

العنوان:	الإدارة : تحليل وظائف الادارة من خلال النظم والمواقف
المصدر:	مجلة المدير العربي - مصر
المؤلف الرئيسي:	كونتر، هـ.
مؤلفين آخرين:	أودونيل، س.، أحمد، محمد سعيد(م. مشارك، عارض)
المجلد/العدد:	ع 59
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1977
الشهر:	أبريل
الصفحات:	76 - 82
رقم MD:	66031
نوع المحتوى:	عروض كتب
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التخطيط الاداري، الادارة العامة، الوظائف، توصيف الوظائف، النظم الادارية، التنظيم الاداري، القيادة الادارية، الرقابة الادارية، الاشراف الاداري، إدارة الأفراد، القرارات الادارية، اتخاذ القرارات، عرض وتحليل الكتب
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/66031



الإدارة: تحليل وظائف الإدارة من خلال النظم والمواقف

MANAGEMENT : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions

تأليف : هـ . كونتز ، س . أودونيل
Harold Koontz and Cyril O'Donnell

عرض وتحليل
الدكتور محمد سعيد أحمد
خبير أقدم إدارة التنمية في هيئة الأمم المتحدة
ووكيل وزارة المالية للبحوث والتنظيم

وكما تبين للكثير من العلماء والمديرين في كافة المشروعات فإنه مما يسر تحليل الإدارة تقسيم مجالها إلى وظائفها الأساسية ثم الجمع بين المعرفة الأساسية المتاحة عن المفاهيم والنظريات والاسس والاساليب حول الوظائف المشار إليها .

وقد وقع اختيار المؤلفين على الوظائف التالية للإدارة وهي : التخطيط والتنظيم واستخدام الأفراد والتوجيه والقيادة والرقابة . ولو أن هذا التقسيم يختلف عن التقسيم الذي يراه غيرهما من الكتاب إلا أن ذلك التقسيم يعتبر أكثر شمولاً وأكثر قابلية للتقسيم إلى جزئياته مما يجعل عملية التحليل أكثر يسراً .

ويعتبر الجزء الأول من الكتاب بمثابة تمهيد للإدارة علماً وتطبيقاً . فالإدارة هي علم بقدر ما هي فن وهي فن بقدر ما هي علم . ويتضمن الجزء الأول ما يلي :

١ - تأكيد أهمية المديرين في كافة المستويات وفي كافة المشروعات وتحليل واجباتهم .

٢ - إنه واجب المديرين في كافة المشروعات في قطاع الأعمال أو في قطاع الخدمات توفير المناخ المناسب الذي يسمح للأفراد بتحقيق الأهداف

قامت بنشر الطبعة السادسة من هذا الكتاب دار McGraw-Hill Kogakusha عام ١٩٧٦ ويقع الكتاب في حوالي ٨٢٤ صفحة مقسمة إلى ستة أجزاء ، ويتناول الجزء الأول منها - وهو مقسم إلى ستة أبواب - أساس على الإدارة . أما الجزء الثاني - وهو مقسم إلى ستة أبواب أيضاً - فيتعرض لعملية التخطيط . وفي الجزء الثالث يتناول الكتاب عملية التنظيم ، أما الجزء الرابع فيتناول شؤون الأفراد . ويناقش الجزء الخامس عمليتي التوجيه والقيادة . وفي الباب السادس والآخر يتناول الكتاب عملية الرقابة .

وفي نهاية الكتاب يعرض المؤلفان لبعض الحالات ثم يوردان بعض التعاريف للمصطلحات الإدارية الشائعة الاستخدام .

ويستهل الكتاب الجزء الأول بالإشارة إلى أن الإدارة تعتبر أكثر النشاطات التي يقوم بها الإنسان أهمية . ومن أهم واجبات المدير توفير وتهيئة المناخ المناسب الذي يستطيع فيه الأفراد - في صورة جماعات تعمل سوياً - تحقيق الأهداف والغايات . ولا يعني ذلك انعزال المدير عن المتغيرات البيئية الخارجية اقتصادية كانت أم تكنولوجية أم اجتماعية أم سياسية ، بل على المدير أن يتفهم تلك المتغيرات ويتفاعل معها ويستجيب لها .

والغايات باستخدام أقل قدر من المدخلات أو بتعظيم النتائج باستخدام الامكانيات المتاحة .

٣ - ولو ان الادارة تعتبر فنا ، الا ان الممارسين لها عليهم ان يفهموا ويستخدموا الاساس العلمى الذى تعتمد عليه الادارة .

٤ - التدليل على ان المفاهيم والنظريات والاساليب والقواعد تعتبر العناصر الاساسية للعلم التطبيقى .

٥ - الاشارة الى ان التحليل الادارى وتطبيقاته تتطلب استخدام مدخل النظم ، وان الادارة تعتبر بمثابة نظام مفتوح Open-System .

٦ - تعتمد العلوم الادارية كافة على المواقف التى تعتبر دائما فى حالة تطور وتغير ، وانه يجب تكييف الادارة بحيث تلائم الحقائق والظروف التى يواجهها المدير .

ويستطرد الكتاب فيشير الى ان المقصود بالفن هو استخدام العلم وتطبيقه فى ضوء الظروف الواقعية القائمة لتحقيق النتائج العملية المنشودة ، ويتطلب الفن قدرة على الخلاقة ولكن على مستوى عال . اما العلم فهو المعرفة الرتيبة المنظمة ومع ذلك فالعلم والفن عنصران متكاملان اى متممان لبعضهما .

ويعتبر علم الادارة حاليا فى طور النمو ، ولو ان تنظيم الجهد البشرية لتحقيق الاهداف العامة امر قديم قدم التاريخ . ويهتم علم الادارة بالدراسة والتحليل العميق للعملية الادارية وبيئتها اى محيطها وكذلك اساليبها .

وفى الواقع فان فشل الكثير من الشركات والمشروعات انما يرجع فى المقام الاول الى عدم كفاءة الادارة وعدم خبرتها . وتبدو اهمية الادارة بصفة خاصة فى الدول النامية والمتخلفة التى لم يفلح تزويدها بالاموال او التكنولوجيا فى تنميتها وتطويرها .

وتعتبر العلوم الاجتماعية وبحق متخلفة عن العلوم الطبيعية مما يترتب عليه ضياع الكثير من الموارد المادية والبشرية . كذلك تخلف علم الادارة حتى عهد قريب عن باقى العلوم الاجتماعية مثل علم الاقتصاد وعلم الاجتماع ، ويرجع تخلف الادارة بالذات الى انها تعالج ظواهر معقدة لا نعلم عنها الكثير .

ويساعد العلم science على تفهم الظواهر المختلفة phenomena كما يقوم العلم على اساس ان الطبيعة رشيدة rationality of nature على اساس وجود علاقات تربط بين مجموعتين او اكثر من الاحداث . ومن الخصائص المميزة للعلم هو ترتيب وتنظيم المعرفة knowledge عن طريق تطبيق واستخدام الاسلوب العلمى scientific method الذى يتعرف على الحقائق ويحددها من خلال ملاحظة الاحداث والاشياء والتأكد من صحتها ودقتها عن طريق الملاحظة المستمرة الدائبة وبعد تصنيف وتحليل الحقائق يبحث العلماء عن العلاقات السببية بينها والتى يؤمنون بصحتها هذا التعميم الذى يطلق عليه « الافتراضات » hypotheses يوضع موضع الاختبار للتأكد من سلامته . فاذا تأكدت سلامة الافتراضات بحيث يمكن استخدامها فى التنبؤ بالنتائج فى الحالات المماثلة فاننا نكون بذلك قد توصلنا الى المبادئ والقواعد principles .

ثم يؤكد الكتاب على الحاجة الى مدخل النظم Systems Approach فى ممارسة الادارة والتحليل الادارى فيشير الى ان المدير الفعال هو الذى يأخذ فى اعتباره دائما عددا كبيرا من المتغيرات والمؤثرات قبل ان يشرع فى القيام بمهامه . وتعتبر الشركة ، وكذلك ما تتضمنه من قطاعات وإدارات واقسام ، نظاما system فى حد ذاته . والشركة نفسها تعمل فى نظام اكبر واكثر تعقيدا تتلاحم فيه مجموعة من العناصر والعوامل المتشابكة والتى تؤثر على أداء الشركة وانتاجها ، اى ان كل نظام يعتبر جزءا من نظام اكبر منه supra-system كما ان كل نظام ينقسم الى عدد من النظم المشتقة sub-system .

ويمكن تعريف النظام بانه مجموعة من العناصر المترابطة التى تشكل فى مجموعها وحدة متكاملة معقدة complex unity .

والمدير الناجح هو الذى ينظر الى مشاكله باعتبارها مجموعة او شبكة من الاجزاء المترابطة ببعضها والتى تتأثر بالعديد من المتغيرات داخل بيئة العمل وخارجها .

وهناك نوعان من النظم :

١ . النظم المفتوحة open systems وهى التى التى تتبادل المعلومات والطاقة والمواد مع المحيط الذى تعمل فيه . ومن امثلة النظم المفتوحة : النظم البيولوجية « الناس والحيوانات » والنظم الاجتماعية « الشركات »

٢ - النظم المغلقة closed systems وهي على عكس النظم المفتوحة عرضة للبلى والسقوط .

ولا بد للنظام - في سبيل المحافظة على ديناميكيته وحيويته - من ان يتوفر له التدفق العكسي من البيانات والمعلومات .

وتتميز النظم المفتوحة والنظم الاجتماعية بنزعتها الى التوسع في بنائها والنمو والتخصص بين عناصرها .

وتبدو اهمية مدخل النظم في الادارة في انه يتيح لنا التدبر في المتغيرات الجوهرية والحساسة وكذلك القيود المفروضة في تلاحمها وتفاعلها وتداخلها مع بعضها البعض . وبذلك يصبح الممارسون للادارة على بينة من انه لا يجب النظر الى عنصر او متغير واحد فحسب بل يجب معالجة كليهما في ضوء النتائج المترتبة على تفاعلها مع العناصر او المتغيرات الاخرى . وينطبق نفس الشيء على كافة وظائف الادارة السابق الاشارة اليها ومدى تداخلها مع بعضها . ولا يمكن لاحد اغفال طبيعة الترابط والتشابك بين العناصر والعوامل المختلفة التي تتلاحم مع بعضها في الشركة .

وتعتمد فكرة الادارة الموقفية Situational Management على ان ادارة العمليات داخل المنظمة يجب ان تتناسق مع متطلبات التنظيم والتكنولوجيا والمحيط الخارجى وحاجات العاملين في المنظمة وذلك كله في سبيل فعالية التنظيمات بدلا من التركيز على ما يسمى بالاسلوب الوحيد الامثل the one best way ، ذلك الاسلوب الذى لا يتفق مع نظرية وعلم الادارة كما انه لا يعتبر بالبلسم الشافي ، ويرجع السبب في ذلك الى ان الموقف ذاته يعتبر دائما في تقلب وتغير .

ومن بين مساهمات علماء النظم استخدام اسلوب بحوث العمليات Operations Research في شئون التخطيط والرقابة ، وكذلك استخدام النماذج الرياضية Mathematical models اذ ان هناك البعض ممن ينظرون الى الادارة بوصفها نظاما يضم عمليات ونماذج رياضية وهم يرون انه اذا كان التنظيم او الادارة ام التخطيط او اتخاذ القرارات تعتبر عملية منطقية logical process ، ففي هذه الحالة يمكن التعبير عنها او ترجمتها في صورة علاقات ورموز رياضية تساعد في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

بعد ذلك يستعرض الكتاب تطور الفكر الادارى والاسباب التي أدت الى بطء وتعثر ذلك

الطور ، فيبدأ بالعصور القديمة والادارة في عصر الكنيسة الرومانية الكاثوليكية ثم التنظيمات العسكرية ثم رجال الادارة العامة الالمان والنمساويون الذين يطلق عليهم Cameralists ثم فريديريك نيلور أبو الادارة العلمية ورفاقه واتباعه ثم ظهور العلوم السلوكية واخيرا الفكر الادارى الحديث .

ينتقل الكتاب بعد ذلك الى مناقشة الاساليب المستخدمة في التحليل الادارى ومن بينها دراسة الحالة Case Approach ثم المدخل السلوكى Interpersonal Behavior Approach بشقيه الفردي والجماعى ثم النظم الاجتماعية التعاونية ثم نظرية اتخاذ القرارات ثم مدخل مركز الاتصالات Communications-Center Approach ثم المدخل الرياضى او ما يطلق عليه Management Science Approach

واخيرا يستعرض الكتاب وظائف الادارة السابق التعرض عليها في هذا العرض .

بعدئذ يناقش الكتاب بيئة الخارجية للمديرين من حيث جوانبها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاخلاقية Ethics وينتهى في ختام هذا الباب بمشكلة المسؤولية الاجتماعية للمديرين .

ثم يتناول الكتاب موضوع الادارة المقارنة Comparative Management ومدى تأثيرها بالبيئة ثم النماذج المختلفة في دراسة الموضوع .

وفي الباب الثانى من الكتاب يناقش المؤلفان موضوع التخطيط Planning باعتباره من اهم وظائف الادارة ، فيتناول الكتاب اسباب التخطيط وانواعه ومراحله المنطقية المختلفة ثم يتعرض لاهداف التخطيط وتدرج الاهداف وكذلك الاسس والركائز التي تقوم عليها عملية التخطيط . بعد ذلك يتناول الكتاب عملية اتخاذ القرارات باعتبارها جزءا اساسيا من التخطيط ، واعتمادها على مدخل النظر المفتوحة Open-systems Approach ثم ينتقل الكتاب الى موضوع وضع السياسات والاستراتيجيات المكتوبة وغير باعتبارها مرشدا وهاديا للتفكير في اتخاذ القرارات . وينتهى هذا الباب بدراسة الاعتبارات الاساسية في وضع الخطط موضع التنفيذ والتنسيق بينها ، والاتصالات للتخطيط ، والمشاركة في وضع الخطط .

اما عملية التنظيم فيتناولها الكتاب في الباب الثالث حيث يشير الى النظرية التي يقوم عليها

الهيكل التنظيمي وطبيعة التنظيم واغراضه مع الاهتمام بالعنصر البشري والادوار التي يقوم بها الافراد في التنظيم ، والاسباب الحقيقية للتنظيم الرسمي والحدود التي تحدد من نطاق الادارة span of management

وبعد ذلك يناقش الكتاب الاسس التنظيمية للتقسيم النوعي للمنظمات basic departmentation ومزايا وعيوب كل من تلك الاسس .

ويستطرد الكتاب بعد ذلك فيتناول علاقات السلطة بين وظائف المشورة ووظائف التنفيذ أو "Line and Staff Authority Relationships" وطبيعة كل نوع من هذه الوظائف والقيود التي تحد من استخدام نظام المشورة والخطوات التي يمكن اتباعها في سبيل فاعلية ذلك النظام .

ثم يناقش الكتاب موضوع اجهزة الخدمات Service-Departments وهي التي تضم وحدات متخصصة لاغراض الاقتصاد في النفقة أو لاغراض الرقابة . ومن امثلة اجهزة الخدمات وحدات الطباعة المتخصصة وكذلك الشؤون الادارية التي تتبع مديرية المراقبة العامة . ويلاحظ على المشروعات الحديثة المعقدة تكاثر عدد ادارات الخدمات مما أدى الى تزايد مشاكل التشغيل .

اما مشاكل تفويض السلطات Delegation of Authority أو لا مركزيتها وانتشار السلطة Dispersion of Authority وتوزيعها داخل المشروع فيعالجها الكتاب في باب تال يتعرض للغموض والمشاكل المترتبة على لا مركزية السلطة ، وتحليل فن التفويض والاسس التي يقوم عليها والعوامل التي أدت الى استخدام هذا الاسلوب في الإدارة . ان الظروف القائمة في المشروع هي بذاتها التي تحدد مدى الرغبة في الاخذ بنظام المركزية أو اللامركزية واخيرا يتناول الكتاب موضوع اللجان بوصفها إحدى صور التنظيم وذلك من حيث طبيعة اللجان وانواعها واسباب استخدامها أو سوء استخدامها وعيوبها وينتهي من ذلك الى مجموعة من الاقتراحات التي يمكن ان تؤدي الى زيادة فاعلية تلك اللجان . ويختتم الكتاب هذا لباب بنظرة شاملة الى ممارسة عملية التنظيم يشير فيها الى الاخطاء التي قد يقع فيها القائمون على تلك العملية ، والعوامل التي تزيد من فاعلية التنظيم ومن بينها المرونة والوضوح وضمان تفهمه ويؤكد الكتاب في هذا المجال على ان التنظيم الفعلى لا بد وان يعكس حقيقة الواقع reflect situations .

وفي الجزء الرابع يتناول الكتاب موضوع توظيف

الافراد واستخدامهم Staffing من حيث الجوانب التالية : طبيعة واغراض عملية التوظيف ، واختيار المديرين وتقييمهم ثم تنمية وتدريب هؤلاء المديرين .

اما بالنسبة لطبيعة واغراض عملية التوظيف فيشير الكتاب الى طبيعة وظائف المديرين ، والعجز الذي نواجهه في العدد المتاح منهم ، ومصادر تدبير الاعداد المناسبة ثم مشاكل تقييم اصحاب المناصب الادارية العليا .

بعد ذلك يتعرض الكتاب لموضوع اختيار المديرين والمشاكل التي تحيط به ، والمؤهلات التي يجب توافرها فيهم واساليب اختيار وترقية المديرين في كافة المستويات .

ثم ينتقل الكتاب لموضوع تقييم المديرين Appraisal of Managers بهدف التعرف على نوعيتهم وممعتواتهم ومتطلبات تنميتهم ووضع الاسلوب المناسب لانة الناجحين والمتميزين منهم . ويرجع السبب في المشاكل التي تثار الى موضوع قياس الاداء وتقييمه measuring and evaluating اي الامور التي يجب الحكم عليها والمعايير والاساليب التي تستخدم في هذا الشأن . وقد ظهرت بادرة من الامل في السنوات العشرين الاخيرة تعدنا بالفاعلية في مجال التقييم ، وذلك عن طريق مقارنة الانجاز الفعلى بالاهتداف والغايات القائمة . ومع ذلك لا يعتبر ذلك كافيا بل لابد من ان يدعم ذلك اسلوب تقييم المديرين بوصفهم مدبرين appraisal of managers as managers كذلك يجب ان يكون اسلوب الادارة بالاهداف امرا عاديا طبيعيا ومألوا وجرى العمل به في المنظمة واخيرا يجب ان يكون مفهوم الوظيفة الادارية واضحا الى جانب الاسس التي تعتمد عليها تلك الوظيفة ، وفي النهاية لا بد من توفر القدرة على تطبيق ذلك جميعا من الناحية العملية .

ويستطرد الكتاب فيشير الى انه قد درج العرف لسنوات عديدة على تقييم المديرين وفقا لمعايير تتعلق بالصفات والخصائص الشخصية personal traits وكذلك الخصائص المتعلقة بالعمل work characteristics ويعتبر ذلك اسلوبا تقليديا . ويعارض المدبرون عملية التقييم الا اذا كانوا على بينة من الاسلوب الذي يتبع في هذا الشأن . ومن المشاكل العملية التي تواجه هذا الاسلوب التقليدي عدم توافر العناصر الموضوعية فيه كما ان الرؤسوس الذين لا يحصلون على الدرجات العليا في التقييم غالبا ما يشعرون بالغبن وعدم العدالة في المعاملة . ومع ذلك فقد بذلت جهود عديدة لدعم هذا الاسلوب . ويعتبر التقييم السنوى

والتحريك الى جانب ما تعنيه تلك المدركات للمديرين ويفرق المؤلفان في هذا الشأن بين القيادة وبين الادارة كما يتعرضان للمداخل المختلفة للقيادة مع التركيز على النظريات الموقفية وتحليل السلوك القيادي وانماط القيادات .

كذلك يتناول الكتاب موضوع الاتصالات في الادارة باعتبارها المشكلة الجوهرية من وجهة نظر المديرين . وتكمن المشكلة في عدم معرفة كيفية الاتصال والموضوع الذى يتضمنه ذلك الاتصال وهما عنصران يتصلان بوضوح بعملية التفويض وكذلك الهيكل التنظيمى . وفي احيان اخرى قد تكون المشكلة هى الافتقار الى المضمون السليم حيث يميل الافراد عادة الى التعرف على ما هو متوقع منهم ، كذلك الطريق الذى تسير فيه المنظمة ومبرراته ، واخيرا التعرف على تقييم ادائهم وانجازاتهم ، وقد يرجع السبب في تعثر عملية الاتصالات الى الافتقار للتخطيط والرقابة . ويشير المؤلفان الى طبيعة الاتصالات ذاتها والمعوقات التى تقف في سبيلها والقواعد التى يجب مراعاتها بشأنها .

وفي الجزء السادس من الكتاب يتناول المؤلفان موضوع الرقابة أى الحكم على الانجازات في ضوء معايير الخطط الموضوعية ثم القيام بتصحيح الانحرافات للتأكد من بلوغ الاهداف المحددة في الخطط . ان وظيفة الرقابة تتجاوز مجرد قياس الانحرافات عن الخطط ، فالرقابة الحقيقية تضمن تصحيح الانحرافات وعودة العمليات الى وضعها الطبيعي وبذلك تصبح الادارة بمثابة نظام أو حلقات متكاملة . ثم يستطرد الكتاب فيشير الى انه قبل ان تصبح عملية الرقابة لها مغزاها ومعناها فانه لا بد من ان تكون الخطط والتشكيلات التنظيمية واضحة ومتكاملة وكاملة بقدر الامكان . وتخدم الرقابة نفس الغرض الذى يخدمه منظم الحرارة thermostat في المنازل ، ولكن نظرا للفجوة الزمنية الكبيرة great time lag في النظام الادارى ، أى الوقت الطويل الذى تستغرقه عمليات تحليل الانحرافات وتصميم الاجراء التصحيحى ووضعه موضع التنفيذ ، فان الاعتماد على قاعدة التدفق العكسى للبيانات feedback التى تعتبر كافية في حالة منظم الحرارة ، لا تفي بالغرض في حالة الرقابة الفعالة . لذلك يقترح المؤلفان استخدام اسلوب « الرقابة المتطلعة feedforward control » في الادارة وذلك للقصور الذى يعثرى البيانات التاريخية التى تفصح للمديرين في نوفمبر مثلا عن خساراتهم في اكتوبر او سبتمبر نتيجة لتصرف تم في شهر يوليو . والسؤال الذى يثور في هذا المجال : ما الفائدة ؟ ولذلك يحتاج المديرون - في سبيل تحقيق فاعلية الرقابة الادارية

للكفاءة العامة للمديرين overall efficiency على درجة كبيرة من الاهمية من حيث توفير البيانات اللازمة لاعداد عملية مسح عام للمديرين manager inventory يفيد في التعرف على مدى اعلية هؤلاء للترقية promotability ومن هذا المنطلق يستطيع الرؤساء والمؤسسون تفهم الآثار المترتبة على عملية التقييم اذ تتمكن الرئاسات العليا من التعرف على حاجة المنظمة الى المديرين وما يجب اتخاذها لتأمين ذلك في المستقبل ، كما يتعرف المؤسسون على موقفهم مستقبلا في السلك الوظيفى والفرص المتاحة امامهم لشغل المناصب الاعلى .

بعد ذلك يناقش الكتاب موضوعا اخر على جانب كبير من الاهمية الا وهو تنمية المديرين وتدريبهم فيتولى تحليل الاساليب الكفيلة بذلك وكذلك البرامج التى تعد لتنمية الصف الاشرافى الاول ، والادارة الوسطى ، والادارة العليا ثم يناقش الكتاب أوجه القصور والقوة في كل من هذه البرامج .

وفي الجزء الخامس من الكتاب يتناول المؤلفان موضوع التوجيه والقيادة Directing and Leading من حيث ارتباطه بعلاقة المديرين بغيرهم ممن هم دونهم في المستوى الوظيفى . وتعتمد القيادة على تفهم العوامل التى تحفز الافراد بحيث يحصلون على الاشباع والرضا من مساهماتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة .

ويعتبر التوجيه والقيادة نظاما فرعيا مشتقا sub-system من نظام الادارة في عموميته .

ويتناول المؤلفان في الباب الاول من هذا الجزء طبيعة التوجيه والقيادة وضرورة تفهم الجوانب الاساسية للطبيعة البشرية في هذا الشأن ، ثم المبادئ والقواعد الاساسية للتوجيه والقيادة ، وضرورة التوجيه المستمر للافراد في المشروعات وأخيرا اهمية عملية التفويض وعلاقتها بالتوجيه والقيادة .

وفي الباب الثانى يتعرض الكتاب لموضوع الدوافع والحوافز motivation نظرا لانه من الواجبات الاساسية للادارة تهيئة وتوفير ذلك المناخ الذى يسر للافراد « في تنظيمهم كفرق عمل » تحقيق الاهداف . ويتناول الكتاب بالدراسة والتحليل نتائج البحوث التى تمت في هذا المجال .

بعد ذلك يتعرض الكتاب لموضوع القيادة باعتبارها مفتاحا هاما لفاعلية الادارة . وينظر الكتاب الى القيادة باعتبارها عملية التأثير في الافراد بحيث يبذلون اقصى ما في استطاعتهم لتحقيق اهداف الجماعة وذلك عن رغبة واقتناع وثقة وعزم ويناقش الكتاب في هذا المجال نظريات ومدركات البواعث

صعبة تواجه الكثير من المشروعات وهى التوصل الى أسلوب للرقابة الشاملة over-all control بحيث يستطيع المدبرون ان يتعرفوا على مدى التقدم الذى أحرزته المنظمة فى مجموعها أو فى قطاع اقليمى منها . وكما هو متوقع فان معظم اساليب الرقابة الشاملة فى هذا الشأن تتصل بالجانب المالى الذى يعتبر اساسا طبيعيا للرقابة فى منظمات الاعمال حيث يمكن التعبير بسهولة عن المدخلات والمخرجات فى صورة نقود . ومع ذلك تعبير الرقابة المالية لها اهميتها فى المنظمات الأخرى غير منظمات الاعمال حيث يمثل انفاقها على الافراد والمهمات والتيسيرات المادية دائما عنصرا هاما يستخدم فى المقارنة بالنتائج المحققة .

ومن اساليب الرقابة الشاملة والتي لها قيمتها فى هذا المجال الرقابة على حساب الارباح والخسائر، عائد الاستثمار ، والرقابة الذاتية للمشروعات self-audit وقياس قيمة الاصول البشرية فى المشروعات the human assets فقد اجاب الكثير من كبار المديرين عندما سئلوا عن تكلفة احوال الطاقات البشرية فى منظماتهم the human organization بأن ذلك يبلغ ما يجاوز ثلاث أمثال قيمة الاعتمادات السنوية للأجور أو ما يمثل حوالى من ٢٤ الى ٢٥ مثل الارباح المحققة فى السنة . ولا يخفى ما يصيب القوى البشرية فى المنظمة من نقصان نتيجة النقل والفصل والتقاعد والاستقالة والمرض وغير ذلك .

وأخيرا . . يتناول الكتاب موضوع الاساليب التى يجب اتباعها لضمان وتأكيد فاعلية الإدارة باعتبار تلك الاساليب هى الصورة المباشرة للرقابة بحيث لن تظهر أية انحرافات طالما أن المنظمة تعتمد على حسن الإدارة وفعاليتها . ويعتبر الكتاب كافة اساليب الرقابة التقليدية والمتعارف عليها على أنها رقابة غير مباشرة تعتمد على الحقيقة التالية وهى أن العنصر البشرى يقع فى الخطأ أو يخفق فى ملاحظة المشاكل سلفا بحيث يتخذ اللازم لمعالجتها . ان الرقابة على الاتجار والاداء عن طريق التحكم فى نوعية المديرين تعتبر رقابة مباشرة من حيث انها تقوم على الاعتقاد بأن المديرين المؤهلين ذوى الخبرة لا يرتكبون من الاخطاء سوى القليل ، وانهم يتوقعون المشاكل أو يلاحظونها فى بدايتها وبذلك يتخذون الاجراءات اللازمة بشأنها وباتالى فانهم لا يحتاجون الى رقابة غير مباشرة تفرض عليهم . ويعتقد المؤلفان بأن هذا الاسلوب الرقابى المباشر يعتبر مرضيا بالنسبة لكافة الاطراف الى بهما مصر المشروع سواء كانت هذه الاطراف من المستثمرين أو العاملين ، أو العملاء ، أو المديرين أو المجتمع بصفة عامة .

الى نظام للرقابة ينههم فى الوقت المناسب الذى يسمح باتخاذ اجراء تصحيحى الى أن هناك من المشاكل ما سوف يحدث اذا لم يتخذوا من الان اجراء ما بشأنها اذ انه من الخطأ اعتبار التخطيط متطلعا للمستقبل والرقابة متطلعة الى الماضى كما يشير الى ذلك بعض المديرين والكتاب . ومن الاساليب المستخدمة الان فى الرقابة المتطلعة اسلوب PERT .

ويستعرض الكتاب الاساليب الاساسية للرقابة التقليدية ثم يعقبها بالاساليب الحديثة المتطورة فى هذا الشأن وبصفة خاصة أسلوب الموازنة . ومع ذلك فمهما كان الاسلوب او المعلومات المستخدمة فى عملية الرقابة فلا بد من التأكيد على الحقيقة التالية وهى ضرورة تصميم هذه الاساليب وتلك المعلومات بحيث تتفق مع متطلبات الخطط والمواقف ، وكذلك حاجات المديرين وشخصياتهم واخيرا متطلبات الكفاءة والفاعلية .

بعد ذلك يعرض الكتاب لعملية الرقابة باعتبارها نظاما بذاته وعملية قائمة بذاتها the system and process of controlling فيشير الى تعميم اسلوب الرقابة بحيث لا يشير الا الى الاستثناءات exceptions أو الخروج عن الاداء المخطط سلفا وبمعنى اخر اتباع القاعدة الراسخة وهى قاعدة الاستثناء . ومع ذلك فان ملاحظة هذه الاستثناءات لا يعتبر فى حد ذاته كافيا لان بعض تلك الاستثناءات يعتبر غير ذات قيمة كبيرة بينما بعضها الاخر يعد خطير الشأن . ولذلك يجب أن تستكمل قاعدة الاستثناء exception principle من الناحية العملية التطبيقية بقاعدة رقابة النقطة الحرجة critical-point control أى النقطة التى تعتبر ذات حساسية معينة عند تقييم الانجازات .

ثم ينتقل الكتاب الى مناقشة بعض اساليب الرقابة فى المجالات التالية : التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وكيفية استخدام المعدات الالكترونية للمعلومات electronic data equipment للحصول على معلومات اكثر جدوى ، وطبيعة الرقابة الخاصة على الاجراءات واهميتها ، واستخدام بحوث العمليات باعتبارها وسيلة من وسائل الرقابة ، وطبيعة موازنة البرامج وتطبيقاتها خاصة فى الجهاز الحكومى ، وتصميم هياكل تنظيمية خاصة لتأكيد الرقابة على مجالات جديدة خاصة فى الانتاج .

ولما كانت معظم انماط الرقابة واساليبها تعتبر جزئية partial لانها تركز اهتمامها على جانب واحد من جوانب العمليات مثل رقابة الجودة ، التدقيق النقدى ، وغير ذلك ، لذلك فان هناك مشكلة

عنها الى حيز التطبيق وحيز الحقيقة .

وقد اضاف الكتاب الى محتوياته في طبعته الجديدة بابا عن « تطور الفكر الادارى » يكشف عن ان حركة العلوم السلوكية قد ظهرت باعتبارها اضافة او استكمالا لمدرسة الادارة العلمية .

وهناك اضافة اخرى للكتاب وهى المحيط الذى تعمل فيه الادارة باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر فى البيئة كما يتأثر بها .

ومن بين الاضافات الاخرى للكتاب باب عن الدوافع وتحفيز الافراد وباب آخر عن القيادة ، وذلك علاوة على تعريف علمى لمصطلحات الادارة ضمنه المؤلفان فى كتابهما بناء على رغبة القراء .

ومما يسترعى النظر فى الكتاب الاشارة الى الرقابة المتطلعة feedforward control وهى الرقابة التى تنبأ بالاطءاء قبل وقوعها وتحاول تلافيها او التخفيف من آثارها وهى فى نظرى افضل انواع الرقابة .

واخيرا يعتبر المؤلفان ان العنصر البشرى فى المنظمات هو بمثابة اصل من اصولها ولو أنه أعلاها قيمة ويتم تقييمه على هذا الاساس . وتعتبر هذه فكرة لا زالت حديثة لم يسبق المؤلفان اليها سوى القليل من الكتاب وقد أشرت الى أحد هؤلاء فى عرض سابق تم نشره عام ١٩٧٦ . فى مجلة المدير العربى .

نخلص من ذلك الى أن الكتاب - رغم أنه الطبعة السادسة - يعتبر اضافة لها قيمتها وحدائتها واصالتها فى مجال وظائف الادارة يفيد منه الممارسون فى الحكومة وقطاع الاعمال كما يفيد منه الدارسون فى مجال الادارة بفروعها ومجالاتها المختلفة علاوة على أن المؤلفين قد حرصا على تضمين مؤلفهما آخر ما وصلت اليه البحوث والدراسات الادارية فى هذا الشأن .

كذلك يتضمن الباب الاخير من الكتاب الاشارة الى أهم التحديات التى يواجهها المديرون كافة ، الى جانب ما يجب اتخاذه من اجراءات لضمان فاعلية الادارة . ويرى المؤلفان أن المجال أمام الادارة لبلوغ اقصى ما يمكن لقدراتها أن تبلغه لا زال متسعا ، ولكن فى مجال التطوير الاجتماعى يعتبر أى تقدم او تحسن ولو كان طفيفا له نتائج بالغة فى النهوض بمستوى المجتمع .

التحليل والتقييم :

يستهدف الكتاب فى ثوبه الجديد أى فى طبعته السادسة عرض نظرية وعلم الادارة فى صورة عملية قابلة للتطبيق . ويركز المؤلفان فى كتابهما على أساسيات الادارة التى تعد لازمة وضرورية للممارسين فى هذا المجال . وهنا ينظر الكتاب الى الادارة فى حد ذاتها على انها نظام قائم بذاته يعمل فى محيط نظام أوسع وأعم وأشمل منه هذا النظام الاخير يتفاعل ويتلاحم مع المحيط العام الذى يعمل المدير فى ظله بجوانبه الاقتصادية والفنية والسياسية والاخلاقية .

وقد استحدث الكتاب فكرة جديدة فى نوعها وهى أن تصرفات المديرين يجب أن تعكس ظروف الموقف ومتطلباته وفى نفس الوقت تتأثر بها جميعا . كما أكد المؤلفان على الحقيقة التالية وهى أنه لا يوجد أسلوب واحد يعتبر هو الافضل أو الامثل فى كافة الظروف والاحوال .

كذلك ابرز المؤلفان الحقيقة التالية وهى أن وظائف المديرين ، بصفتهم هذه ، لا تختلف باختلاف مستويات الادارة سواء فى مستوى الادارة العليا أو الوسطى أو المستوى الاشرافى الاول .

وقد اغفل المؤلفان عن عمد استخدام كلمة المبادئ أو القواعد principles لا لانهما يعتقدان بعدم وجود تلك المبادئ أو لعدم أهميتها ولكن لان بعض الكتاب قد ركزوا فى كتبهم عليها ولم يخرجوا

للتسلية .. فقط .. !

الثورة الادارية تعنى ان مانشره الصحف من فضائح واختلاسات

وعمولات لابد وان ينتهى الى التحقيق ، لا ان تكون قصص للتسلية .