



مُحاضرات في:

أصول إدارة الأعمال

الدكتور

محمد على أحمد عبدالباقي الشريف

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة بقنا - جامعة جنوب الوادي

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

صدق الله العظيم

من الآية (١٥) ، سورة سبأ

إهداء

إلى:

أول من علمني الأصول

أبي وأمي

" ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً "

بيانات الكتاب

الكلية : التجارة * جامعة جنوب الوادي

الفرقة : الأولى

التخصص : عام

تاريخ النشر : ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م

عدد الصفحات : ٢٢٨

المؤلف : الدكتور / محمد علي أحمد عبد الباقي
الشريف

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٥	فهرس المحتويات
٦	فهرس الأشكال
٧	مقدمة
٨	الفصل الأول: ماهية الإدارة وعناصرها
٤٠	الفصل الثاني: التخطيط
٥٩	الفصل الثالث: التنظيم
٩٤	الفصل الرابع: التوجيه
١٣٠	الفصل الخامس: الرقابة
١٥٣	الفصل السادس: اتخاذ القرارات
٢٢٨	المراجع

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
١١	الهيكل التنظيمي لإحدى منظمات الأعمال
٢١	مقياس للكفاءة الإدارية
٧٦	العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف
١١٤	هرم ماسلو
١٣٧	الفرق بين نظام التغذية العكسية ونظام التغذية الأمامية

مقدمة:

الحمد لله ، أنعم علينا بالنعمة ووفائها ، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله وأحلاها ، وآل بيته ، وأمة الإسلام ومن والاهما .

وبعد،،،

يمثل هذا الكتاب بذرة أردت غرسها في فكر طلاب المرحلة الأولى من كلية التجارة بقنا، لتتبعهم علم الإدارة وفنها وتثمر لمصرنا الحبيبة فكراً إدارياً مبدعاً ينهض بالأمة، لتكون كما أرادها الله خير أمة أخرجت للناس.

وقد تضمن هذا الكتاب أصول علم الإدارة بدءاً من تعريفها وعناصرها، ثم تناول أسس التخطيط الإداري، وكذلك عملية التنظيم والتوجيه والرقابة لتكتمل بذلك منظومة الإدارة ، ثم أوضح كيفية صنع القرار والأدوات المستخدمة لذلك ، ثم أختتم ببيان لأشكال ملكية منظمات الأعمال.

والله أسأل أن يكون هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للدارسين والممارسين في هذا المجال الرئيس من مجالات المعرفة.

والله ولي التوفيق ،،،

الدكتور

محمد علي أحمد عبد الباقي الشريف



الفصل الأول

ماهية الإدارة وعناصرها *

يهدف هذا الفصل إلى:

١. التعريف بالإدارة .
٢. من هو المدير .
٣. المستويات الإدارية .
٤. هل الإدارة علم أم فن .
٥. خصائص الإدارة .
٦. أهمية الإدارة في الوقت الحاضر .
٧. الفرق بين الكفاءة والفعالية الإدارية .

تعريف الإدارة :

يجب على المُدراء في مختلف منظمات الأعمال أياً كان حجمها ممارسة نفس الوظائف والمهام ، حيث يمارس المُدراء وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق الأنشطة الأفراد . لذلك يتطلب الأمر التمييز بين المُدير وغير المُدير.

يسمى من يقوم بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على استخدام موارد الشركة بطريقة اقتصادية وفعالة بغرض تحقيق أهدافها بأنه مُدير أي ينتمي إلى فئة الإدارة Management حيث يمكن النظر الى المنظمة كنظام ، بمعنى مجموعة من الاجزاء ذات العلاقة ببعضها مرتبة أو منظمة بطريقة تؤدي إلى أن تعمل مع بعضها البعض تحقيق هدف محدد هذا يعني أن الإدارة هي وظيفة تكامل أجزاء النظام والتحقق من أنها تعمل مع بعضها البعض وفي إتجاه الهدف المرغوب في تحقيقه .

(* المصدر الرئيس لهذا الفصل :

د. عبد الغفار حنفي (١٩٩٤) ، أساسيات إدارة المنظمات ، (الإسكندرية - مكتبة ومطبعة الإشعاع) .

أما الإدارة العامة فهو مصطلح آخر له معنى قريب من الإدارة ، ومع ذلك فهو يستخدم للدلالة أو الإشارة إلى إدارة المؤسسات الاجتماعية مثل المدارس ، والمستشفيات ويمكن استخدامه أيضاً في منظمات الأعمال خاصة إذا كنا بصدد التطرق إلى وظائف الإدارة العليا بالمنظمة.

من هم المدراء :

يقوم المدراء بمجموعة من الواجبات العامة المشتركة ورغم ذلك تختلف الأدوار التي تمارس التنفيذ هذه المسؤوليات فالمدير هو الشخص الذي يمارس وظائف الإدارة - وبذلك يطلق على كل من يمارس هذه الوظائف بالمدير - أي أن المدير يضع Plans خطط وينظم ، ويوجه ، يراقب النشاط والسمة أو الخاصية المشتركة بين المدراء هي أنهم ينفذون المهام الموكلة اليهم وذلك بالعمل مع أو من خلال أفراد آخرين فمثلاً مدير مصنع لإنتاج الأثاث إذا قرر إنتاج ألف ترابيزة فهو لا يذهب الى الورشة بنفسه وبدأ في إنتاج الترابيزات ، ولكن يقوم المدير بتوجيه أفراد آخرين للقيام بهذا العمل إذا ما قام هو بنفسه بالإنتاج فإنه لا يمارس وظائف الإدارة من هذا يتضح أن:

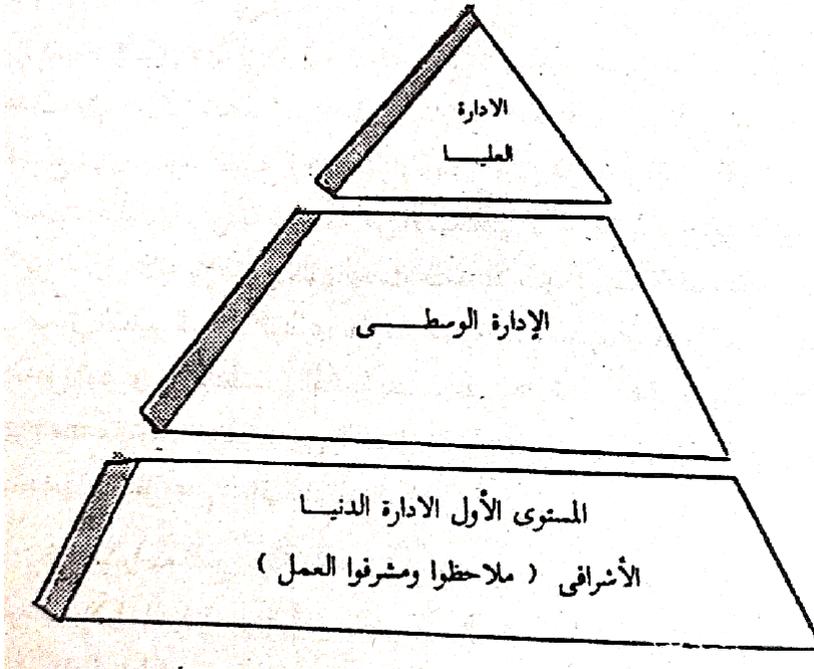
المدير لا يقوم بتنفيذ العمل بنفسه وانما من خلال توجيه الآخرين

يلاحظ بالمنظمات الصغيرة أن مدراء هذه المنظمات يخصصون جزء من الوقت للعمل الإداري بينما الجزء الآخر يوجه إلى وظائف البيع ، والإنتاج ، أو الى الوظائف الأخرى ، نفس الشيء بالنسبة للتجار الذي يرأس مجموعة من العمال الذين يعملون في مجال النجارة بشركة للأثاث والتعمير فإنه يمارس وظائف مماثلة ، حيث تجد أن نصف وقته يخصصه لاستخدام أدوات المهنة ، بينما يخصص الجزء المتبقي من وقت العمل لتوجيه الآخرين الى ما يجب عمله ، ومراجعة جودة العمل - ويعني هذا أن الجزء الأخير من الوقت يخصص لممارسة وظائف الإدارة.

المستويات الإدارية : Levels of management

يوجد بالمنظمات الصغيرة مدير أو اثنين حيث يمارسا مختلف وظائف الإدارة كأسلوب للحفاظ على استمرار وانتظام العمل ، ومن المنطقي أن يتولى المالك في المشروع الصغير الإدارة حيث لا تتعدى وظيفة المدير بين اتخاذ قرار بشراء مكتبة جديدة مثلاً أو شراء مخزن جديد - أما في المنظمات الكبيرة الحجم يقوم بوظيفة الإدارة مجموعة من المدراء المحترفين ذوى التخصصات المتنوعة - حيث يسأل أحدهم عن الإنتاج ، والآخر عن المبيعات ، وثالث عن الإعلان وهكذا.....

ومن ثم يتطلب الأمر تكامل هذه الوظائف والتنسيق بينهما وتقييم أدائها وهي مسئولية الإدارة العليا . لذلك يتم ترتيب وتنظيم المدراء بالشركات الكبيرة الحجم وفقاً لمستويات معينة داخل الشركة كما يوضحه الشكل التالي (١ - ١) :



شكل رقم (١-١) : الهيكل التنظيمي لإحدى منظمات الأعمال

يسمى المُدراء الذين ينتمون الى فئة الإدارة العليا بالإدارة التنفيذية ، حيث تأخذ الألقاب في هذا المستوى عدة مسميات مثل الرئيس أو نائب الرئيس أو المدير العام - وينتمي إلى المستوى الأول مشرفو وملاحظو العمل - ويقع بين مستوى الإدارة العليا والدنيا مجموعة من المُدراء حيث تعدد الألقاب مثل مُدير التسويق والمبيعات ، ومُدير الإنتاج ، ومُدير الحسابات .. إلخ يستدل من اللقب على نوع العمل الذي يتخصص فيه المُدير . ويلاحظ أن المُدراء بصرف النظر عن المستوى التنظيمي أو حجم المنظمة يحاول كل منهم انجاز نفس الشيء أو الهدف المسئول عنه . وذلك بالعمل بكفاءة مع الأفراد وبهذا الشكل يتحقق هدف المنظمة .

هل الإدارة علم أم فن :

الإدارة تجمع بين الموهبة والمنطق أي الفن والعلم . فلو نظرنا الى هدف الإدارة لوجدناه أن يتمحور في العمل على تكامل مختلف الأنشطة أو المهام أي الأفراد والآلات ، الأموال ، المباني ، المواد الأولية ، ومن ثم توجيه هذه الموارد لخدمة أو تحقيق هدف عام . ولكي يتحقق ذلك بطريقة ملائمة - فيجب على المُدير استخدام أو الجمع بين مهاراته الفنية الخلاقة أو الإبداعية وبين الرشد أو المنطق أي الأسلوب العلمي - لذلك يمكن أن نقول أن كل الأشياء التي يقوم بها المُدير تقريباً لا تتحقق الا من خلال الآخرين ، ومع ذلك أحدث علماء الاجتماع وعلم النفس تقدماً كبيراً في مجال تفسير السلوك البشري بطريقة علمية ومن الضروري أن نوّكد أن نجاح التفاعل البشري في المنظمات القائمة يعتمد على حاسة المُدير Sensitivity of the manager فالحاسة والمبدأة من الوسائل المفيدة في معظم القرارات التي يجب استخدامها في ظل عدم التوافر التام للمعلومات .

فإذا ما واجه المُدير مشكلة اتخاذ قرار بإدخال منتج جديد في ظل العديد من المعلومات والآراء المتباينة ، وغالباً في معظم الأحوال نجد أن المعلومات المتصلة بالموقف ليست كاملة . ولكي يتم اتخاذ مثل هذا القرار فإن المُدير ذو الخبرة والتجارب السابقة لدية شعور واحساس وانطباع عن السوق الخاص بالمنتج وسلوك المستهلكين .

يلاحظ في الوقت الحاضر أن المداخل الكمية والعلمية أصبحت شائعة الاستخدام وثبت نجاحها بالمنظمات - فهذه النواحي العلمية للإدارة تركز على استخدام المعلومات التي تجمع ونقيم وفقاً لعدد من المبادئ العملية المنظمة .

هذه الأساليب المتطورة أصبحت شائعة الاستخدام ليس فقط في مجال الإنتاج والتوزيع وإنما أيضاً في مجال توجه الإدارة في التعامل مع الأفراد ، وممارسة الوظائف الإدارية مثل الاشراف والمبيعات ورغم النمو المتزايد لهذه الأساليب ، فإنه من المحتمل أن تستمر الإدارة في العمل وفقاً لقاعدة العلم والفن .

خصائص الإدارة^(١) :

في ضوء التعاريف السابقة للإدارة ، ومن واقع اسهامات الكتاب والباحثين والممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص والسمات المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي :

١ - أن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال ، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدداً من المرؤوسين لا يجعل منه مُديراً ، كما أن وجود هيراركية أو امبراطورية من الاتباع المخلصين لا يعني بالضرورة وجود الإدارة . فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء أو الأعمال بنفسه ويبدأ في جعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النشاط / العمل الإداري يختلف عن العمل / النشاط التنفيذي وإذا كان المدير هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخريين بتحقيقها ، فإن هذا يضيفي على الإدارة صفة التميز .

٢ - ان الإدارة عملية مستمرة Management is a continuing Process ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السبع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الاداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسئولياتها تجاه المجتمع، خاصة أن حاجات الانسان دائماً مستمرة ومتجددة وأن اشباعه لحاجة معينة (إن أمكن) يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلاً عن تعدد حاجاته

(١) د. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الادارة ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٠ من صفحة ٢٢ - ٣١) .

وطموحاته في المستقبل . هذا بالإضافة الى ظهور الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمات أثناء تأديتها لرسالتها .

٣ - ان الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز / التنشيط Activating والرقابة واتخاذ القرارات : وإذا ما تم قبول الرأي القائل بأن جميع المديرين بغض النظر عن جنسياتهم أو اختلاف وتباين أنشطة المنظمات التي يعملون فيها يقومون بممارسة المهام والوظائف المشار إليها فإن هذا يضيف خاصية أخرى للإدارة وهي خاصية (العمومية) .

٤ - أن الإدارة نشاط انساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات ، وتسعى في نفس الوقت الى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار وفي ضوء قواعد وأعراف معينة أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل والمرؤوسين . والمهام / الوظائف الإدارية ، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للأداء .

٥ - نتصف الإدارة أيضاً بالتغير . فبيئة الأعمال متغيرة ، والعنصر البشري متغير بطبعه، وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً . كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته .

٦- أن الإدارة الفعالة تستلزم دائماً استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والاجراءات، كما أن هناك فرق شاسع بين إنتاج المنتجات وبين معرفة التفاصيل الخاصة بكيفية أداء الأعمال المختلفة ، وإذا كانت المهارة الفنية مهمة جداً لتنفيذ العمل المعين ، فإن دور المدير لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء ، فنيين أو اخصائيين قبل دخولهم حقل العمل الإداري وهذا متوقع ، كما أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير الى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصاً آخر - وهو أن يدير بفاعلية فالمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .

أهمية الإدارة :

يواجه العالم اليوم الكثير من المشكلات بعضها سياسي والآخر اقتصادي وثقافي ويظهر هذا على سبيل المثال في اختلاف التوجهات السياسية وظهور الكثير من مراكز القوى المؤثرة ، والتغير في موازين القوى الاقتصادية بين الدول . ومعاناة معظم الدولة النامية من الندرة في الموارد الاقتصادية (المادية والطبيعية والكوادر الفنية والإدارية ... إلخ) وعدم توافر العملات الصعبة اللازمة لدعم مشروعات التنمية والتحديث ، واتجاه كثير من الدول المتقدمة والنامية الى الدخول في تكتلات وأحلاف اقتصادية وسياسية وعسكرية وغيرها من الأشكال الأخرى للأحلاف ، وكبر حجم مديونيات دول العالم الثالث . يضاف الى هذا تعدد طموحات وغايات البشر ، والرغبة في تخفيض نسبة التلوث البيئي ، والسعي المستمر في تحسين مستوى المعيشة أو الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع، ومحاولات الدول والأفراد في تحقيق الاكتفاء الذاتي من الغذاء والكساء .. إلخ كل هذا وغيره يمثل تحديات تواجه منظمات الأعمال .

وإذا اضفنا إلى ما سبق أنواع أخرى من التحديات والمشكلات البيئية على مستوى الدولة نجد مثلاً أن قوى السوق Market Forces (العرض والطلب) لم تعد هي الوحيدة التي تؤثر على أداء المنظمات بل أن القوانين والاجراءات الحكومية ، والضغوط التي تمارسها النقابات واتحادات العمال والأحزاب السياسية ، وارتفاع حدة المنافسة ليس فقط في سوق بيع السلع والخدمات ، بل أيضاً في أسواق شراء خدمات عوامل الإنتاج (المواد الخام و الآلات ، رأس المال ، القوى العاملة ..) والتطور التكنولوجي .. كل هذا يعني أو يلقى مسؤوليات جديدة ويخلق تحديات أخرى لإدارة منظمات الأعمال وتتضاعف هذه المسؤوليات والتحديات إذا أخذنا في الاعتبار أن هذه التحديات والمشكلات تنصف :

- (١) التعقد . (٢) التراكب والتداخل . (٣) التغير .

وبدون الدخول في مزيد من التفصيل يمكن تلخيص الأهمية النسبية للإدارة على النحو التالي :

١. الإدارة هي الأداء الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية ، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة . وإزالة الغموض في بيئة العمل .. إلخ .

٢. يقع على عاتق الإدارة مسئولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى .

٣. بما أن الإدارة هي المسئولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات . ومن بين التحديات :

(أ) الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي (إن وجد) في الدولة المعينة .

(ب) انخفاض معدل النمو الاقتصادي وارتفاع تكلفة الأموال .

(ج) الخلل في نظم التجارة والصناعة المعمول بها في الدولة .

(د) التغيير في القوانين الاقتصادية والاجتماعية، والتطور التكنولوجي السريع.

(هـ) الندرة في مقومات وموارد الإنتاج .

(و) ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات .

(ز) زيادة نفوذ جماعات الضغط (النقابات والأحزاب السياسية والجماعات المتطرفة ... إلخ) .

(ح) ازدياد درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال (الرقابة على الاسعار ، وتعدد وتغيير قوانين الاستيراد والتصدير ، الدعم) .

(ط) ارتفاع معدلات التضخم .

٤. يقع علي عاتق الإدارة مسئولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال :

(أ) توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة و (ب) تحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع أو الخدمات .

كما أن الإدارة مسئولة أيضاً عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة .

٥. لكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسئولية الإدارة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع ، وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية ، بالإضافة إلى التلوث.

٦. ولمواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير في البيئة والعوامل الأخرى سألقة الذكر تصبح إدارة التغيير والاستقرار من المهام الأساسية للإدارة الآن .

أن اثنين قد يختلفان في أسباب نجاح منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها الخاصة بالربح والنمو والبقاء والاستمرار وغيرها من الأهداف الأخرى ، غير أنه من الصعب الاختلاف حول الرأي القائل بأن سوء الإدارة Bad Management هو أحد الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء فشل المنظمات . وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن أهم مظاهرها سوء الإدارة تتمثل في :

١. عدم الاستجابة للتغيرات البيئية (سياسية ، اجتماعية ، فنية ، اقتصادية) .
٢. انشاء مشروعات ضخمة بدون دراسة جدوى جيدة . والمشروع الكبير أو الضخم هنا لا يكون مُتمثلاً في حجمة فقط (مقاساً برأس المال أو حجم القوى العاملة) بل من الممكن أن يكون كبر الحجم من خلال التنوع ، تنوع النشاط التوسعات أو ادخال أنواع جديدة من السلع أو الاندماج .
٣. التوسعات أو النمو غير المتوازن في أنشطة المشروع / المنظمة .
٤. غياب روح الفريق .
٥. عدم القدرة على تحديد حجم و وتوقيت الحصول على الأعمال المطلوبة من خلال الاقتراض ، أو التوسع وزيادة معدل الدوران على حساب هامش الربح المحقق ومثل هذه التصرفات يطلق عليها Over Trade .

إن الباحث في الأخطاء العامة التي تؤدي الى فشل منظمات الأعمال قد يجد قائمة لا تنتهي من هذه الأخطاء ويمكن على سبيل المثال ذكر بعضها في التالي:

١. سوء اختيار العاملين .
٢. التوسع غير المدروس في منح الائتمان للعملاء .
٣. سوء سياسة التسعير .
٤. الدخول في ميدان الأعمال دون دراسة كافية ودون اختبار الافكار على نطاق صغير .
٥. الاستهانة بقوة المنافسة .

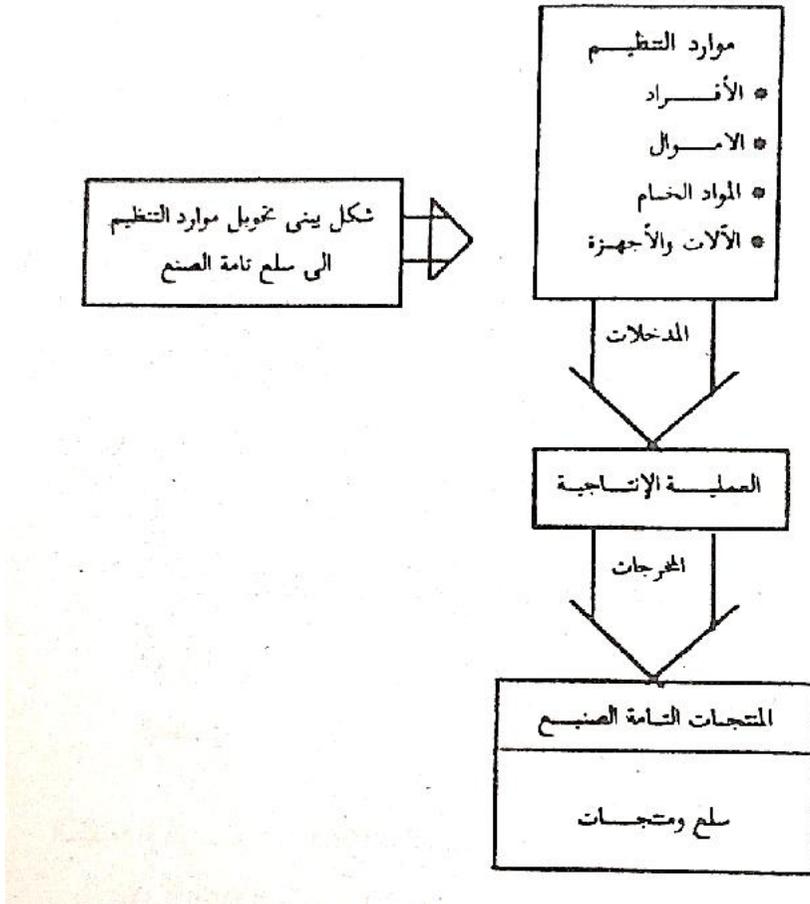
٦. الدخول في ميدان عمل دون خبرة كافية.
٧. التوسع الزائد في الشراء على الحساب.
٨. عدم التحوط للتغيرات غير المتوقعة في الظروف وما يصاحبها من نفقات غير منتظرة
٩. اقتراض الأموال دون تخطيط لكيفية السداد وزمنه .
١٠. الفشل في الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة ومنتظمة .

الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد :

يجب على الإدارة المعرفة التامة بموارد التنظيم واستخدامها بفعالية . حيث تشتمل هذه الموارد على كل المقومات المتاحة للعمل خلال مرحلة التشغيل أو الإنتاج وتصنف هذه الموارد الى أربعة أنواع رئيسه هي :

١. الموارد البشرية .
٢. الموارد المالية .
٣. المواد الخام .
٤. رأس المال أي الأجهزة والمعدات والمباني .

يوضح الشكل التالي هذه الموارد :

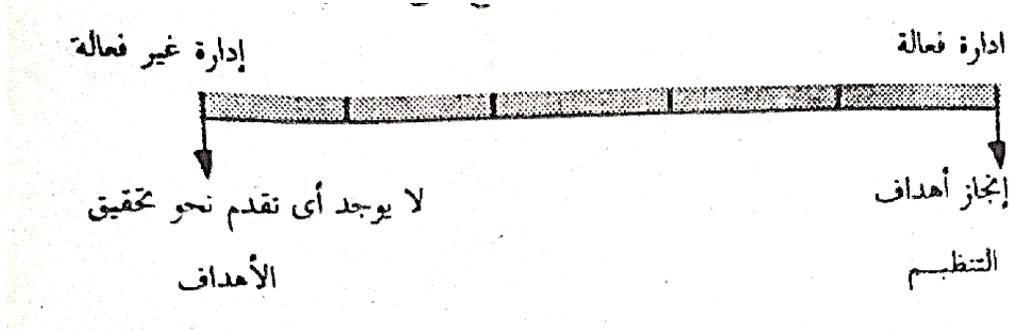


يتم مزج الموارد واستخدامها في إنتاج السلع و الخدمات خلال مرحلة التشغيل . ويقصد بالموارد البشرية ، الأفراد الذين يعملون بالتنظيم فالمهارات التي يمتلكونها والمعرفة بنظام وأسلوب العمل ، والموارد المالية هي تلك الأموال التي تستخدمها الإدارة لشراء السلع والخدمات اللازمة للتنظيم ، وتستخدم المواد الخام بطريقة مباشرة في صناعة المنتجات ، ويعتبر المطاط مادة خام تستخدمه الشركة في صناعة إطارات السيارات . يتمثل رأس المال في الآلات والأجهزة التي يستخدمها التنظيم خلال عملية التشغيل . حيث تعتبر الآلات والأجهزة الحديثة العامل الرئيسي في الحفاظ على المستوى المقبول من الجودة للمنتج .

الفعالية الإدارية : Managerial effectiveness

مع استخدام الإدارة للموارد المتاحة فهي تجاهد من أجل تحقيق الفعالية والكفاية في استخدامها . تعرف الفعالية الإدارية من خلال مقارنة الموارد المستخدمة بما تحقق من أهداف

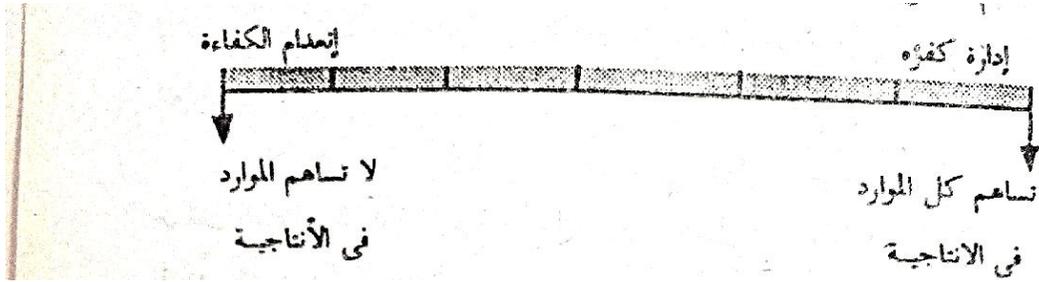
التنظيم - فإذا ما استخدم التنظيم موارد لتحقيق أهدافه - فهذا يعنى الفعالية الإدارية وفي حقيقة الأمر توجد عدة مستويات أو درجات للفعالية ففي التنظيمات المغلقة ومع التقدم في إنجاز الأهداف كلما زادت فعالية الإدارة ، حيث يوضح الشكل فعالية الإدارة في شكل مستويات متدرجة تبدأ من عديم الفعالية *in effective* بالفعالية الكاملة وتتوقف الدرجة أو المستوى على درجة أو مستوى الأهداف - وهذا يعنى أن فعالية الإدارة قد تقع على أي من هذه الدرجات :



الكفاءة الإدارية Managerial efficiency

تقاس الكفاءة بنسبة موارد التنظيم المستخدمة التي شاركت في الإنتاجية خلال العملية الإنتاجية - فكلما زادت هذه النسبة دل على زيادة كفاءة المدير - وكلما زاد الإسراف في استخدام الموارد أو وجود موارد غير مستخدمة خلال العملية الإنتاجية دل على عدم كفاءة المدير. وكما في حالة فعالية الإدارة فإنه يمكن وضع مقياس مدرج للكفاءة الإدارية أحد أطرافه يدل على ضعف أو إنعدام الكفاءة و الطرف الآخر يدل على الكفاءة العالية حيث يفترض في حالة ضعف الكفاءة على استخدام موارد التنظيم في العملية الإنتاجية بينما يفترض في حالة الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد كما يوضحه الشكل التالي :

يوضح الشكل مقياس للكفاءة الإدارية:



العلاقة بين الفعالية والكفاءة

Relationship Between effectiveness and efficiency :

يعرض الشكل التالي البدائل المختلفة للعلاقة بين الفعالية والكفاءة الإدارية :

كفوّه ↓ الموارد المستخدمة ↑ غير كفوّه	لم تتحقق الأهداف مع عدم إسراف في الموارد	تحققت الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
	لم تتحقق الأهداف مع إسراف في الموارد	تحققت الأهداف مع إسراف في الموارد
	غير فعال	فعال

يلاحظ من الشكل أن الإدارة تتصف بأنها غير فعالة نسبياً إذا أحدثت قدراً صغيراً من التقدم نحو تحقيق الأهداف ذلك أساساً إلى عدم الكفاءة أو سوء ويرجع استخدام الموارد خلال العملية الإنتاجية - ومن ناحية أخرى قد تكون الإدارة فعالة الى حد ما رغم عدم كفاءتها - وقد يرجع ذلك إلى الضغوط المتزايدة على الإدارة لإنتاج السلع للحصول على سعر بيع أعلى للوحدة المباعة مما يؤدي إلى الإسراف في الموارد .

فمثلاً ، بعض الشركات العاملة في مجال البترول بالسعودية - قد تتغاضى ضعف الكفاءة الإدارية لإرتفاع أسعار بيع البترول - فلدَى الإدارة في مثل هذه المواقف الفرصة لتكون

فعالة إلى حد ما رغم عدم كفاءتها . يعنى . هذا أن الإدارة قد تكون فعالة رغم أنها أقل كفاءة والعكس صحيح ، ولتعظيم النتائج ولا نجاح التنظيم أن يتصف المُدراء بالكفاءة والفعالية أي التقدم نحو تحقيق الأهداف مع الاستخدام الأمثل للموارد .

من هذا يتضح أن :

- الكفاءة العالية تعنى الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم (المدخلات) مع تعظيم المخرجات (السلع والخدمات) .

وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات .

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{أي أن الكفاءة}$$

الفعالية الإدارية العالية بمعنى حسن استخدام الموارد وتحقيق أهداف التنظيم .

المدراء بالمنظمات

يهدف هذا الجزء إلى مساعدة القارئ على فهم ما يلي :

١. من هو المدير ؟
٢. ماذا يفعل المديرين ؟
٣. وظائف المديرين .
٤. الأدوار الإدارية .
٥. المهارات الإدارية .
٦. مسئوليات المديرين .
٧. المديرين والإدارة والوقت .

من هو المدير^(٢)

يرى ريدن Radin أن المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً أو وظيفة معينة في المنظمة ويكون مسئولاً عن عمل فرد أو أكثر، كما أنه يمارس سلطة على هذا الفرد (المرؤوس) (١) . أما ستونر فيرى أن المدير هو أي شخص مسئول عن المرؤوسين والمواد الأخرى في المنظمة ويصف المدير بأنه المخطط والمنظم والقائد المراقب التنظيمي .. وبدون الدخول في مزيد من التفصيل يمكن القول بأن « المدير هو أي شخص يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في امرة الآخرين أي في ممارسة السلطة، وتوجيههم نحو انجاز هدف محدد أو هو أي شخص يحتل مركزاً وظيفياً يخول له الحق في ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها) اتخاذ القرارات، والتخطيط والتنظيم والتوجيه (الرقابة) وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن رئيس العمال (أو المشرف) يعتبر مديراً طالما أنه يمارس الوظائف المشار إليها مثله في ذلك مثل

(٢) عبد السلام أو تسف ك قسم ادارة الأعمال كلية التجارة جامعة الأسكندرية من صفحة ٨٧

رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام لمنظمة معينة . ويجدر بالذكر أن الفرق بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس العمل من وجهة نظر ممارسة الوظائف الإدارية يكمن في التالي :

١. **درجة الشمول والعمومية:** فقرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة مثلاً تتصف بالشمول والعمومية أي أنها تشتمل المنظمة ككل. أما رئيس العمال فإن قراراته أو خطته تقتصر فقط على الوحدة أو القسم أو عدد من العمال تحت رئاسته أو إشرافه.

٢. **درجة التأثير والتكلفة :** بينما تؤثر قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة على المنظمة ككل نجد أن قرارات أو خطط رئيس أو مشرف العمل لا تؤثر فقط إلا على القسم الذي يرأسه. كما أن تكلفة الخطأ في قرار يتخذه رئيس مجلس الإدارة تؤثر على المنظمة ككل سواء في الأجل الطويل أو القصير ، أما رئيس العمال فلا يتعدى تأثير الخطأ في أي قرار يتخذه أو خطة يقوم برسمها القسم الذي يرأسه .

٣. **المدى الزمني :** تغطي قرارات وخطط وسياسات رئيس مجلس الإدارة مديات زمنية طويلة ، بينما نظيرها في حالة مشرف أو رئيس العمال لا تتعدى اياماً قليلة أو شهوراً محدودة .

٤. **درجة التكرار :** تتصف معظم إن لم يكن كل قرارات رئيس العمال بالتكرار أو الروتينية على عكس رئيس مجلس الإدارة فنجدها لا تتصف بذلك .

والمديرون بصفة عامة يمكن تصنيفهم على أساسين : الأساس الأول تنظيمي، أما الثاني فهو وظيفي . فمن الناحية التنظيمية يمكن تصنيف المديرين الى ثلاثة أنواع أو مستويات كالتالي :

١. **مُديرو الإدارة العليا ،** وهم المسؤولون عن إدارة المنظمة ككل من حيث رسم المخطط والسياسات العامة ووضع الاستراتيجيات ومجالات الأنشطة الجديدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية .. إلخ ومن أمثلة هؤلاء المديرين : رئيس مجلس الإدارة ، رؤساء القطاعات (رئيس القطاع المالي أو الإداري ، التجاري) في الشركات المصرية التابعة للقطاع العام ، نائب رئيس مجلس الإدارة .

٢. مُدِيرُو الإدارة الوسطى وهم المسئولون عن توجيه الأنشطة الوظيفية للمنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل وتنفيذ الخطط والسياسات والبرامج... إلخ التي تضعها الإدارة العليا . كما أنهم المسئولون عن تنفيذ السياسات العامة التشغيلية ومن أمثله هؤلاء المُدِيرُونَ : مُدِيرُو الإدارات الفرعية ، مُدِيرُو العموم في المنظمات كبيرة الحجم أو المتوسطة ، ورؤساء الأقسام في المنظمات صغيرة الحجم .

وفي هذا الشأن تشير كيلي Kelly من واقع نتائج بعض الدراسات الميدانية الى :

(أ) أن مُدِيرُو الإدارة الوسطى ينفقون وقتاً كبيراً في الاتصالات (تبادل المعلومات الافقية أي الاتصال مع الزملاء في نفس المستوى بالمقارنة بالاتصالات الرأسية أي الاتصال بالإدارة العليا) رؤسائهم) .

ب) أنهم يقومون بانجاز جزء كبيراً من العمل بأنفسهم بدلا من تفويضهم السلطة لإنجاز هذا الجزء للمرؤوسين .

ج) أن هؤلاء المُدِيرِينَ كثيراً ما يغمسون في الأنشطة الشخصية وتقييم أداء المرؤوسين ، وتدريبهم .

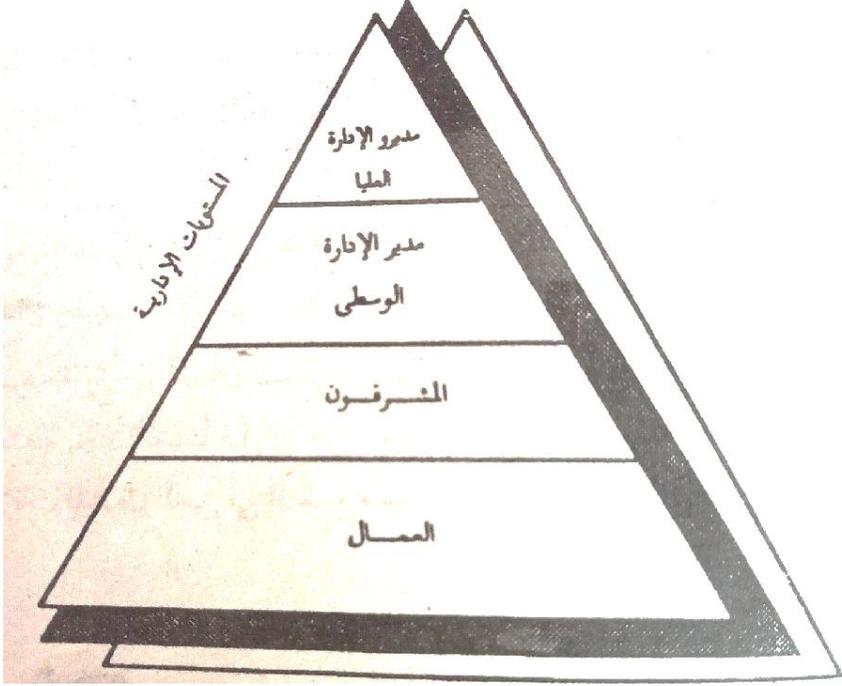
د) من النادر جداً أن تتساوى سلطة هؤلاء المُدِيرُونَ مع مسئولياتهم .

هـ) أن نوع العمل الذى يمارسه هؤلاء المُدِيرُونَ عادة ما يكون دالة في أو يتوقف على نوع ومستوى التكنولوجي المستخدم فنجدهم مثلاً مسئولون عن تنظيم مستوى وتلبية الطلبات أو حل مشكلات الصيانة والاصلاح في المنظمات التي تتمتع بارتفاع التكنولوجي المستخدم فيها .

٣. المشرفون - المُدِيرُونَ في المستويات الإشرافية مثل رؤساء الوحدات الصغيرة (النمطية) ، رؤساء العمال ، رؤساء الأقسام في المنظمات الكبيرة (أو المتوسطة الحجم) ، مشرفو الإنتاج ، وهؤلاء المُدِيرُونَ مسئولون عن توجيه العمال مباشرة .

ويوضح الشكل التالي تسلسل المُديرين في المستويات الإدارية .

المستويات الإدارية



أما من الناحية الوظيفية (أي ما يرتبط بوظائف المنظمة) فيمكن أن نجد الكثير من الأنواع أو المسميات للمُديرين مثل :

- ١ . مُدير الإنتاج .
- ٢ . مُدير التمويل (المُدير المالي) .
- ٣ . مُدير التسويق .
- ٤ . مُدير إدارة الأفراد (شئون العاملين) .
- ٥ . مُدير المشتريات .
- ٦ . مُدير المخازن .

والمشرفون (مشرفو الإنتاج مثلاً) نجد أنهم يضطلعون ببعض الأنشطة (الوظائف من

أهمها) :

أ - الوظيفة الفنية : مثل تنظيم والاشراف على عمليات الصيانة والتأكد من تحقيق مستويات الجودة المطلوبة في الإنتاج ، التأكد من سلامة الآلات قبل بدء تشغيلها .

ب - توزيع الأعمال والأنشطة والمهام على العمال والتأكد من تنفيذها ، تدريب العمال وتقييم أداء القسم أو خط الإنتاج .

ت - البرمجة والجدولة ، أي تنسيق وترتيب حدوث تنفيذ الأنشطة أو تحديد أي من الأنشطة يجب أن يبدأ قبل الآخر ، وأيهما يليه في الترتيب .

ماذا يفعل المديرون بخلاف وظائفهم الإدارية :

إن أي محاولة للإجابة على هذا التساؤل ربما يلقي مزيداً من الضوء على من هو المدير . ومحاولة لتقديم الاجابة على التساؤل السابق يمكن القول بأن المدير فضلا عن قيامة بانجاز الوظائف الإدارية المعروفة ، فإن مهاماً أخرى محددة تلقى على عاتقه أو يعتبر عن انجازها ، ومن بين هذه المهام ما يلي :

(أ) تحقيق التوازن بين الأهداف والغايات وحل المشكلات خاصة أن بلوغ الأهداف والغايات وحل المشكلات التي تواجه المنظمة تتنافس أو تتنازع على : (١) وقت المدير ، و (٢) الموارد المادية والبشرية المتاحة والتي قد يتصف بعضها أما بالندرة النسبية ، أو لكونها محدودة . ومن ثم فعلى المدير مثلاً أن يبدأ . يوم العمل بتحديد الأولويات للمهام والأنشطة التي يجب تنفيذها وما هي الأشياء أو الأنشطة التي يمكن تأجيلها الى يوم آخر . كما أنه يجب أن يسند كل مهمة أو وظيفة الى الشخص الذي يتأكد من قدرته على انجازها .

(ب) التفكير المنظم والشمولي . فضلا عن التفكير الدقيق والعميق والتحليلي للمشكلات والمواقف وأساليب بلوغ الغايات والأهداف ، على المدير أن ينظر الى المنظمة نظرة أكثر شمولاً . أي أن مسؤولية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة لا يجب أن نقل أهمية عن نظيرتها الخاصة ببلوغ أهداف الإدارة التي يرأسها .

(ج) المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين (المرؤوسين) وكذلك مع أي فرد آخر في أي مستوى تنظيمي يرى أنه من الممكن أن يسأهم في تحقيق أهداف إدارته أو بأي معلومات

اهداف المنظمة ككل. وهذا يتطلب من المديرين تزويد بعضهم بأي معلومات ضرورية لهذا الغرض .

(د) من واقع (ج) يمكن القول أن المدير يمكن أن يكون قناة للاتصال (تبادل المعلومات) داخل المنظمة .

(هـ) الوساطة في حل المنازعات داخل ادارته أو داخل المنظمة خاصة أن عدم تسوية / أو حل هذه المنازعات قد يؤثر على إنتاجية المنظمة ككل . وهذا بلا شك يتطلب مهارات خاصة من المدير .

(و) المدير مثل السياسي يجب أن يحسن استخدام فن الوفيق والوساطة وإثارة الحماس لدفع الجهود في سبيل تحقيق الأهداف. كما أن المدير الكفاء هو الذي يستطيع جذب أو تحقيق التفاف الآخرين حوله وكسب تأييد الجماعة في أي موقف أو قرار يتخذه .

(ز) المدير دبلوماسي ، فهو يعتبر الممثل الرسمي لإدارته في اي اجتماع داخل المنظمة ، أو أي لقاء مع العملاء والمستهلكين أو عقد اتفاقيات .. إلخ .

(ح) اتخاذ القرارات الصعبة . ويضاف الى ما سبق أن المدير يقع عليه مسئولية تهيئة بيئة العمل الداخلية حتى يتسنى للأفراد انجاز الأنشطة المناطة بهم والتي نسهم في بلوغ الأهداف وذلك بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبأقل جهد مُمكن في ظل مرتفع من رضاء الأفراد.

وظائف المدير :

سبقنا الإشارة إلى أن المدير يضطلع بعدد من المهام . والمهمة بصفة عامة هي عبارة عن عمل مؤقت تنتهي بتنفيذ هذا العمل ، أما الوظيفة فتتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش أو التقاعد . وبالنسبة لوظائف المدير فيمكن تلخيصها على النحو التالي :

وظائف الإدارة :

ينجز المدراء أربعة وظائف رئيسه هي :

٢ - التوجيه والتنسيق

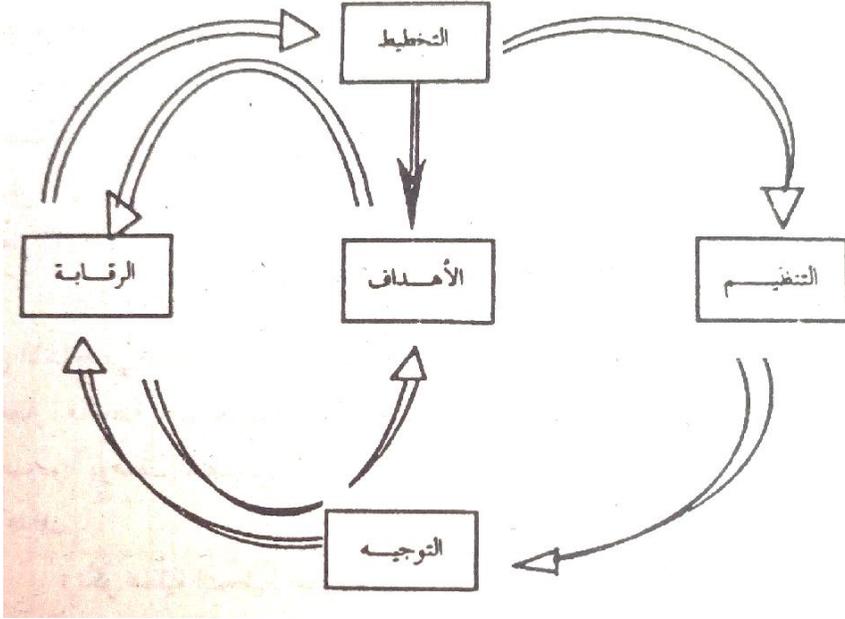
١ - التخطيط

٤ - التقييم والرقابة

٢ - التنظيم والتشكيل

تؤدي كل من هذه الوظائف بصفه مستمرة وهي وظائف متداخلة فيما بينها كما

بوضحه الشكل :



يمكن النظر الى هذه الوظائف على أنها عملية مستمرة ومتكررة داخل الدائرة حيث يخطط المُدراء لحل المشاكل والاستفادة من الفرص المتاحة أمام الشركات - ويتم استقطاب الأفراد لتنفيذ الخطط ، يوضح التنظيم من يتبع من - ومسئولية كل فرد - ويراقب المُدير عمل التنظيم - ومن ثم يقوم بالتوجيه وتنسيق الأنشطة بين الأفراد داخل التنظيم ، ويقوم بالتقييم للتعرف على مدى تقدم التنظيم نحو تحقيق أهدافه ومن ثم تحديد الخطط المستقبلية للعمليات .

قد تتم هذه الوظائف في نفس الوقت وتتداخل فيما بينها . ويؤثر البعض على الآخر - فبينما يتم تنفيذ خطة أو مجموعة من الخطط - يتم وضع خطط أخرى - وأن النتائج المترتبة على جهد أو نشاط معين يؤثر على نتائج الأنشطة الأخرى ، وبذلك نجد أن تقييم النتائج يؤدي الى الرقابة والتي تؤثر بدورها على الوظائف الأخرى .

التخطيط planning

يعتبر التخطيط العمود الفقري The backbone لأي جهد للإدارة . فالتخطيط عملية منظمة لاتخاذ قرار بشأن ما يجب عمله في المستقبل وكيفية تنفيذه - حيث ينبغي على المدراء إقرار ما يجب أن يحققه التنظيم ، وأين ومتى ذلك ، وكيفية انجاز ذلك ، ومن المسئول :

خطة الإنتاج - تعنى أن التخطيط له غرض محدد يتمثل في إنتاج حجم معين من الإنتاج في شكل وحدات - وبذلك نجد أن الغرض الأساسي للتخطيط هو وضع الخطة . فالحظة بالنسبة للمدير تعنى تصريح أو قرار . محدد حول الأهداف المستقبلية مصحوباً بوصف تفصيلي لإجراءات العمل خطوة بخطوة والضرورية لبلوغ هذه الأهداف .

ترتكز عملية التخطيط على عنصرين :

١. وضوح الأهداف .

٢. اجراءات محددة لإنجازها .

يمكن اعتبار أن الأهداف goals والأغراض objectives مرادفات فهما يعبرا عن نقاط مستهدفة تبذل وتوجه الجهود لبلوغها .

تتشابك الأهداف في شكل هيراركي - فالهدف الكلى لمنظمة يجب أن يكون تحقيق عائد على المال المستثمر - وتدعم الأهداف الأخرى هذا الهدف الرئيسي - وأخرى على نفس المستوى مدعمة لها فمثلاً عندما نقر المنظمة هدفاً يتمثل في تحقيق إيراد يبلغ ٢٥ مليون جنيه - ويتطلب هذا أهداف في مستوى أقل تتمثل في معين من الإنتاج والمبيعات خلال السنة - ويتمثل الهدف للمستوى التالي تشغيل الآلات بنسبة ٨٠ % من الوقت ، أو إنجاز مبيعات بمعدل ٥ عملاء في اليوم ، وذلك كمدخل لإنجاز الأهداف الإنتاجية والبيعية .

يساعد التخطيط في وضع السياسات - وحقيقة الأمر فالسياسات نوع من التخطيط - فالسياسة هي مرشد عام لمدخل اتخاذ قرارات في مسائل أو مواقف معينه تحدث مستقبلا - قد تضع الشركة سياسة للشراء بحيث يتم اختيار المورد الذي يعطى أقل الأسعار من بين ثلاثة موردين على الأقل دون تحديد أي . من الموردين - أي أن السياسة توجه عملية اتخاذ القرار

- ويرجع الاختيار الأخير لمتخذ القرار . فالسياسات تساعد على التوافق بين القرارات التي تتخذها الإدارات والأفراد .

يرشد التخطيط المستوى الأسفل لكيفية إدارة الشركة . حيث يضع التخطيط الإجراءات التشغيلية - فالإجراء يحدد كيفية مراجعة جودة المواد المسلمة للمنظمة .

تعتبر القواعد أكثر تحديداً من الإجراءات - فالقاعدة تصف الاجراء الذي ينبغي اتخاذه أو عدم اتباعه من قبل الموظفين - فالقاعدة لا تعطى مجالاً لاتخاذ القرار - مثال ذلك تحريم استخدام تليفونات الشركة ، وختم البريد الوارد للشركة فوراً بتاريخ ووقت وصول البريد .

البرنامج Program يعتبر البرنامج نوع من آخر من خطط التشغيل ، يتضمن الأهداف ، الأساليب ، تخصيص توزيع العمل ، الموازنات ، والتوجيهات الأخرى والموارد المطلوبة لإنجاز قطاع معين من العمل . مثال ذلك أن تضع الشركة برنامج لميكنة أساليب وسائل الإنتاج .

الموازنة : A budget

خطة تشغيلية يعبر عنها في شكل رقمي والأكثر شيوعاً التعبير عن الخطة في شكل مالي حيث توضح النفقات المسموح بها. وقد يعبر عنها بأشكال أخرى كساعات العمل ، والمواد ، والأزمنة .

الخطط الاستراتيجية والتشغيلية :

تصنف الخطط عادة حسب المستوى الزمني - فالخطط الطويلة الأجل ترغم الشركة الى التطرق للمستقبل - والخطط القصيرة الأجل تزود الشركة بما يجب أن يحدث في الأجل القصير ، تسمى عادة المخطط الطويلة الأجل بالاستراتيجية بينما الخطط قصيرة الأجل بالخطط التشغيلية .

الاستراتيجية هي مرشد عام وشامل لإجراءات العمل التي ينبغي اتباعها لمقابلة الأهداف الطويلة الأجل ، فالاستراتيجيات تستخدم كمرشد في الأجل الطويل وتصنعها الإدارة العليا - فيجب مثلاً لشركة الورقة أن تقرر المحافظة على مستوى عال من المبيعات خلال نظام يؤدي الى السرعة في تسليم الورق بالمقارنة بالمنافسين لذلك ينبغي أن تطبق استراتيجية التسليم المستمر والسريع بالمقارنة بشركات صناعة الورق الأخرى .

الخط التشغيلية Operating Plans

هي إجراءات مخططة ومحددة لتدعيم الاستراتيجيات فهي تركز عادة على الأهداف في الأجل القصير، ويضعها المُدراء في المستويات الأقل من مستوى الإدارة العليا حيث يتطلب الأمر لتدعيم الاستراتيجية السابقة تغيير في نظام العمل بقسم الشحن واستخدام أنظمة ووسائل مختلفة للشحن لتنفيذ عديد من الطلبات، وتغيير في أحجام العبوات أو أشكالها، أو اعداد وسائل نقل لتدعيم الاستراتيجية .

التنظيم :

تحدد الخطط الإجراء الذي ينبغي اتخاذه، أما الطريقة التي تنفذ بها هذه الاجراءات يختص بها وظيفة التنظيم - فالتنظيم يختص بإعداد ووضع الهيكل والقواعد التي تحكم استخدام الموارد (العمال، والمواد، والآلات، الأموال) بحيث تعمل معاً بطريقة تحقق الأهداف - يحدد التنظيم نوع السلطة التي يتمتع بها الفرد وطبيعتها ومن المسئول عن الإنجاز والعمل الذي ينجزه، والوسائل والأدوات والأجهزة التي ينبغي استخدامها، والقواعد التي تحدد كيفية انجاز العمل .

التوجيه Directing

لا يمكن تنفيذ الخطط الموضوعة، وفي ظل افتراض وضع تنظيم جيد بدون وجود الأفراد، وتنفيذهم للعمل بطريقة سليمة، فالتوجيه هو وظيفة إرشاد وحفز الأفراد في التنظيم لتنفيذ العمل المطلوب لإنجاز أهداف الشركة، فهو يتضمن إبلاغ وتوضيح للمرؤوسين ما هي الأعمال التي تؤدي وكيفية إنجازها والكشف عن الأخطاء وبيان مدخل الإنجاز السليم. ويتطلب التوجيه الفعال قيادة فعالة لحفز المرؤوسين وتتبع العمال .

الجانب الآخر لتوجيه التنظيم هو تنسيق الجهود التي يحاول المُدراء الأكفاء إنجازها. يعتمد التنسيق على ضمان الاتصال بين أجزاء التنظيم، والأفراد، والإدارات أو الأقسام، والمستويات الإدارية. للتحقق من أنها تعمل معاً وتبذل جهود مناسبة نحو تحقيق هدف مشترك. يلاحظ أن أنظمة الأعمال أصبحت معقدة في الوقت الحاضر لدرجة أن يعتمد الكثير من المُدراء على الحاسبات للحصول على المعلومات وإجراء الاتصالات المطلوبة للتنسيق -

فالتنسيق يمنع تكرار الجهود أو إهمال بعض الأنشطة أو المهام الضرورية - أي أنه يؤكد على ضرورة تتم مختلف الجهود في الوقت المناسب وبالتتابع المطلوب .

يتطلب التنسيق المقدر على التأثير في الأفراد بحيث توحد الجهود نحو هدف الاتصال والمقدرة والرغبة في وتشجيع الآخرين على الاتصال أيضاً .

الرقابة Controlling

تعتبر الرقابة الوظيفة الأخيرة للإدارة . فهي تتطلب تقييم أداء الشركة وأجزائها واجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين الأداء ، ومن الواضح أن هذه الوظيفة ذات علاقة بمختلف الوظائف الأخرى للإدارة ولكنها أكثر ارتباطاً بالتخطيط . يعتبر التقييم evaluation جزء من الرقابة على عمليات الشركة ، حيث تبين أي من الخطط تم تنفيذها والأهداف التي تحققت ، ونفيد مثل هذه المعلومات في اعداد خطط جديدة ، لذلك تجد أن هناك علاقة وثيقة ومتشابكة بين وظيفتي التخطيط والرقابة .

تستند الرقابة على المقارنة بين نتائج العمليات المحققة ، المبيعات ، الإنتاج ، التكاليف ، الجودة ، أداء الفرد بالأهداف أو المعايير - حيث نصف هذه المعايير النتائج المرغوبة ، لذلك تعتبر الخطوة الأولى في الرقابة هو وضع هذه الأهداف أو المعايير .

يلاحظ عند القيام بعملية الرقابة - يم تغيير النتائج بأي شكل ويفضل أن يكون في شكل كمي . تقارير احصائية عن جودة المنتج ، تقارير عن المبيعات تبين الكميات التي تم بيعها ، تقارير من تكلفة العمليات ، واحصائيات كمية أخرى بين أنشطة الموظفين الكتابة ، والصيانة ، يتم بعد ذلك مقارنة هذه المعلومات بالمعايير ، ومن ثم الكشف عن الانحرافات . ويتطلب الامر اجراء استقصاء في هذه المرحلة وتحريات عن سبب الانحرافات - حيث قد يكشف عن عديد من العوامل التي تسببت في حدوث الانحرافات بين الأداء والمعايير - فقد تكون المعايير غير واقعية وتستلزم تعديلها أو وجود خطأ في الاسلوب الذي اتبعته الشركة أو الإدارة في التنظيم ، مثال ذلك تم توجيه وتنسيق الجهود بطريقة غير ملائمة أو لعوامل بيئية مثال ذلك التدهور في ثقة المستهلك ، أو اجراء حكومي معين أو كساد اقتصادي ، ينبغي علي

الإدارة بعد الكشف عن المشاكل وأسبابها - اتخاذ الاجراء المناسب لتصحيح الانحرافات والعودة للوضع السليم للأداء من هذا نجد أن الرقابة تمهد للقيام بوظيفة التخطيط - حيث تبين الرقابة أن تحسين جودة المُنتج تستلزم آلة جديدة أو توافر اشراف جيد وفعال وقد تكون التكاليف مرتفعة في بعض الأقسام أو الإدارات بحيث يتطلب الأمر إجراءات فعالة أو وضع قيود على العمليات .

إذا كانت المبيعات الخاصة بعض المُنتجات منخفضة بالمقارنة بما هو متوقع - فقد يتطلب الأمر رفع العمولة أو اللجوء الى الإعلان والترويج ، أو تطوير وتحسين المُنتج ، يستدل من هذا أن الوظائف الإدارية متشابكة وليست منفصلة .

نلخص مما سبق :

١- الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب استخدام موارد الشركة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهدافها بشرط :

(أ) أن تتحقق هذه الأهداف بطريقة فعالة .

(ب) توافر الجانب الاقتصادي في استخدام الموارد بمعنى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل موارد يمكنه في ظل القيود البيئية والتنظيمية التي تعمل فيها المنظمة .

٢- الإدارة تجمع بين العلم والفن .

٣- تنتهج الإدارة لها مدخلا من خلال ثلاثة مداخل متطرف عليها .

- المدخل التقليدي Classical Rational .

- المدخل السلوكي (العلاقات الانسانية) (Behavioral (Human Relations) .

- المدخل الكمي Quantities .

٤- الأربعة وظائف الرئيسة هي :

١- التخطيط :

• الأهداف .

- الخطط الاستراتيجية .
- الخطط التشغيلية .

٢- تنظيم الموارد ، الأنشطة والمهام ، والأفراد.

٣- التوجيه والتنسيق .

٤- الرقابة والتقييم .

٥- المديرون هم متخذو القرارات .

بمعنى اختيار خطط وإجراءات عمل معينة من بين العديد من البدائل .

الأدوار الإدارية :

كما حاول كل من سايمون في أمريكا، وجاكسون في بريطانيا لإستخلاص مبادئ الإدارة من خلال ممارسات المُدراء فقد حاول منتسبرج .Mintsbregh إنجاز نفس الشيء ولكنه سلك مسلكاً آخر . بدلاً من التركيز على اتخاذ القرارات وحل المشاكل كمدخل لوضع نظرية للإدارة . فقد راقب وصنف العمل الذي يقوم به المُدراء في الوقت الحاضر .

في حقيقة الأمر لم يكن منتسبرج أول من حاول تصنيف العمل الإداري ولكنه نَمى الإطار الفكري للعمل الإداري - فقد أجرى منتسبرج بحثاً مكثفاً حول ما يقوم به المُدراء في كل المستويات الإدارية وقد توصل من بحثه الى ما يلي :

جدول يبين مجموعات الأدوار الإدارية

الأدوار الفرعية	الأدوار الرئيسية
مواجهة المخاطر والتهديدات ، تخصيص الموارد مفاوض negotiator	الأدوار القرارية Decisional Roles

باحث عن المعلومات، نشر المعلومات disseminator المتحدث باسم المنظمة Spokesman	الأدوار الاعلامية informational roles
القيادة - تمثيل المنظمة - الاتصال	الأدوار الشخصية interpersonal Roles

أولاً : الأدوار القرارية :

أن اتخاذ القرارات جوهر العمل الإداري - الا أن منتسبج يرى أنها إحدى ثلاث فئات متساوية من العمل الإداري . حيث قسم الأدوار القرارية إلى أربعة أنواع مميزة ومتكاملة وكل منها ذات علاقة باتخاذ القرار هي :

١ - دور الإداري في مواجهة المخاطر والتحديات :

والذى يشكل الجانب الأكبر من المبدأة الإدارية - فدوره في مواجهة الخطر يعنى أن المدير يعمل على تطوير عمل الوحدة التي يشرف عليها ، مثال ذلك إقرار أسلوب جديد للعمل أو للتنظيم وبمعنى آخر يأخذ المبادرة أو المبدأة في التغيير من تلقاء نفسه حيث يبادر باتخاذ القرار .

٢ - معالجة الإضرابات والمواقف الحرجة :

أي أنه يتعامل مع الظروف التي تحت سيطرته مثل حدوث إضراب فجائي مخالقات في عقد أبرم مع الغير ، ديون معدومة ، فمثل هذه المشاكل محتملة الحدوث وتستدعى اتخاذ قرار .

٣- تخصيص الموارد :

يمارس المدير كمخصص للموارد دوراً متعلقاً بإقرار الى من تخصص موارد التنظيم ، وتوزيع الوقت - لذلك يتخذ القرارات مسبقاً بالإضافة الى فحص قرارات الأخرى إذا كان ذلك ضرورياً قبل وضعها موضع التنفيذ .

٤ - دوره كمفاوض :

يعتبر دور المدير كمفاوض الدور الفرعي الرابع من الأدوار القرارية . فهو كمدير مبيعات يفاوض لتوقيع عقد جديد ، ودورة كمدير للمشتريات يفاوض فيما يتعلق بالخصومات التي يمكن الحصول عليها ، ودوره كمدير عام أو رئيساً للشركة يفاوض بخصوص مشروع للتعاون في مجال البحوث مع شركة أخرى . يقضى المدراء الجانب الأكبر من الوقت في المفاوضة لأن لديهم المعلومات والسلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات . وقد تتخذ مثل هذه القرارات مسبقاً أو يعاد النظر فيها بناء على الحاجة والظروف .

ثانياً : الأدوار الإعلامية Informal Roles

يرى منتسبج أن هذه الأدوار تتمثل في الاتصال واستقبال المعلومات ، أكثر من اتخاذ القرارات ، ويؤكد منتسبج أنها تتم بطريقة غير رسمية أكثر ما تتم بطريقة رسمية خاصة في مستوى الإدارة العليا ، وتتكون هذه الأدوار من ثلاثة أدوار فرعية تبدأ بدور الباحث عن المعلومات monitor .

١ - دور الباحث عن المعلومات :

حيث يقوم المدير بالبحث عن المعلومات بصفة مستمرة من مرؤوسيه ومن أطراف التعامل الخارجي .

٢ - دور الناشر للمعلومات :

حيث يقوم المدير بنشر المعلومات لرؤسائه ومرؤوسيه خاصة المعلومات التي تهتم كل طرف إما بطريقة شخصية أو جماعية سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية - وتعتبر هذه المعلومات من النوع المتكرر يومياً أما المعلومات غير المنتظمة فتعتبر جزء من الدور الخاص بالتحدث باسم المنظمة .

٣- المتحدث باسم المنظمة :

بمعنى أن يقوم المدير ينقل ونشر بعض المعلومات التي تم جمعها الى خارج المنظمة أو الوحدة المسئول عنها - وهذا يعنى تعريف الأفراد في المراكز الحساسة سواء داخل أو خارج المنظمة بهذه المعلومات وذلك من خلال المؤتمرات والندوات وابلاغ الأجهزة الرسمية كإتحاد الغرف التجارية ، جماعات المستهلكين ، المكاتب والأجهزة الحكومية .

ثالثاً : الأدوار الشخصية :

توجد ثلاثة أدوار فرعية للمواجهة الشخصية يقوم بها المدير لكي تساعد التنظيم عن العمل بهدوء. رغم أن الأدوار القرارية والإعلامية تعنى التعامل مع البشر. فإن المواجهة الشخصية في هاتين الحالتين (القرارية والإعلامية) ثانوية وليست رئيسه فالدور الاتصالي والرمزي والقيادي حيث يمارس المدير بها العلاقات الشخصية .

١- الدور الاتصالي : في هذا الدور يتعامل المدير مع الأفراد غير زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه - حيث يتصل بالإدارات والأقسام الأخرى وحتى المنظمات والأطراف الخارجية مثل الموردون ، الموزعون المؤسسات التعليمية والثقافية فدوره كضابط اتصال فعال يتوقف على مقدرته الشخصية أكثر مما تعتمد على مقدرته على الطرف واتخاذ قرارات سريعة أو الاعلام الفعال .

٢- الدور الرمزي تمثيل المنظمة Figurehead

أي أن المدير يعتبر ممثلاً للوحدة أو المنظمة بتمثيلها في المناسبات والاحتفالات ويشمل هذا الاحتفال والترحيب بقدم أعضاء أو موظفين جدد ، أو حضور مؤتمرات لتنشيط المبيعات - لذلك فقد يكون ممثلاً للمنظمة ككل أو للوحدة المسئول عنها .

٣- الدور القيادي Leader

يعتبر الدور القيادي أهم الأدوار التي تدخل تحت المواجهة الشخصية . فلكي يتعامل المدير مع الأفراد داخل أو خارج المنظمة - فلا بد أن يكون على معرفة بموقفه وأين يذهب ، وأسلوب تحقيق ذلك ، فوظيفته كقائد تعنى التعامل مع الآخرين ، وأن يستجيب لحاجاتهم - ويتبنى قيم ومعتقدات التنظيم ، ويوضحها لهم ، بحيث يتم حفزهم على الإلتزام بها .



الفصل الثاني

التخطيط الإداري *

أن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة سنقوم بمناقشتها هي وظيفة التخطيط. ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغيير هو القاعدة وليس الإستثناء. وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب - في الإدارة ، الصناعة ، التعليم ، العلم ، الشؤون الخارجية ، وفي أي ميدان آخر يمكن ذكره . والتغيير قد يكون فجائياً وشاملاً ، أو قد يكون بطيئاً ويحدث بالتدريج . ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة ، بل تتغير باستمرار . ويؤدي هذا التغيير الى ظهور المشكلات، والتي يواجهها كل المديرين . وهنا نجد أن مشكلات منظورة ، بينما يناضل المديرون غير الناجحين يتعاملون مع المديرين غير الناجحين مع مشكلات غير منظورة. والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك الى التخطيط . يضاف الى ذلك أن المديرين الناجحين يحددون أهدافاً سليمة ويضعون الطرق الملائمة لتحقيقها ، بينما يفشل المديرون غير الناجحين في إنشاء أهداف واضحة وفي إتباع سبل العمل للوصول إليها ، ومرة أخرى يرجع الفرق بين الحالتين الى التخطيط .

والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على التخطيط. فالمخطط هو الذي يجرى وراء التحسينات ، والذي يبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها عملياً، والذي يحاول أن يعد نفسه على الأقل نظرياً - عن المشكلات التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل . والمخطط هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنشأة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين . و باختصار فإن التخطيط لا يمكن الاستغناء عنه إطلاقاً ، فهو من الضروريات في الإدارة الحديثة .

ونظراً لأن المستقبل ينطوي على التغيير وعدم التأكد فإن المدير يحاول توفير الثبات في وجهوده وذلك عن طريق إعطاء الاعتبار المناسب للكثير من المتغيرات المستقبلية والمعقدة

(* المصدر الرئيس لهذا الفصل :

د. جميل أحمد توفيق (١٩٨٣) ، إدارة الأعمال ، (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية)

والتي قد تؤثر على جهوده. وهذا الكلام من السهل جدا قوله ولكن من الصعب تنفيذه. يضاف الى ذلك أن تحقيق النتائج بواسطة جهود الآخرين يستلزم عادة التخطيط ، حقاً أن بعض الأهداف قد تتحقق مع نبياً من التخطيط ، تحقق عن طريق الحظ أو الظروف غير المتوقعة ، ولكن المدير الذي يتحمل مسؤولية تحقيق نتائج محددة لا يمكنه أن ينتظر أملاً في حدوث تلك الظروف المرضية المرغوبة، بل يجب عليه أن يخطط الجهود نحو تحقيق النتائج المنشودة .

التخطيط وعملية الإدارة

لقد سبق أن ذكرنا أن التخطيط هو أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة . وبالإضافة الى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة . فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك المنشأة ككل وأيضاً لكل إدارة وكل قسم وكل شخص بها. ولا يقتصر التخطيط على كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في كل المستويات الإدارية بالمنشأة. بل يجب على الوظائف الأربعة الأخرى للمدير ان تعكس هذا التخطيط . ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعية .

ويدون الأنشطة التي تحدد بواسطة التخطيط ، فإن المدير لن يجد شيئاً لكي ينظمه ، أو أحداً لكي يوجهه ، كما انه لا حاجة له الى الرقابة . فمثلاً ، ما قيمة التوجيه إذا لم يكن يعمل على المساعدة في جلب الواقعية إلى التخطيط وأيضاً ما أهمية الرقابة إذا لم تكن تعمل على التأكد من أن الخطط تتحقق كما هو مقصود منها . بل في الحقيقة أن المدير يقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف ووسائل الوصول إليها كما تحددتها جهوده التخطيطية فالتخطيط هو أساس الإدارة ، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمعزى .

معنى التخطيط

ان كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع . فبالنسبة للبعض يعتبر اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة. وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء

من كل شيء تقريبا يقوم لا الفرد يضاف الى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى الى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة للتخطيط مما زاد من التخبط .

كما أن هناك البعض الذي يعتبر التخطيط هو اتخاذ القرارات . ولكن هذا الاعتبار خطأ، فاتخاذ القرارات ليس هو نفس الشيء كالتخطيط . فمن المحتمل جداً أن يتخذ الفرد قرارات طول اليوم ، ومع ذلك لا يحقق شيئاً من التخطيط. ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن أن تتم عملية التخطيط - كما سنرى فيها بعد - بدون اتخاذ القرارات . أي بعبارة أخرى، أن عملية اتخاذ القرارات قد لا تتطوي على أي تخطيط بالمرّة، ولكن كل عملية تخطيط لا بد وأن تتطوي على اتخاذ قرارات .

وهناك أيضاً اختلاف جوهري بين التخطيط والخطة . حقا إن الكلمتين قد تكونا متشابهتين، ولكن معناهما يختلف . فالتخطيط هو عملية ، كما أنه نشاط . أما الخطة فهي ارتباط بديل معين من العمل والتصرف يعتقد أنه ضروري للوصول الى نتائج عدة. وللتوضيح ، فعند القيام برحلة بالسيارة فإن الخريطة التي تبين الطرق التي تتبع تمثل الخطة . أما التخطيط فيبدأ من لحظة التفكير في القيام بالرحلة ويستمر خلال الرحلة لكي يغطي كل ما يتوقع حدوثه .

أما لو انتقلنا إلى تعريف التخطيط فإننا نجد كتب ومراجع الإدارة مزدحمة بالعديد من التعاريف المختلفة . فهناك من يعرف التخطيط بأنه والتقرير سلفا بما يجب عمله ، وكيف يتم ، ومتى ، ومن الذي يقوم به ، ومن الكتاب من يرى أن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها . أما هنري فايول فيقول : أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

وأخيراً فإن جورج تيرى George Terry يقدم التعريف الرسمي التالي :

" التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " ومعنى هذا أن المدير - عند قيامه بالتخطيط - يستخدم الحقائق ، والفروض المعقولة ، والقيود، ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة ، وكيف سنتم ، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة .

ومن ثم فإن التخطيط الفعال يقوم على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الرغبات . فالحقائق المرتبطة بالموقف المعين يتم تجميعها وتحليلها، كما أن الأنشطة المقترحة تقوم على أساس الموقف الذي تمليه هذه الحقائق . أما العوائق المحتملة فيبتعد عنها ، أو إذا كان هذا متعذراً فإن الخطط ينبغي أن تتضمن إقراراً بها مع عمل الإحتياجات اللازمة للتغلب عليها .

والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها ، فالحقائق المتعلقة بالموقف موضوع الاعتبار يجب أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفته . وينبغي أن يكون المخطط قادراً على تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه . ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء غير الملموسة مع وضع تفكيره المبدع في خطط محددة .

ويتبين ضمناً من معنى التخطيط أنه يهتم بالنشاط في المستقبل، أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية . فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى الأمام، وتوقع الأحداث، والاعداد للطوارئ ، ورسم الأنشطة ، وتقديم تتابع منظم لتحقيق الهدف . فالتخطيط هو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والاعداد للمستقبل . وهو كالجسر الذي يعبر بنا من حيث توجد الى المكان الذي نريد الوصول اليه .

أهمية التخطيط

لقد وجد معظم المديرين أنه من الأفضل تكوين أفكار محدودة بخصوص ما يجب عليهم حمله وذلك قبل البدء في العمل. ولكن من الغريب أن هذا الاعتبار كثيراً ما يهمل ، ومن ثم يسمح المديرين لا أنفسهم بالانجذاب الى مواقف تجعلهم تحت رحمة الظروف والاحوال،

والتخطيط له نفس أهمية التنفيذ، وينبغي القيام به بطريقة مناسبة قبل التنفيذ . وبالرغم من ذلك، ففي الحياة العملية نجد أن العمل قد يتم بدون التخطيط المقدم للعمل المقترح . وهنا تقدم مبررات لهذا المدخل يأتي في مقدمتها القول المعتاد بأن التخطيط مرتفع التكلفة أو بأن الوقت لا يسمح بالتخطيط . ومثل هذا المدخل يربط تحقيق الأشياء بالعمل المادي وحده ، مع تجاهل مساهمة العمل الذهني . فالكثير مخط بين النشاط وبين تحقيق شيء من وراء هذا النشاط . فمثلاً من ناحية الجهد ، نجد أن الرجل الذى يجرى في دوائر يبذل نفس الجهد الذي يبذله الرجل الذى يجرى في الطريق ، ولكن الأول يدور مول نفسه ولن يصل إلا إلى النقطة التي بدأ منها بعكس الثاني الذي يحقق نتيجة مختلفة. فالوقت والمال اللذين يستثمران في التخطيط لا يضيعان هباء بل يعودان عادة بانجازات مفيدة أكثر فاعلية . ولذا فللحصول على أفضل النتائج ينبغي ها التخطيط والتنفيذ أن يعملوا معاً مع سبق التخطيط لوظيفة التنفيذ .

بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يمكن المدير من تجنب الميل نحو ترك الأشياء تسير على عملاتها ، ويعطيه الأمل في تحقيق أهداف أحسن وأفضل . فالتخطيط ينبه المدير إلى الفرص المختلفة ويريه الطريق إلى تحقيق هذه الفرص . وإن أهمية التخطيط لأكثر بكثير من مجرد تزويد الحلول للمشكلات ، فهو يفتح الباب أمام سبل جديدة ، وطرق جديدة لتنفيذ الأشياء ، ويكشف عن فرص محددة كانت من قبل غير معروفة للمخطط .

وإن عملية وضع الافكار على الورق وإعداد الخطة تزود المخطط بالإرشاد والهادفية . فالبحث عن الحقائق، وتحديد سبيل العمل الذى سيتبع ، وتقدير الوقت والجهد والاحتياجات المادية تعتبر كلها في حد ذاتها قوى إيجابية نحو الإدارة الجيدة . فالتخطيط بطبيعته يساعد على تحقيق النتائج المنشودة . فهذه النتائج يحتفظ بها واضحة طول الوقت في أذهان القائمين بالعمل ، ومن ثم يقل الاهتمام بالقضايا والمشكلات الفرعية . كما أن التخطيط يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية، والأعمال غير المرتبطة بالموضوع .

والتخطيط مهم أيضاً لأنه يساعد على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد فحتى التخطيط السيئ يميل إلى استبعاد الأنشطة العشوائية، وغير الضرورية ، وذات التكاليف المرتفعة. فالتكاليف المنخفضة نسبياً يمكن الحصول عليها عن طريق التنسيق الداخلي المتناسق والذى يتأتى بواسطة التخطيط والاختلافات بين الإدارات المختلفة تحل ، مع توجيه كل الجهود نحو

الأهداف المشتركة . فمثلاً، تجد أن تكاليف تجميع السيارات قد انخفضت الى حد كبير نتيجة للتخطيط الجيد . فالأجزاء والقطع المختلفة توضع مما في النقاط الاستراتيجية على خط التجميع ولا شك أن وصول الكمية الصحيحة من الاجزاء الصحيحة في الوقت المطلوب بالضبط - لكلها من الامور التي ترجع إلى التخطيط السليم والتفصيلي . وإذا لم يوجد مثل هذا التخطيط فلا شك أن الإنتاج سيكون فوضى كاملة مع ارتفاع التكاليف ارتفاعاً كبيراً .

ما سبق يتضح أنه بدون التخطيط تصبح قرارات المنشأة مسألة عشوائية ويمكن تشبيهها بريان السفينة الذى يبحر بدون أن يعرف هل هو يرغب في الذهاب الي بيروت أو سان فرانسيسكو أو هونج كونج . وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن تذكر أربعة أسباب أساسية للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي :

(١) التغلب على عدم التأكد والتغير : ان المستقبل بما يحويه من عدم تأكد و تغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات .

(٢) تركيز الانتباه على الأغراض : نظراً لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنشأة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف .

(٣) اكتساب التشغيل الاقتصادي : يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكف . وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج .

(٤) تسهيل الرقابة : بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد . من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كقياس الحكم .

من الذي يقوم بالتخطيط :

سبق أن أوضحنا أن جميع المديرين يقوم بالتخطيط ، ولكن البعض منهم يقوم بالتخطيط أكثر من غيره نظراً لمستلزمات مراكزهم . وفي بعض الأحيان يقوم عضو الإدارة بكل أعماله التخطيطية، بينما في حالات أخرى يشترك معه في هذا العمل مرؤوسيه الإداريين أو قد يفوض هذا العمل الأفراد معينين ومن ثم يمكن المدير عند قيامه بالتخطيط اتباع طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة والتي منها التالي :

١- يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط :

وهذه الطريقة تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين من جانب المدير ولكنها تعمل على الارتباط الوثيق بين التنفيذ والتخطيط. وعادة ما يكون التخطيط في مثل هذه الظروف تخطيطاً عملياً وواقعياً ، يوفر المرونة ، ويمكن تغيير الخطط بسرعة ويعمل على تنمية مجموعة من المديرين القديرين. وبالرغم من كل ذلك فإنه من النادر استخدام هذه الطريقة حالياً وخاصة في المنشآت الكبيرة.

٢ - يقوم المدير بالتخطيط مع الاستفادة من المقترحات المقدمة مرؤوسيه :

وهذا المدخل ينتشر استخدامه. فالكثير من المديرين يشعرون أنه نظراً لمعرفتهم للأهداف وبما لديهم من الحقائق والمعلومات ، فإنهم في مركز ممتاز للقيام بالتخطيط بفاعلية . ولكنهم بالرغم من ذلك يشجعون مرؤوسيه على المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم . وهذه المساهمات تتم بطريقتين : (١) قبل تكوين الخطة بواسطة المدير ، أو (٢) بعد تكوين الخطة عن طريق إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف فيها كما يراها المرؤوسين ، ولا شك أن هذا المدخل يزيد من قبول المرؤوسين للخطة التي يضعها المدير ، ولكنها تؤدي الى ابطال العمل التخطيطي للمدير .

٣- يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تقديمها للمرؤوسين الذين يقومون بوضع التفاصيل :

وتهتم هذه الطريقة بإشراك المرؤوسين، ومن ثم يزداد تعاونهم ومساندتهم . هذا بالإضافة الى أنها تعمل على المحافظة على وقت المدير وجهده . ويظهر إمتياز هذا الترتيب بصفة خاصة عندما تستلزم واجبات التخطيط معرفة من نوع خاص أو فنية . وبالرغم من ذلك فإن هذا المدخل يحتاج الى وقت أطول لوضع الخطة، كما انه يبعد المدير عن العمل التخطيطي .

٤ - يقوم المرؤوسين بالتخطيط ويقدمون الخطط للمدير لاعتمادها :

وهذه الطريقة تزيح عن كامل المدير معظم الجهود التخطيطية وتساعد على تنمية المرؤوسين . ولكن هناك خطر أن الخطط قد تنقصها الدقة والواقعية والقابلية للتنفيذ . يضاف الى ذلك أن المساهمة الشخصية للمدير ستقل كما أن أهميته قد تتخامل .

والمداخل السابقة ليس من الضروري أن يقتصر الاستخدام على واحد منها طول الوقت ، فمن المحتمل أن يستخدم مدخل منها عند التخطيط لهدف معين ، بينما يستخدم مدخل آخر التخطيط لهدف مختلف . والطريقة التي ستتبع في الحالة المعينة تتوقف على ظروف هذه الحالة وعلى الرغبات الشخصية للمدير وقدراته .

وهناك مدرستان مختلفان للفكر بخصوص الاجابة على سؤال : هل ينبغي فصل الأداء التخطيطي عن الأداء التشغيلي ؟ ويشعر البعض أن هذا الفصل غير عملي، فالتخطيط والتنفيذ مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً وخاصة في مستويات الإدارة العليا. ومن ثم فإن نفس الإداري يمكنه القيام بهاتين الوظيفتين أفضل من غيره ما يترتب عنه تحقيق أحسن النتائج. ويضيف أنصار هذا الرأي أنه من المفيد جداً قيام نفس الفرد بالتخطيط والتشغيل نظراً لأن هذا يسمح بتوفير المرونة السريعة و الضرورية في الخطط ، وبالاقتراب من المشكلات العاجلة ، والالمام الكامل بكل التسهيلات والموارد المتاحة . كما أن هذا الجمع يعمل على تنمية المديرين الأكفاء .

وبالعكس ، فإن الكثيرين يتمسكون بالرأي الذي يقول بضرورة فصل التخطيط عن التشغيل ، أي يقوم شخص بإنجاز التخطيط بينما يقوم شخص آخر . بالتشغيل . ويعتقد أعضاء هذه المدرسة أن أكثر التخطيط فاعلية يتم عندما يخصص المخطط كل فكره لوظيفة التخطيط الحيوية مع ابتعاده الكامل عن المشكلات للتشغيلية الحالية . أما الجمع بينها فيؤدي الى الإساءة لكل من التخطيط والتشغيل ، أو بعبارة أخرى، أن التخطيط وظيفه متخصصة ويجب بهده الصفة. فالمخطط هو الذي يتوقع المشكلات ويجب أن يتمتع بالحرية في تنظيم النتائج والآثار المحتملة للكثير من التصرفات والأعمال الحالية أو المتوقعة. وهذه تستلزم مقدرة على التخيل والتفكير والرؤية لا يعوقها ضغط المشكلات التشغيلية التي من المحتمل إمكان حلها بطريقة أفضل بواسطة آخرين خلاف القائم بالتخطيط وبالإضافة الى ذلك فإن العمل التخطيطي الجيد يتطلب التشاور ، والالمام أولاً بأول بكل التطورات والاساليب الجديدة ، وقياس النتائج والأداء في ضوء الأهداف، ومثل هذه الأنشطة بالرغم من أهميتها قد

يضطر القائم بعملية التخطيط الى تركها إذا كانت المشكلات التشغيلية تستغرق وقته بالكامل. وتذهب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة دوراً هاماً في الإجابة على سؤال: من الذي يقوم بالتخطيط؟ وبصفة عامة فإن الخطط طويلة الأجل - أي التي تغطي فترات زمنية طويلة نسبياً - يقوم بوضعها أعضاء الإدارة العليا. أما الخطط الجارية أو التي تغطي فترة زمنية قصيرة فإن إعدادها يتم بواسطة المديرين في

الجدول رقم (٣-١)

تقديرات الوقت الذي يبذله المديرين في المستويات التنظيمية المختلفة على التخطيط طبقاً للفترة الزمنية التي تغطيها الخطط

الفترة التي تغطيها الخطة					المستوى التنظيمي للمدير
٥ سنوات مقدماً	سنة مقدماً	٦ شهور مقدماً	شهر مقدماً	حالياً	
٤٨%	٢٥%	٢٠%	٥%	٢%	رئيس مجلس الإدارة
١٠	٣٠	٤٠	١٥	٥	مدير عام
	١٠	١٥	٥٠	٢٥	مدير إدارة
	٥	١٥	٣٠	٥٠	رئيس قسم
		٥	١٥	٨٠	مُشرف

المستويات التنظيمية الدنيا . والجدول رقم (٢-١) والذي أعده جورج تيري Gorge Tery يوضح الكلام السابق ويبين أن الوقت الذي ينفقه كل مدير في التخطيط يختلف حسب مستواه التنظيمي .

مزايا التخطيط :

للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن تذكر منها التالي :

(١) يتعلق التخطيط بالمستقبل الذى بطبيعته يتصف بالغموض، عدم التأكد والتغير. وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها .

(٢) يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها .

(٣) يعمل التخطيط على الاستخدام السليم الأنشطة الهادفة والمنظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة ، مع تحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة .

(٤) يخفض التخطيط العمل غير المُنتج الى أدنى حد فالجهود التي ستبدل ندرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد .

(٥) يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المُخططة .

لأن الأداء سيقنصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

(٦) يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها - كما ونوعا - وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

(٧) يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة ما يؤدي الى تخفيض تكاليف المنشأة الى أدنى حد.

(٨) يجبر التخطيط المُدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل. و ترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المُدير من رؤية العلاقات الهامه ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية. كما يترتب أيضاً على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط .

٩) يساعد التخطيط مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولى الذي يتم بين الخطط

١٠) يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة، وكما سبق وأن رأينا فهناك علاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة . والوظيفة الاخيرة التي تعمل على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط لا يمكن القيام بها إطلاقا في حالة عدم وجود الخطط .

من المزايا السابقة يتبين انا بوضوح أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية ، ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للإدارة .

قيود التخطيط

بالرغم من أن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الحيوية والضرورية ، إلا أن هناك قيود عملية تحد من استخدامه وسنذكر في إلى بعض هذه القيود:

١. الشك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل : فالتخطيط كما نعلم يتعلق بالمستقبل بما ينطوي عليه من غموض وعدم تأكيد وتغير. وبالتالي كان قائدة المظلة تتأثر بمدى صحة الفروض المتعلقة بالمستقبل والتي استخدمت لتكوين الخطة . وكما هو معروف فلا يمكن لأي مدير أن يتنبأ بدقة وبالكامل بالأحداث المستقبلية . وفي حالة تغير الظروف التي يتم في ظلها تنفيذ الخطة تغيراً كبيراً عما كان يتوقعه المخطط ، فإن الخطة تفقد الكثير من قيمتها..

٢. ارتفاع تكلفة التخطيط : هناك من يعترض على القيام بالتخطيط بحجة أن تكلفة العمل التخطيطي تفوق بكثير قيمة مساهمته الفعلية . ويعتقد هؤلاء المعترضين أنه من الأفضل انفاق هذه الأموال على التنفيذ - أي على الأداء الفعلي للعمل المادي ، ومثل كل الوظائف ، فإن التخطيط يجب أن يبرر وجوده ، كما أن مقدار الأنشطة التخطيطية ومداهها ينبغي أن تتماشى مع ظروف كل حالة ، وبالتالي يجب إثبات أن ما ينفق على التخطيط من وقت وجهد ومال يحقق من المزايا ما يفوق تلك التي يمكن الحصول عليها من وظيفة أخرى .

٣. العوائق السيكولوجية : ويأتي في مقدمة تلك العوائق حقيقة أن الكثير من الناس يهتم بالحاضر أكثر من اهتمامه بالمستقبل . فالحاضر مؤكد ومرغوب بينما المستقبل يعنى التغيير والتعديل للظروف الجديدة.

٤. التخطيط يقيد الحرية والمبادأة : يشعر البعض أن الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادأة، وأصحاب هذا الرأي يشيرون بصفة خاصة إلى الشركات الضخمة حيث توضع السياسات والإجراءات في المركز الرئيس .

٥. التخطيط يؤخر العمل : يعيب البعض على التخطيط بأنه يضيع الوقت ما يترتب عليه التأخير في التنفيذ . وهم يبررون قولهم بذكر بعض المواقف العاجلة أو الطارئة التي لا

تسمح بالتأخير بل تستلزم اتخاذ قرارات في الحال ، ففي مثل هذه الحالات يكون العمل أكثر أهمية من التفكير في المشكلات التي ستحدث في المستقبل . ومرة أخرى فإن مثل هذه الحالات الاستثنائية قد تحدث ، ولكن التنفيذ السريع لا يعنى بالضرورة النجاح في تحقيق نتائج مفيدة.

هذه هي بعض قيود التخطيط والتي ينبغي - بغض النظر عن مدى جديتها أو أهميتها - أخذها في الحسبان وهي في مجموعها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تنفي عنه كونه وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة . وعلى كل حال ، فإن هذه القيود وغيرها ينبغي مقارنتها بالمزايا التي يتوقع تحقيقها من وراء القيام بعملية التخطيط فمثل هذه المقارنة تساعد المدير على تحديد مدى العمل التخطيطي الذي ينبغي عليه القيام به.

خطوات التخطيط

التخطيط نشاط فردي يعتمد إلى حد كبير على اعتبارات مثل الخصائص ، ورغبات أعضاء الإدارة العليا ، والظروف المعينة خارج المنشأة والتي تؤثر على عملياتها ، والشخص أو الأشخاص الذين يقومون بأداء وظيفة التخطيط . وبالرغم من هذه الاعتبارات فإن معظم العمل التخطيطي يتميز بخطوات أساسية معينة.

وبالرغم من أن الخطوات الأساسية للتخطيط المنطقي والتي ستقوم بمناقشتها تتعلق ببرامج رئيسه مثل شراء مصنع أو تجهيزات آلية ضخمة أو أسطول من الطائرات النفاثة، إلا أن الخطوات نفسها يجب اتباعها في كل عمليات التخطيط الكاملة . ونظراً لأن الخطط الفرعية غير الرئيسة عادة ما تكون أبسطاً، فإن بعض خطوات التخطيط يمكن القيام بها بسهولة. ولا شك أن المدير الرشيد أن يفوق من وقته ما قيمته ١٠٠ جنيه لكي يضع خطة قيمته ٥ جنيهات، ولكن الأكثر خطورة أن نرى مُديراً ينفق من وقته ما يساوي ٥ جنيهات ليتخذ قراراً تخطيطياً ينطوي على الملايين من الجنيهات.

ولا بد أن يكون القائم بعملية التخطيط على بينة ومعرفة من الفرصة أو المشكلة التي يخطط لها. وهذه المعرفة في الحقيقة نقطة البداية للتخطيط بالرغم من أنها تسبق التخطيط

الفعلي ، ومن ثم لا تعتبر جزءاً من عملية التخطيط أو خطوة من خطواته وتتطلب هذه المعرفة البحث عن الفرص المستقبلية المحتملة مع المقدرة على رؤيتها بوضوح وبالكامل. ولاشك أن إرساء هذه الأهداف الواقعية يتوقف على هذه المعرفة .

أما خطوات التخطيط الخطوات السبعة التالية:

١. تحديد الأهداف.
٢. وضع القروض التخطيطية.
٣. تحديد البدائل .
٤. تقييم البدائل.
٥. الاختيار .
٦. تكوين الخطط المشتقة.

١- تحديد الأهداف :

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط ذاتها هي تحديد ووضع المنشأة كلها كوحدة واحدة وبعد ذلك لكل جزء منها ، وتشير الأهداف إلى النقاط النهائية لما يجب عمله، وأين يوجه الاهتمام الأولى ، وما الذي سيتحقق من شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) والبرامج . فالتخطيط يجب ان يتجه نحو هدف أو غرض محدد ليكون ذي فائدة.

وينبغي أن تحكم أهداف المنشأة طبيعة كل الخطط الرئيسية ، والتي - عن طريق عكسها لهذه الأهداف - تحدد أهداف الإدارات الرئيسية . وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى أسفل. ولاشك أن أهداف الأقسام في المستويات الأدنى يمكن

وضعها بطريقة أفضل إذا كان المُديرون في هذه المستويات متفهمين الأهداف الشاملة للمنشأة كلها وكذلك الأهداف المشتقة منها.

٢ - الفروض التخطيطية:

أما الخطوة المنطقية الثانية في التخطيط فهي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي علي أساسه ستوضع الخطط ، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط . وتتناول هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل : ما نوع وطبيعة الأسواق في المستقبل ؟ وما مقدار المبيعات ؟ ما هي الاسعار ؟ ما هي المُنتجات ؟ ما معدل الأجرور ؟ ما هي التكاليف ؟ ما هي سعر الضريبة ؟ كيف سيتم تمويل التوسع ؟ ما هي سياسة توزيع الأرباح ؟ ما هي البيئة السياسية والاجتماعية ؟ إلخ.

وتتطوي الفروض التخطيطية على أكثر بكثير من التغيرات الاساسية للسكان والاسعار والتكاليف والإنتاج والأسواق وما شابه ذلك.

وتنقسم الفروض التخطيطية الى ثلاثة أنواع هي:

أ) فروض لا يمكن السيطرة عليها : no controllable مثل نمو السكان ، مستقبل مستويات الأسعار : سعر الضريبة والسياسات الضريبية ، البيئة السياسية والدورات التجارية.

ب) فروض لا يمكن السيطرة عليها ، ولكن يمكن التأثير عليها Semi controllable مثل افتراضات الشركة بخصوص حصنها في السوق ، معدل دوران العمال ، كفاءة العمال ، والسياسة السعريّة للشركة.

ج) فروض يمكن السيطرة عليها contort able ، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتتطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة ، اختيار موقع المصنع ، والقيام ببرامج بحوث واسع النطاق.

ونظراً لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى كبير ، فليس من المريح أو من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفاصيل البيئة المستقبلية للخطة .

ومن ثم ينبغي أن تقتصر الفروض - كمسألة واقعية وعملية - على النواحي الحرجة أو الاستراتيجية في الخطة ، أي تلك التي تؤثر أكثر من علي تشغيل الخطة .

ومن النادر أن يتفق كل أعضاء إدارة المنشأة وكل المستويات على مستقبل الشركة. فأحد المديرين قد يتوقع ارتفاع الأسعار ١٠ % خلال السنوات الخمس القادمة ، بينما مدير آخر يتوقع أن يكون الارتفاع ٥٠ % ، هذا بينها مدير ثالث قد يتوقع انخفاض الأسعار . وبالتالي يجب الاتفاق على الفروض التي ستستخدم في المنشأة والا فقد التخطيط تناسقه وهو أمر على جانب كبير من الخطورة. وعند الاتفاق على مجموعة معينة من الفروض التخطيطية ، يجب على المديرين - وخاصة هؤلاء الذين في قمة التنظيم - التأكد من أن مرؤوسيه من الإداريين ملين ومتفهمين لهذه الفروض والتي على أساسها سيقومون بالتخطيط . ولا يعنى هذا أن كل الفروض التخطيطية يجب إيصالها إلى : جميع المديرين ، بل يعنى أن كل مدير يجب أن يعرف هذه الفروض التي تعتبر ضرورية له للقيام بالتخطيط المتناسق في مجاله.

٣- تحديد البدائل

ان الخطوة الثالثة في التخطيط هي البحث واختيار البدائل المختلفة وخاصة تلك التي لا تتضح في الحال. ومن النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل. وكثيراً ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل

وبعد تقييم عدد البدائل المتاحة عن طريق الاختصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج ، يقوم المخطط بعد ذلك باختيار هذه البدائل . وبالنسبة للبدائل الخاصة بالمخطط الرئيسة، فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم أعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات والمركز النقدي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

٤- تقييم البدائل

بعد تحديد أفضل البدائل واختبار نقاط القوة والضعف فيه ، تأتي الخطوة الرابعة وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف. فأحد البدائل قد يبدو أكثرها ربحية ولكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة تسترد خلال فترة زمنية طويلة ، بينما بديل آخر قد يكون أقل ربحية ولكنه ينطوي على خطر أقل : هذا في حين أن بديل ثالث قد يكون أكثر مناسبة وملائمة لأهداف المنشأة في الفترة الطويلة.

وإذا كان الهدف الوحيد للمنشأة هو تحقيق الأرباح العاجلة، وإذا كان المستقبل مؤكداً ، وإذا كان المركز النقدي متيناً والأموال متوفرة بكثرة وإذا كانت معظم العوامل من الممكن تحويلها إلى بيانات محددة، فإن عملية التقييم هذه يجب أن تكون سهلة نسبياً. ولكن الأمور السابقة لا توجد في الحياة الواقعية . فالتخطيط يتعامل مع المستقبل بكل ما ينطوي عليه من عدم تأكد ، ومع مشاكل نقص رأس المال ، عوامل غير ملموسة ، و من ثم فإن التقييم عادة ما يكون صعباً للغاية حتى بالنسبة للمشكلات البسيطة نسبياً .

وفي الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود ما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها . وبسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث عمليات وتحليل رياضي وأيضاً الحاسب الالكتروني (الكمبيوتر) للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .

٥ - اختيار الخطة المقترحة

إن الخطوة الخامسة من خطوات التخطيط هي اختيار أفضل الخطط البديلة . أي أنها النقطة التي يتم فيها تبنى الخطة - النقطة الحقيقية لاتخاذ القرار . والقرار قد يتخذ أما . بواسطة فرد واحد أو بواسطة جماعة .

و من الاعتبارات التي تُساهم في الحل السليم نجد التالي:

- (أ) من الخطة المقترحة بسيطة أم معقدة ؟
- (ب) هل تلق القبول من الأفراد التشغيليين ؟
- (ج) تمتلك من المرونة ما يمكنها من التعديل للظروف المتقلبة ؟
- (د) ما هي المعدات الجديدة والأفراد ، والتدريب، والإشراف الذي يحتاج إليها.

٦ - تكوين الخطط المشتقة

من النادر أن يكتمل التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار واختيار الخطة المقترحة فغالبا ما تكون الحاجة إلى تكوين الخطط المشتقة لمساندة الخطة الرئيسة ويقوم المديرون في كل جزء من أجزاء المنشأة بوضع وتنفيذ الخطط الضرورية لجعل الخطة الرئيسة حقيقه واقعية، ويجب أن تستمر هذه السلسلة من رد الفعل متجهة إلى أسفل حتى توجد خطة محددة لكل نشاط مشتق من الخطة الأساسية .



الفصل الثالث

التنظيم*

نود في البداية أن تحدد ما المقصود بكلمة تنظيم . يمكن النظر لكلمة تنظيم من منظور واسع ، " كإسم " NOUN يطلق على مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال إطار تعاوني مشترك، وهذا ما أسميناه فيما سبق بالمنظمة، وكذلك يمكن أن ننظر إلى كلمة تنظيم من منظور محدود كفعل VERB وتطلق هذه الكلمة على وظيفة من وظائف الإدارة أي أن كلمة تنظيم قد تعنى المنظمة التي تمارس فيها الإدارة An organisation أو أنها تعني وظيفة من وظائف الإدارة organising ، يتم ممارستها داخل منظمة معينة.

نقتصر في هذا الفصل على دراسة التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة.

تهدف وظيفة التنظيم إلى تنسيق الجهود من خلال إعداد وتصميم هيكل أو إطار Structure من العلاقات الوظيفية والرئاسية Task and Authority Relationships ، بهدف هذا الإطار إلى تقليل اجتهادات أعضاء التنظيم فيما يتعلق بأداء الأدوار المطلوبة منهم .

وتمثل قلب عملية التنظيم ثلاثة أبعاد أساسية:

١. تقسيم Breakdown الوظيفة الأساسية للمنظمة إلى عدة وظائف .
٢. تجميع Bringing هذه الوظائف في أقسام أو وحدات .
٣. تفويض Delegating السلطة للأقسام . للوحدات .

تتضمن عملية تقسيم الوظائف Dividing نطاق ومحتوى كل وظيفة على حدة، تتضمن عملية تجميع الوظائف في أقسام الأسس التي يمكن بناء عليها أن يتم التجميع وكذلك العدد

(* المصدر الرئيس لهذا الفصل :

د. أحمد فهمي جلال (١٩٩٦) ، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال ، (مكان النشر والناشر غير مبينين) .

الأمثل للوظائف التي يجب أن يضمها قسم معين . وأخيراً تفويض السلطة يشمل توزيع الحق المخصص right allocated لاتخاذ القرارات لكل وظيفة على حدة .

ولما كانت عملة تقسم الوظائف يمكن أن تتم بعدة طرق فمثلاً يمكن أن تكون الوظائف متخصصة جداً أو متخصصة إلى حد ما أو يتوافر فيها الحدود الدنيا للتخصص وكذلك هناك عدة أسس لتجميع الوظائف في أقسام ، وأخيراً يمكن للسلطة أن تكون مركزة في المستويات الإدارية العليا أو قد تكون موزعة بالتساوي في جميع أرجاء المنظمة أي يمكن للمستويات الإدارية الأولى أيضاً أن تتخذ قرارات مستقلة لذلك سوف نجد أن التنظيمات ستختلف فيما بينها اختلافاً بينا There is no two organisations alike حسب :

تكوين الوظائف :

١ . درجة التخصص في تكوين الوظائف .

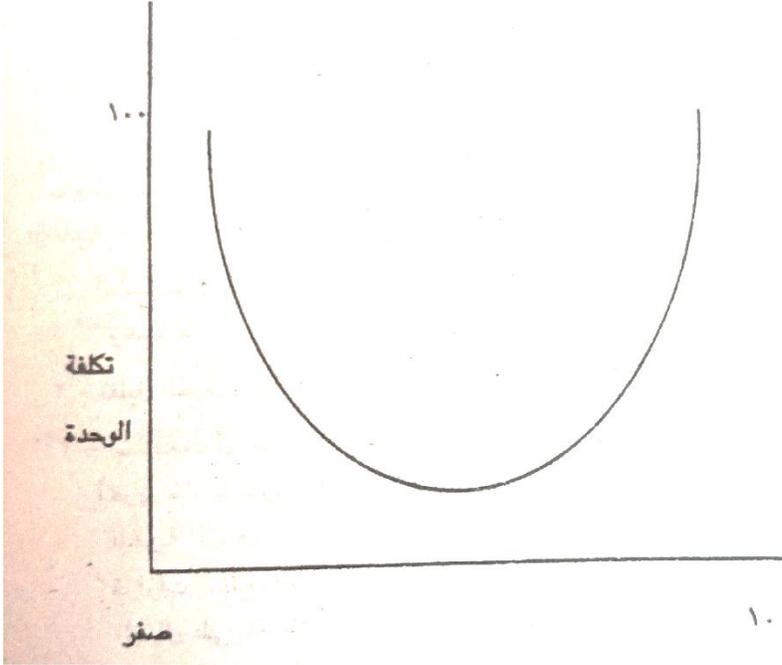
٢ . أسس تجميع الوظائف في اقسام أو وحدات .

٣ . أسلوب توزيع السلطة.

تكوين الوظائف:

عند تقسم الوظيفة العامة للمنظمة وبالتالي تكوين الوظائف ، فهنا يأتي معيار هام جداً وهو درجة التخصص Degree of specialisation وله أيضاً انعكاسات اقتصادية Economic terms ، عندما يتم تقسم الوظيفة إلى عدة وظائف متخصصة فإن التخصص سوف يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإتقان في الأداء أي ستزداد الإنتاجية وتتحقق إنتاجية إضافية Additional output نتيجة للتخصص وتقسيم العمل ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن تقسيم العمل والتخصص سيؤدي إلى زيادة العمالة المطلوبة وكذلك زيادة رأس المال المستثمر في المعدات والآلات حتى يمكن أداء الوظائف المتخصصة العديدة ، ومن هنا فإن التكلفة الإضافية نتيجة تشغيل عمالة أكثر وتكلفة المعدات قد تفوق الإيراد والوفر الإضافي الذي سيتحقق نتيجة التخصص وتقسيم العمل وتظهر هذه العلاقة في الشكل التالي :

درجة التخصص



الشكل يبين أن هناك حدوداً للإستفادة من التخصص وتقسيم العمل وهناك نقطة بعدها يصبح التخصص وتقسيم العمل مكافئاً .

من الشكل السابق يتضح أن تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض كلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل وذلك بسبب أن التخصص يحقق الإتقان وزيادة الإنتاجية ولكن عند حد معين نجد أن الوضع سينقلب حيث أن زيادة التخصص وتقسيم العمل سيؤدي إلى زيادة تكلفة الوحدة المنتجة بسبب زيادة العمالة وزيادة رأس المال المستثمر في المعدات نتيجة لتفتيت الوظائف إلى وظائف دقيقة جداً . بالإضافة إلى أنه من الناحية النفسية يتحول ما يؤديه الفرد إلى حركة واحدة متكررة تؤدي إلى السقم والملل نتيجة الرتابة وعدم وجود أي تجديد فيما يؤديه . كذلك تفتيت الوظيفة إلى دقائقها وإسناد إحدى هذه الدقائق لكل فرد يحتاج إلى مجهود تنسيقي ضخم Coordination حتى يمكن إعادة التكامل بين مكونات الوظيفة والحدة مرة ثانية .

ويمكن وصف الوظيفة الفردية من حيث الحركات التي تؤدي للقيام بالوظيفة Movements وهذا ما ركزت عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة من حيث :

١ . -استخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد الحركات المثلى optimum لأداء وظيفة ما .

٢. تقليل الحركات وتبسيطها إلى أقل عدد مُمكن من الحركات .

٣. ٣ - استبعاد أي حركات زائدة غير ضرورية ويمكن وصف الوظيفة من زاوية أخرى خاصة بدرجة عمق الوظيفة job depth ويتعلق عمق الوظيفة بمقدار الحرية المتاحة لشاغلها في اختيار طرق الأداء : أساليب الأداء ، اتخاذ قرارات ... إلخ - فإذا قارنا عمق وظيفة المدير العام مع عمق وظيفة أحد العمال على خط الإنتاج ، فنجد أن وظيفة المدير العام أكثر عمقاً ، وكذلك قد يختلف عمق الوظيفة بين عدة وظائف على نفس المستوى ، فمثلاً عمق وظيفة عامل الصيانة أكبر بكثير من عمق وظيفة عامل الإنتاج مع أن كليهما يقعان على نفس المستوى .

أيضاً يمكن وصف الوظيفة من حيث " مدى الوظيفة " job range وهي تشير إلى طول الزمن اللازم الأداء الوظيفة ، وكلما زاد درجة التخصص للوظيفة وكلما قل الزمن اللازم لأدائها.

تجميع الوظائف :

بعد تقسيم الوظيفة العامة إلى عدة وظائف ، فإن الأمر يتطلب تجميع هذه الوظائف في أقسام أو وحدات مرة أخرى ، هناك طريقتان لتجميع الوظائف : التجميع طبقاً للمنتج outputs أو طبقاً للعمليات operations .

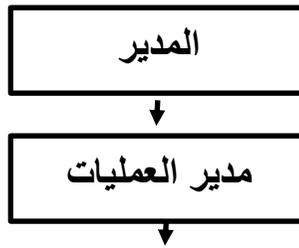
أولاً : تجميع الوظائف طبقاً للمنتج :

طبقاً للتوجه بالمنتجات Outputs orientation هناك ثلاثة طرق شائعة لتجميع الوظائف :

١ - تجميع الوظائف طبقاً للمنتج Product departmentalisation

وطبقاً لذلك يتم تجميع المنتجات والأنشطة والوظائف اللازمة لتصنيع منتج معين أو مجموعة من المنتجات التي تنتمي لعائلة واحدة أو لخط مُنتجات وأحد هذا التجميع يسمح باستخدام الخبرات المتخصصة لإنتاج معين وفيما يلي الخريطة التنظيمية التي تبين ذلك :

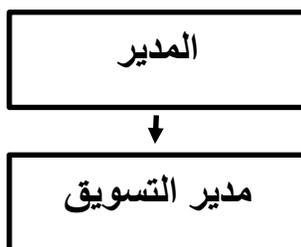
وفي هذه الخريطة يلاحظ أن كل قسم يتخصص في إنتاج وبيع نوع معين .



وفي هذه الخريطة يلاحظ أن كل قسم يخصص في إنتاج وبيع نوع معين من المنتجات ، يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى أن يتخصص القسم أو الإدارة في إنتاج وبيع نوع معين من المنتجات وبالتالي تتحقق الكفاءة والإتقان من هذا التخصص بالإضافة إلى أن كل منتج من هذه المنتجات قد يحتاج إلى خبرات خاصة في التصنيع ، معدات وآلات خاصة ، وكذلك منافذ خاصة للبيع تختلف عن المنتجات الأخرى مما يبرر إتباع هذا التنظيم .

٢ - تجميع الوظائف طبقاً للعميل : Customer departmentalisation

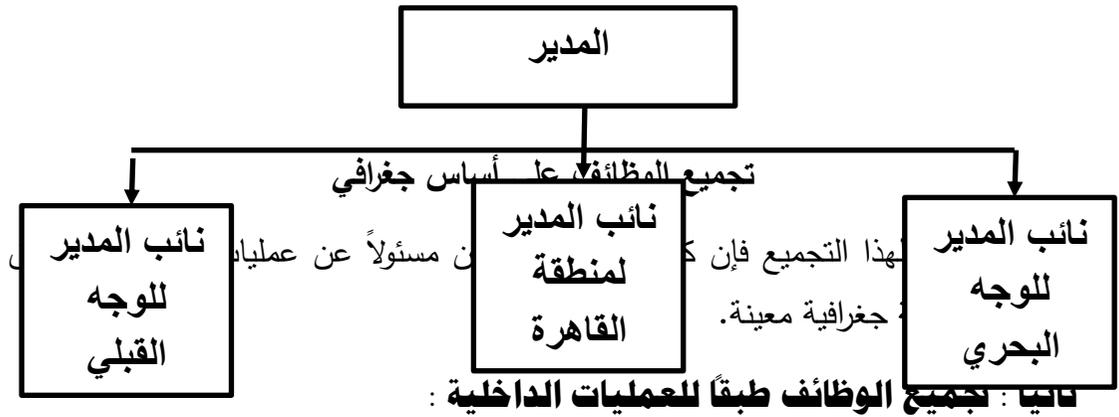
وطبقاً لذلك يتم تجميع الأعمال والأنشطة والوظائف اللازمة لخدمة عميل معين أو مجموعة متجانسة من العملاء فمثلاً إذا كانت المنشأة تتعامل مع عدة أنواع من العملاء ولكل نوع معين من العملاء خصائص خاصة متميزة عن الأنواع الأخرى للعملاء وبالتالي يتطلب الأمر أساليب مختلفة للتعامل والبيع وخبرات متخصصة في البيع حسب نوع العميل فإنه من المفضل استخدام التنظيم على أساس العملاء كما يبدو من الشكل التالي :



ففي الشكل السابق نجد أن للمنشأة نوعين من العملاء : المستهلك النهائي الذي يقوم بالشراء لاستخدام المنتج لأغراضه الشخصية ، المشتري الصناعي الذي يقوم بالشراء لاستخدام المنتج لإنتاج منتج آخر ، المشتري الصناعي له . دوافع للشراء وعادات مختلفة وطبقاً لذلك يجب أن يتم تخصيص قوة عمل بيعية للمستهلك النهائي ، وذلك لاختلاف الأساليب التي يتبعها المشتري الصناعي في البيع ، شروط البيع .. إلخ للتعامل مع المشتري الصناعي عن تلك اللازمة للتعامل مع المستهلك النهائي .

٣- تجميع الوظائف جغرافياً : Geographical departmentalisation:

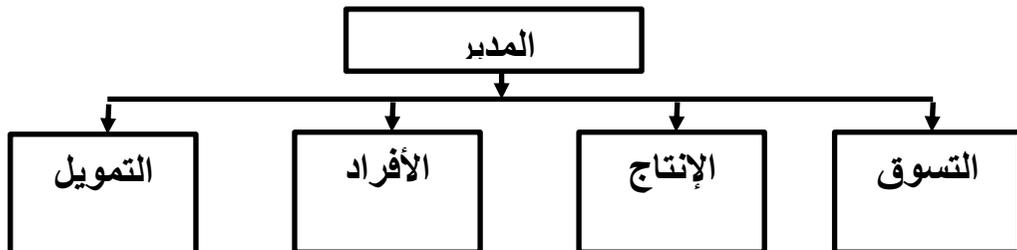
وفقاً لذلك يتم تجميع الأعمال، والأنشطة، والوظائف طبقاً للمناطق الجغرافية، يلائم هذا التجميع المنشأة التي تتعامل مع عدة مناطق جغرافية وكل منطقة جغرافية لها خصائص ومميزات خاصة مما يتطلب توافر فريق العمل الذي يتخصص في أعمال منطقة جغرافية كما أن ذلك يسمح بإعطاء المناطق الجغرافية درجة من الحرية والاستقلال في اتخاذ القرارات مما يحقق المرونة والسرعة في الأداء. فيما يلي الشكل الذي يوضح ذلك :



لاحظنا فيما سبق أن التوجه في تجميع الأعمال والوظائف كان طبقاً لشيء خارجي ، لعوامل خارجية عن المنشأة وعن عملياتها . طبقاً للمنتج ، طبقاً للعميل طبقاً للمنطقة الجغرافية ، كل هذه عوامل خارجية out there في السوق، ولكن التوجه الآخر في تجميع الأعمال والوظائف فإنه يتم طبقاً للعمليات الداخلية Internal operations-orientation وطبقاً لذلك هناك طريقتان شائعتان لتجميع الأعمال وهما :

١- التجميع الوظيفي : Functional departmentalisation:

وفقاً لهذا التنظيم يتم تخصيص كل قسم من أقسام المنشأة لوظيفة معينة من الوظائف التي تؤديها المنشأة طبقاً للشكل التالي :

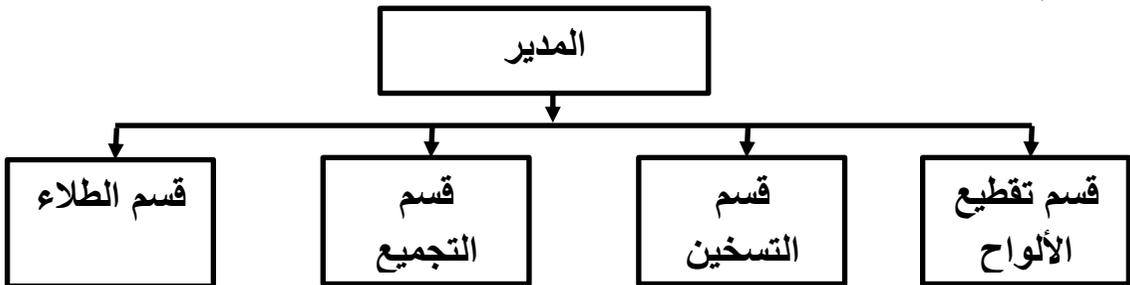


تجميع الوظائف علي أساس وظيفي

وبلاحظ انتشار هذا التنظيم في البنوك والمنشآت الصناعية ، يتم تجميع كل الأنشطة الخاصة بالتسويق لجميع المنتجات ، لكل العملاء ، لجميع المناطق الجغرافية في قسم واحد ، وبالنسبة للإنتاج أيضاً يتم تجميع كل الأنشطة الخاصة بإنتاج جميع المنتجات في قسم هكذا ، ويتيح هذا النوع من التنظيم التخصص في الأداء ، فبدلاً من وجود خبرات متعددة في التسويق يتم توزيعها على المناطق المختلفة أو لتسويق نوع من المنتجات أو لخدمة نوع معين من العملاء وبالتالي لا تستطيع المنشأة الحصول على خبرات ذات مستوى عال في التسويق لإمكانية توفير العدد المطلوب من الخبراء فإنها بتجميع الخبراء المتخصصين في التسويق في قسم واحد يمكنها تخفيض عددهم وبالتالي يمكنها من توفير خبرات ذات مستوى عال .

٢- التجميع طبقاً للعمليات : : Process departmentalisation:

طبقاً لهذا التنظيم يتم تخصيص كل قسم من أقسام المنشأة لعملية فنية من العمليات الصناعية التي تقوم بها المنشأة ، فمثلاً في المنشأة الصناعية التي تكون عملياتها : تقطيع ألواح الصلب ثم معالجة الألواح بالتسخين ، تم تجميع الألواح ، ثم عمليات الطلاء فهنا يكون التنظيم بهذا الشكل :



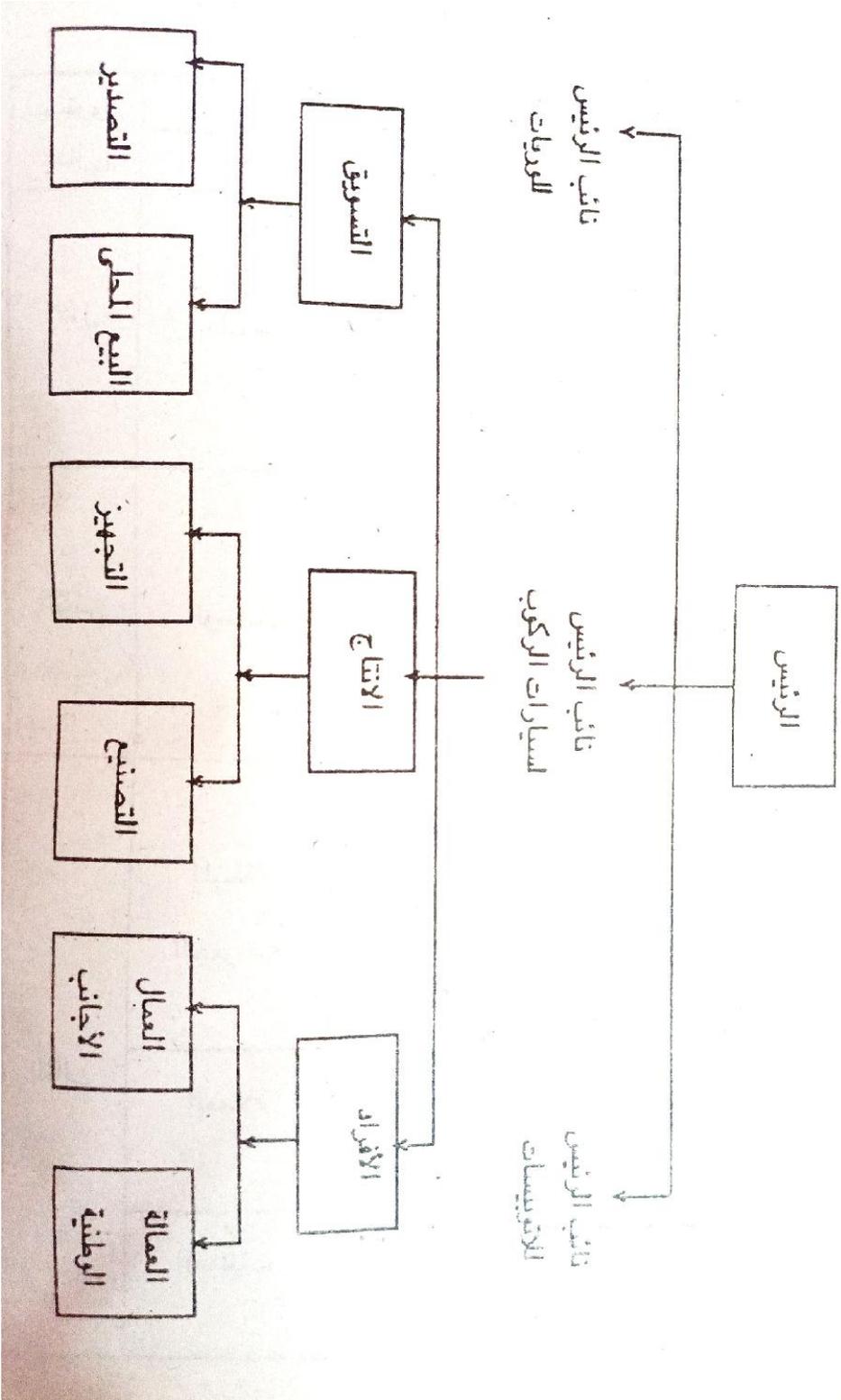
وفي نفس الشيء في المنشآت غير الصناعية ، يمكن استخدام هذا التنظيم، ففي أحد المكاتب الإدارية يمكن أن تخصص مجموعة من الموظفين للكتابة على الآلة الكاتبة ، مجموعة أخرى للتصوير ، مجموعة ثالثة لإرسال البريد مجموعة رابعة : للرد على التليفون وهكذا .

التجميع على أسس متعددة: Multiple Departmental Bases:

جرت العادة أنه من النادر أن تستخدم منشأة مدينة أساساً واحداً لتجميع الوظائف ، بل تقوم معظم المنشآت باستخدام عدة أسس لذلك ، فمثلاً شركة جنرال موتورز و جنرال الكتريك تقومان باستخدام المُنتج كأساس لتجميع الوظائف على مستوى الأقسام أي على مستوى الإدارة العليا ثم تقومان باستخدام " الوظيفة " كأساس لتجميع الأعمال على المستوى التالي ثم تقومان باستخدام الأساس الجغرافي أو العميل كأساس لتجميع الأعمال على المستوى الإداري الذي يليه ، أي :

المستوى الإداري	أساس التجميع	الأقسام	نوع التنظيم
الأول	المُنتج	الأتوبيسات سيارات الركوب اللوريات	تنظيم حسب المُنتجات
الثاني	الوظائف	إنتاج تسويق تمويل	تنظيم وظيفي
الثالث	المنطقة الجغرافية	أوريا الغربية الشرق الأوسط	تنظيم جغرافي

	أوريا الشرقية		
تنظيم جغرافي	عملاء محليين عملاء أجنب	العملاء	
تنظيم علي أساس العمليات	- التصنيع . - التجهيز النهائي . - الصيانة .	العمليات	



مما سبق يتضح أن المنشأة قامت بالتالي :

١ . استخدام أساس المنتجات لتجميع أوجه النشاط حيث خصصت نائب الرئيس للأتوبيسات ، نائب الرئيس لسيارات الركوب ، نائب الرئيس للوريات .

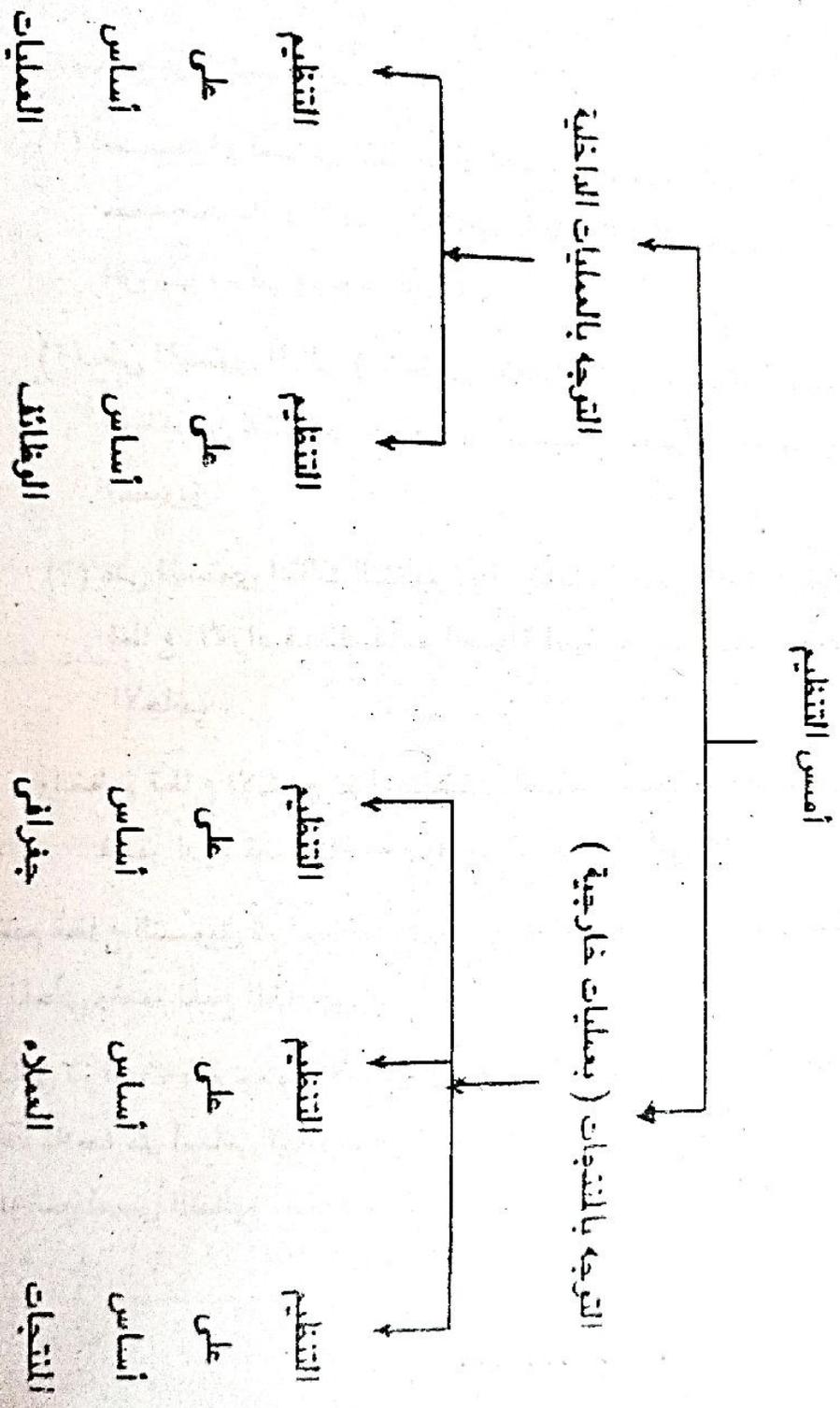
٢ . على المستوى التالي (مستوى الأقسام) تم استخدام الأساس الوظيفي للتنظيم، فظهرت أقسام الأفراد، الإنتاج ، التسويق.

٣ . على المستوى الثالث للتنظيم تم استخدام أساس العملاء لتنظيم قطاع الأفراد فهناك قسم العمالة الوطنية وقسم آخر للعمال الأجانب .

ولتنظيم قطاع الإنتاج تم استخدام أساس المناطق العمليات الصناعية فظهر لدينا قسم للتصنيع وقسم للتجهيز النهائي Finishing .

ولتنظيم قطاع التسويق تم استخدام أساس المناطق الجغرافية فظهر لدينا قسم للبيع المحلي وقسم للبيع الخارجي .

وبالتالي تم استخدام جميع الأسس الخاصة بتجميع الوظائف في نفس التنظيم وذلك لملاءمة كل أساس لجانب معين من جوانب العمل الداخلي للمنشأة . وفيما يلي نوضح أسس التنظيم المتاحة لتنظيم المنشأة .



والسؤال الذي يظهر الآن ، ما هي العوامل التي تؤيد استخدام تنظيم دون آخر ، هناك ثلاثة عوامل محددة وهي :

١. اختيار الأسلوب الذي يحقق تعظيم استخدام الخبرات الفنية المتخصصة . فمثلاً

التنظيم على أساس العملاء يتيح تخصيص خبرات متخصصة في أعمال البيع لكل نوع معين من عملاء المنشأة أما التنظيم الوظيفي فإنه لا يتيح ذلك حيث لن يتحقق التخصص فيما لو كان هناك جهاز متخصص تسويقي لكل نوع معين من العملاء .

٢. اختيار الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الفعال للمعدات والماكينات ، فمثلاً التنظيم

على أساس المنتجات قد يؤدي إلى وجود أقسام إنتاجية متعددة كل قسم لخدمة منتج معين وبالتالي قد تتكرر الأعمال ، مثلاً كل قسم إنتاجي لديه حاسب آلي . آلة التغليف وقد يثبت أن الطاقة القصوى للحاسب الآلي أو الطاقة الإنتاجية للآلات غير مستغلة بالكامل ومثلاً تنظيم شئون الطلاب حسب العملاء ، إدارة للدراسات العليا وإدارة أخرى لمرحلة البكالوريوس ويوجد لكل إدارة قسم للآلة الكاتبة فقد يتضح أن هناك تكلفة إضافية نتيجة لهذا التنظيم في شكل رأس المال المستثمر في الأجهزة وأيضاً وجود طاقة فائضة غير مستغلة في كل إدارة من هذه الإدارات

٣. الأسلوب الذي يحقق السيطرة الرقابية والتنسيق المطلوب بأقل مجهود ممكن، فمثلاً

في حالة التنظيم الجغرافي حيث تتكرر بعض الإدارات مثل الأفراد ، الحسابات ، الشئون القانونية ويجب أن يكون هناك تنسيق بين هذه الإدارات لتحقيق درجة عالية من النمطية بين الأداء في المناطق الجغرافية المختلف المتباعدة ، فليس من المنطق أن تكون ممارسات الأفراد من حيث التعيين، الأجور ، الحوافز ، الفصل ... إلخ تختلف من منطقة لأخرى، لذا قد يحتاج الأمر إلى أن تتبع هذه الإدارات الفرعية إدارة مركزية للأفراد حتى تحقق هذا التنميط في أداء الوظائف المتعلقة بالأفراد .

عدد الوظائف المخصصة لقسم معين :

بعد أن يتم اختيار الأساس الذي يستخدم في تكوين الأقسام (أساس العملاء، المُنْتِجات ، المنطقة الجغرافية ، الوظائف ، العمليات) فإنه من الضروري تحديد عدد الوظائف في كل قسم وهذا يرتبط بعدد الأفراد الذي يتكون منه القسم وبالتالي يتبعون رئاسة فرد معين قد يكون مُدير الإدارة، رئيس القسم رئيس الوحدة وهكذا .

يسمى عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين بنطاق الإشراف Span of supervision فإذا كان المدير يشرف على ١٠ أفراد فإن نطاق إشرافه يكون أوسع wider من نطاق الإشراف لذلك المدير الذى يشرف فقط على ٤ أفراد وطبيعي بافتراض ثبات جميع العوامل الأخرى فإن الإشراف على ٤ أفراد يكون أبسط much easier من الإشراف على ١٠ أفراد أيضاً نطاق الإشراف يؤثر على الشكل الذى يتخذه التنظيم، كلما قل عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس واحد ، كلما قل نطاق الإشراف ، كلما زاد عدد المديرين ، كلما زاد عدد المستويات الإدارية وبالتالي يأخذ التنظيم الشكل الهرمي Pyramid . أما إذا زاد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس واحد كلما زاد نطاق الإشراف كلما قل عدد المديرين ، كلما قل عدد المستويات الإدارية وبالتالي يأخذ التنظيم الشكل المسطح Flat .

نطاق الإشراف وعبء العمل الإداري :

عندما يزيد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين فإن العلاقات الإشرافية تزداد في شكل متوالية هندسية . إذا فرضنا أن مُدير (أ) له اثنان من المرؤوسين (ب ، ج) في حالة وجود اثنين مرؤوسين فقط فإن العلاقات تكون كما يلي :

علاقات فردية	{	مع ب	أ
		مع ج	أ
علاقات جماعية	{	مع ب/ج	أ
		مع ج/ب	أ

علاقات فردية { ب مع ج
ج مع ب

فإذا فرضنا زيادة عدد المرؤوسين بمقدار مرؤوس واحد فإن العلاقات في القسم سوف تزداد من ٦ إلى ١٥ علاقة .

علاقة فردية { أ مع ب
أ مع ج
أ مع ب/ج

علاقات فردية { أ مع ب ج د
أ مع ب د ج
أ مع ب ج د
أ مع ب د ج
أ مع ب د ج
أ مع ب د ج

علاقات فردية { ب مع ج د
ب مع ج د
ب مع ج د
ب مع ج د
ب مع ج د

ما هو نطاق الإشراف الأمثل :

اتجهت جهود عدد لا بأس به من المفكرين في الإدارة إلي البحث عن العدد الأمثل الذي يجب أن يشرف عليه رئيس معين ، تنادي المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بتخفيض نطاق الإشراف حتى يمكن أن يشرف إشرافاً فعالاً علي أعمال المرؤوسين ويمارس الرقابة الدقيقة التفصيلية حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية ومن ثم زيادة الإنتاج، لذا نادى هذه المدرسة بأن يكون نطاق الإشراف في حدود ٤ مرؤوسين فقط وعندما جاءت المدرسة السلوكية في بداية الأربعينات فإنها نادى بالإشراف العام وإتاحة الفرصة للفرد لكي يعمل مستقلاً وأن الفرد إذا أتيحت له الفرصة للعمل بحرية سوف تتولد لديه الدافعية ومن ثم تزداد إنتاجيته لذا فإنها نادى بنطاق أشرف أوسع .

عندما ظهرت النظرية الخاصة في الإدارة فإنها توصلت إلى أن نطاق الإشراف المحدود قد يكون مناسباً لطبيعة عمل معين وأن نطاق الإشراف العام أو الواسع فإنه قد لا يتناسب مع طبيعة العمل . أي أن تحديد نطاق الإشراف يتوقف على الموقف وعلى توافر مجموعة من الاعتبارات خاصة بالمشرف ، طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس ، نمط شخصية وقدرات المرؤوس .

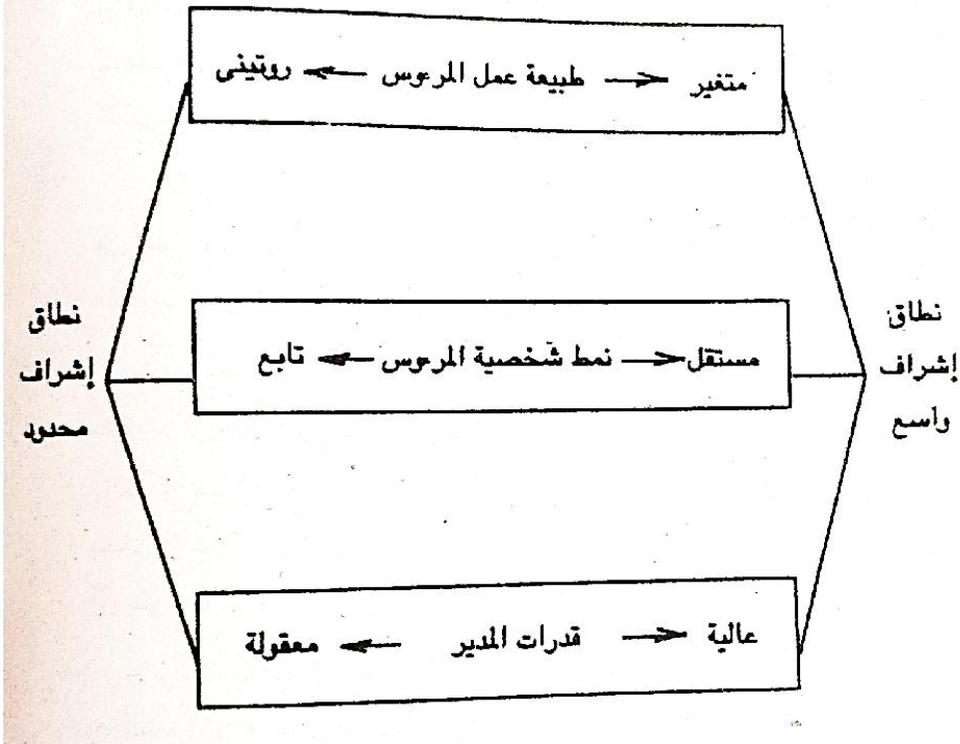
قد يتوافر لدى الرئيس أو المشرف قدرات ذهنية ومعرفية وبدنية التي تمكنه من استيعاب المشكلات والعلاقات العديدة التي تتولد من وجود عدد كبير من المرؤوسين أي نطاق إشراف واسع .

وبالنسبة لطبيعة عمل المرؤوسين فإذا كان العمل روتينياً بسيطاً متكرراً . متوقعاً Predicted فإن المدير يمكنه أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين والعكس إذا كان العمل متغيراً ، متجدداً ، معقداً ، غير متوقع فإن المدير لكي يحقق الإشراف الفعال يجب أن يشرف على عدد محدود من المرؤوسين أي يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً .

وبالنسبة لنمط شخصية المرؤوس، فقد يتمتع المرؤوس بالشخصية التابعة Dependent الذي يرغب دائماً في الحصول على توجيهات محددة وقاطعة من الرئيس المباشر فهنا في هذه الحالة يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً. وعلى العكس إذا كان المرؤوس

يتمتع بالشخصية الاستقلالية Independent فإنه يرغب أن يعمل بشكل مستقل وأن تتاح له الفرصة للعمل بعيداً عن الإشراف الدقيق التفصيلي . فهنا تجد أن نطاق الإشراف يجب أن يكون نطاق إشراف واسع .

وبالتالي فإن نطاق الإشراف يتوقف على طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس ، نمط شخصية المرؤوس، القدرات القيادية والذهنية والمعرفية للرئيس كما يظهر من الشكل التالي :



العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف

وبالتالي فإن نطاق الإشراف قد يختلف ليس فقط من منظمة إلى أخرى بل إنه قد يختلف من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، فمثلاً نطاق الإشراف وبالتالي لرئيس المنظمة قد يختلف عن نطاق الأشراف الخاص بالمدير العام، وأيضاً قد يختلف نطاق الإشراف من مدير إلى آخر في نفس المستوى الإداري فمثلاً نطاق إشراف مدير الإنتاج قد يختلف عن نطاق الإشراف لمدير التسويق لما يلي :

(١) مستوى الكفاءة الخاصة بالمُدير والمرؤوسين ، كلما زادت كفاءة المُدير أو كفاءة المرؤوسين كلما زاد نطاق الإشراف حيث عندما تزداد كفاءة المُدير فإن قدرته على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين سوف تزداد . كذلك عندما تزداد كفاءة المرؤوسين فإنه يحتاج إلى توجيه وإشراف أقل وبالتالي تزداد قدرة المُدير على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين وبالتالي يزداد نطاق الإشراف.

(٢) كلما قل حجم المسؤوليات الإدارية المخصصة للمُدير كلما زاد نطاق الإشراف حيث أن مقدار ونوع الإشراف المطلوب منه سوف يقل وبالتالي يمكنه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين .

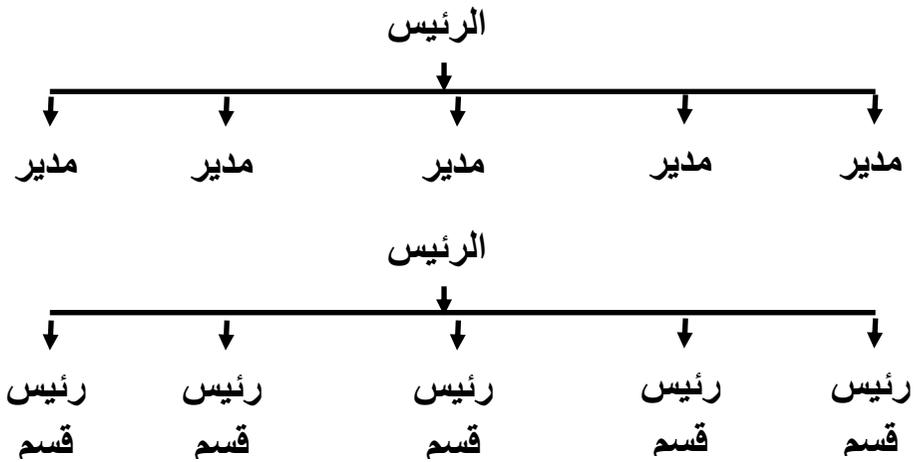
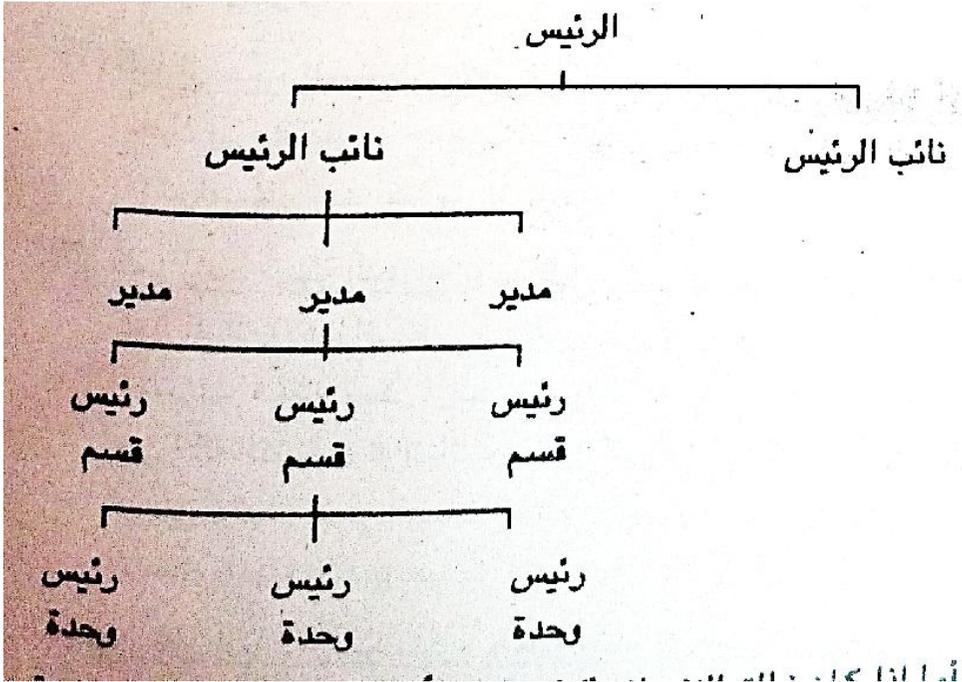
(٣) كلما زادت درجة التشابه والتماثل في الوظائف التي يشرف عليها المُدير كلما أمكنه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين وبالتالي يزداد نطاق الإشراف فمثلاً يمكن لرئيس قسم الآلة الكاتبة الإشراف على ٤٠ كاتباً على الآلة الكاتبة وذلك لتماثل وتطابق الأعمال التي يؤديها هؤلاء الكتبة ولكن لا يمكن لرئيس قسم الصيانة العاجلة الإشراف على ١٠ أفراد وذلك لتباين الأعمال والمهام التي يؤديها كل منهم .

(٤) كلما كان العمل روتينياً متكرراً ويمكن التنبؤ به بسهولة فإن حجم الإشراف والتوجيه المطلوب من المُدير يكون أقل بكثير عما إذا كان العمل متغيراً . متجدداً ولا يمكن التنبؤ به بسهولة فهنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً .

(٥) كلما كان العمل يتم في مكان واحد فإن نطاق الإشراف يمكن أن يكون واسعاً ، أما إذا كان العمل يتم في أماكن متفرقة ، متباعدة فإن المُدير لا يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الأفراد حيث لن يكون لديه الوقت الكافي للتنقل للإشراف الفعال ومن هنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً .

اثر نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي :

هناك علاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية للمنظمة وبالتالي على الشكل التنظيمي ، عندما يكون نطاق الإشراف محدوداً فإن عدد المستويات الإدارية سيزداد ومن ثم فإن التنظيم سيأخذ الشكل الهرمي ويسمى التنظيم الطويل Tall Organisation كما يلي :



يلاحظ أنه بزيادة نطاق الإشراف فإن عدد المستويات الإدارية قد انخفضت وأصبح التنظيم مسطحاً. السؤال الآن أيهما أفضل؟ التنظيم الذي يأخذ شكل الهرم (Tall) أو التنظيم المسطح (Flat) ، مما لا شك فيه أنه في التنظيم الهرمي تتعدد المستويات الإدارية وبالتالي

تصبح خصوص الاتصال طويلة ولكي نتغلب على ذلك فإن التنظيم المسطح يحقق خطوط اتصال أقصر ولكن يقابل ذلك عدم قدرة المدير على الإشراف الفعال وذلك لزيادة عدد المرؤوسين له .

وبالتالي فإننا لا يمكن أن نقول أن التنظيم المسطح أكثر فعالية من التنظيم الهرمي ولكن يمكن أن نقول إن كل تنظيم يتوافق مع ظروف معينة . يناسب التنظيم الهرمي الظروف المستقرة ، الثابتة ، الهادئة ، الروتينية . أما التنظيم المسطح فإنه يناسب الظروف المتغيرة ، المتجددة ، المعقدة ، التي يصعب توقعها .

تفويض السلطة :

أوضحنا فيما سبق أن عملية التنظيم تبدأ بتقسيم الوظيفة العامة over all task للمنظمة إلى مجموعة من الوظائف التي يتم تجميعها بعد ذلك في أقسام Departments على أسس تنظيمية مختلفة (العملاء - المنتجات - المناطق الجغرافية - العمليات - الوظائف) نتيجة لذلك تظهر الوظائف الإشرافية أو الرئاسية التي يطلق عليها الوظائف الإدارية (Managerial jobs) ومن هنا يأتي العنصر الخاص بكيفية تفويض السلطة لكل وظيفة من هذه الوظائف الإدارية .

السلطة هي الحق الشرعي (القانوني Legally - التنظيمي Organisationally) لاتخاذ قرار معين دون الحاجة إلى اعتماده أو إقراره approved بواسطة مستوى إداري أعلى Higher-ranking manager ، عند تحديد السلطة لكل مستوى إداري يظهر مفهوم المركزية أو اللامركزية في السلطة.

مركزية السلطة تعنى أن اتخاذ القرارات يتم في المستويات الإدارية العليا وكلما تدرجنا إلى أسفل نقل بل تنعدم السلطة المخولة للمديرين وبالتالي عندما تظهر مشكلة في المستويات الإدارية الدنيا والأمر يحتاج إلى قرار فإن المشكلة يتم تصعيدها Pushed للمستويات الإدارية العليا لاتخاذ القرار أما اللامركزية في السلطة فإن المستويات الإدارية الدنيا يكون لها الحق في اتخاذ قرارات دون الرجوع لمستويات إدارية أعلى أو الحاجة لاعتماد وإقرار هذه القرارات من مستويات إدارية أخرى .

مزايا اللامركزية :

١ . عندما يسند للمستويات الإدارية سلطة اتخاذ قرارات فإن ذلك يتيح لهم الفرصة للتعليم والتدريب سيكون ذلك دافعاً وحافزاً للمدير لكي ينمي قدراته الإدارية الخاصة باتخاذ القرارات وأيضاً يتيح له المجال لاتخاذ قرارات ثم يتعرف على نتائج القرارات التي اتخذها مما يحقق له إفادة مرتدة Feed back يتعلم فيها ويستفيد في اتخاذ القرارات وبالتالي يتعلم من أخطائه ويحاول تفاديها في القرارات المستقبلية ، حيث أن المشكلة ليست في أن يخطئ المدير في اتخاذ القرارات واستخدام سلطاته المخولة له . بل المشكلة هي ألا يتعلم من أخطائه ، فكيف يمكن للمدير أن يتعلم اتخاذ القرارات دون أن يجرب ويمارس practice ثم يخطئ ويتعلم ويستفيد من الخطأ ومن ثم تتحسن قدراته في اتخاذ القرارات .

٢ . اتباع اللامركزية في التنظيم (تفويض السلطة) يؤدي إلى خلق صف ثان من المديرين ومن ثم يمكن اكتشاف هذه الصف الثاني الذي يتم تدريبه وبالتالي يحل محل المديرين في حالة غيابهم أو تركهم للمنظمة ومن ثم لا تظهر مشكلة من يرأس الجهاز ، أما في حالة تركيز السلطة فرص لممارسة السلطة بواسطة مستويات إدارية فإن ذلك يضع الإدارة أو القسم في موقف حرج عندما يغيب المدير أو الرئيس في دورة تدريبية أو أجازة أو نقله لجهة أخرى أو حتى بديلاً له لتعود المياه إلى مجاريها مرة أخرى .

٣ . تفويض السلطة يعتبر حافزاً قوياً للمرؤوسين على استخدام كل طاقاتهم وقدراتهم على العمل الخلاق وبالتالي تصبح وظائفهم أهدافاً لهم في حد ذاتها An end in itself بدلاً من أن تكون الوظيفة فقط أداة لتحقيق أهدافهم Only A mean to an end ويتحقق الولاء الكامل للمنظمة فقط في الحالة الأولى .

٤ . تفويض السلطة يؤدي إلى إتاحة وقت حر Free time أو فائض للمديرين حيث أن معظم المشاكل سيتم التقرير بشأنها في المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي يتفرغون لدراسة القرارات الهامة وتطوير المنظمة، أما تركيز السلطة فمعنى ذلك أن كل المشاكل سواء كانت هامة أو غير هامة سوف يتم تصعيدها للمستويات العليا وبالتالي لن يكون هناك وقت فائض أو حر لدى الإدارة العليا لتطوير أعمال المنظمة.

٥. تفويض السلطة يحقق السرعة في الأداء حيث عندما تظهر مشكلة معينة فإن المستوى الإداري يمكن أن يتعامل معها ويتخذ القرار المناسب للعلاج ، أما في حالة المركزية فإن الأمر يتطلب تصعيد المشكلة إلى مستويات إدارية - أعلى التي غالباً ما تكون مزدحمة بالعمل مما يؤجل عملية اتخاذ القرار أو اتخاذ القرار بعد انقضاء فترة طويلة من الزمن تكون خلاله المشكلة قد تحولت إلى أزمة Crises وبالتالي فإنها قد تحتاج إلى قرار مختلف يتم تصعيد الأزمة إلى أعلى مرة أخرى وهكذا .

٦. تفويض السلطة يحقق قيام المستوى الإداري القريب للمشكلة أو للموضوع subject باتخاذ القرار المناسب وطبيعي أن المستوى الإداري الملاصق للمشكلة هو أقدر على معرفة جميع ملابسات الموقف وبالتالي الملاصق للمشكلة هي أقدر على معرفة جميع ملابسات الموقف وبالتالي فإن القرار الذي يتخذه سيكون قراراً عملياً واقعياً متمشياً مع ظروف التنفيذ ، أما تصعيد الموضوع لأعلى وشرحه لمستويات إدارية أعلى ، وهنا قد تتدخل مشكلة الإدراك ، مما يؤدي إلى صدور قرار لا يتمشى مع ظروف وملابسات التنفيذ .

٧. تفويض السلطة يحقق للمستويات الإدارية المعنية بالمشكلة أو بالموضوع اتخاذ القرار وبالتالي فإنها تشعر أن القرار ليس مفروضاً عليها من مستويات إدارية أعلى لذا يهتما إنجاز هذا القرار في التنفيذ فعندما تظهر مشكلة ما للقرار فإنها تعمل على حلها ، وتطبيع القرار لكي يتمشى مع الواقع التنفيذي وبالتالي يكون لدى المستوى الإداري المعنى بالمشكلة يشعر بان القرار مفروضاً عليه فرضاً Imposed upon him وبالتالي لا يهتما إنجاز القرار في التنفيذ بل على العكس قد يقوم بتجميع المشكلات وتضخيمها وذلك لإثبات فشل المستويات الإدارية الأعلى وقد تسمع منهم بعض الأمثلة " اللي إيده في المياح مش زى اللي إيده في النار " " إحنا هنا علي على خطوط التنفيذ . "

ولكن لا يمكن تطبيق مبدأ تفويض السلطة بدون مجموعة من الضوابط وهي :

١. تدريب المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات وقد يؤدي ذلك إلى زيادة تكلفة التدريب حيث أنه عادة ما يتم فقط تدريب المرشحين للوظائف القيادية أو حتى عندما يبدأون فعلاً في ممارسة الوظائف القيادية .

٢. يتطلب تفويض السلطة (اللامركزية) نظاماً محكماً للتخطيط والمعلومات ، حيث أن تفويض السلطة ليس معناه تفويض المسؤولية وبالتالي فإن المدير مازال مسئولاً عن استخدام سلطاته بواسطة الغير ومن هنا يجب أن يكون لديه نظام للتخطيط لكي يضمن أن سلطاته تستخدم في الطريق الصحيح وكذلك نظام للمعلومات يمكنه من معرفة نتائج التفويض باستمرار .

٣. يتطلب تفويض السلطة إقناع المديرين في المستويات الإدارية العليا بالتنازل عن جزء من سلطاتهم للمستويات الإدارية الأدنى وهذا يتطلب تدريبهم لإقناعهم بأهمية وضرورة التفويض .

تفويض السلطة من الناحية النفسية :

كما بينا فيما سبق أن تفويض السلطة معناه أن يتخلى Delegate الرئيس عن جزء من سلطاته (حقوقه في اتخاذ القرارات للمرؤوس ولكن مازال هذا الرئيس مسئولاً عن استخدام سلطاته أي أن تفويض السلطة ليس معناه تفويض المسؤولية ، وعندما يفوض الرئيس سلطاته للمرؤوس فإن المرؤوس يقوم باتخاذ القرارات مستقلاً Independent عن الرئيس ودون الرجوع إليه وإذا حدثت أخطاء نتيجة لذلك فإن الرئيس يكون مسئولاً عن ذلك ، ومن الناحية النفسية psychology نجد أن السلطة authority شيء محبب للنفس ، الفرد يرغب أن يكون لديه سلطة ، أما عن المسؤولية responsibility فإنها شيء غير محبب للنفس ، كلما استطاع الفرد أن يتخلص من المسؤولية كلما قلت الأعباء النفسية الملقاة عليه وبالتالي يقل التوتر والإجهاد العصبي stress أي أن الفرد نفسياً يريد أن يحتفظ keep بالسلطة ويتخلص eliminate . من المسؤولية ، هذا من الناحية النفسية فوض المسؤولية واحتفظ بالسلطة . ولكن من الناحية الإدارية . فوض السلطة واحتفظ بالمسؤولية تماماً عكس ما يريد ويرغب الفرد ، لذا كيف يفرض الفرد في سلطاته وما زال محتفظاً بالمسؤولية، مازال مسئولاً عن استخدام الغير لسلطاته، وبالضبط كأن يكون لدى الفرد سيارة (سلطة في هذه الحالة) وقام بإفراطها لصديق، إذا حدثت

حادثة لهذه السيارة فإن مالك السيارة سيكون مسئولاً عن الأضرار والأخطاء التي تحدثها سيارته أثناء استخدامها بواسطة الصديق .

لذا نسمع عن بعض المديرين اللذين لا يتقون في الغير ويقومون بعدم تفويض ، تفويض سلطاتهم مطلقاً تسمع بعض المديرين اللذين يقولون " إذا كان هناك عمل أريد أن يتم بدقة وإتقان فإنني أؤديه بنفسي ، وآخر يقول " أنا أستطيع أن أتحمك في نفسي ولا أستطيع أن أتحمك في الغير ولذا فإنني أقوم بتأدية أعماله وأعامل الغير أيضاً بنفسه .

هؤلاء المديرين يخافون Frightened من التفويض ولهم حق في ذلك لحد ما . إذ كيف يفرض الفرد في سلطاته وما زال مسئولاً عن استخدامها بواسطة الغير، نتيجة ذلك يزداد العبء على المدير ودايماً تراه محملاً بالأعباء لساعات عمل طويلة خلال اليوم ثم يقضى معظم أوقاته الاجتماعية Social hours في المساء أو في عطلات نهاية الأسبوع في إنجاز أعمال الإدارة ، أيضاً لا يجد الوقت الحر للتفكير في كيفية تطوير أعمال الإدارة والنهوض بها . ومثل هذا النوع من المديرين لا يتيح تدريب وخلق صف ثان وبالتالي لا يستطيع أن يأخذ أجازة وإذا مرض فإن أعمال الإدارة تنتقل إليه في المنزل أو المستشفى حتى يبدي رأيه فيها ويتخذ القرارات .

المشكلة هنا ليست في التفويض لمبدأ إداري وإنما في كيفية استخدام هذا الأسلوب، وبالتالي فلنحقق الإستفادة القصوى للمدير وللرؤوس والمنظمة فإن هناك عدة شروط أو مبادئ لاستخدام أسلوب التفويض نقوم بسردها فيما يلي :

١ . اختيار الشخص الذي تفوض له السلطة ، يجب أن يبذل المدير جهداً في ذلك ، يجب أن يكون الشخص المفوض إليه قادراً أولاً على القيام بالعمل . لديه الإمكانيات والقدرات الذهنية والمهنية والشخصية على ذلك ، وثانياً يجب أن يكون الشخص لديه الحافز والرغبة على القيام بهذا العمل Motivated .

٢ . تدريب الفرد المفوض إليه السلطة على العمل المطلوب تنفيذه .

٣ . التأكد من تفهم المفوض إليه السلطة تماماً طبيعة وجزئيات ومحاذير العمل الذي سيقوم بتنفيذه .

٤ . تزويد المفوض إليه بكافة الصلاحيات والإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنه من إنجاز المهام الموكلة إليه.

٥ . وضع ضوابط تتيح للرئيس أو المدير أن يتعرف بسرعة عما إذا كانت سلطاته يتم استخدامها كما يرغب وفي الطريق الصحيح أم لا .

٦ . أن يتفق مع المفوض إليه على تقديم تقارير في مواعيد معينة حتى لا يشعر المفوض إليه أنه أصبح مستقلاً منفرداً في استخدام السلطة .

٧ . أن يستخدم المدير منح التفويض وسحب التفويض كعامل أساسي لتحفيز ومكافأة المرؤوسين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم فكلما نجح المرؤوس تفرض له صلاحيات أوسع .

وتشبه عملية تفويض السلطة تماماً إذا تطلب أب من أحد أبنائه قيادة سيارته للانتقال إلى مدينة الإسكندرية هنا يتخلى الأب عن مكان القيادة ، يعطى الابن مفتاح السيارة (السلطة) . إذا لم يسر الابن في الخطوات السبعة السابقة فإنه لن يستمر في موضوع التفويض وسيطلب من ابنه في منتصف الطريق أو حتى بدايته أن يتخلى عن مكان القيادة وقد تحدث مشاجرة بينهما يترتب عليها أن يسافر أحدهما فقط بالسيارة حيث لا بد :

١ . يختار الأب . الابن الذي كونه لديه الكفاءة في قيادة السيارة وأكثر تدريباً على ذلك من بين أبنائه، وليس فقط أن يكون قادراً على أداء العمل وهو قيادة السيارة بل أيضاً يكون لديه الرغبة على ذلك ، حيث لا فائدة من تكليفه بذلك ضد رغبته فقد يكون لديه ترتيب مع أصدقائه وبالتالي سيمارس العمل متضرراً ، وبالتالي لا بد من أن يقوم الأب بتحفيظه وقد يكون الحافز الهام لدى الابن هو قيادة السيارة فقط أو الشعور بأنه أصبح بالغاً ناضجاً محل ثقة للعائلة .

٢ . يقوم الأب بتدريب الابن على القيادة وقد يصاحبه في إحدى الطرق السريعة التحقق له الممارسة .

٣ . الشرح التام للمهمة من حيث مواعيد السفر وطريق السفر والسرعة التي يستخدمها وفترات الراحة وكيف يتعامل مع قائدي السيارات الأخرى وهكذا .

٤ . إعطاؤه مفتاح السيارة وكذلك نقوداً لشراء وقود للسيارة والخرايط الخاصة بالطريق .

٥. وضع ضوابط للعمل ، فمثلاً ضبط عداد السرعة بحيث إذا تجاوزت السرعة الحد المتفق عليه في الخطوة رقم ٣ أعلاه فإن صفاة إنذار تنطلق بشكل أوتوماتيكي مما يعلم الأب أن هناك تجاوزاً في استخدام السلطات المفوضة للإبن فيتمكن من التدخل لتصحيح الوضع .

٦. الإتفاق مع الإبن على تقييم الأداء كل ١٠٠ كيلو متر لمعرفة مقدار السرعة ومدى استهلاك السيارة الموقود وهكذا حتى يشعر الإبن أنه لم ينفرد بالسلطة .

٧. في حالة تحقيق الهدف والوصول إلى الاسكندرية بسلام فإن الأب يقوم بمدح الإبن (تقديم الثواب) أما إذا أخطأ الإبن في استخدام السلطة (قيادة السيارة) فإن الأب يقوم ببيان ذلك للإبن ويقول له : دى آخر مرة تحط رجلك في السيارة دى .

إذا قام الأب باتباع الخطوات السابقة السبعة فإنه يكون مطمئناً ويزول عنه القلق النفسي الذى يترتب على التخلي عن السلطة والاحتفاظ بالمسئولية بل يمكنه أن ينام أو يؤدي عملاً ذهنياً معيناً في المقعد الخلفي للسيارة بدون أدنى قلق أو توتر عصبي .

أما إذا لم يحسن اختيار الابن الذى سيقود السيارة ولم يحفزه على أداء المهمة، ولم يدره على القيادة ، ولم يشرح له طبيعة المهمة وأبعادها ، ولم يمنحه الصلاحيات الكاملة بأن يتدخل أثناء الطريق ويعطيه توجيهات ، ولم يضع ضوابط في العمل تتيح له معرفة الانحرافات عن استخدام السيارة فمأذا سيتحقق.

سيكون لدى الأب درجة عالية من القلق والتوتر النفسي والعصبي وبالتالي لن يكون مطمئناً وقد يكون الأب في غاية الإجهاد وسيطلب من الإبن التخلي عن سلطة القيادة ويقوم بنفسه بقيادة السيارة وسيقول " أنا لا أستطيع أن أتحمك في الآخرين وإنما أستطيع أن أتحمك في نفسى وبالتالي لا بد وأن أودى كل شيء بنفسى " .

أما إذا قام المدير بإتباع الخطوات السبعة المذكورة سابقاً فيما يتعلق بالتفويض فإنه سيحقق الهدوء النفسي له ، سيكون مطمئناً نفسياً لاستخدام سلطاته بواسطة الغير سيكون لديه وقت ، حر فائض للتفكير في تطوير العمل والتركيز على المشاكل الهامة، سيتيح الفرصة لخلق صف ثان يعتمد عليه في غيابه ، مثل هذا النوع من المديرين الذى يجيد التفويض تسمعه دائماً يقول : . إذا كان هناك عمل يؤديه غيرى في الإدارة فإنني لا يجب أن أؤديه ، وأترك غيرى يؤديه

وأنتفرغ أنا للأعمال الأكثر أهمية . ولأهمية تفويض السلطة للمُدير وللمرؤوسين وللمنظمة فإن هناك بعض البرامج التدريبية التي تخصص لمدة أسابيع لتدريب المُديرين على تفويض السلطة وأصبح الآن هناك كتب متخصصة فقط في موضوع تفويض السلطة .

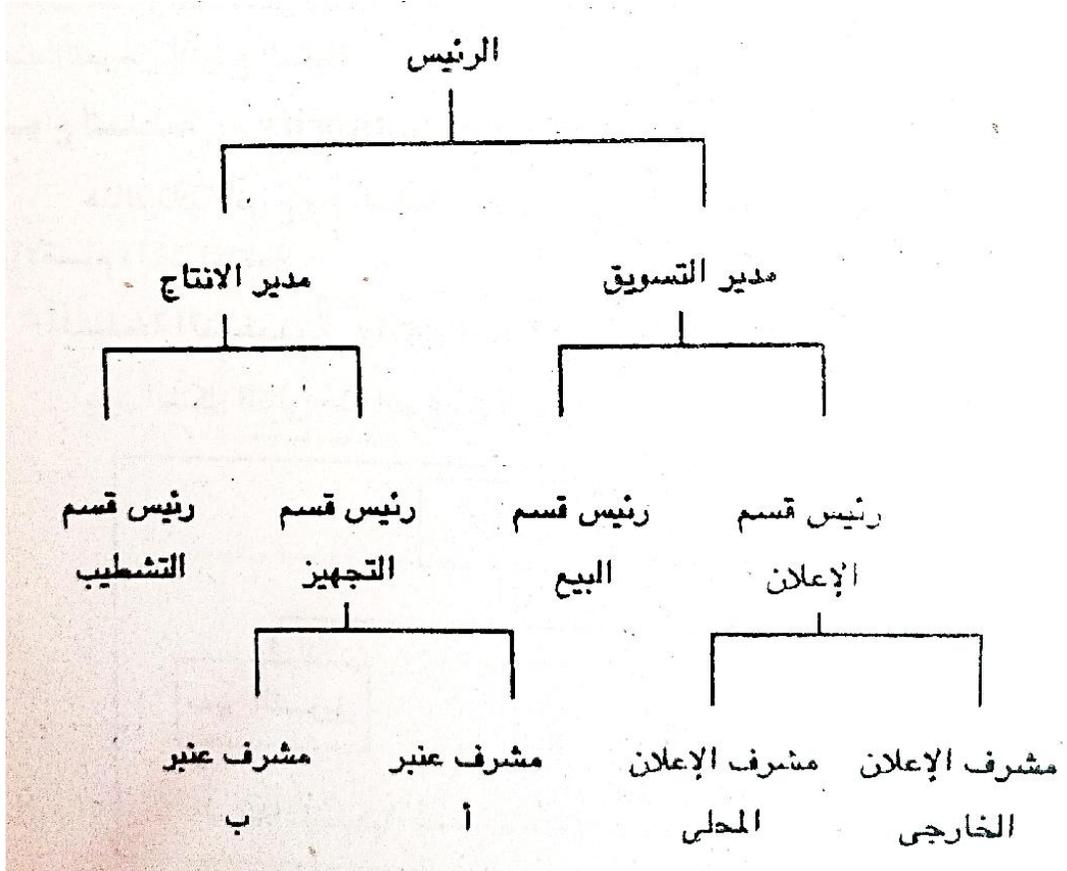
سلسلة الأَمْر chain of command

نتيجة تطبيع مبدأ تفويض السلطة تظهر سلسلة الأَمْر أو السلطة الى تبدأ من أعلى مستوى إداري في المنظمة ثم تسلسل تدريجياً إلى أسفل حتى أدنى مستوى إداري كما تظهر في الشكل التالي :



ويتضح من هذه السلسلة أن كل فرد مسئول أمام رئيس واحد فقط وهذا يسمى في اللغة الإدارية بوحدة الأَمْر unity of command . وطبقاً لهذا المبدأ فإن أي مرؤوس يحصل فقط على التوجيهات والأوامر والتعليمات من مصدر واحد فقط من رئيس، واحد حيث أنه من الطبيعي أن حصول الفرد على أوامر من أكثر من جهة يؤدي إلى حدوث اللبس confusion خصوصاً إذا ما تعارضت التعليمات أو حتى التفسيرات وذلك يؤدي إلى التوتر والإضطراب النفسي للفرد Frustration مما لا يضمن تحقيق الأهداف .

وطبقاً لمبدأ وحدة الأَمْر أيضاً فإنه لا يتم تعدى مستوى إداري للاتصال بمستوى إداري أعلى أو أدنى فإذا فرضنا الشكل التنظيمي التالي :



طبقاً لمبدأ وحدة الأمر فإن الرئيس - هذا نظرياً كما سنرى فيما بعد - يمكنه الاتصال مباشرة برئيس قسم التجهيز بدون علم مدير الإنتاج ، كذلك لا يستطيع مشرف عنبر ب الاتصال مباشرة بمشرف الإعلان الخارجي - حيث - هذا نظرياً كما سنرى فيما بعد - يقوم مشرف عنبر أ برفع الأمر إلى رئيس قسم التجهيز الذي بدوره يرفعه لمدير الإنتاج الذي بدوره يرفعه للرئيس ثم يقوم الرئيس بالاتصال بمدير التسويق الذي يحيل الأمر إلى مشرف الإعلان الخارجي الذي يقوم بإعداد مذكرة عن الموضوع الذي يأخذ نفس المسار للعودة إلى أصل المشكلة لدى مشرف عنبر أ ، ويسبب ما تأخذه هذه الرحلة من وقت طويل حتى يتم حل المشكلة وما يتسبب فيه من تعطيل الأعمال فإن الاتصال يتم مباشرة بين مشرف عنبر أ ومشرف الإعلان الخارجي بشرط الموافقة المسبقة من قبل الرؤساء المباشرين لكي يمكن أن يحدث هذا الاتصال ، وهناك

مخالفة أخرى تحدث لمبدأ وحدة الأمر عندما تتعدد أعمال المنظمة ويتسع نشاطها ، نتكلم عنه عند التعرض لأنواع السلطة.

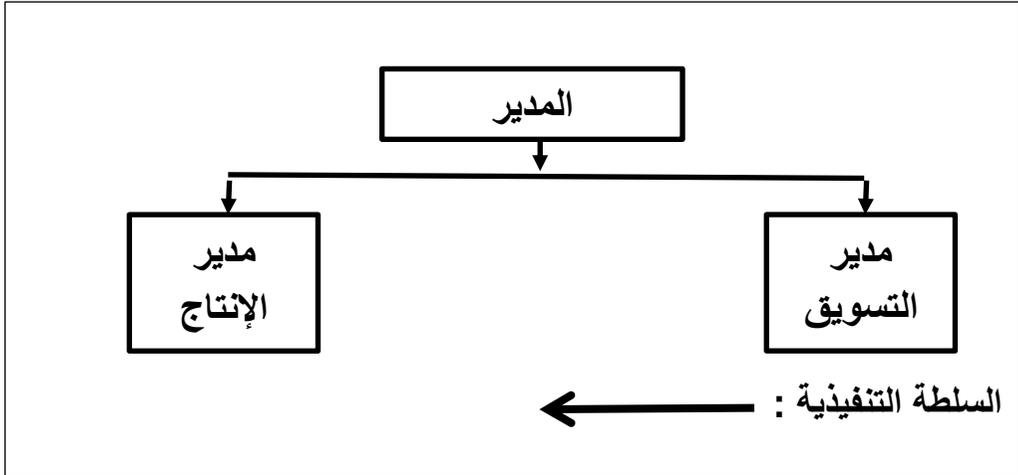
أنواع السلطة Types of authority

هناك ثلاثة أنواع من السلطة التي تظهر نتيجة لطبيعة العلاقات بين الأفراد والأقسام

داخل المنظمة :

١ - السلطة التنفيذية Line authority

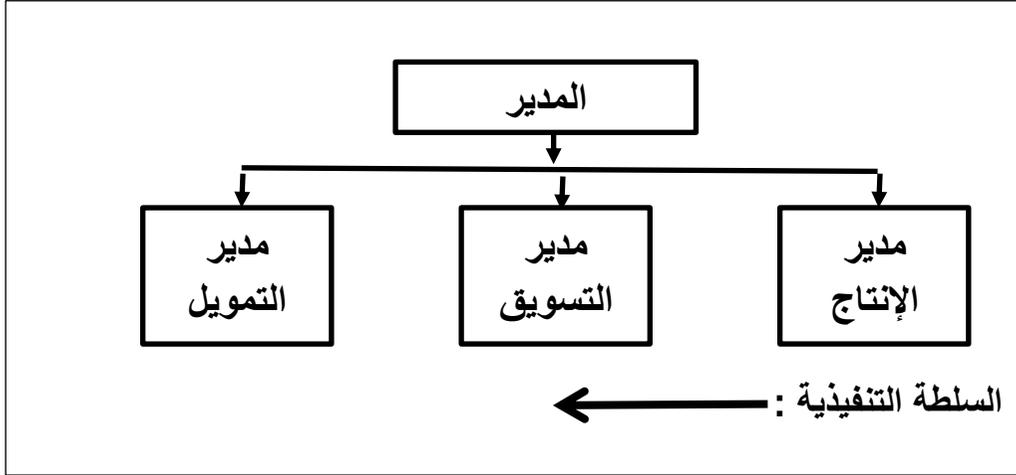
يبين الشكل التالي هذا النوع من السلطة :



تمثل السلطة التنفيذية علاقة إشرافيه مباشرة Direct supervisory relationship

تنساب السلطة التنفيذية من أعلى إلى أسفل من الرئيس إلى المستويات الإدارية الأدنى ، يسمى المديرين الذين يشرفون على أقسام إنتاجية بالمديرين التنفيذيين تنشأ هذه الإدارات التنفيذية لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ، فمثلاً عادة ما تقوم أقسام الإنتاج بإنتاج السلع أو الخدمات ، أقسام التسويق التي تقوم بأعمال البيع ، الشراء ، الإعلان ، توزيع السلع مادياً . أقسام التمويل التي تقوم بالحصول على المال المطلوب للإنتاج والتسويق - تعد أقساماً تنفيذية ويشرف عليها مديرون تنفيذيون .

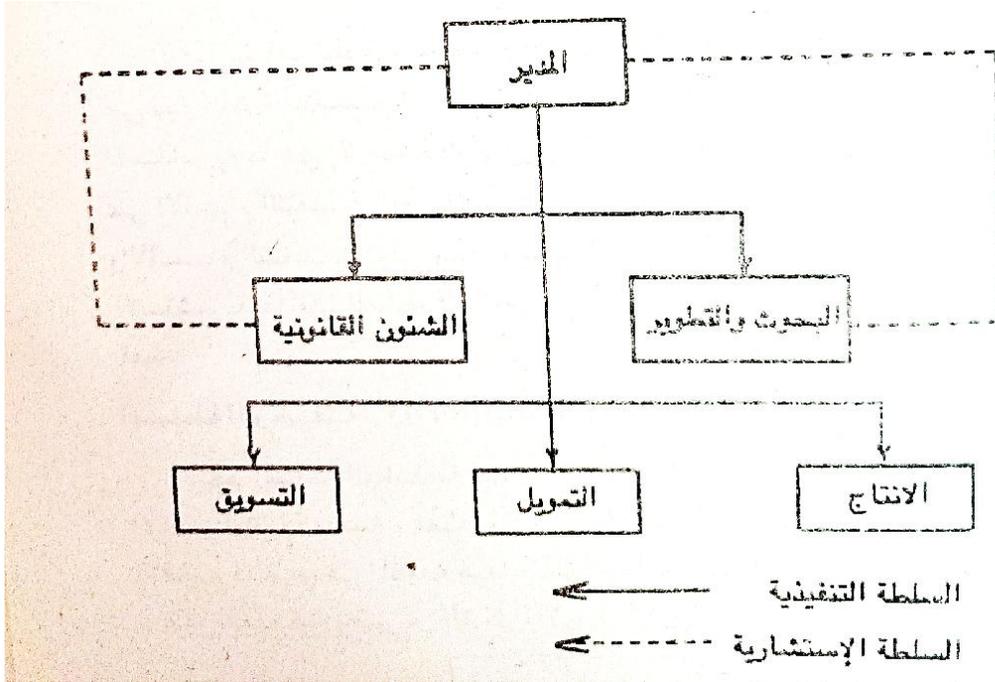
ويعد هذا النوع من التنظيم أبسط أنواع التنظيمات وفيه يتضح جليات طبيع مبدأ وحدة الأمر كما يتضح من الشكل التالي :



ويتضح من الشكل السابق أن المدير التنفيذي يقوم بالأعمال الرئيسية لتحقيق الأهداف وكذلك بالأعمال المساندة التي تؤدي أيضاً لتحقيق الأهداف بشكل غير مباشر. مثلاً مدير الإنتاج يقوم بجدولة الإنتاج والإشراف على التشغيل والرقابة على الجودة وهذه تعد أعمالاً رئيسية هامة لتحقيق أهداف المنظمة وهي إنتاج السلع والخدمات وبجانب هذه الأعمال الرئيسية يقوم أيضاً بالأعمال المساندة مثل النواحي القانونية الخاصة بالعاملين والموردين وأعمال العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي وأعمال البحوث والتطوير وهي أعمال هامة ولكنها تساعد على تحقيق الأهداف بشكل غير مباشر ، ولكي يتم تخفيف العبء الملقى على المدير التنفيذي فإنه يتم الاستعانة بمديرين آخرين للقيام بهذه الأعمال المساعدة حتى يتفرغ المدير التنفيذي للأعمال الرئيسية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً مع الأهداف المطلوب تحقيقها والسؤال الآن ما هي نوع السلطة التي تمنح لهؤلاء المديرين ؟

٢- السلطة الاستشارية Staff authority

كما يتضح من الشكل التالي ، ظهرت أقسام تنظيمية جديدة عندما تو العمل وتشعب وكذلك رغبة في تحقيق العبء الملقى على عاتق المدير التنفيذي .



يظهر في الشكل السابق أقسام إضافية تسمى أقساماً ما استشارية ، لها سلطة إستشارية التي لها طبيعة النصح والإرشاد فقط Guidance & Advice ليس لهم أي سلطة مباشرة على الأقسام الأخرى (طبيعي لهذه الأقسام الاستشارية سلطة تنفيذية فقط على العاملين داخل هذه الأقسام).

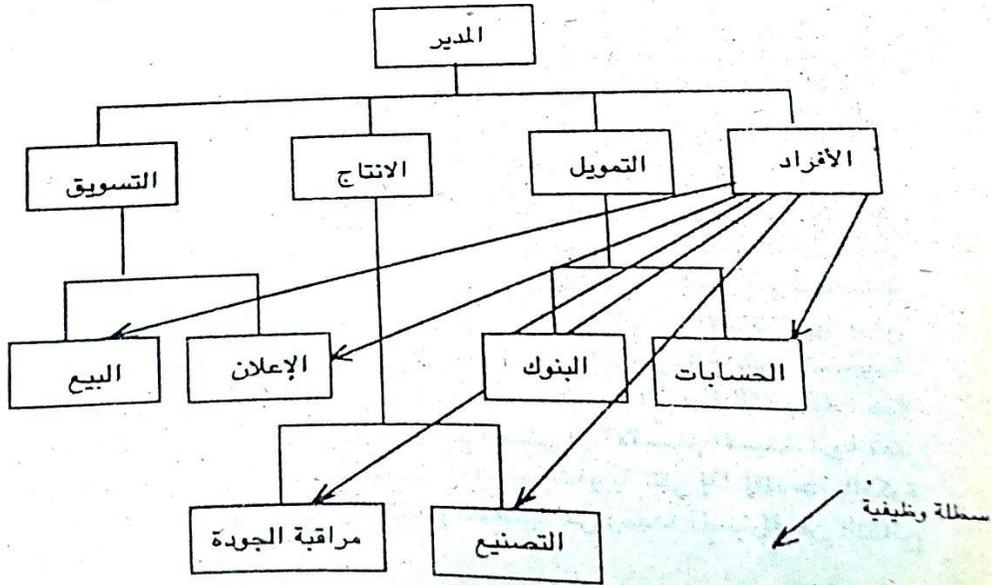
وتتم العلاقة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية كما يلي : تقوم الأقسام الاستشارية وهي أقسام متخصصة في مجالات البحوث أو الشئون القانونية كما يتضح من الشكل السابق بالدراسات ، الأبحاث المختلفة ثم تصل إلى توصيات ترى أنها قد تكون مفيدة للأقسام التنفيذية، تقوم الأقسام الاستشارية برفع التوصيات للرئيس - الذي إذا رأي أن هذه التوصيات مفيدة - يقوم بتحويلها إلى قرارات ترسل إلى الأقسام التنفيذية من خلال خط السلطة التنفيذية ، هذا أيضاً نظرياً ، ولكن ما يحدث في الواقع العملي أن الأقسام الاستشارية تعد دراستها ثم ترسل التوصيات مباشرة للأقسام التنفيذية التي إذا اقتنعت بالفكرة فإنها تقوم بتطبيقها حيث أن الأقسام التنفيذية هي وحدها المسؤولة عن النتائج النهائية .

وهنا يتوقف تطبيق واستخدام توصيات الأقسام الاستشارية على قدرتها على بيع الفكرة للأقسام التنفيذية لذا فإن السلطة التي تتمتع بها الأقسام الاستشارية ما هي إلا سلطة الفكرة

والإقناع حيث ليس لديها أي سلطة مباشرة على الأقسام التنفيذية ، وفي الحقيقة تتوقف العلاقة بين الأقسام الإستشارية والأقسام التنفيذية على مدى الخبرة والأفكار التي توجد لدى الأقسام الاستشارية لذا فإن السلطة التي يمكنهم استخدامها في سلطة النصح والمشورة فقط .

السلطة الوظيفية Functional authority

تعد السلطة الوظيفية السلطة الممنوحة لقسم معين على أداء الأقسام الأخرى لوظيفة معينة ، فمثلاً قسم الأفراد يكون له سلطة وظيفية على جميع الأقسام الأخرى في المنظمة فيما يتعلق بممارساتهم لأعمال الاختيار والتعيين وتقييم الأداء كما يظهر من الشكل التالي :



أي أن الأقسام المختلفة تقوم باتباع تعليمات إدارة الأفراد فيما يتعلق بسياسات وإجراءات الأفراد، هنا تظهر مخالفة المبدأ وحدة الأمر، فإن مسئول الأفراد في قسم التصنيع مثلاً يتلقى تعليمات من مدير الإنتاج وكذلك تعليمات من مدير الأفراد وفي هذا خرق Violation لمبدأ وحدة الأمر. ولكن تم هذا الخرق لغرض تنظيمي وهو تجويد أداء الأعمال، وبالتالي فإن مبدأ وحدة الأمر لا أن ننظر إليه على أنه شيء لا يمكن مخالفته فعندما تكبر أعمال المنظمة يصعب على المدير التنفيذي القيام بجميع الأعمال الرئيسة المرتبطة بالهدف ارتباطاً مباشراً وكذلك بالأعمال المساندة التي ترتبط بالهدف ارتباطاً غير مباشر وبالتالي يتم الاستعانة بالمدير

الوظيفي Functional Manager الذي يمارس وظيفة معينة مثل الأفراد، العلاقات العامة ، الشؤون القانونية ، الأبحاث والتطوير، الشؤون المالية، الشؤون الإدارية .

المبادئ الواجب توافرها في التنظيم السليم :

وأخيرا هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند إعداد التنظيم نذكر منها ما يلي :

١. أن يحتوي التنظيم علي الوظائف اللازمة تحقيق أهداف المنظمة .
٢. أن لا يحتوي التنظيم علي وظائف ليس لها دور في تحقيق أهداف المنظمة .
٣. أن يعطي التنظيم للوظائف الأساسية التي لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وزنا أكبر Weight من تلك الوظائف التي لها دور أقل في تحقيق الأهداف .
٤. أن تتدرج الوظائف المرتبطة والتي بينها اتصال وعلاقات وثيقة تحت رئاسة تنظيمية واحدة .
٥. أن يكون نطاق الإشراف لأي وظيفة إشرافيه مناسباً لليس بالواسع جدا Too Wide ولا بالضيق جدا Too Narrow.
٦. أن لا يكون هناك عدد كبير من المستويات الإدارية التي تؤدي إلي " توهل " المنظمة ومن قم عدم تحقيق الاتصال الفعال .
٧. أن لا يكون لأي مرؤوس أكثر من رئيس واحد One man one boss.
٨. التحديد الواضح للاختصاصات والمسئوليات .
٩. التحديد الواضح للسلطات المخولة للوظيفة .
١٠. وضوح خطوط الاتصالات .
١١. سلامة الترتيب المكاني للعمل .
١٢. توافر النماذج وأدوات العمل .
١٣. وضوح إجراءات العمل وتبسيطها .
١٤. إحتواء الوظيفة الواحدة علي مجموعة من الأعمال المترابطة والمتشابهة والتي تحتاج إلي نوع معين من الخبرات وتؤدي في مكان واحد .
١٥. إشراف الوظيفة الإشرافيه علي مجموعة من الوظائف المترابطة والمتشابهة والتي تحتاج إلي نمط معين من الإشراف ويتم تأدية هذه الوظائف في أماكن متقاربة .

١٦. أن يتسم التنظيم بالمرونة بحيث يمكن إدخال بعض التعديلات عندما تتغير ظروف المنظمة بمجهود بسيط ولا يحتاج الأمر إلى عمل تعديلات جذرية حتى يتطابق التنظيم مع الظروف الجديدة .
١٧. توافر الأسلوب التنظيمي المناسب للتنسيق بين القطاعات المختلفة للمنظمة لتحقيق درجة عالية من التكامل وقد يتم ذلك عن طريق اللجان الدائمة أو المؤقتة ، عن طريق المجالس وهكذا .
١٨. يؤدي التنظيم إلى تدفق العمل بسهولة ويسر وألا يتسبب في وجود الاختناقات التنظيمية .
١٩. يؤدي التنظيم إلى عدم وجود صراعات أو خلافات أو منازعات علي اختصاصات أو مسؤوليات أو واجبات أو صلاحيات أو سلطات .
٢٠. يؤدي التنظيم إلى تدفق للمعلومات وتوافرها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسب وبالجودة المناسبة حتى يمكن اتخاذ قرارات سليمة .
٢١. توزيع السلطة بين القطاعات التنظيمية المختلفة بشكل عادل بحيث لا تمنح سلطات دون أن يقابلها مسؤوليات وكذلك عدم وجود واجبات أو مسؤوليات وليس لها سلطات أو صلاحيات كافية.

الفصل الرابع

التوجيه

الفصل الرابع

التوجيه *

أشرنا قبل ذلك الى أن العملية الإدارية تتكون من عدد من الوظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية ، أو وظائف المدير . وقد تعرضنا حتى الآن لوظائف التخطيط ، والتنظيم ، ومن الطبيعي المبادي ان الوظيفة التالية هي التوجيه .

ويرى بعض الكتاب ان التوجيه هو الوظيفة الإدارية الأولى ، على أساس أن المدير يمكنه ان يعهد بالكثير من اعباء الوظائف الأخرى إلى الغير ، ولكنه لا يستطيع ان يتخلى عن مسئولية توجيه العاملين . ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته ، وكما سنرى في هذا الفصل فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف ، كما تتداخل مع باقي الوظائف الأخرى حيث لا يمكن الادعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة على غيرها من الوظائف الأخرى .

أهمية التوجيه :

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها ، فبعد أن يتم تحديد الأهداف ، وتوزع الواجبات ، ويوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم ، وتشجيعهم ، وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف ، وهذه هي وظيفة التوجيه . وإذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة ، فإن مسئولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة . اما إذا اختلفت هذه العملية في إحدى مراحلها ، أو لم تلق العناية التي تستحقها ، فلا بد وان ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه . فمثلاً ، إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والادارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط ، فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف

(* المصدر الرئيس لهذا الفصل :

د. على الشرقاوي (١٩٨٥) ، إدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع) .

الالتزام تجاه المنظمة ، والتهرب من المسؤولية. كذلك إذا تم شغل المراكز الإدارية بأفراد لا يمتلكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم ، فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فاعلية الأداء، وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه .

وظيفة التوجيه وان كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة ، إلا إن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) ، وحيث تتزايد أهمية التعليم والارشاد ، وحيث تظهر فاعلية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى ، يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات ، حيث تسمح لهم الفرص لتبادل الرأي بشأن مشاكلهم الشخصية ، وظروفهم المعيشية ، بالإضافة الى مشاكل العمل ، وطرق انجازه بفاعلية .

تعريف التوجيه :

يقول " زيروف وزملاؤه " ، ان التوجيه في معناه الواسع هو (العملية أو الوظيفة التي يتم بها استثارة المرؤوسين ، وحثهم على التصرف طبقا لخطة محددة سلفا .

ويقول " ستروج " ، أن وظيفة التوجيه هي " النشاط الذي بمقتضاه يتم ارشاد المرؤوسين ، وتعليمهم ، وقيادتهم نحو أهداف المنظمة " .

ان استعراض المعنى الصريح أو الضمني للكلمات في التعاريف السابقة ، يساعدنا على استخلاص الاستنتاجات التالية :

١ - ان التوجيه هو نشاط متميز يتصف بالعمومية والترابط :

ان التوجيه باعتباره من الوظائف الإدارية نشاط متغير يتصف كغيره من الوظائف الإدارية بالعمومية ، والشمول ، اذ يمكن تطبيقه في منظمات مختلفة الطبيعة وفي مراكز مختلفة المستوى فهو وظيفة رئيس مجلس الإدارة ، وأيضاً وظيفة رئيس العمل وهو يمارس في إدارة

الإنتاج ، كما يمارس في إدارة التسويق ، وهو بهذه الكيفية لا يتغلغل فقط في كل أجزاء المنظمة، ولكن يرتبط أيضاً بباقي الوظائف الإدارية الأخرى .

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

فلكي يتمكن الرئيس من توجيه المرؤوسين، فلا بد وان يتم ذلك في اطار علاقة رسمية. وهذه العلاقة قد تكون مؤقتة أو دائمة، فمثلاً ، عندما يقوم الرئيس بشرح سياسات الشركة لمرؤوسيه الجدد، فهو يقوم بنشاط توجيهي مؤقت لذلك عندما يقوم الرئيس بتشجيع المرؤوس على زيادة إنتاجيته ، فهو بذلك يقوم بنشاط توجيهي دائم .

٣ . ان سلوك أطراف التوجيه (الرئيس والمرؤوس) يتأثر بدوافع مختلفة:

فالرئيس باعتباره أحد أطراف التوجيه ، لا يمكن ان يعزل نفسه بدوافعه الشخصية ، عن التأثير في العلاقة بينه وبين المرؤوس، فهو كإنسان له دوافعه الخاصة ، والتي قد لا تتفق مع أهداف المرؤوس ، أو حتى مع أهداف المنظمة ونفس الأمر ينطبق على المرؤوس، فهو يظهر سلوكا يخضع لدوافع مختلفة ، وأهداف مختلفة ، ولذلك فإن نماذج سلوكهما لا تخضع دائماً لظروف متشابهة .

٤ - ان وظيفة التوجيه تتطلب معرفة بالطبيعة الانسانية المركبة :

فلكي يتم التأثير على المرؤوس، لابد من دراسة حاجاته ، ودوافعه ، ونماذج السلوك ، التي يظهرها في المواقف المختلفة كما يقتضى معرفة مسبقة بأدوات ووسائل التأثير التي تنفق مع ظروف وامكانيات المنظمة.

٥ - أن أطراف التوجيه (الرئيس) والمرؤوس) يعملون 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 وان يكون الرئيس والمرؤوسين متساوون

في عضوية الجماعة. ولكن الرئيس بحكم مسؤوليته عن توجيه عوامل الإنتاج بما فيها العمل وقيادته للجماعة ، لابد وان يكون في مركز تنظيمي مستقلا ، كما ينظر اليه نظرة متميزة ، ووجوده في هذا المركز وهذه النظرة المتميزة له يمكن ان تؤثر على علاقاته الانسانية عند توجيه مرؤوسيه .

٦ - ان التوجيه كمنشاط ، يتطلب من الرئيس أن يكون معلماً وقائداً وخبيراً:

إن الرئيس باعتباره موجهها لابد وأن تكون معرفته أكبر من معرفة المرؤوسين ، بظروف وسياسات المنظمة ، ويتمتع بقدرات ارشادية متميزة. وهو كقائد ، عليه ان يعمل كحلقة اتصال بين حاجات الناس وحاجات المنظمة. وهو كخبير ، عليه أن يكون على معرفة بالأبعاد الفنية لا صعب عملية يؤديها المرؤوسين ، حتى يمكنه أن يقدم ارشاداته وتوجيهاته عندما يطلب منه ذلك.

بعض الافتراضات عن الطبيعة البشرية في العمل :

تتوقف أساليب التوجيه على طبيعة الافتراضات التي يؤمن بها المدير عن السلوك الانساني. ومن الافتراضات المفيدة في متابعة السلوك الانساني ، في مواقع العمل ، ما قدمه " دوجلاس ماجريجور ، فيما أسماه بنظرية (س) ونظرية (ص).

وتقوم نظرية (ص) على الافتراضات التالية:

١. ان الانسان العادي ، يكره العمل بطبيعته ، وسوف يتجنبه ، إذا استطاع.
٢. ان معظم الناس ، يجب اجبارهم على العمل ، ومراقبتهم ، وتوجيههم أو تهديدهم بالعقاب لمي يعملوا .
٣. أن الانسان العادي ، يفضل ان يقاد ويوجه ، لأنه يحاول تجنب المسؤولية ، انه محدود الطموح، ويسعى الى الامن ، قبل أي شيء آخر .

أما نظرية (ص) فتقوم على الافتراضات التالية:

١. ان بذل الجهد العضلي ، أو العقلي في العمل، هو من الأمور الطبيعية للإنسان ، شأنه في ذلك شأن اللعب أو الراحة .
٢. ان التهديد الخارجي والرقابة ، ليست هي الوسائل الوحيدة لإثارة جهود الانسان للعمل على تحقيق أهداف المنظمة. وإن الانسان يميل الى اظهار الرقابة على النفس والتوجيه الذاتي .
٣. ان الالتزام بالأهداف، هو دالة للمكافآت المرتبطة بتحقيقها .
٤. ان الانسان العادي ، يتعلم في الظروف العادية، ليس مجرد قبول المسؤولية ، وإنما البحث عنها أيضاً.
٥. إن القدرة على التحليل ، والأصالة في التفكير من أجل حل مشاكل المنظمة، هي قدرة شائعة، وغير مقصورة على عدد قليل من الناس.
٦. في ظروف الحياة الصناعية ، نجد أن الطاقات الفكرية للإنسان العادي ، لم تستغل بالكامل حتى الآن .

ويتضح من هذه النظريات ان السلوك الانساني في موقع العمل يمكن تصنيفه إلى :

الأولى : تقتضى الاخذ بأساليب الرقابة في التوجيه ، والثانية تقتضى الأخذ بأساليب الانسانية في التوجيه . فإذا توافقت نظرة المدير الى السلوك الانساني ، مع ما تتادى به نظرية (س) ، فسوف يمارس المدير وظيفة التوجيه ، بشكل مختلف من المدير الذي يؤمن بنظرية (ص) فالأول ، سوف ينفق جزء كبيراً من وقته ، في الرقابة على الناس ، ودفعهم الى العمل. أما الثاني ، فسوف ينفق جزءا كبيرا من وقته ، في مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم الشخصية، وخلق ظروفًا تجعل الناس يبذلون جهودهم ، لتحقيق التكامل بين أهدافهم الشخصية

وأهداف المنظمة . ومعنى ذلك ان المدير الأول ، سوف يكون مراقبا وقاضيا، في حين أن الثاني سوف يكون قائدا و مرشدا .

ويعد مناقشة هذه الافتراضات استطاع " كونتز " ان يخرج بعض الاستنتاجات عن الطبيعة البشرية ، يرى أنها ذات أهمية بالغة للمدير في عملية التوجيه وهي:

١- أن الانسان هو الشغل الشاغل للإنسان نفسه :

يسعى الناس إلى رعاية مصالحهم الذاتية في الحياة الدنيا والآخرة ، وفي مجتمع الموفرة الحديث، فالانسان الفرد هو الذى يطلب الرقى ، وهو الذى يطلب النجاح . وقد يحدث أن نستمتع بنجاح الآخرين ، ولكن ذلك ليس قبل أن يتحقق لنا نفس الشيء ، وإلا انعكس ذلك على طبيعتنا المتشككة والغيورة وبالرغم من ذلك ، فهناك العديد من الأبطال المشهود لهم بالتضحية كالأمهات ، والعظماء ، الذين يتنازلون عن ذاتيتهم في سبيل الآخرين.

٢- أن الانسان سوف يلجأ الى العمل الاشباع حاجاته الأساسية إذا كانت المنفعة التي تعود عليه تزيد عن التكلفة التي يتحملها:

كثيرا ما يقال ان الناس يستمتعون بالعمل ، وهذا الأمر يظل صحيحا طالما كان الجهد المبذول موجهها لإشباع الحاجات الانسانية المركبة ، وهو أمر شائع بين كل الناس ولكن عندما يغترب الفارق من النقطة الحدية للإشباع ، فمن النادر أن يكون الانسان لديه الرغبة والحماس لبذل جهد ، في عمل معين ، للحصول على 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 على طريقة ، أو أداة جديدة ابتكرها هو بنفسه ، ورغم أن العمل مازال مشابهها لما يؤديه ، الا ان أهدافه من العمل (أو المقابل) قد تغير . وهكذا نجد ان هدف الانسان من العمل قد يتغير عدة مرات حتى اثناء اداء عمل اليوم الواحد .

٣- أن الانسان بطبيعته يمكن أن يُقاد:

يستجيب الانسان عادة للقيادة ، إذ يمكن إغرائه بالعديد من الطرق لكي يسلك الطريق المرغوب . ولكن هذا الطريق لأبد وأن يختار ويعدل ويتم توقيته ، ليتفق مع حاجات الفرد ، والالتجاء الى المديح، والمركز الاجتماعي ، والعقيدة ، من الطرق التي تؤثر في الطبيعة الانسانية. وهذه الطرق يمكن ان تتجح في بعض الأوقات فقط عندما تتوفر 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 على القائد ان يستخدم خياله، في اكتشاف الوسيلة الاغرائية التي يمكن عند استخدامها من وقت الى آخر ، ان تحدث الاستجابة الايجابية المرغوبة.

٤ - ان الانسان يرغب في العيش والعمل في بيئة اجتماعية مناسبة:

يرغب الانسان بصفة عامة في العيش والعمل مع مجموعة ، وهذه حقيقة ثبت صدقها في معظم الأوقات. ورغم ذلك فهناك احيانا حاجة الى الانفراد. ففي بعض الأوقات قد لا يتحمل بعض الناس أناسا غيرهم . فمثلاً ، نجد أن العلماء ينتجون أحسن ما عندهم عندما ينفردون بأنفسهم. غير أن مجموع الوقت الذي يقضيه الانسان وحيداً ، هو بصفة عامة ، يقل كثيراً عن مجموع الوقت الذي يرغب ان يكون فيه الانسان مصحوباً جماعة الناس . وتقع تبعاً ذلك على الطبيعة البشرية . فالانسان قد يعتبر بصفة رئيسه ، حيواناً اجتماعياً ، ولكنه ليس كذلك في كل الأوقات.

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

يوجد العديد من الحاجات التي لا يستطيع الانسان تلبيتها وحده ، وانما يستطيع تحقيقها بالتعاون مع غيره فقط. فإذا اثبتت هذه المنظمات قدرتها على تحقيق فائض بين التكلفة والمقابل ، فالانسان على استعداد أن يضع قيوداً على حريته ويقبل التعاون معها . وذلك يفسر لماذا تُقام المنظمات الحكومية والتعليمية والدينية ، والصحية ، وغيرها ان المشكلة الرئيسة التي تواجهها في المجتمعات الكبيرة ، هي تحقيق سيادتنا على المنظمات التي قمنا نحن أنفسنا بإنشائها ، وتجنب الاستسلام والخضوع لها .

٦ - ان نظرية المتوسطات في التعامل مع الشخصية الانسانية غير مقبولة:

إن المحاولات التي تجرى لاحتساب المتوسط الحسابي للجنس البشري، والقائمة على 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 إلى آخر أضف إلى ذلك ، ان الناس كأفراد لا يسعون الى التوفيق بين كل أوجه الاختلاف في طبيعتهم الانسانية ، يفس درجة الحادية التي يظهرها بعضهم في وقت معين ، وانما يرتب بعضهم هذه الاختلافات في هيكل للأولويات على حسب أهميتها من وقت الى آخر .

٧- ان الانسان يمكن ان يصل الى مستوى التحديات الى يعكسها الحد الاقصى لقدراته :

يشير أن هذا الافتراض الى أن الناس لا يستطيعون الانتظار طويلاً حتى تحين الفرصة لاستخدام قدراتهم الكاملة فهم يتذمرون لانخفاض الفرص التي يتمكنون فيها من استخدام معلوماتهم ومهاراتهم ، ويضعون كل المسؤولية على الناتج على أكتافهم وهم يظهرون الملل عند انغماسهم في الروتين ، ويتذمرون من العمل بنصف طاقتهم وهم احياناً شغوفون لمعرفة الحد الاقصى لقدراتهم ويطمعون في العمل عند هذا المستوى .

مبادئ التوجيه :

ان التوجيه كوظيفة ادارية لم يرق بعد الى مستوى علمي رفيع بحيث يمكن الاعتماد فيه على نظريات عامة غير أن الممارسة والتحارب أظهرت عدداً من الفروض القابلة للاختبار يطلق عليها تجاوزاً مبادئ ، ومن هذه المبادئ ما يلي :

المبدأ الأول: كلما زادت فاعلية التوجيه والقيادة ، كلما تزايدت ، إسهامات المرؤوسين في

تحقيق الأهداف التنظيمية :

ان الأهداف التنظيمية هي نتيجة للتوفيق بين أهداف عدة أطراف ، ومن بينهم المرؤوسين ، وتحديد هذه الأهداف عملية معقدة يدخل فيها الكثير وتحديد المناورة والمساومة غير أنه من النادر أن تتغير الأهداف بطريقة صريحة عن الطرف الذي يتمتع فيها بنصيب الأسد ورغم ذلك فإن تحقيقها وبلوغها بفاعلية تتعكس آثاره على جميع الأطراف المشتركة لذلك

يتحمل المدير باعتباره وسيطاً بين الاطراف المختلفة مسئولية ضمان أن الأهداف تتحقق بفاعلية ، وذلك بحسن ادائه لوظيفة التوجيه، ورغم ان التوجيه والقيادة لا يمكنها ان يحققا ذلك وحدهما لأن ذلك يتوقف على حسن اداء باقي الوظائف الإدارية الأخرى - الا ان مهمة خلق الفهم لدى المرؤوسين لأدوارهم، وأهدافهم، وكيف يمكن تنفيذها ، وكذلك حفز الناس على الاداء، هو في الواقع قلب وجوهر العمل الإداري .

المبدأ الثاني : " كلما تزايدت فاعلية التوجيه والقيادة ، كلما تزايد ادراك الأفراد بتجانس اهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة :

تتوقف فاعلية التوجيه على مدى تجانس الأهداف الشخصية للمرؤوسين وتوافقها مع أهداف المنظمة. فالقلة من العاملين في المنظمة هي تحدد أهدافها الشخصية بالاتساق مع أهداف المنظمة الشخصية بالاتساق مع وحتى أهداف الجماعات داخل المنظمة لا يتوقع أن تكون متشابهة ، غير ان المدير بواسطة عملية التوجيه والقيادة يجب ان يستفيد من الدافع لدى بعض الأفراد لتبني أهداف الجماعة التي ينتمون إليها ، كذلك يجب على المدير اثناء تفسيره للخطط والواجبات يجب ان يعمل على خلق التجانس بين أهداف الجماعات نفسها . ورغم أن العاملين يعملون لإشباع حاجات ست بالضرورة متسقة مع أهداف المنظمة ، الا ان هذه الحاجات يمكن ان توجه لى تتجانس ، وتصبح مكملة لمصالح المنظمة . فنظام الدافعية الجيد يمكن ان يشجع على اشباع حاجات المرؤوسين ، وفي نفس الوقت يجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة. وهكذا يمكن أن يستخلص واحداً من أهم مبادئ التوجيه وهو ما تزايد فاعلية التوجيه والقيادة ، كلما تزايد ادراك الأفراد بان اهدافهم الخاصة مجانسة مع أهداف المنظمة .

المبدأ الثالث : كلما كانت علاقة المرؤوس محددة تحديداً واضحاً ، كلما انخفضت مشاكل تضارب التعليمات ، وتزايد الاحساس بالمسئولية الشخصية عن النتائج :

يشير هذا المبدأ إلى وجوب ان يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس إداري واحد ، وهو من المبادئ التنظيمية الهامة ، ولكنه يدخل أيضاً ضمن مبادئ التوجيه ان التطبيق السليم لهذا المبدأ ، يساعد على تجنب تشتيت ولاء المرؤوس ، ومشاكل تحديد الأولويات وكذلك تضارب التعليمات ، وبالتالي تزايد مسئولية المرؤوس عن حسن اداء واجبات وظيفته .

أدوات التوجيه

يقصد بأدوات التوجيه تلك الطرق أو الوسائل التي يستخدمها المديرون في التأثير على المرؤوسين وترغيبهم وارشادهم. وهناك العديد من أدوات التوجيه المتاحة، والتي يمكن استخدامها ولكن أكثر هذه الأدوات شيوعاً هي : القيادة ، والدافعية والاتصال وسوف نتعرض لهذه الأدوات بشيء من التفصيل .

القيادة

القيادة أن مفهوم من المفاهيم الشائع استخدامها في الأحاديث العامة ، فقد يقال مثلاً ، انه قائد في مهنته ، أو ان الحاكم هو قائد حزبه السياسي ، أو أنه قاد الجيش نحو النصر. وهكذا نجد ان الاحاديث العامة تتجه الى التعبير ، عن مفهوم القيادة في شكل القوة الأمرة ، أو القدرة على التسلط وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة للممارسات الخاطئة لإدارة شؤون الناس في فترات الشدة والازمات والحروب ، والتي التمس فيها الناس الحماية والأمن ووسائل العيش ، تلك الظروف التي اقتضت نوعاً الانضباط الكامل ، ومكنت من فرص الانقياد لأوامر القادة . أن التقدم العلمي الذي أصاب وسائل الاتصال، وارتفاع المستوى الثقافي بين الناس، وظهور التجمعات العمالية القوية، والحاجة الى تطوير العلاقة بين مصالح الاطراف التي تشارك في الأعمال ، كل ذلك جعل الأفراد في مواقع العمل يطالبون بقدر أكبر من المعاملة الكريمة ، قبل ان يبذلوا أفضل ما عندهم ، وبذلك ارتبط مفهوم القيادة بالكيفية التي يمكن استخدامها لتوجيه الأفراد للعمل ، مع بعضهم البعض لتحقيق غاية مفيدة بطريقة فعالة وبشعور من الرضا.

تعريف القيادة :

يمكن تعريف القيادة بطريقتين : اما بوصف شخصية القائد ، أو بوصف وتحليل النشاط الذي يؤديه. ووفقاً للطريقة الأولى ، فإن القائد ، هو الشخص الذي يمتلك مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للتأثير في الناس . ولكن هذا التعريف يتجاهل المواقف العملية ، والظروف التي يؤدي فيها القائد نشاطه : فكل ظرف أو موقف معين ، يتطلب سمة أو سمات معينة، في شخصية القائد . وتعدد الظروف والمواقف التي تظهر في العمل ، يجعل من الصعب الالتزام

بسمات معينة . اذا اسفنا الى ذلك ، عدم الاتفاق على السمات ذاتها ، ظهر لنا صعوبة الالتزام .
بهذه الطريقة في تعريف القيادة .

ووفقا للطريقة الثانية ، فإن القيادة هي النشاط المختص بتوجيه وضبط واثارة سلوك و اتجاهات الآخرين . ورغم ان هذا التعريف يشير الى التأثير الذي يحدثه القائد في الغير ، الا انه يتجاهل السمات والخصائص الشخصية للقائد ، فهناك دائماً مجموعة من الناس تتميز بمهارات وسمات ، يتفوقون بها علي غيرهم ، وبالتالي يستحقون أن يطلق عليهم القادة .

وهكذا نجد أن كل اتجاه أو طريقة لها جاذبيتها ، وأيضاً لها محاذيرها غير أن استخدم الطريقتين معا ينتجان عمومية كافية تسمح بالاستفادة من مفهوم القيادة في مجال التوجيه وبذلك نخلص بالتالي :

- ١- أن القائد يمتلك مجموعة من السمات الشخصية التي تميزه عن غيره من الناس .
- ٢- أن القائد يمارس نوعا من السلوك يتأثر به أداء الناس .
- ٣- أن القائد يتأثر في سلوكه بالظروف التي يعمل بها .

ومعنى ذلك أن القيادة هي دالة للشخصية ، والسلوك ، والموقف .

وظائف القيادة :

يمكن النظر إلى القيادة كجهود مؤثرة ببذلها المديرون المساعدة مرؤوسيهم على انجاز الأعمال ، وتحقيق حاجاتهم وتوقعاتهم ويتم ذلك بالقيام بنوعين من الوظائف هما : وظيفة الاهتمام بالعمل ، ووظيفة الاهتمام بالناس .

ان حجم التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه يعتمد على حجم القوة التي يمتلكها، كما يعتمد أيضاً على تصور المرؤوسين وادراكهم لوجود وحجم هذه القوة وقد قام فرنش وزملاؤه بالتمييز بين خمسة أنواع من القوة ، التي يستخدمها القائد .

- ١- القوة التأديبية : وهي القوة التي يستخدمها القائد لمعاقبة المرؤوس ، إذا فشل هذا المرؤوس في الامتثال لأوامر القائد .

- ٢- **القوة الحافزة** : وهي القوة التي يستخدمها القائد لحفر المرؤوسين الذين يمثلون لأوامره سواء بمدحهم ، أو الاعتراف بأدائهم ، أو مكافأتهم أو غير ذلك .
- ٣- **القوة الرسمية**: وهي القوة التي يستمدّها القائد من مركزه في الهيكل التنظيمي .
- ٤- **القوة التخصصية** : وهي القوة التي تعتمد على المهارة التخصصية أو القدرة التي يمتلكها القائد ، والتي يعتبرها المرؤوسين تزيد عما يمتلكونه هم أنفسهم من قدرة .
- ٥- **القوة الكريزية** : وهي القوة التي يستمدّها القائد من جاذبيته للمرؤوسين بسبب امتلاكه لسمات معينة .

السمات الشخصية للقائد الفعال :

رأينا أن أحد المداخل التي استخدمها الباحثون لدراسة القيادة، تركز على السمات المرتبطة بالشخصية، كالخصائص الجسمانية ، والدوافع، والحاجات ، وغيرها . ويرى هؤلاء الباحثون ان هذا المدخل يساعد على التمييز بين القائد وغيره من الناس ، وقد تطور هذا المدخل ، وأصبح يعرف في الكتابات الإدارية بنظرية السمات في القيادة .

ويمكن تصنيف السمات التي تضمنتها الكتابات الإدارية في ست مجموعات هي :

- ١- السمات الجسمانية
- ٢- السمات المتأثرة بالخلفية .
- ٣- الذكاء .
- ٤- الشخصية .
- ٥- الخصائص المرتبطة بالعمل (حاجات الإنجاز ، والمسئولية ، والمبادأة) .
- ٦- المكانة الاجتماعية (الشعبية ، الدبلوماسية ، المركز الاجتماعي) .

وقد قام " جازيللي " باختبار العلاقة بين ثمان خصائص للشخصية وخمسة خصائص للدافعية ، في عينة محتارة من القادة ، وجد من خلالها ان خصائص القائد مثل الذكاء ، الثقة بالنفس ، تحقيق الذات الحسم ، هي اكثر هذه الصفات أهمية في التأثير على فاعلية القيادة ، بينما وحد ان خصائص مثل النصح ، والمبادأة لهما أهمية متوسطة أما تلك الخصائص المتصلة بالبنوع (رجال / نساء) ، والبيئة الجسمانية ، فليس لها تأثيرا هاما على فاعلية القادة.

وقد وجهت الى نظرية السمات عدة انتقادات أهمها :

- ١- ان نتائج الدراسات لم تظهر الا القليل من الاتفاق على المزيج من السمات التي يتصف بها القائد الفعال .
- ٢- ان نتائج الدراسات لم تتمكن من تحديد الأهمية النسبية لكل سمة من السمات التي كانت محل الدراسة.
- ٣- ان قائمة السمات غير متفق عليها ، وتختلف من دراسة الى أخرى ، بسبب غموض التفسيرات واختلاف معايير التصنيف .
- ٤- تهمل نظرية السمات دور المرؤوسين في تحديد فاعلية القادة .
- ٥- تتجاهل نظرية السمات الظروف البيئية التي يعمل فيها القائد .

سلوك القائد الفعال :

أن المدخل الثاني الذي استخدمه الباحثون في مجال القادة ، يركز على سلوك القائد ، وذلك في محاولة لتحديد ما الذي يؤديه القائد الفعال ، ويعتقر اليه القائد غير الفعال ويقوم يقوم هذا المدخل على طرح التساؤلات التالية :

هل القيادة الفعالة هي القيادة التي يتصف سلوكها بالاستبداد والاهتمام بالعمل فقط ؟ أم ان القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي يتصف سلوكها بالمشاركة والديمقراطية والاهتمام بالأفراد ؟ أم أن القيادة الفعالة هي التي يتصف سلوكها بالجمع بين المجموعتين ؟

ان محاولة الاجابة على هذه الاسئلة ، أظهر في الكتابات الإدارية ثلاثة اتجاهات هي:

الأول : ان نماذج القيادة الموجهة ، والمهتمة بالعمل ، والمستتدة هي التي تهتم بالجوانب المادية في الإدارة ، وتشير الى سلوك القيادة المهتمة بالأهداف ، والتي تهتم بصفة خاصة بإنجاز مسئولية العمل من خلال المرؤوسين .

الثاني : اما نماذج القيادة المهتمة بالناس فيتركز اهتمامها على الجوانب الانسانية في الإدارة ، وتشير الى سلوك القيادة المهتمة بحالات المرؤوسين ، والمنفتحة والحساسة لأرائهم ومطالبهم .

الثالث : عندما فشلت الدراسات التجريبية في ميدان القيادة في اظهار نتائج حاسمة أحد بشأن تفوق أحد نماذج القيادة ، أدى هذا الفشل الى ظهور وجهة نظر جديدة ، تنادى بان القيادة الفعالة هي التي توازن بين السلوك المهتم بالأفراد والسلوك المهتم بالعمل. وقد جذبت هذه النظرية الجديدة العديد من شأن تفوق المؤيدين ومنهم ظهر مدخلان جديان :

(١) النظرية الثنائية الابعاد :

تقوم هذه النظرية على تقسيم السلوك القيادي الى بعدين اثنتين : البعد المنظم للعمل ، والبعد الحساس لحاجات المرؤوسين وترى النظرية ان القائد المهتم بالعمل يقوم بالتنظيم ويحدد العلاقات بين أفراد المجموعة .

ويضع شبكات الاتصال وقنواته ، ويوجه طرق العمل كما ترى أما القائد المهتم بالناس فيظهر الصداقة والثقة والاحترام ، والعاطفة تجاه المرؤوسين.

(٢) نظرية الشبكة القيادية Managerial Grid

وتقوم هذه النظرية على إفتراض ان القيادة الفعالة تظهر درجة عالية ومتوازنة من السلوك المهتم بالعمل وأيضاً المهتم بالناس ، وتستخدم هذه النظرية مقياساً تتراوح درجاته بين ١ ، ٩ درجة لقياس سلوك القائد . ووفقاً لهذه النظرية فإن القائد الفعال لابد ان يعكس درجة فدائية مقدارها الحد الأقصى للمقياس (٩ ، ٩) القائد المهتم بالعمل والذي يتجاهل الناس فموقعه متطرف عند احد ابعاد المقياس (٩ ، ١) بينما القائد المهتم بالناس ويعطى من اهتمامه حد ادنى للعمل فموقعه عند الطرف الآخر للمقياس (١،٩) أما القائد الذي يقع موقعه عند ١ ، ١ فهو يفتقر إلى توافر الاهتمامين .

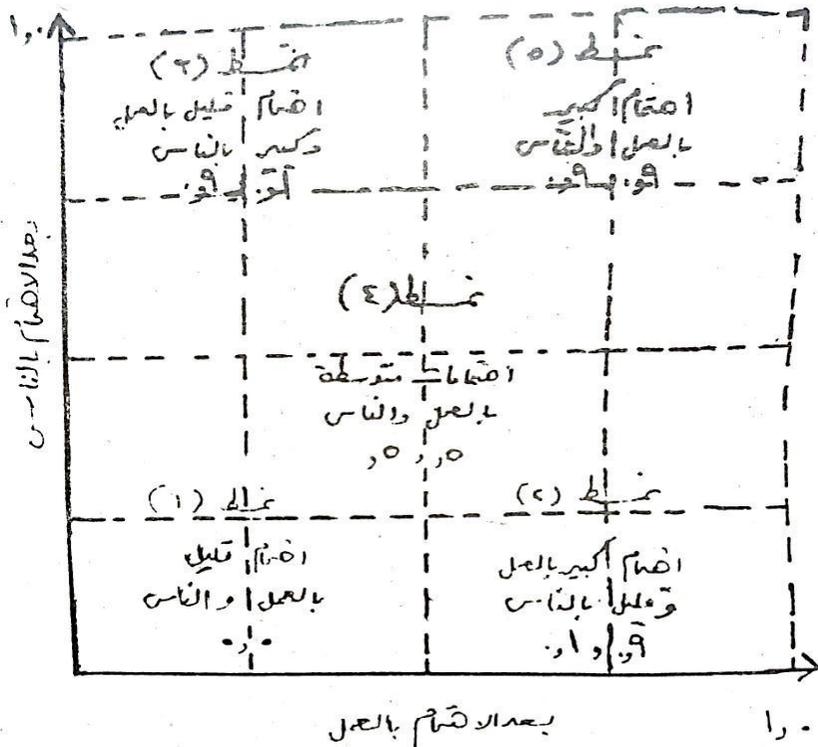
وهكذا فإن القائد الذى يتراوح سلوكه بين الاهتمام بالعمل وبين الاهتمام بالناس، فموقعه وفقاً لهذه النظرية يقع في منتصف المقياس (٥ ، ٥) وتظهر هذه النظرية في الشكل التالي :

ورغم ان نظرية الشبكة القيادية لها شعبيتها لدى الممارسين للعمل الإداري ، إلا أن نتائجها لم تتأيد بالدراسة التجريبية وهذه النظرية شأنها في ذلك شأن نظرية الابعاد الثانية لم

تأخذ في الاعتبار ظروف الموقف، أو دور المرؤوسين ، أو توافر الموارد ، أو معايير الفاعلية، وأثر هذه الامور على فاعلية القيادة .

أثر المواقف على فاعلية القيادة :

تعتمد دوائر بحوث القيادة في الوقت الحالي على افتراض مؤداه ان القيادة الفعالة تعتمد على التفاعل بين الخصائص الشخصية للقائد ، ونموذج السلوك الذي يتبناه ، و ظروف الموقف، مثل حاجات ودوافع المرؤوسين، وبيئة العمل ، ومركز قوة القائد ، وطبيعة العمل .



بعد الاهتمام بالعمل

وقد اتخذت الدراسات الحديثة في القيادة اتجاهين متناقضين:

- ١- ان القائد عليه تعديل سلوكه ليتفق مع ظروف الموقف (مرونة القائد) .
- ٢- ان ظروف الموقف يجب تعديلها لتتفق مع سلوك القائد (عدم مرونة) القائد .

وسوف تناول كل اتجاه من هذه الاتجاهات على النحو التالي :

١ - مرونة القائد

مثل هذا الاتجاه نظرية فروم / ويتون في المشاركة في اتخاذ القرارات . فقد قدم " فروم ، ويتون ، مقياسا يتكون من سبع درجات يعكس مرونة القائد في اتخاذ القرارات ويتدرج بين حالة يتم فيها التركيز على الرئيس وتعنى ان يقوم القائد نفسه باتخاذ القرارات، وإعلانها ، الى حالة يتم فيها التركيز على المرؤوس وتعنى ان يسمح للمرؤوسين بالمشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات .

وتتطلب هذه النظرية العمل على تدريب القائد لكي يتقبل التغيير في إجراءات اتخاذ القرارات غير أن اختيار درجة معينة من درجات المشاركة السبع التي تتادي بها النظرية إنما يتوقف على العديد من العوامل المتصلة بالموقف ، وهذه العوامل تتضمن مدى توافر المعلومات الكافية امام القائد لاتخاذ القرار ، وأهمية قبول المرؤوس للقرار ، وأخيرا احتمال ظهور النزاع بين المرؤوسين. ان التساؤل المطروح بشأن هذه النظرية هو هل القائد مرنا بما فيه الكفاية، لكي يتمكن من تعديل سلوكه كلما تغير الموقف ؟

٢ - عدم مرونة القائد:

يمثل هذا الاتجاه نظرية فيدلر ، والتي تعتمد على أن المواقف نفسها هي التي من يجب تعديلها لكي تتناسب مع نموذج القيادة، طالما ان القائد لا يمكنه ان يعدل سلوكه تعاملًا جوهرياً ليتفق مع المواقف. والموقف القيادي وفقا لهذا الاتجاه يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد لها تأثيرها على فاعلية القائد هي :

- ١- العلاقة بين القائد والتابع (وهي التي نتج من مشاعر القائد نحو مرؤوسيه وثقة المرؤوسين وولائهم للقائد) .
- ٢- تنظيم العمل (وهي تتمثل في درجة روتينية العمل).
- ٣- قوة مركز القائد (وهي مزيج من قوة القائد الرسمية ، والتأديبية والحاضرة) .

ان نظرية " فيدلر " كغيرها من نظريات القيادة تصنف سلوك القائد إلى مجموعتين هما : مجموعة السلوك المتساهل، والحساس (أو الاهتمام بالناس) والثانية هي مجموعة السلوك الموجه والمنظم العمل (أو الاهتمام بالعمل) .

وفقا للنظرية " فيدار " فإن سلوك القادة المهتمين بالعمل يكون أكثر فاعلية في المواقف الايجابية مثل (العلاقات الطيبة بين القائد والتابع - وهيكل العمل والمركز القوي للقائد) أو في المواقف غير الايجابية (مثل ضعف العلاقة بين القائد والتابع ، وعدم هيكله العمل، والمركز الضعيف للقائد) .

اما نموذج سلوك القادة المهتمين بالناس فيكون اكثر فاعلية في المواقف المتوسطة .

ان المواقف التي لا تتوافق مع نموذج سلوك القائد يمكن تعديلها بطرق متعددة.

فالعلاقة بين القائد والتابع يمكن تحسينها بتعديل عضوية المرؤوسين لجعل المجموعة اكثر توافقا مع خلفية القائد ، ومع مستواه التعليمي ، وخبرته الفنية كما ان قوة مركز القائد يمكن زيادتها ، وكذلك يمكن تعديل هيكل العمل .

ورغم أن النظرية الموقفية لفيدلر اضافت ابعادا جديدة الى ميدان دراسات القيادة، الا انه هناك بعض الانتقادات التي وجهت إليها . وقد تركزت هذه الانتقادات حول :

- ١- الوسائل التي استخدمت القياس متغيرات الموقف .
- ٢- التعاريف التي استخدمت التفسير المتغيرات .
- ٣- الأهمية النسبية المتغيرات في التأثير على ملائمة المواقف.

الدافعية

عندما نقوم بملاحظة مجموعة من العاملين يقومون بأداء عمل من طبيعة واحدة ، وفي ظروف واحدة، فإننا ستجد أن المجهود الذى يبذله كل منهم سيختلف من عامل إلى آخر ، مما يؤدي إلى اختلاف إنتاجية كل منهما ، وأحد أسباب هذا الاختلاف هو اختلاف دافع كل منهما في ذلك الوقت، وفي هذه الظروف.

ان الدافعية لدى العاملين يمثل أكبر تحد يواجه الإدارة ، لأن ما يثير أحد العاملين في وقت معين وفي ظروف معينة ، قد لا يكفي لإثارة دافعية عامل آخر في نفس الوقت وتحت نفس الظروف. لذلك لا يمكن القول ان هناك طريقة واحدة تصلح لتوجيه جهود جميع العاملين، وحتى عندما يتعلق الأمر بإثارة دافعية عامل معين ، فإن ما يثيره يختلف من وقت لآخر ، ومن حالة إلى أخرى. ومما يزيد الأمر صعوبة ، أن الدافعية لا يمكن قياس أثرها بطريقة مباشرة ، بسبب صعوبة ملاحظتها وكل ما يمكن عمله هو متابعة ما تحدثه من تأثير على سلوك الناس.

تعريف الدافعية :

يمكن أن نميز بين اتجاهين يستخدمهما الكتاب عند تعريف الدافعية ، الأول هو الاتجاه الضيق ، والثاني هو الاتجاه الواسع وفقا للاتجاه الأول ، تعرف الدافعية بالتركيز على الدافع ، والدافع هو تلك الحالة الداخلية أو القوة الداخلية التي تتبع من الفرد، والتي تنشط أو تحرك أو تدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.

ووفقا للاتجاه الثاني ، تعرف الدافعية بالإشارة الى كل المثيرات التي تؤثر في السلوك ؛ كالحافز والباعث ، والحاجة .

ونظراً لارتباط التوجيه بكل ما يثير السلوك فلا بد أن تحدد الفرق بين هذه الاصطلاحات :

- ١- ان الحاجة Need هي حالة من النقص أو الاضطراب البدني أو النفسي ، مثل الحاجة إلى الأكل أو الشرب أو الأمن ... إلخ .
- ٢- تشير الرغبة Desire الى حالة من الشعور بالميل تجاه أشياء معينة أو أشخاص معينين والرغبة تختلف عن الحاجة لأنها ليست ناتجة عن نقص أو اضطراب من

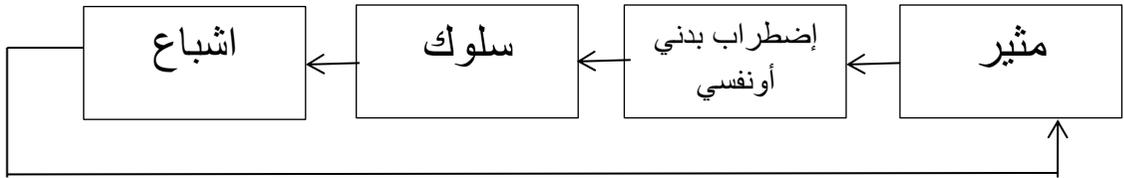
نوع ما ، ولكنها تنشأ نتيجة لتفكير الفرد فيها ، أو تذكره لها . كما تختلف الرغبة عن الحاجة في الهدف، فالحاجة تهدف إلى تجنب الألم، في حين أن الرغبة تهدف إلى التماس اللذة .

٣- ويشير الحافز Incentive الى المنبهات الخارجية التي تثير وتنشط الدافع وتشجعه في نفس الوقت .

٤- يشير الباعث الانساني الى حالة من التوتر التي تجعل الانسان حساسا تجاه بعض المثيرات البيئية. وقد يكون الباعث محركا للسلوك ، ولكنه لا يشترط ان يحركه نحو وجهة مرغوبة، أي أن السلوك الناتج عن الباعث هو سلوك أعمى ليس له هدف محدد، أما السلوك الناتج عن الدافع فهو سلوك هادف وموجه وجهة مقصودة.

عملية الدافعية:

تبدأ عملية الدافعية بالمثير (داخلياً أو خارجياً) ، أي ظهور حاجة غير مشبعة ، يترتب عليها حالة من الاضطراب البدني أو النفسي ، الأمر الذي يدفع الفرد ويوجه سلوكه لإشباع الحاجة وإزالة الاضطراب. وتظهر هذه العملية في الشكل التالي:



عملية الدافعية

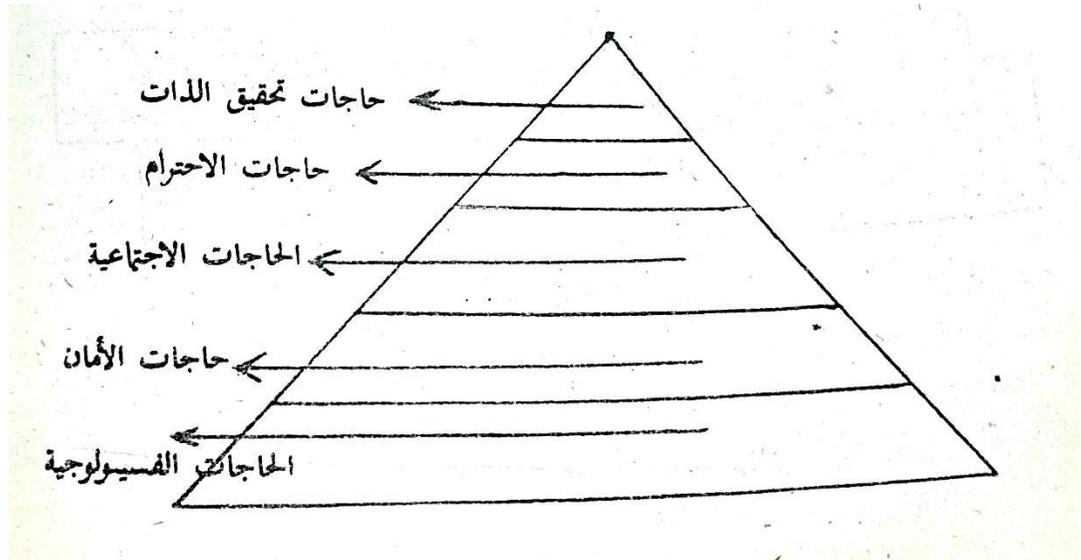
الاحتياجات الفردية والدافعية:

تثار دافعية الأفراد برغبتهم في اشباع الكثير من الحاجات ، ورغم ذلك يختلف الباحثون في مداخلهم لتعريف هذه الحاجات وترتيبها وفقاً لأهميتها . غير ان أكثر المداخل قبولاً . هو ذلك المدخل الذي يعتمد على تصنيف الحاجات المختلفة في مجموعات متميزة. وتعتبر نظرية " ماسلو " أهم وأكثر النظريات تمثيلاً لهذه المداخل .

يصنف " ماسلو " الحاجات الضرورية للإنسان في خمس مستويات وفقاً لأهميتها وهي :

- ١- الحاجات الفسيولوجية : وتتضمن الحاجات الضرورية للجسم الانساني (.
- ٢- حاجات الامان (وتتضمن الحماية من الضرر البدني ، أو اعتلال الصحة أو الكوارث الاقتصادية ، أو الظروف غير المتوقعة) .
- ٣- الحاجات الاجتماعية (وتتضمن الحاجة الى الانتماء والتجمع) .
- ٤- حاجات الاحترام (وهي التي تتضمن المظهر الاجتماعي والثقة بالنفس) .
- ٥- حاجات تحقيق الذات (وهي الحاجات التي يدرك المرء فيها قدراته) .

وتفترض هذه النظرية ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على السلوك وان الحاجات كلها يمكن ان تصنف في هرم ، كما يظهر في الشكل التالي:



وبشير هذا الشكل الى ان الحاجات تختلف في أهميتها وفي ترتيب ظهورها . وتظهر أهمية مستوى معين من الحاجات كلما تم اشباع مستوى الحاجات السابق له ، بحيث لا يظهر مستوى معين قبل اشباع كل المستويات السابقة عليه .

ورغم أن هذه النظرية شائعة الانتشار بين المديرين ، الا ان نتائجها لم تتأيد بالدراسات التجريبية، كما ان بعض الباحثين يتشككون في سلامة الافتراضات التي تقوم عليها ، خاصة هيراريكية الحاجات ، فمثلاً أظهرت بعض الدراسات انه عندما يصعد المديرون في الهيكل التنظيمي ، فإن حاجات الامان تتضاءل ، وتزيد في نفس الوقت ، حاجات الاحترام ، وحاجات تحقيق الذات .

الاتصال

يحتاج المديرون بصفة دائمة إلى أدوات فعالة يستخدمونها في توجيه أعمال المنظمات التي يديرونها . وأحد هذه الأدوات هو الاتصال . فبعد ان يتم تجديد الأهداف وصياغة السياسات، وتعين الواجبات ، ويسكن الأفراد في مواقعهم ، فلا بد من نقل وتفسير هذه الأهداف والسياسات، واصدار الأوامر ، وتوجيه الارشادات الى المرؤوسين في مواقعهم المنتشرة في أرجاء المنظمة . ويوفر الاتصال للمديرين أثناء عملهم معلومات متنوعة وتفصيلية عن المشاكل التي تعترض تقدم العمل ، ومن مدى الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعية . كما يساعدهم على تبادل المعلومات فيما بينهم لربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وتجنب التناقض والتعارض في تصرفاتهم . بالإضافة الى ذلك، يستطيع نظام الاتصال ان يزود بالمعلومات عن البيئة التي خاصة بأعمال منظماتهم . ان الوسيلة الرئيسية في تحقيق الكلمة المكتوبة والمسموعة من خلال نظام الاتصال الجيد . غير ان نظام الاتصال الإداري قد اصابه التطوير ، والتعديل فقد اضافت زيادة حجوم المنظمات أعباء اضافة عقدت عملية الاتصال ، وذلك سبب تشابك العلاقات ، وتباعد المواقع ، واتساع المسافات ، وتعدد المستويات التي تمر خلالها ناحية أخرى ، فقد أدى التقدم التكنولوجي خلال العقود القليلة الماضية الى ظهور وسائل اتصالية لها أثرها في سرعة تبادل المعلومات وتسجيلها ، وحفظها ، وانتشارها ، حيث ارتبطت ميادين الحياة بصورة لم يشهدها الانسان قبل ، واستطاعت بذلك ان تستوعب الاعباء الاضافية الناتجة عن زيادة الحجوم وهكذا نجد ان انظمة الاتصال اصبحت في الوقت الحاضر تتشابه الجهاز العصبي في حسب الانسان ، فكما تتوقف الحياة إذا توقف الجهاز العصبي ، فإن النشاط يتوقف في المنظمة إذا توقف نظام الاتصال .

تعريف الاتصال :

يقول " براون " Brown ان الاتصال هو عملية نقل الافكار والآراء من شخص إلى آخر أو داخل نفس الشخص - بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه اليه الاتصال .

ويركز هذا التعريف على الأمور التالية :

- ١ . تأكيد الفهم كعامل ضروري في عملية الاتصال .
- ٢ . ان الاتصال يمكن أن يتم داخل شخص واحد .
- ٣ . أن الفهم يُوجد .

أما " ديفيد " فيقول ان الاتصال هو (عملية تمرير المعلومات والفهم من فرد الي آخر).

ويركز هذا التعريف على الأمور التالية :

- ١ . تأكيد الفهم كعامل ضروري في عملية الاتصال .
- ٢ . ان الاتصال يتم بين مرسل ومرسل اليه .
- ٣ . يرى أن الفهم ينقل .

وبلخص تعريف كلا من براون و ديفيد ، الاتصال في التالي:

- ١ . يتناول الاتصال الأفكار والمعلومات .
- ٢ . يستخدم بعض وسائل الاتصال .
- ٣ . وجود مرسل اليه يتفهم ما يقصده المرسل .

ان هذين التعريفين يستخدمان فكرة الفهم لتحقيق فاعلية الاتصال . فما هو المقصود

بتلك الفكرة ؟

ان الفهم موضوع نسبي الى حد كبير، ويقال أن صعوبات الفهم تقوم بين الناس الذين يتحدثون لغات مختلفة .ورغم هذا فإن ضعف كفاية الفرد المرسل أو المرسل اليه قد تصيف عوامل تؤدي الى سوء فهم اداة الاتصال المستخدمة كاللغة مثلاً ومع ذلك ففي جميع مبادئ، الاتصال الإداري ، هناك حاجة الى ايجاد درجة من الفهم عالية ، لأن الأعمال تعتمد على

التصرفات الانسانية لتحقيق الهدف ، وكلما زادت درجة الفهم، كلما أدى ذلك إلى انخفاض الغموض من جانب المرسل اليه ، وبذلك تتحسن التصرفات وتتحقق الأهداف .

تخلص من ذلك بان الاتصال من الناحية الإدارية هو عملية تتضمن النقل والترديد الدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تؤدي الى تحقيق الأهداف بفاعلية .وحيث أن الاتصال الإداري يرتبط أساساً بالناس ، فإن العبارة السابقة تنطوي على ضرورة توافر درجة عالية من الفهم بين أطراف الاتصال.

أهداف الاتصال :

ان أهداف الاتصال الإداري تشتق من أهداف التوجيه ، لأن الاتصال في الإدارة ما هو إلا أحد أدوات التوجيه الا ان وجود الهدف غير كاف ، وانما لابد من تحديده وتفصيله ، حتى يسهل تنفيذه ومتابعته.كما أن أهداف التوجيه وحدها لا تكفي لتحديد أهداف الاتصال.

ويقول " سكوت : أن أهداف الاتصال يمكن تصنيفها في الأنواع التالية:

١ . الأهداف الوظيفية.

٢ . الأهداف التوجيهية (الإستمالية) .

٣ . الأهداف الحسية .

٤ . الأهداف التوكيدية .

ان الأهداف الوظيفية هي الأهداف الرسمية، التي ترتبط بعملية الاتصال .. بمعنى أنها تختص بالهدف المطلوب تحقيقه .وتختلف الأهداف الوظيفية من عملية الى أخرى ، ولكنها تشترك جميعا في أنها ترتبط بالأهداف التنظيمية . فمثلاً ، عندما يقوم المدير بالاتصال برجل البيع التفسير سياسة البيع أو اخطاره بالموافقة على صفقة معينة ، فإن هدف الاتصال في هذه الحالة هدفا وظيفيا .

اما الأهداف التوجيهية ، فهي تشير إلى أهداف الاتصال الذي يسعى الى استجابة الغير القبول فكرة معينة ، بصرف النظر عن مدى ارتباط هذه الفكرة باتجاهاتهم وقيمهم . فمثلاً ، تتضمن الرسائل الإعلانية في الصحف أو المجلات أو التلفزيون اتصالاً له أهداف إستمالية.

وتشير الأهداف الحسية إلى أهداف الاتصال ذو الطبيعة الخلاقة ، فهي تتضمن الافكار الوصفية والجمالية التي تمكن المدير من التعبير عن حساسيته تجاه الواقع، وتعكس القيم التي يؤمن بها، فمثلاً ، نجد ان الأوامر التي تصدر في اطار القيم والاخلاقيات السائدة مراعية النظام العام والآداب هي من الاتصالات ذات الأهداف الحسية .

واخيرا فإن الأهداف التوكيدية هي أهداف الاتصال الذي ينمى ثقة الناس في البيئة التي يعملون فيها فمثلاً أن القيام بدراسة لاكتشاف ظاهرة طبيعية (اجتماعية أو اقتصادية أو مادية) ونقل نتائجها إلى منطقة معينة تحمل في طياتها اتصالا له أهداف توكيدية.

عناصر الاتصال :

(أ) **المرسل :** وهو يشير إلى الطرف الأول في عملية الاتصال ، قد يكون المدير غير المدير ، أو إدارة ، أو المنظمة نفسها ويقوم هذا الطرف أو المرسل بأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال ، وذلك عندما يحتاج الى نقل فكرة أو رسالة ، أو معلومة ، إلى غيره من الأطراف .

(ب) **الصياغة :** وهي العملية التي يقوم بها المرسل ، والتي يستخدمها لتحويل فكرة أو معلومة إلى لغة يستطيع المستقبل ان يفهمها ، وتكون نتيجة هذه العملية هو الرسالة .

(ج) **الرسالة :** وهي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل اليه والمرسل ، وتتضمن ما يرغب المرسل في ايصاله .

(د) **الوسيلة :** وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة وهي قد تكون مرتبة أو مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك.

(هـ) **التفسير :** وهي العملية التي يقوم بها المرسل اليه، والتي يستخدمها لتحويل الرسالة مرة أخرى إلى لغة يستطيع أن يفهمها.

(و) **الإحاطة :** وهي العملية التي تحدث عندما يستجيب المرسل اليه للرسالة وبها يتمكن المرسل من الاحاطة بأن رسالته قد أحدثت الاستجابة المطلوبة .

مستويات الاتصال :

لا يقتصر الاتصال على تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ولكنه يتضمن مستويات متعددة . ويقول " سكوت " ان هناك أربعة مستويات للاتصال الإداري وهي :

(١) **الاتصال الذاتي** : وهو يشير الى الاتصال الذي يجريه الفرد مع نفسه . ورغم ان هذا الاتصال لا تتوفر له مقومات الاتصال، من حيث وجود عدة اطراف ، الا ان العملية السيكولوجية المرتبطة بشخص معين، كما يقول ، سكوت . تتطلب أنشطة اتصالية بالإضافة الى ذلك فإن هذا المستوى من الاتصال يمثل بداية منطقية لعرض مستويات الاتصال.

(٢) **الاتصال بين فرد / فرد** : وهو يشير الى الاتصال الذي يتم بين عدة أطراف، وهو من أكثر أنواع الاتصال استخداما في المنظمات . فمثلاً ، عندما يقوم الرئيس بمناقشة واجبات الوظيفة مع المرؤوس، فهما في الواقع أطراف في اتصالات هذا النوع.

(٣) **الاتصال فرد / جماعة** : وهو يشير الى الاتصال الذي يتم بين فرد واحد ومجموعة من الأفراد ، فمثلاً ، عندما يقوم المدير برفع تقارير العمل الى مجلس الإدارة ، فنحن في الواقع أمام عملية اتصال من هذا المستوى .

(٤) **الاتصال بين جماعة / فرد** : وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين مجموعة و فرد فمثلاً عندما يتخذ مجلس الإدارة قرارا معيناً ، ويعهد به الى فرد معين ليقوم بتنفيذه ، فإن ذلك يمثل اتصالاً من هذا النوع.

(٥) **الاتصال بين جماعة / جماعة** : وهو يشير الى الاتصال الذي يتم بين جماعة وجماعة اخرى ، قد يكون بين إدارة وأخرى أو قسم وآخر ، ويهدف هذا الاتصال إلى تحقيق التنسيق، وضم الجهود المساعدة مكانها أو زمانها.

الاتصال التنظيمي :

يستخدم المديرون في اتصالاتهم مسالك وقنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم ، وعلى حجم المنظمة ، وعلى نمط القيادة المطبق . فنظام الاتصال الذي يصلح للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الاتصال في التنظيم الوظيفي وهكذا . كذلك فإن نظام الاتصال في المنظمة الصغيرة ، حيث تكون العلاقة بين الإدارة والعاملين مباشرة لابد وان يختلف عن نظام الاتصال في المنظمة الكبيرة بالإضافة الى ذلك فإن نظام الاتصال الذي يستخدمه القائد الديمقراطي لابد وان يختلف من نظام الاتصال الذي يستخدمه القائد الأتوقراطي ، وبالرغم من هذه الاختلافات، فإن نظام الاتصال يمكن تصنيفه الأنواع التالية :

١. الاتصال الداخلي .

٢. الاتصال الخارجي .

والاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الاطراف داخل المنظمة ، اما الاتصال الخارجي فيركز على تدفق المعلومات بين المنظمة والأطراف الخارجية . ورغم سهولة هذا التصنيف ، إلا أن نظم الاتصال المستخدمة في كل نوع تختلف باختلاف الأطراف، وتتوقف على مستواهم الثقافي، والاجتماعي ، والمهني .

أولاً : الاتصال الداخلي :

ان الاتصال الداخلي هو الذى يتم داخل حدود المنظمة ، ويستخدم قنواتها التنظيمية التبادل المعلومات بين الاجراء المكونة لها . ورغم ان هذا الاتصال يستخدم القنوات التنظيمية بأبعادها الثلاثة في اتمام الاتصال (تمرير المعلومات أو التأثير) ، وهي النازلة ، والمساعدة، والافقية ، الا ان زيادة حجوم المنظمات ، والضغوط العمالية، وارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي المعاملين ، كل هذه الأمور اضافت بعدا جديدا للاتصال ، هو البعد الشخصي (أي الاتصال الشخصي) ، والذي يركز على الاتصال الذى يتم وجها لوجه، سواء بين فرد وآخر ، أو بين فرد وجماعة ، أو جماعة وجماعة ، ويتخذ في الواقع الطابع غير الرسمي .

وعلى هذا النحو يصنف الاتصال الداخلي إلى أربعة أنواع هي :

- ١ . الاتصالات النازلة .
- ٢ . الاتصالات الصاعدة .
- ٣ . الاتصالات الأفقية .
- ٤ . الاتصالات الشخصية .

(١) الاتصالات النازلة :

وهي الاتصالات التي تبدأ من المستويات العليا وتتجه إلى المستويات الدنيا .
وتهدف هذه الاتصالات الى تفسير الأهداف والسياسات وتوضيح الخطط والبرامج .
وحفز الأفراد لتحسين الأداء، وتعتبر الاتصالات من هذا النوع من أهم واجبات المستويات العليا، لأن الأوامر والتعليمات الخاصة بتفسير الأهداف والسياسات تصدر من هذه المستويات، ويجب ايصالها الى المرؤوسين . وتتزايد هذه الأهمية كلما تركزت السلطة في القمة، وتمسك الإداريون فيها باستخدام الأوامر والتعليمات في توجيه المرؤوسين ورغم ان هذا النوع من الاتصال يعتمد على المسالك والقنوات التنظيمية ، وبذلك يبين بصفة رسمية المراكز الاتصالية بدقة ، الا انه يواجه العديد من الصعوبات التي تنشأ من تعدد المستويات الإدارية ، واختلاف المستوى الثقافي والاجتماعي بين المستويات، وتساعد المواقع جغرافيا ، وتحديد المراكز المطلوب اعلامها .

(٢) الاتصالات الصاعدة

وهي الاتصالات التي تبدأ من المستويات الدنيا ونتجه إلى المستويات العليا اتها هذه الاتصالات إلى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير مصدرا المعلومات يتناول الاقتراحات والشكاوى .كما يستخدم هذه الاتصال لرفع تقارير القدم إلى العمل .ويعتبر هذا النوع من الاتصال من أهم واجبات المشرفين ، لأنهم اكثر الناس لرضاها بالمستويات التشغيلية، وعليهم تقع مسئولية تقديم الاقتراحات ورفع تقارير الأداء، وإذا كان الاتصال النازل يركز ويعتمد على جانب السلطة ، فإن الاتصال الصاعد يركز على جانب الحساب .

(٣) الاتصالات الأفقية

وهي الاتصالات التي تتم بين أجزاء المنظمة التي تعمل في مستوى إداري واحد أو بين الإداريين المنقذين وأعضاء الهيئة الاستشارية كالاتصال الذي يتم بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو الاتصال الذي يتم بين إدارة البحوث وإدارة التسويق أو بين مهندس الإنتاج ومُدير البيع ... إلخ . وتهدف هذه الاتصالات الى تحقيق التنسيق بين الإدارات المتخصصة كما تهدف إلى تقديم المشورة والتوصيات في المسائل الفنية .

٤) الاتصال الشخصي

أن الاتصال الذي يتم وجها لوجه بين الناس (الاتصال الشخصي) هو أكثر أنواع الاتصال استخداما في الإدارة ورغم ان هذا الاتصال يعاني من بعض أوجه القصور نتيجة للاختلافات في عمليات الإدراك بين الأطراف المشتركة ، إلا أنه يوفر الظروف الملائمة للتفسير وإعادة التفسير وخلق التفاهم وإزالة المعوقات الناشئة عن غموض المعاني في الكلمات المكتوبة أو المسموعة .

ثانيا : الاتصالات الخارجية :

وهي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها . وتنقسم هذه الاتصالات الى اتصال داخلي ، واتصال خارجي . ويهدف النوع الأول الى تحقيق التفاهم بين المنطقة وجماهيرها الخارجية خاصة الموردين ، والعلماء وإدارات الحكومة، والمجتمع المحلي، اما الاتصال الداخل فيهدف الى جمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها المنظمة، والتي لها أهميتها عند اتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة.

وسائل الاتصال :

يمكن تحديد الوسائل المتاحة للاتصال بالعاملين في الوسائل التالية:

(أ) الوسائل الصوتية : وتشمل الاحاديث واللقاءات الفردية والجماعية والخطب العامة والإذاعة بواسطة الراديو والاتصالات الهاتفية إلخ) .

(ب) الوسائل المطبوعة : وتشمل الصحف والمجلات والنشرات والكتيبات والخطابات والإعلانات سواء كانت لافتات أو ملصقات أو في أي شكل آخر الح.

ج) الوسائل الصوتية المرئية : وهي التي تجمع بين الصوت والصورة ، ويندرج تحتها الافلام السينمائية والمسرحيات والتلفزيون.

ولكل وسيلة من الوسائل السابقة استخداماتها المعينة وتختلف عن الوسائل الأخرى فيما يتعلق بنوعية العاملين الذين تتصل بهم، وكل وسيلة منها لها مميزات الخاصة، فإذا اجتمعت الصورة والصوت في الوسيلة كان ذلك أوقع في النفس من استخدام احداها فقط . وبالمثل فالكلمة المطبوعة تكون أوقع في النفس إذا صحبتها الصور الفوتوغرافية أو الرسم التوضيحي .

ومن المحتمل جدا أن لا تكفي وسيلة واحدة لحمل وتوصيل رسالة كاملة لما تريد الإدارة توصيله . وعلى هذا الأساس ينبغي استخدام كل أو معظم الوسائل المتاحة إذا أرادت المنظمة الحصول على نتائج فعالة للاتصال ، وذلك كنتيجة لتداخل مجموعات ومستويات العاملين مع بعضها بالشكل الذى يجعل الوسائل المتنوعة المختلفة تحاول الوصول اليه بالطريقة التي تلائم هذا المستوى والأسلوب المحبب اليه ويرضيه ويحقق الغرض من الاتصال.

والقرار الخاص الذى تتخذه الإدارة باستخدام أي وسيلة من هذه الوسائل سيتحدد على ضوء الهدف من اتمام الاتصال .ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عددا العوامل والتي تشمل أيا من العوامل التالية أو مجموعة منها :

- ١ . **سرعة الوسيلة :** حيث أن كل وسيلة من الوسائل تختلف عن الأخرى في سرعتها في إيصال الرسالة فإذا كانت الرسالة أو المعلومات أو الأوامر المراد ابلاغها تتصف بضرورة سرعة وصولها الى المرؤوسين فلن تتحقق فاعلية الاتصال إلا إذا تم استخدام الوسيلة التي تحقق السرعة المطلوبة لإيصال الرسالة في التوقيت المحدد.
- ٢ . **درجة سرية المعلومات :** ويتطلب الأمر في هذه الحالة استخدام الوسيلة التي تكفل الحفاظ على سرية الرسالة المراد ابلاغها.
- ٣ . **تكلفة الوسيلة :** تعتبر التكلفة من العوامل المؤثرة في تحديد الوسيلة التي سيتم استخدامها وترتبط تكلفة الوسيلة بالسرعة ودرجة أهمية الرسالة المطلوبة إيصالها والمدى الذى تغطيه الوسيلة.

٤. عدد من ترسل لهم الرسالة : يرتبط اختيار الوسيلة بالعدد المطلوب توصيل الرسالة اليه ونوعيته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها . وبطبيعة الحال سيتم اختيار الوسيلة التي تغطي المدى الذي ترغب الإدارة في توصيل الرسالة اليه ووفقا للنوعية هذا العدد، حيث إنه لن يكون من المُجدي استخدام وسيلة ذات مدى انتشار واسع عندما ترغب الإدارة في توصيل رسالة الى عدد محدد من الأفراد حيث أن ذلك بالإضافة إلى تكلفته المرتفعة سيؤثر مستقبلا على مدى عناية وتقبل العاملين لرسائل تخصهم . إذا كانت الإدارة ترسل لهم ما يخصهم وما لا يخصهم .

٥. نوعية الرسالة : تحتاج بعض الرسائل الى الشرح كنتيجة لعدم وضوحها أو أهميتها أو رغبة الإدارة في معرفة ردود الفعل بالنسبة لها ومن ثم فإنه يتم اختيار الوسيلة التي تكفل تحقيق وضوح الرسالة لمن يتلقوها وتحقيق هدف الاتصال.

وهناك عديد من الوسائل التي تستطيع المنظمة استخدامها ، ويتوقف اختيار الوسيلة على تحقيقها للغرض من الاتصال سواء من حيث السرعة أو التكلفة أو المدى المرغوب نشر الرسالة فيه ، والذي يتوقف بدوره على نوعية الرسالة وطبيعتها .

ومن هذه الرسائل:

١. **المقابلة الشخصية أو الجماعية :** وتحقق المقابلة الشخصية بالإضافة الى سرعتها في توصيل الرسالة المطلوب ايصالها ، ميزة معرفة ردود الفعل للذين يتلقون الرسالة . كما أنها تمكن من تعديل القرار أو التعليمات بصورة فورية ليتلاءم مع الموقف بعد المناقشة ، إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة تكلفتها حيث أنها قد تتطلب انتقال الرئيس أو مجموعة المرؤوسين الى مكان اللقاء، كما أنها تتطلب من الرئيس القدرة على مواجهة الموقف والاستعداد لما قد ينتج من مناقشات.

٢. **الهاتف :** يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ويتميز استخدام هذا الاسلوب بانخفاض تكلفته وبالسرعة والفاعلية خاصة إذا كانت الرسالة تتطلب سرعة ابلاغها أو تتطلب الحصول على رد فعل سريع . كما يتميز استخدام هذه الوسيلة بأنه إذا استخدم الاستخدام السلم فإنه يحقق قدرًا أعلى من الانتباه لا يمكن

الوصول اليه باستخدام الكلمة المكتوبة .حيث أن لصوت الانسان وتعبيراته والنعمة التي يتحدث بها رد فعل قوى على المستمع . كما أنها تساعد على تبادل الرأي وإزالة أي سوء فهم في أقل وقت وبأقل تكلفة مُمكنة، إلا أنه يسعى الحرص في استخدام هذه الوسيلة لأن أي خطأ في المحادثة من جانب المتكلم يكون الله أثر عميق في نفسية المتكلم معه ، يصعب عليه ازالته . وذلك بسبب الطابع الشخصي فيها.

٣. **الخطابات والنشرات والتقارير :** وهي وسيلة من وسائل نقل الأفكار بالكلمة المكتوبة .وتستعمل بدرجات متفاوتة ، وفقا لنوعية الرسالة المراد ابلاغها ووفقا لتوعية الأفراد الذين مستلم مخاطبتهم والخطاب كي يكون له أنه يكون خطابا شخصيا ، ولا يعني ذلك أن يوجه الى فرد واحد ، ولكنه قد يوجه إلي مجموعة من الأفراد وبالتالي جعل متسلمه يشعر أنه خاص به . ومن ثم فيجب أن تراعي الموضوعات التي تثير اهتمام من توجه لهم الخطابات كذلك مراعاة ثقافتهم وخصائصهم، وبما يساعد على تكوين صلة مشتركة بين كاتبه ومستلمه ويتحقق ذلك عن طريق أسلوب صياغته وتوقيت وصوله .

النشرات والتقارير هي نوع آخر من الرسائل ، ولكنها تريد في حجمها عن الحجم المؤلف ، وتعد بطريقة تستميل العقل والقلب . ويراعى في اعدادها الجاذبية والإخراج حيث تجبر المطلع عليها على قراءتها ويتطلب ذلك بطبيعة الحال أن تحوى النشرة أو التقرير موضوعا أو تعليمات جديدة حتى تجذب اهتمام متلقيها.

٤. **الصحف :** وتعتبر وسيلة هامة أخرى من الوسائل المطبوعة وتكون هذه الوسيلة مجدية وذات فائدة إذا كان المدى المرغوب في توصيل الرسالة اليه وقد يكون استخدام هذه الوسيلة بنشر الرسالة في شكل خر ، أو في شكل إعلان مدفوع والصحف قد تكون صحفا يومية توزع في جميع البلاد، وقد تكون صحفا إقليمية توزع في جميع أرجاء البلاد ، وقد تكون صحفا إقليمية توزع في أقاليم محددة .وقد تكون صحفاً متخصصة تصدرها هيئات أو أحزاب أو جماعات مهنية ، ومن ثم فيجب مراعاة طابع هذه الصحف وميولها واتجاهاتها عند استخدامها.

٥. **المجلات :** وتعتبر أيضاً ضمن الوسائل التي تعتمد على الكلمة المكتوبة . وتعتبر المجلات أقدر من الصحف اليومية على تقديم الموضوعات المدروسة ، ولذا فإن تأثيرها يكون أعمل في نفوس قرائها . كما أن امكانياتها تمكنها من العطاء تأثير أكبر نظراً لإمكانياتها في الإخراج من حيث استخدام الصور والرسوم والألوان . وقد تكون هذه المحلات عامة، أو خاصة بهيئة أو جماعة معينة (مجلات متخصصة) كما قد تكون خاصة بالمنشأة نفسها . ويتوقف استخدام هذه الوسيلة أيضاً على طبيعة الرسالة والمدى المرغوب نشرها فيه .

معوقات الاتصال :

يقصد المعوقات الاتصال ظهور حواجز أو صعوبات انسانية أو تنظيمية أو غيرها في واحد أو أكثر من عناصر الاتصال ، حيث يؤدي ذلك الى تشويه المعاني ، أو توقف الاتصال، أو انحراف الاتصال عن مسلكه، وبعبارة أخرى التأثير على فاعلية الاتصال .

ويذكر ، أيضاً " نسفتش " خمسة حواجز يمكنها أن تؤثر في فاعلية الاتصال وهي:

تعارض الأطر المرجعية الإدراك الانتقائي، الأحكام القانية ، مصداقيه المصدر، المشاكل اللغوية، التنقية ، مضغوط الوقت ، التحميل الرائد.

(١) تعارض الأطر المرجعية :

يشير تعارض الأطر المرجعية الى الاختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الاتصالية ، وأيضاً في تفسيرها بسبب اختلاف الناس في خلفيتهم أو خبراتهم الثقافية ، أو الاجتماعية أو غيرها . كما قد يستخدم الأفراد معان مختلفة في صياغة أو تفسير الرسائل الاتصالية نتيجة لاختلاف مراكزهم إلى المستويات التنظيمية ، وعندما تختلف الأطر المرجعية (الخلفيات الثقافية أو الاجتماعية مثلاً) لكل من المرسل والمرسل اليه ، فمن المحتمل ان يحدث تشويه في المعنى.

(٢) الادراك الانتقائي:

يشير الادراك الانتقائي الى قيام طرف من اطراف الاتصال بحجب بعض المعلومات أو اسقاطها بسبب اختلاف هذه المعلومات مع معتقداته ، أو اتجاهاته أو القيم التي يؤمن بها.

(٣) الاحكام الذاتية:

تشير الاحكام الذاتية إلى قيام المرسل اليه باستخدام تقديره الذاتي في تفسير المضمون الكامل للرسالة الاتصالية ، اعتماد على تقييم ، أو خبرته السابقة مع الراسل، فمثلاً قد يستخف نائب الرئيس لشئون التسويق بالمعلومات المرسل اليه عن احتمال نجاح احد المنافسين في تهديد المنظمة في أسواقها بسبب اعتقاده الشخصي بأن هذا المنافس يعاني من سوء إدارة منظمته.

(٤) مصداقية المصدر :

تشير مصداقية المصدر الى احتمال تأثر رد فعل المرسل اليه تجاه الرسالة الاتصالية تأثيرا بالغا بمصداقية المرسل ، كدرجة الثقة أو الائتمان أو الإخلاص الذي يضعه المرسل اليه في شخصية المرسل.

(٥) المشاكل اللغوية :

وتشير المشاكل اللغوية إلى احتمال ان يتأثر مضمون الاتصال عكسيا عندما يعجز المرسل اليه عن فهم معانى الكلمات أو الاستطلاعات المستخدمة في نقل الرسالة الاتصالية.

(٦) التنقية:

وهو يشير إلى اختيار المعلومات التي يتضمنها الرسالة الاتصالية بشكل تبدو فيه مقبولة للمرسل اليه والمثال على ذلك قيام رئيس معين بإخطار رئيسة الأعلى بتلك الأخبار أو المعلومات التي ترضيه فقط وكقاعدة عامة كلما تزايد عدد المستويات الإدارية في المنظمة ، كلما تزايدت درجة تنقية المعلومات بسبب تزايد الفرص امام كل مستوى إداري لكي يستبعد من الرسالة الاتصالية ما لا يرغب في اصاله إلى المستوى الأعلى منه .

(٧) ضغوط الوقت

وهو يشير إلى امكانية تأثر الاتصال بسبب عدم توافر الوقت الكافي لدى المدير للاتصال الشخصي بكل مرؤوس من مرؤوسيه فعندما لا يتوافر الوقت الكافي للاتصال بالمرؤوسين ، فإن المدير يلجأ الى تخفيض الدورة الاتصالية ، حيث لا تتناول بعض المرؤوسين، الذين كان يمكن ان تشملهم هذه الدورة إذا ما كانت ظروف المدير عادية .



الفصل الخامس

الرقابة

الفصل الخامس

الرقابة *

تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرص من الأداء .

وتتمثل هذه الوظيفة في (١) مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعية، (٢) اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي أو يتوقع أو ينحرف عن الأداء المخطط.

ولهذا يمكن اعتبار الرقابة على أنها " ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة ، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم من حالة اختلاف مسار الإثنين .

إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، وتعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة فالتهيئة والتنظيم والتوجيه يؤثر في الرقابة ويتأثر بها أي إن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها والتي يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدى كفاءة الجهاز الإداري في الأهداف.

ويمكن التدايل على أهمية الرقابة في هذا الصدد من خلال استعراض النقاط التالية :

(١) إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنشأة. فعن طريقها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها وما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها فعن طريق الرقابة تتمكن إدارة المنشأة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها

(* المصدر الرئيس لهذا الفصل:

د .عادل حسن ، د .على شريف ، د .محمد فريد الصحن (١٩٨٨) ، تنظيم وإدارة الأعمال ، (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر).

وتحقيقهم للأهداف الموضوعية سلفاً وبغياب الرقابة يحدث الكثير من مظاهر الإسراف والتخبط .

(٢) ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط بل يعتبر الكثير من الكتاب إن هاتين الوظيفتين (التخطيط والرقابة) وجهان لعملة واحدة .فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة ، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند على خطط واضحة ومتكاملة وجوانب للأداء يمكن تحقيقها .وعلى الجانب الآخر فإن وجود الخطط بدون تحقيق الرقابة الفعالة يعتبر أمراً لا معنى له . بل إنه يمكن اعتبار أن معظم أساليب الرقابة الإدارية هي في المقام الأول أساليب تخطيطية مثل الموازنات التخطيطية ، وأساليب الرقابة على المخزون، والقوائم المالية ... وما إلى غير ذلك.

(٣) تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين فيما يتعلق بالانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام .فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ الإجراءات الصحيحة . فالاحتفاظ بمستوى معين من المخزون قد يكون مسؤولية إدارة المشتريات وخاصة في حالة المواد الأولية أو إدارة الإنتاج في حالة المواد نصف المصنعة أو إدارة المخازن في حالة المخزون من السلع النهائية .فإذا حدث تجاوز في مستوى المخزون الواجب الاحتفاظ به فيجب معرفة المسؤول عن اتخاذ الإجراءات الصحيحة لإعادة المخزون إلى المستوى المخطط له . وبالإضافة إلى ذلك فإن وضوح درجات المركزية أو اللامركزية والموضوعات الخاصة بتفويض السلطة يؤدي إلى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في المستويات الإدارية المختلفة . ولهذا كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومحدداً للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها.

(٤) تتأثر الرقابة الفعالة بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المنشأة .فكلما توافرت صفات قيادية جيدة للمسؤول عن النشاط، ونظماً فعالاً للاتصال كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها .ومن ناحية أخرى يمكن عن طريق الرقابة إجراء تعديلات في نظم الاتصال أو الحفر أو القيادة نتيجة لوجود الأخطاء في عملية التنفيذ .

ويتضح مما سبق أن الرقابة كوظيفة تؤثر على وتتأثر بباقي الوظائف الإدارية الأخرى ومن ثم يجب على إدارة المنشأة ضمان التعاونية والتكامل بين هذه الوظائف بما يسهم في تحقيق أهداف المنشأة .

أهمية الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

(١) إن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها . وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا تظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه . فالمنشأة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتصرفات المنافسين إلخ . وأي تغير في هذه العوامل قد يؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة . فعلى سبيل المثال إذا تم تحديد هدف معين وهو تحقيق مبيعات معينة خلال العام المقبل وقد يحدث خلال ذلك العام أن ينخفض الطلب على السلعة نتيجة لتغير أسعار السلع المنافسة أو ظهور منتجات جديدة أخرى في السوق أو بعض القرارات الحكومية . إلخ مما يؤدي إلى المبيعات عن الأداء المخطط . حجم انخفاض حجم المبيعات عن الأداء المخطط .

(٢) عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه . ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهاً أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمنظمة .

فعلى سبيل المثال، فقد يكون هدف المنشأة هو زيادة الأرباح بمعدل معين، بينما يكون هدف مجموعة من العمال هو زيادة دخولهم عن طريق زيادة الحوافز المعطاة على كميات

الإنتاج. فهذين الهدفين ليسا متطابقين ولكن يمكن أن يكونا متوائمين. فبفرض أن العامل يتم دفع حوافز معينة له إذا زادت الوحدات التي يقوم بإنتاجها. ومن ثم يكون لديه دافعاً لزيادة دخله عن طريق الإسراع في عمله حتى يتسنى الله زيادة عدد الوحدات المنتجة. وقد يؤدي ذلك إلى زيادة عدد الوحدات المعيبة نظراً للأخطاء التي تحدث نتيجة للسرعة في الأداء، ودور الرقابة هنا أن يحتفظ العامل بمستوى مقبول من الجودة عن طريق العمل بإتقان وعناية. وعلى الجانب الآخر قد يكون هدف أحد العمال هو تقديم مستوى عال من الجودة والإتقان لإشباع ذاته في العمل بما قد لا يتفق مع طبيعة السلعة المقدمة في السوق ومن ثم يطلب من العامل الإسراع في العمل للوصول إلى معدل الإنتاج المطلوب وبالجودة المطلوبة.

أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وسنكتفي في هذا المجال بعرض التقسيمين التاليين:

أولاً : الرقابة حسب المستويات الإدارية.

ثانياً : الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة والمستويات الإدارية :

ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المنشأة وذلك على النحو التالي:

(١) الرقابة على مستوى المنشأة:

ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية. وعلى هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنشأة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها. ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي الربحية، ومعدل العائد على الاستثمار نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق، ونسبة الأصول إلى الخصوم ... إلخ. ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق :

- إعادة تصميم الأهداف.
- الخطط.
- إعادة وضع .
- تغييرات في الهيكل التنظيمي .
- تحقيق وسائل اتصالات داخلية وخارجية أفضل.
- توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة.

(٢) الرقابة على مستوى العمليات :

ويقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة (تسويق ، إنتاج ، أفراد ، تمويل ... إلخ) . ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات الصحيحة.

فعلى سبيل المثال إذا وجد أن المواد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير متوفرة بالقدر الكافي، فيتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه وبنفس المنطق إذا حدث تأخير في شحن المنتجات النهائية إلى الأسواق يتم إعادة جدول عمليات الشحن وتكثيفها للوصول إلى الأداء المُخطط وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد
مثل:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة .
- إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب.
- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعة.

وقد يترتب على استخدام هذه المعايير القيام ببعض الإجراءات التصحيحية التالية :

- (١) تشغيل العمال وقتاً إضافياً لارتفاع بمعدل الإنتاج .

- (٢) تعديل معدلات تشغيل الآلات .
- (٣) ترشيد الأنفاق في المصروفات البيعية .
- (٤) زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج .

(٣) الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير الكفاءة (الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية (سنوياً في الغالب) بالإضافة إلى هذا فهناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل المثال:

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع .
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز .

وتتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

ثانياً الرقابة وتوقيت حدوثها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي الفعال والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبيه بها قبل حدوثها، ولكن يعتبر ذلك من الناحية العملية أمراً صعب تحقيقه . ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها .

١ . الرقابة التنبؤية Predictive Control

٢ . الرقابة المتزامنة Concurrent Control

٣ . الرقابة التاريخية Historical Control

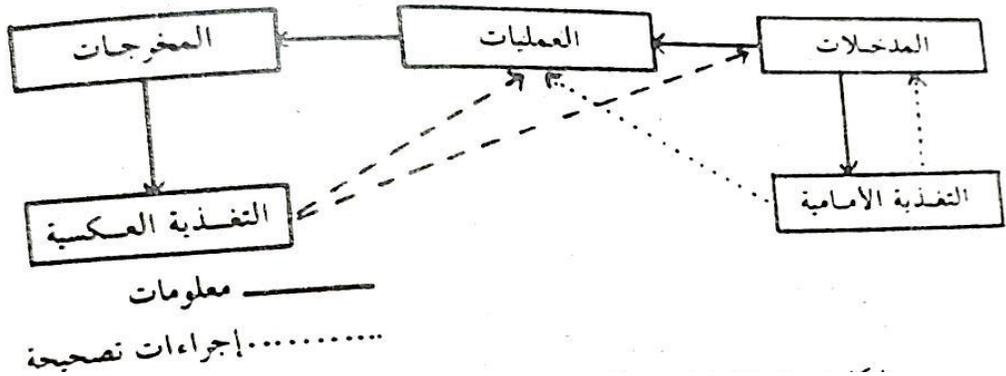
وسنتناول كل نوع من هذه الأنواع بالشرح بقليل من التفصيل :

١ - الرقابة التنبؤية :

عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل حدوثها نكون حينئذ أمام رقابية تنبؤية فالطب الوقائي أو الصيانة الوقائية مثالاً للرقابة التنبؤية أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية Feed Forward Control

فالرقابة في مجال الإدارة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية (للمعلومات المرتدة) Feed Back System بمعنى أن الخطوات الصحيحة التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المُخطط يتم من خلال إجراء التعديلات اللازمة في طريقة الأداء أو الخطط أو الأهداف أو النواحي التنظيمية . إلخ . ومن ثم فالرقابة تعتمد على المعلومات المرتدة من مخرجات أي نشاط.

ويوضح الشكل التالي (١) مقارنة بين نظام التغذية العكسية والتغذية الأمامية.



شكل (١) الفرق بين نظام التغذية العكسية والتغذية الأمامية

ويلاحظ أن وجود الفجوة الزمنية في العملية الإدارية الرقابية أظهرت الحاجة إلى وجود الرقابة التنبؤية وخاصة إذا ما أريد للعملية الرقابية أن تتم بكفاءة . والرقابة التنبؤية توضح مشكلة الاعتماد فقط على نظام التغذية العكسية للمخرجات وقياس تلك المخرجات كوسيلة للرقابة . فهي تظهر العيوب المرتبطة بالبيانات التاريخية التي تظهرها التقارير المحاسبية على سبيل المثال تخبر المدير في شهر نوفمبر أنه قد خسر بعض الأموال في شهر أكتوبر (أو سبتمبر)

نتيجة لفعل ما قد حدث في شهر يوليو .وفي ذلك الوقت (شهر نوفمبر) تعتبر المعلومات تاريخية وكنوع من الحقائق المختلفة التي حدثت في الماضي .

ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية (أو عن طريق التغذية الأمامية) على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ثم التنبؤ القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغييرات على البرنامج لكي يصبح مناظراً للمستوى المرغوب الوصول إليه.

ولكي تتجح الرقابة التنبؤية يجب أن تعتمد على وضع نظام (أو نموذج) لمتغيرات المدخلات المختلفة لأي نشاط وأي متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر على هذه المدخلات وقد يتصف هذا النظام بشيء من التعقيد ولكن باستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة والحاسبات الآلية يمكن بسهولة جمع المعلومات الضرورية التي تمكن من التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها.

تعتبر بحوث السوق من الأساليب المتاحة للرقابة التنبؤية حيث تسعى دراسة السوق إلى معرفة تفضيلات المستهلكين ومدى استعدادهم لشراء السلع المختلفة للمنشأة .وتفيد هذه الدراسة في تعديل برامج الإنتاج والتسويق والمخزون للفترة المستقبلية بناء على التنبؤات التي سيتم تقديرها من خلال المسح السوقي . فإذا أظهرت الدراسة السوقية أن هناك توقعات بزيادة الطلب على السلع مما يعني ذلك فرصة تسويقية متاحة يتم تعديل خطط الإنتاج بزيادتها لمواجهة ذلك الطلب ومن ثم زيادة المخزون سواءً من المواد الأولية اللازمة للإنتاج أو السلع النهائية الموجهة للأسواق.

(٢) الرقابة المتزامنة :

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتحجيمها قبل أن تفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمنشأة.

ولقد سألهم في ظهور هذا النوع من الرقابة استخدام الحاسبات الآلية والتجميع والتخزين والتحويل الإلكتروني للبيانات بما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها وإبلاغ الإدارة بها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية واتخاذ الإجراءات المناسبة بناء على ذلك، ويستخدم هذا النوع بنجاح في العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها فشركات الطيران للمذاكرة بحيث تحصل على معلومات حالية عن المقاعد الخالية في خطوط معينة عن طريق تسجيل رقم الرحلة مكان الرحلة، والتاريخ في نظام معين الحال معلومات عن مدى وجود مقاعد خالية . وبالمثل تمتلك العديد من متاجر السوبر ماركت ومتاجر الأقسام بتسجيل المبيعات إلكترونياً في نفسي لحظة حدوثها ويتم تخزين هذه البيانات لمعرفة الأرصدة الحالية من السلع المختلفة مما يساعد في تحديد مستويات المخزون والأصناف المطلوب شرائها نتيجة لنفاذها .

ومن أمثلة الرقابة المتزامنة والمطبقة في المنشآت الصناعية هي خرائط الرقابة على الجودة والتي تستخدم في العمليات الإنتاجية المختلفة .وكما هو معروف في هذه الخرائط يوجد حدود عليا وحدود دنياً لمستويات الجودة يتم وضعها والاتفاق عليها من قبل الإدارة لكل سلعة تقوم المنشأة بإنتاجها .ويتم حب عينات إحصائية للإنتاج وقياس جودة السلعة وفق المعايير الموجودة .فإذا ظهرت من خلال القرارات على الخريطة أن هناك عدد كبير من العينة خارج حدود مستوى الجودة المقبول فيتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على الجودة المطلوبة وذلك قبل الاستمرار في إنتاج عينات أخرى ... وهكذا.

ويستخدم هذا النوع من الرقابة بنجاح في الكثير من المنشآت التي تعتمد على الآلية والعمليات الإنتاجية المعقدة والتي تتطلب ضرورة التابع السليم المراحل إنتاج السلعة. وفي هذه الحالة يتم مراجعة ومراقبة الأداء في نفس الوقت وتعديل الأخطاء قبل أن تخرج السلعة من خط الإنتاج وبالتالي يتم تخفيض معدلات السلع المعيبة .

(٣) الرقابة التاريخية:

تعنى الرقابة التاريخية القيام برصد النتائج وإبلاغها بعد فترة طويلة نسبياً من حدوثها . فهي تقوم بأخبار الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف الموضوعة سلفاً بعد حدوثها.

فالقوائم المالية مثل ميزان المراجعة وقوائم الدخل تعطي صورة واضحة عما قامت به المنشأة في فترة سابقة (الشهر الماضي، الثلاثة شهور الماضية، السنة الماضية) . وكذلك فالنسب المالية المختلفة تقيس كفاءة الإدارة في العديد من المجالات كالإنتاج والتمويل والتسويق... إلخ وتوضح هذه الأساليب أي من المجالات التي تحتاج إلى مراجعة وتعديل بما يؤدي إلى تفادي وقوع الأخطاء في المستقبل.

ويتضح مما سبق أن الرقابة بأنواعها المختلفة لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنشأة. وإن استخدام الرقابة التنبؤية والمتزامنة والتاريخية بصورة جماعية يعطي للمنشأة صورة أفضل لأدائها الحالي (أين تقع الآن؟) والأداء المرغوب الوصول إليه (أين يجب أن تذهب؟).

ويوضح الجدول الثاني تلخيصاً لأنواع الثلاثة السابق مناقشتها وخصائصها وأساليبها

الجدول (١)

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها (أمثلة)
رقابة تنبؤية	التنبؤ بالاختلافات عن الأداء المُخطط قبل حدوثها	التنبؤ المالي، بحوث السوق طريقة المسار الحرج وشبكات بيرت
رقابة متزامنة	تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء .	الرقابة على جودة العمليات . الرقابة على العمليات الإنتاجية الرقابة عن طريق الميزانيات.
رقابة تاريخية	تحدد الاختلافات عن الأداء المُخطط بعد حدوثها.	

خطوات العملية الرقابية:

تتضمن العملية الرقابية - بعض النظر عما تراقبه أو في أي مستوى تتم - ثلاثة

خطوات أساسية، هي:

١. تحديد معايير الأداء.
٢. قياس الأداء مقارنة بالمعايير الموضوعية.
٣. تصحيح الانحرافات غير المرغوبة.

وستناقش هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

أولاً تحديد معايير الأداء:

سبق أن أوضحنا أن الخطط هي الأساس الذي يشق منه أي نظام للرقابة ومن ثم

فمن المنطقي أن تكون أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية

المختلفة . ولكن من ناحية أخرى نجد أن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً .وتعتبر هذه المعايير (الأنماط) بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرنامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها تعطي للمديرين دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء .

وهناك أنواع مختلفة من معايير الأداء يمكن استخدامها .وطالما أن النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها الأفراد تعتبر من أفضل المقاييس المعرفة كفاءة الإنجاز فإن المعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر من أفضل المعايير التي يمكن استخدامها .ويمكن أن تكون هذه المعايير في شكل مادي مثل كميات الإنتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل، عدد الوحدات المباعة إلخ أو في شكل إجمالي مثل حجم المبيعات الأرباح التكاليف تكلفة رأس المال .كما يمكن أن تستخدم المعايير غير الكمية مثل الحصول على رضا العملاء، زيادة دافعية العاملين، أو تقديم خدمة علاجية راقية (بالنسبة لمستشفى) ... وهكذا....

وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية . فكما سبق أن أوضحنا أن لكل مستوى تنظيمي هدف معين يسهم في تحقيق وينبثق في نفس الوقت من الأهداف العامة للمنشأة .ولهذا يمكن القول بأن معايير العملية الرقابية يجب ان تخدم المستويات التنظيمية المختلفة بما يحقق أهدافها فهناك معايير نقيس الأداء على مستوى المنشأة ككل وتعتبر مثابة مؤشر لمدى نجاح أو فشل المنشأة في تحقيق أهدافها، ثم هناك معايير للأداء على مستوى الإدارات الوظيفية) مثل التسويق ، الإنتاج، والتمويل . إلخ (ثم تتفرع المعايير على مستوى الأقسام .بالإضافة إلى ذلك، فهناك معايير للأداء على مستوى الأفراد العاملين داخل المنشأة.

ويوضح الجدول التالي مثال لمعايير الأداء واختلافها على المستويات التنظيمية.

المستوى التنظيمي	معايير الأداء
الإدارة العليا	تحقيق معدل عائد على الاستثمار بنسبة ٢٠٪.
إدارة التسويق	تحقيق مبيعات قدرها ٢٠ مليون جنيه مصري.
قسم الإعلان	كل ١٠٠٠٠ جنيه منفقة على الإعلان لا بد وأن تُساهم في تحقيق مبيعات بمبلغ ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري
رجال البيع	٢٠,٠٠٠ وحدة لكل رجل بيع سنوياً

جدول (٢)

مثال على كيفية تحديد معايير للأداء للمستويات التنظيمية المختلفة

ثانياً : قياس الأداء:

الثانية إن الخطوة في العملية الرقابية هي قياس (أو بمعنى آخر تقييم) الأداء في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً .وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام عما كان مخططاً لها سواء في مستوى أداء الأفراد أو الإدارات المختلفة .ومهمة القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الأفراد بالإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة .

وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة .لكلها كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس . ولكن في الواقع العملي .

هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة وبالتالي يصعب قياسها، فعلى سبيل المثال فمن السهولة بمكان وضع معايير خاصة لساعات العمل للأفراد وعلاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج على نطاق واسع وذلك الذي يعتمد على خطوط الإنتاج بعكس الحال في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في هذه الحالة.

وتزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا وفي حالة الأعمال الغير فنية .فهناك صعوبة - على سبيل المثال - في قياس أداء نائب الرئيس المالية أو مدير العلاقات الصناعية ومنشأ هذه الصعوبة تكمن في كيفية وضع معايير تحكم أداؤها فالأداء يعتمد على عبارات ومعايير غامضة مثل تحقيق انتعاش مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي سليم ، أو غياب الإضراب ، أو زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنشأة وبنفس المنطق نجد ان قياس أداء الإدارات المختلفة في بعض الأحيان يعتمد على تفادي السلبية للأداء، فإذا قامت الإدارة بتخفيض الاسهام المتوقع لها عند مستوى من التكلفة بدون وجود أخطاء خارجة فإنه يمكن القول بأن الأداء على المستوى المرغوب.

ويمكن أن نخلص من هذا إلى أن كلما انتقلت الأعمال والمهام من المستوى التنفيذي أي الآلات والمصانع وخطوط الإنتاج إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة وفي نفس الوقت أكثر أهمية ولهذا فكلما كانت هناك معايير كمية تعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها كلما سهلت عملية القياس وبالإضافة إلى ذلك فإن المقاييس المختلفة لقياس الأداء والاعتماد على الرقابة التنبؤية والمتزامنة بقدر كاف يساعد على تحقيق نجاح في قياس الأداء في المستويات الإدارية المختلفة.

٣- تصحيح الانحرافات :

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات . فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها . وعادة . يتم الانحرافات على أنها انحرافات سلبية أي عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعة سلفاً وبالتالي تصحيح الأداء المعيب ولكن يمكن أن تكون الانحرافات في بعض الأحيان موجبات بمعنى أن الأداء الفعلي قد يكون أعلى من الأداء المخطط .وهذه الحالة تستحق أيضاً من الإدارة دراستها لتحديد عما إذا كان الانحراف الموجب نتيجة لعدم الدقة في وضع المعايير أساساً أم للأداء العالي للأفراد.

ويمكن أيضاً التفرقة - في هذا الصدد - بين نوعين من الانحرافات:

١ - الانحرافات الطبيعية وتتميز بأنها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- فرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ.
- انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.
- انحرافات راجعة لظروف طارئة.
- انحرافات غير متكررة.

٢ - الانحرافات غير الطبيعية فهي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- انحرافات جسيمة.
- انحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعدهم .
- انحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها.
- انحرافات متكررة.

وتحتاج الانحرافات غير الطبيعية إلى علاج حاسم وسريع ومخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته أما الانحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج إلى علاج أو في بعض الأحيان قد تحتاج إلى علاج بسيط وسطي.

يلي تحديد الانحرافات ورصدها قيام المديرين باتخاذ الإجراءات الصحيحة لعلاج هذه الانحرافات ويمكن القول بأن عملية تصحيح الانحرافات هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، فعن طريق العملية الرقابية يمكن أن يتم تغيير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المنوطة لهم وقد تتم العملية الرقابية عن طريق تعيين أفراد إضافيين ووضع نظام أفضل للاختيار والتدريب أو من خلال قيادة أفضل للمرؤوسين .

وهذا التداخل بين وظيفة الرقابة وباقي الوظائف الإدارية يؤيد فكرة وحدة وتعاونية الوظائف الإدارية وضرورة تكاملهم فلا يجب النظر إلى الرقابة على أنها وظيفة مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى بل يجب أن تعمل داخل إطار واحد يجمع كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه .

ويمكن التفرقة بين نوعين من الإجراءات الصحيحة وهما:

١ - الإجراءات العلاجية قصيرة الأجل.

٢ - الإجراءات الوقائية طويلة الأجل.

فالإجراءات العلاجية تتطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري للانحرافات التي قد تظهر في أحد المجالات فإذا ما تبين مثلاً أن قسم الغزل في إحدى الشركات لم يحقق الخطة الأسبوعية أو الخطة الشهرية المحددة المدير سابقاً فقد يهتم بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية عن طريق :

- تشغيل العمال وقتاً إضافياً أو زيادة عدد الورديات .
- زيادة عدد الآلات المستخدمة أو تشغيل الآلات وقتاً إضافياً.
- تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التحميل عليها.
- تشجيع العاملين وحفزهم لزيادة الإنتاج .
- زيادة الرقابة والإشراف على العمليات الإنتاجية .

وبعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع معدلات الإنتاج إلى ما هو مخطط قد يلزم الأمر وقت أكبر واهتمام أعمق بأسباب تدهور الإنتاجية والتعرف على الإجراءات الصحيحة طويلة الأجل لتفادي حدوث هذه الانحرافات مستقبلاً وقد يترتب على الإجراءات الوقائية طويلة الأجل ما يلي :

- شراء الآت جديدة أو تعديل نوع الآلات .
- توضيح الاختصاصات والعلاقات بين الأقسام .
- إحداث تغييرات داخلية في المناصب والأفراد .
- إحداث تعديل تنظيمي في تبعية القسم تنظيمياً إذ استحداث وحدات جديدة تابعة لهذا القسم .

خصائص الرقابة الفعالة :

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوافر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيق الاستفادة الموجودة ومن ضمن هذه الخصائص ما يلي:

١ - يجب أن تكون الرقابة اقتصادية:

فينظر دائماً إلى أي نشاط من زاوية العائد والتكلفة فعادة يجب على أي نشاط أن يؤدي إلى تحقيق منافع تفوق التكلفة المترتبة على تأديته، ومن ثم يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له، فوضع نظام لتسجيل البيانات وتحليلها وكتابة التقارير والمذكرات المختلفة له تكلفة معينة ينبغي على الأقل أن تساوي العائد أو المنفعة التي ستحصل عليها المنشأة من جراء تطبيق ذلك النظام، فليس من المنطقي - على سبيل المثال - تطبيق نظام للرقابة على تحركات ومصروفات رجال البيع يتكلف أكثر الوفر الذي يمكن أن يحققه ذلك النظام وعلى كل ففي بعض الحالات الاستثنائية قد تضحي المنشأة بتحمل تكاليف وضع نظام رقابي معين في سبيل الحفاظ على انضباط العمل أو الإحساس بالعدالة في المعاملة حتى ولو كان عائده أقل تكلفته.

٢ - يجب أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم:

لكي تكون للرقابة معنى وأهمية يجب على الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة إلى تحقيقه وكيفية استخدام النتائج المتحصل عليها . وعلى هذا يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة الفهم والاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه . فالأدوات والوسائل الرقابية المتقدمة أصبحت تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية المعقدة بحيث أصبحت متاحة للمنشآت المختلفة لاستخدامه ويتطلب ذلك قيام المديرين بالتدريب على استخدام هذه الوسائل وفهمها ومعرفة كيفية الاستفادة من النتائج التي تقدمها في مجال العم وبدون تفهم هذه الوسائل سيفشل المديرين في الانتفاع من الأدوات الرقابية والمنافع التي يحققها النظام الرقابي بل وقد يأخذوا اتجاه سلبي مُتمثلاً في مقاومة هذه الأدوات والأساليب الرقابية الحديثة.

٣ - يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار:

ويعني ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات والمسؤولة عن تحقيق الأداء ونقيه فالمراكز المختلفة داخل المنشأة والتي تقوم بإصدار القرارات في المجالات المتعددة يجب أن يكون لديها أهداف واضحة لإقناع الآخرين بها ومعلومات صحيحة يمكنها من التقييم السليم للتنفيذ الناجح للأهداف ويعني هذا ضرورة تصميم نظام المعلومات الإدارية بحيث يكون لدى كل مدير المعلومات الضرورية التي تمكنه من الرقابة في مجال عمله فمدير السلعة - على سبيل المثال - يجب أن تتوافر لديه المعلومات والإيرادات المرتبطة بالسلع المسؤول عن تسويقها، ومدير المبيعات يجب أن تتاح له المعلومات الضرورية مثل كمية المبيعات لكل رجل بيع ، الحسابات الجديدة للعملاء، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... وهكذا.

ولهذا يجب أن يتوافر للمديرين عند مراكز اتخاذ القرارات المعلومات الأساسية التي تمكنهم من تصحيح الأوضاع الخاطئة إذا لزم الأمر.

٤ - يجب أن تنصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات:

يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب وبطبيعة الحال فإن الوضع المثالي هو اكتشاف أي مشاكل قبل حدوثها وقد يتحقق ذلك في الواقع العملي عن طريق بعض الأدوات الرقابية السابق الإشارة إليها ولكن في غالبية الأحوال يجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بأية انحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير. ويفيد ذلك في سرعة تصحيح الانحرافات قبل أن تتفاقم المشاكل وتزيد أثارها السلبية على المنشأة .

٥ - يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً :

فالنظام الرقابي يجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة فنادراً ما تتشابه المشاكل وأسباب الانحرافات مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف وعلى هذا فيجب على كل مدير ان تتوافر لديه الوسائل والأساليب الرقابية التي تمكنه من اتباع العديد من التصرفات المختلفة للمشاكل المختلفة.

٦ - يجب أن يكون النظام الرقابي انتقائياً :

في كل منظمة يوجد دائماً بعض المقاييس الرئيسية التي يمكن ربطها بنجاحها وتختلف متغيرات النجاح من منشأة الأخرى. ولهذا يجب على كل منشأة أن تقوم " بتفصيل " المقاييس الرئيسية التي تمكنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمنشأة .

فعلى سبيل المثال فإن معيار النجاح لدى شركة تعمل في مجال إنتاج المشروبات الغازية يتركز في قدرة الشركة على الترويج عن منتجاتها وزيادة قبول المستهلك للسلعة نظراً لثوابه خصائص معظم سلع المشروبات الغازية بينما تكمن معايير النجاح بالنسبة للسلع المعمرة في تكاليف التصنيع والتوزيع حتى تستطيع الإدارة التحكم في التكاليف بما يمكنها من تقديم السلعة بسعر مناسب .

ويجب على الشركة الا تنمادى في وضع عدد كبير من المعايير غير الضرورية حتى لا ترتفع تكاليف النظام عن العائد منه . وعلى الجانب الآخر قد يشعر الأفراد من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة والمراقبة المستمرة فيصابوا بالإحباط بالإضافة إلى ضياع وقت المديرين في الرقابة على أنشطة غير هامة.

٧ - يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال والمعلومات الإدارية:

لا بد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء وأيضاً القياس الفعلي للأداء بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الإتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب .

الجوانب الانسانية في الرقابة :

تعتبر الرقابة من وجهة نظر الكثيرين الأداة التي تستخدمها المنشأة التحديد جوانب الثواب والعقاب للأفراد داخل التنظيم، ولهذا فإن للرقابة آثار عاطفية ودافعية للأفراد.

وفي نفس الوقت ينظر للرقابة كنوع من القيود المفروضة على الأفراد عادة ما تكون محل مقاومة منهم والسبب في ذلك قد يكون نتيجة لعدم فهمهم لأهداف النظام الرقابي ففي بعض الأحيان قد يرفض بعض العمال إجراءات ولوائح الأمان المطبقة في المصانع بدون تفهمهم للأسباب الضرورية لها لحماية كل فرد داخل المنظمة من الحوادث الصناعية.

إن القصور في فهم دور العملية الرقابية قد يؤدي إلى العديد من المشاكل فقد يركز مشرف المصنع على زيادة الإنتاج وبالتالي إحكام الرقابة على العمال في محاولة لزيادة إنتاجيتهم دون الاهتمام بمعدلات تحميل الآلات أو زيادة الحاجة إلى الصيانة أو زيادة الوحدات المعيبة . وفي نفس الوقت قد تؤدي إلى شعور العمال بالإحباط نتيجة للضغط المستمر عليهم دون الاهتمام بالنواحي النفسية لهم.

وعلى المديرين أن يتفهموا التأثيرات التي تمارسها الرقابة على سلوك الأفراد في العمل . ومن ضمن هذه المؤثرات^(٣) .

١ . يقاوم الناس أنواعاً معينة من الرقابة فقد لا يتحمل البعض الرقابة الدقيقة المباشرة . وقد لا يتحمل البعض الآخر الرقابة المفروضة على الملابس أو أوقات الحضور والانصراف .

٢ . تعني الرقابة إعطاء من يمارسها نوعاً معيناً من النفوذ والقوة فمفتش الرقابة على الجودة له سلطة ونفوذ أعلى من العامل وهو ما قد يضيف عليه مركزاً أعلى في العمل .

٣ . تؤدي الرقابة أحياناً إلى نوع من التعارض والصراع بين الجماعات أو بين الأفراد بعضهم البعض، فمثلاً قد ينشأ صراع بين الرئيس والمرؤوس في محاولة تفسير معنى معايير الأداء أو تفسير حجم الأداء الفعلي .

٤ . تؤدي الرقابة إلى تقييد السلوك والالتزام الصادر أحياناً بالقواعد واللوائح العملية ومعايير الأداء مما يقضي على روح المبادرة والابتكار ويؤدي إلى تحجر السلوك والروتينية في العم .

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن للمديرين اتباعها حتى تكون العملية الرقابية أكثر جاذبية وأكثر كفاءة .

أولهما : نظراً لأن الأنماط والمعايير الكمية وغير الشخصية لا تأخذ الاختلافات بين الأفراد وكفاءتهم في الاعتبار، فإن هذه المشكلة يمكن حلها جزئياً إذا تم أخذ شعور الأفراد واختلافاتهم

^(٣) د: احمد ماهر، الإدارة مدخل بناء المهارات ، (المكتب العربي الحديث الاسكندرية، ١٩٨٥)، ص ٢٤٩ .

في الحسابان فالأفراد داخل المنشأة تعتبر من الأصول التي تمتلكها بجانب الأصول الثابتة مثل الآلات والمبان والأصول المتداولة، ومن ثم يجب أن تأخذ الاهتمام الكافي بجانب الاهتمام بالأصول الأخرى وذلك عن طريق أخذ الاختلافات بين الأفراد في الاعتبار عند تحديد معايير الأداء.

ثانيهما : مشاركة الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف والتركيز على الرقابة الذاتية من الأفراد أنفسهم على أدائهم .فاشترك الأفراد في وضع الأهداف ومعايير الأداء يدفعهم إلى وضع معايير عالية للأداء لأنفسهم أكبر مما لو تم وضع هذه المعايير من جانب الإدارة .فالأفراد في هذه الحالة سوف يحاولون اشباع حاجات الإنجاز الذاتية ومحاولة اثبات قدرتهم على تحقيق الأهداف بالإضافة إلى ذلك فإن اشترك الأفراد أو ممثلين لهم في وضع الأهداف والمعايير سوف يلقي قبولاً والتزاماً من جانب جميع العاملين حيث سيشعرون أنهم شاركوا في وضع الأهداف والمعايير وبالتالي فهم مسؤولون عن تحقيقها ومن ثم فالعمل سوف يؤدي في صورة جماعية مما يحفز باقي الأفراد غير الملتمزمين .

ثالثاً : أثبتت العديد من الدراسات أهمية الجوانب السلوكية في الرقابة ودورها في زيادة فعاليتها .فعلى سبيل المثال تشير أحد الدراسات في مجال الرقابة إلى:

١. أن الرقابة لها تأثير رشيد وآخر عاطفي على الأفراد محل الرقابة . فالجانب الرشيد يركز على ما يجب على الفرد أن يؤديه وما يجب أن لا يؤديه وفي نفس الوقت فهي تتضمن شيء معيناً عن أهمية الفرد داخل التنظيم وحرية في تنفيذ المهام.
٢. معظم الأفراد يفضلوا الرقابة الذاتية على أعمالهم فهي تحقق لهم ، اشباع ذاتي أكبر مما لو تحدث الرقابة بواسطة المشرف أو الرئيس الرسمي في المنشأة .
٣. عندما يمارس الفرد الرقابة الذاتية عن آراء يكون أكثر قدرة على تحديد الأهداف وتدعيمها.
٤. إن الأفراد الغير قادرين على تحقيق الرقابة يكون أقل رضاً وإشباعاً عن الأفراد المحققين للرقابة الذاتية والذين يكونون أكثر استعداداً للخضوع لرقابة إضافية.

ونخلص من ذلك إلى أن إضفاء الجوانب السلوكية على الرقابة يزيد من فعاليتها وقبولها لدى الأفراد ويتم ذلك عن طريق تحقيق المشاركة في وضع الأهداف ومعايير الأداء وتدعيم طرق الاتصال المختلفة وإعطائهم بيانات كاملة عن معايير الأداء وإنجازهم الفعلي وبصفة عامة الاتجاه نحو الرقابة الذاتية بالإضافة إلى الرقابة التنبؤية لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

الفصل السادس

إتخاذ القرارات

الفصل السادس

اتخاذ القرارات *

تقديم :

إننا في ممارستنا للحياة اليومية نتخذ مئات القرارات بصورة تلقائية أو وفق أسس موضوعية، منها ما يتعلق بتصريف مجريات حياتنا ، أو معالجة بعضا منها طالما أن لكل منها بديل أو أكثر يمكن اختياره ، وإذا انتقلنا إلى مجال العمل وجدنا ان تصريف أمور العمل تتباين كما تزداد المشاكل وتتعدد كلما اتسع مجال النشاط، فالمُدير الفرد هنا يدير مجموعة من الأفراد وينسق بينهم كي يصل بهم الى تحقيق هدف مرسوم ، وهو في ذلك يقسم بينهم العمل كما يحدد المسؤولية ويحدد علاقاتهم التنظيمية ، وفي كل مرحلة من مراحل عمله تخذ قرارا . كما انه من ناحية آخر وفي تعامله مع البيئة الخارجية يتخذ قرارات تتعلق بتحديد علاقة المنشأة التي يترأسها المتعاملين معها ، وعلى ضوء نوعية القرار وشكله وتوقيته ينجح المُدير والمنشأة ومن ثم يمكن القول أن القرار هو حلقة رئيسه في العملية الإدارية لا تتكامل بدونه فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة والرقابة... إلخ لن تخرج إلى الوجود والتنفيذ الا إذا تم اتخاذ قرار فيها ، كما أن عملية اتخاذ القرارات لا تقتصر على مستوى اداري دون مستوى آخر ، بل إنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ، وتتواجد في كل جزء منها وتتعامل مع كل موضوع محتمل متعلق بالمنشأة أو العاملين فيها أو المتعاملين معها أو حتى البيئة الخارجية المحيطة بها .

(* المصدر الرئيس لهذا الفصل:

د. عمرو غنايم ، د. على الشراوي (١٩٨٠) ، تنظيم وإدارة الأعمال - الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي ، (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر).

ويمكن القول أن كلمة القرار تعني الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين مختلفين أو أكثر . ويكون القرار هو البت أو التحديد لما يجب أو لا يجب ان يتم ، وذلك لإنهاء وضع معين وبصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة لحل المشكلة موضوع القرار .

ومن ناحية اخرى فإن اتخاذ القرار ليس عملية متعلقة بعلم الإدارة أو عملية الإدارة فحسب، بل ان الكثير من القرارات تتداخل فيها وتؤثر فيها - كما تتأثر بها - عوامل متعددة من سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وانسانية . هذا بالإضافة الى تأثرها بالظروف غير المحددة المحتمل حدوثها مستقبلا والتي تؤثر على شكل القرار واثاره .

كذلك فإنه يمكن القول ان اتخاذ القرار عملية جماعية رغم انه قد يصدر من فرد واحد ، ذلك نظراً لأن هناك فرق جوهري بين عملية صنع القرار التي تتخللها عديد من العمليات وتلك الخاصة باتخاذ القرار . فصنع القرار يعني مرحلة الأعداء والتحضير والتكوين والذي تسهم فيه جهود الآخرين سواء في مراحل تجميع البيانات أو تحليلها أو تنمية البدائل ... إلخ. أما اتخاذ القرار والذي يقوم به المدير - أو الرئيس أيا كان موقعه في الهيكل التنظيمي - فيمثل آخر مراحل صنع القرار وهي اتخاذه . كما أن القرار لا ينتهي بمجرد صدوره بل ان مرحله تمتد وتظل قائمة حتى يمر القرار بمراحل التنفيذ المختلفة ويحقق الهدف الذي صدر من اجله ، وتقييم النتائج المترتبة عليه.

والقرارات الهامة هي عادة القرارات الاستراتيجية التي تحدد أبعاد الموقف أو تحاول تغييره اما بمعرفة أسبابه أو ما عساها أن تكون .وهذه هي القرارات الإدارية والتي يتخذها أي شخص ينطبق عليه وصف المدير فإن عليه أن يتخذ قرارات استراتيجية . وكلما ارتفع مكانه في الهيكل التنظيمي كلما زاد التزامه بإصدار قرارات أكثر ومن نوعيات مختلفة.

تعريف عملية اتخاذ القرار:

تعددت آراء مدارس الإدارة في مضمون هذه العملية ، ومما لاشك فيه أن لكل مُدير مفهومه الخاص فيما تعنيه هذه العملية ويتوقف ذلك إلى حد بعيد على ادراكه الشخصي لهذا المفهوم فقد ينظر البعض إلى عملية اتخاذ القرارات على أساس أنها عملية مشاركة بين أفراد، أو انها عملية استئثار برأى فردي . أو أنها اختيار البديل الذي يحقق أقصى ربحية . أنها محاولة لتحقيق هدف معين ، بعد الاختيار الدقيق بين عدد من البدائل . كما قد ينظر البعض الآخر إلى عملية اتخاذ القرارات باعتبار انها اتخاذ الموقف الذي لا يشير أي معارضة من الآخرين . ونتيجة للاختلافات في الآراء حول تعريف عملية اتخاذ القرار نجد انه من الأفضل استعراض الآراء المختلفة التي أوردها بعض المفكرين حول عملية اتخاذ القرار حتى يمكننا ان نتوصل الى تحديد دقيق لما يمكن اعتباره مفهوما سليما لهذه العملية .

يعرفها هاريسون في كتابه "عملية اتخاذ القرارات الإدارية " بأن عملية اتخاذ القرار هي اصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما ، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها وفي مجال آخر يشير الى هذه العملية فيقول يعتبر اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار .

اما " هيربرت سايمون " فيعتبر اتخاذ القرارات عملية مماثلة تماما لعملية الإدارة نفسها أو هي قلب الإدارة فيقول ان اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الانساني .

والقرارات وفق التعاريف السابقة ما هي الا سلسلة متصلة بعضها ببعض ، وكل قرار كبير ، يستتبعه بالضرورة سلسلة متصلة القرارات الصغيرة لأن كل قرار يسبقه ويلحقه قرار ، الى ان يتحقق القرار الأصلي نتائجه، وهي الهدف الذي يسعى اليه . كما ان كل قرار في أي

مستوى اداري يستتبعه أيضاً وبالضرورة قرارات في المستويات الإدارية الأخرى . وكما سبق وأشرنا ان عملية القرارات هي قلب الإدارة ، فإنه بدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية . للإدارة ان تأخذ مكانها . ويمكن القول أن القرارات هي لب العملية الإدارية لأنها كما تشمل جميع المستويات فإنها تتعامل مع الموضوعات المحتملة . ونحن إذا حللنا وظائف الإدارة سنجد أنها ترى التنفيذ عن طريق القرارات . فالتخطيط الذي يعتبر الطريق العملي لتحقيق الأهداف ، نجد ان القرارات هي التي تحقق له ان يرى النور فهي التي تساعد علي جمع البيانات والتنبؤ بالظروف المستقبلية - أي تغذية مراحل إعداد الخطط - كما وأنها تحدد الأعمال التي يجب انجازها والمراحل الواجب اتباعها لتنفيذ الخطط في التوقيتات المطلوبة وبالنسبة للتنظيم فإن الجهاز التنظيمي أو الإداري ، ما هو في الحقيقة الا جهاز يحدد متى ومن والى أي مدى يقوم كل شخص باتخاذ القرارات .ومن ناحية أخرى فإنه وعن طريق القرارات تتحدد اختصاصات ومسؤوليات وأعباء كل فرد من أفرادها . كذلك السلطات المفوضة التي تمكن من إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف الموضوعية . كما أن القرارات تحدد السلطات الإدارية والرئاسات والتسلسل الرئاسي والتوجيه أيضاً يتم عن طريق اتخاذ القرارات . والرقابة بما تتضمنه من تحديد المعايير ومن مقارنة للأداء الفعلي بما تم تخطيطه أصلاً ما هي الا سلسلة متصلة من القرارات . قرارات متعلقة بكمية ودرجة جودة النتائج المطلوب تحقيقها (المعايير الرقابية) وقرارات متعلقة بمطابقة النتائج أو رفضها للمعايير ، وقرارات متعلقة بالأعمال التصحيحية .

كما أن باقي عناصر النشاط الإداري ماهي الا سلسلة متصلة من القرارات .فالسياسات ما هي الاقرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات المرؤوسين لأنها تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله، كذلك فإن الاجراءات ما هي الاقرارات تحدد كيفية التنفيذ لمختلف العمليات خطوة خطوة.

ومن ناحية أخرى فإن الأنشطة التي تمارسها الإدارة والتي يتم عن طريقها تحقيق الأهداف، والتي تشمل الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد والنواحي الإدارية ، لا يمكن ان

يتم تحقيقها لمهامها الا عن طريق اتخاذ القرارات . فالإنتاج لن يتحقق إلا باعتماد البرامج الإنتاجية ، واتخاذ القرار بأفضل البدائل لتشكيلة المنتجات التي تحقق الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة . ولن يتم تصريف هذه المنتجات الا باستخدام القرارات لتحديد وسائل الترويج واختيار منافذ التوزيع تحقيق السعر الذي يحقق أقصى عائد ، وفي نفس الوقت يضمن انتشار السلعة في الأسواق إلخ وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف.

مما سبق فإننا يمكننا التوصل الى أن القرارات هي أساس الإدارة ولازمة للتحقيق أهدافها ، سواء في مجال الوظائف الإدارية أو في مجال الأنشطة . وان التعريف السائد بين كتاب الإدارة لعملية اتخاذ القرارات هو أنها " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير البديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر " .

ومن هذا التعريف تبين أن أساس عملية اتخاذ القرارات هي وجود بديلين أو أكثر لاتخاذ القرار ، فإذا لم يوجد الا بديل واحد فليس هناك مشكلة أو قرار ليأخذ . كما أن اتخاذ القرار يرتبط أساساً بالمعايير لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن متخذها بعض هذه المعايير . ويتأثر اختيار البديل الى حد كبير بالمعايير المستخدمة ومدى تدفق المعلومات اللازمة لها . ويجب الإشارة إلى أننا قد نجد في بعض الحالات أن البدائل المعروضة غير مرضية ولكنها رغم ذلك تعتبر أفضل الماح لهذه الحالة المعينة ولا بد فيها من حسم لوجهات نظر أو آراء متعارضة وبذلك يكون اتخاذ القرار محافظاً على فاعلية الجماعة .

أنواع القرارات :

يصادف المدير في أي موقع من مواقع العمل وفي أي نوع من أنواع النشاط العديد من الموضوعات والمشكلات التي تطلب منه انتقاد قرار بشأنها . وتختلف نوعية القرار باختلاف موقع المدير والمنظمة التي يصل فيها والبيئة التي يتعامل معها . والأفراد الذين يتعامل من خلالها . فقد يكون في وضع يحتم عليه اتخاذ قرار في أمور متعلقة بسياسات عامة خاصة

بمكونات العملية الإدارية أو خاصة بالوظائف الأساسية بالمنشأة أو متداخلة فيما بينها . وهناك
 عديد من التقسيمات الأنواع القرارات تتناولها فيما يلي :

فمن الناحية القانونية يمكن تقسيم القرارات الإدارية إلى أربعة اقسام وذلك من حيث:

- ١ . مدى القرار وعموميته^(٤) : وينقسم هذا الى نوعان من القرارات . الأول تنظيمي وهو المتضمن لقواعد عامة ملازمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد . ومن أمثلته اللوائح ومنح السلطات والسياسات الواجبة الأتباع من الأجهزة والادارات المختلفة . أما النوع الثاني فهو الفردي أي ذلك الذي يخاطب فردا بذاته أو مجموعة من الأفراد كالقرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف والترقيات و الفصل ... إلخ.
- ٢ . تكوين القرارات : وتنقسم بدورها الى قرارات بسيطة ذات كيان مستقل وأثر قانوني سريع كتعيين موظف واحد أو توقيع عقوبة على فرد بذاته . وهناك القرارات المركبة والتي تدخل في تركيبها نواحي قانونية وتتم على مراحل كإجراء مناقصة أو ارساء مزاده.
- ٣ . أثرها على الأفراد فهناك قرارات ملزمة وطاعتها واجبة وهذا هو الأصل في القرار - وهناك نوعية أخرى ليست لها صفة الالزام كالنشرات والتعليمات التي تصدر موضحة اجراءات العمل وتعتبر بمثابة نصائح . ولا يسأل العاملين إذا لم يلتزمون بنصها .
- ٤ . قابلية القرار للإلغاء أو التعويض . فمن القرارات ما يمكن معارضته أو المطالبة بإلغائه ، أو التعويض عما يسببه من اثار كقرارات التعيين والفصل . ومنها ما لا يخضع لذلك كالأعمال التنظيمية الموكولة الى مجلس الإدارة.

^(٤) يعرف مجلس الدولة في مصر القرار الإداري بأنه: افصاح الادارة عن ارادتها الملزمة . بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك يقصد احداث مركز قانوني معين متى كان ممكنا وجائزا قانونا وكان الباعث عليه ابتغاء المصلحة العامة.

كما يمكن تقسيم القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة وتشمل:

١. قرارات متعلقة بالعنصر البشري . وتتضمن مصادر الحصول على الأفراد ، وطرق الاختيار والتعيين ، ونوعيات التدريب المطلوب ، واسس تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف ، واسس دفع الاجور والحوافز المكافآت . وطرق الترقية (الأقدمية - الاختيار) . كيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ، وأسلوب معالجة ترك الخدمة والفصل ، وعلاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.
٢. قرارات متعلقة بالإنتاج : وتتضمن القرار الخاص باختيار موقع المصنع (قربه من مستلزمات الإنتاج ، والقرب من الأسواق) وحجمه ، وحجم الإنتاج والسياسة الخاصة به (إنتاج مستمر أو طلبيات تشكيلة أو أنواع محددة وتصميم المصنع الداخلي) ترتيب الآلات والممرات والمخازن والأقسام) . أنواع الآلات ودرجة الالية . اجراءات ومصادر الحصول على مستلزمات الإنتاج ، الرقابة علني الجودة والتفتيش ، التخزين وحجمه والمناسيب المخزنية . طرق دفع أجور العمال (بالقطعة أو الأجر الزمني) إلخ... .
٣. قرارات متعلقة بالتسويق : وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها والأسواق التي سيتم التعامل فيها . وقنوات التوزيع وتعبئة وتغليف المنتجات والتسعير : والترويج (من حيث الوسائل والميزانية) وبحوث السوق وخدمات البيع الواجب تقديمها للعملاء (ضمان قطع غيار - صيانة) ووسائل نقل وتخزين المنتجات تامة الصنع... إلخ.
٤. قرارات متعلقة بالتمويل كحجم رأس المال اللازم للمنظمة ورأس المال الثابت والعامل والسيولة وطرق التمويل (بنوك ، أرباح محجوزة ، قروض) والأرباح وكيفية تحقيقها ونسبتها وتوزيعها والاجراءات المحاسبية الواجب اتباعها ... إلخ.

٥. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية كالأهداف المطلوب تحقيقها والاجراءات الواجب اتباعها وتلك الخاصة بالخدمات... إلخ .

كما يمكن تقسيم القرارات من حيث الشكل الى ثلاثة أنواع قرارات أساسية وروتينية وقرارات تنظيمية وفردية، وقرارات مخططة وأخرى غير مخططة .

١. القرارات الأساسية والروتينية:

بالنسبة للقرارات الأساسية نجد انها تعالج مشاكل معقدة أو لا تتكرر باستمرار أو ذات الأهمية الاستراتيجية الخاصة بحيث تتطلب معالجة واهتماما خاصا وتتميز مثل هذه القرارات بان لها صفة الدوام ويكون الالتزام بها لأجل طويل نسبيا، وان اي خطأ أو قصور فيها قد يؤدي بانتظام المنشأة ، ويتسبب لها في خسائر جسيمة . ومن أمثلة هذه القرارات الاستراتيجية اختيار مجال نشاط المنشأة واختيار موقع المصنع والسوق الذي ستعمل فيه ، وتعديل تشكيلة المنتجات .ولا يمكن أن تتم القرارات في هذه الحالة بصورة أوتوماتيكية لأنها تتطلب عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية ومالية واجتماعية.

أما القرارات الروتينية فهي قرارات تتكرر باستمرار ولهذا يكون لها أسلوب واجراءات معينة لمعالجتها . كما أنها لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا لاتخاذها ، وتأثيرها على نجاح اعمال المنظمة بسيط مقارنة بالقرارات الأساسية . وعادة ما يكون هناك اجراء معين يتخذ بشأنها ومن أمثلة القرارات الروتينية صرف العلاوات الدورية وتوزيع الأعباء على العاملين وأعمال الحفظ... إلخ.

وتظهر أهمية التفرقة بين القرارات الروتينية والاساسية في اختلاف اسلوب معالجة الإدارة لكل منهما . فالقرارات الروتينية تكون لها اجراءات محددة مسبقا لمعالجتها على خلاف القرارات الأساسية التي ليس لها اجراءات محددة وتتطلب كل حالة دراستها يتعمق وتمعن لتأثيرها الواضح على استمرارية المنظمة . كذلك فإن القرار يتغير ، فالقرارات الروتينية تتم على

مستوى الإدارتين الوسطى والتنفيذية فاختيار بديل لمشكلة من المشاكل المتكررة يتم بصورة تلقائية وعادة ما تكون نتائجه على درجة عالية من التأكيد . والملاحظ أن القرارات الروتينية لا يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا لأنه لو تم ذلك فتكون مضيعة لوقتهم ، في حين نجد أن اهتمام الإدارة يكون محوره القرارات الأساسية .

٢ . القرارات التنظيمية والفردية:

تميز القرارات التنظيمية بأنها تمس صميم عمل المنظمة ونشاطها وقد يتخذها المدير الفرد أو يساعده في اتخاذها مجموعة من الأفراد المرتبطين بالمنظمة . ويتم اتخاذ القرار من واقع السلطة الرسمية التي ينتع بها المدير وليس بصفته الشخصية ، بل من واقع انتمائه للمنظمة ولتحقيق مصلحتها . كما تتسم قرارات المنظمة بالتعقيد وتأثرها في أغلب الاحيان بنواحي اقتصادية أو مالية غير أنها تتشابه مع القرارات الفردية في أنها تمر بنفس مراحل اتخاذ القرارات كما في حالة القرارات الفردية وتأثر بالنزعة الفردية.

اما القرارات الفردية فإنها تتميز بانها ذات صفة شخصية كأى مشكلة تهم اثارها فرد بذاته أكثر من غيره . وهو الوحيد دون غيره الذي يتخذ قرار بشأنها ويقوم باتخاذها بصفته الشخصية وليس بصفته عضوا بالمنظمة . ولا يمكن تفويض أو اشراك أحد في اتخاذ مثل هذه القرارات . ورغم أن هذه القرارات ذات تأثير مباشر على متخذها الا أنها تؤثر من ناحية أخرى على المنظمة . فإذا كان قرار المدير الفرد هو عدم الاستمرار في العمل في المنظمة ، أي قرار بالاستقالة فإن احلال شخص آخر مكانه سيمثل مشكلة تنظيمية . ورغم وجود فاصل بين القرارات التنظيمية والفردية من ناحية الشكل الا أن قرارات المدير التنظيمية تتأثر الى حد كبير بالناحية الشخصية فيه .

٣. القرارات المُخططة وغير المُخططة:

وتشابه هذا التقسيم مع ذلك الخاص بالقرارات الأساسية والروتينية فالقرارات غير المُخططة تلك الجديدة والهامة ، كالتحول في الإنتاج من الإنتاج للطبقات الى الإنتاج المستمر أو التحول من المركزية الى اللامركزية.

أما القرارات المُخططة تتم على أساس برنامج معين بحيث تصبح بعد فترة زمنية متكررة وروتينية وتصبح هناك إجراءات معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار يعالج مشكلة متكررة.

وبالإضافة الى التقسيمات السابقة فيمكن تقسيم القرارات على اساس درجة عدم اليقين وهي التي عادة ما تصادف متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا في القرارات المتخذة بصدد أهداف وسياسات عامة وظروف ومشاكل لا تتوافر فيها المعلومات والبيانات الكافية وحيث تصعب عملية التنبؤ . وسيتم التعرض لهذا النوع في جزء لاحق .

كما يمكن تقسيم القرار الى قرار ايجابي وآخر سلبي . والقرار الايجابي هو ذلك الذي يتخذ لمواجهة موقف معين بهدف معالجته والبت في المشكلة المطروحة قيد البحث . وهو بهذا الشكل قرار ايجابي لأنه اتخذ بعد استعراض البدائل التي تتم تنميتها ووفقا للحكم الذي تم به تفضيل بديل عن آخر . ومع ذلك فقد يرى المدير بعد تحديد المشكلة وتحليلها وتنمية البدائل واستعراض المشكلة بالكامل . ان اتخاذ قرار بصدها سيثير من المشكلات أكثر مما لو تركت على حالها . فهنا قد يرى المدير العام عدم اتخاذ قرار بشأنها . وهذا بعد قرارا في حد ذاته . وهو ما يطلق عليه القرار السلبي ، وهذا بطبيعة الحال يختلف عما لو ترك المشكلة دون تحديد أو تحليل هربا من مواجهتها تاركا لغيره اتخاذ قرار بشأنها ، ففي هذه الحالة لا يعتبر هذا قراراً سلبياً بل جموداً وضعها من متخذ القرار .

مراحل صنع القرار:

أشرنا في الجزء السابق أن اتخاذ القرارات انما يتم بغرض تحقيق أهداف متخذها عن طريق مواجهة موقف معين أو حل مشكلة قائمة أو محتملة الوقوع . وفي بعض الحالات تكون المواقف أو المشكلات محددة الأبعاد ومعروفة لدى متخذي القرار . وفي حالات أخرى تكون المشكلة أو الموقف من الغموض في بعض أو كافة جوانبها . ولا يدل عليها الا مظهر عام لا يبين أبعادها أو بين مدى عمقها ، أو العوامل التي تسببت في تكوينها . كذلك قد تكون المشكلة غير موجودة أساساً الا أن الاحساس العام والظروف المحيطة تنبئ باحتمالات حدوثها . ولذلك فإن الإدارة الحكيمة تقتضي الاستعداد لها والتحوط منها باتخاذ ما يلزم لمواجهةها من قرارات . ويتطلب ذلك بديها تجميع ما يلزم ذلك الاستعداد من بيانات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر للمساعدة في الوصول الى القرار بعد تنمية عدد من البدائل وتقييمها للمساعدة في أن يكون القرار مناسباً لما سيصدر من أجله ومحققاً لغايته .

وحتى يتم اتخاذ القرار الرشيد أي يحقق الأهداف التي من أجلها تم اتخاذه فلا بد من اتباع الاسلوب العلمي ، وأن يبنى على الحقائق وان يقوم على التفكير المنطقي . والقرار يكون رشيداً إذا حقق الأهداف التي تم اتخاذه من أجلها . ولكن القرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف على حدة . وكل مشكلة بذاتها .. فقد يكون القرار رشيداً بالنسبة لفرد . ولكنه قد يكون غير رشيد بالنسبة للجماعة التي يعمل معها هذا الفرد . وقد يكون القرار رشيداً في وقت إصداره إلا أنه قد لا يصبح كذلك بعد مضي فترة زمنية أو تغير الظروف التي تم اتخاذه فيها . ورغم أن القرار الرشيد مسألة نسبية الا أنه يجب أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو أفضل بديل يحقق الغرض الذي من أجله سيتم اتخاذ القرار . ومن ناحية أخرى فإن الفكر التقليدي يفترض أن الانسان اقتصادي ومادي بطبيعته ، وبالتالي فإنه يتصرف بمنتهي الرشد حيث يحدد الأهداف التي تحقق له أو للمنظمة التي يتخذ القرار من أجلها أكبر عائد مسكن ، ويحاول دراسة جمع البدائل الممكنة، ويختار البديل الذي يحقق له الأغراض التي يسعى إليها

وقد اختلف كتاب الإدارة في تحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار فمنهم من يقصرها على مرحلة تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب . إلا أن قصرها على هذه المراحل لا يعطي عملية اتخاذ القرار بأكملها باعتبارها عملية متكاملة ، وكي يكون القرار رشيدا ومتكاملا فمن الأفضل أن يمر بالمراحل الست التالية:

- ١ . تحديد المشكلة .
- ٢ . تحليل المشكلة .
- ٣ . تحديد البدائل .
- ٤ . تحليل البدائل .
- ٥ . اختيار أفضل بديل .
- ٦ . تحويل البديل - القرار - الى عمل فعال (تنفيذ القرار) .

وقد لا توجد فواصل زمنية بين كل من هذه المراحل بل اننا قد نجد وفي كثير من الأحيان أن خطوتان أو أكثر قد يندمجان سوياً دون أن يشعر متخذ القرار بذلك . كما أن لكل مرحلة من هذه المراحل الخلفية الخاصة بها .

وبما أن عملية صنع القرارات تعتبر من أفضل الوسائل المتاحة في متناول المدير الناجح لحل مشكلات العمل ، وتحقيق اهداف منظمته ، فإنه يجب التتويه بأهمية عنصر الوقت في عملية صنع القرار ومدى استفادة المدير من عنصر الوقت وعدم اضاعة الكثير منه في عمليات التحليل والمقارنة والتوصل الى البدائل لأن ذلك يعتبر اهدارا لقيمة الوقت اضافة الى أنه قد يؤدي الى خروج القرار غير الملائم للموقف أو المشكلة .

ونستعرض فيما يلي تفصيلا المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار .

١. تحديد المشكلة:

إن المقصود بتحديد المشكلة هو التعرف على حقيقتها ، وبهذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرار، ورب مشكلات إذا تعمق متخذ القرار فيها لوجدها تنطوي على مشكلات أخرى فرعية يقتضي الأمر أخذها في الحسبان حتى يأتي القرار شاملا لكافة الأبعاد ويحقق الفاعلية المطلوبة دون ما حاجة بعد ذلك لاتخاذ قرارات عاجلة تكميلية أو تصحيحية.

وقد أثبتت الخبرة أنه لا يوجد في الحياة مشكلة تقدم نفسها كحالة لاتخاذ قرار فيها ، سواء أكان ذلك في مجال العمل أو في أي مجال من مجالات الحياة . وما قد يظهر عند النظرة الأولى على أنه جوهر المشكلة قد لا يعدو أن يكون مجرد أعراض فقط للمشكلة الرئيسة . فقد ترى الإدارة أن المشكلة هي خلافات شخصية بين الأفراد العاملين ، بينما يكون واقع المشكلة هو سوء البناء التنظيمي تتصور الإدارة أن ثمة مشكلة في ارتفاع تكاليف الإنتاج وتأخذ قرارا بضغط المصروفات ، بينما المشكلة تكمن في سوء التصميم الهندسي أو في القصور في تخطيط عمليات البيع . وقد تعتقد الإدارة أنها تعاني من مشكلة تنظيمية بينما تتمكن المشكلة في قصور أو عدم وضوح الأهداف . كما قد يكون من رأي مدير المبيعات أن مشكلته هي في عدم فاعلية الحملة الترويجية فيتخذ قرارا بتعديلها بينما أن المشكلة الحقيقية في عدم رضا المستهلك أصلا عن السلعة لأسباب قد تكون لعيوب فنية فيها أو عدم مناسبتها لذوقه أو ارتفاع قيمتها بالنسبة لقدرته الشرائية .

ذلك فإن الخطوة المنطقية الأولى في عملية اتخاذ القرار هي في تحديد الموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها تحديدا دقيقا وتحديد أبعادها حيث أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الحاسمة لاتخاذ القرار لأنه يحدد مدى فاعلية القرار والخطوات المترتبة عليه فإن من الواجب عند تحديد المشكلة مراعاة تعريفها بدقة وأن يحدد التشخيص النهائي لها الاسباب التي ادت إليها ولا يقتصر على مظاهرها أو الآثار المترتبة عليها .

والمشكلة الإدارية هي عبارة عن موقف يواجهه الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة أشخاص . وتحديد المشكلة يتطلب الاجابة على عدد من الأسئلة مثل : ما هو نوع المشكلة ؟ وما هي النقاط الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة ، ومتى يجب أن تحل هذه المشكلة ولماذا نريد حلها ؟ وماهي المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟ وما هي المشاكل التي تترتب على الحل ؟ ثم كيف نشأت هذه المشكلة أساساً ؟ . كما يجب ونحن في هذا المجال من التساؤلات أن نفرق بين نوعيات المشاكل السطحية والحقيقية ، حيث يسهل تمييز الأولى وتحتاج الثانية الى قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء .

وتظهر المشكلات أساساً نتيجة وجود أشياء أو حالات غير مرغوب فيها . كما قد تظهر نتيجة وجود تعارض واحتكاك بين الأشياء أو الأشخاص . كذلك يمكن القول أن المشكلات ليست شيئاً مادياً ملموساً وإنما تتوقف معرفتها على قدرة الأشخاص في تمييز أو ادراك وجودها . لذلك نقول انه من الضروري دراسة الظروف المحيطة بالمشكلة والالمام بها . ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التمعن فيها ومناقشة مجموعة الأفراد المتخصصين الذين يؤثرون في تواجدها أو يتأثرون بها . وعادة ما تنقسم المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة إلى ثلاثة أنواع رئيسية . هي المشكلات التقليدية ، وتلك ذات الصبغة الحيوية ، ومشاكل الظروف الطارئة المشكلات.

وتتمثل المشاكل التقليدية في تلك المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وبالنشاط الجاري للمنشأة وينقسم هذا النوع من المشاكل الى المشاكل الروتينية التي يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، والى تلك المشاكل المتعلقة بتصريف شؤون العمل وسيسر خطواته . أما النوع الثاني والخاص بالمشكلات ذات الصبغة الحيوية فتتمثل في المشاكل المتعلقة بالتخطيط السياسات والتي تسم بالتأثير الشديد على انتظام المنشأة وتحقيقها لأهدافها . أما النوع الثالث فهو خاص بالأمور الطارئة والتي قد تكون راجعة إلى ضعف في التخطيط أو التنظيم أو

السياسات الموضوعية ، كما قد تكون راجعة الى الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة ولا يمكن التنبؤ بها ورسم مسبقا .

وتجدر الإشارة الى أن طريقة تشخيص الأعراض التي يتبعها الكثرة من المديرين لا تعتبر من الطرق المناسبة للتوصل إلى أبعاد المشكلة لأنها تعتمد على الخبرة أكثر من اعتمادها على التحليل . والخبرة لا تكتسب بطريقة منظمة أو أوتوماتيكية . والتحليل هو السبيل الوحيد أمام المدير المنفذ الحكم على طبعة الأعمال - وعلى سبيل المثال فإنه ليس بالمستطاع وضع المشكلات الإدارية في عيادة نية ونطرحها للمناقشة أمام الدارسين للتوصل إلى حلها . كما يحدث بالنسبة المرضى ، كما أننا لا نستطيع أن تحدد مقدار كفاية الخبرة التي اكتسبها المدير ومدى قدرته على تشخيص المشاكل المطروحة امامه لاتخاذ قرار فيها قبل ان نضعه في خضم اتخاذ قرارات في مشاكل واقعية . هذا وان كان من الممكن تدريبهم على اتخاذ القرارات باستعراض الحالات الإدارية الواقعية المعدة لهذا الغرض . وكما أن الطبيب لا يعتمد على التشخيص للأعراض الظاهرية ويتجه اعتماده على التحاليل للتوصل الى تشخيص للأعراض الظاهرية . فالأمر بالمثل ، فإن المدير لا بد وان يفترض - عند تعرضه لمشكلة معينة - عدم صدق الأعراض حيث أنه من المعروف وجود مشاكل ادارية مختلفة تعطي نفس مجموعة الأعراض وبالتالي فإن على المدير ان يعتمد أساساً على تحليل المشكلة أكثر من اعتاده على طريقة التشخيص . وعند توصله إلى تحديد المشكلة فعليه أن يبدأ بإيجاد العوامل المؤثرة العنصر أو العناصر التي يجب تغييرها في تلك الحالة وقبل أي شيء آخر . غير أن الوصول الى هذه العوامل المؤثرة بالتحليل المباشر ليس دائماً من الأمور السهلة . لذلك يمكن الاستعانة بالوسائل التي استخدمها علماء الطبيعة في القرن الثامن عشر وذلك عن طريق عزل العوامل المؤثرة ، وذلك بافتراض ثباتها أو عدم تغييرها ثم افتراض الرجوع التاريخي لأسباب المشكلة وما نتج عنها الوقت الحالي ، أي أنه عند الاستعراض والتحليل وحتى في مناقشة الحلول يجب الموازنة بين الحاضر والمستقبل مع أخذ كل الأبعاد في الاعتبار . كما أن من

الضروري استعراض القواعد والسياسات المتبعة ، حيث أنه في كثير من الحالات نجد أن القرار السليم يتطلب تغييرا في السياسات أو يؤخذ في الاعتبار حتى يتمشى مع هذه السياسات . كذلك وفي مجال تحديد المشكلة يجب النظر بعين الاعتبار الى النظم والقيم والقواعد التي يمكن أن يصدر القرار في اطارها حتى لا يأتي مخالفاً لها . وقد تكون هذه القواعد قيم أخلاقية أو قواعد اتفاقية أو مجموعة من أهداف المنظمة . ويعتبر ذلك إجراء حيوي يساعد في تخفيض عدد البدائل التي يتم الاختيار من بينها .

وقبل أن نختم هذه المرحلة الخاصة بتحديد المشكلة لابد وأن نتعرض للمعوقات التي تعرقل التعرف والتحديد الموضوعي للمشكلة ومن هذه المعوقات والتي قد تؤدي إلى سرعة الحكم على المشكلة دون التعرق في بحثها وتحليلها .

١ . احلال التقييم محل البحث . فقد يتسرع المدير الى الحكم علي سبب الظاهرة دون التعمق في عملية البحث .

٢ . مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الأعراض . وذلك حتى يستفيد المدير من تجاربه وقراره الساب وذلك رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون قد نشأت لأسباب أخرى غير واردة في المشكلة السابقة . ويجب أخذها في الاعتبار لذلك فيجب على المدير الا يتسرع في اعتبار المشكلة تكرارا لما سبق حدوثه .

٣ . تؤثر الخلفية العلمية أو الفنية أو ما نطلق عليه التخصص نظرة المدير الى المشكلة فهو دائماً وأبدا ينظر إليها من وجهة نظر تخصصه دون اعتبار للعوامل الأخرى . فمدير المبيعات قد ينظر إلى انخفاض المبيعات كظاهرة لعدم كفاية الحملة الإعلانية أو عدم كفاية الحوافز لرجال البيع دون النظر الى المسببات الأخرى - والخارجة عن تخصصه والتي قد تكون سببا في المشكلة .

٤ . عدم أخذ الأهداف العامة أو الفرعية في الاعتبار تحت ضغط الوقت والرغبة في اتخاذ قرار سريع لحل المشكلة .

٥. نزعة تجنب المشاكل المزمنة . فقد يأس المدير من المشاكل التي يصعب حلها وبالتالي يعتبرها أمرا مسلما به وأمر يصعب اتخاذ قرار بتغييره.

٢ - تحليل المشكلة:

أوضحنا فيما سبق أن ايجاد السؤال الصحيح ووضع الأهداف .وتحديد القواعد، يشكلون مجتمعين المرحلة الأولى من مراحل صنع القرار . الا هو تحديد وتعريف المشكلة ، والمرحلة المنطقية التالية هي تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها وتجميع الحقائق وتصنيفها . وعملية لبوب المشكلة وتحليلها يساعدنا في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، ومن الذي يجب استشارته في أبعادها عند اعداد القرار ، ثم من الذي يجب أن بلغ بهذا القرار . وبدون لبوب مسبق المشكلة فإن فاعلية القرار النهائي ستكون في خطر . حيث انها لن تمكن من تحديد من سيقوم بتنفيذ القرار أي ستجعل من الصعوبة بمكان تحويل القرار الى عمل فعال .وتتحدد قواعد التصنيف للمشكلة - والتي سبق التعرض لها في أربعة أسس وهي :

١. مستقبل القرار ويعني الوقت (أو الفترة الزمنية) الذي يستغرق لتهيئة العمل وللاستجابة للقرار والسرعة التي يستغرقها ليصبح نافذ المفعول. .
٢. تأثير القرار على الأنشطة والوظائف والمجالات الأخرى .
٣. العناصر النوعية التي يتضمنها القرار.
٤. مدى تكرار القرار بمعنى ما إذا كان هذا القرار قرارا استثنائيا أو من القرارات الدورية.

وعن طريق هذا التبويب والتصنيف يمكن التأكد من أن القرار يأخذ جميع الأهداف والأنشطة والأعمال في الاعتبار . ولا يعطي حولا فرعية أو يحل بعض المشاكل على حساب البعض الآخر . وبذلك يساعد هذا التصنيف المدير على حل المشاكل في نطاق الأهداف

العامة بالإضافة الى النظر للمشكلة من جميع جزئياتها . أي أنه يجبر المدير على دراسة وتحليل المشكلة من جميع زواياها .

واتخاذ القرار بشأن موقعه أو مشكلة ، يتطلب جمع المعلومات والحقائق عن الحالة المعروضة وما يحيط بها من ملابسات . وهو أول ما تحت عليه جميع الكتابات - كذلك فإن المدير يجدر به أن يأخذ المجهول في حسبانته عند بحثه للمشكلة أو في مرحلة اتخاذه لقرار . والحصول على المعلومات والبيانات يخفض من حجم ذلك المجهول على قدر الامكان . ويقدر الدقة في المعلومات والبيانات وكمالها ومدى الصحة فيها . يتوقف النجاح المرتقب للقرار المتخذ . كما أن المدير يأخذ في اعتباره أن المعلومات والبيانات التي يتحصل عليها قد يكون بعضها مرتبطا بالمشكلة والبعض الآخر لا يخدمها . وبالتالي فإن استبعاد المعلومات غير المتصلة بموضوع المشكلة التي سيتخذ القرار بالنسبة لها ، كذلك التحوط من الوقوع في حبال المعلومات المضللة ولاشك أن تصنيف المشكلة وتحليلها سيساعده على تحديد نوعية كذلك البيانات المطلوبة . كذلك فإنه كلما قلت خطوط الاتصال والمسافة بين الإدارة ومصدر البيانات والمعلومات كلما ساعد ذلك على وصول المعلومات بحالها دون تحريف : وكلما ساعد ذلك على زيادة فاعلية القرار وتوفير في الوقت والجهد المستغرق في اتخاذه . وعند تجميع الحقائق والمعلومات فإن على المدير أن يسأل نفسه . ماهي المعلومات والبيانات التي احتاجها لمثل هذا القرار . كما أن عليه ان يقرر الى أي مدى يمكنه اعتبار البيانات المتاحة لديه سليمة وتخص الموضوع .كذلك فإنه من المفروض أن يحدد ماهية المعلومات الاضافية التي يحتاج إليها وكيفية الوصول إليها أو الحصول عليها . كذلك فإنه يجب ان يأخذ في اعتباره أن الحصول على البيانات والمعلومات وتجميعها وتحليلها ليست بالعملية الروتينية، أو الميكانيكية لأن ذلك يتطلب مهارة وقدرة في التحليل والتخيل والفحص الدقيق ، حتى يتبين أي خطأ في تعريف أو تصنيف المشكلة .وبالتالي فإن الحصول على الحقائق هو جزء من العمل واستخدام المعلومات كوسيلة لاختبار صلاحية المدخل ككل تعتبر على نفس القدر من الأهمية.

وينبغي الإشارة الى ان المُدير لن يستطيع ابدأ الحصول على كافة الحقائق التي ينبغي أن تكون لديه . وأغلب القرارات تبني علي اساس معرفة غير كاملة، اما بسبب عدم توافر المعلومات أو لارتفاع تكلفة الحصول عليها أو لتطلبها لوقت طويل يفوق الوقت المتاح لاتخاذ القرار . ولأجل اتخاذ قرار صائب فليس من الضروري أن تتوفر لدينا كافة الحقائق ، ولكن من الضروري أن تعرف ماهي المعلومات غير المتوفرة(الناقصة) حتى تستطيع أن نحدد وتتعرف على درجة المخاطرة التي ينطوي عليها القرار .وعندما يتعذر الحصول على البيانات فإن الأمر يتطلب عملية تخمين وبالتالي فإن النتائج المترتبة فقط التي تبين ما إذا كان هذا التخمين صحيحاً أم لا . وينطبق على المُدير الذي يقوم باتخاذ القرار قول الأطباء القدامى من أن : "أحسن شخص ليس هو من يقوم بإعداد أكبر عدد من التشخيصات الصحيحة .ولكنه ذلك الذي يستطيع أن يكتشف مبكراً أو يصحح في الحال تشخيصاته الخاطئة "، ومن أجل ذلك فإن على المُدير أن يعرف موطن القصور في المعلومات التي أجبرته على التخمين ، وبالتالي فإن عليه أن يحدد بشيء من الدقة المجهول ونتائجه المتوقعة .

٣- تحديد البدائل :

من صفات المشكلة أن تتباين الآراء حولها ، فالمشكلة التي ليس لها الا حل واحد لا تعد مشكلة في ذاتها ، بل هي حقيقة لا بد من التسليم بها ، ومادامت المشكلة أكثر من طريقة للحل ، فإن وجهات النظر ستتعدد وتتباين بشأنها، وسيكون لكل منها ما يؤيدها أو يعترض عليها.

لذلك فبعد تحديد المشكلة وتحليلها وجمع المعلومات الخاصة بها ، يصبح من الضروري تحديد البدائل أو الحلول المختلفة، والبدائل هي وسيلة الحل المفتوحة أمام جهاز الإدارة لحل المشكلة المطروحة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها والتفكير في هذه المرحلة غالباً ما يكون ابتكارياً وشاملاً المقدره على التخيل بمعنى أن الفرد يحاول الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل . وغالباً ما يعتمد متخذ القرار في هذا الشأن على معلومات الآخرين وخبرتهم ، والأبحاث والتجارب السابقة والسجلات ، ذلك أنه نادراً ما يكون أي فرد بذاته منها

بكل الحلول أو بكافة المعلومات والسوابق عن المشكلة لحل القرار . لذلك فإن عملية تنمية الحلول البديلة هي الأداة الأساسية لتنمية وتمرين التخيلات .وهي محور المقصود " بالطريقة العلمية " وهي ما يميز العالم الممتاز الذي يأخذ في اعتباره دائماً التفسيرات البديلة مهما كانت درجة تداول وشيوع الظواهر أو مهما كانت الظاهرة محل البحث مألوفة . كذلك فإن الحلول البديلة هي الوسيلة الوحيدة لرفع التخمينات أو الافتراضات المبدئية إلى مستوى الثقة أو التأكد .وهي تجربنا من ناحية أخرى على اختيار هذه .التخمينات وتقرير مدى صلاحيتها . ورغم أن الحلول البديلة لا تتضمن اتخاذ القرار السليم إلا إنها على أقل تقدير تمنعنا من تنفيذ ما قد نعتقد أنه قرار خاطئ ، إذا قمنا بالتفكير وفحص المشكلة بعمق أكبر ، ومن المفروض أن نأخذ في اعتبارنا دائماً أنه قد يصعب تنمية حلول بديلة لكل مشكلة من المشاكل . ذلك لأنه مهما وضعنا من حلول فإنه لا يمكن الجزم باننا لم نهمل أي بديل . لذلك فلا بد من حصر عدد مُمكن من البدائل حتى لا نقع في خطأ عند اختيار بديل ليس هو أفضل بديل ، لأنه وبالضرورة لكل مشكلة عدد كبير من البدائل وليس بديلين فقط الأبيض والأسود - وهو الخطأ الذي يقع فيه الكثيرين - لأنه وبدون شك هناك الوان اخرى متعددة .

وبطبيعة الحال فإن البحث من البدائل لا يزود الفرد بعنصر التخيل الذي يفقده ولكن معظمنا يمتلك دون شك خيال أكثر مما يستخدم وللتأكيد على ذلك فإن الرجل الأعمى لا يمكن تعليمه أن يبصر ، ولكن العجيب هو كيف أن الشخص قوي الأبصار لا يمكن أن يرى . وكيف يستطيع من خلال التدريب المنظم تمكينه من الرؤية . وبنفس الطريقة فإن القدرة على التصور يمكن تنميتها وتنظيمها . والطريق الى ذلك هو عملية البحث المنظم وتنمية الحلول البديلة لمشكلة ما .

ذلك وان عدم اتخاذ قرار يعتبر في حد ذاته قرارًا كاملاً شأنه في شأن القيام باتخاذ اجراء معين . ومع ذلك فإن قليلا من الأفراد يدركون ذلك . وهؤلاء الذين يدركون أنهم يستطيعون تجنب قرار غير مرغوب فيه هو عن طريق عدم فعل أي شيء . والوسيلة الوحيدة لمنعهم من

تضليل أنفسهم في هذا الصدد هو عن طريق تحديد النتائج الناشئة عن اتخاذهم قرارًا في غير موضعه.

والبديل يجب أن يفي بمجموعة من الاشتراطات والمتطلبات الدنيا . وبذلك يتم استبعاد تلك البدائل التي لا تتوافر فيها المستويات المطلوبة . ومن ثم يمكن حصر البدائل المطروحة في مجموعة محددة ومن ناحية أخرى يتم ترتيب هذه البدائل في مستويات تبدأ عادة بالبديلين الرئيسيين اللذين يحددان مرحلة البحث الأولى لتنمية البدائل , وهما عدم اتخاذ قرار أو ابقاء الحالة على ما هي عليه ، ثم البحث عن البديل الثاني ، وهكذا حتى يتم الوصول الى ما يطلق عليه شجرة القرارات . حيث أن الانتقال من مستوى الى آخر يزيد من امكانية التوصل إلى تنمية بدائل جديدة .

٤ - تحليل البدائل :

إن المرحلة التالية من مراحل اتخاذ القرار، وبعد أن يتم تنمية كافة البدائل أو الحلول الممكنة يصبح من الضروري التفكير في النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل . وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الشاقة والصعبة . وتتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل وعدم من لا تتضح بصورة جلية وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلا الا في المستقبل .ومن هنا ينبع الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة .ونظراً لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب التنبؤ بالمستقبل وبما ستكون عليه الأمور في المستقبل . وما يزيد من صعوبة الموقف وتعقيده أمام متخذ القرار هو ضيق الوقت المتاح أمامه لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل .

مما سبق يتضح أن عملية المفاضلة بين البدائل ليست دائماً بالعملية الواضحة أو السهلة فقد تكون هناك في البداية أفكار يتم تعديلها اما بالإضافة أو الحذف .ومن المفيد التأكد عما إذا كانت البدائل المختارة تغطي جميع البدائل الممكنة تحديدها ، كذلك ما إذا كان كل

بديل محدد بالدقة الكافية التي تسكن من تقييمه . كذلك فإنه من الضروري مراعاة بعض النواحي في عملية تقييم البدائل بحيث تشمل عملية التقييم النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل من حيث الايجابية والسلبية كذلك أن يتم التقييم وفقا لمعايير محددة بالنسبة لكل بديل من البدائل مع استبعاد البدائل التي لا تقابل الحد الأدنى من المعايير المتفق عليها . كذلك محاولة ترجمة نتائج هذا التقييم في شكل كمي ملموس حتى ولو بصورة تقريبية لتساعد في عملية اختيار البديل الذي سيتحول إلى قرار .

وكما سبق وأشرنا فإنه من المفروض أن تتم المفاضلة بين البدائل المطروحة على أسس موضوعية لتبين مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل . وفي مجال المفاضلة ثانه من الممكن استخدام عددا من المعايير كالمعايير الاقتصادية والمالية والفنية والإدارية المتعلقة بالربحية والعائد والتكاليف ومعدل الفائدة وأثره على المبيعات والانتشار في السوق وتأثيره على معدل الإنتاجية ونوعيات المسالة المطلوبة ومعدل دورانها إلخ . وذلك بحيث تغطي هذه المعايير كافة الأبعاد وتسهل على متخذ القرار من الوصول الى البديل الأفضل وفق الظروف المعروضة والبيانات المتاحة.

٥- اختيار أفضل بديل :

عند الوصول الى هذه المرحلة يكون المُدير قد وصل الى المرحلة التي يمكنه فيها اختيار البديل الأمثل من بين البدائل التي أمكنه التوصل إليها وبعد أن يكون قد قام بتحليلها واستعرض مزايا وعيوب كل منها . وإذا كان قد مارس قدرته الابتكارية الخلاقة سيجد أنه قد تكون لديه عدة بدائل للاختيار من بينها ما يساعده على اتخاذ القرار لحل المشكلة المطروحة ، أو قد تكون لديه عدد من البدائل القاصرة عن حل المشكلة وان كانت تختلف درجة قصور كل منها . ومن الحالات النادرة ألا يكون لديه سوى حل واحد فقط لأن هذا يعني عدم وجود مشكلة .

وإذا كانت المراحل السابقة لاتخاذ القرار من الصعوبة بمكان فإن عملية اختيار البديل الأمثل تعتبر من أشق الأمور على المدير أو متخذ القرار لأن ما توصل اليه حتى هذه المرحلة ما هو الا قائمة بمزايا وعيوب لمجموعة البدائل المطروحة . وتتمثل الصعوبة التي تواجهه في أن عملية تقييم المزايا والعيوب ما هي الا عملية موازنة نسبية بين البدائل المطروحة . فما قد يعتبره البعض عيبا قد يجد فيه الآخرون ميزة ، وفقا للنواحي والقيم التي يركز عليها متخذ القرار والتي قد تكون انسانية أو مالية أو اقتصادية . ولاشك أن القرار الرشيد هو الذي يأخذ كافة هذه النواحي والقيم في اعتباره عند اختيار البديل.

٦ - تحويل البديل - القرار - الى عمل فعال (تنفيذ القرار):

بعد أن اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة . فإن القرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود ويعتقد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل ، ولكن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال . لأن القرار يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وفاعلية القرار . وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ وقد يقتضي الامر اقناع هؤلاء بفاعلية القرار والعائد الذي سيعود على المنظمة وعليهم كأعضاء فيها من اتخاذه .

وطبيعة القرار الإداري تتمثل في أنه ينفذ عن طريق جهود أفراد آخرين فالمدير الذي يتخذ القرار لا يقوم في واقع الأمر بتنفيذه بنفسه . فهو يحدد المشكلة ، ويضع الأهداف ، ويوضح الأسس والقواعد ويجمع البيانات والمعلومات ويحللها ويبيوبها . ويحدد البدائل ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين ، والمدير في هذه المرحلة يستطيع فقط أن ينقل للآخرين ما يجب أن يقوموا بأدائه ويشرحه لهم ويقنعهم به ويدفعهم ويحفزهم الى أدائه، ويكون القرار قد تم اتخاذه فعلاً فقط عندما يتعرف الأفراد على القرار ويبدأون فعلاً في عملية تنفيذه .

ولتحويل القرار الى عمل فعال فإن ذلك يتطلب تفهم الأفراد التغيير المتوقع في سلوكهم وسلوك من يعملون معهم . ومطلوب منهم أن يتعرفوا على الاحتياجات الحدية التي تجعلهم قادرين على مقابلة الأداء الجديد المطلوب . ولاشك أن القرار سيكون مشوباً بالقصور إذا تطلب من سيقومون بالتنفيذ تغييراً كاملاً ، أو تعلم كل شيء من بدايته . وهذا الفهم من جانب الأفراد العاملين للدور المطلوب منهم لا يكفي . فإنه من الضروري ترغيبهم وتحفيزهم ، ولعل من أفضل وسائل الترغيب هي تلك التي تجعل العاملين يشعرون بان القرار هو قرارهم ، ولاشك أن ذلك لن يتأتى الا عن طريق اشراكهم في عملية صنع القرار . وبطبيعة الحال قد لا تكون علية المشاركة مُمكنة أو حتى فعالة في جميع مراحل صنع القرار كمرحلة جمع البيانات . كما أن المُدير - وخاصة في المراحل الأولى لصنع القرار قد لا يكون على بينة ممن سيتأثرون بالقرار أو سيقومون بتنفيذه، إلا بعد اجتيازه لمراحل تحديد المشكلة وتصنيفها . وبالتالي فإن المشاركة لن تكون ذات جدوى في هذه المرحلة . ولكنها ستكون ذات فاعلية كبيرة في مرحلة تنمية البدائل لأن المشاركة هنا قد تؤدي الى اضافات تؤدي الى تحسين نوعية القرار النهائي . وذلك لأنها تساعد على اظهار بعض النقاط أو الصعوبات أو الموارد المتاحة وغير مستغلة والتي قد لا تكون معروفة جمع لمتخذ القرار .

وبما أن القرار يؤثر على أداء وأعمال الأفراد الآخرين داخل المنظمة ، فمن الضروري أن يساعدهم في الوصول إلى أهدافهم ويعاونهم في أداء أعمالهم ويحسن ويرفع من مستوى ادائهم ولا يمكن أن يكون هدف القرار قاصراً على مساعدة المُدير في تحسين مستوى أدائه أو تسهيل عمله أو تحقيق اشباع أكبر له .

طرق اتخاذ القرار:

يتناول هذا الجزء بتفصيل نسبي الطرق المختلفة في اتخاذ القرارات . وأياً كانت الطريقة أو المنهج المستخدم فإن جميعها يعتمد على استخدام البيانات بكفاءة، باعتبارها المادة الخام

التي يعمل بها ومن خلالها المديرون . وسيتم التركيز في هذا الجزء على تحليل المشكلة باعتبار أن المشكلة المحددة تماما تعتبر نصف محلولة . كذلك على اختيار البديل ، وباعتبار أنه عند اختيار البديل فإن هناك اعتبار أساسي وهو وجود حالة من عدم التأكد ، إذ لا يمكن القطع بان النتائج مؤكدة ١٠٠٪ لأن ما يحدث في المستقبل لا بد وأن تكون له قيمة احتمالية ومع ذلك فإنه يمكن اتخاذ القرار في مثل هذه الحالات من ظروف عدم التأكد كلما كانت الاحتمالات أكثر دقة هذا ويمكن التوصل إلى القرار الرشيد عن طريق اتباع أحد مدخلين رئيسيين الأول المدخل الوصفي والثاني المدخل الكمي .

١- الطريقة الوصفية:

وتعتمد هذه الطريقة أساساً على الصفات المميزة لكل عامل أي مميزات كل عامل ومساوئه أو العيوب التي يمكن أن تنتج واختيار العناصر الحاكمة الخاصة بكل عنصر من العناصر وتحديد وزن لكل عنصر منها ، ثم دراسة النتائج المترتبة على تفضيل عامل من العوامل دون غيره . وهذه الطريقة تعتبر الطريقة التقليدية لاتخاذ قرار . رغم أنها تحاول الاختيار فيها علي أسس موضوعية عن بقية الأوزان نسبية كما هو الحال بالنسبة للمزايا والعيوب أو الصعاب أي أن الاختيار مرجعه اعتبارات شخصية في المقام الأول حيث أن وضع الوزن لكل عنصر من العناصر وتقدير الأهمية النسبية له ترجع إلي الظروف النفسية والبيئية والخلفية الفنية الشخص المسؤول عن تحديدها والتي قد لا يتفق اثنان عليها بنفس الدرجة . ويعترض استخدام هذا المدخل صعوبة التوصل إلى قرار سليم ودقيق ويعيد عن التحيز الشخصي .

٢ - الطرق الكمية:

أحدث استخدام التطبيق الرياضي للأساليب الكمية تطوراً في اتخاذ القرارات خاصة في الحالات التي تتميز بظروف الخطر (وهي تلك يمكن التنبؤ بها جزئياً أو كلياً) أو عدم

التأكد (وهي حالات الجهل التام لما ستكون عليه الظروف مستقبلاً) . وقد مكنت هذه الطريقة من توسيع نطاق البحث بالنسبة للمتغيرات المختلفة والعلاقات المتشابكة والمؤثرة على اتخاذ القرارات . وتقدم هذه الطريقة أسلوباً سلبياً لتحديد النتائج المتوقعة للقرارات المختلفة وذلك في صورة كمية تبعد أي تأثير شخصي أو عاطفي . وقد كان لظهور الحاسب الالكتروني - الكمبيوتر ان أسهم في استخدام هذا المدخل نتيجة للسرعة الفائقة والكفاءة المتناهية في العملات الحاسوبية التي يقوم بها مما سهل من دقة وسرعة اتخاذ القرارات حتى مع العلاقات المتشابكة، وعدد البدائل الكبير.

ومن الطرق الكمية التي تم استخدامها في اتخاذ القرارات بحوث العمليات وتعتبر من أهم التطبيقات العملية في مجال دراسة البدائل المتاحة لاتخاذ قرار في موقف معين ، وذلك عن طريق توفير أساس كمي يساعد على التوصل إلى أفضل قرار يحقق الهدف منه . أي أن بحوث العمليات تستخدم الطريقة العلمية وتعتمد على البيانات الكمية.

كما أمكن استخدام عدد من الوسائل الأخرى كطريقة مصفوفات العائد والتي تتبني على تحديد الأهداف . فقد يكون هدف المدير مضاعفة MAXIMIZE أو أقلل MINIMIZE قيمة كمية محددة كالربح أو الخسارة أو كمية الإنتاج أو التكلفة أو الأجر ، واتباع ذلك سيسهل أولاً من عملية اختيار البديل ويحولها الى عملية أوتوماتيكية . أما النقطة الثانية فهي عند اختيار البدائل حيث نجد أن لكل بديل نتيجة كمية معينة ودرجة احتمال حدوث محددة.

كما يمكن استخدام طريقة شجرة القرارات Decision Tree وهي طريقة تمكن من استخدام مبدأ الاحتمالات بشكل بياني يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح . وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب بالنسبة للقرارات المتعلقة بفترة زمنية ليست بالقصيرة وخاصة في ظل ظروف عدم التأكد.

ومن الطرق الكمية الأخرى التي يمكن استخدامها في صنع القرارات البرمجة الخطية وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد المحدودة المتاحة . عندما يكون . هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الامكانيات المتاحة . وتعني الخطية وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر وهي : علاقة مباشرة تغير بنفس النسبة ، كما أن كلمة برمجة تعني استخدام طريقة رياضية معينة للحصول على أفضل الحلول لاستخدام الامكانيات المحدودة . هذا ويتم تحليل المشكلة وحلها عن طريق نموذج بياني أو نموذج رياضي يفترض أن جميع العلاقات داخل هذا النموذج هي علاقات خطية ، أي علاقات مباشرة وتناسبية بين متغيرين أو أكثر . ويستلزم استخدام البرمجة أن يكون هناك هدف واضح مطلوب تحقيقه كتخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن أو مضاعفة المبيعات ، أو تحقيق أقصى ربحية كذلك توافر أكبر مجموعة من البدائل تحقق الهدف المطلوب الوصول اليه . كذلك أن تكون الموارد محدودة كساعات العمل ، أو الآلات والمعدات أو العنصر البشري ، وأن تكون هناك علاقة خطية بين العوامل المتغيرة ، مثل العلاقة بين الربح وحجم الإنتاج المطلوب تحقيقه أن تكون العلاقة بين هذه المفردات من الممكن تمثيلها بخط مستقيم هذا بالإضافة الى غياب الاحتمالات وتوفر عنصر التأكد .

بيرت ومن بين الطرق الكمية الأخرى التي تُساهم في عملية اتخاذ القرارات والتي هي من ناتج بحوث العمليات طريقة بيرت Program. Evaluation Review Technique . (P. E. R. T) والمسار الحرج Critical Path Method . وطريقة بيرت هي أداة تستخدم لتحديد وتنسيق العمل المطلوب القيام به في الوقت المحدد من قبل ، وتقدم أساس شبكة توضح تتابع العمليات أو الاحداث في المنظمة بشكل منطقي وتوضيح العلاقات بينها . مما يساعد في اتخاذ القرارات وتوجيه الاهتمام الى الاجراءات التي تمكن من توزيع الموارد أو تغيير الوقت اللازم للتنفيذ .

وبالرغم من أن استخدام الأساليب الكمية قد ساعد الى حد كبير في عملية صنع القرارات، ومواجهة العديد من المشاكل الإدارية المتشركة والمعقدة والخاصة بالاستراتيجيات والسياسات فإن هناك بعض العوامل التي تحد من كفاءة استخدامها . وتتمثل هذه العوامل في صعوبة استيعاب المديرين ومتخذي القرارات لكثير من الأساليب الكمية . كما أن الاستعانة بتخصصين في هذا المجال قد يكون غير متاح أو قد يكلف المنظمة نفقات باهظة . كذلك فإن الأساليب الكمية تعتمد أساساً على البيانات والمعلومات، ونظراً لأن نظم المعلومات وتوفرها في كثير من منظماتنا مازال قاصراً سواء من حيث نوعية أو حجم البيانات المتاحة، فإن ذلك يعوق بالتالي استخدام الوسائل الكمية اتخاذ القرارات . كما أن لارتفاع تكلفة الاختصاصيين ومدى توافر والأجهزة الحاسبة الالكترونية أثر على مدى امكانية الاستفادة ومن ناحية أخرى فإن الكثير من مجالات اتخاذ القرارات والمشاكل المطروحة لها جوانب معنوية غير قابلة المقياس وتتأثر بالعلاقات الانسانية السائدة . ولا يمكن كذلك قياس ردود الفعل الناتجة عنها ، مما يجعل استخدام الأساليب الكمية بمفردها عاجزاً عن الخروج بقرار رشيد ، وكانت هناك أهمية لاستخدام الحكم الشخصي على ما يتعلق بالنواحي الانسانية المشاكل المراد اتخاذ قرار بشأنها .

قائمة ارشادية لتخذي القرارات :

من الطق الحديثة التي تعين المدير علي حصر المؤثرات الي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار وضع قائمة ارشادية تحتوي على الجوانب الواجب مراعاتها ليستنير بها وذلك بالإجابة على عدد من الاسئلة تبدأ بأدوات الاستفهام ، وفيما يلي بيانها:

١- من ؟

أ- من الذي سيتخذ القرار ؟

ب - من المسؤول عن النتائج المترتبة عليه ؟

ج - من الذي سوف يشارك في تكوين القرار؟

د - من الذي ينبغي أن يحاط علمًا به بعد صدوره؟

هـ - من الذي سوف ينفذ القرار؟

٢- ما؟

أ - ماهي السياسات أو التجارب السابقة التي يمكن الاسترشاد بها في شأن القرار المطلوب؟

ب - ماهي المعلومات والبيانات اللازمة للإحاطة بالموضوع أو المشكلة؟

ج- ماهي الحقائق المتوفرة حاليًا؟ وماهي الناقصة؟

د - ماهي البدائل التي قد يبنى عليها القرار؟

هـ- ماهي المزايا أو العيوب التي قد تتجم عن القرار؟

و - ماهي حدود السلطة اتخاذ القرار؟

٣- أين؟

أ- أين يمكن توافر المستشارين المُمكن الاستعانة بهم في دراسة المشكلة؟

ب- أين توجد المصادر التي تستقي منها المعلومات والبيانات؟

٤- متى؟

أ - متى يكون الوقت ملائمًا لاتخاذ القرار .

ب- متى يكون الوقت مناسب لإذاعته؟

ج - متى تبدأ متابعة التنفيذ؟

٥- كيف؟

أ - كيف تتم دراسة المشكلة (فرديًا - جماعيًا) ؟

ب- كيف يبلغ القرار للمختصين ؟

ج - كيف ينفذ القرار بعد صدوره ؟

د - كيف يتابع ذلك التنفيذ ؟

هـ - كيف يمكن الحصول على تأييد المجموعة وحماسهم نحو القرار ؟



**الأساليب الحديثة
المستخدمة في اتخاذ
القرارات**

يهدف هذا الجزء إلى (°) :

١ - التعريف بالأساليب الحديثة المساعدة في اتخاذ القرارات حيث تتمحور هذه الأساليب في

التالي :

أ - أسلوب تحليل التعادل.

ب - أسلوب القيمة المتوقعة .

ج- شجرة القرارات .

د- البرمجة الخطية اسلوب .

هـ- أسوب بيرت.

و- الاحتمالات .

الأساليب الحديثة :

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات عن نظيرتها التقليدية في أنها تقلل أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

أ- أسلوب تحليل التعادل . Breakeven Analysis ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل والتكاليف هنا تشمل التكاليف الثابتة وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء انتجت أو لم تنتج مثل الإيجارات وأقساط استهلاك الآلات والمباني وفوائد القروض .. إلخ والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط بالإنتاج

(°) د . عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره.

مثل تكلفة المواد الخام ، والإضاءة ، والوقود . وغيرها وأسلوب تحليل التعادل يمكن استخدامه في اتخاذ العديد من القرارات مثل:

أ - قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية أو حجم الإنتاج المطلوب ومن ثم تحديد كمية المدخلات اللازمة لتحقيق هذا الحجم .

ب - قرارات التسعير .

ج قرارات تحديد حجم القوى العاملة المطلوب .

د- قرارات تخطيط الأرباح .

ولاتخاذ القرارات السابقة من خلال تحليل التعادل فإن الأمر يتطلب التعادل . حساب ما يسمى بحجم التعادل .

وحجم التعادل هو ذلك الحجم من الإنتاج الذي تساوي عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي أن المنظمة عند هذا الحجم لا تحقق أرباحاً ولا تتحمل خسائر .

وحجم التعادل يمكن حسابه بطريقتين : الأولى بيانية أما الثانية رياضية والطريقة

البيانية يوضحها الشكل التالي*:

* ملاحظات :

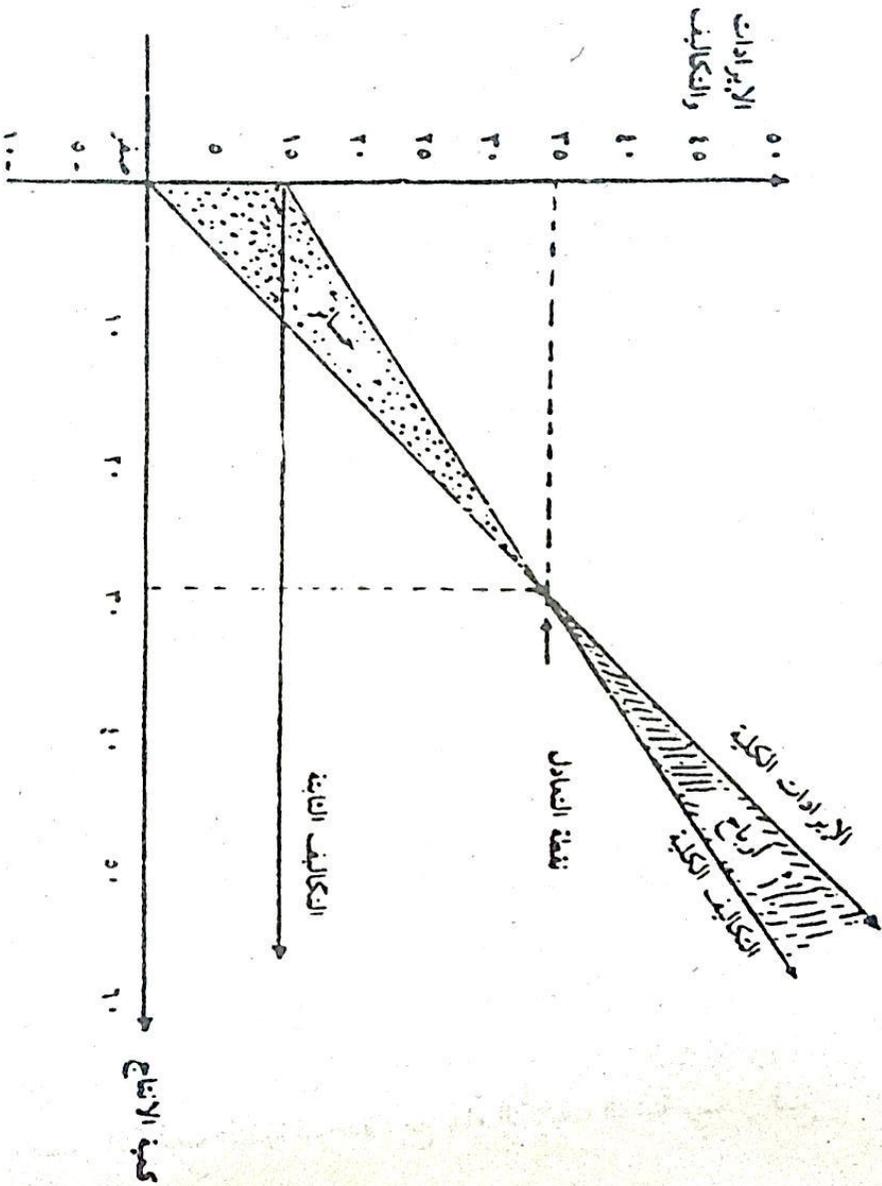
أ - نقطة التعادل هي النقطة التي يتقاطع فيها منحى الإيرادات الكلية من التكاليف الكلية .

ب - التكاليف الكلية - التكاليف الثابتة ، التكاليف المتغيرة .

ج- بإسقاط عمود من نقطة التعادل يتقاطع مع المحور الأفقي في نقطة معينة يمكن تحديد التعادل .

د بإسقاط عمود من نقطة التعادل يتقاطع مع المحور الرأسي يمكن تحديد حجم التكاليف الكلية التي تساوي الإيرادات الكلية .

هـ- الإيرادات الكلية = عدد الوحدات المنتجة × سعر البيع للوحدة.



أما الطريقة الرياضية فيمكن من خلالها حساب حجم التعادل كالتالي :

التكاليف الثابتة

$$\text{حجم التعادل} = \frac{\text{سعر البيع للوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{التكاليف الثابتة}}$$

مثال:

نفترض أن التكاليف الثابتة في إحدى الشركات هي ١٠,٠٠٠ جنيه . وأن التكلفة المتغيرة للوحدة هي ٣ جنيهات للوحدة ، وأن سعر البيع للوحدة هو عبارة عن ٥ جنيهات، فما هو حجم الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية ؟ أو بمعنى آخر كم وحدة يجب على هذه الشركة إنتاجها دون أن تحقق أرباحاً أو تتحمل خسائر ؟.

الحل:

بالتعويض في المعادلة السابقة يمكن حساب حجم التعادل أو تحديد حجم الإنتاج الذي لا يحقق أرباحاً أو خسائر كالتالي:

$$\text{حجم التعادل} = \frac{١٠,٠٠٠}{٣-٥} = ٥٠٠ \text{ وحدة}$$

فعند هذا الحجم تكون الإيرادات الكلية = ٥ × ٥٠٠ = ٢٥٠٠٠ جنيه

$$\text{وتكون التكاليف الكلية} = ١٠,٠٠٠ + ٣ \times ٥٠٠ = ٢٥٠٠٠$$

صفر

الأرباح / الخسائر

وإذا رغبت هذه الشركة في تخفيض حجم التعادل / الطاقة فعليةا أن تختار بين البدائل

التالية، مثلاً:

أ - تخفيض التكاليف الثابتة (مع بقاء سعر البيع والتكلفة المتغيرة ثابت) .

ب - رفع سعر البيع للموحدة (مع بقاء التكاليف الثابتة والمتغيرة كل منهما ثابت) .

ج- لتخفيض التكاليف المتغيرة الموحدة (مع بقاء التكاليف الثابتة وسعر البيع دون تغيير).

$$د = أ + ب + ج .$$

ب- أسلوب القيمة المتوقعة (Expected Value) :

يستخدم هذا الأسلوب في ظل ظروف الخطر . Risk والخطر هو عبارة عن حدث من الممكن توقعه من ثم يمكن تقدير احتمالات حدوثه مثل الحريق ويختلف الخطر بهذا المفهوم عن حالة التأكد Uncertainty فعدم التأكد عبارة عن حدث لا يمكن توقعه ومن ثم لا يمكن التنبؤ به أو حساب احتمالات لحدوثه .

والقيمة المتوقعة يمكن حسابها كالتالي:

$$هـ م = ح \times ك (س) \text{ وحين إن :}$$

$$ق م = القيمة المتوقعة.$$

$$ج = احتمال حدوث الحدث$$

$$ك = مقدار المكسب.$$

$$س = مقدار الخسارة$$

مثال :

تواجه إحدى الشركات مشكلة الاختيار بين ثلاثة مشروعات هي:

مشروع (أ) وهو عبارة عن إنشاء مزرعة لإنتاج دجاج اللحم.

مشروع (ب) وهو عبارة عن إنشاء مصنع للعب الأطفال.

مشروع (ج) وهو عبارة عن إنشاء مصنع للمياه الغازية.

ومن واقع دراسة الوضع الاقتصادي في مصر خلال الخمس سنوات القادمة تبين أن احتمال سيادة حالة الكساد يساوي ٢٠% أما حالة الانتعاش فاحتمال حدوثها ٣% . وبالنسبة للرواج فإن احتمال حدوثه سيكون ٥٠% ، ومن واقع دراسة التكلفة والعائد لكل مشروع من المشاريع الثلاثة في ظل الحالات الاقتصادية الثلاث تبين التالي :

المشروع (أ) يحقق أرباحاً قدرها ٢٠,٠٠٠، ٥٠,٠٠٠، ١٠,٠٠٠ جنيه في ظل الحالات الثلاث على التوالي .

المشروع (ب) سيحقق خسارة قدرها ١٥٠٠٠ جنيه إذا سادت حالة الكاد ، بينما سيحقق أرباحاً في ظل حالة الانتعاش قدرها ٤٠,٠٠٠ جنيه وفي حالة الرواج سيحقق أرباحاً قدرها ٦٠,٠٠٠ جنيه.

- المشروع (ج) في حالة الكساد ستساوى إيراداته مع تكاليفه وفي حالة الانتعاش والرواج فإنه سيحقق أرباحاً قدرها ٣٠,٠٠٠ ، ٥٠,٠٠٠ جنيه على التوالي .

والمطلوب : تحديد ما هو المشروع الذي يجب أن تختاره هذه الشركة ؟

الحل:

١ - تلخيص المشكلة ووضعها في جدول كالتالي:

المشروعات			الاحتمالات	الحالة الاقتصادية :
مشروع (ج)	مشروع (ب)	مشروع (أ)		
سفر	(١٥,٠٠٠)	ج ٢٠,٠٠٠	٢٠ %	كساد
٣٠,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	ج ٥٠,٠٠٠	٣٠ %	انتعاش
٥٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	ج ١٠,٠٠٠	٥٠ %	رواج

٢ - بالتعويض في القانون:

ق م - ح × ك (س) لكل مشروع على حدة.

تصبح النتائج كالتالي:

المشروع (أ) :

$$ق.م = ٢٠\% \times ٢٠,٠٠٠ + ٣٠\% \times ٥٠,٠٠٠ + ٥٠\% \times ١٠,٠٠٠ = ٢٤,٠٠٠$$

المشروع (ب):

$$ق م = ٢٠\% \times (١٥٠٠٠) + ٣٠\% \times ٤٠,٠٠٠ + ٥٠\% \times ٦٠,٠٠٠ = ٣٩,٠٠٠$$

المشروع (ج) :

$$ق م = ٢٠\% \times \text{صفر} + ٣٠\% \times ٣٠,٠٠٠ + ٥٠\% \times ٥٠,٠٠٠ = ٣٤,٠٠٠$$

٣- القرار :

يجب علي الشركة اختيار المشروع (ب) إنشاء مشروع لإنتاج لعب الأطفال ، حيث أنه يعطي أكبر قيمة متوقعة مُمكنة .

ج - شجرة القرارات Decision Tree :

شجرة القرارات هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وهو يتشابه مع أسلوب القيمة المتوقعة ، فاتحاد القرارات باستخدام أسلوب شجرة القرارات تتم في ظل ظروف أو حالة الخطر . ومن ثم فإن أساس كلا من الأسلوبين واحد .ولمعرفة كيف يتم اتحاد القرارات ، أو حل المشكلات باستخدام شجرة القرارات يمكن افتراض المثال التالي:

وفي اجتماع مجلس إدارة شركة Asmarah لإنتاج الأجهزة الكهربائية ومكوناتها أشار مدير المبيعات أن الطلب على مُنتجات الشركة في تزايد مستمر خاصة بعد إعلان إفلاس إثنين من الشركات العملاقة التي تعمل في نفس النشاط . واقترح على مجلس الإدارة ضرورة إنشاء وحدة إنتاجية جديدة أو محاولة زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد بأي طريقة . ومن واقع المناقشات التي دارت أثناء انعقاد المجلس ذكر المُدير المالي أن تشغيل الوحدات الإنتاجية

الأربعة الحالية بالشركة بطاقتها الكاملة من الممكن أن يؤدي إلى زيادة المبيعات بنسبة ٢٠% مع الأخذ في الاعتبار أنه في حالة انخفاض المبيعات لأي سبب آخر يجب على الشركة أن تكون قادرة على مداد الضرائب وتغطية الزيادة في أي التزامات جارية أخرى التي قد تنشأ نتيجة زيادة الطاقة التشغيلية.

ولأنهاء المناقشة التي استغرقت ٥ ساعات متصلة طلب رئيس مجلس الإدارة تشكيل مجموعتين من المديرين تقوم كل مجموعة بوضع تصور تقديري لاحتمالات الزيادة في المبيعات في ظل:

أ- تشغيل الأربع وحدات الحالية فقط أي بدون إنشاء وحدات إنتاجية جديدة .

ب -زيادة الطاقة الإنتاجية للوحدات الأربع من خلال :

١- زيادة عدد ورديات العمل / أو زيادة عدد ساعات العمل .

٢- شراء آلات وتجهيزات آلية جديدة .

وبعد ثلاثة أيام من تاريخ انعقاد المجلس تقدمت مجموعتي العمل المشكلة من المديرين بالرأي الآن:

إن احتمال زيادة المبيعات بنسبة ٢٠ % في حالة زيادة الطاقة الإنتاجية للوحدات الأربع كما هو مفتوح في " ب" ، هو ٠,٦٠ ، وأن احتمال انخفاضها بنسبة ٥% هو ٠,٤٠ .

وبناء عليه طلب رئيس مجلس الإدارة من المديرين المسؤولين وضع تقديرات للمبيعات في العام القادم في حالة زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال إضافة آلات وأجهزة جديدة ، أو زيادة ساعات العمل، وقد كانت تقديرات المديرين كالتالي :

الأحداث	شراء / إضافة التجهيزات	زيادة ساعات العمل
	وآلات جديدة	

٤٤٠,٠٠٠ جنية

٤٦٠,٠٠٠ جنية

ارتفاع المبيعات ٢٠%

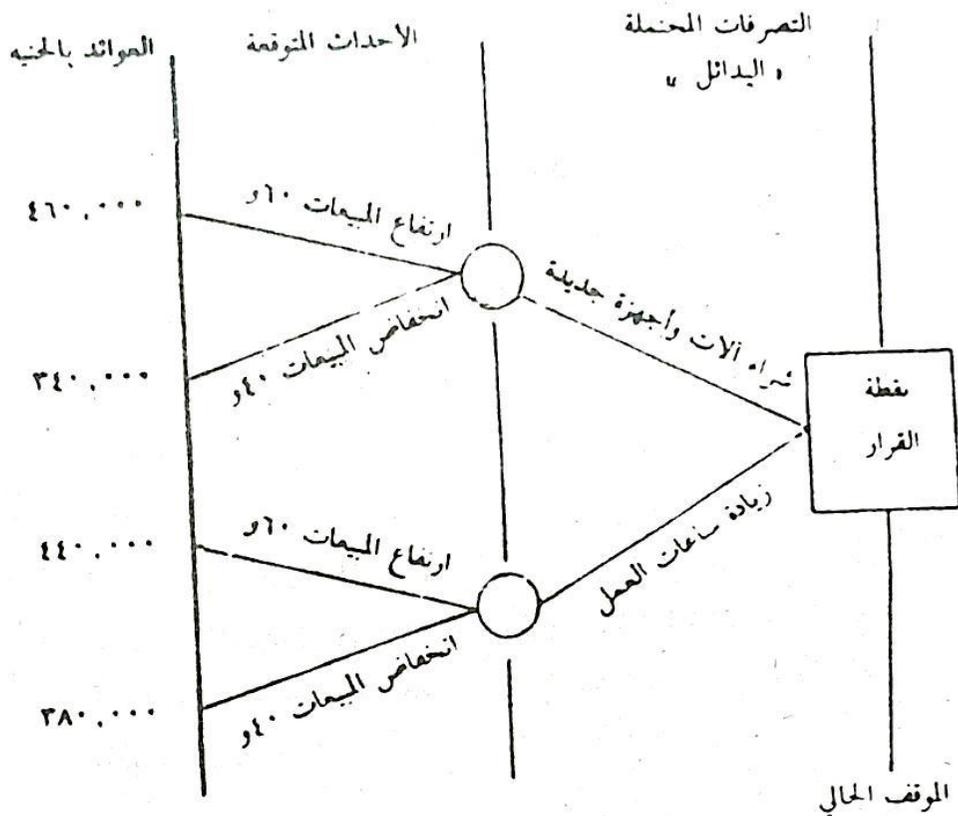
٣٨٠,٠٠٠ جنية

٣٤٠,٠٠٠ جنية

انخفاض المبيعات ٥%

وقد طلب رئيس مجلس الإدارة من المديرين تحليل الموقف في ظل الاحتمالات الخاصة بزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال شراء أو إضافة تجهيزات وألات جديدة ، أو زيادة ساعات العمل .

وبناء عليه تم رسم شجرة القرارات التالية :



من واقع الشكل السابق (شجرة القرار) يمكن حساب القيمة المتوقعة لكل بديل (تصرف) من بدائل التصرف كالتالي :

زيادة ساعات العمل

شراء الات وأجهزة جديدة

ارتفاع المبيعات بنسبة ٢٠%

باحتمال ٠,٦٠ ٢٧٦,٠٠٠ ٢٦٤,٠٠٠ جنييه

انخفاض المبيعات نسبة ٥ %

باحتمال ٠,٤٠ ١٣٦,٠٠٠ ١٥٢,٠٠٠ جنييه

الجمالي القيمة المتوقعة ٤١٢,٠٠٠ ٤١٦,٠٠٠ جنييه

وقد تم التوصل إلى القيمة المتوقعة لكل بديل كالتالي :

القيمة المتوقعة للبديل الأول (شراء الات وأجهزة جديدة) .

$$= ٤٦٠,٠٠٠ \times ٠,٦ + ٣٤٠,٠٠٠ \times ٠,٤ = ٤١٢ \text{ جنييه}$$

القيمة المتوقعة للبديل الثاني (زيادة ساعات العمل) :

$$= ٤٤٠,٠٠٠ \times ٠,٦ + ٣٨٠,٠٠٠ \times ٠,٤ = ٤١٦ \text{ جنييه}$$

من واقع القيمة المتوقعة المحسوبة لكل بديل فإن القرار المناسب هو: زيادة ساعات

العمل حيث أن القيم المتوقعة للعوائد ستكون ٤١٦٠٠٠ جنييه .

مثال آخر:

تواجه إحدى الشركات مشكلة الاختيار بين إنتاج وتسويق أحد مُنتجاتها الثلاثة في

السوق المصري والسوق السوري، فإذا توافرت أمامك البيانات الموضحة بالجدول التالي بعد،

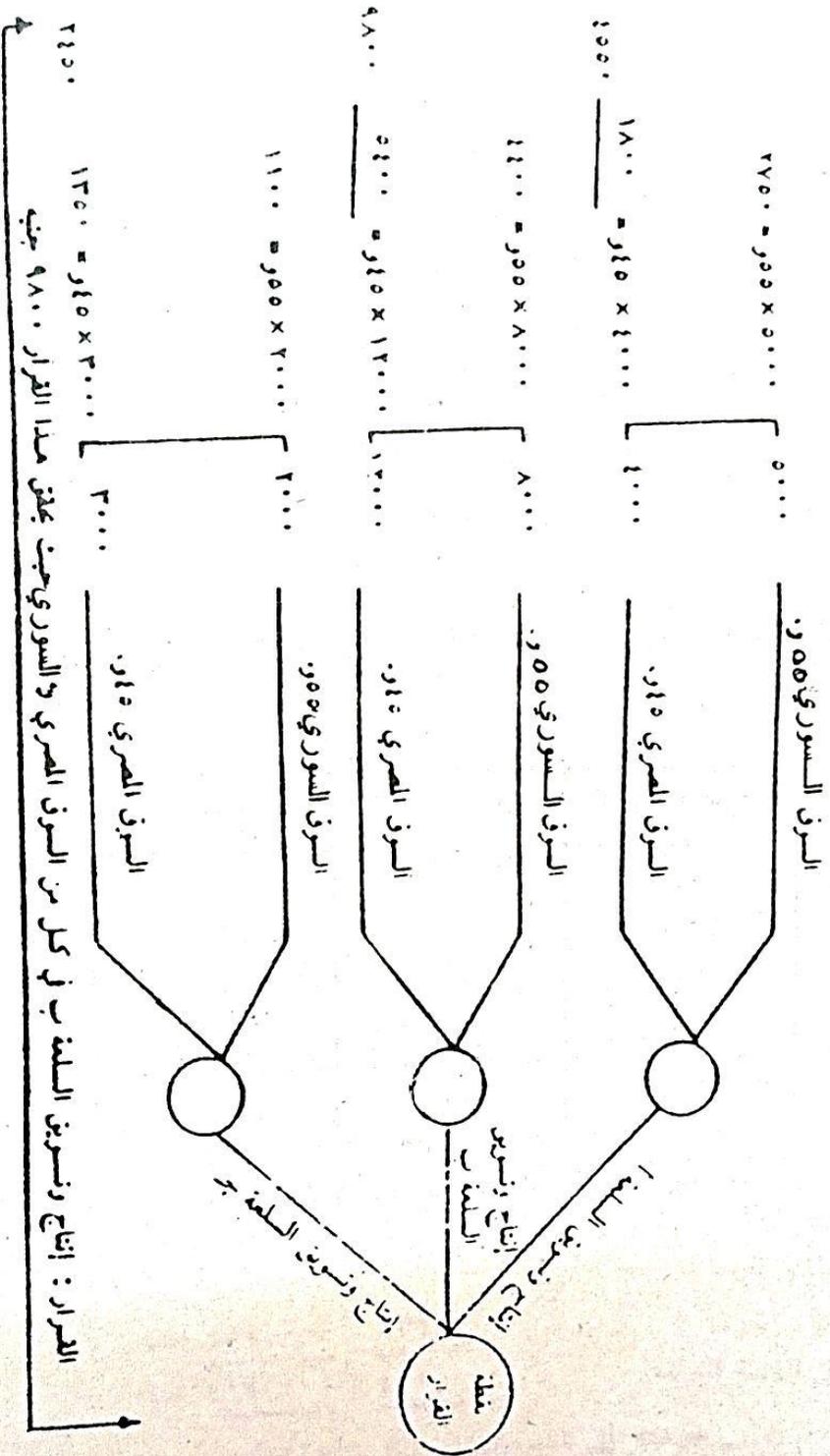
المطلوب:

ما هي السلعة التي يفضل إنتاجها وتسويقها في كل من السوق السوري والسوق المصري ؟

السوق المصري	السوق السوري	السلع
٤٠٠٠	٥٠٠٠	(أ)
١٢٠٠٠	٨٠٠٠	(ب)
٣٠٠٠	٢٠٠٠	(ج)
% ٤٥	% ٥٥	الاحتمالات

جدول
البيانات

القرار : إنتاج وتسويق السلعة ب في كل من السوق المصري والسوري .



د- البرمجة الخطية Linear Programming

تعتبر البرمجة الخطية إحدى الأدوات الأخرى المساعدة في عملية اتخاذ القرارات والتي يمكن التعبير عنها في شكل بياني ورياضي . حيث تستخدم هذه الأداة بصفة خاصة في تحليل الأوضاع التي يمكن التعبير الرياضي عنها في شكل خطي أي علاقات خطية أو مستقيمة .

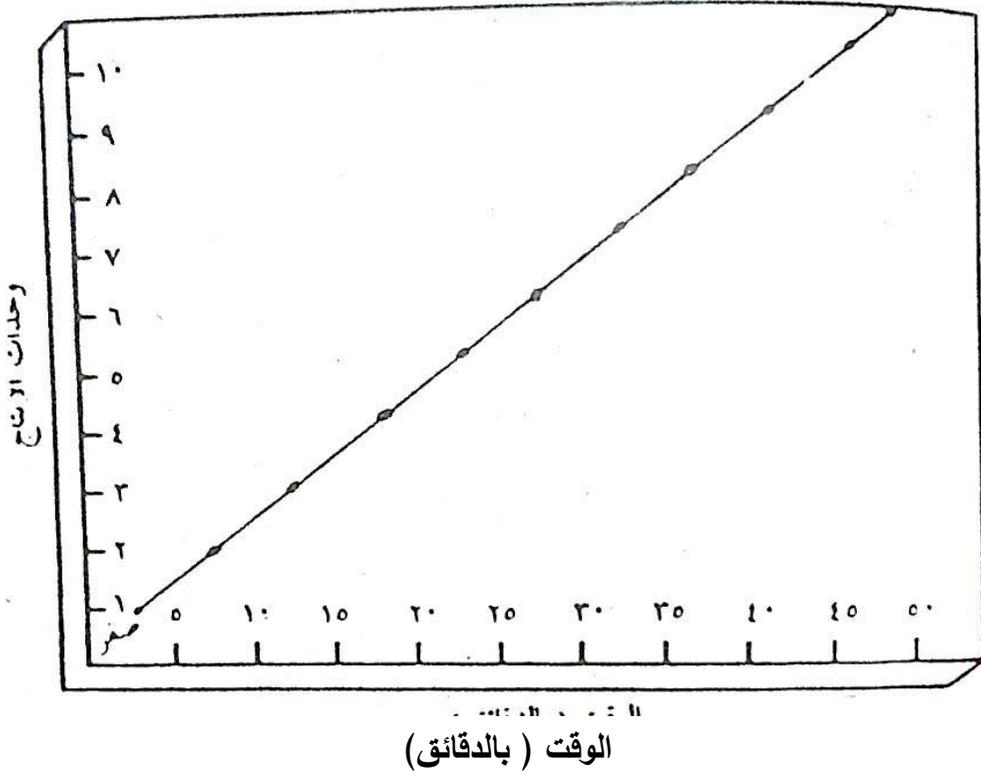
تكون العلاقة خطية إذا تغير المتغير بطريقة مباشرة نتيجة أي تغير في قيمة المتغير الآخر ، حيث نجد أن معظم النماذج المستخدمة في الاقتصاد القياسي (الرياضي) هي خطية . فالتغير في المتغير س يؤدي إلى حدوث تغير في المتغير ص ، فمثلاً إذا تطلب الأمر ٥ دقائق لإنتاج الوحدة من المنتج ، فهذا يعني أن إنتاج ١٠ وحملات تستغرق ٥٠ دقيقة وبهذا الشكل توحد علاقة خطية بين متغير الزمن أو الوقت ومتغير الإنتاج بوضع الشكل رقم ٦ / ٢ هذه العلاقة الخطية.

من الجدول السابق يمكن القول بأن الموديل فيات ٥٩ يتميز عن الموديلين الآخرين في الوفرة في استهلاك الوقود حيث حصل على ٢٥٠ درجة من ٢٥٠ درجة ، أما الموديل فيات ٨٢ فهو يتميز عن نظرائه فيما يتعلق بالسرعة وانخفاض تكلفة الإنتاج حيث حصل على ١٠٠ ، ٤٠٠٠ ، على التوالي ، أما الموديل فيات ٨٥ فهو يتميز عن الأول والثاني فيما يختص بالأمان حيث حصل على ٢٠٠ درجة والصلابة حيث حصل على ٥٠ درجة .

وبناءً على مجموع الدرجات المرجحة يمكن القول بأن الموديل فيات ٨٢ هو أفضل البدائل حيث حصل على ٨٠٠ درجة . وفي هذه الحالة يتم التالي :

أ - تحديد العامل الذي حصل على أعلى وزن أو درجة في العمود رقم (٢) وفي هذه الحالة العامل هو : انخفاض تكلفة الإنتاج حيث حصل على ٤٠٠ درجة .

ب - تحديد مقدار الدرجة التي حصل عليها كل بديل فيما يختص بالعامل الذي تم تحديده . وفي هذه الحالة تجد أن الموديل " فيات ٨٢ " ، حصل على الـ ٤٠٠ درجة كاملة بينما الموديل " فيات ٥٩ " حصل على ٢٠٠ درجة فقط . وبناءً عليه



شكل ٢/٦ يبين العلاقة الخطية

يمكن استخدام وتطبيق البرمجة الخطية في عديد من المشاكل والمجالات بالتنظيم والتي منها:

- ١- تخصيص واستخدام موارد الشركة أفضل استخدام .
- ٢- تحديد العلاقات بين السعر والحجم.
- ٣- تحديد المزيج الإنتاج الأمثل .
- ٤- تدنية تكلفة التخزين والتوزيع .

وسوف نعطي بعض الأمثلة لتوضيح الأوضاع التي تستخدم فيها البرمجة الخطية وأوجه

الإستفادة من ذلك.

أ- أن البراعة الخطية باستخدام الرسوم البيانية :

يمكن استخدام البرمجة الخطية في حل المشاكل ذات الثلاثة متغيرات بحيث تكون العلاقات بينها خطية وكما سبق بيان كيفية التعبير عن البرمجة الخطية بيانيا باستخدام متغيرين ، ولكن يصعب حل المشاكل بالبرمجة الخطية ذات الرسوم البيانية إذا كانت المتغيرات أكثر من ثلاثة .

يمكن استخدام البرمجة الخطية في الأوضاع حيث تواجه مشكلة التخصيص الأمثل لموارد الشركة بفرض أن الشركة تنتج نوعين من المنتجات ، المنتج س ، والمنتج ص .

وبفرض أن الأمر يتطلب القيام بثلاثة أنشطة رئيسه هما : التشغيل ، التجميع الفرعي ، التجميع النهائي، وإن عدد ساعات العمل المتاحة لكل نشاط أو عملية هي التالي :

قسم تشغيل المعادي ١٢٠٠٠ ساعة .

قسم التجميع الفرعي ١٤٠٠ ساعة .

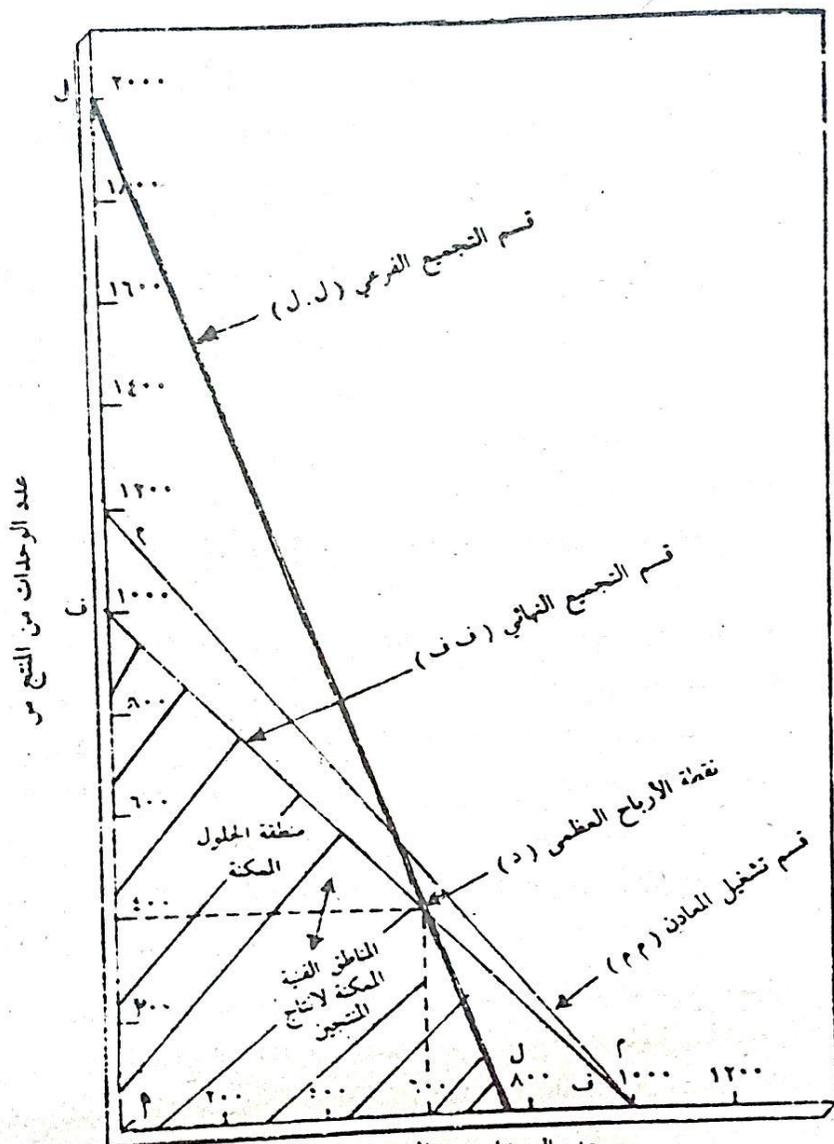
قسم التجميع الباني ٥٠٠ ساعة .

والمعلومات الخاصة بالإيراد وزمن الإنتاج لكل موديل من السلع كالتالي :

زمن الإنتاج بالساعات لكل وحدة بكل قسم			الدخل	السلعة
التجميع النهائي	التجميع الفرعي	تشغيل المعادن		
٠,٥	٠,٧	١,٠٠٠	٢٠ جنيه	س
٠,٥	٢,٠	١,٢	٣٠ جنيه	ص

وتواجه الشركة مشكلة تحديد عدد الوحدات المنتجة من كلا من المنتجين س ، ص بحيث يكون الدخل الكلي أكبر ما يمكن .

يوضح الشكل رقم ٣/٦ التمثيل البياني للبرمجة الخطية لهذه المشكلة أخذاً في الاعتبار القيود والمحددات الخاصة بهذا الوضع .



عدد الوحدات من المنتج

يوضح الشكل المزيج الأمثل من المنتجين س ، ص في ظل الحدود والقيود الفنية

يمكن من الرسم تحديد المنطقة التي يمكن داخلها إنتاج كلا المنتجين ، كما يتضح من الرسم أن وحدات المنتج س مبينة على المحور الرأسي ، ووحدات المنتج ص مبينة على المحور الأفقي ، وفيما يتعلق بالوقت المتاح بقسم تشغيل المعادن - حيث يتطلب لإنتاج وحدة من المنتج من ساعة لكل وحدة (بقسم التشغيل) - فإذا ما تم تخصيص كل التسهيلات

الخاصة بهذا القسم لإنتاج المُنتج س فقط فإنه يمكن إنتاج ١٢٠٠ وحدة من س خلال الوقت المتاح لهذا القسم والذي يبلغ ١٢٠٠ ساعة .

يتطلب الأمر لإنتاج الوحدة من المُنتج ص بقسم تشغيل المعادن ١,٢ ساعة لكل وحدة فإذا ما تم تخصيص كل الوقت المتاح لهذا القسم لإنتاج ص - فإنه يمكن إنتاج ١٠٠٠ وحدة من ص ويوضح الخط (م م) العلاقة بين المُنتجين بقسم تشغيل المعادن فالخط مستقيم طالما أن العلاقة خطية حيث يتقابل مع المحور الرأسي عند ١٢٠٠ وحدة ، والمحور الأفقي عند ١٠٠٠ وحدة .

وبنفس الطريقة - يمكن تصوير العلاقات للأقسام الأخرى ، حيث أن الوقت المتاح لقسم التجميع الفرعي هو ١٤٠٠ ساعة ، فإذا ما خصص . الوقت لإنتاج المُنتج س حيث تتطلب الوحدة منه بهذا القسم ٠,٧ ساعة فإنه يمكن إنتاج ٢٠٠٠ وحدة ، بينما تتطلب الوحدة من المُنتج ص بقسم التجميع ٢ ساعة - وبذلك يمكن إنتاج ٧٠٠ وحدة بهذا القسم من ص إذا ما خصص وقت الإنتاج المتاح لهذا القسم للموديل ص ويعبر عن ذلك الخط (ل ل) بالرسم .

يعبر الخط (ف ف) عن العلاقة بين المُنتجين بقسم التجميع النهائي حيث يستغرق إنتاج الوحدة بهذا القسم من س ، ص ٠,٥ ساعة بينما الوقت المتاح للعمل بهذا القسم ٥٠٠ ساعة ، وبذلك يمكن للشركة أن تنتج ١٠٠٠ وحدة من كل من ص أو ص .

يتضح من الرسم أن الحل المتوقع المزيج الإنتاجي لكلا المُنتجين يعبر عنه بنقطة داخل منطقة الحلول المُمكنة ، أي داخل المضلع في د ل - ! فعند أي نقطة داخل هذا المضلع من المُمكن إنتاج كلا من س ، ص بينما عند أي نقطة خارج منطقة القيود فيصبح الإنتاج غير مُمكن .

يتحقق تعظيم الدخل عند النقطة (د) حيث يمكن عندها إنتاج ٤٥٠ وحدة من س ، ٥٥٠ وحدة من ص فعند أي نقطة أخرى غير النقطة د لن يتحقق أكبر إيراد .

وإذا ما حسب الإيراد لمستويات الإنتاج عند النقاط د ، ف ، ل لوجدنا أن هذا الدخل موضح بالجدول رقم ١/٦ .

جدول يصور الدخل الناتج عن الخيارات الخاصة بإنتاج المُنتجين س ، ص .

الإيراد الكلي (بالجنيهات)	المُنتج ص		المُنتج س		الحل أو النقطة الممكنة
	الإيراد لكل وحدة (بالجنيه)	عدد الوحدات المُنتجة	الإيراد لكل وحدة (بالجنيه)	عدد الوحدات المُنتجة	
٢٠,٠٠٠	صفر	صفر	٢٠	١٠٠٠	ف
٢٥٠,٠٠٠	٣٠	٥٥٠	٢٠	٤٥٠	د
٢١,٠٠٠	٣٠	٧٠٠	صفر	صفر	ل

يلاحظ من جدول رقم ١/٦ أن أكبر إيراد تحقق عند النقطة (د) والذي يبلغ ٢٥,٥٠٠ جنيه بينما عند النقاط ف ، ل الإيراد الكلي أقل من النقطة (د) وتسمى هذه النقطة بالحل الأمثل حيث يمكن للشركة إنتاج ٤٥٠ وحدة من س ، ٥٥٠ وحدة من ص في ظل القيود الفنية الخاصة بالطاقة وتحقق المنظمة أكبر إيراد مُمكن .

ب - النموذج الكمي للبرمجة الخطية :

تعتبر مسألة تحديد المزيج الإنتاجي الأمثل أحد الجوانب الخاصة بتخصيص الموارد المحدودة والاستفادة منها إلى أقصى حد مُمكن ، حيث يساعد هذا الأسلوب على توزيع الموارد النادرة على الاستخدامات البديلة بطريقة تؤدي إلى تعظيم العائد .

لنفرض أن الشركة تعد تشكيلة من عبوات الفواكه الجافة لبيعها إلى محلات البيع بالتجزئة (المفرق) - حيث توضع الفواكه المجففة في عبوات زنة رطل وأن لدينا تشكيلتين من الفواكه : الأولى تحتوي على ٥٠% برقوق ، ٥٠% مشمش ، بينها التشكيلة الثانية تحتوي على ٧٠% برقوق ، ٣٠% مشمش .

تحقق الشركة أرباح من العبوة في التشكيلة الأولى مقدارها ١٠ جنيه للعبوة ، ومن العبوة في التشكيلة الثانية ١٥ جنيه ، وأن المتاح للتوريد اليومي من البرقوق ٢٠٠٠ رطل ومن

المشمس ١٠٠٠ رطل ، ويجب على الشركة أن تورد تشكيلة من هاتين العبوتين للعملاء فيها عدد العبوات في كل تشكيلة يجب إعدادها يومياً.

يبين الجدول رقم ٢/٦ مصفوفة المعلومات الخاصة بالتشكيلتين

جدول رقم ٢/٦ مصفوفة المعلومات لكل من التشكيلتين

الكميات المتاحة	تشكيله (ب)	تشكيله (أ)	الفواكه الجافة
٢٠٠٠ رطل	٧٠%	٥٠%	البرقوق
١٠٠٠ رطل	٣٠%	٥٠%	المشمس
	١٥ (جنيه)	١٠ (جنيه)	الربح بالجنيه (لكل عبوة)

بفحص البيانات الخاصة بالبرقوق - يتضح أنه يمكن استخدام ٠,٥ رطل للتشكيل أ (+) ٠,٧ وطل للتشكيل ب بحيث لا يزيد الاستخدام الكلي للتشكيلتين من سلعة البرقوق عن ٢٠٠٠ رطل - وبالمثل يتطلب التشكيل أ ٠,٥ رطل من المشمس، والتشكيل ب ٠,٣ رطل من المشمس لإنتاج العبوة بحيث لا يزيد المستخدم من هذه السلعة على ٧١٠٠٠ رطل .

يمكن التعبير عن هذه العلاقات جبرياً كما يلي:

$$٢٠٠٠ = ٠,٧ + أ$$

$$٢٠٠٠ = ٠,٣ + ب$$

بحل هذه المعادلات - وذلك بطرح واحدة من الأخرى هدف استبعاد أحد المجاهيل -

التعرف على قيمة المجهول الآخر كما يلي :

$$٢٠٠٠ = ٠,٧ + أ \quad (١)$$

$$١٠٠٠ = ٠,٣ + ب$$

(-) ————— (٢) أي بطرح ٢ من ١ - ينتج :

$$١٠٠٠ = ب \cdot ٠,٤$$

$$ب = ٢٥٠٠٠ \text{ عبوة} .$$

بالتعويض عن قيمة ب في إحدى المعادلتين ولتكن المعادلة رقم (١) يمكن التوصل إلى قيمة أ كما يلي:

$$٢٠٠٠ = (٢٥٠٠٠) \cdot ٠,٧ + أ \cdot ٠,٥$$

$$٢٠٠٠ = ١٧٥٠ + أ \cdot ٠,٥$$

$$٢٥٠ = أ \cdot ٠,٥ .:$$

$$أ = ٥٠٠ \text{ عبوة}.$$

وهذا يعني أنه ينبغي على الشركة إعداد ٢٥٠٠ عبوة من التشكيل ب . و ٥٠٠ عبوة من التشكيل أ حيث تستخدم الـ ٣٠٠٠ عبوة بالكامل الكميات الموردة من السلعين (البرقوق، والمشمش) وبذلك يكون الربح الكلي الناتج عن الإنتاج كما يلي:

$$٥٠٠ \text{ عبوة من أ} \times ٠,١٠ \text{ جنيهه} + ٢٥٠٠٠ \times ٠,١٥ \text{ جنيهه} = ٤٢٥٠ \text{ جنيهه يومياً}.$$

يوجد نوع آخر من المشاكل يمكن إيجاد حل له عن طريق البرمجة الخطية خاصة تلك التي تتعلق بتدنية تكلفة النقل والتخزين ، حيث يوجد مصادر متعددة للمنتجات (مصانع إنتاج) ومناطق توزيع متعددة لها وتعرف هذه بطريقة النقل أو التوزيع وتناولها الكثير من الكتب ، فمثلاً إذا كان لدى الشركة ثلاثة مصانع وثلاث مخازن ، وكلها موزعة جغرافياً - المشكلة هي تحديد الأسلوب الأمثل لاستخدام تسهيلات الإنتاج والتخزين بحيث يتم تدنية تكلفة الشحن للمنتجات التامة من هذه المصانع حتى الثلاثة مخازن . وتفيد البرمجة الخطية في تحقيق هذه الغاية وإيجاد حل لها.

هـ - أسلوب بيرت (تقييم ومراجعة البرامج) :

هذا الأسلوب هو نوع من الخطط حيث يأخذ شكل بياني شبكي لتوقيت الأعمال . ويعرف بأنه نظام للمعلومات الإدارية والرقابة حيث يستخدم في التخطيط والجدولة ، والرقابة وتقييم درجة التقدم في البرنامج . وقد استخدم في البداية كأداة رقابية خاصة في مجال الإنتاج والتشييد .

ولفهم أسلوب برت PERT ينبغي أولاً فهم نظام الجدولة والذي يعرف بأسلوب المسار الحرج - Critical Path Method (CPM) حيث سبق الأسلوب الأخير ويرجع الفضل في تطوير أسلوب المسار الحرج إلي James E.Kelles مع Remington Rand .

توصل Will and Fazar إلى أسلوب PERT كشبكة للأعمال ، وبدلاً من استخدام زمن واحد مقدر لكل مهمة كما فعل كيلي Kelley في أسلوب المسار الحرج (CPM) ، أدخل ثلاثة أنواع من الأزمنة المقدرة : الزمن التفاؤلي ، الزمن العادي أو الواقعي ، الزمن التشاؤمي : ولكي يستخدم أسلوب المسار الحرج في أي مشروع - يجب توافر الخصائص الأساسية التالية:

- ١ . أن يتصف بالتحديد الواضح لتابع المهام أي الأنشطة (Activities) ، والتي يترتب على إنجازها إتمام البرنامج .
- ٢ . أن الأنشطة يمكن البدء بها أو التوقف عن الأداء بطريقة مستقلة أي غير مرتبطة ببعضها داخل كل تسلسل >
- ٣ . أن تؤدي الأنشطة بتتابع في (مثلاً ، حيث يجب إقامة أساس المبنى قبل إقامة الحوائط).

أسلوب بيرت الذي يشتمل على المسار الحرج ينطوي على مفهومين:

Activities	١ - الأنشطة
Events	٢ - الأحداث

النشاط Activity عبارة عن العمل الذي قد يقوم به العامل التشغيلي في القسم ، المنظمة ككل، يجب أن يكون لهذه الأنشطة نقطة بداية محددة ونقط نهاية . وتسمى نقطة

البداية أو النهاية بالحدث Event = Milestone والحدث يعني إنجاز هدف محدد فالحدث لا يستغرق وقتاً ولكن الأنشطة هي التي تستهلك الوقت .

تبين شبكة بيرت العلاقة المتداخلة بين الأنشطة والأحداث والمطلوبة للوصول للهدف، وبيانياً يعبر عن الأحداث في الشبكة برموز هندسية كالمربعات ، مستطيلات ، مثلثات أو دوائر ، تسلسل الأنشطة يعبر عنه بالأسهم والتي تربط الحدث بالحدث التالي في المشروع من البداية حتى النهاية .

الخطوة الأولى لبناء شبكة بيرت هي اعداد قائمة بالأنشطة والتسلسل المنطقي للأنشطة
الضرورية لإتمام البرنامج.

وسوف نقوم بعرض هذا الأسلوب في ظل^(٦) وضعين أساسيين :

الوضع الأول : عندما يكون الزمن المطلوب لكل مرحلة من المراحل معروفاً ومؤكداً.

الوضع الثاني : عندما يكون الزمن المطلوب لكل مرحلة غير مؤكد.

الحالة الأولى : الزمن المعروف والمؤكد لكل مرحلة Known Activity Times :

لتوضيح هذه الحالة دعنا نفترض أن هناك ٦ عمليات صناعية تجري في مراحل متتابعة وأن كل مرحلة تتطلب اما الانتهاء من مرحلة أو أكثر قبلها وذلك قبل أن تبدأ المرحلة التالية هذه العمليات (المراحل) بتتابعها والزمن اللازم لها كان كما يلي :

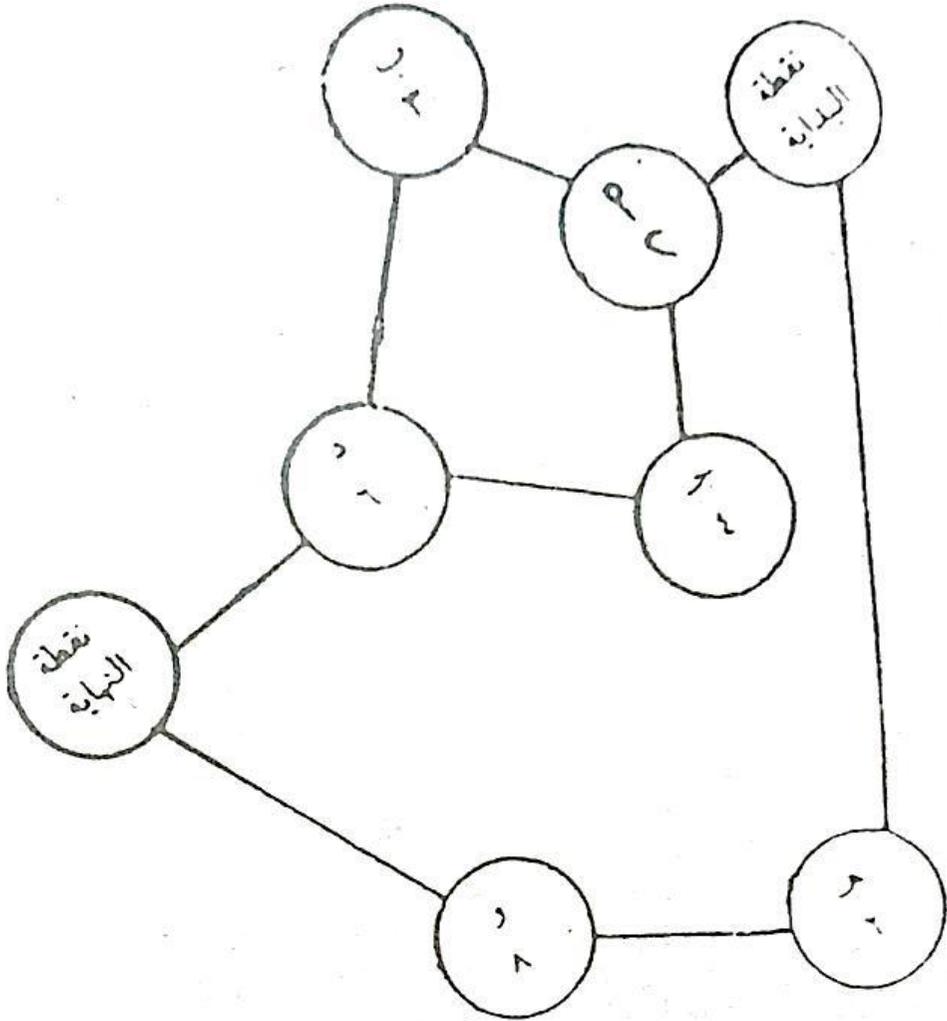
^٦ ثم أخذ هذا الأسلوب (بيرت) من :د إسماعيل محمد السيد من كتاب ، بعض الأساليب الكمية في مجال الانتاج والعمليات (المكتب العربي الحديث - الاسكندرية - ١٩٨٨) من ص ١٠٠ - ١١٨ .

الزمن (بالساعات)	العملية (العمليات) السابقة	العملية
٢	لا يوجد	أ
٣	أ	ب
٤	أ	ج
٦	ب ، ج	د
٢	لا يوجد	هـ
٨	هـ	و

ولكي يتم تطبيق أسلوب PERT فإننا لا بد من القيام برسم ما يطلق عليه اسم شبكة بيرت PERT Network Diagram ، وشبكة بيرت ، ما هي إلا تمثيل بياني لكل العمليات . ويستخدم في رسم هذه الشبكة مجموعة من الدوائر بحيث تمثل كل دائرة النشاط المطلوب أدائه (المرحلة) ، والزمن الذي يستغرقه أداء كل نشاط أو مرحلة . كذلك يتم توصيل هذه الدوائر بأسهم وهي التي توضح عمليات التتابع المطلوبة في أداء المراحل .

والآن دعنا نقوم برسم " شبكة بيرت " ^(٧) للمثال السابق باستخدام فكرتي الدوائر والأسهم .

^(٧) استخدمنا في هذا الرسم طريقة PERT حيث أنها أسهل وأكثر توضيحاً من الرسم وفقاً لطريقة بيرت، وذلك على الرغم من أن كل الفصل يستخدم مصطلحات بيرت.



ب- تحديد عدد المسارات التي يمكن اتباعها وزمن كل مسار:

إن المسار Path يعرف على أنه مجموعة من العمليات المتتابعة والتي ترتبط بعضها ببعض وفي مثالنا السابق هناك ٣ مسارات من نقطة البداية إلى نقطة النهاية . هذه المسارات هي :

١. المسار الأول : أ ب د .
٢. المسار الثاني : أ ج د .
٣. المسار الثالث : هـ و .

وتعقب عملية تحديد المسارات القيام بتحديد الزمن اللازم لكل منها فالمسار الأول أ ب د يحتاج إلى زمن مقداره $2 + 3 + 6 = 11$ ساعة . والمسار الثاني أ ج د يحتاج إلى زمن قدره $2 + 4 + 6 = 12$ ساعة . أما المسار الأخير هـ و فيحتاج إلى زمن مقداره $2 + 8 = 10$ ساعات .

ج- تحديد المسار الحرج :

إن المسار الحرج The Critical Path هو المسار الذي يحتاج إلى أكبر قدر من الزمن للانتهاء منه وفي مثالنا السابق يكون المسار الحرج هو المسار أ ج د حيث يحتاج هذا المسار إلى زمن قدره ١٢ ساعة وهو أكبر زمن بالمقارنة بالزمن اللازم للمسارات الأخرى . ويمثل هذا الزمن (زمن المسار الحرج) الحد الأدنى للزمن اللازم للانتهاء من العملية الإنتاجية في هذه الحالة، فبصفة عامة يمثل زمن المسار الحرج الحد الأدنى للانتهاء من أي مشروع ويعتبر المسار الحرج هاماً لسببين أساسيين:

الأول : إن المشروع ككل (العملية الإنتاجية) لا يمكن أن يتم الانتهاء منه إلا إذا حدث تخفيضاً في الزمن الخاص بإحدى العمليات أو أكثر والتي تقع على هذا المسار . فمثلاً يمكن تخفيض الزمن اللازم لأي من العمليات للانتهاء من العمليات أ، أو ج، أو د .

الثاني : إن أي تأخير يحدث في أي عملية تقع على المسار الحرج تؤدي إلى تأخير في زمن الانتهاء من العملية الإنتاجية ، ولكن التأخير في العمليات الأخرى لا يترتب عليه بالضرورة تأخيراً للزمن الكلي للانتهاء من هذه العملية الإنتاجية فنحن لا نستفيد أما إذا قمنا بتخفيض الزمن اللازم لأداء العمليات الإنتاجية ب ، أو هـ أو و أما إذا حدث تأخير لعملية ج مثلاً بزمن قدره ساعات فإن ٣ ساعات فإن الحد الأدنى للزمن اللازم للانتهاء من العملية الصناعية يصبح ١٥ ساعة بدلاً من ١١٢ ساعة .

د - تحديد الزمن العاطل (الفائض) Slack Time

إن الزمن العاطل Slack Time يشير إلى عدد الساعات (الزمن) التي يمكن أن تتأخر بها بعض العمليات (المراحل) دون أن يترتب على ذلك أن تتأخر العملية الإنتاجية

كليا حتى الزمن المحدد لها وحتى يمكن حساب هذا المقدار من الزمن لكل عملية (مرحلة) فلا بد من معرفة أربعة أنواع من الزمن وهي :

١. زمن البدء المبكر لكل عملية أو مرحلة .
٢. زمن الانتهاء المبكر لكل عملية أو مرحلة .
٣. زمن البداية المتأخرة لكل عملية أو مرحلة .
٤. زمن النهاية المتأخرة لكل عملية أو مرحلة .

دعنا نقوم بتعريف كل زمن من هذه الأزمنة وإعطائها رمزا معينا ، ثم بعد ذلك دعنا نقوم بحسابه لكل مرحلة صناعية في مثالنا السابق .

١. زمن البدء المبكر لكل عملية أو مرحلة Latest Start Time يعبر ذلك الزمن عن أقل زمن لازم للبدء في أي عملية أو مرحلة، وذلك بافتراض أن كل العمليات أو المراحل السابقة قد تم بدئها في أقل زمن مبكر لها .

٢. زمن الانتهاء المبكر لكل عملية أو مرحلة Earliest Finish Time يعبر ذلك الزمن على مجموع زمن البدء المبكر لكل عملية والزمن اللازم للانتهاء أداؤها فمثلاً لو كان زمن البدء المبكر للعملية أ هـ و صفر فإن زمن الانتهاء المبكر لما هو ٢ ساعة حيث أن زمن البدء المبكر صفر وتحتاج العملية ذاتها إلى ساعتين .

٣. زمن البداية المتأخرة لكل عملية أو مرحلة Earliest Start Time يعرف ذلك الزمن على أنه الفارق بين زمن النهاية المتأخرة لكل عملية والزمن اللازم لأداء هذه العملية .

٤. زمن النهاية المتأخرة لكل عملية أو مرحلة Latest Finish Time وهو عبارة عن الزمن اللازم للانتهاء من أداء أي عملية أو مرحلة دون أن يحدث تأخير للعملية الإنتاجية ككل عن الموعد المحدد لها ولحساب هذه الأزمنة الأربعة فإن حساب كل من زمن البدء المبكر وزمن الانتهاء المبكر يبدأ من اليمين إلى اليسار، أي من نقطة البداية على الشبكة إلى نقطة النهاية . أما حساب زمن البداية المتأخرة وزمن النهاية المتأخرة فإنه عادة ما يبدأ من اليسار إلى اليمين ، أي من نقطة النهاية إلى نقطة البداية على الشبكة. دعنا قبل أن نقوم بحساب هذه الأزمنة الأربعة أن نعطي رموزاً لهذه الأزمنة، إذا فرضنا أن زمن البدء المبكر

هو ب، وزمن الانتهاء المبكر هو ت ، وزمن البداية المتأخر هو د ، وزمن النهاية المتأخرة هو هـ ، والأُن دعنا بحساب هذه الأزمنة.

١ - حساب زمن البدء والانتهاء المبكر لكل نشاط:

إذا فرضنا أن الزمن اللازم للبدء في العملية أ هو صفر فإن الزمن البكر للعملية أ = صفر، وزمن الانتهاء المبكر لها هو ٢ ساعة (صفر + ٢) ويعبر الجدول التالي عن زمن البدء المبكر لكل عملية ، وكذلك زمن الانتهاء المبكر منها مع ملاحظة أن زمن البدء المبكر لأي عملية تساوي زمن الانتهاء المبكر للعملية السابقة عليها:

العملية	زمن البدء المبكر (ب)	زمن الانتهاء المبكر (ت)
أ	صفر	٢
ب	٢	٥
ج	٢	٦
د	٦	١٢
هـ	صفر	٢
و	٢	١٠

وفي هذا الجدول يلاحظ أن :

- أ- زمن البدء المبكر للعملية = زمن الانتهاء المبكر للعملية السابقة .
 ب- زمن الانتهاء المبكر للعملية = زمن البدء المبكر لها الزمن المطلوب لأدائها .
 ٢ - حساب زمن النهاية والبداية المتأخرة لكل عملية.

هنا نبدأ بالعمليات التي توجد في نهاية الشبكة (عادة ما يكون هذا الزمن

العملية	زمن النهاية المتأخرة (هـ)	زمن البداية المتأخرة (د)
د	١٢	٦
ب	٦	٣
أ	٢	صفر
ج	٦	٢
و	١٢	٤
هـ	٤	٢

ويمكن وضع هذه الأزمنة الأربعة على الشبكة التي تعبر عن المثال والتي استخدمت من قبل في حساب أزمنة المسارات المختلفة ، وحساب زمن المسار الحرج مع ملاحظة أن زمن البداية المتأخرة للعملية يعبر عن أقل زمن نهاية متأخرة للعمليات السابقة عليها مع الرجوع من اليسار إلى اليمين.

ولحساب الزمن العاطل لكل نشاط فإننا نأخذ الفارق بين زمن البداية المتأخرة، وزمن البداية المبكرة.

ويعبر الجدول التالي عن الزمن العاطل لكل عملية إنتاجية

الوقت العاطل	زمن البداية المبكرة	زمن البداية المتأخرة	العملية
صفر	صفر	صفر	أ
١	٢	٣	ب
صفر	٢	٢	ج
صفر	٦	٦	د
٢	صفر	٢	هـ
٢	٢	٤	و

ومن هذا الجدول يتضح ما يلي:

١. إن كل العمليات التي توجد على المسار الحرج ليس بها وقت عاطل فالعمليات ا ، ج ، د الوقت العاطل بها مساوياً للصفر ومعنى ذلك أنه إذا كان الزمن الموضوع للانتهاء من العمليات الإنتاجية هو نفس زمن المسار الحرج فإن كل العمليات التي تقع على هذا المسار لا بد وأن لا يوجد بها أي وقت عاطل .
٢. إن كل عملية بها وقت عاطل يمكن تأخير أدائها أو أن هذا التأخير لا يؤدي إلى تأخير الزمن الكلي اللازم لأداء العملية الإنتاجية كلها .
٣. إن مفهوم الوقت العاطل يفترض أن كل نشاط (عملية) سوف يتم أدائه في الزمن المُخطط له ومعنى ذلك أن كل الأنشطة التي تقع في مسار واحد يمكن أن تشارك في مقدار الوقت العاطل لأي نشاط .

الحالة الثانية : الزمن المطلوب لكل مرحلة غير مؤكد Uncertain Activity Times

دعنا الآن نتحول إلى عمل افتراض واقعي وعملي وهو أن الزمن اللازم لأداء كل نشاط ليس من الممكن التحكم فيه مع درجة عالية من التأكد في هذه الحالة فإننا يجب أن تعامل أزمنا الأنشطة على أنها متغيرات عشوائية Ran dom Variables ، لذلك فإننا لا بد وأن نحصل على معلومات حول دوال التوزيعات الاحتمالية لهذه التغيرات العشوائية

Probability Density Functions

وأحد الطرق التي يمكن أن تتبع للحصول على هذه المعلومات أن نستخدم مدخلا يطلق عليه اسم مدخل التقديرات المتعددة Multiple Estimates . وينبني هذا المدخل على فكرة أننا لو فما بالسؤال عن الزمن المتوقع لأداء أي عملية (نشاط) فإننا سوف نحصل على ثلاثة أنواع من التقديرات وهي:

١ - الزمن التفاولي لأداء النشاط Most Optimistic Time : وسوف نرسم له بالرمز "ف".

٢ - الزمن التشاؤمي لأداء النشاط Most Pessimistic Time : وسوف يرمز له بالرمز "

ش " .

٣- الزمن الأكثر احتمالاً Most Likely Time : وسوف نرمز له بالرمز "ح" .

وتستخدم المعادلة التالية في حساب الزمن المتوقع لأداء النشاط (العملية) وهو عبارة عن متوسط مرجح للتقديرات الثلاثة السابقة ^(٨) :

$$\text{الزمن المتوقع لأداء النشاط} = \left(\frac{1}{6}\right) (ف + ٤ ح + ش)$$

$$= \frac{ف + ٤(ح) + ش}{6} \quad (١)$$

دعنا نأخذ مثالاً لتوضيح هذه النقطة بفرض أننا قمنا بالسؤال عن الزمن المتوقع لأداء

العملية (ف) فكانت الاجابات (التقديرات) كما يلي :

$$ف = ١ \text{ (ساعة)}$$

$$ش = ٨ \text{ ساعات}$$

$$ح = ٣ \text{ ساعات}$$

فإذا رمزنا للزمن المتوقع بالرمز ع فإن :

$$\frac{1}{6}$$

^(٨) إن هذه المعادلة معادلة تستخدم بغرض إيجاد متوسط تقريبي للتوزيع Beta والذي يمثل طرفاء كل من ف ، ش والذي يكون فيه الشائعة The Mode هو ح هذا التوزيع له الخصائص التالية أنه يحتوي على فئة شائعة واحدة uninominal ، وهو توزيع مستمر Contains ، وأنه ذو مدى مدد Finite Range ومن ثم فإن هذه المعادلة تعطي بعض الأوزان لطرف التوزيع . ف ، ش ، ولفئة الشائعة وذلك عند حساب المتوسط التقديري للتوزيع .

$$ع - () (١ + ٤ (٣ + ٨))$$

$$= (\frac{١}{٦}) (٢١) = \frac{٢١}{٦} = \frac{١}{٢} \text{ ساعة}$$

وتستخدم المعادلة السابقة في حساب الانحراف المعياري للزمن اللازم للانتهاء من أي عملية (نشاط) ، وذلك بناء على مقدار الزمن التقاؤلي والزمن التشاؤمي ويمكن حساب ذلك باستخدام المعادلة التالية:

$(٢) \cdot \frac{\text{ش - ف}}{٦} = (\text{ش-ف}) \frac{١}{٦} = \text{الانحراف المعياري للعملية}$
--

ويستخدم الانحراف المعياري في حساب التباين في الزمن المطلوب للانتهاء من العمليات (الأنشطة) المطلوبة.

والتباين يعكس درجة التأكد من الانتهاء من العمليات أو الأنشطة في موعدها المحدد. فكلما كان التباين كبيراً كلما كانت درجة التأكد محدودة والعكس صحيح.

وباستخدام المعلومات الخاصة بزمن المسار المخرج وبدرجة التباين يمكن حساب احتمالات الانتهاء من العمليات أو الأنشطة في الوقت الذي تحدده الإدارة وذلك بافتراض أساسي وهو أن توزيع الوقت الخاص بالأنشطة أو العمليات التي تقع على المسار الحرج هو توزيع طبيعي معتدل . ويعود هذا الافتراض إلى افتراض آخر وهو أن عدد العمليات التي تقع على المسار الحرج عدد كبير من العمليات .

ولحساب احتمالات الانتهاء من العمليات الصناعية أو الأنشطة المختلفة لأي مشروع في الوقت الذي تحدده الإدارة لا بد من توافر ثلاثة أنواع من المعلومات:

١- معلومات عن زمن المسار الحرج ويتم حسابه بالطريقة العادية (CPM) وذلك بعد تحويل التقديرات الثلاثة (الوقت المتفائل، والأكثر احتمالاً ، والمتشائم) إلى تقدير واحد يعبر عن الوقت المتوقع لكل عملية أو نشاط على شبكة بيرت .

٢- معلومات عن التباين الخاص بزمن الانتهاء من العمليات أو الأنشطة الواقع على المسار الحرج. ويتم حساب ذلك باستخدام المعادلة التالية :

تباين الأنشطة الواقعة مجموع ثاني كل نشاط

$$= \dots (٣)$$

على المسار الحرج يقع على المسار الحرج

ويتم حساب تباين كل نشاط يقع على المسار الحرج باستخدام المعادلة التالية:

$$(\text{الانحراف المعياري للنشاط})^2 = \left(\frac{1}{6} (\text{ش} - \text{ف}) \right)^2$$

..... (٤)

$$\left(\frac{6}{\text{ش} - \text{ف}} \right)^2$$

٣- معلومات عن الزمن الذي حددته إدارة الإنتاج من الانتهاء من العمليات أو الأنشطة .

٤- حساب قيمة Z وذلك باستخدام المعادلة التالية:

..... (٥)

$$\frac{\left(\begin{array}{l} \text{الزمن الذي حددته} \\ \text{الإدارة للانتهاء من المشروع} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \text{زمن المسار الحرج} \end{array} \right)}{\text{الانحراف المعياري للأنشطة التي تقع علي} \\ \text{المسار الحرج}}$$

ويمكن حساب الانحراف المعياري للأنشطة (العمليات) التي تقع على المسار الحرج باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الانحراف المعياري للأنشطة} = \frac{\text{تباين الأنشطة الواقعة على المسار الحرج}}{\text{س}} \rightarrow \text{سيجما} \quad \dots (٦)$$

٥- استخراج الاحتمال وذلك بناء على قيمة Z باستخدام جدول التوزيع الطبيعي .

ولتوضيح الخطوات السابقة دعنا نأخذ مثالاً مبسطاً . إذا فرض أن أحد المنتجات في مشروع صناعي يتطلب القيام بالعمليات الصناعية أ ، ب ، ج والجدول التالي يعبر عن هذه العمليات والعمليات السابقة على كل عملية ، وتقديرات الأوقات الثلاثة لكل عملية صناعية:

الأزمنة التقديرية لكل عميل			العمليات الصناعية السابقة	العملية الصناعية
الزمن الأكثر احتمالاً	الزمن التساومي بالساعات	الزمن التفاولي بالساعات		
٤	٦	٢	-	أ
٨	١٠	٦	-	ب
٥	١٥	١	أ	ج
٥	٩	١	ب	د
٨	١٠	٦	ج	هـ

والمطلوب:

- ١- تحديد زمن المسار الحرج .
- ٢- تحديد الانحراف المعياري وتباين العمليات.

٣- إن فرض أن الإدارة تتوقع الانتهاء من هذه العمليات في ١٨ ساعة فما هو الاحتمال الخاص بالانتهاء من هذه العمليات في هذا الوقت المتوقع؟

دعا نحاول الإجابة على الأسئلة السابقة باستخدام المعلومات التي سبق عرضها في هذا الجزء من الفصل:

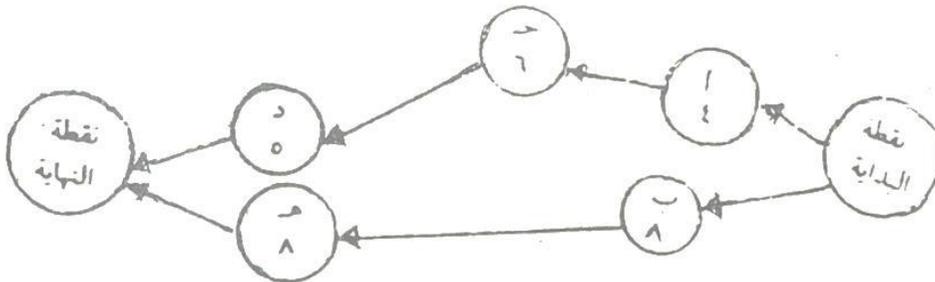
١ - تحديد زمن المسار الحرج

حتى يمكننا تحديد زمن المسار الحرج لا بد من تحويل الأزمنة الثلاثة المعطاة لكل عملية إلى زمن متوقع لها وذلك باستخدام المعادلة رقم (١)

$$\begin{aligned} \text{الزمن المتوقع العملية أ} &= \frac{٦ + (٤) ٤ + ٢}{٦} = \frac{٢٤}{٦} = ٤ \text{ ساعات} \\ \text{الزمن المتوقع العملية ب} &= \frac{١٠ + (٨) ٤ + ٦}{٦} = \frac{٤٨}{٦} = ٨ \text{ ساعات} \\ \text{الزمن المتوقع العملية ج} &= \frac{١٥ + (٥) ٤ + ١}{٦} = \frac{٣٦}{٦} = ٦ \text{ ساعات} \\ \text{الزمن المتوقع العملية د} &= \frac{١٥ + (٥) ٤ + ١}{٦} = \frac{٣٠}{٦} = ٥ \text{ ساعات} \\ \text{الزمن المتوقع العملية هـ} &= \frac{١٠ + (٨) ٤ + ٦}{٦} = \frac{٤٨}{٦} = ٨ \text{ ساعات} \end{aligned}$$

وباستخدام هذه المعلومات يمكن رسم شبكة بيرت كالحالة العادية التي استخدمناها في المثال السابق في الحالة الأولى من هذا البند.

ومن هذا الرسم يتضح أن لدينا مسارين وهم:



المسار الأول : أ ج د ، وزمنه المتوقع = ٤ + ٦ + ٥ = ١٥ ساعة .

المسار الثاني : ب هـ ، وزمنه المتوقع = ٨ + ٨ = ١٦ ساعة .

وحيث أن زمن المسار الثاني هو الزمن الأكبر فإن المسار الثاني يعد المسار الحرج.

:. زمن المسار الحرج = ١٦ ساعة ، والعمليات الصناعية التي تقع عليه العمليتان ب ، هـ .

٢- حساب الانحراف المعياري والتباين للعمليات الواقعة على المسار الحرج حيث أن العمليتان الواقعتان على المسار الحرج هما ب، هـ يمكن حساب الانحراف المعياري والتباين لكل منهما باستخدام المعادلتين (٢) ، (٤) كالتالي :

العملية	الانحراف المعياري	التباين
ب	$= \frac{4}{6} = \frac{6-10}{6}$	$0,67 = \sqrt{(0,67)^2} = 0,44$
هـ	$= \frac{4}{6} = \frac{6-10}{6}$	$0,67 = \sqrt{(0,67)^2} = 0,44$

٣- حساب مجموع التباين للعمليات الواقعة على المسار الحرج:

وهنا نستخدم المعادلة رقم (٣) كالتالي:

$$= \text{تباين العملية ب} + \text{تباين العملية هـ}$$

$$= 0,44 + 0,44 = 0,68$$

٤- حساب الانحراف المعياري لمجموع تباين العمليات الواقعة على المسار الحرج :

ويتم حساب ذلك باستخدام المعادلة رقم (٦) كالتالي : الانحراف المعياري للعمليات الواقعة

$$\text{على المسار الحرج} = \sqrt{0,68} = 0,82$$

٥- حساب قيمة Z:

ويتم حساب قيمة Z باستخدام المعادلة رقم (٥) كالتالي:

$$Z = \frac{16+18}{0,82} = \frac{2}{0,82} = 2,44 \text{ تقريباً}$$

٦- إيجاد الاحتمال الخاص بالانتهاء من العملية الإنتاجية في زمن مقداره ١٨ ساعة .

يمكن الوصول إلى هذا الاحتمال بإيجاد الاحتمال الخاص بالقيمة Z والتي تم حلها

في الخطوة السابقة كالتالي :

$$\text{احتمال الانتهاء من العملية الإنتاجية في ١٨ ساعة} = 0,9924$$

ومعنى ذلك أن هناك احتمال مقداره ٩٩% أن تنتهي العمليات الإنتاجية في زمن

مقداره ١٨ ساعة .

ويلاحظ أننا يمكننا استخدام نفس الخطوات لحساب احتمال الانتهاء من أي عمليات

صناعية تقع على أي مسار وذلك عندما تحدد الإدارة زمناً متوقعاً للانتهاء من هذه العمليات،

فمثلاً يمكننا أن نقوم بحساب احتمال الانتهاء من العمليات الواقعة على المسار أ ج د في زمن

قدره ١٨ ساعة وذلك باستخدام نفس الخطوات السابقة بدءاً من الخطوة رقم (٢) وحتى الخطوة

رقم (٦) ويمكن للقارئ أن يقوم هذه العملية بنفسه للتأكد من فهمه لهذه الخطوات

تمارين:

١- باستخدام المعلومات التالية عن بعض الأنشطة الخاصة بإعداد المصنع للعملية الإنتاجية،

المطلوب :

أ- رسم شبكة بيرت.

ب- حساب زمن البدء المبكر، وزمن الانتهاء المبكر، وزمن البداية المتأخرة ، وزمن النهاية

المتأخرة لكل نشاط .

ج- تحديد المسار الحرج من حيث الأنشطة الواقعة عليه ، وزمنه .

النشاط	النشاط السابق	زمن النشاط بالأسابيع
أ	-	٥
ب	أ	٤
ج	-	٧
د	ب ، ج	٣
هـ	أ	٤
و	د ، هـ	٢

٢ - بفرض أن الزمن الخاص بالنشاط ج سوف يستغرق ٩ أسابيع بدلاً من ٧ :

أ- هل يتغير المسار الحرج ؟

ب- بفرض أن النشاط ج يستغرق ١١ أسبوعاً للانتهاء منه ، فهل يؤدي ذلك إلى تغيير المسار الحرج ؟

٣- إذا كانت إحدى العمليات الإنتاجية تتطلب المرور بعدة مراحل . والجدول التالي يعبر عن هذه المراحل والزمن اللازم لكل مرحلة ، والمراحل السابقة على كل مرحلة .

المرحلة	المرحلة السابقة	الوقت المتوقع بالساعة
أ	-	٦
ب	-	٥
ج	ب	٢
د	ج	٢
هـ	د ، هـ	٢
و	د	١
ز	أ ، د	٣

٥	هـ	ح
٦	ز ، ح	ط
٢	ط	ي
٤	ز	ك
٣	ي ، ك	ل
١	ل	م

المطلوب :

أ- رسم شبكة بيرت لهذه الراحل

ب- حساب زمن البدء المبكر ، وزمن الانتهاء المبكر ، وزمن البداية المتأخرة، وزمن النهاية المتأخرة لكل نشاط.

ج- تحديد المسار الحرج من حيث المراحل الواقعة عليه وزمنه .

٤- إذا توافرت لديك المعلومات التالية عن أحد العمليات الصناعية:

الانحراف المعياري	الوقت المتوقع	العملية السابقة	العملية الصناعية
صفر	٤	-	أ
١	٦	أ	ب
صفر	٣	أ	ج
١	٧	ج	د
٣	٢	ب، ج	هـ

المطلوب :

أ- رسم شبكة بيرت .

ب- تحديد المسار الحرج من حيث العمليات الواقعة عليه وزمنه .

ج- إذا فرض أن الإدارة تتوقع الانتهاء من هذه المراحل الصناعية في ١٥ ساعة فما هو احتمال الانتهاء من العملية الإنتاجية في هذا الموعد ؟

٥- إذا توفرت لديك البيانات التالية من أحد المراحل الخاصة ببناء مصنع جديد .

الأزمنة المتوقعة بالشهور			المرحلة السابقة	المرحلة
الزمن الأكثر احتمالاً	الزمن التشاؤمي	الزمن التفاؤلي		
٢	٧	٣	أ -	أ
٥	٨	٢	أ	ب
٧	١٠	٤	ب ، ج	ج
٦	٨	٤	ب	د
٣	٧	٥	د ، هـ	هـ
٩	١١	١		و

المطلوب:

أ- رسم شبكة بيرت وحساب زمن المسار الحرج وتحديد المراحل الواقعة عليه .

ب - بفرض أن الإدارة تتوقع الانتهاء من بناء المصنع في زمن قدره ٢٥ شهرًا . ما هو الاحتمال الخاص بالانتهاء من المشروع في هذا الزمن ؟

ج- بفرض أن الإدارة تتوقع الانتهاء من بناء المصنع في زمن قدره ٢٤ شهرًا - ما هو احتمال الانتهاء من بناء المصنع في هذا الزمن ؟

د - بفرض أن الإدارة تتوقع أن تنتهي من بناء المصنع في زمن قدره ٢٦ شهرًا، ما هو احتمال الانتهاء من بناء المصنع في هذا الزمن .

و- الاحتمالات :

The Pessimism Criterion معيار التشاؤم

يستخدم هذا المدخل عندما يعتقد المدير بأنه من الأفضل اتخاذ القرار في ظل افتراض أن الظروف التي ينفذ فيها هي الأسوأ ويمكن تصور النتائج المترتبة على هذا القرار من الجدول التالي:

جدول يوضح اتخاذ القرار في حالة التشاؤم

(القيمة بالآلف جنيهه)

القرار	الريح	اسوأ الظروف	البديل
√	(١٠٠٠)	حالة الكساد	بناء منفذ جديد
	(٥٠٠)	حالة الكساد	تأجير مكان
	(٤٠٠)	حالة الكساد	توسيع المنفذ الحالي

وفقا لهذا المعيار فإن أسوأ الظروف للتشغيل هي حالة الكساد حيث يتم المفاضلة بين إنشاء منفذ جديد أو تأجير مكان أو توسيع المنفذ الحالي لذلك يتم اختيار البديل الأكثر فائدة أي الأكبر ربحية أو الأقل خسارة في ظل هذه الظروف وبذلك تجد أن البديل رقم ٣ هو الأقل خسارة أي تأجير مكان لبيع الوجبات السريعة حيث تقرر الخسارة بـ ٤٠٠,٠٠٠ جنيهه.

١- معيار التفاؤل The Optimism Criterion

يستخدم هذا المدخل إذا كان المدير يتوقع حدوث ظروف ملائمة وبذلك يختار البديل الذي يعطى أفضل النتائج . ولتطبيق هذا المعيار نبحث أمام كل بديل عن أفضل نتائجه وبذلك تعدد الظروف التفاؤلية التي يحمل أن تسود كما يوضحه الجدول التالي:

القرار	الربح	أفضل الظروف	الظروف			الاستراتيجيات
			رواج	استقرار	كساد	
√	٧٠٠	حالة الرواج	٧٠٠	٢٠٠	(١٠٠٠)	١-إنشاء منفذ
	٣٠٠	حالة الاستقرار	٢٥٠	٣٠٠	(٥٠٠)	٢-تأجير منفذ
	٢٠٠	استقرار رواج	٢٠٠	٢٠٠	(٤٠٠)	٣-توسيع المنفذ الحالي

يلاحظ أن الهدف هو تعظيم الربح وبذلك يتم اختيار البديل رقم ١ أي إنشاء منفذ جديد حيث يتولد عنه ربح مقدار ٧٠٠,٠٠٠ جنيهه مقارنة بالبدائل الأخرى لذلك فهو البديل المفضل.

معيار السبب غير الكافي (التحكي) Insuffient Reason Criterion

يستخدم هذا المعيار إذا كان المُدير لا يعرف إجمال حدوث كل من الأوضاع السائدة، أو مختلف الإجراءات المتنافسة المُمكنة، ولا يعرف أيضاً أيهما أكثر إجمالاً للوقوع قبل الآخر . لذلك فهو أمام سبب غير كاف لاتخاذ القرار، حيث يفترض أنها كلها متساوية من حيث احتمالات الحدوث (Equally likely to Occur) وبذلك يعطيها احتمالات متساوية ويتعامل معها بناءً على ذلك ويتخذ القرار. ويساعد المثال المبسط التالي في تفهم هذا المعيار.

بفرض أن أمام المُدير بديلين . ويعرف أنه يوجد أربعة أوضاع سائدة محتملة الحدوث ومع ذلك هو يعرف القيم المُناظرة لكل من هذه الأوضاع السائدة داخل استراتيجيته ،

جدول رقم ٦ / ٣

مصفوفة السبب غير الكافي (الأوضاع ذات الاحتمالات المتساوية)

(التحكي)

القيمة المتوقعة الكلية	القيم المتوقعة بالجنيهاً للأوضاع السائدة				الاستراتيجية
	د	ج	ب	أ	
٣٠	٤٥	٣٥	٢٥	١٥	١
٢٥	٤٠	١٥	٢٠	٢٥	٢

ولا يعرف احتمالات حدوثها . وفي مثل هذه الأحوال فإنه يعطيها احتمالات متساوية - ويبين الجدول رقم ٦ / ٣ القيمة المقدرة لكل من الحالات الأربعة السائدة أ ، ب ، ج ، د المعطاة لكل استراتيجية ، والقيمة الكلية لكل استراتيجية في شكل قيمة متوسطة لكل الأوضاع السائدة الخاصة بالاستراتيجية - حيث نصل إليها عن طريق جمع قيم الأوضاع السائدة وقسمتها على عدد هذه الأوضاع .

يلاحظ من العرض وجود أربعة أوضاع :

$$\text{القيمة المتوقعة للأوضاع السائدة} = \frac{٤٥ + ٣٥ + ٢٥ + ١٥}{٤} = ٣٠ \text{ جنيه}$$

القيمة السائدة للاستراتيجية رقم ٢ = الوسط الحسابي للقيم المتوقعة للأوضاع

$$\text{السائدة} = \frac{٤٠ + ١٥ + ٢٠ + ٢٥}{٤} = ٢٥ \text{ جنيه.}$$

في ظل هذه الظروف فإن المدير يفضل الاستراتيجية رقم ١ لأنها تعطي أكبر مكاسب.

يعتبر هذا الأسلوب إمتداد لأسلوب بايز - Bayes فالبدل ذات القيمة المتوقعة الأكبر هو الأفضل.

-معيار النزعة المركزية The Laplace Criterion

وفقاً لمعيار النزعة المركزية (ينطق La Plaz) لا يوجد سبب معقول لتمييز الأحداث من حيث احتمالات الحدوث مما يعني اعتبار أن الأحداث أو الظروف متساوية من حيث حدوثها ففي المشكلة الخاصة بمصفوفة الربح Payoff matrix حيث يتم استخدام ثلاث أحداث أو ظروف متباينة . وفقاً لمعيار النزعة المركزية . فإنه يعطى لكل من هذه الظروف احتمالات متساوية من حيث الحدوث، ثم يتم اختيار البديل الذي يعطى أكبر قيمة متوقعة ، هذا يعني أن احتمال الحدوث لكل حالة = $(0,33)$ وبناءً على ذلك يتم اختيار البديل رقم ٢ أي تأجير مكان لبيع وجبات خفيفة حيث يكون الربح المتوقع $16,5$ ألف جنيه، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول يوضح اتخاذ القرار في حالة النزعة المركزية

(القيمة بالألف جنيه)

القرار	الربح المتوقع	الظروف			
		رواج	استقرار	كساد	
√	$(330) = 231 + 66 + (33)$	٧٠٠	٢٠٠	(١٠٠٠)	(أ) بناء منفذ جديد
	$16,5 = 82,5 + 99 + (165)$	٢٥٠٠	٣٠٠	(٥٠٠)	(ب) تأجير مكان
	$(132) = 66 + 66 + \text{صفر}$	٢٠٠	٢٠٠	(٤٠٠)	(ج) توسيع المنفذ الحالي
		٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٣٣	

ويؤدى إلى نفس نتيجة معيار السبب غير الكافي (التحكمي) .

المراجع

١. أحمد فهمي جلال ، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال (مكان النشر والناشر غير مُبنيين ، ١٩٩٦) .
٢. د جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٣) .
٣. د . عادل حسن ، د . علي شريف ، د .محمد فريد الصحن ، تنظيم وإدارة الأعمال (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٨٨) .
٤. د . عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات ، (الإسكندرية : مكتبة ومطبعة الإشعاع ، ١٩٩٤) .
٥. د . علي الشرقاوي، إدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية (الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٨٥) .
٦. د. عمرو غنايم . د . علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال - الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي ، (بيروت :دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٨٠) .