

مبادئ إدارة الأعمال

إعداد

الدكتورة

هايدي محمد نجيب

المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة جنوب الوادي



أقوال في الإدارة

- إذا حضرت الأخلاق فلا وزن لأي فشل يصيبك، وإذا غابت الأخلاق فلا وزن لأي نجاح تصيبه.

"جيمس فوركاد"

- الأهداف التي تضعها تسمح لك بأن توجه التغيير في حياتك لصالحك.

"براين تريسي"

- النجاح يصيب من تحلى بالشجاعة ليفعل شيئاً، ونادراً ما يصيب الخائفين من العواقب.

"جواهر لال نهرو"

- لكل انسان بصمته، فلا تعش حياة الآخرين فتفقد تميزك.

"ديفيد ريسمان"

- مهما كان ما تشعر به، احرص على ان تبدو مثل الناجحين الفائزين، حتى ولو كنت متأخراً، فنظرة منك توحى بأنك تتحكم في الأمور، والثقة بالنفس كفيلة بأن تعطيك الدفعة الذهنية التي تمكنك من الفوز والنجاح.

"آرثر أتش"

- من لا يهتم بأداء الأعمال الصغيرة بإتقان لا يؤتمن على أداء المهمات العظيمة.

"لورانس دي بيل"

- الحكمة هي أن تعرف ما يجب عليك التفاوضي عنه.

"وليام جيمس"

- لا بأس أن تشعر بالامتنان للحظ، ولكن لا تعتمد عليه.

"ويليام فيرز"

- يعتمد نمو العقل البشري وإدراكه على قرارات الإنسان نفسه.

"جورج إبيوت"

- التقدم هو حاصل جمع الانتصارات الصغيرة التي يحرزها الإنسان.

"بروس كاتون"

- يأتي الحكم الصائب على الأمور من الخبرة، بينما الخبرة تأتي من الإخفاقات والأحكام غير الصائبة.

"أوسكار وايلد"

مقدمة :

الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفي مواقف مختلفة, وهو يعني أشياء كثيرة , فالإدارة عند البعض هي من أن يشغل مناصب إدارية وقيادية, والبعض يري أنها تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس علي أساسها ، وفي حقيقة الأمر أن الإدارة أهم وأعمق فهي عملية إنسانية مستمرة تعمل علي تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري , وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة .

وتقوم الإدارة بدور هام ورئيسي في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف مستويات تجمعها فكلما ضم عدد من الأفراد جهودهم الى بعضهم البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة، وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها، وتعددت في طبيعتها فالإدارة لها دور هام على مستوى الأسرة، وعلى مستوى جماعات العمل، وعلى مستوى المجتمع ككل.

والإدارة هي الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية ، والعسكرية، والتعليمية، والحكومية، لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتشبع بها الحاجات الجماعية والفردية وهي صانعه التقدم الاجتماعي، ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية وهي رائدة الحكومات ووسيلتها في توجيه شئون الحكم

من أجل تحقيق الأهداف القومية وهي قوة المجتمع وحاميه استقلاله وثرواته من
الاطماع الخارجية وهي وجهه المتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل
العصر، ومواجهه التغيرات السريعة.

ولذا يأتي هذا المقرر لأنه يمثل منهج دراسي مبسط في مجال إدارة الأعمال
ليضع الأسس التي تمكنهم من التعرف علي المفاهيم الأساسية للإدارة , والتوجه إلي
وظائف الإدارة المختلفة , , والقاء الضوء للمدخل الكمي في اتخاذ القرارات ويعرف
الطلاب الاسس العلمية للعملية الإدارية وكيفية تطبيق ذلك في الواقع العملي .

وأخيراً الشكر لله سبحانه وتعالى علي توفيقه في إعداد وتجميع المادة العلمية
أدعو الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً , وأن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه , أنه نعم
المولى ونعم النصير .

والله الموفق والمستعان

د/ هايدي محمد نجيب

الفصل الاول

مدخل لدراسة الادارة

الفصل الاول

مدخل لدراسة الادارة

مقدمة

الإدارة Management هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها. حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره. كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية. فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

وقد أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في الجامعات والمعاهد بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أنه ليس هناك دول متقدمة اقتصادياً ودول متخلفة اقتصادياً، بل توجد دول متقدمة إدارياً ودول متخلفة إدارياً. حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة

هي المحرك الأساسي للتنمية، ومن غير هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى لو توفرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى. لذلك لا بد للدول النامية أن تدرك ما للإدارة من أهمية كبيرة في تطورها وتقدمها وازدهارها، نظراً لأن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمام وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

ويمكن التأكيد على أنه مهما توفر للمنظمة من أموال ومقومات مادية أخرى كالألات والمعدات والمواد الخام والفنيين و... الخ. فإنها لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها. فكثيراً ما نجد منظمات قد توفر لها كافة أنواع الدعم المادي لكنها أخفقت في تحقيق أهدافها، نتيجة ضعف وقصور الإدارة فيها، في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة والواعية قد حققت نتائج أفضل. وبالتالي يمكن القول: أن النجاح الذي تحققه شركة ما يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة المحلية والعالمية المحيطة بها.

أولاً: تعريف الإدارة:

منذُ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تأطيره 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:

عرف تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف". وهذا التعريف ركز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثم التوجيه والرقابة، كما وضح التعريف نقطتين هامتين: الأولى أن الأعمال تتم عبر الآخرين، والثانية أن الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبر عن معيار الكفاءة بأحسن طريقةٍ للأداء وأقل 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 تتنبأ 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.

وعرّفها جلوفر بأنها القوة المفكرة التي تُحلل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ .

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

- عرّفها ليفنجستون بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم .

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

- وهناك مَنْ عرّف الإدارة بأنها:

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

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

خلاصة تعريف الإدارة:

ويُمكن تعريف الإدارة على أنها: "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 خاصة أو عامة، 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 أرس المال

بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتّى يكون هناك إدارة فلا

بُد من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية

للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

٣. **المنهج:** ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط

وتنظيم ورقابة 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 محيطة به، فعملية الاستفادة من الموارد التي

تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات

اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

ثانياً: الإدارة: علم أم فن؟

المقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات

الثابتة، والتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد

والمجتمعات والأماكن، فمثلاً القول بأن الماء يغلي عند درجة حرارة مائة. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل لوحة فنية أو القول بأن الجو جميل.

تساؤل: ما أن يُدرَس موضوع من المواضيع الاجتماعية إلا وطرح سؤال هل هو علم أو فن، وكذا السؤال حول الإدارة، هل هي علم أم فن؟

ويقصد بهذا التساؤل :

- ✓ 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؟

والإجابة على السؤالين الأولين بالإيجاب يعني أن الإدارة علم ثابت له قوانين يمكن تعميمها والإجابة بالسلب يعني أنها فن تعتمد على الخبرة الشخصية. والعكس صحيح بالنسبة للسؤالين الأخيرين. ولكن لا يجب النظر إلى الإدارة من زاوية واحدة وحصرها فيها.

* 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.

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

➤ أسباب عدم الانتباه للإدارة كعلم:

وجدتُ الإدارة - كما سبق الإشارة - منذُ القدم، ولكنها لم تُعرفِ كعلمٍ إلا متأخراً، وكان من أهم العوامل التي ساعدت على عدم الانتباه إليها ما يلي:

١. ساد خلال القرون القديمة والوسطى في أوروبا النظر إلى التجارة، وقد عزز هذا التوجه والأعمال التجارية كأعمالٍ وضيفة 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 كعلمٍ يمكن دراسته، وأدى إلى عزوف المفكرين الاقتصاديين والسياسيين عن الإدارة.

٢. النظر إلى الإدارة بأنها فن يعتمد على الموهبة الشخصية، والقدرات الذاتية، وليس بحاجة إلى دراسة.

٣. الاهتمام بالنواحي الفنية والتقنية في المشروع، وزيادة مقدرته 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 العامة.
 ٤. انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طبقة مديرين ممتنئين 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 نعيشُ آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدت إلى تطور الكثير من المفاهيم الإدارية.
- في ضوء ما تقدم فإنه ليس هناك أسباب قوية مقنعة يمكن أن تجعلنا نرفض قبول الإدارة كعلم يعتمد على نظريات ومبادئ وأصول للمعرفة.

و لكن يجب أن نعترف أن علم الإدارة هو علم ينتمي إلى مجموعة العلوم الإنسانية التي تختص بدراسة الظواهر الإنسانية وليس الظواهر المادية المجردة. ومن ثم فإن نظريات الإدارة ليست نظريات ثابتة أو مطلقة مثل النظريات الأخرى في العلوم الطبيعية، وذلك بسبب تغير الظواهر الإنسانية من فترة زمنية لأخرى، ولصعوبة التحكم في الإنسان موضوع الدراسة وصعوبة إخضاع سلوكه للتجارب المحكمة ، وتغير الظروف البيئية المحيطة به، وصعوبة القياس Measurement للظواهر الإنسانية. إن نظريات الإدارة المتاحة لا يمكن أن تساعد الباحثين على الوصول إلى الحقيقة مائة في المائة ، ولكنها تساعدهم إلى الاقتراب من الحقيقة To approach reality ، من خلال الأسلوب العلمي والمنهجي بدلا من الارتجال والتخبط والعفوية.

ولعل خير دليل على كون الإدارة علم ما يلي:

- المبادئ والأصول الإدارية التي ثبت صلاحيتها ومصداقيتها في جميع المنظمات منذ فترة زمنية طويلة ، والتي أمكن التوصل إليها لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية للمنظمة.
- البحوث والدراسات المتنوعة التي يتم إجراؤها على مستوى العالم وتتبع منهجية الطريقة العلمية.
- الاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات وأساليب التحليل الكمية المتقدمة للتوصل إلى نتائج تتوافر فيها الدقة والموضوعية.

• تدريس الإدارة وفروعها المختلفة كعلوم في الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة في الإدارة أو العلوم الإنسانية على مستوى العالم.

من الناحية الأخرى فإننا نقصد بالفن الممارسة والخبرة في التطبيق العملي اللذان يعتمدان على الموهبة والمهارات والابتكار والإبداع. وبالطبع فإن الإدارة هي أيضًا فن، حيث إنها تعتمد على الممارسة والخبرة في الممارسة، وتحتاج إلى المواهب والمهارات الإدارية وإلى الإبداع والابتكار من الممارسين لها.

نلخص مما سبق أن الإدارة هي كالعملة لها وجهان، الأول يمثل العلم بمفهومه في العلوم الإنسانية والثاني يمثل الفن من حيث الممارسة والخبرة والموهبة والمهارات والإبداع والابتكار. ويلاحظ أن هذين الوجهين متكاملين ، حيث إن العلم يؤدي إلى المعرفة **How to know** ، بينما الفن يؤدي إلى التطبيق **How to do** ، ولا قيمة أو فائدة للعلم بدون تطبيق، ويصبح التطبيق قاصرًا وعشوائيًا بدون معرفة متخصصة لذلك فإن المدير الناجح هو الذي يتسلح بالمعرفة وبنظريات ومبادئ وأصول الإدارة، وفي نفس الوقت يمارس علميًا الإدارة ويستفيد من التجارب التي تعزز خبرته. وينمي لديه ما تحتاجه المواقف الإدارية من مهارات، ويستخدم تفكيره الإبداعي ويبتكر ويطور. إن الطور المستمر الذي نشهده في الإدارة المعاصرة إنما هو محصلة التأصيل العلمي المستمر لها بجانب النجاح في التطبيق والممارسة العلمية.

ثالثا: التغييرات التي أدت إلى تطور الإدارة

من أهم التغييرات التي أدت لتطور الإدارة ما يلي:

١. كبر حجم المشروعات:

توسعت المشروعات بعد الثورة الصناعية واستخدام التكنولوجيا وما تبعه من زيادة في رؤوس الأموال وزيادة حجم العمالة وما صاحبه من تعقيدات في العلاقة بين العاملين والإدارة وتباين أهدافها وكلها أدت إلى زيادة الاهتمام الحقيقي بالإدارة، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضح في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة ومدى إلحاح الحاجة إليها.

٢. تطور أشكال المشروعات:

حدث التطور القانوني لأشكال المشروعات حيث تدرجت من المشروع الفردي الصغير إلى شركات التضامن وشركات التوصية وشركات المساهمة وشركات الأموال وبالتالي أدى هذا التغيير لأشكال المشروعات إلى مزيد من الاهتمام بالإدارة وسوف نتناول بالشرح كل أشكال هذه المشروعات عند تعرضنا للأشكال القانونية للمشروعات في وحدة لاحقة.

٣. التقدم التكنولوجي:

وقد أدى حدوث التطور التكنولوجي إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة، حتى تتمكن المشروعات المختلفة من الاستمرار والمواكبة والمسايرة للإيقاع السريع للتكنولوجيا في مجال الأعمال.

٤. تطور الإدارة العامة:

لا شك أن التطور الذي حدث في وظيفة الدولة وإدارتها لمشروعات القطاع العام زاد من الاهتمام بالإدارة حيث أسهم القطاع العام بدرجة واسعة في النشاط الاقتصادي وبصورة أشمل في الدول الاشتراكية والشيوعية.

٥. ظهور نقابات العمال وقوتها:

مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال ومن ثم قوة مطالبتها بحقوقها ولعل زيادة الوعي والثقافة العمالية نبهت العاملين إلى ضرورة تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الخاصة، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.

٦. الحاجة للإدارة في النشاط البشري الجماعي المنظم: أن

الإدارة ضرورة لازمة لجميع أوجه النشاط البشري.

٧. ضرورة الإدارة للأعمال غير الرسمية:

لا شك أن أعمال المجموعات أيّاً كان نوعها تقتضي إدارة قادرة على تحقيق أهدافها كـلجان الإغاثة والمنظمات الطوعية، بل حتى العصابات الخارجة عن الأنظمة والقوانين يقتضي أدائها وجود إدارة قادرة على تحقيق أهدافها .

٨. ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:

أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها من مواصلة عملها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

٩. التدخل الحكومي:

من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا

التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

رابعاً: 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 المنشأة، كما لها علاقة بالنواحي المادية، فوفق ذلك لها علاقة بالنواحي النفسية والاجتماعية للأفراد. وقد ارتبطت الإدارة بكل هذه العلوم ويمكن أن نتناول العلاقة بين الإدارة والعلوم الأخرى فيما يلي:

□ 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 فنجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالإقتصاد

عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإن أدواته في ذلك هي الإدارة، فنجده يتفق مع الإدارة في ذات الهدف لتحقيق أقصى كفاءة لموارد المشروع أو المنظمة المختلفة.

□ الإدارة والمحاسبة:

المحاسبة نظام معلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع ثم إعداد ثم تزويد متخذي القرارات بالمعلومات الأساسية اللازمة لتلك القرارات، إن كانت المحاسبة هي المرآة التي تعكس الوضع المالي للمنظمة فإنها بذلك تخدم الإدارة كأداة ووسيلة ومؤشر تستفيد منه الإدارة في تقييمها لأداء المنظمة ومن ثم في توجيهها في اتخاذ قراراتها المناسبة. ولا شك أن المحاسبة أداة تمثل البوصلة أمام المديرين نحو ترشيد أدائهم في منظماتهم.

□ الإدارة وعلم النفس والاجتماع:

➤ الإدارة وعلم النفس:

يقوم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته 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 عملية 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 يشترون منتجات المنشأة التي يشعرون بأنها تشبع حاجاتهم.

➤ الإدارة وعلم الاجتماع:

يقوم علم الاجتماع sociology بدراسة المجتمع من حيث مكوناته وخصائصه وتنظيمه ونموّه وتطوره، والعوامل المؤثرة فيه. وتدخل المنشأة في علاقات متبادلة مع المجتمع : فالمنشأة جزء من المجتمع.

تستمد المنشأة مدخلاتها من المجتمع بما في ذلك الموارد البشرية التي يشكل المجتمع أقوى العوامل تأثيراً على سلوكها وأهدافها وحوافزها وقيمتها وكيفية التعامل معها. والإدارة تتعامل مع الموارد البشرية بصفتها أهم الموارد. تضخ المنشأة مخرجاتها في المجتمع بما في ذلك المنتجات التي يبيعها تستطيع المنشأة العيش والاستمرار، وإلا فستموت وتندثر.

وبالتالي فإن المنشأة تؤثر وتتأثر بالمجتمع ، وهذا يجعل الإدارة في حاجة مستمرة لمعرفة خصائص المجتمع المحيط بها ، والعوامل المؤثرة فيه ، والتطورات التي تحصل فيه، والتغيرات في أنماط السلوك والذوق ومستوى المعيشة، وما إلى ذلك. وعلى هذا يعتبر علم النفس وعلم الاجتماع علماً مكملان لبعضهما البعض في حاجة الإدارة

لمعرفة السلوك البشري وتفسيره والتأثير عليه وتوجيهه بما يخدم تحقيق أهداف المنشأة.

□ الإدارة والعلوم الصحية والطبية

إن كانت هذه العلوم تبحث في صحة البيئة وطب المجتمع وقايةً وعلاجاً فهي بذلك تخدم الإدارة بتوفير بيئة مناسبة وكوادر بشرية صحيحة ومعافاة نفسياً وعضوياً. ويتطور العلم تغيرت مفاهيم العقل السليم في الجسم السليم إلى مفاهيم الجسم السليم في العقل السليم إشارة إلى أن كل الأمراض العضوية مرجعها لأثار وضغوط نفسية. وقد أثبتت الدراسات في كثير من الدول المتقدمة أن نسبة كبيرة عالية جداً تجاوز الـ ٨٠٪ من الأمراض في القطاع الصناعي نجدها ناتجة من آثار نفسية وضغوط عمل ، وحالياً أصبح هنالك تخصص طبي في الدول الأوروبية يعرف بصحة المديرين. ويبحث هذا التخصص في صحة المديرين مثله مثل تخصص الكلى والباطنية وأمراض النساء وغيرها.

□ الإدارة وعلم الهندسة

إن كان الارتباط الأكبر لعلم الهندسة بالمجال الصناعي والمعماري فنجد أنها أكثر الأنشطة التي برزت فيها نهضة وتطور الإدارة ونلاحظ أن جل المفكرين الرواد الذين أثروا بعلمهم وتجاربهم المجال الإداري كانوا من الحقل الهندسي. أمثال فردريك تايلور مؤسس مدرسة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر.

□ الإدارة وعلم القانون

إن كان القانون يعمل على تنظيم تصرفات المجتمع بحيث يضبط سلوكياتهم فهو بذلك يخدم البيئة التي تعيش فيها المنظمة وبالتالي نجد المنظمة تنظم إيقاع أدائها وفق القوانين التي تحكم المجتمع وأنشطته. فالإدارة العامة أي إدارة الأعمال الحكومية نجدها تلتزم في أدائها بالقوانين واللوائح التي تحكم أداءها وفي ذات الوقت نجد أن الإدارة في منظمات الأعمال الخاصة (غير الحكومية) بالرغم مما تمتلكه من مرونة في تسيير أعمالها فهي أيضا محكومة بالقوانين التي تسيير عليها الدولة.

□ الإدارة والعلوم السياسية

إن كانت السياسة تبحث في مجال السياسة العامة للدولة وأنظمة الحكم والنظريات والمذاهب السياسية. ولا شك أن هذه المذاهب والنظريات سواء كانت رأسمالية أو شيوعية أو اشتراكية أو إسلامية جميعها تنعكس على الأنشطة المختلفة التي تحكم الحياة بالمجتمع وبالتالي فهي تؤثر تأثيرا مباشراً في أداء المنظمات.

خامساً: الأداء الإداري وأداء المنظمة :

تعتمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسئولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية

من تحقيق أهدافها المنشودة بفاعلية. وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها المجتمع من تحقيق أهدافها بنجاح فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة لخير دليل على هذه الحقيقة.

وعندما يتم طرح السؤال التالي: كيف يؤدي المدراء وظائفهم؟ أو إلى أي درجة يؤدي هؤلاء وظائفهم بشكل جيد؟ فإن الإجابة المتوقعة لمثل هذا السؤال تتعلق بما يعرف بالأداء الإداري Managerial Performance وهذه الإجابة ليست في الواقع العملي سهلة، لأن الأداء الإداري يخضع إلى الكثير من الجدل والتحليل وأحياناً التناقض والارتباط في كثير من المجتمعات المتقدمة، وذلك من حيث مفهومه وأبعاده وطرق قياسه .. إلى غير ذلك.

وعندما يطرح سؤال آخر يتعلق بمدى نجاح المنظمة في أداء وظائفها فإن الإجابة عليه تتعلق بما يعرف بأداء المنظمة Organizational Performance ويخضع النوع الثاني من الأداء أيضاً إلى نفس الجدل والتحليل والتفاوت من حيث مفهومه وطرق قياسه.

وفي الواقع فإن هناك العديد من المعايير Criteria والمقاييس Measures التي تستخدم لتقييم أداء المدير أو المنظمة ، ونركز هنا على اثنين منهم فقط كما اقترحهما بيتر دراكر Peter Drucker، وهما الكفاءة والفاعلية. ووفقاً لتعريف دراكر فإن الكفاءة تعني "القيام

بأداء الأشياء بطريقة صحيحة Doing Things Right ، أما الفاعلية فإنها تعني "أداء الشيء الصحيح .Doing the Right Thing.

أولاً: الكفاءة: Efficiency

أي القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وهي من ثم تقوم على مفهوم المدخلات / المخرجات / Inputs – outputs . فالمدبر الكفاء هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تحقيق مخرجات (أو نتائج) تفوق المدخلات المستخدمة (عمالة، مواد، آلات ، وقت) في الحصول على هذه المخرجات. أي أن المدير القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المرجوة هو الذي يتصرف بكفاءة، أو إنه ذو كفاءة في الأداء. وبالمثل يمكن تطبيق ذلك على مستوى المنظمة، ومن ثم تتمتع هذه المنظمة بكفاءة في الأداء عندما تتجح في تحقيق النتائج المقصودة بأقل تكلفة ممكنة للموارد المستخدمة في الحصول على هذه النتائج.

ثانياً: الفاعلية: Effectiveness

في المقابل فإن الفاعلية تنطوي على اختيار الأهداف المناسبة. أي أن المدير الذي يختار هدفاً غير مناسباً (مثال ذلك إنتاج سيارات كبيرة الحجم بصفة رئيسية بالرغم من أن الطلب في السوق يتجه بصفة رئيسية إلى السيارات صغيرة الحجم) يعتبر مديراً غير فعالاً، حتى لو تمكن من إنتاج السيارة كبيرة الحجم بكفاءة عالية. وبذلك يتضح أن مفهوم الفاعلية أشمل من الكفاءة ، وليس هناك أي مستوى من الكفاءة

يمكن أن يعوض النقص في الفاعلية. وفي نفس الوقت فإن الكفاءة تساعد على تحقيق الفاعلية (إنتاج سيارات صغيرة الحجم تتلاءم ونوع الطلب في السوق وبكفاءة عالية).

وفي ضوء ما سبق فإننا نستطيع أن نفرق بين أداء المدراء في المنظمة وبين أداء المنظمة نفسها، بالرغم من العلاقة المتفاعلة بينهما في التطبيق العملي ، من حيث الأداء الإداري في المنظمة فإننا نتحدث عن كيفية أداء المدراء لوظائفهم الأساسية أو مستوى ممارستهم للعمل الإداري (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة). وتقاس كفاءة المدراء في المنظمات بقدرتهم على إدارة الأنشطة والمهام المختلفة على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكلفة ممكنة، أو تحسين استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج كما يمكن أن تقاس فاعلية مدير التسويق في إحدى منظمات الأعمال في حسن اختياره للأهداف التسويقية الصحيحة أو المناسبة والتي من بينها مثلاً تحقيق درجة عالية من رضاء العملاء عن المنتجات التي تقدمها المنظمة.

أي من حيث أداء المنظمة نفسها فإننا في هذه الحالة نتظلم عن كيفية ممارسة وأداء الأنشطة والأعمال والمهام التنفيذية للمنظمة مثل الحسابات وشؤون العاملين والتسويق والعلاقات العامة وغيرها. وتقاس كفاءة المنظمة في قدرتها على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، بينما تقاس فاعليتها في حسن اختيارها للأهداف الصحيحة التي

تتلاءم مع طبيعة وخصائص السوق والبيئة المحيطة بها وكذلك قدرتها على تحقيق هذه الأهداف.

ويؤكد دراكر أهمية الفاعلية عندما أشار إلى أنها تمثل المفتاح الرئيسي للنجاح لأي منظمة. وهكذا فإنه يجب على الإدارة في المنظمات قبل أن تركز على الكفاءة أن تتأكد من أنها وجدت الأشياء الصحيحة التي ستقوم بها.

الفرق بينهما أن (الكفاءة) ترتبط بالمرجات والمدخلات، أي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة وكمية النتائج المنجزة، والكفاءة تزداد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل. أما (الفاعلية) فهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، هي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

سادسا: المدير: Manager

يقصد بالمدير ذلك الشخص الذي يتولى القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية في منظمة رسمية وذلك لتحقيق بعض النتائج والأهداف. وهناك عدد من المسميات يمكن أن تطلق على المدير في الواقع العملي منها الرئيس President ، أو رجل الإدارة Administrator ، أو الموجه الإداري (أو المدير Director) أو المشرف Supervisor ، وفي التطبيق العملي في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا عادة تستخدم كلمة Manager في منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح (أي الشركات) ، بينما تستخدم

عادة الكلمات الأخرى مثل: Director أو Administrator وبشكل واسع في المؤسسات الحكومية وأجهزتها المختلفة، وكذلك في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والتي من بينها الجامعات، والمستشفيات، ومكاتب الشؤون الاجتماعية . وما شابه ذلك. إن المدير قد ينصرف مفهومه أيضاً إلى رئيس الوزراء، والوزير لوزارة معينة، ولقائد الأوركسترا، ولصاحب محطة خدمة وقود، ولناظر / ناظرة المدرسة، ولرئيس جامعة أو عميد كلية من كلياتها ... إلخ.

١/٦: أنواع المديرين: Types of Managers:

إننا نستخدم في هذا الكتاب كلمة المدير ونقصد بها أي فرد مسئول عن مجموعة من المرؤوسين وغيرهم من الموارد التنظيمية Organizational Resources وعلى هذا فإن هناك عدة أنواع من المديرين في الواقع العملي للمنظمات والذين يتفاوتون من حيث المهام والمسؤوليات. وبصفة عامة فإننا يمكن أن نصف المديرين بطريقتين: الطريقة الأولى تقوم على أساس المستوى الإداري الذي يكون فيه المدير. والطريقة الثانية تقوم على أساس مدي الأنشطة التنظيمية Organization activities المسئول عنها المدير. وفيما يلي نبذة مختصرة عن أنواع المديرين وفقاً لكل طريقة من طرق التصنيف السابق الإشارة إليها (انظر الشكل رقم ١/١).

١/١/٦: تصنيف المديرين على أساس المستويات الإدارية:

تتصف الإدارة بصفة عامة في أي منظمة ناضجة (شركة ، بنك ، جامعة ، مؤسسة حكومية .. إلخ) بأنها ذات طبيعة هرمية متدرجة، والتدرج الهرمي للإدارة Hierarchy of Management يتجسد في وجود ثلاثة مستويات لها يتصدرها في قمة الهرم ما يطلق عليه مستوى الإدارة العليا، وتنتهي بقاعدة الهرم والتي يطلق عليها مستوى خط الإشراف الأول First-Line Management. كما يتوسطها ما يطلق عليه مستوى الإدارة الوسطى. ووفقاً لهذا التدرج الهرمي للإدارة فإننا نجد عددًا أقل من المديرين في قمة الهرم الإداري في مقابل أعداد كبيرة في قاعدة نفس الهرم.

شكل رقم (١/١)

أنواع المديرين على أساس المستويات الإدارية



واتساقاً مع تعدد المستويات الإدارية في أي منظمة فإنه يمكن التمييز بين عدة أنواع من المديرين وذلك على النحو الموضح أدناه:

(أ) المديرين في المستوى الإداري الأول First – Line Managers:

ويضم هذا النوع هؤلاء المديرين الذين يقعون في المستوى الإداري الأول في التنظيم، وهم غالبًا مسئولون عن عمل الآخرين أو عن التنفيذ والتشغيل بواسطة الأفراد المنفذين. إن مثل هؤلاء المديرين يشرفون على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين أو الموظفين، ولكنهم لا يشرفون على غيرهم من المديرين. ومن أمثلة هذا النوع من المديرين مشرف الإنتاج في منظمة صناعية، والمشرف الفني في إدارة البحوث والتطوير، ومشرف الموظفين، ورئيس قسم التدريب.. إلخ.

(ب) المديرين في المستوى الإداري الأوسط Middle Managers:

ويتعلق هذا المستوى الإداري بأكثر من مستوى في التنظيم الإداري الأوسط يقومون بتوجيه الأنشطة الخاصة بغيرهم من المديرين ومنهم مديرو خط الإشراف الأول. إن المسئولية الأولى لمديري الإدارة الوسطي هي الإشراف والتوجيه للأنشطة التنفيذية الخاصة بسياسات المنظمة وتحقيق التوازن بين خطط وسياسات الإدارة العليا (رؤسائهم) والتنفيذ الفعلي من جانب وحدات المستوى الأول (مرءوسيهم). إن مثل هؤلاء المدراء يمثلون في الواقع حلقة الوصل بين المستوى الأول والمستويات العليا في الإدارة، ويتمثلون عادة في مديري الإدارات الأساسية للأنشطة المختلفة في المنظمة مثل مدير التسويق، ومدير الإنتاج، ومدير الأفراد، والمدير المالي .. وما شابه ذلك.

(ج) المديرين في المستوى الإدارة العليا Top Managers:

ويحتل هؤلاء المديرين مستوى الإدارة العليا في المنظمة وتتلخص مسؤولياتهم في تحقيق الإدارة الكلية للمنظمة. إن مديري الإدارة العليا هم الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات والسياسيات العامة للمنظمة ككل وتحديد الأهداف العامة لها. وغالبًا يتعامل هؤلاء المديرون مع المتغيرات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية المؤثرة على التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ومن أمثلة هؤلاء المدراء رئيس مجلس الإدارة، ونواب رئيس مجلس الإدارة، ومدراء العموم.

٢/١/٦: تصنيف المديرين حسب مدى أو حجم الأنشطة

التنظيمية:

والتصنيف الثاني للمديرين يعتمد على مدى أو حجم الأنشطة المسئول عنها المدير في المنظمة. ووفقًا لذلك يمكننا التمييز بين نوعين من المديرين هما:

(أ) المدير الوظيفي Functional Manager:

إن المدير الوظيفي هو ذلك المدير الذي يكون مسئولًا عن نوع واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدات التنظيمية (الإنتاج أو التشغيل، التسويق، العلاقات العامة، البحوث والتطوير، الشؤون المالية، والحسابات .. وغيرها). وبالتالي فإن هذا المدير ومن يتبعه من مرؤوسين وموارد تنظيمية إنما يتعلق بنشاط واحد معين في المنظمة.

(ب) المدير العام General Manager:

أما المدير العام فهو المسئول عن أكثر من نشاط واحد من أنشطة المنظمة أو الوحدة التنظيمية وليس متخصصا في نشاط واحد بعينه. إذن مسئولية المدير العام أوسع لأنها تشتمل على أنواع مختلفة من الموارد التنظيمية والكفاءات البشرية. ومن أمثلة هذا النوع من المديرين رئيس قطاعات، أو رئيس قطاع ، أو مدير مصنع، أو مدير عام .. ، وما شابه ذلك.

٣/١/٦: تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة:

قد يعمل المديرون من المستويات الإدارية المختلفة في العديد من الآلات داخل نفس المنظمة مثل مجالات: التسويق، المالية، العمليات، شؤون العاملين، الأنشطة الإدارية، ومجالات أخرى وبكل المستويات الإدارية الثلاث، وفيما لي شرح مفصل لكل نوعية من هؤلاء المديرين وما يؤدونه من أعمال.

١- مدير التسويق **Marketing Manager**: يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق، أي جعل ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات في متناول المستهلكين والعملاء وفي إطار رغباتهم وحاجاتهم، وتتضمن وظيفة التسويق عدة أنشطة محددة : مثل التسعير - تطوير المنتج - الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

٢- المدير المالي **Financial Manager**: يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي والبحث

عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

٣- **مدير الانتاج والعمليات Operations Manager**: يهتم مدير العمليات بوضع الأنظمة التي يترتب عليها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، كما يقوم أيضاً بتخطيط ورقابة الأنشطة اليومية داخل تلك النظم، ومن أمثلة المهام التي يمارسها: التخطيط والرقابة على الإنتاج، رقابة المخزون، الرقابة على الجودة التخطيط الداخلي للمنظمة، اختيار الموقع المناسب للمنظمة، تصميم العمل، حل المشاكل المتعلقة بالتسهيلات في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، تصميم المواصفات الفنية، تحسين طرق العمل.

٤- **مدير الموارد البشرية أو الأفراد Human resources**: يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الاجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين، التعامل مع العمالة في حالة انخفاض الأداء وإثارتهم للمشاكل، الصحة والسلامة المهنية.

٥- **المدير الإداري Administrative Manager**: لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى، ويتمتع المدير الإداري بصفة العمومية، أي لديه خلفية قوية ودراية بكل المجالات الوظيفية للإدارة ولا يقتصر فقط على تخصص معين.

٤/١/٦: **تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية:**

١- **المدير التنفيذي line Manager**: يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة ، وتؤثر مجهوداته بشكل مباشر وبوضوح في عملية تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات (سلع أو خدمات) مثل مدير شركة، مدير الانتاج ومشرفو الانتاج.

٢- **المدير الاستشاري Staff Manager**: يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة مثل المدير الاستشاري. فمثلاً نجد أن مدير الموارد البشرية يتمتع بمسئوليات استشارية، فهو لا يسهم بشكل مباشر في وظيفة الإنتاج، بل أنه يقدم خدمات مساعدة لهذه العملية، ومن الأمثلة الأخرى للمدير الاستشاري: المستشار القانوني للمنظمة، المراجع، محلل التخطيط الاستراتيجي، مدير العلاقات العامة.

٥/١/٦: تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي:

ان الإداري هو مدير في منظمة عامة (لا تهدف إلى تحقيق الربح) بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً تحقيق الربح، ومن أمثلة الإداريين: مدير إداري لمستشفى ، مدير إداري لمحافظة أو مدينة.

٢/٦: المهارات الإدارية Managerial Skills:

هناك مهارات متنوعة مطلوب توافرها في المدير على جميع المستويات الإدارية وفي جميع أنواع المنظمات سواء كانت خاصة أم عامة ،

إنتاجية أم خدمية. ولقد حدد Robert Katz المهارات الإدارية في ثلاثة أنواع أساسية تضم المهارات الفنية والمهارات الإنسانية الإدراكية. وقد أشار Katz إلى أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يميلون إلى التركيز على نوع واحد من هذه المهارات بالمقارنة بالأنواع الأخرى. وهذه النتيجة أمكن تأكيدها بواسطة العديد من الباحثين فيما بعد.

(أ) المهارات الفنية Technical Skills:

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في المجال الفني أو النشاط الإنتاجي أو الهندسي، أو التسويقي، أو المالي، أو شئون العاملين .. وما شابه ذلك. فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته وما تنطوي عليه من مهام وأعمال كمدير إنتاج مثلاً أو كمدير تسويق أو كمدير مالي، والمسئول أيضاً عنها.

(ب) المهارات الإنسانية Human Skills:

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين، والقدرة على فهم سلوكهم، وتحفيزهم، والتعاون معهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات. فكل مدير يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية حتى يتمكن من العمل مع باقي الأعضاء في المنظمة من زملاء ورؤساء، وما يساعده في قيادة وتوجيه من يعملون معه من مرءوسين. وتضم المهارات الإنسانية على سبيل المثال مهارات الاتصال الفعال، والقيادة والتحفيز والعلاقات التبادلية، والتعاون .. وغيرها.

(ج) المهارات الإدراكية Conceptual Skills:

أما هذا النوع من المهارات فهو يتعلق بالقدرة على تشخيص وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الأعمال والأنشطة في المنظمة. إنها تتطلب من المدير القدرة على تحقيق النظرة الشمولية للمنظمة أو الإدارة، وإدراك الترابط والتكامل بين أجزائها المختلفة، حيث إن كل جزء يعتمد على الجزء الآخر في علاقة متبادلة، وعلى المدير أن يدرك أن أي تغيير لأي جزء من المنظمة يمكن أن يؤثر على باقي المنظمة. كما تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث وبعد النظر والقدرة على تقدير المواقف والتكيف معها. وأخيراً تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على التحليل والتخيل والابتكار.

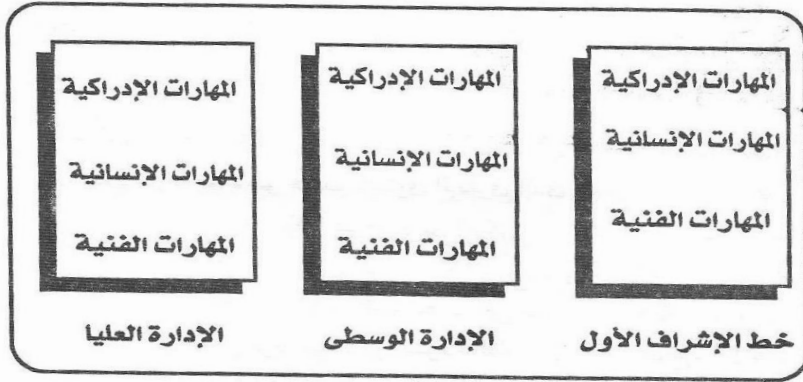
وبالرغم من أهمية هذه المهارات الثلاثة لأي مدير فإن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مدير لآخر حسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. وذلك كما هو مبين في الشكل رقم (٢/١). وكما هو مبين من الشكل فإن المهارات الفنية تعتبر هامة جداً في المستويات الإدارية الأقل في الهرم الإداري، وتقل كلما اتجهنا إلى أعلى. فالمشرف على خط الإنتاج مثلاً في أحد المصانع في حاجة كبيرة لقدر كبير من المهارات الفنية عما يجب توافرها في مدير الشركة التابع لها هذا المصنع، لأن هذا المشرف سوف يتعامل مع مشكلات ومهام فنية يومية، ومن ثم يحتاج إلى هذا النوع من المهارات. وبالمثل فإننا نتوقع أن

يتوافر لدى المشرف المصرفي في أحد البنوك مثلاً قدر أكبر من المهارات الفنية الخاصة بالمهام والأعمال التنفيذية التي تتطلبها عملية إنتاج الخدمات المصرفية، وذلك بالمقارنة بمدير فرع هذا البنك أو مدير التسويق في نفس الفرع.

ومن ناحية أخرى تتزايد أهمية المهارات الإدراكية كلما اتجهنا إلى أعلى في الهرم التنظيمي ، حيث يكون هناك تركيز أكثر على هذا النوع من المهارات الإشرافية لدى أعضاء الإدارة العليا للدرجة التي قد تجعل منها المهارة الرئيسية المطلوبة في هذا المستوى الإداري. وأخيراً فإن المهارات الإنسانية تعتبر هامة على كل المستويات الإدارية، وذلك بسبب طبيعة عمل كل المديرين الذي يتم من خلال الآخرين. وهكذا فإنه يلاحظ اتساع نطاق المهارات الإنسانية خاصة للمدراء في مستوى الإدارة الوسطى، بسبب تعدد وتنوع العلاقات والاتصالات بين هؤلاء المدراء وغيرهم من المستويات العليا والدنيا في الهرم التنظيمي.

شكل رقم (٢/١)

المهارات الإدارية وأهميتها النسبية في المستويات التنظيمية



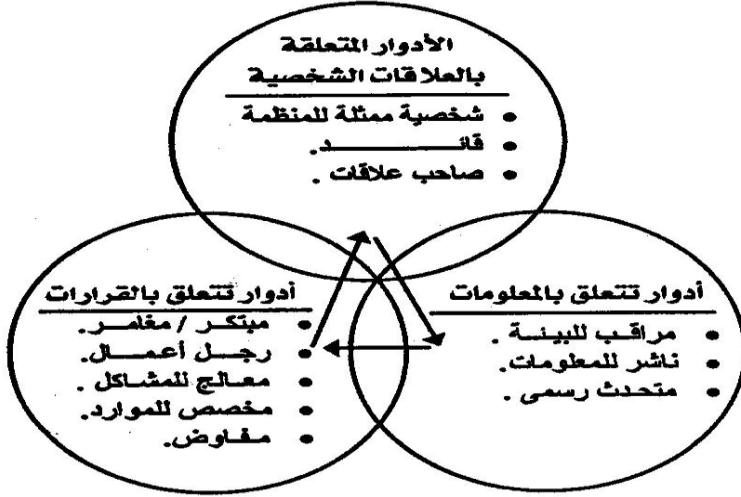
١/٤/٦: الأدوار الخاصة بالعلاقات الشخصية Interpersonal Roles:

تمثل المجموعة الأولى من الأدوار التي يلعبها المدير في أي منظمة من المنظمات، والتي يمكن ترجمتها في دوره كمثل للمنظمة ، و كقائد ، وكوسيط.

(أ) المدير هو الشخصية المثلة للمنظمة Figurehead:

إن المدير، خاصة في المستويات الإدارية العليا، يؤدي العديد من الواجبات التي من خلالها يمثل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام. والمديرين في المستويات الإدارية الأقل يمثلون المنظمة مثلاً في احتفالات اجتماعية خاصة بالموظفين أو العمال (مثل ذلك حفل زواج أحد الموظفين)، ويستقبلون الزائرين للمنظمة، ويمثلون المنظمة مثلاً في احتفالات اجتماعية خاصة بالموظفين أو العمال (مثل ذلك حفل زواج أحد الموظفين) ، ويستقبلون الزائرين للمنظمة، ويمثلون المنظمة أمام العملاء أو الموردين .. إلخ.

شكل (٣/١)
الأدوار المتعددة للمدير



(ب) **المدير يلعب دور القائد Leader:**

يمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره كقائد، والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيهه لسلوك الآخرين، وتصرف كقدوة يحتذى بها من جانب الآخرين .. وما شابه ذلك. وإن كل المدراء على جميع المستويات الإدارية يمارسون مهام قيادية وإن كانت هذه المهام تتفاوت من حيث نطاقها وأدواتها من مستوى إداري إلى آخر.

(ج) **المدير صاحب العلاقات Liaison:**

إن جميع المدراء يلعبون دوراً بارزاً في إقامة العلاقات والمحافظة عليها مع الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، والذين يشكلون جزءاً من المنظمة أو أطرافاً ذات علاقة بها. إن هذا الدور للمدير يعتبر هاماً وحيوياً لإقامة علاقات مع الموردين والعملاء، وللتنسيق بين جماعات

العمل، ولتشجيع العلاقات المتبادلة ونشر روح الانسجام والتوافق اللازمة لتحقيق الأداء الفعال، ويعتبر المدراء في المستويات الإدارية العليا أكثر اهتمامًا بالعلاقات الخارجية بالمقارنة بالمدراء في المستويات الأقل، والتي تتمثل في العلاقة مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية، والمنافسين، والعملاء، وأجهزة ووسائل الإعلام، وجماعات الاهتمام Interest groups. أما المدراء في المستويات الأقل فإنهم أكثر اهتمامًا بالعلاقات الداخلية بين الأفراد في العمل أو بين الأقسام والوحدات بالمنظمة.

٢/٤/٦: الأدوار المتعلقة بالمعلومات Informational Roles:

أما المجموعة الثانية من الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير فإنها تتعلق بالمعلومات، والتي تتطلب منها أن يكون ملاحظًا ومراقبًا للبيئة المحيطة، وناشرًا للمعلومات، ومتحدثًا رسميًا.

(أ) المدير يلاحظ ويراقب الأحداث Monitor:

يمكن النظر إلى المدير على أنه المراقب في يقظة مستمرة للأحداث والأنشطة، والباحث عن المعلومات، والجامع للبيانات، والملاحظ للسلوك. إن المديرين الذين تتوفر لديهم معلومات أكثر يمكنهم أن يكونوا جاهزين في أي وقت لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكنهم أيضا إعادة توجيه سلوك الآخرين وذلك بغرض تحسين الأداء التنظيمي.

(ب) المدير ناشر المعلومات Disseminator:

دور المدير هنا عكس دوره السابق، حيث بدلا من أن يراقب ويلاحظ ويجمع معلومات فإنه يقوم بنقل المعلومات ونشرها إلى الآخرين. وينطوي على هذا الدور للمدير على العديد من المهام اليومية مثل تعريفه للمرؤوسين بأرائه في مستوى أدائهم، وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة، وتدريبهم وتقديم النصائح والمشورة للزملاء في العمل. إضافة إلى إخبار مرؤوسيه بالأهداف المطلوب تحقيقها وشرح وتفسير طبيعتها وأهميتها، وتعريفهم بالخطة المطلوب إنجازها. كما يتضمن هذا الدور التقارير التي يرفعها المدير عن مستوى الأداء إلى المستويات العليا. ويعتبر هذا الدور مطلوبًا لكل مدير على اختلاف المستويات التنظيمية.

(ج) المدير متحدث باسم الآخرين Spokesperson:

من الأدوار المتوقعة من المدير هو أن يتحدث نيابة عن الآخرين في الوحدة أو الجماعة التي تتبعه، سواء داخل أو خارج المنظمة. ويلعب مدراء المستويات العليا دورًا أكثر في التحدث باسم المنظمة خارجيًا وذلك بالمقارنة بالمدراء في المستويات الأقل. ومن بين المجالات الحيوية التي يتحدث عنها مدراء الإدارة العليا باسم المنظمة (في وسائل الإعلام وفي اجتماعات الجمعية العمومية وفي الندوات ... وما شابه ذلك) فلسفة وأهداف ورسالة المنظمة، والتزاماتها تجاه العملاء ومركزها التنافسي والربحي.

٣/٤/٦: الأدوار الخاصة بالقرارات Decisional Roles:

أما المجموعة الأخيرة من الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير المعاصر فإنها تتعلق بالقرارات. فالمدير هو مبتكر ومغامر، ويعالج المشاكل، ومخصص الموارد، ومفاوض.

(أ) المدير مبتكر ومغامر Entrepreneur:

يتجسد هذا الدور للمدير عندما يسعى لتحسين وتطوير وحدة العمل أو المنظمة، ويتحمل في سبيل ذلك المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات الجديدة وذلك سعياً لتغطية ربحية المنظمة في ظل نظام المشروع الحر Free Enterprise System. ويتحقق هذا من خلال قيامه بإحداث التكيف والتطويع للأساليب الحديثة لتتلاءم مع موقف معين، أو بتعديل وتطوير الوسائل والأساليب القديمة بما يخدم الأداء في العمل. أي أن دور المدير هنا هو البحث عن كل ما يؤدي إلى التطوير التنظيمي من خلال الابتكار والتجديد والتعديل، مثل إدخال نظام الحاسبات الآلية في العمل، وتصميم برنامج متطور لتسويق خدمات المنظمة. أي أنه صاحب المبادرة في التغيير والتطوير.

(ب) المدير يعالج المشاكل المزعجة Disturbance Handler:

يتحمل المدير المسؤولية الأولى عن معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها. وربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التي تشكل الضغوط على المديرين ولكن هذا قدرهم. فالمدير يجب أن يواجه كل مشكلة قد تحدث وتسبب القلق والإزعاج في العمل ويعمل على

تشخيصها وتحليل أسبابها ثم تحديد البدائل المناسبة لحلها وأخيرًا اتخاذ القرار المناسب لمعالجتها.

(ج) المدير يقوم بتخصيص الموارد Resource Allocator:

ومن الأدوار الهامة للمدير قيامه بتخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة (موارد مالية ، مادية ، وقت .. إلخ) على الأعمال والأنشطة المختلفة في المنظمة أو في الوحدة التابعة له، وذلك بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المقررة بكفاءة وفاعلية، ولا يمكن أن نتصور أن الموارد المتاحة في المنظمة تكون دائمًا كافية، ومن هنا يبرز دور المدير في القيام بالتخصيص الأنسب لهذه الموارد على استخداماتها المتعددة.

(د) المدير كمفاوض Negotiator:

وأخيرًا يلعب المدير دورًا حيويًا والذي يتمثل في كونه مفاوضًا مع الأطراف المختلفة سواء داخل أو خارج المنظمة. فالمدير يتفاوض عادة مع رؤسائه وزملائه في العمل وكذلك مع مرؤوسيه داخل المنظمة. وهو أيضًا يتفاوض مع أطراف عديدة أخرى ذات علاقة بالمنظمة مثل الموردين والعملاء، والأجهزة الحكومية ونقابات العمال .. وغيرهم. وهذا الدور يتطلب من المدير مهارات خاصة في الحوار والنقاش وأسلوب حل المشكلات والنزاعات.

الفصل الثاني

تطور الفكر الاداري

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

مقدمة :

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أية منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة أم في مجال الخدمات أم كانت منظمة خيرية أو تعليمية أو مستشفى ... الخ. فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وكلنا نعيش ونتحرك معتمدين عليها وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. ونود أن نؤكد انه مهما توفر للمنظمة من أموال ومقومات مادية أخرى كالآلات والمواد الخام والفنيين لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها وكثيرا ما نجد منظمات قد توفر لها أنواع الدعم المادي كافة إلا أنها أخفقت في تحقيق هدفها نتيجة ضعف إدارتها وقصورها في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة الواعية قد حققت نتائج أحسن من الأولى .

ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم الدول في عالمنا، قد أدركت ما للإدارة من أهمية كبيرة في تطورها وازدهارها، في حين راحت تعطيها الأهمية التي تليق بها كعنصر أساسي وفعال لنجاح في منظماتها. لم تصل الإدارة إلى ما هي عليه الآن من أهمية كعلم قائم بحد ذاته، له نظريات ومفاهيم وأسس ومبادئ، إلا بعد بذل جهود فكرية لإرساء مبادئها

على مدى مئات من السنين، وسنسى هنا إلى استعراض سريع لنشأة الإدارة و تطورها.

الفكر الإداري في العصور القديمة

إن وجود الإدارة كان منذ حوالي ٦٠٠٠ سنة مضت إذ كيف تسنى للحضارة المصرية واليونانية أن تنمو وتزدهر آنذاك دون وجود فكر إداري متطور مارس أساليب وإجراءات عمل إدارية في القديم ، فإنه يمكن القول أن ممارسة الإدارة كانت قبل الحضارات وهي - الحضارة السومرية - البابليون - الفرعونيون - الرومانيون .

الفكر الإداري في الإسلام :

إن من يقرأ القرآن الكريم وما جاء فيه من آيات كريمة ، ومن يطلع على الحديث النبوي الشريف الذي جاء عن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى سيرة الخلفاء الراشدين، لا بد أن يستنبط العديد من الأفكار والمفاهيم الإدارية المطبقة في عصرنا هذا مثال : ففيما يتعلق بالتخطيط أكد الإسلام على التخطيط طويل الأجل ، فقد وعدنا الله سبحانه وتعالى بالجنة إذا عملنا صالحا في الدنيا .

الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية :

هي الفترة الزمنية المحصورة بين ١٧٥٠-١٩١٠ وهي عبارة عن مرحلة انتقال من التخلف إلى التطور الإداري ، حيث تزامنت مع ظهور الآلة وشهدت ولادة أفكار جديدة ومتطورة في مجال الإدارة ، لقد أدى ظهور الثورة الصناعية ونموها واستخدامها لآلات نصف الآلية إلى

استخدام الإنتاج الكبير الذي أوجد معه المنشأة الصناعية الحديثة الكبيرة ، وبالتالي الحاجة السريعة والماسة لمفاهيم الإدارة .
وفيما يلي نستعرض بعض المدارس العلمية في الإدارة :

أولاً : المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

من أهمها مدرسة الإدارة العلمية:

ولقد ركزت الإدارة العلمية في تحليلها من خلال النظريات التي جاء بها روادها كما هو واضح فيها على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها حيث تقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات (مثلا : حالة وجود مشكلة في العمل) فهي ترى أنه لا بد من التعرف على المشكلة وسببها لتضع الحلول المناسبة مع تطبيقها .

الاسس والركائز التي قامت عليها مدرسة الإدارة العلمية:

- **تحقيق الكفاية الإنتاجية:** ويقصد بها الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج وأيضا الحصول على أفضل الإيرادات المالية لتغطية النفقات والتكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح المنتج . ومن ناحية أخرى تعني سلعة أو خدمة تتميز بأحسن المواصفات كالجودة، وقلة التكاليف، والجهد والوقت.

- **البحث العلمي** : أي تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته والابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصية .
- **تقسيم العمل** : الهدف منه تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل ويمكنه التخصص فيه وهذا يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية وانخفاض التكلفة فتقسيم العمل أدى الى تشجيع التخصص في الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال بل أيضا المدراء وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته .
- **وضع قواعد علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها**: أي عملية المتابعة والمراقبة وتقديم حوافز مادية مع وضع اللوائح الخاصة للالتزام بها
- **تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين** : وهذا يكون ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم العملية .
- **التركيز على أهمية التوجيه والتقييد به** والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة العلاقات خارج هذا الإطار لأنها ليست ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمي المعتمد .

- **التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال:** وجود مسئولية مشتركة تقع مسئولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معا.

رواد المدرسة :

١- **فريدريك تايلور (١٨٥٦ - ١٩١٥)**

يعتبر فريدريك تايلور (Frederick W. Taylor 1856م - 1916م) هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية Scientific Management في نهاية القرن التاسع عشر في كتابه المعروف بعنوان " Principles of Scientific Management " وأوائل القرن العشرين.

نشأ تايلور في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعدّ ليمارس الطب، لكن مرضاً أصاب عيناه حال دون إكمال دراسة الطب، فعمل صديقاً في ورشة بمصانع شركة "مدفال" للصلب Midvale Steel Company سنة ١٨٧٨م، وتدرج 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 للصلب آخر
Bethlehem Steel Company سنة ١٨٩٨م.

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 حركات بطريقتة
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، ومن هنا كانت
الخطوة الأولى له في إجراء الدراسات وتطبيق الأسلوب العلمي لتحديد
مستوى الإنتاج المطلوب إنتاجه من كلّ 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 وإعطاء فترات للراحة سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

ويرى تايلور أن الإدارة العلمية في فكرها جانبان : الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة ، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين والموظفين والعمال . وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين : مشكلة زيادة الإنتاجية ، ومشكلة تنظيم كفاءة الإدارة . معتبرا أنها بسبب النجاح أو الفشل وأن حل الثانية طريق لحل الأولى.

• **حلول مشكلة تنظيم كفاءة الإدارة :** وهذا من خلال المبادئ الأربعة التالية :

- تنمية علم حقيقي للإدارة: وهذا من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات في مجال الإدارة لتكون مرجعا يؤخذ به عند الحاجة.

- الاختيار العلمي للأفراد: أي الاعتماد على الكفاءة والتخصص.

- تنمية وتدريب الأفراد على أساس علمية الوصول إلى أعلى مستوى في الأداء

- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل للقيام بالواجبات بأكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.

لقد أصدر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية : سنة ١٩١١ وضع

فيه واجبات المدراء وهي كالتالي :

- إحلل الطرق العلمية القائمة على التجارب بدلا من الطرق القديمة.
- الفصل بين التخطيط وبين التنفيذ في الأول مسؤولية المدراء بينما الثاني مسؤولية مشتركة، أما الإدارة فمسئوليتها تنظيم العمل وحل المشاكل التي تواجهها .
- اعتماد الأساليب العلمية في اختيار العمال وفي تدريبهم.
- تعاون الإدارة مع العمال من خلال المتابعة والرقابة في إنجاز الأعمال وفق الخطة والتنظيم.
- العدالة في تقسيم المسؤوليات ووضع نظام للحوافز ركز فيه على الناحية المادية.

٢- هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥)

فايول مهندس فرنسي، ولد سنة ١٨٤١م لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة ١٨٧٠م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة ١٨٨٨م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتاباً سنة ١٩١٦ بعنوان الإدارة العامة والصناعية General and Industrial Management، وقد حاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري.

وقد قسّم فايول نشاط المنشأة الصناعية إلى ستة أنشطة كما يلي:

- ١- أعمال فنية Technical وهي ما يختص بالعمليات الإنتاجية.
- ٢- أعمال تجارية Commercial وهي ما يختص بالتبادل التجاري من بيعٍ وشراء.
- ٣- أعمال مالية Financial وهي ما يختص بتدبير الأموال واستثمارها.
- ٤- أعمال الوقاية والضمان Security وهي ما يختص بحماية الأفراد والممتلكات.
- ٥- أعمال المحاسبة Accounting وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.
- ٦- أعمال إدارية Managerial وهي ما يختص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

كما أنه حدد الصفات الواجب توفرها في المدير وهي :

- أ - صفات جسمانية : كالصحة ، القوة ، الحيوية .
- ب- صفات عقلية : القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم .
- ج- صفات فنية : المؤهلات ، الأعداد العلمي والمعرفي .
- د- صفات ثقافية : تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تختص بنشاط المنظمة
- هـ - تتعلق بالخبرة والتجربة.

المبادئ العامة للإدارة عند فايول :

١- **تقسيم العمل** : وهذا يتضمن التخصص الذي يرى الاقتصاديون أنه مهم في تحقيق الكفاية ولقد طبق هذا الكلام على كل أنواع العمل سواء الاداري أو الفني .

٢- **السلطة والمسئولية**: يرى ارتباط السلطة مع المسئولية وأعتبر المسئولية نتيجة لتولي السلطة. ويرى أن السلطة عبارة عن مزيج من السلطة الرسمية والتي ترتبط بالعمل أو الوظيفية التي يتولاها الأفراد، وسلطة شخصية ترتبط بالشركاء والاستعداد والخبرة .

٣- **النظام** : ويهتم فايول بالنظام على أساس أنه الموافقة على أو قبول أنظمة معينة ويشترط فايول وجود المشرفين في جميع المستويات.

٤- **وحدة الرئاسة**: وهذا يعني أن العاملين يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيس واحد .

٥- **وحدة التوجيه** : وهذا يعني ان كل مجموعات من الأنشطة التي يكون لها نفس الأهداف يكون على رأسها رئيس واحد وخطة واحدة ، ولكي نفرق بين هذا المبدأ السابق تفسير إلى التنظيم والمبدأ السابق يرتبط بعلاقة الأفراد .

٦- **إخضاع المصلحة الشخصية المصلحة العامة**: وهذا يعني أنه إذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة يجب على الإدارة العامة أن تعمل لتوقيف بينها.

- ٧- **التعويض وطرق الدفع** : يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى إشباع وارتياح ممكن وبالنسبة للعاملين وكذلك أصحاب العمل .
- ٨- **المركزية** : ويرمز فايول بالمركزية المدى الذي تكون فيه السلطة مركزة أو موزعة والموقف القائم الذي يحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية.
- ٩- **تدرج السلطة** : وهذا يعني وجود جماعات كثيرة ومتدرجة من الأفراد من قمة التنظيم الى القاعدة وهذا يعني تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل .
- ١٠- **الترتيب والتنظيم**: وهذا يعني وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ١١- **العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين** .
- ١٢- **الاستقرار في المعاملة** : ويقول فايول إن ارتفاع معدل دوران العمل هو سبب وكننتيجة للإدارة السيئة ويشير إلى خطورتها ونفقاتها .
- ١٣- **المبادرة** : وتظهر أهمية المبادرة في الاشتراك وضع الخطة وفي تنفيذ الخطة وينظر فايول إلى أهمية هذا المبدأ لدرجة أن ينصح المديرين بإفساح المجال للمرؤوسين لكي يشتركوا في التخطيط .

١٤- **التعاون** : ويهتم فايول بمبدأ التعاون على أساس الاتحاد

فيه القوة ويناشد العمل الجماعي وتدعيم الاتصال .

عيوب الإدارة العلمية :

- إغفالها النواحي الإنسانية .
- تفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طول الوقت .
- التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم .

ويمكن القول في الأخير بالرغم من محاسن الإدارة العلمية إلا أن عيوبها دفعت لظهور حركة فكرية إدارية جديدة وهذا ما يستوضح في المدارس بروادها فيما بعد حيث قامت هذه المدارس نتيجة للعيوب ، محاولين بذلك إيجاد حلول وأفكار جديدة في هذا الشأن .

٣- فرانك جلبرت :

وقد تابع فرانك جلبرت Frank B. Gilberth وليليان جلبرت 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.

٤- هنري جانت :

كما تابع هنري جانت Henry L. Gantt والذي تتلمذ على يد تاييلور (نظرية تاييلور) بإضافة بعض العوامل الإنسانية وذلك بالاهتمام

بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، وقد نظر للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكان من أهم منجزات جانت خرائط الإنتاج التي تقيّد في تخطيط العمليات الإنتاجية، وتوزيع المهام على الآلات.

مثال على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، فخرطة جانت تبدو كما يلي:

إبريل	مارس	فبراير	يناير	
				قطع الأشجار
				نقل الأخشاب
				تقطيع الأخشاب
				صنع الكراسي

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أول يناير وينتهي في فبراير ، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير .
وقد فصل الخرائط في أربعة أنواع هي:

- خريطة سجل الآلة التي توضح ساعات تشغيل الآلة وإنتاجيتها وأعطالها وأوقات فراغها.
- خريطة سجل العامل التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث له.
- خريطة التصميم : وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقتها ببعض بغرض متابعتها.

- خريطة تقدم العمل وهي التي توضح مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اقتصت بها كل آلة من الآلات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة (الخريطة).

ثانياً : المدرسة السلوكية في الإدارة

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني . وعند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل . ولذا استمرت المشاكل التي تواجه المدراء لعدم تصرف العاملين في كثير من الأحيان كما هو متوقع . وركزت على مساعدة المدراء ليصبحوا أكثر كفاءة.

اهتمت المدرسة السلوكية بالاتي :

- دراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة.
- ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع.
- لهذه المدرسة اتجاهان فكريان وهما: مدخل العلاقات الانسانية . ومدخل العلوم السلوكية.

مدخل العلاقات الانسانية:

شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية ، وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين ، أبرز أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته.

من أهم رواد حركة العلاقات الانسانية:

إلتون مايو وتجارب هاوثورن خلال الفترة (١٩٢٧-١٩٣٢):

معرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على انتاجية العامل ، وكان من أهم نتائج تجارب هاوثورن ما يلي:

- المنظمة كيان/ نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي، وهي تؤثر على انتاجية الافراد.
- يمكن اثارة دوافع الافراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية) التقدير، والاعتراف بالإنجاز، والقبول من الغير.
- تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة .
- يحتاج المدير لمهارات اجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

ماري باركر فولليت : أهم مساهماتها:

- وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات.
- اسس ادارة الصراعات التنظيمية، والعمليات السياسية في المنظمة.
- اهتمت بمشاركة الافراد بالسلطة، والتعاون والاتصال والتنسيق بين الافراد في المنظمة.
- أبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الادارة وكفاءتها، لذا وضعت مبادئ أساسية للتنسيق السليم.

شيستر برنارد :

- اشتهر بكتابه (وظائف المدير)، وأهم مساهماته :
- اعتبر المنظمة كيان اجتماعي تعاوني .
- التعاون هو الأساس لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة.
- لذا فالاتصال وتبادل المعلومات أمر ضروري ومستمر بين الأفراد في المنظمة.
- تتكون المنظمة من أنشطة وأفراد عاملين، لذا يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق التوازن.
- ينسب إليه مفهوم قبول السلطة، كما ابرز أهمية التنظيم غير الرسمي.
- اعتبر أن أدوار المدير الرئيسية (تسهيل الاتصالات، وتحفيز العاملين) .

مدخل العلوم السلوكية:

استقطبت حركة العلاقات الانسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي والأكاديمي (علماء النفس، والاجتماع، والانسان)، وتزايدت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة، وبجماعات العمل من جهة أخرى. ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها، لذا ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه. لذا ظهر المدخل السلوكي : الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات.

ركز أتباع هذا المدخل على ما يلي:

- الانسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو كائن اجتماعي.
- دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل.

أهم نظريات المدخل السلوكي :

نظرية X ، Y لدوجلاس ماكريجر حيث شرحها في كتابه (الجانب الانساني في المنظمة / ١٩٦٠)، فاعتبر أن هناك فلسفتين حول طبيعة الانسان.

- اعتبر دوجلاس بأن النظريات التقليدية تبنت النظرة X وقد رفضها هو واعتبر أن المدير لا يمكن أن ينجح إلا إذا نظر للعاملين

معهم على أنهم أناس ذوي إمكانيات وقدرات، ومبدعون، وقادرون على تحمل المسؤولية .

- نالت نظريته قبولاً واسعاً لدى المنظرين، وفتحت المجال للمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

مقارنة بين نظرية X ونظرية Y:

جدول (١/٢)

مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

افتراضات فلسفة X حول طبيعة الانسان	افتراضات فلسفة Y حول طبيعة الانسان
- سلبي بطبيعته ولا يحب العمل	- وجود الرغبة في العمل ويبدل جهده الجسمي والعقلي لذلك
- كسول لا يرغب بتحمل المسؤولية	- يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها
- يفضل أن يُقاد	- يمارس التوجيه والرقابة الذاتية
- يعتبر العقاب وسيلة اساسية للحفز	- يعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية
- الرقابة الشديدة ضرورية	- لدى الكثيرين قدرات ابداعية في العمل

<p>- يسعى الانسان لتوظيف امكاناته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير</p>	<p>- تعتبر الحوافز المادية أهم الحوافز للعمل</p>
	<p>- ويبحث الفرد عن الامان/الضمان أولاً.</p>

نظريات الدافعية :

ركزت على حاجات الافراد العاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبى هذه الحاجات.

نظريات القيادة :

ركزت على خصائص القائد الناجح ، وأساليب القيادة ، ونظريات القيادة.

تقييم المدرسة السلوكية:

- ركزت على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية.
- اعتبرت المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية.
- تحقيق أي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة.

- ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والقيادة، والاتصالات.

أهم الانتقادات:

- استخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً.
- هناك تناقضات في بعض الافكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة، مما ساعد برفض بعضها من قبل المدراء.
- اهتمت بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الادارية.

ثالثاً : المدرسة البيروقراطية في الادارة

البيروقراطية bureaucracy : تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب والأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب cracy وتعني السلطة أو حكم . وبالتالي يصبح معنى البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ أو أسلوب العمل المكتبي . ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر وهو عالم الاجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية وكعالم الاجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع بتأثيره على المجتمع وتأثير المجموعة عليه وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان كعالم اقتصادي اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العالمين إلى زيادتها

وتقيد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أساسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية ولذلك سميت بالبيروقراطية .

خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليه ماكس فيبر :

- التحديد الدقيق للأهداف ولسياسات وإجراءات العمل عبر القوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح ليتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل : فالتركيز يكون على العمل لأعلى من يقوم بالعمل إذ تم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجري إلزامه بالتقيد بدقة مما يفرضه العمل دون استثناء .
- الخدمة العامة : ولا تحيز فيها لمن تنطبق عليه الشروط الاستفادة منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بان تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية .
- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة
- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة وتقديمها عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال

- وضع نظام للعاملين في المنظمة : يبين كافة الأموال المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائياً مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم بحيث ينير لهم الطريق أثناء مسيرتهم العلمية فيلتزم به عن علم ومعرفة ودراية وقناعة .
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

عيوب البيروقراطية :

- الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة
- بطيء اتخاذ القرارات
- عدم التكيف مع تغير التكنولوجيا
- من صعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات

رابعاً : المداخل الحديثة في الإدارة

١- المدخل الموقفى :

تعتمد هذه الظاهرة على أن التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغيير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعة بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف وبالتالي فان هذه النظرية تقول أن المدير يقول يجب أن يتصرف بناء على الموقف والظروف المحيطة . وعليه يمكن القول بان هذه النظرية تقول بان المدير يتصرف على المنطوق التالي : لو أن الظروف هي كذا وكذا فان التصرف السليم هو كذا وكذا .

ويرى البعض أن أصول هذه النظرية تعتمد على أن نتائج البحث العلمية لم تثبت عمومية مبادئ الإدارة ولم يتم إثبات صحتها في كل الظروف والمواقف . ومن هنا يصح القول بان لكل ظرف أو موقف المبادئ التي تناسبه . أو أننا يمكن القول بان مبادئ الإدارة التي تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتعادل السلطة والمسئولية وغيرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة إلى حد كبير ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج إلى بعض التعديل والتحوير حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف .

٢- **مدخل بحوث العمليات:**

المدرسة الكمية في الإدارة: من المتعارف عليه علميا أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وقد تقف في وجه تحقيق أهدافها ، فهناك **المدخل الكيفي** حيث استخدم المدير إمامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل والعقبات ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات لحل أو لمواجهة ما يعترض سبيله ، ويتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب الكيفي في اتخاذ القرارات في الحالات التالية:

- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها بسيطة وغير معقدة.
- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ القرارات بشأنها مألوفة ومتعارف عليها.

- عندما تكون تكاليف حل المشاكل أو اتخاذ القرارات التي تتخذ لحاها قليلة التكاليف نسبيا.

- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع لحل أو تجاوز المشاكل والعقبات وليس لدى المدير وقت كاف للتفكير بهدوء وجمع المعلومات الضرورية لصنع واتخاذ القرار.

وهناك المدخل الكمي: الذي ينظر إلى نشاطات المنظمة بأنها عمليات منطقية يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج ومعدلات ورموز رياضية وبظهور الكمبيوتر أصبح من الممكن استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المنظمة.

لقد ولد المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجية وتكتيكات بعض العمليات العسكرية حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المتاحة على المجهود الحربي المطلوب , وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات والذي يعني البحث حول العمليات العسكرية ولقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة الأمريكية ثم القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدها في الإدارة من الطريقة الكيفية ومن أمثلة هذه الطرق الكمية أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج المسمى بشبكة بيروت والذي يستخدم في الرقابة التقييم ونقطة التعادل وشجرة القرارات والمصفوفاتالخ.

لقد نجحت هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحا كبيرا غير أنها لم تلقي ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية لأبعادها الكثيرة المتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام .

٣- مدخل النظم :

كان للجهود التي قام به العالم الإداري شيبستر بارنارد (١٩١٢-١٩٧١) من خلال نظريته إلى المنظمة كنظام اجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف اجتماعي محدد .

الفضل في تركيز علماء الإداري على نظرية النظم فلقد أكد هاربرت سيمون من مدرسة علم الاجتماع في الإدارة على سلوك المجموعة التعاونية وعلاقتها التعاونية وعلاقتها المتبادلة واران أن تكون المجموعة مصدر اهتمام المدير في الإدارة .

ومن المساهمات الهامة لفهم المجموعات والإدارة نظرية النظم ، فلد أوجد العالم يدوينغ فون برتلانفي النظرية العامة للنظم حيث قال أنه لفهم وحدة كلية لابد من ان يفهم المريء بدقة أجزائها المعتدة على بعضها البعض . فاستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات و الصلات الاعتمادية لجزئيات الأعمال في العملية ككل ، وقد حدد بيرتلانفي نوعين من الأنظمة :

- الأنظمة المغلقة : وهي الأنظمة التي لا تتكيف أو تتفاعل مع البيئة.

- الأنظمة المفتوحة: وهي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة وتعتبر هذه الأنظمة مدخلا ضروريا يجب على المدير الناجح أن يتبعه، ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة والبيئة .

ويعتبر هذا المدخل كنظام مؤلف من نشاطات مترابطة تمكن مداخلات فيه من التحول الى مخرجات . ويرى مؤيدو هذه النظرية أنه بالإمكان دراسة العناصر الرئيسية في المنظمة من خلال تفاعلاتها مع بعضها البعض وكذلك من خلال تفاعلاتها مع البيئة .

ان النظريات الأولى في الادارة قد اهتمت بتفسير الهياكل المنظمة و العاملين فيها بينما يفسر مدخل النظم ويركز على السلوك التنظيمي بطريقة متعددة الجوانب كدراسة العاملين والهياكل والتقنيات والبيئة في الوقت نفسه و يركز هذا المدخل على كون المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة يعتمد عليها في الحصول علي عناصر انتاجيه الرئيسي وعلي تصريف ما ينتجه ومن مميزات النظام المفتوح ما يلي :

- الحصول علي عناصر المدخلات البيئة من خلال نشاطات

محددة الى منتجات او خدمات جاهزة تطلبها البيئة

- تصريف المنتجات والخدمات الي البيئة

فالمنظمة تعتبر نظاما مؤلفا من نظم فرعية اشبه بجسم الانسان فبعض هذه الانظمة الفرعية منفتح تماما علي البيئة كالتسويق والبحث والتطوير في حين أن البعض الاخر أقل انفتاحا علي البيئة كالإنتاج والمحاسبة ، والمتغيرات بالنسبة لمدخل النظم هي : الناس ، والهيكـل التنظيمي ، والتقنيات ، والبيئة.

٤- مدخل اتخاذ القرارات :

ترجع هذه المدرسة إلى سيمون الذي عرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرار وذلك لما للأخيرة من أهمية بالغة في الحياة اليومية للمدير وقد قام سيمون بتصنيف القرارات إلى روتينية أو مبرمجة وقرارات إبداعية أو متجمدة ووضع لاتخاذ القرارات منها علميا يجب أن يسير عليه المدير وهو تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليل المعلومات ووضع بدائل الحل ومقارنة البدائل واختيار الحل الأنسب وقد ادخل سيمون لفظه الأنسب وقد ادخل سيمون لفظة الأنسب أو المرضي على القرار وتجنب لفظة الأمثل أو المثالي وذلك لتبنيه للظروف التي تحيط بالقرار المتخذ وبالتالي فان القرار ليس بالضرورة أحسن القرارات ولكنه يجب أن يكون أكثرهما ملائمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه واتخاذه وقد تبع باحثون آخرون نفس المنهج الذي وضعه سيمون وأضافوا عليه عملية اتخاذ القرارات أبعادا جديدة بعضها سلوكي والآخر رياضي وإحصائي و كمبيوتري وذلك للمساهمة في رفع كفاءة اتخاذ القرارات .

الفصل الثالث

التخطيط (PLANNING)

الفصل الثالث

التخطيط (PLANNING)

مقدمة:

إن أول وظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة سنقوم بمناقشتها والتعرف عليها هي وظيفة التخطيط وتعتبر هي الوظيفة التي يبدأ عمل المدير بها لأن الجميع يعلم أن كافة المدراء يعملون الآن في ظل اقتصاد ديناميكي حيث أن التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغيير والتطور لا يمس جانب دون الجوانب الأخرى بل يلمس كافة جوانب الحياة وهذا التغيير قد يكون فجائياً وشاملاً وقد يكون بطيئاً، المهم أن هناك تغييراً يحدث ولم تبقى الأشياء على حالها وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات وهنا تأتي مهمة المدراء في مواجهة المشكلات بمعنى أننا نجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع هذه المشكلات بكل قوة وورزانة في حين أن المديرين الفاشلين يتخبطون في مواجهة تلك المشكلات والفرق بين الموقنين يرجع إلى التخطيط بمعنى أن المدير الناجح يستطيع وضع الأهداف السليمة وتحديد الطرق والاساليب المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف في حين أن المدير الفاشل لا يستطيع تحديد الأهداف بصورة جيدة ولا يمكنه تحديد السبل للوصول إلى الأهداف.

والإدارة الجيدة هي التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح وإذا ما أرادت أن يتحقق ذلك لها فلا بد من أن تركز على التخطيط،

فالمخطط هو الذي يبحث عن التجديد والابتكار والنظر الى المستقبل وهو الشخص الذي يتمتع بأفضل فرصة لجمع موارد المنشأة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة.

فالتخطيط يعتبر مدخلا لحل المشكلات ومنهجا لتحقيق الغايات به يتغلب الانسان الواعي على ما يحتمل أن يصادفه من ظروف يجهلها في حاضره. وباختصار فان التخطيط لا يمكن لأي مشروع أو مؤسسة أو فرد الاستغناء عنه إطلاقاً فهو أصبح من الضروريات في المؤسسات بل على مستوى الافراد داخل المجتمع.

أولاً: مفهوم وماهية التخطيط:

التخطيط عنصر اساسي من عناصر الادارة وله أولوية علي جميع عناصر الادارة الأخرى، اذ لا يمكن تنفيذ اعمال علي خير وجه دون تخطيط لها. فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتي يتم. فالتخطيط اذن سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل.

نظرا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعريف للتخطيط، فلقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويعرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية". ويعرف داترسون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة

لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة". ويرتكز هذا

المفهوم على عدة أمور هي:

١. أنه عملية ذهنية.
٢. يرتكز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
٣. يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.
٤. يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

ويقول جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. ومن هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما انه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه.

كما إن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الاحداث والاعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبّر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه. فالتخطيط اذن ضروري لأنه يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية. فهو يزيد من الفاعلية الادارية عن طريق التحديد السابق للأهداف المطلوبة تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق

الاهداف. والتخطيط يزيد من الكفاءة او الكفاية الادارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداما امثل بما في ذلك عنصر الزمن.

ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.

لا أحد ينكر أن التخطيط هو الاساس الذي يقوم عليه العمل الاداري كله باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول واذا لم يضع الانسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقا فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده الى تحقيق الهدف الذي يسعى اليه، فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل المدراء خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، ونستطيع أن توضح أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية:

١. التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد

تحدث.

لا يمكن لأي إنسان مهما كانت قدرته و دقته في تقدير الظروف أن يقول بأن حدثاً ما سيحدث حتماً لأن أحداث المستقبل غيبية و ما يتوقعه الإنسان لا يخرج عن كونه تكهناً يحتمل أن يحدث أو لا يحدث ذلك لأن الماضي و الحاضر تدرکہما بحواسنا إما المستقبل فلا تدرکہ إلا بالخيال وحده.

والتخطيط يعتمد على عملية التنبؤ وكما نعلم أن التنبؤ بما سوف يقع من أحداث أمر يخرج عن طاقة البشر لأنه من اختصاص الله وحده عالم الغيب، ولكن على الرغم من ذلك كله فإن بالإمكان تحديد الاتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من الاحتمالات التي ينتظر أن تحدث وكلما كان رجل التخطيط واسع الافق كانت توقعاته أكثر شمولاً وأقرب إلى الواقع الفعلي، ومن الطبيعي أن تحديد اتجاهات الأحداث يقلل من مقدار الشك في وقوعها، كما أن حصر الاحتمالات تمكن رجل الادارة من تقدير موقفه فيستطيع أن يضع خطة مرنة أو عدداً من الخطط البديلة لمواجهة كل الاحتمالات المتوقعة، فالمستقبل أمر مجهول والسمة الاساسية له عدم التأكد والطريق الوحيد لمواجهة اخطار المجهول هو التخطيط وحده.

٢. تركيز الضوء على الأهداف.

معنى السير بخطى ثابتة نحو الأهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليه الخطة ومادام هناك نية القيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الاهداف التي سنصل

اليها بحيث تكون هذه الاهداف واضحة وممكن الوصول اليها وكلمة وضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات الادارية العليا والتنفيذية لأن من سيطبق الخطة هم العمال المنفذون فيجب أن تكون واضحة لهم، ونظرا لأن العمل الإداري الدائم قد يشغل المدراء فيهتمون بعملهم اليومي وينسون المستقبل فإن وضع الأهداف أمامهم يجعلهم يربطون ما بين الحاضر والمستقبل ولا يمكن أن يتم ذلك الا من خلال التخطيط الذي يجعل الاهداف أمام أعينهم فيسلكون الطريق الصحيح ويصحون من سلوكهم كلما وجدوا أن هناك انحرافا عن السبيل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٣. التنسيق بين كافة الادارات والأقسام.

كما قلت سابقاً أن التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنظمة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الادارات النهائية التي تسعى إليها المنظمة كما أن التخطيط يركز الانتباه إلى الحاجة إلى التعديل في الأساليب المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر والتعديل على الاجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الاهداف.

٤. الاقتصاد في النفقات

تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الاعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الاعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الإيرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير والتخطيط دائماً يتفادى العشوائية والارتجال والتي تؤدي إلى الإسراف والتبذير، فالمخطط دائماً يضبط نفقاته في الحدود التي تسمح بها الإيرادات وكل هذه الأمور تكون واضحة من خلال الميزانية التي تعبر عنها بالأرقام (الإيرادات + النفقات) ومن ثم إقرار هذه الميزانية فيجب الالتزام بها ولا يجوز الانحراف عنها إلا في حالات نادرة بمعنى أنه لا يمكن أن تزيد النفقات عن ما هو موجود داخل الميزانية إلا إذا كانت هناك أسباب مقنعة وهناك تأكد أيضاً بأن الإيرادات ستزيد بصورة أكبر عن ما هو داخل الميزانية.

٥. تسهيل عملية الرقابة

لا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون ان تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الاعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لابد من وضع معايير مقنعة توضع مقدماً لكي يقاس بناء عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب انجازه من أعمال والطرق والأساليب التي لابد من استخدامها لإنجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوزه المنفذ في ذلك

ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو بجعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها وإذا ما انحرف فتعمل على تقويم اعوجاجها حتى تضمن الوصول الى تحقيق الاهداف في الموعد والوقت المحدد تماما. مما سبق يتضح لنا أنه بدون التخطيط تصبح المنظمة تائهة وتصبح قراراتها عشوائية ويمكن تشبيهها بالسفينة التي لا يعرف رانها متى وكيف واين سيبحر... ولماذا؟

ثانياً: أنواع التخطيط

يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بقصد أو بغير قصد (أي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) فالطالب يقوم بعملية التخطيط، والأم في المنزل لا بد أن تقوم بعملية التخطيط ليومها منذ الصباح، فمثلاً طالب الجامعة يبدأ يومه الدراسي بالتفكير متى سيذهب إلى الجامعة أي من المواصلات سيركب وماذا يريد أن يلبس ... الخ. ويكون الطالب بمثابة مدير المشروع أي أن هناك بدائل لا بد وأن يقوم بالاختيار من بينها حتى يصل إلى تحقيق الهدف المنشود.

وفي النهاية يتضح لنا أن التخطيط يأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة ويمكن وضعها في أربعة أنواع يمارسها المديرين في المشاريع وتنقسم كما يلي:

أولاً: التخطيط حسب الوظيفة (Planning by Function)

لو نظرنا إلى هذا النوع من التخطيط نجد أنه يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة وينقسم هذا النوع من التخطيط إلى عدة أشكال منها:

١. التخطيط الإنتاجي (Production Planning)

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية. وكما نعلم أن إدارة الإنتاج تقوم بتحديد المنتج وشكله ومواصفاته وكل ما يتعلق به وذلك بناء على سياسات عامة متفق عليها من خلال الخطط الطويلة الأجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط القصيرة الأجل التي تضعها إدارة الإنتاج نفسها والتي توضح فيها دور العمال وساعات العمل وساعات عمل الآلات وقد تكون هذه الخطط أسبوعية ، شهرية .

٢. التخطيط المالي (Financial Planning)

تعتبر الأموال هي شريان الدماء التي تسري داخل المؤسسة والتي من خلاله نستطيع شراء كل ما ينقص داخل المشروع ولقد أصبحت أهمية هذا النوع من التخطيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التي أصبحت تواجه المشاريع وخاصة في المشاريع الصناعية لأنها بحاجة بصورة مستمرة إلى تدفق الأموال ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق

راس المال العامل وراس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتكسبات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال الأزمة لمواجهة هذه الظروف.

٣. تخطيط القوى العاملة (التخطيط العمالي) (Man power planning)

وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الأفراد ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

وكما نعلم أن الإنسان هو أساس أي مشروع ولذلك لا بد من ضمان توفر هذا العنصر بالكم والكيف وفقاً للمتطلبات والاحتياجات داخل المؤسسة ولا تكتفي المؤسسة بذلك بل أن هذا العنصر يحتاج إلى تدريب طالما بقي داخل المؤسسة فعلى إدارة المشروع القيام بوضع خطط تدريبية مستمرة لهذا العنصر إذا ما أرادت الشركة أن يكون موظفها مواكباً للتطور التكنولوجي الهائل وأن يكون على قدر كاف من الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منه، لذلك نجد أن إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خلالها على استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى تضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية وإن تبقى المؤسسة في مقدمة الشركات في المنافسة

ولذلك تسعى أيضاً للعمل على صيانة المورد البشري أي المحافظة عليه.

٤. التخطيط السلي

نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الانتاج ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الانتاج وفقاً لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة التسويق أو على الأقل تقوم إدارة التسويق بمد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لأذواق ورغبات وميول واحتياجات المستهلكين.

ثانياً: التخطيط حسب الفترة الزمنية Time

أحياناً يقوم المشروع بالتخطيط بنفسه حسب فترات زمنية متعددة تخدم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وبناء على ذلك يتم تقسيم تلك الخطط إلى قسمين: خطط قصيرة الأجل - خطط طويلة لأجل

١. خطط طويلة الأجل (Long-range planning)

تعيش الشركات الآن في ظل تطور وتغيير اقتصادي كبير لذلك نجد أن هناك عدد كبير من الشركات كبيرة الحجم وهذا يعني أنها تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل بسبب ما تحتاج إليه من رؤوس أموال ضخمة للإنتاج الكبير وضمان بيعها الكميات المنتجة الكبيرة الحجم وهذا بدوره يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين والعاملين داخل الشركات وهذا كله يتطلب من الإدارة داخل الشركات الاعتماد على التخطيط طويل الأجل.

والخطة طويلة الأجل هي تلك الخطة التي توضع لتطبيق خلال فترة زمنية طويلة وفي نهايتها يتم الوصول إلى الهدف المنشود. وفي العادة الخطة طويلة الأجل في مجال إدارة الأعمال تتراوح ما بين ٣-٥ سنوات وفي مجال الإدارة العامة تزيد عن ١٠ سنوات والبعض يعتبر الخطة التي تزيد عن السنة هي الخطة طويلة الأجل.

ولقد استخدم هنري فايول هذا النوع من التخطيط في شركة التعدين عندما أصبح مديراً لهذه الشركة وقام بوضع خطة عمل لسير المؤسسة وقسم تلك الخطة إلى عدة خطط سنوية وخطط خاصة وخطط لمدة أكثر من ١٠ سنوات بمعنى أنه قام بوضع خطه طويلة الأجل معتمدة على مجموعة من الخطط قصيره الأجل.

والحقيقة أن الخطط طويلة الأجل تحقق للمشروع فوائد عديدة

منها:

- ❖ تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع بتحليل أعمق وأدق.
- ❖ تطلب من المسؤولين امتلاكهم قدرات إدراكية والعمل على تنمية القدرات.
- ❖ عند الاعتماد على خطة طويلة الأجل لا بد من وجود شبكة كاملة من الخطط التي تربط أعمال المشروع بعضها ببعض.
- ❖ تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم أساساً على خدمة المجتمع.
- ❖ تجعل المسؤولين ينظروا إلى الأرباح في الأجل الطويل وليس الأجل القصير وهذا يقوي موقف رجال الأعمال (المشاريع الخاصة) الذين يقولون بأن الهدف من المشاريع الخاصة تقديم خدمات وبيع للجمهور وليس تحقيق الأرباح وإنما تحقيق الربح يكون الدافع وراء تقديم السلع والخدمات الجيدة.
- ❖ يجعل المدراء يهتمون بالأبحاث والدراسات المستمرة حتى يستطيعوا تقديم الأفضل دائماً وفقاً لحاجات المجتمع.

٢. **خطط قصيرة الأجل (Short-Range planning)**

وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة ولا يمكن أن يظهر التخطيط

طويل الأجل إلى حيز الوجود ولا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا كان معتمدا على الخطط قصيرة الأجل، وفي العادة تنقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة تقوم الأقسام المتعددة داخل المشروع بتحقيقها ومن ثم نضع الإدارة بناء على تلك الأهداف الخطة طويلة الأجل التي تريد الإدارة تحقيقها.

ثالثاً: التخطيط حسب مجال الاستعمال (Planning by)

(Scope) وينقسم إلى قسمين

١. خطط عديدة الاستعمال (Multiple or Repeat-use)

(plans)

وسميت هذه الخطط بعديدة الاستعمال لان المسئولون يستخدمونها اكثر من مرة أي انه كلما واجهوا موقفا معينا وتكرر هذا الموقف فانهم يستخدمون نفس الخطط ولذلك تسمى الخطط الدائمة. ويتضمن هذا النوع من الخطط عدة اشكال منها:-

أ- الاستراتيجيات (Strategies)

لقد تم استخدام كلمة استراتيجية من قبل العسكريين وكانت تعني كيفية وضع القوات المسلحة في ارض المعركة من اجل ضمان التغلب على الاعداء، بمعنى استغلال الموارد المتاحة ضد العدو لتحقيق الاهداف الموضوعة من قبل الدولة.

ولو نظرنا إلى الاستراتيجية من المنظور الاقتصادي فهي تعني توزيع الموارد النادرة أما في الأعمال التجارية فتعني تحديد الاهداف الاغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الاهداف. ولقد عرفها الفرد شاندر بانها "تحديد الاهداف الرئيسة طويلة الاجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الاهداف". ومما سبق نستنتج بان الاستراتيجية تشمل الأهداف و السياسات والخطط الرئيسية. وإذا اردنا التفريق بين قرار استراتيجي (خطة استراتيجية) وقرار غير استراتيجي فالمعيار هنا الثبات وعدم التغير بمعنى أن القرارات الاستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة في حين أن القرارات غير الاستراتيجية تكون اكثر عرضة للتغير والتعديل وهذا لا يعني بان الاستراتيجية لا تتغير وغير مرنة بل انها تحتاج الى فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير ولذلك نجد انها تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة فهذه الامور لا تتغير خلال فترة بسيطة.

❖ فوائد الاستراتيجية

تحقق لنا الاستراتيجيات فوائد ومزايا متعددة ممكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة حيث ان هذا الاستخدام يكون وفقا لطريق مرسوم يؤدي الى تحقيق الاهداف.

- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة والمتغيرة.
- تساهم في مواجهة المنافسين من خلال وضع الخطط الكفيلة والتي تمكن من القدرة على المنافسة.
- تمتاز بالأهداف الواضحة التي يمكن استخدامها كموجه لجهود المنشأة.

❖ التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي على المنشأة استعمالها اذا ما ارادت أن يكتب لها النجاح وان تصل الى تحقيق الاهداف وهذه الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي بدأت تملحها الظروف التنافسية بين الشركات سواء من خلال الاسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية بعد أن شهدت الدول انفتاح اقتصادي فيما بينها، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة الطويلة الاجل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وذلك من خلال تحديد المهام والاهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك ضمن تحليل الظروف البيئية للمنظمة، والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

❖ مراحل التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة خطوات منها:

- تحليل الاستراتيجية الحالية للمنظمة والتعرف على مهامها وأهدافها.
- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من نواحي (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) وذلك لتحديد الفرص والقيود التي تواجه المنظمة.
- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على الموارد والامكانيات المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف.
- على ضوء هذه الدراسة (البيئة الخارجية والداخلية) يتم تحديد اهداف ومهام جديدة للمنظمة او يتم التعديل على الأهداف القديمة للمنظمة.
- تحديد الاستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الاهداف والمهام الجديدة.
- تطبيق الاستراتيجية الجديدة من خلال احداث التغيرات المطلوبة داخل المنظمة سواء في الهياكل التنظيمية والقيادات و الموارد البشرية ونظم المعلومات والاتصالات... الخ.

ب- السياسات (Policies)

يمكن تعريف السياسات بأنها دليل عام للتفكير يقود إلى عمل فعال. فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف

المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل ، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهماً في تطبيقها . فمثلاً قد يقوم مجلس الإدارة في المشروع بوضع السياسة العليا و اختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشرع مثل الإنتاج بأعلى جودة فهنا يترتب على كل الأقسام و الدوائر داخل المشروع العمل وفقاً لذلك فإدارة المشتريات عليها أن تشتري افضل المواد الخام وإدارة الموظفين عليها اختيار اكفا الأيدي العاملة ... وهكذا.

❖ أنواع السياسات :

أي منشأة من المنشآت تستخدم العديد من السياسات المختلفة ويمكن تصنيفها على أساس خصائص مثل: الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير، الوظيفة ... الخ. ولكن هناك تصنيفاً جيداً للسياسات ومفيداً في دراسة الإدارة وهو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين وطبقاً لهذا الأساس يتم تقسيم السياسات الى ثلاث أنواع وهي:-

١- السياسات الأساسية:

وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة العليا وهي تعنى أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى وهذا النوع من السياسات

يكون مدونا في القانون النظامي للشركة ويتصل بأهدافها وهذه السياسات تكون عامة وشاملة .

٢- السياسات العليا :

وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات (أعضاء الإدارة الوسطى) وتوضع هذه السياسات بواسطة الإدارة العليا تعكس السياسات الأساسية التي توضع من قبل المسؤولين وهذه السياسات تكون بشكل عام اكثر تفصيلا من السياسات الأساسية .

٣- السياسات الفرعية (السياسات التشغيلية) :

وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين ، وهذا النوع من السياسات يختلف عن الأنواع السابقة من حيث أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة مثل ، الشراء ، البيع ، التمويل ، التخزين ... الخ ، وهي تشتق من السياسات العليا والتي تنبثق من السياسات الأساسية المشتقة عن أهداف المشروع .ويمكن توضيح هذه الأنواع الثلاثة من السياسات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١-٣) يوضح الأنواع المختلفة للسياسات

الأهمية	المجال	مدى التأثير	تستخدم أساساً بواسطة	نوع السياسة
هامّة جداً	عامة وشاملة	تؤثر في كل جزء من أجزاء التنظيم	الإدارة العليا	أساسية
هامّة	خاصة ومحدودة لدرجة ما	عادة تؤثر في كل أجزاء التنظيم	مديرو الإدارات (الإدارة الوسطى)	عليا
أقل أهمية	محدودة بطبيعتها	تؤثر على الأعمال اليومية للقسم	رؤساء الأقسام المشرفين	فرعية

❖ شروط السياسات الفعالة (خصائص السياسات الفعالة):

وتتمثل هذه الشروط أو الخصائص بالنقاط التالية:

- **المرونة**: ويقصد بها أن تتضمن السياسات عبارات تدل على عدم الجمود بحيث يستطيع المدير أن ينفذ منها أي أن يتخذ القرارات التي تتماشى مع الظروف الراهنة والتي تصب في مصلحة العمل لذلك يشترط أن تطبق السياسات بصورة ثابتة ودون تناقض بين الحين والآخر.

- **الاستقرار** : لا بد أن تتصف السياسات بالاستقرار أي لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بمعنى إذا أردنا أن نقوم بتغيير وتعديل السياسة يجب أن يكون هذا التعديل تدريجياً حتى لا يؤدي إلى إرباك العمل.

- **الوضوح** : بمعنى انه لا بد أن تكون السياسة واضحة لمن تهمهم والعمل على تفسيرها وتوضيحها لان هذا الوضوح ينعكس على أداء العاملين ومدى التزامهم بتطبيقها وإذا كانت السياسة واضحة ومفهومة كان هناك تنفيذ للأعمال بصورة افضل ومن ثم ضمان تحقيق الأهداف و العكس صحيح.

- **تفويض السلطة**: بمعنى أن السياسات الفعالة الجيدة هي التي تمكن المدير وتساعده في تفويض سلطاته حيث أن المدير يقوم بتحديد ورسم السياسات للمرؤوسين ومن ثم يقوم بعملية التفويض وهو مطمئن بان العاملين سيتخذون القرارات ضمن هذه السياسات المقررة، وكما أن السياسات تساعد المدير في عملية التفويض فإنها تساعد المرؤوسين في اتخاذ قراراتهم وفي النهاية نجد أن جميع القرارات متماثلة في جميع أجزاء المؤسسة .

- **الواقعية** : بمعنى أن السياسات يجب أن تكون واقعية قابلة للتطبيق ومنبثقة عن الواقع التي تعيش فيه المنظمة وان تكون بعيدة عن الخيال.

ج- الإجراءات : Procedures

تعتبر الإجراءات اكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من اجل تحقيق هدف معين . وتتعلق الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعتبر الإجراءات خطة اكثر تحديدا من السياسات ولذلك فهي تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد، وكما قلنا أن السياسات دليل للتفكير فان الإجراءات تعتبر دليل للتنفيذ كما أنها تعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة . ومن الأمثلة الشائعة عن الإجراءات والتي تتبع مثلا في عملية توظيف هي : (إجراء مقابلة أولية، تعبئه طلب الاستخدام، اختبارات التوظيف، إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة، التدقيق في المراجع، الفحص الطبي، قرار التوظيف، التعريف بالعمل).

❖ شروط الإجراءات الفعالة :

- لكي تضمن أن الإجراءات ستحقق الهدف من وراءها لا بد من توفر عدد من الشروط وهي:
- يجب وضع الإجراءات التي يكون لها حاجة حقيقية للمشروع ومقارنتها من خلال التكاليف.
 - يجب أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف الشركة وسياساتها وتعمل على تحقيقها.
 - لا بد من الابتعاد عن التداخل والازدواج والتعارض.

- يجب أن تكون الإجراءات واضحة ومفهومة من قبل كل من سيقوم باستخدامها.
- ينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها .
- يجب إعادة النظر في الإجراءات من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.

د- الطرق : (Methods)

تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحديداً في مجالات تطبيقها لذلك فهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولذلك تستطيع القول بأنها خطة تفصيلية . وكما أن **الإجراءات توضح الخطوات التي يجب اتباعها** **تقوم الطريقة بتحديد الأسلوب** الذي يجب اتباعه لإنجاز خطوة من الخطوات ولذلك بإمكاننا تعريف وتحديد مفهوم **الطريقة بالقول بأنها "** **الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد "** .

هـ- القواعد : (Rules)

القاعدة تعتبر خطه محده للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من اجل تحقيق الأمان وتعتبر القواعد من ابسط أنواع الخطط وتعتبر القاعدة مرشدا في اتخاذ **القرارات وتكون أمره أو ناهية مثال ذلك ممنوع التدخين ، عدم الأكل في المكاتب ، ممنوع التجاوز الخ** ، وتختلف القاعدة عن كل من السياسة والإجراء والطريقة ، فالسياسة

قلنا بأنها دليل للتفكير بينما القاعدة دليل للتنفيذ كما أنها لا تفسح المجال بحرية الاختيار، ولكنها تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل .

٢. **خط فريدة الاستعمال:**

وتختلف هذه الخطط عن العديدة الاستعمال بأنها توضع من اجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها وعند الانتهاء من هذه الحادثة ينتهي مفعول الخطة ولا يتم استخدامها مره أخرى ويمكن تقسيم هذا النوع من الخطط الى عدة أشكال وهي :

أ- البرامج :

البرنامج يعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصا لمهمة معينة من اجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، وكما قلنا يستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين وبمجرد الانتهاء منه لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى ومثال ذلك برنامج بناء مستشفى ، مدارس .. الخ، فهنا يتم وضع سياسات وإجراءات معينة وبعد الانتهاء منه لا يستخدم ثانية .

ب- المشاريع : (Projects)

ويعتبر المشروع جزء من البرنامج بمعنى أن البرنامج يحتوى على عدة مشاريع داخله مثال برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون هناك

عدة مشاريع منها المحافظة على التربة ، مشروع المحافظة على الهواء ، مشروع المحافظة على المياه ...الخ ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقلة وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع .

الميزانية التقديرية: (Budget)

تعتبر الميزانية التقديرية من الخطط فريدة الاستعمال ويمكن تعريفها بأنها خطة يتم الرمز فيها إلى النتائج المتوقعة بالأرقام. وهي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عدديه. ويمكن التعبير عنها بساعات عمل، وحدات إنتاجيه، ساعات ...الخ. وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية، هذا بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير. وحقيقة تعتبر ضرورية للرقابة ولكن لا يمكنها أن تستخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خططا معينة. وتحقق الميزانية التقديرية للمشروع عدة فوائد منها:

- التعبير عن الأهداف بصورة دقيقة .
 - تساعد في التنسيق بين أقسام المشروع المختلفة.
- وعند تحقيق الأهداف التي وضعت الميزانية التقديرية من اجلها تصبح لا لزوم لها ولا يمكن استخدامها مره أخرى.

رابعا: التخطيط من حيث الشمول:

أحيانا قد يتناول التخطيط المشروع ككل فيسمى هنا بالتخطيط الشامل وقد يقتصر دور التخطيط على نشاط واحد من النشاطات المتعددة داخل المشروع ويسمى هنا التخطيط الجزئي.

١. التخطيط الشامل (الخطط الشاملة):

يكون التخطيط وفقا لهذا النوع من الخطط متعلقا بكافة النشاطات في وقت واحد بمعنى أن هذا النوع من الخطط يهتم بالأمور والنواحي الرئيسية تاركا التفاصيل للمستويات الأخرى وتختلف هنا النواحي الهامة من مشروع إلى آخر بمعنى ما قد يكون مهما لمشروع ما قد يكون غير هام لمشروع آخر. وتتجلى أهمية الخطط الشاملة في قدرتها على تحقيق التنسيق بين نشاطات المشروع بمعنى حتى تضمن نجاح المشروع لا بد أن تكون هناك خطة تمس كافة أجزاء المشروع ومن أجل نجاح هذه الخطة لا بد أن يكون هناك تنسيق مسبق بين كافة الأنشطة داخل المشروع وإلا سنجد أن هناك إسراف وهدر وضياع لموارد المشروع والإمكانات المتاحة .

٢. التخطيط الجزئي (الخطط الجزئية):

تقوم الخطة الجزئية على تناول نشاط معين محدد داخل المشروع ولكن يجب أن تعلم بأنه لا يمكن أن نضع هذا النوع من الخطط لكل نشاط داخل المشروع دون أن يكون هناك علاقة بين هذه الخطة والخطط الأخرى أي أن الخطة الجزئية لا تخرج من الخطة الشاملة

للمشروع لان الخطة الشاملة تعتمد في الأساس عند أعدادها على الخطط الجزئية خطط الإنتاج -المشتريات - التسويقالخ .

ثالثا: فوائد التخطيط:

- يحقق لنا التخطيط عدة مزايا بإمكاننا توضيحها بالنقاط التالية :
- مواجهة التغيرات الطارئة حيث أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالتغير وعدم التأكد ومن ثم من خلال التخطيط يمكن معرفة المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلاقيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها .
 - يوضح التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
 - يساعد التخطيط على توجيه كافة الأنشطة الهادفة والمنظمة نحو تحقيق النتائج المرجوة مع تحقيق النتائج الفعالة للجهود المبذولة.
 - يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي الى تخفيض التكاليف الى أدنى حد .
 - يساعد التخطيط الجيد المشروع على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى .
 - يعمل التخطيط الجيد على زيادة فعالية التنسيق بين كافة الأقسام والإدارات المختلفة.

- يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة، لأنه كما قلنا سابقا أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة وان وظيفة الرقابة لا يمكن أن تتم دون أن يكون هناك تخطيط مسبق.
- من خلال المزايا السابقة الذكر يتضح لنا أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية.

رابعا: خصائص التخطيط الجيد:

- يجب تمييز الخطة الجيدة بعدد من الخصائص حتى نستطيع القول أن هذه الخطة جيدة وفعالة وتتمثل هذه الخصائص بالنقاط التالية:
- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد تتركز نحوه كافة الأعمال والعمليات بحيث تنتهي جميعا إليه مهما تفرقت بهم السبل أو اختلفت الأساليب المستخدمة فيما بينها.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والابتعاد عن التعقيد بحيث تقوم في كافة مراحلها على التسلسل المنطقي وان تتفادى كل ما يبعث على الارتباك والتعقيد وبحيث يفهمها جميع من يقومون بتنفيذها.
- أن تكون الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- أن يتم تحديد الأجهزة الإدارية التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ جزئيات الخطة حتى لا يحدث لها تضارب وازدواج في الأعمال.
- يجب أن تتصف الخطة بالمرونة لمقابلة التغيرات والظروف الطارئة.

- يساعد التخطيط الجيد على تحقيق التوازن بين الأقسام والدوائر المختلفة داخل المشروع وذلك من خلال التنسيق الجيد والفعال بين هذه الأقسام المختلفة.
- لا بد من مراعاة الخطة للعنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذ الخطة ومعاملتهم كبشر وليس كأداة تنفيذية.
- لا بد من مشاركة المعنيين بالإشراف وتنفيذ الخطة فان ذلك يؤدي الى الاستفادة من خبراتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم بالإضافة إلى أشعارهم بأهميتهم داخل المنظمة.

خامساً: المشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط:

- يمكننا تصنيف الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط إلى نوعين رئيسيين هما:
- صعوبات تعود إلى الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة أو القائمين عليها.
 - صعوبات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها.

❖ الصعوبات الناتجة عن الأشخاص :

- هناك بعض الصعوبات الناتجة عن سوء تصرف الأفراد وأهمها:
١. **قلة الالتزام بالتخطيط :** فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا انه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية ولذلك نجد أن أغلبية المدراء يهتمون بحل المشكلات

اليومية الروتينية دون الالتفات إلى المستقبل وفرص المستقبل التي يمكن استغلالها احسن استغلال من خلال التخطيط السليم.

٢. **عدم القدرة على التفريق بين دراسات التخطيط**

والخطأ: أي أن هناك دراسات تخطيطية كثيرة ولكن لا تصل إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد داخل المشروع.

٣. **الاعتماد الكبير على الخبرة :** لا أحد ينكر أن عنصر الخبرة

له أهمية كبيرة في التخطيط ولكن المشكلة هي إذا قام المدير بالتركيز على خبرته فقط دون الاهتمام بالعناصر الأخرى و أصر على وضع الخطة بحيث تكون مستمدة فقط من خبراتهم السابقة .

٤. **مقاومة التغيير:** نحن نعلم أن التخطيط يعتمد على المستقبل

والتنبؤ ومن هنا قد يؤدي إلى إحداث تغيرات في بعض العلاقات القائمة بين الأقسام أو الأفراد والمعروف أن هناك أشخاصا يقاومون هذا التغيير حفاظا على تلك العلاقات أو نمط معين من العمل.

❖ **الصعوبات الناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها:**

فهناك بعض الصعوبات التي تكون ناتجة عن عملية التخطيط نفسها وتكون خارجة عن إرادة الفرد وتتمثل تلك الصعوبات في النقاط التالية:

١. **صعوبة الحصول على معلومات دقيقة** : أن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يتعلق بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لان العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ بهذا التغير ولكن على الرغم من ذلك فان استخدام أساليب تنبؤ دقيقة قد تقلل هذه الصعوبة ومن ثم نستطيع الحصول على المعلومات الدقيقة بصورة افضل .
٢. **مشكلة سرعة التغيير**: أن سرعة التغيير التي قد تحدث في الصناعة قد تترك الكثير من الشركات ومن ثم تترك المخطط لأننا نعيش في عالم متغير ومتطور بصورة سريعة ومن ثم قد لا يستطيع الإنسان اللحاق بهذا التغير بالصورة المطلوبة.
٣. **عدم المرونة** : في بعض الأحيان قد يصعب على الخطة أن تواكب التغيرات وان تستوعب التعديلات المطلوبة سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة الداخلية وهي التي تتعلق بالأشخاص العاملين في المنظمة إذا ما اعتادوا على سلوك معين ، أو فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تطبق في الشركة والتي تعود عليها الموظفين أو كان ذلك يتعلق بالبيئة الخارجية وما تحويه من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي لا تستطيع المنظمة كما ذكرنا سابقا التأثير أو السيطرة عليها .
٤. **الوقت والنفقات**: أن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى نفقات ليس لها حدود ولهذا فان المنطق يدعو إلى الإنفاق ما دام

هناك إيرادات ملائمة متوقع من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة.

إما بالنسبة إلى عامل الوقت فهو مهم جدا لان القرار يجب أن يتخذ في وقت معين ولكن في بعض الأحوال قد يضطر المدير إلى اتخاذ قرار نتيجة لضغوط معينة دون أن تتوفر لديه المعلومات الكافية . في النهاية نستطيع القول أن جميع هذه الأسباب توضح لنا أن الحصول على خطط فعالة ليس عملية سهلة ولكن مع التعرف على هذه الأسباب يقلل مفعولها وتأثيرها .

ساساً: العوامل الدافعة للتخطيط

تتظافر عدة عوامل في دفع عملية التخطيط وتحفيزها ومن هذه العوامل نذكر ما يلي:

١. القناعة من خلال إدراك الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط وكونه السبيل للارتقاء بالمنظمة ورفع قدراتها وتطورها.
٢. التنبؤ بالمستقبل بصورة أفضل وذلك باستخدام الأساليب الفنية لهذا الغرض وتغذيتها بأكبر قدر من المعلومات والبيانات اللازمة.
٣. الواقعية التي تقوم على تعبئة الموارد البشرية المتاحة وتحشيدتها بطرق مثلى لتنفيذ الخطة.
٤. الجماعية بإشراك العاملين في العملية التخطيطية ووضع نظام حوافز فاعلة خلال عملية تنفيذها.

٥. الثبات النسبي للخطة مع وضع الخطط البديلة التي يتعين ان تكون جاهزة للعمل في حالة حدوث تغيرات غير متوقعة في الظروف المستقبلية لتحل محل الخطط الاعتيادية.
٦. وجود نظام متابعة فعال لرصد تقدم العمل في الخطة وإجراء تقييم متواصل لإنجازاتها وتصحيح الانحرافات إن حدثت تباعا.

سابعاً: مراحل عملية التخطيط الرسمي

The Formal Planning Process

يأخذ التخطيط صفة الرسمية من خلال ممارسته كعملية ذات منهجية محددة، وتتطوي على خطوات علمية محددة. إن نموذج عملية التخطيط الرسمي المعروف والذي تشير إليه معظم المؤلفات في الإدارة يقوم على ست خطوات أساسية هي:

- وضع الأهداف **Establishing Objectives**
- تكوين الفروض التخطيطية **Articulating Assumptions**
- تحديد البدائل **Developing Alternatives**
- تقييم البدائل **Evaluating Alternatives**
- اختيار خطة العمل **Selecting an Action Plan**
- تنفيذ ومتابعة الخطة **Implementing the Plan**

سوف نتولى هنا شرح نفس النموذج للتخطيط الرسمي، ولكن كما يستخدم في المواقف المعقدة، حيث يشتمل النموذج على عشرات من الخطوات الإرشادية وهذه الخطوات توفر في التطبيق العملي نمودجا

عاما للتخطيط الذي يتصف بالعقلانية أو الرشد **Rational Planning**.

ويلاحظ أن الأهداف التنظيمية تتدرج حسب تدرج الهرم التنظيمي. وبالرغم من تفاوت مستويات الأهداف من حيث الوزن والغايات ومسئولية تحقيقها إلا أنها تكمل بعضها البعض، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف العامة بدون تحقيق الأهداف التكتيكية وذلك الأهداف التشغيلية. وكما أن الأهداف في المستويات التنظيمية الأقل لابد وأن تعكس في مجملها الأهداف في المستويات الأعلى في نفس الهرم التنظيمي.

١/٧ : تحديد الأهداف الرئيسية **Major objectives**:

في هذه الخطوة يجب أن يتم تنمية الأهداف المطلوب تحقيقها سواء للمنظمة ككل أو لكل إدارة أو نشاط، وذلك لفترة زمنية طويلة، خاصة في حالة التخطيط الاستراتيجي. وتعتبر الأهداف بدقة من الأغراض النهائية المطلوب تحقيقها، وتعتبر أيضًا في نفس الوقت عما يجب عمله ويوجه الاهتمام نحوه. و يراعى عند تحديد هذه الأهداف الخصائص السابق الإشارة إليها.

٢/٧ : تحليل العوامل البيئية **Evaluate Environment**

:Factors

إن أهداف التخطيط لا يتم تحديدها في عزلة، ولكن لابد من تحليل الفرص والقيود البيئية المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية، أي أن

التخطيط الفعال يستوجب من المدير في المنظمة دراسة وتحليل البيئة الداخلية الممثلة في مجالات القوة والضعف من حيث الموارد المادية والبشرية والموقع وغيرها. إضافة إلى ضرورة دراسة وتحليل القيود المفروضة على المنظمة من البيئة الخارجية والتمثلة في العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والتكنولوجية والطبيعية. لا يمكن لنا في ظل البيئة الخارجية سريعة التغير أن نتصور أن هناك تخطيط يمكن أن يتم بمعزل عن القوى التي يتكون منها والتي تؤثر في كل التنظيمات المحيطة.

٣/٧: التحديد الواضح للفروض Articulate Assumptions:

تنشأ الفروض التخطيطية من عملية تحليل الفرص والقيود البيئية، مثال ذلك عندما يقوم المدير في أحد البنوك بتحليل البيئة المحيطة فإنه يضع الفرض الخاص بسعر الفائدة مثلا على القروض الممنوحة للعملاء، ومن ثم يحدد التوقعات الخاصة بإحتمالات رد فعل العملاء لارتفاع سعر الفائدة مثلا بنسبة ١٪ عما كانت عليه العام الحالي. أي أن التخطيط يتطلب بناء الفروض القائمة على التنبؤ بالمستقبل بالنسبة للمتغيرات البيئية المحيطة مثل معدل نمو السكان، متوسط دخل الفرد، المنافسة في السوق، الإتجاه نحو الخصخصة، التطور التكنولوجي... وما شابه ذلك. ويلاحظ أن الفروض المرتبطة تتفاوت من حيث درجة إخضاعها لسيطرة الإدارة، حيث أن هناك فروض لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها مثل معدلات نمو

السكان، والدورات التجارية، والتشريعات الحكومية والعادات الاستهلاكية الادخارية للسكان. وهناك فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن للإدارة التأثير في اتجاهاتها الافتراضات الخاصة بنصيب المنظمة من السوق. وأخيرا فإن هناك فروض التحكم فيها مثل تطوير والتوسع في السوق ورفع كفاءة أداء العاملين، والعناية بالعملاء... إلخ.

٤/٧: مشاركة المديرين والعاملين Involve Management & Staff

لضمان الفاعلية للتخطيط فإنه لا بد من تحقيق المشاركة لجميع المديرين خاصة في الخطوة التالية والخاصة بتنمية البدائل الممكنة. كما أن مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في تقديم المعلومات والمقترحات والبدائل يزيد من فاعلية التخطيط. وهنا لا نقصد بذلك جميع العاملين على إختلاف أنواعهم، ولكننا نقصد هؤلاء الذين يمثلون القاعدة في الهرم التنظيمي ولديهم خبرة في مواقعهم، أو أن طبيعة وظائفهم ترتبط بالتخطيط. أو في التنمية والتدريب. إن عنصر المشاركة في التخطيط يحقق له درجة أعلى من القبول **Acceptance** والتأييد والدعم من جانب جميع الأطراف والعاملين في المنظمة.

٥/7: تنمية وتقييم البدائل Evaluate Alternative & Develop:

إن عملية التخطيط الرسمي الناجحة سوف تؤدي إلى توليد عدة بدائل أو إختيارات **Options** للدراسة أمام المدير. وهذه البدائل هي خطط عمل بديلة تسعى في النهاية إلى تحقيق نفس النتائج. مثال ذلك قد يكون من بين الأهداف التي تسعى الإدارة في المنظمة إلى تحقيقها العام القادم هو زيادة حصتها من السوق الحالي بنسبة ١٠٪. إن الوصول إلى هذا الهدف ممكن من خلال عدة خطط بديلة، مثال ذلك تلك الخطة التسويقية التي تركز زيادة الإنفاق على الجهود الترويجية الفعالة للمحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، أو تلك الخطة التي تركز على تطوير منتجات المنظمة من خلال تقييم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.

إن دور المدير في هذه الخطوة يتمثل في تنمية أكبر عدد ممكن من الإختيارات من خلال المشاركة وتشجيع الإبتكار الإبداعي. ثم ينتقل بعد ذلك إلى دراسة وتقييم الاختبارات البديلة من حيث مزايا وعيوب كل بديل، وعادة تتم عملية التقييم في ضوء مجموعة من المعايير وذلك لإختيار خطة العمل البديلة التي تعتبر الأفضل في ضوء هذه المعايير، ومن بين المعايير التي قد تستخدم في عملية المقارنة والتقييم بين بدائل الخطط بما يلي :

- معيار التكلفة (**Cost**) : نقصد به حجم التكلفة الذي يتطلبه تنفيذ البديل، ومدى قدرة المنظمة على توفير الأموال اللازمة لذلك

- معيار الملائمة **Appropriateness**: ويقصد به مدى ملاءمة الخطة البديلة لظروف المنظمة الداخلية والخارجية.
- معيار الأثر **Effect**: ونقصد به الأثر المتوقع لتطبيق الخطة البديلة على المنظمة ككل، وعلى كل جزء منها، وعلى العملاء وعلى المنافسة ككل... إلخ.
- معيار الكفاءة **Efficiency**: ويعنى مدى كفاءة الخطة البديلة في تحقيق النتائج المرجوة في المستقبل.
- وبعد الدراسة الموضوعية السليمة للخطط البديلة ومقارنتها في ضوء المعايير السابقة وغيرها فإنه يمكن الوصول إلى خطة العمل الأفضل للموقف. ويراعى عند إختيار الخطة المقترحة أن تكون:
- ذات جدوى **Feasible**، أي ليست فقط ممكنة عند التطبيق ولكن أيضا تحمل فرصة معقولة للنجاح.
- واقعية **Realistic** ، أي تتفق والظروف الفعلية للموقف، وتحقق توقعات هؤلاء الذين سوف يقومون بتنفيذها.
- كافية **Sufficient** ، أي أن الأنشطة التي تنطوي عليه كافية لإنجاز الأهداف المخططة والطلوبة.
- بسيطة **Simple** ، وغير معقدة، أي يسهل تحويلها إلى عمل فعال في التطبيق.
- مرنة **Flexible** ، أي تتقبل إحتتمالات التعديل أو التغيير للتكيف مع الظروف والأحداث غير المتوقعة عند التطبيق.

٩/٧: صياغة الخطط المشتقة Formulate Derivative Plans:

بمجرد الوصول إلى الخطة البديلة الأفضل فإنه يتم تكوين الخطط الأخرى المشتقة لمساندتها ودعمها. ويأتي في مقدمة هذه الخطط المشتقة السياسة التي تصيغها الإدارة العليا للتعبير عن الأهداف المفضلة وكمشرد للتفكير وإتخاذ القرارات، ثم الإجراءات المرشدة للعمل على المستوى التكتيكي. وربما يتم وضع البرامج على نفس هذا المستوى. وأخيرا يتم وضع خطط التشغيل **Operational Plans** في المستوى التشغيلي للهرم التنظيمي، والتي تعكس إجراءات وقواعد الأداء والجداول الزمنية للتنفيذ والميزانيات.

٧/٧: تحقيق الإتصال للخطط Communicate Plans:

إن عملية التخطيط الرسمي تستوجب حجما كبيرا من الإتصالات لتحقيق الفاعلية المنشودة لها. ولذلك فإن الخطط التي تم التوصل إليها في المراحل السابقة يتم مراجعتها وتوثيقها ويتم تحديد المسؤوليات المنطوية عليها، ثم يتم توزيعها على المسؤولين بعد أن يتم شرحها وتفسيرها لجميع هؤلاء المرتبطين بتنفيذها، وذلك للتحقق من فهم الجميع لها.

٨/٧: تنمية خطط الدعم Develop Supporting Plans:

وفي هذه الخطوة يتم - خاصة في المستويات الإدارية الأقل - تنمية خطط الدعم اللازمة للخطة الرئيسية التي سبق التوصل إليها. ويقصد بخطط الدعم تلك البرامج والمشروعات التفصيلية لتنفيذ الخطة

الرئيسية، والجدول الزمنية للتشغيل، وتحديد نقاط الرقابة وغيرها في مجالات الأنشطة المعاونة في المنظمة مثل توفير الاحتياجات والتخزين والصيانة وغيرها.

٩/٧ : تنفيذ خطة العمل Implement An Action Plan :

كثيراً ما نجد أن هناك خطط لم تر النور في التطبيق بالرغم من إتباع الخطوات السابقة، ولذلك يعتقد Holt أنه من الوعي الإداري أن يتضمن نموذج عملية التخطيط الرسمي تلك الخطوة الخاصة بالتنفيذ، ومن ثم فإن الخطط سوف تحصل على الدعم والتأييد من جانب المديرين، وسوف يتم تخصيص الموارد، وسوف يتحقق الالتزام بما جاء فيها، وسوف يتعرف العاملون بناء على خطة عمل محددة. إضافة إلى ذلك فإن باقي الوظائف الإدارية سوف تغيورها أو تعديلها بناء على ما جاء في الخطط الجديدة.

١٠/٧ : خطة لخطة Plan to Plan :

إن هذا التعبير هو نتاج احتمالات التغيير في البيئة المحيطة والتي تستوجب ضرورة إحداث تغيير مقابل في الخطة التي سبق إقرارها. وكما عرفنا من قبل فإن الخطة طويلة الأجل هي الأكثر حساسية للتغيير بسبب تأثير القوى البيئية الخارجية. وحتى على المستوى التشغيلي فإن الأداء يجب أن يكون مطابقاً للتوقعات التي تتضمنها الخطة، ولكن الجدول الزمنية كثيراً ما تخضع إلى التعديل بسبب بعض الظروف المحيطة. ولذلك فإن المديرين يفترضون التغيير

وبالتالى وضع خطة التغيير الخطة فورا بعد استكمال مرحلة ما لتحقيق التكيف مع الظروف المحيطة.

ثامنا: المداخل المختلفة للتخطيط الرسمي Approaches To Planning

تناولنا من قبل مباشرة مراحل عملية التخطيط الرسمي التي تصف للمدير في منظمة الأعمال كيف يمكنه التخطيط والتوصل إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ. أما هنا فإننا سوف نناقش المداخل المختلفة التي تصف مسئولية القيام بالتخطيط. وبالرغم من تعدد هذه المداخل فإننا سوف نكتفي بالإشارة لأربعة فقط، وهي مدخل من أعلى الأسفل، ومدخل من أسفل إلى أعلى، والمدخل المركب، ومدخل الفريق.

١/٨ : مدخل أعلى - أسفل The Top-Down Approach

في ظل هذا المدخل نجد الإدارة العليا هي التي تقوم بالتخطيط الرسمي وبعدها تصدر التعليمات وتقدم الإشارات للمديرين في المستويات الإدارية الأقل والتي تتعلق بالخطط التكتيكية أو التشغيلية أو التفصيلية. والمنظمة التي تتبع هذا المدخل تتسم بالمركزية في الإدارة، حيث تتولى الإدارة العليا إعداد وتنمية الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي يمكن للإدارات والأقسام الأخرى إعداد وتنمية خططهم داخل هذه الحدود أو القيود المفروضة من جانب الإدارة العليا.

من بين مزايا هذا المدخل للتخطيط الرسمي أنه يحقق عنصرى التوجيه والرقابة اللازمين على الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة وذلك للقيام بإعداد خططهم التفصيلية. كما أن في ظل هذا المدخل تصبح الإدارة العليا في وضع يفرض عليها إعداد وتنمية الإستراتيجية العامة والتي سوف تستخدم أيضا في متابعة وتقييم هذه الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف العامة.

ومن أهم عيوب هذا المدخل نجد أن المديرين في المستويات الإدارية الأقل يشعرون أحيانا أنهم مقيدون وذلك بسبب تدفق التوجيه والأوامر من أعلى إلى أسفل كما أن في ظل هذا المدخل نجد أن المرونة في التخطيط يمكن التضحية بها في سبيل الوصول إلى التوافق والتنسيق بين الخطط.

٢/٨: مدخل أسفلى - أعلى The Bottom-up Approach :

أما هذا المدخل للتخطيط فيأخذ إتجاهاً عكسية للمدخل السابق ذكره فهو يمثل شكلاً من اشكال لا مركزية التخطيط **Decentralized planning**، وفي ظله لا تقوم الإدارة العليا بإصدار تعليماتها أو توجيهاتها للإدارات والأقسام في المستويات الإدارية الأقل في التنظيم عند إعداد وصياغة خططهم المختلفة. وفي بعض الحالات فإن الإدارة العليا تقوم بتزويد الإدارات والأقسام الإدارية الأقل ببعض التوجيهات الإرشادية العامة ولكنها تسأل المديرين في هذه المستويات لإعداد

خطتهم الخاصة بهم والتي تعكس ظروفهم الفعلية الخاصة وتعتبر عن طموحاتهم.

وهناك عادة بعض أنواع المعلومات التي قد تكون مطلوبة من الإدارات والأقسام والتي من أمثلتها: بيانات عن حجم المبيعات، وبيانات عن حصة السوق، وبيانات عن من حجم العمالة وغيرها والتي مراجعتها وربما تعديلها واستخدامها في وضع الخطة العامة الشاملة للمنظمة. ويعتبر هذا المدخل ذو أهمية خاصة للمنظمة وذلك عند بداية فترة التخطيط حيث أن الإدارة العليا ربما لا تكون مستعدة لإعطاء التعليمات أو التوجيهات المحددة لأجزاء المنظمة وذلك فيما يتعلق بالأهداف والسياسات والخطط الفرعية. وفي نفس هذه الفترة قد يستفيد مديرو الإدارة العليا من الإدارات والأقسام في المستويات الإدارية الأقل في عملية تنمية الأهداف المؤقتة إلى حين أن تتمكن هي من تنمية وصياغة النظام الرسمي الشامل للتخطيط

كما يتميز هذا المدخل بأنه مفيد من حيث مساعدته على تنمية وتكوين الخبرات القائمة على التعلم والممارسة للمديرين في المستويات الإدارية الأقل، وبناء على ذلك فإن هؤلاء المديرين عادة ما يشعرون بأنهم أكثر تحرراً من توجيهات الإدارة العليا. كما أن في ظل هذا المناخ فإنهم ربما يتمكنون من إعداد خطط أفضل.

ومن ناحية أخرى، فإنه يعاب على هذا الدخول أن مديري الإدارات والأقسام في المستويات الإدارية الأقل ربما لا يتمكنون من إعداد

الأهداف والخطط اللازمة بدون التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا. كما يعاب عليه أيضا أنه بدون التنسيق مع المستويات العليا، فإن الإدارات والأقسام ربما تذهب في اتجاهات متقاوطة وغير منسقة فيحدث نوع من التضارب أو الازدواج.

٣/٨: المدخل المركب The Combined Approach :

إن المدخل الثالث الممكن إتباعه في إعداد وتنمية نظام التخطيط هو المدخل المركب والقائم على المدخلين السابقين. وغالبا ما يستخدم المدخل المركب في المنظمات الكبيرة الحجم والتي تميل إلى حد ما إلى المركزية، والتي لديها خبرة في عملية التخطيط. ويمكن تطبيق هذا المدخل بعدة طرق ولكن الإدارة العليا غالبا ما تقوم بوضع الأهداف العامة والتي تسمح للإدارات والأقسام بقدر من المرونة في تنمية خططهم. ثم بعد ذلك تعمل الإدارة العليا مع الإدارات والأقسام في المستويات الأقل لإعداد وصياغة الخطط الشاملة في صورتها النهائية. يعتبر هذا المدخل مناسباً في تحديد هدف مثل العائد على الاستثمار عندما يقاس أداء الإدارة بهذا المعيار. إن الميزة الأساسية لمثل هذا المدخل هي تحسين وزيادة درجة التنسيق ، وزيادة المشاركة في التخطيط، وإتساع الاتصالات بين الإدارة العليا والأقسام. وأكثر من ذلك فإنه في ظل هذا المدخل فإننا يمكن أن نتوقع نوعاً من الخطط الابتكارية على مستوى الإدارات والأقسام وذلك لتوافر المناخ المناسب لتشحن الابتكار والتطوير.

٤/٨ : المدخل القائم على الفريق Team Planning :

يعد المدخل القائم على عمل الفريق مناسباً بصفة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعتمد نسبياً على اللامركزية. ففي ظل هذا المدخل فإن المدير الأعلى عادة ما يتعامل مع مجموعة من المديرين التنفيذيين لمناقشة المشاكل التي تواجه المنظمة. ولإعداد الخطط الممكنة لمعالجة هذه المشاكل. وفي صورة أخرى، غالباً ما تكون هناك لجنة تخطيط يرأسها رئيس الإدارات التنفيذية، وتتولى هذه اللجنة عملية إعداد الخطط كما يمكن أن تتولى اللجنة إعداد ومباشرة مقابلات متنوعة لأغراض توفير البيانات اللازمة للخطط، وأعضاء هذه اللجنة من الإدارات التنفيذية ربما يجتمعون دورياً لعدة أيام بغرض الإعداد والتجهيز للتخطيط.

ويقوم كل مدير تنفيذي في هذه اللجنة بإعداد خطة مبدئية والتي يمكن أن تستخدم بواسطة الأعضاء الآخرين في اللجنة كأساس للتخطيط أن هذا المدخل القائم على عمل الفريق يمكن أن يكون فعالاً إذا ما وجدت علاقة جيدة بين المدير الأعلى وأعضاء اللجنة من ناحية، وبين أعضاء اللجنة أنفسهم من ناحية أخرى. ولكن في حالة وجود رئيس يعتمد على السلطة والإستبداد، والأسلوب غير الديمقراطي فإنه من الصعب تحقيق الفاعلية المنشودة من وراء عمل اللجنة.

الفصل الرابع

Organization التنظيم

الفصل الرابع

التنظيم Organization

مقدمة :

تسعى المؤسسات التي تتجه اتجاها بناء في سياساتها نحو التطور والتغيير إلى هدف وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب لعلها تتمكن من تحقيق أهدافها بكل فعالية وكفاءة. لكن سعيها الحثيث نحو تحقيق هذا الهدف يصطدم بواقع مؤلم في المجتمعات النامية يتمثل في ازدياد المؤسسات الحكومية بالموظفين الزائدين عن حاجاتها الأمر الذي يقف حجر عثرة في سبيل إعادة تنظيم هذه المؤسسات ووضع الشخص المناسب في مكانه المناسب. وقد يعود السبب في هذه التخمة إلى كون الجهاز الحكومي، من وجهة نظر الدول النامية، ملتزمًا إلى حد ما في استيعاب أبناء البلد حتى ولو بالقدر الضئيل من الخلفية الثقافية التي يحملونها.

لكن الباحث أو الكاتب أو الخبير في مثل هذه الأمور لا يمكن أن يقف مكتوف الأيدي تجاه هذه الظاهرة المتفشية، وهو يسعى على الدوام لإبراز وتقديم المبادئ والأسس والمفاهيم التي يمكن أن يستند عليها أولو الأمر من أجل تحسين أوضاع الهيئات الحكومية على اختلاف أنواعها.

وتتضمن هذه المفاهيم فيما تتضمنه القدرة على التعرف على ماهية وأهمية وظيفة التنظيم والمقومات التي تركز عليها أنواع التنظيم وأشكاله والخرائط التنظيمية بشكل عام.

أولاً: ماهية التنظيم وأهميته :

اشتقت كلمة **Organization** من أصل لاتيني يعني **Instrument** أي أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل، فالتنظيم بلغة الاصل لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتنفيذ أعمال معينة. وتعتبر دراسة وظيفة التنظيم مهمة جدًا لأنها تبين لنا العناصر والأسس والأصول العلمية التي يقام عليها أي تنظيم. كما أن التنظيم هو أحد خصائص مدينتنا الحديثة الأساسية والذي عن طريقه يمكن رفع مستوى الخدمات التي تؤدي للمواطنين ومواجهة مشاكل الحياة المعقدة التي يعجز الفرد عن مواجهتها.

ويعني التنظيم إقامة الهيكل اللازم وما يقوم عليه من تقسيمات داخلية تحدد وتنسق لتحقيق الأهداف، وهذا يعني وضع جهاز يحدده القانون في حالة المؤسسات الحكومية أو لائحة النظام الأساسي في حالة المؤسسات الأهلية لتنفيذ النشاط الاجتماعي المطلوب. أما إذا نظرنا إلى التنظيم بمعناه الحديث فنجد أنه عبارة عن مجموعة من الناس يجتمعون تحت نظام واحد لتحقيق غرض معين.

ويذكر الأستاذ عبد الرحمن عبد الباقي في كتابه - تنظيم وإدارة المكاتب - أن بعض علماء الإدارة يعرفون التنظيم بأنه عملية حصر

الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معًا في انسجام وتعاون وبأكبر كفاية لتحقيق هدف مشترك.

وفي رأي الكاتب الأمريكي المعروف إيرنست ديل **Ernest Dale** أن التنظيم يعني تقسيم العمل الضروري لتحقيق الهدف إلى واجبات وتوزيعها على الأشخاص القائمين بالعمل ومن ثم تنسيق جهود هؤلاء الأشخاص بشكل يضمن الحصول على أحسن النتائج.

ولقد أشار **John M. Gaus** إلى أن التنظيم هو الكيفية التي تتم بمقتضاها تعبئة الجهود لتيسير تحقيق هدف متفق عليه عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وهو الوسيلة التي يمكن بها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معًا نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الهدف المرجو بأقل مما يمكن من التنافر أو التضارب أو الاحتكاك وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون الخدمات.

ويرى الكاتب دوايت والدو **Dwight Waldo** في كتابه "دراسة الإدارة العامة" ، أن التنظيم هو تركيب لعلاقات شخصية ذات سلطة في جهاز إداري معين، ففي أي جهاز نجد أن هنالك أشخاصًا يصدر الأوامر إلى أشخاص آخرين للقيام بأوجه نشاط معين، وهذه الأوامر يتبعها أشخاص آخرون. فالذي يمكن أن يقال هو أن هناك أشخاصًا

لهم قوة أكبر من تلك التي للأشخاص الآخرين كما يستدل من علاقات إطاعة الأوامر أو اتباع التعليمات.

مما تقدم من تعريفات يتبين لنا بكل وضوح أن الحاجة إلى التنظيم، كشكل تتضافر فيه جهود مشتركة لتحقيق هدف مرسوم، ماسة للغاية. فطالما وجد عدد قليل أو كثير من الأفراد يقومون بعمل معين لتحقيق هدف معين وجب أن يكون هنالك تنظيم معين يوزع العمل بينهم وينظم علاقاتهم للحصول في النهاية على أحسن النتائج الممكنة من الطاقات الموظفة، بشرية كانت أم مادية، وبدون هذا التنظيم تتضارب الصلاحيات، وتتشتت الجهود وتضيع المسؤولية وتصبح العلاقات بمجموعات مرتجلة وفوضوية مما يؤدي بالتالي إلى عرقلة فرص الاستفادة من الطاقات والكفاءات وعدم تحقيق الأهداف المنشودة. والتنظيم من ناحية أخرى قد يعتبر في نظر البعض الناحية الشكلية للإدارة والإدارة التي يمكن أن تنفذ عن طريقها السياسات والإجراءات بصورة فعالة. لكن النظرة الحديثة للتنظيم تعتبره الإطار الذي تتفاعل ضمنه أية مجموعة من الناس لتحقيق هدف مشترك. فدراسة التنظيم أذن على أنه مجرد هيكل دونما اعتبار للأفراد الذين يتكون منهم وأولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم، تبعدهم كل البعد عن الحقيقة إذ أن للتنظيم آثاره التي تمس الأفراد الذين يكونونه بطرق شتى.

فالتنظيم يقسم العمل بين الأعضاء، ويسند عملاً معيناً لكل موظف ويركز اهتمام هذا الموظف على الدور المحدد له. كما يحدد

التنظيم الطريقة التي يمكن بها إرسال القرارات إلى كافة أجزاء المنظمة واستقبالها، وإيصال القرارات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وعلى شكل أفقي لمد العاملين بالمعلومات اللازمة لهم لأداء أعمالهم. وبالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم يهيئ سبل الاتصال الرسمية وغير الرسمية مما ييسر مهمة تبادل ونقل المعلومات من أوامر ومقترحات. وأخيرًا فإن التنظيم يحقق تنمية مواهب وقدرات الموظفين عن طريق توفير وسائل التدريب الملائمة وتزويدهم بكل أسباب المعرفة الأمر الذي يضاعف من إخلاصهم وولائهم ويزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات الحكيمة المتفقة مع احتياجات التنظيم. ومختصر القول أن التنظيم لا بد وأن يعني بالضرورة كلا من الهيكل الإدارية والعنصر الإنساني معًا. واستنادًا إلى هذا المعنى المزدوج للتنظيم فإنه بالإمكان تحديد أهم العناصر التي يتضمنها تعريف التنظيم.

❖ وجود هدف محدد ومتفق عليه.

❖ وجود مجموعة من الأفراد العاملين تقوم بينهم علاقة محددة عن

طريق وجود نظام للاتصال داخل المنظمة وخارجها.

❖ توفر الاستعداد **Willingness** للعلم لدى العاملين بالمؤسسة

واشراكهم في تحقيق الهدف وذلك بتقسيم الأعمال فيما بينهم

وتنسيقها.

ولا شك أن للتنظيم أثره الفعال في أداء العمل وتنفيذه وتحديد

اختصاصاته والمسؤولين عن هذه الاختصاصات بصورة واضحة تمكن

من الإشراف على التنفيذ ومتابعة نتائجه وتقدير مدى كفاية وسائل أدائه الأمر الذي ييسر على الهيئة القيادية أن تباشر أعمالها في وظائف العملية الإدارية الأخرى كالتخطيط والتوجيه والتوظيف وعلاج المصاعب وحل المشكلات التي تعترض تنفيذ الخطة سعياً وراء بلوغ أقصى درجات الكفاية والإنتاجية.

ثانياً: مقومات التنظيم :

أجمع كثير من الكتاب على إطلاق تعبير مبادئ أو أسس التنظيم للدلالة على المستويات التي يركز عليها التنظيم أو الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع التنظيم. والحقيقة أن التنظيم أشبه بالكائن الحي الذي يتطور مع تطور الأيام وينفعل ويستجيب لمؤثرات معينة.

لذا فإنه على الرغم من أن الكثيرين من أساتذة التنظيم يعملون جاهدين لوضع نظرية للتنظيم لها مبادئها وأسسها ويمكن تطبيقها في الحياة العملية، إلا أنه في الوقت الحالي يصعب اعتبار التنظيم علماً له مبادئ ثابتة وأصول مؤسسة على التجربة العملية. وعلى هذا الأساس فإنه من الأفضل دائماً مراعاة دقة التعبير في الكتابة والاستعاضة في هذا المجال من تعبير المبادئ والأسس بالمقومات أو الاعتبارات التي تفرض نفسها عند إعداد التنظيم. وأهم هذه المقومات ما يلي:

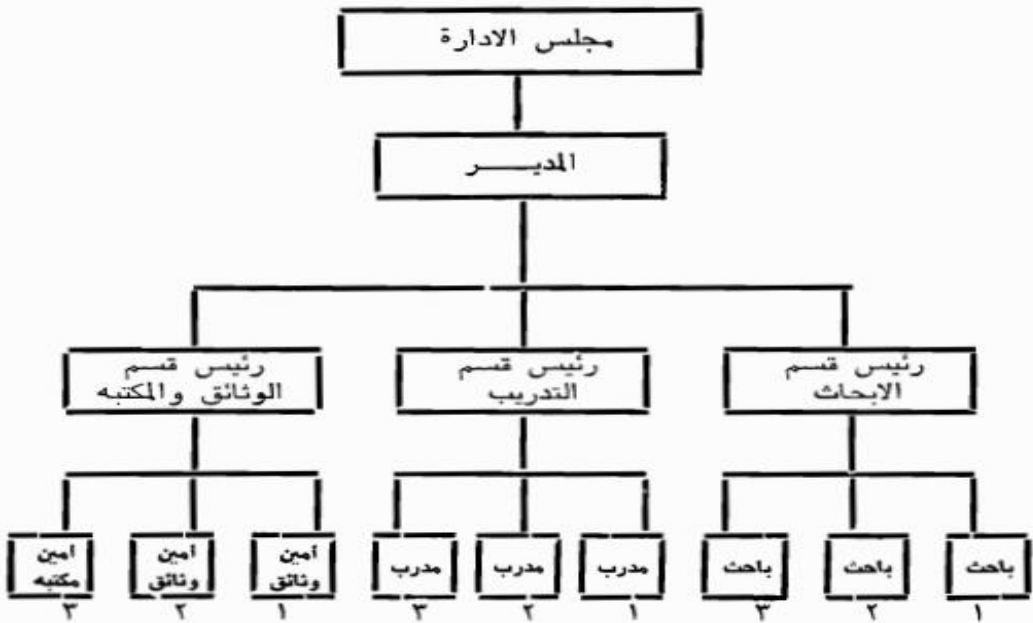
١- السلم أو التسلسل الإداري Hierarchy: يتكون السلم الإدارية

من المستويات الإدارية العديدة الموجودة في المنظمة والتي تربط الرئيس بالمرؤوس وتصل قمة الهيكل التنظيمي بقاعدته. ويحدد هذا السلم بكل

دقة ماهية الوظيفة، وسلطة كل موظف في إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه ومسؤوليته في تلقي الأوامر التي يصدرها رؤسائه واطاعتها. فعلى رأس السلم الإداري، نجد رئيس المنظمة وعند قاعدته نجد الموظفين الذي يشغلون الوظائف التنفيذية الدنيا. وما بين الرئيس والقاعدة نلاحظه عدة مستويات من الوظائف المشغولة بالموظفين.

ووفقا لفكرة السلم الإدارية فإنه يجب ترتيب الوظائف ووضعها على درجات في مكانها المناسب في السلم. وهنا ينبغي على الموظف أن يتلقى الأوامر والتعليمات وأن يكون مسؤولا أمام الشخص الذي يعلوه في خط التسلسل الإدارية ، والشكل التالي يمكن أن يوضح هذه الفكرة بشكل جلي:

الشكل رقم (١)



ويتضح من الشكل أن المدير وهو يمثل أعلى مراكز السلطة التنفيذية - مسؤول أمام مجلس الإدارة وأن رئيس قسم البحث أو التدريب أو الوثائق مسؤول أمام المدير، وأن الباحث أو المدرب أو أمين الوثائق مسؤول أمام رئيس قسمه. وإذا أصدر مجلس الإدارة أمراً أو وجه تعليمات بخصوص الباحث مثلاً فإن هذا الأمر يجب أن يمر بالمدير ثم برئيس القسم، وإذا قام الباحث باتصال ما مع مجلس الإدارة كأن يرسل استفساراً أو رسالة ما فإنه يجب أن يمر برئيس القسم ثم بالمدير. وهكذا تتدرج السلطة والمسؤولية في أرجاء السلم الإداري الذي تتكون منه المنظمة وكل شخص فيه مسؤول أمام الشخص الذي يعلوه في خط السلطة وليس أمام الشخص الذي يكون معه على خط أفقي واحد (١) ، وفي الشكل رقم (١) لا يمكن القول بأن المدرب رقم (٢) مسؤول أمام المدرب رقم (١) لأنها على خط واحد في السلطة ومسؤولان أمام شخص واحد وهو رئيس قسم التدريب.

وفي الحقيقة يمكن اعتبار خطوط السلطة المكونة لأجزاء السلم الإداري هي التي تربط المنظمة وتسهل عملية اتصال رئيس المنظمة في أعلى المستويات الإدارية بأصغر موظف فيها في المستويات الإدارية الدنيا والعكس صحيح، وبهذا تصبح المنظمة بأكملها وحدة عاملة تسودها روح النظام والانضباطية.

وتشوب فكرة السلم الإدارية أو تدرج السلطة بعض العيوب كالتأخير في إنجاز المعاملات والبطء في الإجراءات والبت في الأمور، وعدم القدرة على الاتصال المباشر بالإدارة العليا مما يعرقل إنجاز بعض الأعمال. وبالرغم من ذلك **يتميز السلم الإداري بأنه الوسيلة التي تربط أجزاء المنظمة بعضها ببعض بحيث تعمل جميعاً كجسم واحد وبشكل جماعي**. وبواسطته يعرف كل موظف المراحل والمستويات التي يجب أن تمر فيها الاتصالات التي أن تصل إلى المستوى الإداري المطلوب كما تشمل عملية نقل المعلومات إلى جميع أجزاء المنظمة. هذا بالإضافة إلى ما للسلم الإداري من أثر في تسيير إنجاز الأعمال المختلفة عن طريق توضيحه لمكان كل وظيفة في المنظمة والمسؤوليات والسلطات المحددة لها. كما أنه يخفف عن كاهل الرئيس الأعلى مهمة اتخاذ القرارات في الأمور الروتينية وذلك لوجود مستويات من الرؤساء، وتفويض السلطات المناسبة لهم تمكنهم من البت في تلك الأمور بحيث لا تعرض على الرئيس الأعلى إلا الأمور الهامة.

وجدير بالذكر هنا أنه ينبغي تحديد درجات السلم الإداري أو ما تسمى بمستويات السلطة وتقليل عددها إلى أقصى حد ممكن. إذ أنه كلما زاد عدد هذه المستويات كلما كانت سلسلة الأوامر أطول وبالتالي يزداد الوقت اللازم لانسياب هذه الأوامر من أعلى إلى أسفل ويزداد الوقت اللازم الذي تستغرقه رحلة البيانات والمعلومات اللازمة من أسفل إلى أعلى. ويتطلب مبدأ الكفاءة والفاعلية الإدارية والتقليل من المستويات

الإدارية وتقصير خط السلطة كلما طال خط السلطة في المنظمة زادت فرصة تحريف وتشويه المعلومات والبيانات.

٢- تقسيم العمل Division of Work:

يعتبر تقسيم العمل قوام نظرية التنظيم والمتطلب الأساسي فيها. وترجع أسباب تقسيم العمل إلى أن الأشخاص يتفاوتون في الطباع والمقدرة والمهارة ويكتسبون مزيداً من الكفاية والمقدرة بالتخصص. هذا بالإضافة إلى أن مجال المعرفة والمهارة واسع، إلى درجة أنه يتعذر على أي شخص في نطاق حياته المحدودة أن يحيط سوي بجانب يسير منها. ولهذا فإنه كلما وجدت الوحدات الإدارية أو الأقسام المتخصصة كلما وجدنا بها الموظفين الحائزين على الخبرة والمران المطلوب وبذلك ننمي فئات من الخبراء والأخصائيين الذين في حالة توفرهم يزداد مستوى الكفاءة والأداء. وفضلاً عن ذلك فإن العمل الحكومي هو عمل جماعي **Team work** والمصلحة فيه تقضي بأن يقتصر عمل كل موظف على نوع واحد يتفرغ له ويجيده.

وجدير بالذكر أن التقدم العلمي في الوقت الحاضر أكد أهمية مبدأ تقسيم العمل وزيادة التخصص لأنه يغري الإنسان بالتعمق في الدراسة وهذا يعني زيادة في التخصص العلمي والفني.

ويمكن تحديد مزايا تقسيم العمل في الاستفادة إلى أبعد حد من المهارات والقدرات المتفاوتة في العاملين وإمكان استخدام كفايات أكثر ملاءمة في مختلف النواحي كما أن تقسيم العمل يشجع زيادة التخصص

الذي بدوره يزد من الخبرة في العمل ويمكن المنشأة أو الدائرة الحكومية من أن تستغل جهود أصحاب الكفاءات الممتازة إلى أقصى حد ممكن في النواحي الإنشائية فلا تضيع وقتهم في أعمال الروتين. كما أنه تزداد الكفاءة الإدارية كلما ازداد التخصص. فعندما يقتصر عمل الموظف على نوع معين من الأعمال ويتفرغ له فإن ذلك يؤدي إلى إتقان عمله وبالتالي إلى اكتساب مهارة كبيرة في أدائه.

وتقسيم العمل يمكن أن يتم بصورة مختلفة تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها المشروع أو تقوم بها المؤسسة. ومن أهم هذه الصور ما يلي:

أ. تقسيم حسب الوظائف By Functions:

ويقوم هذا التقسيم على تركيز نشاط المؤسسة في إدارة وأقسام وفقاً لنوع الوظائف القائمة في التنظيم. ففي المشروع الصناعي مثلاً تعتبر إدارات التمويل والإنتاج والمبيعات هي أهم التقسيمات التي يعني بها التنظيم، إذ أنها تقوم أساساً على الوظائف التي تكون مهمتها تحقيق غرض المنشأة الرئيسي وهو صنع وتسويق الإنتاج. وفي المؤسسة الحكومية، كمعهد الإدارة العامة مثلاً، تعتبر أقسام البحث والتدريب والوثائق والقسم الإداري هي أهم التقسيمات التي يعني بها التنظيم إذ أنها تقوم أساساً على الوظائف التي تكون مهمتها تحقيق غرض المعهد الرئيسي وهو تدريب العاملين في القطاعين العام والخاص.

ب. تقسيم حسب المناطق الجغرافية By Geographical

:areas

يلائم هذا التقسيم طبيعة عمل المشروعات التي يمتد نشاطها إلى عدة مناطق جغرافية في قطر واحد أو عدة أقطار مختلفة بحيث يصبح من الضروري تجميع أوجه النشاط التي تزاوّل في منطقة معينة مع بعضها وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص يديرها وفق الظروف التي تميز منطقة عن أخرى في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والدينية والسياسة على حد سواء. ولكن الاستقلال الذي تتمتع به إدارة كل منطقة بلغ مقداره لابد وأن يترك الإدارة المركز الرئيسي بعضا من سلطات التخطيط العام والإشراف والمراقبة. ويرى بعض الإداريين أيضا ضرورة تركيز أداء الوظائف كشؤون الأفراد والمحاسبة والتمويل بيد المركز الرئيسي.

ج. تقسيم الإنتاج أو السلع By Product

قلما تقتصر مراكز الخدمات أو المشاريع الزراعية والصناعية على أداء خدمة واحدة أو إنتاج سلعة واحدة وإنما تتعدد السلع المنتجة والخدمات المقدمة التي قد تختلف عن بعضها في طبيعتها اختلافاً واضحاً. وفي هذه الحالة فإنه من الممكن تقسيم المشروع حسب السلع كما هو الحال في المشروع الذي يبيع المفروشات والملابس والأحذية وأدوات الزينة. وهنا يكون أحداث قسم خاص لكل سلعة يهتم بشرائها

وبيعها وتنظيمها مدعاة لاستفادة المشروع من خبرة الأخصائيين في هذا النوع من السلع.

د. تقسيم بحسب أنواع العملاء By customers:

يصلح هذا التقسيم للمشروعات التي تتعامل مع أنواع متفاوتة من العملاء حيث تركز جميع نواحي النشاط المتعلقة بكل نوع من هذه الأنواع في إدارة واحدة تقوم بتوزيع منتجاتها وتقديم خدماتها إلى فئة معينة من العملاء. وأبرز مثال على ذلك المشروع الذي يبيع ملابس للرجال وأخرى للنساء وثالثة للأطفال أو صالون الحلاقة الذي يقدم خدماته للجنسين.

وعلى الرغم من اختلاف هذه الصور عن بعضها البعض إلا أن المشاهد في الحياة العملية هو أن المشروعات الحديثة تتبع أكثر من أساس واحد للتقسيم. وهذا ما يسمى بالتنظيم المركب **Composite Organization**. فالتقسيم حسب السلع يرمي من حيث المبدأ لأن يكون هناك أقسام مختلفة باختلاف السلع. ولكن قد يقسم كل قسم خاص بسلعة معينة إلى تقسيم وظائف بحسب الوظائف اللازمة لكل سلعة من بيع وشراء وتخزين وغيره أو إلى تقسيم على أساس العملاء الذين يتعاملون بها.

٣- وحدة الأمر Unity of Command:

المقصود بوحدة الأمر أن يكون كل عضو في المنظمة مسؤولاً عن إنجازه لعمله أمام رئيس واحد فقط لا أمام رئيسين أو أكثر ، يتلقى منه كافة الأوامر والتعليمات ويرفع إليه تقاريره ويرسل إليه ما يطلبه من معلومات وإيضاحات. وقد بني هذا الاتجاه على أساس أنه باستطاعة الفرد أن يخدم رئيسين في آن واحد وبكفاية كاملة. وتتحدد مزايا وحدة الأمر في أنها تزيد من فعالية الفرد في عمله وتصبح جميع العلاقات التنظيمية في المؤسسة أكثر وضوحاً وأيسر فهماً. وكذلك يتبدد الخوف الذي يمكن أن ينشأ من تعارض الأوامر إذا كان الموظف يتلقاها من أكثر من رئيس ، ولا يجد نفسه في حيرة أي الأوامر ينفذ، وأي الأوامر يغفل.

ولقد أثبتت التجارب العملية في دوائر الأعمال أن عدم مراعاة وحدة الأمر غالباً ما يسفر عن نتائج غير مرضية وذلك نتيجة تعدد القادة والمرؤوسين والتابعين لهؤلاء القادة علاوة على أن ازدواج القيادة يخلق أسباب الصدام والنزاع بين القادة ويصبح المرؤوسون في حيرة من أمرهم نظراً لعدم تحديد مصادر التوجيه والمسؤولية بصفة مباشرة.

٤- نطاق التمكّن أو نطاق الإشراف Span of Control:

يرتبط القائد أو المشرف في المنظمة ارتباطاً وثيقاً بكل من أولئك الذين يعملون تحت رئاسته، وأن عدد المرؤوسين الذين يقوم الرئيس بالإشراف عليهم هو ما يطلق عليه بنطاق الإشراف. وكلما زاد هذا العدد، كلما كان من الصعب على الرئيس أن يلاحظهم وينسق بين جهودهم

ويوجههم بكفاية وفعالية. وهذه هو السبب الذي يجعل كثيرًا من علماء الإدارة يميلون إلى تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد. ولنفس السبب أيضا يحتج كثير من الرؤساء عندما يزيد عدد هؤلاء عن العدد الذي يمكنهم من العمل بكل كفاية.

وجدير بالذكر أنه لا يوجد مبادئ ثابتة تحدد العدد المثالي للأشخاص الذين يكونون نطاق الإشراف. فقد يكون محصورًا في أربعة أو يزيد إلى سبعة أو تسعة. ولكن مهما كان الاختلاف فإن طبيعة العمل وقدرة ومهارة المشرف وغيرها من العوامل تتدخل في تحديد نطاق الإشراف المثالي. وعلى ذلك فإنه **بإمكان الرئيس أن يشرف على عدد كبير من الموظفين إذا كانوا يقومون بأعمال روتينية ويقل العدد إذا كانوا يقومون بوجوه متعددة من النشاط.**

هـ - تساوي أو توافق السلطة مع المسؤولية:

Authority and Responsibility must correspond

تعرف السلطة **Authority** بأنها القوة المستخدمة للتأثير في سلوك وأعمال الآخرين. ويراهم آخرون بأنها الأداة التي تجعل القيام بأي عمل شرعيًا أو الحق الذي يمارسه الرئيس ويخول له طلب الطاعة من مرؤوسيه في تنفيذ ما يعهد إليهم به من أعمال. وهي أيضا الحق الذي بمقتضاه يصدر الرئيس القرارات.

أما **Chester Barnard** فيعرف السلطة بأنها نوع الاتصال (الأمر) في التنظيم الرسمي الذي بمقتضاه تقبل الأوامر من جانب

أعضاء المنظمة التي تحكم تصرفات وأفعال الموظف أي ما يجب وما لا يجب أن يعمل في حدود اختصاصها. ويتضح هنا أن السلطة مفهوم ذو شقين: الأول، يتعلق بصاحب السلطة أي صاحب الحق في ممارستها، والثاني، يتعلق بالشخص الذي تمارسه عليه أو توجه إليه من حيث قبولها أو عدمه. ولذا فإنه لكي تكون السلطة فعالة يجب أن تقبل ويوافق عليها من قبل الشخص الذي توجه إليه. فقبول السلطة معناه إقرارها وتثبيتها، أما عدم قبولها يعني إنكارها على الشخص الذي يمارسها. وعلى هذا فإن تقرير ما إذا كان للأمر الصادر من الرئيس سلطة أو ليست له سلطة مسألة تقوم في الأشخاص أنفسهم الذين يوجه إليهم الأمر بالقبول لا في الأشخاص الممثلين للسلطة. وطبيعي أن تقبل الموظف للسلطة (للأمر الصادر إليه) بنفس راضية، هو أساس معنويته في العمل ونشاطه في الإنتاج. وبشكل عام فإن الموظف سوف يقبل السلطة (الأمر) الذي يصدر إليه من الرئيس إذا تحققت الأربعة شروط الآتية:

- ١- إذا فهم الأمر وما يحويه من تعليمات، حيث إن الأمر الذي يصدر بلغة غير مفهومة ليس أمر قط ولا يمكن أن تكون له سلطة.
- ٢- إذا لم يجد تعارضًا بين الأمر عند إصداره مع أغراض المنظمة ومصصلحة العمل.
- ٣- إذا توافق الأمر مع مصلحته الشخصية وارتباطاته بالمنظمة.

٤- إذا كان الشخص قادرًا من الناحيتين العقلية والجسمانية على التمشي مع الأوامر والإذعان لها.

أما المسؤولية **Responsibility** فتعرف بأنها تعهد والتزام الموظف بالقيام بتنفيذ ما يعهد إليه من أعمال. ومن أهم الأمور الواجب مراعاتها هنا هو **وجوب تعادل السلطة التي تمنح للموظف من مسؤوليته**. ويستند هذا المبدأ على أنه ليس من المنطق أن يكون الموظف مسؤولاً عن تبني عمل ليس له السلطة في اتخاذ قرار بشأنه ، أي يتحمل نتيجة أخطاء غيره.

وعلى سبيل المثال فإنه ليس من العدل أن يكون مدير مستودع ما مسؤولاً عن إدارته وعن وجود نقص في بعض اللوازم والمهمات إذا لم تكن لديه سلطة تأمين لوازم ومهمات جديدة بدلا من المستهلكة وتدقيق طلبات الإدارات والأقسام من اللوازم والمهمات. فالسلطة والمسؤولية صنوان لا يفترقان وافتراقهما يؤدي حتماً إلى فشل في تأدية الواجبات وتحقيق الأهداف.

وعادة ما تتضمن الوظائف المسؤوليات المحددة لكل موظف. والمسؤولية هنا تكون عبارة عن إلزام لموظف لكي يؤدي من الواجبات. لذلك فإنه من الأهمية بمكان أن توضح المسؤوليات قبل تعيين الموظف، وأن تكون مكتوبة بصورة تعليمات أو لوائح ثم يصنف عمل كل وظيفة. وهكذا ترتبط كل من السلطة والمسؤولية بالعمل لا بالأشخاص بحيث

إنه لو نقل شخص من وظيفة إلى أخرى وحل محله آخر فإن هذا الأخير سوف تكون له نفس السلطات والمسؤوليات.

٦- تفويض السلطة Delegation of Authority:

المقصود بالتفويض هو أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه إلى فرد آخر فتنتقل السلطة بذلك إلى الجهة المفوض إليها. والتفويض لا يكون مشروعًا إلا إذا أجازاه المشرع صراحة، ويجب أن يكون التفويض جزئيًا لا تفويض السلطة بكاملها مخالف للقواعد العامة وعندئذ لا يعتبر هذا تفويضًا وإنما تخويل هيئتين ممارسة نفس الاختصاص. ويؤدي تفويض السلطة إلى نقص الاختصاص المفوض وبالتالي إلى حرمان صاحب الاختصاص الأصيل من ممارسة الاختصاص المفوض وبالتالي طيلة مدة التفويض. كما أن تفويض السلطة يوجه إلى الشخص بصفته، كتفويض المحافظ أو وكيل الوزارة أو رئيس المؤسسة أو رؤساء الأقسام فيوجه التفويض إلى شاغل المنصب بصفته لا بشخصه. ويترتب على ذلك نتيجة بالغة الأهمية وهي بقاء التفويض بالرغم من تغير شاغل المنصب.

ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما كبر حجم الوحدة الإدارية كلما زاد حجم العمل وتعدد المشاكل وتنوعها وزادت الحاجة إلى التفويض. والحاجة إلى التفويض تتفاوت تبعًا للمرحلة التي تمر فيها المؤسسة أو المنظمة، ففي مراحلها الأولى أو ما يسمى بمراحل التكوين، تكون حاجة المنظمة ماسة إلى تركيز العمل. وبعد اجتياز هذه المرحلة إلى مرحلة

الاستقرار فإن تفويض العمل يصبح ضرورة لاستمرار نمو المنظمة. وجدير بالذكر أن الإدارة العامة تقضي التوسع بتفويض السلطة إلى المرؤوسين بشرط أن يكون العمل موضوع التفويض محددًا بوضوح وأن يكون التفويض بالقدر الذي يسمح بالمراقبة الفعالة لمن فوض إليه العمل. وهذا يتطلب وجود أصناف مكتوبة للوظيفة وتحليل لواجباتها واختصاصاتها، وأن تكون هناك خرائط تنظيمية تحدد خطوط السلطة ومجرياتهما وذلك لكي يسهل تحديد نطاق العمل موضوع التفويض.

ومهما بلغت درجة تفويض السلطة فإن ذلك لا يعني أبدًا التنازل

عنها. وإنما يعني أن ثقة الرئيس في المرؤوس عالية لدرجة تجعل يوكل إليه القيام بعمل معين. وهنا يبقى الرئيس نفسه مسؤولاً عن هذا العمل وذلك لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها ، وهذا يعني أن الرئيس عندما يفوض بعضًا من سلطاته إلى مرؤوسيه للقيام بعمل معين فإن الرئيس يظل مسؤولاً أمام من يعلوه في الإدارة عن نجاح أعمال هذا المرؤوس وهو لا يتخلى عن المسؤولية أبدًا أمام رئيسه وإن كان مرؤوسه مسؤولاً أمامه. وهذا ما يسمى بالمسؤولية المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس **Dual Responsibility** وعلى سبيل المثال فإنه إذا فوض الرئيس أحد المرؤوسين بعمل معين وفشل في القيام به أو لم يقم به على الوجه الملائم فإن الرئيس يكون مسؤولاً عن فشل المرؤوس.

ويرى بعض فقهاء الإدارة أنه يستحسن أن يكون التفويض كتابة وأن تعمل به نشرة توزع على جميع الموظفين يوضح بها اسم المفوض

إليه ونوع التفويض، حتى لا يرجع الموظفون إلى الرئيس المفوض بل يتجهون إلى المفوض إليه مباشرة. ويجب أن يناقش الرئيس المفوض إليه في الأمور التي فوضه إياها حتى تكون معالم التفويض واضحة ومفهومة ولكي يؤديها المفوض إليه على أتم وجه.

والتفويض يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمفوض إليهم وإلى زيادة شعورهم بالثقة في أنفسهم وبمقدرتهم على تحمل المسؤوليات، بل ويزيد في مقدرتهم وكفاءتهم على العمل لأن شعورهم بالمساهمة الفعالة وبتحملهم المسؤولية في جانب من جوانب العمل يحفزهم على الإلتقان وعلى زيادة معرفتهم وكل ما يتعلق به من تفاصيل دقيقة. كما أن التفويض يتيح المجال أمام الرئيس أو المدير للتركيز على الأمور الأكثر أهمية من غيرها ومعرفة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة لأداء العمل على نحو أفضل. ولا يسلب التفويض حق الرئيس في استرداد ما فوض، فله أن يلغي التفويض أو يعدل فيه حسبما يراه محققاً للمصلحة العامة.

٧- المرونة Flexibility:

إن أي مشروع من المشروعات هو عرضة لمواجهة التغيرات المحتملة الحدوث في أي وقت. ولذا يجب على واضعي ومصممي الهياكل التنظيمية أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار بحيث يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة ويقوم على أساس إمكانية مواجهة أي تغييرات فعليه دون أن تؤدي هذه التغيرات إلى إحداث تصدع في الجهاز. كما أنه يجب الاهتمام بعامل البساطة في التنظيم بحيث لا يكون مبالغاً فيه

بالدرجة التي تجعله معقدًا. وتمثل الرغبة في إنشاء عدد كبير من الوحدات الصغيرة بهدف إبراز بعض المهام الثانوية والذي يؤدي بدوره إلى كثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين أحد أهم الأخطاء التنظيمية، وتطبيق عامل البساطة يؤدي إلى تبسيط العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية.

ثالثًا: أنواع التنظيم وأشكاله :

يميز المفكرون والكتاب في مجال الإدارة بين نوعين من التنظيم

هما:

١/٣: التنظيم الرسمي **Formal Organization**.

٢/٣: التنظيم غير الرسمي **Informal Organization**.

١/٣: **التنظيم الرسمي Formal Organization**.

ويعني التنظيم الرسمي عناية أساسية بآلية التنظيم دون الاعتراف بالعلاقات التي تنشأ من تفاعلات الأفراد في التنظيم بعضهم مع بعض. وبهذا المعنى يذكر الكاتبان ديموك وديموك في كتابهما، "الإدارة العامة" أن التنظيم هو عبارة عن الترتيبات الإنشائية التي تقام بغرض الإنجاز الواعي للأهداف الموضوعة من قبل الجماعة. ويوحى هذا التعريف بأن التنظيم جامد لا حراك فيه وأن الدور الذي يلعبه الأفراد هو دور بسيط لا أهمية له البتة، وبذلك تغلب على التنظيم الصفة الرسمية التي تهمل التنظيم غير الرسمي.

فمفهوم التنظيم الرسمي إذن يتضمن إقامة الهيكل ، أو البناء الذي على أساسه تقسم الأعمال بين الأفراد وتوزع الاختصاصات عليهم وتحدد السلطات والمسؤوليات في المنظمة فيما بينهم. كما ويبين التنظيم الرسمي الواجبات التي يترتب على الأفراد تأديتها ودور كل فرد في المنظمة كما وردت في الوثيقة الرسمية المنشئة للمنظمة. ومثل هذا التنظيم يقوم على قواعد أساسية من بينها تقسيم العمل ومدى الإشراف ووحدة الأمر وتفويض السلطة وتساوي السلطة مع المسؤولية وغيرها. والتنظيم بهذا المعنى يكون فعلا هو إطار العملية الإدارية.

وفي التنظيم الرسمي، يترتب على كل منظمة - حتى التنظيم الحكومي بأكمله - أن يجري تصميمها على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي. وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة بأكملها. والفوائد المتوخاة من ذلك هي إيجاد مستويات محددة للسلطة والمسؤولية ولاتخاذ القرارات والبت في المشكلات والإشراف والتوجيه، وإيجاد شبكة من الاتصالات الممتدة من أعلى التنظيم إلى كافة المستويات المكونة للمنظمة، وتحديد العلاقات في المنظمة تحديداً واضحاً ودقيقاً.

وللتنظيم الرسمي أشكال متنوعة يمكن اتباع أحدها لتصوير المنظمة وإقامة البناء الذي تركز عليه - منها:

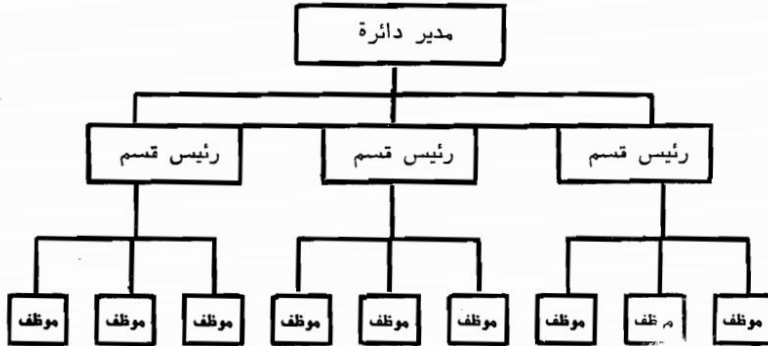
١/١/٣: التنظيم الرأسي أو الخطي Line Organization:

يعتبر التنظيم الرأسي من الناحية التاريخية أقدم الأشكال المعروفة

في دوائر الأعمال. وفيه تتحدر السلطة والأوامر والتعليمات من الرئيس الأعلى وتسير في خط رأسي إلى من دونه في المستوى الإداري الذي يليه وهكذا حتى تصل إلى الموظفين التنفيذيين. وبذلك فإن هذا الشكل من التنظيم يقوم على أساس العلاقات الرأسية المباشرة التي تربط بين الوظائف الموجودة في كل مستوى من مستويات التنظيم بغيرها من المناصب الأعلى والأدنى منها، فيشرف الرئيس على كل شيء يختص بإدارته، فهو يصدر الأوامر والتعليمات وترجع إليه كافة الأمور. وغالبا ما يتبع مثل هذا الشكل في القوات المسلحة والشرطة، فيرجع كل رئيس إلى من يعلوه في السلم القيادي ويعطي الرئيس تعليماته وأوامره إلى من دونه في السلم القيادي. ويبين الهيكل التالي هذا الشكل من أشكال التنظيم:

الشكل رقم (٢)

التنظيم الرأسي أو الخطي



ويتميز هذا الشكل من أشكال التنظيم بالوضوح والبساطة والتحديد. فالوضوح يمكن كل موظف من معرفة من هو رئيسه ومن له الحق في اتخاذ القرارات عند كل مستوى من المستويات. ويكفل الوضوح السرعة في اتخاذ القرارات وعدم تعقيد الأعمال. أما البساطة فتؤمن توفير الاتصالات الفعالة وسهولة تمرير المعلومات من شخص لآخر ومن مستوى لآخر وتسهيل عمليات الرقابة والمتابعة نظرًا لانحدار السلطة في خط واضح مباشر من أعلى التنظيم إلى قاعدته. هذا وتكفل ميزة التحديد عدم تعارض السلطات من بعضها البعض وتحديدها بشكل واضح وتحديد المسؤوليات بشكل يمنع الموظفين من التصلب منها والقاء تبعاتها على الآخرين.

إلا أن هذا الشكل التنظيمي تشوبه كثير من العلل، **فالتنظيم الخطي لا يناسب إلا المؤسسات الكبيرة والمعقدة.** ويؤدي هذا الشكل إلى تركيز السلطة في يد الرئيس الأعلى للمؤسسة أو في عدد قليل من الرؤساء، وبذلك تزداد أعباؤهم ومسئولياتهم مما يثقل كواهلهم في معالجة المشكلات الصغيرة والكبيرة على السواء ولا يتيح لهم الفرصة والوقت الكافي للتفرغ لأمر التنسيق والإدارة. **ولا يؤمن هذا التنظيم بالتخصص،** فكل رئيس يمارس نشاطه في عدة ميادين مما يزيد في أعبائه ومسئوليته ويبعثر جهوده ويشل من كفاءته في العمل ويضعف ملكة الخلق والابتكار لدى الأفراد المجددين.

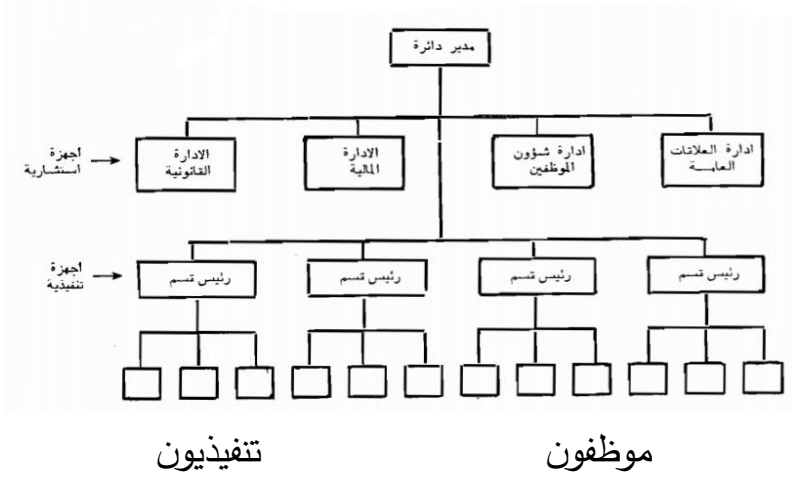
٢/١/٣: التنظيم الرأسي الاستشاري Line and Staff

:Organization

تعني كلمة **Line** في هذا المجال مجموعة الأفراد المنفذين، وهذه المجموعة تشمل أعلى مستوى تنفيذي في المنظمة إلى أدنى مستويات التنفيذ، أي من الرئيس الأعلى إلى قاعدة التنظيم. أما كلمة **Staff** فتعني الأشخاص المتخصصين الذين يقومون بالدراسات والأبحاث ويقدمون النصح والإرشاد ويستعان بأرائهم في رسم السياسة العامة للمنظمة دون أن يكون لهم أية سلطات تنفيذية حيث تبقى هذه السلطات في يد الرئيس الإداري التنفيذي. والمستشارون يقدمون الآراء والمقترحات والتوصيات إلى الرئيس الإداري المسؤول الذي إذا اقتنع بها تبناها وأمر بتنفيذها وتحمل مسؤولية التنفيذ.

فالتنظيم الرأسي الاستشاري يوفر إذن مجموعة من المتخصصين والمستشارين الذين يكمل عملهم عمل المنفذين. ولذا يطلق هذا الشكل من التنظيم على المؤسسات التي تنظم إدارات أو أقسام استشارية كإدارات شؤون الموظفين والإدارة المالية والعلاقات العامة والبحوث وغيرها. والغرض منه مساعدة التنظيم الرأسي على القيام بأعباء المهام المتزايدة في المنشأة خير قيام والاستعانة بالخبرات المختلفة والاستفادة من مزايا التخصص في دوائر الأعمال. والنموذج التالي يبين هذا الشكل التنظيمي.

الشكل رقم (٣) تنظيم رأسي استشاري



ومن مزايا هذا الشكل التنظيمي أنه يقوم بتوفير الحقائق العلمية والفنية والقانونية، والتي تساعد المنظمة على أن تكون خطتها دائماً أقرب إلى الصواب. كما ويضمن تحديد المسؤولية والسلطة بشكل واضح وإيصال الاستشارات الفنية والقانونية والمالية من مصادرها المتخصصة إلى جميع الوحدات بالمنظمة عن طريق الرئيس الإداري التنفيذي. ولا يخلو هذا التنظيم من عيوب تتمثل في المنازعات التي قد تحدث بين المجموعتين الاستشارية والتنفيذية نتيجة لاختلاف الآراء بينهما - ومن المعلوم في هذا المجال أن الإداريين المنفذين يتميزون بالنظرة الشاملة التي تأخذ كافة الظروف الاعتبارية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بعين الاعتبار بعكس الاستشاريين الذين تغلب عليهم الصفة العلمية والحقائق الموضوعية.

٣/١/٣: التنظيم الوظيفي Functional Organization :

يهتم التنظيم الوظيفي بالتركيز على تخصص المهمة بداخل المنظمة. ولذا فهو مبني على أساس التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة له، فتكون كل عملية أساسية أو نشاط رئيسي وحدة إدارية مستقلة يرأسها مدير مؤهل متخصص في الوظيفة التي تباشرها هذه الوحدة. ويتكامل عمل هذه الإدارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينها بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الإدارية.

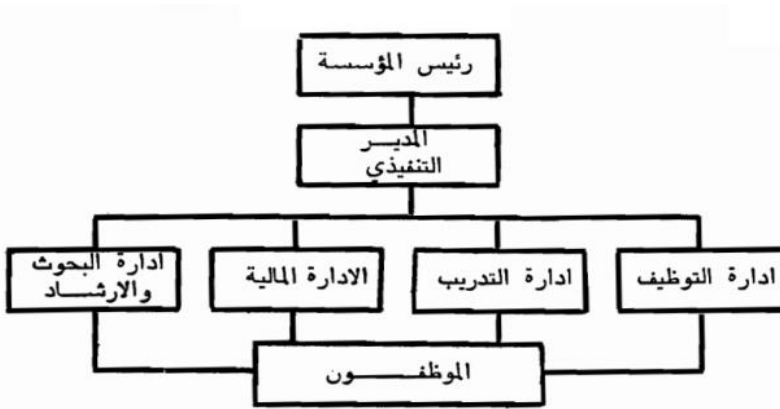
وما يميز هذا الشكل من أشكال التنظيم هو مزج مجموعتي الاستشاريين والمتخصصين داخل المجال التنفيذي، وهذا يمكنهم بطبيعة الحال من الانضمام داخل خط السلطة بدلا من بقائهم خارجة كما هو الحال في التنظيم الرأسي الاستشاري.

ويعطي الاستشاريون في مثل هذا التنظيم صلاحيات تنفيذية في مجالات اختصاصهم، فيباشر الخبير أو المستشار سلطة إعطاء الأوامر والتعليمات في نطاق اختصاصه وبذلك يكون الموظف مسؤولا أمام عدة رؤساء أو خبراء يتلقى من كل منهم أوامر وتعليمات تتعلق بمجال تخصصه الذين يكون جزء من عمل هذا الموظف. وتعدد الرؤساء بالنسبة للموظف يخالف فكرة تنظيمية أساسية وهي وحدة الأمر والرئاسة أي يكون الموظف مسؤولا أمام رئيس واحد وليس رؤساء متعددين الأمر الذي يؤدي حتماً إلى ارتباك الأعمال والتعارض بينها. ويترتب على ذلك

أيضًا أن مسؤولية الموظف تكون موزعة وفي ذلك ما قد يساعد على التخلص من المسؤولية.

ويوضح الشكل التالي التنظيم الوظيفي حيث يلاحظ أن جميع الأمور التي تتعلق بالتوظيف تقوم بها إدارة التوظيف وجميع الأمور التي تتعلق بالتدريب تقوم بها إدارة التدريب وجميع الأمور التي تتعلق بالمالية تقوم بها إدارة المالية وهكذا

الشكل رقم (٤)



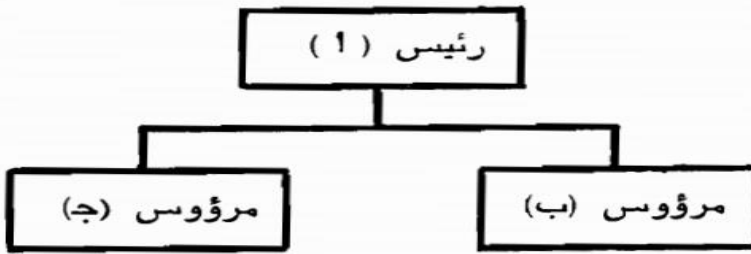
٢/٣: التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

ليس أكره إلى سيكولوجية الإدارة من القواعد والمبادئ التي توجد في كتب الإدارة. فاعلية الإدارة رهينة بالأفراد لا بالقواعد والتعليمات من حيث إن الإدارة فن وتطبيق قبل أن تكون علمًا وقواعد. فعند النظر إلى التنظيم كما يعمل ويسلك ويتصرف فعلا نجد أن الأفراد الذين يكونون المنظمة يتصرفون أحيانًا بطريقة تختلف عما هو متوقع منهم في ظل الاعتبارات التي يحددها الهيكل أو التنظيم الرسمي. فالتنظيم على هذا

الأساس هو أكثر من الهيكل. فهو يشير إلى المؤسسة بكل وظائفها المتصلة وهي تقوم بكل صغيرة وكبيرة تتعلق بتحقيق الهدف. ويشير كذلك إلى التناسق الواجب تحقيقه بين هذه الوظائف لتحقيق الأهداف المتوخاة. إن هذا المفهوم للتنظيم يختلف عن المفهوم الرسمي الآلي الذي لا يعترف بعلاقة التأثير بين الفرد وبيئته وبين الأفراد مع بعضهم البعض وهم يعملون في المؤسسة وتأثير الأفراد على الهيكل الرسمي نفسه أثناء قيامهم بأعمالهم. ويمكن التمييز في أية مؤسسة من المؤسسات بين ثلاث علاقات أساسية هي:

١- العلاقة المنفردة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (٥)

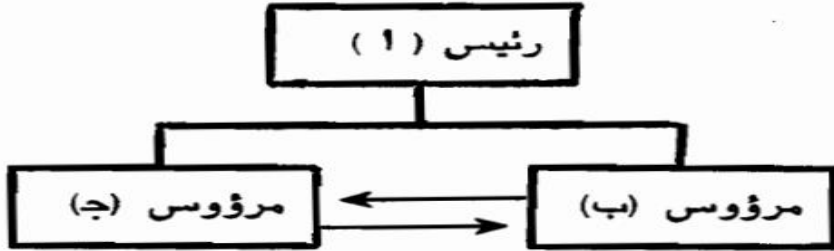


فلو أن (أ) رئيساً لـ (ب) ، (ج) ، توجد إذا علاقتين منفردتين مباشرتين:

❖ أ مع ج
❖ أ مع ب

٢- العلاقة المتقاطعة وهي العلاقات التي تنشأ بين المرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين والرئيس من جهة أخرى كما تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (٦)

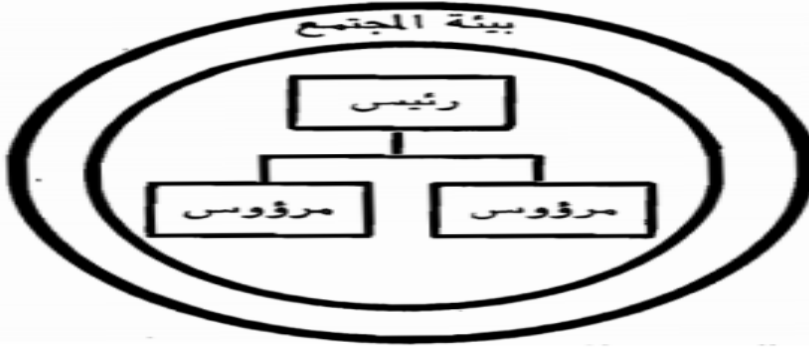


فالعلاقات هنا توجد على الشكل التالي،

علاقة أ مع ب ، علاقة أ مع ج ، علاقة ج مع ب وبالعكس،
وعلاقة ب و ج مع أ مجتمعة وعلاقة أ مع ج و ب مجتمعة.

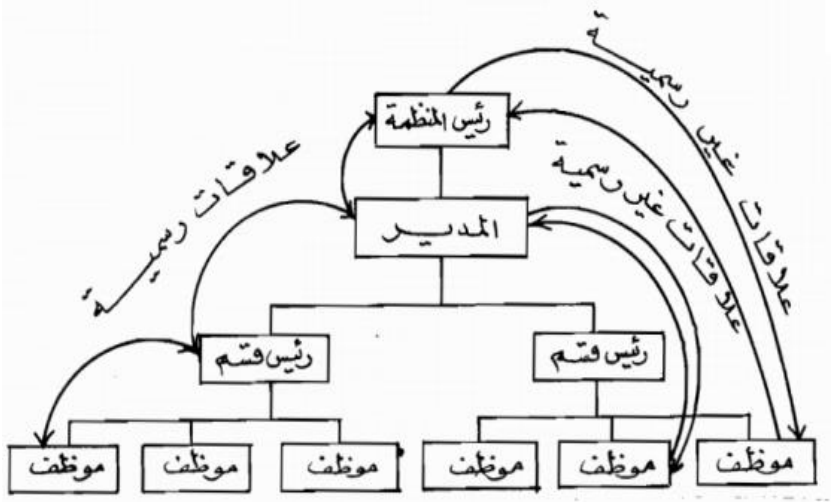
٣- العلاقات الجماعية المباشرة وهي علاقات الرئيس وكل مجموعة ممكنة من المرؤوسين وعلاقة المجموعات مع بعضها ومع الرئيس وعلاقة كل هذه المجموعات المختلفة في المؤسسة مع البيئة الخارجية أي المجتمع - والشكل التالي يبين هذه العلاقات:

الشكل رقم (٧)



فالتنظيم غير الرسمي إذن يقوم نتيجة للعلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد التنظيم من جهة وبينهم وبين البيئة الاجتماعية من جهة أخرى وهو ينبع من محض رغباتهم وعن إراداتهم. وهذه العلاقات لا تخضع للتنظيم الرسمي ذاته، فقد لا يسمح التنظيم الرسمي بأن يتصل الفرد ما بآخر دون مراعاة ما يحتمه التنظيم من ضرورة عدم تخطي الرئيس المباشر، ولكن في التنظيم غير الرسمي لا يشترط ذلك. فقد يتصل فرد في أدنى الجهاز عند قاعدة الهرم بشخصية أخرى في أعلى الهرم لقيام علاقات شخصية بينهما، كما هو الحال في الشكل التالي:

الشكل رقم (٨)



ويبين هذا الشكل أن التنظيم غير الرسمي ينشأ عن أفراد المنظمة الرسمية نتيجة لوجود بعض العلاقات فيما بينهم. ويتكون نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد وتوافقاً في مصالحهم، ولا تنص اللوائح التنظيمية للمنظمة على هذا التنظيم بل يتكون تلقائياً وبدون أي تخطيط مسبق.

والتنظيم غير الرسمي هو شيء غير محدد وليس له تركيب معين أو أقسام فرعية محددة. ويمكن النظر إليه على أنه كتلة لا شكل لها ذات كثافات غاية في التنوع. وتنوعات الكثافة فيها هي نتيجة عوامل خارجية تؤثر في تقارب الناس كالعوامل الجغرافية أو السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

ويقول **Ernest Dale** في مجال التنظيم غير الرسمي بأنه إذا كان من الصعب أن نوزع العمل والمسؤوليات توزيعاً دقيقاً ونمنع حدوث مشكلة التخطي **Overlapping** فإن مرجح ذلك هو أنه من المستحيل

على الإنسان أن يعزل نفسه في مربع من مربعات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وهناك جوانب وآثار إيجابية كثيرة للتنظيم غير الرسمي على المنظمة وذلك عندما يشعر أفراد مجموعة ما بانتمائهم للمنظمة. أن مجرد تواجد هذا الشعور يدفعهم للقيام بالعمل على خير وجه ويشعرهم بالفخر والاعزاز بذلك. وهذا يجعلهم يمارسون ضغطاً على المجموعات الأخرى التي تحاول النيل من سمعة المؤسسة أو تخفيض إنتاجها. وفي مثل هذه الحالة تلتقي أهداف وغايات التنظيم الرسمي وأهداف التنظيم غير الرسمي. ومن خصائص التنظيم غير الرسمي الاتصال فقد لاحظ الباحثون في مجال العلوم السلوكية أن الأفراد المنتمين إلى الجماعات أو الشلل يميلون إلى تفهم الأشياء بسرعة، كما أن المعلومات تنتشر فيما بينهم بسرعة مذهلة عن طريق التنظيمات غير الرسمية. فإذا كان التنظيم الرسمي بطيئاً في توصيل المعلومات إلى الأفراد أو يحاول إخفاء هذه المعلومات فإن التنظيم غير الرسمي يقوم بتوصيل المعلومات إلى الأفراد بسرعة بواسطة الاشاعات والأحاديث الجانبية. وبذلك يفيد التنظيم غير الرسمي كأداة عامة للحصول على المعلومات وتفسيرها ويتولى دوراً كبيراً في تكوين آراء الأفراد وانطباعاتهم عن الإدارة والمديرين وعن العالم المحيط بهم وحقائقه. وهنا يتوجب على الإدارة أن تسارع إلى توضيح هذه الأمور توضيحاً كلياً وإلا ترتب على ذلك كثير من الغموض وانتشار الفوضى والبلبلة بين الموظفين.

وتتمثل الجوانب الإيجابية في التنظيم الرسمي في أنه يشبع حاجات الأفراد الاجتماعية وميولهم ودوافعهم النفسية بعكس التنظيم الرسمي الذي يفرض على الأفراد علاقات لا يرغبون بها أو تعليمات وأوامر لا بد من تنفيذها والخضوع لها. ولهذا فقد يجد الأفراد في التنظيم غير الرسمي متنفسًا لهم يعبرون فيه عن مشاكلهم ومتاعبهم ويتبادلون فيه الأفكار والآراء حول الأمور المهمة بالنسبة لهم.

وقد تظهر بعض النتائج السلبية للتنظيم غير الرسمي خاصة عندما يحاول أفرادها التقليل من مستوى إنتاجهم أو تغطية الأخطاء التي يقوم بها بعض أفرادها أو انتصار أفرادها لبعضهم البعض في حالة حدوث المشاكل أو الضغط للحصول على مكاسب معينة.

ويتحدد التنظيم غير الرسمي عادة في جماعات صغيرة تتكون بين أفرادها مصالح مشتركة أو توافق في الآراء. ومثال على ذلك الأفراد الذين يتناولون الشاي في المكاتب مع بعضهم في الفترات المخصصة لذلك أو الذين يسكنون في منطقة معينة أو يستخدمون وسيلة نقل واحدة أو توجد بينهم صلات قرابة وغير ذلك.

مما سبق يتبين أن الجوانب غير الرسمية للإدارة هي على جانب كبير من الأهمية التي يجب الانتباه إليها والاهتمام بها واعتبارها إحدى حقائق الحياة الاجتماعية التي يجب تقبلها كتقبل الاختلاف في آراء الأفراد وأحاسيسهم ومشاعرهم. كما يجب الاعتراف بأن التنظيم غير الرسمي ما هو إلا وسيلة يتخذها الأفراد لمقاومة الإدارة السيئة أو

المتعسفة وإن كثيرًا من الأعمال التي قد لا تتم عن طريق التنظيم الرسمي الجامد يمكن القيام بها بسهولة عن طريق التنظيم غير الرسمي. وأخيرًا فإنه جدير بالذكر أن اللوائح التنظيمية والهياكل الجامدة مهما تكن مستمدة من خبرة المختصين ومهما بذلت وحاولت أن تضع أنماط معينة ومخططات رسمية لما يجب أن يكون عليه سلوك الأفراد والعاملين في المنظمة معتمدة في ذلك على تاريخ المجتمع وحضارته وظروف وتقاليد العمل فإنها ليست إلا الصورة الجامدة والوصف الاستراتيجي ، بينما واقع العمل الحي وديناميكية النشاط الفعال شيء مختلف تمامًا يتنوع بتنوع الظروف والمواقف.

المواطن الإيجابية في التنظيم غير الرسمي

١. تكاملية التشغيل التنظيمي التي يحققها التنظيم غير الرسمي بتناغمه مع التنظيم الرسمي لإنجاز المهام، وأداء الأعمال بالمستوى المطلوب، وتحقيق المرونة في مقابلة كافة التغيرات غير الرسمية.
٢. تعاظم فرص تحسين الأداء لدى جماعات العمل الرسمية والمؤيدة للتنظيم غير الرسمي، أو المشاركة في نشاطاته وأدواره من خلال الاستجابة السريعة للتعليمات والثقة في التوجيهات وتنفيذها بدقة وكفاءة عالية.
٣. الاستفادة بخبرات قيادات وأعضاء التنظيم غير الرسمي في مساندة قرارات التنظيم الرسمي بما لديهم من قدرات ومهارات

تسهم في اقتراح بعض التصرفات أو طرح وجهات النظر بشأن علاج مشكلات العمل، وإنما بطريق غير رسمي.

٤. معاونة مفردات التنظيم غير الرسمي ومجموعاته لقطاعات العاملين في أداء أعمالهم الرسمية، أو تفسير نواحي الغموض لديهم لتفتهم وتقاربهم في فهم الحوارات غير الرسمية، وبما يدعم فعاليات الأداء بالتنظيم الرسمي، وتواصل العلاقات وتتميتها بين تشكيلات النظامين الرسمي، وغير الرسمي.

٥. يتيح التنظيم غير الرسمي مناخا تنظيميا للتعبير عن الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار والإفصاح عن المطالب، وبالتالي الثقة في النفس، والولاء والانتماء للتركيبة المجتمعية للتنظيم مما ينعكس بالإيجاب على انتعاش حركة التشغيل وتنامي معدلات الأداء، وتنمية مهارات المرؤوسين وهو هدف بلا شك تطمح إليه الإدارة في تنظيمها الرسمي.

٦. القوة التأثيرية للتنظيم غير الرسمي في جماعات العاملين يمكن استثمارها كقناة اتصالية شديدة لإيصال ما تبتغيه الإدارة من معلومات أو بيانات لجماعات العمل، هذا من ناحية، كما يمكن استثمار تلك القوة التأثيرية أيضا في تخفيف حدة التوترات التي قد تنشأ وتثير غضب مجموعات العاملين واحتواء المواقف حرصا على مصلحة المنشأة وحمايتها كتتنظيم رسمي. يتيح التنظيم غير الرسمي فرصة التعبير عن القدرات والمهارات

القيادية غير المستغلة رسمياً لدى بعض الأشخاص من خلال شغلهم مناصب قيادية لمجموعات التنظيم غير الرسمي.

٧. **التنظيم غير الرسمي ومجموعاته، وقياداته المختلفة تمثل عيون رقابية فاحصة لسلوك وتصرفات المسؤولين بالمنشأة، مما** ينعكس على تحرى الدقة ومراجعة النظم والسياسات والقرارات ومخططات الأعمال التي يتم صياغتها بمعرفة القيادات الرسمية، خشية مواجهتها بالنقد والمعارضة وإظهار مواطن الضعف والقصور لديها، وبالتالي تراجع قدرات ومهارات متخذها من القيادات الرسمية.

المواطن السلبية في التنظيم غير الرسمي

١. رفض اتجاهات التغيير وإعادة هندسة العمليات أو النظم وسياسات العمل الوظيفي المعمول بها.. حرصاً من التنظيم غير الرسمي على الاستمرارية في نمط الأداء، ومصادر الأوامر، وقواعد وضوابط سير وأداء الأعمال وتكنولوجياتها من الأجهزة والأدوات، وهيكله الوظيفي والمسئوليات، لتحقيق الإشباع المنتظره لحاجتهم الإنسانية والمعنوية وتأكيد تواجدهم كمجموعة لها رأى ومبادئ تسعى لدعمها.

٢. خلق نمطاً من الصراع الوظيفي لدى مجموعات ومفردات التنظيم غير الرسمي نتيجة التعارض بين ما يتبناه التنظيم غير الرسمي من أهداف هي في الغالب اجتماعية وإنسانية.. وبين

ما ترصده المنشأة كتنظيم رسمي من أهداف تسعى لإنجازها وبمستوى الكفاءة المنشود، وبالتالي تتخفف إنتاجية العاملين في التنظيم غير الرسمي لما يوجهونه من طاقات واهتمامات مؤيدة لفكر ومبادئ تنظيمهم غير الرسمي حرصا منهم على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية.

٣. التنظيم غير الرسمي كونه يمثل تجمعا اجتماعيا يحقق قدرا كبيرا من التآلف بين عناصره، وفرصة سانحة لتوطيد العلاقات وتبادل المعلومات وتناقلها، مما قد يترتب عليه نشر البيانات غير المكتملة، أو الصحيحة والتي تأخذ نمط الإشاعات التي تأخذ طريقها إلى الانتشار السريع وإلحاق الضرر بصورة المنشأة وكيانها العام.

٤. وحدة الرأي والهدف التي يسعى إليها التنظيم غير الرسمي من خلال الترابط والتكامل بين جماعاته وتوجيه سلوكياتها وتصرفاتها نحو ما يرمى إليه التنظيم من أهداف بقيادة وسيطرة وضغوط قياداته، تحجب الرؤية عن عناصر التنظيم غير الرسمي من العاملين لعرض ما يرونه من أفكار أو آراء قد تتعارض مع آراء وسلوك وأهداف التنظيم وبالتالي تنعدم معها فرص تطوير وبناء الشخصية، وما قد ينشأ معها من أضرار تلحق بالأداء ومصالح المنشأة وتعرثر برامجها التشغيلية والإدارية بتوجيهات وضغوط قادة التنظيم.

رابعا: مبادئ التنظيم الإداري:

١. مبدأ الأهداف: إن أهداف المنظمة لا بد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر.
٢. مبدأ وحدة الأهداف: إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلية للمنظمة.
٣. مبدأ أولية أهداف المنظمة: الأولوية دائماً لأهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس.
٤. مبدأ عدم تغيير المسؤولية بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد: فالسلطة أو المسؤولية لا تتغير بتغيير الأفراد.
٥. مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد.
٦. مبدأ التسلسل الرئاسي: السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين حلقة من حلقاتها.
٧. مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم: في الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية.
٨. مبدأ المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية.

٩. مبدأ نطاق الأشراف: هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة.
١٠. مبدأ التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.
١١. مبدأ تعادل السلطة والمسئولية: إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسئولية.
١٢. مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لابد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن أن الرجوع إليها بسهولة.
١٣. مبدأ الاستثناء: على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نظام سلطاته ومسئوليته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار بسبب محدودية سلطته.
١٤. مبدأ الاعتراف بالتنظيمات الغير رسمية: في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولابد من الاعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي.
١٥. مبدأ التوازن التنظيمي: يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلف بها.

١٦. مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي.

١٧. مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، إمدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط:

- أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين.
- لا بد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة

١٨. مبدأ المسؤولية النهائية: والذي يعني بأن التفويض لا يعفي المدير ولا مرؤوسيه من المسؤولية والمساءلة

خامسا: الخرائط التنظيمية:

تعتبر الخريطة التنظيمية الإطار الذي تعمل فيه الإدارة، والذي يحدد في داخله حدود سلطات ومسؤوليات الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات القائمة بينهم فيما يتعلق بأداء واجباتهم. وهي إحدى أنواع السجلات الهامة التي توضح العلاقات التنظيمية الرسمية في المنشأة، حيث تبين مختلف الوظائف والاختصاصات وتبرز نوع العلاقات التي تربط الموظفين الشاغلين لمختلف المراكز. كما وتعتبر ترجمة لعلاقات

السلطة والمسؤولية - الحقوق والواجبات - مجموعات العمل في المنظمة.

أما أهم استخدامات الخرائط التنظيمية يمكن إجمالها كما يلي:

١. تقدم لنا سجلاً مختصراً للهيكل التنظيمي القائم حالياً في المنظمة.
٢. السلم الإداري والتسلسل الرئاسي. فبمجرد النظر إليها يمكن معرفة رئيس كل مدير وكل المرؤوسين لهذا المدير.
٣. معرفة ما إذا كان نطاق الاشراف لكل اداري في الحدود السليمة او ما اذا كان الشخص الواحد مرؤوس لشخصين (وهذا مخالف لأصول التنظيم).
٤. عدد المستويات الادارية: فإذا زادت المستويات الادارية عن الحدود السليمة تطلب الامر اعادة التفكير في التنظيم حيث تبعد المسافات الادارية بين الرؤساء والمرؤوسين ويصعب الاتصال بينهم. ما اذا كان هناك تنسيقاً بين مختلف الاعمال في الوحدات الادارية الواحدة وبين هذه الوحدة الادارية الأخرى في الهيكل التنظيمي
٥. معرفة ما اذا كان هناك وحدات ادارية يمكن الاستغناء عنها او ادماجها في وحدات اخرى لتحقيق وفورات في المصاريف الادارية.

٦. تساعد على التحليل والمراجعة الدورية للهيكل التنظيمي، وذلك لتطوير وتصميم هيكل جديد يتناسب مع الأوضاع والمفاهيم المستجدة.

٧. تستخدم كوسيلة تدريبية تساعد الموظفين على تفهم الهيكل التنظيمي ومكانهم فيه ، وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم سواء أكانوا رؤساء لهم أو مرؤوسين تابعين لهم.

٨. أخيراً فإن الخرائط التنظيمية تؤدي أغراض إعلامية، فهي تساعد الزائرين (من خارج المنظمة) في التعرف على أقسام المنظمة وعلى الأشخاص الموجودين فيها.

وبالرغم من عظم الفائدة التي يمكن جنيها من الخرائط التنظيمية إلا أن الملاحظ أن كثيراً من المنظمات لا تحتفظ بخرائط تنظيمية حديثة تظهر فيها آخر التعديلات والتغييرات في جهازها. وقد يلاحظ أيضاً عدم وجود الخرائط التنظيمية أصلاً. ووضع كهذا يحدث بلبلة دائمة في المنظمة إذ يصبح من الصعب على الموظف أن يعرف أين مكانه في المنظمة بالضبط وأين هو الرئيس الذي يرجع إليه ومن هم مرؤوسوه، عدا عن كثير من الأمور التي يصعب على المنظمة إنجازها في حالة عدم وجود الخريطة التنظيمية.

أشكال الخرائط التنظيمية:

لا يوجد نوع أو شكل واحد للخرائط التنظيمية يمكن من خلاله تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإنما عدة أشكال أبرزها ما يلي:

١. الخرائط التنظيمية التقليدية "الرأسية أو العمودية"

٢. الخرائط التنظيمية الأفقية

٣. الخرائط التنظيمية الدائرية

سادسا: تجميع الأنشطة والوظائف:

بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة (تصميم العمل الوظيفي) يصبح لدينا أعداد كبيرة من الأعمال المتخصصة التفصيلية غير المترابطة، تتطلب إعادة تجميعها في مجموعات أو وحدات متجانسة، وفقا لعدة معايير وأسس، لكل منها مزاياه وعيوبه، ومن أهم هذه الأسس ما يلي

١/٦: التجميع على أساس وظيفي:

يعد هذا النوع من التنظيم الأكثر شيوعا وقبولاً في الحياة العملية، فهو يعتبر الأساس النموذجي الذي تنظم الأعمال الجديدة بناء عليه، ويرتبط بالكفاءة العالية، وهو **يناسب المواقف والحالات المستقرة وغير المتغيرة**، والمؤسسات ذات المنتجات أو المنتفعين أو الأسواق المتجانسة. ويرتكز على تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية في أداء وظيفة معينة.

ومن أهم مزايا هذا النوع من التنظيم ما يلي:

١. التأكيد والتركيز على الوظائف الأساسية التي تشكل

جوهر وجود المؤسسة.

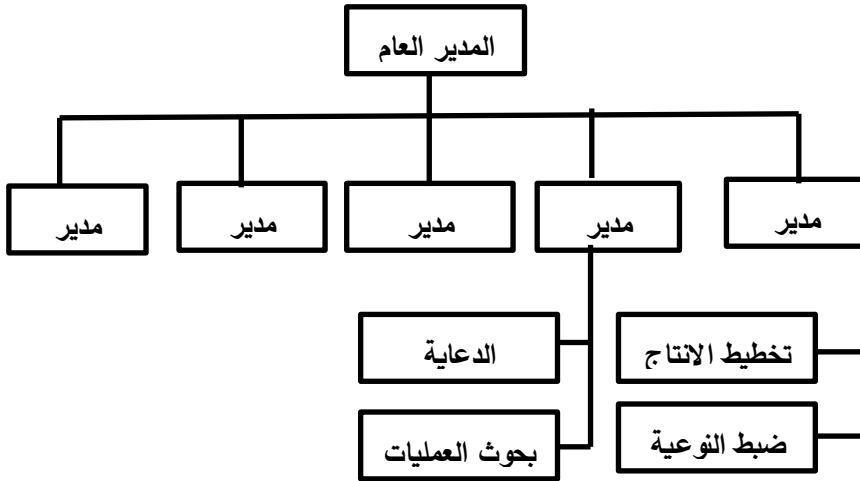
٢. تحسين التعامل مع مشكلات العمل لتجميع المختصين في كل دائرة أو قسم، مما يرفع كفاءة الأداء وجودته.
٣. يتيح للإدارة العليا تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة، وتطوير المهارات التي يضمها كل قسم وظيفي لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة
٤. **تقليل الازدواجية والتداخل في جهود التنظيمات الوظيفية،** مما يقلل درجة الصراع التنظيمي بينها ويخفض تكاليفها.
٥. تسهيل ممارسة الإشراف والرقابة الفعالة.

أما أهم سلبياتها فهي:

١. المركزية الزائدة
٢. عدم ملاءمته للمؤسسات كبيرة الحجم و التي تعمل في بيئة غير مستقرة
٣. صعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحيانا.
٤. يفقد الأفراد الرؤية الكلية لأهداف التنظيم، لأنهم يركزون على الهدف الضيق للإدارة التي ينتمون إليها.
٥. مسؤولية الأداء تقع على عاتق المدير التنفيذي فقط.
٦. يقلل الاهتمام بالمنتجات المحددة، و العملاء أو الأسواق الضيقة.

٧. ينتج عنه مديرون متخصصون مهنيًا، بدلا من مديرين عامين
٨. يقلل من إمكانية وفرص تدريب رجال الإدارة الراغبين في الترقية والتقدم.
٩. صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.

شكل رقم (٩)
تجميع التنظيم على أساس وظيفي



٢/٦: التجميع على أساس المنتج أو الخدمة:

تولد المؤسسة وتنمو وتكبر وتتطور، وأحد أشكال هذه التوسع هو إقامة خطوط إنتاج متعددة، أو تقديمها خدمات متنوعة، وفي هذه الحالة تعتمد

المؤسسة في تجميع الأنشطة والفعاليات على أساس المنتج أو الخدمة. فتجمع كل الأعمال التي لها اتصال مباشر بإنتاج سلعة (خدمة) في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لرئيس واحد يشرف على جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق تلك السلعة، وهو ما يصلح للمؤسسات التي تنتوع منتجاتها أو أسواقها، و **في المواقف والحالات غير المستقرة** التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الفريدة للمنتجات (الأسواق، المنفعين).

ومن أهم مزاياه:

١. الانسجام مع التغيرات في الأسواق والتكنولوجية
١. تركيز الاهتمام والجهود على خطوط الإنتاج، مما يسمح بتنسيق الأنشطة الخاصة
٢. تسريع اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء كل نوع من المنتجات لسهولة تداول المعلومات المتعلقة
٣. تسهيل تحديد الأداء وقياسه لوضوح المسؤوليات، وحصر تقييمه على أساس كل منتج على حدة
٤. تركيز السلطة و المسؤولية و المساءلة في وحدة تنظيمية واحدة، مما يسهل تفويض السلطة.
٥. يسمح باستخدام المهارات الشخصية و المعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد، مما يخلق التزام لدى العاملين

٦. اتجاه هذه السلعة فيكرسون كل خبراتهم وجهودهم لتحسين جودته وتطويره.

٧. **يسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة.**

٨. يوفر أساس جيد لتدريب المديرين.

أما عيوب هذه الطريقة فتمكن في:

١. صعوبة التنسيق بين أنشطة المؤسسة ككل، فكل وحدة تعمل بطريقة شبه مستقلة عن الأخرى.

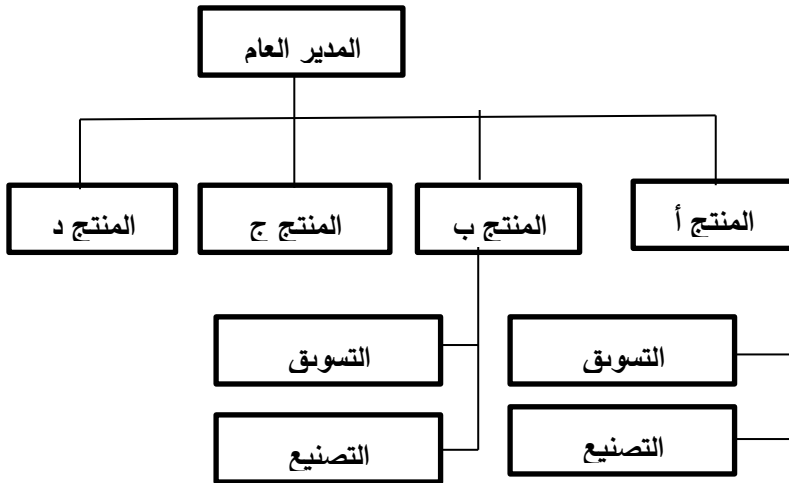
٢. صعوبة إيجاد مديرين لهم قدرة الإشراف على الأنشطة المتعددة.

٣. ارتفاع التكاليف لعدم المشاركة في استخدام موارد المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وازدواجية الجهود.

٤. صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.

شكل رقم (١٠)

تجميع التنظيم على أساس المنتج



٣/٦: التجميع على أساس جغرافي:

يعتمد هذا التجميع من قبل المؤسسة التي لها مواقع عمل و موزعة على مناطق جغرافية متعددة، و يتم في ضوء ذلك تجميع الأعمال و الأنشطة الخاصة بمنطقة معينة في وحدة تنظيمية واحدة.

و من مزايا هذا التجميع:

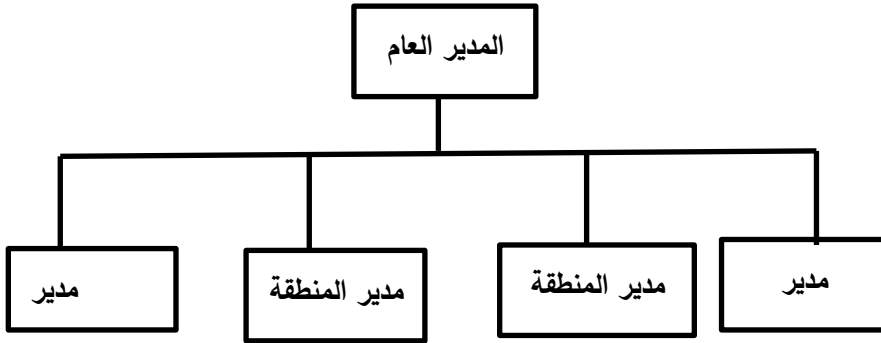
١. تسريع اتخاذ القرارات للقرب من الحدث، مما يسمح بالاستفادة من الفرص الآنية التي تظهر
٢. تركيز متعمق على احتياجات و متطلبات عملاء كل منطقة جغرافية معينة
٣. اللامركزية في اتخاذ القرارات، و تسهيل العمل في أوقات الأزمات و الحروب
٤. تتيح تمايز خدمات المؤسسة نظرا لتأثر كل مجموعة من الخدمات بخصائص البيئة المحلية التي تقدم فيه يساعد على تسهيل تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة
٥. تنمية القدرات و المهارات الذاتية للمديرين في المناطق المختلفة لعملهم بشكل مستقل نسبيا عن المؤسسة الرئيسية؛ و الاستفادة من توفر الأيدي العاملة و المواد التي من شأنها تخفيض التكاليف
٦. تسهيل عملية قياس أداء الإدارات بالمناطق الجغرافية المختلفة.

وأهم ما يعاب عليه:

١. صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة لطول قنوات الاتصال، إلا أن التقنيات الحديثة من أقمار صناعية. شبكات الحاسب الآلي و البريد الالكتروني و غيرها استطاعت أن تحد من هذا التأثير السلبي.
٢. إمكانية إساءة استخدام الصلاحيات الممنوحة لمديري المناطق المختلفة مما يؤثر سلبا على السياسة العامة للمؤسسة
٣. ازدواجية الأنشطة في مختلف الوحدات الجغرافية، وعدم الاستفادة من خدمات الوحدات المساندة.
٤. يزيد من صوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.

شكل رقم (١١)

تجميع التنظيم على أساس الجغرافي



٤/٦: التجميع على أساس العملاء أو الزبائن:

تلجأ المؤسسات لهذا النوع من التنظيم عندما يكون محور اهتمامها خدمة الزبائن و الاستجابة لاحتياجاتهم و رغباتهم وميولهم، فتقوم بتجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة فئة أو سوق أو قناة توزيع معينة في وحدة تنظيمية واحدة، على افتراض أن كل قطاع من العملاء له احتياجاته و متطلباته الخاصة به. و يتناسب هذا التجميع أكثر مع المؤسسات الخدمائية، والمؤسسات الكبيرة الحجم، و التي تتعامل مع قطاعات متنوعة من العملاء ذات الاحتياجات المتباينة.

و من أهم مزايا اعتماد هذا الأساس في التجميع ما يلي:

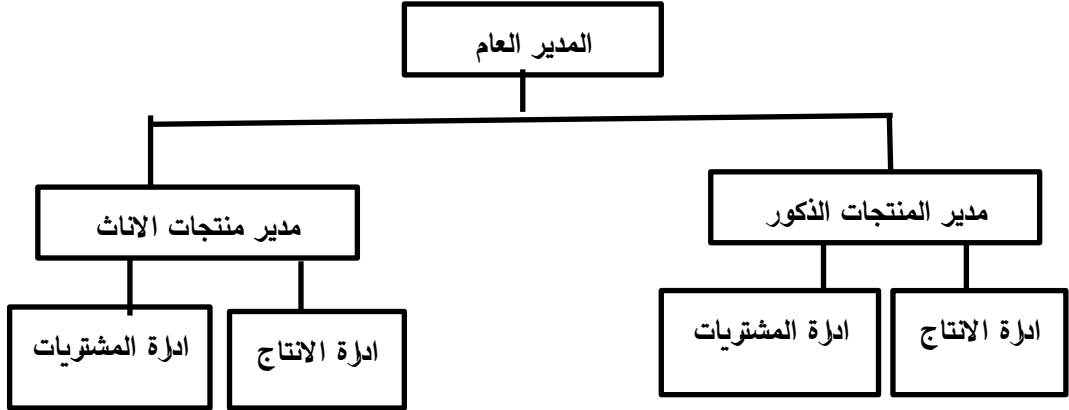
١. يساعد على إشباع رغبات و حاجات المنتفعين، و بالتالي ضمان الاهتمام الكافي بالعملاء
٢. استقطاب مديرين و أفراد يتمتعون بمهارات التعامل و التواصل مع زبائن المؤسسة
٣. تسهيل التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن

أما سلبياتها فمنها:

١. ازدواجية الأنشطة و بالتالي ارتفاع التكلفة
٢. عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع الزبائن
٣. صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية
٤. صعوبة الاستخدام الفعال للقوى العاملة، و التسهيلات المتوافرة و لا سيما في فترات الركود و تقلب نشاط المؤسسة.

شكل رقم (١٢)

تجميع التنظيم على أساس العملاء أو الزبائن.



٥/٦: التجميع على أساس العمليات:

يشيع هذا النوع في مؤسسات الأعمال الصناعية، و يتم بمقتضاه تجميع الأنشطة و الوظائف حسب تسلسل مراحل العمل فيكون لكل مرحلة من هذه المراحل وحدة خاصة بها، و تشكل مخرجات كل عملية مدخلات العملية التالية.

و من مزايا هذا التجميع:

١. الاستفادة من عملية التخصص في العمليات و المعدات
٢. تسهيل عملية الإشراف
٣. تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات و الآلات
٤. الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة

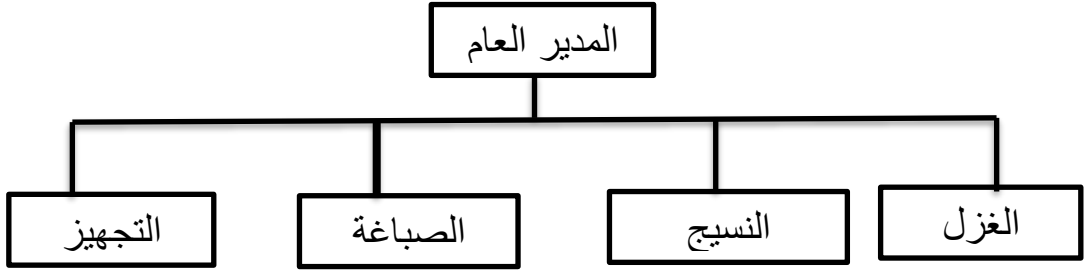
أما عيوبه فتكمن في:

١. حدوث خطأ في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات التي تليها.

٢. إمكانية تعقيد الهيكل التنظيمي نتيجة التخصص الشديد في المراحل و العمليات، و عدم إمكانية توفير الكفاءات البشرية المتخصصة في بعض الأحيان.

شكل رقم (١٣)

تجميع التنظيم على أساس العمليات.



٦

٦/ التجميع على أساس الوقت:

يمثل هذا الأساس من التجميع أقدم التجمعات الإدارية، و يتم بموجبه تجميع الأعمال والأنشطة على أساس وريديات، حيث تقوم كل وريدية بإنتاج أو تقديم خدمة في فترة زمنية معينة (فترة الصباح أو المساء أو الليل) و يتناسب هذا الأساس في التجميع مع المؤسسات التي يزداد الطلب على خدماتها والتي ترغب في خدمة عملائها طيلة أوقات اليوم، أو في العمليات الإنتاجية المستمر (الطاقة الكهربائية، الصناعات الكيماوية).

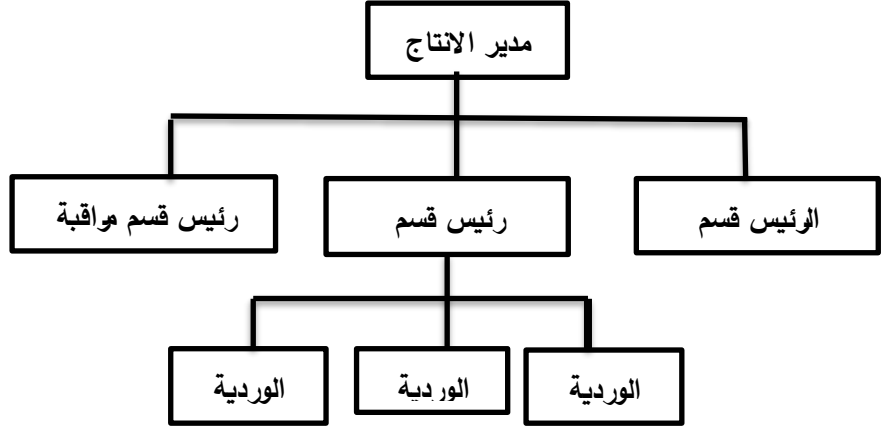
و من أهم مزاياه ما يلي:

١. الوفاء بتعهدات المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المحدد.
٢. استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة.
٣. تقديم خدمة مباشرة للمجتمع بتشغيل أكبر عدد ممكن من العمال و التخفيف من حدة البطالة.
٤. يمنح المؤسسة القدرة العالية على التكيف و مواجهة التغيير في الطلب على السلع و الخدمات و قياس نتائج كل وردية و مراقبتها.
٥. خلق جو تنافسي سليم يرفع من معنوية العمال، و يدفعهم لزيادة و تحسين الأداء.

أما ما يؤخذ على هذا التجميع:

١. احتمال ظهور مشكلات تتعلق بنوع العلاقات التي تنشأ بين المديرين ضمن دوريات العمل.
٢. صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة.
٣. ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغيير في الآلات و الورديات و تجهيز الطلبيات المختلفة.

شكل رقم (١٤)
التجميع على أساس الوقت:



الفصل الخامس التوجيه

الفصل الخامس

التوجيه

أولاً : ماهية التوجيه والمهاور التي يقوم عليها :

هناك تعريفات عديدة للتوجيه نذكر منها ما يلي () :

فيعرف " روبنسن " الاشراف بأنه : " عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات الاساسية المسؤولية في تدريب شخص أقل منه علماً ومهارة , كما عرفه " بارتكي " علي أنه : تعليم المرؤوسين أثناء الخدمة لتحسين حالتهم , وقد عرف كل من " ولسن وريلاندر " الاشراف علي انه : علاقة بين المشرف والمرؤوسين , يساعد فيها المشرف المرؤوسين ليؤدوا وظائفهم ويتعاونوا في تحقيق أغراض المنظمة , أما " ويلز " في كتابه " الاشراف أفضل المدارس " فقد عرف التوجيه بأنه نشاط يوجه لخدمة العاملين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم في أكمل صورة.

ويعرف ولف الاشراف الاداري فيقول : الاشراف هو قيادة إدارية تهدف الي نمو معلومات ومهارات الموظفين وتوجيه نشاطهم بطريقة تؤدي الي تحسين ادائهم .

وقد عرفه " هايمان " و " هاجرت " بأنه : عملية إرشادية وتعليمية وإدارية تتضمن خلق الحوافز , والتوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات لتمكين الوظائف من إنجاز أعمالها .

ويقول " زيروف و زملاؤه " إن التوجيه في معناه الواسع هو العملية أو الوظيفة التي يتم استثارة المرؤوسين , وحثهم علي التصرف طبقا لخطة محددة سلفا .

ويقول " سترونج " إن وظيفة التوجيه هي " النشاط الذي بمقتضاه يتم إرشاد المرؤوسين , وتعليمهم , وقيادتهم نحو أهداف المنظمة .

إن استعراض المعني الصريح أو الضمني للكلمات في التعريفات السابقة , يساعدنا علي استخلاص الاستنتاجات التالية , والتي تمثل المحاور التي تقوم عليها وظيفة توجيه الاداري :

١- إن التوجيه هو نشاط متميز يتصف بالعمومية والترابط .

إن التوجيه باعتباره من الوظائف الادارية نشاط متميز يتصف كغيره من الوظائف الادارية بالعمومية , والشمول , إذ يمكن تطبيقه في منظمات مختلفة الطبيعة وفي مراكز مختلفة المستوي , فهو وظيفة رئيس مجلس الادارة , وأيضا وظيفة رئيس العمل وهو يمارس في ادارة الانتاج , كما يمارس في ادارة التسويق , وهو بهذه الكيفية لا يتغلغل فقط في كل أجزاء المنظمة , ولكن يرتبط بباقي الوظائف الادارية الاخرى .

٢- يتضمن التوجيه علاقة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات)

:

فلكي يتمكن الرئيس من توجيه المرؤوسين , فلا بد وأن يتم ذلك في إطار علاقة رسمية , وهذه العلاقة قد تكون مؤقتة أو دائمة , فمثلا , عندما يقوم الرئيس بشرح سياسات الشركة لمرؤوسه الجديد , فهو يقوم بنشاط توجيهي مؤقت , لذلك عندما يقوم الرئيس بتشجيع المرؤوس علي زيادة إنتاجيته , فهو بذلك يقوم بنشاط توجيهي دائم .

٣- يتأثر سلوك أطراف التوجيه (الرئيس والمرؤوس) بدوافع مختلفة : فالرئيس باعتباره أحد أطراف التوجيه , لا يمكن أن يعزل نفسه بدوافعه الشخصية , عن التأثير في العلاقة بينه وبين المرؤوس , فهو كإنسان له دوافعه الخاصة , والتي قد لا تتفق مع أهداف المرؤوس , أو حتي أهداف المنظمة , ونفس الأمر ينطبق علي المرؤوس , فهو يظهر سلوكا يخضع لدوافع مختلفة , وأهداف مختلفة , ولذلك فإن نماذج سلوكهما لا تخضع دائما لظروف متشابهة .

٤- تتطلب وظيفة التوجيه معرفة بالطبيعة الانسانية المركبة :

فلكي يتم التأثير علي المرؤوس , لابد من دراسة حاجاته , ودوافعه , ونماذج السلوك , التي يظهرها في المواقف المختلفة كما

يقترض معرفة مسبقة بأدوات ووسائل التأثير التي تتفق مع ظروف وإمكانيات المنظمة .

٥- يعمل أطراف التوجيه (الرئيس والمرؤوس) في مراكز تنظيمية مختلفة:

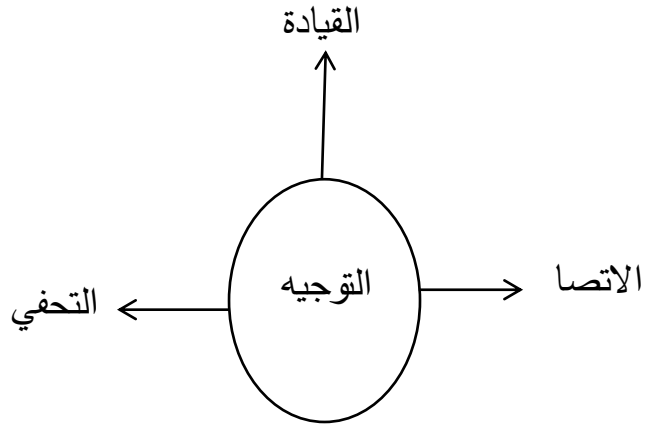
إن كل من الرئيس والمرؤوسين أعضاء في جماعة واحدة , غير أن لكل منهم مركزا تنظيميا مختلفا , ولكي يكون تأثير الرئيس فعالا , فلا بد وأن يكون الرئيس والمرؤوسين متساوون في عضوية الجماعة . ولكن الرئيس بحكم مسؤوليته عن توجيه عوامل الانتاج بما فيها العمل , وبحكم قيادته للجماعة , لا بد وإن يكون في مركز تنظيمي مستقل , كما ينظر إليه نظرة متميزة , ووجوده في هذا المركز وهذه النظرة المتميزة له يمكن أن تؤثر علي علاقاته الانسانية عند توجيه مرؤوسيه .

٦- يتطلب التوجيه كنشاط من الرئيس إن يكون معلما وقائدا وخبيرا : إن الرئيس باعتباره موجها لا بد وأن تكون معرفته أكبر من معرفة المرؤوسين , بظروف وسياسات المنظمة , ويتمتع بقدرات إرشادية متميزة , وهو كقائد , عليه كحلقة اتصال بين حاجات الناس وحاجات المنظمة , وهو كخبير , عليه أن يكون علي معرفة بالابعاد الفنية لأصعب عملية

يؤديها المرؤوسين , حتي يمكنه أن يقدم إرشاداته وتوجيهاته عندما يطلب منه ذلك .

ثانيا : العناصر الأساسية لوظيفة التوجيه الإداري : ()

يمكن إبراز العناصر الأساسية لوظيفة التوجيه الإداري في الشكل التالي:



عناصر وظيفة التوجيه الإداري

فيما يلي نوضح باختصار شديد عناصر وظيفة التوجيه

الإداري :

١- الاتصالات :

وهي تشمل تعريف وشرح دور المرؤوس أثناء التنفيذ وما هي

السلطة اللازمة له والعلاقات اللازمة له لممارسة هذا الدور , فمهما كان

التخطيط جيدا وكذلك التنظيم ولكن بدون أن يعرف المرؤوس دوره بشكل واضح , ويراه برؤية تتفق مع ما يراه المدير , ويدركه بإدراك متسق لإدراك المدير فإن احتمالات تحقيق الأهداف تكون محدودة جداً فما هي إذن فائدة وجود تخطيط جيد وتنظيم جيد بدون اتصالات سليمة تعرف كل مرؤوس بدوره ومسئوليته وسلطاته وعلاقات العمل

٢- القيادة :

وهي تشمل مساعدة المرؤوس علي الوصول للهدف , إرشاده إنارة الطريق أمامه , حل المشكلات التي تصادف المرؤوس , بناء جسور من التعاون والثقة بين المدير والمرؤوس والتأثير في المرؤوس لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف .

٣- التحفيز :

وهي تشمل التعرف علي حاجات ورغبات وإهتمامات المرؤوس ثم محاولة إشباعها حتي يمكن تحريك وتحفيز المرؤوس لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه .

ثالثا : شروط التوجيه الإداري الناجح : ()

هناك مجموعة من الشروط التي إذا توافرت يمكن ان نقول أن هناك توجيه إداري ناجح , وهي علي النحو التالي :

(١) الوقت المناسب :

يجب اختيار الوقت المناسب للتوجيه , وذلك لأن إصدار التوجيه في وقت غير مناسب قد يترك أثرا سيئا علي المرؤوسين مما يؤثر علي أداء العمل فعندما يصدر الرئيس أوامره علي مرؤوسيه بالبدء بعمل معين وهم لم ينتهوا من إتمام العمل الذي بين أيديهم ويجتهدون لإنهائه من أجل الحصول علي فرصة من الراحة فإن ذلك سوف يؤدي إلي جعل المرؤوسن في حالة من التعب ويقلل من حماسهم للعمل , وكذلك فإن تأخر الرئيس في توجيه أمر بالبدء بعمل جديد رغم " انتهاء العمل السابق سوف يؤدي الي بقاء المرؤوسين فترة من الوقت دون عمل .

(٢) يجب ان يكون الأمر واضحا :

يجب أن يكون المر خاليا من الغموض ولا يحتمل التأويل ولهذا من الضروري اختيار الالفاظ ذات المعاني الواضحة والتأكيد علي الامور الهامة ووضع التفسيرات الكاملة للأمور التي تتطلب ذلك كما يجب العناية بوضوح التوجيه بصفة خاصة عند إصدار أوامر لموظف يعمل في مكان بعيد عن الرئيس الذي يصدر التوجيه كما هو الحال عندما يصدر موظف يعمل في المركز الرئيس بعض الأمور لموظفي الفروع إذ لا يكون لدي الموظف الفرصة للاستفسار من رئيسه عما يواجهه

من غموض , كما أن الرئيس لا يشرف إشرافا مباشرا أولا بأول علي تنفيذ هذه الأوامر فلا يستطيع أن يكتشف بسرعة إذا كان الموظف قد أساء فهم الأوامر .

(٣) يجب ان يكون الأمر كاملا :

ينبغي أن يتبين الأمر للموظف كافة البيانات الخاصة بالعمل المطلوب أدائه من ناحية الكمية والنوع , ومكان القيام بالعمل , والوقت المطلوب إتمام العمل فيه , وطريقة القيام بالفعل , بحيث لا يترك في ذهن المرؤوس أي سؤال أو استفسار بخصوص العمل المطلوب القيام به .

(٤) ان يكون الأمر قابلا للتنفيذ :

يجب ان يراعي الرئيس أن يكون لدي المرؤوس من الخبرة والقدرة علي أداء العمل ويأخذ في الحسبان ما إذا كانت المواد والآلات والظروف والتسهيلات الاخري التي تزوده بها المنظمة تسمح بتنفيذ الأمر , إذ أنه ليس من العدالة ان يكون مسئولا عن القيام بعمل لا يمكنه تنفيذه . كما أن إصدار مثل هذه الأوامر يضعف من الروح المعنوية للعاملين ويجعل الرقابة عملية صعبة.

(٥) توحيد مصدر التوجيه :

ينبغي توحيد مصدر التوجيه بالنسبة للموضوع الواحد حتي لا يتلق المرؤوسين أوامر متضاربة من مصادر متعددة يصعب عليهم التقيد بها مما قدي ينتج عنه فوضي في العمل والتهرب منه .

(٦) الأمر المكتوب :

يفضل ان تكون الأوامر مكتوبة حتي لا يساء فهمها , أو تتعرض للنسيان , وحتى يسهل أيضا الرجوع إليها عند الحاجة هذا بالإضافة الي الاسباب السابق ذكرها .

رابعا : الاستنتاجات من الطبيعة البشرية التي تفيد المدير في عملية التوجيه الاداري () :

من خلال الافتراضات عن الطبيعة البشرية في العمل التي قدمها " دوجلاس ماجريجور " ()

استطاع " كونتز " أن يخرج ببعض الاستنتاجات عن الطبيعة البشرية , والتي يري انها ذات أهمية بالغة في عملية التوجيه الاداري , وهي علي النحو التالي :

١- إن الإنسان هو الشغل الشاغل للإنسان نفسه :

يسعي الناس الي رعاية مصالحهم الذاتية في الحياة الدنيا , والاخرة , وفي مجتمع الوفرة الحديث , فالإنسان الفرد هو الذي يطلب

الراقي , وهو الذي يطلب النجاح , وقد يحدث أن نستمتع بنجاح الآخرين , ولكن ذلك ليس قبل أن يتحقق لنا نفس الشيء , وإلا انعكس ذلك علي طبيعتنا المتشككة والغيورة , وبالرغم من ذلك, فهناك العديد من الأبطال المشهود لهم بالتضحية كالأمهات والعظماء, الذين يتناولون عن ذاتيتهم في سبيل الآخرين.

٢- إن الإنسان سوف يلجأ إلي العمل لإشباع حاجاته الأساسية إذا كانت المنفعة التي تعود عليه تزيد عن التكلفة التي يتحملها:

كثيراً ما يقال إن الناس يستمتعون بالعمل, وهذا الأمر يظل صحيحاً طالما كان الجهد المبذول موجهاً لإشباع الحاجات الإنسانية المركبة, وهو أمر شائع بين كل الناس. ولكن عندما يقترب الفارق من النقطة الحدية للإشباع, فمن النادر أن يكون الإنسان لديه الرغبة والحماس لبذل جهد, في عمل معين, للحصول علي نفس المقابل مادي أو غير مادي, فمثلاً, قد يقوم العامل ببذل جهداً إضافياً لإنجاز العمل, في موعد مبكر, يسمح له باقتصاد بعض الوقت ينفقه في إجراء تجربة خاصة علي طريقة, أو أداة جديدة ابتكرها هو نفسه, ورغم أن العمل ما زال مشابهاً لما يؤديه, إلا أن أهدافه من العمل (أو المقابل) قد تغير,

وهكذا نجد أن هدف الإنسان من العمل قد تغير عدة مرات حتي أثناء أداء عمل اليوم الواحد.

٣- إن الإنسان بطبيعته يمكن أن يقاد:

يستجيب الإنسان عادة للقيادة, إذ يمكن إغرائه بالعديد من الطرق لكي يسلك الطريق المرغوب, ولكن هذا الطريق لا بد وأن يختار ويعدل ويتم توقيته, ليتفق مع حاجات الفرد, والالتجاء إلي المديح, والمركز الاجتماعي, والعقيدة, من الطرق التي تؤثر في الطبيعة الإنسانية, وهذه الطرق يمكن أن تنجح في بعض الأوقات فقط عندما تتوافر لها الظروف الملائمة, فمثلاً, نجد أن الطريقة التي كانت تستخدم في الماضي لإغراء الجنود في وقت الحرب, أصبحت عديمة النفع بالنسبة للجنود في الوقت الحاضر, لذلك يتعين علي القائد أن يستخدم خياله, في اكتشاف الوسيلة الإغرائية التي يمكن عند استخدامها من وقت إلي آخر, إن تحدث الاستجابة الإيجابية المرغوبة.

٤- إن الإنسان يرغب في العيش والعمل في بيئة اجتماعية

مناسبة:

يرغب الإنسان بصفة عامة في العيش والعمل مع مجموعة, وهذه حقيقة ثبت صدقها في معظم الأوقات, ورغم ذلك فهناك أحياناً حاجة

إلى الانفراد, ففي بعض الأوقات قد لا يتحمل بعض الناس أناساً غيرهم. فمثلاً, نجد أن العلماء ينتجون أحسن ما عندهم عندما ينفردون بأنفسهم. غير أن مجموع الوقت الذي يقضيه الإنسان وحيداً, هو بصفة عامة, يقل كثيراً عن مجموع الوقت الذي يكون فيه الإنسان مصحوباً بجماعة من الناس, وتقع تبعية ذلك علي الطبيعة البشرية, فالإنسان قد يعتبر بصفة رئيسية, حيواناً اجتماعياً, ولكنه ليس كذلك في كل الأوقات.

٥- يساعد الإنسان دائماً في تكوين المنظمات التي تخدم حاجاته:

يوجد العديد من الحاجات التي لا يستطيع الإنسان تلبيتها وحده, وإنما يستطيع تحقيقها بالتعاون مع غيره فقط, فإذا أثبتت هذه المنظمات قدرتها علي تحقيق فائض بين التكلفة والمقابل, فالإنسان علي استعداد أن يضع قيوداً علي حريته ويقبل التعاون معها, وذلك ينفسر لماذا تقام المنظمات الحكومية والتعليمية والدينية, والصحية, وغيرها, إن المشكلة الرئيسية التي تواجهها في المجتمعات الكبيرة, هي تحقيق سيادتنا علي المنظمات التي قمنا نحن أنفسنا بإنشائها وتجنب الاستسلام والخضوع لها.

٦- إن نظرية المتوسطات في التعامل مع الشخصية الانسانية

غير مقبولة :

إن المحاولات التي تجري لاحتساب المتوسط الحسابي للجنس البشري , والقائمة علي افتراض أن الناس متشابهون , مصيرها الفشل , فالناس مختلفين في طبيعتهم وشخصياتهم , وهم ليسوا مختلفين فقط في لحظة معينة , من حيث ان لكل منهم طبيعة مختلفة , ولكن الفرد الواحد يختلف في طبيعته من وقت الي آخر , اضع الي ذلك , أن الناس كأفراد لا يسعون الي التوفيق بين كل أوجه الاختلاف في طبيعتهم الانسانية , بنفس درجة الجدية التي يظهرها بعضهم في وقت معين , وإنما يرتب بعضهم هذه الاختلافات في هيكل للأوليات علي حسب أهميتها من وقت إلي آخر .

٧- إن الإنسان يمكن أن يصل الي مستوى التحديات التي

يعكسها الحد الأقصى لقدراته :

يشير هذا الافتراض إلي أن الناس لا يستطيعون الانتظار طويلا حتي تحين الفرصة لاستخدام قدراتهم الكاملة , فهم يتذمرون لانخفاض الفرص التي يتمكنون فيها من استخدام معلوماتهم ومهاراتهم , ويضعون كل المسؤولية عن الناتج علي أكتافهم , وهم يظهرون الملل عند انغماسهم

في الروتين ، ويتذمرون من العمل بنصف طاقتهم ، وهم أحيانا شغوفون
لمعرفة الحد الأقصى لقدراتهم ويطمعون في العمل عند هذا المستوى .

الفصل السادس:

الرقابة CONTROLLING

الفصل السادس

الرقابة Controlling

مُقدمة

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة ، كما وغالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كمياً وزمنياً وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق ؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط ؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف ، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف ، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر ، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط . ولكننا نقرأ في الجرائد يومياً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق الاختلاسات ، انهيارات الأسواق المالية ، الإفلاس ، ارتفاع التكاليف ، الفساد الإداري... الخ .

فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنشآت والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي و بالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة.

أولاً: الرقابة مفهومها وأهميتها

تعريف الرقابة:

تمثل الرقابة Control الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة واتخاذ قرارات. فإن كانت هي الحلقة المكتملة لذلك لكنها أيضاً تتكامل مع الحلقات الأخرى بحيث إن كل عملية من العمليات الإدارية تتداخل مع العمليات الأخرى، بمعنى أنه لا انفصال لحلقة دون الأخرى، ولا شك أن الرقابة تعتبر من الحلقات الأساسية للعملية الإدارية والتي يصعب بدونها تحقيق الفعالية الإدارية، حيث يصعب على الإدارة القدرة على تحقيق أهدافها دون قيامها بوظيفة الرقابة على وجهها الأكمل، والرقابة ملازمة للتخطيط، فبدون تخطيط ليس هناك رقابة، طالما انه لا يمكن معرفة ما اذا كان ما تم مطابق او غير مطابق لما اريد إتمامه. ولذا تغطي الرقابة جميع الميادين التي يغطيها التخطيط. فالرقابة تقوم بقياس مدى تحقيق الأهداف التي حددتها عمليات التخطيط، فهي التي تصنع معايير القياس ومن ثم تختبرها للتحقق من المطابقة، كما تقوم بعملية التصحيح عند اكتشاف أي انحرافات عن الخطط الموضوعة مسبقاً.

وبالتالي فهي التي تعمل على كشف الأخطاء وتصحيح مسار التنفيذ، إذن فالرقابة تمثل النشاط الخاص بمقارنة أو مطابقة ما هو حادث بالفعل مع ما هو مقدر (مخطط) ومن ثم تحديد مدى المطابقة أو الانحراف واتخاذ ما يلزم تجاه الأخطاء أو الانحرافات السلبية الحادثة. فهي بهذا المفهوم لا تعني معالجة الأخطاء والانحرافات فقط، وإنما تعمل على دراستها وتشخيصها والاستفادة من معرفة أسباب هذه الانحرافات وتفاديها مستقبلاً. وهي بهذا المعنى أو المفهوم تساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة يتم وفق ما هو محدد له من معايير، ويسير في ذات اتجاه تحقيق الأهداف الرئيسية المحددة.

وهي أيضاً بهذا المعنى رقابة ذاتية في داخل الفرد على نفسه وسلوكه ورقابة خارجية ترتبط بقدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين، بحيث تهدف أيضاً إلى الكشف عن الأخطاء وتصحيحها بعد تحديد المسؤولين عنها ومحاسبتهم محاسبةً قانونية على ما هو حادث من تقصير في أداء مهامهم، أو تجاوز لما أعطي لهم من صلاحيات. والرقابة حينما تقوم بدراسة أسباب الانحرافات، تهدف إلى تفاديها مستقبلاً بعد معالجتها، نجدها تقوم برقابة علاجية ووقائية مانعة في الوقت نفسه بمعنى أنها رقابة تعالج الاختلال الحادث من جهة وتعمل على تفاديه في المستقبل من جهة أخرى. والرقابة نجدها ترتبط بوظيفة التخطيط بصورة مباشرة حيث إن المعايير التي يتم بها قياس مدى مطابقة التنفيذ نجدها معايير تبني وفقاً لعمليات التخطيط، ولتوضيح

مفهوم الرقابة أيضاً يمكننا أن نتساءل هل في الإمكان أن نتعرف على أن ما أنجز من عمل هو المحقق للأهداف المطلوبة، إن لم تكن هناك عمليات تقيس الأداء بما هو مطلوب؟ وهل يمكن التعرف على المشكلات إن وجدت في الأداء؟ وهل يمكن أن نعرف أن الأشياء المختلفة في العمليات الإنتاجية يتم استخدامها بالصورة المطلوبة؟ وهل يمكن التحقق أيضاً أن الأفراد يتم استخدامهم بالمنظمة وفق ما هو مطلوب منهم (دون استخدام عمليات الرقابة)؟

فالرقابة هي التي تمكن من التحقق أن الإنجاز وفقاً للأداء المطلوب، بدءاً من تحديد الأهداف والتخطيط والسياسات والإجراءات وصولاً إلى برامج العمل والجدول الزمنية.

كما يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المديرين من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner. ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة. ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة:

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي:

- ❑ لا بد من وجود هدف مخطط له
- ❑ أن يكون هناك أداءً مخططاً له.
- ❑ أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ.
- ❑ سيتم كشف الانحرافات.
- ❑ سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- ❑ التأكد من أن الهدف قد تحقق.

Role of control : **دور الرقابة**

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

١. التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

Coping with Uncertainty:

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

٢. كشف الأشياء غير المنتظمة: Detecting Irregularities

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

٣. تحديد الفرص . Identifying opportunities

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات

الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

٤. إدارة المواقف الصعبة Handling complex situations

:

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

٥. لا مركزية السلطة . Decentralization Authority

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

📖 **مستويات الرقابة: Levels of Control**

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:-

١. **الرقابة الاستراتيجية : Strategic Control**

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

٢. الرقابة التكتيكية : Managerial Control/

Tactical Control

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

٣. الرقابة التشغيلية : Operational Control

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد . والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

ثانياً : مراحل عملية الرقابة

The Control Process : عملية الرقابة

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية علي النحو التالي.

١/٢ : وضع المعايير الرقابية : Establish Standards

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.

- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .
- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

النقاط الاستراتيجية للرقابة :

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظرا لان الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :

📖 ما هي افضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟

📖 ما هي افضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق
الأهداف ؟

📖 ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف ؟

📖 ما هو المعيار الأقل تكلفة ؟

📖 أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة
اقتصادية؟

أنواع المعايير الرقابية :

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات
والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج
وكل هدف وكل سياسة وكل اجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم
لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية لأنواع التالية :

❖ المعايير المادية "الطبيعية":

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس
الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة
عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا
الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة
والمتانة.

❖ معايير التكلفة :

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار .

❖ **معايير رأس المال:**

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

❖ **معايير الإيرادات:**

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل راكب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ .

❖ **معايير غير ملموسة:**

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير ،مدي نجاح برنامج العلاقات العامة ، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ، معايير قياس الولاء والانتماء

وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

٢/٢ : قياس الأداء : Measure Performance

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

٣/٢ : مقارنة الأداء بالمعايير:

Compare Performance To Standards

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل

المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار . أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

١ . قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.

٢ . توصيل المعلومات والبيانات إلي الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

و تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة

لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس:

فالقيااس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً ويسـتـلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة .

وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات.

ب. قياس النتائج كمية وكيفية:

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ج. استخدام حالات معينة في الرقابة (Using case Study)

:in Control

ومثال ذلك متابعة رضاء العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين. فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة ، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكدر أو عدم الرضا .

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلي نتائج خطيرة ،ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تساير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته .وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض.

د. استخدام التنبؤ في الرقابة (using of forecasting in control) :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار صحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة.

هـ. استخدام العينات في القياس (using samples in measurement) :

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم

عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .

و. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية

(ways of obtaining information's on actual results)

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية، و أهم هذه الطرق: الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية .

٤/٢ : تصحيح الانحرافات : Take Corrective Action

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن

يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:

١- البقاء على الوضع الحالي .

٢- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

٣- تغيير المعايير .

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراءات التصحيحية قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

١. **تعديل ظروف العمل**: كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

٢. **تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم** :

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتتأسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

٣. **تعديل الخطط عند الحاجة:** وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافترض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

٤. **تحسين وسائل الحفز:** إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

٥. **البحث عن الأسباب وليس الظواهر:** يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

📖 دور المعلومات في العملية الرقابية:

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث:

١. **الوقت المناسب لوصول المعلومات** : أي هل جاءت

المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .

٢. **الثقة بالمعلومات** : **وتعود الثقة** suitable time

reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية .

٣. **صحة المعلومات** : فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو

من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .

٤. **إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة** : تسلم المعلومات

إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار .

ثالثاً: أنواع الرقابة Types of Control

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية

العملية الإدارية فإننا نجدتها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة.

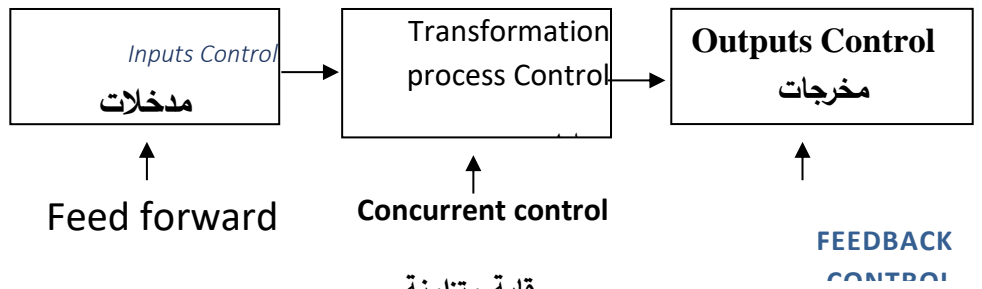
ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها: -

١/٣ : التصنيف الأول: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني:

١/١/٣ : الرقابة المسبقة : Feed forward control

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي operational level فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة .

أما المستوى الاستراتيجي strategic level فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل Long-term objectives.



control Major Control Types by Timing

أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت

٢/١/٣: الرقابة المتزامنة: Concurrent Control

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزيون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزيون.

أما على المستوى الاستراتيجي فتنتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية .

٣/١/٣: الرقابة اللاحقة : Feedback Control: وهي مجموعة

الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :

١. تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم

فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.

٢. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة Rewarding

الموظفين.

٣. تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على

المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها .

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا

Top Management بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير

وتعديل خطط المنشأة المستقبلية Future Plans .

٢/٣: التصنيف الثاني : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو

موضوعها

١/٢/٣ : الرقابة الإيجابية : positive control

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات

والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة

بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق

الأهداف.

٢/٢/٣ : الرقابة السلبية : negative control

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد

المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة

والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني ... الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم .

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية .

٣/٣: التصنيف الثالث : الرقابة حسب التخصص والأنشطة : **control according to activities**

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

١/٣/٣: الرقابة على الأعمال الإدارية: controlling over

management duties ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شئون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

ومن الأجهزة الحكومية المسئولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في فلسطين هو هيئة الرقابة العامة.

٢/٣/٣: الرقابة المالية (الحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي

:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهام وزارة المالية، سلطة النقد الفلسطينية، هيئة الرقابة العامة.

٣/٣/٣: الرقابة الفنية: ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة.

٤/٣/٣: الرقابة على الأنشطة الروتينية :

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق .

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، و بيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة

شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل و ما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلي معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات و مراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها. أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ما تم إنجازه.

٤/٣: التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة .

- ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل ، وأهمها ما يلي :
- مرحلة تحديد الأهداف.
- مرحلة جمع المعلومات الأولية.

- مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع.
 - مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع .
 - مرحلة إقرار خطة المشروع .
 - مرحلة تنفيذ المشروع .
 - مرحلة تقييم عملية التنفيذ .
 - وأخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك .
- ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانث (جدول الموازنة اليومية) gant control وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) pert .

٥/٣: التصنيف الخامس : الرقابة حسب كمية العمل

ونوعيته:

control according to work quantity and quality

١/٥/٣: الرقابة حسب كمية العمل: ويركز هذا النوع من الرقابة

على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

٢/٥/٣: الرقابة حسب نوعية العمل: ويهدف هذا النوع من الرقابة

إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة

والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

أنواع رقابية أخرى : various types of control

١. رقابة شاملة **overall control** : ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة .

٢. رقابة جزئية **particle control** : ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة .

٣. رقابة مفاجئة : وتتم على شكل جولات تفتيشية مفاجئة .

٤. الرقابة الدورية : ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية .

رابعاً: مجالات الرقابة : space of control

تتم الرقابة في المجالات التالية :

١. الرقابة في مجال المشتريات purchasing

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري .

٢. الرقابة في مجال الإنتاج production

حيث يتم التأكد من مدى مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعة من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

٣. الرقابة في مجال التسويق marketing

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدى رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية .

٤. الرقابة في مجال التمويل financing

ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات - والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية وتتمثل في النقاط التالية:

❖ نسبة السيولة : liquidity ratios

وتنقسم إلى :

- أ. نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة .
- ب. نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة .

وتقيس هذه النسبة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل.

❖ **نسب الربحية : profitability ratios**

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها المالية متمثلة في معدل الأرباح وهناك نوعان من نسب الربحية العلاقة بين الربحية والمبيعات والعلاقة بين الربحية واستثمارات المنشأة .

أ. معدل الربحية = الأرباح / المبيعات × ١٠٠

ب. معدل العائد على الاستثمار = الأرباح / الاستثمار

❖ **نسب النشاط : activity ratios**

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في إدارة واستغلال الموارد المتاحة لها وإدارة الموجودات ، وتقاس فاعلية استغلال الموجودات بمستوى المبيعات وتقيس نسبة النشاط العلاقة بين الموجودات والمبيعات وتعرف نسب النشاط أيضا بمعدل الدوران لأنها توضح مدى السرعة التي يتم بها تحويل أو تدبير الموجودات إلى المبيعات .

أ. معدل دوران البضاعة = تكلفة المبيعات / متوسط قيمة

البضاعة.

ب. معدل دوران المال المستمر = المبيعات / المال المستمر.

❖ **نسبة المديونية ورأس المال : leverage and capital**

ratios

تقيس هذه النسبة مدي مساهمة أموال كل من أصحاب المنشأة وأموال الدائنين في نشاطها فكلما كانت أموال أصحاب المنشأة كبيرة كلما كانت أكثر ضماناً وراحة للدائنين وكلما كانت ربحية المنشأة أكثر فوائد القروض كلما كان هناك عائد جيد .

وتوضح هذه النسبة أيضاً قدرة الشركة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة مثل القروض .

نسبة المديونية = مجموع الخصوم/مجموع حقوق الملكية

١٠٠×

٥. في مجال الأفراد: human resource

يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

📖 **معوقات ومقاومة الرقابة: Barriers and Resistance to Control**

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية ، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـ:

١. الإفراط في الرقابة : Too Many Control

فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال ، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

٢. نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية :

Aversion to Accountability or loss flexibility

عندما تكون المعايير دقيقة، موثقة ، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم ، جهودهم ، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها . وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحررياتهم .

٣. الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة : Inaccurate or

Arbitrary Control

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة ، غير دقيقة واستبدادية .

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية.

وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز .
- عدم الثقة بصحة المقاييس.
- عدم تقبل الحقائق الغير سارة.
- الضغط من مصادر غير شرعية.
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.

خامسا: خصائص نظام الرقابة: Control system traits

١. **الدقة: accuracy:** إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة.

٢. **الاقتصاد: economy:** إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدي إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها.

والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية نظرا للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظرا لاختلاف النشاط والتكاليف ، ومن هنا لا بد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

٣. سهولة الفهم : Understandability

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحا ومفهوما فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله

فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته.

٤. يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته:

Reflecting the activity needs and nature

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل، النسب المالية ، إلا إننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

٥. المرونة : Flexibility

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن

القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي .

٦. سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: Timeliness

وكما ذكرنا سابقاً إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

٧. التنبؤ بالمستقبل : Future prediction

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ

بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تقادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين .

٨. الأعمال التصحيحية : Corrective action

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتوقع من بيع وحدة واحدة ٥٪ أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة .

٩. التركيز على الاستراتيجية : Strategic placement

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة و الممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل

المثال \$٢٠,٠٠٠ وكانت التكاليف البريدية \$٥٠, ٥٪ من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض ٢٠٪ من التكاليف البريدية .

١٠. استخدام جميع خطوات الرقابة : Use all

control steps

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

١١. المشاركة : Participation

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها .

١٢. الاتفاق مع التنظيم : Organizing

suitability

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات

والمسئوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل .

١٣ . الموضوعية : Objectivity

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق .

سادساً: أدوات الرقابة: Means of Control

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته . بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات

الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات.
البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية.

١/٦: الرقابة بالملاحظة الشخصية: Personal Observation

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة ، كما

أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

٢/٦: الموازنات التقديرية: Budgetary Control

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

❖ موازنة المبيعات: Sales Budget

وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج، التسويق، التكاليف، الصناعة الغير مباشرة، الميزانية النقدية ... الخ.

❖ موازنة الإنتاج: Production Budget

وفيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر ، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة ، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو،

موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة .

❖ موازنة الدخل والنفقات : Revenue and Expense Budget

وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية.

❖ موازنة نفقات رأس المال : Capital Expenditure

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

❖ الموازنات النقدية : Cash Budget

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن . ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتل التأخير .

❖ ٣/٦ التقارير : Reports

ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد

الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية. ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

٤/٦: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية: Statistical Data

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية. وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

٥/٦: الخرائط الرقابية: حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل .

سابعاً: تقييم الأداء Performance Evaluation :

و نتناول في الجزء الأخير من هذا الفصل مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة وأهميته.

١/٦ : مفهوم تقييم الأداء :

إن مفهوم تقييم الأداء في أبسط معانيه يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط أو فرد معين للأهداف أو المسؤوليات المسندة إليه. ويتمثل جوهر عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدماً، وفي بيان الانحرافات وتقدير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها مع التوصية بإتخاذ الإجراءات المصححة. وعلى مستوى الأفراد، فإن تقييم الأداء يعني التعرف على مستويات أداء العاملين ومدى صلاحيتهم للهيوض بأعباء الوظائف الحالية، وإمكانية تحملهم لمسئوليات ووظائف ذات مستوى أعلى. ويعني ذلك أن تقييم أداء الأفراد يراعى جانبين هما:

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله الحالي.
- إمكانية قيامه بمهام مستقبلية.

٢/٦ : علاقة تقييم الأداء بالرقابة:

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة إرتباطاً وثيقاً، فتقييم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة. وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام. ولا شك أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها. فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها، وذلك في مختلف المستويات التنظيمية. كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد وأن يحتوى نظاماً جيداً لتقييم الأداء. هذا ويوضح الشكل دور تقييم الأداء في عملية الرقابة.

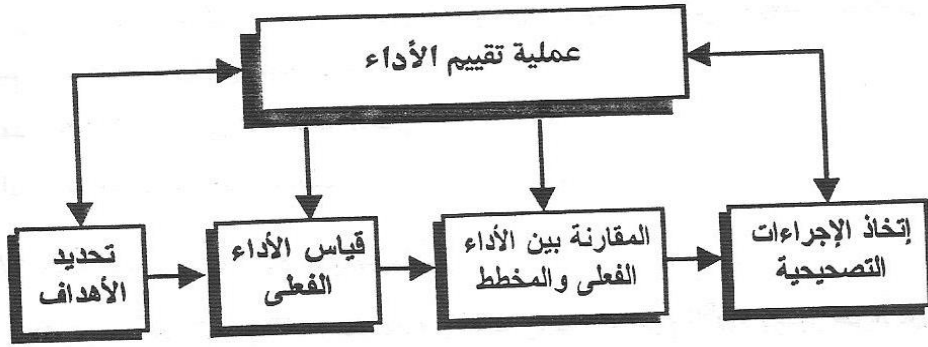
٣/٦ أهمية تقييم الأداء:

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد. وتكمن أهم تلك الفوائد أو المزايا فيما يلي:

أولاً : على مستوى المنظمة :

- قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.
- تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها.
- توفير المعلومات الإدارية الضرورية لإتخاذ القرارات أو إحداث عمليات التطوير.

العلاقة بين الرقابة وتقييم الأداء



- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.
- توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية مثل الترقية والنقل والتحفيز وتخطيط القوى العاملة وغيرها، بما يكفل تحسين هذه الأنشطة.
- المساهمة في رفع معنويات العاملين والإدارة بما ينطوي عليه من موضوعية وعدالة وتوفير الفرص للتطوير المهني والوظيفي.

ثانياً : على مستوى الوحدات التنظيمية :

- متابعة تنفيذ الأهداف، بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد.
- متابعة الكفاية في الأداء بغرض التحقق من التنفيذ للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف والخطأ في التنفيذ.
- تدعيم عمليات الاتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

- تخطيط القوى العاملة، وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية.
- الكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية داخل الوحدة. مثل الصراعات بين المشرفين والأفراد أو ضغوط العمل الداخلية، بما يساعد على التصدي لهذه المشكلات والحد من آثارها السلبية.
- تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.

ثالثا : على مستوى الأفراد :

- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد.
- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.
- إشعار العاملين بالمسئولية وتحقيق الرقابة الذاتية، خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء، وارتباط ناتج تلك النظم بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي يسعى العامل إلى الحصول عليها.
- الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليها.
- تدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.

الفصل السابع

اتخاذ القرارات الادارية

الفصل السابع

إتخاذ القرارات الإدارية

المقدمة:

إن عملية إتخاذ القرارات تعد من المسؤوليات الرئيسة التي يتحملها المدير بوصف إتخاذ القرارات نشاطاً إدارياً وتنظيمي أ وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، فإتخاذ القرارات كان وسيظل عملية بشرية تتطلب الجهود البشرية الخاصة بالتفكير والابتكار والاختيار بين البدائل المتاحة، لذا يجب على متخذ القرار أن يلجأ باستمرار إلى دراسة وتحليل المعلومات المتوفرة والتي ينبغي أن تكون محددة وواضحة وشاملة.

فإن عملية إتخاذ القرارات تتطلب اهتماماً مميزاً وخاصة إذا كانت المؤسسات تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة بصفة مستمرة حيث تصبح مهمة إتخاذ القرارات أكثر تعقيداً وبالتالي تظهر الحاجة إلى استخدام أساليب علمية ومنطقية قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات، حيث تلعب المؤسسات سواء كانت صناعية أم خدمية دوراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للدول سواء أكانت هذه الدول متقدمة أم نامية، ونظراً لما تتمتع به هذه المؤسسات من أهمية.

كما تعمل الإدارات العليا في المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات من خلال تقديم المنتجات التي تحقق

الرغبة والحاجة للسوق والمستهلك من خلال القرارات التي يؤدي تنفيذها إلى إدخال تحسينات حقيقية بطريقة فعالة وبشكل متزامن مع تخفيض التكاليف لتعزيز الميزة التنافسية وتعتبر عملية إتخاذ القرارات من الواجبات الرئيسية للإدارة ، فالإدارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل تحتاج إلى إتخاذ القرارات معينة من أجل حلها ، وقد تكون هذه القرارات دورية كالقرارات التخطيط والرقابة أم غير دورية كتلك المتعلقة بالأعمال اليومية وما قد يرتبط بها من تغييرات، ولنجاح الإدارة في مهامها فإنه يتوجب عليها الالتزام بتطبيق كافة خطوات إتخاذ القرارات بشكل علمي ودقيق وهذا يسهل عليها عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وكذلك مواجهة الحالات الطارئة واستغلال الفرص المتاحة بشكل يتناسب مع أهداف الجهة متخذة القرار .

أولاً: تعريف القرارات الإدارية

كل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية إتخاذ القرارات فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل متعددة و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها و إيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي إتخاذ قرار بشأن هذه الحالات . و في المجالات الاقتصادية تزداد هذه الحالات و المشاكل تعقيدا و تصبح القرارات أكثر صعوبة لما لها من أثر كبير على نشاط القطاعات الاقتصادية،

و غالبا ما يقاس هذا الأثر بالقيم النقدية المعبرة عن درجة الربحية أو الخسارة المحققة. لذلك فالقرار هو جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم سياسي أو اقتصادي أو ثقافي لأن هذا التنظيم يتطلب إصدار الأوامر من جهة و ضرورة تنفيذها من جهة أخرى حتى يتم تنفيذ النشاط بإحكام و فعالية للوصول إلى الهدف الذي يسعى التنظيم تحقيقه . فالقرار Decision هو عمل من أعمال الاختيار و التفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه.

أما عملية إتخاذ القرار Making Decision فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار و التفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل (سوف نأتي على تعريفها فيما بعد) التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل، ويعتبر القرار المتخذ سليما برأي بيتر دريكر Druker peter إذا اتصف بالمرونة و قابلية التغير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة و المفاضلة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار و عدم القيام بأي عمل محدد و عندما يدعى القرار المتخذ بالقرار. و اللاقرار يعود لعدة أسباب منها عدم وضوح كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة أو عدم رغبة المقرر في

اختيار البدائل تفاديا للالتزام أو الارتباط بعمل يؤدي إلى الضرر بمصالحه أو بمصالح إدارته.

تعريف آخر للقرارات الإدارية " هي عملية يقوم بها مدير الشركة باختيار أفضل وأنسب بديل من البدائل المتاحة وذلك من خلال تحقيق هذا البديل لأهداف الشركة أما لحل مشكلة تعترض الشركة أو للاستفادة من فرصة متاحة , وتعتمد عملية إتخاذ القرار على خبر المدير والبيانات المتاحة عن البدائل".

ثانيا: أهمية إتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فإتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، و لا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية(كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك" وتتجلى أهمية إتخاذ القرار في النقاط التالية :

١. **إتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق...

٢. **إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية إتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل

المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في إتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

٣. **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط

القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير علي نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة " في إتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي " IBM بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم .

٤. **إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** تمثل عملية إتخاذ

القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

٥. **إتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة:** أن كل

ووظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا

في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟ .

ثالثا: خصائص عملية إتخاذ القرارات :

تتسم عملية إتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد علي إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس إتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية إتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس و قواعد تؤدي في الأخير إلي الوصول إلي أفضل بديل .
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في إتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية .
- إن عملية إتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد علي الرؤية المستقبلية.

رابعا: أنواع القرارات الإدارية:

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها و البيئة التي يعمل ضمنها و ، تتعدد المعايير التي يمكن إتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة ، وذلك وفق ما يلي:

❖ **وفقا للوظائف الأساسية في إدارة الأعمال:** هذا التصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة، حيث تصنف القرارات بحسب الوظيفة الأساسية إلي ما يلي:

١. **قرارات تتعلق بالإنتاج:** و يتضمن هذا النوع قرارات عديدة،

كقرارات تحديد موقع المصنع و حجمه و حجم الإنتاج و سياساته و قرارات ترتيب المصنع التي تتضمن التصميم الداخلي للمصنع وأنواع الآلات كما تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج و الرقابة على الإنتاج و جودته

٢. **قرارات متعلقة بالتسويق:** هذه القرارات ترتبط بكل الجوانب

المتعلقة بتحديد نوعية السلعة و مواصفاتها، وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق. كما تتضمن القرارات المتعلقة بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة و تقديم خدمات البيع.

٣. **قرارات متعلقة بالتمويل:** القرارات التي تتخذ في هذا المجال

تحدد حجم رأس المال اللازم و رأس المال العامل و السيولة

النقدية، كما تحدد طرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح) ، و تتضمن أيضا تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

٤ . **قرارات متعلقة بشؤون العاملين:** وهي قرارات تتعلق

بتحديد مصادر الحصول على المورد البشري، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها وتقويمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت. كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، ومعالجة التأخير والغياب وشكاوي العاملين وعلاقة المؤسسة بال نقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين .

❖ **وفقا لأهميتها:** حسب هذا المعيار نميز ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها Ansoff هي كما يلي:

١ . **قرارات استراتيجية :** وتمثل تلك القرارات التي تخص علاقة

المؤسسة مع محيطها فهذا النوع إذا يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة . فالقرارات الاستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان

تكيف المؤسسة مع المحيط . هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي عادة تغطي مدة زمنية أطول من النوعين الآخرين.

٢. **قرارات تكتيكية** : وهي قرارات تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، و هذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد : اكتساب، تنظيم وتطوير الموارد المادية البشرية و المالية والتكنولوجية ، وذلك لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة. و تؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري - الإدارة الوسطى - أقل مما تؤخذ فيه القرارات الإستراتيجية

٣. **قرارات تنفيذية او تشغيلية** : وهي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعني بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة، ومثل هذه القرارات تتطلب قدرا ضئيلا من الإبداع و الاستقلالية، كون معظمها إجراءات نمطية معينة تتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين، وجدولة

إجازاتهم، وتنظيم حركة التوزيع والنقل والتسعير وغيرها. وتتخذ هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

❖ **وفقا للنمط القيادي لتخذها:** تصنيف القرارات من حيث

القائمين إلى قرارات انفرادية وقرارات جماعية، و ذلك وفق ما يلي:

١. **القرار الانفرادي:** هو الذي ينفرد متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها تعتبر عمليات متأثرة كليا بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار.

٢. **قرارات جماعية:** القرار الجماعي هو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على إتخاذ القرار النهائي، حيث تتخذ القرارات الجماعية وفق ثلاثة طرق رئيسية:

- أفراد الجماعة ينصحون المقرر وهو الذي يتخذ القرار .
- أفراد الجماعة لا بد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميه، وتدعى أيضا القرارات الجماعية بالاتفاق.
- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، والفرق بين هذا النوع والذي يسبقه هو أنه هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة، بل

يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، وهذا ما يسمى بالقرارات الجماعية بالأغلبية.

❖ **وفقا لطبيعة القرار الإداري:** تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام، كما يلي

١. **القرارات الأساسية والروتينية:** حيث تتطلب القرارات

الأساسية إجراءات كثيرة قبل إتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات استراتيجية كاختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج. أما القرارات الروتينية فتكون مكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل الرقابة على جدولة الإنتاج.

٢. **القرارات التنظيمية و الفردية:** تتعلق القرارات التنظيمية

بعمل المؤسسة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية. و القرارات الفردية ليست لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها كالاستقالة.

٣. **القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** قسم سايمون

القرارات إلى نوعين أساسيين:

- **النوع الأول هو القرارات المبرمجة** وهي تلك القرارات المتكررة

بصورة مستمرة، وتتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمعتادة، وغالبا ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية إتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقا لروتين معين، ويمكن البت فيها بناءا على التجارب السابقة، وهذه القرارات تصدر

عادة بطريق تلقائي و فوري، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لإتخاذها، ومن أمثلة هذه القرارات : القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالمؤسسة، أو القرار بالتصريح له بالخروج قبل إنهاء العمل الرسمي، أو القرار بصرف العلاوة الدورية للموظف أو العامل، أو القرار بتحديد ساعات العمل الإضافية...إلخ.

- **والنوع الثاني هو القرارات غير المبرمجة** التي تصدر بقصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا و لا تتكرر باستمرار، ويغلب على هذه القرارات الصفة الدائمة و الالتزام بتنفيذها لفترة طويلة، لذلك فإن الإخلال بها أو القصور في تنفيذها يهدد المؤسسة ويعرضها للأخطار والخسائر، كما أن إتخاذ هذه القرارات يتطلب الدراسة المعمقة والبحث والتحليل الخاص للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر فيها، كما في اختيار موقع المؤسسة أو المشروع أو السوق الذي سيعمل به، أو تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي سيمارسه أو تعديل أنواع المنتجات أو الخدمات ، أو إنشاء فرع جديد له،...إلخ. وتحتم طبيعة هذه القرارات وأهميتها وأثرها على مستقبل وفعالية المؤسسة أن تتخذ في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة، أما القرارات المبرمجة فتتخذ في المستويات التنفيذية.

❖ **حسب ظروف صنعتهما:** تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات و المؤثرات الإنسانية و الطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، و يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

١ . **القرارات تحت ظروف التأكد :** هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف و المتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه، و عليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار و آثاره مسبقا قبل إتخاذه ، و يمكن اللجوء إلى بعض الأساليب الكمية المساعدة على إتخاذ القرارات و تحديد الاستراتيجيات في هذه الحالة كتقنية البرمجة الخطية مثلا.

٢ . **القرارات تحت ظروف المخاطرة :** و هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع، و بالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدّر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل و كذلك درجة احتمال ، يمكن الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالأمل الرياضي في ظل هذه الظروف.

٣ . **القرارات تحت ظروف عدم التأكد :** و هي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة و سياسته و تكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا

إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، و ذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية و بالتالي صعوبة التنبؤ بها ، فهي إذا قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، و لكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها.

خامساً: مراحل إتخاذ القرارات الإدارية

لكي يكون القرار فعالاً لابد أن يكون مدروساً من جميع الجوانب الفنية والتقنية والإنسانية ومن خلال منهج علمي بمراحل متتابعة ، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة حول المراحل والخطوات التي تمر بها عملية إتخاذ القرارات وحول ضرورة إتباع هذه الخطوات ومضمونها ويرجع ذلك إلى أن مراحل هذه العملية تتفق مع متطلبات المنهج العلمي ويعتبر القرار رشيداً إذا مر بالمراحل العلمية المختلفة والتي تتمثل في مرحلة تحيد المشكلة، ومرحلة تحديد الهدف، ومرحلة جمع البيانات والمعلومات، ومرحلة تنمية البدائل، و مرحلة تقويم البدائل طبقاً للنتائج المتوقعة، و مرحلة اختيار الحل البديل، و مرحلة إتخاذ القرار واحتمالاته وأخيراً مرحلة تنفيذ القرار ومتابعة على ضوء الاعتبارات السابقة في دراسة مراحل عملية إتخاذ القرارات سنستعرض تفصيلاً كل مرحلة من المراحل الرئيسية لصناعة القرار بنظرة تكاملية شاملة تقوم على محاولة الإحاطة بكل الجوانب التي ترتبط بكل مرحلة من هذه المراحل.

١ . تحديد المشكلة :-

عندما تظهر مشكلة ما ، قد يرى بعض متخذي القرارات أن المشكلة واضحة ومن السهل تعريفها وذلك م من النظرة السطحية أو النظرة الشخصية للمشكلة وكثيرا ما يرتب على ذلك وقوع في خطأ التعريف غير الصحيح للمشكلة وبالتالي استمرار المشكلة الأساسية ومسبباتها وضياع الجهودات فى حل مشكلة وهمية لا أساس أو لا وجود لها . لهذا يتم تحديد المعلومات والحقائق التي قد تساعد فى التعريف الواضح والدقيق والصحيح للمشكلة ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة حيث يمكن التوصل لأى دلائل أو استنتاجات تساهم فى التوصل إلى تعريف صحيح للمشكلة أو أهم جوانبها . وبشكل عام يحتاج المدير إلى دراسة مختلف المواقف والظروف المرتبطة بالمشكلة من مختلف جوانبها ودراسة تطورات المشكلة منذ بداية ظهورها حتى وقت دراستها والتوقعات المستقبلية الخاصة بالمشكلة ويحاول المدير أيضا أن يجيب على بعض التساؤلات التي تتعلق بالقوى أو المتغيرات التي بوجودها ظهرت المشكلة أو القوى أو المتغيرات التي باختفائها ظهرت المشكلة ، وما هى الاتجاهات المستقبلية لهذه القوى أو المتغيرات .

فى هذا الصدد نوضح أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك سببا واحد للمشكلة بل قد يكون هناك أكثر من سبب لمشكلة واحدة، ويتطلب الأمر أيضا توافر المعلومات الخاصة بكافة جوانب أو أطراف المشكلة

والأهمية بالنسبية لهم وما يمكن أن يؤديه في حل المشكلة أو تزايد تعقيها ودروهم في ظهور المشكلة ودروهم فيما قد يحدث من تطورات مستقبلية ، وفي نفس الوقت هناك تساؤلات يجب دراستها ومحاولة الإجابة عليها وتتعلق بمكان ظهور المشكلة وأيضا زمان ظهور المشكلة والعلاقة بينهما واتجاهات هذه العلاقة مستقبلا.

من خلال دراسة وتحليل ما سبق من معلومات وحقائق يصبح من الممكن التوصل إلى تعريف المشكلة الحقيقية والتوصل إلى العامل أو العوامل الرئيسية التي أدت إلى ظهور المشكلة وبالتالي يمكن أن يحدد الإطار الذي يتم من خلال حل المشكلة محل الدراسة. عند تعريف المشكلة وتحديدها ينبغي الاهتمام بصياغة المشكلة بدقة وبوضوح والتأكد أن هناك علاقة وثيقة بين المشكلة محل البحث والموقف محل البحث بجوانبه المختلفة والتأكد أيضا من أن المشكلة قابلة للحل .

٢. تكوين أو خلق الحلول البديلة:

لمعرفة الحلول البديلة يحتاج الأمر فحص لمكونات المشكلة، ولا شك أن الدراسة الجامعية أو اشتراك أكثر من شخص في ذلك يتيح الفرصة لمزيد من الأداء والمقترحات البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح للمشكلة أكبر ويجب أن نحدد أكبر عدد ممكن من بدائل التصرف المتاحة حتى تلك التي تبدو من النظرة الأولى أنها عديمة الجدوى أو قليلة الأهمية ، فقد يتضح فيما بعد عكس ذلك ومن المهم مراجعة قائمة البدائل بالإضافة أو التعديل نتيجة الدراسة أو نتيجة المناقشات

مع الآخرين ولعل اهم ما قد تسفر عنه هذه المناقشات ليس فقط اسقاط أو إضافة بدائل وإنما وهو الأهم ادخال تعديل على ترتيب البدائل حسب اهميتها النسبية .

أحيانا يكون عدم التصرف هو أحد البدائل في بعض الأحيان يكون عدم التصرف هو الأمر الواجب ، بمعنى أن عدم التصرف وعدم إتخاذ أي قرار هو في حد ذاته قرار بعدم التصرف ، ويحدث ذلك عادة في حالة عدم توافر البيانات اللازمة أو تعذر وضع بديل بسرعة كافية وإذا ذلك يكون القرار هو إلا نتخذ قرارا لحين زوال هذه الظروف .

٣. تقييم البدائل :-

الطريقة التقليدية لتقييم الحلول البديلة تقوم على تحديد ما يتمتع به كل حل من مزايا، وما يتصف به من عيوب أو مخاطر وفي هذه الحالة لا ينبغي أن تحسب المزايا والعيوب بعددها فحسب بل يجب أن يعطى كل منها وزنا يتفق مع أهميته.

وهذه الخطوة بالطبع تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا في المستقبل وتبدو صعوبة هذه الخطوة في إتخاذ القرارات في أن التنبؤ بالمستقبل نفسه شيء آخر ، ومما يزيد الأمور تعقيدا أن الوقت غالبا ما يكون ضيقا لا يسمح باكتشاف كل النتائج المتوقعة لكل بديل . أنه من الصعب التنبؤ بدقة كاملة ، ولكن أحيانا متخذ القرار يمكن أن يكون حريصا بالنسبة لاعتبارات عدم التأكد في المستقبل ، إلا أنه قد يمكن التغلب بشكل أو بآخر على ذلك من خلال عدة

سيناريوهات للأحداث والنتائج المحتملة . وبالتالي يمكن خلق عدة خطط طارئة للعمل أو التصرف ممكن تطبيقها أو تنفيذها بناء على ما يكشف عنه المستقبل .

٤ . الاختيار بين البدائل :-

بعد القيام بتعريف المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم لك بديل ، فإن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل ، وإذا كان قد قام بعمله بطريقة مرضية فسوف يجد أمامه عدة بدائل للاختيار من بينها ذلك أنه من الحالات النادرة أن تجد مشكلة لها حل واحد فقط .

وهناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل حل من الحلول المحتملة ، ومن هذه المعايير أحد المعايير الهامة وهو معيار الخطر ، فلا بد من مقارنة أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه والوفير في الجهد حيث أن أفضل حل هو الذي يعطى أفضل النتائج بأقل مجهود .

إن نقطة الاختيار هي نقطة القرار وعندما تبدو مهارة المدير في التوصل إلى القرار الذي يحقق أكبر عائد ممكن ، ويمكن استخدام الحاسب الآلي للتأكد مما إذا كان القرار أو البديل سيحقق أفضل النتائج .

٥ . تنفيذ القرار :-

إن مجرد إتخاذ قرار لا يكفي لوضعه موضع التنفيذ الفعلي ، بل ينبغي أن يعرف بأمره كل من له علاقة تنفيذية به ، وتتوقف فعالية القرار على فعالية نظام الاتصالات داخل المنظمة وحتى يمكن تنفيذ القرار لابد من تحديد الهدف أو الأهداف التي يجب تحقيقها ومراعاة أن يتم تنفيذ القرار فى إطار سياسات المنظمة وبذلك لا تكون هناك معوقات تتعلق بالتنفيذ أو تتعارض مع سياسات المنظمة ، كما يتطلب الأمر تحديد للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

لهذا يتم تحديد وقت ابتداء ووقت انتهاء كل خطوة تم تحديدها وعليه يجب أن نشجع كل فرد على أن يحدد بنفسه ما سوف يفعله وكيف سيفعله للوصول على الأهداف المتفق عليها، كما يجب أن تحدد الإجراءات التي سيجرى اتباعها .

هذا ويمكن القول باختصار أن التنفيذ الصحيح للقرار يتطلب تخطيط جيد له عدة خطوات.

- تحديد كيف ستبدو الاشياء عند الانتهاء من تنفيذ القرار .
- تحديد الخطوات أو خريطة التدفق والخطوات الضرورية لإنجاز القرار .
- وضع قائمة بالموردين والانشطة المطلوبة لتنفيذ كل خطوة .
- حدد الوقت المطلوب لكل خطوة .

- تحديد الأفراد المسؤولين عن كل خطوة .

سادسا: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار:

تقع مسؤولية إتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة وفي معظم الحالات، يأتي القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد ونتيجة لدراسة و أبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة والمشكلة لهذه الغاية .

قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة, أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها ,أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعرض القرارات مع مصالحهم , أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم. ومن هذه المؤثرات:

١ . **تأثير البيئة الخارجية:** إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به بشكل مباشر أو غير مباشر, ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار ظروف اقتصادية , سياسية , اجتماعية , تقنية , والقيم والعادات , ويضاف إليها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء أكان منافسة للتنظيم أو متعاملة معه . إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد من أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة.

٢. **تأثير البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير بنواحي أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة بإتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة , الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية .

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على إتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

٣. **تأثير متخذ القرار:** تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة و الحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في إتخاذ القرار .

وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل و بعضهم الآخر يتردد في إتخاذ القرار، كما أن بعضا منهم يكون متسرعا في

الاستجابة لشروط إتخاذ القرار و متطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر و ببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء .

يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية و مدى إدراكه لأهداف التنظيم غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب إتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي وبهذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساسا لكنها تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور متأثرا بتكوينه الشخصي ودوافعه و اتجاهاته و قيمه الاجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في التنظيم عند إصدار القرار، كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها و يعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

٤ . **تأثير ظروف القرار:** تختلف مواقف إتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها. يمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) و القرار في حالة عدم التأكد التام و القرار في حالة الاختلاف.

٥. **تأثير أهمية القرار** : إن إتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية :

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير
- تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد
- الوقت اللازم لإتخاذه

سابعاً: الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار :

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيراً ما يجد متخذ القرار نفسه معرضاً لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه الصعوبات في :

١. **عدم إدراك المشكلة وتحديدّها**: تعترض متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، فيتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدّها وتعريفها.

٢. **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق**

بإتخاذ القرار : إن القرارات تسعى دائماً لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضاً، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولاً؛ التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

٣. **البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف**

على مزايا و عيوب البديل المتوقع: والمقصود بالبيئة التقاليد و العادات و القوانين و التغييرات و العلاقات الإنسانية و الظروف الاقتصادية و المالية والسياسية و التشريعات الحكومية، و التطورات التكنولوجية. و تتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلاً المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.

٤. **شخصية متخذ القرار** : قد يكون متخذ القرار واقعا عند إتخاذ

قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية

وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلباً على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها. يضاف إلى ذلك درجة ذكائه و خبراته و قدراته العلمية والعقلية والجسدية و موقعه داخل التنظيم.

٥. **نقص المعلومات** : يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، حيث تعتبر المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود . وبما أن صحة القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لإتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها و تحديثها باستمرار.

ثامنا: مقومات القرار الإداري:

١- **القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة:** ويقصد بهذا أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري ولا يكفي أن يكون القرار المختار قد انعقدت عليه إرادة الجماعة وقائدها فحسب ولكن يكون متمشياً مع أهداف وإرادة المجتمع.

٢- **يختار القرار الإداري من بين بديلين أو أكثر** : الاختيار العفوي المبني على فكرة سابقة استقرت في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختياراً ولا بد من وجود بديلين على

الأقل أو عدة بدائل لاختيار الأفضل منها ولا بد من دراسة جميع البدائل ووسائل تنفيذها .

٣- **أن يكون القرار المراد إتخاذه هادفا:** أن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفا أي يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة.

٤- **تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار:** إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل وإجراءات التنفيذ.

تاسعا: عوامل ينبغي مراعاتها عند إتخاذ القرار:

يتخذ المديرين القرارات في ظروف معينة وتحت ضغوط مختلفة، ومثلما يحتمل أن تكون نتائجها إيجابية، فقد تكون أيضا سلبية، وهذا ما يستدعي الاعتماد على إجراءات وقواعد معينة عند إتخاذ أي قرار، وهذه مجموعة من الاعتبارات يجب أن تراعى في عملية إتخاذ القرارات :

١. ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في مصير القرار وانعكاساته المستقبلية ."

٢. الاعتماد على القرارات العملية التي تسمح بتحقيق الهدف، أي التركيز على الإجراءات القابلة للتطبيق، وليس الاكتفاء بالجانب النظري فقط .

٣. العمل على إقناع الأفراد بأن هذا أفضل قرار، وتقديم لهم كل الأدلة بأنه يخدم الصالح العام ويستند إلى قواعد متينة.
٤. إن وجود عدد من البدائل التي يمكن تطبيقها، يساعد المشرف على القيام بدراساتها، ويتوصل في الأخير إلى إتخاذ قرارات أخرى إضافية، هذا يمكنه من تحقيق الأهداف العامة.
٥. ترك الأعمال الجزئية والتكميلية للقرارات لأولئك الذين يحولون القرارات النظرية إلى نتائج ملموسة بحيث تبرز مقدرة الإنسان الذي عنده المقدرة على العمل الخلاق والإبداع والقيام بالمبادرات البناءة التي يتطلبها الوضع، فالإنسان الذي تكون عنده الفكرة الصائبة والتحليل المنطقي للعمل الذي يقوم به، يستطيع أن يأتي بأشياء جديدة تساعد على بلوغ الأهداف .
٦. عدم التسرع في إتخاذ القرارات لأي سبب من الأسباب، كالضغوط التي تأتي من المستويات العليا، أو الأزمات الطارئة التي لا تسمح بدراسة المعلومات والتقارير دراسة موضوعية وعلى أسس علمية، فالقرار الجيد الذي يحقق الهدف المنشود، هو الذي يحتاج إلى الوقت الكافي من أجل فهم كل الظروف المحيطة وأبعاد المشكلات ودراستها بشكل دقيق .
٧. يجب أن نعمل على التفريق بين القرار الذي يتخذ من أجل معالجة قضايا معينة، وبين القرار المتخذ بقصد تغيير بعض

الأوضاع لصالح فرد ما أو جماعات معينة، بشرط أن يكون التغيير إيجابياً .

٨. أخذ اقتراحات المرؤوسين بعين الاعتبار، ومناقشة المواضيع المستجدة معهم، وهذا ما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على العمل أكثر.

٩. إضافة الإجراءات الجديدة على القرارات والعمل على تحديثها وهذا لكي تكون في المستوى المطلوب .

١٠. مراعاة الممارسة الفعلية والتدريب على القيام بالأعمال، هي جوانب أساسية للنجاح في أي عمل. ولهذا فإن مقدرة المسؤولين على الاستفادة من خبرة ومهارة الممارسين تعتبر أساسية لأداء أي عمل وتحقيق النتائج المطلوبة. وباختصار فإن الدراسات التي تقوم بها قد تكون جيدة، ولكنها تحتاج إلى أصحاب المهارات والخبرات العملية التي تعطي مردوداً ملموساً وتحقق نتائج ملموسة في الميدان العملي.

عاشرا: أخطاء شائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار:

أثناء عملية تحليل المشكلات وصنع القرار، تحدث عدة أخطاء في الخطوات السابقة نذكر من بينها:

١. **عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئاً** : " يقال بأن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به، وهذا ما يحدث غالباً بسبب تدخلنا النفسي بقراراتنا، إذ أن في كل قرار نتخذه جزءاً منا، ونشعر

بأن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء. ولكن المشرف القوي والواثق بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلا من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليما .

٢. **التردد** : ويحدث هذا نتيجة خوف صانع القرار من الوقوع في ارتكاب الأخطاء، وذلك بإتخاذ قرارات سريعة والعمل تحت قيادة تتميز بالتردد، ينعكس سلبا على معنويات العاملين.

٣. **إتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء** : وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المشرفين الذين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجئون إلى إتخاذ قرار بسرعة على أساس أنه " ينبغي عليهم أن يفعلوا شيء "، من الواضح أن هذا المدخل عموما يعني أن نتجاوز الخطوات الموصى بها .

٤. **الافتراض أن الناس منطقيون**: وهذا يعني أن القائد أو المشرف عند إتخاذ أي قرار، يرى أن كل شيء منطقي بالنسبة إليه، لكن في المقابل المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار سيرون الأمور من زاوية مختلفة، ومن الأفضل أن يضع القائد نفسه في مكان الآخرين، ويحاول أن يرى القرار من وجهة نظرهم، ويسألهم كيف يرون القرار ؟ .

٥. **نسيان الحصول على موافقة من الإدارة العليا** : وهي أن يتخذ القائد أو المشرف قرارا من دون العودة إلى رئيسه قبل أن ينفذه بشكل نهائي، وقد ترفض الإدارة العليا، وهذا يعمل على

إضعاف مكانة المشرف داخل التنظيم، وهذا يعني أن يرجعوا إلى السلطات العليا في معالجة كل قرار .

٦. **عدم الثناء حيث يستوجب الثناء:** عندما يصنع المشرفون قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين لهم (كما ينبغي على الأقل). ولكن لأن المشرف يعلن عن القرارات فإن الشكر والتتويه يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء لمن يستحق الثناء، فالمرؤوسين يكرهون أن يساعدوا المشرف على صنع قرارات جيدة إذا لم يعد عليهم بتقدير أو ثناء .

الحادي عشر: مشاكل الإدارة في إتخاذ القرارات:

يعمل المدير أو القائد على إتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلى أسس علمية وهذا من أجل الحصول على نتائج إيجابية وملموسة لكن بعض الحالات تكون النتيجة الأخيرة غير متوقعة تماما وبعيدة عن الأهداف المطلوب تحقيقها في الميدان، ويرجع هذا كله إلا أن عملية إتخاذ القرارات تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها، فمتخذ القرار يشهد عدة حواجز وعقبات مثل :

١. **مدى صحة ودقة المعلومات :** يواجه القادة والمشرفون عدة صعوبات وعقبات، حيث يتخوفون ويحتاطون من الذين يعملون معهم، لأن النقص الواضح في المعلومات وعدم صحتها تؤثر سلبا على القرارات المتخذة .

٢. **الغاية من إتخاذ القرار:** " السؤال الذي يطرح باستمرار في مجال إتخاذ القرارات هو: لماذا تعين على المسؤولين إتخاذ القرار، وهل الغاية من إتخاذه سياسية أم اقتصادية أو حل مشكلة معينة؟ وطبعا هناك فرق بين الرغبة الصادقة لحل مشكلة معينة عن طريق إتخاذ إجراءات دقيقة بطريقة موضوعية، وبين توجيهات سياسية لترضية أطراف معينة وتهدة الأوضاع.

٣. **توقيت القرار:** يشمل توقيت القرار كل من الظروف البيئية والعاملين الذين يتأثرون به، وليس فقط متخذ القرار، فالظروف المناسبة تكون حافزا لتقبل القرارات، لكن إذا كانت غير ملائمة فهذا سيؤدي إلى خلق جو من التوتر والنزاعات بين الأطراف وبالتالي يفقد مصداقيته وقيمه.

٤. **وقت إبلاغ القرار:** يعتبر عنصرا أساسيا، فإذا كان العمال لا يعلمون بمضمون القرار، فهذا سيؤدي إلى حدوث عدة مشاكل وتوترات لأنهم لم يتهيئوا ويتكيفوا معه، فالقرارات المفاجئة والغير إيجابية، تعمل على إضعاف قوة هذه القرارات ومدى تأثيرها.

٥. **مدى المشاركة في إتخاذ القرار:** ويعني هذا فتح وخلق مجال للحوار بين المعنيين بإتخاذ القرار، وذلك من خلال المناقشة والبحث عن أفضل البدائل، وبالتالي الابتعاد عن الانفراد بإتخاذ القرارات من قبل المديرين.

٦. **من هي الجهة التي يحق لها إتخاذ القرار:** توجد المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات، لكن من هي الجهة التي تتخذ القرار؟، هل هي التي تقوم بالإشراف والتسيير، أم هي السلطة المركزية التي تقوم بتشريع القوانين وإتخاذ القرارات وتحيلها بعد ذلك إلى الأقسام الأخرى لتنفيذها؟ .

٧. **مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ:** نجد هذه الظاهرة موجودة في العديد من المؤسسات، حيث نلاحظ أن المسير الإداري يتجنب عملية تنفيذ القرارات التي تتخذ من أطراف أخرى غير متوافقة معه، أو في حالة القرار يتناقض مع القوانين السارية والمعمول بها في المؤسسة، وأن تطبيق مثل هذه القرارات قد يخلق عدة مشاكل في عملية التسيير.

الثاني عشر: التكيف / الإبداع في إتخاذ القرارات

Adaptability - Creativity in Decision Making

في حالات عديدة تكون القرارات بطبيعتها ليست مبرمجة أو غير مبرمجة، ولكن ما بين هذين النوعين. وبالتالي فإن المديرين ربما تتوفر لديهم بعض المعلومات حول مشكلة معينة وفي نفس الوقت لديهم شعور بكيفية معالجة مشكلة مماثلة من قبل. ولهذا فإن هؤلاء المديرين يتوقعون ممارسة عملية إتخاذ القرار والتكيف مع الموقف. ومن هنا جاءت أهمية التكيف في عملية إتخاذ القرارات، حيث يقصد بها قدرة المدير على التعامل مع مقتضيات الظروف الجديدة أو المتغيرة التي

قد تطرأ على موقف معين. وبالطبع فإن هناك العديد من العوامل الداخلية في المنظمة والخارجية في البيئة المحيطة التي تؤثر في المواقف وتحدث فيها نوعاً من التغيير عما كانت من قبل، ومن ثم تستوجب من المدير ضرورة التكيف معه عند إتخاذ القرارات. والتكيف ربما يكون ضرورياً وهاماً خاصة في المواقف الطارئة والدرجة عندما لا يتوافر لدى المدير الوقت الكافي للبحث عن معلومات أو لتقييم المشكلة بشكل شامل كما أن التكيف في عملية إتخاذ القرارات يعتبر أيضاً ضرورياً للحفاظ على استمرار أنشطة العمل في المنظمة، وذلك من خلال تحقيق التوافق والانسجام مع ظروف وطبيعة المواقف المتغيرة المحيطة بالعمل.

ومن ناحية أخرى فإن عملية إتخاذ القرارات تحتاج إلى الإبداع والذي يقصد به هنا القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود بالفعل، فلا يكفي للمدير الفعال أن يحقق التكيف مع المواقف والظروف المحيطة بها عند اتخاذ القرارات، بل عليه أيضاً أن يبتكر ويبدع في التفكير ولا يبحث عن بدائل جديدة لعلاج المشكلات ومواجهة المواقف.

إن القرارات التي تتطوي على الإبداع يمكن النظر إليها كمعملية ذات مراحل ثلاثي هي (انظر الشكل رقم ١/٦) توليد الأفكار، تنمية الأفكار، تنفيذ الأفكار وفي ظل هذا النموذج العام للقدرات الإبداعية فإن المدير يواجه مشكلة معينة تتطلب حلاً ينطوي على ابتكار أو إبداع من ثم يتطلب توليد أفكار لهذا الحل الابتكاري، ثم هضم هذه

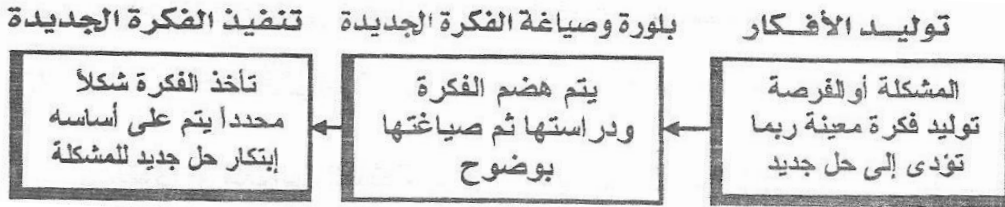
الأفكار لفترة من الوقت، وأخيرا إختيار أحد هذه الأفكار للتنفيذ والوصول إلى الحل الجديد. وبشيء من التفصيل فإن هذه المراحل الثلاث للقرار الابتكاري يمكن مناقشتها كما يلي:

(أ) مرحلة توليد الأفكار Idea-Generation Stage:

و تبدأ هذه المرحلة مع تزايد الإدراك والوعي من جانب المدير بأنه ليدل هناك حل واضح للمشكلة التي تواجهها في موقف معين، أو مع فضول المدير للقيام بعمل شيء غير تقليدي أو غير معتاد. إن هذه المرحلة تعتبر بمثابة مرحلة وضع البذور في التربة الزراعية والتي فيها نجد أن المديرين ذوي العقول الخصبة تكون عقولهم مفتوحة للأفكار الجديدة والنيرة في مواجهة مشكلة معينة.

شكل رقم (١/٦)

المراحل الثلاث لنموذج الإبداع في إتخاذ القرارات



(ب) مرحلة بلورة ونمو الأفكار Incubation Stage:

وفي هذه المرحلة تتبلور الفكرة الجديدة ويمكن عندئذ صياغتها بوضوح. فالفرد في هذه المرحلة يركز على الفكرة الجديدة التي تولدت إليه ليتخيل الحلول التي قد تساهم فيها للمشكلة موضع الاهتمام. ومن

سمات هذه المرحلة أنها تعتمد على الخيال والإبداع حيث ربما تؤدي الفكرة إلى حلول بعيدة عن المنطق المؤلف أو العقلانية المعروفة. فهي تمثل نوعاً خاصاً من الاكتشاف المبدئي أو البحث عن الجديد غير المؤلف. ثم عادة يتم بلورة الفكرة الجديدة وصياغتها بوضوح في هذه المرحلة.

(ج) مرحلة التنفيذ Implementation Stage:

طالما توصل المدير إلى الفكرة الجديدة لحل المشكلة، وتمكن من بلورتها وصياغتها بوضوح فإنه يركز جهوده على كيفية تطبيقها، وذلك من خلال إصدار القرار الذي يمثل نوعاً من التفكير الإبداعي. و في الحقيقة فإن الإبداع نادراً ما يكون بمثل هذه البساطة التي تم الإشارة إليه في النموذج السابق. إن الواقع يشير إلى أن عملية الإبداع في إتخاذ القرارات ربما تأخذ وقتاً طويلاً وموارد كثيرة قبل ظهور الأفكار. مثال ذلك فكرة إبتكار منتج جديد أو خدمة جديدة لشركة أو منظمة. والمدير لا يقوم بإبتكار أو اختراع منتجات مثلاً ولكنه يجب أن يتخذ قرارات إبتكارية، ومن هنا فإن عملية الإبتكار أو الإبداع واحدة لا تختلف سواء في اختراع منتج أو شيء آخر جديد أو في إتخاذ قرار. والمشكلة التي قد تتطلب قراراً إبتكارياً قد تكون بسيطة وغير معقدة مثل البحث عن حل ابتكاري لتنظيم ملفات مكتب المدير، أو تسهيل خدمة معرفة الرصيد في حسابات العملاء ، أو اختصار الوقت الذي تستغرقه عملية صرف الشيكات للعملاء في المنظمة.

الثالث عشر: نماذج إتخاذ القرارات على مستوى الفرد

المنظمة

Individual and Organizational Models of Decision Making

يتناول هذا الجزء النماذج المختلفة لعملية إتخاذ القرارات سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. ويقصد بالنموذج **Model** في أبسط معانيه "أنه تمثيل وتجسيد للمواقف أو الأشياء الحقيقية". أي أن نموذج إتخاذ القرارات هو عبارة عن تمثيل وتجسيد للخطوات التي يمكن إتباعها في الواقع العملي لإتخاذ القرارات بطريقة منهجية ومنظمة. وفي الواقع فإن هناك العديد من النماذج الوصفية لاتخاذ القرارات، ولكن سوف نقتصر هنا على عرض ملخص لها وذلك بسبب قيود المساحة المخصصة لهذا الفصل في الكتاب. وفي نهاية عرض هذه النماذج سوف نركز على النموذج العملي لإتخاذ القرارات أو الذي يطلق عليه أحياناً "النموذج الرشيد لاتخاذ القرارات" والذي يعتبر من أكثر النماذج استخداماً في هذا الصدد.

□ نماذج إتخاذ القرارات على مستوى الفرد:

هناك عدة نماذج لاتخاذ القرارات على مستوى الفرد والتي تقوم على افتراض أساسي وهو أن العنصر البشري يتصف في معظم المواقف بالرشد والعقلانية **Rationality**.

(أ) النموذج الرشيد The Rational Model :

ويتمثل في النموذج الرشيد للسلوك الإنساني الذي يعتمد على الاعتقاد بأن الأفراد أو المنظمات أو حتى الدول تقوم بإجراء عمليات حسابية رشيدة تعظم المنفعة وتحقق التكيف في حال وجود قيود مؤكدة. ووفقا للنموذج الرشيد فإن الفرد يحدد أهدافه التي يسعى على تحقيقها، ثم في ضوء التوازن الرشيد بين التكلفة والعائد يقوم بمقارنة كافة البدائل للتصرف لإختبار البديل الذي يعظم المنافع المتوقعة. وتعرض هذا النموذج في اتخاذ القرارات إلى انتقادات أهمها ما يلي :

- يتطلب القيام بعمليات حسابية يقوم به الفرد في كل مرة يتخذ فيها القرار.
- يفترض الواقعية حيث أن الفرد غير قادر على تحديد جميع البدائل، ثم تقييم وترتيب هذه البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل قبل إتخاذ القرار.
- يعتمد على درجة كبيرة من الرشيد أو العقلانية والتي يفترض ضرورة توافرها عند متخذ القرار.

وبالرغم من هذه الانتقادات فإن النموذج الرشيد في إتخاذ القرارات يظل من النماذج القوية والجذابة والمفيدة في بعض المواقف.

(ب) النموذج الرشيد المقيد Bounded Rationality :

Model

يركز هذا النموذج على أن الأفراد سوف لا يبحثون عن جميع البدائل، ولكنهم سوف يتجنبون البدائل غير المؤكدة، وبدلاً من ذلك يعتمدون على عدد محدود من البدائل لاختيار البديل الأفضل الذي يحقق لهم أهدافهم. ويلاحظ أن هذا النموذج يعتمد على نفس الافتراضات السابقة للنموذج الرشيد في إتخاذ القرارات ما عدا ما يتعلق بعدد البدائل الواجب دراستها لإختيار البديل الأفضل.

(ج) النموذج النفسي Psychological Model:

أما في ظل هذا النموذج فإن الأفراد يقومون بإختيار الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، ولكنهم يختلفون من حيث حيث جمع وتقييم المعلومات، وبالتالي فإن هناك نوعين من متخذي القرارات، حيث تمثل المجموعة الأولى هؤلاء المفكرين الذين لديهم منهجية محددة في التفكير **Systematic thinkers**، والذين يفرضون أسلوبهم المنهجي على عملية إتخاذ القرارات، حيث يحددون أولاً المشكلة موضوع القرار من خلال إتباع طرق رسمية محددة. أما المجموعة الثانية فإنها تتمثل في هؤلاء الذين يتخذون القرارات بطريقة بديهية **Intuitive decision makers** والذين يقتربون من المشكلة موضوع القرار في محاولة لتحديدها من خلال عدة طرق غير رسمية، ويعتمدون على التجربة والخطأ في تصرفاتهم حتى يمكنهم التوصل إلى الحل المناسب للمشكلة، ومن ثم إتخاذ القرار.

٢/٨/١٢: نماذج إتخاذ القرارات على مستوى المنظمة:

تتعلق هذه النماذج بعملية إتخاذ القرارات في المنظمات، حيث تأخذ في الإعتبار خصائص المنظمة سواء كانت المتعلقة بالهيكل التنظيمي أو نمط الإدارة أو الجوانب السياسية التي تسود المنظمة. وتشتمل هذه النماذج على ما يلي :

(أ) نموذج متخذ القرار الرشيد Rational Actor:

يعتمد هذا النموذج على درجة عالية من الرشيد والعقلانية عند إتخاذ القرارات في المنظمة، حيث يتم إختيار الأهداف المطلوب تحقيقها، ثم يتم دراسة جميع البدائل والنتائج المترتبة عليها، ثم إختيار السياسة التي تؤدي إلى تعظيم دالة الهدف أو التفضيل.

(ب) النموذج البيروقراطي Bureaucratic Model:

في ظل هذا النموذج فإن الأهداف يتم تحديدها في ضوء قيود الموارد البشرية والمادية المتاحة في المنظمة. كما يتم دراسة وتحليل المشكلة موضوع القرار، وتحديد البدائل المختلفة لحلها عن طريق سلسلة من الإجراءات والقواعد النمطية التي يشترك فيها جميع الوحدات الإدارية المعنية بالقرار. وبصفة عامة فإن المنظمة لا تختار أو تقرر بطريقة رشيدة تماما، ولكن تختار البديل المناسب من بين عدد محدود من البدائل الممكنة. كما أن المنظمة في ظل هذا النموذج تسعى إلى تحقيق عدة أهداف وليس هدف واحد كما في حالة النموذج الرشيد.

(ج) النموذج السياسي Political Model:

يتم إتخاذ القرارات في المنظمة وفقا لهذا النموذج من خلال المنافسة والمساومة بين المديرين الذين يمثلون القيادات الأساسية في المنظمة، وكذلك بين جماعات الاهتمام **Interest group**. إن القرارات التي يتم إتخاذها هنا ليست بالضرورة رشيدة، والنتائج لا تمثل ما يريده الفرد الواحد، ولكن تمثل الاهتمامات المختلفة في المنظمة. كما أن المنظمة في ظل هذا النموذج لا تتوصل إلى حلول تم إختيارها لحل مشكلة معينة، ولكنها تتوصل إلى تسويات **Compromises** تعكس الصراعات، والأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمنظمة (مثل ذلك حملة الأسهم أو أصحاب رأس المال، الموردين، والعملاء، جماعات الضغط... إلخ)، والقوى غير المتساوية وغيرها والتي تشكل ما يعرف بالسياسة **Politics** في المنظمة. وأخيرا يلاحظ أن متخذي القرارات وفقا لهذا النموذج يركزون تقريبا على المشكلات قصيرة الأجل مع التضحية بالقرارات طويلة الأجل.

(د) نموذج صندوق القمامة **Garbage Can Model**:

تتفق جميع النماذج السابقة في إتخاذ القرارات على مستوى المنظمة من حيث أن نقطة البداية فيها هي الأخذ في الإعتبار المفهوم الذي تحاول المنظمة التكيف معه في علاقتها مع البيئة. إن جميع القرارات على مستوى المنظمة يجب أن تأخذ في الإعتبار أهداف المنظمة في تحقيق الربحية والبقاء وغير ذلك والذي يتحقق من خلال التكيف مع البيئة. ولكن هناك في نفس الوقت منظمات لا تميل إلى التكيف مع

البيئة، ولا تميل إلى التعلم، ولا تجنح إلى التغيير. إن هذا النوع الأخير من المنظمات يتبنى عادة نموذج صندوق القمامة" عند إتخاذ القرارات، حيث يعتبر هذا النموذج أن المنظمات غير رشيدة، وأن قراراتها تمثل حلول مرتبطة بمشكلات تحدث لإسباب عارضة **Accidental reasons** وبالطبع فإن هذا النموذج مرفوض في إتخاذ القرارات لأنه لا يعترف بالتفاعل والتكيف بين المنظمة والبيئة المحيطة، وبالتالي إتخاذ القرارات التي تعالج المشكلات الناتجة عن ذلك لضمان البقاء والاستمرار والتميز للمنظمة.

الفصل الثامن
الأساليب الكمية في
اتخاذ القرارات الإدارية

الفصل الثامن

الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية

مقدمة :

تستخدم الأساليب الكمية من أجل إلقاء المزيد من الضوء و الفهم الأكثر لظاهرة معينة أو مشكلة معينة تواجه المدراء والإداريين من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار بناء على نتائج تحليل النماذج الرياضية وغير الرياضية التي تتضمنها الأساليب الكمية. والأساليب الكمية هي أقرب إلى العقلانية وأقرب إلى العلم أي النظرة إلى الإدارة كعلم. والنماذج والأساليب الكمية تهدف إلى الأشياء المرغوب بها أو التقليل والحد من الأشياء الغير مرغوب بها.

وتتلخص أهمية الاساليب الكمية في الادارة فيما يلي :

- وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الكمية باستخدام الطرق العلمية الحديثة.
- تعتبر الاساليب الكمية من الوسائل العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة وبعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ .
- تعتبر الاساليب الكمية فن وعلم في آن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفء للموارد المتاحة وكذلك قابليتها الجديدة في عكس مفهوم الكفاءة والندرة في نماذج رياضية تطبيقية.

- يسعى هذا العلم إلى البحث عن القواعد والأسس الجديدة للعمل الإداري ، وذلك للوصول إلى أفضل المستويات من حيث الجودة الشاملة ، ومقاييس المواصفات العالمية (الايزو) .
 - أنها تساعد على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية.
 - أنها تساعد على توفير تكلفة حل المشاكل المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل.
 - أنها تساعد على تركيز الاهتمام على الخصائص الهامة للمشكلة دون الخوض في تفاصيل الخصائص التي لا تؤثر على القرار ، ويساعد هذا في تحديد العناصر الملائمة للقرار واستخدامها للوصول إلى الأفضل .
- وسوف نتناول في هذا الفصل مجموعة من الاساليب او النماذج الكمية التي تساعد متخذي القرارات في الوصول الى قرار فعال بنسبة كبيرة ، وذلك على النحو التالي :

الموضوع الاول : البرمجة الخطية

تعتبر البرمجة الخطية من اكثر النماذج استعمالا في منظمات الاعمال، وهي وسيلة تحليلية لتحديد المزيج الامثل ن الموارد المحددة لتحقيق الاهداف في ظل مجموعة من القيود. وقد يكون الهدف تحقيق اقصي ربح ممكن او ادني تكلفة ممكنة. وتعالج البرمجة الخطية العديد من المشكلات مثل تحديد المزيج الامثل من المنتجات، ومشكلة النقل

والتوزيع ، واختيار الوسيلة الاعلانية او تحديد ميزانية الاعلان ، وتوزيع الاستثمارات ، وتخصيص المساحات المخزنية وغيرها .
وتعتبر البرمجة الخطية من أكبر إنجازات منتصف القرن العشرين ، حيث أن طريقة السمبلكس (Simplex) التي طورها الدكتور جورج دانزنج في حل هذه المسائل وفرت للملايين من الأموال ومن ساعات العمل للعديد من الشركات والمنشآت الإنتاجية المستخدمة لهذا النوع من الاساليب الكمية في الادارة .

ويمكن حل هذه المشكلة باستخدام البرمجة الخطية بأحد الطرق الاربعة التالية:

- الطريقة البيانية.
 - الطريقة الجدولية (السمبلكس) .
 - طريقة النقل.
 - طريقة التخصيص
- وسنكتفي في هذا الكتاب بالطريقة البيانية وذلك على النحو التالي :

الطريقة البيانية:

يمر استخدام الطريقة البيانية بالخطوات التالية :

١- التعرف على المشكلة ودراسة جوانبها الفنية والاقتصادية :

المشكلات التي تواجهها الإدارة متعددة، ولكن ليست جميعها قابلة للحل باستخدام البرمجة الخطية بشكل عام، وبالطريقة البيانية بشكل

خاص، فالمشكلات القابلة للحل بهذا الأسلوب ينبغي أن تتسم بالخصائص الآتية:

- وجود هدف واضح من حل المشكلة ويمكن التعبير عنه كما وتتمثل في زيادة عائد أو تخفيض تكلفة جانب من المواد المتاحة تعتبر نادرة أو هناك قيوداً على استخدامها.
- أن هذه الموارد من الممكن أن تستخدم استخدامات مختلفة.
- العلاقة بين المتغيرات لا بد وان يؤدي إلى تغير مناسب تماماً في المتغير الآخر.

٢- صياغة معادلة الهدف والقيود الهيكلية:

معادلة الهدف هي دالة تعبر عن هدف المنشأة سواء كان دالة ربح (تعظيم) أو دالة تكاليف (تدنية أو تخفيض) ، أما القيود الهيكلية عبارة عن مجموعة من المعادلات أو المتباينات المختلفة للمنتجات .

٣- تسجيل قيود المشكلة على الرسم البياني :

ويتطلب ذلك الإجراءات الآتية :

- نقوم بإعداد رسم بياني ذا مربعات متساوية ونضع احد المنتجات على المحور الأفقي ، وليكن المنتج (س) ، أما المنتج الثاني (ص) فنضعه على المحور الرأسي.
- نبدأ بتسجيل متباينة القيد الأول الخاص بالماكينة الأولى عن طريق تحديد النقطتين اللتين تمثلان القيمتين القصويتين لهذا القيد على الإحداثيين وتوصيلها بخط مستقيم.

- كما تم بالنسبة لتسجيل متباينة القيد الأول نقوم بتسجيل متباينة القيد الثاني ثم الثالث وهكذا.
- تحديد قيم النقاط الأربع المحددة لمنطقة الحل الممكنة.
- تحديد نقطة أقصى ربح عن طريق تقييم النقاط المحددة لمنطقة الحل الممكنة.

مثال:

تقوم شركة "الرضوان" للأثاث المنزلي بإنتاج نوعين من المنتجات هما المكاتب والدواليب، ويمر إنتاج كل منهما بمرحلتين صناعيتين هما التجميع والدهان، وتبلغ ساعات العمل المباشر المتاحة ٩٠٠٠ ساعة في مرحلة التجميع، ١٠٠٠٠ ساعة في مرحلة الدهان، ويتطلب إنتاج المكتب الواحد ٣ ساعات عمل في مرحلة التجميع وساعتين في مرحلة الدهان، في حين يتطلب إنتاج الدولاب الواحد ساعة في مرحلة التجميع وساعتين في مرحلة الدهان .

وقد قامت إدارة التسويق بالدراسات وبحوث التسويق اللازمة وقدرت أن الربح المتوقع من بيع المكتب ٤ جنيه ومن الدولاب ٣ جنيه. فما هو المزيج الأمثل من المنتجين الذي يحقق للشركة أقصى ربح ممكن ؟

الحل

١. صياغة المشكلة رياضياً: دالة الهدف تعظيم الربح (ر) = ٤س

+ ٣ص

في ظل القيود التالية :

$9000 \geq$	مرحلة : $3س + ص$	القيود الأول (التجميع)
$10000 \geq$	مرحلة : $2س + 2ص$	القيود الثاني (الدهان)
\leq صفر	: $س ، ص$	شرط عدم السالبة

٢. التمثيل البياني للقيود وتحديد منطقة الحل الممكنة:

القيود الأول

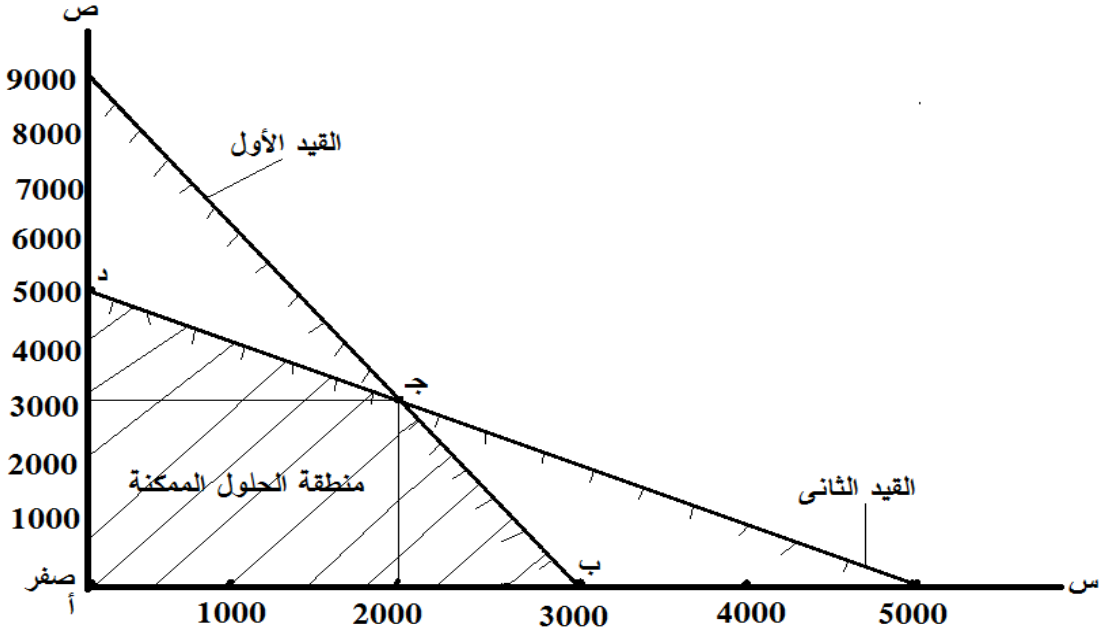
			$9000 = 3س + ص$	
عندما	ص	= صفر		عندما
عندما	س	= صفر		عندما
فإن	$3 \times \text{صفر} + ص$	= 9000		فإن
			$9000 = 3س + \text{صفر}$	

٩٠٠٠ =	ص	اذن	٣٠٠٠ =	س	اذن
	(٩٠٠٠ ، ٠)			(٠ ، ٣٠٠٠)	إحداثيي القيد الأول هما

القيد الثاني

		عندما	١٠٠٠٠ =	ص ^٢ + س ^٢	
صفر =			صفر =	ص	عند
		س			ما
٩٠٠٠ =	٢ × صفر	فإن	١٠٠٠٠ =	٢ × صفر + س ^٢	
	ص ^٢ +				فإن
٥٠٠٠ =			٥٠٠٠ =	س	اذن
	ص				
	(٠ ،		(٠ ، ٥٠٠٠)		إحداثيي القيد الأول هما
	٥٠٠٠				

وعليه يكون الرسم البياني على النحو التالي:



شكل رقم (٣/٥)

تحديد المزيج الأمثل من المنتجات بيانياً

يتضح من الشكل البياني أن : منطقة الحلول الممكنة تتحدد

بالنقاط (أ ب ج د) المنطقة المظللة أسفل جميع القيود تجاه نقطة الأصل.

٣. تقييم النقاط المحددة لمنطقة الحلول الممكنة (البدايل):

النقاط (البدايل)	قيمة (س)	قيمة (ص)	دالة الهدف (ر) = $٤س + ٣ص$

(أ)	صفر	صفر	ر	$4 \times \text{صفر} + 3 \times \text{صفر}$	= صفر
(ب)	٣٠٠٠	صفر	ر	$4 \times 3000 + 3 \times \text{صفر}$	= ج ١٢٠٠٠
(ج)	٢٠٠٠	٣٠٠٠	ر	$4 \times 2000 + 3 \times 3000$	= ج ١٧٠٠٠
(د)	صفر	٥٠٠٠	ر	$4 \times \text{صفر} + 3 \times 5000$	= ج ١٥٠٠٠

٤. اختيار البديل الأمثل :

البديل (ج) يحقق أكبر ربح ممكن وهو ١٧٠٠٠ جنيه وبالتالي فهو أفضل البدائل، ويكون المزيج الأمثل هو إنتاج ٢٠٠٠ مكتب (المنتج س)، ٣٠٠٠ دولاب (المنتج ص).

مثال : تقوم شركة "الرسيلي" للمنتجات الغذائية بإنتاج احد أنواع البسكويت باستخدام عنصرين أساسيين س ١ ، س ٢ تكلفتها على التوالي ٦ ، ١٠ جنيهات على التوالي ، وتشمل كل عنصر من العنصرين على نسب متفاوتة من عناصر القيمة الغذائية من البروتينات والنشويات

والأملاح كما يتفاوت الحد الأدنى المطلوب لكل عنصر في المنتج الغذائي كآلاتي :

الحد الأدنى المطلوب	درجة توافرها في العناصر البديلة		العناصر الغذائية
	س ٢	س ١	
٣٦ وحدة	٤	١٢	البروتينات
٣٢ وحدة	٨	٤	النشويات
٤٠ وحدة	٢٠	٤	الأملاح

والمطلوب: تحديد كمية الإنتاج التي تمثل المزيج الأمثل بحيث تصبح التكاليف اقل ما يمكن؟

الحل

١- صياغة المشكلة رياضياً: دالة الهدف تدنية التكاليف (ت) =

$$١٠س٢ + ١س٦$$

في ظل القيود التالية:

$$٣٦ \leq ٢س٤ + ١س١٢ \text{ : مرحلة الأول القيد}$$

(التجميع)

$$٣٢ \leq ٢س٨ + ١س٤ \text{ : مرحلة الثاني القيد}$$

(الدهان)

القيد الثالث (الأملح) : $40 \leq 4س١ + 2س٢٠$

$2س٢٠$

شرط عدم السالبة : $س١ \geq ٠$ ، $س٢ \geq ٠$

٢- التمثيل البياني للقيود وتحديد منطقة الحلول الممكنة:

• القيد الأول: $36 = 4س١ + 2س٢$

➤ إحداثيي القيد الأول هما : $(٠, ١٨)$ ، $(٩, ٠)$

• القيد الثاني: $32 = 8س١ + 4س٢$

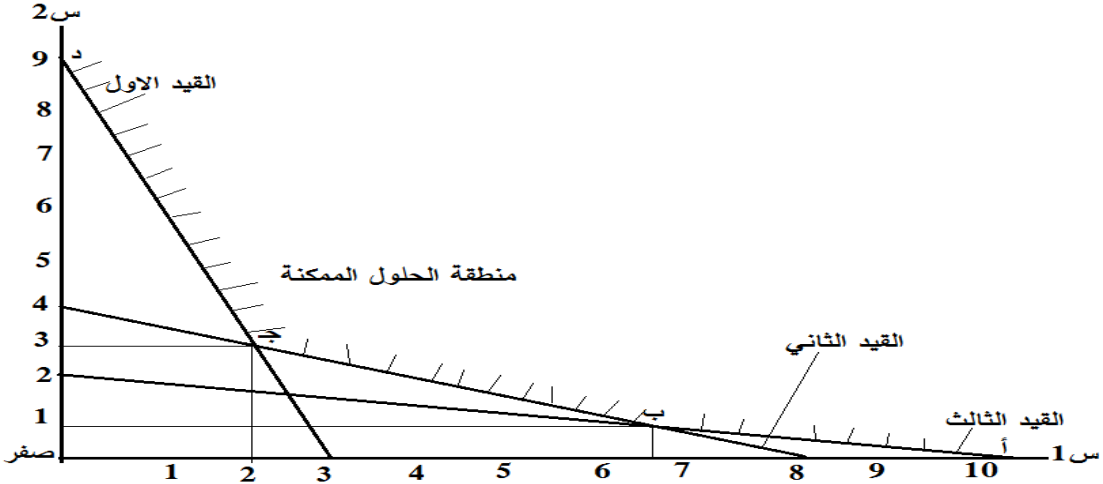
➤ إحداثيي القيد الثاني هما : $(٠, ٨)$ ، $(٤, ٠)$

• القيد الثالث: $40 = 2س٢٠ + 4س١$

➤ إحداثيي القيد الثالث هما : $(٠, ١٠)$ ، $(١٠, ٠)$

(٢)

وعليه يكون الرسم البياني على النحو التالي:



شكل رقم (٤/٥)

تحديد المزيج الأمثل من المنتجات بيانياً
 يتضح من الشكل البياني أن : منطقة الحلول الممكنة تتحدد
 بالنقاط (أ ب ج د) المنطقة المظللة أعلي جميع القيود.

٣- تقييم النقاط المحددة لمنطقة الحلول الممكنة(البدايل) :

النقاط (البدايل)	قيمة (س ١)	قيمة (ص ٢)	دالة الهدف (ت) = ٦س + ١ص ١٠س ٢
(أ)	١٠	صفر	ت = ٦ × ١٠ + ١٠ × صفر ج ٦٠ =
(ب)	٣/٢٠	٣/٢	ت = ٦ × ٣/٢٠ + ١٠ × ٣/٢ ج ٦٧,٦٧ =
(ج)	٢	٣	ت = ٦ × ٢ + ٣ × ١٠ = ٤٢ ج
(د)	صفر	٩	ت = ٦ × صفر + ٩ × ١٠ = ج ٩٠

٤- اختيار البديل الأمثل :

ويشير التحليل السابق إلى أن النقطة (د) هي التي يكون عندها المزيج من الإنتاج محققاً لأدنى تكلفة ممكنة ، وعليه يكون القرار باختيار هذا البديل بإنتاج المنتج الغذائي باستخدام وحدتين من العنصر "س١" وثلاث وحدات من العنصر "س٢" في ظل الإمكانيات المتاحة ، وهذا القرار يحقق الهدف بتخفيض تكلفة الإنتاج إلى ادني ما يمكن .

الموضوع الثاني : شبكة الاعمال (PERT)

يعتبر هذا الأسلوب أحد أساليب التحليل الشبكي (رسم شبكة الأعمال) ، والمعروفة بشبكة (بيرت) .

مجالات استخدام أساليب شبكات الأعمال:

- ١- أبحاث وتطوير منتجات جديدة.
- ٢- بناء المصانع والعمائر وشبكات الطرق.
- ٣- صيانة المعدات الكبيرة والمعقدة.
- ٤- إدارة المشاريع الكبيرة والوحيدة من نوعها.

الهدف من استخدام أساليب شبكات الأعمال:

يهدف مديرو المشاريع من استخدام هذه الأساليب إلى معرفة:

- ١- ما هو الوقت اللازم لإنجاز المشروع بأكمله؟
- ٢- ما هي مواعيد بداية ونهاية كل نشاط حسب الجدول؟

٣- أي الأنشطة "حرجة" ويجب إتمامها في الوقت المحدد "بالضبط" كما هو مجدول لها إذا أردنا إنجاز المشروع في الوقت المخطط له؟

٤- ما هو الحد الأقصى الذي يمكننا تأخير بعض الأنشطة غير الحرجة بدون أن ينتج عن هذا التأخير تعطلا للمشروع كله؟

٥- أي الأنشطة الحرجة يمكن ضغطها بأقل تكلفة ممكنة في حالة الرغبة في الإسراع أو حدوث تأخر غير متوقع في الإنجاز؟

مميزات شبكة الأعمال:

يتميز هذا الأسلوب من شبكات الأعمال بالمميزات التالية :

١- أنها تعتبر قاعدة يتم الاعتماد عليها في عمليات التخطيط والتنبؤ في المشاريع.

٢- تساعد الإدارة في التعامل مع الأخطاء المصاحبة لأي مشروع يتم تنفيذه.

٣- تمثل أساساً مهماً من أسس عملية اتخاذ القرارات.

٤- يمثل هذا الأسلوب وسيلة رقابة.

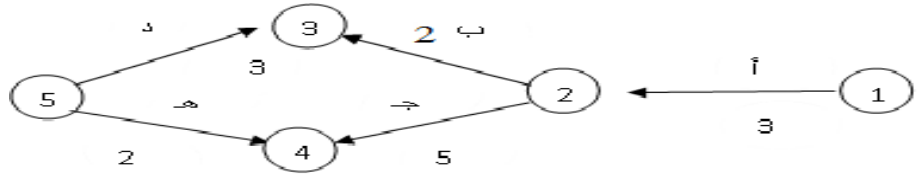
ويتطلب استخدام هذه الطريقة ضرورة إعداد جدول زمني للأنشطة المختلفة التي يتكون منها المشروع وذلك حتى يمكن إنجازها في أقل وقت ممكن وبالموارد المتاحة.

مثال: المعلومات التالية تخص بناء مشروع معين:

المسار	النشاط	الوقت اللازم لإنجاز النشاط
--------	--------	----------------------------

٣	أ	٢-١
٢	ب	٣-٢
٥	ج	٤-٢
٣	د	٥-٣
٢	هـ	٥-٤

والمطلوب: رسم شبكة العمل لبناء هذا المصنع حسب تعاقب العمليات
المرار إليها أعلاه ؟
الحل:



نلاحظ من الشبكة أعلاه أن هناك مسارين هما:

الأول: (أ ب د) أو (١-٢-٣-٥) = ٣+٢+٣ = ٨ شهور

الثاني: (أ ج هـ) أو (١-٢-٤-٥) = ٢+٥+٣ = ١٠ شهور

المسار الثاني هو أطول مسار فهو يسمى بالمسار الحرج لإنجاز المشروع والأنشطة الواقعة عليه يطلق عليها بالأنشطة الحرجة، حيث نلاحظ أن المسار الحرج هو المسار الذي يحتاج إلى الوقت الأطول لإتمام مجموعة الأنشطة الموجودة فيه وهذا المسار هو الذي يحدد الوقت اللازم لإنجاز هذا المشروع.

- **احتساب الوقت:** من أجل الوصول لاحتساب الزمن اللازم لإنجاز المشروع فإن طريقة المسار الحرج تتطلب توضيح الآتي:
 - **البداية المبكرة للنشاط:** وهي عبارة عن أقرب وقت يمكن البدء فيه بتنفيذ ذلك النشاط.
 - **النهاية المبكرة للنشاط:** وهي عبارة عن أقرب وقت يمكن أن ينتهي فيه تنفيذ فعالية أو نشاط معين.
 - **وقت النشاط:** هو عبارة عن الوقت اللازم لإنجاز النشاط وهذا الوقت في طريقة المسار الحرج يكون محدد ومعلوم ويتم تزويده من قبل الإدارة كما أن التكلفة يستلزم أن تكون محددة ومعلومة: أما في أسلوب بيرت فإن الوقت اللازم لإنجاز النشاط يكون متوقع يحسب وفق سياق معين، وسيتم تناول ذلك لاحقاً.
 - **البداية المتأخرة والنهاية المتأخرة:** يمكن تعريف البداية المتأخرة لأي نشاط بأنها آخر وقت يمكن أن يبدأ فيه النشاط (الفعالية) دون أن يؤثر على إتمام المشروع في الوقت المحدد وفقاً للمسار الحرج، أما النهاية المتأخرة فهي آخر وقت يمكن أن ينتهي دون أن يؤثر على إنجاز المشروع في وقته المحدد.
- وتحسب البدايات والنهايات المتأخرة عن طريق المرور التراجعي أي البدء من النشاط النهائي (الأخير) الذي تعرف متى ينتهي ثم نبدأ بالتراجع على المسارات المختلفة مروراً بجميع الأنشطة لاحتساب كل البدايات والنهايات المتأخرة.

- **الوقت الفائض:** يعرف الوقت الفائض (أو الزمن الاحتياطي الكلي) لأي نشاط من الأنشطة بأنه الفرق بين زمن النهاية المتأخرة لأي نشاط من الأنشطة ومجموع زمن البداية المبكرة لأي نشاط وزمن انجاز هذا النشاط ، حيث أن النهاية المتأخرة للنشاط هي الوقت الذي يجب ألا يتأخر عنه نهاية النشاط ، والبداية المبكرة للنشاط هي الزمن الذي يجب أن ينقضي من بداية المشروع حتى بداية هذا النشاط، والفائض عند جميع أنشطة المسار الحرج يكون مساوياً الصفر ، بينما عند جميع أنشطة المسارات الأخرى غير الحرجة يكون أكبر من الصفر.

مثال: ليكن لدينا تفاصيل الأحداث والأنشطة لمشروع معين مدرجة بالجدول التالي:

<u>الزمن المطلوب</u>	<u>المسار</u>	<u>الأنشطة</u>
٢	٢-١	أ
١	٣-١	ب
٣	٥-٢	ج
٥	٦-٢	د
٤	٥-٣	هـ
١	٦-٥	و

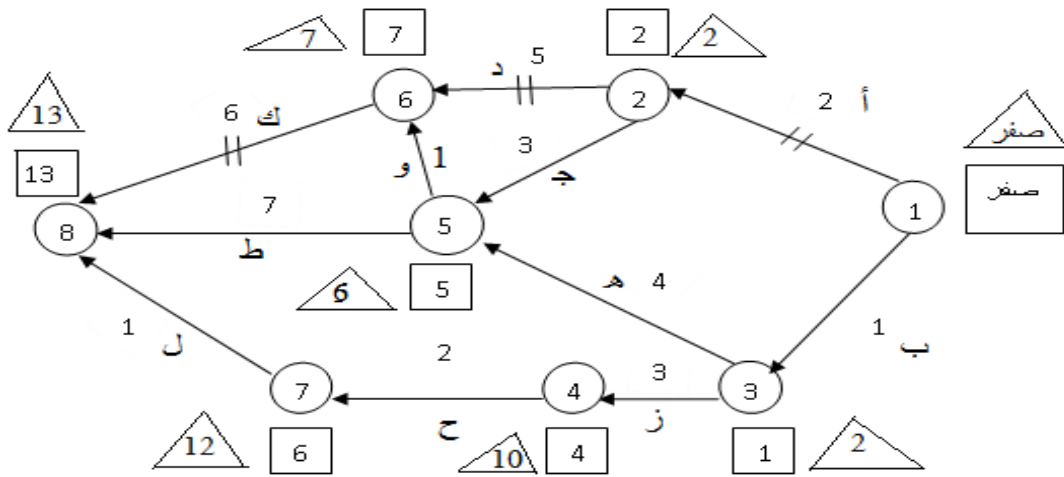
٣	٤-٣	ز
٢	٧-٤	ح
٧	٨-٥	ط
٦	٨-٦	ك
١	٨-٧	ل

والمطلوب:

- ١- رسم شبكة العمل لهذا المشروع.
- ٢- تعيين الوقت اللازم لإنجاز هذا المشروع (المسار الحرج).
- ٣- تحديد الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) لكل نشاط.

الحل

(١) رسم شبكة الأعمال:



٢- حساب المسار الحرج:

المسارات		الوقت اللازم لإتمام المسار	
(١)	أ-د-ك	$٦+٥+٢=$	١٣ أسبوع
(٢)	أ-ج-و-ك	$٦+١+٣+٢=$	١٢ أسبوع
(٣)	أ-ج-ط	$٧+٣+٢=$	١٢ أسبوع
(٤)	ب-ه-ط	$٧+٤+١=$	١٢ أسبوع
(٥)	ب-ه-و-ك	$٦+١+٤+١=$	١٢ أسبوع
(٦)	ب-ز-ح-ل	$١+٢+٣+١=$	٧ أسابيع

إذن المسار الحرج هو (أ-د-ك) وهو أطول المسارات الممكنة لإنجاز المشروع في ١٣ أسبوع .

٣- احتساب الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) لكل نشاط :

النشاط	البداية المبكرة ^(١)	النهاية المتأخرة ^(١)	زمن انجاز النشاط	الوقت الفائض (الاحتياطي الكلي) ^(١)
أ	صفر	٢	٢	صفر
ب	صفر	٢	١	١
ج	٢	٦	٣	١

د	٢	٧	٥	صفر
هـ	١	٦	٤	١
و	٥	٧	١	١
ز	١	١٠	٣	٦
ح	٤	١٢	٢	٦
ط	٥	١٣	٧	١
ك	٧	١٣	٦	صفر
ل	٦	١٣	١	٦

وفي حالة عدم توافر وقت انجاز المشروع وتوافر لديك ثلاثة أنواع للوقت (المتفائل - الأكثر احتمالاً - المتشائم)، فيتم حساب الوقت المتوقع لإنجاز كل نشاط كالآتي:

$$\frac{\text{الزمن المتفائلي} + 4 \times (\text{الزمن الأكثر احتمالاً}) + \text{الزمن التشاؤمي}}{6} = \text{الزمن المتوقع} \quad (\text{ق})$$

$$\frac{\text{ف} + \text{ح} + \text{ش}}{6} = (\text{ق}) \quad \text{أو}$$

مثال:

أعطيت لك البيانات التالية التي تخص الأنشطة اللازمة لتنفيذ مشروع معين والوقت اللازم لذلك.

النشاط السابق	الزمن اللازم بالأشهر			النشاط
	ش	ح	ف	
-	١٢	٥	٤	أ (٢-١)
-	٥	١,٥	١	ب (٣-١)
أ	٤	٣	٢	ج (٤-٢)
أ	١١	٤	٣	د (٥-٢)
أ	٤	٣	٢	هـ (٣-٢)
ج	٢,٥	٢	١,٥	و (٧-٤)
د	٤,٥	٣	١,٥	ي (٧-٥)
د/هـ	٧,٥	٣,٥	٢,٥	ل (٦-٣)
ل	٢,٥	٢	١,٥	ن (٧-٦)
و/ي/ن	٣	٢	١	ح (٨-٧)

المطلوب:

- ١- احسب الوقت المتوقع لكل نشاط.
- ٢- ارسم شبكة بيرت واحسب المسار الحرج الخاص بالمشروع.

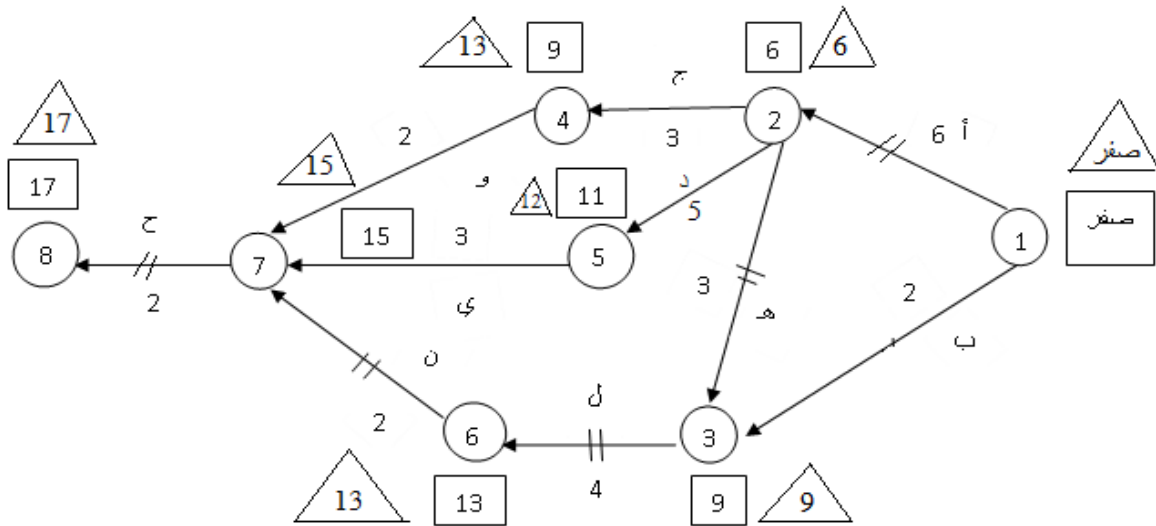
الحل

(١) احتساب الوقت المتوقع لكل نشاط:

النشاط	ق = $\frac{ف + ٤ ح + ش}{٦}$
أ	٦

٢	ب.
٣	→
٥	د
٣	هـ
٢	و
٣	ي
٤	ل
٢	ن
٢	ح

(٢) رسم شبكة بيرت وحساب المسار الحرج الخاص بالمشروع:



حساب المسار الحرج:

الوقت اللازم لإتمام المسار		المسارات
١٣ أسبوع	$٢+٢+٣+٦=$	(١) أ-ج-و-ح
١٦ أسبوع	$٢+٣+٥+٦=$	(٢) أ-د-ب-ح
١٧ أسبوع	$٢+٢+٤+٣+٦=$	(٣) أ-هـ-ل-ن-ح
١٠ أسابيع	$٢+٢+٤+٢=$	(٤) ب-ل-ن-ح

إذن المسار الحرج هو (أ-هـ-ل-ن-ح) وهو أطول المسارات الممكنة لإنجاز المشروع في ١٧ أسبوع

الموضوع الثالث : تحليل التعادل

يعتبر تحليل العلاقات بين الحجم والتكاليف والأرباح، أو ما يسمى بتحليل التعادل، أحد الأساليب التي يعتمد عليها المحاسب الإداري في توفير البيانات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات في الأجل القصير. وتعرف نقطة التعادل (تحليل التعادل) بأنها ذلك المستوى من النشاط الذي تتعادل عنده الإيرادات الإجمالية مع التكاليف الإجمالية، بحيث لا يكون هناك ربح أو خسارة، أو بعبارة أخرى المستوى الذي تكون عنده الأرباح تساوي الصفر. وأي مستوى نشاط أعلى من نقطة التعادل يحقق ربح، وأي مستوى نشاط أقل من نقطة التعادل يحقق خسارة.

ويعتبر تحليل التعادل أداة لدراسة العلاقة بين التكاليف الثابتة، والتكاليف المتغيرة، والأرباح. ويهدف هذا التحليل أساساً إلى تحديد حجم

المبيعات التي لا تحقق المنشأة عنده ربح أو خسارة، أي حجم المبيعات التي تتساوى عند التكلفة الكلية مع الإيراد الكلي، على النحو الذي يظهر في المعادلة التالية:

$$ك \times س = ث + ك \times م$$

حيث $ك$ تمثل كمية المبيعات التي تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، $س$ تمثل سعر بيع الوحدة، $ث$ تمثل إجمالي التكاليف الثابتة، بينما $م$ تمثل التكلفة المتغيرة للوحدة. بعبارة أخرى يمثل الطرف الأيمن متحصلات المبيعات، بينما يمثل الطرف الأيسر مجموع التكاليف.

وعلى فرض معلومة المتغيرات التي تضمنتها المعادلة السابقة عدا كمية المبيعات ($ك$) فإنه يمكن إيجاد قيمة ($ك$) باستخدام المعادلة التالية.

$$ك = \frac{ث}{س - م}$$

ولتوضيح كيفية الاستفادة من تحليل التعادل. دعنا نفترض أن مستثمرًا ما يفكر في إنشاء شركة لإنتاج المنظفات الصناعية. وقد قدر الخبراء أن التكاليف الثابتة الكلية سوف تبلغ مليون جنيه سنويًا، بينما تقدر التكاليف المتغيرة بستة جنيهات للوحدة. أما السعر المتوقع لبيع الوحدة فيبلغ عشرة جنيهات. وبتطبيق المعادلة السابقة سوف يتضح أن حجم التعادل، أي حجم المبيعات الذي لا تحقق عنده الشركة ربحًا ولا خسارة يبلغ ٢٥٠ ألف وحدة.

$$ك = \frac{١٠٠٠٠٠٠}{٦-١٠} = ٢٥٠ \text{ ألف وحدة}$$

هذا يعني أنه إذا كانت تقديرات خبراء التسويق أن الشركة المزمع إنشاؤها، لن تستطيع تصريف هذا القدر من المنتج، فإنه يصبح من صالح المستثمر صرف النظر عن إنشاء الشركة. ولكن ماذا لو أن تقديرات خبراء التسويق تشير إلى إمكانية تصريف ٢٦٠ ألف وحدة سنوياً. هذا يعني أن المبيعات المتوقعة تزيد عن حجم التعادل بمقدار ١٠٠٠٠ وحدة. ولما كانت التكاليف الثابتة سوف يغطيها حجم التعادل، فإن ربحية الوحدات الإضافية (١٠٠٠٠ وحدة) سوف يتمثل في الفرق بين سعر بيع الوحدة وتكلفتها المتغيرة، أي ٤ جنيه في هذا المثال. وعليه فإن الربح السنوي الذي يتوقع أن تحققه المنشأة، سوف يبلغ ٤٠ ألف جنيه (١٠٠٠٠ وحدة × ٤) وهنا يثار التساؤل: هل هذا القدر يكفي لإقناع المستثمر بتأسيس الشركة؟

إن طرح السؤال على النحو سالف الذكر قد لا يكون ملائماً. فالأفضل هو سؤال المستثمر عن الحد الأدنى عن الربح الذي يرغب في تحقيقه. وقد يقوم بتحديد برق مطلق أو بنسبة من رأس المال المستثمر. وإذا كان الأمر كذلك فإنه يمكن تطوير المعادلة السابقة لكي تصلح كأساس لتقدير حجم المبيعات الذي يحقق ليس فقط تغطية للتكاليف الكلية، بل ويحقق كذلك الحد الأدنى المطلوب من الربح قدره "ر" وهو ما توضحه المعادلة التالية:

$$ك \times س = ث + ك \times م + ر$$

وبإجراء عمليات رياضية بسيطة على المعادلة السابقة نصل

الى:

$$ك = \frac{ث + ر}{س - م}$$

وإذا ما كان صافي الربح المطلوب تحقيقه ٢٠٠ ألف جنيه. فإن الحد الأدنى لحجم المبيعات الذي يشجع المستثمر على تأسيس الشركة، ينبغي ألا يقل عن ٣٠٠ ألف وحدة.

$$ك = \frac{٢٠٠٠٠٠٠ + ١٠٠٠٠٠٠}{٦ - ١٠} = ٣٠٠ \text{ ألف وحدة}$$

والآن ماذا لو أن حجم المبيعات المتوقع يزيد عن ٣٠٠ ألف وحدة؟ هنا قد يرغب المستثمر في الوقوف على الربح المتوقع، في ظل حجم المبيعات المحتمل. ولكي نسهل عليه الأمر، فسوف نقوم بتطوير المعادلة لتكون قيمة "ر" هي المتغير المجهول. وهو كما يلي:

$$ر = ك (س - م) - ث$$

فلو أن حجم المبيعات المتوقع ٦٠٠ ألف وحدة، يصبح الربح المتوقع ١,٤ مليون جنيه.

$$ر = ١٠٠٠٠٠٠٠ - (٦ - ١٠) ٦٠٠٠٠٠ = ١,٤ \text{ مليون جنيه.}$$

ويعبأ على تحليل التعادل أنه يفترض أن الوحدات المنتجة تباع بنفس السعر، كما يفترض أن العلاقة خطية بين حجم المبيعات والتكلفة

المتغيرة، وهذا قد لا يكون صحيحًا. فزيادة الإنتاج والمبيعات قد يصاحبها تشغيل العاملين وقتًا إضافيًا بمعدلات أجر أعلى من المعدل العادي. كذلك فإن زيادة الإنتاج والمبيعات قد يساعد المنشأة في الحصول على خصم سعر أو خصم كمية على مشترياتها الإضافية. هذه بعض الأمثلة على مشاكل تحليل التعادل، وعلى القارئ الذي يرغب في الاستزادة في هذا الصدد أن يلجأ إلى مراجع أخرى في الإدارة المالية وربما في المحاسبة الإدارية أيضًا. غير أن ما نريد أن نؤكد عليه، هو ضرورة الحذر في استخدام النتائج التي يسفر عنها هذا النوع من التحليل.

مثال:

فيما يلي بعض البيانات المستخدمة من سجلات إحدى المنشآت:
سعر بيع الوحدة ١٠٠ جنيه ، تكلفة متغيرة للوحدة ٦٠ جنيه ،
تكاليف ثابتة ١٢٠٠٠٠٠ جنيه .

والمطلوب: تحديد كمية التعادل (نقطة التعادل بالكمية)

الحل :

$$١٢٠٠٠٠٠ + ٦٠ \times ك = ١٠٠ \times ك$$

$$ك = ٣٠٠٠ = ٤٠ \div ١٢٠٠٠٠٠$$

وللتأكد من النتيجة التي حصلنا عليها ، يتم إعداد قائمة الدخل كما

يلي :

٣٠٠٠٠٠	إيراد المبيعات ١٠٠×٣٠٠٠
١٨٠٠٠٠	- تكاليف متغيرة ٦٠×٣٠٠٠
—	
١٢٠٠٠٠	هامش المساهمة (ربح حدي)
١٢٠٠٠٠	- تكاليف ثابتة
—	
صفر	صافي الربح

طريقة هامش المساهمة :

هامش المساهمة أو الربح الحدي = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

مثال :

سعر بيع الوحدة ٦٠ جنيه والتكلفة المتغيرة للوحدة ٣٥ جنيه ،
 عليه هامش المساهمة = $٦٠ - ٣٥ = ٢٥$ جنيه
 وهذا يعني أن كل وحدة تبيعها المنشأة تغطي تكلفتها المتغيرة ويبقى مبلغ ٢٥ جنيه يساهم في تغطية جزء من التكاليف الثابتة .

مثال :

تبلغ التكاليف الثابتة ١٠٠٠٠٠٠ جنيه، سعر بيع الوحدة ٦٠ جنيه،
 تكلفة متغيرة للوحدة ٣٥ جنيه

والمطلوب : تحديد كمية مبيعات نقطة التعادل

الحل:

$$\text{هامش المساهمة} = 60 - 35 = 25 \text{ ج}$$

كمية مبيعات التعادل (نقطة التعادل بالوحدات) = تكاليف ثابتة ÷ هامش المساهمة

$$= 100000 \div 25 = 4000 \text{ وحدة}$$

للتأكد يتم إعداد قائمة الدخل كما يلي:

٢٤٠٠٠٠	المبيعات × ٤٠٠٠
١٤٠٠٠٠ -	٦٠
—	- تكاليف متغيرة ٣٥ × ٤٠٠٠
١٠٠٠٠٠	هامش المساهمة
١٠٠٠٠٠	- تكاليف ثابتة
—	
صفر	صافي الربح

طريقة نسبة هامش المساهمة :

تستخدم هذه الطريقة لتحديد نقطة التعادل معبرا عنها بالقيمة وليس بالوحدات .

نسبة هامش المساهمة = هامش المساهمة ÷ سعر بيع الوحدة
قيمة المبيعات التي تحقق التعادل = تكاليف ثابتة ÷ نسبة هامش
المساهمة

مثال :

بلغت التكاليف الثابتة ٣٦٠٠٠٠٠ جنيه ، سعر بيع الوحدة ١٥ جنيه
، تكلفة متغيرة للوحدة ٦ جنيه ،

المطلوب : تحديد قيمة المبيعات التي تحقق التعادل

الحل :

هامش المساهمة = سعر بيع الوحدة - تكلفة متغيرة للوحدة

$$= 15 - 6 = 9 \text{ جنيه}$$

$$\text{نسبة هامش المساهمة} = 9 \div 15 = 0.6$$

$$\text{قيمة المبيعات التي تحقق التعادل} = 360000 \div 0.6 =$$

$$600000 \text{ جنيه .}$$

نسبة التكلفة الحدية :

وتستخدم هذه الطريقة لتحديد قيمة المبيعات التي تحقق التعادل كما

يلي:

$$\text{قيمة المبيعات التي تحقق التعادل} = \text{تكاليف ثابتة} \div (1 - \text{تكلفة}$$

متغيرة / المبيعات)

مثال :

بلغت المبيعات ٩٠٠٠٠٠٠ جنيه ، التكاليف المتغيرة ١٨٠٠٠٠٠ ،
والتكاليف الثابتة ٣٠٠٠٠٠٠

المطلوب : تحديد قيمة مبيعات التعادل

الحل :

$$\text{قيمة مبيعات التعادل} = 3000000 \div (9000000/1800000 - 1) = 3750000 \text{ جنيه}$$
$$3000000 \div (0,2 - 1) = 3750000 = 0,8 \div 3000000 = 3750000 \text{ جنيه}$$

استخدامات التعادل :

هناك مجالات متعددة لاستخدامات وتطبيقات التعادل من أهمها :

تخطيط أرباح مستهدفة :

تسعى إدارة أي منشأة إلى تحقيق أرباح، وبالتالي فهي تبحث عن حجم المبيعات الذي يحقق الربح المستهدف. و يتم حساب هذا الحجم كما يلي:

$$\text{حجم المبيعات المستهدف} = (\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}) \div \text{هامش المساهمة للوحدة}$$

مثال:

تبلغ التكاليف الثابتة ٨٠٠٠٠ جنيه، سعر بيع الوحدة ٥٠ جنيه،
التكلفة المتغيرة للوحدة ٣٠ جنيه ، وترغب المنشأة في تحقيق ربح
مستهدف قدره ٤٠٠٠٠ جنيه .

المطلوب: حجم المبيعات المستهدف.

الحل :

$$\begin{aligned} & \text{حجم المبيعات المستهدف (الذي يحقق الربح المستهدف)} = \\ & 600 \text{ وحدة} = 20 \div 12000 = (30 - 50) \div (4000 + 8000) \\ & \text{قيمة المبيعات المستهدفة} = 50 \times 600 = 30000 \text{ جنيه} \end{aligned}$$

ويمكن حسابه بطريقة أخرى :

$$\begin{aligned} & \text{قيمة المبيعات المستهدفة} = (\text{تكاليف ثابتة} + \text{ربح مستهدف}) \div \text{نسبة هامش المساهمة} \\ & = (50/20) \div (4000 + 8000) = 0,4 \\ & \text{ج} 30000 = 0,4 \end{aligned}$$

تحديد هامش الأمان:

يقصد بهامش الأمان مقدار الزيادة في المبيعات المستهدفة أو الفعلية عن المبيعات التي تحقق التعادل. بمعنى أن هامش الأمان يبين المقدار الذي يمكن أن تنخفض فيه المبيعات دون حدوث خسائر، وبطريقة أخرى يوضح هامش الأمان مدى قوة وسلامة مبيعات المنشأة وزيادتها عن مبيعات التعادل.

ويمكن حساب هامش الأمان كما يلي :

$$\text{هامش الأمان بالوحدات} = \text{حجم المبيعات المستهدف (الفعلي)} - \text{حجم مبيعات التعادل}$$

$$\text{هامش الأمان بالجنيه} = \text{قيمة المبيعات المستهدفة (الفعلية)} - \text{قيمة مبيعات التعادل}$$

كما أنه يمكن التعبير عن هامش الأمان في شكل نسبة مئوية كما يلي:

$$\text{نسبة هامش الأمان} = [\text{قيمة المبيعات المستهدفة (الفعلية)} - \text{قيمة مبيعات التعادل}] \div \text{قيمة المبيعات المستهدفة (الفعلية)}$$

مثال :

بالرجوع إلى بيانات المثال السابق .

المطلوب : ١- تحديد هامش الأمان بالوحدات

٢- هامش الأمان بالجنيه

٣- نسبة هامش الأمان

الحل:

$$١- \text{هامش الأمان بالوحدات} = ٦٠٠ - ٤٠٠ \text{ (حجم التعادل)}$$

$$٢٠٠ = (٢٠ \div ٨٠٠٠) \text{ وحدة}$$

$$٢- \text{هامش الأمان بالجنيه} = (٥٠ \times ٦٠٠) - (٥٠ \times ٤٠٠)$$

$$= ٣٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠ =$$

١٠٠٠٠ جنيه

$$٣- \text{نسبة هامش الأمان} = (٢٠٠٠٠ - ٣٠٠٠٠) \div ٣٠٠٠٠$$

$$= ٣٣ \%$$

الموضوع الرابع: التنبؤ بالمبيعات

إن التنبؤ بالمبيعات المتوقعة (حجم الطلب المحتمل) يعتبر أساس في تحديد حجم الإنتاج بالنسبة للإنتاج المستمر، ويتم التنبؤ بالمبيعات

من خلال عدة طرق، والتنبؤ الدقيق يستخدم أكثر من طريقة، ومن أهم هذه الطرق:

- آراء ومقترحات رجال الإدارة.
 - التقدير عن طريق رجال البيع.
 - التقدير على أساس مبيعات السنوات الماضية.
 - التقدير على أساس إحصائي.
- وسوف نتناول هنا طريقة التقدير على أساس إحصائي ، وذلك باستخدام طريقة المربعات الدنيا ، وذلك على النحو التالي :
- وتعتمد هذه الطريقة على المعادلات التالية:

$$(1) \quad \text{ص} = \text{أ} + \text{ب س} \dots\dots\dots$$
$$(2) \quad \text{مج ص} = \text{ن أ} + \text{ن مج س} \dots\dots\dots$$
$$(3) \quad \text{مج س ص} = \text{أ مج س} + \text{ب مج س}^2 \dots\dots\dots$$

حيث أن :

المعادلة رقم (1)..... تمثل معادلة الاتجاه العام (الخط المستقيم)

ص.....تمثل أرقام المبيعات الماضية (المتغير التابع)

س.....تمثل عامل الزمن، أو المدة الزمنية التي تمت فيها هذه

المبيعات(المتغير المستقل)

أ تمثل نقطة تقاطع خط الاتجاه العام مع المحور الرأسي (قيمة ثابتة)

ب تمثل معدل التغير (معدل ميل خط الاتجاه العام)
(قيمة ثابتة)

ولاستخراج قيمة الثابتين (أ، ب) نستخدم المعادلتين رقم (٢)، (٣)،
ولاستخدام كل من المعادلتين رقم (٢)، (٣) يجب احتساب القيم التالية:
ن، مجس، مجس ص.

حيث أن :

ن = عدد الفترات التي تمت فيها هذه المبيعات.

مجس = مجموع قيم وحدة الزمن.

مجس ص = مجموع سلسلة المبيعات الماضية.

مثال توضيحي:

نفرض أن الأرقام التالية تمثل قيمة المبيعات الخاصة بشركة
"جاسمن" خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠٠٤ حتى عام ٢٠١٣م ،
والمطلوب تقدير قيمة المبيعات لعام ٢٠١٤م ، عام ٢٠٢٠م باستخدام
طريقة المربعات الصغرى.

٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	السنوات
٣٥	٣٠	٢٥	٣٠	٢٠	قيمة المبيعات (بالآلف جنيه)
٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	السنوات
٦٠	٥٠	٦٠	٥٠	٤٠	قيمة المبيعات (بالآلف جنيه)

الحل

ولاستخراج البيانات اللازمة لتطبيق طريقة المربعات الصغرى نكون

الجدول التالي:

سنوات	س	المبيعات (ص)	س ص	س ^٢
٢٠٠٤	١	٢٠	٢٠	١
٢٠٠٥	٢	٣٠	٦٠	٤
٢٠٠٦	٣	٢٥	٧٥	٩
٢٠٠٧	٤	٣٠	١٢٠	١٦
٢٠٠٨	٥	٣٥	١٧٥	٢٥
٢٠٠٩	٦	٤٠	٢٤٠	٣٦
٢٠١٠	٧	٥٠	٣٥٠	٤٩
٢٠١١	٨	٦٠	٤٨٠	٦٤
٢٠١٢	٩	٥٠	٤٥٠	٨١
٢٠١٣	١٠	٦٠	٦٠٠	١٠٠
الإجمالي	مجس	مجص	مجس ص	مجس ^٢
	٥٥	٤٠٠	٢٥٧٠	٣٨٥

وبالتعويض في المعادلتين (٢)، (٣) نجد أن:

$$(٢) \quad ١٠ أ + ٥٥ ب = ٤٠٠$$

$$(٣) \quad ٥٥ أ + ٣٨٥ ب = ٢٥٧٠$$

وبضرب المعادلة (٢) في ٥,٥ وطرحها من المعادلة (٣) على

النحو التالي:

$$٥٥ أ + ٣٨٥ ب = ٢٥٧٠$$

$$\frac{ب ٣٠٢,٥ + أ ٥٥ = ٢٢٠٠}{ب ٨٢,٥ + صفر = ٣٧٠}$$

$$ب ٨٢,٥ + صفر = ٣٧٠$$

$$ب = ٣٧٠ \div ٨٢,٥ = ٤,٤$$

ولاستخراج قيمة " أ " نعوض في المعادلة (٢) فنحصل علي :

$$٤٠٠ = ١٠ + أ ٥٥ \times ٤,٤$$

$$١٥٨ = ٢٤٢ - ٤٠٠ = أ ١٠ \triangleright$$

$$\triangleright أ = ١٥٨ \div ١٠ = ١٥,٨$$

ولتقدير مبيعات عامي ٢٠١٤ ، ٢٠٢٠م يتم التعويض في معادلة

الاتجاه العام المعادلة رقم (١) كما يلي:

تقدير مبيعات عام ٢٠١٤:

عام ٢٠١٤ هو العام رقم (١١) في السلسلة الزمنية المعطاة ولذا يتم

بالتعويض عن قيمة س = ١١ كما يلي:

$$ص = أ + ب س$$

$$ص = ١٥,٨ + ٤,٤ \times ١١ = ٦٤,٢ \text{ ألف جنيه}$$

تقدير مبيعات عام ٢٠٢٠:

عام ٢٠٢٠ هو العام رقم (١٧) في السلسلة الزمنية المعطاة ولذا يتم

بالتعويض عن قيمة س = ١٧ كما يلي:

$$ص = أ + ب س$$

$$ص = ١٥,٨ + ٤,٤ \times ١٧ = ٩٠,٦ \text{ ألف جنيه.}$$

الموضوع الخامس : اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد

اتخاذ القرار هو أمر نقوم به كثيرا وهو أحد الوظائف الأساسية للمدير والمهندس والطبيب والمحاسب وغيرهم، ويشارك المهندس الصناعي كثيرا في صنع القرار وربما اتخاذه كذلك. ولذلك فمن المهم أن نكون على دراية بالأدوات التي قد تساعدنا على اتخاذ القرار الأصوب. وتظهر صعوبة اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بمتغيرات مستقبلية لا نستطيع تحديدها بدقة.

ففي هذه الحالة لا نكون متأكدين مما سيكون عليه الحال، ويمثل هذا تحدٍ لمتخذ القرار. وإن مثل هذه الحالات قد تسمح لمن لا يحب دراسة الأمور أن يتخذ أي قرار طالما ليست هناك معلومات كافية، وهذا تصرف خاطئ، ففي ظل عدم التأكد يمكننا أن ندرس القرارات ونفاضل بينها وصولا للقرار الأصوب.

وهناك حالتان من عدم التأكد، في الحالة الأولى يكون لدينا جهل كامل باحتمالية حدوث أمر ما، مثال ذلك أننا نريد أن ننشأ مصنعا وليس لدينا أي علم باحتماليات رواج السوق أو كساده، أو أنني أريد أن أدرس علم ما وليس لدي أي معرفة باحتمالية ارتفاع الطلب على هذا التخصص أو انخفاضه أو عدم تغيره .

وأما في الحالة الثانية فإننا لا نعرف على وجه القطع ما ستكون عليه الأحوال، ولكن يمكننا توقع حدوث وضع ما أكثر من الآخر، فيمكننا أن نتوقع رواج السوق بنسبة ٨٠٪ وتوقع كساده بنسبة ٢٠٪.

ولذلك فنسمي الحالة الأولى حالة عدم التأكد وعدم وجود احتمالات، ونسمي الثانية حالة عدم التأكد مع وجود احتمالات.

مثال :

افترض أنك تفكر في زيادة إنتاجك للضعف وأنت لا تستطيع أن تعرف بالمرّة إن كان السوق سيزدهر أم يضمحل أم يحافظ على حالته الحالية، وذلك نتيجة لعدم استقرار الظروف السياسية أو الاقتصادية. وأنت متردد بين التوسع للضعف أو المحافظة على الإنتاج الحالي أو التوسع بنسبة ٢٥%. وبعد دراسة الأمر استطعت أن تحسب العائد من كل خيار في كل حالة من حالات السوق، هذا العائد قد يكون صافي القيمة الحالية ، ويمكن أن نعتبره - في هذا المثال للتبسيط - صافي الربح في خمس سنوات. وقد لخصت هذا العائد كالتالي:

حالة السوق			الخيارات
كساد	عدم تغير	ازدهار	
٦٠-	٢٥	١٥٠	التوسع بنسبة ١٠٠%
١٢-	٢٠	٦٠	التوسع بنسبة ٢٥%
٥-	١٠	١٠	الحفاظ على الوضع الحالي

ماذا تفعل وأنت لا تعرف كيف سيكون حال السوق؟ هل تتوسع بنسبة ١٠٠% أم ٢٥% أم تحافظ على وضعك الحالي؟

الحل

هناك أربع طرق لاتخاذ مثل هذا القرار:

أولاً: طريقة معيار التفاؤل (اختيار أقصى عائد)

هذه الطريقة تدعونا لتبني الخيار الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة (أعلى عائد)، ففي مثالنا هذا تكون أعلى ربحية لكل خيار كآلاتي:

الخيارات	اقصي عائد
التوسع بنسبة ١٠٠٪	١٥٠
التوسع بنسبة ٢٥٪	٦٠
الحفاظ على الوضع الحالي	١٠

نختار الخيار الذي يحقق أعلى عائد وهو التوسع بنسبة ١٠٠٪. هذه الطريقة تعتمد على التفاؤل والبحث عن أعلى عائد على افتراض تحقق الظروف المناسبة لتحقيق هذا العائد، ولكن هذه الطريقة لا تنظر لاحتمالية ألا تسير الأمور كما نتمنى.

ثانياً: طريقة معيار التشاؤم (اختيار أدنى عائد)

في هذه الطريقة نبحث عن أقل عائد ممكن لكل خيار ثم نختار الخيار الذي يحقق أعلى "أقل عائد". العائد الأدنى لكل خيار في مثالنا هو:

الخيارات	ادني عائد
التوسع بنسبة ١٠٠٪	٦٠-
التوسع بنسبة ٢٥٪	١٢-
الحفاظ على الوضع الحالي	٥-

علينا اختيار الخيار الذي يحقق أعلى "أقل عائد" وهو الحفاظ على الوضع الحالي. هذه الطريقة يعتبرها البعض معتمدة على التshawم وتوقع الأسوأ أو لنقل طريقة متحفظة تريد تقليل الخسائر بقدر الإمكان.

ثالثاً: طريقة معيار الأسف

هذه الطريقة تساعدنا على اختيار الخيار الذي يحقق أقل أسف على الفرص الضائعة، أي أننا لا نريد تضييع الفرص الاستثمارية، ولذلك فإننا نغير البيانات في الجدول لتعبر عن أقصى ضياع للفرص وذلك بطرح كل قيمة في كل عمود من القيمة الأعلى في ذلك العمود. هذا يعني أنه في حالة ازدهار السوق فإن أعلى عائد هو للتوسع بنسبة ١٠٠٪ ولذلك فإننا بتوسعنا هذا سنندم على ضياع صفر جنيها، وإذا توسعنا بنسبة ٢٥٪ فسناأسف على ضياع فرصة ربح (١٥٠ - ٦٠) = ٩٠ جنيها، وإذا حافظنا على سعتنا الحالية فسناأسف على (١٥٠ - ١٠) = ١٤٠ جنيها. وهكذا نكرر الأمر في كل عمود. بعد ذلك نضع أعلى أسف (ضياع للفرص) لكل خيار في العمود الأخير ثم نختار أقلها كما يلي:

الحد الأقصى للأسف	حالة السوق			الخيارات
	كساد	عدم تغير	ازدهار	
٥٥	٥٥	٠	٠	التوسع بنسبة ١٠٠٪

٩٠	٧	٥	٩٠	التوسع بنسبة ٢٥٪
١٤٠	٠	١٥	١٤٠	الحفاظ على الوضع الحالي

الاختيار الذي يحقق أقل ضياع للفرص هو الخيار الأول حيث أن أعلى ضياع للفرص. هذه الطريقة تهتم بعدم ضياع الفرص من بين أيدينا، وهي لا تميل لافتراض تحقق أي حالة من حالات السوق.

رابعاً : طريقة معيار السبب غير الكافي

هذه الطريقة تقول أنه طالما لا يمكننا معرفة احتمالية ازدهار السوق من كساده فإن علينا أن نفترض أن احتمالية الازدهار والكساد وعدم التغير متساوية، وعليه يتخذ القرار في هذه الحالة طبقاً للمعادلة التالية :

$$ق م = (١/ن) \times (ق ش ١ + ق ش ٢ + + ق ش ن)$$

حيث :

$$ق م = القيمة المتوقعة$$

$$ق ش = القيمة الشرطية$$

$$ن = عدد الحالات او الظروف التي تقابل كل بديل$$

وبتطبيق المعادلة يكون :

$$ق م للبدل الاول = (٣/١) \times (٦٠ - ٢٥ + ١٥٠) = ٣٨,٣$$

$$22,7 = (12 - 20 + 60) \times (3/1) = \text{ق م للبديل الثاني}$$

$$5 = (5 - 10 + 10) \times (3/1) = \text{ق م للبديل الثالث}$$

وبناء عليه يكون القرار هو اختيار البديل الاول حيث يحقق اكبر

قيمة متوسطة متوقعة من بين البدائل المتاحة .

أسئلة

ضع علامة (✓) او (x)

الفصل الأول:

١. ينتمي تعريف تيلر للإدارة إلى المدرسة الأولى التي ركزت على طبيعة الإدارة.
٢. من التعريفات التي تنتمي للمدرسة الثانية في الإدارة والتي ركزت على طبيعة الإدارة تعريف ابلي على أنها عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهود أشخاص آخرين.
٣. يعد تعريف الإدارة على أنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة تعريف خاص وغير شامل.
٤. للإدارة جانب فلسفي يتعامل مع الإنسان والمجتمع من خلال الجوانب غير المادية.
٥. تعتبر الإدارة علم وفن في نفس الوقت.
٦. من أسباب الانتباه للإدارة كعلم وصف الكاتب الاقتصادي آدم سميث للتجار بأنه مجموعة من الخداعين الذين لا تتفق مصالحهم مع مصالح القومية.

٧. ينتمي علم الإدارة للعلوم الإنسانية التي تختص بدراسة الظواهر الإنسانية وليس الظواهر المادية المجردة.
٨. يتعلق الأداء الإداري بمدى نجاح المنظمة في أداء وظائفها.
٩. تقوم الكفاءة على فكرة اختيار الأهداف المناسبة وتحقيقها.
١٠. يحتاج المدير في الإدارة العليا إلى مهارات فنية أكثر من المهارات الفكرية.

الفصل الثاني:

١١. تعتبر مدرسة الإدارة العملية من المدارس السلوكية التي قامت بالتركيز على جانب العمل وزيادة الإنتاجية.
١٢. مدرسة الإدارة العلمية تعتبر أول مدرسة علمية منظمة تقوم على أساس تجريبي تحليلي.
١٣. يعتبر هنري تاون رائد مدرسة الإدارة العلمية والذي لقب بأبو الإدارة العلمية.
١٤. من مبادئ مدرسة الإدارة العلمية التي حددها تيلور اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.
١٥. من مبادئ مدرسة الإدارة العلمية التي حددها تيلور استخدام الطريقة العلمية بدلا من استخدام التخمين والخبرة في مجال العمل.
١٦. من مزايا مدرسة الإدارة العلمية أنها ركزت على العامل بشكل أساسي وجعله يعمل كآلة وإهمال الجوانب الإنسانية.
١٧. اهتم تيلور بدراسة المستوى التشغيلي على حساب الإدارة العليا.

- ١٨ . ركزت مدرسة النظرية الإدارية على دراسة المستوى التشغيلي بدلا من الإدارة العليا.
- ١٩ . قام تايلور بدراسة المستوى التشغيلي بينما قام هنري فايول بالتركيز على دراسته للإدارة العليا وليس التشغيلية
- ٢٠ . يعتبر فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العليا.
- ٢١ . حدد فريدريك تايلور ١٤ من المبادئ المهمة للإدارة في الحياة العملية.
- ٢٢ . يعتبر مبدأ وحدة التوجيه من المبادئ التي حددها فايول للإدارة في مجال عمله.
- ٢٣ . يعتبر ماكس فيبر رائد المدرسة البيروقراطية في الإدارة.
- ٢٤ . من خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها فيبر توزيع السلطة توزيع هرمي.
- ٢٥ . من مزايا النموذج البيروقراطي الأمثل أن العاملين أصبح غايتهم اتباع النظام خوفا من العقاب فقط.
- ٢٦ . المديرين الذين يؤمنون بالنظرية Y يتبعون المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الإنسان كآلة.

الفصل الثالث:

- ٢٧ . يعرف التخطيط بتحديد الأعمال التي سيتم تنفيذها في المستقبل بالكيفية والوقت المناسبين وذلك سعيا لتحقيق إنجازات أو أهداف معينة.

٢٨. يعتبر التخطيط والطريق السليم للوصول إلى الأهداف في المستقبل.
٢٩. التنظيم هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.
٣٠. تعتبر الخطة هي مخرج عملية التنظيم.
٣١. من أسباب عدم التخطيط الجهل بالتخطيط وعدم معرفة أهميته.
٣٢. من أسباب الحاجة إلى التخطيط تعلقه بالمستقبل حيث أن المستقبل غير واضح المعالم بسبب كثرة المتغيرات التي لها علاقة بعمل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر.
٣٣. من التغيرات الخارجية المؤثرة على عملية التخطيط ازدياد عدد الموظفين.
٣٤. من التغيرات الخارجية المؤثرة على التخطيط التغير التكنولوجي.
٣٥. من خصائص التخطيط أنه يركز على الأهداف.
٣٦. من فوائد التخطيط أنه يساهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.
٣٧. التخطيط قصير الأجل يعد من أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية.
٣٨. للتخطيط عدة عناصر منها القواعد.
٣٩. من الشروط التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف واقعية الهدف.

٤٠. يعد الإجراء أكثر تفصيلا وتحديدا من الهدف.

٤١. من صفات التخطيط الفعال المرونة.

٤٢. من معوقات التخطيط مقاومة التغيير.

الفصل الرابع:

٤٣. لا يعتبر التنظيم غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتنفيذ أعمال معينة.

٤٤. من مقومات التنظيم خطوط السلطة المكونة لأجزاء السلم الإداري.

٤٥. يتميز السلم الإداري بالتأخير في إنجاز المعاملات والبطء في

الإجراءات والبت في الأمور وعدم القدرة على الاتصال المباشر بالإدارة العليا مما يعرقل إنجاز بعض الأعمال.

٤٦. يعاب على السلم الإداري بأنه الوسيلة التي تربط أجزاء المنظمة بعضها ببعض بحيث تعمل جميعا كجسم واحد وبشكل جماعي.

٤٧. يقصد بوحدة الأمر أن يكون كل عضو في المنظمة مسؤولا عن إنجازه لعمله أمام رئيس واحد فقط لا أمام رئيسين أو أكثر.

٤٨. كلما زاد عدد الموظفين الذين يشرف عليهم رئيس واحد كل ما كان من السهل على الرئيس أن يلاحظهم وينسق بين جهودهم ويوجههم بكفاءة وفاعلية.

٤٩. تعرف السلطة بأنها تعهد والتزام الموظف بالقيام بتنفيذ ما يعهد إليه من أعمال.

٥٠. تعرف المسؤولية بأنها القوة المستخدمة للتأثير في سلوك وأعمال الآخرين ويراها آخرون بأنها الأداة التي تجعل القيام بأي عمل شرعياً أو الحق الذي يمارسه الرئيس ويخول له طلب الطاعة من رؤوسه في تنفيذ ما يعهد إليهم به من أعمال.

٥١. يمكن تفويض السلطة ولكن لا يمكن تفويض المسؤولية.

٥٢. يمكن التفرقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي بأن التنظيم الغير رسمي ينتج من الأهداف والمهام الرسمية أما التنظيم الرسمي ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة.

٥٣. يعتبر مبدأ وحدة الأمر من مبادئ التنظيم الإداري.

٥٤. من عيوب تجميع الأنشطة والوظائف على أساس وظيفي المركزية الزائدة.

٥٥. من مزايا تجميع الوظائف على أساس جغرافي تسريع اتخاذ القرارات للقرب من الحدث.

٥٦. من مزايا تجميع الوظائف أعلى أساس العملاء المساعدة على إشباع رغبات وحاجات المنتفعين.

الفصل الخامس:

٥٧. يتطلب التوجيه كمنشاط من الرئيس أن يكون معلماً وقائداً وخبيراً.

٥٨. يعد الاتصال من أبرز العناصر الأساسية لوظيفة التوجيه الإداري.

٥٩. تساعد القيادة على إرشاد وإنارة الطريق أمام المرؤوس وحل المشكلات التي تصادفه للوصول للهدف.

٦٠. التعرف على حاجات ورغبات واهتمامات المرؤوس ثم محاولة إشباعها حتى يمكن تحريك وتحفيز المرؤوس لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه يعرف بالتحفيز.

٦١. أن يكون الأمر واضحا من شروط التوجيه الإداري الناجح.

٦٢. من شروط التوجيه الإداري الناجح أن يكون الأمر غير قابل للتنفيذ.

الفصل السادس:

٦٣. تمثل الرقابة الحلقة الأولى من حلقات العملية الإدارية.

٦٤. تهدف الرقابة إلى دراسة أسباب الانحرافات وتقاديبها مستقبلا بعد معالجتها.

٦٥. يعرف التوجيه بأنه عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا.

٦٦. تلعب الرقابة دورا مهما في مساعدة المدراء فمن خلالها يمكن التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد.

٦٧. تعد الرقابة الاستراتيجية من مستويات الرقابة التي تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة.

٦٨. تعد وضع المعايير الرقابية أولى مراحل عملية الرقابة.

٦٩. تعتبر ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس من العوامل التي تتطلبها عملية قياس الأداء.
٧٠. يعتبر تصحيح الانحرافات هدف غير أساسي لعملية الرقابة.
٧١. يمكن تصنيف الرقابة حسب المدى الزمني إلى الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية.

الفصل السابع:

٧٢. تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية غير مستمرة.
٧٣. تحدد القرارات الاستراتيجية مستقبل المنظمة.
٧٤. يمكن تعريف القرارات الإدارية بأنها عملية يقوم بها مدير الشركة باختيار أفضل وأنسب بديل من البدائل المتاحة وذلك من خلال تحقيق هذا البديل لأهداف الشركة.
٧٥. لا يعتبر اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.
٧٦. من خصائص عملية اتخاذ القرارات أنها عملية ذهنية تتصف بالنشاط الفكري الذي يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
٧٧. تعتبر القرارات المتعلقة بالإنتاج من أنواع القرارات الإدارية التي يتخذها متخذ القرار.
٧٨. ترتبط القرارات التمويلية بكل الجوانب المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق.

٧٩. يمكن تقسيم أنواع القرارات وفقا لأهميتها إلى قرارات استراتيجية وقرارات تكتيكية وقرارات تنفيذية.
٨٠. القرارات تحت ظروف التأكد تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمالها.
٨١. تتخذ القرارات تحت ظروف التأكد في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه.
٨٢. يعتبر تكوين الحلول البديلة أولى مراحل اتخاذ القرارات الإدارية.
٨٣. التأثير بالبيئة الخارجية من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
٨٤. من الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار عدم إدراك المشكلة وتحديدها.
٨٥. يعتبر نقص المعلومات من مقاومات اتخاذ القرار الإداري.
٨٦. من مقومات القرار الإداري أن يكون القرار المراد اتخاذه هادفاً.
٨٧. يعتبر التردد من الأخطاء الشائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار.
٨٨. من الأخطاء الشائعة في تحليل المشكلات وصنع القرار الاعتراف بأن القرار كان سيئاً.
٨٩. تعتبر مرحلة توليد الأفكار أولى مراحل نموذج الإبداع في اتخاذ القرارات.

٩٠. من المشاكل التي تواجه الإدارة في اتخاذ القرارات عدم التجاوب
والانسجام بين السلطة العليا والسلطة التنفيذ.

المراجع

- المراجع العربية :

- د . أحمد صقر عاشور , د . علي شرقاوي , الإدارة - النظم والعمليات والممارسات , (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية , ١٩٩١ م) .
- د . أحمد علي أحمد حسين , إدارة الأعمال , الأصول - الوظائف , سوهاج , الناشر غير مبين , ٢٠٠٥ م .
- د . أحمد فهمي جلال , مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال , (القاهرة : الناشئة غير مبين , ١٩٩٦ م) .
- د . أحمد محمد غنيم , الإدارة الإلكترونية , (المنصورة : المكتبة العصرية , ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ م) .
- د . أمير أحمد التوني , مقدمة في مبادئ وأصول الإدارة الناشر غير مبين , ٢٠١٥ م .
- د . الدسوقي حامد أبو زيد , إدارة الأعمال : المبادئ . الوظائف . المهارات , (القاهرة : دار الثقافة العربية , ١٩٩٤ م) .
- د . السيد الحضري أحمد , إدارة الأعمال : الأسس والتطبيقات العملية , الناشر غير مبين , ٢٠٠٦ .
- د . السيد عبده ناجي , الرقابة علي الأداء من الناحية العلمية والعملية , (القاهرة : دار النهضة العربية , ١٩٨٣ م) .

- د . ثابت عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٥ م) .
- د . جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال ، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٣ م) .
- د . خيرى علي الجزيري ، مقدمة في مبادئ الإدارة (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠ م) .
- د . رجب حسنين محمد رفاعي ، مقدمة في الإدارة (١) الطبعة الأولى (أسيوط : المؤلف ، ٢٠٠٥ م) .
- د . عادل حسن وآخرون ، تنظيم وإدارة الأعمال ، (بيروت : دار النهضة العربية ، تاريخ النشر غير مبين) .
- د . عادل رمضان الزياى ، أصول الإدارة والتنظيم ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٩١ م) .
- د . عبد السلام أبو قحف ، أساسيات إدارة الأعمال ، (الإسكندرية : قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦ م) .
- د . عبد الغفار حفني ، أساسيات إدارة المنظمات ، (الإسكندرية : قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ١٩٩٤ م) .

- د . علي الشرقاوي , إدارة الأعمال - العملية الإدارية , (الإسكندرية : الدار الجامعية , ١٩٩٣ م) .
- د . شريف , مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية , (الإسكندرية : الدار الجامعية , ١٩٩٣ م) .
- د . عمرو غنايم , د . علي الشرقاوي , تنظيم وإدارة الأعمال , الأسس والأصول العلمية , مدخل تحليلي , (بيروت , دار النهضة العربية , ١٩٨٠ م) .
- د . محمود علي الزقالي , إدارة الأعمال - أصول ومبادئ الإدارة والتنظيم , الطبعة الأولى , (سوهاج , الناشر غير مبين , ١٩٩٣ م)
- د . محيي الدين الأزهري , الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات) , الطبعة الأولى , (القاهرة : دار الفكر العربي , ١٩٩٣ م)
- د . يسري خضر إسماعيل , أصول الإدارة , (القاهرة : النشر غير مبين , ١٩٩٧ م) .

٢- المراجع الأجنبية

- Aldage , R . and steams , t ., Management , (Cincinnati :south- western publishing Co ., 1993) .
- Anthony , R., The Management control function , (Boston : Mass HBS press, 1988) .
- Certo , s . c ., Modern Management , (London : Allyn and Bacon , 1992) .
- Clifford , J ., Decision Making in Organizations , (U K : Longman Croup Ltd, 1983) .
- David J. Cherrington, Organizational Behavior- Second edition (Boston: Allyn & Bacon, 1994) .
- Dess G., " Consensus on Strategy Formulation and organizational Performance : Competitors in a fragmented Industry" , Strategic Management Journal , May-June, 1984.
- Donnelly, J., Gibson, J and Invancecich J., Fundamentals of Management (Boston: Irwin McGraw-Hill, Inc, 1998)

- Douglas McGregor, The Human side of Enterprise,(New York: Mcgraw Hill, 1960) .
- Griffin, W.R., Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, (New York: Houghton Mifflin Co., 2000).
- H.Koontz & C.O'Donnell, Principles of Management–Fourth Edition, (New York : Mc Graw– Hill Book Co., 1986).
- Harrisson, F.; The Managerial Decision Making Process, (Boston: Houhton, 1974) .
- Hoit, D., Management: Principles and practices, (New Jersey : Prentice–Hall, EnglewoodCliffs, 1998) .
- Huse E., Management, (New York: West Publishing co., 1996).
- James A. F.Stoner, Management–Second Edition, (New Jersey: Prentice–Hall Inc., 1982) .

- James H. Donnelly, JR.et al., Fundamentals of Management Tenth edition, (Mc Graw–Hill Co, Inc., ., 1982).
- James H. Donnelly, JR.et al., Fundamentals of Management Tenth edition (Mc Graw– Hill Co, Inc., 1998).
- Jones R, G., George, M J., and Hill, W.C., Contemporary Management, (Boston: Irwin McGraw–Hill,2000)
- Laudon, G.K. and Laudon, P.J., Management Information Systems, (New Jersey: Prentice–Hall International, Inc, 2000).
- Mills A., The Dynamics of Management Control Systems, (London : Business Publication Ltd, 1987) .
- Peter Dracher, Management: Tasks, Responsibilities, Practies, (New York: Harper & Row, 1974) .

- Richard M. Hodgetts) Management : Theory Processand Practic (Philadelphia : W.B. Saunders Company, 1975) .
- Robert D. Gatewood, et. al., Management Comperhnsion–Analysis and Application, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1995).
- Samuel C. Certo, Modern Management–Severth Edition, (New Jersey Prentice–Hall International, Inc., 1997).
- Stoner, and freeman, R., Management: (New Jersey Prentice–Hall Englewood Cliffs, 1996).