

مبادئ الإدارة

الأستاذ الدكتور

عطيه حسين أفندي

أستاذ الإدارة العامة المتفرغ
كلية الإقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

الطبعة الثالثة

مبادئ
الإدارة

د. عطيه حسين أفندي

أستاذ الإدارة العامة المتفرغ

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

الطبعة الثالثة

2011 م

مكتبة
الملك فيصل

مكتبة الملك فيصل

مكتبة الملك فيصل

مكتبة الملك فيصل

مكتبة الملك فيصل

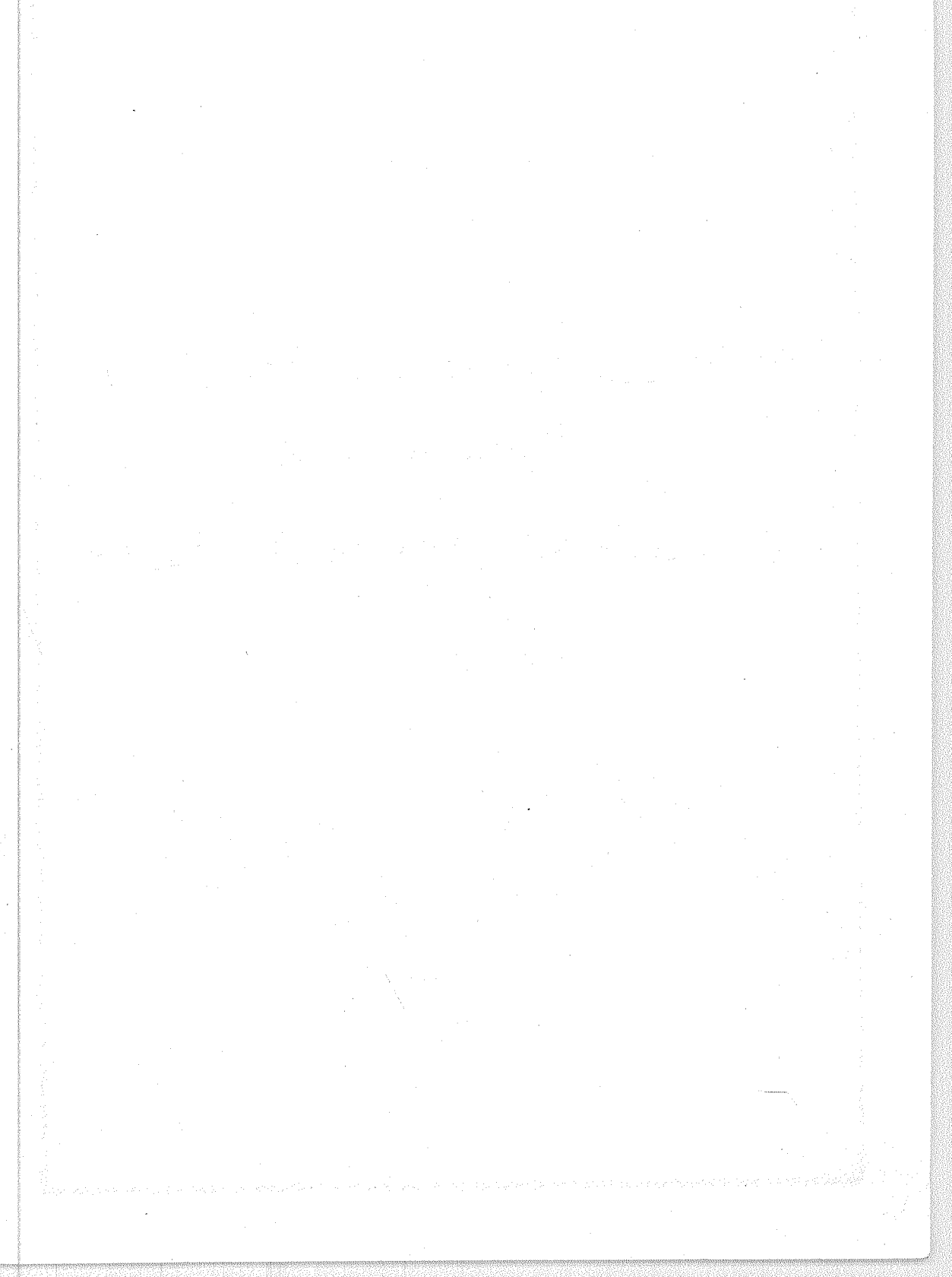
مكتبة الملك فيصل

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.

إهداء

إلى الذين يخطون أولى خطواتهم فى رحاب الجامعة
يحدوهم الرجاء ويملأهم الأمل.

أهدى هذا الكتاب لعله يساعده فى إدارة شؤون حياتهم.



تصحيح

"قيمة الوقت"

قال تعالى فى سورة الإسراء "وجعلنا الليل والنهار آيتين فمحونا آية الليل وجعلنا آية النهار مبصرة لتبتغوا فضلاً من ربكم وتعلموا عدد السنين والحساب وكل شىء فصلناه تفصيلاً".

وقال تعالى فى سورة الواقعة "قل إن الأولين والآخرين لمجموعون إلى ميقات يوم معلوم" وقال سبحانه فى سورة البقرة "يسألونك عن الأهلة قل هى مواقيت للناس والحج".

ومن السنة النبوية المطهرة: "إغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وصحتك قبل سقمك وحياتك قبل موتك" و"لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، عن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به".

ومن الثقافة والتاريخ؛ قال أبو العلاء المعرى ثلاثة "ليس لهن إياب الوقت والجمال والشباب". وقال كاتب فرنسا الشهير فيكتور هوجو "تسود الفوضى عندما نترك الوقت نهبا للصدفة"، أما نابليون بونابرت فقد قال أن السبب فى انتصاره على الإمبراطورية النمساوية يكمن فى أن أعدائه لم يعرفوا جيدا قيمة الدقائق الخمس.

ومن التراث: لا تؤجل عمل اليوم للغد، الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، الوقت من ذهب.

وقال الإمام الحسن البصرى، ما من يوم ينشق فجره إلا وينادى يا بن آدم أنا خلق جديد فاغتنمى، فإنى إذا

مضيت لأعود إلى يوم القيامة.

من هذا كله، وغيره، يبين أن الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة .

صحيح أننا نخسر كثيراً عندما نهدر ثرواتنا ومواردنا، لكن الخسارة تكون أفدح عندما نهدر حياتنا

بأيدينا وهو ما يحدث عندما نهدر الوقت .

فلنسارع إذن لتعلم إدارة الوقت بشكل جيد بالعرف على أهم مضيعات الوقت والتغلب عليها واكتساب

مهارات تسجيل الوقت وتحليله وتخطيطه وصولاً إلى الإدارة الفعالة للوقت، ومن ثم الإدارة الفعالة لحياتنا .

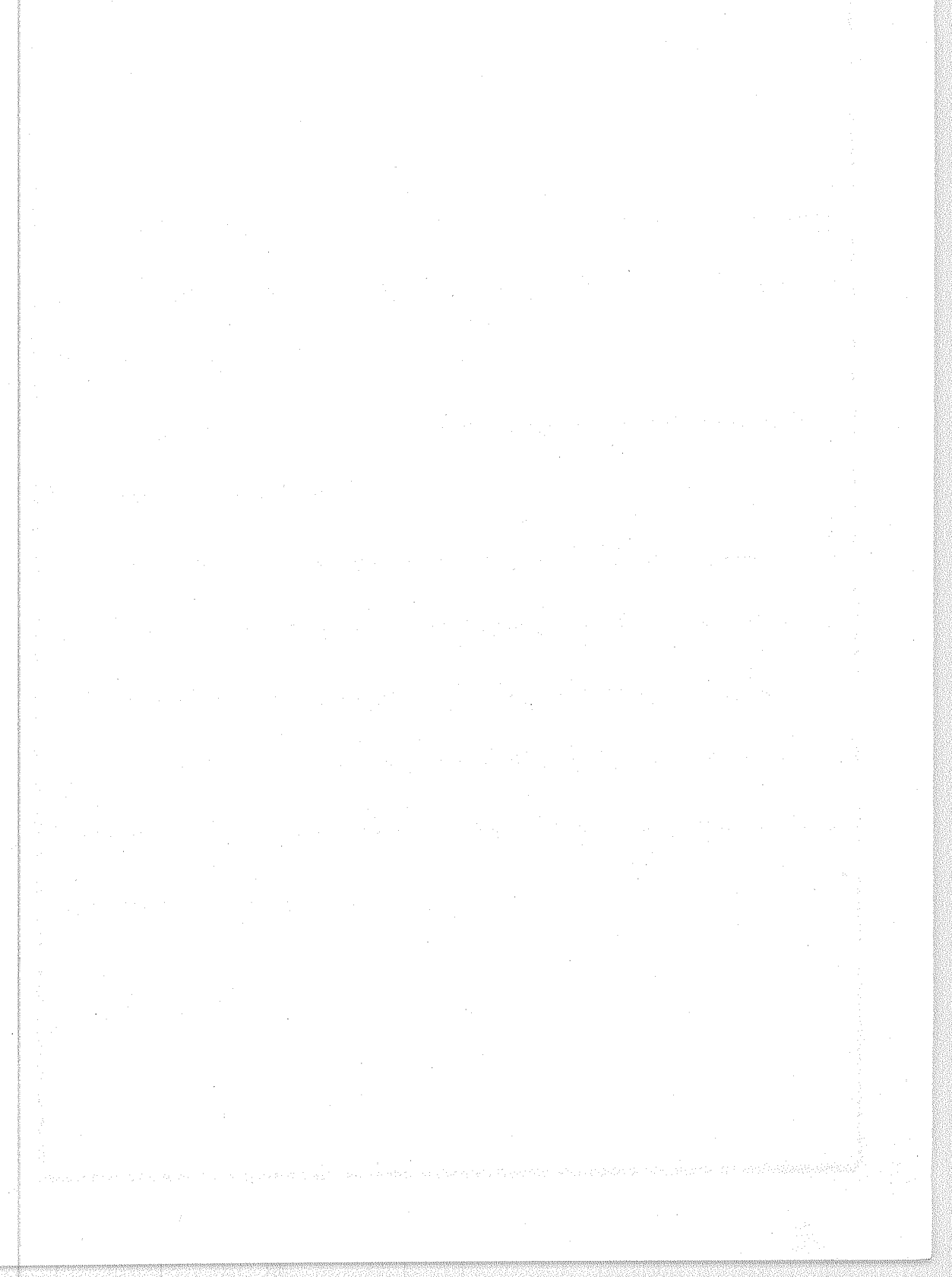
والله الموفق .

شكر وتقدير

قديمًا قال أرشميدس " إعطني رافعة ومكانا أقف عليه وأنا أحرك البسيطة " ونحن نقف سويًا في أماكن كثيرة ويمكننا تحريك العالم برافعة (فرق العمل) معتمدين على محاور ارتكاز من الفرص العديدة المترابطة نستخدمها في التغيير البناء .

وغنى عن البيان أن (فرق العمل) تزيد من قدرة الناس على العمل سويًا ومن ثم تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية .

واخراج هذا الكتاب إلى حيز الوجود إنما هو ثمرة عمل (فريق) تكون من ثلاثة أفراد يقوده المؤلف والذي لا يسعه إلا أن يتقدم لهم بخالص الشكر والتقدير على عطائهم ، وهم الأستاذ خالد بركات المدرس المساعد بقسم الإدارة العامة والذي يثبت يوماً بعد يوم أنه مشروع أستاذ جامعي قدير والآتسة تيسير فرج سكرتيرة قسم الإدارة العامة التي تتفانى في أداء عملها بكل الكفاءة والجدية والإخلاص ، والسيد المهندس مجدى موريس صاحب ومدير مطبعة " دار الكرنك " الذي يتعامل معنا بروح الصديق المثقف الواعى وليس فقط أسلوب رجل الأعمال .



محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	تصدير
	شكر وتقدير
	تقديم
	الباب الأول
	الإطار النظري
٧	طبيعة علم الإدارة
٢٩	تطور الفكر الإداري
٥٩	العملية الإدارية POSDCORB
	الباب الثاني
٧٩	التخطيط
١١٧	التنظيم
١٣٩	تكوين هيئة العاملين
١٦٣	القيادة
١٨٧	صنع وإتخاذ القرارات
٢٠٩	الرقابة على أعمال الإدارة
٢٤٣	التنسيق والاتصالات
٢٦٣	كتابة التقارير الإدارية
٢٦٣	إعداد الموازنة
	الفصل الأول
	الفصل الثاني
	الفصل الثالث
	الفصل الرابع
	الفصل الخامس
	الفصل السادس
	الفصل السابع
	الفصل الثامن
	الفصل التاسع
	الفصل العاشر
	الفصل الحادي عشر
	مراجع الكتاب
	ملحق الكتاب

Handwritten title at the top of the page.

Handwritten text in the top right corner.

First section of handwritten text, consisting of several lines.

Second section of handwritten text, continuing the notes.

Third section of handwritten text, with some lines appearing to be part of a list or series.

Fourth section of handwritten text, showing further development of the notes.

Final section of handwritten text at the bottom of the page.

تقديم

فى كتاب دراسى كلاسيكى، عرف "هربرت سيمون" و"دونالد سميثريخ" و"فكتور تومسون" الإدارة تعريفاً بسيطاً لكنه معبر للغاية فى هذه الجملة "عندما يتعاون شخصان لدرجة حجر لا يمكن أن يتحرك وحده، فإن عناصر الإدارة تظهر".

إن أول وأهم مكون للإدارة هو الناس أو البشر، الحجر بذاته وهو قائم على تل ليس متداخلاً فى شكل من أشكال الإدارة، بحيث أنه لو تدحرج لأسفل التل بفعل الطبيعة، فإن الإدارة هنا لا تقوم، الناس أو البشر يجب أن يتواجدوا قبل أن تقوم الإدارة.

العنصر والمكون الثانى للإدارة هو الفعل، شخصان ينظران إلى الحجر، لا يتدخلان - بهذا الأمر وحده - فى الإدارة فعليهما أن يقدموا على فعل ما تجاه الحجر قبل أن تدخل الإدارة إلى الصورة.

العنصر أو المكون الثالث للإدارة هو التفاعل، إذ لو حرك أحد الشخصين الحجر وحده، فإن الإدارة لا تتحقق على الأقل شخصان يجب أن يضافوا جهودهما على نحو ما لدرجة الحجر، تفاعل الناس مع بعضهم البعض لتنفيذ المهام وتسيير الأمور وإدارة الشؤون، هو ما يعنى الإدارة، فجوهر الإدارة هو الناس مرتبطين بأناس آخرين ومفاعلين معهم. الإدارة فى التحليل الأخير، هى عملية تضم بشراً متوجهين بالعمل نحو أهداف مشتركة.

و"الإدارة" هى موضوع هذا الكتاب الذى يعرض لمبادئها كعلم ذو طبيعة خاصة، فيتناول الباب الأول الإطار النظرى الذى يتضمن طبيعة علم الإدارة وتطور الفكر الإدارى ثم يخصص الباب الثانى لعرض عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتكوين هيئة العاملين والقيادة وصنع واتخاذ القرارات والرقابة على أعمال الإدارة والتنسيق والاتصالات كتابة التقارير وأخيراً إعداد الموازنة. وكل ذلك بأسلوب بسيط وبشكل مركز يتناسب مع طبيعة "المبادئ".

آمل أن يفيد من هذا الكتاب من يقبلون على قراءته.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

الباب الأول

" الإطار النظري "



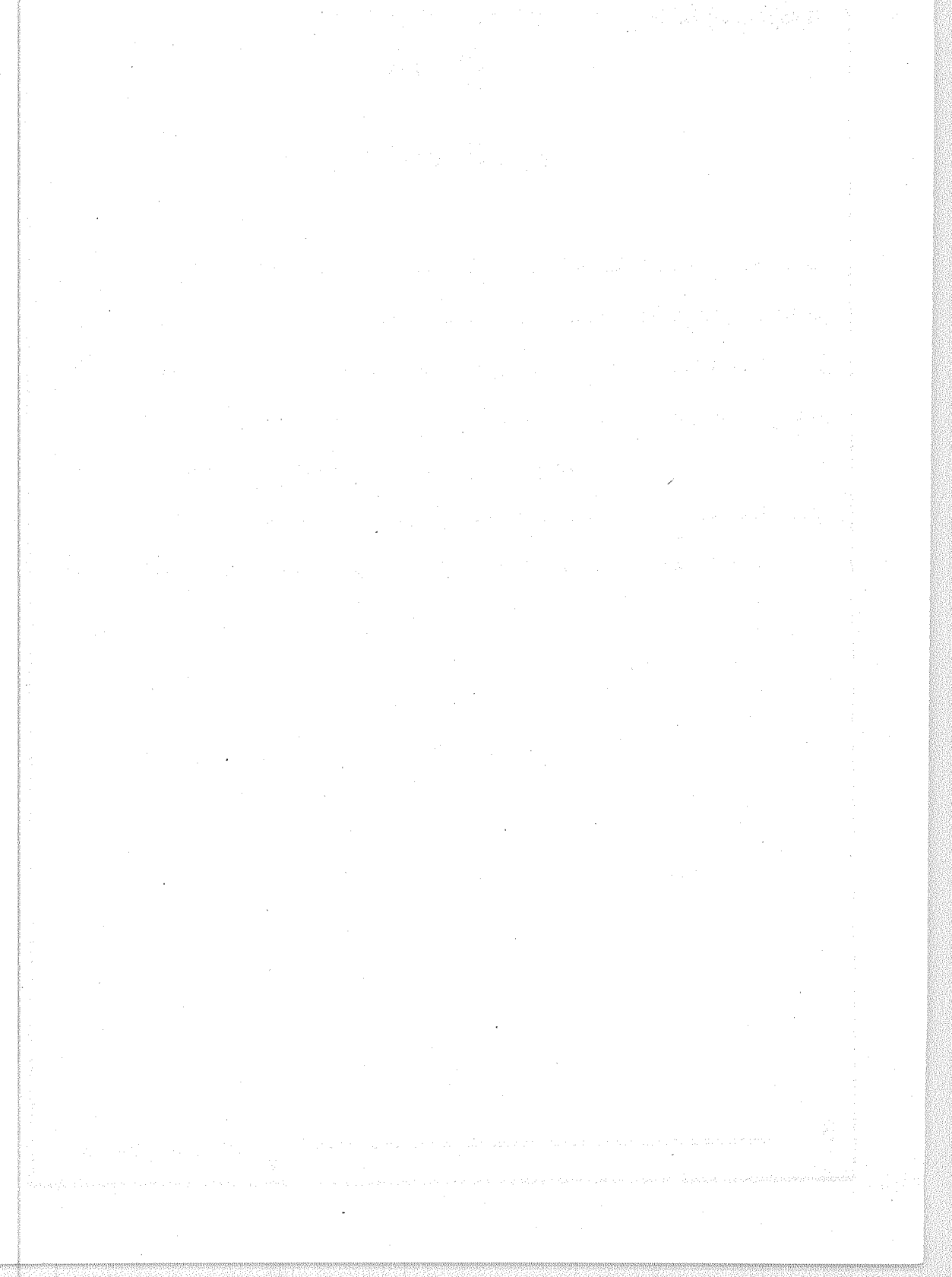
[Faint, illegible text or markings, possibly a signature or title, located in the center of the page.]

الباب الأول

الإطار النظري

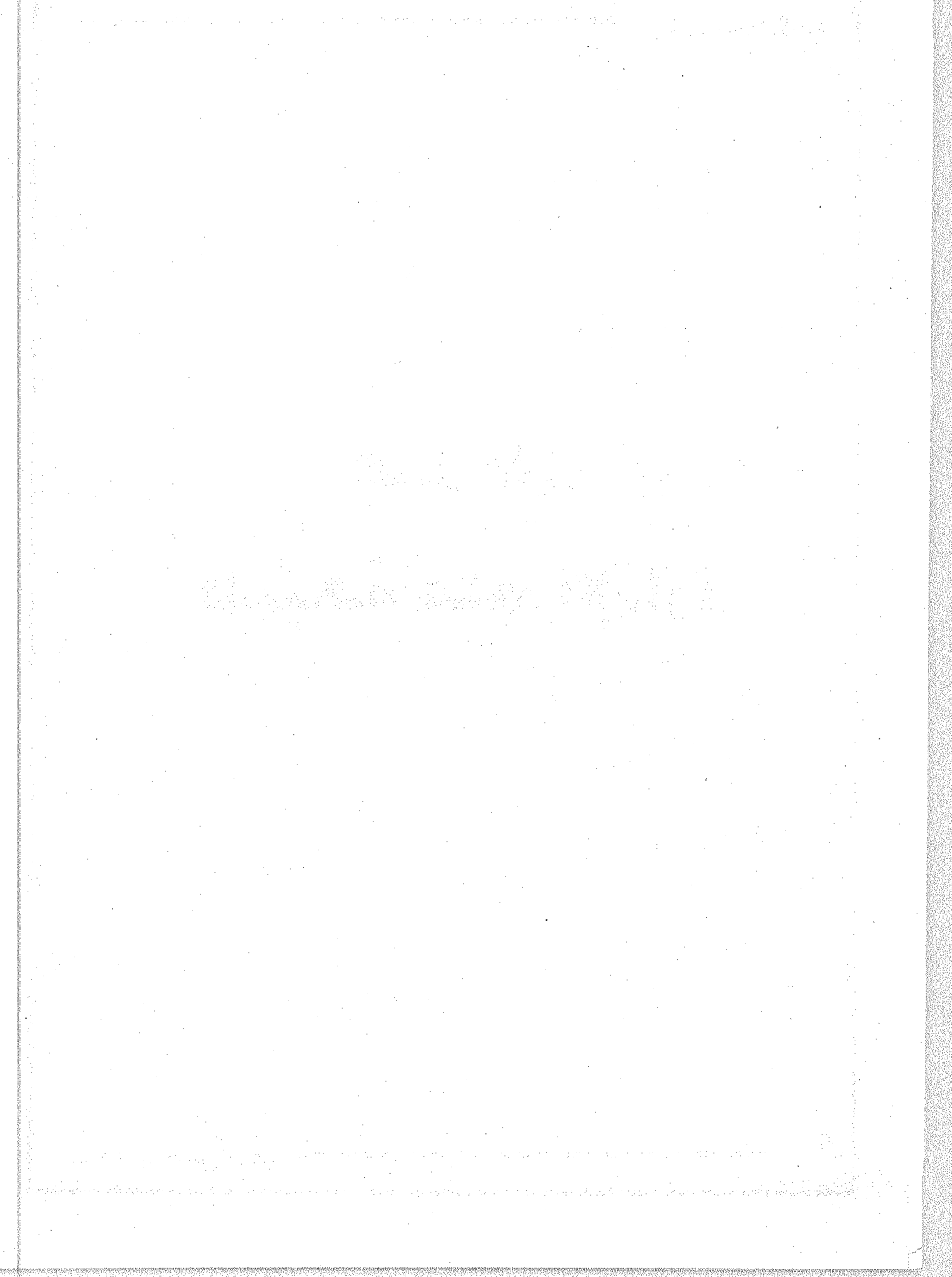
على الرغم من التأكيد على أن " الإدارة " علم ذو طبيعة خاصة وأنها فى جوهرها فن ومهارة عمليتين، فإن ذلك لا ينفى ضرورة قيامها على تطبيق المبادئ والأفكار التى تستخلص من المزاولة العملية لتزيد من المهارة فيها، وهى - كفن الطب - لا غنى للمشتغل بها عن أن يكمل المران العملى الطويل بمتابعة أحدث الدراسات النظرية، فالمبادئ العلمية هى التى تلىن جمود الخبرة وتجعل المزاولة العملية أكثر إقتصاداً وسهولة وكفاية.

إنطلاقاً من ذلك نخصص هذا الباب الأول من الكتاب للإطار النظرى الذى تعمل الإدارة خلاله، ويتضمن فصلين أولهما عن طبيعة "علم" الإدارة وثانيهما عن تطور الفكر الإدارى.



الفصل الأول

" طبيعة علم الإدارة "



الفصل الأول

طبيعة (علم) الإدارة

مدخل

لماذا نعرف الأشياء والظواهر التي نتباحث فيها ونتدارسها ؟

هذا سؤال قد يبدو مستغرباً، وقد يكون الجواب المباشر " كى لا تكون مباحثاتنا

"حوار طرشان"، ولكننا نجد أن التعريف يحقق - أيضاً - فى العادة إحدى غايتين:

أولاً: فى معرض ورود فكرة جديدة، أو مصطلح جديد، تبدو الحاجة واضحة إلى عبارة تحدد بالضبط ما نقصده بألفاظ محددة مفهومة وهذه الألفاظ هى التعريف، وإنطلاقاً منها نمضى فى البحث أو الدراسة. وفى العلوم التجريدية - ومنها الإدارة - يكون التعريف مسلمة نفترض صحتها وهى مجموعة المبادئ والمفاهيم الأولية التى ينطوى عليها المصطلح الذى عرفناه، وكل ما عدا هذه المفاهيم الأولية يكون نتائج منطقية لها تكشفها الدراسة أو يفضى إليها البحث.

ثانياً: فى غضون البحث أو الدراسة، قد نعرف فكرة أو مفهوماً ما ثم تتزايد معلوماتنا عن هذا الذى عرفناه، حتى يصير متعدد الجوانب والوجوه كثير الفروع، فيضم المفهوم الواحد فى أذهاننا أكثر من صورة، ويستدعى ذكره إلى مخيلتنا أفكاراً شتى ترتبط به. فى هذه الحالة ليست الشكوى من أننا لا نعرف ما نتكلم عنه ولكن الشكوى تصبح من أن ما نتكلم عنه قد اتسعت حلقاته حتى صار بحاجة إلى تحديد، أو غامت مفاهيمه أو تميعت فصار بحاجة إلى توضيح وتثبيت، وإلا صار البحث فيه حوار طرشان، لأنه غير معروف ولكن لأن ما نعرفه عنه غير محدد.

إنطلاقاً مما تقدم نسعى لتحديد معنى المعرفة، ومعنى العلم.

المعرفة والعلم .

تعد المعرفة ضرورية للإنسان، لأن معرفة الحقائق هي التي تساعد على فهم المسائل التي يواجهها يومياً. إذ بفضل المعلومات التي يحصل عليها يستطيع أن يتعلم كيف يجتاز العقبات التي تحول دون بلوغه الأهداف المنشودة، ويعرف كيف يضع الإستراتيجيات التي تسمح له بتدارك الأخطاء وإتخاذ إجراءات جديدة تمكنه من تحقيق أمانيه في الحياة. وبهذه الطريقة يستطيع الإنسان أن يصل إلى ما يرغب في الوصول إليه مستعيناً بذكائه ومعرفته وتسخيرهما لنيل مبتغاه.

وبإيجاز، هناك معرفة عامة، يحصل عليها الإنسان من خلال إحتكاكه بالأفراد ومشاهدة ما يجرى يومياً وتكوين إنطباع عام عن أى موضوع. وهناك معرفة علمية دقيقة لا تقوم على أساس الحدس والتخمين، وإنما على أساس المنهجية فى الدراسة الشاملة للموضوع، بحيث تكون النتيجة النهائية قائمة على تحليل دقيق للحقائق وعلى محاكمة عميقة للأدلة والشواهد المتوافرة عن محتوى الموضوع. وبذلك تكون المعرفة مدعمة بحقائق علمية لا تقبل الجدل اللهم إلا إذا ظهرت عوامل جديدة تستدعى إعادة النظر فيما تم إكتشافه وإثراءه بما هو جديد فى هذا الميدان.

وبناء على ما تقدم، فإنه من الواضح أن المعرفة أوسع وأشمل من العلم، فالعلم يقوم على الدراسة وتحليل الظواهر، ويمكن تعريفه بأنه: " ذلك الفرع من الدراسة الذى يتعلق بكيان مترابط ومناهج موثوق بها، لاكتشاف الحقائق الجديدة فى نطاق هذه الدراسة ".
وغنى عن البيان أن لفظة " العلم " العربية لا تزال مشبعة بالمعنى القروسطى لها ومن ثم فهى لا تقابل كلمة Science الإنجليزية تمام المقابلة. أضف إلى ذلك أن كلمة

طبيعة (علم) الإدارة

" أدب " أو " آداب " العربية تنصب على أساليب النثر والشعر وأنواعها من أقاصيص وروايات، في حين أن كلمة Literature الإنجليزية تشمل كل ما هو مكتوب، حتى فواتير المبيعات، أما كلمة art أو arts فتشمل كل الفنون قاطبة، المحسوسة منها وغير المحسوسة، حتى أسلوب عرض البحث العلمى التجريدى قد يسمو حتى يصير فناً ودون الدخول فى تفصيلات لا يتسع لها المقام هنا، نود الإشارة إلى مجموعة من الملاحظات فى شأن العلم:

- (1) كل علم هو معرفة، وليست كل معرفة علماً.
- (2) كل علم مجموعة حقائق، وليست كل مجموعة حقائق علماً.
- (3) فى تعريف العلم بأنه " مجموعة الخبرات الإنسانية التى تجعل الإنسان قادراً على التنبؤ " نجد مستويات ثلاثة فى مجال تأثير هذه الخبرات على قدرة الإنسان فهى تجعله قادراً على " التنبؤ " أو " التقدير " أو مجرد " الفهم ".
- (4) فى ضوء هذا الفهم للعلم يقسم صرح المعارف إلى العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية والإجتماعية فالعلوم الطبيعية تعنى أساساً بالمادة وتتناول العلم الطبيعى المحيط بنا بشكل عام، وتقسم إلى قسمين علوم أساسية وعلوم تطبيقية، العلوم الأساسية هى جميع العلوم التطبيقية ما عدا الهندسية والعلوم التطبيقية هى الهندسة بتطبيقاتها المختلفة، أما العلوم الإنسانية والإجتماعية فهى معنية بالإنسان والعوامل البيئية والإجتماعية المؤثرة عليه وتستعين بالفكر والحقائق ولها مناهجها الخاصة بها.
- (5) أن الإتساق والنظام للذان يسودان الطبيعة يشكلان إفتراضاً معقولاً فى عالم الموضوعات الطبيعية وخصائصها، لكن مثل هذه الإفتراضات غير مضمونة ومكفولة فى مجال السلوك الإجتماعى، فالطبيعة البشرية أكثر تعقيداً من عناصرها العديدة المنفصلة، حتى لو أمكن عزلها وتعيين هويتها. ونظراً لتعقيد وتركيب الطبيعة

الإنسانية والتفاعلات الإجتماعية، فإن تطوير نظريات ثابتة دقيقة عن السلوك الإنسانى أصعب بكثير من التنبؤ بالحوادث فى العالم الطبيعي للآتى:

لا يتشابه إثنان فى الأحاسيس أو الحوافز أو العواطف، وما يصح أن يكون تنبؤاً معقولاً على شخص قد لا يصح بالنسبة لإنسان آخر.

لا تتوفر فى أى شخص صفتا الثبات والإتساق الكامل من لحظة لأخرى، فالسلوك البشرى يتأثر بتفاعل الفرد مع كل عنصر متغير فى بيئته، وغالباً بطريقة يصعب التنبؤ معها.

تتأثر الكائنات البشرية بعملية البحث نفسها، فهى تتأثر بالإنتباه المركز عليها عندما تكون موضوعاً للبحث والإستقصاء، وتتأثر بالعرفه بأن سلوكها موضوع تحت الملاحظة.

العلوم السلوكية محدودة بالإفتقار لتعريفات ملائمة، والتعريفات الإجرائية المناسبة ضرورية لتطوير علم متقدم، فالذكاء، التعلم، الواقعية، الإنجاز، والكفاءة سمات لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة ويمكن التسليم بها فقط كبناءات، وبما أنه لا يمكن رؤيتها أو سماعها أو الإحساس بها فالإستدلال عليها يكون فقط بدرجات الإختبار أو عن طريق ملاحظة الأفعال.

(6) إذا كان توماس كون "Thomas S.Khun" يرى فى كتابه الشهير "بنية الثورات العلمية" أن العلوم الإجتماعية تفتقر إلى وجود نموذج معرفى "Paradigm" يعتبر بمثابة المرشد للنشاط البحثى ويمثل المنظومة المعرفية السائدة فى الحقل، وأنها تفتقر إلى وجود نص قياسى يقبله جمهور الباحثين والعلماء فى حقل معرفى بذاته، كما هو الحال فى العلوم التطبيقية، ومن ثم يعتبر العلوم الإجتماعية - فى رأيه علوم ما قبل النموذج المعرفى (Pre-Paradigmatic Science)، ويخلص إلى

طبيعة (علم) الإدارة

أن الباحثين والعلماء فى هذه الحقول تۇرقهم مشكلة رسم حدود لحقولهم تلك، فإن هناك إتجاه آخر مختلف يرى أن الحقيقة التى يسعى الإنسان إلى إكتشافها هى كل متكامل تتداخل جزئياته مع بعضها البعض فى نسق مترابط، وأن أية محاولة لوضع حدود لميادين العلوم الإجتماعية والإنسانية هى محاولات تحكمية، ولعل هذا ما حدا بفيلسوف العلم "بول فييراباند" "Paul Feyeraband" إلى معارضة رسم حدود للمعرفة.

(7) إذا كان الهدف الرئيس للعلم هو التعبير عن العلاقات القائمة بين الأشياء (أو الظواهر) التى يدرسها الإنسان بقصد التعرف على كونها وجوهرها، فإن طرق الحصول على المعرفة تختلف من موضوع إلى آخر.

فهناك المعرفة الحسية التى يكتسبها الإنسان عن طريق اللمس والإستماع والمشاهدة وهذا النوع من المعرفة يسير، لأن حجج الإقناع متوافرة أو ملموسة أو ثابتة فى ذهن الإنسان. وفى الدرجة الثانية من الصعوبة، تأتى المعرفة التأملية أو الفلسفية، وهذا النوع من المعرفة يتطلب النضج الفكرى، والتعمق فى دراسة الظواهر الموجودة، حيث أن مستوى تحليل الأحداث والمسائل المدروسة يوجب الإلمام بقوانين وقواعد علمية لاستنباط الحقائق عن طريق البحث والتمحيص. وفى العادة يتعذر على الباحث أن يحصل على أدلة قاطعة وملموسة تثبت حججه ولكنه يقدم براهينه عن طريق إستعمال المنطق والتحليل ويثبت أن النتائج التى توصل إليها تعبر عن الحقيقة، والمعرفة الصحيحة للموضوع.

وفى الدرجة الثالثة من الصعوبة، تأتى المعرفة العلمية التجريبية، وهى التى تقوم على أساس "الملاحظة المقصودة للظواهر"، وعلى أساس وضع الفروض الملائمة والتحقق منها بالتجربة، وجمع البيانات وتحليلها، كما أن هذا النوع من المعرفة يتطلب من الباحث أن لا يكتفى بتوضيح معانى المفردات، بل يحاول أن "يصل إلى القوانين

والنظريات العامة التي تربط هذه المفردات بعضها ببعض وتمكنه من التعميم والتنبؤ بما يحدث للظواهر المختلفة في ظروف معينة".

(8) في مجال العلم نتحدث عن "النظرية" و"القانون العلمي" و"التعميم"، فالنظرية هي فرضية أو مجموعة فرضيات تم إختبارها من قبل باحثين ولا تتوفر نتائج أو أدلة يثبت عدم صحتها، لذا فهي لا زالت قائمة. والقانون العلمي هو تعبير عن علاقة سببية بين متغيرين، أما التعميم فهو إستنباط مبني على قاعدة علمية يتم إستقرائه من جزء أو وحدة معينة من الظاهرة وإطلاقه على باقى الأجزاء أو الوحدات لهذه الظاهرة، أو على أجزاء ووحدات أخرى مشابهة.

مميزات العلم.

يهدف العلم إلى البحث عن العلاقات بين الظواهر الطبيعية معتمداً على المعرفة المصنفة للتوصل إلى النتائج المدعومة بالحقائق. ولهذا فإن الأسلوب العلمي يتميز عن بقية الأساليب الفكرية بما يلي:

1- الموضوعية: ويقصد بها أن يلتزم الباحث بالإعتماد على مقاييس علمية دقيقة وإدراج الحقائق التي تدعم وجهة نظره، وكذلك الحقائق التي تتضارب مع منطلقاته وتصوره. فالنتيجة لا بد أن تكون منطقية منسجمة مع الواقع، وعلى الباحث أن يتقبل ذلك، ويعترف بالنتائج المستخلصة حتى ولو كانت غير مطابقة لتصوراته وتوقعاته.

2- الإعتماد على مقاييس معينة: وتعنى هذه الميزة ضرورة إحترام جميع القواعد العلمية المطلوبة لدراسة كل موضوع، لأن غياب بعض العناصر يقود فى النهاية إلى بروز نتائج مخالفة للواقع. وعليه فإن عدم إستكمال الشروط العلمية المطلوبة يحول دون حصول الباحث على نتائج علمية مقبولة.

طبيعة (علم) الإدارة

3- طريقة التوصل إلى النتائج الهادفة: فالغرض من استعمال العلم هو الوصول إلى الحقيقة المنشودة، وهذا يتطلب إستخدام الطريقة الصحيحة والهادفة، وإلا فقدت الدراسة قيمتها العلمية وجدواها.

4- الإنفتاح العقلي: الباحث المتمسك بالروح العلمية والمتطلع لمعرفة الحقيقة، يحرص دائماً على عدم إظهار التزمت أو التشبث برأيه، بحيث يكون ذهنه متفتحاً على كل تغيير في النتائج. إنه لا مفر من الإعتراف بالحقيقة وإن كانت لا تخلو من مرارة.

5- ضرورة التأنى والإبتعاد عن إصدار الأحكام المرتجلة: فمن الميزات الأساسية للعلم التي ينبغي على كل باحث أن يعطيها قيمتها الحقيقية، وجود البراهين التي تثبت صحة النظريات والإفتراضات الأولية. إذ لا بد من الإعتماد على أدلة كافية قبل إصدار أى حكم أو التحدث عن أية نتيجة.

6- الإبتعاد عن الجدل: بالنسبة للعلم فإن التحليل والنقاش والتعرف على الحقيقة تقوم على أساس التطرق إلى جوهر الموضوع وليس الدخول في جدل، والتغلب على الخصم، لأن الباحث لا خصم له، فالهدف هو البحث عن الحل المنطقي المدعم بالحجج والأدلة القاطعة وليس الدخول في جدال قد يكون عقيماً.

والسؤال الآن أين " الإدارة " كعلم من كل ماتقدم ؟

تعريف الإدارة .

مصطلح إدارة (Administration) فى الإنجليزية مصدر لفعل أدار (Administer) وهو مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (Ad-minstrare) وتعنى خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين (to Serve)، ومن ثم تعنى الإدارة الخدمة وأن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

وفى دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية تعنى الإدارة العملية (Process) المتعلقة بتنفيذ هدف محدد والإشراف على تحقيقه.

لكن تعبير " إدارة " من الناحية الفنية والاصطلاحية له اختلف الفقهاء فى شأن تعريفه ويعود ذلك الاختلاف إلى عدة أسباب فى مقدمتها:

1- إن علم الإدارة - باعتباره علماً اجتماعياً - يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية من عدم التحديد والانضباط، هذا فضلاً عن أن الاهتمام بالإدارة كعلم قد بدأ فى وقت متأخر عن سائر العلوم الإجتماعية.

2- إن علم الإدارة يتعلق بعمليات حية ومعقدة وتتشابك وتمتزج فى كثير من الأحيان.

3- أنه علم شامل واسع النطاق يمتد ليشمل تحقيق مختلف الأهداف الانسانية ويتصل بكافة نواحي الحياة الفردية والجماعية، الخاصة والعامة.

4- وجود عدة مدارس - أو اتجاهات - فى مجال الإدارة لكل منها مفهومها ومنهجها الخاص، الأمر الذى يترتب عليه إعطاء مفاهيم ومسميات مختلفة للإدارة.

ومن تعريفات الإدارة تعريف الأستاذ (Leonard D.White) بأنها " فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض والأهداف ويعرفها الأستاذ (Ordway Tead) بأنها "توجيه الناس المشتركين معاً فى عمل للوصول إلى هدف مشترك، له صفة التوقيت، فهى العملية المتضمنة والشاملة لتكامل الجهود الانسانية كى نصل إلى النتيجة المرغوبة".

ويذهب الدكتور سيد الهوارى إلى أن الإدارة هى: تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.

ويقدم الأستاذ الدكتور أحمد رشيد تعريفه للإدارة بأنها " العملية التى تنشأ ترتيباً على قيام جهود مشتركة منظمة لتحقيق بعض الأهداف بكفاءة وفاعلية".

طبيعة (علم) الإدارة

وتتعدد تعريفات الإدارة فمنها أنها إدارة العنصر البشرى وليس الأشياء، أو أنها تلك التى تتعلق بصنع القرارات، أو أنها "عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة سلفاً"، أو أن الإدارة هي "تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير فى السلوك الانسانى فى نطاق بيئة مناسبة"، كما تعرف الإدارة بأنها "نشاط أو عملية تتعلق أساسا بوسائل بلوغ أهداف معينة، وأنه أيا كان اختلاف الأهداف، فإن وسائل تحقيقها تكون متماثلة، إذ ترمى جميعها إلى تأكيد السلوك الرشيد لأعضاء الجماعة .

وأيضاً هي "النشاط الخاص بتوجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية" وهي أيضاً توجيه جهد جماعي مشترك فى منظمة ما - عامة أو خاصة أو غير حكومية - بقصد تحقيق أهداف محددة ومرسومة بكفاءة وفاعلية.

ونقترح تعريفاً جديداً للإدارة لعله يكون أكثر ملائمة للتغيرات المعاصرة، حيث نرى أن الإدارة هي "العمل مع - ومن خلال- آخرين بطريقة منظمة فى منظمة ما- عامة أو خاصة أو غير حكومية- من أجل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها".

أهم خصائص الإدارة.

من مختلف تعريفات الإدارة يتضح أنها تتسم بثلاث خصائص أساسية، الأولى طابعها الإنسانى والخصيصة الثانية قياديتها، والثالثة التوجه الكفاء والفعال والهادف لنشاطها.

(1) الطابع الإنسانى للإدارة.

لما كانت الإدارة تقوم بتوجيه جهد بشرى فى حدود المنظمة أيا كان طابعها فإنها أى الإدارة - تتركز أساساً على العنصر الانسانى وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية. وفى هذا السياق يتأكد القول بأن الإدارة تنظيم إنسانى وليس تنظيمياً آلياً، كما تصور البعض من رواد حركة الإدارة العلمية.

وإذا كانت الإدارة تعتمد على العنصر البشرى داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع انساني، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وتفانيه فيما يقوم به من أعباء الإدارة، فإنه يصبح من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة، بعناية المتخصصين فى علم الإدارة، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف إجتماعية واقتصادية يكون لها أثرها فى العلاقات التى تنشأ داخل التنظيم وخارجه.

وقد ترتب على الطابع الإنساني للإدارة أن اتسمت مشاكلها بهذا الطابع كما اتسمت الحلول المطروحة لعلاجها بطبيعة إجتماعية نفسية، ومن هنا كان الإهتمام بنظام الحوافز المادية كمؤثر نشط وفعال فى دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها، وكذلك الإهتمام بغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة، ونشر روح الفريق المتعاون بين أعضاء التنظيم، وإقامة علاقات إنسانية على طول خط السلطة قوامها التفاهم والتقدير بين كل من الرؤساء والمرؤوسين فى جميع مستويات التنظيم وهى أمور تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحريكهم نحو العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

(2) الطابع القيادى للإدارة.

لما كنا قد عرفنا الإدارة بأنها " العمل مع - ومن خلال - آخريين بطريقة منظمة فى منظمة ما عامة أو خاصة أو غير حكومية - بقصد تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها"، فإن تحقيق أهداف هذه المنظمة يتوقف على وجود من يقوم بمهام الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة لهذا الجمع البشرى، حيث لا يتصور تحقيق هذا الهدف إذا ما ترك لكل عضو فى المنظمة اختيار الأسلوب الذى يروقه، والطريقة التى تحلو له فى تسيير أمورها أو تصريف شئونها أو فى تمثيلها، لذلك كان من المحتم إسناد عمليه تنفيذ الأهداف الخاصة بالمنظمة إلى

طبيعة (علم) الإدارة

مستوى قيادى يقوم بمهام الإدارة وتتوافر له صلاحيات وقدرات معينة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية.

هذا المفهوم موجود فى جميع المستويات الإشرافية بالمنظمة فهو لا ينحصر فى المستوى الإشرافى الأعلى لرئيس المنظمة أو كبار المديرين وإنما يمتد إلى جميع المستويات الإشرافية سواء المستوى الإشرافى الثانى أو الثالث حتى نصل إلى وظيفة ملاحظ العمال، وهو المستوى القيادى الأدنى.

وهذه الصفة القيادية أمر حيوي بالنسبة لجميع المنظمات عامة أو خاصة أو غير حكومية وهى ضرورية أيضاً أيا كان طبيعة النشاط الذى تتولاه المنظمة تجارياً أو صناعياً أو زراعياً أو مالياً أو خدمات أو تطوعياً.

(3) التوجه الهادف الكفاء والفعال للإدارة.

برغم تعدد تعريفات الإدارة فقد لاحظنا وجود أكثر من قاسم مشترك بينها لعل فى مقدمتها وجود "هدف" تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فى هذا السياق يتفق جمهور الفقهاء فى أن الإدارة ليست هدفاً فى حد ذاتها، وإنما هى الوسيلة لتحقيق الهدف، ومن ثم ينبغى التفرقة والتمييز بين هدف الإدارة وبين ما تتضمنه الإدارة ذاتها من أهداف مراحل التشغيل المتعددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة سعياً لتحقيق الأهداف بكفاءة.

ومن الطبيعى أن تتنوع أهداف الإدارة تبعاً لنوع النشاط والقطاع الذى تزاوّل فيه كما أن سعى المنظمة إلى تحقيق بعض الأهداف من الضرورى أن يكون لتحقيق غاية من الغايات وهنا تظهر فروق أخرى بين المنظمات، فغايات المنظمات العامة (الحكومية) هى تحقيق المصالح العامة ورضاء المواطنين (Public Consent) بينما منظمات الأعمال تسعى إلى تحقيق أرباح (Profit) لأصحاب المشروع والمستثمرين. وأخيراً تكون غايات المنظمات غير الحكومية (NGOs)

هى إشباع حاجات مجتمعية على أساس التطوع والمساهمة من أعضاء تلك المنظمات (الجمعيات).

والملاحظ أن تحقيق الأهداف من أجل إشباع غايات محددة هو الذي يؤكد هوية الإدارة كعلم وسائل (Means) وكعلم له طابع تطبيقي يتميز به عن سائر العلوم الاجتماعية، وكل نشاط إدارى له أهداف والهدف كذلك له هدف (هو غايته).

لذلك فإن أهداف الإدارة يجب أن تكون ممكنة وواضحة ومعلومة ليس فقط بالنسبة للقائمين بأعمال الإدارة العليا وإنما بالنسبة للقائمين بها فى جميع مستويات الإدارة، كما يجب العمل على توعية جميع العاملين فى التنظيم بهذه الأهداف حتى يتوفر الوضوح اللازم للجميع ، مديرون وتنفيذيون، لدفع العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة.
بعد ذلك ننتقل إلى الإجابة عن تساؤل ثان هو :

متى يبدأ مجال جديد للدراسة ؟ ومتى ينتهى ؟

يتعين علينا، ونحن نبدأ فى إمعان النظر فى موضوعات متكررة فى الإدارة أن نقرر من أين نبدأ . يرى البعض أن علينا أن نرجع إلى موسى وإلى تلك النصائح الرشيّدة التى تلقاها من حميمه " شعيب" بشأن كيفية تفويض السلطة. وفى هذه الحالة يتعين علينا أن نرتد ألف سنة أخرى إلى الوراء.

وبالتأكيد يمكننا أن نبدأ من القرن الرابع عشر متناولين نصائح ماكيافيللى فى كتابه "الأمير" ولا شك فى أنه يمكننا أن نتعلم الكثير من موسى، وربما من شعيب، إلا أن الرجوع بالإدارة إلى عصور سحيقة كهذه قد يكون وهما أو أسطورة أو قصة خرافية. قد كان هناك بالطبع مديرون ومنظمات وكان البعض يدركون إجراءات الإدارة والقيادة والعمليات، لكن الذى لم يكن هناك هو العلم أو مادة تدرس إسمها الإدارة، والنصيحة الرشيّدة، على قدر أهميتها لا تشكل مادة تصلح للتعلم.

طبيعة (علم) الإدارة

لم تكن بذور الفكر الإداري قد غرست عندما بدأ الناس " يعملون الإدارة"، بل كانت قد نثرت في تربة التاريخ الإنساني عندما بدأ البشر يحاولون أن يستنبطوا مما كان يجري نوعاً من المنطق أو المعقول، ولكن الإدارة كمادة علمية بدأت عندما بدأ الناس " ينظمونها" و" يضعون مصطلحاتها"، ويكثرون "الوصفات" التي تؤدي إلى إدارة أفضل، إلى أن جاء ذلك اليوم الذي ظهرت فيه النظريات التي يمكن تعليمها وتعلمها. كانت هذه بداية الإدارة.

إن مختلف مبادئ الإدارة، التي صاغتها مختلف المصادر، تبين حقيقة مهمة، وهي أن كون هذه المبادئ، التي تمت على يد باحثين من مختلف الجنسيات على نطاق واسع من الخبرات ودون دراية أحدهم بأعمال الآخرين في معظم الأحوال، تقبل ترتيباً منطقياً كما هو في الفكر الإداري، فإن ذلك يعد في حد ذاته أهمية بالغة.

وقد ينبج عن تجميع المبادئ وصوغها في قواعد وقوانين خطر التحفيظ الأصم وتجميد المهارات والخبرات أن تتجدد وتطور من جانب المشتغلين بالإدارة والمتدربين عليها فيما بعد بحيث تصح الدعوة إلى الخوف من هذا الخطر، لكن ذلك لا يمنع أن تكون مهمة التجميع والتلخيص والتطبيق غاية كل علم يخطو أولى الخطوات نحو أن يصبح علماً له قواعد وقوانين.

الإدارة بين العلم والفن (المهارات).

وفي مجال الحديث عن طبيعة الإدارة أيضاً، فإن البعض يرى أن الجدل حول كون الإدارة فن أم علم شيء ممل، وعلى أحسن الفروض فهو بالقطع مضيعة للوقت، والحقيقة أنه برغم أن المناظرات حول هذا الموضوع هي في أغلبها غير مفيدة. فإننا لا يمكن أن ننكر حقيقة أن المديرين والباحثين في الإدارة يريدون قدراً كبيراً من الاحترام، وأنه لا بد وأن يوجد نوع من الأساس العلمي لدارسي الإدارة وممارستها، وأيضاً لا يمكن أن نغفل أن البعض ما يزال يناقش في طبيعة الإدارة من حيث كونها علماً أم فناً أم ماذا، ومن ثم لا نرى بأساً من مناقشة هذه

المسألة وإن كانت باختصار.

إذا كان هناك من لا يزال يصر على أن الإدارة فن إذ تعتمد أساساً على المهارة الشخصية والمواهب الذاتية، وتبنى على قواعد غامضة وغير مؤكدة، وأنها نشاط حتمي بمعنى تحقيقها بصفة تلقائية، وتفرض نفسها داخل كل التنظيمات خاصة أو عامة أو غير حكومية دون أن تتوقف على أسس أو نظريات علمية في هذا الخصوص، وإذا كان هناك إتجاه مضاد يؤكد أن الإدارة علم إذ تقوم على مجموعة من المبادئ والقواعد التي استمدت وجودها عن طريق الملاحظة والتجربة واستنبطت على أساس من الدراسة والبحث، ومن ثم هي تعتمد على أصول البحث العلمي، وأنها لا يضيرها أن تكون علماً تطبيقياً وليس تجريبياً، فإن واقع الحال يبين أن الإدارة تجمع بين صفتي العلم والفن، فهي ليست علماً تجريبياً خالصاً كسائر العلوم الطبيعية والرياضية التي يطلق عليها الفقه " العلوم التامة" ولكنها، كعلم إجتماعي، تتسم بنفس خصائص العلوم الإجتماعية الأخرى، وهي عدم وصولها في الدقة إلى مستوى العلوم الطبيعية والرياضية.

وعلى الرغم من التسليم بوجود المبادئ العلمية للإدارة فإنه يجب أن يكون واضحاً أن وجود هذه المبادئ لا يكفي وحده لنجاح المدير أو القائد في أدائه لوظائف الإدارة، إذ يجب على المدير أن يعرف بفنه ومهاراته الشخصية كيف يستخدم هذه المبادئ، ثم كيف يوفق بينها في حالة التعارض.

إن الإدارة تقوم بحق على فن استخدام العلم بحيث يؤتى التطبيق أحسن النتائج في موقف معين، ووصف الإدارة بأنها علم وفن في ذات الوقت أمر لا ينطوي على تناقض ذلك أن الفن والعلم ليسا متناقضين أو بديلين بل هما متممان يكمل كل منهما الآخر.

إن الإدارة الحسنة هي فن استخدام العلم في العملية الإدارية، وممارسة الإدارة يجب أن

طبيعة (علم) الإدارة

يكون قادراً على إستخدام النظريات الإدارية بذات الطريقة التي يستخدم فيها الطبيب الممارس النظريات الطبية العلمية.

وأخيراً فإن تطور مدارس البحث فى الإدارة قد أدى إلى تطور علم الإدارة من مرحلة التجربة والخطأ إلى مرحلة العلم المنظم، فهناك مجموعة دقيقة من المعارف الأساسية المتفق عليها بخصوصه.

وهذا يضع الصفة المهنية (Professional) فى مكانة هامة الآن فى ممارسات الإدارة فالمدبر الذى يلم بالعلوم الإدارية يجب أن يكون لديه القدرة على إستخدامها نتيجة إمتلاكها صفات سلوكية قيادية، وهذا يحوله إلى مهنى يجيد تطبيق هذه المبادئ بالأساليب الملائمة فى المواقف المتغيرة.

*** بمعنى آخر تعتبر الإدارة علم ولكنه، علم ذو طبيعة خاصة، فمع أنه يتصف

بالدقة والحياد والمنهجية والإنفتاح العقلى والبعد عن المهارات والجدل العقيم، ويستتبع شرط الموضوعية على الأقل على مستوى المنهج والأدوات، وهو بالتالى ليس معرفة تأملية أو تفكيراً صوفياً باطنياً، بل معرفة تتجه نحو الواقع الموضوعي، وهى كلها صفات العلم، فإن المشكلة فى الواقع هى صعوبة التجريب فى هذا الحقل والوصول إلى تعميمات فى أغلب الأحوال ومن ثم يمثل المدخل الموقفى فيه مكانة رفيعة.

وإذا كان صحيحاً أن ملامح الموضوعية والعلمية والاطراد والعمومية، وغيرها من سمات

العلم الحديث، لا تظهر فى علم الإدارة بالدرجة التى تبدو بها فى العلوم الطبيعية أو الحيوية، فإنه صحيح أيضاً أن الظواهر الإدارية تخضع بطبيعتها للتحليل العلمى.

وإذا قبلنا بأن المنهج العلمى شىء أكثر من التجريب الذى تقوم عليه معظم العلوم الطبيعية

وأنه يمثل " متصلاً " تتوزع عليه العلوم من أكثرها دقة وضبطاً إلى أقلها، مع التنوع فى المناهج

والتعدد فى الأساليب والأدوات، فلن يكون علم الإدارة أقل " علمية" من علوم الطبيعة، وإن كان وما زال أقل، منهاجياً، حتى الآن دقة وضبطاً.

* إدارة المنظمات (العامة-الأعمال-غير الحكومية)

المنظمة تجمع بين الأفراد حول هدف معلن فى ظل معيار رسمى (قانونى) ينال الشرعية اللازمة من المجتمع، وأهداف المنظمة تحدد لها بعض الوظائف المتخصصة والتي لا بد من إدارتها حتى تحقق المنظمة أهدافها.

والعملية الإدارية هي إحدى المظاهر التي تميز المنظمة عن أى تجمع بشرى، وهي تحقق أهداف المنظمة عن طريق أداء تلك الوظائف المتخصصة.

وإذا كانت الإدارة فى التعريف الشائع " توجيه الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة بما يشيع غايات نهائية بفاعلية" فإنه يصبح من الطبيعى أن يكون المقصود بها هو نفس الشيء بالنسبة للمنظمات العامة والخاصة وغير الحكومية فكلها تحتاج إلى هذه الإدارة ولكن تفصيل ذلك يبين أن هناك عناصر للتمييز والتفرقة بين هذه الأنواع الثلاثة من المنظمات لعل أهمها ما يتصل بالغايات كما أشرنا، التأسيس، القانون المنظم للعمل، كذلك الاختلاف من حيث الحجم ونطاق النشاط، مصادر التمويل، التأثير بالسياسة العامة للحكومة وأخيراً المجال الأساسى للنشاط.

1- التمييز وفقاً للغاية.

الغاية الرئيسة لقطاع الأعمال الخاصة أو منظمات إدارة الأعمال هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بما يعود بالنفع على هذه المنظمة ملاكها فى المقام الأول، أما بالنسبة للمنظمات العامة فالهدف الرئيسى من إنشائها هو تنفيذ السياسة العامة للحكومة بكفاءة وفعالية تنعكس فى الرضاء العام، والهدف الأساسى من المنظمات غير الحكومية هو توفير بعض

الخدمات المرغوبة اجتماعياً دون النظر إلى الربح كهدف في حد ذاته.

2- التأسيس

يتم إنشاء منظمات الأعمال الخاصة عن طريق الأفراد أصحاب رأس المال، بينما المنظمات ذات الطابع العام تقيمها الحكومة من أجل القيام بوظائفها وتنفيذ سياساتها العامة وتنشأ المنظمات غير الحكومية عن طريق الأفراد- مثل منظمات إدارة الأعمال - لكن الدافع هنا يختلف فهو جهد تطوعي من أجل خدمة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته.

3- القانون المنظم للعمل.

منظمات إدارة الأعمال تتمتع بالاستقلالية والتنوع في القواعد التي تحكم نشاطاتها وتختلف هذه القواعد باختلاف مجال العمل، وأيضاً وفق ما يراه أصحاب المنظمة الخاصة أو مجلس إدارتها لكنه لا يعنى غياب دور الدولة تماماً، فهناك قوانين العمل والتأمينات وما إلى ذلك مما يساعد على وضع الضوابط الضرورية لحماية العاملين في هذه المنظمات الخاصة.

في المنظمات العامة هناك قوانين وقواعد وإجراءات تكاد تكون واحدة من حيث التعيين والترقى، النقل، الإجازات، الإعارات... الخ، تلتزم بها هذه المنظمات في مجملها حيث لا يخلو الأمر من الخصوصية لبعض المنظمات العامة.

أما المنظمات غير الحكومية فإنها - بصفة عامة - تخضع لنظام قانونى واحد مثلها في ذلك مثل المنظمات الحكومية، والقانون الأساسى الذى يحكم نشاط وعمل المنظمات غير الحكومية فى مصر حالياً هو القانون رقم 84 لسنة 2002، والموسوم " قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية".

4- حجم ونطاق نشاط المنظمة.

المتوقع أن يكون حجم ونطاق نشاط المنظمات العامة أكثر بكثير مما هو الحال بالنسبة للمنظمات الخاصة فى إدارة الأعمال أو المنظمات غير الحكومية باعتبار أن القائم على أمور

المنظمات العامة هو الحكومة بما تملكه من موارد ضخمة فضلاً عن أن نشاطها موجه لخدمة جماهير الشعب.

غير أن الواقع يبين أن هذا ليس صحيحاً على إطلاقه ففي الدول الصناعية الرأسمالية المتقدمة نجد القطاع الخاص يملك ويدير منظمات عملاقة تتعدى حدود وطنها أو يبلغ حجم رأس المال الخاص بها حداً ضخماً يفوق ميزانيات كثير من الدول النامية، وأيضاً المنظمات غير الحكومية في الدول المتقدمة أصبحت تلعب دوراً هاماً وتعمل في مجال واسع، وبإمكانيات كبيرة، وعلى أية حال يتوقف الأمر في النهاية على طبيعة النظام السياسي القائم.

5- مصادر التمويل.

تعتمد منظمات القطاع الخاص على أموال الأفراد- تمويل ذاتي - إلى جانب ما تحصل عليه من قروض وتسهيلات إئتمانية، وتحقيق ربح مناسب هو وسيلة هذه المنظمات لجذب مصادر جديدة لتمويلها مثل الأسهم والسندات، وما إلى ذلك مما يتعلق بسوق الأوراق المالية وعلى العكس من ذلك تعتمد المنظمات العامة على موارد الدولة المختلفة من حصيل الضرائب والرسوم، والمنح، والقروض، وما شابه ذلك أما المنظمات العامة غير الحكومية فتحصل على التمويل من مصادر مختلفة منها دعم من الحكومة، تبرعات الأفراد والمنظمات، اشتراكات الأعضاء وما شاكل ذلك، وإن كان الواقع اليوم يشهد تطوراً ملحوظاً في مجال تمويل هذه المنظمات من الهيئات والمنح من المنظمات غير الحكومية الدولية، المنظمات الدولية، بعض الدول المانحة.

6- تأثير السياسة العامة.

السياسة العامة هي البرامج والخطط التي تتخذها الحكومة لتنفيذ أهدافها في مجال معين، فهناك السياسة التعليمية، السياسة الصحية، سياسة الإسكان، وما إلى ذلك. وغنى عن البيان أن المنظمات العامة ملزمة بتنفيذ هذه السياسة العامة، حيث يعتبر

طبيعة (علم) الإدارة

الجهاز الإداري وباقي المنظمات العامة أداة الحكومة لتنفيذ سياستها العامة في المجالات المختلفة ويصبح على هذه المنظمات الأداء بكفاءة وفعالية، أما عن قطاع المنظمات الخاصة فهو وإن كان غير ملزم - بصفة عامة - بتنفيذ السياسة العامة لكنه يتأثر بها إذ يلتزم بالقوانين التي تضعها الدولة لتنظيم العمل في هذه المنظمات مثل شروط العمل، حقوق العاملين وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات غير الحكومية التي تعد منفذاً للسياسة العامة بطريقة غير مباشرة عن طريق تقديم بعض الخدمات وذلك وفق إمكانياتها، وقد بات متفقاً عليه أن هذه المنظمات تسعى إلى سد الفجوة التي تقوم بين حاجات وتطلعات المواطنين وبين إمكانيات وموارد الدولة التي تقتصر في كثير من الأحيان عن الوفاء بكل المتطلبات، كما أصبح مطلوباً بالحاح أن تسعى المنظمات غير الحكومية في سائر مجالات نشاطها إلى التوافق مع جهود التنمية الوطنية بدلاً من منافستها وتكرارها، وأن يتم إعادة النظر في تحديد أنشطة وميادين عمل هذه المنظمات بما يقضى على التكرار والتداخل والازدواجية في بعض الميادين مثل ميدان الدفاع الاجتماعي ورعاية الأسر، أصحاب المعاشات، وما إلى ذلك ويقابل ذلك ضرورة إفساح المجال أمام هذه المنظمات في تصميم والمشاركة في تنفيذ بعض البرامج الانمائية.

7- المجالات الأساسية للنشاط.

تختلف المجالات الأساسية لنشاط كل من المنظمات العامة والخاصة وغير الحكومية فالمنظمات العامة منوط بها العمل في مجالات من قبيل المهام السيادية للحكومة المعاصرة كالدفاع والأمن والخدمات العامة كالمرافق الأساسية والمجالات الانمائية التي يعجز الأفراد عن الدخول في نشاطها مثل الصناعات الثقيلة والنقل الجوي، وكذلك المجالات الاستراتيجية مثل البحث والتطوير، وحماية البيئة والفضاء.

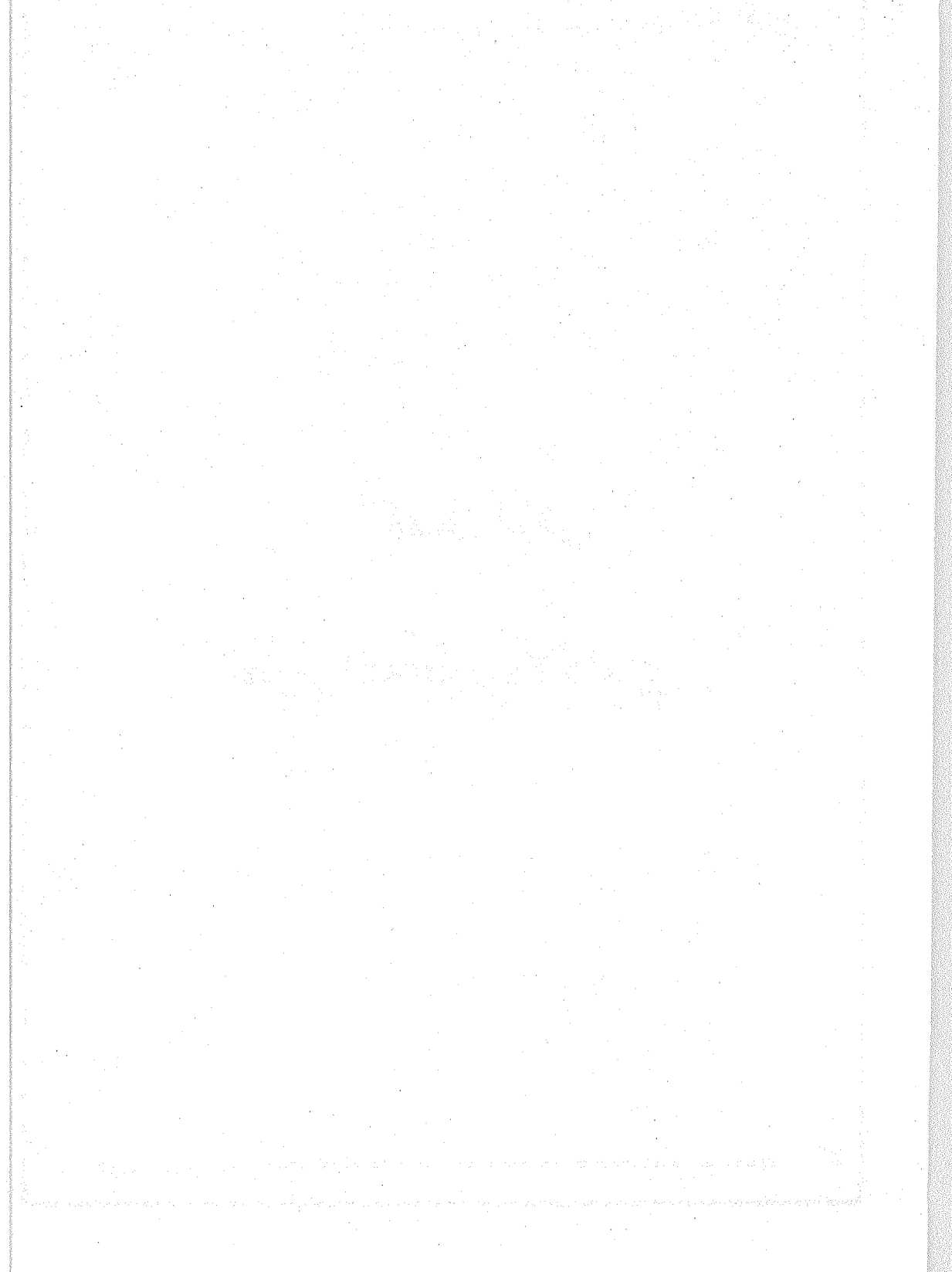
أما المنظمات الخاصة أو مجال إدارة الأعمال، فالنشاط الأساسي يتركز في

الصناعة والتجارة والزراعة والخدمات ذات الطبيعة الاقتصادية كالنقل والتعليم، والمجال الأساسي لعمل المنظمات غير الحكومية هو الخدمات ذات الطبيعة الانسانية كراعية الفقراء المعوقين، المهام ذات الطبيعة الخاصة مثل الثقافة العامة، وحفظ البيئة، وإن توسعت هذه المنظمات في الوقت الراهن وأصبح بعضها يدير مشروعات إنمائية.

والخلاصة: أنه لم يعد في الإدارة الحديثة ذلك التقسيم التقليدي بين الحكومة والقطاع العام من ناحية والأفراد والقطاع الخاص من ناحية أخرى، بل أصبح التقسيم ثلاثياً يضم الحكومة المنظمات الخاصة، المنظمات غير الحكومية، والأخيرة أصبحت بمثابة همزة الوصل بين الحكومة والأفراد، ويزداد دورها والاهتمام بهذا الدور وينمو نشاطها، وتتعدد مجالاته حتى بات متفقاً على أهمية دور المنظمات غير الحكومية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الثاني

"تطور الفكر الإداري"



الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

إن الطريق الوحيد لتنمية المهارة الإدارية هي طريق الدراسة العلمية الشاق الذى لا يأخذ أقرب الحلول وأيسرها، أو يركن إلى الخبرة المجمدة والأفكار المختزنة فى رؤوس أصحابها أو يستطيع مجرد إصدار أمر أو توقيع شيك ببضعة آلاف من الجنيهات لشراء المهارة والكفاءة كما تشتري الآلات. ونقص المهارة الإدارية لا يمكن علاجه إلا عن طريق إقناع الإداريين ليصبحوا أكثر مهارة وجذور أى تقدم فعلى فى هذا الإتجاه يجب أن تكمن بالضرورة فى الأفكار، وفى النظريات وفى أفكار أحسن عن كيفية القيام بالإدارة How to administer ولا يمكن أن يبدأ بخطط ورسوم محكمة أو تتكامل كلها مع قواعد نموذجية وصور لأحدث الآلات، إذ ليس من طبيعة المهارة الإدارية أن تنشأ بهذه الكيفية.

والقدرة على إدارة الغير مهارة وفن a Skill, an art وهى ليست مسألة أشياء ولد بها الفرد أم لم يولد، إنها ليست مجرد جملة معلومات، فقد يكون لدى الفرد عدم مقدرة طبيعية فى هذه المهنة على الأخص. وقد يكون الفرد مديراً ناجحاً من الناحية العملية بقليل من التدريب بأحدث النظريات فى هذا الموضوع. تماماً مثل الطبيب العام الناجح الذى نسى كل ما علمته دراسات الطب ولكن فى خلال ذلك تعمق قراءة كتاب الحياة والموت، ويعرف معرفة عميقة كافية أن ما يعرفه قليل وفى هذا وقاية كبيرة لمرضاه، وقد يكون هذا الشخص مديراً ناجحاً مثلما يصبح هذا الطبيب طبيباً جيداً كذلك، لو أنه واطب على متابعة أحدث الأفكار فى هذا الموضوع، وبمعنى أوسع ففى مدى حياة الرجال والنساء الطويلة، يمكن مقارنة المهارة الإدارية

بالمهارة الطبية، انها فن عملي والمران الكثير ضرورى. إلا أن المران المنفصل كلية عن الدراسة من المحتمل أن يكون محدود النتائج كالدراسة غير المرتبطة بالمران والتي يحتمل أن تؤدى إلى العقم والخذاع.

التأمل فى مكانة العلم فى دنيا الإدارة وعلاقته بها يتطلب إشارة فورية إلى " فردريك تايلور" Frederick W. Taylor الذى ولد فى فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1856، وكان محظوظاً أن ولد فى أسرة ميسورة نسبياً وأن يتاح له الوقت لأن يضع النظريات حول المصانع التى كانت تمثل قدراً كبيراً من البيئة المحيطة به. منذ الأطوار الأولى من حياته بدأ يظهر اهتمامه بالآلة متمثلاً فى غرامه بفك الأشياء وإعادة تركيبها وإنبهاره بها. لكن هذا الإنبهار أدى به إلى الإهتمام بالعلم ثم بطبيعة الحال بتطبيقاته على الإدارة .

وقد تكون واحدة من أعظم فضائل الإدارة، كمجال دراسى، أنها على إستعداد دائم لأن تتقبل المعرفة من أى مصدر مادامت هذه المعرفة تنصب عليها أو حتى تتعلق بها، ومع الاعتراف بأن الهندسة هى " المادة الأم" للإدارة حيث كانت الجمعيات الهندسية المنتدى الوحيد المتاح لمناقشة أفكار الإدارة، فإنه لم تكن كل خطوات التقدم فى وضعية الإدارة على أسس أكثر علمية واستحقاقاً للاحترام قد اتخذها مهندسون، فالواقع أن أكثر المحاولات شجاعة من أجل خلق وتكوين حقل الإدارة قد قام بها اناس ينتمون إلى الفكر الإدارى فى جوانبه التنظيمية الإدارية والوظيفية والعملية.

لقد كانت الإدارة - كممارسة - مصاحبة بشكل أو بآخر للانسانية منذ فجر التاريخ فالصيادون والرعاة ينتمون للقبائل من أجل الحماية، وأعتمد المصريون على التنظيم من أجل بناء الأهرامات وضبط مياه النيل، واستخدم الرومان التنظيم كذلك من أجل تكوين جيوشهم والسيطرة على انحاء امبراطوريتهم، وفى كل هذه الأحوال احتاج المديرون (قادة القابل - الفراعنة - الأباطرة) إلى التخطيط والتنظيم والتعيين والقيادة والرقابة من أجل إنجاز الأعمال.

تطور الفكر الإداري

وتعتبر العصور الوسطى بمثابة الجسر الواصل بين القديم وعصر النهضة. ورغم انتظام الانسان في كيان اقطاعي، فقد بدأ في إتخاذ خطوات إيجابية في تفكيره حول التنظيم والإدارة، ويخبرنا تاريخ الفكر الإداري ان "الفارابي" قد وضع امام الحاكم توصيفاً للوظائف (حوالي عام 900) ونصح "الإمام الغزالي" ملك البلاد بحسن التصرف، وحدد الخصال التي يطور بها نفسه مديراً ناجحاً (حوالي عام 1100).

وفي "البندقية" طورت أشكال مبكرة من إدارة الأعمال فيما يتعلق بالمبادلات الاقتصادية. وأسهم السير "توماس مور" في تصوره للمدينة الفاضلة بأفكار تساعد في إدارة هذه المدينة ويجيء مكيا فيللي في نصحه للأمبر بعدة مبادئ إدارية وأن لم تكن بالوضوح والدقة التي نعرفها اليوم وهي الاعتماد على تقبل الإدارة، تماسك التنظيم، القيادة، وأخيراً الرغبة في البقاء.

وجاء القرن الثامن عشر ليمثل فترة خصبة لإدخال وتحسين أساليب الانتاج الصناعي وتطوير اتجاه جديد نحو الإدارة، وكان من أثر الثورة الصناعية إنهيار إقليمية المبادئ الإدارية، وشرع المديرون يبحثون عن أساليب تحسين كل من الإنتاج الصناعي والإدارة، وتمخض هذا القرن عن ثورة كبيرة من المادة المكتوبة عن الإدارة، فقد كتب علماء الإقتصاد عن المفاهيم الإدارية ووظائف الإدارة وتطبيقات نظرية الإدارة وخاصة الفصل بين الملكية والإدارة وتنبأوا بظهور عنصر جديد هو المدير فكتبوا عنه وناقشوا وظائفه وواجباته ومكانه في النظام الجديد.

وتناول أوائل الكتاب خلال التاسع عشر الأساسيات الخاصة بالإدارة وتبينوا أو أدركوا وظائفها فعلا وإن لم يطوروا نظرية موحدة للإدارة، على أن ما كتبوه مع ما قدمه علماء الإقتصاد كان له أثره في تدعيم الفكرة المنبثقة عن أهمية الإدارة للمصنع النامي، كما كان له أثره في تشجيع غيرهم من الأساتذة والمفكرين على أن يتعهدوا هذا المفهوم الناشئ بالمزيد من البحث والتحليل، وشهدت نهاية هذا القرن تباشير الإدارة العلمية، وبدأ القرن العشرين ليشهد تطوراً بارزاً في الفكر الإداري، نعرض له بشيء من التفصيل.

على الرغم من وجود المديرين في كل الأزمنة، فإن دراسة الإدارة تعد ظاهرة حديثة لم تعرف في الواقع إلا في التسعين أو المائة سنة الأخيرة، بمعنى أن الإدارة - علمياً - قد كان ميلادها بواسطة دراسات فردريك تايلور (Frederik.W.Taylor) ثم شهدت تطورات هائلة سوف نوجزها في ثلاث تطورات أساسية على النحو التالي:

أولاً: الإدارة العلمية Scientific Management

ثانياً: العلاقات الإنسانية Human Relations

ثالثاً: التطورات المعاصرة Contemporary Developments

وسوف نتناولها الآن بشيء من الإيجاز.

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية .

حتى نهاية القرن الثامن عشر كان الشغل الشاغل للمديرين - كمنظمين - هو كيفية تضخيم شركاتهم إلى أقصى حد ممكن، وذلك في الفترة التالية للثورة الصناعية وظهور المخترعات الجديدة من الآلات البخارية والآلات الحديدية، التلغراف، المحركات الكهربائية، ومد خطوط السكك الحديدية وشق القنوات، وشبكات الأعمال التي فتحت أسواقاً جديدة أمام المنتجين.

وقد شهدت تلك الفترة أيضاً التوسع السريع في الأسواق فضلاً عن سيطرة فكرة العمل الدؤوب لقد كانت فترة الازدهار والنمو المتفائل، وفي هذه الفترة تسابق المديرين في تكديس الأفراد والآلات والأموال بهدف جعل منشآتهم أضخم من منافسيهم، ولكن في نهاية القرن الثامن عشر بدأت عملية التحول من النمو (الكم) إلى الكفاية (الكيف) فقد أصبحت منظماتهم ضخمة ولكنها غير عملية (غير مرنة)، وشعر المديرين بحاجاتهم إلى طرق جديدة لتحسين المنفعة التي تعود عليهم من تلك الموارد التي كدسوها، إلى جانب بحث المديرين عن مفاهيم جديدة، وأساليب مبتكرة لتساعدهم في خفض التكاليف وزيادة الكفاية، ومن هذه البيئة

تطور الفكر الإداري

الصناعية نشأت المدرسة العلمية فى الإدارة، وهى تعتبر نتاجا لتفاعل عدة تيارات وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وهى البداية الحقيقية لعلم الإدارة الحديثة.

وبصفة عامة فإن البداية العلمية للإدارة يمكن تناولها من خلال عرض دراسات فردريك تايلور ونظريات البيروقراطية، ومدخل التقسيمات الإدارية، وذلك على النحو التالى:

(1) دراسات فردريك تايلور.

نشأت الإدارة العلمية من واقع البيئة الصناعية حيث بدأ عدد من المفكرين من أمثال فردريك تايلور، وهنرى جانث (Henry L. Gantt) والزوجان جلبرث (Frank B. Gilbreth) (Lilian M. Gilbreth) وغيرهم، التفكير فى أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية وكفاءة العمل الإدارى وكيفية التوصل إلى حلول لهذه المشكلات.

فى هذا الإطار التاريخى والاجتماعى ظهرت نظرية الإدارة العلمية والتى يعتبر تايلور المؤسس لها، وقد دارت الأفكار الرئيسية لتايلور حول دراسة العمل بشكل علمى حتى يستطيع المديرين التعرف على الطريقة المثلى لإنجاز الأعمال، وفى كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عرف الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤه ثم التأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة".

وقد هدف تايلور من تأليف كتابه هذا - بحسب كلماته - إلى الآتى:

- 1- التدليل ببعض التصورات البسيطة على ما يحدث فى البلاد من خسائر نتيجة عدم الكفاءة.
- 2- إقناع القارئ بأن معالجة هذه الخسائر تكمن فى الإدارة المنهجية، وليس فى البحث العقيم عن عاملين فوق العادة.
- 3- اثبات أن "أفضل إدارة" علم حقيقى يستند إلى قوانين وقواعد ومبادئ، وتقديم المزيد من

الأدلة عن أن أسس الإدارة العلمية تصلح للتطبيق على جميع الأنشطة الإنسانية، وأنها إذا استخدمت بالشكل الصحيح تحقق نتائج هائلة.

ويمكن تلخيص مدخل تايلور في الإدارة في أربعة مبادئ أساسية:

الوصول للسبل المثلى .

وذلك من خلال قيام الإدارة بالملاحظة العلمية، وجمع المعلومات بشكل علمي ومدروس عن كل الخبرات والأفكار الموجودة لدى العاملين، لنصل في النهاية إلى أفضل السبل لإنجاز الأعمال.

الاختيار العلمي للأفراد .

ويتطلب هذا المبدأ إلى جانب الاختيار العلمي للأفراد أن يتم تدريبهم وتنمية مهاراتهم.

الحوافز النقدية .

أدرك تايلور أن وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ليس كافياً في حد ذاته كضمان لتحقيق إنتاجية مرتفعة، ومن ثم يرى ضرورة أن تكون هناك خطة لإثارة دافعية العاملين حتى يقدموا أقصى جهدهم إنتاجاً، ولهذا كان يرى وضع نظم للحوافز المالية بحيث يعطى العامل نسبة مباشرة من الزيادة في حجم إنتاجه بشكل واضح تبعاً لأجر أساسي لكل ساعة عمل.

التخصص الوظيفي .

نادى تايلور بتقسيم العمل بين المدير والعمال على أساس أن يستقل المدير بإنجاز أعمال التخطيط والإعداد والتفتيش والرقابة، بينما يتولى العمال أداء العمل الفعلي.

واضح أن نظرية تايلور قد ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل واهملت

تطور الفكر الإداري

الانسان والعلاقات الانسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل بين التنظيم والمجتمع المحيط به ورغم هذه السلبيات وغيرها، فإن هذه النظرية تمثل جهد الرعيل الأول من التفكير العلمى، كما أنها تصدت للمشكلات الإدارية بسلاح العلم والأساليب العلمية، واتخذت من البرمجة أسلوباً فأبدعت فى دراسة الوقت والحركة، وهى أدوات التحليل الحديث فى كل دراسات الوقت والحركة وأساس التنظيم والأساليب كل ذلك يجعل مساهمات المدرسة العلمية مكون أساسى لما تلى من تطورات.

(2) البيروقراطية .

تعتبر هذه النظرية كما وصفها ماكس فيبر (Max Weber) هى البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإدارى للمنظمات الكبرى وكيف تؤثر على الأداء والسلوك التنظيمى.

وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالى (Ideal Type) للتنظيم، والذى يقوم على أساس التقسيم الإدارى والعمل المكتبى.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسباً لما يتضمنه من معانٍ متعددة وفق الهدف من استعماله، ومصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين (Bureau) أى مكتب و (Cracy) بمعنى حكم، وبالتالي الكلمة فى مجموعها تعنى سلطة المكتب أو حكم المكتب بعبارة أخرى البيروقراطية تعنى أسلوب ممارسة العمل الإدارى من خلال التنظيم المكتبى الذى يكتسب سلطة من خلال هذا التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن كلمة (Bureaucrats) تعنى الموظفين المكتبيين أى الذين يعملون فى الوظائف المكتبية والإدارية فى المكاتب الحكومية.

وتتعدد معانى المفهوم فى الاستعمالات التى شاع فيها، منها:

- 1- البيروقراطية هي التنظيم الإداري الضخم (Large-Scale Organization) الذى يتسم بخصائص وميزات معينة.
 - 2- وهى تعنى مجموع الإجراءات التى يجب اتباعها فى مباشرة العمل الحكومى بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.
 - 3- تستخدم " البيروقراطية " كذلك لتعنى السلطة (Authority) التى يمارسها الموظف العام أو التنظيم الإداري الحكومى.
 - 4- قد تعنى البيروقراطية الدور (Role) الذى يمارسه الموظفون العموميون فى إطار النظام السياسى وذلك لتنفيذ السياسات العامة للدولة.
 - 5- يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية (Hierarchical) فى التنظيم الإداري، والذى يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.
 - 6- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذى يعتمد على القواعد (Rules) والإجراءات المحددة سلفاً.
 - 7- ويعنى مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية سمة للتعقيد والروتين الجامد، وتشابك الإجراءات وكثرتها وصعوبة التعامل مع الجماهير.
- على أية حال، يمكن تعريف البيروقراطية بأنها ذلك التنظيم الإداري الضخم الذى يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها فى شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، ويتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمى لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.
- وقد تعلقت البيروقراطية أساساً، وفق نشأتها التاريخية ونموها وأسبابها، بالوظيفة العامة والإدارة الحكومية، غير أنها كموضوع للدراسة والبحث ارتبطت بعالم الاجتماع الألماني الشهير

تطور الفكر الإداري

ماكس فيبر (1864-1920م) والذي أثار كتاباته عن البيروقراطية العديد من التعليقات والانتقادات والمزيد من الأبحاث والدراسات.

دراسات ماكس فيبر .

يكاد يجمع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة والتي قادته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات.

ويهمنا من نظرية ماكس فيبر ما يتصل بالنوع الثالث من السلطات التي تناولها، وهي السلطة القانونية الرشيدة (Rational Legal) وهي توجد داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم، ويرى فيبر أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات المعاصرة ذلك أن الشرعية أو قانونية السلطة يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات (System of Rules and Procedures) وهذه المجموعة التي تمارس من خلال المراكز التي تشغلها المستويات الإدارية المختلفة في التنظيمات الضخمة الحديثة هي التي أطلق عليها فيبر كلمة بيروقراطية.

لقد كان فيبر يهدف إلى إقامة تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاية، حيث يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال المكتبية والإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص وتقسيم العمل وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

ويقوم التنظيم البيروقراطي المثالي عند فيبر على عدة أسس:

1- مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابته، وتنظيم القواعد واللوائح عملية

تحديد تلك المجالات الوظيفية.

- 2- توزيع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.
- 3- توزيع السلطة اللازمة لاعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة محددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف ونوع تلك السلطة.
- 4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لن يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام.
- 5- تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات تتخذ شكلاً هرمياً، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا، ويسمح هذا النظام للعاملين أو الرؤوسين بأن يتظلّموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة، العامة والخاصة على السواء.
- 6- اعتماد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات (Documents) وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتباً (Bureau).
- 7- فصل التنظيم البيروقراطي عن النشاط الخاص للموظف، وعلى هذا الأساس فإن الأموال والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تفصل تماماً عن الملكية الشخصية للموظف.
- 8- حاجة الإدارة المكتبية إلى خبرة ومران وتدريب.

تطور الفكر الإداري

ويعد فـيـبـر مـزايـا التـنـظـيـم الـبـيـرـوقـرـاطـي: الـسـرعة، الـانـضـباط، الـاسـتـقـرار، الـاسـتـمـرارـية الـدقة فـي تـطـبـيـق مـبـدأ التـخـصـص، تـقـسـيـم العـمـل، المـعـرفـة فـي مـسـائل الـمـسـتـنـدات، الـوضـوح التـام فـي خـطـوط الـسلـطـة وتـسـلـسـلها الـهـرمـي، الخـضـوع الـكـامـل للـرؤـسـاء، تخـفـيـض الـاحـتـكـاك بـيـن الـأفـراد وتـخـفـيـض التـكـلفـة الـانـسـانـية والـاقتـصـادـية للعـمـل.

الإتجاهات الحديثة في البيروقراطية.

تعرض نموذج ماكس فيبر للكثير من النقد، ودارت معظم الدراسات في هذا الشأن حول الآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للنظم، خاصة ما يتصل باحتمال الجمود وخطر احلال الوسائل محل الأهداف النهائية.

ومن أشهر الدراسات في مجال التحليلات الناقدة للنموذج أعمال ميرتون (R.K.Merton) عام 1939 وما بعده، سلزنيك (PH.Selzic) عام 1943 وجولدنر (A.Gouldner) عام 1954 والتي نهبت إلى ما في النموذج المثالي من نقاط ضعف، خاصة التخوف من أن يؤدي التركيز على القواعد والإجراءات والتمسك بها إلى أن يؤمن الفرد بها لذاتها باعتبارها هدفاً يسعى إليه وليست مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم، وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته أهم من المحتوى ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح المواطنين.

ومن الدراسات الناقدة للنموذج المثالي للبيروقراطية دراسة بلاو (Peter Blau) والذي أكد على أن إعادة النظر في خصائص هذا النموذج تكشف عن تناقضات واتجاهات تتعارض فيه وأن الصورة التي رسمها فيبر لا تمثل خصائص البيروقراطية بصفة عامة، وإنما تمثل طرازاً خاصاً من المنظمات البيروقراطية، واتسمت أفكار بلاو بقبول أثر العنصر الإنساني وطبيعة العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي، كما اعترف بوجود التنظيمات غير الرسمية (Informal) إلى جانب التنظيمات الرسمية.

وقد تعددت التحليلات الناقدة للنموذج الفيبري للبيروقراطية، ومن أهم ما جاءت به هو ضرورة عدم إغفال العامل الانساني، وخطر تركيز سلطة إتخاذ القرارات فى أيدي فئة قليلة من المستويات الإدارية العليا، والاعتراف بضغوط الجماعات غير الرسمية للعاملين، وقبول فكرة النظام المفتوح أساساً لتعريف التنظيم البيروقراطى على العكس من النظام المغلق الذى لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها كما هو الحال فى نظرية فيبر.

(3) التقسيمات الإدارية.

كان هنرى فايول (Henry Fayol) فرنسياً، وليندال أورويك (Lyndall Urwick) بريطانيا، وبينما لوثر جوليك (Luther Gulick) وجيمس مونى (James Mooney) وآلان رايلى (Alan Reiley) أمريكيون، ومع ذلك تجمعوا فى مدرسة واحدة بهدف الوصول إلى المبادئ الإدارية التى تحكم التنظيمات فى البيئات المختلفة، ولذلك كانت أفكارهم أكثر عمقاً وتجربة من نظرية الإدارة العلمية، واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية والعسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التى اعتبروها أساساً لإيجاد علم إدارى.

ونعرض لهذا المدخل الهام فى ضوء أفكار هنرى فايول صاحب الدعوة للإدارة التنظيمية أو إرساء التنظيم الإدارى أو الوظيفة كروية جديدة للإدارة، ثم لوثر جوليك وليندال أورويك.

هنرى فايول ومبادئ الإدارة.

يوضح فايول- الذى كان مديراً لإحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو ثلاثين عاماً قبل أن يكتب مؤلفه "الإدارة العامة والصناعية" - المدخل الأم فى الإدارة والسلوك فى العمل" فأشار فى كتابه هذا إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسة هى: التخطيط، التنظيم، إصدار القرارات، التنسيق، والرقابة.

تطور الفكر الإداري

- ووضع فايول قائمة بعدد من المبادئ التي رأى أنها مفيدة، وشعر بضرورة أن يتبعها المديرون عند تنفيذهم لوظائفهم في التخطيط، وتشير هذه المبادئ إلى منهجه في الإدارة، وأهمها ما يلي:
- 1- مبدأ تقسيم العمل
 - 2- مبدأ السلطة والمسئولية
 - 3- مبدأ وحدة الأمر.
 - 4- مبدأ التسلسل والتدرج
 - 5- الالتزام بالقواعد
 - 6- وحدة الإتجاه.
 - 7- المركزية
 - 8- المكافآت
 - 9- النظام
 - 10- العدالة
 - 11- الاستقرار الوظيفي
 - 12- المبادأة.
 - 13- العمل بروح الفريق.

لوثر جولييك وليندال أورويك.

أسهم جولييك في تطور الإدارة من خلال تقديمه لنموذج (POSDCORB) والذي يرمز إلى المهام التي يمارسها القائد الإداري، وكلمة (Posdcorb) تمثل الحروف الأولى للكلمات الآتية: تخطيط (Planning)، تنظيم (Organizing)، إدارة افراد (Staffing)، توجيه (Directing) تنسيق (Coordinating)، عمل تقارير (Reporting)، وأخيراً إعداد الميزانية (Budgeting).

وتتمثل إسهامات أورويك في تطور الإدارة من خلال عرض أفكار كتاب الإدارة وما توصلوا إليه من مبادئ إدارية، وصياغة هذه المبادئ في صورة مبادئ عامة لتحقيق الكفاءة الإدارية خاصة في مجال الإدارة العامة.

وقد نشر أورويك عملاً رائعاً مضمونه التركيب والتكامل وعنوانه "عناصر الشؤون الإدارية" النقطة الأساسية فيه هي أنه من بين عناصر الشؤون الإدارية يوجد مخطط منطقي يتكون من مختلف السلطات، وأن المديرين الذين يحاولون العمل بدون مبادئ تحكم الشؤون الإدارية يعرضون أنفسهم بدرجة متزايدة لأن يظهروا كما لو كانوا "هواه" وأعتبر أورويك أن عبارة "الإدارة العلمية" لا تعدو على أن تكون تأكيداً لحقيقة أن طرق التفكير والاحترام التي تحظى

بها قوانين الطبيعة والتي أدت إلى التطورات فى الكيمياء والهندسة يمكن- بل ويجب- تطبيقها على الأمور التى تحكم علاقات البشر وتصرفاتهم.

هذا ويعتبر كتاب جوليك وأورويك " أبحاث فى علم الإدارة" (Papers on the Science of Administration) من أكثر الجهود العلمية تعبيراً عن المنهج التقليدى فى بحث وتحليل موضوع الإدارة والتنظيم.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية.

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كمرحلة هامة فى تطور علم الإدارة، وإضافة عميقة للبدائيات التى أشرنا إليها، والتى افترضت أن الحوافز المادية هى ما يهتم العاملین وبالتالي إهمالها للعوامل الإجتماعية والإنسانية.

والعلاقات الإنسانية هى ذلك النوع من علاقات العمل الذى يهتم بالجوانب الإنسانية والإجتماعية فى المنظمة، وهى بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج فى ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر فى الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

ومن الاعتبارات التى ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية مايلى:

- 1- ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها.
- 2- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل.
- 3- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة.
- 4- ارتفاع مستوى المعيشة فى المجتمع الحديث مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.

تطور الفكر الإداري

5- زيادة تكاليف عنصر العمل مما جعل الإدارة تبذل الجهد لتحقيق أقصى استفادة من هذا العنصر.

وتعد تجارب (الهاوثورن) (Howthorne) والتي بدأت في عام 1927 وانتهت في عام 1933 هي الإسهام المتميز في مجال مدرسة العلاقات الإنسانية. (1) العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثورن.

بدأت في عام 1927 سلسلة من التجارب في مصانع (Howthorne) في شركة (Western Electric) قرب مدينة شيكاغو الأمريكية بولاية إلينوى، أضافت أبعاداً جديدة لعملية الإدارة، وأول تجربة اعتمدت على افتراض المدرسة الكلاسيكية الذي يرى أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين، ومن ثم فإن هذا الأداء يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

ولإختبار هذا الفرض قام فريق من الباحثين، يقوده إلتون مايو (Elton Mayo) من جامعة هارفارد، بعزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع حتى يتمكنون من ملاحظة ردود أفعال هؤلاء العاملين إزاء التغييرات في مستوى الإضاءة، وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة، بل زاد الإنتاج بنسبة منخفضة (ولكنه ازداد) رغم تخفيض الإضاءة إلى مستوى عدم الرؤية، وتعددت التجارب التي خرج منها، الباحثون بعدة نتائج منها أن أداء العاملين يعتمد على عوامل أخرى غير الظروف المادية وغير معدل الأجر، وأن الأثر المالي على العمال لا يعادل التأثير الناتج عن تفهم حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك نمط الإشراف وقناعتهم بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصاً لهم قيمة وتميز وأهمية.

إن تجارب الهاوثورن كانت بمثابة نقطة تحول في الإدارة، وفي تحليل السلوك الإنساني وهي أساس حركة العلاقات الإنسانية، ونتيجة لذيوع ما أسفرت عنه التجارب، فقد بدأ الكتاب يدركون أن السلوك الإنساني في العمل سلوك معقد ويمثل طاقة محررة عند التعامل

معها، وبمعنى آخر أدرك كُتاب الإدارة أن العمال ليسوا مجرد معطيات فى المنشأة بل لهم حاجات ورغبات يتعين تلبيتها.

لقد أسهمت تجارب الهاوثورن فى نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فى مجال العمل ولعل أهم ما تمخضت عنه من نتائج ما يلى :

- 1- إثراء الفكر الإدارى بعدد من الفروض والآراء والأفكار التى أسهمت فى دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية فى محيط الأعمال.
- 2- تمهيد السبيل لظهور منهج جديد فى التفكير هو المنهج السلوكى.
- 3- إلقاء الضوء على المتطلبات الإنسانية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين العمال والإدارة.
- 4- ظهور إدارة مهمة فى المشروعات تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، تتولى الإهتمام بحسن إستخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين.
- 5- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين فى الحصول على اجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً.
- 6- بدأ الاعتراف بحقوق العمال فى الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية.
- 7- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين.

وقد إنتهت تجارب الهاوثورن فى عام 1933 بينما كانت الولايات المتحدة غارقة فى (الكساد الكبير) وقد ارتفع معدل البطالة من 3.2% إلى 30% فى الفترة ما بين عامى 1929، 1933 وفيها انهارات الأعمال وانتشرت البطالة وانخفضت الدخول وهبطت المعنويات وبدأ الأمر كما لو أن فلسفة الفردية والعمل الشاق قد سقطت، وظهرت فلسفة جديدة تركز على

تطور الفكر الإداري

أهمية الجماعة وأن يكون الجميع معاً، وضرورة التدخل الحكومي، وحلت محل الفلسفة الفردية.

وتبع ذلك عديد من التغيرات، فعلى سبيل المثال فإن الزيادة في طاقة الإنتاج الناجمة عن الكساد لغتت إنتباه المنظمات إلى أنشطة البحث والتطوير وضرورة تنويع المنتجات، وتم إنشاء وظائف أكثر تقوم على جرعات أكبر من الابتكار والاستقلالية من جانب العمال، وأدى هذا الطلب الجديد للاستقلالية والابتكار من جانب العمال، والذي تشكل من القيم الإجتماعية الجديدة والنتائج التي أفرزتها تجارب الهاوثورن، إلى منهج سلوكي جديد في الإدارة.

نعرض من أعمال هذا المنهج لنظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجريجور (D.McGregor) ونظرية الفرد الناضج لـ كريس أرجيرس (Chris Argyris).

(2) نظرية X ونظرية Y.

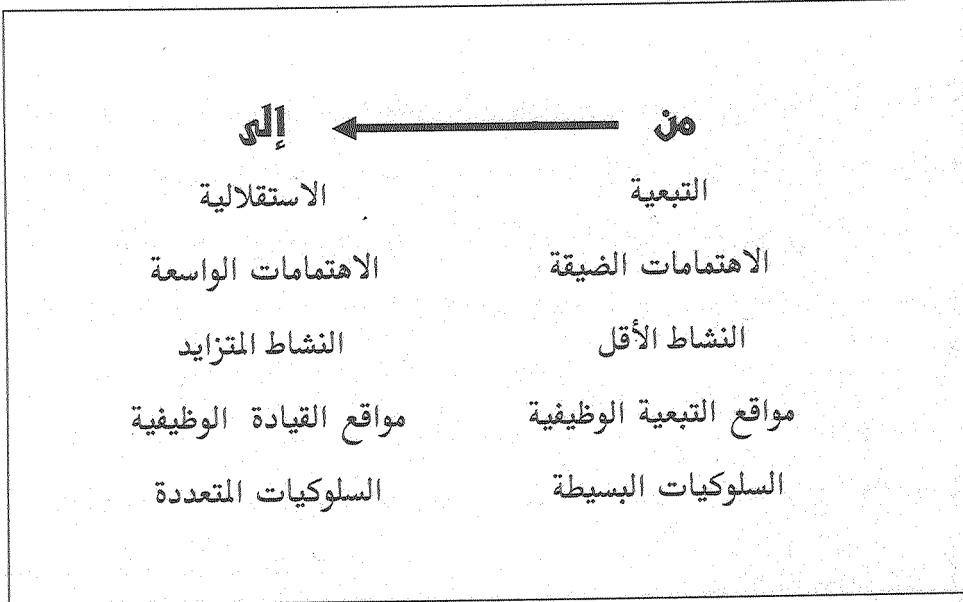
إن ما قام به ماكجريجور هو أفضل مثال للمدخل السلوكي الجديد، وينطلق من أن النظام الكلاسيكي - بما فيه من درجة عالية في التخصص الوظيفي، والمركزية في صنع القرارات- لم يكن نتاجاً لظروف اقتصادية بل كان انعكاساً لافتراض أساس معين بشأن الطبيعة الإنسانية أطلق عليه ماكجريجور تصنيفاً تحكيمياً هو (نظرية X) ومفاده أن الكثير من الناس لا يحبون العمل والمسؤولية ويفضلون الخضوع للتوجيه، وهم لا يتحركون إنطلاقاً من رغبتهم في أداء عمل أفضل بل إنطلاقاً من الحوافز المادية، ولذلك فإن الكثيرين منهم يجب أن يخضعوا للإشراف الدقيق والرقابة المكثفة وان يجبروا على إنجاز الأهداف التنظيمية.

ولقد تساءل ماكجريجور نفسه عن حقيقة هذه النظرة وما إذا كانت التطبيقات الإدارية المعروفة - آنذاك- كالتخصص وتقسيم العمل، يمكن أن تكون ملائمة لكل أنواع الوظائف الموجودة في الكثير من المنظمات الآن.

كانت النتيجة احساس ماكجريجور بأن الإدارة بحاجة لتنظيمات جديدة وتطبيقات مستحدثة، ومن ثم يجب البحث على أساس آخر مغاير للنظرة السابقة عن الطبيعة الانسانية ولذا وضع مجموعة من الافتراضات البديلة أطلق عليها نظرية (Y) وهي على العكس من نظرية (X) تفترض أن الأفراد يمكنهم أن يستمتعوا باعمالهم وأن يمارسوا - على أنفسهم- رقابة ذاتية وتنطوى هذه النظرية على افتراض ضمنى مؤداه الاعتقاد بأن الرغبة فى الإنجاز الأفضل وكذلك الفرصة فى الترابط بين العاملين وزملائهم هما الحافز الذى يحرك هؤلاء العاملين، وليس الحافز المادي فقط.

(3) كريس أرجيرس والفرد الناضج.

يرى ارجيرس أن التنظيمات الصارمة التى فرضها كتاب المدرسة الكلاسيكية قد حالت دون الاستفادة من تلك القوة الكامنة لدى العاملين، وأشار إلى أن هناك نمواً عملياً للأفراد يشبه تماماً نمو الانسان لمرحلة البلوغ، فالعاملون يتحركون بشكل طبيعى على النحو التالى :



تطور الفكر الإداري

ويقول أرجيرس أن إجبار العاملين على الالتزام بالقواعد، وتلقى الأوامر ببساطة من رؤسائهم الذين يتولون مراقبتهم رقابة مكثفة، يؤدي إلى إعاقة تغيرات النمو بالنسبة لهم وذلك من خلال دفع العاملين وحثهم على أن يكونوا كسالى وتابعين، ويرى أنه يتعين على المديرين أن يقوموا بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية واعطائهم المرونة الكاملة كي ينمو وينضجوا.

ثالثاً: مدرسة التطورات المعاصرة.

فى الوقت الذى ساد فيه تيار العلاقات الإنسانية وانتشار المدخل السلوكى فى الإدارة كان هناك تيار آخر من الفكر الإدارى أكثر عمقاً واصالة ينمو ويتطور ببطء، ولكن بشكل ترك أثراً عميقاً فى التنظيم، يمكن أن نطلق عليه التطورات المعاصرة، وقد تعددت فيها المداخل والنظريات نختار منها مدرسة إتخاذ القرارات، ومدخل النظم، مدخل الموقف، وكلها تؤكد أن الفكر الإدارى يتطور معبراً عن المتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية وملبياً احتياجات الإنسان إلى السعى الدائب بتطوير شئونه من خلال التطوير المستمر لأساليب العمل وأنماط التنظيم والقيادة.

(1) مداخل إتخاذ القرارات.

بعد أن بالغت مدرسة العلاقات الانسانية فى وصف أهمية العنصر البشرى وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الفرد على الإسهام فى العمل التنظيمى جاء تشستر بارنارد (Chester Barnard) وهربرت سيمون (Herbert Simon) فوضعا أساساً جديدا فى النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً إجتماعياً يقوم على إتخاذ القرارات، وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منطبقة أساساً على تتبع عملية إتخاذ القرارات.

وتهتم نظرية إتخاذ القرارات بالعوامل السلوكية المؤثرة فى هذه العملية، كيف يتم إتخاذ القرار كيف يتم نقله عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وهو ما يؤدي إلى الإهتمام بدراسة شبكة

الإتصالات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وسائر الجوانب التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار.

ويرى بارنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني من أجل تحقيق هدف محدد ويجعل العنصر الانساني والدوافع الإنسانية مركزاً حيوياً في نظريته، واهتم بارنارد كذلك بالتنظيم غير الرسمي وطرح أفكاراً واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمي، وقد أسهم بارنارد بشكل مباشر في إثراء الفكر الإداري من ثلاثة اتجاهات: العلاقات الإنسانية، إتخاذ القرارات، ونظرية التنظيم كما أنه أول من قدم مفهوم قبول السلطة أي أن السلطة، لا يكفي أن يصدر بها قرار، بل يجب أن يقبلها الرؤوسون، وقدم مفهوم الحافز والعطاء الذي يساعد على منطقية القرارات لتحقيق الأهداف.

أما اهتمام سيمون بموضوع إتخاذ القرارات فقد كان واضحاً من خلاله كتاباته في هذا المجال والتي كان بدايتها كتابه " السلوك الإداري " الذي ظهر عام 1946.

"Administrative behavior: A Study of Decision- Making Process in Administrative Organization".

حيث أوضح فيه أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من هذه العملية مدخلاً لدراسة الإدارة. وفي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتضمن عنصرين هما التكلفة والنتائج، وتناول صفة الرشد في القرارات، وخلص إلى أن على المدير أن يكتفى بالحلول المقبولة بدلاً من الحلول المثالية لأن قدرة الانسان محدودة، ويفرق سيمون بين القرار الهادف وغير الهادف والقرار المبرمج وغير المبرمج.

وكان سيمون من الرواد الأوائل الذين تنبهوا إلى إستخدام الآلات الحاسبة وأثر الاختراعات التقنية في ميادين الإدارة، وذلك لأن قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل تفوق قدرة الأفراد.

(2) مدخل النظم.

تطور الفكر الإداري

يعد هذا المدخل من أهم المداخل الإدارية المعاصرة، وبشكل أساسي فإن النظام هو كل شيء (كالمتشفى، المدرسة، البنك) يتضمن أجزاء متداخلة، وهدفاً يسعى للوصول اليه، وأن هذه الأجزاء المختلفة أو الأقسام أو النظم الفرعية تمثل أجزاء متداخلة بحيث تعمل على تحقيق أغراض المنظمة.

وهذا المدخل الذي ظهر منذ منتصف الستينيات ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي (نظريات التقسيم الإداري) أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية) المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية) أو وظائف المديرين (مدرسة إتخاذ القرارات)، وهذا لا يعنى بحال التقليل من العناصر المكونة للمنظمة ولكن الأساس هنا هو النظرة إلى النظام كله نظرة شاملة.

وقد ساعدت أعمال تشرشمان (C. West Churchman) على توضيح منهج النظم فى الإدارة وقد إنتهج منهجاً كميأ فى تحليل النظم، ويلاحظ أن كتاب الأساليب الكمية المتخصصين مثل تشرشمان يدافعون عن فكرة مؤداها إستخدام الأساليب الرياضية (بحوث العمليات) فى تحليل مشكلات المنظمة والوصول إلى القرارات المثلى من خلال النظر إلى النظام (المنظمة) بنظرة كلية. ويرى تشرشمان أن جميع النظم تتصف بأربعة خصائص:

1- العمل من خلال بيئة معينة قد تتضمن : عملاء المنظمة، منافسيها، وحداتها، الحكومة وقد تتكون هذه البيئة من مكونات غاية فى الأهمية بالنسبة للمنظمة، ولكنها تكون أبعد ما تكون عن سيطرتها وتحكمها.

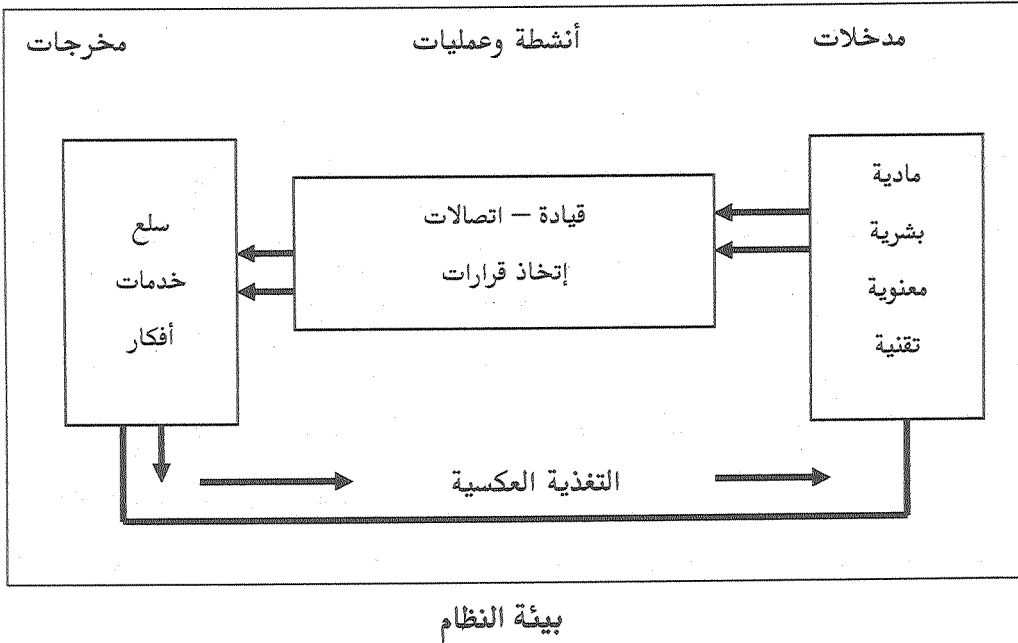
2- جميع النظم تتكون من عناصر أو مكونات أو نظم فرعية تشكل وحدات البناء الأساسى للنظام، قد تكون اقساماً إدارية، وقد تكون إدارات داخل الأقسام ، فالتسويق مثلاً كنظام فرعى يشمل المبيعات، الإعلان، النقل.

3- جميع النظم تتسم بسمة التداخل بين اجزائها الفرعية، وهذه الصفة هي الميزة لفكرة النظم وهي تعنى ببساطة أن المدير لا يمكنه إحداث تغيير في أحد مكونات النظام دون أن يؤثر ذلك على بقية أجزاء النظام.

4- لكل النظم وظيفة رئيسة أو هدف رئيسي بموجبه يتم تقويم أداء المنظمة وأداء مكوناتها الفرعية.

من مدخل النظم هذا يمكن تعريف المنظمة الإدارية بأنها نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة، وهذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها.



هذا المدخل يعد المخل الأساسي الثاني من المداخل الأساسية المعاصرة فى الإدارة، ويعد الباحثان البريطانيان بيرنز (T. Burns) وستوكر (G.M.Stalker) اللذين قاما بدراسة العديد من المنشآت الصناعية فى بريطانيا، هما أول من أشار إلى هذا المدخل، وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج وبعض شركات الإلكترونيات، وكانت الخلاصة الرئيسية التى توصلوا إليها هى أن سيادة أى من المدخلين: مدخل الآلات (الأساسى) أو المدخل العضوى (السلوكى) إنما يتوقف على طبيعة المهام التى تسعى المنظمة لتحقيقها.

وبفضل اللجوء إلى المدخل الآلى إذا ما اتصفت الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، ففى شركات النسيج - على سبيل المثال - يكون من المهم استمرار الإنتاج طويلاً بشكل مستقر. وألا يسمح بالمفاجآت إلا فى الحدود الدنيا حتى نضمن عدم توقف الجزء الكبر من الآلات، ووجد بيرنز وستوكر أن الإدارة فى هذا النوع من المصانع تأخذ بالمنهج الكلاسيكى الذى يتميز بالتأكيد على الكفاءة الإنتاجية، التخصص الدقيق وظيفياً، الإجراءات، القواعد.

وعلى الجانب الآخر، فإن المدخل العضوى (السلوكى) هو الأكثر ملاءمة فى الأنشطة التى تتطلب قدراً من الإلتزام والإبداع، ففى شركات الإلكترونيات يتعين على العاملين فيها التوصل باستمرار لحيل جديدة ووسائل جديدة تعيينها على المنافسة الفعالة مع المنظمات الأخرى، ووجد بيرنز وستوكر أن الإدارة فى هذا النوع من الشركات تقوم على أساس المدخل العضوى الذى يتصف بالتركيز على الخلق والابتكار بدلاً من الكفاية الإنتاجية، ومن ثم فالوظائف لا تخضع لبدأ التخصص الدقيق حيث يتعين على من يعمل بها أن ينجز عددا من المهام قد تتغير بشكل يومى، كما يركز هذا المدخل أيضاً على جانب الرقابة الذاتية من جانب العاملين على أنفسهم.

ويوضح الشكل التالى نتائج مدخل بيرنز وستوكر الموقفى، أو بصفة عامة الفروق بين الهياكل

الميكانيكية والهياكل العضوية:

الفرق بين الهياكل الميكانيكية والهياكل العضوية

المتغير	الهياكل الميكانيكية	الهياكل العضوية
نطاق الإشراف	ضيق	واسع
درجة المركزية	عالية	منخفضة
درجة الرسمية	عالية	منخفضة
محتوى الاتصالات	تعليمات وقرارات	نصائح ومعلومات
نوعية الاتصالات	رأسية بصفة أساسية بين المشرفين والمرؤوسين	رأسية وأفقية
الوظائف القائمة على السلطة	كثيرة	منخفضة
نوع البيئة	ثابتة	سريعة التغير
التأكيد الرئيسي	الكفاية الإنتاجية	المرونة
كيفية إدارة المنظمة	التركيز على الوظائف الروتينية والإجراءات والقواعد الكثيرة	وظائف أقل تخصصاً وإجراءات أقل
المدخل الإداري الأفضل	الكلاسيكي	السلوكي

الباب الثاني

" العملية الإدارية POSDCORB "

1900

الباب الثاني

العملية الإدارية

العملية الإدارية هي النشاط الرئيس للإداريين، وهذا يعنى أن المدير هو من يقوم بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة، ولا يقتصر هذا المفهوم للمدير على كبار الإداريين، فهؤلاء وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس فى العملية الإدارية، إلا أن هذه العملية هي النشاط الأساسي لكل الرؤساء ابتداء من الصف الأول حتى قمة الهيكل التنظيمي.

والعملية الإدارية لا تتم فى فراغ وإنما فى منظمة من المنظمات، ومن ثم تظهر هذه العملية لتحقيق أهداف هذه المنظمة عن طريق توجيه وتعاون الجهود البشرية فيها وبالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة .

ودراسة العملية الإدارية هي تحليل للأنشطة التي يقوم بها المديرون على كافة مستويات الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية (الوسطى)، الإدارة المباشرة.

وقد جرى العرف على دراسة تلك الأنشطة فى شكل تحليلي يقسمها الدارس إلى عمليات/ مراحل دون أن يعنى ذلك أنها تنقسم فى الواقع العملي، ودون أن يكون لأى تقسيم ميزة على تقسيم آخر. المهم هو أن نعرف أن الإدارة العليا هي نشاط متكامل يتم مرة واحدة ويضم العديد من الأنشطة الفرعية.

وسوف نقسم العملية الإدارية فى هذا الكتاب، اعتمادا على فكرة لوثر جوليك، إلى:

◆ التخطيط Planning

◆ التنظيم Organizing

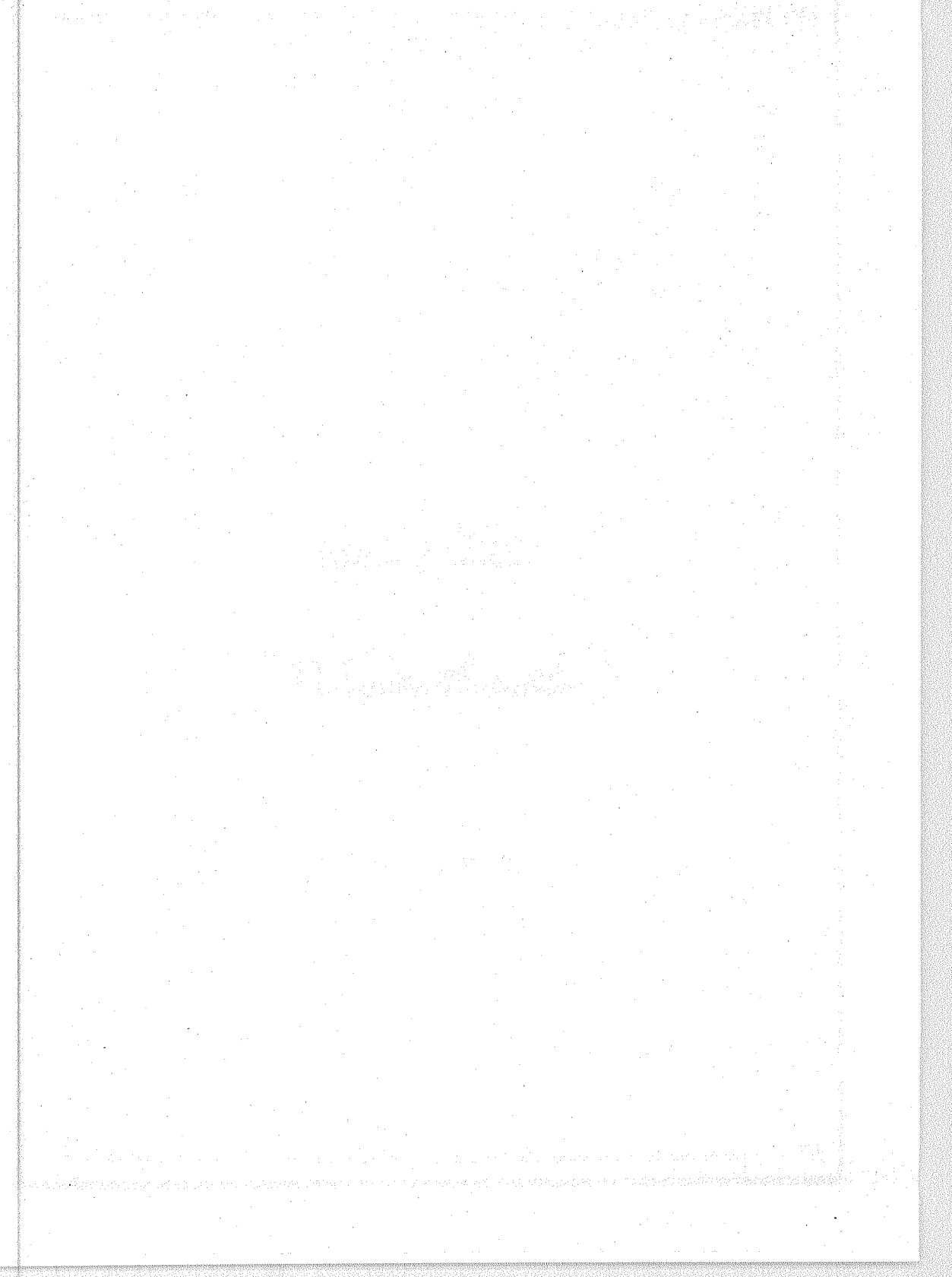
◆ تكوين هيئة العاملين Staffing

- ◆ القيادة Leadership
- ◆ صنع وإتخاذ القرارات Decision-Making
- ◆ الرقابة على أعمال الإدارة Control
- ◆ التنسيق والإتصال Co-Ordinating and Communicating
- ◆ كتابة التقارير Reporting
- ◆ إعداد الموازنة Budgeting

ونؤكد على أن هذا التقسيم للعملية الإدارية إنما هو تقسيم نظري أمله مقتضيات البحث وتسهيل العرض والدراسة، فالإدارة عملية ديناميكية مستمرة. مع ملاحظة أن عنصر التوجيه (D) قد قسمناه إلى عناصر فرعية: القيادة، صنع وإتخاذ القرارات، الرقابة على أعمال الإدارة، والتنسيق والإتصالات. ونتناول فيما يلي كل عنصر من هذه العناصر في فصل مستقل.

الفصل الثالث

"التخطيط"



الفصل الثالث

التخطيط (P) Planning

التخطيط جزء من النشاط الإداري، أو هو من القرارات الإدارية التي تتخذ لتحديد أسلوب العمل لفترة طويلة مستقبلية. والواقع أن النشاط الإداري هو نشاط تخطيطي إلى أقصى درجة، فكثير من القرارات الإدارية تشمل المستقبل، وفي هذا الإطار تعد نوعاً من التخطيط. ونعرض لموضوع التخطيط في ضوء النقاط التالية:

- 1- مفهوم التخطيط.
- 2- أهمية التخطيط ومزاياه
- 3- مقومات التخطيط.
- 4- أنواع التخطيط.
- 5- خطوات عملية التخطيط.
- 6- معوقات التخطيط.
- 7- التخطيط الفعال: عوامل نجاح التخطيط.
- 8- التخطيط الإستراتيجي.

(1) مفهوم التخطيط.

هناك عدة تعريفات للتخطيط الإداري، أحد هذه التعريفات ينظر إلى التخطيط على أنه عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه

الأهداف، وكيفية إستخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وأيضاً يعرف التخطيط بأنه " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له". وتعريف ثالث للتخطيط بأنه مرحلة التفكير التي تسبق أى عمل، وإتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها، والعناصر الواجب إستخدامها (مادية كانت أو بشرية) وكذلك مجموعة القرارات التي توجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع فى تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة.

كما أن هناك من يعرف التخطيط بأنه عمل ذهنى يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط فى رؤية حاضره ومواجهة مستقبله. ويعرف التخطيط كذلك بأنه " إتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ متى تعمل؟ ومن يعمل؟ فهو بمثابة الجسر الموصل بين الحاضر والمستقبل، أى أنه تقرير حاضر لسلوك مستقبلى.

من واقع مختلف التعريفات يمكن النظر إلى التخطيط على أنه جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها. ومما تقدم يتضح أن عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

- ① التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- ② وضع السياسات والقواعد والاسترشاد بها فى إختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
- ③ وضع وإختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- ④ تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
- ⑤ تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- ⑥ وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمنى للقيام بها.

(P) Planning التخطيط

لقد أصبح التخطيط أسلوب العصر الحديث وغدت المنظمات تنفذ أعمالها وفق خطط وبرامج محددة تأخذ في الاعتبار المستقبل واحتمالاته، وتضع الإمكانيات اللازمة لمواجهة هذه الاحتمالات بحيث لم تعد الأعمال تترك لأسلوب التجربة والخطأ .
(2) أهمية التخطيط ومزاياه.

غنى عن البيان أن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وإهدار للموارد، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الأهداف بعيد المنال، كما أن التحكم في الموارد المادية والبشرية يصبح مستحيلاً بدون خطة محددة.

ولقد أثبتت التجارب أن المديرين الأكفاء هم الذين يستخدمون التخطيط في تنفيذ أعمالهم، وأن النجاح الذي تحققه المنظمات أو الدول في بلوغ أهدافها التنموية، مرهون بمدى إقتران الخطط بالمبادئ العلمية السليمة.

وتبرز أهمية التخطيط كذلك في توقعاته للمستقبل، وماقد يحمله من مفاجآت وتقلبات ومن ثم يصبح التخطيط هو الأسلوب العلمى لمواجهة ظروف المستقبل.

إن التخطيط ضرورة ملحة لجميع الأعمال مهما صغر حجمها، فالعمل مهما كان حجمه لا بد أن يقوم على التخطيط كأساس للوصول إلى الغاية المرجوة، ولذا أصبح التخطيط إحدى الوظائف الرئيسة للإدارة لتحقيق أهداف المنظمات.

وينطوى إعمال التخطيط واتخاذ منهجاً على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي :

- ⊖ المساعدة في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، بمعنى آخر تحديد إتجاه المنظمة.
- ⊖ تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ⊖ يساعد التخطيط فى التنسيق بين الأعمال فى المنظمة على أسس من التعاون والإنسجام بين الأفراد وبعض الإدارات وبعضها مما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند العمل.

- ⊕ يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- ⊕ يحقق التخطيط، الأمن النفسى للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التى تهمهم قد أخذت فى اعتبار.
- ⊕ منع القرارات المجزأة وتحديد إطار موحد للعمل.
- ⊕ يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.
- ⊕ يمكن التخطيط من تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، والمادية، مما يؤدي إلى الإقتصاد فى الوقت والتكاليف.
- ⊕ يساهم التخطيط فى تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- (3) مقومات التخطيط.

تتضمن عملية التخطيط الإدارى عدداً من المقومات الأساسية تتمثل فى تحديد الأهداف التنبؤ السياسات والبرامج، الإجراءات، وأخيراً بلورة طرق العمل أو الوسائل والإمكانات. 1- الأهداف.

الأهداف هى النتائج المطلوب تحقيقها فى المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج فى المستقبل البعيد فإنها تسمى غايات أو أهدافاً استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها فى الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية. وقد ظهر الاهتمام الواسع بأهمية بلورة وصياغة الأهداف خلال العقدین الأخيرین بعد انتشار فكرة الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)، التى تقوم على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس فى عمليتى التخطيط والمراقبة.

وإذا كانت الأهداف ضرورية لتسيير النشاطات المختلفة فى التنظيم وبدونها يصبح التخطيط بلا معنى، فإن هناك عددا من الصفات والمميزات يجب أن تصطبغ بها

(P) Planning التخطيط

الأهداف أهمها ما يلي:

- درجة عالية من الوضوح والتحديد.
- القناعة من قبل العاملين بهذه الأهداف.
- الواقعية.
- التناسق والإنسجام.
- المشروعية.
- القابلية للقياس.

ويترتب على توافر هذه الخصائص في الأهداف تحقيق قدر كبير من العائد من هذه

الأهداف.

2- التنبؤ.

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الانساني، وهو نتيجة لارتباط هذا النشاط بعنصر الوقت. وقد اهتم علماء الإدارة بالتنبؤ، وذهب هنري فايول إلى أن "القدرة على التنبؤ قبل حدوث الأشياء هي جوهر الإدارة".

ويعتبر التنبؤ أبسط أساليب التوقع، وأساس فكرته أن الاتجاه الذي حدث في الماضي سيمتد بالمعدل نفسه في المستقبل، ولكي تكون التنبؤات صحيحة لا بد أن تبنى على أساس من الحقائق والمعلومات الصحيحة.

على أية حال هناك عدة أمور يجب مراعاتها في التنبؤ أهمها:

- 1- أن يكون التنبؤ دقيقاً، أو دقيقاً قدر الامكان.
- 2- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.
- 3- أن يكون التنبؤ مفيداً.
- 4- ألا يكون مكلفاً.

ولكى تكون الإدارة ناجحة وذات فعالية، يجب أن تتصف بالموضوعية وعدم التحيز لكي تكون تنبؤاتها صحيحة، ولكن مهما كان التنبؤ دقيقاً فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في كل الأمور، ولهذا فالتنبؤ يقتصر دوره على إمدادنا ببعض الاحتمالات المتوقعة والتي قد تتحقق في المستقبل، وذلك لتقليل آثار الأحداث المفاجئة، بمعنى آخر يعني التنبؤ الإخبار بما سوف يحدث على أساس من الاستدلال بما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر.

3- السياسات.

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحدده سلفاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند إتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتنفيذ الأهداف.

وتحقق السياسات - وهي ترشد عن الكيفية التي يمكن بها تحقيق الأهداف - مجموعة

من المزايا يمكن إيجازها في الآتي:

- أنها تعبير صريح عن الإتجاهات التي تتبناها الإدارة.
- تساعد على تحقيق نوع من الثبات والاستقرار.
- تحقيق قدر مناسب من التناسق والانسجام بين الجهود المختلفة.
- تعمل السياسات على توفير الوقت والجهد لدى العاملين.
- تساعد على إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ.

وينبغي توافر عدد من الشروط في السياسات حتى تحقق الهدف منها بكفاءة وفعالية

لعل أهمها:

☞ الوضوح.

☞ التناسق والانسجام.

(P) Planning التخطيط

❑ الاقتناع والقبول.

❑ المرونة.

❑ المشروعية.

❑ الشمولية.

❑ الكتابة أو التسجيل.

4- الإجراءات.

هى بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التى توضح كيفية وأسلوب اتمام الأعمال وتنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ، والفترة الزمنية اللازمة لاتمام هذه الأعمال، فهى إذن خط سير لجميع الأعمال التى تتم داخل المنظمة.

وتختلف الإجراءات من حيث الطول والقصر، البساطة والتعقيد، باختلاف العمل والمنظمات، ومن أجل بلوغ الاستفادة الممكنة من الإجراءات التى تضعها المنظمة لتسيير أعمالها فإنه يجب مراعاة مجموعة من الشروط هى بمثابة معيار لمدى كفاية وفعالية هذه الإجراءات ومن هذه الشروط ما يلى:

❑ الدقة والوضوح.

❑ البساطة والسهولة.

❑ المرونة.

❑ التناسق والإنسجام.

❑ الرقابة.

وتحقق الإجراءات دوراً مهماً فى أعمال المنظمة اليومية، حيث تساعد على إيجاد طرق واضحة ومحددة لكل العاملين فى الجهاز الإدارى، ومن أهم المزايا والفوائد التى تحققها

الإجراءات فى تبسيط الأعمال مايلى :

- ◆ تساعد على منع التضارب والتعارض بين الأعمال.
- ◆ التقليل من الجهد والوقت بالنسبة للمديرين والعاملين على السواء.
- ◆ تساعد على إيجاد نوع من التعاون والأنسجام بين الأفراد والعمل.
- ◆ تساعد على تحقيق نوع من الإرتياح النفسى والطمأنينة بالنسبة للفرد.
- ◆ تسهل من عملية الرقابة.
- ◆ تسهل من عملية التدريب.
- ◆ التقليل من احتمالات حدوث الأخطاء.

على أنه على الرغم من هذه المزايا والفوائد هناك بعض المشكلات التى تنتج عند إتباع إجراءات محددة وفق أنماط مكررة من السلوك، وهو مالا يتفق مع توصيات الدراسات السلوكية الحديثة، ومن هذه المشكلات :

1- جمود التفكير

2- صعوبة تغيير الإجراءات مستقبلاً.

3- احساس الموظف بالضيق والملل، وربما الإحباط.

ولكنه - مع الاعتراف بهذه المشكلات - من الأفضل إتباع الإجراءات المحددة لإنجاز الأعمال على أن تعالج المشكلات بعدة إجراءات مثل تغيير مكان عمل الموظف من وقت لآخر وذلك حتى يشعر بالتجديد وتفادى جمود التفكير.

(5) تدبير الوسائل والامكانات.

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس، فهى ضرورية لإكمال الأعمال وتحقيق الأهداف.

(P) Planning التخطيط

فالأعمال تحتاج إلى مجموعة من القوى البشرية ذات مهارات وصفات معينة كما تحتاج إلى آلات ومعدات وأدوات لاتمام العمل، ويعتبر توافر كل هذا بالكم والنوع المطلوب شئ أساسي لبلوغ التنظيم لأهدافه . ويقوم المخطط عادة بتحديد ما يحتاج إليه من أموال وعمالة وموارد والآت لازمة لأكمال العمل.

وأهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها.

◆ الدقة في تحديد الاحتياجات.

◆ الواقعية.

◆ تحديد المصادر.

◆ الفترة الزمنية.

◆ التكلفة المالية التقديرية.

(4) أنواع التخطيط.

المخطط الإدارية هي أساليب تعد سلفاً لإنجاز شئ ما في المنظمة الإدارية، وفي العادة فإن جميع المخطط تحقق أهدافها إذا ما روعيت الشروط والمتطلبات السابق الإشارة إليها، وغالباً ما تجيب الخطة عن الأسئلة التالية: ماذا يجب علينا أن نفعل؟ وكيف سنقوم بفعله؟ وهناك عدة طرق لتصنيف المخطط، فهي تختلف من حيث ما يلي:

1- من حيث الشكل والتكوين.

بعض المخطط - على سبيل المثال - تكون خططاً وصفية تعرض في كلمات ما الذي يتعين علينا إنجازه؟ كيف؟ وهناك خطط أخرى تتخذ الشكل المالي، ويطلق عليها الموازنات والنوع الثالث هو ما يأخذ شكل الخرائط، ويعرض بالرسومات ما يجب إنجازه وطريقة العمل.

2- من حيث المدى الزمني.

تختلف المخطط من حيث المدى الذي تغطيه الخطة، ففي أى منظمة تكون الإدارة

العليا مسئولية عن التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل (5-10 سنوات)، بينما تركز الإدارة الوسطى أكثر على خطط التطوير الحالية (تتراوح مدتها بين ستة شهور إلى خمس سنوات) وهي تتضمن تفصيلات أكثر، وتوضح الكيفية التي سيتم بها تنفيذ خطط الإدارة العليا بواسطة مدير كل قسم أو إدارة، أما المستويات الإدارية الأدنى فهي تركز على فترات زمنية أقل أو ما يطلق عليه التخطيط التكتيكي، والخطة هنا تكون أكثر تفصيلاً عن سابقتها فتتناول تخطيط كل شيء يوم بيوم.

3- من حيث تحديد الغاية والوسيلة.

ينقسم التخطيط من حيث تحديد الغاية إلى تخطيط هدى وتخطيط إدارى أو منهجى التخطيط الهدفى هو التخطيط الذى يرسم السياسة العامة للمنظمة ويحدد الأهداف المراد تحقيقها، أما التخطيط الإدارى أو المنهجى فهو الذى يقتصر فقط على تحديد وسائل التنفيذ بعد أن يتم تحديد الأهداف بواسطة المستوى المختص بذلك.

غير أن التخطيط الإدارى أو المنهجى قد يتعدى مجرد تحديد وسائل التنفيذ فى بعض الحالات إلى تحديد الأهداف بصورة تفصيلية إذا كانت قد حددت بصورة عامة أو غامضة.

(5) خطوات عملية التخطيط.

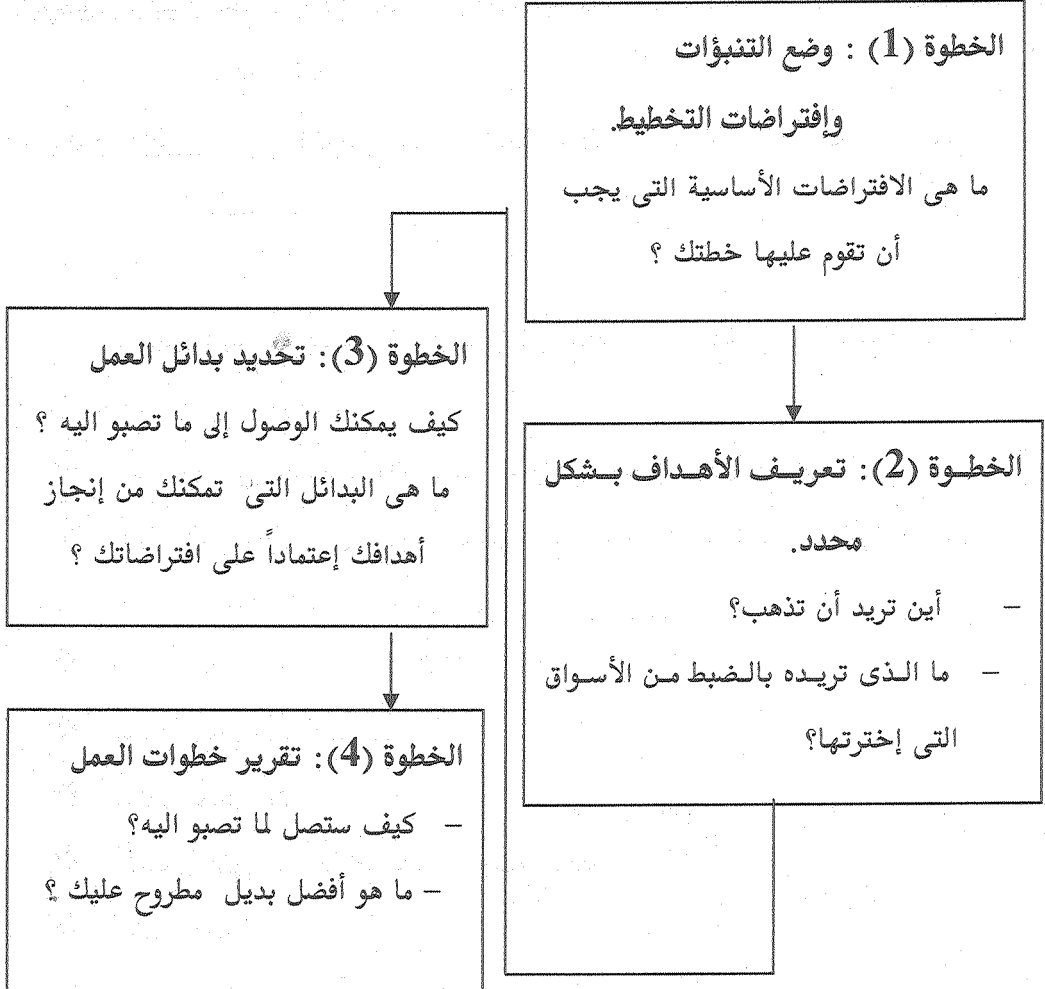
يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية تطوير أهداف المنظمة وأهداف وحداتها الفرعية وكذلك تطوير وتنمية بدائل العمل للوصول إلى تلك الأهداف، ويتم ذلك فى إطار عمل منظم لتقييم الاحتمالات، الفرص المتاحة، والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف.

ويمكن القول بأن عملية التخطيط هى مجموعة من الخطوات المنطقية يلخصها الشكل

التالى:

(P) Planning التخطيط

خطوات عملية التخطيط



الخطوة الأولى: تتضمن وضع التنبؤات والافتراضات الرئيسية للتخطيط، ويعبر عن ذلك

بالسؤال " ما هي افتراضاتنا الأساسية " ؟

الخطوة الثانية: "تعريف الأهداف بشكل محدد، أو بعبارة أخرى الاجابة عن التساؤل " أين

تريد أن تذهب؟"

الخطوة الثالثة: تحديد بدائل العمل، أى الأجابة عن السؤال التالى: " كيف يمكننا تحقيق ما

تهدف إليه ؟."

الخطوة الرابعة: تقرير خطوات العمل والتنفيذ، والإجابة عن التساؤل: كيف سنصل إلى ما

نصبو إليه ؟

(6) معوقات التخطيط .

تعرض عملية التخطيط الإدارى كثير من العقبات التى تقلل من الفائدة المرجوه منه

ومن أهم هذه المعوقات باختصار :

- ❖ عدم الدقة فى المعلومات والبيانات، أو صعوبة وضع التقديرات الدقيقة.
- ❖ القيود السيكلوجية فى سلوك القائمين على التخطيط، مديرين كانوا أو منفذين، أو بمعنى آخر إتجاهات العاملين.
- ❖ عدم صحة التنبؤات أو الافتراضات.
- ❖ جمود الإجراءات والسياسات.
- ❖ إغفال العامل الإنسانى.
- ❖ الاعتماد على جهات خارجية فى وضع الخطة.
- ❖ القيود الحكومية.
- ❖ التغيرات المستمرة.
- ❖ العجز المالى أو الفنى.
- ❖ أسباب خاصة بعدم مراعاة إتباع خطوات إعداد التخطيط.

(7) التخطيط الفعال.

نستطيع تقديم عشرة مبادئ للتخطيط الفعال:

- إعداد التنبؤ الدقيق، ويرتبط به صحة البيانات والمعلومات.
- الحصول على قبول الخطة.
- إتباع الخطوات الصحيحة في إعداد الخطة.
- إيجاد التنظيم الفعال لعملية التخطيط.
- الموضوعية في التخطيط.
- مركز التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
- التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة.
- وضع نظام للمتابعة.
- ملاءمة الخطة للواقع.
- نشر الوعي التخطيطي.

(8) التخطيط الإستراتيجي.

لم يكن مناسباً أن ننهي حديثنا عن التخطيط، كأول عنصر من عناصر العملية الإدارية دون أن نشير إلى أحد أهم التطورات الحديثة بشأنه، وهو مدخل التخطيط الاستراتيجي وذلك في ضوء التقسيم التالي: مقدمة، التعريف، مبرراته، الأهمية، السمات والخصائص، مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. ثم المشاكل والمعوقات بشأن ممارسته.

المقدمة

يقوم التخطيط الإستراتيجي على الرؤيا الشاملة للظروف البيئية بما تحويه من فرص ومعوقات، ورؤية إجمالية لمكونات وأجزاء المنظمة، ويعكس الأهداف الجوهرية للإدارة

والأطراف المتعاملة معها، وهو يطرح صورة لمنظمة المستقبل التي تدرك إدراكاً جيداً ما يحيط بها من تغيرات، وتعرف كيف تستفيد من الفرص المتاحة والتطبيقات التكنولوجية الحديثة وتحاول تجنب المخاطر المرتقبة.

إن المنطق الذي يحكم منهج التخطيط الاستراتيجي هو منطق الإعداد والتدبير، ثم القياس والتقييم إستناداً إلى تصورات شاملة لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة مع توافر عنصر القدرة على إحلال بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات المواقف المتغيرة، ومن ثم يمكن اعتبار مدخل التخطيط الإستراتيجي مدخلاً ديناميكياً لا يتابع الأحداث والمواقف ويجاريها فحسب بل يتنبأ بأوضاعها المستقبلية.

تعريف التخطيط الإستراتيجي.

تتعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتتنابح باختلاف وجهة نظر الباحثين للتخطيط الإستراتيجي، فالبعض ينظر إليه كفلسفة أو بحوث مستقبلية، وهناك من ينظر إليه من حيث الهيكل، وهناك فريق ثالث ينظر إليه كعملية، وذلك على النحو التالي:

1- التخطيط الاستراتيجي كفلسفة أو بحوث مستقبلية:

حيث يشير البعض إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو: التفكير المستقبلي، ومحاولة التحكم في المستقبل، ووضع التصور الخاص بالمستقبل المرغوب والطرق التي تؤدي إليه.

2- التخطيط الإستراتيجي من حيث الهيكل:

التخطيط الإستراتيجي هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخاصة بها، بما يحقق التوافق بين كلا من أغراضها وأنشطتها مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وهو الذي يضمن تحقيق الترابط بين الأنشطة الضرورية، وتحقيق أهدافها من خلال ممارستها بأسلوب منسق ومن ثم فإن هذا التعريف يركز على جانبيين للتخطيط الاستراتيجي، هما:

أ- تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة.

(P) Planning التخطيط

ب- الترابط والتنسيق الداخلي للمنظمة.

3- التخطيط الإستراتيجي كعملية:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف الرئيسية وبناء السياسات، وتقرير المسار الرئيس والخطط التفصيلية في ضوء الفرص والتهديدات البيئية (تحليل ظروف البيئة الخارجية) ونواحي القوة والضعف بالمنظمة (تحليل قدرات المنظمة الذاتية) بما يحقق أغراض وأهداف المنظمة، ويميز أسلوبها وشخصيتها عن غيرها من المنظمات.

مبررات اعتماد التخطيط الإستراتيجي

تنبع الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي من الإعتبارات التالية:

- 1- سرعة التغيير المصاحبة للظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال، وتزايد درجة الغموض وعدم التأكد التي تواجه هذه المنظمات، الأمر الذي أدى إلى حتمية تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة.
- 2- زيادة حجم ودرجة تعقد المنظمات، من حيث المجالات وأنشطة الأعمال الخاصة بها الأمر الذي أدى إلى الحاجة لأسلوب ابتكاري جديد يحقق التنسيق فيما بين هذه الأنشطة وإحكام الرقابة على عملياتها.
- 3- انخفاض الأداء في الكثير من المنظمات، وعدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- 4- التغييرات الدولية والعالمية وأثرها على الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال من خلال الاتفاقيات الدولية في المجالات المختلفة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي.

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من الاعتبارات التالية:

- ◆ يزود التخطيط الإستراتيجي المنظمات التي تأخذ به بالفلسفة الإدارية اللازمة ويساعدها في تحديد وتقييم الأهداف والخطط والسياسات التي تحدد قراراتها.
- ◆ يزيد التخطيط الإستراتيجي من قدرة المنظمة على التوقع بأى تغيرات محتملة فى البيئة التي تعمل بها، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معها.
- ◆ يساعد التخطيط الإستراتيجي فى إعداد الكوادر الإدارية العليا، فهو يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمنظمة، كما يساهم فى تنمية الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية وبين أهداف المنظمة ككل.
- ◆ يزيد التخطيط الإستراتيجي من قدرة المنظمة على الأتصال الفعلى بالعناصر والمكونات البيئية المختلفة.
- ◆ يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، كما يؤدي إلى تكامل الأهداف، ومنع الازدواجية أو التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة، أو التركيز عليها بدلاً من التركيز على الأهداف العامة للمنظمة ككل.

سمات أو خصائص التخطيط الإستراتيجي .

يتميز التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من السمات أو الخصائص الهامة، منها :

◆ مدخل الرؤيا الشاملة.

◆ التوجه بالمستقبل.

◆ المرونة.

التخطيط (P) Planning

- ◆ نظام متكامل.
- ◆ المبادرة والتفكير الإستراتيجى.
- ◆ التفاعل بين عمليات التخطيط والتنفيذ.
- ◆ التطوير التنظيمى.

مراحل عملية التخطيط الإستراتيجى .

تمر عملية التخطيط الإستراتيجى بسلسلة من المراحل المتعاقبة، والتي يمكن تحديدها

فيما يلى :

- 1- تحديد إتجاه المنظمة فى المستقبل: وذلك من خلال :
 - أ- تحديد رسالة المنظمة وأغراضها.
 - ب - تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- 2- دراسة وتقييم البيئة: وهذا يتضمن:
 - أ- تحديد الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.
 - ب- تحديد أوجه القوة والضعف بالبيئة الداخلية للمنظمة.
- 3- تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة وتقييمها، وإختيار أفضلها.
- 4- تهيئة الظروف والمناخ اللازم لوضع الاختيار الإستراتيجى موضع التنفيذ الفعلى.
- 5- تقييم الإستراتيجية.

المشاكل أو المعوقات التى تحد من ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجى .

يمكن القول بأن هناك مجموعة من الصعوبات أو المعوقات التى تحد من قدرة المنظمات

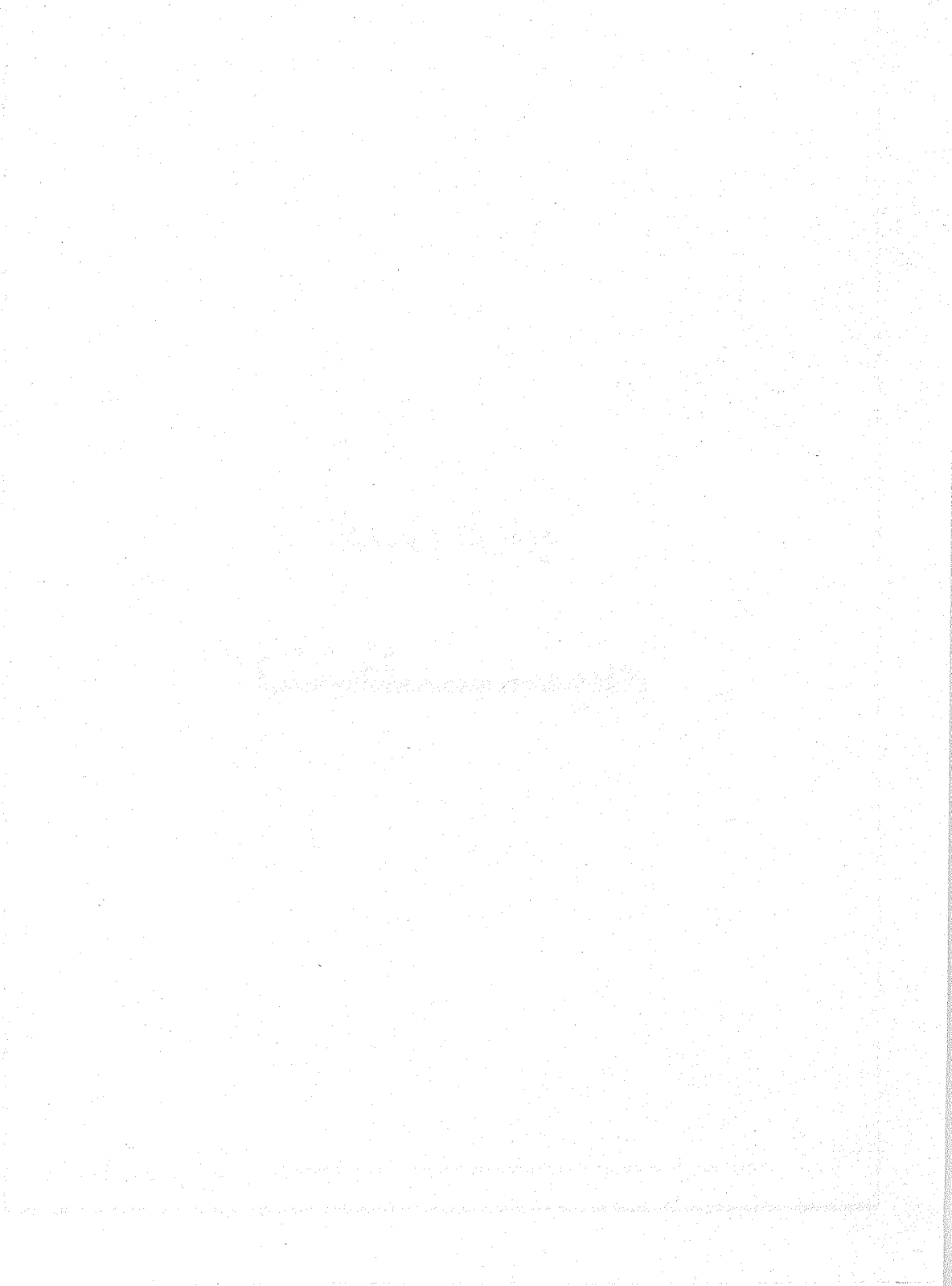
على القيام بالتخطيط الإستراتيجى بكفاءة وفعالية، لا سيما فى الدول النامية، هذه الصعوبات

يمكن تقسيمها إلى :

- 1- الصعوبات والمعوقات الخاصة بعدم استقرار الظروف والمتغيرات البيئية .
- 2- الصعوبات والمعوقات الخاصة بإمكانيات وقدرات المنظمة الذاتية، خاصة فيما يتعلق بالمهارات والكوادر الإدارية المسئولة عن التخطيط الإستراتيجي، ومن أبرز هذه المعوقات:
 - أ- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط الإستراتيجي .
 - ب- قصور وضعف المهارات الإدارية والكفاءات التخطيطية.
 - ج- غياب الوعي والمعرفة بأهمية التخطيط الإستراتيجي ومفاهيمه وأساليبه.
 - د- ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط .
 - هـ- إغفال عملية التحليل البيئي في التخطيط، ووضع الرؤيا الشاملة في المستقبل.
 - و- التركيز على النواحي التشغيلية قصيرة الأجل.
 - ز- الاعتقاد الخاطئ بأن تكاليف نظام التخطيط الإستراتيجي تفوق مزاياه.
 - ح- عدم الإستعانة بالخبرات الاستشارية المناسبة في التخطيط الإستراتيجي.
- 3- المشاكل والصعوبات الخاصة بقصور نظم المعلومات .
- 4- الصعوبات والمعوقات الخاصة بعدم توافر المناخ الملائم لإستخدام وممارسة التخطيط الإستراتيجي (الثقافة، الهيكل التنظيمي المناسب، المهارات والكفاءات الإدارية والفنية، ... الخ).

الفصل الرابع

"التنظيم"



الفصل الرابع

(O) Organizing التنظيم

تمثل عملية التنظيم المرحلة الثانية من مراحل العملية الإدارية، كما تعتبر بحق أهم وظائف الإدارة في وقتنا الراهن، بل إن كثيراً من علماء الإدارة يعدون التنظيم الإداري العملية الإدارية الرئيسية.

والتنظيم هو أداة الإدارة في تحقيقه للأهداف المرجوة، تتحدد به الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية، والإنسجام اللازم لتنفيذ الأعمال على أحسن وجه. وغنى عن البيان أنه بدون تنظيم تصبح المسائل فوضى والجهد الجماعي في ضياع.

ودراسة موضوع التنظيم الإداري يمكن أن تتم في ضوء عرض ومناقشة الموضوعات الفرعية التالية:

(1) مفهوم التنظيم، وفوائده.

(2) النظريات العامة للتنظيم.

(3) عناصر التنظيم.

(4) مبادئ التنظيم.

(5) التنظيم غير الرسمي.

(6) إعادة التنظيم.

فلنتناول كل مسألة من هذه المسائل بالقدر المناسب من التفصيل.

(1) مفهوم التنظيم وفوائده.

لمصطلح التنظيم فى اللغة العربية مدلولان، الأول " التنظيم " اسم مشتق من المصدر نظم Organizing ويعنى ذلك الهيكل الذى يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك، أما المدلول الثانى، فينظر إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

وحين نتناول التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة فإننا نعى به عملية التنظيم، أى وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً، وتحديد للوظائف، وتكوين للوحدات الإدارية.

والتنظيم كعملية Process يمكن النظر إليه من خلال إتجاهين هما: الإتجاه البنائى أو الكلاسيكى أو التقليدى، والإتجاه السلوكى.

ينظر الإتجاه الأول إلى العملية التنظيمية على أنها أوجه النشاط اللازمة لتحديد الأعمال والنشاطات التى تحقق هدفاً معيناً، وتجميع هذه الأعمال والنشاطات فى وحدات تنظيمية (وظائف - أقسام - إدارات) وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بينها، وترجمة كل هذا فى خريطة تنظيمية ودليل تنظيمى.

التنظيم هنا هيكل نموذجى من نتاج فكر رشيد، وهو يهتم فى المقام الأول بالبناء الرسمى للمنظمة، وتنسيق الأعمال عن طريق ممارسة الاختصاصات واستعمال السلطات المقررة.

ومن أنصار هذا الإتجاه " هارولد كونتز (Harold Koontz) وزميله سيريل أودنيل C.O'donnell ودوايت والدو (D.Waldo) وغيرهم.

ومن استقراء مؤلفات أنصار هذا الاتجاه، يمكن القول بأنها تنظر إلى التنظيم على أنه :-

1- هيكل بنائى (Structural) نموذجى يهتم فى المقام الأول بالبناء الرسمى للمنظمة

(O) Organizing التنظيم

- وتنسيق الأعمال فيها بواسطة إستخدام السلطات والصلاحيات المقررة فى التنظيم.
- 2- هيكل أساسى وضرورى لتوجيه جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف المنظمة، إذ بدونه لا يمكن بلوغ الأهداف المنشودة.
- 3- هيكل لتجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها فى شكل تنظيم موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق الهدف.
- وعلى الرغم من اعترافنا بأهمية الهيكل البنائى للأعمال، فإنه يجب أن نأخذ فى الاعتبار المتغيرات والظروف الانسانية والإجتماعية المحيطة، فالتنظيم لا يعمل فى فراغ، وإنما فى إطار هيكل يضم - إلى جانب الاختصاصات والمسئوليات والسلطات والقدرات والإمكانات المادية - أفراداً لهم رغبات وحاجات وطموحات، هذا إلى جانب البيئة الخارجية التى يعمل التنظيم فى إطارها، وهو ما أدى إلى ظهور الإتجاه السلوكى فى التنظيم.
- هذا بينما يرى أنصار الإتجاه السلوكى فى التنظيم أن المنظمة ما هى إلا مجموعة من الأفراد والجماعات الصغيرة، فى حالة من التفاعلات التى تتحدد وفقاً لأدوارها فى التنظيم الرسمى، ووفقاً لأدوارها أيضاً فى التنظيم غير الرسمى، فلا يكفى بناء تنظيم متماسك على الورق، وفى خرائط تنظيمية ودليل تنظيمى، ولكن لا بد من العمل على إخراج طاقات أفراد التنظيم ودفعهم للعمل بحماس لتحقيق أهداف التنظيم، وعلى هذا الأساس ينظر إلى التنظيم على أنه مركب ديناميكى يتجاوب مع الرغبات والحاجات الانسانية التى تتعامل معه.
- وقد أفاد هذا الإتجاه فى توسيع المدارك وزيادة الفهم لحقيقة العنصر البشرى وسلوك الأفراد، وكيف أن كثيراً من التصرفات التى تظهر فى المنظمات ليست مرتبطة مباشرة بالأهداف الرسمية لها كما تتوقع المدرسة التقليدية.

ووفقاً لهذا الإتجاه عرف تشستر بارنارد التنظيم بأنه نظام لنشاطات منسقة إدارياً بين شخصين أو أكثر، وأنه لا يمكن أن يكون هناك تنظيم إلا إذا كان هناك أشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض مستعدون وراغبون في الإسهام بنشاطاتهم أو مجهوداتهم لتحقيق هدف مشترك.

كما يرى بعض أنصار هذا الاتجاه أن التنظيم ليس إلا أسلوباً لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافها بأكبر كفاءة ممكنة.

ومن ثم ينصح هذا الإتجاه بوجود مراعاة العوامل المتعددة التي تؤثر في سلوك الأفراد والأخذ بها عند تقييم الهيكل التنظيمي، وذلك بمراعاة العوامل والقدرات الشخصية كأساس في تقسيم الأعمال والواجبات.

ويرتبط بهذا الإتجاه السلوكي إتجاه حديث حيث يركز على أهمية التفاعل الذي يحدث بين التنظيم والبيئة التي يعمل في إطارها، ويصبح في جميع نشاطاته متأثراً بما حدث فيها من ظروف وتطورات تؤثر على مجريات الأمور داخله، هذا الإتجاه الحديث ينظر إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح (Open System).

واقع الأمر إذن أن النظر إلى التنظيم يجب أن يأخذ في الاعتبار الإتجاهات السابقة كلها فهو شكل بنائي محدد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية والأساليب التي تستخدم فيها، كما أنه في الوقت نفسه يمثل تجمعا انسانياً تحكمه مجموعة من العلاقات والتصرفات والرغبات والطاقات، وأخيراً فهو نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة البيئية المحيطة يؤثر فيها ويتأثر بها. أما عن الفوائد، فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق هدف بطريقة أفضل وأسلوب أكفأ، ولذلك هو يحقق عدداً من الفوائد، لعل أهمها ما يلي:

□ يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الإنسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب.

(O) Organizing التنظيم

- يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص فى عمل دون آخر.
 - يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الإدارات فى مختلف أجزاء التنظيم.
 - يحقق التنظيم أسلوباً جيداً على الأداء، وذلك أن التنظيم فى العمل يحدد المسئوليات والواجبات التى يقوم بها الأفراد والخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل والتى تعتبر ملزمة للأفراد فى قيامهم بوظائفهم.
 - يساعد التنظيم فى تسهيل تدفق المعلومات والأوامر، والقرارات بين أجزاء التنظيم.
 - يؤدى التنظيم القائم على أساس علمى إلى تحقيق وفرة فى الموارد المالية والبشرية للمنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل لمواردها.
 - يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد فى المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعارف والتآلف بين جميع أفراد التنظيم.
 - يوفر التنظيم وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد فى جميع أجزاء المنظمة إبتداء من المستويات العليا فى التنظيم وحتى المستويات الدنيا، ويؤدى ذلك إلى تحديد مصادر السلطة الرسمية فى التنظيم على أساس من التسلسل الهرمى.
- (2) نظريات التنظيم.

ما الذى يحدد لمنظمة ما (مدينة - مدرسة - مستشفى ... الخ) كيف يجب أن تنظم؟
ما الذى يحدد ما إذا كان يعين إستخدام التقسيم الإدارى على أساس المنتج أو على أساس الوظيفة؟ مجال واسع أو ضيق للرقابة؟ إتخاذ القرارات بشكل مركزى أو بشكل لا مركزى؟
نظرية التنظيم تهدف إلى الإجابة عن أسئلة من هذه النوعية، وبالتحديد هى تهدف إلى المساعدة فى فهم وشرح كيف يمكن بناء التنظيم.

وقد ناقش كل من الكتاب الكلاسيكيين والكتاب السلوكيين نظريات التنظيم العامة، حيث شعر كل فريق بأن طريقه الخاصة في التنظيم يمكن أن تستخدم في أى منظمة.

1- المدخل الكلاسيكى فى التنظيم.

يتسم هذا المدخل بتأكيدده على المجالات الفنية للكفاءة، ويرى أصحابه أن التصميم الكفء للوظيفة والتنظيم يعد أمراً هاماً، ويركزون جهودهم على إنشاء أدوات تحليلية ومبادئ قد تساعد المديرين جيداً عند تصميم الوظيفة والتنظيم.

ولم يكن الجانب السلوكى فى العمل مهماً لدى كتاب هذا المدخل لكنهم افترضوا ببساطة أنه معقد لدرجة بعيدة من خلال محاولتهم للبرهنة على أن الحوافز المالية قد تكفى لضمان واقعية العنصر الانسانى.

والتنظيمات التى تصورها هؤلاء الكتاب (من أمثال تايلور، فايول، فيبر) كانت تعكس هذه النظرة الميكانيكية - إلى حد ما - للعالم. لقد وضع فايول على سبيل المثال مبادئ الإدارة التى نصت بين أشياء أخرى على أن " كل موظف يجب أن يكون له وظيفة مستقلة ومتخصصة" و " يجب أن تكون هناك سلسلة واضحة ومتصلة من الأوامر تتراوح من أعلى المستويات إلى أدناها فى المنظمة"، كما حاول فيبر، البرهنة على أن ما أسماه " البيروقراطية" كانت هى الشكل المثالى للتنظيم، وللبيروقراطية كما قال فيبر- سلسلة قاسية من الأوامر والوظائف المتخصصة وإتخاذ القرارات مركزياً، ولها كذلك نظام من القواعد غير الشخصية التى تخبر كل موظف بكيفية أدائه لوظيفته.

2- المدخل السلوكى للتنظيم.

بدأ الكتاب السلوكيون بالعمل باعتباره مركز اهتمامهم، ويركزون على أهمية وتعقد عملية حفز الموظفين، وبناء التنظيم، وتصميم الوظائف لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يرى أصحاب هذا المدخل من أمثال ماكجريجور، ليكرت، أرجيرس، أنه يجب تصميم التنظيم ووظائفه لإشباع

(O) Organizing التنظيم

حاجات الموظفين حيث أنه فقط بهذه الطريقة (كما افترض هؤلاء الكتاب) يمكن ضمان الأداء الفعال للموظفين في المدى الطويل.

ويوضح كتاب المدخل السلوكي أنهم يفضلون ترك الموظفين يقرروا (من خلال الحدود المسئولة) من الذي يجب عليهم مخاطبته في المنظمة من أجل إنجاز أعمالهم. وبطريقة مشابهة يجادل السلوكيون من أجل وظائف أقل تخصصاً وأكثر تطوراً، والكثير من اللامركزية، وإتخاذ القرارات في المستويات الأدنى، واكتفاء ذاتي، وتقسيم إداري لأغراض محددة.

والخلاصة أنه على الرغم من أن كلاً من الكتاب الكلاسيكيين والكتاب السلوكيين اعتقدوا أن كلا منهم قد توصل إلى الخطة العامة الجيدة والوحيدة للتنظيم، فإن نظرياتهم كانت بوضوح أقطاباً منفصلة، فقد اعتقد الكلاسيكيون أن الطريق الأفضل للتنظيم يتطلب : خضوعاً صارماً لسلسلة الأوامر، مركزية إتخاذ القرارات، التقسيم الإداري الوظيفي، نطاق الرقابة الضيق، الوظائف المتخصصة جداً، وعلى الجانب الآخر، فقد ناقش السلوكيون وجادلوا من أجل إشغال أقل بسلسلة الأوامر، وتفويضاً أكثر للسلطة، واقساماً تنشأ على أساس أغراض الاكتفاء الذاتي، ونطاقاً أوسع للرقابة، ووظائف متطورة، وغير متخصصة جداً.

3- المدخل الموقفي.

رأينا كيف توصلت كل من النظريات الكلاسيكية والسلوكية في التنظيم إلى نتائج مختلفة جداً عن كيفية بناء التنظيم، وكلاهما كانت نظريات عامة حيث أوضح مؤيدوهما أن ما يقولون به هو أفضل نمط للتنظيم بغض النظر عن الموقف.

وفي السنوات القليلة الماضية برز نمط ثالث من النظريات الخاصة بالتنظيم هو النظرية الموقفية والتي ترى أساساً أن البناء التنظيمي الأفضل يختلف من موقف لآخر، وهذه النظرية لا

تقول بعدم جدوى النظريات الكلاسيكية أو السلوكية وإنما تساعد - فحسب - على وضعها فى المجال الصحيح.

ومن الدراسات فى مجال المدخل الموقفى للتنظيم دراسات وود وارد (The Woodward Studies) حيث أمضى فريق البحث شهوراً فى تحليل أحجام من البيانات عن شركات من حيث التاريخ، الحجم، السياسات، الإجراءات، ولم يتبين من هذه العوامل لماذا تكون بعض الشركات الناجحة ذات بنية تقليدى ميكانيكى، فى حين يكون للأخرى بنية عضوى، سلوكى، وبات واضحاً أن أنماط مختلفة من البناء التنظيمى تكون ملائمة لكل نمط تقنى.

ونشير إلى دراسات بيرنز، وستوكر السابق تناولها فى مجال تطور الفكر الإدارى، وغير ذلك من الدراسات.

على أية حال ما يهمنا هو التأكيد على أن نتائج دراسات المدخل الموقفى يمكن أن تساعدنا على فهم لماذا تكون الهياكل التنظيمية المختلفة ملائمة لأعمال مختلفة، بمعنى آخر أن المسألة تتعلق بطبيعة النشاط ونوع العمل.

(3) عناصر التنظيم.

لإقامة أى تنظيم إدارى سليم يحقق الأهداف المرسومة له، لا بد من توافر مجموعة من العناصر الأساسية والتي بدونها لا يقوم التنظيم، هذه العناصر تجمل فى تحديد الوظائف، تكوين الوحدات الإدارية، تدرج السلطة الإدارية.

1- تحديد الوظائف أو التكوين الإدارى.

تتكون الوحدات الأساسية لأى تنظيم إدارى من مجموعة من الوظائف والموظفين، وقد عرف خبراء ترتيب الوظائف الوظيفة بأنها : " الخلية الأولى فى كل تنظيم إدارى " وهى

(O) Organizing التنظيم

” منصب مدنى أو عمل معين يقتضى من شاغله القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة، سواء تفرغ كلية أو لم يتفرغ.

أما الموظف فهو الشخص الذى يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها، وتختلف الشروط الواجب توافرها فى الموظف باختلاف الوظيفة وما يجب أن يتوافر فى شاغلها من مؤهلات وخبرات.

ويستلزم التكوين الإدارى - كعنصر من عناصر التنظيم - القيام بعدة عمليات، أولها تعيين الوظائف وتوصيفها، وثانيها ترتيب الوظائف وتقييمها، وأخيراً شغل الوظائف، بغض النظر عن التفصيل فى شأن كل منها لطبيعة الكتاب وأهدافه.

2- تكوين الوحدات الإدارية.

تتكون أى منظمة إدارية من مجموعة من الوحدات الإدارية، والحديث عن هذا التكوين يقتضى أن نبين الأسس التى يمكن إتباعها فى شكل التقسيم، ثم أنواع الوحدات الإدارية وأخيراً فى علاقات السلطة.

1-2 الأسس التى يمكن إتباعها فى شأن تقسيم الوحدات الإدارية

يختلف تقسيم الوحدات الإدارية باختلاف الأساس الذى يقوم عليه، وبصفة عامة يتم التقسيم وفق الأسس التالية:

- التقسيم على أساس جغرافى أو اقليمى.
- التقسيم على أساس الوظيفة أو العمل.
- التقسيم على أساس العملاء أو المستفيدين.
- التقسيم على أساس الإنتاج.
- التقسيم على أساس العملية.

2-2 أنواع الوحدات الإدارية.

درج معظم كتاب الإدارة العامة على التمييز بين ثلاثة أنواع من الوحدات الإدارية، وذلك تبعاً لنوع الخدمة أو المنتج، هذه الوحدات:

◆ الوحدات التنفيذية أو الأصلية.

◆ الوحدات الفنية أو المساعدة.

◆ الوحدات الاستشارية.

الوحدات التنفيذية أو الأصلية تقوم بتحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة التي أنشئت من أجلها، وتقدم خدماتها للجمهور، بينما الوحدات المساعدة (الفنية أو الاستشارية) تقوم بخدمة الوحدات التنفيذية، وتقدم العون لها، وهي تختلف فيما بينها من حيث إصدار الأوامر والقرارات، وطبيعة الأعمال التي تقوم بها، فضلاً عن توجهه، هل خاص بما هو قائم أم بما يجب أن يكون، ولن نفصل في الأمر لوضوحه خاصة بما تعبر عنه تسميته "استشارية".

2-3 علاقات السلطة.

تتكون المنظمة غالباً من وحدات مختلفة، وهذه الوحدات، لا تعمل كل منها مستقلة عن غيرها وإنما مع بعضها في تعاون وإنسجام الأمر الذي يترتب عليه ظهور أنواع مختلفة من العلاقات، ففي داخل المنظمة أو الوحدة التنفيذية ينشأ نوع من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تسمى بعلاقات السلطة التنفيذية أو الخطية، كما أن هذه المنظمات أو الوحدات التنفيذية لا بد وأن تتعامل مع غيرها من الوحدات التنفيذية المناظرة أو الوحدات الاستشارية، إذا ما خول الرؤساء هذه الوحدات حق إصدار قرارات واجبة النفاذ في بعض الوحدات التنفيذية، الأمر الذي يترتب عليه ظهور نوع ثالث من العلاقات يسمى علاقات السلطة الوظيفية.

(3) تدرج السلطة الإدارية.

(O) Organizing التنظيم

أى تنظيم كبير الحجم - عاماً أو خاصاً - يجب أن يشكل فى قالب هرمى أو تدريجى توزع فيه السلطات والمسؤوليات على درجات مختلفة بحيث تناسب هذه السلطات والمسؤوليات داخل التنظيم من أعلى هابطة إلى أسفل.

وتدرج السلطة وإنسيابها من أعلى إلى أسفل يعتبر من أهم المقومات والركائز الأساسية لنجاح وفاعلية أى تنظيم، إذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسى - الذى يستند إلى تدرج السلطة- السيطرة الفعالة على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويترتب على تدرج السلطة الإدارية تدرج آخر من حيث القيمة القانونية للتصرفات الصادرة من موظفى الإدارة، وذلك تبعاً لاختلاف المراكز القانونية التى يشغلونها فى سلم التدرج الإدارى. ويمكن تلخيص أهم سمات نظام التدرج الإدارى فى الآتى:

- ◆ أن هذا النظام يتسع عند القاعدة ويضيق عند القمة.
 - ◆ يكون لكل فرد فى التنظيم رئيس واحد فقط يتلقى منه الأوامر.
 - ◆ يتم الاتصال الرسمى بين مستويات الإدارة المختلفة دون تخطى مستوى معين.
 - ◆ لكل مدير فى مستوى معين السلطة اللازمة لإنجاز الواجبات والمهام المكلف بها مع تحمله مسؤولية النجاح فى هذا الأداء.
 - ويحقق نظام التدرج الإدارى عدة فوائد أهمها:
 - ❖ تفادى الازدواج فى الرئاسة وبالتالى تفادى الازدواج فى الأوامر.
 - ❖ سهولة تحديد المسؤولية والسلطة فى كل مستوى من مستويات التنظيم
 - ❖ منع تركيز السلطة وتراكم الاختصاصات، أو تسهيل عملية لامركزية إتخاذ القرارات.
 - ❖ كفاءة سهولة الاتصال بين وحدات المنظمة.
 - ❖ ضمان هيمنة السلطة المركزية بالمعنى الواسع على الإدارات والفروع.
- (4) مبادئ التنظيم.

يقصد بمبادئ التنظيم مجموعة التوجهات العلمية (Proverbs) التي يجب إتباعها والالتزام بها في تسيير شؤون العمل داخل الوحدات الإدارية، وذلك بطبيعة الحال بعد الإنتهاء من عملية تحديد هيكلها وعلاقاتها.

هذه المبادئ في حقيقتها توصيات لا تلتزم الإدارة بتطبيقها حرفياً، لكن كتاب الإدارة يجمعون على أن الأخذ بها يؤدي إلى حسن أداء العمل الإدارى بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.

ويتعلق أغلب هذه المبادئ بتنظيم عمل الأفراد في الإدارة بغية ترشيد العمل وتنسيقه فهى مبادئ تمس الجهاز وهو في حالة ديناميكية.

إن أسس التنظيم ومبادئه - التي ظهرت مع ظهور المدرسة الكلاسيكية - والتي تطورت مع الوقت عن طريق إضافات المفكرين في علم الإدارة ينبغي النظر إليها كاتجاهات ارشادية يستعين بها المنظم في دراسته مع قبول مبدأ احتمالات اختلاف النتائج مع اختلاف ظروف المنظمة موضع الدراسة، والفروق الفردية بين الأفراد والجماعات التي يتألف منها مجتمع المنظمة.

ورغم تفاوت وجهات نظر المفكرين في تحديد أسس ومبادئ التنظيم فإنه يمكن اعتبار المبادئ التالية أهم ما ذهب إليه رأى غالبيتهم:

- ❖ الهدف
- ❖ التخصص
- ❖ وحدة القيادة.
- ❖ التنسيق
- ❖ السلطة والمسئولية.
- ❖ تدرج السلطة.
- ❖ المركزية واللامركزية

(O) Organizing التنظيم

- ❖ التفويض.
- ❖ نطاق الإشراف.
- ❖ قصر سلسلة الأوامر.
- ❖ التوازن والمرونة.

(أ) الهدف

تنشأ المنظمات لتحقيق غايات وأهداف بدون وجودها ينتفى المبرر من وجود المنظمة أصلاً وعلى ذلك يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة وأن الغايات التي توجد لتحقيقها من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل التنظيمية.

فإذا وضعنا هذا المبدأ في مقدمة تفكيرنا لكيفية بناء المنظمة مع تعرفنا على الموارد والإمكانات المتاحة لأصبح ذلك هو المدخل الصحيح لتحديد التنظيم الملائم.

والغايات المستهدفة يجب أن تكون واقعية، فإذا كانت الإمكانيات المتاحة لا تسمح بتحقيق الهدف المطلوب تحت الظروف القائمة فإنه من الضروري إعادة النظر في هذا الهدف.

ولما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية لتحقيق غاية معينة لذلك فإنه مالم يوجد هدف واضح محدد لما حاول الأفراد التعاون فيما بينهم حول الغاية التي تستقطب جهودهم وكلما تحددت الأهداف الفرعية لأقسام المنظمة كان ذلك أدعى لوضوح الرؤية أمام الأفراد وساعد على رفع معنوياتهم عن طريق احساسهم بمدى مساهمتهم في إنجاح منظماتهم وأهمية جهودهم في تحقيق أغراضها.

ويؤدي هذا الوضوح إلى الحد من طغيان الأغراض الشخصية للأفراد ورغباتهم في تدعيم أهميتهم الشخصية وتحريفهم لإتجاهات العمل على حساب الأهداف المرسومة.

وعلى هذا يمكن أن نخلص إلى إقرار المبدأ "أن كل تنظيم وكل جزء في التنظيم يجب أن يكون تعبيراً عن الهدف الذي أنشئ من أجله".

(ب) التخصص وتقسيم العمل.

من المشاهد أن الفرد عندما يركز جهوده في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال ويصل إلى مستوى أعلى من الكفاءة في الأداء، وكلما كان هذا المجال أكثر تحديداً زادت قدرة الفرد على إجادة عمله والتعمق فيه.

ومع التوسع المضطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلى الاتجاه إلى التخصص ضمناً لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذي يختاره لعمله.

وعلى سبيل المثال فإذا كان من الممكن للمهندس الميكانيكي أن يتداول مختلف أنواع المعدات الميكانيكية، إلا أنه نتيجة للتطور والتعقيد المستمر في هذه المعدات من الضروري الإتجاه إلى التخصص الدقيق في هذه المعدات، وفي فروع الهندسة الميكانيكية. ونرى الآن مهندساً متخصصاً في هندسة السيارات، وآخر في هندسة الطائرات، وثالثاً متخصصاً في هندسة محطات القوى.. وهكذا.

ولما كان غرض التنظيم هو الوصول إلى أعلى كفاءة في الأداء، لذلك برزت أهمية تقسيم العمل إلى نوعيات متميزة بحيث يعهد بكل نوعية منها إلى أقدر الأفراد على القيام بها، أو بمعنى آخر تكون هناك تخصصات واضحة متميزة يقوم على كل منها متخصصون مؤهلون علمياً على أعلى مستوى ممكن.

والتخصص الدقيق، وإن كان له أثره الواضح في زيادة كفاءة الأداء، إلا أن التماذي فيه يؤدي إلى تفتيت العمل وفقدان رؤية الارتباط بين ذلك الجزء شديد التخصص الذي يقوم به الفرد وعلاقته بالهدف العام للمنظمة، الأمر الذي يؤثر على معنويات الفرد واحساسه بالانتماء إلى المنظمة.

(O) Organizing التنظيم

ولما كان العمل فى المنظمة لا يتم على مستوى كل فرد على حده وإنما يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الأفراد فى كل مجال من مجالات العمل بالمنظمة، لذلك يعنى التنظيم بتحديد أنشطة المنظمة وتحليلها إلى عناصرها الفرعية والتي تعبر كل منها عن تخصص فرعى معين، ثم تجميع كل مجموعة منها فى وحدة عمل متخصصة تتولى مسؤولية هذا اللون من العمل (مع احتمال تكرار هذه الوحدة كلما دعا حجم العمل المطلوب إلى إستخدام طاقة أكثر من وحدة واحدة) ثم تجميع وحدات العمل هذه فى صورة أقسام وإدارات وقطاعات بالطريقة التى تؤدى إلى التناسق والتكامل فى الأعمال بالمنظمة مع مراعاة تلافى الازدواج فى العمل أو التداخل أو التضارب فى الاختصاصات.

(ج) وحدة القيادة.

يؤدى الفرد عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه، فإذا ما تعدد الرؤساء الذين يتلقى منهم التعليمات وكانت النتيجة الحيرة والارتباك وعدم قدرة العامل على إرضاء هؤلاء الرؤساء. وتلافياً لمثل هذا الموقف ظهر مبدأ " وحدة إصدار الأوامر" والذى يقضى بأن تنحصر سلطة إصدار الأوامر فى مصدر واحد، بحيث لا يتلقى العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيس واحد. كما يرتبط بهذا المبدأ أن العامل مسئولاً عن أعماله أمام رئيس واحد، ويقدم تقاريره عن عمله إلى هذا الرئيس، ولما كان هذا الرئيس مسئول بدوره أمام الرئيس الأعلى، فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد العاملين من خلال الرؤساء المشرفين.

ورغم بساطة ووضوح هذا المبدأ، إلا أنه فى التطبيق العملى تظهر بعض الصعوبات، فهناك حاجة مستمرة للإفادة بأجهزة المشورة والأجهزة الفنية المتخصصة على مستوى المنظمة، بحيث يكون لها نوع من الإشراف على نوعيات العمل المتخصصة التى تجرى فى وحدات تنفيذية متعددة لكل منها رئيس مسئول عنها له وحدة حق إصدار الأوامر للعاملين فيها. ولتلافى مشاكل

الإزدواج فى الإشراف لا بد من توضيح الحدود المميزة لنطاق كل من الإشراف الفنى والإشراف الإدارى. ويمكن الوصول إلى هذا التحديد بمراعاة الآتى :

1- أن يكون صدور التعليمات الأساسية عن طريق خط السلطة الرسمى من رئيس المنظمة إلى الرؤساء التالبيين له مع التدرج حتى الرؤساء التنفيذيين، وتتضمن هذه التعليمات فقرات متخصصة لكل نوع من مجالات التخصص الفنى يتم إعدادها بمعرفة الرؤساء الفنيين على مستوى المنظمة.

2- يخول الرؤساء الفنيون حق إصدار تعليمات تكميلية تفصل وتوضح النواحي الفنية التى تضمنتها التعليمات الأساسية، ويكون لهم أن يبلغوا هذه التعليمات الفنية إلى الفنيين المختصين فى مختلف وحدات المنظمة، ويقوم كل من هؤلاء الفنيين بعرض ما يصل إليه من تعليمات فنية على رئيسه الإدارى واستئذانه فى العمل بمقتضاها.

3- تقتصر التعليمات الفنية على الجوانب المتعلقة بأسلوب وطريقة وكيفية الأداء الفنى للعمل المتخصص دون التدخل فى أسبقيات التنفيذ أو توقيطاته أو تنسيقه مع الأعمال الأخرى.

(د) التنسيق.

يستهدف التنظيم، تنسيق جهود الأفراد والجماعات التى تتألف منها المنظمة لتحقيق الغاية والأهداف المرسومة لها، لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافى التناقض والتضارب والإزدواج فى الأداء الذى يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها.

والقدرة على التنسيق من السمات البارزة للقائد الإدارى الناجح الذى عليه أن يحدد ويوضح برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسئوليات التى توكل إلى وحدات المنظمة وخطوط الاتصال بينها، والسلطات التى تخول لرؤساء هذه الوحدات، وما إلى

(O) Organizing التنظيم

ذلك من الوسائل التي توضح الرؤية أمام العاملين، وتساعد على الاستقرار النفسي لديهم بما ينعكس على فاعليتهم في أداء المهام الموكولة إليهم.
ومما يساعد على تحقيق التنسيق الفعال:

- 1- تشكيل لجان التنسيق التي تضم ممثلين عن اتجاهات العمل المختصة للتدارس والاتفاق المسبق على الإجراءات التي تتخذ بمعرفة الوحدات المختلفة لتنفيذ عملية معينة.
- 2- الاجتماعات الدورية التي يعقدها الرئيس مع معاونية ورؤساء الوحدات المختصة لتبادل الرأي والانفاق على إجراءات تنفيذ العمليات المستقلة، ومناقشة المشاكل الجارية واستعراض اتجاهات الحل المقترحة لها بما يتفق والظروف القائمة بمختلف الوحدات.
- 3- إيجاد أقسام متخصصة للتنسيق تتولى الاتصال المستمر بمختلف الوحدات التنفيذية والتعرف على وجهات نظرها والتوفيق بينها.
- 4- الإستعانة بالمستشارين لدراسة مشاكل العمل وتقديم التوصيات لحلها بما يتواءم مع ظروف ووجهات نظر الوحدات التنفيذية المختلفة.

والتنسيق له جوانبه المتعددة، فهناك تنسيق بين السياسات الإدارية وخطط وبرامج العمل والتنسيق من خلال التنظيم - من خلال تصميم البناء التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسئوليات وتوزيع السلطات وتحديد شبكات الاتصال بما يكفل التنسيق رأسياً بين الإدارة العليا للمنظمة والرئاسة التنفيذية التالية لها حتى مستوى الأفراد والعاملين بمختلف الوحدات وكذا التنسيق أفقياً بين الأفراد والوحدات التي تعمل على مستوى تنظيمي واحد بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم وتلافي الإزدواج أو التكرار في أعمالهم.

ويعتبر توافر وسائل الاتصال السهلة - التي تربط بين مختلف أجزاء المنظمة برباط وثيق من

أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة.

(هـ) السلطة والمسئولية.

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل تبعه ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات، وما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الوظيفة.

وهذا الإلتزام هو ما يعبر عنه بمسئولية شاغل الوظيفة، وهو لا يسأل فقط عن حسن أداء الوظيفة، بل يحاسب أيضاً عند امتناعه عن القيام بواجبات الوظيفة وفقاً للخطة والبرامج التي تقرها المنظمة. ويمكن تعريف هذا اللون من المسئولية بالمسئولية الإدارية، وإلى جانب المسئولية الإدارية توجد المسئولية القانونية التي تتمثل في مسئولية العامل عن التصرفات التي يتخذها فيما يخالف القوانين والتشريعات المقررة.

كما توجد المسئولية الأدبية التي تتمثل في حساب الضمير وحساب المجتمع للفرد عن كل ما يخرج عن العرف السائد والأخلاق العامة.

وتحمل الموظف المسئولية الإدارية عن أعباء وظيفته، لا بد وأن يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسئولية باعطائه الحق في تكليف مرؤوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة والتي يمكن التعبير عنها بأنها الحق الرسمي لطلب العمل من الآخرين.

والسلطة والمسئولية - على هذه الصورة عاملين متقابلين يؤدي التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة. ونخلص من هذا إلى مبدأ ضرورة تبادل السلطة والمسئولية.

والسلطة في صورتها الرسمية هي ذلك الحق الذي يخوله المجتمع إلى المنظمة عن طريق الحكومة، ثم تخوله المنظمة إلى العاملين بها، كل طبقاً لمستوى ونطاق مسئولياته، بما يمكنه من التوجيه والإشراف على أعمال مرؤوسيه.

وينادي السلوكيون بفكرة أن السلطة تنبع في حقيقتها من رضى المرؤوسين عن العمل الذي يكلفون بأدائه. فإن العامل الذي يمتنع عن أداء عمل لا يقتنع به لمخالفته لمبادئه سيستمر فى

(O) Organizing التنظيم

موقف الامتناع مهما تحمل من ضغوط أو جزاء، وتكون النتيجة أن العمل سيستمر بدون أداء مهما كانت قدرة السلطة التي تأمر بأداء هذا العمل، ومع سلامة فكرة السلوكيين هذه من الناحية النظرية، إلا أن التطبيق العملي يظهر أن التماهى فى الامتناع عن العمل له حدود، وبصفة عامة فإنه كلما كان المرؤوس راضياً عن عمله كان أكثر وأسرع استجابة لتعليمات وأوامر رئيسه.

وينبغى التفرقة بين السلطة والقوة. فالسلطة هى الحق فى إتخاذ القرارات المنظمة للعمل وإسناد الأعمال إلى المرؤوسين، وتوقع مستوى معين من جودة الأداء. أما القوة فهى القدرة على جعل الآخرين يقومون بالعمل المطلوب عن طريق التأثير عليهم وإقناعهم بالمطلوب دون الحاجة للاعتماد على الحق النابع من السلطة الرسمية.

أى أن السلطة هى الحق فى عمل شىء ما، أما القوة فهى القدرة على عمل هذا الشىء ويمكن أن نطلق على الأولى "السلطة الرسمية" ونطلق على الثانية "السلطة غير الرسمية".

(و) تدرج السلطة.

إن السلطة، باعتبارها الحق الشرعى فى التصرف وإصدار القرارات وإلزام الآخرين بالقيام بتصرفات معينة، لا بد لها أن تنبع من مصدر يسلم له الجميع بهذا الحق، وفى العصور القديمة كان الملك أو الحاكم يدعى أنه ظل الله على الأرض وأنه يستمد سلطاته من الله عز وجل، وفى العصر الحديث تحولت النظرة إلى أن الشعب هو مصدر السلطات، ويخول الشعب فى هذه السلطات بموجب الدستور والقوانين والتشريعات المقررة إلى كل من السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية، وتتولى السلطة التنفيذية مسئولية إدارة شئون البلاد ومنها تخويل ما انتقل إليها من سلطات إلى أجهزة الدولة ومنظماتها.

وعلى مستوى المنظمة، يتعذر ممارسة السلطات المخولة لها على مستوى الإدارة العليا وحدها، ولا بد من نقل جزء من هذه السلطات إلى مواقع العمل تطبيقاً لمبدأ تعادل السلطة والمسئولية.

ونقل وتخويل السلطات من القمة إلى القاعدة، وهو ما يعبر عنه مبدأ " تدرج السلطة" وتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل وسريانها رسمياً فى جميع أجزاء المنظمة يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفاعلية التنظيم، إذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسى - المستند إلى تدرج السلطة - السيطرة الفعالة على إنجاز مسؤوليات وواجبات الوظائف.

ويؤدى هذا التدرج إلى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالمنظمة للواجبات المسئول عنها، وما يقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات.

(ن) المركزية واللامركزية.

يعنى بالمركزية الإتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى المركز فى إتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل. أما اللامركزية فتعنى العكس، أى توزيع السلطات وإعطاء حرية إتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى. ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة بل هناك مواثمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق العمل، وتحدد سياسة المنظمة - والمبنية على أساس الظروف المحيطة بها- مدى المركزية أو اللامركزية التى يسير على أساسها توزيع السلطات بها، هذا مع مراعاة أن التغيير فى ظروف المنظمة يؤدى إلى التغيير فى سياساتها والتحول إلى مزيد من اللامركزية.

والمركزية لها فوائدها من حيث الحسم فى إتخاذ القرارات وفاعلية الرقابة على الجهاز الإدارى عن طريق قرارات تصدر عن رئاسة واحدة على مستوى المنظمة بما يضمن وحدة التوجيه، والتنسيق الواضح للسياسات والاطمئنان إلى سلامة الإجراء إلى جانب الإقتصاد الناجم عن تركيز الأنشطة الخادمة والمساعدة على مستوى المنظمة.

واللامركزية لها مزاياها التى تتمثل فى وضع سلطة إتخاذ القرارات قريباً من مواقع العمل حيث تتوافر المعلومات الصحيحة والواقعية بما يؤدى إلى قرارات سليمة وفورية تحقق أفضل النتائج.

(O) Organizing التنظيم

وتعتمد اللامركزية على قدرة الرؤوسين على إتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الاحساس الواعي بأهداف المنظمة وسياساتها تلافياً للسرعة واضطراب العمل فى المنظمة. ويعتبر أسلوب مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ أنسب الأساليب للتوفيق بين مميزات الإتجاهين. ويمكن التعبير عن هذا الأسلوب بأنه حتى يمكن اطلاق حرية الأهداف والسياسات العامة مركزية ولا مركزية التنفيذ لا بد من مركزية التخطيط عن طريق رسم السياسات والاتفاق المسبق على كيفية وطريقة التنفيذ والمعايير والاعتبارات الواجب مراعاتها خلال التنفيذ.

(2) التفويض.

يقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف وإتخاذ القرارات إلى الرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة والتعادل بين السلطة والمسئولية وتمشياً مع الإتجاه إلى اللامركزية. وتخويل السلطة يمكن أن يأخذ صورة نقل السلطة، وصورة التفويض فى السلطة. وتتم الصورة الأولى عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات فى المنظمة بحيث يكون للموظف سلطات معينة موكولة إليه بصفة أصلية بموجب النظام الأساسى للمنظمة، تتحدد هذه السلطات بما يتوافق وقدرة المسئوليات التى يتحملها، أما التفويض بالسلطة فيعنى أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته - المخولة له أصلاً بموجب النظام- إلى أحد رؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه.

وهذا التفويض لا يعنى انتقال المسئولية إلى المرؤوس الذى فوضه الرئيس فى جزء من سلطاته، إذ تستمر مسئوليات هذا الرئيس كما هى ولو أخطأ المرؤوس فى إستخدام ما خول له من سلطة فإن رئيسه سيكون مسئولاً عن ما يترتب على هذا الخطأ أمام المنظمة، باعتبار أنه لم يحسن التقدير بتفويضه سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس، كما أنه لم يحسن الإشراف على مباشرة هذا المرؤوس للسلطات المفوضية اليه على الوجه السليم، وطالما أن حسن التفويض هو

أحد الجوانب الأساسية لسلطة الرئيس لذلك فإن له أن يعدل في التفويض الممنوح منه، ويعيد النظر فيه طبقاً لنجاح العمل وطبقاً لحسن مباشرة مرؤوسيه للسلطات المفوضة لهم.

ولما كان تفويض السلطة إنما يعنى في حقيقته تنازلاً من الرئيس عن بعض سلطاته إلى المرؤوس الذى فوضه فى هذه السلطات، مع استمرار مسؤوليته من الواجبات المقابلة لهذه السلطات، لذلك فإنه يكون من المنطقى عدم قيام هذا المرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرح له بذلك فى قرار التفويض الصادر اليه.

والخروج على هذه القاعدة يؤدي إلى التأثير على قدرة الرئيس على متابعة استخدام هذه السلطة نتيجة تناقلها بين المرؤوسين فى المستويات الأدنى عن غير علم مسبق بذلك، وإذا كان من حق الرئيس أن يعيد النظر فى السلطات التى يفوضها لمرؤوسيه فإن السلطات الأصلية المخولة لهم، بحكم النظام الأساسى للمنظمة، لا يجوز إعادة النظر فيها إلا بمعرفة السلطة التى تمتلك حق إقرار هذا النظام أصلاً.

وتفويض السلطة وسيلة أساسية لحياة المنظمة، حيث يساعد على انطلاق الأفراد فى أعمالهم والتصرف الفورى لمتابعة مشاكل العمل مع ترك الفرصة للرئيس ليتفرغ للأعمال الرئيسية التى تناسب مستوى خبرته. ومن المشاهد أن كثير من المديرين لا يميلون إلى تفويض مرؤوسيهم بجزء من سلطاتهم تجنباً لوقوع هؤلاء المرؤوسين فى الخطأ، إلا أنه يجب أن يوضع فى الاعتبار دائماً أن المرؤوس لا تتاح له فرصة التعلم وكسب الخبرة إلا إذا أخطأ وصحح له رئيسه هذا الخطأ بما ينبغى معه الموائمة بين مقدار الأخطاء المحتملة ومدى الفائدة التى تتحقق بالنسبة لسهولة تدقق العمل وتنمية قدرات المرؤوسين.

(ط) نطاق الإشراف.

عندما يتولى الرئيس الإشراف على عدد من المرؤوسين فإنه يتابع موقف كل منهم ويتلقى منه المعلومات ويصدر إليه التوجيهات والتعليمات ويتخذ من القرارات ما يتطلبه العمل وينسق

(O) Organizing التنظيم

بين جهود المرؤوسين ويراقب نتائج التنفيذ. ونطاق الإشراف هو ذلك المدى الذى يستطيع فيه أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون الرئيس الواحد.

ويتوقف تحديد نطاق الإشراف على مايلي:

- 1- طبيعة النشاط الذى يمارسه المرؤوسون وهل هو نشاط ذو طابع روتينى تحكمه قواعد ومعايير واضحة أم أنه ذو طابع متغير يتطلب كثرة الرجوع إلى الرئيس.
 - 2- مدى إمكانيات الرئيس وقدراته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرؤوسيه بما يسمح له بالإشراف الواضح على عدد أكثر من المرؤوسين.
 - 3- مدى كفاءة المرؤوسين فى عملهم ومدى السلطات المفوضة لهم بما يسمح لهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع كثيراً للرئيس.
 - 4- مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة الرئيس فى إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل.
- وكلما سمحت الظروف بتوسيع نطاق إشراف الرئيس، ساعد ذلك على تكامل العمل وزيادة فاعلية التنسيق المطلوب له، والعامل الحاكم فى تحديد نطاق الإشراف هو المدى الذى يستطيع فيه الرئيس الاستمرار فى الإشراف على مرؤوسيه دون أن يفقد القدرة على السيطرة الفعالة على سير أعمالهم.

ويرتبط بنطاق الإشراف عدد الاتصالات التى تتم بين الرئيس وكل من مرؤوسيه والاتصالات الأفقية بين كل من هؤلاء المرؤوسين وبعضهم البعض.

- فإذا كان الرئيس (أ) يتبعه مرؤوسان (ب)، (ج) فهناك الاتصال البسيط المباشر بين (أ) (ب) والاتصال بين (أ)، (ج) كما يوجد عدد من الاتصالات الأفقية بين (ب)، (ج) وبين (ج).

و (ب) وكذا الاتصالات غير المباشرة بين (أ)، (ج) عن طريق (ب) وبين (أ)، (ب) عن طريق (ج) ومجموع هذه الاتصالات (6) اتصالات.

فإذا زاد عدد الرؤوسين إلى (3) بدلاً من (2) فإن حركات الاتصال المطلوبة ترتفع من 6 إلى 18 نتيجة لزيادة اتصال مباشر بين (أ، د) واتصالات أفقية بين (ب، د) وبين (ج، د) كما تزداد الاتصالات غير المباشرة بين (أ، د) عن طريق (ب) وبين (أ، د) عن طريق (ج) وبين (أ، ب) عن طريق (د) وبين (أ، ج) عن طريق (د) وبين (ب، ج) عن طريق (د) وهكذا.

وقد تم وضع معادلة لتحديد عدد حركات الاتصال كما يلي:

$$\text{عدد حركات الاتصال} = n \{ 2^{(n-1)} + (1-n) \}$$

حيث $n =$ عدد الرؤوسين.

$$6 = \{ 1+2 \} 2 = \text{عدد حركات الاتصال}$$

$$18 = \{ 2+2^2 \} 3 = \text{عدد حركات الاتصال}$$

فإذا زاد عدد الرؤوسين إلى 4 كان عدد الاتصالات 44، وإذا كان عدد الرؤوسين 5 كان عدد الاتصالات 100.

وإذا كان عدد الرؤوسين 6 كان عدد الاتصالات 222.. وهكذا.

ولما كانت إمكانيات الرئيس مقيدة بمدى قدراته الشخصية، لذلك فإن هناك حدوداً معقولة لنطاق إشراف الرئيس ذى القدرات العادية، ويمكن القول أنه في مجال الإشراف على الأعمال الذهنية يعتبر 5-6 رؤوسين حداً مناسباً، وفي مجال الإشراف على الأعمال الروتينية يمكن أن يصل نطاق الإشراف إلى 25-30 رؤوساً.

إلا أنه يمكن زيادة هذا النطاق بتدعيم قدرات الرئيس بإمكانيات إضافية عن طريق تزويده بمساعدين يعاونونه في أعمال التخطيط والرقابة بما يقومون به من تجميع وتحليل ودراسة

(O) Organizing التنظيم

البيانات والمعلومات ومتابعة سير العمليات الجارية وإعداد مشروعات القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل وتقييم الأداء والتنسيق بين الرؤوسين.

وفي مشروعات الإدارة العليا بالمنظمات الضخمة تبرز الحاجة إلى وجود هيئة استشارية قوية تضم العديد من العناصر المتخصصة والتي تساعد رئيس المنظمة على إدارة أعمالها بكفاءة وتوسيع نطاق إشرافه ليشمل عدداً كبيراً من القطاعات والوحدات التنفيذية. ويساعد التطور السريع في استخدام الأجهزة الحاسبة ووسائل الاتصالات الحديثة على زيادة فعالية إشراف الرؤوساء وتوسيع نطاق إشرافهم إلى حدود بعيدة دون إخلال بمستوى الفعالية المطلوبة .

(ى) قصر سلسلة الأوامر.

تتولى الوحدات التنفيذية على مستوى القاعدة الأداء الفعلى للعمل بينما تتولى الإدارة العليا للمنظمة السلطة النهائية فى إتخاذ القرارات المنظمة للعمل. ولو كان من الممكن عملياً أن تشرف الإدارة العليا مباشرة على الوحدات التنفيذية بها، وتتلقى منها البيانات والمعلومات وتصدر إليها التوجيهات والتعليمات لوصلنا إلى أكمل صور التنسيق والكفاءة فى الأداء.

إلا أنه فى المنظمات الحديثة التى تميل إلى ضخامة الحجم وتعقيد التركيب تصبح العلاقة المباشرة حلماً بعيد التحقيق، لذلك يصبح من الضرورى إيجاد المستويات الوسيطة التى يتولى كل منها عبء الإشراف على جزء من أعمال المنظمة، وكلما تعددت المستويات الوسيطة زاد الفصل بين مواقع العمل ومركز إتخاذ القرارات النهائية بما يؤدى إلى طول خطوط الاتصال وخطوط السلطة، ويترتب على هذا الطول التحريف الحتمى غير المتعمد فى المعلومات المتدفقة من أسفل إلى أعلى والتوجيهات والتعليمات الصادرة من أعلى إلى أسفل وعلى ذلك ينبغى أن تكون المستويات الإشرافية التى يتألف منها خط السلطة - أو سلسلة الأوامر - أقصر ما يمكن مع ما يترتب على ذلك من تولى كل منها الإشراف على عدد أكبر من الوحدات الرؤوسه .

وهنا يبرز التعارض بين نطاق الإشراف وطول سلسلة الأوامر، فكلما اتسع نطاق الإشراف أمكن تقصير سلسلة الأوامر والعكس صحيح، ويتطلب الأمر دائماً الموازنة بين مدى نطاق الإشراف الفعال الذى يكفل السيطرة والرقابة الكفئة على سير العمل، ومدى طول خط السلطة الذى يباعد بين القمة والقاعدة.

وتتجه المنظمات الحديثة إلى تقصير سلسلة الأوامر لأقصى حد ممكن عن طريق تفويض المزيد من السلطات للرئاسة الوسيطة، وتزويدها بالعناصر الاستشارية وبوسائل الاتصال، ووسائل تجميع وتحليل البيانات لدعم مقدرتها على توسيع نطاق الإشراف دون أن تفقد قدرتها على الرقابة الفعالة على أعمال الوحدات المرؤوسه لها.

ويمكن القول أن إستخدام الحواسب الالكترونية يساعد كثيراً على تقليل عدد المستويات الإدارية، حيث يمكن تلقي المعلومات من مصادرها مباشرة وتجميعها وتصنيفها وتحليلها وإمداد الرئاسة المعنية بنتائجها بسرعة بما يسمح لها بإتخاذ قراراتها، والرقابة على أعمال المرؤوسين التابعين لها بكفاءة وبمجهود أقل.

(ك) التوازن والمرونة.

لاحظنا فى عرض المبادئ السالفة أننا فى حاجة إلى الموازنة والموازنة بين عدد من الاعتبارات . فنحن فى حاجة إلى الموازنة بين السلطة والمسئولية وبين المركزية واللامركزية وبين مدى نطاق الإشراف ومدى طول سلسلة الأوامر. كما أن هناك ضرورة للموازنة بين أهداف المنظمة والظروف والعوامل البيئية المؤثرة عليها، واعتبارات الموازنة هذه أساسية وجوهرية لضمان حياة المنظمة وكفاءتها فى تحقيق رسالتها فى حدود الإمكانيات المتاحة لها وتحت الظروف التى تعيشها ، لكل ذلك يجب أن يكون التنظيم متوازناً.

ولما كانت المنظمة إنما هى فى حقيقتها مجتمعاً حياً يكتسب صفة الحياة من الأفراد والجماعات البشرية التى يتألف منها، ولما كانت الصفة الأساسية للحياة هى الحركة والتغيير

(O) Organizing التنظيم

ولما كانت المنظمة تعيش في ظل ظروف متغيرة تحكمها عوامل واعتبارات دائمة التبدل، لذلك لا يمكن أن تحتفظ المنظمة بفاعليتها وقدرتها على التجاوب مع كل هذه التغيرات المحيطة بها إلا إذا توافر لتنظيمها درجة عالية من المرونة، وإذا فقدت المنظمة هذه المرونة أدى ذلك إلى الجمود وهو أولى مراحل فقدان القدرة على الاستمرار في الحياة.

وليس الأمر كذلك فقط، بل يمكن التشبيك في حرفية (Orthodoxy) مبادئ التنظيم من زاوية أخرى عملية، إن تغير الموقف باستمرار وعدم اتسام الحياة الإدارية بطابع التكرار إلا في أضيق الحدود، فإن ذلك يعنى أن المنظم لا بد وأن يلجأ إلى القواعد العامة بأقصى درجات المرونة والموائمة وأن يستفيد من المعلومات التي تتوافر له عن ظروف موقف معين في تقدير ذلك الموقف، لا أن يعتمد اعتماداً كثيفاً على القواعد العامة في التنظيم.

(5) التنظيم غير الرسمي.

لم يعد التنظيم مجرد تصميم هياكل، وتحديد مسؤوليات، ولكنه علاقات بين الأفراد واهتمام بالاعتبارات الانسانية، وقد أوضحت كثير من التجارب أهمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل، لذلك التنظيم الرسمي لا يعمل ولا يمكن أن يحقق الأهداف التي ترجوها المنظمة بمعزل عن التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) والذي ينشأ بسببه وجود التنظيم الرسمي ويعمل جنباً إلى جنب معه.

والتنظيم غير الرسمي كما يقول تشستر بارنارد عبارة عن " مجموعة العلاقات والاتصالات الناشئة بين الأفراد نتيجة تواجدهم تحت سقف واحد في العمل".

والواقع أن الاهتمام الذي يحظى به التنظيم غير الرسمي من علماء الإدارة والممارسين لها كان في الحقيقة نتيجة لتجارب الهاوثورن، التي تحدثنا عنها في مجال عرض تطور الفكر الإداري، والتي تعد نقطة الإنطلاق في الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي، وقد ساعد على هذا الأهتمام عدد من العوامل من أهمها:

- 1- رغبة الانسان فى الإنتماء.
- 2- الرغبة فى الأمن والحماية.
- 3- التخلص من الملل.
- 4- النصح والمشورة.
- 5- النظرة الحديثة إلى التنظيم.
- 6- الإنتماء للمهنة.

ويتميز التنظيم غير الرسمى بعدد من السمات والخصائص، أهمها:

- 1- وجود هدف تسعى إليه المجموعة.
- 2- صغر الحجم.
- 3- القيادة غير الرسمية.
- 4- وجود معايير للمجموعة.
- 5- مشاركة أفراد الجماعة

على أن أهم ما نود الإشارة إليه هنا هو ما يتعلق بمزايا التنظيم غير الرسمى إنطلاقاً من الاعتراف بأنه حقيقة لا يجب تجاهلها، بل أن الإدارة الرشيدة هى التى تستطيع أن تتكيف مع هذا النوع من التنظيم، لأن فى ذلك تحقيق هدف التنظيم نفسه.

ويعتقد البعض أن التنظيم غير الرسمى يشكل مصدر إزعاج للإدارة وأنه أساس كل المشكلات التى تحدث داخل التنظيم، لكن الواقع يناقض هذا الاعتقاد، فالتنظيم غير الرسمى يحقق كثيراً من الفوائد والمزايا إذا أحسنت المنظمة التعامل معه، كما يحقق فى الوقت نفسه كثيراً من الفوائد للأفراد.

ومن أهم المزايا للتنظيم غير الرسمى والفوائد التى يحققها ما يلي:

(O) التنظيم

- 1- يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيميين، فإذا أدركت الإدارة أهمية التنظيم غير الرسمي وقدمت له العون الممكن لتحقيق أهدافه، فإنه سيشعر بالأمان ويسهم في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- 2- يساهم في التقليل من متاعب التنظيم الرسمي، فعن طريق الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم أثناء ممارستهم لنشاطاتهم يحدث نوع من المشاركة الوجدانية بين الأفراد بعضهم البعض حول مختلف الأمور في التنظيم.
- 3- يمكن أن يخدم الإدارة عن طريق تزويدها بطريقة غير مباشرة بالمعلومات الخلفية عن طريق الأشاعات من وراء الجدران عما يتناقله أفراد المجموعة من أخبار قد تكون غير صحيحة ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث وتصحيح المعلومات ووضع الحقائق أمام العاملين.
- 4- قد يساهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق نوع من الرقابة الذاتية (Self Control) على الأعمال التي يقوم بها الأفراد، مما يخفف من نطاق الإشراف والرقابة التي يباشرها المدير على المرؤوسين.
- 5- يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم مما يوجد لديه نوعاً من الأمن والاستقرار، ويرفع من روحه المعنوية، ومن ثم زيادة الإنتاج.
- 6- قد يكون متنفساً للأفراد مما يواجههم من قلق وتوتر في حياتهم الخاصة بحيث ينعكس على أدائهم.
- 7- يساعد على سرعة نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف أجزاء التنظيم غير الرسمي. إن التنظيم غير الرسمي يصل إلى أقصى درجة من العطاء لأفراده وللمسؤولين حيث يتحقق التكامل بين التنظيميين في سبيل تحقيق الهدف المشترك وتقتصر مضار التنظيم غير الرسمي على الحالة التي يعارض فيها التنظيم الرسمي في أسلوبه أو أهدافه، وهنا يظهر دور المسؤولين في إتباع أساليب العلاقات الانسانية لتقوية بنیان التنظيم غير الرسمي، وتوجيهه إلى الهدف الصحيح.

إن التنظيم غير الرسمي أصبح حتمية تتطلبها عملية التوازن بين أهداف التنظيم الرسمي وأهداف العاملين، ومن غير المفيد النظر إلى التنظيم غير الرسمي باعتباره ظاهرة معوقة أو معول هدم للتنظيم الرسمي.

والواقع أن تأثير التنظيم غير الرسمي، إيجاباً وسلباً، يتوقف أولاً وأخيراً على موقف الإدارة وسياساتها ومدى رشدتها، ذلك أن الإدارة الرشيدة يمكن أن تستفيد من التنظيم غير الرسمي لإكساب تنظيمها الرسمي درجة أعلى من المرونة والفاعلية، وإن كان ذلك لا ينفى أهمية عملية التنظيم ذاتها والتنظيم الرسمي باعتباره يحدد الإطار الذي تتفاعل داخله علاقات الأفراد وهو عامل حاسم في تحديد كفاءة العلاقات الانسانية ومستواها.

(6) إعادة التنظيم.

ما هو التنظيم الجيد ؟

يرى البعض أن التنظيم الجيد أو السليم هو التنظيم الكفاء (Efficient) والفعال (Effective)، ويفرقون بين الفاعلية والكفاءة، بحيث أن الفاعلية الدافعية لمنظمة ما " تحدد بالدرجة التي تتحقق بها أهدافها"، بينما الكفاءة تعتمد على " التنسيق السليم والرقابة السليمة للتأكد من أن مستوى العمليات فى توازن أمثل، " المهم أن علينا التأكد من أن التركيز على الكفاءة لا يكون على حساب الفاعلية ، بمعنى آخر، التأكد من أن ما تفعله بكفاءة هو ما يجب أن تفعله.

ويصعب وصف التنظيم الجيد، فقد يقول أستاذ النظريات أنه التنظيم الذى يتفق مع مبادئ التنظيم، وعالم الاجتماع قد يقول أن التنظيم الجيد هو الذى يتلاءم مع الظروف، فما هو " جيد" مسألة تقديرية تتوقف على القيم المسيطرة على صاحب التقييم، فربما يقول كثير من المديرين أن التنظيم الجيد هو التنظيم الكفاء، حيث يتم العمل بسرعة وبأقل تكاليف ويرى آخرون أنه التنظيم الذى يحقق الاشباعات للأفراد المنتجين له، وهكذا.

(O) Organizing التنظيم

إذن يفضل اللجوء إلى وصف التنظيم السيئ، وأهم أعراضه:

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص.
- تأخر إتخاذ القرارات التي لا تتطلب وقتاً طويلاً، تضارب في القرارات أو الغاء لقرارات لم يمر عليها وقت كافي، أو تعديل قرارات بصفة مستمرة.
- الزيادة الهائلة في حجم الأوراق المكتبية.
- تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات، وكبر حجم العوادم والفاقد وأي نوع من الإسراف.
- من أعراض التنظيم السيئ كذلك جنوح هيكل سن الإداريين نحو الكبر أو الصغر.
- من أعراض التنظيم السيئ أيضاً فشل الإدارة في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء من مناصبهم.
- الزيادة في عدد المنسقين والمساعدين ومديري المكاتب ورجال التسهيلات.
- المركزية الزائدة عن الحد.

وتمثل عملية إعادة التنظيم (Reorganizing) حقلاً علمياً وعملياً مضطرب الأهمية والاتساع وهي عملية كبيرة متشعبة ومعقدة، ويعتقد البعض أن بها كثيراً من النواحي الفنية التي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال الاستشاريين الاختصاصيين.

ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم في المنظمات تظهر في الحالات الآتية:

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير ذي مفعول لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته.
 - 2- عندما يتصرف الموظفون أو الإداريون في المنظمة بشكل يختلف عما يتوقعه المدير الأعلى الذي أقر التنظيم.
 - 3- عندما تضعف كفاءة التنظيم أو تتعدد المظاهر السيئة له.
 - 4- عند حدوث تغييرات خارجية أو داخلية خاصة في أهداف التنظيم ذاته.
 - 5- عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية المنظمة.
- لزيادة فاعلية الرئيس عن طريق تقسيم العمل بين التنفيذ والمشورة والمعاونة.

والواقع أن العنصر الأساسي في قبول التنظيم الجديد هو الإلمام به وفهمه، فإذا ما تم توصيل التنظيم الجديد لأولئك الذين سيتأثرون به بطريقة سيئة، فإن رد الفعل ربما يكون عنيفاً صحيح أنه من الممكن فرض تنظيم جديد لكن الأفضل معرفة أحسن الأساليب لتخفيف ردود الفعل أو إلغائها فالمسألة إقناع كلها مسألة عن طريق عدة أساليب منها:

- شرح مزايا التنظيم الجديد.
- ضرب الأمثلة على تجارب تنظيمية مماثلة.
- طلب المشورة.
- تعويضات مادية أو القاب جديدة أو حجات فاخرة أو مزايا أخرى مرتبطة بالتنظيم الجديد.

● خطة معاشات ممتازة تسمح لمن يريد ترك الخدمة أن يتركها.

● تقديم دراسات تبين أخطاء معينة يقوم بتصحيحها التنظيم الجديد.

... في نهاية هذا التفصيل عن (التنظيم) نعرض للخرائط التنظيمية، والدليل التنظيمي.

الخرائط التنظيمية من الأدوات المهمة في التنظيم، فعن طريقها يتم توضيح النشاطات والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات. وتسهم الخرائط التنظيمية في تحقيق الفوائد التالية:

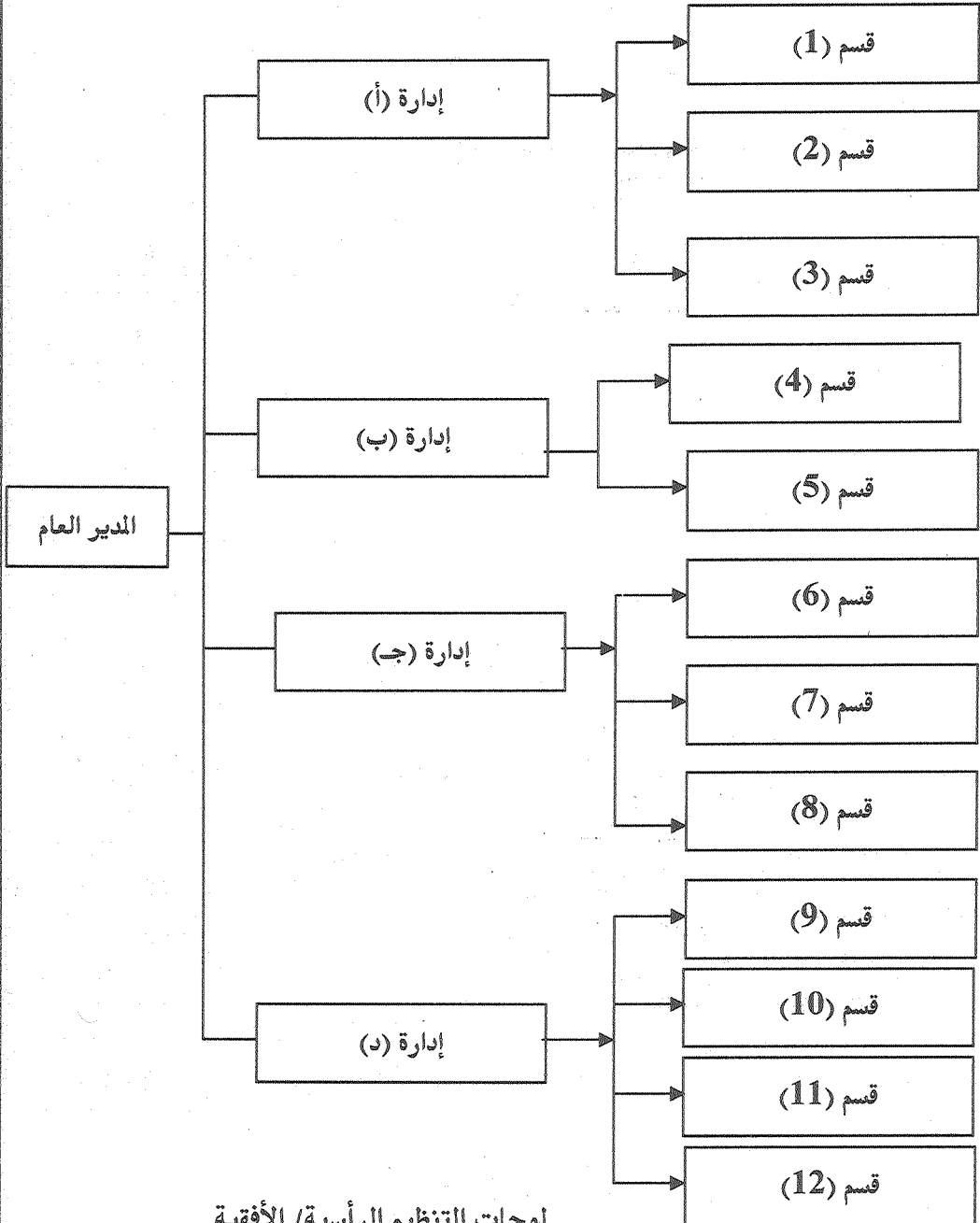
- ◆ أنها تعطي صورة لكيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة الإدارية.
- ◆ تعطي صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
- ◆ يمكن أن تعطي فكرة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية، والتنظيم.
- ◆ تساعد جميع العاملين في التنظيم على معرفة ما يجب عليهم عمله وما سيتبع ذلك من السلطة والمسئولية المنوطة بهم.

إن الخرائط التنظيمية هي خير مرشد للعاملين في المنظمة، وتتعدد أنواعها كما هو مبين

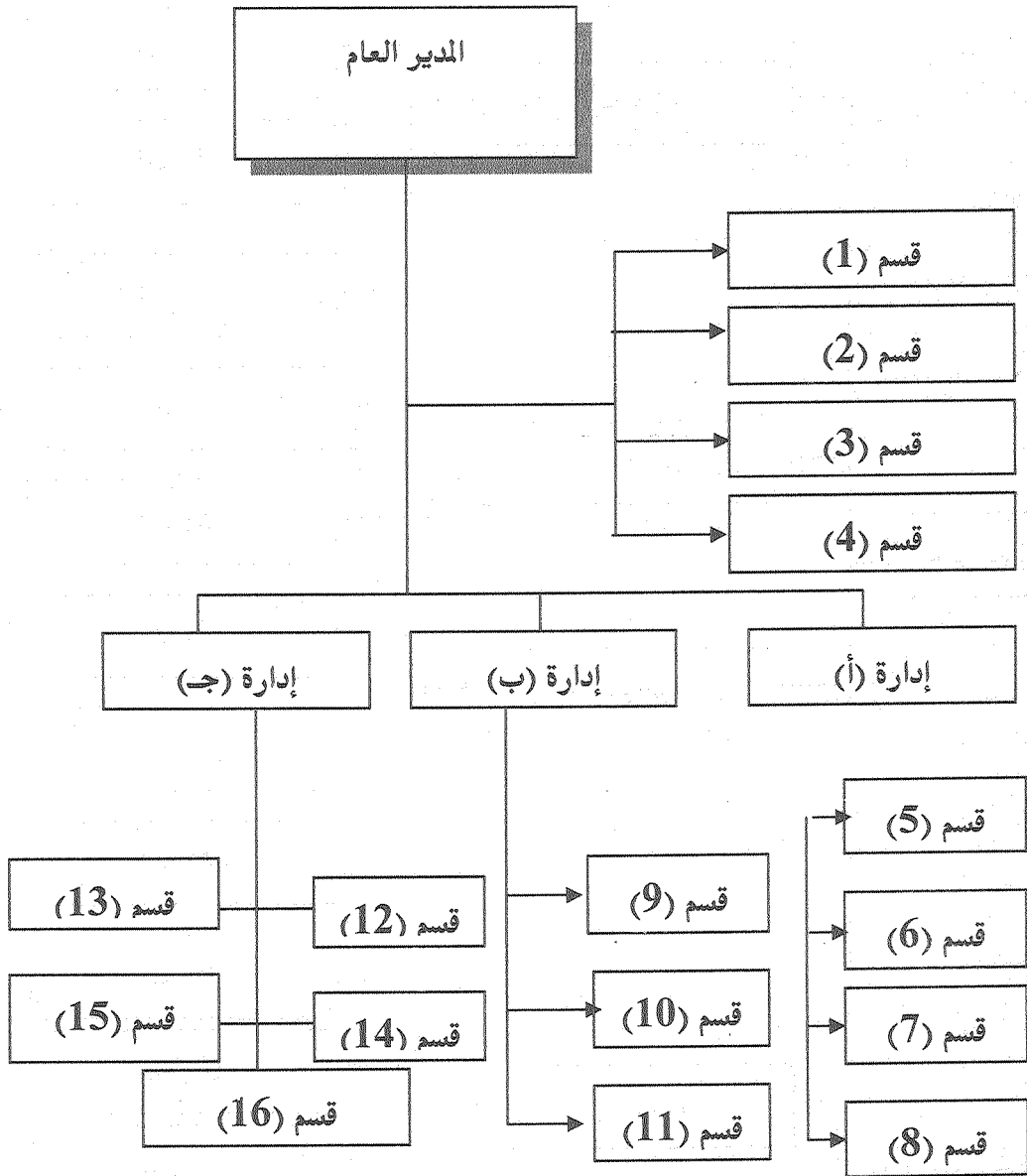
بالأشكال التالية.

(O) Organizing التنظيم

خرائط أو لوحات التنظيم



لوحات التنظيم الرأسية/ الأفقية



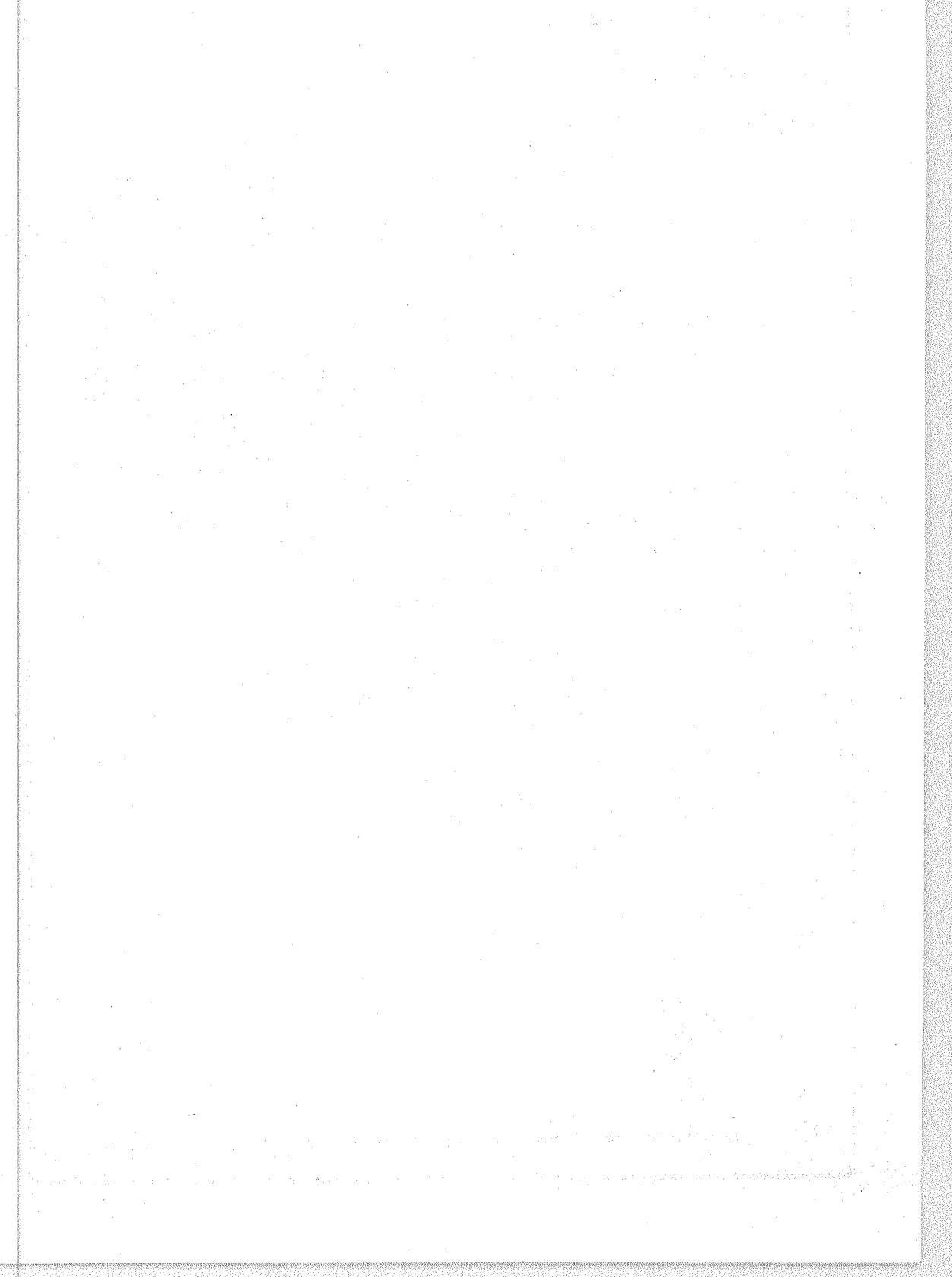
لوحات التنظيم الرأسية/ الأفقية

(O) التنظيم

أما الدليل التنظيمي فهو بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطى تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل هذه الخريطة والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي يسعى كل قسم إلى الوصول إليها.

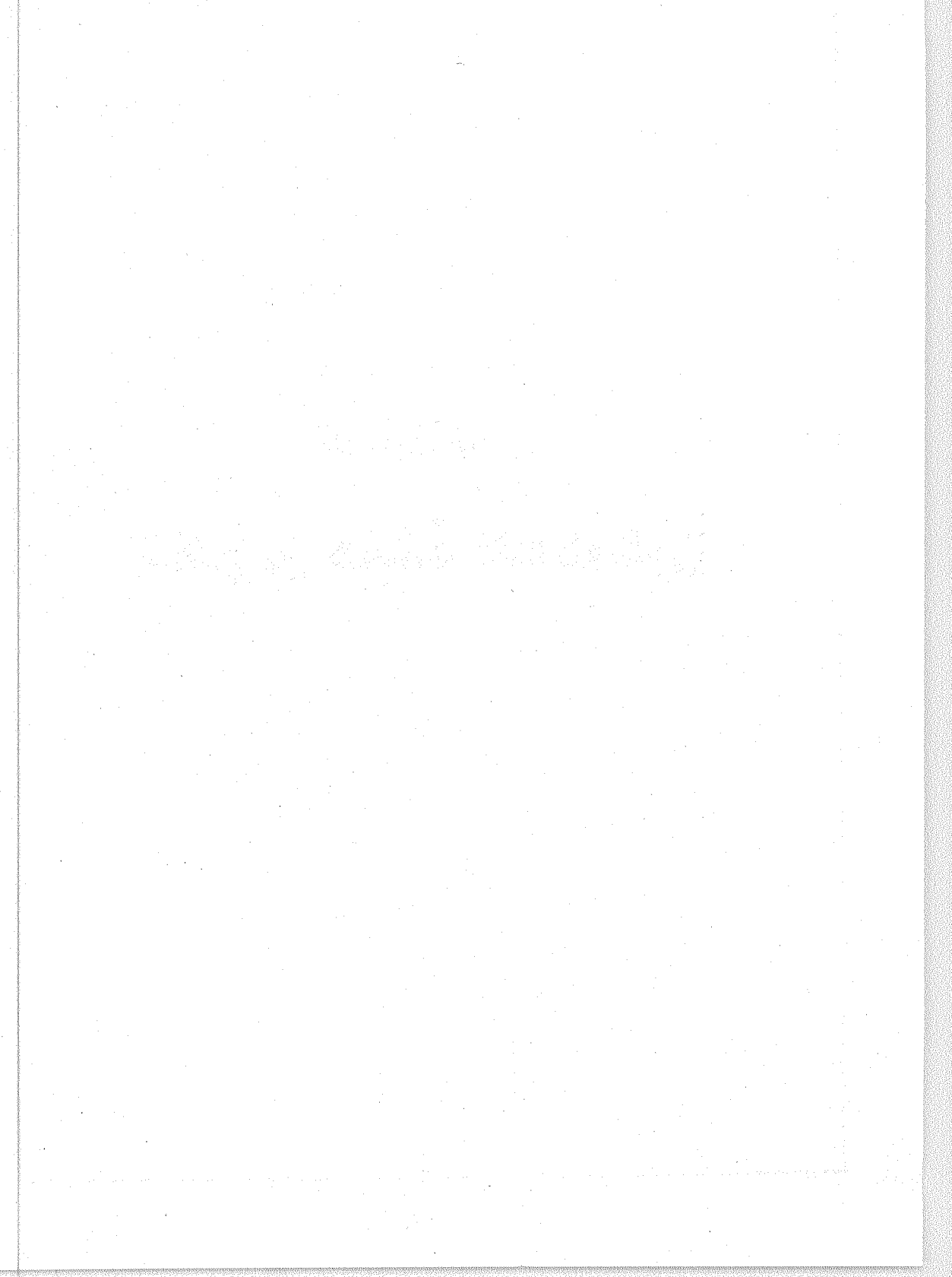
إن الدليل التنظيمي يعتبر بمثابة مرجع للإدارة، وهو وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية في العمل.

ويجب أن يراعى في تصميم هذا الدليل تحرى الدقة والوضوح في الجوانب التفصيلية كافة وأن تتسم لغته بالبساطة والسهولة، مع سلاسة العرض وشموله واكتماله.



الفصل الخامس

"تكوين هيئة العاملين"



المجلد الخامس

تكوين هيئة العاملين (S) Staffing

تتعلق عملية تكوين هيئة العاملين بعمليات الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم للعاملين، وهي وظيفة إدارية هامة. وبالتأكيد فإن المنظمات تحتاج موارد مثل النقدية والتجهيزات ولكن من المعتاد أن المورد البشري للمنشأة - موظفوها - هو الذي يحدد نجاح أو فشل المنشأة. ومن خلال عملية إدارة العاملين فإن المديرين يضمنون أن يتم توظيف الأشخاص الأكفاء. إن الفهم الصحيح لأساليب تكوين هيئة العاملين يمكن أن تساعدك على تجنب الأخطاء الشخصية مثل:

- ⊃ تعيين الشخص الخطأ للوظيفة.
- ⊃ ضياع الوقت في مقابلات غير مجدية.
- ⊃ نقص في التدريب يؤدي إلى تقويض فعالية الوحدات الإدارية.

تتكون وظيفة تكوين هيئة العاملين (التوظيف) من الأنشطة المتتابعة التالية:

- خطوة (1) تحليل الوظيفة . البداية بتحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. ويعد تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى في عملية تكوين هيئة العاملين. إنها العملية التي تكتشف بها ما هي مستلزمات الوظيفة؟، أى أنواع الأفراد يجب تعيينهم فى الوظيفة؟. وتستخدم بيانات تحليل الوظيفة لإعداد وصف الوظيفة (ماذا تستلزم الوظيفة) وتحديد (توصيف) الوظيفة (أى أنواع الأفراد يجب تعيينهم للوظيفة).
- خطوة (2) استقطاب الأفراد. تتعلق هذه الخطوة بتحديد عدد ونوع الوظائف التي يجب شغلها

والتعرف على الأفراد المؤهلين داخل وخارج منشأتك لملء هذه الوظائف، واستقطاب المرشحين. خطوة (3) اختيار الموظف. تتعلق هذه الخطوة الهامة بإستخدام طلبات التوظيف والمقابلات والاختبارات لإختيار أكثر المرشحين تأهيلاً.

خطوة (4) التدريب والتنمية. يمد التدريب والتنمية الموظفين بالمهارات الرئيسة التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.

خطوة (5) تقييم الأداء وتحسين الوظيفة. وتشمل هذه الخطوة عملية تقييم أداء الموظف وتحديد ملاءمة الشخص للوظيفة على ضوء إنجازات الفرد الوظيفية وحاجات المنظمة.

ونتناول كل من الخطوات الثلاث الأولى بشيء من التفصيل، ونترك الخطوتين التاليتين لمقرر إدارة الموارد البشرية، ثم نعرض لوظائف أجهزة شؤون العاملين.

(1) تحليل الوظيفة.

يتم تحليل الوظيفة من أجل تحديد مستلزمات الوظيفة، وأى أنواع الأفراد (على ضوء المهارات والخبرة) يجب أن يتم تعيينهم للوظيفة، وهى الخطوة الأولى فى عملية تكوين هيئة العاملين (التوظيف). وهى تزودنا بالبيانات عن متطلبات الوظيفة والتي تستخدم بعد ذلك لإعداد وصف الوظيفة (ما تستلزمه الوظيفة) ومحددات الوظيفة(أى نوع من الأشخاص يجب تعيينهم للوظيفة) والمعلومات التي تنتج من تحليل الوظيفة تستخدم بكثرة للاستقطاب والاختيار حيث يجب عليك أن تعرف ما تستلزمه الوظيفة قبل عملية الاستقطاب والاختيار بالنسبة للموظفين من أجل الوظيفة. وعلى أية حال فإن معلومات تحليل الوظيفة تستخدم أيضاً لعمل قرارات التعويض والتقييم والتدريب. ويرجع هذا لأن معرفة مستلزمات الوظيفة هو المطلب المبدئى لتقرير كم يدفع لأجل الوظيفة، وكيف يتم تقييم الأداء فى الوظيفة، وكيف يتم تدريب الأفراد على الوظيفة.

1-1 وصف الوظيفة: يعد وصف الوظيفة أحد النواتج الحقيقية لتحليل الوظيفة وهو بيان

تكوين هيئة العاملين Staffing

مكتوب عما يقوم به شاغل الوظيفة، وكيف يقوم به. ويمكن أن تستخدم هذه المعلومات في المقابل- في تكوين حدود الوظيفة التي تضم المعرفة، القدرات، والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، ولا يوجد شكل معياري يجب اتباعه في كتابة وصف الوظيفة. وعلى أية حال، فإن معظم أوصاف الوظيفة تشمل أنماط المعلومات التالية:

1-2 التعريف بالوظيفة: يشمل هذا القسم بشكل نمطي مسمى الوظيفة، وتاريخ وصف الوظيفة، ومن كتب الوصف، ومن اعتمده، والمصنع/ أو القسم الذي توجد فيه الوظيفة، وحدود الأجر للوظيفة. ويعد قاموس المسميات الوظيفية المنشور من إدارة العمل الأمريكية مفيداً جداً لتعريف الوظائف (مثل " مشرف عمليات تشغيل البيانات)، وقاموس أرقام الجمل الكودية النمطية لكل وظيفة (D.O.L.).

1-3 ملخص الوظيفة: يلي ذلك أن كل توصيات الوظائف تشمل بياناً من جملة أو اثنتين مختصرتين تلخصان ماذا تستلزم الوظيفة.

1-4 الأنشطة والواجبات والمسئوليات المحددة: وهذا القسم يصف الأعمال المؤداة والتفاعلات المطلوبة مع العاملين الآخرين والخامات والآلات المستخدمة، والمسئولية الطبيعية وحدة الإشراف من وإلى الآخرين.

1-5 ظروف وبيئة العمل المادية: وهنا تجدر شروط العمل الخاصة مثل مستويات الضوضاء أو ظروف الخطر، أو الحرارة، أو الموقع المادي، وما إلى ذلك.

1-6 تحديد الوظيفة (توصيف): يأخذ تحديد الوظيفة وصف الوظيفة ويجب على السؤال وما هي الخبرة والملاح الإنسانية الضرورية لأداء هذه الوظيفة بشكل جيد؟ وهي تبين ما نوع الشخص الذي يجب تعينته، وفي أي المهارات يجب اختباره. وعليه فإن تحديد الوظيفة بمثابة قائمة يشمل عادة معلومات عن مثل هذه الفقرات المطلوبة: التعليم، والخبرة، والتدريب والحكم، والمبادأة والجهد البدني، والمهارات البدنية، ومهارات الاتصال والخصائص العاطفية

والطلبات الحسية غير العادية مثل الرؤية، أو الشم، أو السمع.

وهناك طريقتان لتحديد (توصيف) الوظيفة. وأكثر المداخل شيوعاً هو المعتمد على التخمينات المقننة للأشخاص مثل المشرفين ومديري الأفراد. وهنا فإن الخبير يسأل بشكل رئيس "ما الذى نحتاج اليه من التعليم، والذكاء والتدريب.. إلخ لأداء هذه الوظيفة جيداً؟ (إن قاموس المسميات الوظيفية المذكور سلفاً، يتضمن معلومات معيارية عن المتطلبات الإنسانية لآلاف من الوظائف). والطريقة الثانية لتحديد (توصيف) الوظيفة تعتمد على التحليل الإحصائي، وهى تستلزم اختيار العاملين وتحديد السمات الأساسية التى تميز الأفراد الناجحين من الأفراد غير الناجحين. هذه الملامح الإنسانية (مثل الذكاء) التى لها علاقة بالأداء الجيد للعمل يجب أن يتضمنها تحديداً (وصف) الوظيفة.

(2) الاستقطاب وتخطيط الأفراد :

الحاجة للتخطيط للأفراد :

يعد تخطيط الأفراد هو الخطوة الثانية فى عملية تكوين هيئة العاملين، ويعرف على أنه "تحديد الأعمال المستقبلية فى ضوء احتياجات البيئة من المنظمة، وتلبية الاحتياجات من قوة العمل التى تملئها هذه الظروف، وهى العملية التى من خلالها يخطط صاحب العمل للأماكن الشاغرة التى سيتم إنشاؤها فى المنظمة. وفى حد ذاتها تتعلق بشكل رئيس بالتنبؤ بالطلب والإمداد بالأفراد، وتكوين خطط محددة للأفراد (فمثلاً ما يتعلق بمن يتدرّب، وكم شخصاً سيتم استقطابهم). ولا يكون كل المديرين مشغولين بتخطيط الأفراد عادة والبدل هو الانتظار حتى تكون هناك أماكن شاغرة وملئها بأفضل ما يمكن. ومن المحتمل أن يكون معظم المديرين يستخدمون هذا المدخل، ويحتمل أن يكون فعالاً بدرجة كافية بالنسبة للمنظمات الصغيرة. ولكن بالنسبة للمنظمات الضخمة (ولأولئك المديرين الذين يرغبون فى تجنب تسرع وأخطاء الدقيقة الأخيرة)، فإن شيئاً من التنبؤ والتخطيط يكون جديراً بالاهتمام. إن خريطة الإحلال الإدارى

تكوين هيئة العاملين Staffing

يمكن أن تسهل هذه العملية. وهي تبين الأداء الحالي والترقية الممكنة لكل مديري المنشأة لكل الوظائف التي قد تصبح متاحة.

- 1-1 طرق الاستقطاب.

بمجرد أن يتخذ القرار بملء وظيفة ما (ويتم إعطاء التصريح لفعل ذلك)، فإن الخطوة التالية في عملية تكوين هيئة العاملين تكون هي عملية الاستقطاب، أي تكوين مجموعة من طالبي العمل مستخدمين واحداً أو أكثر من الموارد المذكورة بعد. إن عملية الاستقطاب تعد نشاطاً هاماً في عملية تكوين هيئة العاملين لأنه كلما كثر عدد طالبي الوظيفة، كلما زاد حسن انتقاء صاحب العمل لمن يعين. فلو ظهر اثنين فقط من طالبي الخدمة لوظيفتين اثنتين، فإن صاحب العمل قد يكون أمامه فرصة ضئيلة للاختيار ولكن يعينهما. وعلى الجانب الآخر لو أن 10 أو 20 طالباً تقدموا، فإن صاحب العمل يمكنه استخدام تشكيلة من الأساليب مثل المقابلات والاختبارات لانتقاء أفضلهم. وتشمل مصادر الاستقطاب المعروفة ما يلي:

1-1-1- المصادر الداخلية: تعد " الترقية من الداخل " أحد السياسات الشائعة. وتشير بعض الدراسات المسحية إلى أن نسبة حوالي 90% من كل وظائف الإدارة تملأ داخلياً، مقارنة بنسبة 50% فقط في الخمسينيات.

ولهذا المدخل مزايا وعيوب، فمن حيث المزايا يرى الموظفون أن المنافسة تتوج بالترقية. ولذا فالمعنويات والأداء يفترض أن يتعززا. والمرشحون من الداخل (الذين انضموا للمنظمة لبعض الوقت) قد يكونون أيضاً أكثر التزاماً بأهدافها وأقل رغبة في تركها. وعلى الجانب الآخر فالترقية من الداخل يمكن أن تأتي بنتيجة عكسية حينما نجد أن الموظفين الذين تقدموا لوظائف لم يحصلوا عليها وصاروا غير قانعين. ولذا فإن إخبار هؤلاء المتقدمين غير الناجحين عن السبب الذي رفضوا من أجله، وعن الإجراءات العلاجية التي قد يقوموا بها ليكونوا أكثر نجاحاً في المستقبل يعد أمراً ضرورياً. ولتسهيل تنفيذ سياسة " الترقية من الداخل"، فإن الكثير

من أصحاب الأعمال يرون أن الوظائف الشاغرة يجب أن تعلق بشكل دورى لكل الموظفين.

1-1-2 الإعلان كمصدر للمرشحين : الإعلان أسلوب شائع آخر لجذب المرشحين.

وهو فعال جداً للإمداد بأصحاب الياقات الزرقاء والعاملين بالساعة، وكذا الموظفين العلميين والمهنيين والفنيين. وإعلانات الصحف المحلية ، يمكن أن تكون مصدراً جيداً للمساعدة ذوى الياقات الزرقاء، والموظفين الكتبة، والموظفين الإداريين فى المستوى الأدنى. وبالنسبة للموظفين المتخصصين فيمكنك أن تعلن فى المجلات المهنية والتجارية مثل مجلة " السيكولوجى الأمريكى " كما أن " وول ستريت جورنال " بها قسم مبوب يطلق عليه " السوق " وهنا فإن أصحاب الأعمال يضعون الاعلانات للمستوى العالى من الأشخاص المديرين والإداريين.

1-1-3 وكالات التوظيف: إن وكالات التوظيف العامة والخاصة تعد مصادر مفيدة للأفراد.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية أشهر الأمثلة حيث الوكالات العامة (خدمة التوظيف

فى الولاية) تمتد فى كل ولاية. وهى تعد المصدر الأعظم للعاملين بالساعة ذوى الياقات الزرقاء وأيضاً الكثير من العاملين ذوى الياقات البيضاء. أما وكالات التوظيف الخاصة فهى مصادر هامة للكتبة"، وذوى الياقات الزرقاء، والأفراد الإداريين. وتتقاضى الوكالات الخاصة أجراً لكل موظف يتم تعيينه، وهذه الأجور يجرى تحديدها بواسطة قانون الولاية وتعلن فى مكاتب هذه الوكالات. عليهم أيضاً صائدى القمة يعدون مصدراً هاماً للمرشحين للإدارة العليا، وقد تكون النسبة المئوية للوظائف التى تشغل عن طريق هذه الخدمات صغيرة ولكن هذه الوظائف قد تشمل معظم الوظائف الفنية والتنفيذية الهامة: وبالنسبة لوظائف التنفيذيين، فقد يكون صائدى القمة هم المصدر الوحيد

وفى العادة فإن رسومهم تساوى نحو 25% من أجر المرشح للتعيين عن عامهم الأول والتي يضاف إليها نحو 300 دولار لليوم عن النفقات. وفى الواقع فإن رسوم كل الأمثلة تدفع بواسطة المنظمة التى تقوم بعملية الاستقطاب. وبصفة عامة، فإن هذه المنظمات يكون لها

تكوين هيئة العاملين Staffing

اتصالات كثيرة، وهي ماهرة على وجه الخصوص فى الاتصال بالمرشحين المؤهلين الذين يتم تعيينهم ولا يتطلعون لتغيير وظائفهم. وعادة، وفى الواقع، فإنهم سوف لا يقبلوا عودة غير ضرورية من أشخاص يتطلعون لوظائفهم.

1-1-4 الاستقطاب الجامعى: إن الترقية من الداخل تعد مصدراً هاماً للمرشحين للإدارة وكثير من هؤلاء المرشحين القابلين للترقية يتم تعيينهم بشكل أصلى من خلال الاستقطاب الجامعى. والميزة الرئيسة للاستقطاب الجامعى هى، بالطبع، أنها تكون عادة المصدر الهام لتخريج الطلاب. والعييب الرئيس هو أن الاستقطاب الجامعى يمكن أن يكون مكلفاً، واستهلاكاً للوقت من وجهة نظر الأفراد القائمين بالاستقطاب. وحتى يتم استبعاد غالبية غير الصالحين من الاستقطاب الجامعى، فإنه - لهذا - يتعين على المديرين أن يضمنوا أنه قد تم تدريب المقابلين ليكونوا فعالين، وأنه قد تم إمدادهم داخلياً بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

(3) أساليب اختيار الموظف

بمجرد أن يتم استقطاب الموظفين فإن الخطوة التالية فى عملية تكوين هيئة العاملين هى اختيار الأفضل.

1-3 استخدام طلبات التوظيف للإختيار

طالما أصبح لديك مجموعة من المتقدمين فإنه يكون باستطاعتك أن تبدأ عملية إختيار الشخص الذى ترغب فى تعيينه. وفى معظم المنظمات فإن طلب التوظيف يكون هو الخطوة الأولى فى عملية الإختيار (بعض أصحاب الأعمال يتطلبون مقابلة تصفية مختصرة). وطلب التوظيف (أو النموذج) يعد وسيلة جيدة للتجميع السريع للبيانات التاريخية التى يمكن إثابتها من المرشح. وعادة ما يشمل أشياء عن نوعية التعليم، وتاريخ العمل من قبل، والهوايات.

والنموذج المعبأ يمكن أن يزودنا بأربعة أنماط من المعلومات أولها، أنك تستطيع أن تتخذ أحكاماً بشأن أمور جوهرية مثل " هل لدى المتقدم للوظيفة التعليم والخبرة التى تمكنه من أداء

الوظيفة؟" وثانيها، أنك تستطيع استخلاص نتائج عن النمو والتقدم السابقين للمتقدم للوظيفة (وهذا له أهمية خاصة بالنسبة للمرشحين للإدارة) وثالثاً، يمكن الوصول إلى نتائج مؤقتة تتعلق باستقرار طلب الوظيفة اعتماداً على سجله الوظيفي السابق. (وهنا، توخ الحرص في فلا أن رقماً غير عادى للتقلب في الوظائف يعكس بالضرورة مدى عدم استقرار طالب الوظيفة، قم بمراجعة أسباب التغيرات الوظيفية: هل كان صاحب عمله السابق مضطر للاستغناء عن عدد كبير من موظفيه؟ هل ارتكب طالب الوظيفة خطأ ببساطة بقبوله الوظيفة السابقة؟ ... الخ" ورابعاً، فقد تستخدم بيانات طلب التوظف للتوقع أى المرشحين سينجح فى الوظيفة وايهم لن ينجح.

وفى التطبيق، فإن معظم المنظمات تستخدم نماذج توظف مختلفة وعديدة. فبالنسبة للأشخاص الفنيين والإداريين، على سبيل المثال، فإن النموذج قد يتطلب إجابات تفصيلية لأسئلة تتعلق بأشياء مثل تعليم المتقدم. أما نموذج العاملين بالساعة فقد يركز على الأدوات والتجهيزات التى يكون المتقدم قد إستخدمها.

2-3 مقابلة الاختيار

إن أداة الاختيار التى تستخدم فى الأغلب الأعم (وحياناً على وجه الحصر هى مقابلة الاختيار، وهناك سبب جيد لذلك. وتزويدنا المقابلات بفرصة لتكوين رأى عن المرشح، ولمتابعة المناقشة بطريقة لا تستطيعها الإختيارات وهى تزودنا بفرصة لوضع أحكام عن حماس المرشح وذكائه. وتزويدنا بفرصة لتحديد الأوجه الموضوعية للمرشح - تعبير الوجه، والمظهر، والعصبية وما إلى ذلك - والمقابلة تزود صاحب العمل بفرصة طيبة كى يمد المرشح بالمعلومات عن الوظيفة المتاحة وعن الشركة.

1-2-3 مشكلات المقابلة: فى حين يمكن أن تكون المقابلات مفيدة، يوجد خمس

مشكلات رئيسة يجب تجنبها:

تكوين هيئة العاملين Staffing

* المشكلة الأولى القرارات المبسترة: أولاً، فإن المقابلين عادة ما يحزمون أمرهم بشأن المرشح خلال الدقائق القليلة الأولى من المقابلة وإطالة مدة المقابلة بعد هذه النقطة عادة يضيف القليل لتغيير هذه القرارات. وقد سجلت بعض الدراسات أنه في 85% من الحالات، فإن المقابل يكون قد كون رأيه عن المرشح قبل أن تبدأ المقابلة، على أساس طلب التوظيف المقدم منه ومظهره الشخصي.

** المشكلة الثانية إعطاء وزن أكثر للمعلومات غير المحببة: يتأثر المقابلون أكثر بالمعلومات غير المحببة أكثر من المحببة عن أو من المرشح. وبالمثل، فإن إنطباع المقابلين يشبه كثيراً في تغييره من المحبب إلى غير المحبب وبعد ذلك من غير المحبب إلى المحبب: وفي الواقع، فإن المقابلة نفسها في الأغلب الأعم تكون بحثاً عن المعلومات السلبية.

*** المشكلة الثالثة عدم معرفة الوظيفة: إن المقابلين الذين لا يعرفون على وجه الدقة ما تستلزمه الوظيفة وأى نوع من المرشحين يكون هو الأكثر ملاءمة لها فإنهم عادة ما يكونون آراءً نمطية غير صحيحة من هو المتقدم الأفضل. وهم بعد ذلك يقسمون بطريقة خاطئة كفاءة من يقابلونهم بآرائهم الموضوعية في قالب غير صحيح. وعلى الجانب الآخر، فإن المقابلين الذين يكون لديهم فهماً واضحاً لما تستلزمه الوظيفة يعقدون المقابلات التي تكون أكثر نفعاً، حيث أنهم يعرفون بالضبط ما هي الصفات التي يبحثون عنها.

*** المشكلة الرابعة ضد التعيين: إن وضع المقابلين تحت ضغط المرشحين يهدم أيضاً المنفعة التي يمكن أن تحقق من مقابلاتهم. ففي إحدى الدراسات أخبرت مجموعة من المديرين أنها متخلفة في حصة الاستقطاب الخاصة بهم، بينما أخبرت مجموعة أخرى أنهم على وشك البدء في حصتهم. وقد قامت المجموعة التي أخبرت أنها متخلفة بتقييم نفس الذين

تم استقطابهم ولكن أعلى كثيراً مما فعلت المجموعة الأخرى من المديرين.

***** المشكلة الخامسة ترتيب المرشح: إن الترتيب الذى يتم به مقابلة المرشحين

يمكن أن يؤثر أيضاً فى كيفية تقييمهم. وفى إحدى الدراسات سؤلت مجموعة من المديرين أن يقيموا مرشحاً كان "مجرد مقبول" بعد تقييم للعديد من المرشحين "غير المرغوبين" وقد تم تقييم هذا المرشح "المتوسط" أكثر كثيراً مما قد يستحق، حيث أنه بالمقارنة مع هؤلاء المرشحين "غير المرغوبين" فإن الشخص المتوسط يبدو أفضل كثيراً مما هو فى الواقع.

3-3 مبادئ القابلة للقائمين بها: هذه المشكلات المشار إليها تقترح تلك المبادئ للمديرين

الذين يتطلعون إلى تحسين مهارات المقابلة.

◆ استخدام نموذج المقابلة الهيكلية: من المعتاد أن المقابلات المعتمدة على الارشادات الهيكلية تنتج أفضل المقابلات. فبإجبار المقابل لطاعة ترتيب مقنن من الأسئلة، فإنها تساعد على تخفيض الميل لترك المعلومات غير المحببة لتحيز المقابل. وهى أيضاً تساعد المقابل على أن يستدعى بدقة أكثر المعلومات التى تتمخض عنها المقابلة.

◆ تدريب المقابليين: يجب تدريب المديرين ليتجنبوا "مشكلات المقابلة" فمثلاً، يمكن تدريب المقابليين لتجنب الأخطاء مثل: التساهل (تقييم كل المرشحين بشكل مرتفع)، أو تأثير الهالة (تقييم المتقدم أعلى أو أقل فى كل السمات اعتماداً على الكيفية التى تم بها تقييمه على سمة مهمة) والنزعة المركزية (الميل لتقييم كل المرشحين على أنهم متوسطون).

◆ تأخير القرار: غالباً ما يتخذ المقابلون قراراتهم قبل أن يروا المرشح على أساس طلب التوظيف المقدم منه - على سبيل المثال. وبالمثل، فإن المقابليين غالباً ما يتخذون قرارات القبول الرفض خلال الدقائق القليلة الأولى من المقابلة ولهذا فإن أحد المبادئ هو تأخير قرارك على طول المقابلة طالما كان ذلك ممكناً. وحاول أن تحتفظ بسجل للمقابلة: راجع هذا السجل بعد

المقابلة واتخذ قرارك بعد ذلك.

◆ التركيز على الموجب، ولا تركز على السالب: ينزع المقابلون لأن يضعوا وزناً أكثر للمعلومات غير المحببة (أو وزناً أقل على المحببة). فإجابة واحدة خاطئة من المتقدم مثلاً غالباً ما تحمل وزناً أكثر من خمس إجابات صحيحة. وهكذا فإنه يجب على المقابلين أن يكونوا على دراية بهذه المشكلة، ويتجنبوا وضع وزن غير ملائم للعبارات السالبة.

◆ التركيز على الخصائص التي تقوم بشكل أكثر دقة: فبعض الخصائص تقوم بدقة أكثر خلال المقابلات بدلاً من الأخرى، وهي تشمل ذكاء المرشح، وقدرته على الإنسجام مع الآخرين ودافعيته للعمل.

◆ إعطاء الفرصة للمتقدم كي يتحدث: إن السبب الرئيس للمقابلة يكون هو اكتشاف المتقدم للوظيفة، ولأداء ذلك فعليك أن تتيح الفرصة للمتقابل كي يتحدث. ولكي تفعل ذلك أجعل المتقدم يشعر بالسهولة منذ البداية في المقابلة، وربما بتعليق عام ما عن المنظمة والوظيفة وتجنب توجيه الكثير من الأسئلة المباشرة، واستخراج آراء المرشح وأحاسيسه بتكرار التعليق الأخير للشخص كسؤال (مثل "الم تحب وظيفتك السابقة؟").

3-4 مبادئ المقابلة للمتقابلين: ما الذي يتطلع إليه المقابلون بالنسبة للمتقدمين؟ إن الشيء الأول الذي يجب فهمه هو أن مقابلات الوظيفة تستخدم بشكل أساسي لمساعدة أصحاب العمل لتحديد ماذا يشبه المرشح كشخص. وبعبارة أخرى، فالمعلومات المتعلقة بكيفية انسجام المرشح مع الأفراد الآخرين ورغبته في العمل تعد ذات أهمية أساسية في المقابلة حيث أن مهارات المرشح وخبراته الفنية عادة ما تحدد بشكل أفضل باستخدام الاختبارات، والدراسة بعناية للتاريخ الوظيفي للمرشح. وأقل شيء يتحقق أن السلوك الشخصي في المقابلة قد يعطيك متسعاً لأن تصرف النظر عن مرشحين على قدم المساواة من حيث التأهيل، ولهذا فالمبادئ بالنسبة للمتقابلين تشمل:

ضرورة الاستعداد: إن قدرتك على الإستجابة بإيجاز وإجابة الأسئلة كاملاً يعد ذو أهمية أساسية، وفعل ذلك يتطلب إعداداً دقيقاً. فيتعين عليك أن تكشف كل ما تستطيع عن المنظمة والوظيفة التي تقدمت لها، والشخص القائم بعملية الاستقطاب.

التفكير قبل الاجابة: إن إستخدام الكلمات جيداً وتوضيح الأفكار يعد أمراً مهماً جداً وهذا يتطلب أن تعطى إجابات مركزة ومنظمة. والعملية الرئيسية فى إجابات سؤال سوف تكون - لهذا - حديثاً متأنياً متفكراً. فلا تقول بغير تفكير أو إجابة تأتي إلى فكري.

المظهر والحماس شيئان مهمان: فى حين تكون قدرتك على الإجابة بذكاء وسلاسة عن الأسئلة شيئا ذو أهمية أساسية، فإن المظهر والحماس يكون مهماً بالمثل. ولهذا فإن إعتبارات المقابلة تشمل أشياء مثل اللبس الملائم، وهنداما جيداً، ومصافحة مترنة ومظهراً ينم عن نشاط متحكم فيه.

فحص المرجع والخلفية: يفحص معظم أصحاب الأعمال المراجع المتقدم للوظيفة على الرغم من أنه لأسباب عديدة فإن هذه الأنواع من الفحص تكون غالباً ذات قيمة مشكوك فيها: فقد يشعر أصحاب الأعمال بالأسف لموظفيهم السابقين ويحاولون مساعدتهم برفع شأنهم أكثر مما يجب وبعض المديرين (الذى يعلمون أن المراجع غالباً ما لا يتم الاحتفاظ بسريتها) قد يأملون فى تجنب معاداة موظفيهم السابقين، وقد يخاف المديرون من ترك أنفسهم يفتحون قضايا قانونية إذا ما تم استدعاؤهم للدفاع عن تقاريرهم السلبية وبالمناسبة فإن بعض أصحاب الأعمال سيعطون تقارير جيدة لزملائهم غير الأكفاء لمجرد تسهيل ذهابهم. إن معظم الناس بعبارة أخرى، يفضلون عدم إعطاء مراجع واقعية، وتلك المراجع التى تتسلمها ستكون غالباً غير موضحة بشكل جيد.

تكوين هيئة العاملين Staffing

وعلى أية حال، فإن فحص المراجع يمكن أن يكون مفيداً، ففي حين يكون من الواضح أنه غير مفيد في تقييم القوة في المتقدم، فإن المعلومات الواقعية- المتعلقة بالخلفية التعليمية للمتقدم أو تاريخه الوظيفي، أو سجله الجنائي- على سبيل المثال- فإنها يمكن أن تفحص بسرعة وبقدر معقول من الدقة في العادة. ومع التسليم بالحقيقة بأن معظم الناس لا يميلون إلى إعطاء مراجع سيئة، فإن المدير حين يتلقى بعض الملاحظات، فإنها تزوده برايات حمراء جيدة. وأحد مشكلات استخدام المراجع هو أنها - كما يوحى بذلك اسمها - تحال اليك بواسطة طالب الوظيفة. ولهذا فالكثير من المديرين يستخدمون المراجع المقترحة للمتقدم للوظيفة كمصدر لمراجع أخرى قد تعرف أداء المتقدم. وهكذا فإنك قد تسأل مراجع المتقدم " أيمكنكم من فضلكم إعطائي اسم شخص قد يكون صميم الصلة بأداء المتقدم "؟ وبهذه الطريقة تبدأ في الحصول على معلومات من مراجع أخرى بدلاً من تلك التي أشار إليها المتقدم نفسه.

3-3 استخدام الاختبارات الشخصية كأدوات للاختيار: تعد الاختبارات الشخصية جزءاً مهماً من عملية الإختيار بالنسبة لكثير من أصحاب الأعمال. وهناك الآلاف من الاختبارات المعيارية المتاحة، تتراوح من اختبارات الأداء إلى إختبارات المعايير المطلوبة. وقد فحص الكثير منها من أجل الصدق (هل ستقيس بدقة ما يفترض أن تقيسه؟) والثبات (هل يتم ترتيب نفس الشخص في نفس الترتيب في عدة محاولات من نفس الاختبار؟). ومعظم هذه الاختبارات أيضاً أنشأت معايير أو أنماط لجماعات مختلفة مثل خريجي الكلية، والأقليات، وفئات العمل المختلفة.

والاختبارات ليست عرضة للخطأ، كما أن صاحب العمل لا يجب عليه أن يعتمد فقط على نتائجها عند تقييم مرشح للوظيفة. والاختبارات ليست بعيدة فقط عن الكمال - على ضوء توقع من سيكون أو لن يكون ناجحاً في الوظيفة- بل أنها أيضاً ينظر إليها على أنها إقتحام للخصوصية. ويوجد أربعة أنماط أساسية للاختبارات:

ثانياً: وظائف أجهزة شؤون العاملين.

تؤدي إدارة شؤون العاملين الوظائف التالية:

(1) وضع السياسات ومتابعتها: وتشتمل على:

1- وضع وتطبيق السياسات في جميع نشاطات إدارة الموظفين وضمان تنفيذها من الإدارات الميدانية.

2- تفسير مفهوم السياسات وتطبيقها على الحالات التي تستجد في شؤون الموظفين.

3- تدقيق معاملات الموظفين عن طريق مقارنتها بالخطط الموضوعة بقائمة الرواتب للتأكد من مطابقتها مع القوانين والقواعد الإدارية والسياسات.

(2) تحليل الوظائف ونظام الرواتب: وتشتمل على النشاطات التالية:

1- وضع الأوصاف التفصيلية عن الوظائف الجديدة والمتغيرة بمساعدة المديرين التنفيذيين.

2- تقييم هذه الوظائف لتحديد علاقتها بالفئات الوظيفية القائمة.

3- إضافة مواصفات للفئات الوظيفية في ضوء الظروف المتغيرة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين.

4- استخدام أساليب تحليل الوظائف بهدف تشخيص المشاكل التنظيمية واستشارة المديرين التنفيذيين لحل تلك المشاكل.

5- تطوير نظام الترقيّة حسب المؤهلات الدراسية ودراسة الاحتياجات التدريبية.

6- دراسة عوامل تحديد الأجور الموضوعة حسب سياسة المنظمة وتقديم توصيات لإجراء تعديلات فيها عند الحاجة.

7- إقتراح سلم رواتب ملحق بالسلم المعمول به للتعينات الجديدة عند وجود الضرورة لذلك.

8- إقتراح سلم أجور خاص حسب السياسة المعمول بها وعند وجود المبررات للعاملين في ظروف

تكوين هيئة العاملين Staffing

خاصة مثل الأعمال الخطيرة وفترات العمل المختلفة والخدمات المتميزة والأعمال التي لها آثار على الصحة.

- 9- تجميع المعلومات عن الأجور والرواتب والامتيازات الأخرى لغرض التداول مع النقابات.
- 10- إدارة الشؤون المتعلقة بقوانين الرواتب والأجور والساعات حسب الصلاحيات.
- 11- تقييم نظام التعويض والمكافآت مشتملا على أمور تتعلق بالتعويضات غير النقدية مثل الإجازات والتأمين والتقاعد والخدمات الصحية.

(3) التوظيف: ويشتمل على النشاطات التالية:

- 1- وضع وتطبيق برنامج التوظيف الإيجابي.
- 2- تشخيص مجالات التقصير مثل توظيف العنصر النسائي أو الاقليات وتأكيد ذلك عن طريق الاحتياجات الوظيفية المستقبلية .
- 3- تطوير أساليب توظيف نشطة.
- 4- تجميع وإعداد دليل شامل يبين مصادر الحصول على أصحاب الكفاءة.
- 5- تحسين مؤهلات المتقدمين عن طريق تقديم برامج تدريبية قبل الاختبارات.
- 6- وضع وإدارة وتصحيح وتقييم الاختبارات والتأكد من مصداقية الامتحانات في قياس المتقدمين للخدمة أو الترقية.
- 7- إعداد قائمة المتقدمين الناجحين في الامتحانات لغرض إجراء المقابلات واختيار العدد المؤهل المطلوب منهم.
- 8- إجراء التحريات عن خلفية المرشحين المؤهلين.
- 9- الإحتفاظ بملف عن مؤهلات الموظفين الحاليين بالتعاون مع الإدارات الميدانية والعودة للمعلومات هذه في حالات الترفيعات والتدريب والتكليف بمهام معينة.
- 10- الرقابة على التعينات الجديدة لغرض الامتثال بشكل صحيح للنظام وسياسة المنظمة

والقواعد التي تحكم مراحل الاختيار.

11 - تقييم التعمينات عن طريق المتابعة بالاستفسارات والتحقيق مع المدراء الميدانيين.

(4) إدارة تقييم الأداء والإنجاز: ويشتمل على النشاطات التالية:

1- وضع نظام للقياس وتسجيل تقديرات الموظفين.

2- تحديد مستويات الأداء.

3- مقارنة الإنجاز الحقيقي مع معايير الأداء.

4- تقديم مرشد للمديرين التنفيذيين عن كيفية تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

5- تطوير وتشجيع استعمال الطرق والأساليب المختلفة لتقدير الأداء وتطويره.

6- تطوير سياسة إتخاذ الخطوات الانضباطية والتعاون مع المدراء التنفيذيين في تطبيق

تلك السياسة لغرض تحسين الأداء الوظيفي.

(5) التطوير والتدريب: وتشتمل على:

1- وضع سياسة التدريب التي تبين أدوار الجهاز المركزي (للموظفين والإدارات التنفيذية

والمديرين أو المشرفين والموظفين) في تقديم التدريب للموظفين الذي يلبي إحتياجات

الإدارات المختلفة.

2- القيام بصورة مستمرة بتحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية بالتعاون مع الإدارات

التنفيذية.

3- وضع البرامج التدريبية حسب السياسة الموجودة.

4- إعداد المواد التدريبية.

5- تزويد المديرين بالأساليب التدريبية أثناء العمل.

6- تكوين حلقة وصل مع الجهات التدريبية الخارجية مثل الجامعات والمؤسسات

التدريبية والمنظمات المهنية والدور الاستشارية.

تكوين هيئة العاملين Staffing

- 8- تطوير برنامج السلامة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية.
 - 9- الفحص الدورى لمستوى ظروف العمل فى جميع الإدارات ووضع التوصيات لتغييرها أو تعديلها.
 - 10- تنفيذ المتطلبات القانونية للسلامة المهنية والصحية وأى متطلبات قانونية أخرى .
- (6) العلاقة العمالية (الوظيفية) وتشتمل على :
- 1- تقديم النصيحة على جميع المستويات الإدارية فى جميع الأمور التى تؤثر على الروح المعنوية ودافعية العاملين.
 - 2- التمثيل القانونى فى جميع العلاقات مع النقابات.
 - 3- التفاوض مع النقابات للتوصل إلى إتفاقية بخصوص عقود وظروف العمل.
 - 4- دراسة العلاقات بين الموظفين والإدارات.
 - 5- وضع وإدارة إجراءات التظلم.
 - 6- تطبيق إجراءات التظلم.
 - 7- تقديم الاستشارة والنصح إلى الموظفين والمشرفين لمعالجة أى مشكلة أثناء أداء العمل.
 - 8- وضع وإدارة برامج مكافأة الخدمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية التى تساعد فى تحسين الروح المعنوية والإنتاجية للموظف.
 - 9- تأمين الخدمات الصحية الكافية للموظفين.
 - 10- توفير الخدمات الترفيهية والرياضية للعاملين فى المنظمة.
- (7) الإتصالات الإدارية وعلاقات الموظفين: وتشتمل على النشاطات التالية:
- 1- تطوير وممارسة سياسة الاتصالات المفتوحة مع العاملين.
 - 2- تكوين مركز للنشر يختص بتلبية احتياجات العاملين.
 - 3- إبقاء العاملين على علم تام بحقوقهم ومسؤولياتهم عن طريق توفير الدليل التنظيمى

والنشرات المساعدة.

- 4- تنظيم لجنة استشارية لشؤون الموظفين تكون على اتصال دائم مع المديرين التنفيذيين.
 - 5- تطوير وتطبيق نظام الاقتراحات للإبقاء على اتصالات مفتوحة بين المستويات الإدارية.
- (8) التسريح أو الاستغناء عن الخدمة : وتشتمل على النشاطات التالية :

- 1- وضع نظام لإجراء مقابلات التسريح أو إجراءات الاستغناء عن الموظفين وتدريب المدراء التنفيذيين على أساليب إجراء تلك المقابلات.
- 2- إنهاء إجراءات التقاعد وتعريف المتقاعدين بحقوقهم.
- 3- وضع سياسات تتحكم بكيفية تخفيض قوة العمل وترتيب عمليات النقل وإعادة التدريب والتأهيل للتخفيف من آثار التسريح.

(9) إدارة السجلات والتقارير Records and Reports : وتشتمل على :

- 1- الاحتفاظ بالملفات عن طريق التنسيق مع الإدارات التنفيذية وتجميع المعلومات عن تاريخ المستخدم الوظيفي.
- 2- تحليل إحصائيات دوران العمل وسوق العمالة ومصادر التوظيف.
- 3- تصميم الاستثمارات والإجراءات لإستخدامها في أمور العاملين على مستوى الإدارات.
- 4- إنهاء معاملات التعيين والتسريح وغيرها من القضايا التي تتعلق بشؤون الموظفين حسب القانون وسياسة المنظمة.
- 5- الاحتفاظ بسجلات الحوادث والإصابات وتخليص قضايا تعويض العاملين بالتعاون مع الإدارات التنفيذية.

(10) البحوث في مجال شؤون الموظفين : وتشتمل على :

- 1- إجراء مسح ميداني لوجهات نظر الموظفين لمعرفة شعورهم تجاه الوظيفة وظروف العمل.

2- دراسة طرق وأساليب الاختبار والمقابلة والتقييم.

3- تحليل معدلات غياب العاملين وترك العاملين وترك العمل والتوقف عن العمل وتعطيل

العمل وغيرها من المسائل التي تؤثر على الكفاءة والتحفيز والتي تسبب المشاكل

واقترح الحلول البديلة لمعالجتها.

(11) التصميم التنظيمي: ويشتمل على:

1- وضع الخطط للاحتياجات البشرية.

2- تكوين فرق العمل.

3- وضع نظام المعلومات.

1890

Received of Mr. J. H. [Name] the sum of \$100.00

for the purchase of [Property] [Address]

This receipt is valid for [Duration]

Witness my hand and seal this [Date]

at [Location]

[Signature]

[Name]

[Address]

[City, State, Zip]

[Phone Number]

[Fax Number]

[E-mail Address]

[Social Security Number]

[Date of Birth]

[Martial Status]

[Occupation]

[Education]

[Religion]

[Political Party]

[Other Information]

This receipt is subject to the terms and conditions of the [Contract]

Printed on recycled paper. All rights reserved. © [Year]

الفصل السادس

" القيادة "

1875

1876

1877

الفصل السادس

القيادة (D1)

قبل أن يؤلف أوردواى تيد (Ordway Tead) كتابه فن الإدارة "The Art Of Adm." عام 1951 بفترة طويلة، نشر كتاباً عن القيادة عنوانه "فن القيادة The Art of Leadership" (1935) عرف فيه القيادة بأنها "ممارسة التأثير فى الناس بحيث يتعاونون فى سبيل هدف ما يتوصلون إلى إدراك أنه مرغوب فيه" وأعتقد تيد أن أغلب الناس يريدون أن ينتموا إلى فرق أو مجموعات هادفة أو موجهة لغرض مثل منظمات الأعمال منشآت العيادة والأندية. ولما كان الذين يقدرون على القيادة قليلون، فإن أغلب الناس - كما يمكن الاستنتاج بسهولة - يرغبون فى أن ينقادوا، ويستريحون لأن يكونوا تابعين، إلا أن قلة منهم يصعدون دائماً إلى مراكز القيادة ويصبحون قادة، هؤلاء الأفراد يستحقون اهتماماً خاصاً وهم جديرون بالبحث والدراسة.

من هذا المنطق نبدأ تناول القيادة فى الإدارة، وذلك بالبحث فى: طبيعة وأهداف القيادة التعريف بالقيادة، التمييز بين القيادة والرئاسة، عرض نظريات القيادة وأنماطها، ثم وظائف القيادة، وأخيراً صلاحية القيادة أو القيادة الإدارية الفعالة.

1- طبيعة وأهداف القيادة.

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات فى المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وإذا كان اتساع المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية وإقتصادية واجتماعية، أموراً

تستدعى مواصلة البحث والإستمرار فى إحداث التغيير والتطوير، فإن هذه المهام لا تتحقق إلا فى ظل قيادة واعية فعالة.

وعادة ما يقال أن مشكلة الموظف المتذمر هى مشكلة قيادية بالدرجة الأولى، وهذا قول صحيح إلى حد كبير، فالرئيس أو المدير القائد يستطيع أن يزكى حماس الموظف للعمل ويدفعه إليه بنفس راضية، وفى نفس الوقت هو يستطيع أن يجعل منه شخصاً كئيباً بائساً أو متذمراً أو سطحي التفكير والأداء.

وليس من المستغرب إذن أن تلجأ المنظمات إلى اكتشاف وتعميق المفهوم القيادى للرؤساء والمديرين عن طريق التدريب والتمرين على أساليب القيادة الفعالة، وأن تنفق هذه المنظمات - خاصة منظمات الأعمال - أموالاً هائلة بحثاً عن المواهب القيادية.

ومما لا شك فيه أن حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة، تعد مطلباً لنوعية تتميز بالندرة فتصبح هذه الحاجة ملحة ومتزايدة من قبل هذه المنظمات، وإذا تساءلنا عن أسباب النقص فى القيادات الفعالة لوجدنا أن الأساس يعود إلى المسؤوليات العظيمة الملقاة على عاتق القائد فى المنظمات الحديثة والتي لا تستطيع تحمل تبعاتها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القائد، أضف إلى ذلك أنه لا بديل - للنجاح الحقيقى للمنظمة- عن القادة الفعالة، ونعتقد أنه من الخطأ تصور أن الهيكل التنظيمى القوى يمكن أن يحل محل قائد إدارى كفاء أو أنه يمكن أن يساعد القائد الإدارى الضعيف باحاطته بنخبة قوية من الرجال المساعدين.

إن القيادة فى المنظمات هى قمة التنظيم الإدارى، وهى مسئولية التوجيه والتنسيق بين أعمال المنظمة وبين الأفراد وعناصر التنظيم الأخرى إبتغاء تأدية هذا التنظيم لوظائفه ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

(2) التعريف بالقيادة.

تتعدد وتتنوع تعريفات القيادة ولا نستطيع إختيار تعريف منها على أنه التعريف المثالى الذى أتفق عليه الكتاب والمؤلفون، إذ تختلف التعريفات باختلاف منظور الكاتب أو المؤلف إلى القيادة.

وقد عرفها " تيد " بأنها " النشاط الذى يمارسه شخص للتأثير فى الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فى تحقيقه " ويعرفها كل من ففتر ويرستص (Pfeiffner and Presthus) بأنها " فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم لبلوغ غاية منشودة . ويعرفها ليكرت بأنها " المحافظة على روح المسئولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة " .

وأيضاً من تعريفات القيادة أنها " القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال وإتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق هدف معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة " .

وكذلك تعرف القيادة بأنها " النشاط الإيجابى الذى يباشره شخص معين فى مجال الإشراف الإدارى على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الإقتضاء أو الضرورة " .

ومن جملة التعريفات التى أوردها كتاب الإدارة يمكن القول بأن القيادة إنما تعنى القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذى يجعل الرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة، وعلى ذلك فالقيادة تعتبر فن التأثير على أشخاص الرؤوسين وتوجيههم بطريق الاستمالة والإقناع، بحيث يستحوذ على طاعتهم وولائهم فى سبيل الوصول إلى

أهداف التنظيم، ويكون للقائد عند الإقتضاء الالتجاء إلى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف.

ومن مفهوم القيادة يمكن تبين ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

كما يتبين أيضاً من المفهوم أن مصدر سلطة القائد لا ينحصر في الصلاحيات التي عينها له القانون وتسبقها عليه اللوائح والتعليمات، وإنما أيضاً تتمثل في تأثيره الشخصي على أفراد الجماعة ومن ثم يكون لدينا السلطة الرسمية وأيضاً السلطة غير الرسمية.

(3) القائد الإداري والرئيس الإداري.

يشارك القائد الإداري والرئيس الإداري في التنظيم في بعض الوجوه، إذ يحتل كل منهما مركزاً أعلى في التنظيم، ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها نفس الأعضاء فيه، لكن القيادة تختلف بوضوح عن الرئاسة، وأوجه الشبه بينهما لا تعنى إعتبارهما شخصاً واحداً ولا تعنى أن المدير يكون دائماً وأبداً قائداً إدارياً ذلك أنه قد يكون كذلك وقد لا يكون.

فالمدير أو الرئيس الإداري إنما يعتمد أساساً على السلطة المفوضة إليه من أعلى والنتيجة عن مباشرته لوظيفته، وهو يكون بوصفه الرئاسة مفروضاً على الجماعة التي تتبعه وفقاً للأوضاع الرسمية المقررة في التنظيم، أما القائد الإداري فيستمد سلطته من المجموعة ذاتها، ويعتمد في مباشرة وظائفه على التأثير والنفوذ والاستمالة لينال رضا تابعيه وحفز همهم على العمل ورفع روحهم المعنوية.

هى التأثير باشتراك الأفراد أو التكامل أو الاجتماع الاختيارى، وغنى عن البيان أن عدم اكتساب الرئيس الإدارى لصفة القيادة أمر يهدد المنظمة الإدارية، حيث فى الغالب يسودها الكسل والتراخى وتفشل الأوامر الرسمية فى إتمام الأهداف المرجوه.

على أنه من المهم أن يكون واضحاً أنه إذا كانت القيادة الإدارية لا تعتمد أساساً على السلطة الرسمية بل على الاستمالة ورفع الروح المعنوية لأعضاء التنظيم لتنمية الرغبة فى ترشيد وزيادة الإنتاج وتحسين جودته وأداء الخدمات بطريقة أكثر كفاءة، فإنها تتطلب وجوب التعاون الإختيارى من جانب الرؤوسين أنفسهم، ونقصد بذلك بث الشعور لدى الرؤوسين بضرورة الالتحام والتعاون مع رؤسائهم عن رضا ورغبة صادقة فى العمل على تحقيق أهداف التنظيم ويستطيع القائد الإدارى تنمية هذا الشعور لديهم عن طريق:

- إظهار روح الصداقة فى العمل حتى يشعر الرؤوس بروح الفريق فى التنظيم.
- مساندة الرؤوسين وتقديم المعاونة لهم فى حالات الكوارث، حتى ولو لم يطلبها الرؤوسون.
- وجود إحترام مبدأ العدالة والمساواة بين الرؤوسين.
- وجود اشتراك الرؤوسين فى إتخاذ القرارات الهامة حتى يشعروا بأهميتهم ومكانتهم فى التنظيم.
- الإلجاء إلى وسيلة التفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية فى تسيير الأمور داخل التنظيم.

(4) نظريات القيادة وأنماطها.

إذا كان الرئيس قد يكون قائداً إدارياً أو قد لا يكون، فإن التساؤل يثار عن السمات التى يجب توافرها فى الرئيس الإدارى حتى يصير قائداً إدارياً، أو بمعنى آخر ما هى الخصائص التى يجب توافرها فى القائد الإدارى؟

والإجابة عن مثل هذه الأسئلة تقودنا إلى الدراسات والأبحاث الواسعة التي ظهرت في هذا المجال من علماء الاجتماع والإدارة، وقد تمخضت هذه الدراسات والأبحاث عن عدة نظريات أهمها وأشهرها: نظرية السمات أو الصفات أو الخصال، نظرية الموقف أو الظروف، وأخيراً النظرية التفاعلية. ونعرض لكل منها بقدر من التفصيل.

1- نظريات السمات أو الصفات Traits Theory.

ترتكز هذه النظرية على السمات التي يتمته بها الفرد داخل مجموعته، والتي تجعل منه قائداً عليها، أو السمات والصفات والخصال التي يجب أن تتوافر في الرئيس الإداري حتى يصير قائداً، من أنصار هذه النظرية شستر بارنارد، ريتشارد ويل، كليتون وماسون، رنسيس ليكرت أوردواي تيد ونعرض فيما يلي بإيجاز لسمات القائد عند كل منهم على التوالي:

1-1- شستر بارنارد (Chester Barnard).

يرى بارنارد أن هناك خصائص هامة للقيادة يجب توافرها في الرئيس الإداري حتى يكون قائداً يجملها فيما يلي:

الحيوية وقوة التحمل، وهي خاصية ليست مرادفة لخاصية الصحة الجيدة، فقد يوجد أفراد يتمتعون بصحة جيدة ولكنهم لا يتمتعون بحيوية أو قدرة كبيرة على التحمل.

الحزم: أي الرغبة في التقرير.

الإقناع: أي القدرة على إقناع الغير وكسب موافقتهم.

المسؤولية: أي الشعور بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما كان يعزم عليه.

القدرة الذهنية.

1-2 ريتشارد ويل (Richard Weil)

يقسم ويل خصائص القيادة إلى مجموعتين: خصائص فطرية، أى تكون متوافرة فى الشخص قبل أن يبدأ شغل وظيفته، ويدخل فيها الخلق، الذكاء، الحدس. وخصائص مكتسبة، تنمو فى الشخص بعد شغل وظيفته، وتشمل الخبرة، القابلية للتكيف، المهارة الخاصة.

1-3- كليتون وماسون (Gu. Cleeton and GW. Mason)

وقد حصرا الخصائص أو السمات والصفات التى يجب توافرها فى القائد فيما يلى:
الصحة - القدرة على تحمل المسؤولية وعلى تفويضها - الدافع أو الحافز - الطموح
تفتيح الذهن - المثابرة - المبادرة - الشجاعة - القدرة على التنظيم - الاجتهاد - القدرة على التحليل والتقييم - الاهتمام - الحساسية الإجتماعية - القوة - القدرة على الحكم على الناس
المعرفة الفنية - القدرة على التعاون - القدرة على صنع القرارات - القيادة.

1-4- رنسيس ليكرت (Rensis Likert)

يقسم صفات المدير الناجح إلى أربع مجموعات:

- من حيث علاقته بالعاملين: يجب أن يكون المدير متعاوناً معهم غير متصف بالأنانية، ودوداً مهتماً بنجاحهم، ديمقراطياً، منصفاً، شريفاً، راغباً فى مساعدة من يطلب المساعدة.

- من حيث نشاط المنظمة: يجب أن يكون متحمساً له ومقدراً لأهميته.

- من حيث المهارة الفنية: يجب أن يكون مخططاً ومنظماً قادراً، وأن تكون لديه القدرة على إختيار العاملين الجدد وأن يكون حريصاً على تدريبهم.

- من حيث شخصيته: شخصية حسنة.

1-5- أوردواى تيد .

العملية الإدارية

رأى تيد، شأنه شأن غالبية من كتبوا مبكراً عن القيادة، وبرغم "منطق الأحداث" وقانون الموقف " أن القادة الناجحين يمتلكون مكونات شخصية قابلة للتعرف، أكثرها أهمية مايلي:

❖ الطاقة الفيزيائية والعصبية. فالقيادة عمل شاق، والقائد إذن لا بد أن يملك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة.

❖ الحس بالغرض أو الإتجاه. فلا بد تكون للقائد أهداف وأن يوحى للآخرين بأن يتبعوه.

❖ الحماس. فالقادة الجيدون كثيراً ما يشعرون بأنفسهم أنها "مدفوعة بقوة" وبشكل ما يتحول حماسهم إلى إمرة ونفوذ.

❖ الرفقة والتعاطف في رأى تيد القائد المحبوب أفضل من القائد الموهوب، القادة يحتاجون إلى أن يودهم أتباعهم إذا كان لهم أن يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب.

❖ النزاهة. ولكونه صادق مع ضميره، اعتقد تيد أن القادة لا بد أن يكونوا موضع ثقة ومستحقين لها.

- وقد واجهت هذه النظرية، أى نظرية السمات أو الصفات، عددا من الإنتقادات منها:

1- عدم الاتفاق في مجال القيادة الإدارية بين الكتاب والباحثين، أنصارها على عدد محدد من السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

2- أنه من الصعب أن تتوافر كل هذه الصفات في شخص واحد إلا إذا كان إنسانا غير عادى.

3- لم توضح النظرية أى الصفات أهم وأيها تلى في الأهمية.

4- لا تميز النظرية بين الصفات الأساسية للحصول على القيادة وبين تلك الصفات المطلوبة للمحافظة على القيادة.

5- هي تصف السلوك ولا تتعداه إلى تحليله .

6- صعوبة قياس السمات والصفات الشخصية لتعددتها وعدم ثباتها وعدم الاتفاق على أسلوب محدد لقياس هذه السمات.

7- أثبتت التجربة العملية أن القائد الإدارى قد يكون ناجحاً فى موقف ولكنه قد يفشل فى موقف آخر، أى الربط بالمواقف المختلفة.

2-2 نظرية القيادة الموقفية Contingency Theory of Leadership

تعد نظرية الظروف أو المواقف أقرب إلى تفكير المختصين فى علوم الإجتماع والإدارة عن نظرية السمات، ونقطة الانطلاق فى مفهوم هذه النظرية هى أن الظروف هى التى تخلق القيادة وتبرزهم، وأن نوعية القيادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التى يواجهونها، فالمواقف المتغيرة تؤدى دون شك إلى تغير واختلاف فى السمات التى يجب توافرها فى القائد.

ويرتب أنصار هذه النظرية على ما سبق أن سمات القيادة تختلف باختلاف مستوى القيادة فسمات القيادة العليا تختلف عن سمات القيادة المتوسطة وكذلك عن سمات القيادة الدنيا أو سمات القيادة المباشرة، فهى فى الأولى تحتاج إلى النظرة الشاملة والعميقة للأمور وقدرة فائقة على إتخاذ القرار لتنفيذ السياسة العامة التى رسمتها القيادة العليا، وهى فى الأخيرة تحتاج إلى مقدرة فى الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ فى مواقع التنظيم.

كذلك فإن نجاح القائد فى منظمة ما أو فى مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه فى كل المنظمات وكل المجتمعات، فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث إتجاهاتها وفلسفتها ومشكلاتها يؤدى فى النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها.

أن هذه النظرية لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطها بالظروف الذى يعيشه القائد وبالموقف الإدارى الذى يتعرض له، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة هى التى تحدد السمات التى تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

العملية الإدارية

ومن أهم وأشهر المساهمات العلمية فى نطاق النظرية الموقفية مساهمة " فيدلر" (Fred Fiedler) المعروفة باسم نظرية القيادة الموقفية "Fiedler's Contingency Theory of Leadership"، لقد تميزت نظرية الموقف بأنها قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة، وتمكنت من إظهار مدى اختلاف السمات المطلوبة فى القائد باختلاف الموقف الإدارى وطبيعة العمل والظروف المحيطة، لكن هناك بعض المآخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها فيما يلى:

1- عدم اتفاق الكتاب على عناصر الموقف التى يمكن فى ضوءه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم.

2- إغفال أن هناك قدراً من السمات العامة أو المشتركة التى يجب توافرها فى كل قائد.

3- أنه ليس هناك اتفاق بين كتاب هذه النظرية حول أنماط السلوك الإدارى.

- ونتيجة للمآخذ السابقة، ظهر إتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، على أساس أن القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد كما أنها ليست نتاجا للموقف وحده وإنما هى ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، وأن النجاح فى القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر.

(3) النظرية التفاعلية Interactional Theory.

ترتكز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجحة فى هذه النظرية لا تعتمد على السمات التى يتمتع بها القائد فى موقف معين، لكن تعتمد على قدرة القائد فى التفاعل مع أفراد الجماعة.

فالسماة التى يملكها قائد فى موقف معين، كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التى اكتسبها، لا تكفى لظهور القائد، لا بد من إقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فهى ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

القائد الناجح هنا هو الذى يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها، ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات.

تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية فى تحليلها لخصائص القيادة الإدارية. ووفقاً لهذه النظرية، تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعية تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هى: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة، ومن ثم فنجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجتهم، وهكذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر فى نجاح القيادة أو فشلها، كما تؤكد على قيام القيادة على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة، فالقائد يؤثر فى مرؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة فى القائد، والقائد يؤثر فى الموقف ويتأثر به، والموقف يؤثر فى الجماعة ويتأثر بها، والقائد الناجح هو الذى لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً.

وعلى الرغم من مزايا هذه النظرية فى تحديد خصائص القادة، فإن التطورات الحديثة التى تمت فى مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود فى الفكر الإدارى الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلازم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

* أنماط القيادة

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: هل هى علاقة تسلط وسيطرة أم هى علاقة تعاطف وتأخى أم هى وسط بين الإثنين.

ولذلك ظهرت أنماط وأساليب للقيادة الإدارية متعددة ومتباينة يمكن استعراضها على النحو

التالى:

(أ) القيادة الأوتوقراطية

يتميز القائد الأوتوقراطى بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات فى يده، فهو يتولى القيام بكل صغيره وكبيره ولا يشرك معه أحدا فى مباشرة وظيفته، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا فى العمل، وهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما إلى توسيع دائرة سلطاته وصلاحياته.

من أشهر التحليلات فى هذا النمط ما يقدمه دوجلاس ماكجريجور (Douglas M. McGregor) فى أكثر مؤلفاته أثرا "الجانب البشرى فى العمل التجارى" عام The Human Side Of Enterprise والذى يتقدم فيه بأشهر ازدواجية فى الإدارة: النظرية س والنظرية ص.

يسمى ماكجريجور النظرية س " الفكرة التقليدية فى التوجيه والتحكم" وعندما تتخذ هذه النظرية، يضع القائد عدة افتراضات عن الأفراد الذين هم تحت قيادته:

- 1- الفرد الانسانى المتوسط (أى النمطى) لديه كراهة متأصلة للعمل وسوف يتجنبه إذا كان هذا ممكناً.
- 2- نظراً لأن الآدميين يكرهون العمل، فإنه لا بد من إجبارهم عليه والتحكم فيهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب إذا كان لهم أن يبذلوا جهدا يكفل تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- الفرد العادى أو المتوسط يفضل التوجيه، ويرغب فى تجنب المسؤولية ولديه قدر ضئيل نسبياً من الطموح، والأمان مطلوب عنده أكثر من أى شيء آخر.

أما القائد الذى يتخذ النظرية ص والتى يشير اليها ماكجريجور بأنها وسيلة " لمكاملة الأهداف الفردية مع تلك الخاصة بالمنظمة" فهو، من جهة أخرى، يفترض شيئاً مخالفاً تماماً لذلك فى أتباعه:

- 1- انفاق الجهد الجسمانى والذهنى فى العمل طبيعى جداً مثل اللعب والراحة.
 - 2- التهديد بالعقوبة والتحكم الخارجى ليسا الوسيلة الوحيدة لزيادة التوجيه الذاتى وضبط النفس من أجل الأهداف التى هم ملتزمون بها.
 - 3- الإلتزام بالأهداف دالة ترتبط بالاثابة أو المكافأة التى تمنح نظير تحقيقها.
 - 4- الفرد الآدمى، فى المتوسط، إذا وضع فى ظروف قاسية لا يتعلم أن يتحمل المسئولية فحسب بل يسعى إليها.
 - 5- القدرة على مزاوله درجة عالية من التصور، البراعة، والابتكار فى حل مشكلات المنظمة.
 - 6- فى ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن القدرات الفكرية للفرد الانسانى المتوسط نادراً ما يستفاد بها.
- وطبقاً لماكجريجور، فإن المبدأ المستمد من النظرية س هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، لكن، من جهة أخرى، فإن النظرية ص، خلافاً لذلك اقيمت على مبدأ تحقيق التكامل أو خلق الظروف، بحيث يصبح أفضل طريق لأعضاء المنظمة فى تحقيق أهدافها هو بذل طاقتهم من أجل نجاح العمل.
- أهم ما وجهه لنظرية ماكجريجور أنه يقصر تفكيره فى الإدارة على مجرد إحدى النظريتين س أو ص، بينما الحقيقة هى أن الأتباع يمتلكون خواصا تصفها هذه وتلك، ويبدو أنه أدرك خطورة التفكير بإستخدام هذه النظريات، فأوضح مبكراً أن على القادة أن يزاولوا "المواءمة الانتقائية" فيما يتعلق بافتراضاتهم، وأن القدر من التحكم الذى يمارسه القائد أو المدير يجب أن يتواءم انتقائياً مع مدى نضج الأعضاء واعتماديتهم.

وكتاب " الجانب البشرى فى العمل التجارى " يعد مرجعاً كلاسيكياً ، بسبب وضوحه وتركيزه على جزء هام من القيادة - ما يفترضه القائد فى اتباعه - وهو ما يؤثر فعلاً فى سلوك هذا القائد .

(ب) القيادة الديمقراطية .

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات ، فالقائد الديمقراطى يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم فى عملية إتخاذ القرارات ، وتوسيع فى تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم ، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم ، وتلعب القيادة دورها فى بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وتصرفات ، فالقرار فى النهاية يأتى من تفكير ومبادئ الجماعة .

وتتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالى :

1- نموذج القائد الديمقراطى الذى يتيح قدراً من الحرية للمؤوسين لمشاركته فى عملية صنع القرار فهو يضع المشكلة التى تواجهه أمام مؤوسيه ، ويطلب منهم مشاركته فى إتخاذ القرار المناسب .

2- نموذج القائد الديمقراطى الذى يضع حدوداً معينه ويطلب من مؤوسيه إتخاذ القرار ضمن هذه الحدود ، فهو الذى يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مؤوسيه إتخاذ القرار المناسب لحلها .

3- نموذج القائد الديمقراطى الذى يتخذ القرار بنفسه ، ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مؤوسيه لهذا القرار ، ويكون ذلك فى الغالب عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المؤوسين فى إتخاذ القرار .

5- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يعطى الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في كيفية تنفيذ هذا القرار.

6- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه حرية كبيرة في إتخاذ القرار، فهو يترك لهم أمر إتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

وعلى أية حال مهما تكن درجة المشاركة، فإن القائد الديمقراطي الناجح هو الذى يشرك مؤوسيه فى عملية إتخاذ القرارات، ولا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية فى عمله. وإلى جانب المقدمين الأوتوقراطى والديمقراطى، هناك أنماط أخرى للسلوك القيادى مثل نموذج ليكرت عن " المنظومات الأربعة" ونموذج فرووم وبيتون وغيرها. (5) وظائف القادة الإداريين.

يقع على عاتق القادة الإداريين القيام بأعباء كثيرة تختلف باختلاف مستوياتهم ومواقعهم وقدراتهم، ولذلك يكون من الصعب حصر وظائف القيادة وتحديد مهامها وفقاً لنموذج معين ومع ذلك يمكن، على الأقل، تحديد الوظائف العامة التى تمثل القاسم المشترك بين جميع القادة، وهى تنحصر فيما تنظمه العملية الإدارية من القيام بالتخطيط والتوجيه والتنسيق والاتصال والرقابة، وهى الوظائف التى حددها هنرى فايول، باعتبارها مهاماً مشتركة للقادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم وطبيعة المنظمات التى يقومون على إدارتها. وتعرض فيما يلى لكيفية أداء القائد الإدارى لهذه الوظائف.

* التخطيط.

العملية الإدارية

يبدأ دور القائد الإدارى فى كل وحدة أو منظمة إدارية برسم السياسة الخاصة بوحده فى إطار السياسة العامة للدولة (إدارة عامة) أو السياسة الخاصة بالمنظمة الأم (إدارة أعمال) فى ضوء التوقعات المستقبلية، ووفقاً للوسائل المادية والبشرية الموجودة" فعلاً فى نطاق وحدته. ويكون على القائد توضيح الأهداف المبتغاه وتبيان طبيعتها للعاملين فى التنظيم حتى يعمل كل منهم فى حدودها والالتزام بها، وأن يتعرف القائد على آرائهم بشأن كيفية تنفيذ هذه الأهداف كما يجب أن يتحلى المدير بسعة الأفق وبعد النظر فيبتعد قدر طاقته عن الأسلوب التحكمى أو التسلط فى تحديد الأهداف الجزئية الخاصة بكل وحدة من الوحدات التابعة لمنظمة وكذلك وسائل تنفيذها، إذ تشكل المشاركة من جانب هذه الوحدات بشأن تلك الأمور ضماناً للقيام بتنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها بنجاح.

* التنظيم.

يقع على القائد الإدارى عبء القيام بتنظيم وحداته الإدارية، سواء من الناحية الهيكلية أو البشرية، وفقاً للأسس العلمية المتعارف عليها فى علم الإدارة، والتي تكفل إنجاز الأعمال بطريقة أفضل وشكل أحسن، فعليه أن يبتعد قدر طاقته عن أسلوب تركيز السلطة، ويلجأ إلى أسلوب تفويض الاختصاصات إلى من دونه من رؤساء الوحدات التابعة له، إذا كان فى ذلك تبسيط للأمور.

كما يكون على القائد، وهو يقوم بتوزيع أعباء العمل بالوحدات التابعة له، أن يراعى قدرات العاملين بها ومدى استعدادهم للقيام بما عهد إليهم من مهام، كما يجب أن يعنى عناية فائقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، كذلك عليه إعادة النظر فى التنظيم إذا ما استشعر عدم سلامة بنيانه وأن يجرى ما يتطلبه الإصلاح فى هذا الشأن.

* إجراء التنسيق.

يركز فقه الإدارة على أهمية هذا النشاط، باعتباره من المهام الرئيسية التي يجب أن تظفر بعناية القادة الإداريين، وهذا النشاط يكمن فى القدرة على التوفيق بين نشاطات الوحدات التابعة للمنظمة بحيث يتم تحقيق الهدف العام للمنظمة ببسر وبكفاءة عالية، ومن ثم يكون على القائد محاولة التنسيق بين جهود العاملين فى التنظيم.

* تنمية الإتصالات.

يكون على القائد الإدارى العمل على إقامة شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه، كما يجب أن يعمل على أن تكون قنوات الاتصال التى تربط وحدات التنظيم بموقعه، أى بمركز القيادة، نقيه وصادقة حتى يسهل عليه معرفة ما يدور فى التنظيم، ومن ثم يعمل سريعاً على تذليل ما يتعرض التنفيذ من معوقات ويؤمن استقرار التنظيم.

كما يجب على القائد أن يمتد بقنوات الاتصال إلى خارج التنظيم، أى بالمنظمات الأخرى، سواء كانت فى مستوى، أعلى أو مستوى معادل أو مستوى أدنى من مستوى وحدته إذا كانت أهداف هذه المنظمات ترتبط بأهداف التنظيم الذى يشرف على قيادته.

* الرقابة.

لم يجمع كتاب الإدارة على أمر قدر اجماعهم على جعل الرقابة أهم وظائف القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم وعلى اختلاف مواقعهم، إذ عن طريق الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التى تؤدى إلى تحقيق أهداف التنظيم.

ويكون على القائد عند إجراء الرقابة اللجوء إلى إستخدام معدلات موضوعية غير شخصية وأن يستهدف، وهو يقوم بإجراء الرقابة، محاولة الكشف عما قد يعترى التنظيم من أخطاء، والقضاء على ما قد يكون هناك من معوقات يكون لها تأثيرها فى تنفيذ أهداف التنظيم.

العملية الإدارية

كما يجب على القائد أن يمارس الرقابة على أساس إعتبارها أداة تقويم وإصلاح لا على أساس إعتبارها وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب.

إن المهام السابقة تمثل الوظائف الأساسية والمشاركة لكل قائد إداري، ولا شك أن نجاح التنظيم يتوقف بطبيعة الحال على كفاءة القائد، وعلى درجة تفانيه في القيام بها.

(6) القادة الفعالين.

بعد أن عرضنا فيما تقدم لتعريف القيادة وأهميتها ونظرياتها وأنماط القادة الإداريين يثور التساؤل في نهاية المطاف عن القيادة المثالية أو القائد الفعال أو الصلاحية القيادية.

ببساطة شديدة يبدو واضحاً أن ممارسة القيادة بفعالية تتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادراً على التفاهم مع جميع أفرادها وأن تكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وفهمه للبيئة الخارجية، بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة.

كذلك من مواصفات القيادة الفعالة التمتع بدرجة عالية من المرونة، فيستطيع القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على دراسة ومراعاة هذه المواقف، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة والكفاءة على إتخاذ القرارات المناسبة.

وإذا ما أردنا تحديداً أكثر للمديرين الفعالين، يمكن طرح الخصائص والسمات التالية:

❖ القدرة الإشرافية

❖ الذكاء

❖ الحاجة لأن يكون شخصاً عالي الإنجاز.

❖ تأكيد الذات.

❖ الحسم.

❖ الإقنتناع بأهداف المنظمة.

❖ المبادرة والطموح.

❖ المسؤولية والالتزام.

❖ مراعاة الصالح العام.

❖ مستوى غير عادى من الأخلاق الشخصية.

❖ الفهم الجيد للمحيطين.

❖ سعة الأفق التى تستوعب الأفكار الجديدة.

❖ الفهم العلمى.

❖ القدرة على الابتكار والإبداع.

❖ العدل وإحترام الآخرين.

❖ تبنى روح الفريق وإنكار الذات.

❖ الاحتفاظ بطريقة تفكير متزن وواقعى خاصة فى مواقف الأزمات.

❖ الحفاظ على مستوى ثابت من الحماس والالهام.

هذه القيادة الفعالة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، ولذا هى تركز على ثلاث عمليات رئيسية: تحديد الرؤية والإتجاه، حشد القوى تحت راية هذه الرؤية والتحفيز وشحن الهمم.

ويهمنا الإشارة إلى أنه عند حفز العاملين يجب مراعاة ما يلى:

1- مخاطبة القيم السائدة لديهم.

2- إعطائهم حرية أكبر ومرونة أكثر فى أداء الأعمال بشكل تعاونى.

3- توفير المناخ الذى يتيح لهم الإتصال ويشعرهم بأهمية الدور الذى يقومون به.

4- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد من شعورهم بالإنجاز أو ما يمكن أن نطلق عليه " إشاعة ثقافة الإشادة".

5- تقديم النموذج أو القدوة في العمل والالتزام.

إن القائد الإداري مثل قائد الأوركسترا، فقبل بدء السمفونية نجد العازفين يضبطن آلاتهم الموسيقية فتصدر نغمات شاذة، وهم والحاضرون في القائمة بانتظار المدير قائد الأوركسترا المايسترو وعندما يأخذ مكانه ويضرب بعصاه ضربات ثلاث ينتبه العازفون، وعندما يرفع عصاه تنطلق الموسيقى وهو يشير لكل عازف عندما يحين دوره في الأداء، فتخرج موسيقى متناغمة جميلة تسعد المستمعين.

وأخيراً: إن القادة هم الذين يصنعون القادة، وجيش من الأرناب يقوده أسد خير من جيش من الأسود يقوده أرناب.

First paragraph of handwritten text.

Second paragraph of handwritten text.

Third paragraph of handwritten text.

Fourth paragraph of handwritten text.

Fifth paragraph of handwritten text.

Sixth paragraph of handwritten text.

Seventh paragraph of handwritten text.

Eighth paragraph of handwritten text.

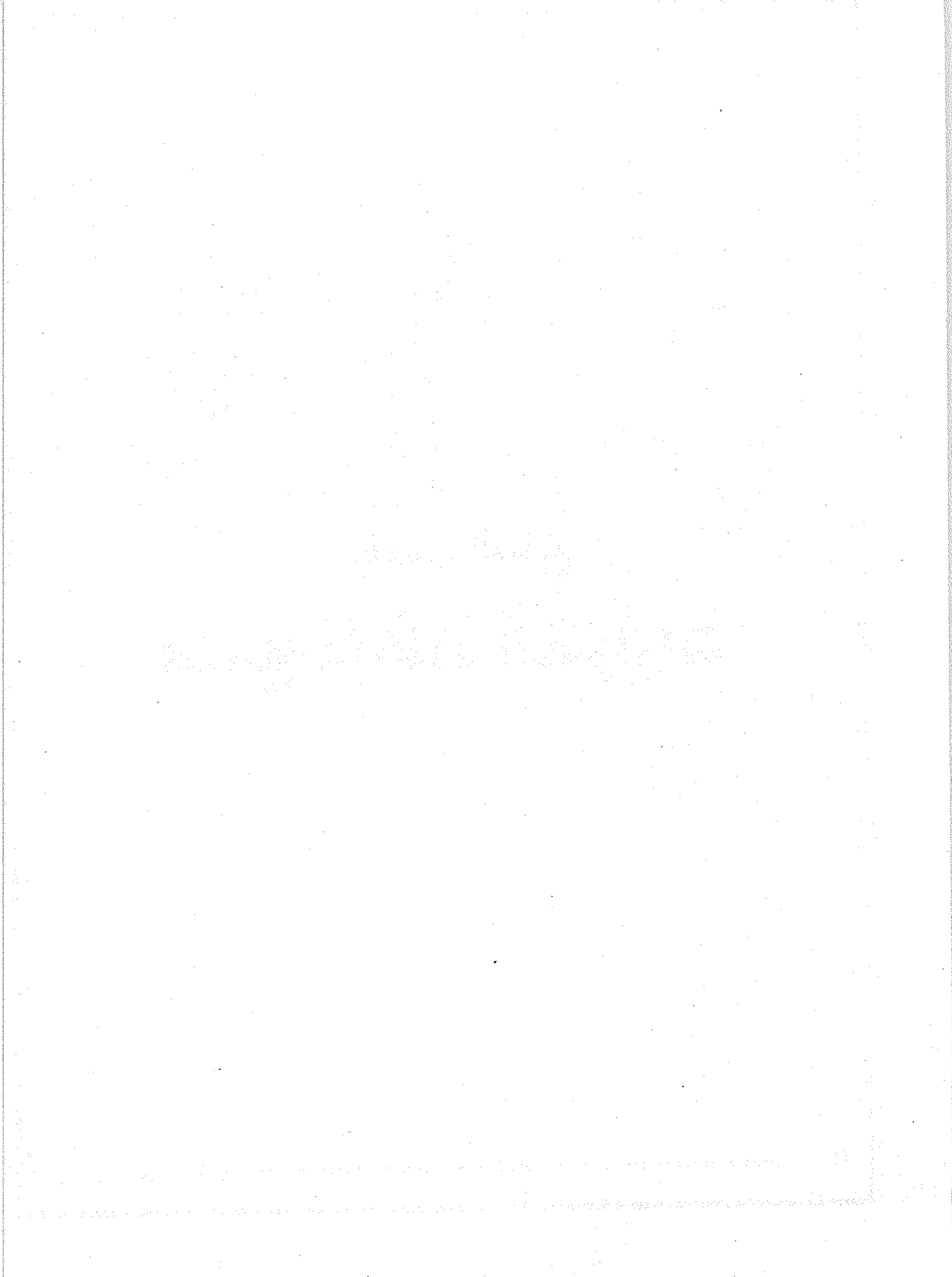
Ninth paragraph of handwritten text.

Tenth paragraph of handwritten text.

Eleventh paragraph of handwritten text.

الفصل السابع

" صنع وإتخاذ القرارات "



الفصل السابع

صنع واتخاذ القرارات (D2)

بداية نشير إلى أن تدريس موضوع إتخاذ القرارات فى الجامعات قد أخذ إتجاهين هما الإتجاه السلوكى والإتجاه الكمى، وفى الوقت الحاضر تتضمن المقررات الدراسية فى إتخاذ القرارات كلا من المفاهيم السلوكية والكمية وغيرها من الأساليب الحديثة مثل أساليب موازنة الإستثمارات الراسمالية (ومن أهمها أسلوب مدخل " الاستيراد" ومدخل متوسط العائد)، أسلوب تحليل التعادل، بحوث العمليات (البرمجة الخطية- أساليب صفوف، الانتظار، نظرية القرارات الإحصائية) وأسلوب شجرة القرار وغيرها.

ويمكن - لدراسة وتحليل عملية إتخاذ القرارات فى إطار هذا الكتاب عن

مبادئ الإدارة - إثارة عدد من المسائل والنقاط الهامة، فى مقدمتها مايلى:

(1) مفهوم وأهمية إتخاذ القرارات فى العملية الإدارية.

(2) المداخل المختلفة لدراسة القرارات الإدارية.

(3) التمييز بين صنع القرار وإتخاذه.

(4) مراحل عملية صنع القرارات.

(5) أنواع القرارات الإدارية.

(6) المشاركة فى إتخاذ القرارات.

(7) النواحي السيكولوجية فى إتخاذ القرار الإدارى.

وأخيراً قائمة ارشادية لتحسين عملية إتخاذ القرار.

(1) مفهوم وأهمية إتخاذ القرار.

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء وهى لا تعتبر وظيفة مستقلة مثل وظائف الإدارة. وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة.

وتأتى عملية إتخاذ القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، ذلك أنها لا تكون مقصوره على مستوى معين وإنما تمارس فى جميع المستويات مثلها فى ذلك مثل العمل التنفيذي الذى ينتشر فى كافة أرجاء التنظيم، وهى من المهام الأساسية للإدارة بل هى الركيزة الأساسية فى العمل الإدارى.

بل أن البعض يرى أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية إتخاذ قرارات، فهى عملية متداخلة فى جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، بل هى نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التى تتم فى المنظمة، ومن ثم أصبحت عملية إتخاذ القرارات هى محدد العملية الإدارية، بل هى قلب الإدارة.

لقد أعتبر هربرت سيمون (Herbert Simon) إتخاذ القرارات مرادفة للإدارة حيث عرف الإدارة بأنها إتخاذ القرارات، وإتخاذ القرارات هى الإدارة، وقد إتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة لكون هذه العملية- فى نظره- مظهراً للسلوك الإنسانى فى الإدارة.

ويرى ليونارد هوايت (Leonard White) أن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومن هنا أصبح القادة الذين يتخذون القرارات يمثلون العامل الأول والأساسى فى عملية إتخاذ القرارات، فهم الذين يقررون السياسات ويضعون الخطط، ويعدون البرامج، ويتابعون عمليات التنفيذ... الخ. ومن هنا كان اهتمامنا بالقيادة الإدارية وخصائصها وأنماطها وديناميكيته على نحو ما اسلفنا.

أن إتخاذ القرارات هى محور العملية الإدارية، وهى عملية متداخلة فى جميع وظائف

صنع واتخاذ القرارات

الإدارة ونشاطاتها كما ذكرنا، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينه في كل مرحلة من مراحلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامه المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ مجموعة قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه او تنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم وما إلى ذلك، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والعمل على تصحيح الأخطاء أن وجدت، وهكذا تجرى عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

فماذا عن مفهوم القرار وإتخاذ القرارات ؟

إتخاذ القرارات في الواقع هو عملية فكرية تعنى في أبسط معانيها إختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل لمشكلات بذاتها. وإصطلاح قرار بالإنجليزية (Decision) مشتق من أصل لاتيني ويعنى البت النهائي، والإدارة المحدده لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول - في موقف معين - إلى نتيجة نهائية محددة.

والقرار في " القانون الإداري " يعنى العمل القانوني الصادر من جانب واحد - أى الإدارة وحدها - ويتسم بطابع السلطة العامة، ويحدث أثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو الغاء وضع قانوني قائم. ولا يمثل إصدارا هذا العمل القانوني ألا جانباً محدوداً من نشاط الإدارة، إذ قد يمضى على جهة إدارية مدة طويلة دون أن تصدر قرارا بهذا المعنى، وهى أن أصدرته فهى لا تصدره في كل المستويات الإدارية.

ومن ثم ينصب اهتمامنا هنا على القرار في علم الإدارة باعتباره " الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين"، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها".

وينضح من هذا التعريف أن للقرار ركنان: الأول هو ان يكون هناك أكثر من بديل متاح

ازاء موقف معين، والثانى أن يختار - متخذ القرار - وبإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف.

ويعنى ذلك المفهوم العلمى أن القرار الإدارى تتوقف كفاءته على " طريقة صناعته " لأعلى "سلطة إتخاذه فقط"، ويكون جوهر الأهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة الأهتمام بالسلطات التى لها حق إتخاذ القرار، أو بمعنى آخر اعتبار القرار الواحد ناتج مجموعة قرارات يمثل كل منها اسهاماً معيناً فى صنع القرارات.

(2) المداخل المختلفة لدراسة القرار الإدارى.

هناك العديد من المداخل المختلفة فى دراسة القرار الإدارى من أهمها: المدخل القانونى المدخل التنظيمى، المدخل الكمى، المدخل السلوكى.

وفيما يلى عرض موجز لهذه المداخل:

1- المدخل القانونى Legal Approach.

يركز هذا المدخل على الجوانب القانونية فى إتخاذ القرارات، حيث يعرف القرار هنا بأنه أداة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد من سلطة عامة والذى يصدر فى الشكل الذى تتطلبه القوانين واللوائح وذلك يقصد احداث أثر قانونى متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً، وكان الباعث عليه إبتغاء مصلحة عامة.

والقرار الإدارى هنا يعالج جانباً محدداً من نشاط الإدارة وهو مشروعية القرار الإدارى ومراعاته للأنظمة واللوائح والقوانين المعمول بها.

ويحدد فقهاء القانون خمسة أركان قانونية أساسية للقرار وأسباب بطلانه ووسائل الطعن فى القرارات غير المشروعة وأحكام المحاكم العادية أو الإدارية التى تصدر فى شأن المنازعات الإدارية وهى: ركن السبب (لماذا يتخذ القرار ؟)، وركن الأختصاص (من يتخذ القرار ؟) وركن المحل عن الإدارة فى الشكل القانونى (كيف يتخذ القرار ؟) وركن المحل (من يتأثر بالقرار ؟)

وركن الغاية (المصلحة من يتخذ القرار؟)

2- المدخل التنظيمي System Approach.

ويتميز هذا المدخل بأنه يعتبر إتخاذ القرارات نظاماً فرعياً من نظام العمل، وعنصراً أساسياً فيه، لأنه ينظر إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية: نظام العقائد والقيم-نظام يتعلق بالهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة - النظام الأنساني ونظام العمل.

3- المدخل الكمي (التحليل الكمي) Quantitative Approach.

وهو طريقة عملية إتخاذ القرار الإداري حيث تتم من خلاله تحديد المشكلة وتحليلها وحلها بشكل منطقي عملي، وبأسلوب عقلاني منظم مبنى على معلومات وحقائق ومعطيات وليس على الحدس أو التخمين، وهنا يركز المحلل على الحقائق الكمية أو البيانات المرافقة للمشكلة ويطور مصطلحات رياضية تمثل الأهداف والمعوقات والعلاقات التبادلية الموجودة في المشكلة، ثم استعمال طريقة أو أكثر من طريق التحليل الكمي، وفي النهاية يقدم المحلل الإداري توصية بقرار يعتمد على الجوانب الكمية للمشكلة.

وتتمثل عميلة التحليل الكمي في: تعريف المشكلة - بناء النموذج الذى يمثل الهدف المادى أو الحالة المعنية- إعداد البيانات الإحصائية وحل النموذج- إختيار الحل- تحليل النتائج- إعداد التقارير- وتطبيق النتائج.

ويلعب المدخل دوراً فى إتخاذ القرارات الإدارية حيث يساند فى وضع المعلومات المرتبطة بمشكلة إدارية معينة كالتنبؤ بالمستقبل ووصفها بشكل كمي، مما يعين فى إتخاذ القرارات نفسها كما يساعد هذا المدخل فى إدخال الأوتوماتيكية فى إتخاذ القرارات.

4- المدخل السلوكي Behavioral Approach.

ينظر رواد هذا المدخل إلى القرار الإداري على أنه حصيلة عملية معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات القانونية والسياسية والاجتماعية والنفسية والفنية، والسلوك الإداري هنا

ليس إلا نتيجة لعملية إتخاذ القرارات التي تجرى فى التنظيم، ومن ثم فإن فهى السلوك الإدارى والإحاطة بكافة متغيراته وأنماطه والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات الإدارية وما هى المؤشرات التى تحددها.

(3) التمييز بين صنع القرار وإتخاذه.

يذهب كثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة- خاصة الإدارة العامة - إلى الخلط بين عملية صنع القرارات فى الوحدات الإدارية وإتخاذها، والحقيقة أن إتخاذ القرار يمثل مرحلة من عملية الصنع بمعنى أن إتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات.

أن مفهوم صنع القرارات لا يعنى إتخاذ القرارات فحسب وإنما هو عملية (Process) معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية - سياسية - إقتصادية - إجتماعية - كما عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة والمعلومات المساندة وما شابه ذلك.

ولا يمكن أن يتم تحليل عملية صنع القرارات إلا فى ضوء العلاقات الإنسانية ودورها الإدارة وما يتعلق من ضبط السلوك فى التنظيم، وتحديد المساهمين فى العملية ودور كل منهم والتداخلات المختلفة.

ويجب النظر إلى القرار على أنه عملية تضامنية أو إنتاج مشترك بالرغم من أنه قد يصدر من شخص واحد، فالواقع العملى أصبح الآن يحتم على التنظيم الإدارى ومن يقوم عليه من قيادة أو رئاسة إدارية، أن تصدر قراراته من خلال الجهد المشترك، ومن ثم فإن القرار الإدارى وأن كان يصدر من القيادة أو الرئاسة الإدارية فإن ذلك إنما يمثل المرحلة الرسمية النهائية للقرار والذى سبقته مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين وهى جوهر عملية صنع القرارات.

إذن يجب أن يكون واضحاً الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات، وهى التى تتضمن كل ما سبق من مراحل بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار، وبين مفهوم إتخاذ القرار والذى لا يعنى أكثر من العمل الذى يقوم به القائد أو الرئيسى الإدارى من إصدار للقرار أى المرحلة

صنع واتخاذ القرارات

النهائية في عملية صنع القرارات، ومرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إدارى يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرارات.

أن عملية صنع القرارات تعنى في ذاتها الجهد المشترك وليست بأية حال جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإدارى للتنظيم، حتى لو كان القرار فى صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد، وترتب على ذلك أن القرارات الآن تنسب فى مجموعها إلى التنظيم الذى صدر عنه أو هكذا يجب أن تكون.

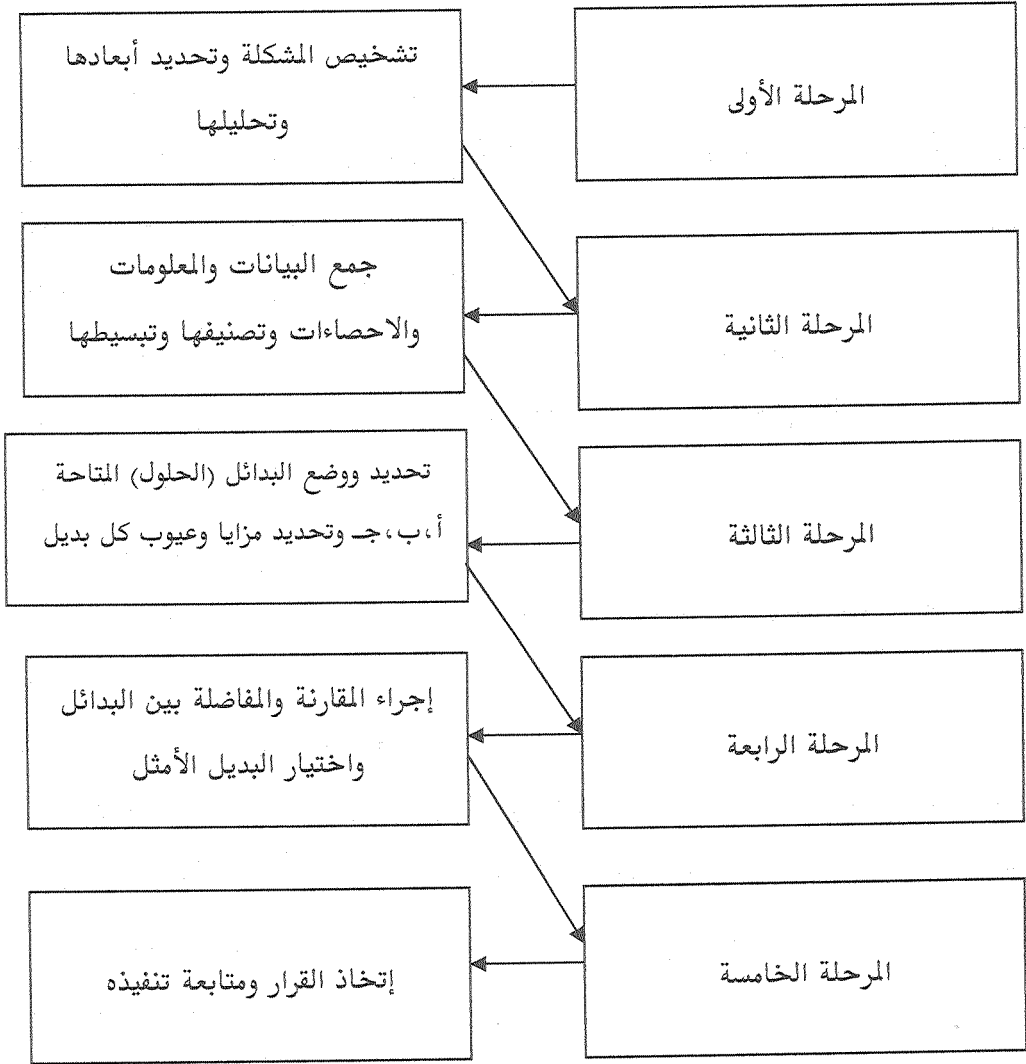
وخلاصة القول هنا أن الذى ينهض بعملية صنع القرارات هي " المؤسسة" التى تقوم بهذه العملية فى التنظيم، ويأتى بعد ذلك مصدر القرار الذى قد يكون فى أعلى التنظيم فرداً كان أو لجنة أو مجلس إدارة أو ما شاكل .

(4) مراحل عملية صنع القرارات.

تمر عملية صنع القرارات ، رغم تباين أهمية القرارات المتخذة ورغم تباين الجهد الذى يقوم به المشاركون فى عملية الصنع ، بمراحل واحدة وأن أختلف دارسوا الإدارة فى عددها تأسيساً على الدمج والإجمال أو الفصل والتفصيل بينها. فمنهم من جعل هذه المراحل ثلاثة:

تحديد المشكلات، تحديد الطرق والحلول البديلة ثم الإختيار بين أحسن هذه الطرق والحلول والبعض جعلها خمسة: تحديد المشكلة- جمع المعلومات والإحصاءات - الحلول البديلة- إختيار أحد الحلول - الارتداد العكسى للبيانات، والبعض جعلها سبعة مراحل آخرون فصلوها إلى تسعة مراحل.

وبرغم هذا التعدد الظاهرى تستطيع أن نعرض للمراحل والخطوات الأساسية لعملية صنع القرارات فى خمس يوضحها الشكل التالى:



مراحل عملية صنع القرار

صنع واتخاذ القرارات

1- مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها.

يقصد بذلك دراسة الحالة الكائنة وتحرى أسبابها الحقيقية، بمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير فى الجهاز الإدارى ويريد التخلص منها. وهذه العملية تعتبر أهم خطوة، فمن الأهمية بمكان أن تشخص المشكلة وتحدد، وذلك حتى يكون لبقية الخطوات جدواها وحتى توجه الجهود لحل المشكلة دون سواها.

ويرى بعض كتاب الإدارة أن من العوامل التى تساعد المديرين على التعرف على المشكلات توافر الاستعداد لديهم للقيام بهذه المهمة وبذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة وأن المديرين الذين يتوافر لديهم مثل هذا الاستعداد يساعدون منظماتهم على تحقيق نجاح أكبر.

وقد يتطلب الأمر الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه حيث تؤدى الاستعانة بهذه الخبرات إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على إختيار البدائل، وبذلك تنجو القرارات المبتغاه، وبصفة خاصة القرارات الاستراتيجية، من احتمالات الخطأ فى التشخيص نتيجة ما قد يكون من نقص فى الخبرة لدى المديرين.

والواقع أن الخطأ فى مرحلة تشخيص المشكلة وتحرى أسبابها يؤدى بالتأكيد إلى أخطاء فى جميع المراحل التالية، إذ لا قيمة لأى علاج مهما كان مكلفاً طالما بنى على خطأ فى التشخيص أو فى تحديد الأسباب. فمثلاً إذا لاحظ المدير ضعف الانتاج فى وحدته الإدارية وأراد أن يجد حلاً لهذه المشكلة فيجب عليه أن يبحث عن أسبابها فقد يكون ذلك راجعاً إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين لضعف الأجور، أو أن يكون ذلك بسبب النقص فى التدريب أو ضعف الرقابة، فإذا تصور المدير خطأ أن السبب الأساسى هو انخفاض الروح المعنوية لإنخفاض الأجور مع أنه ليس كذلك، فمهما رفع الأجور فلن يقضى قراره المتخذ فى هذا الشأن على المشكلة

لسبب بسيط وهو أن المدير لم ينجح في معرفة السبب الحقيقي الذى قد يكمن في ضعف الرقابة والمتابعة أو نقص التدريب أو غيره.

2- جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات وتصنيفها وتبسيطها.

أن فهم المشكلة فهما حقيقيا وإقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسكلة، حيث يوجد لكل مشكلة أو قضية معلومات وبيانات وإحصائيات تخصها ولذا يلزم جمع كافة المعلومات والبيانات والإحصائيات والأرقام، وهى تعتبر الدعامة الأساسية التى تبنى عليها القرارات، فالقرار الفعال يعتمد على قدرة المدير فى الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات (DATA) تمثل أرقاماً وإحصائيات وحقائق تتعلق بالمسكلة فإن المعلومات (Information) تشمل ترجمة هذه البيانات وتحليلها ودراستها بواسطة الجهد البشرى وغالباً ما تتركز على الجوانب السلوكية والإجتماعية المتصلة بالمسكلة محل القرار.

وبعد إكمال الحصول على المعلومات والبيانات، يلزم إعدادها والعمل على تناسقها وتكاملها وتبويبها وتنظيمها حتى يسهل الحصول على النتائج وعمل المقارنات بالشكل الذى يسهل أمر الاستفادة منها ومن دلالتها.

وتقوم الحاسبات الألكترونية الآن بدور مهم فى جمع المعلومات وتخزينها وتصنيفها وتحليلها ما يسهل على المدير- متخذ القرار - الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، بحيث توافرت نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم مساندة القرار (DSS) التى تعين المدير كثيراً فى إتخاذ القرارات.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع المعلومات والبيانات التى يستخدمها المدير ممارسة مهامه الإدارية عدة تصنيفات منها:

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات الكمية.

4- البيانات والمعلومات النوعية.

5- الآراء والحقائق.

3- المرحلة الثالثة: تحديد ووضع البدائل (الحلول) وتحديد مزايا وعيوب كل منها.

بعد تشخيص المشكلة التي تم التعرف عليها وتحليلها، وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل الحصول عليها، ينتقل المدير متخذ القرار إلى مرحلة البحث عن مجموعة من البدائل أو الحلول أو القرارات التي يمكن إتخاذها.

ويقصد بالبديل (Alternative) أن يضع المدير مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر وذلك وفقاً لطبيعة المشكلة، والوقت المتاح لحلها ومهارة متخذ القرار وجديته ورغبته في التوصل إلى الحل السليم، ومقدار الخدمات الاستشارية التي يتلقاها من الإدارات والأقسام المعاونة في المنظمة ثم يقوم المدير متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها وذلك بتقويمها ومقارنة كل واحد منها بالآخر من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة، ومدى مساهمته في تحقيق الهدف وحل المشكلة وملائمته للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة- داخلياً وخارجياً- وذلك للوقوف على النتائج التي يمكن أن يحققها كل بديل إذا ما تم تطبيقه في المستقبل.

4- المرحلة الرابعة: إختيار البديل المناسب.

تعتبر عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، هي المرحلة المميزة في عملية صنع القرارات، فبعد تحديد البدائل وتقويمها يجد المدير متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البديل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل إلى

إختيار وأحد من البدائل التي حددها وتوصل اليها فى المرحلة السابقة بحيث يكون البديل المختار أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

ويستند المدير فى عملية الإختيار إلى عدة معايير أهمها:

- ◆ اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.
 - ◆ تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.
 - ◆ قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
 - ◆ درجة السرعة المطلوبة فى الحل البديل والموعد الذى يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
 - ◆ مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة فى ضوء الاعتبارات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والانسانية والخليقية والقانونية والدينية.
 - ◆ كفاءة البديل والعائد الذى سيحققه البديل المختار، ودرجة المخاطرة المتوقعة (Calculated risk) من اتباعه، ودرجة سهولة أو صعوبة التنفيذ، والموارد والإمكانات المطلوبة لتنفيذه، ومدى استغلال البديل لهذه الإمكانيات.
- وأخيراً فإن إختيار البديل المناسب يتوقف على أن يكون قابلاً للتطبيق العملى وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم ومقبولاً لديهم حتى يتم تنفيذه بكفاءة وفعالية.
- 5- المرحلة الخامسة: إتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه.

بعد إختيار البديل الأمثل تجرى عملية تهيئة المناخ الملائم له مثل تجهيز الإمكانيات المطلوبة والاستعدادات اللازمة ووضع احتياجات تكفل نجاح القرار المتخذ.

وقد يقرر المدير فى هذه المرحلة إجراء اختبار مبدئى للقرار حتى يتأكد من صلاحيته ويطمئن إلى نتائجه عند التطبيق العملى، وقد تأخذ عملية الاختبار صوراً متعددة مثل تجربة البديل على نطاق ضيق أو تنفيذه جزئياً أو على مراحل أو تنفيذه بالكامل فى ظروف فعلية أو

صنع واتخاذ القرارات

وهمية للتعرف على آثاره والتحقق من نتائجه أو مناقشة البديل المختار مع الآخرين مثل الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين والتعرف على وجهات نظرهم بشأنه.

وحتى يكون تنفيذ القرار سهلاً بالنسبة للجهات والأفراد الذين سيتولون تنفيذه، لا بد أن تتم صياغته بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، وتلافى تعدد تفسيراته، ويراعى فى صياغة القرار عدم تناقض أجزائه مع بعضها وانسجام القرار واتساقه مع القرارات التى سبقته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات المناطة بمتخذ القرار.

ويختار المدير متخذ القرار الوقت المناسب لإتخاذ وإصدار القرار وتبليغه إلى كافة الإدارات والأقسام المختصة وشحذ هم العاملين ورفع روحهم المعنوية لتنفيذ ما ورد فيه.

ومن المهم الإشارة هنا إلى أن عملية صنع القرارات فى منظمات الجهاز الإدارى أو فى إحدى منظماته قد لا تأخذ هذا الشكل النظرى الدقيق، فمن السهل فى الخدمة المدنية أن نقوم بتحديد المسئولية الوظيفية بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات، ولكنه عادة لا نجد هذه السهولة فى تحديد السلطة فى إتخاذ القرارات، وهناك أكثر من سبب لذلك:

1- أن كثير من القرارات تأخذ طريقها إلى أعلى هيكل التنظيم للحصول على تأييد القيادة العليا وموافقتها عليها نظراً للطابع السياسى العام فى عمل الجهاز الإدارى.

2- أن كثير من القرارات تتدخل فى تقديرها أكثر من إدارة فى المنظمة الواحدة، وأحياناً أكثر من منظمة فى الجهاز الإدارى، وهذا يستلزم الحصول على عدة (موافقات) على الجوانب المتعددة للقرار الواحد أو أن القرار الواحد فى المنظمة الحكومية يتعرض بسهولة إلى (التفتيت) والانقسام إلى عدة (قرارات)، ويؤدى ذلك إلى صعوبة تحقيق القدر الكافى فى التفويض فى عمليات الجهاز الإدارى كما أنه يجعل خطوط الاتصال أداة غير فعالة لخدمة عملية إتخاذ القرارات.

3- أن هناك اعتبارات (الضغوط السياسية) من خارج المنظمة التي تدخل قوى خارجية مؤثرة في عملية إتخاذ القرارات، ولعل هذا هو أحد الأسباب التي تفسر كثرة تكوين (اللجان) في الجهاز الإدارى باعتبارها أداة هامة لتحقيق التنسيق بين قرارات وحدات المنظومة الواحدة المشتركة في عملية واحدة أو بين قرارات منظمات متعددة فى الجهاز الإدارى غير أن اللجوء إلى أسلوب اللجان يجب أن يتسم بالحدز وعدم المبالغة إذ قد يؤدي ذلك إلى الهرب من المسئولية والتردد فى إتخاذ القرارات، وقد يؤدي إلى تعطيل الأعمال والوصول إلى الحلول الوسط أرضاءاً للميول المختلفة لأعضاء اللجنة.

(5) أنواع القرارات الإدارية.

تنقسم القرارات الإدارية بصورة عامة إلى عديد من التقسيمات وفق معايير مختلفة، فقد تقسم القرارات مثلاً وفق معيار طبيعتها إلى قرارات تنظيمية وقرارات تنفيذية وقد تنقسم وفق معيار الهدف المبتغى تحقيقه إلى قرارات ذات هدف عام وأخرى ذات هدف خاص، كما تنقسم وفق الموضوع محل القرار، ومن ثم يمكن تقسيمها إلى قرارات سياسات وقرارات وظائفية وقرارات تخطيطية، ومن حيث شكل صدور القرار نجد قرارات مكتوبة وقرارات شفوية وأيضاً قرارات صريحة وقرارات ضمنية، وغير ذلك من التقسيمات، وفى الحقيقة لا يوجد معيار واحد محدد يمكن اتخاذه اساساً لتقسيم القرارات بل الملاحظ وجود تداخلات بين مختلف الأنواع المستنده إلى المعايير المختلفة، وعلى هذا النحو فإن مسألة التصنيف تخضع لاعتبارات الباحث والمعيار الذى يتبناه من أجل التوصل إلى التصنيف والتقسيم.

وعلى ذلك يمكن لنا أن نقسم القرارات الإدارية إلى الأنواع التالية:

القرارات التقليدية والقرارات غير التقليدية

القرارات التقليدية هي قرارات روتينية تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجارى فى المنظمة ويمكن تقسيمها إلى نوعين تنفيذية وتكتيكية.

صنع واتخاذ القرارات

وقد اطلعنا (هريبرت سيمون) على هذا النوع من القرارات ، القرارات المجدولة أو المبرمجة (Programed decisions) تميزها لها عن القرارات غير المجدولة أو غير المبرمجة (Non- Programed decisions) والتي تستلزم وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وأخذ الآراء والاستشارات من ذوى الخبرة وإجراء البحوث والدراسات التي تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها وقد اسماها البعض بالقرارات الابداعية (Creative decisions) لكونها تهدف إلى مواجهة مشكلات ومواقف جديدة.

1- القرارات المبرمجة (الهيكلية).

إن مفهوم القرارات المبرمجة لا يعنى إعتماها على أجهزة الحاسوب وإنما يعنى أنها قرارات تعالج مواقف متكررة وذلك باتباع مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة مسبقاً، وهذه القرارات تتعلق بالأعمال الروتينية اليومية للمنظمة، قرارات المستويات الإدارية الدنيا.

2- القرارات شبه المبرمجة (شبه الهيكلية)

هى تلك القرارات التى تعالج مواقف معقدة نسبياً، تحتاج إلى الحكم والتقدير الشخصى فى مرحلة أو أكثر من مراحل عملية صنع القرار، بينما تتسم باقى المراحل بال تكرار.

3- القرارات غير المبرمجة (غير الهيكلية)

هى تلك القرارات التى تعالج المواقف المعقدة والمتشابكة أو المواقف نادرة الحدوث، ومن ثم لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تساعد فى عملية إتخاذ القرارات المناسبة، قرارات المستويات الإدارية العليا.

ويمكن توضيح الفرق بين هذه الأنواع من خلال الجدول التالي :

التمييز بين القرارات المبرمجة وشبه المبرمجة وغير المبرمجة

أوجه التمييز	القرارات المبرمجة (الهيكلية)	القرارات شبه المبرمجة (شبه الهيكلية)	القرارات غير المبرمجة (غير الهيكلية)
1- المشكلة	يتم تحديد المشكلة وأسبابها وأبعادها بصورة جيدة	يتم تحديد المشكلة وأسبابها وأبعادها بصورة معقولة نسبياً	صعوبة تحديد المشكلة بصورة جيدة
2- البدائل	يتم تحديد البدائل وتقدير العائد والمخاطر لكل منها بدقة، كما أن عددها محدد ومعروف	يمكن تحديدها، وإن كان هناك صعوبة في تقييمها	البدائل متعددة ومتنوعة ومن ثم يصعب تحديدها
3- أهم سماتها	لا تتطلب الحكم والتقدير الشخصي لمتخذ القرار، وذلك لتوافر قواعد ومعايير محددة للاختيار	تتطلب بعض الحكم والتقدير الشخصي	تعتمد على الحكم والتقدير الشخصي وخبرة متخذ القرار وذلك لعدم وجود معايير محددة للاختيار

أما النوع الثاني هنا فهو القرارات غير التقليدية وهي تنقسم إلى قرارات حيوية وقرارات إستراتيجية، وتتعلق أساساً بالتخطيط ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط. القرارات الحيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع بين المدير ومساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين ليفيد من إسهاماتهم في التوصل إلى

صنع واتخاذ القرارات

القرار ومتابعة تنفيذه بفعالية ليحقق الأهداف المطلوبة، وهذه هي الطريقة الديمقراطية فى إتخاذ القرارات.

أما القرارات الاستراتيجية، وهى قرارات غير تقليدية أيضاً، فتتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهى لا توجه بقرار فورى أو بمجرد عقد اجتماع لمناقشتها ودراستها وإنما تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة وغالباً ما تكون هذه المشكلات على مستوى قومى وتتصل بتحديد الأهداف وتخطيط السياسة العامة للدولة.

2- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية.

القرار الصريح هو الذى يفصح فيه المدير عن مسلكه فى موقف معين بالموافقة أو عدمها أى بالمنح أو المنع، أما القرار الضمنى فهو القرار الذى يستفاد من قرار يتصل بموضوع آخر أو القرار الذى يستفاد من موقف المدير ومسلكه وإن لم يعبر عنه صراحة، كأن يطلب موظف إذناً عند الإنصراف قبل موعد إنتهاء العمل الرسمى فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث ويلاحظ أن القرار الضمنى هو قرار شعورى ومقصود شأنه شأن القرار الصريح.

3- القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية.

القرارات المكتوبة تصدر فى صيغة مكتوبة (لائحة- تعليمات- أوامر)، أما الشفهية فهى تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة، والغالب أن تصدر القرارات مكتوبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وحتى يكون ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تفسيره.

4- القرارات القاعديه والقرارات الفردية.

القرارات القاعديه أو " اللائحية" هى تلك التى تصدر فى مواجهة أى فرد غير محددين بذواتهم، بحيث يسرى مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط

المحدده، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر فى مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم مثال القرارات الأولى ، القرار الصادر بترقية معينة من العاملين دون تحديد اسمائهم، ومثال الثانية القرار الصادر بمنح مكافأة لموظف معين.

(6) المشاركة فى إتخاذ القرارات.

سبق القول بأن عملية صنع القرارات إنما هى فى الحقيقة الناتج النهائى لحصيلة مجهودات متكاملة من الآراء والاتصالات والدراسة والتحليل والتقييم التى تمت فى مستويات مختلفة داخل المنظمة وبمعرفة أفراد عديدين، الأمر الذى جعل هذه العملية نتاج مجهود جماعى مشترك وليست لرأى فرد واحد.

لقد أصبح من الصعب فى ظل التطورات التى تستهدفها الإدارة الحديثة أن يواجه القائد الإدارى المشكلات الإدارية وحده مهما كانت قدراته ومعارفه وتجاربه التى قد تساعده على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وأبعادها وأسباب نشأتها وكيفية حلها، ومن ثم أصبح لزاماً على المدير متخذ القرار أن يعتمد على اشراك المرؤوسين فى إتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات الإدارية التى تواجهه.

وتختلف درجة المشاركة فى إتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذى يمارسه المدير والنهج الذى يسير عليه لاشراك مرؤوسيه فى حل المشكلات التى تواجهه فى إتخاذ قراراته. وللمشاركة فى عملية إتخاذ القرار مزايا عديدة، فهى تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، كما تؤدى إلى تحقيق الثقة المتبادلة من المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذى يتعامل معه من ناحية أخرى، كما أن لها أثرها فى تنمية القيادات

صنع واتخاذ القرارات

الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم.

وفي مجال المشاركة في إتخاذ القرارات يمكن إستخدام الجماعات واللجان لتطوير البدائل وهذا الاستخدام يمكن أن يكون سلاحاً ذو حدين، ففي الجانب الإيجابي يمكن أن يعنى إستخدام الجماعة نقاط عديدة ووجهات نظر توضع في الاعتبار، وأن مناهج كثيرة فيما يتعلق بالمشكلة يمكن تنميتها وعلى الجانب الآخر فإن المعروف عن اجتماعات اللجان أنها " رديئة السمعة " فيما يتعلق بضياع الوقت فضلاً عن الخطر الدائم والحالى فيما يتعلق بتبنى المجموعة لما يراه المتميز فيهم بكونه أكثرهم طاقة وحركة.

ولقد قام أحد الخبراء " نورمان ماير" (Norman Maier) بعمل بحث شامل فى هذا الموضوع، إنتهى فيه إلى تلخيص ما أطلق عليه أصول وخصوم (إيجابيات ومآخذ) جماعية إتخاذ القرار.

أما عن الإيجابيات (أصول) لجماعية إتخاذ القرار فأهمها:

- ◆ القدر الكلى المتعاطم والمعلومات.
- ◆ توافر عدد أكبر من المداخل بالنسبة للمشكلة.
- ◆ أن الاشتراك فى حل المشكلة يزيد من فرص قبول هذا الحل.
- ◆ الشمول الجيد بالنسبة للقرار.

أما المآخذ (الخصوم) على عملية جماعية إتخاذ القرار فأهمها:

- ◆ الضغط الإجتماعى
- ◆ الهيمنة الفردية
- ◆ الأهداف الثانوية المتصارعة

على أية حال تكون قدرة الجماعة على زيادة مزايا استخدام الحل الجماعي للمشكلات وتجنب المآخذ عليه متوقفه على مهارات قائد الجماعة إلى مدى بعيد، وقد قدم "مايز" المبادئ التالية للقائد حتى تجئ قيادته للجماعة جيدة:

- ◆ ضمان موافقة الجميع على كيفية تعريف المشكلة.
- ◆ التأكد من مشاركة كل أعضاء الجماعة.
- ◆ التمييز بين تجميع الأفكار وتقييم الأفكار.
- ◆ عدم الإستجابة لكل مشترك، وأيضاً عدم الهيمنة على المناقشة.
- ◆ توجيه الجهود لتخطى العقبات التي يمكن التغلب عليها.

(7) النواحي السيكولوجية في إتخاذ القرارات.

من الأسماء الشهيرة في مجال الأهتمام بالنواحي السيكولوجية في إعداد القرار هربرت سيمون وخاصة كتابة "السلوك الإداري، دراسة في عمليات إتخاذ القرارات في المؤسسات الإدارية" والذي صدرت الطبعة الأولى منه عام 1946 والطبعة الثالثة عام 1976. وقد قدم فيه نموذجاً جديداً للسلوك الإداري، يدعى النموذج المنطقي الموضوعي الجديد (A new logical Positivist Paradigm)، وكان تفسير سايمون يدور حول الطرح بأن المعرفة يمكن الحصول عليها فقط إذا أثبتت صحتها إجرائياً، ولذلك توجه إلى طريقه مفترضة لتبرير السلوكيات هي الطريقة الميكانيكية متعمداً النظرة الإقتصادية المادية.

ويرى سايمون بأنه بما أن الأهداف النهائية للأنشطة المؤسسية تنطوي على أحكام قيمية (Value Judgments)، فإن الوسائل لتحقيق تلك الأهداف النهائية ربما تنطوي على أحكام عقلانية ومبنية على حقائق مبررة، وهو يأمل بأنه مع مرور الزمن يمكننا إيجاد السبل الإجرائية التي تسمح بفصل أفضل بين العناصر التي تتضمنها القرارات المبنية منها على الحقائق والعناصر المبنية على القيم الأخلاقية.

صنع واتخاذ القرارات

على أية حال فإن الأهتمام الأكبر لسايمون يتضمن الجانب " النفسى " فى القرارات الإدارية من تأثير " السلطة " و " ذاتية " أو " شخصية المؤسسة " و " محددات العقلانية " وأثرها على تلك القرارات. حيث يرى أن الأهتمام الأساسى للنظرية الإدارية يجب أن ينصب على عقلانية القرارات (Rationality of decisions)، ونظراً لوجود محددات على العقلانية الأنسانية يصبح لزاماً على الإدارة أن تعمل على تصميم بيئة عملية يتمكن بها الفرد من الوصول، أقرب ما يمكن، إلى العقلانية فى إتخاذ قراراته وقد فسر سايمون تعبير "عقلانى" بأنه يمكن اعتبار القرار عقلانياً بشكل موضوعى إذا كان حقيقة يعكس التصرف والسلوك الصحيح المؤدى إلى تعظيم القيم المعطاه فى المواقف المحدده ويعتبر القرار كذلك عقلانياً بشكل واع وبإدراك إلى المدى الذى يكون فيه تعديل الوسائل إلى نهايات وأهداف يتم من خلال عملية مدركة من قبل متخذ القرار.

وبما أن سايمون وازى وساوى بين " الإدارة " و " إتخاذ القرارات " حيث هو القائل بأن الإدارة ما هى إلا عملية إتخاذ قرارات فى كافة المستويات وفى كل وظائف الإدارة المختلفة، فقد جاء اهتمامه الأساسى منصباً على كيفية إتخاذ القرارات وتحليلها وكيف يمكن إستخدامها بشكل أكثر فعالية.

واقترح سايمون نموذج " الرجل الإدارى " ليحل محل " الرجل الإقتصادى " فالنظرية التقليدية للإقتصاديين كانت قد افترضت العقلانية الكاملة للإنسان.

والواقع أن أهم ما وجه من نقد لفكر سايمون هو أن مدخله فى الجوهر، يعتبر توظيف النظرية كوسيلة نفعية للمحافظة على بقاء النظام القائم، وأنه يرفض فكرة التغيير أو على الأقل تحاشى بحثها على مستوى واسع.

على أنه ينبغى القول هنا بأن دراسة طبيعة العقلانية هى موضوع مازال مدار للبحث وأن ما قدمه سايمون يمثل حقاً مساهمة عظيمة فى هذا المجال ونقله فكرية نوعية جوهرية لا يقلل من شأنها ما اعترها من قصور فى بعض الجوانب.

* تحسين عملية إتخاذ القرار .

من الأقاويل الشائعة في مجال إتخاذ القرارات أنه " ليس هناك في العالم شيء منتشر ومعتاد وأيضاً صعب لدرجة لا تطاق، مثل القرار الصعب " ومن ثم نقدم قائمة ارشادية مبسطة لإتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

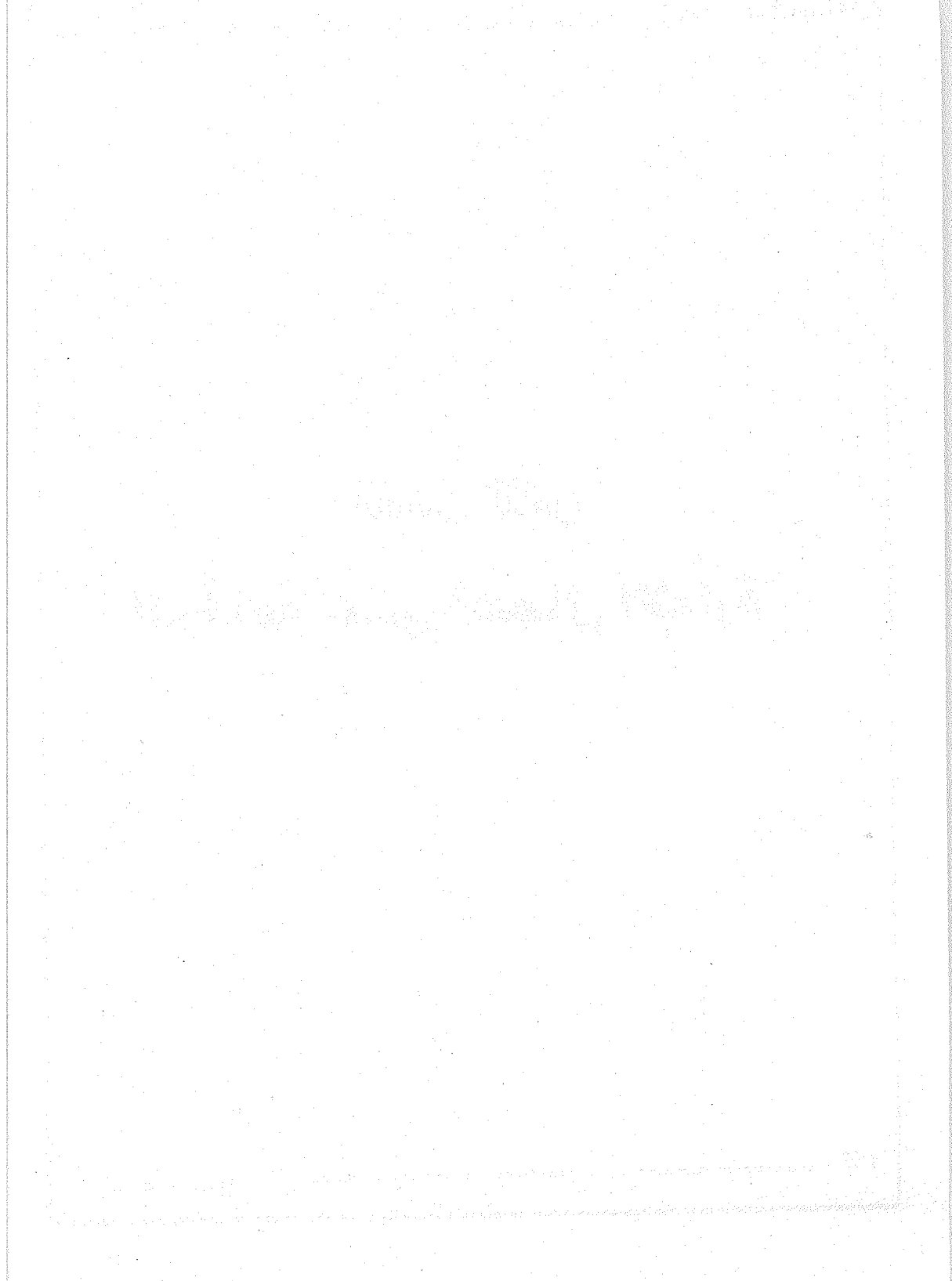
- ◆ ترتيب الحقائق والمعلومات.
- ◆ استثارة الأحاسيس الشخصية.
- ◆ التأكد من سلامة التوقيت.
- ◆ عدم التركيز الزائد على نهائية القرار.
- ◆ المناقشة وتبادل الرأي.
- ◆ اختبار الاقتراحات.
- ◆ تحليل المشكلة بعقل متفتح.
- ◆ طلب النصيحة مما يحظون بالثقة.
- ◆ إستخدام النماذج المثالية من الشخصيات المفضلة لحفزك وقيادة تصوراتك.
- ◆ وظف الشبكات الانسانية في العمل.

أن هناك ثلاثة محاول رئيسة لعملية إتخاذ القرار هي : المدير متخذ القرار، البيئة الداخلية والخارجية، الموارد والمهارات.

وصانع القرار الفعال يوازن بين التخطيط والتنفيذ، ومفتاح القرارات الناجحة هو أن تتجنب ترجيح كفة عن أخرى، صحيح أن بعض الناس ينتقون التخطيط أكثر من التنفيذ، وأن بعضهم يفضلون التنفيذ على التخطيط، لكن المطلوب هو الجمع بين الإثنين.

الفصل الثامن

" الرقابة على أعمال الإدارة "



الفصل الثامن

الرقابة على أعمال الإدارة (D3)

تعتبر الرقابة في الواقع نشاطاً هاماً تمارسه الإدارة للتحقق من قيام العمل على أساس الأهداف المرسومة وبأقل تكلفة ممكنة، فهي حلقة هامة من الحلقات التي يتم بها إستكمال العملية الإدارية ذاتها .

ونرى الرقابة بهذا المعنى وهي تتداخل مع جميع العمليات الإدارية التي هي في الواقع التطبيقي نشاط واحد منسجم ومتماسك، فهناك رقابة ضرورية للتخطيط والتنظيم وإعداد الإداريين وللتوجيه .. الخ، مما يؤكد قيام النشاط الإداري على قاعدة عدم التجزئة بأي حال من الأحوال.

وللتفصيل في موضوع الرقابة الإدارية نعرض للنقاط التالية :

(1) ماهية الرقابة .

(2) الأهداف والمبررات .

(3) وسائل الرقابة ومعاييرها .

(4) أنواع الرقابة .

(5) مبادئ الرقابة الفعالة .

وأخيراً، تقييم وظيفة الرقابة .

(1) ماهية الرقابة .

يعرف الأستاذ "هنري فايول" الرقابة بأنها " عملية تقوم على التحقق مما إذا كان كل شئ

يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة ، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها ” .

ويعرفها الدكتور حسن توفيق بأنها ” النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها، والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة ” .

ويعرفها الدكتور فؤاد العطار بأنها ” وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف بكفاية وفي الوقت المحدد لها. أنها تعنى المتابعة بمحاولة إنجاز الأعمال بدقة وبسرعة والعمل على تقييمها مع إصلاح ما قد تنطوى عليه من إنحرافات أو أخطاء ” .

ومع تعدد تعريفات الرقابة، يمكن تقديم تعريف للرقابة مقتضاه أنها ” الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وأنها تسير وفق القواعد والنظم المحددة لها، وهذه الوظيفة تتعلق بوضع الأهداف وقياس الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير على سلوك العاملين ” .

وهكذا يمكن القول بأن الرقابة ما هي إلا وظيفة إدارية ، وأنها ، مثل وظائف الإدارة الأخرى عملية مستمرة متجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح ، والرقابة التي تعيننا هنا بطبيعة الحال هي الرقابة الإدارية، ولا يمكن تصور نظام إداري ناجح دون نظام رقابي فعال ، وبذلك تصبح مهمة الرقابة ليس فقط مجرد التأكد من أن أوجه النشاط الإداري تمارس في حدود القانون واللوائح والتعليمات، وإنما التأكد أساساً من أنها تمارس بكفاية وفعالية وإتقان وسرعة في حدود ذلك القانون وتلك اللوائح والتعليمات .

ومن المناسب هنا أن نفرق بين الرقابة من ناحية وبين بعض الأنشطة الأخرى التي يمارسها

الرقابة على أعمال الإدارة

الديرون في التنظيم، مثل التوجيه والإشراف والتفتيش والمتابعة والتقييم. يقصد بالتوجيه، تحديد الرئيس لما يجب عمله من جانب رؤوسيه، بأن يوضح لهم ماذا يجب عمله ومتى يتم أدائه، وكيف يتم ذلك الأداء، ويضمن المدير عن طريق توجيه رؤوسيه إنجاز الأعمال بكفاية وفعالية .

ويقصد بالإشراف، التعرف على مدى تنفيذ الرؤوسين للتوجيهات المقدمة إليهم. أما التفتيش فيعنى النزول إلى مواقع العمل لمراجعته والكشف عن المعوقات والأخطاء والانحرافات التي تقف أمام تحقيق الأهداف .

ونعنى بالمتابعة التعرف على الأخطاء والانحرافات أولاً بأول قبل وقوعها، وكذلك التعرف على مشاكل التنفيذ، وهي تعتبر خطوة أولى من خطوات عملية الرقابة .

وأخيراً يقصد بالتقييم، تقرير إنجازات العامل بصفة دورية، ومن أوضح صورته تقارير الكفاية التي توضع عن الموظف سنوياً لتقييم عمله في سنة ماضية، والتي يكون لها تأثير واضح على حياته الوظيفية من حيث ترقياته وعلاواته ... الخ .

(2) الأهداف والمبررات.

لا شك أن إتساع نشاط الإدارة وزيادة حجمها وتنوع مجالاتها وتعقد أعمالها يستدعى المتابعة الدائمة لهذه النشاطات والمراقبة المستمرة لهذه الأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعة والسياسية المرسومة والبرامج المعدة .

ومن المهم هنا الإشارة إلى أن الرقابة لا تقتصر على الشؤون المالية من حيث إختيار أفضل الوسائل في تقدير الموارد المالية وتحديد الحجم المناسب منها وإختيار أفضل مصادر التمويل وتنظيم إستخدامها على الوجه الأكمل، بل تتعلق بكل المجال الإداري، من تنظيم وأداء بما يحقق هدف المنظمة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة، وذلك عن طريق :

❖ الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض إنسياب العمل التنفيذي، وتذليل هذه المشكلات والعقبات .

❖ إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو فور وقوعها، وإتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها أو تكرارها .

❖ التأكد من تنفيذ القوانين واللوائح وضمان الحقوق وأداء الواجبات، وذلك كله بهدف حماية مصالح المنظمة وتوجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع ومجازاة العناصر السيئة ومكافأة العناصر التي تساهم في منع الإنحراف أو التقليل من الأخطاء .
والسؤال الآن لماذا الرقابة ؟ أو ماهي ضرورتها ؟

الواقع أنه إذا كان بإمكانك أن تضمن أن كل عمل عين لك يتم تنفيذه تماماً فأنت - بحق - لست بحاجة إلى الرقابة، ولكن نادراً ما تسير الأمور بهذه البساطة، فمعظم الخطط يتم تنفيذها بواسطة البشر، والبشر يتفاوتون جداً في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم، وفوق ذلك فالخطط نفسها تصبح متقادمة وتطلب مراجعة، ولهذه الأسباب وغيرها تصبح الرقابة وظيفة إدارية هامة .

والرقابة ضرورية لإشباع عدة حاجات في المنظمة الإدارية، أهمها دون تفصيل :

- ♦ الحاجة لمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف التخطيطية .
- ♦ الحاجة لمعرفة أسباب الفرق بين المخطط والواقع .
- ♦ استخدام الرقابة كأداة للإستفادة من الفرص الإيجابية المستجدة .
- ♦ أهمية العلاقة بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى، بخلاف التخطيط، مثل وظائف التنظيم والتنسيق، وبينها وبين وظائف المشروع الأخرى مثل التسويق، الإنتاج، التمويل الأفراد، البحوث والتطوير .

إن تحديد مدى الحاجة لوظيفة الرقابة، وعلاقة هذه الوظيفة بوظائف الإدارة والمشروع

الرقابة على أعمال الإدارة

الأخرى من شأنه أن يسهل مهمة تعريف وظيفة الرقابة الإدارية، فتعريف هذه الوظيفة - دون وظائف الإدارة الأخرى - محل لإختلافات كثيرة وواسعة، لا تتفق مع ضرورة أن تكون وظيفة هامة مثلها مصاغة من خلال مدلولات دقيقة ومحددة وغير غامضة، ذلك أن الفهم غير الصحيح لوظيفة الرقابة الإدارية يشكك في إمكان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

وفي عبارة موجزة، يمكن تعريف وظيفة الرقابة الإدارية تعريفاً أكثر دقة وتحديداً من التعريفات التي سبق أن عرضنا لها، وهي أنها " الوظيفة التي تمثل فى جوهرها الكشف عن فعل أو أكثر يعيد مجرى الأمور إلى مسارات مصممة سلفاً على أساس هيكل من المعلومات المتاحة عما يجب وما هو قائم أنها وظيفة ضبط وتصحيح " .

من هنا تحتاج وظيفة الرقابة إلى أربع عناصر:

- ◆ شئ نقيسه، وهو ناتج الخطة .
 - ◆ شئ نقيس عليه، وهو هنا الأداء المرغوب فيه (أو الخطة) .
 - ◆ شئ نقيس به، وهو المقاييس أو المعايير التي تمكن من المقارنة .
 - ◆ عمليات تصحيح ، فكل مقاييس الرقابة وإعداد التقارير تصبح محدودة الجدوى، مالم يكن فى الإمكان إتخاذ إجراءات تصحيح عندما نكشف أن ما نؤتيه لا يحقق ما تستهدفه .
- (3) وسائل الرقابة ومعاييرها.

1-3 وسائل الرقابة.

اختلف فقه الإدارة في تعداد وسائل الرقابة، فمنهم من يرجعها إلى ثلاثة : التفتيش الإدارى التقارير الإدارية، الشكاوى، منهم من يضيف الميزانيات، الأنماط، ضوابط الصرف : وآخرون يجعلونها ستة : الإشراف ، التفتيش ، المتابعة ، التقارير ، فحص الشكاوى ، التحريات الإدارية وهكذا . وكلها وسائل مقبولة ومرغوبة ومفيدة، والمهم في شأنها هو أنه يجب ترك كل منظمة تختار الأسلوب الملائم والمناسب لها من حيث تنظيمها وطبيعة نشاطها ، فليس نظام

الرقابة كما يقول مارشال ديموك " نظام يوضع فى مكان بعيد عن العمل ليفيد فى موقف إفتراضى ، بل لابد أن يخدم كل وحده عامله عند كل مستوى من مستويات التنسيق ". بل أنه يذهب إلى القول بأنه " لابد أن تتاح فرصة لجميع الذين يهتمون ببرنامج الرقابة أن يناقشوه وينتقدوه ويتعلقوه عاطفياً وعقلياً قبل أن يدخل مرحلة التطبيق .

على أية حال نستطيع أن نعرض لأهم وسائل الرقابة كالتالى :

- ◆ الموازنة التقديرية .
- ◆ التقارير الإدارية .
- ◆ الملاحظة والتنسيق الإدارى .
- ◆ البيانات الإحصائية والرسوم البيانية .
- ◆ الشكاوى .

1- الموازنة التقديرية .

تعتبر الموازنة ترجمة رقمية للخطة خلال فترة زمنية معينة ، وهي فضلاً عن إعتبارها أداة تخطيط، تستخدم كأداة أو وسيلة للرقابة عن طريق وضعها للحدود التي لايجب تجاوزها، وهى تعبر عن النتائج المتوقع تحقيقها مفصلة وموضحة لكل جانب من جوانب النشاط، وهى لكي تكون صالحة كأداة رقابية ينبغى أن يراعى فى إعدادها القواعد العلمية، وأن ترتبط بتوقيعات زمنية محددة، وذلك لأنه عند إستخدامها كوسيلة رقابية تعتبر الأرقام الواردة فيها أهدافاً ينبغى تحقيقها خلال مدة الموازنة وفى الوقت نفسه تعتبر معياراً رقابياً .

2- التقارير الإدارية .

يقصد بها التقارير التي يتم وضعها لتقدير كفاية الأعمال الإدارية وبيان سيرها، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب الرقابة لما يتسم به من الوضوح والدقة فى إعطاء صورة صادقة عن مجريات الأمور فى المنظمة للمختصين بإجراء الرقابة والرؤساء الإداريين .

الرقابة على أعمال الإدارة

ويتطلب نظام التقارير توافر البيانات المحددة عن العمل الإداري، وأن توضع على أساس قبولها لوحدة القياس، ولا بد أن تكون هذه البيانات واضحة حتى يمكن من خلالها الوقوف على مدى تنفيذ المطلوب وفقاً لما ينتهي إليه التقرير من حيث الكم والكيف والزمن المحدد للتنفيذ وأوجه الإنحرافات وتحديد المسؤول. كما يجب أن يتصف التقرير بالأمور التالية :

- ◆ أن يكون مركزاً لإمكان إستيعاب محتواه .
 - ◆ أن يكون مختصراً بقدر الإمكان .
 - ◆ أن يكون دورياً وأن يرفع في الوقت المناسب، وذلك لا يمنع بطبيعة الحال التقارير غير الدورية التي ترفع في مناسباتها الخاصة .
 - ◆ أن يتضمن التقرير بعض التوصيات والتوجيهات الخاصة بالمستقبل .
- هذا وقد تكون التقارير تنفيذية، بمعنى أنها تستهدف شرح كيفية سير الأعمال التنفيذية وحينئذ تكون وسيلة رقابية ، وقد تكون إستشارية تساعد الإداري على إتخاذ قرارات أقرب للحكمة والشمول وفي هذه الحالة تعتبر وسيلة من وسائل التوجيه .
- 3- الملاحظة والتفتيش الإداري .

تعتبر الملاحظة من أقدم أدوات الرقابة ، وهي عبارة عن إتصال مباشر بين الرئيس ومرؤوسيه - المباشرين وغير المباشرين - بحيث يتفقد الرئيس بنفسه سير العمل أثناء مراحل المختلفة، ومن ثم يتعرف على الأداء الفعلي ويطابقه بالمعايير المحددة كمية أو نوعية أو زمنية. ولا يزال أسلوب الملاحظة يعتبر من الأساليب القوية التي يستخدمها الإداريون في إجراء الرقابة شريطة أن يجعل المشرف أو الرئيس من ملاحظته قيمة في التأثير على حسن سير العمل وإجاداته، وأن يعمل على إظهار أوجه الإنحرافات أو الأخطاء ونقط الضعف ويقترح الحلول بشأنها .

ويعني التفتيش فحص سلامة الأعمال الإدارية، سواء من الناحية الشكلية أو من الناحية

الموضوعية وفقاً للبرامج المعدة، ويجرى التفتيش عن طريق الانتقال إلى مواقع العمل لفحص السجلات والوثائق والمستندات الرسمية، وغير ذلك من الأوراق لمعرفة مجريات العمل ومدى كفاءة الأداء والإنجازات وأوجه السلامة ومواطن الخلل .

ويكون للتفتيش صوراً متعددة فقد يكون دورياً أو فجائياً ، مالياً أو فنياً ، وقد يكون كلياً أو جزئياً .

4- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية .

يعتبر التحليل الإحصائي لنواحي النشاط التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها محاسبياً، مثل ما يتصل بالتطور التاريخي للأعمال والتوقعات التي تجري عنها والمقارنات على أساس السلاسل الزمنية وسير العمليات الجارية ، أسلوباً هاماً من أساليب الرقابة . كما تعتبر البيانات من أهم هذه الأساليب والوسائل، وبخاصة إذا عرضت على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية، حيث يمكن إجراء المقارنات بين النتائج المختلفة بنظرة سريعة، مثل مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار في الشركات أو عدد المستفيدين بحجم الموازنة أو بعدد العاملين في إحدى الدوائر الحكومية .

5- الشكاوى .

قد تتيح الأنظمة الإدارية للجمهور أو للمرؤوسين حق التقدم بشكاوي أو بتظلمات أو ببلاغات ضد عمل معين تم إتخاذه ويشكل مخالفة معينة ، ولا يجب الإقلال من أهمية هذا الأسلوب في الرقابة، إذ تعد نقطة إنطلاق لتحريك النظام الرقابي حين يتم رفع هذه الشكاوي إلى السلطات الرئاسية ، فضلاً عن إعتبار وسيلة الشكاوي بمثابة رقابة شعبية على جهة الإدارة، على أن فعالية هذه الوسيلة تتوقف على مدى جدية النظرة إلى الشكاوي مثل، الإمتناع عن تقديم البلاغات الكاذبة أو الكيدية.

3-2 معايير الرقابة وأنماط القياس فعديدة وتختلف باختلاف طبيعة المنظمة ونشاطها

الرقابة على أعمال الإدارة

وحجمها وما إلى ذلك. وهي بصفة عامة تثير عدة مسائل أهمها:

♦ طبيعة ومضمون المعايير .

♦ أنواع المعايير .

♦ الشروط العامة للمعايير والمقاييس الجيدة .

♦ الهدف الربحي كأساس لنظام الرقابة .

1- طبيعة ومضمون المعايير .

عند إعدادنا لأية وسائل قياس لا بد أن نجيب ابتداءً على عدد من الأسئلة الأساسية :

- ماهي درجة دقة وإنضباط وسيلة القياس في حد ذاتها ؟

بمعنى آخر إلى أي حد يمكن الإعتماد على هذه الوسيلة ، وما هو مدى دقتها ؟ ذلك أن

إستخدام أداة قياس أو معيار مضلل أشد خطراً من عدم وجود مقياس على الإطلاق .

- إذا كشف المقياس عن تباين ، فأبي حد يعتبر فيه هذا التباين خطيراً ؟ ومن ثم يتطلب

إجراء ما .

- هل هذه المعايير تمثل تعسفاً وأمراً غير ممكن ؟ أم أنها تعبر عن أهداف حقيقية ممكنة ومن

ثم واجبة ؟

هل هذه المعايير والأنماط القياسية مقبولة لدى المديرين والعاملين ومفهومه لديهم ؟ وهل

لديهم الإستعداد للإستجابة بمقتضاها في الإتجاه المناسب ؟

2- أنواع المعايير .

برغم أن معايير وأنماط الأداء كثيرة، ولكل منها مواصفات وشروط خاصة ، إلا أنه يمكن

تجميعها في خمس مجموعات أساسية .

- معايير زمنية ، وهي تستخدم عادة لقياس عمليات الإنتاج، وفي الغالب بمدلول ماتحتاجه

كل وحده منتجه من الزمن (زمن الآلة أو زمن العامل) .

- معايير وأنماط النفقه والعائد، فالنفقات المعيارية أو النموذجية تعبیر شائع الإستخدام فى الإدارة والمحاسبة، بإعتبار أنها تمثل بعمليات التقديرات المالية، وهى أدنى نفقه فى الظروف العادية، فإذا زادت النفقات الفعلية عنها فإن ذلك يشير إلى وجود إنحراف عن السبيل ينبغى تتبعه والتعامل معه.

- المعايير الرأسمالية، وهى معايير أكثر عمومية من المعايير الزمنية أو معايير النفقة والإيراد وهى تتعامل مع بنود المركز المالى للمنظمة، أى مع أصول المنظمة، مثل النقدية والأوراق المالية والحسابات المدينة والمخزون والأصول الثابته ومع التزامات المنظمة قبل الدائنين المختلفين وقبل أصحاب رؤوس الأموال والإحتياطيات. وهى تظهر فى شكل نسب، مثل نسب السيولة والتي تقيس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها السريعة أو على الوفاء بالتزاماتها الجارية على وجه العموم، بحيث إذا قلت هذه أو تلك عن نسبة معينة كان فى ذلك إشارة إنذار بإحتمالات نقص الأرباح.

- أنماط ومعايير مادية أو كمية أخرى، مثال ذلك وحدات المنتجات (بالوزن أو بالطول) أو المساحات المشغولة فى المخازن، أو نسب السلع المرتدة أو المرفوضة .. الخ.

- معايير وأنماط غير ملموسة أو معنوية، وهى أقل المعايير إستخداماً، حيث هى صعبة الحساب ومراوغة فى التفسير ومن ثم قليلة الجدوى فى عملية القياس، ومثال ذلك قياس الروح المعنوية للعاملين أو إتجاهات وميول المستهلكين، أو سمعة المنظمة وصورتها العامة فى السوق.

3- الشروط العامة للمعايير والمقاييس الجيدة.

ليس معنى ذكر مجموعات الأنماط والمعايير فرادى، أن استخدام إحداها يغني عن إستخدام الأخرى أو أنها جميعاً أو فرادى تستخدم بنفس الدرجة فى كل أنواع المنظمات أو فى كل الظروف الأمر كله يتوقف على ظروف كل حالة وكل وقت.

لكن فى جميع الأحوال أى نظام للأنماط والمعايير لابد أن يتوفر فيه عدد من الشروط أهمها:

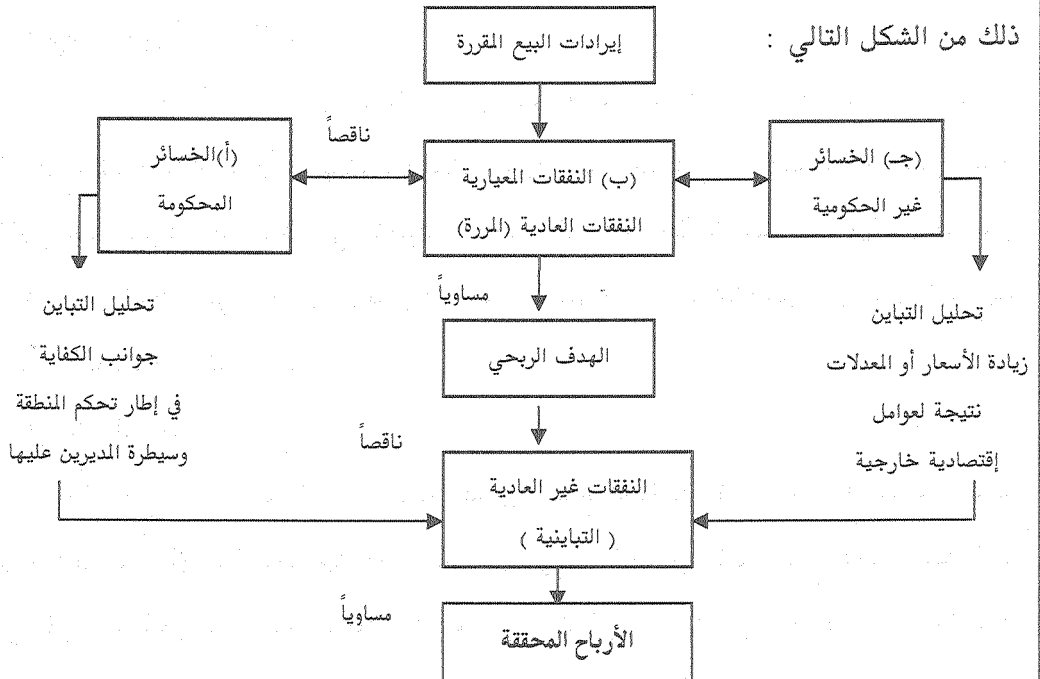
الرقابة على أعمال الإدارة

- ♦ أن يعكس طبيعة وإحتياجات النشاط .
- ♦ أن يكون مفهوماً .
- ♦ أن يكون هذا النظام إقتصادياً .
- ♦ أن يكون محل مقارنة ذاتية ومع الغير وبإستمرار مع الزمن.

4- الهدف الربحي كأساس لنظام الرقابة.

في المنظمات الخاصة يمكن أن يعتبر الهدف الربحي حجر الأساس لنظام الرقابة الإدارية ومن الواضح أن أي إنحراف في رقم المبيعات المستهدف أو في النفقات التشغيلية أو الإدارية من شأنه أن يعكس أثره على رقم الربح، لكن مقارنة الربح المحقق بالربح المستهدف لا يحقق غير نتائج تاريخية لا تفيد إلا في المرحلة التالية ولذلك تنقسم مدة الأداء إلى أقسام وفترات زمنية قصيرة . كما تنقسم المؤشرات والمتغيرات التي لها علاقة بالربح إلى مجموعات وتقسيمات فرعية، ويتضح

ذلك من الشكل التالي :



الهدف الربحي والإنحراف عنه

تتعدد أنواع الرقابة وتتفاوت نماذجها وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء، فعلى أساس المعايير الرقابية يمكن تقسيم الرقابة إلى رقابة على أساس القواعد والإجراءات ورقابة على أساس النتائج ، ووفق موقع الرقابة من الأداء هناك رقابة سابقة على الأداء، أي سابقة على التنفيذ في المنظمات العامة، وهناك رقابة لاحقة، أي يتم فيها التقييم بعد وقوع التصرفات فعلاً .

كما تصنف الرقابة إلى نوعين مهمين يمكن التمييز بينهما وفقاً لمصدرهما ووفقاً لموقع الجهاز الإداري أو المنظمة التي تمارسها، وهى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية .
ووفقاً لما تقدم يمكن تقسيم الرقابة إلى الأنواع التالية :

1- الرقابة حسب المعايير .

- الرقابة على أساس الإجراءات

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع على التصرفات وليس على ناتج هذه التصرفات، ويكون التركيز هنا على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية وذلك للتحقق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعه لها.

- الرقابة على أساس النتائج.

هنا تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً. فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج النهائية التي تحققها هذه المنظمات

الرقابة على أعمال الإدارة

فهي إذن ليست رقابة قانونية وهذا النوع يتيح درجة أكبر من حرية التصرف لوحدة الإدارة عن تلك التي تتيحها الرقابة على أساس الإجراءات.

2- الرقابة حسب موقعها من الأداء .

وتنقسم إلى نوعين، رقابة سابقة ورقابة لاحقة:

- الرقابة السابقة

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الإلتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، ويتجه البعض إلى قصر الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، ولكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة وارداً بل مرغوباً مثل مايتطلبه النقل من بند إلى بند آخر داخل الباب نفسه بالموازنة العامة من موافقة الرئيس المختص .

وقد تكون الرقابة السابقة على هذا التصرف قاصرة على إقراره وإجازته، وقد تمتد إلى أكثر من ذلك، فتشمل فحص مستندات وتقويم معلومات بل والقيام بدراسات من قبل جهة الرقابة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب إجازته وإقراره، ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الأخطاء، يرى البعض أنها كثيراً ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز، بسبب الإجراءات الرقابية الاحتياطية، ويؤدي هذا أحياناً إلى ضياع في الوقت وزيادة في التكلفة وإرهاق للمراجعين إضافة إلى إضعاف روح الابتكار والمبادأة لديهم، ولهذا تظهر أهمية المتابعة اللاحقة كتمم للرقابة السابقة .

- الرقابة اللاحقة

وتسمى بالرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وهنا يكون تقويم الأداء بعد وقوعه بالفعل وبالتالي فهي رقابة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي. هي تمارس للتأكد من أن طريقة التنفيذ أو

التصرف متفقه مع القوانين والتعليمات واللوائح، وأن معدلات الإنتاج أو الأداء تتفق مع المعايير والمعدلات الموضوعة ويتحقق ذلك من خلال الإطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية ومتابعة البيانات الإحصائية والتحقق في التظلمات والشكاوى .

ورغم أهمية هذا النوع من الرقابة، فإنه مما يؤخذ عليه هو عدم ممارسته أحياناً في الوقت المناسب نظراً لأن الرقابة هنا تحدث بعد وقوع الأخطاء أو الانحرافات بفترة، مما يحتمل معه تزايد النتائج السلبية الناجمة عن هذه الانحرافات . كما يلاحظ أحياناً إنعدام الجدوى من هذا النوع من الرقابة إذ تتحول إجراءات المتابعة اللاحقة إلى مجرد عمليات روتينية مكررة، وذلك إما لكثرة القرارات والمستندات اللازم مراجعتها، وإما لضيق الوقت المتاح أمام الأجهزة الرقابية .

3- الرقابة وفقاً لمصادرها.

وفقاً لمعيار المصدر، تنقسم الرقابة إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية :

الرقابة الداخلية.

يقصد بالرقابة الداخلية، الرقابة التي تتم داخل الوحدة الإدارية، ويقوم بممارسة هذا النوع السلطات الرئاسية في إطار السلم الوظيفي بالوحدة ، مثل رقابة الوزير على رؤساء الأقسام والمصالح في حدود وزارته ، ورقابة رئيس الإدارة أو المصلحة على رؤساء الأقسام داخل الإدارة أو المصلحة، بمعنى آخر هي تعني مراقبة كل رئيس - فى كل مستوى - للمرؤوسين المباشرين ومحاسبتهم عن كل خطأ أو تقصير أو إهمال في أعمالهم .

ويتقرر هذا النوع من الرقابة " الرقابة الرئاسية " دون حاجة لوجود نصوص أو قرارات فهي توجد نتيجة فكرة التنظيم وبحكم القانون ، وهي يمكن أن تكون سابقة أو لاحقة ، وأهم صورها الإرشاد والتوجيه أو الإذن وفحص مكونات الأعمال والقرارات الصادرة من المرؤوسين والتعقيب عليها . والرقابة اللاحقة هي الأكثر شيوعاً للرقابة الرئاسية.

وبجانب الرقابة الرئاسية التي توجد في كل تنظيم يأتي دور الإدارات التي يكون لها طابع

الرقابة على أعمال الإدارة

رقابي والتي توجد أيضاً داخل التنظيم ، وذلك مثل الإدارة المالية المسؤولة عن الجوانب المالية لنشاط المنظمة والإدارة القانونية المسؤولة عن إحترام العاملين بالمنظمة للقوانين واللوائح.
الرقابة الخارجية.

وهي التي تقوم بها جهة تقع خارج المنظمة الإدارية، أى جهة خارجية ، بمعنى آخر تمارسها أجهزة رقابية مستقلة .

وبشير فقهاء الإدارة إلى أن الأخذ بأسلوب الرقابة الخارجية لايعني إنتفاء الحاجة إلى الرقابة الداخلية، فكل منهما يكمل الآخر ويتممه.

وتتفرع صور الرقابة الخارجية إلى نوعين يتمثل الأول فى رقابة السلطة المركزية على وحدات الإدارة اللامركزية، محلية كانت أو مرفقية، وهي ما تسمى بالوصاية الإدارية، والثاني يتمثل فى رقابة أجهزة رقابية مستقلة متخصصة.

- الوصاية الإدارية.

هي رقابة السلطات الإدارية المركزية على الهيئات الإدارية اللامركزية، سواء كانت هذه الهيئات أشخاصاً عامة مرفقية أو محلية . مثال الرقابة على الهيئات الأولى، رقابة الوزير على الهيئات العامة التابعة لإشرافه، كرقابة وزير التعليم بالنسبة للجامعات، ومثال الرقابة على الهيئات الثانية الرقابة التي تمارسها الدولة تجاه الوحدات المحلية كالمحافظات .

والرقابة الوصائية لا تعطي للهيئات المركزية سوى سلطات محددة، باعتبارها رقابة إستثنائية، فمثلاً لايجوز لوزير التعليم تعديل القرارات الصادرة من رئيس الجامعة، وإن كان له حق الغاؤها ، بينما نجد الرقابة الرئاسية شاملة، إذ تعطي للرئيس سلطة تعديل وإلغاء القرارات الصادرة من الرؤوس، بل والحلول محله فى إصدارها .

- رقابة الأجهزة المركزية المتخصصة

هذه الرقابة تمارسها أجهزة إدارية مركزية متخصصة، بحيث يختص كل جهاز برقابة

نوعية معينة من الأنشطة بالنسبة لجميع منظمات الإدارة العامة في الدولة سواء كانت مركزية أو لامركزية .

وإتجاه الدول حالياً هو الأخذ بالأسلوب الرقابي الذي يمارس من خلال أجهزة مستقلة خارج التنظيم، وذلك بجانب الرقابة الإدارية التي تمارس داخل التنظيم ، ويرجع ذلك إلى عدم جدوى الرقابة الأخيرة في كثير من الحالات .

وهذه الأجهزة الرقابية لا تعتبر منظمات إدارية تنفيذية، إذ ليس لها أي دور تنفيذي، وإنما تدخل في إطار الوحدات المساعدة الإستشارية ، فهي لا تصدر قرارات تنفيذية حين تزاول نشاطها الرقابي وإنما تصدر إقتراحات وتوصيات بشأن ما ينكشف لها من أوجه الإنحراف في المنظمة الإدارية ، فعملها يقتصر على إعداد تقارير بتبيان الأخطاء ورسم سبل الإصلاح ثم إرسال هذه التقارير إلى القيادات الرئاسية العليا والسلطات السياسية في الدولة .

ورقابة الأجهزة الرقابية المتخصصة تنصب على مشروعية التصرفات الإدارية في النواحي الإجرائية والمالية كما تنصب على الجانب الفني للأداء وتكاليف هذا الأداء .
من أمثلة الأجهزة المركزية المستقلة التي تقوم بعملية الرقابة في مصر، الرقابة الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الجهاز المركزي للمحاسبات .

5- مبادئ الرقابة الفعالة.

لكي تتم الرقابة على أساس سليم ، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ، ولكي تكون الرقابة أكثر فاعلية ، فإن من الأهمية بمكان الإسترشاد ببعض المبادئ التي تضمن حسن التنفيذ وكفاية الأداء :

- (1) أدوات الرقابة الفعالة تكون في توقيتها المناسب .
- (2) إتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه .
- (3) يجب أن تشجع معايير الرقابة عملية الإلتزام في المنظمة، وهذا المبدأ يتضمن :

- أهمية وضع معايير فعالة .
- المعايير الفعالة تبدو عادلة .
- المعايير تكون قابلة للقياس والملاحظة .
- المعايير الفعالة تكون محددة .
- المعايير الفعالة تكون مناسبة .
- المعايير الفعالة توضع بالمشاركة كلما أمكن .

(4) الوضوح وسهولة الفهم .

(5) إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات .

(6) توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة .

(7) إستخدام الإدارة بالإستثناء .

(8) تزويد الرؤوسيين بتغذية عكسية عن الأداء .

(9) عدم زيادة الإعتماد على التقارير الرقابية .

ونختم حديثنا عن الرقابة بالإشارة إلى مفهوم جديد، تتزايد أهمية إستخدامه وتطبيقه خاصة في مجال الإدارة العامة، ونقتصر في هذا المقام على التمييز بين هذا المفهوم ومفهوم الرقابة الذي عرضنا له .

بمراجعة الأدبيات الإدارية الكلاسيكية نجد أن عدداً كبيراً من الباحثين تعامل مع مفهوم الرقابة على أنه مرادف لمفهوم المساءلة، حتى أن كثيراً من هذه الأدبيات خلت تماماً من أية إشارة للمساءلة .

والرقابة، وفق التصور السابق، تختلف عن المساءلة في عدة نقاط هي :

♦ أن مفهوم الرقابة بالمعنى المشار إليه يصح أن يكون أحد أبعاد مفهوم المساءلة ، ولكن لا يصح أن يستغرق الجزء الكل، ويصير مرادفاً له أو بديلاً عنه ، إذ أن الرقابة مفهوم تقني

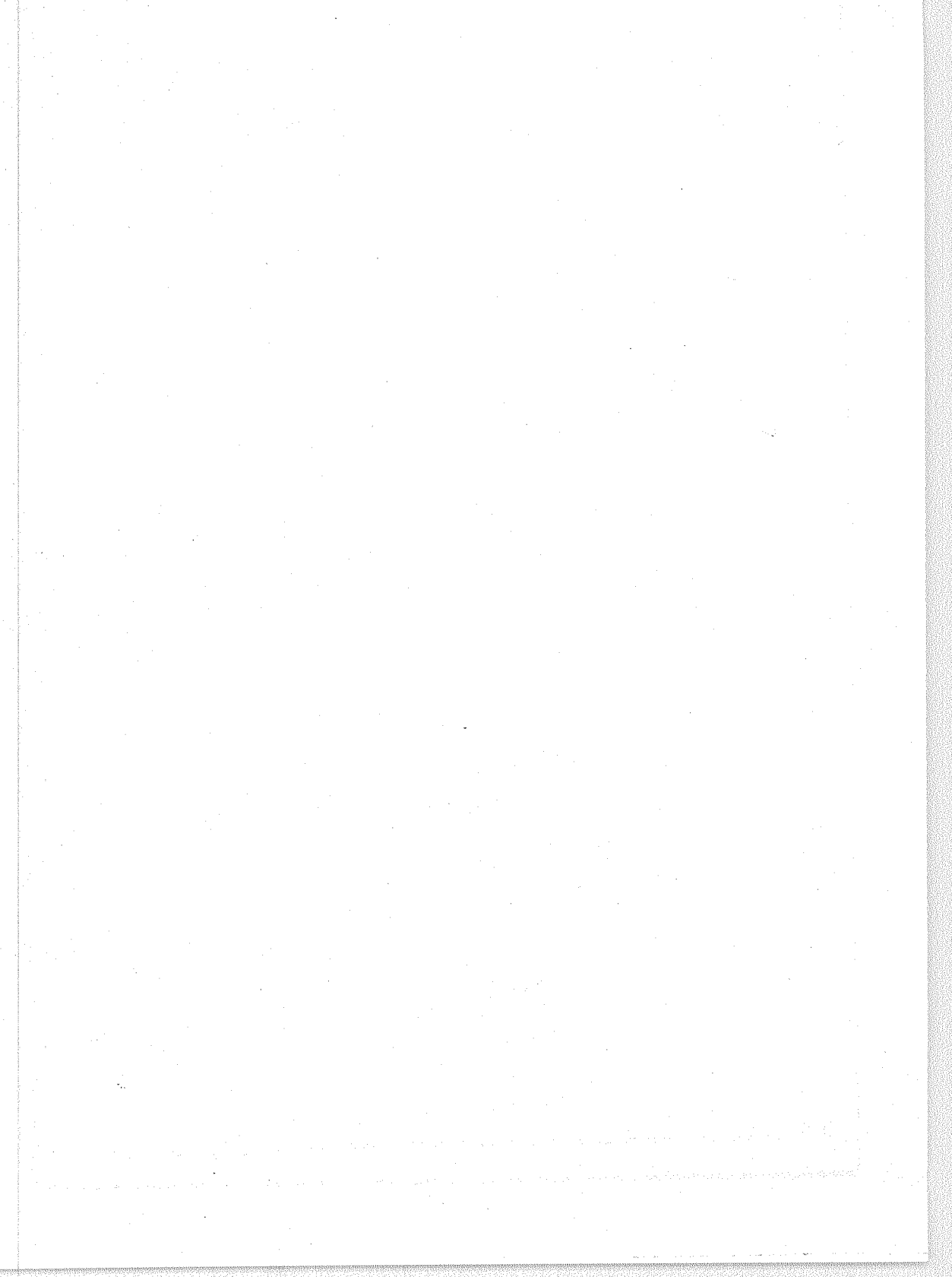
يجري تطبيقه أثناء سير العمل، أو بعد إنتهاء العمل مباشرة، بغية الوقوف على نتائج العمل وقياسها بالمعايير الموضوعه ، أما المساءلة فهو مفهوم أكثر ديناميكية يتم تطبيقه بعد إنتهاء العمل أو التصرف ويتوقف تطبيقه على نتائج العملية الرقابية ذاتها. إن مفهوم المساءلة قد يشمل بين طياته التأكد من إتساق القرارات مع القوانين واللوائح، والتيقن من أن العمل يسير وفق الخطط المحددة لكنه يتجاوز ذلك لآفاق أكثر رحابة تشمل التغيير وتعزيز مشاركة الأفراد والتمكين والمحافظة على ديناميكية الجسد السياسي للمجتمع بأسره، وليس فقط الجهاز الإداري. ويقول آخر فإن مفهوم المساءلة ذى بعد مجتمعى ينطوي على عدة مستويات تشمل التأكد من قانونية ولائحية التصرف والسلوك الإداري وتشمل كذلك مشاركة المواطن المستفيد في الإدارة ، وتحمل الإدارة العامة للمسئولية الإجتماعية والأخلاقية . وتتجاوز جميع هذه المجالات إستاتيكية مفهوم الرقابة.

◆ رغم أن الرقابة إحدى العمليات الإدارية الرئيسة، إلا أن المعنى الذي تتركه في الأذهان سلبي وقد ذكر ديموك Dimock ذلك حين لاحظ أن الرقابة - فى أحسن الأحوال - ليست إلا جملة نصائح سلطوية يجب أن ترضخ لها الإدارة وتجبر على تنفيذها. وفي نفس الإتجاه، يرى باحث آخر أن الرقابة هى " إستخدام السلطة والسطوة أو القوة والنفوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأمور والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم .

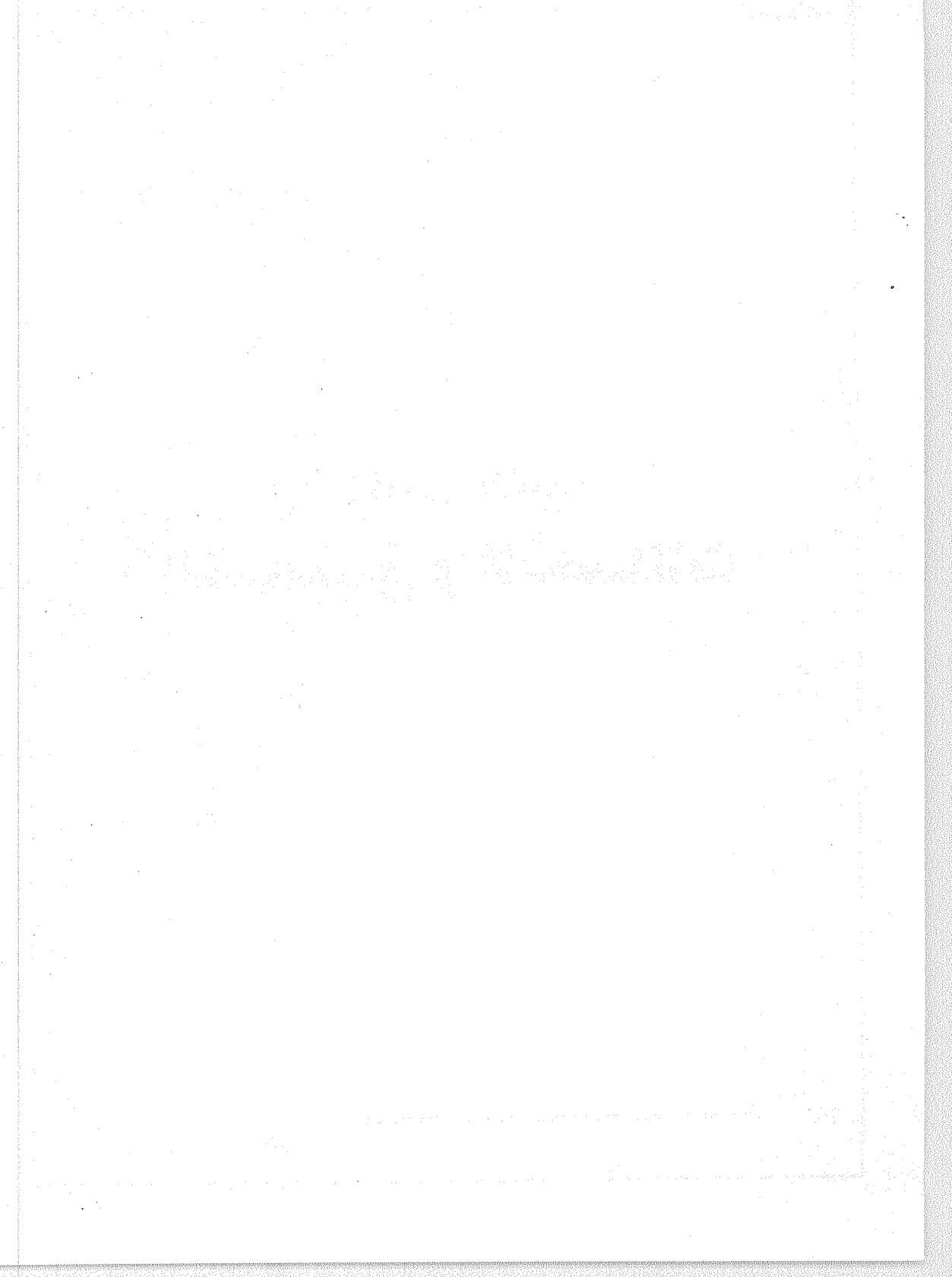
وقد لاحظ كثيرون أن كثرة أجهزة الرقابة تولد أحياناً مزيداً من الجمود، وأحياناً أخرى مزيداً من الانحراف، حيث تستطيع البيروقراطية إتقان أساليب التحايل فى التعامل مع الأجهزة الرقابية مع مرور الزمن. أما مفهوم المساءلة فهو مفهوم إيجابي ديناميكي يسعى لتفعيل قدرات المنظمات الإدارية وقدرات المواطنين على السواء، وإيجاد روابط أكثر متانة بين المواطن والإدارة وبالتالي بين المواطن والنظام السياسي ككل. فالمساءلة - مرة أخرى - وإن كانت مفهوماً

الرقابة على أعمال الإدارة

يمكن إخضاعه للدراسة في إطار الإدارة العامة ، إلا أنه يمكن حال تطبيقه أن يفرز آثاراً إيجابية ترتبط بالمواطن ومؤسسات النظام السياسي - الحكومية وغير الحكومية - وبمنظومه القيم السياسية السائدة في المجتمع.



الفصل التاسع
"التنسيق والاتصالات"



الفصل التاسع

التنسيق والاتصالات

Co-Ordinating- Communication

مقدمة.

يعد التوجيه (D) جوهر العملية الإدارية، والنشاط الأساسي للرؤساء على كافة المستويات العليا، وأهم أدوات التوجيه هي التنسيق والاتصالات الفعالة، وهو ما ندرسه في هذا الفصل، إلا أن هذه الأدوات لا بد أن يتوافر عليها عناصر رئاسية لها صفات قيادية حتى تكون أدوات فعالة في التنفيذ، وهو ما استلزم منا مناقشة القيادة وصنع وإتخاذ القرارات والرقابة على أعمال الإدارة في الفصول السابقة.

1- التنسيق.

تتناول بشأنه التعريف - الأهمية - الأهداف - الأنواع والمبادئ - أساليب التحقيق .

(1) التعريف.

التنسيق موضوع متكرر ومتعدد في الإدارة، وكان موضع اهتمام من جانب الكتاب في التنظيم الإداري بصفة خاصة مثل موني ورايلي، فايول، أرويك، بارنارد، وغيرهم.

وقد كان هناك اعتقاد سائد في الإدارة بأن التنسيق ليس هو الوضع الطبيعي لسير الأمور إذا ترك الناس والجماعات لتكويناتهم ونزعاتهم الشخصية، ذلك لأنهم لن يوجهوا جهودهم تلقائياً نحو العمل بفاعلية على إنجاز أهداف المنظمات، وبالتالي فإن التنسيق مسئولية هامة للمديرين، ولكي يمارس المدير هذه المسئولية لا بد أن تكون لهم الأحقية اللازمة لإنجاز

الأعمال أو " السلطة"، لذلك وينظر موني ورايلي (J.B.Mooney and A.C, Reiley) إلى هذه الأحقية باعتبارها " القوة المنسقة العليا".

وقد أعلا بعض الكتاب من أهمية التنسيق بحيث نظر إليه بعضهم على أنه يعبر عن مبادئ التنظيم جميعها، وأن التنظيم يعنى ببساطة جميع المبادئ الأخرى تشملها كلمة التنسيق، وأن الهدف من كل تنظيم هو توحيد الجهود (To Unify Effort) أى التنسيق فضلاً أن المبادئ الأخرى للتنظيم هي مبادئ يستطيع التنسيق أن يعمل خلالها ويصبح فعالاً.

يعرف الاستاذان موني ورايلي التنسيق بأنه المبدأ الأول الذى يحتوى بقية مبادئ التنظيم وأنه يعنى الترتيب الموجه لجهد الجماعة، لتوفير وحدة العمل فى سبيل غرض مشترك ويظهران اهتماماً كبيراً بهذه العملية حتى أنهما يصلان إلى تقرير أن الحاجة إلى التنسيق كانت هي العامل الهام الوحيد، الذى أدى إلى ظهور الإدارة كمهنة معترف بها، وأن التنسيق يصنع المنظمة، وأما القائد فيقودها، ويخلصان إلى نتيجة مؤداها أن المنظمات لا يمكن أن تنجز كل ما هو محتمل إنجازها، ولا أن تتجنب ما ينتج عن الصراعات من إنخفاض فى كفاءتها إلا إذا كانت كل وحدة فيها متناسقة تماماً بحيث تتحقق وحدة الجهود.

بل أن كاتباً وخبيراً فى الإدارة مثل أوروياك يذهب إلى أن يجعل التنسيق مرادفاً للتنظيم ويرى أنه إذا كان الهدف من التنظيم هو ان نضمن أن تعمل المنظمة بيسر فإن هذا فى الواقع هو التنسيق وإن الهدف من كل تنظيم هو توحيد الجهود (أى التنسيق).

أما هنرى فايول فقد ضمن التنسيق النص الرابع فى قائمته الخاصة بالواجبات الإدارية (Administrative Duties) " قم بتنسيق الجهود والعمليات" وإنه إذا كان الغرض من المشروع أو المنظمة يعتبر هدفاً خارجياً، فإن الهدف الداخلى- أساس كل تنظيم- هو التنسيق.

وتتعدد تعريفات التنسيق، مثلاً هو " تحقيق العمل الجماعى، وتحقيق وحدة العمل والتصرف فى إتجاه هدف محدد ومتفق عليه"، أو هو " وظيفة يستطيع الإدارى، بمقتضاها أن

التنسيق والاتصالات

ينمى هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في إتجاه هدف مشترك".

يعرف التنسيق كذلك بأنه "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها، بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة".

على أية حال يمكن تقديم تعريف مبسط وشامل للتنسيق بأنه "تنظيم وتكثيل وتوجيه الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة، أو بينها وبين غيرها من المنظمات أو المؤسسات بغرض توحيد هذه الجهود وتسييرها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة".

إن التنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة ويكون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف شائع.

وتبعاً للتعريف المقترح يعنى التنسيق الإدارى من حيث الغرض بتحقيق الارتباط والانسجام بين أنشطة التنظيم الإدارى الواحد من أجل تحقيق أهدافه، كما يعنى فى مجال الإدارة العامة تحقيق الترابط بين مختلف التنظيمات الإدارية والمؤسسات فى النظام الإدارى ككل من أجل تكامل أوجه النشاط الإدارى وتحقيق أهداف الإدارة العامة بكفاءة عالية، وبأعلى تكلفة ممكنة من حيث الوقت والجهد والمال.

[2] الأهمية.

ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافى التناقض والتضارب والازدواج فى الأداء الذى يؤدى إلى الإضرار بمصالح المنظمة أو فشلها ويلعب التنسيق دوراً هاماً فى الإدارة، ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الكفاية والفعالية. لذلك فلا عجب أن نجد الاستاذان موني ورايلى ينظران إلى التنسيق باعتباره

المبدأ الأول للإدارة، وإلى بقية المبادئ الأخرى باعتبارها مساعدة أو مشتقة.

وتبدو أهمية التنسيق في الشعور بضرورة ممارسته بالنسبة لكافة النشاطات الإدارية، فهو يمارس للتوفيق بين الجهود البشرية داخل المنظمة الواحدة، ويمارس أيضاً للتوفيق بين أعمال المنظمة وبين غيرها من المنظمات الإدارية المختلفة، سواء كانت هذه المنظمات في نفس المستوى أو في مستوى مغاير وهو يمارس فضلاً عن ذلك- في مجال الإدارة العامة- للربط بين أعمال المنظمات الإدارية نفسها وبين المؤسسات السياسية في الدولة، وأخيراً فإن التنسيق له دور لا يمكن إنكار أهميته في نطاق العلاقات بين المنظمات والمؤسسات من ناحية، وبين الأفراد والجماعات ذوى المصالح الخاصة بالمجتمع من ناحية أخرى.

ولإيضاح أهمية التنسيق، باعتباره من أهم الوظائف القيادية التي تقع على كاهل الإدارى الذى يقوم بأعباء الإدارة، يمكن عقد مقارنة بين التنسيق فى منظمة إدارية وبين التنسيق فى فرقة موسيقية فى الحالتين نرى المايسترو الذى ينسق الجهود الفردية ويضبط حركتها وإتجاهها لتخرج العملية الإدارية (المقطوعة الموسيقية) متنسقة متناغمة.

وتقع مسئولية التنسيق بين القائد الإدارى فى حدود وحدته، ويعتبر وظيفة أساسية من وظائف القادة الإداريين، وجزء لا يتجزأ من مسؤولياتهم بالمنظمة على جميع المستويات وفى جميع الاتجاهات، والقدرة على التنسيق من السمات البارزة للقائد الإدارى الناجح الذى عليه أن يحدد برامج العمل ويوضح طرق وأساليب الأداء ويعين الاختصاصات والواجبات والمسئوليات التى توكل إلى وحدات المنظمة وخطوط الاتصال بينها والسلطات التى تخول لرؤساء هذه الوحدات، وما إلى ذلك .

ولأهمية التنسيق، يصبح أمراً مطلوباً فى المنظمات الكبيرة والصغيرة، فى المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، فى المنظمات المدنية والمنظمات العسكرية، غير أنه لا يخفى أن مهمة الرئيس الإدارى فى التنسيق تكون أسهل وأيسر فى المنظمات الصغيرة بسيطة التركيب محددة

التنسيق والاتصالات

الاختصاصات بينما تكون أصعب وأعقد كلما كبر حجم المنظمة، وتعددت أجهزتها واتسع نطاق وظائفها، على أية حال ، فالأمر الذى لاشك فيه أن التنسيق، بالمعنى الذى اعطيناه له، يعد نشاطاً إدارياً ضرورياً وهاماً فى إدارة التنظيم.

[3] أهداف التنسيق ونتائجه

يهدف التنسيق الإدارى بصفة عامة - كما سبق ورأينا- إلى التوفيق بين جهود مختلف التنظيمات الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاية، وبأقل تكلفة ممكنة وأقصر وقت مستطاع.

وتحليل تعريف التنسيق، أو تحديد مضمونه من حيث الأهداف والنتائج، يرتب ما يلي:

(1) يهدف التنسيق إلى تجنب ما قد يكون قائماً من تعارض فى الجهود بين بعض الوحدات الإدارية أى يستهدف بقدر المستطاع منع التشابك والتداخل فى إدارة التنظيم أو بين مختلف التنظيمات.

(2) يبتغى التنسيق منع حدوث ازدواج فى الأنشطة الإدارية، ويتبدى ذلك بصفة خاصة فى داخل التنظيمات الضخمة أو بين مختلف تنظيمات النظام الإدارى، فقد يحدث أن تتعدد المنظمات التى تقوم على تحقيق أهداف واحدة، أو على الأقل متشابهة، ويصبح دور التنسيق هنا هاماً وضرورياً.

(3) أن التنسيق يمتد إلى كل أنشطة التنظيم، التخطيط للبرامج، تصميم البرامج ثم تنفيذها.

(4) أن التنسيق يمتد أيضاً إلى تشكيل السياسات، وعملية صنع القرارات وتحديد الأهداف.

(5) يشمل التنسيق- بجانب تشكيل السياسات وتحديد الأهداف - وسائل تحقيق هذه الأهداف وأساليب تنفيذ البرامج.

(6) أن هناك تناسباً طردياً بين الحاجة إلى التنسيق، وبين كبر حجم التنظيم وتعقيد وظائفه.

(7) أن التنسيق يجب تواجده أيضاً في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم الإداري.

(8) أنه يجب أن ينظر إليه على أن عملية مستمرة ودائمة، وما يتبع ذلك من لزومية تقويم دور التنسيق والوسائل التي تتم به وإعادة النظر في ذلك إذا استلزم الأمر.

والخلاصة هنا أن نجاح التنسيق في تحقيق الأهداف المتبتغاة منه، كوسيلة لتحقيق الترابط والانسجام، ومنع التداخل، والإزدواج، أو حتى التنسيق كغاية في ذاته، حينما ينظر إليه كأساس في بناء التنظيم الإداري، إنما يتوقف على سلامة البناء التنظيمي، والعوامل المؤثرة في هذا البناء والأسس التي يقوم عليها، كما يتوقف على القيادة الإدارية، وهي العنصر البشري الذي يقوم بوظيفة التنسيق.

[4] أنواع التنسيق ومبادئه.

يمكن تقسيم التنسيق إلى داخلي وخارجي، وإلى رأسي وأفقى.

- التنسيق الداخلي: يقصد به التنسيق الذي يتم بين الفروع والأقسام والوحدات المختلفة التابعة لمنظمة واحدة، ويهدف هذا النوع من التنسيق إلى إيجاد قدر مناسب من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم أو وحدة، وكذلك بين أوجه نشاط الأفراد في الفروع والأقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة.

- التنسيق الخارجي: ويقصد به إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات، سواء كانت هذه المنظمات في نفس المستوى أو في مستوى أدنى أو في مستوى أعلى.

- التنسيق الرأسي: هو التنسيق الذي يتم من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى داخل

- المنظمة الواحدة أيا كان حجم هذه المنظمة كبيراً أو صغيراً، بمعنى آخر، هو التنسيق

الذي يربط أعلى التنظيم بأسفله، ومثاله التوفيق بين أعمال المدير العام والمدير المساعد

ورئيس القسم ورئيس الفرع وهكذا.

- التنسيق الأفقى: يقصد به التنسيق الذى يتم بين المستويات المتماثلة فى المنظمة

ومثال ذلك التنسيق بين إدارات الإنتاج والبيع والمخازن لإحدى شركات القطاع العام.

* ويشير كتاب الإدارة إلى أن هناك بعض التوجهات والمبادئ التى يمكن الاسترشاد

بها عند مباشرة عملية التنسيق، سواء كان هذا التنسيق داخلياً أو خارجياً، رأسياً أو أفقياً

ويمكن إجمال هذه التوجيهات أو تلك المبادئ فيما يلى:

1- أن أول أساليب التنسيق التى سينفذها المدير هى: القواعد والأهداف، والهرمية، وهى

تعد أبسطها، كما أنها تيسر عملية التنسيق بصفة رئيسة، ويتحول المديرون بشكل نمطى

إلى طرق أخرى، عندما لا تصبح هذه الأساليب أكثر فاعلية فى المدى الطويل لتحقيق

التنسيق.

2- كلما زاد حجم التداخل بين الأقسام، ازدادت صعوبة عمل التنسيق بينها، وازداد التعقيد

بالنسبة لميكانيكية التنسيق.

وكقاعدة فإن التقسيم الوظيفى يؤدى إلى درجة عالية من التداخل، بينما يؤدى

التنظيم على أساس الأقسام إلى درجة أقل من التداخل.

3- أن التنسيق يعتمد على السلطة التى يمنحها التنظيم للإداريين، حسب المراكز والمستويات

المختلفة كما يعتمد أيضاً على كفاءة الرؤوسين ودرجة الفهم والتعاون المتبادل بينهما.

4- كلما زاد فهم الأفراد فى كل المستويات لأهداف التنظيم وسياساته، كلما سهل تحقيق

التنسيق الجيد الفعال.

5- يجب أن يكون التنسيق مرناً، الأمر الذى يساعد على إحداث التعديلات اللازمة لمواجهة

ما يستجد من ظروف.

6- كلما زاد التنوع فى أهداف وقيم وميول الأقسام المطلوب التنسيق بينها، زادت صعوبة وظيفة التنسيق، فمثلاً هناك أقسام، مثل الهندسة والإنتاج تميل إلى أن يكون موظفوها ذوى خلفية وقيم متشابهة (مثل التأكيد على الكفاءة)، ومن ثم تكون الاختلافات قليلة أو نادرة الوقوع، ويصبح التنسيق أيسر، فى الجانب الآخر فإن الخلفيات وقيم الموظفين فى بعض الأقسام (مثل الإنتاج والبحوث الأساسية) تنزع أن تكون مختلفة تماماً، فقد يكون لدى رجال الإنتاج أجل قصير وتوجه للكفاءة، بينما يكون لدى رجال البحوث توجه طويل الأجل واتجاه نحو عدم الكفاءة، هنا من الممكن أن تحدث مشاكل وعدم الاتفاق وتحدث إعاقة بالنسبة لعملية التنسيق.

7- طالما كانت المشكلات غير المتوقعة تتزايد، فإنه يتعين عليك تقليل اعتمادك على أسلوب القواعد والأهداف فى التنسيق، وأن تزيد اعتمادك على اجتماعات اللجان المجدولة وغير المجدولة وكذا على تحقيق الاتصال والتكامل، لذا فإن المنظمات الميكانيكية تعتمد أكثر على القواعد والأهداف والتدرج الهرمى من أجل تحقيق التنسيق، بينما المنظمات العضوية تعتمد لتحقيق ذلك على اللجان، الاتصال، التكامل، بصفة أكثر.

[5] أساليب تحقيق التنسيق.

تتعدد الأساليب التى تستخدم فى تحقيق التنسيق، وتشمل الرئيسة منها ما يلى:

التنسيق بالقواعد أو الإجراءات (Coordination by Rules or Procedures).

إذا كان العمل المطلوب أداؤه يمكن التنبؤ به، ويمكن تخطيطه مسبقاً، فإنه يمكن التحديد المسبق للأفعال التى يجب على الرؤوسين القيام بها، وهكذا فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة، وهى تحدد تفصيلاً، بشكل مسبق، ما هى الأعمال التى سيقوم بها الرؤوسون إذا ما نشأت بعض المواقف.

التنسيق بالأهداف (Coordination by Targets or Goals)

هنا يقوم معظم المديرين بتحديد العناصر والغايات لتابعيهم لتسهيل التنسيق، فمثلاً قد يخبر الرئيس نائبه للمبيعات ببيع 10 آلاف وحدة في العام المقبل، ونائبه للإنتاج بإنتاج 10 آلاف وحدة، ونائبه للتمويل بتمويل 10 آلاف وحدة في العام المقبل، بعد ذلك لو أن كل نائب رئيس حقق الهدف، فإنه يجب تنسيق جهودهم طالما أن الشركة سوف تبيع وتنتج وتكون مستعدة لتمويل 10 آلاف وحدة.

التنسيق الهرمي (Coordination Through Hierarchy)

بالإضافة إلى استخدام القواعد والأهداف، فإن كل المديرين يستعملون سلسلة الأوامر لتحقيق التنسيق، وهكذا حين تنشأ حالة ليست محددة بالقواعد أو الأهداف، فإنه يتم تدريب الرؤوسين على توصيل المشكلة للمدير أى استخدام التنسيق الهرمي حيث يذهب أثنان أو أكثر من الرؤوسين إلى الرئيس أو المدير طلباً للقرار. ويعمل هذا الأسلوب جيداً طالما أن عدد الاستثناءات أو المشكلات التى ترفع لمدير لإتخاذ قرار ليس كبيراً، وألا أصبح مثقلاً بشكل زائد عن الحد، وغير قادر على أداء وظيفته بفعالية.

التنسيق من خلال التقسيم (Coordination through Departmentalization)

إن بعض أشكال التقسيم تسهل التنسيق أكثر مما تفعل الأشكال الأخرى، فمثلاً افتراض أن شركة ما تم تنظيمها على الأساس الوظيفي بأقسام مستقلة للإنتاج والتمويل والمبيعات وتتسم هذه الأقسام بالتداخل الشديد، الأمر الذى يعنى أنه يتعين على المدير أن يعمل بجد على تنسيق الإنتاج والتمويل، والمبيعات لكل منتجات الشركة، فإذا افترضنا أن الشركة قد تحولت إلى التقسيم تبعاً للمنتج بحيث يكون هناك مدراء مستقلون لكل منتجات الشركة، كل منهم له إنتاجه الخاص وتمويله ومجموعة البيع الخاصة به، فإن المدير هنا سيسهل عليه تنسيق عمل الأقسام الإنتاجية، لأنها ليست متداخلة مثلما كان الحال فى التقسيم الوظيفي.

وكقاعدة، فإن التقسيم الوظيفي يخلق طلباً إضافياً على التنسيق، طالما كانت الأقسام الوظيفية شديدة التداخل، أما التقسيم على أساس المنتج (أو العمل - أو المنطقة) فإنه يقلل التداخل والحاجة إلى التنسيق.

استخدام المساعدين في التنسيق (Using a Staff Assistant for Coordination).

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق أعمال رؤوسيه بشكل أيسر، وحتى حين يقوم بعض هؤلاء الرؤوسين بنقل مشكلة إلى المدير، وفق أسلوب الهراركية فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويبحث المشكلة، ويقدم النصيحة أو المشورة عن البدائل المتاحة، وهذا يزيد - بفاعليته - من قدرة الرئيس أو المدير على تناول المشكلات ومعالجتها وتنسيق عمل رؤوسيه.

إستخدام لجان للتنسيق (Using Committees for Coordination).

يقصد باللجان في هذا الخصوص، اللجان التي يتم تشكيلها لتحقيق التنسيق بين أقسام أو وحدات المنظمة الإدارية الواحدة، أو بين إحدى المنظمات الإدارية وغيرها من المنظمات التي ترتبط بها، ويتم تشكيل هذه اللجان في مجال الإدارة العامة من كبار الإداريين وكبار المسؤولين.

وقد يتم تشكيل هذه اللجان بصفة دائمة و تكون بصفة دائمة أو تكون عرضية لحل مشكلة معينة.

التنسيق عن طريق المجالس (Coordination By Using Councils).

ونعنى بذلك المجالس التي يتم تشكيلها بين القائد الإداري في منظمة معينة، وبين القادة في منظمات متعددة على سبيل الدوام، وذلك بهدف تبادل وجهات النظر، والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، وإزالة ما قد يعترضها من احتمالات التداخل أو التشابك من الأمثلة في مجال الإدارة العامة، مجلس الوزراء، مجلس المحافظين، المجالس

التسيق والاتصالات

العليا المتعلقة بالقطاعات الاقتصادية.

بالإضافة إلى ما تقدم من أساليب تستخدم لتحقيق التنسيق، هناك أيضاً أسلوب استخدام التكامل المستقل للتنسيق، التنسيق من خلال التكيف المتبادل، عقد اجتماعات دورية لأعضاء المنظمة، وأخيراً الاتصال في التنسيق، وهو ما سنعرض له تفصيلاً فيما بعد .
ثانياً: عملية الإتصال في الإدارة.

تتوقف فعالية الإدارة - إلى حد بعيد - على سلامة نظام الإتصال وكفاءة تدفق المعلومات وتبادلها في المنظمة الإدارية، ونعتقد أن بارنارد لم يكن مبالغاً كثيراً حين قرر أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال.

يلخص هارولد لاسويل دورة الإتصال في كلمات شهيرة : من ؟ قال ماذا ؟ وعبر أى قناة أو وسيلة ؟ لمن ؟ وبأى تأثير؟

بمعنى آخر فإن دورة الاتصال تتكون من مرسل، ورسالة، طريقة أو وسيلة مستخدمة في نقلها مستقبل، وأخيراً تأثير أو نتيجة لهذا الإتصال.
والإتصال كعملية يتكون من مجموعة من الأفعال الإتصالية المترابطة والتي يكون لكل منها رد فعل لفعل اتصالي آخر سابق عليه.

ولما كانت كلمة عملية تشير إلى ظاهرة يطرأ عليها تغير مستمر مع مرور الزمن، أو إلى أية طاقة عاملة تتميز بالاستمرار والفعالية، أو إلى استمرارية في عملية التفاعل والأداء، فإن دراسة الإتصال كعملية تعنى أن لهذه العملية سمات أساسية هي :

- ◆ مستمرة لا تتوقف أو تتجدد عند نقطة معينة.
- ◆ على درجة عالية من المرونة والديناميكية.
- ◆ أنها قد تدور حول حادثة أو واقعة، ومع ذلك لا تحددها ولا تقيدها حدود اللهم إلا تصورات وإدراكات الأطراف المشاركة في هذه العملية.

◆ متى تمت لا يمكن القيام بها مرة أخرى أو إعادتها على نفس النحو.

ومفهوم الاتصال كعملية يعنى أن التفاعل الذى يتضمنه ذات طبيعة متبادلة، وهذا التأثير المتبادل، يحدث فى جانبين: أولهما داخل الفرد، حيث يعطى الشخص معنى ومدلول معين للرسائل بعيداً عن حضور الأفراد الآخرين، فالحد الأدنى من العوامل والشروط اللازم توافرها لقيام عملية الاتصال هو وجود رسالة أو محتوى ذات مغزى مطلق، أو مجرد بذاته كما أن النشاط داخل الفرد ليس له هذا الأطلاق، ثانيهما: تفاعل ما بين الأفراد بين اثنين أو أكثر وهو تفاعل معقد ويرتبط بالإطار المرجعى، ومدى انتماء الأفراد أو ابتعادهم من هذا الإطار.

لكن فكرة التفاعل تتضمن أبعاداً أكبر بكثير من مجرد التأثير المتبادل، ذلك أن القوى والأطراف الفعالة والمؤثرة فى عملية الإتصال، والعلاقات التى بينها قد تتعدد وتتنوع بشكل لا حصر له. والتغير فى أى مجموعة من هذه العوامل يؤثر فى العوامل الأخرى، وفكرة التفاعل لا تقوم على أساس وجود الرسالة باعتبارها صيغة جامدة أو استاتيكية أو مجرد كلمات وأصوات وإشارات لها معناها المطلق ومدلولاتها الثابتة، بل على العكس من ذلك ينظر إلى الرسالة من منظور وظيفى، فتتكون من وحدات للسلوك تعمل على الربط بين أطراف عملية الإتصال، وهذه الوحدات قد تكون لفظية - كما فى النصوص المكتوبة أو المنطوقة - وقد تكون غير لفظية - كما فى الإيماءات وتعبيرات الوجه والنظرات - ولكى تؤدى هذه الوحدات هدفها يجب توافر عاملين الأول: أن تكون الرسالة متاحة للمستقبل، فإن لم يكن ممكناً ملاحظتها واستقبالها، فإنها لا تؤدى وظيفتها كرسالة، والثانى: أن تعطى الرسالة معنى وتفسيراً معيناً على الأقل من قبل طرفى الاتصال.

والاتصال كعملية يرتبط دائماً بسياق من نوع ما، حيث لا يمكن أن يحدث الاتصال فى فراغ، ولا توجد "عملية" مجردة بعيدة عن الخلفيات أو المواقف، فالاتصال يتطلب دائماً وعلى الأقل، وجود شخص لديه حساسية لما يحيط به مباشرة من أشياء مادية، وعلى وعلى

التسيق والاتصالات

بالموقع أو المناخ المحيط به والذي يؤثر بدوره في " الرسالة"، وفي استجابة الفرد لها. إن المعنى الدقيق للرسالة لا يمكن أن ينفصل عن السياق، وما يرتبط به من مؤثرات ومعانى وعناصر، فهذه العناصر والمؤثرات تفعل الكثير لتحديد المدلولات والتعبيرات والعواطف التي تتضمنها عملية الإتصال.

ومفهوم السياق مطاط غير محدد على نحو دقيق، وقد يتسع ليشمل عناصر مادية وأخرى ثقافية، بمستويات مختلفة ومتنوعة، فهو قد يشير إلى ترتيب مقاعد المستقبلين أضواء وألوان ومؤثرات مرتبطة بجمهور المشاهدين أو المستمعين، مسرح أو صالة عرض سينمائي أو تليفزيوني منطقة تاريخية أو أثرية أو رمزية - مثلاً عروض الصوت والضوء فى منطقة الأهرامات - فالشعور بهذه الخلفيات المادية وما يرتبط به من رموز ومعانى قد يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الرسالة.

كما أن السياق قد يتضمن معانى للراحة النفسية والمادية، كأدوات للتدفئة أو طقوس معينة وديكورات وزهور وألوان متناسقة.

فماذا عن وسائل الإتصال، ووظائفه، وأنواعه، ومعوقاته فى المنظمات الإدارية، كيفية تحسين هذه العملية ؟ وماذا عن الجديد فى مجال الإتصال (نظم المعلومات).

[1] وسائل الاتصال.

المقصود بوسائل الاتصال الشكل المادى الذى تتخذه الرسائل والوسط الذى تتدفق عبره فى المرحلة السابقة على تحول المعلومات أو الانباءات إلى عمليات بيوكيميائية داخل الجهاز العصبى للكائن الحى، أى أننا نعنى بها الجانب الفيزيائى المادى الذى تتخذه الرسالة، سواء فى صورة موجات الضوء أو ذبذبات الصوت والكلمات والحروف والحركات، وكذلك الوسط أو القناة التى تتدفق فيها تلك الرموز أى قبل ولوج الرسالة إلى منافذ الإحساس المعتادة لدى الفرد، حيث تتحول الانباءات إلى طاقة (أى شحنات عصبية كهربية) تنتقل فى شكل

موجات إلى الجهاز العصبي، المركزي، وذلك على النحو الذي يوضحه علماء البيولوجي " علم الحياة".

صحيح أن الاتصال في النواحي الإدارية يتم من خلال حاستين رئيسيتين، هما: السمع والبصر أما باقي الحواس، وهي الشم والذوق واللمس (ويمكن أن نضيف اللمس) فيندر أن يتم الإتصال بواسطتها، بيد أن تعقد الحياة المعاصرة وتطور الصناعة وتشعب الخدمات والمهن يستدعي مزيداً من استخدام الحواس الأخيرة، مثال ذلك رئيس الطباخين في الفندق و" الخرمنجي" (أي الذواقه) في مصنع السجائر الذي يستخدم حاسة الذوق، أو قائد فرقة الإطفاء الذي يتشمم موقع الحريق لكي يصدر أوامره بالإجهاز تماماً على بقايا النيران، أو الطبيب الذي يستخدم حاسة اللمس لقياس نبض المرضى، أضف إلى ذلك أشكال الاتصال غير اللغوي، وتشمل الوجه وتعبيراته والإيماءات والإشارات وحركات الجسم واهتزازاته والصوت ونبراته.

وبصفة عامة تتضمن وسائل الإتصال ما يلي:

1-1 الوسائل الشفوية.

وتتمثل في الاتصالات الشخصية والمباشرة بين المرسل والمستقبل أو بين الرئيس والمرؤوس وتشمل المقابلة والمحادثة وكذلك الخطابة والمحاضرة والندوة وعقد الاجتماعات، كما أنها تمثل النمط السائد مع سياسة " الباب المفتوح" التي يتبعها بعض المديرين.

1-2 الوسائل الكتابية

وهي تعتمد على الرسالة المكتوبة، وتشمل الصحف والكتب والمطبوعات والتقارير والأوامر والتبليغات والمجلات المتخصصة والنشرات الدورية وأدلة العمل والإجراءات الإدارية وغيرها.

1-3 الوسائل السمعية - البصرية

وهي تشمل ثلاث وسائل متميزة هي: السمعية، البصرية، ثم السمعية البصرية. تضم

التسيق والاتصالات

الفئة الأولى الإذاعة والتليفزيون والديكتافون وشرائط الكاسيت ، ولا يفوتنا أن نشير إلى أهمية هذه الوسائل وبالأخص الإذاعة، فى التعامل مع جمهور تسوده الأمية أو مع جماعة من العمل فى عنبر المصنع يكونون مشغولين بالعمل اليدوى.

أما الفئة الثانية - أى الوسائل البصرية - فتشمل الرسوم والخرائط واللوحات التشكيلية والملصقات (التى تستخدم فى الأمن الصناعى والإرشاد الزراعى) والمتاحف ومعارض الفنون الجميلة وتبلوهات الرقص والفلكلور الشعبى، وكذلك شرائح الفانوس السحرى والإعلانات المضيئة وغيرها.

أما الفئة الثالثة - أى الوسائل السمعية البصرية، وتعد أرقى وسائل الاتصال من حيث التقدم التكنولوجى وقوة تأثيرها لأنها تخاطب حاستى السمع والبصر، فتشمل السينما والتليفزيون والفيديو والمسرح السينمائى وبرامج الصوت والضوء وغيرها من النظم الالكترونية الحديثة.

إلا أن هذا التصنيف الثلاثى لوسائل الاتصال لن يفيد فى شىء طالما أن المنظمات الإدارية تستخدم هذه الوسائل مجتمعة، ومن ثم قد يكون من المجدى التحدث عن الشكل الذى تتخذه هذه الوسائل فى إمتزاجها وكيفية التوليف فيما بينها تحت اسم " شبكة الاتصال".

وقد أجرى بعض الباحثين عدة تجارب لقياس التجاوب لكل وسيلة من وسائل الاتصال

فكانت النتيجة تسلسل تلك الوسائل على النحو التالى:

- | | | |
|------------------------|----------------------|----------------------------|
| 1- المحادثة الشخصية | 2- المناقشة الجماعية | 3- الاجتماعات غير الرسمية. |
| 4- التليفزيون | 5- اجتماعات رسمية | 6- السينما |
| 7- التليفون | 8- الإذاعة | 9- التلغراف |
| 10- المراسلة الشخصية | 11- الخطابات | 12- الصحافة |
| 13- الملصقات واللافتات | 14- المجلات | 15- الكتب |

تعنى الشكل العام الذى تتخذه مجموع القنوات والوسائل التى تتم بها عملية الإتصال ويمكن الاشارة إلى أربعة أشكال، هى: الشبكة المركزية، الشبكة المزدوجة (المتعادلة)، الشبكة المنسجمة (أو الثنائية)، الشبكة الوسيطة. وتذكرنا الأولى بالمهاتف المركزى، حيث تتم جميع الإرسالات بواسطته، أى عن طريق شخص محورى، أما النوع الثانى فيظهر الروح الديمقراطية حيث يجرى الاتصال على أساس التعاون والمشاركة، ويعبر النوع الثالث - الشبكة المزدوجة - عن حالة التفاعل بين طرفين رئيسيين فى العملية الإتصالية، أما الشبكة الوسيطة فتكون حيث يجرى الارسال عبر وسيط بين المرسل والمستقبل.

وبالمثل تتعدد شبكات الإتصال الرسمية داخل المنظمات الإدارية، فتندفق الإتصالات من أعلى إلى أسفل وبالعكس أحياناً، وهناك الاتصالات ذات الإتجاه الواحد أو ذات الاتجاهين كما قد تأخذ أشكالاً متنوعة مثل شكل حرف Y أو شكل مروحة دائرة أو مثلث أو شبكة متداخلة.

ويختلف سلوك الجماعة باختلاف نوع الاتصالات، وفق الأشكال المذكورة، ومن ثم يتغير دور القيادات والقرارات والاتجاهات والميول الانعزالية والإنتماء والتعليم والتفاعل والتماسك والديناميكية فى المنظمات، ومن المفضل إختيار شبكات الاتصال التى تأخذ فى الاعتبار الأوضاع الثقافية والمعايير الاجتماعية السائدة (ولاسيما فى البلدان النامية) وضرورة تنمية إتجاهات سلوكية وتنظيمية أكثر رشداً وعقلانية.

وبسبب تعقد الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، وبسبب الإتصالات أو الإفراط فى الإتصالات (Over Communication) ينصح الفكر الإدارى القادة بأن يتخذوا لأنفسهم مركزاً وسطاً فى دائرة الاتصال حتى يصبحوا فى مركز اشعاع دائم للاتصالات الرسمية وغير الرسمية فى شتى الاتجاهات الرأسية والأفقية.

[2] وظائف الإتصال.

تستهدف عملية الإتصال تحقيق عدة أهداف من وجهة نظر الطرفين الرئيسيين فيهما وهما المرسل والمستقبل، فالمرسل عادة يرمى إلى الإعلام والتعليم والترويج، والمستقبل للرسالة الإعلامية يتطلع إلى المعرفة والتعلم والاستمتاع.

على أنه ينبغي أن نفرق بين الاتصال (Communication) والإعلام أو الإنباء (Information) فالإنباء هو أعلام وحيد الإتجاه : نشرة، ملصق، برنامج إذاعي أو تليفزيوني مطبوعة.. الخ، ينقل معلومات ويهدف إلى التأثير في المتلقين ولكنه لا يتأثر باستجاباتهم (على الأقل لحظة الإرسال) ولا يترك مجال لارجاع الأثر، إلا بشكل بعدى، أما الاتصال فيتصف بالمواجهة والتفاعل وتبادل التأثير.

وظيفة عملية الإتصال تدور حول ثلاثة أهداف رئيسية

1- الإعلام (والإستعلام) بمعنى نقل معلومات جديدة أو أخبار وتوجيهات بغرض الإقناع أو الإستمالة أو الاستهواء، مما قد يترتب عليه التأثير على سلوك الأفراد أو اتجاهاتهم وقد يبالغ في هذه الوظيفة لدرجة تصل معها إلى الدعاية أو الإثارة.

2- التعليم (والتعلم) بمعنى تغيير ميل الفرد للاستجابة، وذلك بإكسابه خبرات جديدة وتنمية مهاراته.

3- التثقيف (والتثقف)، الثقافة في الأصل هي نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبادئ أى أن التثقيف يعنى صقل الشخصية الانسانية وتطويرها والترويج والتسلية حيث يتم بث كثير من المعايير والقيم عبر تقاليد التواصل الفكرى والاجتماعى وتحديد أنماط السلوك.

ولا ننسى أن نشير إلى أن تلك المضامين الثلاثة (الإعلام والتعليم والثقافة) عادة ما تتداخل مع بعضها البعض، بحيث يتعذر الفصل الحاسم بين نشاط وآخر، ولم يرد التحليل على هذا

الإتصال خلال خطوط السلطة الرسمية أى تخطى رئاسى بحيث لا يتصل الرئيس بمرؤوس فى مستوى أدنى إلا عن طريق مرؤوسه المباشر، حيث يؤدى التخطى الرئاسى إلى مايلى :

- ◆ التصارع والتناحر وتدهور معنويات الرئاسات وتحويلها إلى طاقات سلبية غير مبالية.
- ◆ حرمان الرئيس الأعلى من خبرات ومهارات الرئاسات التى تم تخطيها.
- ◆ ميوعة المسئولية نتيجة عملية التخطى.

وقد يبرر البعض عملية التخطى على أساس ما يتحقق عنها من السرعة فى الأداء والإتصال ولكن عنصر السرعة يمكن توفيره بتوجيه محدد دون اللجوء إلى التخطى الرئاسى ولكن إذا اضطرت الظروف الرئيس إلى التخطى فيمكن معالجة ذلك أما عن طريق الرئيس الذى قام بالتخطى بحيث يطلب من الرئيس المباشر مراجعة المرؤوس المختص الذى تم الإتصال به خلال التخطى وأما أن يتم العلاج عن طريق المرؤوس الذى عليه أن يحيط رئيسه المباشر بواقعة التخطى ويطلب منه توجيهاته بما يكفل إدخاله فى عملية الإتصال.

2-3 الإتصالات غير الرسمية.

وتعتمد هذه الإتصالات على العلاقات الشخصية أو الإجتماعية خارج مجال العمل ويلجأ بعض الرؤساء إلى الإتصالات غير الرسمية كأحد الأساليب الهامة التى تمكنهم من التأثير فى المنظمة بما لا تتيحه لهم مناصبهم الرسمية، وهم لذلك ينمون أنواعاً من الصلات والعلاقات الإجتماعية بأشخاص فى مراكز استراتيجية هامة بالمنظمة يمدون الرؤساء بالمعلومات والإتجاهات الهامة التى تساعدهم فى إتخاذ القرارات، وليس من شك فى أن الإتصالات غير الرسمية تعزز سلطة وقوة الرؤساء. كما أن المنظمات التى يتوافر لها نظام اتصال غير رسمى يعاون نظام الإتصال الرسمى، تكون عادة أقدر على سرعة الحركة والسيطرة على المواقف المختلفة والتغلب على التعقيدات المكتبية والروتين الجامد ويتوقف مدى اعتماد المنظمة على الاتصالات غير الرسمية على حجم المنظمة وطبيعة أهدافها. فالمنظمات الضخمة يجب أن تعتمد

التنسيق والاتصالات

أكثر من المنظمات الصغيرة على نظام سليم للاتصالات الرسمية حيث لا يتسع وقت قادة المنظمات الكبيرة لإجراء الاتصالات غير الرسمية.

ويلاحظ أن المبالغة في الاتصالات غير الرسمية يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية للإدارة وإلى نقل معلومات خاطئة أو مشوهة، ومن هنا يلزم تشجيع نظام الإتصال الرسمي وتمكينه من العمل المستمر فكلما كانت خطوط الإتصال الرسمية عاملة، كلما نقصت الحاجة إلى الاتصالات غير الرسمية، ويلاحظ أن شبكة الإتصالات الرسمية تكون ذات تأثير فعال بالقدر الذى تكون فيه مقبولة لدى أغلبية العاملين والقبول أو عدمه يتوقف على عوامل أساسية مثل الولاء والاتجاهات والقيم وغيرها من الاعتبارات السلوكية.

إتجاهات الإتصالات الرسمية.

الإتصالات الهابطة.

إتجاه الإتصالات الرسمية من أعلى إلى أسفل يكون فى صورة خطط وقرارات وأوامر وإنباءات ومعلومات وما إليها، وهذا النوع من الاتصالات الرسمية ضرورى لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال والبت فى الأمور وهو ضرورى أيضا لتتم عمليات الإخبار والعلاقات العامة.

الإتصالات الصاعدة

أما الإتجاه الثانى للاتصالات الرسمية، وهو الاتصالات من أسفل إلى أعلى، فيحمل المعلومات التى تبني عليها القرارات والخطط والأوامر والتعليمات، أو التى تستدعى التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التى تعترض التنفيذ، ويلاحظ أن الرئيس الذى يشجع على تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعمل بها ومن ثم تصبح قراراته أكثر رشداً.

- الإتصالات الأفقية (العرضية)

وهي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها.

3- أسلوب الإتصال.

الإتصالات الشفوية.

هذا النوع من الإتصال هو أكثرها جدوى وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل فعن طريقه يتم تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق وأيسرها، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد الذي تتطلبه الإتصالات الأخرى، سواء كانت كتابية أو مصورة، والصراحة أساس هذا النوع من الإتصال، بينما تفتقر إليها الإتصالات الكتابية، وطرق الإتصال الشفوي متعددة منها المؤتمرات والاجتماعات، ومنها المقابلات ومنها الحديث الشفوي، وفي مقدمة المهارات التي تعزز نجاح الاتصالات الشفوية من جانب القائد قدرته على الاستماع للآخرين، والقدرة على الاستماع ليست سهلة حينما تستبد بنا الرغبة في المقاطعة أو حينما يحملنا حماس الجدل والمناقشة على التدخل أو حينما ينفذ صبرنا وندفع لنعرض المعلومات أو الأفكار التي لدينا وأن النجاح والتفوق في الإتصالات الشفوية يتناسب طردياً مع القدرة على الإنصات، ويمكن تنمية هذه القدرة بالتدريب ولا شك أن من ينصت كثيراً يعلم كثيراً ومن يعلم كثيراً تكون لديه حقائق أوفر لإتخاذ قرارات أفضل.

الإتصالات المكتوبة

تمتاز الإتصالات المكتوبة عن الاتصالات الشفوية بما يلي :

- 1- أن التعبير كتابة عما نريده يتيح لنا الفرصة للتفكير السليم فيما ننقله إلى الغير .
- 2- أن الاتصال الكتابي يعمل على التماثل أو التوحيد، خاصة إذا تم الإتصال مع عدد من الأطراف.

3- يتميز الإتصال الكتابي بالدوام والاستمرار، بحيث يعتبر سجلاً للأحداث، بصرف النظر

عن تغيير الأشخاص.

4- يساعد الإتصال الكتابى على نشر المعلومات والبيانات ويعجل بعملية التنفيذ.

5- يستخدم الإتصال الكتابى كمعيار للحكم على مدى تقدم التنفيذ، كما ييسر عملية التنسيق ويعمل على وحدة الهدف.

غير أن هذه المزايا يجب ألا تجعلنا نغفل عن العيوب التى قد تتسم بها الاتصالات

المكتوبة وأهمها ما يلى:

◆ الإتصال الكتابى أكثر تعرضاً لسوء الفهم والتأويل عن الإتصال الشفوى نظراً لأن

الإتصال الكتابى يفتقر إلى تعبيرات الوجه وحركات الأطراف والجسم.

◆ لا يسمح الإتصال الكتابى بالتغذية العكسية أو إعادة الاستفسار لإزالة سوء الفهم

المحتمل على عكس الإتصال الشفوى.

◆ لا يسعف الإتصال الكتابى فى حالة السرعة والطوارئ.

◆ قد يتطلب عنصر السرية ودواعى الأمن الاستغناء عن الإتصال الكتابى.

[4] معوقات الإتصال الإدارى.

تتعدد وتتنوع معوقات الإتصال الإدارى، لكنها بصفة عامة تتركز فيما يلى:

1- إتساع حجم المنظمات.

عندما تنمو المنظمة فإنها تتسع أفقياً ورأسياً ويزيد عدد العاملين فيها الأمر الذى يترتب

عليه زيادة عدد الإتصالات زيادة تفوق بدرجة كبيرة الزيادة العددية للعاملين نتيجة إتساع

ثغرة الزمان والمكان بين طرفى الإتصال، كما أنه يترتب على إتساع حجم المنظمة الأخذ بنظام

التخصص الذى يحد من فاعلية الإتصال نظراً للتميزات والجمود المهنى وضيق النظرة.

2- التشتت الجغرافى.

قد يقال فى هذا المجال أن الإتصال التليفونى قد يتغلب على مشكلة البعد المكانى

ولكن ذلك الإتصال يكون أقل فاعلية من الإتصال الشخصى لإفتقاره إلى إستعمال حاستى السمع والبصر مما يزيد من أثر الإتصال وإنطباعاته.

3- عوائق تتعلق بالدرجات الوظيفية.

وذلك إما للحاجز أو الحجاب الذى تضعه الرئاسات بينها وبين رؤوسيهما تبريراً للمركز السامى الذى تشغله، وإما للتأثر برهبة الموقف أو المكان من جانب الرؤوسيين بحيث يصبح جهاز الإستقبال لديهم شبه معطل.

4- المعوقات المتعلقة بخط الإتصال.

حيث يتم الإتصال عن طريق السلطة الرسمى مما يؤدى إلى احتمالات التشويه والتحريف والتناقض إذا تدفقت الاتصالات تدفقاً غير طبيعى.

5- الحواجز والمعوقات اللغوية أو اللفظية.

ويكون ذلك فى حالة اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل واختلاف المستوى الفكرى بينهما ويمكن فى هذه الحالة أن ينزل أحد طرفى الإتصال إلى مستوى إدراك الطرف الأول.

6- المعوقات النفسية.

وينتج ذلك عن الغضب الشديد من أحد طرفى الإتصال والإنفعال الحاد الذى يشوه الرسالة.

7- التناقض بين الأفعال والتصرفات.

فالأفعال أعلى صوتاً من الكلمات، ويتم الحكم على الأفراد من خلال تصرفاتها لا أقوالها.

8- الإفراط فى الإتصال.

إذا تدفقت التوجيهات بكمية كبيرة فإنه لا يتوفر الوقت أو الجهد الكافى لدى

الرؤوس لتنفيذها.

9- تعدد المستويات.

كلما تعددت مستويات الإتصال كلما تأثر مضمون الرسالة وناله التشويه والتحريف.

حيث يمل الناس إلى تنقية الرسائل وبهذه الوسيلة يحرفونها.

(5) تحسين عملية الإتصال أو تحقيق الإتصال الفعال

لتحقيق الإتصال الفعال فى المنظمة يمكن للمدير أن يأخذ بالمقترحات التالية:

- 1- اللجوء إلى البساطة فى الإتصال، وما يفرضه ذلك من شرح وتوضيح للمفاهيم والأفكار التى يود المدير نقلها، فالمفاهيم المعروفة له ليست بالضرورة معروفة للآخرين.
- 2- إعطاء وقت كاف لمستقبل الرسالة لفهم أبعادها. فالموظفون عادة ما يشكون من السرعة التى تم بها نقل المعلومات، وضيق الوقت المخصص للتعامل معها، الأمر الذى يجعلهم وجلين من أن يظهروا بمظهر بطيء الفهم، فتأتى تصرفاتهم وأفعالهم دون المستوى المتوقع منهم.
- 3- تنمية مهارات الإستماع، فالاستماع واحد من أهم مهارات الإتصال المهمة، ولقد أوضحت بعض الدراسات أن الشخص العادى يستطيع أن يتكلم 130 كلمة فى الدقيقة، وأوضحت دراسات أخرى فى المجال نفسه أن النسبة بين معدل القدرة على الإستماع والفهم ومعدل القدرة على الكلام هى 4 إلى 1 وبعبارة أخرى، إذا ما تكلم شخص بمعدل 120 كلمة فى الدقيقة، فإن المستمع يستطيع أن يفهم 480 كلمة فى الدقيقة، وبالتالي فإن المستمع لديه وقت للتفكير فى موضوعات أخرى.

إن وقتاً كبيراً يضيع لإخفاق المديرين فى الإستماع، وعمل هزيل يؤدي لأن التعليمات لم تسمع، وكثير من المديرين يخفقون فى توظيف الشخص المناسب، لأنهم لم يستمعوا إليه فى مقابلة التعيين، وموظفون كثيرون يستقبلون لعدم استماع رؤسائهم إليهم. وتبقى الحقيقة الساطعة أن تكلفة عدم الاستماع عالية بأى معيار. المستمع الجيد يحترم أفكار الآخرين ويوظف الاستماع كما يوظف الكلام ويكون منفتح العقل والفكر لإستقبال الرسالة ويستمع إلى المعانى بالإضافة إلى الكلمات، فنغمة الصوت رسالة، ولا يشغل نفسه بما يقول بل

بما يقال، إنه يستمع بعقله لا بأذنيه، ويقرأ ما بين السطور لكي يفهم المعنى الحقيقي الذى قصده المتكلم، ألا تعتقد أن كثيراً من الناس يستدعون الطبيب، لا ليكشف عليهم بل ليستمع إليهم، تذكر أنك لن تكون متحدثاً جيداً حتى تتعود أن تجيد الاستماع، ولن تكون مهماً حتى تكون مهتماً.

4- تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين، لما فى ذلك من توضيح لأبعاد الفكرة المطروحة، فالمدیر الجيد يخلق مناخاً منفتحاً من الثقة والإحترام وتقدير الأفكار الجيدة بغض النظر عن مصدرها.

5- توجيه النقد للعمل الخاطيء فى الوقت المناسب وعلى إنفراد، بحيث لا يتم أمام الآخرين وفى المقابل فإن العمل الجيد يتطلب ثناء علنياً دون إسراف.

6- إيجاد مناخ إيجابى للإتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين، ويركز على وصف الأفعال والأفكار المطروحة للنقاش، ويسمح كذلك بإستخدام إيماءات منفتحة ناعمة، فالإبتسامة إشارة جيدة على وصول الرسالة للمستمع، وأن يكون الاستماع للفهم لا للنقد أو الحكم على الأقوال، وأن تكون التغذية المرتدة مفهومة ومقبولة من جانب المتلقى، وأن يكون قادراً على الإفادة منها.

7- لتحسين الاتصالات الصاعدة توجد عدة طرق: التجمعات الإجتماعية، لقاءات تقويم الأداء، إجراءات التظلم، دراسات مسح الإتجاهات، الطريق الرسمى للإقتراح، وسياسة الباب المفتوح.

8- عند إنهيار الإتصال، تكون الإستجابة الطبيعية، التساؤل من الملوم؟ والمدیر القدير الذى يهتم بالنتائج يتجنب هذا الإتجاه فى التساؤل ويسأل بدلاً منه ماذا يمكننا عمله لمعالجة ذلك؟" بناء على ذلك فإن المدیر الذى يؤمن بهذه المفاهيم ويطبقها لا يصبح رجل إتصال أفضل فحسب وإنما يصبح مديراً أكفأ أيضاً.

[6] نظم المعلومات.

فى ظل التحديات التى تواجهها المنظمات الإدارية المعاصرة، والمتمثلة فى التغييرات السريعة والمتلاحقة فى بيئة الأعمال، والتوسع والتداخل بين متغيراتها وتعدد المشكلات وتنوعها، وإرتفاع حدة المنافسة، والحاجة المتزايدة إلى السرعة فى الإنجاز وتحسين الأداء ومع الزيادة الهائلة فى حجم البيانات والمعلومات المتداولة بشكل قد يصعب معه الاستفادة منها ومع التطورات التكنولوجية المستمرة فى مختلف المجالات، والتقدم السريع فى وسائل الإتصالات وتأثيرها على آليات العمل ووسائله وأدواته، تظهر الحاجة إلى أهمية الإستفادة من تكنولوجيا الحاسبات والإتصالات فى إنشاء وتطوير نظم معلومات متكاملة تتولى تجميع هذه البيانات وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها، فظهرت نظم المعلومات المبنية على الحاسب (Computer Based Information Systems (CBIS).

تعريف نظم المعلومات المبنية على الحاسب.

يمكن تعريف نظم المعلومات المبنية على الحاسب بأنها:

نظم معلومات تعتمد على أجهزة الحاسب Hardware وبرمجياته Software فى

معالجة وتوزيع المعلومات.

وتعتبر هذه النظم حصيلة تزاوج وتفاعل ثلاث تكنولوجيات هى:

- ◆ تكنولوجيا الحاسبات، بما تقدمه من حاسبات فائقة القدرة وتجهيزات متنوعة تيسر للإنسان، إمكانية التحوار معها.
- ◆ تكنولوجيا البرمجيات، والتى تتضمن نظم تصميم وتنفيذ وإدارة قواعد البيانات، ونظم تخطيط وتنفيذ اختبار البرمجيات بمساعدة الحاسب بالإضافة إلى برمجيات التطبيقات المختلفة.

◆ تكنولوجيا الإتصالات، بما تقدمه من أساليب وتقنيات تساعد على ربط الحاسبات ونظم المعلومات فى أنظمة متكاملة على كافة المستويات.

(2) أهمية نظم المعلومات المبنية على الحاسب.

لقد ساعدت نظم المعلومات المبنية على الحاسب CBIS على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمليات الإدارية، وتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد وتنميتها كما وكيفاً والعمل على تحقيق الترابط والتكامل بين المجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة، وتطوير العديد من الأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإجتماعات والمؤتمرات عن بعد، كما تتيح للإدارة كافة الإمكانيات التى تمكنها من الإستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة فى بيئة الأعمال التى قد تتعرض لها المنظمة. ومن ثم صارت نظم المعلومات المبنية على الحاسب بتطبيقاتها المتعددة والمتنوعة مستخدمة فى مختلف الأنشطة والمجالات وفى كافة التنظيمات الإدارية المعاصرة. ويمكن القول أن هذه النظم قد أحدثت تأثيرات جوهرية فى النظم الإدارية من أهمها:

- ① تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والفنية والمادية، والعمل على تنميتها كما وكيفاً.
- ② توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع، فى نفس الوقت، فى توزيع عملية إتخاذ القرارات فى الإدارة التنفيذية، وهو ما يعنى مركزية الرقابة ولا مركزية إتخاذ القرارات.
- ③ خلق قنوات إتصال جديدة من شبكات الحاسبات والإتصالات، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومى أو العالمى، مما يساعد على زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات، وتطوير أساليب إدارية حديثة، مثل التفاوض وعقد الصفقات عن بعد.
- ساعدت هذه النظم على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية، مما أتاح لهم إمكانية إستخدام أوقاتهم بشكل أفضل فى التخطيط الإستراتيجى ورسم السياسات، مما انعكس على رفع كفاءة الإدارة العليا.

التسيق والاتصالات

- ساهمت هذه النظم فى زيادة قدرة النظم الإدارية على سرعة التكيف والتأقلم مع بيئة العمل الإدارى، وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات، وتقديمها لمتخذ القرار فى الوقت المناسب.

تعتبر تطبيقات نظم المعلومات أكثر تغلغلاً وانتشاراً فى المجالات الإدارية بالمقارنة مع المجالات الأخرى، فهى تؤثر مباشرة فى العناصر الرئيسة للنظم الإدارية، وفى الموارد البشرية ونظم الاتصالات وإتخاذ القرارات وآلية المكاتب، والعمليات، وتحليل الأسواق، واستخدام الحاسبات فى الهندسة والتصميم والتصنيع والتدريب وغيرها.

2- الخصائص التى يجب توافرها فى نظم المعلومات

يجب أن يتوافر فى نظم المعلومات الجيدة مجموعة من الخصائص، منها:

القبول Acceptance.

أى أن تحظى نظم المعلومات برضاء وقبول كل من العاملين بها والمستفيدين منها والافتناع بأنها تعود عليهم جميعاً بالفائدة.

البساطة Simplicity.

أى سهولة فهم وإستخدام نظم المعلومات والاستفادة منها، وهذا يتطلب وضوح وظائفها ومكوناتها، والتحديد الدقيق لواجبات ومسئوليات كل فرد.

الاعتمادية Reliability.

يقصد بها درجة الثقة فى مخرجاتها، التى تمكن المستخدمين من الاعتماد عليها فى إتخاذ القرارات ومواجهة المواقف المختلفة.

المرونة Flexibility.

يقصد بها قدرة نظم المعلومات على الإستجابة للتغيرات التى قد تطرأ، سواء فى البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية لها.

الصيانة Maintainability.

أى القدرة على تطوير أو تعديل أى جزء من أجزائها دون أن يؤثر ذلك على أدائها.

الإقتصاد أو التكلفة Economy.

يقصد بذلك أن يتم تصميم وإنشاء نظم المعلومات بكافة متطلبات واحتياجات المستخدمين بأقل تكلفة ممكنة، بمعنى آخر أن يكون العائد من هذه النظم، سواء العائد الملموس أو غير الملموس، يفوق تكلفتها.

الكفاءة Efficiency.

ويقصد بها القدرة على استغلال الإمكانيات المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وباستخدام أفضل الأساليب وبتكاليف مناسبة.

أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسب.

يمكن تقسيم نظم المعلومات المبنية على الحاسب إلى خمسة أنواع رئيسية، هى:

- نظم معالجة البيانات (DPS) Data Processing Systems
- نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems
- نظم دعم القرار (DSS) Decision Support Systems
- الذكاء الاصطناعى والنظم الخبيرة (AI&ES) Artificial Intelligence&Expert System
- نظم المكاتب الآلية (OAS) Office Automation Systems

(4) العلاقة بين نظم المعلومات المبنية على الحاسب وبين المستويات الإدارية

تتجه معظم دراسات الإدارة إلى تقسيم المستويات الإدارية إلى:

الإدارة العليا: وهى المسئولة عن تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة، ووضع الخطط الإستراتيجية، ورسم السياسات التى تضمن تحقيق أهداف المنظمة بما يتفق مع الإمكانيات

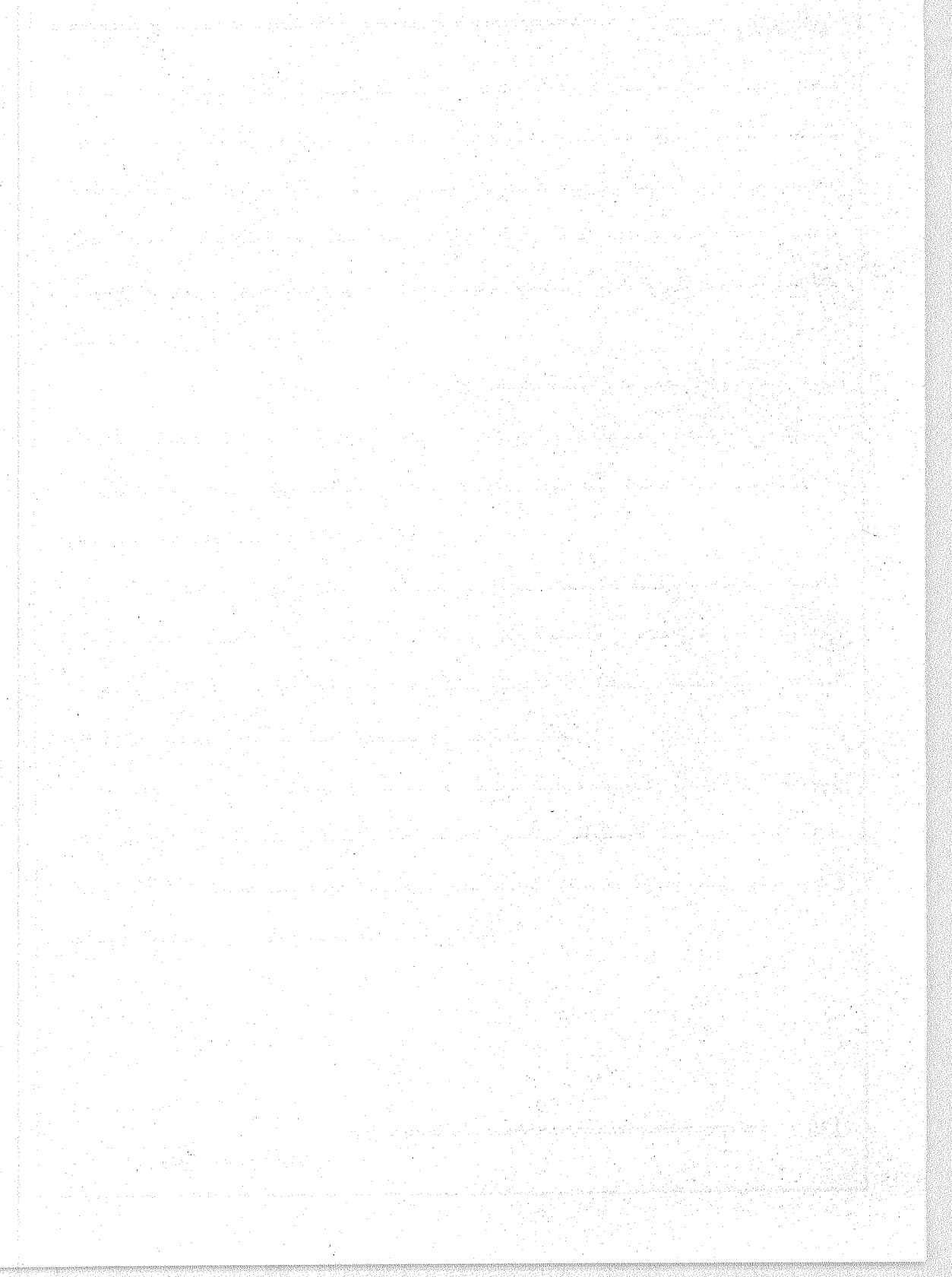
التسيق والاتصالات

المتاحة لها، وظروف البيئة المحيطة بها، لذا فإن الإدارة العليا للمنظمة تحتاج إلى توفير كافة البيانات والمعلومات التي تعطي صورة واضحة عن ظروف ومتغيرات البيئة، وتصف أعمال المنظمة وأنشطتها كما تحتاج إلى أحدث أساليب وأدوات التحليل الإحصائي، وهذا ما تتيحه النظم الخبيرة ES وبعض نظم دعم القرار DSS، والتي لديها القدرة على محاكاة سلوك الإنسان الخبير، وتتيح للمديرين إمكانات واسعة للتحليل والتنبؤ والاستجابة السريعة للمتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل.

الإدارة الوسطى: وهي المسئولة عن وضع الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل، بناء على الأهداف والخطط التي تحددها الإدارة العليا، لذا فإن الإدارة الوسطى تحتاج إلى البيانات والمعلومات التي تصف وضع المنظمة في الماضي والحاضر وما هو محتمل حدوثه مستقبلاً وهذا ما تتيحه نظم المعلومات الإدارية MIS.

الإدارة الإشرافية: وهي المسئولة مباشرة عن تنفيذ أعمال المنظمة، وتحقيق الأهداف والسياسات التي وضعتها الإدارة العليا، وفقاً للطرق والأساليب التي حددتها الإدارة الوسطى ومن ثم فإن الإدارة الإشرافية تحتاج إلى توفير كافة البيانات التي تصف مختلف أنشطة المنظمة ومعاملاتها اليومية، وهذا ما تتيحه نظم معالجة البيانات DPS.

الإدارة المكتبية: بالإضافة إلى التقسيمات الثلاثة السابقة، يوجد أيضاً الإدارة المكتبية وهي المسئولة عن حفظ وتداول الوثائق والمستندات الخاصة بالمنظمة، لذا فإن النظم الآلية للمكاتب OAS تساعد على تلبية إحتياجات تلك الإدارة، وتساهم في تحسين بيئة العمل المكتبي والتخلص من أعباء الأعمال المكتبية الروتينية.



الفصل العاشر
" كتابة التقارير الإدارية "

Handwritten text, possibly a signature or name, located in the upper middle section of the page.

Handwritten text, possibly a title or heading, located in the middle section of the page.

الفصل الخامس

كتابة التقارير الإدارية

لقد أصبحت التقارير من بين الأساليب المتعارف على استخدامها في أغلب المنظمات الإدارية في وقتنا الحاضر، ويعد إعدادها عنصراً من عناصر العملية الإدارية، وهي هامة للغاية في إظهار والكشف عن وتجسيد مختلف عناصر العملية الإدارية التي عرضنا لها في هذا الباب الثاني من الكتاب، وهي التخطيط، التنظيم، تكوين الوظائف، القيادة، صنع وإتخاذ القرارات، الرقابة على أعمال الإدارة والاتصالات والتنسيق.

وهذا الشيوع الكبير في استخدام التقارير الإدارية يرتب بدوره أهمية كبرى في الحاجة إلى دراستها والاهتمام بها في جميع مراحلها ومستوياتها.

ويمكننا عرض هذا العنصر الهام من عناصر العملية الإدارية في ضوء النقاط التالية:

أولاً: تعريف التقارير الإدارية.

ثانياً: الأهداف العامة للتقارير والحاجة إليها.

ثالثاً: أنواع التقارير الإدارية.

رابعاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد التقارير، الشفوية والمكتوبة.

خامساً: أجزاء التقرير.

سادساً: خصائص التقرير الإداري الجيد.

فلنتناول كلا من هذه النقاط بقدر من التفصيل الذي يناسب طبيعة هذه المؤلف.

أولاً: تعريف التقارير الإدارية.

جاءت كلمة تقرير Report من الأصل اللاتينى Reporter، بمعنى يستعيد To Carry Back. وقد يكون التقرير من إعداد شخص واحد أو من إعداد لجنة أو فريق عمل ويعرف بأنه:

◆ عرض كتابى أو شفوى للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة وقد يمتد هذا العرض إلى التحليل العلمى واستخلاص النتائج، ومن ثم التوصل إلى توصيات ومقترحات تتعلق بالموضوع الذى تم عرضه وتحليله، أو إلى حل مشكلة قائمة.

◆ عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين، أو مشكلة معينة، عرضاً تحليلياً بطريقة سلسلة مبسطة، مع ذكر المقترحات التى تتناسب مع النتائج التى تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

◆ وسيلة لنقل المعلومات من مستوى إدارى إلى مستوى إدارى آخر.

◆ عرض لفظى، عادة ما يكون مكتوباً وأحياناً يكون شفويًا، لظروف أو أحداث أو أحوال معينة تسود منظمة ما، أو عرض لنتائج بحث، أو دراسة لمشكلة محددة وتقديم مقترحات تؤدي إلى حل هذه المشكلة.

◆ وثيقة إدارية للإتصال الكتابى بين مختلف المستويات الإدارية، تتضمن عرضاً وافياً للمعلومات المتعلقة بموضوع معين.

من التعريفات السابقة، يتضح ما يلى:

1- إن التقرير قد يكون مكتوباً، وقد يكون شفويًا وفى كلتا الحالتين يعالج موضوعاً معيناً.

2- إن التقرير يتضمن حقائق ومعلومات وتوصيات ومقترحات، كما يتضمن شيئاً من التحليل

العلمي، أى أن التقرير قد يأتي ليعرض بيانات معينة دون تحليل، وقد يأتي لتحليل الحقائق والبيانات.

3- لا يعد التقرير لتسلية القارئ، بل يأتي لينهض بوظيفة الإعلام بأمر من الأمور.

4- إن التقرير وسيلة لتوجيه سلوك الآخرين، من خلال إقناعهم بوجهة نظر معينة.

5- يأتي التقرير عادة للإجابة عن سؤال أو طلب شخص ما، وهو وسيلة إتصال بين شخص لديه معلومات إلى شخص يحتاج إلى هذه المعلومات.

6- تأخذ التقارير، بوصفها إحدى وسائل الاتصال الكتابية، ثلاثة اتجاهات: فلا توجه التقارير من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى المستويات الإدارية العليا فحسب، بل إن كثيراً منها يأخذ الطريق العكسي، أى من الرؤساء إلى المرؤوسين، بهدف نقل البيانات المتعلقة بسياسات وبرامج وتوجيهات الإدارة، كما أن التقارير تستخدم فى الإتصال الأفقى بين الوحدات التنظيمية لتسهيل وتنسيق الجهود بين هذه الوحدات، وتستخدم أيضاً كوسيلة للاتصال بين المنظمة والأشخاص الخارجيين.

والتعريف الذى نعتمده هنا الخاص بالإدارة هو أن التقارير الإدارية يقصد بها

“ إتصال منظم وموضوعي لعرض معلومات وخصائص بقصد خدمة أهداف الإدارة والمساعدة على تحقيقها بفاعلية.”

ولو تأملنا هذا التعريف لأمكننا استنتاج الملاحظات الهامة التالية:

1- أن التقرير الإداري إتصال منظم، لذا يجب أن تعطى عناية كافية عند إعداده، فهو يختلف عن تبادل المعلومات الذى يتم داخل الوحدة الإدارية بشكل روتيني أو من حين لآخر. غير أن هذا لا يعنى أن كل التقارير الإدارية المقدمة قد أعدت بشكل جيد، ولا يعنى أيضاً أن كل تبادل للمعلومات يعتبر تقريراً، حتى لو كان ذلك فى شكل مكتوب.

2- إن التقرير الإدارى يتصف بالموضوعية: حيث من بين مقومات التقرير الجيد عدم تحيزه عند تقديم البيانات حول موضوع معين حيث يفترض أن هذه التقارير تسعى للوصول للحقيقة بغض النظر عن النتائج.

3- إن التقارير الإدارية هى اتصال بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى، سواءً كانت هذه التقارير شفوية أو مكتوبة.

4- إن التقارير الإدارية ذات علاقة حيوية بالحقائق والبيانات بعيداً عن الاعتماد فقط على الآراء الشخصية وحدها.

5- إن التقارير، من خلال التعريف السابق، تشمل التقارير المقدمة لخدمة الأغراض التالية:
أ - إبراز الحقائق - للعلم فقط.

ب- التقارير التى قد تبرز الحقائق مع محاولة ترجمة لهذه المعلومات أو تفسيرها.

ج- التقارير الكاملة، والتى لا تقف عند مرحلة تفسير المعلومات فقط وإنما تتقدم خطوة أخرى لإعطاء النتائج والتوصيات حول الموضوع الذى أعد حوله التقرير.

ثانياً: الأهداف العامة للتقارير والحاجة إليها.

نبدأ هنا بإثارة التساؤل التالى: لماذا نهتم بالتقارير الإدارية ؟

ويمكن لنا الإجابة عن هذا التساؤل من زاويتين، الأولى وجهة نظر الإدارة، والثانية وجهة نظر مقدم التقرير نفسه.

1- من وجهة نظر الإدارة.

نظراً للتطور السريع وكبير حجم الوحدات الإدارية واتساع نطاق الخدمات فيها، لم يعد

كتابة التقارير الإدارية

بإستطاعة الإدارة أن تتابع (بشكل فعال) سير العمل بسهولة. كما كان ذلك فى السابق. لذا فهى بحاجة إلى مثل هذه التقارير، سواءً بشكل دورى أو بشكل يختص بدراسة ومعالجة ظاهرة أو مشكلة معينة من حين لآخر.

إذن يمكن القول بأن هناك حاجة ملحة لإستخدام مثل هذه التقارير بقصد إدارة أى وحدة إدارية أو مشروع معين بشكل ناجح وفعال. كما تساعد التقارير الإدارية الإدارة من عدة جوانب من بينها:

- أ- تساعد على إتخاذ القرارات.
- ب- تساعد على إتباع أسلوب التخطيط السليم من خلال الاستفادة من البيانات والمعلومات الواردة بالتقارير.
- ج- تساعد على ممارسة وظيفة الرقابة من خلال المعلومات المقدمة بها.
- د- تمكنها من تحقيق التنسيق بين أجزاء الوحدة الإدارية المختلفة.
- هـ- تساعد على التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين وخاصة فيما يتعلق بمشاكل التطبيق التى يواجهونها وبالتالي قيام الإدارة بمحاولة حل مثل هذه المشاكل.

2 - من وجهة نظر مقدم التقرير نفسه.

دراسة هذا الموضوع تمكن الشخص من التعرف على الأسس الصحيحة لإعداد مثل هذه التقارير مما يساعده على حسن عرض الحقائق والأفكار وعلى تقديمه للحجج والبراهين وعلى استخلاصه للنتائج. كما أن التعرف على الأسلوب الصحيح لإعداد هذه التقارير يمكن الشخص من إقناعه للآخرين بسهولة، كما تساعد على إثبات وجوده أمام الإدارة وأمام زملائه فى العمل.

إن إعداد التقارير إحدى العمليات الإدارية التى لا يمكن الاستغناء عنها فى المكتب

الحديث. فالتقرير وسيلة مهمة من وسائل الإتصال المكتوب فى المنظمات على اختلاف أنواعها، إذ يعمل على تدعيم كفاءة وفعالية المنظمة، بما يتضمنه من معلومات تمكن من معرفة ما فى المنظمة، ومن إتخاذ القرارات المهمة. وبشكل أكثر تفصيلاً تخدم التقارير الإدارية الإدارة من النواحي الآتية:

(1) تمكن التقارير الإدارة من التعرف على وجهات نظر العاملين وآرائهم عن مختلف المسائل الحيوية فى المنظمة. فهى حلقة وصل رسمية بين الإدارة والعاملين، وتربط الإدارة بالحدث، وتربط البيئة الداخلية للتنظيم بالبيئة الخارجية له، كما تسهل عملية تعرف الرؤساء على كفاءة المرؤوسين. إن كتابة التقارير تمثل إختباراً يقيس قدرة الشخص على تحليل المشكلات، كما أنها وسيلة من وسائل التدريب على الإدارة. وتتيح التقارير الفرصة للمناقشة وتبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر. فهى تمكن الإدارة من الوقوف على مدى تفهم وقبول المرؤوسين للبيانات والمعلومات التى نقلت إليهم، وتبين لها مدى نجاحها فى إشباع حاجات المرؤوسين، وتزيد من إنتاجية المنظمة نتيجة للمقترحات المفيدة التى تصل إلى الإدارة من العاملين.

(2) تساعد التقارير فى التنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية فى المنظمة، إذ تستطيع كل وحدة تنظيمية من خلال التقارير أن تعرف ما يجرى فى الوحدات الأخرى. كما أنها تزيد من كفاءة عملية التخطيط من خلال ما توفره من معلومات وبيانات.

(3) تمكن التقارير من إجراء تغيير فى إجراءات وسياسات المنظمة. فعلى سبيل المثال، قد يتم تغيير فى إجراءات Procedures العمل نتيجة مقترحات قدمت فى تقرير بشأن إدخال حاسب آلى، فإذا ما تم ذلك فإن الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بدفع أجور ورواتب العاملين فى المنظمة سيتم تغييرها، باستعمال الأسلوب الجديد المعتمد على خدمة الحاسب الآلى. كذلك قد يحصل تغيير فى بعض السياسات Policies المتبعة فى المنظمة.

كتابة التقارير الإدارية

فعلى سبيل المثال، قد يظهر تقرير أن السلف المالية التي تصرف لبعض الموظفين يساء استعمالها، وبناء على ذلك قد تتبع سياسة جديدة تمنح السلف النقدية للموظفين. كذلك قد يحصل تغيير في فلسفة Philosophy وتوجهات المنظمة عندما يشير تقرير ما إلى أن مسالك التقدم والترقية أمام بعض العاملين أصبحت مغلقة، مما يدفع إدارة المنظمة إلى إعادة التفكير بفلسفة المنظمة الخاصة بالترقية على أساس الأقدمية، وإحلالها بفلسفة تقوم على الجدارة لا على الأقدمية.

(4) تمكن التقارير الإدارية من التنبؤ بحاجات المنظمة، فقد يشير تقرير ما إلى زيادة أعباء الموظفين في إحدى الوحدات التنظيمية، نتيجة لقلة عددهم بالمقارنة بالأعمال الكثيرة المطلوب منهم إنجازها مما يتطلب تعيين عدد إضافي من الموظفين. كما أن تقريراً ما قد يشير إلى كثرة الحوادث وإصابات العمل التي تصيب العاملين في المنظمة، مما يكشف الحاجة إلى تعيين ممرضة متفرغة في المنظمة. وقد يشير تقرير معين إلى كثرة إجراءات التأديب التي توقع على موظفي إدارة ما يلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة تعيين اختصاصي في الأمراض النفسية.

(5) تمكن التقارير الإدارية من الرقابة على الأداء من خلال مقارنة الإنجاز بمعايير الأداء To Compare Performance with Standards، ومن ثم التعرف على الانحرافات والمعوقات حتى يمكن تلافيها مستقبلاً، مثال ذلك، مقارنة التكاليف المقدرة في الميزانية بالتكاليف الفعلية وذلك فيما يتعلق بنشاط أو مشروع معين. أو عند رصد مخصصات لشراء آلة أو جهاز معين. وبهذه المقارنة، بين التكاليف المقدرة والتكاليف الفعلية تستطيع الإدارة اكتشاف الانحرافات.

والخلاصة أن من أهم أهداف التقارير الإدارية ما يلي:

◆ إعطاء معلومات إدارية لازمة للعمل.

- ◆ تفسير ظاهرة معينة يرتبط بها مستقبل العمل.
 - ◆ عرض أفكار جديدة مفيدة لتحسين مناخ العمل.
 - ◆ دراسة مشكلة فنية محددة فى بيئة العمل.
 - ◆ توفير المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرار.
 - ◆ تحريك سلوك العاملين، وذلك بإقناعهم بأمر معين أو بوجهة نظر معينة.
 - ◆ عرض نتائج موضوع ما، أو دراسة حالة معينة للتوصل إلى قرار بشأنها.
- جدير بالذكر، أن هذه الأهداف العامة للتقارير لا تتحقق إلا بتوافر الخصائص التالية:
- ◆ التفكير الموضوعى
 - ◆ الاستنتاج المنطقى.
 - ◆ الصياغة اللغوية السليمة
 - ◆ القدرة على التعامل مع المعطيات والمعلومات
 - ◆ معرفة وفهم المادة التى تشكل أساس التقرير
 - ◆ معرفة وفهم الإتجاهات الإنسانية فى البيئة الإدارية حيال موضوع التقرير.
 - ◆ توقع ردود فعل القارئ على مضمون التقرير، والعمل على الإفادة منها فى التقارير اللاحقة.

ثالثاً: أنواع التقارير الإدارية.

تقسم التقارير الإدارية طبقاً للأسس التالية:

- أ- التقسيم طبقاً لأسلوب التقديم: وهى بذلك إما أن تكون تقارير شفوية أو تقارير مكتوبة.
- ب- التقسيم حسب الوقت: وهو ما يعرف بالفترة الزمنية التى يعد عنها هذا التقرير -

كتابة التقارير الإدارية

وبذلك تكون هناك تقارير يومية، أسبوعية، شهرية، ربع سنوية، أو نصف سنوية... إلخ.

ج- التقسيم حسب الموضوع الذى أعد عنه التقرير - وهى تشمل على سبيل المثال: التقارير الإدارية، التقارير المالية، التقارير الإقتصادية، التقارير القانونية... إلخ وعلى الرغم من اختلاف تصنيف التقارير، من حيث شكلها وأساليب عرضها على النحو الذى ذكرناه فإنه يمكن تبيان الأنواع التالية من التقارير.

◆ التقارير الدورية.

◆ التقارير غير الدورية

◆ تقارير تقوم العمل أو تقارير الإنجاز

◆ تقارير الفحص والتحقق.

◆ تقارير التوصية

◆ التقارير الإخبارية

◆ التقارير التحليلية

◆ التقارير الإدارية

◆ التقارير المالية

◆ تقارير الرقابة والتدقيق.

◆ التقارير التفسيرية

◆ تقارير المهام الاستشارية.

◆ المذكرات

◆ الرسالة

◆ تقارير البحوث

وفى هذا الفصل سوف نتناول موضوع التقارير طبقاً للمعيار الأول، حيث سنتعرض لكل من التقرير الشفوى والتقرير المكتوب بشيء من التفصيل.

أولاً: التقارير الشفوية.

هى عرض البيانات والحقائق بشكل شفوى (أى غير مكتوب) وهى تختلف عن التقرير المكتوب من حيث الآتى:

1- أسلوب التعبير - الشفوى بدلاً من المكتوب - والذى يتصف بعدة مزايا من أهمها الاتصال الشخصى بين مقدم التقرير (المرسل) والطرف الآخر(المستقبل).

2- القدرة على الفهم والمتابعة - التقرير المكتوب يمكن القارئ من القراءة والإطلاع فى الوقت الذى يريده بينما التقرير الشفوى يتطلب من المستمع الانتباه والتركيز.

رابعاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد التقارير الشفوية والمكتوبة.

[1] الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد التقارير الشفوية:

1- تخطيط التقرير الشفوى من حيث:

أ- تحديد الأهداف من إعداد هذا التقرير وهل هى لإقناع الحاضرين أو لاطلاعهم فقط.

ب- جمع البيانات اللازمة

ج- تنظيم محتويات التقرير وترتيب عرض الموضوع بشكل منطقي، مدخل أو مقدمة ثم عرض الموضوع ثم الخاتمة.

2- اعتبارات تتعلق بالمقومات الفردية لمقدم التقرير الشفوى، وذلك من حيث:

أ- ثقة مقدم التقرير بنفسه وثقة المستمعين له به.

ب- معالجة الموضوع بشكل جيد ومناسب- ليس بشكل مختصر جداً أو موسع جداً.

3- اعتبارات تتعلق بالمستمعين أنفسهم (أو ما يعرف بتحليل المستمعين) وذلك من حيث:

أ- التحليل المبدئي للمستمعين، حيث يفضل أن يتعرف مقدم التقرير الشفوي على

المستمعين ومستواهم وخصائصهم حتى يمكنه القاء التقرير بما يتناسب والمستمعين.

ب- تحليل المستمعين أثناء عرض التقرير، من خلال المناقشة بين الطرفين وتبادل

وجهات النظر كلما سمحت الفرصة بذلك.

4- اعتبارات تتعلق بطريقة عرض التقرير، وذلك مثل:

أ- اللغة المستخدمة ومحاولة اختيار الكلمات المناسبة والمفهومة لدى المستمعين.

ب- الانفعالات والحركات الجسمية من حيث الوقوف والحركة وتعابير الوجه، ونبرات

الصوت... إلخ.

5- اعتبارات تتعلق بوسائل الإيضاح المستخدمة - وذلك من خلال إستخدام الوسائل المناسبة

منها بقصد توضيح الموضوع لا لتعقيده أو لمجرد لفت أنظار المستمعين إلى الأشكال وشد

انتباههم للرسوم والصور فقط.

ثانياً: التقارير المكتوبة.

وهي التقارير التي تقدم إلى الطرف الآخر في شكل مكتوب، وهي قد تكون قصيرة في

شكل رسالة عادية أو قد تكون طويلة أشبه بالبحث.

[2] الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد التقارير المكتوبة:

على معد التقرير المكتوب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

1- اختيار كلمات التقرير، فعليه أن يختار الكلمات المناسبة التي يعتقد بأنها تحمل نفس

المعنى لدى القارئ للتقرير ومن هنا يتوجب عليه عدم إستخدام الكلمات المعقدة التي

يصعب فهمها. كذلك عليه إستخدام الكلمات المألوفة والابتعاد عن الأخرى الغير شائعة

الاستعمال. ثم على كاتب التقرير أيضاً محاولة إستخدام الكلمات ذات المعاني المحددة بدلاً من الكلمات التي قد تعطي أكثر من معنى.

2- حسن تركيب الجمل عند الكتابة - فاختيار الكلمات وحده لن يكفي مالم تتم صياغته

هذه الكلمات في جمل مناسبة، ويفضل أن تكون هذه الجمل تمتاز بالصفات التالية:

أ - قصيرة قدر الإمكان حيث الجمل القصيرة أوضح وأسهل فهماً.

ب- أن يعطي اهتماماً أكبر لإبراز الحقائق من خلال تركيب هذه الجمل المستخدمة.

ج - أن يتم تقسيم هذه الجمل إلى فقرات بحيث تقوم كل فقرة من فقرات التقرير

بتوضيح فكرة معينة فيه. ويفضل أن تكون هذه الفقرات:

1- قصيرة قدر الإمكان.

2- أن تساعد كل فقرة على توضيح فكرة معينة بالتقرير.

3- أن تساعد كل فقرة على توضيح الفقرة السابقة لها وتكون مكتملة لها.

3 - أثناء القيام بإعداد التقرير يجب وضع الخطة التمهيدية للدراسة المراد وضع التقرير عنها.

وهذه الخطة عادة هي الأسلوب العلمى المتعارف عليه لإعداد الدراسات، وهى ما قد

تسمى أحياناً بمراحل إعداد التقرير. وهذه الخطة عادة تشمل الآتى:

أ- تحديد المشكلة موضوع الدراسة، وفيها يتم القيام بما يلي:

1- توضيح المشكلة من جميع جوانبها.

2- تحديد العوامل أو العناصر التي يجب دراستها.

3- تحديد الأسلوب والإجراءات التي ستتبع للدراسة على ضوء الإمكانيات المتاحة.

ب- تجميع البيانات اللازمة للتقرير.

1- يتم الحصول على البيانات اللازمة للتقرير بعدة وسائل من بينها:

2- الاعتماد على البيانات المكتوبة وتجميع مادة التقرير منها.

كتابة التقارير الإدارية

3- جمع البيانات عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع مصادر المعلومات المطلوبة

وهناك أسس وإجراءات يجب اتباعها عند جمع البيانات باستخدام هذا الأسلوب.

4- جمع البيانات اللازمة عن طريق استخدام صحيفة الاستبيان وهى التى يتم فيها

كتابة الأسئلة التى تتعلق بالبيانات المراد الحصول عليها ثم توزيعها على الجهات

المعنية للإجابة عليها وجمعها منهم فيما بعد.

ج- تحليل البيانات التى تم تجميعها.

أو بمعنى آخر، ترجمة هذه المعلومات التى تم الحصول عليها بإحدى الأساليب المذكورة

إلى آراء ونتائج، ويتم ذلك بسهولة متى روعى ما يلى:

1- محاولة إستخدام الإحصاء عند التحليل قدر الإمكان.

2- الأعتتماد على القدرة العلمية والخبرة العملية فى التحليل واستخلاص النتائج.

3- الابتعاد عن التحيز إلى فكرة معينة قد تكون غير صحيحة.

4- محاولة الاتصال بالآخرين من ذوى المعرفة والاستعانة بهم.

د- كتابة التقرير : هنا يجب الاهتمام بالنقطتين التاليتين:

1- إضافة إلى ما تم ذكره من إعتبرات يتحتم مراعاتها عند إعداد التقرير المكتوب بفضّل حسن

عرض التقرير ممن خلال تقسيمه طبقاً للأسس التالية:

◆ فى القسم الأول من التقرير، عادة يتم توضيح الأسباب التى أدت إلى كتابة التقرير.

◆ فى القسم الثانى من التقرير، عادة يتم توضيح الأسلوب الذى تم إتباعه فى إعداد

التقرير.

◆ فى القسم الثالث من التقرير، عادة يتم توضيح عرض الأدلة والتحليلات المتعلقة بما

تم التوصل إليه.

◆ فى القسم الرابع من التقرير، عادة يتم توضيح عرض النتائج التى تم التوصل إليها من خلال التحليل.

2- مراعاة الجوانب الشكلية: عند كتابة التقارير يجب على القائم بكتابته أن يراعى ضوابط

تعرف بالجوانب الشكلية فى الكتابة والتى يمكن أن نلخصها فى النقاط التالية:

◆ كثيراً ما يحتاج مقدم التقرير إلى الاستفادة من معلومات وردت بتقارير سابقة أو بمراجع كالكتب والدوريات بأنواعها، وقد يستعين بفقرة أو فقرات من هذه المصادر، وهو ما يعرف علمياً بالاقْتباس. فقد يقوم بنقل النص لتلك الفقرة أو الفقرات كما هى دون أى تغيير فيها، وفى هذه الحالة تسمى هذه العملية إقتباساً مباشراً، وقد يقوم بنقل الفكرة فقط والتعبير عنها بأسلوبه الخاص وتسمى فى هذه الحالة إقتباساً غير مباشر. وسواء كان الاقتباس مباشراً أو غير مباشر يجب على الكاتب فى كلتا الحالتين أن يشير إلى المصدر الذى اقتبس منه طبقاً لأسلوب معين، لا حاجة لشرحه هنا، ولكن بالإمكان الرجوع إلى بعض الكتب التى تعالج مثل هذه القضايا.

◆ مراعاة الشروط المتعارف عليها عند إعداد الجداول أو الأشكال والرسوم البيانية، سواء فى طريقة رسمها أو ذكر المصدر الذى تم الحصول على المعلومات منه.

◆ مراعاة الأسس المتعارف عليها عند ترتيب أوراق التقرير، وهى خاصة بموضوع أجزاء التقرير.

خامساً: أجزاء التقرير.

يمكن القول بأن التقارير الإدارية تشمل فى معظم الأحيان كل الأجزاء التالية، والتى سوف نقوم بسردها وشرحها طبقاً للترتيب أو التسلسل الذى عادة يستخدم عند ترتيب التقرير النهائي. هذه الأجزاء هى:

◆ الغلاف.

◆ صفحة العنوان

◆ خطاب التقديم

◆ الملخص

◆ قائمة المحتويات

◆ قائمة الجداول إن وجدت.

◆ قائمة الرسم والأشكال البيانية - إن وجدت.

◆ متن التقرير- الجسم الرئيسي للتقرير مقسماً لأبواب أو فصول.

◆ المرفقات.

◆ المراجع

نقوم الآن بشرح مختصر لبعض هذه الأجزاء بالقدر الذي نعتقد أنه مناسب للدليل.

1- الغلاف: والهدف الأساسي منه حماية أجزاء التقرير الأخرى من التلف. لذا يفضل أن

يكون من مادة تفي لهذا الغرض. قد يكتفى بكتابة موضوع التقرير فقط على

الغلاف وقد يضاف إلى ذلك اسم كاتبه وتاريخ تقديمه والجهة الموجه إليها.

2- صفحة العنوان: تلى الغلاف مباشرة وتدون عليها البيانات التالية:

◆ عنوان التقرير.

◆ اسم معد التقرير ووظيفته والجهة التي يتبعها كالقسم أو الفرع.

◆ الجهة المقدم لها التقرير.

◆ تاريخ إعداد التقرير.

3- خطاب التقديم: ويطلق عليه أحياناً رسالة الإرفاق، وهي توجه إلى ذوى الاختصاص، مع

الإشارة إلى السلطة التي طلبت إعداد التقرير (قد ترفق نسخة من رسالة التكليف بالمهمة متى

كان هذا التكليف مكتوباً). يقوم معد التقرير في هذا الخطاب بعرض وجهة نظره مبيناً مدى

نجاحه في إستيفاء المطلوب منه ، كما يقوم أيضاً بذكر المشاكل والصعوبات التي واجهته مبدئياً ومدى تعاون الجهات المعنية معه إلخ من المعلومات التي يرى إضافتها.

4- الملخص: يقوم معد التقرير بكتابة هذا الملخص بما لا يقل عن فقرة واحدة ، ويفضل أن لا تزيد عن الصفحة الواحدة ، ويشمل هذا الملخص أهم ما تضمنه التقرير من حقائق وتحليلات أساسية ونتائج تم التوصل إليها مع إخطار القارئ بالرجوع إلى التقرير متى أراد الاستزادة.

5- قائمة محتويات: التقرير - الفهرس- وهو أشبه بالفهرس لأي كتاب أو بحث ويهدف إلى تعريف القارئ بعناصر التقرير من جهة ولتسهيل مهمة الرجوع إلى الجزء المراد الاطلاع عليه مباشرة من خلال تحديد رقم الصفحة لهذا الجزء.

6- متن التقرير: يقصد به محتويات التقرير الأصلية، وهو الذى تبرز من خلاله قدرة معد التقرير الفنية فى التحليل والاستنتاج من جهة وقدرته على توضيح أفكاره وصياغتها بشكل جيد من جهة أخرى. يتكون متن التقرير من الآتى:

أ- المقدمة وفيها يتم إعداد القارئ لمتابعة موضوع التقرير عن طريق توضيح الهدف من التقرير والأسلوب الذى استخدم فى جمع البيانات، والقيود التى أخذت فى الاعتبار أثناء الدراسة.

ب - الأبواب والفصول - التقسيمات الرئيسية والفرعية للتقرير - وهو الذى يشمل كل المعلومات التى جمعت وأسلوب تحليلها.

ج- النتائج والتوصيات - يقوم معد التقرير بتوضيح ما توصل إليه فى دراسته مبدئياً وتوصياته على ضوء هذه النتائج.

7- قائمة المرفقات وقائمة المراجع: قد تستدعى الضرورة من أجل الزيادة فى التوضيح

كتابة التقارير الإدارية

أن يرفق مع التقرير مجموعة من المستندات المهمة التي يرى معد التقرير أنها تساعد قارئ التقرير على فهم الموضوع بشكل أفضل. هذه المرفقات توضع فى آخر التقرير. أما بالنسبة لقائمة المراجع فإنه متى تمت الاستعانة بأى نوع من المصادر كالكتب والدوريات فإنه على مقدم التقرير الإشارة إلى هذه المراجع فى آخر التقرير حسب الأسس المعتادة فى كتابة قائمة المراجع.

سادساً: خصائص التقرير الإدارى الجيد .

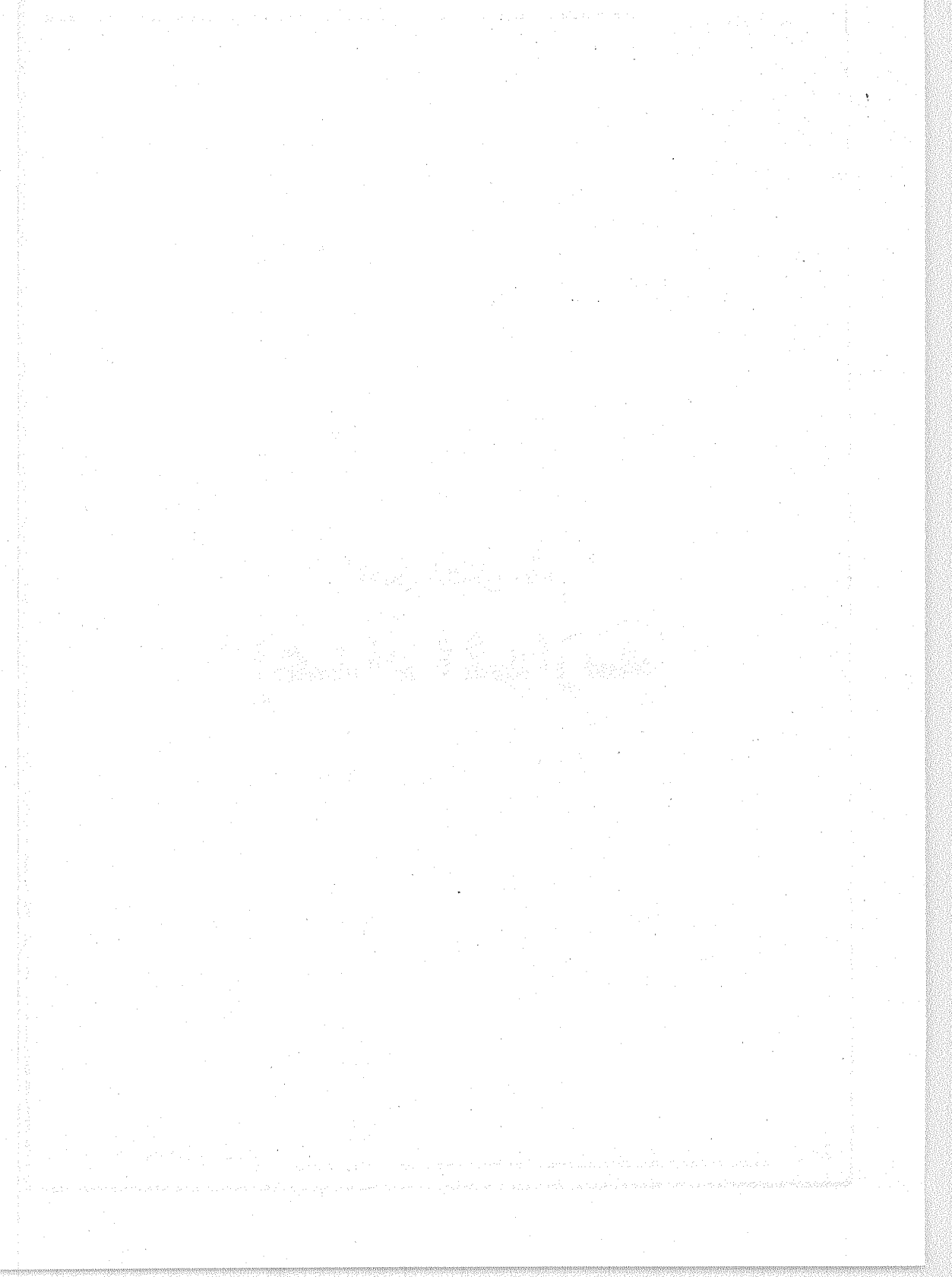
بالرغم من شكوى رجال الإدارة من ضعف رؤوسيهم فى كتابة التقارير وأنها طويلة ومشوشة مملة وغير مترابطة، تفتقر إلى المعلومات والاستنتاجات والتوصيات. وبالتالي فهى جهد ضائع قلما تقرأ فإنها (أى التقارير) تظل وثائق إدارية لا غنى عنها فى عمليات الاتصال الإدارى والرقابة والتنسيق وغيرها من العمليات الإدارية. وأن هذه الشكوى قد تكون بسبب كاتب التقرير أو بسبب قارئه، ولا تتصل بهذه الوظيفة المهمة من وظائف المدير. فعامة الناس يترددون فى الكتابة لصعوبة تنظيم الفكرة التى يدور حولها موضوع الكتابة، وضعف اللغة، وعدم القدرة على التعبير وإستخدام الألفاظ المناسبة. وخاصتهم من أصحاب الخبرة يترددون لأنهم لا يترددون لأنهم لا يريدون الوقوع فى أخطاء، أو أنهم يسعون إلى عرض أفكارهم بصورة متكاملة.

والسعى يجب أن يظل دائما نحو تحسين عملية إعداد التقارير ومن ثم نتساءل هنا عن خصائص التقرير الجيد.

المقياس الأساسى للتمييز بين تقرير وآخر هو مدى تحقيق هذا التقرير للهدف الذى أعد من أجله بأقل تكلفة وفى أقصر وقت سواء عند إعداده أو عند قراءته. ونعرض فيما يلى وباختصار شديد إلى أهم مواصفات التقرير الجيد.

- 1- الوضوح: هذه الصفة يمكن تحقيقها عن طريق حسن إختيار الألفاظ والابتعاد عن الإصلاحات المعقدة حيث يفضل دائماً مراعاة مستوى قارئ التقرير كلما أمكننا ذلك.
- 2- الدقة عند التعريف بموضوع التقرير وتحديده بشكل صريح.
- 3- الدقة عند جمع البيانات وذلك بإستخدام الأساليب المناسبة والاعتماد على مصادر المعلومات الموثوق فيها.
- 4- توضيح أسباب كتابة التقرير وإعطاء الانطباع لدى القارئ بأنه ستزداد معلوماته إذا ما قرأ هذا التقرير.
- 5- الإيجاز قدر الإمكان وعدم الإطالة مما قد يؤدي إلى التكرار، ولكن لا يقصد بهذا الاختصار الذى قد يؤدي إلى عدم شرح الموضوع بطريقة مفهومة.
- 6- الموضوعية وعدم التحيز لفكرة أو نتائج معينة قد تكون غير صحيحة.
- 7- ترتيب وعرض التقرير بشكل منطقي منظم، وهذا يتم بالآتى:
 - ◆ محاولة الترتيب الزمني للأحداث الواردة بالتقرير.
 - ◆ محاولة الترتيب المكاني، كلما أمكن ذلك، وهو ما يقصد به ربط الحديث بمكان الحدث.
 - ◆ التدرج عند عرض الموضوعات من البسيط إلى المعقد فالأكثر تعقيداً.

الفصل الحادي عشر
" إعداد الموازنة "



العصل الحادي عشر

إعداد الموازنة

استهلال .

يقول البعض أنه لا شيء يقينى سوى الموت والضرائب، ولكن الموازنات فى المنظمات لا تقل عن هذا المستوى، فكل المنظمات - على اختلاف أنواعها وأحجامها- تقوم بإعداد الموازنات، وكل المديرين يشتركون فى هذه العملية، وكل العاملين يتأثرون بها.

والموازنة Budget هى الخطة المالية التى تضعها أى منظمة لعام كامل، وهى تشمل على

الآتى :

◆ محتوى البيانات المالية لهذا العام.

◆ النتائج المالية المفصلة لكل العناصر التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

إن إعداد الموازنات عملية مهمة، والموازنات الجيدة تساعد فى النجاح وتصبح أداة

إدارية فعالة والموازنات السيئة يمكن أن تؤدى إلى الإنهيار.

إنها:

◆ توضح ما تستطيع وما لا تستطيع المنظمة القيام بها.

◆ توضح الدعم الذى تحتاج إليه المنظمة للوفاء بالتزاماتها.

◆ تقدر النتائج المالية للعام.

◆ خطة العمل فى العام.

◆ أداة لتوصيل الأهداف والأولويات الحقيقية للإدارة العليا .

◆ أداة رئيسة للرقابة والقياس.

ونفصل بعض الشيء في عملية إعداد الموازنة على أساس التقسيم التالي:

أولاً: الميزانية التقديرية (النقدية).

ثانياً: فوائد الموازنة للإدارة العليا

ثالثاً: عملية إعداد الموازنة.

رابعاً: التصديق على الموازنة السليمة.

أولاً: الميزانيات التقديرية (النقدية).

إن الميزانية التقديرية ما هي إلا لحظة مالية للمنشأة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها. كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال.

ويمكن استخدام هذه الميزانية كأداة لوضع خطط المنشأة والرقابة على إدارتها المختلفة. وعلى هذا الأساس فالميزانية على طبيعة المنشأة، حيث أنها قد تعد لعدة شهور قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل. فمثلاً شركة مقاولات تقوم بصفة مستمرة بالتقدم بمناقصات للقيام بمشروعات مختلفة لن تستطيع أن تخطط لفترة طويلة في المستقبل بعكس الحال في مؤسسة كهرباء (مرافق عامة)، فمؤسسة الكهرباء مثلاً، يمكنها أن تبني تنبؤاتها على معدل نمو السكان، كما أنها تستطيع أن تخطط للحصول أصولها الرأسمالية لفترة طويلة في المستقبل.

والواقع أن الميزانية التقديرية هي عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المنشأة عملها، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة. ويجب ألا ينظر إلى الميزانية التقديرية على أنها أداة لوضع قيود الإنفاق، بل هي أداة تهدف إلى استخدام أصول المنشأة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة. وتتطلب الميزانية إعداد مجموعة من أنماط أو مستويات الأداء (أهداف) والتي يمكن مقارنتها بالنتائج المتحصل عليها، ويطلق على هذه

إعداد الموازنة

العملية الأخيرة عملية الرقابة والتي تتضمن مراجعة وتقييم الأداء على أساس المستويات التي سبق تحديدها.

ويتطلب إعداد المستويات أو الأنماط فهم واقعي لطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنشأة والأنماط التي لا تستند على مثل هذا الفهم يترتب عليها ضرراً يفوق أى مزايا قد تنتج من استخدامها. فالميزانيات التي تحدد طريقة عشوائية قد تمثل مستويات مستحيلة التحقيق أو على النقيض قد تمثل مستويات غاية في السهولة.

وتحقق الميزانيات التقديرية مزايا كثيرة لرجال الإدارة العليا ورجال الإدارة الوسطى. فمن ناحية يلاحظ أن الميزانيات المعدة إعداد سليماً تقنع المساعدين بأن رؤساءهم متفهمون لعمليات المنشأة. ومن ناحية أخرى فإن هذه الميزانيات تعتبر أداة اتصال فعالة بين رجال الإدارة العليا ورؤساء الوحدات التابعين لهم.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الميزانيات التقديرية تمكن المنشأة من توقع التغييرات وتطوير عملياتها لمقابلة هذه التغييرات. ولا شك أن هذه النقطة في غاية الأهمية وخاصة في ظل ظروف اقتصادية دائمة التغيير والتقلب، وهي الظروف التي يعايشها العالم كله هذه الأيام.

وباختصار، يترتب على الميزانيات التقديرية تحسين التنسيق الداخلى بين عمليات ووحدات المنشأة. ولا شك أن القرارات المتعلقة بالسلعة عند أى مرحلة - البحوث والإنتاج والأفراد والتمويل - لها تأثير على ربحية المنشأة. كما أن التخطيط والرقابة التي يوفرهما نظام الميزانيات التقديرية هما أساس تخطيط الأرباح، حيث أن هذا النظام يوفر صورة متكاملة عن أعمال المنشأة ككل.

وعلى هذا الأساس، فإن نظام الميزانيات التقديرية يمكن أى وحدة إدارية أن يرى علاقة وحدته بالوحدات الأخرى داخل المنشأة.

* نظام الميزانيات التقديرية.

يمكن توضيح الطبيعة العامة للميزانيات التقديرية وكذلك خطوات إعدادها فى صورة نظام (System)، وتعتبر الميزانيات التقديرية جزءاً أساسياً من النشاط التخطيطى فى أى مشروع، ولهذا فإن نقطة البداية الطبيعية فى هذا النظام هى النص على أغراض وأهداف المنشأة. وتحدد هذه الأهداف الجزء الثانى من النظام وهو عبارة عن خطة المنشأة طويلة الأجل. وتعتبر التنبؤات طويلة الأجل بالمبيعات إحدى قطاعات هذه الخطة. وتتطلب هذه التنبؤات تحديد عدد وأنواع السلع التى يتم إنتاجها حالياً وفى السنوات المقبلة، التى تتضمنها الخطة طويلة الأجل. ويطلق على هذه الخطوة تحديد إستراتيجية مزيج السلعة (Product Mix Strategy).

ويتم إعداد التنبؤات قصيرة الأجل وكذلك الميزانيات التقديرية من خلال الإطار العام للخطة طويلة الأجل. فمثلاً قد تقرر المنشأة إعداد تقدير للمبيعات يغطى فترة زمنية تبلغ ستة أشهر كاملة، ولا شك أن هذا التقرير (قصير الأجل) يزود المنشأة بأساس لكثير من السياسات (هناك علاقة ذات إتجاهين بين المبيعات قصيرة الأجل وبين هذه السياسات حيث أن حجم المبيعات يتحدد جزئياً بهذه السياسات) فأولاً هناك سياسات التصنيع التى تتناول أنواع العدد والآلات، وتخطيط المصنع، وتخطيط عمليات الإنتاج، وبالإضافة إلى ذلك فإنه لا بد من الأخذ فى الاعتبار عمر السلع المنتجة والتكلفة المرتبطة بها. فلا بد من إعداد السياسات التسويقية للمنشأة التى ترتبط أساساً ببنود عديدة، منها: إستخدام تنظيم بيعى خاص بالمنشأة أو الإلتجاء إلى تنظيمات بيع خارجية، عدد رجال البيع وطرق مكافآتهم، أشكال الإعلان وحجم الإنفاق عليه... الخ. وثالثاً، هناك سياسات البحوث وسياسات الإدارة المالية. وترتبط هذه السياسات بأنواع البحوث المطلوبة، نظرية أو تطبيقية، وتكلفة القيام بالبحوث

إعداد الموازنة

وكذلك تنمية الكفاءات الإدارية داخل المشروع وتدريبها... الخ. وأخيراً هناك سلسلة الرقابة المالية.

وتتضمن هذه السياسات الأخيرة تنظيم ومحتويات الأنواع المختلفة من الميزانيات التقديرية الخاصة بالرقابة المالية. فأولاً هناك الميزانيات الخاصة لكل سلعة على حدة وبكل نشاط رئيسي في المنشأة. وبالإضافة إلى ذلك فلا بد من إعداد ميزانيات يكون غرضها الرقابة على عمليات فروع المنشأة. وعادة فإن هذه الميزانيات الأخيرة يتم تجميعها وإعادة تنظيمها لإستخدامها في الرقابة على عمليات المناطق الجغرافية التي تخدمها المنشأة.

ويقوم التنبؤ بالتدفق The Cash Flow Forecast والذي يطلق عليه الميزانية التقديرية النقدية- على التنبؤ التفصيلي لكل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية خلال الفترة الزمنية التي يتم اختبارها (شهر/6 شهور/ سنة/5 سنوات... الخ).

هناك أسباب تدفع إلى الاستخدام الفعال للميزانية التقديرية، يمكن إجمالها في:

1- التخطيط للحصول على الأموال: حيث توضح الميزانية التقديرية النقدية الفترات الزمنية التي يزيد فيها التدفق النقدي الخارج عن التدفق النقدي الداخل، وبذلك يمكن معرفة العجز النقدي الواجب مجابته وميعاد ظهوره مقدماً. الأمر الذي يمكن المدير المالي ويمنحه فرصة كافية للبحث عن أفضل المصادر المالية لتمويل هذا العجز وبأحسن الشروط.

ففي الحالة السابقة يتضح أن المنشأة ستحتاج إلى الاقتراض خلال شهرى أبريل ويونيو. وعلى ذلك فإن المدير المالي لن يفاجأ بمثل هذا العجز عند حدوثه لمعرفته السابقة بل سيأخذ استعداداً لمواجهة بالاتفاق مع أفضل المقترضين المحتملين. وكما أن الميزانية التقديرية النقدية تساعد على التخطيط للاقتراض، فإنها أيضاً تساعد على وضع برنامج لسداد القروض والمستحقات الأخرى في مواعيدها.

2- تحسين العائد على استثمار الملاك: في بعض الأحيان قد يظهر في الميزانية التقديرية

النقدية وجود فترات تزيد فيها النقدية عن حد الأمان النقدي ولكن لمدة قصيرة، كما في الحالة السابقة حيث يتضح وجود أرصدة نقدية زائدة عن حد الأمان النقدي في أشهر يناير وفبراير ومارس ومايو. وهذا يمكن المشروع أن يتجه إلى توظيف هذه الزيادة في استثمارات قصيرة الأجل (أوراق مالية) أو وضعها في البنوك في شكل ودائع قصيرة الأجل. وهذا الأمر يؤدي إلى حصول المشروع على عائد إضافي بدلاً من الاحتفاظ بهذه النقدية الزائدة في شكل عاطل لا تدر أي عائد وبهذا يمكن تحسين العائد على استثمار الملاك للمشروع.

3- التخطيط لسداد الالتزامات: كما أن الميزانية التقديرية النقدية تساعد على تخطيط الحصول على الأموال فإنها أيضاً تساعد على وضع برنامج لسداد إلتزاماتها قبل دائئيتها أو مقرضيتها.

4- التخطيط لتوزيعات أرباح الملاك: وبالمثل توضح الميزانية التقديرية الأوقات المناسبة لتوزيع الأرباح على الملاك دون أن يواجه المشروع مشاكل نقص السيولة. ففي الحالة السابقة يتضح أنه في إمكان ملاك المشروع سحب بعض النقدية في الشهور الثلاثة الأولى من الميزانية.

ورغم ما تقدم من مزايا إستخدام الميزانية التقديرية، إلا أنه يمكن القول أن هناك حدود لإستخدام هذه الميزانية، حيث أن هناك جوانب قد تؤدي إلى إضعافها وعدم الاستخدام الفعال لها. وهذا يتطلب مراعاة ما يلي:

1- الدقة في التقديرات: لما كانت الميزانية التقديرية النقدية تعد على أساس تقديري، فإن فعالية استخدامها يتوقف إلى حد كبير على صحة التقديرات التي تبنى على الحقائق والبيانات التي يمكن الحصول عليها. فالتنبؤ برقم المبيعات مثلاً لا يمكن أن يكون دقيقاً دقة كاملة لعدم كفاية الإحصائيات وكفاية الدراسات الخاصة بالأسواق، وحالة الطلب وأذواق المستهلكين.

إعداد الموازنة

وعدم دقة التقديرات تحتم على المدير المالى المقارنة الدورية والمستمرة للنتائج الفعلية مع التقديرات الموضوعة لمعرفة مدى الانحرافات، فإذا كانت هذه الانحرافات كبيرة، وجب عليه إجراء تعديلات فى الميزانية التقديرية للفرات المقبلة بما يجعلها متفقة مع الظروف المتغيرة بسبب التغيرات فى الطلب مثلاً.

2- ملائمة الفترة الزمنية للميزانية: يتوقف نجاح الميزانية التقديرية النقدية فى تحقيق أهدافها على مدى ملائمة الفترة الزمنية التى تغطيها. ويجب أن يكون اختيار مدة الميزانية التقديرية كافياً بتحديد نتيجة نشاط المشروع فى المستقبل. ومن ناحية أخرى فإن إعداد هذه الميزانية عن فترة طويلة يعترضه كثير من العقبات.

فإذا كان المشروع ينتج سلعة يستغرق إنتاجها فترة طولها سنة مثلاً، فإنه من العبث إعداد الميزانية التقديرية النقدية عن فترة أقصر من هذه المدة. ولكن يتعين من جهة أخرى إعداد ميزانية تقديرية فرعية ومفصلة على أساس شهرى. ويجب مراجعة التقديرات فى مجموعها بصفة دورية ومنتظمة فى نهاية كل شهر.

3- توافر روح التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة: ذلك أن تنفيذ برنامج الميزانية التقديرية لا يمكن أن يحدث آلياً دون المشاركة الفعالة من جميع المستويات الإدارية بالمشروع. بل يجب على إدارات المشروع وفى جميع مستوياتها أن يتعاونوا ويساهموا بجهودهما المستمرة نحو تحقيق الأهداف التى وضعت من أجلها هذه الميزانية، وأن يشعروا بالمسئولية عن مدى تحقيق الأهداف المبينة بها.

ثانياً: فوائد الموازنة للإدارة العليا.

من الخطأ دائماً افتراض أن الموازنات غير مهمة، فحتى إذا لم توضح الإدارة العليا أنها تؤكد على أهمية الموازنات فى المنظمة، فإن المديرين الذين يخطئون فى الموازنات يعدون كباش فداء فى حالة ظهور أى مشكلات خلال العام.

تعد الموازنة مفيدة للإدارة العليا بست طرق أساسية:

1- تطبيق الإستراتيجية ، فإن الموازنة تعد في الأساس خطة الشركة (أو مجموع خططها في حقيقة الأمر) للعام التالي. ولذلك فإن الفائدة الأولى للموازنة (في أثناء الإعداد لها) تتمثل في تطبيق الأمور التي تريدها الإدارة العليا، أي تطبيق إستراتيجية المنشأة. ويتمثل الغرض الأساسي من كل مراجعات الأداء في التأكد من وضع الأولويات المناسبة للأمور التي تريد الإدارة العليا التركيز عليها، ومن سير المنظمة ككل في نفس هذا الإتجاه.

2- التنسيق بين جميع أعمال المنظمة أثناء الإعداد للموازنة أيضاً، تود الإدارة العليا أن تتأكد من سير المشاة ككل في نفس الاتجاه نحو تطبيق الإستراتيجية المرغوبة. ويعد هذا الأمر لازماً لنجاح المشاة، فلكى يستمتع الجمهور بالمعزوفة الموسيقية، لا بد أن يعزف جميع الموسيقيين من نفس النوتة.

3- تقدير النتائج والاحتياجات. إن الإدارة العليا في حاجة إلى تحقيق أرباح كافية وتدفقات نقدية حتى ترضى المستثمرين، وحتى تمول ما تود القيام به. وإذا لم تكن بالموازنة المبدئية تقديرات لذلك، فسوف تعاد بالتأكيد. وكذلك فإن الإدارة العليا في حاجة إلى الإلمام بجميع أنواع الموارد المطلوبة للتوصل إلى نتائج مرضية، حتى يتم توفير هذه الموارد، مثل تعيين الأفراد، أو شراء التجهيزات، أو اقتراض المال، وما إلى ذلك.

4- تسجيل النتائج عند إنتهاء عام الموازنة، تستفيد الإدارة العليا من مقارنة النتائج الفعلية بالموازنة التي تم التصديق عليها، وذلك للإجابة عن السؤال الذى يقول: "على أى نحو تسير الأمور؟" ولذا فإذا كان هناك أى خطأ في موازنة المنشأة أو القسم أو الوحدة، فإن الإدارات تهب على الفور لإتخاذ خطوات تصويبيه. وقد يمتد هذا الأمر من خفض التكاليف إلى استبدال المديرين وإلى تغيير الأولويات والاستراتيجية. أما إذا تم تحقيق الموازنة، فإن الإدارة تهب إلى النظر لفرص مرغوبة كانت تعد غير متاحة أثناء الإعداد

للموازنة السابقة.

5- الرقابة. تؤثر هذه النقطة والنقطة التالية على مديري الوحدات بشكل مباشر، فالإدارة العليا تستفيد من الموازنة في مراقبة التكاليف والأنشطة، وتضع بعض المنظمات محاذير ضد تجاوز أى موازنة، ومعظم المنظمات تطلب تبريراً خاصاً لأى نشاط مقترح يخرج عن نطاق الموازنة.

إن الموازنة التى يتم التصديق عليها هى حزام الأمان بالنسبة للمدير، إذ تجرى فى عديد من المنظمات مراجعات شهرية للنتائج بالنسبة للموازنة، وفى بعض الأحيان يرجع إلى الموازنة يومياً. كما أن أى شىء قد يطرأ، وأى شىء يود مديرو الوحدات القيام به سينظر إليه فى ضوء أرقام الموازنة. وإذا حقق المديرون موازاناتهم، يمكنهم أن ينعموا بسلام نسبي ولكن إذا تجاوزوها، فعليهم أن يتوقعوا الأضرار إلى الشرح والتوضيح والمدافعة عن نقاط الاختلاف، وأيضاً الأضرار إلى اتخاذ أفعال تصويبية. قد يقترح المديرون تغييرات فى العمل والتكاليف تعد منطقية فى ضوء الظروف المتغيرة. ولكن إذا كانت هذه التغييرات تخرق الموازنة، فقد يكون من الصعب الحصول على التصديق عليها.

6- التقييم. إن استخدام الموازنة فى تقييم المديرين وأفرادهم المحوريين يعد نتيجة طبيعية لاستخدامها فى مراقبة التكاليف والأنشطة. ولحسن الحظ، فليس هذا الأمر بسيطاً.

كأن تقول: "حقق موازنتك، تصبح بطلاً، وإلا فسوف تصبح متسولاً" إن العالم يتغير وهكذا فإن الأولويات والمهام تتغير خلال العام، ولذلك فإن النتائج الفعلية قد تختلف عن الموازنة اختلافاً شاسعاً. ولكن مديري الوحدات ينبغي أن يدركوا دائماً أنهم هم الذين يجب أن يسترعوا انتباه رؤسائهم للظروف والاتجاهات المتغيرة. إنهم لا يجب أبداً أن يجلسوا ويقولوا "لا مشكلة فرئيسى يعلم مالم أحققه فى موازنتى".

إننا إذا يمكن أن نقول على وجه العموم أن الموازنة تستخدم فى التالى:

- ◆ تطبيق الاستراتيجية، وتنسيق العمل.
- ◆ التخطيط والمتابعة والرقابة وتقييم الأداء.
- ◆ تحديد متى يجب تغيير الأهداف والإستراتيجيات والأولويات والخطط أو الأفراد.

ثالثاً: عملية إعداد الموازنة.

العام المالى للمنظمة هو فترة الأثنى عشر شهراً التى تعد لها البيانات والنتائج المالية. وعلى سبيل التبسيط، يفترض دائماً أن العام المالى يساوى 365 يوماً تماماً كعام التقويم العادى.

عادة ما يبدأ الإعداد للموازنة قبل حلول عام الموازنة بفترة تتراوح ما بين ثلاثة وأربعة أشهر. وهكذا يبدأ الإعداد للموازنة فى شهر سبتمبر على الأرجح، وذلك بالنسبة للمنظمات التى تفترض أن العام المالى يساوى عام التقويم العادى.

ومع أن كل خطوة تشتمل على تعقيد وعمل مجهد، فإن عملية إعداد الموازنة يمكن أن توصف على أنها تتكون من الخطوات الأربع البسيطة التالية:

1- توزيع نماذج الموازنة والتوجيهات على كل المديرين.

2- ملء بيانات نماذج الموازنة وتقديمها للمختص.

3- تحويل موازنات الوحدات إلى الصيغ المحاسبية اللائقة الخاصة بإعداد الموازنة ودمجها فى موازنة واحدة عامة للمنظمة.

4- مراجعة الموازنة، وتعديلها عند الضرورة، والتصديق عليها.

وبخصوص الخطوة الأولى فى العملية. فإنه فى معظم الشركات، تعد نماذج الموازنة من الورقيات ولكن بعض المنظمات المستنيرة تستخدم الكمبيوتر فى إعداد الموازنات ونماذجها. أما التوجيهات، فتشتمل على:

إعداد الموازنة

- ◆ الجدول المفصل لعملية إعداد الموازنة فى المنظمة، التى تنتهى بعرض تقديمى يجرى أمام مجلس الإدارة.
 - ◆ افتراضات وقواعد أساسية تطبق فى المنظمة ككل، أو فى القسم، أو فى القطاع.
 - ◆ التعليمات العامة والأهداف والأولويات الخاصة بإعداد الموازنة.
 - ◆ أى تغييرات فى الإجراءات أو فى صيغة الموازنة عن العام الماضى.
- يعد إكمال وتسليم نماذج الموازنة هو النشاط الذى يقوم به المدير فى الإعداد الفعلى أما تحويل ودمج موازنات الوحدات، فيقوم به قسم الحسابات.
- ◆ إذا قدم مديرو الوحدات أرقام الموازنة فى صيغة عناصر وساعات عمل، تترجم هذه العناصر إلى أموال.
 - ◆ تضاف التكاليف المخصصة إلى موازنة مدير الوحدة.
 - ◆ تحسب معدلات الأعباء وتطبق عند الضرورة وبالشكل اللائق.
 - ◆ عندما تسير عملية الدمج فى المنظمة، تحول صيغة الأنشطة الخاصة بالمستويات الدنيا إلى الصيغة المالية المستخدمة فى المنظمة ككل.
- وتأتى بعد التحويل والدمج الخطوة الرابعة: المراجعة والتعديل والتصديق على الموازنة وتشكل هذه الخطوات معاً تسلسلاً متدرجاً ومتكرراً عبر مستويات الإدارة.
- وتتم المراجعة الأولى عن طريق رئيس مدير الوحدة، وذلك بعد أن تكون كل موازنات الوحدات التابعة له قد دمجت حتى يلقى الرئيس نظرة على موازنته العامة. وفى هذه المراجعة، ينتظر من مدير الوحدة أن يشرح ويبرر ويدافع عن الأرقام التى قدمها وبمساعدة قسم الحسابات، تجرى المقارنات بين موازنة الوحدة وموازنات الوحدات الأخرى للتأكد من إنسجامها معاً.
- وعندما يكون الرئيس قد وافق على كل موازنات مرءوسيه، تتكرر نفس العملية على

المستوى الأعلى، إذ تحول موازنة الرئيس وتدمج مع موازنات نظرائه في الموازنة العامة الخاصة برئيس المستوى الأعلى، الذى يراجع بدوره موازنات مرءوسيه، وهلم جرا. قد تؤدى كل مراجعة إلى بعض التغييرات، التى ينبغى أن تسير بعد ذلك فى إتجاه معاكس نزولاً بالمستويات الإدارية. ويمكن أن تستغرق هذه العملية شهوراً. ويمكن أن تفيض بالمفاجآت لكل المديرين، الذين قد يعتقدون - أكثر من مرة- أن موازنتهم قد تمت الموافقة عليها، فقط ليكتشفوا أن المصروفات قد تم تخفيضها وأن المخرجات قد تمت زيادتها نتيجة لمراجعة الإدارة العليا.

وتنتهى هذه العملية المكررة بمراجعة نهائية (قد تؤدى بدورها إلى بعض التغييرات) وبالتصديق على الموازنة الكلية للمنظمة من قبل الإدارة، وعادة ما تعقد هذه المراجعة النهائية فى آخر اجتماع لمجلس الإدارة قبل بداية عام (الموازنة) الجديد. وبعد تصديق مجلس الإدارة على الموازنة توزع الموازنات النهائية على جميع المديرين. وتتضمن عملية التخطيط الخاصة بإعداد الموازنة هذه العناصر:

الهدف: تقدير مخرجات الوحدة وتكاليفها واحتياجاتها من الوحدات الأخرى.
الأنشطة والكيفية: المخرجات والمدخلات والأنشطة التى تحدد أعمال الوحدة فى العام القادم.
التوقيت والنقاط المرحلية: الجداول الزمنية للمخرجات والمدخلات والأنشطة.
المبررات: التبرير المنطقي الذى يؤدى إلى الحصول على تصديق الإدارة على الموازنة.
الافتراضات: افتراضات الموازنة الصريحة.
خطط الطوارئ: ضمنية على وجه العموم، وتشكل جزءاً من الحصول على تصديق الإدارة على الموازنة.

رابعاً: التصديق على الموازنة السليمة.

يمثل بيع الموازنة المهمة الأخيرة فى إعداد الموازنات، فالموازنة الجيدة لا تعنى شيئاً

أ.د. عطيه حسين أفندي

إعداد الموازنة

مالم تحصل على تصديق الإدارة. وبينما يعبر عن الموازنة في صورة قيم مادية، يعنى التصديق عليها قبول واعتماد الإدارة لخططك التي وضعتها للعام القادم، بما فيها:

- ◆ النتائج المتوقعة، والتي تلتزم بتحقيقها.
- ◆ الموارد المطلوبة لتحقيق هذه النتائج.
- ◆ خطط العمل، بما فيها برامج التحسين وخفض التكلفة.
- ◆ الدعم (المدخلات) المطلوب من الوحدات الأخرى.

وبعبارة أخرى، فإن التصديق على الموازنة يعادل الموافقة على تحديدك للأعمال التي ستؤدى في العام القادم، وللموارد المطلوبة لأداء تلك الأعمال.

إن التصديق على الموازنة السليمة ليس مهمة تافهة، فهو يتطلب قدرًا من التركيز والطاقة لا يقل أبداً عما يتطلبه بقية أعمال الموازنة. ويمكننا أن نحدد ثلاثة جوانب لمهمة الحصول على هذا التصديق: الأول موضوعي، والثاني بيئي، والثالث نفسى.

1- الجانب الموضوعي يعنى الحقائق والمنطق المستقل للموازنة المقترحة قياساً بالعمل الذى سيؤدى.

2- الجانب البيئى يشير إلى العوامل الموقفية التى تخرج عن الموازنة ذاتها، مثل الصحة المالية للمنظمة، التى تؤثر على أى موازنة.

3- الجانب النفسى يشير إلى العوامل الذاتية التى تدخل فى الصورة.

وبينما تتميز هذه الجوانب الثلاثة للحصول على تصديق الإدارة على الموازنة، فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعضها ببعض، كما تتداخل فى بعض الحالات. ولذا فلا بد من ملاحظة نتائج هذه الجوانب الثلاثة، فهى بنفس الأهمية تقريباً.

(1) الجوانب الموضوعية لإقناع الإدارة بالموازنة.

مع الأسف لا يدرك الكثيرون أهمية المصادقية حتى يكونوا قد دمروا مصداقيتهم بالفعل بتقديم تقديرات غير صادقة بشكل متكرر. وبعد ذلك يتساءل هؤلاء الأفراد عما يجعلهم يواجهون صعوبات في الحصول من رؤسائهم على تصديق مقترحاتهم وموازناتهم.

من غير المثير للدهشة أن المتطلبات الأولى التي تشتمل عليها الجوانب الموضوعية للحصول على تصديق الإدارة تتمثل في إيجاد تبريرات منطقية لكل أرقام الموازنة، وحجج وجيهة لكل مسارات الأنشطة المقترحة. وتتمثل الخطوة الأولى لتحقيق هذا الشرط في إكساب الموازنة أساساً منطقياً بتخطيط العمل والتوصل إلى الأرقام.

وفي هذا الصدد، تعد الافتراضات بالغة الأهمية والنفع في الحصول على تصديق الإدارة ولا بد أن يكون المديرين مستعدين دائماً لتغيير افتراضاتهم بحسب رغبة رؤسائهم. المهم هو إقناع الرئيس بأن العنصر محل المناقشة يعد افتراضاً جيداً، أي أنه غير قابل لسيطرة المدير وبالتالي لا يصح أن يقيم المدير بناء عليه.

بالإضافة إلى ذلك، هناك خصائص شخصية تدعم الجوانب الموضوعية للحصول على تصديق الإدارة على الموازنة.

❖ المصادقية.

ليس هناك ما هو أهم من أن يشتهر الفرد بكونه ممن يحققون وعودهم هناك العديد من خطط ومقترحات العمل التي يصعب تقييمها بشكل موضوعي، فالخطط/ المقترح غالباً ما يكون على علم بالموضوع أكثر من المراجعين، وتنطبق هذه الحقيقة على الموازنات عموماً.

فإذا قلت إنك تحتاج لعشرة أفراد لأداء مهمة جديدة، فقلما تكون لدى رئيسك بيانات أكيدة ومعلومات تمكنه من دحض افتراضاتك. وهكذا يمكن لسجلك الحافل بالصواب وتحقيق الوعود أن يحمل ثقلاً يفوق أي شيء آخر في تقييم رئيسك.

❖ حسن العرض.

لا بد أن يكون عرضك التقديمي دقيقاً وواضحاً ومتربطاً وفي الصميم. ضع في إعتبارك دائماً أن البيع هو الغرض من العروض التقديمية للموازنات. لا تفترض إذا أن الموازنة ستقبل دون إبداء حجج وجيهة، واحذر من أن تغرق مستمعك في سيل من البيانات غير الجوهرية.

إن الأخطاء في الأرقام والكتابة في الوسائل الإيضاحية تعد أمثلة مشوقة للمصادقية على المستوى التطبيقي فمعظم الرؤساء سيقبلون خطأ أو اثنين من هذه الأخطاء دون أثر، ولكن المزيد من الأخطاء ستجعل الرؤساء يستنتجون أنك مهمل. أما الكثير من الأخطاء (ولكل رئيس حد يثور عنده) فستجعل رئيسك يستنتج أنك لا تعرف ما تتحدث عنه. أليست هذه الأخطاء التي يسهل تصويبها طريقة سخيفة إذا لفقدان المصادقية في عين رئيسك؟

❖ الإجابات الجيدة.

أما السمة الشخصية المهمة الأخيرة، فهي إيجاد إجابات جاهزة ووجيهة على الأسئلة التي تطرح أثناء العرض التقديمي. وليس هنا بديل للإلمام بأبعاد وظيفتك، وبكيفية رد فعل الرئيس وباقي المراجعين تجاه الأمور. ماهي نقاطهم الحساسة، ومشكلاتهم الحالية وأولوياتهم؟ إن كل موازنة مقترحة وكل عرض تقديمي لا بد أن يراجع قبل إجرائه تحسباً للأسئلة المتوقعة، ولا بد أن يتأكد العارضون من إيجاد إجابات جيدة جاهزة لأي أسئلة.

(2) الجوانب البيئية.

افتراض أن الإدارة العليا قررت أن تنهى خطأ معيناً من المنظمة، وتتوقف عن الاستثمارات فيه، ولكنها تسعى للحصول على كل النقود الممكنة قبل إنهائه. وافترض

أيضاً أن مدير المبيعات المسكين المسئول عن هذا الخط قد وضع موازنة تضاعف جهود المبيعات في العام القادم، إعتقاداً منه أن هذا الخط يمكن إنقاذه وتنميته من جديد. إن رأس هذا المدير ستطير من فوقه رقبته بلا شك في المراجعة الأولى للموازن، وذلك لأنه تجاهل عاملاً مهماً حين وضع موازنته، وهو أن الإدارة العليا قررت ألا تستثمر في التنمية.

يعد هذا مثلاً للجوانب البيئية للحصول على تصديق الإدارة على المستوى التطبيقي فوضعوا الموازنات لا بد أن يكونوا واعين لكل العوامل وثيقة الصلة بهم، والتي تخرج من نطاق وحداتهم، ولا بد أن يضعوا هذه العوامل في اعتبارهم. إن العوامل البيئية وثيقة الصلة تشتمل على التالي:

- ◆ الظروف المالية للمنشأة أو القطاع.
- ◆ حالة البيئات الخارجية وثيقة الصلة، مثل الإقتصاد والسوق والمنافسة والقواعد والتشريعات الحكومية.
- ◆ السمعة الحالية والأمان الوظيفي للرئيس، ولرؤسائه أيضاً.
- ◆ استراتيجية وخطط المنشأة أو القطاع، وبخاصة تلك التي تتعلق بالنمو أو بتقليل التركيز على الأنشطة الخاصة بالوحدة.

(3) الجوانب النفسية.

رغم أننا قلنا منذ قليل أنك يجب أحياناً أن تتجاهل بعض العوامل البيئية، فإياك أن تتجاهل الجوانب النفسية للموازنة.

إن الطبيعة النفسية لعملية الموازنة تنشأ لا محالة من:

- ◆ الصراع بين الأهداف، حيث يريد الرئيس تحقيق أفضل نتائج ممكنة، ووضع تحديات أمام الوحدة، بينما يريد واضح موازنة الوحدة (المردوس) موازنة يمكنه تحقيقه.
- ◆ حقيقة أن الرئيس والمردوس يتعاملان كلاهما مع أمور غير يقينية: فكلاهما لا يعرفان ما

- ◆ فالعالم الخارجى نادراً ما يسير كما تريد، ومعظم المفاجآت ستكون غير سارة.
- ◆ قد تغير إدارة الشركة الأولويات والعمليات والإجراءات أثناء العام، بل أنها قد تتوصل إلى أسلوب يزيل بعضاً من مدخلات وحدتك، وبعضاً من الدعم الذى تحصل عليه.
- ◆ بالنسبة للأشياء الجديدة أو الأساليب الجديدة لأداء الأمور القديمة، فنادراً ما تكون تقديرات التكاليف كاملة أو مثالية.

ويعد عدم اليقين هذا هو السبب الأساسى للألم والإحباط الذى يصاحب معظم

عمليات الموازنة:

- ◆ فالمديرون ليس عليهم فقط أن يتنبئوا بعام كامل، رغم أنهم غير متأكدين مما سيحدث غداً ولكنهم يضطرون فى الغالب إلى التنبؤ بخمسة عشر شهراً، وذلك لأن الموازنات تطلب منهم على الأرجح فى شهر سبتمبر من العام السابق للموازنة.
- ◆ تريد الإدارة العليا تحقيق أفضل النتائج، ولكن مديرى الوحدات يعلمون أنهم سيقومون على أساس الأداء بالنسبة للموازنة. ولذا لكى يحمى المديرون أنفسهم، فإنهم يضعون الموازنة بشكل متحفظ، وتؤدى هذه الدوافع المتعارضة إلى إصابة الجميع بالإحباط، من الرئيس إلى مديرى الوحدات وموظفيهم.

مراجع الكتاب

1900

مراجع الكتاب

أولاً: باللغة العربية.

- (1) د. إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة: النظرية والممارسة، القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، 1995م.
- (2) د. أحمد رشيد، مقدمة الإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1994م.
- (3) د. أحمد رشيد، د. عطيه حسين أفندي، مقدمة الإدارة، القاهرة: المؤلفان، 1997م.
- (4) جارى ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب د. عبد القادر محمد عبد القادر، الرياض: دار المريخ للنشر، 1412 هـ / 1992م.
- (5) د. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 1409 هـ / 1989م.
- (6) د. سيد الهوارى، التنظيم، القاهرة: مكتبة عين شمس، د.ت.
- (7) د. عطيه حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، 1994م.
- (8) _____، دليل الإدارة المكتبية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1997م.
- (9) _____، الإدارة العامة: إطار نظري- مداخل للتطوير- وقضايا هامة في الممارسة القاهرة: المؤلف نفسه، 2002م.
- (10) د. محمد حسن يس، د. مدنى عبد القادر العلاقى، وظائف الإدارة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، طبعة ثالثة، 1987م.
- (11) د. محمد عبد الفتاح ياغى، إتخاذ القرارات الإدارية، الرياض: مطابع الفردق التجارية 1408 هـ / 1988م.
- (12) د. محمد محمد بدران، أصول القانون الإدارى: التعريف بالقانون الإدارى والتنظيم الإدارى، القاهرة: دار النهضة العربية، 1990م.

- (13) د. محمد سامى جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإدارى، الكويت: مؤسسة دار الكتب طبعة أولى، 1998م.
- (14) د. مصطفى حجازى، الاتصال الفعال فى العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1990م.
- (15) د. موفق حديد محمد، الإدارة العامة: هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، عمان: دار الشروق، طبعة أولى، 2000م.
- (16) د. نادر أحمد أبو شيحة، كتابة التقارير، عمان: دار صنعاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999م-1420هـ.
- (17) نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الرياض: مطابع الفردق التجارية، 1405 هـ / 1985م.
- (18) د. جاك دنكان، أفكار عظيمة فى الإدارة- دروس من مؤسسى ومؤسسات العمل الإدارى، ترجمة: محمد الحديدى، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991م.
- (19) روبرت ج. فينى، أساسيات إعداد الموازنة، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض: مكتبة جرير الطبعة الأولى 2000م.

ثانياً: باللغة الإنجليزية

- (1) Amrine, Harold T., John A. Ritchey and Oliver S. Hulley **Manufacturing Organization and Management**, Prentice- Hall Of India, Private Limited, New Delhi, 1984.
- (2) Argyris, Chris, **Integrating The Individual and The Organization** New York: John Wiley, 1964.

- (3) Churchman, C. West, **The Systems Approach**, New York: Daft 1968.
- (4) Daft, Richard L. **Management**, New York: The Dryden Press, 2000.
- (5) Drucker, P.F., **The Effective Executive**, New York : Harper and Row, 1966.
- (6) ----- , **The Practice of Management**, New York: Harper and Row, 1954.
- (7) Dessler, Gary, **Organization and Management. A Contingency Approach**, N.J : Englewood Cliffs, Prentice- Hall, Inc., 1976.
- (8) Dubrin, Andrew, **Human Relations: A Job- oriented Approach** Boston: Boston Publishing Company, 1981.
- (9) Fieldler, Fred, **A theory of leadership Effectiveness**, New York McGraw- Hill, 1967.
- (10) George, C.S.JR, **The History of Management Thought**, 2nd (ed) N.J Englewood Cliffs, Prentice- Hall, 1972.
- (11) Hunt, Gary, **Communication Skills in the Organization**, N.J Englewood cliffs, Prentice- Hall, Inc. 1980.
- (12) James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson and John M. Ivancevich **Fundamentals of Management** ., Boston: Irwin McGraw-Hill 10th (ed) 1998.

- (13) Kaye, Harvey, **Decision Power, How to Make Successful Decision with Confidence**, N.J: Englewood Cliffs, Prentice- Hall Inc., 1993.
- (14) Mackenzie, Kenneth , **Organizational Structure** , Arlington Height, III.:AHM,1978.
- (15) Makay, John J.and Fetzer Koneld C., **Business Communications Skills**, N.J: Englewood cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1993
- (16) McNichols, Thomas, **Executive Policy and Strategic Planning** New York: McGraw-Hill, 1972.
- (17) Montana, Patrick J. and Bruce H.Charnov, **Management**, New York Barron's educehil Seines 1993
- (18) Owen, E.Hughes, **Public Management and Administration** London: The Macmilan Press Ltd, 1994.
- (19) Wren, D.A., **The Evolution of Management Thought**, 3rd (ed) New York: John Wiley,1987.
- (20) Scott, William G.,**Organization Theory**, Homewood, III: Richard D. Irwin, 1973.

ملحق الكتاب

12

ملحق الكتاب

أسئلة للتدريب

أولاً: الإطار النظري

السؤال الأول

أكتب في تعريف الإدارة موضحاً أهم سماتها مع عرض رأيك في اعتبارها علم أم فن أم مهنة أم بعض من ذلك أو كله؟

السؤال الثاني

إعرض لإحدى مدارس تطور الفكر الإداري مع التعليق.

السؤال الثالث

عرف "الإدارة" موضحاً أهم سماتها، ثم قارن بين النظم الإدارية الثلاث: الإدارة العامة إدارة الأعمال، إدارة المنظمات غير الحكومية.

السؤال الرابع

على الرغم من وجود المديرين في كل الأزمنة، فإن دراسة الإدارة تعد ظاهرة حديثة لم تعرف في الواقع إلا في المائة سنة الأخيرة، وشهدت تطورات كبيرة في مجال التأهيل العلمي.

أختر إحدى المدارس التي تعبر عن بعض هذه التطورات مع التعليق.

السؤال الخامس

أكتب في تعريف الإدارة محدداً أهم سماتها مع التمييز بين نظمها الفرعية : الإدارة العامة - إدارة الأعمال - إدارة المنظمات غير الحكومية.

السؤال السادس

أكتب في موضوعين من الموضوعات الثلاثة التالية:

- ❖ تعريف الإدارة.
- ❖ أهم خصائص الإدارة.
- ❖ إدارة المنظمات (العامة - الخاصة - غير الحكومية).

السؤال السابع

إعرض لإسهامات أثنين من مفكرى الإدارة الآتى أسماؤهم:

- ❖ فردريك تايلور
- ❖ دوجلاس ماكجريجور
- ❖ هربرت سيمون.
- ❖ إلتون مايو.

السؤال الثامن

أكتب فى إثنين مما يلى فى مجال تطور الفكر الإدارى:

- Max Weber نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر
- Frederik W. Taylor دراسات فردريك تايلور
- Elton Mayo تجارب الهاوثورن - التون مايو
- C. West churchman مدخل النظم - تشرشمان

السؤال التاسع

منطلقاً من تعريف الإدارة، محدداً لأهم سماتها، إعرض للتمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة والمنظمات غير الحكومية.

السؤال العاشر

إختر ثلاثة من مفكرى الإدارة وخبرائها من بين الأسماء التالية لتوضح اسهام كل منهم فى مجال تطور الفكر الإدارى:

فردريك تايلور - ماكس فيبر - أوردواى تيد - هربرت سيمون - تشستر بارنارد.

السؤال الحادى عشر

مميزاً بين (الإدارة) فى مجال الفكر و (الإدارة) فى حقل الممارسة.

إعرض لإسهامات كل من ماكس فيبر، هنرى فايول، كريس أرجيرس.

ثانياً: العملية الإدارية POSDCORB

السؤال الأول

أشرح أحد الموضوعات الآتية:

❖ مقومات عملية التخطيط الإدارى.

❖ أهمية التنسيق وأهدافه.

❖ تعريف الرقابة وأنواعها.

السؤال الثانى

أكتب فى أحد الموضوعين التاليين:

❖ مراحل عملية صنع القرارات.

❖ نظريات القيادة.

السؤال الثالث

إعرض لمفهوم القيادة وطبيعتها وأهميتها مميزاً بين القائد الإدارى والرئيس الإدارى. مع

طرح خصائص وسمات القادة الفعالين.

السؤال الرابع

أكتب فى مفهوم وأهمية عملية إتخاذ القرارات موضعاً أنواع القرارات الإدارية ومقترحاً

قائمة إرشادية لتحسين هذه العملية.

السؤال الخامس

أكتب فى موضوعين من الموضوعات الأربعة التالية:

❖ مفهوم التخطيط وأهميته ومقوماته.

- ❖ التنظيم غير الرسمي وإعادة التنظيم.
- ❖ أنواع الإتصالات فى المنظمات الإدارية.
- ❖ طبيعة وأهداف وتعريف القيادة الإدارية.

السؤال السادس

أعرض للتعريفات الشائعة لمفهوم القيادة، مميّزاً بين القائد والرئيس مع عرض لأهم أنماط القيادة.

السؤال السابع

أكتب وظائف الإتصال وأنواعه فى المنظمات الإدارية، مع الإشارة إلى أهم معوقات تحقيق الإتصال الفعال.

السؤال الثامن

منطلقاً من مفهوم التنظيم الإدارى وأهميته.
أكتب فى خمس من مبادئ هذا التنظيم مع الإشارة للتنظيم غير الرسمى.

السؤال التاسع

ناقش نظريات القيادة موضحاً الفارق بين المدير الرئيس والمدير القائد ثم أذكر أهم سمات القائد الفعال.

السؤال العاشر

أكتب فى ثلاث من الموضوعات الآتية:

- ❖ مقومات عملية التخطيط الإدارى.
- ❖ أهم معوقات الإتصال الإدارى الفعال.
- ❖ تعريف الرقابة وأنواعها.
- ❖ مراحل عملية صنع واتخاذ القرارات.

السؤال الحادى عشر

إعرض باختصار لمداخل التنظيم الإدارى مع التفصيل فى ثلاث من مبادئه.

السؤال الثانى عشر

إشرح وظائف القادة الإداريين مميزاً بين القيادة والرئاسة مشيراً إلى أهم مواصفات القيادة الإدارية الفعالة.

السؤال الثالث عشر

أكتب فى مفهوم وأهمية إتخاذ القرارات فى العملية الإدارية مع التمييز بين صنع القرار وإتخاذه.

السؤال الرابع عشر

يرى " ليونارد هوايت " Leonard D. White " أن إتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقيادة الإدارية.

أعرض لنمطين رئيسيين من أنماط القيادة مع التمييز بين عملية صنع القرارات الإدارية وإتخاذها.

السؤال الخامس عشر

أكتب فى أنواع الاتصالات فى المنظمات الإدارية، مع تقديم قائمة بمقترحاتك لتحقيق الإتصال الفعال.

السؤال السادس عشر

إشرح بالتفصيل مراحل عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية.

السؤال السابع عشر

أذكر أهم مبادئ التنظيم الإدارى مع التفصيل فى أحدها.

السؤال الثامن عشر

أعرض لأهمية التنظيم الإدارى مع التفصيل فى خمسة من مبادئه.

السؤال التاسع عشر

ناقش طبيعة القيادة الإدارية مع التفصيل في وظائف المديرين وأذكر أهم خصائص القيادة الإدارية الفعالة.

السؤال العشرون

أكتب في مقومات التخطيط وأهم معوقاته مع تقديم قائمة بإرشادات تحسين عملية التخطيط.

السؤال الحادى والعشرون

أعرض لأنواع الإتصالات الإدارية مع الإشادة لأهم معوقات الإتصال الإدارى الفعال.

السؤال الثانى والعشرون

أكتب فى شأن التعريفات الشائعة لمفهوم القيادة، موضحاً وظائف القائد الإدارى مع عرض لمفهوم التمكين الإدارى.

السؤال الثالث والعشرون

إعرض لمفهوم التنظيم وفوائده وعناصره، موضحاً سمات التنظيم الإدارى الجيد.

السؤال الرابع والعشرون

تمثل عملية إتخاذ القرارات - كعملية ديناميكية- المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية. ناقش هذه المقولة فى ضوء:

❖ مفهوم القرار ومفهوم عملية إتخاذ القرارات.

❖ التمييز بين صنع القرار وإتخاذه.

❖ أنواع القرارات الإدارية.

السؤال الخامس والعشرون

إعرض أنواع الإتصال فى المنظمة الإدارية، مع الإشارة لأهم معوقات الإتصال الإدارى وكيفية تحقيق الإتصال الفعال.

السؤال السادس والعشرون

عرف هيربرت سيمون Herbert A. Simon الإدارة بأنها إتخاذ قرارات، وأعتبر أن إتخاذ القرارات هي الإدارة، تناول هذا الرأى بالتحليل مع التفصيل فى التمييز بين صنع القرار وإتخاذه، وأنواع القرارات الإدارية.

السؤال السابع والعشرون

يقال عادة أن مشكلة الموظف المتذمر هي مشكلة قيادية بالدرجة الأولى. ناقش هذا الرأى فى ضوء تعريف القيادة ووظائف القادة الإداريين مع إقتراح أهم خصائص وسمات القادة الفعالين.

السؤال الثامن والعشرون

منطلقاً من تعريف عملية تكوين هيئة العاملين، أكتب فى تحليل الوظيفة فيما يتعلق بالوصف والاستقطاب وتخطيط الأفراد.

السؤال التاسع والعشرون

حدد أجزاء التقرير الإدارى ثم بين مواصفات التقرير الإدارى الجيد.

السؤال الثلاثون

عرف الموازنة التقديرية وأهمية الموازنة للإدارة العليا ثم خطوات المصادقة عليها.

٣٥٠
ع م

رقم الإيداع بدار الكتب : ٢٠١١/١٦٥٧٤

الترقيم الدولي : 977-223-677-X

