

جامعة الفرات الأوسط التقنية

المعهد التقني النجف

قسم تقنيات الإدارة القانونية

محاضرات مادة مبادئ الإدارة لطلبة المرحلة الأولى

مدرس المادة : د. حسين زهير عبد الأمير

المصادر المعتمدة: د. خليل محمد الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال ،
الطبعة السابعة 2016.

الفصل الأول

طبيعة الإدارة ومهام المدير

المبحث الأول

طبيعة الإدارة

أولاً - تعريف الإدارة والمدير:

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة، والتحفيز، والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها، وتوحيدها، وتحويلها إلى مخرجات، بكفاءة، لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية).

والغرض الذي وجدت المنظمة من أجله هو لتقديم السلع والخدمات إلى الشرائح المختلفة من المجتمع.

والمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة. أما منشأة الأعمال (أو «المنشأة» اختصاراً) فهي منظمة تستهدف، من بين أهم ما تستهدف، تحقيق المردود الاقتصادي (أو المالي، أو المادي)، المتمثل بالربح (تعظيم قيمة المنشأة) للمالكين، فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات.

وسوف يستخدم مصطلحاً المنظمة والمنشأة سوية بهذا الكتاب. فإذا كانت الظاهرة الإدارية المبحوثة تخص المنظمات عموماً، وليس المنشأة فقط، استخدم مصطلح المنظمة، أما إذا كانت الظاهرة الإدارية تخص المنشأة، على وجه التحديد، فيستعمل مصطلحها.

وعليه، فالمدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة، بكفاءة وفاعلية، وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة، اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، والتكيف مع بيئتها.

ويعكس الشكل رقم (1 - 1) مكونات عملية الإدارة، من حيث تشكيلة الموارد، وإدارتها من خلال وظائف المدير.

شكل رقم (1 - 1)

عملية الإدارة



Source: Griffin, 1987, p. 90, Fig, 1 - 1

ثانياً - مداخل دراسة الإدارة:

أ - يمكن دراسة الإدارة، أولاً، من خلال تقسيمها إلى قطاعين أساسيين هما: إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فإدارة الأعمال هي إدارة منشآت الأعمال (أو المنشآت)، وذلك بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة، فقد تكون المنشأة عاملة في القطاع العام (الاشتراكي)، أو الخاص، أو المختلط، إذ تبقى وظائف المدير كما هي تجاه إدارة الموارد المذكورة، والتي تتأطر ضمن النشاطات الأساسية في المنشأة بغض النظر عن طبيعة ملكيتها، أما الإدارة العامة فهي إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي، مع اشتراط الكفاءة والفاعلية أيضاً.

ب - كما يمكن دراسة إدارة الأعمال على أساس أنشطة المنشأة، الأساسية منها والمساعدة. فالأنشطة الأساسية هي: العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والمالية، أما الأنشطة المساعدة فهي: ممارسة الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة، والخدمات المساعدة الأخرى (القانونية، والمكتبية، والاستشارية).

ج - وهناك مدخل ثالث، يتضمن دراسة الإدارة قطاعياً، سواء أكانت إدارة أعمال، أم إدارة عامة. فإدارة الأعمال تتضمن إدارة المنشآت العاملة في قطاعات الزراعة، والصناعة،

والتعدين، والنفط، والتشييد، والتجارة، والصيرفة، والتأمين، والنقل والمواصلات، والسياحة والفنادق، إضافة إلى أية منشآت أخرى تعمل في قطاعات تغلب عليها صفة الإدارة العامة (مثلاً منشأة لصناعة الأثاث أو للطباعة والنشر في وزارتي التربية، والتعليم العالي والبحث العلمي) أو مستشفى خاص. أما الإدارة العامة فتتضمن قطاعياً، إدارة دوائر التربية، والتعليم العالي والبحث العلمي، والصحة، والخارجية، والدفاع، والداخلية، والثقافة والإعلام (عدا المنشآت)، والري... ويوجد ترابط بين إدارة الأعمال، والإدارة العامة، مع بقاء التمايز بينهما، فمقرات (مراكز) الوزارات كافة، مثلاً، هي من اختصاص الإدارة العامة، على الرغم من وجود منشآت تابعة لتلك الوزارات.

أما المدخل الرابع فهو دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير (أو الوظائف الإدارية)، وهي التي سبقت الإشارة إليها، وتشمل التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة.

ويتضمن الكتاب الحالي، كما جاء بمقدمته، دراسة الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، وتشمل منهجيته تطبيق المدخلين الرابع (والأخير) أعلاه، أولاً، ثم المدخل الثاني. أما المدخل الثالث (القطاعي) فسوف يتم تناوله في السنوات اللاحقة من الدراسة الجامعية باعتباره يتطلب خلفية أعمق.

ثالثاً: نشاطات المنشأة: مجالات إدارة الأعمال:

يعمل المدراء، في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في مجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة الأساسية للمنشأة التي تأخذ شكل أربع إدارات هي: إدارة العمليات، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية. وكانت هذه الأنشطة تسمى سابقاً «وظائف المنشأة»، مما كان يؤدي إلى بعض الاختلاطات بين وظائف المنشأة ووظائف المدير. وإلى جانب الإدارات الأربع الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن: إدارة البحوث والتطوير، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة الخدمات المساعدة، وتلوك كل هذه الإدارات الإدارة العليا في المنشأة، التي تعتبر أحد أنشطة المنشأة أيضاً.

أ - إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة:

أ - إدارة العمليات (Operations Management): كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى (إدارة الإنتاج) بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن. غير أن إدارة العمليات تعتبر الآن التسمية المعاصرة، وهي تتعدى عمليات المنشأة الصناعية إلى

عمليات المنشأة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من السلع والخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات. ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية، واختيار الموقع، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، والترتيب، والجدولة، والتوريد (الشراء)، والرقابة على المخزون (المواد)، وعلى النوعية (الجودة)، والإنتاجية.

2 - إدارة التسويق (Marketing Management): وهي تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين، ومنشآت وسيطة)، وذلك بعد التعرف أصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم، والعمل على إشباعها في الكم والنوع، وفي الزمان والمكان المناسبين، وعليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي، بما فيه من مزيج المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، وبحوث التسويق.

3 - الإدارة المالية (Financial Management): تشمل الإدارة المالية إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة لآجال مختلفة، بهدف تعظيم قيمة المنشأة، وأداء المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع. وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل، والتخطيط والرقابة الماليين، وإدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة)، ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة) ومصادر التمويل متوسط وطويل الأجل، وكذلك المفاضلة بين المخاطرة والمردود، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته، والتقييم، وإدارة مقسوم الأرباح، والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج، الانشطار).

4 - إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): إدارة الموارد البشرية هي الاسم الحديث البديل عن إدارة الأفراد (إدارة العاملين) وهي تشمل: تحليل ووصف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واختيارها، وتدريبها، وتنميتها، ومكافئتها، وتقييم أدائها، ونظم حفزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها، وعلاقات العمل الجماعية.

ب - إدارة الأنشطة المساعدة:

1 - نشاط الإدارة العليا (Top Management): لا يمكن تبويب نشاط الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، أو رئيس المنشأة، ونائبه) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربعة المذكورة. فهي إدارة فوقية، تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة، مع ممارسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال. وقد

يرتقي لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقاً في الأنشطة (الإدارات) الأساسية ولكنه عندما يرتقي لها لا بد أن ينظر إلى المنشأة ككل، وليس بمنظار نشاط معين فيها.

2 - البحوث والتطوير (Resesarch and Development, R & D): وهي نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له، بما في ذلك تطوير العمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية، في إطار البيئة المتجددة.

3 - العلاقات العامة (Public Relations): وهي نشاط يربط المنظمة (المنشأة) بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة وموقفها من مخرجات المنظمة والإعلام الصحيح عن سياسات ونتائج المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ الاستفادة من تلك النتائج، هذا إلى جانب التنسيق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها لبلوغ الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة.

4 - الخدمات المساعدة الأخرى: الى جانب ذلك، هناك نشاطات (تأخذ شكل ادارات) مساعدة متنوعة، مثل الشؤون القانونية ، والمكتبية، وتقديم مجموعة من الاستشارات الى ادارة المنظمة. وتتحدد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة اليها وطبيعة عملها.

رابعاً - التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة :

تتعاضم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة، وتدخل الدولة في شؤون المنشآت، وتزايد قوة الإدارة ومسئولياتها في المجتمع.

أ - تعقيد الإدارة بشكل متزايد (Complexity of Management): لقد تنامت وتعقدت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة، وذلك بسبب العديد من العوامل التي من أهمها ما يأتي:

1 - حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافياً: كلما تنامى حجم المنظمة وتوسعت أنشطتها جغرافياً، داخل القطر ودولياً، كلما ازدادت صعوبات إدارتها، إذ أنه من الأسهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة، قياساً بأداء هذه المهام تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً، محلياً ودولياً.

2 - تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية، وترباطها، وضرورة شراء المستلزمات (المواد والأجزاء نصف المصنعة) من الغير. كما أن إدارة الأفراد المتنوعين من مهندسين

ومحاسبين، وتسويقيين ومتخصصين في الشراء، والخزن، والمالية، وعمال ماهرين وغير ماهرين. تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكيف.

3 - تغيير مكانة الأفراد: تتبدل المنشآت بشكل متواصل لسبب آخر ألا وهو تغيير نمط «المالك - المدير» (أي الذي يمتلكها أو يديرها معاً) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية، أجيورة، تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين. كما أخذت مجموعات الأفراد، حسب انتماءاتهم المهنية، ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة، الجمعية،...)، وتسعى إلى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي، وتحقيق المكانة الاجتماعية، والتمتع بالقوة في المجتمع.

4 - تدخل الدولة في شؤون المنظمة: تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها، فهناك رقابة على منتوجاتها، وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها، وعلى شؤونها المالية، وعلى آثار عملياتها على البيئة. وتمارس هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

5 - التغيير المتسارع: إلى جانب التغييرات المشار إليها أعلاه، فإن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها: التضخم النقدي السريع، والتغييرات الاجتماعية، وطلبات وضغوط المستهلكين، والإبداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة. وفي إطار هذا التغيير المتسارع، يترتب على المدير أن يواكب التطورات، ويسايرها ويحيط بمستجداتها، ويتكيف معها.

ب - الإدارة والإنتاجية (Management and Productivity): تؤلف ضرورة رفع مستوى الإنتاجية تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة، والإنتاجية هي مقياس للمنتوج الاقتصادي للفرد الواحد. والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لا بد للمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. إذ أن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد، وتصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء. كما أن عليهم الحصول على مصادر التمويل، وتعيين نسب مزيج العمل مع رأس المال (كثافة أحد العنصرين قياساً بالعنصر الآخر). وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، يترتب على المدراء تقديم المنتوجات المطلوبة في السوق، كماً ونوعاً، وهكذا. وتعتمد نوعية القرارات الإدارية تلك على قدرة المدراء وخبراتهم، ومهاراتهم، وإبداعاتهم، كما أن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية.

سادساً - وظائف المدير (Functions of the Manager):

من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسية، متناسقة في الطبيعة والهدف. وحسب أفضل ما هو متفق عليه، فإن هذه الوظائف هي أربع، وتشمل: (أ) التخطيط واتخاذ القرار (ب) التنظيم (ج) القيادة والتحفيز (د) الرقابة.

أ - التخطيط واتخاذ القرار (Planing and Decision Maxing): التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيداً من ماضيه، كي يواجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه. فهو إذن عمل تحكيمي يرمي إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إرادة المدير قدر المستطاع، مقللاً بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته. كما يعرف على أنه بعد النظر المتضمن التعديل المستهدف للعلاقات تعديلاً يسبق الأحداث، من خلال خلق التفسير والاستجابة له إيجابياً، أي أنه تحديد مسبق لما يريد فعله وللكيفية التي يتم بها إنجازه.

وتبدأ عملية التخطيط بتحديد الأهداف التي تُعَيَّن مسار المنظمة، ومسارات تقسيماتها الفرعية وأفرادها. ويتطلب تحقيق الأهداف تكوين (الاستراتيجية) أو المدخل الأساسي لبلوغ الأهداف وتجزأ. الاستراتيجية إلى عدد من السياسات أو الموجهات للعمل الإداري، وإلى (خطط تشغيلية) للتقسيمات. ويقوم المدراء في المستويات الوسطى والدنيا، في ضوء الاستراتيجية، ببلورة الأهداف والخطط الأكثر تفصيلاً لتقسيماتهم، وهذه المجموعة المترابطة من الخطط والسياسات تؤلف مسار العمل لكل المستويات التنظيمية.

وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية (اتخاذ القرار) كوظيفة مستقلة عن التخطيط. واتخاذ القرار هو خيار واع من بين مجموعة من المسارات البديلة. ويتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة أو الفرصة التي يواجهها، والبحث عن الحلول البديلة، وتقييم البدائل، ثم اختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف. ويؤيد من ينادي بفصل هذه الوظيفة عن التخطيط بإضافة تنفيذ البديل المختار إلى عملية اتخاذ القرار. وتترابط عملية اخاذ القرار مع وظيفة التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى.

ب - التنظيم (Organizing): يتطلب تنفيذ الخطط القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيمات المنظمة، وبين الوظائف والأفراد، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتكيف. وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للتقسيمات وإنفاذ الواجبات، وخلق الوظائف وتحديد محتواها، وتجميعها في تلك التقسيمات، على شكل هيكل تنظيمي، وتحديد العلاقات بين التقسيمات.

ج - القيادة والتحفيز (Leading and Motivating): لا بد من تحريك أفراد المنظمة لغرض تنفيذ الخطط، إذ أن هذه الوظيفة تضع المنظمة في حالة الحركة، ومن بين مهمات المدير هنا توجيه وإثارة الأفراد للأداء الأفضل للواجبات أو المهمات، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية. ومن خلال القيادة يستطيع المدير تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف، كما يحفزهم على تحسين الأداء المستمر. وتتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم. وفيما كانت الوظيفة تسمى في الماضي بـ (التوجيه) وفي السبعينات بـ (التحفيز)، فإن التسمية الأكثر شيوعاً في الثمانينات والتسعينات هي (القيادة) أو (القيادة والتحفيز) وذلك يجمع التسميتين سوية بوظيفة واحدة.

د - الرقابة (Controlling): تعني وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والخطط، على الصعيد التنظيمي والفردى، بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الابتعاد، وتشخيص مسبباتها، ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معاً، لغرض تحقيق الأهداف. وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز، أو تصحيح مسارات الاتصالات، أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار، أو تعديل الهيكل التنظيمي.

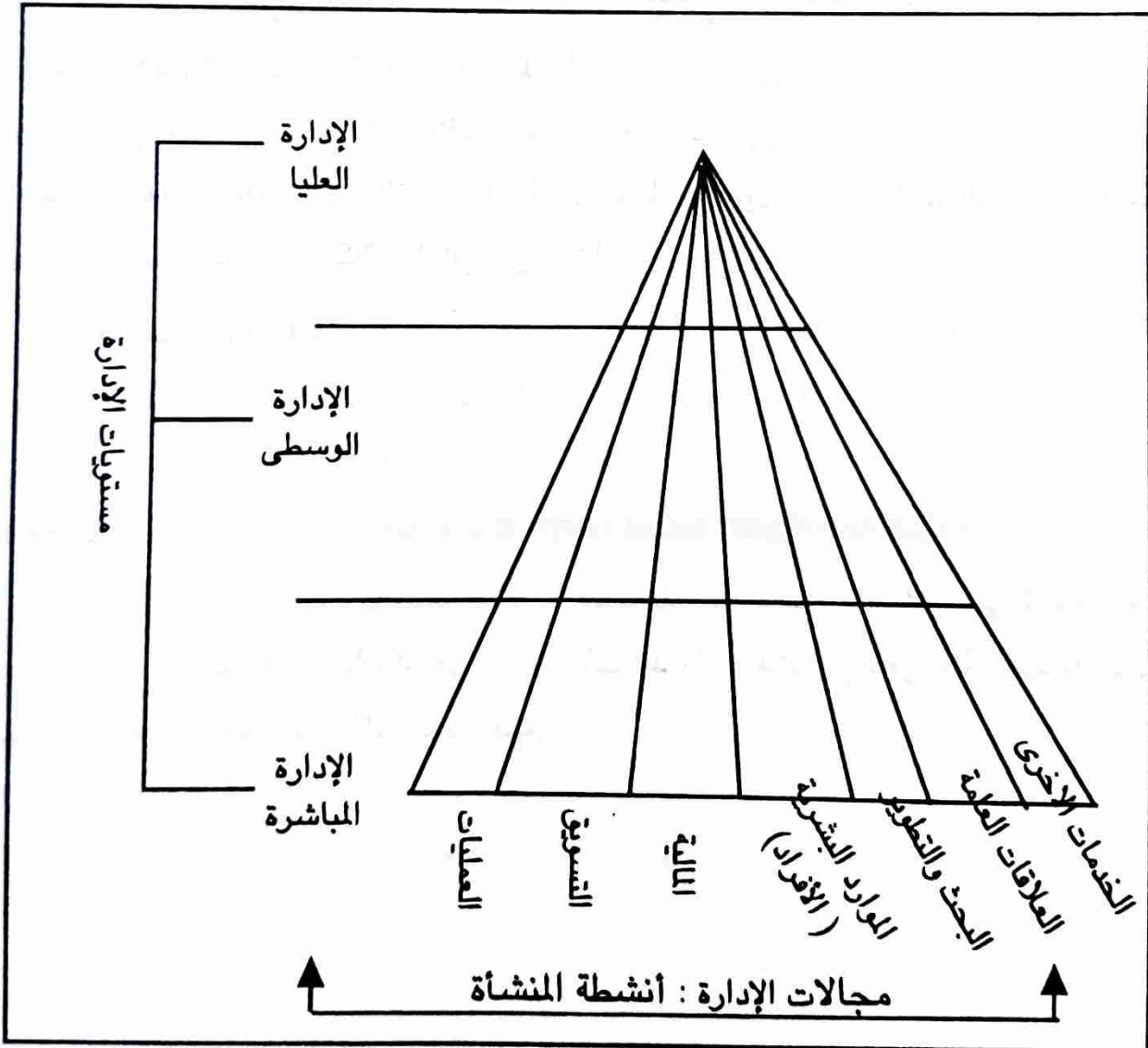
سابعاً - أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي أو مستويات الإدارة:

(Levels of Management):

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المدراء تعمل سوية في ثلاثة مستويات تنظيمية هي: العليا، الوسطى، والمباشرة (أو الإشرافية، والدنيا)، كما في الشكل (1 - 4):

١ - الإدارة العليا (Top Management): سبقت الإشارة إلى أن الإدارة العليا تتألف من عدد قليل من المدراء، يشغلون المواقع الآتية: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس المنشأة، معاون المدير العام، أو نائب الرئيس. وقد يجمع المدير العام بين هذه الصفة وبين صفة رئيس مجلس الإدارة، كما هو الحال في منشآت القطاع الاشتراكي في العراق. أما نائب المدير العام أو (نائب الرئيس) فلكي يكون في الإدارة العليا فإنه لا بد أن يكون عمومي الاختصاص، كالمدير العام، ولكن بمستوى أدنى، فهو لا يرأس قسماً بصفة نائب (أو مساعد) المدير العام، وإلا أصبح من مستوى الإدارة الوسطى. وهذا يعني أنه يمكن النظر إلى الإدارة العليا من حيث أنشطة المنشأة كما جاء أعلاه، ثم من حيث مستويات الإدارة، فهي تبوب إذن مرتين، لأنها موجودة بالمجموعتين من التبويب.

شكل رقم (1 - 4) أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي



وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل. وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية، وأداء المدراء الأساسيين تمهيداً لاختيارهم لوظائف (مهام) أعلى، والتشاور مع المدراء (المرؤوسين) في تذليل المشكلات ذات الأبعاد والآفاق العامة. فالإدارة العليا تمارس وظائف المدير من مستوى عال.

ب - الإدارة الوسطى (Middle Management): تتكون هذه الإدارة من مدراء التقسيمات الأساسية في المنشأة، المسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية) والمساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة، والخدمات المساعدة). كما تشمل مدراء فروع المنشأة، أو مدراء معاملها المنتشرة جغرافياً. وقد يكون لكل من هؤلاء المدراء معاونون أو مساعدون، يعملون في الإدارة الوسطى كذلك.

وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا، وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقييم قابلياتهم وترقيتهم، ووضع سياسات الأقسام، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لآجال قصيرة ومتوسطة، وتقديم التوجيهات للمدراء المرؤوسين في مشكلات العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والمشكلات المالية، وغيرها.

ج - الإدارة المباشرة أو الإشرافية (First - Line or Supervisory or Lower Management): وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الأدنى من تقسيمات المنشأة (الشعبة، الوحدة)، سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أو مساعديه، وصولاً إلى أدنى مستوى في المنشأة، مثل رئيس العمال.

وتختص الإدارة المباشرة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة، اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل أعلاه، ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا، والمشرفين، وإنفاذ المهام التفصيلية للأفراد، وضمان الاتصالات المباشرة معهم.

المبحث الثاني

مكونات البيئة العمومية

تتكون البيئة العمومية للمنظمة من أربعة قطاعات أساسية هي: الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية، والحكومية، وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة، كما في الشكل (3 - 3) ثم أن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات.

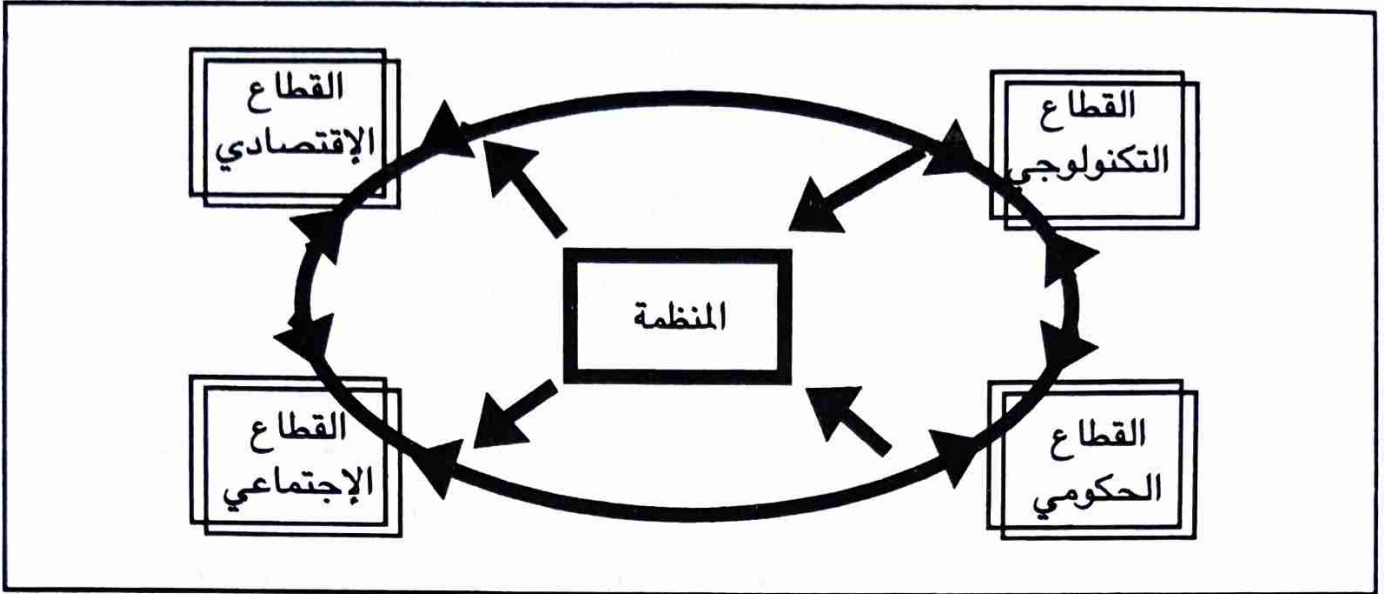
أولاً - القطاع الاقتصادي (Economic Sector):

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة. وتشتمل مكونات القطاع الاقتصادي، بوجه خاص على: التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي، والاتجاهات التضخمية، وأسعار الفائدة واحتمال شحة المواد (وذلك كعينة مختارة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصادية). ويمكن أن يؤدي كل منها إما إلى تسهيل أو إلى إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها. فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة، وإلى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية. وبالمقابل، فإن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة المبيعات.

كما أن التضخم النقدي (الارتفاع في المستوى العام للأسعار) المتواصل يؤدي إلى ارتفاع لولبي في الأجور والأسعار وإلى آثار عكسية في عمليات المنشأة. غير أن التضخم المعتدل من الناحية الأخرى، قد يحول دون توجه الإدارة نحو رفع الأسعار لمواجهة ارتفاع الكلف، أو لمعالجة تدني كفاءة الأداء، وكأنما يؤدي التضخم العالي إلى إخفاء بعض إخفاقات الإدارة، مما يعني أن التضخم المنخفض يتطلب زيادة الاهتمام، ومعالجة أوجه القصور، وخفض الكلف، والاستجابة الأسرع لطلبات الزبائن.

شكل (3 - 3)

البيئة العمومية للمنظمة



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 59, Fig. 3 -3

وفي حين أن أسعار الفائدة العالية تؤدي إلى زيادة كلفة التمويل وقد تؤخر في تنفيذ التجديدات في المعدات، فإن انخفاض أسعار الفائدة يتيح للمنشأة إعادة هيكلة مديونيتها والتخلص من الديون القديمة المكلفة. وأخيراً فإن شحة المواد المتاحة يربك عمليات المنشأة، ويرفع كلفتها.

وقد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي إيجابية لمنشأة ما وسلبية لمنشأة أخرى، وقد تحقق بعض المنشآت المكاسب مقابل خسارة الأخرى، تبعاً لطبيعة أعمالها، ومحتوى حركة تلك المتغيرات.

ثانياً - القطاع التكنولوجي (Technological Sector):

تتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، فالتغيير التكنولوجي يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة، وفي سلعها وخدماتها، وعملياتها، وذلك بإتاحة فرص تحسين الأداء، أو خلق التهديدات بوجه بوجود المنشأة. فقد اشتهرت الشركات الأمريكية واليابانية في الإنفاق على البحث والتطوير لغرض رفع مستوى التكنولوجيا. وتستفيد الشركات الكبيرة من هذا التقدم التكنولوجي لدرجة أعلى من المنشآت الصغيرة ولكن الكل يشترك في الاستفادة من ثماره.

ثالثاً - القطاع الاجتماعي (Social Sector):

يشمل القطاع الاجتماعي الاتجاهات، والقيم، والعادات، والتقاليد السائدة في المجتمع.

وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بلورة تغييرات في أنماط الحياة تؤثر في السلع والخدمات التي هي مخرجات المنشأة، والعلاقة بين الأخيرة والأفراد العاملين فيها. وإذا ما أُريد للمنشأة أن تقدم لزيائنها السلع والخدمات التي يرغبون فيها، فإن على إداراتها أن تفهم هذه الخصائص الاجتماعية، وأن تأخذها بنظر الاعتبار، وتواجه كل المنظمات تحديات المشكلات التي تنشأ عن التكيف لهذه العوامل.

رابعاً - القطاع الحكومي (Governmental Sector):

يشمل القطاع الحكومي البيئة السياسية والقانونية والناظمة والرقابية التي تعيش في إطارها المنظمة. إذ تتأثر بها أهداف المنظمة، ومرونة حركتها، والفرص المسموح لها باستغلالها، وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات السارية. كما أن مشتريات الحكومة من السلع والخدمات التي توجهها إلى المنشآت تؤثر في مبلغ مبيعاتها، وربحياتها، بسبب الحجم الكبير لتلك المشتريات. من جهة أخرى، فإن التشريعات الاقتصادية والمالية تؤثر في عمليات المنشأة، مثل تنظيم الحكومة لهيكل السوق، ومنح الإجازات لتأسيس المنشآت الجديدة أو تحديد مواقع عملها. وتنظم الحكومة كيفية حماية الصحة العامة، وتدير مؤسسات التعليم، والخدمات الاجتماعية وبذلك تؤثر في مدخلات المنظمة وعملياتها.

المبحث الثالث

مكونات البيئة الخاصة

على الرغم من أن مكونات البيئة العمومية، المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة، تؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في عملها، فإن أثرها أقل وضوحاً من أثر البيئة الخاصة. وتهتم المنظمات لدرجة أكبر بمكونات البيئة الخاصة بسبب أثرها المباشر والأكثر وضوحاً، وتشمل مكونات البيئة الخاصة ست مجموعات هي: الزبائن، والمنافسين، والموردين، والجماعات والأجهزة الناظمة، والتكنولوجيا ذات العلاقة بالمنظمة، والموارد البشرية. ويشير الشكل (3 - 1) إلى كيفية قيام المنظمة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل المدخلات العمل، والأموال، والمواد، والمعلومات، والمعدات، أما المخرجات فهي المنتجات النهائية للمنظمة المتمثلة بالسلع والخدمات. ومكونات البيئة الخاصة هي إما أجهزة للمدخلات للمنظمة أو متسلمة للمخرجات منها. ويعكس الشكل (3 - 4) العلاقة بين المنظمة والبيئة الخاصة. ومما لا شك فيه أن التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تفاعلها مع البيئة العمومية.

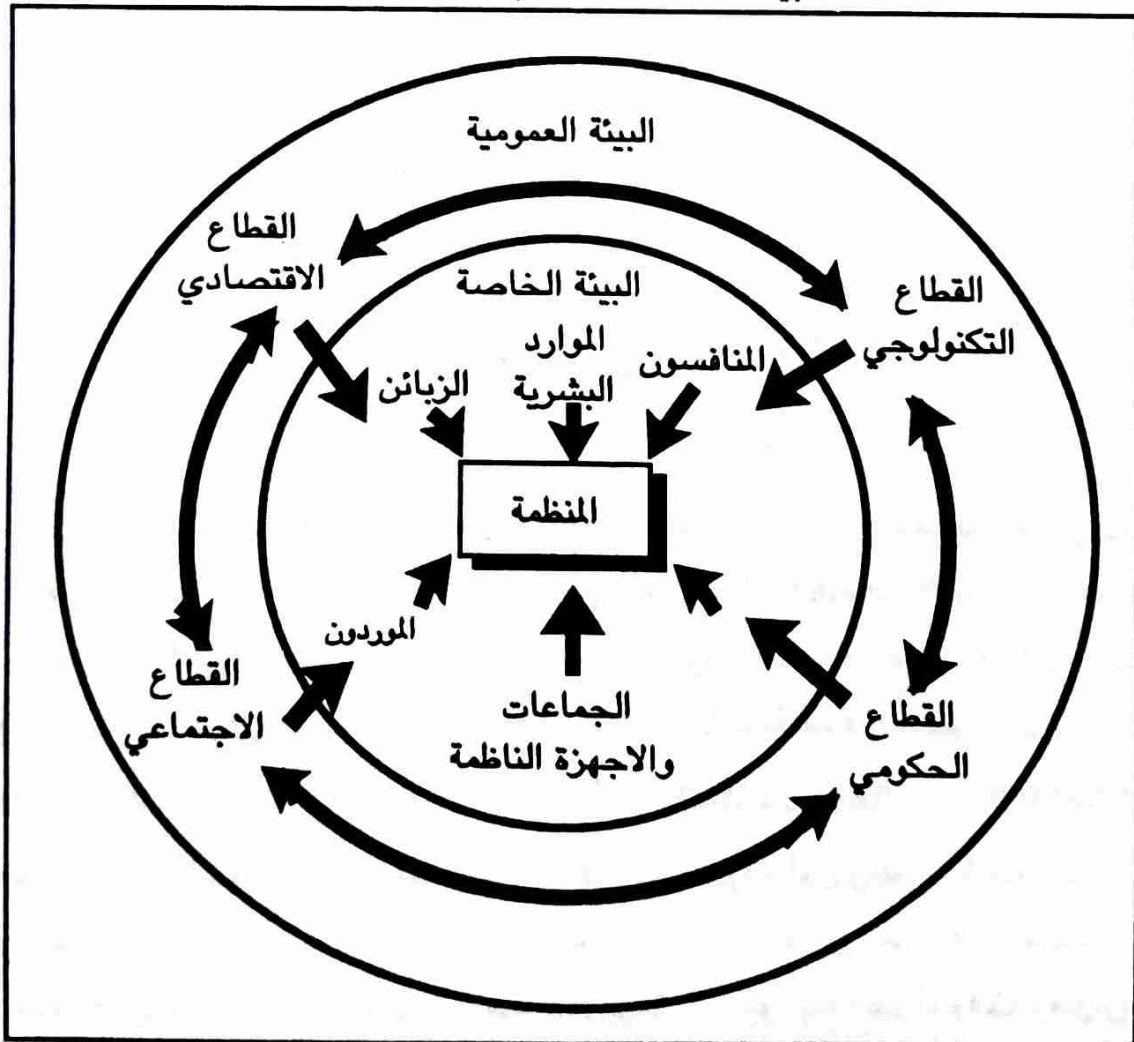
أولاً - الزبائن (Customers): الزبائن هم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها. ويمكن أن يحصل التبادل إما مباشرة بين المنشأة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.

ثانياً - المنافسون (Competitors): المنافسون هم المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة. كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنشأة، مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات، ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد، أو أن تظهر منتجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح.

ثالثاً - الموردون (Suppliers): تحصل المنشأة على مواردها من الموردين (أو الممولين). فهم يقدمون العمل والتمويل، والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة، وهم يؤثرون كذلك في المنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها، وأسعارها وانتظام توريدها.

شكل (3 - 4)

البيئة الخاصة للمنظمة، إطار البيئة العمومية



رابعاً - الجماعات والأجهزة الناظمة (Regulatory Groups):

وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة، وسلامة السكان القريبين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك، كما تخضع المنشأة لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، والأسعار فالمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل. فالأولى هي بيئة خاصة، والثانية عمومية. وتوجد بالإضافة لذلك جماعات ضاغطة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة، مثل نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك.

خامساً - التكنولوجيا ذات العلاقة (Relevant Technology):

التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستعملة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها. فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنشأة تحددها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها. كما أن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتهديدات لكل منشأة.

سادساً - الموارد البشرية (Human Resources):

يؤلف الأفراد العاملون (الموظفون) في المنشأة مواردها البشرية، وتتطلب المنشآت المختلفة أنواعاً متفاوتة من قابليات الأفراد، فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التكنولوجيا تتطلب أفراداً يختلفون عن المنشأة الصغيرة ذات العمليات اليدوية. ومن بين العوامل التي تأخذها الشركة بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في المواقع المختلفة. ولنقابات العمال المحلية كذلك دورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة.

الفصل الرابع

الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

لكل منظمة أهداف و استراتيجية - حتى ولو لم تكن مصاغة رسمياً أو معلنة، ويختص هذا الفصل، وهو الأول في وظيفة التخطيط واتخاذ القرار، بدراسة الأهداف والتخطيط الاستراتيجي (أو الاستراتيجية).

المبحث الأول

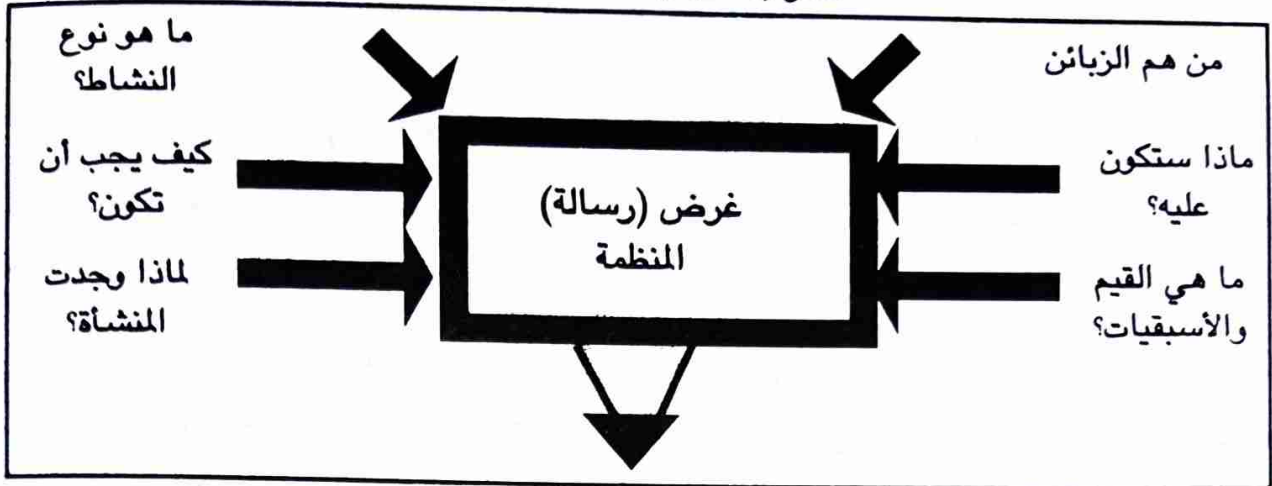
الأهداف المنظمة

أولاً - غرض المنظمة أو رسالتها (Purpose or Mission):

تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم، والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون، وهم الجهة (أفراد وجماعات) التي أوجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها أو رسالتها، وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، توضح الغرض الذي أوجدت المنظمة من أجله. وفي مجال المنشآت، تختلف هذه الوثيقة بين منشأة أو أخرى من حيث تحديد نطاق عملها، أي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع، وأسواقها. ويقدم (بيان الرسالة) (Mission Statement) هذا إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة، وبوجه خاص الأسئلة الآتية:

- (1) لماذا أوجدت المنشأة.
- (2) ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنشأة؟.
- (3) ماذا ستكون عليه المنشأة؟.
- (4) كيف يجب أن تكون المنشأة؟.
- (5) من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة؟.
- (6) ما هي قيم المنشأة وأسبقياتاها؟.

شكل (4 - 1) الأهداف المنظمة



الأهداف المنظمة

Source: Longenecker and Pringle, P. 63, Fig 3 - 5

وتعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة أو الدقيقة لرسالتها. وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح، كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها. كمل أن الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً، لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

ثانياً - الأهداف والغايات (Objectives and Goals):

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد، تم تنفيذه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو من قبل الدولة. وبعد تحديد غرض (أورسالة) المنظمة، فإن الخطوة التالية هي تحديد ما تزمع تحقيقه في إطار ذلك الغرض. فأهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها هي النهايات أو النتائج (Ends or Results) التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها. يرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف (Objectives) والغايات (Goals). على أساس أن الأولى هي للأجل القصير، غير أن الغالبية ترى أنهما يعبران عن نفس المقصود، ولذلك يمكن استعمال أحدهما مكان الآخر. يوضح الشكل (1-4) كيف أن أهداف المنظمة تنبثق عن عرضها (أو رسالتها).

ثالثاً - أنواع أهداف المنظمة :

تشير الدراسات الميدانية للمنشآت أن لغالبيتها مجموعة من الأهداف (وليس هدف واحد) وتنقسم الأهداف إلى طويلة وقصيرة الأجل (المدى) (Long - range and Short - range) ويعتمد الأفق الزمني للتخطيط، وبالتالي الأهداف المطلوب تحديدها، على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فكلما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل لها - مثلاً المنشآت العاملة في إسالة الماء والكهرباء هي أقدر على وضع أهداف طويلة الأجل

من المنشآت العاملة في المقاولات الإنشائية. كما يمكن أن تكون الأهداف (Official) وهي المعلنة رسمياً، أو مطبقة، أي عاملة (Operative) هي التي تنفذها المنظمة بالفعل.

من جهة أخرى، تعكس مجموعة أهداف المنظمة مصالح الجهات المتعاملة معها. ففي المنشأة يمكن تقسيم الأهداف إلى سبعة أساسية، كالآتي مع صياغتها لتعكس أهداف إحدى المنشآت على سبيل المثال:

أ - هدف الربحية (Profit Objective): تحقيق نسبة من المردود من الموجودات أو حق الملكية، لتوزيع جزء منه على المالكين واحتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والوفاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب - هدف خدمة الزبون (Customer Objective): تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة)، وبما يفي باحتياجات الزبائن، وبالتالي المحافظة على حصة المنشأة في السوق.

ج - الأهداف التكنولوجية (Technology Objective): الإسهام بتقدم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة والتي تؤدي إلى تنويع المنتوجات ورفع مستواها، وتحقيق النمو المضطرد، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع.

د - هدف النمو (Growth Objective): جعل النمو محددًا بالأرباح المتحققة، والقدرة على تطوير أو ابتداء منتوجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

هـ - هدف خدمة الأفراد العاملين (Employee Objective): تمكين الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتهيئة فرص العمل، والضمان، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق الرضى الوظيفي.

و - هدف خدمة المجتمع (Society Objective): تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها تجاهه، وأداء مسؤولياتها.

رابعاً - أهمية الأهداف المنظمة:

تعتبر الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي، من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة. وتتبع الأهمية من دورها في تحقيق ما يأتي:

أ - تشخيص الفرص البيئية: تتيح البيئة للمنظمة الفرص والتهديدات معاً، فإذا أحسنت المنظمة إنتقاء أهدافها، فإن إدارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات. إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة.

ب - توجيه القرارات: تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المنشأة وسياساتها، المتعلقة بالأنشطة الأساسية: العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية... لا بد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

ج - تسهيل العمل كفريق (Team work): فالأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد. فأقسام العمليات والتسويق، مثلاً تستطيع تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة، ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات في خفض الكلفة.

د - تشجيع التناسق (Consistency): تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت. فالأهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تفادي الفعاليات قصيرة الأجل المتناقضة مع الأهداف الأولى، وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات.

خامساً - متطلبات تحديد الأهداف:

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الوفاء بها في عملية تحديد الأهداف بشكل سليم، أهمها ما يأتي:

أ - وضوح الأهداف: إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، هذا إلى جانب كون الأهداف الواضحة معياراً لتقييم الأداء الفعلي، وتحديد ما تم إنجازه منه.

ب - إمكانية تحقيق الأهداف: وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الأهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً، والإحاطة بالإمكانيات لدى المنافسين، وهذا يتطلب تفادي الإغراق في المبالغة، والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها.

ج - الإيمان بالأهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها: يستلزم الإيمان بالأهداف الفهم الواسع للمطلوب إنجازه من قبل إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها، ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها. ثم يتحول ذلك إلى الاقتناع بأهمية الأهداف والإيمان بضرورة تحقيقها، ويوفر ذلك ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف.

د - هرمية الأهداف: الترابط والتناسق والتوازن: تنبع الأهداف الفرعية (الثانوية) من الأهداف الأساسية (الرئيسية)، وهكذا، ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها (Mean - ends)، وصولاً إلى الفرد في المنظمة. وبالعكس، تصب أهداف الفرد بأهداف التقسيمات المتعاقبة وصولاً إلى الأهداف الأساسية للمنظمة. كما لا بد من تحقيق التوازن بين الأهداف، وبوجه خاص بين أهداف التقسيمات، حتى لا يطفئ بعضها على الآخر.

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الأهداف الرئيسة هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها، فإن الوسائل الموصلة لها هي استراتيجية (Strategy) المنظمة. وينصب التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) على تطوير أو صياغة النهج الأساسي العريض للمستقبل، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية (التخطيط التشغيلي).

أولاً - مفهوم الاستراتيجية:

من بين أهم مهمات الإدارة العليا في المنظمة مقابلة (Matching) مواطن القوة (Strengths) ومواطن الضعف (Weaknesses) من جهة، بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة. وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للاستراتيجية.

ويمكن أن ينظر إلى الاستراتيجية كذلك على أنها سلسلة من القرارات. وفي المنشأة تعنى القرارات الاستراتيجية (Strategic Decisions) بقضايا أساسية مثل: سعة (Breadth) مزيج المنتجات، والتعاقد الجغرافي للأعمال، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل به، ودرجة التكامل العمودي (Vertical Irtegation) والتوجه (Orientation) نحو النمو، وغيرها. فمن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة، الذي يسمى، في أي وقت معين بـ (الوقفه الاستراتيجية) (Strategic Posture) وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفه تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة في أشكال جديدة، كما أن القرارات الاستراتيجية تعبر عن الأغراض الأساسية للمنشأة، والاتجاه الذي تنتهجه أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه.

لقد برز اهتمام المنشأة بتطوير استراتيجياتها في الآونة الأخيرة، وبوجه خاص بعد سنة 1975، كما تشير لذلك الدراسات الميدانية. وبتزايد تعقيد البيئة وعدم استقرارها، اندفعت المنشآت، وبوجه خاص الشركات الكبيرة منها، نحو التخطيط طويل الأجل (بعيد المدى).

ثانياً - العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية:

تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الاستراتيجية، وهي المجموعة الأولى من العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية. وبحصول التغييرات في البيئة، تغدو الظروف البيئية

إما أكثر أو أقل إيجابية أو ملائمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة حكيمة أو سديدة، ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية مضررة أو ربما كارثية للمنشأة.

أما المجموعة الثانية من العوامل فهي موارد المنشأة، البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق. وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة، لا بد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة، التي توجه نحوها تشكيلة الموارد، وتوظف فيها بشكل مربح، ومجموعة التهديدات المحيطة بها.

وتشمل المجموعة الثالثة من العوامل فلسفة الإدارة، وقيمها ورغباتها. فبعض الإدارات يؤكد على الإبداع، أو النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل، وغيرها. وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون مثل هذه التوجهات.

ثالثاً - اللاتأكد والاجتهاد (Uncertainty and Judgment):

من بين جميع القرارات التي تتخذ في إدارة المنشأة، يبرز عنصر اللاتأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية. فالتعقيد الذي تتسم به هذه القرارات ينبع من إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة. هذا قياساً بالقرارات الرتيبة (الروتينية) المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خضوعاً لعنصر اللاتأكد. وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب التنبؤ المدروس بظروفها أو مكوناتها، أو حتى مجرد الحدس حولها. وهذا لا يعني أن الاستراتيجية هي بدون قاعدة بيانات (Data Base)، إنما يعني أن القضايا التي تعالجها لا تتسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا، في الكثير من الأحيان، اللجوء إلى الحكم الشخصي (أو الذاتي) عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية.

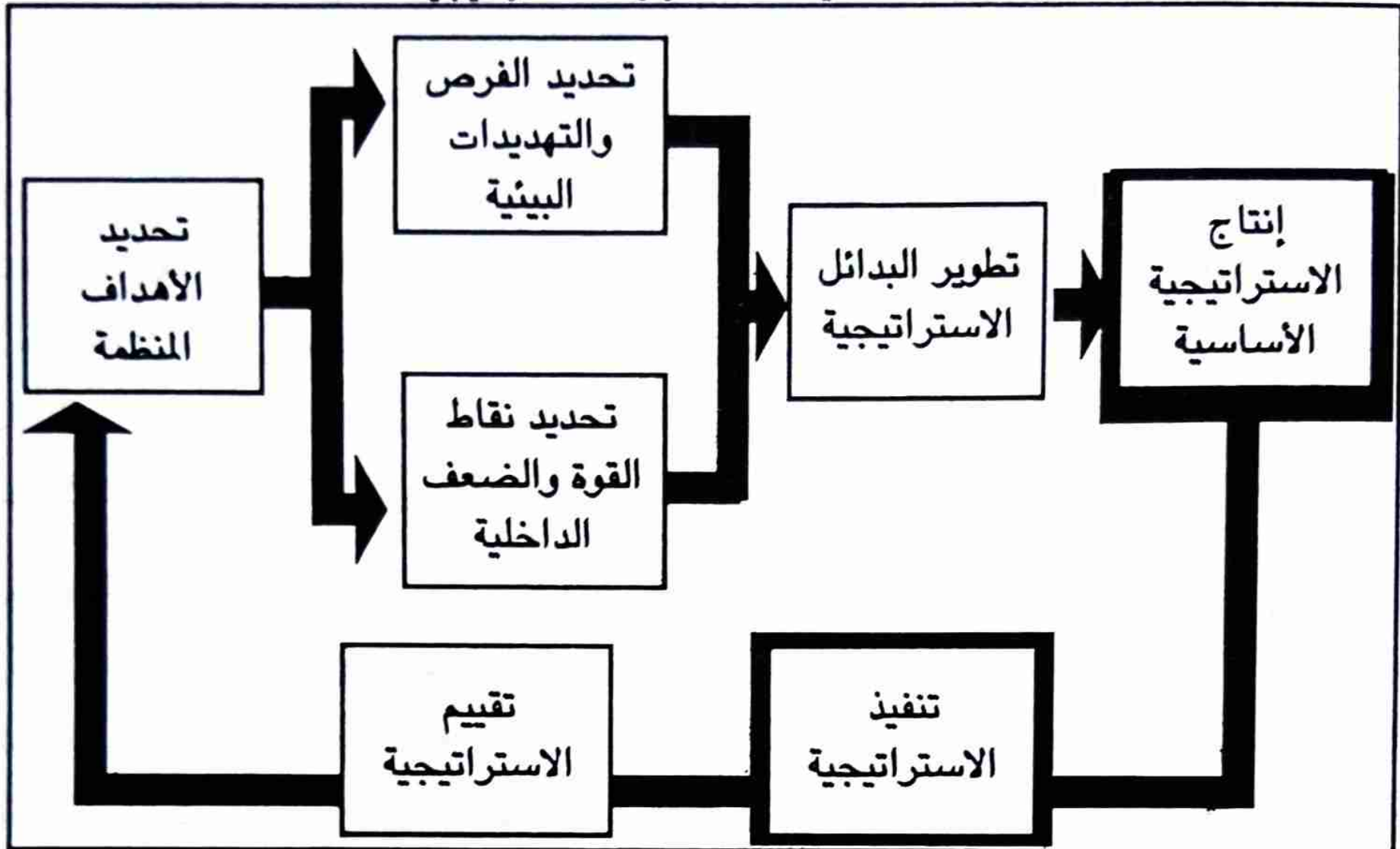
ومن بين الوسائل المستخدمة في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية التحليل الجدلي (Dialectical Analysis)، والذي يتضمن متابعة جذور القرار الاستراتيجي وصولاً إلى الافتراضات (Premises or Assumptions) التي يقوم عليها. فاتخاذ قرار بفتح فرع جغرافي كبير للمنشأة في موقع معين يقوم على افتراض حجم الطلب ونموه هناك، بما يجعل تشغيله اقتصادياً، وبموجب أسلوب التحليل الجدلي، يفترض وجود ظروف معاكسة لذلك التوقع (ضعف وتيرة نمو الطلب) مما لا يجعل فتح الفرع مجدياً. فتصاغ استراتيجية معاكسة للأولى (Counter Strategy) ثم تجري المقارنة بين الاستراتيجيتين. وتصاغ استراتيجية وسط بينهما. ثم

خامساً - خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تتعدى القرارات الاستراتيجية وظيفة التخطيط إلى التنفيذ والتقييم، وسوف نبحث هذه الخطوات سوية، لغرض إكمال طرح الخطوات في إطار العملية المتسلسلة لاتخاذ القرار، على الرغم من أن مجموعة من القرارات الاستراتيجية تبوب ضمن الوظائف الإدارية الأخرى، كما في الشكل (4 - 2). وهناك اتجاه متزايد لدى الباحثين في الاستراتيجية لتبويبها في ثلاث مراحل أساسية هي: التكوين (أو الصياغة)، والتنفيذ، والتقييم، وهذا يعني أن الخطوات الآتية المرقمة (أ - ب - ج - د - هـ - و) تبوب كفروع من خطوة واحدة هي تكوين (أو صياغة) الاستراتيجية لتغطي بذلك المرحلة التخطيطية الاستراتيجية. وتبقى الخطوة (ز) على أنها مرحلة التنفيذ، والخطوة (ح) على أنها مرحلة التقييم بمعنى رقابة تنفيذ الاستراتيجية). إذن هناك مدخلان أساسيان لدراسة الاستراتيجية من حيث مراحلها: إما تناولها في إطار عملية اتخاذ القرار (وبنفس تعاقب خطواتها)، أو على ثلاث مراحل أساسية فقط. وفي المدخلين، لا يعتبر التنفيذ أو التقييم من مكونات التخطيط، ولكن طرحهما هنا سوية هو بقصد خلق التصور الشامل للاستراتيجية، على الرغم من أن البحث الحالي مخصص للتخطيط الاستراتيجي فقط.

شكل (4 - 2)

عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 88, Fig. 4 - 4

الفصل الخامس الخطط التشغيلية

المبحث الأول

عملية التخطيط وأنواع الخطط

أولاً - طبيعة التخطيط :

سبق أن أشير في الفصل الرابع إلى أن التخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل. وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة. فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها... كما أنه فعالية إدارية مستمرة، لأن الإدارة لا تصل إلى نقطة معينة لا تحتاج بعدها إلى التخطيط. ولا يعنى ذلك أن الإدارة لا تكمل إعدادها لخطط معينة، بل أن إعداد أية خطة لا ينهي الوظيفة التخطيطية، بل يعيد توجيهها نحو الخطط الفرعية المنبثقة عنها، وكذلك يخلق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنياً مع الاستفادة من معلومات التغذية العكسية.

وتتطلب الخطط اتخاذ القرار، لأن اختيار مسار عمل مقترح يتطلب قرار في صالح هذا التوجه، ورفضنا للمسارات الأخرى البديلة. غير أن اتخاذ القرار هو ليس مرادفاً لتخطيط، لسببين أساسيين أولهما، أنه يرتبط كذلك بأداء الوظائف الإدارية الأخرى، وثانيهما لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط إلى تنفيذ التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقييم نتائجه.

وتتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو لحل مشكلات معينة في طرق بلوغ تلك الأهداف. ويستند التخطيط الشامل أو الكلي (Overall Planning) إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها.. أما التخطيط حسب الأنشطة أو التقسيمات (Functional and Divisonal Planning) فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية، التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية.

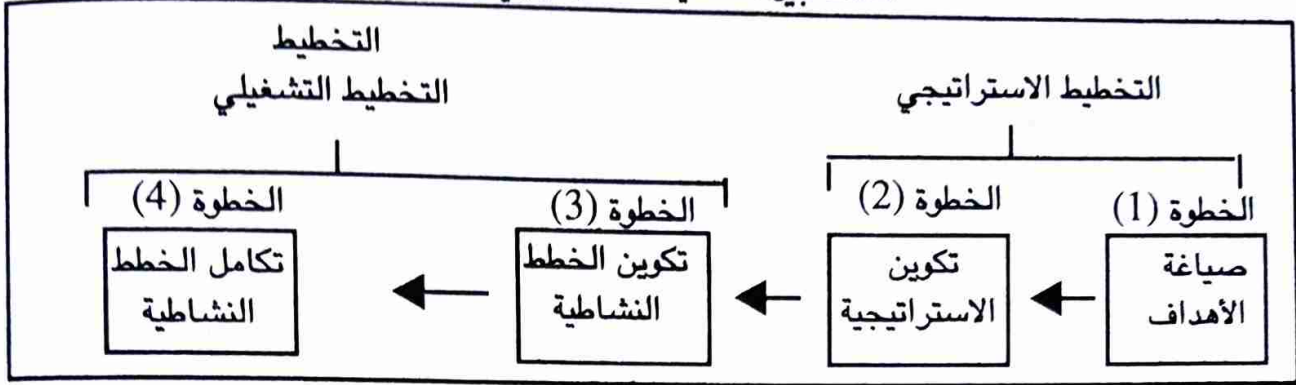
وهكذا فالتخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي، وينبثق عن حصة التقسيم المعني من رسالة المنظمة، وكذلك من أهدافه الفرعية.

ويشير الشكل (5-1) إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي. فالأول يُعنى (كما سبقت الإشارة لذلك) بصياغة الأهداف، وتكوين (أو تحديد) الاستراتيجية. أما الثاني فينصب على تكوين الخطط النشاطية (أي بحسب الأنشطة). وبحسب التقسيمات، ثم تحقيق تكاملها.

شكل (1-5)

عملية التخطيط في المنظمة

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.



ثانياً- اتجاهات الإدارة نحو التخطيط:

أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حولها والتخطيط لمواجهةها. فمدراء المنشآت يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً متعاظمة في التقلب والحركة، مما يتطلب سرعة الاستجابة لها. وفي سعيهم لتحقيق النجاح (الفاعلية والكفاءة) والمحافظة على البقاء في السوق، فإن المدراء اليوم يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل مدروس. وهكذا تتزايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة. وعليه فإن معظم الشركات الكبيرة تضطلع بالتخطيط لآجال مختلفة. ومما يدفع بهذا الاتجاه أن الخلل في التخطيط ينعكس على بقية الوظائف الإدارية وعلى أنشطة المنشأة ككل. من جهة أخرى فإن هناك احتمال انغماس الإدارة بالعمل اليومي التشغيلي وضغوطه وأسبقياته، مما قد يقلل من الاهتمام بالتخطيط لآجال مختلفة.

ثالثاً- أنواع الخطط التشغيلية النشاطية (Functional Operating Plans)

تزداد الخطط تفصيلاً عند ما تجزأ بحسب أنشطة المنشأة: العمليات، التسويق، الموارد البشرية (الأفراد) والمالية، البحث والتطوير، العلاقات العامة. فلو نظرنا إلى الأنشطة المذكورة، وربطت سوية بالخطط الشاملة للمنشأة، لظهرت العلاقات بينهما كما في الشكل (2-5).

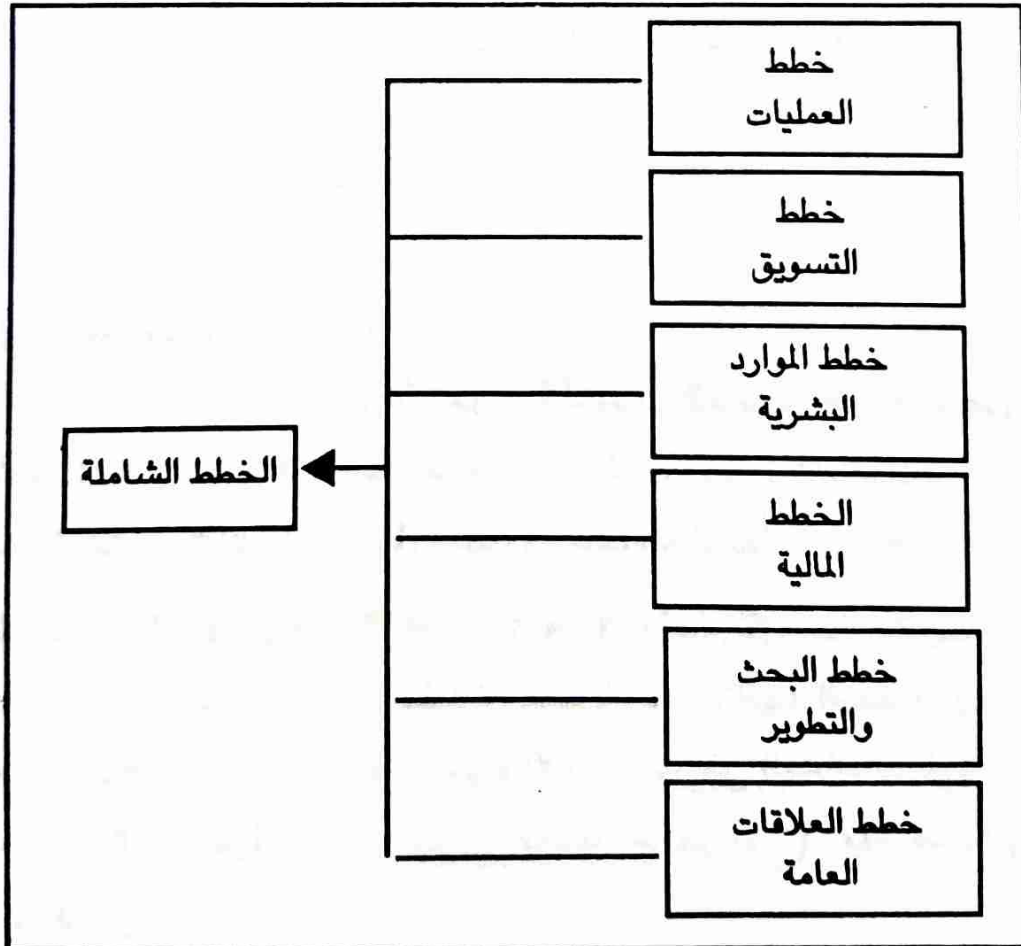
تنبثق الأهداف الفرعية لكل نشاط من الأهداف الكلية للمنشأة، في حين تتكامل وتتجمع الخطط النشاطية، هرمياً، في خطة متناسقة هي الخطة الشاملة. وتصاغ للأنشطة الثانوية، المتفرعة لاحقاً، خططها، وهكذا وصولاً إلى المستويات الأدنى. وتزداد الخطط تفصيلاً وكثافة بالبيانات كلما كان النشاط الذي تغطيه ضيقاً وفي مستوى إداري أدنى، ولأجل زمني أقصر، مثال ذلك الجداول اليومية أو الأسبوعية لورشة في معمل. ويظهر أن تفصيل الخطط، وتكاملها، يتم في إطار مدخل المنظومة المفتوحة لأن الأنشطة الفرعية، والثانوية.... هي منظومات فرعية من المنشأة، تتكامل في منظومة المنشأة، وعليه فدور الإدارة في صياغة الخطط

مزدوج: تفصيل الخطط هرمياً (التخصص)، ثم تحقيق التكامل (التنسيق) ، وهو ما يتناسب كذلك مع تفريغ الأهداف هرمياً، وتكاملها في الأهداف الرئيسية (الكلية) للمنشأة ، كما أن التكامل يعني تناسق الخطط، من حيث أثر خطة كل نشاط (أو فرع منه) في خطط الأنشطة الأخرى، بحيث تتوازن حركة المنشأة أثناء تنفيذ الخطط.

وثمة ملاحظة أخرى تتعلق بسعي المنشأة لتحقيق الأمثلية في أدائها (Optimization) أي الحصول على أمثل المخرجات من المدخلات. فالهدف المهم هو الأمثلية للمنشأة ككل، ولكن ذلك قد يعني تضحية بعض التقسيمات بجزء من أمثلتها لغرض تحقيق أمثلية المنشأة، وهو ما يسمى بالأمثلة الجزئية (أو الأدنى) (Suboptimization) على مستوى التقسيمات. وبعبارة أخرى، فإن سعي كل تقسيم لتحقيق الأمثلة لوحدة (بما في ذلك الحصول على جزء من موارد المنشأة في تنافس مع التقسيمات الأخرى) قد يؤدي إلى عدم اقتدار تقسيمات أخرى على تحقيق الأمثلية فيها. وتحل هذه المسألة في إطار مدخل المنظومات المفتوحة من خلال التوكيد على الأمثلية الكلية للمنشأة ، حتى ولو أدى تحقيقها إلى التضحية بالأمثلية النشاطية أو الجزئية.

شكل (5-2)

العلاقة بين الخطط النشاطية والشاملة في المنشأة.



رابعاً - أنواع الخطط التشغيلية الزمانية (Time Span in Planning):

يمتد الأفق الزمني (Time Span) للخطط من أقل من سنة إلى أكثر من (20) سنة، وفي حين أن هناك اتفاقاً على الخطط الممتدة من أقل من سنة فأقل هي قصيرة الأجل، وأن الخطط متوسطة الأجل تزيد على السنة الواحدة، وتمتد حتى تصل (3) سنوات، أو حتى (5) سنوات في بعض الصناعات والقطاعات الثقيلة فإن هناك من يرى أن مدة (5) سنوات هي أجل طويل، وأن الخطط متوسطة الأجل يجب أن تقل عن ذلك. ولا حدود عليا لأفق التخطيط طويل الأجل. ويزداد أجل الخطط كلما ارتفع المستوى الإداري، بحيث أن التخطيط طويل الأجل يلزم الإدارة العليا، ويقل توكيدها النسبي على الخطط متوسطة الأجل، ويوجه خاص الفصلية والشهرية والأسبوعية واليومية. أما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين من حيث الاهتمام أو التوجه نحو الأفق الزمني في وضع الخطط.

أ- الخطط طويلة أو بعيدة المدى (Long-range Plans): الخطط طويلة الأجل هي خطط استراتيجية منظور إليها من البعد الزمني، وتواجه المنشآت ذات البيئات المتقلبة ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل، على الرغم من صعوبات إعداد هكذا خطط. وفي إطار مدخل المنظومة المفتوحة، فإن هناك خطأً نشاطية طويلة الأجل: للعمليات، وللتسويق، وللموارد البشرية، وللمالية، وللبحث والتطوير، وللعلاقات العامة. وهي تتكامل سوية وتتناسق في خطط طويلة الأجل للمنشأة ككل. كما أنها إما تصاغ بشكل أولي، ثم يجرى تنقيحها، أو تعديلها جزئياً بمرور الوقت، وبحسب استجابة المنشأة للتغيرات البيئية.

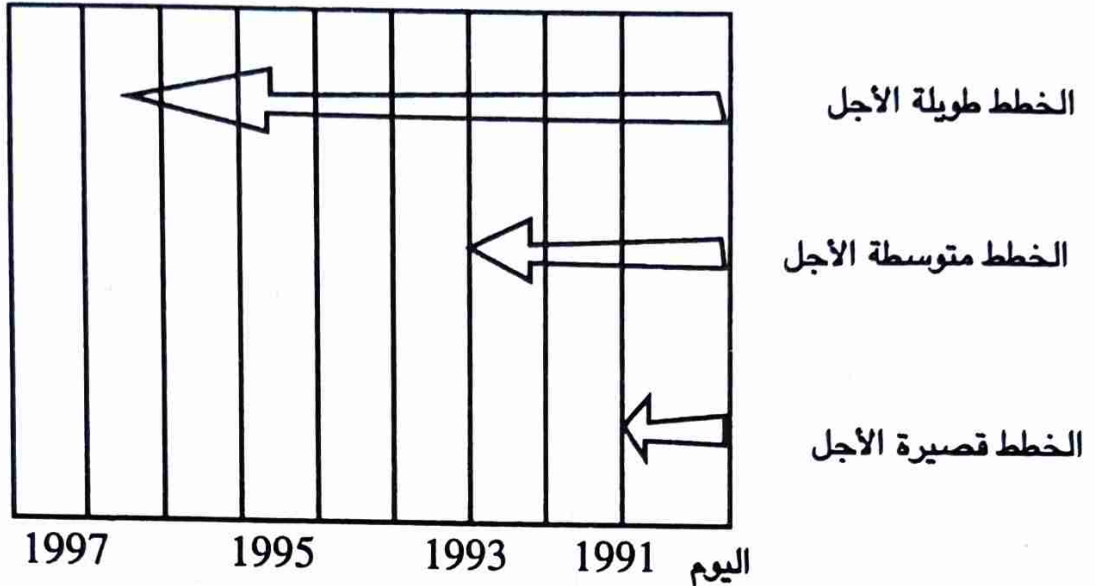
ب - الخطط متوسطة الأجل (Intermediate-range Planning) وهي خطط تنبثق عن الخطط طويلة الأجل، كمنظومات فرعية منها (أي أن كل خطة طويلة الأجل تقسم إلى عدد من الخطط متوسطة الأجل) وهي أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياساً بطويلة الأجل. وبسبب توافر البيانات بشكل أفضل، فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد، وهي تصاغ للمنشأة ككل، وكذلك لأنشطتها، وبصورة متكاملة أيضاً.

ج - الخطط قصيرة الأجل (Short-range Planning): تنقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل، ابتداءً بالخطط السنوية، فأجزائها الزمنية، وصولاً إلى جداول العمل اليومي. ولذلك فإن أثر الخطط قصيرة الأجل كبير في الفعاليات اليومية للمنشأة. وهي توضع للمنشأة ككل (سنوياً، نصف سنوي، فصلياً شهرياً،...) ولأنشطتها وفروعها كذلك، ولأجل زمنية أقصر.

ويوضح الشكل (3-5) كيف أن الخطط الزمانية ترتبط وتتكامل سوية، وكيف أنها تغطي سنين عمل المنشآت، بحسب الأفق الزمني لكل خطة.

شكل (3-5)

تكامل الخطط الزمانية في المنشأة



خامساً- أنواع الخطط بحسب فعلها (Action Plans)

تنقسم الخطط كذلك، بحسب فعلها، إلى ثلاث مجموعات هي: التكتيكية، وأحادية الاستعمال والقائمة.

1- الخطط التكتيكية (Tactical Plans): هي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وتتضمن الخطة التكتيكية عدد من الأهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية. وفي حين أن الاستراتيجية تركز على الموارد، والبيئة، ورسالة المنظمة مصدغة بشكل عمومي، فإن التكتيك يعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت، مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة، ويجري إعداد الخطط التكتيكية في جميع مستويات الإدارة، وفي أنشطة المنشأة وتقسيماتها.

ب - الخطط أحادية الاستعمال (Single-use Plans) هي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل. ويوجد نوعان أساسيان منها هما : البرامج والمشروعات.

1- البرامج (Programs): البرنامج هو خطة أحادية الاستعمال تغطي مجرى كبيرة من الفعاليات. فقد تشمل أساليب مناسبة لإدخال جديد للمنتجات، أو إقامة تهيئات إنتاجية

جديدة، أو تغيير رسالة المنظمة. وتتم صياغة البرنامج على الوجه الآتي: (1) تقسيم إنجاز
الفعاليات إلى خطوات معينة. (2) دراسة العلاقة بين الخطوات، مع ملاحظة التعاقب المطلوب
فيها. (3) تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة في كل خطوة. (4) تقدير تواريخ بدء وإكمال كل
خطوة، (5) تعيين تواريخ مستهدفة لإكمال كل خطوة.

2- المشروعات (Projects): يتشابه المشروع مع البرنامج، ولكنه أضيق منه نطاقاً وأقل
تعقيداً. وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع، أو أن يكون مستقلاً بذاته، مثال ذلك بناء
مصنع جديد، أو تطوير منتج جديد ضمن خط إنتاجي قائم.

ج - الخطط القائمة (Standing Plans): وهي خطط تغطي الفعاليات المتكررة أو المنتظمة عبر
الوقت. ومن أهم أنواعها السياسات، والموازنات، وهناك من يضيف إليها الإجراءات والقواعد
فيما لو تم تبويبها ضمن وظيفة التخطيط.

1- السياسات (Policies): السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها
الإدارة العليا في المنظمة لكي تستهدي بها المستويات الوسطى والدينا عند وضع خططها.
ويسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي. فالسياسة هي الإطار
الدائم الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات، ويدور في فلكه النشاط في جميع مستويات
الإدارة، في انسجام وتوافق وصولاً إلى الأهداف المنشودة. ومن أهم صفاتها الثبات النسبي
ولو أنها تعدل إذا تقدمت أو تخلفت أو أصبحت غير قابلة للتطبيق. ومن أهم ما تحققه من
مزايا للمنظمة هي:

(1) الاقتصاد في الجهد والوقت

(2) الإسراع بتحقيق الأهداف.

(3) المعاونة في وضع الخطط الفرعية

(4) ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها

(5) تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لأنها تتميز عن غيرها بسياستها المقررة. وقد تكون

السياسات أساسية أو فرعية. ومن بين أهم اشروط المطلوب توافرها في السياسة:

(1) أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي إلى تحقيقه عند تنفيذه.

(2) أن تكون مقنعة في حقل التنفيذ للنقسيات والأفراد.

(3) أن تكون ممكنة التطبيق عملياً أو واقعية من حيث أخذها بنظر الاعتبار الموارد

المتاحة، والمتوقعة اعتيادياً.

- (4) أن تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل.
- (5) أن تتربط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول إلى الأهداف.

2- الموازنات (Budgets): الموازنة هي خطة مصاغة بشكل رقمي، تأخذ شكل الموارد والاستخدامات أو المدخلات والمخرجات، مفصلة بحسب النتائج التي تسفر عنها أعمال المنظمة، خلال مدة زمنية معينة (مثلاً سنة). والموازنات أنواع، منها المادية - (الآت، معدات، مواد، منتوجات،....) والبشرية (عدد الأفراد في المنظمة بتبويبات معينة، واستخداماتهم)، ومالية (ترجمة الموازنات المادية والبشرية بلغة نقدية، مثل الإيرادات والنفقات).

3- الإجراءات أو السياقات (Procedures): في حين يرى البعض أن الإجراءات هي جزء من وظيفة التنظيم (التي سوف تبحث في الباب الثالث) يرى آخرون أنها جزء من وظيفة التخطيط. والإجراء هو سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تنفيذه، جوهرها التسلسل أو التعاقب الزمني. وهي تحدد كيفية إنجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة. والتصرف بالإجراءات محدودة فهي أميل للثبات، ولو أنها قابلة للتطوير.

4- القواعد (Rules): يثار حولها نفس ماورد أعلاه (في مجال الإجراءات) من حيث تبويبها ضمن وظيفة التنظيم أو التخطيط. والقاعدة هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، وهي تتخذ شكل أوامر أو تعليمات، مرتبطة بجزاءات للمخالفين.

المبحث الثاني

تنظيم وظيفه التخطيط

لا بد من تنظيم وظيفه التخطيط، وبخاصة مكانتها في الهيكل التنظيمي. والتخطيط وظيفه يؤديها كل المدراء، ومع ذلك هناك مكونات تنظيمية لا بد من تخصيص الإشارة إليها. كما أن التخطيط عملية تقوم على التفاعل بين مستويات الإدارة، وتتم بدرجة معينة من المركزية أو اللامركزية.

أولاً- التخطيط وظيفه كل مدير:

يجب أن يؤدي كل مدير في المنظمة وظيفه التخطيط، باعتبارها واحدة من وظائفه الأساسية، وتؤلف جزءاً من صلب مهماته، غير أن هناك تفاوتاً في درجة الاهتمام بالتخطيط بين مستويات الإدارة. فالإدارة العليا تلعب دوراً أكبر وأكثر تمايزاً في أداء وظيفه التخطيط،

في حين يقل ذلك الاهتمام لدى الإدارة الدنيا أو المباشرة، ويقع الاهتمام بين المستويين المذكورين بالنسبة للإدارة الوسطى. كما يتفاوت نوع الخطط، وكثافة تفاصيلها، لأن الإدارة العليا تعنى بالخطط الشاملة الملخصة، في حين تهتم المستويات الوسطى والمباشرة بالتخطيط النشاطي وفروعه. وتزداد التفاصيل كلما انخفض مستوى الإدارة. ومع ذلك، فإن كل المستويات تشارك في التخطيط وبشكل واسع، وبقيادة الإدارة العليا.

ثانياً- المكونات التنظيمية وممارسة التخطيط :

من بين أهم المكونات التنظيمية في ممارسة وظيفة التخطيط، والتي لا بد من الإشارة إليها، تخصيصاً، ما يأتي:

أ- مجلس الإدارة (Board of Directors): يقع مجلس الإدارة في قمة هيكل المنشأة ، وقد يكون منتخباً من قبل المساهمين في الشركة المساهمة، أو معيناً من قبل الدولة في الشركات العامة، أو الاثنان معاً في الشركات المختلطة. وهو الجهة التي تتولى التخطيط الاستراتيجي.

ب - المدير العام، أو رئيس الشركة، أو المدير التنفيذي الرئيسي:
(General Manager, President, Chief Executive, officer, CEO)

هو أهم فرد في المنشأة، وقائد مسيرتها التخطيطية (والكفية). وهو يلعب دوراً مهماً في إدارة عملية تفصيل الأهداف، والخطط المستندة إليها، ثم تنسيقها وتكاملها، متعاوناً بذلك مع مجلس الإدارة من جهة، ومع المدراء في المنشأة من جهة أخرى.

ج - اللجنة التنفيذية، أو اللجنة التخطيطية (Executive or Planning Committee): على الرغم من تسمية هذه اللجنة ب (التنفيذية) فإنها تقوم بمساعدة المدير العام في ممارسة وظيفة التخطيط، كما قد تسمى ب (لجنة التخطيط): وهي تضم عدداً من مدراء الأنشطة الأساسية (مدير العمليات، التسويق، المالية،...) وبرئاسة المدير العام، وتعد اجتماعاتها باستمرار لصياغة مشروع خطة المنشأة، قبل تقديمه لمجلس الإدارة. كما تتولى رقابة تنفيذ الخطة مركزياً بمؤشرات دورية مكثفة.

د - مستشارو التخطيط (The Planning Staff): وفي نمط آخر من اهتمام إدارة المنشأة بوظيفة التخطيط تنظم فيها وحدة (أو قسم) استشارية مرتبطة بالمدير العام. وقد تعطى صلاحية المبادرة بالطلب من التقسيمات صياغة خططها، أو أنها تستجيب فقط لملاحظات

وتوجيهات المدير العام عن الخطط، وتعمل على الأخذ بها. وتنظم هذه المجموعة (الوحدة) من مستشاري التخطيط لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

(1) مساعدة الإدارة العليا في صياغة الأهداف، وتكوين الاستراتيجيات ووضع الخطط.

(2) تقليل العبء التخطيطي على المدراء.

(3) مساعدة المدراء في تحقيق التكامل والتنسيق بين الفعاليات التخطيطية.

(4) إغناء عملية حل المشكلات بالتفاصيل الفنية والخبرة العملية، وبالتالي سد النقص المحتمل في هذا المجال لدى المدراء.

(5) النظرة الموضوعية للتخطيط التي يتمتع بها المستشارون.

ثالثاً- المركزية واللامركزية في العملية التخطيطية:

اللامركزية هي درجة تخويل صلاحية التخطيط إلى المستويات التالية وعندما يحصل ذلك، تزداد المسؤوليات التخطيطية للمدراء. والعكس صحيح في حالة الميل نحو المركزية في التخطيط، حيث تمارس الإدارة العليا قسماً أكبر من وظيفة التخطيط، ومن أهم الاتجاهات في مجال المشاركة في القرارات التخطيطية ما أشير أعلاه إلى أسلوب (الإدارة بالأهداف)

الفصل السادس

المعلومات واتخاذ القرار

المدراء هم متخذو القرار، لأن عملية اتخاذ القرار هي جزء من الإدارة، ويتميز المدير الفاعل بقابليته على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعلى الرغم من إمكانية تأجيل القرار في الوقت المناسب، أو إعداد الدراسات اللازمة له، أو الانتظار حتى تتبلور التطورات المحيطة به، فإن الوقت لا بد أن يحين لاتخاذ القرار.

المبحث الأول

طبيعة اتخاذ القرار الإداري

أولاً - تعريف اتخاذ القرار (Decision Making):

يتضمن اتخاذ القرار الإداري خياراً واعياً، فعندما يفضل المدير خياراً دون سواه، فإنه بذلك يصل إلى استنتاج معين ويصطفي مسار عمل محدد، من بين عدد من البدائل. والهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الأفضل، من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة. وهناك ميل لدى العديد من المدراء والباحثين لصب الاهتمام على الخطة النهائية التي يختار بها المدير مسار عمل معين (مثل إعلان الإدارة عن فتح فرع جديد في منطقة محددة). غير أن هذا الاهتمام بالخيار النهائي يؤدي إلى إغفال حقيقة مهمة ألا وهي أن اتخاذ القرار هو «عملية» (Process) متعددة الخطوات، تتوج أخيراً باختيار حل معين كخطوة أخيرة.

ويضطلع المدراء باتخاذ القرارات لأن الصلاحيات اللازمة بهذا الخصوص قد خولت لهم من رؤسائهم. أي أنهم يستطيعون اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بالمجالات التي تقع ضمن إختصاصاتهم في المنظمة. وعلى الرغم من ذلك، فإن العلماء السلوكيين قد درسوا وطرحوا العوامل الكثيرة داخل المنظمة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار. أي أن المدير، وهو يتخذ القرار، يتأثر بقرارات وبتصرفات المدراء الآخرين، وبمروؤوسيه، وبالعوامل الأخرى المنظمية والبيئية. وهكذا، فإن أي قرار يتخذه المدير نادراً ما يكون من مهمات مدير واحد. بل هو قرار جمعي أو مركب (Composite Decision).

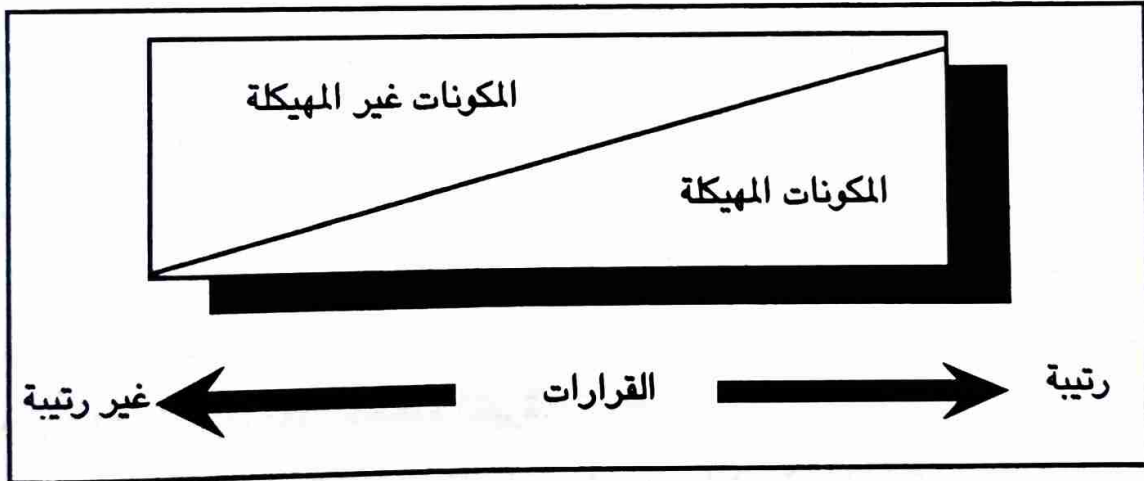
ثانياً - أنواع القرارات:

يمكن تبويب القرارات بعدد من المجموعات المتجانسة، بحسب القاعدة المستعملة في التبويب. ويمكن اختيار قاعدتين أساسيتين هما: القرارات الرتيبة (الروتينية)، وغير الرتيبة (غير الروتينية)، من جهة، والقرارات بحسب البيانات المتوفرة عنها وذلك في ظروف التأكد، والمخاطر، واللاتأكد، من جهة أخرى.

أ - القرارات الرتيبة وغير الرتيبة **Routine and Nonroutine Decisions**: يعكس الشكل (1 - 6) تمييزاً مفيداً عند دراسة عملية اتخاذ القرار، وكما يظهر منه، فإن معظم القرارات تتضمن مواقف تشتمل على مكونات مهيكلة (أي محددة أو معروفة جيداً)، وغير مهيكلة (غير محددة، أو غير معروفة جيداً). فالقرارات التي تقترب من النهاية الأولى - أي ذات المكونات المهيكلة - هي القرارات الرتيبة. فهي تتميز بالترار، وتنطوي على إجراءات نمطية في اتخاذها، وتتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من اللاتأكد. مثال ذلك، اتخاذ قرار بصرف الرواتب المعروفة مسبقاً، أو بإعادة طلب المخزون ضمن قواعد محددة.

شكل (1 - 6)

القرارات الرتيبة وغير الرتيبة



ويعتمد متخذ القرار هنا على مجموعة من السياسات، والقواعد، والإجراءات والطرق النمطية في المعالجة والحساب.

أما القرارات في النهاية الأخرى من الشكل أعلاه فهي تتخذ في مواقف غير مهيكلة، أو ذات طبيعة جديدة وغير متكررة. ويزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة وغياب الطرق المعتمدة في الحل. وهي لا تقتصر على القرارات الرئيسية والأساسية (مثل شراء شركة أخرى) حسب، بل تمتد إلى قرارات أقل أهمية منها (مثل شراء آلة حاسبة جديدة، أو القيام بحملة

ترويجية جديدة). ومن سمات هذه القرارات صعوبة انتقاء الحل الأفضل للمشكلة المعينة، إلى جانب ممارسة درجة أعلى من الاجتهاد الشخصي.

ب - القرارات المتخذة في ظروف التأكد، والمخاطرة، واللاتأكد: يتخذ المدير القرار في واحد من ثلاثة ظروف أساسية هي:

1 - التأكد (Certainty): تسود حالة التأكد عندما يعرف المدير، بوثوق، البدائل المتاحة أمامه. والظروف المرتبطة بكل بديل والنتائج أو المكافآت (Payoffs) المتوقعة منها، مثلاً قد تتبلور أمامه ثلاثة مواقف تمثل إمكانية إيداع النقدية الفائضة لأجل في المصارف بحيث أن أحد المصارف يدفع (5%) والثاني (7%) والثالث (9%)، ومع تساوي شروط الإيداع الأخرى. فإن المدير يختار في هذه الحالة من التأكد، البديل الثالث، باعتباره أفضلها. وفي المنظمة المعاصرة، نادراً ما تتخذ القرارات في حالة التأكد، لأن تعقيد وتقلب البيئة، والظروف المنظمة، تجعل هذه القرارات قليلة العدد. إذ أنه في حالة الإيداع أعلاه، قد لا تتوافر للمدير كل البدائل الأخرى (مصارف أخرى بديلة)، أو فرص الاستثمار الأخرى البديلة، لغرض المفاضلة بينها قبل اتخاذ القرار.

2 - المخاطرة (Risk): تسود ظروف المخاطرة لدرجة أكبر في المواقف الإدارية التي تتخذ فيها القرارات. وتتميز حالة المخاطرة بوجود تقديرات أو توزيعات احتمالية (Esrimates or Dis-Contributions Probability) لكل من: البدائل المتاحة، والنتائج المتوقعة لكل بديل، والتي تتضمن الكلف والمكافآت المقترنة به، ففي مجال التسويق مثلاً، قد يختار المدير بين بديلين، أحدهما دخول الأسواق الجديدة ذات المردود الأعلى والمخاطرة الأعلى (أي درجة من تقلب ذلك المردود)، مقابل البقاء في الأسواق الحالية ذات المردود الأدنى والمخاطر الأقل. افترض أن المردود والمخاطرة في النوعين من الأسواق هما كما يأتي: -

الأسواق الجديدة: مردود 12% باحتمال 0.50.

مردود 16% باحتمال 0.50.

الأسواق الحالية: مردود 4% باحتمال 0.25.

مردود 8% باحتمال 0.75.

إذن فالمردود من الأسواق الجديدة = $(0.50 \times 12\%) + (0.50 \times 16\%) = 14\%$

والمردود من الأسواق المحلية: $(0.75 \times 8\%) + (0.25 \times 4\%) = 7\%$

ويمكن عندئذ للمدير أن يختار بديل الأسواق الجديدة بإعتباره الأفضل، بعد ترجيح نسبة المردود باحتمال تحققه، في كل حالة، علماً بأن مجموع الاحتمالات لكل بديل = (100%) أو (1.0).

3 - اللاتأكد (Uncertainty): تتخذ معظم القرارات في المنظمات المعاصرة في ظروف اللاتأكد، حيث لا يعرف المدير كل البدائل، ولا نتائجها، ولا توزيعاتها الاحتمالية. وتنشأ حالة اللاتأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية (الحركية) التي تتميز بهما البيئة والمنظمة معاً. افرض أن المنشأة تواجه مشكلة الإبداع التكنولوجي، وذلك في إطار توسيع تسهيلات الإنتاج لمواكبة التطورات في السوق ومواجهة تحركات المنافسين. ومن بين الحلول المطروحة أمامها إنشاء مصنع جديد يستوعب التكنولوجيا المتطورة. غير أن هناك احتمال بروز تكنولوجيات جديدة في غضون سنتين أو ثلاث تجعل هذا المصنع متقادماً، قياساً بما يحتمل أن يقوم به المنافسون في السوق، ثم أنه ليس من المعروف الآن أي تكنولوجيا سوف تسود، وفي أي وقت، وبأية نتائج. وهناك وسائل عديدة لمعالجة حالة اللاتأكد، كما سوف يطرح لاحقاً.

ثالثاً - أنماط اتخاذ القرار الإداري (Managerial Decision Making Styles)

هناك تفاوت كبير في أنماط اتخاذ القرار بين المدراء، وهو يعكس الاختلاف بينهم في كيفية إدراك، وفهم، وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة. كما يعكس، إلى جانب ذلك، التفاوت في تنشئتهم الاجتماعية وظروف عملهم، والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها، والعوامل الاجتماعية الأخرى التي تؤثر في سلوكهم. وتعتمد فاعلية كل نمط على المواقف التي يواجهها المدير في كل حالة.

وبموجب واحدة من الدراسات المعاصرة، فإنه يمكن تبويب أنماط متخذي القرار في المنظمة في أربع مجموعات، هي:

أ - الحاسم (Decisive): وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار. فهو يهتم بالسرعة، والنتائج، والعمل المتحرك، مع إهماله للتقارير والدراسات المفصلة، أو أنه يعيدها إلى من قام بإعدادها، أو يوجه غيره لتخليصها.

ب - المرن (Flexible): المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة. التي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار، لغرض قيامه باختيار أحدها. وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلية والمعروفة، فإنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتنال القبول التدريجي من قبل الآخرين.

ج - الهرمي (Hierarchical): يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل. فهو يبتغي الكمال، والدقة، والشمول، وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار.

د - التكاملي (Integrative): هو المدير الذي يستعمل أكداً المعلومات الواسعة والمتنوعة، لتوليد حلول عديدة ممكنة في آن واحد. وهو يواصل إجراء التعديلات في المنظمة، ويرفض التقارير الموجزة، مفضلاً الدراسات المعمقة، والتحليل المعقدة، التي تمثل وجهات نظر متعددة، لغرض الإحاطة الكاملة بها.

رابعاً - النماذج الأساسية لعملية اتخاذ القرار:

شهدت عملية اتخاذ القرار عدة صياغات تحليلية عبر الوقت. ويمكن اختيار أربع منها هي: التقليدية، والسلوكية، وغير الرشيدة، والموقفية.

أ - النظرية التقليدية للقرار (Classical Decision Theory): افترضت هذه النظرية أن متخذ القرار يتصرف برشد، فقراراته رشيدة (أو راشده).

وقد عُرّف الرشد (Rationality) على أنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية، وبهذا يكون القرار الإداري الرشيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمنظمة. وبالإضافة لذلك، فقد افترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات التامة (أو الكاملة) عن الموقف الذي يتطلب القرار، وعن كل البدائل الممكنة لحل المشكلة وتحقيق الهدف، وعن كل النتائج المترتبة على اختيار كل بديل منها. ونظراً إلى أن هدف متخذ القرار هو تعظيم مردود الاقتصاد، فإنه سوف يختار، في ضوء هذه المعلومات المتكاملة، ذلك البديل الذي يحقق أفضل النتائج الاقتصادية المستهدفة.

ب - النظرية السلوكية للقرار (Behavioral Decision Theory): تؤكد هذه النظرية على أن متخذ القرار، كفرد، له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لاشعورية، ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار، أضف إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، ونتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم (الرشد المحدود) (Bounded Rationality) الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عدداً قليلاً من النتائج لكل بديل، للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار، إذا استهدف الرشد، فإنه يعمل ضمن الحدود المذكورة. كما أنه يستهدف تحقيق الحلول المرضية (Satisficing) وليس تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج (Maximizing). وبالتالي، فإنه عندما يبحث عن (Search for)

الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج. وهكذا فإن مفهوم (الحل المرضي) يتوافق مع مفهوم (الرشيد المحدود).

ج - نظرية القرار غير الرشيد (Irrational Decision Theory): يطرح هذا النموذج فكرة مغايرة أساسها أن متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته، بل أنه قد يكون قد اتخذ القرار حتى قبل بلورة البدائل الممكنة، وفي حالات أخرى، قد يكون أول بديل متصور أمام متخذ القرار هو أفضلها، وقد يقدم متخذ القرار، لاحقاً، القواعد أو التبريرات، التي استند إليها في قراره. وتميل القرارات غير الرتيبة (بموجب هذه النظرية) لأن تكون غير رشيدة. وقد تتخذ الجماعة قراراً، وتبرر ذلك لأي فرد على أنه قرار رشيد، لغرض مواجهة أي معارض له.

د - النظرية الموقفية في القرار (Contingency Decision Theory): تؤكد المدرسة الموقفية على أن متخذ القرار يبدل في أسلوبه تبعاً للمشكلة التي يواجهها. ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل الآتية:

- (1) مشكلة القرار، التي تتضمن درجة قربها منها، وإطلاعها عليها، ووضوحها، ودرجة تعقيدها، ومدى تغيير المعايير، والأهداف والقيود الناظمة لحل المشكلة.
- (2) بيئة القرار، التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس، ودرجة مساعلة المدير أمام الغير بسبب اتخاذه للقرار، والقيود المالية والزمانية على القرار.
- (3) خصوصيات متخذ القرار نفسه، مثل معرفته، وقابليته، ودوافعه، بل وشخصيته وسلوكه. فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم العادة، هذا في حين أن القرارات المعقدة، للمدير وللمنظمة تتطلب استخدام الأساليب الكمية أو التحليلية الأكثر تعقيداً، بشرط توافر الوقت والمال، ومعرفة المدير بخصوصيات القرار. وهكذا فاختيار أسلوب اتخاذ القرار هو حصيلة المقارنة بين رغبة المدير في القرار الصحيح، وبين الكلفة المتمثلة بالوقت والمال التي يسببها ذلك القرار.

المبحث الثاني

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

يطلق على (المعلومات) المادة الأولية لصنع القرارات، وعليه فهناك علاقة بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الإعتماد عليها، لا يستطيع الاهتداء إلى طريقه السليم.

أولاً - منظومات المعلومات الإدارية: Management Information Systems, MIS

يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال منظومة المعلومات الإدارية. وهذه هي منظومة لجمع البيانات (Data) المتعلقة بالأنشطة والفعاليات الداخلية في المنظمة، والمتعلقة ببيئتها (الخارجية)، ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات (Informations) قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار. إن ف (البيانات) هي المادة الأولية للمعرفة في مكونات موقف معين، في حين أن (المعلومات) هي المنتج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار. وقد تكون المعلومات بحالة بيانات لقرار آخر، يتفاوت في خصوصياته عن الأول.

لقد وجدت منظومات المعلومات الإدارية لقرون، وهي قد تكون رسمية أو غير رسمية. وكما أُشير بالفصل الأول، فإن جزءاً كبيراً من المعلومات التي يحتاجها المدير ما تزال شفوية. غير أن تزايد التعقيد المنظمي والبيئي صار يتطلب أنماطاً أكثر رسمية من المعلومات. وقد أدى تطور استعمال الحاسوب إلى تمكين الإدارة من وضع قاعدة (Base) لهذه المنظومات. ويشهد هذا المجال تطورات كبيرة ومتسارعة باتجاه زيادة دقة البيانات، وسرعة معالجتها، وتخزينها، واسترجاعها.

ثانياً - منظومات المعلومات المستندة للحاسوب

(Computer Information System, CIS):

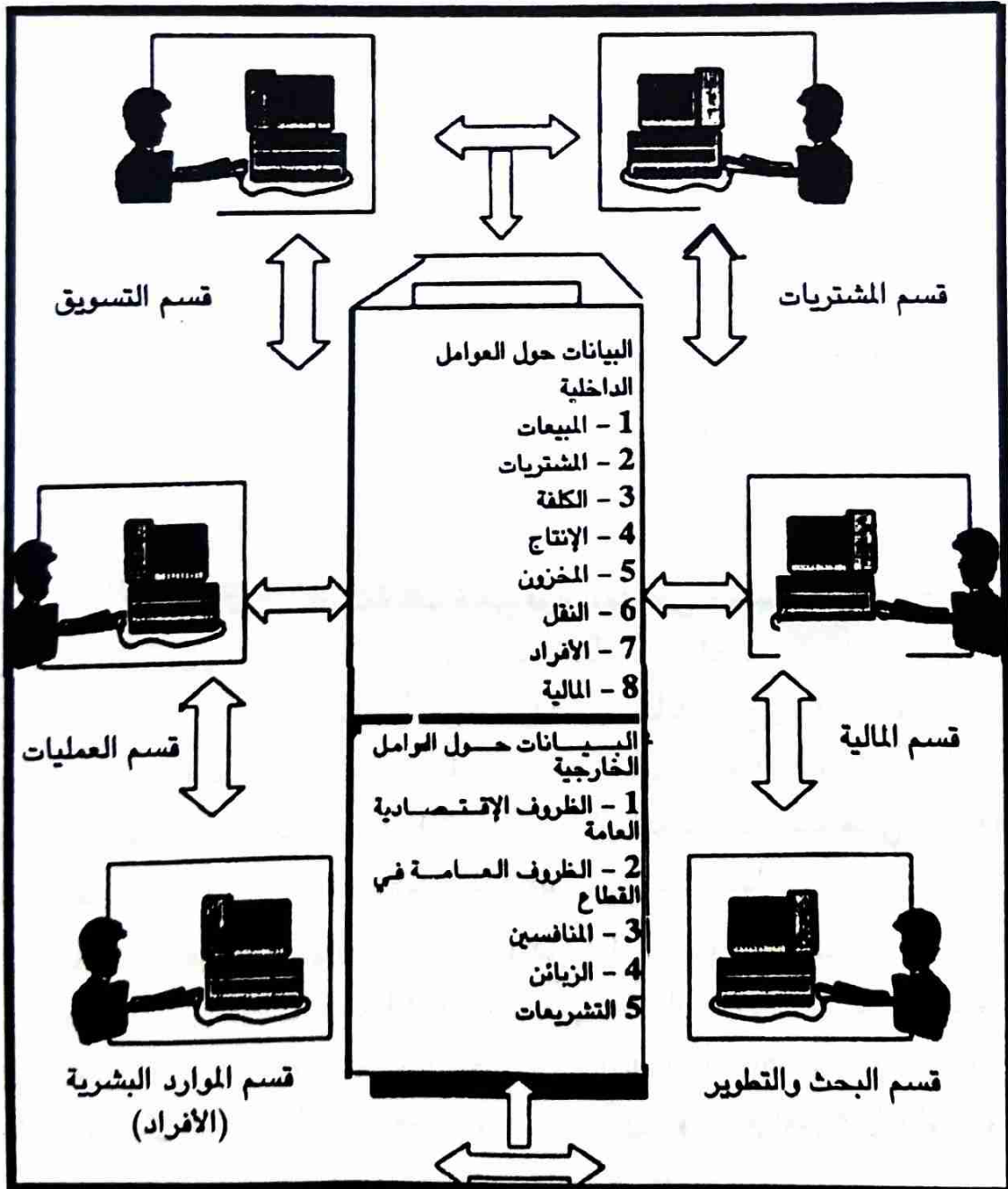
أ - طبيعة استخدام الإدارة للحاسوب: يحصل المدير المعاصر على بعض المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار معتمداً على المنظومات القائمة على الحاسوب. ولا تمر كل المعلومات التي يعتمد عليها المدير في قراراته من خلال هذه المنظومة - حتى في أكثر الشركات معاصرة. فالإدارة العليا تعتمد لدرجة كبيرة في قراراتها على حصيلة المناقشات مع الآخرين، وبوجه خاص الإسهام في اللجان التي توفر له المعلومات الغنية. كما يحصل المدير على المعلومات خلال المناسبات الاجتماعية، والدعوات، واللقاءات مع رجال الأعمال، والجرائد، والمجلات...وعليه، فإنه على الرغم من أن الحواسيب أخذت تقدم المعلومات المتزايدة للمدراء. فإن هناك اتجاهاً معاصراً يتضمن قيام المدير باستعمال الحاسوب الشخصي (Personal Computer) كمساعد له في إجراء التحاليل للمعلومات التي يحصل عليها.

ب - شكل المنظومة (Systems Shape): تتكون منظومة المعلومات (المستندة للحاسوب) (أو الحاسوبية) من جزئين أساسيين فخلال الستينات ومعظم السبعينات، انصب اهتمام الإدارة في الدول المتقدمة على (وظائف معالجة المعاملات) (Transactions Processing Functions) من قبل الحاسوب، مثل استعماله في دفع الرواتب والأجور، والذمم المدينة والدائنة، والمخزون،

وفي الحاسبة عموماً. غير أنه اعتباراً من مطلع الثمانينات وخلال التسعينات أخذ استعمال الحاسوب يمتد إلى منظومة إسناد القرار (Decision Support System)، وتسمح هذه المنظومة بامتداد استعمال الإدارة للحاسوب، بحيث يمكن للمدير معالجة البيانات والاستفادة منها بطرق خلاقية أو مبدعة، بما في ذلك استرجاع المعلومات، وتوحيدها على الرغم من تفاوت مصادرها القادمة من عدة قواعد بيانات (Data Base) داخل وخارج المنظمة. هذا إلى جانب استعمال (المحاكاة) (Simulation)، وعرض المؤشرات بأشكال إحصائية مختلفة. وتتشابه منظومة إسناد القرار مع الشكل (6 - 2).

شكل (6 - 2)

نظرة مبسطة اسناد القرار مع قاعدة مركزية للبيانات



فالمدرء يستعملون الحواسب الشخصية على مناضدهم، ويتصلون بقاعدة مركزية للبيانات. وتسمح هذه القاعدة لعدد من المدرء في أقسام مختلفة من المنظمة بالمشاركة في استعمال البيانات، بدون الحاجة للخرن لها في حواسيبهم الشخصية. كما أنها تحمي كتمان البيانات، لأنه لا بد لمن يستعملها أن يكون مديراً مخولاً بذلك. وبالإضافة لذلك يمكن لكل مدير استعمال حاسوب شخصي، مهياً لخصوصيات القسم الذي يعمل فيه. ويمكن معالجة البيانات في المنظومتين (الحاسوب الشخصي، والقاعدة المركزية) باستعمال البرامج الجاهزة (Packages) المشتراة من الشركات المتخصصة بها، أو صياغة برامج خاصة بالقسم، كما توجد في المنظمات المعاصرة شبكة (Network) تربط كل حواسيبها سوية، مما يسمح بالاستفادة المشتركة من البيانات داخلها لكل المستعملين المخولين وبذلك يمكن تقليل كلفة البيانات، وإتاحة الفرص أمام المدرء لإرسال رسائل إلكترونية من خلال الحواسيب لبعضهم البعض، هذا إلى جانب إمكانية ربط هذه الشبكة الداخلية بأخرى خارجية أوسع منها، بحيث تحصل المنظمة على بيانات خارجية تحتاجها في اتخاذ القرارات.

ج - إدارة المنظومة: بزيادة استعمال الإدارة لهذه المنظومات، فإن اهتمامها يتوجه نحو كيفية تحقيق التكامل والتنسيق في عمل الحواسيب وما يتبعها من مواد لينة (Software) أي البرامج. إذ بدون ذلك المنظار التكاملي، والتنسيق المدروس، فإن المدرء يقتنون المواد اللينة الصلبة (Hardware) أي الحاسوب نفسه، وبدون اعتبار للأهداف الرئيسة للمنظمة.

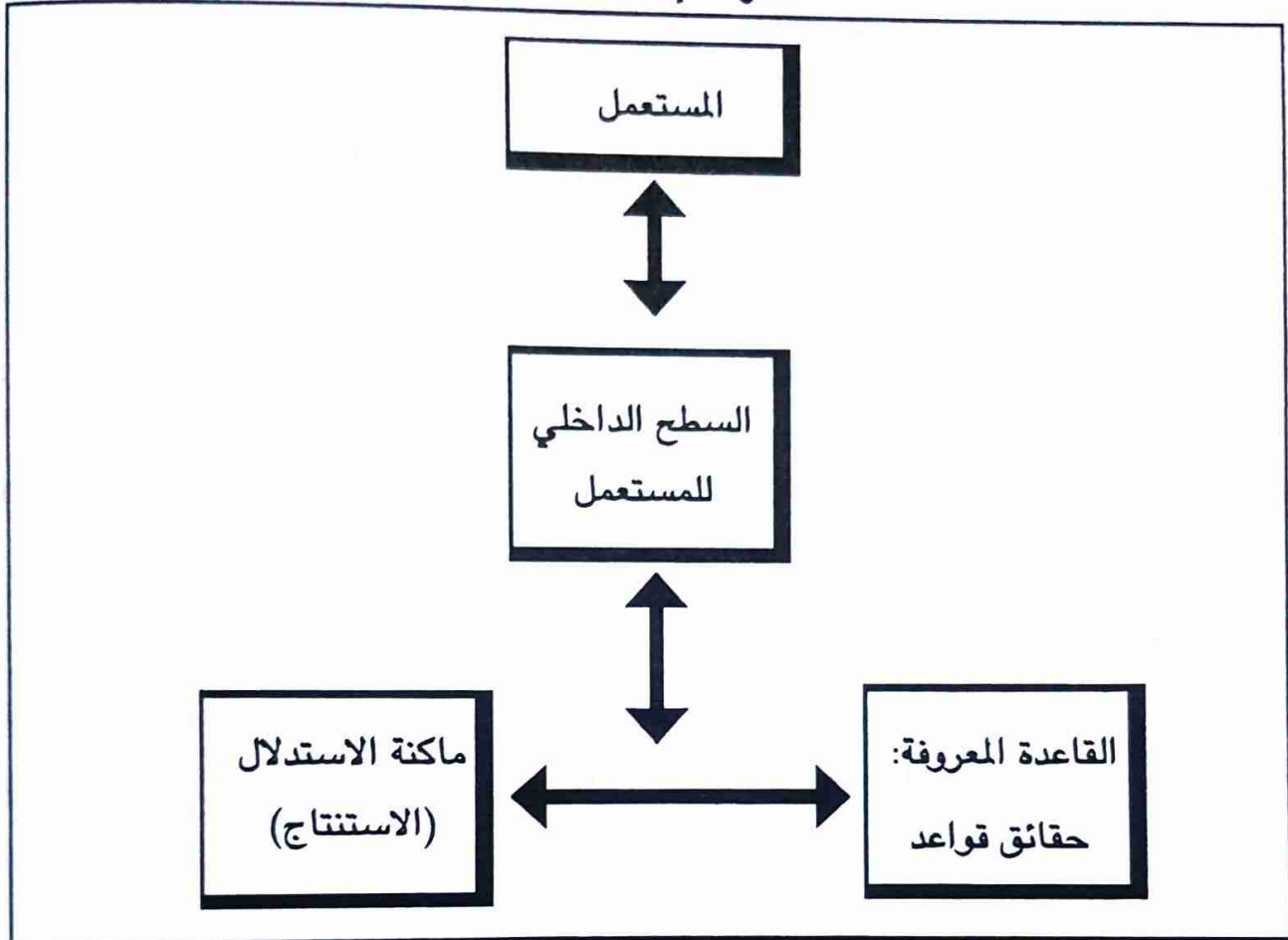
ففي الدول المتقدمة، أفلت أيام السبعينات حين كان يوجد في المنظمة حاسوب واحد مركزي يتولى معالجة كل البيانات، وعلى طرفي النقيض، برز اتجاه غير سليم يسمح بموجبه المدرء بشراء أية حواسيب شخصية تساعد في أعمالهم، وتتفاعل مع خصوصياتها، غير أنها لا تنسجم تماماً مع الأهداف الرئيسة للمنظمة ككل، ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تتوجه الآن نحو وضع سياسات شاملة ومعايير معتمدة تقوم تقسيماتها بموجبها بصياغة المنظومات المناسبة لها، بدون الإخلال بهذا الإطار العام، وتتمتع مثل هذه المنظومة المتناسقة بمزايا عديدة أهمها:

- (1) إمكانية شراء المواد الصلبة واللينة معاً بالجملة وبخصم كمي عن الأسعار المعلنة.
- (2) تدريب الأطر الفنية على استخدام المنظومات النمطية للمعلومات.
- (3) إنتقال المستعملين للمنظومة من تقسيم إلى آخر داخل المنظمة الواحدة بدون مشكلات معلوماتية.

(4) ربط كل الحواسيب بشبكة إلكترونية موحدة لمعالجة كل البيانات والوفاء بمتطلبات كل أنواع المعاملات.

شكل (6 - 3)

منظومة الإسناد الخبيرة



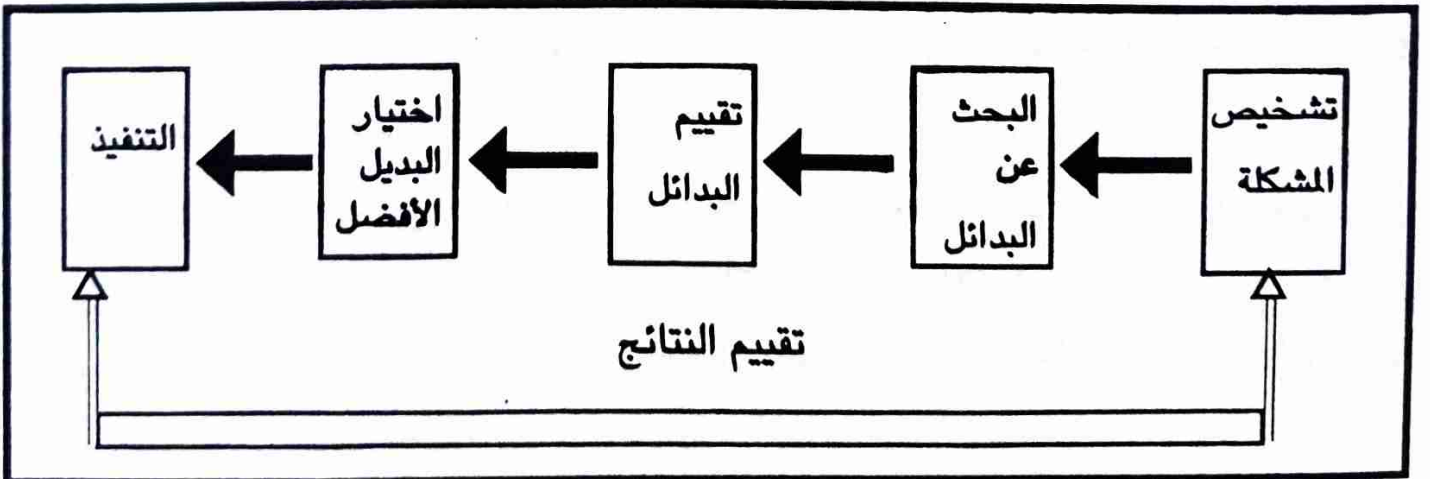
د - منظومات الإسناد الخبيرة (Expert Support Systems): لقد تنامى في الآونة الأخيرة حقل حاسوبي جديد باسم (الذكاء الاصطناعي) (Artificial Intelligence) الذي تبلور جزئياً في وضع برامج حاسوبية تسمى (منظومات الإسناد الخبيرة) الغرض منها مساعدة المدراء في حل المشكلات الصعبة باستعمال (التسبب الرمزي) (Symbolic Reasoning) المتخصص بـ (السطح الداخلي) للمستعمل (User Interface) يسمح له بالاتصال بالمدير. وتخزن في ذاكرة الحاسوب (قاعدة المعرفة) (Knowledge Reasoning) التي تتكون من الحقائق (Facts) والقواعد (Rules)، المرتبطة بالمشكلة، ومجموعة من أساليب التسبب (Reasoning Methods)، تسمى بـ (ماكينة الاستدلال أو الاستنتاج) (Inference Engine) وتتفاعل أساليب التسبب مع قاعدة المعرفة. ويمكن الإضافة لكل منهما أثناء تطور حل المشكلة. وهكذا أصبح للحاسوب القدرة على التفكير (الاصطناعي) بدلاً من مجرد معالجة البيانات بسرعة ودقة. ويستطيع المدير هنا التوصل إلى قرارات احتمالية، استناداً إلى بيانات غير كاملة،

وكذلك استرجاع كل الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، حتى ولو توافرت لديه قطعة مركزية عريضة للمعرفة وتستفيد منها بدون الحاجة لخزنها لديها. وأصبحت معالجة البيانات موزعة بين تقسيمات المنظمة (Distributed Data Processing).

وتعتبر منظومات الإسناد الخبيرة الآن في مراحلها الأولى، غير أنها تحمل معها أفاقاً واسعة في مجال الاقتصاد في جمع البيانات، وحل المشكلات الإدارية، ومساعدة المدير في التفكير المنظم والمنطقي، وتخفيف الأعباء عنه، واستعماله المتزايد لأساليب الإدارة العلمية، وإدخال الحاسوب في عمليات التحليل، وهكذا أصبح ممكناً للمدير تنظيم المتغيرات والسواكن في كل مشكلة، واستخدام الأساليب مشكلة مدركة من قبل أحد المدراء يتراءى على أنه فرصة من قبل مدير آخر. وقد تتفجر المشكلات والفرص أمام المدراء بكثافة - مثل استقالة عدد من المدراء، وإلغاء عدد من العقود، وتعطل أحد خطوط الإنتاج في آن واحد. وفي حالات أخرى. يتطلب الأمر درجة من التصور أو الخيال والإدراك للكشف عن مشكلة قائمة. كما أن للخبرة والمهارة دورهما في اكتشاف بعض المشكلات، حتى قبل أن تظهر في محتوى المؤشرات الدروية المتنوعة التي تراقبها الإدارة. وهناك كذلك حالات تواجه الإدارة فيها أعراض (Symptoms) المشكلة وليس المشكلة ذاتها. مثال ذلك زيادة دوران الأفراد (أي التعيين، ثم ترك الوظيفة، وبشكل متكرر)، إذ أن المشكلة الحقيقية قد تكون الخلل في نظام الترفيع، أو إنخفاض مستوى الرواتب، أو سوء ظروف العمل، كل ذلك يعني أن على الإدارة أن تدرس المشكلات باستمرار، وتتفحص مسبباتها، وصولاً إلى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها. ومما لا شك فيه أن الإدراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يلعب دوراً أساسياً في بلورة الحلول البديلة لها.

جدول (6 - 4)

خطوات اتخاذ القرار



ثانياً - البحث عن بدائل (Search for Alternatives):

يؤلف البحث عن الحلول الممكنة المختلفة، أو بدائل مسارات العمل، الخطوة الثانية في عملية اتخاذ القرار. ويلاحظ هنا أن المدير يبدأ بحثه أولاً عن البدائل المعروفة، أي تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة أو السابقة. فإذا ما ظهر أن البدائل غير مناسبة. فإن المدير يستطلع الحلول المعروفة لدرجة أقل من المجموعة السابقة، ثم تلك غير المعروفة. وهذا يعني أن (القرار غير الرتيبة) غالباً ما تتطلب التصور والتفكير الخلاق. وعند البحث عن الحلول، يواجه المدراء عدداً من القيود (Constraints) مما يحد من مجالات التصرف (Discretion). وتؤدي هذه القيود، أو العقبات إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة، ومن أهم هذه القيود الوقت والمال. إذ أن القرارات يجب أن تتخذ في وقت محدد، كما أن الأموال قد لا تكون متوافرة للكثير من البدائل المرغوبة أصلاً. ثم أن هناك قيوداً إضافية على القرار قد تفرضها الإدارة العليا في المنظمة، والأنظمة الحكومية، والإمكانات التكنولوجية، والظروف الاقتصادية، وقابليات ومصالح الأفراد العاملين في المنظمة.

ثالثاً - تقييم البدائل (Evaluation of Alternatives):

يتطلب تقييم البدائل التي يتم تطويرها قيام المدير بالتنبؤ بالمستقبل، أي تقدير إيجابيات وسلبيات كل بديل منها، وقد يستطيع تحديد التوزيع الاحتمالي لنتائج كل بديل، وذلك بالاستفادة من التجارب السابقة، والتنبؤات، والاجتهادات الشخصية، وقد يؤثر الحدس (Intuition) في عملية القرار. والحدس هو عملية نفسية تنقل الإدراكات بشكل لا شعوري. فقد يستطيع المدير، من خلال الحدس، أن يتحسس احتمال نشوء مشكلة ما. كما قد يستخدم الحدس في تحقيق التكامل بين الأفكار التي تبدو مترابطة لأول وهلة. وأخيراً قد يستعمل الحدس لتدقيق نتائج الحلول التي قد يتوصل إليها المدير بطرق أخرى. غير أن استخدام الحدس لا بد أن يسبقه وجود خبرة عملية واسعة لدى المدير في اتخاذ القرار. فالحدس هو بين التفكير الراشد وبين (الحرز العشوائي).

كما يتطلب تقييم البدائل المختلفة من المدير أن يكون واعياً بالفروقات في أثارها على أجزاء أخرى من المنظمة. فالمصالح الخاصة ببعض التقسيمات والأفراد قد تعترض عملية جمع ودراسة الحقائق اللازمة للقرار فقد يكون القرار إيجابياً للمنظمة ككل ولكنه يؤدي إلى تقوية أو إضعاف بعض التقسيمات، وللدفاع عن مصالحهم، فإن المدراء المتضادين يتنافسون مع

بعضهم، ويتساومون، ويقىمون الأحلاف (Coalitions) وىنتهجون الوسائل الأخرى للتأثير فى النتائج. ولذلك فإن عملية التققىم لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار (نزاع القوى) (Power Struggle) بىن تقسىمات المنظمة وبنى أفرادها. من ناحية أخرى، فإن القرارات التى تتخذ من قبل الإدارة العليا تثير موجة من القرارات التى لا بد من اتخاذها من قبل الإدارات الأدنى منها، لغرض إكساب القرارات من النوع الأولى الصىغة التشغيلية، أى جعلها صالحة للتنفىذ العملى.

رابعاً - اختيار البديل الأفضل: Selecting the Best Alternative, or Choice:

تبلغ عملية اتخاذ القرار ذروتها عندما يمارس المىر أجتهاده النهائى، أى عندما يختار البديل الأفضل من بىن البدائل، وهو ذلك البديل الذى يتوقع أن يأتى بأفضل النتائج. وقد يكون المىر حاسماً (Decisive) فى قراره، خاصة إذا ما اتخذ فى ضوء المعلومات المدروسة. وفى حالات أخرى، قد يكون المىر متردداً (Indecisive) فى اتخاذ قرار لمواجهة متطلبات موقف معين. إذ قد يتضمن القرار درجة عالية من المخاطر للمىر، تنعكس على قابليته وسمعته فى المنظمة، أو علاقته مع المراء الآخرين. ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار قد تكون أحياناً صعبة أو حتى مؤلة للمىر. ومن بىن المداخل التى قد يستعملها المىر فى إختيار البديل الأفضل انتقاء ذلك البديل الذى يحقق أعلى مستوى من النتائج المرصية، والمجدية، والتى يمكن للمنظمة تحمُّل أعبائها. صحيح أن معظم المواقف قد لا تساعد على بروز حالات من هذا القبىل، إلا أن تطور التحلىل الرىاضى وبنى الأنموذجات (Model building) قد عالج بعض هذه الصعوبات. من جهة أخرى، فإن هناك مسألة تحقيق الأمثلية (Optimization) للمنظمة ككل. قىاساً بتحقيقها على مستوى تقسىماتها أو أفرادها، كما سبقت الإشارة لذلك. فقد يكون البديل أمثلاً لقسم ما، ولىس أمثلاً لقسم آخر. والمعيار هنا قدرة البديل على تحقيق الأمثلية للمنظمة ككل، وهذا يعنى أنه قد يحقق الأمثلية الجزئية (Suboptimization) لواحد أو أكثر من تقسىماتها أو أفرادها. كما أن بعض الحالات تظهر وجود بدائل متعددة من نفس درجة التفضىل، مما يخلق صعوبة مضافة فى إختيار واحد منها.

خامساً - تنفىذ البديل (Implementation of Alternative):

بعد إختيار البديل الأفضل، لا بد أن يضعه المىر موضع التنفيذ. وهذه الخطوة، وتلك التى تلىها أدناه، تخرج عن حدود وظيفة التخطيط إلى الرقابة ولكنها تطرح هنا استكمالاً لعملية اتخاذ القرار. وفى حىن أن التنفيذ قد يكون سهلاً فى بعض الحالات، فإنه قد يكون صعباً فى

حالات أخرى. وهنا لابد من التوكيد على أن أفضل وسيلة لتسهيل التنفيذ، هي صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية (كما طرح بالفصل السابق). وهناك أيضاً ضرورة دراسة ردود الفعل المتمثلة بمقاومة التغيير التي قد يبديها الأفراد المعنيون في المنظمة، إذا أن من بين أسباب هذه المقاومة الشعور بعدم الأمان، أو المضايقة، أو التخوف من المجهول. وأخيراً فإن هناك مجموعة النتائج غير المتوقعة (Unexpected Consequence) التي تنشأ أثناء التنفيذ على الرغم من كل الخطوات المدروسة التي يضطلع بها المدير .

سادساً- المتابعة والتقييم (Follow- Up and Evaluation):

تمثل هذه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار، وبموجبها يتوثق المدير من نجاح القرار (تحقيقه للفاعلية والكفاءة)، وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه (النجاح). فلو كان الموقف الأول المطلوب معالجته بالقرار هو زيادة دوران الأفراد فإن الحل (البديل المختار) ربما يكون مكافأة الدوام المنتظم. ولوا خفض الدوران بالفعل فإن المدير يتأكد من أن البديل المصطفى كان ناجحاً، والعكس صحيح. وقد يكون من أسباب عدم نجاح الحل تلك الأخطاء في جمع المعلومات أو تحليلها، أو عدم اختيار البديل الأفضل، أو سوء تنفيذ البديل على الرغم من كونه الحل الأفضل للمشكلة. ومن الخطأ أن يتخذ المدير القرار ثم ينساه، أو يهمل تقييم نتائجه.