

الإدارة الحديثة

الإدارة ... ماهيتها وعلاقتها بالعلوم الأخرى

أولاً : المقدمة

ثانياً : الإدارة ... تعريفها

ثالثاً : الإدارة علم ... وفن

رابعاً : العملية الإدارية ... عناصرها

خامساً : أدوار المدير

أولاً- المقدمة

لعل ابرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات انه كائن اجتماعي بمعنى انه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة. والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية. ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة ومن هنا أيضاً أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللجماعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها. فالإدارة تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنشأة. الفرد يحتاجها لتسيير أموره وأمور أسرته، وتحتاجها المنشأة لتسيير أمورها الإنتاجية والتسويقية من شراء وإنتاج وتخزين وتمويل ... ولا تتوقف حاجة المنشأة إلى الإدارة على شكل ملكية أو طبيعة المنشأة أو حجمها. لأن الإدارة عملية جوهرية للمنشأة سواء أكانت تلك المنشأة صغيرة أم كبيرة تجارية أم صناعية أو زراعية وسواء أكانت منشأة خدمات، أم شركة أم مشروعاً فردياً، نادياً أم مدرسة أم مزرعة أم جمعية خيرية أو تعاونية، فالإدارة تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني. فحسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعياً على المجتمعات النامية فهي إحدى الثروات غير الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات حيث أصبحت الإدارة الكفاءة تعتبر عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج: عنصراً منشطاً وحافزاً كما يقول مارش وسايمون وهما من علماء الإدارة البارزين في كتابهما ((المنظمات (March & Simon, ١٩٦٧))) حيث أصبح يمكن النظر إلى عناصر الإنتاج على أنها خمسة عناصر أربعة منها مادية وهي (١) القوى البشرية (٢) المواد (٣) المكين و المعدات (٤) المباني والإنشاءات أما الخامس فعنصر غير مادي وغير ملموس وهو الإدارة. ومع إن الإدارة لا تدخل بصورة مادية إلا إنها ضرورية ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من سلع وخدمات بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف أي بكفاية إنتاجية عالية.

فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير المنظمة فيه إلى مشاريع نافعة.

ثانياً- الإدارة... تعريفها

للإدارة تعريفات كثيرة وفيما يلي نماذج من تعريفات وضعها كتاب إداريون من مختلف العصور والمداخل وينتمون إلى مدارس إدارية مختلفة.

يعرفها فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول الإدارة هي ((المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من إنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها)) (Frederick, ١٩٠٣, p:٢١). أما هنري فايول الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً ((أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب)). (Henri, ١٩٤٩, p٦) أما كونتز واودونيل فقد عرفا الإدارة بأنها: ((وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم)). (Koontz & Donnell, ١٩٦٨)

ويتسم هذا التعريف بالبساطة ويؤكد حيوية العنصر الإنساني في العملية الإدارية إلا أنه يتناول بالإيضاح طبيعة العملية نفسها وعناصرها المختلفة. أما كيمبول وكيMBOL الأصغر فيعرفانها كما يلي: ((تشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين)) (Kimball & Kimball, ١٩٤٧, p١٥٧) فالإدارة وفقاً لهذا التعريف تشمل خمسة عناصر مهمة هي التمويل ورسم السياسات والتنظيم وتوفير المعدات واختيار الأفراد.

أما تشستر برنارد (أحد علماء الإدارة البارزين) فيعرفها في كتابه أعمال المدير بأنها ((ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته)). (Chester, ١٩٥١)

لذا فإنه يمكن القول إن الإدارة علم وفن معاون الجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين وزيادة فعاليتهم. فالنجاح الإداري يعتمد على دراسة وفهم الأسس والنظريات العلمية الإدارية من ناحية والفن في تطبيقها وتطويرها من ناحية أخرى.

ثالثاً- العملية الإدارية ...عناصرها

يمكن النظر إلى الإدارة على أنها عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة (وظائف) يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار، حيث يمكن النظر إليها على إنها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة، والتي غالبا ما تكون محدودة ونادرة أو باهظة الثمن، بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقا بأقل ما يمكن من الجهود والوقت والمال أي بتحقيق ما يسمى بالكفاية الإنتاجية. وفيما يلي لمحة موجزة عن كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية علما بأنه سيتم بحث هذه الوظائف بكثير من التفصيل في الفصول اللاحقة.

١- التخطيط Planning

التخطيط يعتبر من الوظائف الرئيسية للإدارة وهو يسبق الوظائف الأخرى. فالإداري يجب أن يفكر أولا بالهدف الذي يسعى لانجازه. وللقيام بعملية التخطيط فان على الإداري أن يتنبأ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تغييرات تكنولوجية أو اقتصادية أو في طبيعة المنافسة أو في السياسات الحكومية لان هذه التغييرات تؤثر تأثيرا كبيرا على قدرته على انجاز أهدافه. كذلك فان الموارد المتاحة له سواء كانت بشرية أو مادية لها ارتباط كبير بانجازه لأهدافه. وبذلك يمكن القول بان انجاز أهداف المؤسسة مرتبط ومتوقف على هذين العاملين وهما البيئة والموارد المتاحة.

ولانجاز الأهداف لابد من وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل وضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية اللازمة. وهذا لا يعني بالطبع ضرورة وجود جميع هذه الأنواع من الخطط في كل منشأة بل ان على المنشأة ان تختار من هذه الخطط ما يناسب حاجاتها ويساعدها في تحقيق أهدافها.

٢- التنظيم Organizing

تبحث وظيفة التنظيم في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة للمنظمة أو المنشأة وتوزع على العناصر الإنسانية فيها. كما يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين.

٣- التوجيه Directing (القيادة و التحفيز)

تحتل وظيفة التوجيه مكانة خاصة كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية باعتبارها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر الإنساني في المؤسسة. وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم. وتمارس وظيفة التوجيه في المنشآت الحديثة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه بشكل ايجابي لتحقيق أهداف المنشأة.

٤- الرقابة Controlling

تتلخص عملية الرقابة بمقارنة العمل بمعيار معين. وهي وظيفة هامة من الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية. وطبيعة عملية الرقابة تستوجب ان يكون هنالك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها وغالبا ما تكون هذه الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها فالرقابة هي قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين للتأكد من مطابقته للخطة المرسومة. ومما هو جدير بالذكر ان هنالك علاقة وطيدة بين التخطيط ووظيفة الرقابة فالتخطيط عملية سابقة للرقابة ولاحقة لها بمعنى انه لا رقابة صحيحة بدون خطة أو معيار كما يمكن للمخطط ان يستفيد من نتائج القيام بعملية الرقابة فيعدل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة. هذا وحتى يستطيع المدير ممارسة العملية الإدارية بنجاح فلا بد له أن يتمتع بمجموعة من المهارات لفكرية (Conceptual) والإنسانية (Human) والفنية. (Technical)

خامساً- أدوار المدير (Roles of the Manager)

أ- الأدوار التفاعلية Interpersonel

- ١- الرأس هو الرأس الرمزي للمنظمة أو للتقسيم المعني فيها وهو بذلك يمارس المهمات القانونية والاحتفاء بالآخرين واستقبال الزائرين وتوقيع المخاطبات.
- ٢- القائد إذ أنه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه أنجاز المهمات.
- ٣- حلقة الوصل حيث يتركز هذا الدور على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ومع رؤسائه جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشترك.

ب- الأدوار المعلوماتية Informational

- ١- المراقب فالمدير يتسلم المعلومات ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.
- ٢- المرسال يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برؤاسته (مثل نقل المعلومات إليهم بعد جولاته ثم عقده اجتماعاً معهم)
- ٣- الناطق فهو يتكلم باسم المنظمة أو التقسيم الذي يرأسه فيها وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك التقسيم.

ج- الأدوار القرارية Decisional

- ١- المنظم ورب العمل: فهو يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها.
- ٢- معالج الارتباكات: إذ أنه يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات وبخاصة غير المتوقع منها مثل المشكلات بين المرؤوسين أو مع الزبائن.
- ٣- موزع الموارد: فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للتقسيم الذي يرأسه مثل الأفراد والأموال والمعدات والوقت.
- ٤- المفاوض: فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو التقسيم الذي يديره فيها. (الشماع، ١٩٩١).

التخطيط ... واتخاذ القرار

أولاً : التخطيط ... المفهوم

ثانياً : العملية التخطيطية ... مراحلها

ثالثاً: الخطط ... أنواعها

رابعاً: القرار الإداري ... المفهوم والعناصر

خامساً: اتخاذ القرار الإداري ... خطواته

أولاً :- التخطيط ... المفهوم

لقد عرّف التخطيط كونه اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم، ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو (خطوات عمل معينة ومحددة، ومركّبة وفق دراسة علمية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة) (عشماوي، ١٩٨٤) وقيل أن التخطيط (عملية اختيار، عندما يكون هنالك أكثر من بديل لأداء عمل معين) (Billy, ١٩٤٩) كما قيل أن التخطيط هو (عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية) وأيضاً أن التخطيط هو (محاولة تطبيق المنطق والعقل وبُعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية). (مرار، ١٩٨٢)

ولكن لو أمعنا النظر بعملية التخطيط وبعد استعراض ما قيل من تعاريف نستطيع القول: أن التخطيط ما هو إلاّ التدبير المسبق لعمل مستقبل. تدبر مبني على عمل ذهني وموضوعي، يتدبر به الفرد حاضره كي يواجه به ظروف مستقبله. أو اتخاذ الطريق العقلاني لاتخاذ مختلف القرارات وفق سلسلة من الخطوات التي تبدأ بتشخيص المشكلة واقتراح البدائل واختيار البديل الأمثل، ومن ثم التنفيذ والمتابعة، أو بعبارة أخرى هو عملية اتخاذ الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية مقبلة آخذين بنظر الاعتبار ما يستجد مستقبلاً. (القيوتي و زويلف، ١٩٩٤).

كما أن هناك فرق بين عملية التخطيط والخطّة. فالخطّة هي حصيلة العملية التخطيطية، وهي ليست نهائية، حيث يتم إعدادها بحيث تكون مرنة لأية تغييرات مستقبلية بفترة زمنية مستقبلية. (سويلم، ١٩٩١).

ثانياً : العملية التخطيطية ... مراحلها

يمكن تلخيص خطوات التخطيط بالمراحل التالية:-

١ - الإعداد للخطة وجمع المعلومات:

وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والدخل القومي وتحديد مجالات استخدامها في مراحل الخطّة. وقد يكون ذلك ضرورة في التخطيط الاقتصادي. ولكن لا تستغني أي خطة عم معلومات لا بدّ من إعدادها. ففي مجال الأعمال لا بد أن ندرس السوق المنافسة والسلع المنافسة ودخول الأفراد واتجاهاتهم.

٢ - التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط

تلك الافتراضات التي سوف تبني عليها الخطّة، أي لا بد أن نحدد افتراضاتنا الأساسية، وهي مرحلة ملازمة لكل بحث أو مقدّمة لأخذ كل قرار.

٣ - تحديد وتعريف الأهداف

ويعني تحديد الأهداف الإجابة عن السؤال التالي: أين نريد أن نذهب في حدود الأهداف المحددة؟ إذ أن الهدف هو النهاية التي ترغب الخطّة بلوغها، وكيف لنا الوصول إليه. والأهداف متنوعة، منها تحقيق الربح أو تقليل التكاليف، أو تحقيق هدف جماعي، ولا بد من التفريق بين الأهداف الأساسية والفرعية.

كما لا بد من تحديد أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية ومن خلال هدف المنظمة الأساسي.

٤ - تحديد البدائل

وتعني بذلك الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكننا تحقيق ما نصبوا إليه؟ وتطوير هذه البدائل، ومراجعة الموارد المتاحة، إن تقييم البدائل يخضع إلى العديد من الضوابط منها ما يحقق البديل وكفاءته، وما يحتاجه البديل من متطلبات وموارد.

٥- اختبار البديل الأمثل:

البديل الذي يوصلنا لأهدافنا. وبمقارنة كل بديل بالعوامل المختلفة، كنقاط الضعف والقوة في المنظمة، وملائمة البديل، ومردودة في الزمن القصير والطويل، فقد يكون البديل ملائماً في الوقت الحاضر، ولكنه قد يخلق من المشاكل والسوابق في المستقبل.

٦- تقرير خطوات العمل

وخطوات العمل تعني سبل التطبيق للبديل الأمثل. فقد لا تنجح الخطة إن سلكنا طريقاً أو خطوات عمل غير ملائمة. وأن تحدد الإجراءات التي تتطلبها خطوات العمل، وتحديد المسؤولية في كل خطوة.

٧- الإقرار:

أي لابد أن تقر الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ ويعني ذلك موافقة الإدارة عليها وإجازتها.

٨- التنفيذ والمتابعة:

وقد يتطلب التنفيذ تجزئة الخطة، وبيان متطلباتها سواء أكانت المتطلبات مالية أو بشرية أو فنية. أما المتابعة فقد تأخذ أشكالاً متعددة وبأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ، وتشخيص الانحرافات بهدف تصحيحها.

ثالثاً :- الخطط ... أنواعها

يمكن تقسيم أنواع الخطط وفق المجموعات التالية: (مرار، ١٩٨٢، القريوتي وزويلف، ١٩٩٤)

أ : من حيث الزمن

- ١- تخطيط قصير الأجل .
- ٢- تخطيط متوسط الأجل.
- ٣- تخطيط طويل الأجل.

ب: من حيث النشاط

- ١- التخطيط المالي.
- ٢- تخطيط القوى العاملة.
- ٣- تخطيط الإنتاج.
- ٤- التخطيط السلعي.

ج: من حيث المستوى (الشاملة والجزئية)

- ١- تخطيط على مستوى المنظمة
- ٢- التخطيط القطاعي.
- ٣- التخطيط الإقليمي.
- ٤- التخطيط القومي.

د : من حيث الاستخدام Action

- ١- الخطط التكتيكية
- ٢- خطط أحادية الاستعمال:

أ- البرامج

ب- المشروعات

٣- الخطط الدائمة (دائمة الاستعمال)

أ- السياسات

ب- الموازنات

ج- الإجراءات

د- القواعد

أ:أنواع الخطط من حيث الزمن

١- الخطط قصيرة الأجل:

وهي خطط موضوعة لمدة لا تزيد عن سنتين وفي معظم الحالات يكون عمرها سنة واحدة.وهي حلقة وصل بين الخطط المتوسطة والموازنة السنوية للدولة.ويعتمد تحديد عمرها حسب الهدف الموضوع لها. وهناك خطط لا تتعدى فترتها الأشهر.ومن مزايا هذه الخطط دقتها وذلك لقصر فتراتها،واقعية صدق تنبؤاتها.

٢- الخطط المتوسطة الأجل:

وهي خطط تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات،وهي تتألف من عدة خطط قصيرة الأجل. إلى جانب كونها جزءا من الخطة الطويلة الأجل.إذ أن عملية التخطيط عملية مستمرة،تؤلف الخطة الصغرى جزءا من الخطة الأطول منها.

٣- الخطط الطويلة الأجل:

وهي الخطط البعيدة المدى.إذ تتراوح مدتها من ٥ سنوات فأكثر.وهي عادة تحتاج إلى الكثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات.ونظرا للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة الطويلة الأجل،فقد تحتاج هذه الخطة إلى المزيد من المعلومات وتصور الكثير من الاحتمالات والتحوط للمستقبل وغالبا ما تصاغ هذه الخطط بشكل أولي ثم يجري تنقيحها.

ب:من حيث النشاط

١- التخطيط المالي:

٢- تخطيط القوى العاملة:

٣- تخطيط الإنتاج:

٤- التخطيط السلعي:

ج : تقسيم الخطط من حيث المستوى

١- التخطيط على مستوى المنظمة:

٢- التخطيط على مستوى القطاع:

٣- التخطيط الإقليمي:

٤- التخطيط القومي.

د: من حيث الاستخدام

١- الخطط التكتيكية :

٢ - الخطط أحادية الاستخدام:

أ- البرامج

ب - المشروعات Projects

٣- الخطط الدائمة عديدة الاستعمال:

أ- السياسات

ب - الإجراءات :

ج - القواعد

د - الموازنات التخطيطية:

رابعاً:- القرار الإداري ... المفهوم والعناصر

يمكن تعريف القرار كونه حسيطة اختيار أفضل البدائل المتاحة، وبعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. كما عرف القرار الإداري كونه حسيطة الاختيار والتفضيل لأحد البدائل، من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة. ومن خلال هذه التعاريف نستطيع القول بأن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا وسيلة اختيار واعٍ لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد أو أقل كلفة محققاً الأهداف المرغوبة.

عناصر القرار: ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار الإداري نرى أن العناصر تتألف

من: (Baun & Massarik, ١٩٩١)

- ١- وجود مشكلة: أي أن يجد الإداري أن مشكلة تواجهه تتطلب حلاً.
- ٢- وأن هنالك بدائل مختلفة، أي أن هنالك طرقاً مختلفة تتوافر أمام الإداري، لينتقي منها أجدرها، أما إذا كان هنالك طريق واحد، فإن ذلك يعني أن لا ضرورة للمفاضلة، بل ستكون ملزمين في البديل الواحد.
- ٣- وجود هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار، ويتمثل بتحقيق أقصى عائد أو أقل كلفة.
- ٤- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل، إذ لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل، أو دون وعي وإدراك وتفكير، فإن فقد تلك الصفة، فقد خرج البديل من كونه قراراً.
- ٥- المناخ الذي يتخذ فيه القرار، والذي يحيط بالقرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:
 - أ- شخصية متخذ القرار.
 - ب- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.
 - ج - الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.
 - د- كما تشكل المتغيرات البيئية، بمختلف أنواعها، عناصر لا يستطيع أن يتحكم فيها.

خامساً:- اتخاذ القرار الإداري ... خطواته

لم تخرج المفاهيم الحديثة في اتخاذ القرار الإداري من خطوات تعارف عليها غالبية الكتاب. ورغم ذلك فقد اتخذ بعضهم اتجاهات متغايرة في أشكالها، ولكنها لم تخرج عما هو مألوف في جوهرها، كالنموذج الذي قدمه البروفسور جون رينولد Renolds John (١٩٨٠)، والبروفسور توماس ريموند (Tomas C Ramond, ١٩٨٠)، والبروفسور كينث شنيل Kenneth Shenelle (١٩٨٨)، ولكن ما نراه جديراً بالملاحظة في المجال أن نتبع أسلوباً يتضمن في جوهره، ما اتفقت عليه هذه النماذج في هذا المجال تجنباً لتشتت الأفكار.

مراحل الأسلوب المقترح

١- تحديد المشكلة:

إن تحديد وتشخيص المشكلة، من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار، ونعني بتعريف المشكلة، تحديدها وهي أن تكون هنالك مشكلة، محددة ومشخصة. إذا أن عدم تحديد وتشخيص المشكلة بصورة دقيقة يبعدنا عن تفهمها وإيجاد الحلول لها (شليبي، ١٩٩١).

٢- جمع المعلومات والحقائق وتحليل المشكلة:

إذا بعد أن تشخص المشكلة لا بد من جمع المعلومات المتعلقة بها وقد يجمع الباحث الكثير من المعلومات، إلا أنه يبقى بعيداً عن إدراك المشكلة لعدم علاقة هذه المعلومات بها.

أما التحليل فيتم وفق الخطوات التالية:

أ- تجزئة المشكلة إلى عناصر:

حيث أن لكل مشكلة عناصر متعددة، فإن إدخال سلعة جديدة لها عناصرها، كالمنافسة، والعنصر المادي، والاعتبار التسويقي.

ب- تفحص تلك العناصر عن طريق المساءلة:

إذا بعد أن يتم تحديد عناصر المشكلة، نبدأ في إثارة سلسلة من الأسئلة بخصوصها.

ج- تلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر:

حيث يبحث رجل الإدارة وهو القائم بعملية التحليل، عن العلاقة بين تلك العناصر والاعتبارات أو المشكلة، إذا يبدأ الباحث بافتراضات قد تكون سبباً للمشكلة، ويبدأ في توجيه أسئلته لتتبع العلاقة بين هذا المتغير والمشكلة، أي العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، إذا تشكل العلاقة السببية هذه المفتاح للحلول والمقترحات (Jackson, ١٩٩٥).

٣- تطور الحلول والتنبؤ بنتائجها:

وهي تطوير الحلول البديلة التي يراها رجل الإدارة ومن ثم تقييم هذه البدائل لاختيار هذه

البدائل المحتملة ويتم ذلك على ضوء مبادئ معينة منها:

أ- ماذا يحقق هذا البديل المحتمل، وما هي كفاءته، وما هو نوع إنجازه.

ب- ما هي صعوبات التنفيذ سواء من ردود فعل العاملين أو من مخاطر العمل.

ج- ما هو الوقت الملائم لانتقاء البديل.

د- هل يتطلب تنفيذ البديل طرقاً جديدة أو أموالاً إضافية؟

٤- اختيار البديل الأمثل:

- وبعد مراجعة البدائل التي أفرزتها المرحلة الثالثة، يتم اختيار البديل الأمثل، وعادةً تؤخذ بنظر الاعتبار العوامل التالية:
- أ- أن يزن الإداري أو المحلل بين الحجج المؤيدة والمضادة للبديل.
 - ب- أن يكون البديل أكثر تحقيقاً للأهداف.
 - ج- أن ينظر للفوائد في الأمد القصير والطويل.
 - د- أن يكون البديل واقعياً.
 - هـ- أن يقارن بين البدائل على ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة.
 - و- أن نلاحظ الآثار الجانبية عند تطبيق البديل المرجح.

هـ - مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته:

وبانتهاء اختيار البديل الأمثل، يتوجّه رجل الإدارة لتبني هذا البديل، ومن ثم تنفيذه، ولا بد في هذه المرحلة أن يتدارس السبل الواجبة الإلتباع في التنفيذ والتأكد من المهارات المطلوبة للتنفيذ، والمستلزمات الأخرى التي يتطلبها التنفيذ. (زويلف ، ٢٠٠١)

وأخيراً لا بد من المتابعة والتحقق من سلامة القرار، ومدى تحقيق أهدافه، فقد تكشف المتابعة صعوبة التطبيق مما يتطلب إعادة النظر في القرار ثانية.

التنظيم الإداري ... مفهومه وأنواعه

أولاً – أهمية التنظيم الإداري

ثانياً: التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي ... نظرة مقارنة

ثالثاً –التنظيم غير الرسمي ... خصائصه

رابعاً – الهيكل التنظيمي ... نظرة عامة

خامساً –التقسيم التنظيمي ... طرقه

أولاً – أهمية التنظيم الإداري Organizing Function

قبل البدء بتعريف التنظيم يجب التمييز بين اصطلاح المنظمة واصطلاح التنظيم. فالمنظمة هي عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها على شكل تنظيمي معين وذلك لتحقيق أهداف محددة. وهناك أنواع متعددة للمنظمات كالمنظمات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمات. في حين ان التنظيم هو إحدى الوظائف الإدارية للمنظمة وهو يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشأة وتوزيعها على العناصر الإنسانية فيها. هذه الوظيفة لها أهميتها نظراً لكونها تربط بين وظائف المنشأة المختلفة من إنتاج وتسويق ومالية وأفراد وغيرها من أجل تحقيق أهداف المنشأة. وتحتاج كل منشأة إلى تنظيم إداري حتى تتمكن من توزيع العمل بين العاملين فيها بشكل يوضح علاقتهم بعضهم ببعض ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم.

تتفق معظم التعاريف على أن التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية. (eg- Allen, ١٩٨٥: Mcfarland, ١٩٧٩. etc)

وقد ركز رواد الفكر الإداري الأوائل على تصميم الهيكل التنظيمي أي على الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات الإدارية وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية. بينما ركز رواد الفكر الإداري الحديث على العنصر الإنساني والتفاعلات المختلفة التي يحدثها داخل الهيكل التنظيمي.

ثانياً - التنظيم الرسمي، والتنظيم الغير رسمي ... نظرة مقارنة

يوجد في كل منشأة نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي (Formal Organization) والتنظيم غير الرسمي (Informal Organization) ويقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنشأة بموجبها. وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة.

أما التنظيم غير الرسمي فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل. ويمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنشأة فيمكن التمييز بين (جماعة المصلحة) أي جماعة الأفراد الذي يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض أو أهداف مشتركة و(جماعة الصداقة) التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة وذلك لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ويعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى كتابات كل من التون مايو وماري باركر فوليت وتشستر برنارد وآخرين غيرهم من المدرسة السلوكية الذين ركزوا اهتمامهم الفكري على نوعي السلوك في المنشأة، السلوك الرسمي الذي يستند إلى السلطة داخل المنشأة، والسلوك غير الرسمي الذي يستند إلى أسباب أخرى شخصية واجتماعية.

ويرى برنارد أن هناك تنظيمًا غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي ولهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المنشأة هما: (Barnard, 1938, p: 116)

١- أنه يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المنشأة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم.

٢- يهيئ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من ان يمارس أعماله في ظلها.

ثالثاً - التنظيم غير الرسمي ... خصائصه

يتصف التنظيم غير الرسمي بالخصائص التالية: (الشماخ وآخرون، ١٩٩١)

١- ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية عفوية نتيجة لالتقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنشأة وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث والأفكار ويجد بعضهم تشابهاً في الأفكار أو الآراء أو المصالح أو الاهتمامات مما قد يؤدي إلى استمرار تلك العلاقة وقد تمتد هذه العلاقة إلى خارج مكان العمل.

٢- العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة.

٣- يكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين في المنشأة وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات يلتزم به أعضاء التنظيم غير الرسمي وقد تتمكن الجماعة من الضغط على الأعضاء لدفعهم لتبني بعض المواقف أو الاتجاهات التي قد تتعارض أو تلتقي مع المعايير أو الاتجاهات التي يحددها التنظيم الرسمي.

وتقع على إدارة المنشأة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي حيث أنه بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواح متعددة مثل السرعة في الاتصال وتحسين نوعية الاتصال وإمكانيات تبادل المعلومات المفيدة للعمل وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد وكذلك خلق روح الفريق بين الأفراد العاملين وتسهيل عملية تكيف الأفراد في المنشأة وكذلك في إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه. وإذا لم تفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها وذلك عن طريق العديد من الوسائل مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال وتخفيض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المنشأة وفشلها في تحقيق أهدافها. وقد قال تيلور بأن التنظيم غير الرسمي شر لا بد من القضاء عليه لأن العاملين في رأيه يسخرونه لمقاومة الإدارة بينما نرى المدارس الأخرى أنه يجب اكتساب هذا التنظيم إلى جانب الإدارة والاستفادة منه في دعم فروع التنظيم الرسمي.

رابعاً - الهيكل التنظيمي ... نظرة عامة Organizational Structure

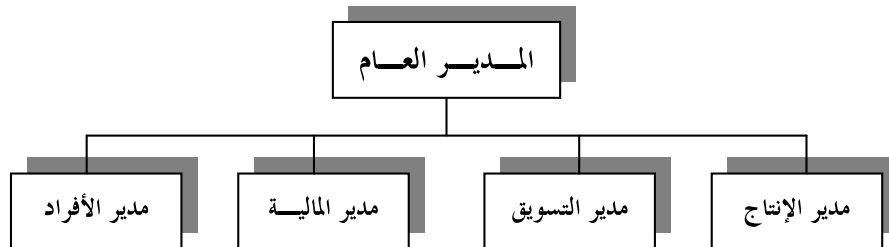
يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

خامساً - التقسيم التنظيمي ... طرقه

هناك عدة طرق لتقسيم أوجه نشاط المنشأة في وحدات تنظيمية. ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها. وليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق في كل المنشآت حيث أن لكل منشأة أهدافها وظروفها، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة اختيار الطريقة الملائمة لظروف المنشأة. وفيما يلي أهم الطرق الشائعة في التقسيم: (Koontz, Odonnel & Weihrich, ١٩٨٤, Griffin, ١٩٨٧)

١ - التقسيم الوظيفي:

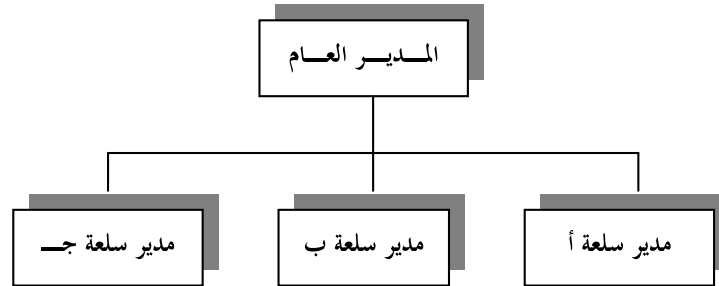
ويعتبر هذا التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً، ويتم بموجبه تقسيم المنشأة إلى عدد من الوحدات التنظيمية يتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنشأة كلها. ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية حسب حجم المنشأة وأعمالها. ففي منشأة صناعية مثلاً يتم تقسيم المنشأة إلى عدة إدارات حسب الوظائف الأساسية لها وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل كما هو مبين في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١) / التقسيم الوظيفي

٢ - التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة:

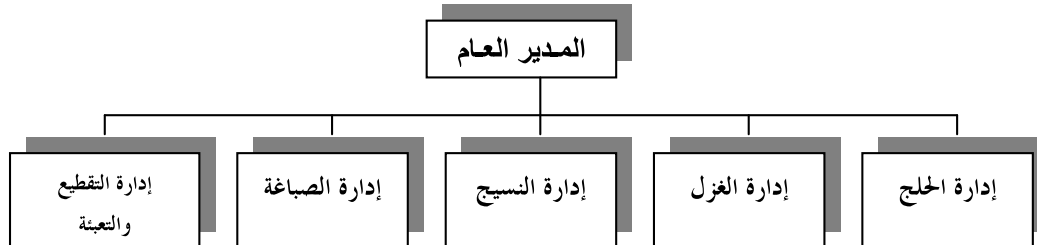
ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها. وهذه الطريقة في التقسيم شائعة في المنشآت الصناعية ومنشآت الخدمات كذلك يشيع استخدامها في المنشآت التي نظمت على أساس وظيفي ثم رافق نمو هذه المنشآت تعدد أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما زاد في أهمية تكامل العمليات أو الأنشطة الفرعية المتعلقة بكل سلعة أو خدمة. والشكل رقم (٢) يوضح هذا النوع من التقسيم.



شكل (٢) التقسيم حسب نوع السلعة والخدمة

٣ - التقسيم حسب مراحل العمل:

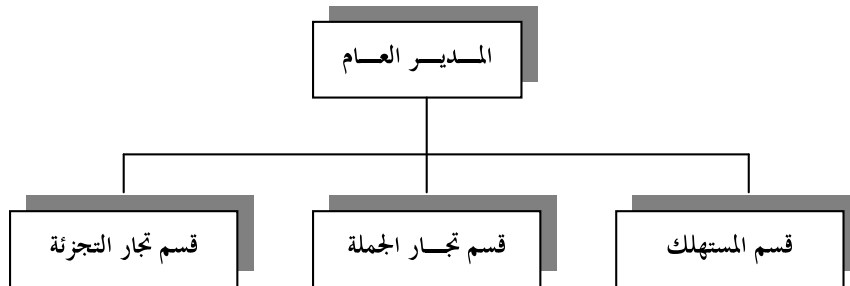
ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب تسلسل مراحل العمل. ففي منشأة صناعية للغزل والنسيج يمكن أن يتم التقسيم إلى وحدات تختص إحداها مثلاً بعملية الحليج والثانية بعملية الغزل والثالثة بعملية النسيج والرابعة بعملية الصباغة وهكذا. بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها. والشكل رقم (٣) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.



شكل (٣) التقسيم حسب مراحل العمل

٤ - التقسيم حسب نوع الزبائن:

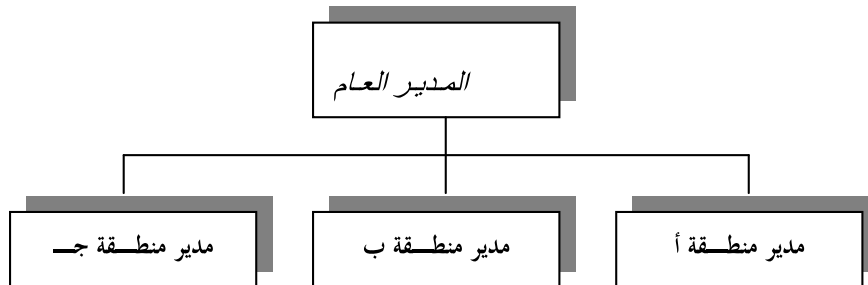
ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم. فهناك بعض المنشآت التجارية أو الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم، كالمنشأة التي تتعامل مع تجار الجملة ومع تجار المفرق ومع المستهلكين العاديين، أو المنشأة التي تبيع ملابس نسائية ورجالية وولادية.. إلى غير ذلك من المنشآت المماثلة التي يمكن تقسيمها وإحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من الزبائن. والشكل رقم (٤) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.



الشكل رقم (٤) // التقسيم حسب نوع الزبائن

٥ - التقسيم حسب الموقع الجغرافي:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منشأة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص، يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها وفي ضوء أهداف المنشأة وسياساتها العامة. والشكل (٥) يوضح هذا النوع من التقسيم.

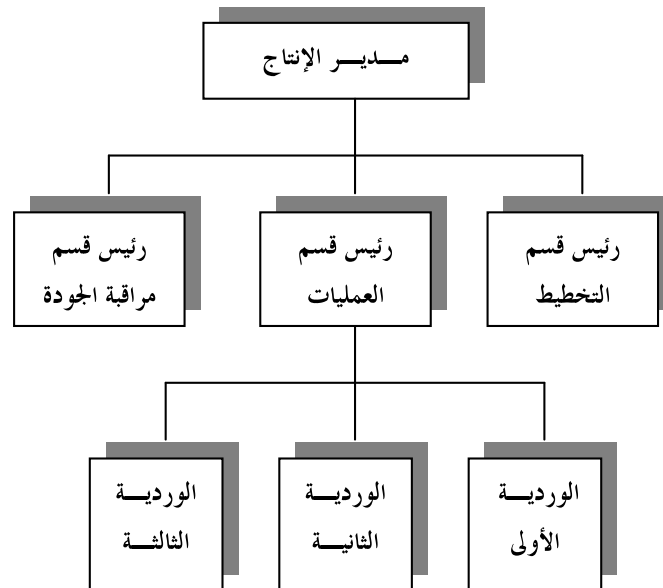


الشكل رقم (٥) // التقسيم الجغرافي

٦ - التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة على أساس وقت العمل إلى ورديات تقوم كل ورديّة بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في فترة زمنية معينة. وتلجأ المنشآت إلى هذه الطريقة في التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها بتسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر إمكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

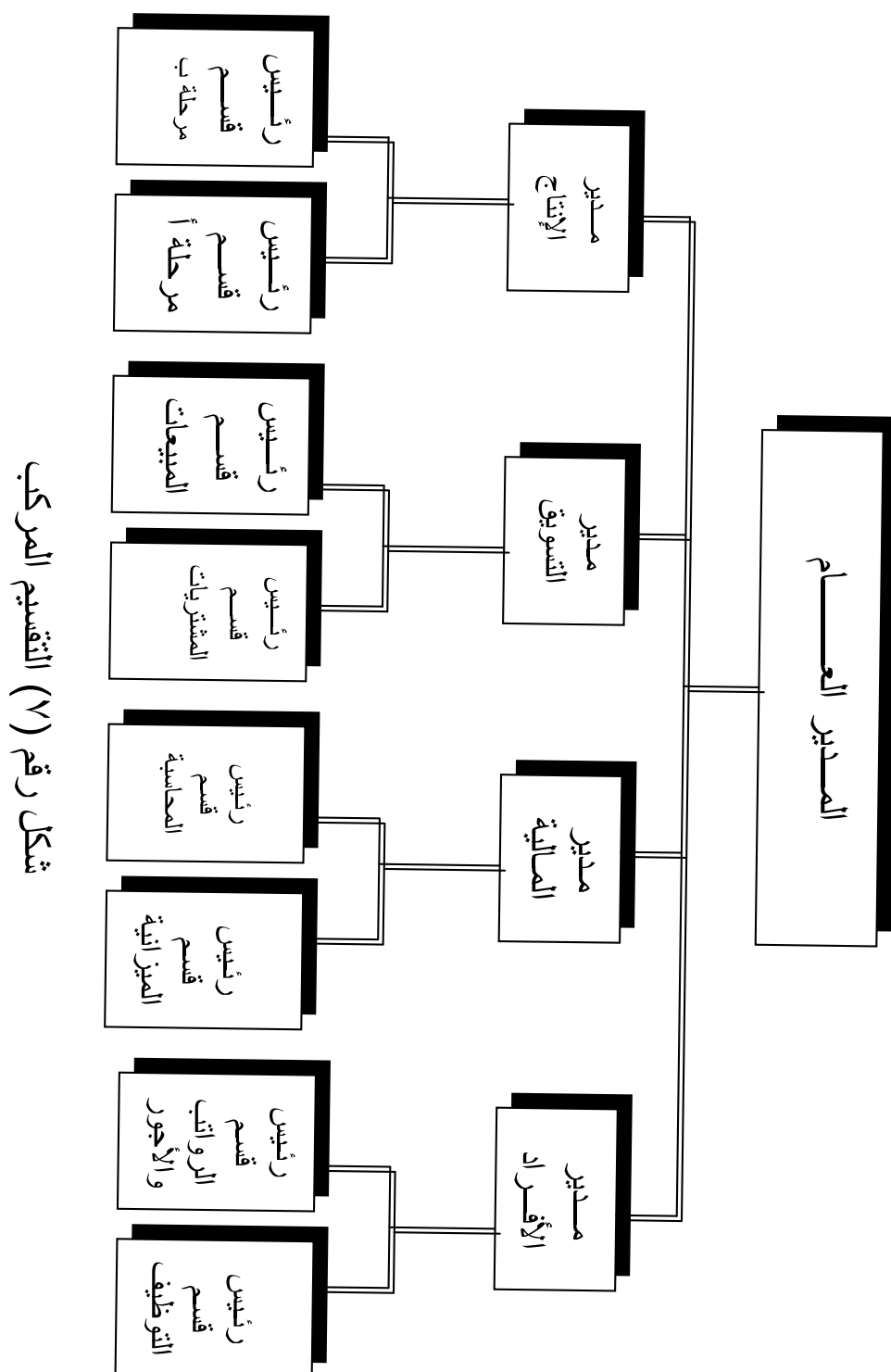
ولا يمنع تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزمن من استخدام طرق أخرى في التقسيم حيث يمكن تقسيم نشاطات المنشأة وظائفياً أو حسب مراحل العمل ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الورديات بحيث تقوم كل ورديّة بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هو استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة وخاصة للمعدات والأجهزة، وكذلك القدرة على التكيف ومقابلة التغير في الطلب على السلع والخدمات والقدرة على قياس نتائج كل ورديّة ومراقبتها، يضاف إلى هذا إنجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد. وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة وازدياد تكلفة العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات وتجهيز الطلبات المختلفة واحتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري. والشكل رقم (٦) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.



الشكل رقم (٦) // التقسيم حسب وقت العمل

٧ - التقسيم المركب:

ويعتبر هذا النوع من التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً. إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنشأة والغالب هو إتباع أكثر من طريقة وذلك في ضوء ظروف كل منشأة.



الرقابة

أولاً : مقدمة

ثانياً: الرقابة ... مفهومها وأهميتها

ثالثاً: عملية الرقابة ... مراحلها

رابعاً: الرقابة ... أساليبها

أولاً: مقدمة

لقد قيل أن الرقابة هي الإدارة بعينها، فلا إدارة دون رقابة، ولقد تباين كتاب الإدارة في نظرتهم إلى الرقابة، فمنهم من نظر للرقابة على أنها استخدام السلطة والنفوذ لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات ومحاسبتهم وتوقيع العقاب عليهم في حالة خطئهم أو إهمالهم، ومنهم من ينظر للرقابة على أنها سلوكية، ومن ثم يرى أن الرقابة تشكل أسلوباً وطريقاً هاماً للتأثير على سلوك الأفراد، ويضيف أصحاب هذا الرأي ضرورة تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير، وبطريقة تحقق الأهداف وذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب مقنع للأفراد داعماً لولائهم لها.

ثانياً: الرقابة ... مفهومها وأهميتها

قيل أن الوظيفة الرئيسية للرقابة هي مقياس أداء المرؤوسين وتصحيحها من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح (عساف وسلامة، ١٩٨٨)، كما قيل أن الرقابة الحقيقية هي تلك الرقابة التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة لتلافي هذه الانحرافات قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقاً لمقاييس مقرر (Bonini, ١٩٧٩). كما عرفت الرقابة كقوة وسلطة ونفوذ وهي عملية من خلالها نستطيع تحديد كيفية إتمام الأعمال، كما عرفت الرقابة على أنها قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسون وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف، فالرقابة في هذا المعنى تعني تأكد كل مسؤول عن ما تم إنجازه من الأعمال هو ما قصد إنجازه (دسلر، ١٩٩١)، ولذا فالرقابة في كل هذه المعاني هي الأداة التي تساعد الإدارة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتعمق وتسري، إلى جانب ما يلزم من إجراءات وتدابير لمنع حدوث مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل. وبهذا المعنى فقد عرفت في كونها عملية استمرار وتقدم العمل نحو الأهداف المحددة بوضع خطة مسبقة للعمل وجهاز لتدفق المعلومات المعتمدة. ولذا فالرقابة تتكون من ثلاث خطوات (زويلف والقطامي، ١٩٩٤).

- ١- تحديد أهداف واضحة نسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية.
- ٢- إقامة جهاز لتدفق المعلومات للتعرف على مدى تحقيق تلك الأهداف.
- ٣- اتخاذ التدابير اللازمة إن كشفت لنا تلك المعلومات تعثراً في الوصول للأهداف.

وأخيراً فقد عرّفت الرقابة بأنها مجموعة من العمليات التي تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تقوم بها أجهزة معينة للتأكد من تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة، مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة. (زويلف، ٢٠٠١)

والرقابة الجيدة هي ليست رقابة بعد التنفيذ بل هي ملازمة للتنفيذ لمنع الانحرافات. وهي تمتد حتى للمستقبل مثلها مثل التخطيط، والتنبؤ على ضوء الدراسة والتحليل، لتصور الأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما أمكن من إجراءات لمنع حدوثها. (Teary, ١٩٩٢).

الرقابة والتخطيط:

- ١- وترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباطاً عضوياً، إذ أن الرقابة من خلال المقاييس التي تتجسد عادة في التخطيط، تلك المقاييس التي تدلنا على سلامة التنفيذ للخطة المقررة ومدى الالتزام في تنفيذها.
- ٢- كما أن الرقابة لا تقتصر على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات التي يتعين معالجتها، بل تكشف لنا صحة التخطيط ذاته من خطط وسياسات وإجراءات وقدرتها على الوصول للأهداف. فهي وسيلة للتعرف على مدى انطباق الأهداف في الخطة وواقعية الخطة وأهدافها.
- ٣- والرقابة في ذات الوقت لا تقوم إلا بوجود أهداف وخطط كوسائل للمقارنة وإلاّ انتفى مبرر الرقابة.

- ٤- ومن هنا يتبين لنا الترابط العضوي بين الرقابة والتخطيط. حيث يكمل كل منهما الأخرى، كما أن الإدارة العليا وهي تضع الخطط وتمتلك السلطة لوضع أهدافها فهي ذاتها تمارس الرقابة على تنفيذ تلك الخطط لتتعرف على مدى التنفيذ واتجاهات لانحرافات. (الحكاك، ١٩٩٨)

ثالثاً : عملية الرقابة ... مراحلها

تمر عملية الرقابة The Control Process بثلاث مراحل أساسية هي :

- [١] وضع المعيار أو الهدف .
- [٢] قياس الأداء الفعلي طبقاً لهذا المعيار أو الهدف .
- [٣] التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي .

المرحلة الأولى : وضع المعيار أو الهدف .

لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير. وغالباً ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام. كأن نحدد لرجل البيع حصة من المبيعات تبلغ ١٠٠٠ دينار من منتجات المشروع شهرياً. أو قد يتم توجيه مدير الإنتاج بخفض النفقات بمعدل ٤٠٠٠ دينار أسبوعياً. ويمكن التعبير بشكل زمني عن معايير الأداء. مثال، ضرورة مضاعفة المبيعات خلال ١٠ أيام، أو إنجاز الخطة المقررة في الأول من أكتوبر ١٩٩٨. وهناك معايير كمية، مثل توجيه مشرفي الإنتاج لإنتاج عدد محدد ومعلوم من وحدات المنتج (السلعة) خلال أسبوع. ويعد استخدام عدد ساعات العمل لكل وحدة من المنتجات مثلاً آخر للمعيار الكمي.

بينما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة، وهي غالباً ما يتم التعبير عنها على أساس معدلات الرفض لرقابة الجودة، أو على أساس رتب المنتجات المباعة (مثل رتبة A)، أو على أساس الجودة المطلوبة أو التي يتم التنبؤ بها. إن الشكل التالي يوضح آلية (ميكانيزم) هذه المرحلة المهمة.

((شكل ٨ يمثل عملية الرقابة))

وضع معايير الأداء	← قياس الأداء الفعلي	← اتخاذ الإجراءات التصحيحية
أمثلة	أمثلة	أمثلة
حصة المبيعات	المبيعات المخططة	زيادة طلبات المبيعات، مقابل المبيعات الفعلية
حصة الإنتاج	الإنتاج المخطط مقابل الإنتاج الفعلي	تغيير طرق الإنتاج تغيير الخامات، تغيير التصاميم ...

المرحلة الثانية : قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير

إن الملاحظة الشخصية هي من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير. فالموظف الجديد يوضع على أساس التجربة، ويُعطى تدريبات أثناء العمل، وتتم ملاحظة أدائه بشكل شخصي عن طريق المشرف. وبشكل نمطي يقوم مديرو المبيعات بالتعرف على تحصيل المبيعات مع رجال البيع مرة أو مرتين في السنة وذلك لكي يقوموا بملاحظة أدائهم، أو يقوم رئيس الصرافين في المصرف بملاحظة الأداء التدريبي لكل صراف جديد وذلك بشكل شخصي (العلاق، ١٩٩٨) .

لكن طريقة الملاحظة الشخصية تصبح صعبة عندما يزداد عدد الأفراد المطلوب رقابتهم، وأيضاً عندما تزداد مهمات ومسؤوليات المراقب نفسه. وقد يكمن جزء من الحل في تقسيم العمل حيث يتولى معاونو المدير، مثلاً، مهمات الملاحظة. أيضاً، لا يستطيع كل شخص استخدام الملاحظة لقياس الأداء بفاعلية. ونجد أن العملية النفسية المعقدة للتصور تؤثر على استخدام الملاحظة الشخصية كأسلوب للقياس، كما تؤثر العمليات النفسية الأخرى للتعليم والدافعية على الملاحظة. وعلاوة على أن الملاحظة الشخصية ذات تأثير نفسي معقد، فإنها أيضاً تستلزم وتستنفذ وقتاً طويلاً وكثيراً. وفي هذه الحالات فإن تقارير الرقابة المكتوبة والرسمية تصبح أكثر أهمية. هذه التقارير — كما سنرى — قد تتخذ شكل الموازنات أو التقارير الإحصائية أو الخرائط أو المعلومات وهي توضح الأداء الفعلي مقابل الأداء المخطط. (علاقي، ١٩٨٥)

المرحلة الثالثة: التعرف على الانحراف (عن المعيار)

المرحلة المهمة الثالثة هي مرحلة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي، وهذا يتطلب بالمقابل، تطبيق عدد من المفاهيم والأساليب التي ناقشناها في الأبواب السابقة. فعندما ناقشنا عملية صنع القرار، أوضحنا أن من المهم جداً التعرف بدقة على المشكلة الرئيسية. إن الأداء غير المرضي يكون في العادة مجرد أمر عارض، ولذا فإن المدير سوف يكون تواقفاً لاكتشاف السبب الذي يجعل الأداء منخفضاً عما هو مخطط له. وعلى سبيل المثال، قد يتساءل المدير (هل تحتاج الخطط نفسها إلى عملية مراجعة؟)، (هل يجب القيام بعملية تدريب وتطوير؟)، (هل يرجع سبب الانحرافات إلى وجود موظفين غير أكفاء؟) .. هكذا.

رابعاً :- الرقابة ... أساليبها

يُستعان عادة لمتابعة وقياس الأداء وتقييمه بعدد من الأساليب، منها أسلوب الموازنات التخطيطية، وأسلوب نظام (التخطيط - البرمجة - الموازنة)، أسلوب الوقت الفعلي، أسلوب بيرت / التكلفة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب الرقابة الأمامية، أسلوب استخدام النسب المالية، الأسلوب القائم على المعايير الرسمية، وغيرها. وسنحاول هنا تسليط الضوء على الأساليب الأكثر شيوعاً (سويلم، ١٩٩١)

١- أسلوب الموازنة التخطيطية:

وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية. والموازنة التخطيطية هي ببساطة خطة عمل تشتمل على مقاييس كمية تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي، ويمكن التعبير عن المقاييس، إما في شكل عيني - غير مالي - أو في شكل مالي. ومن الأمثلة على الموازنات التخطيطية غير المالية، موازنات العمل، وموازنات ساعات الآلة، وموازنات المنتج، وموازنات المواد. أما الموازنات المالية فتتضمن: موازنات الإنفاق الرأسمالي، والموازنات النقدية، وموازنات الميزانية العمومية. (العلاق، ١٩٩٨)

وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاث خطوات رئيسية هي :- التعبير بالدنانير عن النتائج المتوقعة للخطط في المدد المستقبلية ثم تنسيق هذه التقديرات التي بالدنانير في برامج واحد متوازن، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المتوازن الذي يتم تقديره. وهذا المدخل مماثل للعناصر الثلاثة الأساسية لعملية الرقابة ككل؛ وتساعد الخطوة الأولى في إعداد الموازنة على تحديد معايير الأداء المرغوبة، بينما تركز الخطوة الثانية على أن التنسيق بين مختلف وحدات الرقابة يعد شرطاً أساسياً للتأكيد على تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وتساعد الخطوة الثالثة في تقييم المدخلات أو الأداء عن طريق (التقييم والنتائج)

٢- أسلوب نظام التخطيط - البرمجة الموازنة (PPBS)

هذا أسلوب جديد نسبياً للرقابة ولكنه شائع وهو يضم برمجة الموازنة مع تحليل النظم ونجد إن البرنامج هو خطة معنية بالنتائج المستقبلية، كما نجد أن برنامج الموازنة هو تعبير مالي للخطة المستقبلية. ورغم أنه لا يوجد في النظرية علاقة بين (نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة) والنظم، نجد في التطبيق أن الأفكار الأساسية لتحليل النظم، والمداخل التي تؤدي إلى التخطيط الناجح، والبرمجة، والموازنة التخطيطية كلها متشابهة، وبذلك نجد على الأقل في التطبيق أن نظام PPBS يمكن اعتباره مدخلاً للنظم لبرمجة الموازنة التخطيطية.

٣ - أسلوب بيرت / التكلفة:

إن كلمة (بيرت) هي اختصار لما يعتبر (أسلوب لتقييم البرامج والمراجعة) وتم استخدامه لأول مرة في مجموعات الدفاع المعقدة، وكان التركيز الأساسي على جدولة الوقت أو بيرت / الوقت. وبعد سنوات قليلة أضيف متغير التكلفة إلى مدخل (بيرت) للتخطيط والرقابة، وبذلك يصبح بيرت / التكلفة يؤدي إلى تكامل بيانات الوقت وبيانات التكاليف المقابلة لها، وكما يسمح بمقارنة الخطط البديلة للوقت - التكلفة . (العلاق ، ١٩٩٨)

٤ - أسلوب الوقت الفعلي:

شاع استخدام هذا الأسلوب الرقابي مع ازدياد استخدامات الحاسوب COMPUTER، حيث بدأ بعض النظم الرقابية باستقبال معلومات فورية سواء على شكل (تغذية أمامية) أو (تغذية عكسية) . وتسمى هذه الفورية (الوقت الفعلي). ونجد أن نظم الرقابة مع هذه القدرة من الوقت الفعلي والتي يتم إعدادها في صيغة رياضية على الحاسوب، تحقق توجيه اتخاذ القرار، من خلال تسجيل وإعداد تقرير بما يحدث فعلاً، ونجد في نظم الوقت الفعلي أن القرارات يتم وضعها في برنامج في النظام (نواحي رقابية مقفولة)، أو تتطلب تصرفات تقديرية (نواحي رقابية مفتوحة).

٥ - أسلوب المراجعة الإدارية

يتضمن هذا الأسلوب مراجعة شاملة وبناءة للهيكل التنظيمي للمشروع، أو لفرع من فروع المشروعات الحكومية، أو لأي وحدة، من تلك التنظيمات، مثل قسم أو إدارة... وكذلك مراجعة الخطط والأهداف، وأساليب العمليات. كما يشمل هذا الفهم للأسلوب جميع ما تتضمنه طبيعة المراجعات الإدارية. إنه أسلوب يهتم بالإدارة الشاملة للمنظمة أو المشروع. والمراجعة الإدارية تبدأ من حيث تنتهي أساليب المراجعة المحاسبية التقليدية، وتعتبر المراجعة الخارجية التقليدية وسيلة للتأكد مما إذا كانت (المبادئ المحاسبية) قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المشروع، ونجد أن المراجعة الداخلية تذهب إلى خطوة أبعد للتأكد من أن التطبيقات المحاسبية المستخدمة في المشروع تتوافق ليس مع المبادئ المقبولة، ولكن أيضاً مع سياسات المشروع الداخلية وكذا الإجراءات المختلفة وتشمل المراجعة الإدارية على كل من المراجعة الداخلية والخارجية.

ونجد أن العمل بهذا الإطار قد يجعل الإدارة تختار ما بين القيام بذلك بنفسها أو أن تطلب ذلك من الخارج من مكتب استشاري مثلاً. فنجد في اميركا أن معهد الإدارة الأميركي يقوم بهذا الدور باعتباره منظمة من الخارج، حيث يقوم بتقييم إدارة المشروع من خلال الإجابة على ٣٠٠ بند في استقصاء معد لهذا الغرض.

٦- أسلوب الرقابة الأمامية:

قد أقترح كونتز Koontz بعض الإرشادات لتحسين الرقابة عن طريق التغذية الأمامية ومنها. (Koontz & Odonnel, ١٩٨٤)

- مطلوب تخطيط وتحليل كاملين، وبالطبع نجد أن التخطيط حيوي لجميع نواحي الرقابة، ولكنه يطبق على المدخلات، ويجب تعريفها وربطها بالنتائج المرغوبة.
- ينبغي تطبيق التفرقة ذات الاهتمام عند اختيار متغيرات المدخلات، وطالما أنه من الممكن تعريف جميع متغيرات المدخلات فإن من الضروري التعريف والتعرف على المدخلات المهمة.
- ينبغي أن يستمر نظام التغذية الأمامية ديناميكياً، حيث ينبغي رقابة المدخلات الجديدة و / أو غير المتوقعة على أساس دائم.
- ينبغي إعداد نموذج لنظام الرقابة، حيث يجب على الأقل استخدام نظام مبسط وليكن نموذجاً رياضياً قابلاً للبرمجة على الحاسوب، وذلك لحساب متغيرات المدخلات الكثيرة وتقييم آثارها.
- ينبغي تجميع وتحديد البيانات الخاصة بمتغيرات المدخلات وذلك بانتظام، ويمكن أن تساعد أساليب الوقت الفعلي في جمع البيانات كما يمكن تحديد البيانات من خلال البرامج المعدة بواسطة الحاسوب.
- تتطلب الرقابة عن طريق (التغذية الأمامية) القيام بتصرفات معينة، وينبغي أن يسمح النظام للمدير بوقت كاف للقيام بالتصرفات المناسبة وتصحيح المشاكل المحتملة أو القائمة. ويوضح الشكل الآتي عملية مثالية للرقابة على المخزون، ونجد أن مفتاح الرقابة عن طريق التغذية الأمامية هو تقديم معلومات التغذية الأمامية على متغيرات المدخلات الهامة والتي تؤدي إلى تحديد مستوى المخزون السلعي المرغوب فيه، ونجد أنه يمكن تعريف المشاكل المحتملة، وأن تبدأ عملية الرقابة بالانتبؤ من أن تكون مجرد رد فعل. (العلاق، ١٩٩٨)

٧- أسلوب النسب المالية :

تعتبر النسب المالية أسلوباً فعالاً للرقابة على أداء نشاطات المشروعات من جميع جوانبها. وتختلف النسب المالية باختلاف القائم بالتحليل، فقد يكون المحلل مصرفاً يحلل لكي يمنح قروضاً قصيرة الأجل، ولذا يهتم بالمركز القصير الأجل للمنظمة أو بالسيولة، ولكن الدائنين والمقرضين للأجل الطويلة يركزون على القوة الربحية وعلى كفاءة التشغيل. وبالمثل نجد أن المستثمرين يهتمون بالربحية والكفاءة الطويلة الأجل. ونجد أيضاً أن الإدارة تهتم بكل هذه التحليلات المالية، حيث ينبغي أن تكون قادرة على تسديد ديونها، سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل.

السلطة ... والمسؤولية

أولاً: السلطة ... ومفهومها

ثانياً: السلطة ... مصادرها

ثالثاً: السلطة ... أنواعها

رابعاً : السلطة ... تفويضها

خامساً : المسؤولية ... المفهوم

سادساً: المسؤولية ... أنواعها

سابعاً: المركزية ... واللامركزية

ثامناً : نطاق الإشراف ... وعوامل تحديده

أولاً :- السلطة ... و مفهومها

السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان، فالسلطة الحق في إصدار الأمر، أو القدرة الشرعية والتي تنطاط بشخص ما، أو بوظيفة ما، والتي يجري قبولها من قبل ممارسيها، والذين تمارس عليهم السلطة والمتأثرين بها، هذا هو المفهوم الحديث للسلطة.

ويضع برنارد شروطاً معينة ليصبح الأمر سلطوياً وهي: (مرار، ١٩٨٢)

١- أن يفهم مستلم السلطة المفوضة له.

٢- أن الأمر منسجم مع أهداف المنظمة.

٣- وأن الأمر منسجم مع مصالحه الخاصة.

٤- وأنه قادر ذهنياً وعملياً على أن يلتزم به.

كما أن السلطة والمشروعية يجب أن تتماشيا مع بعضهما البعض، إذا ما أريد إنجاز الأعمال على الوجه الأمثل.

أما لماذا يدعن الرؤوس للسلطة فهناك مبررات عدم منها: (Teary, ١٩٩٢)

١- قيل أنها ظاهرة اجتماعية طبيعية، والأفراد يزدرون من يحاول دائماً عصيان أوامر الرئيس، ومن خلال النشأة الاجتماعية وثقافة المجتمع، فإن الأفراد يطيعون أوامر أفراد آخرين.

٢- الردع والعقاب لمن يخضع للسلطة ويتحداها.

٣- الولاء للمنظمة وتقدير رسالتها والإيمان بذلك مظاهر من شأنها إلزام الأفراد بتقبل السلطة.

٤- شخصية القائد وإعجاب مرؤوسيه به وبقيادته يلزمهم بقبول سلطته، فيما يرى آخرون مصادر أخرى لإطاعة العاملين السلطة وقبولها: (القريوتي وزويلف، ١٩٩٤)

١- سلطة المرجع، فقد يحتاج التابع أن يصبح وثيق الصلة بصاحب السلطة، هذا أن كان صاحب السلطة فرداً، أما كانوا جماعة، فإن التابع يسعى لـ أن يكون عضواً في الجماعة.

٢- سلطة الخبرة: وهي سلطة يلتزم بها الفرد لأنها تعتمد على مقدار المعرفة والعلم الذي يتمتع به صاحب السلطة وبغض النظر عن مركزه الوظيفي.

هذا و يرى برنارد أن السلطة هي الصفة المميزة للتنظيم الرسمي بحكم قبولها من العاملين في الهيكل التنظيمي، والتي تحكم أعمالهم التي يؤدونها للمنظمة.

ويرى جولفر أن السلطة هي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر فالسلطة يجب أن تكون محددة وكاملة في حدود نطاق العمل المفوض.

ويقول سايمون أن السلطة هي الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين.

ولقد عرفها رواد الفكر الإداري الحديث: (بأنها القدرة الشرعية التي تتاط بشخص ما أو وظيفة ما والتي تجري قبولها ليس فقط من قبل الممارس للقدرة، وإنما من قبل الذين تمارس عليهم أو المتأثرين بها أيضاً). (منصور ، ١٩٧٩)

ثانياً : السلطة ... مصادرها

ومصادر السلطة هي:

أ- السلطة الشرعية، وهي سلطة المالك، كما أنها سلطة يؤطرها حق المالك في إصدار الأمر والردع والعقاب لمن لا يخضع لها، حق تضمنه الأعراف والتشريع، ومأخوذ من المنصب الوظيفي.

ب- السلطة الشخصية، وهي شخصية القائد وإعجاب مرؤوسيه فيه وفي مهارته وخبرته. (زويلف، ٢٠٠١)

ج- والسلطة مصدرها قبول المرؤوسين لها وإطاعتهم لها.

د- والسلطة مصدرها التزام اجتماعي، فالأفراد يزدرون من يحاول دائماً عصيان الرئيس، مرد ذلك النشأة الاجتماعية وثقافة المجتمع أو الدين.

ثالثاً : السلطة ... أنواعها

١- السلطة التنفيذية:

وهي السلطة التي تتمتع بها أفراد الإدارة، وهي السلطة الآمرة التي لها الحق في إصدار الأوامر، إذ لا يمكن في إدارة العمل دون وجود سلطة أمرة تقودها وتؤطرها حق الملكية في إصدار الأوامر أو من تفوض له السلطة، وهي سلطة يتحكم بها العطاء والعقاب.

٢ - السلطة الاستشارية:

وهي سلطة تقديم المشورة والنصح للإدارة دون أن يكون الحق لمالكي هذه السلطة في إصدار القرار الإداري.

رابعاً: السلطة ... تفويضها

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري فإن كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم، ويتم تفويض السلطة بتنازل الإداري عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه، ولذا لا يمكن تفويض سلطته بكاملها، إذ سيصبح من حق المفوض لهم الاتصال بالرئيس الأعلى، كما لا بد من تحديد الاختصاصات والواجبات، وتعريفها عند تفويض السلطة اللازمة لإنجازها، مع تحديد المسؤولية عن الإنجاز.

إيجابيات تفويض السلطة:

أ- إن تفويض السلطة للآخرين هو إزالة بعض الأعباء عن عاتق المدير والتي تسبب له الكثير من الإرهاق.

ب- أنها وسيلة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية.

ج- إن تفويض السلطة للمنفذين في الموقع الذي ينفذ به القرار سيكون أكثر نضوجاً للإمام بظروف بيئة الموقع وملايساته.

د- أنه تعبير عن الذات، إذ إن النفس البشرية تتوق إلى ممارسة السلطة وتقبلها في إيجابية.

خامساً: المسؤولية ... المفهوم

هي الالتزام بأداء مهام معينة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف من ناحية والانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة من ناحية أخرى. والمسؤولية تتعلق بكل مركز إداري وجوهرها هو القيام بالواجب. ولا معنى لها إلا من حيث تطبيقها على الأفراد، ويمكن أن تكون المسؤولية واجباً مستمراً، أو تنتهي بانتهاء العمل، وتختلف السلطة عن المسؤولية في إن المسؤولية لا تفوض إذ عندما يفوض الإداري جزءاً من سلطته فإنه يظل مسؤولاً مسؤولية كاملة عن تحقيق العمل.

سادساً:- المسؤولية ... أنواعها

- أ- مسؤولية عامة: للحفاظ والقيام بعدة أعمال، وهي عادة تكون غير واضحة وغير مجدية، وكذلك تخلق خلافاً كبيراً بين المشرف ورئيسه بالنسبة لمسؤولية هذا المسؤول المشرف.
- ب- مسؤولية محددة: وهي التي تعطي الفرد عملاً معيناً أو الحفاظ على هذا العمل لحين إنجازه فقط بمعنى أنها محدودة.

سابعاً: المركزية ... واللامركزية

ويرتبط معنى المركزية واللامركزية بالمسؤولية والصلاحيات والتفويض، فعند عدم التحويل وحصر السلطة، والتقليل من تفويضها فإن ذلك يعتبر ميلاً للمركزية بمعنى أن معظم القرارات الخاصة بإنجاز العمل تصدرها مستويات إدارية أعلى من المستويات التي تقوم بالتنفيذ والممارسة، فالمركزية تعني تجميع كافة السلطات، وحق اتخاذ القرارات في يد المراكز العليا، حيث لا تستطيع المستويات الدنيا للإدارة اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المراجع العليا. (زويلف، ٢٠٠١)

أما اللامركزية فهي توزيع السلطة بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، فما هي مبررات المركزية ومعوقاتها، وهل أن هنالك مركزية مطلقة أو وجود لا مركزية مطلقة؟

الحجج التي تؤيد اللامركزية

- أ- إن اللامركزية وسيلة لتدريب المسؤولين على عملية اتخاذ القرار.
- ب- كما أن اللامركزية تعين الإدارة على اتخاذ القرارات الصائبة في مستويات إدارية غير العليا للتعرف على المعلومات وإدراك البيئة المحلية وظروفها التي يعيشها متخذ القرار.
- ج- واللامركزية هي عدالة في توزيع الصلاحيات وديمقراطية في المشاركة في اتخاذ القرار الإداري ورفع الروح المعنوية عند الإداريين.
- د- كما أن البعد الجغرافي يلزم تفويض السلطة لممارسة عملية اتخاذ القرار في ظروف بيئية مغايرة.
- هـ- الإيمان بقدرات الأفراد في تحمل المسؤولية، وبرهان لفلسفة إدارية متفتحة ومنفتحة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وإيماناً بالديمقراطية.

الحجج التي لا تؤيد اللامركزية

- أ- قد تخلق اللامركزية مشاكل نتيجة اتخاذ قرارات غير صائبة أحياناً.
- ب- كما تؤدي اللامركزية إلى صعوبات في الرقابة والتنسيق وغياب سياسة موحدة قد تؤدي إلى تباين في التعامل أو إفساح المجال للمحاباة في التعامل.
- ج- كما أن بعض الأنشطة تسمح بدرجة أعلى في تحقيق المركزية كالأنشطة التي تتعلق بالمالية التي تميل نحو التنظيم المركزي.
- د- تشجيع اللامركزية على الإنفاق، فقد تتطلب اللامركزية ضرورة توفير العديد من الكفاءات والموارد البشرية للقيام بالمهام في فروع المؤسسة فيما لا تحتاج الإدارة المركزية إلا إلى كفاءات محددة العدد.
- هـ - وقد تتطلب المواقف، كالظروف الزمنية، ضرورة أتباع المركزية وعدم التفويض أو المشاورة، حيث لا بد أن يتخذ القرار السريع لمعالجة مواقف معينة.
- وبعد بيان الحجج المؤيدة وغير المؤيدة للامركزية آن لنا أن نتسأل عن الموقف الذي لا بد أن يتخذ وسط هذا الجدل، فهل أن هنالك مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة.
- والإجابة عن ذلك هو استحالة ذلك، إذ أن المواقف هي التي تحكم ذلك، فعند تباعد المؤسسة في فروعها جغرافياً فإن خير السبل لمعالجة الموقف هو:
- أ- أن توكل إيجاد السياسات والقواعد لسلطة مركزية تقرر وحدة السياسة ووحدة قواعد العمل وتترك التطبيق لإدارات الفروع.
- ب- أن تشترك الإدارة المركزية الفروع عند وضع سياساتها وقواعدها وأنظمتها وذلك للتعرف على متطلبات إدارات الفروع وحاجاتها التي تفرضها الظروف المحلية.
- ج - أن تترك قدرأ معيناً من اللامركزية لإدارات الفروع لكونها أكثر دراية ببيئتها.

ثامناً: نطاق الإشراف ... وعوامل تحديده

ويقصد به العدد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم وينسق أعمالهم ولقد حدد علماء الإدارة الأوائل نطاقاً محدداً سلفاً فمثلاً أوصى فايول fayol بأن العدد الأمثل ستة أفراد، كما اختلف رواد آخرون حول مدى نطاق التحكم أو نطاق الإشراف، والحقيقة أن نطاق الإشراف يعتمد على عوامل عدة منها: (Peterson, ١٩٩٢)

أ- طبيعة النشاطات والمهام ، فعند تعقد المهام وعدم استطاعة الرئيس التنبؤ حينذاك يلزمه تفضيل نطاق تحكم أصغر، إما إذا كان العمل روتينياً ازداد نطاق التحكم، كما إن تشتت النشاطات يتطلب تحكم أصغر .

ب- العوامل الجغرافية، إذ يستطيع الرئيس أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين ينتشرون في مناطق جغرافية غير متباعدة، وسيكون حتماً إشرافاً ضيقاً عندما يتوزعون في مناطق جغرافية متباعدة.

ج- كما يعتمد نطاق الإشراف على قدرة الرئيس في المراقبة، إذ يتسع نطاق الإشراف حينما تزداد كفاءة الرؤساء، كما أن نطاق الإشراف سيزداد كلما ازدادت كفاءة المرؤوسين.

د- إن اتساع وضيق نطاق الإشراف ليس ميزة في حد ذاته، فقد يكون اتساع نطاق الإشراف ضرورياً في موقف معين دون موقف آخر، ولقد أثبتت دراسات أجريت حول نطاق الإشراف، أن نطاق الإشراف هو ما بين ١٢- ١٨ في الأعمال الروتينية و ٣ - ٦ إن كان العمل معقداً أو متخصصاً. (عثمان ، ١٩٩٠)

المصادر العربية

- ١- الشماع، خليل محمد حسن، الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ١٩٩١.
- ٢- الشنواني، صلاح، أصول إدارة الأعمال، مصر، دار الجامعات المصرية، ١٩٩٣.
- ٣- الموسوي، سنان ، وأبو حمد، رضا، وظائف المنظمة المعاصرة... نظرة عامة، دار الوراق للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠١.
- ٤- بادر، جوزيف، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو ليدة، دار البشير، ١٩٩٧.
- ٥- جواد، شوقي ناجي، والمؤمن، قيس عبد علي، سياسات الأعمال، مطبعة الراية، بغداد، ١٩٩٠.
- ٦- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ١٩٩٢.
- ٧- سنان الموسوي . ويوسف الطائي، الإدارة نظره معاصره، جامعة الكوفة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.