

الفصل الأول

طبيعة الإدارة ومهام المدير

أولاً : تعريف الإدارة والمدير

يمكن تعريف الإدارة بأنها ((عملية التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية ، والمادية ، والمالية والمعلوماتية ، ومزجها وترتيبها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أغراضها ، والتكيف مع بيئتها الداخلية))

والغرض الذي وجدت المنظمة من أجله هو لتقديم السلع والخدمات إلى الشرائح المختلفة من المجتمع .

وهناك فروق بين المصطلح والمدير ؟

والمنظمات وحدة اجتماعية هادفة . أما منشأة الأعمال (أو المنشأة) فتعني منظمة تجارية . من بين أهم ما تستهدف تحقيقه المورد الاقتصادي (أو المالي ، أو المادي) المتعلق بالربح (تستأجر قيمة المنشأة) للمالكين .

والرئيس **كالمدير** هو ذلك الفرد الذي تكون فعاياه الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة ، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والاعتمادية في المنظمة ، بكفاءة وفاعلية ، وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة . الالتزامية التجريبية للموارد المتعددة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة ، والتكيف مع بيئتها .

مسئبة المامون

٠٧٨٢٤٧٨٦١٨٦

ثانياً : مداخل دراسة الإدارة

(أ) يمكن دراسة الإدارة من خلال تقسيمها إلى قطابين أساسيين هما : إدارة الأعمال والإدارة العامة ، فإدارة الأعمال هي إدارة منشآت الأعمال (أو المنشآت) ، وذلك بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة ، فقد تكون المنشأة عاملة في القطاع العام ، (والخاص ، أو المختلط ، إذ تبقى وظائف المدير كما هي في إدارة الموارد المذكورة ، والتي تتأطر ضمن النشاطات الأساسية في المنشأة ، بغض النظر عن طبيعة ملكيتها . أما الإدارة العامة فهي إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الخاضعة لتحقيق المردود الاقتصادي ، مع اشتراط الكفاءة والفاعلية أيضاً .

(ب) ويمكن دراسة إدارة الأعمال على أساس أنشطة المنشأة الأساسية منها المساعدة ، على الأنشطة الأساسية في العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية ، ولما الأنشطة المساعدة في البحث والتطوير والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة الأخرى (القانونية والمكتبية والاستشارية) .

٢ | مبادئ الإدارة

(ج) وهناك مدخل ثالث ، يتضمن دراسة الإدارة قطاعياً ، سواء أكانت إدارة أعمال ، أم إدارة عامة . فإدارة الأعمال تتضمن إدارة المنشآت العاملة في قطاعات الزراعة ، والصناعة ، والتعدين ، والنفط ، والتشييد ، والتجارة ، والصيرفة ، والتأمين ، والنقل والمواصلات ، والسياحة والفنادق . أما الإدارة العامة فتتضمن قطاعياً إدارة دوائر التربية ، والتعليم العالي والبحث العلمي ، والصحة ، والخارجية والدفاع . والداخلية ، والثقافة والإعلام ، والرياضي ...

- المدخل الرابع دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير التي سبقت الإشارة إليها .

ثالثاً : التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

تتعاظم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة ، وتدخل الدولة في شؤون المنشآت ، وتزايد قوة الإدارة ومسئولياتها في المجتمع .

(أ) تعقيد الإدارة بشكل متزايد

لقد تزامت وتعمقت الفرض والتحديات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة ، وذلك بسبب العديد من العوامل ، أهمها :-

- ١- حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافياً ، فكلما تنامي حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً ، داخل القطر ودولياً ، كلما ازدادت صعوبات إدارتها ، إذ أنه من الأسهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة ، قياساً بأداء هذه المهمات تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة محلياً ودولياً .
- ٢- تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل ، تتزايد الحاجة لتخصيص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها ، وضرورة شراء المستلزمات من الغير . كما أن إدارة الأفراد المتنوعين من مهندسين ومحاسبين و وعمال ماهرين وغير ماهرين ، تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكيف .
- ٣- تغيير مكانة الأفراد ، تتبدل المنشآت بشكل متواصل بسبب آخر ، ألا وهو تغيير نمط (المالك - المدير) (أي الذي يمتلكها أو يديرها معاً) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية أجنبية ، تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين . كما أخذت مجموعات الأفراد حسب انتماءاتهم المهنية ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة ، الجمعية ، ...) ، وتسعى إلى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي ، وتحقيق المكانة الاجتماعية ، والتمتع بالقوة في المجتمع .
- ٤- تدخل الدولة في شؤون المنظمة ، حيث تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها ، فهناك رقابة على منتوجاتها ، وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها ، وعلى شؤونها المالية ،

وعلى آثار عملياتها على البيئة ، وتعارض هذه الدوائر تدخلها بموجب التسريعات والتعليمات النافذة .

٥- التغيير المتسارع ، إلى جانب التغييرات المشار إليها آنفاً . فإن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها التضخم النقدي السريع ، والتغييرات الاجتماعية ، وطلبات وضغوط المستهلكين ، والإبداعات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة . وفي إطار هذا التغيير المتسارع يتوجب على المدير أن يكون مواكباً للتطورات ويسايرها ، ويحيط بمطالباتها .

(ب) الإدارة والإنتاجية

تعد ضرورة رفع مستوى الإنتاجية تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة ، والإنتاجية هي مقياس للمنتج الاقتصادي للفرد الواحد ، والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ، إذ أن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد ، وتعميم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء ، كما أن عليهم الحصول على مصادر التمويل . وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يستوجب على المديرين تقديم المنتجات المطلوبة في السوق كماً ونوعاً ، وهكذا . وتعتمد نوعية القرارات الإدارية تلك على قدرة المديرين وخبراتهم ، ومهاراتهم وإبداعاتهم . كما أن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية .

(ج) سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع

لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني ، وبالوقت ذاته تزايد دور المنظمات فيها ، ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي لدرجة ملحوظة على أداء الإدارة ، بل أن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي ، ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع .

رابعاً : مهمات المدير

يمكن دراسة مهمات المدير من وجوه عديدة أهمها :

١- المهارات الإدارية

ويمكن تقويتها في خمس مجموعات .

أ- المهارات الفنية ، حيث يتطلب معظم المديرين مهارات فنية لإنجاز الفعاليات المسؤولين عنها ، وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة وبخاصة الأخيرة .

ب- المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية ، حيث يكرس المدير وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير ، وبخاصة من خلال الاجتماعات ، ويتطلب المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين ، والاتصال بهم ، والتفاهم معهم وتحفيزهم للأداء الأفضل . إن مثل هذه المهارات تُعد أحد أسرار نجاح المدير .

ج- المهارات الإدراكية ،... وتعتمد على القابلية الذهنية للمدير لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة ، وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها أجزاء المنظمة سوية ، أي إلى نظرتة الكلية للمنظمة .

د- المهارات التشخيصية ، فالمدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلاً زيادة دوران العمل) وتحديد المجالات اللازمة لها ، كما أنه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الإيجابية في الأداء (مثلاً ارتفاع المبيعات) لتعزيزها .

هـ- المهارات التحليلية ، وتتشابه مع المهارات الإدراكية ، وتتكامل مع المهارات التشخيصية ، وتتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف ، وكيفية ترابطها ، وأسبقيات معالجتها . كما أنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة .

٢- مصادر المهارات الإدارية ،

وهنا مصدران أساسيان :

- أ- التعليم ، فالنوجه المعاصر يتمثل في الإقبال المتزايد على الجامعات والمعاهد المتخصصة بالتعليم الإداري ، وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة قبل إشغال وظيفة المدير سمة العصر .
- ب- التجربة العملية ، فالإلى جانب التعليم ، تتطلب الإدارة ممارسة عملية كأي مهنة ، إذ أن التعليش الميداني مع المشكلات ، ومواجهة المواقف المتنوعة ، والضغط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها ، ولتراكم الخبرة ، ولهذا فإن الاتجاه المعاصر يتطلب إتاحة مجالات التدريب العملي أمام المديرين بشكل مستمر ومتعاقب داخل وخارج منظماتهم .

٣- أنماط السلوك الإداري / تعداد مقصود

تشير الدراسات الميدانية المكثرة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى أن غالبيتهم مشغولون في أداء المهمات المتنوعة . وإن أنماط عملهم المعاصر التي تمت مشاهدتها علمياً . لا تشير إلى أنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد إنجاز الأخرى ، بل أن عملهم يمتاز بالتنوع ، والمهام المتجددة (أو غير الروتينية) ، والاتصالات الشفوية ، بالانغماس في شبكات الاتصالات . وعلى النحو الآتي :

أ- التنوع : المدراء يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي ، بسبب تعددها ونشوتها باستمرار .

ب- الفعل النشط أو غير الرتيب : المدراء يبحثون دائماً عن المكونات غير الروتينية في عملهم ، كما أنهم يهتمون ويضعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي يستشفونها من الاجتماعات . وهم ينظرون للمستقبل أكثر من دراستهم للماضي .

ج- الاتصالات الشفوية : المدراء يفضلون الاتصالات الشفوية ، ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها ، وبخاصة التي تأخذ شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية

د- الإيمان في شبكات الاتصالات : يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والأشخاص خارج المنظمة .

٤- التفاوت في العمل الإداري ، وإمكانات نقل المهارات الإدارية

(أ) التفاوت في العمل الإداري مقصود

على الرغم من وجود عوامل مشتركة بين الميقات الإدارية ، فإن هناك كذلك تفاوتاً في العمل الإداري ، وهناك ثلاثة محاور للتفاوت في العمل الإداري هي :

١- المتطلبات السلوكية : وهي متطلبات لابد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤوسين والأنداد ، وللجهات الخارجية ، وهي متفاوتة .

٢- القيود الداخلية والخارجية على سلوك المدير : وتتضمن المحددات على عمل المدير ومنها قيود مالية ، وبشرية ، وتكنولوجية ، وتعاقدية ، وغيرها .

٣- الخيارات المتاحة : هي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهماته قياساً بالمدراء الآخرين . بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في حله ، وما يختار تخويله للآخرين من صلاحياته ، ولما يستطيع إهماله على أنه قليل الأهمية .

(ب) إمكانات نقل المهارات الإدارية

ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى ، ولو أن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها فالمهارات هذه تنمو وتطور في منظمة ما بسبب الخبرات المتراكمة ، والاتصالات ، والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات . وهناك عدد محدود من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا إلى منظمة أخرى من المنظمة التي اكتسبوا المهارات فيها .

أدوار المدير ، أو التفاعلية الإدارية

من الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير . وهناك عشرة أدوار للمدير ، يمكن توبييها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

(أ) الأدوار التفاعلية (ب) الأدوار المعلوماتية (ج) الأدوار القرارية .

(أ) الأدوار التفاعلية : وهي ثلاثة أدوار هي :

- 1- الرأس : فالمدير الرأس الرمزي للمنظمة أو للتقسيم المعنى فيها ، وهو يمارس المهام القانونية ، الاكتفاء بالآخرين ، استقبال الزائرين ، وتوقيع المخاطبات .
- 2- القائد : إذ أنه يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه إنجاز المهام .
- 3- حلقة الوصل : وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة ، ومع رؤوسائهم ، جاهدًا لخلق قاعدة للتعاون المشترك .

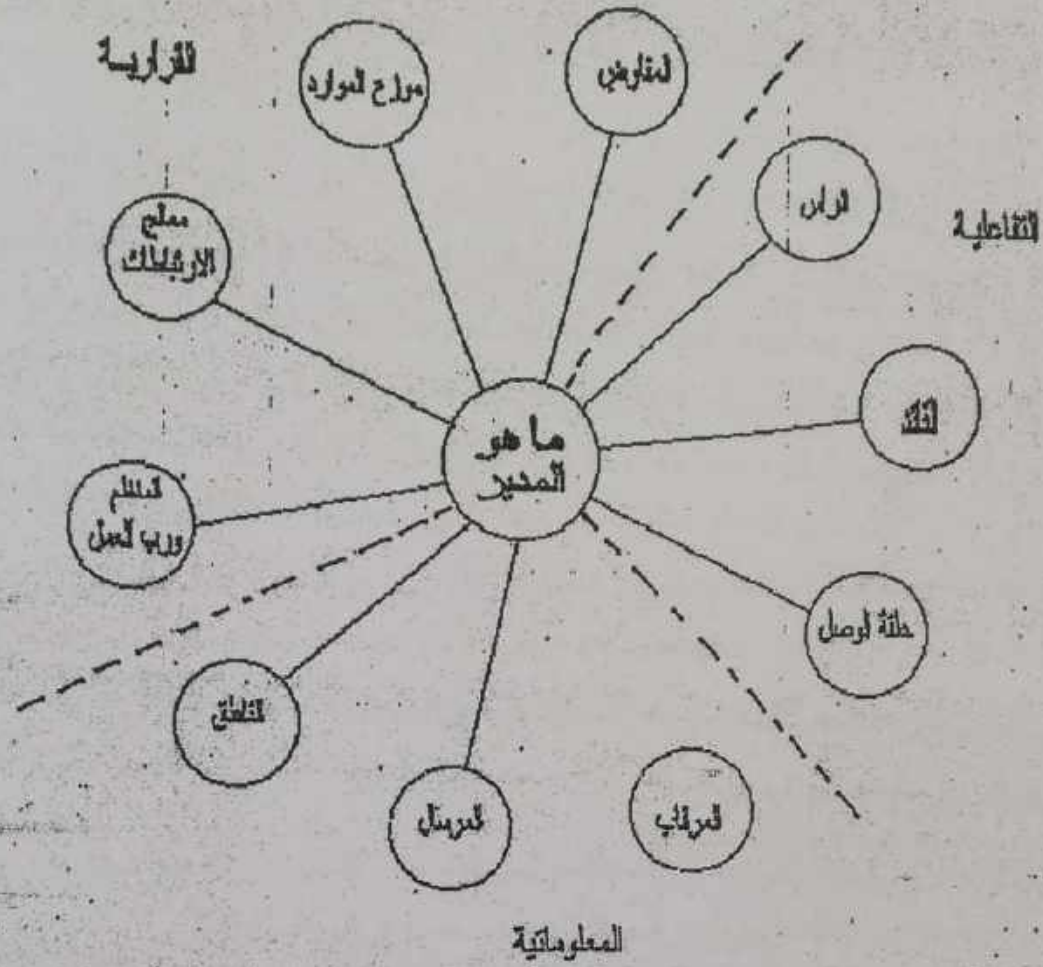
(ب) الأدوار المعلوماتية : وهي ثلاثة أدوار وهي :

- 1- المراقب : فالمدير يتسلم المعلومات والتعليق ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ، ويواكب التطورات ، ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة .
- 2- المرسال : ويشمل إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برؤسائهم .

3- الناطق : فهو يتكلم باسم المنظمة ، أو للتقسيم الذي يرأسه فيها . وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك التقسيم .

(ج) الأدوار القرارية : وهي أربعة أدوار وكما يأتي :

- 1- المنظم ، رب العمل : فهو يبادر بالتغيير ، بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها .
- 2- معالج الارتباك : فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات ، وبخاصة غير المتوقع منها ، مثل المشكلات مع المرؤوسين أو مع الزبائن .
- 3- موزع الموارد : فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للتقسيم الذي يرأسه ، مثل الأفراد والأموال والمعدات والوقت .
- 4- المفاوض : فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه ، لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو التقسيم الذي يديره فيها .



أجزاء (سطين أو ٣) مختارة

خامسة : وظائف المدير

من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسة ، متناسقة في الطبيعة والهدف . ووفق أفضل ما هو متفق عليه بين الباحثين فإن هذه الوظائف هي أربع :

(١) التخطيط واتخاذ القرار

التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستقبدا من ماضيه ، كي يواجه بها ظروف مستقبليه لتحقيق أهدافه ، فهو إذن عمل تحكيمي يرمي إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إرادة المدير قدر المستطاع ، مقلدا بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته . أي أنه تحديد مسبق لما يريد المدير فعله والكيفية التي يتم بها إنجازه . وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية (اتخاذ القرار) كوظيفة مستقلة عن التخطيط . واتخاذ القرار خيار واع من بين مجموعة المسارات البديلة ، ويتم اختياره من قبل المدير بعد تحديد المشكلة أو

الفرصة التي يواجهها ، والبحث عن الحلول البديلة وتكوين البدائل ، ثم اختيار الصالح منها من حيث السرعة ذلك البنيل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف .

(٢) التنظيم

يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ، وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيمات المنظمة وبين الوظائف والأفراد ، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة . وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للتقسيمات وإنفاذ الواجبات ، وإنشاء الوظائف وتحديد محتواها ، وتجميعها في تلك التقسيمات ، على شكل بناء (هيكل) تنظيمي ، وتحديد العلاقات بين التقسيمات .

(٣) القيادة والتحفيز

يستطيع المدير من خلال القيادة تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف ، كما يحفزهم على تحسين الأداء باستمرار ، ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم .

(٤) الرقابة

وتعني توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ المخطط ، ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط على الصعيدين المنظمي والفردى ، وبالإستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً . ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الانحرافات وتشخيص مسبباتها ، ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الأثنين معاً لغرض تحقيق الأهداف . وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز ، أو تصحيح مسارات الاتصالات أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار أو تعديل الهيكل التنظيمي .

سادساً : مستويات الإدارة

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المديرين تعمل سوية في ثلاثة مستويات تنظيمية هي : العليا ، والوسطى ، والمباشرة (أو الإشرافية ، أو الدنيا) :

١- الإدارة العليا

وتتألف من عدد قليل من المديرين يشغلون مواقع رئيس في الإدارة ، والمدير العام ، ورئيس المنشأة ، ومعاون المدير العام أو نائب الرئيس . وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط

طويلة الأجل ، وتقويم أداء التقسيمات الرئيسية ، وأداء المديرين الأساسيين ، والتشاور مع المديرين والمرؤوسين في تذليل المشاكل ذات الأبعاد والأفاق العامة .

٢- الإدارة الوسطى

وتتكون من مديري التقسيمات الأساسية في المنشأة والمسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات ، الإنتاج ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمالية) والوظائف المساعدة (البحث والتطوير ، والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة) . كما تشمل مديري الفروع أو المعامل المنتشرة جغرافياً . وقد يكون لكتل من هؤلاء المديرين معاونون أو مساعدون يعملون في الإدارة الوسطى كذلك .

وتختص الإدارة الوسطى بإعداد الخطط متوسطة الأجل انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا ، وتحليل أداء المديرين في المستوى الأدنى ، ووضع سياسة الأقسام ، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لأجل قصيرة ومتوسطة ، وتقديم التوجيهات للمديرين والمرؤوسين في مشكلات الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية ، وغيرها .

٣- الإدارة المباشرة أو الإشرافية

وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الأدنى من تقسيمات المنشأة (الشعبية ، الوحدة) سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أو مساعديه ، وصولاً إلى أدنى مستوى في المنشأة . وتختص الإدارة المباشرة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة ، اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل أعلاه ، ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين وإسناد المهام التفصيلية للأفراد ، وضمان الاتصالات المباشرة معهم .

على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة ، وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية مهما كانت

طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه
 سمات مشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة ، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى ، فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعد من قبيل الافتراضات الرئيسية ، وهي :

- أ - تصرف الإنسان بشكل رشيد .
- ب - حاجة الأفراد إلى ضوابط واضحة لتفادي الارتباك في العمل .
- ج - تتضمن الإدارة أساساً الفعاليات الرسمية للأفراد ، ولا بد أن تؤدي ميماتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية .
- د - ضعف رغبة الأفراد بالعمل ، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة .
- هـ - جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء .
- و - تقسيم العمل .
- ز - السلطة الرسمية .

ثانياً : المدرسة الإنسانية : الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية تبوب ضمن المدرسة الإنسانية (أو مدرسة العلاقات الإنسانية ، أو المدرسة السلوكية) ، وما تزال هذه المدرسة تثري الإدارة بنتائجها العلمي على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته منذ إجراء تجارب معمل (هوثورن) حتى التسعينات . ولقد اخترنا منها أربعة اتجاهات أساسية :

١- دراسات (هوثورن) و (التون مايو)

وهي تجارب أجريت في معمل (هوثورن) التابع لشركة (وسترن الكتريك) في (شيكاغو) سنة ١٩٢٤ وبعبءها . وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم بهدف تحديد أثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون انطلاقاً من فرضية مفادها أن هناك مستوى معيناً من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج . لقد كانت نتائج الدراسة مرتبكة بحيث أن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة .

واستعان الباحثون لاحقاً بخبرة (التون مايو) الأستاذ في جامعة (هارفارد) الأمريكية وأساتذة آخرين ، وكان موقع الدراسة مصنع (هوثورن) وأتمتت لسنوات من العشرينات والثلاثينات .

وأعطت هذه الدراسات من خلال المقابلات والمشاهدات والتجريب نتائج جديدة تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل ، وبالسماح الشخصية للأفراد أكثر أهمية مما تصورتها الإدارة العلمية ، ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية ، كما أنهم يأتون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكوين الجماعات الصغيرة ، وصياغة معاييرها ، وأنماط سلوكها المقبول . إذن فالمنظمة منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بقرينة وقواعد ، فني حين أن التنظيم غير رسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل ، وتؤثر هيئته المتغيرات والعلاقات في الإنتاج والإنتاجية ، إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية .

٢- دراسة (فولت)

كانت (ميري باركر فولت) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية وقد ركزت بوجه خاص على [الجماعة] باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات ، إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستدبر أن يحدد هويته وأن يكون خلاقاً في عمله . والمنظمة جماعة كبيرة لأعضائها (مديرون ، عمال ، ...) مصالح مشتركة ، ويعد تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة ، بحيث أن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة ، ويظهر أعضاء المنظمة المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء أخرى في المنظمة .

٣- (جستر بلنرد)

وهو رئيس شركة أمريكية للهواتف نشر مؤلف (وظائف المدير) سنة ١٩٣٨ ، وحسب رأيه فإن للمدير ثلاثة وظائف أساسية هي :

- أ - ضمان نجاح الاتصالات المنظمة ، أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين ، والمديرين .
- ب - اختيار وتوظيف الأفراد لغرض أداء الوظائف غير الإدارية .
- ج - صياغة عرض وأهداف المنظمة .

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة ، ولتحقيق ذلك لابد للمدير من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة أو تقليل الأعباء

السلبية (تقليل الجهد المطلوب) ، وإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية ، فيمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكي تكون الحوافز فاعلة .

ومن بين الإسهامات المهمة لـ (جستر بارنرد) تصويره المنظمة على أنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي ، وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء بطرق محددة ، وإذا كانت الأجزاء متعددة فإنه لا بد من تكوين منظومات فرعية تختلف كل منظومة عن غيرها ، ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن والموردين والمستثمرين ، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم عمل المنظمة ، لأنهم يتفاعلون سوية .

س /

٤- (دوكلاس مكلريكر)

وهو أسنقاذ في التكنولوجيا في (بوسطن) ، وقد أطلق على الإدارة العلمية لـ (تايلر) نظرية (X) فيما أسس نظرية معاكسة لها بنظرية (Y) المعتمدة على العلوم السلوكية . وتفترض نظرية (X) :

أ - أن الإنسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه .

ب - وبذلك يجب إجبار وتوجيه ورقابة معظم الأفراد ، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء وتحقيق أهداف المنظمة .

ج - يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادراً ، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان .

وأما افتراضات نظرية (Y) فهي على العكس من ذلك وتشمل :

أ - يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري عندما يفضل الراحة .

ب - ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف ، بل أن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مساعده لتحقيق أهداف المنظمة .

ج - الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرصدة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات .

د - يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية ، كما أن تفاديه للمسؤولية ولبد ظروفه وليس أمراً تابعاً من طبيعته .

هـ - إن القدرة على التطوير والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع ، وفي ظروف الحياة الصناعية المعاصرة ، لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكاملة .

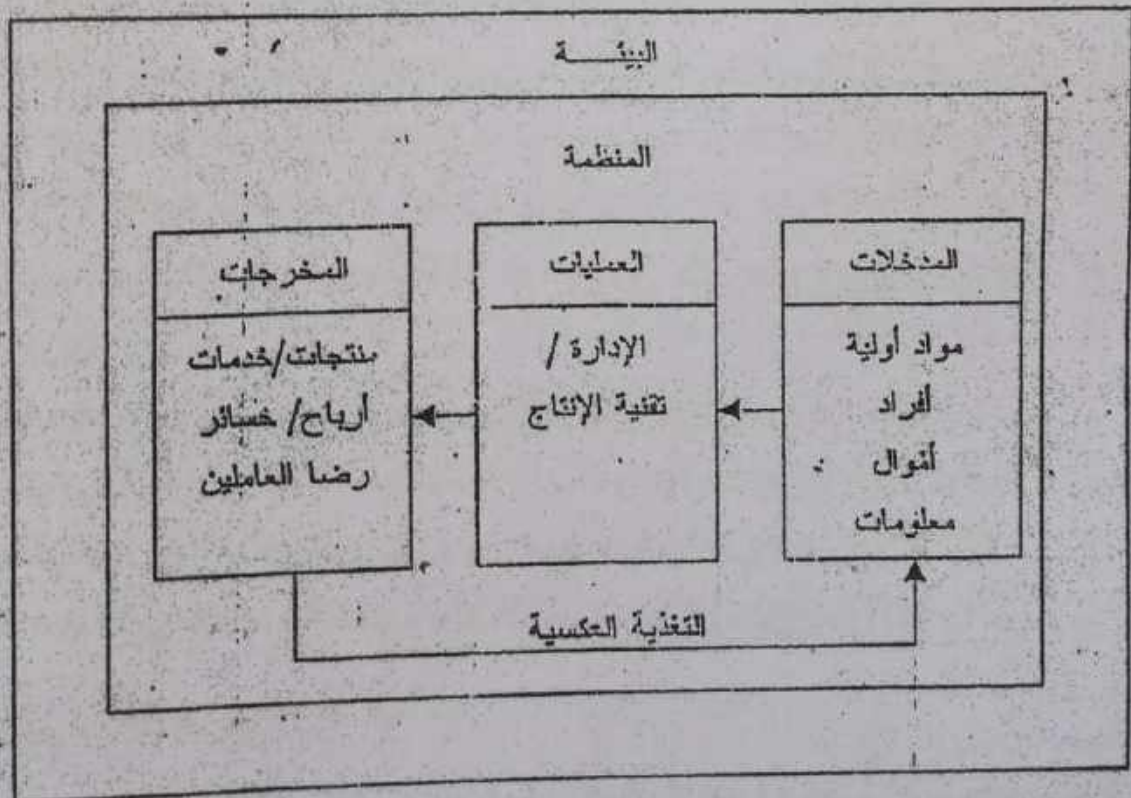
ثالثاً : المدرسة (الاتجاهات) المعاصرة

١- نظرية المنظومات المفتوحة

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية .

- مفهوم المنظومة : المنظومة مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين . والمنظمة كمنظومة تتكون من الكائنات البشرية والأموال والمواد والمعدات والمعلومات وغيرها ، وهي وحدة اجتماعية هادفة تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من التفاعلات ، وتبرز فيها الاتجاهات والمدرجات والمعتقدات والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد .

ب - مكونات المنظمة كمنظومة : تشترك المنظمات - كمنظومات - في وجود مكونات أساسية هي : المدخلات و العمليات (التحويل) و المخرجات و التغذية الراجعة (أو العكسية أو المرتدة) وكما في الشكل الآتي :



إذن فالمنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة ، تدصل منها على المدخلات وتعطيها المخرجات ، وتفسر مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها ، وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة ، كما أن تبدلات البيئة تتطلب من الإدارة تكييف المنظومة لها .. ثم أن درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت حسب درجة تفاعل المنظومة معها ، وبحسب توجهات إدارتها فهي زيادة ذلك التفاعل .

ج - المنظومات الفرعية : تتألف المنظمة - كمنظومة - من عدد مقرابط من المنظومات الفرعية ، فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربع المشار إليها آنفاً (التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز ، والرقابة) . ولو نظرنا إلى المنشأة كأنشطة كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية ... والمالية والبحث والنظم ... والعلاقات العامة والخدمات المساعدة . وهناك من يرى أن المنظمة كمنظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي (١) الأهداف (٢) المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات والتسهيلات (٣) الهيكل (٤) العلاقات النفسية والاجتماعية بين الأفراد (٥) الإدارة المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات الفرعية من خلال التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة .

ومن جهة أخرى فإن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة (التداوب Synergy) في المنظومة ككل ، إذ أن المنظومة أكبر من مجموع أجزائها أي منظوماتها الفرعية $(٥ = ٢ + ٢)$ ، وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل . إن المنظومة التي لا تحصل على المدخلات ، أو لا تستطيع طرح المخرجات أو لا تحصل على التغذية الراجعة عن البيئة ، تتدهور وتضمحل أو تتلاشى من الوجود .

د - أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة : من بين الكثير من إيجابيات هذا المدخل يبرز إثنان بوجه خاص :

- ١- لا تعيش المنظمة في فراغ ، وبالتالي ضرورة قيام إدارتها بتكييف أوجه نشاطها لأهدافها .
- ٢- التوكيد على ترابط المنظومات الفرعية ، مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها ، وأثر سعي كل منها لتحقيق أهدافها على المساعي المماثلة لبقية التقسيمات ، وبالتالي عدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها البعض .

٢- الإدارة الكمية (الرياضيات)

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية ، فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش ، وذلك في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار . ويؤكد هذا المدخل على استعمال النموذجيات الرياضية ، والكفاءة الاقتصادية ، واستخدام الحاسوب ، وهناك ثلاثة اتجاهات فرعية ضمن هذا المدخل :

أ - علم الإدارة : أي التوجه الإداري في استعمال النموذجيات الرياضية والتي هي تمثيل مبسط لمنظومة أو عملية أو علاقة ، والهدف من علم الإدارة تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة أو تحديد أفضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار .

س- بحوث العمليات : وهي تطبيقات إحصائية ورياضية يمكن استعمالها في مجالات عديدة من مجالات عمل المنظمة مثل رقابة المخزون وتطبيق نظرية صفوف الانتظار وتحليل التعادل.

ج- نظم المعلومات الإدارية : وهي نظم معلومات مصممة أساساً لتقديم المعلومات للمديرين في المنظمة ، وتقوم على تكامل قاعدة البيانات باستعمال الحاسوب بوجه خاص وذلك لإسناد عملية اتخاذ القرارات .

٢- نظرية (Z) : الإدارة اليابانية:

كان (وليام أوجي) الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (يابالي الأصل) قد استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفتها اليابانية ، فطرح نظرية (Z) ، وكأنه يكمل بذلك تبويب (ماكريكز) . فالتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار الاجتماعي وبوجه خاص العائلي والقطاعي ، إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم في العمل بالمصانع إلا إذا قامت تلك المصانع ببناء المساكن القريبة لهم ، وقدمت لهم الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة . والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السوابي ، والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم ، أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات ، والعمل الشاق بإخلاص ، وقد أتوا بهذه القيم والعادات إلى المصنع بعد انشغالهم إليه . أما الإدارة فيني فتتطرق إليهم بالروح الأبوية وبالمسؤولية تجاههم ، وتشارك معهم في اتخاذ القرار ، وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تُولف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها . هذا خاصة وإن حوالي ثلث القوة العاملة اليابانية يبقى في الخدمة مدى الحياة ، وتتفاعل المنظمة هنا مع الفرد بشكل أعمق بكثير من نظيراتها في العالم الغربي ، ولذلك فالنظام القيمي الياباني أساس سلطة الإدارة ، وفيه ينطلق احترام الأفراد ليا وقبولهم لياها ، وكان المصنع عائلة أو عشيرة أو قبيلة . ويمكن استخلاص السمات الأساسية الآتية للإدارة اليابانية .

أ - التوظيف مدى الحياة ..

ب - بطء التقويم لغرض الترقية .

ج- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة ، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات ، أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى .

د - سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة .

هـ - القرارات الجماعية ، مع التوكيد على الجماعة وعلى فريق العمل .

و - الاهتمام الشمولي بالفرد ، وليس بقدراته الفنية فقط .

ز - الاهتمام بالنعوية (جودة المنتجات) من خلال حلقات السيطرة النوعية في المصانع ، حيث تجتمع دورياً وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتوجات .

٤ - الإدارة الموقفية (الظرفية)

وهي اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من أنه [لا توجد طريقة فضلى للإدارة] يمكن استعمالها في كل المواقف ، أي أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار ، وتنظيم ، وقيادة وتحفيز ، ورقابة ، تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة وبالعكس فإن المديرين يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة ، ففي مواقف معينة قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ، ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى ، ولذلك فإن من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتائج أي من المدارس الفكرية في الإدارة سالفة الذكر . وتتضح الإدارة الموقفية في الشكل الآتي :



كل المنظمات هي منظومات مفتوحة ، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة ، وتخضع لمحدداتها ، ويحاول المديرون التوفيق بين مواطن القوة والضعف في المنظمة وبجميع الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص والتحديات . وتتغير الممارسات الإدارية من خلال استجابة المديرين للتغيرات البيئية .

وتتميز البيئة المعاصرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية والتقنية وفي المؤسسات الاجتماعية والعلاقة مع الحكومة . ولابد من دراسة البيئة ومتابعة تلك التغيرات والتكيف معها لغرض تحقيق النجاح .

أولاً : الإدارة وبيئتها

١- تركيبة السطح البيئي

تتفاعل المنظمة المفتوحة (المنظمة) مع بيئتها ، و البيئة أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها . وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مع الزبائن مثلاً) ذات أهمية مباشرة للمنظمة قياساً بتفاعلات أخرى غيرها . كما أن بعض المكونات البيئية في ظرف معين أكثر أهمية للمنظمة ما قياساً بأخرى ، فالمنظمة التي تشهد تطوراً لخطوط الإنتاج أكثر اهتماماً بالتقنية من أخرى لا تعترزم إدخال مثل هذا التطوير . وقد أمكن في الآونة الأخيرة ، وبفضل النظريات المعاصرة الفصل بين نوعين أساسيين من مكونات البيئة هما : البيئة العامة (العمومية) ، و البيئة الخاصة ، كما يتلور التأكيد على أهمية استجابة الإدارة للتغير البيئي .

٢- البيئة العامة (العمومية)

تشمل كلاً من المكونات مثل الحكومة والظروف مثل التضخم النقدي في الاقتصاد الوطني ، وهما ذات أهمية لكل المنظمات ، ولو أن الأهمية تتفاوت من منظمة لأخرى ، عبر الوقت ، وبسبب كون أثر بعض أجزاء البيئة العامة على منظمة معينة قد تبدو غير مباشرة لأول وهلة فإن المديرين قد يفشلون في اكتشاف التغيرات المهمة في البيئة ، مما قد يؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة . مثلاً لقد خسرت صناعة الساعات السويسرية مثلاً أمام صناعة الساعات اليابانية ، لأن الأخيرة استطاعت استشراف المستقبل ، ونقلت الساعات إلى عالم الإلكترونيات عندما صنعت الساعات الإلكترونية . وكسبت السوق بينما خسرت أمامها صناعة الساعات التقليدية ، وهكذا .

٣- البيئة التنافسية (الخاصة) بيئة المهمة

تتضمن تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعاليتها ، وفي حين تشترك المنظمات في وجود بيئة عامة لها ، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة بها . فمثلا البيئة الخاصة لمنشأة متخصصة بتجارة التجزئة (المفرد) للسلع الاستهلاكية تتكون من السلع التي تتعامل بها المنشأة ، وأسعارها ، وموقع معارضها أو مخازنها ، ونوع الموظفين العاملين لديها . ومن البديهي أن بعض هذه المكونات يُعد أكثر أهمية من غيرها في وقت معين ، فتأسس شركة مماثلة قريبة من مواقعها من المنشأة المذكورة ، مثلاً يتطلب استحداث معينة ومباشرة من قبل إدارة المنشأة .

كما أن الحوادث التي تحصل في البيئة العامة تؤثر في النهاية في واحد أو أكثر من مكونات البيئة الخاصة ، فحصول تغييرات اقتصادية يؤدي إلى تأثير عناصر البيئة الخاصة جميعاً (وهي المنافسون ، والزبائن ، والمجهزون ، وسوق العمل)

٤- فشل المنظمة في استطلاع البيئة سبب ما هي مكونات البيئة العامة ، أشجرا بإيجاز

نظراً لكثرة المكونات في بيئة المنظمة ، وتغيير الظروف المحيطة ، والتفاعلات المعقدة بينها ، فإنه ليس من العجيب أن يفشل الكثير من المديرين في قراءة مؤشرات البيئة بشكل صحيح . وهناك عوامل عديدة (إلى جانب تعقيد البيئة) تؤدي إلى الفشل في المتابعة ، ومن ذلك نشوء النجاح التي يحققها المدبرون في بعض المجالات ، أو الأوقات مما قد ينسبهم احتمالات التطورات المعاكسة والمحتملة في البيئة الأخرى تحركات المنافسين . وثمة عامل آخر يؤدي إلى ضعف متابعة الإدارة للبيئة هو إهمالها في حل المشكلات الداخلية في المنظمة مما يستغرق وقت الإدارة وجهودها ، وقد يحول دون قدرتها على متابعة تطورات البيئة ، وكأنها تميل المنظمة هنا لأن تكون منظومة شبه مغلقة تجاه البيئة بدلاً من أن تكون منظومة مفتوحة عليها .

البيئة هي كالتالي

ثانياً : مكونات البيئة العامة

تتكون البيئة العامة من أربعة قطاعات أساسية هي : الاقتصادية ، والتقنية ، والاجتماعية ، والحكومية ، وتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة ، ثم أن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات .

١- القطاع الاقتصادي

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة ، وتشتمل على :
القطاع الاقتصادي بوجه خاص على :
تأثير الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة ، وتشتمل على :

التضخمية ، وأسعار الفائدة مثلاً . ويمكن أن تؤدي كل منها إما إلى تسهيل أو إلى إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها ، فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة ، وإلى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية وبالمقابل فإن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة فرص العمل وإلى زيادة المبيعات مثلاً .

وقد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي إيجابية لمنشأة ما وسلبية لمنشأة أخرى ، وقد تحقق بعض المنشآت المكاسب مقابل خسارة الأخرى ، تبعاً لطبيعة أعمالها ، وحركة تلك التغييرات .

٢- القطاع التقني (التكنولوجي)

تتضمن التقنية الفن والتعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات ، فالتغير التقني يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة ، وفي سلعها وخطواتها ، وعملياتها ، وذلك بإتاحة فرص تحسين الأداء ، أو خلق التهديدات للمنشأة وجود المنشأة . اشتهرت الشركات الأمريكية واليابانية في الإنفاق على البحث والتطوير لغرض رفع مستوى التقنية منذ

٣- القطاع الاجتماعي

ويشمل الاتجاهات ، والقيم ، والعادات ، والتقاليد السائدة في المجتمع ، وتؤدي منه التغيرات الاجتماعية إلى بلورة تغييرات في أنماط الحياة التي تؤثر في السلع والخدمات التي هي مخرجات المنشأة ، والعلاقة بين الأفراد العاملين فيها . وإذا ما أريد للمنشأة أن تقدم لزيائنها السلع والخدمات التي يرغبون فيها ، فإن على إدارتها أن تتفهم هذه الخصائص الاجتماعية ، وأن تأخذها بنظر الاعتبار . وتواجه كل المنظمات تحديات المشكلات التي تنشأ عن التكيف لهذه العوامل .

٤- القطاع الحكومي

ويشمل البيئة السياسية والقانونية والناظمة والرقابية التي تعيش المنظمة في إطارها ، إذ تتأثر بها أهداف المنظمة ، ومرونة حركتها ، والفرص المسموح لها باستغلالها ، وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات السارية . لأن التشريعات الاقتصادية والمالية تؤثر في عمليات المنشأة مثل تنظيم الحكومة لهيكل السوق ، وتنظيمها لكيفية حماية الصحة العامة ، وتكدير مؤسسات التعليم ، والخدمات الاجتماعية وبذلك تؤثر في مدخلات المنظمة وعملياتها .

مكونات البيئة الخارجية وأسرها بإيجاز

ثالثاً : مكونات البيئة الخاصة

على الرغم من أن مكونات البيئة العامة المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة تؤثر في الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة في عملها ، فإن أثرها أقل وضوحاً من أثر البيئة الخاصة ، وتهتم المنظمات لدرجة أكبر مكونات البيئة الخاصة بسبب أثرها المباشر والأكثر وضوحاً . وتشمل مكونات البيئة الخاصة بشكل أساسي : المنافسون ، والزبائن ، والمجهزون ، وسوق العمل (الموارد البشرية) .

١- المنافسون

وهي المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة ، كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنشأة مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات (حاجتها إلى محاسبين على سبيل المثال) . ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد ، أو أن تظهر منتجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح .

٢- الزبائن

وهم الأفراد أو المنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (بقود) تقدم إليها ، ويمكن أن يحصل التبادل إما مباشرة بين المنشأة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة .

٣- المجهزون (الموردون)

تحصل المنشأة على مواردها من المجهزين (الموردين أو الممولين) ، فيتم تقديم العمل ، والتمويل ، والمواد الأولية ، والمعلومات ، والمعدات ، أغراض ضمان بقاء المنظمة ، وهم يؤثرون كذلك في المنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها ، وأسعارها ، وانتظام توريدها .

٤- الموارد البشرية

يؤلف الأفراد العاملون (الموظفون) في المنشأة مواردها البشرية ، وتتطلب المنشآت المختلفة أنواعاً متفاوتة من قابليات الأفراد . فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التقنية تتطلب أفراداً يختلفون عن شركة صغيرة ذات عمليات يدوية . ومن بين العوامل التي تأخذها

المنشأة بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي ، نوع الميارات المتوافرة في المواقع المختلفة . ولتقابات العمال المحلية ودورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة .

رابعاً : استقصاء حدود المنظمة

المنظمة منظومة مفتوحة تتفاعل مع البيئة حولها ، والتي تشهد تغييرات مستمرة ، وبسبب انفتاح المنظمة وتغيير بيئتها فإن إدارتها لا بد أن تهتم باستقصاء حدود المنظمة ، وهي تشكيلة مكونات البيئة العامة والخاصة المحيطة . وتقوم الإدارة برقابة التغيير البيئي والعمل على تكييف المنظمة معه ، لغرض البقاء والنمو .

١- طبيعة الفحص (الاستبصار) البيئي

تكتسب المنظمة المعلومات عن بيئتها من خلال جمع وتحليل وتقويم البيانات عن الحوادث البيئية ، وبوجه خاص التغييرات البيئية ، لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة . ويقصد بالفحص البيئي (كيفية قيام المنظمة بالبحث في مكونات بيئتها) . ويواجه المديرون وقتاً وموارد محدودة للاستعلام عن مكونات البيئة ، العامة والخاصة ، وتتفاوت هذه المكونات من الأهمية ودرجة اللاتأكد بحسب طبيعة المنظمات ، أي أن أهمية المكونات ترتبط بأثر كل مكون على أداء المنظمة ، في حين أن اللاتأكد يعني (درجة غياب المعلومات بخصوص أي مكون من مكونات البيئة . ويتوجه المديرون باهتمامهم نحو تلك المكونات التي يدركون أنها ذات علاقة بأداء منظماتهم ، وتعتمد درجة العلاقة على نوع المنظمة من جهة ، وظروف اللاتأكد التي تواجهها من جهة أخرى .

٢- البيئة المتحركة والمستقرة

ليست وثيرة التغيير البيئي ثابتة لكل المنظمات والقطاعات التي تعمل فيها ، فمثلاً تشهد الصناعات الإلكترونية تغييرات أعمق وأسرع بكثير من تلك التي تواجهها صناعة المنسوجات ، كما أن بعض البيانات أمد عنفاً في التغيير من الأخرى . ولهذا يمكن تقويم البيئات في ثلاثة أنواع رئيسية هي :

أ - المستقرة نوعاً ما

ب - ذات التغيير والإبداع المعقول

ج - المتحركة أو الديناميكية جداً .

وبالمقابل فإن استجابات إدارة المنظمة لهذه الأنواع من البيئات تتبوء إلى :

أ - النظرة المتوجية نحو داخل المنظمة .

ب- الراجعة بأهمية البيئة .

ج- الباحثة بعمق عن المعلومات ثم التكيف المستمر تجاه البيئة . . .

٣- إجراءات الفحص البيئي

تختلف إجراءات الفحص البيئي كثيراً في الطبيعة ودرجة التفصيل ، فكل مدير يتفاعل - إلى حد ما - مع البيئة الخارجية ، ويتعلم بالتالي من الحوادث والعلاقات والتغيرات فيها . وقد يحصل هذا التفاعل بشكل غير رسمي أو عفوي ، غير أن الاتجاه المعاصر اهتمام المنظمة بالبيئة الخارجية من خلال الدراسات المستمرة ومن قبل خبراء متخصصين . وتتناسب العمليات الأساسية للفحص البيئي في معظم المنظمات مع أنشطتهم الرئيسية ، فإدارة العمليات (الإنتاج) تهتم بالبيئة التقنية ، في حين تهتم إدارة التسويق بالبيئة الاقتصادية (وبخاصة الأسواق) ، وهكذا . وهناك بعض الإدارات الرئيسية التي تتحمل مسؤولية خاصة في مجال الفحص البيئي منها مثلاً العلاقات العامة ، وبحوث التسويق ، والبحث والتطوير .

٤- مواجهة التغيير ومعالجته - الإدارة المتكيفة

يُعد الفحص البيئي الخطوة الأولى ، التي لا بد أن تكون متبوعة بالقرارات المناسبة . فجمع المعلومات ليس الغاية بذاته بل وسيلة لتحقيق الأهداف والاستجابة لتحديات الظروف البيئية ومكوناتها .

وتواجه كل المنظمات ثلاث مشكلات رئيسية في سعيها لتحقيق التكيف مع التغيير

البيئي، وهي :

- أ - المشكلة الإبداعية ، وتعني قدرة المنظمة على التطوير والإبداع لتحسين موقفها التنافسي .
- ب - المشكلة الفنية ، المنصبة على تطوير التقنية اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للإبداع .
- ج- المشكلة الإدارية ، وتتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات أعلاه بطريقة تسمح للمنظمة بالتكيف للتحديات المستقبلية في البيئة .

وفي حل هذه المشكلات تلعب الإدارة العليا دور الحلقة الأساسية بين المنظمة وبيئتها ، إذ أنها تستطيع تعديل عمليات وهياكل المنظمة ، ومحاولة تطويع بعض مكونات وظروف البيئة ، كما تستطيع الإدارة العليا تنسيق الفعاليات المنصبة على مواجهة التغيير وتقليل درجة اللا تأكد وذلك بخلق أدوار وحلقات (من خلال الفحص البيئي) بين البيئة الداخلية في المنظمة والبيئة الخارجية .

ويمكن لهذا الفحص تحقيق غايتين هما :

- أ. تمكين المنظمة من رصد التغييرات في البيئة الخارجية .
- ب. تمثيل المنظمة (إيجاد موضع قدم لها) في مجريات البيئة الخارجية .
فمثلاً يقوم قسم التسويق بالبحث عن التغيير في أذواق المستهلكين ، وفي الوقت نفسه الإسهام في الترويج لدفع المستهلك باتجاه شراء منتوجات المنظمة .
وهناك بعض الخصائص الإيجابية للمنظمات وإدارتها فيما يتعلق بدرجة الحساسية للبيئة الخارجية والاستجابة لها ، منها :
- أ. الاستجابة السريعة للتغيير الخارجي من خلال رصد الاتجاهات بوقت مبكر .
- ب. اتخاذ القرار بسرعة ، ذلك لأن طول الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرار بشأن مشكلة بيئية معينة يؤدي إلى إعاقة حركة المنظمة تجاهها في حين أن المطلوب هو القرار السريع لمواجهة التغيير المفاجئ في البيئة .
- ج. القرارات القابلة لإعادة النظر ، وذلك من خلال إدخال المرونة فيها في إطار التوجه الموقفي للإدارة .
- د. المرونة في العمليات ، مع تقادي التعقيد الكبير في كيفية الرد استجابة للتغيير البيئي .
- د. الإقرار بوجود اختلافات في المواقف التي تواجهها المنظمة ، أي تقادي الاستجابة النمطية الموحدة لكل المواقف مهما اختلفت خصوصياتها .
- و. الاهتمام بالاستجابة الوقائية (السابقة أو القبليّة) بدلاً من الاستجابة العلاجية (اللاحقة أو البعدية) .

ما المقصود بالرسالة وما أهميتها
أهم الأسئلة التي يوضح أو كدد
الرسالة

أولاً : أهداف المنظمة

١- رسالة المنظمة أو غرضها

تعد كل منظمة فريدة من حيث القيم والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون (وهم الجهة - أفراد وجماعات - التي أوجدت المنظمة) ، وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها أو رسالتها ، وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة ، وتوضح الغرض الذي أوجدت من أجله ، وتختلف هذه الوثيقة بين منشأة وأخرى من حيث تحديد نطاق عملها وأسواقها . ويقدم (بيان الرسالة Mission Statement) إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة ، وبوجه خاص الأسئلة الآتية :

أ - لماذا وُجدت المنشأة ؟

ب - ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنشأة ؟

ج - ما الذي ستكون عليه المنشأة ؟

د - كيف يجب أن تكون المنشأة ؟

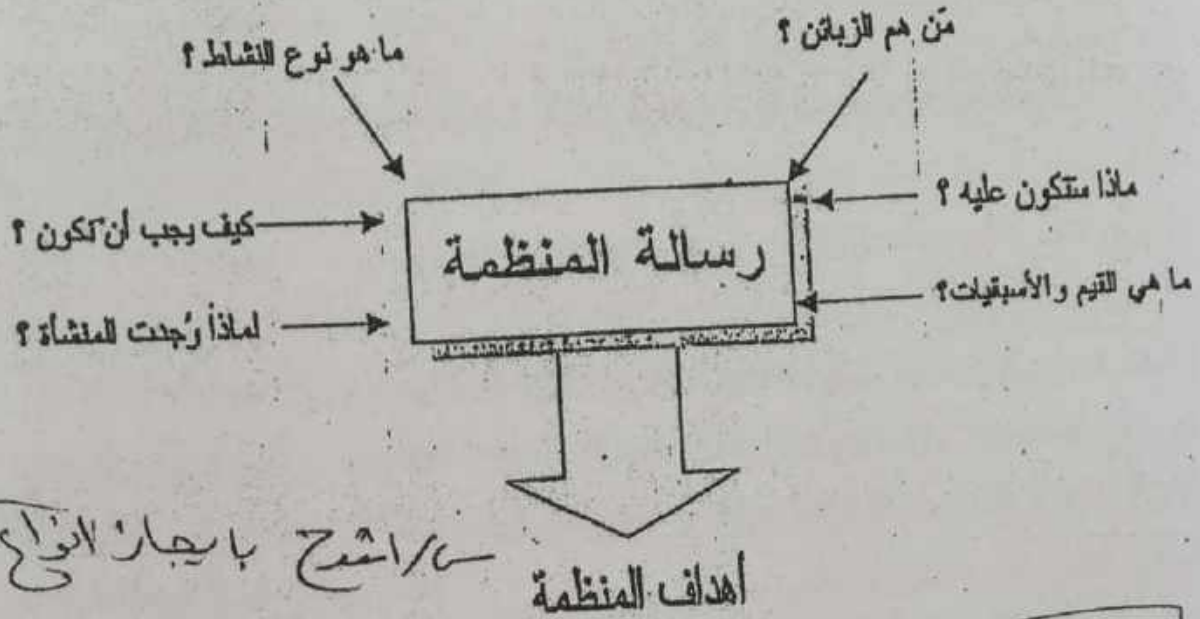
هـ - من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة ؟

و - ما هي قيم المنشأة وأسبقياتها ؟

وتعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة الدقيقة لرسالتها ، وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح ، كلما استطاع المديرون زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها ، كما أن الرسالة الواضحة الصياغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً ، لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية .

٢- الأهداف والغايات

بعد تحديد رسالة المنظمة (أو غرضها) فإن الخطوة التالية تحديد ما تسعى إلى تحقيقه في إطار تلك الرسالة ، فأهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها هي [النهايات أو النتائج] التي تتبغى المنظمة تحقيقها ضمن رسالتها . ويرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف والغايات ، على أساس أن الأهداف للأجل الطويل والغايات للأجل القصير ، غير أن الغالبية ترى أنهما يعطيان المعنى ذاته ، ولذلك يمكن استعمال أيهما مكان الآخر . ويوضح الشكل الآتي كيف أن أهداف المنظمة تتبثق عن رسالتها أو غرضها :



أهداف

٣- أنواع أهداف المنظمة

تشير الدراسات الميدانية للمنشآت لغالبيتها مجموعة من الأهداف (وليس هدف واحد) . وتنقسم الأهداف إلى طويلة وقصيرة الأجل (المدى) . ويعتمد الأفق الزمني للتخطيط ، وبالتالي الأهداف المطلوب تحديدها على طبيعة البيئة التي تعمل المنظمة فيها ، فكلما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل ، ويمكن أن تكون الأهداف رسمية وهي المعلنة رسمياً ، أو مطبقة أي عاملة وهي التي تنفذها المنظمة بالفعل . وتعكس مجموعة أهداف المنظمة مصالح الجهات المتعاملة معها ، ومن أهم أهداف منشآت الأعمال :

- أ - الربحية : تحقيق نسبة من المردود من الموجودات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمالكين ، واحتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والإيفاء بالمتطلبات المالية الأخرى .
- ب - خدمة الزبون : تقديم السلع والخدمات بمستوى عالٍ من النوعية (الجودة) ، وبما يفي باحتياجات الزبائن ، وبالتالي المحافظة على حصة المنشأة في السوق .
- ج - الأهداف التقنية : الإسهام بتقديم التقنية (التكنولوجيا) ذات العلاقة بأعمال المنشأة والتي تؤدي إلى تنويع المنتجات ورفع مستواها ، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين ، واستمرار عملية الإبداع .
- د - النمو : جعل النمو محددًا بالأرباح المتحققة ، والقدرة على تطوير أو ابتداع منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل .
- هـ - خدمة العاملين : تمكين الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها ، وتهيئة فرص العمل والضمان ، ورفع مستوى الأداء ، وتحسين ظروف العمل ، وتحقيق الرضا الوظيفي .

ببعض العمل

و - خدمة المجتمع : تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه ، والوفاء بالتزاماتها تجاهه ، واداء مسؤوليتها .

٤- أهمية أهداف المنظمة

أ - أهمية أهداف المنظمة

تعد الأهداف أساساً مهماً في تحقيق نجاح المنظمة ، لأنها تساهم في :

أ - تشخيص الفرص البيئية : يتيح البيئة للمنظمة الفرص والتحديات معاً ، فإذا أحسنت المنظمة انتقاء أهدافها ، فإن إدارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التحديات ، وبذلك توفر الأهداف التوجه المناسب للمنظمة نحو البيئة .

ب - توجيه القرارات : تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار ، فقرارات المنشأة وسياساتها المتعلقة بالأنشطة الأساسية : العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية لا بد أن توجه نحو تحقيق الأهداف .

ج - تسهيل العمل كفريق : تمكن الأهداف المصاغة بوضوح كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد ، فأقسام العمليات (الإنتاج) والتسويق مثلاً نستطيع تسويق أنشطتهما في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة .

د - تشجيع التناسق : تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار ، فالأهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تفادي الفعاليات قصيرة الأجل المتناقضة مع الأهداف الأولى ، وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات .

٥- متطلبات تحديد الأهداف

أ - متطلبات تحديد الأهداف

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الإيفاء بها في عملية

تحديد الأهداف :

أ - وضوح الأهداف : إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات ، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة ، إلى جانب كون الأهداف الواضحة تُعد معياراً لتقويم الأداء الفعلي ، وتحديد ما تم إنجازه .

ب - إمكانية تحقيق الأهداف : وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الأهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً ، والإحاطة بالإمكانيات لدى المنافسين ، وهذا يتطلب تفادي الأغرأق في المبالغة والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها .

ج- الإيمان بالأهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها : يستلزم الإيمان بالأهداف الفهم الواسع لما هو مطلوب إنجاز من قبل إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها ، ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها ، ثم يتحول ذلك إلى الاقتناع بأهمية الأهداف والإيمان بضرورة تحقيقها ، ويوفر ذلك ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف .

د- هرمية الأهداف : الترابط والتناسق والتوازن : تتبع الأهداف الفرعية من الأهداف الأساسية ، وهكذا ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها وصولاً إلى الفرد في المنظمة . وبالعكس نصب أهداف الفرد بأهداف التقسيمات المتعاقبة وصولاً إلى الأهداف الأساسية للمنظمة ، كما لا بد من تحقيق التوازن بين الأهداف ، وبوجه خاص بين أهداف التقسيمات ، حتى لا يطغى بعضها على الآخر .

٦- المنظمة كائتلاف الامتصاص
المدير يعمل انظمام مع زملائه وبمقتضى شركته وبمقتضى
المنظمة كائتلاف الامتصاص

ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكأنها ائتلاف من المصالح ، وبعبارة أخرى تمثل الأهداف بشكل ما إجماعاً من المشاركين على قبولها ، بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها ، فالقرار نادراً ما يكون حصيلة مبادرة المدير الواحد ، ومن طرف واحد دون أخذ مصالح الأطراف الأخرى بنظر الاعتبار . وتضع المجموعة المتنوعة من المصالح الدائرية في المنظمة ، والقوى الخارجية القيود على اختيار المدير للأهداف ، إذ أنه من غير الواقعي تصور المدير في المنشأة وكأنه يضع الأهداف لصالح المالكين فقط ، بل عليه كذلك الانتماء بمصالح الأفراد والزبائن والموردين . وتؤدي الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسية ، وذلك بعد التوفيق بين الأهداف والمصالح المتنوعة للمشاركين في المنظمة ، وتحقيق التوازن بينها ، أي أنها توفق بين الضغوط التي يسلطها أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة .

٧- الإدارة بالأهداف

ابتدع هذا الأسلوب سنة ١٩٥٤ (بيتر دراكر) (الذي تسميه الأدبيات "أبو الإدارة") ، وتستخدم الكثير من المنظمات المعاصرة هذا الأسلوب ، بغض النظر عن حجمها وأغراضها . وعلى الرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط ، فإنه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى . ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف ، وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع المدبرون في المستويات الإدارية العليا بموجبه الأهداف ويلزمون المرؤوسين بها .

٣٠ - مبادئ عملية الإدارة بالأهداف من الخطوات الأساسية لتحقيقها

(١) عملية الإدارة بالأهداف تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية هي :

١- لقاءات المدير والمؤوسين لمناقشة أهداف المؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة .

٢- تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف ، وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة بين المديرين والمؤوسين ، فالأهداف التي تجري مناقشتها ينبغي أن لا تكون لصالح المنظمة فقط بل وأيضاً تسهم في تحقيق الأهداف المبنية للمؤوسين .

٣- اشترك المدير مع المؤوس في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق من الضروري جداً أن تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمؤوسين ، لأن الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المؤوسين ولن يلتزموا بتنفيذها ، كما أن ضعف أو انعدام مشاركة المؤوسين في صياغة الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابليات المؤوس . ولا بد أن تكون الأهداف مباحة بوضوح ، وأن لا تكون صعبة المنال لأنها تولد الإحباط لدى المؤوسين أو سبلة البلوغ لأنها لا تثير الدوافع لدى الأفراد أو خلق الشعور بالإنجاز عند تحقيق الأهداف بالفعل ، مع التأكيد على ضرورة التعبير الكمي عن الهدف قدر المستطاع .

٣ - تحديد مجالات النتائج الأساسية

النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات إدارة المنظمة ، ويتطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات التي يقوم المدير بها والمؤوسون ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات (موارد) وعمليات التحول ، وصولاً إلى المخرجات . وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها ، لا بد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية والمنهمة التي يُعول عليها في بلوغ الأهداف ، ومما لا شك فيه أن تحديد النتائج الأساسية بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة ، وبشكل قابل للقياس ، يؤدي إلى تسهيل عملية صياغة الأهداف .

٤- توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات

لا بد من تحديد دور كل فرد من المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف من خلال وصف وظيفته مستنداً إلى المشاركة مع المدير ، ثم تجري عملية وضع الخطة التفصيلية لأداء كل مؤوس في ضوء الأهداف الفرعية . وتُستمد من الخطط الفرعية معايير للأداء أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه وذلك بمشاركة المدير والمؤوسين أيضاً ،

ويضيف أسلوب الإدارة بالأهداف أعباء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكشوفات لغرض تسجيل الأداء .

٥- لقاءات المدير والمرؤوس بوقت لاحق لتقويم مدى نجاح المرؤوس في بلوغ تلك الأهداف

إذا تم تحديد الأهداف بشكل مشترك (كما أسلفنا) ، وكانت قابلة للقياس والتحقيق ، ثم وضعت معايير لقياسها ، فإن المدير والمرؤوس سوف لا يجد صعوبة مهمة في تقويم نجاح المرؤوس في بلوغها ، وتجري عملية التقويم في جلسة بناءة تقود في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة ، وقد تؤدي بعض التغييرات البينية التي تجعل بعض الأهداف غير قابلة للتنفيذ مما يعني ضرورة تغييرها قبل التقويم حتى يقوم على أساس بلوغ الأهداف الواقعية .

أهداف إيجابية وسلبية وإيجابية وإدارة بالأهداف
(ب) إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف

- ١- الإيجابيات
 - أ- تحسين ممارسة وظيفة التخطيط .
 - ب- المشاركة في وضع الأهداف .
 - ج- تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .
 - د - إمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة .
 - هـ - تطوير نظم رقابة فاعلة .
 - ز - زيادة المساعدة التي يقدمها المدير إلى المرؤوسين .
 - ح - التزام الفرد بالأهداف .
 - ط - تطوير الفرد في المنظمة .
 - ي - تخصيص الاحتياجات التدريبية للفرد .
 - ١٠- الإسهام في جمع المعلومات و تخزينها لغرض التصرف الإداري في المستقبل .

٢- السلبيات

وتنشأ في الغالب من سوء تطبيق الأسلوب ، وبالتالي يمكن تفاديها لو أحسن ذلك التطبيق :

- أ - الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة .
- ب- ضعف التوجيه وعدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف .

- ج - التركيز على الأهداف قصيرة الأجل أكثر من طويلة الأجل .
- د - مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها .
- هـ - المغالاة في تحديد الأهداف بشكل كمي بقصد قياسها ومقارنتها بالتنفيذ بها .
- و - الإلزام في تطبيق الثواب والعقاب .
- ز - كثرة الإجراءات في تطبيق الأسلوب المذكور .
- ح - احتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس من قبل المرؤوسين .

ص م

ثانياً التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الأهداف الرئيسة هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها ، فإن الوسائل الموصلة لها هي استراتيجية المنظمة ، وينصب التخطيط الاستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الأساسي العريض للمستقبل ، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية (التخطيط التشغيلي) .

١- مفهوم الاستراتيجية

من بين أهم مهام الإدارة العليا بالمنظمة مقابلة مواطن القوة ومواطن الضعف من جهة بالفرص والتحديات في البيئة من جهة أخرى ، وتعد خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للاستراتيجية .

يمكن النظر إلى الاستراتيجية كذلك على أنها سلسلة من القرارات ، حيث تعنى القرارات الاستراتيجية بقضايا أساسية مثل التبعاد الجغرافي للأعمال ، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه ، ودرجة التكامل العمودي ، والتوجه نحو النمو ، وغيرها . من خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة أي ما يدعى بـ (الوقفة الاستراتيجية) ، وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة في أشكال جديدة ، كما أن القرارات الاستراتيجية تعبر عن الأعراض الأساسية للمنشأة ، والاتجاه الذي تتجهه أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه .

٢- العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية

أ - الظروف البيئية : بالحصول التغييرات في البيئة ، تصبح الظروف البيئية إما أكثر أو أقل إيجابية أو ملائمة للاستراتيجيات المعنية ، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة جيدة ، ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية غير جيدة .

ب- موارد المنشأة : وهي البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق . وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة لابد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد ، وتوظف فيها بشكل مربح ، ومجموعة التهديدات المحيطة بها .

ج- فلسفة الإدارة وقيمتها ورغباتها : فبعض الإدارات تؤكد على الإبداع ، أو النمو ، أو خدمة الزبائن ، أو المعايير الأخلاقية في التعامل ، وغيرها . وقد تستقطب المنشأة بعض المديرين ممن يحملون مثل هذه التوجهات .

٣- اللا تأكد والاجتهاد

يبرز عنصر اللا تأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية ، فالتعقيد الذي تتسم به هذه القرارات ينبع عن إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة ، هذا قياساً بالقرارات الروتينية المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خضوعاً لعنصر اللا تأكد . وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب التنبؤ المدروس بظروفها أو مكوناتها ، أو حتى مجرد الحدس ، وهذا لا يعني أن الاستراتيجية بدون قاعدة للبيانات ، بل أن القضايا التي تعالجها لا تتسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا كثيراً اللجوء إلى الحكم الشخصي (أو الذاتي أو الاجتهاد) عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية .

٤- مكونات (أو مجالات) استراتيجية المنشأة

تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراصة من أنشطة المنشأة ، وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بـ (الاقتدار المميز) للمنشأة المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك : حتى لو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً . ومن أهم محلات بروز الإقتدار المتميز للمنشأة .

أ - استراتيجية التسويق : فقد تختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق ، أو أن تختار التنوع بدرجاته المتفاوتة ، كما تتضمن استراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية ، والمزيج الترويجي ، والمزيج السعري ، والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية المنتجات وأسعارها .

ب- استراتيجية العمليات : وترتبط باستراتيجية التسويق بوجه خاص ، فإذا كانت استراتيجية التسويق تركز على المنتجات ذات النوعية الممتاز والسعر الأعلى ، فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضاً ، مع تقليل الاهتمام بالكلفة ، والعكس صحيح . كما تتضمن استراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية ، ويحتل تخطيط العمليات

موقعا خاصا في المنشأة الصناعية ، ويشمل تخطيط الإنتاج ، ونوعيته ، وتوقيتاته ، وأساليبه إلى جانب اختيار مواقع المصانع الجديدة .

ج- استراتيجية الموارد البشرية: وتغطي قضايا أساسية مثل الحصول على الموارد البشرية ، واختيارها ، وتقويم أدائها ، إلى جانب الحوافز والمكافآت ، والعلاقات مع نقليات العمال ، وكيفية الحصول على المديرين من داخل وخارج المنشأة ، وتنميتهم والاحتفاظ بهم .

د - الاستراتيجية المالية : من الضروري جداً تطوير استراتيجية مالية للمنشأة ، ومن بين أهم مجالاتها تحديد الهيكل الأمثل لرأس المال ، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة التي تولف مصادر تمويل المنشأة . أما على جانب الموجودات ، فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة .

هـ- استراتيجية البحث والتطوير : لو اختارت المنشأة طريق القيادة في مجال الإبداع ، فإنها ستخصص المزيد من الموارد للبحث والتطوير ، غير أن ذلك لا يحصل بشكل آلي بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة .

و- استراتيجية النمو : تتم إدارة المنشأة في معظم الحالات بتحقيق النمو ، بل أن العديد من المديرين يرون أن النمو أساس النجاح ، والمنشأة إما أن تتقدم للأمام أو أن تتدهور ، غير أن هناك مدى واسعاً من فرص واتجاهات النمو .

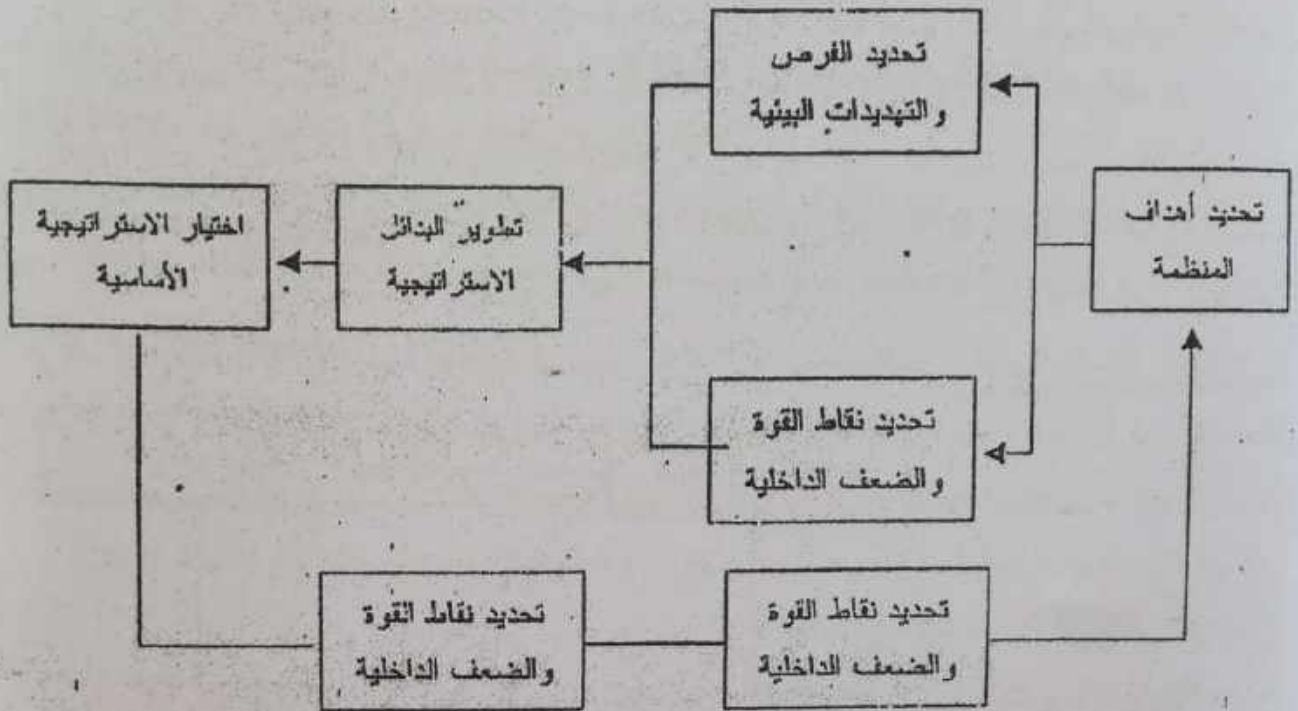
ز - استراتيجية التوسع الجغرافي : بسبب الانفتاح العالمي بين الدول ، ونشوء التكتلات الكبيرة ، والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً ، وتحرير التجارة الدولية من القيود ، فإن المجال الجغرافي متاح لأية منشأة قد توسع كثيراً ، وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد إلى الأقطار الأخرى .

٥- خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية

هناك مدخلان أساسيات لدراسة الاستراتيجية من حيث مراحلها :

أ - تناولها في إطار عملية اتخاذ القرار من خلال تعاقب خطواتها .

ب- أنها ثلاث مراحل أساسية فقط هي التكوين (أو الصياغة) ، والتنفيذ ، والتقويم . ويوضح الشكل الآتي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية :



أ - صياغة الأهداف : تحدد الأهداف العريضة للمنشأة مسيرتها الكلية ، إذ يمكن للمنشأة انتهاز عدد من الأهداف الرئيسية لتحقيق رسالتها ، وقد مر أنفاً موضوع رسالة المنشأة وأهدافها .

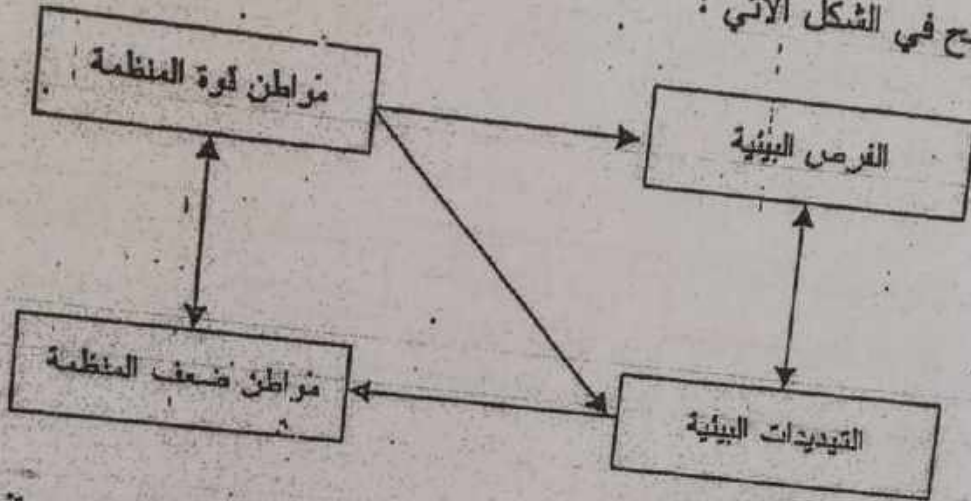
ب- التحليل البيئي : ويتضمن تشخيص الفرص والتهديدات ، فمن أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي قيام الإدارة العليا في المنشأة بمهمتين أساسيتين هما الاستفادة من الفرص الخارجية وتحديد التهديدات (الأخطار) التي تواجهها المنشأة ، وتواجه عملية التحليل صعوبات كثيرة ، وقد ترتكب الإدارة أخطاءً جسيمة في تقديراتها (مثلاً إهمال احتمال دخول منافس أو توسيع المنافسين لأعمالهم على حساب المنشأة) . ويتضمن التحليل البيئي ما يأتي :

- ١- التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد .
- ٢- المنافسة بين الكبار في الصناعة .
- ٣- تهديد المنتجات المعوضة (مثل حلول الداسوب محل آلات الطباعة) .
- ٤- قوة المشترين .
- ٥- قوة الموردين .

ج- التحليل المنظمي / أو تقويم الموارد المتاحة: حيث ينصب اهتمام المدير عند تقويم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف ، ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل ، وإن مثل هذا الالتزام يقلل من عدد البدائل المتاحة ، حتى ولو كانت الموارد متوفرة . وقد تتمتع المنشأة بمواطن القوة في بعض المجالات (القدرة المالية ، القاعدة التقنية ،

منظومة الإنتاج،.....) مما يزيد من عدد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها ، كما قد يعالي من مواطن الضعف في مجالات أخرى مما يقلل من تلك البدائل .

د- المقابلة بين المنظمة والبيئة : بعد صياغة الأهداف ، وإنجاز التحليل البيئي ، والتحليل المنظمي ، لا بد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية ، وكما يتضح في الشكل الآتي :



والغرض من هذه المقارنة الموائمة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الأولى بين الفرص التي تتيحها الثانية ، وتتفادى تهديداتها . ويتطلب ذلك :

- ١- ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتهديدات .
- ٢- توجيه مواطن القوة في المنشأة نحو الفرص المتاحة في البيئة .
- ٣- الاعتراف بمواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لغرض معالجتها .
- ٤- إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات .
- هـ- تطوير البدائل الاستراتيجية : ويشمل تكامل البيانات عن الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتوافرة للمنشأة ، وفي حالة المنشأة القائمة حالياً فإن أحد البدائل يتضمن الاستمرار في عملها باعتباره أبسط البدائل ، وقد يكون أفضلها ، غير أن المنشأة لا بد أن تغير في استراتيجيتها بسبب التغيرات . الحتمية في البيئة ، ولذلك هناك حاجة مستمرة لتطوير بدائل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم حالياً .
- ومما لا شك فيه أن تطوير البدائل عملية مبدعة تتطلب رؤية تستشرف المستقبل وتتصور إمكانات وكيفية مواجهة ظروف البيئة ، وبحسب تغيير الاستراتيجية من بين ما يحتاج إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللامنتظر ، وظروف اللا تأكد ، إضافة إلى صعوبات تغيير المساواة المعتادة التي درجت الإدارة على اتباعها .
- و- وضع الاستراتيجية الأساسية : ليس من السهل اتخاذ القرار بانتهاج الاستراتيجية

المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهيل ، في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل . كما أن للإدارة فلسفتها وقيمها ورغباتها ، مما يؤثر في تفضيل بديل على آخر ، إضافة إلى أثر القابليات الإدارية الفذة لو توافرت في المنشأة في اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب ، ويحتوى ذلك البديل كيفية تخصيص الموارد المتنوعة .

ز - تنفيذ الاستراتيجية : تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة ، وتولى الإدارة الوسطى والمباشرة بشكل خاص العمل لإنجاح الاستراتيجية ، ويتطلب ذلك (التجزئة التشغيلية) للاستراتيجية على مستوى التقسيمات ، والأجال الزمنية (متوسطة ، وقصيرة الأجل ، والمنتجات والخدمات ، وأنشطة المنشأة (عمليات ، تسويق ، ...) ومناطق عملها .

ح - تقويم الاستراتيجية : تحتاج الاستراتيجية إلى تقويم متواصل أثناء التنفيذ لتفادي تدهورها ، أو تقادم أساليبها ومرتكزاتها قياساً بالتغيرات البيئية التي تتحقق بأشكال وصيغ وظروف متنوعة . وتستلزم عملية التقويم وجود معايير نابعة عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة فاعلية المنشأة (تحقيقها للأهداف وتكيفها للبيئة) ، ومن بين المعايير : الحصص في السوق ، نمو المبيعات ، المردود من الموجودات ومن حق الملكية ، كما يمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي ، أو بأداء المنافسين .

٦ - مستويات الاستراتيجية

لابد من التمييز بين ثلاثة مستويات من الاستراتيجية هي : مستوى المنشأة ككل ، ومستوى الأعمال ، ومستوى الوظائف (الأنشطة) :

أ - استراتيجية المنشأة : وتسمى أيضاً بـ (الاستراتيجية الكبرى) أو (الاستراتيجية الشاملة) وتسعى لتحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنشأة أن تخصص فيها ، وذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الاستراتيجية وكيفية تخصيص مواردها .

ب - استراتيجية الأعمال : وتركز على أفضل أساليب التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين ، وتتعلق باستراتيجية كل تخصص من تخصصات المنشأة .

ج - استراتيجية الوظائف (الأنشطة) : وتغطي الأنشطة المختلفة للمنشأة : العمليات ، والتسويق ، والمالية ، والموارد البشرية

إن الاستراتيجية في مستوى المنشأة تسعى إلى تحويل رسالة المنظمة إلى واقع فعلي ، وتمثل اتجاهاً طويل الأمد للمنشأة ولذلك لا تتغير باستمرار ، وتكون استراتيجيات

الأعمال في مستوى الأقسام ، وتؤكد على تحسين الموقف التنافسي للمنظمة ، وتعنى الاستراتيجيات في مستوى الوظائف بتطوير استراتيجيات في كل مجال وظيفي ، وتؤكد على تعظيم إنتاجية الموارد ، وتسعى للإجابة عن تساؤل مفاده : كيف يتم دعم الاستراتيجية التنافسية لمستوى الأعمال ؟

٧- وحدة الأعمال الاستراتيجية

وهي منظومة فرعية من المنشأة لها أسواقها ، ومجموعة منافسيها ، بل ورسالتها المتميزة التي تختلف عن رسالة بقية المنظومات الفرعية وكانها منشأة شبه مستقلة بأهدافها واستراتيجياتها ومعايير أدائها .

أولاً : عملية التخطيط وأنواع الخطط

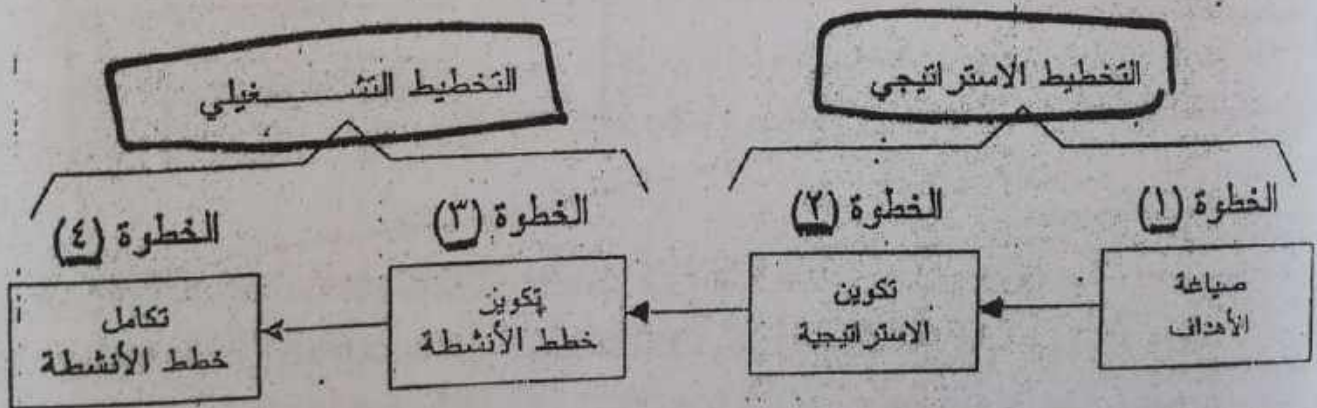
١- طبيعة التخطيط

سبق أن أشير في الفصل السابق إلى أن التخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل ، ويتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة ، فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعلية المراد تخطيطها ، كما أنه فعالية إدارية مستمرة .

(وتتطلب الخطط اتخاذ القرار) ، لأن اختيار مسار عمل مقترح يتطلب قراراً في صالح هذا التوجه ، ورفضاً للمسارات البديلة الأخرى ، غير أن اتخاذ القرار ليس مرادفاً للتخطيط ، لسببين أساسيين ، أولهما أنه يرتبط كذلك بأداء الوظائف الإدارية الأخرى ، وثانيهما لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقويم نتائجه الأخرى .

وتتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو لحل مشكلات معينة في طريق بلوغ تلك الأهداف . ويستند التخطيط الشامل أو الكلي إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها ، وأما التخطيط حسب الأنشطة والتقسيمات فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية ، وهكذا فالتخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي ، وينبثق عن حصة القسم المعني من رسالة المنظمة ، وكذلك من أهدافه الفرعية .

ويشير الشكل الآتي إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي :

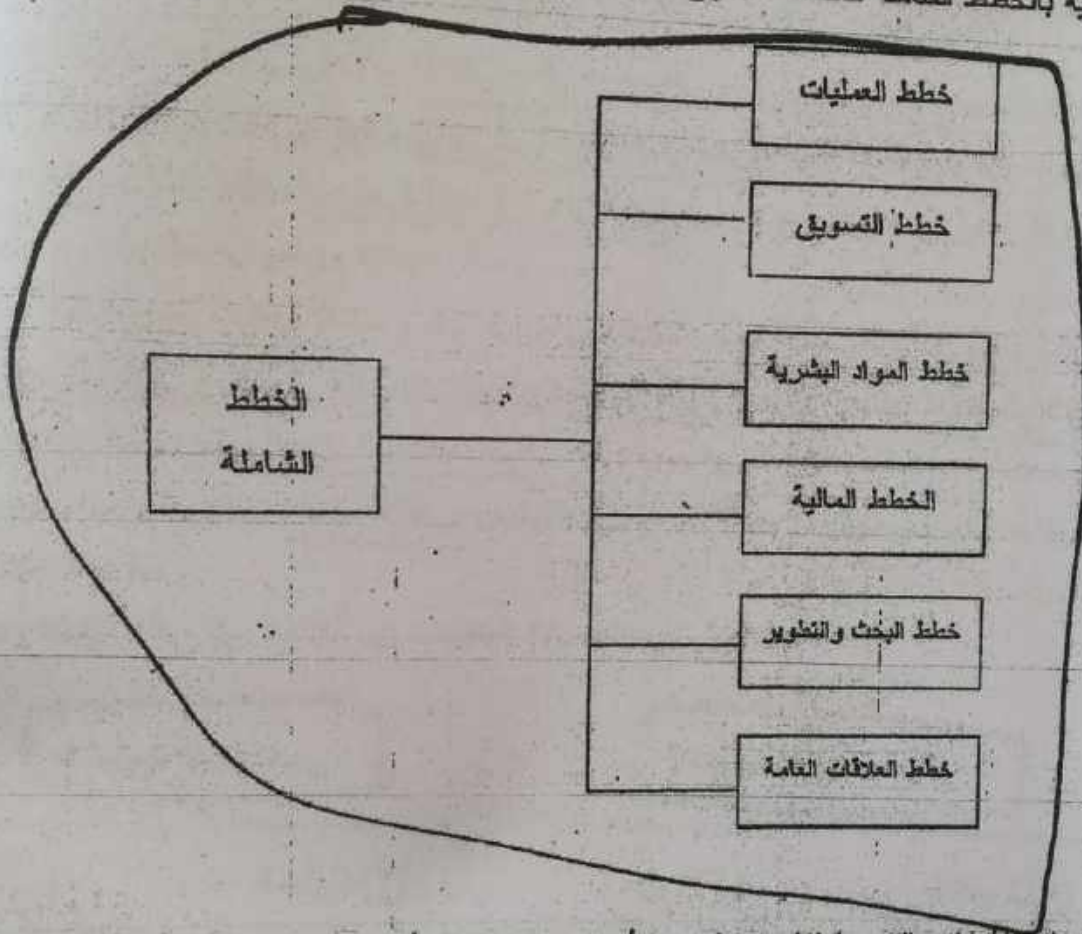


٢- اتجاهات الإدارة نحو التخطيط

أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها ، والتخطيط لمواجهتها ، فمدراء المنشآت يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً تنافسية متعاظمة في التقلب والحركة مما يتطلب سرعة الاستجابة لها . وفي سعيهم لتحقيق النجاح والمحافظة على البقاء في السوق فإن المديرين يعملون على تقدير المستقبل ومواجهته بشكل مدروس ، وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتزايد حالات اللاتأكد وتقلبات البيئة .

٢- أنواع الخطط التشغيلية التشغيلية :

تزداد الخطط تفصيلاً عندما تجزأ بحسب أنشطة المنشأة : العمليات ، التسويق ، الموارد البشرية (الأفراد) ، المالية ، البحث والتطوير ، العلاقات العامة ، ولو نظرنا إلى الأنشطة المذكورة ، وربطت سوية بالخطط الشاملة للمنشأة ، لظهرت العلاقات بينها كما في الشكل الآتي :



وتتبع الأهداف الفرعية لكل نشاط من الأهداف الكلية للمنشأة ، في حين تتكامل وتتجمع الخطط التشغيلية هرمياً في خطة متكاملة هي الخطة الشاملة ، وتصاغ للأنشطة الثانوية المتفرعة لاحقاً خططها ، وهكذا وصولاً إلى المستويات الأدنى ، وتزداد الخطط تفصيلاً وكثافة بالبيانات كلما كان النشاط الذي تغطيه ضيقاً وفي مستوى إداري أدنى ، ولأجل زمني أقصر . وعليه فإن دور الإدارة في صياغة الخطط مزدوج : تفصيل الخطط هرمياً (التخصيص) ، ثم تحقيق التكامل (التنسيق) بين الخطط بحيث تتوازن حركة المنشأة أثناء تنفيذ الخطط .

ومن جانب آخر فإن سعي المنشأة لتحقيق الأمثلية (Optimization) أي الحصول على أمثل المخرجات من المدخلات قد يعني تضحية بعض الأقسام بجزء من أمثلتها لغرض تحقيق أمثلية المنشأة ككل .

كما يكون بالشرح هذا الشكل

٤- أنواع الخطط التشغيلية الزمانية

يمتد الأفق الزمني للخطط من أقل من سنة إلى أكثر من ٢٠ سنة . وفي حين أن هناك اتفاقاً على أن الخطط الممتدة من سنة فأقل قصيرة الأجل ، وأن الخطط متوسطة الأجل تزيد على السنة الواحدة وتمتد حتى تصل إلى (٣) أو حتى (٥) سنوات في بعض المنظمات فإن هناك من يرى أن مدة (٥) سنوات هي أجل طويل ، وأن الخطط متوسطة الأجل تقل عن ذلك ، ولا حدود عليها الأفق للتخطيط طويل الأجل .

ويزداد أجل الخطط كلما ارتفع المستوى الإداري ، بحيث أن التخطيط طويل الأجل يلزم الإدارة العليا ، ويقل توكيدهما النسبي على الخطط متوسطة الأجل ، وقصيرة الأجل ، وتركز المستويات الإدارية الأدنى على الخطط قصيرة الأجل ، وأما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين من حيث الاهتمام أو التوجه نحو الأفق الزمني في وضع الخطط .

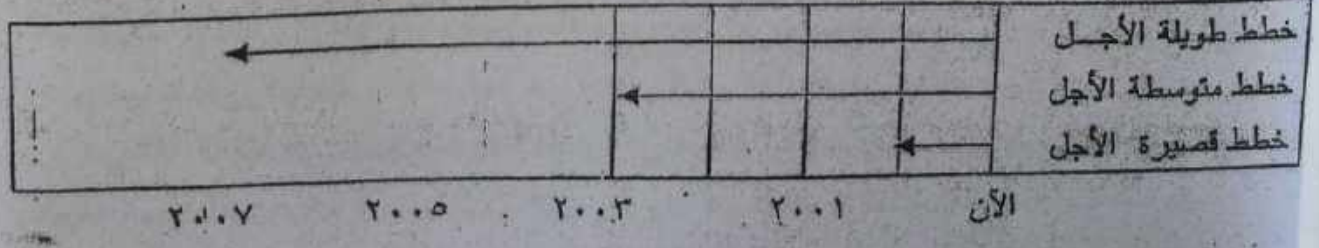
أ- الخطط طويلة الأجل أو بعيدة المدى : وهي خطط استراتيجية منظور إليها من البعد الزمني ،

وتواجه المنشآت ذات البيئات المتقلبة ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل على الرغم من صعوبات إعداد خطط كيده . وفي إطار مدخل المنظومة المفتوحة هناك خطط نشاطية طويلة الأجل للعمليات والتسويق والمالية تتكامل وتتناسق في خطط طويلة الأجل للمنشأة ككل ، تصاغ بشكل أولي ثم يجري تنقيتها بمرور الوقت ، ووفق استجابة المنشأة للتغيرات البيئية .

ب- الخطط متوسطة الأجل : وهي خطط تتبثق عن الخطط طويلة الأجل ، كمنظومات فرعية منها ، وهي أكثر دقة وأقل عرضة للتغيير قياساً بطويلة الأجل . وبسبب توافر البيانات بصورة أفضل ، فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد ، وهي تصاغ للمنشأة ككل ، وكذلك لأنشطتها ، وبصورة متكاملة ومتناسقة .

ج- الخطط قصيرة الأجل : تنقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل ، ابتداء بالخطط السنوية ، فأجزائها الزمنية ، وصولاً إلى جداول العمل اليومي ، ولذلك فإن أثر الخطط قصيرة الأجل كبير في الفعاليات اليومية للمنشأة ، وهي توضع للمنشأة ككل (سنوياً ، نصف سنوي ، فصلياً ، شهرياً ، ...) .

ويوضح الشكل الآتي كيف أن الخطط الزمانية ترتبط وتتكامل سوية ، وكيف أنها تغطي مسني عمل المنشآت ، وبحسب الأفق الزمني .



نقطة تعداد

٥- أنواع الخطط بحسب فعلها :

تنقسم الخطط بحسب فعلها إلى ثلاث مجموعات هي :

أ- الخطط التكتيكية : وهي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية ، وتتضمن الخطط التكتيكية عدداً من الأهداف القريبة التي تقود إلى الأهداف الاستراتيجية ، وفي حين أن الاستراتيجية تركز على الموارد والبيئة ورسالة المنظمة فإن التكتيك يعالج القيود التي تفرضها على من الموارد والوقت مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة . ويجري إعداد الخطط التكتيكية في مستويات الإدارة كافة ، وفي أشكالها وتقسيماتها .

ب- الخطط أحادية الاستعمال : وتصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل ويوجد نوعان أساسيان منها هما :

- ١- البرامج : يُعد البرنامج خطة أحادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات ، فقد تشمل أساليب مناسبة لإدخال خط جديد للمنتجات ، أو إقامة تسهيلات إنتاجية جديدة ، أو تغيير رسالة المنظمة . ويتم صياغة البرنامج كما يأتي :
 - تقسيم إنجاز الفعاليات إلى خطوات معينة .
 - دراسة العلاقة بين الخطوات ، مع ملاحظة التعاقب المطلوب فيها .
 - تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة في كل خطوة .
 - تقدير تواريخ بدء وإكمال كل خطوة .
 - تعيين تواريخ مستهدفة لإكمال كل خطوة .

٢- المشروعات : يتشابه المشروع مع البرنامج ولكنه أضيق منه نطاقاً وأقل تعقيداً . وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع ، أو أن يكون مستقلاً بذاته ، ومثال ذلك بناء مصنع جديد ، أو تطوير منتج جديد ضمن خط إنتاجي قائم .

ج- الخطط القائمة : وتغطي الفعاليات المتكررة أو المنتظمة عبر الوقت ، وأهم أنواعها :

١- السياسات : مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة لكي تستهدي بها المستويات الوسطى والدنيا عند وضع خططها ، ويستترشد بها المدبرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي . فالسياسة هي الإطار الدائم الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات ، ويدور في فلكه النشاط في جميع مستويات الإدارة في انسجام وتوافق وصولاً إلى الأهداف المنشودة . ومن أهم صفات السياسة ثباتها النسبي ، ولو أنها تُعدّل إذا تقادمت أو أصبحت غير قابلة للتطبيق . ومن أهم ما تحقق السياسات من مزايا للمنظمة :

مفاهيم

أ - الاقتصاد في الجهد والوقت .

ب - الإسراع بتحقيق الأهداف .

ج - المعاونة في وضع الخطط الفرعية .

د - ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها .

هـ - تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لأنها تتميز عن غيرها بسياساتها المقررة .

ومضامين أهم الشروط المطلوب توافرها في السياسة :

أ - أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي إلى تحقيقه عند التنفيذ .

ب - أن تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات والأفراد .

ج - أن تكون ممكنة التطبيق عملياً أو واقعية من حيث أخذها بالحسبان الموارد المتاحة والمتوقعة اعتيادياً .

د - أن تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل .

هـ - أن تترابط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول إلى الأهداف .

الموازنات : الموازنة هي خطة مصاغة بشكل رقمي تأخذ شكل الموارد والاستخدامات أو الغدخلات والمخرجات مفصلة بحسب النتائج التي تسفر عنها أعمال المنظمة خلال مدة زمنية معينة (سنة مثلاً) ، والموازنات أنواع :

- المادية (الآت ، معدات ، مواد ، منتوجات ...) .

- البشرية (عدد الأفراد في المنظمة بتبويبات معينة واستخداماتهم) .

- المالية (الإيرادات والنفقات) .

الإجراءات : يرى البعض أنها جزء من وظيفة التنظيم ، في حين يرى آخرون أنها جزء من وظيفة التخطيط . و (الأجراء) هو سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً ، وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تنفيذه ، جوهرها التسلسل أو التعاقب الزمني . وهي تحدد كيفية إنجاز العمل ، والمسؤول عنه في كل مرحلة ، وتميل الإجراءات للثبات ، ولو أنها قابلة للتطوير .

القواعد : يربو بها البعض ضمن وظيفة التنظيم ، في حين يرى آخرون أنها جزء من وظيفة التخطيط . و (القاعدة) هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات ، وتتخذ شكل أوامر أو تعليمات مرتبطة بجزءات للمخالفين .

ثانياً : تنظيم وظيفة التخطيط

لابد من تنظيم وظيفة التخطيط ، وبخاصة تحديد مكانتها في الهيكل التنظيمي ، والتخطيط وظيفة يؤديها كل المديرين ، ومع ذلك هناك مكونات تنظيمية لابد من الإشارة إليها ، كما أن التخطيط عملية تقوم على التفاعل بين مستويات الإدارة ، وتتم بدرجة معينة من المركزية أو اللامركزية .

١- التخطيط ووظيفة كل مدير

يجب أن يؤدي كل مدير في المنظمة التخطيط كونه من وظائفه الأساسية ، غير أن هناك تفاوتاً في درجة الاهتمام بالتخطيط بين مستويات الإدارة . فالإدارة العليا تؤدي دوراً أكثر تمايزاً في أداء وظيفة التخطيط ، في حين يقل ذلك الاهتمام لدى الإدارة الدنيا أو المباشرة ، ويقع الاهتمام بين المستويين المذكورين بالنسبة للإدارة الوسطى . كما يتفاوت نوع الخطط وكثافة تفاصيلها لأن الإدارة العليا تعنى بالخطط الشاملة الملخصة ، في حين تهتم المستويات الوسطى أو المباشرة بالتخطيط التفصيلي وفروعه ، وتزداد التفاصيل كلما انخفض مستوى الإدارة . ومع ذلك فإن كل المستويات تشارك في التخطيط وبشكل واسع ، وبقيادة الإدارة العليا .

٢- المكونات التنظيمية وممارسة التخطيط

من بين أهم المكونات التنظيمية من ممارسة وظيفة التخطيط ، والتي لابد من الإشارة إليها ما يأتي :

أ- مجلس الإدارة : ويقع في قمة الهيكل التنظيمي للمنشأة ، ويتولى التخطيط الاستراتيجي ، وقد يكون منتخباً من قبل المساهمين في الشركة المساهمة ، أو معيناً من قبل الدولة في الشركات العامة ، أو الاثنين معاً في الشركات المختلطة .

ب- المدير العام أو رئيس الشركة أو المدير التنفيذي : وهو أهم فرد في المنشأة ، وقائد مسيرتها التخطيطية (والكلية) ، ويؤدي دوراً مهماً في إدارة عملية تحديد الأهداف والخطط المستندة إليها ، ثم تنسيقها وتكاملها ، متعاوناً بذلك مع مجلس الإدارة من جهة ، ومع المديرين في المنشأة من جهة أخرى .

ج- اللجنة التخطيطية أو اللجنة التنفيذية : تساعد المدير العام في ممارسة وظيفة التخطيط ، وتضم عدداً من مديري الأنشطة الأساسية (العمليات ، التسويق ، المالية) ويرأسها المدير العام ، وتعقد اجتماعاتها باستمرار لصياغة خطط المنشأة قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة ، كما تتولى رقابة تنفيذ الخطة .

س/ ما من استراتيجيات لعملية وضع مستشارين ؟

د - مستشارو التخطيط : ويكونون في وحدة أو قسم يرتبط بالمدير العام ، وقد تعطى صلاحية الطلب من الأقسام صياغة خططها ، أو أنها تستجيب فقط لملاحظات المدير العام عن الخطط وتعمل على الأخذ بها . إن أهم أسباب وجود هؤلاء المستشارون :

- ١- مساعدة الإدارة العليا في صياغة الأهداف ، وتكوين الاستراتيجيات ووضع الخطط .
- ٢- تقليل العبء التخطيطي عن المديرين .
- ٣- مساعدة المديرين في تحقيق التكامل والتنسيق بين الفعاليات التخطيطية .
- ٤- إغناء عملية حل المشاكل بالتفاصيل الفنية والخبرة العملية .
- ٥- النظرة الموضوعية للتخطيط التي يتمتع بها المستشارون .

٢- المركزية واللامركزية في العملية التخطيطية

تعني اللامركزية درجة تخويل صلاحية التخطيط إلى المستويات التالية في المنظمة ، وحين حصل ذلك ، تزداد المسؤولية التخطيطية للمديرين ، والعكس صحيح في حالة الميل نحو المركزية في التخطيط حيث تمارس الإدارة العليا مقداراً أكبر من وظيفة التخطيط . ومن أهم الاتجاهات في مجال المشاركة في القرارات التخطيطية ما أشير إليه آنفاً بأسلوب (الإدارة بالأهداف) .

ثالثاً : مقدمات التخطيط ، والتخطيط الموقفي ، وعقبات التخطيط ، ومعالجتها

١- مقدمات التخطيط

هي البيانات المفترضة تمثيلها لحالات المستقبل ، خاصة وأن البيئة المستقبلية التي يعالجها تخطيط تتسم باللاتأكد والمخاطرة دموماً . والمقدمات هي تنبؤات مدروسة بحالات المستقبل وليس جرد حدس شخصي لا يقوم على قاعدة من البيانات ، ومن بين أهم المقدمات التخطيطية تلك افتراضات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة المنشأة ، وهذا يعني أن تبدل تلك المقدمات يتطلب بديلاً في الخطط ، وإلا أصبحت متزامنة ، أو خارجة عن الواقع ، ومن بين تلك المقدمات :

- السياسة العامة للدولة : تتأثر المنشأة بالسياسة العامة للدولة (كبيئة خارجية) وبوجه خاص سياسات المالية والنقدية والتي تتجلى في جوانب عديدة مثل الموازنة العامة للدولة وسياساتها الضريبية ، ولا بد من إعداد التنبؤات عن السياسة المالية المرتقبة في المستقبل .

- الظروف الاقتصادية العامة : إضافة إلى ما ورد في النقطة السابقة فإن توقعات المنشأة بشأن نسبة نمو الاقتصاد الوطني تؤثر في خططها للتوسع في المستقبل ، كما أن معدلات نمو القطاع أو فرعه حيث تعمل المنشأة تضع الإطار المهم لحركة المنشأة في مجال التوسع أو الانكماش .

ومن بين آثار الظروف المشار إليها على المنشأة ، ما تفرزه من نتائج في مجال الحصول على الموارد البشرية المطلوبة ، والمواد الأولية ، والمكانن والمعدات ، والحصول على القروض من المصارف لتمويل الاستثمار ، أو لسد العجز النقدي... كل هذه المتغيرات تصب أثرها في عملية التخطيط .

ج- العوامل الخارجية الأخرى : وهي مجموعة كبيرة مثل قرارات المستهلكين التي تتأثر باتجاهات المودة مما يعني ضرورة متابعتها باستمرار من قبل المنشآت المتخصصة بالسلع الاستهلاكية . وتأثير المنشأة كذلك بخطط وفعاليات المنافسين في السوق ، ثم مدى وفرة المواد الأولية ، والموارد البشرية اللازمة لأعمال المنشأة تؤثر في التوسع .

٢- التخطيط الموقفي

أدت صعوبات التخطيط إلى انتهاج العديد من المنشآت وبخاصة الشركات الكبيرة لأسلوب (التخطيط الموقفي) ، وبموجبه تقوم الإدارة بتطوير ما يسمى بـ (السيناريوهات أو المشاهد المتعددة) يستند كل منها إلى مجموعة من المقدمات (الافتراضات) التخطيطية ، فمثلاً قد يكون أحد السيناريوهات مبنياً على الظروف الاقتصادية الأكثر احتمالاً في التحقق ، وآخر على الظروف الاقتصادية التي تعكس التفاؤل ، وثالث على تلك الظروف التي تعكس حالة التشاؤم . ولا ينحصر اعتماد السيناريوهات على التنبؤ بالظروف الاقتصادية بل كذلك الظروف السياسية ، وتوافر المواد الأولية ، والموارد البشرية ، وتنظيم الدولة للبيئة .

وعلى أساس كل سيناريو (مشهد) يجري صياغة خطة محددة للمنشأة ، أي أن هناك مجموعة من الخطط حسب المواقف أو الظروف المحتملة في المستقبل . وهكذا يوفر التخطيط الموقفي درجة عالية من المرونة في استجابة المنشأة للتغيرات في البيئة حولها ، غير أنه من الناحية الأخرى يفرض جهوداً تخطيطية كبيرة ، مما يزيد من أعبائها ، وقد تكون المنافع أقل من الكلف الناشئة عن انتهاج هذا الأسلوب في التخطيط .

٣- عقبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي قد تحد من فاعليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الإدارة ، ومن أهم هذه العقبات ما يأتي :

أ - البيئة المعقدة والديناميكية (المتحركة) : وهي ما يزيد من صعوبات العملية التخطيطية بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة لمتغيرات البيئة ، بما في ذلك جمع وتحليل البيانات ، واتخاذ القرارات اللازمة لتكييف المنظمة إليها .

ب - غموض الأهداف : فالأهداف غير الواضحة تعيق عملية التخطيط ، لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في التخطيط ، وقد لا يتحمس بعض المديرين للأهداف غير الواضحة بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيق المستهدف ، ويضاف إلى ذلك أسباب أخرى مثل ضعف قابلية المدير ، وفقدان القاعدة المتينة للبيانات ، والنظام غير السليم للحوافز .

ج - مقاومة التغيير : يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة ، ومحاولة صياغة ظروف عملها في المستقبل ، غير أن المدير قد يقاوم التغيير خوفاً من مجاهيل المستقبل ، وتفضيل الأهداف والخطط المعتادة ، والظروف القائمة ...

د - القيود : ومنها مثلاً (١) الاستثمار الكبير في الموجودات الثابتة وبالتالي عدم مرونة المنشأة في التكيف للمستجدات التقنية (٢) القيود الحكومية (٣) شحة الموارد المادية .

هـ - ندرة الكفاءات الإدارية

و - الوقت والكلفة : يتطلب التخطيط المساهم وقتاً طويلاً وبالتالي فهو مكلف للمنظمة ، وقد يتطلب مثل هذا التخطيط التمويل المناسب ، والخبرات الفنية ، والبيانات . مما قد لا يتوافر حالياً في المنظمة ، ويكافئ الكثير الحصول على مثل هذه المستلزمات .

٤ - معالجات عقبات التخطيط

هناك مجموعة من المعالجات المقترحة لهذه العقبات ، ومنها :

أ - البدء في قمة المنظمة : يبدأ التخطيط الفاعل من قمة المنظمة (إدارتها العليا) ، فهي التي تقود عملية صياغة رسالة المنظمة ، ووضع الأهداف الرئيسية ، والاستراتيجيات ، وهي التي تسبغ على التخطيط الأهمية التي يستحقها .

ب - الاعتراف بوجود حدود للتخطيط : لا يضمن التخطيط - رغم أهميته - النجاح ، بل يتيح له الفرص ، ويزيد من إمكانات تحقيقه ، وبسبب ظروف البيئة والمنظمة ، فإنه عرضة للتغيير والتعديل .

ج - الاتصال : على الرغم من بدء التخطيط في قمة المنظمة ، فإن الإدارة العليا لا بد أن تعمل على تحقيق الاتصال المستمر بين مختلف مستويات الإدارة ، فالكل يجب أن يعرف الأهداف والاستراتيجيات ومسارات التخطيط ، وكيفية تكامله وتناسقه .

د - المشاركة : من المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه ، بل كل المديرين والمرؤوسين ، لكل منهم دوره فيها . هذا إلى جانب ما أشير إليه من أهمية المشاركة في تطبيق أسلوب (الإدارة بالأهداف) .

هـ- المراجعة والتحديث : توضع الخطط لتطبق وتتابع ، ويجري تحديثها باستمرار لتواكب التطورات البيئية ، والبيانات المتاحة ، وتعاقب تنفيذ الخطط قصيرة الأجل .

و- التخطيط الموقفي : أشرنا إلى أهميته في الصفحة السابقة ، وبوجه خاص تمكين الإدارة من تكيف أوضاع المنظمة في إطار ظروف المستقبل ومتغيراته .

المديرون هم متخذوا القرار ، لأن عملية اتخاذ القرار جزء من الإدارة ، ويتميز المدير الفاعل بقابليته على اتخاذ القرار في الوقت المطلوب . وعلى الرغم من إمكانية تأجيل القرار ، أو إعداد الدراسات اللازمة له ، أو الانتظار حتى تتبلور التطورات المحيطة به ، فإن الوقت لا بد أن يحين لاتخاذ القرار .

أولاً : طبيعة اتخاذ القرار الإداري

١- تعريف اتخاذ القرار

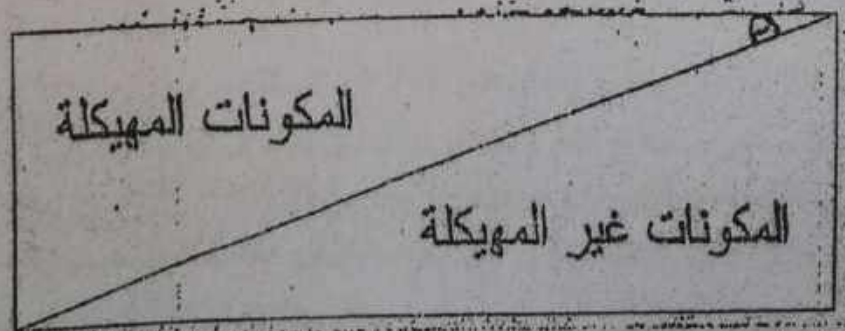
يتضمن اتخاذ القرار الإداري خياراً واعياً ، فعندما يفضل المدير خياراً دون سواه فإنه بذلك يضل إلى استنتاج معين ويصطفي مسار عمل محدد من بين عدد من البدائل ، والهدف من اتخاذ القرار اختيار ذلك البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة ، وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة .

ويضطلع المديرون باتخاذ القرارات لأن الصلاحيات اللازمة بهذا الخصوص قد خولت لهم من رؤسائهم ، أي أنهم يستطيعون اتخاذ القرارات الإدارية في المجالات التي تقع ضمن اختصاصاتهم في المنظمة . ولكن علينا أن نتذكر بأن المدير عندما يتخذ القرار يتأثر بقرارات وتصرفات المديرين الآخرين ، وبمرؤوسيه وبالعوامل الأخرى المنظمية والبيئية . وهذا فإن أي قرار يتخذه المدير نادراً ما يكون من مهمات مدير واحد ، بل هو قرار جمعي أو مركب .

٢- أنواع القرارات

يمكن تبويب القرارات بعدد من المجموعات المتجانسة ، منها :

١- القرارات الرتيبة والقرارات غير الرتيبة : يعكس الشكل الآتي تمييزاً مبدئياً عند دراسة عملية اتخاذ القرار .



رتيبة → القرارات ← غير رتيبة

وكما يظهر من الشكل فإن معظم القرارات تتضمن مواقفاً تشتمل على مكونات مهيكلة (محددة) أو معروفة جيداً) وغير مهيكلة (غير محددة أو غير معروفة جيداً فالقرارات التي تقترب من النهاية إلى اليمين - أي ذات المكونات المهيكلة - هي القرارات الرتيبة التي تتميز بالتكرارية ، وتنطوي عليها إجراءات نمطية في اتخاذها ، وتتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من اللاتأكد ، ومثال ذلك اتخاذ قرار بصرف الرواتب المعروفة مسبقاً . وأما القرارات في النهاية الأخرى إلى اليسار في الشكل فتتخذ في مواقف غير مهيكلة ، أو ذات طبيعة جديدة المعتدة في الحل . ومن سمات هذه القرارات صعوبة الحل الأمثل للمشكلة المعنية إلى جانب ممارسة درجة أعلى من الاجتهاد الشخصي .

ب- القرارات المتخذة في ظروف التأكد والمخاطرة واللاتأكد : يتخذ المدير القرار في واحد من ثلاثة ظروف أساسية هي :

١- التأكد : تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير بوثوق البدائل المتاحة أمامه ، والظروف المرتبطة بكل بديل ، والنتائج والمكافآت المتوقعة منها . وفي المنظمات المعاصرة نادراً ما تتخذ القرارات في حالة التأكد ، لأن تعقيد وتقلب البيئة ، والظروف المنظمة ، تجعل هذه القرارات قليلة العدد .

٢- المخاطرة : تسود ظروف المخاطرة لدرجة أكبر في المواقف الإدارية التي تتخذ فيها القرارات . وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات أو توزيعات احتمالية لكل من البدائل المتاحة ، والنتائج المتوقعة لكل بديل ، والتي تتضمن الكلف والمكافآت المقترنة به .

٣- اللاتأكد : تتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللاتأكد ، حيث لا يعرف المدير كل البدائل ، ولا نتائجها ، ولا توزيعاتها الاحتمالية . وتنشأ حالة اللاتأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية (الحركية) التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً .

أنماط اتخاذ القرار الإداري:

هناك تفاوت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المديرين ، وهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية إدراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة . كما يعكس إلى جانب ذلك التفاوت في تنشئتهم الاجتماعية ، وظروف عملهم ، والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها ، والعوامل الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في سلوكهم ، وتعتمد فاعلية كل نمط على المواقف التي يواجهها المدير في كل حالة . ووفقاً لإحدى الدراسات المعاصرة يمكن تبويب أنماط متخذي القرار في المنظمة في أربع مجموعات :

جـ- مبادئ اتخاذ القرار :-

أ- الحاسم : يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار ، ويهتم بالسرعة والنتائج والعمل المتحرك ، مع إهماله للتقارير والدراسات المفصلة ، أو يوجه غيره بتلخيصها .

ب- المرن : يفحص ويدرس مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل ، ويسعى نحو الكمال والدقة والشمول ، وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار .

ج- التكاملي : يستعمل أكداً المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة ممكنة في آن واحد . ويواصل إجراء التعديلات في المنظمة ، ويرفض التقارير الموجزة مفضلاً الدراسات المعمقة ، والتحليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر متعددة لغرض الإحاطة الكاملة .

د- النماذج الأساسية لعملية اتخاذ القرار

أ- النظرية التقليدية : افترضت أن متخذ القرار يتصرف بالرشد ، فقراراته رشيدة ، وقد عُرف (الرشد) بأنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية ، وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة كما افترضت هذه النظرية أن لدى متخذ القرار المعلومات الكاملة عن الموقف الذي يتطلب القرار ، وبين كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف ، وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها . وحيث أن هدف متخذ القرار تعظيم المردود الاقتصادي فإنه سيختار في ضوء هذه المعلومات المتكاملة ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة .

ب- النظرية السلوكية للقرار : تؤكد على أن متخذ القرار (كفرز) له أفضلياته الخاصة به ، ويتأثر بالقيم والعادات والتقاليد ، إلى جانب ما يتصف به من دوافع لا شعورية ، ومهارات ومشاعر ، وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار . كما أن متخذ القرار يواجه معاً مآلات غير كاملة عن الموقف ، وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل . وبرز هنا مفهوم (الرشد المحدود) الذي يؤكد على أن متخذ القرار ، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات يحدد عدداً قليلاً من البدائل ، ويتوقع عدداً قليلاً من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة . كما يستهدف تحقيق الحلول المرضية وليس تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج ، وهكذا فإن مفهوم (الحل المرضي) يتوافق مع مفهوم (الرشد المحدود) .

ج- نظرية القرار غير الرشيد : يرى هذا النموذج أن متخذ القرار في الغالب غير رشيد في قراراته ، بل أنه قد يكون اتخذ القرار حتى قبل بلورة البدائل الممكنة ، وفي حالات أخرى قد يكون أول بديل متصور أمام متخذ القرار أفضلها . وتميل القرارات غير الرتيبية (وفق هذه النظرية) لأن

تكون غير رشيدة ، وقد تتخذ الجماعة قراراً ، وتبرز ذلك لأي فرد فيها على أنه قرار رشيد لن مواجهة أي معارض له .

د- النظرية الموقفية في القرار : وتؤكد على أن متخذ القرار يبذل أسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية :

١- مشكلية القرار وتتضمن درجة قربها منها وإطلاعه عليها ووضوحها ودرجة تعقيدها ومدى تغير المعايير والأهداف والقيود النازمة لحل المشكلة .

٢- بيئة القرار وتتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس ودرجة مسائلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذ القرار والقيود المالية والزمانية على القرار .

٣- خصوصيات متخذ القرار نفسه مثل معرفته وقابليته ودوافعه وشخصيته وسلوكه .

وهكذا فإن اختيار أسلوب اتخاذ القرار حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها ذلك القرار .

ثانياً : المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

يطلق على (المعلومات) المادة الأولية لصنع القرارات ، وعليه في ذلك علاقة بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار ، وهكذا فالمدير الذي يفقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا يستطيع الإهداء إلى طريقه السليم .

١- نظام المعلومات الإدارية

يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال منظومة المعلومات الإدارية ، وهي منظومة لمجمع البيانات المتعلقة بالأنشطة والفعاليات الداخلة في المنظمة ، والمتعلقة ببيئتها الخارجية ، ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار . (فالبيانات) إذن المادة الأولية للمعرفة في مكونات موقف معين ، في حين أن (المعلومات) هي المنتج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار ، وقد تكون المعلومات بجملة بيانات لقرار آخر يتفاوت في خصوصياته عن الأول .

وقد تكون نظم المعلومات الإدارية رسمية أو غير رسمية ، وكما أشير بالفصل الأول فإن جزء كبيراً من المعلومات التي يحتاجها المدير ما تزال شفوية ، غير أن تزايد التعقيد التنظيمي والبيئي صار يتطلب أنماطاً أكثر رسمية من المعلومات . وقد أدى إلى تطور استعمال الحاسوب إلى تمكين الإدارة من وضع قاعدة لهذه الأنظمة ، ويشهد هذا المجال تطورات كبيرة ومستمرة باتجاه زيادة دقة المعلومات ، وسرعة معالجتها ، وتخزينها ، واسترجاعها .

٢- نظم المعلومات المستندة للحاسوب

١- طبيعة استخدام الإدارة للحاسوب: يحصل المدير المعاصر على بعض المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار معتمداً على النظم القائمة على الحاسوب إضافة إلى مصادره المعلومات الأخرى مثل المناقشات مع الآخرين والصحف والمجلات . وهناك اتجاه معاصر يتضمن قيام المدير باستعمال الحاسوب الشخصي (PC) (Personal Computer) كمساعد له في تحليل المعلومات التي يحصل عليها .

ب- شكل النظام : انصب اهتمام الإدارة في الدول المتقدمة منذ الستينيات على (وظائف معالجة المعاملات) من قبل الحاسوب مثل استعماله في المحاسبة ، غير أنه في مطلع الثمانينيات امتد استعمال الحاسوب إلى (نظم إسناد القرار) التي يستطيع المدير من خلالها معالجة البيانات والاستفادة منها بطرق مبدعة بما في ذلك استرجاع المعلومات وتوحيدها على الرغم من تفاوت مصادرها القادمة من فئات قواعد بيانات داخل وخارج المنظمة . وتوجد في المنظمات المعاصرة شبكة معلومات تربط كل حواسيبها سوياً ، إلى جانب إمكانية ربط هذه الشبكة بأخرى خارجية أوسع منها .

ج- إدارة النظام : بزيادة استعمال الإدارة لهذه النظم فإن اهتمامها يتوجه نحو كيفية تحقيق التكامل والتنسيق في عمل الحواسيب وما يتبعها من برامجيات . وهكذا . وهكذا فإن المنظمات المعاصرة تتوجه الآن نحو وضع سياسات شاملة ومعايير معتمدة تقوم أقسامها بموجبها بصياغة المنظومات المناسبة لها .

د- نظم الإسناد الخبيرة : تتنامى في الفترة الأخيرة حقل حاسوبي جديد باسم (الذكاء الاصطناعي) الذي تبلور جزئياً في وضع برامج حاسوبية تسمى (نظم الإسناد الخبيرة) الغرض منها مساعدة المديرين في حل المشكلات الصعبة ، وهكذا أصبح للحاسوب القدرة على التفكير (الاصطناعي) بدلاً من مجرد معالجة البيانات بسرعة ودقة ومن فوائد هذه النظم :

١- الاقتصاد من جمع البيانات .

٢- حل المشكلات الإدارية .

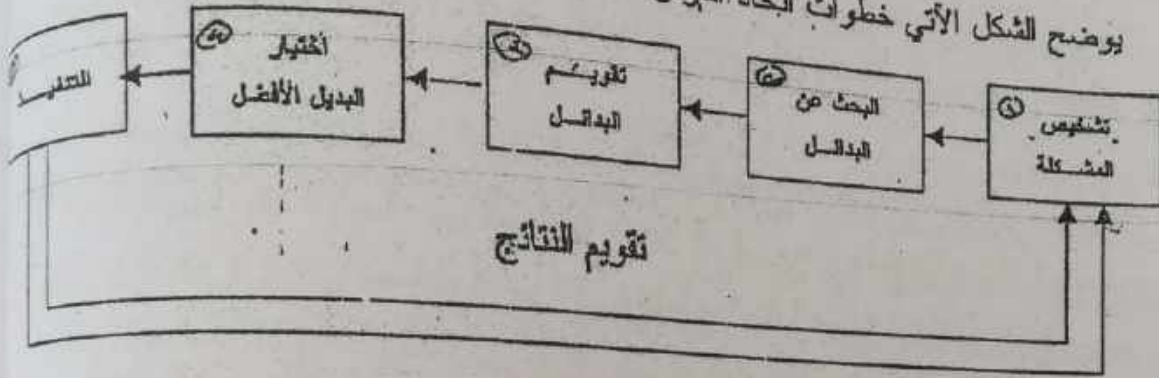
٣- مساعدة المدير في التفكير المنطقي المنظم .

٤- استعمال المدير لأساليب الإدارة العلمية .

٥- تخفيف الأعباء عن المدراء .

ثالثاً : خطوات اتخاذ القرار

يوضح الشكل الآتي خطوات اتخاذ القرار :



١- تشخيص المشكلة : خالما تصبح المشكلة أو الفرصة ضمن اهتمام المدير فإن فهم الموقف سيكون ضرورياً ، ويقوم المدبرون من خلال التشخيص بتحليل العوامل السببية الأساسية المرتبطة بحالة القرار . ويرتكب المدبرون خطأ هنا إذا قفزوا مباشرة إلى توليد البدائل بدون استكشاف أولي أكثر عمقاً لسبب المشكلة .

ويبقى بذل الجهد الكبير لإيجاد السبب الحقيقي للمشكلة أمر حاسم ، للإبداع والمرونة في هذه المرحلة أهمية خاصة عندما تكون القرارات غير مبرمجة ، وتتصف بعدم التأكد والغموض .

٢- البحث عن البدائل

يبدأ المدير بحثه عن البدائل (الحلول الممكنة المختلفة) المعروفة أولاً ؛ أي تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة أو السابقة ، فإذا ما ظهر أن البدائل غير مناسبة ، فإن المدير يستطلع الحلول المعروفة لدرجة أقل من المجموعة السابقة ، ثم تلك غير المعروفة ، وهذا يعني أن ((القرارات غير الرتيبة)) غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق .

وعند البحث عن الحلول يواجه المدبرون عدداً من القيود مما يحد من مجالات التعرف وتؤدي هذه القيود (وأهمها الوقت والمال) إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة ، ثم أن هناك قيوداً إضافية على القرار قد تفرضها الإدارة العليا في المنظمة ، والأنظمة الحكومية ، والإمكانات التقنية والظروف الاقتصادية ، وقابليات ومصالح الأفراد العاملين في المنظمة .

٣- تقييم البدائل :

يتطلب تقييم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل ، أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل منها ، وقد يؤثر (الحس) في عملية القرار . ومن الضروري أن تأخذ عملية تقييم البدائل بتحصين (نزاع القوى) بين تقسيمات المنظمة وبين أفرادها ، ومن ناحية أخرى فإن القرارات

التي تتخذ من قبل الإدارة العليا تثير موجة من القرارات التي لابد من اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى منها .

٤- اختيار البديل الأفضل

تبلغ عملية اتخاذ القرار ذروتها عندما يمارس المدير اجتهاده النهائي ، أي عندما يختار البديل الأفضل من بين البدائل ، وهو ذلك البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج وقد يكون المدير (حاسما) في قراره ، وقد يكون (مترددا) في اتخاذ أي قرار لمواجهة متطلبات موقف معين إذ قد يتضمن القرار مخاطرة عالية .

٥- تنفيذ البديل

إن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية (كما ورد في الفصل السابع) ، وهناك ضرورة لدراسة ردود الفعل المتمثلة بمقاومة التغيير التي قد يبديها بعض الأفراد في المنظمة لأسباب مختلفة .

٦- المتابعة والتقويم

وبموجبها يتحقق المدير من نجاح القرار (تحقيقه للفاعلية والكفاءة) ، وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه (النجاح) ، ومن الخطأ أن يتخذ المدير انقرار ثم ينسأه أو يهمل نتائجه .

رابعاً : الإبداع في اتخاذ القرار

٢- تعريف الإبداع

ويعني ((الإتيان بأفكار جديدة ، أو إعادة تركيبية المعرفة الموجودة ، أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات)) ولا يتزرع الإبداع في مناخ إداري يسوده التخوف من الجديد ، ويمكن للمدير تنمية روح الإبداع بأساليب عديدة .

٢- أساليب تنمية (الإبداع المنظمي) ، وأهمها :

أ - إشاعة المناخ المساعد للإبداع : وفي مقدمتها إيمان الإدارة العليا بها وجعلها جزء من قيمها وتقاليدها ، بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المنظمة ، ومثل هذا التوجيه يعكس استشراف الإدارة للمستقبل ، وثقتنا بالتفوق على المنافسين ، وإذا ما أسند هذا التوجه بتخصيص مواز للموارد فإن إدارة المنظمة تستقطب المديرين والإفراد من ذوي الإبداع .

ب - تأسيس قسم (أو وحدة) للإبداع : هدفه رعاية الإبداع وتكثيره ، ويوضع هذا القسم بعينه مجموعة من المديرين من ذوي الرؤى الخلاقة .

ج - استعمال الجماعات الإسمية لخلق الأفكار الجديدة : وذلك لتوليد الأفكار الجديدة من قبل أفراد من ذوي الخلفيات المتنوعة والإدراك المتفائل ، بمعزل عن مجريات العمل اليومي ، و(الجماعة الإسمية) جماعة من الأفراد يعملون بمواجهة بعضهم البعض ولكن بدون حصول التفاعل بينهم . فالجماعات المتفاعلة باستمرار قد تعيق ، أو حتى تقتل الإبداع من خلال هيمنة فرد معين عليها ، أو بسبب الضغوط المنصبة عليها التوافق مع الخير .

د - تدريب الأفراد على الإبداع : حيث يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل سواء أكان أثناء العمل أو منظمًا بدورات .

تزايد اهتمام المديرين باستعمال الأساليب الكمية في التخطيط واتخاذ القرار ، بل أن البعض يرى أن المدير لا بد أن يكون متمكنًا من الأساليب الرياضية والإحصائية ، وأنه بهذه الخلفية الكمية سيكون أقدر على اتخاذ القرارات السليمة .

تزايد اهتمام المديرين باستعمال الأساليب الكمية في التخطيط واتخاذ القرار ، بل أن البعض يرى أن المدير لابد أن يكون متمكناً من الأساليب الرياضية والإحصائية ، وأنه بهذه الخلفية الكمية سيكون أقدر على اتخاذ القرارات السليمة .

س/ ماهي طبيعة وأهمية الأساليب الكمية وماهي أهم خصائصها ؟

١- طبيعة وأهمية الأساليب الكمية

أ- [] : أو بحوث العمليات : وقد ظهرت الأساليب الكمية هذه خلال الحرب العالمية الثانية عندما عمدت الجيوش الغربية إلى الاستفادة من أسلوب انفریق فجمعت علماء من تخصصات عديدة لحل المشكلات الصعبة ، وبرزت أهمية هذه الأساليب بسرعة ، وصار واضحاً أن هذه الأساليب يمكن تطبيقها في مجالات أخرى ، ومنها الإدارة . وكان العامل الثاني المهم الذي أدى إلى سرعة تطور هذه الأساليب وتطبيقاتها في الإدارة استعمال الحاسوب ، بسبب ضخامة البيانات المطلوب معالجتها ، والعلاقات المعقدة بين المتغيرات .

فالهدف من علم الإدارة تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة ، وذلك بتقليل المخاطرة في اتخاذ القرار ، وهي تساند وتكمل خبرات المدير وقدراته على الحدس .. وعليه فإن (علم الإدارة) هو التطبيق الرياضي للطريقة العلمية في حل مشكلات المنظمة ، ويتميز بالخصائص الآتية :

- ١- النظرة المنظومية للمشكلة ، أي تلك النظرة التي تأخذ بالاعتبار كل المتغيرات المهمة والمترابطة التي تؤلف المشكلة المطروحة .
- ٢- استخدام مهزل الفريق ، أي الاستفادة من الأطر الفنية المتخصصة ذات التأهيل والخلفيات العلمية المتنوعة للعمل بسوية لحل المشكلات .
- ٣- التوكيد على استعمال النماذج الرياضية والإحصائية والأساليب الكمية .

٢- منهجية علم الإدارة

- أ- [] : حيث يُعد (بناء النموذج) جوهر المدخل الذي يتميز به علم الإدارة ، والنموذج (تمثيل مبسط ، وقف فعلي أو لموضوع) .
- ب- [] : إن النماذج المستخدمة في علم الإدارة رياضية المدخل ، ولكنها تعالج المشكلات الإدارية . ويضم كل إنموذج مجموعة من المعادلات التي تمثل المتغيرات الأساسية التي لابد من التركيز عليها ، وكذلك العلاقات بينها . ولكي يكون الإنموذج

محاكياً للواقع ، فإنه لا بد من صياغة القيمة على حركة هذه المتغيرات ، إن شعار المشتريات - مثلاً - يمكن أن تتقلب ضمن حدين أعلى وأدنى ، لأن السعر العالي يؤدي إلى تخفيض المبيعات ، في حين أن السعر المنخفض جداً قد لا يمكن من تغطية كلفها . أما الأمثلة على المتغيرات غير القابلة للسيطرة فكثيرة مثل كلف المواد الأولية .
وتنقسم الانموذجات الرياضية إلى مجموعتين أساسيتين :

١- الانموذجات المحددة ، وهنا تعطى قيمة محددة لكل متغير ، مثلاً أن المسافة بين مخزين (١٠) كيلو مقرات .

٢- الانموذجات الاحتمالية ، وتكون قيم بين المتغيرات غير أكيدة مما يتطلب استعمال المفاهيم الاحتمالية ، مثل حفر بئر نفط ، إذ قد تكون غنية أو جافة (٦٠% ، ٤٠%) .

- جـ -
١. إلزام المدير بالتفكير المنظم والجاد في تفصيلات المشكلة والمواقف المطروحة فيه .
 ٢. بعد بناء الأنموذج ، يستطيع المدير تحليل متغيراته وعلاقاته وإجراء التعديلات فيها بدون انتائير في الواقع نفسه ، وتسمى هذه العملية بـ (المحاكاة) .
 ٣. يمكن للأنموذج أن يحاكي المنظومة ككل أو قسم واحد منها فقط .
 ٤. تتيح الانموذجات فرصة تدريبية للمديرين من خلال معالجة مواقف المحاكاة .
 ٥. استعمال المحاكاة في (مشاريع الأعمال) كاسلوب يستعمل أثناء تدريب المديرين .

- ١- لما كان استعمال الأنموذج يتطلب التعبير عن المتغيرات بشكل كمي ، فإن هناك بعض المتغيرات لا يمكن التعبير عنها كمياً مثل أذواق المستهلكين .
- ٢- يوحى استخراج النتائج الكمية بوجود دقة علمية متناهية في حين أن الممارسات والمشكلات الإدارية لا تتمتع بهذه الدرجة من الدقة .
- ٣- يرتبط استعمال الأساليب الكمية بوجه خاص بخطوتين من عملية اتخاذ القرار وليس بخطواتها كافة .

- ٤- إن استخراج النتائج الكمية بدقة علمية متناهية حين أن الممارسات الإدارية والمشكلات الإدارية لا تتمتع بهذه الدقة .
- ٥- إن الأساليب الكمية يمكن استعمال خطوات من

ثانياً : أساليب مختارة من علم الإدارة

١- البرمجة الخطية :

وهي نموذج محدد يساعد المدير في اتخاذ القرار بشأن التخصيص الأمثل للموارد المحدودة للمنشأة ، وتشمل الأموال ، والمعدات الإنتاجية ، والموارد الأولية ، والموارد البشرية . وبسبب محدوديتها فإن المدير يرتب في استعمالها تلك التشكيلة من المنتوجات ذات الربحية الأعلى ، كما يتم هذا التخصيص لتحقيق الهدف الذي تختاره الإدارة مثل تعظيم الربح ، أو تلبية الكلفة .

وحتى يمكن صياغة المشكلة بإنموذج رياضي لابد أن تستوفي الشروط الآتية :

- أ- معيار الهدف المعين .
- ب- موارد محدودة لها استعمالات بديلة .
- ج- القياس الكمي لمكونات المشكلة .
- د- العلاقات الخطية (تحرك العلاقات مع بعضها بشكل متناسب أو متلائم) .

٢- نظرية الاحتمال

يصبح استعمال الانموذجيات الاحتمالية ضرورياً عندما تكون أرقام بعض المتغيرات غير مؤكدة ، مما يتطلب الاعتماد على نظرية الاحتمال . وقد تكون التقديرات الاحتمالية لحصول الحوادث في المستقبل موضوعية يُستمد من البيانات التاريخية بعد تعديلها ، أو ذاتية (شخصية) تقوم على حدس المدير انطلاقاً من شخصيته وخبرته .

ويتطلب استعمال الانموذجيات الاحتمالية إنجاز الخطوات الآتية :

- أ - تشخيص البدائل لمسارات العمل .
- ب- تحديد النتائج المحتملة لكل بديل .
- ج- تعيين الاحتمالات للنتائج المذكورة .
- د - حساب القيمة المتوقعة لكل بديل .
- هـ- اختيار البديل الذي يحقق أعلى قيمة متوقعة .

٣- أسلوب برنامج التقييم والمراجعة (بيرت) PERT

ويستعمل هذا الأسلوب في تخطيط ورقابة المشروعات المعقدة ، ويتركز الاهتمام في هذا الأسلوب على جدولة وتنسيق تعاقب مراحل المشروع ، وتوقيت عملياته التي تتطلب قرارات غير رتيبة . وتبدأ الخطوة الأولى في هذا الأسلوب بصياغة (شبكة الفعاليات) التي يجب إكمالها لغرض

إنجاز المشروع ككل ، وتوضح الشبكة تلك الفعاليات التي (تنتظر إكمال مهمات أخرى) وذلك لكي يمكن تنفيذها (بمصاحبة تنفيذ مهمات أخرى) . ويتمتع هذا الأسلوب بعدد من المزايا منها :

١. زج المدير في انتهاج المدخل المنظومي في تخطيط كل الفعاليات اللازمة لإجاز مشروع رئيس ، وتمكين الأفراد من توسيع آفاقهم بسبب الاهتمام بالمشروع ككل وبالعلاقات بين المهمات ، ودور كل منهم في المشروع .

٢. تؤدي معرفة المدير بالمسار الحرج في شبكة الفعاليات إلى تمكينه من تقليل الوقت المطلوب لإكماله من خلال تحويل الموارد له ، مثل إضافة المعدات ، والوقت الإضافي .

ثالثاً : الموازنات وتحليل التعادل

تعد (الموازنة) من أكثر أدوات التخطيط شيوعاً اليوم ، فهي خطة محسوبة بالمبالغ النقدية ، وهي تخصص الموارد بأسلوب يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها . خبراً قبل تطوير الخطة المالية لابد من (التنبؤ بالمبيعات المتوقعة) لأنها مركز الموازنة ، وعلى أساسها يتم تقدير الكلف والمصروفات المتوقعة .

أساليب التنبؤ بالمبيعات

١. المسوحات بالاعتماد على أساليب المعاينة الإحصائية والاتصال بعينات من الزبائن الحاليين والمتوقعين .

٢. التنبؤ من قبل القوة البيعية التي تعمل بتماس مباشر مع الزبائن .

٣. التحليل الإحصائي للطلب ، وبعد أسلوب الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية المستعملة في هذا الصدد .

أساليب صياغة الموازنة

يستعمل التنبؤ بالمبيعات لتقدير إنفاق المنشأة على أنشطتها المختلفة ، وتعتمد معظم المنشآت على (السنة المالية) في تحديد الألق الأمني للموازنة . ومن أهم الأساليب :
الموازنة المتحركة : تعديل الموازنة فعلياً لكي تأخذ بالاعتبار أية تطورات .
الموازنة المرنة : تغيير في الكلف والإنفاق بحسب المستويات المتعددة من المبيعات المتوقعة .
الموازنة الساكنة : وتنتقل من مستوى مبيعات متوقع ومحدد .

الموازنة المضافة : وهي السائدة تقليدياً ، وتستند إلى الموازنات السابقة .
الموازنة الصفرية : يُعاد تخصيص الموارد سنوياً .

لوب نافع للمديرين الذين يخططون لإضافة منتوجات وخدمات جديدة ، أو لمؤسسي المنشآت ، إذ يتمكن المدير من تحديد حجم المبيعات اللازم لتحقيق التعادل بين الإيرادات والكلف ، على مستوى تعادلهما . ويقوم هذا الأسلوب على المفاهيم والتعريفات الآتية لكلف والإيرادات :

الكلف الثابتة : وهي التي يبقى مجموعها ثابتاً في الأجل القصير بغض النظر عن مستوى العمليات (المبيعات) مثل الرواتب والإيجار والتأمين ، غير أن الكلفة الثابتة للوحدة الواحدة من المنتج تتناقص بتزايد حجم المبيعات ، وتتزايد بتناقص ذلك الحجم .

ب. الكلف المتغيرة ، وهي التي يتغير مجموعها بتغير حجم العمليات مثل المواد الأولية والعمولات .

ج. مجموع الكلف (أ + ب) في مستوى عمليات معين .

د. مجموع الإيرادات ، حاصل ضرب الوحدات المتوقع بيعها بالأسعار المتوقعة في مستوى معين من العمليات .

الموازنة

أ - الكلف الثابتة

١٢
١٥
٢٠

ب - الكلف المتغيرة

١١

أهم إسهائات تصميم الوظيفة

للمنظمة مجموعة متنوعة من المهمات ينبغي تنفيذها لبلوغ أهدافها ، ويتطلب الأمر هنا تصميم

الوظيفة ، وربط الوظائف سوية في هيكل متناسق .

أولاً : تصميم الوظيفة

من بين الأجزاء الأساسية من إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات حول الفعاليات التي تؤديها الإدارة
الوظيفة الواحدة ، فالوظيفة تشتمل على عدد من الواجبات ، وأجزاء من الأنشطة ، ولها مسؤوليات
وعنوان وظيفي ، مثل أمين الصندوق ، مدير القسم ، المحاسب ،

يحدد المدير ((دور)) الفرد الذي يتم اختياره لإشغال الوظيفة عندما يقرر الواجبات التي
تتضمنها تلك الوظيفة ، ويمكن تعريف (الدور : السلوك ، أو مجموعة الفعاليات المتوقعة من فرد
معين) ، فالسكرتير ، مثلاً ، يُتوقع أن يقوم بمهام متعددة ، مثل الإجابة على المكالمات الهاتفية
وتنظيم مواعيد المدير ، ... وتأثر الوظيفة الواحدة لأي فرد بتكنولوجيا المنظمة ، وهيكلها الكلي
والسياسات التي تتبعها إذن فتحديد الإدارة لمتطلبات أية وظيفة يقرّر التوقعات التنظيمية الرسمية منها ،
وغالباً ما يُعتبر عن هذه المتطلبات بشكل تحريري يسمى ((وصف الوظيفة)) ، والذي يوضح التوقعات
الأساسية من شاغل الوظيفة ، على قدر علاقته ، كموظف ، برّب العمل (المنظمة) ، التي يمثلها
رئيسه المباشر . ومن المفروض أن يفهم المرؤوس بمتطلبات الدور بمستوى مناسب لغرض مواصلة
بقائه في المنظمة كموظف ، وبالمقابل يتسلم المكافآت المعتادة للأداء المرضي .

٢- التكنولوجيا وتصميم الوظيفة

يتأثر تصميم الوظيفة بنوع التكنولوجيا المستخدمة فيها ، (فالتكنولوجيا : مجموعة المعدات
والأنظمة والأساليب - المادية والفكرية - المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، ويمكن
تصميم الوظيفة من خلال المداخل الآتية .

أ- موازنة الوظائف مع الأفراد : ويتضمن اختيار التكنولوجيا التي تحقق أعلى درجة من الكفاءة
الاقتصادية ، ثم إشغال الوظائف في ضوء ذلك ، وينظر إلى الأفراد على أنهم امتدادات للمعدات
والمعدات .

ب- موازنة الأفراد مع الوظائف : ويأخذ بالاعتبار قابليات الأفراد وإعطائها الأسبقية على نوع
التكنولوجيا المستخدمة ، وتصميم الوظائف وفق المهارة التي تتمتع بها القوة العاملة .

ج- المدخل التكنولوجي الاجتماعي (التكناو اجتماعي) : فالإدارة ليست معنية بالموازنة بين الأفراد
والوظائف ، ولا بين الوظائف والأفراد ، وإنما بأفضل موازنة ممكنة بينهما ، وبما يؤدي إلى
أفضل تنظيم .

المشكلة الأساسية هنا هي اتجاه الوظائف لأن تصبح ضيقة الحدود ومتخصصة بشكل متزايد ، والسبب وراء التخصص تحسين الكفاءة ، ولكن ذلك قد يكون على حساب الرضى الوظيفي والتحفيز مما يؤدي (مثلاً) إلى زيادة ظاهرة التغيب عن العمل مما يؤدي إلى انخفاض أداء المنظمة . وتحاول الإدارة المعاصرة استعمال عدد من الأساليب للتخفيف من سلبيات التخصص ، وأهمها .

زيادة شعور الفرد بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود ، وتخويله المزيد من الصلاحيات .

زيادة عدد المهمات التي يقوم بها الفرد .

العملية النظامية التي يتحول بموجبها الفرد من وظيفة إلى أخرى .

وتتم بما يؤدي إلى تحسين خصائص الوظيفة .

وهناك مدخل آخر لتصميم الوظيفة يتضمن تعديل (بنية) الوظيفة من خلال :

أ - جداول العمل المرنة : تسمح للأفراد بمرونة أكبر في مجال اختيار مسارات عملهم ، من خلال ساعات معينة يلتزم الجميع بالدوام خلالها ، وساعات أخرى يتاح للأفراد حرية اختيار الجداول الزمنية المناسبة لهم .

ب - المشاركة في الوظيفة : قيام أكثر من فرد بمهمات وظيفة واحدة مثل التناوب الزمني الصباحي والمسائي عليها .

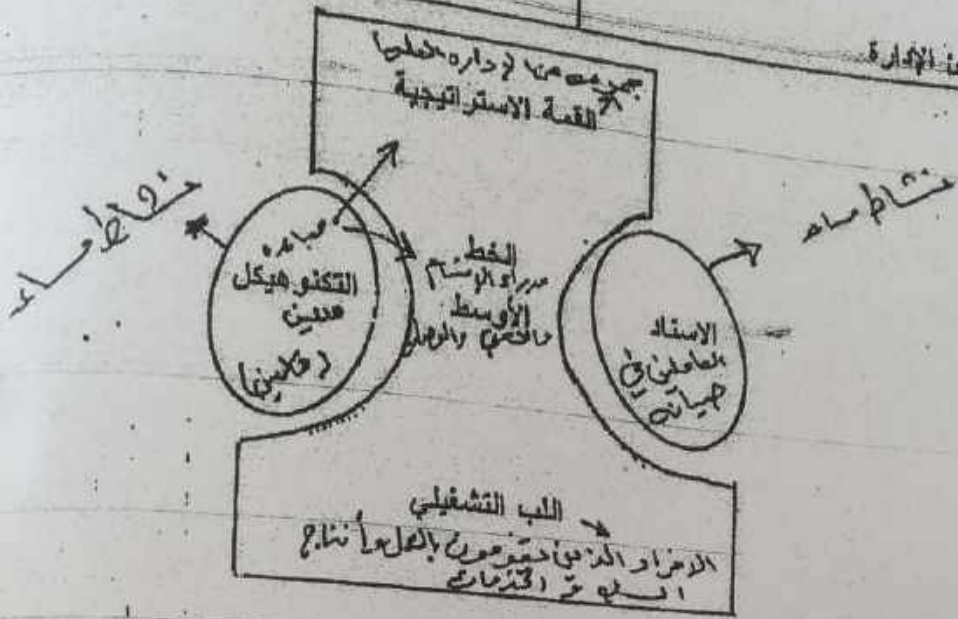
ج - تقليل عدد أيام العمل الأسبوعي إعادة توزيع الـ (٤٠) ساعة عمل في الأسبوع مما يؤدي إلى تقليل أيام الدوام الأسبوعي ، مثلاً توزيع تلك الساعات على أربعة أيام فكل يوم (١٠ ساعات عمل) .

ثانياً : أهمية وظيفة التنظيم ،

أهمية وظيفة التنظيم

لابد للمدير من إيجاد نمط حين يربط وينسق بين أية وظيفة وبين الوظائف الأخرى في التقسيم مسؤول عنه في المنظمة .

الأجزاء الأساسية في المنظمة : لغرض استيعاب طبيعة وظيفة التنظيم يمكن الاستفادة من الوصف العمومي للمنظمات وأجزائها ، وبوجه خاص المنظمة الكبيرة وكما يتضح في الشكل الآتي :



ففي قاعدة الشكل يوجد (اللب التشغيلي) وهو الجزء المركزي من المنظمة المتكون من الأفراد الذين يقومون بإنتاج السلع والخدمات ، ويتم تنسيق عمل اللب التشغيلي من قبل نوعين من الإدارات ، أولهما (القيمة الاستراتيجية) وهي مجموعة الإدارة العليا ، وثانيهما (الخط الوسط) الذي يربط بين اللب التشغيلي والقيمة الاستراتيجية ، ويتكون من مديري الأقسام والفروع والشعب والوحدات . وهناك نشاطات مساعدة في الشكل ، أولهما (التكنولوجيا) الذي يضم المحاسبين الذين يساعدون كلاً من القيمة الاستراتيجية والخط الأوسط في أداء الوظائف الإدارية مثل المحاسبين ، وثانيهما (الإستاد) مثل العاملين في الصيانة .

وبالمقابل يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه (مجموعة الطرق التي تُقسّم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ، ثم التنسيق بينهم) . ويمكن أن يُصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم ، وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة ، وتحدد العلاقات الرسمية بينها ، وتبين عدد المستويات الهرمية في الهيكل ، وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية .

ويؤلف (التصميم التنظيمي) مفهوماً أوسع من الهيكل التنظيمي ، لأنه يخلق التكامل بين وظائف المدير بما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة (نجاح المنظمة) .
 ب - الإدخال المنظومي لوظيفة التنظيم : يمكن النظر إلى وظيفة التنظيم ، في إطار العلاقات للمنظومي (أو نظرية المنظمة المفتوحة) على أنها وظيفة التصميم ، أي إعداد الهيكل أو الإطار للمنظومة ، فالمديرون يصوغون العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظومة بما يجعل المنظومة فاعلة في ظلها وبخلافه قد ينزلق المديرون إلى طرق غير مدروسة في التنظيم .

وتبدأ ممارسة وظيفة التنظيم ، في إطار النظرة المنظومية ، بدراسة طبيعة المنظومة - أي غرضها وأنشطتها - ومن الضروري تمييز الفعاليات الأساسية التي يُبنى عليها الهيكل التنظيمي ، ومن بين الأسئلة التي تساعد في تشخيص هذه الفعاليات ما يأتي :

❖ ما هو المجال الذي يجب أن تبرز فيه المنظمة لغرض تحقيق أهدافها ؟

❖ في أي المجالات يؤدي إخفاق الأداء إلى تعريض المنظمة ككل للخطر ؟

❖ ما هي القيم ذات الأهمية الكبيرة في هذه المنظمة ؟

وبعد أن يهين تشخيص الفعاليات الأساسية الإطار الرئيس يتم التوجه نحو تحليل القرار ، وتحليل العلاقات في مهمات الجماعات ، فتحليل القرار يُشخص أنواع القرارات التي لابد من اتخاذها ، والمستويات الإدارية التي تتخذ تلك القرارات ، أما تحليل العلاقات فيفحص نقاط الارتباط بين الفعاليات والأفراد ، إذ لابد للهيكل من تسهيل قيام العلاقات التعاونية بين الأفراد الذين تتشابك وظائفهم .

ج- إيجابيات التنظيم المناسب وترتبط بما يطلق عليه خبراء التنظيم بـ (التنظيم السليم) ، وأهمها :

١- يُسلط رسم خارطة الهيكل التنظيمي الأضواء على مجالات الضعف لتفاديها ، ويكشف عن الفجوات في المسؤوليات ، وازدواج الأنشطة والجهود .

٢- يسعى المُنظَّم إلى الهيكل المصمم للعمل بكفاءة من خلال التخصص في الوظائف ، والهرمية المحددة بوضوح ، ومجموعة من القواعد والإجراءات .

٣- يساعد الهيكل المحدد بوضوح المسؤول في تفهم توقعات الإدارة منه ، وبذلك يمكن تفادي الارتباط ، وتشخيص خط المسؤولية لكل فرد ..

٤- يُحدد التنظيم المخطط الصلاحية المخولة لكل موقع وظيفي ، بحيث أن كل فرد في المنظمة يرى

نطاق صلاحياته وحدودها .
 ساما هي لغو ، لا سي ، الحار ، هي ، لتتقم

وتؤكد على الطبيعة الفريدة للمواقف ، وتساعد على إيضاح

الاختلافات في الهياكل لأن المنظمات المختلفة تحتاج إلى هياكل مختلفة (الشركة غير الجامعة ، وغير المستشفى ، ...) بل أن المنظمة الواحدة تحتاج إلى هياكل مختلفة في أوقات مختلفة تتسمج مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تشهدها ، ويتفق أغلب الباحثين على أن المتغيرات الأتية تؤثر في الهيكل

كان الباحثون لبضعة عقود مُضت يفترضون، أن المفاهيم التنظيمية قابلة للتطبيق بغض النظر عن المواقف، غير أن هذه الافتراضات لم تعد قائمة اليوم بسبب التفاوت الكبير في التكنولوجيا، ومن أهم الدراسات ما قامت به (جان وودورد J. Woodward)، حيث هوبت تكنولوجيا الإنتاج بدراسة مستقيضة لـ (١٠٠) شركة إلى :

١ - الإنتاج على أساس الوحدة .

٢ - الإنتاج بوجبات

٣ - الإنتاج الواسع .

٤ - الإنتاج بمراحل .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين هذه المجموعات وبين نوع الهيكل، ويعني هذا أن هناك هياكل محددة بحسب أنواع التكنولوجيا .

جرت دراسات عديدة لمقارنة المنظمات المتفاوتة في الحجم بخصوص عدد من المتغيرات التنظيمية الأساسية ومنها :

- الرسمية، أي مدى تدوين القواعد والإجراءات والتعليمات .

- تركيز الصلاحية، أي درجة تركيز صلاحية اتخاذ القرارات من أنواع معينة في المستويات الإدارية العليا، أو تخويلها للمستويات الأدنى .

وأشارت دراسة لمجموعة باحثين في جامعة (Aston) البريطانية أن معاملات الارتباط بين الحجم وكل من التخصيص، والرسمية، والتميط، والمركزية، كانت أعلى مما عليه في علاقة تلك المتغيرات مع التكنولوجيا .

تعييش المنظمات في بيئات متنوعة، وتواجه بالتالي مواقفًا متفاوتة، فبعض البيئات يتسم بالاستقرار، وأخرى تتميز بالظروف المتقلبة، واللاتأكد، ومما لاشك فيه أن هذه البيئات المتنوعة تؤثر في الهيكل التنظيمي، ومن الدراسات المهمة ما قام به (Burns & Stalker) و (Lorscti & Morse)، فقد وجدوا أن البيئات الصناعية المستقرة تتصف بـ (التنظيم الآلي أو الميكانيكي) ويتسم بـ :

١ - القدرة على جدولة الإنتاج .

٢ - رسمية الهيكل .

٣ - وجود وصف وظيفي مستقر .

٤ - وجود مجموعة من القواعد والإجراءات .

٥ - منظمات الرقابة

- المركزية في اتخاذ القرار .

- هذا بالقياس مع مراكز البحث العلمي التي تتصف بـ (التنظيم العضوي) ، ويتميز بـ
- المرونة الإدارية العالية .
- وصف وظيفي عمومي .
- الحد الأدنى من القواعد والإجراءات بسبب الاعتماد على الضبط الذاتي للفرد .
- المشاركة في اتخاذ القرار .

فالبينة هنا متغيرة لأن البحث العلمي مفتوح ويتميز بالإبداع والحركة المتواصلة ، وعدم بلورة النتائج مسبقاً ، قياساً بالبيئة الصناعية المستقرة .

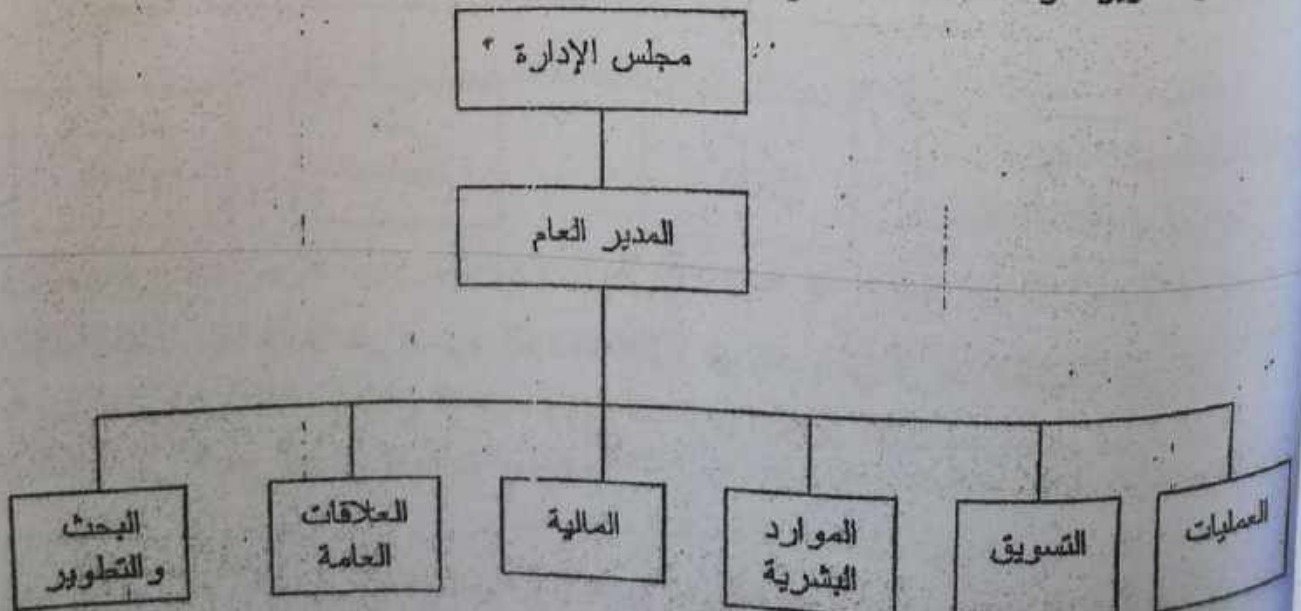
فالمنظمة تستجيب للتغيير البيئي بتكوين استراتيجيات جديدة ، وتعمل على تكيف هيكلها لتتوافق مع تلك الاستراتيجيات ، وقد أشار (الفريد جاندر Chandler) إلى وجود علاقة ملحوظة بين استراتيجية المنظمة وهيكلها حيث أن (الهيكل يتبع الاستراتيجية) ، وأكد صحة ذلك دراسة (Miles & Snow) اللذان صنفا المنشآت من حيث توجهاتها الاستراتيجية إلى أربع هي : الدفاعية ، والمستشفرة ، والمحلاة ، والمستجيبة ولكل منها هيكله الخاص بسماته المتميزة .

ثالثاً : أنماط انتصميم التنظيمي

بسبب أهمية القوى المؤثرة في شكل التنظيم ، وفي هيكله ، فإن المديرين يختارون حسب صلاحياتهم الهيكل المناسب للمنظمة ، حيث أن هناك أنماط متعددة للتنظيم .

١- النمط النشط

ويجتمد على أساس أنشطة المنشأة : العمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية ، والمالية ، والبحث والتطوير ، والعلاقات العامة ، والخدمات المساعدة .



ولا يقتصر تطبيق النمط النشاطي على مستوى التقسيمات الأساسية ، بل يمتد إلى داخل النشاط الواحد منها ، حيث يقسم كل نشاط منها إلى عدد من الأنشطة الفرعية المتفرعة عنه ، فالنموذج يقسم مثلاً إلى التخزين والنقل ، والمبيعات ، والتوزيع .
ومن إيجابيات هذا التنظيم .

١- تحقيق الكفاءة ، وبخاصة في المنشآت الصغيرة .

٢- حفاظه على قوة ومكانة التقسيمات الأساسية .

٣- يتيح مجالاً أفضل للتدريب .

٤- يبسط رقابة الأداء التي تمارسها الإدارة العليا .

وبالمقابل هناك عدد من السلبيات التي يعاني منها التنظيم النشاطي ، منها :

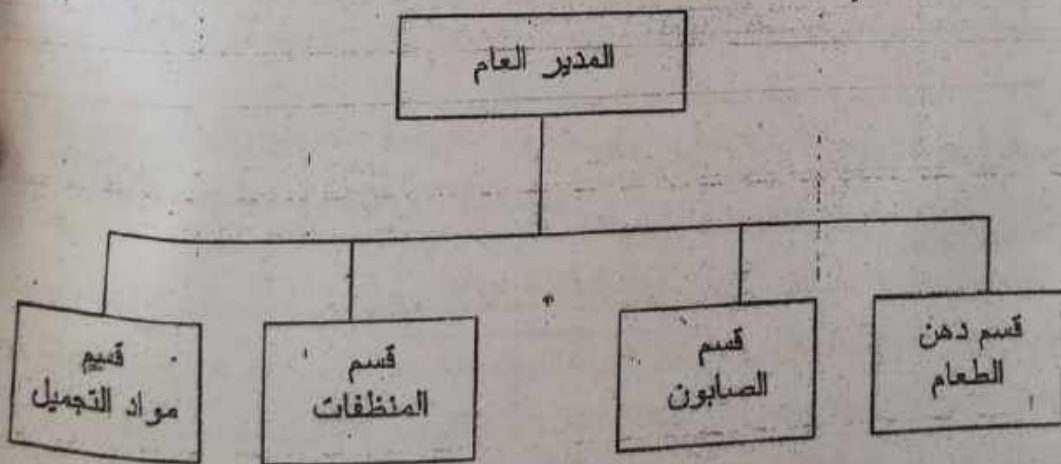
- اهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل فيه وليس المنشأة ككل (وجهة نظر ضيقة) .

- لا يتوافق تنوع المنتوجات والتوسع الجغرافي لعمل المنشأة مع التقسيم البسيط النشاطي .

٢- النمط المنتوجي :

وتقسم المنشأة بحسب مجموعات المنتوجات الأساسية ، مثل تقسيم شركة منتوجات الزيوت

النباتية إلى دهن الطعام ، والصابون ، والمنظفات ، ومواد التجميل .



فإذا تم الأخذ بهذا النمط على مستوى العمليات فقط ، فإن ذلك يعني أن قسم العمليات يجزأ إلى مجموعة من الشعب الإنتاجية ، كما في الشكل ، ويبقى المستوى الإداري الأول بعد المدير العام منظماً واحداً وفق النمط النشاطي المشار إليه في الصفحة السابقة :

ومن مزايا هذا النمط :

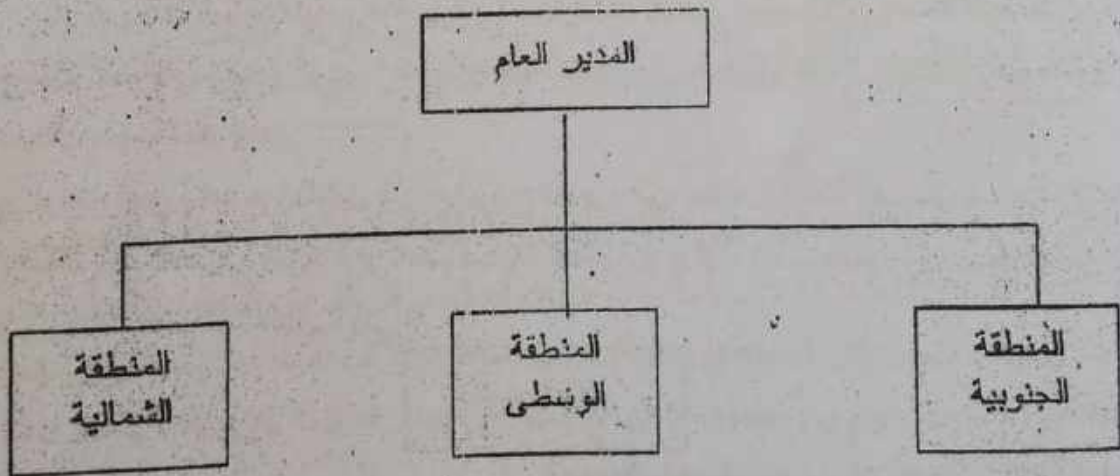
- توجيه اهتمام الإدارة للمجموعات الإنتاجية أو لخطوط الإنتاج وخصائصها .

- ربط أداء المديرين المسؤولين عنها بالربح المتوقع من كل مجموعة أو خط .
- يتيح فرصاً أفضل للتدريب .
- يهيئ المجال للنمو والتطور .
- ومن سلبياته :

- ضرورة معرفة كل المديرين بكل أنشطة المنشأة الخاصة بكل مجموعة إنتاجية .
- احتمال عدم إشغال وقت كل فرد بالكامل بسبب توزيعهم على الأقسام الإنتاجية .
- تواجه الإدارة العليا صعوبات في تنسيق أنشطة المنشأة الموزعة منتوحيًا ورقابيًا .

٣- النمط الموقعي أو الجغرافي

حيث تنظم العديد من الشركات الكبيرة أعمالها على أساس الموقع الجغرافي لتقسيماته وتسهيلاته الإنتاجية ، وبخاصة إذا كانت لديها معامل أو فروع أو معارض موزعة في مناطق جغرافية متعددة .



ويتعين لكل منطقة أو فرع مدير يتولى مسؤولياتها بأكملها بما في ذلك الأنشطة النوعية (عمليات ، تسويق ، مالية ، ...) .
ومن إيجابيات هذا النمط :

- توحيد المسؤولية الإدارية على صعيد المنطقة أو الموقع ، وبالتالي إتاحة الفرص لتنسيق الفعاليات بما ينسجم مع خصوصيات المنطقة .
ومن المآخذ :

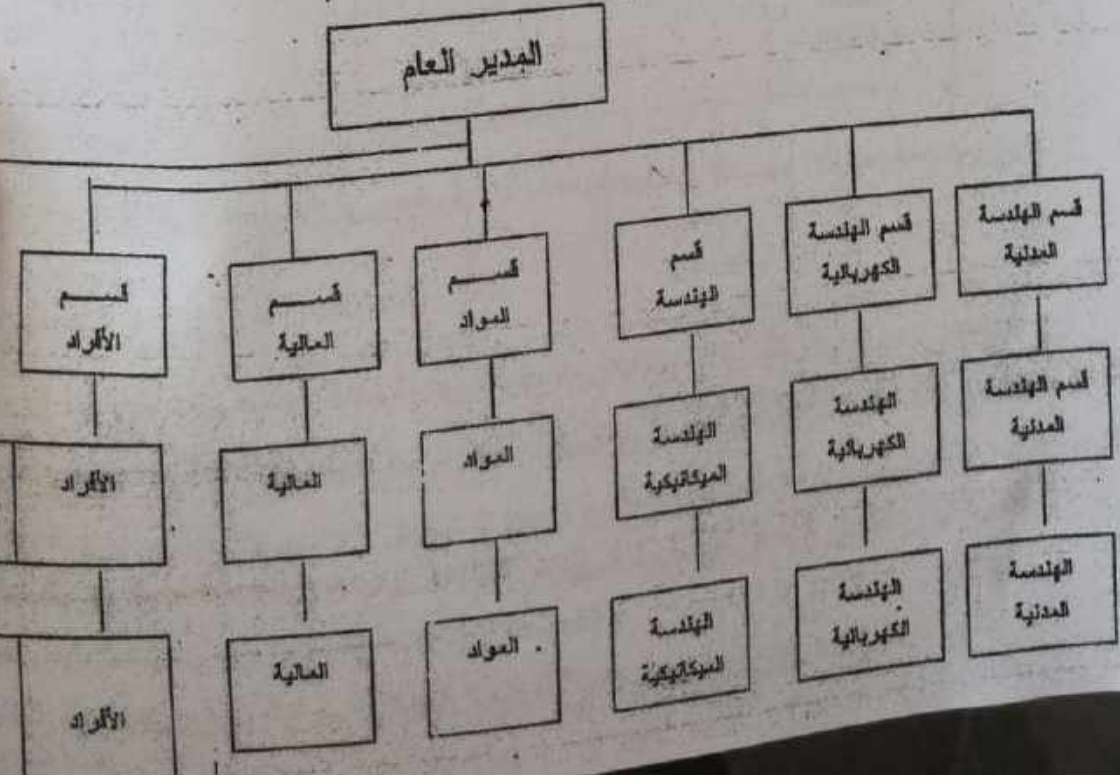
- يواجه مشكلات توزيع الخدمات على عدد من المناطق .
- توفير عدد أكبر من المديرين من ذوي التخصصات المتعددة .
- وجود صعوبات عديدة في مجال تنسيق الأنشطة الجغرافية على صعيد مركز الشركة .

٤- النمط السوقي أو الزبائني
 ويقوم على أساس تنظيم المنشأة بحسب الأسواق أو المجموعات المتجانسة من الزبائن ، مثل المشتريين منها بالجملة أو التجزئة ، أو بين المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة . غير أن هذا النوع من التنظيم ينبغي أن لا يخلط مع التنظيم بحسب المنتج أو بحسب المناطق الجغرافية ، فالقاعدة هنا هي طبيعة الزبون والسوق الذي يشكله في تعامله مع المنشأة ، وغالباً ما يطبق هذا التنظيم في مستويات أدنى من التقسيمات الأساسية لأنشطة المنشأة ، وتكاد المزايا والمآخذ ذاتها التي ذكرت في النمط المنتج هي تنطبق هنا كذلك .

النمط المصنوعي في التنظيم أو إدارة المشروعات

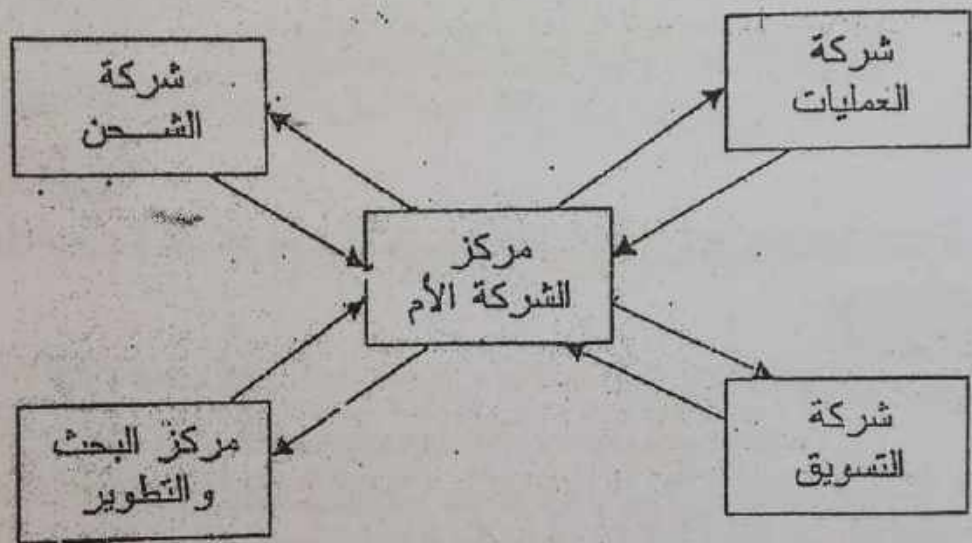
وقد تم تطوير هذا النمط بسبب التطورات والتحقيقات البيئية وأصبحت الأنشطة الرئيسة وفي مركز المنشأة تتعامل مع مخبرات المنتج والزبون والتكنولوجيا والمناطق والأسواق وكل مناسبات يتطلب نمطاً جديداً يفي بمتطلباته غير التقليدية ، وقد أخذ عدد متزايد من الشركات الكبيرة بهذا النمط من التنظيم ، مثل شركات المقاولات ، والمصارف ، وشركات التأمين . ويمزج هذا النمط بين أساسيات النمطين الفشطي والجغرافي معاً ، ويدير كل نشاط مدير مسؤول عنه ، حيث أن كل مشروع بمثابة قسم مستقل بعيدة ذلك المدير .

وفي الوقت الذي يخضع العاملون في المشروع لمديره فإن هناك ارتباطاً آخر مع مركز الشركة التي تملك حق التنسيب المؤقت أو الدائم لهذا المشروع أو ذلك حسب توجيهات مدير المشروعات ، وكما يتضح في الشكل الآتي :



٦- النمط الشبكي للتنظيم :

في ضوء التوجه نحو التكامل الاقتصادي برز هذا النمط من التنظيم ، وتعمل المنشأة الواحدة بما يحاكي (المنظومة الشمسية) ، فالمنشأة الأم تصبح مركزاً إدارياً صغيراً تتبعه شركات تقوم مقام بعض الأنشطة الرئيسية مثل شركة العمليات ، وشركة التسويق ، وشركة الشحن ، ومركز للبحث والتطوير ، ويصبح مركز الشركة وكأنه شركة للعقود في حين أن التنفيذ يتم من قبل الشركات المتخصصة بنشاط معين ، وكما في الشكل الآتي :



رابعاً : الجوانب الإنسانية في القرارات المتعلقة بصياغة الهيكل التنظيمي

تؤثر القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة بشأن الهيكل التنظيمي في كل من المنظمة وأعضائها ، ليس من الضروري أن تكون الآثار إيجابية (أو سلبية) لهذين الطرفين بالوقت نفسه ، فقد تكون إيجابية لطرف وسلبية لآخر . . ويرى (Lawrence) أن أي تغيير في هيكل المنظمة يكون نافعاً إذا حقق (١) مرض المنظمة (٢) نمو الفرد وتطوره (٣) الرضى الاجتماعي .

١- غرض المنظمة ، إذ لا بد أن يتم إدخال التغيير الهيكلي من حيث أثره في تحقيق غرض المنظمة ، بمعنى أن التغيير يُقبل أو يرفض على قدر وفائه بمتطلبات غرض المنظمة .

٢- نمو الفرد وتطوره ، حيث يهتم أعضاء المنظمة بتغيير الهيكل من حيث وفائه بمصالحهم فقد يؤدي إلى إلغاء بعض المناصب أو تقليص نشاط بعض التسميات .

٣- الرضى الاجتماعي ، يشبع الأفراد رضاهم عن العمل في المنظمة من خلال انتمائهم لجماعات العمل التي يشعرون أنهم جزء منها بسبب أواصر الزمالة الناشئة من الارتباط بين الأفراد فيها ، وقد يؤدي التغيير الهيكلي إلى تفكيك هذه الجماعة مما يهدد بأثار سلبية تنعكس على رضا الأفراد عن عملهم الجمعي .

ومن المرغوب فيه أن يفي التغيير الهيكلي بمتطلبات الأهداب الثلاثة أصلاً ، بحيث لا يمكن أن ذلك قد لا يصل دائماً ، وهناك إمكانات للتوفيق بينهما مما يقلل المقاومين للتغيير .

تتساب الصلاحية أو السلطة في المنظمة الرسمية من خلال ما اصطلح عليه بـ (سلسلة الإمرة) ، فمن خلال إصدار الأوامر يستطيع المديرين توجيه المساعي والجهود وتسيبها .
أولاً : طبيعة واستعمال الصلاحية

حيث تعرف الصلاحية (المدير أو المستلمة من منصبه الرسمي ، على اتخاذ القرارات المؤثرة في المؤسسة .

وتختلف (القوة) عن (الصلاحية) ،
سلطة الإمامة وما هي أهم محرماتها

فهناك أسباب عديدة وراء إذعان المرؤوس لصلاحيات الرئيس (المدير) في المنظمة واحترامها ، وأهمها :

- ١- ثقافة المجتمع : فالأفراد يطيعون أوامر أفراداً آخرين ، وتعد هذه ظاهرة اجتماعية طبيعية ، بل أن أعضاء المنظمة لا يظنون بشكل إيجابي لمن يحاول دائماً عصيان أوامر رئيسه .
- ٢- المكافآت والعقوبات : فمن المتوقع الإذعان للأوامر قبل الترقية أو الترفيع مثلاً ، مقابل تحمل العقوبات في حالة تحدي صلاحيات الرؤساء ، أو عدم التعاون معهم .
- ٣- الولاء للمنظمة والإيمان برسالتها يؤدي إلى قبول الأفراد للصلاحيات لأنها من أداء مهمات الوظيفة .
- ٤- ^{مدى} قبول أهمية تمتع المدير بالخبرات والمهارات الفنية والمهنية في قبول صلاحياته من قبل أفراد المنظمة .
- ٥- يستطيع المديرون القياديون المؤثرون الحصول على إعجاب الأفراد أو تقديرهم ، وبالتالي قبولهم لصلاحيات المديرين .

٦- يسمى بعض المرؤوسين لتفادي تحمل بعض المسؤوليات وذلك بقبول صلاحيات رئيسهم وبالتالي تحمله هو المسؤولية التي قد تنشأ عنها .
سلطة ما هي أهم لمؤثرات محاسن الصلاحية الرئيسية

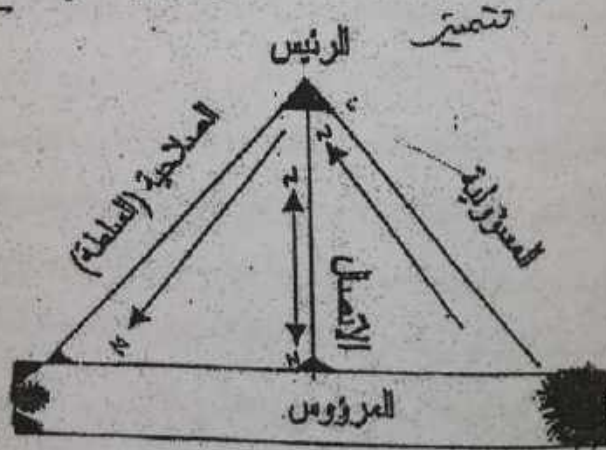
- ١- على الرغم من أن قبول الصلاحية ركن أساسي في جعلها فاعلة فإن برنارد (Barnard) يرى :
ب- هناك بعض الصلاحيات التي يُحتمل أن لا يقبلها المرؤوسون وبالتالي لا يذعنون إليها .

بعض الصلاحيات يعقلها المرؤوس ويطيع الأوامر الصادرة بموجبها مهما كانت .
وعليه فالصلاحية ليست مطلقة ، والمدراء يتمتعون بالصلاحية وعليهم ممارستها لصالح
المنظمة مع تقادي الأوامر التي تصعب طاعتها .

ومن تلك الأشكال العصيان للأوامر الرسمية من قبل المرؤوسين ، أو نظم النقابات ، وهذه
أشكال عننية . وهناك حالة أخرى غير عننية ، فالمرؤوسين يظهرون إذعانهم للصلاحية ويطنون
رضيم لها عن طريق عدم الإتيان بالسلوك المرغوب الذي تتطلبه الأوامر الصادرة بموجب الصلاحية
، وهذا هو التحدي الأكثر أهمية للإدارة .

ثانياً : سلسلة الإمرة ، ونطاق الرقابة (الإشراف)

(علاقة بين الرئيس والمرؤوس من قمة المنظمة ببقية مستويات الإدارة) ويمكن
تصور وجود سلسلة من الخطوط ترسم في إطار (خارطة البيكل التنظيمي) ، حيث تتساق هذه
الخطوط باتجاه المرؤوسين ، وبتزايد عددها كلما كان المستوى أدنى ، وهكذا فإن سلسلة الإمرة
تعني (علاقة سلطوية تقسم بثلاث خصائص أساسية هي : الصلاحية والمسؤولية والاتصال) .



تتطلب السرعة في إجراء الاتصالات من خلال مستويات إدارية عديدة .
الاتزام الصارم بسلسلة الإمرة قد يعيق تفهم الرئيس للمرؤوسين في المستويات الدنيا اللاحقة
للمستوى التالي له مباشرة .
معالجة اللانصاف في الإشراف ، فعندما يريد المرؤوس أن يتخلم يتخطى رئيسه مباشرة .

تجاوز سلسلة الإمرة فإن التوسع في هذه الممارسات يؤدي إلى إضعاف موقف المدير الذي يتم تجاوز منصبه إلى المنصب الأعلى منه . ويُنظر إلى التجاوز حسب الموقف ، فالمواقف الطارئة لها مبرراتها . وفي حالات أخرى تدخل مجموعة من العوامل بالحسبان مثل أهمية الموضوع المبحوث وطبيعة الاتصال ، ودرجة الإحاطة بمبررات التجاوز ، وما اتخذ من إجراءات بصدده .
وتعني أنه لا يمكن لفرد واحد في المنظمة أن يكون خاضعاً للإشراف المباشر لأكثر من رئيس واحد في وقت معين ، والسبب هو احتمال نشوء الاختلاف بين الرؤساء في حالة تعددهم ، وبالتالي تضارب التعليمات التي تصدر للمرؤوس مما يؤدي إلى ارتباكات كثيرة .

٢- نطاق الرقابة أو الإشراف

١- نطاق الرقابة وعدد المستويات الإدارية ، حيث يُقصد بنطاق الرقابة (عدد المرؤوسين المباشرين الذين يتولى مسؤولياتهم مدير واحد) ، فإذا كان ذلك العدد مرئوساً واحداً كان نطاق الرقابة يساوي واحد ، وهكذا . ويرتبط حجم نطاق الرقابة عكسياً بعدد المستويات الإدارية المتعاقبة في المنظمة ، فكلما اتسع النطاق اتجه الهيكل التنظيمي نحو التفلطح (قلت مستويات) والعكس صحيح .

ب- المتغيرات المؤثرة في الحجم الأمثل للنطاق

١- طبيعة العمل ، فكلما ازدادت صعوبة العمل ضاق النطاق ، وكذلك إذا اتسعت الأعمال جغرافياً .

٢- شخصية المدير ، إذ يتفاوت المدبرون في الخصائص الفكرية والعاطفية والبدنية .

٣- الأساليب الإدارية ، فبعض الأساليب يزيد من قابلية المدير على إدارة عدد أكبر من المرؤوسين ، ومن بينها تخويل بعض الصلاحيات ، واستخدام مساعدين .

٤- قابليات وتدريب المرؤوسين ، فكلما تحسنت زادت قابلية المدير على إدارة عدد أكبر منهم .

٥- ما المعهود بتقويد الصلاحيات وما هي العوامل التي تؤثر في

ثالثاً : تخويل الصلاحيات واللامركزية

طبيعة التحويل : يحصل (التحويل) أو (التفويض) عندما تحول عملية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوس ، ويتضمن التحويل تحديد كل من الصلاحيات المخولة إلى المرؤوس ، ومسؤولية الأخير تجاه رئيسه ، ولا يعني منح الصلاحيات للمستوى الأدنى تفويضه بالعمل بما يشاء ، ويكون

الفصل التاسع : الصلاحيات (السلطة)

ضوابط ، كما أن تحويل المدير لجزء من صلاحياته إلى المرؤوس لا يعفيه من المسؤولية تجاه رئيسه ، أو المدير الأعلى منه في المستوى الإداري .
معوقات التحويل :

- ١- المعوقات المنظمية ، ومنها أسلوب اتخاذ القرار ، والفلسفة الإدارية ، وشخصية المدير ، وطبيعة المهمات والعمل ، وقابليات وتدريب المرؤوسين .
- ٢- المعوقات النفسية ، فبعض المديرين بحكم نشأتهم وشخصياتهم يجدون صعوبة في انتهاج توجه جاد نحو التحويل الواسع للصلاحيات ، كما أن بعض المديرين يرغبون في ممارسة القوة بأنفسهم شعوراً منهم أنهم يحققون ذاتهم . كما أن بعض المديرين قد لا يشعر بالاطمئنان إذا ما حوّل المزيد من صلاحياته للمرؤوسين بسبب انعكاسات أداء المرؤوسين على مكانته في المنظمة .
- ٣- معوقات المخوّل ، فقد يفتقر بعض المرؤوسين إلى الطموح أو الواقعية ، ويخشى آخرون من تحمل مسؤولياتهم ويشجعون المدير على عدم التوسع في التحويل .

سبب الفرتية ، الصلاحيات واللامركزية

سبب ما المقصود باللامركزية ماهي مزاياها
أ- نمو اللامركزية وطبيعته

ترداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل ، وعندما تصبح كبيرة جداً أو عملاقة لابد أن تسعى إلى الأخذ بأساليب جديدة في الإدارة وبوجه خاص في مجال التنظيم . ويقصد باللامركزية (تقسيم أو تجزئة المنظمة الكبيرة إلى أجزاء قابلة للإدارة الناجحة) ومفتاح اللامركزية هو (الاستقلال الذاتي) ، فكل تقسيم مستقل منها يدار من قبل مدير يحاكي في مهماته الرئيس الأعلى للمنظمة ، ، وذلك تستلزم اللامركزية تحويل الصلاحيات وتتركز اللامركزية في محورين أساسيين هما المناطق الجغرافية والمنتجات ، وقد تمتد إلى محور ثالث هو الأنشطة .

ب- مزايا اللامركزية

- ١- تستطيع المنظمة تنمية القابليات الإدارية للمديرين .
- ٢- يمكن تطبيق أسلوب (مراكز الربح) فالمدير الذي يكون مسؤولاً عن قسم مستقل ذاتياً يحاسب على الربح الصافي الذي استطاع تحقيقه بما يحفزهم لتحقيق أرباح أعلى .
- ٣- تسهيل التوزيع وخاصة في المنشآت ذات خطوط الإنتاج المتنوعة والتشكيلات العديدة من المنتجات .
- ٤- تسريع القرارات التي تتخذها الأقسام المستقلة ذاتياً أفضل من تلك التي تتخذها الإدارة المركزية ،

ج - صعوبات اللامركزية

- ١- لا تشجع على تحقيق الوفورات في التشغيل .
- ٢- قد تقع الأقسام المستقلة في مشكلات عديدة وتتخذ قرارات خاطئة .
- ٣- قد تصعب رقابة الإدارة العليا للمنظمة على أقسامها المستقلة ذاتياً .
- ٤- قد يؤدي ضعف الإدارة على مستوى الأقسام المستقلة إلى منع تحقيق المستوى المطلوب من اللامركزية .
- ٥- وتسمح بعض الأنشطة بدرجة أعلى من اللامركزية قياساً بغيرها ، فالفعاليات الإنتاجية هي الأبسط في مجال اللامركزية قياساً بالفعاليات الآلية التي تميل نحو التنظيم المركزي كما في المنظمات التي تتبع الإدارة اللامركزية كاتجاه عام .