

العنوان:	الإدارة : أصولها ومشاكلها
المصدر:	مجلة المال والتجارة - مصر
المؤلف الرئيسي:	هميمي، إبراهيم عبدالرحيم
المجلد/العدد:	مج 6, ع 57
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1974
الشهر:	يناير
الصفحات:	6 - 9
رقم MD:	91548
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	ACI, EcoLink
مواضيع:	العلاقات الاجتماعية ، الادارة العامة ، التنمية الادارية، اتخاذ القرارات ، المركزية و اللامركزية، التنظيم الاداري، ادارة الافراد، الاجراءات الادارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/91548">http://search.mandumah.com/Record/91548</a>

# الإدارة أعرضها ومساكها

دكتة / إبراهيم عبدالرحيم هيمى

٤ ( المدرسة الانسانية ثم المدرسة السلوكية :

وقد بدأت بـالاهتمام بالجوانب السيداوجية للأفراد وعلاقتهم ببعضهم البعض ثم الجوانب الاجتماعية ويحاول رواد هذه المدرسة تطبيق العلوم السلوكية على المشكلات الادارية .

٥ ( المدرسة الرياضية : التي تتمثل في اتجاهات تركيب نماذج رياضية لتمثيل النشاطات الادارية وتطبيق نظرية الاحتمالات والبرمجة الخطية وبحوث العمييات لمعالجة المشكلات الادارية .

المشكلات الادارية : تحليلها وعلاجها: تواجه المدير في حياته اليومية كثير من المشكلات تتمثل في ظواهر معينة بعضها يمكن قياسه كميًا وبعضها تظهر آثاره المعنوية في العلاقات السائدة بين افراد جهاز الوظيفة او مما تكون له اثر مؤجلة تظهر مستقبلا ، وامثلة ذلك الفشل في تحقيق اهداف المنشأة او الادارة او الوحدة التي يشرف عليها المدير متمثلة في نقص كمية الانتاج عن المستهدف او ارتفاع بعض بنود المصروفات عن النسب او المعدلات المقررة او العناية من عدم التعاون بين ادارتين من الادارات وغير ذلك .

ولوصول الى اسباب المشكلة ينبغي ان نحدد بعض النقاط .

١ ( مقارنة النتائج التي نصل اليها بمستوى الاداء المتوقع ، وتكون هذه المقارنة دورية وفي فترات تمكن من اتخاذ الاجراء التصحيحى المناسب بحيث يحقق الاثر المرجو .

٢ ( المشكلة هي انحراف « نمط » محدد مسبقا وانمط هنا هو نمط لاداء تتضمنه اهداف الوحدة او الوظيفة .

٣ ( يجب أن تحدد بدقة مقدار الانحراف عن النمط ونعرف عنى مكان الانحراف ووصفه وصفا دقيقا .

تعددت التعاريف التي وضعت لادارة او لتعملية الادارية ، فاذا كان المدير هو الشخص الذى يسعى لتحقيق الاهداف بالتعاون مع الآخرين وباستخدام الموارد ، فان عمله ينطوى غالبا على عملية التنسيق بين اعمال الآخرين اكثر من قيامه بنفسه بهذه الاعمال ، نكن ماهى العملية الادارية وما هى طبيعتها ؟ الادارة هى عملية اجتماعية مركبة ، فهى عملية لانها تتكون من عدد من التصرفات المتتابعة التي تعمل على تحقيق هدف محدد وهى عملية اجتماعية لانها تتصل بملاقات الافراد .

الانتاج لتحقيق هدف معين باكبر كفاية وفعالية .

ولاشك ان اتخاذ القرارات الادارية اصبح اليوم محور الارتكاز في بحوث الادارة ، واصبح المميز لتطور الفكر الادارى ، ويجدر بنا قبل ان نتعرض لاتخاذ القرارات ان نعرض في مجاله اهم المدارس الفكرية التي ساهمت في تكوين الفكر الادارى المعاصر .

١ ( مدرسة الادارة العلمية : وتميزت بالاتجاهات والافكار المستحدثة في النظرة الى الادارة وضرورة الاهتمام بالتخصص الوظيفى في العملية الادارية ووضع بعض اساليب للتخطيط العامي وتقسيم العملية الادارية الى وظائف ووضع عدد من البدء التي تحكم العمل الادارى وبوجه عام اهتمت هذه المدرسة بالجوانب الساكنة فى العملية الادارية .

٢ ( رواد العمومية في الادارة : وهم الذين حاولوا اثبات مبدأ عمومية الادارة وانطباق قواعدها في كل المجالات .

٣ ( المدرسة الاقتصادية والمحاسبية :

وتنظر هذه المدرسة الى الجوانب الاقتصادية والمحاسبية في الادارة والتركيز على الآثار المالية للقرارات الادارية وانظر الى المشروع كوحدة اقتصادية والمحاسبية في الادارة والتركيز على الآثار المالية للقرارات الادارية وانظر الى المشروع كوحدة اقتصادية تحكمه نظرية اقتصادية متكاملة .

فاذا استعرضنا بعض التعاريف التي وضعها رواد الفكر الادارى نجد مزيجا من الاتجاهات :

(١) يرى ويلفر شبارون ان الادارة هى الوظيفة اصنعية المتعققة بتحديد اهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع وبتقرير هيكل التنظيم والرقابة النهائية على اعمال التنفيذ .

(٢) ويرى دوارد ديموك ان الادارة هى منزفة اتجاهك الواجب ان تسلكه وما هى العقبات الواجب ان تتجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعامل معها والاسلوب الذي تعامل بموجبه مع الافراد الذين يعملون معك وكيفية توجيه سفينتك بفاعلية وبدون ضياع في عمية الوصول الى الهدف .

(٣) ويرى هارولد كوفتى صامونيل انه حينما يضم تعاون الافراد تجاه تحقيق هدف مشترك لتنظيم خاص فان المكون الاساسى لهذه العلاقة ان الادارة هى وظيفة انجاز الاعمل خلال مجهودات الافراد .

يتضح من هذه التعاريف ان كلا منها يصف العمية الادارية من زاوية خاصة بعضها ينظر نظرة تحليلية الى مكونات الوظيفة الادارية ويصف مراحلها او ما يسمى بوظائف الادارة ولبعض الآخر ينظر الى بعض مراكز الثقل في العمية الادارية والاسلوب الواجب اتباعه ، ولبعض ينظر الى الادارة ايصفها ككل متكامل . واذا حاولنا ان نصف العملية الادارية فانه يمكن القول انها عمية اتخاذ اقرارات في توجيه جهود الافراد لاستغلال عناصر

( ٤ ) يجب التعرف على عناصر العمل او نواحي النشاط التي تبرز أكثر من غيرها بهذا الانحراف .  
( ٥ ) سبب المسدده هو تعير ما حدث من خلال حصية معيه العمل او انشطته او العانم باننقيذ او الامدنيت المستخدمة او الطريفة التي تبعت وهذه الخرصية انتجت أفرا جديدا غير مرعوب هيه .

( ٦ ) تستنبط الاسباب المحتملة لهذا الانحراف من واقع دراسه وتعيرت التي حدثت والربط بين اسبب وانتيجه .

( ٧ ) نحاول اوصول الى الاسباب الاكثر احتملا الصاهره التي لوحظت والاسبب الاكثر احتمالا هو الذي يشرح حل الحقائق المتعده بالمشكلة .  
واوصول الى الفرار الرتيد يجب ان نبد بتحديد الاهداف الذي ننوع تحفيها من هذا القرار ، تم نفوم بتربيب هده الاهداف بحسب اهميتها تم نترع في تحديد الحول البديلة التي يمدن ان تساهم في حل المشكلة وتحقيق الاهداف المرجوة ، تم نفوم بتفبيم هده البدائل وحقار بديل الذي يحسن أكثر من غيره كل الاهداف المقررة ، فذا وصلنا الى تحديد القرار المحتمل وهو اقرار المفضل بحسب نتائج التفبيم الذي تم لبدل ثم نفوم بتحليل هذا القرار لتحديد اثنانج المترتبة على اقرار اندي نتخذه حتى لانترع نتائج مخالفة .

#### \* ماهي مشكلات الإدارة ؟

سنعرض بعض المشكلات الأساسية للإدارة مما نعني منه محليا وتتميز به المجتمعات النامية بوجه عام والتي لمتيح لها فرصة خلق ابيئة الصحيحة لتحقيق فاعية الجهود البشرية التي تبذل في ميدان تنمية هذه المجتمعات .

#### أولا : اتجاه نحو المركزية المطلقة في اتخاذ القرارات :

تلفظ كل المبادئ الإدارية التمسك بالمركزية المطلقة في اتخاذ قرارات الادارية في كل انظروف ، ومع ذلك فننا نجد نماذج كثيرة في الإدارة في مشروعاتنا تميل الى تركيز كل السلطة في اتخاذ القرارات في مستويات الإدارة انمايا - والمشكلة الأساسية في التحول الى اللامركزية هي في الاجابة على التسؤل الآتي : « كم من العمل الإداري والتخطيط والتنظيم والتوجيه

والرقابة يجب ان يحتفظ به في مستوى رئيس مجلس إدارة او المدير العام وماهي الاعمال التي يجب ان توكل الى مستويات ادارية ادنى او يعبرة اخرى ما هو التقسيم المناسب للوظيفة الإدارية بالنسبة للنشاطات المختلفة بين المستويات الإدارية المختلفة من مستوى رئيس مجلس الإدارة الى مستوى الملاحظ ، وقد يختلف نمط المركزية من إدارة الى اخرى في نفس المنشأة ، فمن المعروف ان وظيفة الرقابة المالية تنجهاغالباً نحو المركزية في حين ان وظيفة البيع في المشروعات الصناعية تميل الى اللامركزية .

وتواجه كل مدير مشكلة كيف يحتفظ بأقدر الكافي من الرقابة على الاعمال ، ومع ذلك يترك للرؤوسيه حرية التصرف في مواجهة المشكلات اليومية التي تقابلهم ، ماهي اقرارات التي يحتفظ بها المديرين الرئيسيين، هل يترك المديرين التنفيذيين في مستوى الإدارة الوسطى والمباشرة مسئولية تحسين الاعمال ومسئولية تحقيق النتائج طبقاً للانماط المعتمدة؟ ويلاحظ ان درجة اللامركزية المقررة تحتاج الى اعادة نظر كلما تغيرت العوامل الخارجية فاذا تغيرت حدة المنافسة بين المنشآت التي تعمل في نشاط واحد ، او اذا زادت ندرة المواد الاولية او قل المتوفر من المهارات اللازمة في سوق العمل ، كل هذه العوامل قد تستدعي درجة اكبر من اللامركزية .

ومن المسائل الرئيسية التي يجب ان تكون مجال بحث تقضي في تحديد الاشكال التنظيمي الملائم بين المركزية واللامركزية ، وكيف يتم التخطيط والى المستويات مسؤولة عن اي نوع من التخطيط .

وفي الواقع يعتمد توزيع انوظائف الادارية الاخرى التنظيم والتوجيه والرقابة على التوزيع الذي تم بنسبة للتخطيط ويمكن ان يكون تقسيم عملية التخطيط تقسيما نوعيا مثل خطة المبيعات والخطة المالية وتوزيع مسؤليته على هذا النحو بحيث يصبح المدير انوظيفي مسؤولا عن التخطيط في مجال وظيفته ، لكن هذا التقسيم لا يصلح في كل الاحوال حيث يعتمد اعداد الخطط وتوفير الامكانيات على الخطط التي تعد في مجالات اخرى وقد يكون التوزيع الموضوعي مفيد بين المديرين

على خط السلطة الواحد رئيس ومرؤوس - قد يكون تقسيم عمليه التخطيط نوعي بحسب نوع التخطيط اي التفرقة بين الاهداف وانخطط او اسياسات والخطوط تترك لمستويات اعليا مسئولية وضع الاهداف او الخطوط العريضة التي يتصرف في حدودها المديرين التنفيذيون ، وتترك مسئولية وضع الخطط التنفيذية للمديرين كل في موقعه وبحسب الظروف التي يعمل فيها . او قد يتبلور الموقف في ان يضع المدير المركزي المبادئ والقواعد الواجب مراعاتها في عمليات معينة ، ويجب الا تتماهى الإدارة في تقييد الاعمال بوضع اقواعد او تحديد الاهداف اضيقه مما يحد من نشاط ومبادأة المديرين في المستويات الادنى . قد يكون تقسيم عملية التخطيط على أساس مرحلي ، ومراحل التخطيط يمكن تصورها في تحديد المشاة ، ايجاد الحلول البديلة ، جمع الحقائق التي تساعد على تقييد كل واحد من الحلول البديلة ثم اختيار البديل الاحسن او واجب تطبيقه . قد يختص المدير في المستوى الاداري الاعلى بتشخيص المشاة واقرار الحل في النهاية ، وقد يترك ما عدا ذلك من خطوات الى المستويات الادارية الادنى وفي حالات اخرى قد يقتصر دور المرؤوسين على جمع الحقائق واتوصية بالحول البديلة .

وتتمثل مشكلة المركزية في واقع في تقييد المستويات التنفيذية وعدم اعطائها حق التصرف الا بعد الرجوع الى المستوى الاعلى ، وهذا الاجراء لا يصلح في جميع الاحوال فقد تستدعي بعض المسائل ان تصرف افوري ، وقد تستدعي طبيعة مسائل اخرى تغيير القرار واختير حل بديل آخر في فقرات قصيرة لا تسمح بالرجوع الى المستويات الادارية الاعلى من المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في اختيار اوضع الملائم في هذا المجال .

١ - أين توجد المعلومات التي يبنى عليها القرار ؟ او من هو الاداري المسؤل الذي يستطيع جمع هذه المعلومات أو تكون متناولة ؟

٢ - من اندي يستطيع ان يتخذ قرارا سليما في هذا النوع من المشكلات؟ هذه المسألة تعتمد على المقدرة على

ايجاد الحلول البديلة وتقييمها  
والمفاضلة بينها .  
٣ - مامدى السرعة المطلوبة في  
اتخاذ القرار؟ ومدى الحاجة الى ان  
يكون القرار فى موقع العمل؟  
٤ - هل هناك ضرورة لتنسيق  
بين النشاط المحلى والنشطة اخرى  
متماثلة تتم فى مواقع اخرى؟  
٥ - ماهى درجة اهمية القرار؟  
٦ - درجة انشغال المدير  
المستول .  
٧ - هل تساعد الامركزية فى  
تنشيط المبادرة ورفع الروح المعنوية  
للعاملين؟

### ثانيا : ميله شخصى نحو تركيز السلطة وعدم التفويض :

التفويض هو وسيلة الربط بين  
اجزاء جهاز الادارى ، وهو أداة  
تحقيق التكامل فى التصرفات الادارية  
ويتدرج التفويض من اعلا مستوى  
ادارى الى ادنى مستوى تنفيذى فى  
المنظمة ، وتعتبر هذه المشكلة من  
المشكلات المتوطنة فى بيئتنا الادارية .  
وإذا حاولنا ان نتعرف على الاسباب  
التي تجعل المدير يحجم عن التفويض  
قد تكون :

١ - ان ايمانه بأنه يستطيع اداء  
العمل احسن من غيره .  
٢ - عجزه عن توجيه الغير ،  
لايستطيع ان يوجه نظر المرؤوس الى  
ما يجب عمله او لاينبهه الا عندما  
يجب وقت التنفيذ فعلا دون ان تكون  
هناك فترة مسبقة لذلك .

٣ - عدم الثقة فى المرؤوسين  
والتمسك بحق اتخاذ القرارات .  
٤ - عدم التحكم فى سير التنفيذ  
اذا اعطى للمرؤوس ، او عدم معرفة  
طريقة لرقابة على التنفيذ .  
٥ - عدم تكيف الرئيس عاطفيا  
وعقليا لعملية التفويض ، وبذلك  
لايستطيع ان يفوض غيره ، وهناك  
بعض الاسباب التي تقع على جانب  
المرؤوس :

١ - المرؤوس يفضل ان يسأل  
رئيسه فى كل مرة بدلا من ان يتحمل  
المسئولية .  
٢ - الخوف من النقد اذا ارتكب  
خطا او مسئولية الوقوع فى خطأ ،  
والنتائج المترتبة على ذلك .

٣ - التردد فى قبول اى عبء  
جديد فى العمل اعتقادا منه انه ليس  
لديه المعلومات والامكانيات .  
٤ - عدم الثقة فى النفس  
٥ - عدم كفاية الحوافز الايجابية .  
ويلاحظ ان عمالية التفويض يترتب  
عليها تحديد واجب يكلف به المرؤوس  
كما انها تعطى سلطه للمرؤوس تمكنه  
من تنفيذ انواع المكلف به ، وفى  
نفس الوقت يخلق تفويض التزام من  
جانب المرؤوس تجاه رئيسه لتنفيذ  
العمل المطلوب ، والتفويض لا يكون  
كاملا الا اذا ارتبط بهذه الجوانب  
الثلاثة الواجب والسلطة والالتزام .  
كما انه يجب ان يكون هناك توافق بين  
هذه الجوانب الثلاثة ، فاذا تم تكن  
السلطة كافية لتمكين المرؤوس من  
تنفيذ ما يكلف به من واجبات فشل  
المرؤوس فى تحقيق المصوب ، وادام  
يعجز المرؤوس عن اتمام اى يعجز عليه  
فيحسب المصوب سادجه .

### تساؤلات حول مشكته عدم التفويض :

١ - هل تنبع هذه المشكته من عدم  
وجود المدير المدرب ادى يعرف متى  
يفوض وماذا يفوض ومن يفوض؟  
٢ - هل نضمن المستطه فى اللوائح  
الادارية اتي تعمل بموجبها منظماتنا  
المختلفة؟  
٣ - هل سبب المشكته هو طريقة  
خاطئة فى تقييم اعمال المديرين تمنع  
المدير من ان يفوض بعض سطاته  
للغير؟

### ثالثا : اغفال الجانب الانساني فى الادارة .

كان من نتائج عدم تفهمنا المتعمق  
لعملية الادارية وطبيعتها ان تركز  
اهتمامنا بعناصر المادية لنشاط  
الاقتصادى وحتى فى تعاملنا مع الافراد  
مازالت النظرة اى العمل انه عنصر  
كغيره من عناصر الانتاج يتأثر فقط  
بالظروف الحسية فى بيئة العمل . وانه  
من الممكن معالجة مسائل الافراد  
ببعض القواعد انعامه مثلهم فى ذلك  
مثل المواد والآلات ، وخطط التنمية  
عندنا كما فى كثير من البلاد الغامية  
تعطى الجانب الاكبر من اهتمامها الى  
الجوانب الاقتصادية وكيفية زيادة  
الموارد المادية دون اى اهتمام بالفرد

كعضو فى المجتمع ، ودون اهتمام  
بتنمية القدرات انبشيرية كاعضاء  
ايجابيين فى المجتمع ملتزمين بقوانين  
المجتمع مقدسين لواجب ومقدرين  
لقيمة العمل .

لماذا يعمل الفرد؟ وما الذى  
يحفزه الى اتمسك بعمله وزيادة جهده  
فيه؟ وما اذى يربط الفرد بمكان العمل  
الذى يعمل فيه؟ ماهى الصلات التي  
تقوم بين الفرد وزملائه ورؤسائه  
ومرؤوسيه؟

وما أثر هذه الصلات على كفاية  
العمل الانتاجى؟ ما هى الاسباب التي  
تجعل أمورنا تسير بلا انضباط ،  
وما هى اسباب اللامبالاة التي تنتشر  
فى كثير من ميادين الاعمال؟  
اننا لم نعطى الفرد قيمته ولم نعرف  
الاسلوب الصحيح للتعامل معه ، ولم  
نوفر له البيئة الصالحة التي تجعله  
ينتج .

اصبح مستقرا من الناحية العلمية  
ان الفرد مخلوق اجتماعى يتأثر بكل  
ما حوله ومن حوله . هو لا يعمل  
ولا يعيش مستقلا عن الاخرين ، تتكون  
المجموعات الاولى بين الافراد العاملين  
فى اى مجتمع ، هذه المجموعات هى  
بمثابة وسيلة الاتصال الفكرى بين  
العاملين وبينهم وبين الادارة ، ومن  
واجب الادارة ان تستفيد من هذه  
الظاهرة وتقوى هذه الرابطة وتوجهها  
التوجيه الصحيح . لانه بدون هذه  
الرابطة تفقد الادارة صلتها بالافراد  
العاملين ، واذا فقد الترابط بين  
العاملين فى مجموعاتهم الاولى فان  
شعورا باللامبالاة يتولد بينهم ، وفى  
هذه الحالة تكون مشكته الادارة  
اصعب فى الاتصال بهم وتسود  
بيئة العمل حالة استياء عام وهناك  
عوامل تؤدي الى تقوية الروابط بين  
افراد المجموعة الواحدة مثل استقرار  
العمل فى المنظمة او استقرار العاملين  
فى وظائفهم وعدم تنقلهم من قسم الى  
قسم او من وظيفة الى وظيفة ، وهذا  
يعزز حسن الاختيار والتعيين فى  
المكان المناسب حفظا على الاستقرار  
المنشود .

والمجموعة الاولى فى حركة دائمة  
فبالاضافة الى تغير اعضائها بترك  
المجموعة أو الانضمام اليها ، فان  
الاحداث التي تواجه المجموعة قد تغير

سبب ذلك كثرة البيانات المطلوبة وتعدد الجهات الطالبيه وضخامه، ويجهد اللازم بجمعها، وتفريغها بصورة التي ترغبها الجهة طالبة البيانات ؟ ان السبب هو عدم وجود البيانات أصلاً ، أو عدم وضوح المطوب والاعتماد على الاجتهاد الشخصي في التفسير ، أو ان السبب يرجع الى ما سبق قوله من عدم وجود وسيله دقيقه لقياس .

ينبغي علينا دراسة المشكلة لتحديد السبب الحقيقي في معاناتنا منها .  
والى جانب عدم الدقة في البيانات ينبغي ان نضيف مشكلة أخرى ترتبط بها ارتباطاً مباشراً وهى عدم وجود الإدارة اللازمة لجمع البيانات وحفظها للاستفادة منها في الوقت المناسب . وقد اصبح اليوم للبيانات والمعومات علم قائم بذاته .

### سادساً - عدم وضوح المسئولية في مراكز العمل :

من المشكلات التي تعاني منها الإدارة في شركتنا ومؤسستنا عدم وضوح المسئولية في مراكز العمل المختلفة ، وعلى المستويات الإدارية المتتابعة ، الامر الذي ترتب عيه سهوله أنتخص من عبء المسئولية والقائما على الغير ، واصبح من السهل على الإدارة تسويق وتجيل البت في المشكلات عن طريق المكاتبات المتبادلة فذا كانت مسئولية الوحدة ومسئولية الوظيفة واضحة لم يكن من السهل احالة المسائل على الغير ، وعدم وضوح المسئولية جعل الإدارة مطمئنة وتسويق البت في المسائل .

وقد يكون من اسباب عدم وضوح المسئولية تعدد انتراسات على الوظيفة الواحدة والتخلي عن مبدأ أساسى من مبادئ الإدارة « مبدأ وحدة الاشراف » المفروض ان شاغل الوظيفة يعمل تحت اشراف رئاسة واحدة ، والامثلة على ذلك كثيرة - مدير ادارة - ونائب مدير ادارة دون أن يكون هناك فرق واضح بين اختصاصات الموظفين ، وبالمثل وظيفة « رئيس قسم ومساعد رئيس قسم » وهكذا ، كما ان أنتدخال في اختصاصات الإدارات والوحدات يؤدى الى نفس النتيجة ، وسنناقش الاصول العممية للإدارة في العدد القادم .

دكتور ابراهيم عبد الرحيم هميمي

وفى اختيار الاهداف التي تستخدم للحكم على الاداء يجرى اختيار بعض الاهداف مما يكون له ثقل في تحقيق النتائج وفى تدبير النشاط ، ومما يظهر أثره بوضوح فى الاهداف العامة للمنظمة أو الوحدة ككل .

ويجب أن تتضمن الاعمال الضرورية التي تلزم بتحقيق الاهداف ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وأن تكون طريقة القياس واضحة . واذا تحددت الاهداف للوظيفة الواحدة يجب ان توضح أولوياتها لتكون مرشداً للقائم بالعمل . يجب مراعاة التوازن بين الاهداف طويلة المدى والاهداف قصيرة المدى . كما يجب ان تكون الاهداف متفق عليها بين المسئولين عن تنفيذها والمسئولين عن مراقبة تنفيذها ، واولئك الذين تعتبر الاهداف مدخلات لاعمالهم .

ومن الواجب مراعاة التكامل بين اهداف الوظائف وعدم وجود نداخل بينها ، ويجب ان تحون لهدف صفة الاستمرار ويعى وقت طويل ، كما ان ترتيب مجموعة الاهداف يجب ان يكون مستقرا ، ولا يتغير الا اذا تغيرت طبيعه العمل نفسه .

وأذا بحثنا في كثير من مجالات اعماننا نجد أن المسألة تقتصر على اهداف عامة لمنظمة ككل دون محاوره نترجمة هذه الاهداف الى اهداف محددة لكل وحدة عمل ولكل وظيفة وفى نفس الوقت تنقصنا كما سبق القول انماط الاداء التي تحكم بموجبها انعمل الذي تم .

ونعل سبب هذا النقص هو ان الوعى الإدارى بوجه عدم ينقصنا في جميع المستويات الإدارية وأتففيذية ولم تنتشر فكرة النمط في حياتنا اليومية وفي اسنوب عملنا كما انتشرت وطبقت في البلاد المتقدمة صناعياً .

### خامساً - عدم الدقة في التقرير عن الحقائق :

يعتمد التخطيط الشامل لعملية الانتاج على وجود شبكة اتصال تغذى المستويات المختلفة بحاجتها من البيانات والمعومات التي تساعد كإدارة فى عمية التخطيط ومن المؤسف حقاً اننا وصلنا الى حاة عدم دقة ولا مبالاة فى اعطاء البيانات المطلوبة ، هل كان

من شهرة أحد أعضائها وبالتالي تتغير المكانة التي يتبوأها ، أو أن ظروفنا طارئة قد تتطلب اختيار قائد للمجموعة يتصف بالشدة والعناد ، فى حين أن ظروف أخرى تقتضى فى القائد صفات أخرى مثل الخبرة فى تنظيم حلقة أو رحلة ترفيهية ، لذلك فانه من المحتمل جداً أن يتغير قائد المجموعة من وقت الى آخر .

ومن الملاحظ ان هذه المجموعات الأولية تتكون بين افراد تجمع بينهم الوظيفة الواحدة أو مكان العمل أو الجنسية أو الاقليم الذي ينتمون اليه أو فئة السن أو الجنس وأكثر هذه العوامل أنرا فى تكوين المجموعة الأولية هو قرب العمال من بعضهم فى مكان العمل .

**المجموعة الأولية التي ينتهى اليها الفرد هى وسيلته التي يتكون بها شعوره وارؤه واهدافه ومثله العليا** وبعبارة أخرى فان المجموعة الأولية تعتبر واحداً من المصادر الأساسية لبت النظام والضوابط الاجتماعية .

لذلك فان واجب المدير ان يقدر هذه المجموعات الأولية ويكون توجيهه للعمال خلال هذه المجموعات وليس بطريق تخطيها أو محاولة تفتيتها . وأن تصرف الفرد يكون دائماً داخل إطار معين تحكمه فلسفة المجموعة التي ينتمى اليها، كما يحافظ العامل دائماً على أن تكون علاقته مع الإدارة من خلال المجموعة وفى الحسود التي تسمح بها المجموعة .

### رابعا : الافتقار الى وجود أهداف محددة وانماط الاداء تحكم تصرفات الافراد ووحدات العمل :

تعتمد الإدارة العلمية فى وظيفتى التخطيط والرقابة على وجود انماط للاداء قابلة للقياس فى جوانب العمل المختلفة . بل ان اسلوب الإدارة بالاهداف يعتمد اساساً على وجود هذه الانماط التي يمكن بموجبها الحكم على مدى تحقيق الاهداف .

لكننا نجد فى كثير من الحالات ان تحديد الاهداف وانماط الاداء اذا وجدت انما يكون عملاً حكيماً لا يستند الى أساس علمى ويخضع لمؤثرات شخصية أو سياسية تبعد بالنشاط عن تحقيق اهدافه الأساسية أو تخل بمعايير الحكم المستخدمة .