

الباب الخامس

ادارة عمليات الجهاز الادارى

نتناول في هذا الباب القواعد العلمية المستخدمة في تنفيذ عمليات الادارة العامة والتي يغلب عليها الطابع المهني ..

- * عملية التخطيط الادارى •
- * عملية التنظيم واعادة التنظيم •
- * عملية اعداد الافراد •
- * عملية التوجيه الادارى •
- * عملية الرقابة الادارية •

الفصل الرابع عشر عملية التخطيط الادارى

عمليات الجهاز الادارى

المقصود بعمليات الجهاز الادارى الانشطة التى تتم فى الجهاز الادارى تعبيرا عن مفهوم العملية الادارية والتى تمثل جوهر وظائف أعضاء الخدمة المدنية ابتداء من مستوى الادارة العليا وحتى أدنى المستويات — وسوف نقسم هذه الانشطة الى خمسة عمليات هى : التخطيط / التنظيم واعادة التنظيم / اعداد الافراد / التوجيه والرقابة — مع ملاحظة أن ذلك التقسيم ليس تحكى بأى حال فهو يعكس وجهة نظرنا فى كيفية تحليل العملية الادارية والتى لا تنقسم فى الواقع العملى كما أوضحنا فى الباب الأول •

تعريف التخطيط

التخطيط هو « جمع الحقائق والمعلومات التى تساعد على تحقيق الاعمال الضرورية لتحقيق النتائج والاهداف المرغوب فيها »^(١) • أو أن التخطيط هو :
«deciding in advance what is to be done, that is, a plan is a projected course of action.»

فالتخطيط هو جزء من النشاط الادارى — أو أنه من القرارات الادارية التى تتخذ لتحديد أسلوب العمل لفترة طويلة مستقبلة •

والمواقع أن النشاط الادارى ، هو نشاط تخطيطى الى أقصى درجة •

فكثير من قرارات الادارة تشمل المستقبل ، وفى اطار هذا المفهوم تعد نوعا من التخطيط وفى اطار نفس المفهوم يكون للتخطيط وجود أساسى فى العملية الادارية •

(١) دكتور حسن توفيق : الادارة العامة — ١٩٧٢ •

ويحتل التخطيط لذلك مكانا بارزا في مفهوم العملية الادارية • فالعملية الادارية كما رأينا تنقسم في التحليل النظري الى عدة عمليات جزئية منها التخطيط • أو بمعنى آخر أن العملية الادارية (managerial process) تضم عدة أنشطة ، من أهمها نشاط التخطيط^(١) •

وتبعا لهذا المفهوم يكون « التخطيط » أساسا من الانشطة الهامة لكافة الاداريين^(٢) • ويتضح ذلك المعنى للتخطيط في كافة النظم وعلى كافة مستويات العمل الادارى — بمعنى أصح يتضح ذلك كلما قامت أنشطة ادارية : سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل الاجهاز الادارى ، في اطار مجتمع اشترaki أو في اطار مجتمع — رأسمالى •

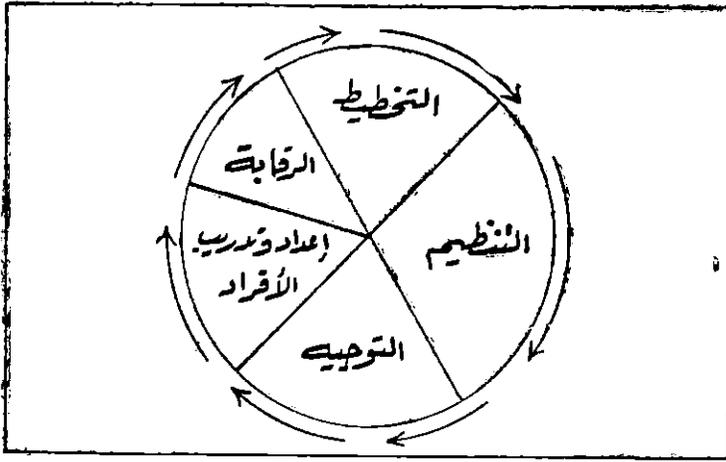
والتخطيط بحسب التعريف السابق يعد من أهم أنشطة الادارة ، فهو نشاط يتضمن الاختيار من مجموعة كبرى من البدائل تتوقف عليها عملية صنع قرارات الادارة ، بل يصبح هو جوهر تلك العملية ، وهو النشاط الذى يسبق الانشطة الاخرى ، كما أنه النشاط الذى يتوقف عليه كل نشاط آخر • وبهذا المعنى الهام يمكن أن نعتبر كل مرحلة في العمل الادارى ناتج مباشر للتخطيط — فالتنظيم يتبع ويتأثر بالتخطيط ، كذلك التوجيه واعداد وتدريب الافراد والرقابة • ولعل هذا هو التفسير الذى يكمن خلف المبدأ الاساسى الذى يقوم عليه التخطيط أن التخطيط يتضمن بالضرورة المتابعة وتقييم النتائج •

وبالطبع يجب أن نتفهم أن المستويات العليا في الادارة هي التى يظهر فيها — أكثر من المستويات التنفيذية — الارتباط بعملية التخطيط • إذ أن

(١) يذهب بعض الاساتذة الى تقسيم العمليات الادارية الى اكثر من خمسة • انظر : دكتور حسن توفيق — مرجع سابق • صفحات ٨ — ١٠ حيث نرى البعض يقسمها الى سبع عمليات أو ثمانى عمليات باعتبار رفع التقارير (Reporting) عملية مستقلة كذلك القيادة أو الميزانية والمراجعة ، ونعتقد أن المراحل السابقة يمكن أن تندرج في العمليات التى ذكرناها في الفصل الاول •

(٢) دكتور سيد الهوارى • المرجع السابق ص ٤٩ •
F. M. Marx Elements of Public Administration. op. cit.,

الإدارة العليا تقوم بدور أساسي في التخطيط لكل المنظمة ، بينما في المستويات الأدنى نجد اهتمامات إدارية محددة ببعض الميادين ، فمثلا رئيس المؤسسة أو الوزير كإداري يهتم بإدارة كل المؤسسة أو الوزارة بينما وكيل الوزارة أو رؤساء الإدارات والمديرين فكل منهم يدير نشاطا محددًا في داخل الوزارة أو المؤسسة إلا أن ذلك لا ينفى أهمية التخطيط ، بالنسبة لكافة المستويات الإدارية ، ويؤكد بعض الأساتذة أهمية التخطيط بما يسمونه دورات الإدارة (Administrative Cycles) (١) كما يتضح من (الشكل رقم ٢٥) .



(شكل ٢٥) دورات الإدارة

فالتخطيط كعملية إدارية يسبق كافة العمليات الإدارية ، ويجب أن يأخذ كل منها في تقديراته ، وتنتهي الخطة الواحدة بانتهاء باقى العمليات الإدارية . كما أن هذا التصوير النظري يعنى أن كفاءة العمليات الإدارية تتوقف على كفاءة التخطيط .

أنواع الخطط الإدارية

وينتج عن النشاط التخطيطي للإدارة ظهور أنواع عدة من الخطط الإدارية .

(١) مرجع سابق ص ١٦ .

منها أولا خطط الاهداف (Joals) وتشمل خطة الاهداف :

- (أ) وضع لاهداف الادارة لفترة زمنية محددة •
- (ب) تحديد أنسب وسائل تحقيق هذه الاهداف • ولخطط الاهداف بهذا المعنى فوائد عديدة منها :
- ١ — أنها أداة هامة من أدوات الادارة حيث ان العملية الادارية هي عملية هادفة •
- ٢ — أنها تساعد على تحقيق اللامركزية بتوضيح الاهداف العامة ومن ثم الاهداف الجزئية لوحدات المنظمة •
- ٣ — أنها تساعد على تهيئة التنسيق بين الاهداف الجزئية في اطار الاهداف الشاملة •
- ٤ — أنها تعتبر من أهم وسائل التحفيز لوضوح الهدف والوسيلة أمام وحدات التنفيذ •
- وخطة الاهداف ، تقوم على ضرورة تحديد الاهداف بوضوح وبشكل يجعل المنظمة موجهة نحوها بدون أى تأويلات (١) •
- وفي العادة يكون للمنظمة أهداف للاهداف ، وهذا ما يمكن تسميته الاغراض (Opjectives) وأحيانا تسمى سياسات (Policie) •
- وتقوم خطط الاهداف على بعض القواعد والتي منها :

أولا : تحديد أهداف زمنية للادارة أى الاهداف التي تبغى تحقيقها في عام أو عامين ... الخ • وذلك بالطبع على ضوء الاهداف الاصلية لها •

L. Gulick : Administrative Reflections from World War II, (1)
Alabama, 1948, pp. 44-8.

فعلى سبيل المثال ، منظمة اقتصادية لتعليب الفواكه والخضروات ، تضع خطط أهداف خمس سنوية و سنوية ، ونصف سنوية وشهرية •• الخ — تقرر فيها كمية الناتج وأنواعه ومواصفاته ••• الخ •

ثانيا : تحديد الأغراض أو السياسات التى تتوخاها المنظمة من تحقيق هذه الاهداف ويقوم ذلك على أساس التوفيق المستمر بين الاغراض المتعددة التى تسعى المنظمة اليها من خلال تحقيقها لاهدافها النهائية فهناك مثلا أغراض خاصة بالقوة العاملة ، وأخرى بجمهور المنظمة أو عملائها ، وأخرى للمصالح العام للاقتصاد القومى ، وعلى خطط الاهداف أن توضح الاغراض أو السياسات فى شكل ترتيب درجة الاستجابة لهذه الاغراض المتعددة وبحيث لا يعوق تعارض تلك الاغراض الوصول الى الاهداف النهائية للخطة •

ثالثا : تحديد الاهداف والاعراض لكل وحدة داخل المنظمة • وهنا تنقسم خطط الاهداف الى خطط خاصة بالوحدات (الفروع — الادارات -- الاقسام) داخل المنظمة • وبهذا يكون أمام كل وحدة ومن ثم وظيفة فى المنظمة دورا محددًا فى الخطة ، يرتبط فى النهاية بالخطة الشاملة للمنظمة •

رابعا : وضع ميزانيات وجدول زمنى لخطوات التنفيذ ، فخطط الاهداف لابد لها من تصور مالى للكلفة والمتوقع تحقيقه من الخطة ويرتبط هذا التصور المالى بجدول زمنى للتنفيذ لا يصرح بانتهائه أو تغييره الا فى حالات الضرورة •

ولخطط الاهداف اذا ما أعدت وفق المبادئ السابقة مزايا كثيرة ، يمكن أن نوجز أهمها على النحو التالى^(١) •

١ — خطط الاهداف تكون بمثابة دليل عام يرشد ادارة المنظمة فى كل ناحية من نواحي النشاط الادارى •

٢ - خطط الاهداف تؤدى الى تجنب الاعمال الزائدة والجهود المائعة وتركز الانتشطة الادارية على الاعمال الحقيقية والضرورية الواجب تحقيقها •

٣ - خطط الاهداف لا يمكن الاستغناء عنها للرقابة الادارية • فهي تضع المستويات التى يجب العمل نحو تحقيقها كما أنها توجه الادارة نحو اكتشاف الاخطاء فى التنفيذ •

ومن أنواع الخطط الادارية ما يسمى خطط الاستعمال الواحد (Single-use-plan) وهذه الخطط تتبع من خطط الاهداف وتعكسها وتعتبر عن وسائل تنفيذها وهى تشمل أنواع كثيرة منها :

١ - برامج التنفيذ المختلفة •

٢ - المشروعات اللازمة لتحقيق الاهداف المختلفة للمنظمة •

٣ - البرامج الخاصة ببرامج التدريب التى لابد منها لتنفيذ خطط الاهداف أو البرامج التنفيذية أو المشروعات الجديدة •

أولاً - البرامج التنفيذية :

عند الانتهاء من وضع خطط الاهداف ، تقوم أمام المنظمة عدة تساؤلات عن تنفيذ تلك الخطط • وهذه التساؤلات تضع الاجابات عليها خطط البرامج التنفيذية • التى تشمل كافل نواحي النشاط فى المنظمة اللازمة لتحقيق الاهداف • فهدف للانتاج قد يحتاج لبرنامج تنفيذى لزيادة الطاقة الانتاجية ولبرنامج تنفيذى للتوسع فى نظام العمل ••• الخ •

ثانياً - المشروعات :

والبرامج التنفيذية يمكن تقسيمها الى « مشروعات » فلو كان هناك برنامج تنفيذى لزيادة الطاقة الانتاجية فى المنظمة - فانه ينقسم الى مشروعات تدريب بعض العاملين ومشروع تركيب بعض المعدات ••• الخ •

ثالثا - البرامج الخاصة :

والبرامج الخاصة تشبه المشروعات غير أنها تتناول موضوعا واحدا وتضع له خطة تفصيلية - ولكن البرامج الخاصة المقصود بها أن تتناول موضوعات لا تتكرر في المنظمة - مثل موضوع تدريب بعض العمال على عمل جديد تدريبا خاصا ، وذلك ارتباطا بمشروع محدد .

والخطط المستمرة (Standing-Plans) هي خطط تتناول أسلوب للعمل المتكرر ، فهي لذلك تشبه اجراءات العمل . كخطط التخزين مثلا ، فهذه توضح أسلوب التخزين بصورة مستمرة ، تنطبق على كل حالة من حالات التخزين لفترة زمنية طويلة .

والخطط المستمرة يمكن أن تنقسم الى :

- | | |
|----------------------|----------------|
| (Policies) | (أ) سياسات |
| (Procedures) | (ب) واجراءات |
| (Standard Methods) | (ج) ولوائح |

(أ) السياسات :

والسياسات هي اطار عريض يوضح أسلوب التصرف نحو تحقيق الاهداف ووضع السياسات يحدد للادارة أساليب العمل بحيث لا يحدث تعارض بين أغراض المنظمة من ناحية وأساليب تحقيقها للاهداف . كأن نقول مثلا ان الخطة لمنظمات النقل في الجهاز الادارى للدولة ترمى الى زيادة خدمات النقل بحوالى ٥٠٪ في فترة زمنية محددة فهذا (هدف) ثم نوضح سياستنا من ذلك الهدف بأن نقول مثلا ان نشاط منظمات النقل الخاصة لا يجب أن يضار من تلك الخطة فهذه السياسة المرسومة توضح أن النشاط الخاص تترك له مجالات العمل في قطاع النقل بحيث لا تكون زيادة خدمات النقل القومي على حساب وسائل النقل الخاصة مثلا .

وتتضح أهمية السياسات للمنظمة الادارية في حقيقة تعقد حجم التنظيم

وتعدد مستوياته والتشابك الذى تواجهه قرارات المنظمة والتفاعل مع الموقف الادارى .

(ب) الاجراءات :

وهى ارشادات العمل التى توضح تفصيلات اتمام بعض الاعمال المتكررة والمهام مثل اخراج مواد المخازن أو تعيين أفراد جدد أو شراء بعض المهمات أو نقل الموظفين ... الخ . وقد تكون الاجراءات مشددة بمعنى أنها تحدد بالضبط ما يجب عمله بدون أن تترك مجالاً للتقدير الخاص ، أو قد تكون مخفضة مرنة . والاجراءات تعتبر وسيلة فعالة للرقابة خصوصا في الادارة العامة .

(ج) اللوائح :

تعد أكثر تفصيلا من الاجراءات فى توضيح خطوات العمل وعادة ما ترتبط بالعمليات المالية مثل المناقصات والمشتريات وتشمل بعض العمليات الهامة التى تحتاج المنظمة الى تحديد أسلوب العمل بالنسبة لها ويكثر استخدامها فى الادارة العامة حرصا على الاموال العامة ولضمان توحيد التصرفات فى منظمات الجهاز الادارى المتعددة تحقيقا للرقابة الفعالة .

معلومات التخطيط

أن الخطط بكافة أنواعها تعتمد الى درجة كبيرة على المعلومات . وهناك فاصلا كبير بين الخطة البنوية على المعلومات الكافية والخطط التى لا تقوم على ذلك والتى تعد نوعا من أنواع التنبؤ (Forcasting) العشوائى غير المستند الى الحقائق الموضوعية . وترداد نسبة التأكد فى التخطيط مع ازدياد كمية ونوع المعلومات التى تستند اليها الخطة .

ولكن فى حالة النجاح فى جمع المعلومات التى تقوم الخطط عليها ، فانه من الضرورى ملاحظة أن هذه المعلومات لا يمكن اعتبارها جميعا معلومات حقيقية . فالواقع أن معلومات الخطة تقوم على مصادر متعددة بحيث يمكن اعتبارها بالتالى معلومات متفاوتة الصحة .

وتنقسم معلومات التخطيط الى الانواع التالية :

١ - معلومات يمكن السيطرة عليها والاعتماد عليها (Controlable) وهي ما يتعلق ببرامج الانتاج مثلا ، حيث تستطيع المنظمة جمع معلومات عن الموارد اللازمة لتحقيق أرقام معينة من الانتاج وتكون النسب في هذه الموارد صحيحة الى درجة كبيرة لاستنادها على حقائق مادية •

٢ - معلومات شبه محكومة (Semi - Controlable) : وهي ما تتعلق بانتاجية الافراد مثلا ، فمثل هذه المعلومات تستند على معرفة الادارة بجانب من عناصر الانتاجية وهو تكوين القوى العاملة ولكنها لا يمكن أن تكون دقيقة تماما بالنسبة لجهد الافراد الحقيقي وهو ما يتعرض لعوامل كثيرة في التأثير عليه •

٣ - معلومات لا يمكن السيطرة عليها نهائيا (Non - Controlable) وهي ما تتعلق بظروف خارج نطاق سيطرة المنظمة - مثل أحوال السوق الاقتصادية بشكل عام في اقتصاد رأسمالي - أو تقلبات السوق الدولية في ظل أى نظام اقتصادى •

وتواجه خطط المنظمة - أى منظمة - هذه الحقيقة بانتهاج سبيل يتسم بأكبر قدر من المرونة في التخطيط • ومن وسائل التغلب على تنوع المعلومات وعدم دقتها الاتى :

١ - الاستعانة بمراكز المعلومات المتخصصة في جمع المعلومات وتحليلها ورفع نسبة الدقة فيها •

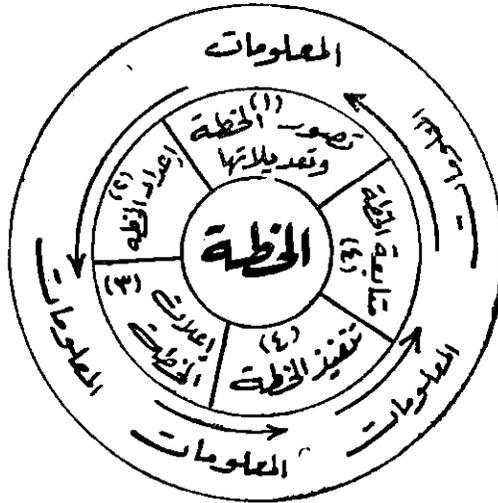
٢ - وضع خطط بداية (Alternative Plans) يمكن استخدامها في حالة العجز عن تحقيق الخطة الاصلية لعدم انطباق المعلومات بالصورة التي قامت الخطة عليها •

ان جمع المعلومات ، وهو العنصر الحيوى في التخطيط ، هو عملية

دائرية • فالمعلومات لازمة لاعداد الخطة كما أن جانبا كبيرا من نجاح الخطة يتوقف على تقديم المعلومات التي تشرح الخطة للمقائمين على تنفيذها — كما تصور المعلومات الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ وأخيرا تحدد المعلومات القدرة على اعادة النظر في الخطة في مجموعها أو في جزء من أجزائها لمواجهة بعض الصعاب المألوفة في التنفيذ •

وهذا يعنى أن عملية التخطيط ، هى عملية جمع معلومات واتصال في جوهرها ونصور ذلك في الشكل التالى •

ويظهر لنا من الشكل رقم (٢٦) كيف أن المعلومات أساسية للخطة في مراحلها المختلفة من مرحلة بناء تصورات عن الخطة الى اعدادها الى اعلانها الى تنفيذها الى متابعتها الى ادخال التعديلات اللازمة عليها وهكذا •



(شكل ٢٦) التخطيط والمعلومات

تقدير الموقف التخطيطي

وأهمية المعلومات تعنى أن الخطة هى عملية انسانية في المقام الاول • فهى تقوم على التعاون والاتصالات لجمع المعلومات الموضوعية ولتصور الامكانيات للبدء في التنفيذ ثم تصور الصعاب وأخيرا القدرة على اعادة النظر في الخطة ذاتها •

ان تصورنا للتخطيط على أنه مجموعة أساليب فنية قد يؤدي الى اغفالنا أن التخطيط هو عملية اتصالات كذلك • ان اغفال ذلك الجانب في التخطيط معناه في الواقع أن المخطط يعتمد على تجارب سابقة (سواء قام هو أو غيره بها لموضع خطته) • وهذا قد يؤدي الى الفشل في تحليل أسباب نجاح أو فشل التجارب السابقة للتخطيط أو الفشل في التعرف على التغيرات التي سرت في اطار العمل ومجالاته • أن هذا الاسلوب في التخطيط والذي يصح أن نسميه التخطيط بالتقليد (Planning by Tradition) أصبح غير صالح منذ ظهور فردريك تايلور والادارة العلمية على وجه الخصوص – حين ظهرت المدرسة التحليلية التي تقوم على أساس أن كفاءة الخطة الادارية يتوقف تقريره على مدى النجاح في الممارسة الفعلية وأن ظروف العمل المتغيرة تحتم اعادة النظم في أهداف الادارة وسياساتها ووسائلها • ونجد هذه النظرة التحليلية مستخدمة على نطاق واسع في الحياة العملية في التخطيط العسكري فيما يعرف بتقدير الموقف (Estimate of the situation) وهو تصوير الاطار الفعلي المتوقع قبل وضع خطة من الخطط ثم كفاءة الاتصالات أثناء تنفيذ الخطة مع اعتبار احتمالات تعديل الخطة احتمالات ضرورية للنجاح ، وفي الصفحة التالية شرح لعملية تصوير الموقف كما تدرس في التخطيط العسكري الحديث •

والواقع أن التخطيط يجب أن يقوم على أساس أخذ كل الموقف الاداري في الاعتبار ، والمثال الذي أشرنا اليه من التخطيط العسكري لنا أنه من الممكن تقسيم التحليل العملي للموقف الاداري الى أربع خطوات لازمة وتعد في نفس الوقت من ضرورات التخطيط الناجح وهي :

١ – التشخيص وتحديد المشكلات :

التشخيص هو توجيه التخطيط نحو التعرف على المشكلات التي يمكن أن تنشأ أمام تحقيق الخطة •

٢ – اقتراح وسائل لمواجهة المشكلات :

وهو دراسة كل الوسائل الممكنة لمواجهة ما قد ينشأ من مشكلات في تحقيق الخطة •

تقدير الموقف في التخطيط العسكري

- ١ - المهمة :
- تحديد الهدف والاعمال اللازمة لتحقيقه ،
 اذا كانت المهمة ذات هدف عام يجب تحليل
 الاعمال اللازمة لاتمامها •• اشرح الخطوات
 اللازمة لكل عملية بدقة •
- ٢ - الموقف وأسلوب
 العمل :
- (أ) حدد كل الامكانيات المتاحة للتنفيذ
 واذا لم تتوفر بيانات حقيقية استبدالها
 باستنتاجات منطقية لها تأثير على الموقف وعلى
 المهمة •
- (ب) حدد وحلل الصعوبات والمشكلات
 المتوقعة التي يمكن أن تؤثر على المهمة •
- (ج) حدد كل أساليب العمل الممكنة
 لتحقيق المهمة •
- ٣ - تحليل المواقف
 المضادة وأساليب
 العمل المحتملة
 لها :
- حدد بالتحليل النتائج المتوقعة مع كل
 الصعوبات والمشاكل التي ذكرتها في ب مقارنا
 بأساليب العمل الممكنة التي ذكرتها في ج •
 ويمكن أن يتم ذلك على خطوتين كالآتي :
 أولا : حدد الصعوبات حسب تساوي آثار
 كل مجموعة منها في التأثير على أساليب العمل
 الممكنة على ضوء الامكانيات التي ذكرتها في أ •
 ثانيا : حدد سهولة أساليب العمل في مجموعات
 حسب درجة مقاومة كل مجموعة للصعوبات على
 ضوء الامكانيات •
- ٤ - مقارنة أساليب
 العمل :
- قارن كل أساليب العمل الممكنة على ضوء
 التحاليل السابقة لوضع بدائل ولترتيب تلك
 البدائل •
- ٥ - القرار :
- ترجم أسلوب العمل الذي تختاره البديل
 الى بيان شامل :
 من - ماذا - متى - أين - كيف - لماذا ؟ •

٣ - تحليل كل وسيلة من هذه الوسائل :

وهو تحليل وسائل مواجهة المشكلات تحليلا موضوعيا ومقارنة كل وسيلة بالآخرى على ضوء الصعوبات والامكانيات .

٤ - تقرير اسلوب المعالجة :

وهو التوصل الى أنسب الاساليب الممكنة لتحقيق الخطة ومواجهة مشكلاتها .

ان هذا التقدير للموقف يضمن للمخطط فعالية في استخدام المبادئ والاساليب ويجعل « تكتيك » الخطة متكاملا . فهو يؤدي الى ترشيد عملية التخطيط وبنائها على تيار مستمر من المعلومات الحقيقية . ما نريد الوصول اليه في الواقع هو أن الخطة ليست عملية آلية تضع حدودا على السلوك الادارى ، أو أن الخطة هي ثوب فولاذى يرتديه المدير فيمنع حركته وتفاعله الانسانى مع الموقف ، ان الخطة هي أسلوب لمعاونة القرار الادارى ويجب أن تتصف بمنتهى المرونة وترتبط في كافة مراحلها بالانسان والموقف ولا تصل في أى مستوى الى أن تصبح بديلا للسلوك الادارى البشرى الخلاق بل تكون دائما نتاج لهذا السلوك ولترشيد نحو تحقيق أهداف محدودة .

استراتيجية التخطيط

ان ارتباط التخطيط بالموقف الادارى يتأثر الى حد كبير بمفهوم الاستراتيجية في التنظيم العسكرى . وهو مفهوم معقد يشبه الى حد كبير وصف مليير في احدى قصصه لرجل ينظم الشعر دون أن يعرف أنه شاعر . وهذا يذكرنا برأ لأفلاطون يقول أن كل البشر فلاسفة دون أن يعرفوا ما هي الفلسفة ، ويصف أحد كبار دارسى الاستراتيجية ذلك النشاط بأنه فن يمارسه الكثيرون دون علم بذلك ، وقد يعود ذلك الى صعوبة الحديث عن استراتيجية ناجحة بشكل واضح المعالم في عالم يتغير بشكل مستمر . والاشراتيجية المأخوذة عن دراسات التنظيم العسكرى يمكن محاولة تعريفها على أنها « فن استخدام القوة بما يجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الاهداف

السياسية^(١) • أو فن استخدام القوات العسكرية لتحقيق الاهداف التى يحددها السياسيون •

وبمعنى أدق تكون الاستراتيجية هى الاسلوب الذى يتمكن بمقتضاه شخص من الاشخاص أو دولة من الدول من استخدام كافة امكانياته المتاحة فى صراع القوى : أو فى الصراع مع طرف آخر • والاستراتيجية مرتبطة بأهداف عامة يقررها واضع السياسة • • وهى تتعلق بالقدرة على الاستخدام الامثل للامكانيات والموارد بما يتضمن أكفاً تحقيق للأهداف وبهذا المعنى العسكرى تكون الاستراتيجية هى أنسب أسلوب للعمل • ولكن لا يجب أن نتصور أن الاستراتيجية هى أسلوب واحد فى العمل : وبالذات لا يجب أن نتصور أنها الاسلوب الحربى : فهناك عدة وسائل على رجل الاستراتيجية العسكرى تجربتها – واختيار أنسبها ، أو اختيار أكثر من أسلوب بشكل مخطط لتحقيق الاهداف • ومن هنا يظهر مفهوم الاهداف الاستراتيجية وهى الاهداف المتنوعة التى تؤكد تعدد أساليب العمل نحو تحقيق الاهداف • ففى رأى أحد رجال الاستراتيجية أن من الاهداف الاستراتيجية تلك التى تؤجل العمليات العسكرية حتى يتم تحقيق التفكك (moral disintegration) للعدو الذى يجعل الاسلوب العسكرى عند تطبيقه ذو فعالية ساحقة • فهنا نلاحظ الاعتراف بأهمية الاسلوب النفسانى • والواقع أن الاهداف الاستراتيجية تعنى أن الهدف الواحد يمكن أن يتحقق بمجموعة كبرى من الاساليب ولا يقتصر – حتى فى مفهومها العسكرى – على الاسلوب الحربى فقط •

والاستراتيجية تقوم تبعاً لهذا المفهوم على أساس تحديد كل ردود الفعل المتوقعة من السير نحو تحقيق الاهداف • أى أن الاستراتيجية ترتبط بالخطة الاصلية الموضوعة لتحقيق بعض الاهداف واذا كانت الخطة ترمى الى تحقيق أهداف • فالاستراتيجية هى وسيلة اكتشاف الواقع ومحاولة

تحليل الصعوبات ووضع أساليب مواجهتها مما لا يعوق تنفيذ الخطة وبما
• يضمن كفاءة تحقيقها .

وهناك مجموعة من القواعد الاستراتيجية التي تستخدم في التنظيم
العسكري والتي تفيد في دراسات التخطيط الإداري ومنها على سبيل المثال
لا الحصر :

١ - تركيز الجهود مرة واحدة على هدف جزئي يساعد على تحقيق
هدف شامل(*) •

٢ - الاستفادة من عامل المفاجأة عن طريق اختيار أساليب غير
معروفة(**) •

٣ - اختيار القوة والمقدرة عن طريق ميدان ثانوي للعمليات قبل
البدء في العمليات الأساسية(***) •

وتستخدم الاستراتيجية في التخطيط الإداري لتعنى دراسة الموقف
واحتساب كل ردود الفعل التي يمكن أن تنشأ عند تطبيق الخطة ومحاولة
تسخير كافة الطاقات لمصلحة الأهداف الموضوعية ولهذا تكون لكل خطة
استراتيجية تتعرض بدونها الخطة ذاتها للفشل • وتنقسم الاستراتيجيات
الإدارية الى أنواع رئيسية من أهمها :

الاستراتيجية الدفاعية (Defensive strategy)

وهي ما تقوم على أساس الدفاع عن الخطة من ردود فعل معادية

(*) من أمثلة ذلك في الإدارة العامة الحملات الاعلانية الضخمة التي تسبق
تنفيذ سياسة عامة جديدة والتي تبذل المنظمة فيها أقصى الطاقات •

(**) من أمثلة ذلك في الإدارة اتباع إحدى المنظمات العامة أسلوب عقد
لقاء مباشر مع قيادات المنظمة وعملائها للتخلص من بعض الشكاوى •

(***) من أمثلة ذلك في الإدارة العامة انشاء فرع واحد جديد قبل
التوسع في نظام الفروع في الاقاليم المختلفة •

محتملة ونلاحظ أنها تشمل أساليب مختلفة في العمل الإداري تحسب المنظمة حسابها عند إعداد الخطة ، فمثلا تحسب إحدى منظمات الأعمال حساب احتمال لجوء منافسيها الى خفض أسعارهم ، وتعد استراتيجية لرد ذلك الهجوم ، أساسها الاستعداد لتخفيض أسعارها بنسبة أكبر •

٢ — الاستراتيجية الهجومية (Offensive strategy)

وفي هذه الحالة تقوم استراتيجية الخطة على أساس تهيئة الظروف للخطة ذاتها وذلك بإحداث « هجوم » شامل يمهد لتحقيق الخطة ، مثلا تلجأ المنظمة الى تخفيض شامل في أسعارها تمهيدا لتهيئة السوق (أو طرد بعض المنافسين) لقبول منتج جديد تنوى إنتاجه •

٣ — الاستراتيجية التبادلية (Joint-action Strategy)

وفي هذه الحالة تقوم استراتيجية الخطة على أساس التعاون مع منظمات أخرى « كأن تقوم استراتيجية الخطة على أساس التعاون مع القطاع الخاص وعدم الدخول في منافسات « قاتلة » والا « كان البادىء هو الأظلم » •

٤ — استراتيجية الترقب (Cautious strategy)

وفي هذه الحالة تقوم استراتيجية الخطة على أساس ترقب ردود الفعل من الطرف الآخر وتوفير الجهود حتى تظهر ردود الفعل هذه — كأن تعلن إحدى منظمات الجهاز الإداري عن خطة جديدة للمواصلات ولا تنفذها حتى تظهر ردود الفعل من الجمهور على هذه الخطة •

الواضح اذا أن عملية التخطيط ، هي عملية تتم في نطاق اجتماعي يفرض عليها ردود فعل متعددة ، والتعرف على الموقف وتقدير ردود الفعل والاستعداد لها هو جزء من التخطيط •

الفصل الخامس عشر

عملية التنظيم الادارى

تمهيد

يوجد جانبان متصلان ببعضهما فى دراسة التنظيم ، الجانب الاول يتعلق بمفهوم المنظمة أو المؤسسة ، أى المجموعة البشرية التى يجمعها هدف أو أهداف مشتركة . وبهذا المفهوم ، سنجد أن السمة البارزة لمجتمعنا المعاصر هى مجتمع التنظيم ، اذ نجد المجتمع الواحد وهو يتكون من مجموعة كبيرة متعددة متنوعة من المنظمات ابتداء من الدولة - الحكومة - الوزارة - المديرية « المحافظة » - المصلحة (المؤسسة) الحكومية - الشركة - الجمعية النقابية . . الخ ، وحتى الاسرة التى يمكن اعتبارها نوعا من المنظمات . ومن المؤلف أن الفرد ينتمى فى عصرنا هذا الى عدد كبير جدا من هذه المنظمات .

وفى اطار هذا المفهوم توجد دراسات اجتماعية متعددة ، تبحث من جوانب متعددة - المنظمة أو المؤسسة المعاصرة (أية منظمة أو مؤسسة) ابتداء من تحليل أسباب نشأتها وتطورها ، الى علاقاتها فى المجتمع الى تأثيرها على الفرد وتأثيرها به الخ . ولعل أكثر الباحثين فى هذا الميدان هم علماء علم الاجتماع (Sociology) وعلم النفس الاجتماعى (Social Psychology)

أما الجانب الثانى فى دراسة التنظيم ، فهو الجانب الذى يولىه عنايته علم الادارة العامة (Public Administration) ويتعلق هذا الجانب بمفهوم عملية التنظيم (التنظيم الادارى) (Administrative Organization) أى عملية اقامة هيكل التنظيم - وهو تحديد الاهداف للتعرف على الاعمال اللازمة لتحقيقها كما يشمل توزيع الاعمال على الوظائف المختلفة وايجاد وسائل الاتصال المرسى وخلق مستويات الاشراف . . الخ وهذا الجانب يعد من أهم العمليات الادارية . . بل ان كثيرا من علماء الادارة يعدونه العملية الادارية الرئيسية .

وقد قامت علائق وثيقة بين مفهومي التنظيم ، وكان اسهام كل جانب في تطور وازدهار دراسات الجانب الآخر اسهاما لا يمكن انكاره ، فماكس ويبر عالم الاجتماع المشهور — مثلا — قد أرسى دعامات — هامة في دراسة عملية التنظيم ، وغردريك تايلور الصناعي والباحث الادارى المشهور قد عارض كثيرا من الحجج التى ساقها علماء الاجتماع في تفسير المنظمة • وركز جل همه على رفع الكفاية الانتاجية للمادية للعامل وعلى دراسة الوقت والحركة دون النظر الى العامل (الانسان) كفرد في المجتمع ، وليس هذين الا مثلين تقليديين فقط على سبيل المثال لا الحصر •

تعريف اساسية

من أكثر التعبيرات تعقيدا في أدب الادارة المعاصر ، هو تعبير التنظيم فالتنظيم لا يمكن أن يكون قد وجد قائما بذاته (On its own right) ومع ذلك كثيرا ما نجد في الدراسات العلمية للادارة اشارة الى التنظيم كما لو كان ظاهرة موجودة فعلا •

ومن دلائل هذا الوضع الغريب الخلط القائم في كتابات كثير من الاساتذة المتخصصين بين الادارة والتنظيم ، وهو خلط يترتب عليه اعتبار الاثنين بمثابة شىء واحد ، وليس من أسباب ذلك أن اللغة العربية هي لغة غير ادارية ، بمعنى أن أدب الادارة يتم نقله من لغات أوروبية (خصوصا الانجليزية) وبالتالي يفقد معانيه في عمليات النقل والترجمة^(١) •

فالواقع أن مشكلة الخلط قائمة حتى قبل القيام بعملية الترجمة ، أى قائمة في صميم دراسات الادارة الاوربية وان كان من الممكن القول كذلك أن عملية النقل والترجمة تؤدي الى زيادة تعقيد المشكلة •

وعملية الخلط القائمة تعود الى أن التنظيم هو الاطار المتسع الذى تتم فيه العملية الادارية ، وهو في نفس الوقت ناتج العملية الادارية ذاتها •

(١) من أهم نماذج مشكلات الترجمة ، النموذج التقليدى وهو ترجمة كل من (Administration & Management) الى ادارة بينما نجد أن لكل منها معنى مختلفا في معظم الكتابات الاوربية .

واختصارا للمناقشة ومنعا من حدوث أى التباس فى ذهن القارئ نرى أن عملية التنظيم هى القيام بعملية التنظيم (Organizing) ، وكما سبق لنا الدراسة فان العملية الادارية هى فى الدراسة مجموعة عمليات (أو وظائف) كالتخطيط والتنظيم واعداد الافراد والرقابة . الخ ، أى أن العملية الادارية هى تركيب من عدة عمليات أو وظائف يقوم بها المديرون فى المنظمة بشكل مستمر . ومن هذه العمليات أو الوظائف التنظيم ، « بمعنى تحديد الاعمال اللازمة لتحقيق الاهداف وتنظيمها فى ادارات وأقسام ووحدات ومستويات فى ضوء تحديد العلاقات التى يمكن أن تنشأ بين الاعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفى كل الاتجاهات » (١) .

أو على حد قول الاستاذ Brown (٢)

«Organization defines the part which each member of an enterprise is expected to perform and the relations between such members, to the end that their concerted endeavour shall be effective for the purpose of the enterprise».

أى أن التنظيم يحدد العمل المطلوب أدائه من كل عضو فى المؤسسة ، كذلك العلاقات بين أعضاء المؤسسة بهدف أن تكون جهودهم أكثر كفاءة فى تحقيق أهداف المؤسسة . وبنفس المعنى يعرف الاستاذ آلن التنظيم بالآتى (٣) :

Organization refers to the structure which results from identifying and grouping work, defining and delegating responsibility and authority and establishing relationships».

أى أن التنظيم يشير الى الهيكل الذى ينتج عن التعرف على العمل وتجميعه ، والتعرف على المسئوليات والصلاحيات وتفويضهما واقامة العلاقات .

(١) دكتور أحمد رشيد : مشاكل تطبيقية فى ادارة المؤسسات العامة — دار المعارف الطبعة الثالثة ١٩٨١ .

A. Brown : Organization, a formulation of principle. Lon., (٢)
1958, p. 41.

L. Allen : Management & Organization, Lon., 1958, p. 4. (٣)

J. Litterer : Organization : Structure & Behavior N. Y. 1972.

ومثل هذه التعاريف تتناول وظيفة ادارية تهدف الى اقامة ما يعرف في الادارة بهيكل التنظيم (Organization structure) والادارة لا تقوم بهذه الوظيفة مرة واحدة عند انشاء المنظمة ولكنها تقوم بها بصورة مستمرة وهو ما ينطلق على قولنا أن التنظيم هو عملية مستمرة مثل باقى مكونات العملية الادارية فى مجموعها • فالادارة تقوم بعملية التنظيم بصفة مستمرة بهذا المعنى الاول للتنظيم تكون الادارة قد أقامت هيكل (Structure) يضمن تحقيق أهداف بأقصى كفاءة ممكنة ، كما أنها تقوم بمراجعة مستمرة لهذا الهيكل وادخال التعديلات المناسبة عليه •

اقامة هيكل التنظيم

تهدف عملية التنظيم الى اقامة هيكل المنظمة (Organization structure) وتشغيله والى التأكد من فاعلية هذا الهيكل وكفاءته فى تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة •

وتنقسم عملية اقامة هيكل التنظيم الى شقين هما :

١ - اقامة هيكل التنظيم ، وهو جوهر عملية التنظيم ويقوم على أساس تحديد الاهداف والانشطة اللازمة لتحقيقها وتقسيم هذه الانشطة الى مجموعات متناسقة وتحديد علاقات هذه المجموعات بعضها ببعض ، وتصوير هذه العملية فى شكل هيكل رسمى معتمد للمنظمة •

٢ - تشغيل التنظيم ، وهى الشق الثانى من عملية التنظيم ، وتقوم على أساس الدراسة المستمرة للتنظيم القائم للتأكد من كفاءته فى تحقيق الاهداف وادخال التعديلات الضرورية عليه سواء أكانت تغيرات جزئية أو شاملة •

وتتكون خطوات اقامة هيكل التنظيم من (١) :

W. Newman : op. cit., pp. 143-4.

(١)

Litterer op. cit.

كذلك

- (أ) تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها بشكل شامل وبالتفصيل
- (ب) تحديد الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق هذه الاهداف
- (ج) تجميع هذه الاعمال والانشطة في مجموعات متجانسة تمثل كل منها وظيفة وكل مجموعة وظائف قسم وكل مجموعة أقسام ادارة وهكذا
- (د) تعريف وتكوين العلاقات بين الافراد الذين يشغلون هذه الوظائف

وهناك عدة أسئلة تنظيمية هامة تثار في هذا المجال منها^(١) :

١ — كيف يمكن تقسيم أنشطة المنظمة ثم تجميعها في مجموعات ؟

(أ) ما هي دلالات التقسيم والتجميع ؟

(ب) ما هي الخدمات اللازمة ؟

٢ — ما هي العلاقات الرسمية التي يجب تكوينها بين شاغلي الوظائف؟

(أ) ما مقدار السلطات والواجبات التي تمنح لكل شاغل وظيفة ؟

(ب) ما مقدار اللامركزية اللازمة ؟

٣ — هل هناك حاجة الى وسائل اضافية تربط المنظمة وتشغلها بكفاءة متناسقة نحو تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة ؟

(أ) ما هي الاختصاصات التي يجب منحها لتشكيلات اللجان في

المنظمة ؟

(ب) ما هي الاختصاصات التي يجب أن تتوفر لها القيادة الادارية ؟

٤ — ما هو الشكل النهائي الشامل لتنظيم المنظمة ؟

(أ) هل تم أخذ اعتبارات نطاق التمكن في التقدير؟

(ب) هل هيكل التنظيم متوازن وحركي؟

مبادئ التنظيم

ولتحقيق أكفأ هيكل للتنظيم تستعين الإدارة بالمبادئ العلمية في

التنظيم •

ونلاحظ أن هذه المبادئ قد ظهرت مع بدء الثورة الصناعية وأصبحت علامات بارزة في التنظيم الإداري إلا أنها لا يجب أن تقلل من مبادرة رجل التنظيم وتصوراتهِ للشكل التنظيمي المناسب •

ونتيجة لذلك فإن أسس التنظيم ومبادئه التي ظهرت مع ظهور المدرسة الكلاسيكية وان تطورت مع الوقت عن طريق إضافات المفكرين في علم الإدارة ينبغي النظر إليها كاتجاهات إرشادية يستعين بها المنظم في دراسته مع قبول مبدأ احتمالات اختلاف النتائج مع اختلاف ظروف المنظمة موضع الدراسة والفروق الفردية بين الأفراد والجماعات التي يتألف منها مجتمع المنظمة^(١) •

ورغم تفاوت وجهات نظر المفكرين في تحديد أسس ومبادئ التنظيم فيمكن اعتبار المبادئ التالية أهم ما أجمع عليه رأى غالبيتهم^(٢) •

(أ) الهدف •

(ب) تقسيم العمل •

(ج) وحدة القيادة •

(١) David I. Clelland & William R. King : System Analysis & Project

Management, N. Y., 1968, p. 7.

(٢) هذه القواعد هي في الواقع نتيجة جهود أكثر من واحد بل مجموعات كبرى من علماء الإدارة • وقد بدأت هذه الجهود في الظهور منذ القرن العشرين بواسطة فردريك تايلور ثم من جاء بعده من علماء الإدارة •

cf. Harold Koontz & Cyril J. Odonnell : Principles of Management, 3rd., N. Y., 1964.

- (د) التنسيق
- (هـ) السلطة والمسئولية
- (و) تدرج السلطة
- (ز) المركزية واللامركزية
- (ح) التفويض
- (ط) نطاق الاشراف
- (ى) قصر سلسلة الاوامر
- (ك) التوازن والمرونة

(١) الهدف :

تنشأ المنظمات لتحقيق غايات وأهداف معينة ودون وجود هذه الغايات والاهداف ينتفى البرر من وجود المنظمة أصلا .

وعلى ذلك يمكن أن ننظر الى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة وأن الغايات والاهداف التى توجه لتحقيقها هى من الاسس الرئيسية لتشكل الهياكل التنظيمية فاذا وضعنا هدف المنظمة فى مقدمة تفكيرنا لكيفية بناء المنظمة مع تعرفنا على الموارد والامكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها والظروف التى تباشر المنظمة تحقيق هذه الاهداف فى ظلها لكان ذلك هو المفتاح الموصل الى تحديد التنظيم الذى يحقق هذه الاهداف باستخدام هذه الامكانيات تحت هذه الظروف .

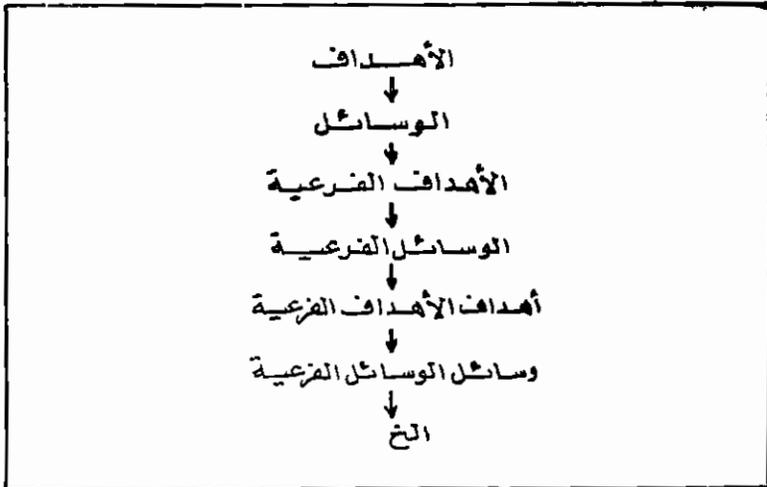
والغايات المستهدفة يجب أن تكون واقعية ، فاذا كانت الامكانيات المتاحة لا تسمح بتحقيق الهدف المطلوب تحت الظروف القائمة فانه من الضرورى اعادة النظر فى هذا الهدف .

ولما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الانشطة الضرورية لتحقيق غاية معينة لذلك فانه مالم يوجد هدف واضح محدد لما حاول الافراد التعاون فيما بينهم حول الغاية التى تستقطب جهودهم . وكلما تحددت الاهداف الفرعية لأقسام المنظمة ، كان ذلك أدعى لوضوح الرؤية أمام الافراد وساعد على

رفع معنوياتهم عن طريق احساسهم بمدى مساهمتهم في انجاح منظمتهم وأهمية جهودهم في تحقيق أغراضها • ويؤدي هذا الوضوح الى الحد من طغيان الاغراض الشخصية للأفراد ورغباتهم في تدعيم أهميتهم الشخصية وتحريفهم لاتجاهات العمل على حساب الاهداف المرسومة •

وعلى هذا يمكن أن نخلص الى اقرار المبدأ « أن كل تنظيم وكل جزء في التنظيم يجب أن يكون تعبيراً عن الهدف الذي أنشئت من أجله المنظمة » (١) •

ونلاحظ أن هذه الاهداف تأخذ شكلاً متسلسلاً ، بمعنى أن الاهداف على المستوى الشامل للمنظمة تتحول الى وسائل عامة على نفس المستوى ، ثم تبدأ الاهداف الفرعية والوسائل الفرعية في الظهور حتى نصل الى قاعدة التنظيم • ويتضح هذا المعنى في الشكل التالي رقم (٢٧) (١) •



(شكل ٢٧) : الاهداف / الوسائل التنظيمية

(١) يجب أن نلاحظ في هذا الصدد أن فكرة « الهادفية » في التنظيم يمكن أن تكون أكثر تعقيداً من ذلك التصور التقليدي إذ أن الهدف الرسمي للمنظمة يمكن النظر اليه من زوايا متعددة كرؤيا النظم الخاصة وموقف الافراد المتعاونين معه وهذا يؤدي بنا الى التشكيك في ظاهرة جمود الهدف أو انعزال مفهومه عن الواقع البشري للمنظمة •

cf. W. J. M. Mackenzie : Science in the Study of Administration. The Manchester School of Economic & Social Studies. Vol. XX. No. 1, January 1952, pp. 7-32.

cf. James G. March & Simon : Organizations. N. Y.. 1958.

(ب) تقسيم العمل :

من المشاهد أن الفرد عندما يركز جهوده في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال ويصل الى مستوى أعلى من الكفاءة في الاداء • وكلما كان هذا المجال أكثر تحديدا ازدادت قدرة الفرد على اجادة عمله والتعمق فيه •

ومع التوسع المضطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة الى الاتجاه الى التخصص ضمانا لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذى يختاره لعمله •

وعلى سبيل المثال فقد كان من الممكن للمهندس الميكانيكى أن يتداول مختلف أنواع المعدات الميكانيكية ، الا أنه نتيجة التطور والتعقيد المستمر في هذه المعدات أصبح من الضرورى الاتجاه الى التخصص الدقيق في هذه المعدات وفي فروع الهندسة الميكانيكية ، وترى الآن مهندسا متخصصا في هندسة السيارات وآخر متخصصا في هندسة الطائرات وثالثا متخصصا في هندسة محطات القوى وهكذا •

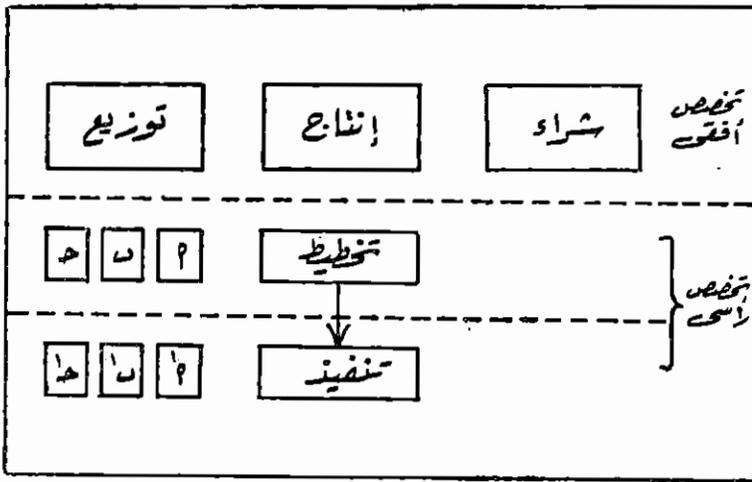
ولما كان غرض التنظيم هو الوصول الى أعلى كفاءة في الاداء ، لذلك برزت أهمية تقسيم العمل الى نوعيات متميزة بحيث يعهد بكل نوعية منها الى أقدر الافراد على القيام بها ، أو بمعنى آخر أن تكون هناك تخصصات واضحة متميزة يقوم كل منها متخصصون مؤهلون علميا على أعلى مستوى ممكن •

والتخصص الدقيق وان كان له أثره الواضح في زيادة كفاءة الاداء الا أن التمدادى فيه يؤدي الى تفتيت العمل وفقدان رؤية الارتباط بين ذلك الجزء شديد التخصص الذى يقوم به الفرد وعلاقته بالهدف العام للمنظمة ، الامر الذى يؤثر على معنويات الفرد واحساسه بالانتماء الى المنظمة :

ولما كان العمل في المنظمة لا يتم على مستوى كل فرد على حدة ، انما يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الافراد في كل مجال من مجالات العمل بالمنظمة لذلك يعنى التنظيم بتصديد أنشطة المنظمة وتحليلها الى

عناصرها الفرعية والتي يعبر كل منها عن تخصص نوعي معين ، ثم تجميع كل مجموعة منها في وحدة عمل متخصصة تتولى مسئولية انجاز هذا اللون من العمل (مع احتمال تكرار هذه الوحدة كلما دعا حجم العمل المطلوب الى استخدام طاقة أكثر من وحدة واحدة) ثم تجميع وحدات العمل هذه في صورة أقسام وادارات وقطاعات بالطريقة التي تؤدي الى التناسق والتكامل في الاعمال بالمنظمة مع مراعاة تلافي الازدواج في العمل أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات .

ويمكن أن ننظر الى مبدأ تقسيم العمل من زاوية تأثيره على التنظيم تبعا للشكل التالي رقم (٢٨) .



(شكل ٢٨) التخصص وتقسيم العمل رأسيا وأفقيا

ويظهر في الشكل السابق (رقم ٢٨) كيف ينتج عن تقسيم العمل التقسيمات الأفقية والرأسية في التنظيم وعلى كافة المستويات . فتقسيم أنشطة المنظمة الى ثلاث تخصصات رئيسية (أفقيا) للشراء والانتاج والتوزيع ، قد يستلزم تقسيم نشاط الانتاج الى أعمال تخطيط والى أعمال تنفيذ (رأسيا) كما يمكن إعادة تقسيم الاعمال على مستوى التخطيط (أفقيا) الى تخصصات ثلاث ا ، ب ، د ونفس الشيء بالنسبة لاعمال التنفيذ (أفقيا) الى ا ، ب ، د .

(د) وحدة القيادة :

يؤدي الفرد عمله طبقا للتوجيهات والتعليمات الصادرة اليه • فاذا ما تعدد الرؤساء الذين يتلقى منهم التعليمات لكانت النتيجة الحيرة والارتباك وعدم قدرة العامل على ارضاء هؤلاء الرؤساء • وتلافيا لمثل هذا الموقف ظهر مبدأ « وحدة اصدار الاوامر » والذي يقضى بأن تنحصر سلطة اصدار الاوامر في مصدر واحد بحيث لا يتلقى العامل أوامر تتعلق بعمله الا من رئيس واحد • كما يرتبط بهذا المبدأ أن العامل يكون مسؤولا عن أعماله أمام رئيس واحد ويقدم تقاريره عن عمله الى هذا الرئيس • ولما كان هذا الرئيس مسؤولا بدوره أمام الرئيس الاعلى ، فانه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الاعلى للمنظمة حتى الافراد العاملين من خلال الرؤساء المشرفين •

ورغم بساطة ووضوح هذا المبدأ ، الا أنه في التطبيق العملي تظهر بعض الصعوبات • فهناك حاجة مستمرة للافادة بأجهزة المشورة والاجهزة الفنية المتخصصة على مستوى المنظمة بحيث يكون لها نوع من الاشراف على نوعيات العمل المتخصصة التي تجرى في وحدات تنفيذية متعددة لكل منها رئيس مسئول عنها له وحدة حق اصدار الاوامر للعاملين فيها • ولتلافى مشاكل الازدواج في الاشراف لابد من توضيح الحدود المميزة لنطاق كل من الاشراف الفنى والاشراف الادارى • ويمكن الوصول الى هذا التحديد بمراعاة الآتى (١) :

(ا) أن يكون صدور التعليمات الاساسية عن طريق خط السلطة الرسمى من رئيس المنظمة الى الرؤساء التالين له مع التدرج حتى الرؤساء التنفيذيين وتتضمن هذه التعليمات فقرات متخصصة لكل نوع من مجالات التخصص الفنى يتم اعدادها بمعرفة الرؤساء الفنيين على مستوى المنظمة •

(ب) يخول الرؤساء الفنيون حق اصدار تعليمات تكميلية تفصل

وتوضح النواحي الفنية التي تضمنتها التعليمات الاساسية • ويكون لهم أن يبلغوا هذه التعليمات الفنية الى الفنيين المختصين في مختلف وحدات المنظمة وعلى كل من هؤلاء الفنيين عرض ما يصل اليه من تعليمات فنية على رئيسه الادارى واستئذانه في العمل بمقتضاها •

(ح) تقتصر التعليمات الفنية على الجوانب المتعلقة بأسلوب وطريقة وكيفية الاداء الفنى للعمل المتخصص دون التدخل في أسبقيات التنفيذ أو توقيتاته أو تنسيقه مع الاعمال الاخرى •

(د) التنسيق :

يستهدف التنظيم تنسيق جهود الافراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الغاية والاهداف المرسومة لها • لذا ينظر الى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الاساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الاداء الذى يؤدي الى فشل المنظمة ويضر بمصالحها •

والقدرة على التنسيق من السمات البارزة للقائد الادارى الناجح الذى عليه أن يحدد ويوضح برامج العمل وطرق وأساليب الاداء وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسئوليات التي توكل الى وحدات المنظمة وخطوط الاتصال بينها والسلطات التي تخول لرؤساء هذه الوحدات وما الى ذلك من الوسائل التي توضح الرؤية أمام العاملين وتساعد على خلق الاستقرار النفسى لديهم بما ينعكس على فاعليتهم في أداء المهام الموكولة اليهم^(١) ، ومما يساعد على تحقيق التنسيق الفعال •

(ا) تشكيل لجان التنسيق التي تضم ممثلين عن جهات العمل المختصة للتدارس والاتفاق المسبق على الاجراءات التي تتخذ بمعرفة الوحدات المختلفة لتنفيذ عملية معينة •

(ب) الاجتماعات الدورية التي يعقدها الرئيس مع معاونيه ورؤساء

الوحدات المختصة لتبادل الرأي والاتفاق على اجراءات تنفيذ العمليات المستقبلية ومناقشة المشاكل الجارية واستعراض اتجاهات الحل المقترحة لها بما يتفق والظروف القائمة بمختلف الوحدات •

(ح) ايجاد أقسام متخصصة للتنسيق تتولى الاتصال المستمر بمختلف الوحدات التنفيذية والتعرف على وجهات نظرها والتوفيق بينها •

(د) الاستعانة بالمستشارين لدراسة مشاكل العمل وتقديم التوصيات لحلها بما يتواءم مع ظروف ووجهات نظر الوحدات التنفيذية المختلفة •

والتنسيق له جوانبه المتعددة وهناك تنسيق السياسات الادارية وخطط وبرامج العمل ، وبالتنسيق من خلال التنظيم — من خلال تصميم البناء التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات وتوزيع السلطات وتحديد شبكات الاتصال — بما يكفل التنسيق رأسيا بين الادارة العليا للمنظمة والرئاسات التنفيذية التالية لها حتى مستوى الافراد والعاملين بمختلف الوحدات وكذا التنسيق أفقيا بين الافراد والوحدات التي تعمل على مستوى تنظيمي واحد بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم وتلافي الازدواج أو التكرار في أعمالهم •

ويعتبر توافر وسائل الاتصال السلسلة — التي تربط بين مختلف أجزاء المنظمة برباط وثيق — من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة •

(ه) السلطة والمسئولية :

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الانشطة والواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل تبعه ما يترتب على هذا الاداء من سلوك وظيفي وتصرفات ، وما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الوظيفة • وهذا الالتزام هو ما يعبر عنه بمسئولية شاغل الوظيفة • وهو لا يساعد فقط على حسن أداء الوظيفة ، بل يحاسب أيضا عند امتناعه عن القيام واجبات الوظيفة وفقا للخطط والبرامج التي تقررها المنظمة • ويمكن تعريف هذا

اللون من المسئولية بالمسئولية الادارية * والى جانب المسئولية الادارية ، توجد المسئولية القانونية — التي تتمثل في مسئولية العامل عن التصرفات التي يتخذها فيما يخالف القوانين والتشريعات المقررة ، كما توجد المسئولية الادبية التي تتمثل في حساب الضمير وحساب المجتمع للفرد عن كل ما يخرج عن العرف السائد والاخلاق العامة *

ونحمل الموظف المسئولية الادارية عن أعباء وظيفته ، لابد وأن يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسئولية باعطاءه الحق في تكليف مرؤسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الاداء * وهذا الحق هو ما يعرف بالسلطة والتي يمكن التعبير عنها بأنها « الحق الرسمي لطلب العمل من الآخرين » *

والسلطة والمسئولية — على هذه الصورة عاملين متقابلين يؤدي التوازن بينهما الى حسن القيام بأعباء الوظيفة * ونخلص من هذا الى مبدأ « ضرورة تعادل السلطة والمسئولية » *

والسلطة في صورتها الرسمية — هي ذلك الحق الذي يخوله المجتمع الى المنظمة عن طريق الحكومة ، ثم تخوله المنظمة الى العاملين بها كل طبقا لمستوى نطاق مسئولياته — بما يمكنه من التوجيه والاشراف على أعمال مرؤسيه *

وينادي السلوكيون بفكرة أن السلطة تنبع في حقيقتها من رضى المرؤسين عن العمل الذي يكلفون بأدائه^(١) * فان العامل الذي يمتنع عن أداء عمل لا يفتنح به لمخالفته لمبادئه سيستمر في موقف الامتناع مهما تحمل من ضغوط أو جزاء ، وتكون النتيجة أن العمل سيستمر بدون أداء مهما كانت قدرة السلطة التي تأمر بأداء هذا العمل * ومع سلامة فكرة السلوكين هذه من الناحية النظرية ، الا أن التطبيق العملي يظهر أن التمادى في الامتناع عن

العمل له حدود وبصفة عامة فانه كلما كان المرؤوس راضيا عن عمله كان أكثر وأسرع استجابة لتعليمات وأوامر رئيسية •

وينبغي التفرقة بين السلطة القوة • فالسلطة هي الحق في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل ، واسناد الاعمال الى المرؤوسين ، وتوقع مستوى معين من جودة الاداء ، أما القوة فهي القدرة على جعل الآخرين يقومون بالعمل المطلوب عن طريق التأثير عليهم واقناعهم •

أى أن السلطة هي الحق في عمل شيء ما ، أما القوة فهي القدرة على عمل هذا الشيء ، ويمكن أن نطلق على الاولى « السلطة الرسمية » ونطلق على الثانية « السلطة غير الرسمية » •

(و) تدرج السلطة :

ان السلطة باعتبارها الحق الشرعى في التصرف واصدار القرارات والزام الآخرين بالقيام بتصرفات معينة • فلا بد لها أن تنبع من مصدر يسلم له الجميع بهذا الحق • وفي العصور القديمة كان الملك أو الحاكم يدعى أنه ظن الله على الارض وأنه يستمد سلطاته من الله عز وجل • وفي العصر الحديث تحولت النظرة الى أن الشعب هو مصدر السلطات • ويخول الشعب هذه السلطات بموجب الدستور والقوانين والتشريعات المقررة الى الحكومة • وتتولى الحكومة مسئولية ادارة شؤون البلاد ومنها تحويل بعض ما انتقل اليها من سلطات الى أجهزة الدولة ومنظماتها •

وعلى مستوى المنظمة ، يتعذر ممارسة السلطات المخول لها على مستوى الادارة العليا وحدها ، ولا بد من نقل جزء من هذه السلطات الى مواقع العمل تطبيقا لمبدأ تعادل السلطة والمسئولية •

ونقل وتخويل السلطات من القمة الى القاعدة هو ما يعبر عنه مبدأ

« تدرج السلطة » •

وتدرج السلطة من أعلى الى أسفل وسرياتها رسميا في جميع أجزاء المنظمة يعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفعالية التنظيم ، اذ يتحقق من خلال التسلسل الرئاسي – المستند الى تدرج السلطة – السيطرة الفعالة على انجاز مسؤوليات وواجبات الوظائف •

ويؤدى هذا التدرج الى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالمنظمة للواجبات المسئول عنها ، وما يقابل هذه المسئوليات من حقوق وسلطات •

(ز) المركزية واللامركزية :

يعنى بالمركزية الاتجاه الى تركيز السلطة والرجوع الى المركز في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل • أما اللامركزية فتعنى العكس ، أى توزيع السلطات واعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى • ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة – بل هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق العمل • وتحدد سياسة المنظمة – والمبينة على أساس الظروف المحيطة بها – مدى المركزية أو اللامركزية التى يسير على أساسها توزيع السلطات بها • هذا مع مراعاة أن التغيير فى ظروف المنظمة يؤدى الى التغيير فى سياستها والتحول الى مزيد من المركزية أو مزيد من اللامركزية •

والمركزية لها فوائد لها من حيث الحسم فى اتخاذ القرارات وفعالية الرقابة على الجهاز الادارى عن طريق قرارات تصدر عن رئاسة واحدة على مستوى المنظمة بما يضمن وحدة التوجيه ، والتنسيق الواضح للسياسات والاطمئنان الى سلامة الاجراءات الى جانب الاقتصاد الناجم عن تركيز الانشطة الخادمة والمساعدة على مستوى المنظمة •

واللامركزية لها مزاياها التى تتمثل فى وضع سلطة اتخاذ القرارات قريبا من مواقع العمل حيث تتوافر المعلومات الصحيحة والواقعية بما يؤدى الى قرارات سليمة وفورية تحقق أفضل النتائج •

وتعتمد اللامركزية على قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع قدرتهم على الاحساس الواعي بأهداف المنظمة وسياساتها تلافيا للميوعة واضطراب العمل في المنظمة . ويعتبر أسلوب مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ أنسب الاساليب للتوفيق بين مميزات الاتجاهين . ويمكن التعبير عن هذا الاسلوب بأنه ، « حتى يمكن اطلاق حرية ولا مركزية التنفيذ لابد من مركزية التخطيط عن طريق رسم الاهداف والسياسات العامة مركزيا والاتفاق المسبق على كيفية وطريقة التنفيذ ، والمعايير والاعتبارات الواجب مراعاتها خلال التنفيذ » .

(ح) التفويض :

يقصد بعملية التفويض نقل حق التصرف واتخاذ القرارات الى المرؤوسين تحقيقا لمبدأ تدرج السلطة والتعادل بين السلطة والمسئولية وتمشيا مع الاتجاه الى اللامركزية .

وتحويل السلطة يمكن أن يأخذ صورة نقل السلطة وصورة التفويض في السلطة . وتتم الصورة الاولى عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات في المنظمة بحيث يكون للموظف سلطات معينة موكولة اليه بصفة أصيلة بموجب النظام الاساسي للمنظمة . وتحدد هذه السلطات بما يتوافق وقدر المسؤوليات التي يتحملها أما التفويض بالسلطة فيعنى أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته - المخولة له أصلا بموجب النظام - الى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت اشرافه .

وهذا التفويض لا يعنى انتقال المسئولية الى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته ، اذ تستمر مسئوليات هذا الرئيس كما هي ولو أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول له من سلطة فان رئيسه سيكون مسئولاً عما يترتب على هذا الخطأ أمام المنظمة باعتبار أنه لم يحسن التقدير بتفويضه سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس . كما أنه لم يحسن الاشراف على مباشرة هذا المرؤوس للسلطات المفوضة اليه على الوجه السليم وطالما أن حسن التفويض هو أحد الجوانب الاساسية لسلطة الرئيس ، لذلك فان له أن

يعدل في التفويض الممنوح منه ويعيد النظر فيه طبقا لنجاح العمل وطبقا
لحسن مباشرة مرؤوسيه للسلطات المفوضة لهم •

ولما كان تفويض السلطة انما يعنى في حقيقته تنازلا من الرئيس عن
بعض سلطاته الى المرؤوس الذى فوضه في هذه السلطات ، مع استمرار
مسئوليته عن الواجبات المقابلة لهذه السلطات لذلك فانه يكون من المنطقى
عدم اجازة قيام هذا المرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه _ الا اذا صرح
له بذلك في قرار التفويض الصادر اليه •

والخروج عن هذه القاعدة يؤدي الى التأثير على قدوة الرئيس على
متابعة استخدام هذه السلطة نتيجة تناقلها بين المرؤوسين في المستويات
الادنى من غير علم مسبق بذلك •

واذا كان من حق الرئيس أن يعيد النظر في السلطات التى يفوضها
لمرؤوسيه فان السلطات الاصلية المخولة لهم بحكم النظام الاساسى للمنظمة
لا يجوز اعادة النظر فيها الا بمعرفة السلطة التى تملك حق اقرار هذا
النظام أصلا •

وتفويض السلطة وسيلة أساسية لحياة المنظمة حيث يساعد على انطلاق
الافراد في أعمالهم والتصرف الفورى لمقابلة مشاكل العمل مع ترك الفرصة
لرئيس ليفرغ للأعمال الرئيسية • التى تناسب مستوى خبرته • ومن المشاهد
أن الكثير من المديرين لا يميلون الى تفويض مرؤوسيهم بجزء من سلطاتهم
تجنباً لوقوع هؤلاء المرؤوسين فى الخطأ • الا أنه يجب أن يوضع فى الاعتبار
دائماً أن المرؤوس لا تتاح له فرصة التعلم وكسب الخبرة الا اذا أخطأ
وصحح له رئيسه هذا الخطأ — بما ينبغى معه المواءمة بين مقدار الاخطاء
المحتملة ومدى الفائدة التى تتحقق بالنسبة لسهولة تدفق العمل وتنمية
قدرات المرؤوسين •

(ط) نطاق الاشراف :

عندما يتولى الرئيس الاشراف على عدد من المرؤوسين فانه يتابع موقف

كل منهم ويتلقى منه المعلومات ويصدر اليه التوجيهات والتعليمات ، ويتخذ من القرارات ما يتطلبه العمل وينسق بين جهود هؤلاء المرؤوسين ، ويراقب نتائج التنفيذ • وكلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء الاشراف الواقع على هذا الرئيس • ونطاق الاشراف هو ذلك المدى الذي يستطيع فيه أن يمارس الاشراف الفعال على مرؤوسيه • ويحدد نطاق الاشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون الرئيس واحد • ويتوقف تحديد نطاق الاشراف على عديد من العوامل أهمها :

(ا) طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسين وهل هو نشاط ذو طابع روتيني تحكمه قواعد ومعايير واضحة أم أنه ذو طابع متغير يتطلب كثرة الرجوع الى الرئيس لتقرير ما يتبع في كل حالة •

(ب) مدى امكانيات الرئيس وقدراته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرؤوسيه بما يسمح له بالاشراف الواضح على عدد أكبر من المرؤوسين •

(ح) مدى كفاءة المرؤوسين في عملهم ومدى السلطات المفوضة لهم بما يسمح لهم بادارة أعمالهم دون الرجوع كثيرا للرئيس •

(د) مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة الرئيس في اعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل •

وكلما سمحت الظروف بتوسيع نطاق اشرف الرئيس ، ساعد ذلك على تكامل العمل وزيادة فاعلية التنسيق المطلوب له • والعامل الحاكم في تحديد نطاق الاشراف هو المدى الذي يستطيع فيه الرئيس الاستمرار في الاشراف على مرؤوسيه دون أن يفقد القدرة على السيطرة الفعالة على سير أعمالهم •

ويرتبط نطاق الاشراف عدد الاتصالات التي تتم بين الرئيس وكل من مرؤوسيه والاتصالات الافقية بين كل من هؤلاء المرؤوسين وبعضهم البعض • فاذا كان الرئيس « ا » يتبعه مرؤوسان « ب » ، « ح » فهناك الاتصال البسيط المباشر بين « ا » ، « ب » والاتصال بين ا ، ج كما يوجد عدد

الاتصالات الأفقية بين ب ، ج وبين ج ، ب وبين ج ، ب وكذا الاتصالات غير المباشرة بين أ ، ج عن طريق ب وبين أ ، ب عن طريق ج • ومجموع هذه الاتصالات ٦ اتصالات :

فاذا زاد عدد الرؤوسين الى ٣ بدلا من ٢ فان عدد حركة الاتصال المطلوبة ترتفع من ٦ الى ١٨ نتالجة لزيادة اتصال مباشر بين أ ، د واتصالات أفقية بين ب ، د - وبين ج - د كما تترداد الاتصالات غير المباشرة بين أ ، د عن طريق ب - وبين أ ، د عن طريق ج - وبين أ ، ب عن طريق د - وبين أ ، ج عن طريق د - وبين ب ، ج عن طريق د وهكذا •

وقد وصل بعض الرياضيين الى وضع معادلة لتحديد عدد حركات الاتصال كما يلي^(١) :

$$\left[(1 - n) + \frac{n^2}{2} \right] n = \text{عدد حركات الاتصال}$$

حيث ن = عدد الرؤوسين •
وفي حالة وجود ٢ رؤوسين فان عدد الاتصالات •

$$2 = \left[(1 - 2) + \frac{1}{2} \right] =$$

وفي حالة وجود ٣ رؤوسين فان عدد الاتصالات :

$$18 = \left[(1 - 3) + \frac{3^2}{2} \right] 3 =$$

A. V. Craicunas : Relationship in Organization, in L. Gurwick, (١)
op. cit.

فاذا زاد عدد المرؤوسين الى ٤ كان عدد الاتصالات ٤٤ • واذا كان عدد المرؤوسين ٥ كان عدد الاتصالات ١٠٠ ، واذا كان عدد المرؤوسين ٦ كان عدد الاتصالات ٢٢٢ — وهكذا •

ولما كانت امكانيات الرئيس مقيدة بمدى قدراته الشخصية ، لذلك فان هناك حدود معقولة لنطاق اشراف الرئيس ذى القدرات العادية — ويمكن القول انه في مجال الاشراف على الاعمال الذهنية يعتبر — ٣ مرؤوسين حدا مناسباً • وفي مجال الاشراف على الاعمال الروتينية المرتيبة يمكن أن يصل نطاق الاشراف الى ٢٥ — ٣٠ مرؤوساً •

الا أنه يمكن زيادة هذا النطاق بتدعيم قدرات الرئيس بامكانيات اضافية عن طريق تزويده بمساعدين استشاريين يعاونوه في أعمال التخطيط والرقابة بما يقومون به من تجميع وتحليل ودراسة البيانات والمعلومات ومتابعة سير العمليات الجارية واعداد مشروعات القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل وتقييم الاداء والتنسيق بين المرؤوسين •

وفي مستويات الادارة العليا بالمنظمات الضخمة تبرز الحاجة الى وجود هيئة استشارية قوية تضم العديد من العناصر المتخصصة والتي تساعد رئيس المنظمة على ادارة أعمالها بكفاءة وتوسيع نطاق أشرافه ليشمل عددا كبيرا من القطاعات والوحدات التنفيذية •

ويساعد التطور السريع في استخدام الاجهزة الحاسوبية ووسائل الاتصالات الحديثة على زيادة فعالية اشراف الرؤساء وتوسيع نطاق اشرافهم الى حدود بعيدة دون اخلال بمستوى الفعالية المطلوبة •

(ى) قصر سلطة الاوامر :

تتولى الوحدات التنفيذية على مستوى القاعدة الاداء الفعلى للعمل بينما تتولى الادارة العليا للمنظمة السلطة النهائية في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل • ولو كان من الممكن عمليا أن تشرف الادارة العليا مباشرة على الوحدات التنفيذية بها وتلقى منها البيانات والمعلومات وتصدر اليها التوجيهات

والتعليمات لوصولنا الى أكمل صور التنسيق والكفاءة في الاداء • الا أنه في المنظمات الحديثة التي تميل الى ضخامة الحجم وتعقيد التركيب ، تصبح هذه العلاقة المباشرة حلما بعيد التحقيق • لذلك يصبح من الضرورة ايجاد المستويات الوسيطة التي يتولى كل منها عبء الاشراف على جزء من أعمال المنظمة • وكلما تعددت المستويات الوسيطة زاد الفاصل بين مواقع العمل ومركز اتخاذ القرارات النهائية بما يؤدي الى طول خطوط الاتصال وخطوط السلطة • ويترتب على هذا الطول التحريف الحتمي غير المتعمد في المعلومات المتدفقة من أسفل الى أعلى والتوجيهات والتعليمات الصادرة من أعلى الى أسفل • وعلى ذلك ينبغي أن تكون المستويات الاشرافية التي يتألف منها خط السلطة — أو سلسلة الاوامر — أقصر ما يمكن ، مع ما يترتب على ذلك من تولى كل منها الاشراف على عدد أكبر من الوحدات المرؤوسة •

وهنا يبرز التعارض بين نطاق الاشراف وطول سلسلة الاوامر ، فكلما اتسع نطاق الاشراف أمكن تقصير سلسلة الاوامر والعكس صحيح • ويتطلب الامر دائما الموازنة بين مدى نطاق الاشراف الفعال الذي يكفل السيطرة والرقابة الكفاء على سير العمل ، ومدى طول خط السلطة الذي يباعد بين القمة والقاعدة •

وتتجه المنظمات الحديثة الى تقصير سلسلة الاوامر لاقصى حد ممكن عن طريق تفويض المزيد من السلطات للرئاسات الوسيطة وتزويدها بالعناصر الاستشارية وبوسائل الاتصال ووسائل تجميع وتحليل البيانات بدعم مقدراتها على توسيع نطاق اشرافها دون أن تفقد قدرتها على الرقابة الفعالة على أعمال الوحدات المرؤوسة لها •

ويمكن القول ان استخدام الحواسب الالكترونية يساعد كثيرا على تقليل عدد المستويات حيث يمكن تلقي المعلومات من مصادرها مباشرة وتجميعها وتصنيفها وتحليلها وامداد الرئاسة المعنية بنتائجها بسرعة بما يسمح لها باتخاذ قراراتها والرقابة على أعمال المرؤوسين التابعين لها بكفاءة وبمجهود أقل •

(ك) التوازن والمرونة :

لاحظنا في عرض المبادئ السالفة أننا في حاجة الى الموازنة بين عدد من الاعتبارات • فنحن في حاجة الى الموازنة بين السلطة والمسئولية وبين المركزية واللامركزية • وبين مدى نطاق الاشراف ومدى طول سلسلة الاوامر كما أن هناك ضرورة للموازنة بين أهداف المنظمة والظروف والعوامل البيئية المؤثرة عليها ، واعتبارات الموازنة هذه أساسية وجوهرية لضمان حياة المنظمة وكفاءتها في تحقيق رسالتها في حدود الامكانيات المتاحة لها وتحت الظروف التي تعيشها ، لكل ذلك يجب أن يكون التنظيم متوازنا •

ولما كانت المنظمة انما هي في حقيقتها مجتمعا حيا يكتسب صفة الحياة من الافراد والجماعات البشرية التي يتألف منها • ولما كانت الصفة الاساسية للحياة هي الحركة والتغيير ، ولما كانت المنظمة تعيش في ظل ظروف متغيرة تحكمها عوامل واعتبارات دائمة التبدل • لذلك لا يمكن أن تحتفظ المنظمة بفاعليتها وقدرتها على التجاوب مع كل من هذه التغيرات المحيطة بها الا اذا توافر لتنظيمها درجة عالية من المرونة ، واذا فقدت المنظمة هذه المرونة أدى ذلك الى الجمود وهو أول مراحل فقدان القدرة على الاستمرار في الحياة •

وليس الامر كذلك فقط ، بل يمكن التشكيك في حرفية (Orthodoxy) مبادئ التنظيم من زاوية أخرى عملية • ان تغير الموقف باستمرار وعدم اتسام الحياة الادارية بطابع التكرار الا في أضيق الحدود ، فان ذلك يعنى أن المنظم لابد وأن يلجأ الى القواعد العامة بأقصى درجات المرونة والموازنة •

وأن يستفيد من المعلومات التي تتوفر له عن ظروف موقف معين في تقدير ذلك الموقف ، لا أن يعتمد اعتمادا كثيفا على القواعد العامة في التنظيم (١) •

(١) نستطيع أن نضرب مثلا لذلك من مبدأ وحدة القيادة وقد أشرنا اليه في الصفحات السابقة • ونلاحظ ان التمسك بحرفية ذلك المبدأ قد لا ينطبق الا فيها اسماء أحد الباحثين « مواقف الازمة » (Crisis) فمثلا في التنظيم العسكري أثناء الحرب يكون من الضروري تطبيق هذه القاعدة التنظيمية حرفيا • ولكن حتى في التنظيم العسكري في حالة السلم فان هذه القاعدة لا تطبق حرفيا إذ ان دور أجهزة المشورة الاركان (Staff) هو دور أساسى يؤدي الى التشكيك في قاعدة وحدة القيادة •

ومع ذلك وبأخذ المبادئ السابقة في الاعتبار تقوم عملية التنظيم الإداري فيتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الجهاز الإداري ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعة من المنظمات المتجانسة وتحديد علاقات هذه المنظمات بعضها ببعض .

وتتم نفس العملية على مستوى (الوحدة) المنظمة الواحدة داخل الجهاز الإداري .

وخالصة هذا النشاط أن ينقسم الجهاز الإداري إلى مجموعة منظمات وزارة - مصلحة - هيئة - مؤسسة عامة - شركة ... الخ .

كما يتم تقسيم كل من هذه المنظمات إلى مجموعة من التقسيمات الإداري إدارة - قسم - مكتب .. الخ .

والنتيجة النهائية ، من هذه العملية هي وجود هيكل إداري يأخذ الشكل الهرمي المتدرج ، ويقوم مستندا على تفويض السلطة التي تربط المستوى الأدنى بمستوى رئاسي أعلى وهكذا ويمكن أن نتصور الجهاز الإداري على هذا الأساس النظري بما يشبه « الآلة » التي يحكمها نظام رسمي دقيق ، يحدد الاتصالات والعلاقات سواء داخل المنظمة الواحدة أو في كل الجهاز الإداري .

وأن تركيب هيكل التنظيم الإداري على هذا التصور النظري يؤدي إلى خطر « البرقطة » أي التركيز على التنظيم الرسمي في حد ذاته بصورة تضيق معها الاهتمامات بأهداف المنظمة .

ان مظاهر المبالغة البيروقراطية كثيرة منها على سبيل المثال (١) :

١ - كثرة الموظفين دون أن تكون هناك حاجة فعلية اليهم . فقد أظهر

cf. William H. Starbuck : Organizational Growth & Development. (١) in J. G. March (ed.). Handbook of Organizations. Chicago, 1964.

الباحث باركنسون (Parkinson) بأسلوب ساخر أن من قوانين البرقطة أنه كلما زاد عدد الموظفين زاد التمسك بالنواحي الشكلية وقلت الكفاءة في تحقيق الاهداف (١) .

٢ — مقاومة الموظفين لأى محاولات الاستغناء عن الاعمال الزائدة أو تبسيط الاجراءات على أساس الخوف من أن يؤدي ذلك الى الاستغناء عن بعض الموظفين ممن يظهر العمل عدم الحاجة اليهم (٢) .

٣ — اتجاه المنظمة عن طريق كادرها الادارى البيروقراطى الى قبول الحلول المحافظة وأنصاف الحلول لاهداف المنظمة الاصلية .

وذلك رغبة فى المحافظة على مكان وقوة هؤلاء الموظفين بعدم تعريضهم لأى نوع من المخاطرة .

ويوجد هذا الخطر فى عملية التنظيم بلا شك ، ولكن فكرة هيكل التنظيم الرسمى على ما تحمله من مناقضات الا أنها فكرة حيوية ولا يمكن الاستغناء عنها فى تكوين المنظمة وتشغيلها . أن هذه المتناقضات تمثل مساوئ لا بد من تحملها بصورة أو أخرى طالما أنه لا يمكن الاستغناء عن « الهيكل » فى حياة أية منظمة . والمطلوب عادة هو تقليل احتمالات سيطرة المظاهر البيروقراطية على المنظمة بحيث لا يصبح هيكل التنظيم الادارى (بقياداته وبسلطاته الرسمية التى يتمتع بها) هو الهدف لا الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة . وتتليل البيروقراطية debureaucratisatiron تهدف الى التخفيف من حدة الاعتبارات الرسمية فى مفهوم هيكل التنظيم الادارى .

والواقع أن الباحث فى الادارة — كذلك ممارستها — يعلم تمام العلم أن العملية الادارية هى عملية ديايكتيكية (dialectical) فالادارة هى سلسلة من

(١) C. N. Parkinson : Parkinson's Law & Studies In Administration, 1957, pp. 7-8.

(٢) M. Haire (ed.) : Modern Organization Theory. N. Y. 1959, pp. 292-263.

المشكلات التي ما ان نبدأ في حل احداها حتى تظهر الثانية ، وهكذا^(١) . وليس الادارى الناجح الا صاحب العقلية القادرة على حل المشكلات وأحيانا كثيرة يطلب منه التنبؤ بها قبل وقوعها لتفاديها أو على الاقل الوقاية منها ، ولا تستطيع كتب الادارة أو بحوثها أن تحل المشاكل نهائيا والا انتفت قيمة الادارة ذاتها ، ولكن الادارة تستطيع فقط تقديم أساليب حل المشكلات وتستطيع بالطبع أن توسع من مفاهيم الادارة بنشر المعلومات الادارية وتجارب الادارة .

علاقات التنظيم الادارى

والسلطات الادارية التي تتم ممارستها في نطاق هيكل التنظيم الادارى لا يترتب على ممارستها قيام نوع واحد من العلاقات الادارية فقط - بل أنواع متعددة - لأن السلطة ذاتها من أنواع متعددة فهناك :

أولا : علاقات السلطة التنفيذية التي تقوم على أساس اصدار التعليمات واجبة التنفيذ وتسمى لذلك العلاقات الرأسية أو الرئاسية .

ثانيا : علاقات السلطة الاستشارية التي تقوم على أساس اعطاء النصائح والتوجيهات وترك الاخذ بها واتخاذ القرار الملائم للجهة التي تلقتها .

ثالثا : علاقات السلطة الوظيفية التي تقوم على أساس اعطاء تعليمات متخصصة واجبة التنفيذ بتفويض محدد من الرئيس الاعلى .

والمصدر الحقيقي لكل هذه السلطات هو التفويض الذي تمنحه المستويات العليا للمستويات الدنيا .

وتعتبر أعمال المنظمات المختلفة لجهاز الادارة أعمال تنفيذية في الاصل

(١) «When we think we have solved a problem, well by the very process of solving, new element or forces come into the situation and you have a new problem on your hands to be solved» M. P. Follet in L. Gulick & L. Urwick (eds.) : op. 166.

(Line) الا أن هذا لا ينفى أن العلاقات الادارية في الجهاز الادارى أو في المنظمة الواحدة من الممكن أن تتضمن معانى السلطة الاستشارية (Staff) في الوقت نفسه فهي أعمال تنفيذ أصلا في الامور التي تحدد لها سلطات أمره واضحة وتعطى لها بالتالى مسئوليات محددة للأعمال المطلوب منها تأديتها وهي استشارية في الامور التي يتطلب فيها اعطاء المعلومات والنصائح اللازمة للمستويات الاخرى في الجهاز الادارى . كما أنها تتضمن أحيانا مفهوم السلطة الوظيفية كلما قامت على مفهوم اعطاء تعليمات محددة في بعض الامور واجبة التنفيذ بتفويض محدد من رئاسة تنفيذية عليا .

ومن الناحية النظرية يمكن أن نتصور ذلك بالنسبة للعلاقات التنظيمية في الجهاز الادارى من الشكل التالى (شكل رقم ٢٩) بالنسبة لتنظيم يقوم على وجود ثلاثة مستويات : مجلس وزراء أو رئيس دولة ، وزارة ، مصلحة أو مؤسسة عامة تابعة لوزارة ، وذلك في نظام ادارى يأخذ بالتخطيط الاقتصادى الشامل .

والمقصود من التصوير النظرى التالى أن نوضح للقارىء أنه لا يمكن القول ان المنظمة تقوم بأعمال ذات صفة تنفيذية فقط (Line) انها في الواقع مثلها مثل أى وحدة سواء على مستوى الجهاز الادارى أو على مستوى المنظمة الواحدة — يوجد فيما تقوم به من أعمال صفة التنفيذ وصفة الاستشارة .

فالوحدة (في المنظمة الواحدة) — أو المنظمة الواحدة في الجهاز الادارى تدخل في علاقات ادارية (استشارية) كلما قامت برفع معلومات أو بيانات أو اعطاء مشورة .

كما أنها تدخل طرفا في علاقات ادارية (تنفيذية) كلما قامت بتنفيذ تعليمات أو توجيهات من جهة رئاسية ، أو كلما قامت هي باصدار هذه التعليمات أو التوجيهات لجهة مرؤوسة . وليس من المنطق العلمى أن نتصور نوعا واحدا فقط من العلاقات (السلطة) الادارية تمارسه احدى المنظمات أو احدى الوحدات في المنظمة الواحدة .

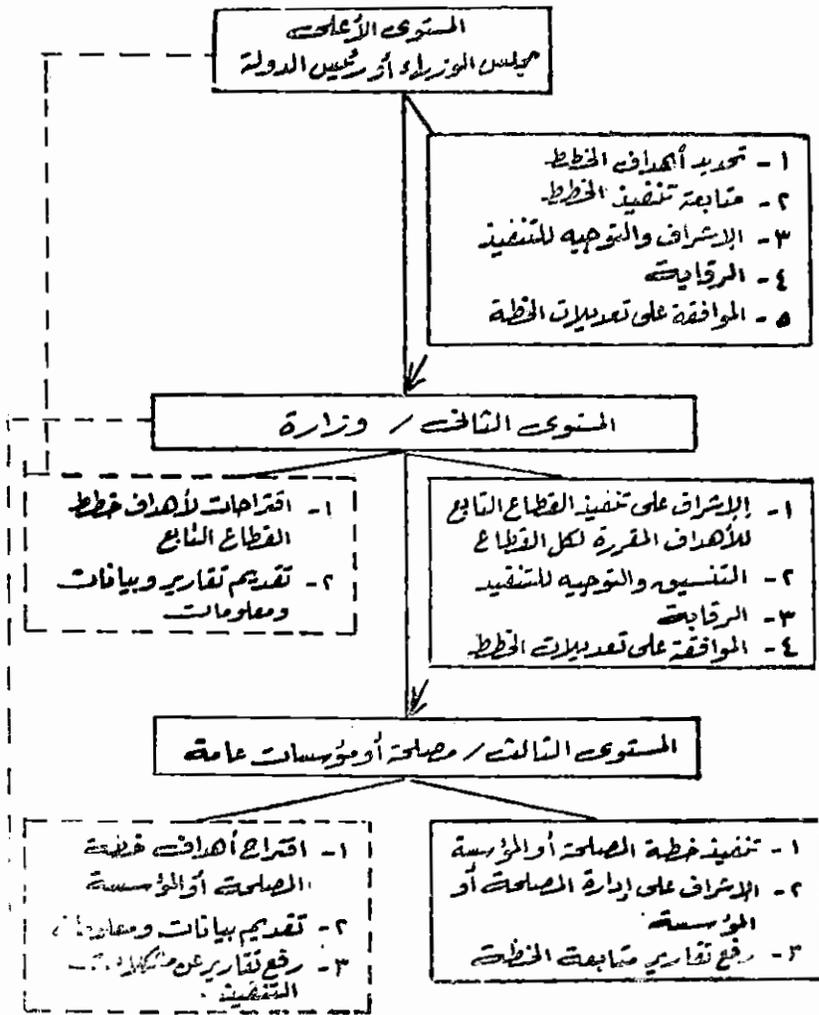
ان الشكل التالى يوضح لنا ذلك ببساطة نظرية مقصودة بها توضيح تلك الحقيقة للقارىء ، كما يوضح أن هناك رباطا واحدا يربط كل الجهاز الادارى • بمعنى أن هناك تسلسلا واحدا رئيسيا يتضمن كلا النوعين من العلاقات وهناك عاملان هاما لتحديد ذلك :

أولاً : التسلسل الرسمية – أى نوع السلطات والمسئوليات كما تصورها قواعد هيكل التنظيم الادارى ومن هذا يستطيع القارىء أن يحدد التداخل بين صفة التنفيذ (Line) وصفة الاستشارة (Staff) فى عمل المنظمة •

ثانياً التنظيم الفعلى – أى من دراسة عملية اتخاذ القرارات من الناحية الفعلية فهذا يوضع لنا الى أى حد تمارس الاعمال المختلفة وكيفية تقبل المستويات المختلفة لنوع العلاقات واستوى هذه العلاقات •

مؤدى هذا أنه يمكن القول أن وضع المنظمة فى الجهاز الادارى يجعلها فى الاصل من وحدات التنفيذ ولكن نوع العلاقات التى تنشأ بين المنظمة وباقى المنظمات ومستويات الجهاز الادارى تتضمن كذلك نواحى استشارية •

ويجب أن نلاحظ وجود التفسير الثالث للسلطة الوظيفية (Functional authority) والمقصود بها السيطرة الفعلية التى تتمتع بها بعض المنظمات فى الجهاز الادارى بحكم وظيفتها فـجهاز التخطيط الاقتصادى مثلا قد يكون جهازا استشارى ولكن بحكم وظيفته يتمتع بقوة فعلية (سلطة وظيفية) على منظمات الجهاز الادارى ، بنفس المعنى يكون الجهاز المركزى للتنظيم يتمتع بسلطة وظيفية كلما قام بمعاونة المنظمات المختلفة فى مسائل اعادة التنظيم عن طريق مجموعة من التعليمات التى تقبلها المنظمات نتيجة التفويض الذى أعطته القيادة العليا للجهاز الادارى لذلك الجهاز • على سبيل المثال ، يفوض للجهاز المركزى سلطة اعطاء التعليمات الخاصة بوصف الوظائف أى الخطوات والاسلوب الملازمين لذلك ، وتصبح سلطته فى تلك الامور سلطة وظيفية أى مستمدة من تخصصه ووظيفته ، ويجب أن نلاحظ أن نطاق تلك السلطة (الوظيفية) التى يتمتع بها الجهاز المركزى للتنظيم



أنشطة تتبع علاقات تنظيمية استشارية

أنشطة تتبع علاقات تنظيمية تنفيذية

(شكل ٢٩) العلاقات التنظيمية في الجهاز الإداري (تصور نظري)

(مثلا) هو نطاق محدود (مثلا تعليمات خاصة بطرق وصف الوظائف وترتيبها) • بنفس المعنى يمكن أن تمارس بعض المنظمات سلطة وظيفية على منظمات أخرى ، فوزارة الخزانة مثلا تمارس سلطة وظيفية على باقى المنظمات عندما تقوم بتحديد وسائل اعداد مشروع الميزانية وتشرف على تنفيذها •

واستخدام (السلطة الوظيفية) يساعد فى تحقيق التنسيق اللازم فى هيكل التنظيم الادارى ويؤكد ذلك قيام العلاقات فى التنظيم الادارى رأسيا وأفقيا فى وقت واحد وضرورة تحقيق أقصى تناسق ممكن من قيام هذه العلاقات •

ونفس التصوير يصلح للعلاقات الادارية للوحدة الواحدة – كما رأينا فى تناولنا للتنظيم العملى للمصلحة الحكومية (المركبة) حيث تجمع المنظمة الواحدة علاقات تنفيذ واستشارة ووظيفية •

والواقع أن عدم اقتنصار تصورنا للعلاقات الادارية على أنها علاقات رأسية يؤدى حتما الى تبنى هذه النظرة العملية للعلاقات الادارية ، وهى تقوم على كل من العلاقات الرأسية والافقية •

تصوير هيكل التنظيم

لابد من تصوير الهيكل التنظيمى الذى توصلنا اليه فى لوحات (خرائط) للتنظيم ويكون لهذه اللوحات منافع عدة منها :

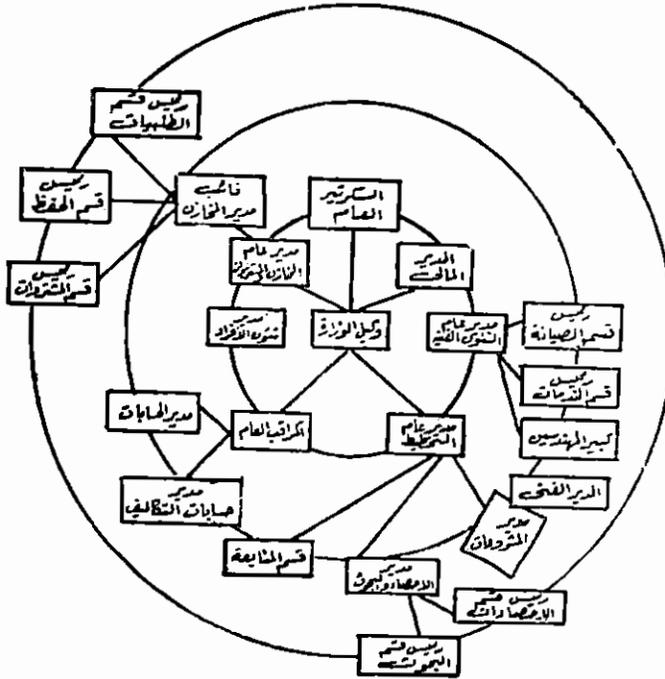
١ – اعطاء العاملين والعملاء والجمهور فى المنظمة صورة كاملة للتنظيم الادارى •

٢ – المساعدة على تقرير الاعمال المطلوب تأديتها •

٣ – اكتشاف نقاط الضعف فى التنظيم ودراستها واقتراح التعديلات اللازمة •

ويتم تصوير هيكل التنظيم بواسطة اللوحات والدليل أما لوحة التنظيم (Org. Chart) فهي تصور التنظيم الذي تم اختياره للمنظمة • وخرائط

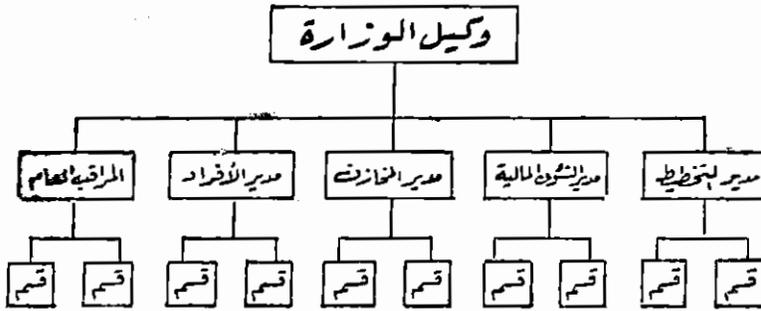
التنظيم اما أن تكون دائرية ويظهر فيها هيكل التنظيم على شكل دائرة تتوسطها القيادة العليا على النحو الموضح في الشكل رقم (٣٠) •



(شكل ٣٠) اللوحة الدائرية

ويعاب على اللوحات الدائرية صعوبة اعدادها وأحيانا يكون من الصعب توضيح كافة التقسيمات الادارية في مثل هذه الخرائط •

لذا تكون اللوحات الهرمية هي الاكثر شيوعا ويتم فيها تصوير التنظيم على شكل هرمي كما يظهر من الشكل التالي رقم (٣١) :



(شكل ٣١) اللوحة الهرمية

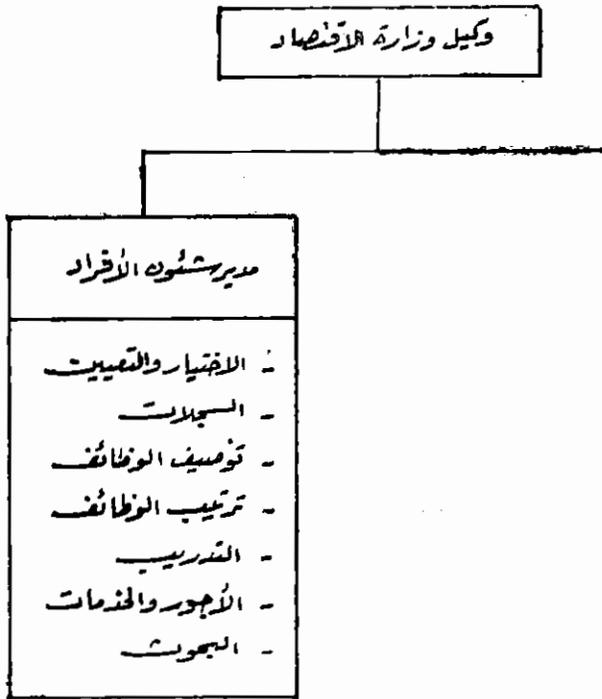
ويندر أن يستخدم الشكل الدائرى فى اعداد لوحات التنظيم الادارى بسبب صعوبة توضيح العلاقات بين الوظائف المختلفة داخل الشكل ، فضلا عن أن الدائرة قد لا تتسع لكل البيانات المطلوب ادرجها فى لوحة التنظيم الادارى ، هذا الى جانب صعوبة ادراج كل الوظائف فى الخريطة ، وأخيرا فان الشكل الدائرى غير المألوف للأشخاص الذين يستخدمون لوحات التنظيم الادارى .

لذلك نجد أن أكثر الاشكال انتشارا هو الشكل الهرمى ، حيث يبدأ الهرم بالوزير أو المدير العام فى القمة ، ثم يتدرج الى الوظائف المسؤولة مباشرة أمام الوزير أو المدير العام ، ثم يلي ذلك الوظائف التابعة لها . ويرتبط هذا الترتيب الهرمى بعلاقات أفقية مع الوظائف التى فى نفس المستوى وعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى فى الاشراف ، على أن يخصص لكل وظيفة — فى أى مستوى — مستطيل يحتوى على عنوان الوظيفة واسم شاغلها .

ولوحات التنظيم تنقسم الى عدة أنواع أهمها :

١ — لوحة التنظيم الوظيفى :

حيث يظهر فى الخريطة واجبات كل مركز وظيفى فى التنظيم وذلك على النحو التالى :

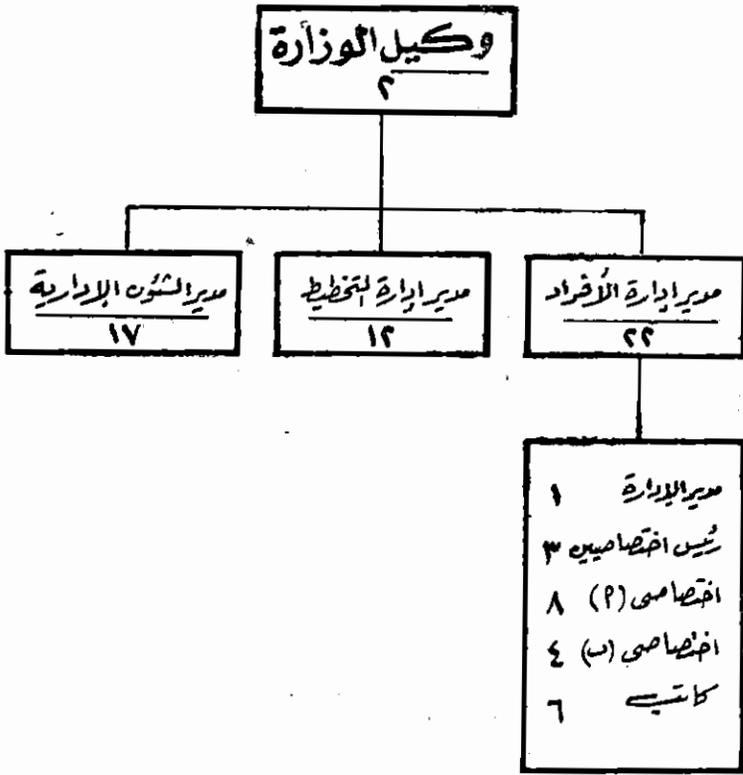


(شكل ٣٢) اللوحة الوظيفية

٢ - لوحة تنظيم رئيسية :

ويظهر فيها التقسيمات الرئيسية لهيكل التنظيم ، كما يظهر من الشكل التالي :

وتوضح هذه الخريطة عدد الوظائف والافراد في كل وحدة ادارية في المنظمة كما يظهر من الشكل التالي رقم (٣٧) :



(شكل ٣٤) لوحة الافراد

والى جانب لوحات التنظيم الادارى يعد دليل يحتوى على أهم المعلومات التى أسفرت عنها عملية التنظيم ليسترشد به كل شخص مسئول فى المنظمة فى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق وظيفته ، وتحديد علاقاتها بالوظائف الاخرى ، ثم تحديد المستويات التى تتبعها • ويفيد هذا الدليل أيضا فى القضاء على الخلاقات التى تنشأ من عدم وضوح اختصاصات الوظائف ، اذ أن هذه الاختصاصات تحدد فى الدليل بشكل قاطع وواضح ، كذلك يبين الدليل السلطة الممنوحة لكل وظيفة فى اتخاذ القرارات النهائية •

ويساعد الدليل كل من يشغل وظيفة رئاسية على تفهم الاهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها • وأخيرا يعتبر هذا الدليل الطريق الذى يحدد به واضعوا التنظيم التطبيق العملى للنتائج التى وصلوا اليها

مفهوم التنظيم غير الرسمى

ليس من الضرورى عند قيام المنظمة الرسمية أن تتصرف المنظمة فعليا وفق نظامها الادارى الرسمى • فالانشطة الادارية أو ادارة المنظمة تعمل على تحقيق الاهداف الموضوعة التى نشأت المنظمة من أجلها ، وذلك وفق اطار هيكل التنظيم والعلاقات الادارية الرسمية للمنظمة ولكن هذا لا يمنع فى العادة من قيام مجموعة عادات سلوكية وأساليب عمل داخل المنظمة لا تعبر بالضرورة عن ذلك النظام الرسمى وهذا ما يطلق عليه التنظيم غير الرسمى •

لهذا يمكن أن يوجد فى كل منظمة رسمية أكثر من منظمة غير رسمية وهذه التجمعات غير الرسمية اذا ما أصبح لها تأثير قوى فى المنظمة تكون مظهرا سيئا لضعف النظام الادارى •

فالفرد لا يتحول عمليا الى « موظف » أو « عامل » فقط بل يظل بالدرجة الاولى « كائنا » اجتماعيا ، وله تكوينه النابع من بيئته « وظروفه والتأثيرات الاجتماعية التى يعيش فيها قبل الالتحاق بالعمل وأثناء العمل •

ان هذه الحقيقة الاساسية ، وان غفلت عنها الدراسات التقليدية للمنظمة قد أصبحت الان من الواضح بحيث لا يمكن تجاهلها •

وأصبحت الدراسات الاجتماعية تقدم للادارة مادة خصبة وغنية فى مجال تعريف وتفسير المنظمة غير الرسمية وقد أنتهت دراسات كثيرة فى موضوع التنظيم غير الرسمى الى احتمال ظهور أشكال كثيرة للتنظيم غير الرسمى فقد يرتبط مجموعة من الافراد فى منظمة غير رسمية على أساس مهنى أو على أساس عقائدى ••• الخ • ويصبح من العسير دراسة المنظمة

- الرسمية دون الاعتراف بالمنظمات غير الرسمية المحتمل ظهورها فيها^(١) .
- فالأفراد عندما تجمعهم المنظمة اجتماعيا ، يمكن أن يتأثر كل منهم بهذا الجانب الاجتماعي بالضبط مثلما يتأثر بالجانب التنظيمي الرسمي .

ويظهر التنظيم غير الرسمي استجابة للحاجة الاجتماعية (Social need) أى حاجة الأفراد الى التجمع مع بعضهم البعض ولكن هذه الحاجة الاجتماعية تتطلب توافر بعض الشروط^(٢) :

١ - شروط الموقع (Location) - بمعنى ضرورة قيام العلاقة الاجتماعية بشكل مباشر أى عن طريق الاتصال وجها لوجه بين الافراد لذا فان جغرافية العمل بالنسبة للفرد ستحدد الجماعة التي يمكن أن ينتمى اليها .

٢ - شرط المهنة (Occupation) بمعنى تآلف أبناء المهنة الواحدة معا في جماعة غير رسمية .

٣ - شرط المصلحة (Interest) بمعنى ضرورة توافر مصالح الافراد الذين يكونون جماعة غير رسمية ، ونلاحظ أن هذا الشرط يتغير من وقت لآخر ، بمعنى أنه يخلق تنظيما غير رسمي يشبه التحالف (alliance) لتحقيق مصلحة مشتركة ما ان تتحقق حتى يتفكك التجمع ويعود كل فرد الى جماعته الاصلية وفق الشرطين السابقين^(٣) .

والتنظيم غير الرسمي ، هو الجانب الاجتماعي الذي يؤثر على الفرد ، بينما هيكل التنظيم هو الجانب الرسمي في احداث ذلك التأثير .

ولكن للتنظيم غير الرسمي سماته الخاصة به والتي منها :

١ - التنظيم الرسمي هو ناتج نظام الضبط الاجتماعي

(Social Control)

T. Caplow : Organizational Sice. Administrative Science (١)
Quarterly, 1957.

Leon Festing : Social Pressures in Informal Groups. N. Y., (٢)
1950. pp. 153-163.

Peter Blau : op. cit., ch 6. (٣)

(Social Control) أى أنه يعبر عن تلك السيطرة • ويكون له بالتالى ثقافة خاصة به تستند على عدة معتقدات أساسية للسلوك يلتزم بها الافراد فى التنظيم غير الرسمى • وليس من الضرورى أن يكون متوافقا مع التنظيم الرسمى (٢) •

٢ - يحتاج تحليل التنظيم غير الرسمى الى أساليب جد مختلفة عن تحليل التنظيم الرسمى ، اذ يستخدم هنا أساليب القياس الاجتماعى (Sociometry) (٢) •

٣ - للتنظيم غير الرسمى شكله وشبكات اتصالاته الخاصة به والتي لا يشترط أبدا أن تكون مطابقة لشكل وشبكات الاتصالات فى التنظيم الرسمى •

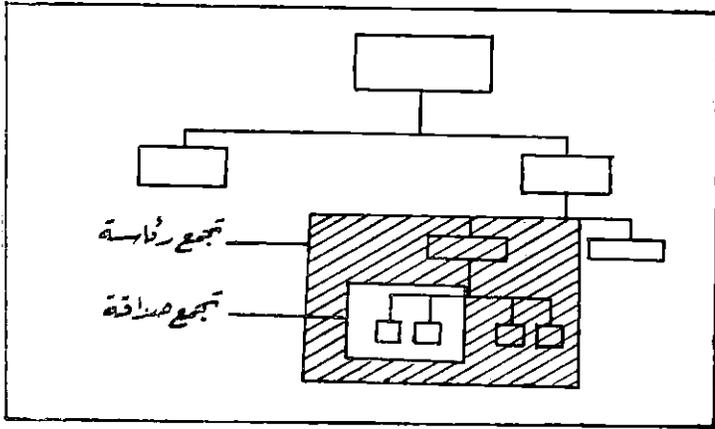
ويبدو لنا فى الحال أن هناك تأثيرين يرتبط بهما الفرد فى المنظمة ويحدث عليه التأثير من خلالهما معا كما أن هذين التأثيرين ليسا بالضرورة فى حالة تناسق • بمعنى أن تأثير أحدهما قد لا يكون موازيا لتأثير الآخر •

ويمكن أن نتصور انتماءات الفرد فى المنظمة على هذا النحو فى الشكل التالى رقم (٣٥) •

وفى الشكل (٣٥) يتضح لنا أن الفرد الواحد ينتمى الى مجموعتين على الاقل لا مجموعة واحدة : المجموعة التى ينتمى اليها وظيفيا (تجمع رئاسة) والمجموعة التى يتألف معها (تجمع صداقة) - أى الهيكل الرسمى للتنظيم والتنظيم غير الرسمى •

R. Saltonstall : Human Relations in Administration N. Y. (1)
1959, pp. 339-338.

(٢) انظر فيما بعد فى هذا الفصل .



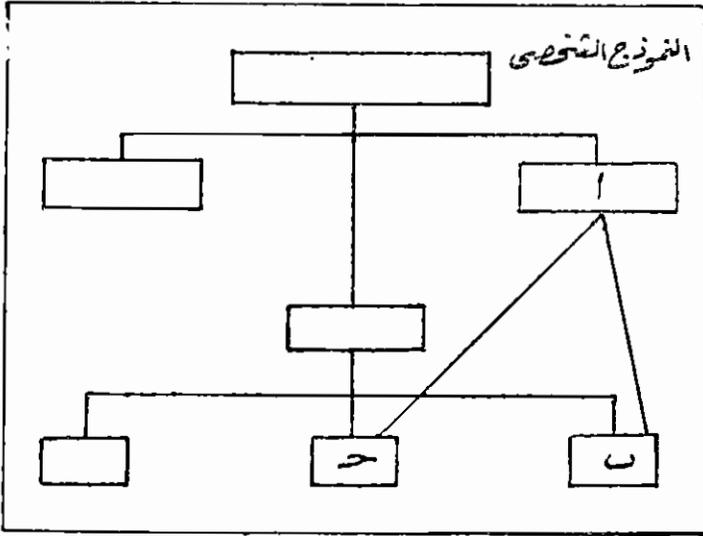
(شكل ٣٥) أشكال التجمعات داخل التنظيم
(نظرة اجتماعية)

ولكن ليس من الضروري أن يكون التنظيم غير الرسمي على هذا النحو البسيط — حيث يكون أعضاء القسم الواحد « أصدقاء عمل » — بل أحيانا كثيرة يأخذ التنظيم غير الرسمي أشكالا أخرى أكثر تعقيدا •

وقد أجرى الكثير من الباحثين دراسات متعددة حول أشكال التنظيم غير « الرسمي » ومن هذه الدراسات ما أجراه الاستاذان فيفنر وشيرود^(١) (Piffner & Sherwood) وتوصلا الى احتمال ظهور للأشكال الثلاثة التالية للتنظيم غير الرسمي •

وفي الحالة (أ) في الشكل (٣٦) نرى التنظيم غير الرسمي يخلق علاقات شخصية قوية بين بعض أطراف التنظيم بغض النظر عن ترتيبات التنظيم الرسمي • وهذه العلاقات قد تكون علاقات قد قامت بالفعل بين الافراد • وقد تكون علاقات مرغوبة ، ثم تقوم فعلا فتصبح جميع هذه العلاقات علاقات حقيقية داخل المنظمة •

Piffner & Sherwood : Administrative Organization, op. cit., (١)
pp. 20-27.

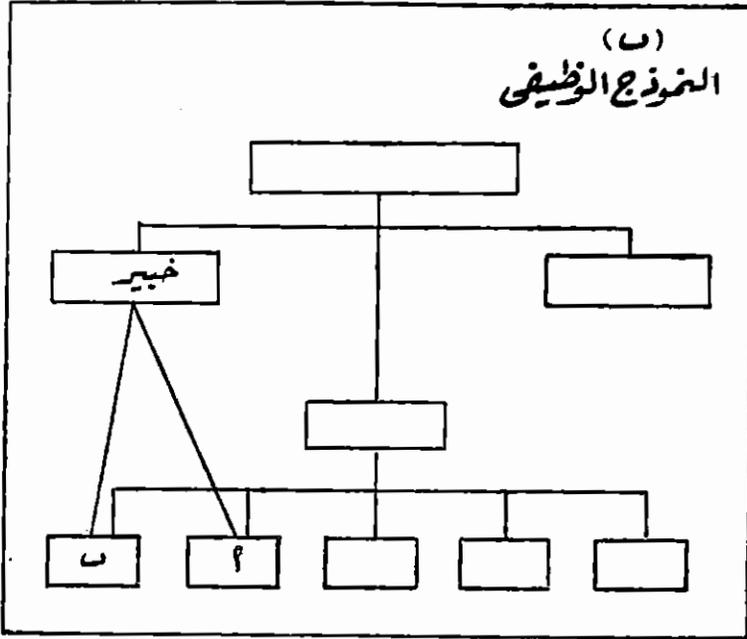


(شكل ٣٦) نموذج التنظيم غير الرسمي
الشخصى يرتبط فيه ب ، ج مع أ على أسس شخصية

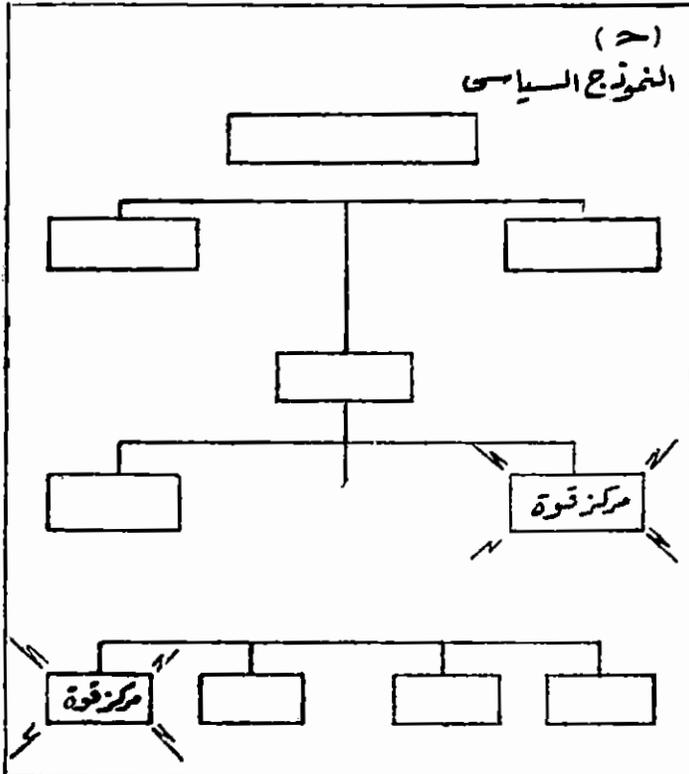
وفي الحالة (ب) الشكل ٣٧ تنشأ علاقات قوية بين بعض أعضاء المنظمة وبعض الخبراء في هذه المنظمة حيث تنشأ هذه العلاقات أصلاً من جراء الاتصالات الوظيفية مثل العلاقات المباشرة التي تتم بين خبير إحصائي في إحدى الإدارات وبين الأفراد في الإدارات لتنفيذية.

وفي الحالة الثالثة (ج) الشكل رقم ٣٨ يتمتع بعض أعضاء المنظمة بقوة خاصة أما مثلاً لزعماهم لمجموعة أفراد أو انتمائهم إلى جماعة قوية أو أسرة مرموقة في المجتمع • فنكون لهؤلاء مراكز قوة تبدو واضحة لبقية الأفراد المشتغلين بحيث تكون معروفة لهم • ويسمى الاستاذ الباحث هذا النموذج الأخير للتنظيم غير الرسمي بنموذج القوة (النموذج السياسي)

كما حاول بعض الباحثين كذلك أن يحدد بعض مظاهر التنظيم غير الرسمي في المنظمات الحكومية الكبيرة فأوضح أنه ينتج عن بعض المصادر التي منها^(١) :



(شكل ٣٧) النموذج الوظيفي للتنظيم غير الرسمي حيث يرتبط أ ، ب مع الخبير بحكم الاتصالات الوظيفية معه



(شكل ٣٨)

١ - التجمع السياسى :

من أخطر مصادر تكوين تجمعات - وتأثير التنظيم غير الرسمى - الضغوط السياسية القائمة فى المجتمع • فالضغط السياسى يؤدى الى خلق قيادات غير رسمية فى الجهاز الادارى لا تستند على النظام الادارى ، وانما على أشكال من الولاء السياسى غير الرسمى • وتصبح هذه القيادات بمثابة النواة (Cell) التى تتجمع حولها ظاهرة التنظيم غير الرسمى وفى الدول التى يضعف فيها النظام السياسى أو التى لا تنتج فيها الوظيفة الاجتماعية للجهاز الادارى يمكن أن يشكل هذا التكوين للتنظيم غير الرسمى خطرا حقيقيا على المنظمة •

٢ - الشلة : (Themen behind the throne)

ومن مصادر تكوين التنظيم غير الرسمى • أن أى قائد ادارى لا يفكر بمعزل عن جماعة تحيط به وتكسب ثقته وتساعده على اتخاذ القرارات ، وهذه الجماعة التى تشبه الدائرة الداخلية (Inner Circle) التى تحيط بالقائد الادارى ، يمكن أن تتحول الى (شلة) خطيرة تمارس تأثيرا غير رسمى على المنظمة يفوق بكثير تأثيرات التنظيم الرسمى وأهدافه •

٣ - السكرتير الخاص : (The private secretary)

ويقوم السكرتير الخاص فى بعض المنظمات بدور خطير كمصدرا تكوين تنظيم غير رسمى وفعال فى اطار المنظمة • وفى كثير من الحالات حيث يتحقق ذلك التأثير غير الرسمى يصبح السكرتير ظلا متحركا للرئيس ، يصل به الامر الى حد فرض توجيهاته غير الرسمية على هيئة المنظمة التى تقبلها برضى خاطر ، طلى أساس الاعتقاد الخاطيء أن هذه التوجيهات رغبة للرئيس •

ان وجود تنظيمات غير رسمية بدرجات متفاوتة داخل المنظمة تجعل المطلب الاساسى فى هذا الشأن هو ألا يقوى تأثير التنظيم غير الرسمى الى الحد الذى لا يكون للتنظيم الرسمى دور أساسى فى المنظمة • ويمكن عن طريق المقارنة بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى أن نوضح الفارق ومن

ثم التناقض بينهما ، حتى يتسنى لنا تفهم نوع التوازن المطلوب تحقيقه
بين الاثنين •

مقارنة التنظيمين الرسمي وغير الرسمي

التنظيم غير الرسمي يضع نظاما خاصا له طبيعة تختلف عن التنظيم
الرسمي •

وفي الجدول التالي مقارنة للتنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي :

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
١ - ناتج تجمع الافراد داخل لمنظمة وعلاقتهم الاجتماعية بعضهم بعض •	١ - ناتج تعريف الاهداف وتحديد الانشطة اللازمة لتحقيقها أى أنه ناتج هيكل التنظيم والسلطات الادارية •
٢ - أهداف التنظيم غير الرسمي هي أهداف كل فرد في التنظيم أو كل مجموعة أفراد في التنظيم •	٢ - أهداف التنظيم الرسمي هي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ادارية مرتفعة •
٣ - هدف الفرد في التنظيم غير الرسمي هو اشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق في العمل •	٣ - هدف الفرد في التنظيم الرسمي هو تأدية الوظيفة •
٤ - علاقات الفرد في التنظيم غير الرسمي هي العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية له • (Social Interactions)	٤ - علاقات الفرد في التنظيم الرسمي هي العلاقات الادارية للوظيفة • (Administrative Relations)
٥ - العلاقات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية •	٥ - الاتصالات تتم من خلال تدرج المستويات الرئاسية •

تؤدي أهمية التنظيم غير الرسمي الى الاهتمام بتحديد النظام الادارى للمنظمة ومن ثم وظيفتها الاجتماعية بمنتهى الدقة • ولكن ذلك الاهتمام لن ينفى حتمية ظهور أشكال أقل خطورة للتنظيم غير الرسمي

ومن ثم لابد من الاهتمام بالجانب الانساني في المنظمة • وهذا يعنى أن الشكل الرسمي للتنظيم لا يمثل بأى صورة القول الفصل في المنظمة • فالنظام الادارى يجب أن يأخذ جانب المرونة والحذر في تشغيل التنظيم وفي اعادة النظر فيه باستمرار بما يلائم الاحتياجات والمشكلات الانسانية في التشغيل •

وهذا يضع عبئا كبيرا على قيادات الجهاز الادارى — فمع افتراض وجود نظام ادارى كفاء من الناحية الرسمية — تكون القيادة هى التى تقوم بتشغيل ذلك النظام ، وعملية التنفيذ لا تظهرها خرائط التنظيم الرسمية • بل ان جانبا كبيرا منها يظهر من أسلوب التحفيز والعلاقات الانسانية التى تظهرها القيادة فى التنفيذ • وهذا يقوم على قاعدة الاعتراف باهميه التنظيم غير الرسمي والدور الذى يقوم به فى المنظمة •

ومع ذلك فان وجود التنظيم غير الرسمي لا ينفى أهمية عملية التنظيم ، والتنظيم الرسمي ، فهذه الاخيرة تحدد الاطار المباشر الذى تتفاعل داخله علاقات الافراد وهو عامل حاسم فى تحديد كفاءة العلاقات الانسانية ومستواها •

الفصل السادس عشر

اعادة التنظيم الادارى

الاستاتيكا والديناميكا فى التنظيم

لا تنتهى عملية التنظيم باانشاء « هيكل » وتصويره • ان عملية التنظيم تشمل كذلك وبالضرورة القدرة على تشغيل التنظيم والحصول على أكفا النتائج منه • فمن ناحية لا يمكن اعتبار هيكل التنظيم أكثر من أداة تحتاج الى الجهد الادارى الخلاق الكفيل بتشغيله والحصول على أكفا النتائج منه • ومن ناحية أخرى لا يتوقع من هذا الجهد أن تصل قدرته الى حد التنبؤ بكافة الظروف العملية التى تواجه المنظمة والتى تؤدى الى تقدير الكفاءة الحقيقية لهيكل التنظيم ، أو أن هذه الظروف ستظل على ما هى عليه وقت تكوين هيكل التنظيم • لذلك نرى أن التنظيم يتصف بصفة التغير والاستمرار وهذا ينبع من حتمية المشاكل بصفة تكاد تكون دورية فى حياة المنظمة كذلك نتيجة لتغير الظروف التى تعمل فيها المنظمة ، وحتمية اعادة النظر فى هيكل التنظيم بما يلائم هذه الظروف الجديدة •

وبذلك يمكن القول أن مسئولية تشغيل التنظيم تستلزم اعتبار اعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم فالتنظيم يجب أن يكون فى وقت واحد منسجما ومتوازنا أى يتضمن معنى (الاستاتيكا) كما يجب أن يكون ناميا أى يتحقق به التقدم المستمر للإدارة وهذا يتضمن معنى (الديناميكا) ويرتبط معنى الاستاتيكا مع معنى الديناميكا بنظام (System) هو جوهر عملية التنظيم ذاتها • لذا لا يتحقق التغير فى التنظيم والتطور فيه الا وفق أسس علمية وموضوعية وهذه المسئولية تتضح بوضع الاسئلة التنظيمية الهامة التى تعتبر اجاباتها مؤشرات استراتيجية فى تحديد كفاءة التنظيم • وعلى الإدارة أن تضع اجابات هذه الاسئلة أمامها بصفة مستمرة للتحقق من كفاءة تشغيل التنظيم الموضوع ، ومن هذه الاسئلة :

١ - هل الاهداف التى من أجلها ظهر الهيكل التنظيمى واضحة فيه فى كل وقت ؟ •

٢ - هل هيكل التنظيم المؤدى الى تحقيق هذه الاهداف وتوزيع أدائها على الاقسام المختلفة واضحا أمام الادارة ؟ •

٣ - هل يوجد التنسيق الذى يربط وسائل تنفيذ الاهداف الادارية بلا تعارض أو تضارب سواء فى ذلك داخل الوحدة أو خارجها بالمقارنة بأوجه النشاط الاخرى •

٤ - هل التنفيذ من القوة بحيث يسمح بوضع التخطيط والتنظيم موضع التنفيذ الفعلى ، أى اصدار القرارات والنشرات والتعليمات التى توضح وسائل التنفيذ واجراءاته ومسؤولية الاشخاص المكلفين بالعمل وسلطاتهم ؟ •

٥ - هل الرقابة محكمة بما يكفل وضع نظام المراجعة والمتابعة بالنسبة لبعض العمليات الادارية الهامة للتأكد من مدى انتظام سير العمل وتصحيح الاخطاء وضمان السير فى طريق الاهداف المرسومة ؟ •

والتأكد من مثل هذه الامور يعد مقاييس استراتيجية فى تحديد كفاءة هيكل المنظمة وهذا يضع على كاهل الادارة عبء المراجعة المستمرة للتنظيم ووضع أسئلة تنظيمية ذات أهمية استراتيجية • فوضع هيكل للتنظيم وتصويره فى خارطة معتمدة لا يعنى أن عملية التنظيم قد انتهت • ان عملية التنظيم لا تنتهى طالما أن المنظمة تستمر فى تأدية وظائفها •

مسئولية الادارة العليا

والتنظيم كعملية مستمرة - وبهذا المفهوم - هو مسئولية الادارة العليا فى المنظمة فعلى عاتق الادارة العليا تقع مسئولية تشغيل التنظيم الفعال بصفة مستمرة ، وبالتالي تكون قيادة المنظمة ذات دور فعال : أولا فى تقرير هيكل التنظيم الملائم ، وثانيا فى تشغيل ذلك الهيكل ، ومن ثم

القيام بعمليات اعادة التنظيم اللازمة لتحقيق الموازنة بين هيكل التنظيم وواقعه العملى التطبيقي • ولا ينفى ذلك أن جميع أعضاء الهيئة الادارية يشاركون بصور متعددة فى عملية التنظيم على المستويين • ولكنه يؤكد فقط الدور البالغ الاهمية للادارة العليا ، التى عليها تقع مسئولية رؤية امكانيات التنظيم ومعوقاته ، وقيادة التغيير المنشود على كافة المستويات •

لذلك نجد أن الاسئلة « الاستراتيجية » التى أعطينا مثالا لها يجب أن تكون دائما دليلا واضحا أمام قيادة المنظمة ، وهى أسئلة تحتاج اجاباتها الموضوعية الى دراسات عملية وتحليلية للتنظيم •

ونظرا لصفة الاستمرار الخاصة بهذا النشاط التحليلى فان الادارة العليا غالبا ما تستعين بوحدة متخصصة داخل المنظمة تقوم بتحقيق ذلك ، وهو ما يلزم لاستمرار التنظيم بكفاءة فى خدمة أهداف المنظمة ، وتسمى هذه الوحدة بتسميات مختلفة منها :

- ادارة خطط التنظيم •
- ادارة التخطيط •
- ادارة التنظيم •
- ادارة البحوث والتنظيم •
- ... الخ •

ومهما كانت التسمية فان وجود هذه الادارة يعبر عن أهمية الدراسة المستمرة للتنظيم الداخلى ، واعتماد الادارة العليا — بكونها المسئول الاول عن الكفاءة للتنظيم — على هيئة متخصصة داخل المنظمة للقيام بهذه المهمة •

وعادة ما تقوم هذه (الادارة) بالدراسة المستمرة للتنظيم ، بما يعرف بتحليل التنظيم (Organization analysis) وتحصل الادارة على المعلومات اللازمة للقيام بذلك التحليل من وثائق المنظمة ، ونسخ القرارات الادارية التى تحال اليها ، وعن طريق المقابلات التى يجب أن يجريها القائمون على

هذه الإدارة من وقت لآخر مع المديرين والرؤساء في المنظمة • وتهدف كل هذه العمليات الى معاونة الإدارة العليا على تشغيل التنظيم بكفاءة ، وعلى تحديد هذه الكفاءة أصلا ، كما أنها تعاون الإدارة العليا على القيام بعمليات اعادة التنظيم كلما كان ذلك ضروريا •

تحليل التنظيم

والتحليل المستمر لكفاءة هيكل التنظيم تتحقق بدراسة التنظيم الفعلى (effective organization) لذلك فهي تعتمد على دراسة السجلات والقرارات في المنظمة ، كذلك اجراء المقابلات مع المديرين والرؤساء وأعضاء الهيئة الادارية — وملاحظة سير العلاقات الادارية ومناقشة المشكلات في مواقع العمل^(١) •

ومن أهم أهداف تحليل التنظيم ، التوصل الى تحديد الأعباء الادارية — خصوصا للرؤساء — تحديدا فعليا ، أى بغض النظر عن التنظيم الرسمي لتقرير مدى ملاءمة وتناسق توزيع المسئوليات مع امكانيات وعلاقات المستويات المختلفة • كذلك لجمع المعلومات الحقيقية عن التنظيم الفعلى المعمول به وتقرير مدى مطابقته للتنظيم الرسمي المعلن • ومن ثم التوصل الى معرفة مدى وضوح أهداف كل مركز وظيفى ومدى ملاءمة مكانه ومستواه الادارى لنوع عملياته وعلاقاته •

وبالطبع يتم تحديد الاعباء الادارية من عدة مصادر مثل الوثائق والسجلات والقرارات والمقابلات • كما يمكن الاستعانة بصحيفة استقصاء (Questionnaire) يتم توزيعها على الرؤساء وتتضمن مجموعة هامة من الاسئلة عن أعباء كل منهم وعلاقاته الادارية • وفيما يلي نموذج لهذه الصحيفة •

(١) لدراسة متخصصة يراجع التنظيم الادارى وتحليل النظم . مرجع سابق .

اسم المنظمة

قسم [ادارة] :

صحيفة استقصاء

عن التنظيم

السادة أعضاء الهيئة الادارية المديرين ورؤساء الاقسام :

١ - يرجى التفضل بدراسة الاسئلة المرفقة ، وسوف يقابلكم أحد الزملاء من (قسم التنظيم) بعد أسبوع واحد لمناقشتها والاستئارة
بآرائكم .

٢ - يرجى ارفاق أية وثائق أو مستندات ترونها ذات علاقة
بموضوع اجاباتكم على الاسئلة .

مع الشكر والتقدير

١ - ما هي أهداف (أغراض) الوحدة التي ترأسونها وما رأيك في مدى مساهمة وحدتكم في النجاح الشامل للمنظمة ؟ •

٢ - ما هي مساهمتك في عمليات التخطيط التي تقوم بها في المجالات الآتية :

(أ) تحديد أهداف أو أغراض المنظمة ككل أو الوحدة التي ترأسونها ؟ •

(ب) تطوير وتوضيح سياسات المنظمة ككل أو الوحدة التي ترأسونها ؟ •

(ج) البرامج وتوقيتها ؟ •

(د) الاشتراك في اعداد الميزانيات التقديرية ؟ •

(هـ) ايضاح عمليات التخطيط التي تقوم بها لمؤوسيك ؟ •

٣ - ما هي مساهمتك في عمليات التنظيم التي تقوم بها في المجالات الآتية :

(أ) اعداد ومتابعة تنظيم الوحدة التي ترأسونها ورسم خارطة تنظيمها ؟ •

(ب) تحديد صلاحيات ومسئوليات مرؤوسيك •

(ج) تحديد علاقات السلطة بينك وبين مرؤوسيك (استشارية / تنفيذية / وظيفية) •

(د) شرح أو تفسير التنظيم لمرؤوسيك وتدريبهم على معالمة الاساسية :

٤ - ما هي مساهمتك في عمليات التنسيق التي تقوم بها في المجالات الاتية :

(أ) ما هي الوحدات أو المراكز الاخرى التي يحتاج عملك الى تنسيق مستمر معها •

الوحدة أو المركز نوع التداخل والتنسيق المطلوب

(ب) ما هي الاعمال التنسيقية ذات الطبيعة الخاصة أو المعقدة التي تحتاج اليها ؟ •

(ج) ما هي الوحدات التي تحتاج الى تنسيق جهودك معها في النواحي التالية :

الوقت	العمل	الوحدة / الوحدات
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

الجراءات

الوحدة / الوحدات	العمل
_____	البرامج
_____	_____
_____	الميزانيات
_____	_____
_____	نواحي أخرى
_____	_____

٥ - ما هي مساهمتك في عمليات التحفيز التي تقوم بها في المجالات الآتية :

(أ) اختيار المرؤوسين في وحدتك •

(ب) تقييم أداء مرؤوسيك •

(ج) توعية مرؤوسيك في العمل •

(د) مكافآت مرؤوسيك •

(هـ) مشاركة مرؤوسيك في حل المشاكل في العمل •

(و) توصيل المعلومات منك الى مرؤوسيك ومنهم اليك والطرق المتبعة •

٦ - ما هو دورك في عمليات الرقابة التي تمارسها في المجالات الآتية :

(أ) مقاييس أعمال مرؤوسيك •

(ب) تسجيل العمل ومتابعة تقدمه وتقييمه •

(ج) تقارير ترفع لك من قبل مرؤوسيك في أوقات معينة •

(د) تقارير ترفعها أنت لرئيسك في أوقات معينة •

(هـ) تصحيح أخطاء التنفيذ والوسائل المتبعة بما فيها الانضباطية •

(و) ما عدد مرؤوسيك المباشرين •

٨ — ارسم خريطة تنظيم للوضع الحالي في وحدتك •

٩ — ارسم خريطة تنظيم للوضع الذي تفضله لوحدتك •

وتستكمل المعلومات عن الاعباء الادارية بأساليب كثيرة منها الصحيفة التي أعطينا مثالا لها فيما سبق •

والقصد الواضح هنا ، هو الحصول على أكبر قدر من المعلومات المرتبة عن التنظيم الفعلى • فالمحلل يضع أمامه التنظيم الرسمى (الهيكل التنظيمى) ، دون ما يفترض حتما أنه هو المعمول به • وعليه أن يقرر « ميدانيا » نوع التنظيم المعمول به حتى يصل الى تحديد الثغرات والمشكلات ومن ثم وضع الحلول لها •

ويحتاج تحليل التنظيم كذلك الى تحديد السلطات — الممنوحة فى التنظيم — حتى يمكن مقارنتها مع الاعباء الادارية الحقيقية •

لوحات التنظيم الخطية (Linear Organization Charts)

ظهرت فى الحقبة الاخيرة اتجاهات لاستخدام ما يسمى باللوحات الخطية للتنظيم ، أو اللوحات الخطية للمسئولية ، أو اللوحات الوظيفية^(١) • وتسعى هذه اللوحات — مهما كان مسماهما — الى تعدى التصوير المبسط للخطوط الرسمية للاتصالات ، والمستويات التنظيمية ، والتقسيمات الادارية ، وعلاقات التنفيذ والمشورة • فالى جانب هذا التصوير المبسط ، فان اللوحات الخطية للتنظيم تسعى الى التعبير عن ترابط الاعمال والوظائف وطابعها الاستشارى والاعلامى والفنى والتخصصى ، وتتبع علاقات السلطة ، وتبرز احتياجات التنسيق والتكامل اللازمة للمنظمة • وتبرز هذه اللوحات من الذى يشترك ، ولأى درجة ، فى تنفيذ عمل يتم ، أو قرار يتخذ ، وتظهر نوع ودرجة السلطة التى يمارسها كل مسئول عند أداء نشاط عندما يشترك أكثر من واحد تتداخل سلطاتهم ومسئولياتهم بالنسبة لهذا النشاط وتوضح علاقات السلطة عندما يشترك المسئولون فى عمل جماعى ، وهى بذلك تغنى عن الرجوع لجداول توصيف الوظائف وأدلة التنظيم

David I. Cleland & William R. King : Systems Analysis and (1)

Project Management. New York, 1968, p. 196.

التفصيلية التي تحدد الواجبات ، والتي تركز على تحديد توصيف الوظائف كوظائف مكررة ، ولكنها لا تعطي حاجة الموظف للتعرف الواضح على دور الآخرين • وتسعى لوحة التنظيم الخطية الى ابراز الخصائص التالية :

— البيانات والمعلومات الاساسية التي تتضمنها لوحات التنظيم وأدلة التنظيم التقليدية ، وترتيبها في صورة مصفوفة (matrix) مبسطة •

— سرد بيان مسميات الوظائف (تظهر رأسيا) •

— سرد ببيان المسؤوليات والسلطات والانشطة والواجبات (تظهر أفقيا) •

— مجموعة من الرموز للدلالة على درجة ومدى السلطة وتوضح العلاقات بين الوظائف (الموضح مسمياتها) والانشطة والواجبات (الموضح بيانهما) •

وباستخدام هذا النوع من اللوحات يمكن أن يظهر في سطر أفقى واحد ، الأشخاص المشتركين في أداء عمل أو نشاط معين ومدى وطبيعة مشاركتهم في هذا العمل •

وفي الوقت ذاته ، يمكن أن يظهر في عامود رأسى واحد الاعمال والانشطة المسئول عنها الشخص ومدى مسئوليته بالنسبة لكل من هذه الاعمال أو الانشطة ومن متابعة اللوحة المبينة بالشكل التالى رقم ٣٩ ، فإنه يمكن متابعة البيانات التالية :

— التدرج الهرمى للوحة التنظيم يوضحه الجزء العلوى المتضمن بيان الوظائف وتوزيعها على الادارات والاقسام (مصفوفة أفقيا) •

— بيان الواجبات والانشطة يوضحه السرد في أول خانة اليمين (مصفوفة رأسيا) •

— الرموز التي تدل على طبيعة العلاقات بين الوظائف والواجبات •

توضح الترابط بين شاغل الوظيفة الذى يؤدى العمل ، والآخريين الذين يشاركون فى أداء الواجبات الذى يرتبط به ذا العمل •

– يوضح الشكل العام للوحة كيفية الربط بين التنظيم الرسمى الساكن والتدفق الايجابى للعمل لتصور ديناميكية التشغيل الكلى الذى يحقق التوازن المستمر مع الظروف خلال تحويل المعلومات والمواد والطاقات والمسائل التى تدخل للعمل (المدخلات) الى نتائج (مخرجات) تحقق الاهداف المتغيرة للمنظمة •

التنظيم الرسمي والتنظيم الفعلى

وتوصل دراسات تحليل التنظيم التى أخذنا أمثلة مبسطة لها الى تحديد أقرب تصوير للتنظيم الفعلى ، أى هيكل التنظيم المعمول به فعلا ، وبغض النظر عن التنظيم الرسمى •

والملاحظ أن هيكل التنظيم « الرسمى » يضع الاطار العام الذى يجب أن تسير وفقا له المنظمة • فهو يحدد الوظائف (والاقسام والادارات) ويحدد العلاقات الادارية ويضع مستويات الاشراف • الخ •

ولكنه لا يضمن ضرورة تشغيل التنظيم وفق هذا الاطار وفى حدوده • فهناك أولا البشر الذين سيعملون فى هذا التنظيم ولكل منهم دور وظيفى ومعه شخصية خاصة قد لا تتلاءم مع هذا الدور الوظيفى وهناك ثانيا المجتمع الذى ستعمل المنظمة فيه وضغوطه ومشكلاته التى ستعكس بالضرورة على المنظمة ومن ثم على تنظيمها • وهناك ثالثا علاقات العمل غير الرسمية والظلال التى ستلقيها على هيكل التنظيم • وهناك رابعا مستوى كفاءة الرؤساء وقدرتهم على التفويض ومن ثم تحقيق التنظيم الرسمى فعلا وعملا • وهناك الى جانب ذلك مجموعة كبيرة من العوامل التى تؤدى كلها الى ظهور « التنظيم الفعلى » كشيء قائم هو هدف دراسات تحليل التنظيم الحقيقى •

علاوة على ذلك يمكن بالطبع اضافة بعض الاسباب – الخاصة بالدول النامية – التى تجعل التنظيم الفعلى مختلفا عن التنظيم الرسمى المعلن •

من هذه الاسباب عدم وجود تنظيم رسمى كفاء أو واضح فى الجهاز الادارى أو فى بعض وحداته فى معظم الدول النامية ، مما يؤدى الى سهولة انحراف التنظيم الفعلى على الهيكل المعتمد •

كذلك من هذه الاسباب الشائعة فى الدول النامية كثرة التغيير فى التنظيم الرسمى ، مما يؤدى الى استمرار علاقات ذلك التنظيم – بعد تغييرها رسميا – فى اطار مفهوم التنظيم الفعلى •

ومن هذه الاسباب أخيرا ، عدم الوعي بأهمية التنظيم في هذه الدول ، مما يجعل العرف والتقاليد تقوم بدور أهم من الوثائق التنظيمية العلمية .
 مما سبق يتبين أن تحليل التنظيم يهدف الى تصوير التنظيم الفعلى (Effective Organization) وبمقارنته مع التنظيم الرسمى (Formal) يمكن التعرف على مدى التطابق أو الانحراف بين الاثنين . ولكن ليس الغرض من ذلك هو التأكيد من انطباق التنظيم الرسمى مع التنظيم الفعلى، وإنما الغرض هو التأكيد من كفاءة التنظيم والتأكد من أن التنظيم الرسمى يعبر عن المستوى الكفاء المطلوب بقدر الامكان .

اذ ليس من الضرورى حدوث الانطباق الكامل بين التنظيم الرسمى والتنظيم الفعلى ولكن من الضرورى ألا يقوم تباعد شائع بين الاثنين وهذا لا يتحقق الا كلما صور التنظيم الرسمى الواقع التنظيمى تصويرا واقعيا كفاً .

ان المقصود من هذه الدراسات المستمرة التعرف على نقاط الضعف في التنظيم والتأكد من كفاءته . وفى حالة ظهور مشاكل حادة لا يكون أمام المنظمة الا تبني الحلول الملائمة فى شكل مخطط للتنظيم .

وفى بعض الاحيان تكون مشاكل التنظيم من النوع الذى يمكن معالجته دون حاجة الى اعداد تغيير جذرى فى التنظيم القائم . ولكن فى أى الاحوال تظهر الحاجة الى تكتيك تخطيطى دقيق لتحقيق التغيير المنشود .

أسلوب اعادة التنظيم

بعد الانتهاء من تحليل التنظيم وبافتراض ظهور الحاجة الى اعادة التنظيم يمكن البدء فى اعداد خطة لاعادة التنظيم ، وتنفيذها . وخطة اعادة التنظيم تمثل كذلك التعديل المرغوب لفترة زمنية محددة على ضوء التغييرات فى نفس الفترة . ومثل هذه الخطة تمكن المنظمة من مواجهة التغييرات المتوقعة بالتنظيم الفعال ويرتبط ذلك طبعا باعداد وتنمية الاداريين اللازمين للعمل .

ومن أهم الصعوبات التي تواجه اعداد تلك الخطة ، حدوث تغييرات غير متوقعة ، الا أن هذه صعوبة مرتبطة بكل أنواع الخطط وهي تتضمن مخاطر على الادارة أن تأخذ بها ، وهي على أى حال مخاطرة أقل بكثير من تلك التي تنجم من عدم الرضا عن التنظيم القائم وتحمل مشكلاته •

ومن المفيد أن تتم تجربة خطة التنظيم قبل اقرارها • ويتحقق ذلك عن طريق خطة رائدة (Pilot) وبمقتضى ذلك نبدأ تنفيذ التغيير المتوقع جزئيا داخل المنظمة قبل تعميم التغيير حتى يمكن التأكد من امكانيات تنفيذها بتطبيق خطط انتقالية ، فليس من المتيسر أن يتم تطبيق خطة اعادة التنظيم مرة واحدة بل لابد من اعداد الظروف المناسبة لتغيير التنظيم القديم • والخطط الانتقالية هي في الواقع تقسيم عملية ابدال التنظيم القديم واحلال التنظيم الجديد مكانه على فترات محددة • ومن أهم الاعتبارات التي تأخذها الخطط الانتقالية في الاعتبار هي : العامل البشري ، بمعنى اعداد الاداريين بالاسلوب اللازم للخطة الجديدة ويشمل هذا ترتيبات خاصة بالتدريب والترقية والنقل ، كما يشمل أيضا امكانيات الاداريين الفعلية ومدى امكان الاستفادة منها وعدم تجاهلها • وأخيرا يشمل العامل البشري ، ألا تقوم خطة التنظيم بأى حال على أساس انتقاص حقوق الافراد أو رواتبهم •• الخ •

وخطة اعادة التنظيم هي عملية مدروسة تقوم على التحليل وتهدف الى احداث تغيير ، والتغيير يقترن في أذهان أعضاء الهيئة الادارية بمركز كل منهم وبالزايا التي يتمتعون بها • ولا عجب اذا ما أخذت مقاومة هؤلاء لخطط التنظيم تظهر في أشكال شتى^(١) • وهذا يحتاج الى اعداد استراتيجية لمواجهة هذه المقاومة ولتهيئة النجاح أمام التنفيذ للخطة • وهذه الاستراتيجية تقوم على :

١ - الحصول على أكبر قدر موضوعي ممكن من المشاركة في اعداد

(١) يقول في ذلك ميكافيللي ليس هناك أصعب من التغيير •

المخطة والمقصود بذلك أن يشارك أعضاء الهيئة الادارية بصورة أو بأخرى في اعداد الخطة • ويصبح لكل منهم دور في وضعها وبالتالي مصلحة في تنفيذها •

٢ — تهيئة كل امكانيات تعريف أفراد الهيئة الادارية بخطة التنظيم وبما تهدف اليه ، ولا يجب أن تعد الخطة في سرية تامة أو لا يعلن عن مقاصد الادارة مقدما ، فمن الضروري كسب ثقة الهيئة الادارية وذلك باعلامها مقدما عن النية في اعداد خطة وعن أهداف هذه الخطة • ولا بأس من اعداد عدة اجتماعات ومؤتمرات لالام الهيئة الادارية بالخطة وما تهدف اليه • ويمكن كذلك استخدام النشرات الادارية من وقت لآخر لشرح الخطة للهيئة الادارية والعاملين •

٣ — من أهم وسائل تجنب مقاومة الخطة أن يتم تعليم العاملين ، خاصة بقوائد الخطة ومعناها وطبيعتها • ان مسئولية التعليم في الواقع مسئولية لا تنفصل عن عملية النجاح في تنفيذ الخطة •

وفي معظم حالات اعادة التنظيم ، يقدم خبراء الادارة نصيحة الاستعانة بخبرة جهاز متخصص خارج المنظمة مثل جهاز الادارة والتنظيم في جمهورية مصر العربية مثلا أو مكتب التنظيم المشرف على كل الجهاز الادارى • وهذا بالطبع لا يغنى عن قيام المنظمة ذاتها بدور فعال في اقتراح وتنفيذ خطط التنظيم • والواقع أن المنظمة لا تلجأ الى تلك الوسيلة الا كلما كان من الصعب الاستفادة من خبراء المنظمة ذاتها • كما أن المنظمة حتى مع وجود خبراء ضمن طاقم اداريها ، قد تلجأ الى هذه الوسيلة سعيا وراء ما تملكه تلك الاجهزة من خبرة متخصصة من ناحية كذلك الموضوعية التي تتسم بها دراساتهما من ناحية أخرى • فالخبير الخارجى ، لما له من دراية بأحوال كل الجهاز الادارى ومنظّماته يمتلك تخصصا يصعب الحصول عليه من داخل المنظمة الواحدة ، والتخصص الذى يملكه الخبير يجعل مشكلات التنظيم مألوفة لديه ، ويسهل عليه تشخيص تلك المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها ، وبالتالي يحقق وفورات لا يمكن انكار أثرها للمنظمة • كذلك (م ٢٤ — نظرية الادارة)

يجب أن نلاحظ ميزة أخرى وهى الموضوعية • فعدم ارتباط الخبر الخارجى بأية علاقات غير موضوعية داخل المنظمة يمكن من اعطاء النصيحة والمشورة بأقصى حد ممكن من الموضوعية — وقلما تجد تلك الموضوعية بنفس الدرجة فى داخل المنظمة ، ليس فقط لارتباطات وعلاقات ومجالات شخصية يمكن أن توجد لدى الخبراء من أعضاء الهيئة الادارية للمنظمة ، بل لان هؤلاء الخبراء من أعضاء الهيئة الادارية للمنظمة قد يخشون من رد فعل بعض التوصيات التى يقدمونها ، لدى أعضاء الهيئة الادارية ، ويلجأون لذلك — عادة — الى أنصاف الحلول •

وفى أى الاحوال لا غنى للجهاز المتخصص عن أن يستعين ببعض ذوى الخبرة من داخل المنظمة ذاتها • كما أنه من المفيد أن توجد (وحدة) داخل المنظمة تضم مجموعة من هؤلاء الخبراء • وحتى اذا لم توجد ، يكون من المفيد أن يساعد الجهاز المتخصص بأن يدرّب مجموعة من اداريي المنظمة على العملية ويقوم بشرح تفصيلاتها لهم •

وهناك أسلوب آخر تلجأ اليه بعض المنظمات وهو تكوين لجان للتخطيط والتنظيم ، ويمكن فى الواقع استخدام اللجان بكفاءة فى اعطاء المشورة والتوصية للرئيس التنفيذى عن التنظيم الاجمالى للمنظمة • كما أن اللجان فوائدها أخرى فى تحقيق التناسق اللازم عند اتباع بعض التعديلات فى التنظيم • وفى العادة تكون الصلاحيات الممنوحة لمثل هذه اللجان ، صلاحيات استشارية فحسب وتشمل :

- ١ — توضيح الاهداف طويلة الاجل للمنظمة •
- ٢ — دراسة التنظيم لتحديد مدى صلاحيته لتحقيق هذه الاهداف •
- ٣ — المساعدة على تخطيط أى تغيرات لازمة فى التنظيم •

الفصل السابع عشر

عملية اعداد الافراد

الجانب الانساني في الادارة العامة

عندما يواجه الفشل احدى المنظمات يسهل تصور أسباب ذلك الفشل في التنظيم الادارى ، لأن من السهل جدا تغيير وتبديل التنظيم الادارى ، ذلك بتحقيق باصدار تشريع جديد ، أو قرار جديد ، أو حتى باصدار مجموعة تعليمات • ولكن يجب أن نتذكر دائما أن جزءا كبيرا من هذا الفشل يكمن في تصرفات من يعملون في التنظيم ، وتغيير العقول وتطوير السلوك الادارى ، هى عملية أصعب وأدق وأهم بكثير من تغيير وتبديل التنظيم • لأن الانسان ليس من السهل تطوير سلوكه الا تدريجيا وبجهد خلاق ، وهذا هو ميدان التحدى الرئيسى للدول النامية ، ليس بالنسبة للادارة العامة فحسب ولكن بالنسبة لكل عملية التنمية الاقتصادية^(١) •

والواقع أن العمل الادارى لا يمكن أن يستغنى بأى حال عن عملية اعداد الافراد القادرين والصالحين للقيام بتشغيل التنظيم ودفعه نحو تحقيق أهدافه • والشئ المؤكد أنه مهما كانت كفاءة التنظيم ، الا أنه لا يمكن الحكم على تلك الكفاءة بمجرد تحليل الطريقة التى تم بها تحديد أهداف المنظمة وتوزيع السلطات وتوضيح العلاقات • الخ ، فالحكم على الكفاءة يتقرر تبعا للطريقة التى يمارس بها الافراد على كافة المستويات ووظائفهم الادارية فى اطار التنظيم •

ان دور الافراد لا يمكن تجاهله فى نجاح المنظمة ، وهو دور يظهر فى :
أولا : التأثير على هيكل التنظيم الذى يعملون فيه تأثيرا يصل الى حد تغيير وتعديله •

ثانياً: تشغيل ذلك الهيكل بالاسلوب الذى يعد الفاصل الالهم فى تحديد كفاءة التنظيم •

وفى الواقع هناك تفاعل لابد من وجوده بين هيكل التنظيم من ناحية وبين أسلوب عمل الفرد فى نطاق ذلك الهيكل من الناحية الاخرى هذا التفاعل يتحتم معه وجود توازن بين اطار العمل من ناحية وأسلوب العمل من الناحية الاخرى •

وقد رأينا كيف أننا نعد عملية التنظيم عملية غير قدرية وغير عشوائية • بل هى عملية لها مبادئها وأصولها التى تجعل التنظيم نشاطا من أنشطة الاداريين التى تحكمها مبادئ وتفسيرات ولا تجعلها نشاطا تلقائيا أو طبيعيا •

كذلك لا يمكن ترك أسلوب عمل الاداريين ذاته وقيامهم بالعمل الادارى للصدفة وللموهبة الانسانية الطبيعية^(١) فهى عملية دقيقة لا تنفصل عن العمل الادارى ذاته • وبالتالي لابد أن تحميها مبادئ وتفسيرات تهدف الى الاختيار الامثل للأفراد ، وحسن توزيعهم على الوظائف ، وتهدف كذلك الى تنمية كفاءات هؤلاء الافراد فى كل الاوقات بالاسلوب الذى يضمن كفاءة السلوك الادارى وبالتالي يودى الى تهيئة الظروف المناسبة لخلق التنظيم لتحويل ذلك التنظيم فى اتجاهات ايجابية نحو تحقيق الاهداف ضمن اطار الاهداف العامة للجهاز الادارى للدولة ، وعملية خلق الافراد هى عملية مستمرة ينبع جانب كبير منها من قدرة القيادة العليا للجهاز الادارى على تهيئة الظروف المناسبة لذلك ، فالمنظمة التى تنشأ فى الاصل بقرار من هذه القيادة العليا • هى أداة تلك القيادة واحدى وسائلها لتحقيق أهداف عامة ، وبالتالي جانب من المبادرة يظل فى أيدي القيادة العليا التى عليها مسؤوليات تجاه اختيار وتنمية الاداريين ، وكذلك تجاه خلق الاطار الملائم

لتنظيم وشروط العمل المناسبة للأفراد لذلك لابد أن يكون لهذا الموضوع علاقة كذلك بدراسة التوجيه والرقابة ، ويبين لنا في الحال الترابط بين كافة العمليات الادارية في المنظمة من ناحية والترابط بين تلك العمليات في ادارة المنظمة الواحدة وادارة الجهاز الادارى كله ، من الناحية الاخرى •

المستويات الادارية

لقد ازداد الاهتمام بأوضاع العاملين وبادارة الافراد في الآونة الاخيرة الى حد أصبحت معه عملية اعداد الافراد من العمليات الادارية الهامة (تسمى أحيانا عملية التوظيف Staffing (※)) تعنى باستخلاص أكفأ النتائج من جهد الهيئة الادارية العاملة وتهيئة الظروف التى تخلق بصورة مستمرة أكفأ الاداريين على كافة المستويات فى المنظمة •

والهيئة الادارية للمنظمة هى مجموع الافراد العاملين فى مجالات الادارة وهى تنقسم فى معظم دراسات الادارة الى ثلاث مستويات كالآتى (١) :

١ - الادارة العليا :

وهو المستوى البشرى المسئول أساسا أمام القيادات العليا عن تحديد الاهداف ورسم السياسات الادارية ومتابعة التنفيذ الكلى •

٢ - الادارة التنفيذية :

وهو المستوى الثانى فى الادارة وتتكون منه قيادات الجهاز الادارى التنفيذية التى تضع برامج العمل وتشرف وتشارك فى تنفيذها •

(※) ان تعبير توظيف له معنى محدود قد لا يتعدى عملية اختيار وتعيين الموظفين .

(١) الدكتور على عبد المجيد ، مرجع سابق ، صفحات من ١٣٤ الى

٣ - الإدارة المباشرة :

وهذه المجموعة تضم رؤساء الصف الاول الذين يشرفون اشرافا مباشرا على تنفيذ أهداف وسياسات الادارة العليا تبعا للطرق والاساليب التي وضعتها الادارة التنفيذية وتحت الاشراف المباشر للأخيرة .

ولا ننظر مع ذلك الى العمل الادارى على أساس انقسام مطلق ومحدد الأبعاد بين المستويات الثلاثة السابقة ، فالادارة هي ناتج تعاون كل الاداريين لتحقيق الاهداف المحددة . فالمعروف أن عاملا هاما في نجاح الادارة هو القدرة على تحصيل التعاون المقصود للجميع نحو تحقيق الاهداف وفي هذا يعرف لنا « لوثر جويك » مقومات الادارة في كفاءة الاتصال والرغبة في الخدمة والهدف المشترك .

وبنفس المعنى لا يمكن - خصوصا في منظمة عامة - أن نتصور تماسك العمل الادارى داخل المنظمة فقط وبمعزل عن البيئة الخارجية هناك اذا حقيقتان واضحتان في قيام الهيئة الادارية بالعمل الادارى الاولى هي الترابط داخل المنظمة بين كافة مستويات العمل الادارى ، بحيث لا يمكن الا مجازا النظر الى عمل الاداريين في داخل المنظمة مستقلا بعضه عن الآخر ، والثانية هي علاقة التأثير بين مجموع العمل الادارى داخل المنظمة من ناحية والبيئة الخارجية من الناحية الاخرى .

بمعنى أدق ان دراسة الهيئة الادارية وأنماط السلوك التي تتبعها نحو تحقيق الاهداف ، هي دراسة معقدة الى أقصى درجة . إذ أنها تمثل للباحث درجات مرتفعة من التداخل بين مجموعة كبرى من العوامل التي لكل منها دور في تحديد سلوك الاداريين وفي تفسير ذلك السلوك^(١) .

وهناك مجموعة من الحقائق المتعلقة بالهيئة الادارية في الجهاز الادارى بالذات ومنها :

A. Leisersons : Interest Groups in Administration, in F. M. (١)
Marx (ed.), Elements of Public Administration, op. cit., Ch. 14.

١ - أن سلوك الإداريين في المنظمة يتعاون لتحقيق أهداف متكاملة داخل تلك المنظمة بل وداخل الجهاز الإداري للدولة ، بمعنى ارتباط كل أجزاء العمل الإداري في المنظمة وارتباطه في مجموعة بمستويات العمل في الجهاز الإداري بالدولة .

٢ - أن هذا التكامل في العمل الإداري يتأثر بالهيكل التنظيمي للعمل بمعنى أن سلوك الهيئة الإدارية في المنظمة لا بد وأن يتأثر (ويؤثر) في هيكل التنظيم الإداري المتاح له .

٣ - أن هذا التكامل والتأثر (والتأثير) في سلوك الهيئة الإدارية في المنظمة يتداخل كذلك مع الظروف السياسية والاجتماعية السائدة وتأثيرها على مناخ العمل الإداري وعاداته وتقاليده (١) .

أهداف اعداد الافراد

ان أهداف الإدارة من عملية اعداد الافراد ، يبلغ الاهمية القصوى لما للعنصر البشرى من أهمية في الإدارة ويمكن أن نذكر تلك الاهداف فيما يلي (٢) .

١ - تخفيض التكاليف الادارية :

ان عنصرا هاما من التكاليف هو ما يعود الى الرواتب والأجور (٣) وغيرها من المدفوعات النقدية للهيئة الادارية . وليس المقصود بتخفيض التكاليف هنا تخفيض هذه المدفوعات دون الاخذ باعتبار الكفاءة الاقتصادية . ولكن المقصود هو الحصول من الافراد العاملين في المنظمة على أقصى جهد وأعلى انتاجية بحيث يكون العائد من المدفوعات النقدية

(١) بمعنى أن أعضاء الهيئة الإدارية هم أعضاء في مجتمع وبمعنى أن العمل الإداري هو عمل يتم في إطار اجتماعي محدد لا يستطيع أن يتعارض مع نظامه .
H. Koontz & C. O'donaell : op. cit., pp. 42-3. (٢)
H. Chruden and A. Sherman : op. cit., pp. 2-9. (٣)

أكثر اقتصادية • ويضع هذا على ادارة الافراد بالذات (والادارة عموما)
مسئولية كبيرة في تحقيق ذلك الارتفاع المستمر في الانتاجية •

٢ - تحقيق التقدم التكنولوجي :

ان الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم الآن تؤدي الى تغيير في
أساليب الاعمال الادارية المختلفة ، وهذا يلزم الادارة أن توالى دراسة
هيكل الوظائف وتكوينها ومحتوى كل وظيفة بالتحليل • ويستلزم ذلك تغييرا
مستمر في مفهوم الوظيفة وهو تغيير يصبح عديم الجدوى دون أن يصاحبه
تدريب مستمر للعاملين على متطلبات ومفاهيم الوظائف الجديدة •

ان مثل الاسهامات السابقة هي التي أدت الى نشأة ثم تطور ادارة
الافراد كواحد من أهم الوظائف المتخصصة للادارة العامة فالعملية الادارية
وان تضمنت تلقائيا عملية اعداد الافراد - الا أن أهمية هذه العملية تؤدي
الى اتساح مجال لها بين الوظائف المتخصصة للمنظمة • ويمكن أن نوضح
ذلك من الشكل التالي (رقم ٤٠) •

ويبين أن عملية اعداد الافراد هي من الانشطة التي يجب أن يهتم بها
الاداري كجزء رئيسي من مسؤولياته ومهامه الادارية وهذا يصوره العامود
الرأسي (العمليات الادارية) • كذلك يظهر من الشكل أن ادارة شئون
الافراد تحتل مكانا هاما في المنظمة يؤدي الى اعتبارها احدى وظائفها
الخدمية المتخصصة ، وهذه تمثل تطورا حديثا جدا • ولا يقلل هذا من أن
الاهتمام بشئون الافراد في حد ذاته - أى كنشاط من أنشطة الادارة -
هو اهتمام قديم قدم الادارة ذاتها •

الخ . .	ادارة الافراد	الشراء والتخزين	التمويل والميزانية	الوظائف المتخصصة للمنظمة
				العمليات الادارية للاداريين
				التخطيط
				التنظيم
				اعداد الافراد
				التوجيه
				الرقابة

(شكل ٤٠) اعداد الافراد عملية ادارية ووظيفة خدمية

قواعد اعداد الافراد

ان عملية اعداد الافراد نظرا لاهميتها ضمن الانشطة التي تقوم بها الادارة قد نالت اهتمام العديد من الابحاث والدراسات المتخصصة مما أمكن معه التوصل الى بعض القواعد العلمية في اعداد وتدريب الافراد مما يحقق الاهداف التي بينها .

ومن أهم تلك القواعد في مجال هذه العمليات ، بل وفي الادارة عموما قاعدة الكفاءة . بل ان هذه القاعدة تعد في رأى كثير من علماء الادارة من مقومات المجتمع الحديث^(١) . فالمجتمع المعاصر ، والذي يتسم ضمن سماته الاخرى بالتطور المستمر في حاجات أفراده هو مجتمع يسعى دوما الى تحقيق أقصى الكفاءة في استخدام موارده المتعددة ومنها موارده البشرية . وهذا يوجد في الحال مكانا بارزا للأسلوب الموضوعي فالكفاءة تتحقق باستخدام الاسلوب الاكثر ملاءمة ، أى باستخدام الاسلوب العلمى . ويعنى ذلك أهمية اعتماد الادارة في مجال وضع سياسات اعداد وتشغيل الافراد على « المديرين » المؤهلين أو المحترفين (Professoinals) القادرين

على استخدام الاسلوب العلمى على أنه الوسيلة الوحيدة لادارة الافراد ، ويتفق هذا المصدر تماما مع آمال مجتمع الدول النامية الساعية الى النمو والتقدم الاقتصادى اذ أن من مقومات التقدم استبدال العقلية المؤهلة للعقلية التقليدية فى الادارة واستبدال الاسلوب العلمى فى الادارة للاساليب الشخصية والاجتهادات العشوائية •

ويقوم الاسلوب العلمى على أساس قاعدة هامة وضعها فردريك تايلور هى أنه فى أى منظمة حكومية أو أهلية فان التحليل العلمى الموضوعى كقيل بأن يؤدى الى اكتشاف الاسلوب الامثل لتأدية كل عمل من أعمال المنظمة وقد أثبت فردريك تايلور صحة هذه القاعدة فى دراسات الوقت والحركة (Time & Motion) التى أجراها سنة ١٩١٠ فى الولايات المتحدة •

وبتطبيق الاسلوب العلمى على عملية تشغيل العنصر البشرى تحقيقا للكفاءة نلاحظ أن أولى مقومات ذلك التطبيق ، هو تحول ادارة الافراد من ادارة تعيين وسجلات موظفين الى ادارة تشرف على مجموعة متجانسة ومترابطة من البرامج متعددة الاهداف • ويستلزم ذلك بالدرجة الاولى أن يعهد الى ادارة الافراد فى المنظمة الى تنظيم ادارى قوامه المؤهلون فى الادارة وبالذات من المتخصصين فى الافراد •

اننا نرى فى ذلك المنطق الاول فى الاخذ بالاسلوب العلمى فى ادارة الافراد • اذ أنه ليس من المتوقع أن ادارة الافراد يشغل وظائفها غير مؤهلين ، ستكون قادرة على تطبيق البرامج الحديثة فى هذا المجال ويؤكد هذا المبدأ أن عملية اعداد وتدريب الافراد لابد وأن تكون فى وقت واحد عملية ادارية تهتم بها كافة مستويات الادارة ووظيفة متخصصة من أهم وظائف المنظمة •

ولكن ، لا يجب أن يأخذنا التصور الى الاعتقاد أن هذه العملية فى ظل مفهوم الكفاءة يمكن أن تتحول الادارة تبعاً لها الى مهنة (Profession) بلا ارتباط اجتماعى • ان هذا غير صحيح بالنسبة للادارة • فهى بحكم

معالجتها « للانسان » ، نجد أنها تقع في قلب دائرة الاهتمامات الاجتماعية والسياسية والتشريعية في الدولة • ويقوى هذا الاتجاه مع تطور الدولة في اتجاه ديمقراطى وغير « أوتوقراطى » — اذ كلما تفتح النظام الاجتماعى سياسيا ، وكلما اتسعت حقوق الفرد المواطن كلما أدى ذلك الى زيادة تدخل « المشرع » فى شئون ووظائف الادارة لحماية المواطن •

فالى جانب توحى الادارة لاقصى كفاءة علمية فى تحقيق أهدافها فانها تطالب أكثر وأكثر بأن تحقق أقصى رفاة للفرد وألا تمس حقوقه ولا حرياته وأن تنمى ضمانات وعوامل استقراره وحفظ كرامته وهذا هو المبدأ الثانى لهذه العملية الادارية الهامة نعى بذلك : رفاة الفرد •

ان الادارة فى الدولة الحديثة ، تتعامل فى أثنى عنصر للانتاج وتتعامل مع أخطر محدد للتنمية وهو الانسان • ولا تترك الدولة — أى دولة حديثة — هذا العنصر لاحساس الادارة ولضميرها الاجتماعى — بل عادة ما تصدر التشريعات والنظم التى تحدد للادارة مالا يجب أن تعمله فى مجال شئون الفرد • وبالذات فى مجالات :

- ١ — تحديد الاجور وضمان مستوى المعيشة للفرد •
- ٢ — تحديد ضمانات العمل والتأمينات الاجتماعية والصحية •
- ٣ — تحديد شروط العمل وترك العمل •

بل ان بعض التشريعات قد حولت العاملين الى شركاء حقيقيين فى الادارة وفى عائد الانتاج والخدمات ففى جمهورية مصر تصر الدولة فى تناولها لشئون الافراد العاملين فى منظمات الحكومة والقطاع العام على تحقيق قاعدة رفاة الفرد ويتجلى ذلك فى التشريعات المختلفة التى أصبحت الآن ملزمة لادارة الافراد فى معظم مجالات نشاطها مثل :

- الاجور •
- الترقيات •
- التدريب •
- الخدمات ... الخ •

ويوصلنا ذلك بالضرورة الى المصدر الثالث للتشغيل العلمى للإدارة
تقصد بذلك العلاقات الانسانية (Human Relations) ونلاحظ أن هذه
القاعدة تحقق فى اعتقادنا التواءم اللازم بين قاعدتى الكفاءة ورفاهية الفرد
فالنجاح فى استخدام الاسلوب العلمى سيتوقف ضمن أشياء أخرى على
مدى تقبل العاملين لهذا الاسلوب والبرامج التى تظهر نتيجة استخدام
الإدارة له • وقد تمت دراسات العلاقات الانسانية فى قطاع الاعمال أولا
منذ عشرينات وثلاثينات هذا القرن وبينت أن الإدارة تحقق نجاح أسرع
وأكفأ فى الوصول الى أهدافها إذا قامت برامجها وسياستها على أخذ
العلاقات الانسانية فى الاعتبار^(١) •

ويتحقق هذا المبدأ عندما تقيم الإدارة سياستها على بعض الاعتبارات
والتي منها :

١ — تنمية الاحساس بأهمية هذه السياسات لدى الرؤساء التنفيذيين
فى المنظمة • ان من أهم مقومات نجاح الإدارة هو تحقيقها لذلك الاحساس
لدى الرؤساء الذين ستقع عليهم المسؤولية الاساسية فى تنفيذ برامجها
وسياساتها •

٢ — اختبار نتائج السياسات التى تنفذها الإدارة وبالذات تأثير هذه
السياسات على العاملين فى المنظمة • ان اعداد سياسات حديثة وعلمية
لا يتحقق هدفه الا لو تم اختبار تأثير هذه السياسات على العاملين ومن ثم
ادخال التعديلات الملائمة عليها •

(١) بينت دراسات (Ordway Tead) أهمية امتلاك الإدارة لقدرات
الاتصال والتأثير البشرى The Art of Leadership, N. Y., 1935. كما بينت
تجارب هورثوون (Horthoawrne) فى مدينة شيكاغو أن أكثر البرامج نجاحا فى
مجال الافراد التى تقوم على أساس أخذ حاجات الفرد ورفاهيته فى الاعتبار .
F. L. Rothlisberger & S. J. Dickson : Mangement and The Worker
N. Y., 1959.

ان قاعدة « العلاقات الانسانية » فى ادارة الافراد ، تعنى أن المسئولين فى الادارة لا يجب أن يعرقلوا فى اجراءات العمل من تصنيف للوظائف الى اعداد نظم الاجور ، الى نظم الاختبارات الى ٠٠٠ الخ الى ٠٠٠ الحد الذى يعزلهم عن المجتمع البشرى للمنظمة •

ان هذه البرامج المتنوعة تنشأ وتوجه بالضرورة الى هذا المجتمع ولا بد اذا ألا تفقد صلتها به • فالكفاءة فى ادارة الافراد وان قامت على مجموعة من الوسائل العلمية المتعارف عليها ، لا تتحقق الا بقياس مدى تأثيرها الفعلى على العاملين فى المنظمة • وتتطلب « العلاقات الانسانية » فى الادارة القيام بالعديد من التجارب والاختبارات الميدانية ، مما يجعلها ميدانا وعرا فالفرد يتغير من مجتمع الى آخر ، بل أكثر من ذلك من منظمة الى أخرى ومن وقت الى آخر • وهذا يجعل الكثير من نتائج دراسات العلاقات الانسانية التى تصلح فى موقف ما لا تصلح فى موقف آخر بالضرورة ولعل هذا أكثر ما يميز العلاقات الانسانية عن غيرها من مصادر تشغيل الادارة •

فأساليب توصيف الوظائف أو التقييم أو نظام سجلات العاملين كلها مما يمكن تطبيقه فى أنواع عدة من المنظمات ومما تتصف بصفة عامة وهذا لا ينطبق على العلاقات الانسانية بأى حال ألا فى أضيق نطاق ويستلزم الامر فى اعتقادنا أن تنمى الادارة أبحاث العلاقات الانسانية وأن تفسح لها مجالا كافيا فى ميزانياتها وتقديراتها للتوسع والانطلاق • ومجالات العلاقات الانسانية هى مجالات متسعة تستلزم ضرورة استعانة الادارة بخبرات علماء الاجتماع وعلم الاجتماع السياسى ، حتى يمكن التوصل الى نتائج فعالة بخصوص سلوك وتصرفات الفرد فى المجموعة البشرية • بل وحتى تتضمن تفهم تأثير العوامل البيئية والحضارية على الفرد العامل فى منظمة اليوم^(١) ، ويمكن أن نعدد أهم التحديات التى تضعها العلاقات الانسانية على نشاط الادارة فى الآتى :

— تحفيز الافراد والحصول منهم على أقصى جهد وأعلى انتاجية فلا يكفى أبدا أن تنجح الادارة في وضع الفرد في العمل المناسب ، بل يجب أن تحصل من هذا على أقصى انتاجية • ويتطلب ذلك التفهم الكامل لدوافع الفرد ورغباته في العمل •

— منح الفرد الاحساس بأن العمل في المنظمة يعطيه الفرصة الكاملة للرقى والنمو وبالذات يتطلب ذلك الاستخدام الامثل والموضوعى لبرامج التدريب والاشراف •

— الاهتمام برؤساء المصف الاول في المنظمة ، يكون هؤلاء أهم عنصر قيادى يحتك بالتجمع البشرى في المنظمة ، وعلى قدر تفهم هؤلاء لتعليمات الادارة وسياستها واقتناعهم بها تتحقق لهذه التعليمات والسياسات الفاعلية في التنفيذ •

— تشجيع وتنمية الابحاث التى تساعد على تفهم وتقدير وتقييم العلاقات الانسانية في المنظمة ، ويستلزم ذلك أن تتبنى الادارة نظرية تجريبية (Experimental) لبرامجها وسياستها وعدم تجمدها عند بعض القواعد والاسس واعتبارها مطلقة الصحة •

— اختيار العاملين في حقل ادارة الافراد من بين المؤهلين والممارسين في حقل العلاقات الانسانية ، ويتطلب ذلك افساح مجال العمل في ادارة الافراد لذوى التخصصات الاجتماعية والسلوكية كذلك يتطلب الامر تنمية مهارات العاملين فعلا بهذا الحقل بميدان العلاقات الانسانية •

الفصل الثامن عشر

عملية التوجيه الادارى

صنع واتخاذ القرارات

تشير عملية التوجيه الى أدق القضايا الادارية ، لارتباطها بكافة العمليات الادارية ، ومفهوم التنظيم غير الرسمى الى أبعد الحدود . وان أبسط تعريف للتوجيه هو القائل بأن التوجيه (Direction) « هو العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أية مشكلات ، ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذى يضمن دوما التحقيق المتكافىء للأهداف » . وبهذا يحتل التوجيه أهمية كبرى بكونه وسيلة متاحة لتلاقى القصور عن تحقيق الاهداف ، وبكونه فى الوقت نفسه أداة تحقيق كفاءة مستمرة فى الاداء^(١) . وفى واقع العمل الادارى نجد للتوجيه انعكاسا على كافة عمليات النشاط الادارى^(٢) اذ أنه يشمل :

١ - القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومى بين الرؤساء ومرؤوسيههم على كافة المستويات .

٢ - القدرة على اثارة اهتمام المرؤوسين لاهداف العمل وخلق انترابط اللازم بين الاهداف الفردية والاهداف الجماعية .

٣ - القدرة على توجيه كافة الجهود فى اتجاهات تضمن تحقيق الاهداف المشتركة ويستلزم هذا فى اعتقادنا دراسة :

* عملية صنع واتخاذ القرارات والاتصالات لمعرفة القواعد التى

(١) H. A. Simon : Administrative Behavior, 1957, p. 108.

(٢) يصدق هذا على كافة العمليات الادارية المتداخلة مع بعضها البعض .

يقوم عليها نشاط الافراد وعلاقتهم وكيفية التوصل عن طريقها الى تحقيق الهدف الاول وهو « استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيههم على كافة المستويات » .

✽ القيادة للتوصل الى الهدف الثانى وهو « القدرة على اثاره اهتمام المرؤوسين لاهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الاهداف الفردية والاهداف الجماعية » .

✽ الانتظام وذلك لتحقيق « التوجيه الايجابى والمستمر للأفراد نحو تحقيق الاهداف المشتركة » .

وهذه العناصر الثلاث متكاملة بعضها بالبعض وتكون فى مجموعها مفهوم عملية التوجيه . أو تؤدى الى تحقيق التوجيه الفعال للعمليات الادارية فى منظمات الجهاز الادارى وعلى كافة المستويات ، فى المنظمة الواحدة .

ان تصرفات الافراد عامة تكون على نوعين ، الاولى تصرفات شعورية وهى حصيلة التفكير وتدير الامور والحساب للأشياء ، والثانية تكون تصرفات غير شعورية على شكل انعكاسات ذاتية آلية وعلى شكل استجابات، فتصدر من الفرد تلقائيا ، وذلك نتيجة لظروف داخلية أو خارجية . وأن ناتج التصرفات الشعورية تسمى بالقرارات (Decisious) ومعناها أن الفرد يقرر عمل ذلك التصرف الشعورى ، فالقرار يرمى الى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول الى غايتها ، أو استخدامها لتحقيق هدف ما (١) .

ولهذا يعنى القرار باختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الافضل الاحسن أى (الامثل) من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة كما يعنى القرار كذلك الوصول الى الغاية أو تحقيق الهدف . وعملية

التوجيه تستهدف مساعدة الافراد فى التوصل الى أكفأ القرارات فى كل الاوقات • وفى العادة أن الفرد يختار حسب تفكيره وتدييره (أى عن طريق عقله) البديل (الطريقة) الذى لا يوجد أحسن منه من بين جملة بدائل (طرق) المتوفرة لديه وعند اختيار البديل يكون الفرد قد اتخذ قراره بشأن ذلك البديل ولا يمكن أن يقال انه يختار بديلا واحدا من كل البدائل المعروفة حيث لا يمكن للفرد أن يحيط علما بجميع البدائل الموجودة ، فالفرد العادى ليس بإمكانه أن يعرف جميع البدائل ليختار الاحسن منها • والمقصود بالاحسن هو الذى يشبع الحاجة •

ولكن الحصول على الاحسن يتطلب جهدا كبيرا ويستغرق وقتا طويلا ويكبد نفقات عديدة وبالتالي لا يحقق كفاءة اقتصادية ، ولذا فالاحسن بالنسبة له هو الذى تكون تكلفته أقل ، ويشبع الحاجة فيكون بذلك أحسن الحلول ، وبهذا يكون أحسن الحلول هو الذى يوفر الوقت والجهد للفرد ويشبع حاجته فى الوقت نفسه ، ولذا يقال باختيار الفرد للبديل الاحسن من عدة بدائل متوفرة لديه وليس من بين الموجودة كلها ، ولهذا يقول الاستاذ « سيمون » بأن من الصعوبة بمكان أن يتم حصر كل البدائل لاختيار القرار الراشد (الواحد)^(١) • وعندما يختار البديل الاحسن ويصدر قراره بشأن ذلك يكون قد اتخذ قرارين فى الواقع لا قرارا واحدا ، وهما : الاول الغاية (end) التى يزمع تحقيقها أى الهدف الذى يريد تحقيقه ، وثانيا : الوسيلة (mean) التى يجب أن تستخدم لبلوغ الغاية أو لتحقيق الهدف ، وعلى هذا يحدد الاستاذ (شستربار نارد) غايات الفرد بأنه اما أن تكون غايات مباشرة راشدة يروم الفرد بلوغها رأسا ، وقد تكون الغاية غير مباشرة فى حد ذاتها وانما تكون عملية راشدة (منطقية) والغرض منها هى أن تكون بدورها وسيلة لغاية أبعد من الاولى وأوسع مدى منها فتسمى حينئذ الغاية المقصوى • وهو ما عبر عنه سيمون أيضا بسلسلة الوسائل والغايات (means-ends chain)

والملاحظ أن صنع القرار من قبل الفرد قد لا يكون وفقا للاسلوب السليم اذ ليست كل قرارات الفرد تمثل الحل الامثل ، حيث ان قدرة الفرد محدودة على الاختيار ، ولذا فاختيار الفرد لا يكون على الدوام راشدا (أو منطقيا) •

واستطرادا من هذا المفهوم ، فان من الضروري تهيئة التوجيه الملائم للفرد حتى تستطيع المنظمة التوصل الى أكفأ القرارات الادارية • وهذا يتطلب توفير الحقائق التى أساسها المعلومات والبيانات والاحصائيات الدقيقة ثم قيام عملية اتخاذ القرارات على أسس جماعية ، تعنى بضاعة القرارات (Decision-making) (٢) •

ويعنى ذلك المفهوم العلمى ، أن القرار الادارى تتوقف كفاءته على « طريقة صناعته » لا على سلطة اتخاذه (Decsion / taking)

ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رائدة ، لا الاهتمام بالسلطات التى لها حق اتخاذ القرار • أو بمعنى آخر اعتبار القرار الواحد ناتج مجموعة قرارات يمثل كل منها اسهاما معيناً فى صنع هذا القرار •

وتبعاً لهذه النظرة تنقسم عملية صنع واتخاذ القرارات الى المراحل التالية :

المرحلة الاولى – بيان المشكلة :

وهى الخطوة الاولى وتقتضى تحديد المشكلة أو القضية وتمييزها عن غيرها وذلك بوضع هدف محدد لا بد من تحقيقه •

ولذا يلزم فى المرحلة الاولى لصنع القرار بيان المشكلة أو القضية وتحديد أبعادها •

March and Simon : Organization, John Wiley and Sons, N. Y., (1)
1959, pp. 166-169.

كذلك التنظيم الادارى وتحليل النظم ، مرجع سابق •

المرحلة الثانية – جمع المعلومات والبيانات والاحصائيات :

يوجد لكل مشكلة أو قضية معلومات وبيانات واحصائيات تخصها ولذا يلزم جمع كافة المعلومات والبيانات والاحصائيات والارقام ودلالاتها التي تتعلق بالمشكلة المحددة وهذه المعلومات تعتبر الدعامة الاساسية التي تبنى عليها القرارات • وأن أمر جمع المعلومات بسرعة وبانتظام متوقف على كفاءة عملية الاتصال حيث تلعب هذه الكفاءة دورها الحيوى فى جمع المعلومات والبيانات والاحصائيات ، وكلما كانت عملية الاتصالات ذات كفاءة عالية ، كلما أمكن جمع أوفر وأحسن المعلومات والبيانات وبأسرع ما يمكن •

وبعد اكمال المعلومات والبيانات والاحصائيات يلزم اعدادها والعمل على تكاملها وتنسيقها وتبويبها وتنظيمها حتى يسهل الحصول على النتائج وعمل المقارنات بالشكل الذى يسهل أمر الاستفادة منها ومن دلالتها •

المرحلة الثالثة – تحديد البدائل (الحلول) :

وفق دراسة المعلومات والبيانات يتم تحديد البدائل (الحلول) للمشكلة أو القضية ويلزم تبعا لذلك دراسة وتحليل كل بديل لمعرفة مزاياه وعيوبه القائمة والمتوقعة ، ثم الوقوف على المواقف والظروف والاحوال السائدة والمحتملة لكل بديل •

المرحلة الرابعة – اختيار البديل الاحسن :

ثم تجرى المقارنة والمفاضلة بين البدائل التى تم تحديدها ، ويتم ذلك تقييم كل بديل فى ضوء الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والانسانية والخلفية والقانونية والدينية • ثم تتم دراسة كل بديل فى ضوء ما سوف يحققه من مكاسب للمنظمة وما سوف يحملها من عبء فى التكاليف وبهذا يتم تقييم كل بديل ومعرفة كفايته والوقوف على امكانية تنفيذه وفى ضوء ذلك يتم اختيار البديل الاحسن الذى يعتبر البديل الامثل بالنسبة لبقية البدائل •

المرحلة الخامسة – اتخاذ القرار :

وبعد اختيار البديل الامثل يتم تهيئة المناخ الملائم له ، ومن ثم يتم توقيت اصدار القرار من قبل الرئيس المسئول حيث يختار الوقت المناسب لاتخاذ واصدار القرار وتبليغه الى كافة المرؤوسين وشحذ همهم ورفع روحهم المعنوية لتنفيذ ما ورد فيه •

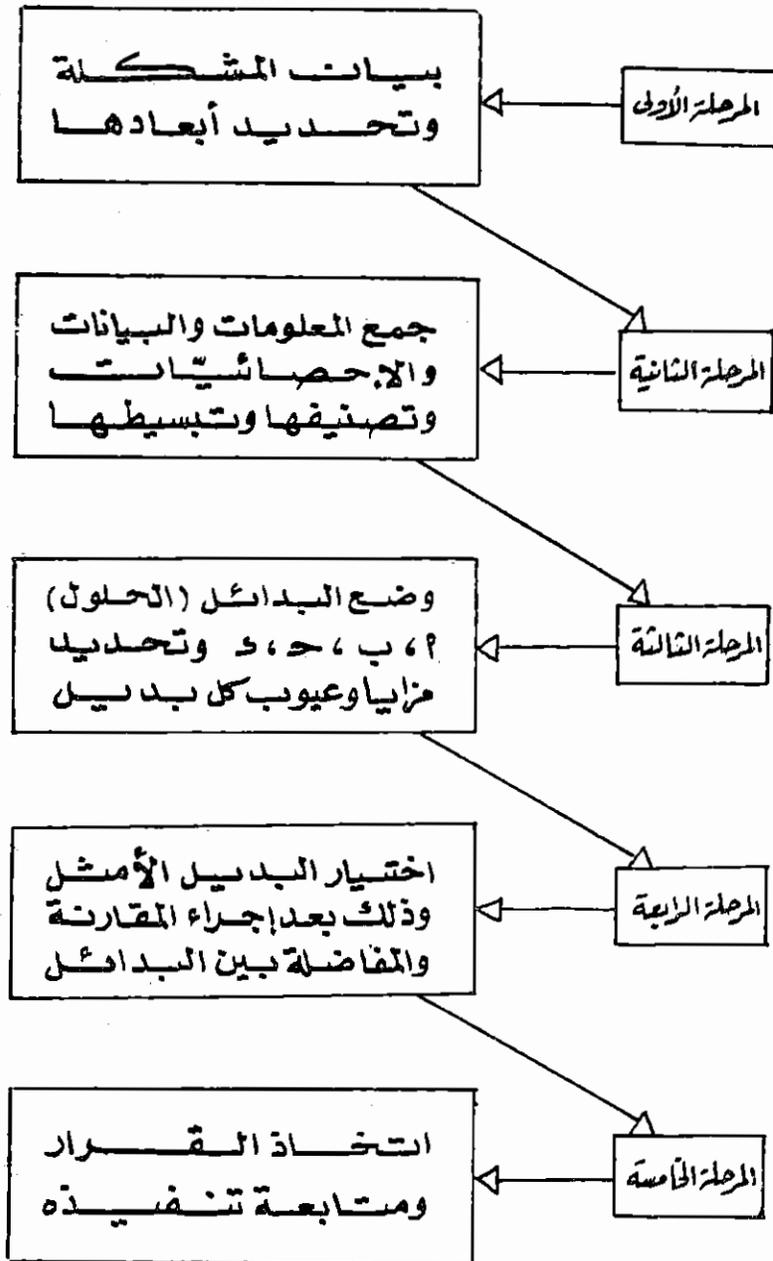
هذا ويقتضى في بعض الاحيان شرح الامر للمرؤوسين وبيان الدواعى والاهداف التى اقتضت اتخاذ القرار • كما لا يخفى بأنه لا فائدة مرجوة من اتخاذ القرار مهما كان صائبا وسليما ما لم تصاحبه عملية متابعة ومعرفة آثاره ومراقبة تنفيذه كما يتم تقييمه • ويبين الشكل رقم (٣٤) مراحل اتخاذ القرارات •

قد لا تأخذ عملية اتخاذ القرارات فى منظمة الجهاز الادارى أو فى احدى منظماته هذا الشكل النظرى الدقيق • فمن السهل فى الخدمة المدنية أن تقوم بتحديد المسئولية الوظيفية بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ولكن عادة لا نجد هذه السهولة فى تحديد السلطة فى اتخاذ القرارات • وهناك أكثر من سبب لذلك من أهمها ما يلى :

١ – ان كثيرا من القرارات تأخذ طريقها الى أعلى هيكल التنظيم للحصول على تأييد القيادة العليا وموافقته عليها نظرا للطابع السياسى العام فى عمل الجهاز الادارى •

٢ – ان كثيرا من القرارات تتدخل فى تقريرها أكثر من ادارة فى المنظمة الواحدة ، وأحيانا أكثر من منظمة فى الجهاز الإدارى ، وهذا يستلزم الحصول على عدة « موافقات » على الجوانب المتعددة للقرار الواحد • أو أن القرار الواحد فى المنظمة الحكومية يتعرض بسهولة الى « التفتيت » والانقسام الى عدة « قرارات » •

ويؤدى ذلك الى صعوبة تحقيق القدر الكافى من التفويض فى عمليات



(شكل ٤١) عملية صنع القرار

الجهاز الادارى كما أنه يجعل من خطوط الاتصال أداة غير فعالة لخدمة عملية اتخاذ القرارات •

٣ — ان هناك اعتبارات « الضغوط السياسية » من خارج المنظمة —
التي تدخل قوى خارجية مؤثرة على عملية اتخاذ القرارات •

ولعل هذا هو واحد من الاسباب التي تفسر كثرة تكوين « اللجان »
في الجهاز الادارى • فاللجان أداة هامة لتحقيق التنسيق بين قرارات
وحدات المنظمة الواحدة المشتركة في عملية واحدة أو بين قرارات منظمات
متعددة في الجهاز الادارى •

الا أن اللجوء الى أسلوب اللجان يجب أن يتسم بقدر من الحذر •
لأن هناك خطورة على كفاءة القرارات في حالة المبالغة في تكوين اللجان •
فقد تكون اللجان أداة للهروب من المسؤولية والتردد في اتخاذ قرارات فردية
ضرورية ، كما أنها يمكن أن تؤدي الى تعطيل الاعمال والوصول الى الحلول
« الوسط » ارضاء للميول المختلفة لاعضاء اللجنة •

وقرار تكوين اللجنة يجب أن يستند على تنظيم علمي للجنة يقوم على
الآتى :

١ — تحديد الهدف من تكوين اللجنة تحديدا واضحا بحيث تكون
وظائفها معروفة أمام أعضائها •

٢ — تحديد سلطة اللجنة النهائية وهل هي لجنة استشارية أم لجنة
تنفيذية ، أى هل تصدر اللجنة توجيهات أم تصدر قرارات واجبة التنفيذ •
ومن الضروري أن يلم أعضاء اللجنة بحدود الصلاحيات المخولة لهم • وكثير
من الباحثين في الادارة يفضل منح اللجان سلطات استشارية على أساس
أن العمليات التنفيذية معهود بها الى مراكز وظيفية في اطار الهيكل الادارى
ولا يجب احداث تضارب أو تداخل معها عن طريق اللجان •

٣ — يجب تحديد عضوية اللجنة بصورة تخدم الهدف الاصلى من

تكوينها ، وذلك بأن تقتصر العضوية على أكثر الأشخاص المأما بالموضوعات التي قامت اللجنة من أجلها . فالتوسع في تشكيل عضوية اللجنة أو ادخال أعضاء غير مختصين بموضوع اللجنة . كثيرا ما يؤدي الى تعطيل اللجنة واتسام مناقشاتها بطابع غير مختص ، وهذا يكون على حساب الكفاءة .

٤ - من الضروري تنظيم شؤون اللجنة باعطاء مسئولية الاعداد لاجتماعاتها وتدوين القرارات (التوصيات) ومتابعتها وتهيئة جداول الاجتماعات وابلاغ القرارات - ل احد الاعضاء (سكرتين أو مقرر اللجنة) . ويستكمل تنظيم اللجنة ، بأن يرأس اجتماعاتها أحد الاعضاء يكون مسئولا عن توجيه الاجتماعات وضبط المناقشات .

شبكات الاتصالات الادارية

ينضح مما سبق، أن القرارات الادارية تتوقف كفاءتها على عناصر كثيرة من أهمها القدرة على ايجاد نظام كفاء في الاتصالات . ويستلزم منا ذلك الاشارة الى عملية الاتصال الادارى في هذا القسم .

ان أصل كلمة الاتصال (Communication) يعود لكلمة لاتينية هي (Common) ومعناها (Communis) أى العام ، وهى تعنى اتصالا بين فردين وأكثر لغرض التفاهم فهى تتضمن فكرة الكلمات والعلاقات البشرية وتدریس اللغة . كما أن لها معان فى الحقل الادارى كافة من الاعلان والدعاية والعلاقات الخاصة بالافراد والعلاقات العامة ، وفى محيط التسويق والانتاج والمالية ، بالاضافة الى انها تتضمن مجال وظيفة الرقابة وبالاخص السيرنتكس (Cybernetics)

ان الافراد يعيشون فى مجتمعات وهم فى تغيير وتطور ونمو مستمر ، ولكي يثبتوا وجودهم ، وينفاهموا ، ويؤثر ويتأثر بعضهم ببعض ، فلا بد من اجراء اتصالات فيما بينهم . ولذا فالاتصالات تعتبر القاعدة الاساسية للعلاقات والصلات البشرية . وأن هذه العلاقات والصلات بين أفراد المجتمع تأخذ صورا شتى ، منها الادوات الاجتماعية والرموز ومن أهم الادوات الافعال والاقوال والمحادثه والمخاطبة الشفوية ، وهو ما يعبر عنه

بالاتصال النفسى والروحى ، وهى التى تجعل المنظمة ذات طبيعة خاصة بجماعات العمل حيث تكون بمجموعها ما يعرف بالتنظيم الغير رسمى^(١) (Informal Organization) ومن أدوات الاتصال ، الاتصال المادى كالرسائل والصحافة والنشرات والراديو والتليفزيون والهاتف والبرق والبريد بالإضافة الى الاتصالات الادارية ، التى يقصد بها تبادل المعلومات والبيانات والوامر فيما بين مستويات المنظمة وفيما بينها وبكل ما يحيط بالمنظمة فى بيئتها الخارجية •

وتظهر أهمية الاتصالات باعتبارها أساسا لتوجيه السلوك الانسانى ومن ثم عاملا حاسما فى تقرير مستوى القرارات الادارية^(١) • ولذا تعتبر الاتصالات أحد الأبعاد الحيوية فى المنظمة • وقد عبر الاستاذان « غيفنر وشير وود » عن الاتصال فى المنظمات باعتبارها ماء الحياة فى نشاطات المنظمة^(٢) •

ان الاتصال فى المنظمات أى كانت طبيعتها وحجمها انما تعتبر الوسيلة الفعالة التى تمكن الرئيس من احكام الاشراف على المرؤوسين وكذلك يتمكن الرئيس من أن يتعرف على آثار الانشطة والفاعليات داخل المنظمة وعن طريق المعلومات والبيانات يتم تنفيذ الخطط واتباع السياسات بموجب الاجراءات المحددة ووفقا لبرامج التوقيت •

مما تقدم يتبين أن الاتصال فى المنظمة يحقق التفاهم بين الرئيس والمرؤوس ، وهذا التفاهم ضرورى للادارى فعن طريق الاتصال يتعرف الرئيس على الاخطاء التى يقع فيها المرؤوس فى تفهم أهداف الجماعة ، كما يقف على درجة نجاح كل مرؤوس فى أدائه لعمله • وبالتالي يقوم بمنح

F. H. Allpori : The Influence of the Group upon (1)

Assoeiation and Thought, Journal of Experimental Psychology, 1920, pp. 159-182.

H. Leavitt : op. cit., 112. (2)

PF; ffner & Sherwood : op. cit., p. 296. (3)

المكافآت للمجدد من المرؤوسين ويفرض العقوبات على المقصر . وبهذا تساعد الاتصالات الرؤساء على الاحاطة بظروف كل تصرف ، والتعرف على جوانب كل عمل ، وبيان حدود موقف المرؤوس منه . وبالتالي يتمكن الرئيس من التعرف على شتى أنواع السلوك الخاص بالافراد المشتغلين ، وعلى دور كل مرؤوس في أدائه لعمله ، كما أن نقل المعلومات والبيانات بمتابعة تنفيذ الخطة والوقوف على مراكز ومواقف التنفيذ ، وايصالها الى مراكز اتخاذ القرارات ، ويحقق بصحيح الاخطاء وكذلك خطوات التنفيذ والوقوف نهائيا على نتائج الاعمال ومرد ذلك كله الى فاعلية عملية الاتصالات . وكل هذا يبين دعائم عملية التوجيه .

والواقع أن هناك صلة وثيقة بين كافة العمليات الادارية وبين الاتصالات .

وتعد أنواع الاتصالات (شبكات الاتصال) جوهر ديناميكية التنظيم وقد بين الاستاذ شستر بارنارد ذلك بقوله « ان الوظيفة الاولى للادارة هي تطوير وصيانة الاتصال^(١) » :

(The first executive's function is to develop and maintain a system of communication).

ويعد اتجاه الاتصال (Direction of communication) بالنسبة للفرد عامل أساسي في تقرير نوع الشبكة . وقد يكون اتجاه الاتصال واحدا يعود ثانيا الى المخاطب بعد أن يكون قد وصل الى مسامع المستمع ويتخذ اتجاه الاتصال أشكالا متعددة - على فرض أن (ا) يرمز الى المبتدئ بالكلام (المخاطب) - كالاتي :

١ - الاتصال من طرف واحد ومثال ذلك (ا) يخاطب (ب) ، وأن (ب) يصغى فقط ولذا فالسهم يتجه من (ا) الى (ب) . (ا - ب) .

٢ - الاتصال بين طرفي الاتصال ، ومثال ذلك (ا) يخاطب (ب) ،
 أى يتبادل المخاطبة مع (ا) فيكون سهم المخاطبة قد اتجه من (ا) الى (ب)
 أى يتبادل المحادثة مع (ا) ، فيرتد السهم من (ب) الى (ا) حيث يتبادل
 (ب) المحادثة مع (ا) فيكون للاتصال في هذه الحالة اتجاهين ، ويؤثر كل
 منهما في الثانى (← ب) •

أما الاتصال في اتجاه واحد ويطلق عليه الاتصال بممر واحد ، فيقوم
 على أساس أن أحد طرفي الاتصال هو الذى يخاطب الطرف الثانى ، فيكون
 الاول هو البادىء بالمحادثة كما في مثلنا (الرئيس المبتدىء بالكلام) يخاطب
 (ب) (المرؤوس المستلم) وعلى (ب) في هذه الحالة الا أن يصغى فينتلقى
 الاوامر والتعليمات ، دون اعتراض أو مناقشة ، ولذا فان (ب) ينفذ
 ما طلب (ا) تنفيذه ، والمبتدىء بالاعلام (ا) يكون في مركز قوة (سلطة)
 فيكون له هبة وهيمنة على الطرف الثانى (ب) ، وكذلك الحال بالنسبة لو
 تعدد الطرف الثانى ، أى يكون مجموعة مرؤوسين فينتظمون ريتسم الاتصال في اتجاه
 (ب ، ج ، د) مرؤوسين يصغون ولا يناقشون ريتسم الاتصال في اتجاه
 واحد بالتحكيم في الجماعة^(١) •

أما الاتصال باتجاهين (ذو ممرين) فيكون الطرف الثانى سواء أكان
 (ب) فردا واحد أو عدة أفراد (ب ، ج ، د) في حالة محادثتهم للطرف
 الاول (ا) فيستطيعون أن يستفسروا من الطرف الاول ويسألوه • أن
 الاتصال باتجاهين ، ويسمى في بعض الاحيان بالاتصال المزدوج ، يكون أقل
 سرعة من الاتصال باتجاه واحد الا أنه أكثر منه دقة ، اذ يكون للطرف الثانى
 الحق في مناقشة الطرف الاول ومراجعة الاقوال والاستفسار لغرض
 فهم مضمون المحادثة ، وفي هذه الحالة لا يشترط أن يكون الطرف الاول أو
 المبتدىء بالكلام هو الاقوى اذ قد يكون كذلك وقد يكون العكس • والاتصال
 باتجاهين يكون أكثر تشويشا وضوضاء من الاتصال باتجاه واحد ، وذلك
 يرجع الى تبادل الكلام بين الطرفين واحتمال المقاطعة بينهما •

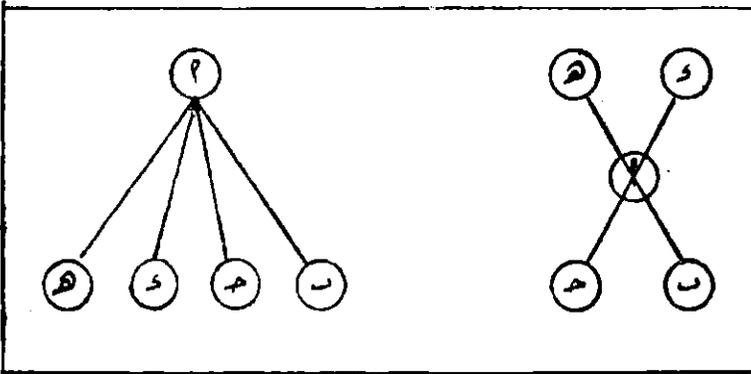
ويظهر من تحديد الاتصال باتجاه واحد والاتصال باتجاهين (المزدوج) وجود فوارق بينهما يمكن حصرها فيما يلي :

- ١ — الاتصال باتجاه واحد أسرع من الاتصال المزدوج •
 - ٢ — الاتصال باتجاه واحد أقل دقة وضبطا في الوصول الى غاية الاتصال وفهمه من الاتصال باتجاهين •
 - ٣ — الاتصال باتجاه واحد لا يتسوية تشويش أو مقاطعة بينما الاتصال المزدوج يتسوية تشويش ومقاطعة ولذا هو أكثر ضجيجا ، الا أنه أكثر فعالية وتنظيم من الاتصال باتجاه واحد •
 - ٤ — في الاتصال باتجاه واحد يكون المستلم (ب) المرسل اليه ، أقل ثقة بنفسه فلا يستطيع أن يشير الى خطأ المبتدىء بالكلام (ا) في حين أنه في الاتصال المزدوج يكون المستقبل (ب) أو المستقبلين (ب ، ج ، د) أكثر ثقة بأنفسهم ، فيستطيعون أن يثيروا الى أخطاء المبتدىء •
 - ٥ — الاتصال باتجاه واحد لا يكون المبتدىء بالاعلام (ا) عرضة للهجوم من قبل الطرف الثانى (ب) لانه قوى فلا يسمح بالمناقشة ، بينما المبتدىء بالاعلام في الاتصال المزدوج يكون عرضة للهجوم من الطرف الثانى (ب) أو (ب ، ج ، د) •
- وهكذا يكون للاتصال خطوط متعددة وهو ما يسمى بشبكة الاتصال (Network) بين أفراد الجماعة ، حيث تربط بينهم لغرض نقل الافكار والمعانى بين أطراف الاتصال فى أذهان المستقبلين كما هى فى ذهن المرسل ، أن أفراد المجموعة يستعملون اتصالا ذا اتجاه واحد أو مزدوجا لتحقيق أهدافهم • ولذا فان شبكات الاتصال تكون الوسيلة التى تساعد على حل مشاكل أفراد جماعة الاتصال وعن طريق تنظيم شبكات الاتصال يمكن تحقيق ذات الفاعلية لتوصيل المعلومات والبيانات •

وتوجد أنواع متعددة لشبكات الاتصال ونعرض في الآتي أنواع
شبكات الاتصال •

١ - شبكة الاتصال المباشر :

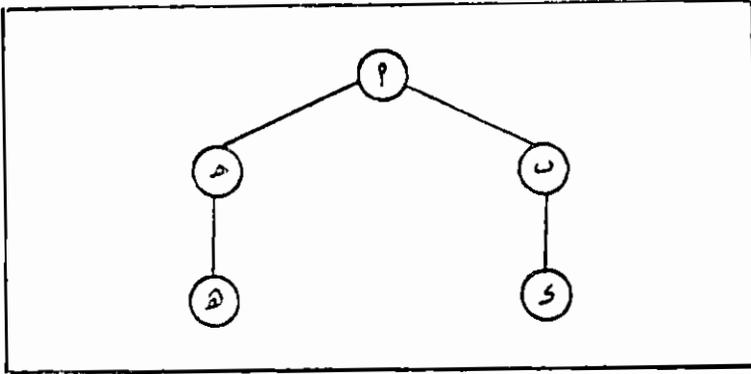
يتصل الرئيس الذي يكون في قمة المنظمة مباشرة بالمرؤوسين بدون وجود وسطاء ، حيث يصدر أوامره اليهم فيكون الاتصال ذو ممر واحد وعندما يتمكن المرؤوسون من الاتصال مباشرة بالرئيس فيكون الاتصال المزدوج المباشر ، وفي هذه الحالة يكون الرئيس صاحب السلطة الكلية ، وهو في النقطة التي تكون مركز التقاء جميع خطوط الاتصال التي تربط بينه وبين مرؤوسيه ، ويظهر أكثر ما يظهر هذا النوع من الشبكات في المنظمات الصغيرة وتكون كما في الشكل رقم (٤٢) •



(شكل ٤٢) شبكات الاتصال المباشر

٢ - شبكة الاتصال المباشر وغير المباشر :

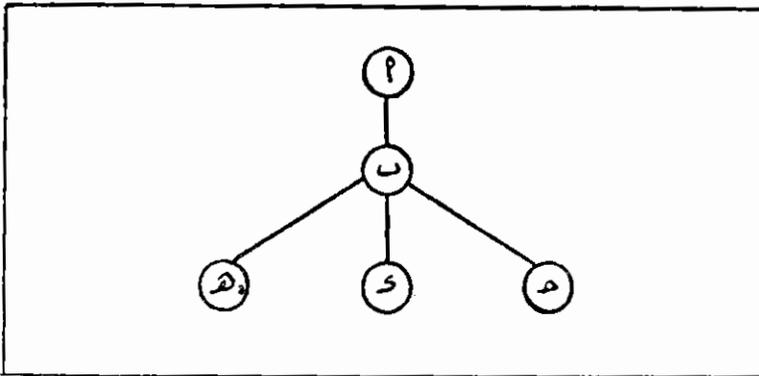
وهي شبكة اتصال تكون خطوط اتصالها بين الرئيس الاعلى في القمة (بيده كل السلطات) وبين المرؤوسين الذين ينقسمون الى مرؤوسين أو أكثر (ب ، ج) يتصلون بالرئيس مباشرة ، ومرؤوسين اثنين (د ، هـ) يتصلان بالرئيس بشكل غير مباشر وذلك عن طريق رؤسائهم المباشرين (ب ، ج) وذلك كما في الشكل التالي رقم (٤٣) •



(شكل ٤٣) شبكة الاتصال المباشر وغير المباشر

٣ — شبكة الاتصال بمساعدة رئيس مباشر وبمؤوسين يتصلون به :

نوع آخر من شبكة الاتصال حيث يوجد للرئيس (أ) مساعد (نائب) يتصل به مباشرة (ب) ومؤوس (ج ، د ، ه) يتصلون بمساعد (نائب) للرئيس ويكون اتصالهم بالرئيس بشكل غير مباشر . كما يظهر في الشكل التالي رقم (٤٤) .

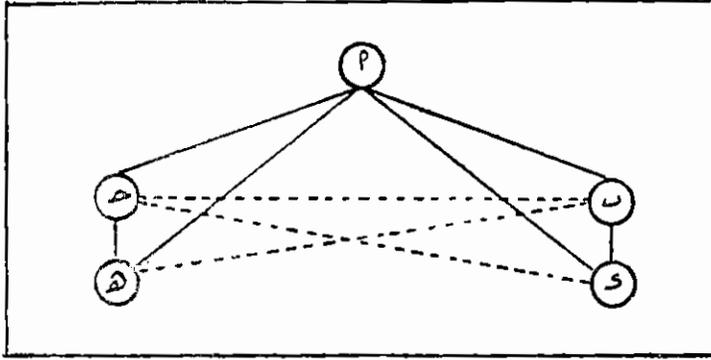


(شكل ٤٤) شبكة الاتصال برئيس ومساعد

٤ — شبكة الاتصال بين الرؤساء والمؤوسين على السواء :

تحصل خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المؤوسين (ب ، ج ،

د ، هـ) والرئيس الاعلى مباشرة (،) أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب ، ج) للمرؤوسين (د ، هـ) أو فيما بين جميع أفراد المجموعة بصرف النظر عن مراكزهم فتكون بذلك شبكة اتصالات تربط بين جميع أفراد المجموعة كما في الشكل التالي رقم (٤٥) .



(شكل ٤٥) شبكة الاتصال الكاملة

والمواقع أنه ليست العبارة في تنوع خطوط الاتصال أو أن يكون الاتصال ذو اتجاه واحد أو مزدوج ، وإنما العبارة في ايجاد أحسن الطرق وأدقها لتؤدي الاتصالات مفعولها بحيث تكون فاعلية انجاز الاعمال بين أفراد الجماعة عالية وأن تكون روحهم المعنوية مرتفعة عند اتصالهم ببعضهم . لكن من الصعب بل من الاستحالة ايجاد شبكة اتصال تشمل التوفيق فيما بين السرعة والدقة والفاعلية في الاداء . ولكن يلزم أن تدرس كل شبكة على حدة وتعرف مزاياها وعيوبها ومن ثم اختيار الاحسن . لقد تأيد بالدراسة أن شبكة الاتصال المتكامل (Fullycommunication network) هي خير أنواع الشبكات وهي التي يكون فيها أفراد الاتصال ثم حرية للاتصال فيما بينهم ، فتكون مفاهيم الاتصالات فيما بينهم واضحة فتساعد على رفع روحهم المعنوية .

وتستهدف شبكات الاتصال تحقيق السيطرة في التنظيم في اطار مرن يسمح بالاستجابة الفعالة لحقائق الموقف الاجتماعي في التنظيم . والهدف

المنهائى هنا ليس التضحية بالتنظيم ولكن التأكد من كفاءته ودقته : أى تمكين الادارة من التحكم فى اطار هيكل معروف لديها .

القيادة الادارية

تقوم دراسة الادارة بشكل عام والتوجيه بشكل خاص على أساس الاعتراف بالتنظيم غير الرسمى ، وعدم اقتصار مفاهيم وأساليب الادارة على مفهوم التنظيم الرسمى فقط . وهذا يؤدى الى قيام مفهوم القائد (Leader) جنبا الى جنب مع مفهوم الرئيس (Supervisor) وبهذا الاسلوب تصبح عملية التوجيه فى المنظمة هى تفاعل القائد (الرئيس) مع التابع (المرؤوس) ويضمن هذا ليس خضوع الموظفين رسميا ولكن تحرك الافراد فعليا كجماعة فى نفس الوقت .

ولكى يصبح الرئيس ، قائدا ، فلا يكفى أن يملك السلطة ، بل لابد من أن يملك معها النفوذ الذى يجعل مرؤوسيه يتبعونه عن اقتناع وعن رضا . لذلك فاذا كانت السلطة تعتمد على مقدار التحويل الممنوح للرئيس ، فالقيادة تعتمد على الصفات الشخصية للفرد .

وهناك البعض الذين يعتقدون أن القيادة يجب أن تكون رد فعل الموقف (hierarchy) بمعنى أن ظروف العمل هى التى تحدد امكانيات تطبيق صفات القيادة لدى شخص من الاشخاص ، وأن الشخص يمكن أن يكون قائدا فى موقف معين ولا يستطيع أن يكون الا رئيسا فقط فى موقف آخر . وهذا الرأى صحيح الى أبعد حد . ففى بعض الظروف يكون على الرئيس اتباع أقصى ما يمكن من الحزم واللجوء الى سلطته الرسمية فقط ، بينما فى مواقف أخرى نراه يتمتع بقدر من حق التصرف والمبادرة يستغلها بصفته قائدا أكثر من استعماله لهما بصفته رئيسا يتوقع الطاعة والانصياع لاوامره .

ويظهر فى المنظمات الحكومية بشكل خاص . فدقة المسئولية الادارية فى كثير من الحالات تجعل من الصعب على الرؤساء أخذ زمام المبادرة .

والمطلوب في أى حال هو أن يملك الرؤساء صفات القيادة ، حتى يتجمع حولهم الافراد بقدر الامكان ولا يقوى نفوذ التنظيم غير الرسمي •

ونلاحظ أن نوع القيادة المطلوبة لتحقيق التوجيه الكفاء للأفراد على المستويين الرسمي وغير الرسمي ، قد تختلف من مستوى الى آخر في هيكل التنظيم ، وتنقسم المستويات القيادية الى :

١ - القيادة العليا :

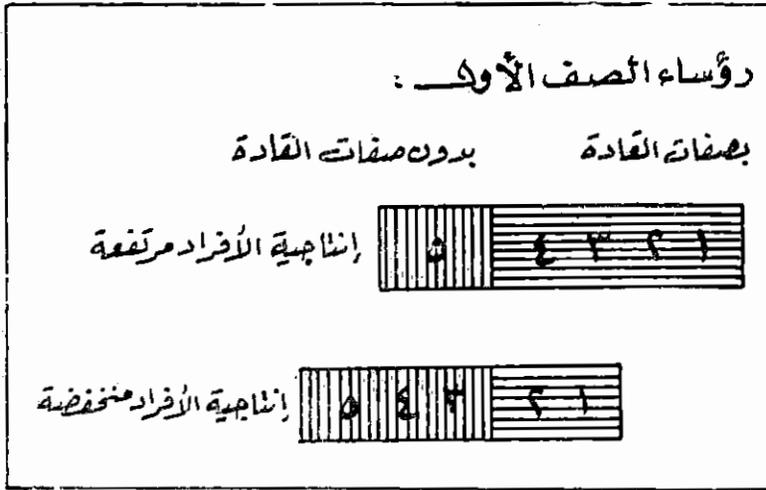
ان القائد الاعلى للمنظمة يقوم بالدور الرئيسي في تهيئة المناخ النفساني الملائم لكل المنظمة • وهناك قدر كبير من الصحة في قولنا ان شخصية رئيس المنظمة (ونوابه أو معاونيه الرئيسيين) تنعكس على كل المنظمة • فأسلوب تعاملهم مع العاملين في المنظمة يحدد درجة تعاون هؤلاء على تحقيق أهداف وسياسات المنظمة • وتستطيع الادارة العليا أن تجعل بالقدوة ، كل فرد وكل جماعة عاملا عنصرا ايجابيا فعالا في المنظمة •

٢ - الادارة العليا والهيئة الادارية :

ان عضو الهيئة الادارية يحتاج الى تنمية ونشر أفكار حية في المنظمة تخلق اهتمامات مستمرة بالعمل الادارى لدى العاملين في المنظمة ، فان الادارة التنفيذية والهيئة الادارية عموما تحتاج الى ذلك ، علاوة على مقدرات بارزة في ميدان العلاقات الانسانية^(١) ان أهمية صفات القيادة ، تزداد بدرجة كبيرة كلما توغلنا في السلم الادارى (heirarchy) فادارى الخط الاول يحتمك مباشرة مع القوة العاملة ، فهو المحك الحقيقي لتطبيق مدى النجاح في الاخذ بأساليب القيادة في المنظمة •

ويوضح (الشكل التالي رقم ٤٦) تأثير ادارى الخط الأول على الانتاجية •

R. L. Katz : Executive Skills What Makes a good Administ- (١)
ration. N. Y., 1954.



(شكل ٤) تأثير صفات القيادة في رؤساء الصف الاول على الانتاجية

المصدر :

R. Liker : New Patterns of Management. N. Y., 1961. p. 7.

ويظهر من الشكل السابق نتيجة لدراسة أجراها أحد الباحثين لتأثير صفات القيادة في ادارى الصف الاول على انتاجية الافراد المرؤوسين لهم ، ويظهر بوضوح أن الرئيس القائد في مستويات الادارة المباشرة يحقق للمنظمة نتائج أكثر ايجابية وفعالية من تلك التي يحققها الرئيس الذى لا يملك هذه الصفات •

ونظرا لاهمية القيادة في الادارة وفي التوجيه بشكل خاص • فقد قامت دراسات عديدة تحاول توضيح الصفات التي تخلق الرئيس القائد • ومن هذه الصفات (١) :

١ - افساح المجال للمرؤوسين لاطهار مبادرتهم وروحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال • فالرئيس المتحكم في مرؤوسيه الى حد تضيق

R. Likert : Motivation, the core of management, Personnel (1) Series No. 155, N. Y., 1953, pp. 3-21.

كذلك : J. Fidler : A Theory of leadership. Effectiveness N. Y., 1957 (م ٢٦ - نظرية الادارة)

الخناق على مقدراتهم وتقديراتهم هو رئيس رسمي يهمل الجانب القيادي في الادارة وقد يخلق هذا الرئيس رؤوسين حريصين على الظهور بمظهر الطاعة أمامه . ولكنه لا يضمن الولاء الحقيقي النابع عن اقتناع من رؤوسيه .

٢ - من أهم صفات القيادة كذلك ، القدرة على خلق روح العمل الجماعي (teamwork) بين جماعة العمل . ان الرئيس القائد هو الذي يستطيع استعمال أساليب العمل الجماعي .

٣ - وتعتبر القدرة على الاتصال (Communication) أهم صفات الرئيس القائد . والاتصال الذي نعنيه هنا هو اتصال مزدوج من وإلى الرئيس منه في شكل توضيح وشرح ومناقشة للتعليمات . واليه في شكل تلقى المقترحات واحترامها ومناقشتها مع الرؤوسين .

٤ - ومن الصفات اللازمة للرئيس القائد أن يملك الخبرة والمهارة الوظيفية التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع احترام من رؤوسيه فالرؤوس يحترم ويطيع الرئيس الذي يفهم عمله ولا يمكن أن تتوقع منه الاحترام لرئيس لا تستند رئاسته الا على السلطة . ومن المألوف أن يتوقع الرؤوسين أن يكون اتقان وفهم رئيسهم للعمل أكثر من اتقانهم وفهمهم هم .

٥ - ومن الصفات التي تعطى للرئيس مكانة القائد أن تمنحه المنظمة القدر الكافي من السلطة . فالرئيس الذي يملك صفات شخصية قيادية ، تضيف أهمية هذه الصفات اذا لم يمنح من السلطة القدر الكافي لممارسة ما تطلبه الرئاسة والقيادة من توجيه وتوقيع عقوبات ومكافأة وتدريب ... الخ .

وتتكون قيادة الجهاز الادارى من المستويات التالية :

١ - القائد الادارى الاعلى :

مثل الوزير أو وكيل الوزارة أو رئيس المصلحة أو المؤسسة .. الخ

الذى يمثل قمة هيكل التنظيم ، تكون عليه مسئولية تهيئة المناخ التنظيمى الصالح • فالاسلوب الذى يعالج به قضايا المنظمة والاسلوب الذى يعالج به قضايا المنظمة والاسلوب الذى يستخدمه فى اتخاذ القرارات ، يحددان مستوى وكفاءة القيادات الادارية على باقى المستويات • كما أن القائد الادارى الاعلى الذى يحجم عن استخدام التفويض لا يتوقع من الرؤساء التابعين له الا أن يتبعوا خطاه •

٢ - القيادة الادارية التنفيذية :

وهى قيادات الوحدات التنفيذية التى تتبع القيادة العليا فيحتاج هؤلاء الى قدرة غير محدودة على تحقيق الاتصال الكفء مع الرؤوسين ومع القيادة العليا •

٣ - القيادة الادارية المباشرة :

وهى القيادات المسؤولة عن تنفيذ أعمال المنظمة مسئولية مباشرة • وهى أكثر قيادات المنظمة احتكاكا بالقوة العاملة كما رأينا •

وتتميز قيادة الجهاز الادارى ، عن القيادة الادارية فى باقى أنواع المنظمات ببعض المظاهر من أهمها الارتباط الواضح بين القيادة السياسية من ناحية والقيادة الادارية من الناحية الاخرى ، فالقائد السياسى هو المسئول عن وضع الاهداف العامة للجهاز الادارى ، وعن متابعة تنفيذها • وتتفاوت العلاقة بين القيادة الادارية تبعا لنوع النظام السياسى •

ولكن هناك ارتباطات تكاد تكون عامة بين القيادتين السياسية والادارية فى معظم النظم نتيجة :

(أ) اهتمام النظام السياسى فى الدولة بأداء الجهاز الادارى لاهداف قدرها ذلك النظام السياسى للجهاز الادارى •

(ب) انعكاس كفاءة السياسة العامة على مدى تحقيق الجهاز الادارى لوظائفه •

وهناك ارتباط آخر بين قيادات الجهاز الادارى من ناحية وتنظيم السلطة الشعبية أو التشريعية في الدولة • فقيادة الجهاز الادارى العليا عليها شرح ودفاع عن السياسة الادارية والاداء الادارى أمام هذا التنظيم وهذا يفرض على هذه القيادة توخى منتهى الحرص في مباشرتها لمهامها لان قطاعا كبيرا في المجتمع يراقب هذا الاداء •

ومن أدق الصفات القيادية في الجهاز الادارى ، تلك الصفات التي أوردها بول آبلبي (P. H. Appleby) في الاتي (١) :

١ — فهم السياسة العامة للدولة قياديا والتي تتمثل في إيجاد الصلة المستمرة بين التصرفات الادارية من ناحية وهذه السياسة العامة من الناحية الاخرى •

٢ — الولاء للخدمة العامة ، وهو ما أسماه (Political sense) تقديس العمل الحكومى والولاء للصالح العام •

٣ — تقدير الجانب السياسى للعمل الادارى وهو ما أسماه (Governmental sense) أى فهم العلاقة بين العمل الادارى والعمل السياسى •

وتؤكد لنا الدراسات الحديثة في الادارة العامة خطورة دور الادارة العامة في التأثير على النظام السياسى خصوصا في الدول النامية (٢) •

الانتظام الادارى

ليس في الدعوة الى اهتمام الادارة بالعاملين فيها كأفراد لكل منهم شخصية خاصة وتطلعات وظيفية وعلاقات غير رسمية ، فلسفة خلقية أو مثالية (moral & idealist) ان هذه الدعوة تقع في صميم وجوه عملية التوجيه للادارة الناجحة • فالادارة في اتخاذها ذلك النهج تهدف الى

P. H. Appleby : Big Democracy, 1945, pp. 43-4.

(٢) راجع مؤلفنا : ادارة التنمية والاصلاح الادارى — دار المعارف ١٩٨١ •

النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والى زيادة انتاجية الافراد العاملين فيها • كما أن ذلك النهج لا يستقيم الا لو أقمناه على وجهيه الصحيحين • فهناك كذلك حاجة الى الانتظام في العمل والتمشى مع تعليمات الادارة • لهذا من المؤلف أن تهتم الادارة اهتماما كبيرا بسلوك العاملين في المنظمة للتأكد من تمشى ذلك السلوك مع مقتضيات مصلحة المنظمة • وتستطيع الادارة أن تنمي مستويات مقبولة للتصرف والسلوك تقبلها جماعات العمل وتفرضها على كل عضو في الجماعة يحاول الخروج عليها • وفي العادة لا تكفى الادارة بفرض الانتظام الادارى عن طريق جماعة العمل فقط : أى عن الطريق غير الرسمى • ان المؤلف أن تضع الادارة شروطا عامة يجب أن يلتزم العاملون بها • وتعتبر هذه الشروط جزء من التوجيه الذى يحقق الايجابية فى السلوك الادارى • وان التوجيه المفروض على العاملين فى شكل تعليمات لانتظام العمل لا يجب أن تصل الادارة فى التشدد فيه الى الحد الذى يشعر معه العاملون بالضيق والتذمر وعادة ما يؤدي ذلك التذمر الى « الكبت » لدى الافراد ويضعهم فى جهة مواجهة للادارة وأهداف المنظمة لا فى نفس الجهة كما يجب أن يكون •

وهناك صعوبة بالغة فى تقرير نوع نظام العمل الذى يولد هذا الشعور بالكبت لان آثاره قد تختلف من منظمة الى الاخرى • وفى المنظمة الواحدة من قسم لآخر ومن وقت لآخر • ولكن يمكن أن نوضح بعض الاسباب أو المظاهر التى تجعل نظام العمل يؤدي الى نفوز وتذمر العاملين وليس الى تحقيق القدر المطلوب من الانتظام • ومن هذه الاسباب (١) :

١ — عدم قدرة الادارة على شرح تعليماتها ونظام العمل الذى تضعه للعاملين فى المنظمة ، فالثكوى من تعليمات العمل قد ترجع فى حالات كثيرة الى عدم فهم العاملين لها • ويؤدي هذا الى اساءة تفسيرها بواسطة العاملين وعدم تقدير دوافع الادارة من اعلانها لهذه التعليمات •

٢ - اساءة تطبيق الرؤساء للتعليمات واعتبارها سلاح للارهاب وتخويف للعاملين وليس وسيلة فعالة لجذب الافراد وجماعات العمل نحو أهداف وسياسات المنظمة •

٣ - التكوين الخاص لشخصية بعض الافراد والذي يجعلهم « مشاغبين » بطبيعتهم • ان بعض الافراد يظهرون ميلا لمعارضة تعليمات الادارة ومحاولة تحديها بكل الوسائل الممكنة •

ان الادارة ، عليها أولا أن تبحث مثل الاسباب السابقة وتحاول ازالتها حتى يمكن تحقيق الانتظام الضروري في العمل • ولكن اذا ظهر مخالفة مقصودة بعد ذلك لنظام العمل ، فليس أمام الادارة الا أن تلجأ الى تطبيق العقوبات اللازمة حرصا على مصلحة العمل •

والعقوبات الادارية ، هي ما تتخذه الادارة لتصحيح سلوك وتصرفات العاملين الذين ينتهكون تعليمات المنظمة ، أو يعجزون عن تحقيق المعدلات المطلوبة من العمل أو الذين يتصرفون عكس سياسة المنظمة^(١) وتتفاوت هذه الاجراءات بين توجيه اللوم حتى تصل الى الفصل من العمل •

وهناك قواعد نظرية عامة يجب الاخذ بها في تطبيق العقوبات الادارية من أهمها :

١ - ضرورة شرح التعليمات ونظام العقوبات الادارية بأسلوب واضح دقيق لجميع العاملين •

٢ - توخي العدالة في تطبيق العقوبات الادارية على جميع العاملين دون تمييز لاي أسباب غير موضوعية • ان شعور العاملين بأن نظام العقوبات الادارية يطبق على الجميع بلا استثناء يجعل قبولهم له أكثر •

٣ - تنظيم عملية تقرير وتحقيق العقوبات الادارية بحيث تقوم على

الحقائق والاثباتات ، وتوقيع العقوبات لا يجب أن ينبع من التقديرات الشخصية للرؤساء • بل يجب أن تكون مبنية على تحقيق عن طريق نظام علمي يسمح للمرؤوس بعرض وجهة نظره بحرية •

٤ — يجب منح سلطات توقيع العقوبات الى مراكز رئيسية في المنظمة حيث ان منحها لكافة الرؤساء يمكن أن يحولها الى أداة ارهابية تضر العمل الادارى أكثر مما تستفيد منها •

الفصل التاسع عشر

عملية الرقابة الادارية

السيبرنتكس (Cybernetics)

نستكمل في هذا الفصل دراسة العملية الادارية في الجهاز الادارى • والرقابة تعتبر في الواقع نشاطا هاما تمارسه الادارة للتحقق من قيام العمل على أساس الاهداف المرسومة وبأقل تكلفة ممكنة • فهي حلقة هامة من الحلقات التى يتم بها استكمال العملية الادارية ذاتها •

ونرى الرقابة بهذا المعنى وهى تتداخل مع جميع العمليات الادارية التى هى في الواقع التطبيقى نشاط واحد منسجم ومتناسك • فهناك رقابة ضرورية للتخطيط والتنظيم واعداد الاداريين وللتوجيه • الخ مما يؤكد قيام النشاط الادارى على قاعدة عدم التجزئة بأى حال من الاحوال^(١) •

ويقوم مفهوم الرقابة الحديثة على «السيبرنتكس Cybernetics»^(٢) وترمز هذه الكلمة الى دراسة التحكم والرقابة بالاتصالات الفعالة وتضع مفهوما جديدا لعملية الرقابة يبعدها عن المفهوم التقليدى الذى يجعلها تؤدى الى الجمود والخوف من اتخاذ القرارات والمبادرة • ويقوم مفهوم «السيبرنتكس» على أساس تهيئة كافة الامكانيات أمام المسئولين عن التنفيذ حتى لا يقعوا فى أخطاء • ويمكن تحقيق ذلك بالدرجة الاولى عن طريق الاتصالات الفعالة فى المنظمة (أى التوجيه الفعال) وعدم اقتصر مفهوم الرقابة على تصيد الاخطاء ومعاينة مرتكبها ، أو الانتظار حتى يتم انجاز الاعمال لوضع التقييم^(٣) • ولذا فالسيبرنتكس اصطلاح يعنى تحقيق

(١) راجع ، الفصل الاول لمفهوم العملية الادارية حيث أوضحنا أن تقسيمها الى عمليات جزئية هو تقسيم نظرى بحت .

(٢) كلمة Gybernetics فى الاغريقى معناها الحاكم Governor

Pffner & Sherwood : op. cit., pp. 299-350.

(٣)

الرقابة الفعالة عن طريق الاتصالات المستمرة • ومتى كانت وسائل الاتصال المستعملة ذات تأثير ملموس ، وكانت قنوات الاتصال متوفرة ومنظمة بشكل سليم تتحقق الرقابة الفعالة • كما تقوم كذلك على مفهوم التقارير والمتابعة أو التغذية العكسية (Feed back) •

أما التغذية العكسية (Feed back) فتعتبر الجانب الاساسى للسييرنفتكس ، حيث ان تبادل المعلومات يسبب آثارا متبادلة على سلوك طرفى الاتصال • ومعنى ذلك أن انسياب المعلومات والبيانات من مراكز اتخاذ القرارات الى نقاط التصرف عبر قنوات الاتصال ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الافراد المنفذين ، وعلى التصرفات ونتائج الاداء لتغذية مراكز اتخاذ القرارات بالحقائق حيث يتم تحليلها وتفسيرها استعدادا لاتخاذ قرارات جديدة حسب مقتضى الحال وبموجب المستجد من الظروف ، ثم تناسب معلومات جديدة الى نقاط التصرف لتصحيح الاخطاء وتقويم الانحرافات ، وهكذا تتكون عملية دائرية بين مراكز اتخاذ القرارات ونقاط التصرف فتتم الرقابة عن طريق ارتداد المعلومات • ان هذا الاخذ والعطاء وتبادل المعلومات وايصالها عبر قنوات الاتصال بأحدث الوسائل والتقارير التى تستعمل فى الاتصالات ، يعتبر جوهر التغذية العكسية ، التى تفيده فى اتخاذ القرارات التى تؤدى لىس لانجاز الاعمال بشكل دقيق وبسرعة فائقة فحسب بل والى تعديل الانحرافات وتصحيح الاخطاء بشكل مستمر وهذا يكون جوهر عملية الرقابة فى مفهومها الحديث •

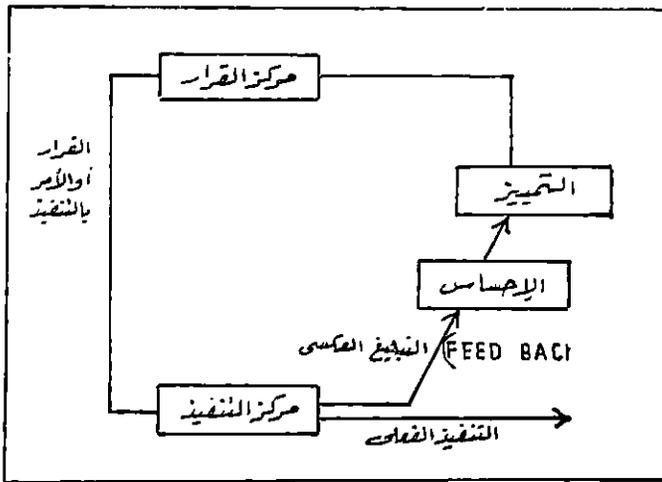
التحكم الذاتى

ويقوم هذا المفهوم على أهمية تحقيق الادارة بشكل أو آخر من نظم التحكم الذاتى والامثلة كثيرة فى حياتنا اليومية عن أنظمة التحكم الذاتى التى تحقق السيطرة الفعالة والضبط التلقائى لتدفق مختلف الانشطة - سواء فى مجالات استخدامنا للاجهزة الميكانيكية أو الكهربائية وما إليها ، أو فى مجالات حياتنا العادية فى منظمات الاعمال أو غيرها من المنظمات الحكومية •

وعلى سبيل المثال فان السيطرة على سلامة الانفاق المالى تعتمد على

وجود سلسلة معينة من أعمال المراجعة التي تسمح باكتشاف أى اجراء خاطيء وايقافه فوراً أو تصويبه في الوقت المناسب بما يضمن سلامة الاجراءات ويتفادى الانحرافات والتلاعب .

وتتوقف اجراءات التحكم للايقاف أو التصويب على توافر معلومات أو بيانات معينة تتدفق بصورة تلقائية كنوع من ردود الفعل (Feed back) الى مراكز تحكم معينة بما يسمح بمقارنتها بمعلومات أو بيانات واردة من مصادر أخرى بما يتيح الحكم على سلامة الاجراءات الجارية أو الحاجة الى ايقافها أو تصويبها . أو بمعنى آخر تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لتوليد الاحساس المستمر بمستوى العمل للمقارنة بين ما هو مفروض أن يتم وبين ما يتم فعلا ، حتى يمكن اتخاذ قرارات التصحيح أولاً بأول . ويتحقق ذلك بالدرجة الاولى عن طريق الاتصالات الفعالة في المنظمة (أى التوجيه الفعال) وعدم اقتصار مفهوم الرقابة على تصيد الاخطاء ومعاينة مرتكبها ، أو الانتظار حتى يتم انجاز الاعمال لوضع التقييم^(١) ولذا فالسيير نتكس اصلاح يعنى تحقيق التحكم الذاتى عن طريق الاتصالات المستمرة . ومتى كانت وسائل الاتصال المستعملة ذات تأثير ملموس ، وكانت قنوات الاتصال متوفرة ومنظمة بشكل سليم تتحقق الرقابة الفعالة ويحتاج ذلك الى توافر التغذية العكسية (Feed back) .



(شكل ٤٧) التحكم الذاتى

لذا فان التغذية العكسية (Feed back) تعتبر الجانب الاساسى للتحكم الذاتى ، حيث ان تبادل المعلومات يسبب آثارا متبادلة على سلوك طرفى الاتصال ومعنى ذلك أن انسياب المعلومات والبيانات من مراكز اتخاذ القرارات الى نقاط التصرف عبر قنوات الاتصال ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الافراد المنفذين وعن التصرفات ونتائج الاداء لتغذية مراكز اتخاذ القرارات بالحقائق حيث يتم تحليلها وتفسيرها استعدادا لاتخاذ قرارات جديدة حسب مقتضى الحال وما يجد من الظروف ، ثم تناسب معلومات جديدة الى نقاط التصرف لتصحيح الاخطاء وتقويم الانحرافات وهكذا تتكون عملية دائرية بين مراكز اتخاذ القرارات ونقاط التصرف فنتم الرقابة عن طريق التغذية العكسية . ان هذا الاخذ والعطاء وتبادل المعلومات وايصالها قنوات الاتصال بأحدث الوسائل والتقارير التى تستعمل يعتبر جزءا من التغذية العكسية ، التى تفيد فى اتخاذ القرارات التى تؤدى ليس لانجاز الاعمال بشكل دقيق وبسرعة فائقة فحسب بل والى تعديل الانحرافات وتصحيح الاخطاء بشكل مستمر .

غفى الشكل السابق رقم (٤٧) يتكون نظام التغذية العكسية باستخدام مركز احساس (Sensor) ومركز تمييز (Discriminator) ومركز قرارات وفى الشكل تصعد المعلومات عن الاداء (العمل) الى مركز الاحساس الذى يقوم بدوره باعدادها وارسالها الى مركز التمييز والذى يحكم على كفاءة العمل حسب المعدلات الموضوعه وهذا بدوره يغذى مركز اتخاذ القرارات لاتخاذ اللازم وهكذا .

ويمكن أن يطبق ذلك النموذج على أوسع نطاق فى تحقيق سيطرة المنظمة على المستويات الادارية المختلفة فيها عن طريق التوفيق بين مستويات العمل التى تضعها من ناحية والاداء الفعلى من الناحية الاخرى .

وهنا سيكون مركز التمييز هو مستوى الاداء الموضوع (كلما كان ذلك ممكنا) يتم وفقا له تصحيح الاداء أن بأول عن طريق نظام المعلومات

ومن خلال شبكة الاتصالات^(١) • أما مركز الاحساس (Sensor) فهو العاملين أنفسهم ورد فعل التعليمات والانشطة التي يتطلب التنظيم الموضوع قيامهم بها • وتقوم الادارة بعملية التمييز عن طريق المقارنة مع مستويات الاداء الموضوعة وهذا يساعد على اصدار قرارات التصحيح أولاً بأول •

التقارير كوسيلة للرقابة

ان انتقال المعلومات والبيانات عن نتائج الاعمال من نقاط التصرف وانجاز الاعمال عبر قنوات الاتصال الى مركز اتخاذ القرارات يتم في كثير من الاحيان على هيئة تقارير باعتبارها وسيلة للاتصال ، وبهذا تصبح التقارير وسيلة هامة لنقل المعلومات والبيانات فيما بين المستويات الواحدة ومن المستويات الدنيا الى قمة الادارة ، وتستخدم التقارير كوسيلة فعالة للرقابة في المنظمات ، حيث تتمكن الادارة بواسطتها معرفة كيفية انجاز الاعمال بموجب الخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والوقوف على مستويات الاداء الفعلي ، اضافة الى أن عملية التقارير تساعد على توفير التنسيق بين الادارات المختلفة ، كما أنها تعمل على تحديد الاحداث والتطورات القائمة عند التنفيذ •

والتقارير ذات أنواع متعددة ، حسب طبيعتها ، والغرض من استخدامها ومصدرها ، وتوقيتها أما حسب طبيعتها فهي اما أن تخص الوظائف الادارية فتسمى بالتقارير الادارية أو تخص نشاطات « التشغيل » فتسمى بالتقارير « التشغيلية » أما من حيث الغرض من استخدامها فتقسم الى احصائية ومالية وتحليلية •

أما بالنسبة لمصدرها فهي اما أن تصدر عن الرؤساء التنفيذيين فتسمى بالتقارير التنفيذية ، أو عن السلطات الاستشارية فتسمى بالتقارير الاستشارية ، ومن حيث توقيتها فتكون اما دورية وهي التي تصدر بشكل دوري منظم يوميا أسبوعيا أو شهريا أو سنويا ، أو أن تكون غير دورية

C. E. Shannon & W. Weaver : The Mathematical Theory of (1)
Communication - N. Y., 1963.

فليس لها ميعاد معين تصدر فيه ، وانما تتعلق بحادثة أو بأمر من الامور أو لظروف طارئة •

ويرى أستاذ متخصص في دراسات الادارة وفي تقديم الاستشارات الادارية^(١) ، أن عملية صياغة التقرير الادارى من أدق وأهم العمليات وهو يرى أن كفاءة التقرير تتوقف على كفاءة جميع البيانات وتحليلها •

والنظام الكفاء في جمع البيانات هو الذى يقوم على :

- ١ — تحديد أنواع البيانات التى تجمع •
- ٢ — تبويب المعلومات بأسلوب يجعل من السهل تحليلها •
- ٣ — الوصول الى استنتاجات وتوصيات محددة من هذا التحليل •

وبافتراض وجود هذه الامكانيات أمام جمع البيانات وتحليلها ، فان اعداد التقارير التى ترفع للمستويات العليا ، والتى تفيد في عملية الرقابة — يجب أن يقوم مستندا على^(٢) :

أولا — جانب شكلى يتعلق بتقسيم الموضوع الى :

(أ) مقدمة مختصرة يوضح فيها موضوع التقرير وأهم النتائج والاسس التى استند عليها •

(ب) عرض كامل وتفصيلى للموضوع والمعلومات التى تستند اليها •

(ج) عرض للنتائج مرتبة ترتيبيا منطقيا •

ثانيا — جانب موضوعى ، يتعلق بأنواع البيانات التى يتضمنها التقرير

• وضرورة ارتباطها بموضوع التقرير •

(١) د. عاطف محمد عبيد : ادارة وتنظيم المشروعات — مرجع سابق —

صفحات ٤٠٧ .

(٢) المرجع السابق — ص ٤١٨ .

الاتصالات والرقابة

وليس من شك في أن كفاءة نظام التقارير في خدمة الرقابة ، يقوم على كفاءة الاتصالات في المنظمة ، بل انه وجه ثان لعملية الاتصالات •

ومن هنا نجد نظرية الرقابة — في المفهوم الحديث تقوم على وجود مرتفع الكفاءة في الاتصالات^(١) •

وتتوقف كفاءة نظام الاتصالات على بعض الشروط التنظيمية التي مهنا :

١ — أن تكون قنوات الاتصال محددة ومعروفة لكافة المرؤوسين •

٢ — تحديد سلطات الافراد في هيكل الوظائف والاعمال حيث ان خطوط السلطة الموضوعية هي نفسها خطوط الاتصال اذ أن كل فرد يمثل مركزه الرسمي بموجب السلطة المفوضة له كما يجب أن تكون له علاقة رسمية بالافراد الاخرين بالمنظمة وبالاخص في المنظمات الكبيرة حيث تكون شبكة الاتصال واسعة ودقيقة ومعقدة^(٢) •

٣ — يجب أن تكون الخطوط بين مراكز اتخاذ القرارات ونقاط التنفيذ قصيرة قدر الامكان وأن تكون مرنة في نفس الوقت حتى يسهل نقل المعلومات والبيانات بالمعاني ، وبهذا لا يحدث سوء فهم أو التباس •

٤ — يجب أن تربط خطوط الاتصال القاعدة بالقمة ، مارة بكل المستويات التنظيمية ، وبذلك تنطبق على خطوط هيكل السلطة وبهذا يتم مسؤولية كل فرد في المنظمة •

٥ — يجب أن تترجم جميع الاتصالات الواردة من خارج المنظمة والتي تخص النشاطات والفعاليات والنجاح أو الانحرافات وكذلك الاتصالات

M. Haire : op. cit., p. 75.

(١)

C. Barnard : op. cit., pp. 175-184.

(٢)

الصادرة من داخل المنظمة فيما يخص النشاطات الجديدة والخطوط التحضيرية ، أن تترجم جميعها بصياغة ضمن اطار أهداف المنظمة^(١) .

٦ - يجب أن يكون الموظفون الذين يحتلون مراكز الاتصال متخصصين
 كما يؤدي الامر الى التخفيف من غلواء البيروقراطية وتقليل الروتين .

٧ - الحفاظ على استمرارية خطوط الاتصال أثناء سريان العمل في
 المنطقة .

(١) راجع الفصل السابق .