

العنوان:	الادارة : 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:	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:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/91616">http://search.mandumah.com/Record/91616</a>

# الادارة اصولها وعساها

أ - تقسيم الواجبات وتجميدها في مجموعات متناسبة يمكن أن يكفل بها أشخاص بحيث تكون كل مجموعة وظيفية قائمة بذاتها .

ب - تحديد العلاقات التي تقوم بين الأشخاص ونقصد 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 الإنسانية .  
وأهم المسائل التنظيمية التي يقابلها адاراتي هي :

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

ما هي قواعد تجميدها الواجبات في الاقسام المختلفة ؟

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

كيف يمكن اناقة السلطة والمسؤولية مانواحى الافادة من السلطة الوظيفية الرسمية ؟

إلى أي حدود تتبع الامر كزيره في تنظيم الاعمال ؟

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

ما الوظائف التي تؤديها المجندة التنفيذية ومجلس الادارة ؟  
٤ - كيف يبني الهيكل التنظيمي للمنشأة ؟

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

يلاحظ أن التنظيم يعني في النهاية تحديد الوحدات الادارية التي تتكون منها المنظمة . وهذا كفيلة بأن يخلق مستويات ادارية جديدة قد تكون سببا

تعرضنا في العدد السابق لشرح وافي للجوانب الاساسية لتعريف "الادارة العلمية وكذا المشاكل الرئيسية للادارة ، وفي هذا العدد سنتناول الاصول العلمية للادارة .

- ٣ -

## \* الاصول العلمية للادارة :

اختللت الاراء في تسميه العناصر او الاصول التي تكون العمليه الادارية فالبعض يسميها وظائف الادارة ، والبعض يطلق عليها عناصر العملية الادارية ، كما اختلف اثنان في تحديد هذه العناصر ، ويمكننا ان نحددها حسب الرأي الغالب في أربعة هي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

ونستعرض في ايجاز شديد لكل من هذه العناصر :

## ● التخطيط :

التخطيط يعتبر اول عناصر العملية الادارية ، وهو مرحلة التفكير المسبق الذي يسبق التنفيذ وتنتهي هذه المرحلة بقرار يحدد ما يجب عمله والطريقة التي ينفذ بها الوقت الذي يتم فيه التنفيذ . والخطيط يشمل عملية التنبؤ وتصور للمستقبل ثم توضع خططه تحديد الاهداف التي تسعى للوصول اليها ، وعناصر الازمة لتحقيق هذه الاهداف وكيفية استخدام هذه العناصر والخطوات الواجب اتباعها والوقت اللازم لتنفيذ هذه الاعمال .

يعتمد التنبؤ على البحث العلمي المنظم كما يستند على قاعدتي التسبب والعلقة الاولى ترتبط بين السبب والنتيجة في تفسير الظاهرة، والثانية تشتهر أن تكون المعلومات التي كانت أساسا لاتخاذ القرار الاداري يجب أن تكون ذات علاقة وثيقة بطبيعة المشكلة التي تقوم بدراستها .  
والخطط قد تكون اجمالية أو تفصيلية أو تكون ملئ طويل او ملئ قصير كما أنها قد تكون على مستوى المشروع

اسس الرقابة لا تختلف باختلاف موضوعها ، فإذا كان نراقب الندية أو الاجراءات المكتبيه أو مواعيد التنفيذ أو جودة العمل ، فاننا نستخدم نفس الاسس في جميع هذه الحالات وغيرها نعتمد على وجود خطط محددة وتنظيم واضح الخطوط وكامل وتمر عملية الرقابة بثلاث خطوات تبدأ بوضع أنماط أو معاير لقياس ثم قياس الاداء بالمقارنة بالأنماط الموضوعة وأخيراً تصحيح الانحرافات التي حدثت بالمقارنة بالمعايير والخطط الموضوعة .

والمعاير هي أساس لقياس النتائج التي تمثل اهداف الخطط الموضوعة اصلاً مثل وحدات الانتاج أو وحدات الخدمة أو ساعات العمل أو وقت التنفيذ أو قد تكون الاهداف وصفية غير كمية مثل زيادة ولا الملاحظين أو رفع الروح المعنوية وبالرغم من أن هذه الاهداف لا يمكن التعبير عنها كميا الا أن هناك سائل 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 . فإذا كان غير ممكن معرفة الانحراف المتوقع مقدماً فيجب الاصح عنه في أول فرصة ممكنه وفي الواقع ان وجود المعاير يجعل من السهل كشف الانحراف عن الخطأ .

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 تعزيز التوجيه و المباشرة القيادة بقوة وفعالية أكبر .

هذه بعض النقاط الاساسية في اصول الادارة بالقرار الذي تسمى به هذه البراسة .

د - ابراهيم همي

والوقت المخصص للشراف ، وتنبوع واهمية النشاط الذى يشرف عليه المدير ، التكرار فى الاعمال ، قدرة المرؤوسين و حاجتهم للرجوع الى الرئيس وتحديد الاخصائين الذين يمكن للمرؤوسين الرجوع اليهم ، ودرجة التفويض .

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

## ● التوجيه :

التوجيه هو دور المدير فى ارشاد المرؤوسين والشراف على عملهم ويقتضى التوجيه قيام المدير بالاتصال بالمرؤوسين وارشادهم وترغيبهم فى العمل لتحقيق الاهداف و مباشرة القيادة الفعالة للمجهود الجماعي للأفراد ويرتبط بعملية الاتصال فى اصدار التعليمات بحيث تحقق الغرض منها .

وتعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير فى الاشخاص بواسطه الاتصال لتحقيق هدف معين ، وقد تعددت النظريات التى تحدد الصفات التى تتواافق فى القائد أو الظروف التى تخلق القائدو التابعين فى تحقيق أهداف مشتركة ومن المهم أن يدرك القائد أن مصدر سلطاته هم الجماعة التى يقودها لذا فان الرئيس الادارى يستمد سلطاته من مباشرة لهوظيفته وهى السلطة المفوضة اليه من المستوى الاعلى فان القائد يستمد سلطاته من الجماعة التى يقودها .

وهناك ارتياط كبير بين نمط القيادة والروح المعنوية للعاملين .

## ● الرقابة :

وظيفة الرقابة هي قياس وتصحيح الاداء للتأكد من تحقيق الاهداف والخطط الموضوعة ، وألرقابة وظيفة ضمنية من وظائف المدير مهما كان مستوى الاداري .

وتحتازم الرقابة وجود خطة وبدون التخطيط لا تكون هناك رقابة .

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

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

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

١ - الأساس المغرافي حيث يقسم المشروع الى وحدات بحسب الواقع المغرافي للسوق او اماكن التنفيذ ومتانته من طبيعة مختلفة فى الاعمال التى تتم . وقد يكون تقسيم المشروع بحسب موقع العناصر الأساسية المستخدمة فى العملية الانتاجية او نشاط المشروع . موقع مناجم الفحم او آبار البترول - تلك العناصر التي يصعب نقلها من مصدرها الاول الى مركز بعيد للإنتاج .

٢ - أساس التشابه فى الاعمال التي تؤدي، ويمكن تصور هذا التشابه فى أحد المجالات الآتية :

أ - تقسيم بحسب المنتج او نوع العمل .

ب - تقسيم بحسب طبيعة العمليات الانتاجية ، وذلك حينما يكون حجم العمل فى العملية الانتاجية بالنسبة لكل منتج لا يتحقق الاستخدام الاقتصادي لوحدة المعدات او الامكانيات الانتاجية حيث يتتوفر الحجم الاقتصادي لكمية العمل .

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

د - قد يكون أساس التقسيم نوع السلطة اذا كانت تنفيذية او استشارية ومن المبادئ الواجب مراعاتها فى التنظيم مراعاة حجم نطاق الاشراف حيث ان لكل ادارى طاقة محلولة للشراف على عدد من المرؤوسين ، ومن العوامل التي تحدد نطاق الاشراف