

العنوان:	الإدارة : اصولها ومشاكلها
المصدر:	مجلة المال والتجارة - مصر
المؤلف الرئيسي:	هميمي، إبراهيم عبدالرحيم
المجلد/العدد:	مج 6, ع 58
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1974
الشهر:	فبراير
الصفحات:	4 - 5
رقم MD:	91616
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	ACI, EcoLink
مواضيع:	النظم الادارية ، الادارة العامة ، التنمية الادارية ، التنظيم الاداري، القيادة الادارية ، الرقابة الادارية ، المشاكل الادارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/91616

الإدارة أصولها ومبادئها

تعرضنا في العدد السابق لشرح وافى للجوانب الأساسية لتعريف الإدارة العلمية وكذا المشاكل الرئيسية للإدارة ، وفي هذا العدد سنتناول الأصول العلمية للإدارة .

- ٢ -

* الأصول العلمية للإدارة :

اختلفت الآراء في تسمية العناصر أو الأصول التي تكون العملية الإدارية فالبعض يسميها وظائف الإدارة ، والبعض يطبق عليها عناصر العملية الإدارية ، كما اختلف الرأي في تحديد هذه العناصر ، ويمكننا أن نحددها حسب الرأي الغالب في أربعة هي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

وسنتعرض في ايجاز شديد لكل من هذه العناصر :

●● التخطيط :

التخطيط يعتبر اول عناصر العملية الإدارية ، وهو مرحلة التفكير المسبق الذي يسبق التنفيذ وتنتهي هذه المرحلة بقرار يحدد ما يجب عمله والطريقة التي ينفذ بها والوقت الذي يتم فيه التنفيذ . والتخطيط يشمل عملية التنبؤ وتصور للمستقبل ثم توضع خطة تحدد الاهداف التي تسعى للوصول اليها ، والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الاهداف وكيفية استخدام هذه العناصر والخطوات الواجب اتباعها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الاعمال .

يعتمد التنبؤ على البحث العلمي المنظم كما يستند على قاعدة التسبب والعلاقة الاولى تربط بين السبب والنتيجة في تفسير الظاهرة ، والثانية تشترط أن تكون المعلومات التي كانت أساسا لاتخاذ القرار الإداري يجب أن تكون ذات علاقة وثيقة بطبيعة المشكلة التي نقوم بدراسةها .

والخطة قد تكون اجمالية أو تفصيلية أو تكون لدى طويل أو لدى قصير كما أنها قد تكون على مستوى المشروع

دكتور ابراهيم هميمي
استاذ كرسي التنظيم الصناعي
ووكيل كلية التجارة جامعة عين شمس

ككل أو على مستوى الإدارات أو الأقسام في المشروع .

والتخطيط وظيفة كل مدير ، فان عمل كل مدير يتضمن قدر من التخطيط ونظرا للحاجة الى توافق الخطط مع بعضها البعض فإنه غالبا ما يعهد بعملية التخطيط الشامل الى لجنة تمثل فيها الإدارات المختلفة .

تبدأ وظيفته التخطيط بتحديد الاهداف ووضع السياسات ثم تحديد القواعد والاجراءات (اللوائح) التي تتبع في تنفيذ الاعمال ثم وضع البرامج الزمنية للتنفيذ . وكل من هذه الاجراءات يتضمن الكثير من القواعد والمبادئ الواجب الالتزام فيها بشأنها كما أن هناك صورا مختلفة للتخطيط ينبغي دراستها والمفاضلة بينها لاختيار أنسبها بحسب ظروف كل عمل .

●● التنظيم :

التنظيم هو تحديد الاعمال التي يجب اداؤها لتنفيذ الخطة الموضوعية وتجميع هذه الاعمال في مجموعات يمكن أن يكلف بها أشخاص (وظائف) والهيكل التنظيمي هو العلاقة التي تقوم بين هذه الوظائف ، بعضها بالنسبة الى بعض أثناء قيام الافراد بأدائها ، وكلما زاد حجم العمل قسمت المجموعات الرئيسية الى مجموعات فرعية والاخيرة مجموعات أخرى فرعية وهكذا . ويشمل التنظيم :

أ - تقسيم الواجبات وتجميعها في مجموعات متناسقة يمكن أن يكلف بها أشخاص بحيث تكون كل مجموعة ووظيفية قائمة بذاتها .

ب - تحديد العلاقات التي تقوم بين الأشخاص ونقص هذه العلاقات الرسمية التي تنشأ بمقتضى الوظيفة وهناك علاقات أخرى اجتماعية وغير رسمية تنشأ بين القائمين بالوظائف ولكنها تدخل في مجال آخر هو موضوع العلاقات الانسانية .

وأهم المسائل التنظيمية التي يقابلها الإداري هي :

١ - ماهي قواعد تقسيم الواجبات الى مجموعات بغرض وضع التنظيم الإداري ؟

ما هي قواعد تجميع الواجبات في الأقسام المختلفة ؟

ما أقسام الخدمات الواجب انشاؤها؟
٢ - ما العلاقات الرسمية التي يجب انشاؤها ؟

كيف يمكن انابة السلطة والمسئولية مانواحي الافادة من السلطة الوظيفية الرسمية ؟

الى أي الحدود تتبع اللامركزية في تنظيم الاعمال ؟

٣ - هل هناك اجراءات خاصة تلزم لربط أجزاء المشروع في وحدة متكاملة وما الدور الذي يعطى للجان ؟

ما الوظائف التي تؤديها اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة ؟

٤ - كيف يبنى الهيكل التنظيمي للمنشأة ؟

هل هناك توازن عام في النظام الموضوع وهل هو قابل للتنفيذ ؟

يلاحظ أن التنظيم يعنى في النهاية تحديد الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة . وهذا كفيلا بأن يخلق مستويات إدارية جديدة قد تكون سببا

والرقابة لكن التقسيم في حد ذاته في تقييد الاعمال وفي تقييد التخطيط يعتبر وسيلة فقط لتحقيق فاعلية الاشراف .

وتعدد المستويات يخلق رثاسات جديدة مما يؤدي الى تعقيد العلاقات بين الاتصالات الفردية المباشرة والاتصالات الجماعية المباشرة والاتصالات الافقية .

وتختلف الاسس التي تراعى في تجميع الاعمال في وحدات وظيفية او وحدات ادارية داخل المشروع ، واهم هذه الاسس هي :

١ - الاساس الجغرافي حيث يقسم المشروع الى وحدات بحسب المواقع الجغرافية للاسواق او اماكن التنفيذ وما تقتضيه من طبيعة مختلفة في الاعمال التي تتم . وقد يكون تقسيم المشروع بحسب مواقع العناصر الاساسية المستخدمة في العملية الانتاجية او نشاط المشروع . مواقع مناجم الفحم او ابار البترول - تلك العناصر التي يصعب نقلها من مصدرها الاول الى مركز بعيد للانتاج

٢ - اساس التشابه في الاعمال التي تؤدي ، ويمكن تصور هذا التشابه في أحد المجالات الآتية :

أ - تقسيم بحسب المنتج او نوع العمل .

ب - تقسيم بحسب طبيعة العمليات الانتاجية ، وذلك حينما يكون حجم العمل في العملية الانتاجية بالنسبة لكل منتج لا يحقق الاستخدام الاقتصادي لوحدة المعدات أو الامكانيات الانتاجية حيث يتوفر الحجم الاقتصادي لكمية العمل .

ج - قد يكون أساس التقسيم الوظيفة الادارية فتخصص احدى الوحدات بعملية التخطيط وتخصص وحدة اخرى للرقابة ، وهكذا .

د - قد يكون أساس التقسيم نوع السلطة اذا كانت تنفيذية او استشارية

ومن المبادئ الواجب مراعاتها في التنظيم مراعاة حجم نطاق الاشراف حيث ان لكل ادارى طاقة محدودة للاشراف على عدد من المرؤوسين ، ومن العوامل التي تحدد نطاق الاشراف

الوقت المخصص للاشراف ، وتنوع واهمية النشاط الذي يشرف عليه المدير ، التكرار في الاعمال ، قدرة المرؤوسين وحاجتهم للرجوع الى الرئيس وتحديد الاختصاصيين الذين يمكن للمرؤوسين الرجوع اليهم ، ودرجة التفويض .

وقد سبق الاشارة الى مشكلة المركزية واللامركزية وتوزيع السلطة وهي مشكلات مرتبطة بالتنظيم .

● ● التوجيه :

التوجيه هو دور المدير في ارشاد المرؤوسين والاشراف على عملهم ويتضمن التوجيه قيام المدير بالاتصال بالمرؤوسين وارشادهم وترغيبهم في العمل لتحقيق الاهداف ومباشرة القيادة الفعالة للمجهود الجماعي للأفراد ويرتبط بعملية الاتصال في إصدار التعليمات بحيث تحقق الغرض منها .

وتعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الاشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين ، وقد تعددت النظريات التي تحدد الصفات التي تتوافر في القائد أو الظروف التي تخلق القائد والتابعين في تحقيق أهداف مشتركة ومن المهم أن يدرك القائد أن مصدر سلطاته هم الجماعة التي يقودها لذا فان الرئيس الاداري يستمد سلطاته من مباشرته لوظيفته وهي السلطة المفوضة اليه من المستوى الاعلى فان القائد يستمد سلطته من الجماعة التي يقودها .

وهناك ارتباط كبير بين نمط القيادة والروح المعنوية للعاملين .

● ● الرقابة :

وظيفه الرقابة هي قياس وتصحيح الاداء للتأكد من تحقيق الاهداف والحطط الموضوعه ، والرقابة وظيفة ضمنية من وظائف المدير مهما كان مستواه الادارى .

وتستلزم الرقابة وجود خطة وبدون التخطيط لا تكون هناك رقابة .

اسس الرقابة لا تختلف باختلاف موضوعها ، فاذا كنا نراقب النقدية أو الاجراءات المكتبية أو مواعيد التنفيذ أو جودة العمل ، فاننا نستخدم نفس الاسس في جميع هذه الحالات وغيرها نعتمد على وجود خطط محددة وتنظيم واضح الخطوط وكامل وتتم عملية الرقابة بثلاث خطوات تبدأ بوضع أنماط أو معايير للقياس ثم قياس الاداء بالمقارنة بالانماط الموضوعه وأخيرا تصحيح الانحرافات التي حدثت بالمقارنة بالمعايير والحطط الموضوعه .

والمعايير هي أساس لقياس النتائج التي تمثل اهداف الخطه الموضوعه اصلا مثل وحدات الانتاج أو وحدات الخدمة أو ساعات العمل أو وقت التنفيذ أو قد تكون الاهداف وصفية غير كمية مثل زيادة ولاء الملاحظين أو رفع الروح المعنوية وبالرغم من أن هذه الاهداف لا يمكن التعبير عنها كميا الا أن هناك وسائل للكشف عن التقدم الذي يحدث فيها .

وبالنسبة لقياس الاداء فالاصل أن يكون القياس عما يتم وسيتم في المستقبل للكشف عن الانحراف قبل وقوعه وهذا هو المستهدف من عملية الرقابة . فاذا كان غير ممكن معرفة الانحراف المتوقع مقدما فيجب الافصاح عنه في أول فرصة ممكنه وفي الواقع ان وجود المعايير يجعل من السهل كشف الانحراف عن الخطه .

وتصحيح الانحراف يمثل نقطة التحام الرقابة مع غيرها من وظائف الادارة والتصحيح قد يكون بتعديل الخطط أو تغيير الاهداف أو قد يكون بهمارسه الوظيفة التنظيمية أو اضافة موظفين أو تحسين التوجيه ومباشرة القيادة بقوة وفعالية اكبر .

هذه بعض النقاط الاساسية في اصول الادارة بالقدر الذي تسمح به هذه الدراسة .

د . ابراهيم هيمى