

الفصل الخامس

عملية الاتصالات الإدارية

أولاً: تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات بين الأفراد أو الإدارات المختلفة في المنظمة وعلمياً لها أهميتها للمدير لسببين، السبب الأول لأنها مكملة للوظيفة الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة، والسبب الثاني هي أنها عملية تستقطع وقتاً في الاتصالات بالتليفون وبالفاكس ووجهها لوجه مع مساعديه والعملاء والموردين ومديري الإدارات الأخرى الخ.

وفي حالة عدم إمكانية القيام بالاتصال وجهاً لوجه أو بالوسائل الالكترونية فإنه يتم الاتصال عن طريق إرسال الخطابات والمذكرات ويجري المدير الاتصالات للغير للحصول على معلومات لمتابعة سير العمل أو لإرسالها لمديري الإدارات الأخرى أو لإرسالها لجهات خارجية وأيضاً يحصل على المعلومات والبيانات عندما تكون هناك حاجة لإصدار قرار معين وتبليغه للجهات المختصة.

أيضاً يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى قد تكون فرداً أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة كما يمكن تعريفه بأنه عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر.

وقد عرف نيومان وسومار عملية الاتصال بأنها تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر، من هذه التعريفات يتضح أن هدف الاتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافهم بشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيه

حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه.

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسية:

١/ المرسل أو مصدر المعلومات: وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.

٢/ الرسالة: وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.

٣/ قناة الاتصال: وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.

٤/ المستقبل: وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

٥/ الاستجابة: وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل تحقق التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

ثانياً: أهمية وأهداف الاتصال:

في واقع الأمر لا يوجد اختلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد داخل المنظمات، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة من أجلها لان تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ككل، لذلك اعتبر الاتصال الفعال بمثابة حياة أي تنظيم. ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها:

١. تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال: حيث يقوم بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال الداخلي

تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم.

٢. المشاركة في المعلومات: يساعد على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق

أهداف المنظمة ويساعد أيضا في:

أ. توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف

ب. توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بواجباتهم

ج. تعريف الأفراد بنتائج أدائهم

٣. اتخاذ القرارات: فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة

لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج

٤. التعبير عن مشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن

سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين.

٥. التقليل من دور الإشاعة في الوسط العمالي.

ثالثاً: خصائص الاتصال:

١. الاتصال عملية ديناميكية (حركية): حيث تعتبر عملية الاتصال عملية

تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا

من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

٢. الاتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال

فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى

يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

٣. الاتصال عملية دائرية: ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم

من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث

يشارك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال

وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

٤. لا يمكن إلغاء الاتصال " ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي

حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف

للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة النصية إذا ما تم توزيعها.

٥. **الاتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

رابعاً: أنواع الاتصالات:

١/ الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- **عند الاتصال بالرؤساء:** تزويدهم بإجابات على طلباتهم، وإعلامهم بالتقدم الذي وصل إليه المرؤوس. وطلب مساعدتهم في حل المشاكل وتزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل للحصول على توضيحات لأوامرهم وتعليماتهم.

- **عند الاتصال بالنظراء (زملاء العمل من نفس المستوى الوظيفي):** لمشاركتهم الأفكار من أجل تحسينات العمل ولتسيق النشاطات معهم ولتزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها للاعتراف بهم كأفراد.

- **عند الاتصال بالمرؤوسين:** لإصدار أوامر وتعليمات وإقناعهم بأهمية التغيرات، لتقييم أدائهم للمدح، للمكافأة وللتأديب لتوضيح الأوامر، التعليمات للاعتراف بهم كأفراد.

أنواع الاتصال الرسمي:

تعتبر الاتصالات الصاعدة والهابطة والأفقية من أنواع الاتصال الرسمي.

أ/ الاتصالات الهابطة:

هي تلك الاتصالات التي تتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة ويسمى أيضاً بالاتصال النازل وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات

والسياسات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح ويتم الاتصال فيها من أعلى ابتداء من الإدارة العليا إلى العضو المنتدب ثم إلى مديري الإدارات ومن مديري الإدارات إلى رؤساء الأقسام إلى أن يصل إلى أدنى مستوى إداري ويرتبط هذا النوع من الاتصال بالرقابة على المرؤوسين والنقل لفلسفة الإدارة أو أهداف المنظمة ويعتمد أيضاً على التعليمات المكتوبة في خطابات أو أوامر أو دليل أو تقرير.

ب/ الاتصالات الصاعدة:

وهو عكس الاتصال النازل حيث يتجه من قاعدة الهرم الإداري باتجاه القمة أي من الأفراد المرؤوسين إلى رؤسائهم ومثل هذه الاتصالات تحتوي على الاقتراحات وردود فعل العاملين حيث تكون على شكل تقارير أو بيانات ويعتبر في الوقت الحاضر من الوسائل المهمة في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجهم وهويتم بغرض توصيل المعلومات اللازمة عن تقييم الأنشطة المسئول عنها المديرين حتى يمكن دراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج المشاكل التي قد تكون لها تأثير على تحقيق الأهداف وتشتمل وسائل هذا النوع من الاتصال على تقارير موقف التنفيذ أو مقابلات مع المسؤولين أو عقد اجتماعات.

ج/ الاتصالات الأفقية:

تسمى الاتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري بالاتصال الأفقي، وهي الاتصالات الأفقية بين المستويات المماثلة ويتم بهدف التنسيق بين الأنشطة المختلفة وكذلك تطوير الخطط وإجراء التعديلات اللازمة ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على الاجتماعات الدورية واللجان ودليل الأقسام وتقارير الإدارة العليا التي تتضمن أهم ملاحظاتها على الأنشطة المختلفة وهذا الاتصال يكمن أن يكون شفهياً أو مكتوباً كما تستدعي الحاجة.

٢ / الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

خامساً: مهارات الاتصال:

المهارات الاتصالية لها دور أساسي في إنجاح عملية الاتصال أو فشلها وأهم المهارات الاتصالية ما يلي:

- مهارة القراءة: تمييز الأفكار الرئيسية من الأفكار الثانوية.
 - مهارة الكتابة: الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم، وبصياغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد، التسلسل المنطقي للآراء والأفكار، الأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم.
 - مهارة الإنصات: الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرين وعدم الاشتغال بأمور أخرى أثناء الاستماع.
 - القدرة على وزن الأمور.
 - مهارة المحادثة: التركيز على جوهر الموضوع أثناء الحديث أي عدم الخروج عن الموضوع الأساسي.
- مقومات الاتصال الفعال والناجح:

١. أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحاً وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
٢. أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.

٣. أن تكون عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

٤. يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسئولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا القناعة بأهمية إدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

سادساً: وسائل الاتصال:

هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما:

١. **الاتصال الشخصي:** أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين وهو أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، وأكثر فائدة لصالح العمل.

٢. **الاتصال الكتابي:** والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً. وهو الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، أما المستقبل هو الآخر يحتاج لمهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

سابعاً: معوقات الإنصال:

١/ معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

٢/ معوقات تنظيمية:

ويرجع أساسها إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

٣/ معوقات بيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات

الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

النسب:

مفهوم التنسيق:

ويتكون التنظيم من مجموعة وحدات فرعية مرتبطة ببعضها البعض، وعلى قدر تنسيق هذه الوحدات فيما بينها تكون فعالية التنظيم.

تعريف التنسيق:

للتنسيق عدة تعريفات وهي:

١. يعرف التنسيق بأنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

٢. التنسيق هو جملة العمليات والأنشطة والاتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة ولوحداتها الإدارية بتكامل وتوافق أنشطتها على المستويين الأفقي والرأسي خدمة لأهداف المنظمة (الخشروم، ١٩٩٩م)..

٣. التنسيق هو تنظيم وتكامل الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة أو بينها وبين غيرها من المنظمات بغرض توحيد هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (شيخا، ١٩٨٠م).

ولعل تعريف الدكتور إبراهيم عبد العزيز شيخا هو الأكثر شمولاً لتعريف التنسيق بحيث يشمل وظيفته داخل وخارج المنظمة.

عناصر التنسيق وأهميته:

وتتضح عناصر التنسيق فيما يلي:

١. توجيه وتوحيد الجهود.

٢. تحديد الوقت المطلوب للعمل.

٣. تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب أدائه من كل قسم أو وحدة أو عنصر بشري.

٤. تحديد الشكل الذي يسير على نهجه العمل.

ولا شك أن حدوث أي خلل في أي من هذه العناصر الأربعة يؤدي إلى حدوث الخلل في عملية التنسيق.

أهمية وظيفة التنسيق والحاجة إليه:

أولاً: أهمية التنسيق:

١. تتبع أهمية التنسيق من أهمية تضافر الجهود لتحقيق الهدف المنشود .
٢. كما إن أي عمل لا يكتب له النجاح إلا بتعاون الأفراد فيما بينهم .
٣. وبالتالي لا بد نم تحفيز هؤلاء الأفراد وكسب تعاونهم وتوفير الانسجام والتوافق فيما بينهم، كما أن التنسيق يؤدي التنسيق لتحقيق أفضل النتائج وذلك بايجاد الترابط بين الأفراد ومنع التضارب والازدواجية .
٤. يعتبر التنسيق مساعداً للوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم)، ويعمل على جعل الخطة أكثر معناً والتنظيم أقوى ترابطاً، والتنفيذ أقل تكلفةً في الوقت والجهد والمال، كما يجعل الرقابة أكثر فاعلية.
٥. كما ان التنسيق يؤدي أيضاً الي الربط بين اعمال المنظمات الادارية نفسها وبين المؤسسات السياسية في الدولة بجانب اهمية ربط اجزاء المنظمة بالداخل

ثانياً: الحاجة إلى التنسيق:

ولا شك أن الحاجة إلى التنسيق تتبع من اختلاف الأفراد في فهم وتفسير القرارات الإدارية أو السياسات واللوائح ونظم العمل، وبالتالي تصبح مهمة المدير كما يرى الدكتور مدني العلاقي هي تفسير أهداف قرارات وسياسات المنظمة لكل العاملين بشكل موحد لا يحمل البس والغموض، وكلما كانت الأهداف واضحة للإدارة كلما ساعد ذلك في إتمام عملية التنسيق وتحقيق هذه الأهداف.

والتنسيق Coordination يختلف عن التعاون Cooperation حيث أن التعاون يعني قيام الفرد بأداء نشاط معين ضمن مجموعة من الأفراد يسعون جميعهم لتحقيق هدف مشترك، بخلاف التنسيق الذي يضمن تعاون المجموعات المختلفة.

ثالثاً: الغرض من التنسيق:

ولا شك أن الغرض من التنسيق هو ضمان تفاعل الوظائف والقوى التي يتكون منها المشروع بالشكل الذي يحقق أهداف المشروع بأقل تضارب أو ازدواجية، بمعنى أن التنسيق هدف بالنسبة للوظائف الإدارية .

كما أن الاتصال هو الوسيلة التي تؤدي إلي ربط أجزاء وأقسام المشروع المختلفة بغرض التنسيق فيما بينها لتحقيق الغرض المنشود، ويلعب كل التنسيق والاتصال دوراً مهماً في تسيير نشاط الإدارة وتحقيق أهدافها ويعتبر الاتصال هو وسيلة الإدارة لتحقيق التنسيق بين إدارتها المختلفة.

رابعاً: شمولية وظيفة التنسيق:

مما سبق ذكره من تعريفنا للتنسيق وأهميته والحاجة إليه يتضح أنه يمثل الإطار الذي تحقق من خلاله أهداف المنظمة، وبالتالي فإنه مطلوب - أي التنسيق - لكل فرد ولكل جماعة ولكل قسم بالمنظمة بدءاً من مجلس الإدارة إلي أدنى مستويات الإشراف، وبالتالي نلاحظ أنه يتم من خلال أربعة مستويات نوجزها فيما يلي:

١/ التنسيق على مستوى الأفراد:

وإن كانت الإدارات والأقسام تتكون من الأفراد فلا شك أن جهودهم هي التي تسهم في تحقيق الأهداف وعلى مدى تنسيق الفرد لهذه الجهود في تنفيذ ما هو مطلوب منه تأتي نتائج تحقيقه للأهداف.

٢/ التنسيق على مستوى الجماعة:

إن كان التنسيق مطلوب على مستوى الفرد فلا شك أنه مطلوب على مستوى الجماعة أيضاً.

مثال:

فالتسويق بين المجموعة نلحظه في فريق كرة القدم وكيفية تحرك أفرادها داخل الميدان ركضاً خلف الكرة في سبيل تحقيق الهدف (الفوز)، ونلحظه أيضاً بين أفراد الفرقة الموسيقية وهي تؤدي قطعة موسيقية تشنف بها الأذان دون نشاز، ونلحظه أيضاً بين حركة هبوط وإقلاع الطائرات في المطارات الكبرى بنيويورك ومطار هثرو بلندن ومطار دبي بالأمارات العربية في حركة متكررة عقب كل دقيقة، بل وقبل هذا وذاك نلحظه في انتظام أسراب الطيور المهاجرة وهي تعتبر من فوقنا في رحلاتها الموسمية من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب وهي تنظم أسرابها في تشكيلات متناسقة إلهياً وصولاً لأهدافها المنشودة.

٣/ تسويق المجموعات المتعددة داخل التنظيم الواحد:

إن كانت وحدات المنظمة جميعها تسعى لتحقيق الهدف العام فنجد أن لكل وحدة نشاطاً مختلفاً تؤديه بتناسق بين أفراد مجموعتها ثم تتكامل أنشطة هذه الوحدات متناسقة أيضاً لتحقيق الهدف العام. فيتم التسويق داخل إدارة المشتريات والمخازن لتوفير مدخلات الإنتاج المختلف وتخزينها لتلبية احتياجات إدارة الإنتاج. ويتم التسويق بين إدارة الأفراد لتلبية لاحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية ويتم التسويق بين وحدات إدارة الإنتاج لإنتاج المنتج. ويتم التسويق أيضاً بين وحدات الإدارة المالية لتوفير السيولة اللازمة لتغطية الاحتياجات اللازمة المختلفة لكل إدارات المنظمة وهكذا.

٤/ التسويق بين المنظمة ككل والبيئة الخارجية:

لابد للمنظمة أن تتسق بين وحداتها فيما بينها من جهة وفيما بينها والبيئة المحيطة من جهة أخرى، ولا شك أن المنظمة تعتبر خلية من خلايا كثيرة تتكون منها البيئة المحيطة.

أهداف التسويق:

لا شك أن للتسويق هدفاً سامياً تصبو كل منظمة لتحقيقه ويمكن تناول أهداف التسويق من خلال النقاط التالية:

١ / التوفيق بين الجهود المختلفة:

ويعني إحداث التنسيق بين الجهود المختلفة بالتنظيم بهدف توجيهها نحو تحقيق الهدف.

٢ / منع التعارض:

في الاختصاصات بحيث لا يكون هنالك تعارض في الجهود بين الوحدات الإدارية المختلفة (كالتعارض الذي يحدث مثلاً بين مصلحة المجاري والشوارع المعبدة والشركة السودانية للاتصالات "سوداتل").

٣ / منع الازدواج:

في الأنشطة الإدارية، بمنع حدوث الازدواج في الأنشطة كتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق هدف واحد وبالتالي ينبغي التنسيق فيما بينها لتحقيق هذا الهدف بأقل جهد ممكن من الوقت والمال.

٤ / منع المنافسة:

فقد تتنافس بعض المؤسسات أو المنظمات على مصدر واحد للمادة الخام أو العنصر البشري فبالتالي التنسيق يعمل على إيجاد نوع من التوفيق بين احتياجات هذه المنظمات من المواد الأولية أو العمالة دون إحداث منافسة ضارة فيما بينها.

التنسيق من خلال العملية الإدارية:

وإن كانت العملية الإدارية تتكون من سلسلة من الوظائف بدءاً بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فالبعض يرى أن التنسيق وظيفة مهمة من وظائف الإدارة مثلها مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والبعض يرى أنها أصل من أصول وظيفة التنظيم.

فإذا كانت عناصر المشروع أو المنظمة تتكون من: (الأفراد، المواد، والآلات، والأموال، والأسواق، وطرق العمل)، فإن العملية الإدارية هي التي تقوم بمزج وتفاعل هذه العناصر في بعضها البعض تحقيقاً للهدف.

لا شك أن التنسيق القائم بين العمليات الإدارية هو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وانسياب العمل بالصورة المطلوبة، وكلما شارك الأفراد في عمليات

التخطيط وتحديد الأهداف كلما أدى ذلك إلى توحيد جهودهم ولعل التنسيق أحد الوظائف الأساسية للتنظيم ومن خلاله يتم تحديد الإدارات والأقسام المختلفة وتحديد مهامها وسلطاتها وواجباتها ومن ثم يحدد العلاقة بينها وبين الأقسام والإدارات الأخرى والمشروع أو بينها وبين الجهات الخارجية وهو ما يسمى بالتنسيق، والقيادة هي الموجه الذي يعمل على توحيد الجهود والتنسيق بين أجزاء المنظمة تحقيقاً لأهداف المشروع، ولربما أوضحت العمليات الرقابية أن هنالك خلافاً في التنسيق بين وحدات المنظمة أو بين أجزاء أحد وحداتها.

أنواع وأساليب التنسيق:

أولاً: أنواع التنسيق:

يتخذ التنسيق عدة أشكال ونماذج مختلفة يمكن تناولها فيما يلي:

١/ التنسيق الداخلي:

ويقصد به التنسيق بين إدارات وأقسام المشروع المختلفة، لإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل نوع أو قسم وبين أوجه النشاط بالأقسام. ويمثل التنسيق الداخلي أحد النماذج التنسيقية داخل المنظمة ويتخذ عدة أشكال سواء كانت أفقية أو رأسية.

٢/ التنسيق الخارجي:

وهو إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمات الأخرى أي التنسيق بين المشروع (المنظمة) والبيئة الخارجية كالموردين والعملاء والحكومة بحيث يشمل التنسيق الخارجي التكيف مع القوى والضغط الخارجية حتى تستطيع المنظمة مسايرة البيئة الخارجية والتعايش معها.

٣/ التنسيق الأفقي:

وهو التنسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة أو بين رؤساء المنظمة وبين عمداء الكليات بالجامعة أو بين عمداء الكليات فيما بينهم أو

بين مديري الجامعات بحيث يتم التنسيق بين أشخاص في مستوى إداري واحد (أي بذات الدرجة) كالتنسيق بين رؤساء الأقسام أو مديري الإدارات أو بين منسقي البرامج الأكاديمية (عمداء الكليات) بالجامعة المفتوحة.

٤ / التنسيق الرأسي (العمودي):

وهو التنسيق الذي يتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى كالتنسيق بين العاملين ورئيس القسم، أو بين الطلاب والمشرف أو بين رئيس القسم ومدير الإدارة أو بين مدير المصنع والمدير العام، أو التنسيق بين منسقي البرامج ومدير إدارة البرامج الأكاديمية بالجامعة المفتوحة وهكذا يتخذ شكله من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.

أما التنسيق بين وحدات البيئة الخارجية للمنظمة مع وحدات المنظمة فهو تنسيق خارجي، كالتنسيق بين العملاء وإدارة المبيعات أو التنسيق بين الموردين وإدارة المشتريات والمخازن أو التنسيق بين الإدارة المالية والبنوك المحلية وكل هذه الأشكال تعتبر نماذجاً للتنسيق بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ويعتبر التنسيق في جميعها تنسيقاً خارجياً ولعل الهدف من التنسيق الخارجي هو إحداث التكيف مع القوى الخارجية المتغيرة بما يؤدي لاستمرارية المنظمة ونموها نتيجة التفاعل المستمر مع حولها من مؤثرات.

وتتمثل أهم المؤثرات أو المتغيرات الخارجية التي تستدعي التنسيق معها في

الآتي:

١. المتنافسين في سبيل الحصول على الشريحة المتاحة من السوق.
٢. الحكومة وبما تتخذه من سياسات وتشريعات تنعكس آثارها على المنظمة.
٣. التكنولوجيا لا شك أن ما يحدث من تطور تكنولوجي تنعكس آثاره على المنظمة وبالتالي يستدعي ذلك سرعة التكيف معها حتى لا تجد المنظمة نفسها في معزل.
٤. وهناك مؤثرات أخرى وكثيرة تتمثل في الموردين والموزعين والمستهلكين.

كيفية تحقيق التنسيق الخارجي الإيجابي بين المنظمة والبيئة:

إن عملية تحقيق هذا التنسيق تستدعي اتخاذ القرارات المناسبة التي تعمل على خلق التوازن بين المنظمة وبيئتها المحيطة وهذا التوازن هو الذي يمكن من إمكانية الاستمرار وتخفيف حدة الضغوط ودعم الإيجابيات بالبيئة المحيطة.

ثانياً: أساليب التنسيق: ويتم التنسيق بعدة أساليب يتم تناولها فيما يلي:

أ / الرسمية: Formulation

تعني الرسمية التعبير المكتوب عن جملة السياسات والقواعد والإجراءات بشكل وثائق ومستندات تحدد ما يجب عمله والامتناع عن عمله في ظل معطيات وظروف معينة، ولا شك أن هذه الوثائق والمستندات والأساليب والقواعد الرسمية تساعد كثيراً في عملية التنسيق كما نجدها تتناسب طردياً مع حجم المنظمة بحيث تزيد كلما كبر الحجم وتقل كلما صغر الحجم.

ب / نطاق الإشراف: Span of Supervision

ويعني عدد الرؤوس الذين يستطيع المدير أو الرئيس الإشراف عليهم بالكفاءة ويطلق عليهم نطاق الرقابة أو نطاق الإشراف وتزيد كفاءة التنسيق من خلال نطاق الإشراف المناسب وسوف نتناوله بالشرح الأوفى لاحقاً.

ج / المركزية واللامركزية: Centralization & Decentralization

لا شك أن التنسيق يتأثر بمدى تمركز سلطة القرار في يد واحدة أو توزيعها من خلال التفويض وسوف نتناولها بالشرح الوافي لاحقاً.

د / التنسيق الأفقي:

أي التنسيق بين الوحدات في المستوى الإداري الواحد كما ذكرنا سابقاً ويتم من خلال ثلاث وسائل رئيسية كما أوردها الخرشوم.

١ / الموارد الفائضة: Slack Resources

وتعني مخزون الموارد المختلفة بهدف تسهيل إمكانية التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة كالمعدات والعمالة والوقت.

٢ / نظام المعلومات: Information System

ولا شك أن المعلومات تعتبر أداة ناجحة في تحقيق التنسيق.

٣ / العلاقات الجانبية: Lateral Relations

ومن خلالها يتم التنسيق وحل المشكلات بين الوحدات والإدارات أو بين الأفراد والجماعات في المستويات المختلفة ويتم من خلال الاتصال المباشر أو حلقات التواصل أو طرق العمل ومن خلال المنسقين أو المديرين.

نماذج وأمثلة للتنسيق بين الإدارات والأقسام:

ويتم التنسيق بين إدارتين من خلال ممثل لكل منهما فمثلاً ينقل مندوب المبيعات رغبة مستهلكيه في تصميم منتج معين أو إبداء ملاحظاتهم حول تصميم المنتج الحالي بحيث يقوم بنقل ما هو مرغوب فيه من قبل المستهلك إلى إدارة الإنتاج التي تعمل على تحقيق هذه الرغبة.

كما أن فرق العمل التي تشكلها الإدارة بين الإدارات المختلفة تعمل على التنسيق التام فيما بينها لمواجهة المشكلات أو التخطيط للإنتاج.

ومثال لفرق العمل التنسيقية نجد أن الإدارة بمصانع شركة إنتاج السكر السودانية بالجنيّد وحلفا الجديدة وغرب سنار وعسلاية تكون لجان عمل من مديري الإدارات المختلفة خلال الموسم الإنتاجي بحيث تجتمع هذه اللجان يومياً على مدار فترة الموسم الإنتاجي تناقش موقف كل إدارة ومواجهة أي معوقات أو مشكلات تطرأ أمام انسياب الإنتاج اليومي.

كما نجد أن هنالك تنسيقاً تكاملياً بين المجالات التي ترتبط ببعضها البعض كما هو في المثال بالرسم السابق كالتكامل بين قطاع البلاستيك وقطاع البترول فالصناعات البلاستيكية تعتمد اعتماداً كلياً على الصناعات البتروكيمياوية.

كما أن الكثير من المصانع الإنتاجية للمنتجات المختلفة تعتمد على غيرها من الصناعات الأخرى التي تمدّها بمدخلاتها من السلع نصف المصنعة، والمشروعات الزراعية الكبرى كمشروع الجزيرة ومشاريع النيل

الأبيض والمشاريع الزراعية بمصانع السكر نجدها تعتمد على مصانع المنتجات الزراعية.

مبادئ التنسيق وسلطاته المختصة:

لا شك أن التنسيق الجيد والفعال والذي يؤدي إلى تحقيق الهدف منه يعتمد على مبادئ وأسس يمكن أن نوجزها فيما يلي:

١. كلما كبر حجم التنظيم كلما أصبحت هناك ضرورة للتنسيق.
٢. كلما تم تقسيم العمل كلما زادت الحاجة إلى التنسيق.
٣. الاتصال المباشر يساعد على العلاقة المباشرة والشخصية بين الأفراد.
٤. البدء المبكر بحيث أنه لا بد أن يبدأ التنسيق من قبل إعداد الخطة.
٥. التنسيق عملية مستمرة لا تنتهي بحيث أنه هنالك أداء واستمراراً للمنظمة لا بد أن يكون هنالك تنسيق بين وحداتها المختلفة وتنسيق بين بيئتها والبيئية الخارجية.
٦. ضرورة فهم العاملين للأهداف والسياسات يسهل تحقيق التنسيق الجيد بينهم حيث أنه في غياب هذا الفهم يصعب تحقيق التنسيق المناسب.
٧. التعاون يؤدي لسهولة التنسيق وما التنسيق إلا صورة من صور التعاون المستمر في سبيل تحقيق الأهداف.
٨. كلما كان التنسيق مرناً كلما مكن من مواجهة التغيرات وتعني المرونة إمكانية الحركة وسرعة التغيير مع تغير الظروف.
٩. يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم لمستوياته ومدى كفاءتهم وتعاونهم في العمل وبدون هذه السلطة يصعب التنسيق.
١٠. كلما كانت القيادة الإدارية ذات كفاءة إدارية كلما كان التنسيق جيداً.

السلطة المختصة بالتنسيق:

لا شك أن كبر حجم المجتمعات وانتشار المنظمات المختلفة يجعل من الضرورة إيجاد جهة عليا تقوم بعمليات التنسيق حتى تتكامل هذه الوحدات أو المنظمات محققة أهدافها.

أولاً: التنسيق للجهاز الإداري بالدولة:

نجده يتم وفق النظم السياسية المطبقة لكل دولة، ففي النظام البرلماني تكون هذه السلطة من مهمة رئيس الوزراء وفي النظام الرئاسي نجدها من اختصاص رئيس الدولة (رئاسة الجمهورية) وفي كليهما نجد أن جهة الاختصاص لها هيئات وأجهزة مساعدة.

ثانياً: التنسيق على مستوى المنظمة:

وتتولى قيادة المنظمة متمثلة في مديرها العام ومن ثم المديرين ومديرو الإدارات والأقسام كما نجده في الشركات الكبرى القابضة أي التي تتكون من مجموعة شركات أو وحدات (كشركة إنتاج السكر السودانية) التي تتكون من مجموعة مصانع السكر بالقطاع العام فنجد أن الإدارة المركزية لهذه الشركات تتولى عملية التنسيق بين وحداتها المختلفة ولكل وحدة (مصنع) مدير يتولى التنسيق بين إداراتها الداخلية والتنسيق بينها والشركة الأم أو التنسيق بينها والبيئة الخارجية.

أمثلة للسلطات المختصة بالتنسيق:

١. تقوم رئاسة الجمهورية بالتنسيق بين الحكومة المركزية والحكومات الولائية (الولاية وحكوماتهم) والتنسيق بين سلطات الحكم المحلي على امتداد رقعة البلاد بحيث تتدرج السلطات من أصغر الوحدات المحلية إلى قمة الجهاز بالمركز.
٢. كما تتولى التنسيق بين الحكومة الاتحادية والحكومات الولائية فمثلاً يعتبر الاجتماع الدوري للولاية صورة من صور التنسيق فيما بينهم أو عمليات التوأمة بين ولاية وأخرى ويعتبر أيضاً صورة من صور التنسيق فيما بينهم.
٣. التنسيق الذي يتم من خلال اجتماعات مجلس الوزراء وبواسطة رئيسه هو تنسيق بين الوزارات المختلفة لأداء مهامها.
٤. التنسيق بين الوزارات الاتحادية والوزارات المشابهة لها بحكومات الولايات وذلك من أجل تحقيق الأهداف فتتكامل سياسات وزارات الخدمات كالتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى.

٥. فالتسيق بوزارة التعليم العالي الاتحادية من خلال مكتب القبول للجامعات والمعاهد العليا يعتبر تسيقاً على مستوى الدولة في مجال التعليم الجامعي.
٦. التسيق بين وزارة الصحة الاتحادية ووزارات الصحة الولائية يعتبر تسيقاً على مستوى الدولة في المجال الصحي.
٧. التسيق على مستوى رئاسة الجهاز القضائي وأجهزة القضاء بالولايات يعتبر تسيقاً على مستوى الدولة في مجال القضاء.
٨. التسيق بين وزارة الداخلية الاتحادية وأجهزة الشرطة والأمن بالولايات يعتبر تسيقاً على مستوى الدولة في مجال الأمن.
٩. التسيق بين رئاسة شركة السكر السودانية والمصانع التابعة لها يعتبر تسيقاً بين الشركة ووحداتها المختلفة.
١٠. التسيق بين شركة إنتاج السكر السودانية والمصانع التابعة لها يعتبر تسيقاً بين قطاع السكر بالسودان.
١١. التسيق بين شركة سوداتل والهيئة العامة للطرق والكباري والهيئة القومية للكهرباء وهيئة تخطيط المدن يعتبر تسيقاً على مستوى قطاع الخدمات.
١٢. المؤتمرات التي تعقدها جامعة الدول العربية تعتبر صورة من صور التسيق للدول بين الدول العربية المختلفة.
١٣. مؤتمرات وزراء الخارجية العرب التي يعقدها وزراء الخارجية العرب تعتبر صورة من صور التسيق الخارجي بين الدول العربية.

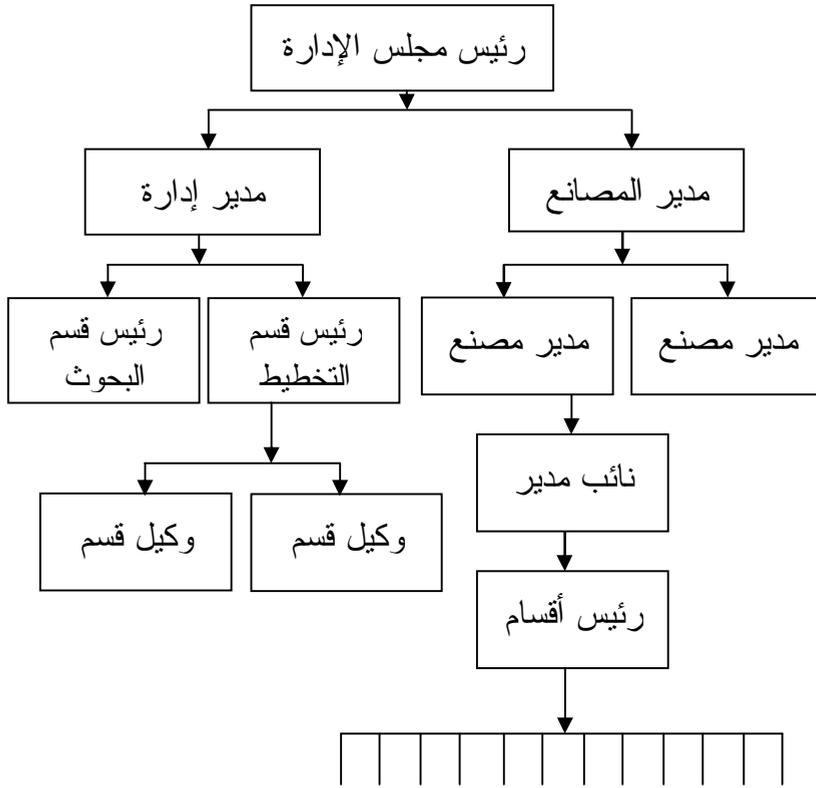
الإشراف ونفويض السلطة:

نطاق الإشراف: Span of Supervision

وكما ذكرنا من قبل فإنه يعني عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس معين، ولا شك أن نطاق الإشراف المناسب هو مدى تناسب العدد الذي يمكن الإشراف عليه بكفاءة ويرى كثير من الكتاب ألا يتجاوز نطاق

الإشراف على مستوى الإدارات والأقسام (٥ - ٩) أشخاص أو وحدات بحيث أنه يمكن الإشراف بكفاءة في حدود الخمسة أشخاص ويصعب عند تجاوزه عن تسعة أشخاص (أو رؤساء أقسام أو مديري إدارات) وكلما هبطنا بالمستوى الإداري من أعلى إلى أسفل كلما وسع نطاق الإشراف وكلما صعدنا إلى أعلى كلما ضاق نطاق الإشراف بحيث يضيق في الوظائف العليا ويتسع في الوظائف الدنيا، والأمثلة بالشكل التالي توضح نطاق الإشراف الضيق والواسع.

خريطة توضح نطاق الإشراف الضيق والواسع معاً



نطاق الإشراف كما هو بالشكل:

١. نطاق إشراف رئيس مجلس إدارة (٢).

٢. نطاق إشراف مدير التخطيط والبحوث (٢).
 ٣. نطاق إشراف مدير المصانع (٢).
 ٤. نطاق إشراف رئيس الأقسام (١٢) نطاق واسع.
 ٥. نطاق إشراف مدير المصنع (١).
 ٦. نطاق إشراف رئيس قسم التخطيط (٢).
- وبالإمعان في الرسم السابق من المستوى الرابع يتضح ضيق نطاق الإشراف ويتسع في الوظائف الدنيا عند مستوى رئيس الأقسام.

أسباب ودوافع نطاق الإشراف الضيق:

تعتبر أسباب خلق فرص وظيفية في ظل قوانين العمل أحياناً فرص ترقية الموظفين من أولى أسباب نطاق الإشراف الضيق ونجده كثيراً في الممارسة الإدارية بالقطاع العام.

العوامل والمحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الإشراف:

- وتمثل العوامل والمحددات التالية توضيحاً كما هو بالرسم السابق:
١. الواجبات غير الإدارية للمدير: كلما زادت استلزم تضيق نطاق الإشراف.
 ٢. وقت المدير المتاح للاتصال: وكلما زاد أمكن من توسعه نطاق الإشراف.
 ٣. كفاءة الرئيس والمرؤوس: وكلما زادت الكفاءة أمكن توسعه نطاق الإشراف.
 ٤. مدى تعقد الأعمال: كلما تعقدت الأعمال استلزم تضيق نطاق الإشراف.
 ٥. مدى توفر التخطيط: يتناسب طردياً مع الإشراف.
 ٦. مدى توفر المعايير الرقابية: يتناسب طردياً مع الإشراف.
 ٧. تشابه الأنشطة: تتناسب طردياً مع الإشراف.
 ٨. التشتت الجغرافي: بحيث أنه كلما تقارب استلزم توسيع نطاق الإشراف وكلما تباعدت وتشتت استلزم العكس ويرى الخرشوم أن النظرية الموقفية قد ركزت على نطاق الإشراف الواسع وقدرته على تحقيق الفعالية.

٩. ويضيف الدكتور محمد عبد الغفار في كتابه دراسات في التنظيم وإدارة الأعمال عوامل أخرى شملت طاقات المشرف وفعالية نظام الاستقبال ودرجة تفويض السلطة.

أسباب ودوافع نطاق الإشراف الواسع:

١. من أسباب اتساع نطاق الإشراف إحساس الكثير من مديري الإدارات بأن ارتباطهم بالمدير العام مباشرة يزيد من أهمية إدارتهم كما يمكن من سرعة مواجهة معوقات الأداء من خلال القرب من مواقع القرارات الأعلى، وبالجانب الآخر نجد أن المدير العام يحس بقربه من الأداء كلما كان ارتباطه مباشرة مع الإدارة أو القسم.

٢. كما يرى كثير من كتاب الإدارة أن نطاق الإشراف الواسع يقلل من خطوط السلطة ومن كثرة المستويات الإدارية كما يتيح الفرصة أكبر لمزيد من التفويض للمرؤوسين فالمدير الذي يؤمن بتفويض السلطة يكون نطاق إشرافه واسع دائماً ويرى الكثير من كتاب الإدارة أن نطاق الإشراف الواسع وسيلة فعالة لتأكيد عملية التفويض.

نطاق الإشراف الأمثل:

لا شك بأن لنطاق الإشراف الضيق عيوبه كما لنطاق الإشراف الواسع عيوبه، وبالتالي لا بد من وجود نطاق أمثل لإشراف يؤدي إلي انسياب العمل وتحقيق الأهداف، يقول الجنرال هاملتون أحد القادة في الحرب العالمية الأولى، إن أحد القادة السياسيين تولى إدارة منشأة وإشراف على الموت نتيجة الإجهاد حيث فوض سلطاته لسبعة عشر شخصاً مسئولين أمامه ويرى هاملتون أن نطاق الإشراف الأنسب للإداري أن يشرف على ستة أشخاص كما لا يقل نطاق الإشراف عن ثلاثة أشخاص.

ويذكر (كونت ران) العدد الأنسب لنطاق الإشراف من أربعة إلي ثمانية في أعلى المستويات.

وتناول كثير من كتاب الإدارة موضوع نطاق الإشراف الأمثل بتباينات تراوحت من أربعة إلي عشرين أو ثلاثين عند بعضهم حسب مستويات الإدارة،

ولعل الدكتور عمر المقلي، من أنصار وجهة النظر التي ترى من ٦- ٧ أشخاص هي الأمثل للمدير ذو الكفاءة الإدارية.

إن نطاق الإشراف الفعال يتأثر بالمقدرات الشخصية للمشرف أو المدير كما يتأثر بعدة عوامل أخرى مثل:

- التدريب الذي يتلقاه المرؤوسين.
- ومدى وضوح ودرجة التفويض للسلطات.
- ووضوح الخطط والسياسات الموضوعة.
- ومدى استقرار المنظمات.
- وأساليب الاتصال المطبقة.
- والاتصال الشخصي أحياناً يكون أكثر فعالية وأثراً على نطاق الإشراف.
- كما أن الاختلافات في المستوى التنظيمي تؤثر أيضاً على حجم نطاق الإشراف كما ذكرنا من قبل.
- يجدر بالذكر أن الاختيار المناسب لنطاق الإشراف يزيد من فعالية التنسيق وقدرته على تحقيق الأهداف وهو الذي يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات ذات الصلة بموضوع التنسيق كما يرى الدكتور عمر المقلي في مرجعه سابق الذكر.

المركزية واللامركزية كإحدى وسائل التنسيق:

Centralization and Decentralization

إن أثر تمركز السلطة في يد الإدارة العليا أو تفويضها يؤثر كثيراً على كفاءة عمليات التنسيق بالمنظمة وتميل المنظمات الحديثة أكثر نحو التفويض أو اللامركزية معطية بذلك مرونة أكثر لفاعلية الأداء (عسكر، ١٩٨٧م)، وكلما زادت السياسات المتبعة بالمنظمة من المساحة المتاحة لتفويض السلطة كلما مالت نحو اللامركزية وكلما ضيقت هذه المساحة كلما مالت نحو المركزية. ويتوقف نجاح تفويض السلطة كوسيلة للتنسيق على عدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

١. تكلفة القرار وكلما كان القرار مكلفاً (مهماً) كلما مالت الإدارة لعدم التفويض.
 ٢. توحيد سياسات المنظمة يؤدي لعدم التفويض أيضاً.
 ٣. فلسفة الإدارة نحو المركزية أو اللامركزية.
 ٤. مدى كفاءة المديرين كلما زادت كلما توحدت عمليات التفويض.
 ٥. فعالية الرقابة تؤدي لمزيد من اللامركزية.
 ٦. لا مركزية الأداء تؤدي لمزيد من اللامركزية.
 ٧. الحركة المتاحة في أعمال المنظمة كلما زادت هذه الحركة استدعت مزيداً من اللامركزية.
 ٨. مستوى التغيير في البيئة المحيطة (الخارجية) وكلما كان كثيراً كلما استدعت مزيداً من اللامركزية.
 ٩. مفهوم التفويض وأهميته كوسيلة لاتمام التنسيق:
 ١٠. التفويض في مفهومه البسيط يعني اعطاء السلطة من جانب المدير لاحد مرؤسية او مساعدية لاداء عمل معين وبالتالي هذا الحق لا بد له اولاً ان يمتلكه المدير في اداء وادارة ما يريد تفويضة
- أسباب الاهتمام بنفويض السلطة:**

١. لا شك أن كبر حجم المنظمات نتيجة توسعة أعمالها بالإضافة إلى عمليات اندماج الشركات مع بعضها لمواجهة المنافسة الحادة في الأسواق.
٢. وقد أدت الأشكال الجديدة للمنظمات إلى زيادة العبء الإداري للمديرين وتعقيد العملية الإدارية خاصة التوسع الجغرافي وانتشار أفرع ومكاتب الشركات ووحداتها على نطاق العالم. ويلاحظ هنا في السودان زيادة أعداد الموظفين في بعض الوزارات إلى أكثر من مائة ألف موظف كما هو الحال في وزارة التربية والتعليم وانتشار الوحدات التابعة لها من مدارس ومكاتب تعليم وادارة تعليم كبار ومعاهد تدريب وتأهيل تربوي وإدارة امتحانات ومناهج وغيرها مما يستدعي ضرورة وجود درجة كبيرة من التفويض.

٣. ويلاحظ أن الضغط الذهني وكبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المديرين وما تخلف وراءها من إرهاق وإجهاد ينعكس سلباً على صحة هؤلاء المديرين وقد درجت الدول الصناعية الكبرى كاليابان) إلى مزيد من البحث والتخصيص (التخصص) في المجال الطبي لصحة المديرين حتى أصبح هذا التخصص مثله مثل غيره من تخصصات الباطنية والأطفال والنساء والولادة (أخصائي صحة مديرين).

٤. فالتفويض يؤدي إلى نقل الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوسين الأقل وبالتالي تخفيف العبء الإداري ولكنه يبقى المسؤولية على عاتق المفوض لها بحيث يظل مسؤولاً عن نتائج المفوض إليه.

مبادئ تفويض السلطة الفعال: Effective Delegation

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية تفويض السلطة حتى يؤدي التفويض في السلطة إلى تحقيق الهدف من منح هذه السلطة وتشمل:

١. ارتباط التفويض بقدر المفوض إليه للقيام بالعمل بحيث لا بد من مراعاة المدير لقدرة المفوض إليه وكفاءته في استغلال هذا التفويض الممنوح له.
٢. التفويض وفقاً لوظيفة المفوض إليه بحيث أنه لا بد أن يتناسب التفويض مع وظيفة المفوض إليه.
٣. التفويض من أعلى إلى أسفل وذلك بأن يفوض المدير الأعلى لمساعديه أو مديري الإدارات التابعين له جزءاً من سلطاته.
٤. أن تتناسب السلطة مع التفويض الممنوح وذلك بضرورة أن تكون السلطة الممنوحة بقدر التفويض الممنوح.
٥. وحدة الأمر أي يكون المفوض إليه مسؤولاً أمام مهمة واحدة.
٦. المسؤولية الكاملة للمفوض إليه فيما فوض له القيام به: حيث تتناسب السلطة والمسؤولية.

ينبغي أن نوضح هنا أن السلطة تفوض إنما المسؤولية لا تفوض حيث يظل المفوض (المدير الذي قام بتفويض السلطات) مسؤولاً عن نتائج أداء المفوض

إليه وإن كان ذلك لا يعفي المفوض من التزامه بالأداء وفق ما فوض إليه من سلطات.

ونؤكد هنا أنه لا بد من استغلال المفوض إليه السلطة وفق ما منحت له وفق ما حددت له من صلاحيات حتى تؤدي لتحقيق أهدافها بمعنى أن يكون التفويض فعالاً.

ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه:

إن تفويض السلطة من جانب المديرين لا يكون لكل السلطات إنما هنالك جوانب يجوز فيها التفويض وهنالك جوانب أخرى يجب فيها إبقاء سلطاتهم بين أيديهم.

المعوقات التي تعترض عملية التفويض:

يحجم كثير من المديرين عن تفويض سلطاتهم لمن دونهم من المساعدين لأسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:
عدم الثقة في قدرة المفوض اليهم، الخوف من استغلالها السيئ، الغموض في المهمة المفوضة، الخوف من منافسة المفوض لمديره، إصرار المديرين للقبض على زمام العمل وكل خيوط اللعبة تحت أيديهم دون تفويض.

استخدام الحاسوب في التنسيق:

وكمثال لاستخدام الحاسوب في التنسيق نأخذ خدمة ATM البطاقات المصرفية الآلية. حيث يمكن باستخدام بطاقة ATM الاستفسار عن الرصيد أو السحب منه أو إجراء بعض المعاملات المصرفية من أي مكان تتاح فيه هذه الخدمة مما يحقق التعاون بين فروع البنك الواحد وتعاونه مع البنوك الأخرى. أيضاً حيث يمكنك الصرف ببطاقة ATM بنك أم درمان الوطني من الصراف الآلي للبنك الفرنسي أو بنك الخرطوم أو أي بنك آخر. وتعدت هذه الخدمة حدود الوطن الواحد إلى أكثر من دولة حيث يمكنك استخدام بطاقات (Visa Card) (الفيزا) و(أميريكان توريست) (American Tourist) للسحب منها أينما كنت من خلال شبكة مالية عالمية بل يتم استخدامها بالمحلات

التجارية للشراء والفنادق للإقامة دون حمل النقود الورقية معك وأصبح حالياً بالدول الأخرى لا يهم أخذك حقيبة جيب (جزلان) (محفظة نقود) فقط تحمل البطاقة الائتمانية وتغادر منزلك لتناول الخدمة من خلالها بدءاً من وقود سيارتك إلى ضيافتك وتذكرة الطائرة وشراء مستلزمات من الأسواق الحرة بالمطار أو المتاجر أينما كانت بل شراء ما يلزمك من مجوهرات كهدية لزوجتك عند عودتك من السفر دون أن يكون بجيبك مليم واحد.

ولضبط وتنسيق هذه العملية لا يمكن استخدام بطاقتين ATM تحمل نفس الرقم "رقم الحساب" في وقت واحد أو سحب بمبالغ تفوق الرصيد الحالي المتاح مما يؤدي إلى عدم حدوث تعارض أو تضارب. يمكن للمدير العام التنسيق مع مدراء الأقسام باستخدام برنامج حاسوبي لإعطاء التوجيهات فمثلاً بين إدارة الإنتاج وإدارة التنسيق. كذلك تتم عمليات التنسيق بين المستودعات والمبيعات وإدارة المشتريات في سبيل رفع كفاءة استخدام كل هذه الإدارات.

كيفية تحقيق التنسيق الجيد الفعال:

يعتبر التنظيم الجيد وسهولة الاتصال وقدرة المديرين وكفاءتهم والتفويض السليم للسلطة ونظم المعلومات الجيدة ووضوح السياسات وتفسيرها وفتح الباب لمقترحات العاملين والعمل بالجيد منها، كلها تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى حدوث التنسيق الجيد الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات.

ويضيف دكتور العلاقي مجموعة من المبادئ العامة التي تلعب دوراً عاماً في زيادة فعالية التنسيق لتشمل:

1. ضرورة تقييم المديرين لطبيعة التنسيق.
2. وأهداف منظماتهم المطلوب تحقيقها وإشراك العاملين في الخطط وضعاً وتنسيقاً مع الاهتمام بمطالب الإدارات والأفراد والعمل على تحقيقها.
3. ولا بد في المقام الأول من حدوث توافق بين الإدارات المختلفة في المنظمة حتى يمكن تحقيق تنسيق أكثر فعالية.

٤. والعمل من خلال النظام المفتوح الذي يهتم بالبيئة الخارجية ومؤثراتها المختلفة بحيث يعمل باستمرار للتنسيق معها وتطويعها وخلق نوع من الموازنة معها.

الاتصال:

إن الاتصال يمثل التواصل الذي يتم من خلاله التفاعل بين الوحدات المختلفة والإدارة، فالالاتصال يمثل أكبر مشكلة تواجه المهتمين في مجال الإدارة في عالم اليوم، ويشكو أكثر المديرين من هذه المسألة التي تستنفذ وقتهم وجهدهم، والتي يردها بعضهم إلى عدم توعية الأطراف الأخرى التي يتم الاتصال بها، وقبل أن نتناول الاتصال والبيانات المنقولة بين الجهات المختلفة بمنظمات الأعمال ينبغي لنا أن نفرق بين ماهية البيانات والمعلومات، فالبيانات الخام قبل معالجتها تعرف بالبيانات والأرقام والوحدات المختلفة للمقاييس وغيرها، أما المعلومات فهي البيانات التي تتم معالجتها، فحينما نقول أن إنتاج السكر بمصنع سكر الجنيه "٥٠" ألف طن هذا بيان، وحينما نقول أن إنتاج السكر بمصنع سكر الجنيه يمثل ١٢٠٪ مما كان مخططاً له تصبح معلومات.

وحينما نقول أن المواليد بالسودان سنويا "٢" مليون طفل هذا بيان، وحينما نقول أن ٥٥٪ من المواليد سنوياً من الإناث هذه معلومة، ونلاحظ أن الفرق بينهما قليل حيث يكملان بعضهما.

مفهوم الاتصال وأهميته:

مفهوم الاتصال:

وتشير العديد من الدراسات إلى أن المديرين يقضون غالبية وقتهم في إرسال الرسائل والمكالمات الهاتفية وأن هذه الأعمال تستهلك ٧٥٪ من أعمال المديرين. الفشل في الاتصال السليم وباء يواجه الإدارة المعاصرة. ولا شك أن المدراء الناجحون هم الذين يجيدون الاتصال بشكل ممتاز، ويحققون أهدافهم.

والمديرون الذين يفتقدون مثل هذه المهارات وهم يمثلون نسبة كبيرة لسوء الحظ ينظرون إلى زملائهم الأكثر فاعلية باندهاش وربما بشيء من الحسد ويتمنون لو كان باستطاعتهم مجاراتهم في نجاحهم، وسوف نحاول في هذا الجزء أن نعرف الاتصال وأنواعه ومن ثم نتحدث عن كيفية جعل الاتصال ناجحاً وفعالاً.

والاتصالات الفعالة تؤدي إلى تفهم الفرد لعمله والتعرف على مشكلات العمل ومعوقاته ودعم مفهوم العلاقات الإنسانية وتنمية روح الفريق في العمل وتقليل الإشاعات في التنظيم وبالجانب الآخر تؤدي إلى تدعيم العلاقة بين المنظمة والمجتمع.

أهمية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصالات مهمة جداً في مجال الإدارة حيث عرفها البعض بأنها إحدى الوظائف الأساسية للعملية الإدارية حيث يستحيل بدونها أن يقوم أي إداري بدوره في قيادة المنظمة أو تحقيق أهدافها فعن طريق الاتصالات يتحصل المدير على البيانات اللازمة من أجزاء أو أقسام المنظمة "أو منظّمته" والتي توضح له الإمكانيات المتاحة له وقدرته على تحقيق أهدافه وبالتالي معرفة أماكن النقص لتكميلها أو أماكن الفائض للتخلص منها.

المعلومات وأثرها في نجاح عمليات الاتصال:

لا شك أن المعلومات هي أساس الإدارة الناجحة وهي بمثابة العمود الفقري لعملية اتخاذ القرارات بشكل فعال، وإن كانت قنوات الاتصال تمثل الشرايين والأوردة التي تنقل البيانات والمعلومات بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية فإن البيانات والمعلومات تمثل الدم الذي يجري في هذه الشرايين والأوردة.

عناصر الاتصال:

يتكون الاتصال من مجموعة من العناصر تشمل:

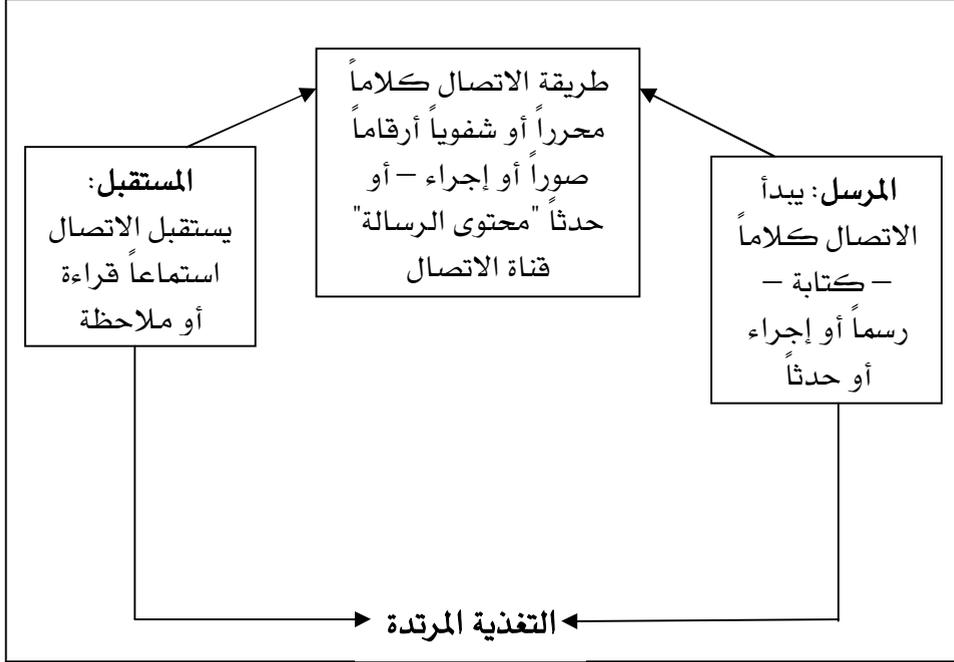
١. طرفي الاتصال المرسل والمستقبل.

٢. مضمون الاتصال المعلومات المنقولة.

٣. وسيلة الاتصال الطريق التي يتم بها الاتصال: كتابية، شفوية، إشارات.

٤. رد الفعل Reaction أو التغذية المرتدة Feedback.

شكل عناصر الاتصال



ومن الرسم يتضح أن العنصر الأول يتمثل في المرسل الذي يبدأ الاتصال أيّاً كان نوعه وشكله، والعنصر الثاني هو المستقبل الذي يتلقى هذه الرسالة ولكي تصل إليه الرسالة أيّاً كان مضمونها لا بد لها أن تسلك قناة محددة تعبر من خلالها لتصل إلي المستقبل المرسل إليه.

كما نجد أن هذه الرسالة تحدث أثر لدى المستقبل قد يكون استجابة يرسلها المرسل إليه بدوره إلي المرسل، ويفهمها بها وهو ما يعرف بالتغذية المرتدة.

أنواع وأشكال الاتصال:

ويمكن توضيح أنواع الاتصال من خلال الآتي:

- تأخذ الاتصالات طابعاً رسمياً أو غيررسمي.
- اتصالات رأسية وهي الاتصالات التي تتم من أعلى إلى أسفل من أسفل إلى أعلى في التنظيم بين المدير العام ونوابه أو نائبه ومديري إدارته والعكس.
- اتصالات أفقية وهي الاتصالات التي تتم بين إدارتين أو مشرفين على مستوى إداري واحد بين مديري الشركات أو الوزراء وهكذا.
- الاتصالات الداخلية وهي الاتصالات التي تتم داخل المنظمة سواء كانت من أعلى إلى أسفل أو العكس.
- الاتصالات المخططة وغير المخططة.

أولاً: الاتصالات الرأسية:

وتتقسم بدورها إلى قسمين:

١/ الاتصالات النازلة:

وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم متجه إلى أسفل من الإدارة العليا إلى أسفل التنظيم وتأخذ شكل وتوجيهات وأوامر.

٢/ الاتصالات الصاعدة:

وتبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى تأخذ شكل التقرير والطلب أو الاقتراحات أو الشكاوى وتقارير الأداء.

ثانياً: الاتصالات الأفقية (الجانبية):

وتتم في مستوى إشرافي واحد أي على درجة واحدة في التنظيم لكن لا تربطهم علاقات سلطة تنفيذية "مديرو الأقسام المختلفة" أو المشرفون أو الوزراء أو حكام الإقليم ومزاياها تعمل على تنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي.

ثالثاً: الاتصالات الداخلية:

وهي التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء بين أقسامها أو فروعها أو بين العاملين في جميع مستوياتهم سواء كانت صاعدة أو هابطة أو أفقية.

رابعاً: الاتصالات الخارجية:

وهي التي تتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بينها وبين الجمهور أو البيئة الخارجية أياً كان نوعها حكومة أو إقليمياً.

خامساً: الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم عن طريق خطوط الاتصالات التي يقرها التنظيم من خلال لائحته كان تقدم الطلبات عن طريق الرئيس المباشر أو الأوامر من الرئيس المباشر وهكذا، وهي أيضاً الاتصالات الرأسبية أو الأفقية أو الداخلية أو الخارجية.

سادساً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم عن طريق الصلات الشخصية بين العاملين ومن خلال علاقاتهم الاجتماعية ونجدها مكملات للاتصالات الرسمية، كالصداقات والعلاقات الخاصة والاتصالات التي تحدث بين القادة وكافة العاملين في المناسبات والندوات وتسهم هذه الاتصالات في حل الكثير من المشكلات وهي اتصالات لا تخضع لقواعد أو إجراءات وتكمن مزاياها في سهولة الحصول على المعلومات، كما تؤدي للحصول على معلومات يصعب الحصول عليها بالاتصال الرسمي كما أنها تكسر الروتين أحياناً وتعتبر ظاهرة صحية.

سابعاً: الاتصالات المخططة وغير المخططة:

ويقصد بالاتصالات المخططة المحددة من قبل الإدارة من خلال خطوط التنظيم كأوامر والتقارير والنشرات والخطابات بينما الاتصالات غير المخططة فهي التي تأخذ وسائل غير رسمية كالثرثرة والإشاعات والمناقشات الودية ولا خوف منها ما دامت لا تعوق فعالية التنظيم.

أساليب الاتصال وعوائقه:

أولاً: أساليب الاتصال:

لا شك أن هنالك طرق ووسائل يتم من خلالها الاتصال فقد يكون الاتصال كتابياً أو شفهيّاً أو تصويرياً أو من خلال اللمس ويمكن توضيح هذه الأساليب فيما يلي:

١ / الاتصال الكتابي: وذلك عن طريق الكتابة ويجب أن يراعى فيه البساطة والوضوح والدقة.

٢ / الاتصال الشفهي: ويتم شفهيًا وهو أكثر سهولة ويسرًا وأكثر إقناعًا، ويستخدم في الحالات التي تحتاج إلى شرح أو إجابة عن استفسارات.

٣ / الاتصال التصويري: ويتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الرسالة كالإرسال التلفزيوني أو لوحات الإعلانات المصورة، ويتم عن طريق التلفزيون والأفلام والصور التي يتم نشرها بالصحف والمجلات والإعلانات.

٤ / الاتصال الهاتفي: ويتم باستخدام الهاتف بين الطرفين، ولا بد من مراعاة سلامة مثل هذا الاتصال بحيث تصل الرسالة سليمة دون تشويش بحيث يسهل فهمها.

٥ / الاتصال من خلال الأجهزة الحديثة: راديو فون، تليكس، فاكس، شبكة اتصالات خاصة، كمبيوترات حديثة، انترنت، شاشات مراقبة.

٦ / الاتصال عن طريق الإشارات الصوتية والضوئية والحركية: صفارة الفطور، صفارة الإنذار، في الجهاز كالسيارة وهي تصدر صوتاً في حالة الرجوع إلى الخلف أو في حالة زيادة السرعة عن حد معين أو الإشارات الضوئية كإشارات المرور أصفر، أحمر، أخضر، أما الإشارات الحركية كأن يرفع المدير يده دلالة على الوقوف أو أن ينزل يده إشارة للبدء أو يفتحها دلالة على الانصراف أو يشير بأصبعه الحرف ٧ دلالة على الانتصار أو يشير بقبضة يده مع رفع أصبع الإبهام إشارة للرضا.

ثانياً: عقبات وعوائق الاتصال:

هنالك عقبات وعوائق تحول دون تحقق الاتصال الجيد والفعال وهي:

صعوبة اللغة:

بحيث تكون اللغة بين الطرفين غير مفهومة أو غير واضحة من حيث مصطلحاتها، أو أن هناك كلمات لها أكثر من معنى بحيث تفسير بمعاني مختلفة.

البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

يقصد به كبر المشروعات أو المنظمات مثلاً اتصال موظف صغير بمجلس محلي بوزير الحكومات المحلية بحيث تزيد عقبات التسلسل الوظيفي وبين القائد الإداري والعاملين بالأقاليم كذلك التلفون أحياناً لا يخدم بدل المقابلة الشخصية البعد المكاني.

تعدد المستويات الإدارية:

ويعتبر تعدد المستويات الإدارية من أكبر العقبات في عملية الاتصال (بحيث نجدها أحياناً تؤدي لترشيح المعلومات وتقليصها أو تحريفها).

وجود فروق شخصية أو ذاتية بين طرفي الاتصال:

فبناء على حالة المرسل وحالة المستقبل يتم تفسير الرسالة وقد يؤدي ذلك إلى التفسير لخلاف ما هو مقصود من الرسالة وهذا نلاحظه في حالة اختلاف المركز الوظيفي والاجتماعي بين الطرفين رئيس مجلس إدارة، ومدير عام، رئيس قسم، رئيس وحدة، وقد تؤثر المسافة (في الفروق الشخصية) على أسلوب الاتصال وبالتالي قد تؤدي إلى سوء فهم أحياناً.

سوء الحالة النفسية للمستقبل:

بحيث إن اختلاف حالة المستقبل النفسية يؤدي إلى اختلاف مفهومه لمحتويات الرسالة، في حالة الرضا والمعنويات العالية تختلف عن فهمه لها وهو في حالة الخوف أو في حالة التوجس من الرئيس.

فقدان الثقة والتعاون بين الطرفين:

كأن يؤدي ذلك لحجب بعض المعلومات وسوء الفهم والتفسير.

المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال فيها:

بمعنى أن يتم الاتصال في كل صغيرة وكبيرة أو أن يكون متباعداً بأن يقل لدرجة يستفحل معها أمر دون علم الطرف الآخر به مما يؤدي لزيادة الأثر السلبي أو الخسارة فهي قد تكون إضاعة للوقت بزيادة الاتصال أو الشعور بالأهمية وزحمة العمل بأن يبالغ في عدم إعطاء الفرصة للاتصال به.

معارضة التغيير:

وهذا شيء طبيعي فإذا كان الاتصال لتوصيل رسالة تحتوي على تغيير وضع سائد فنجدها تواجه بشعور مغاير أو مقاوم وقد يكون رد الفعل للرسالة بامتعاض في الوجه أو استياء أو إيماء بالرأس أو الصمت أو معارضة مطلقة لموضوع الرسالة.

ظروف العمل:

قد تؤثر ظروف العمل سلباً على نجاح الاتصال كالضوضاء ودرجة الحرارة والغبار والبرودة.

ضيق الوقت لفهم الرسالة:

أحياناً السرعة في طلب استجابة المستقبل قد يتبعها عدم الكفاية في إتاحة الوقت لفهم الرسالة وبالتالي تقل كفاءة الاتصال لعدم الاستيعاب الكامل للرسالة.

تملق المرؤوسين:

أحياناً يتملق المرؤوس رئيسه بحيث يقوم بتوصيل ما يحقق أهدافه الشخصية من معلومات.

ويضيف الدكتور محمد الذنبيات في كتابه مبادئ الإدارة عوامل أخرى تعوق الاتصال وهي:

- القيم والعادات والتقاليد، التي قد تؤثر في فهم المعاني المقصودة بين مجتمع وآخر أو بين منطقة وأخرى في البلد الواحد.
- كذلك تؤثر الخلفيات العلمية أو العملية بين الأفراد في فهمهم للرسالة وفق خلفياتهم.
- كذلك التخصص للفرد قد يؤثر في فهمه لبعض الكلمات أو المصطلحات كالمهندس مثلاً قد يفهم من الرسالة من واقع خلفيته الهندسية بمعنى مخالف لفهم الآخرين لها.

الآثار المترتبة على غياب الاتصال الفعال:

يمكن أن تتصور كفاءة الأداء بأحد البنوك عند حدوث خلل بأجهزة الاتصال "الكمبيوتر" وبالتالي توقع الخلل الحادث في إدارة نشاطه المصرفي إلي حين إصلاح هذا العطل والذي قد يصل الشلل الكامل وتوقف الخدمة تماماً.

ويمكنك أن تتصور حدوث خلل وانهيار كبير مثلاً نتيجة السيول بأحد الطرق التي تربط بين مزارع قصب السكر والمصنع وبالتالي عدم إمكانية توصيل القصب (المواد الخام) لصالات الإنتاج فإذا لم تكن هنالك وسيلة اتصال سريعة لتوصيل المعلومة لإدارة المصنع وبالتالي سرعة التصرف لتجاوز العطب فإن النتيجة الحتمية هي التوقف الكامل للمصنع نتيجة عدم وصول القصب.

النتائج المتوقعة عند وجود نظام سيء للاتصال:

- وفيما يلي النتائج المتوقعة في ظل نظام سيء للاتصال:
- عدم القدرة على تحقيق الأهداف.
- ارتفاع تكلفة الإنتاج.
- صعوبة عمليات التخطيط.
- انخفاض معنويات العاملين.
- عدم وضوح السياسات والمعلومات.
- فشل النشاط بوجه عام.

أهمية الحاسب العلمي في إتمام عمليات الاتصال الفعال:

إن استخدام نظام المعلومات والشبكات الحاسوبية في مجال الإدارة أدى إلي استخدام أمثل بين الرئيس ومرؤوسيه في الأقسام والوحدات المختلفة بالمنشأة وإلي سهولة حركة تدفق البيانات بين أجزاء النظام المختلفة، بواسطة الشبكة الحاسوبية التي يسرت كثيراً في ربط أجزاء المنظمة وبالتالي أصبح من الممكن للمدير العام الاستفسار عن أي معلومة أو بيان في أي قسم من

أقسام أو فروع المنشأة والحصول على إجابة في نفس الوقت بجانب إمكانية حصوله على كم هائل من البيانات من البيئة والعالم الخارجي من خلال الإنترنت مثال:

- في الماضي كان على مدير التسويق بالخرطوم الاتصال بمدير المخازن ببيورتسودان لمعرفة معلومة عن الكمية الموجودة من سلعة معينة، بينما أصبح حالياً يتم ذلك من خلال الحاسوب في ثوان معدودة دون الاتصال المباشر.
- كما يمكن لمدراء الأقسام والفروع والمدير العام الاجتماع ومناقشة موضوعات العمل المختلفة وكل في إدارته دون ترك موقع عمله من خلال اجتماعات الفيديو على الهواء مباشرة.
- كذلك يمكن لمدراء الأقسام رفع الشكاوى والتوصيات والمقترحات والحصول على التوجيهات الفورية من المدير العام أو جهات الاختصاص دون إهدار للوقت أو فقدان للمستندات.
- إمكانية حفظ المستندات وحمايتها من التلف والانتشار (سرية المعلومات).
- أيضاً عملية اتخاذ القرارات إن كانت تتم من خلال بيانات الحاسب العلمي فإنها تنقل بواسطته للإدارات المختلفة كما تتم التغذية المرتجعة عن مدى تنفيذ هذه القرارات من خلال جهاز الحاسب العلمي أيضاً (وبفضل هذا الجهاز العجيب أصبح العالم قرية كما يقولون).

كيفية تحقيق الاتصال الناجح الفعال:

- الحصول على الكفاية والفاعلية المثلى في عملية الاتصال تحقيقاً لأهدافه وأهداف المنظمة التي قامت من أجلها لا بد من مراعاة الآتي:
- معالجة العقبات السابقة الذكر أعلاه.
 - تقليل المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية ورفع معنويات العاملين.
- ويضيف الدكتور السيد الهواري في كتابه الإدارة الأصول والأسس العلمية من الإيجابيات المطلوب توفرها لإكمال الاتصال الفعال:

١. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يمكن فهمها.
٢. أن تحتوي الرسالة على معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.
٣. ألا يكون هنالك تعارض للاتصال مع التسلسل الرئاسي أو الهرمي.
٤. وضوح الرسالة وعدم قبولها للتأويل أو التفسير المزدوج.
٥. تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه وليس كما يراها الراسل.

٦. يجب على المرسل معرفة رد فعل المستقبل وعدم الاكتفاء بتبليغ الرسالة.

أما الدكتور مدني العلاقي فيرى الزيادة في فعالية الاتصال ما يلي:

١. ضرورة استيعاب المرسل لردود فعل المستقبل وبالتالي فهم مدى تأييده أو معارضته أو فهمه أو عدم فهمه للرسالة المرسله.
٢. التقليل من تكرار الاتصال.
٣. الإنصات لا الاستماع أي التركيز في عملية الإصغاء لاستيعاب الرسالة جيداً.
٤. العمل بنظام الاقتراحات وتبادل الأفكار.

النكفة المناسبة للإتصال:

لابد أن يتم الإتصال بتكلفة مناسبة مع قيمة المعلومة أو البيان المطلوب نقله، وينبغي أيضاً أن نضيف في هذا الجانب من أجل زيادة فعالية الإتصال لابد للمدير أن يسأل نفسه قبل إرساله لأي رسالة، هل الرسالة بشكلها هذا واضحة بحيث لا يساء فهمها؟ ولابد له أن يكون ماهراً حينما يتحدث وحينما يصغي أيضاً وأن يكون فطناً ذكياً لماحاً عند إرساله، مستتيراً بالمأثورات من حكمة وحديث وقرآن مثال (تبسمك في وجه أخيك صدقة) والكلمة الطيبة بخور الباطن وعاشر الناس بخلق حسن رحم الله رجلاً سمحاً إذا اشترى وإذا باع وإذا اقتضى واللطف في القول وحسن الإصغاء إذ أنه يبعدك عن المشاكل وينبهك بما يجري من حولك ويمتص غضب الآخرين ويعزز مكانتك عندهم ويجلب المحبة والاحترام ويزيد من قوتك.

المستويات الإدارية:

أ/ الإدارة العليا:

إدارة المنظمة عند هذا المستوى عادة تتكون من عدد بسيط من التنفيذيين والذين يكونون مسئولين عن الإدارة الكلية للمنظمة وتقوم الإدارة العليا بوضع السياسات التشغيلية والموجهات اللازمة لإدارة تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية.

ب/ الإدارة الوسطى:

المديرين في هذا المستوى يقومون بتوجيه أنشطة المديرين الآخرين وفي بعض الأحيان العاملين التشغيليين وتتمثل المسئولية في توجيه الأنشطة اللازمة لتنفيذ سياسات المنظمة ومثال لمدير في هذا المستوى هو مدير مصنع في شركة تمتلك عدد من المصانع أو المديرين الوظيفيين مثل مدير التسويق ومدير الإنتاج الخ.

ج/ الإدارة الدنيا:

المديرون في هذا المستوى يقومون بتوجيه العاملين التشغيليين فقط وليس مطلوباً منهم الإشراف على أي مديرين آخرين ومثال لمدير في هذا المستوى رئيس العمال أو مشرف الإنتاج في الشركة الصناعية.

أما الأسلوب الآخر لتصنيف المديرين فهو يقوم على نطاق الأنشطة التي يديرونها فالمدير المتخصص هو الذي يكون مسؤولاً عن واحد فقط من أنشطة المنظمة كالإنتاج والتسويق، المبيعات، التحويل، الأفراد.

هنالك قواسم مشتركة بين جميع المديرين في كافة المستويات فجميعهم يقع عليهم مسئولية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الأفراد والعمليات بالمنظمة بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف إضافة إلى أن جميع المديرين في جميع المستويات يقضون جزءاً مقدراً من وقتهم مع الأفراد بالمنظمة يتحدثون، يستمعون، يحفزون ويحضرون المؤتمرات واجتماعات اللجان.

من ناحية أخرى نجد أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يقضون وقتهم بصورة مختلفة فالإدارة العليا تخصص وقتاً أطول للتخطيط ووضع

الأهداف والمديرون في المستوى الأوسط يقومون بأخذ هذه الأهداف ويحولونها إلى مشروعات محددة يمكن لمؤوسيتهم إنجازها بتوجيه ومراقبة العاملين لضمان التنفيذ الناجح لهذه المشروعات.

أنواع المنظمات:

هنالك عدة تقسيمات أو تصنيفات في المنظمات بحيث يتم القياس وفقاً لبعض العناصر وقد تتخذ المنظمة أكثر من تصنيف وفق تصنيفها لعنصرين مختلفين أو أكثر وسوف يتضح ذلك من خلال تناول هذه التصنيفات بشيء من التفصيل فيما يلي:

١ / التقسيم وفقاً لنوع النشاط:

وفق لهذا التصنيف تقسم المنظمات إلى منظمات إنتاجية ومنظمات خدمية فالمنظمات الإنتاجية هي المنظمات التي تقوم بإنتاج السلع بينما المنظمات الخدمية هي التي تقوم بإنتاج الخدمات المختلفة ومثال لذلك مصنع جياذ يعتبر منظمة إنتاجية بينما الهيئة القومية للكهرباء تعتبر منظمة خدمية.

٢ / التقسيم وفقاً لنوع الإنتاج:

ووفقاً لهذا التنظيم تقسم المنظمات أو تصنف من حيث نوع إنتاجها كما يلي: المنظمات التي تقوم بإنتاج السلع وتصنف بأنها منظمات صناعية بينما المنظمات التي تقوم بالعمليات الزراعية تسمى بالمنظمات الزراعية والمنظمات التي تمارس العمل التجاري منظمات تجارية وهناك أيضاً المنظمات السياسية وتنظيم المؤتمر الوطني أيضاً يعتبر منظمة سياسية أما منظمة الدعوة الإسلامية تعتبر منظمة دينية وقد تصنف منظمة طوعية اجتماعية كما يصنف بنك فيصل الإسلامي منظمة خدمية.

٣ / التقسيم وفقاً لحجم المنظمة:

وفقاً لهذا التصنيف تقسم المنظمات حسب حجمها بحيث تصنف إلى منظمات كبيرة الحجم ومنظمات متوسطة الحجم ومنظمات صغيرة الحجم وقد تباينت آراء كتاب الإدارة حول تحديد حجم المنظمة فالبعض يرى أن

المنظمة الكبيرة هي المنظمة التي تتم كثافة عدد العاملين (أكثر من ألف عامل) بينما المنظمة الصغيرة هي التي تكون عمالتها (أقل من ٥٠٠ إلى أقل من ألف عامل) وصنف آخرون حجم المنظمة وفقاً لحجم رأس المال المستثمر فيها فالمنظمات التي رأس مالها (أقل من ٥ مليون دولار) تعتبر منظمات متوسطة الحجم بينما المنظمات التي يزيد رأس مالها عن (١٠٠ مليون دولار) تعتبر منظمات كبيرة الحجم.

ولعل هذا التقسيم يختلف من إقليم لآخر وفقاً لحجم قطاع الأعمال الاقتصادي فالمنظمات صغيرة الحجم بأمريكا قد تصنف بأنها منظمات كبيرة الحجم بالشرق الأوسط بينما مثلها تعتبر منظمات صغيرة الحجم باليابان (نظرتها) وغير أن مواصفاتها تعتبر منظمة ضخمة في السودان وبالتالي فإن حجم المنظمة قد يقاس نسبياً من مجتمع لآخر.

٤ / تقسيم المنظمات وفقاً لحجم الإنتاج:

ووفقاً لهذا المعيار تصنف المنظمات ذات الإنتاج الغزير (الإنتاج الكبير، Mass Production) بأنها منظمات كبيرة الحجم بخلاف المنظمات ذات الإنتاج المتوسط لأنها منظمات متوسطة الحجم والمنظمات قليلة الإنتاج ومنظمات صغيرة الحجم ولعل من الممكن قياس الحجم وفق هذا التقسيم بسهولة ونجد أن مصنع سكر كنانة من المصانع الكبيرة الحجم بينما مصانع الجنيد غرب وعسلاية تصنف بأنها مصانع متوسطة الحجم.

٥ / تقسيم المنظمات وفقاً للشرعية:

وفق هذا التقسيم تقسم المنظمات حسب ممارستها لأنشطة شرعية أي أنشطة يقرها القانون ومنظمات غير شرعية وهي المنظمات التي تمارس أعمال غير شرعية أي تمارس أنشطة لا يقرها القانون فمنظمة آفاق الخيرية تعتبر منظمة شرعية نشاطها وفق القانون وتمارس أعمالها وفق القوانين التي تسنها الدولة إلا أن هنالك بعض المنظمات تمارس أعمال غير شرعية مثل الاتجار في المخدرات أو القيام بالتجارة في مجال التهريب ومنظمات غسيل الأموال

وتصنف هنا أن هنالك من المنظمات ما تعمل وفق تصريحات أو تعريفات لأنشطة شرعية لكنها تقوم بممارسة أعمال تتنافى مع القانون وتضر بالمجتمع مثل غسيل الأموال التي تدخل لبعض الدول وتصب في الجهاز المصرفي ثم تتخذ طابعاً شرعياً بعد ذلك.

٦/ تقسيم المنظمات وفق لجنسها:

وتقسم المنظمات وفق هذا التقسيم إلى المنظمات وطنية أي تحمل جنسية الدولة وهي التي قد تكون منظمات خاصة أو عامة والنوع الآخر منظمات أجنبية تعمل بالدولة المضيفة كشركات خطوط الطيران الأجنبية والنوع الثالث منظمات متعددة الجنسيات حيث تكون الشركة تمتلك فروع في أكثر من دولة وتعمل وفق تنظيمها ولوائحها وقد تمتلكها أكثر من دولة مثال لذلك شركات إنتاج السيارات اليابانية وفي مجال الخدمات شركة طيران الخليج وشركة زين للاتصالات إذ تمارس نشاطها وتنتشر فروعها بأكثر من عشر دول.

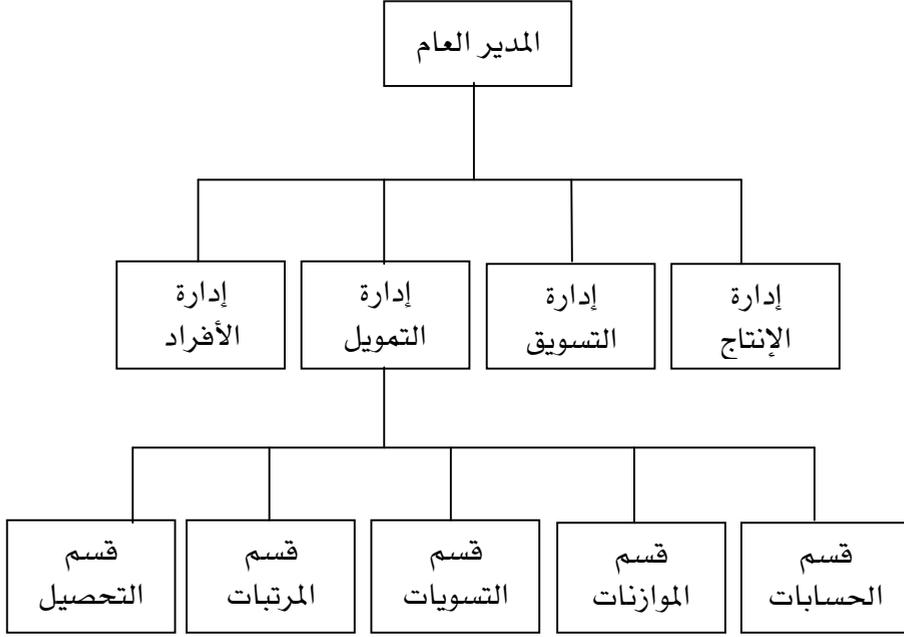
٧/ تقسيم المنظمات وفق لنوع التكنولوجيا المستخدمة:

وفق هذا التنظيم تصنف المنظمات على أساس مدى استخدام التكنولوجيا في عملياتها وأنشطتها حيث هنالك بعض المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى كمنظمات تصنيع المفاعلات النووية والمنظمات التي تستخدم تقنية عالية في إنتاجها أي الآلية والمنظمات النصف مُمكنة أي نصف آلية بحيث تستخدم عدداً من العاملين بجانب الآلات.

طرق التقسيم التنظيمي:

هنالك عدة طرق لتقسيم أوجه نشاط المنشأة في وحدات تنظيمية. ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها. وليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق في كل المنشآت حيث أن لكل منشأة أهدافها وظروفها، وذلك الأمر الذي يدعو إلى ضرورة اختيار الطريقة الملائمة لظروف المنشأة. وفيما يلي أهم الطرق الشائعة في التقسيم:

أولاً: التقسيم الوظيفي:



ويعتبر هذا التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً، ويتم بموجبه تقسيم المنشأة إلى عدد من الوحدات التنظيمية يتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنشأة كلها. ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية - حسب حجم المنشأة وأعمالها - ففي منشأة صناعية مثلاً يتم تقسيم المنشأة إلى عدة إدارات حسب الوظائف الأساسية لها وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل.

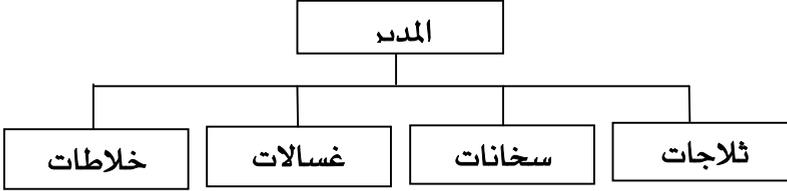
ومن أهم مزايا هذا التقسيم:

استخدامه مبدأ التخصص النوعي في العمل والذي يساعد على رفع كفاءة الأداء وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في أداء العمل وتحسينها، كما أنه يحقق قدراً كبيراً من التنسيق في أداء أعمال المنشأة المتماثلة أو المتشابهة. فالشراء بأكمله يتم للمنشأة بطريقة واحدة ووفق سياسة واحدة. يضاف إلى هذا سهولة وزيادة فاعلية الإشراف على عمليات مترابطة بأكملها.

ومن أهم عيوب هذا التقسيم:

أخذ المركزية الزائدة وصعوبة التنسيق في حال تعدد المناطق الجغرافية للمنشأة أو تعدد أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها. كما أن شأن التخصص في أداء العمل قد يؤدي إلى صعوبة في توفير الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا في المنشأة.

ثانياً: التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة:



ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها وهذه الطريقة في التقسيم شائعة في المنشآت الصناعية ومنشآت الخدمات كذلك يشيع استخدامها في المنشآت التي نظمت على أساس وظيفي ثم رافق نمو هذه المنشآت تعدد أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما زاد في أهمية تكامل العمليات أو الأنشطة الفرعية المتعلقة بكل سلعة أو خدمة.

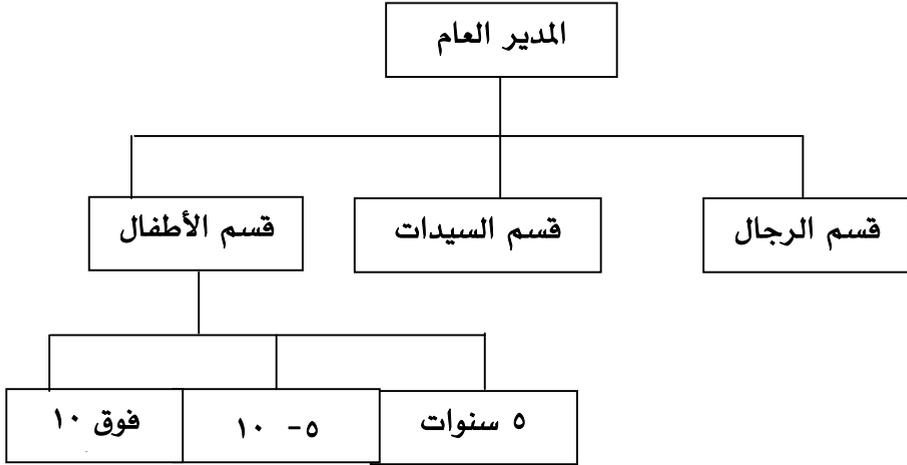
ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة إلا أن أهم ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ولاسيما في الأعمال المتشابهة وكذلك صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

ثالثاً: التقسيم حسب مراحل العمل:



يتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب تسلسل مراحل العمل. بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها. ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة، كما أنه يسهل عملية الإشراف عليها. غير أن ما يؤخذ عليها هو صعوبة التنسيق بين المراحل أو العمليات المختلفة.

رابعاً: التقسيم حسب نوع الزبائن:

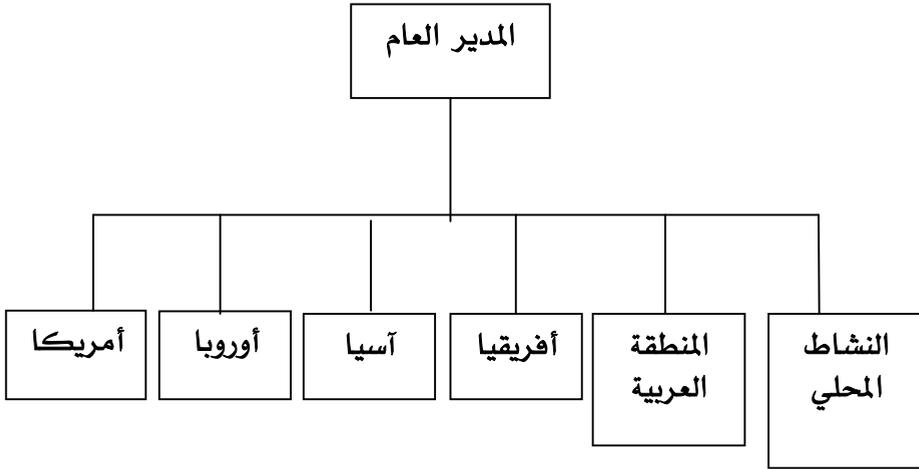


ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم. فهناك بعض المنشآت التجارية أو الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم، كالمنشأة التي تتعامل مع تجار الجملة ومع تجار التجزئة ومع المستهلكين العاديين، أو المنشأة التي تباع ملابس نسائية ورجالية.. إلى غير ذلك من المنشآت المماثلة التي يمكن تقسيمها وإحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من الزبائن.

ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم هي إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن وكذلك دعم الخدمات المقدمة للزبائن، غير أن ما يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل

مع الزبائن واحتمال عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للمنشأة نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من رخاء وكساد. ففي أوقات الكساد قد تفقد بعض السلع أهميتها أو زبائنها مما يسبب تعطل العاملين في تلك الوحدات التنظيمية وبالعكس في أوقات الرخاء يزداد العبء على هذه الوحدات مما يؤدي إلى عدم التوازن في الجهود الإنتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المختلفة للزبائن.

خامساً: التقسيم حسب الموقع الجغرافي:



ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منشأة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص، يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها وفي ضوء أهداف المنشأة وسياساتها العامة.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات في الموقع دون انتظار موافقة المركز الرئيسي، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة، وكذلك تمكن هذه الطريقة في التقسيم من تنمية قدرات المديرين وتوفير للمناطق المختلفة قرارات إدارية أفضل في ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق.

يضاف إلى هذا إمكانية الاستفادة من اقتصاديات القوى العاملة أو توافر المواد أو غير ذلك من العناصر المساعدة على خفض التكاليف. غير أن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة التقسيم صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة واحتمال إتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمنشأة خاصة إذا ما أساء مديرو المناطق استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم.

سادساً: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

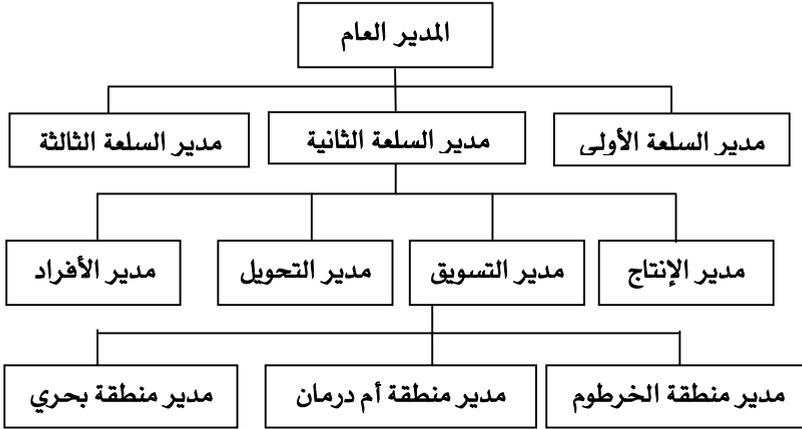
ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة على أساس وقت العمل إلى وريديات تقوم كل وريدية بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في فترة زمنية معينة. وتلجأ المنشآت إلى هذه الطريقة في التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها بتسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر إمكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

ولا يمنع تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزمن من استخدام طرق أخرى في التقسيم حيث يمكن تقسيم نشاطات المنشأة وظائفياً أو حسب مراحل العمل ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الوريديات بحيث تقوم كل وريدية بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هو استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة وخاصة للمعدات والأجهزة، وكذلك القدرة على التكيف ومقابلة التغيير في الطلب على السلع والخدمات والقدرة على قياس نتائج كل وريدية ومراقبتها.

يضاف إلى هذا إنجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد. وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة التنسيق بين عمل الوريديات المتتابعة وازدياد تكلفة العمل نتيجة التغيير في الآلات والوريديات وتجهيز الطلبات المختلفة واحتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري.

سابعاً: التقسيم المركب:



ويعتبر من أكثر الطرق شيوعاً. إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنشأة والغالب هو إتباع أكثر من طريقة وذلك في ضوء ظروف كل منشأة. كما أن المنشأة قد تغير في طرق تقسيم نشاطاتها مع الزمن فقد يتضح لها أن التقسيم الذي كان مناسباً في الماضي سيصبح غير ملائم في المستقبل، فقد تتوسع القاعدة الإنتاجية للمنشأة ويصبح من الأفضل تجميع المنتجات المتشابهة في أقسام مستقلة أي أن يتم التحول عن التقسيم الوظيفي في إدارة الإنتاج إلى تقسيم على أساس السلعة أو الخدمة، أو أن تتوسع مبيعات المنشأة فتغطي مناطق جغرافية جديدة وبالتالي يعاد تقسيم إدارة المبيعات على أساس جغرافي عوضاً عن الأساس الوظيفي وهكذا.

إن اختيار طريقة أو أخرى في تقسيم نشاطات المنشأة يتوقف على عدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالمنشأة والخارجية المتعلقة بالبيئة التي تعمل بها. من هذه العوامل ما يلي:

١. الطبيعة الفنية للنشاطات الإنتاجية للمنشأة.
٢. طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.
٣. نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو تقديم الخدمة.

٤. المزايا الاقتصادية المحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.
٥. مدى سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة الإدارية.
٦. طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات والخدمات ونوع الزبائن.
٧. طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمنشأة ونوعها.
٨. مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية للمنشأة.