

الأكاديمية العربية الدولية



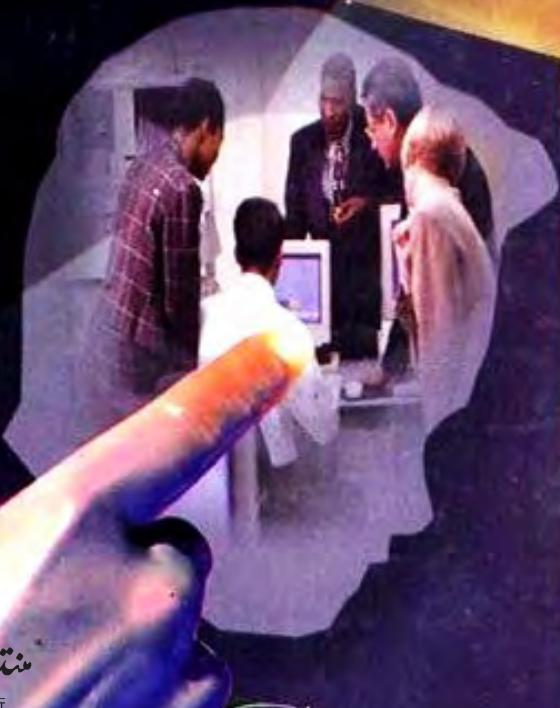
الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

6000 1000

الإذاعة الكنية

80000



منتدي سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET

أ. د عبد العزيز النجار
كلية التجارة

المكتب العربي الحديث

ج م ع الاسكندرية 4846489 / 03

منتدى سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET

الادارة الذكية

التخطيط/التنظيم/ادارة الأفراد//اتخاذ القرارات

الدكتور
عبد العزيز النجاشي
دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال
جامعة نيويورك

٢٠٠٨

المكتب العربي الحديث
ت : ٤٨٤٦٤٨٩ - إسكندرية



إلى المديرين صانعي المستقبل ،
الذين بولائهم لوظائفهم وتطبيقاتهم لمبادئ الادارة ،
سيحققون التقدم الاقتصادي والحضاري ،
اهدي مؤلفي هذا .



Dunn & Bradstreet (New York)

كلمة المؤلف

ان الجهل بمبادئ الادارة من اهم اسباب فشل المشروعات والخلاف الاقتصادي والحضاري للامر ، لانه بدون المبادئ هذه تصبح التصرفات الادارية نزعات اعتباطية قد تصيب مرة ولكنها تعخطي عشرات المرات . فالمبادئ ، حقائق اساسية ترشد الاداريين في اتمامهم للأعمال ، وتحذرهم من الوقع في اخطاء تكون سببا في تدهور الاعمال او فشلها . فقد اظهرت الابحاث ان ٨٨٪ من فشل المشروعات راجع الى ضعف الادارة .

لذلك يهدف كتابنا هذا - الذي يحوي المبادئ والمفاهيم الاساسية في الادارة - على ان يكون اداة للتطوير الاداري (كعملية ضرورية سابقة وملازمة للتقدم الاقتصادي والحضاري) وذلك بايصال الاسس العلمية التي تحكم التصرفات الادارية في مختلف المشروعات العامة منها والخاصة ، صناعية كانت او زراعية ، تجارية او اجتماعية او خدمات وسواء كانت هذه المشروعات في ظل النظام الحر او النظام المقيد .

وان اهم ما يميز هذا الكتاب عن غيره انه يعرض مبادئ الادارة ولأول مرة في شكل صياغات مختصرة بالإضافة الى الشرح والتحليل ، وهو الامر الذي بذلت فيه الجهد الفكري والعصبي الغير محدودين . وقد اعتمدنا في تأليفه على مئات المراجع التي يظهر بعضها في نهاية ، كما اعتمدنا على الابحاث العملية التي قمنا بها في امريكا (١٩٥٧ - ١٩٦١) وبريطانيا (١٩٦٤) .

واننا به العمل نرجو ان تكون قد ساهمنا في تقديم علم الادارة والتطوير الاداري للامة العربية لكي ترتفع بمشروعاتها العامة والخاصة الى المستوى الحضاري اللائق بها .

بارشاد المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية ، بتحديد المعاير الرقابية وقياس
النتائج وتصحيح الانحرافات ٠٠٠ الخ ٠

ونحن وان كنا فصلنا عناصر الادارة الاربعة بعضها عن بعض بقصد
التحليل ، الا انها من الناحية العملية مرتبطة بعضها تمام الارتباط ٠

وتكون عناصر الادارة فيما بينها الاطار الذي سنعرض فيه المباديء ٠

فما هي مباديء الادارة ؟ وما هي اهمية دراستها ؟



ما هي المبادئ؟ وما أهميتها؟

مبادئ الادارة حقيقة اساسية تشرح الظواهر الادارية المختلفة والعلاقة بينها واسباب وجودها وكيفية التأثير فيها والنتائج المتوقع حدوثها . وعلى هذا فالالمام بمبادئ الادارة والتفاعل معها من حتميات الامور للاسباب الآتية :

- (١) تساهم مبادئ الادارة في ايضاح مفهوم النشاط الاداري كنشاط مميز عن النشاطات الفنية والسياسية والدينية والهندسية والطبية والكيمائية .
- (٢) تساهم المبادئ في ايضاح مفهوم الادارة ، ذلك لأن الادارة موضوع معقد لا سبيل الى الوصول الى حقيقته دفعه واحدة بل لا بد من فهم العزئيات التي تكون الكل . ولا يمكن الوصول الى الكل الا بمعرفة العزئيات التي تعالجها المبادئ .
- (٣) تحذر مبادئ الادارة المديرين على اختلاف درجاتهم من الواقع في اخطاء اساسية كان من الممكن تجنبها ، وبذلك تكون التجربة والخطأ مأموني العاقب .
- (٤) تحوي مبادئ الادارة كثيرا من الارشادات الادارية التي يمكن للمديرين على اختلاف درجاتهم الاستفاده منها ، الامر الذي يؤدي الى اتمام الاعمال على احسن وجه .
- (٥) تشير مبادئ الادارة الى المفاهيم الادارية الخاطئة فهي بذلك اداة للتطوير الاداري الذي هو اساس لكل تطوير اقتصادي او اجتماعي .
- (٦) مبادئ الادارة تسجل مختصر للمعرفة الادارية التي تم الوصول اليها في قرون .

الا ان المام الاشخاص بمبادئ الادارة لا يعني بالتأكيد كونهم مديرين ناجحين . لا ، لأن نجاحهم كمديرين يتوقف على فنهم ومهاراتهم في استخدام

هذه المبادئ . و على هذا يقال ان الادارة علم له قوانين و مبادئ ، وفن يعتمد على المهارة والخبرة الفردية .

و تتميز مبادئ الادارة بعموميتها ، فهي ليست قاصرة على مشروعات معينة او نظم اقتصادية معينة او انما تحكم التصرفات الادارية في مختلف المشروعات ، زراعية كانت او صناعية ، تجارية او خدمات ، مشروعات خاصة يملكونها الافراد او مشروعات عامة تملكونها الحكومات ، وسواء كان ذلك في نظام حر او في نظام مقيد – وهو ما حاولنا ايضاحه في هذا الكتاب ابتداء من الباب الثامن حتى الباب السادس عشر .



الفهرست

رقم الصفحة

٥	كلمة المؤلف
٧	ما هي الادارة ؟
٩	ما هي المبادئ ؟ وما اهميتها ؟

الباب الاول : الاعمال ونظم الاعمال

١٧	في مفهوم الاعمال
١٨	نظم الاعمال
٢١	الاشكال القانونية للاعمال
٢٩	الاشكال الاقتصادية للاعمال
٣١	النشاطات المختلفة في المشروع

الباب الثاني : القوانين الاساسية في الادارة

٣٨	القانون الاول
٤٠	القانون الثاني
٤١	القانون الثالث
٤٦	الاسس المنطقية لقوانين الادارة

الباب الثالث : اتخاذ القرارات

٥٧	مفهوم اتخاذ القرار
٥٨	مراحل اتخاذ القرار
٦٣	التفكير المنطقي
٦٨	التفكير الابتكاري
٧٠	البحث عن الحقائق
٧٦	انواع القرارات
٨١	مبادئ اتخاذ القرارات

الباب الرابع : التخطيط

٨٥	في مفهوم التخطيط
٨٦	فوائد التخطيط
٨٨	انواع التخطيط
٩١	الاهداف
١٠٢	السياسات

رقم الصفحة

١١٠	الاجراءات
١١٥	التبرؤ
١٢٧	البرامج الزمنية
١٣٢	وثائق التخطيط
١٣٤	مبادئ التخطيط

الباب الخامس : التنظيم

١٣٧	في مفهوم التنظيم
١٤١	تصميم الهيكل التنظيمي
١٤٢	تحديد المسؤوليات
١٥٢	تحديد السلطات
١٥٥	نطاق الاشراف
١٥٧	تفويض السلطة
١٥٧	المركبة واللامركبة
١٦٣	اللامركبة والفيدرالية
١٦٤	الجان
١٦٨	وثائق التنظيم
١٦٨	الخريطة التنظيمية
١٧٠	خرائط انبنياب الاجراءات
١٧٢	الاوصف الوظيفية للمناصب
١٨٠	مواصفات شاغل المصب
١٨٢	تشغيل التنظيم : تنمية الهيئة الادارية
١٨٤	طبيعة التنظيم في حالة الحركة
١٩٠	اعادة التنظيم
١٩٢	مبادئ التنظيم

الباب السادس : التوجيه

٢٠٩	في مفهوم التوجيه
٢١١	الاتصال
٢١٧	القيادة
٢٢٣	تنمية التعاون الاختياري
٢٢٥	مبادئ التوجيه

رقم الصفحة

الباب السابع : الرقابة

٢٢٩	في مفهوم الرقابة
٢٣١	المعايير الرقابية
٢٣٢	قياس الأداء
٢٣٦	الرقابة بالميزانيات التقديرية
٢٣٦	مبادئ الرقابة

تطبيقات للادارة في ميادين متخصصة

الباب الثامن : ادارة الانتاج

٢٤٣	التخطيط للإنتاج
٢٤٨	التنظيم للإنتاج
٢٥٠	الرقابة على الإنتاج

الباب التاسع : ادارة التسويق

٢٥٥	في مفهوم التسويق
٢٥٦	المستهلك اساس التسويق
٢٥٨	التخطيط للتسويق
٢٦٢	تنظيم المجهودات التسويقية
٢٦٥	الرقابة في التسويق

الباب العاشر : الادارة المالية

٢٦٩	التخطيط المالي
٢٧٢	تنظيم الادارة المالية
٢٧٣	الرقابة المالية

الباب الحادي عشر : ادارة الافراد

٢٨١	في طبيعة الانسان الفرد
٢٨٣	التخطيط في شئون الافراد
٢٨٨	تنظيم شئون الافراد
٢٨٩	الرقابة في شئون الافراد

رقم الصفحة

الباب الثاني عشر : ادارة الخدمات المكتبية

٢٩٣	في مفهوم الخدمات المكتبية
٢٩٤	التخطيط للخدمات المكتبية
٢٩٦	تنظيم الاعمال المكتبية
٢٩٩	الرقابة على الاعمال المكتبية

الباب الثالث عشر : الادارة العامة

٣٠١	في مفهوم الادارة العامة
٣٠٢	الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال
٣٠٧	التخطيط القومي
٣٠٨	التنظيم الاداري
٣٠٩	القيادة الادارية
٣١١	الرقابة الادارية

الباب الرابع عشر : ادارة الشركات العامة

٣١٣	في مفهوم الشركات العامة
٣١٦	التخطيط في الشركات العامة
٣١٧	تنظيم الشركات العامة
٣٢٠	الرقابة في الشركات العامة

الباب الخامس عشر : ادارة المستشفيات

٣٢٣	التخطيط للمستشفيات
٣٢٧	تنظيم المستشفى
٣٢٩	الرقابة على اعمال المستشفى

الباب السادس عشر : ادارة الشرطة

٣٣١	التخطيط للأعمال الشرطية
٣٣٥	تنظيم الاعمال الشرطية
٣٣٧	الرقابة على الشرطة

رقم الصفحة

الباب السابع عشر : تطور الفكر الاداري

٣٤١	من هو اول من وضع اسس الادارة ؟
٣٤٣	فريديريك تايلور
٣٤٨	هنري فايول
٣٥٢	هنري جانت
٣٥٣	أوليفر شيلتون
٣٥٥	ليندال ايرويك
٣٥٦	نظرة الى الماضي
٣٥٩	مصطلحات الادارة

الباب الثامن عشر : مراجعة وتقدير الادارة

٣٧١	في مفهوم مراجعة وتقدير الادارة
٣٧٢	من يقوم بمراجعة وتقدير الادارة
٣٧٢	متى يتم مراجعة وتقدير الادارة
٣٧٣	كيف يتم مراجعة وتقدير الادارة
٣٧٥	كشف مراجعة وتقدير النشاط الاداري
٣٨٥	
٤٠٠	

المراجع
خاتمة الكتاب



الباب الدول الاعمال ونظم الاعمال

هذا الباب بمثابة مدخل لمبادئ الادارة . فهو يعرض مفهوم الاعمال ونظم الاعمال المختلفة حرّة كانت او مقيدة . كما يعرض الاشكال القانونية للاعمال ، مشروعات فردية كانت او تضامن او توصية او مساهمة او جمعيات تعاونية او شركات عامة . وهذا الباب يوضح ايضا الاشكال الاقتصادية للاعمال سواء كانت استخراجية او صناعية او تجارية او خدمات ، كما يوضح النشاطات المختلفة في المشروع .

في مفهوم « الاعمال » :

يسعى الانسان – في كل المجتمعات – الى اشباع حاجاته ورغباته المادية منها والروحانية . ويسمى النشاط الذي يبذله الافراد في سبيل اشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية « الاعمال » . فالاعمال ترتيب اجتماعي يهدف الى ايجاد السلم والخدمات للمجتمع . وهو بهذا مفهوم من المفاهيم الاجتماعية مثل العائلة والدين ، فهو يتعلق بجموعة من الافراد في سبيل تحقيق المهد المشترك .

نظم الاعمال

ليس هناك نظام واحد لاشباع حاجات ورغبات الافراد المادية ، وانما يختلف هذا النظام باختلاف ظروف المجتمعات . وعلى هذا يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من نظم الاعمال (تلك النظم التي تسعى الى انتاج وتوزيع السلع والخدمات من اجل اشباع حاجات الافراد ورغباتهم)^١ :

- (١) نظام الاعمال الحرة .
- (٢) نظام الاعمال الجماعية .
- (٣) نظام الاعمال المقيدة .

قبل ان تتكلم عن هذه النظم يجدر بنا ان نشير الى انه كلما زاد عدد الحاجات والرغبات الانسانية التي تم اشباعها كان ذلك دليلا على التقدم الاقتصادي والحضاري في ذلك المجتمع^٢ .

(١) نظام الاعمال الحرة :

اذا كان المجتمع يؤمن بالحرية الفردية ، أي بحرية الفرد في التملك والتعاقد واختيار العمل ، سمي نظام الاعمال « النظام الحر »^٣ . فكل فرد في هذا النظام حر في ثروته في بيدها أو التصرف فيها ، فله حرية التعاقد في الشراء أو البيع أو التأجير وغير ذلك ، كذلك له حرية اختيار العمل ونوعه . والحرية الفردية في هذا النظام لا تعني أن الفرد يفعل ما يشاء ، وإنما يجب الا تتعارض حريته مع العريات الفردية الأخرى . وتعتبر الملكية الفردية في هذا النظام أساسا لاشباع حاجة الفرد للاطمئنان المادي ، وهي قوة دافعة لمجدهاته ، فهو يسعى الى زيادتها عن طريق منافسة الآخرين بالحصول على

(١) يجب التفرقة هنا بين نظم الاعمال والنظام الاقتصادي ، فالأخيرة اوسع معنى من الأولى ، فهي تشمل – بالإضافة الى النشاط المتعلق بانتاج وتوزيع السلع والخدمات – التربيبات المتعلقة بتوزيع الثروة او بتوزيع الدخل . . . الخ . وما الى ذلك ، للترسم في هذا الموضوع راجع مؤلفات « الاقتصاد » .

(٢) Wheeler,: Business, An Introductory Analysis, P. 27.

(٣) يعرف هذا النظام في الاقتصاد بالنظام الرأسمالي .

الارباح . وهو في هذا قد يتعرض لمحاجة كبيرة في ضياعها .
وعلى هذا يمكن القول أن نظام الاعمال الحرة يرتكز على الاركان
الأساسية الآتية :

- (أ) الحرية الفردية في تملك وسائل الاتاح ، وهذه بطبيعتها تخلق
الحرفيات الأخرى الآتية :
- (ب) الحرية الفردية في التصرف في الملكية بالبيع أو بالمبة (وبال التالي
حرية الشراء) .
- (ج) الحرية الفردية في اختيار العمل وطبيعته ومدته
- (د) الحرية الفردية في منافسة الآخرين .
- (ه) الحرية الفردية في الحصول على العائد (الارباح) وهي
بمثابة اضافة للملكية الأصلية مقابل الجهد التي بذلت في سبيلها .
ويرى الكثيرون ان نظام الاعمال الحرة غير موجود من الناحية العملية
لوجود قيود يفرضها المجتمع أو قوانين تفرضها الحكومات ^١ .

(٢) نظام الاعمال الجماعية :

اذا كان المجتمع يؤمن بالجامعة وبالحرية الجماعية في التملك والتعاقد
واختيار الاعمال ، ولا يؤمن للفرد بهذه الحرفيات ، سمي نظام الاعمال
«النظام الجماعي»^٢ . وقد اخترنا لفظ «الجماعي» ليعني عدم وجود حرية
للفرد في التملك أو التعاقد أو اختيار العمل . فحرية التملك والتعاقد واختيار
العمل محفولة للجامعة على أساس أن مصلحة الجامعة تعكس على مصلحة
الفرد . وفي هذا يكون الباب مغلقا أمام الفرد من حيث التملك والتعاقد
بالشراء أو بالبيع أو بالتصرف أو باختيار العمل . كما يكون للجامعة حق

١) للتوسيع في المفاهيم المختلفة المتعلقة بمشروعات الاعمال في العالم الغربي ارجع الى :
Fucius & Terry : *Introduction to Business* .

Hells Walton : *Conceptual Foundations of Business* .

٢) يعرف هذا النظام في الاقتصاد باسم النظام الانسراكي .

من دولة الى دولة ، حسب درجة الحرية الفردية الممنوعة في التملك والتعاقد واختيار الاعمال والمنافسة وكسب الارباح . فما نظام الاعمال المقيد في الواقع الا جمع بين الفردية والجماعية ، حيث تكون القيم الفلسفية السائدة في المجتمع مرتكزة حول الفرد والجماعة ، حول المنافسة والتعاون ، حول الارباح للفرد والرافاهية للجماعة . والعبرة في هذا النظام بنية الحرية الممنوعة للفرد .

الاشكال القانونية للأعمال

يعتبر اختيار الشكل القانوني للأعمال من اهم القرارات التي تتخذ في ميادين الاعمال . فالشكل القانوني يحدد المسؤولية القانونية في المعاملات ، سواء كانت بين المساهمين أو الشركاء ، بين المديرين والعمال ، او بين المشرع والجمهور . وينظم القانون التجاري في معظم الدول الاعمال التجارية ، من حيث الاشكال القانونية للشركات والقواعد التي تحكم المعاملات التجارية . ويمكن القول بان هنالك سبعة اشكال قانونية :

- (١) المشروع الفردي
 - (٢) شركات التضامن
 - (٣) شركة التوصية البسيطة
 - (٤) شركة التوصية بالاسهم
 - (٥) الشركة المساهمة
 - (٦) الجمعيات التعاونية
 - (٧) الشركات العامة او المشاريع العامة المملوكة للدولة .
- وسنعالج هذه الاشكال القانونية المختلفة باختصار .

(١) المشروع الفردي :

يعتبر المشروع الفردي ابسط الاشكال القانونية . ويمكن تعريفه بانه هو ذلك المشروع الذي يمتلكه فرد واحد (ومن هنا اشتقت التسمية) ، يقوم

صاحب بادارته متحلاً جمِيع ما يتعرض له من مخاطر وله تمسود الارباح .
ويعتمد نجاح المشروع في قدرة صاحبه على ادارته . هذا ، غالباً ما يكون
المشروع صغير الحجم ورأس المال قليل .

ومن حسَنات المشروع الفردي :

- (١) وجود الحافز الشخصي الذي يظهر بصورة واضحة في طريقة العمل من حيث عدد الساعات التي يعملها صاحب المشروع ، ومن حيث نوع الخدمة التي يؤديها للزبائن ، وطريقة معاملته لهم .
- (٢) الحرية الواسعة التي يتمتع بها صاحب المشروع في اتخاذ القرارات ، فهو ليس بحاجة للرجوع الى سلطة عليا كما هو الحال في الشركات .
- (٣) اعتماد المشروع الفردي على عامل الثقة التي يتمتع بها صاحب المشروع .

ومن سيئات المشروع الفردي :

- (١) صغر حجمه الامر الذي يجعل من الصعب الاستعانته بالاخصائيين من فنيين واداريين .
- (٢) ضعف الامكانيات المادية الامر الذي يحول دون الاستفادة من تسهيلات الائتمان التي تمنحها البنوك والمؤسسات وكذلك الغصم الذي يمنع عند الشراء بكميات كبيرة .
- (٣) تعرضه للازمات بسرعة ملحوظة .
- (٤) انتهاء المشروع بوفاة صاحبه كما قد تشنل حركته بمجرد مرضه . وقد اسهمت شركات التضامن في التخلص من بعض هذه العيوب .

(٢) شركة التضامن :

يمكن تعريف شركة التضامن بأنها شركة بين اثنين او اكثر ، يتلقان على الاتجار معاً بعنوان معين ، حيث يلتزم جميع الشركاء باموالهم الخاصة (خلاف

ما دفعوه في الشركة) ، فإذا عجزت الشركة عن تسديد الديون تم استيفاء الدين من الأموال الشخصية للشركاء وهم في ذلك متضامنون (ومن هنا اشترت التسمية) .

ومن حسنات شركة التضامن :

(١) مسؤولية الأعضاء تضامنية فدائنو الشركة يمكنهم استيفاء أموالهم على الشركة من الأموال الخاصة للشركاء وهم لذلك يتعاملون مع الشركة وهم مطمئنون .

(٢) تعدد الشركاء يساعد على تضافر الجهد التي يعجز عنها شخص واحد .

(٣) يعتبر هذا النوع من المشاريع أكثر دواماً من المشروع الفردي (في حالة ما إذا ورد نص في عقد الشركة يجيز استمرارها في حالة وفاة أحد الشركاء) .

(٤) إمكان الاستفادة من المهارات الفنية أو الإدارية التي يتمتع بها الشركاء أو بعضهم .

ومن سيئات شركة التضامن :

(١) تصرف أحد الشركاء ملزם للآخرين ، فإذا قام أحدهم بتجاوزه ما تحصل باقي الشركاء المسؤولية .

(٢) صعوبة انسحاب الشركاء إلا إذا وافق الآخرون .

(٣) عجز شركات التضامن عن القيام بالأعمال التي تتطلب أموالاً هائلة .

وقد عملت شركات التوصية على التخلص من بعض هذه العيوب .

(٤) شركة التوصية البسيطة :

هي الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر يكونوا مسؤولين متضامنين . وشريك واحد أو أكثر يكونوا أصحاب أموال فيها وخارجين

(٤) شركة التوصية بالاسهم :

الفرق بين شركة التوصية بالاسم ، وشركة التوصية البسيطة ، هو ان رأس المال في الاولى مقسم الى اسهم يجوز تداولها ٠٠ ومن مزايا هذا النوع من الشركات :

(١) اسهم المساهمين المؤصبين في رأس المال قابلة للتداول ، كما هي الحال في الشركات المساهمة (كما سيأتي) مما يشجع المستثمرين على استثمار اموالهم ٠

(٢) انها اكثر استقرارا من شركات التضامن او شركات التوصية البسيطة لأن موت احد الشركاء المؤصبين لا يترب عليه أي أثر فيما يتعلق بكيان الشركة ٠

(٣) الاجراءات الشكلية في انشاء هذا النوع من الشركات ، غالبا ما تكون اقل تعقيدا منها في حالة الشركات المساهمة ٠

ومن عيوب هذه الشركات :

(١) انها تنتهي بموت الشركاء المديرين الا اذا نص في عقد انشائها على غير ذلك ٠

(٢) انها تعجز عن القيام بالاعمال الضخمة التي تتطلب اموالا هائلة لتنفيذها ٠

وقد تلافت الشركة المساهمة بعض عيوب شركة التوصية بالاسم ٠

(٥) الشركة المساهمة :

الشركة المساهمة هي الشركة التي يقسم رأس مالها الى اسهم متساوية وتتحدد مسؤولية كل مساهم بما يملكه من اسهم فقط دون امواله الخاصة . ويتم تداول الاسهم - بعد دفع قيمتها بالكامل - دون الحاجة الى موافقة او رضى المساهمين الآخرين في الشركة . ومن مزايا الشركات المساهمة :

الى تقديم سلع وخدمات للاعضاء - وللغير - عن طريق التعاون والعمل المتبادلين حيث أن الدافع الأساسي هو تقديم السلع والخدمات للاعضاء باقل تكلفة وجهد وليس بعرض الربح . وقد من الفكر التعاوني بعدة مراحل وتغيرت صوره واشكاله ، الا ان مبادئه وتشديله ما زالت اساسية في النظام التعاوني ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي :

- (١) **باب العضوية مفتوح امام الجميع ، فليست العضوية مقصورة على افراد معينين بالذات وبصرف النظر عن دياناتهم ومعتقداتهم السياسية .**
- (٢) **تم ادارة الجمعية بطريقة ديموقراطية ، بمعنى ان العضو ليس له الا صوت واحد مهما كان عدد الاصوات التي يملكتها ، وبذلك يشترك كل الاعضاء بالتساوي في تأثيرهم على تصرفات الجمعية .^١**
- (٣) **ترجع عائدات المعاملات (الارباح) الى الاعضاء على اساس نسبة مشتريات كل منهم من الجمعية ، وليس بنسبة رأس المال الذي دفعوه (كما هو الحال في الشركة المساهمة مثلاً) .**
- (٤) **ليس للجمعية علاقة بالتكلات السياسية والدينية فهي تتبع سياسة عدم الانحياز السياسي والديني .**

(٧) الشركات العامة والمؤسسات العامة :

يظهر هذا النوع بصفة اساسية في نظم الاعمال المقيدة ، حيث تساهم الدولة في تملك وسائل الاتاج مع الافراد . وتسمى الشركات التي تساهم فيها الدولة برأس مال كبير بالشركات العامة خلافاً للشركات الخاصة بالافراد . ولننظر « العامة » هنا يفيد انها تتعلق بمصلحة عامة او تتعلق بالمجتمع ككل . وكما تساهم الدولة في رأس مال الشركة العامة فانها تساهم ايضاً في ادارتها . وغالباً ما يتم تعيين طبقه المديرين بمعرفة الدولة ، كما انه في الغالب ما تخضع

(١) لاحظ ان المساهم في الشركة المساهمة له اصوات بقدر مدد الاصوات التي يملكتها . لكنها زاد مدد الاصوات زاد تالي مساهمها على تصرفات الشركة (وذلك الناء انتقاد الجمعية المومبة للمساهمين واخذ الاصوات في موضوع ما) .

الشركة العامة لقوانين عامة او قوانين خاصة بها بما لظروف كل حالة . والشركات العامة تكون كذلك خاضعة لرقابة الدولة عن طريق جعل الاشراف عليها من قبل احدى الوزارات (او الهيئات المركزية الأخرى) . و اذا كثرت الشركات العامة في الدولة فانه من الضروري انشاء « مؤسسات عامة » تشرف على عدد من الشركات . فاذا كانت هذه المؤسسات تشرف على شركات تقوم باعمال متجانسة او مكملة لبعضها اطلق عليها « المؤسسات النوعية » .^١

ومن مزايا الشركات العامة :

- (١) توجيه موارد الدولة طبقا لما تقتضيه المصلحة العامة او مصلحة الجماعة .
- (٢) الامكانيات المالية والادارية والفنية الهائلة – التي غالبا ما تتمتع بها هذه الشركات – تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها .
- (٣) تتمتعها باستقلال نسبي يجعلها حرة في اعمالها بالمقارنة مع المصالح الحكومية .

ومن عيوب الشركات العامة :

- (١) احتمال سيطرة الروتين الحكومي والتعقيدات المكتبية اذا لم يتحقق لها الاستقلال النسبي وبالتالي احتمال الفشل .
- (٢) اذا حدثت اية اخطاء في الادارة فان تنتائجها غالبا ما تكون خطيرة نظرا لكبر حجمها وضخامة الموارد المسيطرة عليها .

المواهل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشاريع :

لا شك ان القيم الفلسفية السائدة في المجتمع تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشاريع . فلا يمكن تصور وجود مشروعات فردية او شركات

(١) للترسم راجع قانون المؤسسات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٥٧ . لاحظ اننا نشير هنا بصفة خاصة الى هذا النوع من الشركات والمؤسسات الموجودة في الجمهورية العربية المتحدة بعد تطبيق قوانين بوليو الاشتراكية ١٩٦١ .

تصامن او توصية او مساهمة في نظم الاعمال الجماعية ، كما لا يمكن تصوّر وجود شركات عامة ومؤسسات عامة في نظم الاعمال الحرة . على انه يمكننا تصوّر وجود اي من هذه الاشكال القانونية في نظم الاعمال المقيدة حسب درجة الحرية الممنوعة للافراد كما سبق ان بينا .

وفيما يلي العوامل الاجرى التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشاريع :

- (١) حجم المشروع وطبيعة الاعمال التي سيقوم بها ، فليس من المنطق انشاء مشروع فردي لاستخراج واتاج وتوزيع الحديد والصلب نظراً لانه يتطلب امكانيات مادية هائلة وقدرات ادارية وفنية مختلفة .
- (٢) درجة الخطورة التي يتعرض لها المشروع ، فكلما زادت الخطورة كان من المفضل توزيعها على عدد اكبر من المساهمين ، وبذلك تكون الشركة المساهمة هي الشكل القانوني المفضل في هذه الحالة وهكذا .

الاشكال الاقتصادية للاعمال

يمكن تقسيم هيكل الاعمال من الناحية الاقتصادية الى اربع مجموعات رئيسية :

- (١) مشروعات استخراجية .
- (٢) مشروعات صناعية .
- (٣) مشروعات تجارية .
- (٤) مشروعات خدمات .

قبل ان نبين هذه الانواع المختلفة ، يجدر بنا تعريف المقصود بالمشروع . فالمشروع اصطلاح يقصد به « الوحدة الانتاجية القائمة على ايجاد سلعة او خدمة ما تستهدف اشباع بعض حاجات الانسان ورغباته » . فالمشروع اذا هو منشأة ناشطة في دنيا الاعمال .

(١) المشروعات الاستخراجية :

المشروعات الاستخراجية هي المشروعات التي تقوم باستخراج المواد الخام من باطن الأرض ، سواء كانت لازمة للاستهلاك المباشر او للصناعة . وعلى هذا تعتبر من المشروعات الاستخراجية : مشروعات التعدين ومشروعات مصايد الأسماك .. كما ان المشروعات الزراعية على اختلاف انواعها تعتبر من المشروعات الاستخراجية .

(٢) المشروعات الصناعية :

المشروعات الصناعية هي تلك التي تقوم بتحويل المواد الى منتجات مصنوعة (او نصف مصنوعة) . وقد تكون هذه المواد خام اي لم يسبق ادخال اي تغير في شكلها . وقد تكون مواد سبق تصنيعها . فالعبرة هنا هو بتحويل شكل المادة . ومن امثلة هذه المشروعات : مشروعات الحديد والصلب ، مشروعات الغزل والنسيج ، مشروعات الملابس . مشروعات الاغذية المحفوظة ، مشروعات الادوات الكهربائية المنزلية ، المخابز والمطاحن .. الخ

(٣) المشروعات التجارية :

هي المشروعات التي تقوم بالشراء بقصد البيع ، فهي تقوم اساسا باعمال تجارية . وهي لهذا تختلف اختلافا اساسيا عن المشروعات الصناعية ، اذ انها لا تقوم بادخال تغيير اساسي على المادة المشتراء . وانما يتم الشراء بقصد البيع . ومن امثلة هذه المشروعات متاجر الجملة ، ومتاجر التجزئة . والفرق الاساسي بين متاجر الجملة ومتاجر التجزئة . ان الاولى هامة وصل بين المنتج ومتاجر التجزئة ومعظم مبيعاتها بالجملة . اما الاخرية فتعامل بصفة اساسية مع المستهلك الاخير ومعظم مبيعاتها بالتجزئة . ومن امثلة متاجر التجزئة : متاجر البقالة . ومتاجر الاقسام . ومتاجر الاحذية . ومتاجر الاقمشة والجزارة .. الخ ومن امثلة المشروعات التجارية ايضا مشروعات الاستيراد والتصدير .

(٤) مشاريع الخدمات :

هي المشروعات التي تؤدي خدمة لاشياع بعض الحاجات والرغبات الإنسانية . وهذه المشروعات تختلف عن المشروعات التجارية - حسب تقسيمنا - في أن أساس التعامل خدمة ، وليس سلعة والفرق بين السلعة والخدمة أن الأولى شيء مادي ملموس . ومن أمثلة مشروعات الخدمات : البنوك ، شركات التأمين ، وكالات الإعلان ، السياحة ، المطبع ، السينما ، الجامعات ، المستشفيات ، مشروعات النقل والتخزين . الخ . هذا وتسمى هذه المشروعات بمشروعات الخدمات التجارية لتميزها عن الخدمات العامة والحكومية (مثل الدفاع والبوليس . الخ) .

النشاطات المختلفة في المشروع

يمكن تقسيم النشاطات المختلفة في أي مشروع إلى ثلاثة مجموعات رئيسية :

(١) نشاطات فنية متعلقة تعلقاً مباشراً بطبيعة المشروع . ففي مشروع صناعي مثلاً نجد أن النشاطات الفنية هي الاتاج . وفي مشروع زراعي نجد أن النشاطات الفنية هي الزراعة أو الاتاج الزراعي . وفي مشروع تجاري نجد أن النشاطات الفنية هي الشراء والبيع . وفي بنك نجد أن النشاطات الفنية هي النشاطات المصرفية . وفي الجامعة نجد أن النشاط الفني هو التدريس . وفي المستشفى نجد أن النشاط الفني هو العمليات والتمريض .

(٢) نشاطات مالية وهي المتعلقة بالحصول على الأموال (التمويل) ومراقبة استخدام الأموال .

(٣) شئون الأفراد وهي المتعلقة بالمستخدمين (الموظفين والعمال) الذين يقومون بتنفيذ الأعمال .

و سنعالج فيما يلي نشاطات الاعمال في مشروع صناعي على سبيل المثال .

النشاطات المختلفة في المشروع الصناعي :

(١) النشاطات الانتاجية :

تعتبر النشاطات الانتاجية من أهم النشاطات في المشروع الصناعي ، فهي تتعلق بالناحية الفنية المجردة . ومن امثلة النشاطات الانتاجية في مشروع صناعي : النشاطات الفنية المتعلقة بالتصميم الهندسي للسلعة المطلوب انتاجها ، توليد القوى المحركة وتوزيعها ، تجهيز الالات وصيانتها وتشغيلها وتصليحها ، مناولة المواد الخام داخل المصنع ، عمليات الصهر والتجمیع ٠٠٠ الخ .

(٢) النشاطات التسويقية :

النشاطات التسويقية مفهوم شامل يعبر عن جميع النشاطات التي تبذل في سبيل توجيه السلع من المنتج الى المستهلك ، فهي بهذا تشمل نشاطات النقل والتخزين والاعلان والدعاية والبيع . هذا وتعتبر النشاطات التسويقية من اهم النشاطات في المشروع طالما انه لا يحدث شيء دون بيع . وبكلمة موجزة فالتسويق هو المحور الهام في المشروع الصناعي .

(٣) النشاطات المالية :

وتعتبر النشاطات المالية من النشاطات الحيوية في أي مشروع كان ، فلا يمكن اتمام الاعمال دون الحصول على الاموال او ما يسمى بالتمويل . والتمويل ضروري لشراء المواد ، العدد والالات ، دفع اجور العمال . . . الخ . والتمويل ضروري لكل المشروعات سواء كان المشروع زراعيا ، او صناعيا ، او تجاري او خدمات . فلا يمكن تصور اتمام الاعمال – في العصر الحديث – دون اعداد الاموال اللازمة لذلك .

والنشاطات المالية لا تشمل الحصول على الاموال (التمويل) فقط وانما تعمداها الى مراقبة استخدام هذه الاموال . فنشاطات المحاسبة ما هي الا امتداد للنشاطات المالية وهي تهدف بذلك الى ايضاح موقف المشروع المالي في أي لحظة . وتشمل النشاطات المالية ايضا النشاطات التي تتعلق بحماية رأس المال مثل التأمين . وعلى هذا يمكن القول بأن النشاطات المالية بمفهومها الواسع تشمل نشاطات التمويل والمحاسبة والضمان والوقاية لرأس المال .

وبالرغم من ان النشاطات المالية من النشاطات الحيوية لكل مشروع ، الا انها ليست مهمة في ذاتها وانما اهميتها مستمدۃ من ارتباطها بنشاطات الاتصال والتسويق .

(٤) شئون الافراد :

لا يمكن اتمام العمل في أي مشروع كان ، دون وجود الافراد ، موظفين كانوا ام عمال ^١ . فمن الضروري حصر الوظائف الازمة وتحليلها لمعرفة متطلباتها ، ومن الضروري تعين الموظفين وتحديد تعويضاتهم المادية وغير المادية ، وتدريبهم وترقيتهم ، ووضع نظام لسير العمل واتهاء الخدمة .. الخ ولا يمكن تصور وجود مشروع ناشط دون وجود شئون الافراد وان اختللت التسمية ، فاحيانا يطلق عليها شئون المستخدمين ، واحيانا اخرى يطلق عليها شئون العاملين .

ارتباط الادارة بجميع نشاطات المشروع

ترتبط الادارة بجميع نشاطات المشروع ارتباطا طبيعيا . وهذا الارتباط الطبيعي ناشيء من ان الادارة ليست نشاطا آخرا منفصلا عن نشاطات المشروع ، وانما هو نشاط متداخل في جميع نشاطات المشروع كما يظهر من الشكل التالي . فالادارة ليست وظيفة الرئيس الاداري الاعلى في المشروع وانما الادارة مجموع نشاط الاداريين على اختلاف انواعهم . فهناك الادارة العليا وهي تتعلق بالاعمال ككل ، وهناك ادارة الاتصال (في المشروع الصناعي) وادارة التسويق والادارة المالية وادارة الافراد . وهكذا بالنسبة لاي مشروع اخر .

(١) يقال للفرد الذي يقوم بعمل ذهني او كتابي موظف اما العامل فهو الذي يقسم بعمل بدوي .

الإدارية العليا

شكل يبين ارتباط الادارة وتناغلها في النشطات الأخرى من ميدان الاعمال

الإدارية العليا

شكل يبين ارتباط الادارة وتناغلها في النشطات الأخرى من ميدان الاعمال

- ١٧ - ما هي العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشاريع ؟
 - ١٨ - ما هي الاشكال الاقتصادية للأعمال ؟
 - ١٩ - ما المقصود بكلمة مشروع ؟
 - ٢٠ - هل تعتبر مصايد الاسماك من المشروعات الاستخراجية ؟ لماذا ؟
 - ٢١ - ما الفرق بين المشروعات التجارية ومشروعات الخدمات ؟
 - ٢٢ - هل يعتبر متجر الاحدية من ضمن متاجر التجزئة ؟ متى يمكن اعتباره من متاجر الجملة ؟
 - ٢٣ - هل تغير الاشكال الاقتصادية للأعمال بتغيير « نظام الاعمال » السائد في المجتمع ؟
 - ٢٤ - اذكر النشاطات الرئيسية في المشروعات الاتية : متجر جملة ، متجر تجزئة ، بنك ، شركة طيران ، شركة نقل بضائع ، مستشفى ، جامعة ، سينما .
 - ٢٥ - ما المقصود بقولنا ان الادارة ترتبط ارتباطا طبيعيا بجميع نشاطات المشروع ؟
-

الباب الثاني القوانين الاساسية في الادارة

الفرض من هذا الباب عرض القوانين الاساسية في الادارة التي قام المؤلف بصياغتها استنادا الى الفكر علماء الادارة . وكما سترى فان هذه القوانين مبادئ و شديدة العموم ومطلقة وجامدة وتخضع لها جميع مبادئ الادارة موضوع الابواب القادمة .

يسكتنا صياغة القوانين الاساسية للادارة في الصورة الآتية :

القانون الاول : الادارة ضرورية لكل جهد جماعي ، فلا بد من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجهد الجماعي .

القانون الثاني : تحقق الادارة الامثل للطاقات المادية والبشرية ، فهي مسؤولية اقتصادية .

القانون الثالث : تهدف الادارة الى الاشباع الامثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المشروع وخارجه ، وهي بهذا مسؤولية اجتماعية .

و سنشرح هذه القوانيين على التوالى :

القانون الاول : الادارة ضرورية لكل جهد جماعي ، فلا بد من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الجهد الجماعي .

ان وجود كمية من المواد الخام ، ومجموعة غير مرتبة من المعد والآلات وكمية من الأموال ، وعدد من الموظفين والعمال ، لا يكفي لتكوين مشروع ناشط في دنيا الاعمال . فلا بد من « انسان » يقرر الاهداف المطلوب الوصول اليها من استخدام هذه العناصر او بعضها . اجل ، لا بد من انسان يقرر ما هي السلعة او الخدمة التي يمكن للمشروع اسداوها ، ما هي كمية هذه السلعة ، وما هي مواصفاتها ، وما هي درجة الجودة المطلوبة فيها ، ولمن ستتابع . لا بد من انسان يقرر الاموال المطلوب الحصول عليها والاموال المطلوب دفعها ، والوقت الذي يجب ان يتم فيه العمل ، لا بد من انسان يقرر من الذين سيقومون ب مختلف اجزاء العمل . لا بد من انسان يشرف عليهم . ويوجههم ، ويرفع من روحهم المعنوية للحصول على التعاون الاختياري الكامل . لا بد من انسان يقرر ما اذا كانت الاعمال التي تمت مطابقة لما أريد اتمامها . وبدون هذا « انسان » تبقى المواد الخام كما هي كما تبقى الموارد الطبيعية والبشرية الاخرى دون استخدام ولا يمكن القول بوجود عمل او اعمال . وبالنتيجة فليس هناك اشباع حاجات او رغبات انسانية .

فالادارة تصاحب كل جهد جماعي ، في مشاريع الاعمال ، سواء كانت هذه المشاريع استخراجية (كصيد وتعدين وزراعة) او صناعية (كتحويل المواد الخام او البناء) او مشروعات تجارية (متاجر الجملة او متاجر التجزئة – بيوت استيراد او التصدير) او مشروعات الخدمات التجارية (مثل النقل والتخزين او الفنادق او المسارح او البنوك) وسواء كان المشروع فرديا ملكا لفرد واحد او شركة تضامن ، او شركة توصية ، او شركة مساهمة .

والادارة لا تقتصر على مشاريع الاعمال وحسب . بل انما تلازم كل جهد جماعي في المشاريع الدينية والغيرية . . . ايضا ، في

المستشفيات او المستوصفات . . . الخ . كما ان الادارة تصاحب الجهد الجماعي في الحكومة بفرض مصلحة عامة ، او منفعة عامة ، وتسمى حينئذ الادارة العامة *Public Administration* وتسماى الادارة العامة نظرا لان العهد الجماعي يتعلق بمنفعة عامة .

وتأخذ الادارة تسمية الاعمال المطلوب ادارتها فيقال : ادارة المشروع الصناعي ، ادارة المشروع التجاري ، ادارة مشروعات الخدمات ، ادارة الانتاج ، ادارة التسويق ، ادارة الافراد ، الادارة المالية ، ادارة الشركات العامة ، ادارة المستشفيات ، ادارة الجامعات ، ادارة البوليس . . . وهكذا ١

وتختلف الادارة تمام الاختلاف عن النشاطات الفنية الاخرى المتخصصة مثل نشاط تحويل المادة الخام الى شيء مصنوع او نصف مصنوع ، ونشاط المحاسب في تصوير المركز المالي للمشروع ، ونشاط المهندس في كيفية تشغيل الالة او القوى المحركة ، ونشاط البائع في اتمام صفقة بيع ، ونشاط سائق السيارة في نقل السلعة من مكان الى مكان ، ونشاط رجل المخازن في تخزين البضاعة . فالنشاط المطلوب هنا يتعلق باتمام الاعمال بواسطة الاخرين . فكل عملية اتمام للاعمال عن طريق الاخرين تسمى ادارة ، وكل من يقوم بهذا النشاط فهو مدير او اداري ٢ . وتتجدر الاشارة الى ان المدير او الاداري لا يقوم باتمام العمل او انجازه بنفسه ، وانما يقوم باتخاذ القرارات بغية انجاز العمل سواء كانت هذه القرارات متعلقة :

(١) بتحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها ، من استخدام العناصر ، او بعضها ، او متعلقة بالسلعة ، او الخدمة ، التي يمكن للمشروع تقديمها ، او كمية السلعة واوصافها ودرجة جودتها او لمن ستتابع لهم السلعة او الخدمة ، او الاموال المطلوب الحصول عليها والاموال

(١) سنعود الى هذه الموضوعات بالتفصيل في ابواب فاتحة حيث سنخصص لكل موضوع بباب مستقل . انظر المهرست .

(٢) وتسمى الهيئة التي تقوم بهذا النشاط الهيئة الادارية او « الادارة » . للفسط « الادارة » يعبر من نشاط ، كما يعبر من الهيئة التي تقوم بهذا النشاط والمعبرة بمفهوم اللسط في سياق الحديث .

التي ستدفع ، او الوقت الذي يمكن ان يتم فيه العمل .

(٢) او متعلقة بتحديد من يقوم بجزاء العمل المختلفة .

(٣) او متعلقة بالاشراف على الآخرين وتوجيههم ورفع روحهم المعنوية .

(٤) او متعلقة بقبول النتائج التي تم الوصول اليها للتأكد من ان ما تم هو مطابق لما اريد اتمامه .

من هذا يتضح ان عناصر الادارة اربعة هي على التوالي :

التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة .

اما عملية اتخاذ القرارات فهي عملية مستمرة في العناصر الاربعة المذكورة .

القانون الثاني : تحقق الادارة الاستخدام الامثل للطاقة المادية والبشرية، وهي مسؤولية اقتصادية .

ان المبرر من وجود الادارة هو الاستخدام الامثل للطاقة المادية والبشرية من مواد خام ، والات ، واموال ، وعمال وموظفين ، للحصول على مجموعة من الاهداف ، التي لا تخرج عن كونها اشباع الحاجات والرغبات الانسانية ، بتقديم سلع وخدمات . فلا يكتفى وجود انسان يتخذ القرارات التي يراها طبقا لهواه ، وانما هناك قانون يحكم نشاطه ، وهو الاستخدام الامثل للعناصر التي يستعين بها في سبيل الحصول على الاهداف . ويتفرع عن هذا القانون في الواقع ، قاعدتان أساسitan وهم قاعدة الكفاية Efficiency وقاعدة الفاعلية Effectiveness .

قاعدة الكفاية تتعلق بالاقتصاد في المدخلات^١ (العناصر المستخدمة) فهي قاعدة اقتصادية بطبيعتها ، وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا قيل بزيادة الكفاية . أما الاستخدام الامثل فهو مفهوم نظري يعبر عن النهاية القصوى التي يمكن الوصول اليها . وعلى هذا فالمدير الذي لا يتحقق الاستخدام الامثل للمدخلات ، يعتبر بأنه قد خرج عن قانون اساسي من قوانين الادارة . ويتحدد معيار الاستخدام الامثل طبقا للمعرفة الانسانية السائدة في المعرق الذي يعيش فيه المدير .

(1) Inputs

وكل المدخلات - بما عدا القوى البشرية العاملة - من السهل استخدامها استخداماً حسناً لأنها تخضع لقوانين الرياضية . فمن السهل استخدام المواد والأموال والآلات استخداماً أمثلاً . الا ان وجود القوى البشرية العاملة بين الفنادق المستخدمة يجعل الامر معقداً ، وتصبح العملية غير خاضعة لقوانين الاقتصاديات فقط بل تخضع لقوانين العلوم الاجتماعية ، مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاخلاق . . . الخ نظراً لوجود الانسان (وهو مخلوق معقد ليس من اليسير فهمه) .

اما قاعدة الفاعلية فهي تتعلق بالصلاحية المثلى للعناصر المستخدمة بغية الحصول على الاهداف المحددة . او بمعنى آخر فهي علاقة بين نوع المدخلات وليس كييتها – وبين المخرجات ^١ . وللتفرقة بين الكفاية والفاعلية نذكر المثال التالي : اذا قامت احدى آلات الطباعة بطبع ١٠٠٠ نسخة في ربع ساعة بدلا من نصف ساعة كان ذلك دليلا على تحسن في الكفاية . اما اذا تقرر الغاء آلة الطباعة واحلال آلة الكترونية مكانها للطبع وأمكن طبع ٣٠٠٠ نسخة كل نصف ساعة – مع ثبات العوامل الاخرى – قيل ان الآلة الكترونية أكثر فاعلية من آلة الطباعة . وهكذا يمكن التمييز بين الكفاية والفاعلية في الاعمال الادارية .

القانون الثالث : تهدف الادارة الى الاشباع الامثل للحاجات والرغبات الانسانية ، داخل المشروع وخارجها ، وهي بهذا مسؤولية اجتماعية .

ووجدت الاعمال لاشباع حاجات الانسان ورغباته - سواء كان هذا الانسان داخل المنظمة او خارجها : داخل المنظمة مثل الموظفين والعمال او خارجها مثل المستهلكين والموردين والمساهمين وافراد المجتمع بصفة عامة . فالنسبة للموظفين والعمال يجب ان ينظر الى حاجاتهم ورغباتهم المادية منها وغير المادية . يجب الا ينظر الى الموظف او العامل على انه مادة خام تباع وتشترى مثل المواد الاخرى ، كما يجب الا ينظر اليه على انه ترس صغير في

آلية كبيرة ، يدور اذا دارت ، ويقف اذا توقفت . كما ان الانسان الموظف او العامل يملك طاقة كامنة قابلة للانطلاق اذا اعطيت الفرصة . ان الانسان لا المؤسسة او المشروع - هو بحق صاحب الاعتبار الاول . فالاعمال وجدت لاشياع حاجات الانسان ولم يوجد الانسان لاشياع حاجات المشروع .

ومن الضروري الا يكون اشياع حاجات ورغبات الموظفين والعمال على حساب المصالح الاخرى في المجتمع مثل المستهلكين او الموردين او المساهمين . فمن الضروري احداث توازن بين هذه المصالح المتعارضة ؛ لأن الادارة مسؤولة اجتماعية . فما هي المسؤولية الاجتماعية على وجه التحديد ؟ قبل ان نبحث المسؤولية الاجتماعية يجب ان نعرف معنى الاصطلاح « اجتماعية » . ان كلمة « اجتماعية » تتعلق برفاهاية المجتمع ككل ، ومفهوم الرفاهاية يشمل العناصر الاقتصادية والانسانية والسياسية ، وكلمة المجتمع تضم كل المجموعات البشرية . أما كلمة « كل » فانها تعني رفاهاية كل المجموعات وليس رفاهاية مجموعة معينة ^١ . الا انه كثير ما تختلف المصالح المتعارضة في المجتمع في تعريف المسؤولية الاجتماعية للادارة .

لبدأ الان في تعريف المسؤولية الاجتماعية للادارة كما ينظر اليها العمال . ان العمال ، عادة ، يعرفون المسؤولية الاجتماعية للادارة ، أنها دفع أجور مرتفعة وايجاد ظروف حسنة للعمل . فهذا التعريف من جانب العمال مبني على مبدأ المصلحة الشخصية . والسؤال الان .. هل المسؤولية الاجتماعية هي دفع أجر عالي للعمال ؟

ويعرف المستهلكون المسؤولية الاجتماعية للادارة بأنها تقديم سلع وخدمات بأقل الاسعار ، وبأعلى مستوى من الجودة والخدمة . ويعرف المستثمرون (اصحاب رؤوس الاموال) المسؤولية الاجتماعية للادارة بأنها دفع عوائد واباح مرتفعة .

ولنفترض اتنا سألنا رجل الاعمال او مدير المشروع : ما هي المسؤولية الاجتماعية للادارة . ولنفترض اتنا قلنا له انه مسؤول عن رفاهاية المجتمع بصفة عامة .. فماذا يكون جوابه ؟

(1) Bowen, Social Responsibilities of the Business Man.

ان الاقتصاديين يعتبرون أن مسؤولية الادارة هي في الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية .

ان الحكومة تعتبر المسئولية الاجتماعية للادارة – في ظل النظام الحر للاعمال – هي المساهمة في ايجاد جو ملائم للاعمال ، والمساهمة في التقدم الاقتصادي ، وفي عدم احداث تضخم . بينما تعتبر المسئولية الاجتماعية للادارة – في ظل نظام الاعمال الجماعية – هي في الوصول الى الاهداف الموضوعة من قبل الهيئة المركزية في التخطيط .

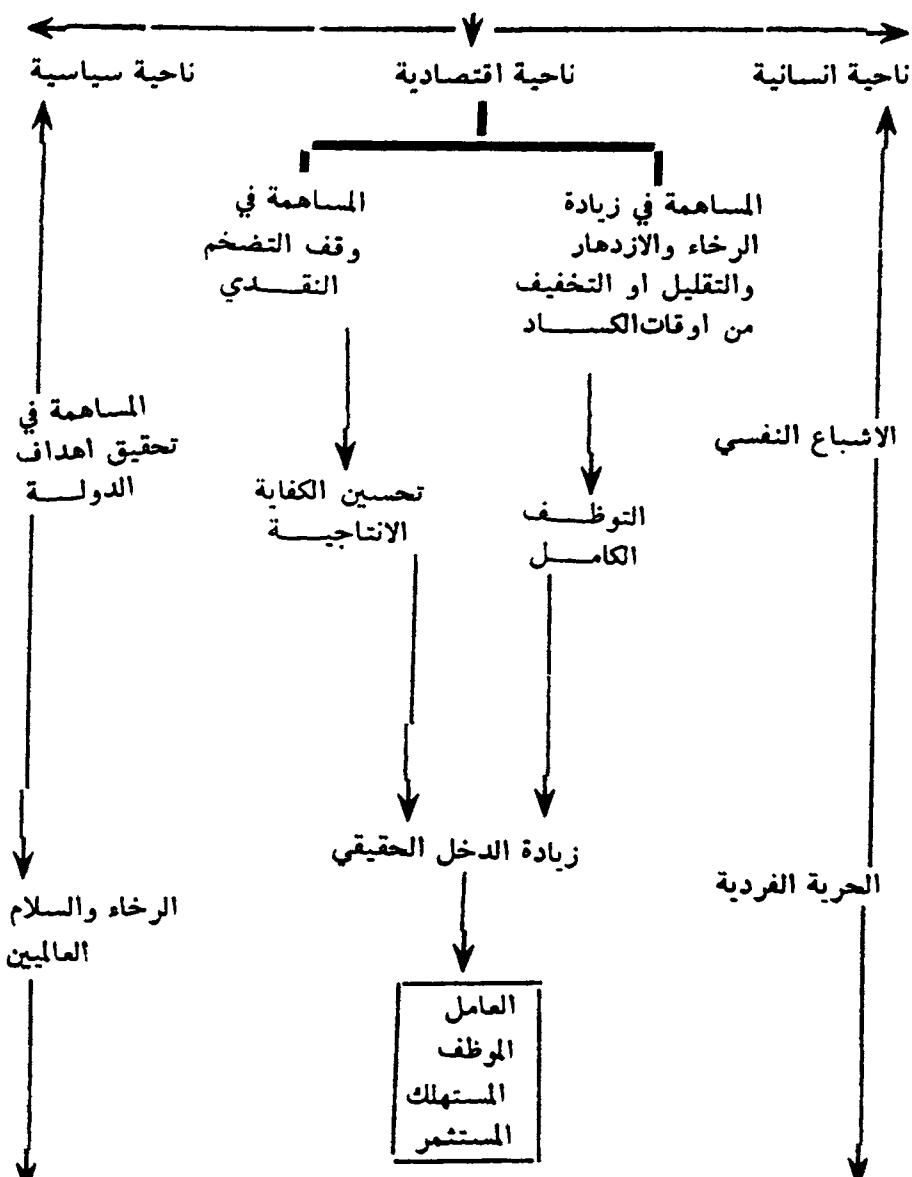
ويمكّنا القول أن المسئولية الاجتماعية للادارة هي – في جوهرها – الحصول على مستوى عال من التوازن *Equilibrium* بين مصالح مختلف عناصر المجتمع: الموظفون والعمال، المستثمرون، المستهلكون، والانسان بصفة عامة . فاذا صدر قرار من الادارة بزيادة دخول العمال (فائدة للعمال) وكانت نتيجة هذه الزيادة ان احدثت ارتفاعا عاما في الاسعار اضر بمصلحة الموظفين وذوي الدخل الثابتة اعتبر هذا القرار ضد المصلحة الاجتماعية .

ولنشر الى المعادلة البسيطة التي تبين متى يؤدي زيادة دخول العمال الى ارتفاع الاسعار .
تقول المعادلة ان :

الإنفاق الاستهلاكي + الإنفاق الاستثماري + الإنفاق الحكومي = كمية الوحدات المنتجة \times اسعارها . حيث أن الإنفاق الاستهلاكي هو مجموع ما ينفقه المستهلكون ، والإنفاق الاستثماري هو مجموع الاستثمارات الجديدة ، والإنفاق الحكومي هو مجموع ما تنفقه الحكومة .

ان زيادة دخول العمال غالبا ما تؤدي الى زيادة الإنفاق الاستهلاكي .
فاذا لم يكن هناك زيادة في الوحدات المنتجة فان النتيجة الختامية هي ارتفاع الاسعار وهو ما يعرف بالتضخم النقدي *Inflation* حيث تقل القيمة الشرائية للنقد . وعلى ذلك فالادارة مسؤولة عن المساهمة في وقف التضخم النقدي وذلك عن طريق زيادة الكفاية الاتاجية (زيادة الاتاج بنفس المناصر المستخدمة) .

المستوى الاجتماعي للسلاسل



توازن المصالح المختلفة

المصدر : يتصرف من ابحاث الدكتوراه للمؤلف لم تنشر من قبل .

الاسس المنطقية لقوانين الادارة

في الصفحات السابقة قمنا بصياغة قوانين الادارة كما تؤمن بها . ولم يكن عرضنا لهذه القوانين مجرد وجهة نظر ، وإنما كانت نتيجة دراسة شاقة مديدة ، بدأها الكثيرون من رجال الفكر الاداري ^١ ، سواء استخدمو منطق القياس ، أو المنطق الاستقرائي لللاحاطة بمعرفة علم الادارة .

والمنطق القياسي أسلوب من اساليب البرهنة على صدق قضية ما استنادا على صدق قضيتين اخريتين . ولا يعتبر القياس الوسيلة الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها في كسب الحقائق العلمية وصياغتها في شكل قوانين ، وإنما يعتبر الاستقراء الوسيلة الحديثة لصياغة القوانين العلمية .

والاستقراء هو الاستدلال الحاصل من الحقائق الجزئية والمتعمي الى قاعدة عامة . والمعرفة بالحقائق الجزئية اما ان تكون بلاحظتها ، أو بتجربتها ^٢ .

وقد قام رجال الفكر الاداري والاداريون ورجال الاعمال بمحاولات على مر الزمن لوضع قواعد عامة في ادارة الاعمال ، فاستخدم البعض « طريقة القياس » للبرهنة ، واستخدم البعض الآخر « الملاحظة » في الادارة الناجحة للمشروعات والمشاريع الفاشلة . وفي الصفحات التالية سنعرض افكار فقهاء الادارة كأسانيد لقوانين الادارة المذكورة :

اسس القانون الاول :

قلنا في القانون الاول ان مجرد وجود كمية من المواد الخام ، ومجموعة غير مرتبة من المدد والآلات وكمية من الاموال . وعدد من الموظفين ، والعمال ، لا يكفي لتكوين مشروع ناشط في دنيا الاعمال . فلا بد من انسان يقرر ^{٠٠} السخ

(١) انظر الباب الخامس بنظرة النظر الاداري .

(٢) سنعود الى هذا الموضوع بالتفصيل في الاب قادم .

وبدون هذا «الانسان» تبقى القوى المادية والبشرية دون استخدام ، ولا يمكن القول بوجود عمل ، وبالتالي فليس هناك اشباع حاجات او رغبات انسانية .

ان هذا القانون منطقي صادق لا يتحمل الشك او الخطأ ، فلا يمكن تصور اتمام الاعمال ، دون «انسان» او دون مجدهو انساني على وجه التحديد . وتختضن هذه القاعدة لقانون السيبة العام المعروف في علم المنطق ، وهو المبدأ القائل بضرورة وجود السبب لوجود نتيجة . فلا يمكن تصور اتمام الاعمال دون مسبب لها .

والادارة ضرورية لكل جهد جماعي سواء كان مجھودا خاصا (يتعلق بمجموعة خاصة من الناس) او مجھودا عاما يتعلق (بالمجتمع ككل) ، صغيرا كان المشروع او كبيرا ، صناعيا او تجاريما ، مشروع خدمات او متجر جملة او تجزئه ، جامعة او مدرسة ثانوية ، واخيرا سواء كان مشروع سكك حديدية او مشروع طيران ، منزلا او فريقا لكرة القدم .. ان الادارة ضرورية لكل جهد جماعي ، وان اختفت الاهداف او الاشكال .

وقد سبقنا الكثير في الاعتراف ، بهذه القاعدة ، ومن اولئك على سبيل المثال ، هنري فايول وليونارد هوایت ١ .

وعبارة هوایت منها :

Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale. It is a process at work in a department store, a bank a university, high school, a railroad, a hotel, or a city government. Although it varies in form and objects, and although the administration of public and private affairs differs at many points, there is an underlying similarity, if not identity, in the process wherever observe. (1)

ويقول فايول :

All undertakings require planning, organisation, command, co-ordination and control, and in order to function properly, all must observe the same general principles. We are no longer confronted with several administrative sciences, but with one which can be applied equally to public and private affairs.

(1) White, Introduction to the Study of Public Administration.

اذا فالادارة ضرورية لنجاح أي نشاط يقوم به الانسان .

وهذا النشاط المطلوب يختلف تمام الاختلاف عن النشاطات الفنية الاخرى المتخصصة . . . فهذا النشاط يتعلق باتمام الاعمال بواسطة الآخرين . فلا يقوم الاداري باتمام العمل او انجازه بنفسه وانما يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة .

وقد رد هذه الحقيقة عدد من رجال الاعمال الناجحين ورجال الفكر الاداري : فيقول فرديريك تايلور في كتابه « ادارة الورشة » الصادر في عام ١٩٠٣ « ان الادارة ، أي فن الادارة هو المعرفة الصحيحة لما تريده من الرجال ان يقوموا بعمله ، ثم رؤيتكم ايامهم يعملونه باحسن طريقة وارخصها » ١ – وهذه هي كلماته كما وردت في كتابه :

Management, the art of management, is defined as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way. (1)

ويقول هنري فايول « ان اهم مهارة يجب ان تتوافر في الفرد في المستويات الادارية الدنيا هي المهارة الفنية المميزة لعمل المشروع ذاته وبالنسبة للادارة العليا فان المهارة الادارية هي المهارة الاهم ومن هنا تظهر الحاجة الملحة الى مفاهيم الادارة » ٠

في كلماته يقول هنري فايول :

In firms of every kind the most important ability of the lower grades is the technical ability characteristic of the firm and the most important ability of higher management is managerial ability. Therefore there is widespread need for conception of management. (2)

ففي كل مشروع – كما يقول فايول – ستة نشاطات : نشاطات فنية ، ونشاطات تجارية ، ونشاطات مالية ، ونشاطات محاسبية ، ونشاطات الضمان والوقاية ، واخيرا النشاطات الادارية ، هذا وعدم وجود الاخيرة – يجر فشل المشروع ٠

(1) Taylor, Shop Management, 1903.

(2) Fayol, Industrial and General Management, P. 13.

ويعرف شيلدون الادارة بانها : « الوظيفة الصناعية المتعلقة بتحديد اهداف المشروع ، التسويق بين التمويل والاتاج والتوزيع ، تقرير هيكل التنظيم والرقابة النهائية على اعمال مدير التنفيذ » ^١ .

والواقع ان شيلدون يفرق بين الادارة بمعناها الواسع وبين الادارة التنفيذية ، فيقول ان الادارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صيغتها الادارة العليا ، باستخدام التنظيم للوصول الى الغرض . الا انه يمدد فيقرار ، ان مفهوم الادارة الشائع الاستخدام يعطي ناحية تقرير السياسات ، وتنفيذها ، وتصميم الهيكل التنظيمي ، واعداد الافراد ، في هذا التنظيم ، لدرجة يمكن القول : ان الاصرار على التفرقة بين الادارة بمعناها الواسع Management و الادارة التنفيذية Administration مسألة اكاديمية (علمية) بحثة .

ويقول دافيس في كتابه : « اسس الادارة العليا » ان « الادارة تتعلق بتنسيق اعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك بتحديد سياسات الاعمال والرقابة النهائية على مدير التنفيذ » ^٢ . وفي كلماته يقول :

« Administration is concerned in the coordination and organization of the corporate activities, the determination of business policy and the ultimate control of the executive. (1)

اما ديموك Dimock فيقول : ان « الادارة هي معرفة الى اين تذهب ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي يتعرض لها ، ومعرفة كيفية التصرف لك ولباقيك ولطاقم الباخرة، بكفاءة وبدون ضياع – في مرحلة الذهاب الى هناك » ^٣ . وهو في هذا يقول :

« Management is knowing where you want to go, what shoals you must avoid, what the forces are with which you must deal, and how to handle, your ship, and your crew effectively and without waste, in the process of getting there (3) .

(1) Sheldon, The Philosophy of Management, P. 32

(2) Davis, The Fundamentals of Top Management, P.844

(3) Dimock, The Executive in Action, P. 10

وآراء الفقهاء في الادارة ، تتفق في ان « الادارة هي اتمام الاعمال بواسطة الاخرين » . وكل من يقوم بهذا العمل ، فهو اداري . فيقول كوتنز وزميله في كتابهما « مبادئ الادارة » ان « الادارة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاشخاص » وفي كلماته بالحرف الواحد يقول^١ :

The function of getting things done through people .

ويقول جورج تيري : ان الادارة هي الحصول على الاهداف المحددة سلفاً بواسطة مجهودات الآخرين^٢ .
ويقول براون: « ان الادارة غالباً ما تطلق على ذلك الجزء من المجهودات ذات الطبيعة الاشرافية^٣ » .

أسس القانون الثاني:

يقضي القانون الثاني بأن الادارة مسؤولة عن الاستخدام الامثل للمدخلات وذلك للحصول على مجموعة من الاهداف « المخرجات » . وقلنا انه يتفرع عن هذا القانون قاعدتان اساسيتان هما : قاعدة الكفاية وقاعدة الفاعلية .

وقد رد هذه الحقيقة عدد كبير من رجال الاعمال الناجحين ، ورجال الفكر الاداري . الواقع ان الكفاية الاتجاهية ، كانت اساس اعمال فريديريك تايلور ، ومن جاء بعده من انصار الادارة العلمية (اي تطبيق الحقائق والمعلومات بدلاً من الحدس والتخيين) في اتمام الاعمال لالغاء الوقت والمجهود الضائع . فيقول ديموك Dimock : ان « الادارة هي الاستعمال السليم لكل العناصر المستخدمة : في عملية التكيف للمشاكل في سبيل الحصول على الاهداف الموضوعة »^٤ .

ويقول بيتر دركر Peter Drucker ان الادارة مسؤولة عن ابقاء المشروع ناشطاً في دنيا الاعمال ، ويطلب ذلك العمل على زيادة ربحية المشروع

(1) Koontz, *The Principles of Management*.

(2) Terry, *Principles of Management*, P. 19

(3) Brown, *Organization of Industry*, P. 11

(4) Dimock, *The Executive in Action*, P. 10

والعمل على غزو الاسواق ، وزيادة المنتجات ، ولا شك ، انه لا يمكن زيادة الربح في المشروع ، الا عن طريق الكفاية ، في استخدام الموارد المادية ، كما يقول دركر ايضا : « ان الادارة مسؤولة عن تنظيم الموارد البشرية واستخدامها الاستخدام الامثل » . وهذه كلماته :

**The responsibility for the organization of the entreprise
human resources and for their efficient use .**

اسس القانون الثالث :

يقضي القانون الثالث بان الادارة مسؤولة عن الحصون على مستوى عال من التوازن بين مصالح مختلف المجموعات في المجتمع: العمال والموظفوں والمستثمرؤں والمواردون والمستهلكوں والانسان الفرد بصفة عامة .. الخ .
انا تؤمن ان اية قرارات مخالفة لهذا القانون ، تعتبر خيانة من الاداري لحقوق الانسان . هذا . وقد رد الكثيرون من رجال الادارة الناجحين ورجال الفكر الاداري هذه القاعدة في كتاباتهم ، وان اختللت طريقة عرضهم للنكرة . فيقول فرانك ابرمز مثلا وهو رئيس مجلس ادارة شركة ستاندرد اوبل (سابقا) التي هي احدى شركات البترول الناجحة :

« ان وظيفة الادارة المهنية هي السير باعمال المشروع ، بطريقة يتسم معها تعادل وتوازن عمليين بين مطالب الجهات التي لها مصلحة مباشرة : كالمساهمين والعاملين والمستهلكين والمجتمع بصفة عامة » . وهو هو يقول :

The job of professional management is to conduct the affairs of the enterprise in its charge in such a way as to maintain an equitable and workable balance among the claims of various directly interested groups; employees customers and the public at large. (1)

ويقول فلاندرز Flanders : « ان الادارة مسؤولة عن المحافظة على نظام المشروع الفردي . والذي يبدو انه يتركز على توازن حساس بين مصالح مختلف الهيئات التي هي موضع اهتمام الادارة » . فهو يقول :

مخالفة قوانين الادارة

ماذا يحدث لو خالف المديرون قوانين الادارة التي ذكرناها ؟

قبل ان نجيب على هذا السؤال يجدر بنا الاشارة – مرة اخرى – الى ان قوانين الادارة مبادئ شديدة العموم ومطلقة وجمادة فهي حقائق اساسية تشرح عدد من الظواهر وال العلاقة بينها . وكما رأينا فان هذه القوانين تعذر من وقوع المديرين في اخطاء اساسية تكون سببا في انهيار المشروعات وتدهورها . فعدم القيام بالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة (او عدم القيام بهم على الوجه الاكمل) ^١ يؤدي الى فشل المشروعات . كما ان الاستخدام السيء للطاقات المادية والبشرية يؤدي الى تدهور الاعمال وبالتالي فشلها . واخيرا فان عدم قيام الادارة بمسؤولياتها الاجتماعية يثير كثيرا من المشاكل التي تؤدي في نهايتها الى انهيار المشروعات والتخلف الاقتصادي والحضاري .

وتعالج الابواب القادمة مبادئ الادارة بالتفصيل . وهي كما سنرى مرتبطة بقوانين الادارة ارتباط الجزء بالكل ، او ارتباط التخصص بالعموميات .

وبالرغم من انه لا يوجد محاكم لمحاكمة المديرين عن ضعف ادارتهم الا ان الرقابة التي تقوم بها البرلمانات او مجالس الامة او الصحافة او الاتحادات الشعبية او النقابات او اجهزة الدولة المختلفة او الرأي العام غالبا ما تكفي لتصحيح الاوضاع الا اذا كانت الدولة متخلفة تخلف غير عادي .

(١) ستمسح الى موضوعات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالتفصيل في الابواب القادمة .

اسئلة:

- ١ - هل الادارة علم او فن ؟
- ٢ - اشرح الفرق بين القانون والبدأ ؟
- ٣ - ما الفرق بين القانون كما يدرسه طلبة الحقوق والقانون كما يعرفه رجال المنطق ؟
- ٤ - ما الفرق بين مباديء الكيمياء ومباديء علم الادارة ؟ اشرح بالتفصيل
- ٥ - ما هي فائدة دراسة مباديء الادارة ؟
- ٦ - ما هي القوانين الاساسية في الادارة ؟
- ٧ - الادارة ضرورية لكل جهد جماعي . ما رأيك ؟
- ٨ - ما هو المقصود بقولنا ان الادارة مسئولة اقتصادية ؟
- ٩ - ما هو المقصود بقولنا ان الادارة مسئولة اجتماعية ؟
- ١٠ - ما الفرق بين الكفاية والفاعلية ؟ اضرب الامثلة .
- ١١ - يختلف مفهوم المسئولية الاجتماعية من شخص الى اخر . اشرح .
- ١٢ - ما هو المقصود بالكفاية الاتاجية ؟ وكيف يمكن قياسها .
- ١٣ - كيف يمكن للادارة أن تساهم في تحسين الكفاية الاتاجية ؟
- ١٤ - اشرح كيف يمكن ان تؤدي زيادة اجور العمال الى احداث ضرر في الاقتصاد القومي ؟
- ١٥ - ما هو المقصود بالتضخم النقدي ؟
- ١٦ - ما الفرق بين التضخم النقدي والكساد ؟
- ١٧ - ما المقصود بتوازن المصالح المختلفة في المجتمع ؟
- ١٨ - ما هي الطرق العلمية الشائعة في صياغة قوانين الادارة ومبادئها ؟
- ١٩ - هل يوافق ليونارد هوايت على ان الادارة ضرورية لكل جهد جماعي ؟
- ٢٠ - اذكر عدة تعريفات للادارة ؟
- ٢١ - ماذا يحدث لو لم تقم الادارة بمسئولياتها الاجتماعية والانسانية على الوجه الاكمل ؟

الباب الثالث اتخاذ القرارات

الفرض من هذا الباب هو عرض الاصول العلمية لاتخاذ القرارات باعتبارها اساس الادارة . فنبدأ بعرض مراحل اتخاذ القرار ثم نتكلم عن القرار الرشيد ، وبذلك نتعرض للكلام عن التفكير المنطقي والتفكير الابتكاري والطرق العلمية في الحصول على الحقائق .

ويعرض هنا الباب ايضا انواع القرارات الواجب اتخاذها في المشروع . وينتهي هنا الباب بصياغة مبادئ اتخاذ القرارات وبعض الاسئلة .

في مفهوم اتخاذ القرار :

ان تصرفات الافراد وجهودهم قد تكون نتيجة التشكيك او نتيجة للاشمور . فاذا كانت تصرفات الافراد قد حدثت بعد تفكير ، قيل ان الافراد قد اتخذوا قرارا . اما اذا كانت التصرفات لاشمورية (او مجرد رد فعل لاشموري) فانه لا يمكن القول بان الافراد قد اتخذوا قرارا . فالاساس في اتخاذ القرار هو « اختيار » تصرف معين بعد دراسة وتفكير .

ونعتقد — كما يعتقد الكثيرون من رجال الفكر الاداري^١ — ان اساس اتخاذ القرارات هو وجود البديل^٢



Alternatives

فبدون البديل ليس هناك قرار

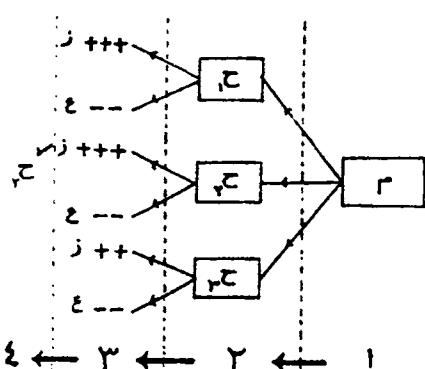
فإذا وجدت البديل تتطلب الأمر

الاختيار بينها ، وإذا لم توجد بديل

— اي كان هناك حل واحد اجباري — فليس هناك اختيار وبالتالي ليس هناك قرار . على ان الاختيار بين البديل في ذاته لا يعتبر موزياً لاتخاذ قرار ، فالاختيار اللاشعوري يخرج عن مفهوم اتخاذ القرار لانعدام التفكير . ولذلك فان عملية اتخاذ القرار تمر باربعة مراحل فكرية .

مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بأربع مراحل فكرية هي :



(١) تحديد المشكلة او

الموضوع الواجب اتخاذ
قرار بشأنه . العرف

(م) في الشكل يرمز
إلى المشكلة .

(٢) تحديد البديل او
الحلول المختلفة

للمشكلة . العروف (ح١) . (ح٢) ، (ح٣) ترمز إلى الحلول المختلفة
للمشكلة .

(٣) تحديد ومزايا وعيوب كل بديل . العرف (ز) يرمز إلى المزايا والعرف
(ع) يرمز إلى العيوب .

(٤) اختيار البديل الامثل بعد عملية التقييم النهائية لكل المزايا ولكل العيوب
لكل البديل . (ح٤) هنا ترمز إلى البديل الامثل .

(١) Koontz, The Principles of Management.

(٢) البديل هنا جمع بديل . والبديل هو « احد الامرين المقدمين للخبراء » .

وفيما يلي شرح لـكـوـنـهـ مـرـحـلـةـ عـلـىـ حـدـهـ بـشـيـءـ منـ التـفـصـيلـ :

(١) مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد المشكلة :

ان مرحلة تحديد المشكلة من اهم المراحل الفكرية واصعبها . فتحديد المشكلة يحدد الاتجاه الفكري الذي يلي . فإذا لم يتم معرفة المشكلة الحقيقة فان القرار الذي سيتخذ سيكون غير ملائم للمشكلة التي صدر القرار فيها . ومن الضروري التفرقة بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقة ، فالاولى سهلة التمييز اما الثانية فتحتاج الى قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء .
وتظهر المشاكل أساسا من وجود اشياء او حالات غير مرغوب فيها . كما تظهر من وجود تعارض واحتكاك سواء بين الاشياء او الاشخاص .. الخ .
والمشاكل ليست شيء مادي ملموس وانما يتوقف معرفتها على قدرة الاشخاص وتمييزهم ، فقد يرى البعض ان هناك مشكلة معينة في حين ان البعض الآخر لا يشعر بوجودها .

(٢) مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد البديل المختلفة :

مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد الحلول المختلفة مرحلة صعبة وشاقة :
فليس من اليسير على شخص واحد ان يكون عالما بكل الحلول المختلفة للمشكلة . فهو يعتمد في هذا على معلوماته وخبرته ، ومعلومات الآخرين وخبرتهم ، كما قد يعتمد على الابحاث التي يقوم بها أو يقوم بها الآخرون ، سواء كانت ابحاث أولية بالاستقصاء أو ابحاث ثانية (دراسة السجلات وقراءة الكتب) . والتفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكاريا ، أي يحاول الفرد بطريقة غير تقليدية الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل .

(٣) مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد مزايا وعيوب كل بدائل :

والمرحلة الثالثة هي مرحلة تحديد عيوب ومزايا كل بدائل . وهي مرحلة مهمة وشاقة ايضا ، فمن المستحيل على فرد واحد أن يكون عالما بكل مزايا وعيوب كل البديل . فهو يعتمد على معلوماته وخبرته ، ومعلومات الآخرين

(١) الذكاء هو القدرة على ربط الاباء التي تبدو لاول وهلة غير مترابطة .

وخبرتهم كما يعتمد على الابحاث الاولية والثانوية . والسبب في صعوبة هذه المرحلة هو ان المزايا والعيوب لا تظهر فعلا الا في المستقبل . ومن هنا يكون الشك ، وعدم التأكيد ، والخوف . فليس هناك من شخص يستطيع معرفة المستقبل ، وكل ما يستطيعه هو ان «يتباً» ما ستكون عليه الامور في المستقبل . والتباُ بالمستقبل شيء ، والمستقبل نفسه شيء اخر . وما يزيد الأمر تعقيدا أن الوقت غالبا ما يكون ضيقا لا يسمح باكتشاف كل النتائج المتوقعة المتعلقة بكل بديل ، فكثيرا ما يتطلب الأمر اتخاذ قرار قبل ان يصبح من الممكن اكتشاف كل النتائج المرتبطة على هذا القرار . من هنا تبدو اهمية اتخاذ القرار .

(٤) مرحلة اختيار البديل الامثل :

اذا كانت المراحل السابقة لاتخاذ القرار صعبة وشاقة ، فان اختيار البديل الامثل ، من أشق الامور على الانسان الفرد . لأن كل ما وصل اليه الانسان ، حتى هذه المرحلة الفكرية ، هو قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البديل المختلفة . عندها يجد الانسان نفسه عاجزا عن الاختيار ، لأن الاختيار بطبيعته يعني قطع الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقويم : أي موازنة بين كل العيوب ، وكل المزايا لكل البديل لاختيار البديل الامثل . فما يعتبره البعض عيبا لأحد البديل قد يعتبره الاخرون ميزة .. وهكذا يتوقف التقويم أساسا على الاعتبارات الفلسفية ودرجة المعرفة والخبرة التي يتمتع الشخص بها وشعورهم ودوافعهم ورغباتهم الداخلية ، فنجد البعض يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية او المالية ويعتبرون أن الناحية المالية ، يعبّر أن تأخذ الاعتبار الأول ، بينما يميل البعض الآخر الى التركيز على النواحي الإنسانية . ونجد البعض الآخر يعتمد أساسا على القيم الروحية أو الدينية ، كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن .. وهكذا . وما لا شك فيه ان القرار الرشيد هو ما يأخذ كل هذه الاعتبارات في الحسبان فتحقق التوازن بينها .

وبالرغم من ان عملية التقويم النهائية عملية صعبة وشاقة ، الا أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأمثل :

- (١) درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المتضررة : فكل بديل يحمل قدراً من المخاطرة ومن الفائدة . والمهم هنا هو تقدير درجة المخاطرة بالنسبة الى درجة الفائدة ، ويتوقف سلامة القرار على هذا التقويم .
- (٢) درجة الاقتصاد في الجهد والأموال والمواد فكل بديل يتطلب قدراً من الجهد يزيد او يقل بمقدار البديل ذاته والعبرة بالوصول الى الاهداف (مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية) .
- (٣) امكانية تنفيذ الحل اذ لفائدة من قرار لا يمكن تنفيذه .

وفي كل مشكلة يوجد دائماً عدة عوامل او اعتبارات ، من بين هذه العوامل او الاعتبارات عامل او اعتبار اذا تغير (ألغى او أضيف او تغيرت طبيعته) لما أصبح هناك مشكلة . ويطلق على هذا العامل بـ « العامل الاستراتيجي » Strategic factor . فإذا وجد مثلاً ان آلة معينة لا تعمل بسبب عدم وجود مسمار ، قيل ان العامل الاستراتيجي في هذه الحالة هو عدم وجود المسمار بالرغم من ان الآلة تحتاج (مثلاً) الى تشحيم . ولكن نقص التشحيم ليس سبباً في توقف الآلة .

ومعرفة العامل الاستراتيجي يقلل كثيراً من المجهودات الذهنية والعصبية في اتخاذ القرارات . وتميز العامل الاستراتيجي يتطلب قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء وسعة الافق .

ويعتقد الكثيرون ان مرحلة اتخاذ القرار تتبع بمجرد اختيار البديل الأمثل . وهذا خطأ لأن مرحلة اتخاذ القرار تتبع عملياً بوضع القرار موضع التنفيذ : أي البدء في احداث التغيير الذي صدر القرار من اجله . فلا يكفي ابلاغ المرؤوسين القرارات التي اتخذت ، وانما يجب ايضاً معرفة ما اذا كانوا قد قبلوا فكرة القرار . فلا يمكنني « بيع » القرار لهم ، بل يجب أن يكونوا قد « اشتروا » هذا القرار . « فشراء القرار » يشير الى أنه سيكون نافذ

المفعول بعد أن تبنوه وفهموا « التصرفات الجديدة » التي يملها القرار .
ويُمكن أن نطلق على هذه المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار بمرحلة
« متابعة تنفيذ القرار » .

القرار الرشيد

رأينا أن اتخاذ القرارات ليس بالأمر اليسير ، ويمكن تشخيص المشاكل
التي تعترض متخد القرار وتصبح بذلك حدودا للقرار الرشيد (الحكيم)
فيما يلي :

- (١) عجز الفرد عن معرفة البدائل المختلفة الموجودة وغير الموجودة .
- (٢) عجز الفرد عن معرفة المزايا والعيوب المختلفة لكل بديل من البدائل
المختلفة .
- (٣) عنصر الوقت الذي يسبب دوما ضغطا على متخد القرار – فغالبا ما
لا يكون هناك وقت كاف لدراسة البدائل المختلفة والنتائج المتربة
على كل بديل .
- (٤) المشاكل النفسية المسيطرة على متخد القرار ، والخبرات المتخصصة
المحدودة التي غالبا ما تؤثر على طريقة معالجة مختلف البدائل
والنتائج المتوقعة المتربة على كل بديل .
- (٥) التزام متخد القرار بارتباطات سابقة – لاتخاذ القرار – وظروف
معينة . وهذا ما يطلق عليه « التكاليف الغارقة » .
Sunk Costs
فاستثمار مئات الألوف من الجنيهات في عدد وآلات ثقيلة لصناعة
السيارات ، يقلل من فرص الاختيار أمام المشروع – في حاله ما إذا
أراد تغيير نوع السلعة – في انتاج اقلام حبر مثلا . وبالمثل يمكن
القول أن التدريب الهندسى لشخص لمدة عشرين سنة يقلل من فرص
اختيارة ليصبح محاميا او طبيبا ١ .

(٦) اتخاذ القرار يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بالشك وعدم التأكيد مما سيحدث في المستقبل . وعلى هذا فاتخاذ القرارات تكون بمثابة مخاطرة أو مضاربة يتوقف تسيجتها على مطابقة الافتراضات التي عملت عن المستقبل بالمستقبل ذاته .

وفي الحقيقة فإن هذه المشاكل في ذاتها تكون المبرر من ضرورة اتخاذ القرارات : فلو كانت المشكلة واضحة والبدائل كلها معروفة ، والتائج المتوقعة كلها معروفة ومطابقة للتائج التي ستحدث فعلا ، مع عدم وجود ارتباطات سابقة لما كان هناك ضرورة لاتخاذ القرار .

ويوضح فرانك نايت العلاقة الأساسية بين عدم التأكيد واتخاذ القرار فيقول :

« انه في ظل عدم التأكيد يصبح اداء الاعمال جزءا ثانويا في الحياة ، وتصبح المشكلة الحقيقة هي اتخاذ قرار عن المطلوب عمله وكيف يتم هذا العمل^١ » ..

وعلى هذا فنتهي بالقول بان القرار الرشيد هو القرار الذي يتخلص بقدر الامكان – او يأخذ في الحسبان – المشاكل التي تم سردها وذلك بالتفكير المنطقي والتفكير الابتكاري والبحث عن الحقائق بطريقة علمية وهو موضوع الصفحات التالية .

التفكير المنطقي

رأينا في الصفحات السابقة ان التفكير أساسى لاتخاذ القرارات . فالتفكير ضروري لتحديد المشكلة والتفكير ضروري لتحديد البدائل المختلفة ومتى كل بديل وعيوبه ، كما أنه ملازم لكل تقويم وموازنة بين المزايا والعيوب وتحديد العامل الاستراتيجي . فالتفكير ضروري لاتخاذ القرارات . وكل انسان يفكر سواء كان طفلا أو رجلا ، سواء كان في الغابة أو في العالم المتحضر . والمشكلة ليست اذن في التفكير أو عدم التفكير ، وإنما المشكلة هي

(1) Knight : Risk, Uncertainty, and Profits.

التفكير المنطقي السليم ، والتفكير الضعيف . فتفكير الطفل ضعيف ، وتفكير رجل الغابة ضعيف . والتفكير الضعيف تفكير لا يستند الى أسس او معلومات كافية ، فهو بذلك تفكير ضعيف الاستدلال والتعليل . وقد يكون تفكيرا سقينا خاطئا يحوى كثيرا من الأغلاط المنطقية .

« فالتفكير المنطقي » هو التفكير الذي يخلو من التناقض ، ويكون دقيقا واضحا . هذا ويطلب التفكير المنطقي الدقة في استعمال الألفاظ والتركيب اللغوية (التي هي أداة التعبير عن التفكير) . وللمنطق أهمية كبيرة في التفكير فهو :

- (١) يضع القوانين العامة التي يعمل الفكر بمقتضاها .
- (٢) يبين مواطن الزلل في التفكير وأنواع الخطأ وأسبابه .
- (٣) يصف الطرق المؤدية الى العلم الصحيح .

فإذا روعيت قواعد المنطق : لسلم التفكير الانساني من الخطأ والتناقض^١

المنطق القياسي والمنطق الاستقرائي :

يفرق المانطقة بين المنطق القديم والمنطق الحديث في أن مهمة المنطق القديم تنحصر في معرفة صدق القضايا^٢ أو كذبها . من حيث شكلها لا من حيث موضوعها . فهو يتعلق بدراسة العمليات العقلية المجردة ، وهو ما يطلق عليه القياس Deduction . فالقياس اسلوب من اساليب البرهنة

(١) يقول ابو العلاء عفيف : المنطق التوجيهي صفحة ٤ .

(٢) فالقيمة العملية للمنطق هي تربية ملحة التفكير ، اي تربية ملحة النقد ، وتقدير الافتراض ، وزن البراهين والحكم عليها بالكمال او النقص . بالصواب او الخطأ . ويقول محمود قاسم : ان « المنطق يعرض للسورة المثلية او الصورة التكربة للكون المادي . فإذا كانت هذه الصورة الذهنية تمر في خاطر الفرد ، فإنها تتعلق بعلم النفس ، أما اذا كانت الصورة مجرد من الاحساس والادراك الحسي بحيث يكون التعامل مع معلميات مقلبة بحتة ، تناوش الفكرة وكيف ارتبطت بافتخار اخرى . وكيف ثالت هذه الارتباطات . بمجموعة من الافتراض . المنقة لهذا هو المنطق » .

(٣) القنبلة هي الكلام او القول المفبر الذي يحمل المصدق او اللذب ، فهي جملة تعبر من خبر يتحمل المصدق او اللذب . أما الجبل الانسالية . . (الامر ، النهي ، الاستفهام ، والتحجب) فلا تعبر جمل مفبرة ولا يطلق عليها نفسا .

او الاستدلال يستهدف البرهنة على صدق قضية استنادا الى صدق قضيتيين اخريتين - وتسمى القضية التي يراد الوصول اليها بنتيجة القياس . اما القضيتيين الاخريتين فتسميان بقدمات القياس ولنضرب لذلك مثلا :

كل عامل شجاع
احمد عامل
مقدمات القياس

اذن : احمد شجاع - نتيجة القياس .

هذا ولا تعتبر نتيجة القياس صادقة الا اذا كانت مقدمات القياس صادقة . فالمنطق القياسي ينحصر في معرفة صدق القضايا او كذبها من ناحية شكلها لا من حيث موضوعها . فما زال امامنا مهمة اثبات صدق القضايا القائلة بأن « كل عامل شجاع » وبأن « احمد عامل » .

وعلى هذا فالقياس ليس الا احدى الوسائل العديدة التي يعتمد عليها المفكرون للاستدلال بما يعلمه الانسان بقصد الوصول الى ما لا يعلمه ، أي الاتصال من المعلوم الى المجهول . فالقياس هو الاستدلال من صدق قضيتين الى صدق قضية لازمة عنهما . فهو انتقال من العموميات الى الجزئيات التي تدخل تحت هذه العموميات . ولهذا يعتقد البعض ان القياس المنطقي لا يأتي بجديد من المعرفة^١ .

ويرى المانطقة^٣ الحديثون أن هناك طريقة أخرى من الاستدلال تسمى «بالاستدلال الاستقرائي» Induction وهو انتقال الفكر من جزئيات أو ملاحظات فردية للوصول إلى قواعد عامة أو عموميات . فالاستقراء عملية تبتديء بسلسلة من الأمثلة الفردية أو الجزئية ، نريد أن نستدل منها على قاعدة عامة . فيهدف الاستقراء إلى تقرير القوانين أو العلاقات العامة الثابتة التي تمكنا من فهم الظواهر أو الأشياء التي سبقت فهمها . ويكون الاستدلال الاستقرائي أما بالملاحظة او بالتجربة . والفرق بين الملاحظة والتجربة هو اذ

(١) فالقول بان احمد شجاع لا يزيد من ملمنا شيئاً طالما ان احمد عامل وكل عامل شجاع .
للدراسة مختلف وجهات النظر راجع « المقطع الحديث ومتانع البحث » لمحمد ناصر .

٤) رجال المطريق.

ومقدمات القياس .

فاعتبار القضايا « كل عامل شجاع » و « أحد عامل » قضايا عادقة مع أنها لا تتنق مع اعتبار يؤدي إلى الوصول الى قضية ثلاثة (نتيجة القياس) غير صادقة . فإذا لم يكن « كل عامل شجاع » وإذا لم يكن « أحد عامل » صعب الوصول من هاتين القضيتين إلى أن « أحد شجاع » . والغرض اللقطي يؤثر أيضا في الاستدلال القياسي فما هو المقصود بشجاع ؟ القضية الأولى « العمال شجعان » غامضة ، فهل يقصد بها « كل » العمال شجعان وأن « أحد عامل » فإنه من الخطأ المنطقي القول بأن أحد شجاع وذلك لأن القضية الأولى « العمال شجعان » غامضة فهل يقصد بها « كل » العمال شجعان أو « بعض » العمال شجعان . فإذا كان « كل العمال شجعان » فلا يوجد هنا أخطاء منطقية في قولنا أن أحد شجاع ، أما إذا كان بعض العمال شجعان ؛ فإنه من الخطأ المنطقي القول بأن أحد شجاع لأننا حكمنا على الكل بالشجاعة وهذا كاذب طبقاً لمقدمة القياس الأولى .

ومن الأخطاء المنطقية الشائعة في الاستدلال بالقياس البرهنة على غير المطلوب ، كمن يستدل من المقدمتين « كل العمال شجعان » و « أحد عامل » على أن أحد عصبي فكذلك « أحد شجاع » لا يعني أنه عصبي طبقاً لمقدمات القياس المذكورة .

ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المفكر – في حالة الاستدلال الاستقرائي – الوصول إلى عموميات من ملاحظات فردية غير كافية . وبالرغم من أن عملية التعميم (أي وضع العلاقات بين الظواهر في شكل قواعد عامة) جزء جوهري وعنصر هام في الاستدلال الاستقرائي إلا أن هناك خطورة الوصول إلى عموميات بناء على ملاحظات فردية غير كافية أو حالات خاصة مما يؤدي إلى أن العموميات لا تفسر الظواهر الفردية المفروض أن تفسرها أو تشرحها . فإذا لاحظ أحد المديرين أن العامل (أ) شجاع ، والعامل (ب) شجاع ، والعامل (ج) شجاع ؛ فإنه – من هذه الملاحظات الفردية – يصل إلى قاعدة عامة بقوله أن كل عامل شجاع . فإذا حاول أن يطبق هذه القاعدة على

العامل (س) مثلاً قد يجده جبان . ولكنه لو قال ان بعض العمال شجعان لسلم من الأخطاء المنطقية .

التفكير الابتكاري

التفكير أساس اتخاذ القرارات ، ويجب أن يكون التفكير منطقياً وحالياً من الأغلاط المنطقية . الا أن اتخاذ القرارات يتطلب أن يكون التفكير في نفس الوقت ابتكارياً ^{Creative} . فليس من الممكن على الفرد أن يكون عالماً بكل البدائل الممكنة ، والتي غالباً ما تكون غير معروفة وكثيراً ما تكون هذه البدائل - غير المعروفة - هي البدائل المطلوبة . من هنا نشأت ضرورة كون التفكير ابتكارياً . فلا شك ان تاريخ الحضارة الإنسانية ، سجل حافل بقدرة الإنسان الابتكارية .

ان الحضارة الإنسانية ، ما هي الا نتيجة افكار الإنسان الابتكارية . فمن العرب والعنطور إلى السيارة والطائرة النفاثة ، ومن القطارات إلى الاتصالات اللاسلكية والتليفزيون : ومن قنديل الغاز إلى الإضاءة غير المباشرة ، ومن السينما الصامتة إلى السينما المتحركة الملونة . والطاقة الذرية ، لا شك ، كانت نتيجة تفكير ابتكاري عميق .

ويؤمن الكثيرون¹ بذلك لدرجة أن بعضهم يعتقد أن العقل الإلكتروني يمكن أن يقوم ببعض الوظائف التي يقوم بها العقل الإنساني مثل القدرة على الملاحظة والقدرة على التذكر والقدرة على التدليل أو البرهنة ، ولكن لن يوجد آلة تستطيع أن تفكير ابتكارياً² .

ومهما كانت الآراء فإن التفكير الابتكاري هام بقدر التفكير المنطقي . فالتفكير المنطقي يرتكز على التحليل والمقارنة بينما التفكير الابتكاري يبني على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار . الا أن هناك عوامل تشنل التفكير

(1) Robinson, *Mind in the Making*, Rickard, *Man and Metals*, Forbes, *Man the Maker*, Mumford, *Technics and Civilization*, Guilford, " Creativity ", American Psychologist, Burlingame, *Engines of Democracy: Inventions and Society in Mature America*.

(2) Osborn, *Applied Imagination*.

الابتكاري منها :

- (١) التخصيص الزائد .
- (٢) الخمول الفكرى .
- (٣) عدم قبول تشجيع من الآخرين .
- (٤) الخوف من العقاب في حالة فشل الفكرة .

وقد ابتكر « أوزبورن » Osborn طريقة حديثة لتشجيع الأفكار الابتكارية الجماعية واختار اسمها Brainstorming ويسكتنا ترجمتها بـ « الانطلاق الفكرى » .

الانطلاق الفكرى :

الانطلاق الفكرى طريقة حديثة ابتكرها « أوزبورن » لا يجاد حل للمشاكل عن طريق انتاج أكبر كمية ممكنة من الأفكار ، في أقل وقت ممكن ، بين مجموعة من الأفراد المجتمعين لهذا الفرض^١ . والحكمة من وراء هذه الطريقة الحديثة للحصول على الأفكار الجديدة هي :

- (١) التخلص من التخصص الزائد .
- (٢) الاقلال من الخمول الفكرى لدى المجموعة .
- (٣) الاقلال من الشعور بالخوف من فشل الفكرة .
- (٤) تشجيع أكبر عدد على ايجاد أفكار جديدة .

وقد وضع أوزبورن عدة قواعد يجب اتباعها في قاعات الانطلاق الفكرى^١ وحلقاته :

- (١) يجب ألا يوجه النقد الى أي رأي أو فكرة مهما كانت . على أن يحتفظ بالنقد لنهاية الحلقة .
- (٢) عدم وضع آية قيود للفكرة بمعنى أنه كلما كانت الفكرة جامحة وغير عادية كانت أحسن ، حيث يمكن وضع قيود لها في المستقبل والعكس غير صحيح .

(١) Osborn, Applied Imagination.

- (٣) كلما كثُر عدد الأفكار كان ذلك أحسن .
- (٤) أساس الانطلاق الفكري هو جمع عدّة أفكار في فكرة واحدة أو تنقيح فكرة إلى فكرة أخرى ، دون توجيه الحكم على الأولى بانها فكرة غير سليمة .
- ومن مزايا الانطلاق الفكري في حل المشاكل ما يأتي :
- (١) يتعلم الفرد كثيراً من المعلومات والعمليات الأخرى التي لا يعلم عنها بطبيعة تخصصه .
- (٢) طريقة مفيدة لمعرفة الأشخاص ذوي القدرة الابتكارية للاستعانت بهم في المستقبل .
- (٣) يشعر الفرد بأنه ينتهي إلى مجموعة ، ولا شك أن ذلك يدفع الفرد إلى محاولة الحصول على حل لمشاكل المنظمة التي يعمل بها .
- (٤) يشعر الفرد أثناء حلقة الانطلاق الفكري أن لديه قدرة ابتكارية أقوى مما كان يعتقد قبلًا .

البحث عن الحقائق

إن التفكير أساس اتخاذ القرارات . ويكون التفكير ضعيفاً وقصيراً إذا لم توجد الحقائق الازمة . والبحث عن الحقائق يجب أن يتم بالطريقة العلمية . فما هو المقصود بالطريقة العلمية ؟

الطريقة العلمية :

هناك عدة مقاييس يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كانت الطريقة العلمية هي الطريقة المستخدمة^١ :

أولاً : إذا كانت الطريقة المستخدمة طريقة موضوعية objective أي غير مبنية على العواطف والاحساس .

الناتجة عن كونه بشر ، فهو يهتم بالبيانات والحقائق التي يعمل بها ، ويحاول تجنب كل العواطف الناتجة عن كونه انسان ، فهو عقل شديد التعلق بالحقائق والاهداف .

(٦) العقل العلمي يبحث دائماً عن البديل ، ويلك القدرة بطبيعته على الاختيار والتميز .

(٧) العقل العلمي بطبيعته مبتكر ، فبعد أن يجزء الباحث الشيء ، أجزاء صغيرة يضعها بشكل جديد وينظر اليه نظرة جديدة وهذا دليل التفكير الابتكاري . وبدون التفكير الابتكاري ليس هناك طريقة علمية .

الطريقة التاريخية في البحث عن الحقائق :

يسكن تعريف الطريقة التاريخية بأنها الطريقة التي تعتمد على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة والت卜ؤ بما سيكون عليه المستقبل .

ويختلف الكثيرون حول فائدة الطريقة التاريخية كطريقة علمية على اعتبار ان المستقبل سيكون مختلفاً عن الماضي . الا انه يوجد عدة مفاهيم تساعدننا على اعتبار الطريقة التاريخية طريقة علمية . ويسكن تلخيصها في :

(أ) فكرة التاريخ يعيد نفسه .

(ب) فكرة الظروف المصاحبة للمشاكل .

وفكرة «التاريخ يعيد نفسه» فكرة يسكن ملاحظتها في السدورات الاقتصادية حيث يعقب الكساد رواج ، ويعقب الرواج كساد ، وهكذا ٠٠٠ وقد لاحظ كثير من المؤرخين أن دراسة النمط التاريخي السابق يفيد كثيراً في فهم المشاكل المعاصرة كما يمكن بواسطته التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل .

اما فكرة الظروف المصاحبة للمشاكل فانها تقضي بدراسة الظروف التي تجت بـ عنها المشكلة وعندما يمكن معرفة طبيعة المشكلة . فكل مشكلة تجـ

من ظروف معينة ومتى عرفت هذه الظروف أمكن معرفة طبيعة المشكلة . وهذا هو ما يطلق عليه خضوع الحوادث لبدأ السببية العام .
وتستخدم الطريقة التاريخية الى حد كبير في معظم الابحاث الا انها تستخدم بصفة مباشرة في حالات التنبؤ بالمستقبل .

ويصاب على الطريقة التاريخية عدم توافر مقاييس كمية (بالارقام) كافية للبيانات والحقائق التاريخية . فطالما أن البيانات المستخدمة في تحاليل تاريخية عبارة عن مشاهدات عرضية فان التحليل يكون غير كامل . وغالباً ما تكون المشاهدات عرضية نظراً لاهتمام البشر في أوقات معينة بأمور محددة دون غيرها .

الطريقة الاستقرائية :

سبق أن بينا أن الطريقة الاستقرائية يتم الوصول بها الى عموميات من مشاهدات خاصة . وهناك طريقتان للوصول الى العموميات : مشاهدات عرضية واستقراء دقيق .

ولا يعتبر الاستبطاط المبني على مشاهدات عرضية طريقة علمية . فالمشاهدات العرضية لشخص واحد لا تعتبر كافية لتكوين عموميات ، بالإضافة الى أنها كثير ما تشتمل على انتقالات ناتجة من العادات أو التقاليد أو الرغبات . . . الخ . كما أن المشاهدات العرضية لا تخضع لمعايير الكمية . لهذا تقول ان المشاهدات العرضية لا تعتبر طريقة علمية .

أما الاستبطاط الدقيق ، فهو يتطلب الحصول على مجموعة كافية من الحقائق تم اختيارها بدقة ، لتكوني الوصول الى عموميات صحيحة . فإذا كان المطلوب تحديد ما اذا كان سكان مدينة معينة يشترون سلعة معينة لوجب القيام بعمل استقصاء يشمل عدداً كافياً من السكان يمثل سكان المدينة تمثيلاً صحيحاً .

والاستقراء الدقيق قد يكون بالتجربة أو باللاحقة .

والتجربة هي التحكم في الظواهر على مستوى صغير للوصول إلى معرفة صفاتها وخصائصها وأثرها وعلاقتها بالظواهر الأخرى . فإذا أراد أحد الكيميائيين معرفة أثر درجات مختلفة من الحرارة ، على سائل كيميائي معين ، فإنه يقوم بتجربة أثر كل مستوى معين من الحرارة على السائل . وهو بهذا يستطيع الوصول إلى أثر الدرجات المختلفة من الحرارة على السائل .

ومن الأمثلة على استخدام الطريقة التجريبية مثلاً استخدام منطقة معينة لاختبار المبيعات فيها ^{Sales area test} . فبدلاً من القيام بحملة إعلانية واسعة النطاق في منطقة كبيرة لمعرفة أثرها ، يتم استخدام منطقة صغيرة يتسم اختيارها على أساس أنها تمثل المنطقة الكبيرة تمثيلاً صحيحاً ، وتجرى العملة الإعلانية في هذه المنطقة مع أحداث عدة تغيرات فيها لمعرفة أثر كل حملة على تصرفات المستهلكين في المدينة . على أنه في كل الأحوال يجب على الباحث أن يتذكر دائماً الافتراض المنطقي الذي يعمل على أساسه وهو أن الظروف المحيطة بالتجربة يجب أن تكون مماثلة للظروف الموجودة في الوضع الأصلي .

وينظر الكثيرون إلى الطريقة التجريبية على أنها الطريقة العلمية الوحيدة .

الطريقة القياسية :

وهي كما بينا طريقة الوصول إلى تأثير معينة من عموميات بواسطة استخدام المراحل المنطقية الملائمة .

وكثيراً ما يجد الباحث نفسه مضطراً إلى استخدام الطريقتين معاً - الاستقرائية والقياسية - فهو يقوم بالوصول إلى عموميات من مشاهدات خاصة ثم يقوم بالوصول إلى تأثير معينة من هذه العموميات .

الطريقة الرياضية في اتخاذ القرارات :

إن اتخاذ القرارات الرشيدة ليس شيئاً جديداً على العالم ، ولكن الشيء الجديد هو ظهور طريقة رياضية جديدة كأدلة من أدوات اتخاذ القرار .

وتسمى هذه الطريقة الرياضية الحديثة « بحوث العمليات » ترجمة عن المصطلح الانجليزي Operations Research . و الواقع أن الطريقة الجديدة ليست بحوثاً ولست عمليات ، وإنما هي في الحقيقة طريقة علمية منطقية تعتمد على القوانين الرياضية^١ .

والمعروف أن « بحوث العمليات » بدأت أول ما بدأت في بريطانيا أثناء الحرب ، ويمكن القول بأن « بحوث العمليات » ظهرت بصفة ملحوظة حوالي عام ١٩٥١ .

ويعرف شرشمان Churchman^٢ « بحوث العمليات » بأنها تطبيق للقواعد والفنون العلمية في المشاكل للحصول على أمثل توازن في التتابع .

وفي بحوث العمليات تصاغ المشاكل – المطلوب اتخاذ قرار بشأنها – بشكل « رموز رياضية » Mathematical symbols وذلك على اعتبار ان الرموز والمعادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحددة للتعبير عن الظواهر . ولذا نجد أن القاعدة الأساسية في بحوث العمليات هي بناء نموذج a model يكون صورة رمزية تمثل بعض عناصر ظاهرة طبيعية^٣ .

فالأصول الكلية^٤ في مشروع ما مثلاً ، تساوي الخصوم الكلية بالإضافة الى رأس المال ويمكن تصوير هذه الحقيقة أو الظاهرة في المعادلة الرياضية التالية :

$A = R + D$ حيث (A) ترمز الى الأصول الكلية ٠٠ و (D) ترمز الى الخصوم الكلية وحيث (R) ترمز الى رأس المال . ويمكن استخدام هذه المعادلة الرياضية لمعرفة رأس مال مشروع معين في نهاية سنة معينة .

(1) McCloskey, Joseph and Trefethen, Operations Research.

(2) Churchman et. al. : Operations Research

« The application of scientific methods and techniques,
tools to the problems involving the operation to OPTIMIZE
the results. »

(3) يختلف مفهوم النموذج في الادارة عن مفهوم النماذج في الصناعة – نالنماذج الهندسية او الصناعية ظاهرة معروفة في الصناعة . فمهندس الطازرات يختارون النماذج الصغيرة لكي مثل الطازرات الحقيقية كما يقوم مهندس شركات السيارات بعمل نماذج صغيرة للسيارات الجديدة مثلاً .

(4) هذه مصطلحات محاسبية ينبع بالرجوع الى كتب المحاسبة .

وبالرغم من أن استخدام المعادلات الرياضية والرموز يبدو معقدا ، الا أنها طريقة علمية مبنية بصفة أساسية على مقاييس الكمية .

في بحوث العمليات – الطريقة الحديثة لاتخاذ القرارات – ترتكز بصفة أساسية على المقارنة الكمية (على أساس أرقام) بين البديلان المختلفة وهو ما يصعب تقديره عن طريق العقل الانساني . وتسعى بحوث العمليات الى تحديد أثر احداث تغير في جزء من اجزاء المشكلة على الموقف ككل .

انواع القرارات

من الصعب تسجيل أنواع القرارات التي يجب اتخاذها في ميادين الأعمال نظرا لتنوعها ، وتعقدتها ، واختلافها ، من زمن الى زمن ، ومن مشروع الى مشروع ومن مجتمع الى مجتمع . وبصفة عامة يمكن تقسيم القرارات الى مجموعات حسب نوع التقسيم :

(أ) حسب طبيعة القرارات : فاتخاذ القرارات ، قد يكون متعلقا بأعمال ادارية ذات صبغة عامة – في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . كما قد يكون القرار متعلقا بأحدى النشاطات الفنية المختصة بالمشروع : الاتاج ، التسويق ، التمويل . . . الخ كما سرى .

(ب) حسب المستويات الادارية :

قد يكون القرار صادرا عن المستويات الادارية العليا (رئيس مجلس الادارة او المدير العام مثلا) أو يكون صادرا عن المستويات الادارية المتوسطة ، فالقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية العليا غالبا ما تتعلق بالنهائيات او الأهداف ، والطرق الرئيسية التي توصل الى هذه الأهداف . أما القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الوسطى فتتعلق بجزءة الأهداف السى أهداف فرعية . وتفلتم في هذه المرحلة المشاكل الفنية والاقتصادية والانسانية

المتعلقة بالعمل . أما في المستويات الادارية السفلی ، فتتعلق القرارات بالتنفيذ المباشر للعمل .

(ج) حسب خطورة القرار : وقد يكون القرار خطيرا لانه يتعلق بصرف أموال هائلة أو بتقرير مصير مئات الموظفين والعمال ٠٠٠ وقد يكون القرار ضئيلا روتينيا ٠٠٠

(د) حسب عدد الذين اتخذوا القرار : فهناك قرار من فرد واحد وهناك قرار من مجموعة – كما سنرى عند الكلام عن اللجان في باب التنظيم .

(ه) حسب مصدر القرار : وهناك ثلاثة مصادر للقرارات :

١ – قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات ادارية اعلى منه .

٢ – قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات ادارية اقل منه .

٣ – قرارات تكون بالمبادرة (بايعاز من ذات المدير) .

فالقرارات التي تتخذ نتيجة الاتصال بسلطة اعلى غالبا ما تتعلق بتفسير التعليمات والأوامر وتطبيقها وتوزيعها . فاذا كانت هذه القرارات كثيرة جداً تطلب الامر اعطاء سلطة أكبر للمستويات الادارية الأقل في اتخاذ القرارات بدلاً من الرجوع باستمرار الى المستويات الادارية العليا .

وتنشأ القرارات التي تتخذ نتيجة الاتصال بالرؤوسين الى عدم فهم المؤوسين للقرارات السابقة . كما قد يرجع السبب الى أن المشكلة حديثة العهد او الى وجود التباس بين عدة قرارات .

اما القرارات التي يتخذها الاداري بايعاز من نفسه فهي اهم القرارات ، نظراً لأنها تكون مقياساً لكتفاته وفاعليته الادارية ، حيث يتطلب الامر تحديد أهداف او اعادة تحديدها ، وتحديد سياسة او تصحيحها وهكذا .

ونظراً للأهمية تقسيم القرارات حسب طبيعتها فاننا نورد بعض القرارات في مشروع صناعي وهي كما يلي : (لاحظ تداخل المجموعات بعضها في بعض) :

اولاً : قرارات تتعلق بالوظائف الادارية الآتية :

- ١ - بالاهداف المطلوب تحقيقها .
- ٢ - بالقواعد التي تطبق في حالات مماثلة والتي تكون السياسات ، الاساسية والفرعية منها .
- ٣ - بالاجراءات التي تبع في تنفيذ عمليات المنظمة .
- ٤ - بالبرامج الزمنية الواجب السير على أساسها .
- ٥ - بتصميم الميكل التنظيمي (وحداته الادارية والعلاقات بينها) .
- ٦ - بتنمية الهيئة الادارية (تعيين مديرى الادارات واسناد المناصب اليهم)
- ٧ - بارشاد المؤرّوسين في تنفيذهم للاعمال .
- ٨ - برفع الروح المعنوية عند المؤرّوسين .
- ٩ - بتحديد المعاير او المقاييس الرقابية .
- ١٠ - بكيفية قياس التائج او تصحيح الانحرافات

ثانياً - قرارات تتعلق بالانتاج :

يجد المديرون في الاتاج ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

- ١ - موقع المصنع وعدد طوابقه .
- ٢ - حجم المصنع .
- ٣ - انواع الالات الواجب استخدامها ودرجة الالية (الالكترونية او عاديّة) .
- ٤ - التصميم الداخلي للمصنع (الترتيب الداخلي للالات ومكان وقوف العمال والمرات والمخازن والاقسام المختلفة) .
- ٥ - طريقة الاتاج (انتاج الطلبيات او انتاج مستمر) .
- ٦ - كمية الاتاج في فترات زمنية محدودة .
- ٧ - مواصفات المواد الخام المشتراء او اللوازم .
- ٨ - طرق دفع الأجرور للعمال .
- ٩ - الأبحاث الفنية والهندسية المتعلقة بعمليات التعبئي .
- ١٠ - الرقابة على جودة الانتاج وفحص المنتجات .

ثالثاً - قرارات تتعلق بالتسويق :

يجد المديرون في التسويق ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

- ١ - نوع السلعة التي ستبيع واصفافها المطلوبة من المستهلكين .
- ٢ - الكمية المتوقع بيعها وحصة المشروع في السوق الكلي .
- ٣ - السعر الذي تباع به السلعة .
- ٤ - تأثير السعر بأسعار المنافسين (في حالة وجودهم) .
- ٥ - طرق الاعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها .
- ٦ - وسائل الاعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها .
- ٧ - المبالغ الواجب صرفها في الاعلان والدعاية والترويج .
- ٨ - قنوات التوزيع الواجب اتباعها (البيع المباشر او عن طريق الوسطاء)
- ٩ - تميز السلعة بعلامة مميزة او عدم تميزها .
- ١٠ - شكل العبوة (بضم العين) ولونها والبيانات التجارية المطلوب كتابتها عليها .
- ١١ - ابطال التسويق الواجب القيام بها .
- ١٢ - وسائل النقل والتخزين للبضائع الجاهزة .
- ١٣ - خدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين : الائتمان ، الصيانة ، التصليحات ، التوصيل للمنازل . ضمان السلعة . . . الخ .

رابعاً - قرارات تتعلق بالتمويل :

يجد المديرون في التمويل ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

- ١ - حجم رأس المال اللازم للمشروع .
- ٢ - رأس المال الثابت ورأس المال العامل والنقدية الواجب توافرها باستمرار .
- ٣ - طريقة التمويل (البنوك ، قروض شخصية ، اعادة استثمار ارباح . . . الخ) .
- ٤ - الارباح المطلوب اكتسابها من المشروع .

مبادئ اتخاذ القرارات

لاتخاذ القرارات مبادئ منها :

مبدأ اتخاذ القرار :

ان جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار ، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة للاشعور . فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار . قيل أن « الأفراد اتخذوا قرارا » .

مبدأ تفلل القرارات :

اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغيرة في جميع أوجه النشاط الاداري والفنى في أي مشروع أو منظمة .

مبدأ التفكير المركب :

للوصول الى أعلى مستوى من القرارات الممكنة انسانيا يجب ان يكون التفكير منطقيا وابتكاريا في نفس الوقت .

مبدأ التفكير المنطقي :

لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقا واضحا .

مبدأ « الانطلاق الفكري » :

للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري .

مبدأ الحقائق :

تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار . وبدون « الحقائق » يصبح القرار خاطئا سقينا .

استئناف

- ١ - ما هو المقصود باتخاذ القرار ؟
- ٢ - اساس اتخاذ القرارات وجود البديل . ما رأيك ؟
- ٣ - اتخاذ القرارات من حميات الأمسور في ادارة الاعمال - اشرح بالتفصيل .
- ٤ - يعتبر « سايمون » ان اتخاذ القرارات مواز لمعنى الادارة . لماذا ؟
- ٥ - ما الفرق بين المشكلة الحقيقة والمشكلة السطحية . اضرب الأمثلة ؟
- ٦ - اذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها في التسويق ؟
- ٧ - اذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها في الاتاح ؟
- ٨ - اذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها في التمويل ، وفي الأفراد ؟
- ٩ - اذكر مشكلة ثم فكر في حلول لها وحاول اختيار البديل الأمثل .
- ١٠ - ما هي مراحل اتخاذ القرار الرشيد ؟ ارسم شكللا من عندك يبين هذه المرحلة .
- ١١ - يلعب التفكير دورا أساسيا في اتخاذ القرارات . اشرح .
- ١٢ - لماذا تعتبر مراحل اتخاذ القرار صعبة وشاقة ؟
- ١٣ - ما هي المشاكل التي تتعرض متخذ القرار وتتصبج بذلك حدودا للقرار الرشيد ؟
- ١٤ - ما هو المقصود بالتكليف الغارقة ؟ اشرح كيف تكون التكاليف الغارقة عقبة في اتخاذ القرار .
- ١٥ - ما هي مصادر اتخاذ القرارات ؟
- ١٦ - ما هو المقصود بالعامل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات ؟ اضرب الأمثلة .
- ١٧ - متى يكون التفكير منطقيا ؟
- ١٨ - ما هو الفرق بين التفكير المنطقي والتفكير الضعيف ؟
- ١٩ - ما هي أهمية المنطق في التفكير ؟
- ٢٠ - ما هو الفرق بين المنطق وعلم النفس ؟
- ٢١ - ما هو الفرق بين المنطق القياسي والمنطق الاستقرائي ؟ وما هي العلاقة بينهما وبين التفكير ؟

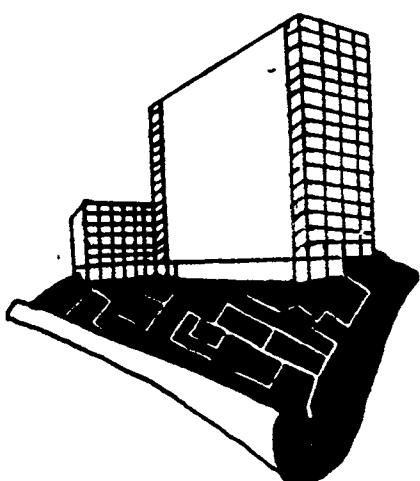
- ٢٢ - ما هو الفرق بين «الفرض» والقاعدة؟
- ٢٣ - ما هي الأعجلات المنطقية في التفكير؟ اضرب الأمثلة.
- ٢٤ - هناك علاقة أساسية بين اتخاذ القرارات وبين التفكير الابتكاري.
ما هي؟
- ٢٥ - ما هو المقصود «بالانطلاق الفكري» وما هي قواعده؟ وما هي المزايا التي يمكن أن تتحققها المنظمة من تطبيقه؟
- ٢٦ - يعتبر البحث عن الحقائق أساسى في اتخاذ القرارات ، لماذا؟
- ٢٧ - ما هو المقصود بالطريقة العلمية؟ وهل هناك طرق غير علمية؟
- ٢٨ - ما هو المقصود بقولنا أن فلاناً يستحق بعقل علمي؟
- ٢٩ - يختلف الكثيرون حول الطريقة التاريخية كطريقة علمية . ما رأيك؟
- ٣٠ - ما هو المقصود ببحوث العمليات وكيف يمكن الاستفادة بها في اتخاذ القرارات؟
- ٣١ - ما هي أنواع القرارات في المشروعات الآتية : (اكتب قائمة تفصيلية) مشروع صناعي - مشروع تجاري - مشروع زراعي - متجر جملة - متجر تجزئة - بنك - وكالة اعلان - مشروع سكك حديدية - شركة طيران - مستشفى - جامعة .
- ٣٢ - هل يمكنك القول بأن القرارات الواجب اتخاذها في مشروعات الأعمال لا تختلف اختلافاً جوهرياً باختلاف نوع المشروع . اشرح بالتفصيل .

الباب الرابع التخطيط

الفرض من هنا الباب هو عرض المبادئ والاصول العلمية للتخطيط ، باعتباره وظيفة من وظائف المديرين وعنصر اساسي من عناصر الادارة . فنبحث في مفهوم التخطيط ، وفوائده وانواعه ومن يقوم به . وبعد هذا نقوم بدراسة عناصر التخطيط : الاهداف والسياسات والاجرامات والتتبؤ وعمل الميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية . وننهي الباب بصياغة مبادئ التخطيط وبعض الاسئلة .

في مفهوم التخطيط :

التخطيط عنصر اساسي من عناصر الادارة وله اولوية على جميع عناصر الادارة الاخرى ، اذ لا يمكن تنفيذ اعمال على خير وجه دون تخطيط لها . فالخطيط مرحلة التفكير – التي تسبق تنفيذ اي عمل – والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم . فالخطيط اذن سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل .



ويقول فايول (وهو من رواد الادارة الاولى) : « ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل »^١ فالخطيط اذن هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الاحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة بين الاهداف المطلوب الوصول اليها ، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف ، وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الاعمال . وعلى هذا يمكن تقسيم التخطيط الى عناصره الخمسة الآتية :

- (١) تحديد الاهداف المطلوب الوصول اليها بالجهد الجماعي .
- (٢) تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف ، سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد ، عدد وآلات ، أموال ..) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين)
- (٣) رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المسؤولين في استخدامهم للعناصر المذكورة .
- (٤) اقرار الاجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات .
- (٥) وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الاعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها بعضها .
ونسالج عناصر التخطيط بالتفصيل فيما بعد .

فوائد التخطيط :

قلنا أن التخطيط سابق لتنفيذ أي عمل ، وب بدون التخطيط يصبح العمل مجرد شيء عارض . وتنفيذ الاعمال بدون تخطيط لها مثل قيادة الطائرة دون أن يعرف الطيار ما إذا كان يريد النهاب الى باريس أو الى نيويورك .. دون أن يعرف الطريق الجوي الذي يسلكه .. دون أن يعرف الوقت الواجب عليه الوصول فيه .. الخ . وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط فوائد كثيرة :

(1) Fayol : Industrial and General Management . P. 43.

- (١) يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من افراد المجموعة أن يعرف الامال التي يبني المشروع تحقيقها .
- (٢) بين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها ، كياتها ونوعها ، سواء كانت هذه العناصر مادية (أموال ، مواد ، عدد وآلات ٠٠٠) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين) .
- (٣) يبين التخطيط مقدما الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تفديهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي .
- (٤) في التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط اجزاء العمل المختلفة بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .
- (٥) التخطيط ضرورة حتمية حتى يمكن معرفة المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل على تلافيها — أو الاستعداد لها — قبل حدوثها . فالخطيط كما سبق أن كررنا يتعلق بالمستقبل .
- والمستقبل بطبيعته يتصل بالغموض وبالغير . فلا يمكن لقائد الطائرة أن يحدد هدفه إلى نيويورك ثم ينسى أن يدرس احتمالات التغيرات التي قد تحدث في الجو وفي الطائرة ذاتها ، والاستعداد لكل ذلك .
- (٦) بدون التخطيط لا توجد رقابة ، لانه ليس من الممكن التأكد ان ما تم مطابق او غير مطابق لما أريد اتمامه — لأن ما أريد اتمامه غير معروف (لعدم وجود تخطيط) .
- فالخطيط اذن ضروري لانه يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية . فهو يزيد من الفاعالية الادارية عن طريق التحديد السابق للاهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف . والخطيط يزيد من الكفاية الادارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداماً أمثل بما في ذلك عنصر الزمن .
- وبالرغم من أن التخطيط يحقق الناحية الاقتصادية التي تكلمنا عنها في قوانين الادارة . الا أنه يحقق ايضا الناحية الاجتماعية ، حيث يتم — في هذه

المرحلة — التبؤ بالمشاكل الإنسانية المتعارضة والعمل على احداث التوازن بين المصالح المتعارضة التي تكلمنا عنها سابقاً .

وبالرغم من أن التخطيط له هذه الفوائد الكثيرة إلا أن له عيوب تلخصها فيما يلي¹ :

(١) كثرة التكاليف : فلا شك أن التخطيط يتطلب تفقات قد تكون كبيرة في بعض الحالات . فهناك تفقات القائمين بالتخطيط ، وتفقات الحصون على الحقائق الازمة لاتخاذ القرارات .

(٢) ضياع الوقت : يعيّب الكثيرون على التخطيط بأنه يضيع الوقت لأن مجرد التفكير في المشاكل التي ستحدث لا يعني تنفيذ العمل .

(٣) عدم المرونة : ينظر البعض إلى الخطط الموضوعة على أنها بمثابة أدوات لقييد حرية الأشخاص . فهي لا تعطي حرية كبيرة في التصرف لارتباط الأشخاص بها .

(٤) الشك في الافتراضات الموضوعة عن المستقبل : فطالما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصل بالغموض وعدم التأكيد ، فإن أي افتراضات عن المستقبل قد لا تكون مطابقة للمستقبل ذاته .

ويمكن الرد على هذه العيوب بأن فوائد التخطيط تبرر كل ما ينفق فيه من وقت ومال ، كما وأن الارتباط بخططة معينة ، له مزايا سبق أن بينها . وأخيراً فإن غموض المستقبل هو في ذاته المبرر لوجود التخطيط حتى يمكن التوقع بالمشاكل التي ستحدث والعمل على تلافيها أو أخذها — على الأقل — في الحسبان .

أنواع التخطيط :

يمكن النظر إلى التخطيط من عدة زوايا :

(١) حسب مستوى التخطيط :

فيكون التخطيط على مستوى المشروع ككل . كما قد يكون على

مستوى ادارات أو اقسام المشروع . وتسمى الخطة في الحالة الاولى بالخطة الشاملة او الخطة الرئيسية . وتسمى الخطط الاخرى بالخطط الفرعية او خطط الادارات والاقسام . ويلاحظ هنا ان الخطة الشاملة تحدد الخطط الفرعية ، والاخيرة تكون مستندة من الخطة الشاملة وتؤدي وبالتالي الى تحقيقها .

(٢) حسب مدة التخطيط :

هناك تخطيط قصير المدى وهناك تخطيط طويل المدى . ويطلق على التخطيط الذي يغطي سنة فأقل ، تخطيط قصير المدى ، وعلى التخطيط الذي يغطي أكثر من سنة (عادة خمس سنوات) تخطيط طويل المدى . وستكلم فيما يلي عن التخطيط الطويل المدى .

التخطيط الطويل المدى :

التخطيط الطويل المدى أعقد وأصعب من التخطيط القصير المدى ، لأنه يتعلق بالمستقبل البعيد الذي يتصل بالغرض . وبالرغم من صعوبة التخطيط للمستقبل البعيد ، الا أن ذلك لا يعني عدم القيام به اطلاقا . فالخطيط الطويل المدى له فوائد عديدة منها :

- (١) الاهتمام بالغرض البعيدة المدى ومن ثم الاستعداد لها .
- (٢) المشاكل اليومية تقل أهميتها في ضوء الاهتمام بالأمد الطويل .
- (٣) الاهداف الطويلة الأمد تساعد على علاج المشاكل المتوقعة قبل أن يستفحلا أمرها .
- (٤) الالتزام والارتباط بالأهداف الطويلة المدى التي غالبا ما تكون أكثر أهمية من الاهداف القصيرة المدى .
- (٥) تعتبر الخطة الطويلة المدى بمثابة مقياس لتطور الاعمال وتقديرها .

من يقوم بالخطيط :

يقوم كل المديرين في المشروع بالخطيط – كل في حدود اختصاصه . فالمدير العام يقوم بالخطيط للمشروع ككل ، ويقوم مديروا الادارات كل في حدود اختصاصه بالخطيط لادارته ٠٠٠ وهكذا . وبالرغم من أن كل مدير يقوم بالخطيط الا انه من الضروري أن تنسجم الخطط مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف المشروع . من أجل هذا غالبا ما يتم وضع الخطط بالاشتراك مع الآخرين في المشروع بهيئة تسمى «لجنة التخطيط» يتكون اعضاؤها من مديري ادارات المشروع برئاسة المدير العام .

وبالرغم من انتا تقول ان كل مدير يقوم بالخطيط الا ان ذلك لا يعني بالضرورة انه يقوم بكل ما يتعلق بالخطيط . فالمدير العام يعتمد الى حد كبير على البيانات التي تصل اليه من الادارة الوسطى (مديري الادارات) . كما أن المدير العام يقوم بالخطيط باملاء ارادته في خطوط عريضة على المديرين المسؤولين ، فيقوموا بوضع الخطط والبيانات التفصيلية في حدود الخطوط العريضة المرسومة لهم . وفي حالات أخرى يقوم المديرون المسؤولون بتقديم خططهم للاعتماد من المدير العام .

واعتماد المدير العام لخطط المشروع هو في جوهره تخطيط ، فالاعتماد يتعلق باتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بما يجب أن يتم وكيف يتم . وعلى هذا يسكن لأى مدير ان يقوم بالخطيط بأى طريق من الطرق الآتية :

- (١) يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالخطيط : وهذا يتطلب وقتا ومجهودا كبيرين غالبا ما يعجز المديرون عن القيام به .
- (٢) يقوم المدير بوضع خطة رئيسية ، ويطلب من المسؤولين وضع خططهم في حدود الخطة الرئيسية واجراء التعديلات الازمة .
- (٣) يقوم المسؤولون بوضع الخطة ، ويضعونها تحت تصرف رئيسهم للاعتماد .

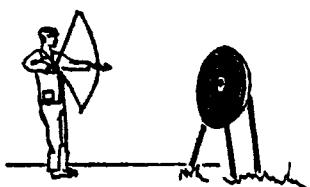
ويختلف الوقت الذي يبذله كل مدبر في التخطيط حسب مستواه

الإداري وفيما يلي شكل يبين ذلك^١ :

المدة التي ينظها التخطيط						المستوى الإداري
٥ سنوات مقدما	سنة مقدما	ستة أشهر مقدما	شهر مقدما	تخطيط حاليا	٪ ٢	
٪ ٤٨	٪ ٢٥	٪ ٢٠	٪ ٥	٪ ٢		رئيس مجلس الإدارة
١٠	٣٠	٤٠	١٥	٠		مدير عام
—	١٠	١٥	٥٠	٢٥		مدير إدارة
—	٥	١٥	٤٠	٥٠		رئيس قسم
—	—	٥	١٥	٨٠		مشرف

شكل يبين الوقت التقديرى الذى يبذله المديرون حسب مستواياتهم فى التخطيط طبقاً للمدة التى ينظها التخطيط .

الأهداف



في مفهوم الأهداف :

الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها . ولا يمكن تصور أي جهد جماعي متوجه دون هدف .

فالهدف يحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية . فإذا لم يكن هناك هدف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعاً . والأهداف تتعلق بالمستقبل وبالامال التي يراد تحقيقها في المستقبل . والفرق بين الامال والاهداف ، أن الأخيرة تمثل نقطة وصول إلى غاية المجهودات ، وليست – كالأمال – مجرد رغبات اعتباطية . وتكون الأهداف أما في الأمد القصير أو الأمد الطويل : فيقال للأولى أهداف « قصيرة المدى » (سنة فاقل) ويطلق على الثانية أهداف « طويلة المدى » (أكثر من سنة) .

(1) Terry : Principles of Management. P. 176.

وتكون الأهداف على مستوى المشروع ككل وتسى « اهداف رئيسية » *Goals* كما تقسم الأهداف الرئيسية لكل مؤسسة الى اهداف ادارات مثل اهداف الاتاج ، اهداف التسويق ، وهكذا ... ويعتبر تحديد الاهداف من أهم الوظائف الادارية ولها اولوية على جميع وظائف الاداريين الأخرى .

فوائد تحديد الاهداف :

لتحديد اهداف المشروعات فوائد كثيرة منها :

- (١) تحدد الاهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعي منتج دون هدف .
- (٢) تعتبر الاهداف بثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل ، بواسطة ربط اهدافه بأهداف المؤسسة التي يعمل بها .
- (٣) تسهل الاهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد ؛ فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول اليها فانهم يعملون متعاونين في الوصول اليها .
- (٤) تساعد الاهداف في وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها .
- (٥) الاهداف مقياس للرقابة طالما أنها تحدد المطلوب عمله .

الشروط الواجب توافرها في الاهداف :

لتحقيق الفوائد السابقة الاشارة اليها يجب ان يتوافر في الاهداف الشروط الآتية :

- (١) أن تكون واسحة وصريرة ومفهومة لجميع افراد المشروع .
- (٢) أن تكون عملية ممكن الوصول اليها .
- (٣) أن تكون مرتبطة بأهداف الأفراد الشخصية الذين يكونون الجهد الجماعي وذلك خساناً لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة .

(١) اذا كانت الاهداف على مستوى الدولة اطلق عليها اهداف قومية . وتنقسم الاهداف القومية الى اهداف اخرى متخصصة (الدفاع ، الاقتصاد ، القيادة . . . الخ) .

فالارباح الناتجة من الاستغلال والاحتكار ، تكون موضع النقد الشديد من المجتمع والرأي العام والحكومات . وغالباً ما تسن الحكومات عدة قوانين لتنمع هذا النوع الآخر من الارباح غير المشروعة ولا شك أن التفريق بين هذين النوعين ليس بالشيء البسيط .

وبالرغم من أن الكثرين من رجال الأعمال في العالم ما زالوا يعتقدون أن الهدف الوحيد من مشروعات الأعمال هو الربح ، فإن الكثرين ابتدأوا يقتعنون بأن التركيز على الربح كهدف للمشروع ليس من الادارة السليمة . فالتركيز على هدف واحد يكون بمثابة محاولة الحصول على المقتاح السحري في الادارة . لذلك نرى أن يكون هناك مجموعة أهداف تكون فيما بينها مجموعة متناسقة وموحدة . وقد لاحظت شركات أمريكية كثيرة أن التركيز على هدف واحد فيه خطورة . وفيما يلي نموذج من بعض الأهداف التي حددتها احدى الشركات الأمريكية التي تبنت لهذه القاعدة الأساسية في تحديد الأهداف .

« ان هذه الشركة تسعى الى انتاج سلعة جيدة بأسعار منخفضة باستمراره فالربح ليس المدف ، ولكن الربح نتيجة عارضة . وترى الشركة ان ذلك فلسفة واتجاه عقلي ، فهي تؤمن بأن المؤسسة التي تفعل ذلك سيكون لها أرباح كبيرة يجب أن توزع بين المستهلك والعامل والمساهم . فآهداف هذه الشركة عديدة :

(١) انتاج سلع جيدة (٢) أسعار منخفضة (٣) توزيع أرباحها بين المستهلك والعامل والمساهم^١

الميادين المختلفة للأهداف :

رأينا أنه ليس من الحكمة التركيز على الارباح كالهدف الوحيد لمشروعات الاعمال ، كما رأينا انه ليس من الحكمة تجاهل تحقيق ارباح ، لأن

لها وظيفة اقتصادية تتعلق تعلقاً مباشراً ببيان المشروعات وبقائها في دينما الاعمال . لذلك كان من الضروري أن تغطي الأهداف عدة ميادين أخرى غير الربح . وهذه الميادين هي :

- (١) المركز السوقي (حصة المشروع في السوق)
- (٢) الابتكارات العلمية والتكنولوجية (التقنية) .
- (٣) الكفاية الاتاجية (الكفاية في استخدام المدخلات) .
- (٤) الصورة الذهنية للمشروع عند المصالح المختلفة في المجتمع .

ويلاحظ ان الميادين الثلاثة الاولى اقتصادية بطبيعتها اما الميدان الرابع فهو اجتماعي . وميادين الأهداف هذه تتفق وقوانين الادارة التي ذكرناها . وهذه الميادين الخمسة – في رأينا – تكون الحد الادنى الذي يجب أن تغطيه أهداف المشروعات^١ . وسنعالج هذه العناصر على التوالي :

(١) المركز السوقي :

يمكن تعريف المركز السوقي Market Standing بانه حصة المشروع في السوق . فإذا كانت جملة المبيعات من أقلام العبر الباركر ١٠٠،٠٠٠ وحدة وكان نصيب احدى الشركات منها ٣٠،٠٠٠ وحدة ، قيل ان حصة الشركة ٣٠ بالمائة . فإذا قلت حصة المشروع الى ١٥ بالمائة قيل ان مركز الشركة السوقي تدهور . ولكن اذا زادت مبيعات الشركة الى ٤٠،٠٠٠ وحدة فلا يمكن القول بأن مركز الشركة السوقي قد تحسن ما لم تعرف المبيعات الكلية ، فإذا زادت المبيعات من ١٠٠،٠٠٠ الى ١٦٠،٠٠٠ أصبح نصيب الشركة في هذه الحالة ٢٥ بالمائة . وبالرغم من ازدياد حجم المبيعات الا أن مركز الشركة في السوق تدهور .

(١) يذكر بيتر دركر – وهو من علماء الادارة الحديثين – ثمانية ميادين للأهداف : المركز السوقي – الاستكشافات العلمية والفنية – الكفاية الاتاجية – درجة استخدام الموارد الطبيعية والمالية – تحقيق الارباح – التعرض بأعمال المدير ونطويوها – مستوى العامل المعنوي والانتاجي – المسؤولية العامة .

وليس من الحكمة تحديد حصة في السوق قليلة جدا (٢ بالثلثة) مثلا ، فمثل هذا المشروع يعتبر مشروع اهدايا ، وأي تغير في الهيكل الاقتصادي قد يؤثر تأثيرا خطيرا وقد يضطر المشروع الى الافلاس . هذا ، وقد لا يكون من الحكمة تحديد حصة في السوق كبيرة جدا ٩٥ بالثلثة مثلا ، فان هذه النسبة الكبيرة التي تشير الى وجود الاحتكار قد تشجع الحكومة على التدخل لسن القوانين التي من شأنها التأثير على مركز الشركة .. والمستحسن في كثير من الحالات أن يحدد المديرون مدى معين للمركز السوقي أي أن يكون هناك حصة عالية وحصة منخفضة (بدائل مختلفة) .

ويجب أن لا يقتصر الامر على تحديد حصة المشروع الاجمالية في السوق فقط وإنما من الضروري وضع أهداف تسويقية أخرى مرتبطة بالمركز السوقي اهمها :

(١) المركز المرغوب للمنتجات الحالية في سوقها الحالي : بالجيئيات وبالنسبة المئوية ، وذلك في ضوء المنافسة المباشرة أو غير المباشرة ، ان كان هناك

كان هناك .

(٢) المركز المرغوب للمنتجات الحالية في اسواقها الجديدة بالجيئيات وبالنسبة المئوية وذلك في ضوء المنافسة المباشرة أو غير المباشرة .. ان كان هناك

(٣) المنتجات الحالية المطلوب الفاؤها لاسباب فنية او لاسباب خاصة باتجاهات السوق او بتركيب السلعة .

(٤) المنتجات الجديدة المطلوب ايجادها في الأسواق الحالية ومواصفاتها وذلك بالجيئيات والحلة السوقية .

(٥) الأسواق الجديدة التي يجب على المنتجات الجديدة ان تغزوها بالجيئيات وبالنسبة المئوية .

(٦) التنظيم التوزيعي المطلوب لتحقيق الأهداف التسويقية .

(٧) أهداف خدمات المستهلكين أي درجات الخدمات ونوعها التي يجب أن تؤدي الى المستهلك .

(٢) الابتكارات العلمية والتكنولوجية :

ان أهداف الابتكار Innovation ليس من السهل تحديدها . فالمشكلة الأساسية في تحديد اهداف الابتكار هي مشكلة قياس الأهمية النسبية ل مختلف الابتكارات . فما هو الامر ؟ عشرات الابتكارات الصغيرة المكمن تطبيقها حالاً في تعبئة السلعة ، أم تركيب كيميائي أساسي يغير من شكل السلعة تغييراً جوهرياً ؟؟ ان هذا السؤال قد تختلف اجابته من مترجر للاقسام عن شركة كيميائية .

على أن المهم هنا ، هو أنه يجب على المدير أن يتبع بالابتكارات الازمة للوصول الى أهدافه التسويقية ، بالنسبة الى المنتجات الجديدة وبالنسبة الى الأسواق الموجودة والأسواق الجديدة ، وكذلك بالنسبة للخدمات المطلوب تقديمها للمستهلكين . ومن المستحسن أن تكون هذه التنبؤات في الامدين القصير والطويل .

ويذكر بيت دركر عدة أمور يمكن أن تشملها أهداف الابتكار لمشروع نموذجي :

- (١) منتجات أو خدمات جديدة مطلوبة للوصول الى الأهداف السوقية .
- (٢) منتجات أو خدمات جديدة مطلوبة بسبب تغيرات فنية والتي قد تؤدي الى جعل المنتجات الحالية لا فائدة منها .
- (٣) عمليات جديدة أو تطوير عمليات قديمة مطلوبة للوصول الى الاهداف السوقية .
- (٤) ابتكار في جميع أوجه النشاط المختلفة .

(٣) الكفاية الانتاجية :

معدل الكفاية الانتاجية Productivity مفهوم اصطلاحي يعبر عن درجة استخدام المدخلات لتحقيق ناتج محدد . فهي العلاقة بين العناصر المستخدمة وبين ما تم تحقيقه . وتقاس الكفاية الانتاجية بقسمة الناتج على العناصر مبادئ الادارة ٧

المستخدمة . فإذا كان هناك خمسة عمال قاموا باتتاج مائة وحدة في اليوم
قيل ان معدل الكفاية الاتاجية ٢٠ فإذا اتجروا ١٢٠ وحدة في يوم اخر قيل ان
معدل الكفاية الاتاجية في ذلك اليوم ٢٤ . ظاهر هنا أن الكفاية الاتاجية
تحسن وهكذا . ويجب الا يتصور البعض ان قياس الكفاية الاتاجية أمر
يسير ، وذلك لوجود عدة اعتبارات لا يمكن قياسها ، كما لو قمنا بتنغير
اللات التي يعمل عليها العمال . فيكون من الصعب معرفة ما اذا كانت الكفاية
راجعة الى ادخال الات او مجهودات العمال او الطريقة التي ادخلتها الادارة .
وبالرغم من ذلك فان معدل الكفاية الاتاجية من الأمور الواجب تحديدها لأنها
قياس للوظيفة الاقتصادية للادارة كما سبق أن ذكرنا في القانون الثاني
للادارة .

(٤) الصورة النهائية للمشروع :

لكل المشروعات ، صغيرة كانت أو كبيرة ، حكومية أو أهلية ، صناعية
أو تجارية . . . شخصية تماما مثل شخصية الإنسان الفرد . ويحكم الأفراد
على المشروع كما يحكمون على الإنسان الفرد . وتسمى الانطباعات الشعورية
واللاشعورية عند الجماهير بالصورة الذهنية Image . والجماهير هنا هو
جمع جمهور ، والجمهور هو مجموعة من الأفراد تقع في محيط نشاط المشروع
تؤثر عليه وتتأثر به . ويختلف الجمهور في تكوينه حسب طبيعة المشكلة . وعلى
هذا يوجد عدة جماهير لكل مشروع : جمهور الموظفين وجمهور العمال
وجمهور المديرين وجمهور المستهلكين وجمهور الموردين ، وجمهور المستثمرين
والجمهور العام . . . الخ ولكل جمهور من هذه الجماهير صورة ذهنية عن
المشروع .

لذلك كان من الضروري لكل المشروعات ، مهما كان نوعها ، تحديد
الصورة الذهنية التي تريدها عند جماهيرها حتى تقوم بتخطيط أعمالها في ضوء
هذه الصورة الذهنية المطلوبة .

وبدون تحديد أهداف للصور الذهنية للمشروع فان المشروع سينجد
نفسه في تحبط ، الامر الذي يثير هذه الجماهير على المشروع ، وبالتالي يكون

بحاجات مستهلكينا والصناعات التي نندها . (اتنا نشير بالطبع الى المنتجات والخدمات المرجودة حاليا ، والمنتجات التي ادخل التحسين عليها ، والتي لها علاقة مباشرة بالمنتجات والخدمات الحالية) ومن الواضح ، ان رجال البيع - في الناء ملاؤهم مع المستهلكين - سيمكنهم ان يوصلوا اليها حاجاتهم ورفيقاتهم . ان رجال التسويق والمهندسين ورجال الخدمات ، الذين ينتقلون كثيرا يمكن الامتناد عليهم في تعريفنا ببعض بحاجات السوق .

انتا تقصد بمحاولة الغاء الهوة التي تحدث احيانا في مبيعاتنا وفي ايراداتنا من طريق الاعتماد الكلي على اسوق السلع الراسمالية . ان الحصول على هائد معقول وبمستوى عال ، هو غرض محدد .

٢ - تحسين العائد :

ان بيع منتجات الشركة باسعار تعود علينا بعائد معقول وبمستوى مرتفع باستمرار . يتطلب معايير بيعية شاملة لتوجيه رجال البيع من اجل الكفاية في اعمالهم . ان استخدام مثل هذه المعايير الرقابية سوف يؤدي الى الاقلال من تكاليف البيع ، ويؤدي وبالتالي الى التأكيد من اعطاء الاهتمام اللازم للمشترين المتوجهين لمنتجاتنا . كما ستزددي هذه المعايير الرقابية ايسسا الى تركيز القوء على مصروفات الترفيه والتسلق والاتصالات (التليفون والتلفراف) .

٣ - خدمات العمالة :

بالإشارة الى الهدف الاساس التعلق بمساعدة العمالة لتنمية وخدمة اسواقهم بالنسبة لمنتجات لوكتز العالمية - فان الاغلبية العظمى من منتجات لوكتز العالمية تصل المستهلك الآخر بعد ادام تصنيعها وتجميدها بواسطة معلاننا .

ان هدف الشركة يكون قد تحقق - في امتدادنا - اذا وجدنا جزءا من مجتمعاتنا البمية لعملاة معلاننا . اتنا نؤمن بان ذلك سيربطنا اكثر بعملانا .

وبالاضافة الى ذلك ثاننا نأمل ان نشرع بالبرنامج الذي سنشجع فيه العمالة لزيادة تسبيلات الانتاج بمحضها . واثنا ثالث المساعدة - على مستوى اكبر - في نشاط النقابات التجارية التي تشمل عملاةنا الحاليين وعملاةنا المرتقبين .

اهداف ادارة الانتاج لشركة لوكتز للصلب هي :

- ١ - اظهار منتجات الشركة بشكل يكون منه مستوى الجودة والتکاليف ومواعيد التسليم ، مشجمة للاسوق العالمية والجديدة .
- ٢ - بذل مجهود حقيقي - للحصول على توقيفات في ملبيات التصنيع والإجراءات - لنسحدود موارد الشركة - للحصول على مستوى عالي .
- ٣ - ان تكون متبنين وعلى استعداد لتقديم سلع جديدة وتحسينات في السلع العالية ، مع ايجاد التسبيلات الصناعية الملائمة .

السياسات

في مفهوم السياسة :

ان ادارة اي عمل ليس من الامور اليسيرة ، فهناك مئات من المشاكل المطلوب حلها ، ومنات من القرارات الواجب اتخاذها . الا ان بعض هذه المشاكل والقرارات ذات طبيعة متكررة اي تحدث باستمرار وفي فترات كثيرة . لذلك فمن الضروري وضع قواعد تطبق في كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد السياسات . فالسياسات مجموعة من القواعد تتوضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الاعمال التي تم في المستويات الادارية السفلية . فالسياسات بثابة خرائط تبين الطريق امام المسؤولين وهي في هذا تقلل من الاستلة التي توجه الى الرؤساء في المشاكل المماثلة .

فإذا تقرر في مشروع معين البيع بالاجل لتجار الجملة فقط . فان هذا القرار يعتبر سياسة تحكم تصرفات المسؤولين في تنفيذهم الاعمال . فلا يجوز لهم البيع بالاجل لنغير تجار الجملة . كما انهم لا يرجعون الى الادارة العليا في كل مرة يتقدم اليهم تاجر جملة يطلب الشراء بالاجل .

فوائد السياسات :

رسم السياسات من حتميات الامور في الادارة للأسباب الآتية :

- (١) تخلص السياسات المديرين من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة في كل حالة مماثلة وبذلك يقل المجهود الذهني والعصبى للمديرين .
- (٢) تعتبر السياسات في ذاتها مدیرا يجیب على استلة المسؤولين بسرعة ; وهي بذلك تترك للمديرين الاشخاص التفرغ للمشاكل الجديدة .
- (٣) استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والتردد ، لأن تصرفات المدير التي تتمشى مع السياسات الموضوعة من اعلى تجعله واثقا من انه يسير وفقا لرغبات رؤسائه . فالسياسات تكون جزءا كبيرا من فلسفة المديرين في ادارة المشروع ، كما انها تعبر عن نواياهم فيما يتعلق بمختلف العمليات في المشروع .

(٤) تحقق السياسات التنسيق بين تصرفات مختلف الاشخاص في المشروع ، كما انها تتحقق التمايز في تصرفاتهم وخصوصا فيما يتعلق بمعاملتهم مع الغير .

(٥) تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودات الجماعية للوصول الى الاهداف الموضوعة طالما انها تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله .

الشروط الواجب توافرها في السياسات :

يمكن تلخيص الشروط الواجب توافرها في السياسات في الآتي

(١) ان تكون واضحة وصريحة ومفهومة لجميع افراد المشروع ولذا يجب ان تكون مكتوبة .

(٢) ان تكون مسكنة التطبيق .

(٣) ان تكون مرتبطة ومتمشية مع الاهداف الرئيسية التي بنيت عليها .

(٤) ان تكون مرتبطة مع بعضها ارتباطا راسيا وافقيا (كما سيأتي) .

(٥) الا تتنافي مع السياسة العامة للدولة او تتعارض مع قوانينها .

(٦) الا تكون جامدة لا تسمح بالتغييرات التي قد تحدث داخل المشروع او خارجه .

(٧) ان تكون محددة حتى لا تقبل التأويل .

أنواع السياسات

يمكن تقسيم السياسات من حيث درجة تأثيرها في المشروع ودرجة شمولها الى ثلاثة اقسام : (١) سياسات اساسية . (٢) سياسات عليا . (٣) سياسات ادارات .

السياسات الاساسية :

وهي السياسات التي تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى . وغالبا ما يكون منصوص عليها في لائحة تأسيس المشروع ، وتكون متصلة باهداف

المشروع والمبرر من وجوده . فإذا تغيرت هذه السياسات تغير الشكل الجوهرى والموضوعي للمؤسسة وتطلب الامر اعادة تكوينها (المؤسسة) . وعلى هذا يجب ان تكون هذه السياسات واسعة النطاق مرنة تسمح للتغيرات التي يمكن ان تحدث في المستقبل .

ولنضرب مثلا على بعض السياسات الاساسية . نفترض ان هدف احدى الشركات « المساهمة في مكافحة الحفاء في المجتمع » . فيمكن رسم سياسة اساسية تقول : « تقوم شركتنا بانتاج الاحدية لبيعها للطبقة الفقيرة » .

لا شك ان هذه السياسة الاساسية تحدد السياسات الاخرى . ومننى هذا انه لا يجوز لمدير الشركة مثلا ان يقرر انتاج الحقائب الجلدية او اية سلعة اخرى . وتقضى السياسة ايضا بأن الانتاج لا يكون للبيع للطبقة الفنية ، وانما للطبقة الفقيرة . فلا يجوز طبقا لهذه السياسة – انتاج احدية بأسعار مرتفعة او انتاج احدية تخضع للمودد .. فهى سياسة اساسية تؤثر على كل وحدة في المشروع وهي بذلك سياسة شاملة يكون تأثيرها عينا . فهى تحكم السياسات الاخرى .

السياسات العليا :

هي السياسات التي توضع بمعرفة الادارة العليا في المشروع . وهي بوجه عام اكثرا من السياسات الاساسية تفصيلا ، ولكنها تتصل باعمال المشروع ككل . فإذا تبعنا المثل السابق نجد ان السياسات العامة في مثل هذه الحالة تكون اكثرا تفصيلا من السياسة الاساسية .

فإذا رأت الادارة العليا اضافة نوع جديد من الاحدية التي تصنع من البلاستيك ، وهذا يكون بمثابة سياسة جديدة ، فان اضافة هذا النوع الجديد من المنتجات تظهر معه مشاكل جديدة بالنسبة لادارات المبيعات والانتاج والتمويل . فربما يحتاج ذلك الى اضافة قوة جديدة من رجال البيع . وادارة الانتاج تجد نفسها مضطرة لعمل تصميمات ، والمصنع قد يضطر لتبديل

الآلات . . ويطلب الامر رسم سياسات فرعية جديدة او تعديل السياسات القائمة .

سياسات ادارات :

هي السياسات التي تتعلق بنشاط معين في الشركة : مثل سياسات الشراء والاتاج والبيع والنقل والتخزين والتوزيع والاعلان والائتمان والمستخدمين والبحوث والعلاقات العامة . . . الخ

وهذه السياسات تعتمد اساسا على السياسات العليا التي بدورها تعتمد على السياسات الاساسية ومستمدة من اهداف المشروع . ولنضرب مثلا على ذلك ، فنستمر بمثالنا السابق الخاص بشركة الاحدية ونحاول وضع سياسة بيعية خاصة بالتسعير مثلا فنقول : يتم تسعي الاحدية المباعة على اساس % بالمئة زائدا التكاليف .

وفيما يلي شكل يبين مختلف انواع السياسات حسب المستويات الادارية المختلفة^١ :

الاهمية	درجة الشمول	درجة التأثير	تستخدم بصفة اساسية بواسطة	انواع السياسات
هامة جدا	هامة وشاملة	توفر في كل جزء من المشروع	الادارة العليا (المدير العام)	اساسية
هامة	خاصة ومحدودة الى درجة	غالبا ما توفر في كل جزء من اجزاء المشروع	مدبرو الادارات	عليا
اقل في الاهمية	محدودة	توفر في الاموال البوئية	رؤساد الانسام	ادارات

وسنبين فيما يلي انواع هذه السياسات بشيء من التفصيل .

(1) Terry : Principles of Management, P. 180.

سياسات المشروع المختلفة :

تصور القائمة الآتية نموذجا من سياسات مشروع صناعي مقسمة حسب نشاطات المشروع المختلفة :

اولا - سياسات الشراء :

- (١) الشراء او الاتاج بالنسبة الى : السلع الرئيسية ، اجزاء السلع ، والمواد الاولية ، الخدمات .
(٢) مصادر الشراء :

- الشراء من مصدر واحد او عدة مصادر .
- الشراء من المنتج او من الوسطاء الموزعين .
- الشراء من المصادر المحلية او المصادر الاجنبية .

(٣) توقيت الشراء :

- الشراء للتخزين او الشراء للاستخدام العاجل .
- الحد الادنى الواجب وجوده في المخازن

(٤) ربط الشراء بالبيع :

- مدى اتباع سياسة المبادلة في الشراء (اشتري منك اذا اشتريت مني) .

ثانيا - سياسات الانتاج :

(١) العمليات الانتاجية :

- الاتاج المستمر (مواصفات ثابتة) او انتاج الطلبيات .
- حجم الوحدات الصناعية ومدى التخصص الفني .
- الابحاث الفنية والهندسية .

(٢) مراقبة جودة الاتاج :

- معاير الرقابة على جودة الانتاج .
- طرق ومواعيد الفحص على الاتاج .

(٣) التدريب الفني للعمال والশرفيين :

- درجة التدريب ومدى شموله لعمال المصنوع .
- كيفية التدريب ومواعيد اجرائه .

ثالثاً - سياسات التسويق :

(١) المنتجات :

- تحديد العدد ودرجة تشكيل المنتجات (المقاسات ، الاسوان ، الاحجام ٠٠٠)

- تحديد مستوى جودة المنتجات المطلوبة او المقبولة من المستهلك

(٢) المستهلكين :

- تحديد انواع العملاء : ثرواتهم ودخولهم وسنهم وجنسهم

- مناطق المستهلكين الواجب تغطيتها ٠

(٣) التسعير :

- التسعير على اساس التكاليف او الاسعار السائدة في السوق او اعتبارات خاصة ٠

- خصم الكمية الواجب منحه ل مختلف الوسطاء ٠

- مدى تغير الاسعار او ثباتها في ضوء تغير اسعار المنافسين ٠

(٤) الاعلان والدعاية والترويج :

- مخصصات الاعلان اي المبالغ الواجب صرفها على الاعلان ٠

- وسائل الاعلان : الجرائد ، المجلات ، التليفزيون ٠٠٠

(٥) منافذ التوزيع :

- البيع المباشر او الطريق الطويل (عن طريق الوسطاء)

- العمولات التي تعطي للوسطاء مقابل التوزيع ٠

رابعاً - سياسات الافراد :

(١) الاختيار :

- مصادر الحصول على المستخدمين (مكاتب متخصصة ؟)

- الحد الادنى من الشروط الواجب توافقها في الموظفين والعمال ٠

(٢) التدريب والترقية :

- درجة التدريب ومدى شموله ومواعيده ٠

- أسس الترقية (بالاقمية - بالشهادات - بالاختبار أو بالاختيار) ٠

(٣) التعويض المادي :

- طرق دفع الاجور (بالقطعة ، بالزمن ، بالقطعة والزمن ٠٠٠ الخ)
- مستوى الاجور بالنسبة للاجور السائدة في السوق

(٤) سير العمل :

- ساعات العمل ومواعيده
- الاجازات الاعتيادية والمرضية وغيرها
- معالجة الغياب والتأخير والاستقالات

(٥) خدمات المستخدمين :

- الخدمات الواجب تقديمها : طبية ، ترفيمية ، اجتماعية ٠٠٠
- اسس تقديم الخدمات (مجانا – بمقابل)

(٦) العلاقات الصناعية :

- كيفية معالجة الشكاوى
- العلاقات مع النقابات العمالية والاتحادات المهنية والمؤسسات العلمية

خامسا – سياسات التمويل :

(١) نواحي الاستثمار واستخدام رأس المال :

- مدى الاستثمار في اصول ثابتة وكمية رأس المال العامل
- مدى الاستثمار في موجودات المخازن
- مدى التسهيلات الائتمانية الواجب منحها
- نواحي الاستثمار الخارجي

(٢) مصادر المال المستثمر :

- المساهمين او البنوك
- الديون طويلة الاجل ام قصيرة الاجل

(٣) المحافظة على الاموال المستثمرة :

- التأمين : كفيته وشروطه
- الاحتياطات اللازمة

(٤) التصرف في الارباح :

- ـ اعادة استثمارها في المشروع او في مشروعات اخرى .
- ـ اسن توزيع الارباح على المساهمين او الشركاء .

لائحة السياسات :



ذكرنا في الصفحات السابقة ضرورة تسجيل
السياسات . وتسمى القائمة التي تحوي
سياسات المشروع لائحة السياسات Policy Manual
وتعتبر لائحة السياسات من اهم وثائق
الخطيط .

والسياسات المكتوبة مزايادا عديدة منها :

- (١) انها قابلة للتعديل والتغير بسهولة أكثر مما لو لم تكن مكتوبة .
- (٢) غالبا ما ينشأ كثير من الخلافات بين الرؤساء عن ماهية سياسة المشروع بالضبط ، فاذا كانت مكتوبة فانه من السهل حل الخلاف بالرجوع اليها .
- (٣) في حالة غياب الرؤساء واستلام نوابهم اعمالهم . تعين السياسات المكتوبة في ضبط وتوجيه افكارهم .
- (٤) ان اعتماد الرؤساء على اعطاء تعليمات شفوية لمرؤوسיהם يؤدي الى ظهور نوع من عدم التجانس في تصرفات المرؤوسين والمستويات الادارية فيما يتعلق بالتفاصيل .

الاجراءات

رأينا ان السياسات ترشد المديرين والرؤوسيين في تنفيذهم الاعمال ، فهي تحدد لهم ما يجب عمله وما لا يجوز عمله ، ولكنها لا تذكر الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها تنفيذ العمليات . وهذا ما يسمى بالاجراءات . فالاجراءات اذن طريقة محددة سلفاً عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية . والاساس في الاجراءات ان فيها تتابع زمني .

ولنضرب مثلاً للإجراءات التي يجب اتباعها في حالة رد تأمين الكهرباء للمشتركين (في شركة للكهرباء) :

- ١ - يقوم المشترك بتقديم طلب رد التأمين الى الموظف .
- ٢ - يقوم الموظف بكتابة مستند الصرف .
- ٣ - ينقل طلب الصرف الى المراجع .
- ٤ - يقوم المراجع بمراجعة مستند الصرف للتتأكد من صحة العملية .
- ٥ - ينقل طلب الصرف الى الخزينة .
- ٦ - يقوم الصراف بصرف المبلغ .

فوائد الاجراءات :

اقرار الاجراءات ل مختلف العمليات من حتميات الامور في الادارة لاسباب الآتية :

(١) ان الاجراءات - كأى عنصر من عناصر التخطيط - تسعى الى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها في تنفيذ عملية معينة .

(٢) تساهم الاجراءات في التقليل من المجهود الذهني والعصبي للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة .

(٣) تعمل الاجراءات على احداث تماثل بين تصرفات الموظفين ، وخصوصاً فيما يتعلق باعمالهم مع الغير . كما أنها وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الاشخاص والعمليات .

(٤) تعتبر الاجراءات وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان ، لأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً .

عيوب الاجراءات :

بالرغم من أن للإجراءات فوائد كثيرة ، إلا أنها كثيير شيء في الحياة قد تستخدم استخداماً سيئاً ، ففي حالة تعقد الاجراءات بشكل يزيد معه الوقت والمجهود والأموال اللازمة ، تصبح الاجراءات عبئاً على المشروع بدلاً من أن تكون أداة من أدوات تحقيق الكفاية . ويطلق الكثيرون على الاجراءات المقدمة بالاجراءات الروتينية ، غالباً ما تعرف هذه الكلمات في الدوائر الحكومية .

أنواع الاجراءات :

قلنا أن الاجراءات تتخلل من الجهد الذهني والعصبي للموظفين في تأديتهم للعمليات . لذلك كان من الضروري أن تغطي الاجراءات كل العمليات الممكن جعلها روتينية . فكلما زادت العمليات الممكن جعلها روتينية كلما زاد الوقت والجهد أمام الموظفين لحل المشاكل الجديدة التي لم تكن في الحسبان . وعلى هذا فالمتوقع أن توجد مجموعة كبيرة من الاجراءات في أي مشروع . ففي المشروع الصناعي يمكن تقسيم الاجراءات في المجموعات الآتية :

اجراءات الشراء - اجراءات الاتجاج - اجراءات البيع - اجراءات التوزيع - اجراءات تعيين الموظفين والعمال - اجراءات صرف النقود وهكذا ونجد في معظم كتب إدارة الاعمال مجموعات هائلة من هذه الاجراءات كما نجد القوانين واللوائح الحكومية ومعظمها يتعلق بالخطوات التقنية الالزامية لتنفيذ مختلف العمليات .

الشروط الواجب توافرها في الاجراءات :

يشترط في الاجراءات توافر الشروط الآتية :

(١) أن تكون واسحة وصريحة ومنهومة من جميع موظفي المشروع ولذلك

- يجب ان تكون مكتوبة .
- (٢) الا تكون متعارضة مع سياسات المشروع او اهدافه .
 - (٣) الا تكون متعارضة مع بعضها .
 - (٤) ان تكون ممكنة التطبيق .
 - (٥) ان تكون مبسطة الى اقصى درجات التبسيط وذلك بالغاء الخطوات غير الضرورية ، والقاء المستويات الادارية المرتبطة بهذه الخطوات ونظر الأهمية هذا الشرط فنعالجه بالتفصيل فيما يلي :

تبسيط الاجراءات :

الغرض من تبسيط الاجراءات هو تحسين طريقة تنفيذ العمليات بقصد الاستغناء عن الخطوات غير الضرورية لتحقيق الاستخدام الامثل للعناصر المادية (مثل الاموال والمواد ، والآلات ، والوقت) والعناصر البشرية (المجهود الذهني والمصبي والعضلي) .

وتبسيط الاجراءات لا يأتي - بدأهه - الا بعد ان يثبت ان الاجراءات الموجودة هي اجراءات معقدة تحتاج الى تبسيط . وقد تكون الاجراءات معقدة نتيجة للاسراف في الاعمال المكتوبة مثل : (١) الاسراف في المستندات والوثائق وصورها (٢) الاسراف في التصنيف (٣) الاسراف في مراجعة العمليات . (٤) الاسراف في اعمال النسخ والطبع كما قد تكون الاجراءات معقدة نتيجة لاسراف في الرقابة (امضاء شخصين او اكثر على مستند صغير او سوء التنظيم في المشروع بصفة عامة) . ومن هنا يتضح ان الاجراءات تتصل اتصالا وثيقا بالتنظيم .

كيفية تبسيط الاجراءات :

يمكن تصوير تسلسل الاجراءات برسم « خريطة تسلسل خطوات العمل » : فهي تهدف الى ايضاح تسلسل الخلوات في عملية معينة بقصد الغاء غير الضروري منها . ويطلب رسم خريطة العمل استخدام بعض الرموز (انظر الشكل) .

الخطوة	العملية	خريطة خطوات العمل		
		الوقت بالقيقة	المسافة بالمتر	بيان وظيفة
وصف الخطوات	سلسل الخطوات	الرمز		
استددم لمب مرف مبلغ (ثانية)	١	□ ○ ○	٢٠	
دفع لمب المرف أيام المذاق (ثانية)	٢	□ ○ ○	١٥	
كتابة مستند المعرف	٣	□ ○ ○ □	-	
نقر مستند المعرف الى الرابع	٤	□ ○ ○ □	٤	-
دفع لمب المرف أيام الرابع (ثانية)	٥	□ ○ ○ □	١٥	
مراجعة لمب المعرف لكتاب المعرف	٦	□ ○ ○ □	-	
دفع لمب المرف أيام الرابع (ثانية)	٧	□ ○ ○ □	١٥	
نقر لمب المعرف الى الزينة	٨	□ ○ ○ □	٤	-
دفع لمب المرف أيام الزينة (ثانية)	٩	□ ○ ○ □	١٥	
مرف المبلغ براحلة العزف التجدي	١٠	□ ○ ○ ١	٢٠	
الجموع:				٢٢

وبعد ان يتم رسم الخريطة (اي كتابة الخطوات التفصيلية وترجمتها برموز ثم ربط الرموز بعضها) يلزم تحليل خطوات العمل بغرض التبسيط اما (١) بحذف الخطوات غير الضرورية (٢) او ادماج بعض الخطوات في بعض (٣) او اعادة ترتيب بعض الخطوات . ويدرك البعض ^١ عدة اسئلة تهيد في تحليل خريطة خطوات العمل .

(١) ما هو العمل الذي يؤدى ؟ ما هي الخطوات المتبعه في ادائه ؟ هل حذف شيء منها ؟ هل جميعها موجودة بالخريطة ؟ ما معنى كل من هذه الخطوات وماذا تعبر عنه ؟ ما هي الحقائق المحيطة بهذه العملية .

(١) طريقة تبسيط الاعمال : تأليف جوزي اندونير هينو جوزابيت ، مادر من الادارة المركزية للتنظيم . الجمهورية العربية المتحدة (الهيئة العامة لشئون المطبع الاميرية : ١٩٦١) مبادئ الادارة م ٨

(ب) ما مدى ضرورة هذه الخطوة ؟ هل يمكن الحصول على نفس النتائج لو الغيت هذه الخطوة ؟ هل هذه الخطوة ضرورية للغاية ؟ وفي هذه الحالة يجب البحث عن سبب وجود كل خطوة .

(ج) اين تؤدي هذه الخطوة . وain يجy اذ تؤدي ؟ هل يمكن اداؤها بسهولة اكثر وفي وقت اقصر بتقصير المسافة او بتغيير مكان الموظفين او الحركات او المعدات ؟

(د) متى يجب تنفيذ هذه الخصوة ؟ هل تنفذ الان في مكانها الطبيعي ووفقا لترتيبها المنطقي ؟ هل يمكن التبسيط عن طريق ادماج او تغيير هذه الخطوة او عن طريق تأخيرها او تقديمها .

(ه) من الذي يجب اذ يؤدي هذه الخطوة ؟ هل يؤديها الشخص المناسب ؟ هل يكون من الافضل اذ يؤديها شخص آخر ؟

(و) كيف يؤدي هذا العمل ؟ هل يمكن اداء هذا العمل اداء افضل بواسطة ادوات اخرى او بترتيب اخر للمكتب ؟ هل يمكن تبسيط هذه الخطوة اكثر من ذلك بما يعود بالفائدة على جميع من تسمم .

فإذا أخذنا خريطة خطوات العمل لجميع هذه الأسئلة وكانت عملية التحليل أبسط ، وحصلنا على تائج صحيحة .

لائحة الاجراءات :

ذكرنا في الصفحات السابقة ضرورة التسجيل للإجراءات المختلفة في المشروع . وتسمى القائمة التي تجوي الاجراءات لائحة الاجراءات . وتعتبر لائحة الاجراءات من اهم وثائق التخطيط . ومزايا الاجراءات المكتوبة مثل مزايا السياسات المكتوبة ولا داعي لتكرارها .



التبؤ

التبؤ هو وضع افتراضات عما ستكون عليه الاحوال في المستقبل . ولا يمكن وضع خطة دون وضع افتراضات عن المستقبل . فالتبؤ ضروري لهذا السبب ، كما انه ضروري لانه يلزم المديرين – على اختلاف مستوياتهم – بالتفكير في المستقبل ، وبالاهداف المطلوب تحقيقها ، وبالمشاكل التي ستحدث فإذا كانت الاحوال في المستقبل معروفة تماما ، لما كانت هناك مشكلة في وضع الخطة . من هنا يتضح ان التبؤ – في الواقع – الحجر الاساسي في الادارة ^١ . فكلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقة للمستقبل نفسه ، كان التخطيط سليما .

وقد يكون التبؤ لمدة اسبوع ، او شهر او نصف سنة او سنة فيسمى تبؤ قصير المدى . وقد يكون التبؤ لمدة خمس سنوات او عشر سنوات فيسمى تبؤ طويل المدى . وكلما كان التبؤ بعيد المدى زادت صعوبة وضع الافتراضات ، لاحتمال حدوث تغيرات لا يمكن التكهن بحدوثها .

والسؤال الان هو : ما هي الاشياء الواجب التبؤ بها او وضع افتراضات عنها ؟ والاجابة على هذا السؤال بسيطة : وهو ضرورة وجود التبؤ بكل امر يتعلق بادارة المشروع . وللاسترشاد فانتا نذكر فيما يلي قائمة بالافتراضات الواجب عملها بالنسبة لمشروع صناعي :

- (١) – افتراضات تتعلق بالاقتصاد القومي بصفة عامة وتشمل :

(ا) مستوى النشاط الاقتصادي واتجاهاته (ازدهار ، رواج ، هبوط ،
كساد)

(ب) الدخل الاهلي القابل للاتفاق . ويعرف الدخل الاهلي القابل للاتفاق بأنه مجموع دخول الافراد في المجتمع بعد خصم الفرائب .

- (ج) اتجاهات السكان سواء بالزيادة او النقصان ، ومعدل التغير ، وكذلك التغيرات التي تحدث بالنسبة لتركيب الهيكل السكاني من ناحية السن والجنس والعادات والتقاليد
- (د) اتجاهات الاسعار بالارتفاع او بالانخفاض ومعدل التغير .
- (ه) التطورات التي تحدث في القوى العاملة ، الزراعيين منهم والصناعيين ، الفنيين وغير الفنيين .
- (٢) افتراضات تتعلق بالصناعة ^١ التي يمارسها المشروع :
- (ا) اتجاهات الصناعة سواء نحو الازدهار او الكساد
- (ب) مركز المشروع النسبي في الصناعة
- (ج) درجة المنافسة السائدة بين المشاريع واتجاهاتها .
- (د) التغيرات التكنولوجية (الفنية) واتجاهاتها . مثل استخدام الذرة في التصنيع .
- (ه) معدل القدم Obsolescence في الصناعة اي مدى اعتبار السلع الموجودة غير صالحة وذلك نتيجة ظهور سلع جديدة اكثر جودة .
- (٣) افتراضات تتعلق بالمشروع ذاته :
- (ا) امكانية الحصول على رأس المال وشروطه
- (ب) مدى توافر المواد الخام .
- (ج) مدى توافر العمال الفنيين منهم وغير الفنيين .
- (د) مدى توافر الالات والطاقة الاتاجية للمصنع .
- (ه) مدى توافر الخبرات الادارية العامة والاتاجية والتسويقية .
- (ز) قدرة الهيكل التنظيمي بوضعه الحالي على تحمل مسؤوليات المستقبل .
- (٤) افتراضات تتعلق بالتطورات العالمية :
- (ا) الاتجاهات السياسية وتأثيرها .

- (ب) الاتجاهات الفكرية والتكنولوجية في العالم وتأثيرها .
- (ج) اتجاهات الاستيراد والتصدير والعملات الصعبة .
- (د) مستويات المعيشة العالمية .

أهمية الافتراضات :

كلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقة للمستقبل نفسه كان التخطيط سليما . ومن ناحية أخرى اذا كانت الافتراضات مخالفة تماماً للمستقبل فان النتائج غالباً ما تكون خطيرة . فإذا توقعت ادارة مشروع صناعي ازدهاراً في الاحوال الاقتصادية وزيادة في الطلب على منتجات الصناعة بصفة عامة ، فإن هذا التوقع سيؤدي بطبيعة الحال الى زيادة في الاتساع (التي تتطلب زيادة في تعيين عمال ومستخدمين جدد وربما الشراء آلات جديدة) . فإذا حدث واتكست الاحوال الاقتصادية بصفة عامة والصناعة بصفة خاصة ، فإن المشروع يتذرع في تصريف انتاجه ، الامر الذي قد يسبب تدهور المشروع وفشلـه .

الميزانيات التقديرية

الميزانيات التقديرية هي المظهر المادي للتنبؤ ، وفيها يتم تسجيل الافتراضات التي تكونت عن المستقبل . وعلى هذا فالميزانية التقديرية Budget كشف بتقدير احتياجات المستقبل مرتبة ترتيباً منظماً وتفصيلي بعض او كل نشاطات المشروع في فترة زمنية محددة ^١ . وتكون الميزانية التقديرية في شكل بيانات احصائية ، تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة زمنية محددة . وعلى هذا فقد تكون الميزانية التقديرية لمدة قصيرة (سنة ، ستة أشهر ، ربع سنة ، شهر) ، وقد تكون لمدة طويلة (سنة فاكثر سنتين او خمس سنوات مثلاً . ويحدد الفترة الزمنية للميزانيات التقديرية : (١) القدرة على التنبؤ بالمستقبل (٢) تكاليف التنبؤ في الاجل الطويل .

(١) يجب عدم الخلط بين الميزانية التقديرية والميزانية المبرأة المرونة في المحاسبة .
الأخيرة كشف بمصر المركزي المالي للمشروع في يوم معين ويظهر فيها اصول المشروع وخرقه وما حققه من خسائر وارباح .

فوائد الميزانيات التقديرية ١ :

- للميزانيات التقديرية أهمية كبرى في الادارة وذلك للأسباب الآتية :
- (١) الميزانيات التقديرية اداة من ادوات التخطيط ، فهي ترجمة لاهداف المشروع و سياساته وخططه في شكل اعداد رقمية تكون اساسا لسير العمل .
 - (٢) تبرز الميزانيات التقديرية سياسات المشروع بشكل واضح وغالبا ما يتطلب الامر رسم سياسات جديدة او الغاء سياسات قديمة (لا تتمشى مع ظروف العمل) ، سواء عند عمل الميزانيات او عند استخدامها في الرقابة .
 - (٣) تلزم الميزانيات التقديرية كل وحدة ادارية من وحدات المشروع ان تضع خططا تتمشى مع الخطط الاخرى ، فهي بذلك اداة من ادوات التنسيق للمشروع ككل .
 - (٤) الميزانيات التقديرية اداة من ادوات تحديد المسئولية والسلطة و مراكزها وتمويلها . فالميزانية التقديرية للمبيعات مثلا تحدد مسئولية ادارة المبيعات وسلطتها ونشاطها . والميزانية التقديرية للاتاج تحدد مسئولية ادارة الاتاج .. وهكذا .
 - (٥) الميزانيات التقديرية ادوات رقابية تساعد الادارة في تحقيق وظيفة الرقابة طالما انها تبين المطلوب عمله وما تم عمله فعلا . فهي بذلك اداة لمتابعة اوجه نشاط المشروع لمعرفة مدى تقدم العمل ومدى مطابقته للخطط الموضوعة .
 - (٦) الميزانية التقديرية اداة ملزمة لتطبيق الاسس الاقتصادية .
 - (٧) الميزانية التقديرية اداة ملزمة من الناحية الزمنية لارتباطها بتواريخ سبق تحديدها .

من يقوم بعمل الميزانيات التقديرية :

غالباً ما تولى الميزانيات التقديرية ، لجنة مكونة من الاعضاء الذين تتأثر اعمالهم بالميزانيات التقديرية ، فهي اداة للتنسيق بين الادارات المختلفة . ويقوم باعداد التقديرات المستويات السفلی في المشروع ، بينما تم المصادقة على هذه التقديرات في المستويات الادارية العليا . وكثيراً ما تتركز الناحية الآلية للميزانيات التقديرية في المراقب المالي ؛ الذي يقوم باعطاء التعليمات المتعلقة بالناحية الميكانيكية ؛ في اعداد الميزانيات التقديرية (مثل النماذج المطلوبة وكيفية استيفائها) ، وهو يقوم بتجميع هذه الارقام ويتتحقق من العمليات الحسابية في ضوء قرارات اللجنة .

الاعتبارات الواجب مراعاتها في الميزانيات التقديرية :

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحضير الميزانيات التقديرية :

(١) يجب ان تكون الميزانيات بمثابة اهداف نموذجية لقياس الاداء الفعلي وارشاد المديرين الى الاداء المقبول

(٢) يجب اتباع مبدأ الالامركزية في تحضير الميزانيات اي ان تقوم كل ادارة رئيسية في المشروع بتحضير ميزانتها حتى تكون مسئولة في التنفيذ .
(على ان اقرار الميزانية نهائياً من سلطة المستويات العليا) .

(٣) يجب توحيد المفاهيم المختلفة في الميزانية سواء كان ذلك يتعلق بطرق المحاسبة او بتفسير بنود الميزانية

(٤) يجب ان تكون الميزانية آداة تساعد الاداريين ، وليس سيفاً حاداً على رقبتهم .

أنواع الميزانيات التقديرية :

من المفاهيم الخاطئة ان الميزانيات تتعلق بالناحية المالية فقط . فكثير من الميزانيات ما تظاهر في شكل وحدات (وليس جنيهات) ولكل النشاطات ميزانية او ميزانيات ، وفيما يلي قائمة بالميزانيات الممكن عملها في مشروع صناعي^١ :

(1) Willsmore, Business Budgets and Budgetary Control.

- ١ - الميزانية التقديرية للمبيعات .
- ٢ - الميزانية التقديرية للإيرادات .
- ٣ - الميزانية التقديرية للمخزون السليم .
- ٤ - الميزانية التقديرية للمشتريات .
- ٥ - الميزانية التقديرية للإنتاج .
- ٦ - الميزانية التقديرية للمعد والآلات .
- ٧ - الميزانية التقديرية للقوى العاملة .
- ٨ - الميزانية التقديرية للأجور والمرتبات .
- ٩ - الميزانية التقديرية لتكاليف الإنتاج .
- ١٠ - الميزانية التقديرية لتكاليف التسويق .
- ١١ - الميزانية التقديرية للمصروفات .
- ١٢ - الميزانية التقديرية للربح والخسائر .
- ١٣ - الميزانية التقديرية للنفقة .
- ١٤ - ^١الميزانية التقديرية لرأس المال .
- ١٥ - الميزانية المومية التقديرية .

وليس من الضروري أن يقوم الإداري بعمل كل هذه الميزانيات وإنما يختار منها ما يراه مناسباً بالنسبة لظروف كل حالة . وسنشرح فيما يلي بعضًا من هذه الميزانيات .

الميزانية التقديرية للمبيعات :

تعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات أهم الميزانيات التقديرية في المشروع ، فهي تسجل للتبؤ بالمبيعات في المستقبل في فترة زمنية معينة قد تكون سنة أو ستة أشهر أو شهراً . وهي بهذا تكون أساس كل الميزانيات الأخرى في المشروع ، و أساساً لكل محمود او تصرف او قرار . فالميزانية التقديرية للمبيعات ميزانية أساسية لكل مشروعات الأعمال ، بصرف النظر عن نظام الأعمال السائد – وإن اختفت التسمية . ويتم إقرار الميزانية التقديرية للمبيعات بعد دراسة العوامل الاقتصادية التي ذكرناها في التخطيط ، والتي تؤثر على وضع الخطط . كما إن الميزانية التقديرية ما هي إلا خطة في شكل أرقام . وتصمم الميزانية التقديرية بشكل يتم معه تسجيل المبيعات الفعلية . إلى جانب المبيعات المرتقبة عن نفس المدة

حتى يمكن معرفة الانحرافات لدراسة اسبابها والعمل على تلاشيهما . وغالبا ما تصور الميزانية التقديرية للمبيعات بحيث تشمل (١) المبيعات المرتبطة بكل سلعة او لكل مجموعة من السلع او (٢) المبيعات المرتبطة لككل منطقة (٣) او المبيعات المرتبطة لككل مجموعة معينة من العملاء .

ميزانية المبيعات					
اجمالي	فبراير		يناير		
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى	
					السلعة ١
					السلعة ٢
.				
					اجمالي

الميزانية التقديرية للأيرادات :

تصور هذه الميزانية الأيرادات المتوقعة ، وتستمد بيانات هذه الميزانية أساساً من ميزانية المبيعات ، حيث تترجم الوحدات التي ستتباع بالنقود ، وكثيراً ما تتبع هذه الميزانية تقسيمات ميزانية المبيعات فتظهر (١) الأيرادات المتوقعة من كل سلعة (٢) او الأيرادات المتوقعة من كل منطقة (٣) او الأيرادات المتوقعة من كل مجموعة معينة من العملاء وهكذا . وتصور الميزانية بشكل يتم معه تسجيل الأيرادات الفعلية بجوار الأيرادات المرتبطة (انظر النموذج) عن نفس المدة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة لدراسة اسبابها والعمل على تلاشيهما .

ميزانية الدورات		بيانات		فبراير		اجمالى	
السلعه	الكميه	الكميه	القيمه	الكميه	القيمه	الكميه	القيمه
السلعه ١							
السلعه ٢							
...							
اجمالى							

الميزانية التقديرية للإنتاج :

تصور هذه الميزانية الاتاج المتوقع في فترة زمنية مقبلة . ويتم الوصول الى ميزانية الاتاج عن طريق استخدام قائمة لربط الاتاج بالبيعات ، حيث يكون المطلوب اتاجه في شهر معين مساويا للبيعات التقديرية . زائدا المبيعات المطلوب وجودها في آخر المدة ، ناقصا البضاعة الموجودة في اول المدة . وذلك بالنسبة لكل سلعة . ومن واقع « كشف ربط الاتاج بالبيعات تضم ميزانية الاتاج » . وتظهر ميزانية الاتاج بشكل وحدات يجب اتاجها ، وهي تبين متى يبدأ الاتاج ، وما هي الكمية المطلوب اتاجها لمقابلة البيعات المتوقعة . وتساعد

بيانية الاتساع					
اجمالی		ضوابط	متغير		
نقدیون	دعا	نقدیون	دعا	نقدیون	دعا
					السلعه ٢
					السلعه ٣
					...
					اجمالی

ميزانية الاتساح في تحديد المتطلبات من المواد والقوى العاملة والمعد والآلات . غالباً ما ترتبط بميزانية الاتساح ميزانية تكاليف الاتساح .

الميزانية التقديرية للمشتريات :

يتم تحضير ميزانية المشتريات بناء على الارقام المواردة في ميزانية الاتساح ٠٠ فهي تساعد في الحصول على الكميات اللازمة للاتساح في الوقت الملائم والمكان الملائم ، وبذل يؤخذ بالاعتبار ، الكميات المخزونة والتي يجب ان تكون مخزونه في وقت معين ٠

ويتم الوصول الى الكمية اللازم شراؤها باستخدام المعادلة الآتية :

الوحدات المطلوب شراؤها = عدد الوحدات اللازمة للانتاج خلال المدة زائداً الوحدات المخزونة التي يتوقع وجودها في اخر المدة ناقصاً الوحدات المخزنة في اول المدة .

ميزانية المشتريات						
الإجمالي	فبراير			مارس		
	تقديرى	فعال	تقديرى	فعال	تقديرى	فعال
السلعة ١						
السلعة ٢						
الإجمالي						

الميزانية التقديرية للقوى العاملة:

تبين ميزانيةقوى العاملة عدد المهارات المطلوبة من العمال ونوعها في فترة زمنية محددة . ويتم تحضير ميزانيةقوى العاملة من الميزانيات الأخرى ، وبذلك يمكن وضع برامج التعيين والتدريب في ضوء المتطلبات من القوى العاملة . وتنظر ميزانيةقوى العاملة فائدة

عظيمة ، في الاوقات التي تقل فيها اليد العاملة ، او في حالة تغير طبيعة خط الاتاج في المشروع .

وغالبا ما تترجم ميزانيةقوى العاملة الى ميزانيات الاجور والمرتبات عن طريق ادخال الاعتبارات المالية للاجور والمكافآت والتعويضات .

الميزانية التقديرية للمصروفات :

تصور هذه الميزانية المصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة .
ويتم تحضير هذه الميزانية من واقع ميزانيات المصروفات المختلفة التي سبق تحضيرها . وقد يرى المشروع عمل ميزانية مستقلة لكل نوع معين من المصروفات : (١) مصروفات بيعية وتشمل مرتبات رجال البيع ومكافآتهم واتصالاتهم (٢) مصروفات اعلان وتشمل الاعلانات الاذاعية والتليفزيونية والملصقات الخارجية والجرائد والمجلات (٣) مصروفات ترويجية وتشمل اثمن الكتبيات والنشرات الخاصة والكتالوجات وتكليف اقامة المعارض .
(٤) مصروفات النقل والتخزين (٥) مصروفات ابحاث السوق (٦) مصروفات الاتاج وهذه بدورها تشمل (أ) المواد الاولية (ب) الاجور والمرتبات (ج) استهلاكات (د) صيانة (٧) مصروفات ادارية خاصة بمرتبات المديرين على اختلاف مستوياتهم .

ويتم تصوير الميزانية بشكل يتم معه تسجيل المصروفات الفعلية بجوار المصروفات المرتبطة (انظر النموذج) حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة اساسية لدراسة اسبابها والعمل على تلاشيتها .

ميزانية المدروفات					
اجمالى	فبراير		يناير		نقديري فعلى
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى	
					السلعة ١
					السلعة ٢
					...
					اجمالى

القائمة التقديرية للارباح والخسائر :

من واقع ميزانية الإيرادات وميزانية المدروفات يمكن تصوير القائمة التقديرية للارباح والخسائر لمدة زمنية مقبلة . وقد تسجل هذه القائمة بشكل مفصل فتصور الارباح (١) لكل سلعة او مجموعة من السلع (٢) او لكل مجموعة من العملاء (٣) او عن العمليات التي تتم في المناطق المختلفة وهكذا . ويتم تصوير هذه القائمة بشكل يتم معه تسجيل الارباح والخسائر الفعلية بجوار الارباح والخسائر المرتقبة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة اساسية لدراسة اسبابها والعمل على تلاشيهما . وتعتبر القائمة التقديرية للارباح والخسائر من اهم الادوات الرقابية في المشروع ، طالما انها تكشف عن مدى

القائمة التقديرية للارباح والخسائر					
اجمالى	فبراير		يناير		نقديري فعلى
	تقديرى	فعلى	تقديرى	فعلى	
					السلعة ١
					السلعة ٢
					...
					اجمالى

ربحية المشروع . والارباح - كما ذكرنا في هذا الباب - لها وظيفة اقتصادية ، فإذا فشل المشروع في الحصول على ارباح معقولة وجب على المديرين دراسة احوال المشروع دراسة دقيقة لاتخاذ قرار عما يجب عمله .

الميزانية النقدية :

تبين هذه الميزانية التقديرية المطلوب توافرها في المشروع في فترة زمنية مقبلة . وهذه اسهل الميزانيات التقديرية في عملها ، حيث يمكن وضعها بعد الاتهاء من كل الميزانيات الاخرى . ويتم تحضير هذه الميزانية بصفة اساسية ، من واقع بيانات ميزانية المدفوعات الاجمالية وميزانية المقوضات الاجمالية . حيث اذا زادت المدفوعات عن المقوضات في فترة زمنية معينة : قيل بوجود عجز في التقديرية ، مما يتطلب تدبير الاموال الالزمة لمقابلة هذا العجز المتوقع ، والا توقف المشروع عن دفع ديونه مما قد يؤثر على سمعته المالية في دوائر الاعمال .

الميزانية النقدية					
اجمالي		فبراير		يناير	
نقدية	تعويض	نقدية	تعويض	نقدية	تعويض
					مقدرات
					مدفوعات
					عجز او زيادة
					النقدية المطلوبة

الميزانية التقديرية للمصروفات الرأسمالية والتجديفات :

في هذه الميزانية يتم تسجيل المصروفات الرأسالية المتوقعة والتجديفات المطلوب القيام بها . ولا تختلف طريقة تصسيم هذه الميزانيات عن الميزانيات السابقة ذكرها .

البرامج الزمنية

لا يعتبر ان التخطيط قد تم ما لم تسجل الاعمال في شكل برنامج زمني . فالبرنامج يوضح العمليات الاساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها ، مع تحديد الوقت المتوقع لانهاء كل عملية . ومن هنا اشتقت التسمية : البرامج الزمنية .

ان البرامج الزمنية مظهر مادي من مظاهر التخطيط ولا يمكن تصور وجود تخطيط دون برامج زمنية . وقد تكون البرنامج الزمنية شاملة للمنظمة كل . كما قد تكون لادارتها واقسامها المختلفة . وفي كثير من الاحوال تحدد البرامج الاشخاص المسؤولين عن تنفيذ مختلف الاعمال ، وهي في هذا ترتبط ارتباطا اساسيا بالتنظيم (موضوع الباب القادم) .

وضع البرامج :

تعتبر البرامج مظهرا ماديا من مظاهر التفكير الذي يسبق التنفيذ . وكلما كان التفكير منطقيا وابتكاريا كان احتفال نجاح البرامج كبيرة والعكس صحيح فيما اذا كان التفكير سقينا خاطئا جاما . من هنا تظهر اهمية وضع البرامج في صورتها النهائية . وفيما يلي الخطوات الرئيسية الواجب اتباعها في وضع البرامج :

(ا) تقسيم العمليات المطلوب اتمامها الى عمليات فرعية وتقسيم العمليات الفرعية الى عمليات اصغر . وهكذا . فاز تقسيم العمليات الى اجزاء صغيرة يؤدي الى تحسين التخطيط حيث يعطى الاهتمام الملائم لكل جزء من اجزاء العمل .

(ب) ملاحظة التسلسل الزمني لهذه العمليات (اي عملية تأتي الاول ، واي عملية تأتي مؤخرا) وكذلك الصلة ودرجة الارتباط بين العمليات بعضها البعض .

(ج) اتخاذ قرارات عن كيفية تنفيذ الاعمال والعناصر المادية والبشرية (كمياتها ونوعها) الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف . يقصد بالعناصر المادية هنا المواد الخام واللوازم والمعد والآلات والاموال .

ويقصد بالعناصر البشرية المستخدمة الموظفين والعمال ، المتخصصين منهم وغير المتخصصين . (في هذه المرحلة يبدأ المديرون في وضع الميزانيات التقديرية التي تكلمنا عنها) .

- (د) تقدير الوقت اللازم لكل عملية باستخدام دراسة الوقت والحركة .
- (هـ) تحديد وقت الابتداء ووقت الاتمام (بالشهر والاسبوع واليوم والساعة) لكل عملية من العمليات الفرعية ، وربط العمليات بعضها بعض .
- (و) بالنسبة للبرامج الجديدة يجب تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرنامج او اجزائها او خطواتها المختلفة . (لاحظ ان هذه الخطوة ترتبط التخطيط بالتنظيم) اما بالنسبة للبرامج المستمرة فانه غالبا ما يكون الاشخاص المسؤولين عن البرامج معروفين في حدود الهيكل التنظيمي القائم . وفيما يلي نموذج مبسط لبرنامج زمني في الاتاج .

العمليات	عدد الوحدات المطلوبة	برنامـج زـمنـي للـانتـاج عـمـه شـهـر ...											
		٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٣١٠	٣١١	٣١٢	٣١٣	٣١٤	٣١٥
جزء رقم ١	٥١٠												
جزء رقم ٢	٥١٠												
جزء رقم ٣	٥١٠												
جميع الاجزاء	٥٠٠												
عملية القيادة	٥٠٠												

بالنظر الى هذا البرنامج الزمني يتضح ما يلي :

- (١) ان الوحدات المطلوبة من كل جزء من الاجزاء اثلاطه ٥١٠
- (٢) ان الجزء رقم ١ يستغرق انتاجه خمسة ايام . وان الجزء رقم ٢ يستغرق انتاجه اربعة ايام ؛ اما الجزء رقم ٣ فيستغرق انتاجه ٧ ايام . وعلى هذا يجب البدء بالجزء رقم ٣ ويبدأ انتاجه في اول يوم بالشهر وينتهي يوم ٧ . اما الجزء رقم ٢ فيبدأ يوم ٤ وينتهي في يوم ٧ وهكذا . . .

(٣) تبدأ عملية التجميع يوم ٦ اي بعد انتهاء انتاج كميات من كل الاجزاء .
فلا يمكن البدء بعملية التجميع قبل يوم ٤ مثلاً (الجزء رقم ٢ لم يتسم
انتاجه بعد) . هذا وتستغرق عملية التجميع اربعة ايام حيث تنتهي في
يوم ٩

(٤) تبدأ عملية الطلاء يوم ٨ وتنتهي في يوم ١٢ اي تستغرق خمسة ايام .
هذا ولا يمكن ان تبدأ عملية الطلاء قبل يوم ٦

الاخطاء التي يقع فيها المديرون عند قيامهم بالتخطيط :

يقع المديرون في عدة اخطاء عند قيامهم بالتخطيط ، نذكر منها ١ :

(١) توقع القيام بـ تخطيط طويل المدى وـ تخطيط قصير المدى في مدة
قصيرة وبجهود قليل . فمن المسلم به ان التخطيط الطويل المدى يتطلب
وقتاً ومجهوداً ذهنياً كبيراً .

(٢) الاستعانة بخبراء من خارج المشروع لوضع الخطة الكاملة للمشروع .
فاسناد عملية التخطيط كلها لهم غالباً ما يؤدي الى الفشل وخصوصاً
عندما يشعر مدير الادارات بوجود دخلاء يقومون باملاء ارادتهم .

(٣) الاعتماد الرائد على البحوث في سبيل الوصول الى الحقائق . لا شك
ان الاهتمام بالحقائق اساسي وانما الاهتمام الزائد عن الحد غالباً ما
يعطي نتائج عكسية ، لأن الحصول على الحقائق عملية لا تنتهي .

(٤) النظر الى الامور بنظرة ضيقة . فالـ تخطيط عملية واسعة متشابكة
متراقبة ويجب النظر اليها على هذا الاساس .

(٥) استخدام الاحصائيات والارقام دون معرفة مدلولاتها الحقيقة ، فالارقام
في ظاهرها غالباً ما تكون مضللة .

(٦) عدم وجود لغة مفهومة بين القائمين بالـ تخطيط ، فالفنى ينظر الى المشكلة
من الناحية الفنية والاحصائي ينظر الى الامور نظرة رياضية .. وهكذا .

(١) Terry : Principles of Management, PP. 218 ff.

- (٧) الفشل في تحديد موعد نهائي للاتمام من وضع الخطة الاساسية والخطط الفرعية . لقد رأينا ان التخطيط يتوقف على الافتراضات ، وهناك اتجاه بين المخططين بالانتظار لعمل افتراضات وبالتالي تأجيل وضع الخطة .
- (٨) توقع الحصول على تائج سريعة من التخطيط . ان التخطيط يتطلب وقتاً ومجهوداً كبيرين وليس هناك طريقة مختصرة لوضع الخطة .
- (٩) محاولة وضع خطة مثالية ١٠٠٪ للخطط الطويلة المدى . فلا يمكن وضع خطة صحيحة ١٠٠٪ لعدم امكانية الحصول على كل المعلومات ، فاذا حاول المخطط وضع خطة مثالية ١٠٠٪ فإنه يستطيع ان يضعها وهو متتأكد بنجاحها ٩٥٪ لكنه لا يصلحها الى ١٠٠٪ سيذل جهداً كبيراً في الـ ٥٪ الاخيرة .
- (١٠) الاعتقاد بأن كل شخص له القدرة على التخطيط . ان التخطيط يتطلب قدرات وكتفاءات ومهارات خاصة يجب توافرها في الاشخاص الموكّل اليهم عملية التخطيط .
- (١١) تعدد الاجتماعات واللجان التي تقوم بالخطيط دون مبرر ، وهذا مضيعة للوقت والجهود .

الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الخطة :

التخطيط من اعقد الاعمال الادارية واهماً ، لأنها عملية تتعلق بتحديد الاهداف ، وتحديد المدخلات الازمة لتحقيق الاهداف ، وتحديد طريقة استخدام المدخلات ، تحديد الاعمال المطلوب اتمامها ووضعها في شكل برنامج زمني . وتعتبر الخطة او الخطة الوثائق الرئيسية للتخطيط . فهي تسجّل لذلك المجهود النكري المتعلق بما يجب ان يتم . وكيف يتم . ومتى يتم . هنا جاءت أهمية الخطة وضرورة مراعاة عدة اعتبارات فيها .

يقول فايسل : « ليس هناك خلاف حول فائدة خطة العمل . ولكن هناك خطط وخطط – فخطة سهلة واخرى معقدة .. وثلاثة اجمالية ، وغيرها تعليمية . كما ان هناك خطة في المدى الطويل . وخطة في المدى القصير .. خطط بدل مجهود كبير فيها وخطط سطحية .. وواخيراً فهناك

خطط جيدة وخطط ضعيفة وخطط لا جيدة ولا ضعيفة ، فكيف يمكن
فصل الخطة الجيدة عن الخطة الرديئة^١

يقول فايول ان الشروط الواجب توافرها في الخطة لتكون جيدة اربعة:
(١) الوحدة . (٢) الاستقرار (٣) المرونة . (٤) الدقة . وهو يقصد بالوحدة
وجود خطة واحدة في المشروع تتفرع عنها خطط فرعية متكاملة مع الخطة
الرئيسية وغير متعارضة معها . والخطة يجب ان تكون مستمرة بمعنى ان
التخطيط يكون مستمراً . (لاحظ ان الاستقرار ينبع من ربط التخطيط
بالرقابة) .

ويقصد «برونه» الخطة قابلتها للتكييف مع التغيرات والظروف
الخارجية . اما «الدقة» فهي تتعلق ب مدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع
المستقبل ، فإذا كان هناك فرق كبير بين التنبؤ وبين واقع المستقبل قيل بأن
الخطة غير دقيقة .

وفيما يلي نموذج للحد الادنى من المعلومات التي يجب ان تحويه
خطة انشاء مشروع او مصنع^٢ . (لاحظ ان هذه الخطة تشمل ملخصاً
للاهداف والسياسات والبرامج الزمنية والميزانيات التقديرية ، كما ان فيها
تحديد لمسؤولية التنفيذ والاشراف) .

خطة انشاء مصنع

الموقع :

المسئول عن تنفيذ المشروع :

المسئول عن الادارات :

المدة اللازمة لتنفيذ :

التاريخ المقرر لبدء التنفيذ :

التاريخ المقرر لبدء الانتاج :

التاريخ المقرر لبدء الاستفادة الكلية من المشروع :

تكليف الاعمال الاجمالية : (بالعملات المحلية والاجنبية)

اجمالى المبالغ الواجب استثمارها في المشروع :

الإيرادات المتوقعة من المشروع في المدى سنتان الاولى :

ومن مختصر المشروع

التمويل الذي تعود على المشروع (المجتمع) من انشاء المصنع :

(1) Fayol, Industrial and General Management, P. 44

(2) يتعرف من الخطة العامة للتنمية الاقتصادية (العموربة العربية المتحدة) .

وثائق التخطيط

رأينا انه من الضروري تسجيل الاهداف والسياسات والاجراءات والبرامج الزمنية والخطط . وعلى هذا فووثائق التخطيط هي المستندات المتعلقة بالخطيط وتشمل :

- (١) وثيقة الاهداف .
- (٢) لائحة السياسات .
- (٣) لائحة الاجراءات .
- (٤) الميزانيات التقديرية .
- (٥) البرامج الزمنية .
- (٦) الخطة الرئيسية والخطط الفرعية .

ومن الضروري ان توضع نسخة من كل من هذه الوثائق تحت تصرف كل من له علاقة بها والا انتفى المبرر من وجودها .

مبادئ التخطيط

للتخطيط مبادئ، نذكر منها :

مبدأ اولوية التخطيط :

لكي يتم تنفيذ الاعمال على احسن وجه ، يجب ان يسبق التخطيط التنفيذ . فالمجهودات الفكرية تقل الى اقل مستوى ممكن عن طريق تخطيط الاعمال قبل تنفيذها : تخطيط المطلوب عمله ، وكيف يتم . وain يتم ومتى يتم . كما ان التخطيط ضرورة سابقة لباقي عناصر النشاط الاداري الاخرى ، فلا يمكن تنظيم اي مشروع قبل معرفة الاهداف المطلوب تحقيقها والسياسات المطلوب السير عليها والخطط المطلوب تنفيذها . وبالمثل فانه لا يمكن رقابة اي عمل لم ي العمل له تخطيط . حيث لا يمكن معرفة ما اذا كان الذي تم مطابق او غير مطابق لما اريد اتمامه .

مبدأ الهدف :

تحديد الاهداف من المستلزمات الفرورية قبل القيام بأي عمل والا
ل كانت المجهودات ضائعة . فتحديد الاهداف الاساسية بوضوح يحتم
اتجاه الاعمال في المشروع .

مبدأ وحدة الاهداف :

كل خطة في المشروع وبالتالي كل هدف فرعى يجب ان يساهم بشكل
ايجابي في تحقيق اهداف المشروع الاساسية .

مبدأ تغفف التخطيط :

التخطيط نشاط يقوم به كل مدير ، فليس التخطيط قاصر على المستويات
الادارية العليا ، ولكن كل مدير يقوم بالتخطيط في حدود مستوى الاداري .

مبدأ افتراضات التخطيط :

توقف فاعلية التخطيط على مدى مطابقة الافتراضات عن المستقبل
بالمستقبل نفسه .

مبدأ تكوين السياسات :

ان السياسات الواضحة والمحددة ضرورية لزيادة الكفاية والفاعلية
الادارية فهي تقلل من المجهود الذهني في الظروف المشابهة .

مبدأ تقسيم العمل :

ان تقسيم العمل سواء كان يدويا او عقليا ، يؤدي الى تحسن في نوع
الاتصال وزيادة في كيته .

مبدأ القرارات الاجراءات :

ان الاجراءات المحددة عن الطريقة التفصيلية لتنفيذ العمليات ضرورية
لزيادة الكفاية والفاعلية الادارية ، فهي تقلل من المجهود الذهني والجساني
في الظروف المشابهة .

مبدأ بساطة الاجراءات :

ان كل الخطوات غير الضرورية يجب القاؤها . وبالنسبة للخطوات التي تترد اباؤها يجب ان تتم باسهل طريقة ممكنة عملياً .

مبدأ التقييد :

ان تحديد البداية والنهاية الزمنية ل مختلف العمليات يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية .

مبدأ مرنة الخطة :

لكي تكون الخطط نافعة يجب ان يتوافر فيها عنصر المرنة اي قدرتها لمقابلة التغيرات دون احداث تعديلات جوهرية من شأنها احداث ارتباكات و خسائر . وفي نفس الوقت يجب الا تكون الخطة مرنة جدا والا كان من الصعب الالتزام بنتائج معينة ؛ وبذا يفقد التخطيط اهميته .

مبدأ التكيف للظروف المحيطة :

لكي يكون المشروع ناجحا يجب التكيف للظروف المحيطة به بمعنى ضرورة مراقبة التغيرات التي تحدث عند التنفيذ بالنسبة الى الافتراضات الموضوعة ، واعادة وضع الخطط للوصول الى الاهداف .

مبدأ التخطيط الاستراتيجي :

في ظروف المنافسة يجب اذ يتم التخطيط في حدود الاعمال التي يقوم بها (او التي لا يقوم بها) المنافسون الاخرون . فلا يكفي وضع خطط مبنية على قواعد منطقية فحسب . بل يجب ملاحظة تأثير تصرفات المنافسين على هذه القواعد المنطقية وأخذ ذلك في الحسبان عند اقرار الخطة ^١ .

اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالخطيط ؟
- ٢ - لماذا تعتبر وظيفة التخطيط ذات أهمية خاصة في الادارة ؟
- ٣ - ما هي العلاقة بين الاهداف الفرعية والاهداف الاساسية ؟
- ٤ - ما هو الفرق بين السياسات والاجراءات ؟
- ٥ - ما هي الظروف الخارجية التي تؤثر في تكوين السياسات ؟
- ٦ - اشرح لماذا يجب ترجمة الخطط الاساسية بشكل ميزانيات مالية ؟
- ٧ - هل من الضروري التبؤ بالصروفات والابادات ؟ لم ؟
- ٨ - ما هي الحكمة من التبؤ ؟
- ٩ - ما هو التخطيط المطلوب عمله للوصول الى التبؤ بالنقدية الالزمه
للمشروع ؟
- ١٠ - كيف يمكن قياس كفاية الخطط وفاعليتها ؟
- ١١ - هل توافق على الرأي القائل : بأن السياسات تحكم طريقة تفكير
المؤوسين ؟
- ١٢ - لماذا يكون التخطيط في المستويات الادارية العليا اقل تحديدا ؟
- ١٣ - ما هي آراء فايسل في التخطيط ؟
- ١٤ - هل التخطيط قاصر على المدير العام في المشروع ؟
- ١٥ - ما هي علاقة التخطيط بالوظائف الادارية الأخرى ؟
- ١٦ - ما هو المقصود بالتخطيط الطويل المدى ؟
- ١٧ - ما هي الاعتبارات التي يجب دراستها في التخطيط الطويل المدى ؟
- ١٨ - ما هي علاقة النشاط الاقتصادي في الدولة بالتخطيط في المشروع
العام والخاص ؟
- ١٩ - لماذا تعتبر الخطة مقياسا لتطور الاعمال وتقديرها ؟
- ٢٠ - ما هو الفرق بين التبؤ والتخطيط ؟
- ٢١ - ماهي الفوائد التي يجنيها الاداري من تحديده للاهداف ؟
- ٢٢ - هل يشترط في الاهداف ان تكون قبلة للقياس ؟ لماذا ؟
- ٢٣ - ما هي الشروط الواجب توافرها في الاهداف ؟
- ٢٤ - هل تعتقد ان وظيفة المشروع الاساسية هي الحصول على ارباح ؟
- ٢٥ - ما هي وظائف الربع الاقتصادية اذا كان هناك ؟

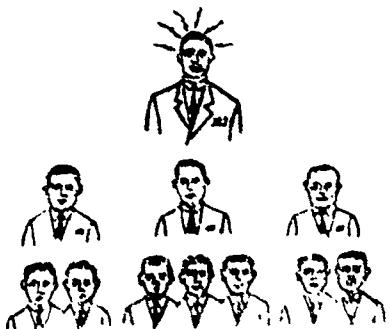
- ٢٦ - ما هي أهمية التفرقة بين الارباح التي لها وظيفة اقتصادية ، والارباح الناتجة من الاستغلال ؟
- ٢٧ - يذكر در در ثمانين ميادين لأهداف المشروع ، ما هي ؟
- ٢٨ - اذكر عددا من الشروط الناجحة التي تعتبر ان الربح هدف ثانوي ؟
- ٢٩ - ما هو الفرق بين الاهداف الظاهرة والاهداف غير المحسوسة ؟ ما هي أهمية التفرقة ؟
- ٣٠ - ما هو المقصود بالمركز السوقي ؟
- ٣١ - اشرح كيف يمكن ان يتدهور المركز السوقي للمشروع بالرغم من زيادة المبيعات ؟
- ٣٢ - ما هي العلاقة بين اتجاهية المشروع ودرجة ربحيته ؟
- ٣٣ - يؤثر المستهلك وقوته الشرائية وتصرفاته تأثيرا خطيرا على التخطيط ؟ اشرح ؟
- ٣٤ - ما هو المقصود بتسلسل الاهداف ؟
- ٣٥ - ما هو الفرق بين السياسات والقرارات ؟
- ٣٦ - ما هي درجة الارتباط بين السياسات الاساسية للمشروع ، والسياسات القومية ؟
- ٣٧ - اشرح عددا من وجهات النظر في شرح مفهوم السياسة ؟
- ٣٨ - هل لمفهوم «السياسة» معنى آخر غير الوارد في هذا الكتاب ؟ ما الفرق بينهما ؟
- ٣٩ - ما هو المبرر من وجود السياسات في المشروع ؟
- ٤٠ - ما هي الشروط الواجب توافرها في السياسات ؟
- ٤١ - ما هو الفرق بين السياسات الاساسية والسياسات العامة ؟
- ٤٢ - اشرح درجة الارتباط بين السياسات الاساسية وسياسات البيع مثلا ؟
- ٤٣ - ما هي سياسات المشروع المختلفة ؟
- ٤٤ - الى اي مدى تؤثر القيم الفلسفية في المجتمع على التخطيط ؟
- ٤٥ - ما هي فائدة لائحة السياسات ؟ وهل تنصح باذن يكون لدى كل رئيس اداري لائحة سياسات ؟
- ٤٦ - ما هي فوائد الاجراءات ؟ وما هي الخطورة من وجودها ؟
- ٤٧ - اشرح طريقة لتبسيط الاجراءات في مشروع او منظمة ؟
- ٤٨ - اشرح عشرة من المباديء التي تحكم التخطيط .

الباب الخامس

التنظيم

الفرض من هذا الباب هو عرض المبادئ والاصول العلمية للتنظيم ، باعتباره وظيفة من وظائف المديرين وعنصرا اساسيا من عناصر الادارة . فنبحث في ضرورة التنظيم ومن يقوم به ومتى يتم ، كما نبحث في كيفية تحديد المسئولية (أي تقسيم الواجبات وتجميعها في وحدات ادارية) وكذلك في مفاهيم السلطة المختلفة والعلاقات الراسية والافقية فنعرض للمركزية واللامركزية والفيدرالية ، كما نوضح العلاقة بين نطاق الاشراف ، والمستويات الادارية . ونبحث في فوائد التجان ، واوقات استخدامها . ونعرض ايضا لوثائق التنظيم المختلفة ، من خرائط واصفات وظيفية . ثم تعالج بعض مشاكل التنظيم في حالة الحركة (حالة وجود الاشخاص في مناصبهم الادارية) . وفي نهاية الباب نورد مبادئ التنظيم وبعض الاسئلة .

في مفهوم التنظيم :



اتهى الزمن الذي كان يمكن فيه للفرد الواحد ان يقوم بكل المجهودات في عمله ، اذ يضطر الانسان في انجازه للعمل الى الاتجاه الى شخص آخر ، لمساعدة في بعض المهام المطلوب انجازها ، للوصول الى الاهداف التي يحددها سلفا ويجد نفسه مضطرا الى تحديد الواجبات التي ينبغي على الشخص الجديد . ان

يقوم بها ، ويجعله مسؤولاً عن تنفيذها امامه ، كما يفوض له السلطة المناسبة (لكي يستطيع القيام بالواجبات المفروضة عليه) كما يحدد له علاقاته مع الغير . فبمجرد تضارف اثنين او اكثر للحصول على هدف ما كان لا بد من تقسيم الواجبات بينهم ، وبذلك تتحدد المسئولية . كما يجب اعطاء السلطة الملائمة للمسئولة وكذلك تحديد العلاقات بينهم وبين الغير ، للتتأكد من عدم وجود تعارض او احتكاك في مجهوداتهم ، بغية الوصول الى الاهداف . فتحديد المسئولية والسلطة والعلاقات في المجهودات الجماعية ، هو ما يطلق عليه « التنظيم » ^١ .

ان التنظيم وظيفة من وظائف المديرين وعنصر من عناصر الادارة . والتنظيم في نفس الوقت هو الاداة التي بواسطتها تستطيع الادارة (الميئنة الادارية) ان تنفذ سياساتها للوصول الى الاهداف . فالتنظيم — كنشاط — جزء من الادارة ، ويأتي منطقياً بعد التخطيط ، ولا يمكن تصور ادارة اي عمل دون تنظيم المجهودات الجماعية . ومن ناحية اخرى فالتنظيم كبناء او هيكل — يصور المسؤوليات والسلطات والعلاقات في المجهودات الجماعية — اداة من ادوات الادارة تستخدمها للوصول الى الاهداف ، وهو بذلك سابق للادارة ^٢ . وقد نالت مبادىء التنظيم اهتمام الكثيرين من رجال الفكر الاداري ، مثل تايلور وايرويك وشيلدون وكوتز وغيرهم ^٣ .

(١) لكلمة « تنظيم » مفهوم عام يشير من « وضع كل شيء في مكانه ، وكل شخص في مكانه وربط الاشياء ببعضها والأشخاص ببعضها من اجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجسم الحسابي لجزائلها » . والتنظيم في ادارة الاموال يتضمن لنفس المفهوم العام الا انه يتعلق تلقائياً أساساً بالمجهودات البشرية .

(٢) من هنا يفرق كثير من الكتاب بين التنظيم والادارة . ونجد مؤلفات كثيرة يعنوان التنظيم والادارة ، وتسمى مادة الادارة في كثير من الجامعات مادة التنظيم والادارة . ولكن يجب الا يُنسى من البال ان التنظيم كنشاط جزء من الادارة ، والتنظيم — كبناء او هيكل — اداة من ادوات الادارية لتنفيذ الاعمال . فالتنظيم ليس نهاية في ذاته وانما للوصول الى النتائج .

(٣) راجع « مصطلحات الادارة » و « تطور الفكر الاداري » في نهاية الكتاب .

ادكـان التنـظـيم :

ذكرنا ان التنـظـيم هو تحـديد السـلـطـات والـمـسـؤـليـات فـي المـجـهـودـات الجـمـاعـية . وـعـلـى هـذـا فـارـكـان التـنظـيم : (١) المـسـؤـليـة (٢) السـلـطـة . وـلا يـكـنـ وجود تنـظـيم دون تحـديد للـمـسـؤـليـات والـسـلـطـات . وـالـمـسـؤـليـة هي «محـاسبـة الفـرد عن الـقـيـام بـوـاجـبـات مـحدـدة بـحـكـم كـونـه عـضـوا فـي المـنـظـمة وـبـصـرـفـ النـظر عن رـغـبـاتـه الـخـاصـة » . فـبـمـجرـد اـسـتـادـ مـجمـوعـة من الـوـاجـبـات إـلـى شـخـصـ ليـقـوم بـها يـصـبـح مـسـؤـلا عنـها ; وـهـو يـحـاسـبـ عـلـيـها فـيـما إـذـا اـخـطاـ او لـم يـؤـدـيـها عـلـى الـوـجـه الـمـطـلـوب . فـالـاسـاس فـي المـسـؤـليـة إـنـا زـاـمـ مـفـروـض عـلـى الـمـرـؤـوسـ من رـئـيـسـ للـقـيـام بـوـاجـبـات مـعيـنة . وـعـلـى هـذـا فـالـمـسـؤـليـة لا تـفـوضـ ؛ أـيـ انه لا يـجـوزـ لـرـئـيـسـ انـ يـتـخلـصـ مـنـ مـسـؤـليـتـهـ بـقولـهـ انـ مـرـؤـوسـ هـوـ الـذـي فـعـلـ الخـطاـ اوـ التـقصـيرـ .

ولـكـي يـسـطـعـ الـفـرد اـتـامـ الـوـاجـبـاتـ الـمـسـؤـلـ عنـها ، يـجـبـ انـ يـعـطـيـ لـهـ «ـالـحقـ فـي اـتـاخـذـ قـرـاراتـ تـحـكـمـ تـصـرفـاتـ الـآـخـرـينـ » . وـهـذـا ما يـسـمىـ بـالـسلـطةـ فـهيـ الـحقـ الـمـخـولـ لـاـتـاخـذـ الـقـرـاراتـ وـلـاعـطـاءـ الـأـوـامـرـ وـالـتـصـرفـ ، سـوـاءـ كـانـتـ هـذـهـ الـأـوـامـرـ مـتـعـلـقـةـ بـاتـامـ عـلـمـ اوـ الـامـتـاعـ عـنـهـ . . . فـالـاسـاسـ فـيـ الـسـلـطةـ انـهاـ قـوـةـ زـاـمـ الـآـخـرـينـ لـلـامـتـالـ لـمـاـ يـرـيدـهـ صـاحـبـهاـ^١ . وـيـعـطـيـ الـافـرـادـ الـسـلـطةـ بـقـدـرـ ماـ يـحـمـلـونـ مـنـ مـسـؤـليـةـ ، فـالـسـلـطةـ وـالـمـسـؤـليـةـ توـأـمـانـ .

المـبـرـدـ مـنـ التـنظـيم :

لاـ يـمـكـنـ اـتـامـ الـأـعـمـالـ عـلـىـ خـيـرـ وـجـهـ دـوـنـ تـنـظـيمـ . فـقـيـ التـنظـيمـ تـتـحـددـ الـمـسـؤـليـاتـ وـالـسـلـطـاتـ . وـبـدـوـنـ تـحـدـيدـ السـلـطـاتـ وـالـمـسـؤـليـاتـ تـصـبـعـ الـاهـدـافـ وـالـمـجـهـودـاتـ خـائـعـةـ مـتـعـارـضـةـ لـاـ فـائـدـةـ فـيـهاـ . اـنـ التـنظـيمـ يـرـفـعـ الرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ لـلـافـرـادـ حـيـثـ يـعـرـفـ كـلـ فـرـدـ وـاجـبـاتـهـ وـمـسـؤـليـاتـهـ وـسـلـطـاتـهـ . وـبـذـلـكـ يـقـسـ الـاحـتكـاكـ وـالـتـعـارـضـ وـالـتـضـارـبـ . وـمـنـ نـاحـيـةـ آخـرـىـ فـاـنـ التـنظـيمـ يـحـقـقـ التـسـيقـ بـيـنـ مـخـتـلـفـ الـمـجـهـودـاتـ الـجـمـاعـيةـ مـنـ اـجـلـ تـحـقـيقـ الـاهـدـافـ الـمـشـرـكـةـ .

(١) للتوسيع في دراسة مناهيم السلطة والمسؤولية راجع الدار ملخص الادارة التي اوردها في « مسلسلات الادارة » في نهاية الكتاب .

وعلى هذا فالتنظيم الجيد يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية كما يحقق الاشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المشروع وخارجه .

من يقوم بالتنظيم :

التنظيم عنصر اساسي من عناصر الادارة ، وكل مدير مسئول عن اتمام الاعمال بواسطة آخرين يلجنأ الى تنظيم المجهودات الجماعية . فكل مدير في المنظمة – مهما كان مستوى الاداري – يساهم في عملية التنظيم ، فالتنظيم كما قلنا كالبناء يقوم به جميع الاداريون في المشروع ، ويمكن تثبيه الهيكل التنظيمي للمشروع بالآلة ، كل اداري مسئول عن وضع جزء في الجهاز الكبير وان كانت سلطة اقرار التنظيم ، بوضعه النهائي ، من اختصاص الادارة العليا^١ .

متى يتم التنظيم :

التنظيم كما قلنا اداة الادارة في تنفيذ سياساتها ، ويتم تنظيم المشروع عند انشائه كما قد يتم التنظيم في اي وقت يرى فيه الاداريون ، ان الاداة لم تعد صالحة للوصول الى اهداف المشروع . فالتنظيم عملية مستمرة في المشروع . وسنعود فيما بعد الى الحالات التي يتطلب الامر فيها اعادة التنظيم .

كيف يتم التنظيم :

عملية تنظيم المشروع ليست بالامر الهين ، فكلما تعددت الواجبات المطلوب القيام بها وتعقدت ، كانت عملية التنظيم شاقة . الا انه يمكن تقسيم عملية التنظيم الى عنصرين رئيسيين :

- اولا : تصميم الهيكل التنظيمي (تصميم التنظيم)
- ثانيا : تنمية الهيئة الادارية (تشغيل التنظيم)

(١) في المشروعات الكبيرة يلجنأ الاداريون الى الاستمانة بخبراء في التنظيم وتكون ادارتهم استشارية ويطلق على كل شخص يقوم بعملية التنظيم منظم Organizer وتدلا يكون المفهوم مديرا ولكن من الضروري ان يكون المدير منظما .

اولاً : تصميم الهيكل التنظيمي

ان المرحلة الاولى من تنظيم اي مشروع هو تصميم الهيكل التنظيمي . وهي مرحلة تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم ، اي دون اعتبار للافراد الذين سيشغلون المناصب الادارية . ويسكتنا تشبيه مرحلة تصميم التنظيم بعملية تصميم المنازل ، حيث يتحدد عدد الطوابق وعدد الحجرات وعلاقة الطوابق بعضها والحجرات بعضها ، دون النظر الى الاشخاص الذين سيقطنون بها . وقد نادى الكثيرون من علماء الادارة ^١ بضرورة فصل عملية تصميم التنظيم والبدء بها ، حتى يتتجنب المنظمون والمديرون الانفعالات والشعور الذي غالبا ما يصاحب التفكير في الافراد ومناصبهم ، وبذلك يصبح التنظيم عميا خانيا من الانفعالات والزعارات الانسانية المتحيزة .

العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي :

هناك عدة عوامل تؤثر في تصميم التنظيم اهمها :

- (١) حجم المشروع فكلما كانت كمية العمل كبيرة كلما كان التنظيم كبيرا .
 - (٢) عدد ونوع السلع والخدمات التي يقوم المشروع بتقديمها .
 - (٣) مدى اتساع المنطقة الجغرافية التي يغطيها المشروع .
 - (٤) اهداف المشروع .
 - (٥) سياسات المشروع .
 - (٦) المركز المالي للمشروع .
 - (٧) النظام الاقتصادي الذي يعمل في ظله المشروع .
 - (٨) قدرة المشروع في الحصول على مديرين اكفاء .
- وسيظهر اثر هذه العوامل في الصفحات القادمة .

كيف يتم تصميم الهيكل التنظيمي :

يمكن تقسيم عملية تصميم التخطيم الى عنصرين رئيسيين :

(١) تحديد المسؤوليات : ويتم تحديد المسؤوليات بتقسيم اوجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية .

(٢) تحديد السلطات : ويتم تحديد السلطات باقرار نوع السلطة الممنوحة (تنفيذية ، استشارية ، وظيفية) ودرجة السلطة الممنوحة (المركزية واللامركزية) وبذلك تكون وتتحدد المناصب الادارية التي تكون الهيكل التنظيمي .

ونعالج بالتفصيل كل عنصر من هذه العناصر .

(١) تحديد المسؤوليات

رأينا انه بمجرد تضافر اثنين او اكثر للحصول على هدف ما ، كان لا بد من تقسيم الواجبات بينهم لتحديد مسؤولية كل شخص عن مجموعة منها . فالمشكلة التي تقابل الاداري (أو المنظم) هي اقرار اساس تقسيم اوجه النشاط في وحدات ادارية . فتقسيم اوجه النشاط وتجميئها في وحدات ادارية يخضع لعوامل يجب دراستها .

العوامل التي يجب مراعاتها في تقسيم اوجه النشاط وتجميئها :

ان تقسيم اوجه النشاط وتجميئها في وحدات ادارية (ادارات ، اقسام . وحدات) ليس بالشيء اليسيء ولا يمكن ان يتم بناء على نزعات اعتباطية او رغبات عاطفية . وانما يحكمه عوامل اساسية تختلف اهمية كل عامل باختلاف الظروف . وهذه هي العوامل :

(١) الاستفادة من التخصص .

(٢) الحصول على التنسيق .

(٣) ضمان اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام (او الاهم) .

(٤) المساهمة في الرقابة .

٥) خفض المصاريف (التكاليف)

(٦) اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .
و سنعالج هذه الموارد كل على حده بشيء من التفصيل .

(١) الاستفادة من التخصص :

ان الفوائد التي تعود على المشروع من التخصص ظاهرة . فالشخص
يزيد من المهارة ويقلل من التكاليف ، ويزيد من الاتجاج ، ويزيد في جودة
السلعة او الخدمة المؤداة . . . الخ وفي تقسيم الواجبات يراعي الاداري
(او النظم) الاستفادة من التخصص - اي يقوم بتجميع اوجه النشاط
المختلفة التي تحتاج الى تخصص معين بعضها مع بعض . ففي مصنع كبير لا
يسكن تجميع عمليات الصهر والسبك والتجميع في مجموعة واحدة لانه من
الصعب العثور على فرد متخصص في عمليات الصهر ، والسبك ، والتجميع
في نفس الوقت .

(٢) الحصول على التنسيق :

ان الغرض الاساسي من التنظيم هو توحيد جهود الافراد حتى لا يكون
هناك تعارض او احتكاك . فعدم وجود المجهودات المتعارضة والاحتكاكات
بين الافراد دليل على التنسيق الجيد . والعكس صحيح فكلما زاد التعارض
والاحتكاك بين الافراد ، كان ذلك دليلا على عدم وجوده بين مجهوداتهم .
والواقع ان عدم وجود التنسيق في اي مشروع ؛ من اهم الاسباب التي تدعو
الى اعادة التنظيم . ففصل الشراء عن البيع في متجر للتجزئة يسبب كثيرا من
التضارض والاحتكاك طالما ان الشراء هنا يقصد البيع . اما اذا تم تجميع
نشاطات الشراء والبيع ، في المتجر في قسم واحد (اي برئاسة فرد واحد)
لام肯 تحقيق التنسيق بين نشاطات الشراء والبيع لارتباطهما ارتباطا وثيقا .
وفي نفس الوقت لا يؤدي فصل النشاطات المتعلقة بشراء المواد الخام (في
احد المصانع) عن البيع الى حدوث احتكاك . لأن عملية الشراء بطبيعتها
غير متعلقة بالبيع . فالشراء في المشروع الصناعي يتعلق بالاتجاج . عكس
متجر التجزئة يكون الشراء لاجل البيع .

(٣) ضمان الاهتمام الملائم :

كلما كان النشاط هاما في المؤسسة ، كان ذلك داعيا لفصله عن النشاطات الأخرى وجعله في مجموعة او ادارة منفصلة . ليس هذا فحسب بل كلما كان النشاط هاما لنجاح المشروع كان من الضروري وضعه في مستوى اداري أعلى في الهيكل التنظيمي للمشروع . فإذا كانت وظيفة الاعلان مثلاً غير هامة في المشروع لامكنا وضعها مع اي من الوظائف الأخرى . أما اذا اعتبر الاعلان هاما جداً للوصول الى اهداف المشروع ، لكان من الضروري جعل الاعلان منفصلاً ومديره مسؤولاً مباشرة امام رئيس مجلس الادارة مثلاً .

ومبدأ الاهتمام الملائم ينبع من ميل الافراد الطبيعي الى عدم امكان اعطاء الاهتمام الملائم لعمليات متعددة في نفس الوقت وبنفس الدرجة .

(٤) تسهيل الرقابة :

يفضل عند تجميع اوجه النشاط ان يؤخذ في الحسبان تسهيل الرقابة(اي عملية التأكد من ان ما تم تنفيذه مطابق لما اريد عمله) . فتجميع النشاطات في وحدات ادارية قد يسهل عملية الرقابة وقد يعرقلها . ومن الامور التي تسهل عملية الرقابة : فصل العمليات التي تعتبر رقائية في طبيعتها عن بعضها . فالسجلات التي تراقب حركة النقدية مثلاً يفضل جداً ان تكون بادارة غير ادارة الغزينة . فليس من المقبول ان تكون النقدية والرقابة على النقدية في ادارة واحدة .

وما يسهل عملية الرقابة : ان تكون العمليات المختلفة التي تحمل طابعاً واحداً . من مسئولية شخص واحد . فمن العمليات المختلفة عمليات النقل والتغذية . لكنها تحمل طابعاً واحداً وهي مسئولية ايصال البضاعة الى المستهلكs .

ومن الامور التي تسهل عملية الاشراف كذلك « راحة الاشراف » . كان توسيع جميع العمليات التي تتم في طابق واحد . تحت سلطة مشرف لا ان تجمع عمليات مختلف الطوابق وتستند لشخص واحد .

(٥) خفض التكاليف:

لا شك ان انشاء ادارة لكل نشاط يتطلب اموالا قد تكون هائلة . ولذلك فان كثيرا من اوجه النشاط يتم تجميعها مع بعضها ، لانها تساهم في خفض التكاليف . ويهدر ذلك مثلا في حالة ادماج عملية البيع النقدي مع عملية البيع بالتقسيط في الحال الصغيرة او ادماج عمليات البريد الصادر والوارد مع عمليات حفظ الوراق (الارشيف) .

(٦) اعتبارات خاصة مثل الظروف المطحية وطبيعة العمل :

عند تجميع اوجه النشاط يجب مراعاة امكان الحصول على الشخص الذي توافر فيه الصفات المطلوبة لملء المنصب . فليس من المطلق تجميع عمليات البيع والنقل والتخزين والاعلان والترويج في وحدة ادارية واحدة اذا كان من غير الممكن الحصول على شخص مسئول عن هذه العمليات كلها . ويجب الا يفهم من ذلك ان تجميع الوظائف يجب ان يبنى حول الاشخاص . وانما يجب النظر الى امكان وجود الاشخاص في الظروف المحيطة .

وقد يتم تجميع الاعمال غير المتتسقة لمجرد ان بعض هذه العمليات لا يكون عملا كافيا لشخص طوال اليوم كأن يتم ادماج الحسابات مع الخزينة بالرغم من ان ذلك يتعارض مع قاعدة الرقابة .

رأينا فيما سبق القواعد التي يسترشد بها المدير في تجميع اوجه النشاط في وحدات ادارية . ويحاول المدير الناھض الجمع الامثل لهذه القواعد ، الامر الذي يتطلب كثيرا من المعرفة والخبرة والحكمة وليس هذا بالامر السهل .

ومن الامور التي لها علاقة كبيرة بتجميع اوجه النشاط في شكلها النهائي ، موضوع الخدمات المختلفة في المشروع فقسم النقل مثلا يؤدي خدمات لاقسام الانتاج والتسويق ، حتى لا يشغلوا وقتهم في هذه العملية ويتفرغوا لاعمالهم الاساسية . وقسم بحوث التسويق يقدم معلومات لمدير الاعلان مثلا ولمدير المبيعات . وقسم خدمة المكاتب يقوم بعمليات البريد الصادر مبادئ الادارة ١٠٣

والوارد والارشيف والتلغراف لجميع اقسام المشروع .

ومن المشاكل التي تتعرض اقامة مثل هذه الاقسام : هل يمكن فصل هذا النشاط عن العمليات الاساسية ؟ . اذا تم فصل هذا النشاط ففي اي مكان من الهيكل التنظيمي يجب اذن باسم ؟ . وما هي العلاقات التي يجب ان تنشأ بين هذا القسم وسائر الاقسام الاخرى في التنظيم ؟

طرق تجميع اوجه النشاط في وحدات ادارية :

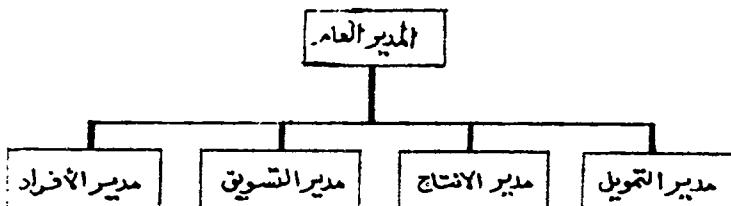
اذ تجمع اوجه النشاط في وحدات ادارية يختلف من مشروع الى مشروع ومن ظرف الى اخر . ففي المشروع الصغير حيث تكون العمليات بسيطة نجد ان تجمعها في وحدات ادارية عملية سهلة ، وكلما كبر المشروع وكترت السلع التي يتعامل فيها وكترت المناطق الجغرافية التي يغطيها وكثرت المراحل التي تمر بها السلعة ، وطال وقت العمل اليومي ، وتعددت انواع العملاء الذين يتعامل المشروع معهم وتعددت مطالب العملاء والموظفين والمستلمين والموردين كان تجمع اوجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية عملية شاقة ومعقدة . وعلى هذا يمكن القول بوجود سبعة طرق لتجمع اوجه النشاط المختلفة للمشروع في وحدات ادارية : (١) حسب طبيعة النشاط . (٢) حسب السلعة . (٣) حسب الموقع . (٤) حسب المرحلة . (٥) حسب الوقت . (٦) حسب نوع العملاء . (٧) طريقة مركبة .

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب . وعلى الاداري او المنظم ان يختار بينها طبقا لظروف كل حالة . وسنعالج هذه الطرق المختلفة لتجمع اوجه النشاط بشكل عام .

(١) تجمع اوجه النشاط المتشابه او المماثلة في وحدة ادارية واحدة :

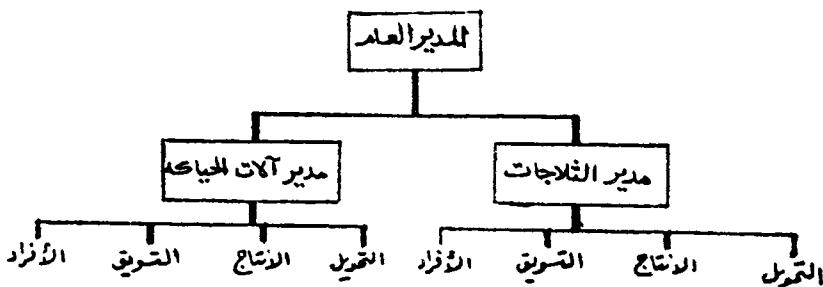
تقوم احدى الشركات بعمليات الشراء والاتاج والبيع . . الخ . فيتم تجديد العمليات طبقا لنوعها . فعمليات الشراء في وحدة ادارية وعمليات الاتاج في وحدة ادارية اخرى وعمليات البيع في مجموعة اخرى وهكذا . . وننظر لكبر الاعمال وتشعبها اصبح التنظيم على اساس نوع النشاط شائعا في كثير من منارات الاعمال .

ومن مزايا هذا التجميع : (١) التخصص في المعرفة والخبرة (٢) الاشراف الكامل على كل نوع من العمليات . ومن عيوب هذا التجميع : (١) صعوبة التنسيق في حالة تعدد انواع السلع التي يتعامل فيها المشروع ، او في حالة تعدد المناطق الجغرافية ، او في حالة تعدد المراحل التي تمر بها السلعة (٢) عدم امكان تحديد المسؤولية تحديدا واضحا في حالة تعدد انواع السلع او المناطق الجغرافية او المراحل الخ .



(٢) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب السلعة :

في هذه الحالة يتم تجميع اوجه النشاط المختلفة المتعلقة اتصالا مباشرا بالسلعة الواحدة في مجموعة واحدة ، كأن تجمع اوجه النشاط المختلفة المتعلقة بالثلاجات في مجموعة اخرى غير تلك التي تتصل بآلات الحياة .



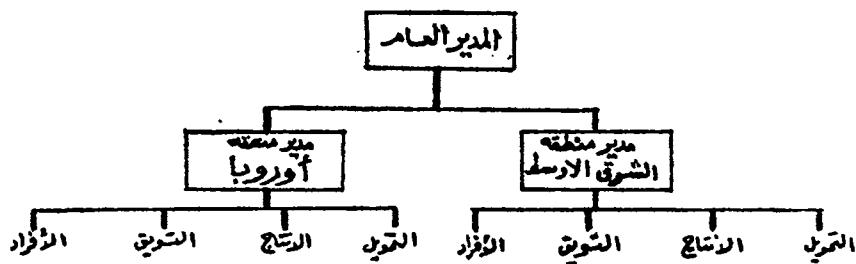
ومن مزايا هذا التجميع : (١) الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة (٢) التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والانتاج والتغذية والبيع المتعلقة بالسلعة الواحدة (٣) من السهل تحديد المسؤولية وخصوصا بالنسبة للنتائج التي تم الوصول اليها .

ومن عيوب هذا التجميع : (١) صعوبة الحصول على رؤساء اداريين يكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المشروع بدرجة مقبولة . ويمكن

التغلب على هذا العيب : (١) عن طريق اعطائهم ارشادات ومساعدات من الادارات الاخرى (ب) عن طريق تعيين مساعد للرئيس الاداري يكون مهتما بالشئون التي لا يكون فيها الرئيس مهتما بها . (٢) صعوبة التنسيق بين الشراء لهذه الادارة والشراء للمشروع ككل وذلك في حالة تعدد السلاسل التي يقدمها المشروع .

(٢) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب الموقع :

عندما تكون العمليات موزعة على موقع متفرق ، قد يجد الاداري من الافضل تجميعها حسب الموقع ، كما في حالة الشركة التي تبيع منتجاتها في عدة مناطق (الشرق الاوسط و اووروبا مثلا) ، او في حالة متجر الاقسام حيث يتم التقسيم على اساس الطوابق فيوجد لكل طابق وحدة ادارية منفصلة .

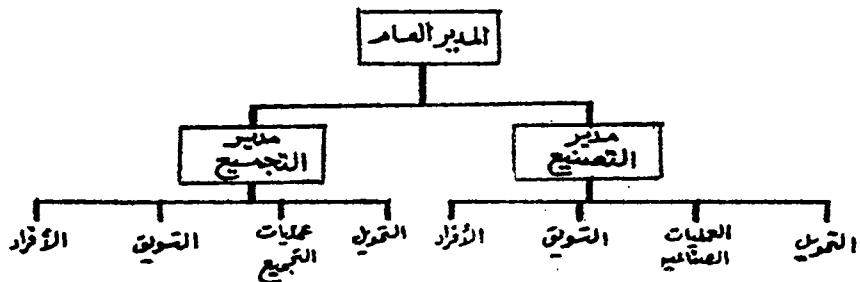


ومن مزايا هذه الطريقة : (١) الامان الاداريين القائمين بالعمليات في هذه الواقع ، بالمعلومات الدقيقة عنها . (٢) وهذا يساعد على امكان اتخاذ القرارات دون تأخير . (٣) كما انه من السهل تنسيق العمليات المختلفة في الموقع الواحد وبالتالي يسهل اتمام عملية الرقابة .

ومن عيوب هذا التجميع : (١) احتمال اساءة استخدام الاداريين في المناطق للسلطات المنوحة لهم مما قد يضر بمركز المشروع السوقى او المالي . (٢) احتمال اتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي .

(٤) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب المراحل :

في بعض الشركات الصناعية يتم تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب وضع المرحلة من مجموع المراحل المطلوب القيام بها لتنفيذ عمل معين . ففي مصنع للسيارات يمكن ان يكون هناك ادارة مستقلة لكل مرحلة من مراحل الاتصال . فادارة تختص بالتصنيع وادارة اخرى تختص بعمليات التجميع وهكذا .



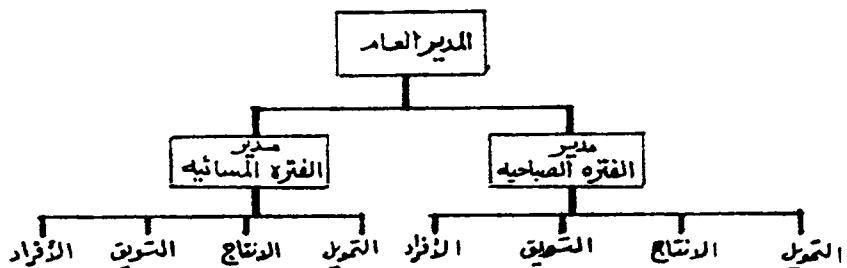
ومن مزايا هذه الطريقة : (١) التركيز على عملية معينة مما يؤدي الى زيادة التخصص ، فيصبح الاداري ومرؤوسيه اكثر خبرة بالعمل الذي يقومون به . (٢) ويسهل ذلك ايضا في عملية الاشراف .

ومن عيوب هذا التجميع صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة ، فالادارة الاولى التي تتولى مرحلة معينة يجب ان تنتج الكميات المطلوبة بالنسوء المطلوب في الوقت المطلوب بالنسبة للمرحلة الثانية ، و اذا حدث اي خطأ لا يسبب كأن توقف الاتصال كلية في المرحلة الثانية وهكذا .

(٥) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب الوقت :

عندما يزيد وقت العمل عن الوقت العادي ، يمكن ان تجمع اوجه النشاط المختلفة على اساس الوقت ، كما في حالة الشركة التي تعمل فترة اضافية . وتجميع اوجه النشاط المختلفة حسب الوقت يوجد ايضا خدمات العامة في الجهات الحكومية . وواجه النشاط المختلفة في الفترة الاضافية قد تكون مماثلة تماما للفترة الاساسية . وفي هذه الحالة يكفي وجود المشرفين المباشرين للتتأكد من سير العمل ، دون الحاجة الى وجود جميع المستويات الادارية .

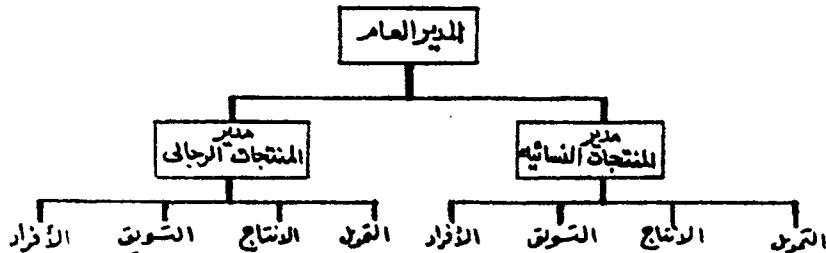
وهذه هي اهم المشاكل الرئيسية في تجميع العمليات حسب الوقت . وبمعنى اخر يقابل المديرون السؤال الآتي : الى اي مدى يكون العمل الاضافي مستقلا استقلالا تماما عن العمل الاصلي ؟ وما هي العلاقات التي يجب ان تنشأ بين المديرين وبين المشرفين المباشرين في الاعمال الاضافية ؟



(٦) تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء :

يظهر هذا النوع بشكل خاص في متاجر الاقسام الامريكية حيث يكتوز متجر الدور الارضي منفصلا اداريا عن المتجر الاساسي حيث يعتمد المتجر الاول على نوع من العملاء يختلف تماما عن النوع الثاني ، وغالبا ما يكتوز المتجر الاول مهيئا للعملاء الذين يبحثون عن الاسعار المنخفضة في حين ان المتجر الاساسي مهيئ للعملاء الذين يبحثون عن النموذج والفاخامة . وينظر هذا النوع من التجميع ايضا في الحكومات فنجد هناك مصالح او ادارات للشباب ، للمزارعين ، للمهاجرين وهكذا . . .

وفى الشكل التالي نجد ان التقسيم تم على اساس جنس العميل .



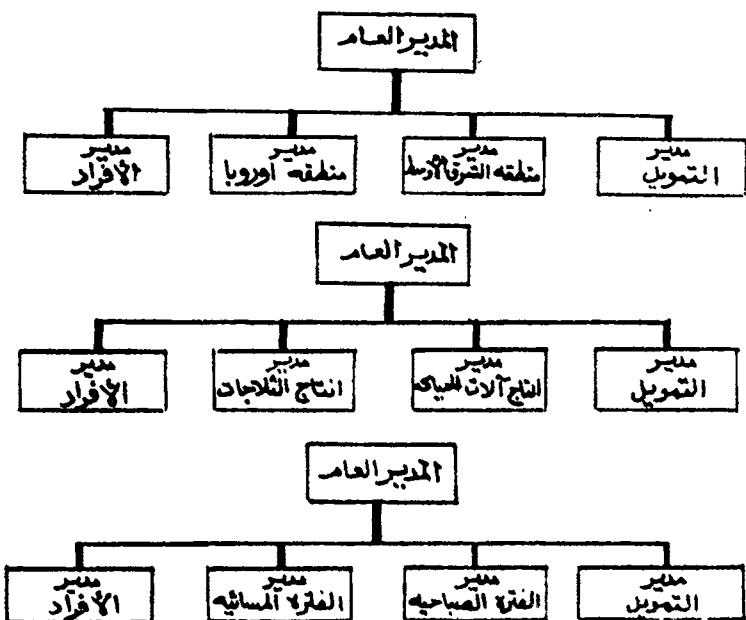
ومن المزايا الرئيسية للتجميع حسب العملاء . ان كل النشاطات المتعلقة مباشرة بالعميل يمكن التنسيق بينها بدلا من ايجاد عدة ادارات . فبدلا من ان يقوم العميل بالاتصالات بعدة اقسام في الشركة ، يقوم بالاتصال بقسم

واحد لينهي كل اموره المتعلقة بالشراء ، وفي ذلك توفير لوقت العميل وراحته .
ومن عيوب التجميع حسب العملاء احتمال عدم وجود التمايل في
معاملة الشركة بين علائتها . وقد تجد الشركة نفسها في مأزق فإذا رأى قسم
من الاقسام تخفيض سعر البيع لعلائه فقد يسمع بذلك علاء القسم الآخر
ويطلبون اجراءاً مماثلاً .

(٧) تجميع اوجه النشاط المختلفة بطريقة مركبة :

من النادر تطبيق طريقة واحدة لتجميع اوجه النشاط المختلفة في المشروع ،
فالبا ما يجد المدير ضرورة تجميع اوجه النشاط طبقاً لطريقتين او اكثر من
الطرق السابق شرحها .

و اختيار الطريقة المثلث يتوقف على ظروف كل منظمة . من هنا تظهر اهمية
الوظيفة الادارية والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة . وفيما يلي ثلاثة
اشكال تنظيمية تبين كيفية الجمع بين طريقتين .



(٢) تحديد السلطات : انواعها ومداها ودرجة تفويفها .

اتهينا من المرحلة الاولى في تصميم الهيكل التنظيمي – مرحلة تقسيم اوجه النشاط المختلفة وتجسيعها في وحدات ادارية بغرض تحديد المسؤوليات . ولما كانت السلطة والمسؤولية توأمان ، فإنه من الضروري تحديد السلطات : انواعها ومداها ودرجة تفويفها .

المفاهيم المختلفة للسلطة :

يمكن التمييز بين عدة مفاهيم للسلطة ، فهناك السلطة القانونية والسلطة الفنية والسلطة النهائية والسلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية .

السلطة القانونية :

السلطة القانونية : Legal Authority هي حرية الشخص من الناحية القانونية لاتخاذ اجراء معين . وفي هذا يقال عن السلطة القانونية للمدير في التصرف باموال الشركة . والسلطة القانونية في محيط الاعمال لا تخرج عن كونها سلطة ادارية ، فلا يمكن تصور شخص له سلطة قانونية اكبر من السلطة التي يستطيع ان يمارسها في السلم الاداري .

السلطة الفنية :

السلطة الفنية : Technical Authority وهي سلطة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها العلماء والخبراء في ميدان معين .

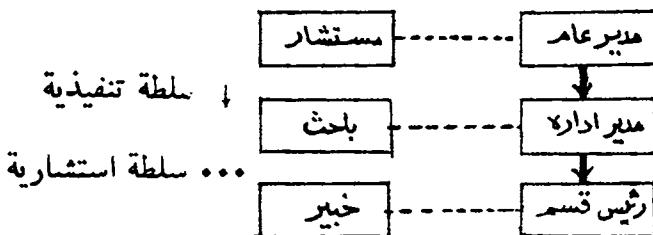
السلطة النهائية :

السلطة النهائية : Ultimate Authority اي الاصل الذي يستمد منه الفرد الحق في اتخاذ قرارات معينة . فرئيس القسم يستمد سلطته من مدير الاداره ومدير الادارة يستمد سلطته من المدير العام وهذا يستمد سلطته من رئيس مجلس الادارة والأخير يستمد سلطته من الجمعية العمومية للمساهمين . وتستمد الاخيرة سلطتها من الشعب وعلى هذا يقال ان الشعب مصدر السلطات .

السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية :

يجب التفرقة بين السلطة التنفيذية **Line Authority** والسلطة الاستشارية **Staff Authority** ، ان السلطة التنفيذية سلطة تنفيذ عمل ، والتقويض في هذه الحالة يكون تقويض في « تنفيذ » بعكس السلطة الاستشارية فالاذن هنا ليس بالتنفيذ ، ولكن بتحضير توجيهات وتحصيات واقتراحات .

فإذا تقررت هذه الاقتراحات فانها تصدر باسم صاحب السلطة التنفيذية . والشكل الآتي يبين الفرق والعلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية



السلطة الوظيفية :

السلطة الوظيفية **Functional Authority** هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يؤديها الى الوحدات الادارية الاخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم . فسلطة رئيس قسم النقل والتدريب على موظفي الاقسام الاخرى مستمدّة من الخدمات التي يؤديها الى تلك الاقسام . وعلى هذا يطلق على سلطة رئيس قسم النقل او التدريب سلطة وظيفية . بهذا لا يستطيع رئيس قسم النقل او التدريب اعطاء اوامر لموظفي الاقسام الاخرى الا في حدود وظيفته ، على انه يتشرط موافقة رئيسهم (الذي يتمتع بسلطة تنفيذية) . الا أنه من الناحية العملية تعتبر هذه الموافقة شيئا شكلا ، طالما ان السلطة الوظيفية متخصصة . ولذا فان الاجراءات الادارية – من الناحية العملية – تقل في حالة عدم وجود هذه الموافقة الشكلية . والواقع ان المدير التنفيذي (صاحب السلطة التنفيذية) مسؤول عن التأكد من ان التعليمات الصادرة من سلطة وظيفية قد ثفت في ادارته .

أهمية تحديد نوع السلطة :

لكي يتم تصميم الهيكل التنظيمي على خير وجه يجب مراعاة اعطاء السلطة الملائمة . وبهمنا هنا بالذات الثلاثة انواع من السلطة : التنفيذية والاستشارية والوظيفية . فلا يجوز اعطاء سلطة استشارية لمدير الاتصال او مدير التسويق وانما يجب اعطاؤهم سلطات تنفيذية . كما انه لا يجوز اعطاء سلطات تنفيذية لمدير الابحاث (الا بالنسبة لموظفي ادارته) . فاذا حدث خطأ في تحديد نوع السلطة ، فان التنظيم سيؤدي الى الفشل .

مظاهر السلطة التنفيذية :

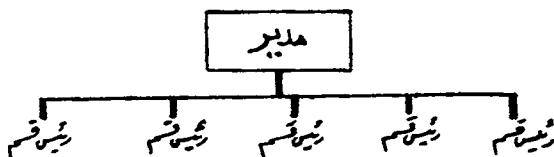
ذكرنا ان السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الاخرين في الهيكل الاداري ، ويمكن تمييز عدة مظاهر للسلطة التنفيذية :

- (١) السلطة في التخطيط : وتشمل السلطة في تحديد الاهداف ورسم السياسات وتقرير الاجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية .
- (٢) السلطة في التنظيم : ويظهر ذلك في قوة اتخاذ القرارات بالنسبة لتجسيم مختلف اوجه النشاط في وحدات ادارية ، وتحديد المسئولية وتقويض السلطة والعلاقات في الهيكل التنظيمي .
- (٣) السلطة في التوجيه : وتشمل سلطة الاتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام والحصول على طاعة المرؤوسين .
- (٤) السلطة في الرقابة ويظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير الانحرافات .

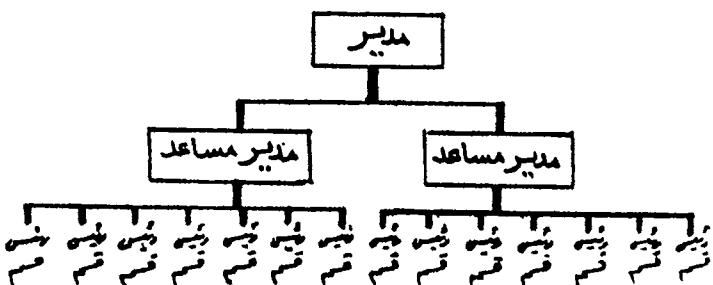
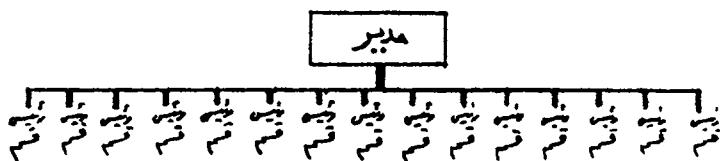
وفي كل هذه الحالات وغيرها تظهر السلطة في الحق في اتخاذ قرارات من شأنها التأثير على تصرفات الاخرين . فليست السلطة صفة شخصية لبعض الناس وانما هي طريقة لتحديد علاقات الافراد في اتخاذ القرارات . وسلطة اي شخص تعدد في نفس الوقت . من سلطة الاخرين .

نطاق الاشراف

لكل اداري طاقة محدودة للالشراف على عدد معين من المرؤوسين . ويسمى عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم شخص واحد ويخضعون لسلطته « نطاق الاشراف » . فاذا كان هناك خمسة مرؤوسين ويشرف عليهم فرد واحد قيل بان نطاق الاشراف للرئيس خمسة . فاذا كان هؤلاء المرؤوسين رؤساء بدورهم قيل بوجود مستويين اداريين كما هو ظاهر في الشكل التالي .



ويرى علماء الادارة بان نطاق الاشراف Span of Control الملائم غالبا ما يتراوح بين اربعة وسبعة اشخاص . فليس من الممكن على فرد واحد ان يشرف على عدد غير محدود من المرؤوسين . وكلما زاد عدد المرؤوسين عن نطاق اشراف الرئيس كانت هناك ضرورة الى زيادة المستويات الادارية . ففي الشكل التالي نرى ان نطاق اشراف المدير ١٥ وهو عدد كبير ، الامر الذي يتطلب زيادة عدد المستويات الادارية وبذلك يقل نطاق الاشراف . وفي الشكل الذي يليه نرى ان نطاق اشراف المدير اثنان ونطاق اشراف المدير المساعد سبعة وعدد المستويات الادارية ثلاثة .



العوامل التي تحدد نطاق الاشراف :

قلنا ان نطاق الاشراف غالبا ما يتراوح بين اربعة وسبعة اشخاص ، الا انه في حالات كثيرة يستطيع الاداري الاشراف على عدد اكبر من المرؤوسين . وفيما يلي العوامل التي تحدد نطاق الاشراف :

(١) الوقت المحدد للإشراف : فإذا كان وقت المدير ضيقا لانشغاله بعده امور فإنه من الصعب عليه في هذه الحالة ان يشرف على عدد كبير من المرؤوسين .

(٢) توع واهية النشاط الذي سيتلقى الاشراف عليه : فالمدير الذي يواجه مشاكل هامة ومتعددة لا يستطيع ان يشرف على عدد كبير من المرؤوسين طالما ان هذه المشاكل التي يواجهها هامة ومتعددة . فالمدير (في الشكل السابق) مثلا يواجه مشاكل متعددة اكثرا مما يواجهها المدير المساعد وعلى هذا فان نطاق اشراف المدير يكون محدودا بالنسبة لنطاق اشراف المدير المساعد وهكذا .

(٣) صفة التكرار في الاعمال : اذا كانت العمليات مكررة اي ذات طابع واحد نسبيا ، فانها تتطلب وقتا اقل في معالجتها عن العمليات ذات الطابع الجديد . وعلى هذا فان نطاق اشراف المدير الذي قضى وقتا كبيرا في الشركة يمكن ان يكون اكبر من نطاق اشراف للمدير الحديث .

(٤) قدرة المرؤوسين : ان عدم وجود خبرة لدى المرؤوسين يقلل من امكانية الرئيس في الاشراف على عدد كبير منهم . وبنفس الطريقة يمكن القول بأن المرؤوسين الذين يتميزون بالمبادرة والحكم السليم والشعور بالمسؤولية يساعدون رئيسهم في الاشراف على عدد اكبر .

(٥) وجود الاخصائين : اذا حصل المرؤوسون على ارشادات سليمة من الاخصائين (السلطات الاستشارية) بالنسبة لطرق العمل والبرامج والمشاكل الصغيرة المتعددة وغير ذلك من عناصر العمل ، فان ذلك يقلل من درجة اختلاكم برؤسائهم . وفي مثل هذه الظروف يستطيع الرئيس ان يشرف على عدد اكبر من المرؤوسين .

(٦) درجة التفويض : ان المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات كثيرة وهامة لا يستطيع الاشراف الا على عدد محدود من المرؤوسين . بعكس المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات بين حين واخر .

تفويض السلطة

رأينا ان نطاق اشراف الرؤساء الاداريين محدود باربعة الى سبعة الا في الحالات التي ذكرناها فقد يصل العدد الى خمسة عشر مثلاً . وكلما زاد نطاق الاشراف عن الحد الملائم تطلب الامر خلق مستويات ادارية جديدة واعطاءها السلطة . ويسمى اعطاء السلطة للمستويات الادارية الاقل، بتفويض السلطة . وبأخذ تفويض السلطة احد او كل المظاهر التي ذكرناها . الا انه في كل مرة يقوم المدير بتفويض سلطة الى مرؤوسيه ، نجد ان هناك ثلاثة عناصر ملزمة لهذا التفويض :

- (١) فهو يقرر واجبات المرؤوس ويحددها .
- (٢) ويجعله مسؤولاً امامه عنها .

(٣) وهو يمنحه السلطة الالزام لكي يقوم بواجباته .

تفويض السلطة ضروري في كل تنظيم وبدون تفويض للسلطة ليس هناك تنظيم – انما العبرة هي « بدرجة » تفويض السلطة . وهو الموضوع التالي :

المركبة واللامركبة :

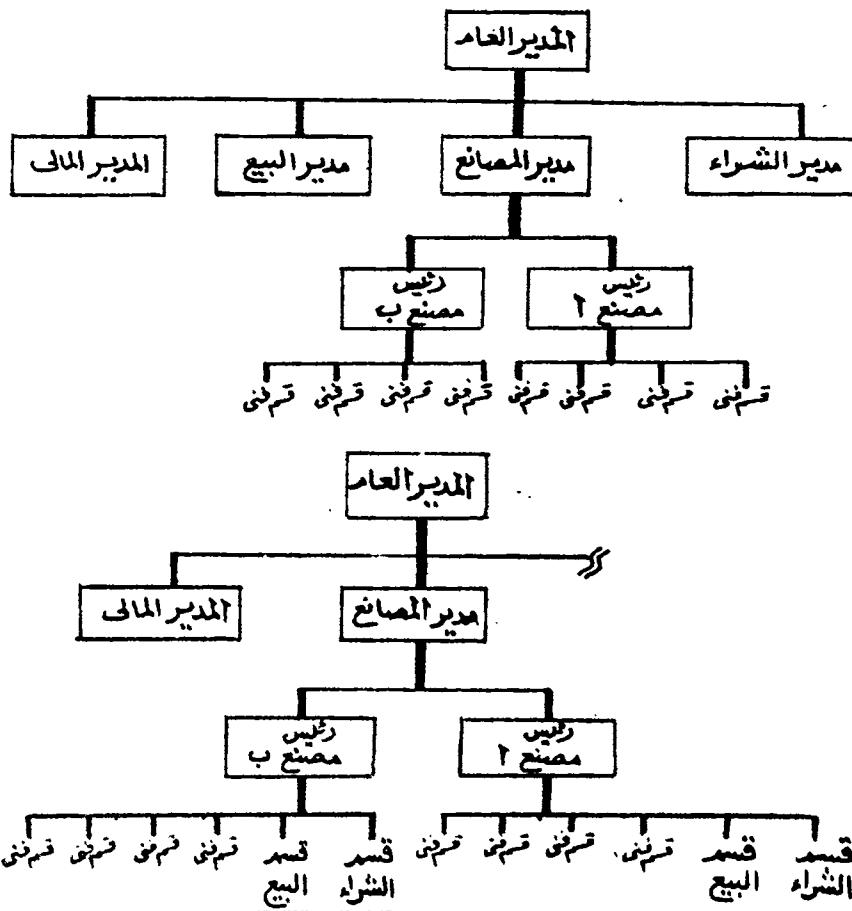
المركبة واللامركبة مفاهيم اصطلاحية تعبّر عن مدى تفويض السلطة للمستويات الادارية الاقل . فهي بذلك مسألة نسبية . وتفويض السلطة اساساً هو تفويض في اتخاذ قرارات . وفي اي تنظيم يوجد مركب ولا مركبة في نفس الوقت ، ولكن العبرة دائماً في « درجة » السلطة المفوضة للمستويات الادارية الاقل .

ويتفق فقهاء الادارة على ان درجة اللامركبة الادارية في اية منظمة تكون كبيرة في الحالات الآتية :

- (١) اذا زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الاقل .
- (٢) اذا زادت اهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الاقل .
- (٣) اذا زاد عدد الوظائف والاعمال التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الاقل .

(٤) اذا قلت عمليات المراجعة بالنسبة للقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الاقل .

وفي اسفل الصفحة نوضح الفرق بين المركزية Centralization وبين اللامركزية Decentralization فالشكل العلوي يوضح مفهوم المركزية بينما الشكل السفلي يوضح مفهوم اللامركزية . وهي مسألة نسبية كما قلنا . لاحظ ان السلطات الممنوحة لرئيس مصنع (١) في الشكل السفلي اكبر من تلك الممنوحة لرئيس مصنع (١) في الشكل العلوي حيث له سلطة الشراء والبيع لمصنعين في حين ان رئيس مصنع (١) في الشكل العلوي ليس له مثل هذه السلطة) .



كما يمكن ملاحظة ان السلطة المنوحة لمدير المصنع في الشكل السفلي اكبر من السلطة المنوحة لمدير المصنع في الشكل العلوي . فليس للاخير سلطة الشراء او البيع .

العوامل التي تؤثر في درجة تفويف السلطة :

- (١) خطورة القرار وسوء نتيجته : فالقرارات ذات الاثر الكبير على حياة المشروع ككل تحفظ بها الادارة العليا ، لأنها اذا فوست السلطة فان القرار قد يكلف المشروع اموالها وسمعتها .
- (٢) الحجم الامثل للوحدات او الادارات : قد يصل حجم المشروع الى درجة لا يمكن معه توافر عنصر التنسيق ، فيلجأ المديرون الى تقسيم المشروع الى وحدات مع تفويف السلطة الازمة لمديري هذه الوحدات .
- (٣) درجة الالامركزية في الاداء : كلما كانت المناطق التي يتم فيها العمل متباينة كلما زادت الضرورة الى الالامركزية في السلطة . ومن احسن الامثلة السلطة الكبيرة المعطاة للمشرف على اعمال السد العالي بالجمهورية العربية المتحدة حيث يتطلب الامر اتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع الى سلطات عليا . ويجب ملاحظة ، انه ليس بالضرورة عليا ان تتبع الالامركزية في السلطة الالامركزية في الاداء ، فقد تحفظ المستويات العليا بالسلطة . وبالطبع فان هذا يشل العمل .
- (٤) توافر المديرين الاكفاء : ان درجة تفويف السلطة تتوقف على مدى توافر المديرين الاكفاء الذين يستطيعون تحمل المسؤوليات الملقاة على عواتهم .
- (٥) توافر طرق الرقابة : كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الادارية الاقل كان ذلك مشجعاً للمستويات الادارية العليا على تفويف درجة اكبر من السلطة . فلا يعقل ان يفوض المدير جزءاً كبيراً من السلطة ، دون ان يكون هناك طرق للرقابة على الاداري الذي فوست له السلطة .
- (٦) الفلسفة التي تهيمن على ادارة المشروع : يؤمن البعض بان الالامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور . ويشير البعض الآخر

- بعدم الثقة في المرؤوسين لشعورهم بأنهم لا يستطيعون القيام بالعمل بالمستوى الذي يقومون به ٠ ٠ ٠ الى غير ذلك ٠
- (٧) الرغبة في اعطاء فرصة لافكار الآخرين ٠
- (٨) الرغبة في ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية ٠
- (٩) الرغبة في اعطاء الفرصة لآخرين للوقوع في أخطاء : إن الرقابة باستمرار على المرؤوس للتتأكد من أنه لا يقوم بالاخطاء لا يجعل تنفيذ السلطة حقيقة - فيجب أن يترك للمؤوس الفرصة للوقوع في الخطأ على أن تعتبر تكاليف الخطأ من ضمن تكاليف تدريبه وتطوره ٠ (ولا نقصد هنا طبعاً ترك المرؤوس يتخذ قرارات خطأ بينما يجلس رئيسه عاطلاً عالماً بذلك في مكتبه) ٠

فوائد الامركزية :

- في دراسته عن الامركزية بشركات جنرال موتورز الأمريكية ، توصل بيتر دركر إلى فوائد الامركزية ذكر منها : ١
- (١) السرعة وعدم الارتباك في اتخاذ القرارات ٠
- (٢) غياب التعارض بين الادارة العليا وبين الادارات الأخرى الذي غالباً ما يصاحب تركيز السلطة ٠
- (٣) شعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين حيث يتمتعون بسلطة تتشهي مع مسؤولياتهم ٠
- (٤) شعور المديرين في المستويات الادارية الاقل بديمقراطية الادارة وعدم وجود الرسميات ٠
- (٥) غياب الهوة السحرية التي توجد عادة بين القليل من الرؤساء والعدد الكبير من المرؤوسين ٠
- (٦) وجود احتياطي كبير من المديرين المدربيين القابلين لتولي وظائف ادارية أعلى ٠

المهام الادارية التي لا ينبغي التفويف فيها :

يلجأ المديرون الى تفويض السلطات الى مرؤوسيهم للقيام بواجبات تحدد لهم ويصبحون مسؤولين عن ادائها . الا ان هناك بعض الامور لا ينبغي نلاادارة العليا التفويف فيها لاهيتها . ويمكن تلخيصها فيما يأتي :

- (١) المسائل المالية والتصرف في الميزانية .
- (٢) القرارات الكبرى المتعلقة بالاوضاع القانونية داخل الادارة وخارجها .
- (٣) التغير في السياسة العامة التي تسير عليها الادارة .
- (٤) تحديد مبالغ معينة وربطها بالمشاريع التي تقوم بها الادارة .
- (٥) التعيين في الوظائف الاساسية والكبرى في الادارة .
- (٦) التغيرات الكبرى في طرق العمل واجراءاته واعادة توزيع القوى البشرية في المناصب الهامة .

ومن رجال الفكر الذين تعرضوا للمسائل التي لا ينبغي التفويف فيها ليوميرفي Murphy (مستشار في السياسات الادارية بنيويورك) فيذكر اثني عشر مهاما لا يجوز للرئيس الاداري الاعلى في المشروع ان يتنازل عنها .

(١) شرح وتوضيح الاستراتيجيات الهامة في المشروع .

(٢) تحديد مشاكل ادارة المشروع .

(٣) تحديد السياسات الادارية .

(٤) التنظيم .

(٥) تقويم وتطوير اعمال الرؤساء الاداريين في المشروع .

(٦) التنبؤ بالظروف المحبيطة التي قد تؤثر على المشروع .

(٧) تحديد الاسعار ومتطلبات الاستثمار .

(٨) تصميم وتطوير السلع الجديدة .

(٩) تقويم الاداء الكلي للعمل .

(١٠) اقرار خطط المشروع .

(١١) العلاقات العامة والصورة الذهنية للمشروع .

(١٢) برامج التطوير .

مبادئ الامركزية واللامركزية :

- من أشمل المبادئ، التي ظهرت عن المركزية واللامركزية تلك التي ذكرها كوردينير *Cordiner* رئيس مجلس ادارة شركة جنرال موتورز ، والتي ظهرت أثناء دراسة التنظيم لهذه الشركة في المدة ما بين ١٩٤٣ - ١٩٥١ فيقول ١ :
- (١) ان اللامركزية تضع السلطة لاتخاذ القرارات ، في اقرب مكان حيث يتم تنفيذ العمليات .
 - (٢) تؤدي اللامركزية الى الحصول على احسن النتائج الشاملة ، عن طريق الحصول على اكبر كمية وانسب معلومات يمكن تطبيقها في الوقت الملائم لكثير من القرارات التي تتخذ .
 - (٣) تجعل اللامركزية اذا تم تفويض السلطة بشكل حقيقي بمعنى أنه يجب الا يطالب المرؤوس المفوض له السلطة بعرض الامر أولاً أو بتقديمه بياتات تفصيلية .
 - (٤) تتطلب اللامركزية اليمان بأن للمرؤوسيين القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة فإذا لم يكن هذا اليمان موجودا عند الرؤساء الاداريين فلا يمكن اعتبار اللامركزية حقيقة .
 - (٥) تتطلب اللامركزية اليمان بأن مجموع القرارات التي يتخذها المديرون على اختلاف درجاتهم احسن بكثير من القرارات التي تترك في جهة واحدة (مركزية) .
 - (٦) تتطلب اللامركزية المعرفة التامة باهداف المشروع الشاملة وبالهيكل التنظيمي وبالعلاقات المختلفة وبالسياسات وبالمقاييس مع الاعتراف بأن تنفيذ السياسات لا يعني تماثلا في الاعمال المختلفة .
 - (٧) يمكن القول بوجود اللامركزية في حالة اعتراف المستويات الادارية العليا بأن السلطة المفروضة للمستويات الادارية السفلية لا يمكن الاحتفاظ بها .
 - (٨) تجعل اللامركزية اذا كانت المسئولية المطلقة - مقابل السلطة - مقبولة وموضع التنفيذ على جميع المستويات .

ويجب الا يفهم من هذا ان الامركرية هي الدواء الشافي لكثير من مشاكل الادارة فلا يمكن الاخذ ببدأ الامركرية في مشروع صغير . على ان المشكلة الاساسية والخطر الاساسي من الامركرية هو صعوبة الرقابة .

الامركرية والفيدرالية :

عندما تتوسع الاعمال في المشروع وتعقد ، فإنه يحتاج الى طريقة جديدة في التنظيم لا تخضع لمفهوم المركزية والامركرية . فإذا تم تقسيم المشروع الى وحدات ادارية : كل وحدة ادارية مستقلة عن الوحدات الاخرى ، لها عملها الخاص ، ولكنها تخضع للسياسات الاساسية للمشروع ، اطلق على هذا النوع من التنظيم « التنظيم الفيدرالي » Federal Organization

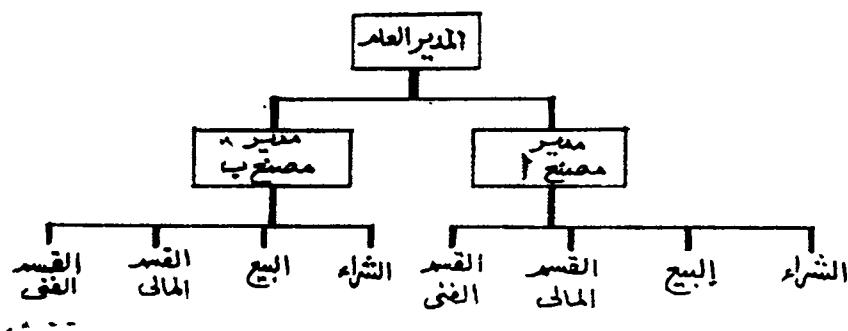
وعلى هذا تختلف الامركرية عن الفيدرالية اختلافا اساسيا في الشكل والموضع . ففي الفيدرالية يكون لكل وحدة ادارية اساسية سلعة(او خدمة) خاصة بها ; وهي في عملها مستقلة تمام الاستقلال عن الوحدات الادارية الاخرى للمشروع . ولكنها في ذات الوقت خاضعة للسياسات الاساسية للمشروع ^١ . وعلى هذا فالسلطة الممنوحة لمدير الوحدة الادارية (في التنظيم الفيدرالي) مستمدة من كيان الوحدة ذاتها ، بمعنى ان الادارة العليا للمشروع لا يمكنها ان تنقص او تزيد من السلطة المفوضة لمدير الوحدة . كل مَا تستطيع الادارة العليا عمله هو اما تغيير مدير الوحدة او الغاء الوحدة كلية . وعلى هذا فالفيدرالية ليست نوعا من الامركرية ^٢ .

ان التنظيم الفيدرالي يقلل من اعباء الادارة العليا ويطلق الوحدات الفرعية في حرية بعد ان تحددت مسؤولياتها ، وتحددت المعايير الرقابية لقياس النتائج . فالرئيس الاداري للوحدة (مثل مدير المصنع في الشكل التالي) ليس مدير ادارة او مدير قسم وانما هو بمثابة الادارة العليا للمشروع مسؤول عن

(١) الواقع ان من يوم التنظيم الفيدرالي هنا ما خود من التنظيم الفيدرالي للولايات المتحدة الامريكية ، حيث كل ولاية من الولايات مستقلة الى حد كبير : لكل ولاية لها توانيتها وبرلمانها ومحاكمها ، الا ان هذه الولايات ليست مستقلة استقلالا تاما فهي تخضع لقوانين الدولة الاساسية اهدافها وسياساتها .

(2) Drucker, The New Society, P. 267.

الشراء والبيع والتمويل والاقسام الفنية . والسلطة الممنوحة لمدير المصنع مستمدة — كما سبق ان ذكرنا — من كيان الوحدة ذاتها ولا تخضع لرغبة المدير العام اذا هو اراد ان ينقص او يزيد من سلطة مدير المصنع . وكما قلنا كل ما يستطيع المدير العام عمله هو تغيير الشخص او الغاء المصنع كليه.

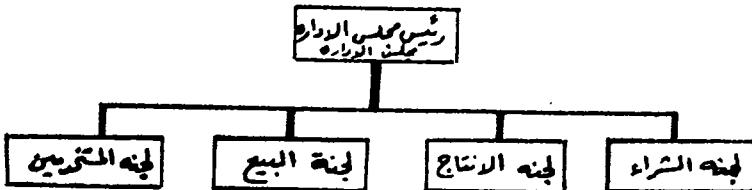


فإذا قرر المدير العام سحب سلطة الشراء من مدير المصنع مثلاً وتركيزها في إدارة تابعة له (للمدير العام) ، فإن المدير العام في هذه الحالة يكون قد أحدث تغييراً جوهرياً في التنظيم، حيث يفقد التنظيم الصفة الفيدرالية ويصبح خاضع لمفهوم المركزية واللامركزية . فالأساس في الفيدرالية هو الاستقلال للوحدات في حدود أهداف المشروع وسياساته الأساسية . من هذا يتضح الفرق بين الفيدرالية واللامركزية .

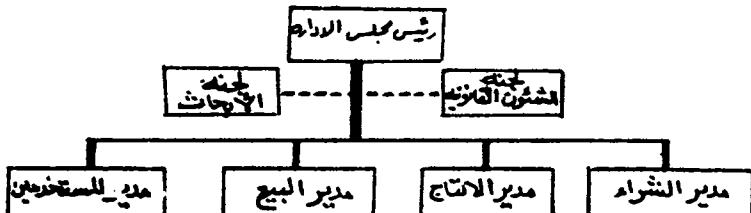
اللجان

في مفهوم اللجنة :

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد مسؤولة عن القيام بعمل معين . فإذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية اطلق على اللجنة في هذه الحالة لجنة تنفيذية ، لها القدرة على اتخاذ القرارات واصدار الاوامر المزمرة للغير . وان كانت اللجنة مسؤولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات فإنه يطلق عليها في هذه الحالة لجنة استشارية . والشكل التالي يبين المقصود باللجنة التنفيذية .



وأوضح هنا ان لكل لجنة من اللجان سلطات تنفيذية في حدود اختصاصاتها . ويوضح الشكل التالي اللجان الاستشارية (لجنة الشئون القانونية ولجنة الابحاث) .



فوائد اللجان :

تحتل اللجان مركزا هاما في الادارة للأسباب الآتية :

- (١) الرأي الجماعي المتكامل : فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالبا ما تكون احسن من القرارات الفردية لأن رأي اللجنة يمثل خلاصة افكار الاعضاء المتعددة الجوانب .
- (٢) التنسيق : اذا كانت التائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة ادارات ، فان وجود شخص يمثل كل ادارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة .
- (٣) التعاون : ان وجود شخص يمثل ادارة معينة في لجنة ، يخلق روح التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط .
- (٤) تدريب الاعضاء : لا شك ان مداومة التفكير في اللجنة للوصول الى حل ، يعتبر اداة فعالة في تدريب الاعضاء ، لامكان شغفهم مناصب اعلى في المستقبل .

عيوب اللجان:

وبالرغم من مزايا اللجان فان لها عددا من العيوب :

(١) بطيء انجاز العمل وزيادة تكاليفه :

تأخذ اللجان بطبيعة تكوينها مدة طويلة لاتخاذ القرارات وذلك لاختلاف وجهات النظر^١ . وفي الحالات التي يتطلب الامر فيها اتخاذ قرارات بسرعة يكون استخدام اللجان غير مفضل . ونظرا لكثره اعضاء اللجان وكثرة الساعات التي يشتغلونها فانه اذا تم حساب تكلفتها نجد ان تكلفة اتخاذ القرارات كبيرة . ويرد على ذلك بأنه اذا كانت المسائل التي تبحثها اللجان هامة فيكون هناك مبرر للتکاليف في هذه الحالة .

(٢) المسؤولية المجزأة :

يعيب الكثيرون بان المسئولية في اللجان مسئولية مجزأة . فليس هناك شخص بالذات مسئول عن قرار معين . والواقع ان طبيعة عمل اللجنة او المبرر من وجودها في احيان كثيرة هو الحصول على رأي يشترك فيه الجميع . ولا شك ان اللجان تختلف باختلاف نظرية اعضائها اليها .

(٣) خطر الحصول الوسط :

عندما يظهر اختلاف في الرأي بين اعضاء اللجنة فان هناك خطر اقرار حل وسط^٢ . فإذا كان موضوع المناقشة تخصيص مبلغ من المال لعملة

(١) يتمكن الكثيرون على اللجان بتلهم : « اذا اردت تاجيل اي موضوع بعنة نهاية امره على لجنة » !

(٢) ومن الامثلة التي تظهر هذا الرأي ما قاله نابليون في مذكراته :
Forty - Fifth Maxim of War.

«The same consequences which have uniformly attended long discussions and councils of war, will follow at all times. They will terminate in the adoption of a worse course which in war is always the most timid, or if you will, the most prudent.»

وثائق التنظيم

وثائق التنظيم هي المستندات الرسمية للتنظيم وتشمل :

(١) الغرائط التنظيمية .

(٢) الاوصاف الوظيفية للمناصب الادارية .

(٣) مواصفات شاغلي المناصب الادارية .

و سنعالج هذه الموضوعات على التوالي .

الغرائط التنظيمية

يقوم المديرون برسم او اعتماد الخريطة (الغرائط) التنظيمية للمشروعات التي يديرونها . والخريطة صورة للهيكل التنظيمي ، فهي توضح الامور التالية :

(١) المناصب الادارية المختلفة .

(٢) السلم الاداري والتسلسل الرئاسي . فبمجرد النظر اليها يمكن معرفه رئيس كل مدير وكل المسؤولين لهذا المدير .

(٣) معرفة ما اذا كان نطاق الاشراف لكل اداري في الحدود السليمة او ما اذا كان الشخص الواحد مسؤوس لشخصين (وهذا مخالف لاصول التنظيم) .

(٤) عدد المستويات الادارية : فإذا زادت المستويات الادارية عن الحدود السليمة تطلب الامر اعادة التفكير في التنظيم حيث تبعد المسافة الادارية بين الرؤساء والمسؤولين ويصعب الاتصال بينهم .

(٥) ما اذا كان هناك تسيقاً بين مختلف الاعمال في الوحدة الادارية الواحدة وبين هذه الوحدة الادارية والوحدات الادارية الأخرى في الهيكل التنظيمي .

(٦) ما اذا كان هناك وحدات ادارية يمكن الاستغناء عنها او ادماجها في وحدات اخرى لتحقيق وفورات في المصروفات الادارية .

(٧) السلطات التنفيذية والاستشارية والوظيفية وبهذا يعرف كل رئيس وكل مسؤول حدود سلطته ونوعها وعلاقته بالمناصب الأخرى في الهيكل الاداري .

(٨) اللجان المستخدمة ومسئولياتها وسلطاتها وعلاقتها بباقي الهيكل الإداري .
(٩) ما إذا كان تحديد السلطات والمسئوليات قد تم طبقاً لمبادئ التنظيم .
وهناك ثلاثة أنواع من الخرائط :

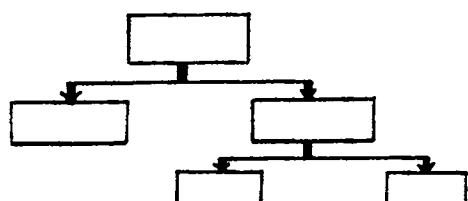
(١) الخرائط التقليدية من أعلى إلى أسفل .

(٢) خرائط من اليمين إلى الشمال .

(٣) خرائط مستديرة .

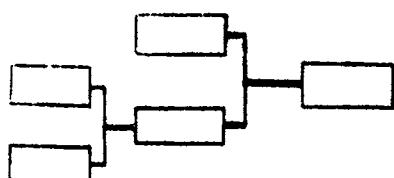
الخرائط التقليدية :

هذا النوع من الخرائط يبين خطوط انبساط السلطة من أعلى إلى أسفل كما يبين خطوط انبساط المسؤولية من أسفل إلى أعلى .
ومن مزايا هذا النوع اظهار المناصب الإدارية التي في مستوى إداري واحد بسهولة ؛ أما العيب



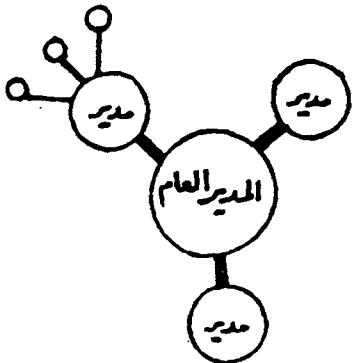
الرئيسي الذي يوجه إلى هذه الخرائط فهو أنها قد تعطي شعوراً نفسياً غير محبوب عند المسؤولين في المستويات الإدارية السفلية .

الخرائط من اليمين إلى الشمال :



يتضمن هذا النوع من الخرائط مع حركة العين الطبيعية وعادات القراءة كما يظهر المستويات الإدارية غير الموجودة بوضوح . وهي لا تترك أثراً نفسياً سيناً لدى المسؤولين .

الخرائط المستديرة



وهذا النوع من الخرائط يصور انياب السلطة من الرئيس الاداري الاعلى من الداخل الى الخارج وتبين بشكل واضح انه كلما قرب المنصب الاداري من مركز الدائرة كان هاماً ومن مزايا هذه الخرائط انها لا تترك اثراً نفسياً في تصوير المستويات الادارية السفلية طالما انه يمكن النظر الى المستويات المختلفة ، من اي اتجاه على الخريطة المستدية .

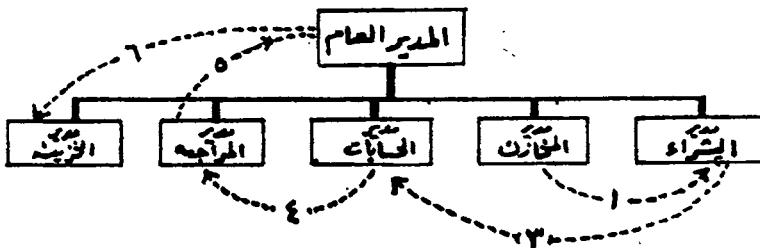
خرائط انياب الاجراءات :

خرائط انياب الاجراءات Procedural Flow Chart خرائط تبين تسلسل الخطوات المختلفة لتنفيذ عملية معينة ، مع تصوير العلاقات المختلفة ، سواء كانت في مستوى اداري واحد او في عدة مستويات ادارية . وهي خريطة تجمع بين الاجراءات (التي تكلمنا عنها في التخطيط) وبين التنظيم . وهذه الخريطة توضح فيما اذا كان هناك تعقيدات مكتبة تتعلق في نفس الوقت بالمناصب الادارية المختلفة . وتظهر اهمية هذا النوع من الخرائط في المشروعات الكبيرة او في الجهاز الحكومي حيث نلاحظ كثرة الخطوات المطلوبة لتنفيذ عمل معين وارتباطها بعدد كبير من المناصب الادارية . وفي هذه الحالة يتطلب الامر اعادة التخطيط والتنظيم .

ولتوضيح مفهوم خرائط انياب الاجراءات ، نضرب المثال التالي :
نفرض ان ادارة احد المشروعات قررت اتباع الاجراءات الآتية في دفع اثمان مشترياتها :

- (١) عندما ترد البضاعة الى المخازن ترسل الاخير فاتورة المورد الى ادارة الشراء .

- (٢) تقوم ادارة الشراء بمراجعة بيانات البضاعة الواردة على بيانات البضاعة المطلوبة .
 - (٣) ترسل ادارة الشراء فاتورة المورد بعد التأشير عليها الى ادارة الحسابات لعمل تصريح بالصرف .
 - (٤) ترسل ادارة الحسابات الفاتورة والتصريح بالصرف الى ادارة المراجعة لمراجعتها .
 - (٥) ترسل ادارة المراجعة المستندات الى المدير العام لاعتماد الصرف .
 - (٦) تعاد المستندات الى ادارة الخزينة لدفع المبلغ .
- ويمكن ترجمة هذه الاجراءات على الخريطة التنظيمية الآتية وهي نموذج مبسط لخراطه انسياپ الاجراءات .



والسؤال الان : هل يمكن الغاء احد هذه الخطوات ؟

الاوصاف الوظيفية للمناصب :

لا تنتهي عملية التنظيم برسم الخريطة (او الخرائط) التنظيمية وانما يجب كتابة وصف وظيفي لكل منصب اداري . Position Job Description فبالرغم من ان خريطة التنظيم تصور الهيكل التنظيمي بمناصبه المختلفة وعلاقاته المتعددة الا انها لا يمكن باية حال ان توضح مسؤوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل . فمن الضروري تسجيل المسؤوليات والسلطات والعلاقات في كل منصب ، على ان ترقى كل هذه الاوصاف الوظيفية بخرائط التنظيم .

ويجب ان يحوي الوصف الوظيفي لكل منصب البيانات الآتية على الاقل :

- (١) المسؤوليات المتصلة بهذا المنصب على وجه التحديد .
 - (٢) السلطات المترتبة المتعلقة بالمنصب على وجه التحديد .
 - (٣) العلاقات مع الرؤساء ومع المرؤوسين ومع الزملاء .
- وفيما يلي نموذجية للاستعارة بها ١

لقب الوظيفة : المدير العام

مسؤول اقسام : مجلس الادارة
المسؤوليات :

- (١) وضع السياسات الاساسية المقررة من مجلس الادارة موضع التنفيذ وال موجودة في لائحة السياسات الاساسية حسب ما هي مجلة في اجتماعات مجلس الادارة بتاريخ ٠٠٠٠
- (٢) تسيير السياسات الاساسية وايصالها الى المرؤوسين (٠٠٠٠) وشرحها لهم حتى يستطيعوا ان يفسروها بدورهم لمرؤوسيهم .
- (٣) الاشراف على جميع اعمال المشروع وتقديم تقارير دورية عنها الى مجلس الادارة مدعمة بالاحصائيات والخرائط .

١١) مترجمة بتصرف من المراجع الاتية والتي ساليت هذا الموضوع برسخ :

A. M. A. The Changing Role of the Marketing Function , 1957. PP. 53 - 59
Lazlo and Corbin, Management in Marketing, 1961. PP. 97 ff.

- (٤) تحديد الميكل التنظيمي الاساسي ومسئولييات المناصب الادارية (المؤوسية) وجعلها متباينة مع ظروف المشروع .
- (٥) اعتماد الخطط الاتاتجية والتسويقية المقدمة من رؤساء ادارات الاتاج والتسويق .
- (٦) اعادة رسم سياسات واعتماد سياسات جديدة في الحالات التي يتقدم فيها رؤساء الادارات بمشاكل جديدة تتطلب الخروج عن السياسات الموضوعة .
- (٧) التأكيد من وجود ترتيبات لضمان استمرار توريد السلع والخدمات للعملاء .
- (٨) تحديد او اعتماد ترتيبات عن اتصالات المنظمة وعلاقاتها العامة مع جمahirها من مستلمkin ومواردين وهيئات حكومية .
- (٩) اعطاء الاهتمام الملائم للدراسة المستمرة ، بمساعدة رؤساء الادارات الآخرين ، لزيادة الكفاية والفاعلية الادارية ل مختلف اجزاء المنظمة .
- (١٠) التأكيد من وجود تنسيق بين الادارات المختلفة ومن جميع اجزاء المنظمة .
- (١١) عمل الترتيبات الملائمة لتطوير رؤساء الادارات الحالين لمراكز اعلى وتنمية هيئة جديدة لتولى الوظائف العالية .
- (١٢) تشجيع الابحاث .

مسئولييات اخرى :

- (١٣) النظر في الاقتراحات المقدمة من رؤساء الادارات بخصوص الاهداف او السياسات او اعادة تحديدها .
- (١٤) مراجعة التقارير المقدمة من الاخصائيين بالنسبة لاهداف المنظمة ككل .
- (١٥) التأكيد من ان كل الرؤساء الاداريين يفهمون طبيعة واهمية الرقابة بالميزانيات والادوات والمعايير الرقابية ويستخدمونها في مجالات اختصاصهم .
- (١٦) الحصول على روح معنوية مرتفعة وتعاون اختياري على مستوى الرؤساء الاداريين بصفة خاصة وفي جميع المشروع بصفة عامة .

حدود المديسر العام:

- (١) ليس له سلطة احداث مصاريف رأس مالية تزيد عن (٠٠٠ جنيه) بدون الرجوع الى مجلس الادارة .

(٢) ليس له التصرف في اصول الشركة بدون الرجوع الى مجلس الادارة .

المرؤوسين المباضرين:

اللجان:

له الحق في حضور جمیع اللجان او انشائهما او القائمه بما تقتضيه طبيعة اعمال المنظمة .

لقب الوظيفة : مدير الاتصال

**مستشار امام : المدير العام
المسؤوليات :**

- (١) رسم السياسات الاتاجية والبرامج والخطط الاتاجية في حدود السياسات العامة .
 - (٢) تنسيق الاعمال الاتاجية والرقابة عليها .
 - (٣) الاشراف على الاعمال الاتاجية للتاكد من مطابقتها للخطط . (مسئوليية الاشراف على الاعمال الاتاجية من يوم الى يوم تقع على عاتق رئيس الورشة او مدير المصنع المختص) .
 - (٤) صيانة المصنع وما يشتمل من عدد وآلات وجعله في حالة صالحة للعمل وشراء جميع اللوازم والاضافات المقررة بخطط الاتاج وفي حدود الميزانيات .
 - (٥) صيانة المباني الاخرى في المصنع وما تحتاجه من تجديدات وديكورات .
 - (٦) ربط عمليات شراء المواد وكفياتها في الوقت والمكان المناسبين بما يتلاءم مع خطة الاتاج .
 - (٧) ربط عمليات الاتاج والبضاعة المخزونة بالبيعات وبرامج البيعات .
 - (٨) التاكد من ان الرؤساء الاداريين المشرفين في ادارة الاتاج ينفذون سياسات ادارة الافراد .

- (٩) مراجعة الاعمال الاتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاية الاتاجية وباستمرار في سبيل وضع امثل .
- (١٠) الرقابة على مصاريف التشغيل في حدود الميزانيات .
- (١١) مراقبة سجلات الاتاج والتأكد من اتظامها وحسين سيرها ومطابقتها للسجلات المطلوبة والمعتمدة من المدير العام .
- (١٢) وضع الاحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام في فترات دورية وحين طلبها .
- (١٣) حضور اجتماعات الهيئات والاتحادات الصناعية والمنظمات العلمية في الموضوعات التي لها علاقة باعمال المشروع .

مسئوليات اخرى :

- (١٤) تقديم الميزانيات التقديرية - في المواعيد المناسبة - المتعلقة بالقوى العاملة والمواد الخام والتشغيل ٠٠٠
- (١٥) تحديد المعايير والمقاييس الاتاجية للرقابة على التكاليف وكفاية الاداء .
- (١٦) التعاون مع مدير المستخدمين في تحديد اجور العمال في حدود ٠٠٠
- (١٧) التعاون مع مدير المستخدمين في وضع برامج التدريب .
حدود مدير الاتاج :

- (١) ليس لمدير الاتاج حق احداث مصاريف رأسالية في المصنع ٠٠٠ الخ الا في حدود الميزانيات المعتمدة او بتصریح خاص من المدير العام .
- (٢) الاشراف اليومي على الاعمال الاتاجية من مسئولية مشرف العمال او مدير المصنع المحلي الا في حالات خاصة مثل غيابهما او لاسباب اخرى تتعلق بالثقة او عدم الكفاءة .

المؤسسين :

- مدير المصنع ، مدير الشراء . مدير التخطيط للاتاج .
علاقة وظيفية :

- (١) مع رئيس ادارة المبيعات .
- (٢) مع رئيس المستخدمين .

لقب الوظيفة : مدير التسويق

مسئول امام : المدير العام

ان مدير التسويق مسئول امام المدير العام عن ادارة جميع الوظائف التسويقية من تخطيط وتنظيم وتهيئة افراد ورقابة على مجهودات البيع والدعاية والاعلان وابحاث السوق والخدمات .

مسئولييات ادارية تحتوي على :

(١) الاشتراك في رسم الاهداف العامة والسياسات العامة والميزانيات والبرامج والخطط .

(٢) رسم الاهداف التسويقية والسياسات التسويقية والميزانيات والبرامج والخطط التسويقية .

(٣) تنظيم ادارة التسويق وتهيئة القوى البشرية للمناصب الرئيسية .

(٤) الرقابة على المجهودات التسويقية بقصد تحقيق الاهداف .

مسئولييات وظيفية تتضمن :

(٥) بحوث التسويق : تحديد حجم ومواعي الاسواق ، اتجاهات العملاء ، احتياجاتهم وفضائلهم في ضوء منتجات الشركة ، خدمات السلعة التي يرغها المستهلكون ، احسن طرق البيع والتوزيع ، تحديد مناطق البيع ، اتجاهات الاسعار والسعير ، اقتراحات تسعير المنتجات ، البرامج المثلثة للبيع والاعلان ، تحليل الموقف الاقتصادي ، الاتجاهات الاقتصادية الاساسية ، الصناعية منها والتجارية .

(٦) تطوير المنتجات : مسئول عن تصميم المنتجات ورسم وتنفيذ خطط السلعة ، تقديم اقتراحات للجهات العليا عن الموصفات المطلوبة في السلع الممكن بيعها .

(٧) الدعاية والاعلان : مسئول عن ادارة مجهودات الدعاية والاعلان من تخطيط وتنظيم وتهيئة افراد وتنسيق ورقابة فيما يتعلق بالدعاية والتنظيم الفني والعرض والمعارض وتشمل برامج الدعاية وميزانيات الدعاية ورسم السياسات وتنفيذها .

(٨) المبيعات : مسئول عن ادارة المبيعات من رسم الاهداف ووضع البرامج

الميزانيات وتعيين رجال البيع واختيارهم وتدريبهم ، واختيار قنوات التسويق والموزعين ، واختيار الاخصائيين التسويقيين في الماطق ، وهو مسئول عن حصة المؤسسة في المبيعات الكلية للصناعة .

(٩) البرامج والسجلات (الرقابة) : مسئول عن التنبؤات التجارية والميزانيات التقديرية وسجلات المبيعات والاحصائيات وبرامج الاتاج لتحقيق طلبات المبيعات ، البضائع الجاهزة ، وطلبات العملاء، مصروفات التسويق وتحليلها ، والرقابة على مجهودات الشركة .

المؤوسين :

رئيس قسم المبيعات ، رئيس قسم الاعلان والدعاية ، رئيس قسم البحث ، رئيس قسم الخدمات علاقات :

(١) التعاون مع ادارة الاتاج في تصميم وتطوير المنتجات وربط خطة الاتاج بخطة التسويق .

(٢) التعاون مع ادارة التمويل في رسم ميزانية التسويق في حدود السياسات المالية للمشروع .

(٣) الاشتراك مع ادارة الافراد في وضع سياسات تعيين وتدريب وتعويض رجال التسويق .

لقب الوظيفة : مدير الافراد

مسئولي امام : المدير العام

مسئولي عن :

(١) تقديم اقتراحات الى المدير العام ومساعدته في رسم سياسات الافراد لاقرارها من مجلس الادارة .

(٢) التأكد من ان سياسات الافراد معروفة من جميع رؤساء الادارات والشرفين ومن جميع موظفي المنظمة .

(٣) وضع خطط واجراءات الاختيار والتعيين في حدود الميزانيات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الاتاج ومدير المبيعات .

- (٤) تخطيط برامج التدريب للموظفين والاشراف على تنفيذها .
- (٥) تحديد - تحت موافقة المدير العام - شروط الاستخدام بالنسبة لجميع الموظفين ما عدا رؤساء الادارات .
- (٦) تحديد - بالتعاون مع مدير الاتصال ومدير التسويق - نظم العمل وقواعده .
- (٧) الاتصال بوزارة العمل في الشئون المتعلقة بالافراد .
- (٨) حل المشاكل العمالية ومشاكل النقابات بحضور مشرف العمال .
- (٩) اقتراح ظروف العمل الملائمة والاسعافات الاولية والخدمات الترفيمية بالتعاون مع مدير الاتصال .
- (١٠) مسح سجلات واحصائيات عن النواحي الاستخدامية المختلفة .
- (١١) مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة .
- (١٢) الاشراف الاداري على اعمال البو فيه .
- (١٣) في حدود الميزانيات - احداث الخدمات الطبية والاشراف عليها .
- (١٤) الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الاجور السائدة والموضوعات الاخري المتعلقة بسياسة المشروع .
- (١٥) التأكد من ان ادارة الافراد تقوم باللازم فيما يتعلق بتحقيق اهدافها .
مسنوليات اخرى :
- (١٦) اقتراح السياسات المتعلقة بادارة الافراد ووضعها تحت تصرف المدير العام سواء باستمرار او في الحالات الاضطرارية .
- (١٧) عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين بعد التأكد انها مطابقة للسياسات الموسوعة .
- (١٨) تمثيل المشروع امام الاتحادات المهنية او النقابات في الامور التي تتعلق بالمساومات الجماعية .
- (١٩) حضور المؤتمرات والاجتماعات العلمية عند دراسة او معالجة مشاكل الافراد .
- (٢٠) الاتصال بالمنظمات العلمية التي تهدف الى تطوير ادارة الافراد .

حدود مدير الافراد :

- (١) ليس لمدير الافراد الحق النهائي او السلطة النهائية في التعيين او النقل فتصرفاته في هذا الصدد تخضع لموافقة مدير الاتصال و مدير التسويق .
- (٢) ليس لمدير الافراد سلطة اتخاذ قرار بشأن تحديد الاجور والمرتبات دون الرجوع الى الرئيس الاداري المختص والمدير العام .
- (٣) ليس له سلطة فصل موظف او نقله من وظيفته دون موافقة الرؤساء الاداريين المختصين ، وفي حالة الفصل يجب اخذ موافقة المدير العام .

الرؤسains المباشرين :

رئيس التعيينات ، رئيس التدريب ، رئيس العلاقات الصناعية ، رئيس الخدمات .

(٢) مواصفات شاغل المنصب :

بعد ان يتم تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب اداري يتحتم تسجيل مواصفات شاغل المنصب **Man Description** وهي بيان بالمعرفة والخبرة والصفات الشخصية المطلوبة لشغل منصب اداري معين . فكل منصب يجب ان يكون له مواصفات لشاغله . فإذا ما تقررت مواصفات شاغل المنصب امكن بذلك البدء في الحصول على الاداريين الذين تنطبق عليهم المواصفات .

ويسكن القول ان الشروط الواجب توافرها في الاداريين تختلف من منصب الى منصب ومن منظمة الى منظمة الا انه يجب ان يتمتع شاغلو مناصب الادارية بالقدرات الآتية : (ا) قدرة ادارية (ب) قدرة مكتبية (ج) قدرة اجتماعية . واهمية هذه الصفات تتبع من طبيعة عملية الادارة ذاتها .

القدرة الادارية :

وهي في الواقع القدرة على اتخاذ القرارات . فالمدير او الرئيس الاداري بمثابة القاضي في العمل ، فغالبا ما يكون موضوع القرار متعدد الجوانب . فمن الضروري لهذا القاضي ان يعرف القوى الاساسية التي تؤثر على المشكلة سواء كانت هذه القوى اجتماعية او سياسية او اقتصادية . والاداري يحتاج الى قدر كبير من المعرفة السليمة في الوقت السليم لمعرفة البدائل المختلفة ومزايا وعيوب هذه البدائل . كما انه من الضروري ان يكون قادرا على تقويم الامور وحازما في قراراته .

القدرة المكتبية :

يحتاج الرئيس الاداري الى استخدام وقته استخداما امثل ، وترتيب اعماله المكتبة . ومعالجة الاوراق والتقارير التي ترد اليه . فذا لم يتمتع بقدرة مكتبة فقد تتأثر قدرته الادارية ويصبح مسلولا حيث يضيق الوقت باكداس الاوراق التي امامه . (لاحظ ان القدرة المكتبة تتعلق اساسا باموال المكتب والاوراق والتليفونات والمقابلات . . . وليس باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) .

القسمة الاجتماعية :

يعلم الرئيس الاداري مع البشر ، لهذا فهو يحتاج الى فهم طبيعة افراد الذين يعمل معهم سواء داخل المشروع او خارجه . وتتوقف هذه القدرات على المعرفة والخبرة التي يتمتع بها الشخص كما توقف على شخصيته . وعلى هذا يجب على المديرين ان يكونوا عاملين : (١) بمبادئ الادارة ، (٢) مباديء العلوم الاجتماعية مثل علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاقتصاد وعلم القانون وعلم الاخلاق ١ ٠٠٠ . كما يجب ان يكونوا متمتعين بالصفات الآتية : الذكاء ، حسن التصرف ، الاخلاص ، الامانة ، التواضع .. وغيرها من الصفات الحميدة التي يجب ان يتحلى بها الانسان بصفة عامة . هذا ومتى لا شك فيه ان خبرة المديرين السابقة، لها دخل كبير في قدراته الادارية والمكتبة والاجتماعية .

-- . -- .

(١) يبحث علم النفس في دوافع السلوك ، ومظاهر الحياة المقلبة، الشهورية منها واللاشهورية . ويبحث علم الاجتماع بنشأة الجمادات وتقويتها ووظيفتها وتطورها . . . ويبحث علم الاخلاق في نعمات البشر وسلوكيهم من حيث صحة هذه النعمات او خطأها . بينما علم القانون يحوي مجموعة القواعد المرنة التي تنظم نشاط الاشخاص في المجتمع بغية تحقيق التناست الاجتماعي بينهم اي التوفيق بين الحاجات المختلفة لبؤلائهم الانخراط وبين مصالحهم المضاربة كى تستقر الحياة في الجماعة .

ثانياً : تشغيل التنظيم (تنمية الهيئة الادارية)

اتهينا في الصفحات السابقة من تصميم الهيكل التنظيمي (البناء) دون النظر الى الاشخاص الذين سيشغلون المناصب . فقد بدأنا بتجميع اوجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية ، واتهينا بوضع اوصاف وظيفية للمناصب الادارية واوصاف لشاغليها . ومن واقع المواقف لشاغلي المناصب يتم تعيين المديرين واسناد المناصب اليهم ، بمسؤولياتها وسلطاتها^١ . وبذلك يصبح التنظيم في حالة حركة بعد ان كان في حالة سكون . ولا تنتهي عملية تشغيل التنظيم (تنمية الهيئة الادارية) بتعيين المديرين في مناصبهم وإنما تعمدها الى تدريبهم وتطوير مفاهيمهم وتوسيع آفاقهم بشكل يتناسب مع المسؤوليات التي تقع على عاتقهم وما يتطلب ذلك من نقل او ترقية او فصل او حل المشاكل التي تحدث نتيجة وجود الاشخاص في المناصب الادارية .

تعيين الهيئة الادارية :

يتم تعيين الرؤساء الاداريين من داخل المشروع (بالترقية او بالنقل) او من خارج المشروع . ولكل طريقة مزايا وعيوب . فمن مزايا التعيين من الداخل : (١) المام الرئيس الاداري بظروف المشروع ومشكلاته (٢) قدرته على احداث التعاون والتيسير مع زملائه السابقين . ومن عيوب التعيين من الداخل : (١) الغيرة التي يشعر بها زملاؤه الذين لم يتم ترقيتهم وبذلك يكون استعدادهم للتعاون اقل (٢) سيطرة الوظيفة التي كان يشغلها الرئيس الاداري سابقاً على وظيفته الحالية الامر الذي غالباً ما يجعل آفاقه محدودة بسابق خبرته . ومن اهم مزايا التعيين من خارج المشروع هي قدرة الرئيس الاداري الجديد على النظر الى المشروع بأفق جديدة غير محدودة بالمشاكل الصغيرة . الا انه يعاب على هذه الطريقة بان المرؤوسين يشعرون - في البداية - بوجود «دخل» عليهم .

(١) من المناصب التي تعيينها بعض المشروعات التجاه مدربها الى « تشغيل » مناصب لثلاث اشخاص معتبرين بالذات ، سواء فيما يتعلق بابعادها ، او بتحديد مسؤولياتها او تحديد سلطاتها . ان ذلك يؤدي الى خفض الروح المعنوية في الجهاز الاداري باكمله ، وبذلك يندسون الدخور والفشل الناتجة الطبيعية لدلل هذا التصرف .

وما يهمنا هنا هو ان تبه الى ضرورة توافر الصفات التي سبق تحديدها لشاغل المنصب في الشخص الذي يسند اليه المنصب الاداري ؛ والا كان مصير التنظيم الفشل عاجلا ام آجلا ٠

تدريب الهيئة الادارية :

ان مسئولية تدريب الهيئة الادارية تقع على عاتق الرئيس الاداري الاعلى في المشروع ٠ وتعتبر «اللامركزية» وسيلة من وسائل تدريب المديرين على وظائف اعلى ؛ حيث يتم اشراك الرؤساء الاداريين في المستويات الادارية الاقل في اتخاذ قرارات هامة وكثيرة ٠ كما يعتبر التوجيه (موضوع الباب القادم) اساسيا في تدريب المرؤوسيين ٠

وتساهم جمعيات (او معاهد) الادارة في كثير من الدول المتقدمة والذمية في تدريب المديرين ٠ في برامج او حلقات ، تعقد خصيصا لهذا الغرض ٠ ففي امريكا تقوم جمعية الادارة الامريكية American Management Association بعمل برامج تدريبية بصفة دورية كما تقوم باصدار النشرات المتعلقة بأمور ادارية ٠ ويقوم معهد الادارة البريطاني British Institute of Management ببرامج مماثلة ٠

وقد اهتمت الجمهورية العربية المتحدة بتدريب المديرين وزيادة عدد المديرين الاكفاء في قطاع الاعمال فصدر قرار جمهوري في سبتمبر ١٩٦١ بانشاء المعهد القومي للادارة العليا ٠ ومن اهداف المعهد القومي للادارة العليا :

- (١) تنمية وتنفيذ وتنسيق المجهودات التي تساهم في زيادة المديرين الاكفاء ٠
- (٢) القيام بالابحاث في مجالات الادارة لخلق المعرفة التي تساهم في تطوير الكفاءات الادارية على جميع المستويات ٠
- (٣) القيام او المساهمة في برامج تطوير للمديرين لمختلف المؤسسات سواء في القطاع الخاص او في القطاع العام ٠

ترقية الرؤساء الاداريين :

من الضروري افساح المجال للرؤساء الاداريين للترقية في الجهاز الاداري حتى يكون ذلك دافعا لهم في اداء اعمالهم على مستوى عال من الكفاية والمثالية . كما انه من الضروري ان تتم الترقية بناء على قياس للجودة والكفاءة وليس بمرور الزمن (الاقدمية) .

التبؤ بكيان الهيئة الادارية :

المهيئة الادارية هي القوة المحركة في المشروع ، فاذا كانت هذه القوة غير موجودة او ناقصة او خاملة فان المشروع سيتوقف ان لم يتدهور ويفشل نهائياً . لذلك فمن الضروري التبؤ بالمناصب التي ستخلوا ^١ في المستقبل (القرب والبعيد) ، والاستعداد لها سواء بالتعيين او بالتدريب او بالترقية او بالنقل . ويمكن استخدام الخرائط التنظيمية للرقابة على كيان الهيئة الادارية بعد كتابة اسماء الاشخاص على المناصب وكتابة البيانات الاخري الملائمة .

طبيعة التنظيم في حالة الحركة

يستمد كل فرد في الهيكل التنظيمي سلطاته ومسئولياته وعلاقاته من اللوائح التنظيمية دون اي اعتبار للعامل الانسانية . ولكن وجود الاشخاص يجعل الصورة البسيطة التي عالجناها في الصفحات السابقة معقدة . لذلك من الضروري على النظم او الاداري ادخال الاعتبارات الانسانية في التنظيم ، لتكيف البناء او الهيكل — الذي تم تصميمه على اساس موضوعي — للنواحي الانسانية .

ان الانسان يعيش ويعمل مع غيره . ومن هنا فان علاقات الاشخاص تأخذ نمطا خاصا في حدود النمط العام للمجتمع باكمله . في كل مشروع نجد ان تصرفات الاشخاص فيه تخضع لنمط معين ناتج من عنصرين اساسين: (١) العادات والتقاليد . (٢) المجموعات غير الرسمية بين المستخدمين والتي تؤثر بشكل قوي على اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتصرفاتهم . وهذه المجموعات غير الرسمية غالبا ما تترك مصالحها حول مصالح شخصية قد تختلف عن مصالح المشروع واهدافه .

(١) تصبح المناسب شالمة اما بموت اصحابها او استقالتهم او فصلهم او نقلهم او ترقيتهم . او بلوغهم سن انتهاء الخدمة او بموتهم .

العادات والتقاليد :

يتفق العلماء على ان الجزء الصغير من تصرفات الانسان يخضع للعقل والمنطق ، اما الجزء الكبير فهو يتأثر بالعادات والتقاليد . وبالرغم من ان سياسات الشركة واهدافها تحدد العادات والتقاليد التي تتبع في الشركة الا انه غالبا ما تنشأ عادات وتقاليد بين الاشخاص يكون اكثراها خارجا عن مجال السياسات والخطط الموضوعة .

ولا شك ان تصميم الهيكل التنظيمي يصبح اكثر فاعلية اذا اخذ في الحسبان العادات والتقاليد المتوقعة ، التي قد تؤدي الى نجاح المشروع او الى فشله . ويجب على المدير الناهض ان يدخل ذلك في الحسبان . فهو لا يستطيع ان يلغى العادات والتقاليد في العمل باصدار اوامر ادارية . واما يجب ان تكون هناك خطوات ايجابية لتغيير العادات والتقاليد غير المرغوب فيها عن طريق : (ا) شرح العادات والتقاليد المطلوب تغييرها بوضوح (ب) افساح المجال لاظهار التصرفات المرغوبة . (ج) التشجيع المعنوي واعطاء المكافآت المادية .

المجموعات غير الرسمية :

في كل مجموعة من الافراد غالبا ما ينشأ عدة مجموعات صغيرة ، غير منصوص عنها في لوائح المشروع ، يطلق عليها مجموعات غير رسمية . فاعضاء هذه المجموعات يرون بعضهم كثيرا وبصفة دورية اثناء العمل ، اثناء الذهاب او في وقت الذهاب او الایاب . انهم يكتشفون انسجاما وتوافقا ، مصالح مشتركة بينهم . وكثير من الافراد يحصلون على اشباع حاجاتهم النفسية بواسطة هذه المجموعات غير الرسمية . فاعضاء هذه المجموعات يتمتعون (١) بشعور الاتساع للمجموعة (٢) بالاطمئنان الداخلي والثقة بالنفس (٣) وبالحماية الجماعية في موقف معين ضد اعتداء خارجي .

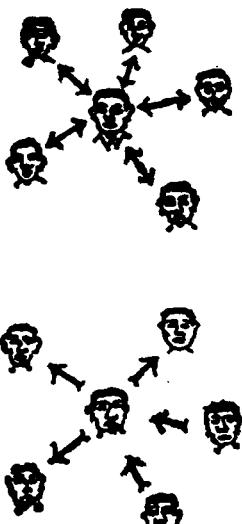
وتؤثر هذه المجتمعات الصغيرة غير الرسمية داخل المشروع في تصرفات افرادها . وهذه المجتمعات تخلق نوعا من المعاير التي يرتبط بها افراد المجموعة . فكثير من الافراد يشعرون بشعور معين نتيجة ان بعض افراد المجموعة (التي يتسمون اليها) يشعرون بنفس الشعور وليس للحقيقة ذاتها .

وإذا شملت هذه المجموعة غير الرسمية اشخاصا عددا على مستويات ادارية عددة في الجهاز التنظيمي فقد يخلق ذلك كثيرا من المشاكل التي تجعل التنظيم الرسمي غير ذي فاعلية ..

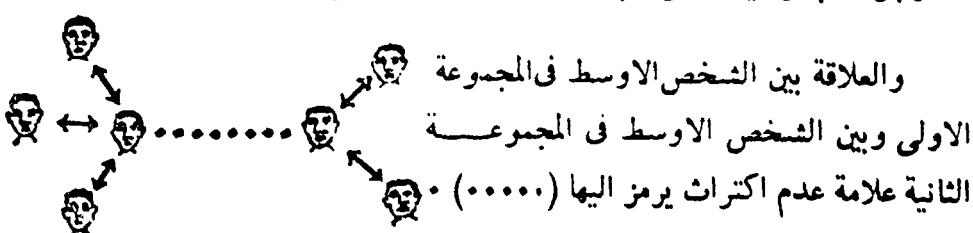
نماذج للمجموعات غير الرسمية :

ليس من السهل حصر النماذج المختلفة للمجموعات غير الرسمية ، إلا أننا سنورد بعض النماذج البسيطة لايضاح العلاقات غير الرسمية . وفي الحياة العملية غالبا ما نجد ان هذه العلاقات على شيء كبير من التشابث .

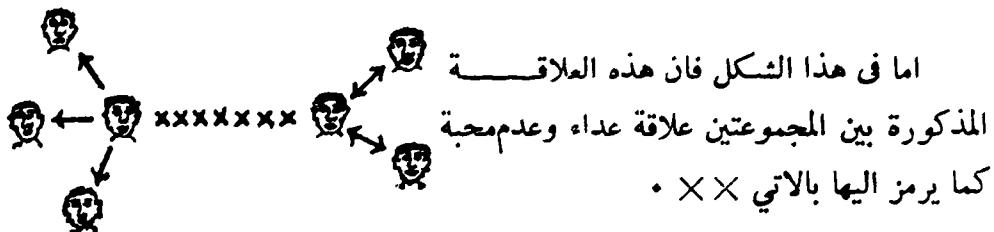
ففي هذه المجموعة نرى شخص واحد له «شعبية» كبيرة ، حيث يميل إليه جميع أفراد المجموعة ، كما يميل هو إلى جميع الأفراد . ويوضح السهم $\rightarrow \leftarrow$ هذه العلاقة المتبادلة . أما في هذه المجموعة فنجد أن العلاقة المتبادلة بين الشخص الذي في الوسط وبين أفراد المجموعة غير موجودة . فنرى أنه يميل إلى ثلاثة (وهم لا يميلون إليه) ، كما نرى أن هناك أشخاص يميلون إليه وهو لا يميل إليهم . والسهم \leftarrow يرمز إلى هذه العلاقة التي من طرف واحد .



وفي الواقع غالبا ما نجد أكثر من مجموعة واحدة . فهذا الشكل يبين وجود مجموعتين ، كل مجموعة تتلف حول شخص .



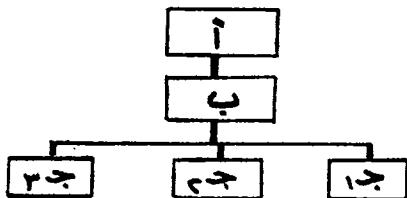
والعلاقة بين الشخص الأوسط في المجموعة الأولى وبين الشخص الأوسط في المجموعة الثانية علامه عدم اكتثار يرمز إليها (.....) .



بعض مشاكل التنظيم في حالة الحركة :

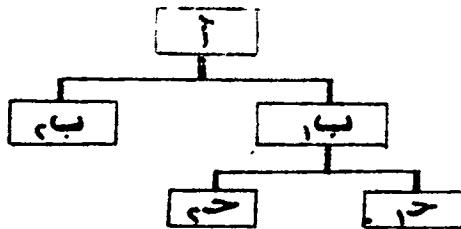
قد يكون الميكل التنظيمي سليما من ناحية تحديد المسؤوليات وتحديد السلطات وتحديد العلاقات بين المناصب الادارية المختلفة . ولكن وجود الانسان البشر في الجهاز التنظيمي يثير كثيرا من المشاكل . وسنعالج في الصفحات التالية بعض مشاكل التنظيم بعد ان يشغل الافراد المناصب الادارية .

بعض المشاكل التي تنشأ عن وجود تفاوت في الاعمار بين الاداريين :



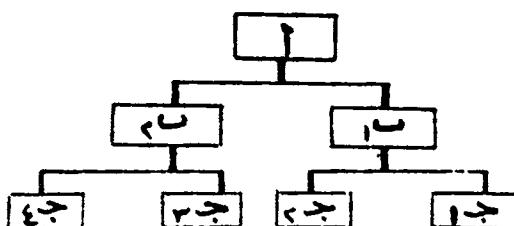
من الخريطة يتضح ان (ب) مرؤوس لـ (أ) وان كل من (ج^۱) ، (ج^۲) ، (ج^۳) مرؤوسين لـ (ب) . لنفرض ان (ج^۱) شخص صغير السن وطموح . ولذلك فتحن توقع اما ان يرقى - في المستقبل القريب - الى مستوى اداري (ب) واما ان يصبح غير راض عن عمله وقد يحاول ترك المشروع للحصول على فرص الترقى . وقد يعرف (ب) او (أ) ذلك عن (ج^۱) . وعلى هذا يقسم (أ) بطلب اعمال من (ب) على اساس ان الاخير سيعتمد على (ج^۱) في ادائها . وغالبا ما يجتمع (أ) مع (ب) مع (ج^۱) لمعرفة تقدم سير العمل وقد ينتهي الوضع بان يتقابل (أ) مع (ج^۱) باستمرار . ومعنى ذلك ان (ج^۱) ارتفع الى مرتبة اعلى . وقد يؤدي ذلك الى غضب (ج^۲) ، (ج^۳) وتنشأ عدة مشاكل يمكن للقارئ تصوّرها بسهولة .

في اختيار المرؤوسين ومسئوليية اعمالهم :



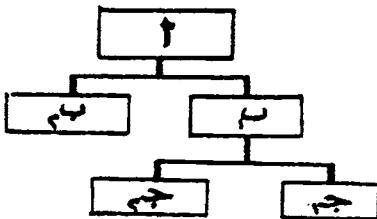
لفرض ان (أ) عين (ج^١) دون موافقة (ب^١) فلا يمكن ان يسأل (ب^١) عن ذلك الجزء من العمل الذي يقوم به (ج^١) . فاذا ثبت ان (ج^١) فاشل في عمله فان (أ) يكون مسؤولا عن هذا الفشل ولا يمكن ان يسأل (ب^١) عن فشل (ج^١) . وليس معنى ذلك ان (ب^١) حر في اختيار مرؤسيه لأن (أ) في هذه الحالة سيكون غير متأكد لل LIABILITY (ج^١) للعمل ومن ناحية اخرى فقد يأتياني الوقت الذي يرقى فيه (ج^١) الى (ب^١) وقد لا يرغب (أ) في ذلك . وعلى هذا يجب ان ترك سلطة الترقية لـ (أ) طالما انه هو الذي سيتأثر بترقية (ج^١) .

في حل المشاكل والخلافات بين المناصب الافقية :



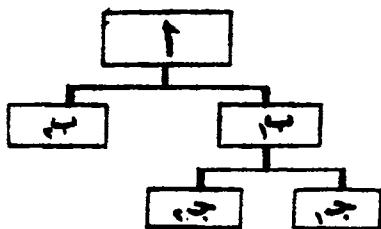
اذا حدث خلاف بين (ج^١) ، (ج^٢) فيقوم (ب^١) بحل المشكلة واذا حدث خلاف بين (ج^٣) ، (ج^٤) فان (ب^٢) يقوم بحل المشكلة . اما اذا حدث خلاف بين (ج^١) ، (ج^٢) فان حل المشكلة يقع في نطاق (أ) الا اذا اتفق (ب^١) ، (ب^٢) على حل لها .

مشكلة المرتبات في الهيكل الاداري :



لنفرض ان (ب^۱) له حق اقرار زيادة مرتبات (ج^۱) ، (ج^۲) بموافقة (أ) . ولنفرض انه قرر زيادة مرتب (ج^۱) فان اقرار الزيادة نهائيا يكون بواسطة (أ) . اما اذا كان عمل (ب^۱) نفسه غير مقبول من (أ) فان (أ) غالبا ما يرفض الزيادة الا اذا كانت هناك مقاييس لمعروفة درجة كفاءة (ج^۲) الذي لم يقترح (ب^۱) زيادة مرتبه .

في حل المشاكل والخلافات بين المناصب الراسية :



لنفرض ان (أ) طلب من (ب^۱) ان يقوم بدراسة موضوع معين وابداء رأيه فيما يتعلق باتجاج او بيع سلعة معينة . وعلى هذا قام (ب^۱) باطلاع مسؤوسيه (ج^۱) ، (ج^۲) على الخطة . وبعد البحث قرر (ج^۱) ، (ج^۲) ان الخطة لها عيوب كثيرة ولا يمكن تطبيقها عمليا . فلا يجوز لـ (ب^۱) ان ينقل رأي مسؤوسيه كما هو . وانما يجب ان يبين هو رأيه ، طالما انه هو مسؤول عنهم . ولنفرض انه قرر ان الخطة غير ممكنة عمليا . ولنفرض ايضا ان (أ) قرر لسبب من الاسباب تنفيذ الخطة (ولاسباب قد تكون خارجة عن ارادته ايضا) فان (ب^۱) يقوم باعطاء الاوامر الى (ج^۱) ، (ج^۲) للتنفيذ . ولما كان (ب^۱) قد رفض الخطة من البداية فيحتمل ان يكون بين السطور ما يفيد برأيه الاول .

وبذلك يحصل الا يقوم (ج١) ، (ج٢) بالعمل على خير وجه اعتقاداً منهم بأن
(ب١) سوف لا ينفع ان لم يكن مسروراً .

اما اذا شرح (ب١) الموقف الى (ج١) ، (ج٢) بقوله ان المشروع ككل
يتطلب تنفيذ هذا العمل وان ادارتنا مسؤولة عن المساعدة في الحصول على
اهداف المشروع . فانه يجب علينا اعطاء هذه الخطة – التي لم نوافق عليها –
كل طاقاتنا القلبية والمادية . ومن هذه الطريقة يستطيع (ج١) ، (ج٢) ان يعالجوها
اي مشكلة بالنسبة لرؤوسهم و يتم العمل بالتعاون المطلوب .

اعادة التنظيم

يتم تنظيم المشروع عند انشائه كما قد يتم في اي وقت يرى فيه المديرون
ان الادارة الادارية لم تعد صالحة للوصول الى اهداف المشروع . فهم بذلك
يقررون اعادة التنظيم . وتظهر الحاجة الى اعادة التنظيم في الحالات الآتية : –
اولاً : عندما يظهر ان التنظيم الاصلي اصبح غير ذي معنى لخطأ في
التصميم الهيكلي ذاته . ومن امثلة الاخطاء التي تحدث في التصميم الهيكلي : –
١ – زيادة عدد المؤرّسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الاشراف
المقبول .

٢ – وجود تضارب او احتكاك بين عدد من المناصب الادارية ناتج عن تجميع
خاطئ لاووجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية : مثل تجميع عمليات
المشتريات مع المبيعات في وحدة ادارية واحدة في مشروع صناعي .
٣ – زيادة عدد اللجان وتعددتها في الهيكل التنظيمي عن القدر المقبول .
٤ – تصميم الهيكل التنظيمي حول الاشخاص الموجودين في المشروع بصرف
النظر عن المتطلبات الحقيقة للتنظيم (التنظيم حول الاشخاص بدلاً
من التنظيم حول الوظائف) .

٥ – عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة بعض او كل المناصب الادارية
٦ – اختلاف اهداف الوحدات الادارية (في الهيكل التنظيمي) بعضها مع
بعض او اختلافها مع الاهداف الاساسية للمشروع .

- ٧ - زيادة عدد المستويات الادارية دون مبرر .
- ٨ - منح سلطات تنفيذية بدلا من سلطات استشارية .
- ٩ - تركز السلطة في المستويات الادارية العليا بشكل يشل المستويات الادارية الاقل .
- ١٠ - تفويض للسلطة كبير (اي منح سلطات واسعة للمستويات الادارية الاقل دون مبرر) .
- ١١ - عدم اعطاء الاهتمام الملائم لاثر تنوع السلع او تعدد انواع العملاء او تعدد المناطق الجغرافية . على تصميم الهيكل التنظيمي .
- ١٢ - عدم ربط الهيكل التنظيمي بالخطط والاهداف الموضعية .
 - ثانيا : عندما يتصرف الموظفون او المديرون في المشروع بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الاعلى الذي اقر التنظيم . ومن امثلة ذلك :
 - ١ - ظهور رغبة خفية لدى بعض المسؤولين في الاستقلال بادارتهم (قصص السلطة) .
 - ٢ - تغيرات غير متوقعة في القيم الاخلاقية المتصلة بالاعمال والاموال .
 - ٣ - ظهور عدم قدرة المسؤولين على تحمل المسؤوليات الكبيرة سواء كان ذلك لأسباب مهنية او علمية او فكرية او نفسية وخصوصا اذا كان من المتعذر الاستغناء عنهم .
- ٤ - صعوبة تحقيق التعاون المتبادل في ظل التنظيم القائم .
 - ثالثا : تغيرات خارجية او داخلية : ومن امثلة ذلك :
 - ١ - تغير النظام الاقتصادي او عمل تعديلات اساسية او فرعية فيه .
 - ٢ - التدهور الاقتصادي السريع او زيادة النشاط الاقتصادي بشكل غير متوقع .
 - ٣ - تغير كمية العمل في المشروع بالزيادة او بالنقص سواء كان ذلك اراديا او لأسباب خارجة عن الارادة .
 - ٤ - تغير طبيعة العمل (تحويل مشروع زراعي الى صناعي مثلا) .
 - ٥ - تغير طريقة الاداء (استخدام الآلات بدلا من اليد العاملة) .
 - ٦ - تغير الشكل القانوني للمشروع (من شركة تضامن الى شركة مساهمة مثلا) .

مبادئ التنظيم

للتنظيم مبادئ نذكر منها :

مبدأ ضرورة التنظيم :

اذا زاد عدد الافراد في اي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم
وجعل كل فرد مسؤولا عن جزء من هذه الواجبات مع اعطائه السلطة الملائمة
للقىام بواجباته .

مبدأ هدف التنظيم :

يهدف التنظيم الى صهر المجهودات الجماعية في قالب واحد للوصول
إلى الهدف او الاهداف المشتركة دون احتكاك او تضارب .

مبدأ الوظيفة :

يجب ان يتم تنظيم المشروع على اساس الوظائف (العمليات المطلوب
القيام بها) وليس حول الاشخاص .

مبدأ وحدة الهدف :

ان الاهداف الفرعية لكل الوحدات الادارية يجب ان تكون متنسقة
ومتناسقة مع الاهداف الاساسية في المشروع .

مبدأ التجانس في العمل :

لكي يتم سير العمل في اية منظمة على خير وجه وبدون احتكاك او
تعارض يجب تجنيح اوجه النشاط المتشابهة او التي تتعلق ببعضها بصفة
مبشرة مع بعض .

مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية :

يجب ان يكون الشخص مسؤولا عن كل العمليات التي تدخل في نطاق
سلطته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة
إليه . فالسلطة والمسؤولية توأمان .

مبدأ نطاق الاشراف :

لا يسكن لأي رئيس اداري ان يشرف الا على عدد محدود من المرؤسين .

مبدأ وحدة الرئاسة :

يجب الا يكون اي شخص مرؤوسا الا شخص واحد .

مبدأ تفويض السلطة :

يجب ان تفوض السلطة الى المستويات الادارية الاقل بقدر الامكان .

مبدأ التنظيم الفيدرالي :

اذا زادت الاعمال في المشروع بشكل يصعب ادارتها وجب تنظيم المشروع تنظيما فيدراليا .

مبدأ قصر خط السلطة :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية كلما قلت المستويات الادارية في المنظمة .

مبدأ التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات :

يجب ان تحدد الواجبات والسلطات والمسؤوليات والعلاقات في اى منظمة تحديدا كتابيا واضحا ومحروفا من الجميع .

مبدأ مرونة التنظيم :

يجب ان يكون التنظيم مرن اى يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة الى احداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي .

مبدأ فاعلية التنظيم :

ان الاختبار الوحيد لفاعلية اي تنظيم هو الوصول الى الاهداف مع عدم وجود احتكاك او تضارب بين افراد الهيكل التنظيمي .

مبدأ التنبو ببيان الهيئة الادارية :

لكي يستمر المشروع ناشطا مزدهرا، فإنه من الضروري التنبو بالمناصب التي ستخلو في المستقبل القريب والبعيد مع الاستعداد لها . فالهيئة الادارية هي القوة المحركة في المشروع . فإذا كانت هذه القوة غير موجودة او فاقصه او خاملة فان المشروع يتوقف ان لم يفشل نهائيا .

مبدأ ملازمة التنظيم :

ان تغير العمل او طبيعته او نوعه او كميته او طريقة يحدث نوعا من الضغط على الهيكل التنظيمي ليقابل هذا التغيير ، ويتم ذلك باعادة تقسيم الواجبات في وحدات ادارية ، وبالتالي تغير في المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين المناصب الادارية المختلفة .



استلة

- ١ - ما هو المقصود بالتنظيم ؟
- ٢ - ما هو المبرر من تنظيم الاعمال ؟
- ٣ - ما هو الفرق بين التنظيم في مفهومه العام والتنظيم في ادارة الاعمال ؟
- ٤ - هل تعتقد ان التنظيم جزء من الادارة ؟
- ٥ - ما هو المقصود بقولنا ان التنظيم نشاط ، وفي نفس الوقت بناء او هيكل ؟
- ٦ - ما هي العلاقة بين التسيق والتنظيم ؟
- ٧ - ما هو الفرق بين التنظيم والادارة ؟
- ٨ - هل التنظيم نهاية في ذاته ؟
- ٩ - ما هو الفرق بين رأي شيلدون في التنظيم وبين رأي فايدل ؟
- ١٠ - هل يختلف تعريف سايمون للتنظيم اختلافا اساسيا عن تعريف فايدل ؟
- ١١ - يقال ان تعريف فايدل للتنظيم هو تعريف واسع . اشرح ؟
- ١٢ - اشرح كيف يحقق التنظيم الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية داخل المشروع ؟
- ١٣ - اشرح كيف يحقق التنظيم الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية خارج المشروع ؟
- ١٤ - ما هو المقصود بقولنا ان كل المجهودات الجماعية تحتاج الى تنظيم ؟
- ١٥ - من الذي يقوم بالتنظيم في المشروع ؟
- ١٦ - هل تعتقد ان رئيس العمال يقوم بالتنظيم ؟ كيف ؟
- ١٧ - هل من الضروري ان ترتكز سلطة اقرار التنظيم في المستويات الادارية العليا ؟
- ١٨ - ما هي العلاقة بين التنظيم وبين التخطيط ؟
- ١٩ - ما الفرق بين المنظم في ادارة الاعمال والمنظم في الاقتصاد ؟
- ٢٠ - ما هو المقصود باعادة التنظيم ؟ ومتى يلجأ المشروع الى اعادة التنظيم ؟
- ٢١ - تعتقد عملية التنظيم في المشروع كلما تعقدت العمليات ؟ اشرح ؟

- ٢٢ - كيف تم عملية التنظيم ؟
- ٢٣ - ما هو الفرق بين المنظم والاداري وهل من الضروري ان يفتقه
الاداري في التنظيم ؟
- ٢٤ - ما هو المقصود بتقسيم الواجبات ؟ وما هو المبرر من التقسيم ؟
- ٢٥ - ما هي العوامل التي يجب مراعاتها في تقسيم اوجه النشاط المختلفة
في وحدات ادارية ؟
- ٢٦ - كيف يمكن الاستفادة من التخصص في التنظيم ؟
- ٢٧ - كيف يمكن الحصول على التنسيق في التنظيم ؟
- ٢٨ - كيف تسهل عملية الرقابة في التنظيم ؟
- ٢٩ - كيف تضمن من الاداريين اعطائهم الاهتمام الملائم للعمليات الهامة ؟
- ٣٠ - كيف يمكن ان يزيد التنظيم من التكاليف في اي مشروع ؟
- ٣١ - ما هي الاسباب التي تؤدي الى تجميع عمليات الشراء والبيع في
متجر المفرق في قسم اداري واحد ؟
- ٣٢ - هل يؤثر عدم وجود اداريين مهنيين على تنظيم المشروعات ؟
- ٣٣ - هل تعتقد ان العوامل التي يجب مراعاتها في تجميع اوجه النشاط
متعارضة مع بعضها ؟ اشرح ؟
- ٣٤ - ما هي الحلول الممكنة في وضع وحدة ادارية للخدمات في اي
مشروع ؟
- ٣٥ - ما هي طرق تجميع اوجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية ؟
- ٣٦ - هل تظهر مشكلة تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب السلعة
في شركة تنتج سلعة واحدة ؟
- ٣٧ - ما هي مزايا وعيوب تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب السلعة ؟
كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٣٨ - ما هي مزايا وعيوب تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب المنطقة
(الموقع) كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٣٩ - ما هي مزايا تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة وعيوبها ،
كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤٠ - ما هي مزايا تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب الوقت وعيوبها ؟

- كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤١ - ما هي مزايا تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤٢ - ما هي مزايا تجميع اوجه النشاط المختلفة حسب طبيعتها وعيوبه ؟
كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤٣ - بعد ان درست طرق تجميع اوجه النشاط اشرح الي اي طريقة تميل ولماذا ؟
- ٤٤ - ارسم خريطة تبين التنظيم الوظيفي كما طالب به تايلور ؟
- ٤٥ - ما هي مزايا التنظيم الوظيفي كما طالب به تايلور وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤٦ - ارسم عدة خرائط تنظيمية تبين كيف يمكن تجميع اوجه النشاط المختلفة بطريقة مركبة ؟
- ٤٧ - ما هو الفرق بين السلطة والمسؤولية ؟
- ٤٨ - اشرح النظريات المختلفة التي تتعلق بمصدر السلطة ؟
- ٤٩ - هل من الضروري ان يكون لكل اداري سلطة ؟ لماذا ؟
- ٥٠ - كيف يمكن الحد من سلطة الاداريين في المشروع ؟
- ٥١ - هل تعتقد ان سلطة المدير العام اوسع واشمل من سلطة مدير الاتصالات ؟ لماذا ؟
- ٥٢ - ما هو المقصود بتقسيم اوجه النشاط وتجميعها و اذا كنا تقوم بتجميعها فما هو المبرر من تقسيمها اولا ؟
- ٥٣ - كيف يعرف النظم او الاداري مختلف اوجه النشاط المطلوب القيام بها ؟
- ٥٤ - ما هو الفرق بين نطاق الاشراف والمستويات الادارية ؟ ما العلاقة بينهما ؟
- ٥٥ - اشرح ما هو المقصود بتفويض السلطة ؟ وكيف يتم التفويف ؟
- ٥٦ - ما هو الفرق بين رأي بارنارد ورأي ايرويك في مفهوم السلطة ؟
- ٥٧ - الى اي مدى يختلف تعريف سايمون للسلطة عن تعريف جلوفر ؟
- ٥٨ - ما هو التعريف المثالي للسلطة في رأيك ؟ لماذا ؟

- ٥٩ - ما هو الفرق بين مصدر السلطة وتفويض السلطة ؟
- ٦٠ - ارسم شكلًا يبين انسياب السلطة وانسياب المسؤولية
- ٦١ - ما هو الفرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ؟ وما هي أهمية التفرقة بينهما ؟
- ٦٢ - اذا كان مدير الاتصال يستشير المدير العام في بعض الامور فهل تعتقد ان سلطة مدير الاتصال استشارية ؟
- ٦٣ - اذا قررت الادارة الاستعانة ب احد خبراء التنظيم فهل تصبح باعطائه سلطة تنفيذية ؟ ماذا يحدث ؟
- ٦٤ - هل هناك فرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية ؟ ما هي اهمية التفرقة ؟
- ٦٥ - ما هو الفرق بين السلطة الوظيفية والسلطة الاستشارية ؟
- ٦٦ - ما هي مظاهر السلطة ؟
- ٦٧ - ما هي المجالات التي يمكن للإداري ان يظهر فيها سلطته ؟
- ٦٨ - هل تعتقد ان السلطة صفة شخصية يتمتع بها الفرد ام انها تظهر بحكم وجوده في منصبه ؟
- ٦٩ - هل يمكن ان يكون المحاسب مديرًا ؟ وهل يمكن ان يكون المدير محاسباً ؟
- ٧٠ - هل يمكن ان يكون ماسك الدفتر مديرًا ؟ لماذا ؟
- ٧١ - اشرح العوامل التي تؤثر في تفويض السلطة ؟
- ٧٢ - اشرح العوامل الخارجية التي تشجع على تركيز السلطة ؟
- ٧٣ - ما هو الفرق بين المركزية واللامركزية ؟
- ٧٤ - اشرح سبب ميل المشروعات الى تركيز السلطة في مسألة التمويل في الادارة العليا ؟
- ٧٥ - هل تعتقد انه اذا زادت سلطة اي شخص في تنظيم معين نقصت سلطة الآخرين ؟ كيف ؟
- ٧٦ - كيف تعرف درجة اللامركزية في اي منظمة ؟ هل هناك مقاييس يمكن باستخدامها معرفة درجة اللامركزية ؟
- ٧٧ - ما هي العوامل التي تؤثر في درجة تفويض السلطة ؟

- ٧٨ - متى يكون القرار خطيرا ؟
- ٧٩ - تلباً المشروعات الكبيرة الى اتباع نظام الالامركزية . اشرح الاسباب .
- ٨٠ - ما هو الفرق بين الالامركزية في الاداء واللامركزية في السلطة ؟
- ٨١ - هل هناك خطورة في اتباع مبدأ الالامركزية ؟
- ٨٢ - لا يعتقد كثير من الاداريين بقدرة مرؤوسهم على القيام بالعمل بشكل مرض ؟ لماذا ؟
- ٨٣ - ما هي فوائد الالامركزية ؟
- ٨٤ - اذكر بعض رجال الفكر الذين بحثوا المركزية واللامركزية بتوسيع
- ٨٥ - هناك كثير من المهام الادارية لا ينبغي للادارة العليا التفويض فيها . ما هي ؟
- ٨٦ - ما هي مباديء المركزية واللامركزية ؟
- ٨٧ - ارسم عددا من الخرائط التنظيمية التي تبين الفرق بين المركزية واللامركزية .
- ٨٨ - ارسم عددا من الخرائط التنظيمية تبين المقصود من نطاق الاشراف .
- ٨٩ - اذا زاد نطاق الاشراف عن تسعه هل تقترح اعادة التنظيم ؟
- ٩٠ - ما هي العوامل التي تحدد نطاق الاشراف ؟
- ٩١ - ما هو المقصود باللجنة ، ما هي مزاياها وعيوبها ؟
- ٩٢ - ارسم خريطة تنظيمية (او اكثر) تبين الفرق بين اللجنة التنفيذية واللجنة الاستشارية ؟
- ٩٣ - متى تستخدم اللجان ومتى تصبح بعدم استخدامها ؟
- ٩٤ - ما هو الفرق بين اللجان الرسمية واللجان غير الرسمية ؟
- ٩٥ - ما هو اهم سبب لاستخدام اللجان في دنيا الاعمال ؟
- ٩٦ - اشرح كيف يمكن استخدام اللجان كوسيلة من وسائل الاتصال ؟
- ٩٧ - كيف يمكن جعل عمل اللجان اكثرا مفعولا ؟
- ٩٨ - هل تعتبر مجلس الادارة في الشركة المساهمة صورة من صور الادارة بطريق اللجان ؟

- ٩٩ - متى يكون التنظيم موضوعاً؟
- ١٠٠ - الانسان في الهيكل التنظيمي مثل الخلية في جسم الانسان . هل هذا صحيح ؟ لماذا ؟
- ١٠١ - كيف تؤثر العادات والتقاليد على تصرفات الافراد في المشروع ؟
- ١٠٢ - ما هو الفرق بين المجموعات الرسمية والمجموعات غير الرسمية ؟
- ١٠٣ - ما هي الموارد التي تشجع الافراد الى الاتمام الى مجموعات داخل المشروع ؟
- ١٠٤ - هل يمكن للاداري ان يلغى المجموعات غير الرسمية ؟ كيف ؟
- ١٠٥ - هل وجود المجموعات غير الرسمية داخل المشروع مرغوب فيه ؟ لماذا ؟
- ١٠٦ - ما هي الاعتبارات الانسانية التي يجب على المنظم ان يرعاها ؟
- ١٠٧ - ما هو المقصود بالخريطة التنظيمية ؟ وما هي اشكالها ؟
- ١٠٨ - لماذا تعتبر الخرائط التنظيمية هامة ؟
- ١٠٩ - ما هي الشاكل التي تظهر عند رسم خريطة التنظيم ؟
- ١١٠ - ما هي مزايا وعيوب كل من (أ) الخرائط التقليدية (ب) الخرائط من اليمين الى الشمال ؟
- ١١١ - ما هو الفرق بين خرائط انسياب الاجراءات وخرائط التنظيم ؟
- ١١٢ - ما هو الفرق بين الاجراءات وخرائط انسياب الاجراءات ؟
- ١١٣ - اشرح العيوب المترتبة على التنظيم حول الاشخاص بدلاً من التنظيم حول الاعمال ؟
- ١١٤ - ما هي العلاقة بين اهداف المشروع والهيكل التنظيمي ؟
- ١١٥ - ما هو المقصود بوصف الوظيفة ؟
- ١١٦ - ما هي البيانات التي يجب ان يشملها وصف الوظيفة ؟
- ١١٧ - اكتب نموذجاً لوصف وظيفة مدير ادارة التسويق في مشروع صناعي ؟
- ١١٨ - ما هو المقصود بمواصفات شاغل المنصب ؟ وما هو المبرر من وجوده ؟

- ١١٩ - ما هي درجة الارتباط بين وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ؟
- ١٢٠ - تؤدي لامرکزية السلطة الى التضخمة بوحدة السلطة الامرة .
ما رأيك ؟
- ١٢١ - ان احسن طريقة لعلاج مشكلة السلطات المجزأة هي استخدام اللجان .
ما رأيك ؟
- ١٢٢ - في الشركات الكبيرة - حيث تكون السلطة لامرکزية الى حد كبير - تكون الوحدات الادارية مستقلة تماما .
ما رأيك ؟
- ١٢٣ - تتعدد المستويات الادارية نظرا لان نطاق اشراف الانسان محدود
ما رأيك ؟
- ١٢٤ - من المفضل ان يبدأ التنظيم بدراسة الافراد الموجودين في المشروع وبعدها تقسم الواجبات عليهم .
ما رأيك ؟
- ١٢٥ - يمكن تفويض السلطة اما المسئولية فلا تفوض .
ما رأيك ؟
- ١٢٦ - لا يمكن ان يكون الشخص المستشار مديرًا .
ما رأيك ؟
- ١٢٧ - طالما ان افكار شخصين افضل من افكار شخص فان استخدام اللجان دائما مفضل .
ما رأيك ؟
- ١٢٨ - ان خريطة التنظيم تسعى الى ايضاح اعمال الاداريين ولكنها لا تبين سلطاتهم .
ما رأيك ؟
- ١٢٩ - لا يمكن ان يكون هناك تنظيم دون تفويض السلطة .
ما رأيك ؟
- ١٣٠ - ان الابحاث في المشروع تعتبر من الاعمال الاستشارية .
ما رأيك ؟
- ١٣١ - ما هو المقصود ببرونة التنظيم ؟ اشرح ذلك بالخرائط التنظيمية .
- ١٣٢ - ما هو السبب في ضرورة التسجيل الكتابي لمسئوليات كل اداري في المشروع وسلطاته ؟
- ١٣٣ - هل يقتصر الوصف الوظيفي على المناصب الادارية فقط ام يتعداه الى كل وظيفة في المشروع ؟
- ١٣٤ - ارسم بعض الخرائط التنظيمية مبينا ما هو المقصود بخط السلطة .
- ١٣٥ - متى تكون المسؤولية غير متكافئة مع السلطة ؟ اضرب الامثلة .
- ١٣٦ - اذكر عددا من مبادئ التنظيم التي تبدو في ظاهرها متعارضة ؟

- ١٣٧ - اذكر عشرة مبادئ من مبادئ التنظيم ؟
١٣٨ - ان المسؤولية الاخيرة لتنمية الهيئة الادارية في المشروع تقع على
عاتق الادارة العليا . اشرح .
١٣٩ - ما هو الفرق بين تنمية الهيئة الادارية وبين تهيئة موظفي المشروع ؟
١٤٠ - ما هو اسم الهيئة التي تقوم بتدريب المديرين في الجمهورية
العربية المتحدة ؟
١٤١ - ما هي اهداف المعهد القومي للادارة العليا .

تطبيقات عملية ودراسة حالات

الحالة الاولى : تنظيم مشروع صناعي صغير

فيما يلي قائمة بأوجه النشاط المختلفة في مشروع صناعي صغير . وقد
اعطيت هذه القائمة لك لتقوم بتقسيمها في وحدات ادارية تميدا لتصویر
المشكل التنظيمي :

شئون العمال ، صيانة الالات ، عمليات التجميع الصناعية ، مراقبة جودة
الاتاج ، شراء المواد الخام الازمة للصناعة ، العلاقات العامة ، الابحاث
الصناعية المتعلقة بتحسين السلعة ، المبيعات ، الدعاية ، والترويج ، المحاسبة ،
الخزينة ، النقل والتخزين للبضائع الجاهزة .

من هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبينا (١) الوحدات
الادارية الرئيسية واقسامها . (٢) السلطات الاستشارية والسلطات التنفيذية
والسلطات الوظيفية . (٣) نطاق الاشراف بالنسبة لكتل منصب اداري .
(٤) عدد المستويات الادارية . (٥) خطوط السلطة وانسياها . (٦) ثم اذكر
العوامل التي تكون قد درستها قبل اتخاذ القرار النهائي في تنظيم المشروع .
(٧) واخيرا مزايا وعيوب التنظيم الذي قمت بتصميمه .

الحالة الثانية : تنظيم مشروع صناعي كبير

اذا علمت ان المشروع السابق هو مشروع كبير جدا فيه ٣٠٠ الف
عامل ويقوم بانتاج خمسة انواع من السلع: الثلاجات والسخانات والغسالات

والراديوات والتلفزيونات ويقوم بتوزيع منتجاته في الداخل وفي ثلاثة اقطار أخرى .

اشرح كيف يؤثر كبر حجم المشروع على تنظيمه مبينا بالغرائب التنظيمية البسائل المختلفة الممكنة لهذا المشروع في التنظيم مع ذكر مزايا كل بدائل وعيوبه . استخدم قائمة اوجه النشاط المختلفة الموجودة في الحالة الاولى ولا مانع من اضافة بعض العمليات التي ترى وجودها ضروريا .

الحالة الثالثة : تنظيم متجر تجزئة

فيما يلي قائمة بأوجه النشاط المختلفة في متجر صغير للتجزئة :

شراء البضائع ، التخزين ، شراء اللوازم والادوات ، العرض بالنافذة ، الدعاية والترويج ، الحسابات ، استلام البضائع الواردة ، صيانة المتجر ، النقدية ، اعمال اللف والحزم للبضاعة المباعة ، البيع .

من واقع هذه البيانات المحدودة ارسم خريطة تنظيمية مبينا الاسانيد التي اعتمدت عليها في التنظيم ثم اشرح ما هو المقصود بمرونة التنظيم .

الحالة الرابعة : تنظيم متجر جملة

فيما يلي قائمة بأوجه النشاط المختلفة في متجر للجملة : شراء البضائع ، التخزين ، الدعاية والترويج ، الحسابات ، صيانة المتجر ، النقدية ، الحسابات ، البيع ، العلاقات مع تجار التجزئة ، العلاقات مع المردين ، الائتمان والتحصيل ، الشخص .

من واقع هذه البيانات المحدودة ارسم خريطة التنظيم .

الحالة الخامسة : تنظيم شركة تأمين

فيما يلي قائمة بمختلف اوجه النشاط في احدى شركات التأمين : الحسابات ، الدعاية والترويج ، تسجيل البوالص والقائمها ، الاشراف على الوكالات . مطالبة العملاء ، استثمار الاموال الزائدة ، بحوث التأمين على الحياة . التأمين ضد الحريق ، التأمين ضد حوادث السيارات ، التأمين ضد

السرقة ، الدراسات القانونية ، تدريب رجال البيع (المتاجرين) ، الخدمات الطبية للموظفين ، علاقات ودية مع شركات التأمين الأخرى والاتحادات العمالية والمهنية والعلمية .

فإذا علمت أن هذه الشركة لها ثلاثة فروع في أوروبا وأسيا وافريقيا - ارسم خريطة تنظيمية من واقع هذه البيانات المحدودة مبيناً كيف تقوم الشركة بتطبيق نظام الامرکزية وإلى أي مدى من الامرکزية تسمح به . لماذا ؟

الحالة السادسة : تنظيم مرفق السكك الحديدية
فيما يلي قائمة بمختلف أوجه النشاط التي يمكنك معرفتها عن مرفق السكك الحديدية :

الهندسة الميكانيكية ، القوى المحركة والوقود ، شراء قطع الغيار والموتورات ، نقل الركاب ، مواعيد القطارات والنشرات الدورية ، الحسابات ، تدريب السائقين ، الأسعافات الأولية ، البحوث الفنية والهندسية ، بحوث الحركة ، صيانة القطارات . التمويل والحسابات النقدية ، طبع التذاكر والبوالص ، قبول الإعلانات داخل القطارات وفي عناير المحطات .

من واقع هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبيناً وضع مديرى المحطات الفرعية مع تسجيل وصف وظيفي لمناصبهم ، علماً بأنه يوجد أربع وثلاثون محطة فرعية في شبكة السكك الحديدية التابعة للمرفق .

الحالة السابعة : تنظيم شركة للطيران
فيما يلي قائمة بمختلف أوجه النشاط المطلوب القيام بها في أحدى شركات الطيران :

هندسة الماكينات والموتورات ، اتصالات هندسية ولاسلكية . ابعاث الماكينات والموتورات ، صيانة الماكينات والموتورات . عمليات تفريغ حمولة الطائرة والشحن . اتصالات جوية لاسلكية . الاشراف على خروج الركاب بعد نزولهم على أرض المطار ، حجز التذاكر . مواعيد الطائرات والنشرات الدورية ، تعرفات السفر ، بيع التذاكر للركاب . الدعاية والإعلان

والترويج ، عمليات المأكولات والمشروبات في الطائرة ، الإيرادات والمصروفات والحسابات ، تحويل العملات الأجنبية ، بحوث الحركة ، شراء قطع غيار الطائرات وصيانتها .

في حدود هذه المعلومات المحدودة أرسم خريطة التنظيم مبينا الأساليد التي اعتمدت عليها في تنظيمك .

نموذج اختبار أسئلة شاملة :

وردت هذه الأسئلة في امتحان النقل النهائي لطلبة السنة الأولى بكلية التجارة جامعة بيروت العربية في العام الدراسي ١٩٦٢ - ١٩٦٣ . وقد اخترنا أحدي إجابات الطلبة الذين أدوا هذا الامتحان . فعمل القارئ قبل قراءة الإجابة أن يقوم بالإجابة على هذه الأسئلة أولاً ، ثم يقارن إجابته بجابة الطالب ، وعليه أيضاً أن يقوم بنقد إجابة الطالب الوارددة هنا ليعرف نقط الصواب ونقط القوحة في إجابته .

السؤال الأول :

في عام ١٩٦٢ قام ظريف العاكي ومدد من افراد عائلته بافتتاح متجر لبيع الأقمشة المصوفية في بيروت . وقد تقرر أن يكون ظريف العاكي مديرًا عاماً يساعد في عمله اربعة اشخاص . وفي ملائمة له مع افراد عائلته قال ظريف العاكي : « ان المشروع صغير ولا يحتاج الى تنظيم » . ما رأيك ؟

السؤال الثاني :

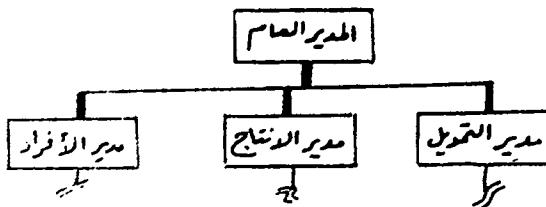
قرر مجلس الإدارة لأحدى الشركات الكبيرة التي تنتج الملابس الغذائية القيام بتوزيع كافة المنتجات بدلاً من الاعتماد الكلي على متهمه توزيع كان يقوم بمسؤولية التوزيع . اشرح كيف يؤثر التغيير في سياسة التوزيع على تنظيم المشروع . أرسم الخرائط التنظيمية اللازمة .

إجابة أحد الطلبة :

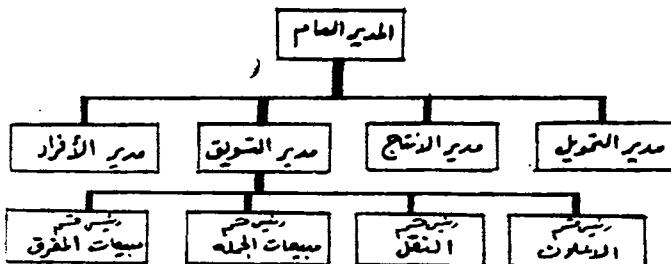
اجابة السؤال الأول :

إن مشروع ظريف العاكي يحتاج إلى تنظيم . وكل مشروع يزيد فيه القائمون بعماليه من شخص واحد فهو بحاجة إلى تنظيم . فعملية التنظيم تسهل سير العمل في المشروع طالما أنها تقوم (١) بتحديد الاموال الواجب القيام بها . (٢) تجمع هذه الاموال بشكل يمكن استنادها إلى اشخاص . (٣) تحديد العلاقات (الافتقة والراسية) بين الأشخاص . (٤) تحديد السلطة . (٥) تحديد المسؤولية .

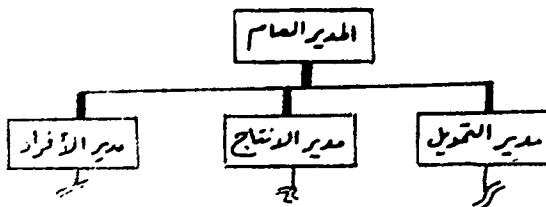
لمندما تقوم بأسناد الاموال إلى اشخاص يعرف كل شخص المسئول الواجب عليه وهذا مما يؤدي إلى عدم الارتباط ومسدوم انتقال الواجبات وعدم الارتداد في الاعمال . ومندما تحدد العلاقات الافتقة يعرف كل مدير أو رئيس قسم أو مشرف علاقاته



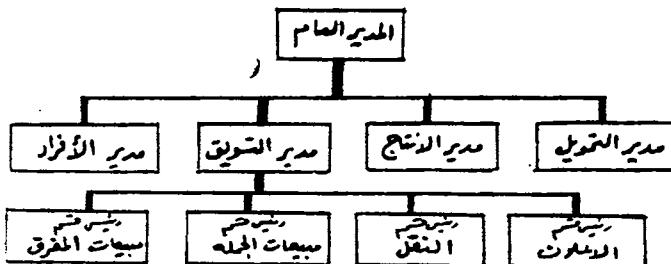
وعندما قررت الشركة القيام بالتوزيع كان من الطبيعي ان تلحظه عملية الاعلان والدعاية والترويج وكان من الطبيعي تعيين رئيس قسم لمبيعات الجملة او المفرق وكان من الطبيعي تعيين رئيس قسم للنقل . ومجمل القول انه عندما قررت الشركة توزيع منتجاتها بنفسها فقد زادت نشاطاتها في عملية التسويق وما يتبعها من ملحقات وكان من الضروري ظهور ادارة للتسويق او قسم للتسويق . ولكنني سانفرض ادارة للتسويق لكونها عملية اساسية في المشاريع ومهمة جدا .
وبكون التغيير في تنظيم المشروع على الشكل الاتي بالمقارنة للشكل الاول السابق .



نجد ظهور ادارة للتسويق واقسام لاعلان والنقل والمبيعات بالجملة والمفرق ويجوز ظهور اقسام اخري .
ومن الضروري التنبيه في هذا المثل الى انه قد يؤثر ظهور ادارة التسويق على ادارة الانتاج بالنسبة لعملية النقل . فهل نضع اقساما للنقل في كل من الادارتين كما فعلت سابقا ووضمت قسمها للنقل في ادارة المبيعات . او تخصص للنقل ادارة مستقلة تقوم بجميع عمليات النقل في المشروع . وهذا راجع الى اهمية النقل او عدم اهميتها ، وراجع الى التنسيق . ومجمل القول ان الذي يحدد تنظيم الاعمال هو اعمال لا يمكن افالها ابدا وهي : (١) المساهمة في التنسيق . (٢) الحصول على الاهتمام الملازم . (٣) الاستفادة من التخصص . (٤) خفض المصاريف (وكما يظهر من العريطة انه قد خصصت قسمها للنقل ومداها ما يؤدي الى خفض المصاريف) . (٥) تسهيل الرقابة . (٦) الامتراف بالظروف المحلية . كل هذه الموارد تساهم بتصنيف كبير في تحديد عملية التنظيم وبما ان هدف الشركة ليس مطابق في السؤال لذلك كان التنظيم المترافق ويمكن ان يتم باشكال مختلفة غير التي اوردهما .



وعندما قررت الشركة القيام بالتوزيع كان من الطبيعي ان تلحظه عملية الاعلان والدعاية والترويج وكان من الطبيعي تعيين رئيس قسم لمبيعات الجملة او المفرق وكان من الطبيعي تعيين رئيس قسم للنقل . ومجمل القول انه عندما قررت الشركة توزيع منتجاتها بنفسها فقد زادت نشاطاتها في عملية التسويق وما يتبعها من ملحقات وكان من الضروري ظهور ادارة للتسويق او قسم للتسويق . ولكنني سانفرض ادارة للتسويق لكونها عملية اساسية في المشاريع ومهمة جدا .
وبكون التغيير في تنظيم المشروع على الشكل الاتي بالمقارنة للشكل الاول السابق .



نجد ظهور ادارة للتسويق واقسام لاعلان والنقل والمبيعات بالجملة والمفرق ويجوز ظهور اقسام اخري .
ومن الضروري التنبيه في هذا المثل الى انه قد يؤثر ظهور ادارة التسويق على ادارة الانتاج بالنسبة لعملية النقل . فهل نضع اقساما للنقل في كل من الادارتين كما فعلت سابقا ووضمت قسمها للنقل في ادارة المبيعات . او تخصص للنقل ادارة مستقلة تقوم بجميع عمليات النقل في المشروع . وهذا راجع الى اهمية النقل او عدم اهميتها ، وراجع الى التنسيق . ومجمل القول ان الذي يحدد تنظيم الاعمال هو اعمال لا يمكن افالها ابدا وهي : (١) المساهمة في التنسيق . (٢) الحصول على الاهتمام الملازم . (٣) الاستفادة من التخصص . (٤) خفض المصاريف (وكما يظهر من العريطة انه قد خصصت قسمها للنقل ومداها ما يؤدي الى خفض المصاريف) . (٥) تسهيل الرقابة . (٦) الامتراف بالظروف المحلية . كل هذه الموارد تساهم بتصنيف كبير في تحديد عملية التنظيم وبما ان هدف الشركة ليس ممطى في السؤال لذلك كان التنظيم المترافق ويمكن ان يتم باشكال مختلفة غير التي اوردهما .

بالشرح والوصف ، وضرب الامثلة ، ورفع روحهم المعنوية ، بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ، ويكونون لهم بمثابة القادة في افعالهم وتصرفاتهم . وعلى هذا يمكن تعريف التوجيه *Direction* بأنه ارشاد المؤوسسين وترغيبهم للعمل للوصول الى الاهداف . فالتجهيز ليس تنفيذا للاعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للاعمال .

ويمكننا تحليل التوجيه الى عناصره الثلاثة : (١) الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه . (٢) القيادة . (٣) تنمية التعاون الاختياري . وهذه العناصر مرتبطة بعضها ارتباطا وثيقا ، وإنما قمنا بفصلها لسهولة التحليل . وبعتبر توجيه مجهودات الآخرين نحو تحقيق الاهداف من اهم النشاطات الادارية لأنها تتعلق مباشرة باتمام الاعمال ولذلك غالبا ما يعتبر الكثيرون ان التوجيه مفهوم مساو لنفهوم الادارة ^١ . فالخطيط والتنظيم اعمال تجهيزية في المشروع في حالة سكون . أما التوجيه فهو يتعلق ببعث الحياة في المشروع نحو تحقيق اهدافه . وهو بذلك عملية مستمرة : فالاتصال مستمر وتنمية التعاون الاختياري عملية مستمرة كما ان القيادة عملية مستمرة .

العلاقة بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه :

يتوقف التوجيه بصفة اساسية على مدى كفاية التخطيط والتنظيم وفاعليتها . فالتجهيز يتوقف على الاهداف ووضوحها لجميع المؤوسسين ، كما يتوقف على مجموعة القواعد التي وضعت لترشد تفكير المؤوسسين في المشروع (السياسات) . ويتوقف التوجيه ايضا على الاجراءات التفصيلية في تنفيذ العمليات كما يتوقف على البرامج الزمنية الموضوعة وخطط العمل . ويحكم التوجيه ايضا طريقة تحديد المسؤوليات والعلاقات التي تقررت بين الافراد . كما يتحكم التوجيه الاوصاف الوظيفية للمناصب واصف شاغليها ، ومدى ملائمة شاغليها لها اي درجة معلوماتهم وخبرتهم وصفاتهم الشخصية . فاذا تمت كل هذه العناصر الادارية على خير وجه سهات عملية

(١) يطلق على لفظ « التوجيه » بالانجليزي *Direction* ، وبل من يقوم به فهو *Manager* وهو لفظ في مفهومه مساو للمدبر .

التوجيه . أما إذا كانت هذه العناصر مدعومة أو ضعيفة لاصبحت عملية التوجيه عملية شاقة معقدة . فإذا لم تكن الأهداف واضحة ومحددة زادت صعوبة التوجيه وإذا لم يكن هناك سياسات واضحة ومفهومة من الجميع واجه الرؤساء أسئلة كثيرة عما يجب عمله وما لا يجوز عمله . وإذا لم تكن المستويات محددة صعب معرفة المسؤول عن مختلف اجزاء العمل وبالتالي تصبح عملية التوجيه شاقة وعسيرة ٠٠٠ وهكذا .

الاتصال

التوجيه كما قلنا هو ارشاد الاخرين وترغيبهم في العمل لاوصول الى الاهداف . فالتوجيه اساساً عملية اصدار تعليمات واعطاء معلومات وايصالها الى المرؤوسين . فاصدار التعليمات في ذاتها لا تعتبر توجيهاً وإنما يجب أن تصل هذه التعليمات الى المرؤوسين ويفهمونها بالشكل الذي يريدونه . وهم لذلك يقومون بالشرح والوصف وضرب الامثلة ومعرفة وجهات نظر مرؤوسيهم والمشاكل التي يقابلونها .

وعلى هذا يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من اي نوع) من اي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو اخر بقصد احداث تغيير . ومن هذا التعريف يتضح ان الاتصال قد يكون من اعلى الى اسفل (رئيس الى مرؤوس) او من اسفل الى اعلى (من مرؤوس الى رئيس) او في مستوى افقى بين الرؤساء وبعضهم . ويشترط ان يكملون الاتصال بقصد احداث تغيير من اي نوع ، والا كان مجرد ضوضاء لافائدة فيه . وبمعنى آخر يجب ان يكون للاتصال غرض او اغراض . وتختلف اغراض الاتصال باختلاف الظروف ، وان كان من الممكن تحديد اغراض الاتصال الرئيسية .

اغراض الاتصال الاساسية :

يهدف الاتصال اساساً الى شرح القرارات والتعليمات بشكل تفصيلي . فمن الناحية العملية لا يمكن التنبؤ بكل ما سيحدث اثناء تنفيذ العمل ، والا لامكن التخطيط له في شكل سياسات واجراءات وبرامج . وعلى هذا فالشرح

التفصيلي عملية مستمرة من يوم الى يوم وفيه يتم اتماله الخطط الواسعة بالتفاصيل الدقيقة .

ويتمكن القول بأن هناك عدة اغراض اخرى للاتصال هي :

- (١) اعطاء المستخدمين معلومات عن اهداف المشروع وسياساته وبرامجه وخططه واعماله بصفة عامة .
- (٢) الحصول على معلومات واقتراحات من المستخدمين ومعرفة شعورهم العام نحو عملهم ونحو الادارة ونحو المشروع .
- (٣) ابقاء اهتمام المستخدمين باعمالهم واعمال الشركة بصفة عامة .
- (٤) التصريح باهتمام الادارة بمستخدميها .
- (٥) الاقلal من عدد الاستقالات او منها .
- (٦) زانع المستخدمين باهمية النصل رالفوائد التي تعود عليهم .
- (٧) اقناع كل مستخدم بأن يشعر بكبرياء في عمله في الشركة ١ .

وسائل الاتصال :

- تم الاتصالات في المشروع بعدة وسائل منها : (١) المقابلة الشخصية
- (٢) المكالمة التليفونية (٣) البرقيات (٤) الخطابات او المذكرات المكتوبة
- (٥) الاجتماعات (٦) مكبرات الصوت (٧) المقصقات على الحائط (٨)
- الشورات الدورية (٩) الافلام (١٠) المجالات والجرائد .

ويتوقف اختيار احدى هذه الوسائل على عددة اعتبارات منها :

- (١) السرعة المطلوبة في الاتصال (٢) السرية الواجب توافرها (٣) التكلفة
- (٤) عدد المطلوب الاتصال بهم (٥) نوع الرسالة المطلوب توصيلها واهميتها .
- (٦) عدم وضوح الرسالة ذاتها واحتياجها الى الشرح .

عناصر الاتصال

قلنا فيما سبق ان الاتصال عملية ايصال فكرة معينة من عضو في المنظمة الى عضو اخر بقصد احداث تغير في تصرفات الشخص الآخر . ومن هذا يتضح ضرورة وجود العناصر الآتية في اي اتصال : (١) المتصل (٢) المتصل به (٣) الفكرة او المعلومات التي تحويها الرسالة (٤) الغرض او القصد من الرسالة (٥) وسيلة الاتصال (٦) رد الفعل .

والمتصل (بكسر الصاد) هو الراسل الذي يقوم بارسال الرسالة . أما المتصل به (بفتح الصاد) فهو المرسل اليه الرسالة . والفرق بين المعلومات التي تحويها الرسالة وبين الغرض او القصد من الرسالة واضح . فالاولى تتعلق بالمحتويات، اما الثانية فانها تتعلق بالهدف المطلوب تحقيقه من الاتصال، وكل اتصال بدون هدف هو اتصال ضائع وغير ضروري . والاتصال لا يتم دون معرفة رد الفعل الذي حدث لدى المتصل به فلا يكفي ابلاغ شخص رسالة ما ، ولكن يجب التأكد بأنه قد استلم الرسالة . وستعالج فيما يلي اعتبارات التي يجب مراعاتها عند الاتصال :

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند الاتصال :

للحصول على الكفاية والفاعلية المثلث في الاتصال يجب :

- (١) تكييف المعلومات على اساس الشخص المرسل اليه المعلومات ، وليس كما يراها الراسل ^١ .
- (٢) ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل اليه من فهمها واستيعابها .
- (٣) يجب على الراسل معرفة رد الفعل لدى المرسل اليه وعدم الاكتفاء بتبلیغه

(١) تقول نابير ^{Napper} ان الفرد مختلف عن الآخر ، ففي حديث بين النبي يكون هناك سنتين اشخاص وليس شخصين (١) ماذا يعتقد الاول انه يقول (١) ماذا يقول فـ ... لا (٢) ماذا يعتقد الآخر ان الاول يقول (٤) ماذا يعتقد الثاني انه ... سـ ... (٥) ماذا يقول الثالث فـ ... لا (٦) ماذا يعتقد الاول ما ... يقوله الثاني

الرسالة ويتم ذلك بآية طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية او مجرد سماع تعبير منه .

(٤) اذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المتصل به فيجب ان تذكر ان الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ، ويحسن تغييرها بطريق غير مباشر .

(٥) يجب ان تحوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل اليه والا كانت مجرد ضوضاء ، لافائدة فيها .

(٦) يجب الا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي فلا يجوز للمدير العام مثلا ان يعطي تعليمات الى موظفي الحسابات وانما توجه التعليمات الى مدير الحسابات الذي يقوم بتوجيهها بدوره الى موظفيه .

(٧) يجب ان تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل او التفسير .
ويقول كارنيجي^٢ ان الامور الآتية تساعد على ايضاح المعنى :

- (١) شرح المعلومات غير المعروفة بمقارتها بالمعلومات المعروفة .
- (٢) تجنب التعبيرات والمصطلحات الفنية في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي .
- (٣) التأكد من ان المرسل يعرف ما سيقوله بالضبط قبل البدء في الاتصال .
- (٤) تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة ومحاولة ايضاح باستخدام الامثلة .

(٥) انهاء الحديث بتلخيص للنقط الرئيسية .

كما ينصح كارنيجي مرسل الرسالة ، بان يركز على الكلمات والمعلومات الهامة بتغير في درجة صوته، وبتغير في سرعة الكلام، وبالانتظار برهة، قبل الافكار الهامة وبعدها .

(1) Haire, Psychology in Management, PP. 88.

(2) Carnegie, Public Speaking.

السائل التي تحد من فاعلية الاتصال :

ان مجرد الرغبة في ايصال المعلومات الى شخص اخر و اختيار وسيلة الاتصال لا يكفي لكي يتم الاتصال وذلك للأسباب الآتية :^١

(١) اهتمام الافراد بالمسائل الشخصية غالبا ما يقف عقبة في سبيل ايصال المعلومات المتعلقة بالعمل .

(٢) ان الشخص غير المدرب غالبا ما يقول ويتكلم ويناقش قبل ان يفكر .

(٣) يميل الانسان بطبيعته الى معارضة التغيير ، او على الاقل عدم قبول فكرة التغيير في تصرفاته بسهولة .

(٤) يميل الانسان بطبيعته الى عدم الايابحة بشعوره او باسراره او باهدافه الحقيقة لاعتبارات خلقية او اجتماعية .

ويذكر وليام تاس العوامل التي تحد من الاتصال :^٢

(١) الخوف وعدم الرغبة في الاتصال (٢) التعمد في حجز المعلومات خشية احداث تأثير سيء على الشخص الآخر (٣) الشعور بمركب العزمة (٤) الاقوال السطحية التي لها طابع التحيز او التبسيط الزائد عن الحد ومن شأن كل هذا ان يخلق جوا غير ملائم للاتصال (٥) انشغال الاشخاص باعمال اخرى (٦) ثقة زائدة عن الحد بمعرفة شعور الاخرين (٧) عدم النطق الجيد او الصوت المنخفض (٨) التهجم على اتجاهات الافراد بدل اعتبارها وجهات نظر للامور (٩) غموض الرسالة (١٠) عدم الاهتمام بمتتابعة الرسالة (١١) قد تمنع العادات ارسال الافكار الى اعلى السلم الاداري . (١٢) قد تؤدي صفات بعض الاشخاص الى الارتباك وخلق روح عدم التعاون .

ويجب ان يفهم ان الاتصال ذو اتجاهين Two-way . فهناك اتصال الرؤساء بالرؤوسين واتصال الرؤوسين بالرؤساء . والنوع الاخير من الاتصال يتعلق بشكاؤى الرؤوسين واقتراحاتهم وشعورهم العام نحو

(1) Industrial Marketing, January 1960, P. 50

(2) Tacey, W., What Stops Our Communication , Advanced Management, April 1960, P. 17.

عملهم ونحو الادارة ونحو المشروع بصفة عامة . و اذا كان الاتصال من اعلى الى اسفل مهم لشموله على تعليمات ، فان الاتصال من اسفل الى اعلى اهم لانه يمثل رد الفعل . ومعرفة رد الفعل ضروري لاتمام العمل على خير وجه .

الاتصال والانصات :

ان ايصال المعلومات يتطلب الانصات لما يقوله الشخص الآخر وما يقصده . وفيما يلي بعض اسس الانصات السليم :

- (١) الانصات بصبر وتجنب التفاصيل والجدل اثناء كلام الآخر .
- (٢) محاولة فهم شعور الشخص الآخر بالإضافة الى المحتويات الفكرية لما يقوله .
- (٣) الانصات الى ما لا يقال ، فما لا يقال غالباً ما يكون اهم مما قيل . من هنا يتضح ان مجرد عدم الكلام لا يعتبر انصاتاً ، ولكن الانصات تجذب مع الشخص المتكلم لما يقوله وما يقصده وما لا يقوله . وعلى هذا فالانصات فن ، كما ان الاتصال فن ، والاتصال والانصات توأمان .

الامر والطلب :

لا يقاس نجاح الاداري بعدد الاوامر التي يعطيها لمؤوسيه او في ارتفاع صوته او في لمحته . فالامر Order وسيلة ارشادية من رئيس الى مرؤوس بقصد اتمام عمل او الامتناع عن عمل في ظرف معين . والامر بذلك يعبر عن علاقة بين شخصين احدهما رئيس والآخر مرؤوس . ولا يمكن ان يصدر الامر بين رئيسين في نفس المستوى ، فالامر يعبر عن قوة وحـقـ معـطـىـ للـأـمـرـ . والـأـمـرـ بـفـظـ تـقـيلـ عـلـىـ النـفـسـ وـلـاـ يـكـونـ ضـرـورـيـاـ الاـ فـيـ حالـاتـ الـخـطـرـ ، اوـ لـمـرـؤـوسـ الـكـسـولـ غـيرـ الـمـهـمـ ، اوـ لـلـشـخـصـ الـمـتـرـدـدـ ، اوـ لـلـشـخـصـ الـكـثـيرـ الـكـلـامـ ، اوـ لـلـشـخـصـ الـذـيـ يـتـصـفـ بـعـدـ الطـاعـةـ .

اما الطلب Request فهو اقل في لمحته من الامر . ويكون اكثر فاعالية عندما يكون المرؤوس . حساساً ، او حديث العهد بالعمل . او مهتماً بعمله بطبيعته ، او عصبياً ، او كبير السن . ولا شك ان الطلب يسمى في

الحصول على التعاون . اما الامر فهو يسبب كثرة الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين ولا يكون ضمانا في معظم الاحوال لاتمام الاعمال على خير وجه .

القيادة

لا يمكن ان تتم الاعمال على احسن وجه بسجدة اصدر التعليمات والاوامر الى المرؤوسين ، وانما من الفروري دفع روحهم المعنوية وتثبيه التعاون الاختياري بينهم، ويكون الرئيس او الاداري بمثابة القائد للمجموعة . فمن هو القائد وما هي القيادة ؟ هل هي مجرد صفات اذا تحلى بها الفرد يصبح قائدا ؟ ام هي علاقة بين شخص وتابعه . لقد اقسم العلماء في تعريف مفهوم القائد ف منهم من يعتقد ان القيادة صفات شخصية اذا وجدت يصبح صاحبها قائدا ، في حين يرى البعض الاخر ان القيادة علاقة بين شخص وتابعه . وسنعالج نظريات القيادة هذه فيما يلي : ^١

صفات القائد :

يقول تيد Tead ان صفات القيادة عشر : (١) توافر طاقة جسمانية وعصبية (٢) شعور قوي بالهدف وبالاتجاه (٣) العHAS (٤) الصدقة (٥) الشعور الرقيق (٦) الخبرة الفنية (٧) الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات (٨) الذكاء (٩) القدرة على تعلم الآخرين (١٠) الایمان . ويردف تيد قائلا : « انه لا يتشرط توافر كل هذه الصفات لكي يكون الشخص قائدا ، ولكن من المؤكد انه اذا توفرت كل هذه الصفات لكان الشخص قائدا » .

اما شيسستر بارنارد Barnard فيرى ان القيادة ذات شقين :

(١) تحقق في الفنون القيادية وهذا يتطلب تفوقا في الصحة الجسمانية والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر . (٢) وتحقق في العزيمة والتصميم والاحتمال والشجاعة ^٢ .

١) لمعرفة التعاريف المختلفة للقيادة راجع معاريف ملخص الادارة التي اوردناها في « مطلعات الادارة » في نهاية الكتاب .

(2) Barnard : The Functions of the Executive.

ويعدد براون^١ صفات القائد فيذكر : (١) السن والوزن والارتفاع والقوى الجسمية والمظهر والصوت . (٢) الذكاء والمعرفة والحكم السليم وبعد النظر والاصالة في التفكير . (٣) القدرة على التعبير وعدم الانطواء الشخصي . (٤) القدرة على تحمل المسؤولية . (٥) الامانة والثقة بالنفس (٦) السيطرة على الاعصاب والتفاؤل . (٧) المركز الاجتماعي . (٨) المهارات الاجتماعية مثل حسن التصرف والدبلوماسية . (٩) التعاون .

وفيما يلي صفات القائد كما نراها مقسمة الى اربع مجموعات : (أ) صفات جسمانية (ب) صفات سيكولوجية (ج) صفات فكرية (د) صفات اجتماعية .

(١) الصفات الجسمانية :

يدخل ضمن هذه المجموعة (١) الصحة الجيدة (٢) قوة الاحتمال (٣) الحيوية . والصحة الجيدة هي الغلو من الامراض اما قوة الاحتمال فهي القدرة على الصمود وتحمل الالام في المواقف العرجية . والحيوية هي درجة النشاط التي يتمتع بها الشخص . ولا يشترط في الشخص ذي الصحة الجيدة ان يكون ذا حيوية ، فقد تكون حيوته قليلة او كبيرة .

(ب) الصفات السيكولوجية :

يدخل ضمن هذه المجموعة (١) قوة الشخصية (٢) الاستعداد للتعاون (٣) القدرة على بث الروح المعنوية العالية (٤) القدرة على الاقناع (٥) حسن التصرف .

ويسكن تعريف « الشخصية » انها القدرة على جذب ثقة الآخرين واحترامهم ، وهي غالبا ما تكون مولودة وقد تكون مكتسبة . اما الاستعداد للتعاون فهي صفة تعبّر عن قدرة الشخص على ربط رغباته مع رغبات الآخرين وتظاهر بصفة اساسية في قدرته على التكيف لقرارات الآخرين والعمل معهم .

(١) Browne, The Study of Leadership, P. 58.

ويمكن اعتبار قدرة الاقناع من بين الصفات الفكرية على اساس انها صفة متصلة بالحججة وبالاسباب ، ولكن الاقناع غالباً ما يتطلب نوعاً من الاستعداد النفسي ، اما حسن التصرف فهو حساسية الفرد في معرفة ما يجب عمله او قوله في وقت معين عند التعامل مع الاخرين دون احداث معارضه او اساءة شعور .

(ج) الصفات الفكرية :

وتقيس القدرة الفكرية ب مدى قدرة الشخص على (١) الفهم (٢) تطبيق المعرفة (٣) تقويم الامور . ويعتبر اتخاذ القرارات المبني على الحكم السليم ، احد مظاهر القدرة الفكرية .

(د) الصفات الاجتماعية :

من بين الصفات الواجب توافرها في القائد هي الشعور القوي باهداف المجموعة واتجاهاتها ، وكذلك الشعور القوي ب حاجاتهم ورغباتهم ونزعاتهم وميلهم .

وجود صفات القائد لا يجعل من صاحبها قائداً :

اثبتت بعض الابحاث^١ ان وجود صفات القيادة في شخص معين لا يجعل منه قائداً ، فالقائد قد يكون كذلك في وقت معين وقد لا يصبح قائداً في وقت آخر . كما ان هناك الكثير من الاشخاص حولنا يتصرفون بصفات القيادة وليسوا بقاده . ان صفات القيادة في ذاتها : قد تتوافر في شخص : دون ان يحتل مركز القيادة لاسباب تتعلق بالموقع او بالظروف المحيطة . ففي امريكا مثلاً تعتبر صفة العنف من اهم صفات القائد^٢ . اما في الهند مثلاً فان صفات غاندي الروحية قد اثارت دهشة رجال الفكر . فاذا كان هناك ما يسمى « قائد مولود » فيجب ان يظهر في الوقت الملائم . في المكان المناسب . فاذا لم تكن الصفات الشخصية هي اساس القيادة فما هو اساس القيادة ؟

(١) Browne, The Study of Leadership.

ويمكن اعتبار قدرة الاقناع من بين الصفات الفكرية على اساس انها صفة متصلة بالحججة وبالاسباب ، ولكن الاقناع غالبا ما يتطلب نوعاً من الاستعداد النفسي ، اما حسن التصرف فهو حساسية الفرد في معرفة ما يجب عمله او قوله في وقت معين عند التعامل مع الاخرين دون احداث معارضه او اساءة شعور .

(ج) الصفات الفكرية :

وتقيس القدرة الفكرية ب مدى قدرة الشخص على (١) الفهم (٢) تطبيق المعرفة (٣) تقويم الامور . ويعتبر اتخاذ القرارات المبني على الحكم السليم ، احد مظاهر القدرة الفكرية .

(د) الصفات الاجتماعية :

من بين الصفات الواجب توافرها في القائد هي الشعور القوي باهداف المجموعة واتجاهاتها ، وكذلك الشعور القوي ب حاجاتهم ورغباتهم ونزعاتهم وميلهم .

وجود صفات القائد لا يجعل من صاحبها قائداً :

اثبتت بعض الابحاث^١ ان وجود صفات القيادة في شخص معين لا يجعل منه قائداً ، فالقائد قد يكون كذلك في وقت معين وقد لا يصبح قائداً في وقت آخر . كما ان هناك الكثير من الاشخاص حولنا يتصرفون بصفات القيادة وليسوا بقاده . ان صفات القيادة في ذاتها : قد تتوافر في شخص : دون ان يحتل مركز القيادة لاسباب تتعلق بالموقع او بالظروف المحيطة . ففي امريكا مثلاً تعتبر صفة العنف من اهم صفات القائد^٢ . اما في الهند مثلاً فان صفات غاندي الروحية قد اثارت دهشة رجال الفكر . فاذا كان هناك ما يسمى « قائد مولود » فيجب ان يظهر في الوقت الملائم . في المكان المناسب . فاذا لم تكن الصفات الشخصية هي اساس القيادة فما هو اساس القيادة ؟

(١) Browne, The Study of Leadership.

الحقيقة هي الاحسان بمحاباة الشعب والتعبير عنها ، وایجاد الوسائل لتحقیقها ، وتجمیع قوى الشعب وراء الجھود المحققة لها^١ » وكما تظاهر القيادة على مستوى مجتمع ، فانها تظهر على مستوى منظمة داخل المجتمع ۰

في طبيعة العلاقة بين القائد وتابعیه :

من طبيعة البشر ان يجتمع الانسان في مجموعات بغية اشباع حاجاته (او الاقلال من خسارة عدم اشباع احدى رغباته) ۰ ويقبل الافراد توجيه الآخرين لأن اشباع حاجاتهم سيتم عن طريق الآخرين ، فيعتبر القائد وسيلة لتحقيق رغبات تابعيه ۰ فإذا اعتقاد الاشخاص ان حاجاتهم ستتحقق عن طريق القائد فيصبحون تابعين له ۰

ان التابعين يتبعون القائد ، لانه يدهم (او يقوم فعلًا) بالحصول على ما يريدون اکثر من غيرهم ۰ ولا شك ان الشخص الذي توافق لديه صفات محددة يتوقع منه ان يحقق اکثر من لا توافق فيه هذه الصفات ۰ ويفتهر القائد نتيجة رضا المجموعة . وقد يكون الرضا في شكل صامت ، كما لو طلب شخص من زملائه ان يقوموا بزيارة شخص مريض ووافقو على ذلك ، فيصبح بذلك قائدا في هذا الظرف بالذات ، وقد يكون ذلك لمدة دقائق ۰ اما اذا تم تعيين شخص كرئيس فانه لا يعتبر قائدا لانه يستمد سلطته من منصبه الرسمي ، او من سلطة عليا^٢ ۰ اما القائد فيستمد سلطته من التابعين له ۰

الفرق بين الرئيس والقائد :

ان الفرق الاساسي بين الرئيس الاداري وبين القائد هو ان الاول يعتمد كثيرا على السلطة المفروضة اليه من اعلى . تلك السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته . وهو في هذا يعتبر مفروضا على الجماعة . اما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها ۰

(١) الميثاق الوطني (الباب الثامن) مع التطبيق الاشتراكي ومتناكله .

(٢) نحن في هذا نخالف الاستاذة براون وكون بجامعة واين اد من رابعما ان القائد قد ينشأ بالتنيين ، ونحن نرى ان الرئيس قد يكون عائدا ، ولكن ليس كل قائد رئيس ، وذلك للسبب الذي ذكرناه اعلاه . للموسوع راجع : Browne The Study of Leadership.

الحقيقة هي الاحسان بمحالب الشعب والتعبير عنها ، وابعاد الوسائل لتحقيقها ، وتجمیع قوى الشعب وراء الجهد المحقق لها^١ » وكما تظاهر القيادة على مستوى مجتمع ، فانها تظهر على مستوى منظمة داخل المجتمع .

في طبيعة العلاقة بين القائد وتابعه :

من طبيعة البشر ان يجتمع الانسان في مجموعات بغية اشباع حاجاته (او الاقلال من خسارة عدم اشباع احدى رغباته) . ويقبل الافراد توجيه الآخرين لأن اشباع حاجاتهم سيتم عن طريق الآخرين ، فيعتبر القائد وسيلة لتحقيق رغبات تابعيه . فإذا اعتقاد الاشخاص ان حاجاتهم ستتحقق عن طريق القائد فيصبحون تابعين له .

ان التابعين يتبعون القائد ، لانه يدهم (او يقوم فعلًا) بالحصول على ما يريدون اكثر من غيرهم . ولا شك ان الشخص الذي تتوافق لديه صفات محددة يتوقع منه ان يتحقق اكثرا من لا تتوافق فيه هذه الصفات . وينظر القائد نتيجة رضا المجموعة . وقد يكون الرضا في شكل صامت ، كما لو طلب شخص من زملائه ان يقوموا بزيارة شخص مريض ووافقو على ذلك ، فيصبح بذلك قائدا في هذا الظرف بالذات ، وقد يكون ذلك لمدة دقائق . اما اذا تم تعيين شخص كرئيس فانه لا يعتبر قائدا لانه يستمد سلطته من منصبه الرسمي ، او من سلطة عليا^٢ . اما القائد فيستمد سلطته من التابعين له .

الفرق بين الرئيس والقائد :

ان الفرق الاساسي بين الرئيس الاداري وبين القائد هو ان الاول يعتمد كثيرا على السلطة المفروضة اليه من اعلى . تلك السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته . وهو في هذا يعتبر مفروضا على الجماعة . اما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها .

(١) الميثاق الوطني (الباب الثامن) مع التطبيق الاشتراكي ومتناكله .

(٢) نحن في هذا نخالف الاستاذة براون وكون بجامعة واين اد من رابعما ان القائد قد ينشأ بالتنيين ، ونحن نرى ان الرئيس قد يكون عائدا ، ولكن ليس كل قائد رئيس ، وذلك للسبب الذي ذكرناه اعلاه . للموسوع راجع : Browne The Study of Leadership.

- (٣) مساهمة المؤوسين في اتخاذ القرارات حيث يشعرون باهميتهم .
- (٤) عدالة الرؤساء في معاملة المؤوسين ، فمحاباة مؤوس تضعف من ثقة الآخرين .
- (٥) تركيز الرئيس على نقط القوة الموجودة في المؤوس بدلاً من التركيز على نقاط الضعف .
- (٦) الاشراف المعتدل على المؤوسين ، فالاشراف المستمر غالباً ما يدخل روح العصبية في المؤوسين . كما ان عدم الاشراف يوحي بعدم الاتكاث .
- (٧) الاعتماد على المنطق والحقائق بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخيّل .
- (٨) وجود استعداد للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية باصدار الأوامر^١ .

بعض الاسباب التي تؤدي الى فشل الاداريين في التوجيه :

قد يفشل المديرون في التوجيه لسبب او اكثر من الاسباب الآتية :

- (١) وجود وجهاً نظر ضيقة لامور عندهم مثل التركيز على الدقائق التفصيلية ونسيان الاطار الكبير للموضوع .
- (٢) عدم القدرة على تحمل المسؤولية ، اذ نجد المدير مرتكباً بالبدائل المختلفة في مشكلة معينة كما قد نجده يغير الاهداف اثناء تنفيذ الاعمال غير عابيًّا بالنتائج .
- (٣) رغبة جامحة في الترقية السريعة ، مما يجعل المدير غير عابيًّا بمركزه الحالي في انتظار المنصب التالي .
- (٤) فشل في التعاون مع الزملاء في الجهاز التنظيمي .
- (٥) تحيز ديني او سياسي او طبقي يؤثر في قرارات المدير وتصرفاته .
- (٦) الاهتمام الزائد بالعمل وتجاهل الحياة الشخصية .
- (٧) رغبة خفية لتغيير المهنة وغالباً ما تكون هذه الرغبة من ايام الطفولة .
- (٨) اضطرابات عصبية وفكرية .

(١) كثيراً ما نسمع المديرين يقولون « الفعل كما أمرتك » . ان مثل هذا المول يعمد من روح التعاون الاختياري بين الانزاد .

مبادئ التوجيه

للتوجيه مبادئ نذكر منها :

مبدأ ضرورة التوجيه :

ان توجيه الاداريين لرؤوسيهم ضروري لاتمام الاعمال على خير وجه .
ان اتمام الاعمال لا يحدث عرضا ، وإنما بتوجيه وارشاد رؤسهم الذي
يعتبر بمثابة القائد لهم ، يشرح لهم ، ويعليمهم . ويدربهم ، ويعرف من روحهم
المعنوية ، للحصول على تعاونهم الاختياري في سهل تحقيق الاهداف
المشتركة .

مبدأ ارتباط التوجيه :

يربط التوجيه بعناصر الادارة الأخرى – التخطيط والتنظيم والرقابة
– ارطاً وثيقا . واي ضعف او خلل في احدهم يعكس اثره بسرعة في
التوجيه .

مبدأ الاتصال الجيد :

للحصول على الكفاية والفاعلية في الاتصال يجب (١) تكيف المعلومات
على اساس المرسل اليه . (٢) ارسال المعلومات في وحدات صغيرة . (٣)
معرفة المرسل لرد فعل المرسل اليه . (٤) وضوح الرسالة وعدم قابليتها
للتأويل . (٥) عدم التعارض مع التسلسل الرئاسي .

مبدأ الانصات السليم :

لا يعتبر عدم الكلام انصاتا ، ولكن الانصات تجاوب مع الشخص
المتكلم لما يقوله وما يقصده وما لا يقوله .

مبدأ اعطاء الاوامر :

لا يقاس نجاح الاداري بعد الاوامر التي يعطيها لرؤوسيه او في ارتفاع
سوته او في لمجته وإنما بمدى تقبل مرؤوسيه لهذه الاوامر .
مبادئ الادارة م ١٥

مبدأ ضرورة القيادة الادارية :

يتوقف تحقيق الاهداف في ايّة منظمة على كفاءة القيادة الادارية في توحيد المجهودات الجماعية .

مبدأ اساس القيادة :

ان توافر صفات القيادة في شخص لا يمكن ان يجعل منه قائدا . لا يعتبر القائد قائدا لانه ذكي او مفكر او مخلص وانما لان ذكاءه وافكاره وخلاصه يعتبر – في نظر اعضاء المجموعة – ضروري للحصول على الاهداف المشتركة .

مبدأ ضرورة تنمية التعاون الاختياري :

لكي تم الاعمال على خير وجه يجب تنمية التعاون الاختياري ورفع الروح المعنوية بين الاعضاء العاملين في المنظمة .

مبدأ النظام :

لكي تم الاعمال على احسن وجه يجب ان يسود النظام في المشروع .
وأساس النظام الطاعة في تصرفات افراد المنظمة .

اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالتوجيه ؟
- ٢ - ما هي العلاقة ودرجة الارتباط بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه ؟
- ٣ - هل التوجيه عملية مستمرة ؟ اشرح .
- ٤ - اساس التوجيه هو الاتصال - اشرح هذه العبارة .
- ٥ - ما هي الاغراض الاساسية للاتصال ؟
- ٦ - يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمشروع على انه شبكة من الاتصالات
اشرح .
- ٧ - ما هي وسائل الاتصال المختلفة ؟
- ٨ - اذا قرر المدير فصل موظف فاي وسيلة اتصال تصح باستخدامها ؟
- ٩ - اذا قرر المدير العام عمل اجتماع عام لجميع الموظفين لامر هام وعاجل
فاية وسيلة تصح باستخدامها ؟
- ١٠ - اذا رأى احد الاداريين توجيه الشكر لموظف فایة وسيلة تصح
باستخدامها ؟
- ١١ - قرر مدير المبيعات ايضاح فن البيع لموظفي ادارته . ما هي الوسيلة
التي تصح باستخدامها ؟
- ١٢ - رأى المدير العام اخبار الموظفين بتقدم اعمال الشركة . ما هي الوسيلة
التي تصح بها ؟
- ١٣ - ما هي عناصر الاتصال ؟ وما هي اهمية هذا التحليل ؟
- ١٤ - ما هي مباديء الاتصال ؟
- ١٥ - ما هي العوامل التي تساعد على ايضاح المعنى في الاتصالات الشفوية ؟
- ١٦ - ماذَا تعرف عن ديل كارنيجي ؟
- ١٧ - ما هو المقصود بقولنا : « يجب الا يتعارض الاتصال مع التسلسل
الرئاسي في المنظمة » .
- ١٨ - ما هي المشاكل التي تحد من الاتصال ؟
- ١٩ - ما هي العلاقة بين الاتصال والانعكاس ؟ ايها يسبق الآخر ؟
- ٢٠ - اذكر عددا من العوامل التي تساعد على الانصات الجيد ؟

- ٢١ - ما هو الفرق بين الامر والطلب ؟ اشرح في اي المواقف تستخدم كلاما منها .
- ٢٢ - ما هو المقصود بالقيادة ؟
- ٢٣ - ما هو المقصود بالروح المعنوية ؟
- ٢٤ - ما هي صفات القائد ؟ وما هي علاقتها بالتوجيه ؟
- ٢٥ - هل تعتقد ان القيادة صفات يتحلى بها الفرد ، ومن اتصف بها فهو قائد ؟
- ٢٦ - ما هو المقصود بحسن التصرف ؟
- ٢٧ - اضرب بعض الامثلة مبينا حسن التصرف وسوء التصرف ؟
- ٢٨ - ما هو جوهر القيادة ؟
- ٢٩ - اشرح طبيعة العلاقة بين القائد وتابعه ؟
- ٣٠ - اشرح الفرق بين الرئيس والقائد ؟
- ٣١ - ماذا يحدث لو لم يكن الرئيس الاداري قائدا ؟
- ٣٢ - اذكر عددا من مبادئ التوجيه ثم اشرح مضمونها واضرب الامثلة .



الباب السابع الرقابة

الغرض من هذا الباب عرض المبادئ والاصول العلمية للرقابة باعتبارها وظيفة من وظائف المديرين وعنصر اساسيا من عناصر الادارة . فنبحث في مفهوم الرقابة ومتى تتم ومن يقوم بها . كما نبحث عن انصار الرقابة فنذكر : المعايير الرقابية، قياس الاداء وتصحيح الانحرافات . كما نبحث في الرقابة بالليزانيات وانواعها وكيفية عملها . وفي نهاية الباب نلخص مبادئ الرقابة ونورد بعض الاسئلة .

في مفهوم الرقابة :

رأينا ان التخطيط يمثل المرحلة الفكرية التي تسبق التنفيذ ، وان التنظيم هو تحديد للمسئوليات والسلطات عن الاعمال المطلوب تنفيذها . وان التوجيه هو ارشاد المرؤوسين في تنفيذهم للاعمال . بقي من النشاط الاداري « التأكد من ان ما تم – او يتم – مطابق لما اريد اتمامه » وهذا ما يسمى الرقابة .

والرقابة ملزمة للتخطيط ، فبدون تخطيط ليس هناك رقابة ، طالما انه لا يمكن معرفة ما اذا كان ما تم مطابق او غير مطابق لما اريد اتمامه . ولذا تعطي الرقابة جميع المبادين التي ينطويها التخطيط .

ولما كانت الادارة تهدف الى الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية والاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية . فإنه من الضروري

ان تكون هناك رقابة على : (١) الاموال . (٢) المواد . (٣) الوقت .
(٤) المجهودات ، كما انه من الضروري ان تكون هناك رقابة على : (٥)
الصورة الذهنية للمشروع عند موظفيه وعماله ومستهلكيه وعملائه وموارديه
ومستهلكيه

متى تتم الرقابة :

ان الرقابة لا تكون دائمًا بعد التنفيذ ، فقد تتم ويفضل ان تتم اثناء
التنفيذ كلما امكن ذلك ، للتأكد من ان ما يتم مطابق لما هو مطلوب ان يتم
لامكان تصحح اي اختلاف قبل ان يستفحل . ومن امثلة الذين يقومون
بالرقابة اثناء التنفيذ قائد السفينة : فهو يقرأ المؤشرات لمعرفة ما اذا كان
يسير على الخطة الموضوعة ويقوم باتخاذ اللازم لتصحيح الخطأ او الانحراف .
فعملية الرقابة عملية مستمرة طالما ان هناك اعمال تتم – اي ان الرقابة لا
تتم في نهاية فترة زمنية معينة ، وانما هي عملية مستمرة ملزمة للتنفيذ
والخطيط .

من يقوم بالرقابة :

يقوم كل اداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها . فالادارة
العليا في اية منظمة تراقب الاعمال المتعلقة بالمشروع ككل . ومديرو الادارات
يقومون بالرقابة في حدود خطط ادارتهم . وعلى هذا يجب الا يتطرق الى
الذهن ان « المراقب Controller » في المنظمة يقوم بوظيفة الرقابة الادارية التي
تتكلم عنها هنا . ان الرقابة لا ترتكز على ادارة الرقابة وليس من مسؤوليه
المراقب . وبالرغم من ان المراقب مسئول عن حفظ السجلات وفوایر الدفع
وقبض الاموال وتجهيز الفواتير . وصيانة المكاتب ، والحسابات الروتينية
فليست له وظيفة الرقابة الادارية . وانما وظيفته هي في تقديم الاقتراحات
الى رئيس الاداري والى الرؤساء الاداريين المسؤولين عن وضع المشروع
ككل . وهو يقوم بتنسيق مختلف الخطط والميزانيات التقديرية . وذلك
بتجهيز التقارير الملائمة وتقديمها بسميط طرق المحاسبة والاجراءات الأخرى .

فوظيفة المراقب بالنسبة الى كل ذلك وظيفة اخبارية الى اعلى ، وان كان يقوم بتنفيذ السياسات التي قررتها الادارة .

فللمرأقب ان يوجد الميزانية وينسقها ولكن ليس له ان يتم ذلك الا عن طريق الادارة العليا ، فليس له سلطة اعطاء التعليمات او الاوامر الى الادارات الاخرى . ان المراقب ذو سلطة وظيفية وعليه ان يتوجب اعطاء القرارات التنفيذية .

عناصر الرقابة :

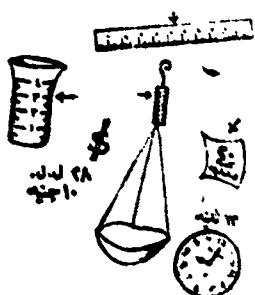
لكي يتم التأكد من ان ما تم مطابق لما يلزم اتمامه يجب توافر مقاييس او معايير لقياس ما تم ، حتى يمكن الحكم على ان ما تم مطابق او غير مطابق لما اريد اتمامه . وبدون قياس الأداء لا يمكن معرفة ما اذا كان ما تم مطابق لما اريد اتمامه . وبقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات او الاختلافات بين ما تم وبين ما اريد اتمامه تميداً لمعرفة اسباب هذه الانحرافات والعمل على تصحيحها . وعلى هذا فنناصر الرقابة ثلاثة :

(١) تحديد المعايير او المقاييس الرقابية .

(٢) قياس الأداء .

(٣) معرفة الانحرافات او الاختلافات بين ما تم وبين ما اريد اتمامه واسباب هذه الانحرافات والعمل على تصحيحها .

(١) المعايير الرقابية



يسكن تعريف المعايير الرقابية Standards بانها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاهما مقارنة شيء بشيء آخر . كما تعتبر في الوقت ذاته هدف يسعى (بضم الهمزة) الى تحقيقه .

ومن الضروري تحديد معايير للمواد والآلات والاموال والمجمودات كما

يمكن تحديد معايير لتصرات الاشخاص .. الخ . وعلى هذا يمكن تقسيم المعايير بصفة عامة الى قسمين : (١) معايير اقتصادية . (٢) معايير اجتماعية .

المعايير الاقتصادية :

المعايير الاقتصادية هي معايير لقياس مدى استخدام الناصل استخداماً امثالاً . وقد تكون هذه المعايير على مستوى الاستخدام الفعلي (حيث يتم استخدام المواد والآلات والوقت والاموال) فيطلق عليها معايير فعلية . وقد تكون متعلقة بقياس الناحية المالية للاستخدام فيطلق عليها معايير مالية . وفيما يلي قائمة بالمعايير الاقتصادية وامثلة لها :

(١) معايير رقابية للمواد : مثل المعايير الآتية ، كمية الفحم المستخدمة في كل وحدة منتجة ، كمية الدقيق بالنسبة لباكو بسكويت ٠٠٠ وهكذا .

(٢) معايير رقابية للآلات : عدد الوحدات المنتجة لكل آلة ، عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة عمل من ساعات عمل الآلة .

(٣) معايير رقابية للوقت : عدد الكلمات التي يضر بها الكاتب على الآلة الكاتبة في الدقيقة ، عدد الخطابات التي يقوم بتصديرها موظف السكرتارية ، عدد الاتصالات التي يقوم بكتابتها موظف في عشر دقائق ، عدد الساعات التي يبذلها العامل لكل وحدة منتجة . وهكذا .

(٤) معايير رقابية للاموال : يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من هذه المعايير : معايير تكاليف ومعايير ايرادات ومعايير رأس المال . وتسمية كل نوع يوضح الفرق بينها ، وفيما يلي امثلة لها :

(أ) معايير التكاليف : تكاليف الفحم في كل وحدة منتجة ، تكاليف الدقيق بالنسبة لباكو بسكويت . تكاليف ساعة عمل من ساعات الآلة بالنسبة لكل وحدة منتجة ، تكاليف العمل بالنسبة لكل وحدة منتجة ، تكاليف التصنيع بالنسبة لكل وحدة ، تكاليف التسويق بالنسبة لكل وحدة ، اجمالي التكاليف بالنسبة لكل وحدة منتجة . وهكذا .

(ب) معايير الارادات : متوسط الارادات بالنسبة لكل منطقة . لكل عميل . لكل سلعة منتجة . لكل صنفية . لكل ادارة . وهكذا .

(ج) معايير رأس المال : العائد على رأس المال المستثمر (الارباح مقسومة على رأس المال المستثمر) ، كمية رأس المال بالنسبة لحجم المبيعات . وهكذا (سنعالج معايير رأس المال بالتفصيل في باب الادارة المالية) .

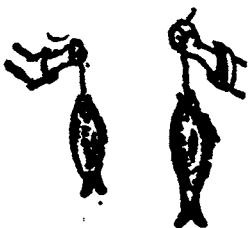
المعايير الاجتماعية :

المعايير الاجتماعية معايير لقياس مدى قيام المشروع بمسئولياته الاجتماعية . ومن احسن المعايير الاجتماعية « الصورة الذهنية للمشروع » عند موظفيه وعماله ومستهلكيه ومستثمريه ومورديه والمجتمع بصفة عامة . ومشكلة المعايير الاجتماعية انه من الصعب تحديد ابعادها .

على انه يمكن قياس الصورة الذهنية للمشروع عند موظفيه بمؤشرات اخرى مثل معدل الاستقلالات ومعدل الغياب ومعدل الاضرابات . (كما سترى عند دراستنا لادارة الافراد) . ويمكن قياس الصورة الذهنية للمشروع عند مستهلكيه ومورديه بطريقة من طرق الاستقصاء المعروفة .

قياس الأداء

يتم قياس الأداء باستخدام المعايير او المقاييس التي سبق تحديدها ، ويكون ذلك اما باللاحظة المباشرة او بالتقارير .



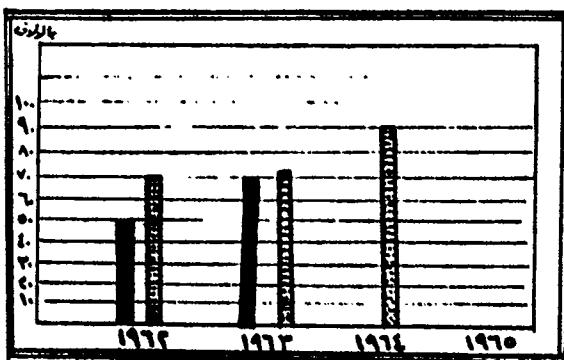
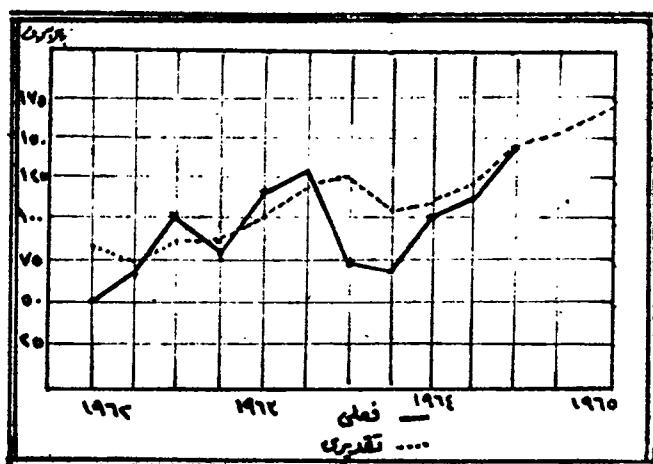
اللاحظة المباشرة :

تم الملاحظة المباشرة بذهب المدير الى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كميته وطريقته ونوعه) وعلى اتجاهات الموظفين والعمال . ويرى الكثيرون انه ليس هناك بديل للملاحظة المباشرة في قياس الأداء . فهي تعطي فكرة واقعية عن الاداء حيث يرى المديرون ما يحدث ويسعون بانفسهم ما يقال . على ان من عيوب الملاحظة المباشرة كطريقة لقياس الأداء :

- (١) كثرة الوقت الذي يقضيه الاداري للتعرف على اوجه العمل المختلفة .
- (٢) عدم امكان وجود الاداري في اكثر من مكان واحد في وقت واحد وقد يكون مطلوبا لاتخاذ قرارات في امور اخرى .

الرسومات البيانية :

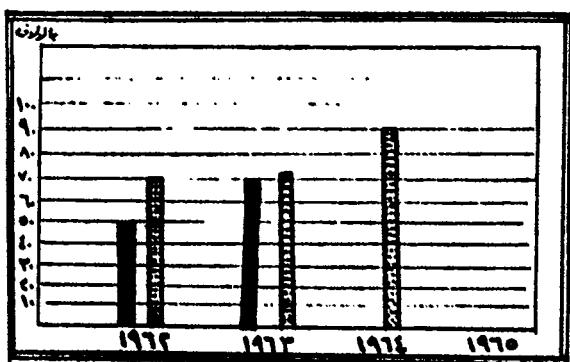
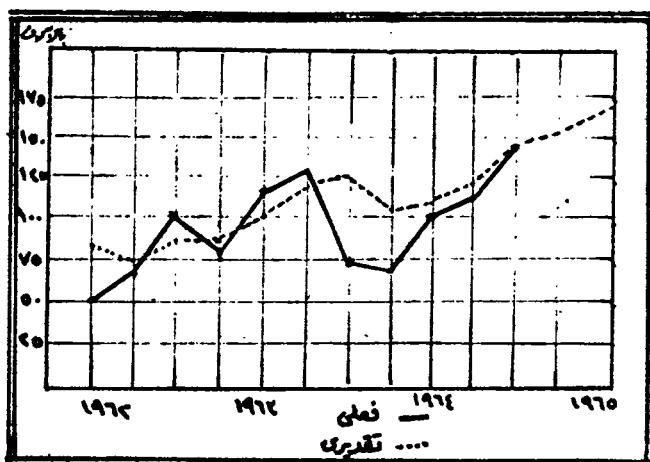
تعتبر الرسومات البيانية عن اعمال المشروع من اهم ادوات الرقابة .
فهي تظهر نتيجة الاعمال بوضوح وبساطة وب مجرد النظر اليها . وهي بذلك
توفر كثيرا من وقت المديرين في معرفة ما تم وما يجب ان يتم . وغالبا ما
يقوم المديرون بوضع هذه الرسومات في اماكن ظاهرة في ادارتهم . وفيما
يلى عدة نماذج للرسومات البيانية على سبيل المثال .



■ المعلمات الفعلية
■ المعلمات التقديرية

الرسومات البيانية :

تعتبر الرسومات البيانية عن اعمال المشروع من اهم ادوات الرقابة . فهي تظهر نتيجة الاعمال بوضوح وبساطة وب مجرد النظر اليها . وهي بذلك توفر كثيرا من وقت المديرين في معرفة ما تم وما يجب ان يتم . وغالبا ما يقوم المديرون بوضع هذه الرسومات في اماكن ظاهرة في ادارتهم . وفيما يلي عدة نماذج للرسومات البيانية على سبيل المثال .



■ المبيعات الفعلية
■ المبيعات التقديرية

مبدأ الرقابة بالاستثناء :

تزداد فاعلية الرقابة اذا ركز الاداريون اهتمامهم على « الانحرافات عن النتائج المتوقعة » وكذلك اذا تخلصوا في اعمالهم من تلك الاعمال التي يمكن جعلها روتينية (بالسياسات والاجراءات) حتى يستطيعوا ان يوجهوا كل وقتهم ومجمل داتهم الى الانحرافات (او الاستثناءات) بين ما يحدث وبين ما يجب ان يحدث .

مبدأ التكامل في التقارير :

يجب ان تكون جميع الارقام والاحصاءات وحدة واحدة متكاملة الاجزاء حتى تعفي صورة صحيحة للاحوال .

مبدأ الحساسية للانحرافات :

ترى زيد الكفاية والفاعلية الادارية ، اذا اظهرت الادوات الرقابية الانحرافات بسرعة وبدقّة .

مبدأ الارتباط :

ترتبط الرقابة بجميع عناصر الادارة : التخطيط والتنظيم والتوجيه فاي ضعف او خلل في احدهما ينعكس اثره على الرقابة ، مع الاشارة انه ليس هناك رقابة بدون تخطيط .



اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالرقابة ؟
- ٢ - هل الرقابة عملية مستمرة ؟
- ٣ - هل صحيح ان المراقب في المشروع هو الذي يقوم بالرقابة الادارية ؟
- ٤ - كل اداري يقوم بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها
ما رأيك ؟
- ٥ - ما هي عناصر الرقابة ؟ وما هي درجة الارتباط بينها ؟
- ٦ - لا يمكن ان تتم عملية الرقابة دون وجود معايير رقابية . اشرح
- ٧ - ما هو المقصود بلفظ « معايير رقابية » ؟
- ٨ - ما هو الفرق بين المعايير الفعلية والمعايير المالية ؟
- ٩ - هل تعتبر معايير التكاليف من المعايير المالية ؟ لماذا ؟
- ١٠ - ما هو الفرق بين معايير التكاليف ومعايير الإيرادات ؟ اضرب الأمثلة ؟
- ١١ - يرى البعض ان قياس فاعلية برنامج الدعاية في زيادة المبيعات من الصعوبة بمكان . لماذا ؟
- ١٢ - ما هو المقصود بمعايير الاستراتيجية ؟ وما هو المبرر من وجودها ؟
- ١٣ - ما هو المقصود بقياس الأداء ؟
- ١٤ - يرى البعض انه ليس هناك بديل للملاحظة المباشرة في معرفة ما يتم -
ما رأيك ؟
- ١٥ - ما هي مزايا وعيوب كل من التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة ؟
- ١٦ - اذا تقرر ابلاغ الادارة العليا في المشروع عن حدوث خسائر ناتجة عن الحريق ، هل تنصح بالتقارير الشفوية ؟
- ١٧ - ما هي الشروط الواجب توافرها في التقارير المكتوبة ؟
- ١٨ - يشترط ان تكون التقارير التي ترفع الى الادارة العليا مختصرة . لماذا ؟
- ١٩ - ما هو المقصود بالرقابة بالميزانيات ؟
- ٢٠ - ما هو المقصود بالميزانية التقديرية وما الفرق بينها وبين الميزانية
العمومية كما هي معروفة في المحاسبة ؟

- ٢١ - هل يمكنك ان تجعل من الميزانية العمومية ميزانية تقديرية ؟ كيف ؟
- ٢٢ - ما هي المدة الزمنية المثالية للميزانية التقديرية ؟
- ٢٣ - ما هي القوائد التي يجنيها المشروع من الميزانيات التقديرية ؟
- ٢٤ - من هو الذي يقوم بعمل الميزانيات التقديرية ؟
- ٢٥ - ما هي الشروط التي يجب مراعاتها في الميزانيات التقديرية ؟
- ٢٦ - ما هي انواع الميزانيات التقديرية المختلفة ؟ اكتب مذكرة مختصرة تبين وظيفة كل نوع .
- ٢٧ - ارسم نموذجاً للميزانية التقديرية للمبيعات باعتبارها من ادوات الرقابة .
- ٢٨ - ارسم نموذجاً للميزانية التقديرية للمشتريات باعتبارها من ادوات الرقابة .
- ٢٩ - ارسم نموذجاً للميزانية التقديرية للقوى العاملة باعتبارها من ادوات الرقابة .
- ٣٠ - ارسم نموذجاً للميزانية التقديرية باعتبارها من ادوات الرقابة .
- ٣١ - كيف يمكن ربط ميزانية الاتاج بميزانية المبيعات ؟
- ٣٢ - كيف يمكن ربط ميزانية الاتاج بميزانية المشتريات ؟
- ٣٣ - ما هي العلاقة بين ميزانية المصروفات والميزانية التقديرية ؟
- ٣٤ - ارسم نموذجاً لميزانية المصروفات باعتبارها من ادوات الرقابة .
- ٣٥ - ما هو الفرق بين القائمة التقديرية للارباح والخسائر وبين حساب الارباح والخسائر ؟
- ٣٦ - هل تعتبر الميزانية التقديرية اداة رقابية ام اداة في التخطيط ؟
- ٣٧ - ما هي علاقة الرقابة بالخطيط ؟
- ٣٨ - ما هي علاقة الرقابة بالتنظيم ؟
- ٣٩ - ان السياسات لا تعتبر - نظراً لعموميتها ومرورتها - ادوات رقابية ؟
- ٤٠ - ان الهيكل التنظيمي ذاته يعتبر اداة من الادوات الرقابية على اعمال الاداريين ؟
- ٤١ - تعتبر الاجراءات في المشروع وسيلة رقابية . ما رأيك ؟

- ٤٢ - يعتبر العائد على رأس المال من احسن المعايير الرقابية على كفاءة المشروع ؟
- ٤٣ - زيادة الارباح في المشروع ليست دليلا على نجاحه ؟
- ٤٤ - يمكن الحصول على الرقابة الادارية عن طريق تفويض الرقابة للمرأقب في الشركات الكبيرة ؟ ما رأيك ؟
- ٤٥ - ما هي مبادئ الرقابة ؟



تطبيقات للادارة في ميادين متخصصة

الباب السادس ادارة الانتاج

في هذا الباب نعرض الاصول العلمية لادارة الانتاج تطبيقاً لمبادئ الادارة التي اوردنها . وعلى هنا فلن ن تعرض مرة أخرى لتلك المبادئ الا فيما يتعلق مباشرة بالانتاج . فالفرض اذا من هذا الباب هو ايصال كيفية تطبيق مبادئ الادارة في الانتاج دون الدخول في التفصيلات .

التخطيط للانتاج

يقصد بالتخطيط للانتاج مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي تتعلق بالانتاج وخاصة بتحديد :

- (١) اهداف الانتاج الواجب تحقيقها .
- (٢) مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف .
- (٣) مجموعة السياسات الاتاجية .
- (٤) الاجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ العمليات الاتاجية .
- (٥) وضع برامج زمنية لتنفيذ العمليات الاتاجية .

فتخطيط الانتاج يقصد به تحديد العمل المطلوب (أي الكمية المطلوب انتاجها ونوعها) وطريقة تنفيذ العمل المطلوب . والمكان الذي يتم فيه العمل وموعد تنفيذه .

والتحطيط للاتساح نشاط يختلف عن النشاط الفني المتعلق بعمليه التصنيع ذاتها ويخص للمبادئ والمفاهيم الاساسية التي تعرضنا لها بالتفصيل في الباب الخاص بالتحطيط . وعلى هذا سنتعرض فقط للأصول العملية التي تحكم اختيار موقع المصنعين ومباني المصنعين والتصميم الداخلي للمصنعين ثم نعرض (١) التخطيط للمواد . (٢) التخطيط للآلات . (٣) تصميم السلعة الهندسي .

موقع المصنعين :

تظهر مشكلة اختيار المصنعين في حالة المصنعين الجدد او في حالة دراسة امكانية نقل المصنعين القديم الى مكان آخر . وفيما يلي العوامل التي تؤثر في اختيار موقع المصنعين بصفة عامة : (١) القرب من الاسواق . (٢) سهولة الحصول على القوى العاملة . (٣) توفر وسائل النقل والمواصلات . (٤) حجم الارض وامكانية التوسيع في المستقبل . (٥) رأس المال اللازم للاستثمار . (٦) سهولة الحصول على المواد الخام . (٧) سهولة الحصول على القوى المحركة . (٨) سهولة الحصول على المياه . (٩) مدى الاعتماد على الصناعات الأخرى . (١٠) الظروف المعيشية المحيطة . (١١) المناخ . (١٢) وجود الخدمات العامة مثل البوليس ، الحريق ، المدارس . (١٣) اثر الرأي العام في المنطقة . (١٤) قدرة الارض على التحمل .

مباني المصنعين :

ويشير موضوع بناء المصنعين مشكلة اختيار مصنعين من دور واحد او مصنعين من دورين . ويمكن تلخيص العوامل التي تشجع على بناء مصنعين من دور واحد في : (١) قلة التكاليف وجود الفرصة للتتوسيع في المستقبل . (٢) مرونة عملية التصميم الداخلي للمصنعين . (٣) اهمية الاضاءة الطبيعية . (٤) سهولة مناولة المواد . (٥) احتمال قلة تكاليف العمليات . (٦) احتمال قلة تكاليف البناء . (٧) فاعلية الاشراف على الاعمال الاتاجية .

اما العوامل التي تشجع على بناء مصنعين من دورين فيمكن تلخيصها :

(١) ارتفاع تكاليف الارض . (٢) صناعة عدد وآلات خفيفة . (٣) غياب الضواء والاتربة في الادوار العليا . (٤) قلة المسافة بين الادارات المختلفة باستعمال المصاعد الالكترونية . (٥) امكان تأجير بعض الطوابق في ايام الكساد .

التصميم الداخلي للمصنع :

ان « تصميم المصنعين » Plant Layout هو الترتيب الداخلي لاقسام المصنعين المختلفة واداراته وما يحتاجه من عدد وآلات .. الخ . والغرض من تصميم المصنعين :

- (١) الاقلal من مسافات النقل داخل المصنعين بقدر الامكان .
- (٢) الاقلal من مجهودات مناولة المواد والحصول على سلامة الافراد ضد الحوادث .
- (٣) الاقلal من الوقت المنصرف في العمليات المختلفة .
- (٤) الاقلal من البضائع في المخازن .
- (٥) الاستخدام الامثل للطاقات البشرية والآلات .
- (٦) الاستخدام الامثل لارض المصنعين .
- (٧) تسهيل طرق العمل وتوحيدتها .
- (٨) الاقلal من مصاريف الرقابة على الاتاج .
- (٩) الاقلal من تكاليف الاتاج والاستثمارات الرأسمالية بصفة عامة .
- (١٠) تحسين جودة المنتجات .

العوامل التي يجب مراعاتها في التصميم الداخلي للمصنعين :
لكي يحقق تصميم المصنعين الغرض المرجو منه يجب مراعاة عدة اعتبارات : (١) تنوع السلعة وتعددها وطبيعة العملية الاتاجية . (٢) الطاقة الاتاجية للمصنعين . (٣) تسلسل العمليات الصناعية . (٤) الوقت اللازم بين كل عملية واخرى لدراسة احتمالات التخزين . (٥) مدى خطورة العمليات الصناعية . (٦) الامكانيات الالزامية للادارات المختلفة والمخازن والمرات والخدمات الفرعية . (٧) احتياجات المصنعين للتتوسيع في المستقبل .

التخطيط للمواد :

ان تخطيط المواد الالزمة للمصنع يتعلق بتحديد كمية المواد الواجب توافرها في المخازن باستمرار والكميات الواجب شراؤها ومواصفاتها وميعاد شرائها .

وتحدد الكمية المنشرة بناء على : (١) برنامج الاتاج ٠ (٢) طبيعة عملية الشراء في المشروع ٠ (٣) مركز سوق المواد ٠ (٤) التقديرات المحمولة للسوق ٠ (٥) اتجاهات الاسعار ٠ (٦) احتمالات التغير في المواصفات ٠ اما بالنسبة لميعاد الشراء فيجب اخذ احتمالات التأخير في الحسبان في حالة تحديد ميعاد معين للتوريد ٠ كما انه من الضروري ملاحظة عدم تكدس البضائع في المخازن ، الامر الذي قد يؤدي الى زيادة التكاليف وتلف المواد ٠

سياسات المواد :

في التخطيط للمواد يتطلب الامر وضع عدة سياسات متعلقة بمصادر الشراء وطريقة الشراء ويمكن التمييز بين عدة طرائق للشراء :

- (١) المناقصة العامة وفيها يتم الشراء على أساس عقود تقدم من الموردين بناء على اعلانات في الجرائد والمجلات ٠
- (٢) المناقصة المحدودة حيث يحدد المشروع مقدما اسماء الموردين الذين يستطيعون التقدم بعطاء في صفة معينة ٠

(٣) الشراء بطريقة الممارسة حيث يقوم المشروع بالمارسة مع اكثر من مورد واحد في حالات شراء سلع محتكرة او في الحالات المستعجلة ٠

- (٤) الشراء المباشر حيث يتصل المشروع بالورد ويتفاوض معه على الصفة، ومن المشاكل التي تعرّض وضع السياسات تحديد عدة مصادر للشراء او مصدر واحد ٠ والشراء من عدة مصادر له مزايا اهمها : (١) ضمان انساب المواد حيث يقل اثر الافراب والحريق وغير ذلك ٠ (٢) الحصول على احسن الشروط في ظل تنافس الموردين ٠ ويرى البعض ان الشراء من مصدر واحد له اهمية كبيرة حيث يمكن الحصول على اسعار وخدمات وتسهيلات خاصة ٠
- ومن السياسات التي يجب دراستها سياسة الشراء المتبادل Reciprocal Purchasing

(اشتري منك اذا اشتريت مني) ويرى الكثيرون الاخذ بهذه السياسة لعدة اسباب : (١) وجود تفاهم متبادل بين المشروع المشترى والمشروع البائع . (٢) احتمال زيادة المبيعات بالنسبة للشركة المشترية . (٣) تأكيد بالشراء من المشروع البائع . (٤) سهولة عملية الشراء نسبياً . ويعارض الكثير سياسة الشراء المتبادل على اساس : (١) ان عملية الشراء تقل في الاهمية وتصبح عملية روتينية . (٢) حماية المشروع الضعيف بضمان الشراء منه . (٣) تقل اهمية المنافسة في السوق والجودة في اسوق المواد (طالما ان التعامل لا يعتمد على السعر والجودة وانما على المعاملة بالمثل) .

اجراءات الشراء :

تحتفل اجراءات الشراء من مشروع الى مشروع ومن وقت الى آخر . الا انه في كل الاحوال تبدأ عملية الشراء بطلب للشراء،عتمد من المسؤولين ثم محاولة الحصول على احسن المصادر واحسن الشروط عن طريق مقابلة رجال البيع او المكالمات التليفونية ثم اعطاء امر الشراء وبعد ذلك تراجع البضاعة الواردة للمخازن لطريقتها لامر الشراء وتسدد الفواتير . وفي حالة تأخر البضاعة او عدم ورودها طبقاً للمواصفات يتم الاتصال بين المشتري والبائع لانهاء صفقة الشراء .

التخطيط لللات :

لكي تم ادارة الانتاج على الوجه الاكمل يلزم التخطيط لللات . ومن الامور التي يجب دراستها مدى درجة الآلة المطلوبة في الالات . واتخاذ القرار بادخال الآلات بدلاً من العمل اليدوي او تغيير الآلة يجب ان يصدر بعد دراسة الاعتبارات الآتية : (١) تكاليف الوحدة المنتجة . (٢) الزيادة الكلية للإنتاج . (٣) جودة الانتاج . (٤) رفع الروح المعنوية للعمال . (٥) ضمان الأمان للعمال داخل المصنع . (٦) الخدمات الاضافية للمستلمين . وعندما يتخذ المشروع قراراً بادخال الآلات . تظهر مشكلة جديدة وهي اي نوع من الالات ، وغالباً ما يتم قرار الشراء بعد مداولة بين عدد من

اقسام المشروع ، حيث نجد ان ادارة التصنيع تهتم بالناحية الفنية وال الهندسية، بينما يهتم قسم الطرق ببعض التغيرات التي تحدث في طرق التصنيع بعد ادخال التغيير . ويهتم قسم الفحص ببعض الدقة التي تمنحها الآلة في حين ان المسمى الداخلي للمصنع يهتم بالمكان الذي ستوضع فيه الآلة ٠٠٠ وهكذا ٠ اما ادارة التمويل فتسعى الى دراسة اقتصاديات الآلة وتمويلها فهي تبحث في تكلفة الآلة والائد المتوقع ٠٠٠

وبعد ان يتم شراء الآلات تبقى مشكلة وضع برنامج لتشغيلها تشغيل اقتصاديا ٠ هذا ، وتعتبر عملية وضع برنامج تشغيل الآلات عملية مستمرة واساسية في ادارة الانتاج وتتوقف على العمليات الاتاجية في المشروع ٠

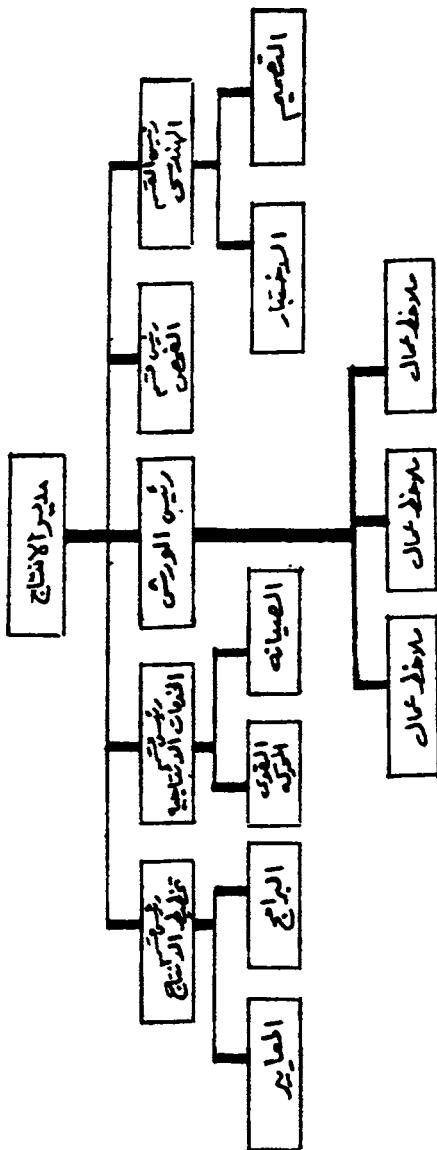
التصميم الهندسي للسلعة :

من الضروري فصل عملية التصميم الهندسي للسلعة عن عملية انتاج السلعة ذاتها ٠ وتصميم السلعة من الناحية الفنية من اختصاص القسم الفني او القسم الهندسي في ادارة الانتاج ^١ وغالبا ما يتطلب ذلك : (١) تحديد التصميمات والرسومات المبدئية وتحديد المواصفات والقياسات النهائية ٠ (٢) اعداد الرسومات التفصيلية لصناعة الاجزاء وتجسيدها ٠ (٣) القوائم الخاصة باجزاء السلعة المنتجة ٠ (٤) الاشراف على نظام دقيق لاجراء التعديلات اللازمة عند تغيير تصميم السلع ٠ (٥) الاشراف على نظام لحفظ مستندات التصميم والرسم ٠ (٦) اعداد صور الرسومات وقوائم الاجزاء ٠

التنظيم للانتاج

تكلمنا عن الاعتبارات الاساسية في التنظيم في الباب الخامس ٠ ويسكتنا القول هنا باذن درجة تعقيد الميكل التنظيمي للانتاج يتوقف على حجم المشروع والمراحل الاتاجية الموجودة ٠ وفي الصفحة التالية نموذج لخريطة تنظيم ادارة الانتاج حيث يظهر بها بعض اقسام الانتاج ٠

(١) لاحظ ان تحديد مواصفات السلعة العامة من اختصاص ادارة التسويق الى تقوم بدراسة رغبات المستهلك ٠



لَا تعتبر هذه الخريطة التمويه الوحيد للتنظيم أداة الإنتاج ، وإنما هنالك مشارات منطلق ، كل طرقة مزايده وعيوبها ومتى توقف التنظيم المثل على ظروف كل مشروع . وفي كل الأحوال ينبع انتقامه للمبادئ التي ذكرناها في الباب الخامس .

الرقابة على الاتاج

تهدف الرقابة على الاتاج التأكيد من ان ما تم او يتم - في الاتاج - مطابق لما هو مطلوب اتمامه . والرقابة على الاتاج - بمعناها الواسع ^١ - تشمل الرقابة على المواد ، والرقابة على العدد والآلات ، والرقابة على الوقت والحركة ، والرقابة على العمليات الاتاجية ، والرقابة على جودة الاتاج ، والرقابة على القوى العاملة في الاتاج واخيرا الرقابة على تكاليف الاتاج . وسنعالج فيما يلي الرقابة على الآلات والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات .

الرقابة على الآلات :

تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه : (١) التأكيد من ان الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل حسب المطلوب . (٢) التأكيد من الاستخدام الأمثل للآلات الموجودة ، اي عدم وجود ضياع ، ومعرفة السبب في عطل الآلات مع اجراء التصليحات اللازمة في الوقت الملائم . ومن الادوات الرقابية التي تساعد الاداريين في الرقابة على تشغيل الآلات (١) جدول اعمال الآلات . (٢) بطاقة الآلة العاطلة . (٣) سجل اجمالي الوقت الضائع للآلات . وفيما يلي نماذج لكل منها .

جدول اعمال الآلات للسبعين الميلادي ... شهر ... ١٩

الرقم الآلة	اسم الآلة	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الرابع	الخميس	الجمعة	
								الرابع عشر	الرابع عشر

(١) الرئامة على الاتاج بمعناها الشيق مطابق للرقابة على العمليات الاتاجية ذاتها .

الرقابة على الوقت والحركة :

ان الوقت والجهود الجسماني من المعاشر المستخدمة في الاتاج . ولما كانت الادارة مسؤولة عن استخدام هذه المعاشر استخداما امثالا ، وجبت الرقابة على الوقت والحركة . ومن هنا ظهرت اهمية دراسة الوقت والحركة Time & Motion Study ويسكن تعريف دراسة الزمن بانها « ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لاداء كل عنصر تفصيلي من عناصر العمليات الصناعية » . اما دراسة الحركة فهي عبارة عن « دراسة حركات العامل او الآلة اثناء تأدية العملية بمنتهى تفادي الحركات غير الضرورية ، وترتيب تتبع الحركات الضرورية باحسن طريقة فعالة » . ويتم قياس الزمن باستخدام الساعة الدقيقة Stop Watch

(1) Barnes, Motion & Time Study.

حيث يتم تسجيل عدة قراءات للساعة ثم يؤخذ المتوسط بينها . ومن هذا المتوسط يمكن الوصول الى الوقت المعياري Standard Time اما حركات العامل فتقاس بالآلة فوتografية دقيقة تسمى ميكرونوميتر Michronometer ثم يعرض الفيلم بعد تصوير الحركات ومنها يستطيع الباحث اكتشاف الحركات غير الفضورية .

الرقابة على جودة المنتجات :

الرقابة على جودة المنتجات Quality Control تعني التأكد من ان جودة المنتجات مطابقة للجودة المطلوبة . الواقع ان هذا التعريف يثير مشكلة تعريف الفحص Inspection . ويمكن تعريف الفحص او التفتيش بأنه نشاط يتعلق بقبول كمية معينة من الاتاج او رفضه طبقاً للمواصفات الموضوعة . اما الرقابة على الجودة فهي اساساً عملية فكرية تتعلق بتحديد معايير الجودة Quality Standards المطلوبة والمدى المقبول (أي حدود الرفض العلية والسفلى) وتقرير حجم العينة التي تفحص ووقتها والنقط او المراحل الواجب الفحص عندها .

وقد يشمل الفحص : (١) الخامات . (٢) اجزاء السلعة المصنوعة . (٣) السلعة النهائية . وقد يتم الفحص (أ) قبل بدء الاتاج . (ب) في مراحل العمل المختلفة . (ج) قبل المراحل الاساسية للعمل او بعدها . (د) قبل التجبيح النهائي . (هـ) السلعة النهائية . والفرض من الفحص لا يخرج عن الاستخدام الامثل للأموال والمواد والآلات والمجهودات والوقت . هذا وقد يتم الفحص بواسطة العامل كما قد يتم بمعرفة آلات متخصصة في ذلك .

الرقابة على العمليات الانتاجية :

تعتبر الميزانية التقديرية للانتاج - والتي تكلمنا عنها في باب التخطيط - من اهم الامور الرقائية في الاتاج . فهي كما قلنا تصور الوحدات المتوقع انتاجها في فترة زمنية مقبلة كما تبين متى يبدأ الاتاج ومتى ينتهي والكمية

المفروض اتاجها . وقد رأينا ان تصميم الميزانية التقديرية يتم بشكل يسمح بتسجيل الاتاج الفعلى لمعرفة الانحرافات ، كخطوة اولى لدراسة اسبابها والعمل على تلافيها .

اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالتخطيط للاتاج ؟
- ٢ - هل يختلف التخطيط للاتاج عن النشاط الفني المتعلق بعملية التصنيع ؟
- ٣ - ما هي العوامل التي تؤثر في اختيار موقع مصنع حربي ؟
- ٤ - هل توافق على انشاء مصنع حربي في منطقة سكنية ؟ اشرح .
- ٥ - ما هو المقصود بالتصميم الداخلي للمصنع ؟ وما المبرر منه ؟
- ٦ - اشرح كيف تؤثر الطاقة الاتاجية للمصنع على تصميمه الداخلي ؟
- ٧ - ارسم تصميما داخليا لأحد المصانع مبينا به عدة اخطاء اساسية .
- ٨ - ما هو المقصود بالتخطيط للمواد ؟
- ٩ - ارسم خريطة تنظيمية لأحد المصانع مبينا المقصود بالتنظيم الفيدرالي .
- ١٠ - ارسم خريطة تنظيمية لأحد المصانع مبينا المقصود باللامركزية .
- ١١ - ما هي العناصر المختلفة للرقابة على الاتاج؟ اشرح بشيء من التفصيل .
- ١٢ - ما هو المقصود بدراسة الوقت والحركة ؟
- ١٣ - ما هو الفرق بين الرقابة على جودة المنتجات والفحص ؟
- ١٤ - ارسم نموذجا للميزانية التقديرية للاتاج مبينا كيفية الاستفادة منها .

الباب الرابع ادارة التسويق

في هذا الباب نتعرض للأصول العلمية لادارة التسويق طبقاً لمبادئ الادارة التي اوردناها . وعلى هنا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادئ الا فيما يتعلق مباشرة بالتسويق . فالفرض من هذا الباب هو ايضاح كيفية تطبيق مبادئ الادارة في التسويق بفروعه من شراء وبيع وتقليل وتخزين اعلان ودعائية وتمويل وبحوث . . . وذلك دون الدخول في التفصيلات .

في مفهوم التسويق :
 ان لفظ التسويق من الالفاظ التي تثير كثيراً من اختلاف وجهات النظر . فالشخص العادي ينظر الى التسويق على انه بيع منتجات المصانع ، وعلى هذا فلفظ التسويق مواز لمعنى البيع . الا ان جمعية التسويق الامريكية تعرف التسويق بأنه : « المجهودات التي تبذل في توجيه سير السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك » . وهذا هو التعبير الاصلي :

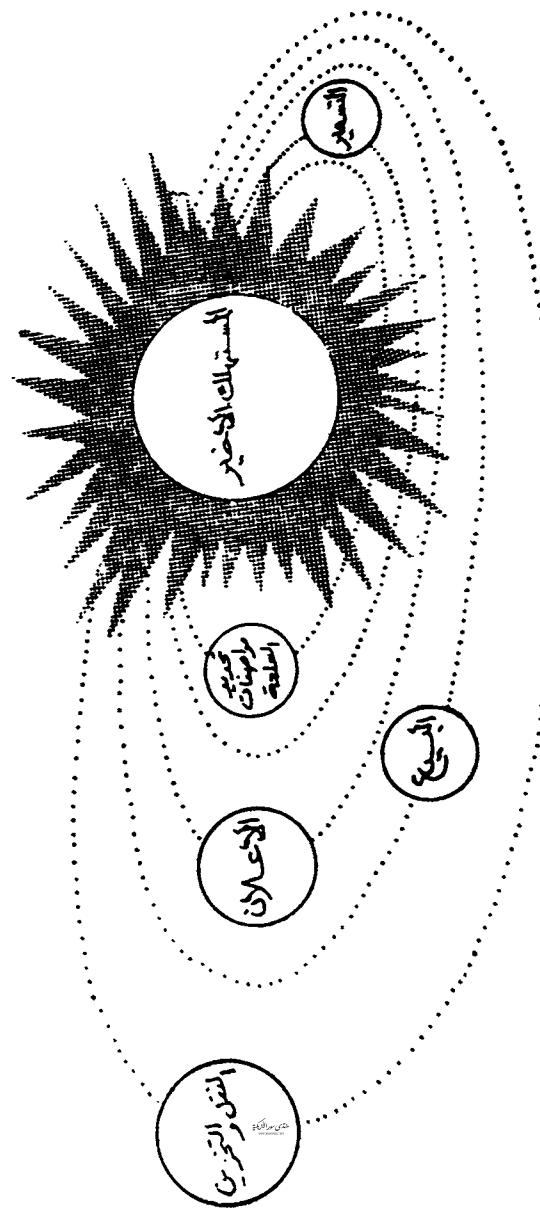
The Performance of business activities directed to, and incident to; the flow of goods and services from producer to consumer or user. (1)

(1) Report of the Definitions Committee, Journal of Marketing.

ومفهوم التسويق هذا يشمل مجهودات الشراء والبيع والاعلان والنقل والتخزين وتمويل التسويق وبحوث التسويق وكل ما يتعلق بتوجيه سير السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك . ليس هذا فحسب ، وانما التسويق ايضا يتعلق تعلقا مباشر ا باشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم الحالية والمستقبلة من الطاقات الاتاجية الموجودة والممكن ان توجد . وذلك بواسطة دراسة تصرفات المستهلكين ، ومعرفة رغباتهم وميلهم وقوتهم الشرائية ، وربط ذلك بالطاقات الاتاجية الموجودة (وتلك التي يمكن ان توجد) . وعلى هذا فالتسويق يرتكز حول المستهلك .

المستهلك اساس التسويق :

طالما وجد الانسان وجد المستهلك، فكل واحد منا مستهلك . والمستهلك هو الشخص الذي يشبع حاجاته ورغباته باستخدام المنافع الموجودة في السلع والخدمات . واي نشاط لا يتركز حول المستهلكين او يتم بدون النظر الى تأثيره عليهم لا يدخل ضمن مفهوم العمل والاعمال ، فاشباع حاجات ورغبات المستهلكين هو المبرر من وجود الاعمال بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة . فالمستهلك هو المحور الذي تدور حوله معظم نشاطات الاعمال مثل الشراء والتسعير والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين والبيع . وتلعب تصرفات المستهلكين دورا اساسيا في التسويق . وبدون فهمها تصبح الاعمال مجرد مجهودات تصيب مرة وتحطى ، مرات كما تصبح الموارد الاقتصادية عرضة للضياع او عدم الاستخدام الامثل الامر الذي قد يؤدي الى فشل المشروعات وانهيارها كما يؤدي الى تخلف الامم اقتصاديا او الابطاء من معدل تقدمها الاقتصادي والحضاري على الاقل .



شكل يبين أهمية المستهلك الآخرين ودوره في ميادين الاعمال .

السلع وانواعها :

رأينا ان التسويق يشمل كل المجهودات التي تبذل في توجيه سير السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك . فما هي انواع السلع ؟ وهل يختلف التسويق باختلاف نوع السلع ؟

قسم السلع الى : (١) سلع المستهلك الاخير وهي السلع المعدة للاستهلاك الشخصي . (٢) سلع صناعية وهي السلع التي تستخدم في انتاج سلع اخرى او تساعد على انتاجها . واساس التفرقة بين النوعين هو الفرض من استعمالها .

ويقسم الكثيرون السلع الصناعية الى مجموعات مختلفة . والتقييم الشائع للسلع الصناعية يقع في ست مجموعات : (١) التركيبات والآلات الثقيلة . (٢) الاجهزة والعدد الصغيرة . (٣) الاجزاء التامة الصنع . (٤) مواد الاتج الصنعة . (٥) الخامات . (٦) مهام التشغيل والصيانة . ولتسويق السلع الصناعية خصائص معينة اهمها :

- (١) مستهلكو السلعة : يسمون مستهلكين صناعيين وعددتهم محدود نسبيا .
- (٢) الموصفات الفنية للسلعة : لها اهمية كبيرة في تسويقها .
- (٣) سعر الوحدة : غالبا ما يكون كبيرا ; مما يشجع المستهلكين على الاتصال المباشر بمشتريها .
- (٤) الطلب على السلع الصناعية : طلب مشتق من السلع التي تنتجه او تساعد في انتاجها ، فإذا زاد الطلب على الاخرية زاد الطلب على السلع الصناعية وهكذا .
- (٥) تحمل الخدمة بعد البيع وقبله مكانا هاما في تسويق هذه السلع كما تحمل خدمات الضمان والتجير والائتمان مكانا مماثلا . بعكس الكثير من السلع الاستهلاكية فلا تتطلب خدمات من هذا النوع .

التخطيط للتسويق

قلنا ان التسويق ليس ببعا وانما جميع اعمال المشروع المتعلقة بالمستهلك والتي لا تدخل في عملية الاتج الفنية . وعلى هذا يشمل التسويق تحديد

مواصفات السلعة والتسويق والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين والبيع وخدمات البيع . والخطيط للتسويق هي مرحلة التفكير التي تتعلق بكل هذه المجهودات التسويقية وتشمل :

- (١) تحديد الاهداف التسويقية التي تسعى ادارة التسويق الى تحقيقها وهي التي تؤدي بدورها الى تحديد اهداف المشروع .
- (٢) رسم السياسات التسويقية اي مجموعة القواعد التسويقية التي تتبعها ادارة التسويق للوصول الى اهدافها .
- (٣) تحديد الاجراءات التي تتبع في التسويق .
- (٤) وضع الخطط المختلفة : (أ) خطة تصميم السلعة وتطويرها . (ب) خطة غزو الاسواق . (ج) خطة منافذ التوزيع . (د) خطة الدعاية والاعلان والترويج .

وتحتفل الاهداف التسويقية من مشروع الى مشروع طبقا لظروف كل حالة ، ولكنها في كل الاحوال تخضع للمبادئ التي تكلمنا عنها في تحديد الاهداف بصفة عامة ولا داعي لتكلارها .

وعلى هذا سنتكلم فيما يلي عن بعض السياسات التسويقية التي يجب على كل مشروع رسمها كجزء من الخطيط .

السياسات التسويقية :

- يمكن تقسيم السياسات التسويقية الى ست مجموعات رئيسية :
- (١) سياسات السلعة .
 - (٢) سياسات التسويق .
 - (٣) سياسات الاعلان .
 - (٤) سياسات منافذ التوزيع .
 - (٥) سياسات النقل والتخزين .
 - (٦) سياسات البيع .

سياسات السلعة :

- تقابل المشاريع في اغلب الاحيان عدة مشاكل في السلعة يجب اتخاذ قرارات بشأنها . وفيما يلي هذه المشاكل :
- (١) مشكلة التوزيع او التبسيط اي تحديد عدد السلع التي يجب التعامل فيها .
 - (٢) مشكلة تقرير التشكيلة من كل سلعة (القياسات ، الاحجام ، الانوار) .
 - (٣) مشكلة مستوى الجودة الواجب توافقه في السلعة لملاءمة المستهلكين .
 - (٤) مشكلة تبييز (او عدم تمييز) البضاعة بعلامة تجارية معينة .
 - (٥) مشكلة اخضاع (او عدم اخضاع) السلعة الى مواصفات قياسية معترف بها .
 - (٦) مشكلة العبوة (بضم العين) شكلها ولونها وحجمها .

وإذا تم اتخاذ قرارات في هذه المشاكل أصبحت سياسات ، واطلق عليها سياسات السلعة واصبحت بذلك ملزمة للمرؤوسين ووجب اتباعها .

سياسات التسعير :

يقابل كل مشروع مشكلة تسعير السلعة او السلع التي يقرر بيعها وهناك طريقتان اساسيتان للتسعير هما :

- (١) تسعير السلعة بالنظر الى تكاليفها .
- (٢) تسعير السلعة بالنظر الى السعر السائد في السوق . ويختار كل مشروع الطريقة التي تلائم ظروفه .

سياسات الاعلان :

تقابل مشاريع الاعمال عدة مشاكل في الاعلان ترى من الضروري اتخاذ قرارات بشأنها :

- (١) الاعلان عن المشروع وسلمه او عدم الاعلان اطلاقا ، وهذه المشكلة في الواقع ناتجة عن عجز العلماء والخبراء عن قياس فاعلية الاعلان في زيادة المبيعات او تحسين سمعة المشروع بصفة عامة ^١ .

(١) يمكن ايجاد هذه المسألة بالسؤال التالي : هل يمكن قياس النتائج الى بعد ... مد ... مبيعات شركة ما نسبتها انفاق ... ١٠٠ جنبا في الاملاك من سامها ^٢ .

- (٢) مخصصات الاعلان او المبلغ الواجب تخصيصه للإعلان وهناك عدة طرق لتحديد مخصصات الاعلان منها : (أ) نسبة مئوية من المبيعات (الماضية او الحالية او المتوقعة) . (ب) مبلغ مماثل لما ينفقه المنافسون . (ج) زيادة مئوية عن المبلغ الذي اتفق في العام الماضي ٠٠٠٠ وهكذا .
- (٣) وسائل الاعلان الواجب استخدامها . ومن هذه الوسائل : الراديو التليفزيون ، الجرائد ، الملاصقات .
- (٤) الاعتماد على وكالات الاعلان المتخصصة او قيام المشروع بالعمليات الفنية في الاعلان . ومتى يتم اتخاذ قرارات في هذه المشاكل تصبح سياسات .

سياسة منافذ التوزيع :

يقابل كل مشروع صناعي مشكلة تحديد منافذ التوزيع ، وهناك طريقتان اساسيتان للتوزيع هما : (١) البيع المباشر . (٢) استخدام الوسطاء . وقد يكون البيع المباشر ، اما بافتتاح محل جزءة يملكونه المنتج ، او بالبريد او بالطوفاف بمنازل المستهلكين . اما البيع بواسطة الوسطاء فقد يكون بواسطة وسيط واحد (تاجر جزءة) او بواسطة وسيطين (تاجر جملة - تاجر جزءة) او بواسطة ثلاثة وسطاء (وكيل - تاجر جملة - تاجر جزءة) .

سياسة النقل والتخزين :

ومن السياسات الواجب رسمها ، ما يتعلق بوسيلة او وسائل النقل الواجب استخدامها في التوزيع . وهناك عدة وسائل منها : (١) السكك الحديدية . (٢) السيارات . (٣) الطائرات . (٤) النقل النهري . كما انه من الضروري اتخاذ قرارات عن المخازن الواجب استخدامها فهناك مخازن خاصة يقوم المشروع بانشائها وهناك مخازن مملوكة لآخرين يطلق عليهم مخازن عمومية .

سياسة البيع :

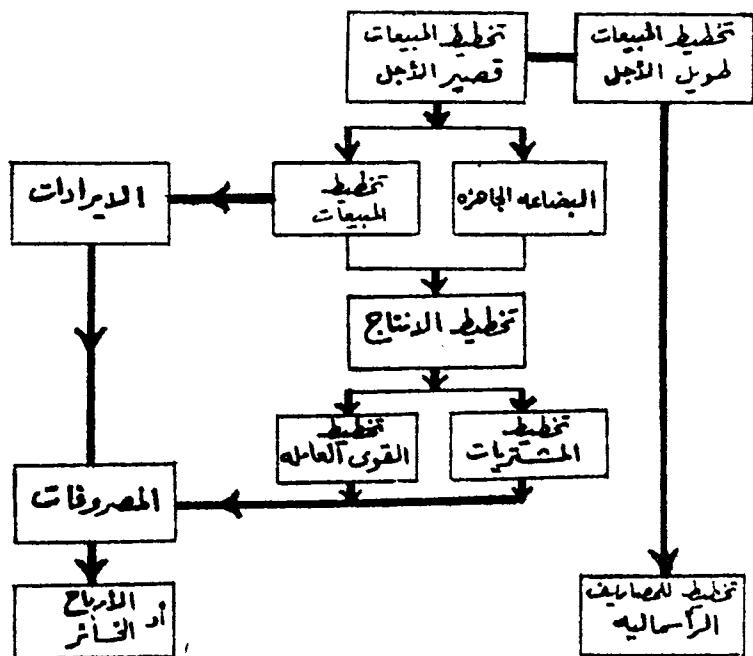
ومن السياسات اليسعية التي يتطلب الامر رسمها :

(١) تقرير نوع خدمة البيع الواجب تقديمها للعملاء ومداها .

- (٢) نوع الائتمان وشروطه وطرق التحصيل .
- (٣) مدى الفساد وشروطه .
- (٤) استعداد المشروع (او عدم استعداده) لقبول البضائع المرتجعة .
- (٥) مدى اتباع سياسة المبادلة في المعاملة (أي الشراء المتبادل) .
- (٦) مدى اتباع سياسة التأجير وشروطه .

خطة التسويق :

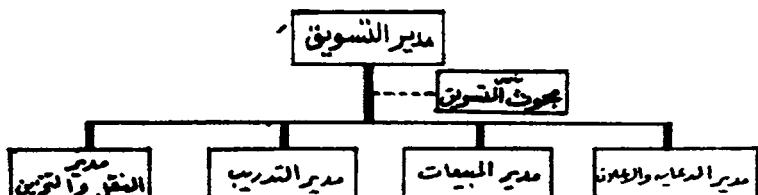
التخطيط للتسويق اساسي ، وله اولوية على جميع انواع التخطيط في المشروع . فالخطيط الطويل الاجل للمبيعات يحدد الاستثمارات الرأسمالية كما ان التخطيط القصير الاجل يحدد تخطيط الاتاج (المبيعات - البضاعة = المطلوب انتاجه) . والمطلوب انتاجه وبالتالي يحدد المطلوب شراءه من المواد الخام كذلك يحدد القوى العاملة المطلوبة . كما يظهر بوضوح من الشكل الآتي :



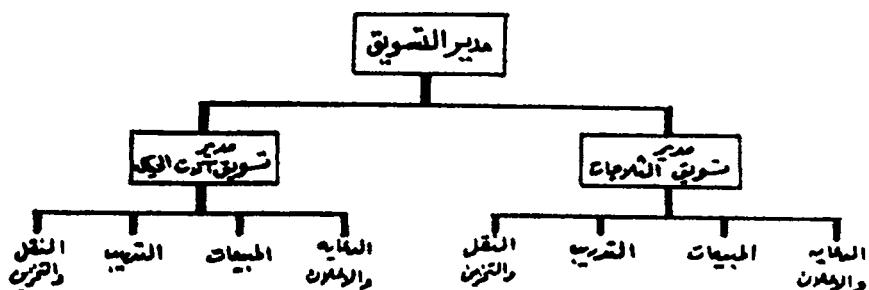
تنظيم المجهودات التسويقية

لا يمكن ادارة المجهودات التسويقية دون تنظيم هذه المجهودات . وتبداً عملية تنظيم التسويق بتقسيم المجهودات التسويقية وتجبيها في مجموعات بشكل يمكن اسنادها الى اشخاص . وهناك عدة طرق لتجبيع الواجبات في مجموعات : حسب السلعة ، حسب المرحلة ، حسب نوع العميل ، حسب الموقع ، واخيرا حسب طبيعة الاعمال ذاتها . وفيما يلي نماذج من التنظيم بين الطرق المختلفة المذكورة .

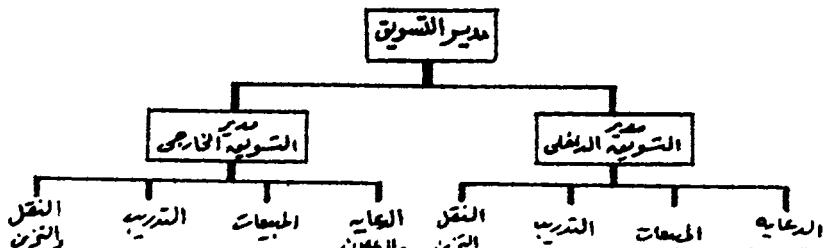
هذا وقد سبق ان تكلمنا عن المبادئ الاساسية للتنظيم في الباب الخامس . ويمكننا القول هنا ان درجة تعقيد التنظيم في ادارة التسويق يتوقف على ظروف المشروع ٠٠٠



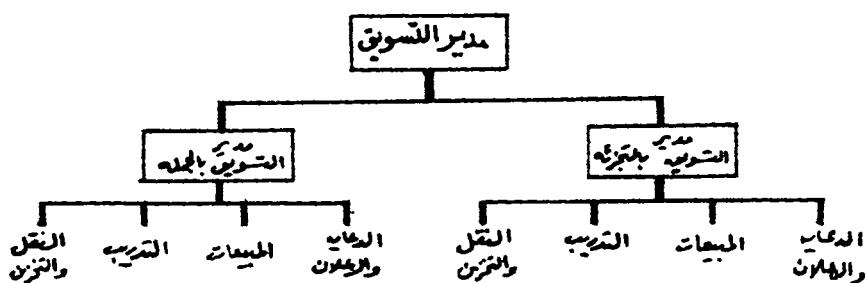
تنظيم ادارة للتسويق على اساس طبيعة الاعمال



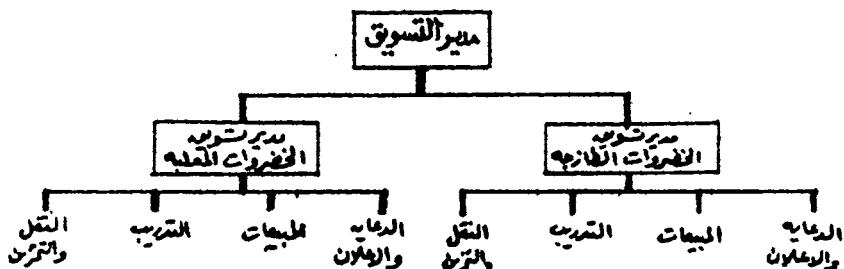
تنظيم ادارة للتسويق على اساس السلسلة



تنظيم ادارة للتسويق على اساس الموقع



تنظيم ادارة للتسويق على اساس نوع العملاء



تنظيم ادارة للتسويق على اساس المرحلة

التوجيه في التسويق

ان تشجيع رجال التسويق ورفع روحهم المعنوية ، من اهم عناصر ادارة التسويق . والقيادة بعث الحياة في ادارة التسويق من اجل تحقيق اهدافها . فالعلاقات الانسانية واتجاهات رجال التسويق تلعب دوراً كبيراً . ولا شك ، ان الحاجة الى وجود شبكة من الاتصال ضرورية ، في سبيل تحقيق اهداف ادارة التسويق . وتتطلب القيادة التسويفية التنسيق بين الاعمال المختلفة وتنمية روح التعاون الاختياري بين رجال التسويق . هذا : وقد سبق ان تكلمنا عن المبادئ الاساسية في التوجيه في الباب السادس .

الرقابة في التسويق

الرقابة في التسويق هي التأكد ان ما تم (او يتم) في التسويق مطابق لما يجب ان يتم . وعناصر الرقابة في التسويق هي : (١) تحديد المعاير الرقابية في التسويق . (٢) قياس النتائج التسويفية . (٣) معرفة اسباب الانحراف في التسويق والعمل على تلاشيها . والرقابة في التسويق اصعب بكثير من الرقابة في الاتاج . فالاتاج يتعلق بخلق منفعة تكوينية يمكن قياسها ، اما التسويق فهو يتعلق بخلق : (١) منفعة مكانية . (٢) منفعة زمنية . (٣) منفعة حيازية فلا يمكن وضع اسس اكيدة للرقابة لاختلاف طبيعة المجهودات ، كما وان التسويق يشمل عدة وظائف مختلفة ومتعددة ويصعب قياس فاعليتها لارتباطها بالعنصر الانساني ، فلم يتمكن العلم بعد لمعرفة مدى فاعلية صرف ١٠ جنيه للإعلان على زيادة المبيعات في حين انه في الاتاج يمكن معرفة اثر تغير آلة على معدل الاتاج .

على انه يمكن وضع عدة معاير في التسويق :

اولاً : معاير بالنسبة للبائع :

- (١) حجم المبيعات لكل بائع .
- (٢) ارباح المبيعات لكل بائع (الارادات مطروحا منها التكاليف) .
- (٣) عدد المكالمات التليفونية او المكالمات الشخصية التي يجب ان يقوم بها البائع كل اسبوع مثلاً .

- (٤) متوسط حجم الصفقة التي يقوم باتمامها البائع .
(٥) عدد الحسابات الجديدة التي يقوم باتمامها البائع (كل ستة شهور) .

ثانياً : معايير بالنسبة للمنطقة البيعية :

- (١) حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة بيعية معينة .
(٢) تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة .
(٣) ايرادات المبيعات بالنسبة لمنطقة .
(٤) عدد العمال بالنسبة الى حجم المبيعات .

وتعتبر الميزانيات التقديرية للمبيعات والايرادات والتكاليف من اهم
الادوات الرقابية في التسويق .

استلة

- ١ - ما هو المقصود بالمحلطح « التسويق » ؟
- ٢ - ما هو الفرق بين التسويق والبيع ؟
- ٣ - المستهلك اساس التسويق - ما رأيك ؟
- ٤ - هل يختلف التسويق باختلاف نوع السلع ؟ كيف ؟
- ٥ - ما هو المقصود بالتخطيط للتسويق ؟
- ٦ - التخطيط للتسويق اساسي ، وله اولوية على جميع انواع التخطيط في المشروع . اشرح هذه العبارة بالتفصيل .
- ٧ - ما هو المقصود بالسياسات التسويقية ؟ وما هي انواعها ؟
- ٨ - ارسم بعض الغرائز التنظيمية مبينا الطرق المختلفة لتجمیع النشاطات التسويقية في المشروع .
- ٩ - اكتب وصفا وظيفيا لمدير تسويق في احدى الشركات الكبيرة التي تقوم باتخاذ وتوزيع آلات النسيج .
- ١٠ - طلب اليك تنظيم ادارة التسويق في احد المشروعات الاستخراجية .
ماذا تعمل ؟
- ١١ - تلعب « القيادة التسويقية » دورا كبيرا في نجاح المشروعات . اشرح ذلك بالتفصيل .
- ١٢ - تعتبر الرقابة في التسويق مهمة اكثر تعقيدا من الرقابة على الاتصال - لماذا ؟
- ١٣ - اذكر عددا من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها للرقابة على مجهودات رجال البيع .
- ١٤ - ارسم نموذجا لميزانية تقدیرية للمبيعات مبينا اهميتها كاداة رقاية .
- ١٥ - ما هي العلاقة بين التسويق والاتصال .

الباب العاشر الادارة المالية

في هذا الباب نتعرض للأصول العلمية للادارة المالية وذلك تطبيقاً لمبادئ الادارة التي اوردنها سابقاً . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادئ الا فيما يتعلق مباشرة بالتمويل . فالفرض من هنا الباب هو اذا اپساح كيفية تطبيق مبادئ الادارة في التمويل دون الدخول في التفصيات .

في مفهوم الادارة المالية :
لا يمكن اتمام الاعمال دون الاموال ، فالمواطن ضرورية لدفع الاجور والمرتبات وشراء المواد الخام واللوازم والعدد والآلات .. الخ .
وتشمل الادارة المالية كل ما يتعلق بالاموال في المشروع من الحصول عليها (التمويل) واستغلالها الاستغلال الامثل .

التخطيط المالي

كلما تعقدت اعمال المشروع زادت اهمية التخطيط المالي . فالتمويل المشوائي له اخطاره الكثيرة ؛ خصوصاً في احوال الدورة التجارية Business Cycle والتغيرات الفنية وحالات التوسيع . وفي الدورة التجارية – حيث توجد تقلبات في مستوى النشاط الاقتصادي بصفة دورية – تصبح عملية التمويل من الامور

الشائكة نظراً لروح التشاور التي تسود ميدان الاعمال . و تؤثر الاختراعات الفنية تأثيراً كبيراً على مركز المشروع المالي ، ويلاحظ الكثيرون المخاطر التي تعرضت لها شركات انتاج الراديو عندما زحف التلفزيون او منتجو السينما الصامتة عندما ظهرت السينما الناطقة . كل هذه الاختراعات الفنية تؤثر في المركز المالي للمشروعات التي لم تدخل في حسابها مثل هذه التغيرات وهو ما يحدث نتيجة التمويل العشوائي (اي التمويل بدون تحطيط) .

سياسات التمويل :

تقابل كل مشروع مشكلة اتخاذ قرار بخصوص طريقة التمويل ، فهناك طريقتان من طرق التمويل :

- (١) تمويل قصير الاجل ويشمل : (أ) الائتمان التجاري في صورة اوراق دفع ، او حسابات تحت الطلب ، او (ب) قروض من البنوك بضمانتها او بدون ضمان .
- (٢) تمويل طويل الاجل ويكون بواسطة (أ) الاسهم (ب)السندات (ج) ارباح مستمرة في اصول متغيرة (د) بيع اصول ثابتة غير مطلوبة (هـ) رهن بعض الاصول (و) تصفية بواسع التأمين .

الاسهم والسندات :

يمكن تعريف السهم بأنه « جزء من اجزاء متساوية من رأس مال الشركة المساهمة يقدمه المساهم مقابل اشتراكه فيها ويدفعه كله او بعضه للمؤسسين مع التعهد بدفعباقي الشركة بعد تأسيسها بناء على طلبها ٠٠٠ ويكون قابلاً للتداول او التحويل وبدون توقف على رضا باقي الشركاء اي المساهمين فيها » .

وتقسم الاسهم من حيث توزيع الارباح وسداد قيمتها عند التصفية الى :

- (١) اسهم ممتازة مجتمعة الارباح واسهم ممتازة غير مجتمعة الارباح .
- (٢) اسهم عادية .
- (٣) اسهم تتمتع او اتفاقاً : السهم الذي يعطى لمساهم عند استهلاكه سيمه الاصلي .

(٤) حصن تأسيس : حصن المؤسسين لاجل مكافأة احتكار او امتياز يصعب تقدير قيمته بالنقد .

وتقسم الاسهم من حيث طرقة الوفاء بسداد قيمتها الى : (١) اسهم نقدية تعطى للمكتتبين في مقابل دفع قيمتها نقداً . (٢) اسهم عينية : تعطى للمساهم في مقابل ما قدمه للشركة من اعيان كعقار او آلات او اثاث . وتقسم الاسهم من حيث ملكيتها الى : (١) الاسهم الاسمية : التي يذكر اسماء اصحابها في دفاتر الشركات ولا يجوز التنازل عنها الا بالقيد في دفاتر الشركات . (٢) الاسهم لحامليها : يعتبر الحامل لا ي سهم من هذه الاسهم مالكا لها .

اما السند فهو جزء من قرض يعقد بالأكتاب ويثبت في صك مقابل للتداول يسلم للمقرض ويتمهد فيه المقرض بدفع فوائده السنوية ، ويرد قيمته في ميعاد لا يتجاوز مدة بقائه . وتقسم السنادات الى : (١) سنادات مضمونة ويكون لحملة هذه السنادات حق رهن او امتياز على ممتلكات الشركة (ب) سنادات عادية لا يكون لحملة هذه السنادات حق رهن .

رأس المال الثابت ورأس المال العامل :
من بين الامور الهامة التي يجب التخطيط لها هي مسألة تحديد رأس المال الثابت *Fixed capital* ورأس المال العامل *Working capital* . فتحديد رأس المال الثابت ورأس المال العامل – في الواقع – يحدد الطريق المالي الذي سيعمل فيه المشروع . ويمكن تعريف رأس المال الثابت بأنه رأس المال الذي لا يتغير – الى حد كبير – اثناء سير الاعمال في المشروع . بمعنى انه لا يتغير من ناحية الشكل وهو غير قابل للتداول . وفي الاحوال العادية لا يتم تحويل رأس المال الثابت الى نقدية . ومن امثلة رأس المال الثابت : الاراضي المبني . الالات ، الاثاث وغير ذلك .

اما رأس المال العامل فغالباً ما يتم تحويله الى نقدية وذلك اثناء سير الاعمال في المشروع . ويتحذذ رأس المال العامل اشكالاً عديدة منها : النقدية . المواد الخام ، المواد تحت التشغيل . بضاعة تامة الصنع . اوراق قبض . وحسابات تحت الطلب .

وحجم رأس المال الثابت يحكم مستوى الانتاج او التشغيل في المشروع . اما رأس المال العامل فيجب ان يكون كافيا لمقابلة المصاريف المطلوبة من الوقت الذي تشتري فيه المواد الخام الى الوقت الذي يتم فيه دفع ثمن البضاعة التامة الصنع من المشترين . ويختلف معدل رأس المال العامل الى رأس المال الكلي من مشروع الى مشروع .

العوامل التي تؤثر في تحديد رأس المال العامل :

ان العوامل التي تؤثر على دورة الاعمال في المشروع تحدد كمية رأس المال العامل . فنجد مثلا ان ايجابي مبيعات المشروع ومستوى اسعار المواد الخام المشترأة ودرجة النقل المطلوبة ، والمشاكل التي تحدث في تحصيل اوراق القبض تؤثر تأثيرا كبيرا على احتياجات رأس المال العامل .

فإذا كانت اثمان المواد الخام المشترأة تدفع فورا زادت احتياجات رأس المال العامل بعكس الشراء بالاجل . واذا كانت المؤسسة تبيع بالاجل بدلا من البيع النقدي فان احتياجاتها من رأس المال العامل يكون اكبر وهكذا .. ومن ناحية اخرى اذا كانت المدة بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها كبيرة ، كان احتياج المشروع من رأس المال العامل اكبر مما لو كانت هذه الفترة بين الشراء والبيع قصيرة وهكذا ..

تنظيم الادارة المالية

كلما تعددت الاعمال المالية بالمشروع وتعقدت كانت الحاجة شديدة لتنظيم عمليات التمويل . وعمليات التمويل التي يجب تنظيمها :

(١) العمليات المتعلقة بالاسهم والسنادات من : طبع واصدار وتسليم وتسجيل .

(٢) العمليات المتعلقة بارباح الاسهم وفوائد السنادات .

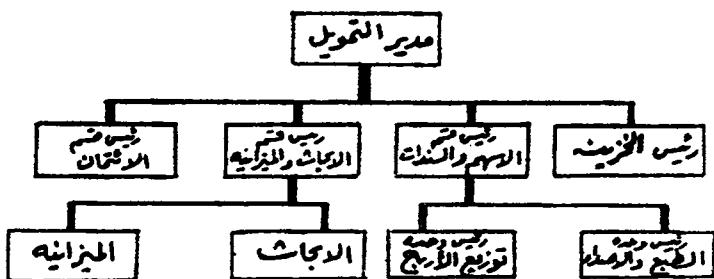
(٣) العمليات المتعلقة بالصرف والقبض .

(٤) الابحاث والاعمال المتعلقة بتحديد السياسات المالية ومراجعةها .

(٥) ويمكن اعتبار العمليات المحاسبية من ضمن عمليات التمويل . ويمكن فعلها في كثير من الاحوال .

وفي الشركات الكبيرة غالباً ما تُسند الاعمال الآتية إلى الادارة المالية :

- (٦) تجميل تقارير الضرائب .
- (٧) الاعمال المالية المتعلقة بالكافآت وترك الخدمة .
- (٨) استثمار الأموال الزائدة في المشروع في أوراق مالية مضمونة .
- (٩) الميزانية وحسابات التكاليف .



الرقابة المالية

الرقابة المالية موضوع حيوي لأنه يتعلق بكيان المشروع ، فكل ما يحدث في المشروع او خارجه ينعكس اثره على الناحية المالية للمشروع . وفي الباب السابع سبق ان عالجنا كثيراً من موضوعات الرقابة بصفة عامة ، حيث شرحنا الميزانيات التقديرية باعتبارها ادوات رقابية هامة . أما في هذا الباب فسنعرض موضوعين (١) معدلات التحاليل المالية (٢) تحاليل نقطة التعادل .

معدلات التحاليل المالية :

يمكن باستخدام معدلات التحاليل المالية **Financial Ratio Analysis** معرفة المركز المالي للمشروع ^١ . ويتم عمل معدلات التحليل المالية من واقع الميزانية العمومية للمشروع ، وحساب الارباح والخسائر . وهناك معدلات يمكن ذكر بعضها :

(١) معدل السيولة :

يمكن الحصول على هذا المعدل بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة . ويمكن الحصول على الأصول المتداولة من الميزانية وهي حاصل جمع النقدية في الصندوق والبنوك ، وأوراق القبض ، والحسابات المدينة تحت الطلب ، والمواد الخام والبضاعة تحت التشغيل ، والبضاعة الجاهزة ، أما الخصوم المتداولة فتشمل أوراق الدفع والحسابات الدائنة تحت الطلب . ويشير هذا المعدل إلى درجة امكانية الأصول المتداولة في تسديد الديون المتداولة . ويرى الكثيرون أن المعدل المقبول هو ٢ إلى ١ .

(٢) المعدل النقدي :

وهو يقيس العلاقة بين النقدية والديون المتداولة . ويمكن الحصول عليه بقسمة النقدية الموجودة في الصندوق وفي البنك ، على مجموع الخصوم المتداولة ، كما تظهر في الميزانية العمومية . وبين هذا المعدل مقدرة الشركة على الوفاء بالديون القصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) ؛ والفرق بين المعدل النقدي ومعدل السيولة واضح في أن الأخير يشمل النقدية وغيرها من مختلف الأصول والتي ليست لها نفس الصفة التي تميز بها النقدية ، فغالباً ما تأخذ البضاعة الجاهزة أو أوراق القبض . بعض الوقت . حتى يمكن تحويلها إلى نقدية .

(٣) معدل العائد على رأس المال المستثمر :

وهو خارج قسمة الارباح على رأس المال المستثمر في المشروع . فإذا كان هذا المعدل صغيراً دل على عدم قدرة المشروع على تحقيق ارباح مناسبة – أي أن ربعة المشروع قليلة . غالباً ما يكون هذا مؤشرًا ضرورة الخروج من ميدان الاعمال الذي يزاوله المشروع ، او لضرورة احداث تغييرات أساسية في طريقة العمل او في طبقة المديرين ٠٠٠ الخ .

ولا يوضح المتضمن بمعدلات السيولة والنقدية نفرض المثال التالي :

لتفرض الميزانية العمومية الآتية لاحدى المشروعات :

اصول الميزانية العمومية كما تظهر في ٣١-٦٤ خصوم	
رأس المال	٣٠٠٦٠٠٠
سندات	٢٠٠٦٠٠٠
دائنون	٣٠٠٦٠٠٠
اوراق دفع	٢٠٠٦٠٠٠
	١٠٦٠٠٠
	٩٠٦٠٠٠
	٢٨٠٦٠٠٠
	١٠٠٦٠٠٠
	١٢٠٦٠٠٠
	٤٠٠٦٠٠٠
	٥٠٦٠٠٠
	١٤٠٦٠٠٠
	١٠٦٠٠٠
	٢٠٠٦٠٠٠
مباني وعدد وآلات	٣٠٠٦٠٠٠
	١٦٠٠٦٠٠٠
	١٦٠٠٦٠٠٠

وفيما يلي كيفية حساب معدل السيولة :

$$\text{الاصول المتداولة} = ٢٠٠٦٠٠٠ + ٤٠٠٦٠٠٠ + ١٠٠٦٠٠٠ = ٧٠٠٦٠٠٠$$

$$\text{الخصوم المتداولة} = ٣٠٠٦٠٠٠ + ٢٠٠٦٠٠٠ + ٢٠٠٦٠٠٠ = ٧٠٠٦٠٠٠$$

$$\text{اذن معدل السيولة} = ٧٠٠ \div ٧٠٠ = ١$$

اما المعدل النقدي فيمكن معرفته كالتالي :

$$\text{النقدية} = ٩٠٦٠٠٠ + ١٠٦٠٠٠ = ١٠٠٦٠٠٠$$

$$\text{الخصوم المتداولة} = ٣٠٠٦٠٠٠ + ٢٠٠٦٠٠٠ + ٢٠٠٦٠٠٠ = ٧٠٠٦٠٠٠$$

$$\text{المعدل النقدي} = ٧ \div ١$$

وإذا فرضنا ان الارباح الظاهرة في حساب الارباح والخسائر ٣٠٠٠٠٠

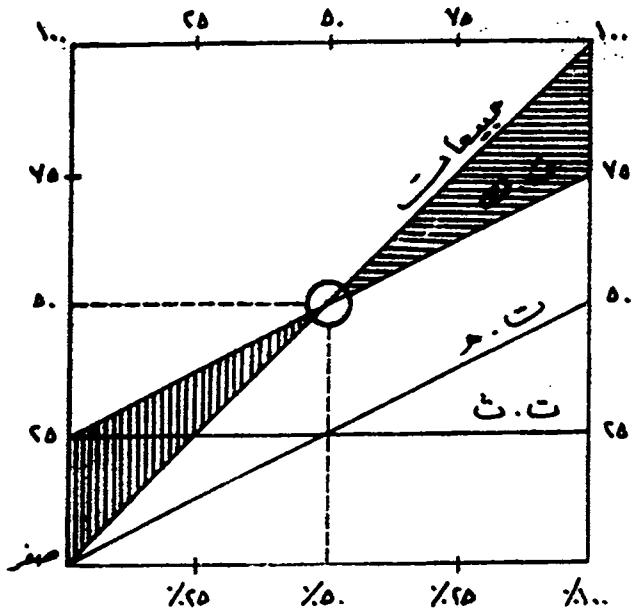
فإن معدل العائد على رأس المال يكون ١٠٪ (٣٠٠٠٠) مقسمة على ٣٠٠٠٠٠ .

تحاليل نقطة التوازن :

تعتبر تحاليل نقطة التوازن **Break - Even - Point** من اهم الادوات الرقابية التي تستخدمها مشاريع الاعمال ، لمعرفة علاقة الارباح والخسائر بحجم الاعمال . فما هي نقطة التوازن ، وكيف يمكن تحديدها ؟ وما هي الفوائد التي يمكن ان يجنيها المشروع من استخدامها ؟ وما هي عيوبها ؟

« نقطة التوازن » مفهوم احصائي يرمز الى النقطة التي تتعادل فيها التكاليف الكلية مع الايرادات الكلية للمشروع باختلاف حجم الاتساح . وفكرة نقطة التوازن مبنية على اساس ان هناك نوعين من التكاليف : التكاليف الثابتة التي لا تتغير بتغير حجم الاتساح ، والتكاليف المتغيرة اي التي تتغير بتغير حجم الاتساح . ففي الشكل التالي يظهر ان التكاليف الثابتة (ت.م) هي ٢٥،٠٠٠ جنيه بصرف النظر عن نسبة طاقة المصنع المستخدمة اما التكاليف المتغيرة (ت.م) فهي صفر في حالة عدم الاتساح . وتبلغ ٢٥،٠٠٠ جنيه في حالة ما اذا كان الاتساح ٥٠ بالمئة من طاقة المصنع وبالطبع تكون التكاليف المتغيرة ٥٠ الف جنيه في حالة ما اذا كان المصنع يعمل كل طاقته .

من الشكل التالي يتضح ان نقطة التوازن هي النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية (ت.ك) مع الايرادات الكلية (المبيعات) . وهي في هذه الحالة ٥٠ الف جنيه وذلك عندما يعمل المصنع ٥٠ بالمائة من طاقته . ويتحقق المشروع خسائر اذا اتسع اقل من هذه النسبة وبالعكس فانه يحقق ارباحا ان اتسع اكثر من ٥٠ بالمائة من طاقته . وتختلف درجة الربح او الخسارة باختلاف حجم الاتساح .



النسبة المئوية المستخدمة من الطاقة الكلية للمصنع

$T \cdot C$ = التكاليف الثابتة

$T \cdot M$ = التكاليف المتغيرة

$T \cdot K$ = التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

الخطوط الرأسية (في المثلث) ترمز الى الخسائر

الخطوط الافقية (في المثلث) ترمز الى الارباح

ان خريطة نقطة التوازن تظهر لنا العلاقات التي يمكن ان توجد نتيجة
التغير في (١) معدل الاتساع . (٢) التكاليف الثابتة . (٣) التكاليف المتغيرة .
(٤) اسعار المبيعات .

وعلى هذا يمكن القول ان تحليل نقطة التوازن نافعه في الحالات الآتية :

(١) في تقدير حجم الاتساع وعلاقته بالتكاليف والارباح في الاجل القصير
(أي دون ادخال اية تعديلات على طاقة المصنع الاتساعية) .

(٢) في تقدير الارباح المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الاتساع .

(٣) في وضع برامج بديلة واستراتيجيات مختلفة للمشروع طبقاً للظروف التي يعمل فيها .

والاستفادة من تحاليل نقطة التعادل محدودة لأسباب منها :

(١) صعوبة قياس التكاليف . فغالباً ما تكون بيانات التكاليف الممكن الحصول عليها من المشروع خاصة بغيراض محاسبية ، وليس بغرض التسعير .

(٢) الافتراض ببقاء عدة عوامل ثابتة ، مثل ، طريقة العمل في المصنع وطريقة الاتاج ومجهودات البيع والابتكارات الفنية المستخدمة ومجهودات المديرين

(٣) الافتراض بثبات سعر البيع مما تغيرت كمية المبيعات (انظر الخريطة) وكثيراً ما يكون ذلك غير مطابق للواقع .



اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالتمويل المشوائي ؟
- ٢ - ما هي العلاقة بين التخطيط للتمويل والتخطيط للمبيعات ؟
- ٣ - اشرح الطرق المختلفة للتمويل ٠
- ٤ - ما هو الفرق بين السهم والسدن ؟
- ٥ - اذكر الانواع المختلفة للاسهم ٠
- ٦ - ما هو الفرق بين رأس المال الثابت ورأس المال العامل ؟
- ٧ - ما هي العوامل التي تؤثر في تحديد رأس المال العامل ؟
- ٨ - ارسم نموذجاً لتنظيم ادارة للتمويل لأحد المشاريع الصناعية ٠
- ٩ - اشرح المقصود بقولنا ان « الرقابة في التمويل تؤثر وتتأثر بكيان المشروع » ٠
- ١٠ - ما هو المقصود بمعدلات التحاليل المالية؟ وكيف يمكن الاستفادة منها؟
- ١١ - اذا امكنك الحصول على المعلومات الآتية من ميزانية احدى الشركات:

١٠٠,٠٠٠	نقدية بالصندوق (بالجنيهات)
٣٠٠,٠٠٠	نقدية بالبنك
٥٠٠,٠٠٠	أوراق قبض
٣٠٠,٠٠٠	بضاعة جاهزة
٦٠٠,٠٠٠	أوراق دفع
١٠٠,٠٠٠	ارباح قبل التوزيع على الشركاء
١٠٠,٠٠٠	رأس المال

- فما هو : (١) معدل السيولة ٠ (٢) المعدل النقدي ٠ (٣) معدل المائد على رأس المال ٠ ثم بين بالتحليل المركز المالي للمشروع ٠
- ١٢ - ما هو المقصود بنقطة التعادل ؟ وكيف يمكن تحديدها ؟ وما هي الموارد التي يمكن لمشروع عام اذ يجيئها من دراسته لنقطة التعادل ؟

الباب الحادى عشر ادارة الافراد

في هذا الباب نعرض الاصول العلمية لادارة الافراد تطبيقاً لمبادئ الادارة التي اوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادئ الا فيما يتعلق مباشرة بالافراد . فالفرض من هنا الباب ينحصر في ايفاح كيفية تطبيق مبادئ الادارة في موضوع متخصص دون الدخول في التفصيلات .

في مفهوم ادارة الافراد : ان نجاح اي مشروع يتوقف - الى حد كبير - على درجة فاعلية المستخدمين في ادائهم للاعمال ، وهذا يتوقف وبالتالي على قدرة المستخدمين ومهاراتهم ورضاهم واستعدادهم للتعاون . من هنا جاءت اهمية ادارة شؤون الافراد على اسس سليمة . فادارة الافراد تتعلق بتهيئة قوة العمل في المشروع وجعلها ماهرة وراضية ومستعدة للتعاون في تنفيذ اعمال المشروع بصفة مستمرة .

في طبيعة الانسان الفرد : الانسان الفرد شيء مادي مستقل ، فهو مستقل عن العالم الذي يعيش فيه وفي نفس الوقت يعتبر جزءاً من هذا العالم ^١ . والانسان - كشيء

(1) Barnard, The Functions of the Executive, PP. 10 ff.

مادي - لا يعتبر في حد ذاته انسان . فالانسان شيء، حي ايضا له القدرة على التكيف ، له القدرة على التوازن الداخلي (مع العالم الخارجي) ، له قدرة الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجها عنه . وعلى هذا يقال ان الانسان شيء بiological بالإضافة الى انه شيء مادي .

ليس هذا فحسب وانما الانسان مخلوق اجتماعي بطبيعته فلا يمكن ان يعيش الا مع الانسان . والدليل على ان الانسان مخلوق اجتماعي هو وجود نوعين من الجنس (الرجل والمرأة) و حاجتهم الى بعضهما ، كذلك الى وجود « الابوية » حيث تنشأ العلاقة بالضرورة بين الابن والاب والام . من هذا التحليل نخرج بالحقيقة الثابتة وهي ان الانسان : (١) شيء مادي . (٢) شيء بiological حي . (٣) شيء اجتماعي . والانسان كشيء مادي لا يمكن ان يحتل مكان الانسان الآخر . وكون الانسان شيء بiological فاتنا تتوقع صراعه في منافسة الآخرين نحو المأكل بصفة خاصة والبقاء بصفة عامة . وال العلاقات التي تنشأ بين الانسان الفرد تختلف عن العلاقات بين الاشياء المادية البختة في ان الخبرة والتكيف تؤثر على تصرفات الافراد (ربما بنسب مختلفة) وعلى هذا فرد الفعل او ردات الافعال بين فردین عبارة عن مجموعة من الاتصالات في التصرفات الاجتماعية .

والانسان كشيء حي له حاجات . مثل المأكل والمشرب والملابس والمسكن وكلها ضرورية لبقاءه . والانسان كشيء اجتماعي له حاجات اجتماعية مثل شعوره بالاتساع الى مجموعة معينة وشعوره باحتلال مركز اجتماعي معين وشعوره برضى الناس عنه . . . ويختلف الانسان الفرد عن الحيوان في ان لديه القدرة على التفكير وله حاجات فكرية (تنمية عقلية) . وفي النهاية فالانسان حاجات روحانية تتعلق بخالق الكون .

وعلى هذا يمكن تلخيص الحاجات الانسانية كما يلي :

- (١) حاجات جسمانية .
- (٢) حاجات اجتماعية .
- (٣) حاجات فكرية .
- (٤) حاجات روحانية .

لما كان الانسان الفرد يحتاج الى اشباع كل هذه الحاجات المذكورة ، ولما كان يعجز بمفرده عن تحقيقها ، فإنه يلجأ الى التعاون مع الآخرين في سبيل تحقيقها . ومن هنا نخرج بحقيقة اساسية وهي :
ان الافراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم . وعلى ه هنا :

اذ كانت المنظمة غير قادرة على ايجاد مشجعات كافية لاحادات التعاون والمساهمة المطلوبة من الافراد ، فإنها (المنظمة) ستتلاشى – الا اذا تمكنت من تحقيق حاجات الافراد بشكل يكون كافيا لاحادات الغزيمة والتعاون للعمل ، حتى يمكن تحويل اللامبالاة الى عمل ايجابي ١ .

من حسميات الامور في الادارة ، اذا ، النظر الى الفرد في المنظمة على انه انسان – لا كسلعة تباع وتشترى مثل السلع الاجرى ، يخضع لقانون العرض والطلب ، اذا زاد عرضه في السوق قلت اجرته وساعت شروط استخدامه ، واذا زاد عليه الطلب ، زادت اجرته وتحسن شروط استخدامه .

التخطيط في شئون الافراد

التخطيط للافراد يشمل التبؤ بما ستكون عليه شئون الافراد في المستقبل مع الاستعداد لها . وفيما يلي عرض لهذه الشئون الواجب تخططيتها :

- (١) حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ومكافآتها المادية .
 - (٢) الحصول على المستخدمين اللازمين لشغل هذه الوظائف .
 - (٣) تهيئة المستخدمين للعمل (بالتعريف والتدريب والترقية) .
 - (٤) نظم العمل (ساعات العمل ومواعيده والاجازات والغياب . . . الخ) .
 - (٥) الخدمات المختلفة .
 - (٦) انتهاء الخدمة (ببلوغ سن التقاعد او بالاستقالة او بالفصل . . . الخ) .
- وستتكلم فيما يلي في موضوع حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ثم نستعرض سياسات الافراد المختلفة .

(١) Barnard The Functions of the Executive.

حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها :

من اهم عمليات التخطيط في شئون الافراد هي حصر الوظائف وتحليلها .
وحصر الوظائف هو معرفة الاعمال المطلوب القيام بها كما ونوعاً . والدراسة النوعية للوظائف هي ما تسمى : تحليل الوظائف Job Analysis وهي دراسة انتقادية للوظائف لمعرفة طبيعتها والواجبات المكونة لها . ويسكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف اما باستشارة خبراء الادارة في حالة ما اذا كان المشروع جديداً او بتوجيهه اسئلة الى الموظفين او بلاحظتهم أثناء عملهم .
ويتم كتابة واجبات كل وظيفة في نموذج خاص يعطى اسم ورقم . ويطلق عليه الوصف الوظيفي (لوظيفة معينة بالذات) .

وبعد حصر نوع الوظائف المطلوبة يتم تقرير المواصفات المطلوبة من شاغلي تلك الوظائف ويتم كتابة ذلك ايضاً في نماذج خاصة ، يطلق عليها وصف شاغل الوظيفة ويعتبر بيانات عن : السن ، الجنس ، الشهادات العلمية، الخبرات ، مستوى الذكاء ، المظهر العام ، والخصائص الجسمانية وغير ذلك من البيانات .

عدد الاشخاص المطلوب تعيينهم :

يتوقف عدد الاشخاص المطلوب تعيينهم على :

- (ا) كمية العمل المطلوب تفيذهما ، وهذا يتوقف على الطريقة التي يتم بها هذا التنفيذ .
- (ب) معدل الاستقالات والفصل واتهاء الخدمة والغياب .

سياسات الافراد

يجد كل مشروع ضرورة رسم سياسات الافراد التالية :

- (١) سياسات التعيين .
 - (٢) سياسات التدريب .
 - (٣) سياسات الترقية .
 - (٤) سياسات التعويضات المادية وغير المادية (الخدمات) .
 - (٥) سياسات انهاء الخدمة .
- وسنعالج هذه السياسات على التوالي :

سياسات التعيين :

- ان اختيار الشخص الملائم للوظيفة من اهم الامور في ادارة الافراد .
- وتواجه المشروعات عدة مشاكل متعلقة بتعيين الموظفين . وفيما يلي مجموعة من هذه المشاكل التي يجب اتخاذ قرارات بشأنها لتكون بمثابة قواعد يتزامن الاداريون بتطبيقها .
- التعيين من داخل المشروع (بالنقل او الترقية) ، او من خارجه .
- التعيين على اساس شهادات علمية او اجتياز اختبارات شفوية او تحريرية ؛ او على اساس الخبرة التي يتمتع بها المتقدم للوظيفة .
- تعيين الموظفين تعينا دائما او تعينا تحت الاختبار .
- الحد الادنى من الشروط الصحية .
- مصادر الحصول على الموظفين (قائمة الانتظار ، المستخدمين الحالين او السابقين ، الاقارب والاصدقاء ، الجامعات ومعاهد التعليم ، مكاتب التوظيف المتخصصة ، الاعلان في الجرائد والمجلات) .
- وسنعالج فيما يلي انواع الاختبارات التي تعمل للمتقدمين للوظائف :

الاختبارات :

- ان سياسة عمل اختبارات المرشحين للوظائف تقلل كثيرا من خطورة الحكم بصلاحية (او عدم صلاحية) موظف بناء على شهاداته التي يتقدم بها .
- ويتمكن التمييز بين عدة انواع من الاختبارات :
- اختبارات الذكاء : وهي اختبارات للقدرات العقلية والوعي العقلي للفرد ، وغالبا ما تحوى هذه الاختبارات على مشاكل تحتاج الى استدلال او تدليل شفوي .
- اختبارات فنية : والمقصود منها تبيان قدرة الفرد على تنفيذ عمليات معينة مثل تصليح آلة دقيقة او تشغيل محرك كهرباء ٠٠٠ الخ
- اختبارات الشخصية : وبها تقاس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردات افعاله .
- اختبارات الميل : وبها يعرف ميل الفرد نحو عمل معين .

سياسات التدريب :

لكي تم الاعمال على خير وجه يجب تدريب الافراد على القيام بواجباتهم . وهناك فرق بين التدريب والتعليم . فالتعليم معرفة عامة امساً التدريب فمعرفة وخبرة شخصية تقوم المؤسسة بتهيئتها لموظفيها . ويحدث التدريب في المشروع سواء كان هناك برامج تدريبية معتمدة او لا يوجد (وفي الحالة الاخيرة يسمى التدريب عشوائيا لا اراديا) . وقد يكون التدريب (١) أثناء الوظيفة ذاتها (٢) كما قد يكون التدريب في شكل محاضرات ومناقشات (٣) واخيرا قد يكون التدريب بالراسلة . هذا وقد يكون التدريب جماعيا (اي يشمل عددا كبيرا من الاشخاص) كما قد يكون التدريب فرديا ولا يشمل التدريب الموظفين فقط وانما يشمل (ويجب ان يشمل) العمال ايضا ، فلتتدريب فوائد كثيرة منها :

- (١) يزيد التدريب من الكفاية الاتاجية .
- (٢) يقلل التدريب من الحوادث والاخطراء .
- (٣) يساعد التدريب على ثبات قوة العمل ومرؤتها ، وذلك بامكان احلال الموظفين محل بعضهم في حال غياب احدهم او بعضهم .
- (٤) يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين والعمال .

سياسات الترقية :

الترقية هي نقل المستخدم الى وظيفة اعلى من حيث المسؤولية والسلطة .
وهناك عدة اسس للترقية :

- (١) الترقية بالاقدمية حيث يتم ترقية المستخدم بمرور الزمن بصرف النظر عن شهاداته او خبرته او قدرته .
- (٢) الترقية بالشهادات حيث يتم ترقية المستخدم على اساس حصوله على شهادات اعلى من التي يحملها .
- (٣) الترقية بالاختبار (بالباء) وفيها يتم ترقية الموظف بعد نجاحه في اختبارات شفوية او تحريرية تعدد لهذا الغرض .
- (٤) الترقية بالاختيار (بالياء) وفي هذه الحالة يقوم الرئيس باختيار من يطلع

للوظيفة الجديدة بناء على تقديره هو وإن كان يدخل في الاعتبار العوامل الأخرى مثل الشهادات أو الأقدمية . . . الخ

ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب الا انه من المبادئ المقررة في الترقية هي :
(١) ان تكون الترقية على اساس الاصلح (لا واسطات او
محسوبيات) .

(٢) ان تكون الترقية للوظائف العليا من بين المستخدمين داخل المشروع كلما امكن ذلك .

(٣) ان تتم الترقية بموافقة الرئيس المباشر للموظف الذي تقرر ترقيته

(٤) ان يعلم الجميع بشروط الترقية مقدماً .

ويتم تنزيل الرتبة - وهي عكس الترقية - اما (١) لسوء الاختيار (٢)

او اجراء تأديبي من جانب الادارة .

سياسات التعويض المادي:

لا يمكن ان يقوم الموظفون والعمال – في ظل النظم الاقتصادية التي تتركز على المال – دون ان يدفع لهم اجر كتعويض مادي لجهوداتهم . وقد فكر الكثيرون من رجال الاعمال والعلماء والفلسفه – على مر الزمن – في احسن طريقة لدفع الاجور . ويمكننا القول بوجود طريقتين اساسيتين لدفع الاجور^٢ .

(١) الاجر الزمني : حيث يدفع مبلغ معين لكل وقت معين قضاه المستخدم في العمل بصرف النظر عن العمل الذي قام به .

(٢) الاجر بالقطعة : حيث يدفع مبلغ معين لكل وحدة من الوحدات المنتجة بصرف النظر عن الزمن الذي استغرقه الموظف او العامل .

ويعب على الطريقة الاولى غياب العنصر التشجيعي فمهما زاد المستخدم من انتاجه فان اجره لايزيد وبذلك يستوى من يعمل بجد ومن لا يعمل بجد ومن مزاياها ثبات دخل المستخدم الذي هو سلاح ذو حدين : ثبات الدخل

١١) لاحظ انه من الضروري ان يكون في المشروع سلم للوظائف وفرص للترقية ، والا انتاب الموظفون نوع من الالامساقة . راجع ما قلناه في « طبعة الانسان الفرد » .

(٢) يقال من المبالغ التي تدفع للأداء، مثلاً، مطالع ، أما المبالغ التي تدفع للعمال فيطلق عليهما اسم **رسور** :

يوجي بالاستقرار والثبات وعلى هذا فالمفروض في المستخدم أن يتفرغ لعمله ومن الناحية الأخرى فإن ثبات الدخل قد يؤدي إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام . أما الدفع بالقطعة فهي طريقة تشجع على زيادة الاتاج إلا أنها غير إنسانية حيث باستخدامها يختلف دخول الأفراد بحسب قدرتهم الجسمانية والعقلية . لذلك اهتم العلماء ورجال الأعمال بتصميم طرق أخرى تشمل مزايا الطريقيتين . ومن هذه الطرق (١) طريقة فريدريك تايلور (٢) طريقة جانت (٣) طريقة إيرسون (٤) طريقة روان (٥) طريقة هالسي (٦) طريقة بيدو (٧) الخ

اجراءات التعيين :
فيما يلي الخطوات المختلفة التي تتبع عادة في تعين المستخدمين .

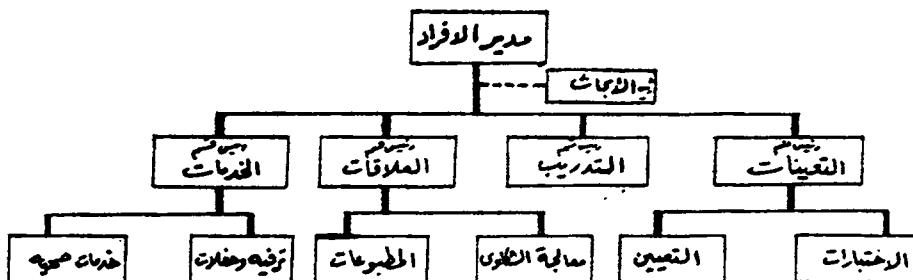
- ١ - الإعلان عن الوظيفة .
- ٢ - استلام طلب الاستخدام ومقابلة مبدئية .
- ٣ - اختبارات .
- ٤ - دراسة تاريخ المستخدم - شهادته وخبرته .
- ٥ - موافقة مبدئية (أو وافق) من إدارة المستخدمين .
- ٦ - موافقة نهائية من الادارة المختصة .
- ٧ - الفحص الطبي .
- ٨ - التعيين .
- ٩ - تعريف المستخدم بالمشروع .

تنظيم شئون الأفراد

يتوقف تنظيم شئون الأفراد على طبيعة المشروع وحجمه وأهدافه و سياساته . ويخصم تنظيم شئون الأفراد لذات المبادىء التي تعرضنا لها في باب التنظيم . والسؤال الذي يواجه إدارة أي مشروع هو : هل من المفضل تطبيق نظام الامركزية أو المركبة في شئون الأفراد ؟ ويتوقف الإجابة على هذا السؤال على ظروف المشروع إلا أن المبادىء التي سبق أن ذكرناها - في هذا الصدد - تشير إلى العل الأمثل .

(١) للدرس راجع : إدارة الاعمال الحسانية ، ابراهيم عجمي . مكتبة مبنى نسمس - القاهرة .

وفي الشكل التالي نموذج لخريطة تنظيمية لإدارة الأفراد في مشروع متوسط الحجم حيث يظهر بها أربعة أقسام رئيسية خلاف الابحاث هي : التعيينات ، التدريب ، العلاقات ، والخدمات . (لاحظ ان هذا المشروع أخذ - كما يفهم من الخريطة - بنظام المركبة بشئون الأفراد ، حيث تقوم ادارة الأفراد بما يتعلق بشئون الأفراد) .



الرقابة في شئون الأفراد

لكي تتم ادارة الأفراد على الوجه الاكمل يجب التأكد من أن قوة العمل في المشروع كافية ومهارة وراضية وتعاونة في تحقيق أهداف المشروع . وسنقوم فيما يلي بعرض بعض المؤشرات التي تعتبر أساسية لقياس مدى نجاح برامج ادارة المستخدمين :

- (١) عدد طلبات النقل من وظيفة الى أخرى : فقد يكون طلب النقل ناتجاً من سوء الاختيار أو التعيين ٠٠٠
- (٢) عدد الاستقالات الاختيارية في كل ادارة وفي المشروع ككل
- (٣) عدد الاشخاص الذين تم فصلهم كاجراء تأدبي
- (٤) عدد الاشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم由於 عدم حاجة العمل اليهم
- (٥) عدد الوظائف العالية التي ظهرت فجأة . فيكون ذلك دليل على سوء التخطيط أو عدم وجوده بالمرة

(١) لل توسيع في هذا الموضوع راجع الملفات الآتية :

• Flippo, Principles of Personnel Management, 1961, PP. 96 ff.

• Merrilhue, Willard; and Katzell, Raymond, "ERI: Yardstick of Employee Relations," Harvard Business Review, vol. 33, N°.6, 1955, P. 91.

- (٦) كمية العمل التي يقوم الموظف أو العامل بإنجازها في زمن معين .
 (لاحظ أن هذا مقياس لكتفاته الاتاجية)
- (٧) كمية العوادم (الأشياء والمواد التالفة) التي تجت من استخدام كمية معينة من المواد .
- (٨) عدد الموظفين والعمال الاحتياطيين ملء وظائف شاغرة .
- (٩) مستوى الأجر والمرتبات في المشروع بالنسبة للأجر والمرتبات السائدة في المشروعات المماثلة أو في المجتمع ككل .
- (١٠) عدد الأشخاص الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية .
- (١١) حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد .
- (١٢) عدد مرات الغياب والتأخير .
- (١٣) عدد الحوادث ومعدلها .
- (١٤) إجمالي مصاريف التأمين المدفوعة لشركات التأمين .
- (١٥) عدد الأيام التي أضرب فيها العمال عن العمل .
- (١٦) عدد الشكاوى المرسلة إلى مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية أو النقابية .
- (١٧) عدد الشكاوى المرسلة للإدارة بخصوص التعويضات المادية أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل الخ

وبالطبع لا يكفي معرفة عدد هذه الظواهر وإنما من الضروري معرفة معدلاتها وأسبابها ومقارنتها بالاعوام السابقة وبالمشروعات المماثلة . فيمكن الحصول على معدلات الغياب مثلاً بقسمة حالات الغياب طوال العام على عدد الموظفين الثابتين في سجلات المشروع . ويمكن الحصول على معدلات الاستقالة بقسمة عدد الاستقالات على عدد الموظفين الثابتين في السجلات وهكذا . ونحن نشير أيضاً إلى ضرورة دراسة أسباب هذه الحالات ، فالارقام قد تكون مضللة ، كما وأن معرفة الأسباب ضروري لتصحيح أوجه الخطأ أو النقص . ومقارنة هذه المؤشرات بمثيلتها في الاعوام السابقة يفيد في معرفة اتجاهات المستخدمين نحو المشروع على مر الزمن .

اسئلة

- ١ - ان الافراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم . ما رأيك ؟ اشرح بالتفصيل .
- ٢ - ما هو المقصود بقولنا « انه يجب النظر الى الفرد في المنظمة على انه انسان » ؟
- ٣ - ما هو الفرق بين حصر الوظائف وتحليل الوظائف ؟
- ٤ - هل يتوقف عدد الاشخاص المطلوب تعيينهم على كمية العمل المطلوب تنفيذه فقط ؟
- ٥ - ما هي سياسات الافراد المختلفة ؟
- ٦ - ما هو المقصود بالتعيين من داخل المشروع ؟
- ٧ - ما هي مصادر الحصول على الموظفين ؟
- ٨ - اذكر انواع الاختبارات ثم بين الفرق بينها .
- ٩ - ما هي أسس الترقية ؟
- ١٠ - ماذا يحدث لو لم تكن ترقية المستخدمين على أساس الاصلح ؟
- ١١ - يعتبر المرتب الثابت سلاحاً ذو حدين . لماذا ؟
- ١٢ - هل توافق على الاخذ بنظام اللامركبة في شئون الافراد ؟ لماذا ؟
- ١٣ - اذكر بعض المعايير الرقابية لقياس نجاح برامج المستخدمين في كل من الامور الآتية : (ا) التعيين (ب) التدريب (و) التعويض (د) الترقية (ه) الروح المنوية .



الباب الثاني عشر

ادارة الخدمات المكتبية

الفرض من هذا الباب هو عرض الاصول العلمية في ادارة الخدمات المكتبية، تطبيقاً لمبادئ الادارة التي اوردنها، وعلى هنا فلن ن تعرض لهذه المبادئ مرة اخرى الا فيما يتعلق مباشرة بالخدمات المكتبية دون الدخول في التفصيلات.

في مفهوم الخدمات المكتبية :

ذكرنا في الباب الاول ان النشاطات الرئيسية في أي مشروع ثلاثة : نشاطات فنية (تتعلق بطبيعة عمل المشروع) ونشاطات مالية وشنون افراد . الا انه في كل المشروعات – مهما كان نوعها – نجد كثيراً من اوجه النشاط التي تتعلق بالبريد الصادر والبريد الوارد ، بحفظ المكاتب الواردة وصور الخطابات الصادرة ، بتلقي المكالمات التلفونية وبارسالها (سواء كان ذلك بين ادارات المشروع او بين المشروع والميئات الخارجية) ، وكذلك كل ما يتعلق بالمكاتب من ناحية شكلها وامكنتها وترتيبها وصيانتها ونظافتها واضاءة الحجرات وتهويتها . وكل ما يتعلق بالصيانة والنظافة في المكاتب . وتسمى هذه الاعمال « الخدمات المكتبية » . وقد اطلقنا عليها هذه التسمية لأن هذه العمليات ليست مهمة في ذاتها ، وانما اهميتها مستمدۃ من ضرورتها ل مختلف نشاطات المشروع الاخرى . وتسمى ادارة هذه العمليات ادارة الخدمات المكتبية Office Management او ادارة المكتب .

التخطيط للخدمات المكتبية

يقصد بالتخطيط للإعمال المكتبية مرحلة التفكير واتخاذ القرارات المتعلقة بالاعمال المكتبية وخاصة بتحديد :

(١) اهداف ادارة المكاتب الواجب الالتزام بها

(٢) مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها مثل الآلات الكاتبة والحسابية والمكاتب وألات الطبع المختلفة والأوراق وادوات المكتب .
٠
٠

(٣) مجموعة السياسات المكتبية

(٤) الاجراءات التفصيلية التي تبع في تنفيذ العمليات المكتبية .

(٥) الميزانيات التقديرية للإعمال المكتبية

(٦) وضع البرامج الزمنية الازمة لتنفيذ العمليات المكتبية الهامة .

اهداف ادارة المكاتب :

تهدف ادارة المكاتب الى تنفيذ الخدمات المكتبية المتعلقة بادارات المشروع المختلفة باقل جهد وبأقل وقت وتكليف . والاعمال المكتبية ليست – كما سبق ان ذكرنا – مهمة في ذاتها وانما أهميتها مستمدة من ضرورتها لختلف نشاطات المشروع الاخرى .

السياسات المكتبية :

تعجد الادارة ضرورة اتخاذ قرارات في مشاكل مكتبية تتكرر باستمرار وفيما يلي نموذج لبعض السياسات المكتبية :

(١) سياسات تتعلق بالبريد الصادر :

– طريقة الكتابة المبدئية للرسائل الصادرة (عادية – اختزال) .

– طريقة أخذ صور اضافية للرسائل الصادرة (بالات طبع خاصة او بالكتابة) .

(٢) سياسات تتعلق بالبريد الوارد :

– طريقة و咪اد احضار البريد الوارد من مكتب البريد .

- طريقة فتح الخطابات (باليد او بالآلات حديثة) .
- طريقة قراءة الخطابات والمسئولين عن ذلك .
- اسس تصنیف الخطابات الواردة تمییداً لتوزیعها على الادارات المختصة .

(٣) سياسات تتعلق بالملکات والاتصالات بين اجزاء المشروع :

- الشكل المادي للاتصالات (كتابية او شفوية) .
- طريقة الاتصال (اتصال مباشر بين الموظفين أو بواسطة سعة) .

(٤) سياسات تتعلق بحفظ البريد الوارد وال الصادر :

- طبيعة المستندات والخطابات الواجب حفظها وتلك الواجب التخلص منها فوراً .

— اسس الفهرسة (الفهرسة على أساس الاسم أو الموضوع أو المنطقة الجغرافية) .

(٥) سياسات تتعلق بالنماذج المستخدمة في المشروع :

- طبع النماذج أو شراؤها جاهزة .
- اسس صرف النماذج للادارات المختلفة .

(٦) سياسات تتعلق بالاستعلامات :

- تسجيل أو عدم تسجيل تحركات الرؤساء الاداريين .
- كيفية التصرف في حالة الرائرين الذين ليس لديهم وقت للانتظار !

(٧) سياسات النظافة والصيانة :

- دورية الصيانة والنظافة .
- طريقة الصيانة والنظافة (يدوية او بالآلات حديثة) .

(٨) سياسات تتعلق بالتلبيبات :

- مدى السماح بالاتصال المباشر بالادارة العليا .
- مدى السماح باللکالمات الشخصية .

العناصر المادية الواجب استخدامها في الاعمال المكتبية :

يمكن عرض العناصر المادية في الاعمال المكتبية في القائمة الآتية :

- (ا) المكاتب .
- (ب) المقاعد (مقاعد المكاتب ومقاعد المخصصة للزائرين) .
- (ج) المفروشات الأرضية .
- (د) أدوات المكتب (أقلام ... حبر ... الخ) .
- (ه) تليفونات .
- (و) أوراق للكتابة المادية والكتابة على الألة الكاتبة وأوراق الاستنسيل والكريتون ... الخ .
- (ز) ألات الكتابة والحاسبة وألات الطبع والنسخ ... الخ .
- (ح) ملفات الحفظ .
- (ط) أدوات التنظيف والصيانة وقطع النبار .

وتعتبر هذه العناصر المادية أساس الميزانيات التقديرية الواجب القيام بها باعتبارها اداة من ادوات التخطيط والرقابة . ويمكن الاستفادة من نماذج الميزانيات التقديرية السابقة تصويرها في رسم الميزانية التقديرية للاعمال المكتبية .

الاجراءات المكتبية :

تعلق الاجراءات المكتبية بالخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ العمليات المكتبية . وتتضمن الاجراءات المكتبية للمبادئ التي ذكرناها في التخطيط . الا انه يجب الاشارة هنا بصفة خاصة الى ضرورة عمل خرائط انسياب الاجراءات لمعرفة المستويات الادارية التي ترتبط بها الاعمال المكتبية . فاذا زادت هذه المستويات عن العدد الملائم تطلب الامر اعادة اقرار اجراءات جديدة غير معقدة والا سيطر الروتين على الجهاز الاداري . وبذلك تشن حركة العمل .

تنظيم الاعمال المكتبية

لا يمكن اتمام الاعمال المكتبية على خير وجه دون تحديد للمسئوليات والسلطات . أي دون تنظيم . ويختضن تنظيم الاعمال المكتبية لذات المبادئ التي درسناها في باب التنظيم . الا اننا نشير الى موضوع خاص

باعمال المكتبية يعتبر من المشاكل الاساسية في الادارة : وهو موضوع المركبة واللامركبة في الاعمال المكتبية ، أي الى اي مدى يسع للادارات المختلفة بالقيام بالاعمال المكتبية الخاصة بها . هل يكون لكل ادارة اقسام خاصة بالبريد الوارد وال الصادر والحفظ والتليفونات والنظافة والصيانة والاستعلامات ... أم توجد ادارة مركبة تقوم بكل هذه الخدمات ؟ وتختلف الاجابة على هذا السؤال باختلاف ظروف المشروعات ، ولكن المبادئ التي ذكرناها في هذا الموضوع تشير الى الحل الامثل .

وفيما يلي قائمة نموذجية باعمال المكتبية المختلفة :

اولا - عمليات كتابية تتعلق بالبريد الصادر :

١ - الكتابة المبدئية للفكرة والمعلومات التي تحويها الرسالة سواء باليد أو بالاخزال .

ب - الكتابة النهائية للرسالة (على الآلة الكاتبة) .

ح - أخذ صور اضافية للرسالة الصادرة سواء بالآلات الطباعة أو باليد

ثانيا - عمليات الحفظ (الارشيف) :

١ - وضع الفهارس وطريقة الحفظ .

ب - وضع الرسائل والمستندات في ملفاتها حسب نظام الفهارس الموضوع (حتى يمكن الرجوع بسهولة الى أي مستند في المستقبل) .

ح - سحب الرسائل المطلوب الرجوع اليها من ملفاتها واعدادتها .

ثالثا - عمليات تتعلق بالنماذج المستخدمة :

أ - تصميم النماذج الواجب استخدامها او اعادة تصميم النماذج المستخدمة حاليا .

ب - الاشراف على طبع النماذج بعد تدبر الكميات المطلوبة .

ج - حفظ السجلات المتعلقة بالنماذج (الرقابة على استخدام النماذج) .

ثامناً - النظافة والصيانة:

- أ - صيانة المباني والاثاث .٠٠٠٠ الخ .
- ب - شراء اللوازم والمهمات الالزامه للصيانة والنظافة .
- ج - نظافة الحجرات والطرق والمرات .٠٠٠٠
- د - تهيئة الاضاءة والتهوية ودرجة الحرارة المناسبة .

اختيار الاثاث المكتبية :

وهذه تشمل :

- أ - المكاتب .
- ب - المقاعد .

ج - الآلات (الكاتبة والحاسبة .٠٠٠٠ الخ) .

هذا ويجب ان تتوه الى ان الكثرين من رجال الادارة يطلقون على هذه الاعمال السابق ذكرها بالشئون الادارية . وهم في ذلك يقعون في خطأ كبير ، فشتان بين الشئون الادارية والشئون المكتبية .

الرقابة على الاعمال المكتبية

لكي تم الاعمال المكتبية على خير وجه يجب التأكد من أن ما تم - او يتم - من الاعمال المكتبية مطابق لما اريد اتمامه . وعناصر الرقابة - كأي رقابة - ثلاثة : تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها . وقبل ان نذكر بعض المعايير الرقابية يجدر بنا الاشارة الى ضرورة استخدام الميزانيات التقديرية باعتبارها من اهم الادوات الرقابية .

معايير رقابية في الاعمال المكتبية :

- عدد الكلمات التي تستطيع السكرتيرة (او السكريتير) كتابتها في الدقيقة سواء بالطريقة العاديه او بالاختزال او على الالة الكاتبة .
- عدد الصور الاضافية الممكن الحصول عليها في الدقيقة .
- عدد الخطابات التي يمكن فتحها في الدقيقة .
- عدد الخطابات التي يمكن قراءتها في الدقيقة .

- الوقت اللازم لوضع طوابع بريد على مائة خطاب صادر .
- عدد الخطابات التي يمكن وضعها في ملفاتها في خمس دقائق .
- عدد الخطابات التي يمكن سجحها من ملفاتها في خمس دقائق .
- عدد المكالمات التليفونية التي يمكن الرد عليها في خمس دقائق .
- عدد المكالمات التليفونية التي يمكن طلبها في خمس دقائق .
- عدد الاشخاص الممكن استقبالهم في خمس دقائق .
- عدد المكاتب التي يمكن تنظيفها في خمس دقائق .
- تكاليف كتابة خطاب على الآلة الكاتبة .
- تكاليف اخذ صورة اضافية لخطاب صادر .
- متوسط تكاليف ارسال الخطابات العادي .
- تكاليف صيانة المكاتب في سنة مثلاً ٢٠٠٠ وهكذا

نلاحظ ان كل هذه المعايير اقتصادية اي تتعلق بدرجة استخدام العناصر .
وهنالك معايير اخرى مماثلة في الامانة وهي المعايير الاجتماعية التي تقيس مدى رضا العملاء والموظفين وال媧دين والوسطاء عن الاعمال المكتبية وفي رأينا ان هذه المعايير الاخيرة اهم من المعايير الاقتصادية لانها تتعلق تعلقاً مباشرة بسمعة المشروع وصورته الذهنية عند جماهيره .

اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالخدمات المكتبية ؟ وما الفرق بينها وبين الشؤون الادارية ؟
- ٢ - ما هو المقصود بالتخفيط للخدمات المكتبية ؟ ومن يقوم به ؟
- ٣ - هل توافق على اتباع نظام الامرکزية في الاعمال المكتبية ؟
- ٤ - ارسم خريطة تنظيمية لادارة مرکزية للخدمات المكتبية مبينا اختصاص كل قسم من اقسامها .
- ٥ - اشرح كيف يمكن الاستفادة باليزيانيات التقديرية في الاعمال المكتبية .

الباب الثالث عشر الادارة العامة^١

ما هو المقصود بالادارة العامة؟ وما الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال؟ هل هناك فروق جوهرية في المبادئ أم مجرد فروق في التطبيق؟ هل تعتبر الادارة العامة موضوعا متخصصا من الوضع الاكثر شمولا «الادارة» . اسئلة نسعى للإجابة عليها في هذا الباب . كما نسعى ايضا الى ايضاح المقصود بالتخطيط القومي والتنظيم الاداري والقيادة والرقابة الادارية باعتبارها عناصر الادارة العامة .

في مفهوم الادارة العامة :

«الادارة العامة» Public Administration موضوع متخصص من الموضوع الاكثر شمولا «الادارة» . فالادارة كما نعرف هي تنفيذ الاعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم . فاذا كانت هذه الاعمال عامة ، اي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة ، اطلق على الادارة في هذه الحالة «الادارة العامة» . وهي بهذا تشمل الاعمال الحكومية على اختلاف انواعها ، اقتصادية كانت او اجتماعية ، زراعية او صناعية ، تجارية او مالية ، صحية او دفاعية ، بحرية او جوية ، تتعلق بالشرطة او

(١) يحال المؤلف منسوع الادارة العامة بتوسيع في مؤلف آخر بالعنوان الآتي :
الادارة العامة : المبادئ، والنظريات ، دراسة مبكرة قانونية في لبنان والجمهورية العربية
المتحدة . (١٩٦٤) .

- تحقيق أرباح ، بل تقديم منفعة عامة للمواطنين ٠
- ثالثا : يجب على القائمين على شئون الادارة العامة التزام قاعدة المساواة بين المواطنين ، وعدم ايثار بعضهم بأنواع ممتازة من الخدمات ٠
- رابعا : الغالب في نطاق الادارة العامة أن يعمل الموظف بصفته لا باسمه ٠ ومن ثم فإن الجمهور لا يهمه أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله ، ولهذه القاعدة استثناءات في بعض الحالات ٠
- خامسا : يهيمن على الادارة العامة قاعدة المسؤولية العامة ، فرجال الادارة العامة مسؤولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور ٠ وتحقق هذه المسؤولية بعدة طرق السياسية منها والقضائية ٠
- سادسا : تخضع الادارة العامة لقاعدة تزويد الافراد بكافة المعلومات التي تعينهم على استعمال حقوقهم في الرقابة ٠ ولهذا فإن من واجب الادارات العامة اعداد وسائل الاعلام ، وتسهيل مهمة الافراد في الحصول على ما يشاؤن من معلومات ، وعدم حجب تلك المعلومات الا في الحدود التي تقتضيها المصلحة العامة ٠
- سابعا : وتتسم المشروعات العامة بخضوعها لتنظيم يتم على نطاق واسع ويترعرع على هذه الصفة كثير من المشاكل التي يواجهها علم الادارة العامة في الوقت الحاضر ٠
- ثامنا : لما كانت المشروعات العامة لا تخضع لظروف المنافسة الحرة التي تسود المشروعات الخاصة كقاعدة عامة ، فقد أصبح من المقرر الاستعاضة عنها بقاعدة اختبارات الكفاية ، التي يقصد من ورائها الكشف عن الكفايات في الاشخاص وايجاد الحوافز لزيادة الاتصال .
- هذا ويرى سليمان الطماوي^١ فرقا آخرأ فيقول : « ان الادارة العامة تسير وتحيا في فلك القانون الاداري وان لهذا القانون أثره المباشر على كافة الموضوعات التي تثيرها دراسة الادارة العامة » ٠

(١) سليمان محمد الطماوي : مبادئ علم الادارة العامة ، ص ٢١ وما بعدها .

ومن الذين يعتقدون بعدم وجود فروق جوهرية في المبادئ بين الادارة العامة ، وادارة الاعمال ، هنري فايلول وليونارد هوایت ، وقد سبق أن أوردنا النص العرفي لتعبيراتهم بهذا الصدد .

وليس هناك في – رأينا – فروق استراتيجية كما يبدو لاول وهلة بين ادارة الاعمال العامة وادارة الاعمال الخاصة بالصورة التي أظهرها جلادن للأسباب الآتية :

اولا : كثير من المشروعات الخاصة تعمل ايضا في ظروف احتكارية ودراسه المتعلق في الاعمال بأمريكا تكفي للاقتناع بهذا الاعتراض .

ثانيا : لكي ينجح المشروع الخاص يجب على مديريه وموظفيه أن يشعروا بروح الخدمة العامة . فليس المقصود – كما هو مفهوم خطأ – أن الغرض من الاعمال الخاصة الحصول على الارباح بل تقديم سلع وخدمات . والداعم الى هذا هو الحصول على الارباح ، ويختلط الكثيرون بين الغرض والداعم .

ثالثا : لكي ينجح المشروع الخاص ، يجب على أفراده التزام قاعدة المساواة بين المستهلكين وبين الموردين والجمهور بصفة عامة ، ولا يختلف ذلك باختلاف نوع المشروع فهذه أحد المبادئ الاخلاقية المعروفة .

رابعا : لا يمكن اطلاقا أن يتم العمل في صالح الحكومة على أساس اسماء الاشخاص ، كما لا يمكن ان يتم العمل في المشروعات الخاصة على أساس صفة الشخص ، بل أن اتمام الاعمال على أساس الاشخاص فيه كثير من الروح الانسانية والتي يجب ان تغلب على الاعمال سواء كانت خاصة او عامة .

خامسا : مدير و المشروع مستنولون امام مجموع المساهمين والموردين والتجار والمستخدمين والعمال والمستهلكين والمجتمع بصفة عامة . فمدير و المشروع مستنولون مسؤولية اجتماعية تساوي مع مسؤوليه الاداري في الحكومة .

سادسا : ان العمل يتم بناء على المعلومات المتبادلة ونظم الاتصال ، ولا يقتصر

هذا على الاعمال العامة بل يتعداه الى المشروعات الخاصة .

سابعاً : ان التنظيم على نطاق واسع ليس من صفات المشروعات العامة بل ان بعض الشركات الامريكية تبدو اكثراً تعقيداً من بعض الحكومات الصغيرة .

ثامناً : ان نجاح الاعمال الخاصة يتوقف على اختيار الموظفين الاكفاء .
هذا وقد اعترف جلادن نفسه بأن الفروق التي ذكرها قد لا توجد - من الناحية العلمية - بين المشروعات الخاصة وبين المشروعات العامة . . .

يتضح من التحليل ان الفرق الاستراتيجي بين الادارة العامة وادارة الاعمال ان الاولى هي ادارة الاعمال الحكومية أي في قطاع الحكومة ، أما ادارة الاعمال فانها تتعلق بقطاع الاعمال الخاصة أي الذي يمتلكه أفراد أو مجموعة من الأفراد سواء في شكل مشروعات فردية أو في شكل شركات تضامن او توصية او مساهمة . . الخ . فالفرق - اذن في « المجال » وليس فرق في المباديء . فمبادئ ادارة المجردة واحدة ، فإذا كان المجال في القطاع الخاص قيل : ادارة الاعمال الخاصة ، وإذا كان « المجال » في القطاع العام قيل « ادارة الاعمال العامة » تميزاً لها عن ادارة الاعمال . وفي رأينا تسمية ادارة الاعمال العامة بهذا الاسم اقرب الى الوضوح من قولنا ادارة العامة . فلفظ ادارة العامة ترجمة للمفهوم الانجليزي *Public Administration* وعلى هذا فالصلة بين ادارة الاعمال العامة وادارة الاعمال الخاصة صلة وثيقة ، والمبادئ المجردة التي تحكم الاثنين واحدة ^١ الا انه يمكن تمييز ثلاثة فروق جوهرية ناتجة من المجال ذاته (المجال الحكومي) وهي :

(١) الارتباط بالسياسة

(٢) الارتباط بدستور الدولة وقوانينها الاساسية والفرعية

(٣) حجم التنظيم .

(١) راجع ما قاله لبرنارد هوبارت وهنري لايبل في الباب الثاني ، التوانين الاساسية في الادارة

اولاً : الارتباط بالسياسة :

ترتبط الادارة العامة ارتباطا وثيقا بالسلطة التشريعية والتركيب السياسي للمجتمع .

فتحديد الاهداف ورسم السياسات في المشروع الخاص يدخل في صميم اعمال الاداري في المشروع ، وغالبا ما يتوقف على اعتبارات اقتصادية محضة . أما في الادارة العامة فان تحديد الاهداف القومية والسياسات العامة يدخل في صميم نشاط السلطة السياسية وكثيرا ما تتوقف على اعتبارات سياسية واجتماعية بخلاف الاعتبارات الاقتصادية ١ .

ومن ناحية اخرى فان السلطة السياسية تراقب اعمال الادارة العامة حيث يتم محاسبة الوزراء أمام المجالس النيابية .

ثانياً : الارتباط بدستور الدولة وقوانينها :

ترتبط الادارة العامة ارتباطا جوهريا بدستور الدولة وقوانينها الادارية، فيحكم الدستور والقوانين الادارية تصرفات الاداريين والموظفين العموميين . ومن المشاهد ان القوانين تتغلغل في مختلف الامور الحكومية سواء كان ذلك يتعلق بصرف اموال او قبضها ، بتعيين موظفين او نقلهم أو ترقيتهم ٠٠٠ الخ.

ثالثاً : في حجم التنظيم :

يتوقف عبء الادارة العامة على القيم الفلسفية السائدة في المجتمع . فإذا كان المجتمع يؤمن بأن « احسن حكومة هي التي تحكم اقل ما يمكن » لا يصبح عبء الادارة العامة متوقعا الى حد كبير على حماية الافراد (البوليس والقضاء والدفاع) . وقد تتدخل في القيام ببعض الاعمال المنظمة في النشاط الاقتصادي ، ويتوقف هذا الحد على المقصود بالتعبير « أقل ما يمكن » . ومن ناحية اخرى فقد يؤمن المجتمع بأنه من واجب الحكومة تحقيق الرفاهية للمجتمع ككل . وفي هذه الحالة يكون عبء الادارة العامة كبيرا .

(١) حتى هذه الحالة فان الرئيس الاداري الامل كثيرا ما يؤثر على السلطة التشريعية في تحددها للامدادات والسياسات القومية . كما انه يمتن القول بان الجماعة الممومة لمساهمين دون بعثابة سلطة تشريعية .

وكلما كان عبء الادارة العامة كبيرا ، كان التنظيم الاداري تنظيماً ضخما معتقدا – حيث يكثر عدد الوظائف والموظفين وتزيد المستويات الادارية .. الخ . ولذلك كثيرا ما يقال عن هذه التنظيمات الحكومية المائلة « بالبيروقراطية » *Bureaucracy* . وتحل كلمة البيروقراطية محل « التنظيم » وتصبح هي مفهوم التنظيم الضخم في الجهاز الحكومي .

اثر تغير وظيفة الحكومة :

وتغير وظيفة الحكومة يغير معه – بداعه – اهداف الدولة العامة وسياساتها العامة ، وتصبح عملية التخطيط لتنفيذ الاعمال شيئا ضروريا . كما يتغير الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي فيطلب الامر زيادة المستويات الادارية ، وتحدث كثير من المشاكل المتعلقة بالسلطة ودرجة تقويفها ، ويتخاذ نط القرارات الادارية شكلا جديدا ينبع من البيروقراطية . وتصبح مهمة « الاتصال » ضرورية ومعقدة حيث تبعد المسافة بين المسؤولين والرؤساء ، بين التابعين والقادة . كما يزداد عدد الموظفين والمشاكل المرتبطة على اختيارهم وتدريبهم ومكافأتهم وترقيتهم وتركهم الخدمة ، وبذلك يلعب الغنصر الانساني دورا جديدا . كما ان الجهاز الاداري يتطلب رقابة فعالة على موارد الدولة وايراداتها وحساباتها .. كل ذلك يؤدي منطقا الى ضخامة مسئولية الرئيس الاداري ، ويطلب الموقف ان تكون له السلطات اللازمة ، ليقطع بعثام أمره وهو في كل هذا تحت ضغط الرأي العام والشعب ومثليه .

التخطيط القومي

لا يمكن تصور اتمام الاعمال في المجال الحكومي دون تخطيط كما سبق القول . هذا ، ويأخذ التخطيط عدة صور : فهناك التخطيط القومي الشامل ، والتخطيط القومي الجزرئي ، التخطيط الاقتصادي ، والتخطيط الاجتماعي ، التخطيط الطويل المدى والتخطيط القصير الاجل . فالخطيط القومي الشامل يهدف الى التحكم في مختلف النشاطات بغية الوصول الى

الاهداف الموضوعة . أما التخطيط الجزئي فهو يهدف التغلب على أزمة من الازمات ، كما قد يكون التخطيط متعلقاً بمنطقة معينة من المناطق في الدولة بقصد انعاشها او تطويرها . ويأخذ التخطيط الاقتصادي عدة صور منها : التخطيط الزراعي ، التخطيط الصناعي ، والخطيط التسوقي أو التخطيط التجاري .

هذا ، ويعتبر تحديد الاهداف الاساسية القومية من أهم وظائف السلطة السياسية ، فهي بذلك خارجة عن نطاق الادارة العامة ، أما الامور الفرعية والسياسات المنشعة من هذه السياسات الاساسية فهي من صميم عمل الادارة العامة .

ومن وجة النظر الادارية يمكننا القول ان « القانون الاداري » يعتبر بمثابة سياسات تحكم تصرفات الرؤساء والمسؤولين في تنفيذهم للاعمال العامة .

وفي كل الاحوال يتطلب الامر من الحكومات رسم خطة وبرامج عمل ، لا تختلف اختلافاً جوهرياً من ناحية خصوصيتها لمبادئ الادارة عن المبادئ التي ذكرناها في التخطيط .

التنظيم الاداري :

التنظيم هو الاداة التي بواسطتها يستطيع الرئيس الاداري الاعلى ، في الدولة ، الوصول الى الاهداف القومية التي حدتها السلطة السياسية . ففي التنظيم تتحدد المسؤوليات ، وتحدد السلطات المنوحة لكل فرد في الهيكل التنظيمي . وكلما كان تنظيم الجهاز الحكومي خاصاً لمبادئ التنظيم المجردة (الباب الخامس) زاد احتمال فاعليته نتيجة لتجربة من العواطف والامور الشخصية . تفضي مبادئ التنظيم – كما رأينا – بضرورة تركيزه (التنظيم) حول الوظائف دون الاشخاص : حيث يتم تقسيم الواجبات بطريقة موضوعية ، وحيث يتم تحديد المسئولية والسلطة طبقاً للمبادئ العلمية للتنظيم وذلك بالنسبة الى الامور الآتية :

- (١) تحديد نطاق الاشراف لكل رئيس اداري .
- (٢) تحديد مدى المركبة واللامركبة .

- (٣) تحديد ملوي السلطات المنوحة للادارة المحلية .
- (٤) مدى استخدام مبدأ التنظيم الفيدرالي .
- (٥) مدى استخدام اللجان والحالات التي تستخدم فيها .
- (٦) تحديد الوظائف الادارية لكل منصب اداري في الهيكل التنظيمي .
- (٧) تحديد كفاءات الذين سيشغلون هذه المناصب تمهدًا لتعيينهم وتهيئة لهم هذا العمل .
- (٨) واخيرا تصوير العلاقات الافقية والرأسمية في شكل خرائط تنظيمية ١ .

القيادة الادارية

ان ضخامة حجم التنظيم الحكومي ، وتعدد المناصب الادارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية للرؤساء الاداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون الاختياري في ذلك الجهاز الضخم . وبدون القيادة الادارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككًا عاجزا عن تحقيق الاهداف التي وجد من أجلها وتسود بالتالي روح الكسل والاهمال وعدم الاهتمام بين الموظفين . وتنظر اهمية القيادة الادارية أيضا في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرًا عاليًا من الذكاء والقدرة على معرفة بواطن الامور والمعرفة والحكمة ، كما تظهر ايضا في ايصال المعلومات الى المسؤولين والحصول على المعلومات منهم وخصوصا انه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والمسؤولين ، واختلطت الحقائق بالبيانات الزائفة . ومن هنا ظهرت أهمية القيادة الادارية والتوجيه الاداري السليم .

الرقابة الادارية

ان وجود الخطط والبرامج لا يأتي بفائدة الا اذا تأكد الاداريون ان ما تم — او يتم — مطابق لما اريد اتمامه . ونظرًا لضخامة الجهاز الحكومي وتعدد الوظائف والموظفين والاعمال فانا تتوقع وجود نظم محكمة للرقابة على الموظفين وعلى الاموال . وبالرغم من ان الرقابة هي وظيفة كل رئيس اداري

١) لمرفقة كتبة تسمى المبادرات التنظيمية راجع مؤلفنا بعنوان : لائحة في التنظيم الاداري اللبناني : مجموعة خرائط تنظيمية واسفاف وظيفية للوحدات الادارية مستمدة من التصريح اللبناني ، ١٩٦٣ .

الا أن الحكومات دأبت على اسناد بعض عمليات الرقابة الى هيئات مركبة ، غالبا ما تكون مسؤولة مباشرة امام الرئيس الاداري الاعلى في الدولة . ومن بين الاجهزة المركزية التي تقوم بوظيفة الرقابة ، ديوان المحاسبات مثلا وهو يختص بمراقبة ايرادات الدولة ومصروفاتها في جميع الوزارات والمصالح المختلفة . للتأكد من أن الاموال التي صرفت أو قبضت هي الاموال التي كان يجب أن تصرف أو تقبض ، ويقع المخالفون تحت طائلة العقاب . ومن الهيئات المركزية التي تقوم بالرقابة على الموظفين وأعمالهم لجذب التفتيش المركزي او ديوان الموظفين او غير ذلك من الهيئات المركزية .

ومن اهم ادوات الرقابة في الادارة العامة « ميزانية الدولة » . وهي تقرير مفصل يوضع بمعرفة الادارة ويعتمد من السلطة التشريعية ، وبموجبها تحصل الحكومة على الاذن بالجباية والاتفاق ، طبقا لبنود وأبواب واردة في الميزانية وذلك لمدة سنة مقبلة .



اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالادارة العامة ؟
- ٢ - اذكر عدة تعریفات للادارة العامة ثم استخلص بعض المفاهيم الاساسية ؟
- ٣ - هل هناك فرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال ؟
- ٤ - اذكر عددا من فقهاء الادارة الذين يرون انه ليس ثمة فرق جوهري بين الادارة العامة وادارة الاعمال . علق على ما قالوه ؟
- ٥ - اذكر عددا من فقهاء الادارة الذين يرون أن هناك فرقا جوهريا بين الادارة العامة وادارة الاعمال . علق على ما قالوه ؟
- ٦ - اشرح كيف ترتبط الادارة العامة ارتباطا وثيقا بالسياسة وبالقوانين الاساسية للدولة ؟
- ٧ - ما هي العلاقة بين القيم الفلسفية السائدة في المجتمع عن دور الحكومة والادارة العامة ؟
- ٨ - اذكر الصور المختلفة التي يأخذها التخطيط القومي ؟
- ٩ - ما هي الحكمة من كون الاهداف القومية خارجة عن نطاق الادارة العامة ؟
- ١٠ - كلما كان تنظيم الجهاز الحكومي خاضعا لمبادئ التنظيم المجردة زاد احتمال فاعليته . اشرح المقصود بهذه العبارة .
- ١١ - اضرب امثلة لبعض الحكومات التي أخذت ببدأ التنظيم الفيدرالي ؟ اشرح ذلك .
- ١٢ - ارسم خريطة تنظيمية لوزارة معينة في دولة عربية .
- ١٣ - ان ضخامة حجم التنظيم الحكومي وتعدد المناصب الادارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية في الرؤساء الاداريين . ما رأيك ؟
- ١٤ - هل هناك هيئات مرکزية مسؤولة عن الرقابة على الاموال العامة والموظفين العموميين في كل من الجمهورية العربية المتحدة ولبنان .

للأفراد بمتلك جزء من رأس المال (كما هو الحال في الجمهورية العربية المتحدة) .

(٢) الشركة العامة ذات كيان قانوني عام . تظهر الشركات الخاصة بمجرد توافر المتطلبات القانونية المخصوص عليها في قانون الشركات ، أما الشركة العامة فهي تب verr عن رغبة الدولة في خلق مثل هذه الشركة . غالباً ما يتم إنشاء الشركات العامة دون الرجوع إلى المجالس النيابية لتحقيق السرعة في دعم الاقتصاد القومي – كما هو الحال في الجمهورية العربية المتحدة ^١ .

(٣) تهدف الشركة العامة بصفة أساسية إلى تحقيق مصلحة عامة ، وليس مجرد تحقيق الارباح . الا انه يجب الا يفهم من ذلك ان الشركات العامة يجب الا تحقق ارباح – بالعكس فانه من الضروري للشركات العامة تحقيق ارباح لتفعيل الوظائف الاقتصادية التي تكلمنا عنها في باب التخطيط ، ولكن يجب الا يتم تضحيه المصلحة العامة على حساب تحقيق الارباح .

(٤) تخضع الشركة العامة لاهداف الدولة العامة وسياساتها القومية . وبمعنى آخر فان أهداف الشركة العامة مستمدّة من وتوادي الى تحقيق اهداف الدولة .

(٥) يقوم بادارة الشركة العامة مجلس ادارة يتم تعيين اعضائه من قبل الحكومة ^٢ ، وبذلك تساهم الحكومة بطريق غير مباشر في ادارة الشركة العامة .

(٦) اعضاء مجلس ادارة الشركة العامة مسؤولون امام الوزير المختص وهم على هذا غير خاضعين لمناقشات المجالس النيابية الا عن طريقه ، وبذلك

(١) قانون المؤسسات العامة ١٩٥٧ .

(٢) تعيين اعضاء مجلس ادارة الشركات العامة في بريطانيا من سلطة الوزير المنصوص عليه الشركة العامة . اما في الجمهورية العربية المتحدة فانه يتطلب الامر صدور قرار جمهوري بهذه على ترشيحات الوزير المختص .

تكون الادارة بعيدة عن التيارات السياسية .

(٧) لا تعتبر الشركة العامة (ويجب الا تعتبر) مصلحة حكومية . فالرغم من ان الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة، الا انها يجب الا تعتبر مصلحة حكومية ، والا سيطرت عليها تلك المجموعة الهائلة من اللوائح والقوانين – التي غالبا ما تخضع لها كلصالح الحكومية . ان اللوائح والقوانين الحكومية كثيرا ما تضعف حرية الادارة في التصرف – تلك الحرية اللازمة في ميادين الاعمال . واما فقدت هذه الحرية او ضعفت ، فقدت الشركة العامة المبرر من وجودها :

فالشركة العامة تلعب دورا مزدوجا : فهي تسير على نمط حكومي لتحقيق مصلحة عامة ، وهي في الوقت ذاته تسير على نمط مشروعات الاعمال الخاصة لتحقيق الكفاية والفاعلية .

(٨) يترتب على عدم اعتبار الشركة العامة مصلحة حكومية أن موظفيها لا يعتبروا (ولا يجوز ان يعتبروا) موظفين عموميين خاضعين لقانون الوظائف الحكومية .

(٩) الشركة العامة حرية في تصرفاتها المالية الى حد كبير . فهي غير خاضعة (ويجب الا تخضع) للرقابة المالية التي تخضع لها الصالح الحكومية عادة . ويجد الكثيرون الاستقلال المالي للشركات العامة بمعنى وجود ميزانيات مستقلة لها حيث يتم التمويل بطريقة ذاتية كأي مشروع خاص^١ . كما تسعى الشركات العامة الى خلق توازن بين المصاريف وال الإيرادات في فترة زمنية (عدة سنين) . وفي الحالات التي تحقق الشركة خسائر باستمرار لأسباب خارجة عن ارادة الادارة فان الشركة تعتمد على الاعانات الحكومية التي تقدمها لها .

هذه هي الصفات النظرية التي تميز الشركات العامة عن غيرها وقد لا تطبق هذه الصفات على جميع الشركات العامة في كل الدول التي توجد فيها .

١١) تستطيع الشركة العامة الانفصال من خزانة الدولة بقيادة ثانية كما تستطيع طرح سندات في سوق المال كما هو الحال في بريطانيا .

التخطيط في الشركات العامة

رأينا ان الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة . وعلى هذا فالخطيط في الشركة العامة يستمد من ويؤدي الى تحقيق الاهداف العامة للدولة . فإذا كانت الدولة تهدف الى زيادة الدخل الاهلي في قطاع الصناعة فان اهداف الشركة العامة الصناعية يجب ان توضع بشكل يحقق المدفوع العام . فبالنسبة للهدف الاساسي للشركة العامة فانه يكون منصوصاً عنه في لائحة انشاء الشركة . اما الاهداف المطلوب تحقيقها سنة فسنة ، فتوضع بمعرفة ادارة الشركة وتتضمن لاعتماد الهيئة المركزية للتخطيط او الهيئة التابعة لها هذه الشركة العامة ^١ .

وبالنسبة لسياسات الشركة العامة فانها توضع بشكل لا يتعارض مع السياسات القومية والفلسفية الاساسية التي بنيت عليها فكرة الشركة العامة . فإذا كانت سياسة الدولة تشجع الصناعات المحلية فانه لا يجوز للشركات العامة استيراد مصنوعات او قطع غيار تنتجه المصانع المحلية . واذا كانت الدولة تسعى الى رفع المستوى المادي للعمال بتحديد حد ادنى للأجور فانه لا يجوز للشركة العامة اتباع سياسة للأجور لا يتحقق معها المستوى المادي المطلوب .

وترتبط البرامج الزمنية الاساسية للشركة العامة مع البرامج الزمنية للشركات العامة الاخرى . فإذا كانت احدى الشركات العامة تعتمد في اتجاهها على انتاج شركة عامة أخرى ، فانه من الامانة بمکان أن ترتبط البرامج الزمنية مع بعضها والا توقفت الاعمال في الشركة الاولى .

وباختصار فانه يمكننا القول بأن خطط الشركات العامة مرتبطة تماماً الارتباط بالخطة القومية . وفي الواقع فانه غالباً ما يتم وضع خطة القطاع العام بناء على مجموع الخطط المختلفة للشركات العامة .

(١) المؤسسة العامة في الجمهورية العربية المتحدة .

تنظيم الشركات العامة

كثيراً ما تتميز الشركات العامة بكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها . فقد تقوم الشركة العامة باتساع وتوزيع عدد كبير من السلع ، لعدد كبير من العملاء ، في مناطق متعددة ، الامر الذي يتطلب العمل فترات اضافية ٠٠٠ الخ . وتظهر مشكلة تعدد السلع وتعدد المناطق وتعدد العملاء وزيادة وقت العمل عن الوقت العادي في تنظيم هذه الشركات . الا انه في جميع الحالات يخضع تقسيم اوجه النشاط المختلفة لذات المبادئ ، والاسس العلمية التي عرضناها بالتفصيل في باب التنظيم .

ومن امثلة المشروعات العامة الضخمة مشروع الفحم البريطاني ١ ولكي نعطي فكرة عن مدى ضخامة هذا المشروع يكفي ان نذكر البيانات الآتية : ٢ .

- الانتاج السنوي من الفحم يبلغ حوالي ٢٠٠ مليون طن سنويا .
- الدخل السنوي للمشروع يبلغ حوالي ٢٥٠٠ مليون جنيه استرليني سنويا .
- مدد المناجم التي يشملها التنظيم حوالي ٦٠٠ منجم .
- الاتفاق السنوي يبلغ حوالي ٦٠٠ مليون جنيه استرليني سنويا .
- الاستثمارات الرأسمالية بلغت في عام (١٩٣٣) حوالي ٢٢٧ مليوناً جنيه استرلينيا .
- مدد الموظفين والعمال بالمشروع حوالي ٦٠٠ ألف موظف وعامل .
- المربات والاجور السنوية تبلغ حوالي ١٤٠٠ مليون جنيه استرليني سنويا .

وقد رأى مجلس الادارة القومي (المركزي) National Coal Board وكل اعضائه معينين من قبل وزير القوى ومسئولي امامه – تقسيم بريطانيا الى تسع مناطق حيث تقسم كل منطقة وبالتالي الى جهات ويبلغ عدد الجهات ٥١ جهة . ويتولى ادارة كل منطقة مجلس ادارة يقوم بتعيينه مجلس الادارة المركزي . ويقوم مجلس ادارة كل منطقة بتعيين مديرین عامین للمناطق (بموافقة الادارة

(١) اخترنا هذا المشروع العام بالذات لضخامته وللفرصة التي ستحت للمؤلف لزيارة هذا المشروع في كل من انجلترا واسكتلندا في عام ١٩٦٤ . ونحن نسجل هنا مدربونتنا لكل المسؤولين من ادارة هذا المشروع الفحم ونذكر بصفة خاصة Colonel Webb ب مجلس الادارة المركزي بلندن .

(٢) في محاضرة من اللورد روبينز امام المؤتمر العالمي للادارة بنيويورك عام ١٩٦٣ . وروبينز هو رئيس مجلس ادارة المشروع .

المركزية) . ويقوم المديرون العامون بالاشراف على عدد من مديري المناجم حيث يقوم مدير المنجم بادارة الاعمال المختلفة للمنجم . والشكل التالي يصور الميكال التنظيمي لمشروع الفحم البريطاني حيث تظهر العلاقة بين مجلس الادارة المركزي ومجلس الادارة الاقليمي والمدير العام للجهات ومدير المجموعة ومدير المنجم .

والمشكلة الاساسية التي قابلت مجلس الادارة المركزي (المجلس القومى للفح) هي : الى اي مدى يسمح بتطبيق نظام الامرکزية ؟

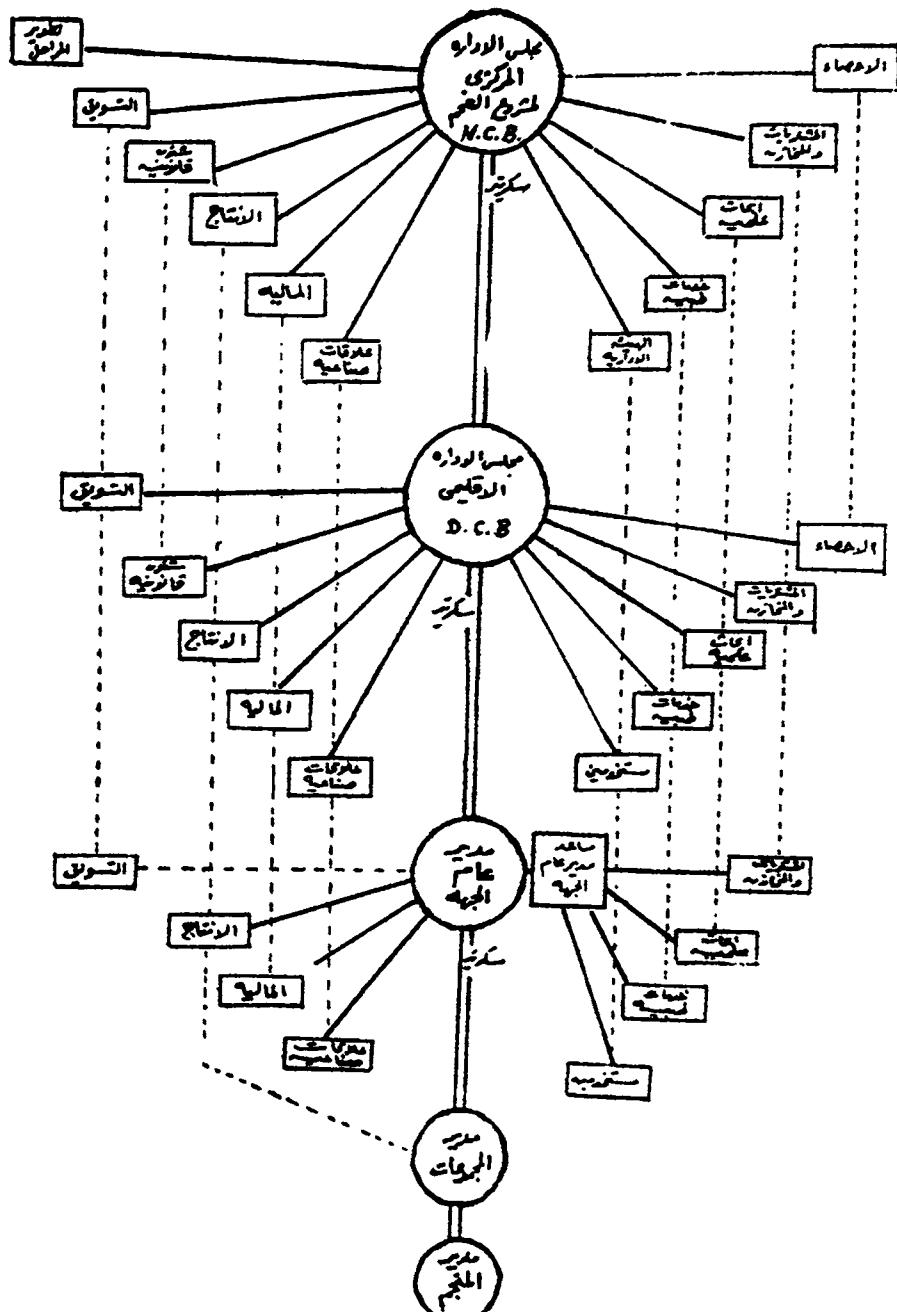
وقد اخذ مجلس الادارة المركزي لمشروع الفحم بمبدأ الامرکزية حيث تقرر ان يكون لمجالس الادارة في المناطق (وعدهم تسعة) حرية كبيرة في ادارة العمليات في مناطقهم . والواقع أن هذه الحرية ليست مطلقة وانما لها الحدود الآتية :

- (١) يتم تحديد أهداف الاتاج والتسويق بالنسبة للأقاليم Divisions بواسطة مجلس الادارة الاقليمي على الا تعتبر نهائية الا بعد اعتمادها من مجلس الادارة المركزي . وفي حالات كثيرة يحدد الاخير الاهداف المطلوب تحقيقها في الأقاليم في حدود اهداف صناعة الفحم ككل .
- (٢) يقوم مجلس الادارة المركزي بتعيين اعضاء مجلس ادارة المناطق وهم مسؤولون عن تحقيق اهداف الاتاج والتسويق التي تتقرر سنويا .
- (٣) لا يجوز لمجالس الادارة في الأقاليم القيام بمشروعات تزيد عن ٢٥٠٠٠٠ جنيه الابعد تصريح من مجلس الادارة المركزي ^١ .

وعلى هذا يمكن القول بأن مجلس الادارة المركزي يقوم باتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالسياسات العامة ويترك للمجالس الاقليمية باقي القرارات التي لا تتعلق بالصناعة ككل ٠٠٠ وهكذا ٠

(١) للتوسيع راجع :

Fleck : Report of the Advisory Committee on Organization.



الرقابة في الشركات العامة

يقصد بالرقابة في الشركات العامة التأكيد من ان ما تم - او يتم - من الاعمال في الشركة العامة مطابق لما اريد اتمامه ^١ . وعناصر الرقابة - كأي رقابة - ثلاثة : تحديد المعايير الرقابية ، قياس الأداء ، معرفة الانحرافات وأسبابها وتصحيحها . ولا تختلف المعايير الرقابية في الشركات العامة عن غيرها من الشركات الا فيما يتعلق بصفتها المزدوجة : تحقيق مصلحة عامة وفي نفس الوقت تحقيق الكفاية والفاعلية في مشروعات الاعمال . وعلى هذا تزداد أهمية الرقابة على الصورة الذهنية للمشروع عند جماهيره لمعرفة مدى قيام الشركة بمسئولياتها الاجتماعية ^٢ .

اسئلة

- ١ - ما هي الصفات التي تميز الشركة العامة عن الشركة الخاصة ؟ اشرح بالتفصيل .
- ٢ - هل توافق على اعتبار الشركة العامة مصلحة حكومية ؟ لماذا ؟
- ٣ - اشرح كيف يرتبط تخطيط الشركات العامة بالتخطيط القومي ؟
- ٤ - اشرح كيف يمكن الاستفادة من تنظيم مشروع الفحم البريطاني في تنظيم الشركات العامة بالجمهورية العربية المتحدة ؟
- ٥ - اشرح كيف يمكن الاستفادة من الميزانيات التقديرية في الرقابة .



(١) يجب التفرقة بين الرقابة على الشركات العامة والرقابة في الشركات العامة . فالاولى تتم بواسطة الوزير المختص التابع له الشركة العامة . اما الثانية فهى تتعلق بالرقابة الداخلية من جانب المديرين في الشركة العامة .

(٢) رابع الباب الثاني في المسؤولية الاجتماعية للادارة . ص ١١ .

استئناف

- ١ - ما هو المقصود بالشركة العامة ؟ وما الفرق بينها وبين : (أ) الشركة الخاصة . (ب) المصلحة الحكومية .
- ٢ - اذا كانت الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة فهل من الضروري ان تتحقق ارباحا ؟
- ٣ - اشرح بالتفصيل كيف ترتبط الشركات العامة باهداف الدولة وسياساتها الاقتصادية ؟
- ٤ - يجب الا تعتبر الشركة العامة مصلحة حكومية . ما رأيك ؟
- ٥ - ما هو المبرر من انشاء الشركات العامة ؟
- ٦ - يجب الا يعتبر موظفو الشركات العامة موظفين حكوميين . لماذا ؟
- ٧ - ما هو المقصود بالاستقلال المالي للشركات العامة ؟
- ٨ - هل صحيح ان الشركات العامة حررة في تصرفاتها المالية ؟
- ٩ - ما الحكمة من فصل ادارة الشركة العامة عن المناقصات الت زيادية ؟
- ١٠ - ماذا يحدث لو ارتبطت الشركة العامة بالقوانين واللوائح الحكومية السائدة ؟
- ١١ - هل تصح بان يتدخل الوزير المختص في الاعمال اليومية للشركة العامة ؟
- ١٢ - هل تعتقد ان مشروع الفحم البريطاني المؤمم مشروع ضخم . لماذا ؟
- ١٣ - الى اي مدى يتفق تنظيم مشروع الفحم البريطاني مع تنظيم صناعة التعدين في الجمهورية العربية المتحدة . ارسم الخرائط التنظيمية اللازمه .
- ١٤ - ماذا يحدث لو قرر مجلس ادارة مشروع الفحم البريطاني اتباع نظام المركبة ؟ هل توافق على هذا القرار ؟ لماذا ؟
- ١٥ - ارسم عددا من الميزانيات التقديرية لاحدى الشركات العامة ثم بين كيف تكون هذه الميزانيات اداة من ادوات الرقابة (أ) على الشركات العامة . (ب) في الشركات العامة .
- ١٦ - اذكر عددا من المعايير التي يجب أن تستخدمها المشروعات العامة .

* * *

الباب الخامس عشر

ادارة المستشفيات

في هذا الباب نعرض الاصول العلمية لادارة المستشفيات تطبيقاً لمبادئ الادارة التي اوردها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة اخرى لتلك المبادئ الا فيما يتعلق مباشرة بالمستشفيات . فالفرض من هنا الباب ايضاح كيفية تطبيق مبادئ الادارة في ميدان متخصص دون الدخول في التفصيلات .

التخطيط للمستشفيات

- يقصد بالتخطيط هنا مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي تتعلق بالمستشفيات والخاصة بتحديد :
- (١) اهداف المستشفى الواجب تحقيقها .
 - (٢) المناصر الواجب استخدامها في المستشفيات لتحقيق الاهداف .
 - (٣) مجموعة القواعد التي ترشد تصرفات رجال المستشفى فهي بذلك تحكم سير الاعمال في المستشفيات .
 - (٤) الاجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الاعمال في المستشفيات .
 - (٥) الخطط والبرامج الزمنية .

والخطيط للمستشفيات يختلف عن النشاط الطبي ، فالأخير ناحية فنية وتنفيذية ، اما التخطيط فهو – كما قلنا – مرحلة تفكير واتخاذ قرارات تسبق التنفيذ (ناحية ادارية) . والخطيط للمستشفيات يخصم للقواعد والمبادئ ، الاساسية في التخطيط . وينقسم التخطيط الى تخطيط شامل

يتعلق بالمستشفى واقسامها وتخطيط جزئي يتعلق بفرع معين من فروعهما . وهنالك تخطيط طويل الاجل (اكثر من سنة) وتخطيط قصير الاجل (سنة فأقل) . ويخصم التخطيط للمستشفى الحكومي للتخطيط العام للدولة وفي حدود السياسة العامة للدولة ، وفي حدود القوانين والقرارات واللوائح .

سياسات المستشفى :

سياسات المستشفى هي مجموعة القواعد التي تحكم تصرفات رجال المستشفى (من اطباء واعضاء هيئة التمريض والمستخدمين) . ورسم سياسات للمستشفى ضروري (١) لتحقيق التمايز في تصرفات رجال المستشفى حتى لا تسود الفوضى (٢) لتقليل المجهودات الفكرية عما يجب عمله وما لا يجوز عمله في حالات مماثلة .

وسياسات المستشفى عديدة ومتنوعة وتحتلت من مستشفى الى اخر الا انه في كل الاحوال يجب رسم السياسات . ومن هذه السياسات على سبيل المثال :

(١) سياسات عن نوع الخدمة الطبية التي تقدم للجمهور : فهل هي خدمات عاجلة ام خدمات تتطلب علاجا مستمرا الى وقت ؟ هل هي خدمات جراحية ام باطنية ؟ اسنان او عيون ؟ خدمات مليئة للاطفال ام للنساء ؟

(٢) سياسات عن حالة المرض الاجتماعية والصحية . هل تقبل جميع المرضى ام الفقراء منهم ؟ وما هو المقصود « بالفقير » ؟ هل تقبل المستشفى المرضى من جميع انحاء الدولة ام تتوقف خدمة المستشفى على المنطقة التي تقع فيها المستشفى ؟ هل تقبل المستشفى المرضى المزمنين في المرض ام المرضى الجدد فقط ؟

(٣) سياسات في اسعار الخدمات الطبية : هل تحدد المستشفى اسعار مرتفعة لخدماتها الطبية ام اسعار منخفضة ام مجانا ؟ وما هي هذه الاسعار ؟

(٤) سياسات العمليات الطبية : هل يقوم الاطباء المساعدون بالعمليات الطبية ام ان ذلك متوكلا على اطباء الاساتذة فقط ؟ وما هي الاعمال التي يمكن ان يقوم بها اعضاء التمريض ؟

(٥) سياسات في مستوى الخدمة الطبية والخدمات الأخرى : ما هو مستوى الخدمة الطبية التي سيثير عليه المستشفى ؟ ما مستوى خدمات الأكل والتجارة والنظافة والاستقبال .. الخ .

خطط المستشفى :

الخطة هي المظهر المادي للتخطيط : ففيها (١) تسجيل للأعمال المطلوب اتمامها (٢) تسجيل للعناصر الواجب استخدامها — مدينة كانت او بشرية — تتنفيذ هذه الاعمال (٣) تسجيل لتكليف القيام بمختلف الاعمال (٤) تسجيل لامكنته اتمام الاعمال (٥) تسجيل لوقت المقرر لاتمام مختلف الاعمال (وقت انتهاء ووقت الاتهاء) (٦) المسؤولون عن القيام بكل جزء من اجزاء العمل . وهناك خطط اساسية او شاملة وخطط فرعية : خطط تتعلق بالمستشفى ككل وخطط تتعلق بكل فرع من فروعه ، خطط طبية وخطط خدمات مساعدة ، خطط طويلة الاجل وخطط قصيرة الاجل . خطط ابحاث طبية وتقدم العلوم الطبية ، خطط علاقات عامة مع الجمهور .

موقع المستشفى :

تصادفنا مشكلة اختيار موقع المستشفى في حالة انشاء مستشفى جديد ، او في حالة دراسة امكانية نقل المستشفى من مكانها الحالي . ومن العوامل التي تؤثر في اختيار موقع المستشفى : (١) القرب من وسائل المواصلات المختلفة ، وذلك بالنسبة للمرضى والمرضات والاطباء وسائر الاشخاص ، او الهيئات التي ستتعامل مع المستشفى (٢) البعد عن الضوضاء والاتربة والجود الغير نقى بصفة عامة (٣) امكان التهوية والاضاءة الطبيعية بقدر الامكان (٤) سهولة الحصول على الكهرباء والمياه (٥) حجم الارض وامكانية التوسيع في المستقبل (٦) تكاليف البناء الخ .

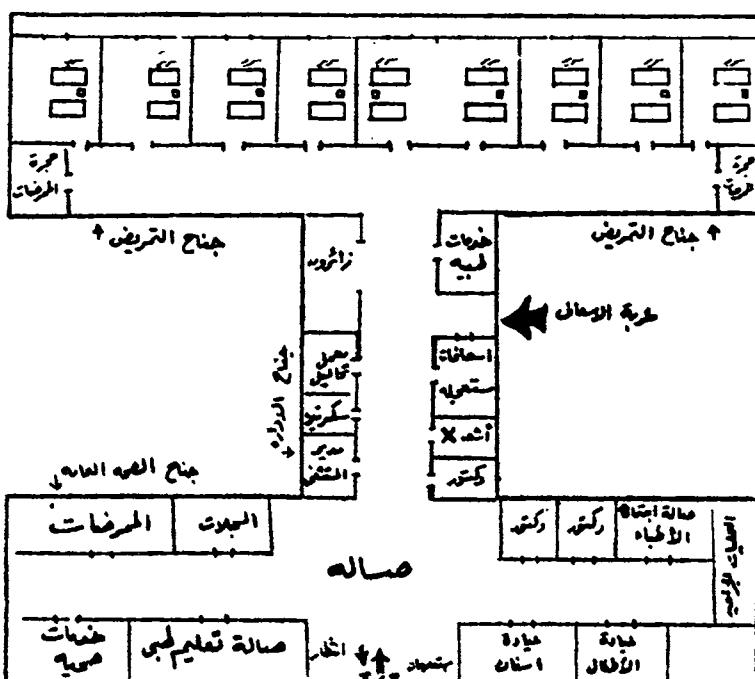
مباني المستشفى :

تشير مشكلة بناء المستشفى مشكلة اقرار عدد الطوابق . ومن العوامل التي تشجع على بناء مستشفى من طابق واحد : (١) امكانية التوسيع في

المستقبل على الارض المجاورة (٢) سهولة التصميم الداخلي للمستشفى
 (٣) الاستفادة من الاضاءة الطبيعية (٤) سرعة دخول وخروج المرضى وعربات الاسعاف (٥) سهولة التحرك بالنسبة للاطباء والمرضيات (٦) احتمال قلة التكاليف . ومن العوامل التي تشجع على بناء مستشفى من عدة طوابق (١) وجود المستشفى في منطقة سكنية حيث اسعار الارض مرتفعة (٢) تعدد الخدمات التي تؤديها المستشفى (٣) قلة تحرّكات المرضى والاطباء والمرضيات داخل وخارج المستشفى (٤) غياب الضوضاء والاتربة في الطوابق العلية واحتمال تحسن في التهوية وفي الاضاءة الطبيعية وفي المناظر الطبيعية .

التصميم الداخلي للمستشفى :

التصميم الداخلي للمستشفى هو الترتيب الداخلي لاقسام المستشفى



Kirk, H. ; Sternberg: Doctor's Offices & Clinics New York :

Reinhold Publishing Corp. 1955

Rosenfield, I. : Hospitals : Integrated Design. New York :

Reinhold Publishing Corp. 1950.

المختلفة . ففي التصميم الداخلي يتقرر الامكنته المتعلقة بالمعامل وبالعمليات الجراحية وبالأشعة والمخازن ووحدات التمريض ومكان اقامة الاطباء والمرضات . والشكل المرسوم يبين التصميم الداخلي لاحد المستشفيات المكونة من طابق واحد .

تنظيم المستشفى

لا يمكن ادارة المستشفى دون تنظيم المجهودات المختلفة فيها . والتنظيم نشاط من نشاطات مدير المستشفى كما انه الاداء التي بواسطتها يستطيع المدير تحقيق اهداف المستشفى . وتنظيم المستشفى يتم (١) بتجمیع اوجه الشاط في المستشفى في وحدات يمكن اسنادها الى اشخاص (٢) تحديد العلاقات المختلفة بين المناصب المختلفة في المستشفى .

هذا وقد تكلمنا عن الاعتبارات الاساسية في التنظيم في باب سابق – فلا داعي لاعادة مباديء التنظيم . ويمكننا القول هنا ان درجة تعقيد الهيكل التنظيمي للمستشفى يتوقف على حجمها والاعمال التي تقوم بها . وفيما يلي قائمة بأوجه النشاط الاساسية التي يمكن تصورها في احد المستشفيات :

- (١) التشخيص والتحليل : ويدخل ضمن هذه المجموعة اشعة \times والاشعة الاخرى والمعامل .
- (٢) العلاج : ويدخل ضمن هذه المجموعة (أ) اشعة \times والاشعة العلاجية الاخرى (ب) العمليات الجراحية (ج) العلاج الرياضي او البدني (د) العلاج المعنوي (ه) الترفيه والمكتبة .
- (٣) قبول المرضى : ويدخل ضمن هذه المجموعة وحدة العلاج والاسعافات الاولية وعملية قبول المرضى والخدمات المتصلة بعربة الاسعاف .
- (٤) التمريض : ويدخل ضمن مجموعة التمريض (أ) التمريض الفعلي أي كافة الخدمات التي تتعلق بالمريض وهو مستكين في سريره او في حجرته في المستشفى (ب) تعلم وتدريب المرضات (ج) اسكان المرضات .
- (٥) الخدمات الطبية والادارية : ويدخل ضمن هذه المجموعة : (أ) الاضاءة والتهوية والتدفئة (ب) نظافة المفروشات (ج) صيانة المباني والآلات والمدد

وغير ذلك (د) المشتريات والمخازن (ه) شؤون المطبخ والمالكل والمشرب
(و) الحسابات .

ويمكن تجميع اوجه الشاط هذه في مجموعات حسب طبيعتها ، فنجد
قسم التشخيص والتحليل ، قسم العلاج ، قسم قبول المرضى ، قسم
التربيض ، قسم الخدمات الطبية والادارية .

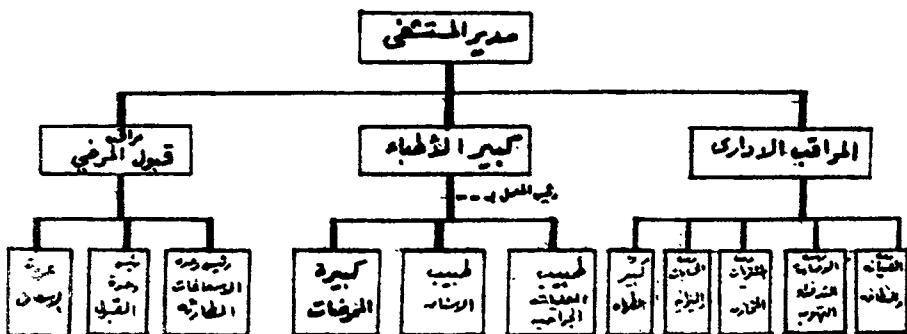
كما يمكن تجميعها في مجموعات حسب نوع المرض فنجد قسم الاطفال ، قسم الامراض النسائية او قسم المرض العسكريين ، وقسم المرضي المدنيين .

ويمكن تجميعها حسب الموقع فنجد مستشفى المنطقة الشمالية ومستشفى المنطقة الجنوبية .

ويتم تجميع اوجه النشاط حسب الوقت الذي يؤدي فيه فوجد « فترة النهار وفترة الليل » .

وفي كل الاحوال يجب مراعاة العوامل - السابق ذكرها في باب التنظيم
- عند تجسيم اوجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية .

والشكل التالي يبين نموذج لتنظيم أحد المستشفيات :



لا تعتبر هذه الغريطة النموذج الوحيد لتنظيم المستشفيات ، وإنما هناك عشرات من الطرق لكل ملirقة مزاياها وعيوبها ويتوقف التنظيم الأمثل على فلروف كل مستشفى . وفي كل الاحوال يخضع التنظيم للمبادئ ، التي ذكرناها في التنظيم .

الرقابة على اعمال المستشفى

الرقابة على اعمال المستشفى - كأي رقابة - هي التأكيد من ان ما تم او يتم في المستشفى مطابق لما يريد اتمامه . فالرقابة ، اذا ، ترتبط ارتباطا وثيقا بالخطيط للمستشفى . ولا يمكن تصور رقابة على اعمال المستشفى دون تحطيم لها . فالرقابة تتعلق بالتأكد من ان ما تم - او يتم - مطابق للخطيط والخطط الموضوعة سلفا . فالمراقبة تسعى الى التأكيد من ان الاهداف الموضوعة قد تحققت ، من ان العمليات الجراحية قد تم القيام بها على خير وجه ؛ من ان الاطباء قد قاما بواجباتهم ، من ان المرضات قد ادوا واجبهم ، من ان الاموال التي صرفت قد تم صرفها طبقا للخطة الموضوعة ، من ان الابحاث التي تقرر القيام بها قد تمت ، من ان الروح المعنوية للمرضى مرتفعة كما كان في الخطة . وهكذا واضح من هذه الامثلة انه لا يمكن تصور رقابة دون تحطيم او تصور رقابة شيء لم يكن موجود في التخطيط .

وعناصر الرقابة على اعمال المستشفى ثلاثة : (١) تحديد المعاير الرقابية (٢) قياس الاداء (٣) معرفة الانحرافات ودراسة اسبابها والعمل على تصحيحها . وتم الرقابة اما باللحظة الشخصية او بالتقارير الشخصية او المكتوبة .

ومن الادوات الرقابية في ادارة المستشفيات الميزانية التقديرية للخدمات الطبية . وتعتبر هذه الميزانية اساسا لجميع الميزانيات التقديرية الاخرى في المستشفى ^١ . ويمكن عمل ميزانيات فرعية لكل نوع من انواع العمليات . وفيما يلي نموذج لميزانية تقديرية للعمليات الجراحية ^٢ .

(١) لدراسة مختلف الميزانيات التقديرية راجع باب التخطيط .

(٢) لذرة استرجيناها من الميزانيات التقديرية في ميدان الاعمال ونعن ننسع باستخدامها في ادارة المستشفيات .

الميزانية التقديرية للعمليات الجراحية					
اجمال	ستائر	فيبرابر	مارس	نوفمبر	يناير
نوفمبر	يناير	فبراير	مارس	نوفمبر	يناير
قسم المقطور					
قسم الولادة					
...					
اجمالي					

تصور هذه الميزانية عدد العمليات الجراحية المتوقع القيام بها في كل شهر من شهور السنة بالنسبة الى كل قسم من اقسام المستشفى . ويسمح تصميم الميزانية بتسجيل العمليات الجراحية التي تست فعلا امام العمليات الجراحية المتضرر القيام بها . وتعتبر هذه الميزانية – بالإضافة الى كونها اداة رقابية – اداة من ادوات التخطيط ولها اولوية على جميع الميزانيات الاخرى في المستشفى . فبناء على هذه الميزانية يتم تقدير احتياجات المستشفى من الاطباء والمرضات والعدد والالات والاموال ٠٠٠ الخ .

اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالخطيط للمستشفيات ؟
- ٢ - اشرح المقصود بالسياسات ؟ ثم اذكر عدد منها في ادارة المستشفيات .
- ٣ - ما هو الفرق بين ادارة المستشفيات الحكومية والمستشفيات الاهلية ؟
- ٤ - ما هي العوامل التي تحدد موقع المستشفى الحكومي ؟
- ٥ - هل تعتقد ان اقامة مستشفى من طابق واحد اكثراً فائدة من مستشفى ذات طابقين ؟
- ٦ - ما هو المقصود بالتصميم الداخلي للمستشفى ؟ ارسم شكلًا يبين المقصود .
- ٧ - ما هي الاقسام التي يمكن تصوّرها في مستشفى حكومية ؟
- ٨ - ارسم خريطة تنظيم لاحد المستشفيات ؟
- ٩ - تعتبر الميزانية التقديرية للعمليات الجراحية من اهم الادوات الرقابية . كيف ؟

الميزانية التقديرية للعمليات الجراحية					
اجمال	ستائر	فيبرابر	مارس	نوفمبر	يناير
نوفمبر	يناير	فبراير	مارس	نوفمبر	يناير
قسم المقطور					
قسم الولادة					
...					
اجمالي					

تصور هذه الميزانية عدد العمليات الجراحية المتوقع القيام بها في كل شهر من شهور السنة بالنسبة الى كل قسم من اقسام المستشفى . ويسمح تصميم الميزانية بتسجيل العمليات الجراحية التي تست فعلا امام العمليات الجراحية المتضرر القيام بها . وتعتبر هذه الميزانية – بالإضافة الى كونها اداة رقابية – اداة من ادوات التخطيط ولها اولوية على جميع الميزانيات الاخرى في المستشفى . فبناء على هذه الميزانية يتم تقدير احتياجات المستشفى من الاطباء والمرضات والعدد والالات والاموال ٠٠٠ الخ .

اسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالخطيط للمستشفيات ؟
- ٢ - اشرح المقصود بالسياسات ؟ ثم اذكر عدد منها في ادارة المستشفيات .
- ٣ - ما هو الفرق بين ادارة المستشفيات الحكومية والمستشفيات الاهلية ؟
- ٤ - ما هي العوامل التي تحدد موقع المستشفى الحكومي ؟
- ٥ - هل تعتقد ان اقامة مستشفى من طابق واحد اكثراً فائدة من مستشفى ذات طابقين ؟
- ٦ - ما هو المقصود بالتصميم الداخلي للمستشفى ؟ ارسم شكلًا يبين المقصود .
- ٧ - ما هي الاقسام التي يمكن تصوّرها في مستشفى حكومية ؟
- ٨ - ارسم خريطة تنظيم لاحد المستشفيات ؟
- ٩ - تعتبر الميزانية التقديرية للعمليات الجراحية من اهم الادوات الرقابية . كيف ؟

قرارات تسبق التنفيذ (ناحية ادارية) . والتخفيط للشرطة يخضع للقواعد والمبادئ، الاساسية للتخفيط التي سبق ان تكلمنا عنها^١. فهناك تخفيط شامل وتخفيط جزئي (لطقة من المناطق) وتخفيط طويل الاجل وتخفيط قصير الاجل . وفي كل الاحوال يخضع التخفيط للشرطة للتخفيط العام للدولة وفي حدود السياسة العامة للدولة وفي حدود القوانين والقرارات واللوائح^٢ .

اهداف الشرطة :

ان الاهداف الاساسية للشرطة تختلف من مجتمع الى مجتمع ومن زمن الى زمن ولكنها غالبا ما تشمل حفظ الامن وحماية الارواح والممتلكات من اي اعتداء وحماية المجتمع من السلوك المنحرف لبعض الافراد وذلك في حدود القانون . ويذكر ويلسون واجبات الشرطة كما يلي^٣ :

اولا : منع نشوء الميل الاجرامية والعدائية للمجتمع في الافراد .

ثانيا : قمع الاعمال الاجرامية .

ثالثا : القاء القبض على المجرمين واسترداد الاموال المسروقة واعداد التضييقا لعرضها على المحاكم .

رابعا : المحافظة على النظام (تنظيم السير والمرور) .

خامسا : حماية الاداب العامة .

سادسا : السيطرة على جرائم الاحداث .

وتختلف واجبات الشرطة في الوقت الحاضر عن واجبات الشرطة في القرن السادس عشر مثلا لظهور مهددات جديدة للسلام والراحة والطمأنينة^٤ .

(١) في باب التخفيط .

(٢) القوانين والقرارات واللوائح من ممل الانسان وتختلف من زمان الى زمان . وعلى هذا يجب عدم اعتبار هذه القوانين واللوائح مقدسة لا يجوز مناقشتها وعليه اذا كانت هذه القوانين واللوائح لا تتناسب مع تحقيق اهداف الدولة وسياساتها القومية وجب تغييرها بالطرق القانونية المبروكة .

(٣) Wilson : Police Administration.

(٤) الرابع ان فلسفة الشرطة نفسها تقتصر من مجرد القاء المجرم في السجون الى محااته ابعاد الناس من السجون .

في مفهوم الجريمة والجرائم :

الجريمة هي كل مخالفة للنظم الاجتماعية بشرط ان يكون هناك نص في القانون يعتبرها كذلك ونص للجزاء والعقاب على من يرتكبها . وعلى هذا لا يمكن مؤاخذة شخص لارتكابه اي فعل باعتباره يشكل جريمة اذا لم يكن هناك قانون سابق (صدر قبل وقوع الجريمة) ينص على ان هذا الفعل يعتبر جريمة . وهذا هو ما يعرف في علم الجرائم « شرعية الجريمة وشرعية العقاب » . وتقسم الجرائم الى قسمين : الجنائيات والجنح والمخالفات كما نجد تسميات اخرى : جرائم الفعل ، جرائم الامتناع ، الجرائم العادمة ، الجرائم السياسية والجرائم العسكرية . والجريمة العادمة هي التي يكون الدافع فيها دافع شخصي اما الجريمة السياسية فهي الجريمة التي يكون الدافع فيها التأثير في تنظيم وسير السلطات السياسية او تغيير هيكلها او اسلوبها السياسي . والجريمة العسكرية هي مخالفة القواعد المفروضة بالنظم العسكرية . (عدم الطاعة ، التمرد ، الفرار) .

وتعالج قوانين العقوبات في كل دولة انواع الجرائم . وفيما يلي بعض انواع هذه العقوبات ^١ .

- ١ - الجرائم المخلة بامان الدولة .
- ٢ - الجرائم المخلة بالسلامة العامة .
- ٣ - الجرائم الواقعة على الادارة العامة .
- ٤ - الجرائم المخلة بعمل السلطة القضائية .
- ٥ - الجرائم المخلة بالثقة العامة .
- ٦ - الجرائم المتعلقة بالدين والعادلة .
- ٧ - الجرائم المخلة بالأخلاق والآداب .
- ٨ - الجرائم التي تقع على الاشخاص .
- ٩ - الجرائم التي تشكل خطراً شاملاً على الأفراد ومتناكيتهم منفردین او مجتمعین .
- ١٠ - الجرائم التي تشكل بادرة اباماها خطراً على المجتمع وعلى الانسان وعلى سنته وعلى امواله .
- ١١ - الجرائم التي تتعلق باموال الانسان .
- ١٢ - الخالفات .

(١) راجع قوانين العقوبات .

سياسات الشرطة :

سياسات الشرطة هي مجموعة القواعد التي تحكم سير الاعمال الشرطية وتحكم تصرفات رجال الشرطة . ورسم سياسات الشرطة ضروري بصفة خاصة (١) لتحقيق التمايز في تصرفات رجال الشرطة (٢) لتقليل المجموعات الفكرية عما يجب وما لا يجوز عمله في حالات مماثلة .

وتقسم سياسات الشرطة الى سياسات اساسية وسياسات عملية . والسياسات الاساسية تتميز بأنها شاملة وتأثر على تكوين السياسات العملية الاخرى . ومن السياسات الاساسية الواجب رسمها تلك التي تتعلق بالدور الذي يقوم به الشرطة . فهل من واجب الشرطة مثلاً بذل جهود ايجابية في منع نشوء الميل الاجرامي وفي مساعدة الافراد المنحرفين فيما يعترضهم من مشاكل ، ام انه واجب الشرطة القاء القبض على الجرميين ؟

ومن امثلة السياسات العملية :

- (١) تقرير الوسائل البوليسية (الشرطية) الواجب استخدامها (مثل الصفارات العصا ، التليفون ، الراديو، التليفيفيون ، الرادار ، آلات التصوير، آلات اكتشاف الكذب ، الكلاب البوليسية ، الخيل ، السيارات ، الدراجات العادية ، الدراجات البخارية) .
- (٢) استخدام الدورية الراكبة في السيارات او الدورية المشاة .
- (٣) تشخيص سيارات الشرطة او عدم تشخيصها .
- (٤) اسلوب ايقاف السيارات المشتبه بها .
- (٥) اسلحة الشرطة واوقدات استخدامها .

خطط الشرطة :

الخطة هي المظهر المادي للتخطيط : ففيها تسجيل (١) للاعمال المطلوب اتمامها (٢) للعناصر الواجب استخدامها – مادية كانت او بشرية – لتنفيذ هذه الاعمال (٣) لتكليف القيام بهذه الاعمال (٤) لمكان اتمام هذه الاعمال (٥) للوقت المقرر لهذه الاعمال (وقت البدء ووقت الاتمام) (٦) للمسؤولين عن القيام بهذه الاعمال . وهناك خطط اساسية او اجمالية وخطط فرعية .

خطط طويلة الاجل (خمسة سنوات مثلا) وخطط قصيرة الاجل (سنة فاصل) ومن الخطط التي يسكن وضعها في الشؤون الشرطية وان كانت تتدخل في بعضها :

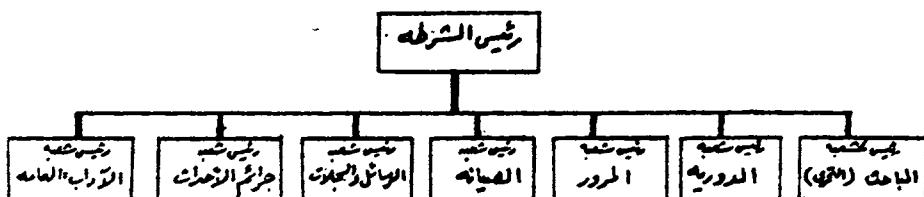
- ١ - خطة طويلة الاجل لمنع نشوء الميل الاجرامية والمدانية للمجتمع .
- ٢ - خطة اجمالية لمنع الاعمال الاجرامية .
- ٣ - خطة جزئية تتعلق بنوع معين من الاعمال الاجرامية .
- ٤ - خطة جزئية تتعلق بمنطقة معينة لبعض الاعمال الاجرامية .
- ٥ - خطة جزئية تتعلق بنوع معين من الجرائم سواء في منطقة واحدة او كل الناطق .
- ٦ - خطة طويلة الاجل لتنظيم السير والمرور .
- ٧ - خطة تصيرية الاجل لتنظيم السير والمرور .
- ٨ - خطة طويلة المدى لحماية الآداب العامة .
- ٩ - خطة تصيرية الاجل لحماية الآداب العامة .
- ١٠ - خطة طويلة المدى لحماية الاحداث .
- ١١ - خطة تصيرية الاجل للسيطرة على جرائم الاحداث .
- ١٢ - خطط ابحاث عن الطرق الحديثة في مكافحة العبرية والوسائل الشرطية .
- ١٣ - خطط ملاقات عامة مع الجمهور .

تنظيم الاعمال الشرطية

لا يمكن تحقيق الاهداف دون تنظيم المجهودات الشرطية . وتبدا عملية التنظيم بتقسيم العمليات الشرطية وتجميعها في مجموعات بشكل يمكن اسنادها الى رجال الشرطة . وهناك عدة طرق لتجميع الاعمال الشرطية في مجموعات :

- (١) حسب طبيعة العمل ذاته .
- (٢) حسب نوع العملاء .
- (٣) حسب المنطقة .
- (٤) حسب الوقت .
- (٥) بطريقة مركبة .

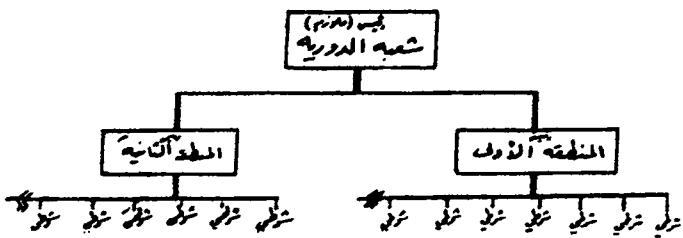
والشكل التالي يوضح كيفية التنظيم حسب طبيعة العمل ذاته :



تهدف شعبة المباحث او التحري الى معرفة المعلومات الصحيحة عن جرائم معينة والكشف عنها وتهدف شعبة الدورية الى القضاء على النشاط الاجرامي وتقديم الخدمات المتنوعة للجمهور^١ . اما شعبة المرور ووسائل النقل فتهدف الى منع الحوادث المخلة بنظام السير والمرور والحلولة دون حدوث ازدحام يعطل السير والمرور . وتحتخص شعبة جرائم الاحداث بمنع انحرافات الاحداث واصلاح اخلاقهم وسلوكهم . اما شعبة الاداب العامة فهي تهدف الى منع الجرائم المخلة بالاداب العامة وحماية الاخلاق في المجتمع . وتتولى شعبة الصيانة – كما هو ظاهر من اسمها – صيانة ممتلكات الشرطة من عقارات وسيارات وعدد وآلات واسارات مرور . اما قسم السجلات فيختص بتسجيل وتبوية كل المعلومات المتعلقة بالجرائم وال مجرمين وقضايا الشرطة . ومن الضروري ايضاح نوع السلطة المنوحة لكل رئيس شعبة . فالسلطة المنوحة لرئيس شعبة التحري سلطة استشارية اما السلطة المنوحة لرئيس قسم الصيانة والسجلات فهي سلطات وظيفية . واخيراً فان السلطات المنوحة لرئيس قسم الدورية سلطات تنفيذية .

وتقسم الاعمال في كل شعبة بطريقة او اكثر من الطرق السابق ذكرها فيمكن تقسيم الاعمال في شعبة الدورية على اساس النطقة كالتالي :

(١) الدورية غالباً ما تكون اكبر اقسام الشرطة وهي المودع المقربي في الشرطة .



الرقابة على الشرطة

ادارة الشرطة – كأي ادارة – اتمام للاعمال بواسطة الاشخاص الآخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم . فالالتخطيط يمثل النشاط الاداري عما يجب عمله ، والرقابة هي التأكيد من ان ما تم – او يتم – مطابق لما اراد اتمامه . فالرقابة ملزمة للتخطيط ، ولا يمكن تصور رقابة دون تخطيط كما ان مجال الرقابة دائمًا هو مجال التخطيط .

فإذا كان هناك أهداف معينة وخطط شرطية معينة ، فإن الرقابة تشمل التأكد من أن الأهداف الشرطية قد تم تحقيقها ، من أن الخطط الشرطية المختلفة قد تم تفيذها على الوجه الأكمل ، وبذلك تعرف الانحرافات أو الأخطاء تمهدًا لتصحيحها .

فإذا تقرر في التخطيط للشرطة - منع نشوء الميل الاجرامية ، وقمع الاعمال الاجرامية ، والمحافظة على الآداب العامة ، والسيطرة على جرائم الاحداث وجب التأكد من ان ذلك تم (او يتم) على الوجه الاكمل .
والرقابة عملية مستمرة فهي لا تتعلق بفترة زمنية معينة كما انها عملية متغلللة في الاعمال الشرطية ويقوم بها كل ضابط في الشرطة - مهما كانت رتبته - في حدود مسؤولياته وسلطاته .

وعناصر الرقابة ثلاثة : (١) تحديد معايير او مقاييس رقابية . (٢) قياس الاداء . (٣) معرفة الانحرافات واسبابها واصالحها . وبدون تحديد معايير او مقاييس للرقابة لا يمكن قياس الاداء الشرطي وبذلك لا يمكن معرفة الانحرافات .

ومن امثلة المعايير الرقابية في الشرطة :

- (١) عدد الجرائم التي ارتكبت في مدة زمنية محددة .
- (٢) عدد الجرائم الفعلية بالنسبة الى عدد رجال الشرطة .
- (٣) عدد الجرائم التي منع ارتكابها بالنسبة الى عدد رجال الشرطة .

والواقع ان هناك معايير رقابية للشرطة عديدة جداً يصعب تعدادها في هذا البحث . الا انه يجب التنويه الى ان هناك بعض الامور الشرطية التي يصعب ايجاد معايير رقابية لها ، فكيف يمكن قياس المجهودات التي بذلت في منع نشوء الميل الاجرامية ؟ وهل من الممكن القول بأنه كلما قلت الجرائم الفعلية كان ذلك دليلاً على كفاءة الشرطة في قيامها باعمالها ام ان هناك جرائم خفية غير ظاهرة ؟

هذا عن المعايير الرقابية في الشرطة اما قياس الاداء الشرطي فانه يتم بواسطة : (١) الملاحظة الشخصية . (٢) التقارير . فرئيس الشرطة يذهب بنفسه الى مجال العمل ليضطلع على سير العمل فيه ويسمع بنفسه ما يجري كما يمكن ان يتم قياس الاداء بالتقارير الشفوية او التقارير المكتوبة ^١ .

الميزانية التقديرية للجرائم : ٢

الميزانية التقديرية للجرائم اداة رقابية في الاعمال الشرطية ، فهي كشف تدريسي عن الجرائم المختلفة المتوقع حدوثها في فترة زمنية مقبلة مبوبة حسب انواع الجرائم ومناطق حدوثها . ويمكن تصوير هذه الميزانيات بشكل يمكن معه تسجيل الجرائم الفعلية (التي وقعت فعلاً) في نهاية المدة تمهداً لدراسة اسباب الزيادة (او النقص) واتخاذ التدابير التي يتطلبها الموقف .

(١) راجع باب الرقابة .

(٢) استوحى المؤلف فقرة الميزانيات التقديرية للجرائم من المذابح التقديرية المنشورة في مصادب الاعمال والسابق نصوصه . ما في باب المخطوب .

الميزانية المقديرية للبرامج عام ١٩٧٦			
		برامج الأجهزة	برامج البرامج
الإجمالي	نقدري	نقدري	نقدري
			النفقة الأولية
			النفقة الثانية
			النفقة الثالثة
			اجمالي

الميزانيات التقديرية الأخرى:

لا تعتبر الميزانية التقديرية للجرائم الاداة الرقابية الوحيدة في الشرطة ،
وانما هناك عدة ميزانيات يمكن تصميمها بنفس الطريقة السابقة . وفيما يلي
بعض انواع هذه الميزانيات :

- (١) الميزانية التقديرية لرجال الشرطة (و تستمد بياناتها من الميزانية التقديرية للجرائم) .
 - (٢) الميزانية التقديرية للوسائل الشرطية .
 - (٣) الميزانية التقديرية للمرتبات والاجور .
 - (٤) الميزانية التقديرية للمباني .

التفتيش:

التقنيش هو فحص دقيق يقصد منه معرفة ان ما تم مطابق لما اراد اتمامه : فهي عملية قياس الأداء الشرطي بالنسبة الى المعايير او المقاييس الرقابية الموضوعة . فإذا لم تكن هناك معايير رقابية صعب التقنيش لعدم وجود المقاييس او المعيار . وعلى هذا فالتقنيش اداة من ادوات الرقابة الادارية في الشرطة بقصد تحقيق الكفاية والفاعلية الادارية . هذا ويجب ان يخضع كل شيء وكل شخص وكل عمل للتقنيش . وتقنيش الاشياء يتضمن التقنيش على الوسائل البوالية المستخدمة ووسائل النقل والعدد والآلات والمواد والسبجلات . والتقنيش على الاشخاص يشمل : (١) الصحة الجيدة والمظهر السليم (النظافة ، العلاقة ، قص الشعر ، التمارين الرياضية) . (٢) الروح المعنوية المرتفعة (دراسة اتجاهات الفرد وافكاره وموبله وتصرفاته ورغباته

فـ التـعاـونـ وـ الـعـلـمـ) ٠ ٠ (٣) اـدـاءـ الـواـجـبـاتـ (ـ عـلـىـ الـوـجـهـ الـاـكـمـلـ) سـوـاءـ فـيـ التـحـرـيـ (ـ الـمـبـاحـتـ) اوـ الدـورـيـ اوـ فيـ السـيرـ وـالـمـرـورـ اوـ فيـ جـرـائـمـ الـاـحـدـاثـ اوـ الـلـادـابـ الـعـامـةـ ٠٠٠ـ النـخـ ٠

اسئلة

- ١ - اشرح بالتفصيل ما هو المقصود بالتخطيط للاعمال الشرطية ؟ ثم بين الفرق بين التخطيط للشرطة والنشاط الشرطي نفسه ؟
- ٢ - اشرح الاهداف الاساسية للشرطة ثم بين كيف تؤثر هذه الاهداف على تنظيم الشرطة ؟
- ٣ - اشرح المقصود بالجريمة وبشرعية الجريمة ، ثم بين انواع الجرائم ؟
- ٤ - اشرح كيف يمكن الاستفادة من معرفة انواع الجرائم في ادارة الشرطة ؟
- ٥ - ما المقصود بسياسات الشرطة ؟ هل تعتقد انه يمكن الحصول على سياسات الشرطة من القانون ؟
- ٦ - خطط الشرطة كثيرة ومتعددة . اشرح بعضا منها ثم ارسم نموذجا لخطة معينة .
- ٧ - ما هو الغرض من تنظيم المجهودات البوليسية (الشرطية) ؟
- ٨ - اشرح كيف يمكن تنظيم المجهودات البوليسية (الشرطية) ٠
- ٩ - ارسم خريطة تنظيمية توضح المقصود بتجميع اوجه النشاط حسب طبيعته وحسب الموقعة في نفس الوقت .
- ١٠ - ما المقصود بالرقابة على الشرطة ؟ ومتى تتم الرقابة ؟ ومن يقوم بالرقابة ؟
- ١١ - اشرح المقصود بالمعايير الرقابية ؟ ثم اذكر عددا منها في مجال الشرطة ؟
- ١٢ - هل يمكن عمل ميزانية تقديرية للجرائم ؟ ما هو المقصود منها ؟ ارسم نموذجا لها مبينا كيف ان هذه الميزانية تؤثر على جميع نشاطات الشرطة الأخرى .
- ١٣ - هل تعتقد ان الميزانية التقديرية للجرائم مستخدمة في الحياة العملية ؟ اشرح وجهة نظرك .
- ١٤ - ما المقصود بالتفتيش ؟ وهل يعتبر التفتيش بدليلا للرقابة ؟ لماذا ؟

الباب السابع عشر

تطور الفكر الاداري

ان الادارة - كنشاط - شيء قديم ، قدم الانسان في جهده الجماعي لتنفيذ الاعمال . ولكن الادارة - كعلم له مبادئ وقواعد يمكن صياغتها وتدريسها - شيء حديث . ويتسائل الكثيرون : متى بدأ الفكر الاداري ؟ وكيف تطور ؟ ومن هم الذين أسهموا بصفة أساسية في وضع اسس علم الادارة ؟

يسعى هذا الباب الى الاجابة على هذه الاسئلة .

من هو أول من وضع اسس الادارة :

كل ميدان من ميادين المعرفة الانسانية يسعى الفقهاء الى تحديد اول من وضع اسس العلم ، فيقال ان « ارسطو » هو اول من وضع اسس المنطق القديم ، كما يقال ان « آدم سميث » هو ابو الفكر الاقتصادي . فهل يمكن القول ان هناك شخصا واحدا هو الذي قام بوضع اسس الادارة ؟

يعتقد الكثيرون ان فريدريك تايلور (١٩١٠) هو اول من وضع اسس الادارة العلمية . الا ان البعض يعتقد ان اول من بدأ حركة الادارة هو شارلس باييج (١٨٣٠) . ويرى آخرون ان هنري تاون (١٨٨٠) هو اول من اعترف بوجود مشكلة للادارة منفصلة عن الممارسة الفنية . في حين ان

البعض الآخر يرى ان افكار هنري فايلر مكملة لافكار تايلور ٠٠٠ وعلى هذا فتايلور وفايلر هما اللذان وضعوا اسس الادارة ٠٠٠ من اجل ذلك رأينا ان نستعرض افكار بعض من نعتقد انه اسهم بصفة اساسية في تطوير الفكر الاداري حتى وصل الى المرحلة التي وصل اليها الان ٠

شارلس باييج :

ان افكار باييج *Babbage* التي خرج بها على العالم في حوالي عام ١٨٣٠ ما زالت تتطبق الى حد كبير على افكار الوقت الحاضر . وقد ظهرت افكار باييج في كتابه :

The Economy of Machinery & Manufactures

وقد تعرض باييج لموضوعات كثيرة في ادارة الاعمال منها : (أ) المبادئ العامة للتنظيم . (ب) الانتاج . (ج) العلاقات الانسانية . (د) التمويل . (ه) المبيعات . وفيما يلي ملخص لافكار باييج :

— لاحظ باييج ان مشكلة الادارة مشكلة مميزة وتحتفل عن المشاكل الفنية في التصنيع .

— نادى بضرورة القيام باستقصاء الحقائق في بداية كل مشروع على ان يشمل هذا الاستقصاء : تاريخ الصناعة وموارد المواد الخام ودرجة المنافسة وامكان تسويق السلعة ٠٠٠ الخ .

— اهتم باييج بالوقت الضائع فطالب بدراسة الوقت باستخدام الساعة الدقيقة ، كما حذر من المشاكل التي تقابل الفرد عند استعمالها .

— اثار باييج مشكلة العلاقات الانسانية واشار الى مأساة العلاقات في المصنع ، وكتب عما يترب على هذه المشكلة من روح الاهمال والتخريب .

— اقترح ضرورة مساهمة العمال في ارباح المشروع .

(١) وقد قام ليندال ايرلوك بمحاولة رائدة في تسجيل تاريخي لحياة واعمال سبعين من الرواد الاوائل في الادارة . راجع :

Urwick, The Golden Book of Management, A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers.

— تكلم عن المشاكل المتعلقة بالرقابة على التكاليف واحسن الطرق لتوزيعها .

— كتب باييج (في التسويق) عن اهمية الاعلان ، واهمية بحوث التسويق ، والطريقة السليمة في تسعير السلع ، فنادى بان يكون الربح صغيراً للوحدة حتى يمكن زيادة رقم المبيعات وبالتالي زيادة الارباح الكلية .

هنري تاون :

كانت المقالة التي قدمها تاون Towne في عام ١٨٨٦ بعنوان :
The Engineer as an Economist

بمثابة الشارة الاولى في الاتجاه الذي سمي فيما بعد « حركة الادارة العلمية » . وقد قال تاون في عبارة صريحة : « ان الادارة ميدان مميز عن جميع فنون التصرف الاخرى المستخدمة في الصناعة » .

Management is a field distinct from the various techniques employed in industry .

وتعتبر هذه الملاحظة — في وقتها — ذات اهمية كبيرة كبداية لحركة الادارة العلمية التي نسبت الى فريديريك تايلور .

فريديريك تايلور :

يقرر الكثيرون ان فريديريك تايلور Taylor (١٨٥٦ - ١٩١٥) هو ابو الفكر الاداري ، واول من وضع الطريقة العلمية بدلاً من التخمين . لذا وجب ان نعرض افكاره في شيء من التفصيل .

ف احدى القضايا التي دافع فيها عن طريقة عام ١٩١٤ ، شرح تايلور المبادئ الاربعة الرئيسية للادارة العلمية كما رأها .

اولاً : احلال علم له قواعد ومبادئ ، عامة محل طريقة « الخبرة السابقة » .^٢ فطريقة الخبرة تعتمد اساساً على خبرة فرد واحد او خبرة مجموعة

(1) Testimony before the House of Representatives, 1912, P. 30.

(2) الخبرة السابقة هنا ترجمة الاستلاح *Rule of thumb* والتي استخدمه تايلور :

محدودة من الأفراد ، اما المبادىء فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثرين بشكل تصبح حقائق عامة ٠

ثانياً : الاختيار العلمي والتطوير الابجادي للعمال ٠٠٠ من اجل ان يؤدي كل عامل على مستوى من العمل ٠

ثالثاً : الجمع بين العلم (او لا) وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمال (ثانياً) ٠

رابعاً : تقسيم العمل الفعلى بين الادارة وبين العمال ٠ والواقع ان هذا هو « مبدأ فصل التخطيط عن التنفيذ » ٠ هذا ويؤمن فريدريك تايلور ان « الادارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال بالنسبة الى عملهم ، بالنسبة لزمائهم » ٠ كما يؤمن تايلور ايضاً بان « الادارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب صاحب العمل ايضاً والمشرف ومجلس الادارة ٠٠٠ وفي واجباتهم نحو زملائهم العمال ونحو جميع مشاكلهم اليومية » ٠

وفي صفحة ٣٠ من وثيقة شهادته يقول « ان الثورة الكبرى تحدث في الاتجاهات العقلية لكلا الفريقين العامل وصاحب العمل ، طبقاً للادارة العلمية ، عندما ينسى كل منهم كيفية تسيير الفائض (الرابع) بينهما باعتباره اهم شيء ، ويركزون اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض حتى يزداد بشكل يجعل من غير ضروري احداث نزاع بينهما » ٠

ويقول تايلور ايضاً « انه يجب على كل من الطرفين الخضوع للبحث العلمي والمعرفة بدلاً من الاعتماد على الآراء القديمة المتعلقة بالعمل » ٠

ويمكن تلخيص معنى « الادارة العلمية ١ » Scientific Management كما أوردها تايلور في كتابه المشهور بهذا الاسم والذي اخرجه عام ١٩١١ في النقط الآتية :

(١) « ان الفرض الاساسي للادارة يجب ان يكون الحصول على اكبر رفاهية

(١) نرى انه لا يجوز استخدام هذا الاستطلاع الا فيما يتعلق بالناشر فريدرick تايلور بالذات

مكنته لصاحب العمل مصحوبة باكبر رفاهية مكنته للعامل » ٠

(٢) « ان الادارة العلمية تؤمن بان مصالح العامل ومصالح صاحب العمل واحدة » ٠

(٣) « ان الادارة العلمية تختلف اختلافا اساسيا عن الادارة التقليدية ،
Traditional Management

فالادارة التقليدية تعتمد أساسا على قواعد مختصرة للخبرة السابقة
Rule of thumb

حيث يكون التشجيع اساسيا للحصول على اكبر قدر للعمل من العامل » ٠

(٤) ان الادارة في ظل الادارة العالمية تحمل مسؤولية جمع المعلومات
التقليدية التي كان العمال يملكونها في الماضي ثم تبويها وصياغتها
في شكل قوانين وقواعد ومعادلات تساعد العامل بشكل كبير » ٠

« ففي الادارة التقليدية ، ادارة التخمين والحدس » يقول تايلور :
« المشكلة كلها تقع على عاتق العامل في حين انه في الادارة العلمية يقع
نصف المشكلة على الادارة » ٠

« وأهم عنصر في الادارة » — يقول تايلور — « هي فكرة الوظيفة »
« فعمل كل عامل يخطط تحطيطا كاملا بواسطة الادارة يوما مقدما على
الاقل — وفي معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة
في تفصيل — العمل المطلوب منه » ٠

وفي كتابه Shop Management يسكن ان شخص ما قاله تايلور عن
أسس الادارة The Fundamentals of Management (في صفحة ١٧ وما
بعدها) كما يأتي :

(١) « ان ما يطلبه العمال من أصحاب الاعمال بخلاف اي شيء آخر هو
أجور مرتفعة وأن ما يطلبه أصحاب الاعمال من عمالهم بخلاف اي شيء
آخر هو انخفاض تكلفة العمل » ٠

ويقول تايلور : « ان غياب هذين المنصرين يكون أحسن ترمومتر على
سوء الادارة أو جودتها » ٠

- (٢) « ان كل عامل يجب ان يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته وحالته الجسمية » .

(٣) « ان كل عامل يجب ان يطالب بأن يقدم اكبر كمية ممكنة من العمل ، كمية يمكن ان يقدمها عامل في الدرجة الاولى » .

(٤) « ان كل عامل – عندما يتبع مثلاً ينتفع عامل الدرجة الاولى – يجب ان يدفع له من ٣٠ بالمئة الى ١٠٠ بالمئة طبقاً لطبيعة العمل » .

(٥) « ان العمال بطبيعتهم يميلون الىأخذ الامور بالسهل » .

(٦) « ان الاجور العالية وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول عليها بدراسة الوقت » و « أذ اسرع طريقة لتنفيذ أي عمل تتم عن طريق الوقت النمطي أو الصادي » .

(٧) « يجب كلما امكن اعفاء رؤساء المجموعة ورؤساء العمال من العمليات التي لها الطبيعة الكتابية ، لأن واجباتهم هي التأكد من ان ما تم مطابق لما هو مطلوب » .

(٨) « ان النوع الوظيفي للادارة يجب أن يحل محل النوع العربي للادارة » .

Functional type of management should substitute the military type of management.

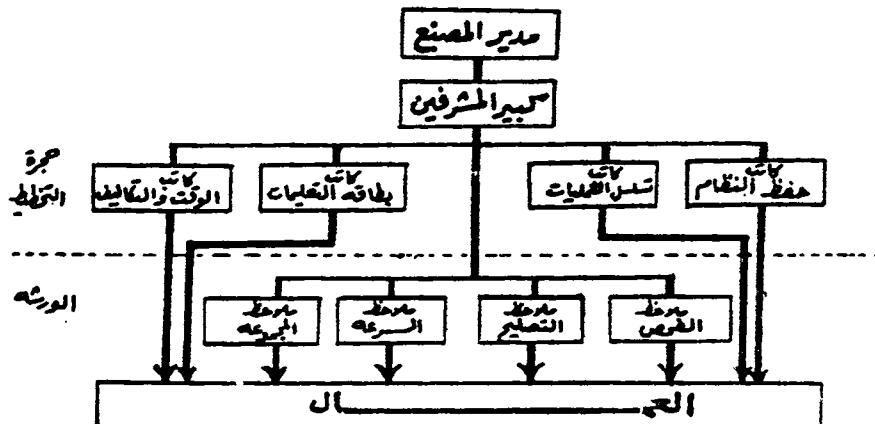
وفي هذا النوع من التنظيم يتخصص الرؤساء كل في وظيفة معينة ويقترح تايلور وجود الملاحظين الآتي بيانهم في الورقة :

- | | |
|-------------|--------------------|
| Inspector | (١) ملاحظ الفحص |
| Repair boss | (٢) ملاحظ التصليح |
| Speed boss | (٣) ملاحظ السرعة |
| Gang boss | (٤) ملاحظ المجموعة |

كما يقترح وجود الكتبة الآتى بيانهم في حجرة التخطيط (الادارة) :

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Shop disciplinarian | (٥) كاتب حفظ النظام والتأديب |
| Order of work & route clerk | (٦) كاتب تسلسل العمل وخط السير |
| Instruction Card clerk | (٧) كاتب بطاقة التعليمات |
| Time and cost clerk | (٨) كاتب الوقت والتكليف |

ومن الرسم يتضح ان هناك ثمانية رؤساء وظيفيين على العمال ، لكل منهم سلطة وظيفة على العمال . هذا هو ما يقصده تايلور بتعبيره « النوع الوظيفي للادارة » .



واخيرا يقول تايلور : « ان المصنع - وفي الواقع كل العمل - يجب اذ يدار لا بواسطة المدير وانما بواسطة ادارة التخطيط » .

ويقصد تايلور بذلك الى فصل العمل الفكري عن التنفيذ .

بعد هذا التحليل لافكار تايلور الاساسية هل تعتقد انه يستحق اللقب « أبو الفكر الاداري » ؟ ابقى معنا لكي نستكمل الجولة التاريخية .

المعنى الواسع للادارة العلمية :

ان الادارة - كما بدأها تايلور - كانت توافي معنى « الاشراف على الورشة » ، والخطيط مواز لمعنى الاشراف على الاتجاه . ولكن الاشراف على الورشة والاتجاه يجب أن ينطما في اطار المشروع ككل . ليس هذا فحسب ، ولكن المشروع يجب أن ينظر اليه بالمعنى الواسع على أنه جزء من المجتمع ، فهو جزء منه ويعتمد عليه في الحصول على المواد الخام والتمويل والأسواق . . الخ . وابتدأ النظر الى الادارة على أنها تجميع وتكامل

ل مختلف العناصر في داخل المنظمة ١ .

على ان حركة الادارة العلمية قابلت صعوبات في البداية وان كانت قد جذبت العمال واصحاب الاعمال بعد مدة ليست قصيرة ٠

وفي الفترة ما بين ١٩٢١ - ١٩٤٥ بدأ تطبيق «الادارة العلمية» بمعناها الواسع ٠ في بينما ركز تايلور اهتمامه في الاشراف على العامل ، فكان الادارة العلمية بمعناها الواسع ترتكز على المساعدة التي يجب أن يحصل عليها العامل في شكل تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة لجميع عناصر المشروع ٠

هنري فايول :

في الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالادارة العلمية في امريكا كان هنري فايول Fayol (١٨٤١ - ١٩٢٥) ينادي بمبادئ الادارة في فرنسا ٠ وظهرت افكاره في كتابه المشهور *Administration Industrielle et Générale* الذي صدر عام ١٩١٦ ٢ .

يبحث الجزء الاول من هذا الكتاب في ضرورة وامكانية تدريس الادارة ، بينما يبحث القسم الثاني في عناصر الادارة ومبادئها ٣ .

(١) ظهرت مدارس ادارة الاعمال في امريكا وكان اول مادة درست في عام ١٩٠٧ تحت عنوان *Work Management*

في جامعة كولومبيا بواسطة ولترزونترو ، وهذه هي اول مادة شملت موضوع الادارة الصنافية .
Villers, *History of Scientific Management*.

(٢) يشمل هذا الكتاب محاضرتين القاما فايول اوهما في عام ١٩٠٠ امام *Congrès International des Mines et de la Metallurgie*.

والآخر في محاضرة بعنوان المبادئ العامة للادارة في عام ١٩٠٨ امام *Silver Jubilee Congress of the Société de l'Industrie Mineral*.

ولم تظهر ترجمة لهذا الكتاب بالانجليزية الا في عام ١٩٢٩ . ويقع هذا الكتاب المشهور في ١١ مفحات .

(٣) لم يتمكن فايول من تكميل الاجزاء وكان يتمنى ان يدون الجزء الثالث في ملاحظات وتجارب شخصية ، والجزء الرابع في دروس العرب ولكن واتته المنية .

- ويبدأ فايول بتقسيم الوظائف في المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات :
- (١) نشاطات فنية Technical Activities (الاتاج ، التصنيع ، التفثير)
 - (٢) نشاطات تجارية Commercial Activities (الشراء ، البيع ، والمبادلة)
 - (٣) نشاطات مالية Financial Activities (البحث والاستخدام الامثل لرأس المال)
 - (٤) نشاطات الوقاية والضمان Security Activities (حماية الملكية والأفراد)
 - (٥) نشاطات محاسبة Accounting Activities (إصدار الأسهم، الميزانية، الحسابات التكاليف ، الاحصائيات)
 - (٦) نشاطات ادارية Managerial Activities (التخطيط، التنظيم، اصدار الاوامر التسويق ، والرقابة)

ويقول هنري فايول ان النشاط الاداري مهم لانه يتعلق بالتبؤ والتنظيم والتنسيق واصدار الاوامر والرقابة . « ونشاط الاداري » يقول فايول « نشاط مميز عن النشاطات الأخرى » . وفي كلماته بالحرف الواحد :

The Managerial function is quite distinct from the other essential functions. (1)

وقد ذكر فايول اربعة عشر مبدأ من مبادئ الادارة التي قال بصلتها انه اضطر لاستخدامها في حياته العملية . وسنقوم بتلخيص هذه المبادئ فيما يلي ، وان كان فايول نفسه ذكرها باختصار :

- (١) مبدأ تقسيم العمل Division of Work : وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات او في عملية واحدة .
- (٢) مبدأ السلطة والمسؤولية Authority & Responsibility : والسلطة – كما يراها فايول – تتكون من عنصرين : السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه .

(1) Fayol, General and Industrial management English Edition, P. 7.

(2) Fayol, General and Industrial Management PP. 19 - 43.

فایوول الى ضرورة العمل في شكل فريق .
 هذا ، ومن اهم ما كتب فایوول «عناصر الادارة»
 واعتبرها فایوول وظائف الادارة . ويرى فایوول ان
 عناصر الادارة خمسة : Administration

Planning	١ - التخطيط
Organization	٢ - التنظيم
Command	٣ - اصدار الاوامر
Coordination	٤ - التنسيق
Control	٥ - الرقابة

وترجع اهمية هذه الافكار الى انها متفقة مع افكار الوقت الحاضر .
 هذا ، وقد اكد فایوول ضرورة التخطيط مستخدما التعبير الفرنسي *Prevoyance* ومعناه بالانجليزية *Looking ahead* فيقول فایوول :

To foresee . . . means both to assess the future and make provision for it (P. 43)

وعلى هذا فيقصد فایوول بالخطيط عنصرين : (١) التبؤ (٢) وضع الخطة . «وخطة العمل هي في نفس الوقت - تحديد الوقت والنتائج المرجوة والطريق الذي يجب ان يتبع وخطوات العمل وطرق العمل» .

The plan of action is at one and the same time, the result envisaged, the line of action to be followed, the stages to go through, and methods to use (P. 43)

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فایوول : «ان تنظيم المشروع يعني امداده بكل ما يساعد على تأدية وظيفته : مثل المواد الاولية ، والمعدد ، ورأس المال ، والمستخدمين .»

To organize a business is to provide it with everything useful to its functioning : raw materials, tools, capital, personnel.

ونقضي وظيفة التنظيم من المديرين اقامة العلاقات بين الاشخاص بعفهم مع بعض وبين الاشياء وبعضها .
 هذا ، وقد حسم فایوول ايضا وظيفة التدريب الرسمي للمديرين لوظيفة التنظيم .

ويرى فايول ان وظيفة اصدار الاوامر **Command** وظيفة تنفيذ التنظيم . وعلى هذا نعتقد ان فايول اعتبر وظيفة اصدار الاوامر ابعد من مجرد اصدار الاوامر (بالمعنى الحرفي) ولكنها اشراف على المرؤوسين وتوجيههم .

اما « التسيق » كوظيفة اخرى من وظائف الادارة ، فقد اختلط الامر على فايول ولم يستطع شرح ما يقصده اذ لم ينجح في فصلها عن وظيفتي التخطيط والتنظيم . ونحن نرى ان فايول لم يتبع الى ان التسيق في الواقع ما هو الا كل عملية الادارة . فالخطيط والتنظيم والتوجيه ما هم الا تطبيق لفهم التسيق . وقد شرح فايول الرقابة بانها « عملية الكشف عما اذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والارشادات والاوامر الصادرة والمباديء والاصول المقررة » .

Verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted.

فرانك جلبرت :

في الفترة التي ظهر فيها تايلور في امريكا وفايول في فرنسا ظهر بعض الدارسين لمشاكل متفرعة . ومن أشهر هؤلاء فرانك جلبرت (١٨٦٨ - ١٩٤٢) الذي قدم افكارا قيمة في الادارة اهمها : الاهتمام بالعامل الشخصي في زيادة الاتصال ، واستخدام دراسة الحركة والوقت لتحديد احسن طرق الاتصال وتأدية العمل ، وكذلك دراسة التعب .

هنري جانت :

من اهم ما يعرف عن جانت : خرائط جانت Gantt Charts التي تعتبر اكبر مساهمة للادارة ، لأنها اداة اساسية من ادوات التخطيط والرقابة : فهي تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب ان يتم في وقت محدد . ولا شك ان الفرق بين ما تم عمله وما كان من الممكن عمله هو ضياع وخمول . وفيما يلي انواع **الخرائط ١ :**

(١) لا يختلف اسمجم هذه الخرائط تمهما من التمودج الخامس « البرنامج الزمني للأعمال » .
الذي يظهر في صفحة ١٢٨ من هذا الكتاب .

The machine record chart	ـ خريطة سجل الآلة
The man record chart	ـ خريطة سجل العامل
The layout chart	ـ خريطة التصميم
The load chart	ـ خريطة مقدار العمل
The progress chart	ـ خريطة التقدم

تظهر الخريطة الاولى الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع . و خريطة سجل العامل تبين ما اذا قام كل عامل من العمال بعمل يومه ام لا . اما خريطة التصميم فهي تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والمعد والآلات حتى يتم العمل طبقاً لسلسل اهميته وبناء على الخطة المرسومة . اما خريطة مقدار العمل فتبين كمية العمل المطلوب بالوحدات او بالساعات ، سواء أكان ذلك للمصنوع كله او لجزء منه . اما خريطة تقدم العمل ، فهي تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين المطلوب عمله .

أوليفر شيلدون :

من اهم رواد الادارة الذين كان لهم دور كبير في بلورة علم الادارة في رأينا — العالم Sheldon في كتابه *The Philosophy of Management* الذي ظهر في عام ١٩٢٣ . و يمكن تلخيص افكاره الاساسية في الادارة بما يلي:

يقول شيلدون « ان الادارة جزء لا يتجزأ من تركيب الصناعة مثل العمل . وبطبيعة وضعيها ووظائفها ، فإنها ذلك العنصر في الصناعة المسؤول عن توصيل السفينة الى الشاطيء عبر المحيط المفطرب مما حدث من تغيير » . يقول شيلدون : « ان مسؤولية الادارة مسؤولية انسانية ناتجة من رقابتها على البشر وليس من تطبيقها للطرق الفنية » .

The responsibility of management is a human responsibility occasioned by its control of men than its application of technique.

وعلى هذا فالادارة لها مسؤولية امام العنصر الانساني في الصناعة ، ومسؤولية امام العنصر الانساني الذي تخدمه الصناعة .

وفي شرح مسؤولية الادارة يبدأ شيلدون بتعريف هدف الصناعة فيقول : « ان هدف الصناعة هو تقديم سلم وخدمات ضرورية للحياة الطيبة للمجموعة بالكميات المطلوبة . وهذه السلم والخدمات يجب ان تقدم بقل الاسعار الممكنة وبأنسب معاير من الجودة » . ويردف شيلدون : « اما الادارة الصناعية فهي الوظيفة المسؤولة عن توجيه الصناعة الى النهاية المذكورة اخيرا » .

ويرى شيلدون ان الادارة كجزء شامل من الصناعة تنقسم الى ثلاثة عناصر^١ :

١ — Administration ونعتقد انه يقصد بذلك الادارة العليا .

٢ — Organization التنظيم

٣ — Management ونعتقد انه يقصد بذلك الادارة التنفيذية .

يقول شيلدون ان وظيفة الادارة العليا هي « تحديد سياسة المشروع وتنسيق الوظائف » . كما يقول في التنظيم انه « مرحلة جمع اعمال الافراد والجماعات مع المهارات الضرورية للتنفيذ » .

اما وظائف الادارة التنفيذية – كما يعتقد شيلدون – فهي « التجهيز والاتاح والتسهيلات والتوزيع » . وهو يقصد « بالتجهيز » التصميم والشراء ، ويقصد « بالاتاح » التصنيع . ويقصد « بالتسهيلات » النقل والتخطيط والترتيب والمقارنة والمشاهدة والتسجيل والابحاث . اما « التوزيع » فهو يقصد به تخطيط المبيعات وتنفيذ عملياتها .

ويحتل التنظيم مركزا اساسيا في مفهوم الادارة لشيلدون . فهو يقول : « ان الادارة (العليا) تخلق التصميم . وان التصميم هو التنظيم . وتستخدم الادارة (التنفيذية) هذا التصميم » .

Administration makes the design, organization is the Design, Management uses the design.

ويحلل شيلدون وظائف الادارة في مستوياتها المختلفة فيقول : « ان وظيفة مجلس الادارة تحديديّة Determinative ، فهو يحدد السياسة التي يسير عليها المشروع . اما العضو المنتدب فهو يقوم (١) بالتطبيق العام للسياسة (٢) وبالتنسيق بين الوظائف (٣) وبالرقابة على المديرين . اما المدير العام فهو يقوم (١) بالتطبيق التفصيلي للسياسة (٢) وبالرقابة على المجموعات الوظيفية . اما مدير الادارة او المدير التنفيذي فهو يشرف على ادارته ، ويحدد السياسة الداخلية للادارة ؛ هذا ويقوم مقدم العمال بالاشراف عليهم . وبجانب هذه الطائفة من الاداريين يوجد الاخصائيون في الابحاث والاحصاء والسكرتارية وتسجيل البيانات » .

ليندال ايرويك :

حاول المستشار الانجليزي ليندال ايرويك Urwick وضع نظرية مجردة في التنظيم في كتابه The Elements of Administration (١٩٤٣) . وفيما يلي العناصر التي تتركز عليها نظرته في الادارة : (١) البحث (٢) التنبؤ (٣) التخطيط (٤) التناسب والملاعنة (٥) التنظيم (٦) التنسيق (٧) النظام (٨) اصدار الاوامر (٩) الرقابة (١٠) السلطة (١١) التسلسل الرئاسي (١٢) تحديد الوظائف وارتباطها بعضها (١٣) القيادة (١٤) التقويض (١٥) المصلحة العامة (١٦) المركزية (١٧) تهيئة الافراد (١٨) روح التعاون (١٩) الاختيار والتعيين (٢٠) المكافأة والعقاب (٢١) روح المبادأة (٢٢) المساواة (٢٣) النظام والتأديب (٢٤) الاستقرار .

على ان ايرويك عاد ولخص هذه العناصر في الصورة التالية :

المبدأ	المرحلة	النتيجة
البحث	التنبؤ	التخطيط
التناسب	التنظيم	التنسيق
النظام	اصدار الاوامر	الرقابة

هذا يعلق ايرويك على الوظائف الخمس التي ذكرها فايول فيقول انها في الحقيقة ثلاثة وظائف : (١) التبؤ و يؤدي الى التخطيط (٢) التنظيم وغرضه التسيير (٣) اصدار الاوامر و يظهر في الرقابة .

ليندال ايرويك و تسجيل الفكر الاداري :
قام ليندال ايرويك بمحاولة رائعة في تسجيل تاريخي لحياة وافكار سبعين من رواد الاولئ في الادارة . و ظهر ذلك في كتابه :

The Golden Book of Management. A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers.

ونحن ننصح كل من يريد التوسع في آراء وافكار رواد الادارة . رواد الادارة الرجوع الى ذلك الكتاب . اما افكار وآراء علماء الادارة المعاصرين . فانها تظهر في مئات الكتب التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية . هذا وتشمل قائمة المراجع في كتابنا هذا معظم هذه الكتب .

نظرة الى الماضي

يرى المؤلف ان الفكر الاداري ما زال ضعيفا حتى هذه اللحظة لاسباب منها :

اولا : عدم وجود مصطلحات متفقة عليها بين رجال الفكر الاداري . فكما سنرى ان كل مفكر له تعريفه عن الادارة او عن وظائفها او حتى في تعريف احد مفاهيمها الصغيرة .

ولعلاج هذا الموقف يجب ان تكون كل التعريفات في شكل مسبيات ووظائف . وليس مجرد كلام براق .

ثانيا : عدم وجود اتفاق تام حول وظائف ومسؤوليات الادارة ، مالاحظنا .

ثالثا : عدم وجود اطار فلسفى يحكم الفكر الاداري (اصرار عامي عند معرفة حقيقة الاشياء) ويطلب ذلك دراسة فلسفية للادارة . والواقع ان عدم وجود اطار فلسفى يحكم الفكر الاداري يرجع – في رأينا – الى :

(أ) عدم فهم الحقائق الأساسية عن طبيعة الانسان . فالعلماء ما زلوا يتخطبون لمعرفة هذه الحقائق .

(ب) عدم وجود فلسفة مزدوجة ، تجمع بين المقل والمادة ، بين الفرد والمجتمع ، بين المثالية والمادية .

رابعا : متناقضات حول بعض مفاهيم الادارة : فيتعارض مبدأ نطاق الاشراف مع مبدأ الاقلال من المستويات الادارية . كما يتعارض مبدأ تقسيم العمل والتخصص مع مبدأ التنظيم على اساس السلعة (او المرحلة او المنطقة) .

خامسا : تأخر الفكر الاداري ليتحقق بتطورات التقدم وهذا ناتج عن :

(أ) التغير المستمر في تصرفات المستهلك وعدم وجود فهم حقيقي لها .

(ب) الحاجة الى شبكة اتصالات واسعة بين المديرين والعمال ، وبين المديرين والموظفين ؛ وبين المديرين واقسمهم ، والعمال واقسمهم .

(ج) التغير المستمر في التنظيم الاقتصادي للدول النامية ، فبعض الدول تتبع سياسة التخطيط القومي الشامل ، والبعض الآخر يتبع سياسة النظام الحر .

سادسا : الميل الطبيعي لكل مفكر باذ يتأثر بمعلوماته وخبرته وظروفه الشخصية فيحيد عن الحقيقة .

استئناف

١ - من هو في رأيك اول من وضع اسس الادارة ؟ لماذا ؟

٢ - ماذا تعرف عن تاون وشارلس باييج ؟

٣ - ما المقصود بـ « الادارة العلمية » ، ومن بدأها ، وما هي قواعدها الأساسية ؟

٤ - يقول تايلور ان الادارة العلمية ثورة كاملة من جانب العامل وصاحب العمل - ماذا يقصد ؟

٥ - ما هو الفرق بين « الادارة التقليدية » كما يراها تايلور - وبين « الادارة العلمية » ؟

٦ - يعتبر تايلور اول من نادى بمبدأ « فصل التخطيط عن التنفيذ » اشرح بالتفصيل ؟

- ٧ - ما هو الغرض الاساسي من الادارة في نظر تايلور ؟
٨ - هل يمكنك اعتبار تايلور اول من نادى بضرورة وضع «معايير رقابية»
٩ - اشرح كيف يمكن الحصول على اجور مرتفعة للعمال ، وتكليف متخصصة لصاحب العمل ؟
١٠ - ماذا يقصد تايلور بـ « النوع الوظيفي للادارة » . ارسم الخرائط اللازمة ؟
١١ - هل ينظر تايلور الى الادارة على انها « الاشراف على الورشة » ؟
ما هو وجه الخطأ في ذلك ؟
١٢ - اذكر عددا من مبادئ الادارة التي نادى بها تايلور ؟
١٣ - من هو هنري فاينول ؟ وما رأيك في كتابه عن « الادارة » ؟
١٤ - يقسم فاينول الوظائف في المشروع الصناعي الى ست مجموعات .
ما هي ؟
١٥ - لا يعتبر فاينول اول من قال ان « النشاط الاداري نشاط مميز عن
النشاطات الأخرى » . اشرح .
١٦ - اذكر بالتفصيل عناصر الادارة كما يراها فاينول ؟
١٧ - اذكر بالتفصيل مبادئ الادارة التي تكلم عنها فاينول ؟
١٨ - ما هو الفرق بين مبادئ الادارة وعناصر الادارة وما الارتباط بينهما ؟
١٩ - اذكر تعريف فاينول للتنظيم ثم اشرح الفرق بينه وبين التنظيم حسبما
ورد في الباب الخامس ؟
٢٠ - يعتبر فاينول ان التنسيق عنصر من عناصر الادارة . ما رأيك ؟
٢١ - من هو فرانك جلبرت ؟ وما اهم الافكار التي قدمها ؟
٢٢ - من هو هنري جانت ؟ وماذا تعرف عن خرائط جانت ؟
٢٣ - اشرح الافكار الاساسية التي قدمها شيلدون ؟
٢٤ - هل تعتقد ان شيلدون اسهم في تقدم علم الادارة ؟
٢٥ - يقول شيلدون : « ان الادارة العليا تخلق التصميم والتصميم هو
التنظيم ، وتستخدم الادارة التنفيذية هذا التصميم » . فماذا يقصد ؟
٢٦ - ما هي وظائف الادارة في مستوياتها المختلفة كما يراها شيلدون ؟
٢٧ - ما هي العناصر التي تتركز عليها نظرة ايرويك في الادارة ؟
٢٨ - هل توافق على ان الفكر الاداري ما زال ضعيفا ؟ لماذا ؟
٢٩ - اذكر عددا من مبادئ الادارة التي يتفق عليها كثير من رواد الادارة
الاولئك ؟

مصطلحات الادارة

نورد في هذه الصفحات مصطلحات الادارة
كما يراها عدد من علماء الادارة بفرض ايفصاح
اووجه الاختلاف والتماثل في تعاريفهم .

الادارة

يقول فريديريك تايلور الملقب بـ « ابو الفكر الاداري » في كتابه « ادارة الورشة » الصادر في عام ١٩٠٣ ان : « الادارة : اي فن الادارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال ان يقوموا بهم : ثم رؤيتك ايامهم يعملونه باحسن طريقة وأرخصها » وهذه هي كلماته بالحرف الواحد :

Management, the art of management, is defined as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way. (1)

ويقول فايول في تعريفه للادارة : « يقصد بالادارة التبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة » . وهذه هي كلماته كما وردت في كتابه « الادارة العامة والصناعية » .^٢

To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control. (2)

ويعرف شيلدون Sheldon الادارة بأنها « الوظيفة الصناعية المتعلقة بتحديد اهداف المشروع ، التنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع ، تحرير هيكل التنظيم والرقابة النهائية على اعمال مدير التنفيذ » . وهذه هي كلماته :

Administration is the function in industry concerned in the determination of the corporate policy, the coordination of finance, production, and distribution, the settlement of the compass of the organization, and the ultimate control of the executive.

(1) Taylor, Shop Management, 1903.

(2) Fayol, Industrial and General Management, P. 6

(3) Sheldon, The Philosophy of Management, P. 32.

والواقع ان شيلدون يستخدم المصطلحين الآتيين للادارة : Administration ونحن نعتقد انه يستخدم الاصطلاح Management بمعنى الادارة العليا كما يفهم من تعريفه السابق الذكر ، كما يستخدم الاصطلاح Management بمعنى الادارة التنفيذية ، فهو يقول : ان الادارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صنتها الادارة العليا باستخدام التنظيم للوصول الى الغرض .

Management proper is the function in industry concerned in the execution of policy; within the limits set by administration, and the employment of the organization for the particular objects set before it. P 32.

وبالرغم من وجود مصطلحين للادارة في رأي شيلدون ، الا انه – كما سبق ان بينا في صفحة ٤٩ – يعود فيقرر ، ان مفهوم الادارة الشائع الاستخدام ، يغطي ناحية تقرير السياسات ، وتنفيذها ، وتصميم الهيكل التنظيمي ، واعداد الافراد ، في هذا التنظيم ، لدرجة يمكن القول: ان الاصرار على التفرقة بين الادارة العليا Administration وبين الادارة التنفيذية Management مسألة اكاديمية بحتة .

ويقول دافيس Davis في كتابه « اسس الادارة العليا » ان « الادارة تتعلق بتنسيق اعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الاعمال والرقابة النهائية على مدير التنفيذ » . وهذه هي كلماته :

Administration is concerned in the coordination and organization of the corporate activities, the determination of business policy and the ultimate control of the executive. (1).

اما ديموك Dimock فيقول ان « الادارة هي معرفة الى اين تذهب ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي يتعرض لها، معرفة كيفية التصرف لك ولباخرتك ولطاقم الباخرة ، بكفاءة وبدون ضياع – في مرحلة الذهاب الى هناك » . وهو في هذا يقول :

Management is knowing where you want to go, what shoals you must avoid, what the forces are with which you must deal, and how to handle, your ship, and your crew effectively and without waste, in the process of getting there. (2)

(1) Davis, The Fundamentals of Top Management, P. 644

(2) Dimock, The Executive in Action, P. 10

ويعرف براون **Brown** الادارة بانها : مجموع المجهودات لجميع اعضاء المشروع في سبيل الوصول الى اهدافه .

Administration is the sum of the endeavors of all the members of the enterprise directed toward the accomplishment of its purposes. (1)

ويرد براون قائلا ان كلمة الادارة غالبا ما تطلق على ذلك الجزء من المجهودات ذو الطبيعة الاشرافية **Supervisory in its nature** يقول كوونتز **Koontz** وزميله في كتابهما «مبادئ الادارة» ان : «الادارة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاشخاص» وفي كلماتها بالحرف الواحد

Management is the function of getting things done through people . 2

اما جلوفر **Glover** فيقول : « ان الادارة هي ذلك العضو المفكر (القوة او الملكة الخاصة بالمعرفة : وتشمل التدليل والحكم والفهم للامور) في الكائن الحي والتي تحلل وتصف وتخطط وتشير الرغبة وتقوم بالتقدير وتراقب الاستخدام الامثل للمصادر الطبيعية والقوى البشرية المطلوبة للوصول الى الهدف » . وفي كلماته يقول :

Management is defined as that intellect (the power or faculty of knowing, reasoning, judging, and comprehending) of a human being that analyzes, prescribes, plans, motivates appraises, and controls the use and effectiveness of human and physical resources required to accomplish a known definite objective.

اما بيتر دركر **Drucker** فيقول في كتابه « الادارة في التطبيق » : « ان الادارة عضو له وظائف متعددة والذي يدير المشروع ويدير المديرين ويدير العمال والعمل » . وفي كلماته يقول :

Management is a multi-purpose organ that manages a business and manages managers and manages workers and work. (4).

(1) Brown: Organization of Management, P 11.

(2) Koontz: The Principles of Management.

(3) Glover: Fundamentals of Professional Management, P 1.

Drucker

(4) Drucker : The Practice of Management, P. 17.

التنظيم

يقول هنري فايول ان التنظيم امداد المشروع ، بكل ما يساعد على تأدية وظيفته ، مثل المواد الاولية والعدد ، ورأس المال ، والمستخدمين ، وتنقاضي وظيفة التنظيم من المديرين ، اقامة العلاقات بين الاشخاص بعضهم بعض وبين الاشياء بعضها بعض . وهذه هي كلماته :

To organize a business is to provide it with everything useful to its functioning: raw materials, tools, capital, personnel. (1)

ويقول شيلدون : « ان التنظيم عملية او مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الافراد او المجموعات القيام به ، مع المكانت او القدرات الازمة لتنفيذه من اجل ان تعطي الواجبات بهذا الشكل ، احسن الطرق للتطبيق الاجبى الكفاء المتناسق المنظم » . وهو في كلماته يقول :

Organization is the process of so combining the work which individuals or groups have to perform with the faculties necessary for its execution that the duties, so formed, provide the best channels for the efficient, systematic positive, and co-ordinated application of the available effort. (2)

ويقول سايمون Simon ان « التنظيم انماط سلوكية اساسية لتحقيق التعلم الانساني » . وهذه كلماته بالحرف الواحد :

Organization may be defined as behavior patterns which are fundamental to the achievement of human rationality. (3)

ويرى البعض ان التنظيم هو تحديد وتوزيع الواجبات على اشخاص في سبيل الوصول الى الهدف .

Organization is the determination and assignment of duties to people to achieve objective.

وفي مجلة التسويق Journal of Marketing (شهر اكتوبر سنة ١٩٥٨ ص ٢٠٢) كتب احد رواد الفكر الاداري حول تعريف التنظيم فقال :

« التنظيم هيكل بين العلاقات بين الافراد . ففيه يتباين الفرق بين الافراد من ناحية المسؤولية والمركز والدور » :

(1) Fayol: Industrial and General Management. P 53

(2) Sheldon: The Philosophy of Management. P 32

(3) Simon : Administrative Behavior. P. 102.

Organization is a system of structured interpersonal relations. Individuals are differentiated in terms of authority, status, and roles.

ويقول كوتز وزميله: ان «التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات بينها ، بقصد تحديد التسيير الهيكلي ، افقياً كان او رأسياً ، بين مختلف المناصب التي اسندت اليها الواجبات لتحقيق اهداف المشروع » . وفيما يلي قولهما باللغة الواردة بها :

Organization is .. regarded as the establishment of authority relationships, with provisions for structural coordination both vertically and horizontally, between positions to which have been assigned specialized tasks required for the achievement of enterprise objectives. (1)

السياسة

يقول دافيس « ان السياسة بصفة اساسية تعبير – صريح او مضمون – عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين كتوجيه وضبط للفكر والعمل التنظيمي » . وفي كلماته بالحرف الواحد يقول :

The policy is basically a statement, either expressed or implied, of those principles and rules that are set up by executive leadership as guides and constraints for the organization thought and action. (2).

ويقول جلوفر « ان السياسة مبدأ مرشد سبق اقراره – مبني على الاهداف – وهو الذي يحكم اعمال المشروع ويتمكن منه استنباط التعليمات الاساسية للتصريف » . وهذه هي كلماته :

Policy is an established guiding canon (a principle accepted as true fundamental, in conformity with good usage) premised on objective, devised to govern the activities of business enterprise and from which the basic precepts (instruction as a rule of conduct) are derived. (3)

اما كوتز فيقول « ان السياسات عبارة عن خطط . انها جمل عامة او مفاهيم ترشد وتقييد تفكير المسؤولين في المشروع او في احد اقسامه » . وفي كلماته يقول :

(1) Koontz & O'Donnell: Principles of Management. P. 63.

(2) Davis, Fundamentals of Top Management, P. 8

(3) Glover, The Fundamentals of Professional Management P. 57.

Policies are plans. They are general statements or understandings which guide or channel the thinking and action of subordinates in an enterprise or one of its departments. (1)

اما مينارد فيقول : « ان السياسة تشمل عدة خطوات من العمل سابق تحديدها من اجل الحصول على اجراء موحد طالما يكون هناك تشابه الى حد كبير في الظروف » ٢ . وهو في هذا يقول :

Policy constitutes definite courses of action predetermined for the purpose of securing uniformity of procedure so long as substantially similar conditions exist.

ويقول الدرسون : « ان السياسة مجموعة من القواعد الدائمة التي تحكم استخدام مصادر المنشآت في الوصول الى اهدافها » ٣ .

A policy is a set of working rules governing the use of the resources of the firm in gaining the firms objectives.

ويقول كيلي ولازر : « السياسة مجموعة القواعد الموضوعة على مستوى عال من السلطة لتوجيه القرارات التي تتحذ على مستوى اقل » ٤ .

الاجراءات

يقول الدرسون : « ان الاجراءات طريقة موصوفة سلفا عن كيفية تنفيذ اعمال روتينية » وفي كلماته :

A procedure is a prescribed method for handling routine transactions. (5)

ويقول دافيز : « ان الاجراءات هي علاقة بين وظائف مكملة تقررت كأساس لتنفيذ مشروع معين » ٥ .

A relationship of complementary functions that is set up as a basis for the execution of a project.

(1) Koontz, The Principles of Management, P. 483.

(2) Maynard, Principles of Marketing, P. 555.

(3) Alderson, Marketing Behavior & Executive Action, P. 444.

(4) Kelly & Lazer : Managerial Marketing, P. 375

(5) Alderson, P. 418

ويشرح دافيز الوظائف المتكاملة بانها تلك التي يجب ان تؤدي في وقت واحد او في حلقات متابعة ، في شكل محدد ، والتي من شأنها ان تسهل الحصول تدريجيا على اهداف المشروع ٠

اما كوتز فيقول : « ان الاجراءات تشمل مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق في الاعمال المستقبلة – انها تفصل بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ اي نشاط ٠ »

They detail the exact manner in which a certain activity must be accomplished. (2)

البرامج

يعرف كوتز وزميله البرامج بانها : « مجموعة معقدة من السياسات والاجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل موضوعة لبدء سلسلة من الاعمال ٠ »

Programs are a complex of policies and procedures ordinarily supported by necessary capital and operational budgets and designed to put into effect a course of action. (3)

المسئولية

يقول ايرويك Urwick ان « المسئولية هي محاسبة الفرد عن القيام بالواجبات » . وهذه هي كلماته :

Responsibility is the accountability for the performance of duties. (4)

ويعرف ايرويك الواجبات بانها الاعمال التي يجب على الفرد ان يقوم بها بحكم كونه عضوا في المنظمة .

Duties are the activities which the individual is required to perform by virtue of his membership in the organization. P. 41

(1) Davis, The Fundamentals of Top Management. P. 744.

(2) Koontz, Principles of Management. P. 450.

(3) Ibid. 435

(4) Urwick, Elements of Administration. P. 41.

ويقول بارنارد : « ان المسؤولية قوة لفاهيم اخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة » . وحسب تعبيره الانجليزي :

Is the power of a particular private code of morals to control the conduct of the individual in the presence of strong contrary desires or impulses.

اما براون فيقول : « ان المسؤولية هي ذلك الجزء من الادارة الذي يخص عضوا معينا في المشروع » وهذه هي كلماته :

Responsibility is that part in administration which is assigned to a particular member of an enterprise.

ويعرف البعض المسؤولية بأنها الالزام المفروض على مرؤوس - قام الشرف عليه بتخصيص واجب - للقيام بخدمة مطلوبة . فالعنصر الاساسي في المسؤولية هو الالزام . وعلى هذا لا يمكن في المسؤولية ان تفوض .

السلطة

يعرف بارنارد السلطة : « بأنها الامر المميز في الاتصال بالتنظيم الرسمي بحكم قبولها من شخص في الهيكل التنظيمي والتي تحكم اعماله التي يقدمها » . وهذه هي كلماته :

Authority is the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or member of the organization as governing the action he contributes. (1)

ويقول جلوفر : « ان السلطة هي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولاعطاء الاوامر والتصرف . فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوض » وهذا هو تعبيره :

Authority is the vested right to decide, command and act. It is definite, determinative, and absolute within its delegated sphere of activity. (2)

(1) Barnard, The Functions of the Executive, P. 163.

(2) Glover, Fundamentals of Professional Management, P. 150.

ويقول براون : « ان السلطة هي ذلك العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن ان يقال ايضاً انها قوة اصدار الاوامر » . وفي كلماته يقول :

That aspect of responsibility which represents its power of performance has been called authority or the power to command. (1)

ويقول سايمون : « ان السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم اعمال الآخرين » .

Authority is the power to make decisions which guide the actions of another. (2)

ويعتبر سايمون ان قبول الاقتراحات دون فحص مزاياها يمكن ان يعتبر سلطة .

ويقول كوتز : « ان السلطة هي الحق الذي بواسطته يتسكن المشرفون من الحصول على امثال المرؤوسين للقرارات » . وهذه هي كلماته :

Authority is the right by which superiors are able to require conformity of subordinates to decisions. (3)

ويقول ايرويك : « ان السلطة هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل » .

Authority is the right to require action of others. (4)

وتفق كل هذه التعريفات في ان السلطة هي حق اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين .

القيادة

يعرف كوتز وزميله القيادة بـ« القدرة على التأثير في الاشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف » . وفيما يلي التعريف الاصلي :

(1) Brown, Organization of Industry, P. 61.

(2) Simon, Administrative Behavior, P. 125

(3) Koontz, Principles of Management, P. 47.

(4) Urwick, Elements of Administration, P. 42.

، The ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal. ، (1)

ويعرف كيلي ولازر القيادة بأنها « عملية التأثير على نشاط مجموعات منظمة في مهمة تحديد هم للاهداف والحصول عليها » .

Leadership is the process of influencing activities of an organized group in its tasks of goal setting and goal achieving. (2)

ويقول فوليت ان اقناع الناس بمتابعتك وتدريبهم للعمل معك من مفاهيم القيادة . وفي كلماته بالحرف الواحد :

To persuade people to follow you and to train to work with you are conceptions of leadership. (3)

اما فينر Pfiffner وزميله فيقولان ان : « القيادة هي فن تنسيق للافراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول الى اهداف محددة . والقيادة تتعلق اساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية » ٤ .

اما براون فيقول ان القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين .

A psychological process for providing guidance for followers.

العلم

تقابلنا مشكلة تعريف العلم عندما يتساءل البعض : هل الادارة علم او فن ، حيث تختلف الاجابة باختلاف مفهوم العلم . يقول فريديريك تايلور : « ان العلم هو معرفة مصنفة او مرتبة لموضوع ما » او كما يقول بالانجليزية :

A Science is classified or organized knowledge of any kind. (5).

ويقول جلوفر Glover في كتابه « اسس الادارة المهنية » : « ان العلم عبارة عن معرفة مكتسبة بناء على ملاحظة دقة وتفكير سليم والتي تم تكوينها وترتيبها بطريقة منطقية رشيدة » . وهذه هي كلماته :

(1) Koonts, The Principles of Management, P. 429

(2) Kelley & Lazer, Managerial Marketing P. 251.

(3) Follett, Dynamic Administration, P. 269

(4) Pfiffner, Public Administration.

(5) Taylor, Testimony, P. 41.

Knowledge gained and verified by exact observation and correct thinking, which is methodically formulated and arranged in a rational system. (1).

ويقول دافيس Davis : « ان العلم هو اي مجموعة منظمة من الحقائق والمبادئ ، والطرق التي تشرح ظواهر تؤدي الى اكتشاف الحقائق الاساسية وتفاعل قوانين عامة » . وفيما يلي نص التعريف كما ورد في كتابه:

Any classified body of fundamental facts, principles and techniques that explain certain basic phenomena, leads to the discovery of general truths and the operation of general laws. (2).

ويعرف الدرسون Alderson العلم فيقول : « العلم بحث منظم لظاهرة طبيعية . انه مجموعة من القوانين والعموميات والحقائق الوصفية وتائج التجارب الهامة التي تؤكد هذه القوانين » . فهو يقول بالانجليزية :

Science is the orderly investigation of some class of natural phenomena. The body of science consists of statements of laws or generalizations and of the descriptive facts and results of crucial experiments which sustain these laws. (3)

من هذا نجد ان البعض يتواضع في تعريف العلم بقوله ان العلم اي طائفة منظمة من المعرفة في موضوع معين ، في حين يرى الاخرون ، ان العلم مجموعة من القوانين ، والمبادئ ، ونتائج التجارب ، التي تؤكد هذه القوانين . ونحن نميل الى التعريف الثاني نظراً لضرورة احتواء العلم على قوانين ومبادئ ، اساسية .



(1) Glover, Fundamentals of Professional Management, P. I.

(2) Davis, The Fundamentals of Top Management, P. 6.

(3) Alderson: Marketing Behavior and Executive Action, P. 7.

الباب الثامن عشر

مراجعة وتقدير الادارة

الفرض من هذا الباب تصميم وايجاد ترمومتر حساس لقياس مدى فاعلية الادارة وكفايتها . ويتميز هذا الترمومتر بقدرته على قياس نقط الضعف في ادارة اي مشروع كان ، وذلك بصرف النظر عن النظام الاقتصادي السائد . وكما سترى فان هذا الترمومتر مأخذ من مبادئ الادارة موضوع هذا الكتاب ، ولن يكون من اليسيير الاجابة على الاسئلة الا من فهم وتفاعل مع ما ورد في الكتاب .

في مفهوم مراجعة وتقدير الادارة :

يقصد بمراجعة وتقدير الادارة : « الدراسة الانتقادية للنشاط الاداري باكمله في المشروع بقصد الكشف عن نقط الضعف فيه بغية احداث التحسينات قبل فوات الاوان » .

من هذا التعريف يتضح ان مراجعة وتقدير الادارة عملية وقد ذاتي للادارة ونشاطها ، وهي تشمل جميع اوجه النشاط الاداري وليس جزءا منه ، كما انها دراسة تهدف الى اكتشاف نقط الضعف في الادارة بغية تقويتها والتغلب على اسباب الضعف في الوقت المناسب . ولما كانت طبيعة النشاط الاداري متداخل ومتناهيا بعضه مع بعض . فاذا امكن معرفة وجوه الضعف في هذه السلسلة المتصلة من الاعمال الادارية . فإنه يكون من السهل احداث التحسينات قبل ان يستتعلل الامر ويصبح العلاج صعبا او مستحيلا .

من يقوم بمراجعة وتقسيم الادارة ؟

المفروض ان الرئيس الاداري الاعلى في المشروع هو الذي يقوم بمراجعة وتقسيم الادارة لانه هو المسئول الاول وصاحب السلطة العليا في المشروع . فالادارة العليا ، اذا ، هي التي تقوم (ويجب ان تقوم) بالمراجعة والتقسيم . فاذا كانت عملية تقسيم الادارة كبيرة ومعقدة ، فإنه غالباً ما ينقوم بعملية المراجعة والتقييم لجنة خاصة برئاسة المدير العام . وفي كثير من الحالات يتم الاستعانة بخبراء الادارة (مكاتب الاستشارة) . هذا ونعتقد ان الاستعانة بالخبراء الخارجيين (عن المشروع) غالباً ما يظهر نواحي ضعيفة لا يكون من السهل التعرف عليها لو ترك التقييم لشخص المشروع ذاته – ذلك ان الشخص الخارجي ينظر الى الامور في اطار اوسع من ذلك الاطار الذي يعيش فيه الاداري الذي غالباً ما تسيطر عليه الامور اليومية والانفعالات اللاشعورية المتصلة بالعمل . ولا يقصد من هذا ترك عملية المراجعة والتقييم كلها للشخص الخارجي ، فهو يحتاج الى معرفة بواطن الامور والمشاكل الحقيقة ، وهو ما يحصل عليه من اعضاء الهيئة الادارية . وبدون التعاون بينهما تصعب عملية التقييم وقد لا تتحقق الغرض منها .

متى يتم مراجعة وتقسيم الادارة ؟

ليس هناك قاعدة عامة عن الموعد الذي يتم فيه تقسيم الادارة ، فكل مشروع ظروفه الخاصة . ففي حالات التوسيع او النمو السريع – مثلاً – يكون من الضروري القيام بعملية التقسيم في فترات قصيرة وبصفة دورية وقد يكون من المفضل التركيز على ذلك الجزء الذي تحدث فيه التغيرات . وبعد القيام بسلسلة متصلة من عمليات التقسيم يمكن توجيه النظر الى الميادين التي تتطلب تحسينات . ونحن نرى انه من المفضل القيام بعملية التقسيم الشامل للادارة سنوياً او كل سنتين على الاقل حتى يمكن اكتشاف نقط الضعف قبل استفحالها .

كيف يتم مراجعة وتقدير الادارة ؟

يحاول الباحث (القائم بعملية المراجعة والتقييم) وضع عدد كبير من الاسئلة تكون بمثابة معاير او مقاييس لقياس فاعلية الادارة وكفايتها والكشف عن نقط الضعف ، ثم يسعى الى الاجابة على هذه الاسئلة من واقع الحقائق التي يحصل عليها . وعملية وضع الاسئلة هذه والاجابة عليها من اصعب الامور واعقدتها حتى بالنسبة للانسان المتخصص ، فهي تتطلب مجهودا فكريا وعصبيا غير محدودين . لذلك رأينا ان نضع قائمة باسئلة يمكن باستخدامها معرفة نقط الضعف ونقط القوة تمهيدا لاحاديث التحسينات . وقد قمنا بصياغة هذه الاسئلة من واقع المبادئ التي عرضناها في هذا الكتاب ، ولن يكون من الصعب لكل من فهم المبادئ وتفاعل معها ان يتبع هذه الاسئلة ولكن الصعوبة الحقيقة هي في تقدير درجة القوة او درجة الضعف بالنسبة لكل امر من الامور الواردة بكشف التحليل .

وكتف التحليل – كما يظهر في صفحة ٣٧٥ – يحوي عدة مجموعات اساسية حيث تقسم كل مجموعة الى اسئلة فرعية . وقد رأينا في وضع هذا النموذج – كما سبق ان ذكرنا – الاستفادة الكاملة من مبادئ الادارة التي اوردناها في كتابنا هذا . وكما نلاحظ في النموذج فهناك عدة خفات امام كل سؤال :

الخانة ج ج ترمز الى جيد جدا حينما يكون النشاط الاداري على احسن حال .

الخانة ج ترمز الى جيد وذلك في الحالة التي يمكن ادخال التحسينات ولكنها لا تعتبر مصدر خطير .

الخانة م ترمز الى مقبول وذلك في الحالات التي تتطلب ادخال التحسينات وحيانا تكون مصدر المشكلات .

الخانة ض ترمز الى ضعيف وذلك في الحالات التي تكون مصدر خطير يمكن تداركه .

الخانة ض ج ترمز الى ضعيف جدا وذلك في الحالات التي تكون
مصدر خطر ولا يمكن تداركه في ظل الظروف
الحالية .

ويقوم الباحث بالاجابة على السؤال في احد الخانات حسب درجة القوة
والضعف للموضوع الذي يتعرض له السؤال وليس بنعم او لا .

وبعد الانتهاء من الاجابة على هذه الاسئلة في الخانات المخصصة فان
نقط الضعف تظهر بسرعة، ويمكن الحكم حينئذ على ضعف او قوة الادارة
واسباب الضعف والقوة . وتأتي الخطوة الثانية وهي ادخال التحسينات .

وفي الصفحة التالية كشف مراجعة وتقسيم النشاط الاداري الكلي
للمشروع وبه مئة سؤال . ★

كشف مراجعة وتقسيم النشاط الاداري الكلي للمشروع

- | | |
|--|--------------------|
| الخانة ج ج = (جيد جدا) : على احسن حال . | |
| الخانة ج = (جيد) : يمكن ادخال التحسينات ولا يندر مصدر خطر . | تم بمعرفة |
| الخانة م = (مقبول) : يتطلب التحسينات واحيانا مصدر مشكلات | في يوم |
| الخانة ض = (ضيق) : مصدر خطر ويمكن تداركه . | اعتمد بمعرفة |
| الخانة ض ج = (ضيق جدا) : مصدر خطر ولا يمكن تداركه في ظل الظروف الحالية . | |

							استئلة استراتيجية
ج	ج ج	ج	م	ض	ض ج		الوظيفة الاقتصادية الاجتماعية للمشروع :
يتم الاجابة على الاستئلة في هذه المجموعة بعد الاجابة على جميع الاستئلة الاخرى . فهذه الاستئلة في الواقع ملخص عملية المراجعة والتقييم .							
السؤال الاول : هل تحقق الادارة الاستخدام الامثل لكل الموارد المادية والبشرية ؟							
السؤال الثاني : هل تتحقق الادارة الاشباع الامثل للعاجلات والرفقات الانسانية داخل المشروع وخارجه ؟							
وبمعنى آخر ما هي الصورة الذهنية للمشروع عند :							
<ol style="list-style-type: none"> ١ - العاملين فيه من موظفين وعمال ؟ ٢ - عملائه والمستهلكين لسلمه وخدماته ؟ ٣ - مورديه والمتعاملين معه ؟ ٤ - أصحاب رأس المال ؟ ٥ - الحكومة والاجهزة الحكومية المختلفة ؟ ٦ - المجتمع يصلحة عاملا ؟ 							

اسئلة استراليجية	ج ج	ج ج	م	خ	س ج
اهداف المشروع					
١ - هل تعتبر الاهداف النهاية القصوى الممكن الوصول اليها ؟					
٢ - هل الاهداف عملية ممكن الوصول اليها ؟					
٣ - هل الاهداف قابلة للقياس ؟					
٤ - هل تربط الاهداف باهداف العاملين بالمشروع ؟					
٥ - هل ترتبط الاهداف بالقيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة ؟					
٦ - هل ترتبط الاهداف باهداف الدولة ؟					
٧ - هل تغطي الاهداف معظم الميادين ؟					
٨ - هل ترتبط اهداف الادارات بعضها بعض في سبل تحقيق اهداف المشروع ؟					
٩ - هل الاهداف واضحة وصريرة ومحبومة من جميع العاملين في المشروع ؟					
سياسات المشروع :					
١٠ - هل تتشتت السياسات التي تكونت مع الاهداف الموضوعة ؟					
١١ - هل تم وضع سياسات لكل المشاكل ذات الطبيعة المتكررة ؟					
١٢ - هل تغطي السياسات كل نشاطات المشروع ؟					
١٣ - هل تربط سياسات المشروع سياسة الدولة وقوانينها ولوائحها ؟					
١٤ - هل ترتبط سياسات المشروع بعضها بعض ؟					
١٥ - هل تقوم الادارة العليا باتخاذ سياسات كان الواجب على الادارة الوسطى اقرارها ؟					
١٦ - ما هي السرعة التي يتم بها تغيير السياسات الموضوعة ؟					
١٧ - هل السياسات الموضوعة واضحة وصريرة ومحبومة من العاملين في المشروع ؟					

الاصلية الاستراتيجية	ج ج ج	ج ج	ج	م	ض اس ج	مس
الاجراءات :						
١٨ - هل هناك اجراءات معمدة لكل الاموال ذات الطابع المثكرو ؟						
١٩ - هل الاجراءات المعمدة مقدمة ؟						
٢٠ - هل تربط الاجراءات بعدد كبير من المستويات الادارية ؟						
٢١ - هل تتمشى الاجراءات مع اهداف المشروع وسياساته ؟						
٢٢ - هل الاجراءات واضحة وصريحة ومحفورة من جميع العاملين في المشروع ؟						
التبؤ :						
٢٣ - هل تقوم الادارة بالتبؤ بالحالات والظروف التي سبقتها الشروع بالنسبة لكل الامور ؟						
٢٤ - هل يتم تسجيل جميع افتراضات التبؤ في شكل ميزانيات تقديرية ؟						
٢٥ - هل يقوم المشروع بالتبؤ بصفة دورية ؟						
٢٦ - هل يتم الوصول الى افتراضات التبؤ بطريقة علمية ؟						
٢٧ - الى اي مدى تتطابق افتراضات التبؤ مع الواقع الفعلي ؟						
البرامج الزمنية :						
٢٨ - هل تسجل كل العمليات المطلوب القيام بها بشكل برامج زمنية توضح وقت البدء ووقت الانتهاء بالنسبة لكل عملية ؟						
٢٩ - هل تحدد البرامج الزمنية الموضومة لأول مرة المسؤولين عن مختلف العمليات الواردة بها ؟						
٣٠ - هل تعتبر البرامج الزمنية بمثابة خطة يسير عليها كل العاملين في المشروع أم أنها مجرد ولبة من ولائق التخطيط ؟						
وضع الخطط :						
٣١ - هل يتوازى في الخطط المنسومة :						
- الوحدة ؟						
- الاستمرار ؟						

السلة الاستراتيجية	ج ج ج ج ج	م	س ج
٤ - المرونة			
٥ - الدقة			
٦ - هل تشمل الخطط الموضوعة ملخصاً للأهداف والسياسات والبرامج الزمنية والاحتياجات المادية والبشرية وتوضح المسؤولين عن تنفيذها والاشراف عليها ؟			٢٢
٧ - إلى أي مدى يتم الاعتماد على الحقائق في وضع الخطط ؟			٢٣
٨ - هل يساهم الإداريون في وضع الخطط التي تتعلق بمعاملهم ؟			٢٤
٩ - هل هناك تخطيط طويل المدى بالإضافة إلى التخطيط القصير المدى ؟			٢٥
١٠ - عند وضع الخطط هل يؤخذ بعين الاعتبار تقسيم العمل والتخصص ؟			٢٦
١١ - هل يؤخذ في الاعتبار - عند وضع الخطط - الأعمال التي يقوم بها (أو التي لا يقوم بها) المنافسون الآخرون ؟			٢٧
١٢ - هل يعرف الإداريون - على اختلاف مستوياتهم مبادئ التخطيط ؟			٢٨
١٣ - هل يرتبط التخطيط بـ :			٢٩
١ - التنظيم			
٢ - الرقابة			
تصميم الهيكل التنظيمي :			
١) - هل تم (يتم) تنظيم المشروع على أساس الوظائف (الأعمال المطلوب القيام بها) أم على أساس الأشخاص ؟			
٢) - هل تتفق أهداف كل إدارة مع بعضها وهل تتفق كل هذه الأهداف مع الأهداف الأساسية للمشروع ؟			
٣) - هل (تم) يتم تجميع أوجه النشاط المتشابهة في المشروع في وحدة إدارية واحدة ؟			

اسئلة استراتيجية	ج	ج	ج	م	ض	س ج
٤٣ - هل كان في الاعتبار - عند تنصيب الميكل التنظيمي - الامور الآتية :						
- الاستفادة من التخصص ؟						
- الحصول على التشغيل ؟						
- اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام ؟						
- المساهمة في الرقابة ؟						
- خفض التكاليف ؟						
٤٤ - هل روعي - عند تجميع اوجه النشاط في وحدات ادارية حجم المشروع وعدد السلع والمناطق الجغرافية ونوع العلامة والوقت الاضافي ...						
٤٥ - هل تتناسب السلطة مع المسؤولية في كل منصب من المناصب الادارية ؟						
٤٦ - هل يزيد عدد المسؤولين لكل رئيس عن سبعة اشخاص وبعبارة اخرى هل نطاق الاشراف بالنسبة لكل رئيس معقول ؟						
٤٧ - هل هناك شخص في الميكل التنظيمي مسؤل عن شخصين ؟ وبطريقة اخرى الى اي مدى تأخذ ادارة المشروع بعدها وحدة الرئاسة ؟						
٤٨ - هل تتخذ معظم القرارات واعتها في المستويات الادارية العليا ؟						
٤٩ - هل تفوض السلطة الى المستويات الادارية الاقل كلما امكن ذلك ؟						
٥٠ - هل تعتبر المستويات الادارية الموجودة كثيرة ؟						
٥١ - هل يعرف كل شخص في الميكل الاداري واجباته ومسؤولياته وسلطاته وملاقاته مع فيه على وجه التحديد ؟						
٥٢ - هل يسمح الميكل التنظيمي القائم بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجها دون الحاجة الى احداث تغييرات جوهرية في المناصب الادارية المختلفة ؟						
٥٣ - هل هناك تضارب واحتكاك بين المراد الجهاز الاداري ؟						
٥٤ - هل يتلاءم حجم التنظيم وطبيعته مع نوع العمل ومع كميته ومع طبيعته ومع الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيش فيها المشروع ؟						

الأسئلة الاستراتيجية	ج ج ج	ج ج ج	ج ج ج	ج ج ج	ج ج ج	ج ج ج	ج ج ج	ج ج ج	ج ج ج
٥٥ - هل يتم تعيين الاداريين بناء على مطابقة كفاءاتهم بما هو وارد في مواصفات شاغلي المناصب الادارية ام بناء على الرغبة الشخصية للرئيس الاعلى ؟									
٥٦ - هل يتم التدريب بالمناصب الادارية التي ستخذلوا في المستقبل القريب ؟ وهل يتم الاستعداد لها بتعيين وتدريب صف ثان ؟									
٥٧ - هل تتعارض العلاقات غير الرسمية داخل المشروع مع العلاقات الرسمية النصوص عليها في وثائق التنظيم ؟									
٥٨ - هل تختلف المفاهيم والتقاليد التي يؤمن بها الاداريون في المستويات السفلية من المفاهيم والتقاليد التي تؤمن بها الادارة العليا ؟									
٥٩ - هل هناك خرائط تنظيمية تصور خطوط السلطة والمسؤولية ومختلف العلاقات ؟ وهل يدركها الجميع ؟									
٦٠ - هل يعرف المديرون - على اختلاف مستوياتهم - مبادئ التنظيم ؟									
الاتصال :									
٦١ - هل خطوط الاتصال واسعة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين بالمشروع ؟									
٦٢ - هل تتعارض شبكة الاتصال مع التسلسل الرئيسي ؟									
٦٣ - هل الاتصالات بين الرؤساء كافية وسلبية ؟									
٦٤ - هل تشمل كل الاتصالات كل المعلومات الواجب ايجادها من والى الرؤساء ، أم يعجز جزء كبير منها ؟									
٦٥ - هل تسيطر الامور الخاصة على محتويات الاتصال الشفهي او الكتابي ؟									
٦٦ - هل يحاول الاداريون تغيير اتجاهات الموظفين والعمال بقوس الماقنة ام بطريق غير مباشر نسبا ؟									
٦٧ - هل تجري كل الرسائل - بين مختلف الافراد في المشروع - معلومات جديدة تقصد احداث تغيير ؟									

م	ج	ج	ج	من ج	استئلة استراليجية
					٨٤ - هل يهم الرؤساء الاداريون حياتهم الخاصة ؟
					٨٥ - هل يشعر الرؤساء برغبة حقيقة لتبديل مهنتهم ؟
					٨٦ - هل يؤمن الرؤساء الاداريون بأنه من الفضولي ارشاد المرؤوسين وتوجيههم وابداء النصح لهم وتعليمهم وتدريبهم ورفع روحهم المعنوية ام انهم يكتفون بتحديد مسئولية مرؤوسهم ؟
					٨٧ - هل تسود طاعة المرؤوسين لرؤسائهم في المشروع ، ام ان العلاقة السائدة علاقة مداء او عدم اكتراث ؟
					٨٨ - هل يعرف كل الرؤساء مبادئ الاتصال والقيادة وتنمية التعاون الاختياري ؟
<hr/>					
المعايير الرقابية :					
					٨٩ - هل هناك معايير رقابية كافية لقياس درجة استخدام :
					ا - المواد ؟
					ب - الالات ؟
					ج - الاموال ؟
					د - الوقت ؟
					ه - المجهودات ؟
					٩٠ - هل هناك معايير رقابية كافية لقياس مستوى الصورة الذهنية للمشروع هذه :
					ا - موظفيه وعماله ؟
					ب - مستهلكيه وعملائه ؟
					ج - مورديه ؟
					د - اصحاب رؤوس الاموال ؟
					ه - الهيئات الحكومية ؟
					د - المجتمع بصفة عامه ؟
					٩١ - هل هناك معايير رقابية تعطى كل نشاطات المشروع ؟
					٩٢ - هل تستند المبرانيات التقديرية لكل الادارات ولكل الامور ؟

ج	س	م	ج	ج	استلحة استراتيجية
قياس الاداء :					
٩٢ - هل يقتصر قياس الاداء على الملاحظة المباشرة ؟					
٩٤ - هل تحوي التقارير النقط الاستراتيجية فقط ؟					
٩٥ - هل تصور التقارير الانعرافات ام انها تشمل كل شيء ؟					
٩٦ - هل تظهر التقارير امكانية الضغط والخطر وامكانية القوة والمسئولين من هذا وذاك ؟					
٩٧ - هل يتواافق في التقارير المقدمة للادارة العليا البساطة والوضوح والاختصار وامكان معرفة محتوياتها بسرعه ؟					
٩٨ - هل تشير الانعرافات بين ما تم وبين ما يجب اتمامه - بالنسبة لكل الامور كبيرة دائمه ؟					
٩٩ - هل يتم معرفة الانعرافات واسبابها اولا باول ؟					
الرقابة الكلية على المشروع :					
١٠ - هل هناك رقابة على :					
١ - الاهداف ؟					
٢ - السياسات ؟					
٣ - الاجراءات ؟					
٤ - الميزانيات التقديرية ؟					
٥ - البرامج الزمنية ؟					
٦ - الهيكل التنظيمي ؟					
٧ - الهيئة الادارية ؟					
٨ - شبكة الاتصالات ؟					
٩ - العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ؟					
١٠ - المعايير الرقابية ؟					
١١ - قياس الاداء ؟					
١٢ - الانعرافات واسبابها ؟					

- Dale, Ernest, The Great Organizers.**
New York: Mc Graw - Hill Book Co. Inc.
- Davis, Ralph C., The Fundamentals of Top Management.**
New York: Harper & Bros. .
- Dean, J. Managerial Economics.**
New York: Prentice - Hall,
- Dimock, Marshall E. The Executive in Action.**
New York : Harper & Bros., .
- Drucker, P., The Landmarks of Tomorrow.**
New York: Harper & Bros., .
- , The New Society.
New York: Harper & Bros..
- , The Practice of Management.
New York: Harper & Bros.. .
- Eells, R. and Walton, C., Conceptual Foundations of Business, An Outline of the major Ideas Sustaining Business Enterprise in the Western World.**
Illinois: Richard Irwin, Inc.
- Fayol, Henri, General and Industrial Management.**
London: Sir Isaac & Sons.,
- Follett, Mary Parker, Dynamic Administration. (Eds., "H.C. Metcalf and L. Urwick**
New York: Harper & Bros., .
- Fuerst, M. and Terry, G. Introduction to Business.**
Illinois: Richard Irwin; Inc., .
- Gilbreth, Lillian Evelyn, Management in the Home.**
New York, Dodd, Mead. .
- Glover, John G. Fundamentals of Professional Management**
New York : Republic.
- Haire, M., Psychology in Management.**
New York: Mc. Graw - Hill,
- Holden, P.; Fish, L. ; and Smith H., Top Management Organization and Control.**
New York: Mc Graw - Hill Book Co., Inc.,

Hurley, Morris, Business Administration.

New Jersey: Prentice - Hall, Inc., .

Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, Principles of Management.

New York: Mc Graw - Hill Book Co., .

....., **Readings in Management.**

New York: Mc Graw - Hill Book Co., Inc.,

Lesly, Philip. ed, Public Relations Handbook. Second Edition

New Jersey : Prentice - Hall, Inc.

Likert, Rensis. New Patterns of Management.

New Jersey: Prentice - Hall,

Lepawsky, Albert, Administration - The Art and Science of Organization and Management.

New York: Alfred A. Knopf, Inc.,

Maynard, H. B., Top Management Handbook.

New York: Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Mc Farland, Dalton, Management Principles and Practices.

New York: Macmillan,

Newman, William and Logan, James, Business Policies and Management.

Cincinnati: South - Western Publishing Co., .

Newman, William H. Administrative Action.

New York: Prentice - Hall,

Newman, W. and Summer, C., The Process of Management: Behavior and Practice.

New Jersey : Prentice - Hall.

Niles, Mary Cushing, The Essence of Management.

New York: Harper and Brothers, 1958.

Randall, C. B., The Folklore of Management.

Boston: Little Brown and Co.,

Schumpeter, Joseph A., Theory of Economic Development.

Cambridge: Harvard University Press,

Sheldon, Olivier, The Philosophy of Management.
London: Sir Isaac Pitman & Sons.,

Simon, H. A., Administrative Behavior.
New York: Macmillan Co.,

Simon, H. A. Smithburg, D. W.; Thompson, V. A., Public Administration.
New York: Alfred A. Knopf, Inc.,

Society for Advancement of Management, Advanced Management.
New York: 74 Fifth Ave. (Monthly).

Stephenson, H. (ed.) Handbook of Public Relations.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.,

Targets For Management; General Management Series No. 177.
New York: American Management Association, 1955.

Taylor, Frederick W. Scientific Management.
New York: Harper & Bros.

....., Testimony Before the House of Representatives.

Tead, Ordway. The Art of Administration.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.

Terry, George, Principles of Management.
Illinois : Richard Irwin, Inc.,

Veblen, T., Absentee Ownership and Business Enterprise in recent times.
New York: Huebsch,

....., The Theory of the Leisure Class.

Uris, Auren, The Efficient Executive.
New York: Mc Graw - Hill Book Company.

Urwick, Lyndall, The Elements of Administration.
New York: Harper & Bros..

Urwick, L. and Brech, Th Making of Scientific Management Vol. III. The Hawthorne Investigations.
London: Sir Isaac Pitman & Sons.,

Wheeler, Bayard, Business: An Introductory Analysis.
New York: Harper & Row, Publishers.

القسم الثاني : مراجع خاصة بكل موضوع على حده

اتخاذ القرارات

Bross, Irwin D. : Design for Decision.

New York: Mac Millan Publishing Co.,

Burlingame, R., Engines of Democracy; Inventions and Society in Mature America.

New York: Charles Scribner's Sons,

Crawford, Robert, The Technique of Creative Thinking.

New York : Hawthorn Books, Inc. 1

Guilford, J., (Creativity,) American Psychologist. September

Herrmann, C. C. and Magee, J. F., (Operation Research for Management,) Readings in Management, ed. Koontz & O'Donnell.

New York: Mc Graw - Hill Book Company.

Holland, Maurice: Management's stake in research.

New York: Harper & Bros..

Mumford, Lewis, Technics and Civilization.

New York: Harcourt, Brace and company,

Osborn, Alex, Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative thinking, Revised Edition.

New York: Charles Scribner, Sons.

Simon, Herbert, The New Science of Management Decision.

New York: Harper & Brothers.

Tannenbaum, (Managerial Decision Making,) Managerial Marketing, eds. Kelley, E. and Lazer, W.

Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc..

الخطيب

Hempel, E. H., *Top Management Planning*
New York: Harper & Bros..

Knight, F. H., Risk, Uncertainty and Profit.
Boston:

Murphy, Leo, "Key Question on General Management Tasks," Advanced Management, October, .

Murphy, Leo, New Developments in Policy Writing, Marchalling Managerial Resources. Article Separately Published by the Author, Consultant in Management Policy, New York.

Leys, W. A. R., Ethics for Policy Decision.
New York: Prentice - Hall

Smith, George Albert, and Christesen, C. Roland, Policy Formulation and Administration
Illinois: Richard Irwin, Inc..

النقط

Alford, L. Principles of Industrial Organization.
New York: Ronald Press Co.

Bethel, L.L. ; et. al. Industrial Organization and Management.
New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1950.

Brown, Alvin Organization of Industry.
New York: Prentice - Hall, Inc..

Brown, Wilfred. *Exploration in Management.*
London: Heinemann.

Cordner, Ralph, New Frontiers For Professional Managers.
New York: Mc Graw - Hill Book.

Dale, E. Planning and Developing the Company Organization.
New York: American Management Association

Dale, Ernest and Urwick, Lyndall, Staff in Organization.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.,

Mooney, J. D., The Principles of Organization.
New York: Harper & Bros..

Spriegel, W. R., and Davies, E. C., Principles of Business Organization.
New York: Prentice - Hall, Inc.,

Petersen, Elmore and E. G. Plowman, Business Organization and Management.
Homewood, Illinois: Richard D. Irwin,

Russell, B. Authority and the Individual.
New York: Simon & Schuster.

Urwick, Lyndall, Patterns of Organization.
Manchester, England: Manchester Press.

Whyte, William H. J. P. The Organization Man.
New York: Doubleday Anchor Books.

التوجيه

Carnegie, Dale, Public Speaking.

Brennan, Communication in Business.

Browne, C. G. and Cohn, Thomas S., The Study of Leadership.
Illinois: The Interstate Printers and Publishers; Inc.

Heron, A.R. Sharing Information With Employees.
Stanford, California: Stanford University Press,

**Leavitt, Harold J. Managerial Psychology: An Introduction to Individuals,
Pairs, and Groups in Organization.**
Chicago, University of Chicago Press.

Mace, M., The Growth and Development of Executives.
Cambridge, Mass: Harvard University Press

Dale, E. Planning and Developing the Company Organization.
New York: American Management Association

Dale, Ernest and Urwick, Lyndall, Staff in Organization.
New York: Mc Graw - Hill Book Co.,

Mooney, J. D., The Principles of Organization.
New York: Harper & Bros..

Spriegel, W. R., and Davies, E. C., Principles of Business Organization.
New York: Prentice - Hall, Inc.,

Petersen, Elmore and E. G. Plowman, Business Organization and Management.
Homewood, Illinois: Richard D. Irwin,

Russell, B. Authority and the Individual.
New York: Simon & Schuster.

Urwick, Lyndall, Patterns of Organization.
Manchester, England: Manchester Press.

Whyte, William H. J. P. The Organization Man.
New York: Doubleday Anchor Books.

التوجيه

Carnegie, Dale, Public Speaking.

Brennan, Communication in Business.

Browne, C. G. and Cohn, Thomas S., The Study of Leadership.
Illinois: The Interstate Printers and Publishers; Inc.

Heron, A.R. Sharing Information With Employees.
Stanford, California: Stanford University Press,

**Leavitt, Harold J. Managerial Psychology: An Introduction to Individuals,
Pairs, and Groups in Organization.**
Chicago, University of Chicago Press.

Mace, M., The Growth and Development of Executives.
Cambridge, Mass: Harvard University Press

Buffa, Elwood S. Modern Production Management.

New York: London, John Wiley & Sons, Inc.

Folts, Franklin E. Introduction to Industrial Management Text, Cases, and Problems. Fifth Edition.

New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Mayer, Raymond: Production Management.

New York : Mc Graw - Hill Book Co.

Moore, Franklin G. : Production Control (2 nd ed.)

New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1959.

Moore, F. Manufacturing Management.

Illinois : Richard Irwin,

Nadler, Gerald, Work Simplification.

New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

-----, Motion and Time Study.

New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Spriegel, W. R. and Landsburgh, Industrial Management.

New York : John Wiley & Sons Inc.

ادارة التسويق

Alderson, Wroe, Marketing Behavior and Executive Action.

Homewood, Illinois : Richard D. Irwin,

Brown, Lyndon O., Marketing and Distribution Research. (3rd ed.)

New York : The Ronald Press Co.

Canfield, Bertrand L. Salesmanship: Practices and Problems. (3 ed.)

New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Clark, Lincoln, Consumer Behavior: Research on Consumer Reactions.

New York : Harper & Bros.

Converse, P. D. and Huey, H. W. The Elements of Marketing.

New York: Prentice - Hall, Inc.,

Cox, Reavis and Alderson, Wroe (eds.), Theory in Marketing.
Chicago: Richard Irwin, Inc., 1

Fayweather, John., Management of International Operations.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Hepner, Harry W., Modern Advertising Practices and Principles.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Kelley, Eugene and Lazer, William, Managerial Marketing.
Homewood, Illinois : Richard Irwin, Inc.,

Lazo, Hector and Corbin, Arnold, Management in Marketing : Text and Cases.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Maynard, Harold H. and Beckman, Theodore N., Principles of Marketing.
New York : The Ronald Press Co.,

Maynard, H. H. and Nolen, H. C. Sales Management.
New York : Harper & Bros.,

Mazur, Paul, The Standards We Raise.
New York : Harper & Bros.,

Nystrom, Paul and Frey, Albert, Editors, Marketing Handbook.
New York : The Ronald Press Company.,

Report of the Definitions Committee, Journal of Marketing, October, 1948.

Phelps, D. M. Sales Management : Policies and Procedures.
Illinois : Richard Irwin, Inc.,

Phillips, C. F. and Duncan, D. J. Marketing Principles and Methods.
Illinois : Richard Irwin, Inc.,

Tosdal, Harry R. Introduction to Sales Management. Fourth edition.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

الادارة المالية

Foulke, Roy: Practical Financial Statement Analysis (5th ed.)
New York Mc Graw Hill Book Co., Inc.

Howard, Blouin B. and Upton, Miller : Introduction to Business Finance.
New York Mc Graw - Hill Book Co.,

Lindsay, R. and Sametz, A. : Financial Management .
Homewood, Illinois : Richard Irwin,

ادارة الافراد

Flippo, Edwin: Principles of Personnel Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.,

Jucius, M. J. Personnel Management.
Illinois : Richard Irwin,

Lanham, E (ed., Job Evaluation.
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Roethlisberger, F. o. Management and Morale.
Cambridge : Harvard University Press,

Scott, W. D., Clothier, R. C. and Spriegel, N. R. Personnel Management. (5th.ed.)
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Scott, Walter D.; Clothier, Robert C.; Spriegel, W. : Personnel Management·
Principles, Practices, and Point of View Sixth Edition .
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relations.
New York : Prentice - Hall, Inc.,

Pigors, Paul, and Myers, Charles; Personnel Administration. 4th ed.)
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

ادارة الخدمات المكتبية

Leffingwell, W. and Robinson : Textbook of Office Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Odell, M. and Strong E: Records Management and Filing Operations.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc.

Strong, E : Increasing Office Productivity .
New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

الإدارة العامة

Bernstein, Marver : The Job of the Federal Executive.

Washington, D. C. : The Brookings Institution,

Dimock, Marshall Edward: Public Administration.

New York : Rinehart : .

Gulick, and Urwick, L., Papers on the Science of Administration.

New York : Institute of Public Administration Columbia University.

Morestein Marx, Fritz: Elements of Public Administration.

New York : Prentice - Hall Inc.,

Pfiffner, John M. and Presthus, Robert, Public Administration (4th ed.)

New York : The Ronald Press Co.,

Simon, H. A.; Smithburg, D. W; and Thompson, V. A. Public Administration.

New York : Alfred A. Knopf., Inc.

Schull, Rebecca : Government at Work.

New York : Sterling Publishers Co.,

Waldo, Dwight : The Study of Public Administration.

Garden City, N. Y. : Doubleday & Co., Inc.

White, Leonard, Introduction to the Study of Public Administration.

New York : The MacMillan Co.,

Wilson, Woodrow : The Study of Public Administration.

Washington : Public Affairs Press,

ادارة الشركات العامة

Das, Nabugopal: The Public Sector in India.

London : Asia Publishing House.

Ganguly, D. : Public Corporations in a National Economy.

Calcutta : Bookland Private Ltd.

Hausler, A : Nationalization. A Book of Readings.

London : George Allen and Unwin Ltd.

Kheras, S. : Government in Business.

London : Asia Publishing House.

Ramanadham, V. : Public Enterprise in Britain.

London : Frank Cass & Company Ltd.

----- : Efficacy of Public Enterprise.

London : Allied Publishers Private Ltd.

Robson, William : Nationalized Industry and Public Ownership.

London : George Allen and Unwin Ltd. .

----- : Public Enterprise, Development in Social Ownership and Control in Great Britain.

London : George Allen and Unwin Ltd.

Thruston, John : Government Proprietary Corporations in the English Speaking Countries.

Cambridge, Massachussets, Harvard University Press.

Prakash, Om : The Theory and Working of State Corporations.

London : George Allen & Unwin Ltd.,

Verney, D. : Public Enterprise in Sweden.

Liverpool University Press, .

United Nations : Some Problems in the Organization and Administration of Public Enterprise in the Industrial Field. New York,

ادارة الشرطة

Wilson, O. W. : Police Administration.

New York : Mc Graw - Hill Book Co.,

Alexander, M. : Jail Administration.

Springfield, Illinois : Charles Thomas Publishers.

تطور الفكر الاداري

Taylor, F. The Scientific Management.

New York : Harper & Bros.

Fayol, Henri, General and Industrial Management.

London : Sir Isaac Pitman,

Sheldon, Olivier, The Philosophy of Management.

London : Sir Isaac Pitman,

Urwick, L., The Elements of Administration.

New York : Harper & Brothers.

Villers, History of Scientific Management.

القسم الثالث : قراءات بالعربية

في الادارة بصفة عامة :

عبد الغفور يونس : تنظيم وادارة الاعمال . منشأة المعرف بالاسكندرية

علي عبد المجيد عبده : اصول العلمية للادارة والتنظيم . القاهرة

كمال حمدي ابو الخير : اصول التنظيم والادارة في المنشآت التجارية
والجمعيات التعاونية . مكتبة عين شمس بالقاهرة

محمد ماهر عليش : اصول التنظيم والادارة في المشروعات الحديثة مكتبة عين
شمس بالقاهرة

في ادارة الانتاج :

ابراهيم عبد الرحمن هميسي : ادارة الاعمال الصناعية . مكتبة عين شمس
بالقاهرة

عبد الغفور يونس : التنظيم الصناعي وادارة الانتاج .
مؤسسة المطبوعات الحديثة بالاسكندرية

عيسى عبده ابراهيم : التصنيع ومشكلاته .

الجزء الاول في « التنظيم الصناعي وادارة الانتاج » القاهرة .

في ادارة التسويق :

محمد سعيد عبد الفتاح : ادارة المبيعات . الدار القومية للطباعة والنشر .

محمد عبد الله مرزبان وعبد العزيز الشريبي : ادارة المبيعات . مكتبة النهضة
العربية بالقاهرة

معطفى حسين زهير : التسويق . مبادئه وطرقه . مكتبة عين شمس بالقاهرة

في الادارة المالية :

الادارة المالية : محمد عبد العزيز عبد الكريم .
محمد سامي محمد : مبادئ الاستثمار . المطبعة السلفية

في ادارة الافراد :

عادل حسن : ادارة الافراد . منشأة المعارف بالاسكندرية .
محمد محمد علي سالم : دراسات في العلاقات الصناعية وادارة المستخدمين

في ادارة المشتريات والمخازن :

علي عبد المجيد عبده : ادارة المشتريات والمخازن . دار النهضة العربية القاهرة .
محمد محمد علي سالم وابراهيم عبد الرحمن هبيسي : ادارة المشتريات والمخازن
مكتبة عين شمس

في العلاقات العامة :

حسن محمد خير الدين : العلاقات العامة . مكتبة عين شمس بالقاهرة

في الادارة العامة :

سلیمان محمد الطماوي : مبادئ علم الادارة العامة
عادل حسن وعبد المنعم فوزي : الادارة العامة . منشأة المعارف بالاسكندرية

محمد توفيق رمزي : مذكرات في الادارة العامة . معهد الادارة العامة : ج.ع.م.
سيد محمود الهواري : لائحة في التنظيم الاداري اللبناني . بيروت-لبنان

● ليس بهذه القائمة سجلا وافيا لجميع المؤلفات ولا يعتبر اخبارنا لها تعبيرا صحيحا عن ذلك
التي لم ترد ، ففي - في الواقع - قائمته بالذم الموجدة بمقدمة المؤلف ، الشخصية . ونعتقد ما
اللاسفادة التي حاولنا تبريرها مسببا موسوع الشخص وطبعا للحروف الاجنبية مؤلفها .

خاتمة الكتاب

حاولنا في مؤلفنا هذا انساهمة في تقديم علم الادارة بعرض مبادئه في شكل صياغات مختصرة ، وربط هذه المبادىء بعضها بعض بخط اساسي واحد «القوانين الاساسية في الادارة» ، مستخدمنا الافكار والاراء التي اتفق عليها الكثيرون من الفقهاء في ظل اطار فلسفى مزدوج يجمع بين العقل والمادة ، بين الفرد والمجتمع . بين المثالية والمادية ، وباصرار علمي عنيد لمعرفة حقيقة الظواهر وال العلاقات بينها . فاتنا اعتمدنا على تدعيم آرائنا بأفكار الفقهاء والنص الحرف لتعبيرهم . كما تظهر فلسفتنا المزدوجة بالتركيز على النواحي الاقتصادية ومالية ، وفي نفس الوقت بالتركيز على الامور الانسانية والاجتماعية ، سواء كانت الادارة في ظل نظم الاعمال الحرة (التي ترتكز حول حرية الفرد) او في نظم الاعمال المقيدة (التي ترتكز حول مصلحة الجماعة) . ولم يكن عرضنا لمبادىء الادارة بشكل نظري مجرد ، وانما حاولنا تقريبها الى الذهان بالشرح والتحليل والتطبيق ل مختلف ميادين الاعمال وال المجالات الحكومية وشبه الحكومية اياماً منا بعمومية مبادىء الادارة . ولذلك خرج هذا الكتاب ولوه الطابع العلمي الفلسفى والطابع العلمي التطبيقي في نفس الوقت .

والله ولي التوفيق .

المؤلف

منتدى سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET