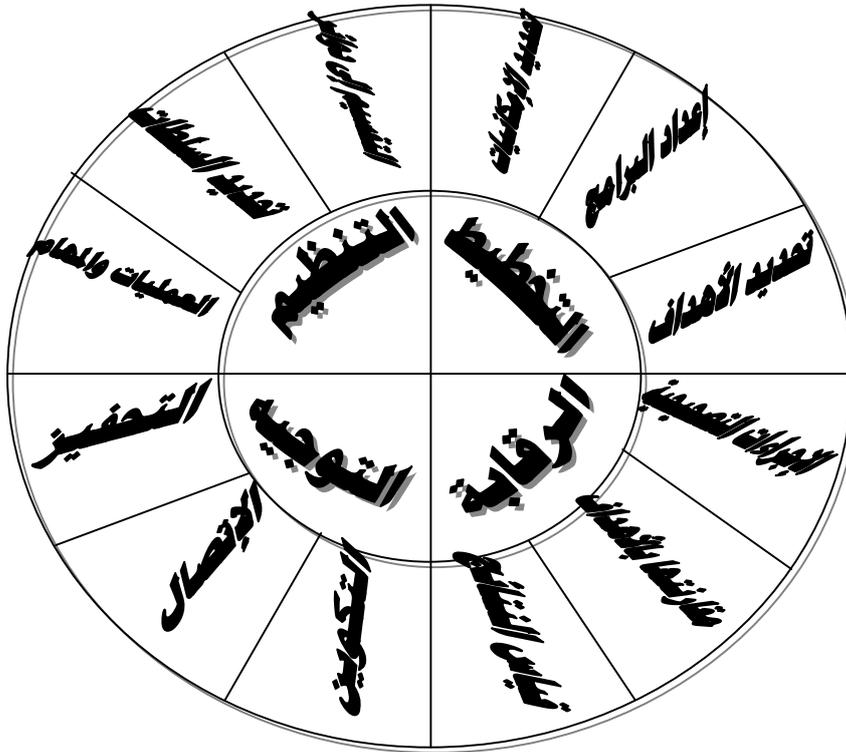


القسم الثالث :

وظائف التسيير (سيرورة العجلة التسييرية)

بالإضافة إلى وظيفة صنع واتخاذ القرارات التي ترافق كافة مراحل التسيير، يتخلل أي عملية تسييرية أربعة وظائف؛ يقوم بها كل مدير في نفس الوقت، إلا أنه وعلى غرار كافة الدراسات والبحوث في هذا الشأن؛ رأينا أن نرتبها على النحو الموضح في الشكل أدناه على شكل عجلة؛ رغم كونها وظائف وعمليات تتم بالتزامن، بحيث يخطط المدير في نفس اللحظة التي ينفذ فيها أهدافا سابقة، ويوجه ويراقب في اللحظة ذاتها أعمالا أخرى .

الشكل "ي": وظائف التسيير ضمن العجلة التسييرية



الفصل الأول : التخطيط

مفهوم التخطيط وأهميته :

يعتبر التخطيط أهم وظيفة ، ويشكل أساس الإجابة و المقارنة بين ما تحقق وما يمكن أن يتحقق من نتائج ، وهو - نظريا - يسبق كافة الوظائف الأخرى ، بحيث يعرف هايمان عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء Intelligence Function في الإدارة، ويعتبره كل من كونتز، سكوت وأدونيل اختيارا ، فهو بالنسبة إليهم اتخاذ قرار مسبق نجيب بواسطته عن ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ و من يعمل؟

ويشمل التخطيط في الواقع - من وجهة نظر فايول - التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ، بينما يعتبره جورج تيري الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ، ويمكننا تلخيص كل ما سبق بتعريف التخطيط على أنه: "عملية وضع الأهداف و تحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة و ضمن ظروف ومعطيات محددة " .

من كافة التعريفات السابقة نستنتج جملة عناصر تميز عملية التخطيط ؛ فهو :

- توقعي وتنبؤي بحيث يركز على المستقبل.
- يمثل اختيارا من عدة بدائل .
- يترجم بجملة من القرارات و الإجراءات (أي مقدم على اتخاذ القرارات) .
- عملية مستمرة .
- ضرورة البدء حيث ينتهي تحديد الهدف .

أهمية التخطيط : لخص البعض أهمية التخطيط في النقاط التالية :

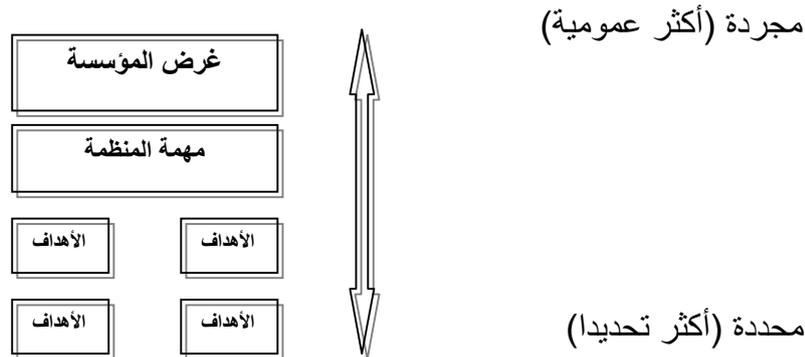
- 1- بما أن هناك عدة طرق لتحقيق الأهداف ؛ فإن التخطيط هو اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هذا الهدف من عدة بدائل متاحة .
- 2- لأنه يتناول المستقبل من موقع الحاضر ، فإن التخطيط يتيح لنا التعامل مع أبعاد المستقبل تعاملًا محسوبا و مقدما .
- 3- لأن هناك نفقات ضخمة تلتزم بها المؤسسة في مختلف المجالات : إنتاج ، تدريب، بحوث و تطوير ، مما يفرض عليها توخي الدقة في اختيار البدائل لتحقيق أفضل العوائد على هذه الاستثمارات ، و لأن الموارد تنسم بالندرة ؛ فإن التخطيط المحكم كفيل باستغلالها على أحسن وجه .
- 4- لأن عالم الأعمال مليء بالمخاطر والتحويلات ؛ فإن التخطيط يجعل المؤسسة في موقع أفضل و أكثر مرونة في تعديل أهدافها و سياستها عن كل جديد أو طارئ .
- 5- لأن الرقابة أمر ضروري لتطوير المؤسسة أو على الأقل الحفاظ على استمراريتها فإن التخطيط وسيلة فعالة لتسهيل الرقابة .

مفاهيم أساسية متداولة عند تناول التخطيط :

نتعامل مع عدة مفاهيم عند تناولنا موضوع التخطيط ، تظهر لأول وهلة متطابقة إلا أن مدلولاتها ضمن هذه العملية مختلفة ، نورد هنا على النحو التالي :

1. الغرض Organization's Purpose : وهو السبب أو السر في وجود المنظمة من منظور المجتمع الذي تعمل ضمنه ، فالغرض من الإدارات والمؤسسات العمومية هو المنفعة العمومية، بينما الغرض من مؤسسات الأعمال أو ما يسمى بمؤسسات القطاع الخاص هو الربح، في الوقت الذي نجد الغرض من المنظمات غير الحكومية أو ما يسمى بالقطاع الخيري أو الأهلي التطوع أو ما يعبر عنه بالأجر والثواب أو العمل الإنساني .
2. الغاية Goal : وهي موقف نهائي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ، وغالبا ما تصاغ العبارات الدالة على الغاية بشكل عام على نحو : زيادة الإنتاج ، رضا المستهلك ، رضاؤكم هو غايتنا ، نحن بإذن الله نرعاكم .
3. الهدف objective : وهو نتيجة نهائية تأمل المنظمة تحقيقها مستقبلا عادة ما يكون ذلك في نهاية الدورة ، مثل : زيادة الإنتاج بنسبة 20 % ، تخفيض شكاوى العملاء بنسبة 3 % . ويجب أن يكون الهدف محدد بدقة ومصاغ بطريقة قابلة للقياس ، على عكس الغاية التي تكون أكثر عموما .
4. المهمة mission : وهي المسار الذي يسلكه المديرون لإنجاز غرض المنظمة، فقيام شركة بتصنيع سيارات لغرض البيع توضح مهمتها كشركة سيارات ، تقديم مدى واسع من الخدمات الطبية للمواطنين توضح مهمة المنظمة باعتبارها مستشفى .
5. الخطة Plan : وهي ترجمة لما تم اعتماده في كافة النقاط السابقة ، كما تعتبر الخطة إجابة عن ما يجب عمله مستقبلا بناء على ما تم إنجازه ماضيا، بالاسترشاد بالتساؤلات التالية : ماذا ؟ لماذا ؟ متى ؟ أين ؟ من ؟ لمن ؟ هل ؟

الشكل "ك" : الفرق بين المفاهيم وفقا لمستوى التجريد



عناصر التخطيط :

إن التخطيط الذي يتقدم باقي وظائف التسيير - دون أن نهمل الإشارة بأن هذا الترتيب هو ترتيب نظري بغرض الدراسة الأكاديمية فقط على خلاف ما يحدث في الواقع بحيث تتم جميع الوظائف في نفس اللحظة - فهو يجري وفق ثلاث عمليات، تفضي كل منها إلى لاحتها، على النحو التالي :

1-تحديد الأهداف :

نصف الأهداف عموما نسبة إلى المجال الذي تتخذ ضمنه ، مثل : الأهداف المالية وهي المتعلقة بالربح ، عائد الاستثمار، الإنتاجية ، التمويل ، أو الأهداف البيئية وهي المتعلقة بالتكيف، النمو، المسؤولية الاجتماعية، أو أهداف خاصة بالعاملين وتتعلق بمعدل الدوران، الغياب، الرضا، التنمية الذاتية والتدريب ، أو أهداف البقاء والاستمرار وتحدد القدرة على الصمود أو المنافسة ، الاستمرارية في السوق ...إلخ.

ويمكننا تصنيف الأهداف وفق عدة معايير ، نقتصر منها على معيارين :

- أ- وفق المستوى التنظيمي : تنقسم الأهداف وفقا لهذا المعيار إلى :
- أهداف إستراتيجية : يتولى إعداد هذا النوع من الأهداف الإدارة العليا، لأنها تتضمن التوجهات الكبرى للمؤسسة كالموقف من السوق، الابتكار، الموارد المالية، معدل الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية .
 - أهداف تكتيكية : تتولاها الإدارة الوسطى ، وتتعلق بزيادة الإنتاجية ومضاعفة المخزون مثلا .
 - أهداف تشغيلية : وهي الهدف المتخذة على المستوى الأدنى من الإدارة، وغالبا ما تكون لإنجاز مهمة محددة .

ب- وفق المدى الزمني :

- أهداف قصيرة الأجل : وهي التي لا تتعدى السنة ، مثل تحديد نسبة المبيعات السنوية ، العائد السنوي للاستثمار ، ويجب أن تترجم هذه الأهداف إلى أرقام.
- أهداف متوسطة الأجل : وتتراوح مدة هذه الأهداف من سنة إلى خمسة سنوات كإنشاء فروع أخرى مثلا .
- أهداف طويلة الأجل : وهي الأهداف التي تستهدف فترة زمنية تفوق خمسة سنوات ، مثل ابتكار سوق جديدة ، تطوير البحث في مجالات محددة ...إلخ.

معوقات وضع الأهداف :

يعيق المديرين في وضع أهدافهم عدة معوقات ، تدور في مجملها حول :

- ✓ عدم ملائمة الأهداف لظروف المنظمة .
- ✓ عدم قابلية الأهداف للتحقيق .
- ✓ التركيز على نوع من الأهداف و إهمال الجوانب الأخرى .

خصائص الهدف الفعال :

- أن يكون مثيرا للتحدي في حدود الإمكانيات لتحقيق أكبر أداء.
- أن يكون قابلا للتحقيق مما يشجع على الأداء.
- أن يكون محددًا بدقة.
- أن يكون قابلا للقياس.
- أن يكون مؤقتًا بزمن معين.
- أن يكون ملائما أو مناسباً لمجال الاهتمام الرئيسي للمؤسسة.

2- إعداد البرامج :

تفقد الأهداف أهميتها العملية ما لم تتوج ببرامج مضبوطة تحدد مجالات تطبيقها

فحاجة المدير إلى التنبؤ تفرضه طبيعة عالم الأعمال المليء بالمخاطر و عدم التأكد، لذا وجب عليه أثناء إعداده للأهداف أن يقوم بتحليل الإنجازات السابقة والاستفادة من كافة الخبرات داخل المؤسسة وخارجها، ثم دراسة وتحليل الموقف الحالي وتقدير الموقف المستقبلي، مروراً إلى استخلاص العوامل الأساسية المؤثرة في النشاط المقدر مستقبلاً ، لينتقل في الأخير إلى إعداد البرامج وفقاً لمستويين هامين هما :

أ- السياسات Policies :

يترجم المدير الأهداف إلى سياسات يرسم من خلالها المطلوب من الأفراد وآجال تنفيذها وتكون السياسات أكثر نجاحاً كلما كانت :

- تعكس أهداف المشروع .
- قابلة للتنفيذ .
- واضحة يسهل استيعابها .
- خاضعة لمراجعة دورية .

ب- الإجراءات Procedures :

لا يكفي أن يحدد المدير أهدافاً ويعد سياسات ، دون أن يوضح الإطار الدقيق الذي يضبط آليات تنفيذها ، بواسطة خطوات متسلسلة ومضبوطة تسمى في مجملها الإجراءات ، هذه الأخيرة التي :

- تسعى إلى تجنب الفوضى فكلما كانت تغطي جميع العمليات ، كلما أتيح وقت إضافي للمؤسسة ، لاستغلاله في جهود أخرى .
- تقلل من المجهود الذهني و العصبي ، لأنها تجنب الموظفين التفكير فيما يجب عمله كل مرة .
- تضمن التنسيق بين الأشخاص و العمليات .
- تعتبر وسيلة فعالة للرقابة ، بحيث يعرف موقع الخلل فور وقوعه .
- ويشترط في الإجراءات أن تكون واضحة، صريحة، مكتوبة، تتوافق مع السياسات والأهداف، ممكنة التطبيق، غير متعارضة مع بعضها البعض ومبسطة إلى أقصى حد .

إلا أن ما يؤخذ عليها هو استخدامها استخداماً سيئاً ، مما ينشئ عملاً روتينياً أو ما يعرف بعيوب البيروقراطية .

3- تحديد الإمكانيات :

يعتبر تحديد الإمكانيات المرحلة الحاسمة في عملية التخطيط ، فمن غير المجدي وضع أهداف دقيقة وبرامج محكمة دون مراعاة الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة وما هو مطلوب من إمكانيات لإنجاز تلك الأهداف وتنفيذ تلك البرامج .

ونقصد بالإمكانيات كل المواد و المستلزمات اللازمة لتحقيق الأهداف و البرامج، بما تحتويه من ميزانية، معدات، وقت، مهارات و كفاءات .

ويحدد المدير الإمكانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف و البرامج عن طريق :

- © تحديد الحجم اللازم من هذه الإمكانيات كما وكيفاً .
- © حصر الكميات المتاحة فعلاً .
- © بناء على المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو موجود يمكن التحديد الدقيق لهذه الإمكانيات و آجال توفيرها .

الفصل الثاني : التنظيم :

مفهوم التنظيم وأهميته:

إذا كانت المنظمات سمة من سمات المجتمع الصناعي الحديث فإن التنظيم قديم قدم الإنسان ذاته، ورصد بسيط لتصرفاتنا ابتداء من الاستيقاظ إلى آخر اليوم كفيل بأن نعي ضرورة التنظيم، بل هو سلوك متكرر عن وعي أو غير وعي منا ، كترتيبنا لأولويات معينة (أهم، مهم، أقل أهمية) أو (مستعجل، مؤجل) ، أو تخصيص فترات محددة لأعمال محددة على سبيل المثال.

وقبل التطرق إلى مفهوم التنظيم، ينبغي التمييز بين التنظيم المقصود به تكوين المنظمات (Organizations) أو المؤسسات (Institutions)، أي الدلالة على المشروع ذاته لا على الوظيفة مثل: جامعة، إدارة حكومية ، فريق كرة قدم ، تنظيم طلابي ، ... الخ ، وبين التنظيم كعملية أو كفعل وهو الطريقة التي يتم بواسطتها ترتيب و توزيع أعضاء المنظمة على المهام (Tasks) والوظائف (Function) و التنسيق بينهم لتحقيق لأهداف المسطرة .

فالتنظيم كوظيفة إدارية تلي وضع الخطط ، هو مهمة يقوم بها المدير قصد ترتيب (Organize) مدخلات المشروع وعمليات التشغيل بداخله بما يلائم الخطط المبرمجة .

ويمكن تلخيص العناصر الأساسية للعملية في تعريف مجمل على النحو التالي: " التنظيم هو عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات و التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة و الأقسام من خلال أفراد التنظيم و بشكل ملائم".

أهمية التنظيم :

تظهر أهمية التنظيم في النقاط التالية :

- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف .
- المساعدة في القيام ببقية الوظائف (التخطيط، التوجيه، الرقابة) .
- تجنب الازدواجية أو التعارض في الأعمال .
- إنشاء قنوات الاتصال (الرسمية وغير الرسمية) بين الأجزاء التنظيمية .

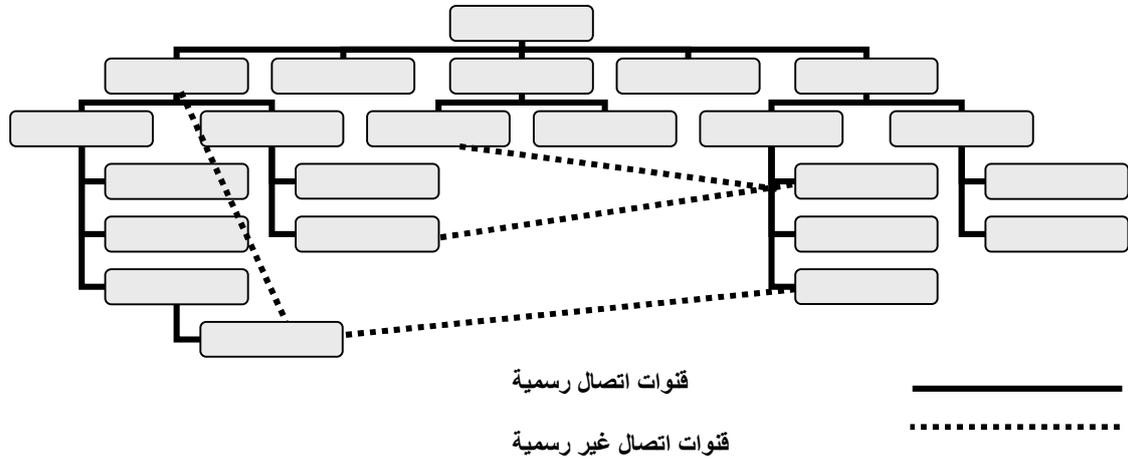
الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

عند تناولنا لموضوع التنظيم ينبغي الوقوف عند نقطة حاسمة في الموضوع ، والمتعلقة بالفرق بين التنظيم الرسمي ونظيره غير الرسمي ؛ فالتنظيم الرسمي هو تنظيم واع (أي مقصود) للأنشطة والعلاقات بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده ، وذلك وفق مبادئ محددة سيأتي ذكرها لاحقا، وغالبا ما يأخذ شكل هرم قمته متمركزة في الإدارة العليا بينما تنتسج قاعدته لتشمل أقسام ومصالح الإدارة الدنيا (أنظر الشكل 12).

في حين نجد التنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد النابعة من احتياجاتهم ، والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية . وقد لا يتفق مع التنظيم الرسمي، كون هذا الأخير يهتم بما هو كائن على خلاف الأول الذي يهتم بما يجب أن يكون.

وعرف هومانس (Homans) التنظيم غير الرسمي بأنه مجموعة النشاطات والتفاعلات والعواطف، بحيث لا يكون بين العاملين أي رابطة في البداية، سرعان ما تتألف جراء التفاعل بين أنشطتهم (أنظر الشكل "ل")، مشكلة بذلك جماعات متجانسة تتوحد فكريا وعاطفيا فيما بعد، بما قد يعارض التنظيم الرسمي أحيانا .

الشكل "ل" : الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي



وتشكل عدة عوامل مناخا خصبا لنشوء التنظيم غير الرسمي ، أهمها :

- ⇐ عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأفراد أعضاء التنظيم.
- ⇐ كبر حجم التنظيم الرسمي ، فيسعى الأفراد إلى إيجاد تنظيم موازي تجنبيا للعزلة.
- ⇐ طبيعة العمل داخل التنظيم الرسمي كاجتماع المدراء مع بعضهم فقط ، رؤساء المصالح فقط مما يوطد العلاقات بينهم .

« الاهتمامات الخارجية بالهوايات ، كالرياضة والنوادي الثقافية، للتخفيف من الضغوط النفسية داخل العمل .

ولوجود التنظيم غير الرسمي جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي عدة مزايا، كما أن له في المقابل عيوباً كثيرة ، نورد أهمهما في الجدول التالي :

جدول رقم 05 : مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي

المزايا	العيوب
- إشباع الحاجات لدى العاملين ، فهو بمثابة المتنفس لهم . - المرونة في إنجاز الأعمال . - دعم وسائل الاتصال وسرعتها .	- القرارات المتخذة ضمنه تأخذ من وقت العمل ، مما يمدد وقت إنهاء الأعمال . - قد يؤدي إلى مجابهة الأهداف، الإضراب إحباط ، بث السلبية .

مبادئ التنظيم :

يتفق العديد من منظري التنظيم على جملة مبادئ تميز عملية التنظيم الناجح، نلخصها في النقاط التالية :

1. ضرورة التنظيم : لكل شخصين فأكثر ، وذلك لتقسيم الواجبات و المسؤوليات.
2. تحديد الهدف : يجب أن يكون صراحة ، و على أساسه تركز الجهود و توجه.
3. وحدة الهدف : بحيث تخدم الأهداف الجزئية الهدف الأم أو ما يعرف فيزيائياً بمحصلة القوى.
4. الكفاءة و الفعالية : أي نسبة النتائج إلى الأهداف ثم إلى التكاليف.
5. تقسيم العمل : ضمانا لسرعة التنفيذ وجودته.
6. التحديد الوظيفي : فكلما زاد تحديد الأنشطة، السلطات والعلاقات بينها بوضوح، تحققت الأهداف.
7. الوظائف : فالتركيز يكون على الأعمال لا على الأشخاص.
8. زيادة العلاقات الوظيفية : بحيث يفوق عددها عدد الأشخاص.
9. نطاق الإشراف : وهو عدد الأفراد الذين يمكن للإداري الواحد الإشراف عليهم بفعالية.
10. التدرج (التسلسل) : لتسهيل الاتصال التنظيمي.
11. التفويض : نقل السلطة أو جزء منها بقدر كاف لتحقيق الأهداف و الإسهام في ذلك.
12. المسؤولية : فلا يمكن التهرب من المسؤولية من طرف الرئيس.
13. تناسب السلطة و المسؤولية : أي تكونان بقدر متكافئ.
14. وحدة الأمر : فكل مرؤوس يتبع رئيسا واحدا .
15. مستوى السلطة و مسالك الإشراف : احترام التدرج ، وفق تحديد مسبق
16. ديناميكية التنظيم : بحيث يكون حركيا ومرنا وفق التغيرات الحاصلة.
17. اللامركزية وعدم التركيز : أي عدم تجميع العمل في منطقة واحدة ويكون ذلك بواسطة التفويض، والتنظيم الميداني للوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز.

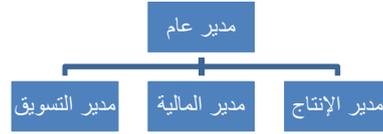
مراحل التنظيم :

1- التقسيم إلى دوائر :

بعد تحديد النشاطات المركزية والمساعدة، يقوم التنظيم بتجميعها في دوائر وفي أقسام لتتولى كل دائرة وكل قسم عمل ذو طبيعة و مستوى معينين، ويكون ذلك وفقا لعدة معايير:

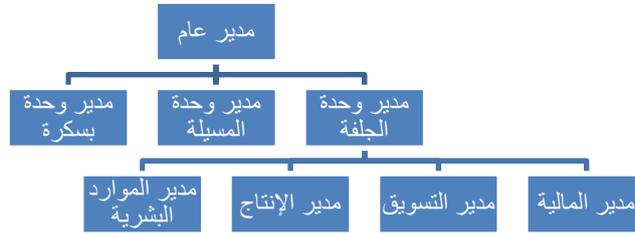
∇ التقسيم على أساس الوظيفة: كالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، المشتريات، المخازن، ... إلخ، فيتولى كل وظيفة مدير أو مسؤول (الشكل "م").
من إيجابيات هذا التقسيم رفع الاهتمام بكل مهمة أو نشاط ، كما يوفر إمكانية تجميع الأنشطة المتشابهة، ويساعد على التخصص مما يكسب المؤسسة مهارات أكبر وبالتالي إنتاجية أكبر ، بالإضافة إلى كونه يضمن الإشراف الجيد على الأنشطة. لكن له في المقابل عدة سلبيات منها صعوبة التنسيق بين الإدارات في الأنشطة المتشابهة، مثل أعمال السكرتارية في مصلحة الإنتاج ، والتسويق ، والمخازن .

الشكل "م" : التقسيم على أساس الوظيفة



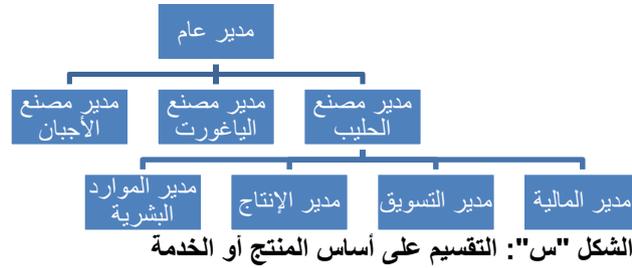
∇ التقسيم على أساس جغرافي : بحيث يقسم العمل على اعتبار إقليمي وفق مناطق جغرافية يتولى إدارة كل منها مدير خاص ، وذلك قصد الاهتمام باحتياجات و طلبات العملاء في تلك المنطقة، أو القرب من مكان المستهلك أو المواد الخام أو مصدر الطاقة (الشكل "ن").
ويميز هذا التقسيم سرعة اتخاذ القرار، وتوفير التكاليف ؛ كتكاليف النقل والإنتاج، إلا أن ما يعيبه صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة وصعوبة الرقابة، إضافة إلى هيمنة الاعتبارات الإقليمية على الاعتبارات الأخرى .

الشكل "ن" : التقسيم على أساس جغرافي

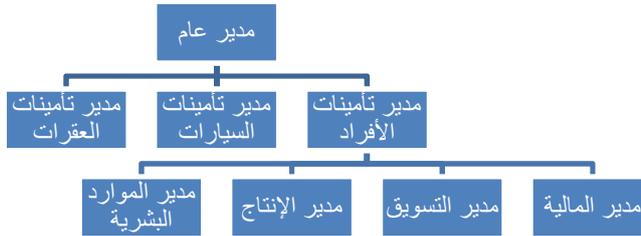


∇ التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة : وذلك حسب نوع المنتج أو الخدمة، مثل وحدات المنسوجات القطنية، الحريرية والصوفية (الشكل "س").
ويساعد هذا النوع من التقسيمات على التخصص (منتج واحد)، كما يتيح فرص التوسع و النمو لكل مصنع على حدة، إلا أن ما يمكن أن يؤخذ عليه الازدواجية في الأنشطة، بحيث نجد

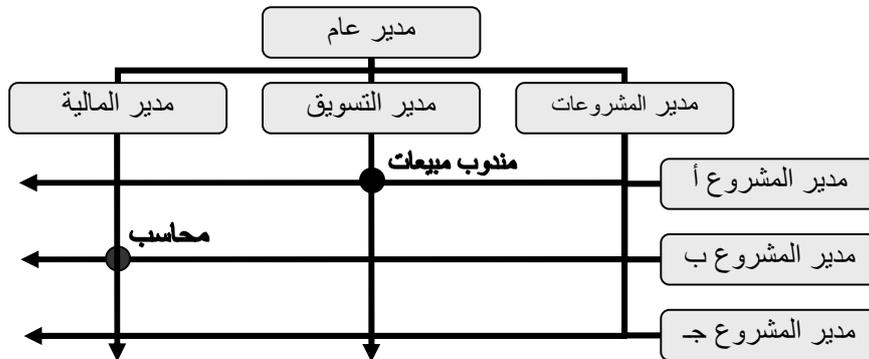
مندوب تسويق مختلف لكل نوع من هذه المنتوجات، مع انه لا يوجد فرق جوهري في عمل كل منهم .



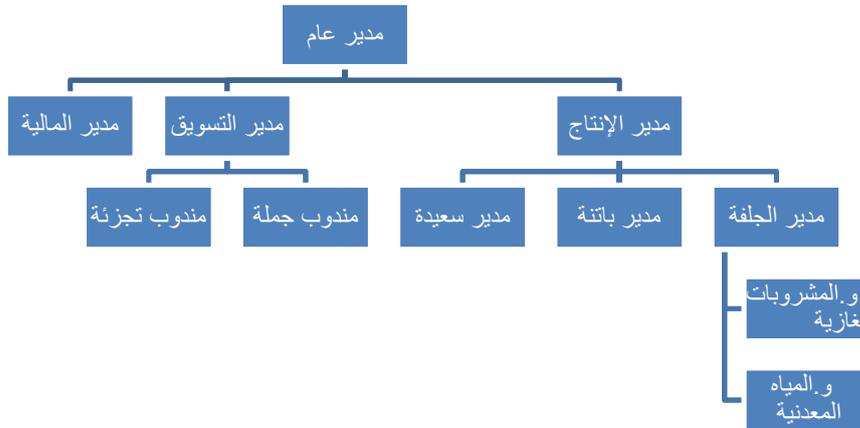
التقسيم على أساس العميل أو المستهلك : وذلك حسب نوع المستهلك ، مثلا تقسيم المصالح في شركة كهرباء على أساس الاستهلاك عائلي ، صناعي أو حكومي (الشكل "ع") . يمكننا هذا التقسيم من معرفة حاجات كل فئة وتلبيتها، لكنه يساهم من جهة أخرى في تضخم الوظائف و الإدارات ، وصعوبة التنسيق بينها .



التقسيم على أساس مصفوفي : بحيث يعتبر الأفراد بموجبه تابعين إلى جهتين إداريتين في نفس الوقت ، مثل المدير الوظيفي ومدير المشروع (الشكل "ف") .
الشكل "ف": التقسيم على أساس مصفوفي



الشكل "ص": التقسيم على أساس مركب



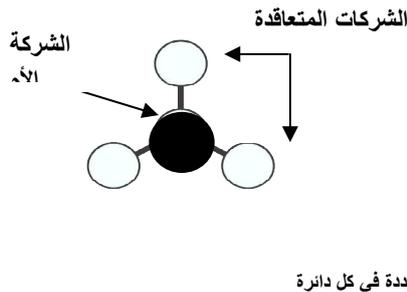
التكوينات الحديثة للمنظمات : أفرزت المستجدات والتطورات الحاصلة عدة نتائج على التنظيمات أهمها تزايد الاعتماد على فرق العمل (تجربة حلقات الجودة)، الحد من عدد المستويات الإدارية (الوسطى)، تدخل التكنولوجيا بشكل كبير؛ لذلك ظهرت عدة أشكال حديثة للتنظيمات منها:

- التنظيم الثلاثي : ويتكون من ثلاثة مستويات؛ الأعلى ويمثل النخبة الإستراتيجية، المتوسط ويتكون من مدير ذو خبرة عامة وهذا المستوى مضغوط بشدة وبشكل ملحوظ، والأدنى ويتكون من فرق عمل متخصصة ومتعددة المجالات الوظيفية ، لكن فرص الترقية في هذا النوع من التنظيمات ضئيلة لذا تركز الإدارة على عنصر التحدي للمحافظة على دافعية العامل (الشكل "ق").

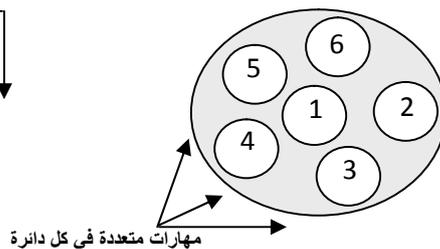
- التنظيم العنقودي : ويدعى لدى البعض التنظيم المتعاون، ويمثل فريق العمل الوحدة الأساسية ضمن هذا النوع من التقسيمات، بحيث تمثل كل دائرة مجموعة من الأنشطة وليست وظائف كما هو عليه الحال في الهيكل الهرمي التقليدي، ويرتبط الأجر بالمعرفة والخبرة المتوفرة لدى الفرد ، إلا أن الأمان الوظيفي غير متوفر لدى الجميع مما يؤكد على ضرورة التدريب المستمر على عمل الفريق (الشكل "ر").

- التنظيم الشبكي : على خلاف التنظيم التقليدي، يتولى العمليات والوظائف في هذا التنظيم مؤسسات وشركات أخرى ، وذلك عن طريق التعاقد، ويتم التنسيق بينها من طرف مجموعة محدودة من العاملين يتولون أعمال تنفيذية وكتابية فقط ، لكن ما يعاب على هذا التنظيم استياء الأفراد من نظرة الآخرين لهم بأنهم لا يقدمون شيئاً حقيقياً ، إضافة إلى تفاضهم أجورهم بالساعة، ويحتاجون إلى مهارات متجددة في التفاوض (الشكل "ش").

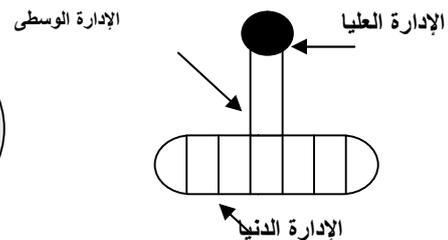
الشكل "ش" : التنظيم الشبكي



الشكل "ر" : التنظيم العنقودي



الشكل "ق" : التنظيم الثلاثي



● الشركات متعددة الجنسيات : والتي تأخذ واحدا أو أكثر من التقسيمات السابقة على المستوى العالمي ، كالتقسيم على أساس قطاعات الإنتاج العالمي ، أو على قطاعات إقليمية دولية مثلا .

2- تحديد السلطات (المسؤوليات) :

قبل الخوض في تحديد السلطات والمسؤوليات ، يجدر بنا التفرقة بين مفهومي السلطة والقوة، أو بين المدير (Manger) والقائد (Leader) ؛ فهناك من يعتبر القوة مجموعة سمات أو بعضها قد تكون فسيولوجية (بنية قوية مثلا)، اجتماعية (القدرة على التفاعل والتعاون مثلا)، شخصية (السيطرة والثقة مثلا)، في حين يعتبرها رواد المدخل السلوكي إحدى عناصر تحقيق التوازن بين الاهتمام بنتائج العمل ورغبات الأفراد (نموذج Black & Mouton على سبيل المثال)، بينما يفضل أنصار النظرية الموقفية الانطلاق من الظروف السائدة في تعاملنا مع عنصر القوة داخل التنظيم.

وعن التفرقة بين السلطة والمسؤولية فإن أقرب تمثيل للعلاقة بينهما هي وصفهما بأنهما وجهان لعملة واحدة، فهما توأمان أي بقدر ما للأفراد من مسؤولية تخول لهم نفس الدرجة من السلطة والعكس صحيح.

السلطة :

يتفق الكثيرون من يحسبون على الفكر الإداري التقليدي في تعريفهم للسلطة، بحيث يركزون على حق إصدار الأوامر والقدرة على الحد من الاختيار ، فيعرفها جولفر بأنها الحق المخول لاتخاذ القرارات و إعطاء الأوامر، على غرار رؤية سيمون الذي يعتبر السلطة القدرة على اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين، بينما يرى سيستر برنارد بأنها ما يميز التنظيم الرسمي بحكم قبولها من طرف العاملين في الهيكل التنظيمي .

إلا أن الفكر الإداري الحديث ركز في تعريفه للسلطة على القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما أو بوظيفة ما والتي يجري قبولها ليس فقط من قبل الممارس للقدرة وإنما من قبل الذين تمارس عليهم أيضا.

وتستمد السلطة من عدة مصادر، بعضها رسمي كملكية المشروع، رئاسة أو عضوية مجلس الإدارة ، وبعضها مستمد من المرؤوسين أنفسهم كالمهارة والخبرة، لذا فالمدير الكفاء هو الذي يستمد سلطته من أكثر من مصدر .

تفويض السلطة:

يمكن للمدير صاحب السلطة تفويض جزء منها لأحد مرؤوسيه في فترة من الفترات قد تكون متكررة ، دون المساس بجملة مبادئ أهمها :

- وحدة التعليمات : بحيث يتلقى المفوض له الأوامر من جهة واحدة وهو مسؤول فقط أمام تلك الجهة .
 - تدرج السلطة : من فوق إلى تحت ، وكلما كانت السلطة قريبة من قمة الهيكل التنظيمي كانت أقوى .
 - المسؤولية المطلقة : فبمجرد قبول المفوض له لتلك السلطة فله مسؤولية مطلقة، ولا يمكنه رفع أي أمر إلى أعلى إلا إذا كان خارجا عن حدود سلطته .
- دون أن نغفل أهمية التفويض الكتابي، مما يساعد على سهولة المراقبة، وتحميل المسؤوليات .

ويؤثر في نجاح التفويض من عدمه عدة عوامل نذكر من بينها:

- درجة الرقابة من أعلى إلى أدنى .
 - خطورة القرار، الأمر الذي حاولت الأساليب الحديثة في التسيير تفاديه كالمشاركة والتمكين Empowerment الذي يتبنى قاعدتي التولي والتخلي .
 - مستوى كفاءة الكوادر .
 - حجم المنشأة .
- إلا أن هناك مواقف ضرورية لا يجوز التفويض فيها، وإنما يتولى صاحب السلطة الأصلي البيت فيها وذلك مثل :

- ـ القرارات المهمة أهمية كبيرة التي يرتبط بها مصير المؤسسة .
- ـ التعيين و إنهاء الخدمة بالنسبة للمستويات العليا .
- ـ وجود تغيير كبير في لوائح العمل و إعادة توزيع القوى العاملة .
- ـ الرقابة على تنفيذ الأعمال .
- ـ العلاقات العامة والإستراتيجيات الكبرى .

المسؤولية:

في مقابل ما يمنح للفرد من سلطة يتحمل قدرا مماثلا من المسؤولية؛ وهي التزام الفرد بشكل ملائم حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتائج معينة . والمسؤولية نوعان :

- عامة : تشمل عدة أعمال، إلا أنها تتسم بعدم الوضوح وإثارة الخلافات .
 - محددة : وهي التي تمنح لفرد واحد أو لأداء عمل معين فقط ، تنقضي حين إنجازه، وهذا ما يجعلها غير كاملة وقصيرة الأجل مما يحرم الأفراد من بناء قدراتهم والتدريب على القيادة .
- وإذا كانت السلطة تدرج من أعلى إلى أسفل ويمكن تفويضها، فإن المسؤولية تختلف في المستوى الإداري باختلاف الوظيفة وأعبائها كما لا يمكن تفويضا إذ يقوم بها صاحبها شخصيا، وتستخدم المساءلة كأسلوب إداري لرقابة مدى التزام الأفراد بمسؤولياتهم .

نطاق الإشراف:

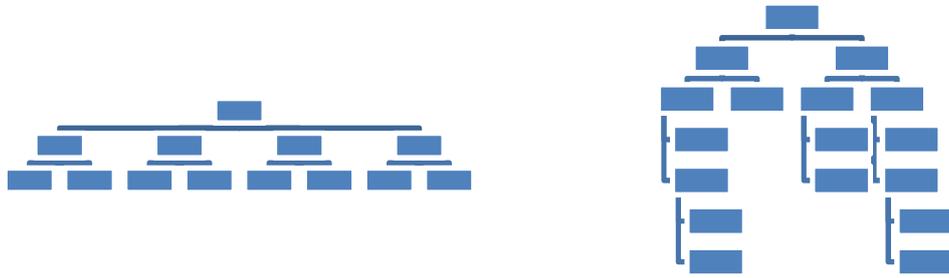
يعرّف نطاق الإشراف (Span of Supervision) على أنه مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد . وقد اختلف في تحديده منظرو الإدارة، حيث حدده فايول بأقل من 6 مرؤوسين، في حين حصره إبيرويك ما بين 5 إلى 10 مرؤوسين ، وكونتزر من 3 إلى 7 مرؤوسين ، ومهما اختلفت الآراء السابقة ، فإن هناك عوامل يجب أن تحترم لتحديد العدد الملائم لنطاق الإشراف، أهمها :

- ⊙ مستوى التفويض : فالذي توكل له مهام مهمة ن فإن نطاق إشرافه ينبغي أن يكون محدودا، ليتمكن الجمع بين التكاليف .
- ⊙ زمن الإشراف المحدد : فكلما كان زمن الإشراف محددًا كلما أمكن لمدير واحد الإشراف على عدد أكبر .
- ⊙ قدرات المرؤوسين : فتوفر خاصية المبادرة، الكفاءة والشعور بالمسؤولية في المرؤوسين، يمكن رئيسهم من الإشراف على عدد كبير منهم .
- ⊙ توفير المختصين : مما ينقص جهد ووقت المتابعة على الرئيس .
- ⊙ تنوع و تعدد النشاطات : فالمدير لا يمكنه الجمع بين عدد كبير ومختلف من النشاطات .

ويأخذ نطاق الإشراف شكلين أحدهما واسع والثاني ضيق مثلما هو مبين في الشكلين أدناه :

الشكل "ث" : نطاق إشراف واسع (هيكل طويل)

الشكل "ت" : نطاق إشراف واسع (هيكل عريض)



وتمثل إيجابيات أحد الشكلين سلبيات للآخر والعكس بالعكس، فيؤخذ على الهيكل العريض عدة نقائص أهمها:

- اهتمامه الضئيل بالمرؤوسين .
 - تولد شعور لدى الأفراد بتجاهل المدير لهم .
 - عدم توفر الوقت الكافي لتدريب الأفراد .
- بينما يؤخذ على الهيكل الطويل نقائص هو الآخر، أهمها :

- زيادة عدد المستويات الإدارية .
- التعقيد في الأنشطة و الأعمال و الاتصالات .
- المغالاة في الإشراف خاصة ما يسمى الإشراف اللصيق .
- انتشار عدم الرضا بين المرؤوسين .
- شعور المدير بالفراغ ، كون مسؤولياته أقل .

العلاقات الوظيفية :

تتعدد أنواع العلاقات السائدة في التنظيم بحسب أطراف العلاقة ومستواها التنظيمي، فنجد علاقات فردية عمودية بين الرئيس والمرؤوس صاعدة كانت أو نازلة مثل أ ← ب أو أ ← ج ، ونجد العلاقات الفردية الأفقية وهي تخص المرؤوسين بعضهم ببعض مثل ج ← ب أو ب ← ج ، كما نجد العلاقات الجماعية المتعلقة بمجموعة من المرؤوسين أ ← ب ← ج أو أ ← ج ← ب مثلا .

ويعبر Graicunos رياضيا على عدد العلاقات المتوقعة (ر) بين عدد من المرؤوسين (ن) بالمعادلة التالية : $r = n(2^{n-1} + 1) - 1$. فتنشأ 6 علاقات في هيكل به مرؤوسين اثنين وتنشأ 100 علاقة بهيكل يحوي 5 مرؤوسين ، وهكذا ...

3- تحديد المهام (العمليات) :

إن الحديث عن المهام أو العمليات يخص بالأساس تقسيم العمل (Division of work) الذي يعود له الفضل في أي تقدم حضاري، ويعتبر دليلا على حسن استخدام المواد البشرية.

ويعد آدم سميث Adam smith من السابقين الذي أشاروا إلى أهمية تقسيم العمل في كتابه ثورة الأمم wealth nations في مثال عن وحدة صناعة الدبابيس؛ بحيث تتولى مجموعة من العمال سحب السلك، وأخرى توضيبه و استقامته، ثم تتولى أخرى تقطيعه إلى أطوال متساوية، وأخرى ترفيع و تدبيب أحد الطرفين، بينما تتولى مجموعة أخرى لصق رؤوس الدبابيس. وبهذا يتولى 10 عمال إنتاج 48000 دبوس في اليوم ، بدلا من إنتاج 20 دبوسا لكل منهم لو اشتغل منفردا.

مزايا تقسيم العمل و أثره على الإنتاجية :

يعد تقسيم العمل أمرا ضروريا لنماء الإنتاجية وجودتها ، وذلك :

- ⊙ لأن الفرد لا يملك القدرة الجسمانية لإنجاز كافة الأعمال خاصة في الأعمال المركبة .
 - ⊙ لأنه لا يمكن لفرد واحد أن يمتلك جميع المهارات الذهنية التي تتطلبها مختلف العمليات .
 - ⊙ لأنه يمكن الفرد من الإلمام بالعمل و زيادة الخبرة والكفاءة في مجال تخصصه .
 - ⊙ لأنه يساهم في تبسيط المهام ويساعد على إمكانية التعلم و الإلمام بها في وقت وجيز عن طريق التدريب وأداءها بسرعة فائقة .
- مراحل تقسيم العمل :

تمر عملية تقسيم العمل بمرحلتين أساسيتين :

- 1- عمل ملف أو استمارة وافية تحتوي على كل المعلومات حول الموظف و العمل الذي يقوم به و عدد الساعات المطلوبة لإنجازه .
- 2- كتابة ملخص عن أعمال الموظفين و توزيعها في جدول على مختلف الموظفين على النحو التالي:

الجدول رقم 06 : ملخص أعمال موظف

رقم العملية	الأعمال و النشاطات	عدد الساعات	ملاحظات
1	استلام الطلبات	03	
2	مراجعة المستندات الإجابة على الجمهور (استقبال)	02	
3	إعداد التقارير	2.5	
4		01	
مجموع الحجم الساعي :		08.5	التوقيع :

وفي الوقت الذي تتحفظ فيه بعض الدراسات – الموصوفة بالتقليدية – عن إطلاق الحكم بفائدة تقسيم العمل والتخصص وتأثيرهما على الرضاء الوظيفي مثل كارل ماركس وإميل ديركايم اللذان يعتبرانه أمرا ضارا للفرد والجماعة؛ بحيث يكرس التكرار ، البلادة والشرود. يركز الدارسين في مجال العلاقة بين تقسيم العمل والرضا عن العمل من وجهة نظر حديثة على مفهوم العمل أو المهمة ، وفق بعدين :

* **عمق العمل (Job Depth) :** وهو مدى السيطرة والرقابة على العمل، فكلما كان توصيف العمل دقيقا فإن التحكم فيه يكون دقيقا ، وبالتالي ينقلص عمق العمل.

* **مجال العمل أو نطاقه (Job Scope) :** ويتضمن العمليات المختلفة التي يتطلبها العمل ودرجة تكرارها، فكلما انخفض عدد العمليات ، زادت درجة تكرارها، مما يجعل مجال العمل يضيق .

فلنفرض أن أستاذا يجمع بين مهتي التدريس والإدارة كرئاسة قسم مثلا، فإن عددا من المهام المركبة تنتظره، يتسع فيها كل من عمق ومجال العمل أو يضيق في شكل مصفوفة على النحو التالي :

- تصميم مشروع البحث و اختياره "مجال أوسع و عمق أكبر " .
- التدريس لثلاثة أقسام نفس المقرر "مجال أضيق و عمق أكبر " .
- القيام بعدد من العمليات الإدارية الروتينية "مجال أوسع و عمق أقل " .
- إعداد عدد كبير ومتنوع من الامتحانات "مجال أضيق و عمق أقل " .

ورغم ذلك فإن الكثير من المهتمين بهذه العلاقة أمثال Douglas Mc Gregor يعززون قلة الرضا الوظيفي إلى التخصص الوظيفي ، بحيث تصبح المزايا الفنية للتخصص – في نقطة معينة – أقل أهمية من نتائج عدم الرضا كالإحباط و الاكتئاب .

الفصل الثالث: التوجيه

قصد تشجيع العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة، تفرض وظيفة التوجيه نفسها على المديرين، رغم كونها وظيفة معقدة بتعدد العنصر البشري ومرونته، لأنها تهتم بالسلوك البشري مما يبث الروح في هيكل المؤسسة (التنظيم) وعقلها المدير (التخطيط). وعلى هذا الفصل في وظيفة التوجيه وفقا للعناصر التالية :

1- التحفيز أو التنشيط : Motivation :

ويطلق عليه دارسي السلوك التنظيمي مصطلح الدافعية؛ لأنها تعكس حافز الفرد لإنجاز هدفه نتيجة توترات داخلية تدفعه إلى القيام بسلوك معين. فلن تحفز حاجة الفرد للأكل وجبة دسمة بعد شبعه، على خلاف من يتضور جوعا، حتى وإن أحطنا تلك الوجبة بسياج، فقد يحفزه ذلك إلى بذل قصارى جهده للوصول إليها، أو قد يشعره بالإحباط والاستسلام .

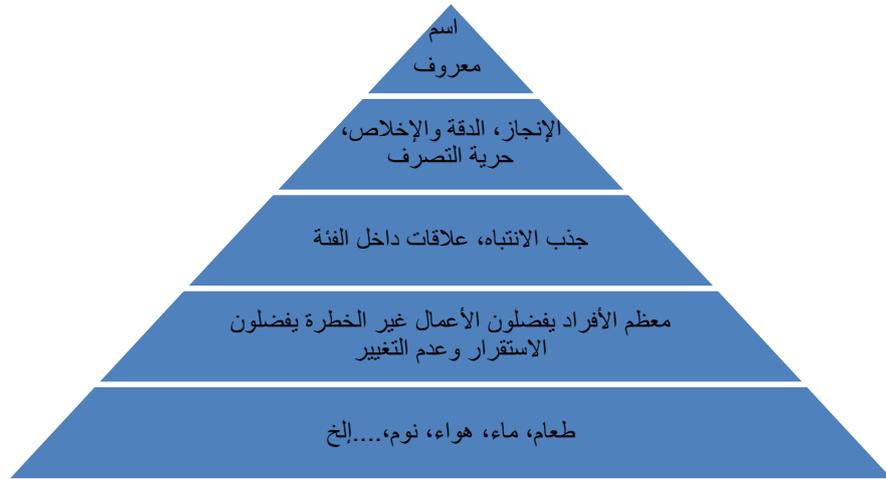
لذلك تختص الدافعية بتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة ، بحيث يشعر الفرد المتفاني والمخلص والوفي بالسعادة والرضا والولاء، بينما يشعر الفرد الذي يتجنب العمل ويتثقل فيه بالملل والضجر .

ولتفسير ظاهرة التحفيز نقتصر على عرض بعض وجهات النظر في هذا الشأن :

نظرية الفلسفة الإدارية : والتي تتضمن فرضيتي y ، x لدوغلاس مايكريغور السابق ذكرها، فلأن فرضية x تعتبر الأفراد بطبيعته يكرهون العمل ويتجنبونه ويتهربون منه، فإنه بموجبها يجب إجبار الكثير منهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة، ولأن الأفراد يفضلون التوجيه ويتجنبون تحمل المسؤولية ولديهم قليل من الطموح ويرغبون في الإحساس بالأمان، فإن الدافع هو الخوف، وبالتالي حماية الأفراد من أنفسهم و عيوبهم – أي تحقيق أهدافهم – من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة . وفي المقابل تعتبر فرضية y استخدام المجهود البدني والذهني من طرف الأفراد في العمل أمرا طبيعيا مثله مثل اللعب والراحة، فالرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة للحفز وإنما ينبغي الاعتماد على الرقابة الذاتية، كما أن تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافأة المصاحبة للإنجاز، بمعنى أن تحقيق الذات وحاجات الأفراد هو مجهود موجه لتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت ذاته، كما ينتشج الفرد العادي - في ظل هذه الفرضية - في الظروف الطبيعية قبول المسؤولية، بل والسعي وراءها، ويكتسب طموحا وقوة مبادرة شديدين. فالحفز ذاتي من داخل الأفراد على خلاف الحفز الخارجي الذي تكرسه x .

الحاجات الإنسانية : لابراهام ماسلو التي تطرقنا لها سابقا، بحيث تحرك الحاجة المثير الهدف الموجه للسلوك، وبمجرد تحقق الهدف يضعف المثير لأنه قد تم إشباعه، كالعطش مثلا .

الشكل "خ" : هرم ماسلو للحاجات



وما يجب أن يتنبه إليه المدير هو معرفة مستوى الحاجات لكل فرد كي يتعامل معه على أساسه.

ومثلما رأينا سابقا فإنه لم يتم التأكيد تطبيقيا من هذه النظرية – ولا ماسلو نفسه – فليس من الضروري المرور عبر تلك المراحل، كما لا يجب إغفال تأثير الاختلافات بين الطبقات واختلاف المصالح والاتجاهات والمهارات والقدرات والخبرات السابقة،...إلخ. فلا يشكل الحصول على وظيفة ما حافزا لدى البعض، في حين يشكل حافزا كبيرا لدى آخرين، برغم معاناة الجميع من البطالة .

مدارس المدخل التقليدي : حيث يركّز أغلبها على الهرمية والتخصص الوظيفي، والنظرة الآلية للفرد خدمة للرشد والعقلانية، لذلك يعتبرون أنّ ما يحرك السلوك هو الحافز المادي فحسب.

ولنجاح عنصر التحفيز فإن على المديرين اعتماد العدالة، فلو أن مرووسا (أ) يتقاضى 1000 وحدة نقدية راض عن أجره وفعال في عمله، لكنه بمجرد سماعه أن زميله (ب) أخذ 50 وحدة إضافية، يسارع إلى المطالبة بـ 1050 أو يخفض من عمله، بالرغم من أن أجره الأساسي يسد حاجته.

أنواع الحوافز وأساليب تأثيرها :

عموماً تنقسم الحوافز إلى حوافز موجبة وأخرى سالبة، ينقسم كليهما إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، وفي المقابل يتنوع تأثير الحوافز إلى تأثير إيجابي وآخر سلبي.

وعلى هذا الأساس؛ تستخدم المؤسسات عدة أنواع من الحوافز الموجبة مثل:

* الحوافز النقدية: وتستهمل خاصة في المجتمع الصناعي، إلا أنها تنقلب إلى مكاسب محققة وتفقد خاصية الحفز.

* الأمن والاستقرار: فالفرد يوجه جهده إلى الأهداف ما دام مستقراً، لكن واقع الإدارات يثبت أن الترسيم في الوظيفة ينقلب إلى مثبط عن العمل، لأن الموظف لم يعد يخاف على منصبه.

* المديح والثناء والتقدير: فأغلب المرؤوسين يحب ذلك ويدفعه للعمل أكثر، لكن المبالغة فيه يفقده صفته التحفيزية، لذا يجب اختيار الوقت والشخص المناسبين .

* المنافسة: سواء كانت جماعية أو بين زميلين أو من طرف الفرد ذاته، إلا أن عدم التحكم في هذا النوع من التحفيز قد يقلبه إلى وجه سلبي للصراع، وينحرف الهدف بغرض الانتصار فقط .

* معرفة النتائج أو الأثر: فهي مفيدة جداً لتشجيع القائم بالأعمال ، فقد أثبتت دراسة حول التصدي لأعطال الهاتف انخفاض هذه الأخيرة من 17% إلى 4% بمجرد علم القائمين عليها بارتياح متلقي الخدمة نتيجة جهودهم، وفي المقابل تؤدي كثرة التركيز على هذا الأمر إلى الغرور والتكبر.

* المشاركة: في الاجتماعات واللجان والاقتراعات، مما أثبت ارتفاع الرضا والإنتاج، بل الانتقال إلى أعمق من المشاركة باعتماد أسلوب التمكين Empowerment وفق قاعدتي التولي والتخلي، ذلك أن مقاومة التغيير رد فعل طبيعي، يمكن تفاديه بواسطة الاستفادة من الطرف الآخر ليكون معك على نفس الطرف، لكن إشراك من ليس متخصصاً يمكن أن يؤثر على صواب القرارات، نحو ما يقوم به المديرون الذين يتوددون إلى النقابات - نتيجة نقص كفاءتهم أو هشاشة تسييرهم - بإشراكهم في كل شيء، هذه الأخيرة التي عادة ما تبتز ضعفهم.

كما تعتمد المؤسسات على حوافز سالبة، أهمها :

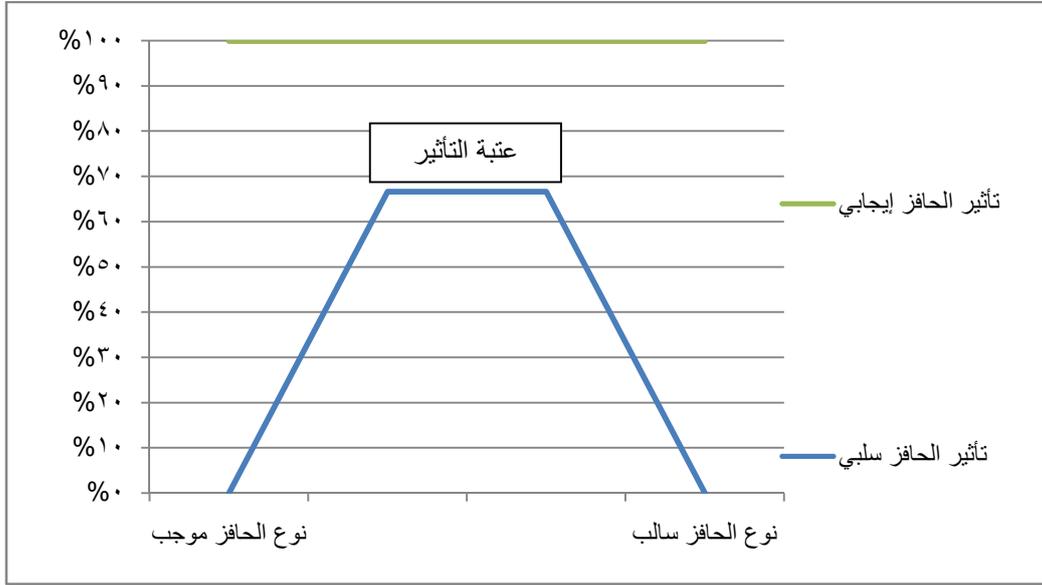
* العقاب والتهديد بتخفيض الأجر أو حجب الحوافز المادية، لكن المبالغة في الأمر قد تُفقد المدير هيئته ويتعود المعاقبون على هذا الأسلوب.

* التأنيب والتوبيخ وهو الأسلوب الأكثر استعمالاً في مؤسساتنا، إلا أن الخوف ما يفتأ أن ينقلب إلى تمرد وعناد، تماماً مثلما تفعل مداومة الضرب بالطفل الصغير .

* الفصل، التنزيل الوظيفي، وإنهاء علاقة العمل، لكنها قد لا تكون الطرق المثلى، لما قد تُثيره من تعاطف لدى الآخرين، مع من يحسن تمثيل دور الضحية.

ويمكننا تلخيص نوع وأثر الحافز وفق المصنوفة المبينة في الشكل أدناه:

الشكل "د" : منحنى مصفوفة نوع وتأثير الحافز



وفي الأخير يمكننا تلخيص المعادلة الناجحة للأداء في المزاجية بين قدرة الأفراد المكتسبة نتيجة التكوين والتعليم والخبرة، وبين الرغبة الذي يحركها الحافز ، وفقاً للشكل الرياضي التالي :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

2- الاتصال Communication :

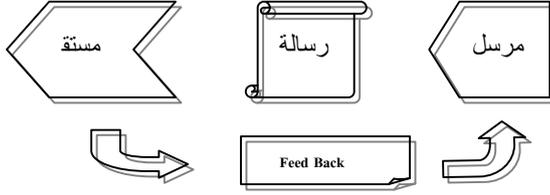
غالبا ما ترتبط الحالة المعنوية ومعدل الإنتاجية، بفعالية وكفاءة الاتصال السائد داخل المؤسسة، ذلك أن عدم معرفة الفرد لماذا يقوم بالعمل وبأي أسلوب؛ يؤدي لا محالة إلى انخفاض مستوى أداءه، لأن نجاح المنظمة لا يتحقق بمجرد كفاءة الأفراد، وإنما بالتعاون القائم بينهم أيضا، أو ما يطلق عليه بفعالية العمل الجماعي، وإذا كان المدير يخطط وينظم، ويوجه ويراقب؛ وجب عليه القيام ببعض أو كافة العمليات التالية : توضيح ما يجب إنجازه، كتابة مذكرة، مقابلة أحد طالبي العمل، الإخطار باجتماع، سماع شكوى؛ والتي تشكل في مجموعها عمليات اتصالية.

لذا يأخذ الاتصال عدة أشكال : مذكرة، تقرير، دليل، تنبؤات، شبكات الاتصال، نظم المعلومات الإدارية، ذلك أنه ما بين 75% إلى 90% من الوقت الذي يقضيه الفرد المتوسط يصرفه في الاتصال (استقبال - إرسال)، وأن أي عملية إنتاجية يتولد عنها منتج Product بالإضافة إلى معلومات Information يجري تبادلها داخل المؤسسة .

مفهوم الاتصال وأغراضه:

يعرف الاتصال في أبسط صورته بأنه عملية تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر، أي أن هناك مرسل، مستقبل، رسالة (ترميز وفك الترميز)، وسيلة الاتصال، على الشكل التالي :

الشكل A : رسم تخطيطي يبسط العملية الاتصالية



ولأن مسؤوليات المدير متعددة تجاه العاملين، المساهمين، المجتمع، الموردين، العملاء، الإدارات الحكومية، الشركاء الاجتماعيين، ... إلخ؛ فإن أهداف الاتصال لا تخرج عن ثلاث حالات هي:

* الاستعلام والتحري .

* الإخبار .

* التأثير .

أنواع الاتصال:

يمكننا تناول العديد من أنواع الاتصال، وذلك حسب طبيعة المعيار المعتمد في التصنيف، ونركز في دراستنا على معيارين هامين فقط ، هما :

• معيار الرسمية:

حيث نميز بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي؛ ونميز في الاتصال الرسمي بين الاتصال المباشر (مرسل – رسالة – مستقبل) وغير المباشر، فالاتصال المباشر يمكن أن يكون لغويا أو غير لغويا، كتابيا أو شفويا؛ فالاتصال اللغوي الكتابي يمكن أن يأخذ شكل تقارير، مذكرات، أمرية، عقوبات مثلا، بينما يأخذ الشفوي شكل إنذار، مديح، مكالمة على سبيل المثال. أما الاتصال غير اللغوي فتتعدد أشكاله، مثل الإنصات، السكوت في اجتماع، الحركات وإيماء الرأس نحو إشارة موافق أو غير موافق، كما قد يأخذ شكل تدريب العملي على استعمال آلة معينة أو تقديم نموذج قدوة مثلا،... إلخ .

في حين يوصف الاتصال غير الرسمي بالعنقودي، حيث يتم الاعتماد فيه على التغذية العكسية، ويتميز بالفعالية واختراقه للمستويات التنظيمية، بالإضافة إلى سرعة تنقل المعلومات، إلا أن ما يؤخذ عليه عموميته واحتمال حدوث سوء الفهم .

ونتيجة للتطور الفائق في تكنولوجيا الاتصالات غالبا ما يأخذ الاتصال – سواء كان رسميا أو غير ذلك – شكلا إلكترونيا .

• معيار الاتجاه الثلاثي :

نميز ضمن هذا المعيار بين كل من الاتصال العمودي ، الأفقي والمحوري، ويتصف النوعين الأولين بالرسمية، بحيث يأخذ الاتصال العمودي أحد شكلين؛ أحدهما نازل أو هابط وهو سمة التنظيمات الرسمية فقد يكون محتواه تعليمات، أوامر، توصيات، أو قد يكون في شكل خطاب أو رئاسة اجتماعات... ، بالنسبة لبعض التنظيمات، لكن ما يعاب على هذا النوع من الاتصالات تأخر وصول المعلومات وعدم ملائمة طريقة توصيلها أحيانا . أما النوع الآخر للاتصال العمودي فهو الاتصال الصاعد الذي يميز منظمات الأعمال التي تعتمد ديمقراطية أكبر، وغالبا ما يكون في شكل اقتراحات وآراء، ويزيد هذا النوع من الاتصالات كلما زاد شعور الأفراد بالأمان وحرية التعبير .

ويكون الاتصال الأفقي بالنسبة للأفراد على نفس المستوى من التنظيم مثل ما يكون بين رئيسي مصلحتين، أو على مستويات تنظيمية متقاربة كالحاصل بين مكلف بالدراسات لدى المدير العام ومستشار لدى نفس الجهة مثلا .

أما الاتصال المحوري فهو الذي لا يحترم القنوات الرسمية ، فيكون بين مستويين مختلفين في التنظيم، مثل التقرير الذي يعده بصفة استثنائية حارس البوابة للمدير العام نتيجة حادث معين .

معوقات الاتصال:

يعيق الاتصال عدة عقبات، قد تكون مادية ^{Physical} كتلك المتعلقة ببعد المسافات، الضوضاء، تعطل الجهاز، طبيعية كالبيكم أو الصمم مثلا ، أو قد تكون شخصية ^{Personal} كالحالة النفسية والعاطفية للمرسل أو المستقبل ، كما قد تكون تعبيرية ^{Semantic} نحو : سوء استخدام الرموز، اختلاف المعاني حسب اختلاف الخبرة، أو الخلفية ثقافية .

وعلى العموم يمكن تلخيص أهم العوائق التي تعترض الاتصال السليم في النقاط التالية:

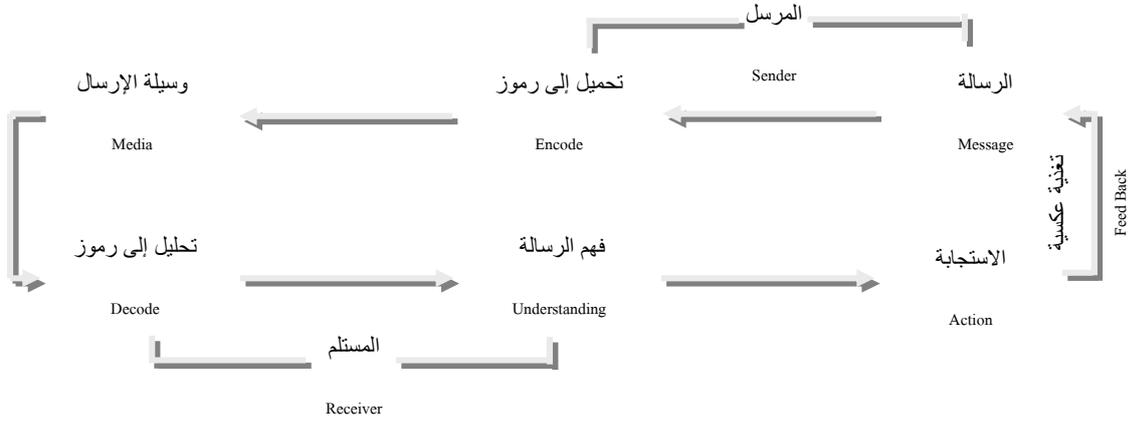
- تغير المعنى المقصود (Distortion): وقد يكون ذلك لأسباب ميكانيكية أو ضعف في موجة الإرسال مثلا .
- تنقية المعلومات (Filtering): فقد يحاول البعض تبديلها لتبدو أكثر ملائمة.
- المبالغة والإفراط في الاتصال (Overloading): فزيادة الاتصال لا يعني بالضرورة زيادة فعاليته.
- الطبقات أو المستويات (Layers): بحيث تصل المعلومات بعد المرور بعدة مستويات .
- العقبات التعبيرية (Semantics): كاستخدام تعبيرات مختلفة، أو عدم الاتفاق على المصطلحات ومدلولاتها.
- التوقيت (Timing): فقد يكون نقل المعلومة في نفس الوقت أكثر فعالية، وقد يكون ذلك مناسبا في وقت آخر .
- التجريد (Abstraction): بحيث لا يفهم المستقبل المقصود من الرسالة بالضبط .

مبادئ الاتصال الفعال:

قصد تحكم المدير في نظام الاتصال السائد وضمانا لفعالية هذا الأخير، يمكن تلخيص المبادئ العامة لنجاح أي عملية اتصال فيما يلي :

1. مبدأ الوضوح: وهو مسؤولية المرسل فيصاغ الاتصال بلغة واضحة وبتعبير واضح، مع اختيار الوسيلة المناسبة.
2. مبدأ الاهتمام والتركيز: وهو مسؤولية المستقبل وذلك رغم وجود عدة رسائل تسترعي الاهتمام؛ مرسله كانت أو مستقبله.
3. مبدأ التكامل والوحدة: ذلك أن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فالغاية هي تشجيع المدراء التابعين.
4. مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: فالتنظيم غير الرسمي يمرر معلومات ويستقبل أخرى، فالمدير الناجح هو من يتبنى المعلومات التي يوافق عليها، ولا يتجاهل المعلومات التي لا يوافق عليها .

الشكل B : نموذج تخطيطي لعملية اتصالية متكاملة



قواعد هامة للإصغاء :

تم استخدام مصطلح الإصغاء لأن مدلوله أشمل وأعمق من الإنصات، الاستماع ومجرد السماع ، وفيما يلي أهم القواعد التي يستتير بها المدير لإجراء اتصال ناجح :

- أصغ بصبر حتى ولو كان ما يقوله الآخر غير صحيح أو ليس له علاقة بالمشكلة.
- حاول تفهم مشاعر غيرك (غضب، تفاؤل، ...).
- إعادة الصياغة (Restate) للتأكد.
- إعطاء الغير وقت كاف دون مقاطعة.
- تجنب الأسئلة المباشرة أو الجدل في المعلومات التي يسردها.
- في حالة عدم فهم أو لإخراج معلومات إضافية منه؛ أعد الصياغة!
- أصغ إلى الشيء الذي لم يقل؟! أي ما يتجنبه في الحديث.
- كن صادقا وصريحا في الإجابة إذا تبين أن الآخر صادق في المشورة.
- احرص على عدم التورط العاطفي مع مشكلته بل فهم مشكلته.
- احرص على عدم إبعاد الرأي رأسا ومحاولة تأجيل الحديث لغاية استجماع المعلومات.

3- التكوين Training :

يدعى التكوين في بلدان المشرق العربي تدريبا، المصطلح الذي يطلقه بلدان المغرب على الجانب التطبيقي للمفهوم، أو في المجالين الرياضي والعسكري، ودون الخوض في الخلاف الاصطلاحي نركز على مفهوم التكوين على اعتباره إجراء منظما يهدف إلى زيادة معلومات ومهارات وقيم الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين في عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي :

- زيادة الإنتاج: سواء كان ذلك من الناحية الكمية أو النوعية.
- رفع الروح المعنوية: لأن امتلاك الفرد لمهارات عالية بواسطة التكوين يقوده إلى الشعور بالأمان والاستقرار.
- قلة الإشراف: فبعد تلقي الفرد لدورة تدريبية يكتفي رئيسه بتوجيهه عن بعد.
- قلة دوران العمل: مما يؤدي إلى استقرار الأفراد في وظائفهم، للاستفادة من مهاراتهم المتخصصة ، وبالتالي عدم تطلعهم لوظائف خارجة عن عملهم.
- تشكيل احتياطي ضخم وفعال من الكفاءات: يمكن للمؤسسة استعماله واللجوء إليه في حالة الاحتياج، أو عند مجابهة طلبات ملحة.
- وكخلاصة لأهمية التكوين، فإنه للمؤسسة بمثابة الاستثمار المربح، وذلك سواء في الوقت، درجة الإنفاق أو استهلاك الآلات.

مراحل التكوين:

تمر العملية التكوينية بعدة مراحل ، نجلها في خطوتين أساسيتين :

تحديد الحاجات التدريبية: وذلك انطلاقا من توصيف الأعمال وتحديدتها، ثم حصر شامل لكافة العاملين وتخصصاتهم ومستوياتهم، وصولا إلى المقارنة بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد لتحديد الحاجة إلى التدريب.

اختيار وسيلة التدريب: وذلك بمراعاة جملة معايير أهمها :

- مبادئ التعلم: أي مدى قدرة الوسيلة على تحقيق التحصيل، سواء كان محتوى التكوين معارف أو مهارات أو قيم.
 - المحتوى التعليمي: الذي يجب أن يتناسب مع الهدف، فإذا أردنا تكوين الأفراد على طريقة البيع الشخصي مثلا، فإن أنسب وسيلة هي تمثيل الأدوار.
 - نفقة التدريب: المقارنة بين مختلف الوسائل على أساس التكلفة - العائد.
- طرق وأساليب التكوين:

تختلف طريقة التكوين باختلاف الفئة المستهدفة به، وحسب إمكانيات المؤسسة، لذلك نجد ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في المؤسسات :

التكوين أثناء العمل On- the- job training : وهو الطريقة الأكثر شيوعا في المؤسسات ، ذلك أن أغلب الأعمال الصناعية اليوم سهلة التعلم مع تطور الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويتولى هذا النوع

من التكوين المشرف المباشر للأفراد المعنيين، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة عدم جدواها عندما يتعلق الأمر بالأعداد الكبيرة.

إعداد أماكن للتدريب تابعة للمؤسسة: بحيث يمكن من خلالها استيعاب عددا كبيرا من المتدربين.

التدريب في المؤسسات المتخصصة: ويكون ذلك عندما يتعلق الأمر بفئة خاصة وغالبا ما تكون المستويات العليا، كما يلجأ إلى هذه الطريقة في التكوين في حالات إعادة التكوين أو ما يدعى بالرسكلة حول تكنولوجيا جديدة، أو للتدريب على العمل وفق قوانين استحدثت.

الفصل الرابع: الرقابة

رافق مفهوم الرقابة بروز مفهوم الإدارة ، إلا أن مجالها كان يتسع ويضيق تبعا لطبيعة النظام الذي يتولى الإدارة؛ وكان أرقى ما وصلت إليه الرقابة ضمن النظام الإسلامي الذي يخول سلطات إدارية واسعة للقائمين على أعمال الناس ويمحص مدى التزام هؤلاء بمسؤولياتهم، فكان سيدنا عمر بن الخطاب يوضح ذلك للأفراد بقوله: " رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته العدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا؛ حتى أنظر في عمله أعمل ما أمرته أم لا ؟ "

وتأتي الرقابة باعتبارها الوظيفة الرابعة من وظائف التسيير، في هذا الترتيب بغرض تقييم النتائج وتصحيح أخطاء المراحل السابقة، ونقصد بالرقابة المعنى الأشمل من مجرد تقييم الأداء بحيث ترتقي إلى درجة التقويم؛ هذا الأخير الذي يتعدى مجرد التقييم إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وهناك من يشبه الرقابة بجهاز الترموستات Thermostat المستخدمة في تنظيم الحرارة مقارنة بالمحيط الخارجي للجهاز، بمعنى أن الرقابة غير منفصلة عن الوظائف الأخرى بحيث تحتاج الرقابة هي الأخرى إلى رقابة، ناهيك عن كونها تحتاج إلى الوظائف الأخرى كما سبق وأن أوضحنا.

مفهوم الرقابة :

تتولى الرقابة متابعة تنفيذ الأعمال والخطط والأهداف باستمرار؛ في محاولة منها لاكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات، سواء تعلق الأمر بالخطأ نفسها أو بتنفيذ الخطأ ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

علاقة الرقابة بباقي الوظائف:

تؤثر الرقابة وتتأثر بباقي وظائف التسيير السابقة (الشكل رقم 27 أدناه)، وذلك على النحو التالي :

الرقابة والتخطيط :

يعتبر التخطيط الأرضية الصلبة للرقابة؛ فعلى أساس الأهداف تقيس الرقابة مدى تحقق النتائج فعليا، وتتأكد الرقابة في المقابل من سلامة التخطيط، فقد تعدل الخطة أو بعض أجزائها بناء على نتائج الرقابة.

لذلك يرى كونتز أن الرقابة والتخطيط بمثابة طرفي مقص \llcorner وذلك لدرجة تلازمهما.

الرقابة والتنظيم:

تعتبر الرقابة إجراء ضروريا للتأكد من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم مثل وحدة الأمر، عدد المستويات،... إلخ، ما من شأنه التأكد من تحمل الأفراد مسؤولياتهم وفقا للسلطات المخولة لهم.

وفي المقابل يساعد التنظيم الجيد على الرقابة، ففي حالة وجود مهام متداخلة مما يجعل المسؤوليات غير محددة، ينسحب الأمر على درجة الرقابة بحيث يصير ناقصة أو مستحيلة في بعض الأحيان.

الرقابة والمسؤولية:

تمكننا الرقابة من قياس مدى الالتزام بمبدأ المشروعات وتحمل المهام، والتزامنا بهذا الأخير يوفر مناخا ملائما لرقابة فعالة.

الرقابة والتفويض:

تؤثر الرقابة وتتأثر أيضا بالتفويض، فكلما كان التفويض واسعا قلّت درجة الرقابة، والعكس بالعكس فكلما كانت درجة الرقابة كبيرة بحيث يستحوذ المدير على كل الأعمال ويتدخل في دقائقها قلّت درجة التفويض بالمؤسسة.

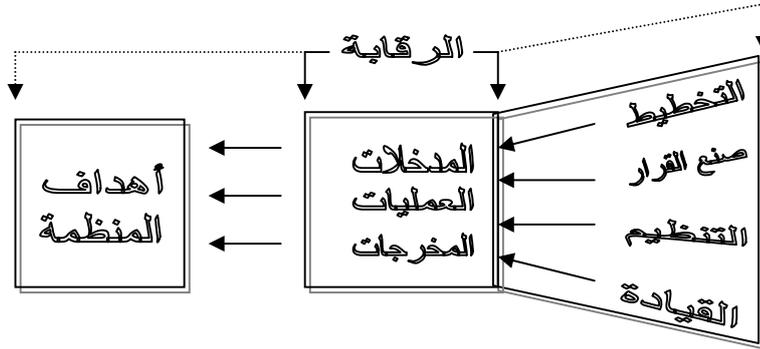
الرقابة والاتصال:

عندما يكون النظام الرقابي محكما وفعالا تزداد عمليات الاتصال صراحة ووضوحا، ويستفيد في المقابل نظام الرقابة من سلاسة الاتصالات وفعاليتها.

الرقابة واتخاذ القرارات:

لا يمكن وصف قرارات معينة بالفعالية ما لم تدل الرقابة على ذلك، كما أن التوصل إلى قرارات سليمة يستدعي وجود رقابة سليمة.

الشكل C: العلاقة بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى



أهداف الرقابة:

نتيجة لمتابعة الرقابة لكافة الخطوات الإدارية، فإنها في كل خطوة تركز على تحقيق أهداف رئيسية بعضها أو جميعها، تتلخص هذه الأهداف في :

منع وقوع الأخطاء: وإن كان هذا الأمر صعبا وغير قابل للتحقيق في كل الأوقات؛ فإن الرقابة تحاول الحيلولة دون الوقوع في الأخطاء، محاولة الوصول إلى تخطيط، تنظيم، توجيه، وقرارات بشكل جيد.

منع تكرار الأخطاء: كون هذا الهدف أكثر واقعية من سابقه، فإنه بمقدور الرقابة تركيز جهودها على عدم الاستمرار في الخطأ، وكذلك عدم تكراره.

الإصلاح الإداري: وفي هذا المفهوم يجب أن يفهم العاملين بأن الرقابة ليست مجرد تصيد أخطائهم مثلما يستغل ذلك الكثير من المديرين، بل هي وسيلة لتحسين أدائهم، ترفيتهم، تكوينهم وتنمية قدراتهم.

مراحل الرقابة :

كغيرها من العمليات الإدارية تمر الرقابة بمراحل نوجز التطرق إليها في الآتي :

أولا: قياس النتائج:

يختلف قياس النتائج باختلاف مستويات الرقابة، هذه الأخيرة التي تتبع مستويات التنظيم والتخطيط سلفا، لذلك نجد :

- الرقابة الإستراتيجية: وهي مسؤولية الإدارة العليا بالمؤسسة، ويتولى بواسطتها المدبرون متابعة العوامل البيئية الحرجة التي يمكن أن تؤثر في المؤسسة، وهذا لا يعني أنهم لا يهتمون بالمستويات الوسطى والدنيا.
- الرقابة التكتيكية: وتتولى هذا المستوى من الرقابة الإدارة الوسطى، التي تركز على مدى تنفيذ الخطط التكتيكية ومتابعة النتائج الدورية سواء كان ذلك شهريا أو أسبوعيا، واتخاذ المواقف التصحيحية حينها.

• الرقابة التشغيلية: وتختص بمتابعة الخطط التشغيلية اليومية، بحيث تتولى الإدارة الدنيا التعرف على النتائج اليومية، ومقارنتها بالأهداف قريبة الأجل.

ويحبذ التكميم في قياس النتائج، بمعنى التركيز على كميات وأرقام، كعدد الوحدات المنتجة، حجم المبيعات، السعر، واستخدام هذه الأرقام يسهل من قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف، إلا أن نجاح هذا الأمر مرتبط بمدى تكميم الأهداف والإجراءات والمهام قبل ذلك.

ورغم أن هناك جوانب هامة يصعب تكميمها مثل رضا المستهلك؛ معاملة الموظف للعملاء، فإنه ينبغي الاعتماد على متغيرات ومؤشرات مرتبطة بالظاهرة وتكون قابلة للقياس، كاستخدام متغير الإقبال على السلعة من طرف المستهلك لقياس رضائه، وتبسيطه إلى مؤشرات قابلة للقياس مثل عدد الوحدات المستهلكة في الشهر، المبلغ المخصص لاقتناء هذه السلعة ونسبته إلى الدخل، عدد الشكاوى المقدمة في المصلحة المعنية على سبيل المثال.

ثانيا: مقارنة النتائج بالأهداف:

انطلاقا من الأهداف يمكن للمديرين وضع معايير لما هو متوقع القيام به، مع احترام مجموعة من الأسس عند وضعهم لتلك المعايير، لذلك ينبغي أن :

• يتناسب المعيار مع كل الأفراد، أي الأخذ في الحسبان قدرات الفرد المتوسط، فلا نعتم نسبة الأداء على أساس ما يقدمه المتفوقون في العمل وأصحاب المهارات المتقدمة لأن ذلك سيكون من قبيل التفاؤل المفرط على أساس أنهم نادرين بالمؤسسة، كما لا ينبغي التركيز على تعميم نتائج الكسالى والمتقاعسين مما يصيبنا بالإحباط.

• لا تقتصر على معيار واحد، بل نعتمد على عدد مقبول من المعايير، كالجودة، السرعة، التكلفة،...إلخ.

• تكون المعايير بمشاركة الأفراد، وذلك لضمان الالتزام بتنفيذها.

• يتم شرح هذه المعايير وتوضيحها بدقة وصرامة تجنبا للبس وحرصا على سلامة تنفيذها.

• يتم شرح أسباب اختيار هذه المعايير، لإقناع الأفراد بجدواها وتكريسا لعنصر الموضوعية لديهم.

ويتم وفقا للمعايير المختارة المقارنة بين النتائج والأهداف، بإعداد تقرير عن النشاط الذي يحبذ أن يكون في وثيقة ليتم مقارنتها بوثيقة الأهداف ، كما يمكن أن تكون المقارنة ميدانية بالمعاينة أو التفتيش، أو عن طريق جولة في المصنع على سبيل المثال.

ثالثا: الإجراءات التصحيحية:

قبل الحديث عن الإجراءات التصحيحية لأوضاع ناقصة أو معيبة مفترضة، فإنه ينبغي التأكيد على أن الرقابة لا تعنى بالأداء الناقص فقط ، بل تهتم أيضا بالاعتراف بالأداء الإيجابي وتثمينه، بمختلف الوسائل كالثناء وبذل الحوافز والمكافآت والترقية في الرتبة وتوفير فرص التدريب...إلخ.

أما إذا تعلق الأمر بملاحظات سلبية أظهرتها عملية المقارنة، فإنه من الضروري اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، وقد يكون ذلك بـ :

* إعادة فحص الأهداف.

* إعادة النظر في طريقة التنظيم في كافة جوانبه مثل مستوى السلطة، درجة المسؤولية، شكل الاتصال...إلخ.

* إعادة النظر في القرارات المتخذة ؛ خطوات اتخاذها، طريقة تبليغها ومدى ملائمتها...إلخ.

* الرفع أو الخفض من مستوى المقياس أو المعيار، كتعديل الأهداف غير القابلة للتحقيق على سبيل المثال.

نصائح عملية للمديرين لتحقيق فعالية الرقابة:

⊙ تذكر أن الرقابة هي نشاط بحثي ولا يقصد به العقاب أو الثواب، بل الهدف منه معرفة الخلل أو قدرات المؤسسة الحقيقية.

⊙ احترس من استخدام الرقابة التي لا توضح للعاملين كاستخدام كاميرات خفية في الورشات، لأنها تؤدي إلى الإحباط والاستياء من طرفهم بمجرد اكتشافها، لأن فيها دلالة على انعدام الثقة .

⊙ أحرص على تنمية الرقابة الذاتية، وذلك قصد تخفيف العبء عليك وتقسيمها للمسؤولية في الرقابة، ناهيك عن تأييد العاملين لهذا النوع من الرقابة مما يجعلها ناجحة وفعالة.

⊙ تذكر أن الرقابة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

⊙ حاول أن توائم النشاط الرقابي مع طبيعة الموقف.

⊙ أحرص على الاستفادة من رقابة واحدة لتحقيق أكثر من غاية.

⊙ انتبه إلى أن الاتصال يسهل الرقابة ويقضي على تعقد الحالات.

⊙ تيقن بأن عوائد الرقابة هي أكبر بكثير من تكلفتها.