



مكتبة الجامعة
بإدارة قحطان البياتي
07702765377

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد
المرحلة الأولى
قسم علوم المالية
والمصرفية

مبادئ الإدارة (الكورس الثاني)

مدرس المادة : م.م. مروان حسين

مكتبة
الجامعة

مكتبة
الجامعة

مكتبة الجامعة
بإدارة قحطان البياتي
07702765377

مكتبة الجامعة - استنساخ - طباعة بحوث - هدايا ساعات - قرطاسية - طلبات خاصة

كل ما يحتاجه الطالب الجامعي ستجده عندنا - العنوان - كلية طب الأسنان - مقابل قسم إدارة الأعمال - بناية مطعم
الجامعة الجديد

مكتبة الجامعة
بإدارة قحطان البياتي
07702765377 / هاتف / قحطان صالح البياتي / 07702765377

2024 م

1445 هـ

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

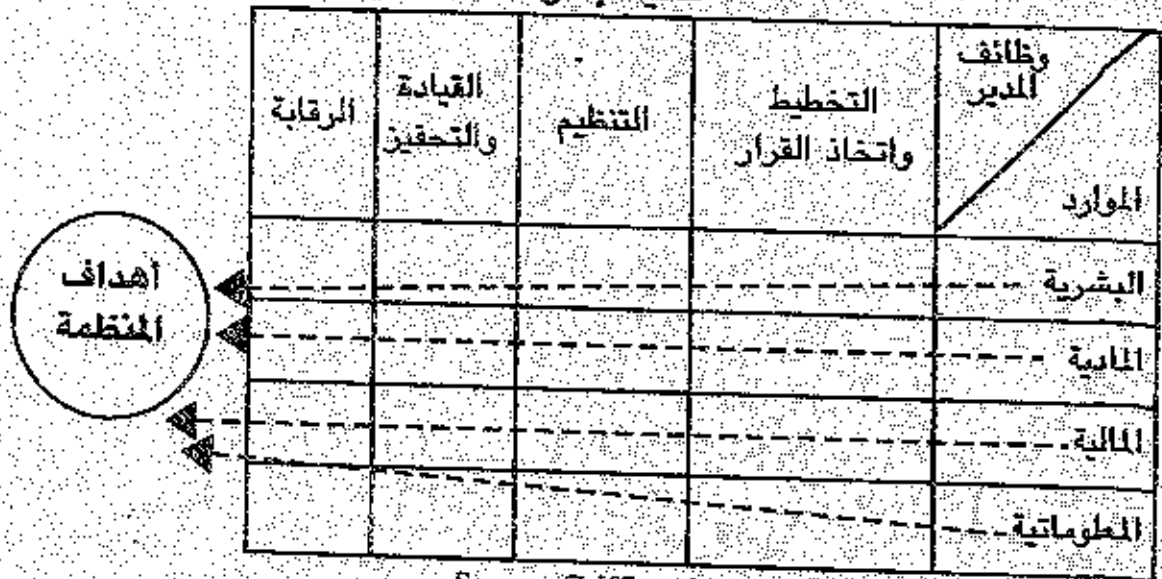
وسوف يستخدم مصطلحا المنظمة والمنشأة سوية بهذا الكتاب. فإذا كانت الظاهرة الإدارية المبحوثة تخص المنظمات عموماً، وليس المنشأة فقط، استخدم مصطلح المنظمة، أما إذا كانت الظاهرة الإدارية تخص المنشأة، على وجه التحديد، فيستعمل مصطلحها.

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 - مدخل دراسة الإدارة:

1- 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.

2- 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).

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

والتعليم، والنقطة، والتشييد، والتجارة، والصيرفة، والتأمين، والنقل والمواصلات، والسياحة والفنادق، إضافة إلى أية منشآت أخرى تعمل في قطاعات تغلب عليها صفة الإدارة العامة (مثل منشأة لصناعة الأثاث أو للطباعة والنشر في وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي) أو مستشفى خاص. أما الإدارة العامة فتتضمن قطاعاً، 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 بعقدته، 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، وتلحق كل هذه الإدارات الإدارية العليا في المنشأة، التي تعتبر أحد أنشطة المنشأة أيضاً.

1 - إدارة الأنشطة الأساسية في المنشأة:

1 - 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 منتوجات 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 لأجل مختلف، بهدف تعظيم قيمة المنشأة، وأداء المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع. وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل، والتخطيط والرقابة الماليين، وإدارة رأس المال العامل (الموجودات والطلبات 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 المتغيرة.

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 ومنتجات المنظمة لتعريف البيئة بأسسها مبادئها، وقوعية جمهورها بأفضل صيغ الاستفادة من تلك المنتجات، هذا إلى جانب التنسيق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياساتها للبلوغ الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة.

4 - الخدمات المساعدة الأخرى: إلى جانب ذلك، هناك نشاطات (تأخذ شكل إدارات) مساعدة متنوعة، مثل الشؤون القانونية، والمكتبية، وتقديم مجموعة من الاستشارات إلى إدارة المنظمة. وتحدد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها.

رابعاً - التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة :

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

تعقيد الإدارة بشكل متزايد (Complexity of Management) : لقد تزامت وتعمقت الفرص والتحديات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة، وذلك بسبب العديد من العوامل التي من أهمها ما يأتي:

1 - حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافياً: كلما تنامي 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 بإداء هذه المهمات تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً، محلياً ودولياً.

2 - تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: تزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية، وارتباطها، وضرورة شراء المستلزمات (المواد والاحياء تصف 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، أجيبة، 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، والتغيرات 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 العاملين قياساً بالعنصر الآخر). وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، يترتب على المدراء تقديم المنتوجات المطلوبة في السوق، كمّاً 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.

ج - سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع: لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني، وينعكس الوقت تزايد دور المنظمات فيهما، ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي، لدرجة ملحوظة، على أداء الإدارة. بل أن القوة الاقتصادية لأية دولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي. ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع، فالأخير يتوقع إدارة منفتحة عليه، قادرة على أداء مهماتها، والتفاعل مع متطلبات شرائح المجتمع، وتلبية مستلزمات الحكومة، وتنوع المسؤوليات تجاه الزبائن، والأفراد العاملين فيها، والموردين، والمنظمات المهنية، بما يواكب تزايد تأثير الإدارة في المجتمع والاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني

مهام المدير

يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها: أنماط السلوك الإداري، والمهارات الإدارية ومصادرها، والتفاوت في العمل الإداري، وأدوار المدير، ووظائفه، وأنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية.

أولاً - أنماط السلوك الإداري (Managerial Behavior Patterns):

تشير الدراسات الميدانية المكثفة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى أن غالبيتهم مشغولون في أداء المهمات المتنوعة، التي قد تصل إلى (60) ساعة في الأسبوع، كما يتضح ذلك من إحدى الدراسات، ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها، ويتمتع المدراء بإجازات عمل قصيرة وغير متكررة، ويتناولون وجبات غذاء وعمل معاً، كما أن أنماط عملهم المعاصر، التي تمت مشاهدتها عملياً، لا تشير إلى أنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد إنجاز الأخرى، بل أن عملهم يمتد بالتتابع، والمهام المتجددة (أو غير الروتينية) والاتصالات الشفوية، والانغماس في شبكات الاتصالات، وعلى النحو الآتي:

أ - التنوع (Variety): لا ينغمس المدراء في مهمة واحدة لعظم الوقت، بل يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي، وهم يمرون من مشكلة أو مهمة إلى أخرى باستمرار مكرسين جزءاً محدوداً أو ضيقاً لكل منها، بسبب تعددها ونشوتها باستمرار، فهناك الكثير من الأمور المطلوب إنجازها بوقت قصير، مما يجعلهم يعالجونها بسرعة، وعليهم اتخاذ القرارات باستمرار.

ب - الفعل النشط أو غير الرتيب (Active, Non - Routine): يستجيب المدراء أولاً، للمشكلات الملحة والمحددة، ولكنهم يبحثون دائماً عن المكونات، غير الروتينية في عملهم، كما أنهم يهتمون ويضعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي يستشفونها من الاجتماعات، ما زالت تلك تدور حول أمور معاصرة، وهم يتطلعون إلى المستقبل أكثر من دراستهم للماضي.

ج - الاتصالات الشفوية (Oral Communication): وجد من الدراسات الميدانية أن المدراء يفضلون الاتصالات الشفوية، ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها، وبخاصة تلك التي تأخذ شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية. التي تؤلف حوالي ثلثي مجموع اتصالات المدير، وهي تتخلل العمل الإداري اليومي.

د - الانغماس في شبكات الاتصالات (Communication Networks): يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرفوسين، والأشخاص خارج المنظمة. وقد يصل عدد من يتصل بهم إلى خمسين فرداً في اليوم، من فئات وشرائح وتخصصات ومصالح متفاوتة في المجتمع. وفي هذا الخصوص يسلم المدير ويتسلم المعلومات منهم ويستفيد منها في أداء مهماته.

ثانياً - المهارات الإدارية (Managerial Skills): يمكن تبويب المهارات الإدارية في خمس مجموعات، وعلى النحو الآتي:

1 - المهارات الفنية (Technical Skills): يتطلب معظم المدراء مهارات فنية لإنجاز الفعاليات المسؤولة عنها. وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة، وبخاصة الأخيرة. ويقوم المدير هنا بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهام الموكولة لهم، وبشكل متعاقب ضمن مستويات الهيكل التنظيمي.

ب - المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية: Inter Personal Skills يكرس المدراء وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير، وبخاصة من خلال الاجتماعات. ويتطلب المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين: الاتصال بهم، والتفاهم معهم، وتحفيزهم لأداء الأفضل. وتشير البحوث المعاصرة إلى أن امتلاك المدير لهذه المهارات هو أحد أسرار نجاحه قياساً بالآخرين ممن يفتقرون إليها.

ج - المهارات الإدراكية (Conceptual Skills): تعتمد هذه المهارات على قدرة المدير للتفكير

التجريدي، أي على القابلية الذهنية لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة، وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها أجزاء المنظمة معوية، أي إلى نظرتها الكلية للمنظمة. فهناك ضرورة للتنسيق مع التقسيمات الأخرى ومع مدراءها، وعدم إهمال أهدافها الفرعية المشتقة عن أهداف المنظمة. ولا بد لمثل هذه المهارات أن تكون أفقية في نظرتها إلى العلاقات مع طبيعة النشاط والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وإلى تحركات المنافسين، وإلى التطورات المتنوعة والمتواصلة في بيئة المنظمة.

د - المهارات التشخيصية (Diagnostic Skills):

المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلاً زيادة دوران الأقران) وتحديد المعالجات اللازمة له في ضوء خصوصياتها، كما أنه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الإيجابية في الأداء (مثلاً ارتفاع المبيعات) لتعزيزها والاستفادة من ثمارها.

هـ - المهارات التحليلية (Analytic Skills):

وهي مهارات تشابه مع المهارات الإدراكية، وتتكامل مع المهارات التشخيصية، وهي تتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف، وكيفية ترابطها، وأسبقيات معالجتها، وكما أنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في الموقف التي تواجهها المنظمة.

ولو تم تبويب المستويات الإدارية إلى ثلاثة (عليا، وسطي، ومباشرة أو دنيا) كما سيتضح أدناه، فإن المهارات الإدراكية تنحدر مجموعة مهارات الإدارة العليا، مقابل انخفاض ملحوظ في المهارات الفنية، في حين تبرز الأخيرة في الإدارة المباشرة مقابل انخفاض المهارات الإدراكية، وتوسط الإدارة الوسطى بين الاثنين في هذا الخصوص، كما يعكس ذلك الشكل (1 - 2) التالي:

source Griffin 1987, p. 24, Fig. 1 - 5

إدراكية	إدراكية	إدراكية
تفاعلية	تفاعلية	تفاعلية
تشخيصية	تشخيصية	تشخيصية
تحليلية	تحليلية	تحليلية
فنية	فنية	فنية
إدارة مباشرة (أو دنيا أو إشرافية)	إدارة وسطي	إدارة عليا

شكل رقم (1 - 2)
المهارات الإدارية
اللازمة للمستويات
الإدارية المختلفة

من هنا

ثالثاً - مصادر المهارات الإدارية:

يمكن تحديد مصدرين أساسيين للحصول على المهارات الإدارية هما:

أ - التعليم (Education): لم يكن المدير في الماضي، وفي غالبية الحالات، متخرجاً من كلية أو معهد متخصص في الإدارة، أو حاصلاً على دراسة، ولو محدودة فيها. غير أن التوجه المعاصر في كل دول العالم المتقدمة والنامية، ومنها العراق يتمثل في الإقبال الشديد والمتزايد على الجامعات والمعاهد المختلفة المتخصصة بالتعليم الإداري، وفي مختلف المراحل، وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة، قبل إشغال وظيفة المدير، سمة العصر. ويقبل الكثير من الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولية لإكمال دراستهم العليا في الإدارة للحصول على الماجستير والدكتوراة، كما أن الكثير من الحاصلين على الشهادات الجامعية في الاختصاصات الأخرى، مثل الهندسة، والعلوم الاجتماعية، والقانون، والطب يسعون للحصول على شهادة عليا في الإدارة. من ناحية أخرى قامت الجامعات والمعاهد باستحداث مناهج دراسية خاصة للمدراء، شملت التعليم المستمر، والتدريب، والحلقات الدراسية، لغرض تحديث وتحديد الخبرات والمهارات الإدارية، وتحقيق التفاعل، بين التعليم الجامعي والتجارب العلمية.

ب - التجربة العملية (Experience): إلى جانب التعليم، تتطلب الإدارة ممارسة عملية أو واقعية، كآية مهنة، إذ أن التعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة والضغوط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها، ولتراكم الخبرة، ولهذا فإن الإتجاه المعاصر هو إتاحة مجالات التدريب العلمي أمام المدراء في المنظمة، بشكل مستمر ومتعاقب، ويشترك في التدريب متخصصون جامعيون وخبراء من داخل وخارج المنظمات المعنية، وتبلورت أساليب عديدة ومتنوعة للتدريب لغرض زيادة فاعليته وكفائه في رفع مستوى المدراء وتمكينهم من تحمل المسؤوليات المستقبلية.

رابعاً - التفاوت في العمل الإداري، وإمكانات نقل المهارات الإدارية:

أ - التفاوت في العمل الإداري: على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهمات الإدارية، فإن هناك كذلك تفاوتاً في العمل الإداري، حتى ولو كان بنفس المستوى في الهيكل التنظيمي، وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاثة محاور للتفاوت في العمل الإداري هي:

1 - المتطلبات السلوكية: وهي متطلبات لا بد للمدير من التحلي بها في تعامله مع الرؤساء والمرؤوسين والأنداد، والجهات الخارجية، وهي متفاوتة.

2 - القيود الداخلية الخارجية على سلوك المدير: وتتضمن الحدودات على عمل المدير ومنها قيود مالية، وبشرية، وتكنولوجية، وتعاقدية، وغيرها.

3 - الخيارات المتاحة: وهي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهماته قياساً بالمدراء الآخرين، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في عمله، وما يختار تحويله للآخرين من صلاحياته، وما يستطيع إهماله على أنه قليل الأهمية.

ب - إمكانات نقل المهارات الإدارية (Transferability of Managerial Skills): ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى، ولو أن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها. فالمهارات هذه تنمو وتتطور في منظمة ما، بسبب الخبرات المتراكمة والاتصالات، والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات. وهناك عدد محدود من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا من المنظمة التي اكتسبوا بها المهارات إلى منظمة (منظمات) أخرى. وتتوافر أمثلة أوسع على إمكانات نقل هذه المهارات في الإدارتين الوسطى والمباشرة قياساً بالعليا.

دور المدير

خامساً - أدوار المدير، أو الفعالية الإدارية (Roles of the Manager):

من بين الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير، فالمدير، حسب أفضل الدراسات المعاصرة، عشرة أدوار يمكن تبويبها في ثلاث مجموعات رئيسية هي: التفاعلية، والمعلوماتية، والقرارية، كما يعكس ذلك الشكل رقم (1 - 3) أدناه:

أ - الأدوار التفاعلية (Interpersonal): وهي ثلاثة أدوار تشمل المدير كرأس في المنظمة، وكقائد، وكحلقة وصل.

1 - الرأس (Figurehead): فهو الرأس الرمزي للمنظمة أو للتقسيم المعني فيها، وهو بذلك يمارس المهمات القانونية، والاحتفاء بالآخرين، واستقبال الزائرين، وتوقيع المخططات.

2 - القائد (Leader): إذ أنه يقود ويعمل على تحقيق الرؤوسين باتجاه إنجاز المهمات.

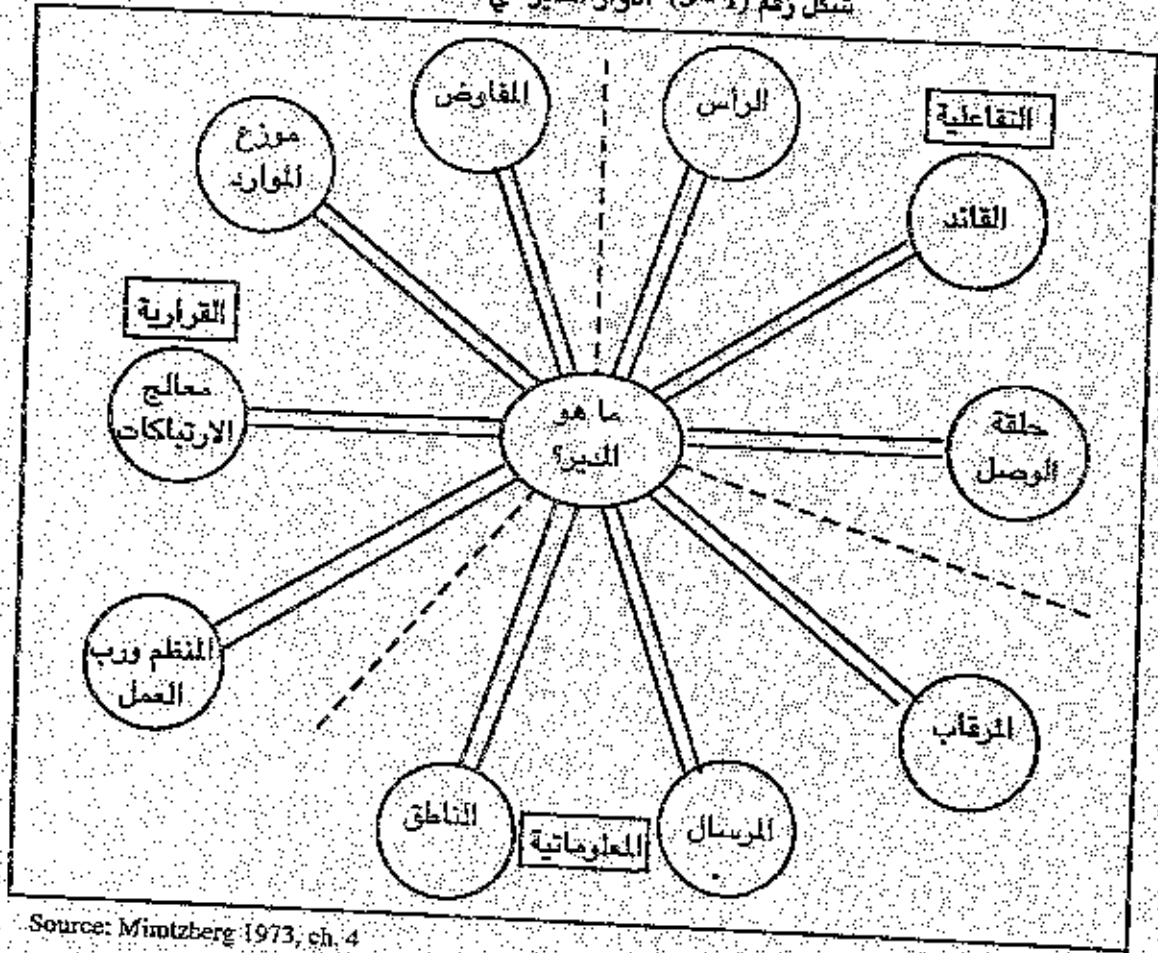
3 - حلقة الوصل (Liason): وهو دور يتركز على العلاقات الواقعية مع المدراء الآخرين في المنظمة، ومع رؤسائه، جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشترك.

ب - الأدوار المعلوماتية (Information): وهي ثلاثة أيضاً تتضمن: المراقبة، والمرسال، والناطق باسم المنظمة (أو القسم المعني فيها).

1 - المراقبة (Monitor): فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية، ويواكب التطورات، ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.

2 - المرسال (Disseminator): يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستمدة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين برئاسته (مثل نقل المعلومات إليهم بعد جولاته، ثم عقده اجتماعاً معهم)

شكل رقم (1 - 3) ادوار المدير في المنظمة



Source: Mintzberg 1973, ch. 4

3 - الناطق (Spokesman): فهو يتكلم باسم المنظمة، أو التقسيم الذي يرأسه فيها، وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك التقسيم.

ج - الأدوار القرارية (Decisional): وتضم أربعة أدوار هي: رب العمل، ومعالج الارتباكات، وموزع الموارد، والمفاوض.

1 - المنظم ورب العمل (Entrepreneur): فهو يبادر بالتغيير، بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها.

2 - معالج الارتباكات (Disturbance Handler): فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات، وبخاصة غير المتوقع منها، مثل المشكلات بين الرؤوسين، أو مع الزبائن.

3 - موزع الموارد (Resource Allocator): فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للتقسيم الذي يرأسه، مثل الأفراد، والأموال، والمعدات، والوقت.

4 - المفاوض (Negotiator): فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو التقسيم الذي يديره فيها.

سادساً - وظائف المدير (Functions of the Manager):

من بين المدخل الأساسي 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.

1 - التخطيط واتخاذ القرار (Planning and Decision Making): التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستقيماً من ماضيه، كي يواجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه. فهو إذن عمل تحكيمي يرمي إلى تطويع المستقبل المجهول إلى إرادة المدير قدر استطاع، مقلداً بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته. كما يعرف على أنه يعد النظر المتضمن التعديل المستهدف للعلاقات تعديلاً يسبق الأحداث، من خلال خلق التفسير والاستجابة له إيجابياً، أي أنه تحديد مسبق لما يريد فعله والكيفية التي يتم بها إنجازها.

وتبدأ عملية التخطيط بتحديد الأهداف التي تُعين مسار المنظمة، ومسارات تقسيماتها الفرعية وأفرانها. ويتطلب تحقيق الأهداف تكوين (الاستراتيجية) أو المدخل الأساسي لبلوغ الأهداف وتجراً. 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 يفادي بفصل هذه الوظيفة عن التخطيط بإضافة تنفيذ البديل المختار إلى عملية اتخاذ القرار. وتترابط عملية اتخاذ 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 تحزقة 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 للاداء 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 الاداء 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 الاداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الاداء الفعلي والخطط، على الصعيد التنظيمي والفردى، بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الابتعادات، وتشخيص مسبباتها، ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الاداء 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.

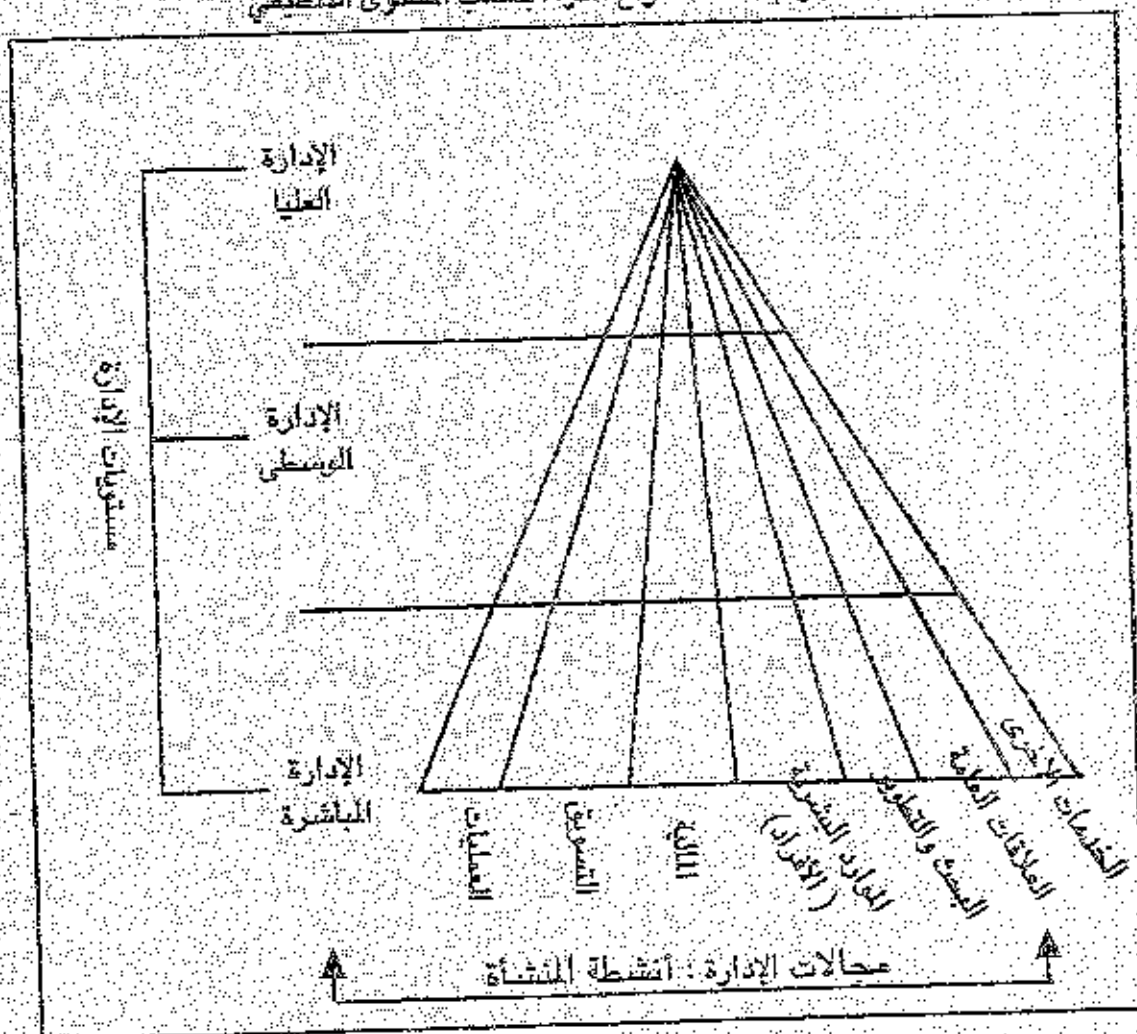
سابعاً - أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي أو مستويات الإدارة:

(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):

أ- 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 تتألف إذن من مرتين، لأنها موجودة بالمجموعتين من التبويب.

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



Source: Griffin, p. 15, Fig 1-3

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

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 لأجل قصيرة ومتوسطة، وتقديم التوجيهات للمدراء المؤوسين 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.

الفصل الخامس الخطط التشغيلية

البعض الأول

عملية التخطيط وأنواع الخطط

أولاً - طبيعة التخطيط :

سبق أن أشير في الفصل الرابع إلى أن التخطيط هو التفكير والقرار النظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل. وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة. فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعلية المراد تخطيطها... كما أنه فعالية إدارية مستمرة، لأن الإدارة لا تصل إلى نقطة معينة لا تحتاج بعدها إلى التخطيط ولا يعني 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 قراراً في صناع هذا التوجه، ورفضاً 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.

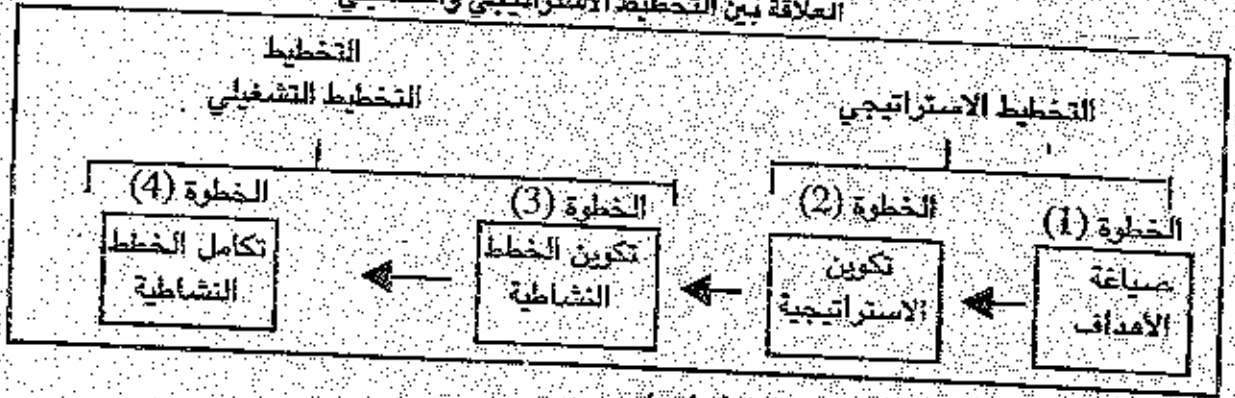
وتتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو لحل مشكلات معينة في طرق بلوغ تلك الأهداف. ويستند التخطيط الشامل أو الكلي (Overall Planning) إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها.. أما التخطيط حسب الأنشطة أو التقسيمات (Functional and Divisonal Planning) فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية، التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية.

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 يعني (كما سبق الإشارة لذلك) بصياغة الأهداف، وتكوين (أو تحديد) الاستراتيجية. أما الثاني فينصب على تكوين الخطط التشغيلية (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 لمواجهتها. فمدراء المنشآت يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً متعاطمة 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 بتعاطم حالات اللافاقد وتعقيدات البيئة. وعليه فإن معظم الشركات الكبيرة تضطلع بالتخطيط لأجال مختلفة. ومما يدفع بهذا الاتجاه أن النخل في التخطيط يتعكس على بقية الوظائف الإدارية وعلى أنشطة المنشأة ككل. من جهة أخرى فإن هناك احتمال انغماس الإدارة بالعمل اليومي التشغيلي وضغوطه وأسيقياته، مما قد يقلل من الاهتمام بالتخطيط لأجال مختلفة.

ثالثاً- أنواع الخطط التشغيلية (Functional Operating Plans)

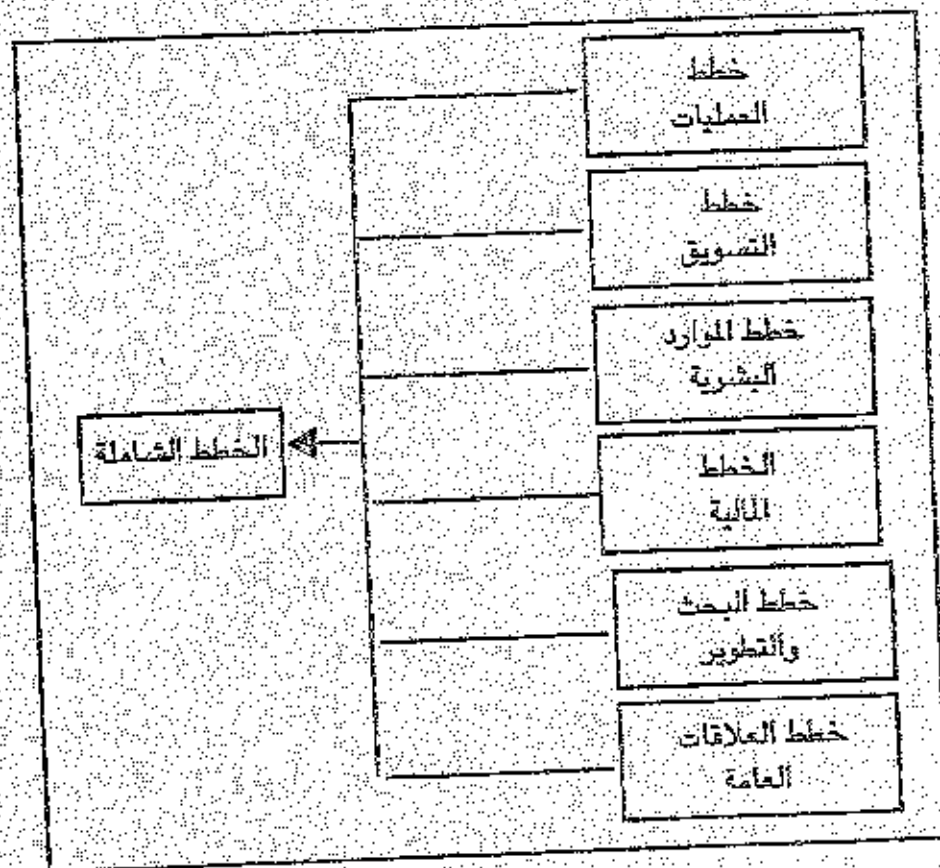
تزداد الخطط تفصيلاً عند ما تجزأ بحسب أنشطة المنشأة: العمليات، التسويق، الموارد البشرية (الأفراد) والمالية، البحث والتطوير، العلاقات العامة. فلو نظرنا إلى الأنشطة المذكورة، وربطت سوية بالخطط الشاملة للمنشأة، لظهرت العلاقات بينهما كما في الشكل (2-5). تنبثق الأهداف الفرعية لكل نشاط من الأهداف الكلية للمنشأة، في حين تتكامل وتتجمع الخطط التشغيلية، 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 منخل المنظومة المفتوحة لأن الأنشطة الفرعية، والثانوية.... هي منظومات فرعية من المنشأة، تتكامل في منظومة المنشأة، وعليه فدور الإدارة في صياغة الخطط

مزيج تفصيل الخطط هرمياً (التخصص)، ثم تحقيق التكامل (التنسيق)، وهو ما يتناسب كذلك مع تفريع 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 أفضل 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 لوحده (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 وتدخل هذه المسألة في إطار مدخل المنظومات المقترحة من خلال التركيز على الأمثلية الكلية للمنشأة، حتى ولو أدى تحقيقها إلى التضحية بالأمثلية النشاطية أو الجزئية.

شكل (2-5)

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 ستة إلى أكثر من (20) سنة، وفي حين أن هناك اتفاقاً على الخطط الممتدة من أقل من ستة 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 تركيزها 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 متطورة 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 خططاً نشاطية طويلة الأجل: للعمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والعالية، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة. وهي تتكامل سوية وتتناسق في خطط طويلة الأجل للمنشأة ككل. كما أنها إما تصاغ بشكل أولي، ثم يجري تنقيحها، أو تعديلها جزئياً بمرور الوقت، وبحسب استجابة المنشأة للتغيرات البيئية.

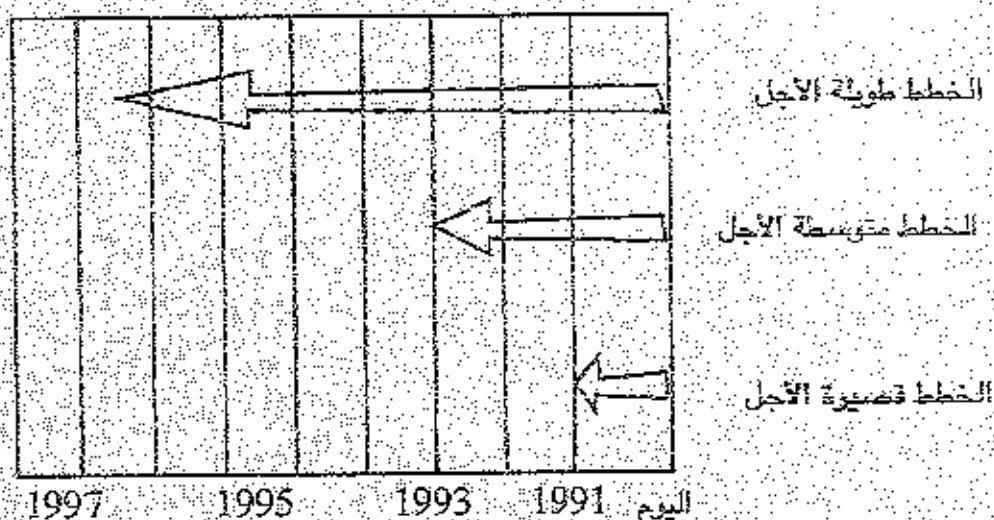
ب- الخطط متوسطة الأجل (Intermediate-range Planning): وهي خطط تنبثق عن الخطط طويلة الأجل، كمنظومات فرعية منها (أي أن كل خطة طويلة الأجل تقسم إلى عدد من الخطط متوسطة الأجل) وهي أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياساً بطويلة الأجل. وبسبب توافر البيانات بشكل أفضل، فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل 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، ابتداء 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 سنوياً، فصلياً شهرياً، ...) ولأنشطتها وفروعها كذلك، ولأجل زمنية أقصر.

ويوضح الشكل (3-5) كيف أن الخطط الزمانية ترتبط وتتكامل بسوية، 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.

أ- 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 مصاغة 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 والمشاريع.

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

جديدة، أو تغيير رسالة المنظمة. وتتم صياغة البرنامج على الوجه الآتي: (1) تقسيم إنجاز
العمليات 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 العمليات المتكررة أو المنظمة 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 تستهدف بها المستويات الوسطى والدنيا 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 بسياساتها المقررة. وقد تكون
السياسات أساسية أو فرعية. ومن بين أهم الشروط المطلوب توافرها في السياسة:
- (1) أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي إلى تحقيقه عند تنفيذه.
 - (2) أن تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات والأفراد.
 - (3) أن تكون ممكنة التطبيق عملياً أو واقعية من حيث أخذها بنظر الاعتبار الموارد
المتاحة، والمتوقعة اعتيادياً.

- (4) أن تتخفف بالمرءة لرواجهة احتمالات التعديل في المستقبل.
- (5) أن تترايط السياسات القرعية مع بعضنها للوصول إلى الأهداف.

2- الموازنات (Budgets): الموازنة هي خطة مصصاعة بشكل رقمي، تأخذ شكل النوارد 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 بتبويضات 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 تبحت في الباب الثالث) يرى آرون 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 بجزءات للمخالفين.

البعض الثاني

تنظيم وظيفة التخطيط

لا بد من تنظيم وظيفة التخطيط، وبخاصة مكانتها في الهيكل التنظيمي. والتخطيط وظيفة 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 وظيفة كل مدير:

يجب أن يؤدي كل مدير في المنظمة وظيفة التخطيط، باعتبارها واحدة من وظائف 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 وظيفة التخطيط.

في حين يقل تلك 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 لابد 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 الاثنين 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 (والكلية). 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): علي الرغم من تسمية هذه اللجنة بـ (التنفيذية) فإنها تقوم بمساعدة المدير العام في ممارسة وظيفة التخطيط، كما قد تسمى بـ (لجنة التخطيط). وهي تضم عدداً من مدراء الأنشطة الأساسية (مدير العمليات، التسويق، المالية،...) ويرئاسة المدير العام، وتتعقد 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 للملاحظات

وتوجيهات المدير العام عن الخطط، وتعمل على الأخذ بها وتنظم هذه المجموعة (الوحدة) من مستشاري التخطيط لمسبب 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 تحويل صلاحية التخطيط إلى المستويات التالية وعندما يحصل ذلك، تزداد المسؤوليات التخطيطية للمدراء. والعكس صحيح في حالة الميل نحو المركزية في التخطيط، حيث تعارس الإدارة العليا قسماً أكبر من وظيفة التخطيط، ومن أهم الاتجاهات في مجال المشاركة في القرارات التخطيطية ما أشير أعلاه إلى أسلوب (الإدارة بالأهداف) (MBO).

المبحث الثالث

مقدمات التخطيط، و التخطيط الموقفي، وعقبات التخطيط، ومعالجتها.

أولاً- مقدمات التخطيط :

المقدمة (أو المقدمة المنطقية) (Premise) التخطيطية هي البيانات المفترضة تمثيلها لحالات المستقبل، خاصة وأن البيئة المستقبلية التي يعالجها التخطيط تتسم عموماً بالثبات والخطورة. والمقدمات هي تنبؤات مدروسة بحالات المستقبل، وليس مجرد حدس شخصي لا يقوم على قاعدة من البيانات. ومن أهم المقدمات التخطيطية تلك الافتراضات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة المنشأة. وهذا يعني أن تبدل تلك المقدمات يتطلب تغييراً في الخطط، وإلا أصبحت متقادمة، أو خارجية عن القرينة. ومن بين المقدمات التخطيطية الأساسية ما يأتي:

1- السياسة العامة للدولة: تتأثر المنشأة بالسياسة العامة للدولة (كبيئة خارجية)، بوجه خاص بالسياسات المالية والنقدية. فالفوائض في الموازنة العامة للدولة (Budget Surpluses)، تؤدي إلى تقليص الإنفاق الحكومي، وبالتالي تقليل الطلب على السلع والخدمات، والعكس

صحيح في حالة عجز الميزانية (Budget Deficits). وكما أن السياسة الضريبية للدولة تؤثر في الإنفاق الاستثماري للمنشأة في عدد من المجالات، ذلك لأن انخفاض العبء الضريبي يؤدي إلى تحقيق دخل صاف أعلى، وإمكانية أفضل لاحتجاز مبالغ أكبر لإعادة الاستثمار. ثم أن المشجعات المقدمة للمنشآت، في مجال إعفاء ذلك الجزء من الدخل المعاد استثماره من الضريبة أو إعفاء استثمارات أو مشروعات معينة من الضريبة لمدة محددة، والسماح بتسريع الاندثار يؤدي لارتفاع الكلف، وانخفاض الدخل الصافي وبالتالي انخفاض الضريبة المدفوعة للدولة، هي من بين المتغيرات المهمة التي تأخذها المنشأة في الاعتبار عند وضع خططها. ولا بد إذن من إعداد التنبؤات حول السياسة المالية المرتقبة في المستقبل.

من جهة أخرى، فإن السياسة النقدية المتساهلة التي يطبقها المصرف (البنك) المركزي تؤدي إلى تشجيع الاقتراض من المصارف (بسبب تقليل القيود، وتخفيض سعر الفائدة، وتقليل نسبة الاحتياطي القانوني النقدي مقابل الودائع، ودخول الدولة مشترية لسنداتها وبالتالي إطلاق قوة شرائية في الاقتصاد الوطني...) ومثل هذه الظروف تؤدي إلى تشجيع الإنفاق الاستثماري للمنشآت، والإنفاق الاستهلاكي للجمهور، والعكس صحيح في حالة السياسة النقدية المتشددة. ولا بد من إعداد التنبؤات حول السياسة النقدية المحتملة في المستقبل.

ب - الظروف الاقتصادية العامة: وبالإضافة لما جاء أعلاه، فإن توقعات المنشآت بشأن نسبة نمو الاقتصاد الوطني بمؤشرات الدخل القومي، والنتائج الإجمالية القومي (...) تؤثر في خططها للتوسع في المستقبل كما أن وتيرة نمو القطاع أو فرعه، حيث تعمل المنشأة، تضع الإطار المهم لحركة المنشأة في مجال التوسع أو الانكماش.

ومن بين آثار الظروف المشار إليها على المنشأة، ما تفرزه من نتائج في مجال الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، والمواد الأولية، والمكانن والمعدات، والحصول على القروض من المصارف لتمويل الاستثمار، أو لسد العجز النقدي ... كل هذه المتغيرات تصب أثرها في عملية التخطيط.

ج - العوامل الخارجية الأخرى: هناك مجموعة كبيرة من العوامل الأخرى المؤثرة في الخطط، يمكن أن يشار لبعضها على سبيل المثال، لا الحصر. فقرارات المستهلكين تتأثر باتجاهات الموضة (Fashion Trends)، مما يعني ضرورة متابعتها باستمرار من قبل المنشآت المختصة بالسلع الاستهلاكية. وتتأثر المنشأة كذلك بخطط وفعاليات المنافسين في السوق،

مثل إدخالهم منتجات جديدة منافسة ، أو القيام بحملات ترويجية ، أو خفض الأسعار ... ثم أن مدى وفرة المواد الأولية والموارد البشرية اللازمة لأعمال المنشأة يؤثر في التوسع ، وفي الكلف العامة.

ثانياً - التخطيط الموقفي (Contingency Planning) :

لقد أدت صعوبات التخطيط إلى انتهاج العديد من المنشآت وبخاصة الشركات الكبيرة ، لأسلوب التخطيط الموقفي ، وبموجبه تقوم الإدارة بتطوير ما يسمى بـ السيناريوهات أو المشاهد المتعددة (Multiple Scenarios) ، يستند كل منها إلى مجموعة من القدمات (الافتراضات) التخطيطية. فمثلاً قد يكون أحد السيناريوهات مبنياً على الظروف الاقتصادية الأكثر احتمالاً في التحقق ، وآخر على الظروف الاقتصادية الأكثر احتمالاً في التحقق ، وآخر على الظروف الاقتصادية التي تعكس التفاؤل ، وثالث على تلك الظروف التي تعكس حالة التشاؤم. ولا ينحصر اعتماد السيناريوهات على التنبؤ بالظروف الاقتصادية، بل كذلك على الظروف المناخية، والسياسية، وتوافر المواد الأولية والموارد البشرية وتنظيم الدولة للبيئة.

وعلى أساس كل سيناريو (مشهد) يجري تطوير أو صياغة خطة محددة للمنشأة، وإنه فهناك مجموعة من الخطط ، حسب المواقف أو الظروف المحتملة في المستقبل، ويتطلب التغيير من سيناريو إلى آخر قيام المنشأة بتحديد (نقاط التحرك أو العمل) - Trigger, or Action Points فمثلاً لو كانت نسبة التضخم النقدي السنوي بحدود (10%) سنوياً فإن ذلك يعني السيناريو رقم (1) ، في حين أن ارتفاعها عن ذلك وحتى (15%) يعني بروز السيناريو رقم (2) وارتفاعها فوق الحد المذكور يعني نشوء السيناريو رقم (3) . ويعتمد هذا على المؤشرات الشهرية المستمدة من النسب السنوية أعلاه، للاستعداد لانتهاج خطط جديدة بحسب تبلور السيناريوهات . وليس التضخم النقدي إلا أحد المحددات المعتمدة في رسم معالم كل سيناريو ، إذ أن نسبة نمو الاقتصاد الوطني وحصة المنشأة في السوق ، ومبيعاتها ، كلها محدّدات لها مؤشراتنا ، وتربط بين سيناريو وآخر .

وهكذا فالتخطيط الموقفي يوفر درجة عالية من المرونة في استجابة المنشأة للتغيرات في البيئة حولها . غير أنه، من الناحية الأخرى ، يفرض جهوداً تخطيطية كبيرة ، مما يزيد من أعبائها . وقد تكون المنافع أعلى من الكلف الناشئة عن انتهاج هذا الأسلوب في التخطيط .

ثالثاً - عقبات التخطيط (Barriers to Planning) :

تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليتها والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الإدارة . ومن أهم هذه العقبات ما يأتي

أ- البيئة المعقدة والديناميكية (المتحركة) : لقد أشير في الفصلين الثالث و الخامس (الحالي) إلى تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمة ، وإلى تزايد حركة متغيراتها بمرور الوقت . ومما لا شك فيه أن التعقيد والديناميكية يزيدان من صعوبات العملية التخطيطية بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة لتغيرات البيئة ، بما في ذلك جمع وتحليل البيانات ، واتخاذ القرارات اللازمة لتكييف المنظمة لها .

ب- غموض الأهداف : فالأهداف غير الواضحة ، على مستوى المنظمة ككل ، وعلى مستوى تقسيماتها ، تعيق عملية التخطيط ، لأن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في التخطيط ، وقد لا يتحمس بعض المدراء للأهداف الواضحة بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيق المستهدف . يضاف لذلك أسباب أخرى مثل ضعف قابلية المدير ، وفقدان القاعدة المتينة للبيانات ، والنظام غير السليم للحوافز .

ج - مقاومة التغيير : فالتخطيط ، بتعريفه ، يتطلب تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة ، ومحاولة صياغة ظروف عملها في المستقبل . غير أن المدير قد يقاوم التغيير خوفاً من مجابهة المستقبل ، وتفضيل الأهداف والخطط المعروفة أو المعتادة ، والظروف القائمة .

د- القيود : هناك العديد من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط ، ومنها بوجه خاص ما يأتي :
(1) الاستثمار الكبير في رأس المال الثابت (الموجودات الثابتة) وبالتالي عدم مرونة المنشأة في التكيف للمستجدات التكنولوجية .

(2) القيود الحكومية .

(3) شحة الموارد المالية .

(4) ندرة الكفاءات الإدارية .

هـ الوقت والكلفة : يستنزف التخطيط السليم الوقت الطويل فهو مكلف للمنظمة . وقد يتطلب مثل هذا التخطيط التمويل المناسب . والخبرات الفنية ، والبيانات مما لا يتوافر حالياً في المنظمة ، ويكلفها الكثير الحصول على مثل هذه المستلزمات .

رابعاً - معالجة عيوب التخطيط :

هناك مجموعة من المعالجات المقترحة لهذه العيوب وبالتالي زيادة فاعلية التحقيق ، منها :

1- البدء في قمة المنظمة : فالتخطيط القاعلي هو الذي يبدأ من قمة المنظمة ، أي من إدارتها العليا ، فهي تقوم بعملية صياغة رسالة المنظمة الأهداف الرئيسية ، والاستراتيجيات ، وهي التي تسبغ على التخطيط الأهمية التي يستحقها .

2 - الاعتراف بوجود حدود للتخطيط ، فالتخطيط ، رغم أهميته لا يضمن النجاح ، بل يفتح له الفرص ، ويريد من إمكانيات تحقيقه ، وسبب ظروف البيئة والمنظمة ، فإنه عرضة للتغيير والتعديل .

3- الاتصال على الرغم من بدء عملية التخطيط في قمة المنظمة ، فإن الإدارة العليا لا بد أن تعمل على تحقيق الاتصال المستمر بين مختلف مستويات الإدارة . فالكمل يجب أن يعرف الأهداف والاستراتيجيات ومسارات الخطط ، وكيفية تكاملها وتناسقها .

4 - المشاركة: من المبادئ المهمة في التخطيط الفاعل مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه ، بل كل المدراء والمؤوسين . فلكل منهم دوره فيها ، والمعلومات التي يقدمها ، والزوايا التي ينظر من خلالها للتخطيط ، وخصوصيات التقسيم الذي يعمل فيه ، هذا إلى جانب ما أشير إليه من أهمية المشاركة في تطبيق أسلوب (الإدارة بالأهداف) .

5- المراجعة والتحديث : الخطط لا توضع وتنسى ، بل تطبق وتتابع ، ويجري تحديثها (Up-dation) باستمرار لتواكب التطورات البيئية ، والبيانات المتاحة ، وتعاقب تنفيذ الخطط قصيرة الأجل .

6- التخطيط الواقعي: أشير أعلاه إلى أهمية هذا الأسلوب في التخطيط ، وبوجه خاص تمكن الإدارة من تكييف أوضاع المنظمة في إطار ظروف المستقبل ومتغيراته .

الأسئلة

- 1- ناقش المقولة الآتية : القرار السليم يعني التخطيط السليم .
- 2- أوضح العلاقة بين التخطيط ومداخل المنظومة المفتوحة .
- 3- ما الذي يحدد الأفق الزمني لأجل التخطيط في المنشأة ؟
- 4- كيف تبرر وجوه تخطيط طويل الأجل في المنشأة على الرغم من ظروف الارتفاع والمخاطرة ؟
- 5- لماذا التأكيد المتزايد على التخطيط ؟
- 6- هل أن وظيفة التخطيط هي أهم الوظائف الإدارية الأخرى ؟ لماذا ؟
- 7- ما المقصود بـ (التخطيط الموقفي) ؟ وما هي السيناريوهات المتعددة ؟
- 8- قارن بين التخطيط الذي يمارسه مستشارو التخطيط مع الذي يمارسه المدير .
- 9- ما هي أهم عقبات التخطيط ؟
- 10- هل يمكن معالجة بعض هذه العقبات ؟ كيف ؟

الفصل الثاني عشر

التحفيز والرضا الوظيفي

من بين أهم مسؤوليات المدراء ، في أي مستوى إداري ، توجيه وإثارة الأفراد لأداء المهمات فالأداء الأعلى للمؤسسة هو أهم فارق بين المنظمة الهامشية والفاعلة . ولغرض أداء هذه المهمة ، فإن على المدير تفهم سلوك الفرد وأعضاء الجماعة لغرض تحفيزهم وقيادتهم واستمرار الاتصال بهم .

الباب الأول

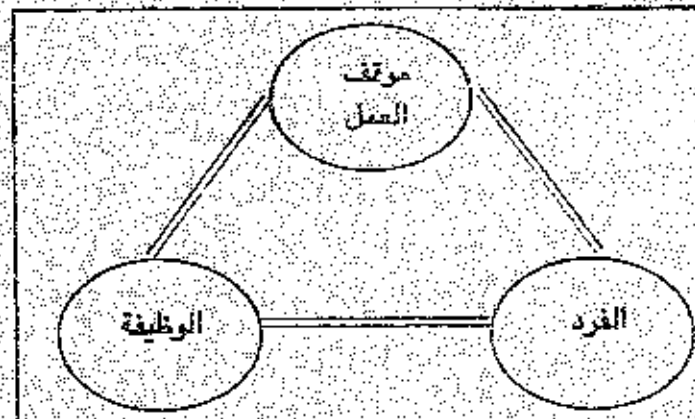
طبيعة التحفيز

يقصد بالتحفيز (Motivation) ما يأتي

- (1) توجيهي (Direction) سلوك الفرد ، أي كيفية اختيار البديل المفضل .
 - (2) استمرار أو تواصل (Persistence) السلوك ، ولغرض أن تحقق المنظمة الفاعلية ، فإن أعضائها لا بد أن يوجهوا سلوكهم نحو الأداء الوظيفي العالي ، وبشكل متواصل
- أولاً - مكونات منظومة التحفيز :

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين للتحفيز ، ونظراً للتداخل بين هذه المكونات ، فإن التحفيز هو وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي . أما المكونات الرئيسية لمنظومة التحفيز فهي ثلاثة: الفرد ، الوظيفة ، وموقف العمل ، كما في الشكل (1-12) .

شكل (1-12) مكونات منظومة التحفيز



Source: Longencker, and Pringle, P. 414, Fig. 19-1

أ- الفرد: يتفاوت أعضاء المنظمة ، من مدراء وغير مدراء ، في الذكاء والقابلية ، والاتجاهات والحاجات ، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة تجاه أي قوة تحفيز معينة ، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى الفروقات بين المدراء والمتخصصين في الحاسوب ، ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية ، والإستقلال الذاتي، وعنوان الوظيفة ، فإن أسبقيات المتخصصين في الحاسوب كانت الأمان ، وموقع العمل، وساعاته ، وضرورة تعلم المهارات الجديدة ، وعليه فإنه لا بد من وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المنظمة.

ب- الوظيفة (Job): يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز ، كما أشير سابقاً ، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتها ، هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف المرتببة (الروتينية) والمهام الهيكلية، ولذلك يقرّب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

ج- موقف العمل (Work Situation): أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل ، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف ، والعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل (Work Group) تبعاً للظروف ، قد تشجع أو تعرق الأداء بسبب معايير الجماعة (Group Norms) أو استحسان الأنداد (Peers) كما يرتبط السلوك الإشرافي بطبيعة معايير العمل ، وتنظيمه ، وتوزيع المكافآت.

ويؤدي تفاعل المكونات الثلاثة أعلاه : الفرد، والوظيفة ، وموقف العمل إلى تحديد استمالة (Appeal) التحفيز لأعضاء المنظمة ، وكما سيتضح فيما بعد فإن كلا من هذه المكونات قابل للتجزئة إلى مكونات فرعية أدق مما يلقي الأضواء على درجة التعقيد التي يتسم بها التحفيز.

ثانياً - الافتراضات الإدارية وراء التحفيز :

تعكس المداخل المتعددة للتحفيز مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الأفراد وردود أفعالهم المحتملة تجاه الأنواع المختلفة من التحفيز ، ويعتبر أفضل تبويب للافتراضات ما طرحه دوكلاس ماكريكر (D. Megregor) تحت عنوانه (نظرية س) (x Theory) (ونظرية ص) (Y - Theory) وعلى الرغم من أن هذه الافتراضات تعتبر ضمن مداخل القيادة فإنها توصف أيضاً على أنها افتراضات التحفيز ، وقد سبقت الإشارة لهاتين النظريتين في الفصل الثاني فنظرية (س) تمثل النظرة المتشائمة للطبيعة الانسانية ، فهي تؤكد على أن معظم الأفراد ، ومنهم العاملين في المنظمات ، يميلون لأن يكونوا كسالى ، ويفتقدون إلى الطموح،

كما يحتاجون إلى الإشراف المتواصل إذا ما أريد لهم الاستمرار في العمل ، وبالمقابل ، فإن نظرية (ص) ترى أن الفرد قادر على تنسيق وتكامل حاجاته وأهدافه مع حاجات وأهداف المنظمة كما أنه بطبيعته قادر على ممارسة الضبط الذاتي، والتوجيه الذاتي، وتكريس كل جهوده لخدمة المنظمة .

وهذا يعني أن كلا من مجموعتي الافتراضات أعلاه يقود إلى مدخل مختلف ذلك لأن النظرة إلى طبيعة الكائنات البشرية تؤثر في طرق تحفيزه للمؤوسين ، غنظرية (س) تميل إلى الاعتماد على طرق الانضباط والعقوبات (الجزاءات) في حين تميل نظرية (ص) إلى التأكيد على التحفيز الإيجابي والإدارة الذاتية (Self- Management).

البحث الثاني

نظرية التحفيز

نظرا لكون التحفيز ظاهرة غير مرئية (أي أنه بالامكان مشاهدة الأداء الوظيفي ولكن ليس الأسباب وراء مستوى الأداء) ، فقد تمت صياغة العديد من النظريات لتفسير التحفيز ، ولكن الفصل الحالي أبعد من أن يكون قابلا لطرحها بشكل مفصل وشامل ، ولذلك ستطرح هنا بعض الأفكار المهمة التي يتواصل أثرها الكبير في الممارسة الإدارية المعاصرة .

أولاً - نظريات المحتوى (Content Theories):

1- هرمية الحاجة (Meed Hierachy): تعتبر نظرية إبراهيم ماسلو (A.Maslow) في هرمية الحاجة من أولى نظريات محتوى التحفيز وأكثرها تواصلًا. ويعكس الشكل المدرج (1-12) تبويب الحاجات الانسانية في خمس مجموعات

فلو تم تبويب الحاجات بهذه الطريقة ، فإن الحاجات الفيزيولوجية هي التي يجب إشباعها أولاً ، فهي دوافع موروثة ومرتبطة مباشرة بالناحية البدنية للجسم ، وبعد إشباعها بشكل مناسب ، فإن المستوى الثاني ، أي حاجات الأمان ، يحتل الأسبقية. وبعد إشباع هاتين المجموعتين من الحاجات، تبدأ الحاجة إلى الرقعة أو الصحة وعلاقات التفاعل المباشر. وعند إشباع هذه الحاجات ولو جزئياً، تنشط الرغبة في احترام الذات وفي نيل احترام الآخرين للفرد، وأخيراً، فإنه لو تم إشباع هذه المجموعات الأربع من الحاجات بشكل مناسب، فإن الفرد يتوجه لتحقيق طموحاته وإمكاناته .

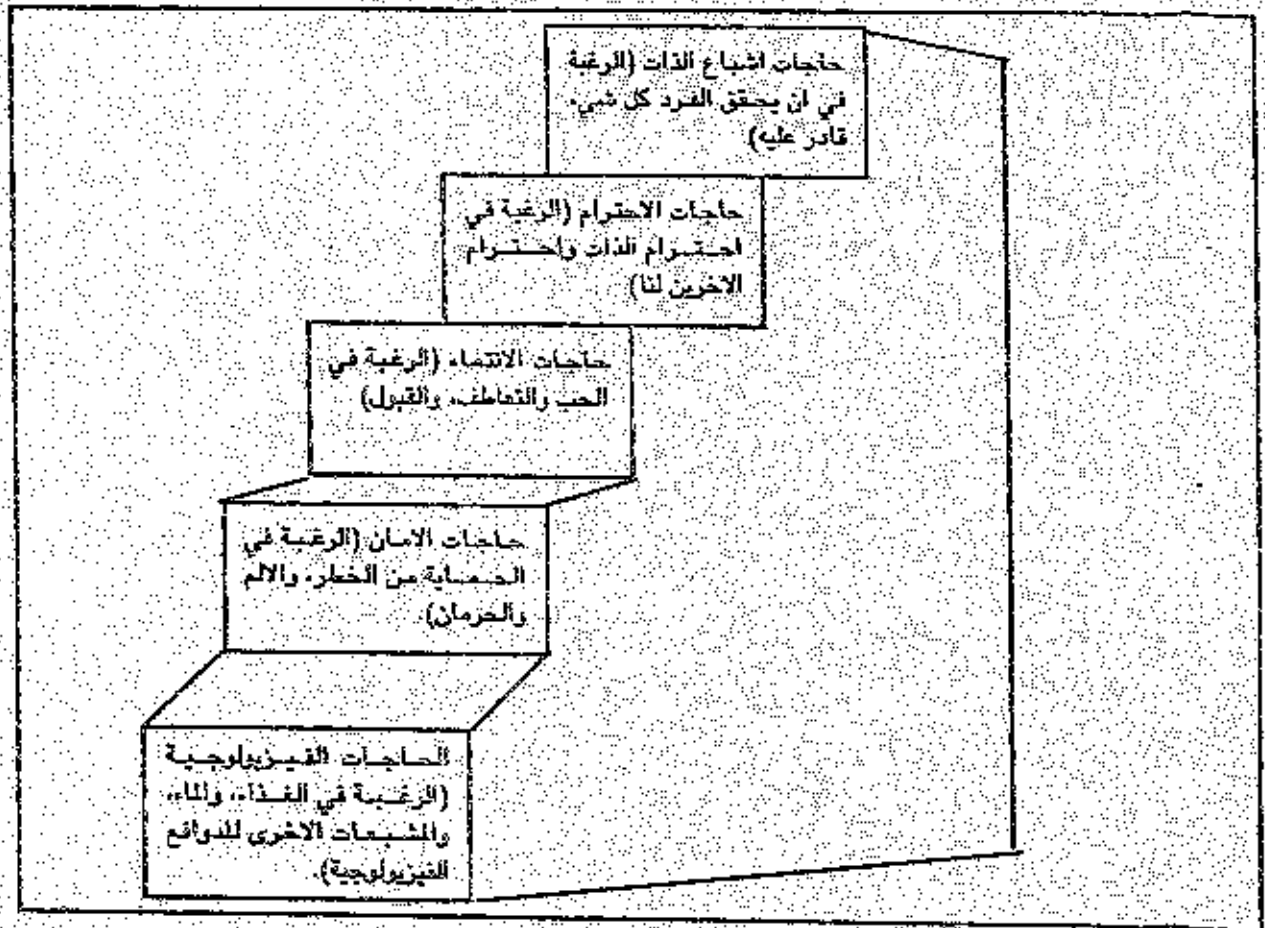
وقد أكد ماسلو على أن معظم السلوك الإنساني يتوجه نحو إشباع الحاجات غير المشبعة ، كما أن ماسلو قد صنف المجموعات الخمس من الحاجات في مجموعتين كبيرتين ، هما الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان ، من جهة ، (وهي المستوى الأول) ، والمجموعات

الثلاث اللاحقة من الحاجات ، ومن جهة ثانية (وهي المستوى الثاني) وهناك دراسات تشير الى ان اشباع المستوى يسبق اشباع المستوى الثاني .

وفي المنظمات ، يشبع المستوى الاول من الحاجات من خلال دفع الرواتب والاجور ، والرعاية الصحية ، والتقاعد والضمان الاجتماعي والتأمين على الحياة ، والأمن الصناعي وأنظمة الحماية من الحوادث أثناء العمل ، كما ساعدت نقابات العمال على توفير ضمانات أخرى من خلال حق الاضراب ، والحصول على علاوات غلاء المعيشة ، والأنواع الأخرى من الحماسة والرعاية الاجتماعية ، غير ان ضعف اشباع المستوى الثاني من الحاجات في المنظمات يؤلف مشكلة كبيرة للكثير من الأفراد فيها .

شكل (2-12)

هرمية الحاجة في نظرية ماسلو



Source: Griffin, 1987, P.392, 3-2

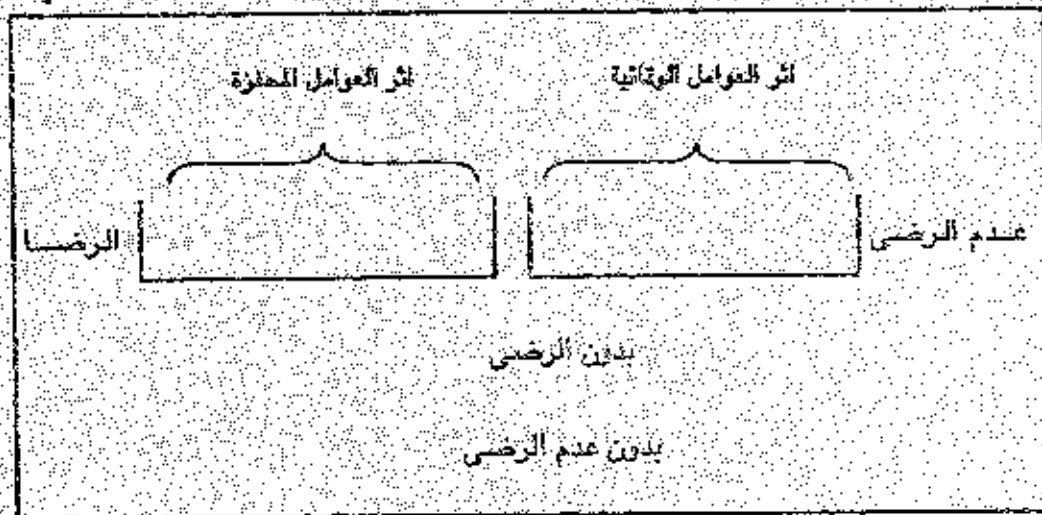
ثانياً - نظريات العملية : نظرية التوقع : Aprocess Theory Expectancy Theory

تهتم نظريات العملية أو المراحل ، وبشكل صريح ، بالفروقات بين الأفراد ، على عكس

نظرية العاملين (بفتح الهمزة) أو العنصرين (Tow - Factors Theory) ، وهي من أكثر النظريات التي تعرضت للنقاش منذ طرحها فريدريك هيرزبرك (F. Herzberg) فقد اقترح في نظريته عن التحفيز مجموعتين من عوامل الوظيفة هما : العوامل الوقائية (Hygiene Factors) والعوامل المحفزة (Motivators) ، التي تؤثر في اتجاهات وسلوك الفرد ، كما في الشكل 3-12.

وترتبط العوامل الوقائية بالقرينة أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة ، وهي تعمل على إبعاد الفرد عن حالة عدم الرضى ، ومن الأمثلة على ذلك سياسة المنظمة ، والعلاقات التفاعلية مع الرؤساء والانداد والمقررين ، والضمان الوظيفي والراتب ، فإذا شعر الأفراد بأن سياسات المنظمة تعتبر مناسبة ، وأن رواتبهم جيدة ، والضمان الوظيفي متوافر وظروف العمل مواتية ، فإنه ليس من المحتمل أن يكونوا غير راضين عنها ، غير أن هذه العوامل ، لوحدها ، غير كافية لإشباعهم أو تحفيزهم نحو الأداء العالي .

ويتم الوفاء بالندور التحفيزي من خلال المجموعة الثانية من العوامل ، أي العوامل المحفزة ، ومن الأمثلة عليها الانجاز ، والمسؤولية ، والتقدم ، واعتراف الغير ، وهي عوامل موقبطة بمستوى الوظيفة (Job Content) فإذا ما توافرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم ، فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء ، ويؤكد هيرزبرك على أنه لو تمكنت الإدارة من اغناء وظائف الأفراد بإعطائهم مسؤولية أكبر ، وفرصة أفضل للتقدم ، والشعور بالانجاز ، واعتراف الغير ، فإن أدائهم يرتفع ، وبعبارة أخرى ، فإن اغناء الوظيفة يؤدي إلى إشباع الحاجات في المستوى الثاني (شكل 3-12) نظرية العاملين (العنصرين)



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, P. 330, Fig. 13-3

نظريتي ماسلو وهيرتزك وأولى النظريات من هذا النوع هي (نظرية التوقع) وبموجب هذه النظرية ، فإن التحفيز يبدأ برغبة الفرد في شيء ما : ربما تحقيق الذات ، أو المكانة الاعلى ، أو الشعور بالانجاز ، أو إطالة وقت الفراغ ، وتسمى (درجة) رغبة الفحور في تحقيق نتيجة (Outcome) معينة بد التكافؤ (Valence) والمقصود بها الاهمية النفسية لتلك النتيجة . ويمكن تبويب النتائج بمجوعتين من المكافآت ، هما (1) الخارجية (Extrinsic) مثل الزيادة في الراتب بسبب الترفيع، و(2) الداخلية (intrinsic) مثل الشعور باحترام الذات، أو تحقيق الذات.

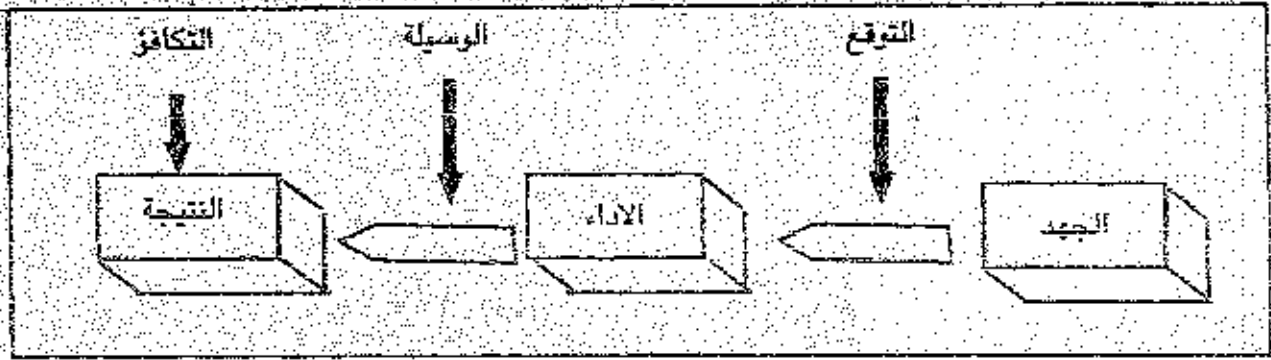
ويعمل الفرد على تحديد الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج المرغوبة ، فالشعور بالانجاز ، مثلا ، يمكن تحقيقه بطرق متعددة ، منها الاداء الوظيفي الافضل ، والتحول الى منظمة اخرى ، أو الاهتمام بالفعاليات الخارجة عن الوظيفة ، وتأمل الادارة ان الفرد سيعمل على تحقيق مستوى عال من الاداء . غير ان الوسائل التي يستعملها الفرد لبلوغ الشعور المرغوب بالانجاز تعتمد على العوامل المطروحة في الشكل (12-4).

ويمكن تعريف التوقع (Expectancy) على انه تقدير الفرد لاحتمال ان يؤدي جهده Eef (fort) الى الاداء (Performance) والجهد هو ليس مرادفا للاداء فقد يكون الجهد مضنياً، ولكن مستوى الاداء المتحقق رديئا (كالطالب الذي يسهر الليالي احيانا ولكن نتيجة الامتحان غير جيدة) ، إذ ان الاداء يعتمد ليس على الجهد فقط وانما كذلك على : (1) امتلاك القابليات والسمات اللازمة ، (2) توجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة بدلا من بذل الجهد المشقت اما الوسيلة (Instrumentality) أو الوسيلة فهي العلاقة التي يدركها الفرد بين الاداء (بعد تحقيقه) ، وبين النتيجة (outcome) المرغوبة .

افرض ان احد افراد المنظمة يرغب في بلوغ شعور اعلى بالانجاز ، وانه يرى طريقتين للوصول لذلك : الاداء الافضل في الوظيفة الحالية ، أو الحصول على وظيفة في منظمة اخرى ، وهو يبدأ بالعملية على النحو الآتي:

أ- تقدير احتمال ان جهده سيؤدي الى اداء عال في الوظيفة الحالية ، ثم مقارنة هذا التقدير مع توقع كون الجهد الذي سيوجهه لايجاد وظيفة جديدة (أي نوع آخر من الاداء) سيؤدي الى اشغال متصّب ملائم .

شكل (4-12)
نظرية التوقع



Source: Griffin, P. 399, Fig. 13-4

ب- تقدير احتمال أن يؤدي الأداء الوظيفي الحالي إلى شعور بالإنجاز ومقارنة ذلك مع احتمال أن التغيير الوظيفي سيؤدي إلى الشعور المرغوب في الإنجاز.

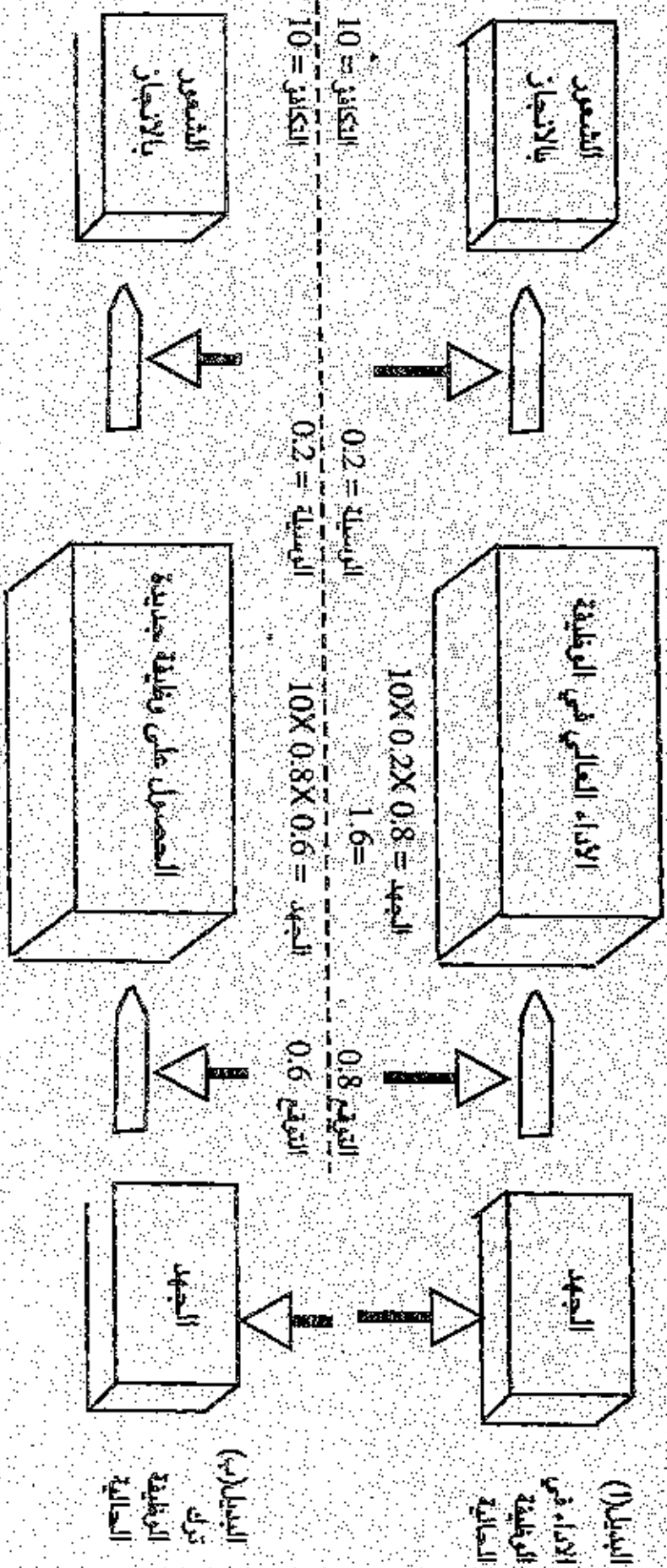
وكما يظهر من الشكل (5-12) فإن البديل الذي يختاره الفرد هو حاصل ضرب (التكافؤ $\times$ الوسيلة $\times$ التوقع) . إذ أن الفرد في المثال المطروح سوف يترك الوظيفة الحالية إلى وظيفة في منظمة أخرى ، كما تشير أرقام الشكل المذكور ، فالفرد يطمح في تحقيق الشعور العالي بالإنجاز . افترض أن هذا الشعور يسجل على مقياس من (10) نقاط ، وأن الفرد يريد بلوغ النقطة (10) . افترض كذلك أن الفرد يريد أن احتمال بلوغ الشعور العالي بالإنجاز (الوسيلة) هو (0.8) قياساً بـ (0.2) للوظيفة الحالية ، ثم أنه يتوقع أن جهوده في البحث عن الوظيفة الجديدة يحتمل أن تقوده إليها بنسبة (0.6) مقابل احتمال أدائه الجيد في الوظيفة الحالية بنسبة (0.8).

اذن : فالبديل الأول (الوظيفة الحالية) يساوي : $(1.6 = 0.8 \times 0.2 \times 10)$

والبديل الثاني (الوظيفة الحالية) يساوي : $(4.8 = 0.6 \times 0.8 \times 10)$

ومكذا فإن نظرية التوقع تأخذ بنظر الاعتبار الفروقات الفردية من خلال التأكيد على أن كلا منا يحفز بنتائج متفاوتة ، نحدد ما يكافئها ، كما تختلف فيما ندركه من وسيلة وتوقع ، ففي المثال أعلاه ، قد يكون اغناء الوظيفة مجدياً لأنه سوف يزيد من تقدير الفرد للوسيلة بين الأداء والشعور بالإنجاز

شكلى (5-12) التوزيع البدائى للسكنية



Source: Longencker and Pringle, P.419, Fig. 19-4

(١) التأكد من أن الأفراد يدركون الوسائل القرية (عالية القيمة) بين الاداء الوظيفي والنتائج المرغوبة .

(2) زيادة توقعات الفرد من أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الاداء ، ويتطلب المجال الأول معرفة الإدارة بالنتائج التي يقيمها الأفراد جيدا ، لأن النتائج التي تحفز فردا ما قد لا تحفز فردا آخر ، وقد يتم ذلك من خلال الاستبيانات والمقابلات . كما أنه يتطلب من المدير أن يكون متنبها ومتناسقا في تقديم المكافآت الخارجية . مثل زيادة الرواتب ، والاعتراف بمكانة الفرد . أما المجال الثاني (زيادة التوقعات) فيمكن تنفيذه من خلال تحديث التدريب والتنمية التي تؤدي إلى تحسين قابليات الأفراد ، وكذلك من خلال تحديد أهداف معينة واضحة للوظيفة التي ستساعد الفرد على توجيه جهوده في الاتجاه الصحيح .

ويموجب نظرية التوقع ، فإذا كان الفرد متأكدا نسبيا من أن جهده سيؤدي إلى أداء عال ، وأنه متأكد نسبيا كذلك من الاداء العالي سينال النتائج (المكافآت) المرغوبة ، فإنه من المحتمل أن يكون ادائه عاليا ، وبالعكس ، إذا كان أداء الفرد عاليا ولكنه يتوقع أن لا تختلف النتائج (المكافآت) التي سيحصل عليها عن تلك التي يحصل عليها الأفراد من ذوي الاداء الواطيء في المنظمة ، فإنه من المحتمل أن يكون تقديره للوسيلة وبالتالي للجهد المبذول منخفضا في المستقبل ، وهذا يعني ، أنه إذا كانت المنظمة تمنح المكافآت استنادا إلى طول سني الخدمة (الاقدمية) فقط فإن هيكلا أفرادها سيفتقر إلى من يتميز بالأداء العالي .

ب - تقييم نظرية التوقع : تستند أهمية هذه النظرية من توكيدها على الفروقات الفردية ، وطرحها للكيفية التي تؤثر فيها أهداف الفرد ورغباته في سلوكه . إذ ينظر إلى الأفراد على أنهم يتفكرون في تصرفاتهم وينهجون الخيارات السلوكية الواعية المستندة إلى توقعاتهم حول المستقبل ، غير أن من المأخذ على هذه النظرية تعقيدها الكبير من وجهة نظر الباحثين والممارسين على حد سواء . فنتائج البحوث حول صحة هذه النظرية ما تزال غير مقنعة ، في حين أن تطبيق النظرية عمليا يتطلب برامج تحفيزية مختلفة تتواءم مع حاجات الأفراد المتبدلة

عبر الوقت ، ويمكن للمدير الذي يتفهم حاجات الافراد والنتائج المرغوبة من قبلهم ان يستفيد من مفاهيم هذه النظرية في تحفيز الافراد ، شريطة ان تكون له الهيمنة أو السيطرة على تقديم المكافآت المرغوبة من قبلهم .

ثالثا - نظريات العملية :تحويل السلوك

(A process Theory Behavior Modification)

وهناك فلسفة عن التحفيز ، تختلف عما جاء اعلاه ، مستمدة من قواعد تحويل أو تعديل السلوك ، التي تعتمد بدورها على نظرية الاستجابة الشرطية المؤثرة (operant Conditioning Theory) والاخيرة هي نظرية مستمدة في علم النفس ولكنها دخلت الى الادارة فقط حديثا فقط .

ويختلف السلوك الغريزي (أو الطبيعي) عن السلوك الفيزيولوجي الموروث (Instinctual Behavior) كالعطاس ، في انه متبوع بحادثة تسمى التدعيم أو الاثابة (Reinforcement) ، التي تؤثر في احتمال تكرار السلوك في المستقبل ، وكما تلي تدعيم السلوك بوقت قريب ، كلما ازداد احتمال التأثير في السلوك المستقبلي ، اما اهم انواع التدعيم المتاحة لادارة المنظمة فهي : أ- التدعيم الايجابي (Positive Reinforcement) الذي يزيد من احتمال تكرار السلوك في المستقبل ، ان يمكن لادارة المنظمة ان تكافأ الفرد المتميز في الاداء من خلال المدح أو الثناء والتقدير العلني ، والمكافأة المادية والترقية أو الترقية لمنصب اعلى .

ب- التدعيم السلبي (Negative Reinforcement) أو الكف (التفادي) (Avoidance) ، الذي يدعم السلوك من خلال ايجاد مخرج أو منفذ مأمون من حادثة غير مرغوبة ، فالفرد يرفع من مستوى ادائه لتفادي انتقادات رئيسية له .

ج - العقاب (Punishment) الذي يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب ، فقد ينبه أو يؤنب الفرد الذي يتأخر في الدوام ، أو يتعرض لاستقطاع من راتبه بسبب ذلك .

د - الانطفاء أو الخمود (Extinction) الذي يستعمل لتقليل السلوك غير المرغوب ، ان تستبعد من الفرد المكافآت الايجابية ، أو لا يعتد بملاحظاته أو مناقشاته في الاجتماعات .

والهدف من الانواع الاربعة من التدعيم هي تعديل سلوك الفرد لكي يكون نافعا للمنظمة . غير ان فعالية أي منها في السلوك تتفاوت من فرد لآخر ، وقد يكون التدعيم الايجابي المستخدم من قبل المدراء اكثرها شيوعا . فاذا ما تم تدعيم السلوك المرغوب عند الاتيان به كل مرة ، فان الادارة تستخدم ما يسمى بجدول التدعيم المستمر أو المتواصل (Continuous Reinforcement) . اما التدعيم الجزئي (Partial Reinforcement) فيحصل عندما يكافئ انسلوك المرغوب بشكل متقطع أو غير متواصل . وفي الواقع العملي فان التدعيم الجزئي هو الاكثر شيوعا ، ان ان الراتب يدفع في تواريخ محددة والثناء يقدم في اوقات متفاوتة (أي ليس بموجب توقعيات مجدولة) وتؤكد نظرية الاستجابة الشرطية المؤثرة على أن التدعيم الجزئي هو الاكثر فاعلية من التدعيم المستمر ، وتبرز فاعلية التدعيم بوجه خاص عندما تستخدم الادارة جدولاً يتضمن نسبة متغيرة (Variable Ratio) لعدد النتائج المرغوبة ، وبموجبه يتم دعم السلوك كمتوسط ، لاحقا لعدد (س) من مرات الاستجابة المرغوبة من قبل الفرد ، مثال ذلك ، تقديم دعم واحد بعد ثلاث استجابات مرغوبة ، ثم بعد عشرين استجابة ، ثم بعد عشر استجابات وبمتوسط دعم واحد لكل عشر استجابات مرغوبة أي $(10 + 20 \times 3) \div 3 = 10$ استجابات مرغوبة غير ان نتائج البحوث الادارية في هذا الخصوص ما تزال غير قاطعة .

اما العقاب ، الذي يستعمل لدرجة اقل في المنظمات ، فقد اخضع لدراسات محدودة قياسا بالدعم الايجابي ، فالفعل العقابي الذي يصدر عن المدير بحق مرؤوسه قد يؤجل عدة مرات لعل الفرد يصلح ذاته ، وكذلك لتفادي نتائج السلبية ، ومن بين تلك النتائج التي قد تنشأ لدى الفرد المعاقب (بفتح الحاق) : الازدراء والعداء ، وعدم الاكتراث ، والتظلم ، وتخفيض الاداء ، وتردي العلاقات بينه وبين المدير ، وقد اقترح المدخل غير العقابي (Nonpunitive) لمعالجة النتائج السلبية لدى الفرد المذكور ، يوافق ذلك العمل على تحسين درجة التزام المرؤوس بوظيفته وبالمنظمة ، ومن اهم الخطوات هنا اللقاء بين المدير والمرؤوس حيث يجري تذكيره بمسؤوليته تجاه الوفاء بمستويات الاداء والسلوك في التقسيم الذي يعمل فيه ، ويحاول المدير ان يحصل على تعهد شفوي من المرؤوس بشأن معالجة المشكلة المطروحة ، فاذا ما تكررت المشكلة فان المدير يلتقي ثانية لتنبيه المرؤوس بشأن الاخفاق في الوفاء بما اتفق عليه ، وكذلك

تفسر الأسباب وراء الاستمرار بالسلوك الذي لا يرتضيه، ويسعى المدير إلى التعاون مع المرفوض في صياغة مشتركة لبرنامج هدفه إزالة تلك المشكلة، ويجري تدوين وقائع اللقاء والاتفاق، مع حفظ نسخة منه في ملف المرفوض، ولا يؤنب المرفوض عن سوء سلوكه في الماضي، كما لا يوجه أي تحذير عن احتمال سوء سلوكه في المستقبل فالتوكيد هنا على خطة تحسين السلوك أو الأداء غير أنه لو استمر سلوك المرفوض في الإتجاه غير السليم، فإنه يعطى إجازة لاتخاذ القرار (Decision - Making). وذلك ليوم واحد ويراتب تام، فهي إجازة تعطى للمرفوض لكي يقرر ما إذا كان يريد الاستمرار في سلوكه الحالي أم ترك المنظمة، ويتم اتفاق المدير مع المرفوض على اللقاء في اليوم التالي، حيث يجيب المرفوض على خيار البقاء في المنظمة، الذي تصاحبه خطة عمل ذات أهداف محددة تصاغ باشتراك المدير مع المرفوض وهو إجراء يدون ويحفظ في ملف المرفوض أيضاً فإذا ما واصل المرفوض سلوكه السابق فإن المدير يعمل على إنهاء عقده مع المنظمة أو على نقله إلى منظمة أخرى، بحسب إجراءات معالجة الموقف فالعملية اتن تؤكد على الطرق الإيجابية لتحسين أداء المرفوض والاختذ بيده أو النهوض به، وليس على معاقبته عن انخفاض مستوى أدائه، وهي تتطلب، بالمقابل، من المرفوض قبول المسؤولية عن سلوكه.

رابعاً - المقارنة بين نظرية التوقع ونظرية تحويل السلوك :

يتركز الاختلاف الأساسي بين نظريتي التوقع وتحويل السلوك في التوكيد النسبي لكل منهما على كيفية تفكير الفرد. إذ تنطلق نظرية التوقع من نظرتها للسلوك الحالي للفرد على أنه دالة من توقعاته حول المستقبل ومن العلاقة التي يدركها الفرد بين السلوك الحالي والنتائج المستقبلية. وبعبارة أخرى فإن الفرد يختار السلوك المعين لأنه يعتقد أن سلوكه سيؤدي إلى بعض النتائج المستقبلية المرغوبة.

أما نظرية تحويل السلوك فترى أن السلوك الحالي ينشأ من التجارب السابقة، أي أن الفرد يختار سلوكاً معيناً لأنه قد تم تدعيمه إيجابياً في الماضي، فالنظرية تستند إلى تحديدات البيئة للسلوك.

غير أنه على الرغم من تفاوت التوجه في كل من النظريتين، فإن كلاهما يؤكد على أهمية الروابط بين الأداء والمكافآت فالإدارة لابد أن تكافئ السلوك الذي ترغبه في الفرد ولا تكافئ السلوك الذي لا ترغبه فيه.

خامساً - القضايا الأساسية في التحفيز

١- فرصة الأداء (Opportunity to Perform) : من بين المكونات الأساسية الثلاثة في التحفيز المشار إليها سابقاً ، أي الفرد والوظيفة ، وموقف العمل ينصب اهتمام معظم بحوث التحفيز على الفرد وتصميم الوظيفة ، ولو أن الباحثين أخذوا مؤخراً يوجهون الاهتمام إلى عوامل الموقف

أن من مسؤوليات المدير إتاحة الفرصة للمرؤوس الراغب والقادر لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل أفضل ، ذلك لأن هناك العديد من الأفراد يرغبون في الأداء الأفضل ويقدرون عليه ولكن خصوصيات الموقف تحول دون ذلك ويبرز دور الفرصة المتاحة في الشكل (2-6) فلكي يتحقق الأداء العالي فإنه لابد أن يتمتع - (1) القابلية أو القدرة على (Capacity) على الأداء ، مثل تمتعه بالذكاء ، والصحة العامة ،... و (2) الرغبة أو الدافعية (Willingness) في الأداء ، و (3) إتاحة الفرصة (Opportunity) أمامه للأداء . ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال الاختيار السليم لأعضاء المنظمة ، وبرامج التدريب والتنمية أما الرغبة في الأداء فيمكن تحسينها بالتحفيز

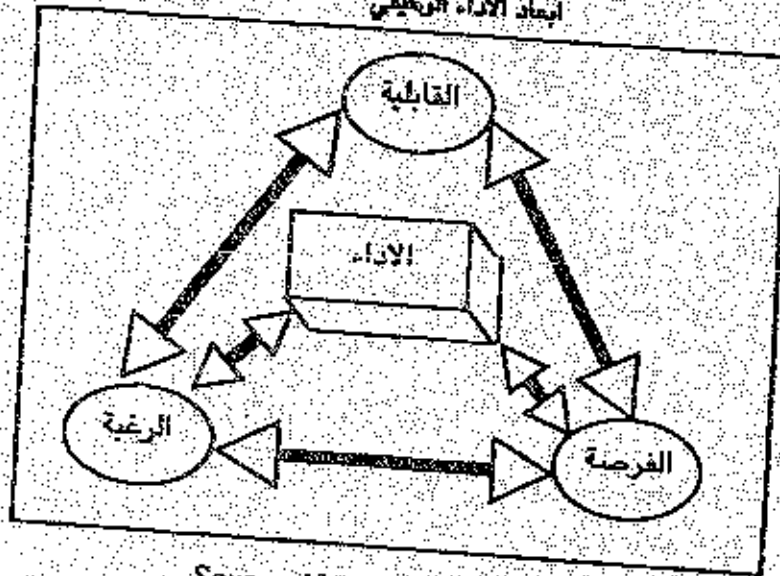
ويتطلب خلق فرص الأداء قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، مثل منظومة التكنولوجيا المستخدمة ، ومنظومة التخطيط واتخاذ القرار وكيفية تحويل الصلاحيات. فقد يبرز دور منظومة التكنولوجيا في موقف معين بحيث أن تطويرها يعتبر حاسماً في خلق فرص الأداء الأجود. وفي مواقف أخرى، قد يكون التطوير لازماً في تخطيط العمليات وجدولتها، وتحديد مسارات خطوط الإنتاج، والتنسيق بين الفعاليات ، ثم إن تحويل الصلاحيات لإنجاز مهمات معينة يتطلب التحدي لأفراد معينين مما يدفعهم لاستثمار قابلياتهم والاستفادة من مكنوناتها بما يؤتي ثماره على شكل أداء أعلى. كما أن من بين الممارسات الإدارية المعاصرة بهذا المجال تنسيب الأفراد الجدد في جماعات عمل رسمية تتميز بالأداء العالي وإيجاد زمالة أو مؤازرة (Sponsorship) بين المدير الأعلى والمدير المرؤوس عند الخوض في حل المشكلات المهمة أو مواجهة المواقف المحرجة وحماية الأفراد من الانقطاعات في انسيابية العمل ومن الاجتماعات غير الضرورية .

ب - دور المكافأة المادية في التحفيز : يمكن للمكافأة المادية أن تحفز الفرد في ظل ظروف معينة، ولو أن هناك جدالاً قائماً حول دورها في التحفيز ، والمطلب المهم هنا هو ربط المكافأة

المادية يوضح مع أداء الفرد في وظيفته، ولا بد هنا من إمكانية قياس الأداء بشكل مباشر وموضوعي، غير إن ذلك لوخدة لا يكفي، لأن الفرد لا بد أن يكون مسيطراً على العوامل المؤثرة في أدائه، مثلاً، أن خطط مشاركة الأفراد في أرباح المنشأة لا تفي بهذا المطلب، لأن أداء الفرد الواحد لا يشكل سوى جزءاً بسيطاً من مجمل أداء المنظمة، وعندما يمكن الوفاء بالشروط المذكورة، فإنه يتوجب على الإدارة الآن أحداث زيادة ملحوظة في المكافأة المادية المرتبطة بالأداء العالي، وما لم يتم الوفاء بكل هذه الشروط (ونادراً ما يتحقق ذلك في الحياة العملية)، فإن المكافأة المادية لا تشجع سوى الأداء المتوسط.

شكل (12-6)

أبعاد الأداء الوظيفي



Source: Hampton, P. 338. 13-6

ج- الاعتبارات الأخلاقية في التحفيز: **Ethical Consideration**: يثير استعمال أساليب التحفيز عدداً من الاعتبارات الأخلاقية، مثلاً، هل يتحول التحفيز في بعض الحالات إلى نوع من الاستغلال؟ ولأي مدى يحق للمدراء السيطرة على أداء المرؤوسين؟ وما زالت معرفتنا بالتحفيز محدودة، فهل يبدو مبكراً الاستفادة من معطيات نظريتي التوقع وتحوير السلوك؟ وهل يحق للمدير التدخل المتزايد في أساليب حياة المرؤوس؟

وليس من السهل الإجابة على مثل هذه التساؤلات الأخلاقية والفلسفية. غير أن وعي الإدارة بها، وتفهمها لطبيعتها، سيجعلها تتوجه لاحترام كرامة الفرد وحرية وخصوصيات حياته، وذلك أثناء اضطلاعها بمهام تحسين فاعلية المنظمة.

المبحث الثالث

الرضى الوظيفي

لقد سبقت الإشارة إلى الوثائق القوية بين التحفيز ، والاداء والرضى الوظيفي ، والآخر هو مفهوم متعدد الأبعاد ، يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة ، والإشراف المباشر ، والمكافآت المالية ، والزعلاء في العمل ، وتصميم الوظيفة ، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفي آن واحد ايجابية ، أو غير ايجابية ، فقد يستمتع الفرد في الاداء الوظيفي ، ويفخر بالانتماء للمنظمة ولكنه يشكو من ضعف كفاءة مديره .

ويصر الأفراد بمواقف تتضمن الانخفاض أو الارتفاع المؤقت في الرضى الوظيفي ، بسبب تعيين رئيس (مدير) جديد ، أو التغييرات في المكافأة المادية ، أو في سياسات المنظمة ، أو في تصميم الوظيفة ، ومع ذلك ، فإن الدراسات تشير إلى بقاء اتجاهات الفرد متوافقة مع بعضها ، كما أنه على الرغم من التبدل الذي يشهده الأفراد في الانتماء لمنظمة أو لأخرى . في وظيفته بأي منها إتجاهاتهم المسبقة تعتبر اقوى دلالة عن رضاهم الوظيفي من للتغيرات في المكافأة المالية أو المنصب .

أولاً - الرضى الوظيفي والاداء (Job Satisfaction Performance)

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضى الوظيفي ، والاداء . ومن المنطقي أن نتوقع مسبقاً وجود علاقة ايجابية وقوية بين الاثنين ، غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءاً مهماً في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها وبعبارة أخرى ، فإن الشواهد العلمية ما تزال قاصرة عن اثبات كون الفرد السعيد هو دائماً الفرد الانشط في العمل .

أد تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضى الوظيفي والاداء يرتبط بالمكافآت ، فالأخيرة توفر الرضى للمرؤوس ، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة ، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الاداء إلا إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الاداء الأعلى ، وأن ذلك الاداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة ، فلو أن المرؤوس ضعيف الاداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الاداء ، فإن الأخير قد يكون راضياً عن المكافأة ، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه ، أن

من سمات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد ضعيف الإرادة لأنها لا تعطيه المكافآت التي يبتغيها . وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده وفي أدائه .

من جهة أخرى ، يزداد رضى الرؤوسين من ذوي الاداء العالي كلما اتسعت مكافأة أدائهم بالوضوح والعلنية ، بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالاداء ، وفي الحالات القادرة التي لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الاداء فإن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود افراد من ذوي الاداء المنخفض الراضين عن مكافآتهم وافراد من ذوي الاداء العالي غير الراضين عن مكافآتهم ، وسوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافأ الاداء المتميز وذلك للانتماء إليها .

ثانيا - اثار الرضى الوظيفي :

على الرغم مما يظهر من أن الرضى الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الانتاجية الاعلى ، فإن هناك عددا من الايجابيات الأخرى التي يحققها فالاتجاهات الايجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل ، وتقليل ظاهرة التغيب . ويصل الافراد من ذوي الاداء العالي ، بوجه خاص ، نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا انخفض رضاهم الوظيفي ، بسبب قدرتهم على ايجاد فرص أخرى بديلة لعملهم ، أما أولئك الذين يتسم أدائهم بكونه من النوع المتوسط أو الاعتيادي ، فإنه بسبب ضعف قدرتهم على ايجاد الفرص البديلة ، فإن الرابطة عندهم ستكون ضعيفة بين الرضى الوظيفي والدوران .

كما أن ارتفاع المعنوية (Morale) يعتبر مؤشرا ايجابيا في مجال العلاقات العامة فبالإضافة إلى المزايا العديدة التي تخلقها العلاقات العامة الايجابية ، فإن المنظمة هنا تستطيع الحصول على الموارد البشرية بشكل أفضل ، بسبب قدرتها الأقوى على الاختيار ، أي أن الافراد الجيدين سوف يتقدمون إليها للعمل ، وهي ظاهرة ايجابية في وقت حاجة المنظمة إلى اصحاب الكفاءات ، أضف إلى ذلك أن مهمة الاشراف على الرؤوسين تسهل إذا توافر الرضى الوظيفي ، مما يشجع المدير على تحقيقه للرؤوسين .

وأخيرا ، فإن علاقة المنظمة بالنقابة المعنية سوف تتحسن أو تتدهور تبعا لاتجاهات الافراد فيها ، فالانظم وتوقفات العمل تنشأ من الاتجاهات السلبية مما يستدعي تدخل النقابة لمعالجتها .

الفصل الثالث عشر

القيادة

يرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق مع نمط القيادة، وعلى الرغم من أن القيادة المقتدرة هي ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح، فإنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تتحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة، في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو خاسرة.

المبحث الأول

الوظيفة القيادية للمدير

يستطيع المدير، من خلال ممارسة القيادة، تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف، ولكل مدير، مهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي، دور قيادي، وعلى الرغم من أن البعض يساوي بين مصطلحي (الإدارة والقيادة) فإن الإثنين مختلفان، فالإدارة تضم أربع وظائف، يؤلف إحداها التحفيز والقيادة، وقد يكون المدير ناجحاً أو فاشلاً في أدائه لأي من الوظائف وأهم ما تتضمنه القيادة هي المهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير في الحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين، كما أن القيادة لا تساري الأمرة الرسمية، التي تعتمد على الثواب والعقاب الرسميين فقط.

أولاً - سمات القيادة (Leadership Traits)

يعتقد المنظرون الأوائل في الإدارة أن العوامل الأساسية التي تقرر فاعلية القيادة هي الخصائص أو السمات الشخصية للقائد، وبعبارة أخرى، فإنهم قد فسروا القابلية على أساس إمتلاك أو تمتع القادة بسمات معينة وبدرجات متفاوتة، وفي بعض التصورات كان القائد يوصف بأنه ذكي، وطويل القامة، وواثق من نفسه. وهكذا، فالقيادة تنشأ بسبب صفات القائد.

غير أن فاعلية القائد تعتمد على عوامل كثيرة أخرى تتعدى مجرد سماته الشخصية، فمثلاً، وجد أن القائد الأقل ذكاءاً قد يكون أقدر على إدارة بعض الجماعات من القائد الذكي جداً. فقد ظهر من بعض الدراسات الميدانية أن إعتناء قائد الجماعة بإثارة همم الأفراد لإنجاز

مهامها بنجاح، ومدى توافر الخبرات السابقة لديه في المجال من العمل، وعلاقاته بالقادة الآخرين، ويرئيسه... قد أدى إلى نجاح القائد على الرغم من أن مستوى نكاته كان أقل من قائد آخر.

وعلى الرغم من أن مجرد معرفة سمات القائد لا تساعد في التنبؤ بأداء مرفوسيه، فإن لبعض السمات الشخصية، مثل الذكاء، والهيمنة أو التسلط... أثرها في مدركات المرفوسين عن القائد، إذ أن الفرد الذي ينظر إليه المرفوسون كقائد يستطيع بسبب ذلك، أن يؤثر في سلوكهم.

ثانياً - نمط القيادة (Leadership Style)

أدت عدم استطاعة نظرية سمات القائد من تفسير فاعلية القيادة بشكل مناسب إلى تركز الإهتمام بسلوك القائد أو ما يسمى بـ نمط القيادة (Leadership Style) وبعبارة أخرى، فقد تحول الإهتمام من صفات القائد إلى سلوكه.

١ - أنماط التوجه للمهمة مقابل التوجه للعلاقات

(Task Oriented or Relationship Oriented Style)

طُرحت خلال الثلاثين سنة الماضية تبويبات متعددة لأنماط القيادة، غير أن أكثرها قبولاً في الأوساط العلمية هو ذلك التبويب الذي يقسمها إلى نمطين أساسيين هما: التوجه للمهمة، والتوجه للعلاقات. ويسمى النمط الأول كذلك بـ هيكل المبادرة (Initiating Structure) فيما يسمى الثاني أيضاً بـ الإعتبار Consideration وذلك حسبما جاء بدراسات جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية.

وينصب النمط الأول على وصف تصرفات القائد التي تحدد العلاقات بين القائد والتابعين (Leader - Follower) وتضع معايير محددة للأداء، وتعين إجراءات نمطية للعمل، وتحدد من يفعل ما، أما النمط الثاني فيصف الإتجاهات الإنسانية نحو التابع، ودفء العلاقات بينهما، ورغبة القائد في الإصغاء ودرجة الثقة المتبادلة بينهما، وتظراً إلى أن هذين البعدين للقيادة مستقلان عن بعضهما فإن سلوك القائد قد يتطلى بأي منهما أو بكليهما معاً. ويوضح الشكل (1-13) أربعة تشكيلات محتملة من البعدين المذكورين.

		التوجه للمهمات (ت م)	
ت	م	ع	ع
	ع	ع	ع
م	ع	ع	ع
	ع	ع	ع

التوجه للعلاقات (ت ع)

Source: Longencker and Pringle, 1984 p. 437, Fig. 20 - i

وقد نخلص بأن نمط التوجه للعلاقات (الإعتبار) هو الأكثر فاعلية من نمط التوجه للمهمات (هيكل المبادرة) في تحقيق أداء عال للجماعة، غير أن نتائج الدراسات ما تزال غير قاطعة حتى الآن، فقد دلت بعض الدراسات على وجود معاصلات إرتباط قوية بين الأداء وبين أحد المتغيرين أعلاه، في حين أشارت الأخرى إلى نتائج مناقضة، وتعزى أسباب التفاوت في نتائج الدراسات إلى أن العلاقة بين الأداء وبين أي من المتغيرين تتأثر بالفروقات في المواقف التي تمارس فيها القيادة، ففي مواقف معينة، أدى النمط الأول (المهمات) إلى إنتاجية أعلى، في حين أدى لنفس النتيجة النمط الثاني (العلاقات) في مواقف مختلفة، وتشير الشواهد العلمية إلى أن الأهمية النسبية للنمطين تعتمد على متغيرات موقفية (Situational Factors) مثل: نوع المنظمة، وحجم ودرجة تماسك الجماعة، وإتجاهات الرؤوسين، ودرجة تأثير القائد في المستويات الإدارية الأعلى منه، وتوصل العديد من الدراسات إلى وجود معامل إرتباط قوي بين نمط العلاقات وبين معنوية Morale الرؤوسين، وذلك في معظم المواقف.

وليس من الواضح أيهما السبب وإيهما هو النتيجة، قد وجدت في بعض الدراسات أن الرؤوسين من ذوي الأداء المنخفض يدفعون بقائدهم للتصرف تجاههم بشكل أقل إعتباراً لهم، وأكثر أوتوقراطية (قيادة فردية)، وأكثر توجيهاً نحو العقاب، وبالمقابل، وجد أن الأداء العالي للرؤوسين يدفع القائد إلى تقليل الإهتمام بالمهمة وزيادة الإهتمام بالعلاقات، وهذا يعني أن

سلوك القائد يتغير كدالة من أداء المرؤوسين، وأن سلوك وإتجاهات المرؤوسين تعكس سلوك القائد، ويقال لئلا هذه الظاهرة العلمية المترابطة (التحليل المتبادل) (Reciprocal Causation).

ب - أنماط المعاملات والتحول (Transactional and Transformational Style): هناك أسلوب طرح مؤخراً لقبول أنماط القيادة، يقوم على أساس تصنيفها في نمطين هما: المعاملات والتحول. فالقائد المعاملاتي هو الذي يحفز التابعين من خلال مبادلة أدائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم. أما القائد التحولي فيتميز بقدرته على إسهام التابعين، وجعلهم ينغمسون (يتورطون نفسياً) في غرض (رسالة) المنظمة، ويستشرف أمامهم صورة، أو حلمًا، لمستقبل المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه الآن، ويظهر من الدراسات أن النوع الأخير قادر على تحفيز التابعين للنهوض بأدائهم إلى مستويات غير معهودة سابقاً، وذلك من خلال تنمية قدراتهم وزيادة اعتمادهم على النفس.

وهناك دلائل تشير إلى أن القائد يستطيع الجمع بين النمطين في آن واحد، ويميل إلى تغليب أحدهما على الآخر، ويتمثل الفارق بين النمطين في أن القائد المعاملاتي يستمر في تحريك المنظمة (أو المنظمات الفرعية منها) بما يتماشى مع تقاليدها التاريخية ويستطيع تحقيق تحسينات هامشية في أدائها، هذا قياساً بالنمط التحولي الذي يخلق عمليات ومستويات أداء مختلفة عن السابق.

ثالثاً - المعوضات والمحيّدات (Substitutes and Neutralizers):

هناك مجموعة أخرى من المتغيرات تؤدي إلى تعقيد عملية تحليل أثر نمط القيادة على أداء الجماعة ورضى أعضائها، تتمثل بظاهرة (معوضات) القيادة وهذه المعوضات هي مجموعة من المتغيرات التي تؤدي إلى إضعاف فاعلية القائد على تحسين، أو تقليل، أداء ورضى المرؤوسين، فالتدريب المعق والواسع للمرؤوسين، مثلاً، يجعل دور القائد في التوجه للمهام قابلاً للاستعاضة (أي أن المرؤوس يعوّض عن القائد في هذا المجال)، كما أن متغيرات مثل المهمات التي يخلق أدائها رضى ذاتياً لدى المرؤوسين، والتفاعل العالي بين أعضاء الجماعة المتناسكة، تعوّض عن دور القائد في مجال العلاقات.

من جهة، هناك مجموعة أخرى من المتغيرات التي تؤدي إلى تعقيد تحليل نمط القيادة تسمى بـ (المحيّدات) فهي تربك العلاقة بين سلوك القائد من جهة، وأداء ورضى المرؤوسين من جهة أخرى، فمثلاً، يؤدي المناخ العدائي بين الإدارة العليا والمرؤوسين إلى تحديد دور القائد في مجال المهمات.

كما تتفاوت المواقف بشأن قوة تأثير نمط القيادة، مقابل متغيرات تصب أثرها مباشرة على المرؤوسين، إذ تتضمن بعض المواقف متغيرات تؤثر في أداء أو رضى المرؤوسين بشكل أقوى من تأثير سلوك القائد فيهم.

المبحث الثاني

القيادة في وضعها الموقفى

توجه الباحثون في الآونة الأخيرة نحو النظريات الموقفية في مساعيهم لشمول التعقيدات التي تفرضها متغيرات الموقف، وتأثيرها في فاعلية القيادة، وعلى النحو الآتي: -

أولاً - النموذج الموقفى للقيادة (Contingency Model of leadership):

لقد كان هذا النموذج وليد الجهود العملية التي قام بها فيدلر (F. Fiedler) فقد أكد فيدلر وزملاؤه على أن أكثر أنماط القيادة فاعلية يعتمد على الموقف المعين، وتبويب المواقف من حيث (إيجابيتها) (Favorableness) للقائد، أي الدرجة التي يسمح بها الموقف للقائد للتأثير في سلوك أعضاء الجماعة.

1 - العوامل الموقفية (Situational Factors): هناك ثلاثة عوامل تحدد أي موقف، هي:

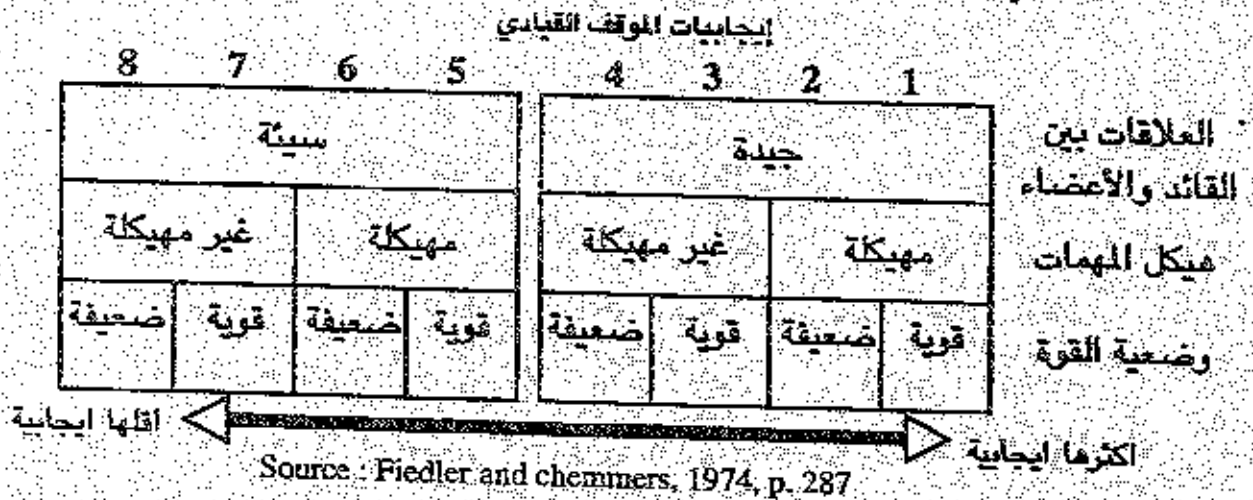
1. العلاقات بين القائد والعضو (Leader - Member Relations): إذ أن أهم عامل في الموقف هو العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة، فالثقة التي يضعها الأعضاء في القائد تعتمد إلى حد كبير، على قوته الخبيرة (Expert) والمرجعية (Referent)، كما جاء في الفصل الثامن.

2. هيكل المهمة (Task Structure) وهو درجة هيكلية ووضوح متطلبات أداء المرؤوسين للمهمة.

3. وضعية قوة القائد (Leader Position Power): وهي درجة أو مدى القوة الشرعية للقائد، بما فيها صلاحيته في مكافأة المرؤوسين وإلغائهم له، وهي كلها تمثل قوته الرسمية.

ويتميز أفضل موقف بذلك الذي يجمع كلاً من العلاقات الحميمة بين القائد والمرؤوسين، والمهام المهيكلة جداً (أو عالياً)، والوضعية المتينة لقوة القائد الرسمية. وبمفاعلة هذه العوامل الثلاثة يمكن الحصول على ثمانية مواقف قيادية محتملة تتفاوت بين أكثرها سلبية، كما في الشكل (13 - 2).

شكل (13 - 2)



ب - أنماط القيادة (Leadership Style): يبوب فيدلر أنماط القيادة في المجموعتين التقليديتين المشار إليهما أعلاه، وهما التوجه للمهمة، والتوجه للعلاقات، ولكن مع فارق مهم أكد عليه، فالنمطان يؤلفان نهائتي مقياس متواصل، وليسما بعددين مستقلين، كما أكدت عليه الدراسات السابقة، فنمط القيادة، حسب نظرية فيدلر، يعكس هيكل حاجات القائد، التي تحفز سلوكه في المواقف القيادية المختلفة، وعلى ذلك، فنمط قيادة أي مدير يعتمد على شخصيته، التي لا يمكن تغييرها بسرعة، ويقاس نمط القائد من خلال إستجابته لأداء إختبارية تسمى مقياس زميل العمل ذي الأفضلية الدنيا (Least - Preferred Coworker Scale). وبموجب هذا الإختبارين المختصر يسأل القائد عن رأيه بأي زميل يعمل معه، ثم تبويبه بموجب المقياس في شكل (13 - 3).

شكل (13 - 3)

مقياس زميل العمل ذي الأفضلية الدنيا

مريح	1	2	3	4	5	6	7	8	غير مريح
مساند	1	2	3	4	5	6	7	8	معادي

Source: Griffen, 1987, p. 430.

فالأفراد الذين يصفون زميلهم ذي الأفضلية الدنيا على أنه مريح ومساند (Pleasant, Supportive) هم قادة متوجهون للعلاقات، أما القادة المتوجهون للمهمات، الذي يستمدون

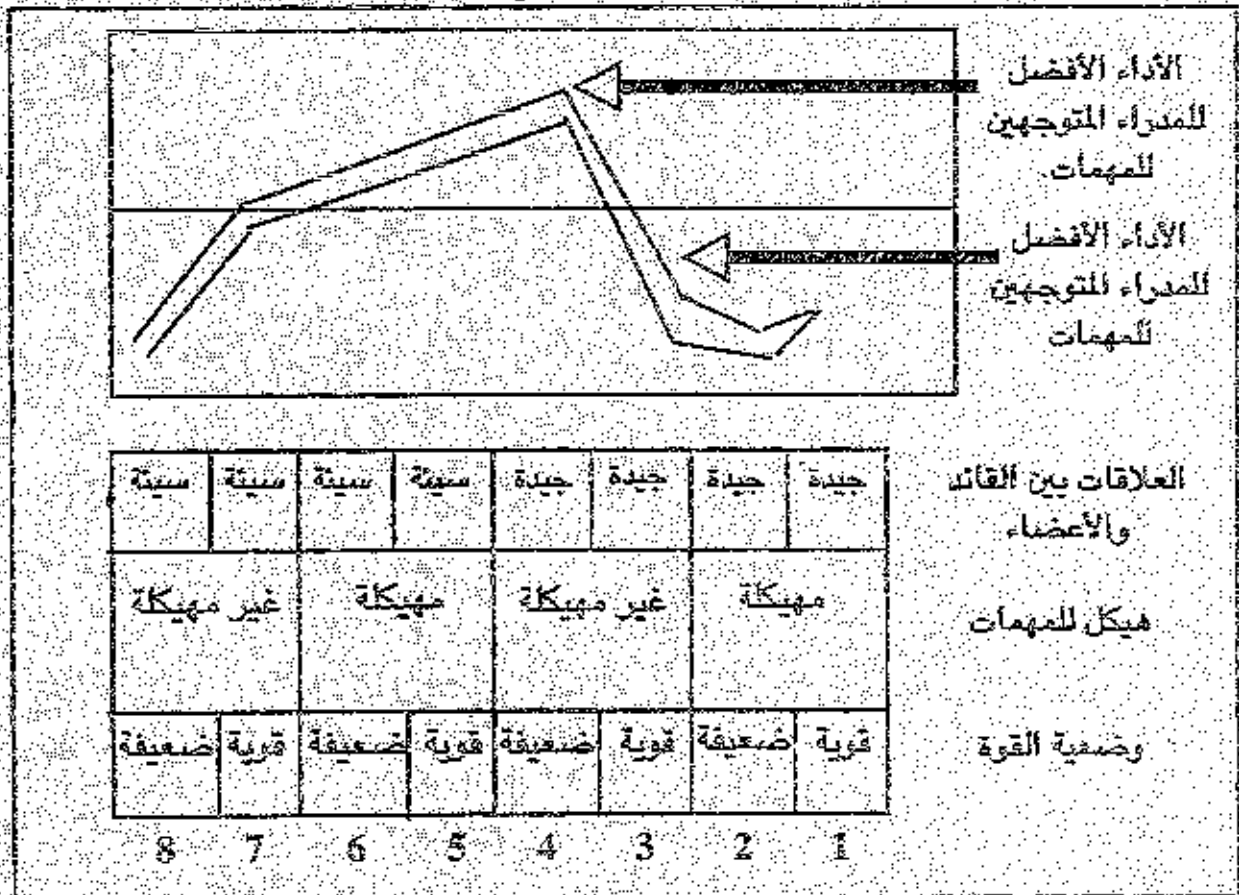
القسط الأعظم من رضاكم نتيجة إنجاز المهمة بنجاح، فإنهم يصفون زميلهم ذي الأفضلية الدنيا بشكل سلبي (غير مريح، معادي).

ج - الجمع بين نمط القيادة والموقف يمكن عرض نتائج دراسات فيدلر، التي امتدت على مدى ثلاثة عقود من البحث العلمي المتواصل في القيادة، كما في الشكل (13 - 4)، فالقادة المتوجهين للمهمات هم الأعلى فاعلية (مقاسة بإداء الجماعة) في المواقف ذات الإيجابية الأعلى، وذات الإيجابية الأدنى، أما القادة المتوجهين للعلاقات فإن فاعليتهم ترتفع في المواقف المختلطة، أي التي تنقسم بالإيجابية المتوسطة (المعتدلة) والسلبية المتوسطة (المعتدلة).

وبعبارة أخرى، فإن نتائج دراسات فيدلر تشير إلى أن القادة المتوجهين للمهمات يحتمل أن تكون جماعاتهم المرؤوسة هي الأعلى أداءً، وذلك عندما يكون للقائد تأثير كبير (المواقف المرقمة 1، 2، 3) أو تأثير قليل كما في الموقفين المرقمين (7، 8). أما في المواقف المرقمة كما في (4، 5، 6) حيث يكون للقائد تأثير متوسط (معتدل) فإن القائد الذي يوجه اهتمامه للعلاقات التفاعلية هو الذي يحتمل أن تكون جماعته الأعلى في الأداء.

شكل (13 - 4)

كيفية تفاوت نمط القيادة مع الموقف



د. تدريب القادة وفي ضوء هذه الاستنتاجات طرح فيدلر توصياته بشأن تدريب القادة، فإذا كان نمط القيادة يعتمد على شخصية القائد، فإن تغيير نمط القيادة يتطلب تغييرها جذرياً، غير أن فيدلر يرى أنه من الأجدي تغيير الموقف لجعله متوافقاً مع نمط القائد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أسلوب يدار ذاتياً (من قبل القائد) ويشكل مبرمج، حيث يطلب إلى القائد إملاء مقياسي الزميل ذي الأفضلية الدنيا لغرض تحديد نمط قيادته. ثم يوضح للقائد كيفية تحليل الموقف، وتعديله أو تغييره لغرض موائمته مع نمط القائد. ويرى فيدلر أن برنامج موائمة القائد (Leader Match) قليل الكلفة، ولا يحتاج إلى وقت يقضيه المدرب مع القائد، إذ أنه يستغرق حوالي الست ساعات فقط، وتشير نتائج الدراسات التي قام بها فيدلر إلى إرتفاع أداء القادة بعد (2 - 5) شهراً، لاحقاً للبرنامج، وذلك بالمقارنة مع أداء القادة الذين لم يتألقوا ذلك لتدريب.

هـ - تقييم النموذج الموقفى: يعاني النموذج من عدد من السلبيات، فالعوامل الموقفية الثلاثة المقترحة من قبل فيدلر هي جزء من مجموعة العوامل المهمة. فهناك إلى جانب ذلك، منظومة المكافأة في المنظمة، ودرجة تماسك الجماعة، ومستوى مهارات وتدريب أعضاء الجماعة، وكلها قد يؤثر في أداء الجماعة، كما أنه في الوقت الذي يتنبأ به النموذج بالظروف التي يبرز فيها نمط قيادي فاعل، فإنه لا يفسر عملية القيادة، وأخيراً، فإنه ليس من السهل في الواقع العملي تغيير عوامل الموقف لكي تتواءم مع نمط القائد.

غير أنه مع هذه السلبيات، فإن للنموذج الموقفى مزاياه، فهو يؤكد على الطبيعة الموقفية للقيادة، ويوضح لنا كيف أن أي فرد قد ينجح أو يفشل كقائد، فالقيادة تتضمن أكثر من مجرد سمات القائد وسلوكه، ويتوقع من المنظرين المعاصرين أن يأخذوا بعين الاعتبار ليس القائد حسب وإنما مروؤسيه والمهمة المطلوب إنجازها.

ثانياً - نظرية (المسار - الهدف) في القيادة Path - Goal Theory of Leadership

أ - طبيعة المسار - الهدف في القيادة، وأنماطها: تعتبر صياغة هذه النظرية المحاولة الثانية التي تلت دراسات جامعة أوهايو، واستهدفت تفسير نتائجها المتفاوتة، وتباعد هذه النظرية عن النموذج الموقفى، أساساً، في عدم إكتفائها بالتبويب التقليدي للنمط القيادي إلى موجه للمهمة وموجه للعلاقات، وقد طرحت، بالمقابل، أربعة أنماط قيادية هي:

1 - القيادة الموجهة (يكسر الجيم) (Directive Leadership): وهي التي توجه المروؤسين إلى المطلوب منهم إنجازها، وتحدد لهم الكيفية التي تنجز بها المهمة.

2- القيادة المساندة (Supportive Leadership): هي التي تظهر إهتمامها بحاجات المرؤوسين، وتعمل على جعل عملهم مريحاً، ومناخه ودياً ويسهل الانضمام إليه.

3 - القيادة المشاركة (بكسر الراء) (Participative Leadership): هي التي تستشير المرؤوسين، وتأخذ مقترحاتهم بنظر الاعتبار عندما تتخذ القرار.

4 - القيادة المتوجّهة للإنجاز (Achievement - Oriented Leadership): هي التي تؤكد على التمييز في الأداء وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية وتحقيقهم الأهداف ومواجهتهم للتحديات.

ب - المتغيرات الموقفية الرئيسة: ومن بين المتغيرات الموقفية الرئيسة التي إعتدتها هذه النظرية هي: (1) الخصائص الشخصية للمرؤوسين، و (2) الضغوط والطلبات البيئية التي يجب أن يعالجها المرؤوسون لغرض تحقيق أهداف العمل والوصول إلى حالة الرضى، وعلى القائد أن يأخذ هذين العاملين، معاً بنظر الاعتبار في تحديد النمط القيادي الملائم الذي ينتجده.

وفي مجال الدراسات التي تركزت حول هذه النظرية، فيما يتعلق بالمتغير الرئيس الأول في الموقف، أي الخصائص الشخصية للمرؤوسين، يتبين أن المرؤوسين الراغبين في السيطرة على شؤونهم وتقرير مصيرهم بأنفسهم هم أكثر تقبلاً لنمط القيادة المشاركة، قياساً بالمرؤوسين المؤمنين بالأقدار، فهم أكثر ميلاً لنمط القيادة الموجهة، وبعبارة أخرى، فإن الفرد الذي يرغب في إدارة شؤونه يفضل المراقف التي يتاح فيها له صوت في إتخاذ القرار، هذا بالمقارنة مع الأفراد الذين يشعرون بأن سلوكهم يتقرر من قبل جهات خارجية، فهم يرتاحون لنمط القيادة الموجهة.

أما في مجال المتطلبات البيئية، وهي المتغير الرئيس الثاني في الموقف، فقد إنصبت الدراسات على درجة هيكل مهنة الرؤوس، وقد اتضح هنا أنه كلما كانت المهمة غامضة وغير مهيكلة (غير محددة المعالم) كلما كان نمط القيادة الموجهة الأكثر فاعلية، لأنها تحدد الهيكل للمهمة المعنية وبما يسمح للرؤوس إنجازها بنجاح، وبالمقابل، فإن أهمية القيادة المساندة تبرز عندما يعمل المرؤوسون في مهمات مليئة بعناصر القلق والإحباط، لأن مثل هذا الموقف يجعلهم بحاجة إلى قائد يتفهم عملهم ويهتم بمشكلاتهم.

ج - تقييم نظرية (المسار - الهدف) في القيادة: لا بد عند تقييم نظرية (المسار - الهدف) أن يُشار إلى أوجه تفاوتها عن الأنموذج الموقفى. ويتجلى الاختلاف في أن نظرية (المسار -

الهدف) تطرح إمكانية إنتهاج القائد لأكثر من نمط سلوكي واحد، على عكس الأنموذج الموقفى الذى يؤكد على وجود نمطين فقط (المهمات، والعلاقات). كما أن النظرية هذه تختلف عن الأنموذج الموقفى فى أنها تحاول الحصر الشامل لكل المتغيرات التى تؤثر فى الموقف القيادى، فهي إذ تحدد متغيرين رئيسين (أي خصائص الرؤوسين، والمتطلبات البيئية) فإنها تجعل الباب مفتوحاً أمام إدخال متغيرات مهمة أخرى، بحسب مسيرة البحوث الإدارية وتمخضها عن نتائج ملموسة.

وأخيراً، فإن النظرية، موضوع البحث لا تكفى بتحديد النمط القيادى الذى يلائم موقفاً معيناً، بل تضع المبررات وراء هذا التحديد، فهي تتنبأ وتفسر الأسباب.

المبحث الثالث

الإدارة المشاركة

أولاً - طبيعة القيادة المشاركة:

لقد استقطب نمط الإدارة المشاركة (بكسر الراء) اهتماماً خاصاً فى الآونة الأخيرة، وتعنى المشاركة إتخاذ القرار المشترك بين المدير (الرئيس) والرؤوس أو جماعة من الرؤوسين، إذن فهو فى الأساس يهتم بعملية المشاركة فى إتخاذ القرار، وهو ما يتفاوت مع التحويل، حيث تخول صلاحية إتخاذ بعض القرارات إلى الرؤوس نفسه. وهناك درجات من المشاركة فى إتخاذ القرار على مقياس السلوك القيادى فى هذا الخصوص، كما فى الشكل (13 - 5) فعلى يسار المقياس، يقوم المدير لوحده بإتخاذ القرار، بدون السماح للرؤوسين بالمشاركة، أما على النهاية اليمنى فإن المدير يستعمل صلاحياته بشكل محدود ويسمح للرؤوسين بدرجة أعلى من المشاركة فى إتخاذ القرار.

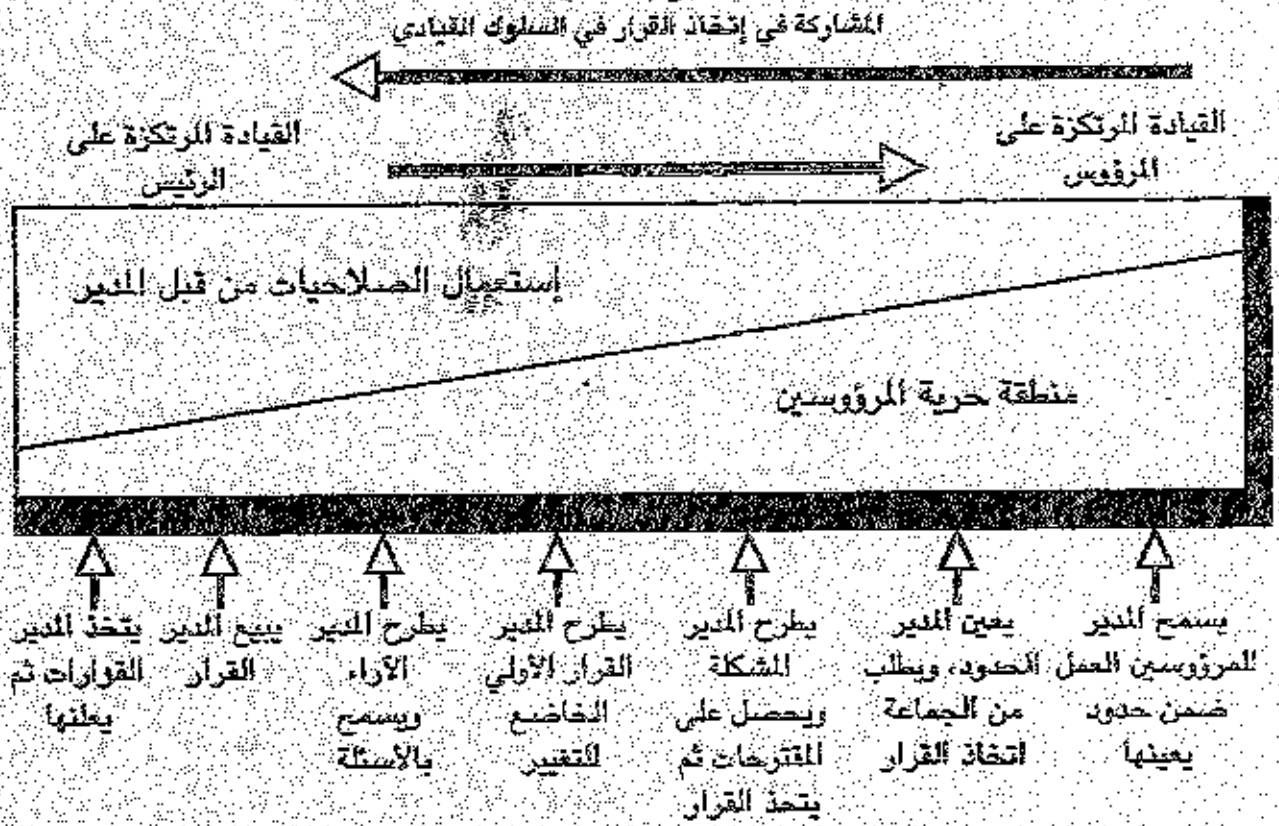
ثانياً - إيجابيات المشاركة:

يمكن للقيادة المشاركة، لو أحسن تطبيقها، أن تحقق عدداً من الإيجابيات، منها: (1) أنها تضيف إلى عمل الرؤوسين معاني جديدة أثناء إتخاذهم القرار، وتزيد من شعورهم بالإنجاز، (2) تنمو قابليات الرؤوسين المشاركين فى إتخاذ القرار فى تقسيمات المنظمة بوتيرة أسرع من قابليات الرؤوسين الذى يقتصر دورهم على تلقي الأوامر، (3) من المحتمل أن تحظى القرارات التى يتم التوصل إليها بالمشاركة بقبول الرؤوسين، وتنفذ بفاعلية أكبر من قبلهم لأنهم أسهموا فى إنخاذها، (4) تسمح المشاركة للإدارة باستثمار إمكانات الإبداع لدى كل الرؤوسين.

ثالثاً - سلبيات المشاركة:

ليست القيادة المشاركة هي الأسلوب الفاعل في كل المواقف، فللمشاركة أثرها في الرضى والإنتاجية، غير أن أثرها الكلي على الرؤوس يتبلور بوجه خاص في الرضى الوظيفي، أكثر منه في الإنتاجية، ومن بين العوامل التي تحدد فاعلية هذا الأسلوب القيادي طول المدة التي أمضاها الرؤوس في منصب معين، إذ أن ذلك يؤثر في قابليته على المشاركة، وهناك أيضاً خطر الغلابة في ممارسة المشاركة فقد تكون المشاركة من قبيل الإلحاح المتزايد، على الرغم من عدم الرغبة فيها أحياناً، مما يخلق نوعاً من القلق الشديد ويؤدي إلى انخفاض الأداء، وهذا يعني أن درجة المشاركة المثلى تتفاوت من فرد لآخر ومن موقف لآخر.

شكل (13 - 5)



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, 1988, p. 364, Fig. 14 - 4.

الأسئلة

- 1 - لماذا تعتبر (نظريات السمات) تفسيرات ناقصة لفاعلية القيادة؟
- 2 - قارن بين الرئيس الذي يقاس عالياً مجال (التوجه للمهمة)، وآخر يقاس عالياً في مجال (التوجه للعلاقات).
- 3 - بإسبعاد العوامل الموقفية، ما هي طبيعة العلاقة العامة بين نمط القيادة وفاعلية الجماعة؟ ما هو أوضح تفسير لهذه العلاقة؟
- 4 - في الحالات التي يظهر بها معامل ارتباط قوي بين (التوجه للعلاقات) والإنتاجات، كيف يمكن معرفة أيهما السبب والنتيجة؟
- 5 - هل نمط القيادة مهم في كل المواقف؟ لماذا؟
- 6 - تواجه إحدى الشركات مشكلة تدني وإنخفاض إيراداتها باستمرار، هل تنصحها بتعيين مدير عام من القوع المعاملاتي أم التحويلي؟ ولماذا؟
- 7 - ما هي أهمية موقف القيادة في اختيار نمط القيادة؟
- 8 - اشرح أنموذج فيدلر في القيادة الموقفية.
- 9 - بين أوجه الشبه والاختلاف بين الأنموذج الموقف في القيادة ونظرية (المسار - الهدف) في القيادة؟
- 10 - هل هناك دلالات على أن المشاركة في اتخاذ القرار مع المرؤوسين تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم؟

مراجع الفصل الثالث عشر: -

1 - المراجع الأجنبية:

- Barnes, Louis b. "Managing the Paradox of Organizational trust". Harvard Business review 59 (March - April 1981): 107 - 16.
- Bass, Bernard M. Stogdill's Handbook of Leadership: Survey of theory and research, rev. ed. New York: the free Press. 1981.
- Bass, Bernard M., and Shackleton V.J. "Industrial democracy and participate Management: a Case for synthesis". Academy of Management review 4 (July 1979): 393 - 404.

الفصل الرابع عشر

الاتصال

تعتبر عملية الإتصال جزءاً لا يتجزأ من عمل كل منظمة، إذ تمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الإتصال إذن فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الإتصال وتحسنت مهاراتهم فيه، كلما ازدادت فاعلية المنظمة.

المبحث الأول

طبيعة الاتصال

أولاً - الإدارة بواسطة الإتصال Management Through Communication

يكرس معظم وقت المدير للإتصال بالآخرين، إذ أن أية فعالية منتظمة تحتاج إلى الإتصال، وقد يكون اتجاه الاتصال (نازلاً) (Downward) مثل إعطاء التعليمات ، أو الإعلان عن التغيير في السياسات ، أو (صاعداً) (Upward)، مثل تقديم عن نتائج العمل، أو طلب المعلومات الإضافية، أو (أفقياً) (Horizontal) مثل تنسيق فعاليات قسمين أو أكثر في المنظمة، وتتخلل الحاجة للاتصال كل أوجه أنشطة المنظمة وتقسيماتها .

والإتصال عملية تفاعلية بين شخصين أو أكثر، كما في الشكل (1-14) إذ يبادر المرسل (Sender) بعملية إرسال (Transmission) الرسالة (Message) إلى المستلم أو المرسل إليه (Receiver) ، فرداً أم جماعة، ولا يقتصر محتوى الرسالة على الحقائق بل يتعداها إلى الاحساسات والاتجاهات بشأن تلك الحقائق، يرافق ذلك في الغالب أحاسيس واتجاهات المرسل نحو المستلم، وليس المستلم سائلاً، بل أنه يستجيب بإرسال رسالة مقابلة، أي (التغذية العكسية) (Feedback) التي قد تأخذ شكل تقاطيع الوجه المعبرة عن القبول، أو الاستفسار، أو أي نوع آخر من السلوك الذي يشير إلى إستلام الرسالة وفهمها، كما يمكن أن تتضمن الرسالة المقابلة المشاعر والاتجاهات نحو الرسالة الأولى. وفي الوضع المثالي، تستمر عملية الإرسال - الاستلام - حتى يتمكن كلا الطرفين من الفهم الكامل للرسالة.

ويشون الاستلام، لا يتحقق الاتصال، غير أن متلقي ذلك واضحاً كما يبدو، فالمدير الذي

يرسل مذكرات وملاحظات متعددة الى الرؤوس خلال الاسبوع يعتقد أنه يحقق الاتصال معه، ولو أن الأخير قد يهمل تلك المذكرات والملاحظات ولا يقرأها.

كما أن مدير الأفراد الذي يرسل منشورا بالتغييرات التي طرأت في الضمان الاجتماعي أو التأمين الصحي، أو التقاعد، مصاغة بلغة قانونية أو فنية معقدة، يتصور أنه قد حقق الاتصال، ولو أن معظم من يستلم المنشور لا يقرأه، وأن قارئه قد لا يفهم المفهوم بمصطلحاته، إذن فهدف المرسل يجب أن يكون إرسال رسالة يتم إستلامها فعلا، حتى يمكن فهمها وإجراء التصرف المطلوب بشأنها.

ثانياً- طرق الاتصال (Methods of Communication):

ترسل الرسائل بأشكال مختلفة وتوفر اللغة، التحريرية والشفوية، أدوات الاتصال، كما يمكن تعزيز اللغة بأشكال أخرى من الاتصال أقل وضوحا، وقد يكون الاتصال غير اللغوي (بدون كلمات) أكثر أهمية في بعض الحالات من الاتصال اللغوي، من حيث قدرته على إيصال المعنى أو المعنى، فقد تكون الإشارات التي تبعث حركة تقاطيع الوجه المختلفة، التي يعبر بها المدير عن وجهة نظره بتصرفات الرؤوس، أبلغ أثرا من كلمات المدير، وقد يفهم الرؤوس تلك الإشارات ويتصرف مستجيبا لها بشكل أكثر فاعلية من إستجابته لكلمات المدير، ويستطيع الرؤوس أن يقرأ عن تعبيرات وجه المدير وحركة يديه أو سلوكه نوع المطلوب منه، أو نوع الفرصة المتاحة أمامه لتقديم طلبات معينة أو العدول عنها.

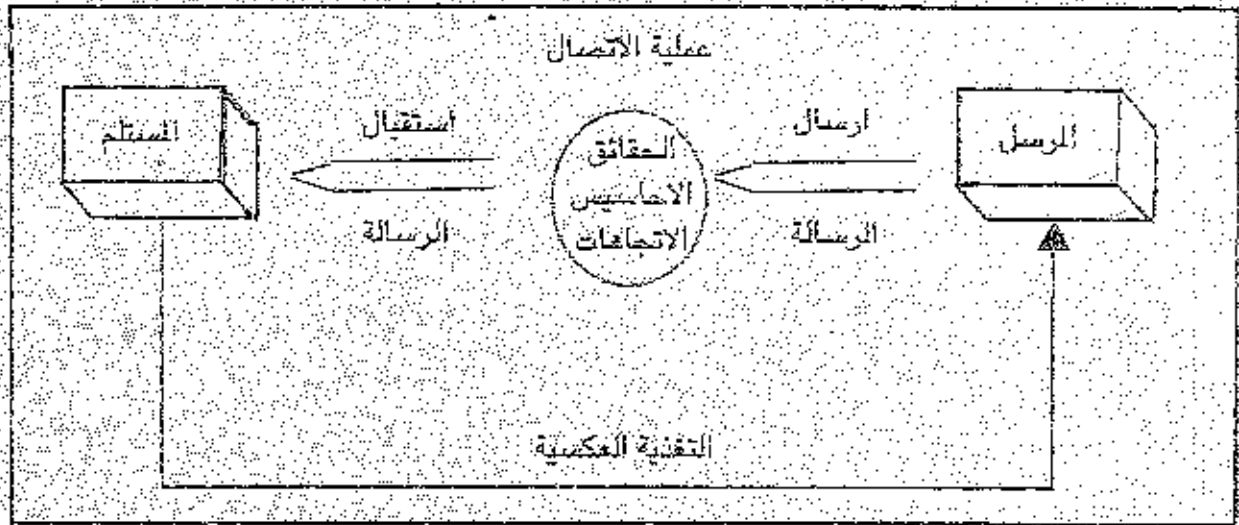
أضف الى ذلك نبرات الصوت التي يتكلم بها الفرد، التي قد تنقل للمستمع الكثير عما يريد أو يشعر به، وربما يفوق محتوى الكلمات، ويشير مصطلح (شبيهة اللغة) (Paralan- guage) الى نبرة الصوت، ولهجة المتكلم، ونوعية صوته، وسرعته، وتتابعه وإلى إشارات التعجب أو الغضب التي يعبر عنها الصوت، فكل هذه تضيف المعنى للكلمة المسموعة، فقد تؤدي نبرات الصوت ولهجة المتكلم الى تحويل المدح الى إستهزاء بل أن السكوت (أي غياب اللغة) هو أحد وسائل الاتصال، فلو طرح المهندسين منجزاته أمام المدير، غير أن الأخير واجهة بالصمت فإن ذلك يعبر عن عدم رضى المدير أو عدم إكترائه أو عدم إحترامة، تبعا لطريقة الصمت.

وقد لا تكون اللغة أقوى طريقة في الاتصال، بل الأفعال ذاتها أي سلوك الفرد في موقف معين، حيث يمكن إستنباط المقصود منه، إذ أنه حتى اختيار موقع معين لعقد الاجتماع هو وسيلة للتعبير عن طبيعة الاجتماع والنظرة اليه، فمقعد الاجتماع بين الرئيس والرؤوس في مكتب الرئيس هو غير عقده في موقع عمل الرؤوس، حيث أن الأول يشير الى رغبة الرئيس

في ممارسة صلاحياته وإعطاء توجيهاته، في حين يشير الثاني إلى رغبة المدير في التفاعل مع المرؤوس وقضهم طبيعة ميدان عمله في الميدان

شكل (14)

عملية الاتصال



Source: Tosi, Rizzo and cartol, 1986.p. Fig 11-3.

ثالثاً- الاتصال والمنظومة المنظومية: Communication and System Viewpoint:

لقد سبقنا الإشارة في الفصل الثاني إلى كيفية تصوير المنظمة على أنها منظومة تتكون من أجزاء متفاعلة تعمل سوية لتحقيق أهداف محددة، وبهذا الاتصال الوسائل اللازمة لتوجيه وتنسيق المنظومات الفرعية داخل المنظومة الأكبر، ويمكن النظر إلى عملية الاتصال على أنها نشاط المنظومة الفرعية في طرح المشكلات والمعلومات المرتبطة بها على المدراء لتمكينهم من اتخاذ القرارات لحلها، كما أن منظومة الاتصال تنقل أهداف وسياسات المنظومة الأكبر، حسبما تصوغها الإدارة العليا، نازلاً إلى المستويات الإدارية المختلفة، ووصولاً إلى المستوى التشغيلي، بل أنه يمكن النظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه منظومة معقدة وتقييم ونشر المعلومات.

وهكذا يؤلف تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي مجموعة من قنوات الاتصال الرسمية أو المعترف بها، ولو أن المنظومة الكلية للاتصال غير مقتصورة على الهيكل التنظيمي، إذ أن الشبكة غير الرسمية هي كذلك جزء من منظومة الاتصال، ولو أنها أقل خضوعاً للسيطرة.

وتؤكد النظرة المنظومية للاتصال على دوره الحساس في عمل المنظومة الكلية، وعلى

إنسابية المعلومات في المنظمة، وعلى الرغم من التأكيد هنا على الاتصال الداخلي، إذ من خلالها تحقق المنظمة الاتصال بالبيئة، وفي المنشأة، تولف العلاقات العامة والترويج وبحوث التسويق خير أمثلة على الاتصال الخارجي.

المبحث الثاني

قنوات الاتصال

لكل منظمة هيكل رسمي أو معترف به للاتصال، أو شبكة من القنوات الرسمية، التي من خلالها تتحرك الرسائل من المرسلين إلى المستلمين، وقد تكون هذه الاتصالات نازلة، أو صاعدة أو أفقية، كما في الشكل (2-14). وتعكس الخارطة التنظيمية المفصلة الشبكة الكاملة للاتصالات الرسمية داخل المنظمة.

أولاً - قنوات الاتصال النازل (Downward Communication channels):

يعتبر الاتصال النازل الفعال من الرئيس إلى الرؤوس عنصراً أساسياً في نجاح المنظمة، فالخطط والسياسات والإجراءات التي تنشأ في الإدارة العليا لا بد أن تنقل بدقة إلى المستويات الأدنى في المنظمة لتأمين الأداء الفعال، وهناك خمسة أنواع من الاتصال النازل هي:

- (1) التعليمات الوظيفية التي تمثل توجيهات محددة عن المهمة.
- (2) مبرر وجود الوظيفة (Rationale) وهي المعلومات المصممة لفهم طبيعة المهمة وعلاقتها بالمهام الأخرى في المنظمة.
- (3) الإجراءات والممارسات، وهي معلومات عن المنظمة.
- (4) التغذية العكسية عن أداء المرؤوس، (5) تأصيل الأهداف وهي معلومات عن الطبيعة الأيديولوجية لغرض تنمية الاحساس برسالة (أو غرض) المنظمة.

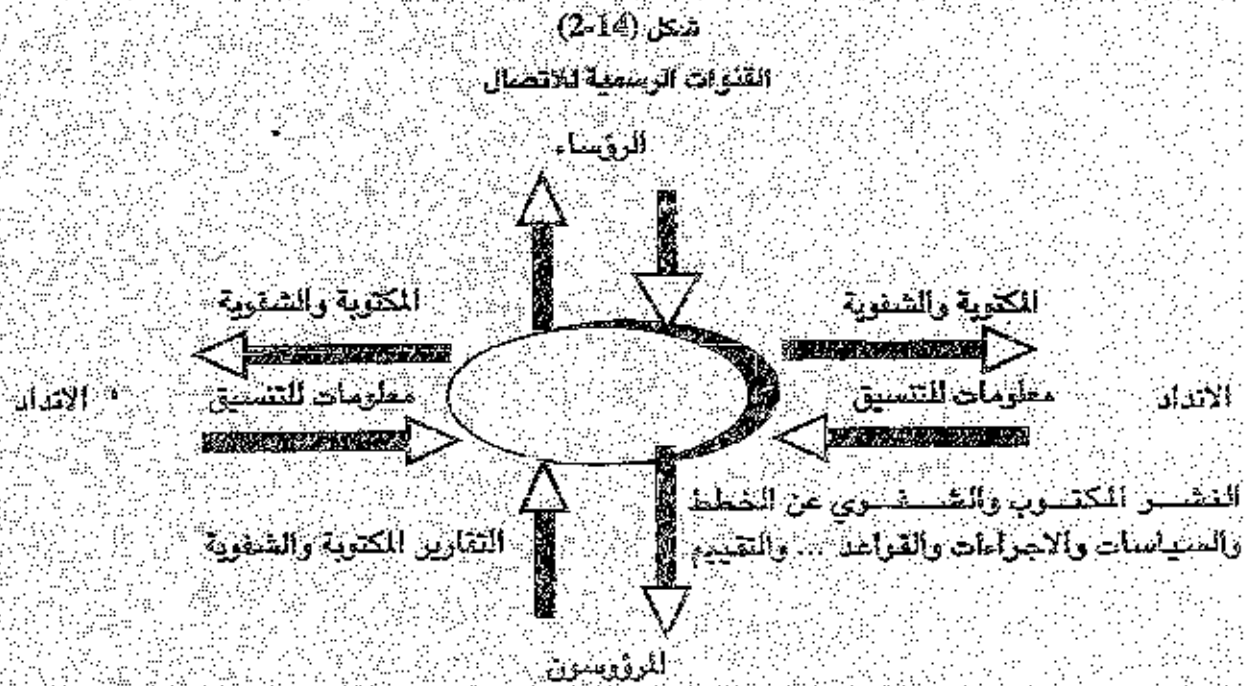
وهكذا فإن القصد من الاتصال النازل هو زيادة فهم المرؤوس للمنظمة ولوظيفته فيها، ولا يتحصر القصد من الاتصال النازل بالمعلومات وإنما يتعدى ذلك إلى العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، إذ أنه على الرغم من نظرة الرؤساء لهذا النوع من الاتصال على أنه يركز على المحتوى، فإن المرؤوسين ينظرون إلى الأنواع الأخرى من الرسائل المهمة في تحديد علاقتهم بالرئيس، مثال ذلك، درجة إصغاء الرئيس لمقترحات المرؤوس، وهل أنه يقدم للمرؤوس

إرشادات تخص مهنته، ومدى مناقشته لشؤون عائلة الرؤوس وغيرها من المجالات الخارجة عن صلب العمل.

ويأخذ الاتصال النازل أشكالاً عديدة أهمها الاتصال المباشر، أو وجها لوجه، ثم هناك التعليمات المكتوبة (الدونة) والايضاحات، وأنواع التقويم، لغرض إبلاغ عدد أكبر من الرؤوسين، أو لتوثيق الرسالة، هذا إلى جانب استعمال المنظمة للنشرات والاعلانات والأدلة.

ثانياً- قنوات الاتصال الصاعدة (Upward communication channels):

ينصب الاتصال الصاعد على التقارير التي يبعث بها الرؤوسون في المستويات الأدنى حول إدااتهم، ومشكلاتهم، وإداء الآخرين، واتجاهاتهم حول سياسات وإجراءات المنظمة، إذ بدون هذه التقارير لا تستطيع الإدارة العليا رقابة إداء المنظمة، أو إتخاذ القرارات بشأن الفعاليات والبرامج المستقبلية، كما أن الاتصال الصاعد يؤلف تغذية عكسية يستطيع الرئيس من خلالها معرفة ما إذا كان الاتصال النازل قد تم استلامه وفهمه، وأخيراً، فإن بعض أشكال الاتصال بين الرئيس والرؤوسين، مثل الإدارة المشاركة (بكسر الراء) والإدارة بالأهداف، تشجع الرؤوسين على الإسهام في عملية التخطيط واتخاذ القرار في المنظمة، مما يؤدي إلى تمتين ولائهم لها.



Source: Longenecker and Pringle, 1984, p. 463, Fig. 21-3

ويعتبر تقرير الاداء (Performance Report) أهم شكل من أشكال الاتصال الصاعد، غير أنه يتعرض لمشكلات عديدة بسبب العلاقة الفريدة بين الرئيس والمروؤوس، فالمروؤوس هو في موقع (الاعتمادية) على الرئيس، كما أن مستقبله يعتمد إلى حد كبير على رأي الرئيس به، وهذا يعني أن أية مكتسبات يحققها المروؤوس، مثل العلاوة و الترفيع والترقية، وتصميم المهمات، تعتمد على قرارات الرئيس، وبسبب هذه العلاقة الاعتمادية، فإنه من الطبيعي أن يحاول المروؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به. فهو يبعث برسائله (تقرير الاداء) للرئيس من خلال الاتصال، ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب منه ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة، أو حتى في بعض الحالات الاستثنائية، تزييف بعض المعلومات، وقد تكون التعديلات التي يدخلها صابرة عنه بشكل لا شعوري، مدفوعة بمصلحة، وبسبب مرور الرسالة بمستويات إدارية متعددة، فإن الصورة التي تتكون عن أداء المروؤوس قد تكون براقة لدرجة أكبر بكثير من واقع أدائه.

ويميل المروؤوس لأن يكون منفتحاً وأميناً مع رئيسه كلما كان الأخير متوجها للعلاقات (وليس للمهام). وكلما كان التنظيم (عضوياً) وليس (ميكانيكياً أو ألياً)، كما سبقت الإشارة لذلك، كلما كانت الثقة متبادلة بين الرئيس والمروؤوس، كما أن رضى المروؤوس وأدائه يزدادان، وينخفض دوران العمل، كلما كان الرئيس يرحب بالاتصال الصاعد.

ثالثاً - قنوات الاتصال الأفقي (Horizontal communication channels) :

على الرغم من الاتصال العمودي بشقيه النازل والصاعد، قد حظي باهتمام النظريات الإدارية، فإن الاتصال الأفقي، أو الجانبي، لا يقل عنه أهمية في تحديد فاعلية المنظمة، وتلعب قنوات الاتصال الأفقي دوراً مهماً لأنها تساعد في:

- (1) تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات والاشتراك فيها.
- (2) معالجة المشكلات والصراعات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشر.
- (3) توفير الاستناد العاطفي والاجتماعي للمروؤوسين من خلال التفاعل المنصب على المهمات المشتركة.
- (4) تخفيف الضغط على الاتصال العمودي، إذ أن الاندماج في التقسيمات المختلفة يستطيعون الاتصال مباشرة بدون العودة على رؤسائهم، وبالتالي يتم اختزال سلسلة الأمرة وتفاذي مشكلات الاتصال العمودي.

وتتزايد الحاجة للاتصال الأفقي كلما ازداد توزيع المسؤوليات وتخصص الرؤوسين وذلك بسبب تعاظم الحاجة للتنسيق، وقد حاولت المنظمات الاستجابة لهذه الظاهرة من خلال إيجاد ممثلين عن التقسيمات ومجالات التخصص المختلفة، وتشكيل اللجان، وأفرقة العمل، كل ذلك لتبادل المعلومات والاعتماد على الشبكات المشتركة وتفهم خصوصياتها.

وأخيراً - القنوات غير الرسمية للاتصال (Informal channels of communication):

يتم تحقيق جزء مهم من الاتصال في المنظمات بشكل غير رسمي، إذ يؤلف نقل الرسائل غير الرسمية منظومة الاتصال غير الرسمية، التي غالباً ما تسمى بـ (المصدر السري للمعلومات) أو الإشاعات (Grapevine).

أ - وظائف الاتصال غير الرسمي: يتضمن هذا المصدر المعلوماتي مجموعة إعتيادية (وليست غير إعتيادية) من العلاقات. إذ يتحقق الاتصال غير الرسمي بشكل طبيعي كلما يلتقي الأفراد سوية أو يحصل الاتصال الاجتماعي. ويشيع مثل هذا الاتصال الآتي الحاجات الاجتماعية للأفراد، ثم أن الاتصال الغير رسمي غالباً ما يكون أغنى في المحتوى المعلوماتي عن منظومة الاتصال الرسمي، فقد تشير المعلومات الرسمية المغلفة إلى أن المدير العام (أو الرئيس) للمنظمة قد استقال لأسباب صحية أو عائلية، في حين أن الاتصال غير الرسمي يوضح تفاصيل أسباب الاستقالة، أضف إلى ذلك أن منظومة الاتصال غير الرسمي تنقل المعلومات بشكل أسرع من القنوات الرسمية.

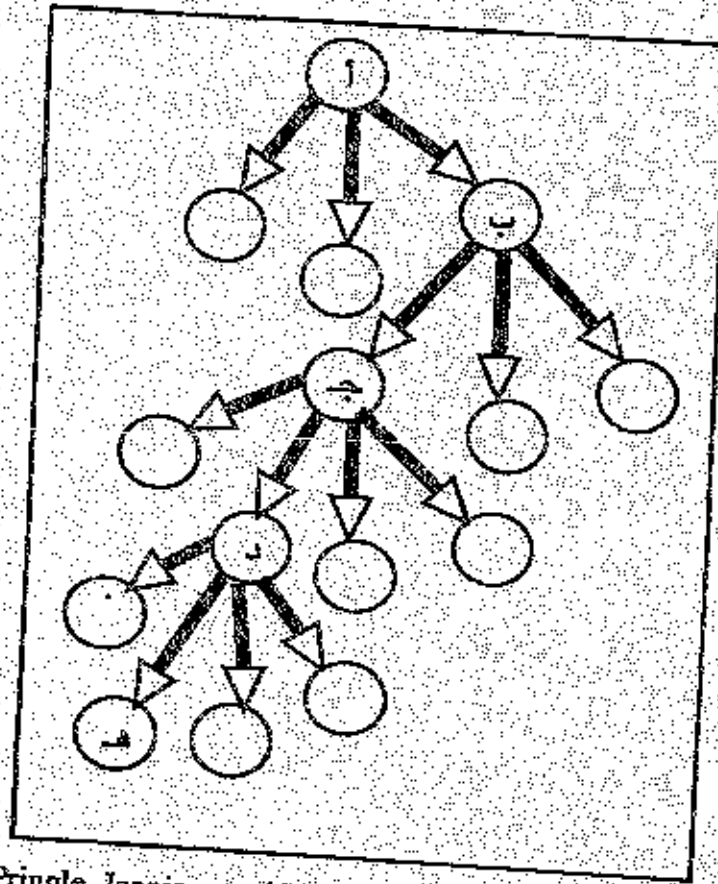
ب - دقة الاتصال غير الرسمي: قد يتبادر إلى الذهن أن الاتصال غير الرسمي هو مجرد إشاعات كاذبة، وقد يكون من الصحيح أن الإشاعات الكاذبة تتناقل من خلال الاتصال غير الرسمي، غير أن هناك معلومات أخرى صحيحة يجرى نقلها بواسطة قنوات الاتصال غير الرسمي، بل أن الكثير من الدراسات الميدانية الإدارية تشير إلى النسبة الأكبر من المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال غير الرسمي المتمتعة بدرجة ملحوظة من الدقة، وهي ليست إشاعات كاذبة.

من ناحية أخرى، قد لا يكون الاتصال غير الرسمي دقيقاً بسبب هيكل قنوات الاتصال، إذ أن هناك سلسلة طويلة، يخبر فيها الفرد (أ) الفرد (ب) الذي ينقلها بدوره إلى الفرد (ج)، وهكذا وصولاً إلى (و)، ومثل هذا الهيكل قد يؤدي إلى تعظيم احتمالات الخطأ غير أن

الدراسات تشير أيضا إلى أن هناك سلسلة متجمعة (Cluster chain) كما في الشكل (3-14) (14) إذ من خلال الحلقة الأولى في السلسلة يجري أخبار مجموعة من الأفراد، وليس فردا واحدا، ويتم نقل المعلومات بنفس هذه الطريقة من قبل فريدين أو ثلاثة لاحقين، وهكذا تكتمل حلقات السلسلة.

شكل (3-14)

سلسلة الاتصال غير الرسمي



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, 1987, p. 412 Fig.16-4

وتتطلب بعض الإشاعات عملا تصحيحيا من قبل المدير، فقد يعقد المدير لقاء مع الرؤوسيين عندما يكتشف وجود إشاعة غير صحيحة ويعتمد قبول الرؤوسيين للحقيقة على سوابق الإدارة في مجال دقة المعلومات والثقة بها. وقد وضعت بعض المنظمات برامج خاصة لترصد الإشاعات، وتطلب إلى قيها إعلام الإدارة بوجودها ثم تتولى الإدارة عرض الإشاعة جانب حقائق الحالة على الرؤوسيين وقدم تستخدم نشرات المنظمة في تدعيم هذا الاتجاه.

ج- إيجابيات الاتصال غير الرسمي: من الصعب على المدراء تغذية قنوات الاتصال الرسمي

بكل أنواع المعلومات، لأن ذلك يؤدي إلى مضاعفة جهودهم ويستنزف أوقاتهم، وهنا يقوم الاتصال غير الرسمي بإسناد وتوسيع محتوى الاتصال الرسمي، وهناك جزء مهم من المعلومات عن مهمات الأفراد وسياسات الإدارة التي يجري نقلها بشكل غير رسمي، كما أن الاتصال غير الرسمي يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين وتجاربيهم، مما يزيد من فهم المدير لها ومن فاعلية الاتصال ككل.

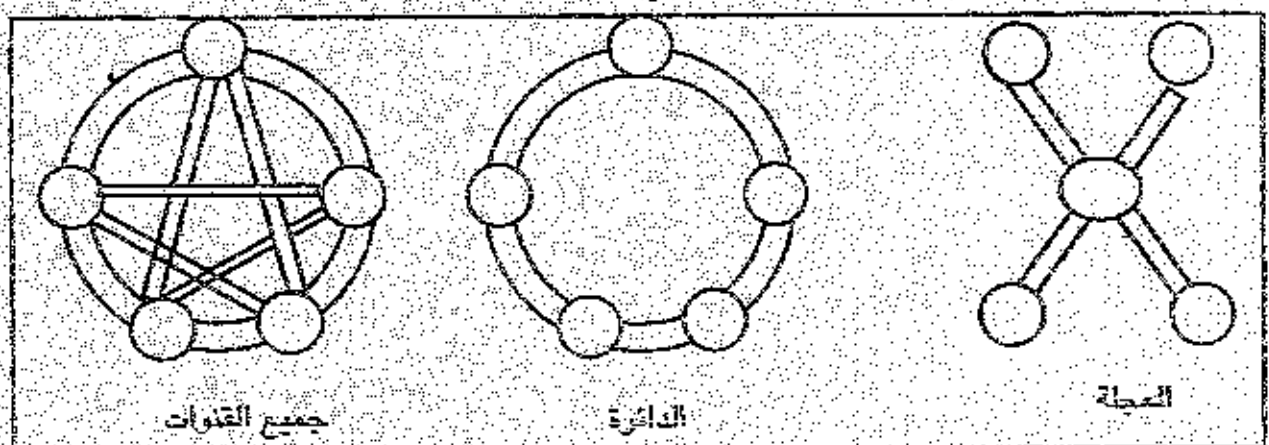
خامساً- قنوات الاتصال داخل الجماعات:

لقد إنصبت جهود الباحثين خلال الأربعين سنة الماضية على دراسة شبكات الاتصالات في الجماعات (Small Groups). وقد تبين أن نمط الاتصال الذي تستعمله الجماعة في إنجاز مهماتها وحل مشكلاتها يؤثر في أدائها وفي وضي أعضائها، ويوضح الشكل (4-14) ثلاث من شبكات الاتصال الاعتيادية في الجماعات: ففي الشبكة التي تأخذ شكل (العجلة) (Wheel). يستطيع كل عضو الاتصال بالعضو المركزي فقط، الذي يستطيع بدوره الاتصال ببقية الأعضاء، أما (الدائرة) (Circle) فتسمح لكل عضو في الجماعة بالاتصال بالعضوين الواقعين على جانبيه هذا في حين يستطيع كل عضو في الشبكة الثالثة أي (جميع القنوات) (All-Channels) الاتصال بأي عضو آخر في الجماعة، وتشير إلى بعض النتائج المهمة فيما يتعلق بآثر شبكات الاتصال في أداء الجماعة وفي وضي أعضائها:

1- يمكن حل المشكلات البسيطة بأسرع ما يكون بواسطة (العجلة)، لأن المعلومات تنساب إلى الفرد المركزي فيها، الذي يوحّد المعلومات الواردة ويقوم بحل المشكلة.

شكل (4-14)

شبكات الاتصال في الجماعات الصغيرة



Source: Griffine, p. 499, 16-6

2. يمكن حل المشكلات الأكثر تعقيدا بواسطة (الدائرة) (وجميع القنوات) بشكل أسرع. ذلك لأن مثل هذه المشكلات تحتاج ودرجة كبيرة إلى الاتصال باتجاهين، الذي يتضمن طرح الاسئلة، والاجابة عليها، ونقل الحقائق والمعلومات الاضافية

3. يزداد رضى أعضاء الجماعة عند استخدام (الدائرة) و (جميع القنوات) أما في (العجلة) فإن رضى الفرد المركزي يفوق ذلك الذي يحققه بقية أفراد الجماعة، أي أن أعضاء جماعتي (العجلة) و (جميع القنوات) وكذلك الفرد المركزي في (العجلة) يتمتعون بقسط أكبر من الحرية والاستقلال في مواقعهم، هذا في حين يشعر أعضاء (العجلة) (عدا الفرد المركزي) بانهم يخضعون لسيطرة فرد واحد.

4. يبرز الفرد المركزي كقائد للجماعة في (العجلة) في حين لا يوجد هناك خط موحد لبروز القائد في (الدائرة) و (جميع القنوات) ذلك لأن المعلومات تتجمع من عبء المعلومات المضاف (Information Overload) وبخاصة عند حل المشكلات المعقدة.

الببحث الثالث

عقبات الاتصال

الاتصال التام هو ذلك الذي ينقل المعلومات من ذهن إلى آخر، غير أنه غالبا ما يكون الاتصال ناقصا، فالرسالة التي يتسلمها الفرد (ب) هي غير تلك التي يرسلها الفرد (أ)، كما في الشكل (14-5) والدائرة على اليمين تمثل الرسالة التي يرسلها الفرد (أ) إلى الفرد (ب)، متضمنة الحقائق، والعواطف، والاتجاهات أما الدائرة على اليسار فتحتوي على الحقائق والعواطف والاتجاهات التي يريد (ب) إرسالها. وتشير المنطقة التي تتقاطع فيها الدائرتان إلى أن جزءاً من الرسالة التي يرسلها (أ) يفهمها (ب) بالفعل، والمشكلة هنا هي أن (أ) يتصور أن (ب) قد فهم الرسالة المرسله اليه كلها، وأن (ب) يتصور أنه قد فهم الرسالة التي إستلمها. ويتصرف كل منهما على إفتراض أن هناك إتصالا تاما قد تحقق، غير أن كليهما يتصرف على أساس خاطئ لأن جزءا من الرسالة، وليس كلها، قد أرسل واستلم بالفعل.

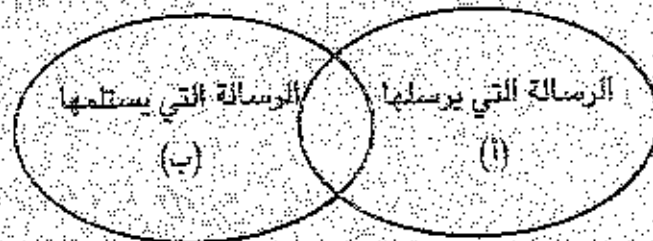
أولا - العقبات الإدراكية (Perceptual Barriers):

هناك فروقات كبيرة في طرق إدراك الأفراد إدراك البيئة، وكيفية تنظيمهم وفهمهم إياها، وتتبع هذه الفروقات من الخبرات الوظيفية المتفاوتة، والخلفيات الاجتماعية، ومنظومات القيم،

وتؤثر هذه الفروقات في تفسير الأفراد للرسائل، أي أن الفرد يتسلم الرسالة ويفسرها في ضوء تجاربه السابقة، كما أن تلك التجارب قد تخلق لدى الفرد آراء مسبقة حول ما سيقوله الآخرون، وإذا كان ذلك صحيحاً، فإنه يصعب على الفرد أن يسمع أية رسالة تختلف عن آرائه المسبقة، وحتى لو امتدح المدير مؤسسه فإن الأخير قد لا يفسر ذلك إيجابياً إذا كان يعتقد أصلاً أن المدير متحيز، وقد يستنبط الأفراد أن شيئاً ما يجري إرساله في حين أنه لا توجد هكذا رسالة، وقد يصبح هذا الاستنباط حقيقة بالنسبة للمرؤوس يتصرف على أساسها، وإذا ما نسبت معان غير مقصودة أو مبررة إلى الرسالة المستلمة فإن هناك احتمال حصول تصرفات خاطئة، إلا إذا كان المستلم واعياً بالفروقات بين الحقائق المرسلة في الرسالة وبين المعاني التي ينسبها لتلك الحقائق.

شكل (5-14)

الاتصال غير الفعّال



Source: Tesi, Rizzo and Carroll, 1986, p. 369, Fig11-2

ثانياً - العقبات اللفظية (Semantic Barriers):

تضع المنظمات والتقسيمات فيها والعاملون بنفس المهنة أو الحرفة لغة خاصة تتمثل بمجموعة من المصطلحات الفنية (jargon) لتسهيل الاتصال والفهم بين الأفراد، ولكنها تبدو غريبة للخارجين، ويستعمل الأفراد المتخصصون المصطلحات الفنية تلك في التخاطب، متناسين أن الآخرين (الزبائن، أعضاء التقسيمات والجماعات الأخرى...) لا يفهمون المقصود بها وبالإضافة لذلك فإن بعض الكلمات لا تدل على نفس المعنى للطرفين في عملية الاتصال، المرسل والمستلم، فقد يقصد المدير من قوله بأن أداء المرؤوس كان (مريضاً) على أنه أداء جيد، في حين يفسر ذلك على تقليل مقصود من أهمية الأداء الذي كان يجب أن يوصف بأنه (ممتاز) وقد يقصد المدير إنجاز مهمة (ما بتأسرع وقت ممكن) على أنه لا بد من إنجازها بعد الانتهاء من المهمات الاعتيادية، في حين يفسر المرؤوس ذلك من قبل المرؤوس على أنه من المطلوب إنجازها الآن وقيل كل مهمة أخرى... وهكذا.

ثالثاً- عقبات الإرسال المتسلسل (Serial Transmission Barriers)

هناك احتمالات مضافة لتحريف الرسالة عندما يتم إرسالها من فرع لآخر . ويسمى هذا التحريف بـ (أثر الإرسال المتسلسل) (Serial Transmission Effect) . ومثل هذا التحريف في التجارب الميدانية يتضح عندما يتم نقل إشاعة من فرد إلى آخر ، ويقارن مضمونها بين أول فرد وآخر فرد، للملاحظة الفروقات الكبيرة بينهما، وفي المنظمات، يتمثل أثر الإرسال المتسلسل في الاتصال العمودي والافقي على حد سواء فقد يسيء المستلم فهم الرسالة، أو يهمل بعض الأجزاء منها، أو يعيد تفسير أجزاء أخرى، أو يحذف بعض الفقرات التي يراها غير ذات صلة بالموضوع، وذلك قبل تفسير الرسالة، وإرساله معناها إلى الحلقة التالية في سلسلة الاتصال، فإذا ما قام المستلم اللاحق بنفس العملية، وهكذا لغيره، فإن المضمون النهائي للرسالة سيكون محرفاً لدرجة كبيرة. وكلما ازداد عدد حلقات السلسلة، كلما ازداد احتمال التحريف وسوء الفهم، ومن العجيب أن الأفراد نادراً ما يشكون في بقة محتوى الرسالة التي يتسلمونها.

رابعاً- العبء المضاف للمعلومات (Information Overload):

قد تصبح منظومة المعلومات معيبة إذا سمح لها أن تنقل حجماً أكبر من الاتصال مما تستطيع تحمله، فهو عبء معلوماتي مضاف، وفي حالة كهذه يغرق المدير بالمعلومات، فمنظومة المعلومات قادرة على نقل عبء معين من المعلومات، كما أن وقت المدير لا يكفي إلا لاستيعاب عدد معين من الاتصالات (هواتف، تقارير، اجتماعات...) وبعد نقطة ما، يؤدي سيل المعلومات المضافة إلى تقليل مستوى الكفاءة بدلاً من تحقيق الهدف المقصود.

كما أن طبيعة وظيفة المدير هي أحد أسباب العبء المضاف أعلاه. فهو يتخذ القرارات، وينسق فعاليات الرؤوسين، ويتطلب إداء مثل هذا الدور اتصالات واسعة مع منظومات فرعية أخرى في نفس المنظمة، ومع الأفراد والمنظمات الأخرى، كل ذلك يعني سيولا من المعلومات التي تلتقي عند نقطة المدير.

ويزداد سيل المعلومات عندما تحصل تغييرات أساسية في البيئة، فإتخفاض حجم المبيعات بشكل غير متوقع يدفع الإدارة لطلب المزيد من المعلومات (مستوحات، مقابلات، تقارير، تحاليل...) لغرض معالجة المشكلة، مما قد يخلق تكديساً معلوماتياً، يؤخر التوصل إلى الحلول المطلوبة، كما قد يؤدي إلى مستوى أدنى من رضى المدير والرؤوسين.

تطوير الاتصال الفعال.

يمكن زيادة فاعلية الاتصال من خلال الاستفادة من المقترحات أدناه وكلما تفهم المدير لوظيفة ودور مستلم الرسالة في المنظمة، كلما إزدادت قدرته على تحقيق الاتصال بشكل مناسب وفعال.

أولاً - الاتصال ذي الاتجاهين (Two-Way Communication):

هناك تركيز مستمر على أهمية الاتصال ذي الاتجاهين، فالمناقشة بين الرئيس والموظف، التي تسمح بالأخذ والعطاء، تقود إلى فاعلية أعلى للاتصال، مما لو كان الاتصال وحيد الاتجاه (One Way) فالمدير في موقف الاتصال باتجاهين يخبر الموظف ويصغي له، مما يعني وجود تغذية عكسية بينه وبين الموظف، ومن بين أهم إيجابيات هذا النوع من الاتصال الدقة الأكبر، لأن المستلم يستطيع التأكد من محتوى الرسالة من خلال الأسئلة التي يطرحها، كما أن الموظف يحسن بدرجة أكبر من الانغماس أو التورط (Involvement) في عمله، ويحقق احتراماً أفضل لذاته.

ثانياً - الإصغاء (Listening):

يتضمن الاتصال كلا من إرسال المعلومات واستقبالها، والمستلم دوره المهم في الاتصال، فالإصغاء يتطلب من المستلم أن يساهم بشكل نشيط، وليس مجرد الاستماع، وقد دلت الدراسات على أن القدرة على الإصغاء هي أكثر من ضعف القدرة على الكلام، وذلك أثناء المناقشة بين فردين، ويمكن للمستمع أن يستغل هذه القدرة الفائضة في تفهم محتوى رسالة المتكلم، ومن بين التوصيات الرئيسة هنا التأكيد على النقاط المهمة أو المركزية التي يحاول المتكلم نقلها، والاستفادة من الغراغات الزمنية بين تقطيع الكلام للتفكير بما يريد المتكلم طرحه بالفعل، كما يمكن تحليل بعض الكلمات إذا كانت لها معانٍ متعددة، وتوقع ما يريد المتكلم إرساله ومقارنته بما يقوله بالفعل، والتركيز على محتوى الرسالة أكثر من شكليات إرسالها ويمكن تعزيز ذلك بتوجه الاستفسارات، وتأجيل التقييم النهائي حتى المتكلم، واستعمال المرونة في طرح الأفكار.

ثالثا- الاشتراك النشط في المعلومات (Aggressively Sharing Information)

يرسل المدراء في الاحوال الاعتيادية الى الرؤوسين تلك الرسائل التي تبدو ضرورية أثناء أداء الفعاليات اليومية. فإذا ما طلب الرؤوس المعلومات الاضافية، فإن ، المدير يقدم ذلك. أي أنه إن تجري محاولة لحجب المعلومات، بل العكس الاقصاد عنها بحسب متطلبات إنجاز المهمات، وفي المنظمات الصغيرة، تؤدي الاتصالات المباشرة والمجاهدات الميدانية الى الغرض المقصود غير أن نمو المنظمة وتعقيدها، وتعدد تقسيماتها، يجعل الفرد يميل الى التركيز على تقسيم معين بدلا من النظرة الشمولية للمنظمة ككل وهذا ما يتطلب إندفاع الفرد الى الاسهام في المعلومات، مما يعني أن حجب المدير لها ينعكس سلبا في الرضى الوظيفي.

رابعا- الحاجة للامانة والاخلاص . (Need for Honesty and sincerity)

يحدث أحيانا أن يصمم برنامج إتصالات معين لغرض الدعاية، حيث تبذل الادارة محاولة لاقتناع الرؤوسين بوجهات نظر معينة، غير أن عملية الاقتناع تلك لا تحتاج الى خداع الرؤوسين بالمعلومات غير الصحيحة، فبعض المدراء قد ينزلق في الاستعمال المستمر لاساليب التلاعب بالمعلومات لأغراض مقصودة، أي أن المعلومات تحجب أو تصاغ أو تكيف للوصول الى النتائج المتوخاة من قبل المدير، ومثل هذه الاساليب تعتبر مرفوضة من قبل الرؤوسين.

فالثقة المتبادلة والصراحة بين الرئيس والرؤوسين هي التي تقود الى الاتصال الدقيق والمفتوح لأن مثل هذه الخصائص تحقق ردود الفعل الايجابية من قبل المستلم، ولا يتحقق الاتصال الفاعل بدون الثقة المتبادلة، وتسعى الادارات المعاصرة الحريصة على ابقاء على الافراد في المنظمة الى استعمال التكنولوجيا الحديثة، وتعديل منظومات الرواتب، وتعديل ظروف العمل، ومما لا شك فيه أن مفتاح كسب ثقة الرؤوسين هو مصداقية الإدارة.

خامسا- انتقاء القناة (Channel Selection)

تتاح امام المدير مجموعة متنوعة من قنوات أو طرق الاتصال، ويستعمل بعض المدراء الاتصال المكتوب، وبخاصة في مجال الاعلان عن السياسات، والمخاطبات الرسمية، والذكرات، والاعلانات، والمقالات في الجرائد، كما أن الاتصال الشفوي يتفاوت في الطبيعة والشكليات، مثل خطاب شفوي أو المناقشة ، أو عند إجتماع اللجنة، أو الاتصال الهاتفي.

ولكل نوع من أنواع الاتصالات طبيعته الخاصة، وتلائم قنوات أو طرق معينة دون أخرى،

بل تلك القنوات والطرق تعدل لخلق الموائمة، فتعديل إحدى السياسات المهمة في منشأة ما يفضل أن ينقل للمؤوسين كتابةً في حين أن الحصول على دعم أحد المدراء في اجتماع موسع قادم يفضل أن يتم بالمناقشة المباشرة معه.

وقد تطورت وسائل الاتصال الإلكتروني في الآونة الأخيرة بحيث شاع استخدام (الاجتماعات على بعد) (Teleconferencing)، حيث تعقد الاجتماعات باستخدام وسائل الكترونية، مثل الفيديو الذي يربط بين طرفين في مناطق جغرافية متباعدة، والفاكس والبريد الإلكتروني. وقد أدى تطور هذه الوسائل المتقدمة إلى تقليل السفر، وإلى تمكين المنشآت من عرض منتجات جديدة، والاعتماد على الاستفسارات الناشئة في الاجتماعات البعيدة.

الأسئلة:

- 1- يتضمن الاتصال أكثر من مجرد إرسال الحقائق، ما هي النواحي الأخرى من الاتصال، وما هي أكثرها صعوبة في الإرسال؟
- 2- بدون الاستلام لا يتحقق الاتصال، كيف يمكن للمدير أن يتأكد من أن رسالته إلى المؤوسين قد استلمت وفهمت؟
- 3- ما هي أهمية زيارة المدير العام أو رئيس الشركة لموقع عمل معين، من حيث الاتصال؟
- 4- ما هي أغراض الاتصال النازل والصاعد، والافقي؟
- 5- لماذا يغالي المدراء في تصور ما يستلمه المؤوسون من معلومات؟
- 6- ما هي أهم الأسباب وراء تحريف تقارير الأداء، الدورية، المقدمة للمستويات الإدارية الأعلى؟
- 7- ما هي وظائف منظومة الاتصال غير الرسمي؟
- 8- لماذا تعتبر (العجلة) غير مناسبة، كشبكة معلومات في معالجة المشكلات الصعبة أو المعقدة؟
- 9- اشرح أهم العقبات بوجه الاتصال الفاعل؟
- 10- كيف يمكن للفرد أن يصفي جيداً للآخرين؟
- 11- ما هي أهمية الاشتراك في المعلومات؟ ما هي الفلسفة الإدارية التي يعكسها هذا الاشتراك؟

مراجع الفصل الرابع عشر:

أولاً: المراجع الأجنبية:

- Baskis otis W., and aronoff, craig e interpersonal communication in organiza-
tions Sants Monica. California: goodeaar Publishing co., 1980.
- Cross, gaey p. "how to overcome defensive communication" personal journal
57(august 1978): 441-456.
- ,the sperry corporation and listening: an interview Business horizons 25
(march -april 1982):34-39.
- Gabarro. John "socialization at the top how CEOs and subordinates evolve in-
terpersonal contrats." Organizataional dynamics 7 (Winter 1979):3-23.
- Griffin, ricky w., management 2ed ed. Boston//, Houghton mifflin Company,
1987,pp.485-514.
- Hampton, david r., management 3rd ed.New Yoek: mcGraw-hll book company,
1986pp.401-519.
- Hatfield, john d., and huseman, richardc., "perceptual congruence about com-
munication as related to satisfaction moderating effects of individual character-
istics." Academy of management journal 25 (june 1982): 349-58.
- Hodge, b.j., and anthony, william.p., oranization theory,3rd ed.Boston: allyyn
and bacon,pp.163-193.
- Huse, edgar,management,2nd ed.St. paul,west publishing company,
1981,pp.455-490.
- Katz, daniel and kahn, robert l.the social psychology of organizations,2nd ed.
Chapter 14 new york: john wiley &sons, 1978.
- Kikoski, johnf."communication: understandding it, improving it,"personnel

الفصل السادس عشر

طبيعة الرقابة وأنواعها

تمثل الرقابة الوظيفية الرابعة من الوظائف الأساسية للمدير، وتؤلف جزءاً مهماً من عمليات المنظمة، وتربط بشكل خاص مع وظيفة التخطيط كما أن للرقابة أبعاداً إقتصادية، استراتيجية، وتشغيلية.

المبحث الأول

طبيعة عملية الرقابة

أولاً- أهمية الرقابة في المنظمة:

يسلك الأفراد في المنظمة بطرق شتى، بعضها سليم ويقود الى تحقيق الاهداف، والآخر غير سليم وله آثاره السلبية، فقد يقوم موظف المبيعات بإعداد قوائم بيع غير حقيقية، ويتلاعب موظف المحاسبة في الإيرادات والمصروفات، ويتخذ العمال بعض المنتجات النهائية معهم أثناء المفارقة بشكل غير مشروع... من جهة أخرى، قد يكون الأفراد من المدعين القادرين على إنجاز المهمات بنتائج جيدة.

ويستعمل المدراء الطرق المختلفة لتحفيز الأفراد ورقابة أدائهم، وتلعب الرقابة دوراً مهماً في تحديد المكافآت التي تقدم للأفراد، وقد تكون الرقابة قوة إيجابية أو سلبية في المنظمة، تبعاً لمواقف إستخدامها، وتستند الرقابة أهميتها بوجه خاص من العوامل الآتية:

أ - تغيير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيير الظروف البيئية، وبشكل متزايد، وتتخلل المنة بين صياغة الاهداف ووضع الخطط وبين تنفيذها تغييرات كثيرة في المنظمة والبيئة معاً، مما قد يعيق الاهداف وتنفيذ الخطط، وتساعد منظومة الرقابة، إذا ما صممت وتمت ممارستها بشكل سليم، في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط، وكلما إزدادت أهمية الرقابة.

ب - قراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة الى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير

أنه بمرور الوقت، قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاطم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة، فعدم التمتع بخصم نقدي ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يؤلف خطأ جسيماً، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المنشأة بفرض مالية مهمة تؤثر في ربحيتها.

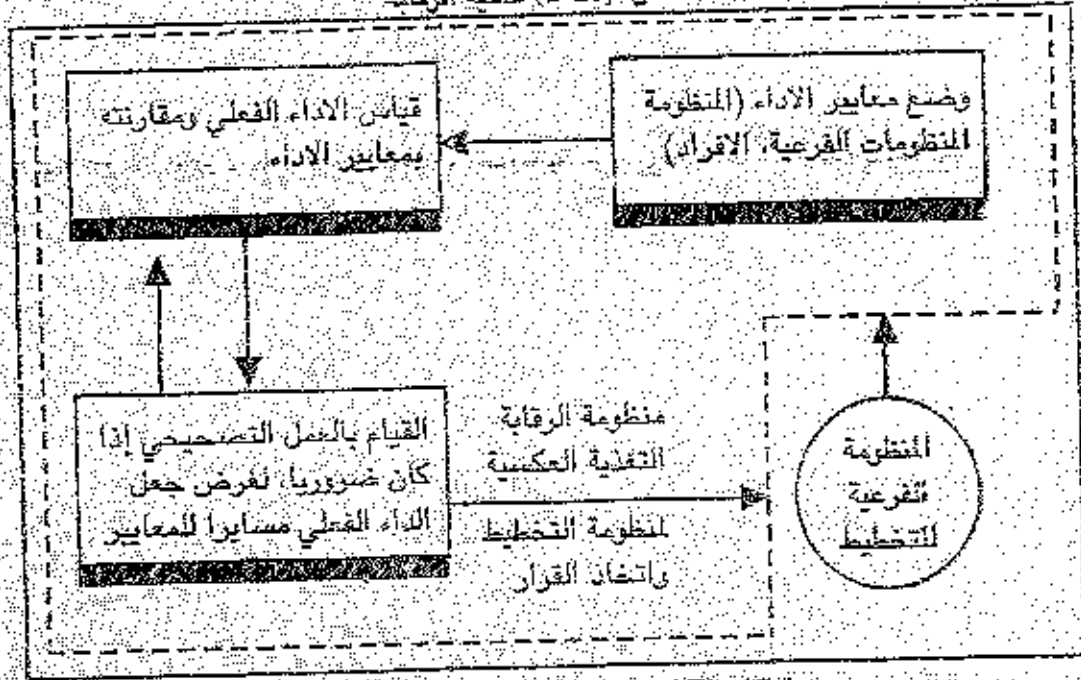
ج - التعقيد المنظمي: عندما تقوم المنشأة بإنتاج نوع واحد من السلع، وتشتري عدداً محدوداً من أنواع المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط، وتواجه سوقاً رائجة، فإن مهمة الرقابة تغدو أسهل منالاً للمدير، غير أن توسع المنشأة في المنتوجات والمشتريات، والأسواق، وتعقيد هيكلها، وازدياد حدة المنافسة، يجعلها تهتم لدرجة أكبر بعملية الرقابة، والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

ثانياً - الخطوات الأساسية في عملية الرقابة:

1- وضع المعايير (Establishment of Standards): يعتبر وضع المعايير الخطوة أو المرحلة الأولى من عملية الرقابة، والمعيار هو مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي، في أي من أنشطة المنظمة، والمعايير في نقاط مختارة في مجمل منظومة التخطيط، حيث تطبق مقاييس للأداء، تعطي المدير المؤشرات الدورية والاستثنائية عما يجري، وتتيح المجال أمامه للتصرف.

وتستمد المعايير من أهداف المنظمة وخططها، ويفضل جداً أن تكون كمية، وإلا صار تطبيقها صعباً، كما أن المعايير تعكس استراتيجية المنظمة، مثلاً زيادة المبيعات سنوياً بنسبة (20%)، وترتبط المعايير بالأهداف الرئيسية والفرعية، ضمن هرمية الأهداف المشار إليها سابقاً، فهدف زيادة المبيعات لا بد أن يجرأ ويحسب المنتوجات والتقسيمات، ثم يحسب الأجال (نصف سنوي، فصلي، شهري...).

ويمكن التعبير عن المعايير بوحدات مادية (أوزان، أمتار...) أو بوحدات نقدية (إيرادات، مصروفات، أرباح...) أو بوحدات زمنية (أيام، ساعات...) كما يمكن أن تكون بعض المعايير نوعية (وليست كمية) مثل درجة نجاح برنامج العلاقات العامة حسب تقييم الجمهور له. وهكذا فإن الرقابة تتطلب نظرة منظومية. وتضع الإدارة مجموعة من القاييس (Criteria)، يتوافق كل منها مع المنظومة الأكبر التي هي جزء من المنظمة، ويوضح الشكل (1-16) عملية الرقابة باعتبارها منظومة فرعية من المنظمة (أي من المنظومة الكبيرة).



Source: Hampton, 1986, P. 535, Fig. 17-1.

ويطرح الشكل (2-16) أمثلة لمعايير الأداء، مبنية بحسب المنظومات الفرعية في المنشأة. كما أشير أعلاه، فإن ليس من السهل تكويم بعض المعايير، فزيادة المنشأة لسوق منتوجات معينة يطرح مشكلات عديدة في القياس، من حيث المقارنة بين منتوجات المنشأة ومنتوجات المنافسين، لتحديد مدى مبادرتها في إدخال منتوجات جديدة، وتحسين المنتوجات القائمة، غير أن عدم خضوع أداء معين للتكويم الدقيق لا يعني غياب تصور معين حول المستويات المناسبة أو المرغوبة للأداء، وحل هذا التصور يؤلف معياراً أولياً، قابلاً للتطوير في المستقبل.

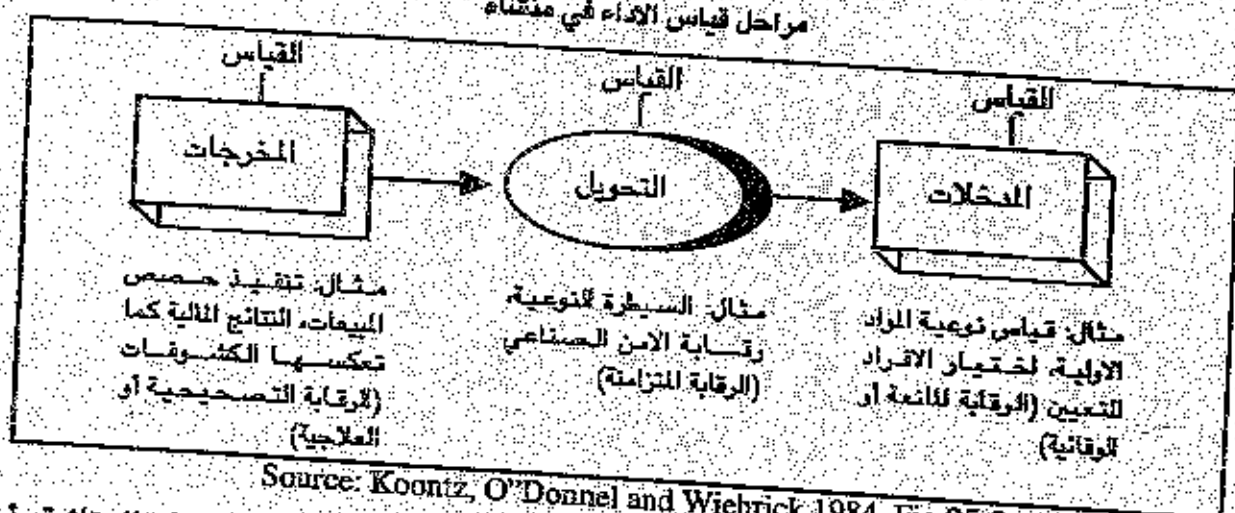
المعايير	المنظومة الفرعية
نسبة توزيع الأرباح	المساهمون
الارتفاع في سعر السهم	القوة العاملة
مستوى الأجر	المستهلكون
استقرار الاستخدام	المنافسون
فرض التقنى	الدائنون
قيمة المبيعات	المجتمع المحلي
قيمة المبيعات لمجموعات محددة من المنتوجات	القطر
نسبة النمو	
الابتداع	
الالتزام بشروط الاقتراض	
الاسهام في تنمية المجتمع المحلي	
المسؤولية الاجتماعية للمنشأة	

شكل (2-16)
معايير الأداء في عينة
من المنظومات الفرعية
في منشأة.

ب - قياس الأداء ومقارنته بالمعايير (Measuring Performance and Comparing it to Standards) يتم قياس الأداء في مراحل متعاقبة ومتعددة من إنجاز الفعاليات في المنظمة، وكما مبين في الشكل (3-16) فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات (مثلاً، قياس جودة أو نوعية المواد الأولية)، أو خلال مرحلة التحويل أو الصنع (قياس تطابق المنتج مع المعايير النوعية)، أو مرحلة المخرجات (قياس قبول المستهلكين للمنتج).

شكل (3-16)

مراحل قياس الأداء في منظمة



Source: Koontz, O'Donnel and Wiehrick 1984, Fig. 25-3

وتسمى بعض أنواع الرقابة، التي تتم في مرحلة المدخلات، بـ الرقابة المنعفة، أو الوقائية، أو العقلية (Preventive Controls)، فهي رقابة تقوم على أساس قياس الأداء ومقارنته بالمعايير قبل مرحلة (التحويل) إذ يمكن مثلاً، تفادي النوعية الرديئة للمواد الأولية أو المعيبة قبل دخولها العمليات الإنتاجية. أما النوع الثاني من الرقابة فهو (المراقبة المتزامنة) (Concurrent Controls)، وهي الرقابة التي تتم خلال مرحلة التحويل من المدخلات إلى المخرجات، أي خلال عمليات إنتاج السلع والخدمات، أما الرقابة التي تتم في مرحلة المخرجات فهي رقابة (تصحيحية أو علاجية أو بعدية) (Corrective Controls)، فهي رقابة بعد اكتمال المنتوجات.

وتقدم معلومات الرقابة إلى المدير المختص جزئياً من خلال التقارير (Reports) وإذا ما أريد لهذه التقارير أن تكون نافعة، فإنها يجب أن تكون متوافقة مع إحتياجات المدير، وأن تكون دقيقة، ومقدمة بالوقت المناسب، ويمكن للحاسوب أن يلعب دوراً مهماً في تقديم المؤشرات الدورية، التي يجري تحديث محتواها بسرعة ودقة، لغرض تحقيق فاعلية الرقابة. ولا تأخذ كل المعلومات شكل التقارير الرسمية، إذا بعضها يتمثل بالملاحظات الشخصية. والمناقشات لغرض التماس المباشر مع ميدان العمل والتفاعل مع المرفوسين، بل أن بعض المعلومات غير المدونة قد تكون هي الأصلح في بعض الحالات، فرؤساء العمال يعتمدون عليها.

أثناء رقابتهم لأداء العمال، أي أن هناك تغذية عكسية غير رسمية أو غير مدونة في مختلف المستويات الإدارية.

ج- القيام بالعمل التصحيحي (Taking Corrective Action): يصبح العمل التصحيحي ضروريا عندما يتعد الأداء بشكل ملحوظ أو مهم عن المعايير في الاتجاه السلبي، ولغرض تفادي تكرار مثل هذه الابتعادات فإنه لا بد من إجراء التحليلات لتشخيص مسبباتها قبل أي إجراء عمل تنقيذي.

وقد تكون لبعض الابتعادات (Deviations) مبرراتها، مثل عدم دقة المعايير أصلا، أو التغيرات البيئية الخارجية عن السيطرة، أو غيرها من الأسباب. من جهة أخرى، فإن المعايير تتقدم عبر الوقت، فتصبح غير واقعية، مما يعني، ضرورة تحديثها، وهذا يعني أن هناك تغييرات حصلت في الأهداف والخطط والظروف البيئية المحيطة، التي وضعت المعايير على أساسها، ولذلك فالدراسة المستمرة لهذه المتغيرات تؤدي إلى صياغة معدلة للمعايير.

ثالثا- منظومات الضبط الذاتي، أو السايبرنيكتكس (Cybernetics) وإمكانات استخدامها في الرقابة:

وفي بعض الفعاليات، هناك إمكانية وجود منظومات رقابة ذاتية (Self Control Systems)، بحيث أن هناك تغذية عكسية للمعلومات تؤدي إلى تصحيح الابتعادات، ويحصل مثل ذلك بوجه خاص عند استخدام الحاسوب في الرقابة.

وقد نشأت هذه المنظومات أصلا في تشغيل الأجهزة الالكترونية والكهربائية والميكانيكية، حتى تستلم المعلومات وتقارنها بالمعايير ويحصل رد الفعل المتمثل بتصحيح الابتعادات، ثم التغذية العكسية للمعلومات، ويعمل العديد من الأجهزة البدنية في جسم الإنسان بنفس الطريقة، حيث يتم تصحيح الخلل ذاتيا. وقد استفادت الإدارة من كيفية عمل منظومات الضبط الذاتي، بحيث أمكن، في العديد من المجالات، إستلام المعلومات عن فعاليات معينة، ووضع معايير على شكل معلومات مخزونة، يقارن بها الأداء أو التنفيذ، ويتم تصحيح الابتعادات ذاتيا، ومن الأمثلة على ذلك الرقابة على المخزون، حيث توضع نقاط محددة لإعادة الطلب، ويقوم الحاسوب بتحرير أمر الشراء من الفقرات المخزونة عندما يصل مستوى مخزونها إلى النقطة المطلوب إعادة الطلب عندها.

رابعا - الرقابة الاستراتيجية والتشغيلية أو المنظمية:

تحقق المنظمة أهدافها طويلة الأجل من خلال تكوين وتنفيذ إستراتيجياتها، كما سبقت الإشارة لذلك في الفصل الرابع، وهنا لا بد من إيجاد وتطوير منظومة رقابية تؤكد على

التغيرات أو الابتعادات بين تكوين وتنفيذ الاستراتيجية، ويسمى هذا النوع من الرقابة بـ (الرقابة الاستراتيجية) (Strategic Control)، وهو من إختصاص الإدارة العليا، فالأخيرة تعالج العلاقات بين الفرص والتهديدات البيئية وبين الأداء الداخلي في المنظمة، التي هي من أساسيات الاستراتيجية.

أما النوع الثاني من منظومات الرقابة فيختص بتوجه وتقييم العمل وتقديم المؤشرات عنه لمعرفة مدى تحقيق الاهداف لاستراتيجيات فرعية، ويسمى بـ (الرقابة التشغيلية) أو (المنظمية) (Operational or Organizational Control)، وهو من إختصاص المدراء المسؤولين عن تقسيمات الموارد البشرية، والمادية والمالية، والمعلوماتية، في إطار التكنولوجيا المستخدمة.

خامساً- الرقابة بحسب المستوى الإداري:

تتفاوت الرقابة بحسب المستوى الإداري في المنظمة، وي طرح الشكل (4-16) ثلاثة مستويات إدارية، لكل منها منظومتها الرقابية، مع إيضاح طبيعة الرقابة، وعينة من طرقها، ففي الجزء الأعلى من الشكل يتضح أن الإدارة العليا مهتمة بتطوير الخطط الاستراتيجية للمنظمة، حيث ينصب الاهتمام على التنبؤ طويل الأجل، وصياغة الاهداف، ومنها في المنشأة أهداف الربحية، وتتصف الرقابة هنا بشموليتها للمنظمة ككل واستخدام التقارير الموضوعية لأجل أطول. ويقاس الأداء على أساس تراكمه وتجمعه للمنظمة ككل.

شكل (4-16)

الرقابة بحسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	منظومة الرقابة	طبيعة الرقابة	طرق الرقابة
العليا	منظمية	خطط استراتيجية، طويلة الأجل، والاهداف الكلية، أهداف الربحية.	التقارير التي تغطي المنظومة ككل، التي تتميز بالموضوعية والأجل الأطول
الوسطى	بحسب التقسيمات	أداء التقسيمات، الاهداف الفرعية، البرامج، والمواردات	التقارير التي تغطي تقسيمات معينة، وتتميز بالموضوعية والأجل المتوسط
الدنيا	الإشرافية	الخطط التشغيلية، والخطط والفعاليات	مهام الأفراد، تقارير قصيرة الأجل والمشاهدات الميدانية والشخصية.

أما الإدارة الوسطى التي تعنى برعاية أداء التقسيمات الرئيسية ذات العلاقة، بحيث تستخدم التقارير الدورية الأقصر أجلاً، وتحدد الأهداف وتتصاغ المعايير لأداء تلك التقسيمات (العمليات، التسويق....) وتقارن المعلومات عن الأداء الفعلي تقسيم رئيس مع المعايير المحددة له، أي مع الأداء المستهدف.

وتقوم الإدارة الدنيا برعاية تنفيذ مهمات الرؤوسين، وتتصف التقارير هنا بكونها شخصية، ومتكررة، وغير مجمعة على مستوى التقسيمات.

وهكذا فإن لكل مستوى إداري نوعاً خاصاً من الرقابة التي يمارسها، ويمكن طرح الأمثلة الثلاثة الآتية عن الرقابة التي تمارسها كل من الإدارة العليا والوسطى، وطرح مثالين عن الرقابة التي تقوم بها الإدارة الدنيا.

١ - أمثلة عن الرقابة التي تمارسها الإدارتان العليا والوسطى:

أ - رقابة السوق (Market Control): تتضمن رقابة السوق استعمال المنافسة السعرية لتقسيم المنتوجات، وهنا يقارن المراء أسعار منتوجات المنشأة، والأرباح الصافية التي تحققها مع نظيرتها لدى المنافسين، لتحديد مستوى كفاءتها، ويمكن تطبيق رقابة السوق عندما تستطيع المنشأة تحديد الأسعار، وتسود السوق حالة المنافسة، ولا يمكن استعمال رقابة السوق في مجال رقابة أداء التقسيمات إلا إذا كانت المنشأة لا مركزية، ويسمح لتقسيماتها بتسويق منتوجاتها بشكل مستقل. وفي حالة كهذه، يمكن كذلك استعمال الربح المتحقق لكل تقسيم لغرض قياس الأداء وتصحيح الخلل فيه، بانتهاج نظام (مراكز الربح) أو محاسبة المسؤولية.

2 - الرقابة التنظيمية أو البيروقراطية (Bureaucratic Control): وهي ذلك النوع من الرقابة الذي يستعمل الصلاحيات المخولة، وسلسلة الأوامر، السياسات والقواعد وغيرها من الوسائل التنظيمية لتنظيم السلوك ورقابة الأداء، وهو يستعمل عندما لا يمكن استعمال رقابة السوق أو آلية الأسعار، وتكاد أن تكون هذه الرقابة شائعة الاستعمال في كل المنظمات.

3 - رقابة الزمرة أو الجماعة (Clan Control): وهي تتضمن نوعاً من عملية التنشئة الاجتماعية لرقابة السلوك وتقييم الأداء، وتؤخذ هنا بنظر الاعتبار القيم الاجتماعية، والتقاليد والمعتقدات المشتركة ودرجة التزام الفرد بها، وتبرز كذلك أهمية الثقة المتبادلة بين الرئيس والرؤوسين، ويزداد استعمال هذا النوع من الرقابة عندما تزداد حالة اللاتأكد في التقسيم المختص، مثل عمل قسم البحوث والتطوير، ومثل هذه الرقابة لا تبدو مرئية ولكنها قوية، وقد تحل محل الرقابة البيروقراطية.

ب - الرقابة التي تمارسها الإدارة الدنيا أو الإشرافية: يستعمل المديراء هنا أنواعا كثيرة من الرقابة، من أهمها ما يأتي:

1- رقابة السلوك (Behavior Control): ويقصد بها المشاهدة الفعلية لسلوك المرفوس وإجراءات عمله، وهي تستحوذ على قسط كبير من وقت المدير، لأن كل مرفوس بحاجة إلى الإشراف الخاص به.

2- رقابة المنتج (Output Control): يقوم هذا النوع من الرقابة على أساس استخدام المعلومات المكتوبة (السجلات البطاقات....) لغرض تسجيل إنتاج وإنتاجية الفرد الواحد. وهو بالتالي يستعمل عندما يمكن تمييز إنتاج كل فرد عن الآخرين، وعندما يسهل قياسه بالوحدات، مثل عدد الوحدات المنتجة في الساعة الواحدة، أو عدد الوحدات المباعة من قبل كل فرد في قوة المبيعات.

المبحث الثاني

منظومة الرقابة الفاعلة، والنتائج غير المقصودة للرقابة

أولاً- منظومة الرقابة الفاعلة:

تتمثل أهم خصائص منظومة الفاعلة بما يأتي:

1- الترابط مع التخطيط واتخاذ القرار: لا يمكن ممارسة الرقابة بدون وجود خطط، أي لا رقابة بدون تخطيط، كما أنه كلما اكتمل إعداد الخطط، وازدادت دقتها ووضوحها، كلما ازدادت فاعلية الرقابة، وبدون الرقابة لا توجد بيد المدير أية وسيلة أخرى للتأكد من نتائج تنفيذ الخطط، وتصحيح مسارات العمل في التوقيت المناسب، إذن فالرقابة هي الوجه الآخر من العملة، إذا كان التخطيط يؤلف الوجه الأول منها، وتتبع معايير الأداء أساساً من الخطط، كما أن أساليب وأدوات التخطيط هي في الغالب أساليب الرقابة، مثال ذلك الموازنات، كما أن نتائج الرقابة (التغذية العكسية) تؤدي إلى تعديلات في الأهداف والخطط، إذن، لا جدوى من منظومة الرقابة بدون منظومة التخطيط.

ب - الترابط مع التنظيم: إذا كان القصد من الرقابة الأداء ومقارنته بالخطط واتخاذ الإجراءات لضمان تنفيذ الخطط، فإنه لا بد من تحديد التقسيمات والفعاليات في المنظمة التي حصلت فيها الابتعاد عن الخطط وتحتاج إلى التصحيح، فالرقابة تمارس من قبل أو من خلال الأفراد في المنظمة، وما لم تكن المسؤوليات محددة في الهيكل التنظيمي، فإنه لا يمكن تحديد التقسيمات المسؤولة عن الابتعاد عن الخطط، ومن بين المشكلات التي يواجهها بعض المدراء هنا هو تآكلهم من وجود الخلل في تنفيذ الخطط، وإفتقارهم إلى القدرة على تحديد المسؤول عنه، كما

ॐ नमो भगवते वासुदेवाय ॥ श्रीकृष्णाय नमः ॥

١٠- دالة النتائج (Consequences of Control) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة.

၁။ အထွေထွေ အကျဉ်းချုပ်
 ၂။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်
 ၃။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်
 ၄။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်
 ၅။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်
 ၆။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်
 ၇။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်
 ၈။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်
 ၉။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်
 ၁၀။ အကျဉ်းချုပ် အကျဉ်းချုပ်

[illegible][illegible]

ਅੰਤਰਰਾਸ਼ਟਰੀ ਪ੍ਰਮਾਣਿਕਤਾ ਪ੍ਰਣਾਲੀ (Cost-Benefit) ਅਨੁਸਾਰ -

[illegible][illegible][illegible]

الفصل العشرون

إدارة الموارد البشرية والإدارة العالية

البحث الأول

إدارة الموارد البشرية

يشكل وجود أفراد في المنشأة، مدعومين للعمل بروح الفريق، التفاوت بين الفاعلية وعدم الفاعلية، ويتطلب بناء وصيانة هذا الفريق الكبير من الأفراد جهداً متواصلاً من قبل إدارة الموارد البشرية يبدأ بتخطيط تلك الموارد، بما هي ذلك تحليل الوظائف، وتشمل إضافة لذلك اختيار الأفراد، وتدريبهم وتنميتهم وتحديد أجورهم، وتقييم أدائهم، وتقدير الحوافز لهم، وتوفير السلامة المهنية والخدمات الاجتماعية لهم.

أولاً- تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning):

أ- طبيعته وتطوره: يقصد بـ التخطيط (الموارد البشرية) تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد خلال المدة (السنة) القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيهم لاشغالها، وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية التقدير هذه مجموعة من العوامل المهمة منها توسعات المنشأة، والتنقلات الداخلية، وفقدان عدد من الأفراد بسبب التقاعد والمرض والترك، وتستلزم هذه العوامل القيام بالتنسيق بالاتجاهات العامة، والخاصة بالمنشأة، وقد تزايدت أهمية وصعوبة تخطيط الموارد البشرية في الآونة الأخيرة بسبب التغير التكنولوجي، وحالة الارتفاع الناشئة عن التقلبات الاقتصادية الكبيرة، وعلى الرغم من التوجه في المنشآت المعاصرة نحو تخطيط الموارد البشرية لأجل طويلة، فإنه مازالت هناك حاجة لتكامل هذا التخطيط مع التخطيط الإستراتيجي للمنشأة ككل.

ب- تحليل الوظيفة (Job Analysis): يتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات مفصلة عن الوظائف (المواقع أو المناصب) في المنشأة، حالياً ومستقبلاً، وتسمى عملية جمع وفراصة هذه المعلومات بـ (تحليل الوظيفة) وهي تشكل جزئين هما (1) وصف الوظيفة (Job Description) الذي يتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منها. (2) وضع مواصفات الوظيفة (Job

(Specification) الذي يحدد المهارات، ومستوى التعليم، وأنواع السلوك المطلوب من شاغل الوظيفة، وبالإضافة إلى أهمية تحليل الوظيفة في تخطيط الموارد البشرية، فإنه يخدم مجموعة من الاستعمالات الأخرى، منها أنه: (1) يشكل القاعدة لتعبئة الأفراد للمنشأة من خلال الاعلانات المتنوعة عن حاجتها للأفراد، (2) يساعد من يتولى مقابلة المتقدمين لاشتغال الوظائف في المقارنة بينهم الوظائف المطلوب إشغالها، (3) يعاون في توجيه وتدريب الأفراد، (4) يؤلف قاعدة لتقييم الأداء.

وتنظراً لتغيير الوظائف بسبب تغيير المنظمة، فإنه لا بد من عملية تحديث متواصلة لوصف الوظيفة ولتحديد مواصفاتها، وهنا تتعاون الإدارات الرأسية مع إدارة الموارد البشرية في جميع البيانات عن التغييرات.

جـ - تعبئة الأفراد (Personnel Recruitment): بعد أن تحدد الإدارة عدد وأنواع الوظائف المطلوب إشغالها خلال المدة القادمة، تبدأ عملية تعبئة المتقدمين المؤهلين لاشتغالها، وقد يبادر الأفراد خارج المنشأة في التقدم للعمل فيها، من خلال مراجعتهم وملئ الاستبيانات وتقديم الوثائق، أو استخدام البريد كواسطة في توصيل هذه المعلومات لها، وقد يقوم بعض الأفراد في المنشأة بقرض آخرين للعمل فيها، غير أن هذه السبل لا تعتبر كافية أو موضوعية مما يعني أن الإدارة لا بد أن تقوم بإجراءات أخرى لتعبئة الأفراد، ومن بين أهم هذه السبل ما يأتي:

- 1- الاتصال بمكاتب التشغيل لمعرفة المتقدمين للعمل، ومؤهلاتهم وعناوينهم وشروطهم.
- 2- الاتصال بالمؤسسات التعليمية، بما فيها المدارس المهنية والإعدادية والمعاهد والكليات، مع تحديد نوع الأفراد المطلوبين، وبالتالي التوجه إلى المصادر التي يحتمل أن تجهز الأفراد بحسب حاجة المنشأة.
- 3- الاتصال بالمنشآت الأخرى، ومنها المنافسة للمنشأة المعنية، لغرض الحصول على الأفراد من مختلف الاختصاصات بما فيهم الأطر الإدارية، بعد أن يكونوا قد حصلوا على الخبرة والتدريب، مما يجعلهم أفضل من الأفراد الجدد.
- 4- التعبئة الداخلية، وذلك من خلال عمليتي الترقية والنقل بين شاغلي الوظائف الحالية، إذ تعتبر الترقية فرصة محفزة مهمة للأفراد، كما أن هذا المصدر يتميز بكون الأفراد قد

مختصون في اختبارات في المنشآت، وفي المنشآت الصغيرة، معاصرة، يتم استخدام الحاسوب لهذا الغرض من خلال ما يسمى بـ (مخزون المهارات) (Skills Inventories) حيث تثبت مهارات، وخبرات كل فرد ونقاط القوة والضعف، والتوجيه للترقية، بحيث يمكن مقارنة متطلبات الوظيفة المطلوب إشغالها مع المعلومات المخزونة، ومعرفة إمكانية الإشغال، كما يمكن إستعمال (مراكز التقدير) (Assessment Centers) حيث تتاح الفرصة لعدد من الأفراد للاسهام في عمليات الجماعة لعدة أيام، مثل المقابلات، والاختبارات النفسية، وتمارين المحاكاة مع المدراء وخبراء يساعدون في إنتقاء المؤهلين في ضوء ذلك.

ثانياً- الاختيار والتوجيه (Selection and Orientation):

تبدأ عملية الاختيار بعد تجميع المعلومات عن المتقدمين لاشغال الوظائف، وتستخدم المنشآت المعاصرة عدداً من الخطوات في الاختيار حيث يتناقض عدد المتقدمين الذين يتم ترشيحهم في كل خطوة، وفي كل خطوة، يتضح الفارق بين الأفراد القادرين على القيام بالواجبات وبين غير القادرين منهم على ذلك.

3- خطوات الاختيار:

1- ملئ طلب التعيين (Application Form): تعتبر هذه الخطوة الاولى، حيث يشترط على المتقدم للتعين ملئ إستبيان خاص بالوظيفة، وقد تكون أول عملية في فرز المرشحين لاشغال الوظائف الإدارية دراسة (خلاصة الخدمة) (Resume)، الذي يقدمونه، وفي ضوء ذلك يطلب اليهم ملئ الاستبيان، وتوفر عملية ملئ طلبات التعيين معلومات أساسية للمنشأة حول مؤهلات وخلفيات المتقدمين، الى جانب إختيار قدراتهم على الكتابة، وتنظيم الافكار، والافصاح عن الحقائق بوضوح ومصداقية.

2- لتدقيق الخلفيات (Background checks): الغرض من هذا التدقيق التأكد من المعلومات التي أعطاها المتقدمون في الاستبيان، وقد يكون ذلك من خلال الاتصالات المكتوبة مع الغير، أو بالهاتف الذي تعطى له الأسبقية لانه يخلص الجهة التي تقدم المعلومات من الخرج الذي قد تقع فيه لو دوت رأيها، ويمكن الحصول هنا على معلومات حول تواريخ التعيين، والتقدم في الوظيفة السابقة، وعناوين الوظائف السابقة وواجباتها ومسؤولياتها، وتقييم الأداء، وغير ذلك من مقاييس الأداء مثل التغيب، والإنتاجية.

4- الاختبار (Tests): تستعمل المنشآت نوعاً أو آخر من الاختبارات في عملية على أساس إدخال درجة من الموضوعية، وتقليل العنصر الشخصي (الذاتي) فيها، وقد تحاول الإدارة من خلالها قياس قابليات الفرد لأداء واجبات الوظيفة، وبوجه خاص ما هو مستمد من تحليل الوظيفة، مثل الذكاء، والمهارات، والقابليات الخاصة، والتصرف في مواقف معينة، وتستطيع المنشأة من خلال تلك الاختبارات التعرف على إمكانيات الفرد، ويتعرف هو على ما يتوقعه المنشأة منه.

5- المقابلة (Interview): تعتبر المقابلة وسيلة متعارف عليها في عملية الاختبار، وهي غالباً ما تتم بعد اجتياز المتقدم لعدد من الخطوات التمهيدية المشار إليها أعلاه، وهي تتسم بدرجة عالية من العنصر الشخصي أو الذاتي، وتتألف عملية المقابلة من ثلاثة مكونات هي: (1) تجارب الفرد، وخبراته، وخلفياته، وخصائصه، وإدراكه وسلوكه، (2) خصائص (الموقف)، وهي تشكيلة من العوامل تشمل الظروف الاقتصادية السائدة، والظروف المكانية للمقابلة، (3) تجارب المقابل (يكسر الباء) وخبراته وخلفياته، وخصائصه، وإدراكه، وسلوكه. وبسبب تفاوت هذه المجموعات الثلاث من المتغيرات، فإن المقابلات تختلف فيما بينها.

وعلى الرغم من الجوانب الذاتية في المقابلة، فإنها تبقى أهم وسيلة متاحة أمام الإدارة لمعرفة كيفية تفكير الفرد وقدرته على توصيل آرائه للغير، وكيفية عرض خصوصيات المنشأة للفرد الذي يبحث عن قرص العمل، وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات، وهي (1) المقابلة بواسطة مجموعة من الأفراد، لغرض الاستفادة من الآراء المتعددة حول الجوانب المطلوبة في الفرد، (2) المقابلة الواقعية، التي تتضمن مجموعة من الأسئلة، مستمدة من تحليل الوظيفة، ومقاسة بشكل موضوعي، هدفها معرفة كيف يتصرف الفرد في موقف معين، (3) مقابلة وصف السلوك النمطي للفرد، حيث يقوم المقابل (يكسر الباء) بجمع عدد من الأسئلة الموجهة لمعرفة الكيفية التي تصرف بها الفرد في الماضي في المجالات التي تتشابه مع متطلبات الوظيفة مع تسجيل إجاباته للأسئلة بقياسها.

ب - المكافاة (Compensation): تقتزن قرارات إختيار الفرد الجديد بقرارات تتعلق بكيفية مكافأته، وبمفهومها العام، فإن المكافاة لا تشمل الأجور أو الرواتب فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى المنافع، مثل الرعاية الصحية، والتقاعد والضمان الاجتماعي، والعطل (الإجازات)، وخدمات السكن، والطعام، والانتقال، والإسهام في الأرباح.

وفي منشآت القطاع العام (الاشتراكي) تقدر هذه المكافآت بموجب نظم وقواعد الخدمة، ولو أن الأفضل أن تكون تلك النظم أكثر مرونة وواقعية، ولأن كلفة هذه المكافآت تؤلف جزءاً مهماً من مجموع الكلفة العاملة للمنشأة، ولأنها تؤلف مصدر معيشة الفرد وتلبية إحتياجاته المالية، فإنه لا بد للمنشأة من تحديد أهداف منظومة المكافأة ومن أهم هذه الأهداف: (1) جذب الأفراد للمنشأة، بالتنافس مع المنشآت العاملة في السوق الذي تسعى للحصول على أفضل الكفاءات، (2) الاحتفاظ بالأفراد أي عدم التضحية بهم للمنشآت الأخرى، وبخاصة الأطر الإدارية والفنية المهمة، (3) تحفيز الأفراد للأداء الأفضل، باعتبار أن الحافز المادي هو أحد عناصر منظومة الحوافز.

وتحدد مستويات الأجور والرواتب عادة من خلال عملية (تقييم الوظيفة) (Job Ap-praisal) التي تتضمن التحليل المنظم للوظائف لتحديد قيمتها النسبية للمنشأة، ويجري بموجب هذا التقييم تعيين نقاط لكل وظيفة إستناداً إلى مجموعة من المتغيرات المهمة المؤثرة في أدائها، مثل الظروف، والمسؤوليات.... ثم تحول هذه إلى مقاييس مالية، فالوظائف الأقل أهمية للمنشأة تستحق مكافآت أقل قياساً بتلك الأعلى أهمية. كما أن خصائص الفرد شاغل الوظيفة (مستوى تعليمه، وخبراته) قد تستعمل لتعدين مستوى المكافأة المالية.

ويوجد نوعان من أساليب التقييم لتحديد المكافأة المالية، أحدهما يركز على محتوى الوظيفة (Content- Based Job Evaluation)، والثاني يركز على الفرد نفسه (Person- Based Job Evaluation)، وفي حالات معينة، قد تتولد من الأسلوب الأول بعض النتائج العرضية غير المرغوبة، إذا كان الأفراد يؤكدون على المسؤوليات أكثر من المهارات، مما يجعلهم يبحثون عن الوظائف الإشرافية... على الرغم من أنهم قد لا يتتبعون بمتطلباتها. هذا في حين يشجع الأسلوب الثاني الأفراد على تعلم المهارات الجديدة وتطوير المهارات الحالية.

ج - التوجيه والتشئة (Orientation and Socialization): يعد أن يختار الفرد في المنشأة وتقرر هي عضويته فيها، تترتب على الإدارة مسؤولية توجيهه، كعضو جديد فيها نحو خصوصيات عمله وجعله أحد مكوناتها، وسواء إن تمت عملية التوجيه بشكل رسمي، كما في المنشآت الكبيرة، أو غير رسمي، كما في المنشآت الصغيرة، فإن العملية تتطلب تقديم ما يأتي للفرد: (1) معلومات عن المنشأة ككل، مثل السياسات، القيم (2) معلومات عن التقسيم الذي سيعمل فيه الفرد، وقد يتم تقديم بعض هذه المعلومات للفرد أثناء عملية الاختيار.

أما عملية التشئة، التي تصل قمتها بتحويل الفرد من (خارجي) إلى (داخلي) فتتطلب وقتاً

يمتد من شهر إلى سنة مثلا، تبعا لطبيعة المنشأة وخصوصيات الفرد ، وتشمل العملية تعلم متطلبات الوظيفة، وتطوير المهارات اللازمة لها ، وتكون العلاقات التفاعلية مع الغير، وقبول ثقافة ومعايير المنشأة، وتؤدي عملية التنشئة إلى إضفاء النظام والتناسق على سلوك الفرد.

ويرى بعض الباحثين أن الوظيفة الجديدة تتضمن للفرد ثلاثة تجارب هي:

1- التغيير، أي التغيير من منشآت إلى أخرى أو من حالة الانتماء لمنشأة إلى حالة الانتماء لمنشأة معينة.

2- التفاعل، هو مجموعة الفوارق بين التجارب التفاعلية الماضية (مثلا مع الزملاء في الجامعة) وبين التجارب الجديدة.

3- المفاجأة، أي الفوارق بين ما يتوقعه الفرد من المنشأة وما يجده فيها.

ويلعب الرئيس المباشر دورا مهما في عملية التنشئة، فقد يحول النظرة الأولى للفرد إلى المنشأة من إيجابية، إلى سلبية لاحقا، والعكس صحيح، كما يستطيع تسهيل عملية إكتساب الفرد للمهارات المطلوبة، والتفاعل مع أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ويمكنه استخدام التقييم المبكر للأداء في تعديل مسيرة الفرد باتجاه التوافق مع متطلبات المنشأة والوظيفة.

ثالثا- تقييم الأداء والترقية Performance Appraisal and Promotion:

1 - طبيعة التقييم وأهميته: إلى جانب ما يوفره تقييم الأداء من فرصة لمعاونة الفرد الجديد في تفهم ما يتوقعه منه رئيسه المباشر والمنشأة، فإن هذا التقييم يقيس فاعلية استخدام المنشأة لمواردها البشرية، وهو بهذا الخصوص يعتبر نوعا من الرقابة لأنه يقارن بين الأداء الفعلي وبين المعايير، ومن أهم ما يستهدفه ما يأتي:

1- التغذية العكسية لكل فرد في المنشأة بشأن أدائه، إذ أن كل فرد يرغب في معرفة أدائه الحالي، ورضى رئيسه عنه.

2- ربط الحوافز المتنوعة، ومن بينها الترقية والمكافآت المادية، بالأداء الفعلي، أي أن التقييم يخدم غرضا تحفيزيا.

3- يوضح للفرد كيفية تحسين إدارته، وينعكس ذلك في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية.

4- الوفاء بالشروط والمتطلبات التي تحددها تشريعات أو نظم الخدمة والعمل بشأن العلاقة بين المنشأة والفرد.

والى جانب مشكلة تحديد أي الخصائص التي لا بد من قياسها، فإن كيفية القياس تخضع لتحيز المسؤول عن التقويم (Rater Weakness) وتفسير كل منهم لحدود كل مرتبة في المقياس، كما يتفاوتون في درجة التشدد أو التساهل، من جهة أخرى، فإن بعض المسؤولين يتأثرون بنتائج الأداء في المدة الأخيرة (آخر شهر، آخر إسبوعين...) من السنة، وليس بالأداء في السنة بأكملها (Recency Effect). وقد يقع الآخرون في شرك الهالة (Halo - Effect) أي تعميم رأيهم بخصوصية معينة على بقية خصائص الفرد.

2- التبريب (Ranking): لغرض التغلب على بعض سلبيات الأسلوب الأول أعلاه، يستخدم بعض المنشآت أسلوب التبريب الذي يتضمن قيام الرئيس بتبريب مرؤوسيه من أفضلهم إلى أدناهم، إستنادا إلى معيار معين، مثل الأداء الوظيفي، وإمكانية الترقية لوظائف أعلى، أو القابلية على التفاعل مع الزبائن، فالأسلوب هنا يعتمد على المقارنة بين المرؤوسين. ومن سلبيات المقياس صعوبة إقناع المرؤوسين بالمرتبة التي خصصت له (الرابعة، أو الخامسة، مثلا)، كما لا يأخذ المقياس بنظر الاعتبار التفاوت بين الوظائف، ويتيح المجال للمقارنة بين الأفراد في التقسيمات المختلفة في المنشأة، فقد يكون أفضل فرد في التقسيم (أ)، أوسط فرد في التقسيم (ب)، بحسب مستويات الأداء على صعيد التقسيم الواحد.

3- مقاييس التدرج المرتبطة بالسلوك (Behaviorally Anchored Rating Scales): أخذت هذه المقاييس تستعمل بشكل متزايد في الآونة الأخيرة، هدفها تمكين المسؤولين عن التقويم من تقليل الأحكام الذاتية (الشخصية) المؤثرة فيه، ولغرض تطوير المقياس في كل حالة يقوم المسؤول بعرض أمثلة للسلوك الوظيفي للأفراد الذي يعتبر فاعلا أو غير فاعل، ثم يقوم الخبراء بتبريب هذه الأمثلة في عدد من الأبعاد الوظيفية، ثم تبريب الأمثلة في مجموعات تعكس الفاعلية أو ضعفها، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يستند إلى تحليل الوظيفة، ويعكس السلوك للمشاهدة، ويحدد المجالات القابلة للتحسين لدى الفرد، وقيام المسؤولين أنفسهم بالتقييم.

ج - الترقية: يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر وأحيانا مكافآت أعلى، وتضطلع إدارة الأفراد بهذه المهمة، حيث تقوم بتحديد سياسات الترقية بشكل ثابت وواضح بحيث يسهل فهمها على الأفراد، ويهدف برنامج الترقية في أية منشأة إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما: (1) تحفيز الأفراد لتقديم المزيد

من طاقاتهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة، (2) ضمان الاحتفاظ بالعناصر الكفوية في المنشأة وعدم تسربها للمنشآت الأخرى بحثاً عن فرص التقدم والترقية.

وتستفيد الإدارة من نتائج مقاييس الأداء في ترقية الأفراد، وبوجه خاص نتائجها الآتية:

1- كفاءة الفرد وقابليته على التقدم، حيث تلجأ المنشأة إلى استخدام هذا المقياس بالنسبة للمراكز القيادية التي تتطلب قابلية ذهنية وفكرية معينة، ويعتبر مقياس الكفاءة أكثرها فاعلية، إذ يؤدي استخدامه إلى تشجيع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود من أجل الحصول على مراكز أعلى، كما يعتبر مقياساً موضوعياً يعتمد على مقدار الجهود التي يبذلها الفرد في المنشأة.

2- قدرة الفرد على القيام بالأعمال التي تفرضها الوظيفة الجديدة، إذ يتطلب بعض الأعمال توفر بعض المواصفات في شاغلها كالتأهيل على الاتصال بعدد كبير من الأفراد أو المرونة في التعامل أو القوة البدنية.

3- الأقدمية، أي طول المدة التي أضحىها الفرد في المنشأة، ويستخدم هذا المقياس على الأغلب في ترقية الأفراد الذين يؤدون أعمالاً رتيبة لا تحتاج إلى موهبة أو مقدرة خاصة.

وأخيراً - النقل، والتأديب، ونظم البيانات عن الأفراد:

1 - النقل يقصد بالنقل عموماً التغيرات الأفقية التي تتم بين الوظائف التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، فوضع الفرد في مكانه المناسب يساهم في تمكين المنشأة من تحقيق أهدافها، وقد تتم عملية النقل من أجل معالجة بعض المشكلات كفشل أحد الأفراد في أداء العمل المناط به، أو لمعالجة بعض التغيرات غير المتوقعة أو المؤقتة التي تؤدي إلى حدوث نقص أو زيادة في عدد الأفراد اللازمين في مكان معين (كتغيير جداول الإنتاج، أو شراء الآلات أو مكائن جديدة مما يؤدي إلى حدوث فائض في الأفراد في أحد الأقسام).

ولا تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة بشكل مباشر عن نقل الأفراد وتبديلهم داخل الأقسام، بل تنحصر مسؤولياتها في التنسيق بين الوظائف الشاغرة والأفراد المحتل نقلهم إضافة إلى تنفيذ عملية النقل، وتتزايد صعوبة هذه العملية باتساع حجم المنشأة، حيث تنطوي العملية على حصر الوظائف الشاغرة في التقسيمات المختلفة وتحديد الأفراد المرشحين لها بعد إجراء الاتصالات اللازمة مع مديري تلك التقسيمات.

ب - الإجراءات التأديبية (Disciplinary Action): ويقصد بها العقوبات التي تقع على مرتكبي المخالفات من الافراد في المنشأة، فكل منشأة مجموعة من القواعد التي تنظم سير العمل فيها، وتضمن المحافظة على ممتلكاتها، وتحدد تصرفات الافراد الضارة بمصلحتها، فإذا ارتكب الفرد أية مخالفة أو سلوك من شأنه أن يضر بسير العمل في المنشأة، أو املاكها، أو سمعتها، فإنه يتعرض الى العقوبات التأديبية كالتنبيه والاذنار، والخصم من الراتب أو الفصل من الخدمة، وتضطلع إدارة الافراد بمهمة تطبيق الإجراءات التأديبية والعقوبات على الافراد المخالفين من خلال جمع البيانات عن الظروف التي أدت الى ارتكاب المخالفة، ودراسة وتحليل الوقائع المختلفة، ومناقشة الفرد المخالف للتعرف على وجهة نظره ، في سبيل تحديد الإجراءات اللازمة بحقه

ج - جمع وحفظ المعلومات: وهي عملية جمع البيانات الخاصة بكل فرد في المنشأة، والتي تتعلق بترقياته، ونقله، وتقييمه، ومدى تقدمه، وشكاواه وغياياته... الخ، وتتطوي هذه البيانات على أهمية بالغة بالنسبة للمنشأة، حيث تبرز الحاجة اليها لاتخاذ القرارات المتعلقة بالفرد كقرار نقله أو ترقية أو مكافأته.

ولا تقتصر تلك المعلومات على الافراد الموجودين حالياً في المنشأة، بل تعداها الى الافراد الذين سبق وأن عملوا فيها، أو أولئك الذين قدموا طلبات للعمل فيها ورفضت طلباتهم لاسباب معينة.

خامساً - التدريب والتنمية الإدارية (Traning and Management Development):

أ - طبيعة التدريب والتنمية الإدارية: التدريب عملية تنمية أو تعديل المعلومات أو المهارات والإتجاهات التي يملكها الفرد في المنشأة لرفع قدرته على أداء عمل معين. ويمكن التمييز بين كل من عمليتي التدريب والتنمية الإدارية (أو التطوير). فالتنمية الإدارية تختلف عن التدريب في كونها تمثل إضافة معلومات وثقافة أوسع للفرد أوسع للفرد في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والمهنية، من خلال مختلف الخبرات والتجارب والدورات التي يحصل عليها الفرد.

ويمكن تلخيص أهمية التدريب والتنمية الإدارية بما يأتي:

1- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، إذ أن تطوير مهارات الافراد في أدائهم لاعمالهم يؤدي الى رفع قدراتهم في أداء الاعمال المناطة بهم، ويؤدي ذلك بدوره الى رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد وبالتالي للمنشأة ككل.

2- تحقيق الاهداف العامة للمنشأة إضافة الى تحقيق بعض الاهداف الفرعية لتقليل الاسراف في استخدام المواد أو تحسين الجودة، أو تقليل حوادث العمل.

3- تقليل عبء مهمة الاشراف بالنسبة للمدير، فتدريب الافراد يؤدي الى تطوير قدراتهم على أداء أعمالهم بكفاءة واتخاذهم للقرارات المتعلقة بها، أي أنه يقلص من دور المدير في الاشراف على أداء الافراد مما يتيح له المجال للانصراف الى المهمات الادارية الأخرى.

4- رفع الروح المعنوية للافراد العاملين وشعورهم بالانتماء للمنشأة بسبب ارتفاع كفاءتهم في أداء الأعمال.

5- إتاحة الفرص لأفراد ، وبخاصة من يشغل منهم المناصب الإدارية لزيادة الثقافة العامة، وحسن الاطلاع، وتوسيع الآفاق.

ب- عملية التدريب: تمثل عملية التدريب والتنمية الادارية منظومة فرعية من أربعة أجزاء رئيسية هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية العكسية، وعلى النحو الآتي:

1- المدخلات: وتتمثل بالاحتياجات التدريبية، أي توافر الامكانيات المادية، كالألات والعدد والوسائل المادية المتاحة لفعاليات التدريب، والمواد البشرية أي الافراد وقدراتهم واتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية، كما تشمل الموارد المعنوية كالقيم والعادات السائدة، وهذا بالإضافة الى المعلومات المتوفرة حول الحاجات التدريبية وأهدافها في المنشأة.

2- التحويل: وهو مجموعة الفعاليات الإدارية والفنية الهادفة الى سد الاحتياجات التدريبية للمنشأة، أي تنفيذ عملية التدريب، وتحويل مدخلات (المدرسين، جهود المدرسين، المستلزمات...) الى مخرجات.

3- المخرجات: وهي نتائج العمليات والأنشطة التدريبية التي تتمثل بتغيير أداء الافراد المتدربين ورفع مستوى كفاءتهم أو تحقيق الأهداف المطلوبة.

4- التغذية العكسية: وهي المعلومات الواردة حول مدى فاعلية النتائج التدريبية (المخرجات) والتي تستخدم في تقييم البرامج التدريبية المطبقة والمتدربين.

ج- طرق التدريب: يمكن تقسيم طرق ووسائل التدريب الى فئتين أساسيتين هما:

1- التدريب في مكان العمل: (On-the job Training): وهي أكثر الطرق المتبعة شيوعاً وتتمثل بجمع التعليمات والتوجيهات والارشادات التي يقدمها المشرف المباشر للافراد أثناء

أداء العمل، وتستخدم هذه الطريقة بشكل خاص بالنسبة للأفراد الجدد في المنشأة، حيث يقوم الرئيس المباشر بإرشاد الأفراد إلى كيفية أدائهم لأعمالهم، وبسبب هذا التدريب تنقلص عملية الإشراف وتقديم التعليمات والتوجيهات بسبب زيادة خبرة الفرد في أدائه للعمل المناطة به، ويؤدي استخدام هذه الوسائل إلى توفير النفقات المترتبة جراء إقامة دورات تدريبية خارج محل العمل، إضافة إلى تقليص عدد المدربين اللازمين.

2- التدريب خارج مكان العمل: وتضم هذه الفئة جميع الوسائل المستخدمة في تدريب الأفراد العاملين خارج مكان العمل، وهناك عدد من الامكانيات منها تدريب الأفراد في مركز التدريب الخاص بالمنشأة الذي غالباً ما يكون إنموذجاً مصغراً للوحدة الإنتاجية، كما يمكن أن يتم التدريب باستخدام الدورات التدريبية الخاصة بتطوير خبرات أو قدرات معينة لدى الأفراد، كدورات إعداد الفنيين والخبراء. والبرامج التدريبية التي تعد لحل مشكلات معينة تواجهها المنشأة (كتقليص التلف في المواد، أو تحسين النوعية). وتستخدم في هذه الدورات وسائل المحاضرة، وإقامة الندوات، أو المؤتمرات أو مناقشة حالات خاصة، وعلى الرغم من الكلفة العالية لهذه الفئة من وسائل التدريب، فإنها غالباً ما تكون أكثر فاعلية، فالفرد المتدرب يكون معزولاً عن بيئة العمل ومشكلاته اليومية مما يؤدي إلى زيادة تركيزه على الدورة، من ناحية، وعدم تأثير عملية تدريبية على إنتاجية التقسيم الذي يعمل فيه، من الناحية الثانية، كما يكون المدربون أكثر خبرة وكفاءة في تعليم المتدربين.

سادساً - السلامة المهنية والخدمات الاجتماعية للأفراد:

يقصد بالسلامة المهنية والخدمات الاجتماعية جميع الفعاليات التي تتعلق بتوفير شروط العمل المناسبة للحفاظ على سلامة الأفراد ورضاهم، وتشمل هذه الخدمات توفير نظم فعالة لصيانة الموارد البشرية وحمايتها من التعرض إلى الأمراض أو الحوادث الصناعية، إضافة إلى توفير بعض الخدمات الاجتماعية كدور الحضانه لأطفال الأفراد، وناد، وسينما، ومكتبة مناسبة، وخدمات السكن والطعام والإنتقال.

1 - السلامة الصناعية وصيانة الأفراد: ينطوي موضوع صيانة الأفراد من الحوادث الصناعية والأمراض الصناعية على أهمية كبيرة بالنسبة للمنشأة والأفراد على حد سواء، بغض النظر عن حجم المنشأة، وتعتبر مسألة تطبيق نظم السلامة الصناعية ونوعية الأفراد بهذا الشأن من أهم واجبات إدارة الأفراد في المنشأة، ويمكن تلخيص أهمية منظومات السلامة الصناعية بما يأتي:

(1) تجنب الضرر الذي قد يلحق بالفرد الذي قد يؤدي إلى إعاقته عن العمل جزئياً أو كلياً أو موته أحياناً.

(2) التأثير في معنويات الأفراد وعلاقتهم بالمنشأة، فعدم الاهتمام بمنظومات السلامة الصناعية يؤدي إلى تقليص ثقة الفرد بالمنشأة، وبإمكاناتها على توفير ظروف عمل مأمونة، ويؤثر ذلك بدوره على معنويات الفرد ورغبته بالعمل في المنشأة.

(3) تجنب الضرر الذي قد يلحق بالإنتاج نتيجة تكرار الحوادث أو الأمراض، فالحوادث تؤدي إلى توقف العمل أثناء الحادث وتباطئه بعد ذلك والإصابة الجسدية تؤدي إلى انخفاض إنتاج الفرد كما ونوعاً.

وتعني الإصابة الكلية عدم إمكانية الفرد على الاستمرار في عمله وضرورة تعيين بديل جديد قد لا يكون ذا خبرة كافية في الوظيفة الشاغرة، وتناط مهمة وضع منظومات السلامة الصناعية عادة بالخبراء الفنيين ومهندسي الأمن الصناعي، وتتحمل إدارة الموارد البشرية الأتية بهذا الخصوص:

1- تعريف جميع المستويات الإشرافية بنوعية المنظومات المستخدمة وتحديد مسؤولية المشرفين تجاه تنفيذ التعليمات والتوجيهات المتعلقة بها في أقسامهم.

2- توعية الأفراد بأهمية تلك المنظومات وتهيئة الدورات التدريبية اللازمة لتعريف الأفراد بكيفية تطبيقها أو كيفية استخدام بعض الأدوات والأجهزة الواقية، إذا وجدت.

3- منح المكافآت أو التعويضات للأفراد الذين تعرضوا للحوادث أو الأمراض وتوفير الخدمات الطبية والصحية اللازمة.

ب - الخدمات الاجتماعية: يتزايد الاهتمام بأنواع الخدمات الاجتماعية كانشاء دور حضانة لاطفال الافراد في المنشأة، وإنشاء المرافق الاجتماعية التي تقدم خدماتها للأفراد (كالمطعم أو السينما أو النادي أو المكتبة أو وسائل النقل). كما تقدم المنشآت المعاصرة خدمات السكن، والإطعام أثناء العمل، وتوفير وسائل النقل من وإلى المنشأة، ذلك لأن تعقيد الحياة اليومية وتزايد الصعوبات التي يواجهها الفرد تؤثر في إمكانية تكريس جهده وطاقاته لعمله، لذا فتجده معظم المنشآت الحديثة التي تقلل بعض الصعوبات التي يواجهها الفرد والتي تؤثر في مستوى أدائه.

المبحث الثاني

الإدارة المالية

الإدارة المالية (Financial Management) نشاط رئيس من أنشطة المنشأة، يمارس بغض النظر عن حجمها أو طبيعة ملكيتها، وللإدارة المالية مسميات عديدة منها الأعمال (Business Finance) والمالية الإدارية (Management Finance) وقد إتجه المختصون نحو تفصيل مصطلح الإدارة المالية في الآونة الأخيرة باعتباره يؤكد على تخطيط ورقابة الأموال، وإدارة مصادر واستخدامات الأموال معا.

أولاً- دور ووظائف مدير المالية:

1- دور مدير المالية: لم تعد وظيفة المدير المالي تنحصر في تجميع البيانات المالية ومراجعتها للتأكد من مطابقتها للواقع، أو مجرد جمع عناصر الكلفة أو للمراحل، وإنما تعدت ذلك إلى اتخاذ القرارات (أو التوصية باتخاذها) بهدف زيادة الربود الاقتصادي من أعمال المنشأة، ويلعب المدير المالي دوراً أساسياً في تحقيق ذلك وذلك بسعيه نحو هدفين أساسيين هما: السيولة (Liquidity) والربحية (Perofitability)، وتحقيق السيولة حينما تكون بحوزة المنشأة أموال نقدية، أو سريعة التحول إلى نقد، كافية لمواجهة التزاماتها المالية المستحقة في مواعيدها، كما تحقق الربحية عن طريق توزيع الأموال المخلقة بين موجودات المنشأة بما يحقق أعلى مردود ممكن للمنشأة ككل.

وربما يبدو تحقيق هذين الهدفين معاً أمراً بسيطاً. إلا أن الواقع الفعلي هو عكس ذلك تماماً. فقد يتبادر للذهن أن تحقيق الهدف الأول بسيط وما على المدير إلا الاحتفاظ بمبلغ نقدي لديه لمواجهة الالتزامات النقدية للمنشأة في كل الاوقات، غير أنه ليس من السهل التنبؤ بالتدفقات النقدية والانسيايات النقدية من وإلى المنشأة كما أنه من النادر جداً أن يتعادلا، ومن ثم يلجأ المدير المالي لحماية المنشأة من هذا الخطر إلى الاحتفاظ برصيد نقدي، لغرض تسديد التزاماتها الجارية، وبالتالي، فكلما عزز حمايته للمنشأة ضد خطر التوقف عن تسديد الالتزامات عن طريق زيادة الرصيد النقدي)، كلما أدى ذلك إلى تخفيض إيرادات المنشأة، باعتبار أن توفير الأموال السائلة بالمنشأة يعني تعطيلها عن الاستثمار، الأمر الذي يجعل منها عبئاً كلفورياً على رأس المال المستثمر، وبالتالي فإن زيادتها تقلل من ربحية المنشأة.

وينفس التصور، فإن تقليل الرصيد النقدي بهدف استثمار الأموال من شأنه من يضع

المنشأة في التزامات مالية تتعدد وتتنوع تبعاً لمجالات إعمال استثمار وإيصال وحجمه قياساً بمجموع الموجودات أو برأس المال الممتلك، وهو ما يؤثر بالضرورة في قدرة المنشأة على مواجهة التزاماتها المالية ولا سيما التزاماتها التجارية أو قصيرة الأجل.

يتضح مما سبق أن إسهام المدير المالي في تعظيم مردود الاستثمار للمنشأة ليس بالأمر الهين، وإنما هو مهمة صعبة وتتطلب القدرة على الموازنة المستمرة بين هدفَي السيولة والربحية.

ب - وظائف الإدارة المالية: ولكي يتمكن المدير المالي من تحقيق دوره يحتاج في المنشأة عليه القيام بوظائف التخطيط واتخاذ القرار، والرقابة، والتنظيم في النشاط المالي، أما التحفيز المالي فلقد سبق الإشارة إليه في البحث الأول من هذا الفصل.

أ - التخطيط واتخاذ القرار المالي: يعرف التخطيط بأنه إتخاذ القرارات قبل بدء الفعل المطلوب إنجازها، وهو عمل ذهني يتعلق بالتنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل بهدف الاستعداد المسبق له، ويتناسب صعوبة التخطيط المالي طردياً مع طول المدة المطلوب التخطيط لها، سيما وأن هناك تنوعاً وعدم ثبات المبالغ اللازمة للوفاء بالمتطلبات التشغيلية والاستثمارية بشكل جيد على مر الزمن، وهو ما يلزم بالضرورة إيجاد مرونة الخطط الموضوعية وبشكل يمكن من استجابتها للتعديلات المستقبلية.

ومما لا شك فيه أن التعقيد المستمر في أعمال المنشأة توكيدا متزايداً على التخطيط المالي، باعتباره يساعد (التي بجانب إسهامه في إيجاد حالة التوازن بين هدفين الربحية والسيولة) في التنسيق بين مختلف أنشطة المنشأة وصهرها في كل مترابط، نظراً لارتباطه وتغلغله مع مختلف أنشطة المنشأة، كما يساعد في ممارسة الرقابة المالية وإنجازها بالشكل السليم، إذ بنونه تتعدى المقاييس التي تقارن بها نتائج الأداء النمطي، كما يسهم التخطيط المالي في تنمية الروح المعنوية للعاملين لما يقدمه من حوافز مادية وما يتيح من مشاركة في إبداء الآراء من قبل مختلف المدراء بشأن ما ستفعله المنشأة، هذا فضلاً عن إسهامه في تخفيف العبء الإداري عن طريق تقليل الاستفسارات الواردة من الرؤوسين باعتبار من مشاركتهم في وضع الخطط المالية وصياغتها تؤدي إلى إيضاح الكثير من النقاط التي تستوجب رجوعهم على رؤسائهم عند عدم وجود مثل هذه الخطط.

وطالما كان هدف المدير المالي هو السعي نحو تحقيق أحسن توزيع ممكن للموارد المالية

المستثمرة في موجودات المنشأة، فإن الخطأ في إتخاذ القرارات المالية غالباً ما له نتائج الضارة، فالمدبر الذي يريد أن يستغل كل دينار أحسن إستغلال ممكن قد يبتعد عن هدف السيولة، وبالتالي يعرض المنشأة لازمات مالية، كما أن المدير الذي يحاول الاحتفاظ باكبر ما يمكن من المبالغ النقدية السائلة وشبه السائلة، وبشكل يفوق الالتزامات الفعلية للمنشأة، إنما قد يبتعد عن تحقيق هدف الربحية، وواضح أن كلا الاسلوبين يقودان إلى الفشل في تحقيق أعلى مردود لقيمة المنشأة، عليه فلا بد أن يجري التخطيط المالي على وفق مراحل متعاقبة وبالشكل الآتي:

أ- تحديد الاهداف المراد تحقيقها.

- ب- جمع البيانات المالية اللازمة والتي تعتبر الاساس في عملية التخطيط المالي.
- ج- وضع الموازنة، أي تحويل الاهداف إلى واقع كمي في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.
- د- وضع السياسات وإتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الخطة.

2- الرقابة المالية: لا يحقق التخطيط المالي أهدافه إلا إذا إقترن بمنظومة رقابية، والرقابة المالية وظيفة رئيسية لمدير المالي، يقصد بها تقييم القرارات التي إتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن إستخدامها كأساس للمقارنة، وعليه فالرقابة المالية جزء متمم للتخطيط المالي، ويشترط لنجاحهما السير معاً وفي كل المستويات الإدارية بالمنشأة، وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن ما تم وما يتوقع إنجازه مطابق للخطط الموضوعية، أي أنها تسعى إلى بيان الإنحرافات بين المخطط الفعلي وأسبابها يقصد معالجتها في الوقت المناسب. وعلى ذلك فقد يكون الانحراف عن الخطة بسبب قصور معين في الخطة الموضوعية، أو قد يكون إنحرافاً تنفيذياً لوجود عجز في الوسائل والافراد العاملين في تنفيذ الخطط، كما قد يكون إنحرافاً تخطيطياً وتنفيذياً في وقت واحد، ويعتبر ذلك من أسوء الانحرافات التي تواجه إدارة المنشأة.

ويشترط لكفاءة الرقابة المالية أن تعكس طبيعة الفعاليات المطلوب رعايتها، وإستمرارها بتقديم المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب عند حدوث الانحرافات، وأن تكون مرنة تسمح بالتعديل بحسب تبدل الخطط وواقع الاداء، وأن تكون موازنة للمستويات الإدارية بالمنشأة لكي يكون بالإمكان تحديد المسؤولية الرقابية على كل تقسيم إداري (قسم أو شعبه) وجعل مديره مسؤولاً عن جزء محدد من فعاليات المنشأة، كما يشترك في الرقابة أن تكون إقتصادية

وعفوية لدى المراء كي تساعد في إتخاذ ما يلزم لتصحيح الانحراف عند حدوثه، ولكي تكون الرقابة إقتصادية فإنها لا يمكن أن تشمل كل فعالية مهما صغرت، وخير ما يطبق هنا من معايير هو أن تكون كلفة الرقابة على أية فعالية أقل من مقدار الخسارة المتأتية عن تركها بدون رقابة (أي معيار الكلفة - المنفعة).

3- التنظيم المالي: التنظيم المالي هو تحديد للفعاليات المالية التي تقوم بها المنشأة لغرض بلوغ أهدافها بكفاءة، ثم تقسيمها وتجميعها على أسس معينة وتنظيم الافراء العاملين فيها وتخويلهم الصلاحيات اللازمة مقابل مسؤولياتهم عن أداء الواجبات المناطة بهم.

وبغض النظر عن الاختلافات المحتملة في هيكل الوظيفة المالية فيما بين المنشآت المختلفة، إلا أنه يغلب على تنظيمها أساس التجميع الوظيفي، حيث تأخذ شكل وظيفة متخصصة نوعية في المستوى الإداري الذي يلي المدير العام للمنشأة، كما يغلب عليها طابع المركزية في التنظيم في معظم المنشآت، ويرجع ذلك إلى أن القرارات المالية في أية منشأة تعتبر من أعقد القرارات لما لها من تأثير مباشر على المنشأة، الأمر الذي يتطلب حصر الصلاحيات المالية الأساسية في الإدارة العليا لهيكل الوظيفة المالية، وتأتي أهمية المركزية المالية من خلال ما تحققه من تجنب أو تقليل الاندفاعات غير المدروسة لبعض المراء داخل المنشأة بشأن بعض التصرفات المالية، مما يعني بالضرورة تدخلاً أو إريكاً في الوضع المالي للمنشأة، فالمركزية في الوظيفة المالية تساعد على تنسيق الاحتياجات المالية للمنشأة ككل وفي تحقيق أهداف الإدارة المالية وبالتالي أهداف المنشأة بشكل كفوء.

ثانياً- إدارة رأس المال العامل (Working Capital Management):

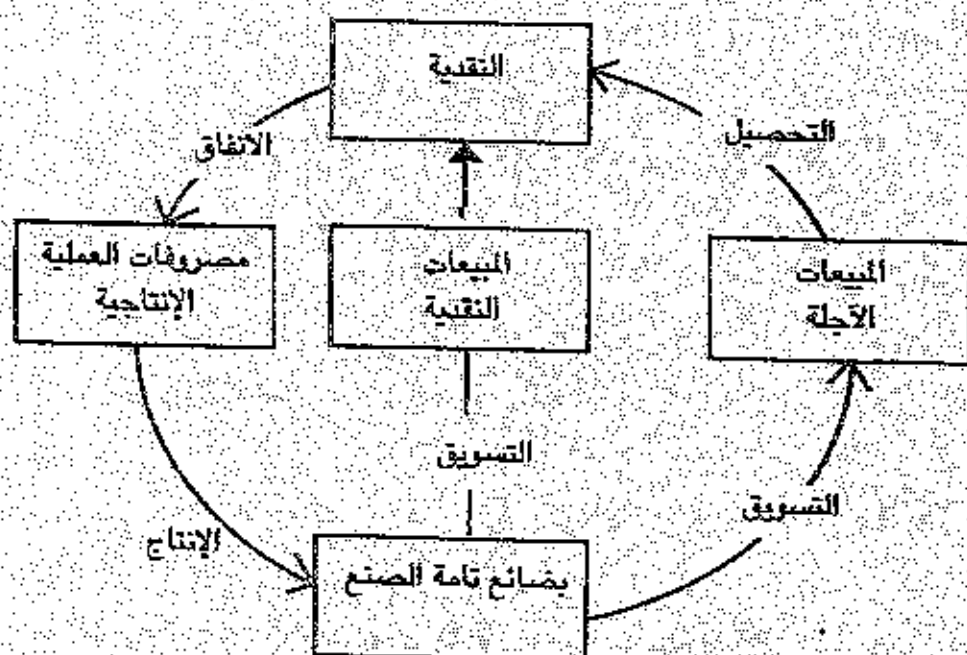
1- تعريفه ودوره: تعتبر إدارة رأس المال العامل من المهمات الأساسية للإدارة المالية في المنشأة نظراً لحجم الأموال المستثمرة في الموجودات المتداولة، من جهة، والوقت الذي تستغرقه من إدارة المنشأة، والعلاقة بين رأس المال العامل والمبيعات، ويعرف رأس المال العامل إما بأنه يساوي الموجودات المتداولة، إذا كان المقصود به إجمالي رأس المال العامل أو الموجودات المتداولة مطروحاً عنها المطلوبات المتداولة، إذا كان المقصود منه (صافي رأس المال العامل).

وتعبر دورة رأس المال العامل عن كيفية ممارسة المنشأة لأنشطتها الإنتاجية والتسويقية. ومن المعروف أن الدورة التشغيلية لمنشأة معينة تبدأ بالنقد وتنتهي إليه، حيث يبدأ رأس المال العامل في بداية الأمر على شكل نقدية يجري إنفاقها على شراء المخزون الذي تتعامل به المنشأة التجارية وما تستلزمه من مصروفات نقل وتخزين وما إليها، حتى يباع نقداً أو بالأجل (أي يتحول إلى قلم مدينية ثم إلى نقد أيضاً بعد تحصيلها) وهكذا.

وتختلف دورة رأس المال العامل في المنشأة الصناعية قياسا بالمنشأة التجارية أعلاه، حيث تقوم الأولى بشراء المواد الأولية وإجراء عمليات الصنع اللازمة عليها وما يستلزمه ذلك من دفع أجور العمال والمصروفات الصناعية الأخرى إلى أن تصبح الصناعة تامة الصنع وجاهزة للبيع بالاسلوب المبين أعلاه، ويوضح الشكل (2-20) مسار هذه الدورة.

شكل (2 - 20)

دورة رأس المال العامل في منشأة صناعية



Source: Johnson 1977, p.90 Fig. 5.2

وتوضح دورة رأس المال العامل المستمرة والمتكررة أهمية القرارات المالية الهادفة في توجيه الاستثمار بالشكل الذي يحقق أفضل دورة كاملة، والمواد بأفضل دورة هنا، تحقيق الهدفين الأساسيين للمدير المالي، - أي السيولة والربحية - إذ أن تكرار أو استمرار تصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى بضاعة جاهزة للبيع في الأسواق يعني تكرار مرات البيع الذي يؤدي بدوره إلى تكرار حصول المنشأة على الربح، ولا شك أن توالي عدد مرات الحصول على الربح إنما يعني تحسناً في ربحية المنشأة (بافتراض استقرار المتغيرات الأخرى). كما أن توالي عدد مرات المبيعات يعني توالي عدد مرات إنسياب النقد إلى المنشأة، وهذه يعني تحسناً في سيولتها، وهو الهدف الآخر للمدير المالي.

ولما كان نجاح الإدارة المالية في إدارة رأس المال العامل يتوقف جزئياً على كفاءتها في إدارة الموجودات المتداولة، لذلك سيتم تناولها هنا تباعاً ويقدر تعلق الأمر بهذا المبحث.

(Management of Cash and Marketable Securities)

تهتم الإدارة المالية بإدارة النقدية والاستثمارات القابلة للتسويق بهدف ضمان تحقيق توازن جيد بين السيولة والربحية، ولا يتم لها ذلك إلا عن طريق تخطيط التدفقات النقدية، إذ يفيد هذه التخطيط في مجالات عديدة منها: (1) إقتراض الأموال المطلوبة فقط في المواعيد المناسبة، (2) في حالة وجود أموال فائضة عن الاحتياجات فإنه من الأهمية أيضا معرفة مدة الإستغناء عنها حتى يمكن توظيفها في الاستثمارات القابلة للتسويق أو المؤقتة، ومن الأدوات التي تستخدمها الإدارة المالية في هذا المجال هو كشف مجرى النقد الذي يساعد في إيضاح حركة النقدية عند مقارنة مدتين ماليتين متعاقبتين وتحديد مجموعة العوامل المؤدية إلى زيادة النقدية، وكذلك مجموعة العوامل التي أدت إلى تخفيضها، ويشير هذا الكشف إلى حركة النقدية من وإلى المنشأة وذلك بوضع مصادر النقد أو مقبوضاته في عمود موحد، ووضع استثمارات أو مدفوعات النقد في قائمة موحدة أخرى، ليسهل بذلك تفسير التبدلات في رصيد النقد عند إجراء المقارنة، ويمكن تلخيص العوامل المسببة لزيادة نقدية المنشأة بما يأتي: زيادة رأس المال المستك أو المفترض، والتخصيلات الناشئة عن المبيعات النقدية والآجلة، وبيع الموجودات الثابتة، وغير ذلك من المعاملات النقدية المؤدية إلى زيادة مقدار النقد في المنشأة.

أما أسباب انخفاض النقدية (مدفوعات النقد) فتحدد بمشتريات المواد الأولية النقدية، ودفع الاجور والرواتب، وشراء الموجودات الثابتة، ودفع المصروفات الإدارية، والفوائد والضرائب، إلى جانب معاملات التمويل (وتشمل الاطفاء النقدي للقروض، واستعادة أسهم الشركة نقداً وغير ذلك من المدفوعات الأخرى).

وتتوجه الإدارة المالية لاستثمار النقدية في أدوات مالية تتمتع بالسيولة، والأجل القصير، والمربود المتواضع، مثل حوالات الخزينة. وتباع هذه الاستثمارات بشكل سهل لتغذية رصيد النقدية إذا ما إنخفض عن المستوى المطلوب.

ج - إدارة الذمم المدينة (Receivables Management): تشكل الحسابات المدينة وأوراق القبض أحد المكونات الأساسية للموجودات التداولية في المنشآت التي تباع على الحساب، وتشير الفقرة إلى رصيد المبيعات الآجلة للمشتريين (منشآت أو أفراد). ويتحدد حجم الاستثمار فيها بعاملين أساسيين هما: حجم المبيعات الآجلة ومتوسط مدة التحصيل. إذ أن

زيادة المبيعات الآجلة تعني زيادة مبلغ الذمم المدينة، كما أن طول مدة التحصيل يعني بقاء تلك الذمم بدون تحصيل، ويتوجب على المدير المالي، حين تبني سياسة البيع بالاجل، العمل على تحقيق هدفين أساسيين هما: (1) أن لا يؤثر استخدام هذه السياسة في تدهور مركز السيولة النقدية بالمشاة، (2) تحقيق زيادة مستمرة في المردود من رأس المال المستثمر فيها، ويتطلب بلوغ ذلك إجراء تحليل دقيق ورقابة مستمرة للذمم المدينة، ووضع شروط مناسبة للإلتزام وأسس موضوعية للتحصيل بشكل يضمن التوافق بين التدفق النقدي من المدينين مع النفقات الجارية دون الحاجة إلى مبالغ إضافية من مصادر التمويل قصير الاجل. وعندما يتحقق هذا الهدف فإن معدل المردود من رأس المال المستثمر يكون مرتفعاً طالما أن إجمالي الأموال المستمرة قد إنخفض (بسبب تحفيض رصيد الذمم المدينة) دون إنخفاض مماثل في المبيعات.

ومن جهة أخرى، فإن عدم تطبيق سياسة فعالة لتحصيل الديون يؤدي إلى تضخم الذمم المدينة وبالتالي زيادة مبلغ رأس المال المستثمر في المشاة (مجموع الموجودات) إضافة إلى إرتفاع نسبة الديون المعدومة، كما ينجم عن ذلك زيادة في كلفة التحصيل وإنخفاض الأرباح في النهاية، وهذا ما يلزم المدير المالي بضرورة وضع السياسات الخاصة بالتحصيل بشكل يمكن معه تحصيل الديون أولاً بأول. وفي نفس الوقت، يجب أن تعتمد السياسات الهادفة إلى المحافظة على الزبائن، إذ ليس من صالح المشاة أن تهتم بتحصيل ديونها وأن تخسر زبائنها.

د - إدارة المخزون (Inventory Management): يتكون المخزون السلعي في المشاة من المواد الأولية، والبضائع تحت الصنع، والبضائع تامة الصنع، ويشكل جزءاً أساسياً من الموجودات المتداولة في أغلب المنشآت فضلاً عن أنه من أهم مكونات رأس المال العامل فيها، وفي المشاة التجارية، يتكون المخزون من البضاعة تامة الصنع فقط.

وتكتسب عملية إدارة المخزون السلعي ومتابعة الإستثمار فيه إهتماماً خاصاً من قبل الإدارة المالية لتأثيره المباشر في أرباح المشاة، وذلك لأن المخزون الأكثر أو الأقل من اللازم يؤثر فيما تحققه المشاة من مردود في كلفته، ولذلك تأثير واضح في تخصيص الأرباح التي كان بالإمكان الحصول عليه فيما لو إحتفظت المشاة باحتياجاتها الفعلية فقط، وينفس التصور فإن الاحتفاظ بمخزون أقل من الاحتياجات الفعلية للمشاة سيجعلها مقيدة وغير قادرة على إستغلال طاقتها الإنتاجية بالكامل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة الثابتة وإنخفاض أرباح المشاة، هذا إلى جانب ما يرافق ذلك من زعزعة ثقة المستهلك والمشتري الصناعي بالمشاة لفضلها في الوفاء بطلباته.

يتضح مما سبق، أهمية قيام الإدارة المالية بضرورة وضع سياسات المخزون بالشكل الذي يحدد الحجم الاقتصادي للمخزون المطلوب الاحتفاظ به، وكذلك لتحديد المقدار الصحيح من رأس المال العامل الذي يجب الاستثمار فيه.

ويتطلب ذلك الموازنة المستمرة بين كلفة الاحتفاظ بالمخزون وبين المزايا الناشئة عن وجود المخزون وتوافره. وهذا يعني ضرورة إخضاع الأموال المستثمرة في المخزون إلى متابعة مستمرة من جانب الإدارة المالية نظر لما قد تؤدي زيادتها عن الحد اللازم إلى خلل في المركز المالي للمنشأة، وهو ما يجعلها غير قادرة على تسديد التزامات في المواعيد المحددة لذلك، هذا إلى جانب نواحي الربحية سابقة الذكر. وقد سبقتنا الإشارة في الفصل التاسع عشر إلى كيفية رقابة المخزون وحساب الحجم الاقتصادي للطليبة وغير ذلك من أبعاد إدارة المخزون، لكل ذلك فإنه من الضروري إشراك الإدارة المالية مع إدارتي الإنتاج والتسويق، في وضع السياسة الخاصة بالمخزون السليم التي تعنى في المقام الأول بتحديد المستويات الواجب توافرها من المواد والسلع المختلفة وتحديد حدودها العليا والدنيا بشكل سليم.

هـ إدارة التمويل قصير الأجل أو المظلوبات المتداولة

(Management of Shortterm Sources of Financing)

يشكل التمويل قصير الأجل أحد المصادر الأساسية للمنشأة، حيث يعتمد المدير المالي على هذا النوع من التمويل في الحصول على إحتياجات المنشأة من الأموال لمدة لا تزيد في العادة عن ستة مالية واحدة، وهو يأخذ شكلين رئيسيين هما:

1- الائتمان التجاري (Trad Credit): ويقصد به الائتمان الممنوح للمنشأة من الموردين عند شراء المواد الأولية أو المخزون بدون دفع القيمة نقداً. فهي مشتريات تدفع قيمتها لاحقاً خلال مدة قصيرة لا تتجاوز السنة، وتشتري المنشأة بالأجل بشروط نسبة الخصم النقدي لو تم التسديد خلال مدة معينة، والدفع الكامل لو لم تتمتع المنشأة بذلك، ولغاية مدة محددة أيضاً. مثل (10/2، صافي 30) أي أن الخصم النقدي يساوي (2%) لو تم التسديد خلال العشرة أيام الأولى لاحقاً لتاريخ قائمة البيع، مع دفع المبلغ بكامله بعد ذلك ولغاية (20) يوماً اللاحقة لها. وتوازن المنشأة عادة بين نسبة الخصم هذه، وبين إمكانية الاقتراض من المصارف (بفائدة) والتمتع بالخصم النقدي.

2- الائتمان المصرفي (Bank Credit): تقترض المنشأة من المصارف التجارية (من

مصرفي الراقدين، الرشيد) لأجل قصيرة لغرض تمويل العمليات التشغيلية، من شراء المخزون والاستثمار في الذمم المدينة، وذلك بضمانة أو بدونها، يصل الاقتراض أقصاه عندما يصل رصيد الموجودات المتداولة حداً عالياً وبخاصة أثناء التوسع الموسمي للعمليات، ثم يبدأ بالانخفاض تدريجياً بعد ذلك، عندما تباع المنشأة المخزون، ويتم تحصيل الذمم المدينة من الزبائن.

وهناك أشكال عديدة من الائتمان المصرفي، منها السحب على المكشوف (الرصيد المدين في الحساب الجاري)، وهو اتفاق بين المنشأة والمصرف على سحب مبالغ تفوق ما لديها من رصيد في الحساب الجاري أي الودائع الجارية، ولها الحق في تسديد المبلغ الزائد هذا (المكشوف) في أي وقت. وتتخذ الفائدة على المبلغ المدين فقط ولادة الإنكشاف، وهناك نوع ثان من القروض المصرفية على شكل خصم للأوراق التجارية التي تحصل عليها المنشأة من الزبائن، وترغب في الحصول على مبلغها (ناقصا الفائدة المصرفية) بوقت يقل عن أجل تلك الأوراق، أما النوع الثالث من القروض المصرفية فهو السلفة المباشرة، الذي تؤخذ عليه الفائدة خلال كل مدة القرض، وعلى المبلغ بكامله.

ثالثاً- موازنة رأس المال أو إدارة الموجودات الثابتة

(Capitl Budgeting or Fixed Assets Management)

أ - طبيعة الموجودات الثابتة وأهميتها: تتضمن موازنة رأس المال تلك القرارات التي تتخذها الإدارة المالية المتعلقة بالاستثمار في الموجودات الثابتة. ويشير رأس المال هنا إلى رأس المال الثابت، أي الموجودات الثابتة المستخدمة في الإنتاج، أما الموازنة الرأس مالية فهي خطة تضم تفاصيل التدفقات والانسحابات ذات العلاقة برأس المال الثابت خلال مدة مستقبلية محددة، أي أن موازنة رأس المال هي خطة الإنفاق الاستثماري على الموجودات الثابتة، والعملية المتكاملة التي تضطلع بها الإدارة المالية لتحليل المشروعات الاستثمارية وإتخاذ القرارات لشمول بعضها في الموازنة المذكورة.

وتحتل إدارة الموجودات الثابتة أهمية خاصة لعدة أسباب، أهمها:

1- يقلل الالتزام بالمشروعات الاستثمارية من مرونة إتخاذ القرارات اللاحقة بشأنها لأنها تمتد لأجل طويل، مما يفقد المنشأة القدرة على إجراء التغييرات الأساسية.

2- ضرورة وضع التنبؤات طويلة الأجل بالمبيعات التي تتناسب مع طول أجل المشروعات الاستثمارية.

3- يؤدي التنبؤ الخاطئ بمتطلبات المنشأة من الموجودات الثابتة إلى نتائج خطيرة، لأن الاستثمار فوق الحد المطلوب يزيد من الكلفة الثابتة (المتضمنة بالاندثار) للوحدة الواحدة في حين أن الاستثمار دون الحد المطلوب يحرم المنشأة من فرص التقدم التكنولوجي ويقلل من قدرتها التنافسية.

4- ضرورة وجود دراسات جدوى تتخذ على أساسها القرارات الاستثمارية، وما يستلزم ذلك من جهد ووقت، وكلفة.

5- المبالغ الكبيرة المطلوب استثمارها في هذا النوع من الموجودات، مما يتطلب الإهتمام بها، وتدبير التمويل اللازمة لها والمتوافقة معها في التوقيتات.

ب - دراسات الجدوى (Feasibility Studies): تحتل دراسات الجدوى موقعا مهما في تأسيس المشروعات الجديدة وتطوير المشروعات القائمة، ويقصد بـ (المشروع) (Project) هنا الفرصة الاقتصادية الجديدة والمقترح استغلالها، تمييزا له عن (المنشأة) التي تعتبر قائمة حاليا (كمنظمة تستهدف أساسا تحقيق المردود الاقتصادي) وقد يكون المشروع إضافة لمنشأة قائمة، أو يكون بذاته وبعد إكمال تأسيسه وتشغيله منشأة مستقلة.

وتتألف دراسات الجدوى من ثلاثة مكونات رئيسية هي: دراسة الجدوى الفنية (Tech-Feasibility)، ودراسة الجدوى الاقتصادية أو التجارية (Economic or Commercial Feasibility)، ودراسة الجدوى المالية (Financial Feasibility)، والغرض من الدراسة الفنية الإجابة على سؤال مهم وهو: هل يمكن فنيا أو تكنولوجيا إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة من المواد المتاحة؟ كما تستهدف هذه الدراسة التأكد من توافر الموارد والتسهيلات والامكانيات البشرية، وتحديد الموقع اللازم للمشروع المتوائم مع طبيعة عملياته، وتحديد طاقته.

أما دراسة الجدوى الاقتصادية أو التجارية فتشمل تحديد كل من الطلب المحلي والخارجي (التصدير) على منتوجات المشروع، والمقارنة مع أسعار المنتوجات المشابهة، وإحتمالات المنافسة المستقبلية. ولذلك فإن هذه الدراسة تأتي بتقدير المبيعات المتوقعة (حجما وقيمة) خلال عمر المشروع، وهي مرتكز أساسي للتقديرات المتعددة اللاحقة. وأخيرا فإن دراسة الجدوى المالية تتضمن تحديد حجم الاستثمار اللازم للمشروع، وحساب ربحيته، وتحديد كيفية تمويله من المصادر المختلفة.

جـ - معايير الاستثمار (Investment Criteria): لغرض المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية واختيار عدد منها لشموله في الموازنة الاستثمارية، فإنه لا بد من اعتماد معايير للاستثمار أي قواعد لإتخاذ القرارات الاستثمارية. ومن بين أهم هذه المعايير ما يأتي:

- 1- مدة الاسترداد Paybak Period، أي عدد السنوات اللازمة لاسترداد أصل الاستثمار

في المشروع

- 2- القيمة الحالية الصافية (Net present Value)، أي مجموع المبلغ المتوقع للمجرى النقدي (الدخل الصافي + الاندثار) المخصوم (بسر فائدة معين)، خلال سني المشروع، مطروحا منه كلفة المشروع (أي أصل مبلغ الاستثمار فيه)
- 3- نسبة الربود (الدخل الصافي) المتوقع من مجموع الموجودات.

رابعاً - مصادر التمويل طويل الاجل (Long Term Source of Financing):

تمول جميع المنشآت لاجال متوسطة وطويلة مهما اختلف حجمها أو نوعها أو شكلها القانوني، وذلك من مصدرين أساسيين هما: التمويل المقترض، والتمويل الممتلك. وتعكس مصادر التمويل المختلفة هيكل تمويل المنشأة، وما يتضمنه من مصادر مالية تمول بها الموجودات المختلفة، وتنصب مسؤولية الإدارة المالية على إيجاد المزيج المناسب من مصادر التمويل المتاحة بالشكل الذي يحقق الاهداف بأقل كلفة، والسعي المتواصل لتحديد الحجم الأمثل للتمويل، وتحديد الاجال اللازمة التي تحتاج المنشأة خلالها للاموال.

أ - مصادر التمويل المقترض طويل الاجل أو المطلوبات طويلة الاجل (long Term Libabilities):

تعدد مصادر التمويل طويل الاجل المتاحة أمام المنشأة، وتقع في مقدمتها في الدول النامية (ومنها العراق) القروض من المصارف المتخصصة (الصناعي، والزراعي، التعاوني، والعقاري) بحسب طبيعة التمويل والقطاع الاقتصادي الذي تنتمي اليه المنشأة. تضاف لذلك القروض من المنشأة المالية الوسيطة، وبوجه خاص قطاع التأمين (التجاري، والاجتماعي أي الضمان الاجتماعي)، وفي القطاع العام (أو الاشتراكي) تتاح أمام المنشآت العامة كذلك مصادر إقتراض مضافة من هيئة التخطيط ووزارة المالية.

والى جانب القروض أعلاه، تتمكن المنشأة مهما كانت ملكيتها، من إصدار السندات، التي هي قروض طويلة الاجل، لها شهادات قابلة للتداول، وتحمل الفائدة، وقد تكون بضمانة أو بدونها، غير أن إصدار السندات من قبل المنشآت ما زال محدودا أو معدوما في الاقطار النامية، لاسباب تتعلق بمستوى تطورها المالي.

ب - مخصص التمويل طويل الأجل المملوك أو حق الملكية (Equity or Networth): يتكون حق الملكية من جزئين أساسيين هما: رأس المال المدفوع (Capital - Paid up) والأرباح المحتجزة أو غير الموزعة، أو المتراكمة (Retained Earning)، ويدفع المكون الأول عند التأسيس ويمكن أن يزداد بدفعات لاحقة، وتأخذ شكل الأسهم في القطاعين الخاص والمختلط، إذا كانت المنشأة على شكل شركة مساهمة أو محدودة أو توصية بالأسهم، بينما يأخذ شكل رأس المال الشخصي في المنشآت الفردية أو التضامنية أو التوصية البسيطة، أما المنشآت القطاع العام (الاشتراكي) فإن الدولة هي التي تدفع رأس المال، نيابة عن المجتمع، وتعرزه لاحقا بزيادات، بحسب حاجة المنشآت والمستفدة الى الدراسات.

أما الجزء الثاني فهو الأرباح المحتجزة وهي الأرباح غير الموزعة على المالكين، التي تأخذ شكل الإحتياطات القانونية والإختيارية، المخصصة لأغراض معينة (كالتوسعات) أو غير المخصصة (أو الحرة)، وهي تمثل مصدرا ذاتيا للتمويل.

الأسئلة

- 1- ما هو الدور الذي يلعبه تحليل الوظيفة في تخطيط الموارد البشرية؟
- 2- قارن بين إيجابيات ومشكلات تعبئة الافراد لاشغال المناصب الإدارية في المنشأة، من خلال جذبهم من المنشآت الاخرى المنافسة؟
- 3- لماذا تتأثر المقابلة بالعوامل الذاتية (او الشخصية)؟ وكيف يمكن التخفيف من آثار تلك العوامل؟
- 4- ماذا تشتمل عليه مكافأة الافراد، الى جانب الرواتب والاجور؟
- 5- ما الفرق بين التوجيه والتنشئة، وما هو الدور الإيجابي الذي يلعبه المدير في تسهيل تحقيق أهدافهما؟
- 6- لماذا يقوم المدير بتقييم الداء؟ وكيف يمكن تحسين التقييم؟
- 7- قارن بين المقاييس التقليدية للتدريب، ومقاييس التدريب المرتبطة بالسلوك؟
- 8- ما هي إيجابيات التدريب والتنمية الإدارية؟
- 9- قارن بين أنواع التدريب من حيث مخرجاتها للمنشأة؟
- 10- كيف يستطيع مدير المالية التوفيق بين هدفى السيولة والربحية.
- 11- كيف يرتبط التخطيط وإتخاذ القرارات المالية بالرقابة المالية؟
- 12- ما هي أهم خصوصيات التنظيم المالي؟
- 13- عرف رأس المال العامل، وإشرح أهميته للمنشأة؟
- 14- ما هي دورة رأس المال العامل، وأثرها في كل من السيولة والربحية.
- 15- ما هي أهم مشكلات التي تواجهها المنشأة في إدارة النقدية، وإدارة الذمم المدينة؟
- 16- إشرح أهم مصادر التمويل قصير الاجل، وقارن بينها؟
- 17- ما المقصود بموازنة المال؟
- 18- لماذا يعتبر الإستثمار في الموجودات الثابتة مهما للمنشأة؟
- 19- ما هي أهم معايير الإستثمار؟
- 20- ما هي مكونات حق الملكية؟ وكيف يمكن أن يزداد مبلغ كل منها؟