته الإدارية. وموارده البشرية.</p> <p>د - ٤- يظهر مهارات القيادة في نشر الوعي بأهمية الإدارة العلمية وتبسيط خطوات العمل في تحقيق الأهداف والاحتياجات الأسرية.</p> <p>د - ٥- يظهر مهارات التعلم الذاتي في تحديد أهم المعوقات التي تواجه تقدم الإدارة المنزلية.</p> <p>د-٦- يستخدم شبكة المعلومات للتعرف على مدي تطور مراحل الإدارة المنزلية كميدان من ميادين الدراسة.</p> <p>د-٧- يظهر مهارات التعلم الذاتي في إنتاج مبادرات فنية باستخدام مخلفات البيئة المنزلية.</p>	<p>د - المهارات العامة</p>
--	----------------------------

٤ - محتوى المقرر	
الأسبوع الأول	١- نشأة الإدارة ومجالاتها والعلوم المرتبطة بها، وأهدافها وأهميتها.
الأسبوع الثاني	٢- تطور مدارس الفكر الإداري وأهم مبادئها والانتقادات الموجهة لها .
الأسبوع الثالث	٣- تطور إدارة المنزل كميدان للدراسة.
الأسبوع الرابع	٤- مراحل تطور مناهج إدارة المنزل وحركة تبسيط العمل وتأثيرها على إدارة المنزل.
الأسبوع الخامس	٥- المفاهيم الخاطئة عن الإدارة المنزلية والمفاهيم الصحيحة ومعوقات تقدمها وسبل مواجهة هذه المعوقات.
الأسبوع السادس	٦- مقدمة في الموارد الأسرية (تعريفها - أنواعها - خصائصها - العوامل المؤثرة على إدارتها داخل الأسرة).
الأسبوع السابع	٧- القيم والمستويات وعلاقتها بإدارة المنزل.
الأسبوع الثامن	٨- العناصر المصاحبة للعملية الإدارية (اتخاذ القرارات تعريفها- أنواعها- أساليب اتخاذ القرار - العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار- الحالات المؤثرة على اتخاذ القرار- أسباب تعقد عملية اتخاذ القرار- العقبات التي تعترض متخذ القرار- فاعلية القرارات الأسرية).
الأسبوع التاسع	٩- تابع العناصر المصاحبة للعملية الإدارية ( التنظيم أهميته- مستويات التنظيم داخل الأسرة- عناصر التنظيم- مقومات التنظيم الفعال- العوامل التي تساعد على تنظيم الأعمال المنزلية).
الأسبوع العاشر	١٠- مراحل العملية الإدارية (التخطيط).
الأسبوع الحادي عشر	١١- تابع مراحل العملية الإدارية (التنفيذ، التقييم) .
الأسبوع الثاني عشر	١٢- تبسيط الأعمال المنزلية.
الأسبوع الثالث عشر	١٣- إدارة مخلفات البيئة المنزلية.
الأسبوع الرابع عشر	١٤- مصطلحات الإدارة المنزلية باللغة الإنجليزية.
	تطبيقي: حل المذكرة التطبيقي بالمصاحبة للجانب النظري كل أسبوع، بالإضافة إلى عمل مطويات على مدار الفصل الدراسي للتنوعية بإدارة المنزل. أو تنفيذ مشروع باستخدام المخلفات المنزلية. أو عمل إنفوجرافك للإدارة العلمية بالتبادل كل عام .



<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاضرات.</li> <li>- واجبات منزلية.</li> <li>- عملي (تطبيقات عملية).</li> <li>- جلسات مناقشة وعصف ذهني.</li> <li>- التعلم الذاتي.</li> <li>- التعلم بالأقران.</li> </ul>	<p>٥- أساليب التعليم والتعلم</p>
<p>لا ينطبق</p>	<p>٦- أساليب التعليم والتعلم للطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتحان آخر الفصل: لقياس مهارات التذكر والإبداع.</li> <li>- امتحان التطبيقي: لقياس مهارات الممارسة والتطبيق والمهارات الفنية والحرفية.</li> <li>- أعمال الفصل: ويتم تقسيمها إلى :</li> <li>- امتحان تحريري أعمال الفصل: لقياس المقدرة على التركيز وفهم الجوانب والخلفيات العلمية.</li> <li>- قياس مدى انتظام الطلاب في حضور المحاضرات والسكاشن والمشاركة الفعالة والسلوك وقياس مهارات تطبيق الأسس العلمية للإدارة المنزلية واتخاذ القرارات في حل المشكلات بالمذكرة التطبيقي، وقياس القدرة على العمل في جماعة والتعلم الذاتي والتعلم بالأقران.</li> </ul>	<p>٧- تقويم الطلاب: أ- الأساليب المستخدمة:</p>

<p>التقييم ١ امتحان آخر الفصل: الأسبوع الخامس عشر  التقييم ٢ امتحان التطبيقي: الأسبوع الثالث عشر  التقييم ٣ أعمال الفصل :  - امتحان تحريري أعمال الفصل: الأسبوع السادس  - قياس مدى انتظام الطلاب في حضور المحاضرات والسكاشن والمشاركة الفعالة والسلوك وقياس مهارات تطبيق الأسس العلمية للإدارة المنزلية واتخاذ القرارات في حل المشكلات بالمذكرة التطبيقي، وقياس القدرة على العمل في جماعة والتعلم الذاتي والتعلم التعاوني. بمتابعة الطلاب في السكاشن والمحاضرات ومدى ما تم إنجازه بصورة دورية كل أسبوع، وفي نهاية الأسبوع الرابع عشر لتقييم المذكرة التطبيقي ككل والمشروعات النهائية.</p>	<p>ب- التوقيت:</p>
<p>٦٠ درجة ٦٠%  ٢٠ درجة ٢٠%  ٢٠ درجة ٢٠%</p>	<p>ج- توزيع الدرجات:  امتحان آخر الفصل  امتحان التطبيقي  أعمال الفصل</p>
<p>كتاب الإدارة المنزلية بين النظرية والتطبيق، د/ زينب صلاح محمود يوسف، كلية التربية النوعية ، جامعة المنوفية</p>	<p>٨- قائمة الكتب الدراسية  والمراجع:-  أ- مذكرات</p>
<p>-</p>	<p>ب- كتب ملزمة</p>

<p>- كوثر كوجك (١٩٩٦) : الأدوات والأجهزة المنزلية ، عالم الكتب ، القاهرة.</p> <p>- على محمد منصور (١٩٩٩) : مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، دار المعارف، القاهرة.</p> <p>- ربيع محمود نوفل (٢٠٠٦) : الإدارة المنزلية الحديثة ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.</p> <p>- رشا سعود زاكور (٢٠٠٥) : الممارسات الإدارية لدى المرأة السعودية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان.</p> <p>- إيهاب زريق (٢٠٠١) : الإدارة الأصول والنظريات، دار الكتب العلمية، القاهرة.</p> <p>- كمال حمدي أبو الخير (١٩٩٧) : المتغيرات العالمية والمبادئ الإدارية، مكتبة عين شمس.</p> <p>- محمد قاسم القربوني ومهدي حسن زويلف (١٩٩٣) : المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، الأردن.</p> <p>- نعمة مصطفى رقبان (٢٠١٢) : دليلك إلى الإدارة العلمية للشؤون المنزلية، ط٢، دار السماحة للطبع والنشر الدولي، الإسكندرية.</p> <p>Antter and plunket (1994): Introduction to Management (5<sup>th</sup> ed) wads worth publish, co. U.S.A.</p> <p>Bedeian, Arthur G (1986): Management , New York , Holt, Rinehart and Winston</p> <p>Deacon, R. &amp; Firebaugh, F (1988): Family resource management principles and applications (2<sup>nd</sup> .Ed). Bosto Allyn &amp; Bacon</p>	<p>ج- كتب مقترحة</p>
<p>-</p>	<p>د - دوريات علمية أو نشرات ... إلخ</p>

أستاذ المادة: أ.م.د/ زينب صلاح محمود يوسف  
رئيس مجلس القسم العلمي : أ.د/ سعيد مناع

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٥	مقدمة.....
٢١	<u>الفصل الأول: مقدمة في الإدارة العلمية</u>
٢٢	تعريف الإدارة.....
٢٥	الخصائص العامة للإدارة.....
٢٥	نشأة الإدارة.....
٢٧	مجالات الإدارة.....
٢٩	هل الإدارة علم أم فن.....
٣٤	أهمية الإدارة.....
٣٥	علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.....
٤٠	أهداف الإدارة.....
٤٢	تطور علم الإدارة.....
٤٢	أولاً: المدرسة التقليدية.....
٤٣	١- نظرية الإدارة العلمية.....
٤٨	٢- نظرية البيروقراطية.....
٥٢	٣- نظرية الإدارة العامة.....
٥٧	ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية.....
٥٩	١- نظرية الفلسفة الإدارية.....
٦٠	٢- نظرية سلم الحاجات لماسلو.....
٦٦	ثالثاً: المدرسة السلوكية.....
٦٧	رابعاً: المدارس الإدارية الحديثة (المعاصرة).....

٧١	..... خصائص الإدارة المعاصرة.
٧٢	..... الإدارة عند المسلمين.
٧٤	..... بيئة الإدارة.
٨٨	..... أسئلة على الفصل الأول.
٧١	<u>الفصل الثاني: الإدارة العلمية للمنزل</u>
٧٢	..... مفهوم إدارة المنزل.
٩٣	..... نشأة إدارة المنزل كميدان للدراسة.
٩٦	..... تطور إدارة المنزل كميدان للدراسة.
٩٧	..... مراحل تطور مناهج إدارة المنزل.
١٠٠	..... تعريف الإدارة المنزلية.
١٠١	..... إدارة المنزل ركيزة أساسية لعلم الاقتصاد المنزلي.
١٠٢	..... أهداف دراسة الإدارة المنزلية.
١٠٣	..... العملية الإدارية.
١٠٦	..... المفاهيم الخاطئة عن الإدارة المنزلية.
١٠٩	..... معوقات تقدم الإدارة المنزلية وسبل مواجهتها.
١١٣	..... إدارة المنزل والتطور الاجتماعي.
١١٦	..... هل تتغير إدارة المنزل بتغير المجتمع.
١١٦	..... الموارد الأسرية.
١١٧	..... الأهمية العملية لإدارة موارد الأسرة.
١١٩	..... تصنف موارد الأسرة.
١٢٠	..... الموارد البشرية.
١٢٦	..... الموارد غير البشرية.

١٣٤	..... مورد الوقت.
١٣٥	..... خصائص الموارد الأسرية.
١٣٨	..... العوامل التي تساعد على حسن استخدام الموارد الأسرية.
١٤٠	..... العوامل المؤثرة على استخدام موارد الأسرة.
١٤٨	..... القيم والمستويات في الإدارة المنزلية.
١٥٥	..... أسئلة على الفصل الثاني.
١٥٨	<u>الفصل الثالث: العلمية الإدارية بالتطبيق على إدارة المنزل</u>
	<u>(العناصر والمراحل)</u>
١٥٩	أولاً: العناصر المصاحبة للعملية الإدارية.
١٥٩	١: اتخاذ القرارات .....
١٥٩	تعريف اتخاذ القرارات .....
١٦١	اتخاذ القرارات قلب الإدارة وأساسها .....
١٦٢	أنواع القرارات .....
١٦٥	أساليب اتخاذ القرارات .....
١٦٦	أولاً- أساليب علمية .....
١٧٢	ثانياً- أساليب غير علمية .....
١٧٤	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات .....
١٧٦	الحالات المؤثرة على اتخاذ القرارات .....
١٧٦١	أسباب تعقد عملية إتخاذ القرار .....
٧٧	العقبات التي تعترض متخذ القرار .....
١٧٨	فاعلية اتخاذ القرارات الأسرية .....
١٧٩	٢: التنظيم .....
١٧٩	أهمية التنظيم في إدارة المنزل .....
١٨١	مستويات التنظيم .....
١٨٢	عناصر التنظيم .....

١٨٢	..... مقومات التنظيم الفعال (خصائص التنظيم الفعال).
١٨٤	..... العوامل التي تساعد على تنظيم الأعمال المنزلية.
١٨٥	..... مراحل العملية الإدارية.
١٨٦	..... أولاً: التخطيط.
١٨٦	..... تعريف التخطيط.
١٨٧	..... أهمية التخطيط.
١٨٧	..... عناصر التخطيط.
١٨٨	..... خطوات التخطيط.
١٨٨	..... تحديد الأهداف.
١٨٩	..... أهمية تحديد الأهداف.
١٨٩	..... عوامل اختيار الأهداف الأسرية.
١٩٠	..... أنواع الأهداف.
١٩١	..... تغيير الأهداف.
١٩٢	..... الشروط الواجب توافرها في الأهداف الأسرية الفعالة.
١٩٤	..... أنواع الخطط الأسرية.
١٩٩	..... المهارات اللازمة للتخطيط.
٢٠٠	..... الشروط الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط.
٢٠١	..... طرق تنمية القدرة على التخطيط السليم.
٢٠٢	..... ثانياً: - التنفيذ.
٢٠٣	..... جوانب التنفيذ.
٢٠٧	..... عوامل تساعد على نجاح وفعالية التنفيذ.
٢٠٩	..... ثالثاً: - التقييم.
٢٠٩	..... الفرق بين التقييم النهائي والمراجعة المستمرة أثناء التنفيذ.
٢١٠	..... عناصر التقييم.
٢١١	..... أهمية التقييم في إدارة المنزل.
٢١٢	..... طرق التقييم.
٢١٢	..... أولاً: تقييم عام أو غير مفصل (تقييم ذاتي).

٢١٣	..... ثانيا: تقييم تحليلي أو مفصل.
٢١٤	..... الممارسات الخاطئة في التقييم.
٢١٥	..... معايير التقييم.
٢١٧	..... أسئلة على الفصل الثالث.
٢٢١	<u>الفصل الرابع: تبسيط الأعمال المنزلية</u>
٢٢٣	..... أهداف تبسيط الأعمال في الصناعة وإدارة المنزل.
٢٢٣	..... أبعاد العمل
٢٢٤	البعد الأول: القائم بالعمل
٢٢٤	..... ١- المكون الوجداني.
٢٢٥	..... ٢- المكون الإدراكي.
٢٢٩	..... ٣- المكون الزمني.
٢٣٠	..... ٤- المكون البدني.
٢٣١	..... تطبيقات عملية على أوضاع الجسم خلال العمل (ميكانيكة الجسم)....
٢٣٥	..... البعد الثاني: طبيعة ونوع العمل.
٢٣٥	..... طرق دراسة وتحليل الأعمال المنزلية.
٢٣٧	..... البعد الثالث: مكان العمل.
٢٣٧	..... مكونات مكان العمل الرئيسية.
٢٣٨	..... مميزات طريقة مراكز العمل في المطبخ.
٢٣٨	..... الأسس العامة التي تراعى في تخزين الخامات والأدوات في المطبخ....
٢٤٠	..... إرشادات عملية تساعد على تصميم وتنظيم أماكن التخزين.....
٢٤٠	..... ترتيب مكان العمل في المطبخ.
٢٤٣	..... تصميمات المطابخ المختلفة.
٢٤٣	..... ١- مطبخ ذو حائط واحد.
٢٤٥	..... ٢- مطبخ ذو حائطين متوازيين.
٢٤٦	..... ٣- مطبخ على شكل حرف L.
٢٤٨	..... ٤- مطبخ على شكل حرف U.
٢٥٠	..... ٥- المطبخ على شكل جزيرة.



٢٥٤	..... أسئلة على الفصل الرابع
٢٥٦	<u>الفصل الخامس: إدارة المخلفات المنزلية</u>
٢٥٧	..... - تعريف المخلفات المنزلية
٢٥٨	..... - أنواع المخلفات المنزلية
٢٥٩	..... - أسباب تراكم المخلفات المنزلية والمشاكل الناجمة عنها
٢٥٩	..... - المشكلات الناتجة عن المخلفات المنزلية
٢٦١	..... - إدارة المخلفات المنزلية
٢٦٣	..... فوائد إعادة تدوير المخلفات
٢٦٣	..... - القواعد الذهبية الأربع للتعامل مع المخلفات المنزلية
٢٦٥	..... - إعادة تدوير المخلفات المنزلية
٢٦٨	..... مقترحات للاستفادة من المخلفات المنزلية
٢٧٠	..... أسئلة على الفصل الخامس
٢٧١	<u>الفصل السادس: مصطلحات إدارة المنزل</u>
٢٧٩	..... أسئلة على الفصل السادس
٢٧٩	..... قائمة المراجع

## مقدمة

تدخل الإدارة في جميع أنواع الأنشطة الإنسانية، فهي بمثابة القوة الدافعة لأي نشاط إنساني، إذ أنها تؤثر في ممارسات الأفراد في كل المجالات وكافة الميادين، فهي لازمة وحتمية لكل مجهود إنساني سواء بذله فرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف من الأهداف، كما تلعب دوراً حاسماً في التقدم الاجتماعي والاقتصادي، وتساعد علي الوصول لمعظم احتياجات العصر وتحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال الاستخدام الفعال للموارد، والتأثير علي الجانب الفكري لهم وتغلغلها في جميع أوجه نشاطهم الإنساني وتحقيق أهدافهم.

فالإدارة العلمية الواعية لأي مؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة إنما هي عامل هام وأساسي في نجاح تلك المؤسسة وفي تحقيقها لأهدافها المنشودة. ولما كانت الأسرة هي المؤسسة التي يبنى عليها كيان المجتمع، فلا بد إذاً من الاهتمام بدراسة كيفية إدارة شؤون تلك المؤسسة بأسلوب علمي يمكنها من حسن استغلال ما يتوافر لديها من موارد لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وغايات وطموحات.

ولما كان الفرد في سعيه لتحقيق أهدافه وطموحاته يحتاج إلى إدارة حكيمة لكل موارده البشرية والمادية وحسن استغلالها، خاصة ونحن نعيش في عصر يتسم بالتغير والتطور، عصر التقدم العلمي والتقني، فلا يمكن مواجهة هذا التغير وما ينجم عنه من مشكلات وتحقيق النجاح والطموحات المختلفة دون تخطيط سليم وإعداد متكامل للموارد واختيار أفضل السبل لاستخدامها.

ومع معاناة جميع الأسر علي اختلاف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية من الندرة النسبية ومحدودية الموارد في مواجهة احتياجاتها المتنوعة والمتعددة فيما يعرف بالمشكلة الاقتصادية، نشأة الحاجة الملحة إلى إدارة المنزل كوسيلة لمواجهة هذه

المشكلة والتغلب على هذه المعادلة الصعبة لتحقيق أقصى قدر من الإشباع للحاجات المتعددة للأسرة باستخدام المتاح من الموارد والإمكانات.

فإدارة المنزل بذلك هي الوسيلة التي تساعد الفرد على تكييف وملاءمة احتياجاته ومتطلباته مع الموارد المتوفرة والمتاحة.

حيث أن إدارة المنزل هي إحدى مجالات علم الاقتصاد المنزلي، بل هي أساس بيان هذا العلم. فعلم الاقتصاد المنزلي من العلوم التي تهتم بالدرجة الأولى بالحياة الأسرية ومساعدة أفراد الأسرة على تحسين مستوى معيشتهم في جميع مجالات الحياة، وذلك بحسن إدارة متطلبات الحياة اليومية سواء من الغذاء أو الملابس أو المسكن أو في العلاقات الأسرية بين الأفراد. لذلك تعتبر إدارة المنزل هي العمود الفقري لعلم الاقتصاد المنزلي.

كما أن إدارة المنزل تعكس التغيرات المستمرة التي تحدث في المجتمع، حيث أدت الاتجاهات الحديثة تجاه بعض الشؤون الأسرية إلى زيادة المشكلات الإدارية المتعلقة باستعمال الأسرة لمواردها المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب الاستعانة بأساليب جديدة لمواجهة هذه المشكلات، وهذا يتطلب منا محاولة تكوين اتجاهات سليمة، ووضع تنظيم سليم ومتناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والقيم والدوافع بالنسبة لكافة أنشطة الحياة اليومية، حتى نستطيع أن نرتقي بمستوى حاجتنا بالمواكبة لتطورات العصر، وحتى نستطيع أن نتعلم أنماطاً من السلوك نستعين بها في حل المشكلات التي تواجهنا. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال أسلوب إداري حكيم.

وبذلك يأتي هذا الكتاب موجهاً إلى كل طالب وقارئ مهتم بعلم الإدارة، ليوضح مفهوم إدارة المنزل بين نظريات الإدارة العلمية وتطبيقات الشؤون الأسرية، حيث إدارة المنزل كنموذج لتطبيق الفكر الإداري على إحدى المؤسسات الاجتماعية الهامة، بما يسهم في تكوين وغرس اتجاهات إدارية إيجابية لدى جميع أفراد الأسرة بصفة عامة

وربة الأسرة بصفة خاصة، كخطوة مبدئية لممارسات إدارية سليمة على مستوى الفرد والأسرة.

حيث جاء هذا الكتاب في أربعة فصول، يتناول الفصل الأول علم الإدارة وتعريفاته من وجهات نظر متباينة، وتاريخ نشأة الإدارة، ومجالات الإدارة، وأهمية الإدارة للفرد والمجتمع، وعلاقة الإدارة بالعلوم الأخرى، وتطور علم الإدارة والمدارس المختلفة في الفكر الإداري، وأهم مبادئها والأنقادات الموجهة لها، وأهم خصائص الإدارة المعاصرة، والمقصود ببيئة الإدارة والعناصر المكونة لها، كل ذلك كمقدمة لعلم الإدارة ونظرياته، للتطبيق على إدارة المنزل.

ويتناول الفصل الثاني الإدارة العلمية للمنزل النشأة والتطور، والمفاهيم الخاطئة عن إدارة المنزل، ومعوقات التقدم والرقي، وإدارة المنزل في ضوء التغيرات الاجتماعية، والموارد الأسرية أنواعها وخصائصها، والعوامل المؤثرة على إدارة الموارد داخل الأسرة، ودور القيم والمستويات في إدارة المنزل.

ويتناول الفصل الثالث العملية الإدارية بالتطبيق على إدارة المنزل، وتشمل اتخاذ القرارات والتنظيم كعناصر مصاحبة للعملية الإدارية، والتخطيط والتنفيذ والتقييم كمراحل مكونة لها بالتطبيق على إدارة المنزل كمجال من مجالات الإدارة.

كما يتناول الفصل الرابع تبسيط الأعمال المنزلية، من حيث الأهداف ومكونات العمل المنزلي وأنواع المجهود المبذول عند أداء الأعمال، وطرق دراسة وتحليل الأعمال المنزلية، وأسس تخزين الخامات والأدوات في بيئة العمل، ومراكز العمل، وأنواع التصميمات المختلفة للمطابخ والمميزات والعيوب كبيئة عمل لربة الأسرة.

ويتناول الفصل الخامس إدارة مخلفات البيئة المنزلية من حيث مفهوم المخلفات المنزلية وأنواعها وأهم المشاكل الناجمة عنها وقواعد التغلب على مشكلات

المخلفات المنزلية، مفهوم إدارة المخلفات المنزلية، ودورها في الحد من هذه المشكلة، والقواعد الذهبية للتعامل مع المخلفات المنزلية، ومفهوم إعادة التدوير ودوره في التقليل من مشكلة تراكم المخلفات.

واخيراً يتناول الفصل السادس أهم مصطلحات إدارة المنزل الواردة بالكتاب باللغة الإنجليزية. لتكون مساعد للقارئ والطالب في البحث والتعلم الذاتي.

وختاماً أتقدم بالشكر لكل من ساهم يوماً في تزويدي بفكرة أو معلومة أو اتجاه ساعد في اتمام هذا الجهد المتواضع، آمله من الله عز وجل أن يكون هذا العمل المتواضع مصدر العون لكل مهتم بعلم الإدارة بصفة عامة ومجال إدارة المنزل بصفة خاصة.

**معاً لنجعل السلوك الإداري أسلوب حياة.....**

والله ولي التوفيق

د/ زينب صلاح محمود يوسف

## الفصل الأول

مقدمة في الإدارة العلمية وتطورها

بعد دراسة هذا الفصل يكون القارئ ملماً بـ:

- تعريف الإدارة من وجهات نظر متعددة.
- الخصائص العامة للإدارة.
- تاريخ نشأة الإدارة.
- تاريخ الإدارة كممارسة وكفكر وكعلم.
- المجالات المختلفة للإدارة.
- الفرق بين الإدارة كعلم والإدارة كفن.
- أهمية الإدارة للفرد والمجتمع.
- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.
- تطور علم الإدارة والمدارس المختلفة في الفكر الإداري.
- المبادئ العامة لمختلف مدارس الفكر الإداري.
- خصائص الإدارة المعاصرة.
- دور بيئة الإدارة في التأثير على السلوك الإداري، وأهم عناصرها.
- عوامل البيئة الإدارية المؤثرة على السلوك الإداري للأسرة كأحد أهم المؤسسات الاجتماعية.

## الفصل الأول

### مقدمة في الإدارة العلمية

## Introduction to Scientific Management

حظيت الإدارة باهتمام كبير رغم حداثة نشأتها كعلم مستقل، ويعزى هذا الاهتمام إلى طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، وتتسم بالاحتمية بمعنى أن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتأتى إلا بها، وبذلك فليس للمنظمة الخيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائفها تنطوي الإدارة على مجموعة من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف بالتشابك والتداخل، فمع أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، إلا أن هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة فالإدارة وسيلة تشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المركز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة، فالمتبع لتطوير المجتمعات الإنسانية في العالم يستطيع أن يلمس التغيير الذي حدث في هذه المجتمعات في كل من فروع المعرفة، ويلمس أيضاً النمو والتطور الذي كانت تهدف إليه المجتمعات من أجل تطويرها ونموها في شتى مجالات الحياة.

حيث تدخل الإدارة في جميع أنواع الأنشطة الإنسانية فهي لازمة لكل مجهود إنساني سواء بذله فرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف من الأهداف. فهي بمثابة القوة الدافعة لأي نشاط إنساني إذ أنها تؤثر في ممارسات الأفراد في كل المجالات وكافة الميادين سواء كان ذلك في المنزل أو المصنع أو المدرسة أو غيرها. كما تلعب دوراً حاسماً في التقدم الاجتماعي والاقتصادي وتساعد علي الوصول لمعظم احتياجات العصر وتحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال الاستخدام الفعال للموارد، والتأثير

علي الجانب الفكري لهم، وتغلغلها في جميع أوجه نشاطهم الإنساني وتحقيق أهدافهم.

### تعريف الإدارة

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي ( لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين وبالرغم من الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين، فلا يوجد تعريف واحد شامل متفق عليه لتعريف علم الإدارة، ويرجع ذلك إلى الحداثة النسبية لهذا العلم ، بالإضافة إلى اتساع مدى الأنشطة التي تغطيها مع تفاوت أهمية هذه الأنشطة ودرجة تعقدها، كما يعزى هذا الاختلاف بين الكتاب المعنيين بشئون الإدارة إلى أن طبيعة الأعمال الإدارية تتسم بالتعقيد والغموض، كما أن البحث في الجوانب الإدارية والعمليات أو المراحل والخطوات التي تكون العملية الإدارية حديث العهد، مما جعل هناك العديد من التعريفات لعلم الإدارة تختلف في دقتها وشمولها وكذلك في قيمتها.

ومنذ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم جرت محاولات عدّة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

ومن بين التعريفات في المدرسة الأولى ما يلي:

– عرّف تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثمّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف".



وهذا التعريف ركز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثم التوجيه والرقابة ، كما وضّح التعريف نقطتين هامتين : الأولى أنّ الأعمال تتم عبر الآخرين، والثانية أنّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبر عن معيار الكفاءة بأحسن طريقة للأداء وأقلّ التكاليف .

– عرّف هنري فايول الإدارة بأنها:

**To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate, and to control**

أي "أن تدير هو أن تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها".

– وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة "بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة".

– وعرفها جلوفر "بأنها القوة المفكرة التي تُحلّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ".

– وعرفها ويليام وايت "بأنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم".

– وعرف رالف دافيز الإدارة بأنها "عمل القيادة التنفيذية".

وفي المقابل فقد ركز أصحاب المدرسة الثانية على طبيعة الإدارة أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة ، ومن هذه التعاريف ما يلي:

– عرفها ليفنجستون "بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم".

– وعرفها آبلي "بأنها عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين ، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما : التخطيط والرقابة".

وهناك مَنْ عَرَّفَ الإدارة بأنَّها :

**"Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions for the achievement of organizational goals"**

أي أنَّها "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة".

### خلاصة تعريف الإدارة:

ويُمكن تعريف الإدارة على أنَّها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصّة أو عامّة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

١- الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.

٢- الموارد: وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بُدّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

٣- المنهج: ويشمل استخدام كافّة الوظائف الإدارية واتخاذ قرارات.

٤- البيئة: لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

فالإدارة ضرورة حتمية لأي مؤسسة أو منشأة سواء كانت صغيرة أو كبيرة - مهما تنوعت أهدافها أو قلت- كما أنها لازمة لكل فرد لأن لكل فرد موارده المحدودة

وله أهدافها وكيفية استخدام ما لديه من موارد لتحقيق أهدافه هو في حد ذاته عملية إدارية. أى أن الإدارة لازمة للفرد والجماعة على حد سواء. ومع شمولية هذا التعريف، وانطباعه على الإدارة في المنظمات العامة والخاصة، إلا أن هذا الكتاب يهتم بالدرجة الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في المؤسسة الاجتماعية الأولى وهى الأسرة التي تستهدف تحقيق العديد من الأهداف كما سيتضح فيما بعد.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص

### الخصائص العامة للإدارة:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عديدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها عملية تتصف بالعمومية، أى يمكن تطبيقها فى المجالات المختلفة.
- أنها عملية اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة ومحددة.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها عملية تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

### نشأة الإدارة

إن تطبيق الإدارة وممارستها فى الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية، فإذا نظرنا للمصريين القدماء نجد أن لديهم قدرات إدارية فعالة فى بناء الاهرامات والمعابد وإدارة شئون دولتهم وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية، كما قدم المسلمون نماذج مبهرة فى مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة الى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة.

ولكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة مما أدى الى تقدم

الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج، لذلك فإنه عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور رئيسية هي نشأة الإدارة كممارسة، ونشأة الإدارة كفكر، ونشأة الإدارة كعلم مستقل.

### الإدارة كممارسة

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء. وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

### الإدارة كفكر

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك واضحاً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالخطيط الإداري والرقابة، ولعل وجود الأهرامات خير دليل على وجود فكر إداري متقدم في الحضارة المصرية القديمة، كما ظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

### الإدارة كعلم مستقل

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا المجال أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى

تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه اختلفت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

### مجالات الإدارة

## Management Fields

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية والمجتمعية، وفي الواقع يمكن تصنيف الإدارة إلى مجالات على أساس الهدف من النشاط الإداري (اجتماعي - خدمي - مادي - إنتاجي) فتنقسم بذلك مجالات الإدارة إلى:

أولاً: الإدارة العامة : وهي التي تتعلق بإدارة شؤون الدولة ومشاريعها، حيث يطلق مصطلح الإدارة العامة ويراد به التمييز عن إدارة المشروعات الاقتصادية؛ حيث الهدف النهائي للإدارة العامة هو تقديم الخدمات اللازمة للحفاظ على المجتمع، وتمثل الأهداف العامة في الأهداف الاقتصادية والأهداف الصحية والأهداف الجمالية. فالإدارة العامة هي العلم الذي يهتم بالكيف والكم الخاص بالحكومة، كما أنها ذلك الضرب من النشاط الذي يهتم ببحث مجموع العمليات التي تهدف إلى تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تؤمن بها الحكومة، كما أنها علم وفن وضع وتنفيذ السياسة العامة.

ثانياً: الإدارة الخاصة ( إدارة الأعمال ): وهي المتعلقة بإدارة المؤسسات الخاصة والتي غالباً ما تهدف إلى تحقيق الربح كالمشاريع التجارية، والصناعية، والخدمية.

الإدارة العامة وإدارة الأعمال : تتولى المنظمات العامة تحقيق أهداف عامة بينما تتولى منظمات الأعمال تحقيق أهداف خاصة بمالكها، وهنا يجب علينا أن نفرق بين المنظمات العامة التقليدية (والتي غالباً تقوم على مفهوم الدور التقليدي للدولة والذي

يحصرها في الدفاع والأمن والقضاء)، وبين المنظمات العامة لوظائف الدولة المستحدثة في المجال الاجتماعي والاقتصادي. فالظروف التي تعمل فيها كلا النوعين من المنظمات قد تختلف، ففي الحالة الأولى تكون الوظائف حكر على الدولة فمثلاً لا يستطيع الأفراد القيام بإنشاء وزارات للخارجية، أو إصدار عملة، أما في الحالة الثانية فيمكن للأفراد تأسيس منظمات تؤدي نفس مهام المنظمات العامة الاقتصادية كتقديم خدمة معينة (مياه أو كهرباء مثلاً).

وحقيقة أنّ مدى اتساع أو ضيق وظائف الدولة سواء التقليدية أو المستحدثة يعتمد على تطور المجتمع ومدى اقترابه أو بعد من تطبيق فكرة الدولة الحارسة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون الكهرباء مملوكة للدولة في مجتمع معين بينما هي ملكية خاصة في دولة أخرى، أو ملكية مشتركة في دولة ثالثة وهكذا.

وعليه إذا ما قارنا بين المنظمات العامة التقليدية ومنظمات الأعمال سنجد أنهما يختلفان في عوامل أساسية هامة في النظم الإدارية، وعلى رأسها ما يلي:

- ١- احتكار الدولة لخدماتها كالجيش وإصدار النقود.
  - ٢- سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لسلوك أفراد المجتمع جميعاً سواء العاملين ضمن المنظمات الحكومية أو غير العاملين ضمنها.
  - ٣- سلطة فرض القوانين والأنظمة والتعليمات لجمع الأموال عن طريق الضرائب والرسوم والجمارك.
- وهناك عوامل أخرى تختلف الكتاب فيها، فالبعض اعتبرها فروقاً جوهرية بينما الآخرون لم يعتبروها كذلك، وأهم هذه العوامل ما يلي
- ١- تهدف الإدارة العامة إلى تحقيق خدمة عامة، بينما تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق الربح.
  - ٢- تلتزم المنظمات العامة بقاعدة المساواة بين المواطنين.
  - ٣- يقوم الموظف في الإدارة العامة بتأدية عمله من خلال مركزه الوظيفي وليس الشخصي.
  - ٤- عمل الإدارة العامة من خلال المنظمات العامة ذات الحجم الكبير.

بينما انتقد الفريق الآخر هذه العوامل بأنها لا تمثل فروقاً جوهرية بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال، حيث أن أي منظمة تهدف في الأساس إلى تقديم خدمة (أو سلعة) مفيدة للمجتمع الذي تعيش فيه، وإلا فإنها ستموت ولا تستمر. كما أن المساواة مفترضة سواء في المنظمات العامة أو منظمات الأعمال. أما الحجم فنلاحظ أن هناك منظمات أعمال من الضخامة بمكان وأن موازنتها تفوق موازنة وزارة.

ثالثاً: الإدارة في المنظمات غير الحكومية (الأهلية): ترتبط بالمؤسسات التي لا تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح بل تهدف إلى تقديم خدمات عامة إلى المجتمع، وتحقيق الرفاهية له، وتعتمد في تمويلها على اشتراكات أعضائها، والمنح، والهبات، بالإضافة إلى تقاضيها أثمان الخدمات التي تقدمها للأفراد، وتشمل هذه المؤسسات الجمعيات الخيرية والتعاونية، والتطوعية والنوادي والغرف التجارية ونقابات العمال والاتحادات الصناعية وغيرها من المؤسسات التي تخدم شريحة معينة أو أكثر من شرائح المجتمع، ولعل في مقدمة المؤسسات غير الحكومية التي يجب أن تطبق الإدارة في جميع شئونها هي مؤسسة الأسرة. كما سنتحدث بالتفصيل فيما بعد.

### هل الإدارة علم أم فن ؟

إن هذا الموضوع مثير جدل بين المتخصصين في الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه مبرراتهم. فالمقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجموعات والأماكن، مثال على ذلك أن وزن الإنسان على سطح القمر يساوي سدس وزنه على سطح الأرض فذلك علم له قواعد ومفاهيم وقوانين ومبررات لا يختلف عليها إثنان. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة، مثل الموضة، والأعمال الفنية كالشعر والرسم والتمثيل والآراء في كافة الأمور.

### تساؤلات:

- هل الإدارة علم أم فن؟ بمعنى هل للإدارة قوانين يمكن تحديدها وتعميمها مثل الفيزياء مثلاً؟ هل يمكن وضع الممارسة الإدارية في مختبر وتحديد وعزل المتغيرات عن بعضها وإجراء التجارب عليها؟
- هل الإدارة نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والتي لا يمكن وضع أسس عامة لها وتعميمها على كافة المجتمعات والمواقف كالشعر والرواية؟
- هل الإدارة فلسفة تعتمد على قدرة الشخص في استنباط العلاقات والحكم عليها؟

وللإجابة على هذه التساؤلات ينبغي الإشارة إلى الإدارة كعلم والإدارة كفن. وحقائق الأمر أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الاجتماعية وليس ضمن العلوم الطبيعية، والعلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان والمجتمع ويتم تطبيق المنهج العلمي في دراستها، لكن نتائجها لا تأخذ نفس درجة تعميم نتائج العلوم الطبيعية. فهي نتائج محدودة بزمانٍ مُحدّدٍ وبمجتمعٍ مُحدّدٍ وبظروفٍ مُحدّدةٍ. فمثلاً يمكن تطبيق المنهج العلمي في تحديد نسب الإنفاق ومستوياته سواء على مستوى موازنة الدولة أو دخل الأسرة وهنا يجب تحديد زمن محدد ودولة محددة أو أسرة محددة، وهكذا. وهذا بالضرورة ينفي أن يكون للإدارة قوانين ثابتة يمكن تعميمها كقوانين الفيزياء والكيمياء.

### الإدارة كعلم

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة. ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للإدارة أن هناك جوانب مادية تتعامل معها وبها الإدارة، وهذه يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماماً كما تخضع المواد في المختبرات



العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة.

مثال: تستخدم الإدارة قواعد وقوانين محددة لحساب معدلات التضخم في الميزانيات وكذلك قوانين لحساب جهد العامل المستنفذ في أداء الأعمال سواء في المصانع والشركات أو داخل المنازل، وبالتالي فالإدارة علم له قواعد وقوانين حاکمة.

### الإدارة كفن

وفي الجانب المقابل فإن للإدارة جانب فني فلسفي، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة.

مثال: يتطلب العمل الإداري أن يتصف القائم به بمهارات عديدة مثل مهارة التعامل مع الآخرين ومهارات الاتصال الفعال، ومهارات القيادة واستنباط العلاقات وغيرها الكثير من الصفات الشخصية التي تتصل بالقائم بالعمل وتعطية المزيد من القدرات الإدارية.

### أسباب عدم الانتباه للإدارة كعلم

وجدتُ الإدارة - كما سبق الإشارة - منذ القدم، ولكنها لم تُعرف كعلمٍ إلا مؤخراً، وكان من أهمِّ العوامل التي ساعدت على عدم الانتباه إليها ما يلي:

١- ساد خلال القرون القديمة والوسطى في أوروبا النظر إلى التجارة والأعمال التجارية كأعمالٍ ضيعة، وقد عزز هذا التوجه وصف الكتاب والفلاسفة لهذه الأعمال بأوصافٍ تحط من قيمتها كالفيلسوف أرسطو والكاتب الاقتصادي الأول آدم سميث الذي وصف التجار في كتابه ثروة الأمم بأنهم مجموعة من الخداعيين الذين لا تتفق مصالحهم مع المصالح القومية للمجتمع، وهذا أدى إلى عدم الاهتمام

- بالإدارة كعلم يمكن دراسته، وأدّى إلى عزوف المفكرين الاقتصاديين والسياسيين عن الإدارة.
- ٢- النظر إلى الإدارة بأنّها فن يعتمد على الموهبة الشخصية، والقدرات الذاتية، وليس بحاجة إلى دراسة.
- ٣- الاهتمام بالنواحي الفنية والتقنية في المشروع، وزيادة مقدراته الفنية.
- ٤- ضآلة حدة المنافسة، والطلب الكبير على المنتجات.

### أسباب الانتباه للإدارة كعلم

- أما أهم العوامل التي ساعدت على الانتباه إلى أهمية الإدارة ما يُعرف في التاريخ الاقتصادي بالثورة الصناعية التي كان من أهم نتائجها ما يلي:
- ١- استبدال الجهد البشري والحيواني بالجهد الآلي.
  - ٢- ضخامة حجم منشآت الأعمال وانتقالها إلى الإنتاج الكبير.
  - ٣- ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشآت الأعمال وظهور الشركات المساهمة العامّة.
  - ٤- انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طبقة مديرين ممتهين للإدارة.
  - ٥- اتساع الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات وعدم قصرها على السوق المحلي.
  - ٦- تعقد وتشابك وتزايد المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها المنشأة.
  - ٧- ازدياد حدة المنافسة والتي كان من أهم نتائجها: زيادة في جودة وعدد المنتجات مع خفض تكلفتها، وبالتالي انخفاض أسعارها للمستهلك النهائي.
- ثم جاءت الثورة الإلكترونية المعلوماتية في أعقاب الحرب العالمية الثانية والتي ما زلنا نعيش آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدت إلى تطور الكثير من المفاهيم الإدارية.

كما نجد ان هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية فى طبيعة الادارة كعلم وفن.

الإدارة فى الدول المتقدمة: علم أكثر منها فن بمعنى أن الادارة فى هذه الدول تعتمد على التفكير العلمى وعلى المنهج العلمى فى اتخاذ القرارات وفى القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات والمبادئ والأصول العلمية.

الإدارة فى الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ والأصول العلمية بل يمكن القول أن الادارة تقترب من العشوائية فى هذه الدول أكثر منها الى العلم.

نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة والناجحة والمنظمات الفاشلة فالإدارة فى الأولى علم ثم فن وفى الثانية فن أكثر منها علم.

نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

فالإدارة إذأ هي مزيج من العلم والفن والفلسفة، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمى فى استكشاف نظرياتها وفحصها، وفى الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وكذلك فهي فلسفة تعتمد على قدرة الفرد على أستنباط العلاقات والحكم عليها، أي أن الإدارة هي فن استخدام العلم وفلسفته، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن فى القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعى من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف. واستنباط العلاقات والحكم عليها فى نفس الموقف.

وعليه يمكن استخلاص أن الإدارة علم وفن وفلسفة فى ذات الوقت.

نشاط: يقسم الطلاب إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: تتبنى وجهة النظر بأن الإدارة علم.

المجموعة الثانية: تتبنى وجهة النظر بأن الإدارة فن.

وتناقش المجموعتين حول هذا الجدل في وجهات النظر حول طبيعة الفكر الإداري هل هو علم أم فن، وكل مجموعة تؤكد وجهة نظرها فيما تؤيد بالحجج والبراهين، إلى أن تقنع إحدى المجموعتين الأخرى أو يتم التوصل إلى وجهة نظر محايدة تجمع بين الرأيين.

أهمية الإدارة

## Management Importance

تعد الإدارة هي المسئول الأول عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف. فنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، فحقيقة الأمر أن الإدارة تعد أهم عنصر من عناصر النجاح؛ لأن الشعوب والمنظمات والأفراد يمايزون بالدرجة الأولى بعنصر الإدارة وليس بباقي عناصر الإنتاج. وبذلك تكمن أهمية الإدارة في الدور الذي تلعبه في تقدم الأفراد والمؤسسات والمجتمعات

وبناء عليه يمكن تلخيص أهمية الإدارة على النحو الآتي :-

- ١- على مستوي الأفراد: تعمل الإدارة على تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات، وبالتالي تحسين أوضاعهم الاقتصادية والمعيشية.

٢- على مستوى المؤسسات: تؤدي الممارسات الإدارية الصحيحة إلى تحقيق أهداف المؤسسات، سواء أكانت أهدافاً ربحية (مؤسسات القطاع الخاص)، أم غير ربحية (للمؤسسات الحكومية والأهلية).

٣- على مستوى المجتمع: الإدارة السليمة تعمل على زيادة القيمة الاقتصادية في البلاد من خلال تحسين إنتاجية الأفراد والمؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وبالتالي التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وكما يتضح هذا المعنى، دعنا نضرب مثلين.

المثال الأول يخص المجتمعات والدول فاليابان على سبيل المثال، استطاعت بفضل الإدارة أن تصبح من أغنى الدول، وأكثرها تقدماً ورقياً، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية، فهي تقوم باستيراد المواد الخام من خارج البلد، ثم تقوم بتصنيعها، ثم تصدرها لدول العالم سلعاً جاهزة للاستخدام، بينما هناك دولاً غنية جداً بالموارد الطبيعية، ولكنها تفتقر إلى الإدارة القادرة على تحويل هذه الموارد إلى سلع جاهزة للاستخدام، وبالتالي فإنّ الفيصل في تقدّم المجتمعات هو الإدارة وليس توافر الموارد.

المثال الثاني يخص الأفراد. فعلى مستوى الأفراد فكم فرد ورث أموالاً طائلة فبدها في وقتٍ قصيرٍ، وكم فرد اغتنى بعد أن كان لا يملك شيئاً. وكل ذلك يرجع للإدارة ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على مستوى الدولة أو الفرد مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية.

### علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

الإدارة أحد فروع العلوم الاجتماعية، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع، وهذا يجعل لها ارتباطاً بمعظم إن لم يكن كل هذه المجالات، فلها علاقة بالنواحي الفنية في المؤسسة، كما أن لها علاقة بالنواحي المادية، بالإضافة إلى علاقتها بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، أي أنها ترتبط بالعلوم الطبيعية والاقتصادية والسلوكية على اختلاف مجالاتها.

ف نجد أن للإدارة ارتباط بعلوم طبيعية واقتصادية وسلوكية عديدة كالمحاسبة والاقتصاد والرياضيات والإحصاء والكمبيوتر والهندسة والعلوم وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها، والتي أستمدت منها الإدارة العديد من المفاهيم، وفسرت من خلالها طبيعة الإدارة، ووضعت بعض الفروض والنظريات ومنها:

### الإدارة والاقتصاد

يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية. وإذا ما نظرنا إلى الإدارة فيجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالاقتصاد عندما يعمل على حل المشكلة الاقتصادية فإن أدواته في ذلك هي الإدارة، كما أن المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

### الإدارة والمحاسبة

المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، ووفق جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) (American Accounting Association) فإن المحاسبة هي : عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكم مبني على أسس علمية من قبل مستخدم المعلومات. فالمحاسبة تُعتبر في جانبٍ من جوانبها إحدى الأدوات أو المناهج أو الطرق التي تستخدمها الإدارة في تزويدها بمعلوماتٍ، خاصةً تلك المتعلقة بالمنشأة، وغالباً ما تكون هذه المعلومات كمية مالية، تساعد على إدارة المنظمة واتخاذ القرارات.

## الإدارة وعلم النفس والاجتماع

### أ- الإدارة وعلم النفس

يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومشبطاته وطموحاته وشخصيته وما إلى ذلك من الخصائص التي تعود إليه، فالجوانب غير المادية في الفرد هي بوجه العموم محور دراسات علم النفس. وهذا يجعل علم النفس أداة هامة جداً للإدارة في عمليه اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة، وفي عملية تدريبهم وتوجيههم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفعالية. فالإدارة حسب بعض التعريفات هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين. كما أنّ علم النفس أداة هامة جداً للتعامل مع الأفراد الذين يقومون بالنشاط الإداري.

### ب- الإدارة وعلم الاجتماع

يقوم علم الاجتماع بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه. فالفرد والمؤسسة يدخلان في علاقات متبادلة مع المجتمع، فهما جزءاً من المجتمع، حيث تستمد أي مؤسسة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمتها وكيفية التعامل معها. حيث تعد الموارد البشرية أهم الموارد، كما المؤسسة تنعكس مخرجات الإدارة على الفرد والمجتمع.

وبالتالي فإنّ أي كيان إداري يؤثر ويتأثر بالمجتمع، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها، والعوامل المؤثرة فيه، والتطورات التي تحدث فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك.

وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علمان مكملان لبعضهما البعض في حاجة الإدارة لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.

## الإدارة والقانون

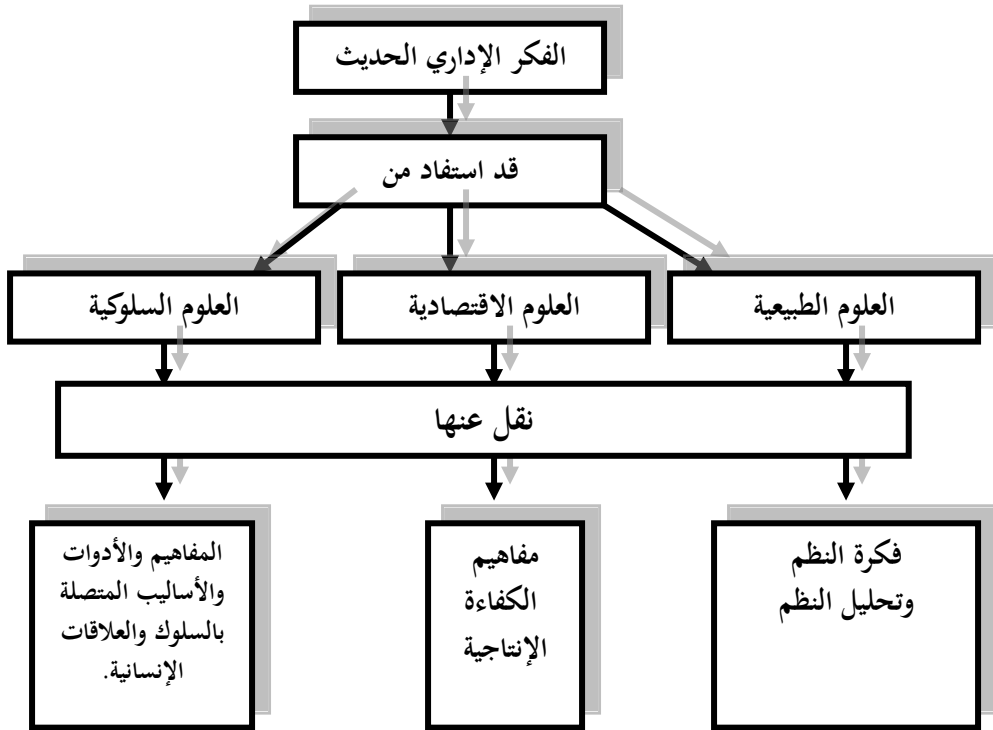
يصدر القانون من مؤسسات الدولة التي تنظم سلطتها عن طريقه، وهي المسؤولة عن تطبيقه في المجتمع، والقانون هو الذي يضع القواعد التي تنظم سلوك الأفراد والمجتمع، وهو الذي يخبرنا أي الأعمال مسموح بها وأيها غير مسموح به، كما أنه ينظم فض الخلافات بين أفراد المجتمع. وما يجعل القانون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالإدارة هو أن هناك الكثير من القواعد القانونية (التشريعات) المنظمة للمؤسسات سواء كانت مؤسسات سلعية أو خدمية أو مؤسسات اجتماعية من حيث نشأتها وعملها وعلاقتها الداخلية والخارجية ومن الأمثلة على ذلك :

- قانون الشركات وهو الذي ينظم عمل الشركات بجميع أشكالها.
  - قانون العمل وهو الذي ينظم العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل ويوضح حقوق وواجبات كل طرف.
  - القوانين والأنظمة الضريبية
  - القوانين والأنظمة الجمركية
  - القانون التجاري
  - قانون الاستثمار
  - قانون حماية البيئة
  - قانون الأحوال الشخصية الذي ينظم العلاقات داخل أهم مؤسسة اجتماعية انسانية وهي مؤسسة الأسرة.
  - قانون الطفل المصري.
  - قانون البنوك وغيرها الكثير من القوانين.
- وهذا يجعل لكل عمل تقوم به الإدارة وجهاً آخر هو الوجه القانوني الذي يجب مراعاته وإلا أصبحت قراراتها موضع تساؤل قانوني. ومن هنا تنبع أهمية القانون بالنسبة للإدارة.



## الإدارة والدين

يعتبر الدين أحد مكونات الثقافة المؤثرة والمحددة للسلوك، وإذا ما نظرنا إلى الدين الإسلامي نجده يجمع ثلاث جوانب تكوّن وتشكل في مجموعها أهمّ العوامل المحددة للسلوك الفردي والاجتماعي، وهذه الجوانب الثلاثة هي: العقيدة والشريعة والأخلاق. وهذا يجمع بين علم الاجتماع والنفس والقانون ولكن بمنظور الدين الإسلامي، وهذا يعني أنّ الإنسان والمجتمع المسلم متأثر بصورة مباشرة بالدين؛ وبالتالي يقع على الإدارة التي تتعامل مع الأفراد، ومراعاة تأثير الدين عليهم . والشكل التالي يوضح علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى



شكل (١) علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

## أهداف الإدارة Management Goals

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، ولملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن وموردين وممولين وحكومة، والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي :

### ١- تحقيق أهداف الإدارة نفسها والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

- الاستمرار.
- النجاح.
- تحقيق الذات.

### ٢- تحقيق أهداف ملاك المؤسسة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

- زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم.
- زيادة الأرباح المحصلة.

### ٣- تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- الراحة في العمل.
- تقليل ساعات العمل.
- زيادة في الأجور.
- زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.

### ٤- تحقيق أهداف عملاء المؤسسة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- وفرة السلع والخدمات.
- زيادة جودة السلع والخدمات.
- خفض الأسعار.

٥- تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية

الإنتاجية، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- زيادة الأسعار.
- الدفع النقدي.
- الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً.

٦- تحقيق أهداف ممولي المنشأة من البنوك وأصحاب القروض ، والتي يتمثل

أهمها فيما يلي:

- ضمان أصل التمويل.
- ضمان عوائد التمويل.

٧- تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة

بالمنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.
- تحصيل الضرائب.

٨- تحقيق أهداف المجتمع الذي تعيش فيه المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما

يلي:

- رفع مستوى المعيشة.
  - حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد.
- ٩- تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدنية ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:
- حماية البيئة من التلوث.
  - تبرعات.
  - مساهمات اجتماعية.

نشاط مصاحب: بالتطبيق على مؤسسة الأسرة وضح أهم أهداف الإدارة الأسرية.

## تطور علم الإدارة

## Management Science Development

إن الإدارة كأى علمٍ من العلوم مرّت بمراحل تاريخية متميزة؛ حيث كوّنت مدارس كان لكلّ مدرسةٍ منها رؤاؤها ومنهجها وتجاربها وأبحاثها ودراساتها وخصائصها التي ميّزتها عن غيرها. وتجدرُ الإشارة هنا إلى أنّ هذه الأفكار مكتملة لبعضها البعض وليس متناقضة فيما بينها، فكلّ مدرسة ركّزت على جوانب في الفكر والممارسة الإدارية.

وتبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة بإسم المدرسة السلوكية تارة وبإسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات. ومن خلال الإطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (Pindur & Rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف أربعة مدارس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والمدرسة السلوكية، والمدارس الإدارية الحديثة (المعاصرة). وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس.

## أولاً: المدرسة التقليدية

## Classic School

ظهرت المدرسة التقليدية آواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى، إضافة

إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة ، ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي ( فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية. والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن آرائهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية.

### ١ - نظرية الإدارة العلمية.

إن نظرية الإدارة العلمية -من الناحية التاريخية- تعتبر أول مدرسة في الإدارة تناولها كعلم يمكن دراسته وتطبيق المنهج العلمي عليها، وتقوم بإجراء التجارب على ممارستها. رغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والتي ظهرت في القرن التاسع عشر مثل شارل بابيج الذي عرض أفكاره الإدارية سنة ١٨٣٣م في كتاب له بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع". وهنري تاون الذي عرض أفكاره الإدارية سنة ١٨٨٦م في مقال له بعنوان " المهندس كإقتصادي " .

وكان من أهم من أسهموا في حركة الإدارة العلمية هم فريدريك تايلور، وفرانك وليليان جلبرت، وهنري جانت.

وسوف نتناول دور كل منهم في الترسخ لنظرية الإدارة العلمية

### فريدريك تايلور

يعتبر فريدريك تايلور (1856 - 1916) Frederick W. Taylor

هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية **Scientific Management** وأبو الفكر الإداري ورائد نظرية الإدارة العلمية، وذلك في نهاية القرن التاسع عشر وبداية

## القرن العشرين في كتابه المعروف بعنوان " Principles of Scientific Management " أو مبادئ الإدارة العلمية.

نشأ تايلور في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعدّ ليمارس الطب، لكنّ مرضاً أصاب عيناه حال دون إكمال دراسة الطب، فعمل صيباً في ورشة بمصانع شركة "مدفال" للصلب سنة ١٨٧٨م، وتدرّج فيها حتى وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة ١٨٨٤م. وهذا التدرج ابتداء من صبي معاون يقوم بأبسط الأعمال وأيسرها ثمّ التدرج والترقي في السلم الإداري والفني أكسبه معرفة وخبرة هامة للغاية في دقائق الأمور، وكيف يتمّ تأدية العمل سواء في المستويات الإدارية المختلفة، أو الأعمال التنفيذية اليدوية، وستظهر آثار هذه الخبرة في أعماله وتجاربه فيما بعد. ثم انتقل للعمل بمصنع آخر للصلب سنة ١٨٩٨م.

حيث لاحظ تايلور من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أنّ هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقلّ من قدرتهم الحقيقية، وذلك خوفاً من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيراً، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جداً للاقتصاد القومي الأمريكي. كما لاحظ تايلور بأنّ العمال يقومون بأداء العمل دون

معرفة بالطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركاتٍ بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدي أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل. وهذا يعني أنه إذا ما تمّ تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فإن مستوى الإنتاجية سيزيد.

وقد لاحظ تايلور أيضاً بأنّ المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للإنتاج، يمكن الاستناد إليها في محاسبة العمال.



فريدريك تايلور ( ١٨٥٦ - ١٩١٦ )

ومن هنا كانت الخطوة الأولى له في إجراء الدراسات وتطبيق الأسلوب العلمي لتحديد مستوى الإنتاج المطلوب إنتاجه من كل عامل ليكون معياراً لمحاسبة العامل عليه وقام بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن **Motion and Time Study**.

بالإضافة إلى ذلك قام تايلور بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الإنسان أثناء تأديته للعمل؛ وبالتالي فإن تحسين ظروف العمل و إعطاء فترات للراحة سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

ففي كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" عرف تايلور الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداءه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة" وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيتهم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أداءه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي في الإدارة وأكد على عدة مبادئ إدارية.

### مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور

- ١- أن الإدارة علم له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات.
- ٢- يوجد طريقة واحدة هي أفضل طريقة لأداء أي عمل، وقد توصل تايلور إلى هذه الطريقة عن طريق "دراسة الحركة والزمن"، ودعا إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة.
- ٣- قَدَّمَ تايلور نظامَ الأجرِ بالقطعةِ مقرونًا بنظامِ حوافزٍ يُركِّزُ على الجوانبِ الماديةِ والماليةِ، وفي سنة ١٨٩٥م قَدَّمَ ورقتهُ الشهيرةَ عن نظامِ الأجرِ بالقطعةِ "A Piece Rate System".
- ٤- تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات بدلاً من طريقة المحاولة والخطأ.

- ٥- تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنشأة، ومن ذلك تحمل المسؤولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.
- ٦- اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في تدريبهم على أسس علمية وتنميتهم.
- ٧- إنَّ الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويقلل التكاليف؛ وبالتالي يزيد في أجور العمال ويحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.
- ٨- عبَّر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.
- ٩- توجَّه الأنظار إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.
- وواضح أن إصرار تايلور على استخدام الطريقة العلمية في الإدارة، وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها، هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وإصرار أيضاً على استنزاف جهد العامل وفكره وإمكاناته من أجل زيادة الإنتاج. وهكذا راجت نظرية الإدارة العلمية وبدأ التسابق على الأخذ بأصولها وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. إلا أن هذه النظرية لاقت العديد من الانتقادات والصعوبات.

### الصعوبات التي واجهت نظرية الإدارة العلمية

وجدت آراء تايلور ونظرياته في الإدارة العلمية تأييداً ومعارضة شديدة جداً، فمن ناحية عارضها العمال ونقاباتهم، ومن ناحية أخرى وفي نفس الوقت أيدوا ورحب بها أصحاب العمل.



ومن أهم الانتقادات والصعوبات التي واجهتها ما يلي:

### أولاً: التناقض في تطبيق المبادئ:

لقد تطلبت الإدارة العلمية من جانب التعاون التام بين الإدارة والعمال وذلك عندما كانت تريد وضع المعايير، ولكنها في الجانب الآخر تطلبت رقابة صارمة ومعرفة كل طرف لدوره وما يطلب منه عند التنفيذ.

### ثانياً : صعوبة تعميم النتائج:

اعتبر تيلور ان الإدارة علم له اصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف، وتجاهل اهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات، مع انه من المعروف أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت. فلم يكن يسهل تعميم نتائج الدراسات التي تم إجرائها لإثبات هذه النظرية لسببين أساسيين وهما:

- ١- اختيار الأفراد لإجراء التجارب؛ حيث أن رجلاً صحيحاً ومعافى وقوي كان يتم اختياره لإجراء التجربة عليه؛ وبالتالي فإن ما يحققه هذا الشخص يعتبر معياراً يجب أن يحققه بقية الأشخاص، ومعروف أن طاقات الأفراد على التحمل والتعب مختلفة؛ وبالتالي فإن هناك فروقاً فردية يجب مراعاتها.
- ٢- لم يتوافر لحركة الإدارة العلمية الأدوات والأجهزة الدقيقة للقياس والتحكم، وهذا جعل توفير معايير موحدة أمر صعب.

### ثالثاً : التركيز على الجوانب المادية:

كما انتقد بعض المفكرين الإدارة العلمية باعتبارها ركزت على الجوانب المادية في الحوافز وأنها تعامل الإنسان على أنه آلة يطع الأوامر ويعمل ما يطلب منه، وتجاهلها للعلاقات الإنسانية ، واعتبرها أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى.

ولكن مهما واجه تايلور من انتقادات في جزئية لنظريته في الإدارة العلمية إلا أنه استطاع أن يضع اللبنة الأولى في تطور النظرية الإدارية وتوجيه الأنظار إليها وتطبيق المنهج العلمي عليها.

### فرانك وليليان جليبرت

وقد تابع فرانك جليبرت **Frank B. Gilberth** وليليان جليبرت **Lillian M. Gilberth** دراسة الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدي بها العمل.

### هنري جانت

كما تابع هنري جانت **Henry L. Gantt** (والذي تتلمذ على يد تايلور) نظرية تايلور بإضافة بعض العوامل الإنسانية وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، وقد نظر للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكان من أهم إنجازات جانت خرائط الإنتاج التي تفيد في تخطيط العمليات الإنتاجية، وتوزيع المهام على الآلات.

ونلخص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به، فلقد أغفلت النظرية الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

### ٢- نظرية البيروقراطية

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (**Max Weber**) الذي عاش في الفترة ما بين عامي

(١٨٦٤-١٩٢٠م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها جارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

فالبيروقراطية هي التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. فالبيروقراطية تعني "تنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق والرقابة على جميع العاملين بالمنظمة" وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (١٩٢٢م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً كما حدد خصائصها.

ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شؤون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟

وفي هذا قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية والتي تفوق غيره ممن حوله.

النوع الثاني: السلطة التقليدية تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد. كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية. أما فيما يتعلق بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة. أما النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم.

وقد حدد أهم خصائص التنظيم الرسمي بـ :

- ١- التحديد القاطع للواجبات.
  - ٢- العلاقات الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.
  - ٣- وجود معايير محددة لأداء الأعمال.
  - ٤- التخصص الوظيفي.
  - ٥- البناء الهرمي للتنظيم.
  - ٦- شغل الوظيفة بالتعيين لا بالانتخاب.
  - ٧- شغل الوظيفة على أساس الكفاءة والتخصص.
  - ٨- أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية.
  - ٩- احترام الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.
- وقد حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده، ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله وتطوره الوظيفي ويلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية:

- ١- التخصص الوظيفي
- ٢- توزع النشاطات والأعمال.

- ٣- توزيع السلطة.
- ٤- طرق وأساليب محددة للعمل.
- ٥- تعتمد على المستندات.
- ٦- تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا.
- ٧- إن الإدارة تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب.
- ٨- تطبيق قواعد وتعليمات للعمل، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات ارتفعت خبرته وكفاءته.

وعلى عكس ما توقع ماكس فيبر بأن التنظيم الرسمي سيؤدي إلى: الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، والسرعة، والاستمرار، والوضوح، والوحدة، والخضوع الكامل للرؤساء، وتخفيض تكلفة أداء العمل، وتخفيض درجة الاحتكاك بين الموظفين.

فقد أدى التنظيم البيروقراطي إلى:

- ١- الآلية التي يؤدي بها الموظف عمله.
- ٢- الجمود.
- ٣- الارتباط بالحد الأدنى في الأداء.

### أبرز الانتقادات التي وجهها للنظرية البيروقراطية

هناك بعض الانتقادات على النظرية البيروقراطية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

- إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- السلطة تتركز على فئة قليلة من المستويات العليا.
- عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما.
- فتح المجال للمبادرة يدعو إلى الاجتهادات والتي تكون غالبًا اجتهادات خاطئة.

## ٢- نظرية الإدارة العامة.

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (١٨٤١ - ١٩٢٥م) ولد عام ١٨٤١م لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة ١٨٧٠م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة ١٨٨٨م، وهي على وشك الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين.

وبتواضع العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه



هنري فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥)

أكثر مما هو لشخصيته، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول ١٩١٦م بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام تاييلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا.

وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى ستة مجموعات هي:

- ١- نشاطات فنية **Technical Activities** وهي ما يختص بالعمليات الإنتاجية من انتاج وتصنيع.
- ٢- نشاطات تجارية **Commercial Activities** وهيما يختص بالتبادل التجاري من شراء وبيع ومبادلة..
- ٣- نشاطات مالية **Financial Activities** وهي تختص بالبحث والاستخدام الامثل لرأس المال.

- ٤- نشاطات الوقاية والضمان **Security Activities** وهي تختص بحماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
- ٥- نشاطات محاسبية **Accounting Activities** وتشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الاحصاءات.
- ٦- نشاطات ادارية **Management Activities** وتشمل التخطيط والتنظيم واصدار الأوامر والتنسيق و الرقابة .
- و قد ركز فايول على النشاط الاداري، و بين أن أهمية النشاط الاداري تنبع من أنه متعلق بالتنبؤ، كما أنه مميز عن باقي الأنشطة الأخرى، وقد تعرض فايول في كتابه الى ثلاث موضوعات رئيسة وهي: الصفات الادارية، والمبادئ العامة للإدارة، وعناصر الإدارة.

### الصفات الادارية.

#### الصفات التي يجب توافرها في المديرين :

- ٢- صفات جسمانية : الصحة و القوة و النشاط.
- ٣- صفات عقلية: القدرة على الفهم و الاستيعاب و التحصيل و حسن التصرف و الحكم على الاشياء.
- ٤- صفات خلقية: الحيوية، والحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء والابتكار والمهابة.
- ٥- الثقافة العامة او الصفات التربوية: الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
- ٦- صفات فنية: الالمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.
- ٧- صفات تتعلق بالخبرة: وهي صفات تنشأ نتيجة مزاوله العمل.

مبادئ الإدارة العامة عند فايول**١- مبدأ تقسيم العمل Division of Work**

وهو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين، حيث أنه يؤدي الى زيادة المقدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه، ونادى فايول بضرورة تطبيق هذا المبدأ على جميع الأعمال اليدوية والإدارية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية.

**٢- السلطة والمسئولية Authority and Responsibility**

وهنا تكون السلطة والمسئولية مرتبطان، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق عنها. والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.

**٣- النظام Discipline**

النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قادرين في كل المستويات الادارية.

**٤- وحدة اصدار الاوامر Unity of Command**

وهنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.

**٥- مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction**

طبقاً لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد، ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الامر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ اصدار الاوامر على الأفراد العاملين.



**٦- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة**

**Subordination of Individual Interest to General Interest** أى عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

**٧- مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration of Personal**

أى تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً سواء في أجورهم، أو باستخدام المكافآت، أو في تقسيم الأرباح. أو أي مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك رضا كل من العاملين وأصحاب العمل.

**٨- مبدأ المركزية Centralization** ويقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

**٩- مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain**

أى تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا أمر ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.

**١٠- مبدأ الترتيب والنظام Order**

أى أن يكون هناك مكان معين لكل شئ أو مكان معين لكل شخص كما يجب أن يكون كل شئ وكل شخص في مكانه الخاص به.

**١١- مبدأ المساواة بين العاملين Equity**

أى عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المرؤوسين عن طريق المساواة والعدل.

**١٢- مبدأ الاستقرار في العمل Stability of Tenure**

ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة، من حيث الجهد والوقت والمال.

### ١٣ - مبدأ المبادرة Initiative

على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيه، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

١٤ - التعاون Cooperation ويعني ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقاً من شعار الإتحاد قوة.

### وظائف الإدارة عند فايول

من أهم ما كتب فايول: (عناصر الإدارة) وعدها وظائف الإدارة، و يرى فايول أن عناصر الادارة خمسة:

- ١- التخطيط Planning
- ٢- التنظيم Organization
- ٣- اصدار الاوامر Command
- ٤- التنسيق Coordination
- ٥- الرقابة Control

ويرى البعض أنه إذا أحسن المدير استخدام هذه العناصر الإدارية كان قائداً إدارياً ناجحاً، فإذا أحسن التخطيط على أساس من بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة، وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً، وكان تعامله مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومهامهم، وأقام نظاماً للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير، وأحسن التصرف في الإعتمادات المالية وأوجه صرفها ... كان قائداً إدارياً ناجحاً.

### أبرز الانتقادات على نظرية الإدارة العامة لفايول

هناك بعض الانتقادات على نظرية الإدارة العامة كحال غيرها من النظريات ومن تلك الانتقادات:

- ١- ركزت على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني الإنتاجي.
- ٢- ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- ٣- ركزت على الإدارة العليا في أغلب تعاملاتها، ولم تركز على العاملين في المراتب الدنيا أو طبقة العمال.

وعلى الرغم من أن كلاً من تايلور وفايول أهتمتا بزيادة الكفاية الإنتاجية، إلا أنه يلاحظ أن فايول أهتم بالإدارة كنظرية يمكن تعلمها وممارستها، بينما تايلور أهتم بالنواحي العملية وتحليل الحركة والزمن والأعمال التنفيذية في الورشة. وعموماً يعتبر إسهام فايول كإسهام تايلور مميزاً في الفكر الإداري، وشكلت آراءه مرجعاً ما زال يعتبر صالحاً في مجمله.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية

## Human and social Relations School

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاية الإنتاجية، فقد برز تيار مضاد لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاية الإنتاجية خصوصاً بعد فشل المدرسة التقليدية في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية.

فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على:

- اهتمت ببيئة العمل الاجتماعية والعاملين ومشاعرهم الإنسانية.

- على المدير الاهتمام بحاجات العاملين ومقابلتها - مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.

- إن رفع الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل العمل.

وكان من أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هاوثورن **Hauthorn Study** التابعة لشركة وسترن إلكترى سنة ١٩٢٤م - ١٩٣٢م بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة.

وقد كانت بداية هذه التجارب هي دراسة أثر بيئة العمل المادية على إنتاجية العمل، واختاروا متغيراً واحداً هو الضوء لدراسة أثره وعلاقته بالإنتاجية. وقد تم الحصول على نتائج مربكة ومحيرة في بداية الأمر، حيث تم تغيير تركيز الضوء ولم تتغير إنتاجية العمال. وقد فسرت هذه النتائج بأن العمال شعروا بأنهم موضع اهتمام فكان ذلك دافعاً لهم للاستمرار في بذل الجهد حتى لو انخفضت الإضاءة.

### تجارب التون مايو Elton Mayo

قام عالم الاجتماع التون مايو سنة ١٩٢٣م بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة هارفرد بتبني فكرة دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية على إنتاجية العمال، وقد حصروا العمال داخل غرفة الاختبار **the test room experiments**. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على عاملين فقط هما الأجور التشجيعية، وطريقة الإشراف، حيث تم التركيز على متغير واحد في كل مرة. وقد تبين أن الزيادة في معدل الإنتاجية الناتجة عن تغيير طريقة الإشراف يجعلها أكثر راحة وأقل رسمية بين المشرف والعمال أكثر من الزيادة في معدل الإنتاجية الناشئة عن زيادة الأجور والحوافز المالية، مما أدى إلى الاعتقاد أن العوامل الإنسانية أهم من العوامل المادية في زيادة معدلات الإنتاجية. وفي إحدى التجارب ركز الباحثون على التركيبة الاجتماعية للعاملين، حيث وضعوا مشرفاً على مجموعة من العاملين بلغوا ثلاثة وعشرين. ومن خلال الملاحظة

تبين أن العاملين كونوا فيما بينهم مجموعة لها أهدافها الخاصة بها؛ حيث كان بينهم اتفاق على مستوى الإنتاجية، وهذا المستوى أقل من المستوى الذي يمكنهم إنتاجه. كما كان هناك تضامن فيما بينهم بحيث لا يستقل أي فرد من أفراد المجموعة بمفرده بمستوى الإنتاج، حيث كان يجبر كل فرد للخضوع لتعليمات الجماعة بالإقناع أولاً وإلا فبالإجبار. ومن النظريات التي فسرت هذه المدرسة:

### ١- نظرية الفلسفة الإدارية

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها دوجلاس ماك جريجور على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المدير ويؤمن به؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع ماك إستخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية X ، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية Y . وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة.

### أ- نظرية X :

توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

- ١- أنَّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
- ٢- لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
- ٣- الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادرة.
- ٤- الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرؤوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

## ب- نظرية Y :

توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

- ١- الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
- ٢- هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
- ٣- حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
- ٤- الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- ٥- الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

ويوضح الجدول التالي الفروق بين نظرية X، ونظرية Y

نظرية Y	نظرية X
حب الإنسان العادي للعمل	كراهية الإنسان العادي للعمل
يسعى برغبته للقيام ( ودون إكراه) بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها.	الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك وحده فلن يعمل.
الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية	الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريد فقط هو الأمن والاستقرار
الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته	الإنسان محدود الطموح يتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرؤوس.
يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطره.	يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة

## ٢- نظرية سلم الحاجات لماسلو Abraham Maslow

قامت عدة محاولات لدراسة السلوك الإنساني، وقد كان روادها من علماء النفس، ومن بين أشهر هذه الدراسات محاولة ماسلو، حيث يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك، فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع. وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها.

فالحاجة هي شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تليتها من خلال بدل الجهد المطلوب منه.

"الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك،



فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.

وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهيم ماسلو Abraham Maslow" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل والإدارة.

### أفترضات نظرية ماسلو في الإدارة.

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

- ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية.
- ج- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).
- د- تترتب الحاجات من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمان ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل أدناه (شكل ٢).
- هـ- لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوياً وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفسيولوجية إلى تحقيق الذات.
- و- الحاجات متدرجة بمعنى أن الإنسان كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة.
- ز- الحاجة ليست دائماً دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة.
- مثلاً: يندفع الإنسان للطعام فقط عندما كون جائعاً، أما في حالة الشبع والتخمة فالطعام لا يجذبه، وهكذا بالنسبة لكل الحاجات الأخرى، ويتحقق الإشباع إذا كان الفرد مطمئناً بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات بشكل طبيعي وشبه تلقائي.
- ح- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطاً ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.
- س- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفسيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع)



ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

### \*أولاً: الحاجات المادية أو الفسيولوجية:

"هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء، الهواء، الأكل، الإخراج، الجنس.. وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، فالفرد الذي يعاني لفترات من عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية، قد يرغب في المستقبل عندما يصبح قادراً على أن يشبع هذه الحاجات في أن يشبعها بشكل مفرط، فمثلاً قد نجد أن الفقير عندما يصبح غنياً، تتجه معظم نفقاته إلى الأكل والشرب والزواج..

### \*ثانياً: حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:

"تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من الأخطار، والأمن المعنوي والنفسي والأسري والصحي، والأمن الوظيفي وأمن الإيرادات والموارد.
- الحماية من المخاطر المادية، والصحية، والحماية من التدهور الاقتصادي، وتجنب المخاطر الغير متوقعة.

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة، والعجز والبطالة. فإذا حقق الإنسان الحاجات الفسيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.

### \*ثالثاً: الحاجات الاجتماعية:

ومنها الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي، والعلاقات العاطفية والأسرية واكتساب الأصدقاء. فالبشر عموماً يشعرون بالحاجة إلى الانتماء والقبول، سواء إلى مجموعة اجتماعية كبيرة (كالنوادي والجماعات الدينية، والمنظمات المهنية، والفرق

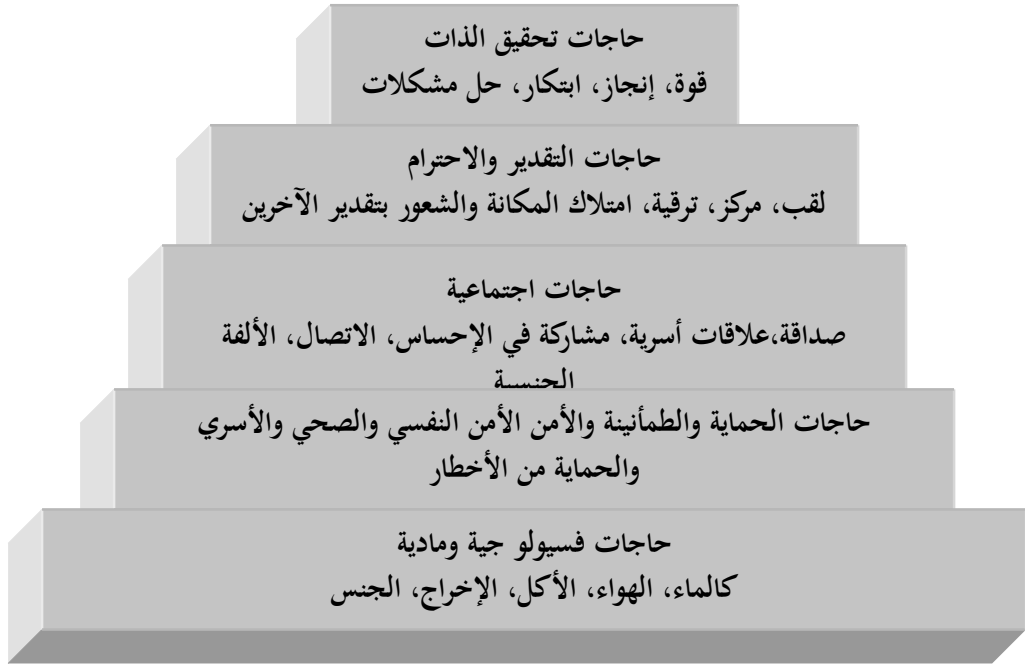
الرياضية)، أو الصلات الاجتماعية الصغيرة (كالأسرة والشركاء الحميمين، والمعلمين، والزملاء المقربين)، والحاجة إلى الحب (الجنسي وغير الجنسي) من الآخرين، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه، ويصبح عرضة للقلق والعزلة الاجتماعية والاكتئاب.

#### \*رابعاً: الحاجات إلى التقدير:

وذلك من خلال تحقيق الفرد للمكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له والإحساس بالثقة والقوة، الحاجة على المركز والمكانة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

#### \*خامساً: الحاجة إلى تحقيق الذات:

هنا يصل الفرد إلى أعلى مراحل الأداء، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله. فهو يحاول تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات. ويوضح الشكل التالي سلم الحاجات لماسلو.



### شكل (٢) سلم الحاجات لماسلو

- تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات يمكن إيجازها فيما يلي:
- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات: إلا أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية. وبالتالي يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عند نموذج ماسلو.
  - قد يصبر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة: بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة في سلم الحاجات.

- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة: بل إنها افترضت أن هناك إشباع فقط دون أن تحدد مقداره. وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يقوم فرد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بنسبة ٥٠٪، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لآخرين.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى: فور إشباع الحاجة الأدنى، ولكن يمكن المجادلة بأننا في الواقع نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.
- كما يمكن اعتبار أن هذه النظرية (نظرية ابراهام ماسلو) غير دقيقة أو مرتبة بشكل صحيح إلى حد كبير، وذلك إذا اخذنا بعين الاعتبار أنها اغفلت الجانب الديني (أو الروحي) على أساس أن للدين أو للعقيدة أهمية كبيرة لدى الكثير من البشر بغض النظر عن تلك الديانة أو العقيدة.
- تفترض النظرية أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع إلى السلوك، معنى ذلك أن الحاجة المشبعة، لا تدفع للسلوك، وهذا غير صحيح.  
وحيث أن هذه النظرية قد ركزت بشكل أساسي على الجوانب المادية أو المحسوسة واغفلت الجوانب الروحية أو العقلية، وبالتالي يمكن اعتبار أن إغفال مثل هذه الحاجة يشكك في صحة هذه النظرية الأمر الذي يوجب إعادة النظر من جديد في ترتيب الحاجات الفسيولوجية للإنسان.

### ثالثاً: المدرسة السلوكية

## Behavioral school

ظهرت هذه المدرسة في أوائل الخمسينات، ويعتبر امتداد لمدخل العلاقات الإنسانية وركز علي استخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظه وتفسير السلوك

الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات، وقد أعتمد هذا المدخل علي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجي في دراسة السلوك الإنساني.

فإذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات .

ويمكن تقسيم أبحاث العلوم السلوكية في الإدارة إلي ثلاث مستويات.

المستوي الأول : يرتبط بسلوك الفرد داخل المنظمة.

المستوي الثاني : يرتبط بسلوك الجماعات داخل المنظمة

المستوي الثالث : يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المنظمة ككل.

رابعاً: المدارس الإدارية الحديثة (المعاصرة)

## New Management Schools

ظهرت المدارس الإدارية المعاصرة في الفترة ما بين الأربعينات والسبعينات من القرن العشرين، ونستطيع القول إنها أسهمت إسهاماً كبيراً في تطوير علم الإدارة، حيث إن كثيراً من المبادئ التي نادى بها هذه المدارس تعتبر الأساس للعلوم الإدارية التي تطبق في الوقت الحاضر. ومن أهم هذه المدارس : المدرسة الكمية في الإدارة، ومدرسة النظم، والمدرسة الموقفية، والمدرسة اليابانية .

### ١- مدرسة الإدارة الكمية

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار. ركزت هذه المدرسة على استخدام الأساليب والطرق الكمية التي تعتمد على التحليل الرياضي الكمي للمشكلات الإدارية بغرض

اتخاذ القرارات الإدارية ومن الأمثلة على ذلك استخدام المعلومات الخاصة بالمبيعات لسنوات سابقة للتنبؤ بالمبيعات السنة القادمة. أخذين في الاعتبار استمرار الظروف السابقة نفسها.

وفي الواقع فإن التنبؤ بالمبيعات المستقبلية يعد من الأساليب المهمة لإدارة المؤسسة لتحديد حجم الإنتاج المتوقع، الذي يترتب عليه اتخاذ كثير من القرارات الأخرى، مثل القرارات الخاصة بتعيين موظفين جدد، وعمل الحملات الترويجية اللازمة، وتحديد حجم المواد الخام المطلوب توريدها للإنتاج بهدف الوصول إلى رقم المبيعات المتوقع. وتجدر الإشارة إلى أن المثل السابق مثال مبسط على استخدام الأساليب الكمية، حيث إن هناك أساليب رياضية وكمية أخرى معقدة يتم استخدامها، بناء على هذه النظرية في مجال الإنتاج والتمويل والتسويق والمجالات الإدارية الأخرى، يدرسها المتخصصون.

وبشكل عام يمكن عرض أهم مزايا هذه المدرسة فيما يأتي :

- ركزت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في حل المشكلات التي تواجه الإدارة وفي اتخاذ القرارات الإدارية.
- استخدمت الحاسب الآلي بشكل أساسي في مجال الإدارة، فأصبح بالإمكان مثلاً حفظ الملفات بواسطة الحاسوب، واستخدام البرامج المساعدة للإدارة مثل برامج المحاسبة، وشئون الموظفين وغيرها.
- عملت على تحسين قدرات المديرين على اتخاذ القرارات بسبب اعتمادهم على المعلومات وتحليلها وبناء النماذج الرياضية وبالتالي الدقة في اتخاذ القرارات. ومما يؤخذ على هذه المدرسة برغم مزاياها المتعددة أنها اقتصرت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر الإنساني وأهميته ووجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنشأة .

## ٢- مدرسة النظم

أساس هذه المدرسة أنه إذا أردت فهم عمل أي كيان بشكل تام يجب أن تنظر إليه كنظام، والنظام عبارة عن عدد من الأجزاء أو المكونات المترابطة التي تعمل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين، فجسم الإنسان نظام متكامل يتكون من الجهاز العصبي والهضمي والتنفسي وإن أي خلل في أي جزء من النظام قد يعطل النظام ككل، أو على الأقل يؤثر عليه، وعلى كفاءة عمله، أي أن هناك علاقة تبادلية وتكاملية بين الأنظمة الفرعية، وهي أعضاء الجسم التي تشكل في مجموعها نظام جسم الإنسان، وأن كل شيء في هذا الكون يشكل نظاماً وأن هذا النظام يتكون من نظم فرعية أخرى أصغر وهكذا..

والمؤسسة عبارة عن نظام مكون من أنظمة فرعية مرتبطة بعضها مع بعض مثل مجموعة الدوائر والأقسام الإدارية في المؤسسة. وهي تعمل جميعها بانسجام وتناغم لتحقيق الهدف العام للنظام الكلي وهو المؤسسة.

## ٣- المدرسة الموقفية " النظرية " :

يرتكز جوهر هذه المدرسة على أنه لا توجد طريقة واحدة مثلي للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث أكدت على أن النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين ربما لا يصلح في موقف آخر. بمعنى آخر إن التصرفات الإدارية التي يقوم بها المديرون تعتمد على الظروف والحالات التي تواجههم في كل موقف. فعلي سبيل المثال إذا كان لدي المدير مجموعة من المرؤوسين من غير ذوي الخبرة فإن منهج المدرسة الموقفية يوصي في هذه الحالة بإدارتهم بطريقة مختلفة عما إذا كان لديهم مجموعة من المرؤوسين من ذوي الخبرة. ففي الحالة الولي يمكن للمدير أن يخفض من حجم تفويض السلطة أو الصلاحية الممنوحة لهم. وأما في الثانية فقد يزيد من حجم التفويض بحكم أن لديهم الخبرة والكفاءة لإنجاز العمل. وبشكل عام فإن المدرسة الموقفية تؤكد على ضرورة تحديد الطرف أو الموقف في كل حالة قبل اتخاذ القرار، أو قبل التعامل مع المشكلة الإدارية، ومن ثم البحث عن أفضل الحلول

التي تناسب هذا الظرف. ويتطلب ذلك سرعة بديهه وإبداع في التعامل مع المشاكل التي تواجه الإدارة.

#### ٤ - المدرسة اليابانية

اليابان التي تحتل مكانة بارزة في مقدمة الدول الصناعية نمطها الخاص في الإدارة مما جعلها متميزة في ارتقائها بمستوي الإنتاج وتقدمها الصناعي، وقد كان من أبرز ما يميز الإدارة اليابانية اعتمادها مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، مما يرفع من إنتاجيتهم، ويشعرهم بأنهم ينفذون القرارات التي اتخذوها بأنفسهم، كما تميزت هذه المدرسة باعتبارها العاملين في المؤسسة أسرة واحدة تسود بينهم روح المودة والتعاون في العمل. واهتمت هذه المدرسة أيضاً بالاعتماد على مبدأ التوظيف مدي الحياة للعاملين مما يشعرهم بالاستقرار الوظيفي، إضافة إلى اهتمامها بالقيم الجماعية وإقامة العلاقات الاجتماعية داخل العمل مما يحفز العاملين على زيادة إنتاجيتهم. كما كان للعدارة اليابانية الفضل في بروز ما يعرف بحلقات الجودة، وهي تعد من التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي وحلقات الجودة تعني قيام مجموعات صغيرة من العاملين بعقد اجتماعات بشكل منتظم بعد ساعات العمل اليومي لمناقشة قضايا العمل ومشاكله واقتراح حلول خلاقية لمشاكل فنية وإدارية تواجه العمل والعمال.

#### الطبيعية الشاملة لوظيفة الإدارة

لقد تطورت مفاهيم الإدارة بسرعة كبيرة وخاصة في الثلاثين سنة الأخيرة فهي اليوم تعني مجموعة هائلة من المفاهيم التي تم تأصيلها عملياً بالبحث والدراسة، ومجموعة من الأساليب والأدوات المجربة والمختبرة في مواقف كثيرة ثبت فيها نجاحها لمعالجة المشكلات. العدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من



الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة وتعكس مفاهيم الإدارة المعاصرة تأثير التداخل والتشابك بين مجموعة من العلوم المختلفة.

### خصائص الإدارة المعاصرة

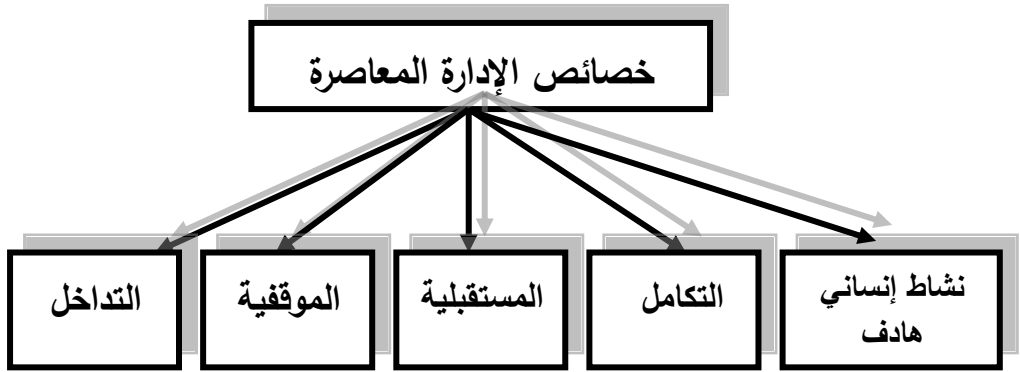
١- الإدارة نشاط إنساني هادف : فهو يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وذلك من خلال ممارسة عدد من الوظائف الإدارية الأساسية هي (تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، تنمية الموارد، التنسيق، التوجيه، الرقابة وتقييم الأداء، الاتصالات).

٢- تكامل وظائف الإدارة : فهذه الوظائف ليست منفصلة بل هي مترابطة بمعنى أن النجاح في أي منها يؤثر ويتأثر بكفاءة باقي الوظائف فالإدارة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً يسهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للنظام، وبالتالي فإن القصور في أحد الأجزاء يصيب النظام كله بالضعف والتخلف.

٣- المستقبلية : فالنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد أفق العمل الإداري لفتترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل أخذاً في الاعتبار الخبرة الماضية.

٤- الموقفية : فالعمل الإداري لا يمكن فصله بأي حال من الأحوال عن ظروف البيئة المحيطة، بل إنه يؤثر فيها ويتأثر بها .

٥- التداخل بين المنشآت : فهناك درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين المنشآت المختلفة لتحقيق أهداف محددة.



شكل (٣) خصائص الإدارة المعاصرة

### الإدارة عند المسلمين

تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم، شمل معظم الوظائف الإدارية، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول خاتم الأنبياء والمرسلين وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها. وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى ﴿ إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم ﴾ وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلي الله عليه وسلم - قال (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة).

وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية:

### التخطيط

هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهد في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام:

﴿ قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون ﴾

وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم مُلزم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال. ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص رضي الله عنه "...إنك أن تذر ورثك أغنياء خير أن تذرهم عالة يتكفون الناس...)" وأيضاً قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "اعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر .

### التنظيم

هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قاله تعالى "أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات" وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها. ونجد في قدوم النبي إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

### التوجيه

هو القدرة على التأثير على الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحن الهمم، فمن ذلك قوله تعالى "ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك "

وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى ﴿وَأَنْ تَعَفُوا أَقْرَبَ لِلتَّقْوَىٰ وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ وهذا توجيه عام للمحكومين والعامّة.

### الرقابة

هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرًا صحيحًا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " وقوله عز وجل ﴿ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴾ ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام "... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... " وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية.

وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضًا بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقها. أي أن الإدارة علم وفن كما سبق أن ذكرنا.

### بيئة الإدارة

## Environment of Management

هل الإدارة تتم بمعزل عن البيئة المحيطة بها؟ أم أن البيئة المحيطة بالإدارة بمختلف عناصرها تؤثر على السلوك الإداري؟  
من هذا المنطلق نشير إلى المقصود بالبيئة الإدارية وعناصرها.

### تعريف بيئة الإدارة

المقصود ببيئة الإدارة هي كل ما يحيط بالإدارة من مؤسسات وأفراد وعوامل إنتاج وأي تجمعات تؤثر على الإدارة بشكل مباشر أو غير مباشر. ولإدارة القدرة على التأثير والتحكم في بعض هذه العوامل دون غيرها. فالإدارة نظام مفتوح **Open System** يتعامل مع مناخ مكون من مجموعة من العوامل والمتغيرات المتداخلة مع بعضها. ولا يمكن فصل الإدارة عن محيطها الذي تعمل فيه. فلا يمكن تجاهل العوامل السياسية، الاجتماعية، التشريعية مثلاً.

وتظل الإدارة في حالة توازن وتحقق أهدافها طالما أنها تتعامل مع البيئة المحيطة بمختلف عناصرها. فإذا حدث تغير في أي من هذه المتغيرات يختل توازن النظام الإداري، ولا بد أن تتخذ الإدارة خطوات مناسبة تتناسب والتغيرات البيئية المحيطة من أجل تحقيق أهدافها. فنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على التجانس والتوافق بينها وبين المناخ المحيط. فالإدارة نظام يتكامل ذاتياً ويتفاعل مع البيئة المحيطة، على كافة المؤسسات التي تدار.

مثال: التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال والتواصل الحديثة، إذا ما استعانة به شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات سواء مؤسسة صناعية أو اجتماعية بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها وإمكانية تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأسرع وأفضل كفاءة، والتوفير في مواردها، فإنه أصبح لزاماً على المؤسسات الأخرى أن تواكب هذه التغيرات، بالاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة واستخدامها، وإذا استمرت دون تغيير يتلاءم مع البيئة المحيطة وما حدث فيها من تغيرات، بقت هذه المؤسسات متخلفة غير قادرة على تحقيق أهدافها، غير قادرة على التوازن والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

وعلى مستوى الفرد فإنه يجب على الفرد أن يواكب التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به لكي يتلاءم أسلوبه وسلوكه الإداري في إدارة شئون حياته مع متغيرات البيئة المحيطة، فالشخص الذي يعيش في معزل عن التقدم التكنولوجي وأساليب

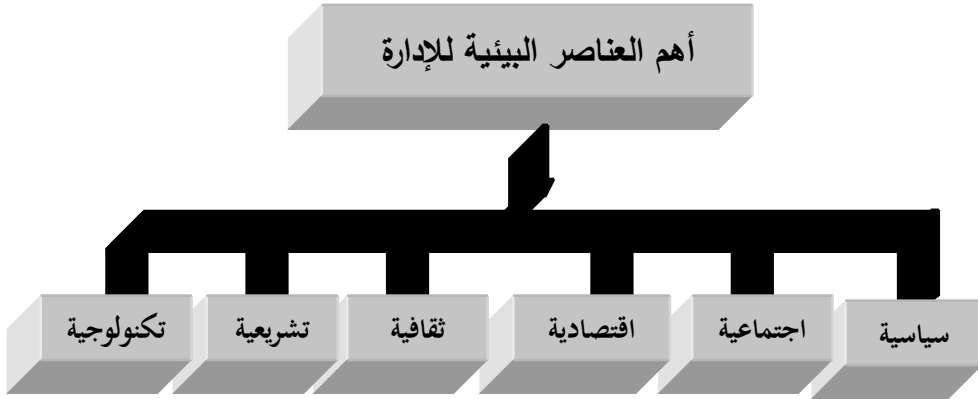
التواصل الحديثة، قد لا يتمكن من تحقيق أهدافه بنفس الدرجة من الكفاءة، وقد يحدث إهدار في الموارد، بما يؤدي إلى عدم شعوره بالتوازن النفسي والاجتماعي.

### عناصر بيئة الإدارة

قبل أن نتكلم عن العناصر البيئية للإدارة وأهميتها دعنا نسوق قائد الطائرة كمشال. فهو قبل الطيران يجب أن يقيم البيئة الداخلية للطائرة وتمثل في مدى صلاحية الطائرة للطيران، توفر طاقم الطائرة المناسب، فحص الوقود وغير ذلك من الأمور الفنية والميكانيكية الخاصة بالطائرة. أما البيئة الخارجية للطائرة تتمثل في التعرف على أحوال الطقس، معرفة المسافة من نقطة الإقلاع إلى نقطة الهبوط وغيرها من النواحي الإجرائية والقانونية. إذا كانت تقديرات الطيار دقيقة فيما يتعلق بجميع النواحي السابقة تنجح الرحلة. أما إذا كانت التقديرات غير دقيقة فان فشل الرحلة أو حتى تحطم الطائرة يصبح أمراً محققاً. إن موقف الإدارة للمؤسسة أو للفرد تشبه موقف الطيار. إن سوء تقييم وفهم عناصر بيئة الإدارة يؤدي بحياة المؤسسة لا محالة. وبذلك تنقسم بيئة الإدارة إلى مجموعتين:

١- البيئة الداخلية.

٢- البيئة الخارجية.



شكل رقم (٣) أهم العناصر البيئية التي تتفاعل معها الإدارة وتتأثر بها

### المجموعة الأولى: بيئة الإدارة الداخلية

وتتمثل في مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية الموجودة داخل المؤسسة والتي تتفاعل فيما بينها في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنشأة إلى السوق، وتعمل على إنجاز الأهداف التي جاءت من أجلها، ولإدارة القدرة على التحكم في البيئة الداخلية. وتمثل البيئة الداخلية المستوى الحضاري والثقافي للمؤسسة.

ويمكن تعريفها بأنها كل ما تتمتع به المنشأة من إمكانيات وقدرات توظفها في تحقيق أهدافها. ولإدارة القدرة على التحكم في عناصر البيئة الداخلية. وتضم بيئة الإدارة الداخلية العديد من العناصر أهمها ما يلي: حجم المؤسسة، طبيعة الملكية القانونية، عمر المؤسسة، فلسفة الإدارة، أنواع الأهداف، المستويات المختلفة في المؤسسة.

#### ١ - حجم المؤسسة

يتحدد حجم المؤسسة من خلال التعرف على عدد العاملين في المنظمة، أو حجم رأس المال، أو المبيعات، أو من خلال أخذ معيار مركب يمثل جميع هذه المعايير. ويمكن تصنيف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم. تتصف إدارة

المؤسسة الصغيرة بالبساطة وعدم التعقيد في هيكلها التنظيمي وفي أسلوب إدارتها. والمنظمات الصغيرة الحجم عادة تنتج عدد محدود من السلع وتقل فيها المستويات الإدارية، كما أن درجة التخصص فيها لا تكون عالية. فتجد المدير أو المالك يقوم بمهام متعددة قد تشمل تسويق وإدارة وإنتاج.

## ٢- طبيعة الملكية القانونية

يمكن تقسيم المؤسسات وفقا لنوع ملكيتها إلى ثلاث أنواع:

أولاً: مؤسسات الأفراد: وهي مؤسسات تكون مملوكة لشخص واحد عادة يديرها بنفسه. وهذا النوع من الشركات ينتشر بكثرة مثل محال البقالة وفي الخدمات والمهن التجارية.

ثانياً: مؤسسات التضامن: وتكون مملوكة لشخصين أكثر. وعادة ينص في عقد تأسيسها على نسبة المساهمين في رأس المال، ونوع العمل، وأسس توزيع الربح والخسارة، وسلطة كل شريك ومسئوليته.

مثال: كأن تكون المؤسسة مملوكة للأب وأولاده أو الأخوة.

ثالثاً: المؤسسات المساهمة: وقد تكون مؤسسات مساهمة خصوصية حيث يكون باب المساهمة فيها مقفل ومحصور في عدد محدود من الأفراد، أو شركات مساهمة عامة يسمح بإصدار أسهم والاكتتاب فيها من قبل الجمهور.

## ٣- عمر المؤسسة

الشركات الحديثة النشأة تكون ذات تجربة محدودة، وغير متمرسه بما فيه الكفاية في الإدارة، وهي لم تستقر بعد بدقة في أهدافها واتجاهاتها. أما الشركات القديمة فتكون أهدافها قد حددت بدقة وطاقتها الإداري له رؤيا واضحة، وصلاحيات محددة، وهذا يساعد في عمليات الضبط والمراقبة بصورة أفضل.



#### ٤ - فلسفة الإدارة

- يقصد بفلسفة الإدارة قناعتها ومواقفها تجاه المتغيرات وعوامل الإنتاج وأساليب الإدارة. و من أهم عناصر هذه الفلسفة ما يلي:
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته.
  - السعي إلى استيعاب التكنولوجيا الحديثة والإيمان بأهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.
  - الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وهيكلية التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لذلك.
  - الاعتراف بمفهوم الجودة الشاملة كمفهوم شامل يغطي كافة نواحي العمل الإداري.
  - ضرورة إدراك أن العالم وحدة واحدة منفتح على بعضة البعض، ويجب الخروج من الحيز الإقليمي في التعامل إلى الحيز العالمي.
  - إدراك أهمية العميل والإيمان بأنه دائماً على حق ويجب السعي دائماً إلى إشباع حاجاته ورغباته.
  - الاهتمام بأهمية العنصر البشري للمؤسسة و ضرورة النظر إليه كأصل وليس كتكلفة.
  - إن قناعات الإدارة وموقفها تجاه هذه العناصر السابقة الذكر تؤثر بالتأكيد في أساليبها وممارساتها الإدارية.

#### ٥ - أنواع الأهداف

تؤثر نوعية الأهداف في نوعية الأنشطة والأعمال الداخلية فيها. فقد تكون الأهداف أهداف طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، أهداف عامة أو خاصة، أهداف ربحية أو خدمية، فالهيكل التنظيمي وتفويض السلطات وطريقة اتخاذ القرارات تختلف في المؤسسات تبعاً لنوعية الأهداف واختلافه، والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. فقد تكون بعض هذه الأهداف تتطلب كثافة في الموارد المادية وأو تتطلب كثافة في الموارد البشرية وهكذا.

## ٦- المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

تنقسم المستويات الإدارية في المنظمات إلى ثلاث مستويات:

١) الإدارة العليا.

٢) الإدارة الوسطى.

٣) الإدارة الدنيا.

### أولاً: الإدارة العليا

وهي تمثل قمة الهرم في التنظيم ومسئولياتها وضع السياسات الرئيسة للمنظمة، وتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وإعداد الخطط الاستراتيجية، وتقديم القيادة السليمة للمنشأة.

### ثانياً: الإدارة الوسطى

تقوم هذه الإدارة بوضع السياسات التنفيذية الخاصة بالمشاكل والأمور اليومية، وهذا يتطلب الانسجام والتنسيق بين مستويات التنفيذ في أقسام المنظمة. وتمثل الإدارة الوسطى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا. فلا بد أن تترجم الخطط طويلة الأجل المعدة من قبل الإدارة العليا إلى خطط متوسطة المدى تعدها الإدارة الوسطى وتنفذها الإدارة الدنيا.

### ثالثاً: الإدارة الدنيا (التنفيذية)

تقوم بمراقبة التنفيذ اليومي لأعمال المؤسسة من إنتاج وتسويق أو تخليص أمور روتينية. ويتم الوصول على مستوى هذه الإدارة إلى أكثر الأمور تفصيلاً من حيث إجراءات العمل. فلا بد أن تترجم الخطط متوسطة المدى إلى خطط تفصيلية قصيرة المدى. و يكون المديرين هنا منهمكين أكثر في الأعمال الروتينية.

كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى أعلى كلما قل الاهتمام بالأمور الروتينية والتنفيذية و زاد الاهتمام والتركيز على القضايا الاستراتيجية. بينما تهتم المستويات الدنيا في التنظيم في القضايا الروتينية والتنفيذية، وهذا بالتأكيد ينعكس على المهارات المطلوبة.



شكل (٤) مستويات الإدارة في المؤسسة

المجموعة الثانية: بيئة الإدارة الخارجية

وهي كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وكيانات تؤثر على عملها بشكل مباشر أو غير مباشر. وتنقسم البيئة الخارجية للإدارة إلى البيئة العامة وبيئة النشاط.

أولاً: البيئة العامة General Environment

تمثل البيئة العامة جميع العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر في المؤسسة. والتأثير قد يكون مباشر أو غير مباشر. ويمكن حصر البيئة العامة في خمس قوى متميزة وهي:

(١) العوامل السياسية والقانونية.

(٢) النظام الاقتصادي.

(٣) البيئة العالمية.

(٤) البيئة التكنولوجية.

(٥) الثقافة الاجتماعية.

١- العوامل السياسية والقانونية

وهي القوى والعوامل المرتبطة بالنظام السياسي السائد في البلد، هل هو نظام ديمقراطي قائم على التعددية السياسية وحقوق الإنسان، أم نظام متسلط لا يوجد فيه حرية فكرية. كذلك مدى توفر الاستقرار السياسي يؤثر على العملية الإدارية بأكملها.

فلو أخذنا الواقع المصري على سبيل المثال لوجدنا أن قمة أهداف الشركات المصرية في ظل الثورات والتظاهرات هو البحث عن سبل البقاء والصمود وليس تعظيم الربحية كما هو الحال في الدول المستقرة. إن ثقافة الصمود والبقاء هي المسيطرة على السلوك الإداري للمؤسسات في الوقت الحاضر.

كذلك تتأثر إدارة الشركات والمؤسسات بحجم التدخل الحكومي في الاقتصاد ودور الحكومة في الاستثمار، ومدى وجود الشفافية في معاملة الحكومة للقطاع الخاص، وهل تعطى فرص متكافئة للقطاع الخاص أم لا. فهناك بعض الدول على سبيل المثال لا تسمح للمستثمر الأجنبي بالاستثمار إلا بالمشاركة مع مستثمر وطني. أما في مصر فالقانون المصري لتشجيع الاستثمار يساوي بين المستثمر المصري والأجنبي في الفرص والحوافز، ويمكن للمستثمر الأجنبي أن يستثمر ويمتلك المشروع بالكامل.

## ٢- النظام الاقتصادي

النظام الاقتصادي السائد في الدولة سواء أكان نظام يقوم على اقتصاد السوق وحرية التجارة، أم نظام يقيد الملكية ويفرض قيود على عمليات الاستيراد من الخارج. بالتأكيد أي من هذه السمات تؤثر على الشركات العاملة في الدولة. كذلك الأداء الاقتصادي للدولة يؤثر على القرارات الإدارية للشركات. مدى وجود انكماش اقتصادي أم نمو، العجز في الميزان التجاري، معدلات التضخم أو الانكماش، الدخل القومي وغيرها من المؤشرات الاقتصادية كلها تؤثر على السلوك الإداري.

على سبيل المثال: تؤثر معدلات البطالة على مدى توفر العدد الكافي من الموظفين للشركة، فإذا كان معدل البطالة مرتفعاً، فمعنى ذلك أن المنشأة يكون لديها القدرة على إيجاد موظفين بصورة سهلة وأجور منخفضة، بخلاف لو كان معدل البطالة منخفضاً، فهنا تكون المؤسسة مجبرة على دفع أجوراً أعلى لتشغيل العمالة المناسبة.

### ٣- البيئة العالمية

كما ذكرنا سابقاً لم تعد الشركات تعمل في بيئة مغلقة محمية من المنافسة القادمة عبر الحدود. إن القوى العالمية المتمثلة في التطور الهائل على صعيد الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية والعولمة تؤثر على العديد من النواحي مثل الأسعار، ومستوى الجودة، وأنماط الإنتاج والاستهلاك. فلا بد للمؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات العالمية، وعلى الإدارة أن تفكر عالمياً وتتصرف وفقاً لحاجة البيئة المحلية **Think Local and Act Global**.

مثال: لقد استفادت شركة نستله من الأسواق المفتوحة وأدركت منذ زمن بعيد أن سويسرا البلد الذي تعمل فيه صغير ولا يمكن أن يكون سوقاً كافية، ومن ثم أصبحت من أوائل الشركات متعددة الجنسيات.

### ٤- البيئة التكنولوجية

يعتبر المستوى التكنولوجي السائد والتطورات المتتالية على الصعيد التكنولوجي من العوامل المهمة والمؤثرة على السلوك الإداري للمنظمة. فالقوى التكنولوجية تؤثر في قرارات الإدارة الاستثمارية. إن معدل التغير التكنولوجي في مجال الكمبيوتر واستخداماته في عملية صنع القرارات ونظم المعلومات ونظم الإنتاج أحدث تغييرات جذرية في أماكن العمل. كما أن استخدام نظم الإنتاج الآلية مكن من إنتاج منتجات بكميات كبيرة وبتكاليف أقل ومستوى جودة مرتفع وبعدد قليل من الموظفين.

### ٥- الثقافة الاجتماعية

لا تنشأ المنظمة وتنمو في فراغ بل هي كائن حي لا تنعزل عن المجتمع الذي توجد فيه، فالمنظمة تؤثر وتتأثر بمجتمعها. والعاملون فيها ما هم إلا جزء من هذا المجتمع يكونون معه قيمة ومعايير التي تحدد نمط سلوكهم في المنظمة. فطبيعة ثقافة المجتمع تؤثر في سلوكيات المنظمة وإدارتها سواء أكانت بشكل إيجابي أم سلبي.

وتتكون ثقافة المجتمع من القيم والمعايير السلوكية والعادات والمعتقدات الدينية والقيم المختلفة، مثل تقدير الحرية الفردية واحترام الوالدين وتقدير الكبير وغير ذلك. كل هذه القيم تنتقل إلى الفرد وترسخ في ذهنه وتؤثر على سلوكه عن طريق العائلة، والمدرسة، والأصدقاء، والمسجد، ووسائل الإعلام.

وتختلف الثقافات من مجتمع إلى آخر ومن وقت لآخر بل أنها في المجتمع الواحد تتفاوت بين المدينة والقرية والأغنياء والفقراء والمتدينون والعلمانيون مثلاً.

فالفرد لا يستطيع أن يكتشف طبيعة عاداته وهل هي مختلفة عن عادات الآخرين إلا من خلال الاحتكاك بالآخرين. وعادة يسود الاعتقاد عند الكثيرين أن عاداتهم هي أفضل العادات وأن المجتمعات الأخرى لا بد أن تشبه بهم. ولكن الصحيح هو أن الفرد لا يستطيع أن يجزم أن ثقافته أفضل من ثقافات الآخرين. فهناك بالتأكيد تميز لكل ثقافة بقيم معينة في بعض النواحي أفضل من غيرها. فعند العرب القيم الدينية، وعند الغرب عنصر الوقت والدقة في المواعيد.

ولثقافة الفرد تأثير مؤكد على نمط الإدارة التي يتبناها في المنظمة أو المؤسسة. فالإدارة ما هي إلا نمط من أنماط السلوك الإنساني بما ينطوي عليه من إشراف وتوجيه وقيادة يختلف من شخص لآخر.

وبالرغم من اختلاف نظم وأساليب الإدارة من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر، إلا أن وظائف الإدارة متماثلة في قواعدها العامة والاختلاف يكون في التطبيق فقط. كما سنرى فيما بعد بالتطبيق على المؤسسة الاجتماعية الأولى وهي الأسرة وإدارة شؤونها.

### ثانياً: بيئة النشاط **Task Environment**

تمثل بيئة النشاط أهمية خاصة للمؤسسة، وهي جزء من بيئة الإدارة الخارجية، وتتكون من العناصر البيئية ذات التأثير على المؤسسة. وتتكون بيئة العمل من العناصر التالية:

(١) الاتجاهات التي تنتمي إليها المؤسسة.

(٢) الوضع التنافسي في السوق.

٣) العملاء.

٤) النقابات.

٥) الموردون.

٦) الشركاء.

مثال تطبيقي: مصنع سيراميك كليوباترا وعلاقته ببيئته الداخلية والخارجية.

يمكن تصنيف بيئة الإدارة في هذا المصنع إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: البيئة الداخلية للمصنع وتشمل:

١- جميع الموظفين والإداريين العاملين في المصنع، أمثال السائقين، المهندسين، المحاسب، مدير التسويق.

٢- المعدات وهي سيارات نقل المواد الخام، خلاطات، بلدوزر، أجهزة الكمبيوتر، وغيرها.

٣- المواد الخام هي الاسمنت، الرمل، الزجاج، الألوان، الكيماويات، والوقود.

٤- المباني والأثاث.

٥- الهيكل التنظيمي للمصنع والذي يوضح من مسئول أمام من، من يكتب لمن، السلطة والمسئولية لكل موظف في المصنع، كيفية التصرف في حالة حدوث مشكلة ما. ويعتبر الهيكل التنظيمي الذي يجسد من خلال الخريطة التنظيمية مهم جداً لأي منشأة لأنه يساعد في ترتيب عناصر الإنتاج بالصورة التي تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها.

٦- الوظائف والأنشطة الواجب القيام بها في المصنع مثل، المحاسبة، التوظيف، التدريب، خلط وإنتاج السيراميك، الصيانة.

٧- الأنماط والإجراءات المتبعة لتأدية الأعمال. مثل إجراءات وشروط البيع على الحساب، وإجراءات التسويق للسيراميك.

المجموعة الثانية: البيئة الخارجية للمصنع وتشمل:

١- الوضع الاقتصادي العام في الدولة

مستوى الأداء الاقتصادي في الدولة (معدل البطالة، مستوى التضخم، النمو الاقتصادي، الفائض و العجز في الميزان التجاري، معدل دخل الفرد) يؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج ومستوى التشغيل، عدد الموظفين في المصنع. فالوضع الاقتصادي العام في الدولة يؤثر على قدرة المنشأة في تحقيق أهدافها.

## ٢- اتجاهات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة

مستوى الأداء لصناعة السيراميك في الدولة (ازدهار أم انكماش)، حجم الاستثمارات الكلية في مصانع السيراميك، حجم الاستثمارات الجديدة في هذه الصناعة، معدلات الأرباح المحققة في صناعة السيراميك، معدلات الإنتاج السنوية، حالات التطور التكنولوجي في صناعة السيراميك. كل هذه العوامل تؤثر على قرارات إدارة المصنع. فقد يكون القرار الإداري الاستثمار في آلات جديدة أو زيادة القدرة الإنتاجية للمصنع. وقد يكون القرار الإداري تخفيض عدد العمال في المصنع وتخفيض المنسوب من المواد الخام في المخازن.

## ٣- الوضع التنافسي في السوق

مدى قوة وضعف المنافسين في صناعة السيراميك في السوق المحلية، مصادر التفوق النسبي للمنافسين كالسعر، الجودة، الضمان، وخطط وبرامج المنافسين التسويقية والتطويرية كلها تؤثر على إدارة مصنع السيراميك و تتحكم في الخطط التي ستتبنها المؤسسة.

## ٤- الأجهزة والمؤسسات الحكومية في الدولة

وتشمل كل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المصنع، مثل وزارة الصناعة، الشؤون الجمركية والضريبية، وزارة البيئة، الغرفة التجارية، وزارة التجارة والاقتصاد. فيجب على مصنع السيراميك أن يراعى شروط وطلبات هذه الجهات المعنية من أجل التمكن من البقاء والعمل.



نشاط مصاحب: بالتطبيق على الأسرة كمؤسسة اجتماعية حدد أهم عوامل البيئة الإدارية المؤثرة على سلوكها الإداري.

وبذلك نكون قد تناولنا الإدارة كتعريف ونشأة وتطور ومجالات وعلاقات ومداس فكرية، كمدخل نظري للتطبيق على إدارة المنزل كنموذج تطبيقي.

### مصادر أخرى للإطلاع

لزيادة المعلومات عن نشأة الإدارة وتطورها ومجالاتها ومدارس الفكر الإداري يمكن الإطلاع على المصادر التالية:

- أحمد غنيم (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة ، القاهرة ، المكتبة العصرية.
- محمد زيد الصحن وآخرون (٢٠٠٢) : مبادئ الإدارة، القاهرة، الدار الجامعية للنشر.
- على شريف وآخرون (٢٠٠٧): الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- علي محمد منصور (١٩٩٩): مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.

- Taylor, F, W.(1903): Shop Management, Harper and Brothers, New York .
- Taylor, F, W.(1911) : Principles of Scientific Management , New York, Harper & Brothers Publishing Co.

## أسئلة على الفصل الأول

### أجب عن الأسئلة التالية:

- عرف الإدارة من وجهات نظر متعددة ؟
- تكلم عن نشأة علم الإدارة ؟
- ما هي الخصائص العامة للإدارة ؟
- ما الفرق بين الإدارة كممارسة والإدارة كفكر والإدارة كعلم ؟
- ما هي المجالات المختلفة للإدارة ؟
- ما الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة ؟
- هل الإدارة علم أم فن ؟ مع توضيح وجهة نظرك في ذلك ؟
- لماذا تأخرت الإدارة كعلم في الظهور ؟
- الإدارة علم لا علاقة له بالعلوم الأخرى، ما رأيك ؟
- ما أهمية الإدارة للفرد والجمع ؟
- ما هي أهم المدارس المفسرة للفكر الإداري ؟
- ما أهم الفروق بين مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية ؟
- ما رأيك في نظريتي أكس وواي ؟ وبأي واحدة تنصح من يدير ؟
- ما رأيك في نظريته ماسلو ؟
- ما هي خصائص الإدارة المعاصرة ؟
- تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم، شمل معظم الوظائف الإداري، وضح ذلك ؟
- ما المقصود ببيئة الإدارة ؟
- ما هي أهم عوامل البيئة الإدارية المؤثرة على السلوك الإداري للمؤسسة ؟

أكمل ما يلي:

- من مجالات الإدارة.....،.....،.....
- من أهم مدارس تطور الفكر الإداري.....،.....،.....
- من أهم رواد نظرية الإدارة العلمية في الإدارة.....،.....،.....
- من أهم النظريات التابعة للمدرسة التقليدية للإدارة.....،.....،.....
- من أهم النظريات التابعة لمدرسة العلاقات الانسانية والاجتماعية في الإدارة.....،.....،.....
- من مبادئ الإدارة عند فايول.....،.....،.....،.....،.....،.....
- من وظائف الإدارة عند فايول.....،.....،.....،.....،.....،.....
- يعتبر.....رائد الفكر الإداري ورائد المدرسة التقليدية للإدارة.
- يعتبر.....رائد نظرية البيروقراطية في الإدارة.
- من أهم المدارس الإدارية الحديثة.....،.....،.....،.....،.....
- من خصائص الإدارة المعاصرة.....،.....،.....،.....،.....،.....
- من أهم عناصر البيئة الخارجية للإدارة المؤثرة على المؤسسة.....،.....،.....،.....،.....،.....

ضع علامة ( √ ) أو علامة ( × ) أما كل عبارة، مع توضيح وجهة نظرك

- يعتبر علم الإدارة من العلوم المستقلة عن العلوم الأخرى ( )
- الإدارة من الهويات والموهب الفطرية التي منحها الله للإنسان ( )
- يمكن للسلوك الإداري أن يتم بمعزل عن البيئة المحيطة به ( )
- الإدارة هي خليط من العلم والفن ( )
- يعتبر ماسلو هو رائد مدرسة الإدارة العلمية ( )
- تعتبر نظرية الإدارة البيروقراطية من نظريات الإدارة الحديثة ( )

- تفترض نظرية X أن الإنسان يسعى برغبته للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها ( ).
- تفترض نظرية Y أن هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته ( ).

## الفصل الثاني

### الإدارة العلمية للمنزل

النشأة - التطور - الموارد - القيم والمستويات

بعد دراسة هذا الفصل يكون القارئ ملماً بـ:

- مفهوم وتعريفات إدارة المنزل.
- نشأة وتطور إدارة المنزل كميدان للدراسة.
- مراحل تطور مناهج إدارة المنزل.
- المفاهيم الخاطئة لإدارة المنزل ومعوقات تقدمها، وسبل مواجهة هذه المعوقات.
- دور إدارة المنزل في ضوء التغير الاجتماعي على المستوى المحلي والعربي والعالمية.
- مفهوم الموارد الأسرية وأهميتها في تحقيق أهداف الأسرة.
- تصنيف الموارد الأسرية.
- الفرق بين الموارد البشرية والموارد المادية للأسرة.
- خصائص الموارد الأسرية والعوامل المؤثرة على إدارتها، والسبل اللازمة لحسن استغلالها.
- دور الإدارة المنزلية في تحقيق أهداف الأسرة.
- الفرق بين القيم والمستويات، ودورها في الإدارة المنزلية.

## الفصل الثاني

### الإدارة العلمية للمنزل

# Home Scientific Management

تعرفنا في الفصل السابق على معنى الإدارة، وتاريخ نشأتها، وأهميتها، وعلاقتها بالعلوم الأخرى، ومجالاتها، وتطورات الفكر الإداري ومدارسه ونظرياته، والبيئة الإدارية وعناصرها ودورها في التأثير على السلوك الإداري لأي مؤسسة حكومية كانت أم أهلية ربحية أم خدمية صناعية أم اجتماعية، وتعتبر الأسرة وما يتم داخلها من أعمال في مقدمة المؤسسات التي يجب أن تطبق الإدارة في جميع شئونها، فيما يعرف بإدارة المنزل.

وللتعرف على المعنى المقصود من مصطلح إدارة المنزل، قد أستعرضنا معنى الإدارة، والتي بدأ تطبيقها في مجال الصناعة منذ نهاية القرن التاسع عشر، وانتشر استخدام مبادئها وأساليبها في القرن العشرين بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بأقصى درجة من الكفاية، ومن ثم تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، ذلك لأن الرائدات في مجال إدارة المنزل قد استمدوا المفاهيم أو المدركات الأساس لإدارة المنزل من الإدارة العلمية الحديثة، وهؤلاء ينادون بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها في إدارة المنزل أى في إدارة موارد الأسرة لضمان إشباع حاجات الأسرة، وتحقيق أهدافها المنشودة دون تبديد للموارد المادية أو إرهاق للطاقات البشرية، وبذلك تتحقق الرفاهية للأسرة ولأفرادها ومن ثم للمجتمع الذى تتواجد فيه.

فمن أهم خصائص النشاط الإدارى أن يتصف بالعمومية، أى يمكن تطبيقه فى المجالات المختلفة، ولذلك فإنه من تعريفات الإدارة أنها عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية فى أية منظمة لتحقيق هدف معين، ويصدق ذلك سواء كانت هذه المنظمة شركة تجارية أو جمعية خيرية أو هيئة حكومية، فلكل من هذه المنظمات هدف محدد، ولا يمكن أن تترك الحرية لكل فرد من أعضاء المنظمة على تحقيق هدفها بالطريقة التى تروق له.

ويضاف إلى ما سبق أن علم الإدارة لا يزال يفتقر إلى المصطلحات العلمية التي يمكن الاتفاق التام على استخدامها في هذا المجال. ويفسر ذلك بأن علم الإدارة كمجموعة من المبادئ والأصول لم يكتمل بناؤه أو تكوينه بعد فهو إلى الآن لم يبلغ ما بلغت بقية العلوم الأخرى من شأن أو تقدم، كما أن مبادئه وأصوله لا تزال محل اجتهاد المعنيين بشئون الإدارة من رجال الأعمال والباحثين من رجال العلم.

وكما أن هناك علاقة أكيدة بين تطبيق المهارات الإدارية ومدى ما يحزره الفرد من نجاح. حيث أن نجاح الفرد الذي يبحث عن أفضل مستوى من المعيشة إنما يتوقف إلى حد كبير على درجة تفهمه واستيعابه للوسائل التي يتسنى بموجبها تنمية مداركه في اكتساب المهارات الإدارية، وفي كيفية استخدامها وتطبيقها على أعماله بكفاية تامة.

وبالتالي فإن الإدارة ضرورة حتمية لأي مؤسسة أو منشأة سواء كانت صغيرة أو كبيرة ومهما تنوعت أهدافها أو قلت كما أنها لازمة لكل فرد لأن لكل فرد موارده المحدودة وله أهدافها وكيفية استخدام ما لديه من موارد لتحقيق أهدافه هو في حد ذاته عملية إدارية. أي أن الإدارة لازمة للفرد والجماعة على حد سواء.

### مفهوم إدارة المنزل

## Home Management Concept

عندما نتناول بالشرح والتحليل مفهوم إدارة المنزل أو المقصود من إدارة المنزل فإننا نقصد بالدرجة الأولى إدارة شئون الأسرة، فليس المنزل مجرد الحجرات والمرافق التي يتكون منها أو الأثاث الذي يحتويه، بل أن المقصود من هذا التعبير هم من يقطنون هذا المنزل بما لديهم من موارد بشرية وغير بشرية، وبما يقوم بينهم من علاقات، وينشأ فيهم من اتجاهات، فلم يعد المنزل مجرد مكان يكمن فيه الفرد أو مأوى يلجأ إليه، ولكن المنزل إلى جانب أنه مأوى فهو يشكل مجموع أنماط السلوك لأفراد الأسرة وتفاعلاتهم واتجاهاتهم واتجاهات المجتمع الذي تتواجد فيه، كما أن المنزل يعتبر من أهم وسائل تكيف الفرد مع البيئة الطبيعية والاجتماعية، ومن ثم من أهم وسائل نموه وتقدمه، إذ أنه مجموعة من الترتيبات والتنظيمات التي يحقق بها الفرد

- عن طريق انتفاعه بالمواد البشرية والمادية المتاحة له ومشاركته فى المسئوليات والالتزامات الأسرية اليومية مع غيره من أفراد الأسرة - ضماناً أكبر لصون الذات والأرتقاء بها، وتحقيق الرفاهية التى يسعى إليها.

وفى واقع الأمر أن البيوت جميعها تدار إدارة ناجحة وفاشلة وفقاً للأساليب والوسائل التى تتبعها الأسرة فى الانتفاع بمواردها لإشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها.

وقد وضعت المتخصصات فى هذا الميدان عدة مفاهيم تتناول شرح مفهوم إدارة المنزل، حيث يعنى تعبير إدارة المنزل أن تستعمل الأسرة ما لديها من موارد وإمكانات للحصول على ما تبتغيه لتحقيق أهدافها.

كما أن إدارة المنزل هى أنشطة مخططة توجه لتحقيق أهداف محددة، وتتضمن العملية الإدارية موازنة للقيم واتخاذ قرارات تتعلق بالموارد المتاحة للأسرة.

وهى سلسلة من القرارات التى تكون فى مجموعة الأسلوب الذى تتبعه الأسرة فى استعمال مواردها المختلفة للحصول على ما تنشده من أهداف.

ورغم أن الإنسان قد استخدم قدراته الإدارية منذ بدء الخليقة فى تدبير شؤون حياته التى كانت تتمثل فى الحصول على قوته وستر عورته وتأمين مأواه ثم السيطرة على بيئته وتسخير مواردها لمصلحته فإن النشاط الإدارى لم يصبح مجالاً للبحث العلمى إلا فى أواخر القرن التاسع عشر، أى بانبثاق الثورة الصناعية وتقدم العلوم الإنسانية، كما ذكرنا فيما سبق.

### نشأة إدارة المنزل كميدان للدراسة:

إن فن إدارة المنزل نشأ غالباً منذ اللحظة التى كانت فيها بيوت تدار، ولكن تاريخ نشأة الفكر الإدارى فى البيت مجهول فى غضون عصور ما قبل التاريخ، وسجلات الجماعات الأولى ليس بها إلا القليل جداً من أنشطة المنزل، ويستطيع الفرد أن يلمح فيها من حين لآخر فقط ممارسات الأسرة المتعلقة بإدارة مواردها، ولا تتوفر معلومات ذات قيمة عن طريقة تطور إدارة المنزل قبل أن تكون ميداناً للدراسة. ويرى المتخصصين فى إدارة المنزل فى هذا العصر أنه لا بد أن تكون مفاهيم إدارة المنزل قد



انتقلت من جيل إلى آخر، أى من السلف إلى الخلف، مع إجراء بعض التعديلات فى الممارسات التى انتشرت فى كل جيل تبعا لتغير الظروف. وقد أتضح من إحدى الدراسات غير المتعمقة فى هذا المجال أن القيم والأهداف التى كانت أساس الممارسات الأسرية انتقلت من جيل إلى جيل كأمر مسلم بها أكثر من الممارسات ذاتها.

وجدير بالذكر فى هذا المجال أن إدارة المنزل كمفهوم علمى - يطبق على الشؤون المنزلية وكميدان للدراسة- نشأ وتطور فى الولايات المتحدة الأمريكية، لذا فإن للتراث الاجتماعى الأمريكى تأثيراً كبيراً عليه فى الحالتين، ولهذا التراث مصادر متنوعة فجزء منه مكتسب من العبرانيين، وثان من الإغريق، وثالث من الرومان، هذا بالإضافة إلى التراث المكتسب من شعوب غربى أوروبا. من هذا التراث المتعدد المصادر تحددت الاتجاهات الأولى نحو الانتفاع بالموارد.

ونسبة إلى ندرة الموارد فى العصور الأولى والجهد الذى كان يجب بذله حين ذاك لإنتاج السلع- فقد ساد إحساس قوى فى المجتمع الأمريكى فى بداية نشأته بأن الإدارة الجيدة تكمن فقط فى المحافظة على الأشياء المادية وفيما بعد أصبح ينظر إلى الإدارة الجيدة على أنها تكمن فى ادخار النقود.

والسلوك الإدارى لم يعرف بمفهوم الحالى إلا بتقدم المعرفة وبنمو حركة الإدارة العلمية التى ازدهرت بصفة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية، وطبقت فى مجالات كل من إدارة الأعمال، والصناعة والإدارة العامة بنجاح كبير، وكان من أهم ثمارها رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، وزيادة الأرباح مع تحقيق الأهداف المنشودة بأقل الموارد والإمكانات.

وقد شجعت هذه النتائج على إثارة الفكر لتطبيق مبادئ الإدارة وقواعدها على الشؤون المنزلية ومن أوائل الذين اهتموا بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية فى مجالات المنزل كل من السيدتين كريستين فردريك زوجة المهندس فردريك تايلور أبو الفكر الإدارى ونظرية الإدارة ورائد المدرسة التقليدية فى الإدارة العلمية، والسيدة ليليان

جلبرت زوجة المهندس فرانك جلبرت أحد رواد الإدارة العلمية للمدرسة التقليدية أيضاً ومن بين قادة حركة مهندسي الكفاية الإنتاجية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين. وقد اشتركت السيدة ليليان وزوجها في دراسة الوقت والحركة في الميدان الصناعي، واستمرت ليليان جلبرت في عملها بعد وفاه زوجها في سن مبكرة، وكرست جهودها لتطبيق قواعد تبسيط العمل على الأعمال المنزلية، وكانت ليليان جلبرت قد أدركت أن ربه الأسرة تتحمل العديد من الأعباء المنزلية، وتبذل في سبيل إنجازها الكثير من الجهد والوقت، فعند مقارنة عمل ربه الأسرة بعمل أى عامل من العمال يتضح أن العامل يقوم بعمل واحد، فى حين تقوم ربه الأسرة بأعمال عديدة قد تصل إلى اثني عشر عملاً أو أكثر فهي ترعى الزوج والأبناء وتطهو الطعام، وتشتري حاجات المنزل، وتقوم بغسل الأواني وتجفيفها وتنظيف المسكن وتربيته وتحيك الملابس وفرش المنزل، كما تقوم بتصليحها وتنظيفها وتستضيف الأقارب والأصدقاء.

واستطاعت ليليان أن تدرس بدقه وعمق الطرق التي تستعملها ربات البيوت فى إنجاز أعمالهن المنزلية بهدف تطبيق مبادئ الإدارة على الأعمال المنزلية لتبسيطها، بحيث تستغرق وقتاً أقصر وجهداً أقل مما يوفر لربه الأسرة الكثير من وقت الفراغ الذى يمكن أن تقضيه فى ممارسة هواياتها وتنمية مواهبها والمشاركة فى أنشطة مجتمعها.

ومن بين الإنجازات الهامة التي قامت بها ليليان جلبرت تأليف كتابين غدا كل منهما مرجعاً هاماً فى ميدان إدارة المنزل وتناول الكثير من أبوابها تطبيق أساليب الإدارة العلمية الحديثة على إدارة موارد الأسرة البشرية والمادية وقد اقتفت أثرها فى الاهتمام بتبسيط الأعمال المنزلية الكثيرات.

وكان من أهم الثمار التي ترتبت على الجهود والملاحظات والتجارب العلمية والميدانية للباحثة ليليان جلبرت - وغيرها من رواد تطبيق مبادئ الإدارة العلمية وقواعدها على الشؤون المنزلية - أن نمت هذه الآثار وأصبح مفهوم إدارة المنزل من المفاهيم الأساسية فى مناهج الاقتصاد المنزلى المتطورة، وما لبث أن نمى بسرعة

كبيرة، حتى أصبح ميداناً هاماً وحيوياً للدراسة والتخصص، وسنوضح فيما يلي المراحل المختلفة التي مرت بها مناهج إدارة المنزل وأهم العوامل التي أثرت عليها. تطور إدارة المنزل كميدان للدراسة:

بدأت إدارة المنزل كمجال للدراسة في عام ١٨٨٠ بتعلم بعض الموضوعات التي لم تكن إدارية في طبيعتها وبدون أدنى تمييز، ثم تطور مضمون مادة التدريس، وأصبح التركيز على مكونات وجوانب مختلفة للإدارة. وفي عام ١٩٤٠ ظهر مفهوم إدارة المنزل على أن هذه الإدارة هي سلسلة من العمليات المتصلة التي تتكون من عدة خطوات أو مراحل، وكان ذلك بداية بناء إطار نظري متكامل لإدارة المنزل.

وفي عام ١٩٦٣ كتبت "مارجورى نول" مقالا في جريدة الاقتصاد المنزلى كان باعثاً على إضافة عمق وبعد آخرين للإطار النظرى لإدارة المنزل، فقد استرعت الأنظار إلى العلاقة الوثيقة بين البيئتين الاجتماعية والاقتصادية ومفهوم إدارة المنزل. وأدخلت كل من "مالوك" و "ديكن" في عام ١٩٦٣ فكرة النظم فى تحليل إدارة المنزل وقد أوضحنا فى كتاباتهما المدخلات والمخرجات المتبادلة بين الأسرة والبيئة الكبرى.

وفى عام ١٩٦٧ أضافت مالوك عمقاً آخر للميدان، إذ أنها استرعت الأنظار إلى إطار نظرى لإدارة المنزل يتكون من نظام أسرى يتضمن نظامين فرعيين إدارى وشخصى يتفاعلان فى مجال اجتماعى اقتصادى.

ومن القيادات النسائية اللاتى ساهمن فى تعميق الإطار النظرى لإدارة المنزل كانت "بولوسى" التى أكدت فى بادئ الأمر فى كتاباتها وتدريسها، واستمرت فى التأكيد على الاندماج الوثيق بين إدارة المنزل والعلاقات الأسرية، كما أكدت أيضا فيما بعد الأهمية الحيوية للدور المتعلق باتخاذ القرارات فى الإدارة.

كذلك كان لجين شلانز أثر كبير على نظرية إدارة المنزل حينما تناولت بالشرح والتحليل مفهوم إدارة المنزل فى إحدى مقالاتها فى جريدة الاقتصاد المنزلى، فقد ركزت فى هذا المقال على توضيح مفهوم إدارة المنزل على أنه عملية تتم فى خطوتين

هما اتخاذ القرارات، وتنفيذ القرارات. كما أكدت أيضا على أن إدارة المنزل ليست عملية عقلية فحسب، ولكنها تتضمن التنفيذ أيضا، أي أنها تتضمن ناحية عملية تطبيقية، ويعتبر المتخصصين أن إدارة المنزل بهذا المفهوم تعد مرحلة هامة في تطور نظرية إدارة المنزل.

وقد واكب هذه التطورات في بناء نظرية لميدان إدارة المنزل تطورات مماثلة في مناهجه، وهو الموضوع الذي سنتناوله بإيجاز في الصفحات القادمة.

### مراحل تطور مناهج إدارة المنزل:

لم يكن هناك خطوات محددة أو متفق عليها بشأن مضمون إدارة المنزل أو تطويره كميدان للدراسة قبل المؤتمرات العشرة التي انعقدت في " ليك بلاسيد " فيما بين عامي ١٨٩٩ ، ١٩٠٨ والتي تعتبر حجر الزاوية في تنظيم مادة الاقتصاد المنزلي بصفة عامة، وإلقاء الضوء على إدارة المنزل بصفة خاصة.

يمكن القول بأن مناهج إدارة المنزل بناءً على ذلك قد مرت بست مراحل مختلفة. وهذه المراحل ليست منفصلة كل منها عن الأخرى كل الانفصال، كما لا يمكن القول بأن خصائص المراحل الأولى قد اختلفت في المراحل التالية، ولكن الاختلاف أو التغيير من مرحلة إلى أخرى يكمن فيما يؤكد على أهميته في كل مرحلة وفقاً للظروف السائدة وقتئذٍ وما صاحبها من متغيرات. وهذه المراحل هي:

### المرحلة الأولى: فترة تجميع

كانت مناهج إدارة المنزل في المرحلة الأولى تجمع أية مادة من الاقتصاد المنزلي ولم تكن بصورة قاطعة عن الطعام أو الملابس أو المسكن، ومنذ نشأه ميدان إدارة المنزل حتى عام ١٩٣٠ يجد الفرد بين مناهج الاقتصاد المنزلي بعض المقررات عن أساليب لإدارة المنزل، والأجهزة المنزلية، والتمريض المنزلي، وحسابات المنزل، وفي بعض الأوقات احتوت المناهج على بعض المعلومات القليلة عن إدارة الوقت، بالإضافة إلى إتاحة فرص لتدريب الطالبات على ممارسة المهارات المنزلية.

ومن التطورات الهامة فى ميدان إدارة المنزل فى هذه المرحلة تعليم إدارة المنزل عن طريق معيشة الطالبات مع إحدى المدرسات المتخصصات فى مسكن مخصصاً لتدريهن، ويدعى " المسكن التدريبي " وذلك بهدف تعليم المهارات وتطبيقها فى المدارس، وكانت أول من نادى بهذا النظام " كاترين بيتشر " وبدأ العمل بهذا النظام وقت الحرب العالمية الأولى، وتعد كل من جامعة " الينوى الأمريكية " ومعهد " ستوت " بولاية " ويسكنسن " الأمريكية من بين أول من قدم مقررأ فى " المسكن التدريبي " وفى أثناء هذه الفترة المبكرة من نمو ميدان إدارة المنزل لم تحتوى مقرراته إلا قليلاً من الموضوعات الدراسية ذات الطبيعة النظرية بدرجة كبيرة، والتي كانت تشبه لما اعتبر فيما بعد إدارة منزل واقتصاديات الأسرة، ومن أمثلة ذلك: المنهج الذى قدمته " هيلين كامبل " عام ١٩٨٠ فى جامعة ويسكنسن فى كلية الاقتصاد بعنوان " اقتصاديات المنزل "

كذلك فان " ماريون تابلوت " قدمت فى الفترة ذاتها فى جامعة " شيكاغو " الأمريكية بعض المقررات فى إدارة المنزل مثل " مستويات المعيشة " و " استهلاك الثروة " كما قدمت مقررأ آخر بعنوان " إدارة المنزل " .

المرحلة الثانية: مرحلة التأكيد على أن موارد الأسرة هى أساس العملية الإدارية  
وفى أثناء هذه المرحلة كان الاهتمام موجهاً إلى كل نوع من الموارد البشرية وغير البشرية على حدة وقد اعتبرت هذه الخطوة أول محاولة حقيقة لتحليل أبعاد ميدان إدارة المنزل.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التأكيد على الجوانب الإنسانية

تغير مركز الاهتمام وأصبح منصباً على أفراد الأسرة وما يتعلق بأهدافهم وقيمهم، أى  
أن التأكيد كان يركز على النواحي الإنسانية ويضعها فى مرتبة أهم من الموارد المادية.

### المرحلة الرابعة: مرحلة التأكيد على العملية الإدارية

تركز التأكيد في هذه المرحلة على أبعاد العملية الإدارية، أي على الخطوات أو المراحل المختلفة التي تكونها، وكانت هذه المرحلة بداية بلورة الإطار النظري الحالي لإدارة المنزل، ولكن لم يكن مفهوم إدارة المنزل قد اكتمل وضوحه، وكان التشديد على مراحل العملية الإدارية مدعماً بقوة بما كان يكتب وينشر عن إدارة الأعمال، وقد استمر ذلك التأثير في المراحل التالية.

### المرحلة الخامسة: مرحلة التأكيد على القيم واتخاذ القرارات

أكدت هذه المرحلة أهمية اتخاذ القرارات المصحوبة باختيار القيم التي هي مضمون القرارات، واتخاذ القرارات كميدان دراسي له تاريخ مستقل به، وكذلك له تاريخاً خاصاً بدخوله في ميدان إدارة المنزل، ومنذ الحرب العالمية الثانية ازداد استخدام الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات، كما تغلغلت في الكثير من الفروع الدراسية.

### المرحلة السادسة: مرحلة النظرة الكلية

بدأت هذه المرحلة بعد عام ١٩٦٥ وفيها تم تحول جذري في ميدان إدارة المنزل، لأن التأكيد أو الاهتمام أصبح أكثر شمولاً وعمقاً، ولم يعد الاهتمام بجانب واحد أو عنصر واحد من إدارة المنزل، ولكن أصبحت النظرة كلية وشاملة، وتهتم بالأسرة على أنها وحدة إدارية ذات وظائف اجتماعية واقتصادية، كما تهتم بالتفاعلات بين الأسرة وما حولها من بيئات، وبحقيقة أن التغير الذي يحدث في جانب واحد من جوانب الإدارة المتنوعة، تنتج عنه تغيرات مختلفة في جميع الجوانب الأخرى.

ومما دعم هذه النظرة الأهتمام الذي تولد من مؤتمر فرنش ليك عام ١٩٦١ بين المتخصصات في علم الاقتصاد المنزلي لاختيار واستنتاج المزيد من المدركات أو المفاهيم في كل مجال على حده، بما يحقق التكامل والترابط ليس فقط لكل مجال على حده ولكن أيضاً بين مجالات الاقتصاد المنزلي المختلفة، حتى يستمر التطور في

مناهجه بما يحقق حياة أفضل للفرد والأسرة، ويوفر مزيداً من الرفاهية والتقدم للمجتمع.

وبذلك أصبح هناك مناهج لعلم إدارة المنزل يدرس ويتخصص به العديد من المحبين لهذا المجال.

### تعريف الإدارة المنزلية

## Home Management Definition

يعتبر علم الإدارة المنزلية أو إدارة شؤون الأسرة أحد الفروع الهامة لعلم الإدارة، وتزداد أهميتها كعلم نتيجة تطور وتغير المجتمعات وارتباطها الوثيق بالإنسان والمجتمع وتطوره، ويهدف هذا العلم إلي مساعدة أفراد الأسرة علي الوصول لحياة كريمة وتحسين مستوي معيشتهم في جميع مجالات الحياة.

حيث تحتل الإدارة المنزلية مكاناً حيويًا وهاماً في كل منزل، فهي وسيلة الفرد في إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. فقد أثبتت الدراسات أن نجاح الفرد الذي يبحث عن أفضل مستوى للمعيشة في مجتمعه إنما يتوقف إلي حد كبير علي درجة تفهمه واستيعابه للوسائل التي يتسنى بموجبها تنمية مداركه في اكتساب المهارات الإدارية وفي كيفية استخدامها وتطبيقها علي أعماله بكفاءة تامة.

فالإدارة المنزلية هي عملية عقلية تتعرف فيها ربة الأسرة علي ما يواجهها من مشكلات في جميع مجالات الحياة سواء كان ذلك في مجال الغذاء والكساء أو المسكن أو في علاقات أفراد الأسرة بعضهم البعض، والعمل علي حلها بطريقة سليمة، وذلك من خلال استخدام ما لدي الأسرة من موارد وإمكانيات، وهي بذلك تعمل علي إشباع حاجات الأسرة وتحسين مستوي معيشتها.

فهي نشاط مخطط لإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة للفرد والأسرة، كما أنها الوسيلة الأساسية التي تعين الأسرة علي الاستخدام الأمثل لكافة مواردها المتاحة سواء كانت موارد مادية أو بشرية من أجل تحقيق أهدافها وإشباع احتياجاتها المتعددة والمتنوعة والمتطورة.

فالإدارة المنزلية عملية هادفة ومستمرة تسعى لتحقيق الأهداف والاحتياجات الأسرية المتعددة والمتجددة بعد المرور بمراحل فكرية وتنفيذية يتم بواسطتها الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة للأسرة. وعلى ذلك نجد أن جوهر الإدارة المنزلية بمفهومها الشامل هو التخطيط لاستخدام الموارد المتوفرة للأسرة بفاعلية بما يعود علي الأسرة بالفائدة نفسيا واجتماعيا وماديا وتنظيم المسئوليات المنزلية وأداء الأدوار الأسرية المختلفة بكفاءة مما يؤدي إلي الشعور بالاكفاء ، وتأكيد الذات لكل فرد من أفراد الأسرة. وخلاصة القول أن الإدارة المنزلية هي عملية عقلية تتضمن جوانب ومراحل متعددة هذه الجوانب والمراحل تشكل سلسلة من القرارات التي تكون في مجموعها الأسلوب الذي تتبعه الأسرة في استعمال مواردها المختلفة للحصول علي ما تنشده من أهداف.

فالإدارة المنزلية في أبسط معانيها هي استخدام ما لدي الأسرة من موارد بأقصى حد ممكن للحصول علي ما تتمناه.

### إدارة المنزل ركيزة أساسية لعلم الاقتصاد المنزلي بمجالاته المختلفة

من المعروف أن الاقتصاد المنزلي هو دراسة الحياة الأسرية بمجالاتها المختلفة، سواء مجال التغذية وعلوم الأطعمة أو مجال الملابس والنسيج، أو مجال الطفولة، أو العلاقات الأسرية، أو مجال المسكن وتأثيره وإدارته وفرشه وتجميله. حيث يستهدف كل مجال من هذه المجالات معرفة أفضل الطرق والأساليب لتحقيق حياة هانئة لأفراد الأسرة. ولتحقيق هذا الهدف العظيم لابد أن يتعلم أفراد الأسرة كيفية صنع القرارات السليمة والحكيمة التي تساعدهم على إتباع أفضل الطرق لاستعمال ما يتوافر لديهم من موارد وإمكانات لتحقيق ما يرجونه من أهداف وما يتطلعون إليه من آمال وطموحات مرتبطة بجوانب الحياة المختلفة.

وتعتبر إدارة المنزل إحدى مجالات الدراسة لعلم الاقتصاد المنزلي بل هي في الواقع تمثل العمود الفقري والركيزة الأساسية لهذا العلم، حيث لابد أن يتدخل التفكير



الإدارى والقدرة على صنع واتخاذ القرارات السليمة فى كل مجال من مجالات هذا العلم. لذلك يجب الاهتمام بتعليم التفكير الإدارى السليم وتطبيق ذلك عمليا فى كل المجالات.

ولاشك أن التركيز على تطبيق العملية الإدارية كأسلوب للتفكير فى تلك المجالات يؤكد للدارس أهمية هذا الاتجاه الفكرى وبالممارسة والتدريب يصبح اتخاذ القرارات بأسلوب علمى سليم عادة فكرية يتبعها الفرد فى شتى مجالات حياته وذلك هو الهدف الأساسى من دراسة علم إدارة المنزل.

### أهداف دراسة الإدارة المنزلية

تعد الإدارة المنزلية هي القوى المحركة للعمل العقلي داخل الأسرة، والتي يتم بها إنجاز المسئوليات المتعلقة بجميع أوجه حياة الأسرة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والجسمانية والروحية والتكنولوجية، وفي سبيل ذلك تستخدم الأسرة ما لدى أفرادها من معارف وخبرات ومهارات وقدرات، أي الموارد المختلف في حل المشكلات الأسرية اليومية التي تواجهه في التغلب علي الصعوبات التي تتعرض لها. وبذلك فإنه يمكن صياغة أهداف دراسة الإدارة المنزلية فيما يأتى:

- تكوين اتجاه التفكير العلمى السليم فى اتخاذ القرارات فى جميع مواقف الحياة الشخصية والأسرية.
- تنمية الوعى التخطيطى وتطبيق العملية الإدارية بمراحلها المختلفة فى حل المشكلات.
- دراسة الجوانب المختلفة لمتطلبات الحياة الأسرية ومشكلاتها بأسلوب علمى منظم.
- تفهم وتقدير مسئولية الفرد نحو الأسرة، والأسرة نحو الفرد ونحو المجتمع.
- تقدير القيمة الفعلية للوقت والجهد بالنسبة للأفراد والأسر.
- تنمية اتجاه التبسيط فى خطوات العمل.

- فهم وتقدير الخدمات التي يقدمها المجتمع للأفراد والأسرة وكيفية الاستفادة من تلك الخدمات.
- تقدير العلاقة بين موارد الأسرة وطرق استخدامها على اقتصاديات المجتمع.

## العملية الإدارية Management Process

يساعد التعرف على مفهوم الإدارة العلمية بما تشمله من مدركات وأهداف أساسية فى توضيح الكيفية والطريقة التى يمكن بها للإدارة المنزلية مساعدة الأسرة على تحقيق أهدافها ومتطلباتها، إلا أن تعريفات الإدارة المنزلية لا تشتمل على هذه المدركات والأهداف الأساسية التى تحتويها الإدارة العلمية. حيث أن:

- الإدارة هى استخدام ما لذي من إمكانيات أفضل استخدام من أجل الحصول على ما أريد (الوصول إلى الهدف المطلوب)
- والإدارة هى سلسلة من القرارات تكون فى مجموعها الأسلوب الذى نستخدم به مواردنا لكي نصل إلى أهدافنا.
- كما أن الإدارة هى عملية تحقيق أهداف معينة باستخدام الجهد البشرى والإستعانة بالموارد المتاحة.

فالإدارة بهذا المعنى تشتمل على ثلاثة عناصر هي:

- هدف نريد تحقيقه.
  - سلوك وإجراءات تستخدم لتحقيق الهدف.
  - مجهود بشرى.
- أى أن العملية الإدارية فى أساسها عملية عقلية تطبيقية تتضمن جوانب ومراحل متعددة هذه الجوانب والمراحل تشكل سلسلة من القرارات التى تكون فى مجموعها الأسلوب الذى يتبع فى استعمال الموارد المختلفة للحصول على ما نشده من أهداف.

هذا وتتابع جوانب ومراحل العملية الإدارية في دورة واحدة دون تحديد قاطع لبداية أو نهاية أى مرحلة منها، وقد تتداخل مرحلتان أو أكثر في لحظة ما دون أن يؤدي هذا التداخل إلى توقف العملية الإدارية. ويطلق المهتمون بعلم الإدارة مسميات مختلفة على مراحل العملية الإدارية، ولكن الجميع يتفقون على المدركات الأساسية لهذه المراحل أو الخطوات.

حيث يشير البعض إلى خمسة مراحل للعملية الإدارية، وهي: تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التقييم. كما يشير البعض الآخر إلى وجود أربعة مراحل للعملية الإدارية هي: تحديد الأهداف، التخطيط، التنفيذ، التقييم، حيث أن التنظيم يعتبر أحد العناصر المصاحبة لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية شأنه شأن اتخاذ القرارات فلا يمكن اغفال دور التنظيم أثناء كل مرحلة فخلال أي مرحلة من مراحل نحتاج إلى التنظيم والتنسيق بين الدورات الإدارية المختلفة والمتداخلة وكذلك الأنشطة الداخلية في هذه الدورات، وكذلك التنسيق والتنظيم بين الموارد البشرية والمادية المستخدمة في كل عملية إدارية، والتنظيم بين مجهودات الأفراد ومسئولياتهم، لكي نتمكن من متابعة سير العملية الإدارية وانسياب مراحلها في سهولة ويسر من أجل تحقيق الأهداف.

وهناك بعض وجهات النظر التي تتبنى وجود ثلاثة مراحل فقط للعملية الإدارية، وذلك بدمج مرحلة تحديد الأهداف مع مرحلة التخطيط، حيث أن مرحلة تحديد الأهداف تعتبر هي أولى خطوات مرحلة التخطيط، والتي يتم من خلالها تحديد الأهداف وكذلك تحديد مستوى الأهداف المطلوب تحقيقها في حدود الإمكانيات والموارد، وبالتالي لا يعتبر تحديد الأهداف هي مرحلة أو خطوة مستقلة، وإنما هي خطوة أولية من خطوات مرحلة التخطيط.

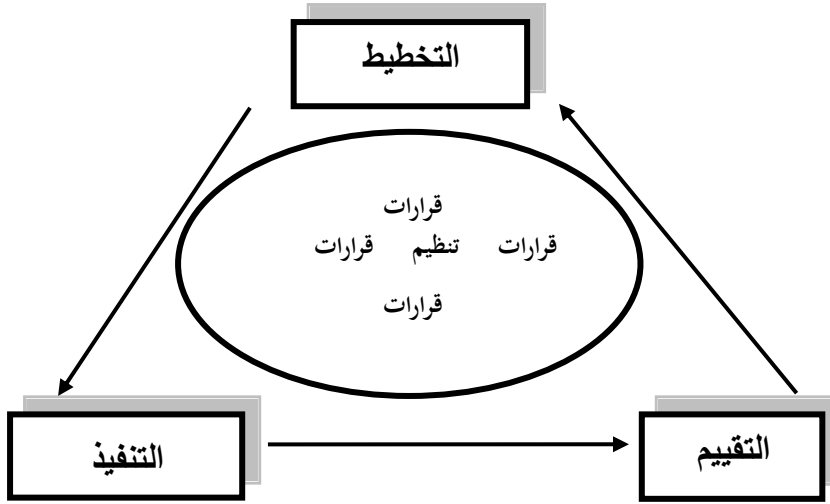
وبذلك تصبح مراحل العملية الإدارية هي:

١- التخطيط.

٢- التنفيذ.

٣- التقييم.

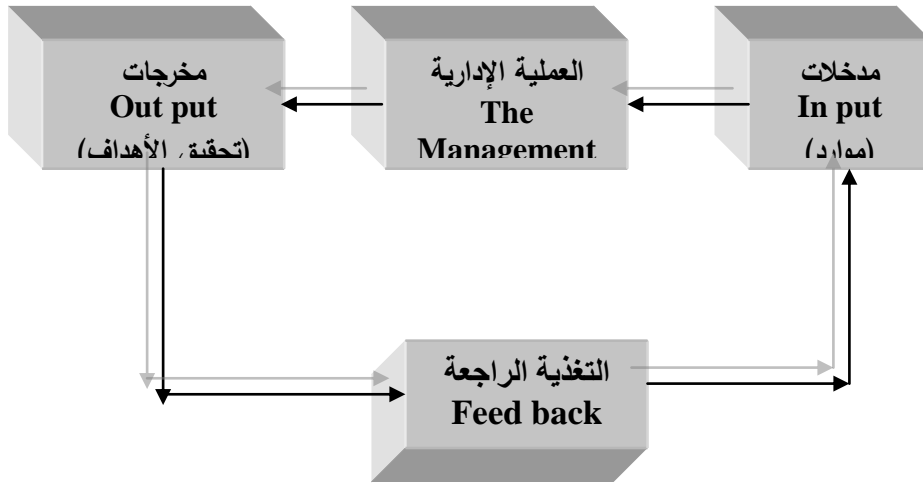
أما اتخاذ القرارات والتنظيم فهما جانبان مصاحبان ومستمران خلال أى وكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية. ويوضح شكل (٥) مراحل العملية الإدارية.



شكل (٥) مراحل العملية الإدارية

وتتطلب الحياة الأسرية اليومية العديد من هذه الدورات الإدارية، حيث تشعب وتتعدد الأهداف، مما يتطلب تواجد دورة إدارية لبلوغ وتحقيق كل هدف. لذلك يمكننا تصور وجود مجموعة من هذه الدورات الإدارية فى وقت واحد، كل دورة فى مرحلة معينة، وكلها متداخلة ومتشابكة ومع ذلك فكل منها دائم الحركة والتقدم من مرحلة إلى أخرى، ويتطلب تعدد الدورات الإدارية فى حياتنا الأسرية عملية تنظيم وتنسيق بين كل دورة وما يرتبط بها من دورات أخرى، ولاسيما أن جميع هذه الدورات الإدارية تستخدم موارد الأسرة المحدودة فى تحقيق الأهداف المتعددة. ويوضح الشكل (٦) أهمية العملية الإدارية كوسيلة لتحقيق الأهداف والغايات.

حيث يتبين من الشكل أن استخدام الموارد المتاحة- في صورة مدخلات- الاستخدام الأمثل من خلال العملية الإدارية يؤدي إلي تحقيق الأهداف والغايات بأقصى كفاءة ممكنة، وتتضمن العملية الإدارية علي ثلاثة مراحل هي في نفس الوقت تمثل المراحل التي يجب أن تمر بها ربة الأسرة عندما تسلك سلوكاً إدارياً عند إدارة شئون الأسرة.



شكل (٦) استخدام العملية الإدارية كوسيلة لتحقيق الأهداف والغايات

### المفاهيم الخاطئة عن الإدارة المنزلية

#### **Incorrect Concepts about Home Management**

هناك العديد من المفاهيم الخاطئة عن إدارة المنزل التي تحيد بها عن المفهوم الصحيح، وقد تكون سبباً مباشراً في إعاقة تقدم وازدهار إدارة المنزل كميدان للدراسة والبحث العلمي. ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

#### **\*عدم ضرورة تكامل مراحل العملية الإدارية**

عدم ضرورة تكامل مراحل العملية الإدارية يعتبر من المفاهيم الخاطئة الشائعة بالنسبة لإدارة المنزل، فلكى تتم أى عملية إدارية بنجاح لابد أن تتكامل مراحلها

وجوانبها. أى لابد من تحديد الأهداف، ووضع الخطط اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، ثم التنفيذ، ثم التقييم استعداداً لوضع أهداف جديدة وبداية دورة إدارية أخرى. ونقصان أى خطوة أو مرحلة من هذه المراحل يعيد بالعملية الإدارية عن مفهومها السليم. ويتضح ذلك عندما توضع خطط واضحة ومحددة لإدارة المنزل، ولكن لا تبذل العناية الكافية فى تنفيذها، أو قد يهمل تقييم النتائج بعد تنفيذ الخطط. وقد تهتم أسرة أخرى بإجابة مطالب البيت والأفراد ويبدل فى سبيل ذلك غاية الجهد، ولكنه يضيع هباءً نظراً لعدم وجود خطة موضوعة ومحددة.

### \* أن إدارة المنزل مجرد تنظيف أثاث وحجرات المنزل

أن إدارة المنزل مجرد تنظيف أثاث وحجرات المنزل مفهوم خاطئ، حيث ينصب الاهتمام على جانب واحد من الدورة الإدارية وهو الناحية العملية مع إغفال الناحية العقلية. ويبلغ سوء الفهم أحياناً لدرجة تعريف إدارة المنزل على إنها- فقط - تنظيف أثاث وحجرات المنزل!!

وليس المقصود هنا هو الفصل التام بين الناحية العملية والناحية العقلية ولكن يجب معرفة الفرق بينهما بوضوح وهذا يسهل استخدامهما وإدماجهما معاً فى دورة واحدة متكاملة للقيام بإدارة منزلية ناجحة

### \* يجب أن يكون هناك شخص واحد فى كل أسرة مسئول عن إدارة شئونها ويتحكم فى مواردها.

من المفاهيم الخاطئة لإدارة المنزل أن يكون هناك شخص واحد فى كل أسرة مسئول عن إدارة شئونها ويتحكم فى مواردها، حيث يوحى هذا المفهوم بالديكتاتورية والاستئثار بالسلطة مما يتنافى مع المدركات الأساسية للعملية الإدارية التى تؤكد أهمية العلاقات الإنسانية وتعتبرها ركيزة من ركائز الإدارة السليمة. وهذا لا يمنع وجود مرشداً وقائداً لكل جماعة لكن لكل فرد فى الجماعة حق الاشتراك فى إدارة شئون الجماعة وإبداء رأيه، ووضع واتخاذ القرارات الخاصة بها. بل إن سلطة القيادة أو الريادة أو

الرئاسة يجب تبادلها بين الأفراد بعضهم البعض حسب ما يقتضى الموقف. فأحياناً يكون الأب، وأحياناً أخرى تكون الأم ، وأخرى يكون الأبناء إذا ما سمحت أعمارهم بذلك.

### \* الإدارة موهبة فطرية.

وهناك مفهوم آخر خاطئ وهو إعتبار أن الإدارة موهبة فطرية، فكثير من الناس يفسرون نجاح بعض الأفراد فى تدبير وإدارة شئون أسرهم على أنهم موهوبون فى تلك الناحية، وأن القدرة الإدارية موهبة فطرية خلقت بخلقهم. والواقع أن الإدارة علم له قواعده وأصوله ولذلك يكتسب بالتعليم والخبرة، وقد دلت البحوث على أن هناك علاقة وثيقة بين درجة تعليم وثقافة ربه البيت وبين طريقة إدارتها لشئون الأسرة. معنى ذلك أن القدرة الإدارية أمر مكتسب يتأتى عن طريق التعليم، وجانب كبير من التعليم يأتى عن طريق الخبرة، وما التعليم إلا خبرة تؤدى إلى تحسن فى السلوك.

### \*الإدارة الناجحة تقاس بنوعية الأهداف.

ومن المفاهيم الخاطئة لإدارة المنزل أن الإدارة الناجحة تقاس بنوعية الأهداف، فمن الخطأ الإعتقاد أنه إن لم تكن غايات وأهداف الأسرة التى تنشدها متمشية مع المثل العليا وما يرتضيه المجتمع فلن تكون الإدارة ناجحة. فالعملية الإدارية تعد ناجحة متى حققت الأهداف المنشودة بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف.

مثال: لو أن هناك جماعة إرهابية خططت لعملية إنتحارية على إحدى المؤسسات الحكومية ووضعت الخطة اللازمة لذلك ونفذت العملية بدقة، ثم قيمت نقاط القوة والضعف فى هذه العملية ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها وقامت بكل خطوات ومرحل العملية الإدارية فهذه الجماعة قامت بعملية إدارية ناجحة لأنها حققت هدفها المنشود بغض النظر عن طبيعة هذا الهدف.

### \*إدارة المنزل تعنى وضع خطة لسير العمل فى المنزل.

ومن المفاهيم الخاطئة أيضاً، أن إدارة المنزل تعنى وضع خطة لسير العمل فى المنزل. وإذا فشلت هذه الخطة تفقد ثقتها بعملية الإدارة، متناسية أنه لكى تنجح إدارة المنزل يجب أن تتم بجميع جوانبها ولا تجدي خطة لا تبنى على أسس مدروسة ولا ترى النور خطة لا تنفذ. وفى ذلك قصور للعملية الإدارية على الجانب العقلي فقط، فى حين أن الإدارة المنزلية عملية عقلية عملية لا بد أن تتكامل مراحلها.

### \*إدارة المنزل غاية وليست وسيلة.

من المفاهيم الخاطئة أيضاً أن إدارة المنزل غاية وليست وسيلة، فالهدف الأساسى من إدارة المنزل هو مساعدة أفراد الأسرة على تحقيق رغباتهم وأهدافهم المنشودة وطموحاتهم عن طريق حسن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة غاية لتحقيق الرفاهية والسعادة الأسرية، أى أن إدارة المنزل هى وسيلة لتحقيق الأهداف وليست غاية فى حد ذاتها يسعى الأفراد إلى بلوغها مضحين براحتهم حتى يتسنى القيام بها. وهذا هو المفهوم الذى يجب التركيز والتأكيد عليه لكى تحقق الإدارة المنزلية الهدف منها.

### معوقات تقدم الإدارة المنزلية وسبل مواجهتها.

مازال علم الإدارة المنزلية يواجه العديد من الصعاب والمعوقات التى تقف فى سبيل تقدمه وتطوره لكى يأخذ مأخذ العلوم الآخري من الإنتشار والتخصيصية، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب أهمها:

#### ● الحداثة النسبية لعلم إدارة المنزل.

يقول التربويون أن خمسون عاماً تمر قبل أن يتم لفكرة جديدة أن تصبح سلوكاً ظاهراً. وهذا هو الحال بالنسبة لإدارة المنزل. فمع أنه كان هناك سلوك إدارى بطريقة أو بأخرى منذ أن كانت هناك أسر وبيوت تدار، إلا أن المفهوم العلمى للإدارة المنزلية يعتبر حديث نسبياً، كحداثة علم الإدارة بوجه عام، ويحتاج إلى رفع الوعي بدوره فى تحقيق أهداف الفرد والمجتمع بأعلى كفاءة وأقل موارد.



ولكى يُنشر هذا الوعي الإداري بين الأفراد والأسر فإنه يتحتم على المسؤولين عن التربية والتعليم الأهتمام بتقديم هذا العلم منذ المراحل الأولى فى تعليم الأطفال، وإدخال مقررات الإدارة المنزلية بوجه عام ضمن المقررات الدراسية فى المراحل التعليمية المختلفة.

كذلك على وسائل الاتصال الجماهيرية من إذاعة وتليفزيون وصحافة أن تشارك فى التوعية بأهمية هذا المفهوم وتبسيط مدركاته حتى تصل إلى ربات البيوت بصورة ممكنة ومقنعة، فوسائل الاتصال أداة قوية من الأدوات التي تهدف إلى حمل الجماهير على إعادة التفكير فى معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم. فقد أصبح لهذه الوسائل دوراً فعالاً فى انتشار الأفكار والمعلومات الجديدة مع التطبيق على المجالات العامة والمتخصصة، ومن أهم هذه المجالات مجال إدارة الشؤون الأسرية، أو الإدارة المنزلية، حيث ترجع أهمية هذه الوسائل فى إدارة الشؤون الأسرية إلى النهوض بمستوى كفاءة الأسرة فهى تسهم فى غرس القيم والاتجاهات والمهارات المرتبطة بالمدركات والمفاهيم العلمية فى مجال إدارة المنزل لدى جميع أفراد الأسرة بصفة عامة وربة الأسرة بصفة خاصة. مما يشجعهم على ممارسة السلوك الإداري والتعود عليه كسلوك واتجاه تلقائي. فتلك مسئولية وطنية يلزم القيام بها.

#### ● اختلاف الاتجاهات وأساليب التفكير بين الأجيال.

إن العبء الملقى على إدارة المنزل والدور الذى يمكن أن يلعبه الاتجاه الإداري فى تنظيم شؤون الأسرة يزداد صعوبة بتعقيد الحياة الاجتماعية، وتسهل المهمة كلما أرتقى المجتمع وتقدم حضارياً وثقافياً. فقد أثبتت نتائج الأبحاث وجود تأثير للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية على القدرة الإدارية وكفاءة السلوك الإداري فى المجتمع المصري، أى أن إختلاف الاتجاهات وأساليب التفكير بين الأجيال المختلفة التى تعيش فى مجتمعنا اليوم ينعكس بلا شك على الحياة الأسرية، وقد تعوق تقدم إدارة شؤونها. وتلك ظاهرة ملموسة يلزم الأهتمام بدراستها.

### ● وجود بعض العادات المتوارثة التي لا يراد تغييرها.

فإدارة المنزل دافع وباعث على التغيير حيث تعطي فرصة للتعود على اتخاذ القرارات في جميع شئون الأسرة بعد تروي ودراسة، وقد يؤدي ذلك إلى تغيير الأهداف الموضوعية أو تعديل أساليب تحقيق تلك الأهداف، وكثير من الناس يكره بل ويهرب التغيير ويشعر بالأمن والاستقرار في ظل ما هو معروف ومألوف.

إلا أن الاتجاهات الحديثة تجاه بعض الشئون الأسرية أدت إلى زيادة المشكلات الإدارية المتعلقة باستعمال الأسرة لمواردها المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب الإستعانة بأساليب جديدة لمواجهة هذه المشكلات. وهذا يتطلب منا محاولة تكوين اتجاهات سليمة، ووضع تنظيم سليم ومتناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والقيم والدوافع بالنسبة لكافة أنشطة الحياة اليومية، حتى نستطيع أن نرتقي بمستوى حاجتنا بالمواكبة لتطورات العصر، وحتى نستطيع أن نتعلم أنماطاً جديدة من السلوك الإداري نستعين بها في حل المشكلات التي تواجهنا. فالإدارة المنزلية يجب أن تعكس التغييرات المستمرة التي تحدث في المجتمع وتتفاعل معها.

### ● الاعتراض على النقد وعدم تقبله.

التقييم كأحد مراحل الدورة الإدارية يتضمن النقد، ويعنى النقد ذكر المحاسن والعيوب وتوضيح عناصر القوة والضعف في كل جانب من جوانب العملية الإدارية ومن يشتركون فيها من أفراد، وقد توارثنا الاعتراض على النقد وعدم تقبله ومن منا لا يؤمن بأن ما فات قد فات ولا داعي لاسترجاع ما حدث ومناقشته، ويؤكد هؤلاء حرصهم على المستقبل بدلاً من العيش في أحدث الماضي وهل يمكن التقدم والتحسين إلا على أساس تلافى عيوب الماضي ودعم محاسنه وهذا وعى جديد يلزم نشره.

### ● أساليب النقل والتقليد.

ومن العوامل الهامة في عدم ازدهار إدارة المنزل أن عدداً كبيراً من الأسر يحاول نقل وتقليد أساليب غيره من الأسر الأخرى، مأخوذاً في ذلك السلوك بعنصر الخوف من الإقدام على المجهول والإحجام عن التجديد والابتكار.

وبما أنه لا يمكن أن تتماثل أسرتان فيما أمامهما من أهداف وما لديهما من موارد فهذا النقل والتقليد غالباً ما ييؤء بالفشل وعندها تقل الثقة بإدارة المنزل. والمفترض أن تستعين الأسر بخبرات الغير وأن تأخذ وتقتبس منها ما يلاءم أهدافها وظروفها، ولكن يجب أن تكون لها قراراتها الخاصة فى كل ما يتعلق بشئونها وشئون أفرادها. وهذا اتجاهاً صحيحاً يجب التأكيد عليه.

#### ● أن إدارة المنزل تعنى وضع خطة لسير العمل فى المنزل.

فمن العوائق التى تحول دون تقدم إدارة المنزل أن كثير من الأسر تعتقد أن إدارة المنزل تعنى فقط وضع خطة لسير العمل فى المنزل ( أحد المفاهيم الخاطئة )، وإذا ما فشلت هذه الخطة يفقدون ثقتهم بعملية الإدارة، متناسين أنه لكى تنجح إدارة المنزل يجب أن تتم بجميع مراحلها وجوانبها، فلا تجدى خطة لا تبنى على أسس مدروسة، ولا ترى النور خطة لا تنفذ، ولا يتطور هدف لا تناقش أساليب تحقيقه. وهذا سلوك نافع يلزم التعود عليه.

#### ● الجهل بالأهداف وعدم الوعى بالموارد.

يقلل عدم وجود أهداف واضحة ومحددة من إمكانية حسن استغلال الموارد ومن توجيه نواحي نشاط الأفراد. وبهذا تسود الارتجالية ويعم التخبط فى اتخاذ القرارات وفى تنفيذها، بل أن التقييم يصبح غير مجدي حيث أن الهدف المنشود نفسه غير واضح وغير محدد.

كما أن هناك أسر تجهل حقيقة ما لديها من موارد ولا تقدر المتوافر منها، أو الممكن استخدامه من سبل ووسائل فى سبيل تحقيق ورفع مستوى أهداف ورغبات الأسرة وأفرادها، فمن الممكن أن تركز الاهتمام على الموارد المادية المحسوسة وتغفل الموارد البشرية. هذا الجهل بالأهداف وعدم الوعى بالموارد يحول دون تقدم الإدارة المنزلية. وهذا إدراك ناقص يلزم علاجه.

### ● قلة المراجع والبحوث فى ميدان إدارة المنزل.

مع قلة المراجع والبحوث فى هذا الميدان، وعدم تخصص هيئات معينه يمكن الرجوع إليها للحصول على ما يلزم من معلومات أو استشارات متعلقة بمشاكل الإدارة المنزلية وطرائق استعمال الموارد المتوافرة للأسرة. تقف إدارة المنزل أمام العديد من المعوقات التى تحول دون تقدمها وازدهارها. ولعل توافر بعض المتخصصين فى الإدارة المنزلية وإمام المثقفين بأهمية الأسلوب العلمى فى إدارة المنزل يسهم إسهاماً ايجابياً فى التعريف بأهمية الاتجاه الإدارى فى رفع مستوى الحياة الأسرية، وبالتالي رفع مستوى المجتمع، وهو طريق جديد يلزم بناؤه.

نشاط مصاحب: فتح باب الحوار حول عن المقترحات لسبل مواجهة معوقات تقدم إدارة المنزل.

### إدارة المنزل والتطور الاجتماعى

إن ظاهرة التغير شرط من شروط قيام المجتمعات وبقائها وكل المجتمعات الإنسانية خاضعة لطبيعة التغير، وقد يحدث التغير الاجتماعى ببطيء شديد فلا يدرك بسهولة فيقال أن المجتمع جامد راكد، وقد يحدث التغير الاجتماعى بسرعة كبيرة فيقال أن المجتمع متغير، وقد يكون التغير متدرجاً يقال أن المجتمع متطور، وقد يحدث التغير فى قفزات واسعة وعلى فترات طويلة سميت كل فترة منها طفرة أو ثورة.

فالتغير الاجتماعى شرط للتقدم الاجتماعى وهو أيضا سبب بعض المشكلات الاجتماعىة التى تعانىها الدول المتطورة والنامية. وتحدث هذه المشكلات نتيجة التضارب بين الاتجاهات القديمة والجديدة وهذا يفسر الصراع الواضح بين أنصار القديم أى المحافظين وبين أنصار الحديث أى المتقدمين.

فالالاتجاه الاجتماعى هو شعور الفرد أو الجماعة إزاء موقف اجتماعى شعورا يؤدي إلى نشاط خاص لمواجهة هذا الموقف، والاتجاهات الاجتماعىة تتكون من خبرات الأفراد والجماعات وتجاربهم فى شئون الحياة، وهناك محدد هام وعامل قوى يحدد

الاتجاهات الاجتماعية ويوجهها وجهات معينة كما يحدد الأنشطة التي تتطلبها هذه الاتجاهات، هذا العامل هو القيم الاجتماعية.

ويحدث التغير الاجتماعي بسرعة وسهولة في الظواهر الحضارية التي تعتمد أساساً على إدخال المستحدثات المادية والصناعية والتكنولوجية. بينما يحدث التغير الاجتماعي ببطيء وصعوبة في الظواهر الاجتماعية التي تعتمد أساساً على اعتناق عادات وتقاليد جديدة وبناء أساليب فكرية وقيم خلقية حديثة.

وسواء كان التغير حضارى أو اجتماعى وسواء كان على مستوى الأسرة أو على نطاق المجتمع فإن الإدارة السليمة تلعب دوراً هاماً وإيجابياً فى تيسير وسرعة حدوث هذه التغيرات.

فالشكل الإداري لأية منظمة سواء كانت أسرة أو مشروع أو مؤسسة يتبع حتماً الإطار الفكرى والبشرى الذى يعمل فى محيطه، ولا يمكن فصل مكونات ودور إدارة المنزل عن التطور البشرى والتكنولوجى فى المجتمع المحيط بالأسرة. فإدارة المنزل لا بد أن تتأثر وتؤثر فى المجتمع المحيط بالأسرة، كما تتأثر بالظروف الخاصة المرتبطة بحياة أفراد الأسرة وأهدافهم وميولهم واتجاهاتهم، أي أنها تتأثر بيئة الإدارة سواء الداخلية أم الخارجية.

### تطور المجتمع العربى

ومما لا شك فيه أن المجتمع العربى يمر بمرحلة تطور سريعة ليلحق بركب التقدم والحضارة فى المجتمعات المتقدمة. حيث يجتاز المجتمع العربى اليوم مرحلة ثورية فى التغير الحضارى والسياسى والاجتماعى والاقتصادى فى ظل الثورات والتظاهرات التى أثرت على جميع مناحى الحياة، فهناك التغير الحضارى والذى يشتمل الثورة الصناعية والتكنولوجية والتى أحدثت تغيرات عديدة فى تنظيم العائلة ودور الأفراد بها وفى علاقاتهم المختلفة، وفى مستوى المعيشة، وفى توزيع السكان وأساليب وطرق الاتصال. وأصبح التفاعل والاتصال أسرع وأعمق لا فى داخل المجتمع الواحد فقط، ولكن مع المجتمعات الخارجية الأخرى. حيث أتاحت الفرصة للعوامل الثقافية المؤثرة أن تنتقل بسهولة وبسرعة من مجتمع إلى آخر من خلال وسائل الاتصال المختلفة التى

غدت هي القوة المسيطرة والمهيمنة على عالم اليوم، مما يؤثر على عادات وتقاليد وقيم واتجاهات الأفراد والأسر.

ومن مظاهر التغير الثقافي في المجتمع العربي الحديث، الأهتمام الفائق بالتعليم، وزيادة الأهتمام بوجه خاص بتعليم المرأة وخروجها إلى العمل ومشاركتها الرجل في تحمل أعباء الحياة في الأسرة والمجتمع عامة، بل وتوليها العديد من المناصب القيادية التي لم تكن متاحة لها من قبل. وتغيرت نظرة وعلاقة صاحب العمل بالعامل والفلاح بصاحب الأرض وعلاقة الفرد بالدولة وإزالة الفوارق بين الطبقات. كل هذه التغيرات أدت بلا شك إلى تغيرات ثقافية عديدة، انعكست بالضرورة على الحياة داخل الأسرة الواحدة. وكان من نتائج هذه التغيرات نشوء قيم اجتماعية وأخلاقية جديدة وظهرت نتائج هذه القيم الجديدة على وظيفة الأسرة وأهدافها وطموحاتها وتطلعاتها، وبالتالي أنعكس ذلك على إدارة المنزل، فتغير النسق القيمي لأفراد الأسرة، وتغيرت المستويات والاتجاهات، وتغيرت أنماط الأستهلاك بسبب الظروف الاقتصادية للمجتمعات العربية، كل ذلك ألقى بظلاله على الإدارة المنزلية. ويوضح الشكل (٧) الهيكل التنظيمي للمفاهيم الرئيسية لإدارة المنزل وعلاقتها بالمجتمع.

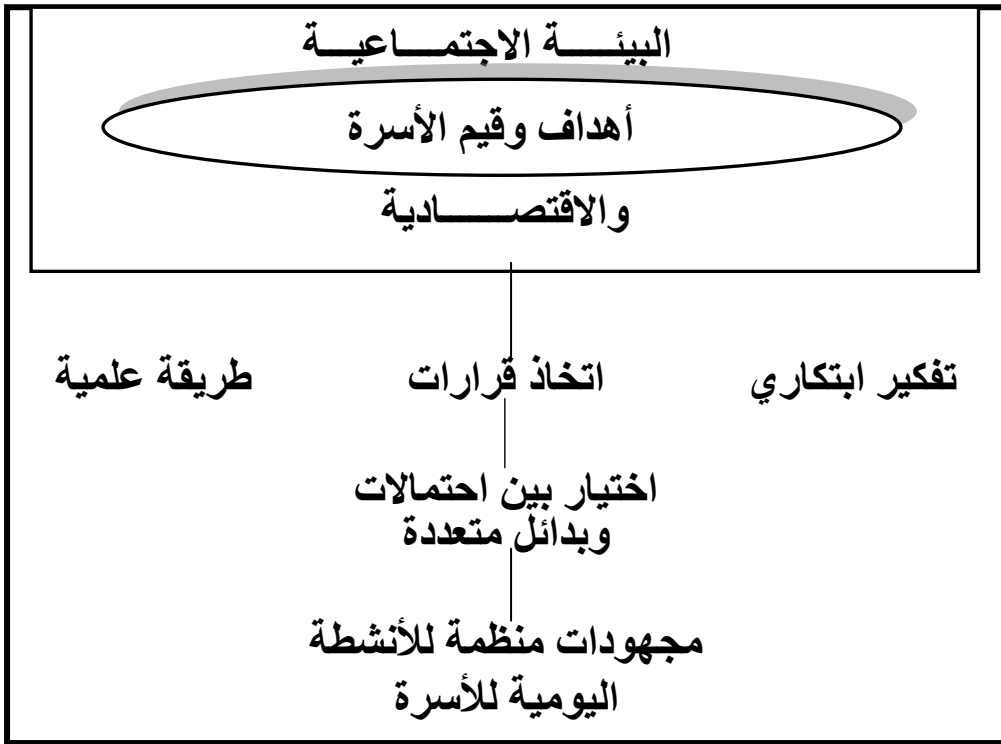
هل تتغير إدارة المنزل بتغير المجتمع ؟

قد يفهم مما سبق أن العملية الإدارية قد تتغير أو تتطور، ولكن الإدارة كعملية عقلية بدورها المتكاملة الجوانب ثابتة لا تتغير بتغير الظروف أو الأحوال الاجتماعية في أي عصر. ولكن قد ينتج عن تغير الظروف الاقتصادية أن تتغير موارد الأسرة، وقد يتبع ذلك تغير أهداف الأسرة التي تريد تحقيقها ومع ذلك تبقى الدورة الإدارية بمراحلها المختلفة ثابتة.

إذاً فالإدارة المنزلية لا تتغير ولكنها باعثة على التغير ومن وظائفها الأساسية أنها تسهل التغير وتدفع إلى التطور والتحسين. فمع التغير الحضاري والثقافي في المجتمع، ومع تغير وتطور مراحل حياة الأسرة، وتغير وتطور موارد الأسرة يظل دور إدارة المنزل هو مساعدة الأسرة على تحقيق أهدافها، وإشباع رغباتها في أطوار حياتها المختلفة

مستخدمه في ذلك ما يتوافر لها من موارد وإمكانات بصرف النظر عن الزمان أو المكان أو الظروف التي تتواجد فيها الأسرة.

نشاط مصاحب: يتناقش الحضور حول أهم التغيرات المجتمعية المؤثرة على إدارة المنزل في الوقت الحاضر. ووسائل تكيف إدارة المنزل مع هذه التغيرات.



شكل (٨) الهيكل التنظيمي للمفاهيم الأساسية لإدارة المنزل وعلاقتها بالمجتمع

## الموارد الأسرية

## The Family Resources

أصبح العالم اليوم متطور بنحى سريعة وكبيرة، لذلك لابد من تطوير وتحسين أداء الفرد برفع قدراته الإدارية التى تساعده على حل المشكلات وتحسين مستوى معيشتة، فالوظيفة الأساسية للإدارة، هى تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة، وذلك فى جميع مجالات الحياة باستخدام الموارد المتاحة سواء للفرد أو للأسرة.

تساؤلات: فما هي الموارد ؟

وما هي أنواعها وخصائصها ؟

وما هي أهم العوامل المؤثرة عليها ؟

إن موارد الأسرة هي جميع الإمكانيات البشرية وغير البشرية المتاحة لها، والتي تستخدمها الأسرة أو تستفيد بها فى إشباع حاجاتها المتعددة والمتنافسة وبلوغ رغباتها وتحقيق أهدافها. وكما أن حاجات الأسرة متعددة فإن مواردها أيضاً متعددة، وإن اتصفت الأخيرة بالندرة النسبية أو بالمحدودية.

الأهمية العملية لإدارة موارد الأسرة

إن عملية إدارة موارد الأسرة فى واقع الأمر، ما هى إلا طرائق إستخدام هذه الموارد وتوزيعها على حاجات الأسرة المتعددة لتحقيق أكبر قدر من الإشباع لضمان إستمرار بقاء الأسرة ورفاهيتها.

وترجع أهمية إدارة الموارد سواء بالنسبة للفرد أو المجتمع إلى حتمية الإستعانة بحسن التصرف والتدبير فى مواجهة الانسان لما اصطلح على تسميته بالمشكلة الاقتصادية. والتي تتكون من محورين أساسيين هما:

المحور الأول: تعدد الحاجات الانسانية

حيث يتعذر حصر ما يمكن أن يدخل تحت مسمى الحاجات الانسانية، فهناك حاجات فسيولوجية أساسية، وحاجات إجتماعية، وحاجات نفسية، وحاجات أخرى



متنوعة - كما أشرنا إليها في سلم احتياجات ماسلو فيما سبق - والتعددية هنا تتضمن أكثر من معنى، فهي بالإضافة إلى أنه يشير إلى كبر القيمة العددية لمطالب الفرد، فإنه يعني أيضاً في الوقت ذاته تنوع هذه الحاجات أو المطالب وإختلافها بإختلاف متغيرات الزمان والمكان، أي بتغير البيئة، كذلك فإن التعددية تشير إلى إطراد تجدد وتزايد الحاجات البشرية على مدى الزمن ومع تطور الحياة المدنية، وما يترتب على ذلك من تغير في القيم والعادات الاجتماعية.

### المحور الثاني: الندرة النسبية للموارد والامكانيات.

حيث ينتج عن هذه الندرة عدم كفايتها لإشباع كل الحاجات الإنسانية دفعة واحدة أو في وقت واحد، مما يتطلب استخدام الكثير من الجهد والقدرات العقلية للتغلب على المعادلة الصعبة وهي تحقيق أقصى قدر من الإشباع للحاجات المتعددة والمتجددة يوماً بعد الآخر باستخدام المتوافر من امكانيات وموارد محدودة.

أي أن المشكلة الاقتصادية تتلخص في أن الحاجات التي يرغب الأفراد أو المجتمع في إشباعها، تزيد عن الإمكانيات والموارد. بمعنى أن الموارد تعتبر نادرة بالنسبة لما تتطلبه الحاجات المتعددة والمتنوعة والمتجددة. وينتج عن هذه الندرة عدم كفايتها لإشباع كل الحاجات، بما يتطلب استخدام الكثير من الجهد والقدرات العقلية للتغلب على هذه المعادلة الصعبة للأسرة.

والأسرة اليوم في حاجة ماسة إلى تطبيق أسلوب الموازنة التخطيطية عند استعمالها لجميع مواردها المتاحة من أجل الوصول لتحقيق أهدافها وإشباع احتياجاتها على المدى القريب والبعيد. فربة الأسرة بصفقتها المسؤولة الأولى عن إدارة مواردها يقع عليها العبء الأكبر في إدارة الدخل المالي وإدارة الممتلكات، وأيضاً في إدارة الوقت والجهد لها ولأفراد أسرتها.

ومن أجل الوصول للنجاح في القيام بهذه المسؤولية لا بد أن يكون لديها الوعي الإداري والإدراك السليم بأن الدخل الحقيقي لأسرتها إنما هو محصلة السلع والخدمات التي يمكن للأسرة الانتفاع بها لتحقيق أهدافها وإشباع احتياجاتها في فترة

زمنية معينة. فالدخل الحقيقي للأسرة ما هو إلا نتاج الاستغلال الأمثل لجميع مواردها المتاحة سواء المادية منها أو البشرية بأكبر كفاية ممكنه، والذي يحقق لها الإرتقاء بمستوى القيم المعيشية لأفرادها.

وإدارة المنزل أو إدارة موارد الأسرة تعد القوة المحركة التي يتم بها إنجاز مسئوليات ربة الأسرة سواء كانت عاملة أو غير عاملة بجميع جوانب حياة الأسرة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. وفي سبيل ذلك تستخدم ربة الأسرة ما لديها من معرفة وخبرة ومهارة وقدرات في حل المشكلات الأسرية والمنزلية اليومية التي تواجهها وفي التغلب على الصعوبات التي تعترضها.

وتقاس قدرة ربة الأسرة في إدارة مواردها بمقدار نجاحها في الاستفادة من موارد الأسرة إلى أقصى حد ممكن وبمقدار ما تحققه من أهداف. والذي ينعكس أثره على إنجاز كافة المسئوليات الأسرية والمنزلية مع الاستخدام الجيد للدخل المالى وتوفير الوقت والجهد، إلى جانب الاختيار الأفضل والاستعمال الجيد للأشياء والممتلكات مما يرفع من كفاءة الأسرة الإنتاجية مع الارتقاء بمستوى معيشتها.

كما أن انخفاض الوعي الإدارى للأسرة إلى جانب الجهل بمواردها المتاحة، وبكيفية الاستخدام الأمثل لها يؤدي إلى انخفاض كفاءتها الإنتاجية في تحقيق أهدافها وإشباع احتياجاتها، ومن ثم انخفاض الدخل الحقيقي لها.

وإدارة موارد الأسرة باعتبارها الوسيلة الفعالة التي تعين الأسرة على استغلال مواردها البشرية والمادية بأحسن استغلال ممكن لتحقيق أهدافها وإشباع احتياجاتها المتعددة والمتنوعة والمتطورة. وأيضاً باعتبارها الوسيلة التي تهيىء المناخ السوى للعلاقات والتفاعلات الأسرية. يمكن أن تكون وسيلة من وسائل تكييف الفرد مع البيئة المحيطة به بكل متغيراتها، ومن ثم فهي وسيلة فعالة لمساعدة الفرد على التغلب على العديد من مشكلاته وصولاً لتحقيق التوازن النفسى والاستقرار الأسرى ومن ثم التوافق مع متطلبات البيئة المحيطة به.

تصنيف موارد الأسرة

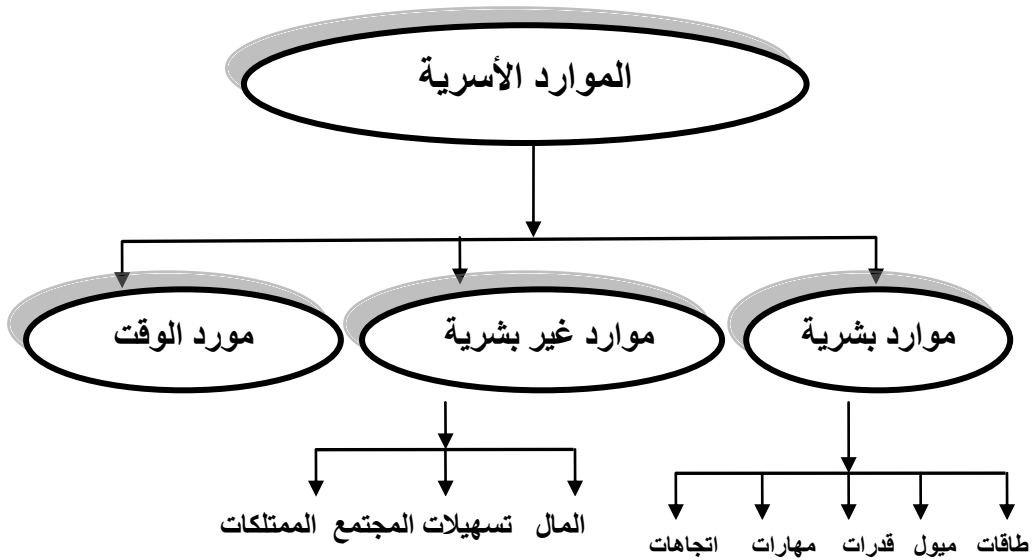
تصنف الموارد على المستوى الأسري إلى:

أ- الموارد البشرية Human Resources

ب- الموارد غير البشرية Non Human Resources

ج- مورد الوقت Time Resource

وسوف نتناول كلاً من هذه الموارد بإيجاز فيما يلي:



شكل (٩) تصنيف موارد الأسرة

## أ- الموارد البشرية Human Resources

وهى من أهم ما تمتلك الأسرة، نظراً لأن الأفراد هم الذين يديرون موارد الأسرة، والأفراد هم أيضاً الذين يستفيدون منها. هى الموارد التى تتعلق بشخصية أفراد الأسرة وما يتمتعون به من خصائص، وتتكون الموارد البشرية من طاقة الفرد أو جهده، وقدرته، ومهاراته، وغيرها مما يميزه عن غيره، وهى التى لا يمكن استخدامها فى معزل عنه مثل ميوله واتجاهاته وعمله وخبراته. وهذه تلقى اهتماماً أقل بكثير من الموارد غير البشرية نظراً لعدم تعود الغالبية العظمى من الناس على احتساب مثل هذه الخصائص من موارد الأسرة. كذلك قد يرجع القصور فى الاهتمام بهذه الموارد إلى صعوبة قياسها الكمية فليس لها قياس واضح وما يتبع ذلك من صعوبة تقدير قيمتها الحقيقية فى الحياة اليومية تقديراً دقيقاً بالرغم من أن لها حدود وإمكانات تماماً كالموارد المادية ( غير البشرية ). فليس لدينا طريقة سهلة لمعرفة قدرة الفرد الجسمية أو طاقته ونشاطه. كذلك يصعب تحديد قيمة أو كمية مهارات الفرد أو معلوماته بصورة دقيقة. وتتضمن الموارد البشرية الموارد التالية:

### أ- الطاقة أو الجهد Energy

من أبرز ما يميز العنصر البشرى مقدار ما لديه من طاقة أو جهد، ويكون هدف الإنسان من بذل هذا الجهد هو تجسيد الحركة فى أفعال منتظمة، وبأتيها لإنجاز ما يريد من أعمال.

يقصد بالجهد البشرى به قدرة الفرد على أداء الأعمال، ويحصل عليها الفرد عن طريق حرق الأغذية بأكسجين الهواء فتنتج طاقة ، ثانى أكسيد الكربون ، ماء وما يستنفذه الفرد من طاقة أثناء الأداء ويمكن تقدير حجم التعب والعبء الملقى على الفرد. كما أن الجهد يمكن توفيره من وقت لآخر بمعنى أنه إذا أخذ الفرد قسطاً من الراحة اليومية فإنه يستطيع أن يبذل مجهوداً زائداً غداً، مع ملاحظة أن هذا يحدث فى نطاق محدود ويحتاج الفرد الى موازنة جهده حتى يتجنب الشعور بالتعب والإرهاق.

والطاقة أو الجهد من الموارد المحدودة وتختلف فى كميتها من شخص إلى آخر تبعاً لعدة عوامل منها السن، الجنس، الحالة الصحية والنفسية، وزن الجسم، النمو

العضلى للجسم، موعد القيام بالعمل، نوع وكمية الأدوات والخامات المتوفرة لأداء العمل، طريقة تنظيم وترتيب مكان العمل والأدوات.

وهناك عوامل أخرى تؤثر على طاقة الفرد ومن أهمها مدى كفاية الفرد، والظروف والامكانيات المحيطة به، وكلما زادت طاقة الفرد أو طاقة ربة الأسرة زادت قدرتها على القيام بالأنشطة المختلفة، ومن ثم زادت قدرتها على تحقيق الأهداف والأرتقاء بمستوى المعيشة.

ويزداد الوعى باختلاف كمية هذا المورد من شخص لآخر عندما نلاحظ أن بعض الأعمال تبدو شاقة أو مجهدده للبعض على حين يعتبرها البعض الآخر أعمالاً خفيفة، ويستطيعون إنجازها بسهولة وبسرعة وبلا أى شعور بتعب أو إرهاق.

وهناك عامل يسبب صعوبة إدارة مورد الطاقة هو ارتباط هذا المورد ارتباطاً وثيقاً بمورد آخر هو الوقت فكل منهما يؤثر فى الآخر ويتأثر به. حيث يتوقف مقدار ما يستطيع الفرد إنجازه من أعمال على مقدار ما لديه من وقت لأدائها، كذلك يتوقف مدى الاتساع أو الضيق فى الوقت على مقدار ما يتمتع به الفرد من طاقة وقدره على إنجاز تلك الأعمال فهما موردان مرتبطان ، لذلك يتحتم عند إدارة أى منهما وضع الثانى موضع الاعتبار.

ومن أهم أسباب الإرهاق الذى يصيب ربة الأسرة أثناء قيامها بالأعمال المنزلية .

- الاستمرار فى عمل متواصل دون أن تخصص لنفسها وقتاً للراحة تستعيد فيه ما بذلته من جهد.
- عدم محاولة اكتساب المهارة التى تجعلها قادرة على إنجاز الأعمال المنزلية بأقل جهد ممكن.
- تجاهل الاستفادة بالآلات الحديثة التى تحمل عنها الجزء المرهق من الأعمال المنزلية وتوفر جهدها.

وربة الأسرة الناجحة هى التى تعرف كيف تستفيد من الظروف المحيطة، ومن التقدم العلمى وتتصرف فى جهدها بحذر ودقة بنفس الحذر والدقة التى تتصرف به فى مال

الأسرة لتوفر من جهدها، وليس بدافع من الكسل ولكن بدافع الحرص على بذل الجهد في تحقيق مزيد من رفع مستوى معيشة الأسرة المادى والثقافى.

### ب- القدرات Abilities

توضح نتائج دراسات علم النفس أن هناك قدرة عامة وشائعة فى كل أشكال الأداء العقلى، وهى التى أطلق عليها (بيرمان) (العامل العام) والذى أصبح معروفاً فيما بعد على أنه الذكاء.

كما توضح نتائج الدراسات أيضاً، أن كل فرد يختلف هو وأى فرد آخر فى هذه القدرة العامة أو الذكاء، ويختلف أداء الفرد الواحد من ميدان لآخر نتيجة للقدرات النوعية أو الخاصة التى ترتبط بعضها ببعض، وتكون هذه القدرات القدرة العامة للفرد. فقدرة الانسان على التفكير والتحليل والإستدلال وغيرهم من العمليات العقلية العميقة هى التى دفعت الانسان إلى اكتشاف كنوز البيئة من بتروىل، فحم، وغيرها، كذلك فإن قدرة العقل هى التى مكنت الانسان من السيطرة على قوى الطبيعة وما ترتب على ذلك من تقدم علمى وتطور تكنولوجى، وتحسن أو إرتقاء فى الفن الانتاجى. وهذه القدرة ذاتها هى التى تمكن ربة الأسرة من إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها. ويقصد بالقدرة الاستعدادات الخاصة التى يتمتع بها الإنسان، وتظل هذه القدرة كامنة داخل الفرد حتى تسمح لها الظروف الخارجية والمثيرات البيئية خاصة عوامل التربية والتنشئة الصحية فرصة الظهور.

أمثلة: من القدرات ذات التأثير المباشر على الأسرة وعلى إدارة الأعمال المنزلية، القدرة الميكانيكية والقدرة الابتكارية لربة الأسرة، فإذا توافرت القدرة الميكانيكية مثلاً لدى ربة الأسرة يعد ذلك من العوامل الهامة فى تسهيل أداء بعض الأعباء المنزلية، كذلك تميز ربة الأسرة بقدرة إبتكارية مرتفعة تمكنها من إضفاء اللمسة الفنية على كل ما تقوم به من أعمال فى المسكن سواء فى الملبس أو المسكن أو عند إعداد الوجبات الغذائية.... إلخ، وذلك بإستعمال الخامات البيئية والسلع البسيطة والقليلة التكاليف.

## ج- المهارات Skills

تعرف المهارة على أنها القدرة على أداء العمليات الحركية فى سهولة وسرعة ودقة. كما تعرف أيضاً على أنها القدرة على تنفيذ نمط معين من السلوك بطريقة تناسب الظروف الواقعة ، فهناك علاقة قوية بين المهارات والقدرات، فالمهارة تُظهر قدرة الفرد على إستغلال ما لديه من معلومات وما إكتسبه من خبرات.

وتنقسم المهارات بصفة عامة إلى مهارات طبيعية ومهارات مكتسبة، فالمهارات الطبيعية هى التى تكون نتيجة موهبة طبيعية فطرية توهب للفرد عن طريق الوراثة. أما المهارات المكتسبة فهى التى يكتسبها الإنسان نتيجة التعليم والتدريب والمران. وقد تكون المهارات كمورد من الموارد البشرية الأكثر وضوحاً فى أذهان الأفراد عن الموارد البشرية الأخرى.

والوعى بقيمة المهارات العقلية يودى إلى تفهم وتقدير الإدارة المنزلية التى تعتمد أساساً على تلك المهارات، فحسن التصرف الذى يعتمد على الذكاء وسرعة البديهة مهارة لاشك فيها وهى تكتسب بالخبرة والتجربة. ويمكن إعتبارها مورداً بشرياً هاماً لأن ربة الأسرة بحسن تصرفها تستطيع أن توفر كثيراً من النفقات، وتنفذ مالية الأسرة من نفقات يتسبب فيها سوء التصرف. كما يمكن أن تساهم مهارات أفراد الأسرة فى تحقيق فائض فى الميزانية، نظراً لأنه إذا كان لدى أحد أفراد الأسرة مهارة يدوية أو يهوى أعمال السباكة أو الحياكة أو الكهرباء أو الديكور. يكونون بذلك ليسوا فى حاجة إلى أيدي عاملة خارج نطاق الأسرة مقابل تكلفة مادية.

أمثلة: مهارة ربة الأسرة فى إعداد الوجبات بأقل التكاليف أو إعادة تقديم وجبات معدة سابقاً وتقديمها فى أشكال جديدة جذابة يعد مورداً هاماً للأسرة.

وهناك عدد آخر من المهارات المنزلية تتوافر بدرجات متفاوتة لدى ربات الأسر مثل الإحتفاظ بنفقات المنزل فى سجلات مرتبة واضحة، والمهارة فى طريقة ترتيب بيتها، وجعله مكاناً ممتعاً. وتوفير المهارات لدى ربة الأسرة بدرجة ملموسة يوفر وقتها وجهدها. كما أنه يزيد من شعورها بكفاءتها وتحقيق ذاتها.

## د- الميول والاتجاهات Inclination and Attitudes

الميول والاتجاهات هي استعدادات وجدانية مكتسبة، تدفع الفرد للقيام بنوعية سلوك محددة تتفق معها، ويعتبران من أهم جوانب الشخصية فهما يعدان المجموع الكلي لصفات الشخصية بما تتضمنهم من استجابات انفعالية، وعادات سائدة عند الفرد وصفات مزاجية واجتماعية.

وتتضح أهمية هذين الموردتين عندما نقارن بين سيدتين إحداهما تميل إلى العناية بالمسكن وتنظيمه وتعتبر إن هذه إحدى مسؤوليتها التي تعتز بها، على حين أن الأخرى تبغض كل ما يتعلق بالمسكن أو العناية به ولا تستطيع أن ترى أن هذا العمل إنما هو جزء من مسؤولياتها لأفراد أسرتها المتعلقة بتوفير البيئة الصحية والملائمة لنمو الأبناء فسيولوجياً وعقلياً ونفسياً. فمن الواضح إن ميول السيدة الأولى يعد بما لا شك فيه مورداً هاماً للأسرة.

وتعتبر ميول واتجاهات ربة الأسرة نحو بعض الأعمال من العوامل التي تحدد كمية الطاقة المبذولة نحو تلك الأعمال. فالعمل الذي تميل إليه ربة الأسرة، ولديها اتجاه ايجابي نحوها، وتشعر بقيمته يقلل ما يبذل فيه من طاقة وعدم الشعور بالتعب والإرهاق عند القيام بهذا العمل.

كذلك فإن اتجاه أفراد الأسرة نحو ما تعده ربة الأسرة من وجبات اقتصادية والإقبال عليها من الأمور التي تعين ربة الأسرة على القيام بمسئوليتها دون إرهاق، ولاسيما في الظروف التي يشتد الضغط فيها على موردى وقت ربة الأسرة وجهدها، ومن ثم زادت قدرتها على تحقيق الأهداف والارتقاء بمستوى المعيشة.

## هـ- العلم أو المعرفة Knowledge

العلم أو المعرفة من الموارد المكتسبة عن طريق التعليم الرسمي أو غير الرسمي، ومن التجارب والخبرات التي يمر بها الفرد. وتبدو أهمية هذا العامل عند مقارنة حياة ربة الأسرة المتعلمة بحياة ربة الأسرة الجاهلة. فإن الجهل يحرم الأسرة من



القدرة على التفكير الصائب عند تصريفها لشئون حياتها، فالعلم ينمى البصيرة فيجعل ربة الأسرة أكثر كفاءة في معالجة جميع المشكلات التي تقابلها .  
فالتعليم أكثر من مجرد استيعاب المهارات الأكاديمية والمواد الدراسية التقليدية، فهو يمتد أيضا إلى اكتساب المهارات المهنية والأسرية والاجتماعية، وإلى تنمية التذوق الجمالي وإلى تكوين الاتجاهات والقيم وإلى خلق اتجاه أصيل فى الفرد يدفعه إلى المزيد من المعرفة وإلى السعى الدائم للحصول عليها، ولاستخدامها لتحقيق أهدافها.

مثال: فالمام ربة الأسرة بالمعلومات اللازمة لتوفير الغذاء الصحى المتزن، والمسكن الملائم وأهمية إنشاء علاقات حميمة فى محيط الأسرة وفى نطاق المجتمع، وبالوسائل التي تمكنها من تحقيق ذلك كله، يعد مورداً بشرياً هاماً.  
كذلك ربة الأسرة التي لديها المعارف اللازمة عن العناية بالملابس من غسل ونشر وكى وتخزين وعناية يزيد من العمر الاستهلاكي للملابس.

### ب- الموارد غير البشرية: Non Human Resources

المواد غير البشرية أكثر وضوحاً فى أذهان الناس عن الموارد البشرية، لأنها تتعلق بأشياء ملموسة ومرئية، فليس منا من يجهل أن المال مورد هام لتحقيق كثير من الأغراض للأفراد والأسر من تسهيلات اقتصادية واجتماعية عديدة، فالمدارس والمكتبات ومراكز رعاية الشباب والطفولة والأسرة، ثم الحدائق ودور السينما والمسارح ، كلها منابع تنهل منها الأسرة بما يتفق وقيمها وأهدافها.

وتتضمن الموارد غير البشرية ما يلي:

#### أ- المال money

من أهم الموارد التي ترتبط ارتباطاً مؤثراً ومباشراً بحياة الأسرة، فهو المصدر الرئيسى لإشباع الكثير من حاجات الأسرة وتحقيق معظم أهدافها فهو يحدد إلى حد كبير الخطوط العامة لشكل حياة الأسرة ومستوى معيشتها. لذا فإنه يجب إدارته بدقة، كما يختلف مورد المال عن الموارد الأخرى فى امكانية الحصول على المزيد منه

بتوسيع نطاق العمل والجهد كما يمكن إدخاره وإستثماره ويسهل تحديد كميته، لكنه يختلف من شخص لآخر، كما يختلف بالنسبة للشخص الواحد فى مراحل حياته المختلفة. فهناك علاقة ما بين مورد المال ومدى الارتقاء بمستوى المعيشة التي تنعم به الأسرة كمستوى التعليم، والمسكن، والملبس.

فالإنسان حين يتغير مستوى معيشتته إنما يضع فى اعتباره قدرته المالية ومدى احتمال تحقيق هذا المستوى، وهذه القدرة المالية تتحدد بطبيعة عمله ومصدر رزقه.

ويتكون دخل الأسرة من:

### أولاً: الدخل المالى

والذى يعرف بأنه كمية النقود التي يحصل عليها الفرد فى فترة زمنية محددة، ويكون هذا الدخل أما أجراً عن عمل أو إيراد مالى من ممتلكات. ويختلف دخل الأسرة (النقدى) المالى من حيث :

١- مواعده: فقد يكون أجراً عن عمل أو إيراد موسمياً أو سنوياً.

٢- ثباته: فقد يكون دخلاً ثابتاً منتظماً مثل أجور موظفى الحكومة أو المؤسسات والشركات أو متغير لا يمكن التأكد مما سوف يكون عليه فى الحاضر أو فى المستقبل مثل دخول التجار أو الزراع وكذلك الكتاب ومن إليهم من غير الموظفين.

### ثانياً: الدخل الحقيقى

والذى يعرف بأنه مجموع السلع والخدمات المحدودة المتوافرة لتحقيق رغبات الأفراد وإشباع إحتياجاتهم فى فترة زمنية محددة، وهو القدرة الشرائية لدخل الأسرة المالى. ويتكون الدخل الحقيقى من :

#### ١- الدخل المباشر (الدخل العينى)

وهو عبارة عن السلع المادية والخدمات التي تحصل عليها الأسرة بدون الاستخدام المباشر للمال، مثل الحصول على الدجاج أو البيض نتيجة لقيام الأسرة

بتربية الدواجن، كذلك الحصول على الفاكهة والخضر نتيجة امتلاك الأسرة حديقة تنتج هذه المنتجات الغذائية، فهي تحصل على هذه الأغذية دون شرائها ولكنها تتحمل تكاليف التربية أو مصاريف الحديقة.

## ٢- الدخل غير المباشر (الدخل المادى)

وهو عبارة عن السلع المادية، والخدمات التي يحصل عليها الفرد نظير شيء مقابل، وعادة يكون بدفع النقود. ومن أمثلة تلك السلع الحصول على طعام أو ملابس أو مسكن خاص ومن الخدمات، كعيادة الطبيب وإصلاح عطب فى صنابير الماء.

## ٣- الدخل المعنوى

وهو مقدار ما يشعر به الأفراد من سعادة وراحة وسرور وتحقيق للذات نتيجة استخدام النقود والانتفاع بالسلع والخدمات المتاحة لهم. ويختلف مدى هذا الدخل من شخصاً لآخر تبعاً لمستوى معيشتته، ومثال ذلك إذا إمتلك شخص ما كل ما يعده حيويًا وضروريًا لحياته فسيكون سعيداً ودخله المعنوى كبيراً.

## ٤- الدخل غير المنظور

وهذا الدخل تحصل عليه الأسرة عن طريق أفرادها أنفسهم من مهاراتهم وكفاءتهم أو أمتهانهم لمهنة معينه مثل:

- البضائع المادية التي تنتج في المنزل: مثل عمل بعض الصناعات المنزلية كالمربيات والعصائر والمخللات أو حياكة الملابس أو.....إلخ.
- الخدمات التي يؤديها أفراد الأسرة في المنزل: مثل تعليم الأبناء أو إصلاح بعض الأجهزة المنزلية أو الصنابير أو الأثاث، أو دهان الأثاث أو أعمال النظافة أو....إلخ. وهذه تعتبر دخلاً للأسرة لأنها تغنتهم عن أستئجار من يقوم بهذه الأعمال ومن الصعب تقرير هذا الدخل وتحديد قيمته.

وبذلك يصبح الدخل الكلي للأسرة

هو مجموع دخول الأسرة، والتي عن طريقها تستطيع الأسرة الحصول على السلع والخدمات خلال فترة زمنية سواء بالاستخدام المباشر أو غير المباشر للنقود.

أنماط الدخل

سبق أن ذكرنا أن للدخل مدلولات متعددة منها الدخل المالى أو النقدى وهو الذى يمثل كمية النقود التى تحصل عليها الأسرة خلال فترة زمنية فى صورة أجور أو مرتبات أو مكافآت مقابل ما يقوم به أفراد الأسرة من أعمال معينة. أو النقود التى يحصل عليها الفرد كعوائد من عناصر الإنتاج (ربح أرضى - أرباح شركة - فائدة عن رأس مال..... إلخ )

وقد حدد المتخصصون سبعة أنماط لوصف حالة ثبات أو انتظام الدخل الأسرى خلال شهور السنة كما يلي:

النمط الأول: يشير هذا النمط إلى ثبات الدخل طوال شهور السنة.

النمط الثانى: فيشير إلى دخل ثابت خلال فترة معينة من السنة مع ارتفاع طفيف فى الدخل فى الفترة الباقية من السنة.

وهذان النمطان يمثلان دخول الموظفين وأرباب المعاشات الثابتة طوال العام مع احتمال زيادة الدخل نظير الحصول على علاوة أو مكافأة مالىة أو منحة.

النمط الثالث: يشير هذا النمط إلى ثبات الدخل خلال شهور السنة مع انخفاضه خلال فترة زمنية قصيرة. وقد يمثل هذا النمط دخول بعض المدرسين الذين يقومون بإعطاء دروس خصوصية طوال السنة الدراسية أما أثناء الأجازة فينخفض دخلهم نتيجة لتوقفهم عن إعطاء الدروس.

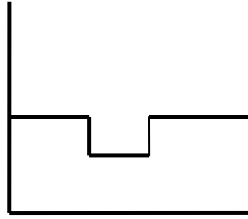
النمط الرابع: يشير هذا النمط من الدخل إلى عدم توافر الدخل فترات متعددة من السنة ويتمثل هذا النمط في دخول العمال الموسمين.

النمط الخامس: يشير هذا النمط إلى عدم إنتظام الدخل خلال السنة وقد يمثل هذا النمط دخول المشتغلين بالأعمال الحرفية أو التجارية.

النمط السادس: يشير هذا النمط إلى ارتفاع الدخل خلال فترات معينة من السنة كما في حالة دخول المزارعين.

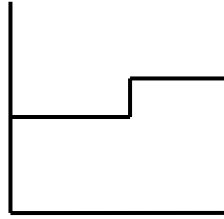
النمط السابع: وهو يشير إلى إرتفاع الدخل بدرجة كبيرة في فترة زمنية معينة، وقد يكون هذا النمط ممثلا في دخول رجال الأعمال. شكل (٩) يوضح ذلك .

مقدار الدخل



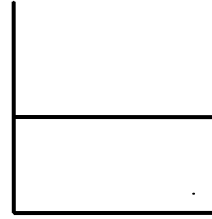
شهور السنة  
نمط (٣) انخفاض الدخل خلال فترة واحدة من السنة

مقدار الدخل



شهور السنة  
نمط (٢) زيادة دخل أثناء السنة

مقدار الدخل



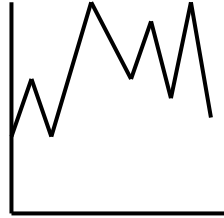
شهور السنة  
نمط (١) دخل ثابت خلال شهور السنة

مقدار الدخل



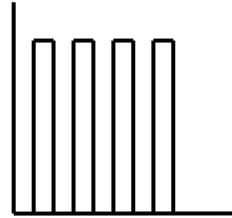
شهور السنة  
نمط (٦) ارتفاع الدخل خلال فترات معينة من السنة

مقدار الدخل



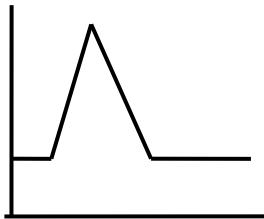
شهور السنة  
نمط (٥) دخل غير منتظم خلال فترات السنة

مقدار الدخل



شهور السنة  
نمط (٤) عدم توافر الدخل خلال فترات متعددة من السنة

مقدار الدخل



شهور السنة

نمط (٧) توافر الدخل خلال فترة واحدة من السنة

شكل (٩) أنماط دخل الأسرة

**ب- الممتلكات [ السلع المادية ] Material goods**

ممتلكات الأسرة مختلفة ومتنوعة، ويطلق عليها أحيانا السلع المادية التي تمتلكها الأسرة، وتمثل أهمية هذا المورد في أنه لا يمكن الاستغناء عنه لبلوغ وتحقيق كثير من أهداف الأسرة.

ويتم تحديد ممتلكات الأسرة بعاملين أساسيين:

- ١- كمية المال المتوافر لشراء تلك الممتلكات.
  - ٢- قدرة الأفراد على إنتاج بعض تلك الممتلكات بأنفسهم.
- ويدل ذلك على أن المورد يعتمد اعتماداً كلياً على غيره من الموارد، وبمجرد التكوين أو الحصول على تلك الممتلكات، تصبح مورداً هاماً في حد ذاتها.
- وفي ضوء ذلك تقسم ممتلكات الأسرة إلى ما يأتي :

**١- ممتلكات ضرورية**

لتوفير الحياة الإنسانية اللائقة بالإنسان المتحضر، مثل المناضد والكراسي والأسرة...و...الخ، ويتحكم مستوى الأسرة في توفير هذه الممتلكات الضرورية.

**٢- ممتلكات تخفف عن أفراد الأسرة بعض الأعباء المنزلية وتساعدهم على**

**سرعة إنجازها**

مثل الغسالة الكهربائية، الثلاجة، المكواة الكهربائية، ماكينة الخياطة، وترفع هذه الممتلكات مستوى الأسرة. فالفرق واضح بين ربة البيت التي تنظف السجاد بالمكنسة الكهربائية والتي تنظفها بمضرب أو عصاه تتسبب في إتلاف السجاد والإرهاق الشديد لها.

ويتوقف إمتلاك مثل هذه التسهيلات الآلية على حالة ربة الأسرة المالية، فهي لا يمكن أن تلام إن عجزت عن اقتنائها، إنما تلام إن كان في إمكانها الحصول عليها ولكنها فضلت أن تشتري حلياً، أو تكتنز المال.

### ٣- ممتلكات تدر دخلاً مالياً

وهذا الدخل يتحكم في تحديد مستوى المعيشة. ومن أمثلتها وجود عقارات أو أراضي زراعية مستأجرة تدر دخلاً.

### ٤- ممتلكات تدر دخلاً عينياً

كأن تكون الأسرة مالكة لحديقة بها أشجار فاكهة مثمرة أو أرض لإنتاج الخضروات اللازمة للأسرة. وهذا الدخل العيني يعتبر كأنه دخل نقدي، لأنه يغني عن شراء هذه المنتجات العينية من السوق.

### ٥- ممتلكات عقيمة

الممتلكات العقيمة هي كل ما يمتلكه الأسرة ولا تسفيد منه فائدة استعمالية أو صحية أو ثقافية أو مادية أو فنية (جمالية). ومن هذه الممتلكات الحلوى الذهبية أو الماسية أو قطع الأنتيك الثمينه، التي تحرص كثيرات من ربات البيوت على اقتنائها. وعلى هذا يتضح أن ممتلكات الأسر تختلف في النوع من أسرة لأخرى اختلافاً حيوياً وتستطيع الأسرة استخدامها في تحقيق ما ترجوه من أهداف اقتصادية أو جمالية أو فنية.

### ج- تسهيلات وخدمات المجتمع

تختلف هذه التسهيلات والخدمات المجتمعية من حيث قيمتها وتنوعها من مجتمع إلى آخر ومن بلد إلى آخرى في المجتمع الواحد. فكلما ازداد رقي المجتمع، كلما ازدادت الخدمات العامة التي يقدمها لأفراده. فالخدمات العامة من العوامل الأساسية في تحديد مستوى المعيشة ليس للأسرة فقط ولكن للمجتمع بأسره.

وتختلف الخدمات والتسهيلات التي يقدمها المجتمع في أهميتها بالنسبة للأسرة، وهي -مرتبة حسب أهميتها للأسرة - كالتالي:



### ١- الخدمات العامة:

وتأتى في مقدمة الخدمات أهمية بالنسبة للأسرة، لتعلقها بسلامة حياة الانسان، وتيسير وصوله اليومي إلى مقر عمله، ومنها المستشفيات والمدارس والمياه والكهرباء والمواصلات والطرق.....إلخ.

### ٢- الخدمات النوعية:

ثم تأتى الخدمات النوعية الخاصة بالأسرة فى مراحل الحياة المختلفة بعدد الخدمات العامة من حيث الأهمية، فهناك خدمات خاصة بالطفولة، وثانية خاصة بالشباب وغيرها للمرأة الحامل، والمرأة العاملة وثالثة خاصة بكبار السن، وتوفر الدولة مؤسسات مختلفة لخدمة هذه الفئات، كما تسن القوانين والتشريعات لضمان حقوقهم والمحافظة على سلامتهم.

### ٣- خدمات إقتصادية متنوعة:

يلى الخدمات الاجتماعية فى الأهمية الخدمات الاقتصادية، التي توفير السلع الاستهلاكية ونصف المعمرة فى الأسواق بكميات مناسبة وبأسعار مناسبة، كما تضمن أيضا خدمات المصارف وغيرها من المؤسسات الاقتصادية.

### ٤- الخدمات الاجتماعية:

مثل خدمات الضمان الاجتماعى والمساعدات الاجتماعية والتأمينات والمعاشات.

### ٥- الخدمات الترفيهية:

وتتمثل فى السينما والإذاعة والتلفزيون والنوادر والحدائق العامة وذلك بعد أن اتضح الدور الكبير الذى تقوم به فى تكوين شخصية الأفراد. والاستفادة من خدمات وتسهيلات المجتمع العامة يتطلب من أفراد الأسرة وخاصة ربة الأسرة معرفة ودراية بحيث تستطيع الأسرة أن تستفيد من هذه الخدمات على الوجه الأكمل موفرة ما كانت سوف تبذله فى سبيل الحصول على نظير لهذه الخدمات.

## ج - الوقت Time

مورد الوقت من الموارد الهامة للأسرة، فهو من المقومات اللازمة لأداء الأعمال، حيث أن مقدار ما يستطيع الفرد انجازه من أعمال يتوقف على مقدار ما لديه من وقت متاح لأدائها. ويتميز مورد الوقت بأنه المورد الوحيد المتساوي لكل فرد، بصرف النظر عن سنه أو جنسه أو مستواه. كما أنه من أكثر الموارد تحديداً، فكل منا يمتلك اربعاً وعشرين ساعة يومياً. ولا يستطيع أحد مهما فعل أن يزيد ساعتها أو ينقصها دقيقة، كما لا يمكن أن يدخر بعض الوقت من يوم لآخر، ولا أن يبدل ساعة بأخرى ❁ ولا الشمس ينبغي لها أن تدرك القمر والليل سابق النهار وكل في فلك يسبحون ❁ صدق الله العظيم.

فالوقت هبة طبيعية يتمتع بها كل من في الوجود، فوقت الانسان هو مجموع الساعات التي يتكون منها يومه، ومجموع الأيام التي يتكون منها عمره، ووقت الانسان مرتبط ارتباطاً كلياً وجزئياً بحياته، فالوقت لا وجود له في غير صلته الوثيقة بحياة الانسان. ولكن ليس معنى هذا أن الوقت ملك الانسان يصبح من حقه أن يضيعه، فالحياة تحرم عليه أن يضيع حياته أي وقته هباءً. فالوقت ثروة إن بددت لا تعوض، وفرصة يجب الاستفادة بها إلى أقصى حد، بل أن البعض يرى أن الوقت أثمن من المال. فالمال إن ضاع يمكن تعويضه، أما الساعة التي تنقضي فليس هناك قوة في الأرض يمكن أن تعيدها من جديد.

فالوقت من الموارد التي تتعاطم أهميته مع زيادة وعي الفرد وعمله وثقافته، ويرتبط هذا المورد ارتباطاً وثيقاً - كما ذكرنا سابقاً - بمورد آخر وهو الطاقة البشرية، حيث أن أداء أى عمل من الأعمال يحتاج إلى وقت ومجهود بشري، ويتوقف مقدار ما يستطيع الفرد انجازه من أعمال على مقدار ما يتمتع به من طاقة وقدرة على إنجاز تلك الأعمال. لذا فإن موردى الوقت والطاقة البشرية موردان مرتبطان ، وكل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر ، ويلزم عند إدارة إحدهما وضع المورد الآخر في الاعتبار.

ومورد الوقت هو المورد الوحيد الذي اختلف المتخصصون في ميدان إدارة المنزل على تصنيفه، فيرى البعض أنه من الموارد البشرية، في حين يرى البعض الآخر

أنه من الموارد غير البشرية، وحجة الرأي الأول في ذلك أن الوقت لا معنى له ولا فائدة بعيداً عن الإنسان، فهو الذى يستخدمه لأشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، في حين يرى أصحاب الرأي الآخر أن الوقت منفصل كلية عن الإنسان ويستطيع أى فرد الاستعانة بوقت الآخرين في انجاز المسئوليات المنزلية.

نشاط مصاحب: يفتح باب النقاش حول وجهات النظر المتباينة حول مورد الوقت وإلى أى تصنيف ينتمى، بحيث يؤيد كل فريق ينتمي لرأى معين وجهة نظرية لإقناع الطرف الآخر.

### خصائص الموارد الأسرية

## Properties of Family Resources

تشابه موارد الأسرة وتشارك في عدد من الخصائص المتميزة، ومنها ما يلي:

### أولاً : كل الموارد محدودة

تعد محدودية الموارد مع تعدد الحاجات، من الأمور الداعية لضرورة حسن التدبير والتصرف حتى تفي الأسرة بالتزاماتها وتشبع حاجاتها. فهذه الخاصية التى تتميز بها موارد الأسرة هى التى جعلت إدارة المنزل ذات أهمية بالغة. وتختلف درجة تحديد كل مورد، ولعل أكثرها تحديداً هو مورد الوقت، حيث يتساوى لجميع الأفراد وفى كل الظروف من حيث الكمية. وكذلك مورد الطاقة تعد محددة الكمية بالنسبة لكل فرد ولو أنها تختلف إختلافاً بيناً بين شخص وآخر. والمورد المالى سهل التحديد، وكمية هذا المورد تختلف من شخص لآخر وبالنسبة للشخص الواحد فى فترات حياته المختلفة ويختلف المال عن الموارد الأخرى فى أنه يمكن الحصول على المزيد منه، كما يمكن توفيره من وقت لآخر، وتعد قدرات الأفراد وميولهم مورداً هاماً بالنسبة للأسرة، وهى محددة بعوامل كثيرة قد يكون منها عامل الوراثة، ومنها درجة التدريب والتعلم، كذلك لا تستطيع خلق فنان من إنسان ليست له هذه المقدرة مهما نال من علم وتدريب.

أما ممتلكات الأسرة فتحدد بعاملين أساسيين: أولهما: كمية المال المتوفرة لشراء تلك الممتلكات، وثانيهما: مقدرة الأفراد على إنتاج بعض تلك الممتلكات بأنفسهم.

كما أن للموارد حدود كمية فإن لها أيضا حدوداً نوعية. ويبدو الاختلاف في نوعية الموارد أكثر وضوحاً في الموارد غير البشرية عنه في الموارد البشرية وقد وضع علماء التربية وعلم النفس اختبارات لقياس قدرات الأفراد كما ونوعاً.

### ثانياً: كل الموارد مترابطة وتحل محل بعضها

تتميز موارد الأسرة بترابطها ببعضها البعض، فهي تكون معاً نظاماً متكاملًا، وعندما تتخذ الأسرة قراراتها بشأن بعض مواردها، فإن هذه القرارات عادة لا تؤثر فقط في استخدام كل مورد على حده، ولكنها تؤثر أيضا في العلاقات المتبادلة بينهما، وهي تتصافر معاً في تكوين فلسفة الفرد تجاه الحياة وفي تشكيل اتجاهاته.

وارتباط الموارد بعضها ببعض يتيح الفرصة لإحلال مورد محل آخر، كأن يستعمل الفرد مورد بدل آخر، وتصبح رؤية هذه العلاقات في الموارد البشرية عنها في الموارد غير البشرية، ولكن لا يمكن تحقيق هدف معين لأحد الأفراد دون استعمال بعض الوقت وبعض الطاقة وكذلك بعض الممتلكات.

فليس استعمال المورد فقط هو المهم بل مراعاة علاقة كل مورد بغيره، وأثر ذلك في تحقيق أهداف أفراد الأسرة. كأن يستعمل الفرد مورداً متوافراً بدلاً من آخر غير متوافر.

مثال: ثلاث سيدات يرغبن في عمل كيك، السيدة الأولى: ذات دخل منخفض، ولكن لديها مهارة، وقدرة في عمل الكيك كما أن لديها وفرة في الوقت لأنها غير عاملة. السيدة الثانية: لديها الأدوات الحديثة التي تسهل عمل الكيك في وقت بجهد أقل، والسيدة الثالثة: عاملة لا يتوافر لديها مورد الوقت بينما لديها وفرة في المال..

ف نجد أن السيدة الأولى: تعد الكيك في المنزل مستغلة وقتها المتاح ومهاراتها وقدرتها لتوفر مورد الدخل القليل، حيث أن تكلفة إعداد الكيكة بالمنزل أقل كثيراً من ثمن شرائها جاهزة الصنع. والسيدة الثانية: ستعد الكيك أيضا في المنزل بالاستعانة بالأدوات الحديثة المتاحة لها والتي تسهل العمل وتوفر الوقت والجهد. أما السيدة الثالثة فستقوم بشراء الكيك جاهزاً بمقابل مالى كبير موفرة في ذلك الوقت الذى كان من الممكن لها إعداد الكيك فيه، وذلك لوفرة مورد المال وقلة مورد الوقت لديها.

مثال آخر: نجد أن ربة الأسرة العاملة تستعين بالعمالة المنزلية للقيام ببعض الأعمال المنزلية مقابل جزء من المال، لأن وقتها لا يسمح بذلك في حين أن ربة الأسرة التي لا تعمل خارج المنزل فهي تقوم بأداء الأعمال المنزلية بنفسها، لأنها تريد توفير مورد المال لبند آخر، ولأن مورد الوقت متوافر لديها.

### ثالثا: الموارد مجتمعة تكون نسيج الحياة

بمعرفة أن الموارد تتشابه في كونها العناصر المكونة للحياة بصورة مختلفة، سواء كان الفرد على دراية بذلك أو يجهله، فمورد الشخص تشترك في تكوين فلسفته في الحياة، وعند الحكم على شخص ما من حيث آرائه وتصرفاته وسلوكه، لا يكون هذا الحكم صحيحاً إلا إذا وضعت في الاعتبار كل موارد هذا الشخص، فمثلا ليس من الممكن لأحد أفراد الأسرة أن يعبر عن قدرته الابتكارية أو يستفيد منها دون أن يستخدم الوقت والجهد وغالباً الخامات أيضاً.

### رابعا: الموارد أدوات تُحقق بها الأهداف

الهدف العام من استخدام الموارد هو الحصول على أكبر قدر من الإشباع، وهذه عملية على درجة كبيرة من التعقيد، نظراً لأن موارد الأسرة محدودة في حين أن حاجات الأسرة وأهدافها التي ترغب في تحقيقها متعددة ومتزايدة.

ويعد توزيع الموارد توزيعاً متوازناً على الحاجات المختلفة من العوامل الهامة التي تحقق الإحساس بإشباع الحاجات الانسانية، إبتداء من الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وصولاً إلى الحاجة إلى تحقيق الذات، ولا يعنى التوزيع المتوازن للموارد

تقسيمها بالتساوي على الحاجات المختلفة، ولكن يقصد بذلك تخصص نسبة من الموارد لكل حاجة من الحاجات الانسانية، وتتفاوت هذه النسبة بتفاوت أهمية هذه الحاجات.

وهذه مسألة نسبية باختلاف عوامل كثيرة، منها الحالة الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية. كما تتأثر أيضاً بالقيم والمستويات التي يتمسك بها الفرد أو الأسرة. أى أن التقدير السليم للموارد اللازمة من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات. فقد يدعى شخص أن هدفاً ما عظيماً بالنسبة له ولا يثبت صدق هذا الكلام إلا بمقدار ما يرصده هذا الشخص من موارد وامكانات لتحقيق هذا الهدف.

### العوامل التي تساعد على حسن استخدام الموارد الأسرية.

إن الهدف العام من استخدام الموارد هو الحصول على أكبر قدر من الإشباع، وهذه عملية تتطلب درجة كبيرة من الوعي والمعرفة والخبرة، وذلك نظراً لأن موارد الأسرة محدودة، في حين أن أهداف الأسرة وحاجاتها متعددة ومتزايدة. ولذلك فهناك مجموعة من النقاط التي تعمل على حسن استخدام الموارد وبالتالي تحقيق أكبر إشباع منها وهي:

#### ١- العمل على زيادة مجموع موارد الأسرة وتنميتها:

فمن الواضح أنه كلما زادت موارد الأسرة أمكنها تحقيق عدد أكبر من أهدافها، كما أن نقص الموارد يحرم الأسرة تحقيق الكثير من رغباتها التي كان من الممكن بلوغها إذا توافرت الموارد بكمية أكبر، أو عن طريق تنمية موارد أخرى جديدة. ومن الوسائل التي تساعد على زيادة مجموع موارد الأسرة وتنميتها العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية لأفرادها عن طريق التعليم والتدريب، كما أن الاستعانة بقدرات ومهارات أفراد الأسرة يساعد على الوصول إلى نتائج تزيد من مستوى إشباع أفراد الأسرة.

كما أن التغيير في اتجاهات أفراد الأسرة يساعد على زيادة الموارد، ومثال لذلك عندما يشتري الأبناء المنتجات والملابس المصنعة محلياً والمعتدلة الأسعار بدلاً من شراء المستورد منها لمحاكاة الأصدقاء الأكثر ثراء.

## ٢- المعرفة والألمام بالاستخدامات البديلة للمورد الواحد:

من مميزات الموارد أنه يمكن إستخدامها في تحقيق أكثر من إشباع واحد، أي أنها ذات استخدامات بديلة مختلفة، كما أن توجيه أى مورد لاستخدام معين في سبيل تحقيق إشباع أو هدف معين ينطوى على التضحية باستخدام هذا المورد في سبيل إشباع رغبة أو هدف آخر. ومن أمثلة البدائل المختلفة لاستخدامات المورد الواحد: ما تختاره إحدى ربوات الأسر لتنفق فيه ما توافر لديها من مال بعد إشباع الحاجات الأساسية، فقد تستخدم ذلك الفائض إما في شراء فستان جديد، أو شراء جهاز منزلي حديث، أو تجديد أثاث المنزل أو غيرها من الاستخدامات والرغبات. وعندما تقرر هذه السيدة تخصيص هذا المبلغ من المال لاستخدام معين، فإن المورد لا يصبح متاحاً للاستخدامات أو للبدائل الأخرى. مع الأخذ في الاعتبار مدى التضحية في كل حالة من الحالات السابقة في سبيل إشباع رغبة معينة.

## ٣- التقدير الصحيح لكمية الموارد التي تخصص لتحقيق الأهداف.

يجب مراعاة استخدام الكمية المناسبة من المورد لتحقيق هدف معين، حيث أن الهدف الأساسى هو زيادة الإحساس بالإشباع لتحقيق هدف معين، فتخصيص كمية أكبر أو أقل من اللازم لتحقيق هدف ما، فيه إهدار للمورد، لأنه لا يحقق الإشباع المرجو من استخدامه.

مثال لذلك: عندما تقوم ربة الأسرة بشراء السلع غير الضرورية في فترة الأوكازيون إعتقاداً منها أنها تستغل فترة التخفيضات، إلا أن هذه السيدة قد أضاعت نفودها وبددت وقتها وجهدها، أى أن التحديد الصحيح للموارد اللازمة من أهم الاعتبارات التي تساهم في تحقيق أهداف الأسرة.

#### ٤- العمل على زيادة الانتفاع بالموارد:

من الممكن زيادة منفعة الوحدة المعنية من المورد. فمثلاً تستطيع ربة الأسرة أن تزيد من منفعة إحدى ساعات اليوم، وذلك عندما تخصص إحدى هذه الساعات لمشاهدة التلفزيون وفي أثناء ذلك تقوم بعمل بعض أشغال الكروشية أو التريكو التي لا تحتاج إلا القليل من التركيز. ومن أهم العوامل التي تساعد على العمل على زيادة الانتفاع بالموارد الوعى بجميع الموارد المتاحة للأسرة والمجتمع والعمل على تحسين طرق الانتفاع بها عن طريق تحسين أسلوب إدارتها.

#### ٥- الموازنة في استخدام الموارد:

يعنى هذا المفهوم توزيع الموارد توزيعاً متوازناً على الحاجات المختلفة، بحيث تخصص نسبة من الموارد لكل حاجة من الحاجات والمتطلبات المختلفة. ولا يعنى هذا التوزيع المتوازن للموارد تقسيمها بالتساوى على الحاجات المختلفة- كما ذكرنا سلفاً- ولكن يقصد بذلك تخصيص نسبة معينة من الموارد لإشباع كل حاجة من الحاجات الإنسانية، وتتفاوت هذه النسبة بتفاوت أهمية الحاجات، وهذه مسألة نسبية تختلف باختلاف عوامل عديدة منها المستوى الثقافى والاقتصادى والاجتماعى للفرد أو للأسرة، كما تتأثر أيضاً بما يعتنقه الفرد من قيم وما يقتنع به ويرتضيه من مستويات.

نشاط مصاحب: يفتح باب المناقشة والحوار بين الطلاب لعرض وجهات النظر المختلفة حول سبل استغلال الموارد الأسرية لتحقيق أفضل النتائج والأهداف في حدود الموارد المتاحة وحسن استغلالها.

#### العوامل المؤثرة على استخدام موارد الأسرة

تختلف كمية ونوعية الموارد من أسرة إلى أخرى، كما أن طرق استخدام هذه الموارد تتحدد من خلال ظروف كل أسرة وقيمها وأهدافها. بالإضافة إلى ذلك هناك



مجموعة من العوامل التي تؤثر على كيفية استخدام الموارد المتاحة للأسرة لتلبية متطلباتها واحتياجاتها، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

### \* حجم الأسرة

عدد أفراد الأسرة له تأثير مباشر في كيفية استخدام مواردها، وكذلك أجناس وأعمار أفرادها. فمما لا شك فيه أن تكاليف المعيشة ترتفع وتزداد بزيادة عدد الأفراد. فمثلاً: تكاليف المأكل والملبس والرعاية الطبية ترتفع ارتفاعاً ملحوظاً بزيادة حجم الأسرة بينما لا تتغير تكاليف السكن أو الأثاث والأدوات بنفس النسبة حيث أن كل طفل جديد في الأسرة لا بد أن تصحبه زيادة في ميزانية الأسرة خاصة في بند الغذاء والملبس والتعليم والرعاية الطبية في حين لا تصحبه نفس الزيادة في تكاليف المسكن والأثاث.

### \* دخل الأسرة.

يعتبر دخل الأسرة من أهم العوامل التي تحدد طرق استعمالها لمواردها المختلفة، كما أن دخل الأسرة ليس هو المحدد الرئيسي لمستوى المعيشة أو المستوى الاجتماعي لها بينما يرتبط ارتباطاً شديداً به، وذلك لأن الإنسان بطبيعة الحال يسعى دائماً إلى التطلع للأفضل وارتفاع مستوى معيشته ولكن يحكمه في ذلك قدرته المالية والتي يحددها طبيعة عمله ومصدر رزقه.

ويتمثل دخل الأسرة الحقيقي في ما تحصل عليه الأسرة من دخل مادي (نقدي) بالإضافة للدخل العيني (غير النقدي) والذي يتمثل في ما تحصل عليه الأسرة من خدمات يقدمها المجتمع للأسرة، بينما يتمثل الدخل الكلي للأسرة من الدخل الحقيقي (نقدي + غير النقدي) مضافاً إليه الدخل المعنوي للأسرة وهو ما يستشعره الفرد في الأسرة من سعادة وهناء نتيجة لاستخدامه للموارد المادية والبشرية.

\* الطور الذى تمر به الأسرة ( مراحل حياة الأسرة ).

يختلف استخدام الأسرة لمواردها باختلاف المرحلة التى تعيش فيها الأسرة، فإذا افترضنا أن أسرتين تتكون كل منهما من ثلاث أفراد وتتماثلان في مستوى المعيشة ومقدار الدخل فهل نتوقع تماثلاً في مشكلاتهما الإدارية، فربما تكون الأسرة الأولى حديثة التكوين بمعنى أن الأب والأم صغيران السن ولديهما طفل رضيع، وقد تكون الأسرة الثانية في مرحلتها الثالثة فالأم والأب في مرحلة متقدمة في السن، والأبناء في مرحلة التعليم الجامعي، فمن البديهي أن كل من الأسرتين لها مشكلاتها المختلفة عن الأخرى.

ويمكن تقسيم مراحل حياة الأسرة بناءً على مستوى الأبناء في التعليم باعتبار ذلك أداة لمعرفة مستويات كل مرحلة والموارد المتاحة لها وطرق توجيه تلك الموارد لتتفق ومتطلبات الأسرة في هذه المرحلة:

١ - طور التكوين والأستقرار.

وهو يبدأ بزواج الرجل والمرأة وتكوين أسرة جديدة، وما يلزم تلك الأسرة في البداية من شراء مسكن الزوجية وتأثيثه ونتيجة لتعليم الفتاة أصبحت تساهم مساهمة فعالة في تحمل الأعباء في شراء مستلزمات الجهاز اللازم لذلك. ومن ثم تبدأ الأسرة حياتها وما زالت عليها بعض الديون والاقساط الشهرية، بينما مصاريف الاستهلاك الشهري على المأكل والملبس مازالت منخفضة إلى حد ما وذلك لأن الزوجين مازال لديهم ما يكفيهم من الملابس لفترة ما. وأهم ما يميز تلك المرحلة أن كل من الزوجين يتفقا على فلسفة عامة لإدارة شؤون حياتهما المستقبلية محددين الأهداف الأساسية لهما طيلة حياتهما.

٢ - طور إنجاب الأطفال. ( ما قبل المدرسة )

في تلك المرحلة تزداد تكاليف المعيشة حيث أن يزداد المنصرف في شراء الأثاث والأدوات اللازمة والمناسبة لحياة الطفل فيزيد مثلاً شراء حجرة نوم للطفل

وغسالة كهربائية صغيرة الحجم، وقد يتبع ذلك ارتفاع في تكاليف السكن اذا ما انتقلت الأسرة إلى مسكن أكبر في المساحة. ومن ثم يتطلب ذلك التخطيط الجيد لمورد الدخل والوقت والجهد وكذلك حسن تنفيذ الخطط ومراقبتها لتحقيق الموازنة بين ندرة الموارد المتاحة وتكلفة الاحتياجات لتلك المرحلة ووضع الخطط المتعلقة بمستقبل أطفالها وإدخار بعض المال لمواجهة تكاليف المدارس والمرحلة التالية لذلك.

### ٣- طور التعليم الأساسي للأبناء.

تزداد تكلفة هذه المرحلة نظراً لمتطلباتها من رعاية وعناية تعليمية وترفيهية واجتماعية وطبية، حيث يكثر شراء الأدوات والكتب المدرسية وربما بعض اللعب كما يتعرض الأطفال في هذه المرحلة لكثير من الأمراض مما يزيد من المنصرف للعلاج الطبي والأطباء إلى جانب ما يستهلكه الطفل في هذا السن من وحدات ملبسية عديدة نتيجة لكثرة النشاط والحركات الفجائية التي يتميز بها طفل هذه المرحلة. كما يحتاج الأطفال في هذه المرحلة متابعة مستمرة من الوالدين في دروسهم ومباشرة واجباتهم المنزلية والاتصال المستمر بالمدرسة والمشاركة في أوجه نشاطهم والتعاون مع القائمين بالتربية فيها لتفهم ما يتعرض الأطفال من مشكلات. مما يستلزم الكثير من الوقت والجهد وكذلك المال.

### ٤- طور التعليم الثانوي للأبناء.

في هذه المرحلة تزداد تكاليف المعيشة بصورة تدريجية، ففيها تبدأ الطلبات والرغبات الفردية للأولاد تأخذ صورة ملهجة وواضحة بالمقارنة بالمراحل السابقة نتيجة لإنفاتحة على الحياة الاجتماعية والأصدقاء، فكل منهم يقارن نفسه بزملائه ويريد أن يكون مثلهم إن لم يكن أحسن منهم، ومن ثم يرغب في الظهور بالمظهر اللائق والمصروف الشخصي المناسب وأيضاً متطلبات المرحلة للبناء والنمو الجسمي السريع الذي يحتاج إلى زيادة في بند الغذاء.

### ٥- طور التعليم الجامعي للأبناء.

تزداد تكاليف التعليم في هذه المرحلة زيادة كبيرة لما تتطلبه هذه المرحلة من مصروفات للتعليم الجامعي على الرغم من وجود التعليم الجامعي المجاني الذي تكفله الدولة إلا أن إلتحاق الأبناء بتعليم جامعي في أماكن بعيدة عن مسكن الأسرة وما يتطلبه ذلك من السكن في المدينة الجامعية أو تأجير سكن خاص أوحثى تكاليف مصروفات للمواصلات بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الكتب الجامعية ومستلزمات الدراسة والمصروفات الشخصية والملابس اللائقة.

بالإضافة لظهور التعليم الجامعي الخاص وما يتبعه من زيادة اعباء الأسرة للإنفاق على أبنائها. كل ذلك يجعل من هذه المرحلة ذروة الإنفاق الأسر للدخل المالي وبالتالي تؤثر هذه المرحلة من مراحل حياة الأسرة على إدارتها لموارها الأسرية.

### ٦- طور استقلال الأبناء.

في تلك المرحلة تختلف موارد الأسرة اختلافاً واضحاً نتيجة لاختلاف أعمار أفرادها حيث تتسم المرحلة بمظهرين مختلفين بمعنى قد يعمل بعض الأبناء ويستقلون بحياتهم بعيداً عن الأسرة وغالباً ما يساعدون الوالدين ببعض الدخل المتاح، بينما ما زال البعض الآخر من الأبناء في رعاية الوالدين يحتاجون العون في مصاريف الزواج وتأسيس مسكن الزوجية، ومن ثم لا يبد للأسرة من دراسة ميول وقدرات أفرادها بدقة وكذلك متطلباتهم في تلك المرحلة للوقوف على كيفية الاستفادة منها لتحقيق أهداف الأسرة.

### ٧- الطور الأخير في حياة الأسرة ( العيش الفارغ).

وهي فترة الهدوء والأستقرار بعد أن تما الوالدين مسؤولياتهم تجاه الأبناء، ويستطيعوا في تلك المرحلة أن ينعموا بنجاح أبنائهم في الحياة ويعودوا ليعيشوا مع ذكريات حياتهم الحافلة غير أن تلك الفترة قليلة الحدوث في مصر نظراً لانخفاض متوسط عمر الفرد فغالباً ما تفقد الأسرة أحد عائلها الأب أو الأم في مرحلة مبكرة من

ذلك، وغالباً ما يستتبع سن الشيخوخة عند الوالدين زيادة في المصاريف الطبية والعلاجية والحاجة إلى رعاية وعناية زائدة سواء من الأبناء أو من أشخاص آخرين، كما أن الدخل في سن التعاقد يقل كثيراً وهنا يمكن للأسرة الاستفادة من ما أدخرته من مدخرات لهذه السن.

### \*- عمل الزوجة خارج المنزل.

هناك العديد من الدوافع التي تدفع المرأة إلى العمل خارج المنزل وإضافة أعباء العمل إلى وظيفتها الرئيسية في إدارة المنزل ورعاية الأسرة والأبناء ومنها:

❖ الحاجة: فالمرأة قد تُدفع للعمل خارج المنزل لتكسب قوتها وتعول أسرتها، إن لم يكن لها مورد رزق آخر.

❖ الظروف المعيشية: حيث اختلفت ظروف المعيشة الآن، وأصبح دخل الزوج لا يكفي لمتطلبات واحتياجات الأسرة مما دفع المرأة للخروج للعمل.

❖ الدوافع الاجتماعية: قد تجعل المرأة تخرج إلى العمل لكي تشعر بالاستقلال الشخصي لا لحاجتها إلى النقود.

❖ شغل وقت الفراغ: غالباً ما يكون دافعاً أساسياً لعمل المرأة أما لكونها غير متزوجة أو متزوجة وليس لديها أولاد أو في المرحلة الأخيرة من دورة حياة أسرتها (العش الفارغ) حيث يستقل كل فرد في الأسرة بحياته ومسئوليته فتجد المرأة وقت فراغ يدفعها للبحث عن عمل خارج المنزل تنشغل به.

ويعتقد البعض أن خروج المرأة للعمل ربما يكون على حساب أسرتها وأولادها، الذين يعانون من تركها المنزل وانشغالها بمسئوليات عملها، كما أن عملها خارج المنزل يؤدي إلى الأنحلال والفوضى داخل المنزل كما أن الأطفال يجنون ثمرة كل ذلك. إلا أن البعض الآخر يعتقد أن خروج المرأة للعمل يوسع من أفقها ويقرب فلسفتها في

الحياة من فلسفة زوجها وأبنائها، كما أنها تزداد خبرة ومرونة في تصريف الأمور وحل المشكلات، وتعود نظام المشاركة والأساليب العملية والواقعية في مواجهة المواقف، مما ينعكس أثره على الأسرة بأكملها فيزداد التقارب والتفاهم بين وجهات النظر، كما أن تقدير المرأة العاملة لمسئوليات العمل تجعلها تتفهم قيمة الوقت فتحسن استغلاله وتقدر قيمة كل الموارد الأخرى المتوافرة للأسرة وتعمل على استخدامها لما يحقق سعادة الأسرة وتحقيق أهدافها. أى أن عمل المرأة يؤثر على استخدامها لموارها وموارد أسرتها سواء البشرية منها أو غير البشرية. وهذا ما أثبتته الغالبية العظمى من الأبحاث المتخصصة في إدارة المنزل أو إدارة الشؤون الأسرية، حيث أشارت لوجود فروق بين ربات الأسر العاملات وغير العاملات في جميع المجالات المرتبطة بإدارة المنزل، وإدارة الشؤون الأسرية، سواء في إدارة الوقت والجهد أو إدارة العلاقات الأسرية وتربية الأبناء أو إدارة الأزمات..... وغيرها وجميعها فروق لصالح ربات الأسر العاملات.

#### \*- مكان سكن الأسرة.

يحدد موقع سكن الأسرة إلى حد كبير طرق استخدامها لمواردها، حيث تختلف طريقة استخدام الموارد في أسرة تعيش في الريف عن أسرة تعيش في المدينة (الحضر) بل إن إختلاف العادات والتقاليد من مكان لآخر داخل نفس المدينة، يؤثر على استخدام الموارد، فطبيعة المكان والحوار تفرض على الأسرة مستويات معينة وأهداف تتمشى إلى حد كبير مع الأهداف العامة للوسط الاجتماعي المحيط، كما تتأثر كذلك العلاقات الأسرية السائدة بالظروف البيئية تأثراً واضحاً، ففي صعيد مصر يمثل الأب مصدر السلطة الصارمة، في حين نجد الديمقراطية ولغة الحوار القائم على التفاهم والإقناع هي النمط السائد في العلاقات الأسرية في مدن مصر. هذا وقد أشارت نتائج العديد من الأبحاث والدراسات إلى تأثير مكان السكن على إدارة الموارد الأسرية بكافة أنواعها.

\* - مستوى معيشة الأسرة.

يعرف مستوى المعيشة بأنه الصورة العقلية التي يرسمها الفرد لما يعتقد أنه ضروري وحيوي لحياته، من ممتلكات وخدمات. أي أن مستوى المعيشة هو مضمون ومحتوى المعيشة التي يسعى الفرد لتحقيقها، ويكافح في سبيل الإبقاء عليها والدفاع عنها. ويعتمد مستوى المعيشة على المستوى المادي والظروف الصحية والمستوى الثقافي والاجتماعي وتقدم الفنون والآداب ووسائل الاتصال من صحف وإذاعة وتلفزيون. وتصنف أنواع مستويات المعيشة إلى:

- مستويات معيشة جماعية:

هو المستوى الذي تتخذه مجموعات من الأفراد حيث تتسم بصفات عامة ومشتركة، كما في حالة طلاب المدارس وعمال المصانع المتشابهين في المظهر وطريقة اللبس.

- مستويات فردية: وهو مستوى معين يتخذه الفرد ويرتضيه لنفسه سواء كان ذلك في الريف أو الحضر أو حي راقى أو شعبي.

مستويات دولية: وهي المستويات الفردية والجماعية التي يمكن للفرد أن يتمسك بها في أي مكان في العالم.

وأياً كان نوع مستويات المعيشة فإنها تنقسم إلى:

أ- مستوى معيشة منخفض: هو المستوى الذي يتعلق بالاحتياجات الجسمية الفسيولوجية ويهمل باقي القيم والاحتياجات، وهذا المستوى يخلو من معاني الجمال والرفق والثقافة والأمن وقد ينتج من قلة الدخل أو من الجهل.

ب- مستوى معيشة مرتفع: وهو المستوى الذي يتعلق بقيم واحتياجات سامية والذي يمد الفرد أو الجماعة بالسعادة والرضا.

ج- مستوى معيشة باهظ التكاليف: وفي هذا المستوى يستهلك الفرد من الموارد أكثر بكثير مما هو ضروري للحصول على القيمة المنشودة، ولهذا فإن هذا المستوى يتسم بضياح جزء كبير من الموارد بدون فائدة.

**\*- العوامل المهنية لأفراد الأسرة.**

تؤثر العوامل المهنية على إدارة الموارد الأسرية لما لها من تأثير فسيولوجي واجتماعي فقد يكون العمل بدنياً أو عقلياً، فالعمل البدني الذي يبذل فيه مجهود بدني يؤثر على إدارة الغذاء حيث يحتاج إلى سعرات حرارية أكثر، أما عن التأثير الاجتماعي للعمل فإن الملابس الذي يحتاجه العامل غير الملابس الذي يحتاجه الطبيب أو الموظف أو أصحاب المهن الحرة.

**\*- الوعي التخطيطي لأفراد الأسرة.**

من الأهمية أن يعي كل فرد داخل الأسرة أهمية التخطيط الجيد للموارد وحسن استغلالها، مما يؤثر على إدارة مواردها، حيث اثبتت الدراسات والبحوث أن هناك علاقة طردية موجبة بين مستوى الوعي التخطيطي لأفراد الأسرة وإدارة الموارد الأسرية إدارة سليمة.

وعلى الرغم من أن كل عامل من العوامل السابقة له تأثير واضح ومباشر على إدارة الموارد الأسرية إلا أن كثير من هذه العوامل متداخلة وتأثيرها مشترك، فمثلاً الطور الذي تمر به الأسرة وحجم الأسرة عاملان مرتبطان تماماً، ولكن لكل منهما تأثير مستقل ومغاير للآخر، ولو أنه يصعب فصل هذين النوعين من التأثير. إلا أن ما نريد التأكيد عليه هو قيمة كل عامل من هذه العوامل في عملية الإدارة المنزلية، وكيف تكون الإدارة المنزلية هي الأداة المساعدة لتوفيق أوضاع الفرد والأسرة في كافة الظروف والأوقات ومع اختلاف كل العوامل المؤثرة على الفرد والأسرة لتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها بأفضل كفاءة وأقل إمكانيات متاحة.



## القيم والمستويات في الإدارة المنزلية Values and Standards in Home Managenet

يتأثر كل قرار يتخذه الفرد بالعديد من المؤثرات التي قد تكون واضحة جالية للفرد، وقد تكون غير واضحة. إلا أن هذه المؤثرات حتمية الوجود وتعمل متداخلة وراء اتجاهات وسلوك الفرد في الحياة.

وتعرف هذه المؤثرات بالقيم والمستويات، والتي تلعب دور هام في حياة أى إنسان بصفة عامة. وتؤثر على ما يعتنقه من أفكار ويرجوه ويتطلع إليه من أهداف وطموحات، كما أن هذه المؤثرات لها دور هام أيضاً فى الأسلوب الذى تتبعه الأسرة فى إدارة شئونها، عن طريق التأثير المباشر للقيم والمستويات على أهداف الأسرة، فكل هدف تختاره الأسرة ينبع من قيمة معينة، ومستوى محدد. حيث أن مستويات الأفراد وما يعتنقونه من قيم يؤثر كل منهما فى الآخر تأثيراً جوهرياً وينتج عن هذا ما يقرره الفرد من أهداف.

### القيم The Values

هى تلك الأفكار أو الأشياء أو الأعمال أو المؤسسات السلع أو الخدمات التى يعتز ويفخر بها الفرد ويسعى دائماً للحفاظ عليها. حتى أنها تتدخل وتتحكم فى تصرفاته. فبعض الأفراد يقيمون العمل، أو النجاح، أو الصداقة، أو الجمال، أو الحب، أو الحياة الأسرية. والبعض الآخر يعد التعليم، أو المدرسة، أو المسجد، أو الكنيسة قيمة هامة. وقد يقيم البعض الماس، أو الذهب، أو الفضة.

وتتعلق القيم بما فى داخل الإنسان، وتغلب عليها الصفة المعنوية فهى ليست ملموسة أو محسوسة ولكنها تعبر عن نفسها فى أسلوب حياة الفرد، وفى سلوكه، واتجاهاته، فيما يضعه لنفسه من أهداف وفيما يرتضيه من مستويات.

تصنيف القيم

إن القيم متضمنة ومتداخلة ومن الصعب تصنيفها بدقة، ولكن تم تصنيف القيم - لأغراض الدراسة - تصنيفات متعددة، ومن أهم التصنيفات التي صيغت للقيم ما يلي :

- ١- قيم روحية وعقدية كحب الله والإيمان بالله والجهاد في سبيل الله.
- ٢- قيم خلقية كالعدل والأمانة والصدق وإكرام الضيف والعدل والتعاون.
- ٣- قيم عقلية تتصل بالمعرفة وطرق الوصول إليها كاستخدام التجربة والتفكير الناقد.
- ٤- قيم وجدانية وانفعالية كالحب والكره وضبط النفس عند الغضب.
- ٥- قيم اجتماعية مثل بر الوالدين والشكافل الاجتماعي والإحسان للجيران.
- ٦- قيم أسرية تتعلق بطبيعة العلاقات الأسرية بين أفراد الأسرة، وطموحات الأسرة المستقبلية.
- ٧- قيم مادية تتصل بالعناصر المادية كالاكتناء بالجسم والاقتصاد في الانفاق.
- ٨- قيم جمالية تتصل بالتذوق الجمالي وإدراك الاتساق في الأشياء والاعتناء بالمظهر والنظافة والنظام .

وظائف القيم في حياة الفرد والمجتمع

للقيم وظائف عديدة في حياة الفرد والمجتمع يمكن إيجازها كما يلي :

- بالنسبة للفرد :

تهيئ القيم للفرد خيارات معينة، فتكون لديه إمكانية الاختيار والاستجابة لموقف معين، فتلعب دوراً هاماً في بناء شخصيته، كما أن القيم تعطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه، لذلك فهي تجعله أقدر وأصبر على التكيف كذلك فإنها تحقق للفرد الإحساس بالأمان لأنها تقويه على مواجهة ضعف النفس، والقيم تدفع الفرد لتحسين أفكاره ومعتقداته، وتساعده على فهم الآخرين من حوله ، وتوسع إطاره المرجعي في فهم علاقاته مع الآخرين ، كما أنها تعمل على إصلاح الفرد اجتماعياً وأخلاقياً ونفسياً وفكرياً وثقافياً .. الخ، لأن القيم وسيلة علاجية ووقائية للفرد، كما أنها

تعمل على ضبط نزوات الفرد وشهواته ومطامعه، وكل هذه الوظائف يكمل بعضها بعضاً وصولاً إلى مرحلة الرضا.

### - بالنسبة للمجتمع :

تحافظ القيم على تماسك المجتمع ، وتساعده على مواجهة التغيرات التي تحدث كما أنها تربط بين أجزاء الثقافة في المجتمع، لأنها هي التي تعطي النظم الاجتماعية أساساً عقلياً، والقيم تحمي المجتمع من الأنانية والدونية، وتزود المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع المجتمعات الأخرى من حوله.

### والوظائف الفردية والمجتمعية للقيم تتكامل فيما بينها وتؤدي إلى مايلي :

- بناء الذات الإنسانية القادرة على التكيف الإيجابي مع ظروف الحياة لأداء دورها الحضاري المحدد.

- إعطاء المجتمع الشكل المميز الذي يميزه عن المجتمعات الأخرى .

### مكونات القيم

تتكون القيم من ثلاثة مستويات رئيسية هي:

المكوّن المعرفي ، والمكون الوجداني ، والمكون السلوكي .

ويرتبط بهذه المكونات ثلاثة معايير هي: الاختيار ، والتقدير ( الأعتزاز)، والفعل أو السلوك.

### أ-المكون المعرفي

ومعياره " الاختيار " ، أي انتقاء القيمة من بدال مختلفة بحرية كاملة بحيث ينظر الفرد في عواقب اختيار كل بديل ويتحمل مسؤولية اختياره كاملة حيث يعتبر الاختيار المستوى الأول في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ويتكون من ثلاث درجات أو خطوات متتالية هي :

اكتشاف البدائل الممكنة، ودراسة عواقب كل بديل ، ثم الاختيار الحر .

كما يلي:

- ١) يتم اختيار القيمة من بين بدائل واحتمالات متعددة، فالأكل لا يعتبر قيمة لأنه لا يوجد له بديل لكن اختيار أصنافا معينة وتناولها يعتبر قيمة، كذلك فإن الذى يقيم الفضة يحرص على اختيارها حتى إن كان الخيار بينها وبين الذهب أو الماس.
- ٢) أن يتم اختيار القيمة بعد دراسة جادة لعواقب ونتائج كل البدائل والاحتمالات الممكنة.
- ٣) يتم اختيار القيمة بحرية ذاتية دون أى ضغوط خارجية، فالذى يقيم الأمانة لا يسرق ولا يغش حتى لو لم يوجد رقيب أو قانون يخيفه. والذى يقيم الدين يقوم بجميع فرائضه دون توجيه من أحد.

### ب-المكوّن الوجداني

- ومعياره " التقدير " أو "الأعتزاز" الذي ينعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز والفخر بها، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ أمام الآخرين، ويعتبر التقدير المستوى الثاني في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ويتكون من خطوتين متتاليتين هما :
- ١) أن يظهر الفرد سعادة واعتزاز بما اختاره من قيم فالقيم تنبع من اختيار حر نحن سعداء وفخورون به.
  - ٢) أن يعلن الشخص عما تخيره من قيم وبصرح بها إذا سئل، أما إذا شعر الفرد بخجل مما اختاره وحاول إخفائه عن الناس فلا يعتبر قيمة.

### ج-المكوّن السلوكي

ومعياره " الممارسة والعمل " أو " الفعل " أو " السلوك " ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة أو الممارسة على نحو يتفق مع القيمة المنتقاة، على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك. وتعتبر الممارسة

المستوى الثالث في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ، وتتكون من خطوتين متتاليتين هما :

ترجمة القيمة إلى سلوك ثم ممارسة ، وبناء نمط قيمي كما يلي:

- ١) تظهر القيمة في حياة الفرد بالعمل لا بالقول فقط.
- ٢) يظهر أثر القيمة في مواقف متكررة ومتعددة ومختلفة ولا تحكم على وجود قيمة معينة في حياة فرد إذا سلك مرة واحدة سلوكاً يدل عليها، فالقيم تكون نمط الحياة المستمر.

وبذلك فإن قيم الأفراد تحدد ما يتخيرونه من أهداف، وما يتخذونه من قرارات. أى أن الإدارة المنزلية تتبع وتبنى على أساس ما لدى أفراد هذه الأسرة من قيم.

### The Standards المستويات

المستوي هو معيار أو محك تقاس وتقيم على أساسه الأشياء والأفعال فهو درجة من الكمال يرتضيها الفرد ويعتبرها ضرورية. وتختلف المستويات عن القيم فى أنها تفرض على الطعام أو مستوى الأخلاق..... إلخ. فالمستوى صورة ذهنية توحى القيام بعمل معين بشكل معين. وتسبب ضيقاً إذا منع الفرد من أداء هذا العمل. وإذا كانت الصورة الذهنية أعلى مما يستطيع الفرد تحقيقه فإن هذا المستوى يكون مرتفعاً، وإذا كان من السهل تحقيقها فيكون المستوى معقولاً، وإذا كانت أقل من قدرة الفرد فإنه يكون مستوى منخفضاً.

وهناك مستويات عامة جماعية، وهذه تتصف عادة بالجمود والثبات. فهى راسخة رسوخ العقائد والتقاليد وتنتقل من جيل إلى جيل دون أى تغير بل يضطر الإنسان أحياناً إلى تغيير أهدافه حتى لا تتعارض مع هذه المستويات. مثال لذلك المستويات المتوارثة عن عادات وتقاليد وأعراف الزواج التى يصر عليها الكثيرون رغم أنها قد تسبب العديد من المشكلات.

وهناك المستويات المرنة التى تتغير وفقاً للظروف وتبديل تبعاً للحاجة، وأصحابها يوصفون باتساع الأفق وحرية الفكر. مثال على ذلك الأسرة التى تعرف أن هناك عدة

مستويات لقضاء الأجازة الصيفية، فيمكن أن تسافر إلى الخارج، أو أنها تسافر إلى إحدى القرى السياحية في داخل البلاد، أو أن تسافر إلى إحدى الشواطئ القريبة منها قليلة التكلفة. وهي في ذلك تختار المستوى الملائم لها وتعرف متى تختار أياً من المستويات الأخرى.

وبذلك فإن ما يرتضيه الأفراد من مستويات تحدد ما يتخيرونه من أهداف، وما يتخذونه من قرارات. أى أن الإدارة المنزلية تنبع وتبنى على أساس ما لدى أفراد هذه الأسرة من مستويات.

وبذلك يمكن تلخيص علاقة القيم والمستويات بالإدارة في النقاط الآتية:

- ١- أن أولوية الأهداف تنبع من أولوية القيم.
- ٢- أن الأسلوب الذى يتبعه الفرد أو الأسرة فى تحقيق الأهداف، والنسبة التى هى جزء من الإدارة يتأثر بما لدى الفرد أو الأسرة من قيم وما يرتضيه من مستويات.

نشاط مصاحب: يطلب من الطلاب ذكر أمثلة متعددة من القيم والمستويات التى يمتلكونها، ثم تقييم هذه القيم هل هي قيم بالفعل، وما علاقتها بما يمتلكون من مستويات، ودور كل منها في إدارة شؤون حياتهم.

### مصادر أخرى للإطلاع

- لزيادة المعلومات عن الإدارة المنزلية نشأتها والمفاهيم الخاطئة والمعوقات وسبل المواجهة، وموارد الأسرة وتصنيفها، وخصائصها، والعوامل المؤثرة عليها، ودور القيم والمستويات في إدارة المنزل. يمكن الإطلاع على المصادر التالية:
- الصديق منصور بوسنيينة وسليمان الفارسي (٢٠٠٣): الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها ، طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا.
  - ربيع محمود نوفل (٢٠٠٦): - الإدارة المنزلية الحديثة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- على غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية (٢٠٠٧): تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، القاهرة.
- نعمة مصطفى رقبان (٢٠١٢): دليلك إلى الإدارة العلمية للشئون المنزلية، ط٢ ، دار السماحة للطبع والنشر الدولي، الإسكندرية.

## أسئلة على الفصل الثاني

### أجب عن الأسئلة التالية:

- اشرح نشأة وتطور إدارة المنزل كميدان للدراسة ؟
- اذكر مراحل تطور مناهج إدارة المنزل ؟
- ما هي أهم المفاهيم الخاطئة لإدارة المنزل ومعوقات تقدمها، وسبل مواجهتها ؟
- تكلم عن مفهوم الموارد الأسرية وتصنيفها، وأهميتها في تحقيق أهداف الأسرة ؟
- قارن بين الموارد المادية والموارد البشرية ؟
- تكلم عن خصائص الموارد الأسرية والعوامل المؤثرة على إدارتها، والسبل اللازمة لحسن استغلالها ؟
- أشرح الفرق بين القيم والمستويات، ودورها في الإدارة المنزلية ؟

### ناقش صحة العبارة :

- العملية الإدارية لازمة وحتمية للأسرة ولكنها غير ضرورية إذا كان الفرد يعيش بمفرده.
- العملية الإدارية تعتبر عملية عقلية ولذلك يمكن القول أن القدرة الإدارية موهبة فطرية.
- لكي تنجح العملية الإدارية يجب أن تبنى دائما على أهداف سامية.
- إذا تداخلت دورتين إداريتين أو أكثر في وقت واحد في حياة الأسرة لابد أن تتوقف العملية الإدارية.
- يعد تغيير أهداف الأسرة حسب أطوارها المختلفة ظاهرة غير سليمة وتدل على عدم استقرارها لان العملية الإدارية ثابتة لا تتغير بتغير الظروف والأحوال.
- إدارة المنزل تتلخص في القيام بالأعمال المنزلية من طهي، وتنظيف وخلافه.
- إدارة المنزل خطة ممتازة لسير العمل في المنزل.
- تشمل موارد الأسرة الموارد غير المادية والبشرية.



- الإدارة المنزلية غاية الهدف منها تحقيق أهداف الأسرة.
- إدارة المنزل لا تتغير ولكنها باعثة على التغيير.
- تعتبر الموارد المادية أكثر أهمية من الموارد البشرية.
- هناك عمليات إدارية محددة وثابته لتنفيذ كل عمل من الأعمال الأسرية مهما اختلفت الأسر والظروف.
- من الممكن إحلال مورد المال مكان مورد الوقت.
- تمثل إدارة المنزل العمود الفقري والركيزة الأساسية لعلم الاقتصاد المنزلي.

بما تفسر:

- يعتبر البعض الموارد المادية أكثر أهمية من الموارد البشرية.
- إدارة المنزل ركيزة لعلم الاقتصاد المنزلي.
- ترجع أهمية الإدارة إلى الندرة النسبية للموارد وتعدد الحاجات.
- القيم محور السلوك الإداري .

أجب عما يأتي:

- اذكر جميع الموارد المتاحة لك، مع تصنيفها لموارد مادية وموارد بشرية، وموارد مرتبطة بالوقت ؟
- صنّف الموارد التالية حسب نوعها إلى موارد مادية وموارد بشرية وموارد

مرتبطة بالوقت؟

- مصروفك الشخصي، التليفون المحمول، وقت الفراغ، مهارتك في كتابة الخط العربي، جهاز الكمبيوتر، مكتبة الكلية، الوحدة العلاجية بالكلية، المستشفيات، وقت انتظار الأتوبيس، مهارة أشغال الأبرة، الأوقات بين المحاضرات، مهارة الكي، معرفة طريقة استخدام الميكروويف، مهارة استخدام جهاز الكمبيوتر، السيارة الخاصة بالأسرة، أراضي زراعية، الحدائق العامة، دور السينما، الطاقة اللازمة للوصول للكلية دون استخدام وسيلة مواصلات.

- وضح طريقة استخدامك لكل من الموارد التالية، وكيف يمكنك استغلالها بطريقة أفضل لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها ؟  
وقت الفراغ بين المحاضرات، التليفون المحمول، مصروفك الشخصي، مهارة سرعة الكتابة، مهارة أتقان أشغال الأبرة، مهارة أتقان الطهي وإعداد الحلويات.
- وضح أيضاً من هذه الأشياء أو الأفكار أو الأعمال تمثل قيمة بالنسبة لك، وما السبب في اعتبارها قيمة لك، وكيفية تأثيرها على إدارة شؤون حياتك؟  
أسرتك، الوقت، كلية التربية النوعية، الصداقة، والدك، أستاذك (معلمك)، المال، تخصصك في الاقتصاد المنزلي، وطنك (مصر).

### الفصل الثالث

## العلمية الإدارية بالتطبيق على إدارة المنزل العناصر والمراحل

بعد دراسة هذا الفصل يكون القارئ ملماً بـ:

- المراحل العلمية للعملية الإدارية وتطبيقاتها على إدارة المنزل.
- العناصر المصاحبة للعملية الإدارية. وتطبيقاتها الأسرية.
- الفرق بين عناصر الإدارة والمراحل المكونة لها.
- أنواع القرارات على المستوى الأسري.
- الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات.
- أنواع الأهداف والخطط والتقييم داخل النظام الأسري.
- أهمية تحديد الأهداف والتخطيط والتقييم داخل الأسرة.
- الشروط الواجب توافرها في كل من الأهداف والتخطيط والتقييم لزيادة فاعليتها وتحقيق الأهداف.

## الفصل الثالث

### العلمية الإدارية بالتطبيق على إدارة المنزل (العناصر والمراحل)

العملية الإدارية هي سلسلة من القرارات المستمرة والمتصلة، تشكل في مجموعها الأسلوب الذي تستخدمه الأسرة في إدارة شئونها، من خلال مجموعة من المراحل أو الخطوات هي مراحل العملية الإدارية وتشمل التخطيط، والتنفيذ، والتقييم. مع إجراء التنظيم الازم لضمان الوصول إلى الأهداف. وبذلك فإن العملية الإدارية تشتمل على مجموعة مراحل ( التخطيط، والتنفيذ، والتقييم )، تتم أو تحدث في تتابع ثابت لا يتغير بالإضافة إلى العناصر المصاحبة ( اتخاذ القرارات- التنظيم) التي تستمر مع كل مرحلة من المراحل.

#### أولاً: العناصر المصاحبة للعملية الإدارية

#### ١- اتخاذ القرارات **Decision Making**

يعتبر اتخاذ القرارات عملية قديمة قدم الحياة ذاتها فهو قلب العملية الإدارية وأساسها ويتوقف نجاح الفرد أو الأسرة في إدارة شئونها إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها. فاتخاذ القرارات هي المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي يتعرض لها الفرد ويعمل على حلها.

#### **تعريف اتخاذ القرارات Definition of Decision Making**

بداية يعرف القرار بأنه الاختيار المدرك والرشيد بين بديلين أو أكثر. كما يعرف القرار بأنه الاختيار من بين مجموعة من البدائل ويتضمن ذلك عملية اتخاذ القرارات الإدارية وصنع القرارات داخل النسق التنظيمي.

وبالتالي فإن هناك فروق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار، حيث أن عملية صنع القرار هي الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينهم في سبيل تحقيق الهدف أو الأهداف المرغوبة حسب الموقف وظروفه. أى أن صنع القرار يعد مرحلة الأعداد والتحضير التي تسبق اتخاذ القرار عن طريق تحديد المشكلة أو الموقف والمقارنة بين البدائل الممكنة.

في حين أن اتخاذ القرار يمثل خطوة تلي صنع القرار، كما أنه هو الجانب المصاحب لكل خطوه من خطوات العملية الإدارية التي تتكون من مجموعة من القرارات المتشابهة. كما أن هناك عدة تعريفات لاتخاذ القرارات يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

اتخاذ القرار: هو قدرة الفرد على تحديد موقفه من خلال اختيار قرار واحد بين اختيارات متباينة، وذلك في عدد من المواقف التي يحتمل أن تصادفه في حياته اليومية.

اتخاذ القرار: هو عملية يصل فيها الفرد إلى قرار مبنى على تقييم الاختيارات أو البدائل.

اتخاذ القرار: هو عملية اختيار بين بديلين أو أكثر خلال فترة زمنية معينة على أن تتم عملية الاختيار بعد التقييم الدقيق لكل بديل من البدائل المتاحة لاختيار أنسب الطرق وأفضل البدائل التي تتناسب مع الموارد المتاحة لأفراد الأسرة وتتمشى مع قيم المجتمع وتعمل على تحقيق أهداف الأسرة.

اتخاذ القرار: هو العملية التي يقوم أفراد الأسرة عن طريقها بوضع الاختيارات والوصول إلى الأحكام التي تحقق الأهداف المنشودة.

اتخاذ القرار: هو عملية الاختيار المدرك للبديل المناسب من بين عدة بدائل في المواقف الأسرية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والمتغيرات البيئية المحيطة.

اتخاذ القرار: هى عملية حصر بديلات واحتمالات لحل مشكلة ولمواجهة موقف معين واختيار البديل أو الحل الأفضل الذى يؤدى إلى الهدف الأفضل المناسب لإمكانيات الفرد وموارده.

### اتخاذ القرارات قلب الإدارة وأساسها

تتكون العملية الإدارية من سلسلة من القرارات المتصلة والمستمرة فكل قرار - يعتمد على ما سبقه من قرارات أو يرتبط به وكل قرار تستتبعه مجموعة قرارات منشقة منه أو متوقفة عليه وتختلف القرارات من حيث خطورتها أو أهميتها فالبعض كبير وهام والبعض صغير وثانوى ومع ذلك فكلها قرارات.

وأذ نظرنا إلى جوانب أو مراحل الدورة الإدارية نجد أنه لكى تضع الأسرة هدفها فلا بد لها أن تستعرض مجموعة أهداف وتفاضل بينهم ثم تختار واحد أو أكثر منهما. أى أن الأسرة تقرر ماذا تريد.

مثال: هناك أسرة لديها مجموعة من الأهداف مثل:

- شراء مسكن جديد.
- شراء سيارة.
- قضاء فريضة الحج لهذا العام .

فإن هذه الأسرة سوف تفاضل بين هذه الأهداف ثم تختار إحدى هذه الأهداف وتقول قررت الأسرة قضاء فريضة الحج لهذا العام. ومن أجل أن تحقق الأسرة أهدافها فإنها تبحث إمكاناتها وتحدد الأسرة الطريقة التى سوف تتبعها لبلوغ الهدف أى وضع الخطط وبمعنى آخر أن الأسرة تقرر كيف ستحقق هدفها.

وما التنظيم والتنسيق والمراقبة إلا مجموعته قرارات تتم أثناء التنفيذ خطوه بخطوه من شأنها العمل على سلامة تنفيذ الخطة الموضوعية واتخاذ أى تعديلات لازمة حتى لا تحيد الخطة عن بلوغ الأهداف.

وعند التقييم توضع القرارات المتعلقة بمدى نجاح كل مرحلة من مراحل الدورة الإدارية وتتخذ القرارات الخاصة بتغيير أو تعديل أى جانب منها فى مرات قادمة.

وهكذا نجد أن اتخاذ القرارات تتغلغل داخل كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية وبذلك فاتخاذ القرارات هي قلب الإدارة وأساسها.

## أنواع القرارات Kinds of Decisions

تتعدد أنواع القرارات التي تتخذ داخل النطاق الأسرى ومنها:

### ١- القرارات الفردية

هي تلك القرارات التي يتخذها الفرد بمفرده دون مشاركته من أحد وتتم في وقت قصير وتعكس الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في اتخاذ القرارات، وقد تكون هذه النوعية من القرارات شعورية أو لا شعورية.

#### أ- قرارات لا شعورية :

ويتخذها الفرد بسرعة ودون عناء في التفكير وتنتج هذه القرارات نتيجة لعادة سلوكية في مواقف مألوفة مثال رفع الإصبع أثناء المحاضرة طلباً للكلام، وتنتج عن روتين متكرر يعتمد في أساسه على قرارات سبق تجربتها وثبتت صلاحيتها ومناسبتها. مثال لذلك ترتيب المائدة لوجبة ما. ففي هذه الحالة لا يشعر الفرد بأنه يمر بعمليات عقلية.

#### ب- قرارات شعورية

توضع هذه القرارات على اثر عمليات فكرية واعية.

### ٢- القرارات الجماعية

وتكون تلك القرارات ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع تلك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. وهي دائماً قرارات شعورية. ويجب أن تمر بالمراحل الفكرية لاتخاذ القرارات الرشيدة.

مزايا القرارات الجماعية:

- ترجع أهمية القرارات الجماعية إلى أفضلية وجدوى اشتراك أكثر من فرد واحد في الاتفاق على تحديد المشكلة حقيقتها وأبعادها. ثم أن الاحتمالات والبدائل المقترحة لحل المشكلة تتعدد مما يتيح الفرصة لظهور حلول جديدة ونافعة.
- عند دراسة الاحتمالات المختلفة نجد أن تعدد وجهات النظر وزوايا الرؤية التي تناقش من خلالها البدائل تضمن إلى حد كبير الدراسة الجادة والموضوعية لكل اقتراح.

عيوب القرارات الجماعية:

- أنها تفتح المجال للمناقشة والمجادلة التي قد تصل أحيانا إلى خلافات في الرأي وتعصب لوجهات النظر، وتؤدي هذه المناقشات والخلافات إلى تضييع الوقت وتأخير اتخاذ القرار.
- لقد وجد الباحثون أن هناك طرقاً متعددة للتغلب على ما قد يقع من خلافات في الآراء سواء في الأسرة أو في أي مجموعة أخرى في أي مؤسسة من هذه الطرق ما يأتي:

- أ- أن ينبذ أحد الجانبين وينصر الجانب الآخر ويحدث هذا في الحالات الآتية:
- عندما يتخذ أغلبية الأعضاء رأياً ويتخذ الأقلية رأياً معاكساً، فيفوز رأى الأغلبية.
- عندما يقتنع أحد الجانبين بوجهة نظر الجانب الآخر فيتنازل عن رأيه راضياً.
- عندما يتنازل أحد الجانبين للجانب الآخر ليس عن اقتناع بالرأي في حد ذاته، ولكن لثقته في كفاءته وعلم صاحب الرأي الآخر.

أثناء الخلاف	ب	أ
بعد الخلاف إذ انتصر أ	×	أ
بعد الخلاف إذ انتصر ب	ب	×

(الحل الأول) سيادة أحد الرأيين



ب- أن يرى كل من الجانبين مزايا وجهات النظر المخالفة لرأية ويقتنع أنه قد يوجد أكثر من حل واحد صحيح أو رأى واحد سليم فى المشكلة وعندئذ يؤخذ بوجهة نظر واحده وذلك برضاء الطرفين واقتناعهما أن كل من الرأيين صواب.

أ	ب	أثناء الخلاف
أ	ب	بعد الخلاف

(الحل الثانى) تقبل وجهات النظر المختلفة

ج - أن يغير كلا من الطرفين من رأيه بعض الشى فيتقاربا بعض الشىء فيتقابلا عند نقطة وسطى.

أ	ب	أثناء الخلاف
أ	ب	بعد الخلاف

( الحل الثالث) تنازلات وتقارب وجهات النظر

د- أن يقرر كلاً من الطرفين أثناء المناقشة اتخاذ رأى جديد مخالف تماماً لما كان يعتقد أو يتمسك به كل منهما.

أ	ب	أثناء الخلاف
ج	ب	بعد الخلاف

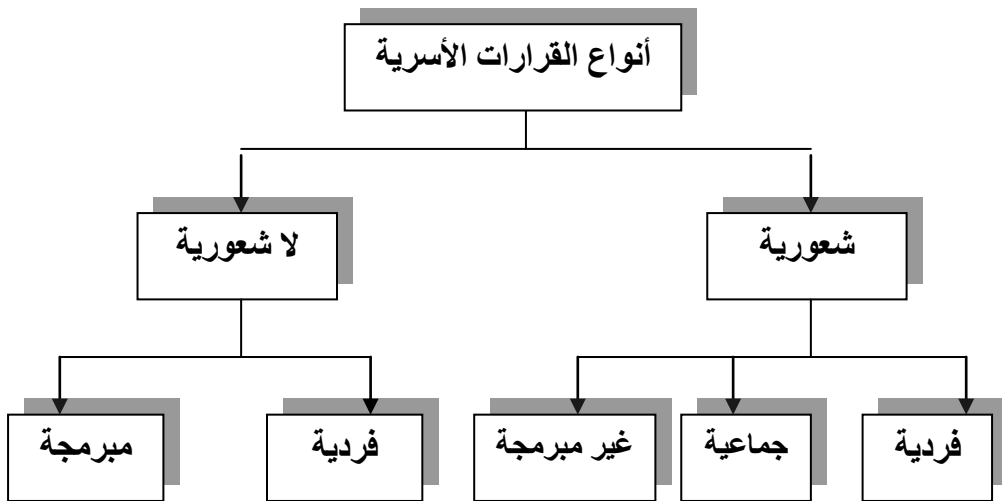
(الحل الرابع) إيجاد حل جديد

### ٣- القرارات المبرمجة

وهى تلك القرارات التي تعالج مواقف شبة متكررة بأسلوب نمطي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً بحيث يمكن هيكلتها بحيث توضح تفصيلاً تناول ومعالجة المشكلات، وهى قرارات لا شعورية.

## ٤- القرارات غير المبرمجة

هي تلك القرارات التي تنتج عن أهداف غير مألوفة ومعلومات غير مكتملة، ويعتمد هذا النوع من القرارات على التخمين والحكم الشخصي أما النتائج فتكون غير معروفة وغير متوقعة والاحتمالات غير محسوبة حيث لا توجد حالات مشابهة لها في الماضي فهي دائماً قرارات شعورية.



شكل (١٠) أنواع القرارات الأسرية

## أساليب اتخاذ القرارات

تنقسم أساليب اتخاذ القرارات داخل الأسرة إلى ما يلي:

١- أساليب تقليدية (علمية).

٢- أساليب غير علمية.

## أولاً- الأساليب العلمية

يركز هذا الأسلوب على منهج التفكير والإدراك، مروراً بالمراحل العلمية لاتخاذ القرار، وصولاً إلى اتخاذ القرار الرشيد. حيث تبدأ بوجود مشكلة تتحدد فيها الأهداف والاختيارات أو الحلول الممكنة لهذه المشكلة، وتقيم بأسلوب موضوعي مدروس، ثم تتم المقارنة بين كل حل ممكن من حيث ملاءمته للأهداف، ومميزاته ومساوئه ثم يتم اختيار أفضل البدائل الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف

### المراحل الفكرية لاتخاذ القرارات الرشيدة

- ١- التعرف على المشكلة وتحديدها.
- ٢- البحث في الاحتمالات والحلول المختلفة للمشكلة.
- ٣- دراسة عيوب ومزايا ونتائج كلا من تلك الاحتمالات.
- ٤- اختيار أحسن هذه الاحتمالات.
- ٥- تنفيذ القرار
- ٦- متابعة تنفيذ القرار.

### المرحلة الأولى: التعرف على المشكلة وتحديدها.

إن مرحلة التعرف على المشكلة وتحديدها تعد من أهم المراحل وأصعبها فعلى قدر تفهم المشكلة وأبعادها تتم طريقة التفكير فى الحل وفى القرار المتخذ وكثيراً ما يفشل قرار معين لا لشيء إلا لأنه قد أسىء فهم المشكلة وبالتالي أصبح القرار غير ملائم لها.

وتتضمن عملية تحليل المشكلة، تصنيف المشكلة وتحليل البيانات والمعلومات المطلوبة وتعيين مصادرها، وبالإنهاء من تجميع البيانات والمعلومات تبدأ عملية تحليلها ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة وتحديد أهميتها وفي حالة ما إذا كانت أسباب المشكلة متداخلة فإنه يلزم أيضاً تحليل العلاقة بين الأسباب من حيث تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض.

ويمكن تقسيم المشكلات التي تحدث داخل الأسرة إلى ثلاثة أقسام هي :

### أ- مشكلات التقليدية

وهي التي تتكرر وتحدث بصورة دائمة وقد تتعلق بمشكلات روتينية تعترض سير العمل اليومي، وشئون العمل المنزلي داخل الأسرة، وهنا نحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة لحلها وتعتمد هنا على خبرة الفرد ( ربة الأسرة) وقدرته وتمتعه بالصفات القيادية التي تمكنه من ذلك.

مثال: اكتشاف ربة الأسرة عدم وجود بعض المتطلبات المنزلية اليومية عند الحاجة إليها، أو انقطاع المياة أو الكهرباء بصورة مفاجئة.

### ب- مشكلات حيوية

وهي تلك التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها الأسرة، وهنا لابد للأسرة أن تختار الطريق الصحيح لمعالجة تلك المشكلات، ويتطلب الأمر إشراك جميع أفراد الأسرة أو مناقشة الأمر مع ذوي الاختصاص للوصول إلى قرار سليم.

مثال: مشكلة التأخر الدراسي لأحد الأبناء ، وفيها يجب وجود حوار ونقاش بين أفراد الأسرة في سبل الحل، كما يمكن الاستعانة بالمتخصصين التربويين أو المرشدين النفسيين للتعرف على الأسباب وسبل العلاج. أو مشكلة بطالة أحد أفراد الأسرة،

### ج- مشكلات طارئة

وهي تلك المشكلات التي تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات بحدوثها، ويعتمد علاجها على ربة الأسرة التي يجب أن تتخذ قرارات سريعة وحازمة.

مثال: تعرض مسكن الأسرة للسرقة، في هذه الحالة يجب على ربة الأسرة اتخاذ قرار سريع بأبلاغ الشرطة، واتخاذ الاجراءات الازمة لحل هذه المشكلة

وبفيد تحليل المشكلة في معرفة عدة نقاط منها:

معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار.

معرفة من الذي ينبغي إستشارته عند إتخاذ القرار.

معرفة من الذي ينبغي إبلاغه بإتخاذ القرار المتخذ. وبدون هذا التقسيم المسبق فإن فعالية القرار المتخذ في النهاية سوف تقل كثيراً، ومرحلة التعرف علي المشكلة وتفسيرها هي التي تحدد أي المعلومات صحيحة وأيهما مضلل.

وتتطلب هذه المرحلة القدرة على ضبط النفس وتقدير الأمور حق قدرها وعدم الأخذ بمظاهر الأشياء وإنما التعمق فيما وراء الأحداث والتريث وعدم التسرع في الأحكام. كما تتطلب مهارة وقدرة علي التحليل والفحص الدقيق حتي يمكن المساعدة في الوصول إلي القرار السليم.

### وهناك ثلاث خصائص أساسية تحدد طبيعة أي قرار:

- درجة تأثير القرار في المستقبل سواء القريب أو البعيد أو البعيد جداً.
- نوع القرار ويتحدد بعدد العوامل النوعية التي تتدخل فيه ومنها المبادئ الأساسية للسلوك والقيم الخلقية والمعتقدات الإجتماعية ولعل أهم العوامل النوعية وأكثرها شيوعاً العوامل الإنسانية.
- تبويب القرارات علي حسب تكرارها بصفة دورية أو حسب ندرتها ومن مصاعب هذه المرحلة أحيانا يواجه الفرد بحقيقة نفسه وبحقيقة الواقع ويقدر فهمه لنفسه وللواقع يكون فهمه للحقيقة والمشكلة

### المرحلة الثانية: البحث في الاحتمالات والحلول المختلفة للمشكلة.

بعد التعرف على المشكلة تبدأ مرحلة فكرية هامة وهي البحث في كل الطرق والاحتمالات والأساليب البديلة التي يمكن إتباعها لحل المشكلة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر وفقاً لطبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها ومهارة متخذ القرار ورغبته في التوصل إلي الحل السليم، والحلول البديلة هي " الوسائل الوحيدة لدفع الإقتراحات الأساسية إلي مستوي الوعي بها وإجبار النفس علي فحص وإختبار سلامتها."

ولابد أن يتسم البديل المقترح بما يلي:

- أن يسهم البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها.
  - أن تتوفر إمكانية تنفيذ هذا القرار وقت إختياره.
- ويتوقف عدد ونوع الحلول البديلة علي طبيعة المشكلة ويتأثر بالعديد من العوامل والتي من أهمها:
- مدي توافر قرارات (جاهزة) لحل المشكلات ذات الطبيعة الروتينية وقيود الوقت.
  - مدي الإعتقاد في وجود بدائل متنوعة وأنها أفضل من البدائل المتوافرة.
  - التفكير الإبتكاري ودوره في إيجاد حلول بديلة مبتكرة للمواقف والمشكلات المعقدة غير العادية.
- وتتطلب هذه المرحلة اتساعاً في الأفق وغزارة في المعلومات والخبرات، كذلك تتطلب القدرة على تطبيق واستغلال ما لدي الفرد من معلومات وخبرات.

المرحلة الثالثة: دراسة عيوب ومزايا ونتائج كلاً من تلك الاحتمالات.

تنتهي الخطوة السابقة بقائمة كبيرة من الحلول أو البدائل تلك التي يجري عليها إختبار مبدئي ودراسة للمفيد والنافع منها، وإستبعاد البدائل التي يتضح عدم صلاحيتها أو جدواها في حل المشكلة، يلي ذلك إجراء التقييم والمقارنة للبدائل الممكنة في ضوء النتائج المتوقعة من كل بديل سواء من حيث المزايا أو العيوب أو الجهد أو التكلفة والأهداف التي يحققها كل بديل، وتنتهي هذه الخطوة بوضع قائمة بالمزايا والعيوب لكل بديل من البدائل المتاحة. وتتم هذه الدراسة فكرياً فقط.

أى أن الفرد يقوم بتمثيل كل الاحتمالات الممكنة في مخيلته للتعرف على مزايا ومثالب كل الاحتمالات. ثم يرى في خياله العواقب والنتائج الناجمة عن إتباع كل منهما.

ويتم تقييم كل بديل طبقاً لمعيارين هما:

- القابلية للتطبيق: وتعني إمكانية تنفيذ البديل في حدود الارتباطات المتاحة مثل الوقت، الميزانية، فالبدائل التي لا يتوافر فيها هذا المعيار (القابلية للتطبيق) يجب التخلي عنها.
  - القبول: يشير هذا المعيار إلي درجة إستعداد صانع القرار والأفراد الآخرين ممن سيتأثرون بتطبيق هذا البديل لتدعيمه وتقبله.
- وترجع صعوبة هذه المرحلة إلى أن كل هذه التخيلات إنما تتعلق بأشياء مستقبلية فهي في عالم الغيب، وليس من الممكن التنبؤ بكل ما قد يقع مستقبلاً أو ما قد يعوق أى احتمال من ظروف خارجه عن الحساب. وتتطلب هذه المرحلة الذهنية القدرة على التصور والتخيل الواقعي.

المرحلة الرابعة: اختيار أحسن هذه الاحتمالات.

تعتبر عملية الإختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة هي المرحلة المميزة في عملية صنع القرارات، فبعد تحليل البدائل وتقييمها يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة وهنا يصل إلي إختيار واحد من البدائل التي حددها وتوصل إليها بحيث يكون البديل المختار أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

وتعتبر عملية إختيار البديل الأنسب من أشق وأصعب خطوات عملية صناعة القرارات نظراً لأن الإختيار بطبيعته يعني بت أو قطع الموضوع نهائياً بعد القيام بعملية التقييم. وتجدر الإشارة هنا إلي أن البديل الأنسب قد لا يكون بالضرورة حلاً سليماً ١٠٠% وربما يكون أقل البدائل المتاحة، ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هو سيئ وبين ما هو أحسن بالنسبة لمكونات الأهداف. وعندما يستقر الرأي على إختيار احتمال أو بديل معين يقال أن الفرد قد اتخذ قرار.

وتستلزم هذه المرحلة الفكرية مراعاة عدم التأثير بعوامل خارجية قد تؤثر في حكم الفرد على مدى صلاحية كل احتمال من الاحتمالات. فمن أخطر المؤثرات على

حكم الفرد، أن يختار الفرد أحد البدائل الممكنة لمجرد أنه يماثل ما لدى غيره من الأفراد أو النقل والتقليد.

وتتمثل المعايير الموضوعية لإختيار البديل المناسب فيما يلي:

- التكلفة: فكلما تناقصت تكلفة تنفيذ البديل كان البديل له فرصة كبيرة في الإختيار.

- الموارد المتاحة: تعتمد الكفاءة علي مناسبة القرار في ضوء الموارد المتاحة.

- التوقيت: أفضل البدائل هو ذلك الذي يضع القرار موضع التنفيذ بسرعة فلو كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف.

- توفير الجهد: حيث يجب تحديد أي من البدائل يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل مجهود.

وبنهاية هذه المرحلة نكون قد تحولنا من عملية صنع القرارا إلى عملية اتخاذ القرار.

المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار.

التنفيذ هو الإنتقال لتحقيق الهدف، فهو المرحلة التي تتحول فيها القرارات إلي أعمال من خلال التطبيق العملي ووضع الهدف موضع التنفيذ. ويشمل التنفيذ علي ثلاث خطوات أساسية هامة ينبغي الأخذ بها هي:

أ- الدافعية والإنجاز.

ب- الرقابة.

ج- الإشراف " التوجيه والإرشاد".



وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد اتخذ القرار بالفعل، وتحولت القرارات إلى أعمال من خلال التطبيق العملي ووضع الهدف موضع التنفيذ. ويتحمل هو مسئولية وتبعات اتخاذ هذا القرار سواء بالسلب أو بالإيجاب.

### المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار.

لا تنتهي خطوات عملية صناعة القرارات بوضع القرارات موضع التنفيذ الفعلي بل يلزم متابعة هذا التنفيذ للتحقيق يُنفذ وفقاً للخطة الموضوعية وفي حدود القواعد الموضوعية ومن أنه يحقق الأهداف التي من أجلها أُتخذ فالحكم علي نجاح قرار معين لا يمكن معرفته قبل مُضي وقت يكون القرار قد وُضع فيه موضع التنفيذ وظهرت نتائجه ويمكن علي ضوء النتائج المُحققة معرفة ما إذا كان القرار الذي أُتخذ كان القرار الصائب أم لا ؟

فلا بد من معرفة مدى تأثير هذا القرار ومقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجله، كذلك لا بد من تبليغ القرار إلى جميع من لهم علاقة به وخاصة من سيقومون بالتنفيذ، ولا يمكن أن نقول بأن القرار سليم وفعال قبل أن يطبق ونراه على أرض الواقع وتتعرف على النتائج التي تحققت من ورائه.

وبالرغم من هذا التسلسل والتتابع لمرحل اتخاذ القرار إلا أنه لا يتم بنفس الخطوات داخل الأسرة، حيث يمكن دمج بعض المراحل مع بعضها أو المرور سريعاً دون التوقف عند كل مرحلة لتحليلها ولكن ذلك لا يلغي وجود أي مرحلة أو يقلل من أهميتها كمرحلة هامة من مراحل اتخاذ القرارات.

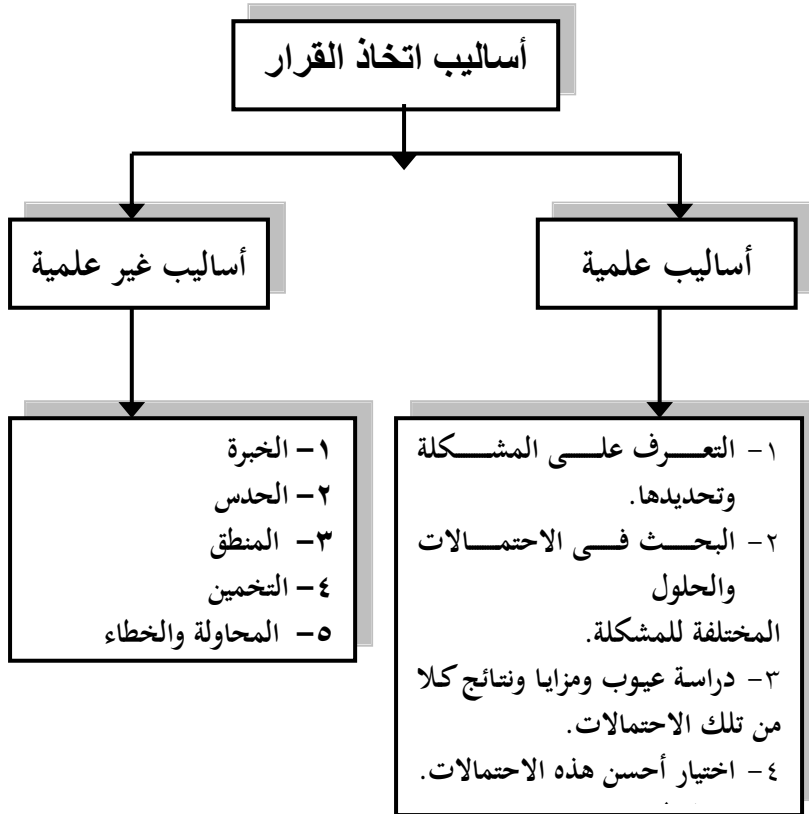
فبعض المراحل تمر بسرعة وتكون بمجرد اللمحة أو الإشارة أو حتى حركة الجسم كافية لحسم المواقف واتخاذ القرار بدون المرور بهذه العمليات أو المراحل. ولاكتساب المقدرة على وضع القرارات يجب أن يتدرب الفرد على وضع قرارات مختلفة وأن تتاح له الفرصة لتقييم نتائج ما أتخذه من قرارات.

## ثانياً- أساليب غير علمية

- ويعتمد هذا الأسلوب على فكرة إن اتخاذ القرار فن وليس علماً فيعتمد على:
- الخبرة: والتي قد تكون موروثية أو مكتسبة من الممارسات الطويلة في حل المشكلات، ومن الخلفية الماضية للفرد، أو الأزمات والمواقف الصعبة التي واجهته في الماضي، أو المواقف المماثلة التي حقق فيها النجاح، ويتم الحكم على المشكلات من خلال الخبرات السابقة للفرد.
- الحدس: وهو الأحكام المعنوية والأخلاقية التي يصدرها الفرد تجاه المشكلات.
- المنطق: وهو الموضوعية والتريث في التفكير والموازنة بين أفضل الحلول.
- التخمين: وهو لا يعتمد على بيانات ومعلومات محددة تساعد في الاختيار الرشيد بين البدائل وليس لديه من الخبرة ما يوهله لذلك، فالاعتماد هنا على مجرد التخمين.
- أسلوب المحاولة والخطأ: وهو يعتمد على أسلوب التجربة في حل المشكلة، وإذا اكتشف أن هذا الحل له الكثير من العيوب فإنه يعمل على تغييره مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الموارد هباء وبدون نتائج إيجابية.
- ولاكتساب المقدرة على وضع القرارات يجب أن يتدرب الفرد على وضع قرارات مختلفة وأن تتاح له الفرصة لتقييم نتائج ما أخذه من قرارات.
- ولا تنتهي خطوات عملية صناعة القرارات بوضع القرارات موضع التنفيذ الفعلي فقط، بل يلزم متابعة هذا التنفيذ للتحقق أنه يُنفذ وفقاً للخطة الموضوعية، وفي حدود القواعد المتفق عليها، ومن أنه يحقق الأهداف التي من أجلها أُتخذ، فالحكم علي نجاح قرار معين لا يمكن معرفته
- قبل مُضي وقت يكون القرار قد وُضع فيه موضع التنفيذ وظهرت نتائجه ويمكن علي ضوء النتائج المُحققة معرفة ما إذا كان القرار الذي أُتخذ كان قراراً صائباً أم لا ؟

نشاط مصاحب: يطبق الطلاب الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار على المشكلات التالية:

- مشكلة معاناة أحد أفراد الأسرة من البطالة.
- مشكلة انخفاض المستوى الدراسي للأبناء.
- مشكلة وجود طفل رضيع لأم عاملة.
- مشكلة إدمان أحد الأبناء.



شكل (١١) أساليب اتخاذ القرار داخل الأسرة

### العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

هناك بعض المتغيرات التي تتفاعل في عملية إتخاذ القرار نظراً لتشابك العلاقات بين الفرد والمجتمع، وللعوامل والمتغيرات النفسية والبيئية أهمية في إتخاذ القرار، حيث درست النواحي النفسية والاجتماعية لمتخذ القرار والقيود والمعوقات التي تقلل من درجة الرشد في القرارات نتيجة للبيئة التي يتخذ فيها القرار، وكان من أهم العوامل المؤثرة على إتخاذ القرارات ما يلي:

#### أولاً: العوامل الشخصية والإنسانية

تشمل شخصية متخذ القرار وصفاته الإنسانية، من حيث جنس صانع القرار، وإدراك الفرد الاجتماعي وعواطفه ومركزه الاجتماعي، وإتجاهاته، وحالته الذهنية، ومدى إدراكه للمشكلة، وذكاءه، بل وحتى وضعه النفسي، وثراء ثقافته وأسلوبه المعرفي وشجاعته، وقدرته علي التوقع ومؤهلاته المختلفة ونزوعه إلي المبادرة والإبتكار والإبداع وتحمل المسؤولية، وقيمه الأسرية الأخلاقية، والقدرة علي ضبط النفس والعواطف في المواقف الحرجة فضلاً عن تراكم خبراته.

#### ثانياً: العوامل التنظيمية

وتشمل طبيعة المشكلة وحجمها اللذان يقران الوقت اللازم لحسمها فضلاً عن الظروف التي أحدثت المشكلة والمعلومات المتاحة، وكيفية التوصل إليها ومستوي التأكد أو عدم التأكد عند صنع القرار.

#### ثالثاً: العوامل البيئية

وتشمل الثقافة السائدة في المجتمع بما تتضمنه من قيم وتقاليد ومعايير دينية واجتماعية، والواقع ومكوناته من حقائق ومعلومات متاحة، فلا يكفي المحتوى القيمي بل يجب أن يؤخذ في الإعتبار الحقيقة والواقع وما يتوافر لدى متخذ القرار من حقائق ومعلومات.

رابعاً: عوامل خاصة بالزمن

وتشمل الوقت المناسب والكافي لإتخاذ القرار وتحديد النتائج المحتملة له، فقد يندفع بعض الأفراد لإتخاذ قرارات في غير أوقاتها المناسبة الأمر الذي يجعلها تبدو غريبة ولا أهمية لها.

الحالات المؤثرة على إتخاذ القرارات

إن عملية إتخاذ القرارات لا تتعدي كونها إختيار من بين البدائل مع درجات بسيطة من الصعوبة أو التعقيد فهناك عدة حالات تؤثر في عملية إتخاذ القرارات هي:

١- إتخاذ القرارات في حالة التأكد: فيها يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالظبط، حيث لديه معلومات كافية وواضحة عن النتائج المتوقعة.

٢- إتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو لوجودها بدرجة غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة، ولا تكون هناك مخاطرة إذا كان إحتمال نجاح القرار لا يقل عن نسبة ٩٠% : ١٠٠% في حين تعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن ٩٠%.

٣- إتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد: في هذه الحالة لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الإحتمالات التي تحدث لحل المشكلة، ولا مفر من وجود حالات عدم التأكد من الواقع.

٤- إتخاذ القرارات في حالة الصراع والمنافسة: وهي الحالة التي تجعل عملية إتخاذ القرارات أكثر صعوبة لأن متخذ القرار عليه ضغوط من خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في إتخاذ القرار.

أسباب تعقد عملية إتخاذ القرار

- وهناك أسباب تجعل عملية اتخاذ القرار عملية معقدة سواء أُتخذ هذا القرار بأسلوب علمي يعتمد على التفكير العلمي السليم مروراً بمراحل اتخاذ القرار أو بأسلوب غير علمي يعتمد على التخمين أو الخبرة أو الحس أو المحاولة والخطأ منها:
- إختلاف القيم والأهداف والاتجاهات الخاصة بمتخذ القرار والتي قد لا تتفق مع الأهداف الموضوعية.
  - الموارد المحدودة.
  - تعقد الموقف المتخذ فيه القرار.
  - تعدد الأغراض والأهداف التي يحاول الوصول إليها.
  - تعدد الأحداث المحتمل أن تحدث.
  - تعدد النتائج التي يمكن أن تحدث عندما يتم إختيار تصرف معين.

العقبات التي تعترض متخذ القرار

- يتعرض متخذ القرار أحياناً لبعض العقبات التي تجعله غير قادر علي إتخاذ قرارات صائبة ورشيدة منها:
- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته علي التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
  - عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يؤدي إلي إختياره حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه أي أنه إتخذ قرار دون دراسة جميع الحلول وبالتالي يكون القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل آخر لم ينتبه إليه.
  - عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة، لأنه لو أهمل دراسة كل النتائج، فإنه قد يختار حل يثبت بعد ذلك عدم صوابه.
  - أن الفرد مرتبط في إتخاذه للقرارات بمهاراته وعاداته وإنطباعاته الخارجة عن إرادته وعلي هذا فتصرفاته تكون محددة ومتأثرة بقدراته الفكرية أو البدنية أو قوته العضلية أو الجسمانية.

- أن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية وأيضاً بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت معلوماته عامة أو خاصة.
- عنصر الوقت عادة ما يسبب ضغطاً علي متخذ القرار فغالباً ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل ، وفحص النتائج المترتبة علي كل بديل وخصوصاً أنه من الضروري إتخاذ القرار في الوقت الملائم.

### فاعلية اتخاذ القرارات الأسرية.

- إن القرار الفعال هو القرار القائم على الحقائق، ولكي تحصل الأسرة على القرار الفعال يجب أن يكون هناك تركيز على البدائل ومحاولة اختيار أفضلها في الوقت المناسب. ومن العوامل التي تساعد على اتخاذ القرار الفعال في الأسرة.
- ١- المشورة مع الآخرين والتي تعمل على تزاوج الأفكار وتؤدي إلى الابتكار في القرار.
  - ٢- اتخاذ القرار في الوقت المناسب يعني قوته وقبوله، بينما إذا صدر قبل أو بعد الوقت المناسب فلن يلقي الاهتمام والقبول الكافي.
  - ٣- الثقة بالنفس والافتناع التام بالاختيار للحلول واتخاذ القرار وعدم الخوف من الفشل.
  - ٤- التمهّل في التفكير وفحص البدائل المختلفة والتزام الموضوعية في اختيار أفضل البدائل بمعنى عدم التحيز نحو بديل آخر مما لا يوضح مزايا وعيوب كل بديل.

## ٢- التنظيم

**Organization**

التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤدون هذه الخدمات.

أي أن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه متابعة المسؤوليات والاختصاصات، والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين .

فالتنظيم هو عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية والإدارة المنزلية، كما أنه أحد وظائف الإدارة، ويتلخص في تحديد وتوزيع المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الموارد المادية والبشرية بقصد تحقيق أهداف محددة. حيث يوضح التنظيم ديناميكية العلاقات المتداخلة في العملية التنظيمية أثناء كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية، حيث التنظيم بين: .

- ١- الدورات الإدارية أو الأنشطة المراد تنظيمها.
- ٢- المراحل أو الخطوات أو الأجزاء داخل كل نشاط أو دورة إدارية.
- ٣- العلاقات والروابط بين العمليات أو الأجزاء المختلفة.

**أهمية التنظيم في إدارة المنزل**

لا يستطيع أحد أن ينكر أن التنظيم له أهمية كبيرة في نجاح الأسرة بالوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية، ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:

- ١- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أفراد الأسرة وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الفرد على ذلك العمل دون غيره.
- ٢- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب اتباعها داخل كل عمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأعمال في سهولة وانسيابية.



- ٣- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات بين أفراد الأسرة، بحيث تصل القرارات إلى جميع الأفراد، كذلك مد كافة الأفراد بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.
- ٤- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أفراد الأسرة وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة انتمائهم للأسرة، وحرصهم على تحقيق الأهداف.
- ٥- يوضح التنظيم ديناميكية العملية الإدارية (تغيرات العملية الإدارية) من يوم لآخر.
- ٦- يعمل التنظيم على مواجهة متطلبات الأسرة اليومية والمتغيرة من يوم لآخر، كذلك التغيرات الناتجة عن ظروف خارجه عن إرادة أفراد الأسرة.
- ٧- يبرز التنظيم أهمية تداخل الموارد المختلفة وضرورة استعمالها بطرق متعددة لمواجهة المواقف المتغيرة.
- ٨- يعكس التنظيم دور العناصر والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أسلوب الحياة في الأسرة.
- ٩- وجود التنظيم يسهل عملية التخطيط ويقلل الوقت الضائع في الدراسة واختيار الاحتمالات المناسبة.
- ١٠ - يسهل التنظيم مراحل التنفيذ حيث يمكن إجراء أى تعديلات لازمة.
- ١١ - يعمل التنظيم على ضمان تحقيق الأهداف المنشودة بل ويساعد على تحسين مستواها وعلى تحقيق أهداف أكثر.

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية داخل الأسرة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالأسرة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف الأسرة.

- ومما لا شك فيه أن ربة الأسرة بأعبائها المسئول الأول عن إدارة الشؤون الأسرية تحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات بين أجزائها المختلفة وتعمل الخريطة التنظيمية السليمة على توضيح ما يلي:-
- ١- تقسيم العمل على الأفراد بحيث يسهل إدارته.
  - ٢- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الأفراد داخل الأسرة.
  - ٣- تحديد التسلسل في المسئوليات والمهام بين جميع أفراد الأسرة.

### مستويات التنظيم Organization Levels

تتوقف طرق ومستويات التنظيم داخل الأسرة على العوامل المتداخلة في العملية التنظيمية أو العملية الإدارية، وهذه العوامل هي:

- ١- عدد الأنشطة أو الدورات الإدارية المراد تنظيمها.
- ٢- الأجزاء أو المراحل المكونة لكل دورة إدارية.
- ٣- عدد الأفراد المشتركين في كل دورة إدارية.

تنقسم طرق التنظيم إلى ثلاث مستويات تبعا لسهولة أو لتعقيد العملية التنظيمية (الإدارية) وهي:

#### المستوى الأول: شخص واحد ونشاط واحد

مثال: ربة المنزل التي تقوم بغسل الصحون بعد تناول الطعام ويكون التركيز على إتمام العملية في أقصر وقت وأقل جهد عن طريق تبسيط خطوات العمل مما يوفر لها الراحة من التعب والإرهاق، وهذا المستوى نادر الحدوث في الحياة الأسرية.

#### المستوى الثاني: شخص واحد ومجموعة أنشطة:

مثال: ربة المنزل التي تقوم بكل شؤون الأسرة، ويتضمن التنظيم على هذا المستوى تنظيم مجهودات الشخص في كل نشاط يقوم به كذلك تنظيم وتنسيق وربط بين الأنشطة المختلفة حتى يمكن أداؤها بكفاءة، وهذا المستوى سائد بين كثير من الأسر ولا سيما المرأة المتفرغة لشؤون بيتها.

المستوى الثالث: مجموعة أشخاص ومجموعة أنشطة:

مثال: استعانة ربة الأسرة بالعمالة المنزلية لأداء أعمال المنزل المختلفة، كتنظيف المنزل وغسل الملابس، ورعاية الأطفال....و.... الخ ، وهو أكثر المستويات صعوبة إذا يلزم على القائم بالعملية الإدارية أن ينظم مجهودات القائمين بالعمل سواء منهم من كان مسئولاً عن نوع واحد من النشاط (مستوى أول) أو من تعددت مسؤولياته (مستوى ثانى) كذلك التنسيق بين مجهودات كل العاملين فى إطار موحد ويؤدى إلى تحقيق الأهداف المحدودة .

عناصر التنظيم

- تتضمن عملية التنظيم أربعة عناصر هي:
- ١- تحديد مستوى العمل المطلوب.
  - ٢- تحديد مسئولية الأفراد القائمين بالعمل.
  - ٣- تنسيق الأعمال المطلوبة بعضها مع بعض.
  - ٤- ترتيب وتسلسل الأعمال المطلوبة.

مقومات التنظيم الفعال (خصائص التنظيم الفعال)

حتى نستطيع القول أن هذا التنظيم ناجح وفعال لا بد من توافر عدة خصائص (مقومات) لهذا التنظيم وتمثل بالآتي:

١- وحدة الهدف

ما يربط الأفراد والجماعات داخل الأسرة هي الأهداف، ومن هنا لا بد أن يكون هناك تناسق بين هذه الأهداف المتعددة لكل من الفرد والجماعة، بحيث تعمل جميعها فى انسجام واتساق نحو تحقيق أهداف الأسرة.

## ٢- الاستفادة من الميول والاتجاهات وتقسيم العمل

فالتنظيم الجيد هو الذي يعمل على تقسيم الأعمال داخل الأسرة، بحيث يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، ويتم توزيع الأعمال بشكل يؤدي إلى الاستفادة من هذا التقسيم، حسب امكانات كل فرد، وميوله واتجاهاته.

## ٣- وحدة القيادة

وفقاً لهذا المبدأ لا بد من أن يخضع جميع أفراد الأسرة لرئيس واحد فقط وأن يتلقوا الأوامر من هذا الرئيس وليكن رب أو ربة الأسرة أو أحد أفراد الأسرة حسب إمكانيات كل فرد، فهذا يؤدي إلى عدم التداخل والتضارب في العمل بالإضافة إلى أنه يسمح بالإنجاز في أسرع وقت وبأقل جهد ممكن.

## ٤- تفويض السلطة

كأن يسمح القائد داخل الأسرة ( رب أو ربة الأسرة) بتفويض المسؤولية بالقيادة لأحد أفراد الأسرة حسب إمكانيات كل فرد حتى يمكن تنفيذ الأعمال على أكمل وجه.

٥- المرونة : لا بد أن يتسم التنظيم بالمرونة التي تمكنه من استيعاب التغيرات ومقابلة تلك الظروف الطارئة دون إحداث تغيير جذري في معالمه الرئيسية.

٦- نطاق الإشراف المناسب : بمعنى أنه لا يجوز لربة الأسرة أن تشرف على عدد كبير من الأفراد لا يتناسب مع إمكانياتها، بل يجب أن يكون الإشراف في حدود وقت وجهد ربة الأسرة.

## ٧- الرقابة التلقائية

أي أن التنظيم الجيد هو الذي يسهل من عملية الرقابة بمعنى أن يختلف الأفراد يمكنهم مراقبة بعضهم البعض بطريقة تلقائية. مثال ذلك أن تراقب ربة الأسرة الأبناء أثناء المذاكرة ويراقب الأبناء كذلك بعضهم البعض.

٨- تحقيق التعاون بين أفراد الأسرة: أي أن التنظيم الجيد والفعال هو الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون بين أفراد الأسرة.

## العوامل التي تساعد على تنظيم الأعمال المنزلية

هناك العديد من العوامل التي تساعد في عملية التنظيم داخل الأسرة نوجزها فيما

يلي:

- ١- حجم مكان السكن فإذا كان المكان صغيراً فإنه يلزم ويحتم التنظيم.
- ٢- ضيق الوقت بسبب عمل ربه المنزل في الخارج يحتم عليها تنظيم الأعمال المنزلية.
- ٣- التعود والمحاكاة فلو نشأ الفرد في بيئة منظمة اتبع نفس الأسلوب في حياته.
- ٤- التخطيط قبل العمل بفترة طويلة يتيح ويساعد على التنظيم.
- ٥- القيام بكل عمل في وقته، وعدم تأجيل بعض الأعمال وتراكمها.
- ٦- تعاون أفراد الأسرة يسهل عملية تنظيم الأعمال.
- ٧- تكوين أسلوب معين لتنفيذ كل عمل والتمسك بهذا الأسلوب وإتباعه.
- ٨- إتباع طرق تبسط خطوات العمل والتعود على تلك الطرق.
- ٩- الخبرة والمران يسهلان تنظيم الأعمال.
- ١٠- وجود خطط جاهزة يمكن استخدامها في ظروف مشابهة جديدة يسهل تنظيم الأعمال.
- ١١- وضوح الأهداف ومستوى العمل المطلوب تنفيذه يساعد على التنظيم.
- ١٢- قلة المقاطعات أثناء التنفيذ، وتغيير المسؤوليات بين القائمين بالعمل يساعد على التنظيم.
- ١٣- بعض الصفات الشخصية للقائمين بالعمل تساعد على التنظيم ومنها النظام، والترتيب، والسيطرة، والمثابرة، والقابلية للتغير، والطموح، والتفكير المنطقي، والتريث والتعقل.
- ١٤- الأنشطة المترابطة يسهل تنظيمها، حيث يتم القيام بها في تسلسل وتتابع طبيعيين.

## مراحل العملية الإدارية Steps of management process

إن العملية الإدارية في أساسها عملية عقلية تتضمن جوانب ومراحل متعددة، هذه الجوانب والمراحل تشكل سلسلة من القرارات، التي تكون في مجموعها الأسلوب الذي تتبعه الجماعة أو الأسرة في استخدام مواردها المختلفة، لتحقيق ما تنشده من أهداف.

وفيما يلي نتناول مراحل العملية الإدارية كثلاثة مراحل رئيسية هي التخطيط، والتنفيذ، والتقييم.

### أولاً: التخطيط Planning

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط من الأنشطة، حيث أنه هو العملية الأساسية التي نستخدمها لاختيار أهدافنا وتحديد كيفية تحقيقها، ويتطلب القيام به بنجاح تحليل البيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر وتقييم المستقبل.

فهو مرحلة أساسية وحيوية في العملية الإدارية، إذ أنه لا يمكن إنجاز أي عمل بكفاية دون تخطيط مسبق له والتخطيط عملية ذهنية عقلية، أي أنه مرحلة فكرية تسبق التنفيذ وفي أثنائها يتم تصوير أو تخيل الطرق المختلفة التي يمكن أن يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الهدف المنشود. فمفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

- ١- ماذا نريد أن نفعّل؟
- ٢- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ٣- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ٤- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

تعريف التخطيط

يمكن الإشارة إلى تعريف التخطيط كما يلي:

التخطيط: هو عملية وضع برنامج معين أو تحديد تنظيم معين لتحقيق هدف محدد في فترة محددة، وهذا يعنى ضرورة التخطيط على هدف محدد وواضح تتوفر له إمكانيات أو موارد محددة.

التخطيط: هو عملية تحديد ما يجب أن يفعل وكيف يمكن إنجازه، وهذا يتطلب أن تكون الموارد واضحة ماهيتها، وكذلك كيفية استخدامها لإنجاز أهداف الأسرة.

التخطيط: هو التفكير المنطقي فى أعمال (أفعال) مستقبلية.

التخطيط: هو عملية رسم للمستقبل والتنبؤ بأحداثه

التخطيط: هو نظام متطور لبرامج الأعمال التي يبغيها الفرد للوصول إلى انسجام أهداف هذه الأعمال عن طريق القدرة على إيجاد الوسائل والحلول والقدرة على التخيل والانتقاء من بين الفرص التي نتوقع حدوثها مستقبلاً.

التخطيط: عملياته مقصودة يقوم بها الفرد أو الجماعة بوضع التصورات المستقبلية، وتتضمن أحداث حالة من التوازن بين ثلاثة عناصر هي الهدف والموارد والزمن وذلك عن طريق تحقيق أقصى درجات الهدف بأفضل استخدام ممكن للموارد فى أقصر وقت مستطاع .

التخطيط: هو مجموع الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلي، فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم الطريق الذي يحدد السياسات وكيفية تنفيذه.

التخطيط: عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، ويبدل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي يراد تحقيقها، والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها والتنبؤ بالمعوقات التي يمكن أن تعترضها، وكيفية التغلب عليها.

ويمكن تعريف التخطيط داخل الأسرة بأنه: تلك المرحلة الفكرية التي تقوم فيها ربة الأسرة بتحديد الأهداف ومستواها والأنشطة والموارد اللازمة واتخاذ القرارات الخاصة بذلك في محيط أسرتها، مع وضع تصورات مستقبلية لطرق تحقيق هذه الأهداف، وطرق استخدام الموارد وتوزيع المسؤوليات لمواجهة المواقف وحل المشكلات.

### أهمية التخطيط

إن التخطيط هو طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي ستؤثر على غد الأسرة، وهي تتطلب التنبؤ بالمستقبل في نطاق الأحداث الراهنة على المدى البعيد مستقبلاً، مع محاولة السيطرة على الأحداث قبل وبعد الحدوث. فبدون التخطيط يصبح العمل عشوائياً وفوضوي غير هادف، ولذلك فإن للتخطيط أهمية كبيرة فيما يلي:

- ١- يحدد التخطيط بوضوح أهمية مستوى الأهداف المنشودة وبذلك لا يحدث اختلاف أو سوء فهم بشأنها.

- ٢- يحدد التخطيط الموارد اللازم استخدامها سواء كانت موارد بشرية أو غير بشرية.
- ٣- يحدد التخطيط طرق استعمال كل موارد وبذلك يمكن الاقتصاد وتحقيق أحسن الأهداف بأقل الموارد.
- ٤- يحدد التخطيط تسلسل وتتابع مراحل التنفيذ ومسئولية كل فرد من الأفراد وذلك لتسهيل الرقابة والإرشاد.
- ٥- يبين التخطيط مقدماً المشاكل المتوقع حدوثها وكيفية تلافى هذه المشكلات.

### عناصر التخطيط

- تبلور العملية التخطيطية في عدد من العناصر يمكن دراستها ومراجعتها والارتكاز عليها في متابعة التنفيذ والتقييم ولعل أهم عناصر التخطيط:
- ١- تحديد وتشخيص وبلورة الأهداف من حيث النوع والمستوى .
  - ٢- وضع السياسات والقواعد المرشدة للعمل .



- ٣- وضع الإجراءات والخطوط التفصيلية لتنفيذ الأعمال .
- ٤- إتخاذ القرارات الرئيسية والفرعية .
- ٥- تحديد أساليب الرقابه والمتابعه لأداء الأعمال .
- ٦- تحديد كم ونوع الموارد المطلوبه لتنفيذ الأعمال .
- ٧- تحديد مسؤوليات الأفراد المساهمين فى القيام بالأعمال .

### خطوات التخطيط

- ١- تحديد الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها وتحديد الأعمال والأنشطة المراد القيام بها ودراسة جميع الجوانب .
  - ٢- اعداد التقديرات ( التنبؤ ) لكل جانب من الجوانب التى حددتها الأهداف من موارد بشرية وغير بشرية كما وكيفا .
  - ٣- تحديد الأعمال الواجب القيام بها للقضاء على الاتجاهات السلبية وتوفير الفرص للتوصل إلى الأهداف المقررة .
  - ٤- تحديد الإمكانيات لتحديد الأعمال المطلوبة وتعتبر نقطة حاسمة فى عملية التخطيط .
  - ٥- المتابعة والمراقبة بصفه عامة تعنى مقارنة نتائج التنفيذ بالتخطيط .
- وبذلك تكون أول خطوة فى مرحلة التخطيط هي تحديد الأهداف. فما هي الأهداف وماهي أنواعه وخصائصه ؟

### تحديد الأهداف

الأهداف هي الغايات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والوصول إليها من خلال العمل، فالأهداف هو القاعدة الأساسية التي تبنى عليها خطط التنفيذ. ومن المهم أن يحدد الفرد أهدافه بدقة بحيث تكون في حدود إمكانياته وظروفه وموارده المتاحة وتبعا لأولويتها.

## فهل الأهداف هي الآمال والمطالب؟

لا.....! تختلف الأهداف عن الآمال والمطالب في أن الأهداف تكون نقطة وصول محددة المعالم يسعى الفرد أو الجماعة لبلوغها، أما الآمال فهي غير واضحة تماماً ولا يبذل أى جهد فى سبيل تحقيقها. وقد يكون الأمل مرحلة يمر بها الفرد قبل تحديد الهدف. فهناك فرق بين فرد يردد باستمرار أنه يريد الحصول على البكالوريوس ولا يذكر فى سبيل ذلك، فى حين هناك شخص آخر عاكف على المذاكرة من أجل الحصول على البكالوريوس فالأول يحلم ويأمل أما الثانى فقد جسد آماله وبلورها إلى أهداف.

فى حين أن المطلب يفرض على الفرد أو الأسرة من عوامل خارجية قد ترجع لظروف اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية محيطة بالأسرة، وتحقيق المطلب لا يعتبر بلوغ هدف فى حد ذاته ولكنه وسيلة من وسائل تحقيق الهدف. فالفرد يقوم بدفع فواتير الغاز والتليفون والكهرباء شهرياً وذلك مطلباً كوسيلة لتحقيق أهداف الراحة والبعد عن المشاكل.

## أهمية تحديد الأهداف

١- أن تحديد الأهداف يوضح اتجاه الأسرة فى إدارة شئونها.  
٢- أن تحديد الأهداف يعتبر دافع لكل فرد فى الأسرة للقيام بدوره من أجل تحقيق الأهداف.

٣- أن تحديد الأهداف يسهل عملية الرقابة أثناء التنفيذ ثم التقييم بعد انتهاء العمل.  
٤- أن تحديد الأهداف هو الأساس الذى تبنى عليه خطة تنفيذ العمل.

وتتأثر عملية تحديد واختيار الأهداف فى محيط الأسرة بعدة عوامل هي:

## عوامل اختيار الأهداف الأسرية.

### ١- عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية

فقد تساعد البيئة الخارجية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الأسرة، أو قد تصطدم بقيود وقوى تمنعها من تحقيق أهدافها وترغمها على تعديلها. فارتفاع أسعار

بعض السلع الغذائية الأساسية كاللحوم أو الأسماك تدفع ربة الأسرة إلى شراء بدائل لها أرخص في الأسعار.

## ٢- عوامل مرتبطة بالموارد

حيث أن موارد الأسرة والوعي بها ومدى توافرها وسبل توزيعها، تؤثر تأثيراً مباشراً على عملية تحديد واختيار الأهداف.

## ٣- عوامل مرتبطة بالقيم الأسرية

فالقيم هي المحرك والمعيار للسلوك وتختلف باختلاف المكان والزمان والأشخاص، وهي أساس للحكم على الأفعال والأهداف. حيث تضع المبادئ التنظيمية الضرورية لتكامل الأهداف الفردية والجماعية كما تحدد مستوى تحقيقها.

## أنواع الأهداف.

هناك ثلاثة تقسيمات للأهداف هي:

أولاً: أنواع الأهداف حسب الموعد المطلوب تحقيقها فيه :

- أهداف قصيرة المدى: وهي الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة تمتد من يوم إلى سنة. مثل هدف شراء فستان جديد، أو هدف النجاح لهذا العام.
- أهداف طويلة المدى: وهي أهداف يرجى تحقيقها في المستقبل البعيد أى لفترة تزيد عن سنة وقد تمتد لعدة سنوات. مثل هدف الحصول على البكالوريوس.

ثانياً: أنواع الأهداف حسب أهميتها:

- أهداف جماعية: وهي أهداف تتعلق بمصلحة الأسرة كوحدة، وتكون عادة أهداف عامة.

مثل هدف الارتقاء بمستوى معيشة الأسرة لمستوى معين.

- أهداف فردية: وهى ترتبط بمصلحة أحد أو بعض أفراد الأسرة دون البعض الآخر.

مثل هدف أحد الأبناء فى الحصول على دورة كمبيوتر خلال إجازة نصف العام.

ثالثاً: أنواع الأهداف حسب الظروف التى تمر بها الأسرة.

- أهداف خاصة: وهى ترتبط بمصالح تلك الأسرة بالذات، وتختلف هذه الأهداف من أسرة لأخرى تبعاً للقيم التى يؤمن بها أفراد الأسرة، وكذلك تبعاً لأعمار أفرادها والمستوى الاجتماعى والمادى والثقافى لهم، وهى دائماً متغيرة تتصف بالديناميكية والقابلية للتغيير. مثل هدف الأسرة التى تريد الحصول على زوج مناسب لأحدى بناتها.

- أهداف عامة: وتحددها الوظيفة الطبيعة للأسرة سواء تجاه أفرادها أو تجاه المجتمع الذى تعيش فيه. أى أنها أهداف كل أو معظم الأسرة. وهى دائماً مستمرة ودائمة فى الأسرة.

من أمثلة الأهداف العامة للأسر ما يلى:

- تنمية وبناء شخصيات أفراد الأسرة فى حدود إمكانياتهم.

- تنمية علاقات طيبة داخل الأسرة ومع الجماعات المحيطة.

- تقبل وتقدير الفروق الفردية بين أفراد الأسرة.

- تقبل مسئوليات الأسرة تجاه نفسها وتجاه المجتمع.

نشاط مصاحب: يقوم الطلاب بصياغة مجموعة من الأهداف طبقاً للتقسيمات المختلفة لنوعية الأهداف ( قصيرة المدى وطويلة المدى، فردية وجماعية، عامة وخاصة).

## تغير الأهداف

الأهداف العامة غالباً ما تكون دائمة ومستمرة في الأسرة، والأهداف الخاصة بالأسرة تتصف بالديناميكية والقابلية للتغير فكل هدف ينبع من هدف سابق وهو بدورة يؤدي إلى هدف هدف آخر جديد وهكذا، فقد يهدف زوجان في بدء حياتهما إلى تكوين شقة بسيطة الأثاث تحتوى على الضروريات، ثم يتطور ذلك إلى رغبة في شراء أدوات وأجهزة منزلية حديثة أو سيارة

إن هذا التطور في الأهداف دليل على الطموح والرغبة في التقدم بشرط الارتباط باستمرار بالواقعية ومناسبة الأهداف لإمكانيات الأسرة.

وقد يحدث التغير في أهداف الأسرة تدريجياً وببطء تبعاً لتطور الأسرة على مدى الزمن. فأهداف الأسرة حديثة التكوين تختلف وتتغير بإنجاب الأطفال. ثم تتغير الأهداف بنمو الأطفال وبلوغهم سن المدرسة وهكذا.

وقد يحدث التغير في أهداف الأسرة بسرعة مفاجئة نتيجة لظروف غير متوقعة فإذا ربحت الأسرة مبلغاً من المال من شهادات استثمار وماشبه ذلك أو قد يؤول إليها إرث أو وقف لم يكن متوقعاً، يؤدي ذلك حتماً إلى تغيير سريع وواضح في الأهداف المرسومة.

وقد تكون الظروف غير سعيدة، حيث يتوفى عائل الأسرة فجأة أو يخسر في تجارته أو في محصول زراعته فيؤدي ذلك أيضاً إلى تغيير سريع في أهداف الأسرة. كما تتغير أهداف الأسرة بتغير أهداف الأسر المحيطة. مثل المصيف- الاشتراك في النوادي.

## الشروط الواجب توافرها في الأهداف الأسرية الفعالة

فلكي تحقق الأهداف المحددة النتائج المرجوة منها فلا بد من توافر مجموعة من الشروط في الهدف لتحقيق له الفاعلية المطلوبة، فالهدف الفعال يحمل في طياته بذور تنفيذه وإمكانيات تحقيقه. لذلك يجب أن تتوافر في الهدف عدة شروط منها:

١- الصراحة والوضوح: يجب أن يوضح الهدف بصورة واضحة ومفهومة لكل أعضاء الأسرة بقدر الإمكان. فالهدف الواضح المحدد يسهل فهمه لكل المشاركين وتزداد قابليته للتحقيق.

٢- الواقعية: فلكي يمكن تحقيق هدف ما يجب أن يوضع على أساس من واقع ظروف الأسرة وإمكانيات أفرادها المتاحة وفي إطار البيئة الخارجية والداخلية للأسرة. بذلك يصبح الهدف ممكن التحقيق لا مجرد أحلام.

٣- التحديد والقابلية للقياس: فيجب أن توضع الأهداف محددة بحيث يمكن قياسها والتعرف على مدى نجاح تحقيقها، ويعد تحديد الأهداف من أصعب مواصفاتها. وتختلف صعوبة أو سهولة هذا التحديد تبعاً لنوع الموارد التي تتعلق بها الهدف. وكلما كان الهدف قابلاً للقياس أمكن وضع المعايير الرقابية لإنجازه وتقييمه

٤- المرونة: فيجب أن تراعى المرونة عند تحديد الهدف بحيث يمكن إجراء بعض التعديلات أو التغييرات عليه دون الاضطرار إلى إلغائه أو التخلي عنه نهائياً.

٥- توضع الأهداف من قبل القائمين بالتنفيذ: فالإنسان يميل عادة إلى تحقيق أهداف قام بوضعها بنفسه، ويكون التزامه بتحقيقها أكبر من التزامه بتحقيق أهداف وضعها أشخاص

٦- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع والأهداف القومية والتعاليم الدينية.

٧- كتابة الأهداف وأولويتها: حيث أن كتابة الأهداف تجعل الإنسان مهتماً بها ومع تنامي اهتمامه بها يزداد التزامه بتحقيقها، كما أن كتابة الأهداف يضمن عدم نسيانها. وضع الأهداف مكتوبة يجعل الإنسان يضع الخطط المناسبة والفعالة والتي تبلغه تحقيق هذه الأهداف، وقد كشف الواقع العملي أن معظم الناس لديهم أكثر من هدف واحد في حياتهم، الأمر الذي يفرض استكمال

الخطوة التالية لخطوة وضع الأهداف وتدوينها، وهي خطوة تحديد الأولويات، فأهم وظيفة لتحديد الأهداف هي المساعدة في وضع الأولويات

وبذلك يكون تحديد الأهداف خطوة هامة ورئيسية وأولية في مرحلة التخطيط، فدمج مرحلة تحديد الأهداف وجعلها خطوة أولى في مرحلة التخطيط، يرجع إلي أنه في مرحلة التخطيط يتم تحديد مستوى الهدف المطلوب تحقيقه من خلال حصر وتحديد المتاح من الموارد والإمكانيات التي يمكن بها تحقيق الهدف المرجو بأقصى فاعلية ممكنة، كذلك تحديد أولويات الأهداف، وبالتالي فإن هاتين المرحلتين مرتبطتين إلي حداً بعيد، لذلك تم دمجهما معاً في مرحلة واحدة والتعامل مع تحديد الأهداف كخطوة أولى في مرحلة التخطيط.

وتتكون الخطة من سلسلة من القرارات تتضمن:-

- قرارات خاصة بتحديد الأهداف.
  - قرارات خاصة بتحديد الموارد كماً وكيفاً.
  - قرارات خاصة بطرق التنفيذ.
  - قرارات خاصة بتسلسل مراحل التنفيذ.
  - قرارات خاصة بتحديد مسئوليات الأفراد.
  - قرارات خاصة بطرق الرقابة والإشراف.
- ويجب على الفرد عند اتخاذ أى قرار أن يمر بالمراحل الفكرية لاتخاذ القرارات الرشيدة السابق ذكرها ثم بعد ذلك:-
- ترتيب وتنظيم القرارات فى هيكل واحد وفى تسلسل منطقى يضمن سهولة التنفيذ وتحقيق الأهداف.
  - ربط كل أجزاء الخطة وإدماج بعض مراحلها فى مرونة وسهولة لخدمة الأهداف.
  - تقدير تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة ولتنفيذ الخطة ككل.

## أنواع الخطط الأسرية

تختلف أنواع التخطيط تبعاً لمجالاته والهدف منه أو أتساعه، ومداه الزمني والقائمين بتحقيقه وتدوينه.

### ١- أنواع التخطيط الأسرى طبقاً لمجالاته.

تتصل مجالات التخطيط الأسرى بحياة الأسرة وظروفها وكل مجال يرتبط بالآخر ويؤثر في حياة الناس وحركة التطور والتقدم في المجتمع وهذه المجالات هي:

- التخطيط الاقتصادي: وهو يهدف إلي رفع مستويات المعيشة وتوفير الاحتياجات الضرورية للأسرة والمجتمع، وتتمثل داخل الأسرة في عمل الميزانيات وإتباع أساليب ضغط المصروفات وزيادة الدخل.
- التخطيط الثقافي: ويعمل على خلق الوعي الثقافي وتكوين رأي عام مستنير مع الاستفادة من المؤسسات العلمية والثقافية والمعارض الفنية وتفعيل دور هذه المؤسسات وتحقيق تكاملها وإشباع احتياجات الأفراد الثقافية.
- التخطيط الطبيعي: ويسعى للمحافظة على موارد الطبيعة كالماء والطاقة والمرافق والإنشاءات والعمل على تنميتها وترشيدها.
- التخطيط الاجتماعي: ويهدف إلى العناية بالصحة والترويح والرعاية الاجتماعية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد كإقامة العلاقات الاجتماعية والصدقات بين أفراد الأسرة والمحيطين.

### ٢- أنواع التخطيط الأسرى طبقاً للهدف منه أو أتساعه.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة هي:

#### - التخطيط الاستراتيجي

يحدد فيه الأهداف العامة للأسرة. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للأسرة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المسئول عن الأسرة والذي



قد يكون الأب أو الأم، ولكن جميع أفراد الأسرة يجب أن يشاركون فيه، ويهدف التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مسؤوليات الأسرة ككل.
- إيجاد مشاركة من جميع أفراد الأسرة كلاً حسب إمكانياته، بمعنى تعدد المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير الأسرة من حيث تآلف خطط الأفراد الفرعية أو الفردية مع بعضها البعض .

### – التخطيط التكتيكي

يهتم التخطيط التكتيكي بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الأسرة. ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل فرد داخل الأسرة، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، والتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

### – التخطيط التنفيذي

يركز التخطيط التنفيذي على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للأسرة وتستخدم ربة الأسرة التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عملها. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة والأعمال التي تتكرر. مثال: على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة ميزانية الأسرة لإدارة الدخل المالي، كذلك خطة إعداد الوجبات اليومية، وخطة شراء المتطلبات المنزلية، وغيرها من الخطط التي يثبت نجاحها فتصبح خطة جاهزة يمكن استخدامها كل مرة.

مثال: على الخطط مستمرة الاستخدام فهي الخطط المرتبطة بزواج أحد الأبناء، أو تحديد نوع الدراسة لأحد الأبناء، أو الانتقال إلى مسكن جديد، أو سفر رب الأسرة للخارج.

### ٣- أنواع التخطيط طبقاً للمدى الزمني

- خطط قصيرة المدى: وهي ترتبط بأهداف (قصيرة وواضحة) وفيها تتخذ قرارات لمواجهة مواقف معينة في خلال فترة لاتزيد عن شهر وقد تكون يومية أو أسبوعية، وتتسم الخطط قصيرة المدى بالوضوح والدقة وكثرة التفاصيل.

- خطط طويلة المدى: وهي ترتبط بأهداف بعيدة المدى، وهي أقل دقة ووضوحاً من الخطة القصيرة المدى إذ أنها تعتمد على توقعات الفرد وتصوره للمستقبل. لذا فهي عادة لاتتعدى أن تكون مجرد خطوط عريضة لمواجهة احتمالات المستقبل المجهول.

هذا ويعتبر التخطيط طويل المدى أصعب من التخطيط قصير المدى. وذلك لارتباط التخطيط الطويل المدى بمستقبل بعيد مما يصعب معه التنبؤ بالظروف والاحتمالات الممكنة. لذلك تهمل الأسرة هذا النوع من التخطيط مكثفيه بمشاكل يومية وأهداف واضحة وقريبة.

### أهمية التخطيط الطويل المدى في الحياة الأسرية

- يساعد الأسرة على تحقيق أهداف أكثر أهمية وذلك بالاستعداد لها على فترة طويلة.
- يقلل من أهمية المشاكل اليومية بالأهتمام بأهداف بعيدة.
- يمنع الأسرة من إساءة استعمال مواردها من أجل تحقيق رغبات عاجلة.
- تعتبر الخطط طويلة المدى إطار يضم في ثناياه الأهداف قصيرة المدى.

### ٤- أنواع التخطيط طبقاً للقائمين عليه

- خطط فردية : وهي غالبا ما ترتبط بأهداف فردية أو شخصية.
- خطط جماعية : وهي ترتبط بأهداف جماعية كأهداف الأسرة أو غيرها من المؤسسات.

### ٥- أنواع التخطيط طبقاً للتدوين

وتنقسم الخطط في الأسرة ( سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى ) إلى:

#### • الخطط المكتوبة

وفيها تقوم الأسرة بتدوين ما تم الوصول إليه من قرارات وما اتفق عليه من إجراءات بشأن هدف من أهدافها. وتساعد الخطة المكتوبة في اللجوء إليها للمراجعة ومراقبة أثناء التنفيذ، ثم استخدامها كدليل لتقييم ما تم من أعمال وللتعرف على أسباب النجاح أو الفشل في العملية الإدارية. ومع أهمية الخطط المكتوبة إلا أنها قليلة الوجود في الأسر ويعتبرها الكثيرون مضيعة للوقت.

#### • الخطط الذهنية

وهذا هو النوع السائد بين معظم الأسر وتتم بنفس خطوات التخطيط لكنها لا تدون وقد تعي بعض الأسر أن التفكير في مشاكل تتعلق بالمستقبل والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها هو عملية تخطيط ولا يدرك بعض الأسر ذلك.

#### عيوب الخطط الذهنية

- ١- احتمال نسيان بعض مراحل الخطة.
- ٢- احتمال الفوضى في التنفيذ والقيام بخطوة قبل أخرى مما قد يعرقل تحقيق الهدف.
- ٣- عدم توافر مرجع يمكن الاعتماد عليه عند التقييم.
- ٤- الحد من القدرة على تحسين الأسلوب الإداري حيث تراجع الخطط السابق تنفيذها وتجرى التعديلات عليها ويسهل ذلك إذا كانت الخطة مكتوبة.

### مميزات الخطط الذهنية

توفر الخطة الذهنية الوقت اللازم لكتابة خطة جديدة في عمل متكرر، فالأعمال المتكررة في الأسرة لا تحتاج لوضع خطة جديدة كل مرة تكرر فيها بل تستدعي ربة الأسرة من ذاكرتها خطة سبق استعمالها بنجاح وتنفيذها. ولكن يجب التفريق بين الخطة الجاهزة **standing plan** والخطة الذهنية المصورة في موقف جديد **plan picture**. فالخطة الجاهزة عبارة عن روتين متكرر ولا يمر فيها الفرد بمراحل التفكير الذهني اللازمة لعملية التخطيط. أما الخطة الذهنية فيتخيل فيها الفرد أحداث المستقبل، ويتنبأ بنتائج استعمال البدائل والأحتمالات المختلفة ويتصور مراحل التنفيذ ويقيم النتائج حتى يتسنى له اختيار أحسن الحلول.

ولا بد أن يقوم جميع أفراد الأسرة بالاشتراك في التخطيط، لأن ذلك سوف يؤدي إلى الشعور بالانتماء وتقوية الروابط الأسرية وتعويد الشعور بالمسئولية وتكوين شخصيات الأفراد. ولعل المجتمع العربي بصفى عامة والمصري بصفة خاصة في أمس الحاجة إلى ممارسة الاتجاهات الديموقراطية التي تؤمن بحرية وكرامة وقدرة الفرد، سواء في البيت أو المدرسة أو المجتمع بأسره، والبيت كوسيط تربوي مسئول مسئولية خطيرة عن مساندة فلسفة المجتمع وتأكيداتها.

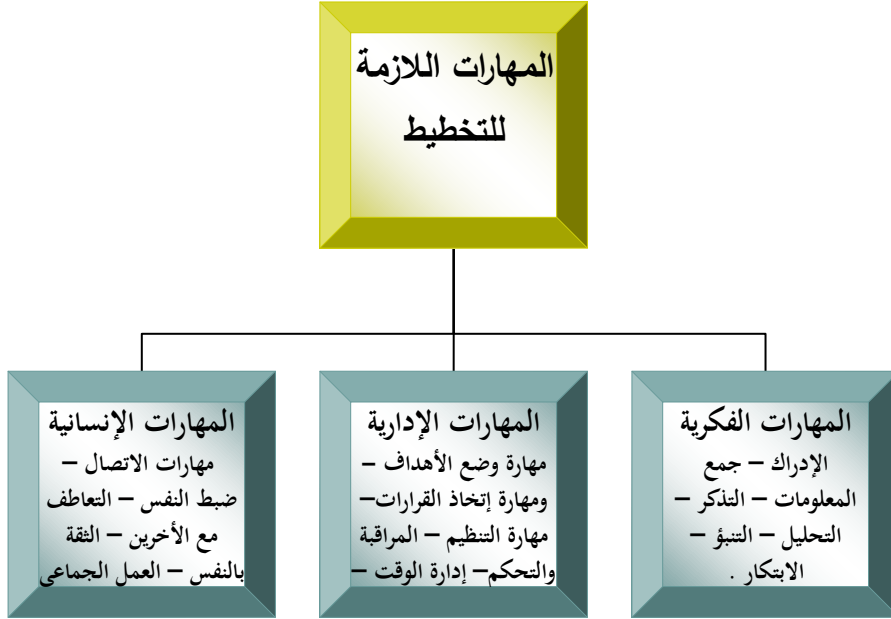
### المهارات اللازمة للتخطيط

هناك العديد من المهارات اللازمة للقدرة على التخطيط منها:

١- المهارات الفكرية: الإدراك - جمع المعلومات - التذكر - التحليل - التنبؤ - الابتكار.

٢- المهارات الإدارية: مهارة وضع الأهداف ومهارة إتخاذ القرارات فنجد أن تحديد الهدف مرتبط تماما بالتخطيط حيث ينبغي تحديد الهدف لتحديد المطلوب تحقيقه - مهارة التنظيم - المراقبة والتحكم - إدارة الوقت - إدارة المعلومات.

- ٣- المهارات الأنسانية: مهارات الاتصال - ضبط النفس - التعاطف مع الآخرين - الثقة بالنفس - العمل الجماعى.



### شكل (١٢) المهارات الازمة للتخطيط

#### الشروط الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط

- ١- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وسهلة الفهم والاستيعاب.
- ٢- تتضمن الخطة الجيدة كافة الأهداف وذلك لإستيعاب كافة الإعدادات لها، ووضعها قيد التنفيذ بسهولة.
- ٣- تحديد موعد زمنى لانجاز كل عمل بالخطة.
- ٤- التمسك بالواقعية والبعد عن الخيال فيكون التخطيط واقعي فى حدود موارد الأسرة البشرية المتمثلة فى الطاقة والمويل والقدرات والاتجاهات والموارد غير البشريه

- المتمثلة في المال والممتلكات والخدمات التي يقدمها المجتمع، وكذلك في حدود الوقت المتاح للأسرة للتنفيذ.
- ٥- الأهتمام بالأهم ثم الأقل أهمية أي تطبيق مبدأ الأولويات .
- ٦- تنظيم وتنسيق خطوات العمل بما يناسب ظروف الأسرة واحتياجات أفرادها.
- ٧- تنظيم وتنسيق خطوات العمل بما يناسب ظروف الأسرة واحتياجاتها واهتمامات أفرادها.
- ٨- الاستفادة من الخبرات السابقة في عمل حساب المستقبل القريب والبعيد ومع مراعاة الأولويات والبعيد عن التعقيد.
- ٩- ربط كل أجزاء الخطة وادماج بعض مراحلها في مرونة وسهولة.
- ١٠- توافر عنصر المرونة في قرارات الخطة بما يسهل إجراء التعديل والتكيف أثناء التنفيذ إذا
- لزم الأمر.
- ١١- توزيع المسؤوليات على أفراد الأسرة توزيعاً عادلاً يتفق مع إمكانيات كل منهم.

### طرق تنمية القدرة على التخطيط السليم

- ولكى تنمو لدى الفرد القدرة على التخطيط السليم عليه:
- ١- ممارسة التخطيط واشتراك الأبناء منذ الصغر في وضع الخطط الأسرية.
- ٢- تنمية الملكات العقلية كالقدرة على التفكير والتخيل والتذكر واسترجاع المعلومات والاستدلال وإيجاد العلاقات بين الظواهر والنتائج.
- ٣- الاستفادة من خبرات ومعلومات من هم أكثر خبرة بشرط أن يعد لها الفرد لتتلاءم مع ظروفه وإمكانياته والموقف الذي يخطط له.
- ٤- تنمية قيمة الموارد البشرية والمادية لدى الأبناء منذ الصغر.
- ٥- رفع الوعي بين أفراد الأسرة بأهمية التخطيط وضرورة تكامل مراحل العملية الإدارية.

## ثانياً: – التنفيذ Implementation

يقصد بالتنفيذ الانتقال من مرحلة التفكير الذهني إلى مرحلة التطبيق الفعلي الذي يستلزم تقسيم أنشطة العمل إلى أجزاء وتحديد المسؤوليات والسلطات ثم الرقابة على تنفيذ الأنشطة حتى يتم التأكد من أنها تسير صوب الأهداف المطلوبة، كما أن التنفيذ هو مفتاح التخطيط الفعال فالخطط الجيدة ليس لها قيمة تذكر إذا لم يتم تنفيذها بشكل سليم

فالتنفيذ مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية، ففيه تتحول القرارات والأفكار إلى أعمال، وبدون التنفيذ تصبح الأهداف مجرد أحلام وآمال لا سبيل إلى تحقيقها. فالمرحلة السابقة للتنفيذ من تخطيط وما اشتمله من خطوات وقرارات هي مرحلة تمهيدية تجهيزية لمرحلة التنفيذ التي هي الوسيلة الحقيقية والفعالة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ويعرف التنفيذ: بأنه تلك المرحلة التي تتحول فيها القرارات إلى أعمال ويصحب التنفيذ عادة عملية مراقبة لتنفيذ العمل بكفاءة وفقاً للخطة الموضوعية وتوزيع الأنشطة لتحقيق الهدف المنشود.

التنفيذ: هو تلك المرحلة التطبيقية التي تتحول فيها الخطة المكتوبة من مجرد فكرة إلى حقيقة واقعية فتصبح القرارات أعمالاً، وهنا يجب مراعاة المراقبة المستمرة والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لمعالجة أي انحراف عن الخطة الموضوعية.

التنفيذ: هو تلك المرحلة التطبيقية التي تتحول فيها الخطة المكتوبة من مجرد فكرة إلى حقيقة واقعية فتصبح القرارات أعمالاً وهنا يجب مراعاة المراقبة المستمرة والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لمعالجة أي انحراف عن الخطة الموضوعية

### جوانب التنفيذ

يشتمل التنفيذ على ثلاث جوانب هامة هي:

١- التنشيط والمبادأة ( الدافعية للتنفيذ )

٢- المراجعة المستمرة.

٣- التعديل والتكيف.

وذلك في حالة إذا كان المنفذ هو واضع الخطة، وأما إذا تم التنفيذ بواسطة شخص آخر غير واضع الخطة فلا بد من إضافة جانب رابع هام هو الإشراف.

### ١- التنشيط والمبادأة ( الدافعية للتنفيذ )

ومعناه الحث على العمل وتنشيطه. وهو إشارة البدء في عملية التنفيذ وإشارة الانتقال من مرحلة إلى أخرى والافتقار إلى هذا الجانب يؤدي إلى فشل العملية الإدارية. ويكون الحث على البدء في العمل أما من الشخص نفسه أو من أشخاص آخرين.

هذا وتختلف قدرة الأفراد على تنفيذ ما وضعوه من خطط اختلافاً كبيراً، ويرجع ذلك إلى مقدار ما يتمتع به الفرد من حماس ودافعية وجرأة في العمل، فإذا وجد الحماس والنشاط الكافيان للبدء في تنفيذ ما يضعه الفرد من خطط، فإن مراحل الخطة تتتابع في سهولة ويسر وتحقق الأهداف، ولهذا فإن التنشيط لازماً وضرورياً عند البدء في التنفيذ أكثر منه في أي مرحلة أخرى.

أما إذا قلت ثقة الفرد بنفسه وضعف حماسه وأقدامه على العمل. فإنه غالباً ما يلجأ إلى التأجيل مرة تلو الأخرى وينتهي به الحال إلى التنازل عن بعض الأهداف أو خفض مستوى ما يسعى إليه منها.

مثال: كثيراً ما تضع خطة للمذاكرة وتكتب جدولاً منظماً بمواعيد محددة ولكن إذا لم يكن لديك القدرة الكافية على التنشيط والمبادأة والشروع في تنفيذ الجدول فلم يجدي الجدول ولم تنفع الخطط الموضوعية.



## ٢- المراجعة المستمرة

هى نوع من أنواع التقييم، ولكنها تختلف عن التقييم كمرحلة نهائية فى العملية الإدارية فهى تقييم مصاحب للعمل ومستمر لما تم تنفيذه من أجزاء الخطة وما بقى منهما، فهى تقارن التنفيذ بالخطة الموضوعة، لإدراك ما إذا كان التنفيذ يسير وفقاً للخطة الموضوعة أولاً بأول، حتى يمكن إكتشاف أى عقبات وعلاجها فى الوقت المناسب دون أى يحجب الفرد عن الوصول إلى الهدف المنشود، ويكون علاج أى عقبات أو معوقات عن طريق التكيف والتعديل.

مثال: الطالب الذي يذاكر دروسه نجدة باستمرار يراجع ما تم مذاكرته وما تبقى لكي ينهي المذاكرة، ويحسب الوقت المتبقى له للمذاكرة وموعد الأمتحان، وإذا ما شعر أن الطريقة المستخدمة فى المذاكرة لا تساعد على الإنتهاء فى الوقت المحدد، يغير هذه الطريقة بطريقة أخرى أسرع تساعده على الإنتهاء فى الوقت المحدد.

مثال: ربه البيت التى تعد وليمة لبعض الضيوف نراها تراجع ماتم إعداده وما بقى عليها أن تجهزه، وتحسب الوقت اللازمة لإتمام بعض الأصناف ثم ما تبقى من وقت على موعد قدوم الزائرين..... وهكذا.

وتختلف طرق المراجعة باختلاف الموارد. فمراجعة الوقت تكون بالنظر إلى الساعة وحساب الزمن، ومراجعة النقود تكون بعدها وتجميع الحسابات المنصرفة، ومراجعة الطاقة البشرية تكون بتقدير الجهد اللازم لإتمام الأعمال المختلفة وحالة الفرد الصحية والمزاجية التي تساعده على أداء هذه الأعمال.

وفى إدارة شئون المنزل تتم المراجعة بطريقة تلقائية دون إدراك تام بها وخاصة إذا كان واضح الخطة هو نفسه القائم بالتنفيذ. وتتضح المراجعة وبتزايد أهميتها عندما يشترك فى التنفيذ أكثر من شخص واحد أو يتضمن العمل موارد متعددة عندئذ تتحول المراجعة إلى مفهوماً أوسع هو الرقابة.

## الرقابة

هى عملية المراجعة المستمرة لمراحل تنفيذ العمل. والمراجعة والرقابة تستهدفان التحقق من أن التطبيق من سير العمل يطابق الخطة الموضوعة والتعليمات والتوجيهات الصادرة والمبادئ العامة والقيم المتفق عليها.

ولكن تؤدى المراجعة والرقابة الغرض منهما يجب أن يتما بصورة مستمرة خلال مراحل التنفيذ حتى يمكن اكتشاف أى خطأ وتصحيحه فى الوقت المناسب.

وعلى المستوى الأسرى تتم علمية الرقابة بشكل مستمر، فنجد أن رب الأسرة يراقب الميزانية المالية الموضوعة للأسرة وبنود الصرف المختلفة، وتراقب ربه الأسرة كفايتها فى إعداد الوجبات الغذائية وفى تجهيز الملابس لأفراد الأسرة. وتراقب الأسرة مواعيد دخول المدرسة ومواعيد نوم الأطفال. ويراقب الآباء نتائج مجهوداتهما مثل نجاح الأبناء وحالتهم الصحية وقيمهم الخلقية والاجتماعية.

يتضح مما سبق أن الرقابة فى الأسرة تتم على مستويين هما:

١- رقابة ذاتية:- وفيها يقوم كل فرد بمراقبة أفعاله وموارده الشخصية بنفسه على ضوء الأهداف العامة والخطط المعمول بها فى الأسرة.

٢- رقابة عليا:- وفيها يتولى الأب والأم والأشخاص المسئولون فى الأسرة رقابة أعمال باقى أفراد الأسرة وتكون مسئوليتهم الأشراف على هؤلاء الأفراد دون تدخل وسيطرة على حياتهم الخاصة. كذلك إسداء العون والنصيحة عند الحاجة. أى توجيه أو إرشاد أفراد الأسرة.

## ٣-التعديل والتكيف

تساعد المراجعة المستمرة أثناء التنفيذ على اكتشاف أى قصور من شأنه أن يهدد بعدم الوصول إلى الهدف المرجو. وإذا أمكن إدراك ذلك فى الوقت المناسب يمكن علاجه وقد يرجع سبب هذا القصور إلى ضعف فى الخطة أو خطأ فى التنفيذ أو يكون القصور فى الهدف نفسه كأن يكون غير واقعى، وهنا يتحتم إجراء بعض التعديلات

اللازمة بشأن الخطة أو طريقة التنفيذ، مما يتطلب اتخاذ قرارات خاصة بالتعديل والتكيف.

مثال: تغيير في طريقة التنفيذ تكيفاً مع الظروف والموارد المتاحة إذا وضعت ربة الأسرة خطة لإعداد طعام الغداء واشتملت الخطة على صينية مكرونة في الفرن مثلاً ، ووجدت أن الوقت المتاح لها لإعداد الغداء محدود وغير كافي لعمل المكرونة في الفرن، فستبدل ربة الأسرة هذا الصنف بصنف آخر لا يحتاج إلى وقت ويكون مكرونة بالصلصة. أى أن التغيير يكون في طريقة التنفيذ.

مثال: تعديل أساس في الخطة أو مستوى الهدف، فإذا وضعت الأسرة ميزانية (خطة) لقضاء شهر في مدينة الغردقة مثلاً، ثم وجدت أن أسعار حجز الفندق مرتفعة عما كان مقدراً له فتغير الأسرة في خطتها وتكتفى بقضاء خمسة عشر يوماً فقط. أى أن التغيير يكون في مستوى الهدف نفسه.

أما إذا لم تحدث أى ظروف فجائية أو غير متوقعة أو سار التنفيذ وفقاً للخطة المرسومة تماماً ومع ذلك دلت المراجعة على عدم إمكانية تحقيق الهدف فيرجع ذلك إلى خطأ في التخطيط ذاته.

مثال ذلك: لو وضعت ربة أسرة في خطتها أنها سوف تنظف ثلاث حجرات تنظيفاً كلياً في يوم ما، فنجد أن هذه السيدة لم تضع في خطتها أن هذه الحجرات خشبية وأنها تحتاج لوقت وجهد كبير لدهانها وتلميعها، وعند التنفيذ تكتشف عن طريق المراجعة أنه لن يمكنها تنظيف الثلاث حجرات في يوم واحد وأنها سوف تضطر إلى تأجيل إحدى هذه الحجرات إلى يوم آخر.

### الإشراف

يتضح الأشراف إذا كان المخطط غير المنفذ، فلا بد أن يكون هناك اتصال دائم بين واضع الخطة والمنفذ أو المنفذين للاستفسار عن أى شيء وهذا الاتصال هو ما يعبر عنه بالإشراف أثناء التنفيذ. وذلك لكي يتم العمل على أحسن وجه فيجب إعطاء الإرشادات والتعليمات الكافية بطريقة التنفيذ من قبل المخطط.

ويتضمن الإشراف جانبين هامين بينهما تشابه ولكن يفرق بينهما الهدف عن عملية الاتصال ومدى علاقة وسلطة الرئيس بالمرؤوس وهما:

### ١- التوجيه:

هو إعطاء التعليمات والأوامر المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل وتقع مسؤولية التنفيذ في هذه الحالة على الموجه

### ٢- الإرشاد:

هو توضيح وشرح التعليمات وبيان أسبابها ويتضمن أيضا الإجابة على إستفسارات القائمين بالعمل وتقديم المقترحات والآراء لهم. والمنفذ هو الذى يضع القرار النهائى وله حرية الأخذ بهذه الآراء أو رفضها.

مثال على التوجيه: توجيه ربة الأسرة للعاملة التي تستعين بها للتنظيف إلى طريقة تنظيف الأرضيات أو الجدران أو السجاجيد.

مثال على الإرشاد: يرشد كلا من الأب والأم الأبناء فيما يعترضهم من مشكلات وما يقابلهم من صعوبات

والتوجيه والإرشاد قد يتمان بإحدى الطريقتين الآتيتين:

١- طريقة مباشرة: من الموجه إلى المنفذ مباشرة.

٢- طريقة غير مباشرة: الموجه عن طريق وسيط، أو بطريقة غير مباشرة، مثل قراءة تعليمات طريقة استخدام جهاز من كتيب مرفق به، أو الاسترشاد بخبرات الغير عن طريق الملاحظة أو القراءة أو الاطلاع.

### عوامل تساعد على نجاح وفاعلية التنفيذ

- لما كانت المرونة عنصراً هاماً لنجاح الإدارة بصفة عامة، فمرونة التنفيذ من أهم عناصر نجاح التنفيذ فكما يجب مراعاة المرونة فى الخطة الموضوعية كذلك يجب أن تتوافر المرونة فى الشخص المنفذ لهذه الخطة فالجمود أثناء التنفيذ سرعان ما يؤدي إلى فشل الوصول للأهداف المنشودة.

- مراعاة الدقة التامة في تنفيذ كل جانب من جوانب مرحلة التنفيذ، فكلها على درجة واحدة من الأهمية فجانب التشييط والمبادأة لا يقل أهمية عن جانب المراجعة المستمرة أو التعديل والتكليف أو الإشراف، فالعناية بكل جانب يسهم فى نجاح التنفيذ خاصة والعملية الإدارية عامة.
  - اتخاذ أى قرارات جديدة بشأن التعديل والتكليف يجب أن يتم فى ضوء الأهداف المنشودة.
  - الملاحظة الدقيقة للأداء.
  - وضع أي قرارات جديدة فى ضوء الأهداف الأساسية المرسومة، بالإضافة إلى التأكيد على رفاهية الجماعة ورغباتها.
  - التقدم التكنولوجي فله تأثير على أداء أفراد الأسرة للمسئوليات المنزلية، فهو يهيئ الفرصة للوصول إلى أهداف محددة بأقل جهد ممكن وبأقل تكاليف.
  - بالإضافة إلى العوامل الإنسانية والتي تشتمل الأداء الإنساني فهو المحدد الحقيقي للتنفيذ، فمهما بلغت العوامل الفنية من الدقة والكمال فان الأداء يتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم، فلا بد من توافر عنصرين أساسيين في القائم بالعمل وهما:
- ١- المقدرة على العمل: وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية.
  - ٢- الرغبة في العمل: ويقصد بها الدافع أو الحافز لأداء العمل وتحده الظروف المادية المحيطة واحتياجات الفرد ورغباته.

## ثالثاً: - التقييم Evaluation

التقويم كلمة عربية مصدرها قوم أي وضع قيمة أو وزن الشيء موضوع التقييم. والتقييم هو المرحلة الأخيرة في العملية الإدارية والتي يتم فيها مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة سابقاً، للوقوف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف بالمستوى المنشود.

ويعرف التقييم بأنه هو القدرة على تحليل أي سلوك أو عمل وإعطاء حكم واضح على النتائج بأسلوب موضوعي.

التقييم : هو عملية فحص أو مراجعة شاملة يقوم بها الفرد أو الجماعة بهدف الانتهاء من تنفيذ الخطة وذلك بمقارنة النتائج التي تم الوصول إليها بالأهداف المطلوبة تحقيقها.

التقييم: هو تلك المرحلة التي يتم فيها فحص ومراجعة شاملة لجميع مراحل العملية الإدارية السابقة للتقييم، للوقوف على مدى ما تحقق من أهداف في ظل الخطة الموضوعة وأساليب التنفيذ المتبعة وصولاً إلى وسائل أفضل لرفع مستويات الأداء والإنجاز.

التقييم: هو عملية فحص ونقد شامل يقوم بها الفرد أو الجماعة بعد الانتهاء من مرحلة تنفيذ العمل للتعرف على مدى ما تحقق من أهداف وذلك من خلال مقارنة النتائج بالأهداف المحددة

يعقب التقييم اتخاذ قرارات لخطط جديدة يتجنب فيها الفرد الأخطاء التي وقع فيها أو نواحي ضعفه السابقة سواء كان ذلك في الخطة أو التنفيذ وبناء على ذلك يتضح أن التقييم هو الطريق المباشر لتقدير أو لقياس مدى كفاية الفرد في إدارة شؤونه وإستخدام موارده.

الفرق بين التقييم النهائي والمراجعة المستمرة أثناء التنفيذ.

يمكن توضيح الفرق بين التقييم النهائي والمراجعة المستمرة أثناء التنفيذ من خلال النقاط التالية .

المراجعة المستمرة (المراقبة)

- المراجعة المستمرة جانب من الجوانب المصاحبة لمرحلة التنفيذ وتكون أولاًً
- بأول للتأكد من أن الخطة المرسومة تسير في الطريق الصحيح، وصولاً لتحقيق للأهداف.
- المراجعة المستمرة تهتم بمقارنة التنفيذ بالخطة الموضوعية.
- أثناء المراجعة المستمرة يمكن إجراء التعديل المطلوب أثناء التنفيذ عن طريق التعديل والتكييف في نفس العمل الإداري.

التقييم

- التقييم مرحلة مستقلة تأتي بعد إنتهاء التنفيذ.
- التقييم يهتم بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية
- في التقييم لا يمكن إجراء أى تعديل على نفس الخطة، ولكن يمكن التعديل إذا قمنا بعمل إدارى جديد.

عناصر التقييم

- لكى يأتى التقييم بثماره المرجوه يجب أن يتضمن العناصر التالية:
- فحص الأهداف التى سبق تحديدها للوقوف على مدى موضوعيتها وللاطمئنان على اتسامها بالواقعية وتمشيها مع قيم الأسرة ومع إمكاناتها ومواردها والظروف التى تجتازها وأنها تتناسب ومرحلة الحياة التى تمر بها.
- فحص الخطة التى سبق وضعها لتحقيق الأهداف أى فحص الطرق التى تم اختيارها لتنفيذ العمل وتحليل الموارد التى خصصت لإنجاز العمل للوقوف على مقدار النجاح فى تقدير هذه الأمور.

- فحص طريقة التنفيذ التي تم استخدامها فعلاً ومقارنتها بما سبق وضعه من خطط أو طرق للاطمئنان على مدى سلامة الناحية التنفيذية أو التطبيقية.
- دراسة الظروف التي تم تنفيذ العمل خلالها للوقوف على مدى تأثيرها فى نجاح العمل وفشله.

### أهمية التقييم فى إدارة المنزل

ترجع أهمية التقييم إلى أنه يشمل استعادة جميع مراحل العملية الإدارية لمعرفة أسباب النجاح والفشل حتى يمكن إتباع الأساليب التي أدت إلى النجاح وتلافي الأسباب التي أدت إلى الفشل في المواقف الإدارية في المستقبل. كما يؤدي التقييم إلى :

#### ١- تحسين نوعية ومستوى الأهداف

من المعروف أن الإدارة المنزلية وسيلة لتحقيق أهداف أسرية معينة فتوضع خطة لسير العمل وبيان أحسن الوسائل لاستعمال موارد الأسرة ثم تنفيذ الخطة الموضوعة ومراقبة مراحل التنفيذ ويتم التعديل للخطة أو للتنفيذ لضمان تحقيق النتائج. وبعد ذلك يأتي دور التقييم الذى من خلاله نتأكد من أننا نجحنا أو فشلنا فى تحقيق أهدافنا وقد يبين لنا التقييم أن هناك خلل فى التخطيط أو فى أسلوب التنفيذ أو عوامل خارجية أو أن الأهداف الموضوعة لم تكن واقعية أو من مستوى لا يتماشى مع إمكانيات الأسرة.

أى أننا سوف نستفيد من التقييم فى وضع أهداف جديدة. وتحاول الأسرة تلافي ما وقعت فيه من أخطاء فى التخطيط أو أثناء التنفيذ وهذا يساعد على تحسين نوع ومستوى الأهداف ويعطى ضمانا لتحقيق تلك الأهداف فى المرات القادمة.

#### ٢- يزيد التقييم من الخطط الجاهزة

عند التقييم قد يثبت نجاح خطة معينة وبذلك يمكن استغلالها مستقبلا فى مواقف مشابهة وهذا سوف يزيد رصيد الأسرة من الخطط الجاهزة التي تساعد على التنظيم واختصار الوقت الضائع فى وضع خطط جديدة.



### ٣- تقوية الروابط الأسرية

عند التقييم تتاح الفرصة لأفراد الأسرة لتبادل الآراء ومناقشة مسئوليات وواجبات كل فرد وذلك يؤدي إلى تقوية الروابط الأسرية وبث روح التعاون والمشاركة من أفراد الأسرة.

وعلى الرغم من أهمية التقييم وفوائده إلا أنه مرحلة مهمة من كثير من الأسر، وهذا الإهمال يرجع غالباً إلى أن القائمين بالتخطيط هم القائمون بالتنفيذ. وبالتالي فإن أفراد الأسرة يتجنبون هذه المرحلة تجنباً لمواجهة أخطائهم أو منعاً لظهور أخطائهم أمام الآخرين.

### طرق التقييم

ينقسم التقييم الذي يتم على مستوى الأسرة إلى:

#### أولاً: تقييم عام أو غير مفصل (تقييم ذاتي)

وهو عبارة عن نظرة عابرة شاملة تلقيها الأسرة على مدى ما أنجزته من أعمال. وهذا النوع من التقييم لا يوضح أسباب النجاح أو الفشل. وهل هو نجاح حقاً، كذلك لا يساعد التقييم العام على تحسين النتائج لأنه لا يوضح كيف يمكن ذلك.

ويتم هذا النوع من التقييم بطرق متعددة تختلف تبعاً لمدى اهتمام القائم بالتقييم بالتفاصيل، وحرصه على تحسين مستوى أعماله ومن هذه الطرق:

#### ١- مقارنة طريقة الإدارة بطرق الغير ويكون ذلك عن طريق الملاحظة

#### والتفكير والمناقشة.

ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مدى المهارة في الملاحظة. وقد تسجل ربة الأسرة بعض الملاحظات الهامة وتدونها في مفكرة صغيرة. وقد تتداول ربات الأسر بعض ملاحظتهن مما يكون له أثر في إدارة المنزل. أما التفكير والتأمل فيساعد على فهم ما يلاحظه الفرد من أفعال ونتائج ويقارن بين أهداف ما قام به من أعمال وما

حصل عليه من نتائج ويجب أن يكون التفكير مبنياً على أساس منطقي بعيداً عن العواطف والانفعالات.

أما المناقشة فتكون مجديه إذا كان من يقوم بها مخلصاً وصادقاً في مناقشته وقد تستخلص ربة البيت خلال مناقشتها مع جارتها طريقة لأداء عمل معين ويتضح لها من محاولة تطبيقها أنها غير ممكنة أو غير مجزيه. فالمناقشة يجب أن تكون منطقية وموضوعية وواقعية أيضاً.

٢- مقارنة ما وضعة الفرد لنفسه من قيم ومستويات بالقيم والمستويات المتفق عليها في الجماعة والمجتمع.

فقد يرجع فشل ربة البيت في إدارة منزلها إلى أن ما وضعت له لأسرتها من قيم ومستويات أعلى مما يجب أو أن المستوى غير واقعي ولذلك تفشل في الوصول لأهدافها.

٣- سؤال الفرد لنفسه إذا أتاحت له الفرصة أن يعيد هذا العمل مرة أخرى فما التغيرات التي أقوم بها؟

فهو في هذه الحالة سوف يستعيد كل الخطوات من تخطيط وتنفيذ ورقابة وبهذا يعرف مواطن القوة والضعف ويعرف التغيرات التي يجب أن يتبعها في أسلوبه وطريقته.

٤- كتابة اليوميات

وفيها يتم تدوين كل خطوة وكل عمل قام به الفرد وشعوره أثناء أدائه. ويراجع الفرد يومياته في نهاية كل أسبوع ويعرف ماذا أنجز وما يجب عليه أن يقوم به، وبما أن الفرد الذي يقوم بعملية التقييم هو نفسه كاتب اليوميات فإنه لا مجال لأعذار واهيه وأسباب مختلفة لأي تقصير وبذلك تكون النتيجة خبرة واقعية واستفادة كاملة للمرات القادمة.

ثانياً: تقييم تحليلي أو مفصل

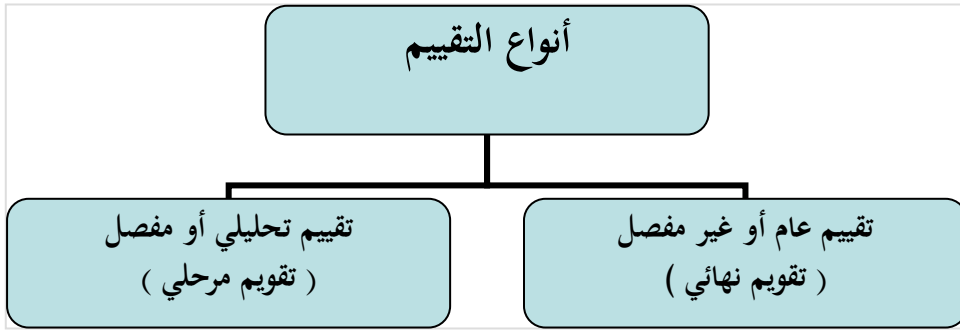
وهو أكثر دقة من التقييم العام وفيه يتم تحليل العملية الإدارية بجوانبها المختلفة، ثم يحلل كل جانب تحليلاً دقيقاً لمعرفة نواحي الضعف والقوة في كل جانب. وينتج من هذا التحليل تلخيص النتائج ووضع أسس جديدة هدفها تحسين العملية الإدارية.

ويأخذ التقييم التحليلي شكلاً رسمياً ويتم عادة باستعمال جداول واستمارات تصمم خصيصاً لهذا الغرض.

ويستعمل التقييم التحليلي لتقييم الذات (الفرد يقيم نفسه) أو يستعمل لتقييم الغير كأن يستعمل كوسيلة للبحث الميداني ويقوم الباحث بتدوين الاجابة بدلاً من ربة الأسرة.

وأنسب طرق التقييم هي الطريقة التي تعتمد على كلا من :

- التقييم المرحلي : ( وهو تقويم كل خطوة من الخطوات أثناء تنفيذها ).
- التقييم النهائي : ويتم في نهاية جميع الخطوات.



شكل (١٣) أنواع التقييم داخل الأسرة

### الممارسات الخاطئة في التقييم

هناك بعض الممارسات التي تستخدمها ربة الأسرة أثناء التقييم عن طريق الخطأ

ومنها:

- ١- الاعتماد على التقييم العام الغير تفصيلي، وذلك بالتعليق على العمل بصفة عامة بأنه جيد أو مقبول دون تحديد مواطن النجاح والفشل.
- ٢- إهمال عملية التقييم مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء.

٣- قلة الوعي بأهمية التقييم للنتائج التي توصلوا إليها في ضوء الأهداف التي وضعوها، وذلك يهدف إلى تحسين الأداء في المستقبل.

### معايير التقييم

هناك بعض المعايير التي يجب مراعاتها عند التقييم وهي:

- ١- العمل : وهو المحور الأساسي للتقييم ويتم فحص مكوناته، وكميته خاصة إذا كان قابلاً للقياس، والفترة التي يتم فيها أدائه ومستوى الأداء.
- ٢- سلوك أداء العمل : أي الطريقة والنمط الذي يتبعه الفرد في أداء واجباته وفي علاقاته بالآخرين، ومدى الاستفادة أو الإهدار في الموارد المستخدمة.
- ٣- احتمالات تحسن الأداء : ويشمل قدرة الفرد على تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة، وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة.

نشاط مصاحب: يقوم الطلاب بوضع عمليات إدارية مختلفة لمجموعة من الأهداف مختلفة الأنواع.

### مصادر أخرى للإطلاع

- لزيادة المعلومات عن الإدارة العلمية للمنزل العمراحل المكونة والعناصر المصاحبة، يمكن الإطلاع على المصادر التالية:
- ربيع محمود نوفل (٢٠٠٦): - الإدارة المنزلية الحديثة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  - على شريف وآخرون (٢٠٠٧): الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
  - كوثر حسين كوجك (١٩٩٥): - الإدارة المنزلية ، الطبعة التاسعة ، عالم الكتب ن القاهرة.
  - نعمة مصطفى رقبان (٢٠١٢): دليلك إلى الإدارة العلمية للشئون المنزلية، ط٢، دار السماحة للطبع والنشر الدولي، الإسكندرية.
  - هيلقا دومند (١٩٩١) : اتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة مصطفى إدريس، دار نهال لتصميم والطباعة.



- يتكون ..... من كل ما يحصل عليه أفراد الأسرة من نقود في صور أجور مقابل أعمال في فترة زمنية محددة.
- التأكد من أن سير العمل يطابق الخطة الموضوعة يعد جانب من جوانب.....
- هناك عدة أنواع من التقييم منها.....،
- تنقسم الخطط تبعاً للمدة الزمنية إلى.....،
- تنقسم طرق اتخاذ القرارات إلى.....،
- من المهارات اللازمة للتخطيط.....،

### علل لما يأتي:

- يصعب تحديد وتمييز مراحل العملية الإدارية في إدارة المنزل مقارنة بإدارة المؤسسات.
- يسمى اتخاذ القرارات بقلب العملية الإدارية وأساسها.
- يسهل التخطيط عملية الرقابة والإرشاد.
- يمكن التخطيط من الاقتصاد في الموارد وتحقيق الأهداف بأقل الموارد.
- التخطيط طويل المدى أصعب من التخطيط قصير المدى.
- المستوى الثالث من مستويات التنظيم من أصعب المستويات.
- يزيد التقييم من الخطط الجاهزة.

### ضع علامة ( √ ) أو ( × ) أمام العبارات التالية مع عرض وجهة نظرك:

- لا بد أن تكون القرارات اللاشعورية فردية ، أما القرارات الجماعية فيمكن أن تكون لا شعورية .
- يعتبر المستوى الثالث في التنظيم أصعب المستويات.
- المراجعة المستمرة نوع من أنواع التقييم، ولكنها تختلف عن التقييم النهائي.
- قرار الأب شراء بعض الملابس لأبناء الأسرة قرار فردي لهدف جماعي.
- التخطيط بعيد المدى أصعب من التخطيط قصير المدى .

عرف ما يلي :

- اتخاذ القرارات، التنظيم، الأهداف، التخطيط، التنفيذ، التقييم، القرارات الجماعية، القرارات الفردية. مراحل العملية الإدارية، العناصر المصاحبة للعملية الإدارية.

أذكر ما يلي:

- المراحل الفكرية لاتخاذ القرارات.
- سلسلة القرارات التي تتكون منها الخطة.
- عيوب الخطط الذهنية.
- الشروط الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط.
- عناصر التنظيم.
- جوانب التنفيذ.
- العوامل التي تساعد على نجاح التنفيذ .

قارن بين كل من:

- الأهداف والآمال.
- المراجعة المستمرة أثناء التنفيذ والتقييم النهائي.
- الأهداف والمطالب.
- الأهداف طويلة المدى والأهداف قصيرة المدى.
- الأهداف الجماعية والأهداف الفردية.
- الأهداف العامة والخاصة.
- الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى
- اذكر ثلاثة أمثل مختلفة من واقع حياتك لقرارات شعورية وأخرى لا شعورية



- طبق المراحل العلمية لاتخاذ القرارات على الاقتراحات التالية :
- شراء لاب توب في وقت التخفيضات.
- التصرف في مبلغ من المال مدخر.
- إقامة حفل عيد ميلاد.
- حدد ثلاثة أهداف قصيرة المدى، وثلاثة أهداف طويلة المدى، مع تحديد جميع الموارد التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف.
- طبق المراحل العلمية للعملية الإدارية لتحقيق هدفين مختلفين من واقع حياتك أحدهم هدف فردي والآخر هدف جماعي.

## الفصل الرابع تبسيط الأعمال المنزلية

بعد دراسة هذا الفصل يكون القارىء ملماً بـ:

- تطبيقات تبسيط الأعمال في مجال إدارة المنزل.
- أهمية تبسيط الأعمال في مجال الصناعة، ومجال إدارة المنزل.
- أبعاد العمل المنزلي.
- مكونات جهد ربة الأسرة عند القيام بالأعمال المنزلية.
- القوانين الطبيعية التي استفاد بها الإنسان في تبسيط الأعمال.
- طرق دراسة وتحليل الأعمال المنزلية.
- التغييرات الممكنة لتطوير وتحسين العمل .
- أسس تخزين الخامات والأدوات والأجهزة لتوفير وقت وجهد القائم بالعمل.
- التصميمات المختلفة للمطبخ ومميزات وعيوب كل منها.

## الفصل الرابع

### تبسيط الأعمال المنزلية

### Simplify housework

من المصادر الهامة لتطوير ميدان إدارة المنزل إدخال قواعد تبسيط العمل من بين مفاهيمه الأساسية فقد تخللت محتواه وكان لها تأثيراً قوياً على الميدان لفترة معينة، وكان من أوائل الدعاة لهذه الحركة وأكثرهن تأثيراً على الميدان كل من السيدتين كريستين فردريك وليليان جلبرت فقد أيقظت كلتاهما الاهتمام، وأثارت الانتباه لتطبيق قواعد تبسيط العمل على الأعمال المنزلية بهدف توفير وقت ربة البيت وجهدها وإتاحة المزيد من وقت الفراغ لها، مما يمكنها من مزاوله هوايتها المحببة والمساهمة فى أنشطة مجتمعتها، كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

وعندما اشتعلت الحرب العالمية الأولى ازداد الاهتمام جدا بالكفاية فى الشؤون المنزلية للنقص الكبير فى الأيدى العاملة، وتأثرت كريستين فردريك بمبادئ الكفاية الأثنى عشر التى نادى بها هارنجتون أمرسون (١٩١١) وطبقته على الشؤون المنزلية فى كتابها التدبير المنزلى الحديث (١٩١٨) ومع ذلك فإن حركة الكفاية فى الشؤون المنزلية خمدت نسبياً حتى اشتعلت الحرب العالمية الثانية على الرغم من أن ليليان جلبرت حولت اهتمامها وركزته عليها، وكتبت عنها كتابين الأول بعنوان " ربه البيت ووظيفتها " عام (١٩٢٧) والآخر عن " المعيشة مع أطفالنا " عام (١٩٢٩).

وحيثما اشتدت أزمة نقص العمالة إبان الحرب العالمية الثانية فرضت فكرة الكفاية فى العمل اهتماما متزايداً فى الميدان الصناعى وفى الحقول وفى المنزل أيضا وأتاح مؤتمر بيردو (١٩٤٣) الذى كان عن " تبسيط العمل " الفرصة للمتخصصات فى الاقتصاد المنزلى أن يتعلمن الأساليب الصناعية ويطبقنها على الأعمال المنزلية.

وقامت ليليان جلبرت بالاشتراك مع مارفين مندل الأستاذة بجامعة بيردو بإعداد هذا المؤتمر، وقد اشتركت فى المؤتمر نسبة كبيرة من المتخصصات فى مجال

الإرشاد بالولايات المتحدة الأمريكية، ونشرن معلوماتهن الجديدة عند رجوعهن إلى أعمالهن مباشرة بين جماعات مختلفة من النساء المقيمات في البيئات الريفية. وبذلك أصبحت نتائج بحوث الميدان الصناعي متاحة مباشرة لأولئك اللاتي يقع على عاتقهن القيام بالأعمال المنزلية، لتطبيق هذه النتائج في ميدان إدارة المنزل.

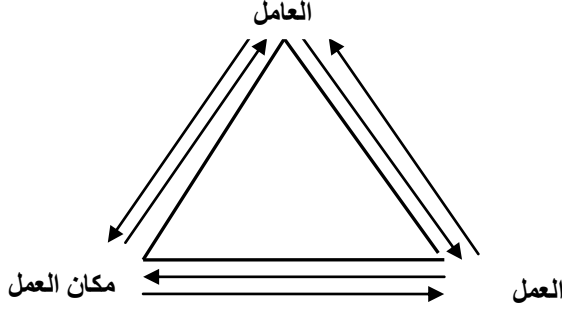
### أهداف تبسيط الأعمال في الصناعة وإدارة المنزل.

إن الهدف من تبسيط الأعمال في مجال الصناعة والإنتاج قد يكون:

- ١- أداء أكبر كمية من الأعمال بقدر محدود من الطاقة والوقت.
  - ٢- أو محاولة تقليل كمية الطاقة والوقت للمستهلكين في أداء قدر معين من الأعمال. فالفرق بين الهدفين هو أن الأول يسعى لزيادة الأعمال المنجزه في فترة زمنية وقدر من الطاقة محدودين، أما الثاني لا ينشد زيادة الأعمال بقدر ما يسعى لتقليل الطاقة والوقت المستهلكين في أعمال محددة.
- وبالنظر إلى الأعمال المنزلية فهي عادة تكون محدده في كل أسرة وبذلك فإننا في هذا المجال نهتم بالهدف الثاني أكثر من الهدف الأولى وهذا لا يتنافى مع أهمية الهدفين لإدارة منزلية الهدف منها تحسين وزيادة أهداف الأسرة.

### أبعاد العمل

عند دراسة طرق أداء الأعمال المنزلية بهدف تبسيطها وتقليل التعب والإجهاد الناتجين عنها لابد من أن نضع في الاعتبار الأبعاد المختلفة للأعمال، فلكل عمل مواصفاته ومكان يؤدي فيه وعامل يقوم به. أي أن هذه الأبعاد الثلاثة لأي عمل وهي العمل ومكان العمل والقائم بالعمل متداخلة وكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به. والعوامل الثلاثة مجتمعة تحدد مقدار ما يستهلكه العمل من طاقه ووقت. ويوضح الشكل (١٤) أبعاد العمل وأرتباط كل منها بالأخر.



شكل (١٤) أبعاد العمل وأرتباطها ببعضها البعض

وستتناول فيما يلي كلاً من أبعاد العمل الثلاثة في محاولة للتعرف على سبل تبسيط أى عمل.

### البعد الأول: القائم بالعمل

تعتبر ربة الأسرة هي المسئول الأول عن القيام بالأعمال المنزلية ونتائجها، ويتكون المجهود الذى تبذله ربة الأسرة للقيام بشئون أسرتها على أربعة مكونات هي :

- ١- المكون الوجدانى.
- ٢- المكون الإدراكى.
- ٣- المكون الزمنى.
- ٤- المكون البدنى.

### ١- المكون الوجدانى Affective Component

يشمل المكون الوجدانى للقائم بالعمل على الاتجاهات والمشاعر والميول والرغبات. حيث تختلف ميول واتجاهات ربوات الأسر نحو الأعمال المنزلية، ويجب الإشارة إلى أهمية الدور الذى تقوم به ربة الأسرة فى رعاية شئون الأسرة، وإنعكاس ذلك بالتالى على المجتمع. فمن الخطأ أن تشعر ربة الأسرة المتفرغة أن ما تقوم به من

أعمال أقل قيمة من أى عمل خارج المنزل كوظيفة أو مهنة تحصل على أجر منها. وإذا اقتنعت ربة الأسرة أن العمل فى منزلها مسئولية هامة وشعرت بهذا التقدير من المحيطين من أفراد الأسرة والأصدقاء فسوف يؤثر ذلك على مشاعرها تجاه الأعمال المنزلية ويشكل بطريقة إيجابية اتجاهها وميولها نحو تلك الأعمال. أى أن ربة الأسرة تميل إلى العمل الذى تشعر بقيمته وأهميته وتكون اتجاه إيجابى نحوه.

## ٢- المكون الإدراكي Cognitive component

يشمل المكون الإدراكي على المعرفة وأساليب التفكير والمهارات، فعندما تقوم ربة الأسرة بأداء العمل المنزلى فهى تقوم به كما تعرف وليس كما ينبغى. ولكى تصل إلى الطريقة السليمة فى أداء العمل فلا بد لها من فهم البيئة والأدوات والخامات التى يحويها العمل المنزلى، وذلك للتوفيق بين هذه العناصر لتصل إلى هذه الأهداف التى تنشدها الأسرة.

ويجب التركيز على أهمية أسلوب التفكير العملى والتطبيقي الذى يظهر قدرة ربة الأسرة على استغلال ما لديها من معلومات وما اكتسبته من خبرات، بالإضافة إلى مراحل التفكير فى التخطيط والتنفيذ والتقييم عند اتخاذ القرارات المرتبطة بها. وتعتبر المهارات أحد مكونات المكون الإدراكي الهامة التى تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة للأسرة، فالمهارات تتضمن قدرات عقلية وبدنية ولها خصائص تميزها كما يلي:

### المهارات Skills

تعتبر المهارات جزءاً هاماً فى المكون الإدراكي، فالمهارات هي القدرة على الأداء الجيد وفقاً للمستوى المطلوب. كما أنها القدرة على تنفيذ نمط معين من السلوك بطريقة تناسب الظروف الواقعة. وللمهارات أربعة أبعاد هي السرعة والدقة والشكل والمرونة. كما أن المهارة ترتبط أكثر بالعمل اليدوى إلا أن هناك أيضاً مهارات عقلية، والمهارات سواء كانت عقلية أو يدوية تتصف بثلاث صفات أساسية هي:

- ١- تتكون المهارة من مجموعة أنشطة منظمة ترتبط بموقف معين وعلى هذا الأساس فهي تستخدم الحواس المركزية والحركية اللازمة للأداء السلوكي.
- ٢- تتكون المهارة من سلسلة عمليات صغيرة منظمة ومنسقة في تتابع زمني متصل.
- ٣- المهارة تكتسب بالتعلم وتبنى بالتدريج وتقوى بالمران والتكرار.

### مراحل تكون المهارة

لاكتساب أى مهارة يمر الفرد بست مراحل متتابعة هي:

- ١- تعلم خطوات العمل.
  - ٢- تدريب الحواس اللازمة للعمل.
  - ٣- تنسيق العمل بين الجهازين الحسى والحركى لأن هذا سيؤدى إلى سرعة التصرف فى المواقف المختلفة.
  - ٤- استغلال المعلومات المتوافرة بكفاءة.
  - ٥- تكوين نمط حسى / حركى يساعد على أداء العمل بشكل انسيابى سهل.
  - ٦- تقليل الإنتباه الإرادى فبعد أن يصبح للفرد أسلوب خاص به سوف يستطيع تأدية العمل بطريقة شبه آليه لأنه أصبح واثقاً من نتائج عمله.
- وفيما يلى شرح تلك المراحل مع تطبيقها على عملية إعداد تورتة عيد ميلاد ويمكن تطبيق نفس المراحل على أى عمل من الأعمال التى تتم بصورة متكررة.

### أولاً: تعلم خطوات العمل

- يجب أولاً معرفة كل مراحل العمل بدون معرفة دقيقة لكيفية القيام بكل منها. فإعداد تورتة عيد الميلاد يحتاج إلى عدة مراحل:
- تجهيز الكيك ( معايرة المقادير \_ تجهيز الأدوات الأجهزة اللازمة \_ تشغيل الفرن إعداد الكيك).
  - تجميل الكيك على شكل تورتة (تجهيز الخامات اللازمة للتجميل - تجميل الكيك\_ إضافة لمسات أخيرة \_ وضع التورتة فى الثلاجة).

– إعادة كل شيء إلى مكانة (غسل الأدوات المستخدمة \_ تنظيف مكان العمل – إعادة الأدوات والأجهزة إلى أماكنها)

### ثانيا: تدريب الحواس اللازمة للعمل

فى إعداد تورتة عيد الميلاد نحتاج إلى حاسة اللمس التى تقدر درجة ليونة العجين للكيك وكذلك للشعور بدرجة حرارة الفرن، وحاسة النظر التى نعتد عليها عند تجهيز الكيك والكريمة للتجميل، وأثناء تجميل الكيك، وفى كل الخطوات الأخرى، وحاسة الشم التى تستخدم لمعرفة وقت دخول الكيك فى مرحلة النضج. وتزداد حساسية تلك الحواس بالتدريب وقد يغنى بعضها عن البعض الآخر فمثلا قد لا يحتاج المتمرن إلى متابعة الفرن متابعة دقيقة ويمكنه الإشتراك فى حديث أو مشاهدة التلفزيون خلال مدة الطهي.

### ثالثا: تنسيق العمل بين الجهازين الحسى والحركى

يتعرف الفرد على السلوك الواجب اتباعه بمجرد إنذاره عن طريق حواسه بظاهرة، ففى حالة إعداد الكيك قد تشعر بأن درجة ليونة العجين غير كافية، وهذا يعنى زيادة نسبة السائل للوصول للقيام المطلوب. أو قد تشم رائحة تدل على إرتفاع درجة حرارة الفرن، وهذا يعنى ضرورة خفض درجة الحرارة، وهكذا.

### رابعا: استغلال المعلومات المتوفرة بكفاءة

من أهم مراحل اكتساب المهارة قدرة الفرد على استغلال المتوافر لديه من معلومات فى تحديد كيفية أداء العمل، وفى هذه المرحلة تتكون عند الفرد القدرة على ملاحظة ما ينفعه فى أداء العمل وتجاهل كل ما هو غير هام أو ما قد يشتمت مجهوداته. ففى الكيك يتعرف الفرد على أنواع العجائن والمادة الرافعة المستخدمة فى الكيكات، ودرجات الحرارة الملائمة لخبر الكيك، وطرق تجميل التورتات المختلفة، والمتوافر من مواد وخامات تجميل التورتات فى الأسواق، وعمر المُحتفل بعيد ميلاده، وتحدد كل هذه المعلومات كيفية إعداد التورتة، فيقرر الفرد درجة الليونة المناسبة



للعجين، ودرجة الحرارة المناسبة للفرن، وطريقة التجميل المثلى للاستخدام، وشكل التورته الملاءم لعمر المخبف به. ومن خلال ذلك يمكن أداء العمل بسرعة ودقة.

#### خامساً: تكوين نمط حسي / حركي

بعد أن يتأكد الفرد من خطوات العمل والحواس المشتركة في أدائه والحركات اللازمة لإتمامه، يبدأ في تكوين أسلوب معين للقيام بهذا العمل ويتطلب تكوين نمط للعمل مراعاة توقيت زمني في كل خطوة من خطوات العمل وفي العمل ككل يؤدي هذا النمط إلى توافق حسي / حركي كامل. مما يؤدي إلى أداء العمل بشكل إنسيابي سهل، وعلى قدرة القائم بالعمل على التكيف مع الظروف الواقعة أي اكتساب الفرد مرونة في العمل.

وفي إعداد التورته نرى التوافق الحسي / الحركي في قدرة الفرد على القيام بكل مرحلة من مراحل العمل في سرعة ودقة بدون الحاجة إلى تغيير وضع الكيك أثناء التجميل دون داع ونرى التناسق بين الحركات المستخدمة في التجهير، وكذلك نرى استخدام الأدوات والأجهزة المتسق والمتناسق دون صعوبة.

#### سادساً: تقليل الانتباه الإداري

عندما يتكون لدى الفرد نمط حسي / حركي في أداء العمل فإنه يكتسب ثقة واطمئناناً إلى نتيجة هذا العمل وبذلك يستطيع أداء العمل بصورة تبدو آلية وبدون تركيز واع في مراحل العمل. ويشعر المشاهد أن العمل يتم في سهولة وبدون عناء وإيقاع زمني وقد يعتقد المشاهد لهذا العمل أن هذا العمل سهل ولا يحتاج لمهارة معينة وهو ينسب هذا الاعتقاد على أساس ما يراه من سلوك العامل الماهر.

وفي هذه المرحلة لا يحتاج الفرد لتركيز انتباهه في العمل فما دامت الظروف الواقعة طبيعية فيمكنه الاستمرار ولكن إذا ما حدثت مفاجأة غير متوقعة فإننا نرى العامل الماهر يركز انتباهه لحظات حتى يتخطى أو يتصرف فيما واجهه من ظروف غير عادية.

فعند تجهيز التورتة نجد الفرد يقوم بالعملية بتلقائية تامة وبدقة، وهو يتحدث مع الآخرين أو يستمع إلى الراديو أما إذا لاحظ وجود نقص في خامة معينة، أو زيادة سمك قوام العجين عن المطلوب، أو شم رائحة تدل على ارتفاع درجة حرارة الفرن، فإن ذلك يتدخل في تسلسل العمل حتى تتم معالجة الموقف.

وبذلك فإن إدارة المنزل تستلزم تكوين المهارات في الأعمال المنزلية في كل عمل على حده، كما يستلزم تكوين المهارات في تنسيق وتنظيم الأعمال بعضها مع البعض الآخر، ونادراً ما تقوم ربة الأسرة بعمل واحد في وقت واحد فبينما هي في المطبخ تجهز طعام الأسرة تجدها تشرف على الابنة الكبرى أو الشغالة وهي تقوم بتنظيف المنزل وقد تراقب في نفس الوقت أطفالها الصغار أثناء لعبهم أو مذاكرتهم..... وهكذا

ولذلك فالمكون الزمني يدخل في تكوين المهارة في القيام بالأعمال المنزلية.

نشاط تطبيقي: طبق مراحل تكوين المهارة على تكوين المهارات التالية:

- مهارة كي قميص.
- مهارة أشغال الكروشية.

### ٣- المكون الزمني Temporal Component

يعتبر الوقت ثروة من ثروات ربة الأسرة فمن خلاله تتحقق أهداف الأسرة، وربة الأسرة عندما تحاول التكيف مع الظروف الزمنية المحيطة بها فهي حتماً يجب أن تقوم بعملية تنظيم ويتلخص التنظيم في أنه ترتيب منطقي للأنشطة داخل حدود معينة، ويتمثل ذلك في تقسيم المسؤوليات والسلطات والإهتمام بعمل جدول أعمال وإعطاء التوقيت لتنفيذ المسؤوليات مع مراعاة ميول أفراد الأسرة

ويعنى التوقيت الاختيار الدقيق لأنسب لحظة يبدأ أو ينتهى فيها العمل ويقسم مور Moore عملية التوقيت إلى ثلاثة أبعاد هي التزامن ، التابع ، تكرار حدوث العمل.

التزامن: يعنى حدوث عمليتين أو أكثر في وقت واحد (أى القيام بعملين في وقت واحد)

التتابع: يقصد به تسلسل حدوث الأعمال أو مراحل العمل الواحد.

تكرار حدوث العمل: يشير إلى عدد مرات القيام بالعمل خلال فترة محددة.

وتكتسب ربة المنزل حاسة التوقيت بالخبرة والمران فتستطيع أن تحسن تقدير الوقت اللازم لكل عمل.

#### ٤ - المكون البدني Physical Component

أمكن دراسة المكون الزمنى والمكون البدني بتحليل الزمن والحركة. والواقع أن دراسة الحركة تختلف إلى حد ما عن دراسة الزمن، إذ أن دراسة الحركة تعنى ملاحظة حركات ربة الأسرة أثناء إنجازها لعمل معين وأثره على ما يصيبها من إجهاد وتعب، العمل على حذف الحركات المضنية أو تعديدها بحيث تؤدي ربة الأسرة عملها دون أن يصببها إرهاق.

أما عن دراسة الزمن فإنها تعنى دراسة الحركات المنتظمة فى أدائه عمل معين وقياس زمن كل حركة ، ثم توحيد الحركات اللازمة لعمل معين فى نسق واحدة ثم يحسب الزمن اللازم للعمل كوحدة ، ثم تضاف نسبة مئوية معينة لتغطية التأخير غير المتوقع.

وقد أفادت نتائج الحركة والزمن فى تنظيم طرق التدريب عن طريق العناية بتكوين المهارات والعادات اللازمة للأعمال المختلفة مما يؤدي حتماً إلى رفع الكفاية فى العمل والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين الإنتاج كماً وكيفاً.

وحتى تتم دراسة المكون البدني فى الأعمال المنزلية يجب علينا التعرف على علم التشريح وعلم وظائف الأعضاء.

حيث أن الجهازين العقلي والعظمي يكونان الفريق الذى يمنح الجسم القدرة على التوازن والحركة أثناء أداء العمل وتتحد العضلات بالعظام عن طريق الأربطة الضامة والأوتار العضلية، وتختلف الأربطة والأوتار الضامة عن العضلات فى كونها غير مرنة

بعكس العضلات فحين تشد الأربطة والأوتار بقوة فلا يرجع إلى طولها الطبيعي وقد يحدث هذا الشد تمزقاً مؤلماً. لذلك يهتم الباحثون بدراسة أوضاع الجسم وتحركاته التي تمنع حدوث مثل هذه التمزقات والآلام ومن المفيد اعتبار أن الجسم يتكون من ثلاثة أوزان رئيسية لا بد من توازنها وهي: الرأس، الصدر، وتجويف الحوض.

وإذا توافر توازن الرأس فوق الصدر، والصدر فوق تجويف الحوض سواء كان ذلك خلال العمل في وضع وقوف أو جلوس أو المشى أو صعود السلم فبذلك نضمن قلة المجهود الواقع على الأربطة والأوتار للمحافظة على استقامة الجسم.

ومن أجل ضمان قدرة الجسم على التوازن والحركة في ثبات علينا مراعاة عامل الجاذبية الأرضية فمركز جاذبية أى جسم يقع في منتصف كتلة هذا الجسم أو وزنه فعندما يكون الجسم في وضع قائم يكون مركز الجاذبية في الجدار الخلفى لتجويف الحوض وعلى امتداد العمود الفقري وتمثل القدمان والمسافة بينهما قاعدة ارتكاز الجسم ، ولضمان توازن الجسم يجب أن يمر الخط الممتد من نقطة الجاذبية بقاعدة الارتكاز ولذلك يزداد ثبات الشخص الواقف إذا اتسعت قاعدة ارتكاز جسمه أى إذا أبعد قدميه عن بعضهما البعض.

وعند الحركة لأداء الأعمال يتوزع ثقل الجسم، فإذا مال الثقل إلى جانب واحد يميناً أو يساراً، للأمام أو الخلف يتغير موقع نقطة الجاذبية وفي هذه الحالة يلزم تغيير بعض أعضاء الجسم بطريقة تسمح بمقارنة الجاذبية الأرضية والمحافظة على ثبات الجسم وهنا تبذل العضلات جهداً زائداً للقيام بهذه المهمة. أى أن هناك مجموعه من القوانين الطبيعية التي استفاد بها الانسان في تبسيط الأعمال وهي:

١- قانون الجاذبية الأرضية . ٢- نظرية القصور الذاتى.

٣- قانون الروافع.

### تطبيقات عملية على أوضاع الجسم خلال العمل (ميكانيكة الجسم)

إن جسم ربة الأسرة هو أهم الأدوات والأجهزة التي تستخدمها في أداء أعمالها والتي يمكن تطبيق القوانين الطبيعية عليها. وفي نفس الوقت هو أثقل الأدوات التي عليها تحريكها من مكان إلى آخر من حيث الوزن.

- حيث تتطلب الأعمال المنزلية رفع أو حمل بعض أجزاء الجسم للتمكن من أدائه الحركة. فمثلا عند الانحناء لرفع شيء من فوق الأرض يكون الشد صعباً على فقرات العمود الفقري الوسطى لذلك يستحسن ثني الركبتين مع المحافظة على الجذع في وضع أفقى.
- نلاحظ عند حمل شيء ثقيل بغير موضع نقطة الجاذبية بسبب إضافة وزن ذلك الشيء إلى وزن الجسم ولهذا يحدث خلل في التوازن ولتلافى ذلك يجب حمل الأشياء الثقيلة قريبة ما أمكن من الجسم مثل ذلك رفع بعض قطع الأثاث أو حمل سلة خضروات أو سبت به ملابس.
- ولمنع الانحناء على الأرض ثم رفع الجسم وتكرار ذلك عدة مرات عند نشر الملابس بفضل وضع السبت بالملابس المبللة (تزن ضعف الملابس الجافة) على كرسى أو منضدة ويجب أن يكون الكرسى أو المنضدة على ارتفاع يسهل الحركة ويريح القائم بالعمل.
- وعند الكنس أو المسح أو تلميع الأرضيات يراعى أن تكون المكنسة ذات طول يسمح للقائمة بالعمل أن تحتفظ بجسمها في وضع قائم ولا تضطر للانحناء.
- عند تحريك بعض الأوزان الثقيلة الوزن كقطع الأثاث مثلاً، تستعمل ربة الأسرة لذلك حركة الدفع أو الجذب، ولتقليل الجهد في هذه العملية يراعى أن تجمع قوة الدفع عند مركز ثقل الجسم المراد دفعة لأن حركة الدفع أسهل من حركة الجذب وتحتاج إلى جهد أقل.
- من المعروف أن العضلات الكبيرة تتحمل المجهود ولا تظهر عليها أعراض التعب بسرعة مثل العضلات الصغيرة، لذلك يراعى عند القيام بالأعمال المنزلية

الاعتماد على عضلات الفخذين والأرجل والأذرع بدلاً من عضلات الظهر الصغيرة والضعيفة. فمثلاً عند رفع جسم من فوق الأرض أو دفع جسم ثقيل يلاحظ أن القوة الرافعة أو الدافعة تنتج عن عضلات الفخذين والأرجل.

- أن نظرية القصور الذاتي من أهم الأسس في ميكانيكية الجسم والتي تحس على الجسم المتحرك أن تكون له قوة مساوية لحاصل ضرب وزنه في سرعته.

### فالقوة الدافعة إذاً هي:

القوة التي يجب التغلب عليها عند تغيير اتجاه أو إيقاف جسم متحرك ويحسن العمل على تجنب هذه المقاومة ومحاولة استغلال القوة الدافعة لصالح القائم بالعمل.

مثال تستعمل الحركات الدائرية والإنسيابية عند تلميع الأثاث والأرضيات وفي الكي، بدلاً من التحركات السريعة القصيرة والمتقطعة.

- وأيضاً فقانون الروافع يفيد في الأعمال المنزلية فالمعروف أنه إذا أراد اللعب على أرجوحة وكان أحدهم أثقل وزناً من الآخر فلكى تتزن الأرجوحة يجلس الطفل الخفيف الوزن بعيداً عن المركز بينما يقترب الثاني منه.

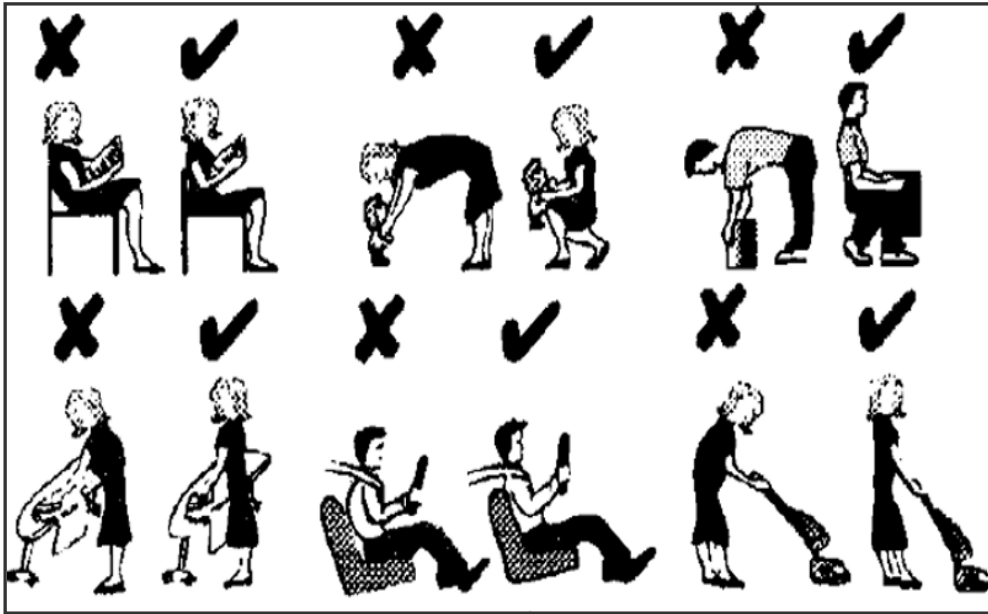
فمثلاً عند حمل صينية محملة تراعى ثنى الذراعين وتقريبهما من الجسم كلما أمكن (أى تقصير ذراع الرافعة) حتى لا يشعر الشخص بثقل الصينية، وإن كانت الصينية مستطيلة فيفضل حملها بحيث يكون الضلع الأطول هو القريب من الجسم.

وبالتالي فإنه يمكن استخلاص بعض الأسس لميكانيكية الجسم

### للهفاظ على الطاقة البشرية عن ممارسة الأعمال المنزلية فيما يلي:

- أن إنحناء الجسم يستهلك طاقة أكبر مما إذا كان الجسم منبسط لأن كثرة حركة الجسم هي التي تسبب استهلاك طاقة بشكل كبير.
- الطاقة المبذولة في عمل ما تتحدد تبعاً للارتفاع الذي يتم الوصول إليه وأيضاً تبعاً للعمق الذي يحدد شكل الانحناء عند ثني الجذع، لذلك يجب خفض زاوية الذراع عند رفع الأشياء وتجنب إجهاد العضلة.

- استخدام عضلات الجسم الاستخدام الصحيح، بحيث نستخدم عضلة قوية - عضلة كبيرة - تتحمل المجهود ولا تظهر عليها أعراض التعب بسرعة مثل العضلات الصغيرة.
  - حفظ توازن أجزاء الجسم مع بعضها وذلك بمراعاة توازن الرأس مع الصدر، الصدر مع تجويف الحوض، والمحافظة على ذلك أثناء الوقوف والجلوس والقيام بالعمل.
  - إتباع حركات صحيحة عند أداء الأعمال وذلك عن طريق :
    - تجنب الوقوف المفاجئ .
    - مراعاة أن تكون السرعة عادية عند بدء العمل.
    - دفع الأجسام المراد تحريكها من مركز الثقل.
    - استخدام الحركات الدائرية والانسحابية عند تلميع الأثاث والكي... إلخ.
    - تجنب الحركات القصيرة وفي الاتجاهات المشتتة.
    - ثني الذراعين وتقريبهما ما أمكن من الجسم عند حمل شيء .
- ويوضح الشكل (١٤) هذه الأسس والأوضاع.



شكل (١٤) الأوضاع الصحيحة والخاطئة عند القيام بالأعمال المنزلية.

## البعد الثانى: طبيعة ونوع العمل

من خلال استغلال نتائج ما يجرى من بحوث على العمال والعمل فى المصانع، استخدام المتخصصون فى إدارة المنزل عدة طرق لدراسة وتحليل الأعمال المنزلية.

### طرق دراسة وتحليل الأعمال المنزلية.

#### ١ - الدراسة الوصفية:

وفىها توصف العملية الواحدة وصفاً دقيقاً وتستخدم فى ذلك طريقة المراقبة (الملاحظة) لشخص يقو بالعمل. كذلك التصوير السينمائى والمقابلات الشخصية والاستفتاءات واليوميات التى تدونها ربوات البيوت بشأن ما يقومون به من أعمال منزلية.

#### ٢ - الدراسة التحليلية:

وفىها تحدد مواصفات المكان المريح للعمل وعلاقة ترتيب الحجرات والأثاث بنجاح العمل، ولكى يكون مكان العمل مريحاً فلا بد أن يكون متسعاً لدرجة تسمح للقائم بالعمل التحرك فيه بسهولة. هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود مسطحات العمل المناسبة من حيث العرض والعمق والارتفاع وكذلك لا بد من التهوية الجيدة والإضاءة الكافية.

أما بالنسبة للأثاث الموجود بالحجرات فكلما كان بسيطاً مؤدياً دورة الوظيفة أدى ذلك إلى نجاح الأعمال المنزلية.

#### ٣ - الدراسة التقييمية:

وفىها تتم معرفة أهمية كل عمل ومدى ضرورته، وتعتمد هذه الدراسة على كل من الدراسة الوصفية والدراسة التحليلية وقد تؤدي هذه الدراسة إلى إلغاء بعض أعمال أو أجزاء منها إذا كان من الممكن الاستغناء عنها دون الإقلال من مستوى الإنتاج.

- ولكى تتم دراسة أى عمل دراسة تامة يجب أن تتضمن الآتى:



- كتابة قائمة بالخطوات التي تؤدي في كل عمل.
- تحليل كل جزء من العمل بواسطة:
- تحديد الخطوات الضرورية.
- ١- حذف الخطوات غير الضرورية.
- ٢- دمج الأجزاء كلما أمكن ذلك.
- ٣- ترتيب الأجزاء الضرورية في أحسن نظام.
- ٤- تسهيل طريقة أداء العمل في كل جزء كلما أمكن.
- تدوين الوقت اللازم لكل جزء من العمل.
- كتابة وصف تام للطريقة التي تؤدي بها العمل حتى تستطيع ربة الأسرة تعلمها واستعمالها.

### مراحل أداء أى عمل منزلي.

- كيف تؤدي الأعمال المنزلية ؟ لعل من نتائج البحوث الوصفية والتحليلية للأعمال المنزلية أن أداء العمل يتم على ثلاث مراحل هي:
- ١- مرحلة الاستعداد.
  - ٢- مرحلة العمل.
  - ٣- مرحلة إعادة الأشياء المستعملة إلى مكانها.
- ومن نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن كثيراً من السيدات يركزن اهتمامهن على المرحلة الثانية ويغفلن المرحلة الأولى والثالثة، وإن اتضح أيضاً أن بعض السيدات يكرهن بعض الأعمال نظراً لما تتطلبه من استعدادات خاصة (مرحلة الإعداد) كما ذكرت بعض السيدات المرحلة الثالثة على إنها كان السبب وراء كراهيتهن لبعض الأعمال (الطهو أو الخبز)
- إن مرحلتى الاستعداد وإعادة الأشياء إلى مكانها تعتمدان اعتماداً أساسياً على مواصفات مكان العمل وعلى المتوافر من أدوات وأجهزة.

### البعد الثالث: مكان العمل

لاشك أن هناك مجموعة عوامل تتدخل في تحديد طرق ترتيب وتنظيم أماكن العمل في المنزل أهمها:

- المستوى الإقتصادي للأسرة.
- ميول ورغبات أفراد الأسرة.
- تصميم المكان نفسه.
- نظام وطريقة حياة الأسرة.
- مستوى التعليم والوعي.

ويمكن تطبيق الأسس العامة لمواصفات مكان العمل على أى مكان. ولكن سوف يكون الكلام هنا عن المطبخ بصفه أساسية باعتباره أهم مكان عمل لربة الأسرة داخل المنزل.

### مكونات مكان العمل الرئيسية

يتكون مكان العمل من ثلاث مكونات رئيسية هي :

١- أسطح (مسطحات) العمل.

٢- أماكن التخزين.

٣- الأدوات والأجهزة اللازمة للعمل.

وعندما تتجمع هذه المكونات الثلاثة لعمل ما فى مكان واحد فإنها تكون مركزاً لهذا العمل. ويعرف المركز بأنه مكان يمكن للفرد أن يؤدي فيه عملاً ما تأديه كاملة. وذلك لأن عمل الأدوات والأجهزة والخامات وأماكن التخزين وأسطح العمل اللازمة مجمعة فى وحدة واحدة.

وفى المطبخ توجد المراكز الآتية:-

- مركز الحوض.
- مركز الموقد.
- مركز الشلاجة.

- مركز أدوات الغرف.
- مركز الإعداد والتجهيز.
- مركز تناول الطعام.

### مميزات طريقة مراكز العمل فى المطبخ

تتميز طريقة مراكز العمل بالمطبخ بعدة مميزات منها:

أولاً: توفر طريقة مراكز العمل من الوقت والجهد والتفكير، حيث أن كل مركز يحتوى كل ما قد يحتاجه القائم بالعمل لاتمامه فلا يحتاج إلى التنقل بين أرجاء المطبخ عند تجهيز أى عمل والقيام به أو لإعادة ترتيب المكان.

ثانياً: تقلل طريقة مراكز العمل من عدد الخطوات التي يقطعها القائم بالعمل في التنقل بين أرجاء المطبخ عند تجهيز أى عمل والقيام به أو لإعادة ترتيب المكان.

ثالثاً: تمكن طريقة مراكز العمل من استمرار العمل نظراً لقلّة المقاطعات الناتجة عن البحث فى أماكن مختلف عن شىء ما لازم للعمل.

### الأسس العامة التى تراعى فى تخزين الخامات والأدوات فى المطبخ

الأساس الأول: تخزين الأدوات والخامات التى تستعمل بكثرة فى مكان

استعمالها الأول.

ويتطلب الأساس الأول تحليلاً لخطوات العمل عند كل من مراكز العمل فى المطبخ، وتحديد الأدوات والخامات التى تستعمل بكثرة وتساعدنا طريقة مراكز العمل على معرفة الخامات والأدوات والأجهزة اللازمة فى كل مركز وبالتالي الأرفف والأدراج أو الدواليب اللازمة لها. وتعمل طريقة تخزين الأدوات والخامات فى مكان استعمالها الأول تعمل على تقليل الوقت والجهد والتفكير عند مرحلة الاستعداد للعمل.

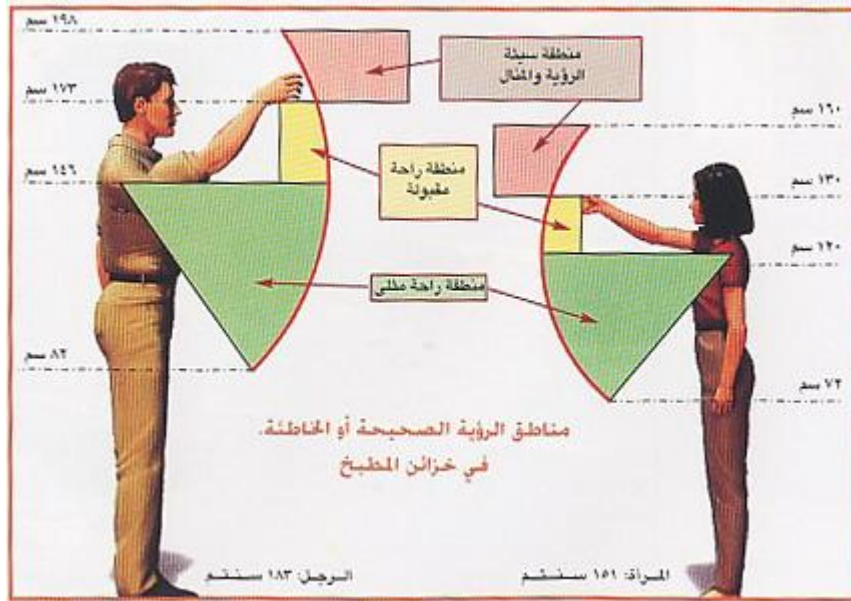
الأساس الثانى: تخزين الأدوات والخامات بحيث تسهل رؤيتها والوصول إليها

والإمساك بها وإعادتها إلى مكانها.

ويقلل هذا الأساس من الجهد العقلي والبدني الذي تستنفذه ربة الأسرة في البحث عن الأدوات وفي محاولة إحضارها إلى مكان العمل وإعادتها إلى أماكنها بعد الإنتهاء من استعمالها.

الأساس الثالث: مراعاة أن تكون أبعاد مكان العمل مناسبة لمقياس القائم به.

ويهتم هذا الأساس بالمكون البدني لربة الأسرة وقدراتها العضلية ويحدد الحد الأقصى لإمتداد ذراع السيدة المسافة التي يتم تخزين الأشياء في حدودها بحيث توضع القطع الخفيفة التي يسهل حملها. قريبة من الحد الأقصى. بينما توضع القطع الثقيلة والأشياء التي تستعمل بكثرة في حدود الحد الطبيعي لمقياس القائم بالعمل. ويوضح الشكل (١٥) مناطق الرؤية الصحيحة والخاطئة في أماكن التخزين.



شكل (١٥) مناطق الرؤية الصحيحة والخاطئة في أماكن التخزين.

### إرشادات عملية تساعد على تصميم وتنظيم أماكن التخزين.

- بناء على الأسس الثلاث السابقة سوف نعرض بعض الإرشادات العملية التي تساعد على تصميم وتنظيم أماكن التخزين وهي كما يلي:
- خزني الخامات والأدوات المستعملة في مركز العمل الذي ستستعمل فيه.
  - ضعي الأدوات والخامات المختلفة في صف واحد وبدون تراكم بعضها فوق البعض الآخر وذلك لسهولة الإمساك بها وتناولها عند أخذها من مكانها وعند إعادتها ثانية وذلك بعدم تكديس أماكن التخزين. أو ترص الأدوات بعضها مع بعض مما يعوق سهولة تحريكها أو رفعها من أماكنها.
  - ضعي القطع الثقيلة الوزن التي تستعملها في منطقة الحد الطبيعي للارتفاعات التي تناسبك.
  - رتبي الأدوات والخامات في مكان التخزين بحيث يسهل رؤيتها ويقل الوقت الضائع في البحث عنها وحتى يسير العمل في حدود المركز الواحد في انسيابيه وسهولة. فمثلاً توضع أطباق الغرف قريبة من مكان الغرف وليس بجانب الحوض - والصواني والقوالب بالقرب من مكان العجن ..... وهكذا.

### ترتيب مكان العمل في المطبخ

عند ترتيب مكان العمل في المطبخ يجب مراعاة مثلث العمل أو مثلث الحركة ، وهو العلاقة بين المراكز الرئيسية الثلاث في المطبخ والتي يتمركز حولها معظم النشاط داخل المطبخ وهي :

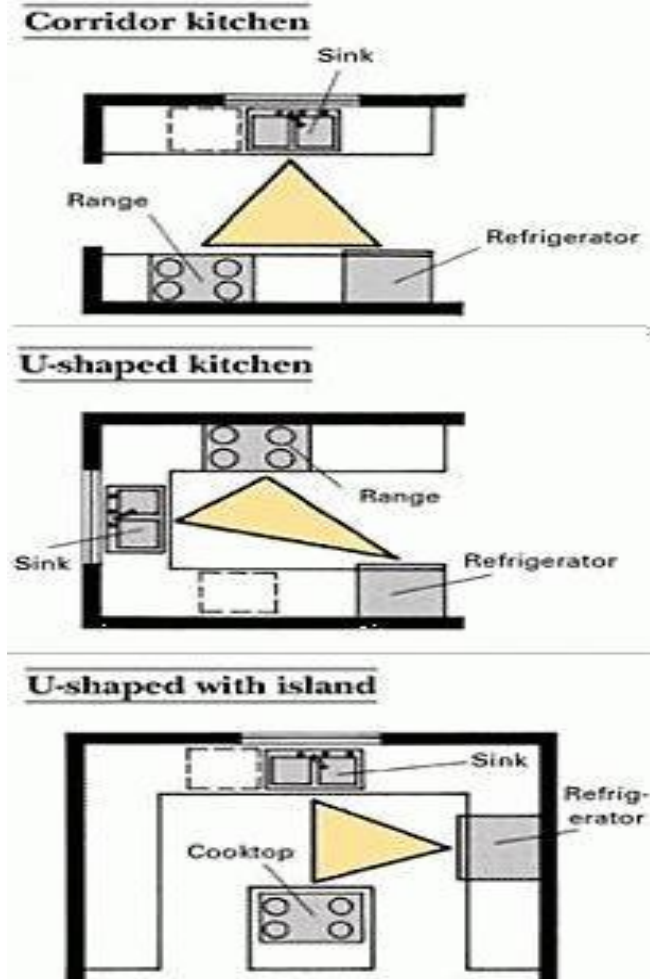
١- الحوض: مركز تجهيز الطعام الخام.

٢- الثلاجة: مركز تخزين الطعام.

٣- الموقد: مركز الطهي.

وأثبتت الدراسات أن مركز الحوض هو أكثر مراكز المطبخ استعمالاً يلي ذلك الموقد ثم مركز الثلاجة. ووجد أيضاً أن ربة الأسرة تنتقل بين مركزي الموقد والحوض أكثر من غيرهما خلال العمل في المطبخ لذلك يجب وضعهما متجاورين. ويوضح

الشكل (١٦) توزيع مثلث مراكز العمل داخل المطبخ، أو ما يسمى مثلث الحركة في تصميمات مختلفة من المطابخ.



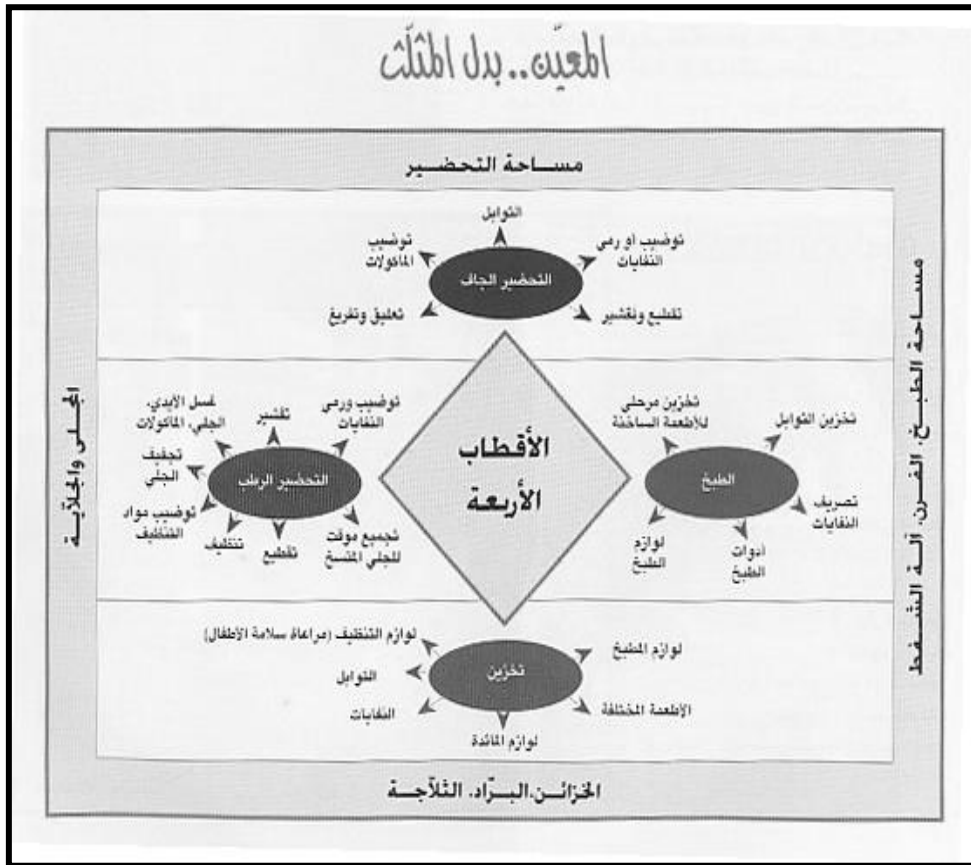
الشكل (١٦) مثلث مراكز العمل داخل المطبخ.

وقد أوصت دراسات حديثة باعتماد توزيع مراكز العمل على شكل المعين بدل المثلث وفيه يكون لكل ضلع من أضلاعه وظيفة معينة:  
الضلع الأول: منطقة التحضير الجاف الذي لا يتطلب استعمال الماء.

الضلع الثاني: منطقة التحضير الرطب وتقع في محيط التنظيف الذي يتطلب ماء.

الضلع الثالث: منطقة الطهو وتحيط بفرن الغاز ومستلزماته.

الضلع الرابع: منطقة تجهيز المأكولات وتحيط بالثلاجة. ويوضح ذلك الشكل



(١٧)

شكل (١٧) توزيع مراكز العمل على شكل معين

وليس من الضروري التقييد الدقيق بهذا التوزيع فقد تفرض مساحة المطبخ ظروفاً خاصة، إنما يُنصح بجمع أكبر عدد من المعدات والأدوات والأجهزة الضرورية لكل منطقة ضمن حدودها الخاصة.

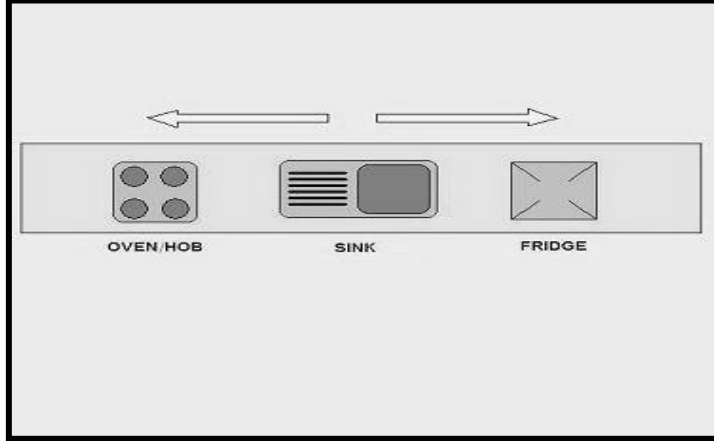
### تصميمات المطابخ المختلفة

اثبتت الدراسات أن كفاءة المطبخ لا تعتمد كلية على حجمه بقدر اعتمادها على توزيع وبعد مراكز العمل بعضها عن بعض داخل المطبخ. ويجب ألا تقل المسافة بين كل مركز عمل وآخر عن (٩٠) سم ولا تزيد عن (١٨٠-٢٧٠) سم مقاسة من منتصف واجهة الوحدة حتى منتصف الوحدة الأخرى، ومجموع أطوال الأضلاع الثلاثة لمثلث العمل (٣٦٠) سم، ولا تزيد عن سبعة أمتار. ويكمن الإبداع في جعل العمل في هذا المثلث مريحاً وفيما يلي أشكال المطابخ ومركز عمل كل منها :

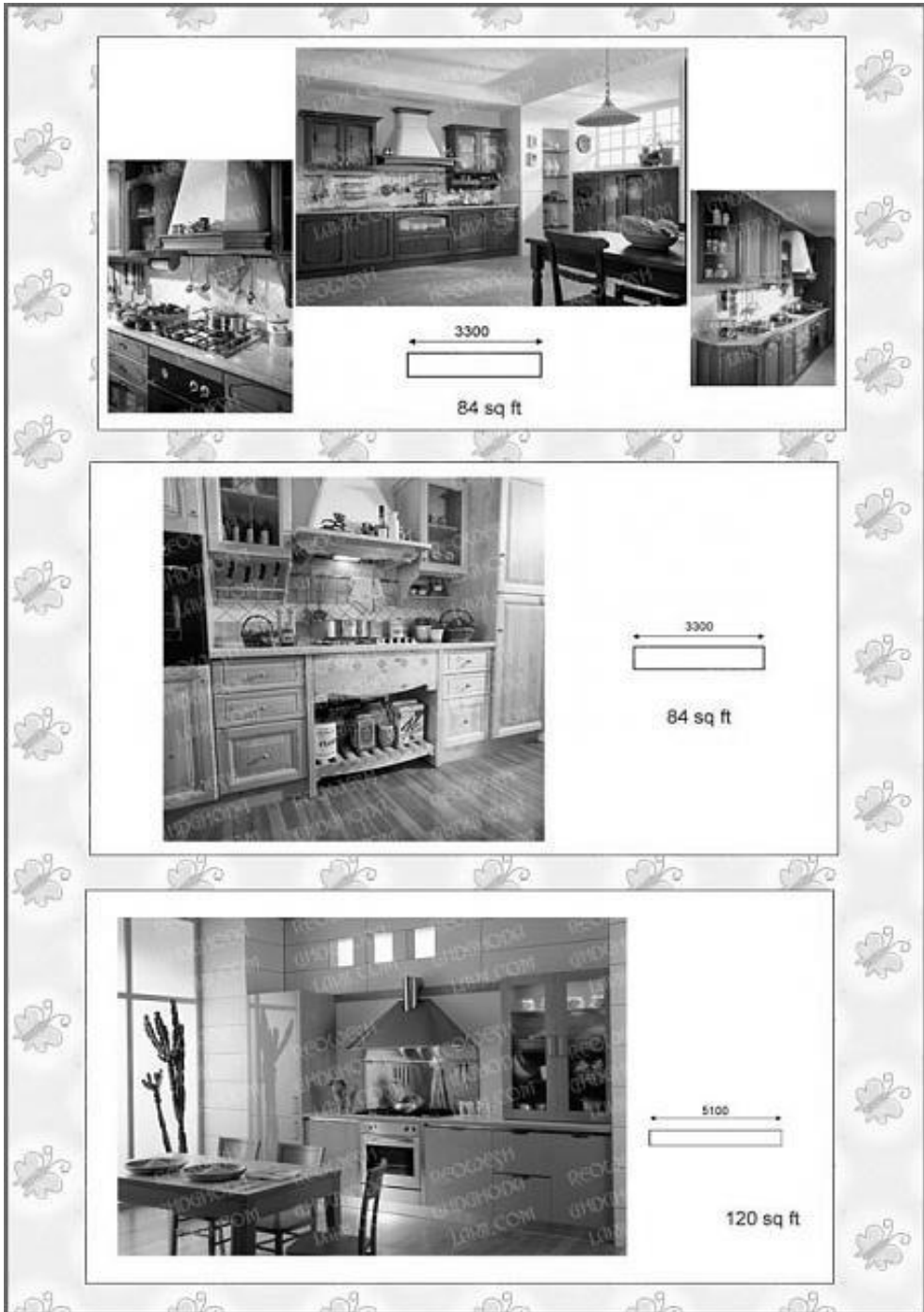
#### ١- مطبخ ذو حائط واحد

ويستخدم هذا النظام في الوحدات السكنية ذات الفراغات الصغيرة أو في مسكن الفرد الواحد المكون من غرفة واحدة تشمل منطقة المعيشة والنوم والمطبخ، كما يستخدم في المطابخ المفتوحة على غرفة المعيشة، حيث يخصص جزء من حجرة المعيشة لإنشاء مطبخ صغير مندمج الوحدات. ومثلث العمل في المطبخ على شكل خط مستقيم يكون على أفضل أشكاله، إذ يتكون من سطح عمل، حوض سطح عمل، موقد/ فرن، سطح عمل، ثلاجة، وتكون في خط مستقيم لا تعترضه فتحات أبواب أو وحدات عالية. ويعيب هذا التصميم تباعد مراكز العمل. شكل (١٨)، (١٩).





شكل (١٨) مطبخ ذو حائط واحد



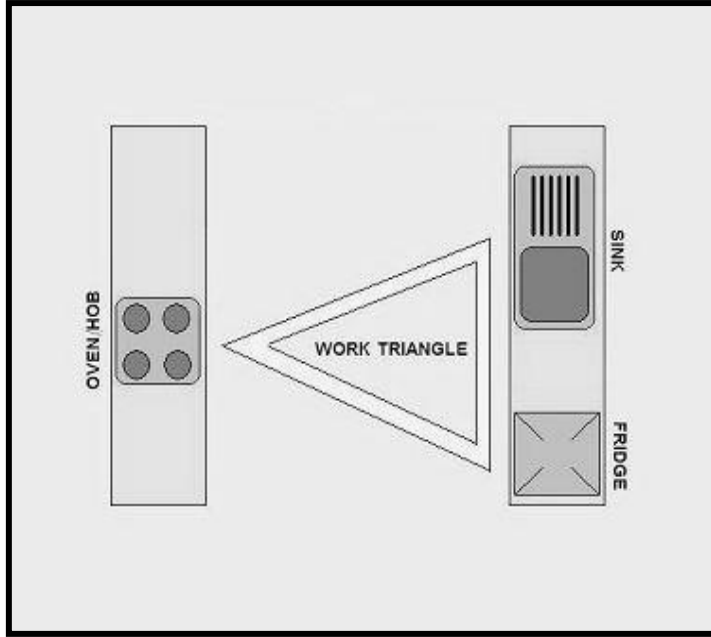
شكل (١٩) أشكال متنوعة لتصميم المطبخ على حائط واحد.

٢- مطبخ ذو حائطين متوازيين

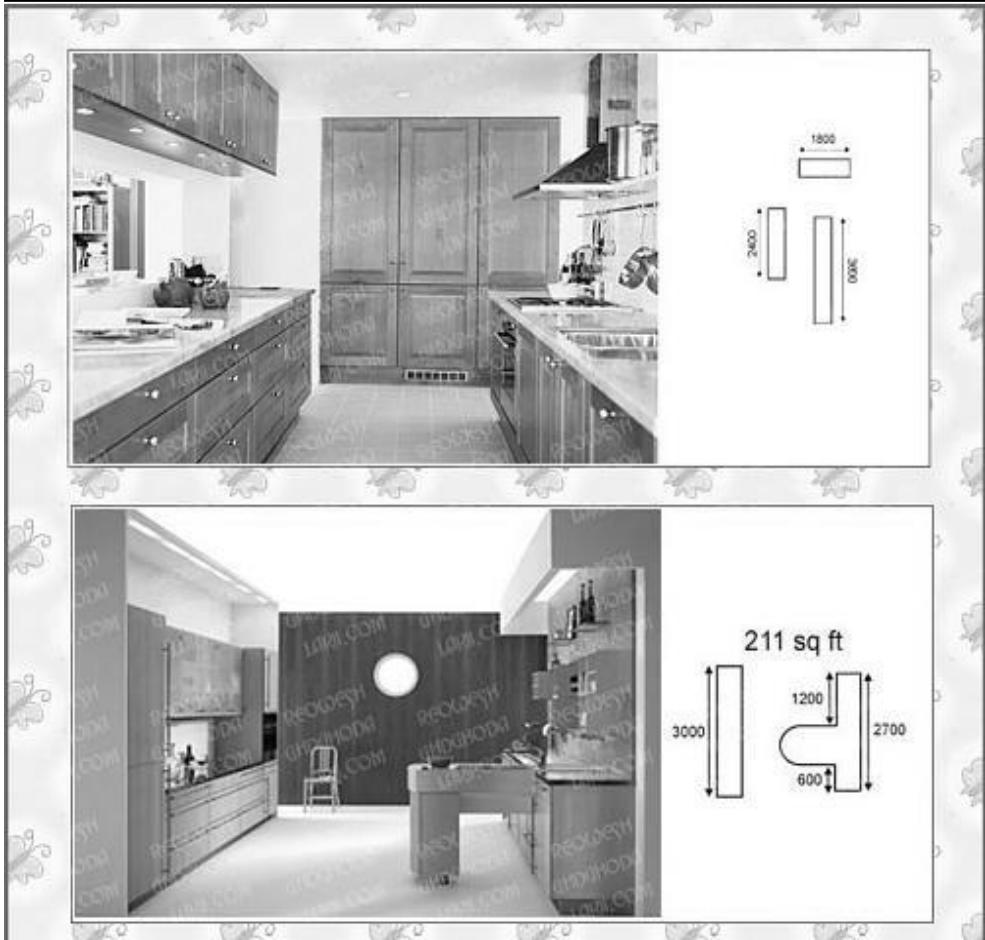
توزع وحدات هذا الشكل على امتداد حائطين متقابلين بينهما ممر لا يقل عن (١٢٠) سم وذلك في حالة ضيق عرض الحجرة وامتداد طولها، مع مراعاة وجود باب واحد عند نهائي الممر لمنع استمرارية الحركة بين كلا الطرفين تحقيقاً لدواعي الأمن والسلامة.

ويمتاز هذا الشكل بقرب مراكز مثلث العمل، فهو أقل التصميمات إجهاداً عند الاستخدام. ونظراً لضيق المساحة المتوافرة في هذا النوع من المطابخ يفضل التصميم البسيط لتوفير أكبر قدر من المساحات مع استخدام الأبواب المنزقة والأرفف المنزقة أسفل أسطح العمل.

وقد يستدعي تصميم المبنى استغلال حائطين متقابلين نظراً لوجود نوافذ أو أبواب في الضلعين الآخرين. ومن عيوب هذا النظام أنه يعتبر ممراً تكثر فيه المقاطعات وأيضا بعدد المراكز عن بعضها. الشكل (٢٠)، (٢١).



شكل (٢٠) مطبخ ذو حائطين متقابلين



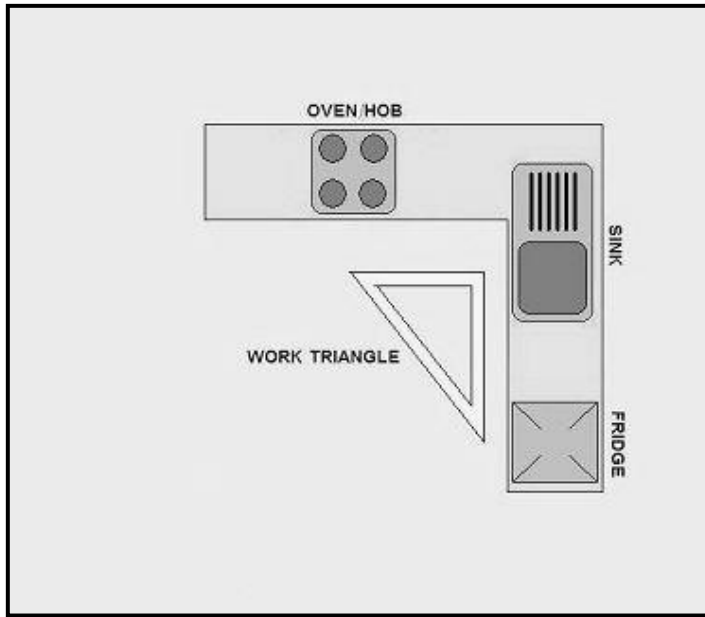
شكل (٢١) أشكال متنوعة لتصميم المطبخ على حائطين متقابلين.

### ٣- مطبخ على شكل حرف L

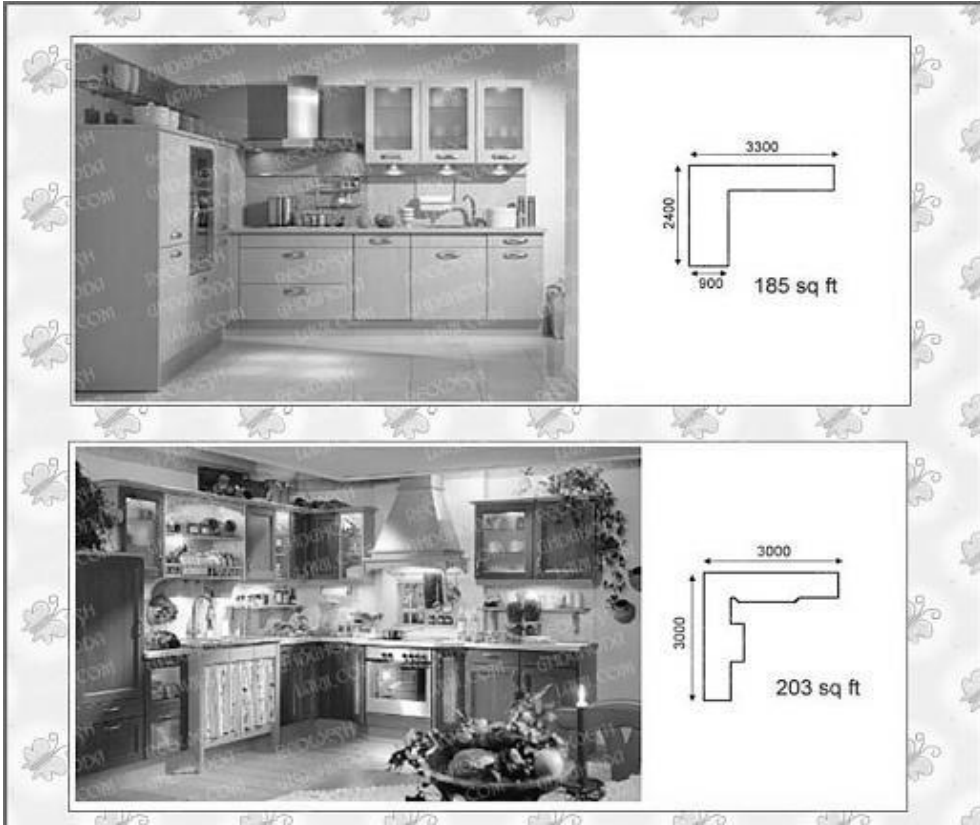
توزع الوحدات في هذا النظام بجوار حائطين متجاورين مستمرين لا يقطعهما أية أبواب أو وحدات عالية، مما يؤدي إلى تركيز العمل في أحد أركان المطبخ مع ترك مساحة كبيرة لاستغلالها مركزاً لمعيشة الأسرة أو منطقة للطعام. ويستخدم هذا النظام في المطابخ الكبيرة أو

الضيقة الطويلة، حيث توزع الأجهزة الكبيرة الثابتة أسفل سطح العمل ومنها غسالة الأطباق والملابس والفرن، وترتب بعناية مع مراعاة فراغات التخزين في الوحدات السفلية .

وهذا التصميم يسهل تقارب المسافات بين المراكز المختلفة في المطبخ ولكن يعيبه صعوبة استغلال ركن الطبخ ( زاوية الحرف L ) وهذه مكلفة وغير متوافرة. شكل (٢٢)، (٢٣).



شكل (٢٢) مطبخ على شكل حرف L

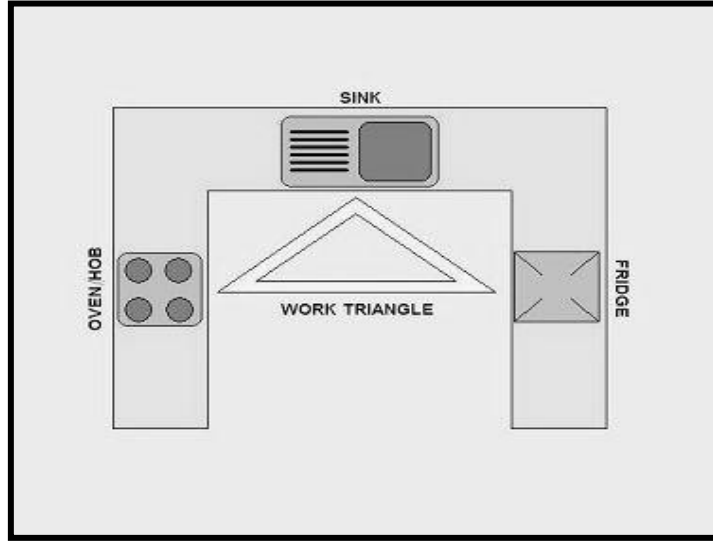


شكل (٢٣) أشكال متنوعة لتصميم المطبخ على شكل حرف L.

#### ٤ - مطبخ على شكل حرف U

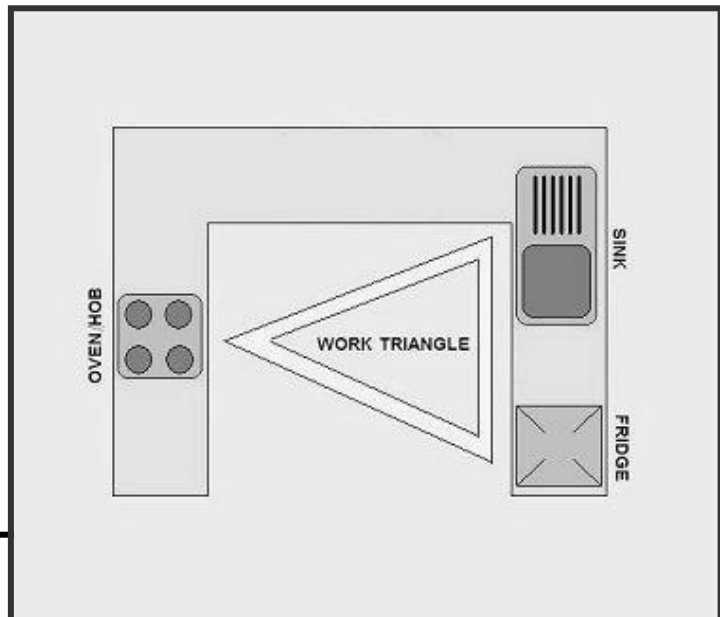
وهو من أجمل تصميمات المطابخ، وعادة يكون حجمه كبيرا ويتسع لمنضدة لتناول الطعام أو للعمل في منتصفه وتوزع وحدات هذا النظام حول ثلاثة جدران متجاورة مكونة ثلاثة أضلاع متصلة على شكل حرف U لا تقطعها فتحات أبواب مما يوفر مساحات كبيرة من أسطح العمل ومناطق التخزين، أما المسافة بين واجهتي الوحدات الأرضية المتقابلتين فلا تقل عن ١٥٠ سم ولا تزيد عن ٣م. ومن عيوبه وجود زاويتين يصعب استعمالهما، كذلك يصعب على أكثر من فرد التواجد في هذا المطبخ

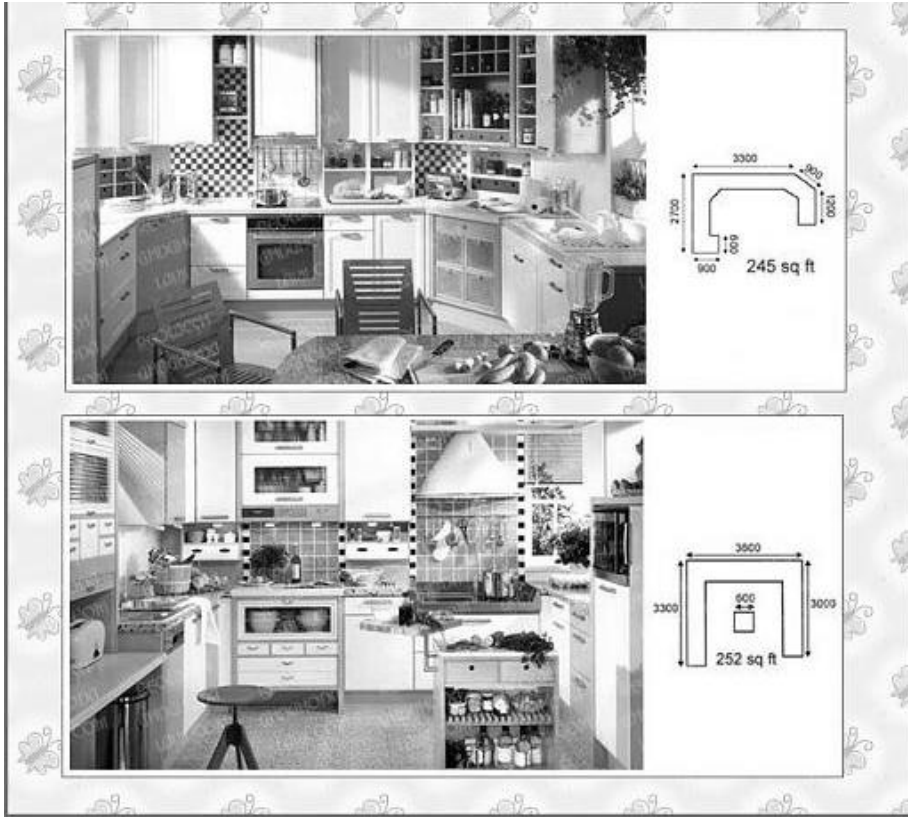
بالإضافة إلى كثرة تكاليف تأثيثه حتى يظهر بشكل جميل. شكل (٢٤) ، (٢٥) ، (٢٦).



شكل (٢٤) مطبخ على شكل حرف U

شكل (٢٥) مطبخ على شكل حرف U





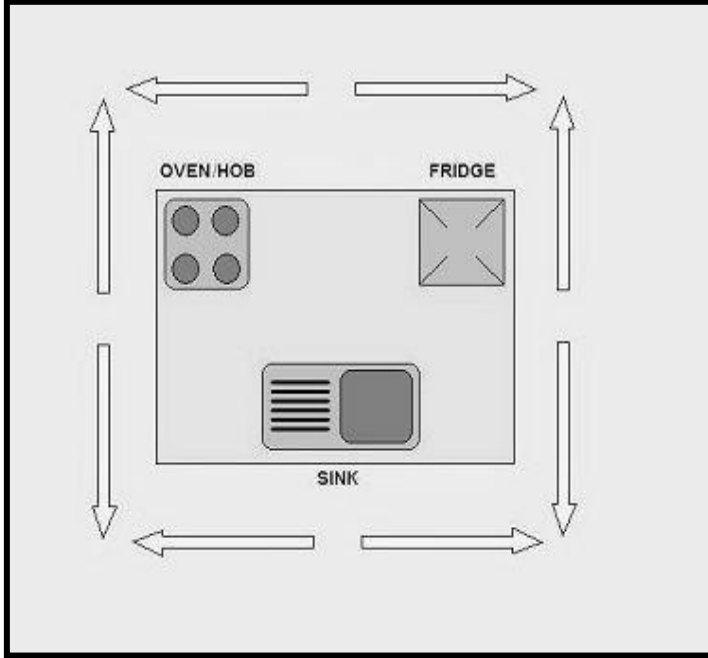
شكل (٢٥) مطبخ على شكل حرف U

### ٥- المطبخ على شكل جزيرة

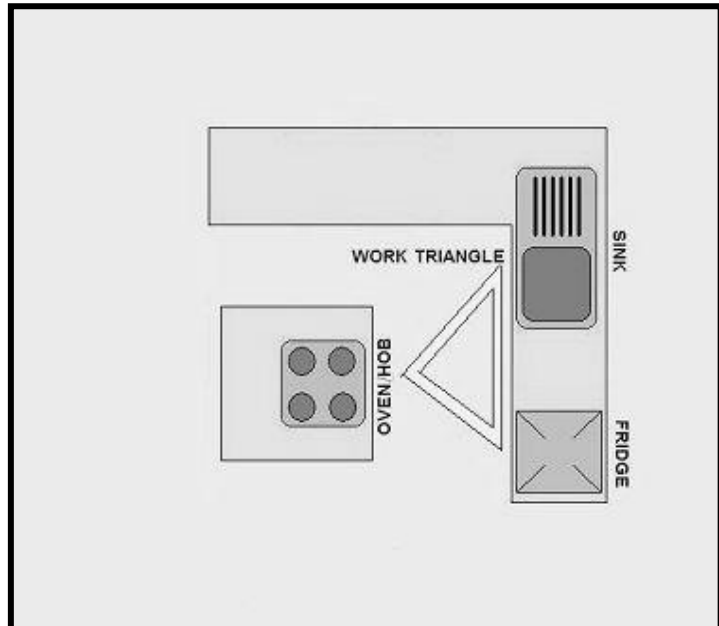
يتكون هذا التصميم من متوازي مستطيلات على شكل جزيرة في منتصف المطبخ يتجمع فيها الموقد / الفرن والحوض، وبعض الوحدات مكونة سطح عمل كبير. ويؤخذ على هذا النظام كثرة الحركة حول تلك الوحدات مما يتسبب عنه فقد للطاقة، خاصة إذا كان الذي يستخدمه فرداً واحداً. ويتوافر هذا الشكل في الفنادق والمطاعم الكبيرة، حيث يتولى العمل حولها أكثر من شخص. كما يمكن استخدام هذا الشكل في مطابخ المنازل الواسعة مع الاستعانة بوحدة على شكل خط مستقيم مقابلة لأحد الجوانب في



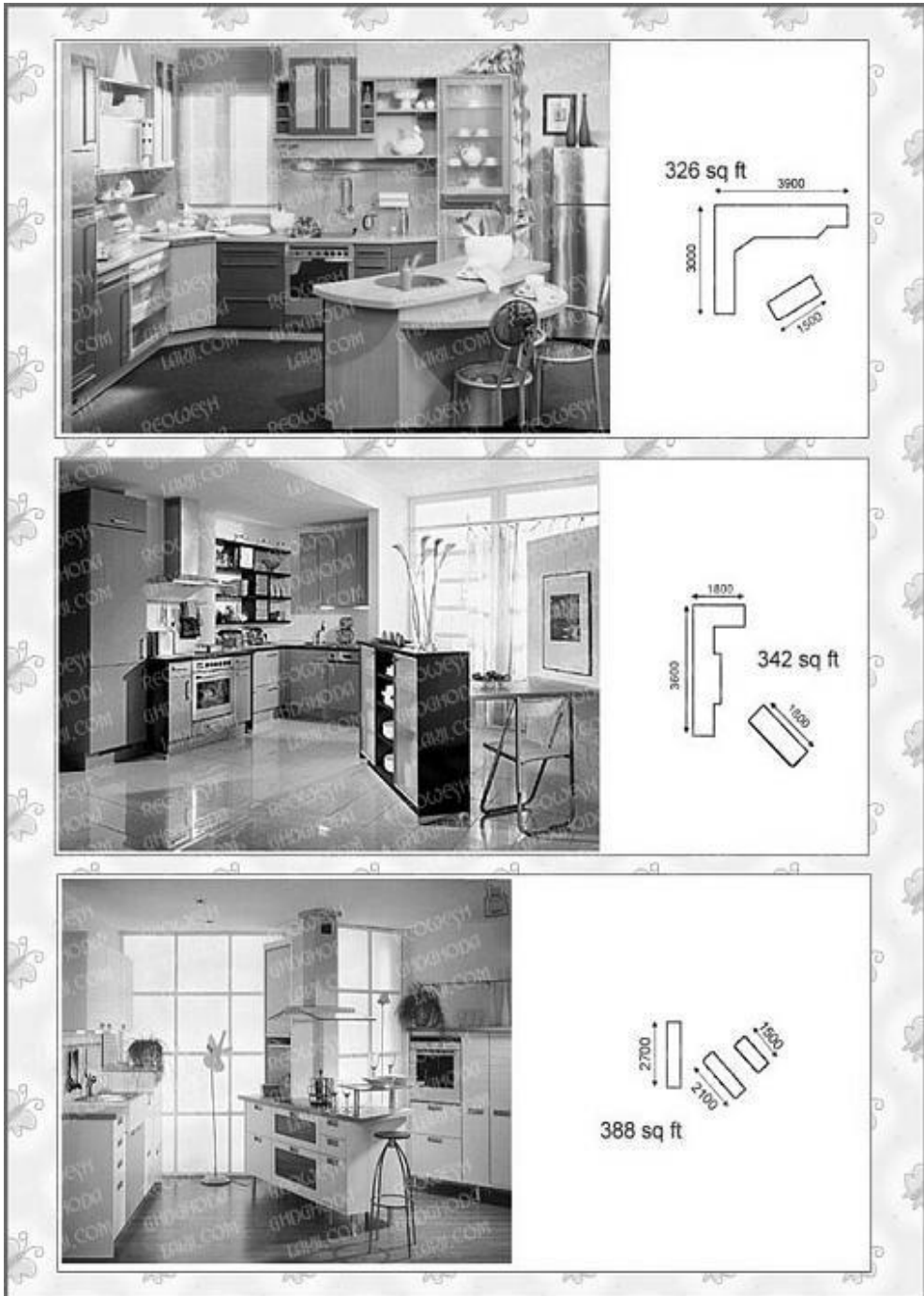
الجزيرة بغرض تركيز وتقليل مسافة مثلث العمل، ويعلو الجزيرة عادة جهاز شفت ومجموعة أرفف علوية معلقة لتسهيل التخزين. شكل (٢٦)، (٢٧)، (٢٨).



شكل (٢٦)  
مطبخ على  
شكل جزيرة



شكل (٢٧)  
مطبخ على  
شكل جزيرة



شكل (٢٨) تصميمات مختلفة من تصميم المطبخ على شكل جزيرة

نشاط مصاحب: يكلف كل طالب برفع المسقط الأفقي لمطبخ مسكنه، مع توضيح مثلث العمل على الرسم، وحساب المسافة المقطوعة عند التحرك بين مراكز العمل لمرة واحدة، والحكم على مدى مراعاة هذا التصميم لمراكز العمل، مع إجراء التعديلات اللازمة على التصميم لتصحيح مسار مراكز العمل، في ضوء الدراسة.

## أسئلة على الفصل الرابع

نكلم عن ما يلي:

- أبعاد العمل المنزلي.
- مكونات جهد ربة الأسرة .
- القوانين الطبيعية التي استفاد بها الإنسان في تبسيط الأعمال.
- الأسس الميكانيكية الازم مراعاتها للحفاظ على الطاقة البشرية عند ممارسة الأعمال المنزلية.
- طرق دراسة وتحليل الأعمال المنزلية.
- أسس تخزين الخامات والأدوات والأجهزة لتوفير وقت وجهد القائم بالعمل .
- توصيات الدراسات الحديثة باعتماد توزيع معين للعمل بدلا من المثلث .

أكمل ما يلي

- من أهداف تبسيط الأعمال في مجال الصناعة.....، .....
- من أهداف تبسيط الأعمال المنزلية.....، .....
- الأبعاد المختلفة للأعمال المنزلية هي ..... ، ..... ، .....
- من أنواع الجهود المستخدمة في الأعمال المنزلية ..... ، ..... ، .....
- ..... ، .....
- يمكن اتباع حركات صحيحة أثناء أداء الأعمال والمحافظة على مركز الثقل عن طريق.....، .....، .....
- يقسم التوقيت إلى أبعاد ثلاثة هي : ..... ، ..... ، .....
- يتكون جسم الإنسان من ثلاث أوزان رئيسية لا بد من توازنها هي : ..... ، ..... ، .....
- يتكون مكان العمل من ..... ، ..... ، .....

- من مميزات مراكز العمل في المطبخ ..... ، .....
- عند ترتيب مكان العمل في المطبخ يجب مراعاة ..... ، .....
- وهو العلاقة بين .....  
أثبتت الدراسات أن مركز ..... هو أكثر مراكز المطبخ  
استعمالاً وأن كفاءة المطبخ لا تعتمد على حجمه بقدر اعتمادها على .....

### عرف ما يلي:

- المهارة.
- مركز العمل.
- قوم برسم ثلاث تصميمات مختلفة من تصميمات المطابخ، مع توضيح مثلث حركة العمل على التصميم، وحساب مقدار المسافة المقطوعة في الحركة بين هذه المراكز لمرة واحدة، مع تحديد أفضل هذه التصميمات بناءً على المسافة المحسوبة.

## الفصل الخامس إدارة المخلفات المنزلية

بعد دراسة هذا الفصل يكون القارىء ملماً بـ:

- تعريف المخلفات المنزلية.
- أنواع المخلفات المنزلية.
- أسباب تراكم المخلفات المنزلية والمشاكل الناجمة عنها.
- إدارة المخلفات المنزلية .
- القواعد الذهبية الأربع للتعامل مع المخلفات المنزلية.
- إعادة تدوير المخلفات المنزلية وأهميته.

## إدارة المخلفات المنزلية

المخلفات المنزلية هي الرقم الصعب في معادلة البيئة فلاشك أن ضرورة المحافظة على البيئة من التلوث والعمل على أن تكون البيئة المحيطة بنا نظيفة، تمثل توجهاً عاماً في الدولة، وهي في ذات الوقت دعوة عامة لجميع عناصر المجتمع من مواطنين ومقيمين ومسؤولين ومؤسسات رسمية وغير الرسمية لتحمل المسؤولية نحو البيئة وبذل المزيد من الجهود لحمايتها من التلوث ونشر التوعية بالأضرار الناتجة عن النفايات.

لقد أصبح موضوع المخلفات المنزلية ومعالجتها مشكلة إجتماعية وبيئية وتزداد تعقيداً مع تطور الحضارة وازدياد المخلفات الناتجة عن الأحياء السكنية والمصانع والمستشفيات والمجازر وغيرها من المصادر الأخرى.

حيث لا تزال مدن كثيرة تعاني من مشكلة إدارة المخلفات المنزلية إذ يتم التخلص منها في التربة وتترك لتعرض لعمليات التحلل الطبيعي والتآكل وعمليات التحول الأخرى والإشتعال الذاتي والتناقص التدريجي في الكمية، وتسبب هذه الطريقة للتخلص من القمامة أضراراً على الصحة العامة والبيئة المحيطة حيث أصبحت بعض الأجزاء من البيئة الطبيعية محملة فوق طاقتها بالمخلفات المنزلية المختلفة، وهذا الوضع بسبب تأثيرات عكسية وبصورة خاصة على المناطق السياحية والأنشطة الإقتصادية الهامة.

### تعريف المخلفات المنزلية

يعتبر وجود النفايات أمر طبيعي جداً لأنّ الإنسان يمارس الكثير من الأنشطة التي ينتج عنها مثل هذه الأشياء، وتحديدًا المنزلية؛ لذلك لا بدّ من التخلص منها بطرق سليمة؛ للتقليل من آثارها السلبية على الفرد والمجتمع ككل؛ لأنّ تراكمها وعدم إزالتها يسبب للإنسان الكثير من الأمراض والمشاكل الصحيّة الهضمية والتنفسية بشكل أكثر،

وتُعرف المخلفات المنزلية: على أنها مجموعة المخلفات التي تنتج عن أنشطة أفراد الأسرة بجميع الأعمار، وتكون دون فائدة أو لم يعد لها حاجة أو استخدام .

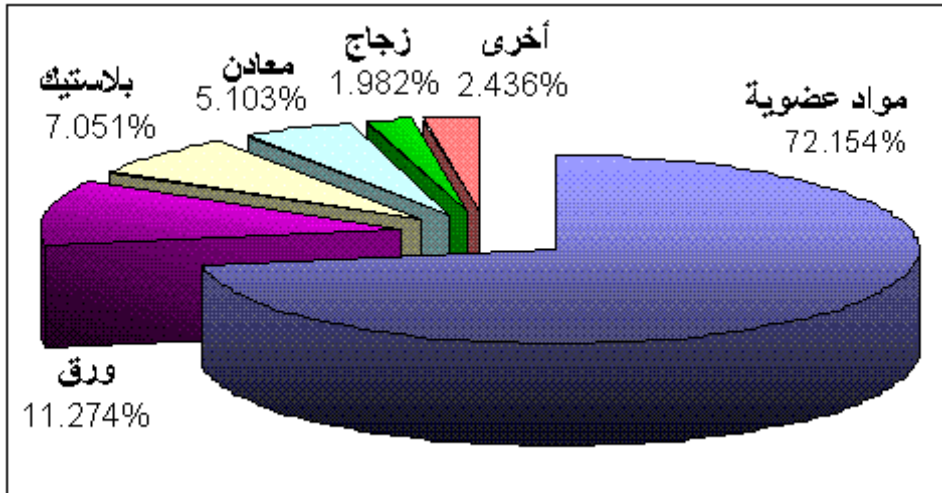
### أنواع المخلفات المنزلية

تصنف حسب المكونات إلى ما يلي

١- مخلفات عضوية: وهي المواد القابلة للتخمر والتحلل الناتجة من إنتاج وتجهيز واستهلاك الطعام وهي تختلف باختلاف أشهر السنة وذلك تبعاً لوجود أنواع الخضار والفواكه وكذلك تختلف باختلاف عادات وتقاليد التجمعات السكانية والموقع الجغرافي.

٢- مخلفات غير عضوية: وهي المواد القابلة للإحتراق مثل الورق، والكرتون والأخشاب، البلاستيك، والأثاث والملابس المستعملة والأقمشة، وغير القابلة للإحتراق ومنها المواد المعدنية مثل العلب الصفيح، الزجاج المكسر والأواني الزجاجية... وغيرها

٣- مخلفات سائلة: وهي مخلفات تنتج من بعض النشاطات داخل المنزل كالغسيل، والجلي، والزيوت المستعملة، ومياه الحمامات.



شكل (٢٩) التوزيع النسبي لأنواع المخلفات المنزلية



### أسباب تراكم المخلفات المنزلية

يعود تراكم المخلفات المنزلية إلى عدة عوامل أهمها:

- ١- نمو عدد السكان حيث هناك تناسب طردي بين عدد السكان وحجم المخلفات فكلما زاد عدد الافراد زادت كمية المخلفات الناتجة عن كل فرد.
- ٢- تطور المستوى المعيشي حيث تغيير أنماط الاستهلاك وأتباع عادات استهلاكية غير السليمة كطهي كميات كبيرة من الأطعمة أو شرائها وقد لا يستهلكها الفرد وتأخذ طريقها إلى المخلفات وشراء الأكواب والملاعق والأطباق البلاستيكية والورقية غير المرتجعة والتي لا يمكن استعمالها مرة ثانية .
- ٣- التطور الاقتصادي وتطور الإنتاج حيث ساهمت زيادة المصانع في توفير المعليات والاطعمة الجاهز والأكواب والملاعق والأطباق البلاستيكية والورقية غير القابلة للاستعمال مرة أخرى جعلتها سبباً في تراكم المخلفات المنزلية.

### مشاكل ناتجة عن المخلفات المنزلية

إن التخلص غير الملائم من المخلفات المنزلية تسبب تلويشاً خطيراً وطويل الأجل للأرض والهواء وموارد المياه ، ويعتبر التخلص من المخلفات من أهم العوامل المؤثرة على نوعية معيشة البشر وبيئة العمل. من أبرز المشاكل التي تسببها المخلفات المنزلية وأكثرها انتشاراً ما يلي :

- الإصابة بالجروح بسبب وجود الأدوات الحادة والزجاج المكسور في المخلفات.
- تلف المياه والتربة الصالحة للزراعة بالجراثيم المسببة للأمراض.
- تلوث الهواء بالروائح الكريهة، والغازات السامة الناتجة عن احتراق المخلفات والتي تؤدي إلى الاحتباس الحراري، واتساع ثقب طبقة الأوزون، إضافةً إلى تشويه البيئة الحضارية، وتشكل الأمطار الحمضية.

- انتشار الغازات السامة مثل غاز ثاني أكسيد الكربون، وأكسيد الآزوت، وأحادي أكسيد الكربون وغيرها، والتي تسبب أمراض خطيرة للجسم، مثل التسمم الغذائي، وأمراض الجهاز التنفسي، والأمراض القلبية وأزمات الربو .
- تكاثر الحشرات الضارة والقوارض، والتي تقوم بنقل العديد من الأمراض.

### قواعد للتخلص من مشاكل المخلفات المنزلية

للتخلص من مشكلات المخلفات المنزلية يمكن اتباع ما يلي:

- وضع النفايات بالشكل الصحيح في وعاء خاص من مادة صلبة قوية قابلة للتنظيف، كالبرستيك والحديد، ومراعاة الوعاء فيجب أن يكون خالياً من الجوانب الحادة؛ لمنع تراكم الأوساخ، وأن لا يكون ذا ثقوب؛ حتى تمنع تسرب المواد السائلة منه، وأن يكون محكم الاغلاق؛ لمنع وصول الحشرات إلى القمامة، كما يجب أن يكون حجم الوعاء مناسباً، ويؤدي الغرض الذي استعمل من أجله.
- فصل المخلفات في عدة أوعية خارج المنزل، وهناك شركات خاصة تقوم بإعادة تدوير المخلفات بطرق صحية لتوفير بيئة نظيفة، كالحديد، والبرستيك والزجاج، والخشب وغيرها.
- التخلص من السوائل قبل رمي القمامة؛ لأنّ الرائحة في بعض المخلفات ناتجة عن السوائل.
- علاج بعض المواد واستخدامها كسماد طبيعي للأرض، مثل مخلفات الطعام وذلك عن طريق الكومبوست (الذي يعمل على ضغط المواد العضوية، والقابلة للتحلل فينتج عنها مزيج يستخدم خلال بضعة أسابيع كسماد للأرض والمزروعات).
- استخدام الأوعية والمعلبات والثياب، التي من الممكن أن يعاد استعمالها داخل المنزل.

### إدارة المخلفات المنزلية

تعرف إدارة المخلفات المنزلية بالمدن والقرى بأنها عمليات جمع ونقل المخلفات الصلبة بجميع أنواعها ومن مختلف مصادرها بأسلوب علمي جيد يكفل توفير الوقت والجهد والتكاليف والتخلص منها والاستفادة من بعض مكوناتها بالوسائل العلمية المناسبة للبيئة المحلية المقبولة لدى السكان على أن يراعى في جميع هذه العمليات التقليل من الآثار السلبية المؤثرة على البيئة بصفة عامة وعلى صحة وسلامة التجمعات السكانية بصفة خاصة.

إلا أن إدارة المخلفات المنزلية تعني تطبيق الإدارة العلمية على إدارة المخلفات المنزلية أثناء التخطيط والتنفيذ والتقييم والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى الاستفادة من المخلفات المنزلية بالطريقة المثلى وبأقصى استفادة ممكنة والتخلص من البواقي بطريقة صحيحة وآمنة.

### تدوير المخلفات recycling

التدوير هي عملية إعادة تصنيع واستخدام المخلفات، سواء المنزلية أم الصناعية أم الزراعية، وذلك لتقليل تأثير هذه المخلفات وتراكمها على البيئة، وتتم هذه العملية عن طريق تصنيف وفصل المخلفات على أساس المواد الخام الموجودة بها ثم إعادة تصنيع كل مادة على حدة.

بدأت فكرة إعادة التدوير أثناء الحرب العالمية الأولى والثانية، حيث كانت الدول تعاني من النقص الشديد في بعض المواد الأساسية مثل المطاط، مما دفعها إلى تجميع تلك المواد من المخلفات لإعادة استخدامها. وبعد سنوات أصبحت عملية إعادة التدوير من أهم أساليب إدارة التخلص من المخلفات؛ وذلك للفوائد البيئية العديدة لهذه العملية.

لسنوات عديدة كان إعادة التدوير المباشر عن طريق منتجي مواد المخلفات (الخردة) هو الشكل الأساسي لإعادة التدوير، ولكن مع بداية التسعينيات بدأ التركيز على إعادة التدوير غير المباشر أي تصنيع مواد المخلفات لإنتاج منتجات أخرى تعتمد

على نفس المادة الخام مثل: إعادة تدوير الزجاج والورق والبلاستيك والألومنيوم وغيرها من المواد التي يتم الآن إعادة تدويرها .

ورغم إيمان البعض أن إعادة تدوير المخلفات هو قمة المدنية فإنه بعد مرور عشر سنوات على تطبيق الفكرة بدأ الكثير من الناس في الدول المطبقة لإعادة التدوير بشكل واسع في التساؤل عن مدى فاعلية تلك العملية، وهل هي أفضل الوسائل للتخلص من المخلفات؟ فقد اكتشفوا مع الوقت أن تكلفة إعادة التشغيل عالية بالمقارنة بمميزاتها والعائد منها .

فالمنتج المعاد تدويره عادة أقل في الجودة من المنتج الأساسي المستخدم لأول مرة، كما أنه لا يستخدم في نفس أغراض المنتج الأساسي، ورغم هذا فإن تكلفة تصنيعه أعلى من تكلفة تصنيع المنتج الأساسي من مواده الأولية مما يجعل عملية إعادة التدوير غير منطقية اقتصادياً بل إهداراً للطاقة؛ لذلك أصبح هناك سؤال حائر ! إذا كان إعادة التدوير أسلوباً غير فعال للتخلص من المخلفات فما هو الأسلوب الأفضل للتخلص منها؟ وبالطبع فإن الجواب الوحيد في يد العلماء حيث يجب البحث عن أسلوب آخر للتخلص من المخلفات وفي نفس الوقت عدم إهدار المواد الخام غير المتجددة الموجودة بها، وقد بدأ بالفعل ظهور بعض الأفكار مثل استخدام الزجاج المجروش الموجود في المخلفات كبديل للرمال في عمليات رصف الشوارع أو محاولة استخدام المخلفات في توليد طاقة نظيفة، ونتظر في المستقبل ظهور العديد من الأفكار الأخرى للتخلص من أكوام المخلفات بطريقة تحافظ على البيئة ولا تهدر الطاقة.

منذ أن أدرك الإنسان مدى إساءته لاستخدام عناصر الكون المختلفة حوله، كانت الدعوة إلى يوم الأرض في عام ١٩٧٠. ومنذ ذلك الحين تعالت صيحات المدافعين عن البيئة، وظهرت أحزاب الخضر في الكثير من البلاد، وتشكل عند الكثيرين وعي بيئي ورغبة حقيقية في وقف نزيف الموارد، وظهر جيل يعرف مفردات جديدة مثل: النظام البيئي (Ecological System) والاحتباس الحراري، وتأثير الصوبة (Effect Green House) وثقب الأوزون، وإعادة تدوير المخلفات

**Recycling**، وتعلق الكثيرون بهذا التعبير الأخير رغبة في التكفير عن الذنب في حق كوكبنا المسكين .

### فوائد إعادة تدوير المخلفات

هناك الكثير والعديد من الفوائد التي تتبع نتيجة إعادة تدوير المخلفات والتي من

أهمها:

- حماية الموارد الطبيعية.
- تقليل حجم المخلفات.
- الإسهام في تقليل ظاهرة الاحتباس الحراري.
- إيجاد فرص عمل جديدة.
- الحد من تلوث البيئة.
- إعادة التوازن البيئي.
- تقليل استيراد المواد الخام.

### القاعدة الذهبية 4R لإدارة المخلفات

يعتبر إعادة تدوير المخلفات أحد الأركان الأربعة التي تقوم عليها عملية إدارة المخلفات أو ما يعرف بالقاعدة الذهبية **4 R** والتي يجب زيادة الوعي بها، وهي:

#### ١ - التقليل Reduction

والمقصود هنا هو تقليل المواد الخام المستخدمة، وبالتالي تقليل المخلفات، ويتم

ذلك :

- إما باستخدام مواد خام أقل .
- أو باستخدام مواد تنتج مخلفات أقل.
- أو عن طريق الحدّ من المواد المستخدمة في عمليات التعبئة والتغليف مثل البلاستيك والورق والمعادن، وهذا يستدعي وعياً بيئياً من كل من المستثمر والمنتج؛ فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية التزم الكثير من منتجي الصابون السائل بتركيزه؛ حتى يتم تعبئته في عبوات أصغر، أو إنتاج معجون أسنان بدون عبوته الكرتونية

الخارجية، وهذا ما يطلق علي (Waste minimization) وبالتالي تقليل كمية المخلفات الناتجة عن نمط الحياة.

## ٢- إعادة استخدام المخلفات Reuse

وهذا يعني - مثلاً - إعادة استخدام الزجاجات البلاستيكية للمياه المعدنية مثلاً بعد تعقيمها، وإعادة ملء الزجاجات والبرطمانات بعد استخدامها، هذا الأسلوب يؤدي إلى تقليل حجم المخلفات، ولكنه يستدعي وعياً بيئياً لدى عامة الناس في كيفية التخلص من مخلفاتهم، والقيام بعملية فرز بسيطة لكل من المخلفات البلاستيكية والورقية والزجاجية والمعدنية قبل التخلص منها، فنجد في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية صناديق قمامة ملونة في كل منطقة وشارع؛ بحيث يتم إلقاء المخلفات الورقية في الصناديق الخضراء، والمخلفات البلاستيكية والزجاجية والمعدنية في الصناديق الزرقاء، ومخلفات الأطعمة أو ما يطلق عليه المخلفات الحيوية في الصناديق السوداء.

## ٣- إعادة التدوير Recycling

والمقصود بإعادة التدوير هو إعادة استخدام المخلفات؛ لإنتاج منتجات أخرى أقل جودة من المنتج الأصلي .

## ٤- الاسترجاع الحراري Recovery

وتستخدم تكنولوجيا الاسترجاع الحراري في الكثير من الدول، خاصة اليابان؛ للتخلص الآمن من المخلفات الصلبة، والمخلفات الخطرة صلبة وسائلة، ومخلفات المستشفيات، والحمأة الناتجة من الصرف الصحي والصناعي، وذلك عن طريق حرق هذه المخلفات تحت ظروف تشغيل معينة مثل درجة الحرارة ومدّة الاحتراق، وذلك للتحكم في الانبعاثات ومدى مطابقتها لقوانين البيئة. وتتميز هذه الطريقة بالتخلص من ٩٠% من المواد الصلبة، وتحويلها إلى طاقة حرارية يمكن استغلالها في العمليات الصناعية أو توليد البخار أو الطاقة الكهربائية .

إعادة تدوير بعض المخلفات– إعادة تدوير الورق

تعتبر عملية اقتصادية من الدرجة الأولى؛ وذلك لأنه طبقاً لإحصائية وكالة حماية البيئة بالولايات المتحدة الأمريكية فإن إنتاج طن واحد من الورق ١٠٠% من مخلفات ورقية سوف يوفر (٤١٠٠ كيلو وات/ ساعة) طاقة، وكذلك سيوفر ٢٨ مترًا مكعبًا من المياه، بالإضافة إلى نقص في التلوث الهوائي الناتج بمقدار ٢٤ كجم من الملوثات الهوائية. وبالرغم من ذلك، فإنه يتم في الولايات المتحدة الأمريكية إعادة تدوير ٢٠.٩ طنًا ورقيًا سنويًا فقط مقابل ٥٢.٤ طنًا من الورق يتم التخلص منها دون إعادة تدوير. أما الورق المعاد تدويره فإنه يستخدم في طباعة الجرائد اليومية .

– إعادة تدوير البلاستيك:

تنقسم المخلفات البلاستيكية إلى أنواع عديدة يمكن اختصارها في نوعين رئيسيين هما البلاستيك الناشف **Hard Plastic** وأكياس البلاستيك **Thin Film Plastic**، ويتم قبل إعادة التدوير غسل البلاستيك بمادة الصودا الكاوية المضاف إليها الماء الساخن. وبعد ذلك يتم تكسير البلاستيك الناشف وإعادة استخدامه في صنع مشابك الغسيل، والشماعات، وخرطوم الكهرياء البلاستيكية، ولا ينصح باستخدام مخلفات البلاستيك في إنتاج منتجات تتفاعل مع المواد الغذائية. أما بلاستيك الأكياس فيتم إعادة بلورته في ماكينات البلورة.

– إعادة تدوير المخلفات المعدنية :

وهي تتمثل أساسًا في الألومنيوم والصلب؛ حيث يمكن إعادة صهرها في مسابك الحديد ومسابك الألومنيوم، ويعتبر الصلب من المخلفات التي يمكن إعادة تدويرها بنسبة ١٠٠%، ولعدد لا نهائي من المرات، وتحتاج عملية إعادة تدوير الصلب لطاقة أقل من الطاقة اللازمة لاستخراجه من السبائك، أما تكاليف إعادة تدوير

الألومنيوم فإنها تمثل ٢٠% فقط من تكاليف تصنيعه، وتحتاج عملية إعادة تدوير الألومنيوم إلى ٥% فقط من الطاقة اللازمة .

### - إعادة تدوير الزجاج

صناعة الزجاج من الرمال تعتبر من الصناعات المستهلكة للطاقة بشكل كبير؛ حيث تحتاج عملية التصنيع إلى درجات حرارة تصل إلى ١٦٠٠ درجة مئوية، أما إعادة تدوير الزجاج فتحتاج إلى طاقة أقل بكثير.

### - مشروع إنتاج الصابون من الزيوت المستخدمة في قلبي الأطعمة .

يعتبر زيت الطعام مصدراً هاماً من مصادر إعداد عدد كبير من المأكولات الغذائية الشعبية منها في جمهورية مصر العربية وتمثل الكمية التي تستخدم لأعمال قلبي الأطعمة كالفلفل (الطعمية) والبطاطس والسمك والبادنجان وغيرها حوالي ٥٥% من كمية الزيوت المستخدمة. وقد وجد أن مصر تستخدم حوالي ٣ مليون طن زيت سنوياً سواء من الإنتاج المحلي أو المستورد منها حوالي ١.٦٥% مليون طن زيت سنوياً تستخدم في أعمال القلي المشار إليها وقد وجد أيضاً أن نسبة ٣٥% من هذه الكمية والتي تعادل ٠.٥ مليون طن سنوياً تقريباً تمثل كميات مخلفات الزيوت بعد عمليات القلي والتي لا يعاد استخدامها لعدم مطابقتها للشروط الصحية اللازم توافرها لصحة الإنسان. لذا كان من الضروري الاستفادة من هذه الكميات لقيام بعض الصناعات التي تقوم علي تدوير مخلفات هذه النوعية من الزيوت كصناعة الصابون بمنتجاته المختلفة.

مدى الحاجة إلي إقامة المشروع. مما سبق يتبين أن حوالي ٠.٥ مليون طن سنوياً من مخلفات الزيوت المستخدمة في عمليات القلي لا يعاد استخدامها وبالتالي كانت تلقي في شبكات الصرف الصحي مما قد يؤثر علي كفاءة الشبكة بالإضافة إلي تأثيرها علي المعدات المستخدمة في تطهير هذه الشبكات وزيادة تكلفة التطهير أو معالجة مياه الصرف . ولذلك كان التفكير في إعادة استخدام زيوت المخلفات في عملية



تصنيع صابون الغسيل والذي مازال يستخدم في كثير من المنازل خاصة بالريف المصري أو بعض المناطق الحضرية.

ومما هو جدير بالذكر أن هذا المشروع بالإضافة إلي الاستفادة من إعادة تدوير مخلفات هذه النوعية من الزيوت يمكن أن يقوم علي استخدام كميات من الزيوت النباتية ومنتجاتها المهدرجة (المسلي الصناعي) والتي انتهت فترة صلاحيتها وتشجيع التجار علي الاستفادة من هذا المشروع بدلا من ترويج بضاعة فاسدة تؤثر علي الصحة العامة للمواطنين . وبذلك يتضح أهمية هذا المشروع لما له من مردود ايجابي في المحافظة علي البيئة وعدم زيادة تلوث مياه الصرف الصحي التي يمكن أن تستخدم في الري بعد معالجتها حيث تتجه الأجهزة المسؤولة إلي زراعة غابات بهدف الحصول علي أخشاب في المناطق الصحراوية وهو اتجاه يساعد علي زيادة المساحة الخضراء وتقليل التصحر بالإضافة إلي توفير الأخشاب اللازمة للصناعات المختلفة مثل البناء والأثاث .

وسوف تستخدم مياه الصرف الصحي بعد ترشيحها وتنقيتها من كافة الملوثات الصلبة والسائلة. وبالفعل تم زراعة حوالي ٢٠٠ فدان من الأراضي الصحراوية شرق الإسماعيلية بالأشجار حيث تعتمد عملية الري علي مياه الصرف الصحي المعالج.

لذلك ولرفع درجة نقاوة مياه الصرف الصحي يجب التشديد علي عدم إلقاء زيوت الطعام بعد الاستعمال في شبكات الصرف الصحي . وهناك العديد من دول العالم تتجه إلي استخدام الزيوت النباتية بعد الاستعمال إلي صابون وتتم هذه العملية في المنزل كما تقوم السلطات المختصة بمعاينة المخالفين حيث يتم تحليل عينات من الصرف الصحي باستمرار لكل منطقة للتأكد من خلوها من الزيوت.

مما سبق يتضح أهمية هذا المشروع حيث يساعد في حماية البيئة والتخلص من أحد عناصر الملوثات الخطيرة التي تؤثر علي شبكات مياه الصرف الصحي .

### مقترحات للإستفادة من المخلفات المنزلية

- إنشاء مصانع لتدوير المخلفات المنزلية.
- أن تؤدي المحليات دوراً أساسياً في عملية التخلص من المخلفات البشرية الصلبة باعتبارها جهة تنفيذية تتولى مهمة الاشراف على نقل المخلفات المنزلية من جميع مناطق الجمهورية بموجب عقود مع شركات النظافة الى مواقع معينة لردمها. وقال دراسة لادارة شؤون البيئة أن ١٠٠% من المخلفات المنزلية تصل الى مواقع الردم دون فرزها أو اعادة تصنيعها وأن الأطعمة تشكل ما بين ٥٠ و ٦٠% منها في حين يشكل الورق ما نسبته ١٨ في المئة أما البلاستيك فيشكل ١٣% والزجاج ما بين ٤ و ٦% والنسبة المتبقية هي عبارة عن معادن أخرى. وتمثل النفايات المنزلية حوالي ٨٠٠ الف طن سنوياً بنسبة تصل إلى ٣٥% من إجمالي الكمية الكلية للمخلفات. وأن "معدل انتاج الفرد الواحد من المخلفات المنزلية الصلبة يقدر ب ١٤٤ كيلو جرام في اليوم أي ما يعادل ٥١١ كيلو جرام في السنة".
- طرح مشروع بناء مصانع لاعادة تصنيع المخلفات المنزلية انطلاقاً من الاهتمام بالتخلص الآمن من المخلفات.
- نقترح أن المصانع التي سوف تنشأ توكل مهمة إدارتها للقطاع الخاص حيث يتولى إدارتها وسوف يقوم المصنع بإستقبال المخلفات المنزلية الصلبة بشتى أنواعها ومن ثم تستخرج منها المواد العضوية لصنع الأسمدة العضوية وستعمل على الاستفادة من بقية المخلفات بتصنيفها إلى مجموعات كالورق والزجاج والخشب والألمنيوم كل على حسب استخداماته لتدويرها أو تصديرها للخارج لاعادة تصنيعها.
- ضرورة وجود مرادم لردم المخلفات بشكل علمي متطور بحيث لا تسبب أى تلوث وتكون مصممة على أسس هندسية وبعيدة عن الكتلة السكنية.
- التوعية البيئية المناسبة بحيث لا يصل الاستهتار وقلة الوعي إلى درجة حرق هذه المخلفات وتوعية الجمهور بضرورة إعادة تصنيع المخلفات وفى ذلك أهمية كبيرة حيث يجب أن تقوم الجهات المسؤولة بعمل برامج توعية لاسيما لطلبة المدارس بجميع

مراحلها من خلال توزيع الكتيبات والتركيز على برامج التوعية من خلال وسائل الإعلام. واطدار كتيبات وملصقات توضح أهمية إعادة تصنيع المخلفات الصلبة. - فرز المخلفات من المصدر حيث يسهل إعادة تصنيعها.

نشاط : يطرح على الطلاب سؤال مفتوح عن كيفية الاستفادة من المخلفات المنزلية داخل المنزل.

## أسئلة على الفصل الخامس

- س ١ : ما هو تعرف المخلفات المنزلية؟  
 س ٢ : تكلم عن أنواع المخلفات المنزلية.  
 س ٣ : ما هي أسباب تراكم المخلفات المنزلية والمشاكل الناجمة عنها؟  
 س ٤ : عرف مفهوم إدارة المخلفات المنزلية .  
 س ٤ : تكلم عن القواعد الذهبية الأربع للتعامل مع المخلفات المنزلية.  
 س ٥ : تكلم عن إعادة تدوير المخلفات المنزلية وأهميته.

س ٦ : أكمل ما يأتي:

- من أنواع المخلفات المنزلية ..... ، ..... ، .....
- من أسباب تراكم المخلفات المنزلية.....،.....،..... ،..... ، .....
- تعرف إدارة المخلفات المنزلية بأنها.....
- القواعد الذهبية لإدارة المخلفات المنزلية هي ..... ، ..... ، .....
- ..... ، .....
- من أهمية إعادة تدوير المخلفات المنزلية ..... ، .....
- ..... ، .....

س ٧ : ناقش مفهوم إدارة المخلفات المنزلية، وأهميته، ودوره في مواجهة مشكلة تراكم المخلفات.

## الفصل السادس

### مصطلحات إدارة المنزل

بعد دراسة هذا الفصل يكون القارئ ملماً بـ:

- المصطلحات الإدارية الخاصة لفرع الإدارة المنزلية الواردة بهذا الكتاب لتساعده في البحث والتعلم الذاتي

## الفصل السادس

### مصطلحات إدارة المنزل

## Home Management Terminologies

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Administration	الإدارة
Management Science	علم الإدارة
Scientific Management	الإدارة العلمية
Management Fields	مجالات الإدارة
General Management	الإدارة العامة
Business Management	إدارة الأعمال
Industrial Management	الإدارة الصناعية
Modern Management	الإدارة الحديثة
Management and Economics	الإدارة والاقتصاد
Management and Accounting	الإدارة والمحاسبة
Management, psychology and sociology	الإدارة وعلم النفس والاجتماع
Management and Law	الإدارة والقانون
Management and religion	الإدارة والدين
Management Importance	أهمية الإدارة
Management art or science	الإدارة علم أم فن
Management Goals	أهداف الإدارة
Management Science Development	تطور علم الإدارة
Management as a practice	الإدارة كممارسة
Management as an ideology	الإدارة كفكر

<b>Management as a science</b>	الإدارة كعلم
<b>Principles of Scientific Management</b>	مبادئ الإدارة العلمية
<b>Management Classic School</b>	المدرسة التقليدية في الإدارة
<b>Bureaucracy</b>	البيروقراطية
<b>Motion and Time Study</b>	دراسة الحركة والزمن
<b>Technical Activities</b>	نشاطات فنية
<b>Commercial Activities</b>	نشاطات تجارية
<b>Financial Activities</b>	نشاطات مالية
<b>Security Activities</b>	نشاطات الوقاية والضمان
<b>Accounting Activities</b>	نشاطات محاسبية
<b>Management Activities</b>	نشاطات إدارية
<b>Division of Work</b>	مبدأ تقسيم العمل
<b>Authority and Responsibility</b>	السلطة والمسئولية
<b>Discipline</b>	النظام
<b>Unity of Command</b>	وحدة إصدار الأوامر
<b>Unity of Direction</b>	وحدة التوجيه
<b>Subordination of Individual Interest to General Interest</b>	خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
<b>Centralization</b>	المركزية
<b>Scalar Chain</b>	تدرج السلطة
<b>Order</b>	الترتيب والنظام
<b>Equity</b>	المساواة
<b>Stability of Tenure</b>	الاستقرار في العمل
<b>Initiative</b>	المبادرة

<b>Cooperation</b>	التعاون
<b>Command</b>	اصدار الاوامر
<b>Human and social Relations School</b>	مدرسة العلاقات الإنسانية والاجتماعية
<b>Behavioral school</b>	المدرسة السلوكية
<b>New Management Schools</b>	المدارس الإدارية الحديثة (المعاصرة)
<b>Organization</b>	مؤسسة
<b>Family Organization</b>	مؤسسة الأسرة
<b>Environment of Management</b>	بيئة الإدارة
<b>General Environment</b>	البيئة العامة
<b>Task Environment</b>	بيئة العمل
<b>Home Management</b>	إدارة المنزل
<b>Home Management Concept</b>	مفهوم إدارة المنزل
<b>Home Management Definition</b>	تعريف الإدارة المنزلية
<b>Home Scientific Management</b>	الإدارة العلمية للمنزل
<b>Incorrect Concepts about Home Management</b>	المفاهيم الخاطئة عن الإدارة المنزلية
<b>Management Process</b>	العملية الإدارية
<b>Family Resources</b>	موارد الأسرة
<b>Family Resources Management</b>	إدارة الموارد الأسرية
<b>Human Needs</b>	الاحتياجات الإنسانية
<b>Family requirements</b>	المتطلبات الأسرية
<b>Properties of Family Resources</b>	خصائص الموارد الأسرية
<b>Human Resources</b>	الموارد البشرية



<b>Human Resources Management</b>	إدارة الموارد البشرية
<b>Non Human Resources</b>	الموارد غير البشرية
<b>Material Resources</b>	الموارد المادية
<b>Material Resources Management</b>	إدارة الموارد المادية
<b>Non Human Resources Management</b>	إدارة الموارد غير البشرية
<b>Time Resource</b>	مورد الوقت
<b>Energy</b>	الطاقة أو الجهد
<b>Abilities</b>	القدرات
<b>Skills</b>	المهارات
<b>Inclination</b>	الميول
<b>Attitudes</b>	والاتجاهات
<b>Knowledge</b>	العلم أو المعرفة
<b>Intelligence</b>	الذكاء
<b>Thinking</b>	التفكير
<b>Inferre</b>	الأستدلال
<b>Memory</b>	التذكر
<b>Realization</b>	الإدراك
<b>Money</b>	المال
<b>Income patterns</b>	أنماط الدخل
<b>Material goods</b>	الممتلكات [ السلع المادية ]
<b>Ommunity Facilities</b>	تسهيلات وخدمات المجتمع
<b>The Values</b>	القيم
<b>The Standards</b>	المستويات
<b>Decision Making</b>	اتخاذ القرار

<b>Solving Problem</b>	حل المشكلات
<b>Alternatives</b>	البدائل
<b>Kinds of Decisions</b>	أنواع القرارات
<b>Individual Decisions</b>	قرارات فردية
<b>Group Decisions</b>	قرارات جماعية
<b>General Decisions</b>	قرارات عامة
<b>Private Decisions</b>	قرارات خاصة
<b>Programmed decisions</b>	قرارات مبرمجة
<b>Unprogrammed decisions</b>	قرارات غير مبرمجة
<b>Organization</b>	التنظيم
<b>Reorganization</b>	إعادة التنظيم
<b>Coordination</b>	التنسيق
<b>Organization Levels</b>	مستويات التنظيم
<b>Steps of management process</b>	مراحل العملية الإدارية
<b>Planning</b>	التخطيط
<b>Action plan</b>	خطة العمل
<b>Goals Determine</b>	تحديد الأهداف
<b>Individual goals</b>	أهداف فردية
<b>Group goals</b>	أهداف جماعية
<b>General goals</b>	أهداف عامة
<b>Private goals</b>	أهداف خاصة
<b>Long Range Goals</b>	أهداف طويلة المدى
<b>Short Range Goals</b>	أهداف قصيرة المدى
<b>Implementation</b>	التنفيذ
<b>Evaluation</b>	التقييم

<b>Strategic Planning</b>	التخطيط الاستراتيجي
<b>Tactical Planning</b>	التخطيط التكتيكي
<b>Operational Planning</b>	التخطيط التنفيذي
<b>Standing plan</b>	الخطة الجاهزة
<b>picture plan</b>	الخطة الذهنية المصورة
<b>Long- range planning</b>	خطط طويلة المدى
<b>Short-Range planning</b>	خطط قصيرة المدى
<b>Mind plans</b>	خطط ذهنية
<b>Written plans</b>	خطط مكتوبة (مدونة)
<b>Inputs</b>	المدخلات
<b>Out Puts</b>	المخرجات
<b>Feed Back</b>	التغذية الراجعة
<b>Flexibility</b>	المرونة
<b>Direction</b>	التوجيه
<b>Continuous Revision</b>	المراجعة المستمرة
<b>Follow-Up</b>	المتابعة
<b>Supervision</b>	الأشراف
<b>Guidance</b>	الأرشاد
<b>Activation</b>	التشيط
<b>Motivational</b>	الدافعية
<b>Adjustment and conditioning</b>	التعديل والتكييف
<b>Observation</b>	الملاحظة
<b>Controlling</b>	الرقابة
<b>Self control</b>	الرقابة الذاتية
<b>Hierarchical control</b>	الرقابة العليا

<b>Leadership</b>	القيادة
<b>Simplification of Work</b>	تبسيط الأعمال
<b>Simplify housework</b>	تبسيط الأعمال المنزلية
<b>Assign Tasks</b>	توزيع الأعمال
<b>Components work</b>	أبعاد العمل
<b>The operator</b>	القائم بالعمل
<b>Work place</b>	مكان العمل
<b>The work</b>	العمل
<b>Affective Component</b>	المكون الوجداني
<b>Cognitive component</b>	المكون الإدراكي
<b>Temporal Component</b>	المكون الزمني
<b>Physical Component</b>	المكون البدني
<b>Worktops</b>	أسطح العمل
<b>Storage places</b>	أماكن التخزين
<b>Tools and equipment work</b>	أدوات وأجهزة العمل
<b>Timing</b>	التوقيت
<b>Kind of kitchens</b>	أنواع المطابخ
<b>The One-Wall Kitchen</b>	مطبخ على حائط واحد
<b>The Galley Kitchen</b>	مطبخ على حائطين
<b>L-shaped kitchen</b>	مطبخ على شكل حرف L
<b>U -shaped kitchen</b>	مطبخ على شكل حرف U
<b>Island shaped kitchen</b>	مطبخ على شكل جزيرة

## أسئلة على الفصل السادس

اذكر المصطلح المقابل للمصطلحات التالية باللغة الإنجليزية.

- علم الإدارة.
- الإدارة العامة.
- الإدارة العلمية.
- الإدارة العلمية للمنزل.
- الإدارة المنزلية.
- العملية الإدارية.
- الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية.
- الموارد غير البشرية.
- إدارة الموارد غير البشرية.
- تسهيلات وخدمات المجتمع.
- اتخاذ القرار.
- التنظيم.
- مراحل العملية الإدارية.
- التخطيط.
- تحديد الأهداف.
- التنفيذ.
- التقييم.
- تبسيط الأعمال المنزلية.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- ١- القرآن الكريم.
- ٢- إبراهيم عبد الله المنيف (١٩٨٣): (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام)، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة.
- ٣- إجلال عبد المنعم حافظ وسلافة محمد إبراهيم وعلى محمود المبيض (١٩٩٧): أصول الإدارة، دار التحرير، القاهرة.
- ٤- أحمد عرفة وسمية شلبي (٢٠٠١): الإدارة وتحديات العولمة، انتر ناشونال، القاهرة.
- ٥- أحمد غنيم (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة، المكتبة العصرية، القاهرة .
- ٦- آمال السمرى (١٩٧٥): الاقتصاد الأسرى ، مطبعة مدنى ، القاهرة.
- ٧- أمين الساعاتي (١٩٩٨): إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، ط ١.
- ٨- ايزيس عاذر نوار وآخرون (١٩٩٣) الاقتصاد الاستهلاكي الأسرى، قسم الاقتصاد المنزلي، كلية الزراعة ، جامعة الإسكندرية.
- ٩- إيهاب زريق (٢٠٠١): الإدارة الأصول والنظريات، دار الكتب العلمية، القاهرة.
- ١٠- جميل توفيق (١٩٩٦): إدارة الأعمال مدخل تطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت.
- ١١- حنان محمد أبو صيري (٢٠٠٢): السلوك الإداري للأسرة بالمجتمعات العمرانية الجديدة وأثره على اقتصادياتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان.

- ١٢- راجية حلمي السيد بدر (٢٠٠١): مشكلات إدارة المنزل التي تواجه ربة الأسرة في ريف محافظة المنوفية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.
- ١٣- ربيع محمود نوفل (١٩٩١): دراسة مقارنة بين بعض الأسر الريفية والآسر الحضرية في أسلوب اختيار الوجبات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان.
- ١٤- ربيع محمود نوفل (١٩٩٨): تخطيط ربة الأسرة لمواردها وعلاقته بمستوى الوعي بقيمة الموارد المالية لدى أبنائها تلاميذ المرحلة الإعدادية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الاقتصاد المنزلي ، جامعة المنوفية .
- ١٥- ربيع محمود نوفل (٢٠٠٦): الإدارة المنزلية الحديثة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٦- رشا سعود زاكور (٢٠٠٥): الممارسات الإدارية لدى المرأة السعودية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان.
- ١٧- ريهام إسماعيل الشربيني (٢٠٠٩): "دراسة تحليلية لقرارات ربوات الأسر المتعلقة بالإنفاق الاستهلاكي وأوجه ترشيده لعينة من العاملات بجامعة الزقازيق" - رسالة دكتوراه - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق.
- ١٨- زكريا طاحون (٢٠٠٧): إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- ١٩- زينب حسين حقي (٢٠٠٠): الإدارة ومتغيرات العصر بين النظرية والتطبيق في مجالات الحياة الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٢٠- زينب صلاح محمود يوسف (٢٠٠٩): اتجاهات المرأة نحو اكتساب أفكار مستحدثة في إدارة الشؤون الأسرية من خلال وسائل الاتصال المرئية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية النوعية ، جامعة عين شمس.
- ٢١- سيد الهواري (١٩٩٥): (المديرون ٥ أنواع)، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- ٢٢- سيد الهوارى (١٩٩٧): الموجز في شرح عناصر الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٢٣- سلوى محمد عياض (١٩٧٧): ترشيد الاستهلاك العائلي للسلع التموينية والضروريات وأثره على إقتصاديات الأسرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد المنزلى ، جامعة حلوان ، القاهرة.
- ٢٤- عادل رفقي عوض، محمد توفيق أبو العلا (٢٠٠٣): هندسة المدن وعلوم البيئة ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس
- ٢٥- عبد الكريم درويش وليلى تكلا (١٩٨٦): أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.
- ٢٦- علوية على علوى (١٩٨٠): ترشيد الاستهلاك ، مجلة الاقتصاد المنزلى ، العدد الثانى ، الجمعية المصرية للاقتصاد المنزلى، القاهرة، ديسمبر.
- ٢٧- علي السلمي (١٩٩٩): إدارة السلوك الإنساني، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٨- على شريف وعلى عبد الهادي ومحمد سلطان (٢٠٠٧): الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- ٢٩- علي محمد منصور (١٩٩٩): مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى، القاهرة.
- ٣٠- فلورا استيرو فرج (١٩٧٩): إدارة موارد الأسرة وعلاقتها بالتنمية الإجتماعية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الاقتصاد المنزلى ، جامعة حلوان ، القاهرة .
- ٣١- فلورا استيرو فرج وضحي الجديلي (١٩٨٧): - الاقتصاد المنزلى ، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية ، القاهرة.
- ٣٢- كامل المغربي وآخرون (١٩٩٥): أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- ٣٣- كمال حمدي أبو الخير (١٩٩٧): المتغيرات العالمية والمبادئ الإدارية، مكتبة عين شمس.



- ٣٤- كوثر حسين كوجك (١٩٩٥): الإدارة المنزلية ، الطبعة التاسعة ، عالم الكتب ن القاهرة.
- ٣٥- لمياء محمد الأمبابي (٢٠٠٠): العلاقة بين المستوى الاجتماعي والاقتصادي للأسرة والدخل غير المنظور لعمل الزوجة المنزلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة عين شمس.
- ٣٦- ليلي الخضري وسعد على سالمان ومها سليمان أبو طالب (١٩٩٩): الاتجاهات الحديثة في علوم الأسرة، دار العلم، دبي، ط١.
- ٣٧- محمد بن عبد المرضى عرفات ، على زين العابدين عبد السلام (٢٠٠٧): تلوث البيئة ثمن للمدنية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- ٣٨- محمود عساف (١٩٧٢): أصول الإدارة ، دار الناشر العربي ، القاهرة.
- ٣٩- مركز الدراسات والبحوث البيئية (٢٠٠٠): ندوة التلوث البيئي للقمامة وكيفية الاستفادة منها ، جامعة أسيوط .
- ٤٠- منار عبد الرحمن خضر (٢٠٠٣): فاعلية برنامج الكمبيوتر المصمم لتنمية الاتجاه نحو تبسيط الأعمال المنزلية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الاقتصاد المنزلي ، جامعة حلوان.
- ٤١- منال مرسى الشامي (٢٠٠٠): الممارسات الإدارية للمراهقة وأثرها على تصورها لدورها كربة أسرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد المنزلي جامعة المنوفية.
- ٤٢- نعمة مصطفى رقبان (٢٠٠٧): تاثيث المسكن وتجميله، ط٢، دار السماح للطباعة، الإسكندرية.
- ٤٣- نعمة مصطفى رقبان (٢٠١٢): دليلك إلى الإدارة العلمية للشئون المنزلية، ط٢، دار السماحة للطبع والنشر الدولي، الإسكندرية.
- ٤٤- هنادي محمد عمر قمره (٢٠٠٣): القيم الأسرية وعلاقتها بأنماط السلوك الاستهلاكي للأسرة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للاقتصاد المنزلي، مكة المكرمة، السعودية

٤٥- هيلقا دومند (١٩٩١) : اتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة مصطفى إدريس، دار نهال للتصميم والطباعة.

ثانياً: - المراجع الأجنبية

- 1- Abromson, P & Inglehart, R (1995) : Value Change in global Persepective, Anno Arbor : The Univirisity of Michigan Press – U. S. A .
- 2- Abuznaid, S ,(1995): “Environmental Pressures Facing West Bank Managers”, The Third Arab Management Conference, University of Bradford: Arab Management Conference .
- 3- Antter and plunket (1994): Introduction to Management (5<sup>th</sup> ed) wads worth publish, co. U.S.A.
- 4- Bedeian, A, G (1986): Management, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- 5- Cray, D. (1991): Explaining decision process J. of management of studies, Western Illinois University New York.
- 6- Deacon, R . & Firebugh , F (1988): Family resource management principles and applications (2<sup>nd</sup> .Ed). Bosto Allyn & Bacon.
- 7- Forgionne, G, A( 1986) : “Quantitative Decision-Making”, Wadsworth Publishing Company .
- 8- Goodyear, M.R. & Klohr, M C.(1954):- Managing for Effective Living, John Wiley & Sons, New York.

- 9- **Gross , I.H et al (1973):- Management for Modern Families , 3 rd ed. , Prentice \_ Hall , Inc. , New Jersey .**
- 10- **Kinder F. (1965):- Meal Management, 7 th ed., Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1965.**
- 11- **Koontz H,D & Weihrich, H (1983): Essentials of management, New York., nc Crow. Hill.**
- 12- **Lemos. R. M.(1995) : The nature of Value, Fl. University Press, Florida, M. S. A,**
- 13- **Miner, J, S, Timothy M. and Luchsinger, V, P (1985): The Practice of Management, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus.**
- 14- **Stephen, R & Mary, C (1999): Management, 6<sup>th</sup> ed, Ubber River, New York.**
- 15- **Sung, j., and Stafford, K., (1995): The Effect of Managerial Behavior on Household Satisfaction, Journal of Family Economics and Resource Management Biennial. Vol 24.No 18**
- 16- **Taylor, F, W.(1903): Shop Management, Harper and Brothers, New York .**
- 17- **Taylor, F, W.(1911) : Principles of Scientific Management , New York, Harper & Brothers Publishing Co.**
- 18- **Wild, R. (1987): Decision making in operations management, management decision., vol (25) No (2)**

- 19- **Wild, R (1987): Decision-making in the Household, New York M C grow – Hill, Book co**