

العنوان:	الأدارة بالإستثناء : إطار تنظيمي لتحقيق كفاءة الأداء الإداري
المصدر:	رسالة المعلم -الاردن
المؤلف الرئيسي:	عماد الدين، منى مؤتمن
المجلد/العدد:	مج 31 , ع 3
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1990
الشهر:	أيلول
الصفحات:	62 - 73
رقم MD:	16614
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	التخطيط الإداري، الإدارة، الأهداف الادارية، السلوك الإداري، تقييم الأداء، المعايير والمواصفات، التنظيم الإداري، المسؤولية الادارية، النظم الادارية، تحليل النظم، اتخاذ القرارات، التغذية الراجعة، النشاطات الادارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/16614

الإدارة بالاستثناء إطار تنظيمي لتحقيق كفاءة الأداء الإداري

اعداد: منى مؤتمن عماد الدين
وزارة التربية والتعليم

مقدمة:-

مفهوم الإدارة بالاستثناء:

يعتبر عنصر الوقت من العوامل الهامة والجوهرية بالنسبة لممارسة النشاط الإداري، وهو يمثل عنصراً من العناصر النادرة بالنسبة للمديرين في المنظمات، إذ أن محدودية الوقت المتاح امامهم تجعلهم بأمس الحاجة لبذل جهود حثيثة تمكنهم من استغلاله افضل استغلال ممكن.

وكثيرا ما نلاحظ ان وقت المديرين يضيق امام المهام والمسؤوليات المتعددة الملقاه على عاتقهم مما يجعلهم بحاجة الى ساعات عمل اطول، فيضطروهم ذلك الامر الى اخذ العمل معهم الى منازلهم او العودة الى منظماتهم في اوقات الراحة وخارج اوقات العمل الرسمية لانجاز جانب من تلك المهام التي لا يتسع الوقت لادائها خلال ساعات العمل الرسمي.

ولقد انبثقت فكرة «الإدارة بالاستثناء» من هذه الحقيقة العملية، حيث تركز الفكرة على كيفية استخدام اوقات المديرين استخداما كفواً وفعالاً، مما يجعلهم يركزون جهودهم على الاعمال والانشطة الرئيسة التي تحقق اهداف المنظمة (٤: ٧٢). ويمكن تعريف «الإدارة بالاستثناء» بأنها: «اسلوب اداري يستخدمه المدير كمؤشر لتحديد الضرورة والحاجة الحتمية لاهتمامه بموضوع ما، وهي تبقى في حالة سكون عندما لا تكون هناك حاجة لاهتمامه بموضوع ما» (١: ٢٦٤).

ومن خلال استعراضنا لهذا المفهوم، نجد ان الإدارة بالاستثناء تهدف الى تبسيط العملية الادارية التي يمارسها المديرون في موقع العمل، وذلك من خلال فتح المجال امام المدير ذي الوقت المحدود، والمنهمك بممارسة الاعباء والمسؤوليات الكثيرة، لكي يوجه اهتمامه للنشاطات والاعمال الاستراتيجية فقط، ولا يغرق نفسه في خضم

الاجراءات والتفاصيل والخطوات الروتينية للنشاط الاداري، بل يفوض ذلك كله لمساعديه ومروؤسيه.

وبتعبير آخر فإن اسلوب الادارة بالاستثناء يتيح الفرصة والوقت للمدير، مما يمكنه من تحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه سير العمل فيوجه جهده وطاقاته لمعالجتها والتغلب عليها، بالاضافة الى الابتعاد عن ممارسة الاعمال النمطية المتكررة والتي يمكن للمروؤسين القيام بها بطريقة فعالة مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة وكفاءة الاداء الاداري من خلال توفير الوقت والجهد واتقان العمل من جانب المدير والمروؤسين.

القاعدة الاساسية للادارة بالاستثناء

يستند مفهوم الادارة بالاستثناء الى قاعدة اساسية تخاطب الرؤساء والمديرين في المنظمات الادارية، وهي تقول:

«لا تؤد او تتدخل بالاعمال التي يستطيع ان يقوم بها احد مساعديك، بل قم بالاعمال التي لا يستطيع أي من مساعديك القيام بها، وتستطيع القيام بها بنفسك، ومن ثم عليك ان تحول الاعمال التي لا تستطيع القيام بها الى رئيسك» (٤ : ٧٤).

ويمكن توضيح هذه القاعدة بصورة سهلة ومبسطة وذلك من خلال الشكلين التاليين:-

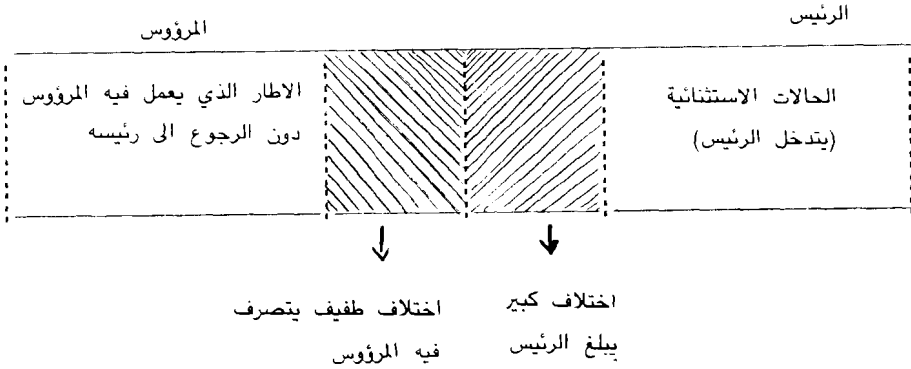
شكل رقم (١)

قاعدة الادارة بالاستثناء

الرئيس الاعلى	الرئيس	المروؤس
	اعمال لا يستطيع أي من المساعدين (المروؤسين) القيام بها، ويستطيع الرئيس القيام بها.	

تحويل اعمال لا يستطيع ان —————> اعمال يستطيع ان يقوم بها
يقوم بها الرئيس المروؤس

شكل رقم (٢) درجات الادارة بالاستثناء



المصدر: (على عبد الوهاب، مقدمه في الادارة، ١٩٨٢، ص ٢١٢).

وتوضح هذه القاعدة ان الادارة بالاستثناء تعتبر صورة من صور تفويض السلطة التي يستخدمها المديرون في تسيير الاعمال الادارية في الوحدات المختلفة التي يشرفون عليها ودون تدخل مباشر منهم، حيث يضعون اطارا عاما للعمل يستطيع المرؤوسون ان يتحركوا ضمنه ولا يتدخل الرئيس الا اذا حدثت انحرافات جوهرية وحالات استثنائية تخرج عن الاطار المحدد للعمل، أي ان المدير يتدخل فقط عند حدوث انحراف للاداء الفعلي عن المسار المرسوم وبذلك يتفرغ المدير للاعمال الهامة والمسؤوليات الرئيسة كالخطيط والتنظيم.

ولكي يتمكن المديرون من تحديد الاعمال التي تحتاج الى مهاراتهم وقدراتهم وجهودهم والاعمال التي يجب ان يتولاها مرؤوسوهم وتلك الاعمال التي ينبغي تحويلها الى المستويات الادارية الاعلى منهم، لا بد من توافر عدة عوامل رئيسة نوردتها على النحو التالي:-

- أ. اعداد مجموعة من معايير الاداء، المتعلقة باداء المنظمة ووحداتها ووظائفها المختلفة مع تحديد اهدافها ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها. ويقع ضمن ذلك تحديد مجموعة الانظمة والقواعد والاجراءات التي تحكم سير العمل والاداء في المنظمة والتي بدونها لا يمكن للمديرين ان يتمكنوا من تحديد الاستثناءات الواجبة.
- ب. التخطيط الاداري الموضوعي للمستقبل وذلك باعداد خطة مستقبلية تعتمد على ربط المعايير بالاهداف التنظيمية، وتتضمن التنبؤ بمستقبل هذه المعايير وامكانية

- تحديثها وتطويرها كأسلوب لتحقيق الاهداف على اساس موضوعي وثابت.
- ج. اختيار وتحديد المقاييس المستخدمة من قبل الادارة، لمقارنة النتائج المحققة (الاداء الفعلي) مع الاهداف الموضوعية (معدلات الاداء او المخرجات المتوقعة او المستوى المستهدف من الاداء).
- د. مراقبة وملاحظة الاداء في ضوء المعايير والمعدلات الموضوعية لمعرفة مستوى الاداء الفعلي واكتشاف الاخطاء او الانحرافات التي تصاحبه.
- هـ. مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المستهدف والذي يحدد الاستثناء الواجب ملاحظته، والعمل على الرفع من مستوى الاداء الفعلي والرقى به الى مستوى الاداء المستهدف.
- و. اتخاذ القرارات الاستثنائية الواجبة لمراقبة معايير تحقيق الاهداف (١: ٢٦٥، ٢٦٦).

تحليل اسلوب الادارة بالاستثناء باستخدام منحى النظم:-
مما لا شك فيه ان أي منظمة يمكن اخضاعها لمنحى النظم بغرض تحليل كافة الانشطة فيها، بقصد الوقوف على كفاءة وفاعلية كل اداء، واذا ما اعتمدنا هذا المنهج في دراسة المنظمة فسوف نجد ان المنظمة هي مجموعة أنشطة تتفاعل للوصول الى هدف او اهداف معينة، أي ان المنظمة تتكون من عدد غير محدود من الانظمة الفرعية، ولكل نظام من هذه الانظمة الفرعية بيئة، ومدخلات، وعمليات تحويل ومخرجات وتغذية راجعة.

وباستخدام منحى النظم، فاننا نستطيع ان نوضح مكونات نظام الادارة بالاستثناء على النحو التالي:-

- (١) مدخلات نظام الادارة بالاستثناء:-
تتمثل مدخلات نظام الادارة بالاستثناء بما يلي:-
أ. البنية التنظيمية في المنظمة والتي تقسم الى مراكز وظيفية لكل منها مدخلات ومخرجات تتمثل بالسلطات والمسؤوليات.
ب. نظام التخطيط في المنظمة والذي يتضمن اهدافا وسياسات وموازنات واجراءات علمية وواضحة لا تقبل الالتباس.
ج. نظام جيد وفعال للاتصال في المنظمة، يعتبر بموجبه كل مركز للمسؤولية مركزا للاتصال، وتعتبر البيانات والمعلومات جزءا حيويا من مكوناته.
د. نظام التقارير في المنظمة.
هـ. نظام الحوافز المطبق في المنظمة والذي يعتمد اسسا عادلة وموضوعية ومرتبطة بالاداء.

ان توافر الانظمة الفرعية السابقة في المنظمة، يمكن المدير المختص من اجراء المقارنة بين الاداء المخطط الذي تتضمنه الموازنة وبين الاداء الفعلي، حيث نحصل على نتيجة معينة تتمثل اما بانحراف ايجابي، او انحراف سلبي، او لا انحراف، وترفع هذه النتيجة من خلال تقرير واضح لمركز المسؤولية الاعلى، فاذا كان الانحراف ايجابيا يتم تعزيز الاداء واذا كان سلبيا وفي ضمن الحدود غير المرغوب فيها يتم التدخل لتصحيح الاخطاء، ولذلك فإن نظام الادارة بالاستثناء يبقى ساكنا في حالة تأدية النشاط بالشكل الذي خطط له.

(٢) عمليات التحويل:

ان عملية التحويل في نظام الادارة بالاستثناء تتضمن عملية المقارنة بين الاداء المخطط والاداء الفعلي بالاضافة الى رفع تقرير بذلك الى مركز المسؤولية الاعلى.

(٣) المخرجات:-

تتمثل مخرجات نظام الادارة بالاستثناء بتحريك الادارة أي الجهات المسؤولة في المنظمة لاصلاح الخلل في النشاط المختل، ولا يتأتى ذلك الا من خلال التعرف على اسباب الخلل والقصور والعمل على ازالتها وتعديل النتائج (٥: ٧٦، ٧٧).

مزايا وفوائد نظام الادارة بالاستثناء:-

ان تطبيق نظام الادارة بالاستثناء في المنظمة يحقق عددا من المزايا والفوائد نوردتها على النحو التالي:-

١. يقلل من كثرة القرارات الادارية حيث يؤدي الى حصر نطاق القرارات عن طريق برمجة العديد منها بحيث يتمكن الرؤوسون من اتخاذها باعتبارها قرارات غير استثنائية.

٢. يؤدي الى تحقيق اكبر عائد ممكن من الجهود التي بذلها المديرون وذلك باستخدام اوقاتهم المحدودة في نشاطات استراتيجية ومهمة واعطائها ما تستحقه من الاهتمام مما يؤدي الى ادائها باقصى درجات الاتقان.

٣. يؤدي الى استغلال الوقت استغلالا فعالا حيث يركز كل من المديرين والرؤوسين على الاعمال التي يمكنهم اجادتها بكفاءة.

٤. يؤدي الى فتح قنوات الاتصال بين الوحدات المختلفة في التنظيم وذلك من خلال توزيع المهام والاختصاصات بين المستويات والمواقع التنظيمية المختلفة.

٥. يلفت نظر الادارة الى الصعوبات والمعوقات التي تعترض سبيل التنفيذ، كما يحدد الاساليب الفعالة التي تكفل التغلب على تلك الصعوبات وتذليلها.

٦. يساعد على تنمية جيل جديد من المديرين وذلك بتدريبهم واكسابهم المهارات والخبرات اللازمة وتأهيلهم لتولى مناصب اعلى في الهرم التنظيمي.
٧. يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين وذلك من خلال اشعارهم بان لديهم حرية الحركة للتصرف في الاعمال الموكلة اليهم دون الرجوع الى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة (٤: ٧٨،٧٧).
٨. يساعد المدير في تصنيف المشاكل التي تعترض سير العمل في سلم اولويات حيث يتم ترك الانشطة التي تسير حسب الخطة او التي تتطوى على مشاكل بسيطة، وهذا يؤدي الى عدم تشتت وقت المدير في رقابة العديد من الانشطة داخل منظمته، فلا تصله الا المشاكل المستعصية.
٩. يعاون هذا النظام الادارة في تغطية كافة الانشطة الادارية بالرقابة الفعالة ويعمل على تقوية انظمة الاشراف في المنظمة.
١٠. يعمل بشكل غير مباشر على دراسة المشاريع المفيدة، وترك تلك التي تأخذ جهدا ووقتا لا يتفق واهميتها.
١١. يشجع هذا النظام على استخدام الاحصاءات والبيانات التاريخية والحالية والمستقبلية، فيما يتعلق بمختلف الانشطة الادارية مما يؤدي الى ترشيد الاداء.
١٢. يخدم هذا النظام مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لانه يعمل على سرعة كشف الاداء غير السليم.
١٣. يعمل على كشف المشاكل والصعوبات بوقت مبكر فيتيح بذلك فرصة للادارة لمعالجتها اولا باول.
١٤. يهتم نظام الادارة بالاستثناء بالقياس الكمي لاداء كل مركز وظيفي وبذلك يتحقق المعيار الموضوعي في قياس الاداء ويؤدي الى عدم التحيز في التقييم، وهذا بدوره ينعكس في دعم خبرة المديرين العملية، وجعلهم اكثر ثباتا وموضوعية في اتخاذ القرارات.
١٥. يعمل هذا النظام على تقوية انظمة الاتصال، والتغذية الراجعة، والتخطيط والتوجيه، والرقابة، وذلك من خلال المراجعة المستمرة لهذه الانظمة بالاضافة الى زيادة وعي المديرين بمختلف الانشطة والفعاليات التي تتم داخل المنظمة (٥: ٧٨).

دور الادارة بالاستثناء فيما يتعلق بعملية الرقابة واتخاذ القرارات:-
يتميز اسلوب الادارة بالاستثناء بامكانية تفادي مشكلة ضغط المعلومات على متخذي القرارات وتركيز الاهتمام على المعلومات ذات القيمة العالية أي المعلومات حول الامور غير العادية، وتمرير تلك المعلومات التي تعتبر من وجهة نظر الادارة

عادية أي انها تسير وفق ما هو مخطط لها.

أي ان الادارة وباستخدام هذا الاسلوب تركز جهدها على انحرافات الاداء غير العادي سواء كان متجاوزا للمعايير أم متخلفا عنها، ومن ثم يصبح نظام اتخاذ القرار في المنظمة موجها الوجهة الصحيحة عن طريق المعلومات، ويتحول بدوره الى نظام فرعي للمعلومات غير العادية.

ويبدأ عمل ذلك النظام باستقباله للمعلومات ذات الطبيعة غير العادية ليتعامل معها ضمن حدود المنظمة واهدافها وخططها واستراتيجياتها ومعاييرها لينتج قرارا يتعلق بخط سير المنظمة على طريق البقاء وتحقيق الاهداف.

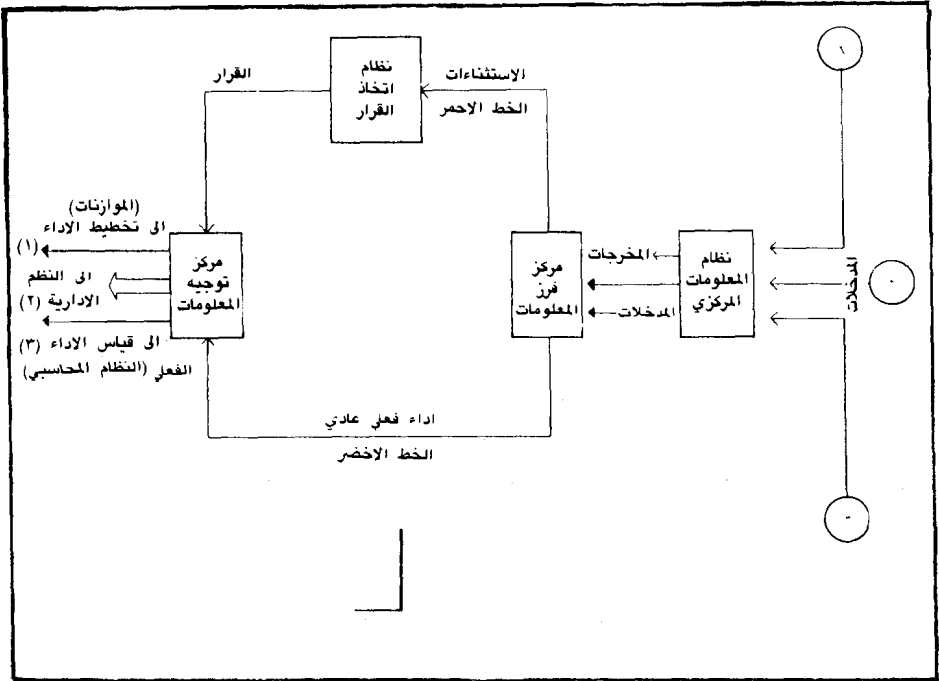
ويزداد مجال استخدام الادارة بالاستثناء اتساعا في حالة استخدام الحاسبات الالكترونية التي تتمتع بقدرة هائلة على انتاج المعلومات ومن ثم تنتج نظم الرقابة الالكترونية العديد من التقارير والمخصصات ذات الصفة المعلوماتية بشكل عام والتي تتضمن معلومات رقابية، ومعلومات لتوجيه الاهداف، ومعلومات لاغراض اتخاذ القرار بصفة خاصة، مما يتيح لمتخذي القرارات والمراقبين المخططين قاعدة عريضة من المعلومات الشاملة والتي يمكن الاعتماد عليها في اداء وظائفهم.

ويوضح الشكل رقم (٣) مخططا للآطار التنظيمي المقترح لعملية الرقابة واتخاذ القرارات باستخدام اسلوب الادارة بالاستثناء، بهدف زيادة فاعلية استخدام المعلومات والتي ينتجها نظام المعلومات المركزي في المنظمة.

ويتكون هذا الشكل من ٣ وحدات هي، نظام المعلومات المركزي، والنظام الفرعي الوسيط للادارة بالاستثناء، والنظم الرقابية والادارية اللاحقة، حيث تنساب المعلومات التي يفرزها النظام المركزي في شكل تقارير فيتم فرزها (بمركز فرز المعلومات) ومن ثم تمر التقارير التي لا تتضمن استثناءات وتعتبر من وجهة نظر الادارة عادية وذلك عبر ما يسمى بالخط الاخضر، بينما تحول الى (مركز اتخاذ القرار) التقارير ذات الصفة الاستثنائية والتي تتضمن انحرافات عن الخطط او معلومات ذات اهمية خاصة، وذلك عبر ما يسمى (بالخط الاحمر) حيث يتم اتخاذ القرار اللازم، ومن ثم تحول الى (مركز توجيه المعلومات) الذي تتجمع فيه المعلومات وخاصة تلك التي لاقت اهتماما خاصا من الادارة، والتي تصل الى هذا المركز معدلة طبقا للقرار، منشئة لمعلومات جديدة او مضيقة اليها، او مشيرة الى حاجة اضافية الى معلومات ليست متضمنة، ويتولى هذا المركز توجيه المعلومات الى الانظمة المعنية اللاحقة والتي يمكن ايضاحها على النحو التالي:-

رقم (١) النظام المحاسبي لقياس الاداء الفعلي العادي وغير العادي.
 رقم (٢) نظام الموازنات لادخال المعلومات الجديدة التي افرزها نظام القرار في تعديله على الاستثناءات.
 رقم (٣) النظم الادارية والرقابية الفرعية المعنية بنتائج القرار فيما يتعلق بهذه الاستثناءات ومنها نظام الثواب والعقاب (الحوافز)، او التخطيط او الانتاج، لتنفيذ القرار واخذ نتائجه في الاعتبار عند وضع خطط جديدة للمنظمة (٢):
 (٥٨، ٥٧).

شكل رقم (٣) مخطط الإطار التنظيمي لعمليتي الرقابة واتخاذ القرارات باستخدام (الإدارة بالاستثناء)



المصدر: (ابو زيد مرسى ابو زيد، ١٩٨٧، ص ٥٩).

الانظمة الفرعية المساندة والداعمة لنظام الادارة بالاستثناء:-

لا يمكن ان ينجح نظام الادارة بالاستثناء الا من خلال وجوده في بيئة جيدة وملائمة، ويقصد بالبيئة، مجموعة العلاقات ذات التأثير المتبادل فيما يتعلق بالانظمة الفرعية داخل المنظمة. وهناك مجموعة من الانظمة الفرعية ذات التأثير المباشر على نظام الادارة بالاستثناء وهي، التنظيم، والتخطيط، والاتصالات، والتقارير، والحوافز في المنظمة والتي سنحاول التعرف عليها فيما يلي:-

أ. التنظيم:

ويعنى بالتنظيم توزيع الموارد بقصد زيادة كفاءتها وفعاليتها ويتضمن ذلك تنظيم الموارد البشرية داخل المنظمة، أي توزيع الافراد داخل المنظمة على المراكز الوظيفية بقصد زيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

ان مركز الوظيفة (مركز المسؤولية) هو احد المرتكزات الاساسية في انشاء وتشغيل وانجاح نظام الادارة بالاستثناء، فهو المسؤول الاول في هذا النظام حيث يقوم بتحرير التقرير ويرسله الى مركز المسؤولية الاعلى، او يقوم باستلامه. كما ان نظام الادارة بالاستثناء يحتاج الى تحديد كمي للسلطات والمسؤوليات المتعلقة بمركز المسؤولية.

ب. التخطيط:

يقصد بالمعنى المبسط للتخطيط كشف المستقبل والاستعداد له فهو يعبر عن تصور دقيق لحياة المستقبل، حيث تشمل الخطة تصورات سليمة ودقيقة عن مستقبل المنظمة، ولا يتحقق ذلك الا اذا كانت هذه التصورات مشتملة على تفصيلات الانشطة الفرعية في المنظمة.

واولى خطوات البناء التخطيطي في المنظمة هي بناء الاهداف الرئيسية والفرعية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وثانيها البناء الصحيح للسياسات والطرق العامة التي تسود في المنظمة لغرض تحقيق الاهداف. علما بان السياسات السليمة تبني من دراسة وقائع كمية هي مخرجات الانظمة الحسابية في المنظمة، وثالثها بناء الموازنات التخطيطية والتي هي تجسيد كمي لما يجب ان يكون عليه مستقبل المنظمة وهي في طريقها نحو تحقيق اهدافها، اما الخطوة الرابعة فهي تحديد الاجراءات أي التفصيلات الدقيقة لكيفية الاداء وعملية التشغيل من اجل تنفيذ الموازنة التخطيطية.

ج. الاتصال:

وهو عملية نقل المعلومات واستقبالها من خلال نظام شامل متكامل في المنظمة، حيث ان كل الانظمة الفرعية الاخرى مثل، التخطيط، والتنظيم، وادارة الافراد، والشؤون المالية.... الخ اللازمة لادارة فعاليات المنظمة لا تتم بدون اتصال. ان أي نظام للاتصال يحتاج الى اربعة عناصر هي: المرسل، والرسالة (التقرير): والوسيلة، والمستلم، ولكي يكون هنالك نظام سليم للادارة بالاستثناء في المنظمة لا بد ان يكون هنالك عناصر سليمة وفعالة لنظام الاتصال الذي يركز عليه.

د. التقارير:

التقرير هو، رسالة بين مركزي اتصال، وهو جزء من مخرجات نظام انتاج البيانات كما انه يعبر عن اداء فعلى في المنظمة، ولكي تخدم التقارير نظام الادارة بالاستثناء بفعالية لا بد من ان تتوفر فيها عدة مزايا اهمها: ان تظهر التقارير الانحرافات عن الاداء بشكل واضح وكَمِّي، وان تكون مختصرة وحديثة وان تعتمد على حقائق وبيانات محددة، وتتميز بسهولة القراءة وسرعة الفهم والمقارنات المحددة.

هـ. الحوافز:

الحوافز وسائل لشحذ الهمم في الاداء وتحفيز الافراد في المنظمة لاداء اعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وتعتبر البيئة العامة التي يعيش فيها الفرد الحافز الاول على الاداء حيث تشكل القوانين والطبيعة الجغرافية والبيئة الاجتماعية انواعا من الحوافز البيئية التي تجذب الفرد او تعمل على شحذ همته لاداء افضل.

ويصنف الكتاب الحوافز الى، حوافز مادية: كالايجور، والرواتب، والترقية المادية، والمكافأة الفردية، والجماعية. وحوافز معنوية واجتماعية وهي التي تشبع حاجات العاملين وتشعرهم باهميتهم ودورهم في المنظمة (٥: ٧٩، ٨٦).

كيفية تطبيق الادارة بالاستثناء في موقع العمل

لكي تستطيع المنظمة تطبيق اسلوب الادارة بالاستثناء والاستفادة من مزاياها مما يحقق لها الاستخدام الافضل لعنصر الوقت، فإن عدة اعتبارات يجب

ملاحظتها وهي تمثل في مجموعها عوامل نجاح تطبيق الادارة بالاستثناء في موقع العمل، والتي يمكن ان نوردتها على النحو التالي:-

١. فهم قدرات العاملين وامكاناتهم والتعرف على رغباتهم وحاجاتهم واستعدادهم للعمل، وقدرتهم على التصرف دون الرجوع الى رؤسائهم.
 ٢. وضع معايير ومعدلات واضحة ومحددة للاداء والتي يتوقع من العاملين بلوغها وتحقيقها، ويعنى ذلك ان يكون مفهوما لدى العاملين ما هي مستويات الاداء المطلوبة منهم.
 ٣. تدريب العاملين على اداء اعمالهم وتنمية مهارات الابداع وانجاز الاعمال لديهم واعادتهم ذهنيا تمهيدا لتطبيق اسلوب الادارة بالاستثناء.
 ٤. ايجاد نظام كفاء وفعال للمعلومات لكي يمد العاملين بالبيانات والحقائق التي يحتاجون اليها في تسير اعمالهم.
 ٥. وجود دليل واضح لاجراءات وخطوات سير العمل في المنظمة بحيث يحتوى على انواع الاجراءات وكيفية تطبيقها، والحالات التي تطبق فيها، على ان يخضع هذا الدليل للتعديل الدورى بحيث يستوعب الاحداث ووجه التغيير والتطوير التي تحدث في المنظمة.
 ٦. ملاحظة وتقييم اداء العاملين، والتأكد من ملائمة اسلوب الادارة بالاستثناء لقدراتهم ودوافعهم.
 ٧. التنبيه أولاً بأول للانحرافات والفروق التي تحدث في الاداء الفعلي عن المعايير والمعدلات الموضوعية وبحث اسباب الانحراف وتحليلها لوضع العلاج الملائم لها.
 ٨. التدخل في الوقت المناسب لمنع تفاقم الحالات الاستثنائية واتخاذ القرارات الملائمة لازالة اسباب الاستثناء.
- ان مراعاة العوامل السابقة واخذها بعين الاعتبار، يمكن الادارة من تطبيق مفهوم الادارة بالاستثناء في موقع العمل والاستفادة من المزايا التي يمكن ان تعود على المنظمة نتيجة لذلك. هذا بالاضافة الى أهمية مراعاة قدرة المديرين على تحليل أهداف ومهام واختصاصات الوحدات التي يقومون بالاشراف عليها، مما يمكنهم من التوزيع العادل والسليم لتلك المهام والاختصاصات على الرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم واستعداداتهم فيتحقق بذلك تحديد العمل المناسب للموظف المناسب (٤: ٧٨، ٧٩).

الخاتمة:

حاولنا فيما سبق ان نتعرض لاحد المفاهيم والاساليب الادارية الحديثة، والتي تتعلق بالاستخدام الامثل لوقت المدير مما يتيح له التركيز على الفعاليات والانشطة الرئيسة والجوهرية في المنظمة، والابتعاد عن الاعمال النمطية والروتينية وتفويض هذه الاعمال للمرؤوسين مما يؤدي الى زيادة فعالية وكفاءة الاداء الاداري في المنظمة وذلك بتوفير الوقت والجهد واتقان العمل.

المراجع:

١. ابراهيم المنيف. الادارة المفاهيم. الاسس، المهام. (الرياض: دار العلوم)، ١٩٨٠.
٢. ابو زيد مرسى ابو زيد. تطور نظم الرقابة الالكترونية وتطويرها لزيادة فاعلية الادارة بالاستفتاء. المجلة العربية للادارة. (١١ : ٢، ١٩٨٧)، ص ٥٥ - ٩٠.
٣. علي عبد الوهاب. مقدمة في الادارة. (الرياض: معهد الادارة العامة)، ١٩٨٢.
٤. كمال جعفر المفتي. الرقابة وتقويم الاداء. (الرياض: معهد الادارة العامة)، ١٩٨٥.
٥. منذر المعتوق. «نظام الادارة بالاستفتاء في الميدان الاداري». مجلة المحاسب. (عدد ٢، ١٩٨٥)، ص ٧٦ - ٨٦.