

مبادئ إدارة الأعمال



وَزَارَةُ التَّعْلِيمِ
الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني
National Board for Technical & Vocational Education
لوزارة (المعاهد الفنية) والمدرسة



مبادئ إدارة الأعمال

للسنة الأولى عام بالمهن الإدارية والمالية

تأليف

د. عبد الجليل آدم المنصوري

المراجعة العلمية

د. سالم مفتاح القماطي د. الصديق منصور أبو سنيّة

المراجعة اللغوية

أ. محمد مسعود الرقيق

1440-1439 هـ

2019-2018 م

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة
للمركز الوطني لتخطيط التعليم

توطئة

إن الدور الذي تلعبه الإدارة في أي مجتمع من المجتمعات - لا سيما في الدول النامية - هو دور حاسم، ولا غنى عنه. ويكفي هنا أن نورد ما قاله أحد الخبراء في هذا الموضوع، وهو بروفيسور الإدارة بيتر دراكر P. Drucker.

«إذا كان هناك عامل واحد أساسي لإطلاق قوى النمو الاقتصادي في المجتمعات المتخلفة في العالم، فإن هذا العامل هو... الإدارة».

المحتويات

5	توطئة
7	المحتويات
11	قائمة الأشكال
15	مُقدّمة
17	الفصل الأول : مفاهيم أساسية
19	مفهوم الإدارة
21	أهمية الإدارة
23	مبادئ الإدارة
26	الوظائف الأساسية للإدارة
28	مفهوم المنظمة
29	وظائف المنظمة
31	عمومية الوظائف الإدارية
35	البيئة الخارجية للمنظمة
37	المستويات الإدارية
40	المهارات الإدارية
42	تلخيص الفصل الأول
45	الفصل الثاني : التخطيط

47	تعريف التخطيط ومفهومه
50	أهمية التخطيط
52	أنواع التخطيط
55	أساسيات التخطيط
55	1 - الأهداف :
57	1 - الاستراتيجيات :
59	3 - السياسات :
59	4 - الإجراءات :
61	5 - القواعد :
62	6 - البرامج :
62	7 - الموازنات التقديرية :
63	مراحل التخطيط
65	التخطيط والخطة
67	تلخيص الفصل الثاني
71	الفصل الثالث : التنظيم
73	مفهوم التنظيم
74	تعريف التنظيم
77	أهمية التنظيم
79	المبادئ الأساسية للتنظيم
80	أسس بناء الهيكل التنظيمي
84	الخرائط التنظيمية
86	مزايا الخرائط التنظيمية :
87	مفهوم السلطة
89	أنواع السلطة
89	1 - السلطة التنفيذية :
90	2 - السلطة الاستشارية :
91	3 - السلطة الوظيفية :

92	تفويض السلطة
94	مفهوم المسؤولية
95	نطاق الإشراف
98	اللجان
98	تعريف اللجان:
98	وظائف اللجان:
99	أنواع اللجان:
100	فعالية اللجان:
101	تلخيص الفصل الثالث
105	الفصل الرابع: التوجيه
107	الدافعية وعلاقتها بالتحفيز
107	مفهوم التوجيه وأهميته
111	التواصل الإداري
111	عملية الاتصال:
113	وسائل الاتصال:
116	القيادة الإدارية
116	النظريات الأساسية في القيادة:
121	الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية
122	تلخيص الفصل الرابع
125	الفصل الخامس: الرقابة
127	مفهوم الرقابة وأهدافها
128	أنواع الرقابة
129	أ - الرقابة المالية:
129	ب - الرقابة على الإنتاج:
129	ج - الرقابة على الجودة:
130	د - الرقابة على الأفراد:
130	هـ - الرقابة على المخزون:

131	الإطار العام للعملية الرقابية
132	1 - وضع المعايير الواجب اعتمادها كأساس لقياس الأداء:
132	2 - مقارنة الأداء بالمعايير الرقابية:
132	3 - اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم:
133	الأدوات الرقابية
134	أ - أدوات الرقابة المالية:
134	ب - أدوات الرقابة على الإنتاج:
135	ج - أدوات الرقابة على الجودة:
136	د - أدوات الرقابة على الأفراد:
136	هـ - أدوات الرقابة على المخزون:
136	تلخيص الفصل الخامس
139	المراجع

قائمة الأشكال

- شكل (1 - 1) دور الإدارة في عملية تنسيق الموارد الاقتصادية 21
- شكل (1 - 2) التسلسل المنطقي للوظائف الإدارية 27
- الشكل (1 - 3) التداخل والترابط بين الوظائف الإدارية 28
- شكل (1 - 4) طبيعة العلاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة 30
- الشكل (1 - 5) العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة والوظائف الإدارية 32
- شكل (1 - 6) العلاقة بين نوع النشاط والوظائف الإدارية 32
- شكل (1 - 7) العلاقة بين مختلف البيئات أو الحضارات والوظائف الإدارية 33
- شكل (1 - 8) الوظائف الإدارية وأهميتها النسبية في المستويات الإدارية المختلفة .. 35
- شكل (1 - 9) الوظائف والمستويات الإدارية 35
- الشكل (1 - 10) المستويات الإدارية ضمن الهيئة الإدارية والتنظيم 38
- الشكل (1 - 11) الهرم الإداري (أو المستويات الإدارية) 39
- شكل (1 - 12) حدود السلطة في مختلف درجات الهرم الإداري 40
- شكل (1 - 13) التناسب في المهارات الإدارية المطلوبة عند المستويات الإدارية المختلفة 42

49	شكل (2 - 1) مكانة التخطيط بين الوظائف الإدارية
49	شكل (2 - 2) النظرة الكلية للعملية التخطيطية
	شكل (2 - 3) العلاقة بين الأنشطة المختلفة والفترة الزمنية القصيرة المدى
54	والمتوسطة المدى
57	شكل (2 - 4) تدرج وتعدد وترابط الأهداف في المنظمة
61	شكل (2 - 5) التخطيط الإداري والهيكل التنظيمي
64	شكل (2 - 6) خطوات عملية التخطيط
81	شكل (3 - 1) بناء الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف
82	شكل (3 - 2) بناء الهيكل التنظيمي على أساس العملية الفنية
83	شكل (3 - 3) بناء الهيكل التنظيمي على أساس المنتج النهائي
83	شكل (3 - 4) بناء الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن
84	شكل (3 - 5) بناء الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي
90	شكل (3 - 6) التسلسل المنطقي للسلطة التنفيذية
91	شكل (3 - 7) السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية
92	شكل (3 - 8) السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية
96	شكل (3 - 9ب) العلاقة بين ثلاثة أفراد
96	شكل (3 - 9أ) العلاقة بين فردين
96	شكل (3 - 9ج) العلاقة بين أربعة أفراد
97	الشكل (3 - 10) توضيح العلاقات المختلفة بين المدير واثنتين من مساعديه
109	شكل (4 - 1) عمليات التحفيز لدى الأفراد
112	شكل (4 - 2) الإطار العام لعملية الاتصال
112	شكل (4 - 3) العملية التواصلية في شكلها العام

113	شكل (4 - 4) العملية التواصلية من الناحية العملية
114	شكل (4 - 5) قنوات الاتصال في المنظمات
115	شكل (4 - 6) العلاقة بين المعنى المفهوم من الرسالة والهرم الإداري
117	شكل (4 - 7) سلوكيات القيادي ومشاركة المرؤوسين
119	شكل (4 - 8) القيادة الأوتوقراطية
119	الشكل (4 - 9) القيادة الأبوية
120	شكل (4 - 10) القيادة المشاركة
120	شكل (4 - 11) القيادة الفوضوية
121	شكل (4 - 12) العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية
128	شكل (5 - 1) العلاقة بين الرقابة وبقية الوظائف الإدارية
131	شكل (5 - 2) خطوات العملية الرقابية
133	شكل (5 - 3) الإطار العام للعملية الرقابية

مقدمة

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحلها، وتطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير مباشر على حياة المجتمعات من حيث ارتباطها بالحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ونظراً لأن الإدارة هي التي تقوم بعملية جمع، وتوظيف الموارد الاقتصادية، لكي نشبع بها الحاجات الفردية والجماعية للمجتمع. فبالإدارة يصنع التقدم الاجتماعي، وعليها تعتمد الدول في تحقيق السعادة الإنسانية.

ويتناول هذا الكتاب المفاهيم الإدارية الحديثة، وتم الحرص على أن يكون هذا الكتاب شاملاً، وجامعاً لمعظم الأصول والعناصر الأساسية الحديثة في الإدارة. وعليه، فإن هذا الكتاب يهدف إلى التعريف بأوليات الإدارة، والوظائف الأساسية الرئيسية للإدارة، والوقوف على المفاهيم الإدارية السليمة التي تقود إلى نجاح التطبيق الإداري السوي.

وقد جاء عرض هذا الكتاب في أسلوب مبسط، حتى يمكن لطالب

سنة أولى عام بالمهن الإدارية والمالية من استيعاب أبجديات الإدارة، وفهم العملية الإدارية، وعناصرها المختلفة. وبالتالي، نظمت محتويات هذا الكتاب وفقاً للتحليل العلمي للعملية الإدارية، ووفقاً للتسلسل المنطقي للوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة.

والله ولي التوفيق

المؤلف

الفصل الأول

مفاهيم أساسية

مفهوم الإدارة

إن وجود الموارد المادية والبشرية، والمتمثلة في المعدات، والمواد، والمباني، والأفراد، لا يكفي وحده لقيام المنظمات الاقتصادية والاجتماعية، أو غيرها. بل لا بد من توافر هيئات إدارية لمثل هذه المنظمات، تتصف هذه الهيئات بالكفاءة، والاقتدار على مواجهة الصعوبات، واتخاذ القرارات الصائبة، من أجل الوصول إلى الغايات المنشودة بأفضل الطرق، وأقل التكاليف.

إذن يمكن القول، إنَّ العبء الأكبر من مسؤولية إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي، إنما يقع على عاتق أولئك الأفراد المسؤولين عن تخطيط، ورقابة الاستخدام الفعلي للموارد البشرية والمادية المتاحة.

وحيث إن الإدارة هي التي تتولى - في المنظمات المختلفة - مسؤولية التخطيط والرقابة المطلوبة، بهدف تحقيق مستويات معينة من الإنتاج، فإنها - في حقيقة الأمر - هي المسؤول الفعلي عن تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

فواجب الإدارة، إذن، هو موازنة استخدام الموارد، وتنسيق جهود كل الأفراد في المنظمة، لتحقيق أفضل النتائج، وإذا ما حصل إن أخفقت الإدارة في اتخاذ التدابير اللازمة لإيجاد هذا التوازن، فلا بد من أن تفشل المنظمة في نهاية المطاف في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

وليس من السهولة بمكان إيجاد تعريف شامل للإدارة، بل إن هناك العديد من التعاريف التي وضعت من قبل بعض المفكرين والباحثين في هذا المضمار، وهي تختلف فيما بينها، من حيث درجة الشمول للمعاني المختلفة التي تتضمنها الإدارة ولذلك، نورد بعضاً من التعاريف الشائعة للإدارة، علّها تساعد في فهم واستيعاب المعنى الشامل والمقصود لهذا العلم المهم:

■ الإدارة هي عملية تنسيق، ومزج بين الموارد المادية والبشرية المتاحة، بهدف الوصول إلى الغايات المنشودة.

■ الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين.

■ الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج، بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

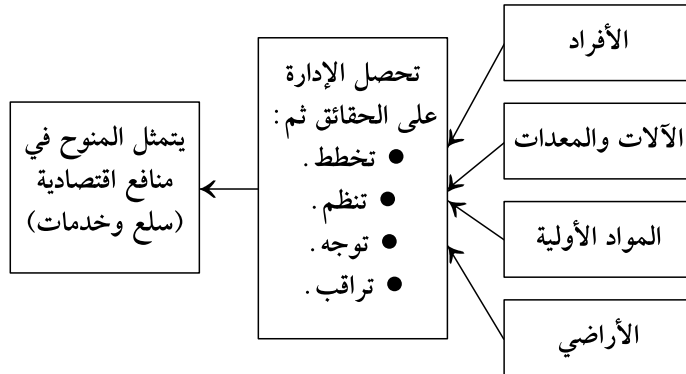
■ الإدارة هي تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة الموارد البشرية والمادية، بهدف الوصول إلى نتائج سبق تحديدها.

وعلى الرغم من وجود بعض التفاوت بين هذه التعاريف، إلا أنه يمكن القول إن هناك عناصر مشتركة تجمع بينها، تتمثل في أن الإدارة تطبق - في الغالب - على مجموعة من الأفراد، وهي بالتالي عمل جماعي ضمن إطار المنظمة. كذلك فإن الإدارة هي عملية هادفة، نظراً لضرورة وجود هدف تعمل من أجله المجموعة.

أهمية الإدارة

إن الإدارة في أية منظمة، هي العنصر المحرك، وباعث الحياة فيها. وعليه، فإن نجاح المنظمة إنما يعتمد - في المحل الأول - على كفاءة ونوعية الأفراد القائمين على إدارتها، وبالتالي، فإن الكثير من أسباب الفشل، في أية منظمة، يمكن تجنبها لو كانت الإدارة جيدة، وذات فعالية.

وعليه، فإن فشل الإدارة، أو عجزها في إيجاد التوازن، أو التفاعل المطلوب بين الموارد الاقتصادية المتاحة، يعني أن تصبح تلك الموارد غير مترابطة، وغير متناسقة، وتعتبر المنظمة مثلها مثل مركبة بدون سائق، تتقدم باضطراب، وبدون انتظام، إذ يتوقف العمل تارة لنقص في المواد، وتارة لنقص في المعدات، وتارة لأن الآلات والمعدات أسوأ اختيارها، ولربما أيضاً أهملت صيانتها، أو لأن الأفراد لا يقدرّون على القيام بما أوكل إليهم من مهمات أو واجبات، أو لأنهم لا يرغبون في بذل المزيد من الجهد والعطاء والعمل، ولعلّ الشكل التخطيطي (1 - 1) يوضح لنا دور، وأهمية الإدارة في عملية مزج الموارد الاقتصادية المتاحة، والتنسيق فيما بينها بما يحقق أعلى المنافع الاقتصادية.



شكل (1 - 1) دور الإدارة في عملية تنسيق الموارد الاقتصادية

مبادئ الإدارة

المبادئ هي عبارة عن حقائق أساسية، تفسر ظواهر أو علاقات معينة، وهي تستخدم كمرشد للتصرف في مجال معين، وهي أيضاً تفيد في توضيح النتائج المتوقعة حدوثها عند تطبيقها.

ومبادئ الإدارة هي أيضاً حقائق أساسية، وهي تمثل خلاصة الدراسات والأبحاث العلمية في هذا المجال، وهي تساهم في شرح الظواهر الإدارية المختلفة، والعلاقات بينهما، وأسباب وجودها، وكيفية التأثير فيها والنتائج المتوقعة حدوثها. وعليه، فهي تمكن المدير من تجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله. كما تمكنه من القيام بالتنبؤ المدروس لنتائج الجهود التي بذلها.

وتتصف المبادئ الإدارية بالمرونة، بمعنى أخذ الظروف البيئية المحيطة في الاعتبار عند تطبيق أي مبدأ من المبادئ الإدارية، وعليه، يمكن القول أن معرفة المبدأ والإلمام به هو أمر مفيد وهام، إلا أن المهارة في استخدامه أو تطبيقه لها نفس الأهمية.

والجدير بالذكر أن الباحثين والمفكرين الإداريين، وإن كانوا قد

استخلصوا - نتيجة أبحاثهم ودراساتهم - عدداً من مبادئ الإدارة غطت الكثير من النواحي والمجالات الإدارية، إلا أنه ما زال هناك عدداً آخر من المبادئ غير مكتشف أو معروف، فضلاً عن وجود مجالات إدارية لم تنشأ لها بعد أية مبادئ!! على أية حال، يمكن ذكر المبادئ الإدارية التي جاء بها عالم الإدارة الفرنسي «هنري فايول»، نتيجة أبحاثه، وخبراته، وهذه المبادئ لا يزال معظمها مطبقاً إلى يومنا هذا:

1 - تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصّص الذي اعتبر عاملاً مهماً وضرورياً لرفع الأداء والإنتاجية، وطبق «هنري فايول» هذا المبدأ على جميع الأعمال.

2 - السلطة: وشرح السلطة هنا بأنها مزج بين السلطة الرسمية التي يستمدّها المدير من مركزه الوظيفي، والسلطة الشخصية التي تتكون من ذكائه، وخبراته وأخلاقياته، وخدماته السابقة..... إلخ.

3 - النظام: والمقصود هنا إطاعة الأوامر، واحترام أنظمة العمل. ويرى «فايول» هنا ضرورة وجود الرؤساء الصالحين في كل المستويات الإدارية، كما يستلزم هذا المبدأ ضرورة التطبيق العادل للجزاءات.

4 - وحدة القيادة: وهذا يعني ضرورة أن يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد.

5 - وحدة التوجيه: بمعنى أن يكون لكل مجموعة من الجهود، أو الأنشطة هدف واحد، وخطة واحدة تحدد إطار العمل، ورئيس واحد لتلك المجموعة.

6 - تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: ويجب أن يكون هذا التفضيل بصورة دائمة، وإذا ما تعارضت المصلحتان، فيجب على الإدارة أن تتدخل للتوفيق بينهما.

7 - **المكافأة العادلة**: وهو تبني التعويض العادل والمجزي الذي يرضي كلاً من العاملين، وأصحاب العمل على حد سواء.

8 - **المركزية**: بمعنى المدى الذي تتركز فيه السلطة، أو تتوزع داخل المنظمة، بما يحقق أفضل النتائج الممكنة.

9 - **تدرج السلطة**: وهذا يعني خط السلطة، أي تسلسل الرؤساء من أعلى الرتب وحتى أدناها، مع إمكانية تجاوز هذه السلسلة إذا كان التقيد الدقيق بها يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة.

10 - **الترتيب**: ويقصد به الترتيب المادي للأشياء، والترتيب الاجتماعي للأفراد. لذلك عرف بمبدأ تنظيم وتنسيق الأشخاص والأشياء.

11 - **المساواة**: يعني حث ودفع العاملين على العمل من خلال معاملتهم بلطف، وكياسة، وعدالة. في العمل والجزاء.

12 - **استقرار العاملين**: فتغير العاملين المستمر في وظائفهم وأعمالهم، هو من أعراض الإدارة السيئة، نظراً لما ينطوي عليه ذلك من أخطار، وتكاليف.

13 - **الابتكار والمبادأة**: وهذا يعني ضرورة تشجيع وفسح المجال أمام العاملين للتعبير عن إبداعاتهم، وأفكارهم، وتنفيذ ابتكاراتهم بما يعود عليهم وعلى المنظمة بالنفع الكبير.

14 - **روح الفريق**: وهنا يتم التشديد على أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والعمل الجماعي، والتعاون بين العاملين. ويعتبر هذا المبدأ امتداداً للمبدأ المتعلق بوحدة القيادة.

الوظائف الأساسية للإدارة

يطلق مصطلح وظائف الإدارة على أوجه النشاط التي يقوم بها المديرون بوصفهم مديرين. ولقد تباينت آراء الباحثين، والمفكرين الإداريين بخصوص: عدد، وماهية الوظائف التي يمارسها المدير. فمنهم من يقول إنها خمس وظائف تتمثل في التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق والرقابة. ومنهم من وضعها في ثلاث وظائف متمثلة في التخطيط، والتنظيم، والرقابة ومنهم من قال إنها سبع وظائف مشتملة على التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، ورفع التقارير، وإعداد الميزانيات. وهناك من قال إنَّ وظائف الإدارة الأساسية هي عبارة عن تخطيط الأعمال، وتنظيم علاقات العمل، واختيار وتدريب الأفراد، وتوجيه جهودهم، ومتابعة وتقييم النتائج المحرزة.

على أية حال، نورد فيما يلي مختصراً لمعنى وماهية الوظائف الإدارية الأربعة، والتي استقر عليها التطبيق الإداري على وجه العموم. وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. مع العلم أن تحليل هذه الوظائف، ودراستها بشكل أوسع هو الغرض الأساسي من وراء وضع مقرر هذه المادة.

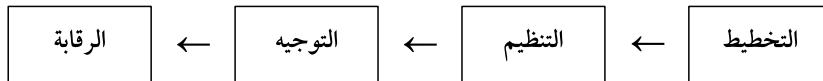
1 - وظيفة التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق - منطقياً - بقية الوظائف الإدارية الأخرى. وتتضمن وظيفة التخطيط أوجه النشاط المتعلقة بتحديد الأهداف للمنظمة، واختيار السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف. كما ينظر إلى التخطيط على أنه عملية اتخاذ قرارات، لأنه ينطوي على الاختيار والمفاضلة، بين العديد من البدائل المتاحة.

2 - وظيفة التنظيم: وهذه تشمل أوجه النشاط المتعلقة بتحديد الأعمال، والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتجميع تلك الأعمال أو الأنشطة، وتخصيصها لتقسيم تنظيمي معين، مع تفويض الصلاحيات اللازمة للتنفيذ. كما ينطوي التنظيم أيضاً، على تنسيق العلاقات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

3 - وظيفة التوجيه: وتتضمن هذه الوظيفة الأنشطة المتعلقة بتوجيه، وإرشاد العاملين إلى أحسن السبل المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة. وينطوي تحت مفهوم التوجيه عناصر أخرى مثل تشجيع العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وتحفيزهم إلى المزيد من العطاء والإنتاج.

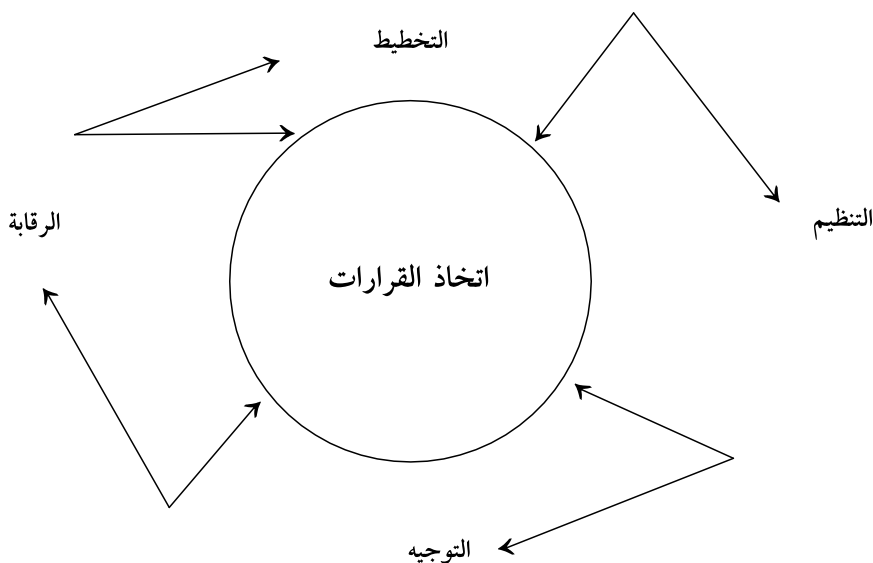
4 - وظيفة الرقابة: تتضمن هذه الوظيفة أوجه النشاط التي تعمل على مطابقة النتائج الفعلية، بالأهداف الواردة في الخطة المرسومة، ومعالجة الانحرافات الناجمة، والحيلولة دون تكرارها مستقبلاً.

مما تقدم، قد يفهم البعض أن وظائف الإدارة يجب أن تحدث في الواقع العملي وفق الترتيب الظاهر في الرسم التخطيطي في الشكل (1 - 2) غير أن ذلك ليس صحيحاً. فوظائف الإدارة هي وظائف متشابكة، ومتداخلة، وهي لا تحدث بترتيب معين في الممارسة العملية، وإنما تتحدد أولوية بعضها على البعض الآخر، وفقاً لطبيعة الموقف.



شكل (1 - 2) التسلسل المنطقي للوظائف الإدارية

فلو أخذنا يوم عمل نموذجي لأحد المديرين، لوجدنا أن هذا المدير يؤدي جميع الوظائف في نفس الوقت، وعلى أغلب الظن، يؤديها لأكثر من مرة خلال نفس اليوم. وبناءً على ذلك يكون من الأفضل أن نتصور وظائف المدير على شكل عجلة، أو إطار باستمرار. وذلك كما هو موضح بالرسم التخطيطي في الشكل (1 - 3).



الشكل (1 - 3) التداخل والترابط بين الوظائف الإدارية

مفهوم المنظمة

مصطلح المنظمة هو مصطلح حديث العهد، حيث بدأ استخدام هذا المصطلح منذ بداية الخمسينيات من القرن العشرين. والمنظمة من الناحية الإدارية تعبر عن مشروع، أو عمل معين. وعليه، فقد تكون المنظمة مشروعاً تجارياً، وقد تكون منظمة خيرية، أو حكومية (عامة).

وتأسيساً على ذلك، يمكن القول أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون جميعاً، مدة من الزمن لغرض تحقيق هدف منشود. وبهذا تصبح المنظمة هي عبارة عن نظام، أو وحدة اجتماعية معينة. مع العلم، أن هناك أنواعاً متعددة من المنظمات كالمنظمات الصناعية، والتجارية، والزراعية، والخدمية.

وظائف المنظمة

يتحتم على منظمات الأعمال القيام بالعديد من الأنشطة، وتكون هذه الأنشطة في شكل وظائف متخصصة مثل، التصنيع، التخزين، البيع، الشراء، النقل، المحاسبة، الاستثمار والتوظيف... إلخ.

وعادة ما يطلق على هذه الوظائف اصطلاح «وظائف المنظمة»، تمييزاً لها عن وظائف الإدارة، أو قُلْ وظائف المدير السالفة الذكر.

وبصفة عامة، ينظر إلى وظائف المنظمة على أنها الحقل، أو المجال الذي يمارس فيه المديرون نشاطهم الإداري، كما أنها وظائف فنية متخصصة تنشأ بالضرورة في كل منظمة أعمال، مهما كانت طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تعمل فيه (زراعة، صناعة، تجارة، اتصالات،... إلخ) وتشمل هذه الوظائف، الوظائف الرئيسية التالية: وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة الأفراد، وظيفة التمويل.

وتختلف وظائف الإدارة عن وظائف المنظمة، ففي الوقت الذي يقصد بوظائف الإدارة، الوظائف التي يمارسها كل المديرين في المنظمة، يلاحظ أن وظائف المنظمة هي الأنشطة التي تستخدم فيها تلك الوظائف،

وفي الوقت الذي يلاحظ فيه أن وظائف المنظمة تحددها طبيعة نشاطها، فإن هناك اختلافاً في تحديد عدد وظائف المديرين بين الكتاب والباحثين الإداريين .

إنما التمييز السابق بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة هو لغرض تحديد طبيعة كل منهما . ومن ثم ، فإن هذا التمييز لا يعني انفصال النشاط الإداري عن نشاط المنظمة ، بل العكس نجد ارتباطاً طبيعياً بين هذين الصنفين من الوظائف ولعلّ الشكل (1 - 4) يبيّن لنا طبيعة الترابط القائم بين كلا النوعين من الوظائف .

الأفراد ↓	المالية ↓	التسويق ↓	الإنتاج ↓	وظائف المنظمة وظائف الإدارة
				← التخطيط ← التنظيم ← التوجيه ← الرقابة

شكل (1 - 4) طبيعة العلاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة

يتضح من الشكل (1 - 4) نوعية العلاقة بين كل من وظائف المنظمة، ووظائف الإدارة . فالمدير الذي يوكل إليه القيام بمهام إحدى وظائف المنظمة لا بد أن يمارس جميع الوظائف الإدارية على ذلك النشاط ، ويتوقف نجاحه في وظيفته المتخصصة هذه ، على درجة نجاحه في أداء الوظائف الإدارية . كما يبدو من الشكل (1 - 4) أن التخطيط الفعال للمنظمة ككل ، يتطلب ضرورة وجود تخطيط فعال لكل وظيفة من

وظائف المنظمة، وكذلك الحال بالنسبة للوظائف الإدارية الأخرى، وهذا ما يعبر عنه بالعملية الإدارية.

وهكذا تتربط العلاقة بين وظائف المنظمة من جهة، والوظائف الإدارية من جهة أخرى بحيث إن المدير يؤدي كل الوظائف الإدارية عند ممارسته لأي وظيفة من وظائف المنظمة، فالمدير الذي يشرف على وظيفة الإنتاج يمارس تخطيط الإنتاج، وتنظيم ورقابة تنفيذ خطط الإنتاج، وتنظيم عمليات الصنع والتشغيل، وتوجيه الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج وتحفيزهم للمزيد من العمل والتعاون. والمدير المسؤول عن وظيفة التسويق، يمارس تخطيط التسويق، ورقابة وتنفيذ خطط التسويق، وتنظيم الفعاليات التسويقية وتوجيه الأفراد العاملين في إدارة التسويق وتحفيزهم للمزيد من العمل والتعاون، والمدير المسؤول عن الوظيفة المالية، يمارس التخطيط المالي، والرقابة المالية، وتنظيم الأعمال المالية، وتوجيه الأفراد العاملين في الإدارة المالية. وأخيراً، يقوم المدير المسؤول عن وظيفة الأفراد بممارسة تخطيط القوى العاملة، ورقابة تنفيذ هذه الخطط، وتنظيم الفعاليات التي تتطلبها وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتوجيه الأفراد العاملين في هذه الإدارة وتحفيزهم نحو المزيد من العمل والتعاون لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم. وينطبق نفس المنطق على المديرين في التقسيمات المتفرعة عن إدارات وظائف المنشأة، وحسب تخصص كل تقسيم.

عمومية الوظائف الإدارية

يقوم المديرون بنفس الوظائف الإدارية، وهي التخطيط والتنظيم

والتوجيه والرقابة، بغض النظر عن مواقعهم في السلم الإداري، أو مجال النشاط الذي يعملون فيه، أو العناصر البيئية المحيطة بهم.

فالمديرون جميعاً يؤدون وظائف متشابهة سواء كانوا في أعلى درجات الهرم الإداري أم في أسفله، وذلك كما مبين في الشكل (1 - 5).

المستويات الإدارية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة مباشرة
الوظائف الإدارية	رئيس مجلس العام الإدارة	المدير إدارة قسم	رئيس مجموعة
تخطيط			
تنظيم			
توجيه			
رقابة			

الشكل (1 - 5) العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة والوظائف الإدارية

كما أن المديرين أيضاً يمارسون الوظائف الإدارية ذاتها، رغم تباين القطاعات أو مجالات النشاط التي يزاولون فيها واجباتهم الإدارية، وذلك ما يبينه الشكل (1 - 6).

الوظائف الإدارية	نوع النشاط	زراعي	صناعي	عسكري	سياسي	صحي	تعليمي
تخطيط							
تنظيم							
توجيه							
رقابة							

شكل (1 - 6) العلاقة بين نوع النشاط والوظائف الإدارية

وهم أيضاً يمارسون نفس الوظائف الإدارية على الرغم من اختلاف

البيئات الحضارية والاجتماعية التي يعملون في إطارها، وذلك ما يمثله الشكل (7 - 1).

الدول	ليبيا	اليابان	الصين	البرازيل	المجر
الوظائف الإدارية					
تخطيط					
تنظيم					
توجيه					
رقابة					

شكل (1 - 7) العلاقة بين مختلف البيئات أو الحضارات والوظائف الإدارية

كما أن المديرين - بوصفهم رجال إدارة - ينشغلون بنفس المهمة التي هي الحصول على العمل منجزاً بواسطة ومع الآخرين، وهذا ما يدل على عمومية مبدأ الوظيفة الإدارية أو العملية الإدارية.

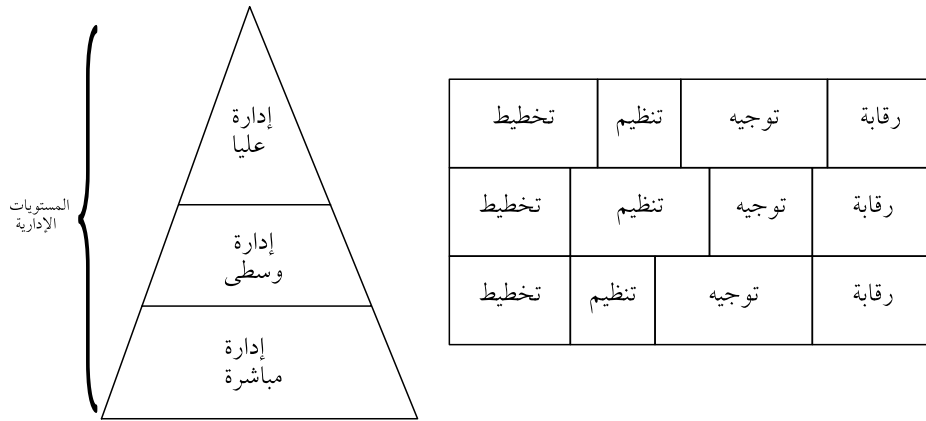
ولمبدأ عمومية الوظيفة الإدارية تطبيقات عديدة، فهو في المقام الأول، يعني أن أي شيء ذا معنى يقال عن أحد المديرين يطبق على الجميع، وبناءً على ذلك أصبح الآن ممكناً تطوير نظرية للإدارة يمكن تطبيقها على كل المديرين وفي مختلف المهن والنشاطات.

وفي المقام الثاني، فإن هذا المبدأ يعني - ضمناً - بأن المعرفة والخبرة الإدارية يمكن نقلها أو تداولها ما بين إدارة وأخرى، وما بين منظمة وأخرى. فمثلاً يمكن نقل مدير التسويق إلى وظيفة مدير إنتاج والعكس، ومدير منظمة صناعية إلى مدير منظمة تجارية وهكذا. إن نجاح هؤلاء المديرين في مراكزهم الإدارية الجديدة، ليس مرده معرفتهم بتفاصيل النشاط أو الوظيفة الجديدة التي رشحوا لها - وعلى الرغم من ذلك من أهمية - ولكن سببه، بالدرجة الأولى، مقدرتهم على التطبيق الفعال للمهارات والخبرات الإدارية التي يمتلكونها.

وأخيراً، فإن مبدأ عمومية الوظائف الإدارية وإن كان يعني ممارسة المديرين لنفس الوظائف الإدارية السالفة الذكر، إلا أن التطبيق العملي لهذا المبدأ يشير إلى وجود اختلافات واضحة في ممارسة تلك الوظائف - من مستوى إداري إلى مستوى آخر - من حيث الشمول والأهمية ودرجة التركيز .

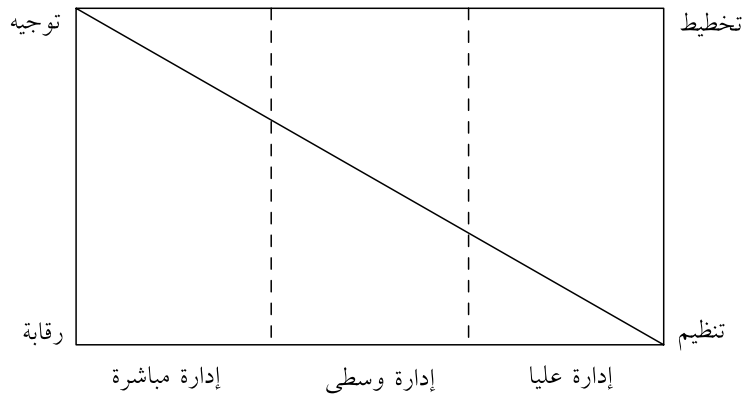
فالمديرون في المستويات الإدارية العليا، يمارسون هذه الوظائف على نحو متكامل وشامل لكل ما تقوم به المنظمة من أنشطة وفعاليات، بينما يمارسها مديرو الإدارات الوسطى على مستوى الوحدات أو التقسيمات التنظيمية التي يتولون الإشراف عليها، والتي تمثل وجهاً معيناً من أوجه النشاط الرئيسية التي تؤديها المنظمة، أما المديرون في المستويات التنفيذية المباشرة، فإنهم يمارسون هذه الوظائف على نحو أضيق لا يتعدى حدود النطاق الإداري الخاص بهم .

ومن ناحية أخرى تختلف درجة التركيز أو الاهتمام الذي يوليه المديرون لكل وظيفة من وظائف الإدارة، فبينما تحتل كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم النصيب الأكبر من اهتمامات ومشاغل المديرين في المستويات الإدارية العليا، نجد بالمقابل أن وظيفتي التوجيه والرقابة هما اللتان تحظيان بمثل هذا الاهتمام لدى المديرين في المستويات الإدارية الدنيا، ويوضح الشكل (1 - 8) الأهمية النسبية التي تحتلها كل وظيفة من وظائف الإدارة تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة، وقد تم التعبير عن الأهمية النسبية للوظائف الإدارية بالمساحة التي تشغلها كل وظيفة داخل كل مستوى إداري .



شكل (1 - 8) الوظائف الإدارية وأهميتها النسبية في المستويات الإدارية المختلفة

كما قد ينظر إلى العلاقة بين المستويات الإدارية والوظائف الإدارية في أية منظمة من خلال الشكل (1 - 9).



شكل (1 - 9) الوظائف والمستويات الإدارية

البيئة الخارجية للمنظمة

من بين الواجبات الهامة لإدارة أية منظمة هو التنبؤ مسبقاً - قدر الإمكان - بالتغيرات التي قد تطرأ في العوامل الخارجية، والتي يبدو أنها

قد تؤثر على المنظمة، وأن تتخذ السبل اللازمة لمواجهة أي اتجاه قد يعمل على انحراف المنظمة على هدفها المحدد سلفاً، أو تغيير الخطط بما يكفل الحصول على أقصى منافع ممكنة من العوامل الجديدة.

وعليه، يتوجب على إدارة المنظمة تفهم طبيعة العوامل الخارجية الرئيسية، وما قد يسببه تغيرها من تأثيرات على المنظمة، وبصفة عامة، هناك أربع مجموعات من العوامل الخارجية، لها تأثيرات كبيرة على إدارة وتشغيل المنظمة، وهذه المجموعات يمكن ذكرها باختصار في النقاط التالية:

1 - العوامل الاقتصادية: وهذه تتمثل في المستوى الاقتصادي العام للبلاد، والمستوى الاقتصادي للمنطقة التي توجد بها المنظمة، ومعدل زيادة السكان، وأساليب توزيع الثروة، ودرجة التصنيع، ومدى توافر المادة الخام، والعمالة المناسبة، ومستويات الأجور، إلخ.

2 - العوامل السياسية: وهذه تتمثل في العوامل السياسية التي تتضمن السياسات المحلية للدولة، والسلطات البلدية، والميول الأيديولوجية للدولة من حيث تشجيعها، أو عدم تشجيعها، للقطاع الخاص، أو تشجيع بعض القطاعات عن الأخرى، ومدى الاستقرار السياسي العام للبلاد، والسياسة الاقتصادية المتبعة للدولة - مأخوذة ككل - خاصة سياسات التصنيع، وسياسة مراقبة النقد الأجنبي والاستيراد، والنظام الضريبي، والإعفاءات الضريبية، ومدى فعالية الاتحادات العمالية، ومستوى الصحة العامة للمجتمع، والتعليم، وسياسات التدريب، وبرامج الإسكان، والأقليات . . . إلخ.

3 - العوامل التكنولوجية: يعرف العلم على أنه الفهم النظري، والتكنولوجيا هي تطبيق العلم في الميادين المختلفة هي التطبيق العملي للعلم، ويتوقف تأثير المنظمة بالتكنولوجيا، بالنسبة للسلعة، أو الطريقة التصنيعية وعلى الصناعة التي تعتبر المنظمة جزء منها، فتتأثر بذلك السلع، والخدمات، والمعدات الصناعية المستخدمة، وحجم التشغيل، إلخ.

4 - العوامل الاجتماعية: يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كائن اجتماعي، علاوة على كونها وحدة اقتصادية، ولذلك فإنها ستعرض إلى ضغوط ومؤثرات اجتماعية من المجتمع الذي تمارس عملها بداخله. ومن ضمن العوامل التي تؤثر على تشغيل المنظمة، التقاليد والثقافة للمجتمع عموماً، وشكل الإنفاق على السلع والخدمات، ومدى تنظيم المجتمع، والسلوك تجاه النساء، ومدى تجانس التركيب اللغوي للمجتمع. . . . إلخ.

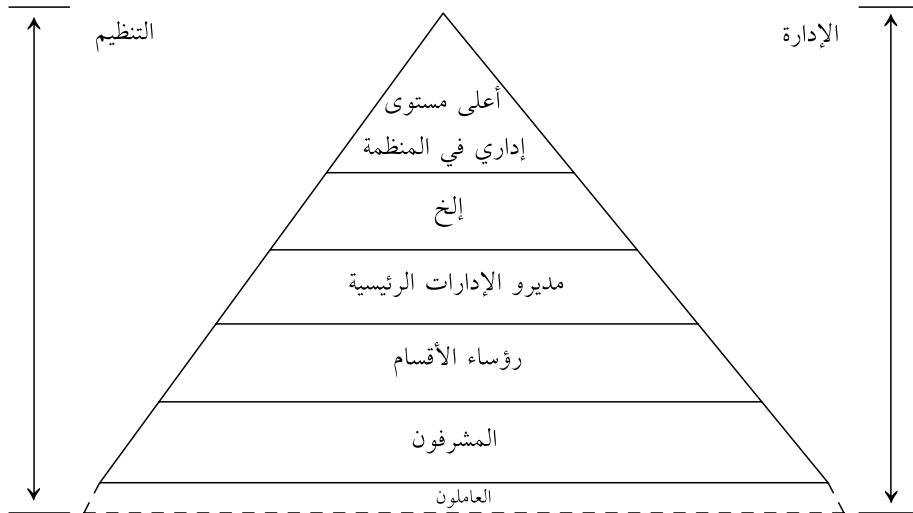
تأسيساً على ما سبق، نستطيع القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، والمتمثلة في مجموعات العوامل الخارجية المختلفة، هي ظروف بيئية متغيرة، وأن حكمة الإدارة تتجلى في مدى التعامل والتكيف مع هذه الظروف، بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

المستويات الإدارية

استخدمنا في الصفحات السابقة تعبير «الإدارة» في معناه العام، لوصف كل المديرين بغض النظر عن ما يحملونه من عناوين أو ألقاب. والسؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن هو، هل أن المديرين الذين ينتمون إلى

منظمة معينة، والذين يشكلون هيئتها الإدارية، هل هؤلاء المديرون هم جميعاً في مستوى واحد؟ الجواب على هذا السؤال هو نعم، ولا. نعم، باعتبار أن المديرين يمارسون نفس الوظائف الإدارية، ولا، نظراً لأنهم يختلفون في درجة التركيز أو الاهتمام بهذه الوظائف، بسبب اختلاف المواقع التي يحتلونها في البناء التنظيمي للمنظمة.

ومن هنا نجد أن الهيئة الإدارية لأغلب المنظمات يظهر بها عدة مستويات من المديرين يتولون تنفيذ الوظائف الإدارية، ويتعاونون فيما بينهم على إنجاح المنظمة، والوصول بها إلى الغايات أو الأهداف التي تأسست من أجلها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فارقاً بين الإدارة والتنظيم، فالإدارة تعني المشرفين ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات الرئيسية... إلخ، حتى أعلى مستوى إداري في المنظمة، بينما يعني التنظيم جميع العاملين في المنظمة ابتداءً من العاملين وحتى أعلى مستوى إداري في المنظمة، والشكل (1 - 10) يوضح ذلك.



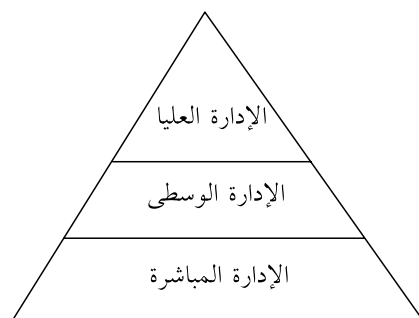
الشكل (1 - 10) المستويات الإدارية ضمن الهيئة الإدارية والتنظيم

وفي الواقع لا يوجد تحديد نمطي لعدد المستويات الإدارية في المنظمات، إذ يتوقف ذلك بالدرجة الرئيسية على حجم المنظمة، فقد تحوي المنظمة الصغيرة على مستويين إداريين أو ثلاثة مستويات إدارية على أكثر تقدير، بينما قد يصل عدد المستويات الإدارية في المنظمة الكبيرة إلى سبعة مستويات أو أكثر، ابتداءً من مراقب العمال أو المشرف، وحتى الرئيس الإداري الأعلى للمنظمة.

وبصفة عامة، يميل معظم الكتاب والمؤلفين الإداريين إلى تجميع المستويات الإدارية المتعددة في ثلاثة مستويات رئيسية متدرجة هي:

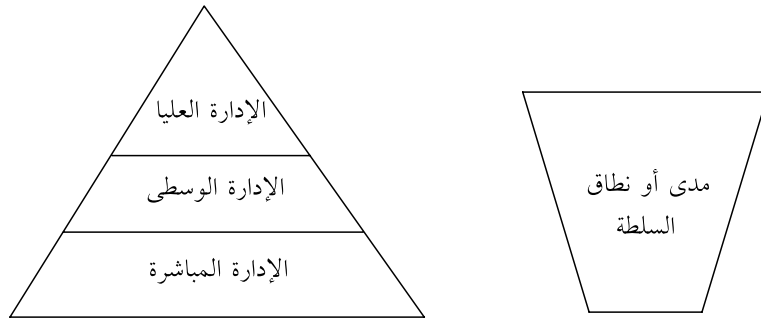
- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة المباشر (أو التنفيذية).

كما أنهم يميلون إلى تصوير هذه المستويات الإدارية في صورة هرم يطلقون عليه اسم «الهرم الإداري». ولعل الحكمة من تصوير المستويات الإدارية على شكل هرمي هي أن هذا الشكل الهندسي هو خير من يجسد التباين القائم في عدد الوظائف الإدارية التي تتبع إلى كل مستوى إداري. انظر الشكل (1 - 11).



الشكل (1 - 11) الهرم الإداري (أو المستويات الإدارية)

ويجدر الانتباه هنا أيضاً إلى أن المستويات الإدارية في المنظمة، إنما تمثل التدرج في توزيع السلطة، بمعنى أنه كلما انخفض المستوى الإداري كلما قابله ضيق نطاق في نوع السلطة المخولة، والعكس صحيح، وذلك كما يوضحه الشكل (1 - 12).



شكل (1 - 12) حدود السلطة في مختلف تدرجات الهرم الإداري

المهارات الإدارية

تعتبر المهارة هي إتقان العمل بأقل جهد، وفي أسرع وقت. أي أن المهارة هي عبارة عن اقتصاد في الجهد والوقت. فالمهارة تتضمن اشتراك الجهد العقلي أو العضلي في أداء عمليات معينة، إضافة للاستخدام الفعال للمعرفة، أو المقدرة الفنية، كما أنها ربما تتضمن الدرجة العالية من البراعة في الأداء، إضافة إلى الدرجة العالية من التنسيق.

وعلى الرغم من أهمية الاهتمام بتنمية المهارات القيادية، والإدارية لإنجاح أي منظمة - يتوقف إلى حد كبير على ما يتمتع به مديروها من

مهارة - ألا أنه اختلفت آراء الكتاب والباحثين في ميدان الإدارة حول ماهية القدرات والمهارات التي يجب أن تتوافر في المدير، وبرغم الاختلاف الظاهر في تلك الآراء، إلا أنه يمكن حصر المهارات والقدرات الأساسية التي يجب توفرها في المدير في الآتي:

● مهارة فنية .

● مهارة إنسانية .

● مهارة فكرية (أو إدراكية) .

المهارة الفنية: وهي القدرة على أداء نشاط أو عمل معين، خاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة. ويعتبر كل من المحاسب، والمهندس، والطبيب، ورجل البيع، والمختصين في مراقبة الجودة من الأمثلة على أصحاب المهارات الفنية. ويحتاج المدير إلى قدر كاف من المهارات الفنية كي يتمكن من إنجاز الأعمال التي يكون مسؤولاً عنها على أتم وجه، وتزداد أهمية هذه المهارة في المستويات الإدارية الدنيا. وتقل الحاجة إليها في المستويات الإدارية العليا.

المهارة الإنسانية: وهي قدرة المدير على التفاعل والتفاهم مع الناس بنجاح، وكذلك قدرته على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها. وتطلب المهارة الإنسانية في كل المستويات الإدارية.

المهارة الفكرية: وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة، إنها قابلية المدير أيضاً على إدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى. ويحتاج المدير إلى مهارة فكرية كي يفهم حقيقة ما يجري أو سيجري داخل وخارج المنظمة، ولأن يكون أيضاً قادراً على ممارسة التخطيط البعيد المدى. وتظهر أهمية هذه المهارة في المستويات الإدارية العليا، وهي في الواقع من أهم القدرات التي يجب أن تتوفر في كبار القادة الإداريين. ويمكن توضيح الأهمية النسبية للمهارات الثلاث تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة في الشكل (1 - 13).

فكرية	إنسانية	فنية	الإدارة العليا
فكرية	إنسانية	فنية	الإدارة الوسطى
فكرية	إنسانية	فنية	الإدارة المباشرة

شكل (1 - 13) التناسب في المهارات الإدارية المطلوبة عند المستويات الإدارية المختلفة

تلخيص الفصل الأول

لا شك أن الإدارة في أية منظمة هي العنصر المحرك وباعث الحياة فيها. ولا شك أيضاً أن نجاح المنظمات إنما يعتمد - في المحل الأول - على مدى كفاءة وفاعلية الأفراد القائمين على إدارتها، وعليه، جاءت الكثير من الدراسات لتشير أن حوالي 85٪ من أسباب فشل المنظمات إنما يرجع أساساً إلى ضعف الهيئات الإدارية أو سوء تصرفها.

ومن ثم، جاء هذا الفصل ليبين مدى أهمية الإدارة، وطبيعة العمل الإداري، وإبراز بعض المفاهيم والتعاريف الهامة في مجال علم الإدارة كمفهوم المنظمة، ووظائف المنظمة، والمبادئ الإدارية، ووظائف الإدارة والمستويات الإدارية، مع توضيح مدى أهمية ودور الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وبالعمل الإداري.

وكان الهدف من وراء هذا الفصل، هو إيجاد نوع من الوعي والفهم الإداري لهذه المبادئ والمفاهيم الإدارية، الأمر الذي من شأنه أن يساعد الإداريين في القيام بمهامهم الإدارية على الوجه المطلوب.

* * *

أسئلة

- 1 - ما المقصود بمفهوم الإدارة؟
- 2 - عرّف الإدارة، وبين أهميتها ودورها في التقدم الاقتصادي والاجتماعي؟
- 3 - ناقش المبادئ الإدارية، وهل يجب أن توضع في ترتيب معين؟
- 4 - ما المقصود بالوظائف الإدارية؟ ووظائف المنظمة؟ وهل يمكن الربط بينها بشكل أو بآخر؟
- 5 - ناقش الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة. وهل هي ساكنة، أم متغيرة؟
- 6 - ما المقصود بالمستويات الإدارية؟ وما الفرق بين الإدارة والتنظيم؟
- 7 - عرّف المهارات الإدارية. وبين أهميتها النسبية عبر المستويات الإدارية في أية منظمة.
- 8 - اربط بين مستويات السلطة، والهرم الإداري في أية منظمة؟
- 9 - ما المقصود بعمومية أو شمولية الوظائف الإدارية؟

الفصل الثاني

التخطيط

تعريف التخطيط ومفهومه

من أهم عوامل نجاح أية منظمة، هو معرفة أفرادها للأهداف التي يسعون لتحقيقها، وبغض النظر عن نوعية الهدف، إلا أنه يجب أن يكون في حدود إمكانيات وقدرات المنظمة المادية والتكنولوجية. ومن أجل الوصول إلى الهدف، لا بد من التخطيط بعناية شديدة، واتباع خطوات معينة، ومعرفة كل فرد لمقدار المساهمة، التي يجب أن يقدمها، وماهية الطرق الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، الأمر الذي يحتم علينا معرفة ماهية التخطيط.

فهناك من يعرف التخطيط، على أنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع توجب الاستعداد لمواجهته.

كما أن هناك من يعرفه على أنه عملية اختيار، وبالتالي، تظهر ضرورة التخطيط عندما تتكشف لدينا مجموعة من مسارات عمل بديلة، وينظر هذا التعريف إلى التخطيط على أنه عملية لاتخاذ القرارات.

هناك أيضاً من يعرف التخطيط على أنه أسلوب للتفكير في

المستقبل، واستعراض احتياجاته، ومتطلباته، وظروفه، حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بشكل يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية. وكذلك هناك من يرى أن التخطيط هو عملية التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومتى يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل. فالتخطيط بهذا المعنى، يغطي الفجوة بين ما نحن فيه، وما نرغب الوصول إليه.

ولو استخدمنا منظوراً شمولياً في النظر إلى التخطيط، لأمكننا القول أن التخطيط هو عملية سبر الأغوار المستقبلية، وتصميم شبكة من المفاهيم، والأنشطة التي تضمن تحقيق توازن مستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

من التعاريف السابقة للتخطيط، بإمكاننا التعرف على الجوانب الأساسية لهذا المفهوم الإداري المهم، والتي تتمثل في:

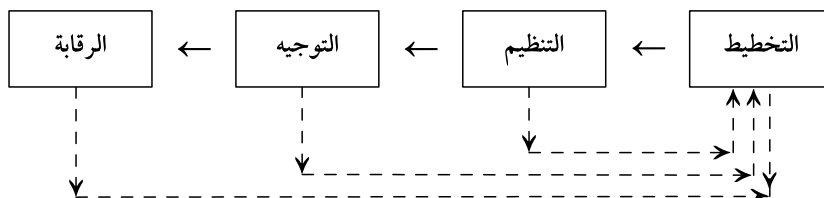
1 - إن التخطيط هو أسلوب للتفكير في المستقبل، فهو عملية ذهنية تهدف إلى إيجاد نوع من التصور الخاص بالمستقبل، وذلك لغرض ضبط التصرفات الحالية بشكل يكفل تحقيق أهداف مستقبلية.

2 - إن التخطيط قائم على عملية الاختيار، حيث لا يمكن التخطيط بدون توافر البدائل المتعددة.

3 - إن التخطيط عملية متكاملة، حيث لا يكفي في التخطيط أن نعرف ماذا نفعل، ولكن أيضاً يجب التعرف على كيفية الفعل، ومتى؟ وأين؟ علاوة على تحديد من سيقوم بالفعل.

ولوظيفة التخطيط أولوية على باقي وظائف الإدارة الأخرى، لأن

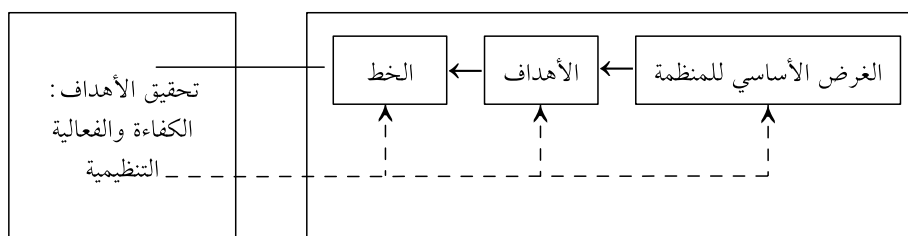
التخطيط يمثل القاعدة المنطقية التي يجب أن يركز عليها المدير في تأديته لباقي وظائف الإدارة. ويمكن توضيح هذه النقطة من خلال الرسم التخطيطي في الشكل (2 - 1).



شكل (2 - 1) مكانة التخطيط بين الوظائف الإدارية

والتخطيط هو عملية وضع الأهداف، وتحديد الخطوات اللازمة التي يجب اتباعها لتحقيقها. فالعملية التخطيطية إذن هي التقرير مسبقاً لما يجب إنجازه، وكيف يمكن أن يحقق ذلك.

وعليه، يمكن النظر إلى العملية التخطيطية بنظرة كلية عامة كما في الشكل (2 - 2).



شكل (2 - 2) النظرة الكلية للعملية التخطيطية

فيتضح من الشكل (2 - 2) أنه من خلال الغرض الأساسي للمنظمة تنسق الأهداف المنشودة التي تخدم الغرض الأساسي، وتوضع بعد ذلك الخطط اللازمة، والكفيلة بتحقيق الأهداف المقررة بكفاءة وفعالية.

عليه، يمكن القول أن :

● التخطيط ليس تنبؤاً، فالتنبؤ بصفة عامة هو عبارة عن تقديرات لبعض الأوضاع والأحداث المستقبلية. وعلى الرغم من مدى أهمية التنبؤات وكونها أساسية للتخطيط، ولكنها ليست تخطيطاً ولا خطأً.

● التخطيط ليس صناعة قرارات مستقبلية، فالتخطيط يهتم أو يعنى بصناعة القرارات الآنية على ضوء النظرة المستقبلية. فلا معنى للتخطيط ما لم تترتب عليه قرارات آنية. فالمشكلة الأساسية للتخطيط ليس ما يجب عمله في المستقبل، ولكن ما يجب عمله الآن لجعل الأمور المرغوبة تحقق في ظل عدم التأكد المستقبلي.

● التخطيط للمستقبل ليس معناه محاولة لإلغاء المخاطرة بالمرة. ولكن المشكلة الحقيقية هي تفهم طبيعة المخاطر المستقبلية التي يمكن مواجهتها.

● التخطيط ليس صورة فوتوغرافية للمستقبل، وإنما محاولة لفهم المستقبل.

* * *

أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة في المجال الاقتصادي والإداري. فالتخطيط في المجال الإداري يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق الذي تسلكه المنظمة في المستقبل.

والمستقبل - كما يقول المثل الصيني - هو ملك أولئك الذين

يخططون له . وعلى الرغم من الأهمية الواضحة للتخطيط ، إلا أن هناك بعض المنظمات التي ترى - خطأ - أن في التخطيط مضيعة للوقت والجهد ، ولكننا يكفي أن نشير هنا إلى أن ما يجعل الإنسان متفوقاً عن بقية المخلوقات هو مدى قدرته على التفكير في أمور المستقبل . بمعنى أن يخطط للمستقبل . ومن ثم فإن للتخطيط أهمية يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- 1 - يساعد التخطيط المنظمات على مواجهة ظروف التغير، وعدم التأكد الذي يكتنف دنيا الأعمال، فعصرنا هذا يتميز بحركية في الظواهر الاجتماعية بشكل عام، والظواهر الاقتصادية بشكل خاص، وبالتخطيط فقط تستطيع تلك المنظمات ضمان نموها واستقرارها. وحيث إن التخطيط يتيح الفرصة أمام تحقق الأحداث التي ترغبها المنظمة، والتي لا يمكن ترك أمر تحقيقها لمجرد محض الصدفة!!
- 2 - يعمل «التخطيط» على تركيز الانتباه والجهود على الأهداف، إذ الغرض النهائي لأي خطة هو تحقيق أهداف معينة، ووجود خطة تلزم المديرين - الذين عادة ما يكونون في شغل شاغل لحل مشاكل آنية - على أن يعطوا عناية أكثر للمستقبل عن طريق إعادة التقييم الدوري للخطة.
- 3 - يساعد التخطيط على تحقيق وفورات اقتصادية، عن طريق رفع كفاءة العمليات، وإحداث التنسيق بينها، إذ إن العمليات المخططة أقل تكلفة، وأكبر عائد من تلك غير المخطط لها.
- 4 - يسهّل التخطيط عملية الرقابة، عن طريق توفر المعايير الرقابية،

فالمديرون لا يستطيعون القيام بالرقابة عن أداء وإنجازات مرؤوسيهـم إلا من خلال وجود أهداف مخططة، تزودهم بالمعايير اللازمة لقياس الأداء وتقييمه .

5 - يحقق التخطيط الربط العملي بين القرارات المتخذة، فبدون خطة واضحة يغيب التنسيق بين تلك القرارات، وبالتالي تتاح الفرص أمام تضاربها وازدواجيتها، ويرافق ذلك إهدار للموارد الاقتصادية للمنظمة، وإضرار بالبيئة التنظيمية لها .

أنواع التخطيط

توجد عدة أنواع مختلفة من التخطيط تتباين تبعاً لأغراضها، وذلك كما يلي :

أولاً - التخطيط على المستوى القومي : أو قل على أساس مدى الشمول أو النطاق، وهنا نجد التخطيط على مستوى الدولة في شكل التخطيط الاقتصادي، والمالي، والصناعي، والزراعي، والتربوي إلخ .

كذلك نجد التخطيط على مستوى القطاعات المختلفة، كقطاع النفط، والأسمت والمنسوجات، وغيرها. وتنشق من هذا التخطيط على مستوى القطاع التخطيط على مستوى كل وحدة من الوحدات المكونة لذلك القطاع، أو ما يعرف بالتخطيط على مستوى المنظمة .

ثانياً : التخطيط حسب مجال الاستعمال، ويشمل ذلك ما يلي :

(أ) تخطيط متكرر الاستعمال، ويشمل الاستراتيجيات، والسياسات، والقواعد، والإجراءات.

(ب) التخطيط غير المتكرر الاستعمال، ويتضمن البرامج والميزانيات التقديرية.

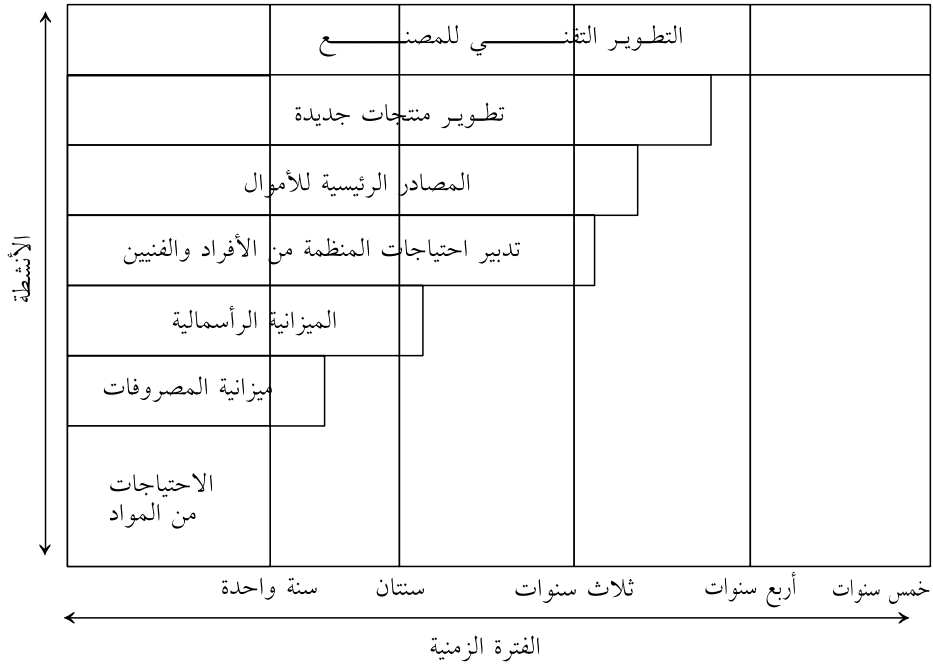
ثالثاً التخطيط حسب الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط : لذلك نجد هنا أن هناك :

(أ) تخطيطاً قصير المدى، والفترة التي يغطيها التخطيط هنا عادة هي أقل من سنة.

(ب) تخطيطاً متوسط المدى، وعادة ما يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية تزيد عن سنة، وتتراوح ما بين السنة والخمس سنوات، وذلك وفقاً لحجم النشاط الذي تقوم به المنظمة المعنية وإمكانية التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة.

ويمكن توضيح العلاقة بين الأنشطة المختلفة والتخطيط وفقاً للفترة الزمنية القصيرة المدى، والمتوسطة المدى. وذلك من خلال الشكل (2) - (3).

(ج) تخطيطاً طويل المدى، ويغطي هذا التخطيط فترات زمنية عادة ما تزيد عن الخمس سنوات. على أنه هناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة، على أن فترة التخطيط لا يجب أن تزيد عن عشرين سنة، نظراً لصعوبة التنبؤ باتجاهات المتغيرات لمثل تلك الفترات الزمنية الطويلة.



شكل (2 - 3) العلاقة بين الأنشطة المختلفة والفترة الزمنية القصيرة المدى والمتوسطة المدى

رابعاً - التخطيط على أساس الأنشطة : وهذا يشمل التخطيط للإنتاج من حيث وضع المخصصات المالية والتشغيلية للتسهيلات الإنتاجية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. والتخطيط الخاص بالتسويق، من حيث وضع وتقييم الاتجاهات الخاصة بالسلعة والخدمات الجديدة وتحديد علاقتها بالأسواق الجديدة. وتخطيط التمويل، من حيث وضع وتقييم الاحتياجات من الأموال من داخل وخارج المنظمة. كما أن هناك أيضاً التخطيط للشراء والتخزين، والتخطيط للقوى العاملة على مستوى المنظمة، والتخطيط للأبحاث والتطوير.

خامساً - التخطيط على أساس المدى التأثيري : حيث يمكن تقسيم التخطيط إلى :

1 - التخطيط الاستراتيجي: ويقصد بذلك العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات، وتكوين البرامج، ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في الحصول على المعلومات، واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها. ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المنظمة.

2 - التخطيط التكتيكي (الوسيلي): ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، ويختص هذا النوع من التخطيط بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات، واقتراح الجديد منها.

3 - التخطيط التشغيلي (التنفيذي، أو التفصيلي): حيث يهدف هذا النوع من التخطيط إلى مساندة التخطيط التكتيكي، وتحديد تفاصيله، فهو يختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة والقابلة للقياس، وذلك في شكل نتائج متوقعة. وهذا النوع من التخطيط يتم في المستويات الدنيا للمنظمة، حيث في هذه المستويات يهتم القياديون بالخطط الشهرية، أو الأسبوعية، أو اليومية. وتوضع الخطط التشغيلية في شكل معايير وموازنات تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة محدّدة.

أساسيات التخطيط

توجد مجموعة من الأساسيات التي يجب أخذها في الاعتبار لإتمام عملية التخطيط على الوجه المطلوب. ومن هذه الأساسيات ما يلي:

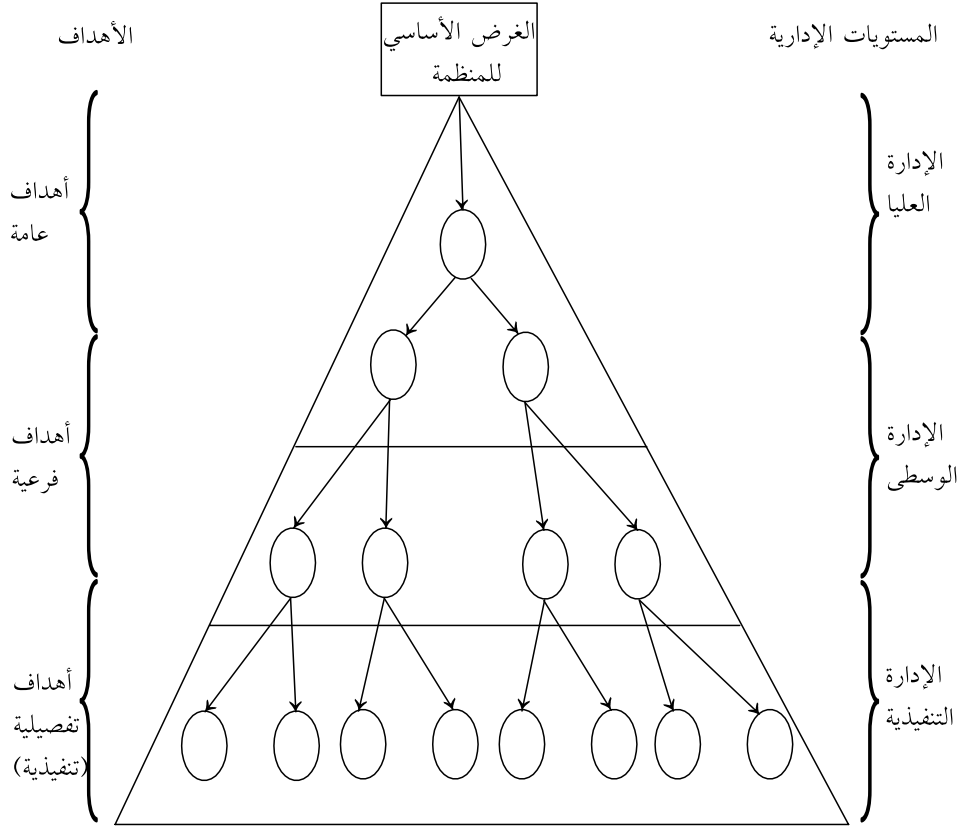
1 - الأهداف:

حيث تعرف الأهداف على أنها النهايات التي تتجه إليها كافة أنشطة

المنظمة، وهي نقاط النهاية في التخطيط وتعتبر الأهداف القاعدة المنطقية للأعمال، ومحور الارتكاز الذي تطوّر حوله التنظيمات. فوفقاً للأهداف تحدّد البنية الهيكلية للتنظيم، وتحدد الأنشطة التي يجب أن تمارس، وكذلك تحدد كمية الموارد اللازمة للتنفيذ، وكيفية تخصيصها.

الأهداف المحددة تحديداً جيداً، تعرف من خلال قدرتنا على الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل الأهداف محدّدة بشكل جيد؟
 - هل تتسم الأهداف بالموضوعية، وهل يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة؟
 - هل بالإمكان التأكد من مدى إنجاز هذه الأهداف؟
 - هل بالإمكان تحديد الفترة الزمنية التي ستنجز خلالها الأهداف؟
 - هل بالإمكان تحديد الأهداف الفرعية والتفصيلية التي تدعم الأهداف العامة، وتساعد في تحقيقها؟
- وتستمد الأهداف لأية منظمة من الغرض الأساسي لتلك المنظمة، وكلما تدرجنا من أعلى سلم الهرم الإداري إلى أسفله كلما ازدادت الأهداف تشعباً وتحديداً، حتى نصل إلى أهداف الأنشطة التنفيذية التي يقوم بها التنفيذيون في قاعدة الهرم الإداري. ويمكن توضيح تدرج الأهداف وبيان تعددها وترابطها في الشكل التخطيطي (2 - 4).



شكل (2 - 4) تدرج وتعدّد وترابط الأهداف في المنظمة

1 - الاستراتيجيات:

تشير الاستراتيجيات إلى الإعداد الشامل للموارد لتحقيق أهداف المنظمة. فالاستراتيجية هي تحديد الأهداف الطويلة المدى، ووضع الطرق للتصرفات المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف.

فالاستراتيجيات تمثل برنامجاً عاماً للعمل، وتخصيص الموارد لغرض تحقيق أهداف عامة وشاملة للمنظمة. ولقد جاء هذا المصطلح من العلوم العسكرية حيث يعني مجموعة الخطط التي نقوم بها على ضوء ما

نتوقعه من الخصوم، وانتقل هذا المصطلح للعلوم الإدارية ليربط بتحديد وجهة المنظمة في بيئة تنافسية.

إن استراتيجية أية منظمة توضح المجال الرئيسي لها من خلال تحليل العمل الذي تقوم به، وخطوات العمل التي ستتبعها مثل: توسيع المبيعات وتوزيع المنتجات أو إضافة خطوط إنتاج جديدة. فالاستراتيجية تمد المنظمة باتجاهها العريض، لأنها تجيب عن التساؤلات التالية:

- من هم عملاؤها؟
 - ما هو المنتج أو الخدمة التي ستقوم بها؟
 - ما هو سبب تصنيفها كوحدة منفردة متميزة عند مقارنتها تنافسياً؟
- إن الاستراتيجية تتيح التعرف على ما يلي:
- مجال المنظمة، أو تعريف المنظمة لعملها الحالي فيما يتعلق بالمنتجات التي تقدمها، ولمن تقدمها؟
 - التحركات الاستراتيجية الأساسية التي تخطط لها المنظمة، مثل تشكيلة المنتجات أو توسيع الأسواق من خلال التعرف على الفرص البيعية المتاحة، والمخاطر المحتمل مواجهتها.
 - الأهداف العملية التي تأمل المنظمة بلوغها، على سبيل المثال: نصيبها في السوق والأرباح.

وعلى ذلك فإنه يمكن تلخيص الاستراتيجية بالمعنى الواسع، في أنها كيف ترغب إدارة المنظمة خوض غمار المنافسة، والتكيف، والتفاعل مع البيئة التي تتكون من: المنافسين والموردين والعملاء وحملة الأسهم والموظفين... إلخ.

3 - السياسات:

تعرف السياسات على أنها مجموعة من القواعد العملية التي تستند عليها القرارات التنفيذية. فالسياسات تحكم طرق استخدام الموارد عن طريق ترشيد قرارات الإدارة بخصوص ذلك الاستخدام للموارد، كما أن السياسات توضح حدود القرار الإداري ولكنها لا تلزم المديرين باتخاذ قرار معين، فهي قائمة على حرية التصرف الإداري، ولكن ضمن لحدود المعينة التي تحددها تلك السياسات.

فالسياسات هي مرشد للتفكير، وإطار وطريق يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف. أي أن الهدف هو الغاية، أما السياسات فهي أحد وسائل تحقيق هذه الغاية.

فالسياسات الإدارية، هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في المنظمة، لكي تستهدف بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها، وخاصة فيما يتصل ببرامج العمل وأدائه، ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم حيال تنفيذ أنشطتهم في العمل، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.

فالسياسات عادة ما تمثل خطوط إرشاد واسعة بالنسبة للمنظمة، كأن تكون مثلاً سياسة أحد الأقسام هي بيع فقط أعلى مستويات الموضة من الثياب.

4 - الإجراءات:

الإجراءات هي عبارة عن سلسلة من الخطوات التي تؤدي لتنفيذ

عمل أو مهمة محددة. بمعنى أن الإجراءات تمثل طرقاً محددة سلفاً تبين كيفية تنفيذ أعمال منمطة، ومن الذي سيقوم بها.

فالإجراءات هي طريقة عمل مختارة مسبقاً لتطبق على أوجه الأنشطة الروتينية المستقبلية. وتقوم على وضع قواعد إرشادية للعمل وفقاً لأولويات زمنية معينة. وتهدف الإجراءات إلى برمجة الأنشطة الروتينية في المنظمة بشكل يؤدي إلى خفض الإجهاد الذهني للأفراد أثناء تأديتهم لتلك الأنشطة، وكذلك رفع كفاءة أدائهم عن طريق توضيحها لهم، وتدريبهم على القيام بها، ولعله من بين الأمثلة الشائعة للإجراءات ما يلي:

● إجراءات مقابلة أولية.

● إجراء اختبار التوظيف.

● إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة.

● إجراءات الفحص الطبي.

● إجراءات التقاعد... إلخ.

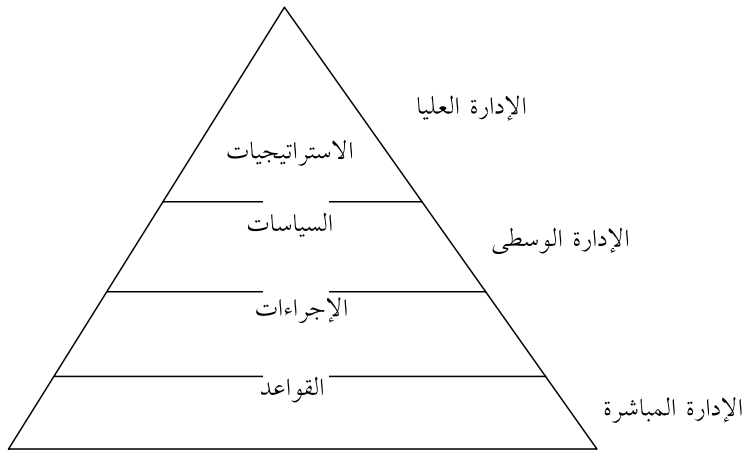
ولتحديد الإجراءات الواجب وضعها للقيام بعمل معين يجب أولاً تعريف العمل، ثم تحديد أجزائه، ومن ثم ترتيبها منطقياً، وتوقيت هذه الأعمال الجزئية، حتى تكون سلسلة مترابطة ومتكاملة لتنفيذ عمل معين.

فالإجراءات توضح بشكل محدد التصرف والإجراء الذي يتخذ لمواجهة موقف محدد، كأن تكون إجراءات رد السلعة المشتراة تتمثل في فحصها جيداً من قبل البائع، ثم الحصول على موافقة المشرف المباشر.

5 - القواعد:

تطلب القواعد من الأفراد القيام بعمل معيّن حيال موقف معين . وهي تهدف إلى ضبط السلوك داخل العمل من خلال إلزام الأفراد بالقيام بأعمال معينة ، حين تقتضي متطلبات الموقف القيام بذلك . ومن الأمثلة المعروفة بالنسبة للقواعد هي إرشادات المرور التي تعتبر قواعد واجبة التنفيذ ، وإرشادات ممنوع التدخين ، أو ممنوع الدخول ، وما شابه ذلك ، كلها تعتبر قواعد توجب الالتزام بشيء معين في موقف معين . فالقواعد هي دليل أكثر تحديداً بالنسبة للعمل ، كأن تكون القاعدة مثلاً استرداد سعر شراء سلعة بعد 30 يوماً بغير شروط .

وتتزايد أهمية القواعد في المستويات الدنيا للمنظمة . حيث استخدام القواعد ، كمرشد للعمل ، يتزايد كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل ، وبالعكس يتزايد استخدام السياسات ، كلما اتجهنا في مستويات التنظيم من أسفل إلى أعلى ، وهذا ما يوضحه الشكل (2 - 5) .



شكل (2 - 5) التخطيط الإداري والهيكل التنظيمي

6 - البرامج:

يمكن النظر إلى البرامج على أنها إطار عمل لعمليات متكاملة، تهدف إلى تحقيق هدف مرحلي محدد، ويحدّد ضمن ذلك الإطار الموارد المخصصة كمّاً ونوعاً، والمهام الواجب تنفيذها، والسياسات التي تحكم قرارات استخدام تلك الموارد، وكذلك الإجراءات التي تحكم الأعمال الواجبة التنفيذ، والترتيب الزمني للإنجاز، والقواعد التي تحكم مختلف المواقف التي يراد ضبطها.

والبرامج تركز على أهمية توقيت الإنجازات، وفقاً لأولويات زمنية محددة مسبقاً، فكأن البرامج هي نوع من الخطط المؤقتة تعد للاستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين، تنتهي الخطة بتحقيقه.

وتنقسم البرامج إلى نوعين؛ البرامج العامة والبرامج الخاصة، فالأولى هي تلك البرامج التي تحدد تفاصيل العمل اللازم لتحقيق أحد الأهداف، أما الثانية فهي البرامج الخاصة والتي هي عبارة عن خطة مؤقتة تستخدم لمعالجة مشكلة مؤقتة، مثل إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي، أو تقييم للوظائف بأحد الأقسام. وبغض النظر عن نوعية البرامج، فإنها جميعاً تتطلب تحديد أهداف مستقلة، وإجراءات تفصيلية وتخصيص الموارد اللازمة.

7 - الموازنات التقديرية :

تمثل الموازنات التقديرية قائمة بالنتائج المتوقعة من عمليات المنظمة، وتقوم على تنبؤات بخصوص مصادر ومقدار الدخل وكيفية

استخدام ذلك الدخل ، وتحتاج المنظمات إلى الموازنات التقديرية لغرض تحقيق الضبط ، وإحداث الرقابة على استخدام الموارد المالية لتلك المنظمات . ويمكن أن تغطي الموازنات التقديرية فترات زمنية مختلفة ، ولكنها عادة ما تعد عن فترة سنة لتتضمن مع القوائم المالية الفعلية الأخرى التي تعدها المنظمة .

مراحل التخطيط

هناك عدد من الخطوات أو المراحل ذات التتابع المنطقي ، ويمكن الاسترشاد بها في قيامنا بالتخطيط ، وقد تباينت آراء الكتاب بخصوص عدد تلك المراحل وطبيعتها . فهناك من يحددها بثلاث مراحل ، وتصل عند البعض الآخر إلى ثماني مراحل ، كما أن هناك من كتاب الإدارة من يرى ضرورة اختلاف تلك المراحل تبعاً لاختلاف أنواع الخطط التي توضع .

وعلى العموم سنتطرق فيما يلي إلى الخطوات الضرورية للقيام بالتخطيط ، وهذه الخطوات أو المراحل تستخدم في تطوير كل أنواع الخطط . وعليه ، فإن عملية التخطيط تمر بمجموعة من الخطوات المنطقية التالية والتي يوضحها الشكل (2 - 6) .

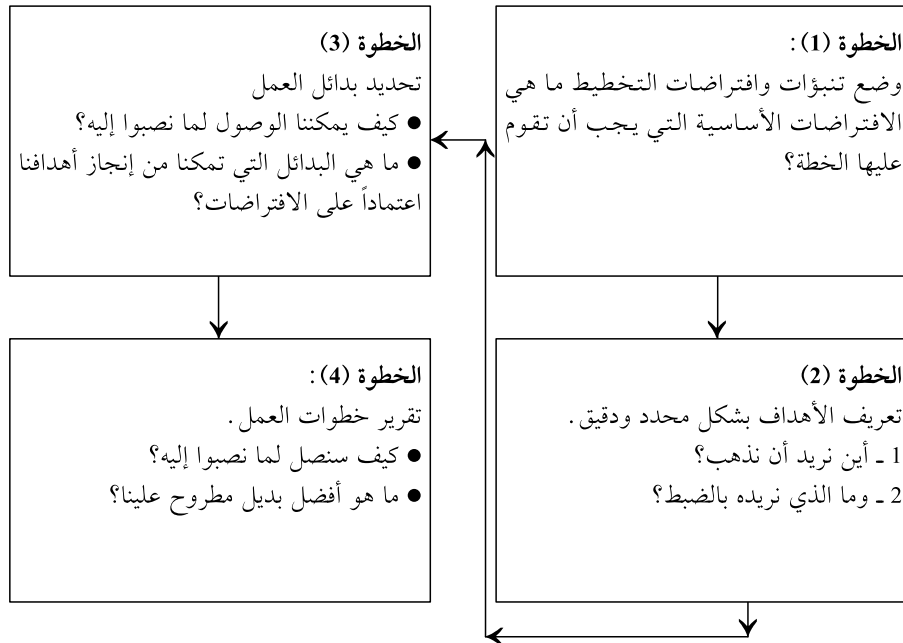
1 - تتضمن الخطوة الأولى وضع التنبؤات والافتراضات الرئيسية للتخطيط ، حيث تعد تنبؤات النشاط الاقتصادي ، والمبيعات ، والتقدم التقني ، على سبيل المثال مصدراً حيوياً لافتراضات التخطيط ، ويتم التعبير عن ذلك بالسؤال التالي ، ما هي افتراضاتنا الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الخطة؟

2 - الخطوة الثانية هي أن يتم تعريف الأهداف وتحديدها بشكل

دقيق، فالهدف هو النهاية التي ترغب الخطوة في بلوغها، لذا يجب أن تتم عملية تفهّم الأهداف بشكل جيد، حيث إن ذلك يساعد على الإجابة عن التساؤل القائل، أين نريد أن نذهب؟

3 - يتم في الخطوة الثالثة تحديد بدائل العمل والتي كل منها كفيل بتحقيق الأهداف المنشودة، أي البدائل التي يمكننا اتباعها للوصول إلى الهدف المحدد، كطرح بديل زيادة المبيعات عن طريق تعيين رجال بيع جدد مثلاً. فعند هذه الخطوة يعمل على إيجاد الإجابة عن التساؤل القائل كيف يمكننا تحقيق ما نصبوا إليه؟

4 - تقرير خطوات العمل والتنفيذ، حيث إن النجاح يعتمد على التنفيذ الفعّال للخطوة، وهذا ما يتم في الخطوة الرابعة، أي الإجابة عن التساؤل القائل كيف سنصل إلى ما نصبوا إليه؟



شكل (2 - 6) خطوات عملية التخطيط

التخطيط والخطة

يجب أن نفرق بين التخطيط والخطة. فالتخطيط هو عملية ذهنية تبدأ بالتفكير الهادئ المتزن، والخلاق، ثم التطلع إلى المستقبل بالاستعانة بالماضي وتفهم الوضعية الحالية، لكي يتم الوصول إلى نهاية معينة، وبيان كيفية الوصول لها، بما في ذلك الاستفادة بالإمكانات المتاحة وتجنب المشاكل أو مواجهتها. أما الخطة فهي وضع تفاصيل عملية التخطيط الذهنية، وتحديد تفصيلي للمراحل التي يجب القيام بها، ومسؤوليات من يقوم بها، والتوقيت اللازم لكل مرحلة، والموارد التي تتطلبها.

فالتخطيط هو توقع المستقبل والاستعداد له، وبالتالي يكون هذا التوقع ضرورياً لوضع خطة، يتم بواسطتها تحقيق الأهداف المرسومة.

والخطة هي وسيلة لتحقيق أهداف معينة، ثم تحديدها بناء على المعلومات التي تم جمعها وتحليلها أثناء عملية التخطيط. وهذا يؤكد أن التخطيط يسبق الخطة، حيث يمر التخطيط بعدد من المراحل بينما تبدأ الخطة من مرحلة اختيار بدائل الخطط، وتقويمها. وعليه، تمر الخطة بالخطوات التالية:

1 - الإعداد: وفي هذه الخطوة يتم تحديد أهداف معينة، وجمع المعلومات وتحليلها، ووضع البدائل، وتحديد المدة الزمنية للوصول لتحقيق الأهداف المحددة.

2 - الإقرار: حيث يتم إقرار الخطة من الجهات العليا سواء ذلك على مستوى الدولة أو الجهاز الإداري.

3 - التنفيذ: حيث يبدأ العمل الفعلي للخطة وحيث تتم تجزئتها إلى خطط فرعية .

4 - المتابعة: ويتم عن طريقها التأكد من تنفيذ الخطة حسب الهدف والمدة الزمنية والجودة المطلوبة، ومقارنة النتائج التي تم الوصول إليها مع الأهداف أو الهدف الذي تم تحديده . كما أن الخطة، قد تمر بنفس المراحل التي يمر بها التخطيط .

فالتخطيط هي أساليب تعد سلفاً لإنجاز شيء ما، وفي العادة فإن جميع الخطط تحدّد أهدافها كزيادة المبيعات بنسبة كذا %، أو تحديد عمل ما كتعيين بائع جديد، وزيادة مخصصات الإعلان بنسبة كذا %، وغالباً ما تجيب الخطة عن التساؤل التالي :

ماذا يجب علينا أن نفعل؟ وكيف سنقوم بفعله؟

فالتخطيط إذن هي طرق تعد مسبقاً لإنجاز بعض الأعمال، وهي تحدّد الأهداف، وكذا طريقة العمل لإنجاز الأهداف . وتختلف الخطط تبعاً للمدى الزمني الذي تغطيه، كما تختلف طبيعتها حسب المستويات الإدارية، فيختص رجال الإدارة العليا بإعداد الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، بينما المديرون في المستويات الدنيا يختصون بإعداد الخطط التنفيذية اليومية التي تشرح التفاصيل مثل جداول الإنتاج الأسبوعية . مما سبق ذكره نجد أن التخطيط والخطة مكملان لبعضهما البعض، فلا يوجد تخطيط بدون خطة، ولا توجد خطة بدون تخطيط . وفي مجمل ذلك فالتخطيط هو مجموع التنظيمات والترتيبات التي اختيرت بقصد تحقيق الأهداف، بينما نجد أن الخطة هي سياسة معينة وقرارات يمكن أن يكون

لها أثر واضح في المستقبل ، ولن تكن لها أية قيمة إلا إذا حددت تواريخ معينة لكل عمل من أعمالها .

فالتخطيط هو عملية ذهنية فكرية تقوم بها الإدارة من خلال فهم ما هو مطلوب ومرغوب ، وكيفية إمكانية تحقيق ذلك المرغوب . بينما الخطة هي الدليل الملموس لتلك العملية الفكرية للإدارة . فالخطة تتأتى من التخطيط . فالخطط هي التزامات ويمكن أن تكون هذه الخطط غير مكتوبة ، ومعبر عنها شفاهة فقط ، مع العلم بأن التخطيط بدون وجود خطط يعتبر مضيعة للوقت ليس غير .

* * *

تلخيص الفصل الثاني

التخطيط في مفهومه العام هو الاهتمام بالمستقبل، لذلك، نجد أن التخطيط في أية منظمة يهتم بتقرير أهداف المنظمة، وبالطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم، رسم سياسة المنظمة التي يسير عليها العاملون ويعملون بموجبها.

وعليه، تلجأ الإدارة إلى تحديد الخطوط العريضة للمبادئ والمفاهيم العامة التي يجب أن تحكم عمليات المنظمة، وهذا ما اصطلح على تسميته في الأدب الإداري بالاستراتيجيات، والتي تنبثق من الأهداف العامة.

كذلك تضع الإدارة مجموعة من القواعد الإرشادية ليستخدمها المديرون كمرشد لقراراتهم، وهذا ما اصطلح على تسميته بالسياسات. كذلك تصمم الإدارة مجموعة من القواعد الإرشادية للقيام بالأعمال، وهذه تعرف بالإجراءات والقواعد المنظمة للعمل.

لذلك هدف هذا الفصل إلى إبراز وتوضيح مفاهيم التخطيط وأهميته وأنواعه وأساسياته ومراحله المختلفة. علاوة على توضيح الفارق بينه وبين الخطط. والقصد من وراء ذلك هو مساعدة الإداري على تفهيم هذه المفاهيم، وتمكينه من ممارسة هذه الوظيفية الإدارية الهامة على الصورة المثلى.

* * *

أسئلة

- 1 - ما المقصود بالتخطيط؟ بيّن مكانته بين الوظائف الإدارية الأخرى؟
- 2 - بيّن أهمية التخطيط؟ وما هي أنواعه .
- 3 - عرّف الأهداف كمفهوم، ثم بين كيفية تدرّج، وتعدّد، وترابط الأهداف في المنظمة؟
- 4 - ناقش كل من:
 - أ - الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات؟
 - ب - القواعد والبرامج والموازنات التقديرية؟
- 5 - ناقش باختصار التسلسل المنطقي لمراحل التخطيط؟
- 6 - فرّق بين التخطيط والخطة؟ .

الفصل الثالث

التنظيم

مفهوم التنظيم

يعتبر التنظيم أهم عناصر النشاط الإداري، وهو وظيفة تمارسها الإدارة لغرض تحقيق تنسيق الجهود البشرية، والاستفادة منها استفادة مثلى، ولغرض استخدام الموارد المادية الاستخدام الأمثل، بما يتفق وتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر التنظيم بمكانة روح الإدارة، فإذا ما تمتعت المنظمة بمقدرة فائقة على التنظيم واستطاعت إحكام هذه العملية، كلما كانت أقدر على تحقيق الهدف.

وتختلف مفاهيم التنظيم عن بعضها اختلافاً بيناً في بعض الأحيان، سواء كان ذلك في الواقع العملي، أو بين المتخصصين في التنظيم أنفسهم، فهناك من يستعمل كلمة تنظيم ليقصد بها التخطيط، فيقول مثلاً تنظيم الأسرة ليعنى به تخطيط الأسرة. وهناك من يستخدم كلمة تنظيم ليقصد به عكس الفوضى، وهو بهذا المفهوم ينظر إلى التنظيم على أنه تخصيص مكان لكل شيء أو فرد، ووضع كل شيء أو فرد في مكانه.

كما أننا فقد نجد من يرى أن التنظيم يقصد به الترتيب، فيقول تنظيم الوقوف في صفوف، أو تنظيم الدخول والخروج. ونجد رجال الأعمال

من جهة أخرى ينظرون إلى كلمة تنظيم على أنها تعني العملية المتعلقة بعمل الخرائط التنظيمية التي توضح من يرأس من في المنظمة. ومماثل لهذا المعنى أيضاً نجد من يفهم التنظيم على أنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة. كما قد يفهم التنظيم في بعض الحالات على كونه يعني طرد أو إعفاء، غير المرغوب فيهم من المنظمة!.

إن هذا الاستعراض السريع لبعض المفاهيم السائدة عن التنظيم، لا بد وأن نستنتج على ضوءه وجود غاية من المفاهيم التنظيمية. ومن ناحية أخرى، فإنه لا بد وأن نتوقع وجود العديد من التعاريف لمفهوم التنظيم هذا، الأمر الذي سنناقشه في البند التالي.

تعريف التنظيم

توجد العديد من التعاريف لمفهوم التنظيم، وردت من قبل العديد من الممارسين والأكاديميين والمتخصصين في الإدارة.

فهناك من يرى التنظيم، على أنه عبارة عن الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في سبيل تحقيق الهدف المشترك. وهناك من يعرف التنظيم، بأنه عبارة عن نظام يتكون من مجموعة أجزاء متسقة مع بعضها، وتكمل بعضها بعضاً، وأن أي خلل في أي منها، يحدث خللاً في النتيجة الكلية. كما أن هناك من يعرفه بأنه عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية، حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقاً للسلطة والمركز الوظيفي، أو الدور الذي يقوم به كل منهم.

وهناك من يعرف التنظيم على أنه عملية إمداد المنظمة بكل ما

يساعدها على تأدية وظائفها، من مواد أولية، وعدد وآلات، ورأس مال وأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض.

كما أن هناك من يعرف التنظيم على أنه تقسيم العمل إلى عناصر «مهام»، ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة، وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات لمفهوم التنظيم، والتي وردت من قبل العديد من الممارسين والمتخصصين في الإدارة، إلا أنه يمكن القول، بأن التنظيم هو الكيفية التي بواسطتها يتم تحديد أوجه النشاط المختلفة التي تمارسها المنظمة، ثم تجميع تلك الأنشطة في وحدات متجانسة، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات، ثم تبيان مواقع السلطة مع تحديد المسؤوليات الناجمة عنها، وإيضاح خطوط الاتصالات الإدارية وذلك لبلوغ الأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة.

وتتفق معظم التعاريف على أن التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد، وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه الأنشطة، وكذلك تحديد الإمكانيات التي سيستخدمها أولئك الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تنظيم معيّن بذاته يصلح تطبيقه على

جميع المنظمات، ولكن يختلف نوع التنظيم من منظمة إلى أخرى، وذلك تبعاً لاختلاف الأهداف والسياسات التي ترسم لتحقيق هذه الأهداف.

فالتنظيم الذي يصلح لممارسة نوع معين من النشاط قد لا يتناسب لممارسة نشاط آخر. وباختصار، فالتنظيم يتوقف على نوعية النشاط الذي تمارسه المنظمة من ناحية، كذلك على الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من ناحية أخرى. ناهيك عن أن التنظيم ليس بالعملية الجامدة الساكنة، بل هو عملية متسمة بالحركة والتجديد، ومن ثم تلجأ الإدارة إلى إحداث تغيير في التنظيم على ضوء بعض الأحداث والظروف التي قد تستجد.

إذن عملية التنظيم تعني ترتيب الموارد الخاصة بالمنظمة بكيفية تمكن أنشطتها من المساهمة بشكل منظم في تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يكون غرض التنظيم هو إعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً وضمن تنسيق هذه الأعمال بالطريقة التي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها.

وبالتحديد فإن التنظيم يمكن أن يعبر عنه في النقاط التالية:

- تحديد ما يجب عمله.
- تقسيم أوجه النشاط، أي توزيع الأعمال.
- تقرير كيفية تحقيق التنسيق.
- تقرير مدى (نطاق) الرقابة، أي العدد المناسب من المرؤوسين التابعين لكل مشرف.
- تقرير السلطة اللازمة.
- رسم الخرائط التنظيمية اللازمة والمناسبة.

أهمية التنظيم

يعتبر التنظيم الفعال أحد الدعائم الأساسية التي تساهم بقدر كبير في نجاح المنظمة، لا بل في دوام استمرارية العمل وتقدمه. وعن طريق التنظيم يمكن للإدارة أن تمارس القيام بوظيفة التوجيه والربط والمراقبة على أعمال المنظمة والأفراد العاملين بها. ويمكن تلخيص أهمية التنظيم في إدارة المنظمات في جملة النقاط التالية:

1 تسهيل مهام الإدارة: حيث إن التنظيم الفعال المتوازن يسهل على المنظمة القيام بالمهام المنوطة بها على الوجه الأكمل، كما يسهل إنجاز الأعمال في توافق تام والسياسات الموضوعة، بما يؤمن بلوغ الأهداف العامة للمنظمة.

2 - تشجيع النمو والتنوع والتوازن: حيث إن التنظيم هو الإطار العام الذي توجد بداخله المنظمة، واتساع نشاطها، وتنوع إنتاجها، وكان طبيعياً ألا يتعدى النمو، والاتساع، والتنوع المحيط الذي يسمح به إطار ذلك التنظيم.

3 - تشجيع الجانب البشري في العمل: حيث يؤثر الهيكل التنظيمي العام تأثيراً كبيراً على الأفراد العاملين في نطاقه، وذلك أن من أهداف التنظيم هو العمل على تحقيق الانسجام التام بين الأفراد، وما يكلفون به من أعمال، الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بالعنصر البشري في العمل عند بناء الهيكل التنظيمي، وبالتالي تكليفه بالواجبات التي تتناسب والسلطات المخولة له.

4 - تشجيع روح الفريق والابتكار لدى العاملين: حيث إن ذلك من

أهداف التنظيم الجيد، وتتم عن طريق تحديد مجالات العمل تحديداً دقيقاً، وإتاحة الفرصة للعاملين بأن تحال إليهم الأعمال الروتينية المتعددة، واتباع بعض الأساليب الإدارية الأخرى، التي يجب أن يتميز بها التنظيم الفعال، ويساعد على ممارستها مثل الإدارة بالأهداف، حيث العبرة هنا تكون بمدى تحقيق الأهداف المنوطة بكل تقسيم تنظيمي، وكل شخص، وتهتم الإدارة بالنتائج حيث العبرة هنا تكون بمدى ما يتم إنجازه من نتائج نهائية. . . . إلخ.

* * *

المبادئ الأساسية للتنظيم

عند تصميم الهيكل التنظيمي لأية منظمة، لا بد الاستناد على بعض المبادئ المعينة، لغرض تأمين الوصول إلى تنظيم فعال.

وعلى الرغم من تعدد مبادئ التنظيم، إلا أنه يمكن القول بأن هناك أربعة مبادئ أساسية، هي معروفة أكثر من غيرها، ومستعملة على نطاق أوسع. وهذه المبادئ هي:

1 - وحدة الأمر: وينص هذا على أن كل فرد في المنظمة لا بد أن يكون مسؤولاً أمام رئيس واحد فقط يتلقى أوامره وهذا الرئيس هو الذي يصدر التعليمات ويحصل على المعلومات الخاصة بتسيير العمل. والمبدأ الوارد هنا في الواقع هو مبدأ وحدة القيادة.

2 - تكافؤ السلطة مع المسؤولية: ويعني هذا المبدأ أنه إذا كان هناك شخص مسؤول عن تأدية عمل ما، يجب أن يعطي السلطات والصلاحيات اللازمة والكافية، التي تمكنه من تأدية واجباته المنوطة. فالمبدأ هنا هو في جوهره مبدأ مساءلة (بمعنى المسؤولية عن تنفيذ الأعمال).

3 - نطاق الإدارة: وقد يعرف أيضاً بنطاق الإشراف، أو نطاق الرقابة، ويقصد بهذا المبدأ عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً. بمعنى أن يشرف عليهم بكفاءة وفعالية، ويقدر بعض المختصين في هذا المجال بأن هذا العدد يتراوح بين ثلاثة إلى ستة أفراد، ويعلّلون ذلك بأن الإنسان محدود في قدراته الذهنية التي يمكن بها أن يشرف على مرؤوسيه، ويراقبهم في العمل. وفي واقع الأمر فإن العدد يختلف باختلاف المنظمات وأهدافها وطبيعة أعمالها والقدرات المختلفة للمشرفين، والمرؤوسين أيضاً.

4 - تفويض السلطة: وكثيراً ما يقابل تنفيذ هذا المبدأ بشيء من التحفظ، لأن تفويض السلطة لا يغني عن تحمل المسؤولية بمعنى آخر، أن المسؤولية لا تفوض. وهذا التخوّف أو التحفظ جعل الكثير من القياديين يتردّدون في تفويض سلطاتهم إلى مرؤوسيهم أو مساعديهم، الأمر الذي يؤدي إلى مركزية اتخاذ القرارات. على أية حال، فإن تطبيق هذا المبدأ يتوقف على مدى شجاعة القيادي في تحمل المسؤولية، وكذلك مدى اتجاه الرئيس حيال مساعديه، من حيث كفاءتهم وقدراتهم في تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات.

أسس بناء الهيكل التنظيمي

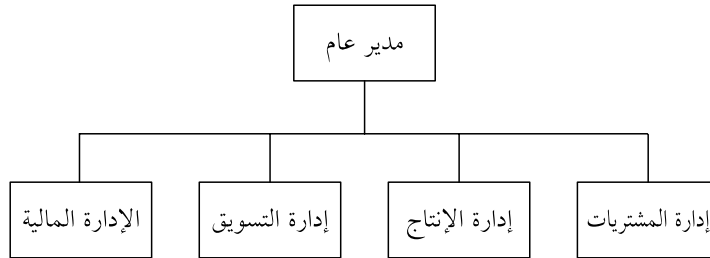
يتعين على كل منظمة أن تنفذ مجموعة من الأنشطة لكي تحقق أهدافها، ففي شركة تصنيع مثلاً تكون الأنشطة متمثلة في الإنتاج، والتخزين، والبيع، والمحاسبة... إلخ، وبالنسبة لمدينة ما تكون أنشطتها متمثلة في الإطفاء، والحماية الصحية، والشرطة... إلخ، أما بالنسبة

لمستشفى معين فتتمثل الأنشطة في التمريض ، والخدمات الطبية ، والأشعة . . . إلخ .

ويعد مبدأ التخصص مبدأ راسخاً في عملية التنظيم ، وذلك أن الحاجة إلى التنظيم ، تنشأ عندما يكون هناك مجموعة من الأفراد ، يعملون معاً لتحقيق هدف معين . ومن ثم ، يتوجب تقسيم العمل فيما بين أعضاء المجموعة تلك .

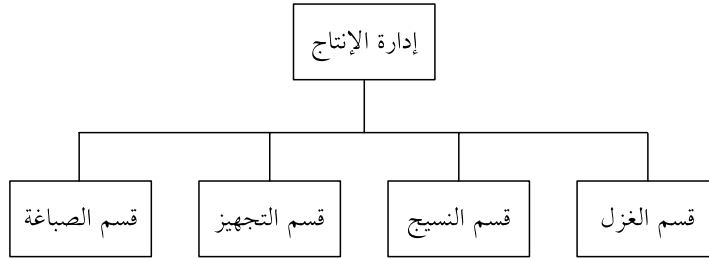
ويعد تقسيم أوجه النشاط عملية هامة جداً . وفي الحقيقة حين يفكر معظم الناس في البناء التنظيمي ، فإنهم عادة يفكرون في التقسيم ، وهذا يرجع إلى أنه من خلال التقسيم تتكون الخرائط التنظيمية للمنظمة . وهناك العديد من الأسس التي يمكن بواسطتها بناء الهيكل التنظيمي أو قل تقسيم النشاط في المنظمة ، ومن بين هذه الأسس ما يلي :

1 - على أساس الوظائف : وبناء الهياكل التنظيمية على هذا الأساس هو النمط الأكثر شيوعاً بين المنظمات المختلفة ، ويتم هذا بتكوين تقسيم تنظيمي لكل وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة . ففي المنظمة الصناعية مثلاً قد نجد إدارة للمشتريات ، وأخرى للإنتاج ، وأخرى للتسويق ، وأخرى للمالية ، وذلك كما هو موضح في الشكل التخطيطي (3 - 1) .



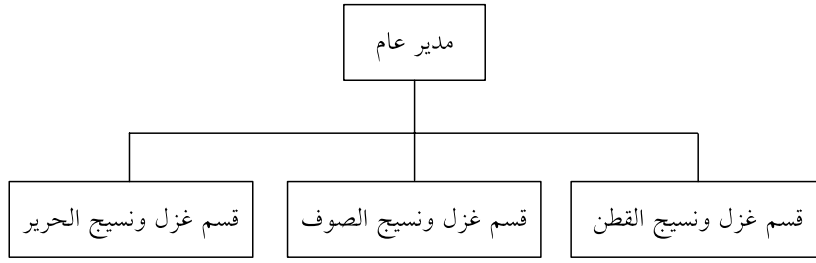
شكل (3 - 1) بناء الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف

2 - على أساس العملية الفنية : حيث يتم بناء الهيكل التنظيمي على أساس العمليات، أو الخطوات الفنية أو اعتماداً على التكنولوجيا، أو الآلات المستخدمة في المنظمة. هذا النوع المطبق في العديد من المنظمات الصناعية، عادة ما يعطي كثيراً من الامتيازات الاقتصادية. والمثال على هذا النوع من بناء الهياكل التنظيمية هي صناعة الغزل والنسيج، حيث نجد أن الخطوات الفنية هنا هي؛ الغزل، والنسيج، والتجهيز، والصباغة، والشكل التخطيطي (3 - 2) يوضح ذلك.



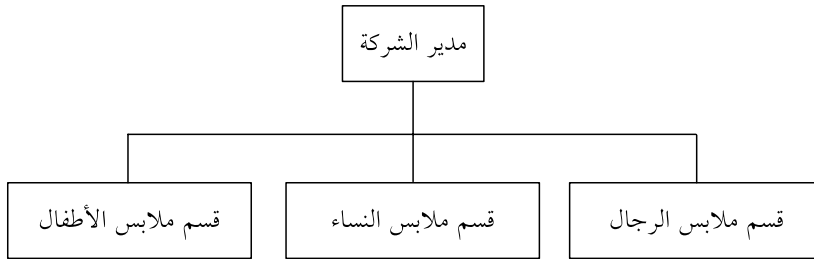
شكل (3 - 2) بناء الهيكل التنظيمي على أساس العملية الفنية

3 - على أساس المنتج : حيث إن بناء الهيكل التنظيمي هنا يوضح أن المدير هو المسؤول الأول عن كل الأنشطة المرتبطة بإنتاج المنتج النهائي من هندسة، وتصنيع، وبيع وخدمات. وبناء الهيكل التنظيمي على هذا الأساس يشجع على التوسع والتحسين والتنويع، والأمثلة على هذه النوعية من بناء الهياكل التنظيمية كثيرة منها؛ مصانع الزجاج، مصانع المواد البلاستيكية، ومصانع الغزل والنسيج. ففي حالة الغزل والنسيج، يتم بناء الهيكل التنظيمي على أساس المنتج النهائي مثل؛ الصوف، والقطن، والحرير. والشكل التخطيطي (3 - 3) يوضح ذلك.



شكل (3 - 3) بناء الهيكل التنظيمي على أساس المنتج النهائي

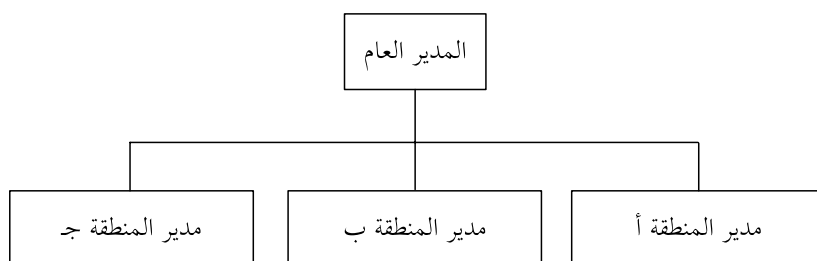
4 - على أساس الزبائن : وهنا يكون البناء التنظيمي على أساس الزبائن الذين يطلبون سلع وخدمات المنظمة. ففي شركات التأمين مثلاً يمكن بناء الهيكل التنظيمي على أساس التأمين على الحياة، والتأمين على السيارات، والتأمين ضد الحرائق... إلخ. وفي حالة شركة تجارية للملابس مثلاً، يمكن بناء الهيكل التنظيمي على أساس ملابس الرجال، ملابس النساء ملابس الأطفال. والشكل التخطيطي (3 - 4) يوضح هذه النوعية من الهيكلية التنظيمية.



شكل (3 - 4) بناء الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن

5 - على أساس الموقع الجغرافي : وعادة ما يستخدم هذا النوع من البناء التنظيمي من قبل المنظمات التي تمارس أعمالها في مناطق منتشرة جغرافياً، حيث إن كل تقسيم تنظيمي ينتج نفس السلعة، أو يقدم خدمات

مماثلة في كل موقع جغرافي، لزيائن تلك المواقع . فمثلاً شركات التأمين تقدم خدمات مماثلة في فروعها الجغرافية المختلفة، ويقال نفس الشيء بالنسبة للمصارف، حيث تقدم خدمات مماثلة في مناطق مختلفة من البلاد. والشكل التخطيطي (3 - 5) يبين ذلك.



شكل (3 - 5) بناء الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي

الخرائط التنظيمية

بمجرد الانتهاء من تصنيف الوظائف وتحديد عددها، توضع في شكل تقسيمات تنظيمية معينة، وتوضع في شكل بياني هرمي بحيث يشمل في القاعدة وظائف العاملين، وتدرج الوظائف إلى أعلى حتى قمة الهرم التنظيمي، وهذا الشكل البياني هو ما يعرف بالخرائط التنظيمية.

ويقصد بالخرائط التنظيمية البناء، أو الإطار الذي يحدّد الإدارات والأقسام، أو الأجزاء الداخلية فيها، فهي تبين التقسيمات التنظيمية، التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تحدّد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

وليس هناك خريطة تنظيمية مثالية، تصلح للتطبيق لجميع المنظمات، بل الخريطة التنظيمية تعتمد على أهداف المنظمة، وطبيعة

عملها وظروفها الخاصة. وهناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في اختيار الخريطة التنظيمية المناسبة، ومن بين هذه العوامل؛ حجم المنظمة، وعمرها الزمني في مزاولة عملها، ومكان عملها، ودرجة التخصص بها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والظروف البيئية التي تحيط بها.

فالخرائط التنظيمية سهلة التكوين، حيث يبدأ بالوظائف الموجودة، وعادة ما تبين كصندوق، وكل صندوق يمثل وظيفة واحدة، وترتبط الصناديق المختلفة ببعضها لتوضح جميع الأنشطة التي تكون الأقسام، والفروع، أو الأجزاء الأخرى للمنظمة. وبقراءة مواضع الصناديق، في علاقاتها التدريجية يمكن أن نستشف مَنْ يرأس مَنْ، وَمَنْ يرفع تقاريره لمن.

فالخرائط التنظيمية تمثل الهيكل العظمي للبناء التنظيمي في شكل خريطة، كما توضح - عبر خطوط التواصل - من يحاسب أمام من ومن المسؤول عن أي تقسيم تنظيمي. كما توضح الخريطة التنظيمية تسلسل الأوامر. وتعبّر كذلك عن سلسلة التدرج، أو خط السلطة، من الرئيس الأعلى إلى أدنى الوظائف في الخريطة التنظيمية.

وعلى أية حال، فهناك بعض النقاط التي جرى العرف على مراعاتها عند إعداد الخرائط التنظيمية وهي:

1 - تمثل مواضع الأفراد على الخريطة في مستطيلات، وكذلك اللجان أو عدد من التنفيذيين في نفس الموضع، للتعبير عن موضعهم في الخريطة التنظيمية.

- 2 - العلاقات التنظيمية المباشرة موضحة بالخطوط المتصلة بين المواضيع المختلفة، وهي تبين من يرفع تقاريره لمن .
- 3 - السلطة، أو الوظيفة الاستشارية، عادة ما توضح بخط متقطع على الخريطة التنظيمية .
- 4 - عادة ما تدخل خطوط السلطة عند متوسط أعلى المستطيل، وتركه عند المنتصف الأسفل للمستطيل ولا تتخلل المستطيل .

مزايا الخرائط التنظيمية:

تقدم الخرائط التنظيمية خدمات كبيرة للمديرين، حيث يمكن أن تستخدم الخرائط التنظيمية لتحسين عملية الاتصالات، والعلاقات الإنسانية في المنظمة. وتوجد بعض الاهتمامات على أن الخرائط التنظيمية تؤكد على مدى أهمية الفرد في التنظيم، الأمر الذي ينمي الشعور بروح معنوية جيدة، وبالتالي روح الفريق في العمل .

وبصفة عامة، يمكن توضيح مزايا الخرائط التنظيمية في الآتي :

- 1 - تساعد الخرائط التنظيمية، في الوقوف على وضعية المنظمة، وذلك من خلال تحليل المنظمة عند الشروع في تصميم الخرائط التنظيمية .
- 2 - تساعد الخرائط التنظيمية إدارة الأفراد من حيث إن خطوطها تشير إلى التقدم المحتمل للمديرين في المنظمات، والمتمثل في برامج تطوير القياديين في المنظمة .
- 3 - تساعد الخرائط التنظيمية من حيث اعتبارها مرشداً بسيطاً

لتركيب المنظمة، وذلك أن معظم الأفراد في المنظمات كثيراً ما يرغبون في معرفة موقعهم في المنظمة مع الأفراد الآخرين. بمعنى مع رؤسائهم ومرؤوسيهـم، ... إلخ.

4- توضح الخرائط التنظيمية للمديرين، والأفراد الجدد، موقعهم ووضعهم في الهيكل التنظيمي ككل.

وباختصار، فإن الخرائط التنظيمية تكون مفيدة لأنها:

- توضح مسمى وظيفة كل عامل في المنظمة.
- توضح من يحاسب أمام من لجميع العاملين بالمنظمة.
- توضح من المسؤول عن أي تقسيم تنظيمي بالمنظمة.
- توضح أي التقسيمات التنظيمية التي تم إنشاؤها.
- توضح سلسلة الأوامر وتدفعها عبر المنظمة.
- تجعل كل مستخدم بالمنظمة يعرف مسمى وظيفته، وموقعه في الهيكل التنظيمي.

مفهوم السلطة

تعتبر السلطة من أكثر المفاهيم الإدارية أهمية. وبالرغم من سوء الفهم لمفهوم السلطة من قبل العديد من الإداريين، ألا أنه يجب التنويه إلى أن الأفراد يعملون معاً، وكمجموعة فقط عندما تكون جهودهم متسقة، ومترابطة عن طريق السلطة. وعليه، فإنه لا يمكن لأية منظمة أن تنجح في تحقيق أهدافها، التي تطمح في تحقيقها، دونما تعريف واضح لعلاقات السلطة في تلك المنظمة.

وعليه، يمكن القول أن السلطة تبنى على الركنين التاليين:

1 - حق التوجيه للآخرين .

2 - إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة .

فالسلطة، هي إذن، الحق الذي يتمتع به الشخص ليقرر ويأمر ويوجه، أو لينجز عمل ما . وفي الواقع، فإن بقاء حياة أية منظمة، مرتبط بمدى قدرتها على الاحتفاظ بهيكل السلطة فيها واحترامه .

فالسلطة تعني القدرة على القيام بعمل ما، فسلطة المدير مثلاً تعني قدرته في التأثير على مرؤوسيه من أجل أن يقوموا بالعمل الذي يرغب أن يقوموا به . ومن هنا تتضح أن سلطة المدير تتمثل في قدرته على:

● الوعد بمنح المكافآت والحوافز، ومنحها بالفعل .

● التهديد بحجب المكافآت عن المرؤوسين، وسحبها ومنعها بالفعل .

● التهديد بالعقاب، وممارسة العقاب فعلاً .

وتحاول كل منظمة أن تحدد سلطة أعضائها، وأن حق الممارسة لهذه السلطة هو في حقيقة الأمر تمثل الصلاحية . وعليه، فإن السلطة ليست صلاحية . ومن الممكن لشخص ما أن يتمتع بوحدة منها دون الأخرى . فالمشرف غير الفعال يمكن أن يتمتع بالصلاحيات الكاملة ولكن بقليل من السلطة .

وهناك مواقف يتمتع بها الأفراد بالسلطة ولكن دون أن يمتلكون الصلاحية، وهم الأعضاء المنفذون في التنظيم غير الرسمي .

أنواع السلطة

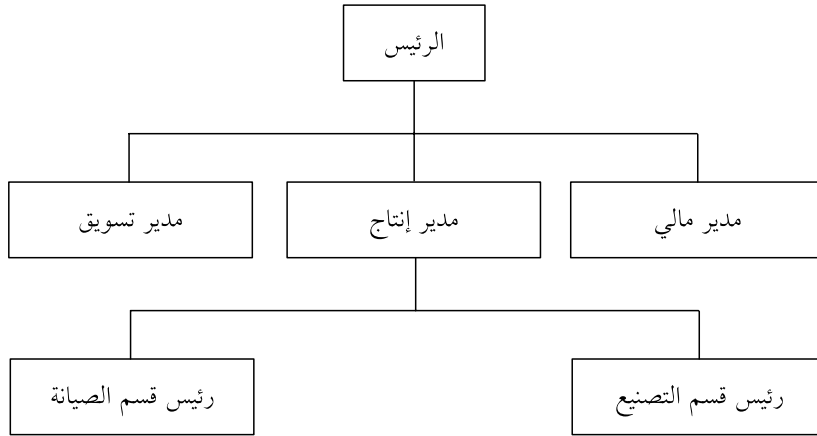
يمارس المدير السلطة التنفيذية من خلال توجيه أنشطة الأفراد العاملين بالقسم الخاص به. وبعبارة أخرى، فإن المدير يمارس سلطاته التنفيذية من خلال تقسيمه التنظيمي الخاص به، علاوة على السلطات الوظيفية، والسلطات الاستشارية أيضاً.

وتوجد عدة أنواع من السلطة، وكل من هذه الأنواع، هو جزء أساس في إطار العمل الرئيسي للهيكل التنظيمي. كما أن هذه الأنواع ذات أهمية لفهم العملية التنظيمية، ونذكر هذه الأنواع تباعاً كما يلي:

1 - السلطة التنفيذية:

يعتبر هذا النوع من السلطة، هو النوع المبدئي والأساس للسلطة، وعادة ما يشار إليه بالسلطة المباشرة، لأنها تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي بها يتم تنفيذ القرارات.

والسلطة التنفيذية، تبنى على قبول مركز أو موضع القيادي في المنظمة. وبالتالي، فالسلطة هنا ليست مستمدة من شخصية المدير، بل هي تتأتى من الموقع الوظيفي في المنظمة لذلك القيادي، وفي ظل ممارسة السلطة التنفيذية، نجد أن الرئيس يمارس سلطات تنفيذية على نائبه، وهذا الأخير - بدوره - يمارس سلطته على مساعديه. . . . وهكذا، حتى المستويات الدنيا في المنظمة، والشكل التخطيطي (3 - 6) يوضح لنا ذلك.

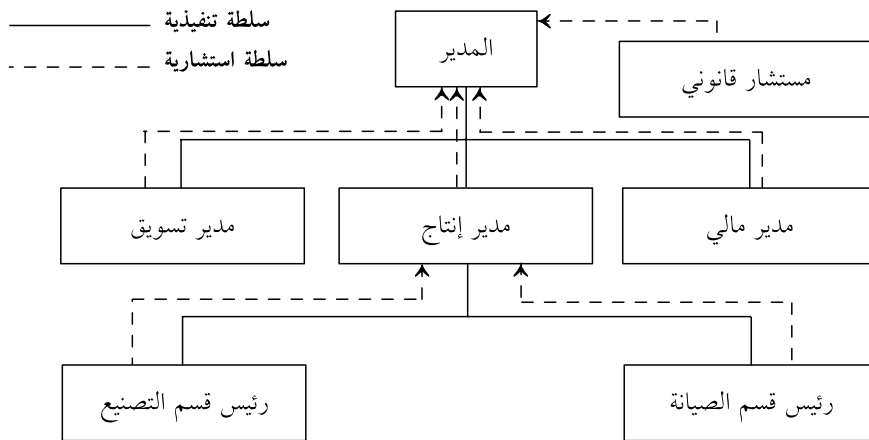


شكل (3 - 6) التسلسل المنطقي للسلطة التنفيذية

2 - السلطة الاستشارية:

وهذه السلطة هي سلطة مساعدة، ونطاقها محدود في أنها لا تعطي أو تصدر الأوامر، بل تقتصر على مجرد النصح والمشورة المساعدة للتنفيذيين، في اتخاذ القرارات المختلفة.

ومن الأمثلة على السلطة الاستشارية، وجود المدير المساعد الذي يقوم بتقديم خدمات مساعدة لرئيسه، في شكل توصيات أو نصائح. والمثال الآخر للسلطة الاستشارية، وجود مستشار قانوني في المنظمة ليعين في الأمور القانونية، وتكون مهمته تقديم الخدمات القانونية للمدير. والشكل التخطيطي (3 - 7) يوضح ذلك.

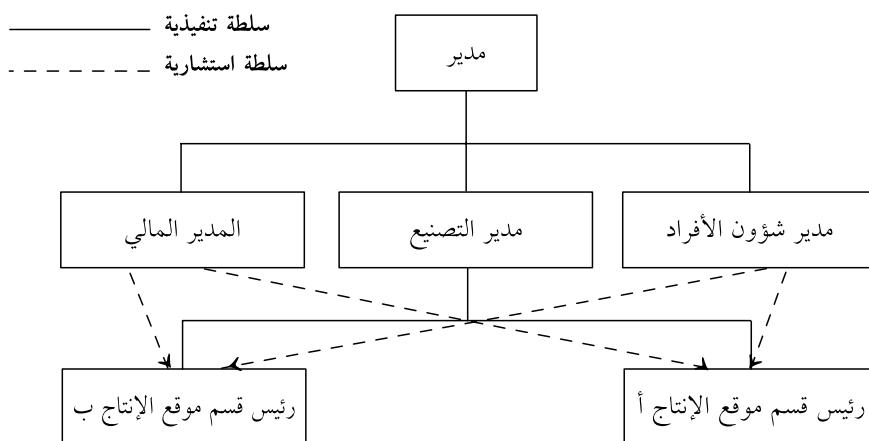


شكل (3 - 7) السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية

3 - السلطة الوظيفية:

تلجأ الكثير من المنظمات إلى إيجاد السلطة الوظيفية، والتي هي توصف الممارسات والإجراءات والسياسات، أو أمور أخرى، لتقسيمات تنظيمية لا تقع في سلسلة الأمر، طالما أن السلطة الوظيفية مفوضة من قبل مستويات الإدارة العليا.

والسلطة الوظيفية مبنية على الخبرة، حيث نتقبل نصيح الخبراء، لأننا ندرك أنهم على دراية وعلم أكثر منا عن الموضوع المعين. وتوجد السلطة الوظيفية في كل الفروع التقليدية للتعليم والمهن المختلفة، وهي تظهر كنتيجة للتقسيم والتخصص في العمل. ويمكن أن تفوض السلطة الوظيفية لفرد أو لقسم ما في المنظمة، لغرض تنفيذ أو ممارسة أمور معينة تخدم هدف المنظمة ككل. وبالتالي، يمكن القول أن السلطة الوظيفية يمكن أن تفوض إلى كل المديرين التنفيذيين في المنظمة، كما يوضحه الشكل (3 - 8).



شكل (3 - 8) السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية

تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة، العملية التي بها يحصل المرؤوسون على السلطة التي تؤهلهم لتنفيذ أعمالهم المختلفة، ومن ثم الإيفاء بمسؤولياتهم. فهي العملية التي يستخدمها المسؤول في توزيع العمل على مساعديه. فالتفويض - في حد ذاته - هو ذلك الجزء من عملية التنظيم، الذي عن طريقه تتم إتاحة الفرصة للآخرين أن يشاركوا في الأعمال المختلفة، التي ترغب المنظمة في إنجازها. فالتفويض، إذن هو العملية التي بها توزع السلطة عبر المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. والتفويض في الممارسة الإدارية، يعبر عن العملية التي ينقل بها المشرف جزءاً من صلاحياته إلى التابعين له ليتمكنوا من إنجاز الأعمال المنوطة بهم.

ويتم تفويض السلطة عن طريق تخصيص الواجبات. بواسطة القيادي المسؤول إلى المساعدين المباشرين له، مع إعطاء الإذن (السلطة)

لإنجاز الواجبات المخصصة، حيث يمنح القياديون مساعدتهم الحق للعمل، ولصنع القرارات في حدود نطاق معين. ولعله من بين المسببات التي توضح مدى أهمية التفويض ما يلي:

- إتاحة الفرصة للتصرفات السريعة المناسبة.
- إتاحة الفرصة لتدريب وتطوير العمالة من خلال الممارسة العملية.
- قد يقود التفويض إلى نوع من مستوى التحفيز المرضي.
- يميل إلى تحسين الاتجاهات والروح المعنوية للعاملين.
- قد ينجم عن التفويض الوصول إلى قرارات صائبة.
- يمكن القيادي من القيام بإنجاز الأعمال ذات الطابع الصعب من خلال توفير الوقت المناسب من خلال عملية التفويض.
- وعلى الرغم من أهمية التفويض كمفهوم إداري، إلا أنه هناك بعض الأسباب التي تجعل القياديين يكرهون التفويض:
- إن التفويض للسلطة في بعض الأعمال يمكن أن يكون مضيعة للوقت.
- يفتقد بعض القياديين القدرة على توجيه مرؤوسيه.
- يفتقد بعض القياديين الثقة في مرؤوسيه من حيث تحمل المسؤولية، أو الكفاءة في أداء العمل المفوض إليهم.
- بعض القياديين لديهم كراهية تلقائية لأخذ الفرص والتفويض.

كما توجد بعض الأسباب وراء قيام بعض المرؤوسين بتجنب قبول تفويض الأعمال إليهم، وهذه الأسباب هي:

- خشية الكثير من المرؤوسين التعرّض للانتقاد على الأخطاء التي يرتكبونها.

- يحدث بعض التردد في قبول مهام جديدة عندما يكون هناك نقص في المعلومات الضرورية، والموارد اللازمة لأداء المهام بصورة جيدة.

- يفقد بعض المرؤوسين الثقة الضرورية بالنفس لأداء ما يوكل إليهم من مهام جديدة.

- يجد بعض المرؤوسين أنه من الأسر لهم أن يسألوا رئيسهم، بدلاً من اتخاذ قرار من ذاتهم عن كيفية التعامل مع المشكلة.

- قد تكون المكافأة الممنوحة عن الوظيفة أو المهام الإضافية غير مجزية.

مفهوم المسؤولية

السلطة عملية تنظيمية، لا بد وأن تحمل في طياتها المسؤولية. فإذا كانت السلطة هي فرض الطاعة، فإن المسؤولية هي ترجمة لتلك الطاعة. ويجب أن تتكافأ السلطة مع المسؤولية. بحيث لا يسأل فرد عن مهام دون صلاحيات لذلك.

فالمسؤولية هي تعهّد والتزام، للقيام بوظائف أو أعمال معينة، إذا ما خوّلت السلطة الكافية لتحقيق ذلك. فالمسؤولية هي واجب المرؤوس

القيام بالمهمة اللازمة المنوطة به من قبل الرئيس . فجوهر المسؤولية إذن هو الواجب ، ولا معنى لها إلا من حيث التطبيق على الناس ، حيث إن الجماد والحيوانات لا يمكنها تحمّل المسؤولية!!

وتنبثق المسؤولية من علاقة الرئيس بالمرؤوس من واقع تخويل السلطة لأحدهم . وتنتج هذه السلطة من عقود الاتفاق التي ارتضى المرؤوس العمل بموجبها لقاء مكافآت مادية أو خلافها . وهكذا تنساب السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لتنفيذ المهام في شكل موافقة تعاقدية يوافق بها المرؤوس على إنجاز واجبات محدّدة في مقابل مكافأة معينة .

وترتبط المسؤولية ارتباطاً وثيقاً بالصلاحيات وبالسلطة ، كما تعني المسؤولية الالتزام بالقيام بعمل معيّن . لذلك فإنه لكل عضو في المنظمة مسؤوليته ، لأنه ملزم بالقيام بأداء وظيفة معينة .

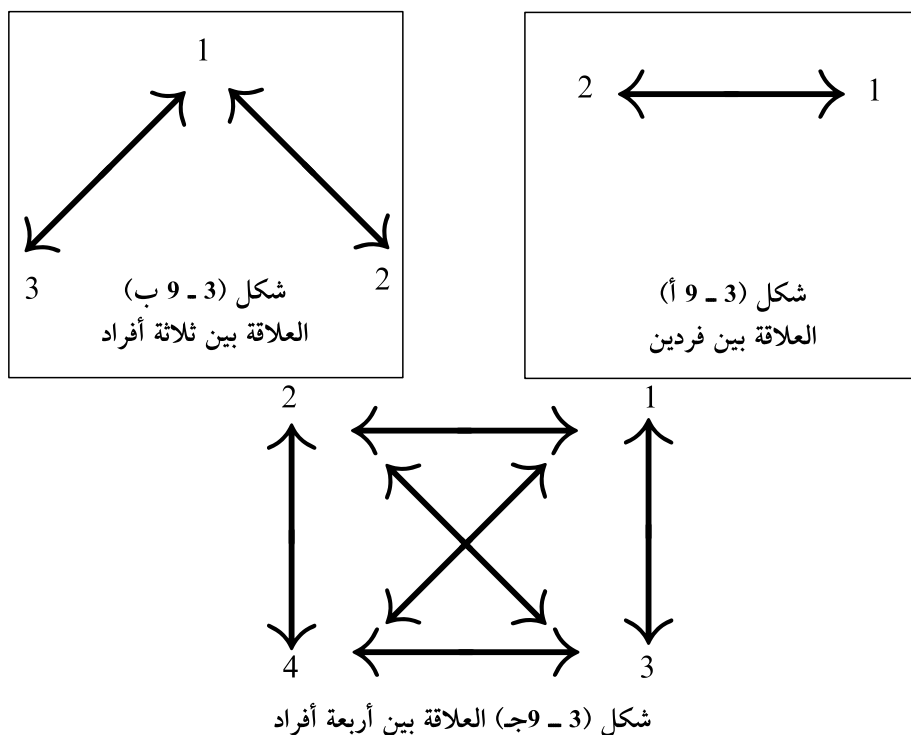
وبالتفويض لا يستطيع الفرد المفوض أن يتنصّل من أي جزء من المسؤولية الأصلية المرتبطة بإنجاز العمل . ومعنى ذلك أن المسؤولية لا تفوض . وبالتالي ، لا يمكن لأي قيادي أن يخوّل مسؤوليته إلى أي من مساعديه أو جميعهم!!

نطاق الإشراف

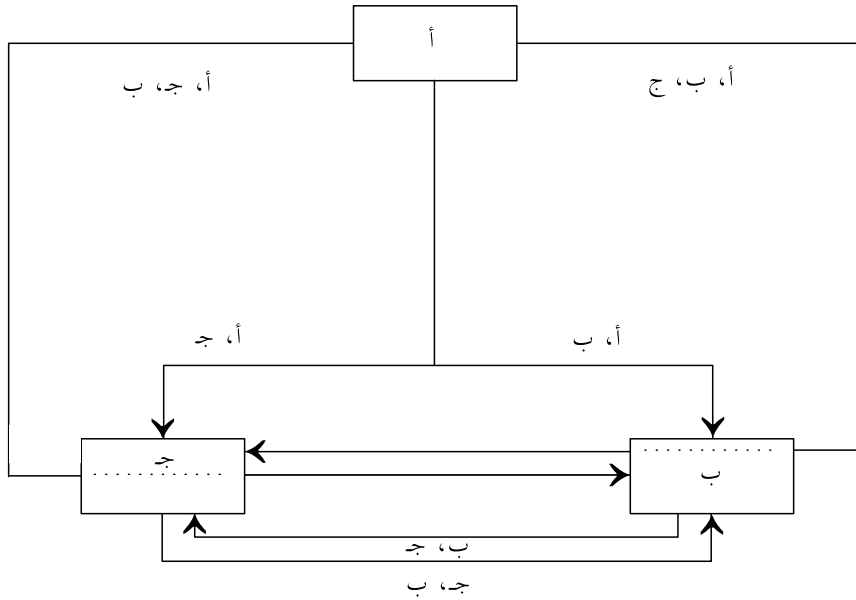
يعبّر مبدأ نطاق الإشراف عن مدى رقابة القيادي على مساعديه . وهو يحدّد بعدد الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة فرد واحد ، هو القيادي . إذن هذا المبدأ يعبّر عن عدد المرؤوسين الذين يرفعون بتقاريرهم مباشرة إلى القيادي المباشر . وترجع أهمية هذا المبدأ في عدم قدرة الفرد

على الاهتمام، أو الانتباه إلى عدد غير محدد من الأعمال، ومن ثم وجود محدودية مقدرة القياديين في عملية الإدارة. وعليه، فإن العدد المناسب من المرؤوسين الذين يمكن لقيادي أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً، يعتمد على مستوى مسؤولية القيادي ونوعية العمل المطلوب إنجازه، ودرجة التنسيق المطلوبة، وكذلك قدرات المرؤوسين المختلفة.

وكلما زاد عدد الأعمال، كلما زادت الحاجة إلى التنسيق والرقابة. فمثلاً إذا كان هناك فقط عنصرين أساسيين لتحقيق هدف معين منها توجد علاقة واحدة. أما إذا زاد عدد العناصر إلى ثلاثة فإنه توجد ثلاث علاقات محتملة. وبأربعة عناصر فإنه توجد ست علاقات محتملة بينهم. والشكل التخطيطي (3-9، أ، ب، ج) يوضح ذلك.



والعلاقات المحتملة التي يمكن أن تظهر بين أي مشرف ومساعديه، يمكن أن تصنف على أنها مباشرة مفردة، أو مباشرة جماعية، أو علاقات تبادلية بين الأعضاء عدا الرئيس. ويمكن توضيح هذه العلاقات من خلال الشكل التخطيطي (3 - 10) مع العلم بأنه إذا ما زاد عدد المساعدين الذين يشرف عليهم مشرف ما، فإن العلاقات على اختلاف أصنافها ستزداد عما كانت عليه في حالة وجود مساعدين فقط.



الشكل (3 - 10) توضيح العلاقات المختلفة بين المدير واثنتين من مساعديه

- علاقات فردية مباشرة: أ، ب - أ، ج
 - علاقات تبادلية: ج، ب - ب، ج.
 - علاقات مباشرة جماعية: أ، ب، ج - أ، ج، ب.
- لمبدأ نطاق الإشراف أهمية خاصة في تصميم الخرائط التنظيمية للمنظمة، حيث يقرّر العدد الإجمالي من القيادين، وما يرتبط بذلك من

التكاليف الإدارية في شكل أجور. علاوة على أنه يحدّد عدد المستويات الإدارية في المنظمة. وانعكاسات ذلك على نظم الاتصالات بين قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته. ناهيك عن اختلاف نوعية الرقابة، من مشدّدة في حالة نطاق الإشراف قليل العدد، ورقابة غير مشدّدة في حالة نطاق الإشراف كثير العدد.

اللجان

توجد اللجان في معظم منظمات الأعمال في هذا العصر، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعينون، أو يكلفون، رسمياً في المنظمات، لغرض إنجاز أعمال مختلفة.

تعريف اللّجان:

توجد العديد من التعريفات لمفهوم اللّجان. فقد تعرّف بأنها مجموعة من الأفراد، يؤدون عملاً معيناً وبصفة جماعية. كما أن هناك من يعرفها، بأنها مجموعة من الأشخاص ملتزمين بإنجاز بعض الوظائف الإدارية. وبالتالي فقد تستخدم اللّجان لأغراض إعلامية، أو استشارية، أو لغرض التنسيق وتسهيل التواصل والتعاون بين التقسيمات التنظيمية المختلفة في المنظمة. كما أن هناك بعض اللجان التي تشكل لغرض إنجاز عمل معين ومحدّد بالذات، ومعالجة بعض الأمور المعينة والمحدّدة، ثم تنحل هذه اللجان بانتهاء العمل الذي شكلت من أجله أصلاً.

وظائف اللجان:

قد تشكل اللجان لغرض أن تقوم بالمتابعة المستمرة لأنشطة المنظمة

المختلفة، وبالتالي تأمين كفاءتها الإنتاجية. وعليه، قد تحدّد أهمية اللجان ووظائفها في النقاط التالية:

- 1 - تبادل الآراء والمقترحات والمعلومات بين الأعضاء.
- 2 - توصي اللجان بأخذ إجراءات معينة.
- 3 - تقدم اللجان الأفكار الجديدة.
- 4 - تتخذ اللجان القرارات المختلفة فيما يتعلق بالموضوعات المطروحة عليها.

أنواع اللجان:

تختلف أنواع اللجان باختلاف سلطاتها. لذلك، هناك عدة أنواع من اللجان نذكرها تباعاً كما يلي:

1 - اللجان الوظيفية ولجان المستويات الإدارية: حيث نجد في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لجاناً معينة للشؤون التنفيذية، والمالية، والمراجعة، وغيرها من اللجان المماثلة التي تأخذ اسمها من الوظيفة التي تنجزها. كما أن هناك لجاناً أخرى يرتبط اسمها بالمستوى الإداري، أو التنظيمي في المنظمة، مثل لجان الفروع، ولجان الأقسام... إلخ. وفي المستويات الإدارية الدنيا (الإدارة المباشرة) نجد لجاناً مثل لجان التنظيم، ولجان الاقتراحات وما شابه ذلك.

2 - اللجان التنفيذية واللجان الاستشارية: اللجان التنفيذية هي التي لها صلاحية اتخاذ القرارات المختلفة، والعمل على تنفيذها. أما اللجان

ذات الصبغة الاستشارية فتقتصر مهمتها على تقصي الحقائق المتعلقة بمشكلة معينة فقط ، تم تقاس هذه الحقائق وتفحصها ، ثم تقديم التوصيات المتعلقة بالحلول المناسبة لذلك . وفي تقديم التوصيات المتعلقة بالحلول المناسبة لذلك . وفي هذه الحالة ينتج عن إجراء اللجنة النصح فقط ، أي توصياتها ليست بالضرورة ملزمة للجهات المقدمة إليها .

3 - اللجان المؤقتة اللجان الدائمة : هناك لجان تشكل لغرض معين ، وبالتالي فهي تعيش فترة محدودة ونسبياً قصيرة . لذا ، فاللجان ذات الصفة المؤقتة تحل وتنتهي بانتهاء المهمة المناطة بها ، أما اللجان الدائمة فلها صفة الاستمرارية والديمومة ، حيث تقوم بإنجاز أعمال حساسة ومستمرة . كاللجان المالية مثلاً ، كما أنه يمكن القول أن اللجان الدائمة قد تحل لأي سبب ، وتحل محلها لجان أخرى .

فعالية اللجان:

يقصد بفعالية اللجان هنا أن تنجح في تحقيق الأعمال المنوطة بها . ولضمان فعالية اللجان يجب مراعاة العوامل التالية :

- 1 - ضرورة تعريف وظائف اللجان ، ومدى السلطة الممنوحة لها .
- 2 - ضرورة اختيار الأعضاء المناسبين من حيث الكفاءة والأهلية .
- 3 - ضرورة التقيّد بالعدد المعقول من الأعضاء ، واللازم للوصول إلى التحليل الجماعي المنشود .
- 4 - ضرورة الإعداد الكامل للاجتماعات ، من حيث إعداد بنود الاجتماع ، وموضوعاته ، وإرسالها إلى الأعضاء قبل انعقاد الاجتماع بوقت كافٍ .

5 - ضرورة اختيار الرئيس المناسب للجنة، حيث إن مهارات الرئيس تحدّد إلى حد كبير مدى نجاح أو فشل اللجنة في أعمالها المنوطة بها.

6 - ضرورة متابعة عمل اللجنة، وذلك للتأكد من تنفيذ القرارات التي أوصت بها اللجنة.

ضرورة تقييم أعمال اللجنة، حيث إن اللجنة تحتاج إلى تقييم دوري لأنشطتها، وذلك للتأكد من أن اللجنة تعمل بفعالية وفي نطاق غرضها ومجالها المحدّد لها عند تشكيلها.

* * *

تلخيص الفصل الثالث

يشتمل التنظيم على تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المختلفة، بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤوليات على الأشخاص الذين يشغلون وظائف معينة. ومن نتائج التنظيم هو تسهيل عملية التنسيق عبر إقامة علاقات بين السلطات المختلفة، وعبر الاتصالات. ومن المظاهر الأساسية للتنظيم في المنظمة هي التطوير والتنمية الإدارية، وذلك من خلال تثقيف، وتدريب، وتشجيع، وترقية المسؤولين الإداريين.

فالتنظيم - كمفهوم - هو تحديد مكان لكل شخص، ووضع كل شخص في مكانه، وتحديد مكان لكل شيء، ووضع كل شيء في مكانه. ويساعد التنظيم في تحديد مسالك السلطة والمسؤولية، وتحديد من يرأس من، ومن يرفع تقاريره إلى من. لذلك جاءت أهمية بناء الهياكل التنظيمية في المنظمات المختلفة معدّة على أسس علمية وفنية متعارف عليها في العلوم الإدارية.

وعليه، كان الهدف من هذا الفصل هو تحديد مفاهيم هامة، في التنظيم كوظيفة إدارية هامة وتحديد المبادئ الأساسية للتنظيم، وتحديد كيفية إعداد الهياكل التنظيمية، وتحديد مفهوم السلطة والمسؤولية كمفهومين هامين يرتكز عليهما التنظيم بجانب أهمية مبدأ نطاق الإشراف. علاوة على مناقشة مفهوم اللجان بما له وما عليه. ولعلّ التفهّم الكامل لهذه الوظيفة الإدارية سيتمكن الإداريين من القيام بأعباء مهامهم التنظيمية والتنسيقية على خير وجه.

أَسْئَلَة

- 1 - ما المقصود بمفهوم التنظيم؟
- 2 - عرّف التنظيم، وبيّن أهميته باختصار.
- 3 - ناقش باختصار مبادئ التنظيم الأساسية.
- 4 - عدّد الأسس التي يمكن بها بناء الهياكل التنظيمية. ناقش باختصار اثنين منها فقط.
- 5 - عرّف مفهوم الخرائط التنظيمية، وبين كيفية إعدادها، ولخص مزاياها.
- 6 - ناقش مفهوم السلطة، وبين الأسس التي تبنى عليها.
- 7 - عدّد أنواع السلطة، وناقش باختصار اثنين منها.
- 8 - ما المقصود بمفهوم تفويض السلطة؟ وبين أهميته.
- 9 - «على الرغم من الأهمية البالغة للتفويض كمفهوم إداري. ألا أن هناك جملة من المسببات تجعل القيايين يعزفون عن التفويض، وجملة من الأسباب تجعل المرؤوسين يرفضون قبول التفويض» ناقش هذه العبارة.
- 10 - عرّف المسؤولية كمفهوم، وهل يمكن تفويضها؟
- 11 - ما المقصود بنطاق الإشراف؟ بين أهميته في بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات؟
- 12 - عرّف مفهوم اللجان، وبين وظائفها الأساسية، وما المقصود بفعاليتها؟
- 13 - عدّد أنواع اللجان، وناقش اثنين منها.

الفصل الرابع

التوجيه

مفهوم التوجيه وأهميته

تتضمن وظيفة التوجيه، الكيفية التي تمكن الإدارة من تحقيق التعاون الفعال بين العاملين، وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم. وتعتبر وظيفة التوجيه مرحلة هامة وحيوية في العملية الإدارية، حيث إن تحقيق الأهداف المنشودة، والنتائج المرغوبة، أمراً لا يتحقق إلا من خلال التوجيه الرشيد لأفراد المنظمة، وتحفيزهم في مرحلة تنفيذ الخطط والبرامج من خلال القيادة العقلانية، التي توفر فرص إشباع الحاجات لهؤلاء الأفراد ودوافعهم.

ويمارس التوجيه الفعال، على ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، وتوجيهه بشكل إيجابي، لتحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليات القيادة الرصينة، والتحفيز الرشيد، والاتصال الفعال.

الدافعية وعلاقتها بالتحفيز

يعرّف الدافع بأنه القوة أو الشعور الداخلي، الذي يدفع الفرد إلى نهج سلوك معين، لتأمين تحقيق أهداف محدّدة. ويجب التنويه إلى أن

الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين، إنما تفرضه الرغبة من جانب الإدارة في تحسين أداء العاملين، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

لذلك يتناول موضوع التحفيز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس، واندفاع، في مراحل زمنية مختلفة. وعليه، اهتم الباحثون والمختصون بدراسة العلاقة بين إشباع الحاجات عند الأفراد، ومكان العمل.

ولكي يستطيع القيادي القيام بعمله على أكمل وجه، يتوجب عليه تفهم المسببات التي تدفع الفرد بتصرف معين. لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات الصائبة، لغرض توحيد جهود الأفراد العاملين معه، نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن الهدف الأساسي للتحفيز، هو زيادة الإنتاج عند الأفراد، وهذا الإنتاج يتحقق من خلال التفاعل ما بين التحفيز وقدرات الفرد، بحيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

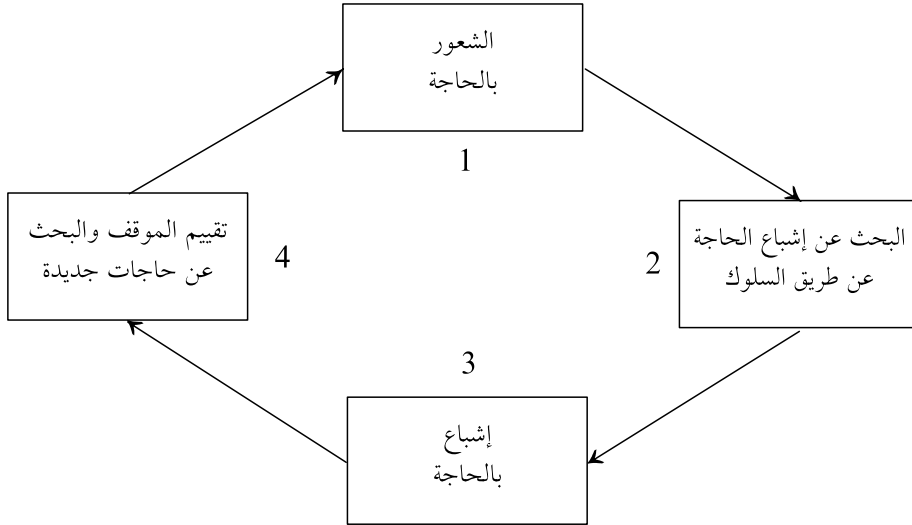
$$\text{إنتاجية الفرد} = \text{التحفيز} \times \text{قدرات الفرد الشخصية}$$

وعليه، يمكن القول، إن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل، لا يكفي وحده لتأمين الإنتاج بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر - يعتبر من واجبات المنظمة - ألا وهو إيجاد التحفيز الكافي لديهم، حتى يمكن تحقيق ذلك الإنتاج.

والتحفيز هو متغير وسيط، لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة، ويؤثر

على سلوك الفرد. ولذلك يمكننا استنتاجه من السلوك. فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما، يمكننا الاستنتاج فيما إذا كان الفرد محفوزاً أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل.

والسلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة، ويمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات في الشكل التخطيطي (4 - 1).



شكل (4 - 1) عمليات التحفيز لدى الأفراد

ويتضح من الشكل (4 - 1) أن نقطة البداية في عملية التحفيز لدى الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص، وهذا الشعور يعطي بداية البحث عن كيفية لإشباع الحاجة، وينتهي هذا البحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها نسبياً، وتكتمل الدورة هنا بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها... وهكذا.

إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والضجر عند الفرد، وهذا، بدوره، يدفعه إلى البحث عن السلوك المناسب لإشباع تلك الحاجات، إشباعاً نسبياً، حيث لا يوجد إشباع مطلق للحاجات الإنسانية المختلفة.

وعليه، توجد عدة طرق للتحفيز والحث على العمل، منها:

- 1 - العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، لإشعارهم بأهميتهم، ومنحهم الثقة في أنفسهم.
- 2 - العمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين، من خلال اتباع أسلوب التوجيه الصحيح، وليس الأوامر والتعليمات.
- 3 - تحفيز العاملين مادياً، بتطبيق أنظمة تحفيز ومكافآت، يزداد بموجها كسب الفرد، كلما ازدادت إنتاجيته.
- 4 - العمل على توفير الاستقرار بين العاملين، لكي يركزوا جهودهم على العطاء في العمل، ويصبحون أكثر تعاوناً.
- 5 - توفير الحوافز المعنوية مثل الخدمات والترفيه، ومنح الشهادات التقديرية، ورسائل الشكر، وغير ذلك من صور التقدير المعنوي.
- 6 - توفير نظم جيدة لأداء شؤون الأفراد، مبنية على أسس موضوعية وعادلة، سواء تعلق ذلك بأنظمة الاختيار، أو التعيين، أو التدريب، أو النقل، أو قياس الكفاءة وغير ذلك.

* * *

التواصل الإداري

يعرّف التواصل على أنه تبادل ونقل المعلومات من فرد إلى آخر . ويعتبر الاتصال الفعّال عنصراً هاماً من عناصر التوجيه ، وعملية حيوية في مجال علاقات القياديين والمرؤوسين . علاوة على كونه أساساً جوهرياً ترتكز عليه العملية الإدارية ، وذلك للأسباب التالية :

- 1 - تحتاج عملية التخطيط المنظم ، إلى اتصالات مكثفة بين العاملين في المنظمة .
- 2 - الاتصال الفعّال ضروري في مرحلة تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية .
- 3 - للاتصال أهمية خاصة لمتابعة إنجاز الأفراد لأعمالهم ، للوقوف على مدى ومستوى تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً .

عملية الاتصال:

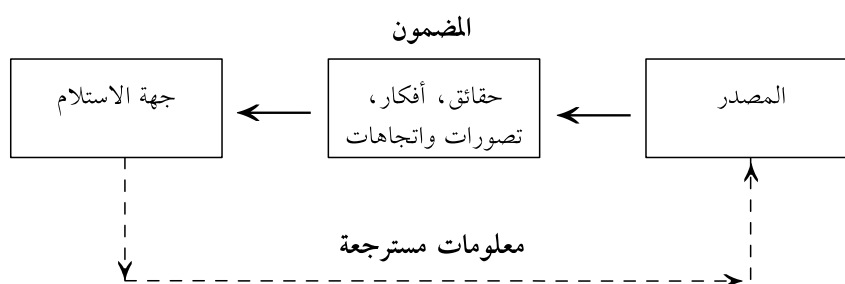
إن عملية الاتصال هي طريق ذو اتجاهين . بمعنى ، أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية . ولكي تتم عملية الاتصال ، يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل ، وهي :

- 1 - **المصدر** : ويمكن أن يكون هذا المصدر فرداً ، أو جماعة أو أي مصدر آخر للمعلومات (المرسل) .

الرسالة (المضمون) : ويقصد بهذا استخدام اللغة ، أو الرموز ، أو أية معايير أخرى من شأنها المساعدة على فهم الأفكار ، والحقائق ، أو الاتجاهات المراد إرسالها .

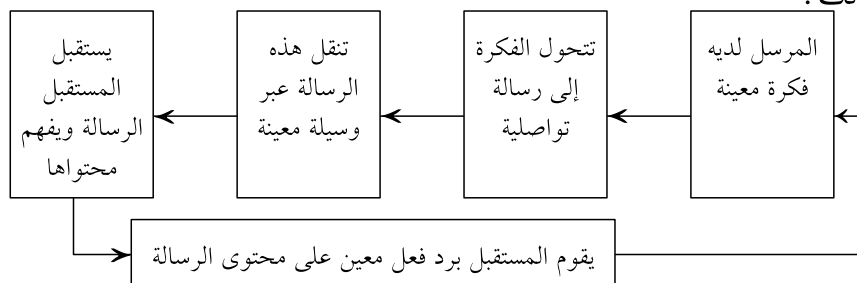
3 - جهة الاستلام (المستقبل): وهذه الجهة قد تكون فرداً، أو جماعة، أو أي مركز آخر للاستلام.

ولعل الشكل التخطيطي (4 - 2) يبين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصرها المختلفة .



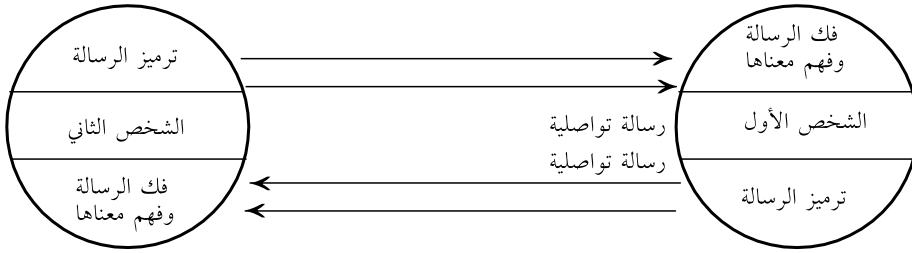
شكل (4 - 2) الإطار العام لعملية الاتصال

إذن العملية التواصلية تبدأ من فكرة أو معنى موجود لدى المصدر، أو المرسل، ثم تتحول هذه الفكرة إلى رسالة تواصلية، وتنقل هذه الرسالة عبر وسيلة تواصلية معينة، ثم يتم استقبال الرسالة من قبل المستقبل، الذي يحاول فهم المعنى من ناحية، ثم يقوم بالرد اللازم والمطلوب حسب فهم المعنى الذي حملته الرسالة التواصلية. والشكل التخطيطي (4 - 3) يوضح ذلك.



شكل (4 - 3) العملية التواصلية في شكلها العام

ولو نظرنا إلى هذه العملية التواصلية من الناحية العملية وكيف تتم بين المصدر والمستقبل ، لأمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التخطيطي (4 - 4) :



شكل (4 - 4) العملية التواصلية من الناحية العملية

وسائل الاتصال:

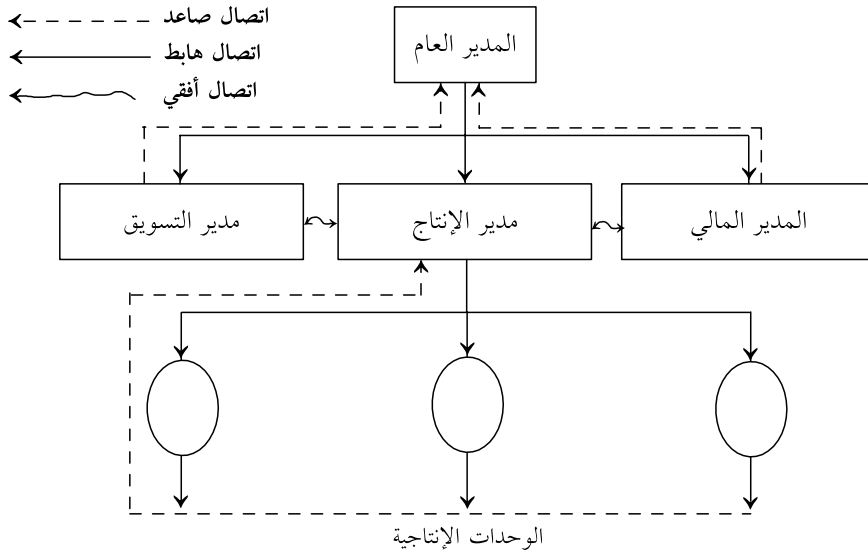
تنحصر وسائل الاتصال في الآتي :

أ - الاتصال الشفهي : حيث يتم هذا النوع من خلال الاتصال وجهاً لوجه ، أو عن طريق الاجتماعات واللقاءات بين الأفراد ، أو عن طريق المكالمات الهاتفية . ويتميز هذا الاتصال بتبادل المعلومات مباشرة ، وبالتالي يساعد على حل الخلافات وأي سوء فهم في الحال .

ب - الاتصال المكتوب : ويعتبر هذا النوع من الاتصال أداة مفيدة في نقل ونشر المعلومات لعدد كبير من الأفراد . ومن الأمثلة على وسيلة الاتصال من هذا النوع التقارير بمختلف أنواعها ، والنشرات المكتوبة ، ولوحة الإعلانات والرسائل الموجهة بالآلات المختلفة .

قنوات الاتصال : هناك أكثر من قناة تناسب من خلالها الاتصالات

داخل المنظمات ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال ، وذلك كما هو موضّح في الشكل التخطيطي (4 - 5).



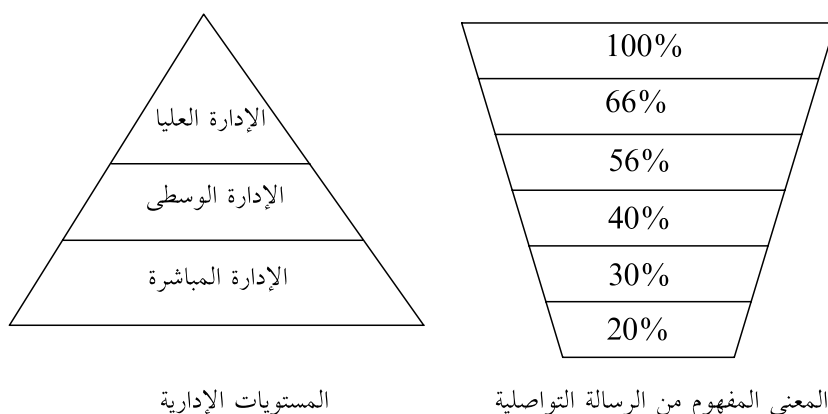
شكل (4 - 5) قنوات الاتصال في المنظمات

1 - الاتصال الهابط : وهنا يتم تدفق المعلومات والبيانات من القمة إلى القاعدة، حيث تتدفق المعلومات التي تحدد السياسات والتعليمات والخطط، من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ.

2 - الاتصال الصاعد : وهنا تتجه المعلومات في صورة تقارير عن الأداء واقتراحات وغيرها، من أسفل التنظيم إلى أعلاه، أي من مواقع التنفيذ إلى المستويات الإدارية العليا.

3 - الاتصال الأفقي : وهذا يتم بين التقسيمات التنظيمية في نفس المستوى الإداري، وذلك لغرض زيادة درجة التعاون، والتنسيق بين مختلف التقسيمات التنظيمية، في ذات المستوى، وكذلك بين الأفراد والعاملين في نفس المستوى الوظيفي بالمنظمة.

ومهما كانت واسطة اتّصال، فإنه من المؤكد علمياً وعملياً. أن هناك نسبة فاقد في المعنى الذي تحتويه الرسالة التواصلية إذا ما انتقلت من مستوى إداري إلى آخر. وبصفة عامة، فإنه يمكن القول أن هناك تناسب عكسي بين المستوى الإداري ومقدار الفاقد في المعنى المقصود من الرسالة التواصلية. بمعنى آخر، أنه كلما انخفض المستوى الإداري كلما زاد مقدار الفاقد في المعنى. والشكل التخطيطي (4 - 6) يوضح ذلك.



شكل (4 - 6) العلاقة بين المعنى المفهوم من الرسالة والهزم الإداري

حيث نرى من خلال هذا الشكل، أن الرسالة التواصلية يكون معناها مفهوماً لدى الإدارة 100%. وعندما ترسل إلى المستوى الإداري الأقل يقل المعنى المفهوم إلى نسبة 66% فقط، ثم يقل إلى 56% ثم إلى 40%، ثم إلى 30%. وفي آخر المستويات الإدارية يكون المعنى المفهوم هو فقط 20%. ويحصل هذا - بطبيعة الحال - بسبب التشويش الذي يطرأ على الرسالة التواصلية، وما يصاحب ذلك من تأويلات مختلفة للمعنى المقصود.

* * *

القيادة الإدارية

يقصد بالقيادة، عملية التأثير على سلوك المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف معينة. بمعنى، هي العملية التي يتم بموجبها التأثير على سلوك الأفراد، من أجل دفعهم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

النظريات الأساسية في القيادة:

ظهرت العديد من النظريات في مجال القيادة الإدارية، في محاولة للتعرف على خصائص النموذج القيادي الأمثل، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

أ - **نظرية السمات**: تفترض هذه النظرية، أن النموذج القيادي الناجح، يجب أن يتميز بصفات وخصائص، تجعل منه قيادياً ناجحاً في أي موقف، وتحت أي ظرف. ومن هذه الصفات ما يلي:

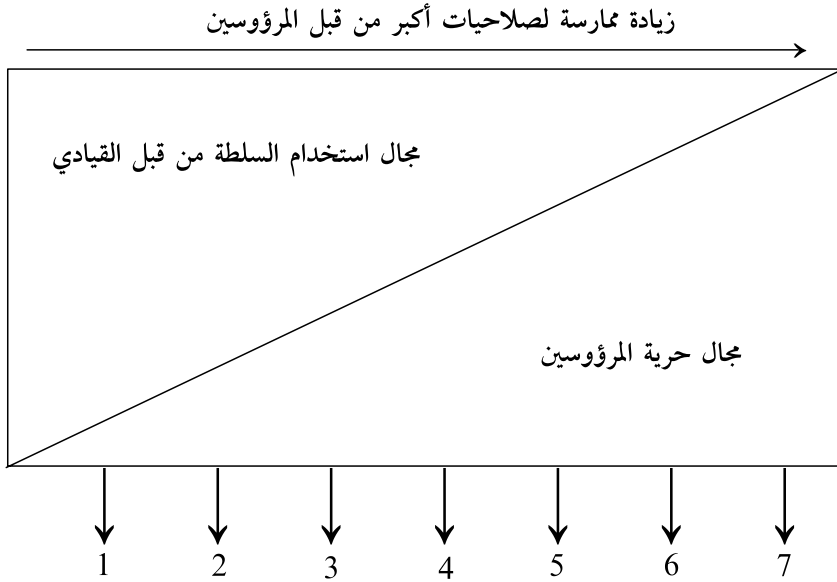
- 1 - الذكاء والقدرة على معالجة المواقف المعقدة.
- 2 - الثقة بالنفس والاستقلال في الشخصية.
- 3 - القدرة على المشاركة الاجتماعية والتأقلم مع المجموعات المختلفة.

4 - الإصرار والرغبة في تأمين مركز اجتماعي مرموق.

وتشير هذه النظرية إلى أن القيادي الناجح، يجب أن يكون متفوقاً على مرؤوسيه بدرجة أقوى في الصفات الشخصية المشار إليها، وهو بذلك يمثل مركزاً قيادياً يفرضه هذه الصفات التي يمتلكها.

ألا أن هذه النظرية توجّه إليها الانتقادات من حيث صعوبة تحديد الأهمية النسبية للسّمات المختلفة في التأثير على فعالية القيادة، وكذلك صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية، علاوة على إهمال هذه النظرية لدور المرؤسين في إنجاح عملية القيادة.

ب - نظرية السلوك: نظراً لنواحي القصور والانتقادات التي وجّهت إلى نظرية السمات، فإن النظريات الحديثة في القيادة الإدارية، ركزت على ضرورة فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو الوجهة المطلوبة. وركزت هذه النظرية على تحليل سلوك النماذج القيادية خلال القيام بالواجبات والمهام الإدارية، كما يوضحه الشكل (4 - 7).



شكل (4 - 7) سلوكيات القيادي ومشاركة المرؤسين

- 1 - يتخذ القيادي القرار، ويبلغه للمرؤوسين.
- 2 - يتخذ القيادي القرار، ويقنع به المرؤوسين.

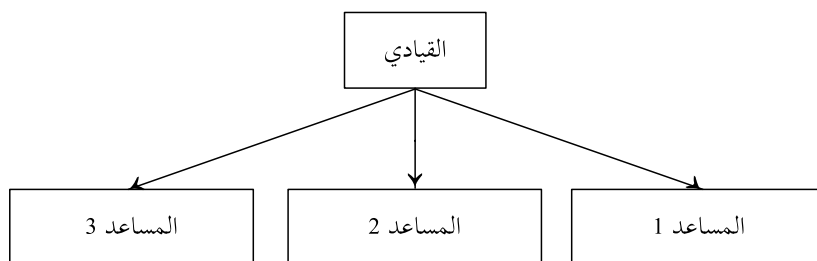
- 3 - يقدّم القيادي القرار، ويتقبل النقاش .
- 4 - يقدم القيادي القرار، قابلاً للتغير والتعديل .
- 5 - يقدم القيادي المشكلة ويتقبل الاقتراحات، ويتخذ القرار .
- 6 - يحدّد القيادي أبعاد المشكلة، ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار .
- 7 - يسمح القيادي للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم .

ووفقاً لهذا النموذج، فإن القيادي يمارس صلاحيات أقل، في الوقت الذي يمارس فيه المرؤوسون صلاحيات أكبر كلما اتجهنا من اليسار إلى اليمين في الشكل (4 - 7) ففي نهاية الطرف الأيسر من الشكل، يتخذ القيادي جميع القرارات، مع المساهمة القليلة جداً من قبل المرؤوسين . بينما يعطي القيادي مجالاً أكبراً للمرؤوسين في حرية التصرف، في إنجاز أنشطتهم في نهاية الطرف الأيمن من الشكل .

وتشير هذه النظرية، بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه في جميع الحالات . وربما كانت النظرة الأقرب إلى الواقعية، هي اعتبار مسألة القيادة سلسلة متصلة بين هذين الطرفين النقيضين، وأن السلوك القيادي الفعال، هو الذي يتلاءم مع الموقف المعين .

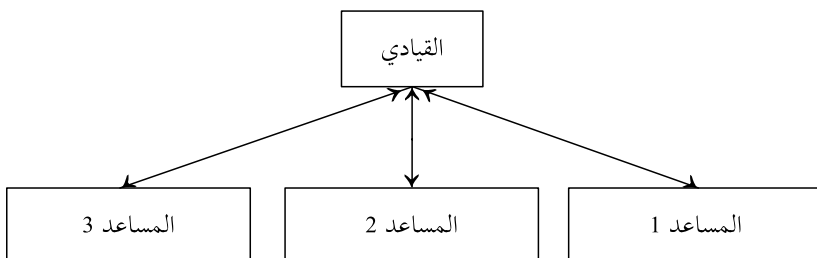
وبغض النظر عن تنوع النظريات القيادية، إلا أنه يمكن القول إن هناك مجموعة من السلوكيات التي تعبّر عن التفاعلات التي تحصل بين كل من القيادي ومساعديه . بمعنى آخر، أنه يمكن ذكر السلوكيات التالية في القيادة :

1 - القيادة الأوتوقراطية: وهذه النوعية من القيادة تقول إن القيادي هنا يركز على العمل، ويهتم أكثر بما يحرز من إنجاز في العمل، وباهتمام قليل جداً على الجوانب الإنسانية. وتتسم هذه القيادة بالرقابة الشديدة اللصيقة، وبقليل من التفويض. والشكل التخطيطي (4 - 8) يعبر عن ذلك.



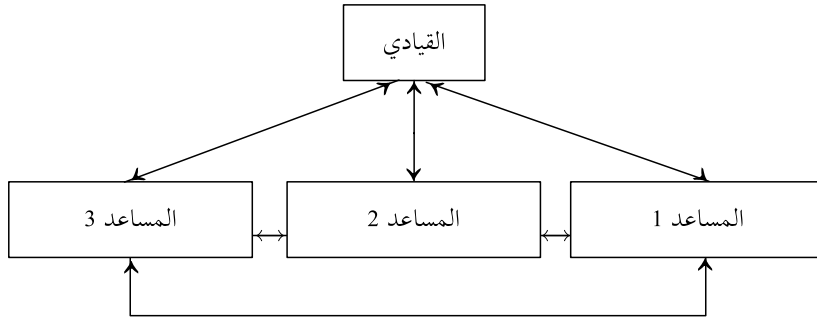
شكل (4 - 8) القيادة الأوتوقراطية

2 - القيادة الأبوية: وهذه تركز على العمل، ولكن في نفس الوقت تأخذ في الاعتبار الجانب الإنساني إلى حد ما. بمعنى، أن هذه القيادة ترفع شعار أن تعمل ما يقول لك، وستعمل المنظمة على الاهتمام بك. وتلعب هذه القيادة الدور الأبوي انطلاقاً من قناعتها بأن المرؤوسين يحتاجون لشخص ما يراعى أمورهم. والشكل التخطيطي (4 - 9) التالي يوضح ذلك.



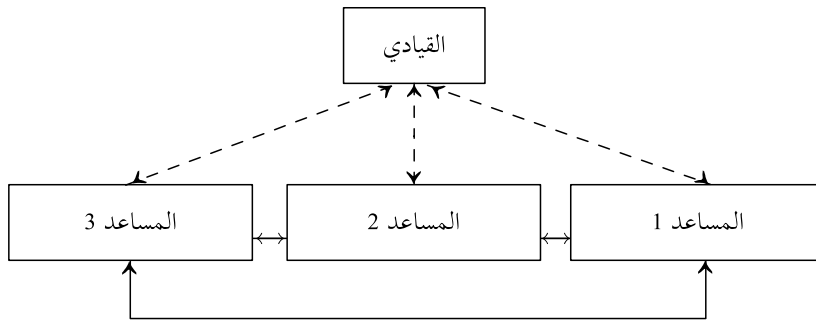
الشكل (4 - 9) القيادة الأبوية

3 - القيادة المشاركة: وهذه تهتم اهتماماً عالياً بكل من العمل، والجانب الإنساني في المنظمة، وهي تفوض جانباً كبيراً من السلطات إلى المساعدين. والشكل التخطيطي (4 - 10) يوضح ذلك.



شكل (4 - 10) القيادة المشاركة

4 - القيادة الفوضوية: وأحياناً تعرف بقيادة ترك الحبل على الغارب، وهذه النوعية من القيادة تحصل من قبل القياديين غير المنغمسين أساساً في تشغيل وتسيير العمل اليومي، والشكل التخطيطي (4 - 11) يوضح ذلك.

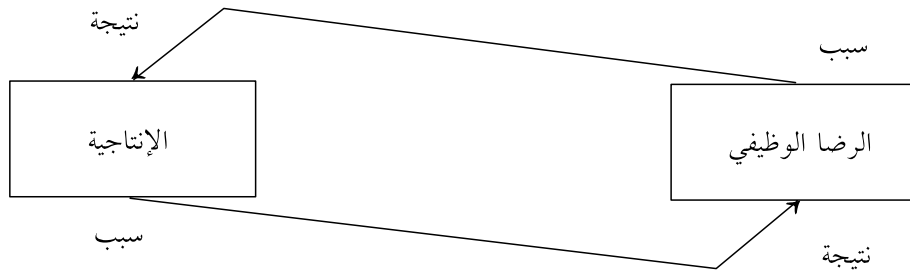


شكل (4 - 11) القيادة الفوضوية

الروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية

لقد ظهر مصطلح الروح المعنوية في العشرينيات من القرن العشرين، ولكن مع تطور الكتابات الإدارية في الفكر التنظيمي، أصبح استخدام هذا التعبير قليلاً، بل ونادراً، وحل محله تعبير جديد أكثر شمولاً، يطلق عليه الرضا الوظيفي، الذي يقصد به درجة القبول أو عدم القبول التي ينظر بها الأفراد إلى أعمالهم. بمعنى آخر درجة الرضا الوظيفي تعكس مدى التطابق بين ما يتوقعه الفرد من وظيفة، وما يحصل عليه فعلاً نتيجة قيامه بها. وتلعب عوامل الدافعية دوراً مهماً في تحقيق درجة الرضا الوظيفي لدى فرد معين.

ومن العلاقات التي هي مثار اهتمام دائم عند البحث عن موضوع الرضا الوظيفي، هي مدى وطبيعة العلاقة بين ظاهرة الرضا الوظيفي، وبين مستوى الأداء (الإنتاجية)، ولعل الرأي الأقرب إلى الصواب في هذا الخصوص، هو أن الأداء الجيد يقود دائماً إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الفرد، وهذه الدرجة العالية من الرضا تصبح - في حد ذاتها - من جديد، حافزاً لأداء أفضل... وهكذا، فكأن العلاقة هنا هي علاقة سبب ونتيجة بين الاثنين، وذلك كما هو مبين في الشكل التخطيطي (4 - 12).



شكل (4 - 12) العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية

ونلاحظ من الشكل (4 - 12) أن الرضا الوظيفي قد يكون مسبباً في زيادة الإنتاجية للفرد، ومن ناحية أخرى، نجد أن الإنتاجية العالية قد تكون سبباً في ازدياد الرضا الوظيفي، ومن ذلك تتضح علاقة السبب والنتيجة بين هذين المفهومين الإداريين الهامين.

* * *

تلخيص الفصل الرابع

تهتم وظيفة التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط وما يترتب عن ذلك من أهمية، علاوة على توضيح علاقات السلطة بين مختلف التقسيمات التنظيمية، ومدى أهمية ودور القيادة في هذه المرحلة، بالإضافة إلى الاهتمام بمسألة الحث والدفع على العمل، من خلال وسائل تشجيع العاملين، وتبني ما يتناسب من طرق لحثهم ودفعهم على العمل المثمر.

فالاهتمام بدراسة تحفيز العاملين إنما تفرض الرغبة من جانب الإدارة في تحسين أداء العاملين، ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة. الاتصال الفعال عنصر هام من عناصر التوجيه، وهو عملية حيوية في مجال علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، علاوة على كونه أساساً جوهرياً ترتكز عليه العملية الإدارية برمتها. وحيث إن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد من أجل دفعهم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة، ألا أن الانطباع الذي يتكون عند القيادي عن السلوك البشري، سوف يؤثر على أسلوبه في توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعليه، ركز هذا الفصل على إبراز مفاهيم وأساسيات الحث والدفع على العمل، وفن التواصل الإداري، وأصول القيادة الإدارية، ومن خلال الإلمام بهذه المفاهيم وتفهمها سيكون بمقدور الإداري العمل على رفع الروح المعنوية من ناحية، وزيادة الإنتاج والإنتاجية من ناحية أخرى.



أَسْئَلَة

- 1 - ما المقصود بمفهوم التوجيه؟ بيّن أهميته .
- 2 - اربط بين كل من الدافعية والتحفيز .
- 3 - ناقش باختصار الطرق المتاحة في الحث والدفع على العمل .
- 4 - عرّف التواصل الإداري . وما هي عناصر عملية الاتصال؟
- 5 - فرّق بين وسائل الاتصال ، وقنوات الاتصال .
- 6 - ما المقصود بمفهوم القيادة الإدارية؟ ناقش نظريات القيادة باختصار .
- 7 - اربط بين :
 - الروح المعنوية والإنتاجية .
 - المستويات الإدارية والمعنى المفهوم من الرسالة التواصلية .
- 8 - ناقش التفاعلات التي تحدث بين القيادي ومساعديه .

الفصل الخامس

الرقابة

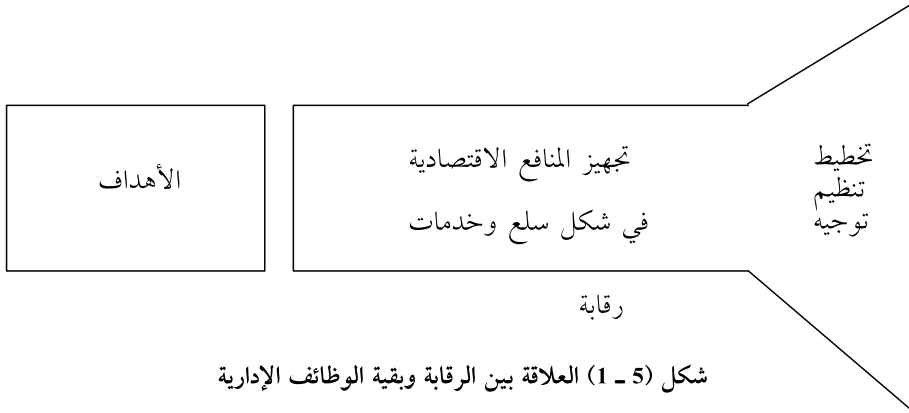
مفهوم الرقابة وأهدافها

تختص وظيفتي التخطيط والتنظيم بتحديد الخطط والأهداف، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط. أما الرقابة، فهي الوظيفة التي تختص بمتابعة التنفيذ الفعلي، والتأكد من أنه يتم وفقاً للخطط الموضوعية بالكميات والمعدلات المستهدفة، وفي ضوء الخطة الموضوعية، ثم الكشف عما قد يكون هناك من صعوبات أو انحرافات في مسار التنفيذ عن الخطة الموضوعية، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر. هذا إلى جانب اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع تكرار حدوث مثل تلك الانحرافات.

فالرقابة كوظيفة تقوم على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي، ومقارنتها أول بأول مع الأداء المعياري، كمياً ونوعاً، والتي حددتها المنظمة بالخطة المعمول بها. فالرقابة، إذن، هي عنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، وهي عملية شاملة. بمعنى، أنها تنصب على جميع الأنشطة في المنظمة وأهمها الأفراد، والمواد، وكيفية أداء العمل والآلات والأموال. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الرقابة

هي تعبير يشمل الإشراف والمتابعة وقياس الأداء، وتعيين المعايير الملائمة للقياس عليها، وتصحيح الانحرافات.

وبناءً على ما سبق، نرى أن الرقابة ترتبط بوظيفة التخطيط، فالخطة تحدّد خط السير الذي يجب أن تسلكه المنظمة، بينما تختص وظيفة الرقابة بمتابعة التنفيذ، والكشف عن الانحرافات عن مسار الخطة، وتحديد ما يجب اتباعه للعودة إلى خط السير الأصلي، أو تغييره، إذا تطلب الأمر ذلك. وحتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عنها، لا بد من تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات المنوطة بكل فرد في المنظمة. وبذلك تصبح وظيفة الرقابة وثيقة الصلة بوظيفة التنظيم أيضاً، والشكل التخطيطي (5 - 1) يوضح العلاقة بين الرقابة وبقية الوظائف الإدارية.



أنواع الرقابة

للمراقبة أنواع مختلفة، تختلف باختلاف الغرض منها. وهذه الأنواع تتمثل في الآتي:

أ - الرقابة المالية:

وعادة ما يقوم بالرقابة المالية القسم المالي بالمنظمة، وهذا لا يعني عدم وجود بعض المنظمات التي تخضع لرقابة مالية خارجية، من قبل أجهزة رقابة كالجهاز الشعبي للرقابة والمتابعة الشعبية، إضافة إلى وجود أقسام مالية بها لغرض ممارسة الرقابة المالية.

وتهدف الرقابة المالية بصفة عامة إلى:

- 1 - منع تسرب الأموال في غير أوجه إنفاقها المشروعة والمحددة.
- 2 - اكتشاف عناصر التكاليف التي قد تؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على تحقيق عائد اقتصادي مجز.
- 3 - تحقيق كفاءة الأداء بوجه عام.

ب - الرقابة على الإنتاج:

وهذه تهدف بصفة أساسية إلى متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة، للتأكد من أن الإنتاج - كماً ونوعاً - يتم وفقاً للمعايير والمستويات الموضوعة.

ج - الرقابة على الجودة:

إن التوسع في مجال صناعة المنتجات المختلفة، وارتباطها بذوق المستهلك يحتم أن يكون مستوى الإنتاج على درجة مرضية من الجودة. الأمر الذي يتطلب ضرورة ممارسة الرقابة الفعالة لضبط جودة الإنتاج، وتحقيق الأهداف التالية:

1 - الحفاظ على جودة الإنتاج، والتأكد من مطابقة الإنتاج، للمواصفات الموضوعية.

2 - انخفاض تكاليف الإنتاج، من خلال تقليل العادم، والمنتجات غير الصالحة للاستهلاك، أو الاستخدام وبالإقلال من نسبة المعيب من المنتجات، التي قد تحتاج إلى إعادة تصنيع.

وتتم إجراءات الرقابة على الجودة، والإعداد لها وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المكان الذي تتم عليه الرقابة، وهي إما في مواقع الإنتاج، أو عن طريق أخذ عينات ونقلها إلى أماكن اختبار خاصة.
- يحدّد عدد العينات وحجمها، وطرق أخذها، وفحصها.
- تحدّد المواصفات والمعايير التي تتم وفقاً لها المقارنة.
- تحدّد الأجهزة، ويتم اختيار الأفراد القائمين بالإجراءات المطلوبة.
- تصميم النماذج والمستندات المطلوبة لتدوين بيانات الرقابة.

د - الرقابة على الأفراد:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى تأمين انضباطية الأفراد في العمل، وتطبيقهم للتعليمات وحسن إنجاز العمل المنوط بكل منهم.

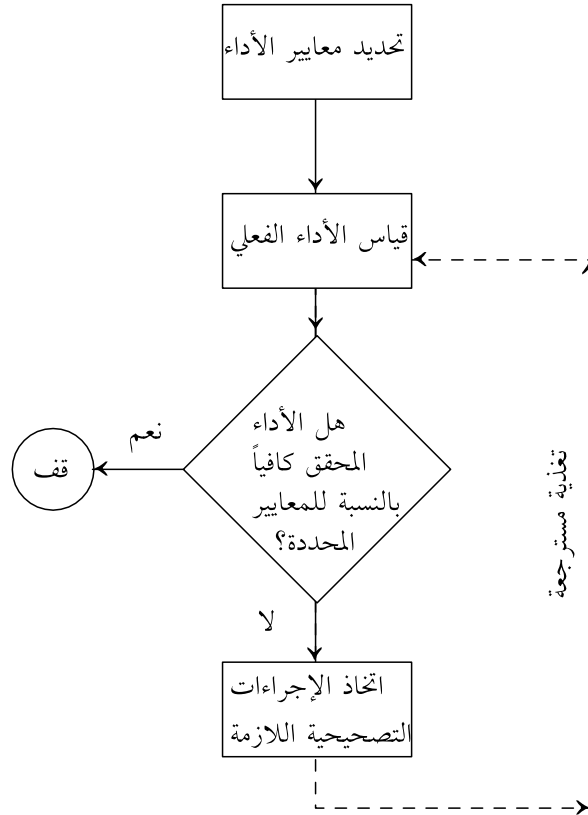
هـ - الرقابة على المخزون:

وتهدف الرقابة في مجال التخزين إلى تحقيق عدم النقص أو تكس

المواد في المخازن ، والمحافظة على مستوى معين من المخزون لتأمين استمرارية العملية الإنتاجية أو التجارية ، والتأكد من صحة إجراءات الاستلام والتسليم بالمخازن .

الإطار العام للعملية الرقابية

للمراقبة الفعالة خطوات تتداخل وتتلازم مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى ، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه ، ويمكن النظر إلى العملية الرقابية من خلال الشكل التخطيطي (5 - 2) .



شكل (5 - 2) خطوات العملية الرقابية

وهذه الخطوات تمثل - في حقيقتها - الإطار العام للعملية الرقابية، وهي كما يلي :

1 - وضع المعايير الواجب اعتمادها كأساس لقياس الأداء:

وقد تكون هذه المعايير محددة للحكم على كفاءة الأداء، حيث تستخدم مؤشرات مختلفة، كالتكلفة أو العائد الاقتصادي. وقد تكون معايير معنوية، تركز على مقاييس غير موضوعية، كالرغبة في رفع الروح المعنوية بين العاملين.

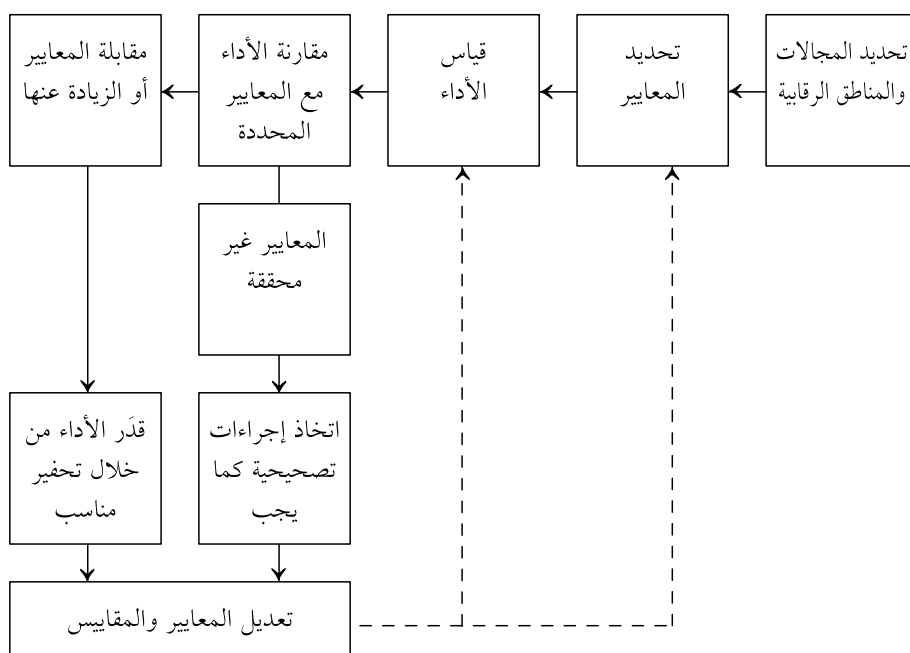
2 - مقارنة الأداء بالمعايير الرقابية:

والهدف من هذه المقارنة هو تقييم الأداء، أو الإنجاز الفعلي، لتحديد مدى تطابق هذا الإنجاز والمعايير الرقابية، ثم تحديد حجم الانحرافات عن المعايير الموضوعية، واتجاه هذه الانحرافات من حيث كونها موجبة أو سالبة.

3 - اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم:

وتعتبر هذه الخطوة أساسية وفعالة في عملية الرقابة، حيث يتطلب تصحيح الانحرافات إجراء تعديل في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء. وقد يتطلب التصحيح إجراء تعديل في الخطط المقررة ذاتها، أو في سياسات العمل أو توزيع أفراد القوى العاملة، أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية، أو غير ذلك من أساليب، تكفل في النهاية الوصول إلى الأداء المرغوب، والمحقق للأهداف المنشودة.

ولضمان الفعالية في الإجراءات التصحيحية، يجب أن يكون الإجراء التصحيحي نابعاً من السبب الحقيقي للانحراف، وأن يكون اتخاذ مثل هذا الإجراء سريعاً لتدارك الموقف، حيث إن القראה الفعالة لا تحتمل تأخير تصحيح الأخطاء والانحرافات. ويمكن توضيح الإطار العام للعملية الرقابية خلال الشكل التخطيطي (5 - 3)



شكل (5 - 3) الإطار العام للعملية الرقابية

الأدوات الرقابية

توجد العديد من الأدوات الرقابية، تختلف باختلاف المجال المستخدمة فيه. وفيما يلي شرح لبعض هذه الأدوات الرقابية المستخدمة في الحياة العملية:

أ - أدوات الرقابة المالية:

ومن الوسائل المستخدمة للممارسة الرقابة المالية ما يلي :

1 - الميزانيات التقديرية : وهذه تعبر في شكل رقمي عن الخطة الموضوعية لنشاط معين من أنشطة المنظمة ، وتعتبر الميزانيات التقديرية أداة تخطيط ورقابة في آن واحد . كما أنها تعتبر وسيلة لتقييم كفاءة الأداء ، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالبيانات التي تتضمنها الميزانية .

2 - التحليل المالي : وهذا يهدف إلى الوقوف على حقيقة المركز المالي للمنظمة ، وتبيان نواحي الضعف التي تتطلب اهتمام خاص من قبل الإدارة ، وتعتبر النسب والمعدلات إحدى الأدوات الهامة للتحليل المالي .

3 - قائمة المقبوضات والمدفوعات : وهذه تبين ما قبضته المنظمة من أموال خلال فترة زمنية معينة ، ويعرف ذلك بالتدفق النقدي الداخل . كما تبين هذه القائمة ما صرفته المنظمة خلال نفس الفترة ، ويسمى ذلك بالتدفق النقدي الخارج . وتستخدم مثل هذه القائمة في الرقابة على حركة الصندوق إما بشكل دوري ، أو مفاجئ .

4 - المراجعة الحسابية والمالية : ويقصد هنا مراجعة الحسابات والعمليات المالية والقوائم المالية . ويركز هذا النوع من المراجعة على تجنب الأخطاء والانحرافات عن المعايير المقررة ، وليس على مجرد اكتشاف الأخطاء .

ب - أدوات الرقابة على الإنتاج:

ومن بين الوسائل المستخدمة في ممارسة مثل هذا النوع من الرقابة

ما يلي :

1 - خرائط غانت : وهذه تعتبر من الوسائل الرقابية لتسهيل عملية تخطيط الإنتاج وضبطه . وتوضح خرائط غانت التقدم الحقيقي للعمل في الأنشطة المختلفة ، وهي بهذا الوضع يمكن استخدامها كأداة للتخطيط ، ويمكن الاستفادة منها أيضاً كأداة رقابية بكل سهولة .

2 - تحليل نقطة التعادل : ويعتبر تحليل نقطة التعادل أداة هامة في مجال الرقابة على الإنتاج ، حيث يتم توضيح العلاقة بين التكاليف والإيرادات عند مستويات مختلفة من الإنتاج . ونقطة التعادل لمنتج معين ، هي ذلك المستوى من الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الناجمة عن مبيعات ذلك المنتج ، مع إجمالي التكاليف المرتبطة به .

3 - الجدولة الزمنية للمشروعات : وجاء هذا الأسلوب كأسلوب جديد للتخطيط والرقابة . وتتم عملية الجدولة الزمنية للمشروعات بتقسيم المشروع إلى عدة أنشطة ، يتطلب إنجاز كل نشاط تخصيص موارد مادية وبشرية معينة خلال فترة زمنية محددة . وعليه ، تستخدم هذه الأساليب كأدوات تخطيطية ورقابية ، بحيث يمكن تخطيط المشروع من جهة ، ومن جهة أخرى تحقيق رقابة فعالة ، ومن خلال مقارنة ما تم تنفيذه والجدولة الزمنية للمشروع .

ج - أدوات الرقابة على الجودة:

ومن الوسائل الإحصائية المستخدمة في حل مشاكل الرقابة على مستوى الجودة ، استخدام التوزيعات التكرارية ، والمتوسطات ، وخرائط ضبط جودة الإنتاج .

د - أدوات الرقابة على الأفراد:

ولعله من الوسائل المستخدمة في هذا المجال للرقابة على الأفراد، استخدام سجلات الدوام الرسمي، وإعداد التقارير الدورية لتقييم الأداء، والزيارات الميدانية لمواقع العمل لمتابعة النتائج المحرزة.

هـ - أدوات الرقابة على المخزون:

لعل الأساليب الملائمة لممارسة الرقابة في هذا المجال، استخدام بطاقات الجرد، ودليل المواد. واستخدام أساليب رياضية لتحديد الكمية الاقتصادية لطلبية كمية المخزون المناسبة، وتحديد نقطة إعادة الطلب، والتي عندما يصل إليها مستوى المخزون، يتطلب الأمر طلب الكمية الاقتصادية المحددة للمخزون، وذلك لغرض تلافي أي عجز في المخزون ولضمان استمرارية سير العملية الإنتاجية أو التجارية.

* * *

تلخيص الفصل الخامس

الهدف من وراء الرقابة، هو التأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما وضع له من سياسات عند مرحلة التخطيط. لذلك تهدف العملية الرقابية إلى البحث عن الأخطاء والعمل على تصحيحها، والعمل على تجنبها مستقبلاً.

لذلك، فإن الرقابة، هي ذلك الجهد المنظم من قبل إدارة المنظمة لمقارنة ما تم من إنجازات بالمعايير الموضوعية سلفاً من خلال الأدوات الرقابية المعروفة، وذلك للتأكد من أن التنفيذ الفعلي يسير وفقاً للخطط الموضوعية. وإذا ما اكتشفت أية انحرافات عن المعايير المحددة، فإنه يلزم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة، والعمل على منع حدوث مثل تلك الانحرافات في المستقبل.

وعليه، كان الهدف من وراء هذا الفصل هو توضيح مفهوم الرقابة وأهدافها، وأنواعها، والأدوات الرقابية المعروفة، بهدف أن الإلمام بهذه الأدوات الرقابية سيساعد الإداريين على تبني طرق رقابية مناسبة من شأنها تأمين سير العمل بالمنظمة بالكيفية التي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

* * *

أَسْئَلَة

- 1 - ناقش مفهوم الرقابة، وبين أهدافها.
- 2 - بيّن كيف يمكن الربط بين الرقابة وبقية الوظائف الإدارية.
- 3 - للرقابة أنواع عديدة. عدّها. وناقش باختصار ثلاثة منها.
- 4 - ناقش باختصار الإطار العام للعملية الرقابية.
- 5 - عدّد الأدوات الرقابية المتاحة للمنظمات. ناقش ثلاثة منها فقط.

المراجع

- 1 - إبراهيم عباس نتوّ، وهنري هـ. البرز. المفاهيم الأساسية في الإدارة، الطبعة الثانية، نيويورك: جون وايلي وأولاده، 1995.
- 2 - امحمد أحمد بيرري «الموظف المناسب في المكان المناسب» جريدة الموظف الليبية ابريل 1982.
- 3 - أحمد محمد عانم «لا مركزية الإدارة - أهدافها وفوائدها». عالم العمل. 1987.
- 4 - أحمد عبد السلام دبّاس. دراسات وتأمّلات في الإدارة والتنمية الإدارية: أضواء على المسألة الإدارية. دمشق: دار طلاس، 1988.
- 5 - «لنجعل أدواتنا الإدارية في مستوى العصر» الإداري. المجلد 12، والعدد 2، فبراير 1986.
- 6 - أبو بكر مصطفى بعيرة، وآخرون الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة، الطبعة الثانية. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس، 1991.

- 7 - أبو بكر مصطفى بعيرة. مبادئ الإدارة - المفاهيم والتطبيقات . مكان النشر غير مذكور : الجوهرة ، 1994.
- 8 - جريس خوري . «فتش عن الإدارة» مراجعة كتاب . الإداري ، سبتمبر 1989.
- 9 - جاري ديسلر . أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة . تعريف : عبد القادر محمد عبد القادر . مراجعة : درويش مرعي . الرياض : دار المريخ ، 1991.
- 10 - جورج . د . هالس . إدارة الناس فن ، الطبعة الثالثة . ترجمة : أحمد زكي محمد ، تقديم : حسن إبراهيم . القاهرة : دار المعارف بمصر ، 1968.
- 11 - حمدي فؤاد علي . التنظيم والإدارة الحديثة - الأصول العلمية والعملية . بيروت : دار النهضة العربية ، 1981.
- 12 - روجر كوتمان . مفاهيم التخطيط الإداري (مدخل نظم) . ترجمة : محمد سيد حمزاوي ، ومحمود حنفي ، القاهرة : مكتبة مدبولي ، 1994.
- 13 - زكي محمد هاشم . الإدارة العملية ، الطبعة الثالثة . الكويت : وكالة المطبوعات ، 1981.
- 14 - عبد الغفار حنفي ، ومحمد فريد الصحن . إدارة الأعمال . الاسكندرية الدار الجامعية ، 1991.
- 15 - علي الشرقاوي : إدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية . بيروت : دار النهضة العربية ، 1984.
- 16 - عبد الجليل آدم المنصوري ، وآخرون . مبادئ الإدارة . مذكرات غير منشورة ، 1984.

- 17 - عبد الجليل آدم المنصوري، ومحمد مختار الساعدي «فن تعاقدات التحدث والاستماع» البحوث الاقتصادية، المجلد العاشر، العدد (1، 2) 1999.
- 18 - عيسى علي الملا. «كيف تحدد أهدافك وتخطط للوصول إلى النجاح» الاقتصاد، العدد 210، السنة 21، أغسطس 1990.
- 19 - عبد المحسن محمد الشبل. «براعة المدير... ومركزية السلطة» تجارة الرياض، العدد 396، السنة 34، سبتمبر 1995.
- 20 - عمر سعيد عيد، وآخرون. مبادئ الإدارية الحديثة. عمان: مكتبة دار الثقافة، 1991.
- 21 - فؤاد الشيخ سالم، وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة. عمان: شركة الشرق الوسط للصناعة، 1998.
- 22 - محمد عباس الحكمة: «التخطيط والخطة». الخدمة المدنية، العدد 199، يونيه 1973 (السعودية).
- 23 - مايكل موريس. المدير الأول مرة. ترجمة: معتصم الفاضل الجاللي؛ مراجعة: يوسف محمد القبلان. الرياض: مطابع أطلس. 1994.
- 24 - محمد زويد العتيبي. «فن قيادة العاملين» تجارة الرياض، العدد 379. السنة 33 مارس 1994.
- 25 - محمد علي خريبة. «أنواع الاتصالات» مجلة القافلة السعودية، 1993.
- 26 - مارغريت رتشاردز. تنظيم الأعمال، ترجمة: محمد عزيز، وعبد القادر عياد عامر. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس، 1992.

- 27 - مركز التنمية الصناعية للدول العربية . المنشأة الصناعية والعوامل المؤثرة فيها . 1992.
- 28 - مايكل . تي . ماتيسون . جون إم . ايفانسينش . كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي . ترجمة : هشام عبد الله ، مراجعة : سمير عزت نصار . عمان : الأهلية للنشر والتوزيع . 1999.
- انتهى بعون الله تعالى وحمده