

إدارة المؤسسات الإعلامية

الدكتور محمد الرفاعي

تنويه:

هذه الأمية أعدت لطلاب السنة الثالثة في قسمي الصحافة والنشر والإذاعة والتلفزيون، لا يجوز نقل أو تداول أو حفظ (بأي من وسائل الحفظ التقليدية أو الرقمية) أو الاقتباس من هذه الأمية جزءاً أو كلاً أو إعادة تدريس هذه الأمية بدون أخذ إذن خطي من المؤلف، علماً أن أجزاء عديدة من هذه الأمية مأخوذ من كتاب إدارة الصحف واقتصادياتها لمؤلفة د بطرس حلاق و د محمد الرفاعي (الذي يدرس في برنامج التعليم المفتوح – جامعة دمشق).

الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة

١ - مقدمة :

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته وإمكاناته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء ، وكان رئيس القبيلة هو المسؤول عن تصريف أمورها ، وتوزيع الأعمال بين أفرادها ، وحل النزاع ، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع ، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة.

على الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا من دون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم من دون جهود الإدارة.

٢ - أهمية الإدارة في المجتمع :

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية . فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال : إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتية . ولاشك أن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها ، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . في خلال الحديث عن التنمية والإدارة تواجه البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاية إدارية لمواجهتها و التصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

٣- أهمية الإدارة للفرد :

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي : "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك : " أنا صحفي فقط، فما حاجتي إلى معرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمديرين؟!".

في الواقع ، كلنا مديرون. فمهما يكن موقعنا أو وظيفتنا يلزم علينا أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكننا إدارتها جيدا ، علينا أن نعي العملية الإدارية وعناصرها الأساسية ومبادئها العامة. لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بإيجاز ، يكفي لأن تتكون لدينا صورة عامة عن هذه العملية المهمة.

ومن المنظور التنظيمي فإن الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

٤- ما الهدف من تعلم الإدارة؟ :

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

- زيادة المهارات .

- تعزيز قيمة التطوير الذاتي.

من المؤكد أننا سنطبق أصول الإدارة في عملنا وفي حياتنا الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما نقوم بعمله. فعندما نعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكننا استخدام الوظائف الأربعة للإدارة . أما في حالات أخرى فقد نستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

ومن غير المنطقي وجود إدارة بدون مؤسسة أو مؤسسة بدون إدارة . وإذا كانت المؤسسة شركة فان الشركة لا يمكن أن تكون شركة إلا إذا كانت لها إدارة ، والمصنع - أي مصنع - لا يمكن أن يكون مصنعا إلا إذا كانت له إدارة ، وإذا كانت المنظمة شيئا خياليا فإن الإدارة هي ذلك العضو الذي يجعل لهذه المنظمة معنى واقعا .

٥- تعريف الإدارة :

- فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) يقول في كتابه " إدارة الورشة " الصادر عام ١٩٣٠ : أن الإدارة هي فن المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها. ⁽ⁱ⁾
- هنري فايول (Henry Fayol) يعرف الإدارة في كتابه " الإدارة العامة والصناعية " بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة. ⁽ⁱⁱ⁾
- (كونتز و اودانول) يرى أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين .
- (تشيستر برنارد) يعرف الإدارة في كتابه " المدير " بأنها ما يقوم به المدير من أعمال في أثناء تأدية الوظيفة .
- (جلوفر) يرى الإدارة بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف ⁽ⁱⁱⁱ⁾
- مما سبق يمكننا تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا أمثل عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة للوصول إلى الهدف بكفاءة و فعالية.
- و إذا أردنا توضيح المفاهيم الواردة في التعريف السابق نجد أن :
- الإدارة عملية تفاعلية : أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري ، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية ، ألا وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة.
- الإدارة عملية مستمرة : تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
- الإدارة عملية اجتماعية : أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .

– الموارد التي تتعامل معها الإدارة : الموارد البشرية و المادية مثل المواد الخام والآلات و الأموال.

– التخطيط : يعني التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له .

– التنظيم : يعني كيفية توزيع المسؤوليات و المهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة .

– التوجيه : يعني إرشاد أنشطة الأفراد إلى الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

– الرقابة: تعني التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعية، و إذا وجد انحراف فيجب تعديله.

– الهدف: أي الغاية المطلوب الوصول إليها.

– الكفاية: تعني الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.

– الفاعلية: تعني الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

ويدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ، هل الإدارة علم أم هي فن ؟ أم هل

هي علم وفن معا ؟ .

◆ الإدارة علم : يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية و تحليلها و تفسيرها و التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

◆ الإدارة علم : أي لها مبادئ وقواعد ومدراس و نظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

◆ الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله و تعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه . ففن الإدارة هو القدرة على تطبيقها في المجالات المختلفة.

◆◆ الإدارة فن و علم معا : من كل ما سبق يمكن القول بان الإدارة فن وعلم معاً ، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها. لأن الإدارة هي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المؤسسة ، وكما أن القلب هو العضو المسؤول عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه على قيد الحياة ، فكذلك هي الإدارة ، وليس لها أهمية في ذاتها وإنما أهميتها مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة التي وجدت في المجتمع.

وعلى ذلك فان الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية في تحقيق النتائج ، و هذه الالتزامات

هي :

أولاً- التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

ثانيا- التزام باستخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام .

ثالثا- التزام بالاستمرارية و تحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل.

إن مهمة الإدارة إذن هي تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت تلك المؤسسة في المجتمع . فالإدارة مسؤولية و تكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر (المادية و البشرية) الملائمة و استخدام تلك العناصر استخداما أمثل مع تحقيق (الاستمرارية) بعمل متوازن حساس بين متطلبات الحاضر و المستقبل. . و هي ذات أبعاد ثلاثة:

– البعد الاقتصادي : و هو يعتمد على محورين :

أ (الفاعلية : تحقق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة.

ب) الكفاية : استخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام.

– البعد الإنساني : و هو يعتمد على محورين :

– تحقيق ذاتية الإنسان و تطويره.

– التنسيق و التعاون الإداري.

– البعد الزمني : و هو يعتمد على توازن بين متطلبات :

– الحاضر .

– المستقبل.

٦- عناصر عملية الإدارة :

من اجل القيام بهذه المهمة تقوم الإدارة بالنشاط الآتي ، وهو ما نطلق عليه : عناصر النشاط الإداري أو عناصر عملية الإدارة .

أولاً- التخطيط : مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانيات والاحتياجات والاستعداد للمستقبل وهو ما يتطلب :

– وضع الأهداف (المطلوب تحقيقها).

– رسم السياسات و الإجراءات (للاسترشاد بها أو الالتزام بها كطريق لتحقيق الأهداف).

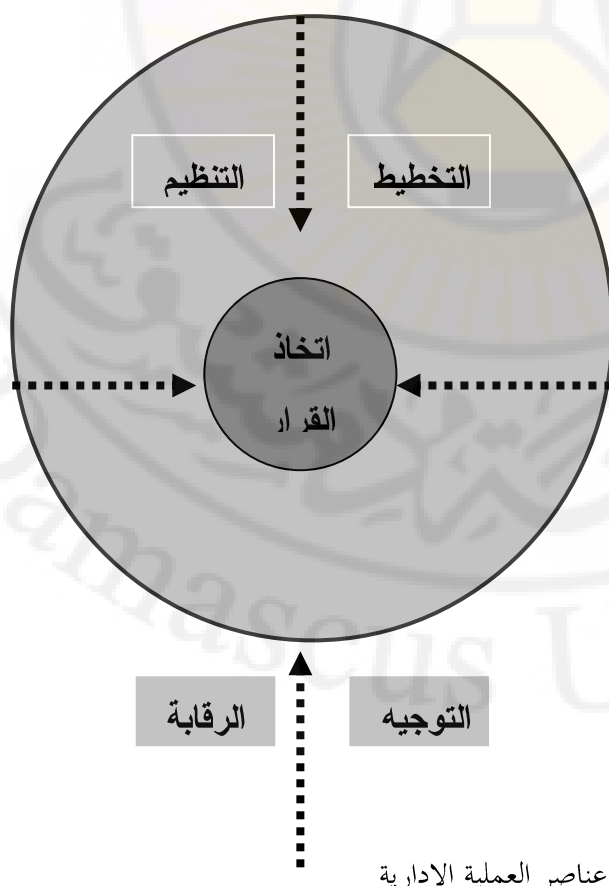
– التنبؤات وإعداد الموازنات (بالإمكانيات والاحتياجات من المواد و الأموال و الأشخاص...) .

– وضع برامج العمل والجداول الزمنية (للتفكير في جزئيات العمل في الوقت اللازم للكل).

ثانيا – التنظيم : وضع نظام للعلاقات بين الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة . و هو ما يتطلب:

– تصميم الهيكل التنظيمي (بتحديد حجم الهرم و التبعية الرأسية).

- تحديد مسؤوليات المناصب الإدارية (عن نتائج مطلوب تحقيقها).
- تحديد العلاقات التنظيمية (العلاقات العضوية بين مختلف المناصب) .
- اختيار المديرين وتطويرهم (وضع المدير المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستمرارية)
- ثالثا - التوجيه:** إرشاد المرؤوسين في أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وذلك يتطلب:
- التحفيز (دراسة دوافع مختلف أنواع المرؤوسين و إجراء ما يلزم لتحفيزهم و رفع روحهم المعنوية).
- القيادة (المبادأة و القوة و التأثير...).
- الاتصال بالمرؤوسين و بالطلب و بإصدار الأوامر و بالاتصال
- رابعا - الرقابة :** التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت و ذلك يتطلب:
- وجود معايير رقابية (يتم القياس بموجبها في المجالات المختلفة).
- قياس الأداء (أي المتابعة بالتقارير المكتوبة والشفوية والزيارات الشخصية).
- تشخيص المشكلات و علاجها (على اعتبار أن المشكلة انحراف عن شيء مطلوب أو مرغوب)، و ذلك من اجل ضمان تحقيق الأهداف بأقل (انحرافات) ممكنة أو وضع أهداف جديدة.
- وعلى ذلك يمكن تصور عملية الإدارة (عناصر النشاط الإداري) في الشكل التالي :



إننا نتصور عملية الإدارة مثل إطار سيارة دائرة باستمرار و نحن نوقف تحركها حتى نستطيع رؤية العناصر و الأجزاء الصغيرة التي لا يمكن رؤيتها في التحرك .

ومن الخطأ أن يفهم أن هذه العناصر تحدث في الحياة العملية بالترتيب الوارد هنا ، أو أنها منفصلة بعضها عن بعض . فقد تتم هذه العناصر غالبا في الوقت نفسه أو بترتيب مختلف ، وقد فصلناها عن بعضها هنا بقصد التحليل والتفهم فقط بل أكثر من ذلك فان :

- التخطيط يحتاج إلى إدارة ، إذن هو يحتاج إلى تنظيم و توجيه و رقابة .
- التنظيم يحتاج إلى إدارة : إذن هو يحتاج إلى تخطيط و توجيه و رقابة .
- الرقابة تحتاج إلى إدارة : إذن هي تحتاج إلى تخطيط و تنظيم و توجيه .
- التوجيه يحتاج إلى إدارة : إذن هو يحتاج إلى تخطيط و تنظيم و رقابة .

الإدارة مهنة مميزة تتطلب مهارات خاصة :

إن التحليل المتقدم للإدارة بوصفه مهنة ذات أبعاد اقتصادية وإنسانية وزمنية وبوصفه عملية تحوي أربعة عشر عنصرا لابد أن تؤكد أن الإدارة مهنة مميزة عن المهن المتخصصة ، مهنة مختلفة عن مهنة المهندس مثلاً (ميكانيكي أو كهربائي أو مدني أو زراعي ...) فنجاح شخص في عمليات الصب الخرساني لا يجعل منه بالضرورة شخصا ناجحا كمدير شركة للخرسانات . ونجاح طبيب في العمليات الجراحية أو في التشخيص الطبي لا يجعل منه بالضرورة مديرا ناجحاً لمشفى ولا لقسم منه أيضا .

إن التعامل مع الناس مرؤوسين ورؤساء وزملاء مع الاهتمام بالاختلافات الفردية يتطلب من المدير أن يتمتع بمهارة إنسانية بالإضافة إلى المهارة الفنية المرتبطة بطبيعة عمله .

إن التفكير في المستقبل والاستعداد له والتفكير في الجزئيات وعلاقتها بالكليات يتطلب مهارات فكرية.

وعلى ذلك فالإدارة مهنة تتطلب مهارات ثلاث :

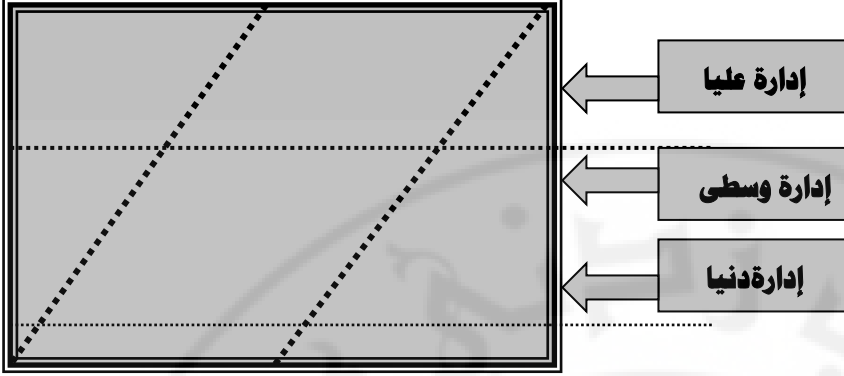
١- مهارة فنية .

٢- مهارة إنسانية .

٣- مهارة فكرية.

إن المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للمدير .

و الشكل التالي يوضح المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة :



من اجل أن يكون المدير فعالا تقل نسبة المهارة الفنية الواجبة كلما ارتفع الشخص في المستوى الإداري في المنظمة ، حيث تزيد المهارة الفكرية المطلوبة ، إن المشرفين على خط التنفيذ يحتاجون إلى مهارة فنية كبيرة لأنهم غالبا ما يكونون مطالبين بتدريب و تطوير فنيين و عاملين في أقسامهم و من ناحية أخرى فإن رجال الإدارة العليا في أي منظمة لا يحتاجون إلى معرفة أداء مختلف النواحي الفنية على المستوى التشغيلي . وعلى الرغم من ذلك فهم مطالبون بمعرفة كيف ترتبط تلك الأعمال بعضها ببعض من أجل تحديد أهداف المنظمة .

وبينما نجد أن المهارات الفنية و الفكرية تختلف باختلاف مستويات الإدارة فإن القاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية على اعتبار أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين. صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة :

إن جوهر عملية الإدارة هو اتخاذ قرارات وربما يكون من المناسب هنا أن نوضح بعض أنواع المجالات الواجب اتخاذ قرارات بشأنها في منظمة ما لكي نوضح كيف أن جوهر الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات .

إن قرارات الإدارة ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض. وكل قرار كبير تتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا. فكل قرار يسبقه قرار و يتبعه قرار إلى أن يتم تحقيق و تنفيذ الأهداف (التي هي في ذاتها قرار). كما أن القرارات التي تصدر من أعلى تتبعها قرارات تتخذ في المستويات الإدارية الأقل فأأي قرار لا يكون نتيجة مجهود فرد واحد . فعلى الرغم من أن مسؤولية اتخاذ قرار قد تقع على فرد واحد إلا أننا نجد أن العناصر المختلفة للقرار يمكن إرجاعها بواسطة قنوات الاتصال الرسمية (و غير الرسمية) إلى أشخاص عديدين لوضع الافتراضات والحقائق ووجهات النظر التي تم على أساسها القرار فاتخاذ أي قرار في الحقيقة يكون نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة من القرارات .

والجهاز الإداري (التنظيمي) مثلا ما هو في الحقيقة إلا جهاز يحدد من ومتى وإلى أي مدى يقوم كل شخص باتخاذ القرارات و على هذا تحدد حرية الأفراد في اتخاذهم القرارات على حسب هواهم ويحل محلهم جهاز لاتخاذ القرارات الفردية المترابطة المتناسقة .

إذا نظرنا إلى باقي عناصر النشاط الإداري فإننا نجد أن كل سلسلة متصلة من القرارات فالسياسات ما هي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات المسؤولين فهي تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله ، والإجراءات كذلك قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة ، والبرامج الزمنية ما هي إلا قرارات عن مواعيد تنفيذ مختلف أجزاء العمل فالتخطيط في الواقع ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات .

والرقابة هي سلسلة متصلة من القرارات : قرارات متعلقة بكمية و درجة جودة النتائج المطلوب تحقيقها (المعايير الرقابية) ، قرارات متعلقة بمطابقة النتائج (أو رفضها) للمعايير .. و هكذا

من الطبيعي إذن القول إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية "صناعة القرارات " ويمكن دراستها من هذا المدخل و لكننا فضلنا تقسيم عملية الإدارة إلى عناصرها الجزئية ووضعنا كل جزء تحت " الميكروسكوب " للتحليل الدقيق .

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري

١ - مقدمة :

من البديهي أن يتوقع الإنسان أن الإدارة نشأت منذ القدم وتطورت بتطور المجتمع طوال القرون الماضية، ومن البديهي أيضاً أن يتوقع الإنسان أن علم الإدارة سيستكمل تطوره بعد الثورة الصناعية التي حدثت في النصف الثاني من القرن الثامن عشر وذلك بحدوث ثورة علمية في علم الإدارة.

لكن في الواقع تطور الإدارة كان يختلف كلياً عن هذه التوقعات رغم جميع التطورات الاجتماعية والفنية والانتقال السريع في الحياة الحضارية الحديثة ورغم زيادة الحاجة إلى تنسيق الجهود الإنسانية والموارد الاقتصادية فإن علم الإدارة لم يصل إلى ما وصلت إليه الكثير من العلوم الأخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد ولم يكشف عن نظرياته ومبادئه إلا في هذا القرن وبوجه التحديد فإن الاهتمام بعلم إدارة الأعمال لم يظهر بجدية إلا في أعقاب الحرب العالمية الثانية وليس هذا غريباً إذ إن المنشآت الاقتصادية بدأت تشعر بأهمية النتائج التي يصل إليها علم إدارة الأعمال وتتضح الاستعانة بمبادئه ونظرياته لتحسين كفاءتها وبالتالي مقدرتها على المنافسة والنمو.

٢- العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الإداري :

يمكن أن نلخص بعض العوامل المهمة التي ساعدت على تطور علم الإدارة وإبرازه ولاسيما في المجال الاقتصادي بما يلي:

١- استعمال مبدأ التخصص :

من أهم ظواهر الثورة الصناعية استعمال المعايير أو التوحيد فقد أصبح التوحيد إنتاج وحدات السلعة الواحدة أمراً ضرورياً للمنشآت الكبيرة الحجم، وهذه الضرورة في التوحيد أصبحت تطبق في أعمال المشروع العديدة فمفهوم التوحيد أصبح شاملاً للأعمال الإدارية وغير الإدارية أدى إلى انتشار مفهوم التخصص في مجالات العمل المختلفة، وكان أول من دعا إلى هذا المبدأ هو الاقتصادي الانجليزي آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم^(iv)، وعملية التخصص ما هي إلا القيام بتقسيم العمل إلى وحدات صغيرة يكلف شخص أو أكثر بإتمام كل منها فقط دون أن ينغمس في عمل شامل ومعقد، وقد أعطى آدم سميث مثلاً في صناعة الدبابيس فبدلاً من قيام العامل بصناعة الدبوس منذ البداية وحتى النهاية فإن كل عملية في صناعة الدبوس (كالكسب و التطريق والتدقيق والطلي...) تعهد إلى شخص واحد فقط، وهنا يتخصص العامل في تلك العملية ويتقنها، وإتقانه هذا يؤدي إلى زيادة إنتاجه أضعاف ما كان سابقاً قبل التخصص.

٢- ازدياد حجم المشروع :

إن ازدياد إنتاجية المشروع هذا العصر لم تكن جميعها وليدة التطور في العلم والتكنولوجيا فحسب بل إن العامل الآخر هو الازدياد في حجم الوحدة التجارية المنتجة، إن حجم كل نوع من الصناعة- من المزرعة إلى المصنع- قد ازداد خلال هذا القرن نتيجة لدمج في العمليات أو ازدياد الأموال أو عوامل أخرى وذلك أدى إلى زيادة كفاءتها الإنتاجية فالسيارة الحديثة مثلاً لم يكن صنعها ممكناً من قبل شركات صغيرة بكفاية اقتصادية قصوى حيث إن أصغر شركة لصناعة السيارات في أمريكا تستخدم عشرات الآلاف من العمال.

٣- زيادة حجم الأموال المستثمرة

إن التطور العلمي والتكنولوجي خلق حاجة ماسة إلى الآلات والمعدات لزيادة الإنتاج والكفاية الإنتاجية، فالصناعات الحديثة تحتاج إلى كميات كبيرة من

رأس المال الذي يعرف عادة " بأنه جميع الأملاك التي تستعمل من أجل إنتاج السلع فقط" ويختلف معدل رأس المال المستثمر للعامل الواحد بين بلدان العالم ويزداد هذا المعدل في الدول المتقدمة. ويقدر معدل كمية الأموال المستثمرة للعامل الواحد في أمريكا بسبعة عشر ألفاً وستمئة دولار ويرتفع هذا المعدل في صناعة البترول إلى

١٠٢.٧٠٠ دولار، وتعلل ضعف الكفاية الإنتاجية في كثير من الدول النامية إلى صغر حجم رأس المال المستثمر في مؤسساتها التجارية والصناعية.^(٧)

٤- ازدياد التدخل الحكومي

لمدة تناهز القرن تقريباً (حتى نهاية القرن التاسع عشر) كانت النظرية السائدة في التبادل والإنتاج والتوزيع هي نظرية حرية التصرف وهو اصطلاح فرنسي يعني: "دع الناس تعمل" أو عدم التدخل الحكومي في التجارة والصناعة.

إن هذه النظرية مبنية على الاعتقاد بأن كل فرد حر في تصرفاته وأن الإنسان يتبع منفعه الشخصية عند تبادل السلع التي ينتجها بالسلع التي يحتاج إليها، ونتيجة لهذه الحرية فإن حياة المجتمع تتجه نحو الاستقرار بصورة طبيعية إلا أن التطور الاقتصادي السريع منذ بداية هذا القرن أثبت عدم صلاحية هذا الاعتقاد وإلى ضرورة تدخل الدولة بوضع الضوابط والقيود من أجل تحقيق توازن اقتصادي سليم.^(٧٦)

استناداً إلى واقع المحاولات التي قدمت لتبسيط تطور الفكر الإداري بنظرياته المختلفة وفي ضوء إسهامات العديد من الكتاب والباحثين يمكننا تصنيف نظريات الإدارة إلى ثلاث نظريات على النحو التالي:

١- النظرية الكلاسيكية.

٢- النظريات السلوكية.

٣- النظريات الحديثة.

وستقوم باستعراض النظريات والاتجاهات الفكرية التي حددت معالم الإدارة فوضعت مبادئها وفلسفتها وأرست قواعدها وأسسها ولا نكون قد تجاوزنا الحقيقة إذا عددنا أن الإدارة الحديثة بدأت مع بداية هذه المدارس والنظريات، ولذا سوف نستعرض هذه النظريات حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث.

أولاً- النظرية الكلاسيكية:

قد يعني لفظ النظرية الكلاسيكية في أذهان بعضهم أنها نظرية تاريخية وقديمة ولا وجود لها، وهذا غير صحيح، ذلك أن هذا اللفظ إنما يشير إلى عنصر الزمن ذاته حيث يكون الشيء الكلاسيكي أو التقليدي هو الشيء الذي ظهر أولاً قبل غيره، فقد نشأت النظرية وتطورت فلسفياً في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت في تشكيلها وتطويرها، أهم تلك العوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية في ذلك الوقت، كذلك فإن التطور الصناعي والثورة التكنولوجية التي كانت في ذروتها في هذه الفترة أدت إلى التفكير في نظريات الإدارة والتنظيم.

تعد النظرية الكلاسيكية أول إسهام ذي دلالة في بناء الفكر الإداري ويعد كتابها رواداً للإدارة على الرغم من أن آراء كتابها قامت في أساسها الأول على الخبرة إلا أن هذه الآراء والمبادئ التي اقترحتها هؤلاء الرواد ما زالت تطبق حتى الآن وتقوم هذه النظرية عامة على افتراض أساسي مؤداه: " إن الإدارة تسعى دائماً إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة".

سوف نتناول فكر وإسهامات بعض رواد حركة الإدارة العلمية أمثال: فريدريك تايلور، فرانك ويليان جيلبرت، هنري جانت ، وهنري فايول.

فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) :

بدأت الحركة العلمية في أوائل القرن العشرين بفضل الدراسات والأبحاث التي قام بها فريدريك تايلور الذي أخذ يضع أسساً علمية للعملية الإدارية، فالتقدم العلمي خلق نوعين من المشاكل : تكنولوجية وإنسانية التي يجب على الإدارة مواجهتها وحتى أوائل هذا القرن لم يكن هناك أي كتابات في تنسيق الجهود البشرية وحفزها على العمل، ولم يكن هناك أي طريقة تمكن رجال الأعمال من المعلومات والخبرات فيما بينهم الناتجة عن القيام بأعمالهم اليومية.

من هذا الفراغ بدأ فريدريك تايلور دراساته، وقد لاحظ في أثناء عمله كمهندس في شركة ميدفيل للصلب الأمريكية أن هناك حاجة ماسة إلى تعرف المسؤوليات التي تخص الإدارة وفصلها عن المسؤوليات الخاصة بالعمال وقد كتب تايلور آراء في كتابه الأول "إدارة الورشة" الذي نشر سنة ١٩٠٣، ثم كتابه الثاني " أسس الإدارة العلمية " الذي نشر سنة ١٩١٤.

قام تايلور إلى جانب دراسة الحركة والوقت بوضع نظام للأجور التشجيعية أطلق عليه : " النظام التمييزي للدفع بالقطعة" ، ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط، وإنما على جميع الوحدات المنتجة فلو فرضنا أن نتيجة دراسة عمل ما بين لأن العامل المتوسط يمكنه إنتاج ست وحدات، وإذا كان أجر الوحدة هو عشر ليرات فإن ذلك العامل المتوسط هو ٦٠ ليرة يومياً، فإذا زاد إنتاج العامل إلى سبع وحدات إنتاجية فإنه يتقاضى ١٥ ليرة لكل وحدة منتجة وبذلك يصبح أجره اليومي ١٠٥ ليرات ، ولا شك أن الإدارة كانت قادرة على دفع هذه الأجور العالية نظراً للوفورات التي ترتبت على زيادة الإنتاجية. (vii)

بخلاف وضع نظام للأجور التشجيعية قدم تايلور إسهاماً ثالثاً في مجال الإشراف ذاته حيث أدخل مفهومين حديثين على العمل الإشرافي وهما: الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والإشراف الوظيفي التخصصي فقد

كان من المتعارف عليه في ذلك الوقت أن يقوم كل مشرف بتخطيط العمل الخاص به متبعاً أسلوب الملاحظة والخبرة السابقة بما فيها من مزايا وعيوب وعليه فقد كان ترتيب العمليات وطريقة أدائها تخضع لرأي المشرف، وأيضاً فيما يتعلق باختيار الأدوات والمعدات لذلك انحصر التغيير الذي استحدثه تايلور في مجال الإشراف على إدخال فئة المشرفين الموظفين المتخصصين الذين تولوا مهمة تخطيط العمل الإنتاجي كل فيما يخصه، وكذلك إعطاء الأوامر المحددة فيما يتعلق بكيفية الأداء، ولقد نتج عن هذا التغيير أن أصبح العامل الواحد يخضع لأكثر من مشرف ويتلقى الأوامر من أكثر من رئيس وهذا يعد من ناحية أخرى أحد العيوب التي وجهت إلى تايلور.

باختصار إن فريدريك تايلور كان يهدف إلى زيادة إنتاجية العامل وزيادة أرباح المنتج في آن واحد عن طريق ما أسماه "بالثورة العقلية" أو الإدارة العلمية.

ومن هنا يمكن تلخيص أسباب عداء العمال وأصحاب الأعمال لفريدريك تايلور وأفكاره: (viii)

- ١- إن اعتماد تايلور على دراسة الزمن قد أثار حقد العمال وغضبهم لأنهم فهموا أن في هذا إساءة لهم فهو يطالبهم بالتصرف كآلة تحدد تصرفاتها مقدماً.
- ٢- إن نظام الأجور الذي وضعه تايلور قد أخذ على أنه قطع علاقات الصداقة وإحلال علاقات مبنية على نظام أجور خاص، ولا سيما أن هذا النظام يشجع على المنافسة بين العمال، وهذا يؤدي إلى الحقد.
- ٣- إن وضع أسس علمية محل خبرة العمال ونقل هذه الخبرة إلى الإدارة معناه لدى العمال تقليل أهمية الاتحادات العمالية النقابية.

ما سبق نخلص إلى أن معظم جهود تايلور كانت مركزة على الطرق والأساليب : دراسة الزمن والحركة، تحديد وتوضيح المسؤوليات و كل ما يتعلق بالرقابة على الإنتاج . وبعد هذا التحليل لأفكار تايلور الأساسية فإنه ما زال يستحق لقب : " أبو الفكر الإداري".

فرانك جيلبرت (١٨٦٨-١٩٢٤) :

يعد (فرانك جيلبرت) وزوجته (ليليان) من العلماء الذين عاصروا عهد فريدريك تايلور، قد تميزت أعمالهما بالدراسات الخاصة للوقت والحركة واستخدامهما في قطاع الصناعة.

كان (جيلبرت) يعمل في مهنة البناء والتشييد وقد تمكن من الوصول إلى ما يسمى "الطريقة المثلى" لأداء العمل وكان سبيله هو دراسة الحركات القصيرة المختلفة التي تلزم لوضع أحجار البناء ولم يكن جيلبرت مدفوعاً إلى التوصل إلى أقصر وقت ممكن لأداء العمل ولكن إلى أحسن طريقة لأدائه، ولا شك أن الطريقة المثلى من وجهة نظره هي تلك الطريقة التي تتطلب أقل عدد ممكن من الحركات التي يتم تأديتها في مكان عمل محدد وبأقل شعور

بالإجتهاد من جانب العامل، ولقد أدى ذلك إلى استنباط عمليات إضافية لرفع أحجار البناء بسهولة وأداء العمل بأقل مجهود بدني ممكن. (ix)

بعد أن ترقى (جيلبرت) إلى منصب مشرف عمال ثم مشرف عام قرر الانفصال عن الشركة التي عمل بها وعمل لحسابه الخاص، كما أجرى العديد من التحسينات على أسلوب أداء العمل ذاته حتى أصبح في النهاية من أكبر الخبراء المرموقين.

عرف نظام (جيلبرت) بأنه "نظام السرعة" على أساس تقصير الوقت اللازم لأداء العمل وذلك بالاستغناء عن حركات العمل غير الضرورية بعد دراستها وقد ترتب على ذلك زيادة الأجور زيادة واضحة.

على الرغم من أن (تايلور) استطاع إدخال العديد من التحسينات في مجال تطوير طرق العمل وذلك من خلال دراسة الحركات الفردية التي يقوم بها العامل حين تأديته لعمله، إلا أن نظام (جيلبرت) الخاص بالتوصل إلى الطريقة المثلى كان له أثراً أكثر عمقاً إذ أنه يعد الأساس الذي تبنى عليه الآن جميع الأساليب المتطورة في مجال دراسة الحركة والوقت.

قدم (جيلبرت) أيضاً ما يسمى "بخرائط التدفق" وهي تلك الخرائط التي تساعد على دراسة عملية ما بأكملها وليس أجزائها فقط، وتتطلب هذه الخرائط ضرورة تقسيم العملية الواحد إلى عدة خطوات قد يقوم بتأديتها عدد مختلف من العاملين وبذلك يمكن اكتشاف ما إذا كانت بعض هذه الخطوات غير ضرورية أو بالإمكان اختصارها. (x)

هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) :

يعد هنري فايول ، وهو مهندس فرنسي، أحد العلماء الذين ركزوا على مفهوم الإدارة من وجهة نظر شاملة، عمل (فايول) كبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم عام ١٩٠٨ وحتى عام ١٩١٨ وقد استطاع (فايول) في خلال تلك المدة أن يبعد الشركة من الإفلاس ويحقق نجاحاً كبيراً، وقد اعتاد (فايول) العمل بوصفه مهندس تعدين وفقاً للأسس والمبادئ التي تركز على الحقائق الكمية دون غيرها وبالتالي بدأ يفكر فيما إذا كان بالإمكان إيجاد مجموعة من المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة أيا كانت طبيعتها ويمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات ولهذا سمي (فايول العالمي).

في الوقت الذي كان فيه (فريدريك تايلور) ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان (هنري فايول) ينادي

بمبادئ الإدارة في فرنسا، وظهرت أفكاره في كتابه المشهور (Administration General)

(Industrial et General) الذي صدر عام ١٩١٦ .

قام (فايول) بتقسيم الوظائف في المنشآت الصناعية إلى ست مجموعات:

١- نشاطات فنية: مثل الإنتاج، والتصنيع.

٢- نشاطات تجارية : مثل الشراء والبيع والمبادلة.

٣- نشاطات مالية: مثل البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.

٤- نشاطات إدارية: مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

٥- نشاطات محاسبية: مثل الحسابات والتكاليف والميزانية والإحصاءات.

٦- نشاطات الوقاية والضمان: مثل حماية الملكية والأفراد.

يقول (هنري فايول) : إن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة. وأنه كلما ارتقى الفرد في السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما ازدادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة وقل اعتماده على المعرفة الفنية المتخصصة.^(xi)

وقد ذكر (فايول) أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي قال بصدها أنه اضطر لاستخدامها في حياته العلمية ، وسنقوم بتلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

١- مبدأ تقسيم العمل :

أوضح فايول أن تقسيم العمل يقوم على التخصص وتجزئة أوجه النشاط سواء كان ذلك في العمليات كافة أم في عملية واحدة ، كما بين أن هذا المبدأ غير مقصور على العمل الفني فحسب بل يمكن تطبيقه بنفس القدر على المهام الإدارية.

٢- مبدأ السلطة والمسؤولية :

السلطة في رأي فايول هي "الحق في إصدار الأوامر والقدرة على تحقيق إطاعة الآخرين". أما المسؤولية فهي الثواب والعقاب الذي يصاحب استعمال السلطة وفي اعتقاده أن السلطة والمسؤولية يسيران جنباً إلى جنب.

٣- مبدأ الانضباط :

جوهر الانضباط في رأي فايول هو "الطاعة والاجتهاد والنشاط والسلوك القويم ومظهر الاحترام للحدود الموضوعة للاتفاق بين المنشأة والعاملين فيها". واعتقد فايول أن هذه المظاهر وحدها لا تكفي لتحقيق الانضباط الجيد بل يجب أيضاً أن يكون لدى المنشأة قيادات إدارية قادرة على تطبيق الجزاءات الرادعة في حالة الخروج على هذا الانضباط.

٤- مبدأ وحدة القيادة :

مقتضى هذا المبدأ أن كل فرد يجب أن يكون له رئيس واحد فقط، وقد اهتم فايول بوحدة القيادة إلى الحد الذي أشار فيه إليها على أنها قاعدة وليست مجرد مبدأ، ولدعم اهتمامه بهذا المبدأ أشار إلى أنه يعارض بذلك منطق التنظيم الوظيفي الذي اقترحه تايلور مشيراً بذلك إلى أنه كان على دراية بما يقوم به تايلور في الولايات المتحدة.

٥- مبدأ وحدة التوجيه :

ينادي هذا المبدأ بأن يكون لكل العمليات ذات الهدف الواحد مدير واحد وخطة واحدة، وفي اعتقاد فايول أن هذا المبدأ يؤدي إلى التنسيق بكفاءة في استخدام الموارد وتوجيهها نحو الهدف المشترك.

٦- مبدأ خضوع الصالح الفردي للصالح العام :

يرى فايول أن أهداف المنظمة يجب أن تأخذ أولوية على أهداف الأفراد أو الجماعات العاملة، فعوامل مثل الجهل والطموح والأنانية عادة ما تجعل الأفراد يضعون مصالحهم الخاصة في مرتبة أعلى من المصلحة العامة وفي رأيه أن الطريق إلى تحقيق هذا المبدأ يكون بالقدوة الحسنة التي يقدمها المديرون.

٧- مبدأ التعويض المادي للمستخدمين :

كان فايول على قناعة بأن أي خطة للأجور لا بد أن تكون (أ) ضامنة لعدالة التعويض (ب) وغير مبددة لأموال المنشأة بحدودها المغالى فيها. وقد استعرض فايول مختلف نظم الأجور السائدة وقرر أن لكل منها مزاياها وعيوبها ولكنه لم يقدم خطة محددة لنظام الأجور.

٨- مبدأ المركزية :

أشار فايول إلى أن تركيز السلطة في حد ذاته لا يعني شيئاً محبباً أو شيئاً مكروهاً فالمركزية موجودة دائماً ولكن الاختلاف يكون في الدرجات وأشار إلى أن التحدي الحقيقي يكمن في درجة المركزية التي تتناسب مع كل تنظيم، وبالتالي فتقدير درجة المركزية يتوقف على كفاية المديرين والعاملين وعلى الظروف البيئية.

٩- مبدأ تسلسل المناصب :

مبدأ تسلسل المناصب يشير إلى نظام التدرج الذي يشمل التنظيم من أعلى إلى أسفل وأشار فايول إلى أنه من أجل حماية التماسك التنظيمي وضمان وحدة القيادة فإن الاتصالات يجب أن تسير في هذه الخطوط الرسمية لتسلسل المناصب ولكن فايول كان مدركاً لأبعاد التعقيدات التي يمكن أن تصادفها التنظيمات الكبيرة فأضاف إلى مبدأ تسلسل المناصب مفهومه عن الاتصالات العرضية حيث يمكن للأفراد الذين هم بنفس المستوى التنظيمي الاتصال ببعضهم ببعض مباشرة بشرط أن يحصلوا من رؤسائهم على موافقة مسبقة وبأن يخطروا رؤسائهم بعد ذلك بنتيجة هذا الاتصال.

١٠- مبدأ النظام :

بهذا المبدأ قصد "فايول" أن يكون هناك مكان لكل شيء وأن يكون كل شيء في مكانه وأشار إلى أن هذا المبدأ يطبق على الموارد المادية والبشرية على حد سواء.

١١- مبدأ المساواة :

يتحقق في رأي فايول حينما يمكن التوفيق بين الصداقة والعدالة، واعتقاده أن المدير يجب أن يضع نصب عينيه هدف تحقيق المساواة على مستويات الهيكل التنظيمي كافة .

١٢- مبدأ ثبات المستخدمين :

أشار فايول إلى أن أحد مظاهر سوء الإدارة هو ارتفاع معدل دوران العاملين وأنه من المفضل دائماً حرص المنظمات على توفير عنصر الالتزام لدى العاملين بالخدمة في المشروع لمدة طويلة.

١٣- مبدأ المبادأة :

عرف فايول المبادأة بأنها القدرة على ابتكار وتنفيذ خطة العمل كما نادى بتشجيع روح المبادأة في العاملين مع عدم الإخلال بمبادئ السلطة والنظام.

١٤- مبدأ روح الفريق :

نبه فايول على أن روح الفريق تعتمد على الانسجام والوحدة بين أفراد التنظيم، وفي نظره أن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك تكون عن طريق وحدة القيادة والاتصالات الشفهية بدلاً من الاتصالات المكتوبة. (xii) ومن استعراض أفكار كل من (فريدريك تايلور) و (هنري فايول) يمكننا أن نخرج بحقيقة أساسية وهي أن (تايلور) اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما (فايول) فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل هذا وتعد أفكار (تايلور) و(فايول) مكملتان لبعضهما البعض بوصفهما يركزان على الكفاية في المشروعات.

ثانياً- النظريات السلوكية :

تعد (ماري فيوليت) و (إلتون مايو) من أشهر الرواد الأوائل للنظرية السلوكية ، و يعد الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذه النظرية حيث إنها تقوم على الافتراض التالي:

" إن العنصر البشري يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم (xiii) وهذه النظرية هي في الواقع وليدة سلسلة من التجارب أجريت في مصنع (هاوثورون) التابع لشركة ويسترن إيلكتريك في الولايات المتحدة في المدة من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢، وإن كان يبدو أن هذه النظرية التي ظهرت كرد فعل للانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية هي في الواقع لم ترفض مبادئها كلية، بل ترى أن الإنتاجية لا تتأثر بالنواحي الفنية فقط ، كما أن الفرد لا يمكن معاملته كآلة فالأفراد - وهم أحد عناصر الإنتاج- لهم مشاعرهم الخاصة وحاجاتهم وأهدافهم وعلاقاتهم الاجتماعية...بالإضافة إلى بيئة العمل المادية كالإضاءة والتهوية والضوضاء والأجور وكلها عوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد. (xiv)

ماري فوليت (١٨٦٨-١٩٣٣) :

على الرغم من أن فوليت لم تترك وراءها دراسة متكاملة منظمة بأرائها، إلا أن ما كتبه في صورة مقالات وتقارير قد أسهم في تطوير ما يمكن أن يطلق عليه بالاتجاه الحديث في الإدارة.

وكانت في كتاباتها تنتقد النظرية الكلاسيكية متخذة اتجاهاً تحليلياً متقدماً للإدارة، وتبنت (فوليت) انتقاداتها للنظرية التقليدية على نظرتها الضيقة وعدم شمولها لجميع الأطراف المعنية وطبيعتها الميكانيكية غير الإنسانية بالإضافة إلى إهمالها الجوانب السيكولوجية.

□ القوة والسلطة :

انتقدت (فوليت) الكتاب الذين تكلموا على القوة كما لو أنها كانت شيئاً موجوداً في الأصل يتم تسليمها لشخص أو سحبها من آخر، فالقوة في نظرها هي القدرة على إحداث الأشياء والمبادأة بالتغيير، وهذه القدرة هي سمة شخصية للمدير لا يستطيع اقتسامها أو منحها أو تحويلها، وكل ما يستطيعه المدير هو أنه يعطي مرؤوسيه الفرصة لتكوين القوة الخاصة بهم، وفي رأيها أنه على الرغم من أن القوة هي سمة شخصية للمدير فإنها تكون أشد حينما تكون "قوة مع الآخرين" وليس "قوة فوق الآخرين"، أي أن القوة لا بد أن تكون تعاونية وجماعية.

والسلطة في نظر (فوليت) هي القوة المخولة للأفراد ليس بوصفهم أفراداً ولكن بوصفهم مؤدين لوظائف ، فالسلطة كما تقول (فوليت) : "تخص المنصب وتبقى مع المنصب"، وعلى هذا ففي رأيها أن المدير يجب ألا يمنح سلطة أكبر من وظائفه وهي بذلك لا تتصور أن يفوض المدير سلطته دون أن يفوض على الأقل جزءاً من وظائفه.

□ المسؤولية الجماعية والتراكمية :

نظراً لكون السلطة تخص المنصب في تحليل (فوليت) فإن اعتقادها أيضاً كان أن المسؤولية خاصية تتعلق بالمنصب ذاته، وعلى هذا فالأفراد لا يكونون مسؤولين أمام شخص وإنما مسؤولين عن شيء أو أشياء . ولكن ماذا يكون موقف المسؤولية إذا كانت منتشرة لارتباطها بوظائف منتشرة ؟ أي يشترك فيها أكثر من شخص . كيف يتم تحقيق الانسجام بين أنشطة التنظيم ؟

رد (فوليت) على هذا التساؤل كان مفهوم "المسؤولية الجماعية والتراكمية" فالمسؤولية تكون جماعية، بمعنى أن عدداً من الأفراد يكونون مسؤولين عن تحقيق نفس الأهداف وتكون تراكمية، بمعنى أنها يجب أن تبدأ من المستويات الدنيا وتتجمع من أسفل إلى أعلى، و يكون تركيزها ينصب على العلاقات الأفقية أكثر منه على العلاقات الرأسية، ولهذا كان تأكيدها على ضرورة أن يقوم كل فرد في التنظيم بنصيبه في التنسيق بدلاً من ترك مهمة التنسيق للمستويات العليا في التنظيم، وقد أصرت (فوليت) على أنه لا خوف من المسؤولية الجماعية والتراكمية إذا ما أمكن تحديد الوظائف بدقة.

□ الرقابة من خلال قانون الموقف :

كان من الموضوعات التي أثارت اهتمام (فوليت) للغاية هو كيفية الرقابة على الأفراد في التنظيم ، فالعديد من الكتاب قد أشار إلى أن الرقابة يجب أن تكون شخصية ومباشرة حتى تكون فعالة، ولكن (فوليت) انتقدت

فكرة أن يراقب فرد شخصاً آخر، فأشارت إلى أن كليهما في الواقع عرضة لقانون غير شخصي أطلقت عليه : " قانون الموقف " فالموقف يجب أن يكون الأساس في تقرير أي مسألة تعرض بين الرئيس والمرؤوس، وذلك لاعتقادها بأنه كلما شعر الأفراد بأنهم يقومون بعمل من أجل رؤسائهم كانت تصرفاتهم محكومة بالسلوك الذي يعتقدون أن الرئيس يرغبه، ولاشك أن اهتمامها بأساليب علم النفس الحديثة في ذلك الوقت قد ساعدتها على إلقاء هذه الأضواء.

□ أساليب معالجة الصراع :

امتداداً من اهتمام (فوليت) بعلم النفس أدركت أن هناك حتمية لنشأة الصراع في المجموعات خاصة وأن فلسفتها في التنظيم قد تبنت السلطة والمسؤولية الجماعية، ففي إحدى مقالاتها تحت عنوان "الصراع البناء" اقترحت (فوليت) ثلاث طرق لمعالجة مشكلة صراع وجهات النظر في المجموعة ، الأسلوب الأول هو أن تسود وجهة نظر على بقية وجهات النظر الأخرى وتسيطر عليها و أشارت إلى أن هذا الأسلوب ينطوي على ضياع في الوقت والجهد من أنصار الآراء الأخرى ، والأسلوب الثاني هو إيجاد حل يوفق بين وجهات النظر المطروحة وهنا لن يحقق أي فريق انتصاراً على الآخر تفقد كل الأطراف المزايا غير العادية التي تتوافر في آرائهم، الأسلوب الثالث أن يتم تحقيق التكامل بين كل وجهات النظر بحيث يمكن تمثيل وجهات النظر كافة ويكون الرأي الكلي أكبر من مجرد حاصل جمع الآراء الجزئية، وهذا الأسلوب الأخير هو ما حبذته (فوليت) لجعل الصراع عملية بناءة.

□ مبادئ التنسيق :

تظهر أفكار (فوليت) عن التنسيق بوضوح حينما تتناول موضوع "التخطيط الجماعي" وفي رأيها أن الأداة الرئيسية للتخطيط الجماعي هي التنسيق الذي يتمثل في الربط المتبادل بين كل العناصر الخاصة بموقف معين، وعلى هذا فإن أول مبدأ للتنسيق عند (فوليت) هو اشتراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التنسيق بدلاً من فرض التنسيق من أعلى. وفي المبدأ الثاني تنادي بأنه لا بد من وجود علاقة اتصال مباشرة بين الأفراد الذين يقومون بأنشطة تحتاج إلى التنسيق فيما بينها. وفي المبدأ الثالث فيقضي بأن يبدأ التنسيق في المراحل الأولى قبل التشكيل النهائي للسياسات، وأخيراً فالتنسيق يجب أن يكون عملية مستمرة.^(XV)

إلتون مايو(١٨٨٠-١٩٤٩) :

بدأ (التون مايو) الاسترالي الجنسية حياته العملية بتدريس الفلسفة والمنطق، ثم تحول بعد ذلك إلى دراسة الطب في ادنبرا باسكتلندا وبعد ذلك انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية والتحق ببيئة التدريس في كلية التمويل والتجارة بجامعة بنسلفانيا، وفي عام ١٩٢٦ التحق بجامعة هارفارد أستاذاً مساعداً في البحث الصناعي وكانت اهتماماته تتركز على البشر في التنظيمات الصناعية.

أجرى (التون مايو) عدداً من التجارب في بداية حياته العملية قبل التحاقه بمرفاراد كان أشهرها بحثه في مصنع بفيلا دلفيا ما بين عامي ١٩٢٣-١٩٢٤ وكان الهدف من الدراسة هو تعرف أسباب ارتفاع معدل دوران العمالة في قسم الغزل داخل المصنع، فبينما كان معدل دوران العمالة في بقية الأقسام لا يزيد على ٥-٦% في العام كان معدل الدوران في قسم الغزل يصل إلى ٢٥٠% وكان "مهندسو الكفاية" الذين يطبقون أساليب تايلور في الإدارة العلمية قد أجروا تجاربهم عن طريق الحوافر المادية ولكنها لم تدخل أي جديد على الموقف، نتيجة لذلك طلب رئيس المصنع من (التون مايو) وزملائه أن يدرسوا المشكلة ويحاولوا إيجاد حل لها . وقد أسفر البحث المبدئي الذي قاموا به عن أن ظروف العمل في قسم الغزل لا تختلف عن الظروف في بقية الأقسام عامة ولكن بعد إجراء مقابلات مع مجموعة العمال في هذا القسم تبين أن طبيعة العمل في هذا القسم تقتضي العمل المنفرد وأن العمال يفتقرون إلى الاتصالات فيما بينهم فضلاً عن أن العمال كانت روحهم المعنوية منخفضة.

في ضوء هذه الاستنتاجات قرر (التون مايو) أن يجري بعض التعديلات على نظام العمل في هذا القسم وبعد أخذ موافقة إدارة المصنع منح مدتين للراحة كل منهما مدتها عشر دقائق في الصباح وبعد الظهر لمجموعة واحدة من العمال في هذا القسم، وشجع مجموعة العمال هذه على الرقاد ، إذا تمكن النعاس منهم في أوقات الراحة، وكانت النتائج مذهشة فقد تحسنت الروح المعنوية وانتهى معدل دوران العمل في هذه المجموعة واستمر معدل الإنتاج كما هو على الرغم من أوقات الراحة وبسرعة قام بتطبيق نفس الظروف على عمال القسم بأكمله وظهر أثر ذلك سريعاً في زيادة الإنتاجية زيادة ملحوظة فالإنتاجية الشهرية التي لم تكن تتجاوز ٧٠% ارتفعت في خمسة أشهر إلى متوسط قدره ٨٠% ومعها قامت الشركة بدفع أجور إضافية.^(xvi)

لكن حدث بعد ذلك أن ألغى المشرف على القسم أوقات الراحة نتيجة زيادة مفاجئة في الطلب على الإنتاج، وكان تصرفه مبنياً على أساس أن الشركة لا تستطيع تحمل خسارة هذا الوقت الضائع في أوقات الراحة، ولكن أثر إلغاء أوقات الراحة ظهر سريعاً فقد هبط الإنتاج وانخفضت الروح المعنوية للعاملين، وبمناسبة من (التون مايو) أعيدت أوقات الراحة مما ترتب على زيادة الإنتاج من جديد إلا أن العمال ظلوا منقبضي الصدور معتقدين أن أوقات الراحة سوف تنسحب منهم ثانية، مما دفع (التون مايو) إلى تشجيع رئيس الشركة على أن يقابل العمال ويؤكد لهم أن أوقات الراحة ستبقى بل أكثر من ذلك ترك لهم حرية اختيار الأوقات التي يرتاحون فيها وهنا وصل الإنتاج إلى أعلى معدل له في ستة الشهور التالية وقضى تماماً على معدل دوران العمل.

وفي تحليله للنتائج شعر (التون مايو) أن ارتفاع الروح المعنوية والإنتاجية والقضاء التام على معدل دوران العمل كان يرجع إلى التقديم المنظم لأوقات الراحة، ففي اعتقاده أن أوقات الراحة لا تتغلب على الإرهاق

الجسدي فقط ولكنها تقضي على أحلام اليقظة المتشائمة عند العاملين، فالأولى مسألة عضوية وسهلة الفهم أما الثانية فهي ترتبط بالتكوين النفسي للعامل.

على أن أشهر التجارب التي اشترك فيها (التون مايو) وجعلته من رواد حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة تلك التي عرفت باسم "تجارب هاوثورون" وأجريت في مصنع هاوثورون التابع لشركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية.

حركة العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثورون) :

تلقي الاتجاه نحو الاهتمام بالسلوك الإنساني في الإدارة دفعته القوية مع الربع الثاني من القرن العشرين نتيجة سلسلة من التجارب التي أجريت في مصنع هاوثورون التابع لشركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية وقام بها (التون مايو) وعدد من زملائه بجامعة هارفارد في المدة ما بين ١٩٢٧-١٩٣٢ والخلفية التي تمت فيها هذه التجارب توفر صورة شائقة لكيفية التحول الذي حدث في ميدان الفكر الإداري وهو التحول من حركة الإدارة العلمية إلى حركة جديدة عرفت بعد ذلك باسم حركة العلاقات الإنسانية.

ولم يكن مستغرباً أن تلجأ الإدارة في منظمة التليفون والتلغراف الأمريكية إلى بحث السبل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية كافة في الشركات التابعة لها، فمع العقد الثالث من القرن العشرين كانت حركة الإدارة العلمية قد قطعت شوطاً طويلاً في مجال التجارب الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وكان من الطبيعي أن يتركز الاهتمام على شركة ويسترن إلكترونيك التي كانت تنتج لها كل المعدات الداخلة في تركيب أجهزة التليفون، لهذا فقد تقرر أن تبدأ الدراسة بين عامي ١٩٢٨-١٩٢٩ في مصنع كبير لهذه الشركة يقع خارج مدينة شيكاغو ينتج القطع الكهربائية لهذه الأجهزة ويعرف بمصنع هاوثورون ويعمل فيه ما يقرب من ثلاثين ألف عامل وكان من المقرر أن تركز خطة الدراسة على أساليب زيادة سرعة خطوط الإنتاج وتغيير معدلات العمل ولكن قبل بداية تنفيذ هذه الخطة بأربع سنوات تقريباً (في عام ١٩٢٤) شرع مديرو الشركة بإجراء بعض التجارب في مصنع هاوثورون عن أثر البيئة الصناعية على الإنتاجية مثل الإضاءة ونظام التهوية وأنظمة السلامة المهنية وأوقات الراحة.....الخ.

أهمية تجارب هاوثورون :

تكمن أهمية هذه التجارب في نقطتين أساسيتين:

١- إن تجارب هاوثورون كانت أول دراسة مكثفة ومنظمة لتحليل العنصر الإنساني في الإدارة، فقد أسفرت التجارب وما تبعها من حوار وتحليلات عن مدى تشابك وتعقد العنصر الإنساني، وكان هذا بمثابة الضوء الذي أثار الطريق نحو دراسة حاجات الإنسان وسلوكه ودوافعه ومحفزاته وعلاقاته مع الآخرين داخل مجموعات العمل ولهذا كانت الدراسات التي أعقبت هاوثورون تأخذ وجهة نظر تحليل حاجات ودوافع العامل وديناميكية الجماعة.

٢- أثبتت تجارب هاوثورون بالدليل العملي المناخ الإشرافي وتأثيره على سلوك جماعة العمل، وإن كانت هذه التجارب لم تسفر عن أي نمط من الإشراف أفضل من الآخر على وجه التحديد في تحقيق الأهداف إلا أنها ألقت الضوء على أن المناخ الإشرافي له تأثير سلبي وإيجابي على سلوك جماعة العمل نحو تحقيق الأهداف ومن ثم لفتت الأنظار إلى أهمية فاعلية القيادة.

نتائج تجارب الهاوثورون :

لا جدال في أن نتائج تجارب هاوثورون كانت نقطة تحول بارزة في تاريخ الفكر الإداري، وفاتحة لطريق العلاقات الإنسانية في الصناعة بعد مدة سادت فيها أفكار حركة الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب الاقتصادي والنتائج التي خرجت من تجارب هاوثورون كانت عديدة ومتنوعة، ولكن ربما كان أهمها ما يلي:

١- حادثة الموقف :

تبين للباحثين أن " حادثة موقف ما " تقود عادة إلى نتائج إيجابية ولو لمدة مبدئية ، وقد عرفت هذه الظاهرة باسم "تأثير هاوثورون" فليس التغير في أوقات الراحة مثلاً هو الذي يقود إلى زيادة الإنتاجية بقدر ما يكون الإعجاب بالموقف الجديد في حد ذاته والشعور بالاهتمام هو الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

٢- الشبكة الاجتماعية وأحلام اليقظة :

بعد الاشتراك في تجارب الهاوثورون اكتشف (إلتون مايو) أن أوقات الراحة والتغيرات في بيئة العمل لم تكن هي السبب في حد ذاتها في القضاء على ما أسماه أحلام اليقظة المتشائمة للعمال، وتبين أن مفتاح الحل يوجد في التنظيم الداخلي لمجموعة العمال فقد اكتشف (التون مايو) أنه فيما يتعلق بالتجربة الأولى التي كان أجراها قبل الاشتراك في تجارب هاوثورون لم تكن أوقات الراحة هي السبب في القضاء على معدل دوران العمل المرتفع فحينما أعطى رئيس المصنع أوقات الراحة ووضعها في أيدي عمال قسم الغزل فإنه بذلك قد حولهم من مجموعة من الأفراد إلى وحدة متماسكة بتغيير شبكة العلاقات الاجتماعية بينهم، ولم يتوصل مايو إلى هذه النتيجة إلا بعد تجارب هاوثورون، اكتشف مايو أن النتائج لم يكن سببها أساليب الإدارة العلمية (أوقات الراحة) بل سببها كان الظواهر النفسية الاجتماعية (إعادة تشكيل الشبكة الاجتماعية لجماعة العمل)

٣- أهمية المناخ الإشرافي :

ثبت من برنامج المقابلات الذي أجراه الباحثون في تجارب هاوثورون أهمية المناخ الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في إنتاجية العمل وجماعة العمل، ويذكر الدكتور إبراهيم هيمي في دراسة تحليلية قيمة عن تجارب هاوثورون أن برنامج المقابلات قد كشف عن " أن الإشراف غير المكثرت يؤدي إلى استفزاز العامل وتغيير شعوره نحو العمل". ويضيف الدكتور إبراهيم هيمي أنه نتيجة لما أسفر عنه برنامج المقابلات كان أن "أعد برنامج لتدريب الملاحظين على

وظيفة الإشراف يتضمن كل ما عرفه الباحثون عن أحسن طريقة للمقابلة وكيف تكون ذات أثر حسن ، فينصح الملاحظ بأن ينصت أكثر مما يتكلم وأن يبعد بعلاقته مع العمال عن أي تحيز أو عاطفة أو تهديد".^(xvii)

ثالثاً- النظريات الحديثة : من أشهر هذه النظريات الحديثة في الإدارة :

١- نظرية بحوث العمليات.

٢- نظرية النظام

أولاً- نظرية بحوث العمليات :

ظهرت هذه النظرية خلال الحرب العالمية الثانية ، و تقوم على افتراض أساسي هو " أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات التشغيلية " .

والأسلوب العلمي في حل المشكلات من وجهة نظر رواد هذه النظرية تتلخص خطواته فيما يلي :

١- ملاحظة المنظمة محل الدراسة والتحليل.

٢- استخدام الملاحظات التي تم تجميعها لبناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث.

٣- استخدام النموذج (الإطار العام) لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الأحداث الافتراضية والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير.

٤- اختبار النموذج من خلال تطبيقه في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة.

بعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية وبحلول عام ١٩٥٥ بدأت محاولات تطوير هذا الأسلوب ومع بداية عام ١٩٦٥ بدأت الكثير من الشركات في استخدام بحوث العمليات في حل مشاكل جدولة الإنتاج، واختيار مواقع المصانع والتغليف كما أنها تستخدم الآن كأداة لاتخاذ القرارات. وعلى الرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات لاسيما تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فعالية الأداء الإداري، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعب ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين أو الرضا عن العمل وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات.^(xviii)

إن هذه النظرية فضلاً عن أنها تهمل أثر العوامل السلوكية أو الإنسانية فإنها تنظر إلى المنظمة كنظام لا يتأثر بالبيئة المحيطة أو يؤثر فيها.

ثانياً- نظرية النظام :

ترى هذه النظرية أنه من الضروري النظر إلى الكائن الحي كنظام حتى يمكن فهم تحركاته وعملياته، ويمكن

تعريف النظام عامة بأنه:

" مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو العناصر التي يعتمد بعضها على بعض ويؤثر بعضها في بعض وتؤلف مع بعضها كيانا واحدا لتحقيق هدف واحد " .

لقد حدد العالم (بيرتالوني) وهو عالم الطبيعة وصاحب النظرية العامة للنظام، نوعين من الأنظمة:

– **النظام المغلق:** وهو الذي لا يتفاعل مع البيئة لا يتأثر أو يؤثر فيها.

النظام المفتوح: هو نقيض النظام المغلق فهو يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة مثل المصنع أو الشركة أو المدرسة.

عند تحليل النظام يجب النظر إليه بنظرة كلية أو شمولية حتى يمكن فهم العلاقات المتبادلة والتأثير بين أجزائه

المختلفة، ويمكن عند تحليل النظام بصورته الكلية الاسترشاد بالتالي :

– تبدأ عملية تحليل الكل أولاً ثم تأتي عملية تحليل الأجزاء بعد ذلك.

– التكامل هو العنصر الحاسم في تحليل "الكل" و يعني التكامل شمول التحليل للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة للأجزاء داخل الكل.

– إن أي عملية تغيير أو تحويل في أي جزء يجب إعطاؤها وزناً مرجحاً في علاقتها بالأثر المتوقع على كل جزء من الأجزاء الأخرى للنظام.

– كل جزء من أجزاء النظام له دور معين حتى يستطيع النظام تحقيق هدفه.

– إن عمل كل جزء ووظيفته يتوقف على موقعه في النظام من حيث هو كل واحد

– تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام من حيث هو كل واحد .

أما فيما يتعلق بالإدارة كنظام فهي تتكون من مجموعة أجزاء تعمل بعضها مع بعض ويعتمد بعضها على بعض لتحقيق هدف معين.

إن نظام الإدارة هو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بما تحتويه من متغيرات وعوامل سياسية وثقافية واقتصادية و اجتماعية متداخلة ومختلفة. وعموما تعد النظرية الكلاسيكية والنظريات السلوكية ونظرية بحوث العمليات هي المصادر الأساسية للمعلومات فيما يتعلق بنظام الإدارة.

لكن يؤخذ على هذه النظرية أنها افترضت أن المديرين متخذي القرارات لديهم القدرة على الإلمام بالمتغيرات البيئية كافة التي يمكن أن تمارس تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على أنشطة المنظمة، وهذا في الواقع يعد ضرباً من ضروب تجريد البحث ولاسيما أن معظم المتغيرات البيئية إن لم يكن كلها يصعب السيطرة عليها، وأن كل ما يمكن عمله هو محاولة مواجهتها أو التأثير فيها، غير أن هذا كله لا يقلل من أهمية إسهامات نظرية النظم في تطوير وتنمية الفكر الإداري والممارسة الإدارية.

الفصل الثالث

التخطيط

١ - مقدمة :

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل : ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف . بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير بوصفك مديرا من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

مفهوم التخطيط العام يجب عن أربعة أسئلة هي :

- ماذا نريد أن نفعل؟ .
 - أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ .
 - ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ .
 - ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟ .
- من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، وكل المنظمة لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:
- تحديد الموارد المطلوبة.
 - تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيون، مشرفون، مديرون) المطلوبين.
 - تطوير قاعدة البيئة التنظيمية على حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

٢- تعريف التخطيط :

يعرف التخطيط " بأنه يشمل وضع الأهداف اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وتحقيق طرق تحقيقها مع الاهتمام بالظروف البيئية المحيطة " . (xix)

كما يعرف بأنه "عملية فكرية تعتمد على المنطق و الترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة و البحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها، وكذا محاولة التنبؤ أو توقع المعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها. (xx)

إن التخطيط هو التحديد مسبقا لما ينبغي أن تكون عليه أعمال المنظمة في المستقبل عن طريق وضع الأهداف المطلوب الوصول إليها ، ودراسة الوسائل البديلة وتحديد أنسبها لتحقيق الأهداف وتحديد المكان والوقت اللازم لتلك الأعمال في ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوقعة مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

يمكن تصنيف التخطيط على حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى: (xxi)

□ التخطيط الاستراتيجي: تحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة لكل المنظمة . ويبدأ التخطيط الإستراتيجي و يوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل ، وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات لكل المنظمة .

- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية بعضها مع بعض.

□ التخطيط التكتيكي: يهتم في الدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى، و

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية.

هذه الخطط تهم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها.

إن التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، والمدة الزمنية لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

□ **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمديرين أو الأقسام أو الإدارات.

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، والخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، وكمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة . أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

٣- خطوات التخطيط :

ينبغي إتباع مجموعة من الخطوات عند وضع أي خطة لأي منظمة و تلك الخطوات هي:

١- تحديد الأهداف :

يعد تحديد الأهداف البداية الفعلية للعملية التخطيطية حيث تبدأ بالتحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها . وتستمد المنظمة مهما كان نوعها أهدافها وسياساتها من المجتمع الذي تعمل فيه وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وواقعية ودقيقة ، حتى تكون الخطة قابلة للتنفيذ وعادة ما تتفاوت الأهداف في أهميتها النسبية ، وبالتالي فانه من الضروري وضع الأولويات لهذه الأهداف ، وتفيد عملية الأهداف من ناحية أخرى في تحديد الاتجاه العام للجهود الجماعية التي يجب أن توجه إليها جميع الموارد البشرية و المادية المتاحة و المتوقعة بالإضافة إلى أنها تساعد في إعداد الخطة .

٢- جمع البيانات و تبويبها و تحليلها :

ينبغي جمع البيانات عن الظروف الحالية والمستقبلية مع الاهتمام بالظروف البيئية فمن ناحية الظروف الحالية يتم جمع البيانات عن الإمكانيات المتوفرة سواء كانت مادية أم بشرية ، ومعرفة الطاقات العاطلة و القابلة للاستعمال بالمنظمة ، وتقوم الإدارة بالحصول على البيانات المختلفة وحصر الإمكانيات بالاعتماد على عدة مصادر منها المشرفون على الإدارات ، أو من إدارات الخدمات مثل إدارة الإحصاء، والإدارة المكتبية ، أو إدارة نظم المعلومات الإدارية ، أو من العاملين أنفسهم أو من البحث الميداني . ونظرا لكون الخطة تتعلق بالمستقبل لذلك يقع على عاتق الإدارة عبء التنبؤ بالظروف المستقبلية ودراستها وتوقع التغيرات الممكن حدوثها و يترتب على هذه التنبؤات توافر البيانات وبعد جمع البيانات عن الموقف الحالي والمستقبلي يتم تبويب تلك البيانات و

تحليلها للاستفادة منها ومن الطبيعي "أن تختلف حجم البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط من منظمة لأخرى
" (xxii) .

٣- تحليل البدائل :

يضع المخطط بناء على البيانات التي تم جمعها وتحليلها للظروف الحالية والمستقبلية عددا من البدائل (الخطط المقترحة) التي يمكن أن تحقق الأهداف و يوجد عادة أكثر من بديل للخططة وينبغي أن تكون هذه البدائل عملية حتى يمكن تطبيقها واستخدامها في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة والمحتملة لذلك ينبغي تحليل هذه البدائل لتعرف مزاياها وعيوبها .

٤- تقييم البدائل :

بعد تحليل أفضل البدائل تأتي الخطوة الرابعة و هي تقييم هذه البدائل بفحص نقاط القوة و الضعف في كل بديل لاختيار أفضلها ، وتتم المفاضلة على أساس الأرباح والتكاليف والجهد والوقت والسرعة في التنفيذ والمرونة والصعوبات التي تعترض التنفيذ ومدى تقبل العاملين لكل منها لضمان تعاونهم في التنفيذ والمخاطرة ، وتوضع عادة معايير لتقييم كل بديل في صورة كمية و تتم المفاضلة بينهما البدائل لاختيار أفضلها و بالتالي يتم استبعاد كل البدائل ما عدا البديل الأفضل (الخططة المقترحة) .

٥- الالتزام بتنفيذ الخططة :

بعد اختيار البديل الأفضل (الخططة المقترحة) تأتي خطوة الالتزام بتنفيذه وينبغي توافر الإمكانيات البشرية والمادية كافة حتى تؤدي الخططة أهدافها ويجب مراعاة التالي :

٦- تقسيم الخططة الإستراتيجية أو الرئيسية إلى خطط وظيفية و تشغيلية :

تحديد العلاقة بين الخطط الوظيفية و التشغيلية و التنسيق بينهما بما يكفل تحقيق الخططة الإستراتيجية أو الرئيسية .

٧- تحديد وقت البدء و الانتهاء من الخطط المختلفة .

٨- تحديد المسؤولية عن تنفيذ الخططة الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتشغيلية.

٤- خصائص التخطيط :

ينبغي أن يتوافر في التخطيط بعض الخصائص وهي :

١- استمرارية التخطيط :

التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة نظرا لكون المنظمات لا تعمل في ظروف ساكنة ولكنها تتسم بالتغيير كالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية.. الخ من التغيرات التي يتطلب الاستعداد لمواجهتها ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط كما أن الظروف التي وضعت في ضوءها الخطة قد تتغير مما يستلزم استمرارية التخطيط بالمراجعة و التعديل لمواجهة الظروف المتغيرة . فالتخطيط عملية مستمرة قبل إعداد الخطة و في أثناء تنفيذها .

٢- الاهتمام بمستقبل المنظمة :

يهتم التخطيط دائما بالمستقبل فعن طريق تقييم البدائل (الخطط المقترحة) يمكن تحديد البديل الأنسب (الخطة المقترحة) الذي يمكن تطبيقه في المستقبل بناء على الموارد المتاحة والمتوقعة والحصول على المعلومات عن أداء المنظمة في الماضي وفي الوقت الحاضر، وكذلك التنبؤ بما سيحدث بالمنظمة أو بالظروف المحيطة بها في المستقبل واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة سواء كانت فرصا أم معوقات ، والفرص هي الظروف المحيطة التي يمكن استغلالها وتحقيق عائد إيجابي أو معوقات وهي تعبر عن المشكلات أو المحددات التي توجد في البيئة المحيطة و تهدد المنظمة بعدم تحقيق أهدافها .

٣- شمولية التخطيط :

يشمل التخطيط جميع نواحي النشاط في المنظمة ولا يقتصر على بعض النواحي دون الأخرى ، فعملية التخطيط ينتج عنها هيكل متكامل من الخطط على المستويات المختلفة بالمنظمة، فهناك **الخطة الاستراتيجية** ويتفرع منها **خطط وظيفية** كخطط الإنتاج والأفراد والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير.. الخ كما يتفرع من الخطط الوظيفية **خطط تشغيلية** وتعد الخطة الاستراتيجية في المنظمة بمثابة الإطار الرئيسي الذي يتم إعداد الخطط الأخرى و البرامج على أساسه.

٤- مرونة التخطيط :

ينبغي أن تكون الخطة مرنة ويقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء الظروف الجديدة و التغيرات المستقبلية التي لم تكن في الحسبان وقت القيام بالتخطيط و إعداد الخطة.

٥- سرية التخطيط :

يجب أن تكون الخطة سرية بحيث لا يعرف محتوياتها إلا الأفراد القائمين بإنجازها.

٦- مسؤولية التخطيط :

قد تقع مسؤولية التخطيط على الإدارة العليا بالمنظمة حيث يقوم رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام بمعاونة مساعديه ومستشاريه بوضع الخطة العامة و الخطط الفرعية. أما الأسلوب الآخر فهو أن يقوم المديرون

ورؤساء الأقسام بوضع تصوراتهم لخططهم ثم ترفع إلى الإدارة العليا لمناقشتها وإجراء التعديلات على تلك الخطط حسب إمكانيات المنظمة و تصوراتها للمستقبل و إبداء الرأي في بعضها حتى يستقر الأمر على وضع الخطة الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتشغيلية . ولقد اتجهت الكثير من المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم إلى إنشاء إدارة للتخطيط يشرف عليها مدير التخطيط لمعاونة الإدارة العليا ومختلف المديرين و رؤساء الأقسام في القيام بالتخطيط . وعند وجود مدير التخطيط على مستوى المنظمة فان وظيفته تقتصر على معاونة الإدارة في القيام بالتخطيط و ليس القيام به. (xxiii)

ويتضمن دور إدارة التخطيط في عملية التخطيط بالتالي:

- ١- جمع البيانات و القيام بالدراسات المتعلقة بتقييم الظروف الداخلية بالمنظمة وظروف البيئة الخارجية و التنبؤ بها .
 - ٢- المعاونة في تحديد الأهداف و الإستراتيجيات و أحيانا البرامج.
 - ٣- تقديم المشورة للمديرين عند الضرورة .
 - ٤- مراجعة الخطط التي تأتي إليها من المديرين و التأكد من عدم التعارض بينها .
- إن دور إدارة التخطيط لا يغير من مسؤولية الإدارة العليا و المستويات الأخرى المختلفة في في المنظمة فيما يتعلق بالقيام بالتخطيط حيث يمارس مدير التخطيط سلطة استشارية .

٥- العناصر الأساسية للتخطيط :

تتضمن العناصر الأساسية للتخطيط كل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج فيما يلي شرح لكل من هذه النواحي:

أولاً- الأهداف :

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . وتعد الأهداف الأساس الذي تبنى عليه السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج ، والأهداف هي النهايات المرغوبة من أنشطة المنظمة . وتوضع الأهداف في صورة متدرجة تغطي كل أجزاء المنظمة فالإدارة العليا تحدد الأهداف الإستراتيجية أو الرئيسية للمنظمة وتعلق بمجملات النشاط و الزمن البعيد ثم تنبثق من الأهداف الإستراتيجية أهداف للإدارات المختلفة كإدارة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والمواد... الخ .

وعادة ما تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيق الأهداف التالية : (xxiv)

- ١- تقديم السلع أو الخدمات لإشباع حاجات الأفراد في المجتمع في الوقت الذي تطلب فيه باستمرار المنظمة يتوقف على قدرتها على خدمة المجتمع .

٢- تحديد هدف البقاء والنمو . وهدف البقاء في دنيا الأعمال لا يمثل مشكلة لإدارة المنظمة في أوقات الرخاء الاقتصادي أما في أوقات الكساد فإن إدارة المنظمة تعمل وتسعى إلى إبقاء المنظمة حتى تتحسن الظروف في المستقبل . أما هدف النمو فقد يكون المبيعات أو الاستثمارات أو حجم الإنتاج أو الربح أو عدد العاملين .. الخ أو بمزيج منهما .

٣- التوفيق بين أهداف الملاك و العاملين و جميع المتعاملين مع المنظمة من موردين ومستهلكين و دائنين .. الخ و توافق أهداف المنظمة مع أهداف المجتمع .

من ناحية أخرى حدد " بيتر دركر " ثمانية مجالات يمكن على ضوءها تحديد الأهداف و هذه المجالات هي :

١- الموقف لدى السوق .

٢- الابتكار و التجديد.

٣- الإنتاجية .

٤- الموارد المادية و المالية .

٥- الربحية .

٦- أداء المدير .

٧- أداء العاملين و اتجاهاتهم .

٨- المسؤولية .

الشروط الواجب توافرها في الأهداف .

ينبغي أن يتوافر في الأهداف عدة شروط أهمها ما يلي:

١- وضع الأهداف في صورة كمية :

ينبغي أن توضع الأهداف في صورة كمية حتى يمكن قياس النتائج و تقييم الأداء، سواء على مستوى المنظمة أم الإدارات أم الأقسام أم الأفراد ويمكن التعبير عن الأهداف بأرقام مجردة في شكل وحدات أو " دولارات " مثل رغبة المنظمة في تحقيق ربح قدره ستة ملايين دولار في ست سنوات أو نسب مئوية مثل رغبة المنظمة في تحقيق عائد على الاستثمارات لا يقل عن ١٧% سنويا . و نجد في الحياة العملية أن المنظمات تضع أهدافها في شكل كمي فبعض الأهداف تكون في شكل أرقام مجردة وبعضها الآخر في شكل نسب مئوية .

يمكن عن طريق وضع الأهداف الكمية مقارنة النتائج التي تحققت بالأهداف المستهدفة و معرفة مدى التقدم في الأداء . فوضع الهدف التالي مثلا هو رغبة المنظمة في زيادة المبيعات في السنة القادمة عن السنة السابقة

هدف غير مناسب و لكن من الأفضل أن يكون الهدف كما يلي مثلاً رغبة المنظمة في زيادة المبيعات من ٢٠ ألف وحدة في السنة الحالية إلى ٣٠ ألف وحدة في السنة القادمة حتى يمكن القياس و تقييم الأداء.

٢- الشمول :

ينبغي أن تكون الأهداف شاملة لكل المستويات الإدارية بحيث يتم وضع أهداف إستراتيجية تتعلق بالمستويات العليا وأهداف تنفيذية للمستويات الإدارية الأخرى بالمنظمة بحيث تكون مترابطة مع بعضها مع البعض على المستوى الرأسي والأفقي.

٣- إمكانية التحقيق :

يجب أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق في حدود الموارد البشرية و المادية المتاحة و المتوقعة للمنظمة .

٤- المدة الزمنية :

ينبغي أن تقسم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وتحدد المدة الزمنية للانتهاء من الأهداف لأن ذلك يعطي شعوراً لدى العاملين بالتقدم والنجاح و بالتالي تحقيق الأهداف .

٥- المساهمة في تحسين الظروف الحالية في المنظمة :

لذلك يجب التأكد من أن الأهداف الموضوعية تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي ويمكن تقييم ذلك في ضوء التكاليف والموارد المطلوبة للتنفيذ ويفضل إعادة النظر في الأهداف على ضوء ما تحقق و على ضوء ما يمكن تحقيقه.

٦- اقتناع العاملين بالأهداف :

ينبغي اقتناع العاملين بالأهداف الموضوعية و يمكن تحقيق ذلك عن طريق مشاركة العاملين في وضع تلك الأهداف و الاتصال الفعال بهم بهدف التأكد من فهم العاملين للأهداف التي يقومون بإنجازها و إخطارهم بأي تعديلات تطرأ عليها.

٧- وضوح المسؤولية :

يجب التأكد من أن كل هدف من الأهداف الموضوعية قد حدد له المسؤول عن تحقيقه و يتم تقييم الأداء في ضوء تحقيق الهدف .

٨- كتابة الأهداف :

ينبغي أن تكون الأهداف مكتوبة حتى يسهل تحليلها وتقييمها وإعادة النظر فيها من وقت لآخر في ضوء ما يسفر عنه التطبيق .

٩- المرونة :

أن تتصف الأهداف بالمرونة نظرا لما يواجهه المنظمة من ظروف بيئية متغيرة .

من صعوبات تحقيق الأهداف :

- وضع أهداف أعلى من الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة للمنظمة .
- صعوبة التنسيق بين الأهداف الفرعية للإدارات خاصة في المنظمة الكبيرة .
- عدم مناسبة الأهداف للظروف البيئية المحيطة .
- وضع أهداف عامة غير واضحة و عدم توافر المعايير المناسبة لقياس النتائج.
- ضعف نظام المعلوماتية بالمنظمة.
- مقاومة بعض الرؤساء و المرؤوسين لنظام وضع الأهداف .

ثانيا : السياسات :

تعريف السياسات :

تعرف السياسة بأنها " مجموعة من المبادئ التي ترشد و تقيد تفكير المرؤوسين في المنظمة أو في أحد أقسامها " . (XXV)

كما تعرف بأنها " مجموعة من المبادئ و المفاهيم وأساليب العمل التي سيلتزم بها جميع العاملين في ممارسة الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة و على ذلك ترسم هذه السياسات للعاملين في المنظمة الطريق المضمون لتحقيق هذه الأهداف " .

وتتضمن السياسات الإطار الإرشادي لتوجيه تصرفات جميع العاملين بالمنظمة عند القيام بالمهام اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة " إن وظيفة السياسات هي ضمان العمل على نسق معين لا يتغير من وقت إلى آخر ، هذا يعني أن العمل يتم بتلاؤم مع الشروط الضرورية لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة " . والأهداف هي ما تريد الإدارة تحقيقها و الوصول إليها أما السياسات فهي الطرق أو السبل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

ثالثاً- البرامج :

البرامج هي مجموعة متشابكة من الأهداف و السياسات و غيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين وعادة يحدد لها رأس المال اللازم والميزانيات التي تحددها المنظمة للتشغيل . وتهدف البرامج إلى تحقيق هدف معين خاص بها وتتضمن تحديد مختلف الطرق والإمكانيات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف وقد يستلزم البرنامج عددا من البرامج الفرعية المشتقة .

ومن أمثلة البرامج :

- البرنامج التدريبي لرفع المهارات الإشرافية لمديري الإدارات بالمنظمة .

- البرنامج الذي يهدف إلى تحسين مستويات جودة المنتج .

- البرنامج الذي يهدف إلى رفع معنويات القوى العاملة بالمنظمة .

- برنامج الإعلان عن سلعة معينة .. الخ .

ويمكن تلخيص الخطوات الواجب إتباعها عند وضع البرامج فيما يلي : (xxvi)

١- تحديد الهدف المطلوب ووضع البرنامج له .

٢- تقسيم النشاط المطلوب تنفيذه إلى مراحل محددة .

٣- تحديد الوقت النمطي لكل مرحلة و تحديد الوقت الإجمالي للبرنامج مع الاهتمام بالوقت الضائع .

٤- تحديد موعد البدء و الانتهاء من البرنامج .

٥- تحديد الموارد البشرية و المادية اللازمة للبرامج و اتخاذ القرار بكيفية إتمام التنفيذ.

٦- تحديد مسؤولية تنفيذ البرامج .

٧- القيام بتنفيذ البرنامج.

٨- مراجعة و تقييم البرنامج في ضوء ما تسفر عنه نتائج التقييم.

٩- إجراء الخطوات اللازمة نحو أي تعديل يكون ضروريا ومطلوبا .

إن كلا من السياسات والأهداف و البرامج هي أجزاء من التخطيط في منظمات الأعمال ومن الأفضل

أن يتسع نطاق الخطة الواحدة ليشمل على النواحي السابقة كلها ، وذلك حتى يسهل التنسيق بين مختلف الأعمال

و الوظائف وحتى يمكن معرفة مختلف التطورات داخل المنظمة بسهولة و يسر .

٦- أهمية التخطيط :

يعد التخطيط وظيفة ضرورية لا غنى عنها للمنظمات العامة أو الخاصة للأسباب التالية :

- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبالتالي يسعى كل فرد من أفراد المنظمة إلى أن يؤدي عمله

مما يساعد على تحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى أنه يساعد على توفير الإطار الذي يساعد على توحيد الجهود

لتحقيق الأهداف .

- يساعد التخطيط على التنسيق بين جهود العاملين الذين يشتركون في التنفيذ كما أن التنسيق بين الخطط الفرعية

يضمن التنسيق بين الأعمال والإدارات التي تتكون منها المنظمة ويعد أساس التنظيم .

- يساعد التخطيط على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة مادية أو بشرية و تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة .

- يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للمداخلات من الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكم و النوع سواء كانت الموارد مادية مثل الأموال و الخامات والمعدات .. الخ أم بشرية حتى يمكن إعدادها و الاستعداد للاحتتمالات كافة والظروف المتوقعة .

- يسهم التخطيط في تحقيق الرقابة بمجال العمل فالتخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان فالتخطيط يحدد مستويات الأعمال أما الرقابة فتعمل على التأكد من أن المراحل التنفيذية للأعمال متطابقة مع التخطيط الذي تم وضعه و اكتشاف الانحرافات إن وجدت و الاستفادة من ذلك في إجراءات التعديلات في الخطط الحالية لتصبح أكثر من مناسبة .

- يسهم التخطيط في تحقيق الأمن النفسي للعاملين والجماعات حيث يطمئن الجميع إلى الأمور التي تمهمهم .
- استفادة المنظمة من الفرص التسويقية والإنتاجية وتعرفها ويمكن تعرف أهمية التخطيط إذا ما تخيلنا منظمة من دون خطة سواء لتحديد أهدافها أم سياساتها العامة ستبدو مثل الشخص الذي يسير من دون هدى وستكون قرارات المسؤولين فيها قرارات عشوائية غير هادفة .

٧- معوقات التخطيط :

١- صعوبة التنبؤ الدقيق :

يتم وضع الخطط لتطبيقها في المستقبل لذلك تظهر الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل إلا أن هناك صعوبة في التنبؤ الدقيق بالظروف المتغيرة مثل الأحوال الطبيعية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية... الخ كما أن الخطأ في التنبؤ قد ينتج عادة عن عدم صحة المعلومات والإحصاءات أو عن استخدام المعلومات والإحصاءات الصحيحة ولكن مع عدم القدرة على تفسير مدلولاتها أو تقدير نتائجها الواقعية وقد ينتج أيضا عن عدم الاعتماد على الطرق العلمية الصحيحة في التنبؤ ويمكن التغلب على هذه الصعوبة إلى حد ما عن طريق الاستفادة من أخصائيين ذوي خبرة عملية بالطرق العلمية الصحيحة في التنبؤ وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها لمساعدة الإدارة على التنبؤ في مختلف النواحي .

٢- كثرة التكاليف :

يتطلب وضع الخطط تكاليف كثيرة تتمثل في تكاليف الحصول على خبراء لجمع البيانات وإعمال التنبؤ ولاسيما في حالة المنظمات الصغيرة وكذلك في حالة الخطط وحيدة الاستعمال التي تطبق مرة واحدة بالمنظمة . وعلى الرغم من ذلك فإن التخطيط يعود على المنظمة بما يفوق ما تم صرفه كما أن ظروف عدم التأكد وغموض

المستقبل هي في ذاتها المبرر للقيام بعملية التخطيط حتى يمكن التنبؤ بالمشكلات أو العقبات المتوقعة والعمل على تلافيها أو الاستعداد للتعامل معها .

٣- ضياع وقت كبير في التخطيط :

يعيب الكثيرون على التخطيط بأنه يحتاج إلى وقت طويل وكذلك مزيد من الجهد نظرا لما يتطلبه من جمع البيانات وتحليلها والمفاضلة بين البدائل المختلفة مما يترتب عليه التأخير في أعمال التنفيذ ولاسيما في المواقف التي تتطلب حلولاً عاجلة ، لا يتماشى والوقت المستغرق في التفكير والتحليل .. الخ و يرد على ذلك بأن العمل التنفيذي السريع دون معرفة المستقبل والتفكير فيه مصيره الفشل ولاسيما في الأجل الطويل ولا يعني بالضرورة تحقيقه لنتائج في مصلحة المنظمة .

٤- جهود الإدارة :

ينظر بعضهم إلى الخطط على أنها تتصف بالجمود أي عدم مرونتها لتقابل ما قد يحدث من تغيير في الظروف . إذ إن الشخص الذي يقوم بالتنفيذ ليس له الحق في تعديل الخطة في ضوء أي ظروف متغيرة ، بل يجب عليه الرجوع إلى الرؤساء الذين لهم وحدهم حق تعديل الخطط.

ويمكن معالجة ذلك عن طريق السماح للموظفين الذين يقومون بالتنفيذ بشيء من حرية التصرف كما ينبغي فحص الخطط من حين لآخر للتحقق من أنها مناسبة للظروف الجديدة أو تعديلها بما يتناسب مع هذه الظروف.

٥- القضاء على روح المبادأة و الابتكار :

تحدد الخطط خطوات العمل مما لا يترك للموظف مجالاً للمبادأة والابتكار إذ إن أعماله تقتصر على تنفيذ الخطة كما وضعت له ، أما ما يلزم من دراسة وبحث فيقوم بها واضعو الخطة في مرحلة سابقة للتنفيذ وبمرور الوقت يتعود الفرد الروتين ويصبح عاجزاً عن القيام بالأعمال التي تتطلب إظهار المواهب الابتكارية .

ويمكن معالجة ذلك عن طريق استشارة الموظفين الذين يقومون بالتنفيذ بين وقت وآخر بخصوص الخطط المتعلقة بأعمالهم ولاسيما عند وضع خطة العمل مما يرفع من روحهم المعنوية ويدفعهم إلى التفكير وتحسين وسائل وخطة العمل كما يستفيد واضعو الخطة من آراء الموظفين لخبرتهم بالعمل وظروفه .

الفصل الرابع

التنظيم

١ - مقدمة :

- التنظيم هو أساس أي مجهود يقوم به الأفراد، ومن دونه تتعارض الجهود وتسير بلا تنسيق وبالتالي لا تتحقق الأهداف المنشودة . والعوامل التي يستند إليها التنظيم عموماً هي:
- الأفراد .
 - وجود تفاعل بين الأفراد.
 - تنظيم تفاعلات الأفراد في شكل أو في هيكل محدد
 - إمكانية تحقيق الأهداف الشخصية من خلال تحقيق الهدف العام للتنظيم أي وجود ارتباط بين كل من الهدفين.
- وعلى هذا يمكن القول بأن التنظيم يبني تفاعلاً بين الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة. والتنظيم هو الإطار الذي تعمل خلاله الإدارة وهو يدور حول محورين أساسيين هما^(xxvii)
- محور التنظيم الهيكلي ويشمل المسؤوليات والاختصاصات والسلطات.
 - محور السلوك والأنماط السلوكية ويشمل الدوافع والخوافز والاتصالات. وكل فرد منا يعد عضواً في تنظيم معين وفي عدة تنظيمات في آن واحد، فالتنظيمات على اختلاف أنواعها تتخللها حياة ونشاط الأفراد كافة ، فعند الميلاد يصبح الطفل عضو في الخلية الأولى وهي الأسرة التي توفر له الرعاية والاهتمام اللازمين لنموه ونشأته، ثم يبدأ في التعامل والاتصال بجماعات وتنظيمات أخرى تتمثل في جيرانه وأصدقائه وزملائه في المدرسة والنادي والجامعة ثم في العمل.

تتكون التنظيمات للأسباب الرئيسية التالية : (xxviii)

- أسباب اجتماعية : إذ إن الإنسان اجتماعي بطبعه ويرغب دائماً في الاتصال والترابط والتعايش مع الآخرين ولا يستطيع الحياة بمعزل عنهم.
- أسباب مادية: إن قدرات وإمكانيات الفرد محدودة ولا يستطيع تحقيق الاكتفاء الذاتي فهو ينضم إلى التنظيمات للاستفادة من المعلومات والخبرات والمهارات الأخرى.

٢- تعريف التنظيم :

يعد التنظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية ، وهو يلزم عملية التخطيط ويعادها في الأهمية . إذ إنه عملية أساسية تختم على المدير أن يقوم بالجمع بين أعمال مرؤوسيه أو بتقسيمها إلى أجزاء و مهام كي يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة . فبينما يتكفل التخطيط بالأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف يتكفل التنظيم بإعداد الجهاز اللازم لإنجاز تلك الأعمال و توزيع الواجبات بين العاملين بما يحقق التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة . فالتخطيط والتنظيم عمليتان رئيسيتان يكمل بعضهما بعضاً فليس هناك تخطيط دون تنظيم كما أنه لا يوجد تنظيم دون تخطيط . (xxix)

تجدر التفرقة في هذا الخصوص إلى ضرورة التفرقة بين نوعين من التنظيمات هما :

- التنظيم الرسمي .

- التنظيم غير الرسمي.

الأول ينشأ في حالة اتفاق شخصين أو أكثر على التعاون نحو تحقيق هدف مشترك من خلال ممارسة أو تنفيذ عدد من الأنشطة و الأدوار في كيان رسمي معلن ، و إذا كان الكيان الرسمي المعلن يشير في حد ذاته إلى التنظيم بوصفه منظمة - فإن تحقيق المزج و التكامل بين المكونات الملموسة و غير الملموسة للتنظيم يتم داخل هذا الكيان . من خلال الخطط و السياسات والإجراءات و الأدوار و غيرها من الوظائف الإدارية الأخرى . والنوع الثاني هو " التنظيم غير الرسمي " وهو العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي و سيتم شرح التنظيم غير الرسمي بالتفصيل لاحقاً . (xxx)

٣- أهمية وظيفة التنظيم :

من الشرح السابق يتضح أن للتنظيم فوائد عديدة ، و يمكن تلخيص هذه الفوائد على النحو التالي :

- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديداً واضحاً . فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه و علاقاته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه .

- يسهم التنظيم في توحيد جهود وتصرفات الجماعة و توجيهها نحو الهدف المشترك .
- يسهم التنظيم في تحقيق استخدام أفضل للطاقات البشرية و المادية ، و يترتب ذلك على حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد و الأشخاص القائمين به، بين التسهيلات المادية . من خلال التنظيم الفعال يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل الازدواج في العمل ، شيوع المسؤولية أو التهرب منها ، عدم القدرة على اتخاذ القرارات ، التدخل في الاختصاصات ... الخ .
- عندما يكون التنظيم جيداً ، فإن كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله ، و من ثم يمكنه تنفيذ الأنشطة المناطة بهما .
- يساعد التنظيم في تسهيل تدفق العمل و تسلسله و يزود العاملين ببعض الإرشادات الخاصة بالأداء و تسهيل الرقابة و تحديد قنوات الاتصال و غيرها .

٤- خطوات عملية التنظيم :

- تعد عملية التنظيم انعكاساً لخطط و أهداف المنظمة . فعندما يتم تحديد الأهداف و رسم الخطط و تحديد كيفية استخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة ..الخ تأتي مرحلة البدء في عملية التنظيم حيث ينصب الاهتمام على تقرير ماهية الأنشطة و المهام الواجب تنفيذها حتى يمكن بلوغ الأهداف .
- ١- فهم أهداف و خطط المنظمة حيث تتحدد أنشطة المنظمة و الأفراد في ضوءها .
 - ٢- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف .
 - ٣- تقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهمات و أنشطة فرعية و توصيفها .
 - ٤- تخصيص الموارد المادية و البشرية اللازمة لإنجاز الأنشطة الأساسية و الفرعية .
 - ٥- تقييم النتائج .

٥- مبادئ التنظيم :

- من واقع إسهامات الرواد الأوائل و الكتاب و الباحثين و ما تم استعراضه سابقاً يمكن تلخيص أهم مبادئ التنظيم على النحو التالي :
- ١- مبدأ تحديد الهدف : إن تحديد أهداف المنظمة هي نقطة البدء و أساس إنجاز أي وظيفة . فتحديد الهدف ضرورة يفرضها واقع الممارسة الجيدة للوظائف الإدارية و توحيد الموارد بالمنظمة نحو بلوغ هذه الأهداف .
 - ٢- مبدأ تقسيم العمل و التخصص : يمثل تقسيم العمل و التخصص ضرورة لعدد من الأسباب مثل تعدد و تشعب مجالات المعرفة مما يصعب على فرد واحد الإلمام بها . كما أن الطاقة الذهنية و البدنية للفرد محدودة و من ثم لا

يستطيع فرد واحد الاضطلاع بالأنشطة كافة بالإضافة إلى ضيق الوقت المتاح أمام الفرد الواحد لإنجاز الأنشطة و المهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

٣- مبدأ الوظائف : يجب أن تنشأ التنظيمات حول الوظائف وفقا لهذا المبدأ وليس حول الأفراد . فبناء التنظيمات حول الأفراد يعني ارتباط حياة التنظيم المعين بحياة الفرد ، أو مدى بقاءه و استمراريته في العمل بهذا التنظيم . ومن ثم فحالة الإحالة إلى المعاش أو الاستقالة مثلا تعني انهيار التنظيم . لذلك يجب البدء بتحديد الوظائف ثم البحث عن الأفراد الذين تتواءم قدراتهم مع الوظائف لتشغيلهم فيها.

٤- مبدأ تفويض السلطة : يرتبط تفويض السلطة عادة بدرجة المركزية المطبقة ، و إذا كانت السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين فإنها بذلك تمثل الأداة الأساسية لإنجاز الأعمال بوساطة الأفراد . أي أنها أداة المدير في تنفيذ الأنشطة و بلوغ الأهداف.

٥- مبدأ تساوي السلطة و المسؤولية : يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تناسب سلطة المدير مع مسؤوليته بحيث لا تكون المسؤولية أكبر من السلطة المفوضة إليه أو تكون السلطة أكبر من المسؤولية، و جدير بالذكر أن ممارسة السلطة و مدى تحمل المسؤولية لهما حدود وهذه الحدود يجب أن تتحدد بصورة واضحة . فالرئيس له حق الطاعة على مرؤوسيه مادامت أوامره و تعليماته في نطاق العمل المناط بهم ، أما إذا قام هذا الرئيس بإصدار أمر لأحد مرؤوسيه للقيام بعمل مخالف للقانون أو اللوائح المعمول بها أو ليس في طاقة المرؤوس و قدراته فان هذا الأمر سيواجه بالرفض.

٦- مبدأ وحدة التوجيه : يعني هذا المبدأ أن يتلقى الفرد الأوامر و التعليمات من رئيس واحد فقط حتى يمكن تجنب الآثار السلبية المحتملة التالية :

- تضارب الأوامر أو التعليمات الصادرة من الرؤساء للمرؤوسين .

- صعوبة تحديد المسؤولية أو شيوعها .

- حيرة المرؤوس بين أي من الأوامر التي يقوم بتنفيذها قد تؤدي إلى التأخير في إنجاز الأنشطة .

٧- مبدأ نطاق الإشراف : هو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بفعالية . ويختلف العدد بين العاملين الموظفين والعاملين الإداريين .

٨- مبدأ ديناميكية التنظيم : يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة سواء في البناء التنظيمي وتكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) أم الهيكل التنظيمي ، وتقسيم العمل ... و يرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم . والمرونة هنا ضرورة يفرضها واقع التغيير المستمر و التداخل ... الخ . بين العوامل البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أم خارجية . فاستمرار التنظيم وبقاؤه يتوقف إلى حد كبير على كثير من العوامل ، من أهمها

مدى قدرته على التكيف مع ظروف البيئة والتغير في أهداف و أنشطة المنظمة . و من ثم يجب أن يكون مرنا بالقدر الذي يستوعب هذه المتغيرات من وقت لآخر.

٦- أنواع وطرق التنظيم :

هناك طرق عديدة لتنظيم المؤسسات تختلف في استعمالها باختلاف المؤسسات في حجمها وفي طبيعة أعمالها. لكل طريقة عيوبها و محاسنها وفقد تلائم طريقة مشروع ولا تلائم الأخرى. وعلى أي حال مهما اختلفت هذه الطرق يمكن جمعها في ثلاثة أنواع أساسية هي : (xxxi)

١- التنظيم الرأسي .

٢- التنظيم التخصصي أو الوظيفي .

٣- التنظيم الاستشاري .

إن أقدم أنواع التنظيم وأبسطها هو التنظيم الرأسي. والمقصود بالتنظيم الرأسي أن السلطة تصدر من الإدارة العليا وتسير إلى الأسفل مارة بكل من هم تحتها في المرتبة إلى أن تصل إلى من هم في المرتبة الأخيرة، وبتعبير آخر إن من هم في المرتبة الأخيرة مسؤولون أمام من هم أعلى مرتبة، وهؤلاء مسؤولون أمام الذين في المرتبة التالية، وهكذا تسير المسؤولية إلى الأعلى. فالذين هم في مرتبة مثل الإدارة الوسطى يكونون مسؤولين أمام الإدارة العليا وهكذا. وعليه ، في النظام الرأسي نجد أن كل فرد أو مجموعة من الأفراد تستلم الأوامر من الفرد أو المجموعة التي هي في المرتبة الأعلى منها مباشرة، وهؤلاء في هذه المرتبة يأخذون الأوامر مباشرة من هم أعلى مرتبة وهكذا. فالأوامر في هذا النظام تسير بطريقة رأسية تخترق المؤسسة من أعلاها، أي من أعلى موظف فيها، والمسؤولية تبدأ من أسفل المؤسسة إلى أعلاها. إن هذا النوع من أنواع التنظيم هو الطريقة التي كانت تتبع في المؤسسة الفردية، حيث إن صاحب المشروع هو مالكة وهو الذي في نفس الوقت مدير فيصدر الأوامر إلى موظفيه.

مزايا التنظيم الرأسي :

١- يمتاز هذا النوع من التنظيم بسهولة وبساطته.

٢- يمتاز أيضا بكونه يحدد سلطة ومسؤولية كل فرد أو جماعة من الأفراد تحديداً واضحاً.

٣- هو أيضاً يوحد الإدارة و يوضح اتجاه الأوامر والمسؤوليات، حيث إن الأوامر تتجه من أعلى، أي من المرتبة الأولى متدرجة إلى الأسفل مارة بالذين بعدهم على حسب رتبهم أولاً بأول إلى من هم في آخر الرتب، وهؤلاء في آخر الرتب مسؤولون أمام من هم فوقهم، ومن فوقهم مسؤولون أمام من هم أعلى منهم وهكذا.

٤- يمتاز بسهولة اكتشاف الخطأ والإهمال ومعرفة المسؤول.

- ٥- يتميز بكونه يتفق مع الأعمال التي تتطلب سرعة في التنفيذ، إذ إن كل قرار يصدر من الإدارة العليا يجب أن ينفذ ممن هم تحتها كل بحسب اختصاصه دون أن يمانع أو يجادل فيه.
- ٦- من مزاياه المرونة، إذ إنه يتقبل كل توسع يطرأ على المؤسسة، حيث يمكن إضافة أقسام جديدة إلى المشروع وتوسيع كل قسم دون الحاجة إلى تغيير طريقة التنظيم.
- ٧- كل شخص في المشروع الذي يتبع هذا النوع من التنظيم يعرف ما هو العمل الذي يلي عمله وهو يعلم أنه عندما يرقى سوف يعهد إليه هذا العمل الذي يلي عمله، ولذلك فهو يحاول أن يتعلم كل شيء عنه، فإذا جاء دوره في الترقية سيستلم العمل الجديد وهو يعرف متطلباته كافة .

مساوي التنظيم الرأسي :

- ١- الدكتاتورية، حيث إن من يتحكم في أمور المشروع هي الإدارة العليا، وذلك لأن قراراتها يجب أن تنفذ من غير أن تحصل على موافقة من لهم رأي في الموضوع من صغار الموظفين.
- ٢- إن التنظيم الصحيح، والذي تسير عليه أكثر المشاريع، هو أن تكون قرارات الإدارة مبنية على ما يقدم من اقتراحات وآراء من موظفي المؤسسة أو من جماعة مختصة بمثل هذه المواضيع تستخدم لغرض أخذ رأيها كل حسب اختصاصه، والتنظيم الرأسي يفتقر إلى ذلك.
- ٣- لا يستفيد هذا النوع من التنظيم من فوائد التخصص، حيث إن الإدارة هي التي تقرر كل ما يتعلق بأمور المؤسسة. (xxxii)

التنظيم التخصصي أو الوظيفي :

- إن أول من ادخل هذا النوع من التنظيم هو فردريك تايلور، وذلك لما كان يفتقر إليه التنظيم الرأسي من تخصص في الأعمال. إلا أن طريقة تايلور لم تستخدم في المجال العملي في أكثرية المشاريع لما لها من عيوب كثيرة، إلا أنه استفيد منها في الطريقة التالية، وهي طريقة التنظيم الاستشاري.
- والمقصود بالتنظيم الوظيفي، هو أن يعين عدة أشخاص يتولون الإشراف على أعمال مختلفة داخل قسم واحد، على أن يكون كل منهم مختصاً في العمل الذي يتولاه. فقد يعين مثلاً شخص يشرف على سرعة العمل، أي الوقت المقدر لإنجازه، ويعين شخص آخر يتولى الإشراف على دقة الأداء، وآخر يشرف على التطوير، لذا فإنه أي العامل، قد يكون خاضعاً لإشراف أكثر من رئيس واحد. وبالتالي فهو، أي العامل، يتلقى التعليمات من أشخاص مختلفين. وعليه فالعامل يكون مسؤولاً أمام كل هؤلاء الرؤساء الذين يشرفون عليه ويوجهون إليه التعليمات كل بحسب اختصاصه.

مزايا التنظيم الوظيفي :

- ١- عندما يعين شخص ليشرف ويكون مسؤولاً عن عمل واحد أينما وجد في المؤسسة معناه أن هذا الشخص سيخصص كل وقته وكل قابليته لتوجيه ذلك العمل والإشراف عليه.
- ٢- عندما يعين الشخص ويسأل عن عمل معين يتم تعيينه على أساس تمتعه بكفاية وخبرة بذلك العمل، ومعنى ذلك أن أعمال المشروع سيشرف عليها أشخاص لهم الكفاية والإطلاع التام بأعمالهم، أي بعبارة أخرى الاستفادة التامة من الخبرة والكفاءة.
- ٣- لو حصل وأن عين شخص لا يتمتع بالخبرة والكفاية التامتين في العمل الذي يشرف عليه، فإن تفرغه لذلك العمل بالذات سيساعده على إتقانه والتخصص فيه بمرور الزمن .

مساوئ التنظيم الوظيفي :

- ١- لا يمكن تحديد المسؤولية تحديداً واضحاً، وذلك لأن كل موظف في كل قسم من أقسام المؤسسة يستلم الأوامر من أشخاص متعددين وقد تتضارب هذه الأوامر وتعيق العمل. إن عدم تحديد المسؤولية تحديداً جلياً معناه فقدان السيطرة على المشروع، ولذلك فإن هذا النوع من التنظيم غير مرغوب فيه.
- ٢- بما أن الموظف مسؤول أمام أكثر من رئيس فهو عليه أن يرضيهم جميعاً، وقد لا يوفق في ذلك. فإذا غضب أحد رؤسائه عليه فهذا قد يجرمه من الترفيعات والمكافآت إن لم يؤد ذلك إلى فصله. (xxxiii)

التنظيم الاستشاري :

تلافياً للنقص الموجود في كل من الطريقتين السابقتين التجيء إلى هذه الطريقة وهي التنظيم الاستشاري. ففي طريقة التنظيم الرأسي وجدنا أن أهم نقص فيها هو انعدام التخصص وتحكم الإدارة في أمور المشروع. وفي طريقة التنظيم التخصصي لاحظنا أن أهم عيب فيها هو تضارب الأوامر مما يؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤولية. أما في التنظيم الاستشاري، فقد جمعت أهم مزايا الطريقة الأولى وهي تحديد المسؤولية تحديداً واضحاً، وأهم مزايا الطريقة الثانية وهي الاستفادة من له اختصاص في المواضيع المهمة الخاصة بالمشروع.

إن التنظيم الاستشاري هو التنظيم الرأسي الذي شرحناه مضافاً إليه تعيين خبراء يرسمون الخطط المتعلقة بأعمال المشروع كل بحسب اختصاصه ويقدمونها إلى الإدارة مع اقتراحاتهم.

هؤلاء الخبراء الأخصائيون إما أن يعينوا على أساس القيام بأعمالهم لوحدهم أو قد يساعدهم عدد قليل من الأشخاص أو قد يرأسون شعباً كاملة كل منها تقوم بالعمل الخاص بها. وقد يحتاج المشروع إلى أخصائيين، سواء كانوا لوحدهم أم مع مساعدين لهم في مواضيع مختلفة، كأن يستخدم أخصائيون في أمور الموظفين، حيث

يأخذون على عاتقهم كل ما يهم الموظف من أول يوم يقابل فيه لاستخدامه وما يتبع ذلك من خدمات تقدم للترفيه.

تعد طريقة التنظيم الاستشاري من أحسن طرق التنظيم وهي في الواقع أكثرها شيوعاً واستعمالاً.

مزايا التنظيم الاستشاري :

- ١- تحديد سلطات كل فرد أو مجموعة من الأفراد ومعرفة مسؤوليتهم.
- ٢- إن القرارات التي تصدرها الإدارة كافة مبنية على اقتراحات الخبراء وبذلك تكون مبنية على أساس علمي صحيح.

مساوئ التنظيم الاستشاري :

إن مهمة الخبراء هي تقديم الاقتراحات دون أن تلتزم بها الإدارة، وقد تتمرد الإدارة لسبب ما وتهمل اقتراحات هؤلاء الخبراء، وبالتالي تنعدم أهميتهم وفائدتهم، فيفقد عندئذ هذا النظام أهم خاصية من خصائصه ألا وهي عنصر التخصيص.

٧- عناصر التنظيم :

تتمثل عناصر التنظيم الأساسية في التالي :

أولاً- الأهداف.

ثانياً- التدرج الهرمي أي السلطة والمسؤولية.

ثالثاً- التخصص وتقسيم العمل.

رابعاً- المركزية واللامركزية.

خامساً- التنسيق.

سادساً- نطاق الإدارة.

أولاً- الأهداف :

الأهداف هي الغاية التي توجه الجهود والأعباء كافة في سبيل الوصول إليها، ولكل تنظيم مهما كان حجمه هدف أساسي وأهداف أخرى فرعية يتوخى تحقيقها إذ إن التنظيمات تنشأ أصلاً لتحقيق هذه الأهداف ومن دونها ينتفي الغرض من وجود التنظيم، وتحديد الهدف يساعد في تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع إذ إن الأهداف العامة والأساسية تحكم التشكيل التنظيمي العام وتمثل في قطاعات وإدارات عامة أما الأهداف المشتقة والفرعية فتحكم طبيعة الوحدات التنظيمية الأقل مستوى وتمثل في أقسام و وحدات. (xxxiv)

في التنظيمات الكبيرة تتسلسل الأهداف في تدرج بشكل يحقق تناسق واضح بين الأهداف كافة إذ إن

هدف كل وحدة يساعد في تحقيق بقية الأهداف التي تتضافر فيما بينها لتحقيق الهدف الأساسي للمشروع.

ويجب أن تتميز الأهداف بالسمات التالية:

- الواقعية والبعد عن الخيال كلما أمكن ذلك.

- مراعاة الإمكانيات والقدرات المتاحة.

- أهمية تحديد الأهداف بوضوح على أساس دراسة سليمة وتخطيط مسبق بناء على معلومات وبيانات صحيحة وكاملة.

- فهم وإدراك الأفراد للأهداف المتفق عليها.

- إشعار العاملين بالمنظمة كافة بمدى أهمية مساهمتهم في تحديد الأهداف ومدى أهمية المعلومات التي يعطونها للمختصين.

- تقسيم الأهداف الطويلة الأجل إلى عدة أهداف قصيرة الأجل حتى يحس الأفراد بثمرة جهودهم مما يشجعهم على البذل والعطاء في العمل.

تختلف الأهداف المتفق عليها من منظمة إلى أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس المجال، بل تختلف أيضاً في نفس المشروع من وقت إلى آخر تبعاً لطبيعة وتطور العمل وللظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمشروع.

نجد أن فاعلية وكفاية التنظيم تتوقف على مدى تحقيق الأهداف وليس هناك تنظيم يحقق أهدافه كما هو مخطط لها مئة في المئة إنما يعد التنظيم ناجحاً ما دام مستمراً في نشاطه ويحقق أهدافه الرئيسية ولو جزئياً.

أهمية التحديد الواضح للأهداف تظهر في النواحي التالية:

- مدى ما يتحقق من أهداف يدل على مدى كفاية التنظيم ومقدار ما يبذله الأفراد من جهود.

- تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة والأعمال المختلفة.

- التجديد المستمر للأهداف مهم لنمو وازدهار التنظيم.

- توجيه الجهود نحو الطريق السليم أي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

- المساعدة في رسم السياسات والإجراءات وقواعد العمل.

ولكل فرد في التنظيم أهداف شخصية يسعى للوصول إليها من خلال انضمامه إلى هذا التنظيم، وتختلف

الأهداف الشخصية لكل فرد عن أهداف الآخرين وعن الأهداف التنظيمية أيضاً لكن نجد أن هناك ارتباطاً وثيقاً

بين كل من الأهداف التنظيمية والشخصية، وعلى الإدارة أن تفهم ذلك الارتباط حتى يمكنها إيجاد تكامل فعال بين كل من النوعين وحتى يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

ومن حيث ارتباط الهدف بالوقت يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الأهداف هي :

– الأهداف العاجلة أو الفورية.

– الأهداف التي يمكن إدراكها والوصول إليها.

– الأهداف الخيالية أو الوهمية.

ثانياً- التدرج الهرمي .

يقوم التدرج الهرمي على أساس التمييز بين دور كل من الرئيس والمرؤوس فالرئيس يصدر الأوامر والتعليمات وعلى المرؤوس تقبلها وتفهمها وتنفيذها بالشكل المطلوب وكل رئيس ومرؤوس له رئيس يعد مسؤولاً أمامه.

بذلك تتسلسل المستويات الرئاسية حيث تنساب السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في خط مستمر يطلق عليه خط السلطة وتتسلسل الأوامر ويساعد ذلك على:

– سهولة توزيع الأعمال ومراقبتها والتنسيق بينها.

– سهولة الاتصالات بين المستويات المختلفة.

ثالثاً- التخصص وتقسيم العمل :

مع التوسع في مجالات العلم والمعرفة وفي نوعيات الأعمال تزداد الحاجة إلى التخصص لتركيز الجهود في مجال معين ومحدد وذلك يمكن من زيادة الكفاءة وتنمية القدرات والخيارات ولما كان غرض التنظيم هو الوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة فإن التخصص يعد من أهم عوامل التنظيم التي تساعد على بلوغ ذلك. **والتخصص يقوم**

على عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

– الوظيفة أو المهمة أو الغرض الذي تقوم عليه الوحدة.

– العمليات التي تقوم بها الوحدة أو الإجراءات المتبعة في التنفيذ.

– الجمهور الذي تخدمه الوحدة.

– الاعتبارات المكانية أو الجغرافية.

– الاعتبارات الزمنية.

رابعاً – المركزية واللامركزية :

تعني المركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة واستئثار المسؤولين واتخاذ غالبية القرارات من المستويات العليا في التنظيم.

أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وتفويضها إلى المستويات الأقل مع إعطائها الحرية الكافية في اتخاذ القرارات لضمان سير الأعمال وعدم تعطلها.

تجدر الإشارة أنه ليس هناك مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة إنما هناك مزيج أو خليط بين الاثنين غالباً بنسب متفاوتة فالمهم هو إيجاد توازن بينهما بشكل يحقق الفائدة المرجوة وحتى يمكن الاستفادة من مزايا كلا النظامين وتفادي عيوبهما، ويعتمد التطبيق السليم للامركزية على قدرة المرؤوسين في اتخاذ القرارات السليمة مع إحساسهم الواعي بأهداف المنظمة وسياساتها تلافياً لاضطراب العمل بها.

خامساً- التنسيق :

التنسيق هو الهدف الداخلي الأساسي للتنظيمات كافة على اختلاف أنواعها ، وبالتنسيق تتحقق الكفاية والفاعلية المطلوبين في العمل ومن دونه يصبح الأداء التنظيمي عشوائياً وغير منتج. يهدف التنسيق إلى ما يلي:

- التنسيق وتوحيد الأفراد وتوجيهها للسير في اتجاه واحد بما يؤدي إلى تحقيق كل من الأهداف الشخصية والتنظيمية حتى يمكن بلوغ الهدف العام الأساسي المنشود.
- إيجاد ترابط وتكامل بين الأعمال والأنشطة المختلفة.
- تلافي التضارب والتناقض والازدواج بين السلطات والمسؤوليات والاختصاصات.
- تنفيذ الأعمال بشكل منظم ومتكامل.

وتحقيق التنسيق هو من أهم سمات الإدارة الناجحة التي عليها أن تحدد بوضوح برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وتعين الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي توكل إلى الوحدات التنظيمية المختلفة، وتحديد خطوط الاتصال بينها.. بحيث تتضح الرؤية أمام كل العاملين مما يساعد على خلق الاستقرار النفسي لديهم ويؤثر على فاعليتهم في أداء الأعمال والمهام الموكولة إليهم.

سادساً- نطاق الإدارة :

تستخدم عدة تعبيرات للدلالة على نطاق الإدارة وتعد جميعها مترادفات مثل نطاق الإشراف ونطاق الرقابة وهذا اللفظ يشير إلى عدد المرؤوسين اللذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم ويراقب أعمالهم بكفاية وفاعلية، وليس هناك عدد مثالي يمكن تحديده للأعمال كافة لكن نطاق الإدارة الأمثل يتوقف تحديده على عدة عوامل هي :

- طبيعة ونوع الأنشطة والأعمال التي يمارسها الأفراد، فالأعمال الروتينية المتكررة والنمطية تساعد على توسيع نطاق الإشراف في حين الأعمال الفنية وغير المنتظمة تتطلب إشرافاً ضيقاً.
- قدرة ومهارة وخبرة المرؤوسين فكلما كان المرؤوس على درجة كبيرة من الكفاية والخبرة شجع ذلك رئيسه أن يفوض إليه السلطات الكافية في العمل مما يجعله لا يلجأ إلى رئيسه في كل أمر من أمور العمل إنما يتصل به فقط في ذلك الشأن عندما يستلزم الأمر مما يجعل الرئيس مطمئن إلى سير العمل وبالتالي يتطلب ذلك نطاق إشرافي عريض إذ إن تفويض السلطة مع الاطمئنان إلى كفاية المرؤوسين يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق الرئيس.
- مدى قدرة ومهارة وكفاية الرؤساء: فكلما زادت كفاية الرؤساء زادت مقدرتهم على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.
- خطوط الاتصال ومدى التعاون والتفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه: فالمدير ذو الشخصية المحبوبة من مرؤوسيه لديه القدرة على الاتصال بأعداد كبيرة من الأفراد ولاسيما إذا كان العمل يتم في مكان واحد، أما إذا تشتت الأعمال في مناطق جغرافية متباعدة فإن ذلك يحد من فاعلية الاتصال حتى لو كان الرئيس على درجة كبيرة من التفاهم مع مرؤوسيه، وليس التباعد المكاني أو الجغرافي بين المرؤوسين ورئيسهم فقط هو الذي يحد من فاعلية الاتصال إنما التباعد النفسي والمعنوي أيضاً وله أثره الأكبر ويعرقل الاتصال الجيد بينهم حتى لو كان مكان العمل واحداً أو متقارباً.
- درجة المركزية واللامركزية، فالمركزية كما ذكرنا تعني تركيز السلطات كافة في يد الرئيس الذي يهيمن على كل الأمور ونظراً إلى أن قدرة وإمكانيات كل شخص محدودة في هذه الحالة لن يستطيع الإشراف إلا على عدد محدود من الأفراد ولاسيما إذا كانت الأعمال فنية وغير منتظمة.
- أما في حالة اللامركزية فالرئيس يفوض سلطات كبيرة إلى حد ما إلى الأفراد كل على قدر قدرته ومسؤوليته بذلك تتوفر لهم حرية التصرف التي تمكنهم من العمل دون تدخل مستمر من الرئيس مما يمكن هنا من توسيع نطاق الإشراف.

٨- الهيكل التنظيمي :

لكل منظمة لا بد من هيكل تنظيمي، وقد عرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف التي تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والجموعات معاً. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمنظمة، وهما تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة تحقيقاً أفضل .

العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي :

يتأثر تكوين الوحدات التنظيمية بمجموعة من العوامل و سنتناول ذكر بعضها باختصار على النحو التالي :

- ١- **درجة تقسيم العلم أو التخصص المطبقة في المنظمة .** كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة أدى إلى احتمال زيادة عدد الإدارات والأقسام .
- ٢- **تنوع أنشطة المنظمة أو المنتجات .** عندما تتعدد أنشطة المنظمة وتنوع منتجاتها أو خدماتها المقدمة فإن تقسيم العمل وإنشاء إدارات وأقسام للقيام بإنجاز الأعمال المرتبطة بكل نشاط أو منتج يصبح ضرورة تفرضها متطلبات الاهتمام بكل نشاط .
- ٣- **درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة .** كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تخدمها المنظمة وتعددت المناطق الجغرافية أدى إلى ميل المنظمة إلى تجزئة العمل و من ثم إنشاء إدارات تسهم في خدمة كل منطقة على حدة ، مما يتلاءم مع طبيعة كل منطقة من ناحية ، ويمدى كبرها أو صغرها تتوقف درجة التقسيم المطلوب تطبيقها من ناحية أخرى .
- ٤- **حجم المنظمة .** كلما زاد معدل نمو المنظمة أدى إلى كبر حجمها والنمو قد يحدث بطرق كثيرة أو أنه يأخذ أشكالاً متعددة من خلال المنتجات أو الأنشطة ، ومن خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج بين منظمة و أخرى .. أو غير ذلك وفي كل حالة من هذه الحالات يتطلب الأمر تغييراً في الهيكل التنظيمي و درجة التخصص و تقسيم العمل بحيث يتواءم مع طبيعة النمو المحقق و كذلك تضخم الأعمال المطلوب إنجازها و من ثم فقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام جديدة أيضاً . و يرتبط النمو أيضاً بدرجة اللامركزية فكلما كان الاتجاه نحو اللامركزية أكثر إلحاحاً . ترتب على هذا احتمال زيادة درجة تقسيم العمل وبالتالي إنشاء العديد من الأقسام والإدارات .
- ٥- **التغير التكنولوجي .** قد يترتب على ارتفاع درجة التغير التكنولوجي (طرق الإنتاج ، نظم التسويق ، نظم الإدارة ، التجهيزات الآلية... الخ) ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك عدد الإدارات والأقسام أو درجة التخصص سواء كان هذا من خلال إنشاء إدارات جديدة أم إلغاء أقسام أم ضم وحدات إنتاجية إلى أخرى .
- ٦- **معدل نمو المنظمة .** كلما زاد معدل نمو المنظمة أدى إلى كبر حجمها . والنمو قد يحدث بطرق كثيرة ، فقد يكون من خلال تنويع المنتجات أو الأنشطة ، و قد يكون من خلال التوسع في نشاط واحد أو عن طريق الاندماج ... أو غير ذلك . وفي كل حالة من هذه الحالات يتطلب الأمر تغييراً في الهيكل التنظيمي ودرجة التخصص و تقسيم العمل بحيث يتلاءم مع طبيعة النمو المحقق وتضخم الأعمال المطلوب إنجازها و من ثم فقد يتطلب الأمر إنشاء أقسام جديدة أيضاً . و يرتبط النمو أيضاً بدرجة اللامركزية .

طرق تصميم الهياكل التنظيمية

ومع أن أسس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية عديدة ، إلا أنه يمكن تصنيفها في خمس مجموعات أساسية على النحو التالي :

- ١- تجميع الأنشطة على حسب الوظائف الرئيسية
- ٢- تجميع الأنشطة على حسب مرحلة العمل .
- ٣- تجميع الأنشطة على حسب المناطق الجغرافية .
- ٤- تجميع الأنشطة على حسب السلع و الخدمات
- ٥- تجميع الأنشطة على حسب العملاء .

السلطة و المسؤولية

أولا - السلطة :

إن مفهوم الهيكل التنظيمي الرسمي يعتمد على ركيزتين أساسيتين و هما السلطة و المسؤولية . و هناك تعاريف مختلفة للسلطة بسبب معناها التجريدي فقد عرفها هنري فايول بأنها " الحق في إصدار الأوامر و القوة في إجبار الآخرين على تنفيذها " . كما أعطى تعريفا آخر يوضح فيه الفرق بين السلطة الرسمية و السلطة الشخصية ، فالسلطة الرسمية هي تلك التي يتمتع بها الشخص نتيجة للوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي ، أما السلطة الشخصية فهي التي يتمتع بها نتيجة لذكائه و معلوماته و مهارته وخبرته وقدراته . (xxxv)

ويعد " ماكس فيبر " العالم الألماني - من الرواد الأوائل الذين قدموا مفهوما منطقيا للسلطة في النموذج البيروقراطي للتنظيم فيقول : " إن سلطة الفرد المعين تتوقف على درجة طاعة الآخرين له ، وإن هذه الطاعة تختلف من شخص لآخر ، بل في نفس الشخص من وقت لآخر ، لذلك ينادي " ماكس فيبر " بوجود أخذ الناحيتين النفسية والاجتماعية بعين الاهتمام عند دراسة سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال .

يمكن تعريف السلطة في الإدارة بأنها الحق في توجيه جهود الآخرين ودفعهم إلى التعاون حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة . فهي ليست قوة مطلقة يستخدمها الفرد لإجبار الآخرين على السلوك بما يراه ، بل تفاهم متبادل - بشأن الحدود التي يجب أن تستخدم فيها - بين من له حق استخدام السلطة ، و من هو موضوع استخدامها . ولا بد من الفصل بين مفهوم السلطة و مفهوم القوة ، فالسلطة هي المحرك الرئيسي لأنها تنظيم رسمي .

أما القوة فهي انعكاس لسلوك الأفراد داخل التنظيم ، ونتاج التنظيمات غير الرسمية . (xxxvi)

قبول السلطة :

يستند تحليل السلطة هنا إلى مفهوم نظرية القبول ، و تعتمد فكرة السلطة في هذا التعريف على القبول من قبل أن تمارس بالنسبة لهم ، و ذلك على نقيض السلطة الرسمية التي تمنح للشخص عندما يعين رسميا في الوظيفة .

ولذلك يجب على الشخص الذكي أن يتوقع الطريقة التي سيتقبل بها الآخرون توصياته قبل تقديمها ومحاولة ممارسة السلطة ، أي محاولة معرفة نطاق قبول الآخرين لاقتراحاته و هل هو ضيق أو متوسط أم متسع ، و هذا يعطي فكرة عن نوع السلطة التي يجب استخدامها لإقناع الآخرين بتغيير سلوكه ، كما يحاول توقع مقدار الإخلاص المنتظر من الآخر ومدى المساهمة في العمل قبل ممارسة نوع السلطة الذي يرى أنه الأكثر مناسبة .

نستخلص من هذا أن هناك ثلاثة أسس تساعد في قبول الأوامر عن اقتناع وهي :

- نطاق القبول المتوقع .
 - مقدار الإخلاص و المساهمة المنتظرة نتيجة ممارسة السلطة .
 - السلطة و هي تشمل السلطة البسيطة و المجازاة .
- تستخدم هذه الأسس قبل الاتصال بالآخر ويعتمد بعضها على بعض . بمعنى أنه يجب استخدامها جميعا في الوقت نفسه لتحقيق الفائدة من تلك الأسس .
- وعند محاولة شخص معين التأثير في سلوك شخص آخر يقوم بتصور ما فسيكون رد فعله عليه بالقياس إلى اقتراحه و يقدر نطاق قبوله قبل الكشف عن اقتراحه و بالتالي يستطيع تحديد الطريقة التي سيتبعها ، مثلا إذا حاول مرسوم إقناع رئيسه بالحصول على علاوة أو ترقية فانه يحاول أولا تخيل استجابة الرئيس للفكرة ثم يقرر ما ينوي قوله و إلا فان المحاولة قد تنتهي بالفشل .

وعند محاولة توقع رد فعل الشخص الأول للاقتراح تطبق فكرة نطاق القبول ، وإن التنبؤ بنطاق قبول الشخص يستند إلى معرفة آرائه و أهدافه و بالتالي يمكن تحديد ما إذا كان نطاق قبوله متسعا ، بمعنى أن النتائج المرغوبة التي يفكر فيها تزيد عن النتائج غير المرغوبة فهو متفتح تماما للاقتراح ، أو متوسطا . بمعنى أن النتائج المرجوة وغير المرجوة تكاد تتساوى ، بمعنى أن النتائج غير المرغوبة تزيد كثيرا عن النتائج المرغوبة و هذا قد لا يلتفت إلى الاقتراح .

أنواع السلطة :

يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

أ- السلطة التنفيذية :

تعد السلطة التنفيذية أهم نوع من أنواع السلطة في المنظمة . فهي السلطة النهائية لأمر الآخرين ، و اتخاذ و تنفيذ القرارات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليهم . كذلك هي سلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة وسلطة توجيه الآخرين ومطالبتهم بتنفيذ الخطط و السياسات والإجراءات والتعليمات. أو بمعنى آخر تعد السلطة التنفيذية أساس العلاقة بين الإدارة و الأفراد.

هناك فرق بين الحق في اتخاذ القرار و الحق في إصدار الأمر . فالسلطة التنفيذية ليست فقط الحق في اتخاذ القرار، بل تشمل أيضا الحق في إصدار الأمر. وحق إصدار الأمر أشمل و أوسع من حق إصدار القرار، وسلطة إصدار الأمر للآخرين والموافقة على ما يقومون به من نشاط هي سلطة المدير التنفيذي وحده، أما الأفراد فقد يكون لهم حق اتخاذ القرار و التخطيط والتنظيم و الرقابة ولكن داخل نطاق وظائفهم، وفي حدود السلطات التي فوضت إليهم، وبذلك ليس من سلطتهم إصدار الأمر للآخرين واتخاذ قرار يتعلق بنشاطهم. وبهذا المفهوم يعد كل من يتدخل في سلوك الآخرين يؤدي نشاطا إداريا، وعلى الرغم من أن السلطة التنفيذية هي حق إصدار الأمر إلا أنها ليست سلطة مطلقة، فصاحبها مسؤول عن أسلوبه في استخدامها، وعن نتائج استعمالها. فعليه أن يستخدمها بحرص في حدود ما فوض إليه منها . (xxxvii)

ب- السلطة الاستشارية :

لا تعد السلطة التنفيذية كافية للقيام بجميع الوظائف الإدارية بالكفاية المطلوبة في المنظمات الكبيرة ، لذلك تظهر الحاجة إلى السلطة الاستشارية . فكلما كبر حجم المنظمة ، أصبح المدير التنفيذي غير قادر على دراسة و تحليل جميع المشاكل بالدقة الكافية نظرا لضيق وقته أو لقلة معلوماته في تخصصات معينة . لذلك يلجأ إلى الاستعانة بعدد من الخبراء المختصين في المجالات المختلفة لمساعدته في القيام بمهامه المختلفة . ويسبب عدم فهم طبيعة السلطة الاستشارية الكثير من الارتباك في العمل الإداري داخل المنظمة فمفهوم السلطة الاستشارية معقد وصعب ، ولا سيما في الحالات التي يملك فيها المدير كل من السلطتين التنفيذية و الاستشارية .

وتعرف السلطة الاستشارية بأنها سلطة التخطيط و النصيح و المساعدة ، من دون حق إصدار الأمر و الرقابة . ولذلك أهم ما يميز السلطة الاستشارية تغييب حق إصدار الأمر عنها . وأهم ما يميز السلطة التنفيذية شمولها على حق إصدار الأمر في جميع أجزاء المنظمة .

ج- السلطة الوظيفية :

تعد السلطة الوظيفية - كالسلطة الاستشارية - مهمة و ضرورية للسلطة التنفيذية . فهي أسلوب من أساليب تشغيل الأفراد المتخصصين في المجالات المختلفة بالمنظمة . وهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي صاحبها الحق في إصدار الأمر ، كما تختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا لوظائف ومجالات معينة . يستخدم هذا النوع من السلطة بسعة في الشركات التي لها فروع عديدة فمثلا يمارس مدير إدارة الأفراد بالمركز الرئيسي سلطات استشارية للشركة كوحدة واحدة . كما يمارس سلطات تنفيذية فيما يتعلق بالعاملين معه في إدارة الأفراد .. و لكنه أيضا يمارس سلطة وظيفية على رؤساء أقسام الأفراد بالفروع . فمن حقه أن يصدر إليهم أوامر تتعلق بسياسات الأفراد ، و بذلك يمكن الاطمئنان إلى أن السياسات التي تطبق على جميع العاملين بالشركة و فروعها واحدة .

فكلما كبر عدد مديري الإدارات و اتسع نشاطهم وازداد تعقيدا أدى الإشراف الدقيق على أعمالهم إلى ضياع وقت و مجهود المدير العام . بالإضافة إلى ذلك أن نقل المعلومات إلى أعلى ثم تحويلها إلى أوامر لتأخذ طريقها إلى أسفل يؤدي إلى بطء في إجراءات التنفيذ . لذلك يدخل تعديل في طريق السلطة بحيث يكتفى بموافقة المدير العام على اقتراحات المدير الاستشاري ، و يفوض إليه سلطة الاتصال بالإدارات المختصة للإشراف على تنفيذها .

مصادر السلطة :

عرفنا السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر وفرض الطاعة على الآخرين فمن أين يأتي هذا الحق ؟ .

لقد اجتهد الكتاب في تحديد مصادر السلطة ويمكن تلخيصها في ثلاثة مصادر أساسية على النحو التالي:

١- سلطة المركز الوظيفي: هناك مدرسة فكرية لنظرية السلطة الرسمية وهي السلطة المستمدة من المركز الوظيفي.

٢- السلطة بالقبول : هناك مدرسة فكرية أخرى لنظرية قبول السلطة. ومصدر السلطة هنا هم الرؤوسون أنفسهم واستعدادهم لقبول السلطة المفروضة عليهم من الرئيس. وأصحاب مدرسة نظرية قبول السلطة وثيقة الصلة بمدرسة السلوك البشري التي يمثلها شيلستر برنارد، وهربرت سيمون وغيرهم ممن رأوا أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير هو قبول الرؤوسين لهذه السلطة. (xxxviii)

٣- السلطة المكتسبة: من مصادر السلطة أيضاً الصفات والمهارات والقدرات الشخصية والقدرات الفنية. فقد لا تكون للشخص أي سلطة رسمية ومع ذلك له سلطة مستمدة من مهارته وخبرته في مجال معين، وقدرته على إبداء آراء سديدة أو تقديم إرشادات أو اقتراحات لها وزنها وتنفذ آخذة بذلك وزن القرار ، رغم أن الشخص بوضعه الوظيفي ليس مديراً له سلطة قرارات وأوامر...

تفويض السلطة :

يمكن تعريف التفويض بأنه العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى التي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين. فيلاحظ أن مصدر السلطة الأساسي في المنظمة هو مجلس الإدارة الذي يقوم بتفويضها إلى المدير العام وتتسلسل عملية تفويض السلطة حتى تصل إلى كل فرد أو إلى كل قسم بالمنظمة وبالتالي يمكن القول : إن عملية التفويض تعني إسناد جزء معين من الأعمال الإدارية إلى المرؤوسين. ومن جانب آخر نجد أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء موظفها من التزاماته. فالمبدأ المعروف أن تفويض السلطة لا يعني تفويضاً للمسؤولية، فيظل مفوض السلطة مسؤولاً عن الإنجاز المطلوب من مرؤوسيه.

التطوير التنظيمي :

انطلاقاً من الحقيقة الثابتة وهي حقيقة التغيير، نرى أن المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً. فالإنسان يتغير من الطفولة إلى الصبا إلى الشباب إلى الشيخوخة إلى الكهولة. والزمان يتغير بين ليل ونهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء، وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيا الإنسان والحيوان لها. يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصلحه وحاجاته. ولعل نظرية الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل. وما كان الإنسان أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة واكتشاف احتمالات التغيير والتغير فيها من اعتبارات النمو والبقاء وصراعهما . ففي ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليل الخسارة، لابد من التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحله الأساسية وهي:

أولاً: الدراسة التشخيصية :

تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل . ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تعرف هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب ، أول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان، واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقى تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

ثانياً: وضع خطة التطوير:

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة.

ثالثاً: التهيئة لقبول التطوير ورعايته:

إن كون الخطط توضع لتقبل التنفيذ، هي فرضية صحيحة. وكونها تواجه عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتومة، هي فرضية صحيحة أيضا فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. وهذه هي الحقيقة. إن عملية وضع الخطط لابد أن تهم بالتهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم : إن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد

الأساسية التالية:

- التنوير بحكمة التغيير.

- المشاركة.

- الاتصال الفعال.

- التدريب.

رابعاً: المتابعة التصحيحية:

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كمياً و/ أو نوعياً واكتشاف الأخطاء. وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس.

الفصل الخامس

التوجيه

١ - مقدمة :

مر مفهوم " التوجيه " كأحد وظائف الإدارة بعدد من المراحل وجرى عليه تغيرات جذرية منذ تأسيس وظهور الدولة الأولى ومؤسساتها وتوزيع السلطة بينها وتقسيم المجتمع إلى طبقات تغيرت مع مرور الزمن، حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي ، وكلما غابت عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والعادات والأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها.. وهكذا هو حال الناس يتغيرون ويتلاءمون مع الجديد .

وظيفة التوجيه هي إرشاد الرؤوسين في أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. ونحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية كالقيادة Leadership ، الاتصال Communication والتحفيز Motivation والأسس التي من خلالها تستطيع الإدارة إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

يشار إلى وظيفة التوجيه على أنها التحفيز ، أو القيادة، أو الإرشاد، أو الاتصالات التنظيمية ، لهذه الأسباب يعد التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في

المنظمة ، انطلاقاً من تعريفنا للقيادة بأنها : "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين" نرى أنه إذا أراد أي شخص أن يكون قائداً أو مديراً فعالاً ، فإن حسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن على مدى فعاليته.

٢- متغيرات وظيفة التوجيه :

سنتعرف المزيد من وظيفة التوجيه من خلال تناول المفاهيم التالية :

- مفهوم القيادة .

- مفهوم الاتصال.

- مفهوم التحفيز.

٣- القيادة :

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر إلى المواهب القيادية لهم ، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفائتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة جيدة انعكس ذلك إيجابياً على المنظمة واستطاعت أن تحقق أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها :

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (xxxix)

إذن فالقيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير.. و يكون ذلك إما بالتبني وقبول الرؤوسين للقائد وإما باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

تصنيف القيادة :

- القيادة الرسمية : هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين و اللوائح المعمول بها .

- القيادة غير الرسمية : وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعضهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقبائين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وعموما فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

هل القائد يولد أم يصنع؟

هذا تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عنه اختلافا واسعا، فأكد بعضهم أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس ، حيث يقول " وارين بينسي " " لا تستطيع تعلم القيادة ، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعلمها" .

وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين ، يقول " وارن بلاك " " لم يولد أي إنسان قائدا ، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ليس هناك إنسان مركب قائدا " وكذلك رأى " بيتر دركر " حيث يقول " القيادة يجب أن نتعلمها وباستطاعتنا ذلك " . (xl)

صفات القائد الإداري :

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي: (xli)

١- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : عندما لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل ، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

٢- النشاط العالي : عندما يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلييلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

٣- الإنجاز : إن القائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات وإنجازها .

٤- امتلاك الشجاعة : ثمة فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله للنتائج المترتبة على ذلك

والمسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

٥- **العمل بدافع الإبداع :** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تحدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

٦- **العمل الجاد بتفان و التزام :** إن القادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبيرين كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

٧- **تحديد الأهداف :** إن جميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم التي تعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

٨- **استمرار الحماس :** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام ، فتمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات .

٩- **امتلاك الحنكة :** إن القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

١٠- **مساعدة الآخرين على النمو :** إن القادة الحقيقيين لا يسعون إلى التطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، و من خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام .

الصفات الشخصية للقائد المدير :

١- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .

٢- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات .

٣- القوة البدنية و السلامة الصحية .

٤- المرونة وسعة الأفق .

٥- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .

٦- المظهر الحسن .

٧- احترام النفس واحترام الآخر .

٨- الإيجابية في العمل .

٩- القدرة على الابتكار و حسن التصرف .

١٠- أن تتسم العلاقات مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين بالتعاون .

*- الصفات المكتسبة للقيادة :

هي المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

١- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .

٢- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .

٣- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .

٤- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .

٥- الثقة بالنفس عن طريق الكفاية العالية في التخصص .

٦- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع و التهور .

٧- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .

٨- القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل .

٩- المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .

١٠- سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .

١١- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه . (xlii)

إن حاجة المنظمات إلى القائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح لديها ، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، و يعمل معهم لبلوغ أهداف العمل ، والحفاظ على تماسك أفرادهم واندفاعهم وحماسهم.. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها. و قد تتمحور هذه المهمة الصعبة في شخص مميز ، و في أسلوبها الأرقى و الأفضل تتمحور حول هيئة أو لجنة أو مجلس قيادة يتحكم بالسلوكيات ويحدد المسارات وينجز الأعمال بفاعلية ونجاح .

يتجه المديرون نحو ممارسة القيادة بفعل عوامل عديدة هي:

١- الرغبة في الجزاء المادي، المالي، أو الترقية في المناصب.

٢- الحاجة إلى السيطرة بدافع من الشعور والسلوك القيادي أو تحقيق الذات.

٣- ممارسة قوة القائد المدير على الأتباع ورغبتهم في إشباع حاجة القوة لديهم من خلاله.

٤- الحاجة إلى المكانة العالية والشهرة.

٥- الشعور بالمسؤولية والتقدم لأجل الأهداف السامية.

وتنبع القيادة الإدارية من الجماعة (فريق العمل) أو (مجموعات العمل) وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملاء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع للقائد وأنصاره في أفكاره وأهدافه، وطبعاً هذا لا يعني أن الأفراد لا يحققون شيئاً من هذه النصره ، بل إنهم يجدون أن في الالتزام بالقائد خدمة لأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم ورؤاهم وتلبية لطموحاتهم..

وعموماً فإن هناك ثلاثة اتجاهات لفهم مدلولات القيادة الإدارية وهي باختصار كما يلي:

الاتجاه الأول: القيادة القائمة على أساس السلطات الرسمية:

يربط هذا الاتجاه بين القيادة و السلطة ويجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة الرسمية القوة الأكبر في تركيز دور القائد وفرض إرادته واحترامه ومكانته بين الرؤوسين. وفي الغالب يخضع الأفراد لهذا اللون من القيادة، بسبب الخوف من المسائلة والعقاب.

والعيب الظاهر في مثل هذا الاتجاه أنه قابل للانتقال من شخص إلى آخر، لأن شخصية المدير لا تؤدي دوراً بارزاً بين الأعضاء إلا بمقدار ما تفرضه السلطات المستجمعة في يده ، فإذا تبدل صعوداً أو نزولاً انتقلت سلطاته إلى من يحل محله من المديرين ، هذا فضلاً عن الأسلوب السلطوي الذي يشكل الطابع العام لهذا المنهج الذي بدوره يقتل حس الإبداع والحماس عند الأفراد لأن الجميع عليهم أن يخضعوا للقرار الصادر من الأعلى، ولذا فإن الحوار والمناقشة والحياة المفتوحة منعدمة في مثل هذا الأسلوب.

الاتجاه الثاني: القيادة القائمة على أساس المحبة والولاء:

هذا الاتجاه يناقض إلى درجة كبيرة الاتجاه الأول ، لأنه يبنى على قوة شخصية المدير وما يمتلكه من خصائص وملكات رائعة تسكنه في قلوب الأفراد وأرواحهم، وتجعله متزعماً لهم بالإرادة والقناعة والرضا.. لذلك فإن هذا الاتجاه لا يقبل الانتقال من شخص إلى آخر، كما لا يتوقف على السلطات الرسمية، بل تنبع قوته من المقدرة على التأثير على الآخرين وتجاوزهم واحترامهم واندفاعهم للتعاون فيما بينهم وبينه لتحقيق الأهداف ورسم السياسات، وسيكون هذا الاتجاه أروع وأكثر إبداعاً وتحقيقاً للنجاحات إذا اجتمعت قوة السلطة مع قوة المدير ذاته و تركزت في قبضة واحدة لأن العمل في هذه الصورة سيتبدل من وظائف ومسؤوليات رتيبة إلى فريق متماسك ومتعاون ومتناسق ومتوحد الفكرة والمهدف ، وهذا هو الطموح الأسمى الذي تسعى إليه كل قيادة ناجحة، كما أن الأعمال التي تنجز من قبل الجميع يحفها القناعة والرضا لا الخوف والقلق، ولا يخشى المدير في

مثل هذه المؤسسات من الانتقال أو التغيير لأن سلطاته باقية وإن اعتزل العمل، كما أن دوره الكبير سيبقى هو المؤثر والقدوة للجميع سواء كان في داخل المنظومة أو خارجها، وهذا شأن القيادات الروحية القائمة على الفناعات.. وهو الذي ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة وكل مدير يريد أن يحقق له نجاحات كبيرة في الحياة.

الاتجاه الثالث: القيادة القائمة على الوظيفة:

يربط هذا الاتجاه في الغالب بين ممارسة القيادة وإنجاز الوظائف وفق نظام الهيكلية الإدارية التراتبية ، لتحقيق أهداف الوظيفة وتقديم ما ينبغي لذلك بالطرق التقنية أو التسلسل الهرمي العام للوظائف، ويجعل هذا الاتجاه من المؤسسة آلة متحركة بأسلوب دقيق ورتيب ويتولى القائد فيه أعمال التوجيه والتنسيق والرقابة وإعطاء القرارات، وهذا الاتجاه وإن كان أقل ضرراً من الأول ، إلا أنه لا ينهض إلى مستوى الاتجاه الثاني في مستوى التفكير وأسلوب الممارسة ولا في تحقيق الطموحات، لذلك سرعان ما يتعرض إلى الفشل إذا انعدمت الوظائف أو انقطعت عوامل بقائها ، كما أن الأفراد لا يستشعرون فيها بقيمتهم وأهمية ما ينجزون كأفراد لهم طموحات وأهداف سامية، لأن الجميع يعمل بمقدار ما تمليه عليه الوظيفة، وإن وجد فيه بعض الأفراد ممن يعملون بتفاني وإخلاص وإبداع فهذه حالة نادرة لا يمكن أن تجعل قاعدة لتقويم هذا الاتجاه .

المهام الأساسية للقائد المدير :

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار. بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المؤسسة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

أولاً - المهام الرسمية (التنظيمية) .

ثانياً - المهام غير الرسمية (السلوكية الأخلاقية) .

أولاً - المهام الرسمية (التنظيمية) .

تتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وأهم هذه المهام ما يلي:

١- التخطيط : أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية ، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط

فقط... . والقيادة الناجحة تلك التي تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا ، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً ، ولو كانت تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

٢- التنظيم : أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين فيها حسب الكفايات والخبرات والقدرات والطموحات.

ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها على حسب نظام تشاوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم، كما يضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

٣- التنسيق : أي التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته، وتوجيه الجميع إلى المسير باتجاه هدف المؤسسة الأول، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاية والفاعلية، وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق ، و تمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه، بالتراعات الشخصية بين الأفراد، أو عدم قناعة بعضهم الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، إلى غير ذلك من موانع ومعرقات للتنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المؤسسة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤- تشكيل شبكة اتصالات : أي عمودية وأفقية لنقل المعلومات والأفكار والقرارات، والإطلاع على مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها ، ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

٥- المتابعة والإشراف: تعود الاستمرارية والنجاح في معظم الأعمال على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بالوسائط للمهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتطوير.

وتعد أيضاً مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الإرادة الخمولة ، لتحفيز الخامل وترقية الكفي المتحمس إلى غير ذلك من فوائد حمة. ولا يبعد القول بأن مهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات. هذا أبرز ما ينبغي على المدير أن يقوم به في مهامه الرسمية.

ثانياً- المهام غير الرسمية (السلوكية الأخلاقية).

هناك مهام غير رسمية أخرى تعتمد اعتماداً كبيراً على شخصية المدير وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام : (xliii)

١- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية، وهي جماعات تتكون بطبيعتها في كل جماعة تجمعهم مصالح مشتركة اختيارياً أو تخطيطياً ، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي، كجماعات الاختصاص العلمي، أو الانتماء الإقليمي أو غير ذلك. وهنا يجب على المدير الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم ، بهدف الاقتراب منهم والتعرف إلى مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة بل يصب في خدمتها، إن الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة ، يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل ، وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الآخر ، كما يمنع من التحليلات البعيدة عن الواقع ، فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة كما ضمن التفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

٢- المشاركة : لقد أصبح نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً و إعطائهم الإحساس بأهميتهم ومكانتهم في قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المؤسسة، وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

٣- الرعاية : أي الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل كقيمة الوفاء والستر على النواقص وإقالة العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة يحتذيها الجميع.. ويسعى إلى تقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير مؤسسته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

٤- ربط الأهداف العامة للمؤسسة بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة ، وتفهم كاف للاتجاهات السياسية وتبصرها و القدرة على التعامل معها بحكمة ، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المؤسسة، مع إعطاء الأهمية للمصلحة العامة .

٥- تنظيم الوقت وإدارته في تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها وفقاً لمراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

النظريات القيادية :

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ، من هذه النظريات : (xlv)

أولاً- نظريات التأثير على المرؤوسين :

تتمحور حول السمات و الأساليب الفردية التي تمكن القائد من التأثير على مرؤوسيه ، بغض النظر عن فعاليته كقائد ، وحددت تلك النظريات عدداً من الأساليب القيادية المستمدة من السمات الشخصية للقائد منها :

- السمات القيادية : وهي صفات شخصية يمتلكها القائد ، مثل القوة الجسدية والذكاء و قوة الشخصية ، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به قائداً ويتأثروا به .

- صفات القدوة : حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعدونه نموذجاً لتصرفهم وعندما لا يكون في تصرف القائد قدوة ، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه .

- الحزم و الإصرار : يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه ، و يكون هذا القائد عادة صريحاً و واضحاً في طلبه .

- التبرير المنطقي : القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره و تسويغه لهم .

- التودد للمرؤوسين و الشناء عليهم : بعد ذلك يطلب منهم ما يراود أداؤه وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه .

ثانياً- نظريات سلوك القائد وقدراته :

تطورت هذه النظريات عن سابقتها ، حيث يقول أصحابها أنه ليس المهم تحريض المرؤوسين على أداء المهمة فحسب ، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن بعض الأنماط التي أشارت إليها هذه النظريات :

- القائد السلطوي : هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة .
- القائد الميال للإنجاز : بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره من قبل المرؤوسين .
- القدرة على حل المشاكل : تميز هذا النمط من القيادة هو القدرة على حل المشاكل ، ومثل هذا القائد يكون ذكيا و قادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة . (xlv)
- القدرة على المبادرة : تميز هذا النمط من القيادة بالقدرة على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ، ويعد هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل و الثغرات .
- القدرة الفنية : بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعد القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية ، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاية وفعالية .
- دعم المرؤوسين : إن المدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم ويمدحهم مدحا يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم إلى مزيد من العطاء ، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع إلى مزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء .
- التغذية الراجعة : وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا بحيث يتمكن المرؤوسون من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها ، كما أنها تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم.

ثالثا- نظريات النمط القيادي :

- بناء على هذه النظريات يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعالا أو غير فعال ، ومن بعض الأنماط القيادية :
- أ- أنماط استخدام السلطة : أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها :
- القائد السلطوي : حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة .
 - القائد المشارك : حيث يشارك القائد المرؤوسين بصنع القرار ، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) ، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين في أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :

– القرار بالإجماع : حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .

– القرار الديمقراطي : القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .

– القائد المتسبب : وفيه يخول القائد المجموعة سلطة صنع القرار ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط. (xlvi)

ب- نظرية الخط المستمر في القيادة ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي :

– قائد يتخذ القرار اتخاذاً أمرياً وما على المرؤوسين إلا التنفيذ .

– قائد يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .

– قائد يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم .

– قائد يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .

– قائد يناقش بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية .

– قائد يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .

– قائد يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .

ج – نموذج ليكرت : حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي :

– القائد المتسلط الاستغلالي : يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .

– القائد المتسلط النفعي : يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه .

– القائد الاستشاري : يستشير مرؤوسيه بأمور القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .

– القائد المشارك : تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ، وقد دعا ليكرت إلى استخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليته ، وذلك لان الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار . (xlvii)

المهارات القيادية :

قلنا سابقاً إن الإدارة ليست عملية سهلة إلا أن القيادة الناجحة لا بد أن تمتلك مجموعة من المهارات تتلخص

في المحاور الثلاثة التالية:

١- حل المشاكل و اتخاذ القرارات وهو ما يطلق عليه مصطلح (تحليل المهارات).

٢- نشر المعلومات وتوضيح الأهداف والخطط والأساليب بواسطة إشراك الآخرين إشراكا مباشرا أو غير مباشر وهو ما يطلق عليه مصطلح (مشاركة المهارات).

٣- القيادة وبث الحماس في نفوس العاملين وهو ما يطلق عليه مصطلح (التأثير على المهارات).

وقد أثبتت التجارب والدراسات أن المديرين الذين يتقنون التعامل مع هذه المحاور الثلاثة اتقانا جيدا وفعّالا يتمكنون من إنجاز أصعب المهمات..

٤- الاتصالات :

تعريف الاتصال :

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي ، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منظمة ربطا ديناميكيا ، فليس من الممكن أن تتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن تتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .

مكونات عملية الاتصال :

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف، وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها .

عناصر عملية الاتصال :

١- المرسل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنيات والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .

٢- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم

يهدف المرسل لأية رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد ، و بالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونيات ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم . ويعني ذلك

ضرورة التعبير عما يقصده المرسل على شكل رموز أو لغة مفهومة . ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها .

٣- الرسالة :

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين على شكل لغة يمكن تفهمها ، و الرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

٤- وسيلة الاتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ، و لذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيعمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجهها لوجه).
- الاتصال بواسطة التليفون .
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).
- الاتصال من خلال الاجتماعات.
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

٥- تفهم الرسالة :

يتوقف نجاح عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه. ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمها ونجربته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها .

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنيات وأهداف المرسل انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

٦- استرجاع المعلومات :

تلعب عملية استرجاع المعلومات الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة والأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

عموما فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم . (xlvi)

معوقات الاتصال :

لا يتم الاتصال في التنظيم من دون مشاكل أو معوقات ، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنظمة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أم المصدر.
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .
- وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة التالي:
- تقديم المعلومات تقديمًا يتفق مع رغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أو لا وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .
- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة .
- إتاحة الفرصة للمرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ للمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه
- والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش
- قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر لاحقا تأثيرا ضارا على الروح المعنوية والكفاية الإنتاجية .

شبكات الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ، ومن هذه الطرق ما يلي : (xlix)

- ١- الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم ، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .

٢- الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم .

٣- الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة في التنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

١- إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بوضوح على دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .

٢- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباتهم .

٣- تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم.

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا مهما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي : ⁽¹⁾

١- مركز الفرد في التنظيم الهرمي.

٢- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته.

٣- إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات .

٤- تطوير مهارات الاتصال للعاملين .

وهذه المهارات هي :

- **مهارات التحدث :** هي الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

- **مهارات الكتابة:** هي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيته أسلوبهم في الكتابة .

- **مهارة القراءة:** هي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ

- **مهارة الإنصات:** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

- **مهارة التفكير :** هي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال

- زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال .
- تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .
- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة : تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف أفكارهم وآرائهم . وتعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ، وأيسر وانخفاضاً في الإشاعات .
- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : يؤدي ذلك إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات . وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمسند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم وإثبات موضوع الاتصال .
- تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم مع بعض .
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.
- تخليص العاملين من المشكلات النفسية حتى لا تكون معوقاً للاتصال الجيد
- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.
- تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال بعضهم مع بعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين في المنشأة بالعمل الذي يقوم به زملاؤهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن من رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .
- تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلاً . (li)

٥- التحفيز :

تؤمن مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الفرد هو مصدر كل الوقائع والحقائق وليست هناك معرفة مطلقة أو نظام ميكانيكي آلي للكون . والواقع أن وجود الفرد نفسه وتأمله في داخل نفسه وإنسانيته وكرامته، وقيمه على درجة كبيرة من الأهمية وهي مصدر الحقائق للفرد.

ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية هي حسيطة الاتصال بين الفرد والمجتمع بما فيه من منظمات، و تعد العلاقات الإنسانية الإيجابية داعماً أساسياً للفرد في توفير مطالبه الأساسية في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضا والتوازن .

فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة و إحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع. ولهذا بدأ العلماء بالحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقدرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها، و بالتالي الوصول إلى الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج.

وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة وإنما تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم إلى العمل وتسعى إلى تحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب.

فما هي العوامل المهمة في التأثير على أفراد المنظمة؟

١- شعور الفرد أنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة.

٢- اقتناع كل فرد داخل المنظمة أنه عضو مهم فيها.

٣- وجود مساحة للاختيار.

مفهوم التحفيز : التحفيز هو وصول العاملين في منظمة ما إلى حالة الشغف و التلهف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تدمير أو شكوى وبلوغهم مرحلة التضحية في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.

ثانيا : فلسفة التحفيز :

إن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطا وثيقا بفلسفة المنظمة ونقصد بفلسفة المنظمة " تلك المجموعة من القيم و المبادئ التي تحكم تصرفات المنظمة اتجاه العاملين فيها ".

وتلعب فلسفة المنظمة لاتجاه هؤلاء العاملين دوراً مهماً في تحقيق التفاعل بين المنظمة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى مما يترتب عليه في النهاية تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء بين العاملين ومنظمتهم.

ثالثاً: نظريات التحفيز :

هناك العديد من النظريات التي حاولت أن تفسر الدوافع التي تدفع الإنسان إلى العمل و الإنتاج وتحفزه إلى القيام بأداء واجباته ومهامه سواء كان في حياته العادية أم في وظيفته أم في أي عمل من الأعمال الإنتاجية أو الخدمية أو تطوعية.

ومن أشهر النظريات التي سنسلط عليها الضوء هي: "نظرية الاحتياجات الإنسانية" و "نظرية دوافع الانبجاز" و "نظرية العوامل الثنائية" و "نظرية التوازن" و سنقوم بتقديم موجز مبسط لكل نظرية من هذه النظريات كما يلي :

١- نظرية الاحتياجات الإنسانية Maslow Theory :

تقوم هذه النظرية على أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات غير مشبعة، وعند إشباع بعضها يندفع الفرد إلى إشباع أخرى أعلى منها، إذ إن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل معروف ومتوقع. و أوضح ماسلو مستويات الحاجات في التسلسل التالي: (lii)

- الحاجات الفسيولوجية.

- حاجات الأمن والسلامة.

- الحاجات الاجتماعية .

- حاجات التقدير.

- وحاجات تقدير الذات.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية هي الحاجات الأساسية للإنسان وأن السلوك يتجه نحو محاولة إشباعها إذا لم تشبع بواسطة العمل نفسه أو من خلال برامج مخصصة للحفاظ على مستويات أساسية في العيش، ويعتقد اليوم أن هذه الحاجات قد تم إشباعها على نحو كبير ولم تعد مصدراً رئيسياً للدافع، ويضيف ماسلو أنه عندما يتم إشباع حاجات الإنسان الأساسية فإن مصدر الدافع والحافز يتجه نحو إشباع المستوى التالي من الحاجات وهي حاجات الأمن والسلامة أي أن يحمي الإنسان نفسه وجسده وأهله ومن يعول من أي شيء يعكر حياته. وهذه الحاجات مشبعة إلى حد ما وهي أساس الحاجات الأساسية ولا تعد مصدراً أساسياً للدافع لأنها أصبحت مشبعة اجتماعياً لدى العاملين وغيرهم من أفراد المجتمع.

ويزيد ماسلو أنه عندما يتم إشباع الحاجة إلى الأمن والسلامة تصبح حاجات الانتماء الاجتماعي مهمة وضرورية، وهذا بناء على النظرة التي تقول بأن الإنسان كائن اجتماعي، ولكن ذلك يكون بعد إشباع حاجاته الأخرى. وبمقارنة الحاجات الاجتماعية مع الحاجات السابقة الذكر نجد أن الأولى هي التي تعطي فرصة أكبر لزيادة قوة الدافع في أثناء العمل ومن الصعوبة إشباع هذه الحاجات على نحو زائد وكلما صعدنا باتجاه قمة الهرم قل الإشباع النسبي للحاجات مما يزيد الدافع الذي يحرك الإنسان نحو العمل.

أما حاجات التقدير أو الشعور بالأنا فهي أن يتميز الفرد من الآخرين ويشعر بأهميته وهويته الخاصة وفي هذا المستوى يكمن أكبر مخزون للدافع على الرغم من أنها أقل إشباعاً من غيرها، ويصل بنا "ماسلو" إلى قمة الهرم الذي تعلوه حاجات تحقيق الذات، وهي تعبر عن رغبة الشخص في تحقيق ذاته وأهدافه في الحياة وتختلف باختلاف الأشخاص لكونها حاجة شخصية.

٢- نظرية دوافع الإنجاز Meclelland Theory :

يؤكد ماكلياند ١٩٤٨ صاحب هذه النظرية أن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسة الثلاث التالية :

- الرغبة في الإنجاز : أي الحاجة إلى الوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدرة الفرد.
 - الرغبة في الانتماء أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
 - الرغبة في القوة والنفوذ أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة على سلوك الآخرين.
- ويرى "ماكلياند" أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك كلي بدون تسلسل وهي موجودة فينا بدرجات مختلفة.

دلت البحوث التي قام بها صاحب النظرية أن الأفراد ذوو المستوى العالي من الإنجاز يمتازون بخصائص أهمها ، أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم وفيها بعض التحدي ويرغبون في أن يكون لهم سيطرة أو تحكم في الوسائل التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم ويرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي ويمكن حث هؤلاء بالمال إذا تم إشباع الحاجات الأربع السابقة كما أنهم يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة سريعة ومحددة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم ، إن ذوي الإنجاز المرتفع هم حقا أناس يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع ، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بنا على تصورهم لقدراتهم الخاصة ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم إلى تلبية هذه الأهداف.

كما يؤكد صاحب هذه النظرية أن الذين لديهم حاجة كبيرة إلى الانتماء ينالون الرضا و الإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين وتحدد دوافعهم أساساً من خلال تأثير سلوكهم مع الآخر ، لذا فهم

يضعون قيمة كبيرة للصدقات التي يقيمونها، فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولاً ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاية والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، في حين يختار المهتمون بالإنجاز الأصدقاء و يقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

أما الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم كما.

٣- نظرية العوامل الثنائية : Herzberg Theory :

طوّر " فريدريك هزبرج " نموذج "العاملين" عام ١٩٥٧ بعد أن قام بإجراء مجموعة من المقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية ، وهو العامل الأول. والمحفزات الداخلية هي أمور تكون في الوظيفة أو العمل نفسه، والمسؤولية، والإنجاز.

أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية، إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها لا يمنع عدم الرضا. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة عموماً .
المحفزات الداخلية : تعمل كحوافز توافرها يؤدي إلى الرضا وهي الإنجاز والتقدير والتقدم والنمو وأهمية العمل وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز.

المحفزات الخارجية : وجودها يؤدي إلى عدم الاستياء مثل الأجر وظروف العمل وأهداف وسياسات المنظمة.
إن أكبر إسهامات "هزبرج" في مجال نظريات الدوافع كانت في تحليل الجدال القائم حول موضوع العلاقة بين المعنويات و الإنتاجية. فقد أشار إلى أنه عندما يصف الأفراد العوامل التي سببت لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة عوامل خارجية مختلفة وهي التي يسميها هزبرج العوامل الصحية.

تتألف الدوافع عند " فريدريك هزبرج " عموماً من عناصر تتعلق مباشرة بالعمل الذي يقوم به الناس في حين تتعلق عوامل أخرى بالبيئة التي يتم العمل فيها. ويشير هزبرج إلى أن عدم القدرة على دفع العاملين في الماضي يعود إلى أن المنظمات اعتمدت اعتماداً كبيراً على العوامل الداخلية فقط. وهذه العوامل على الرغم من أنها تقلل في عدم الرضا الوظيفي أو تحسن من المعنويات إلا أنها لا تؤثر في عملية الدفع عند العاملين.

نظرية التوازن : Covey Theory :

من خلال الأبحاث العديدة على مدى ربع قرن من الزمان في موضوعات النجاح في الحياة و إدارة الحياة الشخصية والفاعلية و الإنتاجية وترتيب الأولويات وغيرها استنتج " ستيفن كوفي " ١٩٨٩ مجموعة من الحقائق حول الاحتياجات الإنسانية وقد لخصت نظريته أربعة احتياجات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ليعيش الإنسان حياة متوازنة و هذه الاحتياجات هي:

- **الاحتياجات المادية** تتضمن الحاجات الفيزيولوجية المرتبطة بأسباب الوجود والبقاء والحياة .
 - **الاحتياجات الروحية:** تتضمن الحاجات المعنوية المرتبطة بالإيمان والقيم والأخلاق والعبادات.
 - **الاحتياجات الاجتماعية** تتضمن الحاجات النفسية والعاطفية المرتبطة بالانتماء والولاء والحب والعلاقات الإنسانية.
 - **الاحتياجات العقلية** تتضمن الحاجات الفكرية المرتبطة بالعالم والثقافة والمعرفة والمهارات.
- ويؤكد ضرورة إحداث التوازن في تلبية احتياجات هذه المراكز الأربعة تحت شعار الإنسان المتوازن.
- ويستند " ستيفن كوفي " في نظريته هذه إلى أن الإنسان هو كائن يتكون من :
- عقل وهو مركز التفكير.
 - روح وهي مركز الانفعال.
 - جسم وهو مركز الحركة.
 - نفس وهي مركز التوجيه.
- والمفتاح الأساسي لإشباع تلك الاحتياجات الأربعة هو التوازن والتفاعل وإعطاء كل ذي حق حقه.
- إن الكيفية التي تشبع بها تلك الحاجات لها نفس أهمية الحاجات ذاتها إذ إن قدرتنا على تحسين نوعية الحياة التي نحياها وندير ذواتنا من خلالها تتأثر بالحقائق الثابتة حول إشباع الحاجات الأساسية، وهذا ما يؤكد عليه " ستيفن كوفي " قائلا إن تلبية هذه الحاجات مرتبطة ارتباطا وثيقا بوجهة الإنسان وقيمه وأخلاقه ومبادئه ورسالته في الحياة ، بمعنى آخر البوصلة الداخلية التي تهدي الإنسان إلى الاتجاه الصحيح.
- كما يؤكد " ستيفن كوفي " في نظريته أننا كبشر نملك قدرات أو ملكات معينة تميزنا عن غيرنا من الكائنات، هذه القدرات أو القوى تعيش داخلنا في المساحة التي تكون بين ما يحدث من أشياء (التحدي) وبين (استجابتنا) لتلك الأحداث والأشياء، و هذه القوى والقدرات هي التي تربط حياتنا بحقائق الاتجاه الصحيح الذي اخترناه لحياتنا، وهي التي تشكل البوصلة الداخلية التي تمنحنا القدرة على الحفاظ والاستمرار في الاتجاه الصحيح و هذه القدرات والقوى أربع هي :
- **إدراك الذات أو قوة الشخصية** هي التي تعبر عن أسلوبنا في التفكير وتحدد طبيعة دوافعنا وتاريخنا ومبادئنا وأفعالنا وميولنا وعاداتنا وتمثل هذه القدرة بؤرة النفس.
 - **قوة الضمير الحي أو قوة الإيمان** وهي بمثابة نظام التوجيه الداخلي "الرادار" الذي يجعلنا نشعر عندما نقوم بشيء ما أو ننوي القيام به بمدى اتفاق هذا الفعل مع المبادئ الحقيقية والوعى ويجعلنا نشعر أيضا بمواهبنا الخاصة وبالرسالة التي نقوم بها في الحياة وتمثل هذه القدرة بؤرة التدين .
 - **الإرادة المستقلة** أو قوة الاستجابة هي قدرتنا على الفعل (الاستجابة) وليس ما تمليه العاطفة أو الانفعال أو الظروف ،إنما القوة التي تساعدنا على تخطي منهجنا المعتاد لكي نتقدم إلى ما وراءه، والقوة التي تقول إننا لسنا

مجرد منتجات للماضي الذي مر علينا، بل ومنتجات لاختياراتنا، نحن مخلوقات قادرة على الفعل والاستجابة، نحن نملك قوة الفعل المبنية على إدراك الذات والوعي والرؤية وتمثل هذه القدرة بؤرة الإرادة .

- **الخيال المبدع أو قوة العقل** هي قوة الرؤية للمستقبل والقدرة الفكرية أو الذهنية على حل المشكلات من خلال ترابط أجزائها بفاعلية، إنها موهبة رؤية الذات رؤية مختلفة وهي القدرة على تطبيق المبادئ بطريقة فعالة في مواقف جديدة.

ويؤكد " ستيفن كوفي " في نظريته أن التوازن المطلوب ليس فقط بين الحاجات الأربع فيما بينها (المادية والروحية والعلمية والاجتماعية) وإنما-أيضا- بين هذه الحاجات الأساسية من جهة وبين القدرات والقوى الذاتية الأربع للإنسان (قوة الشخصية وقوة الإرادة وقوة الإيمان وقوة العقل)، من جهة أخرى فإن أي نظام للحوافز في أي مؤسسة خاصة أو عامة لا بد أن يراعي تحقيق هذا التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الدافعية والتحفز وبالتالي أعلى مستوى من الأداء و الإنتاجية ثم أكبر درجة من درجات الولاء والانتماء وإلى المؤسسة.

تحفيز فريق العمل :

وظيفة الإدارة هي أن توجه وتدير هذا التفاعل وتوحد هؤلاء الناس المختلفين للحصول على النتائج المطلوبة. يشترك أعضاء الفريق في عدة احتياجات نفسية أساسية على الرغم من الفروق بينهم ، وهذه الاحتياجات هي:

- الحاجة إلى المساهمة في المشروع.

- الحاجة إلى الشعور بالكفاية.

- الحاجة إلى تحقيق نتائج.

- الحاجة إلى الاعتراف بالجهود و المكافأة على ما يبذل من جهد.

وإذا ما تم إدارة فريق العمل وفقاً للاحتياجات السابقة فسوف نخطو خطوات كبيرة نحو بناء الترابط وتحقيق أحسن وأفضل النتائج.

وللتعرف إلى تلك الاحتياجات باختصار نجد أنها تلخص بالتالي:

- **المساهمة :**

يجب أن يكون لكل عضو في الفريق دور واضح ومحدد وهذا يتضمن تعريف كل عضو بعملة المكلف به وعلاقته بالهدف العام ككل. وهذا يمكن تحقيقه بتخصيص واجبات لكل عضو أو تفويض مجموعات صغيرة من الأعضاء للقيام بعمل محدد.

- **الكفاية :**

إذا أردنا أن نخيب آمال شخص ما و نجعله يشعر بالإحباط وأنه لا حول له ولا قوة نعطيه الإحساس بأنه غير كفي. ويمكننا أن نجعل الشخص الذي يعمل معنا يشعر بأنه غير كفء عن طريق كلمات تعبر عن عدم الثقة أو عن طريق التدخل بالقول والفعل ، أو نشعره بأنه غير قادر على القيام بالعمل بنجاح ، ومن ناحية أخرى إذا أردنا أن ندفع أعضاء الفريق إلى أقصى طاقتهم فعلياً أن نعطيهم الإحساس بكفائتهم.

ويتحقق الإحساس بالكفاية عندما يشعر الفرد بأنه قد استخدم مهارته الفردية لحل مشكلة أو أتم عملاً ناجحاً.

- تحقيق النتائج :

لا يجوز أن يكرس الفرد وقتاً وطاقة هائلتين للقيام بعمل ما ثم لا يكافأ عليه . يجب أن يعرف كل عضو في المجموعة ما هي النتائج التي ستعود عليه من عمله وعلى المدى القصير قد يعني هذا المسؤولية لإتمام عمل محدد في موعده وعلى المدى الطويل معرفة الهدف الأساسي للفريق ككل.

- التقدير والمكافأة :

- إن كل فرد في المجموعة يجب أن ينال قدراً من التقدير بأن يمتدح إن قام بعمل جيد من الأفضل أن نذكر ذلك لكي يعرف الآخرون ما حققه العضو من إنجازات.
- إن كل فرد في الفريق له احتياجاته و وظيفة الإدارة هي أن تقابل احتياجات كل فرد دون تفضيل شخص على آخر أو التقليل من شأن الآخرين.
- إن أفضل طريقة للقيام بهذا العمل هو أن نعترف بالآخرين وبالفريق ككل ونتحدث عن نجاحه وحدة لا أفراداً . ولا ننتظر حتى ينتهي المشروع لنعترف بالإنجازات ، بل يجب أن يكون ذلك في أثناء المشروع و أن نقوم بمدح أفراد الفريق إذا كانوا يقومون بعمل جيد.

معوقات عملية التحفيز :

إذا بذلت الإدارة جهداً — أو اعتقدت ذلك — ولم تجد نتيجة مباشرة و بقي شعور العاملين كما هو فلا بد أن يكون هناك معوق من معوقات التحفيز وينبغي البحث عنه وإزالته، و معوقات التحفيز هي:

- ١- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- ٢- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- ٣- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- ٤- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- ٥- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.

٦- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.

٧- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.

٨- كثرة التغيير في القيادات ولاسيما إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

أما إذا أردنا التعرف إلى العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم مع إدارة المؤسسة فيجب العمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

١- محاولة التحلي بالصبر، وإشعار العاملين بالاهتمام.

٢- إفساح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، والعمل على تدريبهم على ذلك.

٣- محاولة إشعار العاملين الهادئين والصالحين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.

٤- إشراك العاملين مع الإدارة في تصوراتها، وطلب المزيد من الأفكار منهم .

٥- العمل على تعليم الآخرين كيف ينجزون الأشياء بأنفسهم، وتشجيعهم على ذلك.

٦- ربط الترقيات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية و الأقدمية في العمل.

٧- السماح للمبادرات الجانبية وتشجيعها .

٨- تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

٩- تقييم إنجازات العاملين، و إظهار القيم التي أضافتها هذه الإنجازات إلى المؤسسة.

١٠- تذكيرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

١٠- تذكيرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

١١- نزع الخوف من قلوب العاملين الناتج عن آثار السلبية للعمل .

١٢- تحصين العمال من الإشاعات والافتراءات.

١٣- محاولة جعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

١٤- التفاعل والتواصل بين الإدارة و العاملين داخل المؤسسة.

و هناك ثلاث طرق لنقل التحفيز إلى العاملين:

- الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف.

- الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية.

- الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع.

الفصل السادس

الرقابة

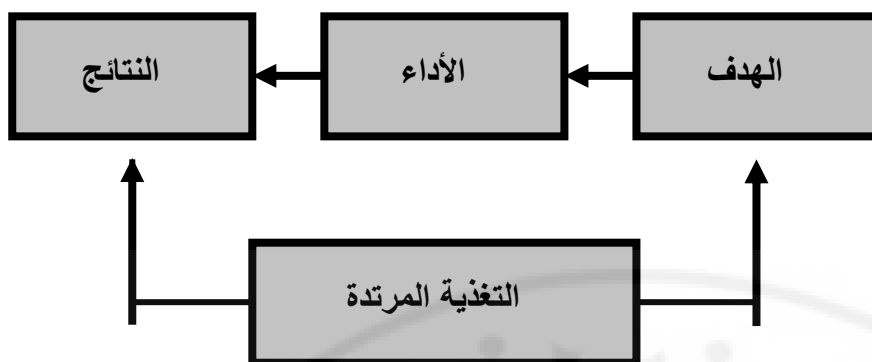
١- مقدمة :

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية وتعد - من ناحية أخرى- بداية لعملية إدارية جديدة إذ يستند المدير إلى نتائج ومخرجات الرقابة عند إعداد خطط العمل الجديدة.

٢- ماهية الرقابة ؟ .

يقصد بالرقابة الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة كافة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم التنفيذ ، ومقارنته بالمعادلات المستهدفة والمقررة طبقاً للخطة الموضوعة، واكتشاف الانحرافات أو التنبؤ بحدوثها مع العمل على تصحيحها.

وترتبط فعالية الرقابة بما يتوافر لدى المدير من معلومات تمكنه من كشف الأخطاء في حينها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة الخطط حتى يتأكد من تحقيق الأهداف بالطريقة السليمة والمناسبة، ويتم ذلك عن طريق التغذية المرتدة بالمعلومات عن الأنشطة والأهداف والنتائج المتعلقة بها ويوضح الشكل التالي نموذج مبسط للرقابة عن طريق التغذية المرتدة بالمعلومات.



نموذج مبسط للتغذية المرتدة (iii)

وتشمل التغذية المرتدة ثلاثة أنواع استناداً إلى نوع المعلومات الرقابية التي تحملها وهي : (liv)

١- التغذية المرتدة الحيادية: هي تلك المعلومات التي لا تحتوي على أية أبعاد أو جوانب نوعية أو معبرة عن الأداء، فهي للعلم فقط .

٢- التغذية المرتدة الإيجابية: هي تلك المعلومات التي تحتوي على جوانب إيجابية معبرة عن الأداء المحقق، بغرض تعزيز الأداء وتدعيمه في المستقبل، يخبر المدير من خلالها الفرد بقوله : " لقد أديت عملاً ممتازاً، حافظ على هذا المستوى من العمل ". وتأخذ التغذية المرتدة الإيجابية عدة أشكال تتضمن الثناء، التقدير، زيادة المرتب، الحوافز، المكافآت، الترقية . وأكثر تلك الأشكال شيوعاً هي الثناء والتقدير، أما الأشكال الأخرى، فهي وإن كانت أساسية قد تقع خارج نطاق سلطات المدير، أو قد تحدث في أوقات متباعدة.

٣- التغذية المرتدة السلبية: تتضمن المعلومات التي تحتوي على الجوانب السلبية في الأداء بغرض تصحيحه، ومعرفة العوامل المسببة له، واتخاذ الإجراءات المصححة اللازمة، أو محاولة تفادي هذه العوامل مستقبلاً، ولذلك فهي تغذية تصحيحية تحذر الرؤوس بالتغيير المطلوب في المستقبل.

٣- الحاجة إلى الرقابة :

تسعى منظمات الأعمال كافة إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح، عن طريق إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المحدد وبمستوى مقبول من الجودة ، وفي حدود التكاليف المحتملة، وضمن سياسات وإجراءات محددة بالمنظمة، ولتحقيق ذلك تحتاج الإدارة إلى معرفة كيف تعمل المنظمة في ضوء توقعات الأداء المطلوبة كما تحتاج إلى معرفة كيف تعمل كل إدارة أو قسم في ضوء الأهداف المتفق عليها، وبذلك تستطيع الإدارة من خلال هذه المعلومات أن تتأكد من أن كل شيء في التنفيذ يسير بحسب الجداول المخططة، هذا على افتراض أن جميع الوظائف الجوهرية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه وقيادة قد أُنجزت بطريقة تتميز بالكمال ولكن مثل هذا الأداء من النادر حدوثه . (lv)

يمكن أن نلخص العوامل التي تبرز الحاجة إلى الرقابة فيما يلي:

- ١- إعادة التوافق بين الخطة والأداء أو بين الأداء المعياري والأداء الفعلي^(lvi) فعند القيام بالرقابة قد يتضح للقائمين أن معايير الخطة لا تماشى واقع التنفيذ الأمر الذي يستدعي تعديل الخطط ، أو قد يتضح أن المعايير المستهدفة موضوعة على نحو سليم ، ولكن الطرق المتبعة في الأداء لن تحقق هذه المعايير لأن الظروف المتوقعة قد لا تحدث عملياً^(lvii)
- ٢- متابعة التنفيذ ومعرفة نواحي الضعف أو القصور فيه نتيجة عدم فهم المنفذين للخطة أو انخفاض كفايتهم أو لعوامل خارجة عن إرادة المنظمة وتتعلم بالظروف الخارجية ، كتغير الأحوال الاقتصادية العامة للدولة أو للتدخل الحكومي... الخ

٣- الحاجة إلى تقييم النتائج ومعرفة مدى تحقق الأهداف ، فالرقابة هي التي تقوم بقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف لتحديد ما قد يظهر من انحرافات. (lviii)

٤- تقييم أداء العاملين للحكم على مدى فاعلية وكفاية أدائهم، وبالتالي ربط نتائج هذا التقييم بنظم الحوافز بالشكل الذي يحقق قبول الأفراد للتقييم ورفع روحهم المعنوية في الأداء. (lix)

٥- تحقيق الكثير من المزايا والمنافع للإدارة، من أهمها: (lx)

(أ) توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، فالرقابة تعمل على توجيه أنشطة الرؤوسين إلى القنوات المفيدة المؤدية إلى تحقيق الأهداف وفي غياب الرقابة من المتوقع انحراف السلوك عن الأهداف المرسومة.

(ب) ضمان كفاية استخدام الموارد ، حيث يتمثل أحد الأهداف الأساسية للرقابة في توضيح استخدام الموارد لتجنب الإسراف في استخدامها في استخدامات غير مفيدة أو في عمليات لا تتسم بالكفاية .

(ج) تركيز الاهتمام على العناصر الأساسية في تحقيق فعالية المنظمة، حيث تركز الرقابة على النقاط الإستراتيجية أو النقاط الحرجة في أنشطة المنظمة، و التي يؤدي حدوث أي انحراف في مجالات أدائها إلى خطورة كبيرة تهدد المنظمة في المجالات كافة وتؤثر على تحقيق الأهداف الأساسية .

(د) تعزيز وتدعيم الأنشطة اللازمة للحفاظ على مستوى الأداء، عن طريق إجراء التوضيحات والتعديلات اللازمة عند حدوث أي انحراف .

العلاقة بين الرقابة و الوظائف الإدارية الأخرى.

ترتبط و تتكامل الرقابة كوظيفة رئيسية من وظائف الإدارة مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط و تنظيم و رقابة، على نحو يجبر المدير على النظر إلى هذه الوظائف من خلال تشابكهما معاً ، ويركز أيضاً على العملية الإدارية ككل ، وليس على جزء معين منها.

- الرقابة شديدة الارتباط بوظيفة التخطيط ، فلا معنى للرقابة من دون وجود خطة تحدد الأهداف و برامج العمل، وتمكن المدير من قياس أداء مرؤوسيه وتحديد مدى فعاليته، و بنفس المنطق يستند المدير إلى المعلومات المرتدة والناجمة عن الرقابة في تقويم الخطط ومتابعتها واتخاذ التصحيحات اللازمة لضمان بلوغ الأهداف في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة. فالرقابة والتخطيط عملية واحدة مستمرة، فلا يمكن ممارسة الرقابة من دون وجود خطة تحدد معايير الأداء ، كما أن وجود وظيفة الرقابة يؤدي إلى تعديل الخطط أي أن إحداها لا يمكن أن تعمل من دون الأخرى، وبالتالي فإن محاولة التركيز على وظيفة واحدة يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

- تساعد الرقابة في تسهيل مهمة التنظيم على تحقيق أهدافه، فإذا كانت هناك مشكلات تعترض تنفيذ الخطط أو إذا حدثت أخطاء في الأعمال المؤداة وعطلت الإنجاز المطلوب فإن ذلك يدعو الإدارة إلى مراجعة تنظيم الأعمال وتبسيط نظم وإجراءات ولوائح العمل ومعرفة مدى صلاحية العاملين وملائمتهم للأعمال التي يؤديونها ، وربما يحتاجون إلى التدريب والتطوير ، وقد تتراجع الإدارة وتدرس بعض العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم، وربما كانت هناك معوقات يجب التنبيه لها أو فرص يمكن الاستفادة منها^(Lxi) فالرقابة تكشف عن عيوب التنظيم الحالي و في خطوط الاتصال مما قد يستدعي إعادة التنظيم.

ومن جانب آخر إن التنظيم الجيد يساعد على تحديد السلطات والمسؤوليات الاختصاصات والعلاقات بين المستويات المختلفة مما يسهل عملية الرقابة و يزيد من فاعليتها .

- الرقابة تفيد وظيفة القيادة في أنها تعلم القائد الإداري بالنتائج التي حققها ودرجة جودتها ومدى مطابقتها للخطة ودوره في تحقيق هذه النتائج ، كما توضح له المشكلات الفنية و الإنسانية التي استجدت في أثناء التنفيذ وتبين أسبابها، ومن ثم يهتدي المدير إلى علاجها وكيفية تفاديها في المستقبل، كما تبصره بأفضل الطرق لتحسين أسلوبه القيادي و تطوير طرق تعامله مع المرؤوسين وتكيفه مع المواقف المختلفة.

وهكذا نجد أن التخطيط السليم يساعد على الرقابة الفعالة، وتساعد الأخيرة بدورها على جودة التخطيط والتنظيم والرقابة ، وتسعى العملية الإدارية في مجموعها إلى رفع الكفاءة والفعالية للأفراد والإدارات والأقسام والمنظمة ككل.

٤- مراحل العملية الرقابية :

تمر العملية الرقابية بمراحل أو خطوات محددة ، لا تختلف باختلاف النشاط الذي نراقبه، فهي نفسها فيما يتعلق بأي نشاط من أنشطة العمل، ويمكن النظر إلى هذه المراحل في صورة نموذج يتكون من خمس خطوات هي:

١- تحديد النشاط المراد قياسه:

تصبح المعلومات الرقابية و الإجراءات المبينة عليها أكثر دقة إذا كان الهدف محدداً بدقة، فالغرض اذن أن نحدد نقاطاً معينة للرقابة لترسل معلومات معينة. بمعنى أنه يجب أن نحدد بدقة ما الذي نريد رقبته، هل نريد معلومات عن الكمية؟ الجودة؟ التكاليف؟ الوقت؟ أم هل نريد خليط من كل هذا؟ (lxii)

وعادة ما يكون المراد قياسه متضمناً في الأهداف التي حددتها عملية التخطيط، و لكن غالباً ما لا تكون واضحة تماماً، و لذلك من المفضل أن يحدد المدير ما يجب أن يركز اهتمامه عليه وهو ما يسمى بالنقاط الإستراتيجية أو الرئيسية. (lxiii)

٢- وضع المعايير الرقابية :

المعايير هي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، و هي تمثل الأهداف التخطيطية للمنظمة ككل أو إحدى إداراتها أو أقسامها، والتي يعبر عنها على نحو يجعل من الممكن استخدامها لقياس التنفيذ الفعلي للواجبات المخصصة (lxiv) فلا شك أن الرقابة بحكم وظيفتها تحتاج إلى معايير محددة تكون بمثابة الضوء الذي يقرر صحة أو عدم صحة تصرف ما، فلنقول المدير إن هذا صواب وهذا خطأ ، هو بحاجة ماسة إلى معايير يقرر من خلالها الصواب والخطأ .

وبالإضافة لأهمية المعايير في تقييم الأداء، فهي في ذات الوقت توفر للفرد الرقابة الذاتية لتصرفاته و أدائه، بمعنى أن يراقب أدائه و يجعله مطابقاً للمعايير أو الأداء المطلوب.

ويجب توافر مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها عند وضع المعايير الرقابية منها:

أ- أن تكون مرنة أو غير جامدة، بمعنى أن يحتوي المعيار على حدود مسموح بها للانحراف، حيث تقبل الانحرافات الواقعة داخلها كنتائج مرضية.

ب- أن توضع هذه المعايير بعد التحليل الدقيق للواجبات و الأعمال و أدوات العمل وظروفه، و التأكد من أن المعيار المحدد يناسب جهود الأفراد و ليس أعلى أو أقل مما ينبغي ، فالمعيار المرتفع يثبط همم الأفراد إذ لا يمكن تحقيقه مهما بذلوا من جهد، وفي الوقت ذاته لا يكون منخفضاً فلا يوفر الباعث على الاجتهاد في العمل .

ج- أن تكون مقبولة من قبل العاملين، لذلك يجب أن تعمل الإدارة على إشراكهم في وضع المعايير، و تقديمها لهم بالطريقة التي تكسب تعاونهم.

ويمكن تقسيم المعايير التي يمكن استخدامها في القياس إلى نوعين أساسيين هما:

– المعايير المادية (الملموسة) :

تعد هذه المعايير من أكثر أنواع المعايير استخداماً، و تمثل كميات من السلع المنتجة أو عدد من وحدات الخدمة أو ساعات عمل أو سرعته... الخ أو قد يعبر عنها في شكل نقود مثل التكاليف و الإيرادات و الاستثمارات ، و من أمثلة هذه المعايير ما يلي :

– **معايير التكلفة:** هي التي تعكس النواحي المالية المتعلقة بالمصروفات مثل تكلفة الوحدة المنتجة، تكلفة المبيعات، تكلفة العمالة، تكلفة الخامات، تكاليف النقل .

– **معايير رأس المال :** تستخدم في الحكم على كفاية الاستثمارات والمركز المالي للمنظمة، التي تعتمد بصفة أساسية على بنود الميزانية العمومية ومن أمثلة هذه المعايير العائد على الاستثمار، ونسب السيولة والربحية .

– **معايير الدخل:** ترتبط هذه المعايير عادة بالمبيعات بوصفها مصدر الدخل الرئيسي للمنظمة مثل متوسط المبيعات لكل عميل، مبيعات العامل الواحد ، ربحية المبيعات .

– **المعايير الطبيعية :** هي التي تتعلق بقياس النتائج غير المالية فقد تكون كمية مثل ساعات العمل البشري، أو ساعات العمل لكل وحدة منتجة أو قد تكون متعلقة بالجودة كتحديد مواصفات المنتج التي يتم على أساسها الفحص و مراقبة الجودة.

– المعايير غير المادية (غير الملموسة):

ليس من الضروري أن يعبر عن المعايير في شكل وحدات محددة كما في المعايير السابقة، فقد يكون هدف إحدى المنظمات هو تحقيق مستوى مرتفع من الولاء أو الروح المعنوية بين العاملين ، أو قد تقوم المنظمة بوضع برنامج للعلاقات العامة بهدف الحصول على قبول وتأييد الرأي العام لما تقوم به من أعمال، مثل هذه الأهداف من الصعب التعبير عنها بوحدات عددية ، ولهذا يتم وضع معايير غير ملموسة تعتمد على الحكم الشخصي إلى درجة كبيرة للحكم على هذه النواحي، وتستخدم في ذلك بعض الوسائل لتحديد كون العمل المطلوب يسير في الطريق المرسوم أو لا ، وقد تكون إحدى هذه الوسائل الأساليب الحديثة في قياس اتجاهات الرأي العام .

٣- قياس الأداء :

إن الخطوة التالية و الطبيعية هي قياس الأداء الفعلي ، أي قياس درجة الكفاية في انجاز الأعمال في كل المجالات، طالما أن هناك صورة مسبقة لأنماط الأداء المطلوبة ومن دون هذا القياس لا يصبح للرقابة أي معنى ، إذ لا تخرج عن كونها مجموعة من الرغبات ليس هناك ما يضمن تحقيقها.

وتتوقف فاعلية هذه الخطوة على وجود نظام متطور للمعلومات، يسهم في توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن نتائج التنفيذ، و يتيح تسجيل التفاصيل التي تساعد على دراسة و تحليل الانحرافات بدقة و فاعلية. (lxv)

٥- تقييم الأداء :

بعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء، تتجمع لدى المدير المعلومات الكافية التي تمكنه من معرفة مدى مطابقة الأداء الفعلي للمعايير المستهدفة والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء ، وبالمقارنة يتمكن المدير من تقييم الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات، وتقدير كون هذه الانحرافات تدخل ضمن الحدود المسموح بها أو أنها تحتاج للعلاج بغرض التصحيح.

٦- اتخاذ التصرفات الصحيحة :

إن الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي تصحيح الانحرافات التي ظهرت بين ما تم فعلاً و بين ما يراد إتمامه، و تتطلب هذه الخطوة من المدير القيام بما يلي :

أ- تحديد أسباب الانحرافات.

ب- تحديد العلاج المناسب.

ج- تطبيق العلاج.

د- متابعة العلاج.

وفيما يلي شرح لكل خطوة من هذه الخطوات.

أ- تحديد أسباب الانحرافات : يتم ذلك عن طريق جمع المعلومات كافة التي تلقي الضوء على العوامل التي تسبب في حدوث هذه الانحرافات، مثل عدم دقة المعايير والخطة الموضوعية، ظهور عقبات في التنفيذ نتيجة ضعف الاتصال بين المخططين والمنفذين أو انخفاض مهارة العاملين، عدم توافر المقومات اللازمة للأداء التي وضعت الخطة على أساسها، أو قد تكون لأسباب خارجة عن الإرادة كتغيير الأحوال في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل فجائي أو تغيرات في أسعار الصرف ... الخ.

ب- تحديد العلاج المناسب : يبدأ المدير بعد ذلك بدراسة البدائل المختلفة لعلاج هذه الانحرافات وأسبابها ويستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم هذه البدائل عن طريق المقارنة بين العائد المتوقع من تطبيقها، حتى يمكن اختيار أنسبها، أي الحل الذي يكفل تصحيح الأخطاء و منع تكرارها أو حدوثها مستقبلاً.

ج- تطبيق العلاج : لا يكفي أن يتوصل المدير إلى العلاج اللازم للانحرافات التي حدثت، و لكن يجب أن يضعه موضع التنفيذ و يمهّد لتطبيقه، و يعدّ العدة لإنجاحه من حيث توفير المال اللازم أو المعدات أو الكفايات التي يتطلبها تنفيذه.

د- متابعة العلاج : يجب التأكد من أن العلاج المطبق يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية و تلك المتوقعة، و ذلك بوصف الرقابة عملية مستمرة.

٧- أنواع الرقابة :

يمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع، و ذلك وفقاً لمجموعة من الأسس كما يلي :

١- من حيث النطاق :

أ- الرقابة الشاملة : هي الاستعراض الكامل و التقييم الشامل للإدارة بواسطة مؤشرات أو معايير مختارة تستخدم كعوامل إرشادية، وهي تغطي الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة كافة التي تؤثر على نجاحها أو فشلها. وبمعنى آخر هي إخضاع عوامل التنفيذ وتفصيله وإجراءاته ونتائجه للرقابة كافة ، لتحقيق النتائج المرغوبة يتم بداية عن طريق تحديد الأهداف، ثم أداء مجموعة من الأنشطة على ضوء إجراءات وهياكل تنظيمية مصممة جيداً، وبمساعدة الموارد البشرية و المادية المتاحة، وعليه ينبغي أن تمارس الرقابة على كل شيء يسهم في تحقيق هذه الأهداف.

ب- الرقابة بالاستثناء : يمكن للمدير أن يختار بعض النقاط الحرجة ليوصلها اهتماماً خاصاً، وعن طريق ملاحظة هذه النقاط يمكن التأكد من أن العملية بكاملها تسير على حسب الخطة الموضوعية، و عموماً يعتمد الاختيار بين هذين النوعين على :

- التكاليف

- نوع و طبيعة العملية المراد رقابتها.

٢- الجهة القائمة بالرقابة :

أ- الرقابة الداخلية : تتمثل في الرقابة على جميع نواحي التنفيذ من خلال المدير المسؤول داخل كل إدارة أو قسم و بوصفه أكثر صلة بمروسيه، وتقييم خطئه بدقة أكثر ، و توافر المعلومات لممارسة الرقابة.

ب- الرقابة الخارجية: هي التي تمارسها أجهزة خارجة عن إدارة المنظمة، بهدف التأكد من الالتزام السياسي والعقائدي للعمل الإداري، و أن العملية الإدارية تماشى فلسفة نظام الدولة، و تتمثل هذه الرقابة فيما يلي :

- الرقابة السياسية.

– الرقابة القضائية .

– الرقابة الإدارية .

ج- الرقابة الذاتية : نعي بها قيام الفرد بالرقابة على عمله وتقييم نتائجه، وتحديد مدى كونها تتفق مع المعايير المقررة، و تتحقق هذه الرقابة بالاتجاه نحو مشاركة الرؤوسين في الإدارة ، و تفويض كل فرد قدرًا من المسؤولية، بحيث يدرب على المهارات التي تحقق تلك المسؤولية بنجاح، وأن يعطى الفرد الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وبذلك تساعد الإدارة بهذا الأسلوب على الاستفادة الكاملة من مهارات وخبرات واهتمامات الأفراد كافة ، بوصفهم ناضجين وقادرين على تحمل مسؤولياتهم بما يسمح بتقدم العمل.

٣- من حيث المجال :

أ- الرقابة على الإنتاج : يتم فيها متابعة تنفيذ خطط الإنتاج و التأكد من إنجاز المهام اللازمة لإتمامها في الوقت المحدد دون تأخير، ومعالجة القصور في التنفيذ حتى يتطابق مع الخطط الموضوعة، ويجري تخصيص الموارد اللازمة (الآلات، الأموال، الأفراد) وفقاً لتتابع المهام ، كما يعاد تخصيصها خلال مدة التنفيذ لضمان الخطة في الوقت المحدد. ويستفاد من نتائج الرقابة على الإنتاج في تطوير أساليب الأداء و أنماط المنتجات أو الخدمات ومستوى جودتها، بما يحقق بلوغ الأهداف إلى درجة أكبر من الفاعلية .

ب- الرقابة على المخزون : تتمثل في إجراءات المراجعة الدورية على رصيد المخازن من المواد و المهمات والأدوات والمعدات والسلع تامة الصنع، وذلك لإحكام عمليات الصرف من الأصناف المختلفة، و تقدير وضع المنظمة و ممتلكاتها بطريقة موضوعية سليمة، ويستفاد من نتائج الرقابة على المخزون في تقدير احتياجات المنظمة من المواد والمهمات المختلفة التي تلزمها لممارسة أنشطتها التنفيذية و ضمان الانتظام في العمليات الإنتاجية (lxvi) .

ج- الرقابة المالية: تركز هذه الرقابة على العوامل المؤثرة على ربحية المنظمة ومدى كفاية استخدام رأس المال، وترشيد التكاليف، والمصروفات كافة ، وسرعة تحصيل مستحقات المنظمة من عملائها، وترجع أهمية هذه الرقابة إلى محدودية ميزانية المنظمة، والرغبة في استخدام مصادر الأموال المتاحة في الاستخدامات المثلى لها.

د- الرقابة على الأفراد (تقييم أداء العاملين) : تتم هذه الرقابة بغرض قياس وتقدير كفاية العاملين، ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بأعباء وظائفهم، ومستوى تعاونهم في تحقيق العمل، كما تمتد لتشمل أيضاً تصرفات العاملين في المنظمة من حيث الالتزام والاستعداد والرغبة في العمل بما يساعد إدارة المنظمة على التحديد الموضوعي والدقيق لحق الفرد في الترقيات والحوافز الدورية، وفي تقرير أصلاح الأفراد الترقية إلى الوظائف الأعلى، وفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وإعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار العاملين.

٤- من حيث التوقيت :

يمكن تقسيم الرقابة إلى ثلاثة أنواع في علاقتها مع الزمن، فالرقابة قد تمارس قبل التنفيذ (الأولية أو المانعة) أو في أثناء التنفيذ (الجارية) أو بعد التنفيذ(التغذية العكسية).

أ- الرقابة الأولية (المانعة) : هي التي تركز على الكشف عن الأخطاء والانحرافات والعمل على منعها قبل حدوثها عن طريق اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة كافة أو عن طريق تقييد تلك العوامل المؤدية إلى الأخطاء وتذليل المصاعب التي تواجه التنفيذ كافة، وذلك عملاً بالقول الشائع : " درهم وقاية خيرٌ من قنطار علاج " فليس من المفيد أن تنتظر الإدارة إلى حين وقوع الخطأ أو الانحراف عن المستويات المعيارية المقررة ثم تحاول تصحيحه وغالباً ما لا يكون هناك مجال لتصحيح الخطأ ولكن من الأفضل أن تضع النظم الكفيلة باكتشاف مواطن الضعف التي ينتج عنها الخطأ والعمل على إصلاحها وبذلك لا تعطى الفرصة لوقوع الانحراف أصلاً. قد يرى بعضهم أن ذلك يعد تخطيطاً ولكن التخطيط يختلف اختلافاً كبيراً عن خطوات الرقابة المانعة بمعنى أنه يجب أن يتم أساساً قبل تلك الخطوات فالتخطيط يوفر خطة أساسية للعمل ويحدد في هذه الخطة الأهداف المنشود تحقيقها عموماً فهو يضع نموذجاً لما تأمل الإدارة تحقيقه ولكنه لا يضع قائمة بالأوقات والأماكن التي سيباشر فيها المنفذون عملهم .

ب- الرقابة الملازمة (الجارية): هي التي تؤدي في أثناء تنفيذ العمل وتركز على مدى التقدم في هذا التنفيذ فعلى الرغم من إعطاء التعليمات اللازمة كافة وتوفير الإشراف اللازم على العمل فإن هذه الرقابة تسعى إلى تحقيق التنفيذ بالكمية والجودة وفقاً للمعايير المستهدفة عن طريق قيام المدير بتقييم الأداء الفعلي واتخاذ ما يراه مناسباً لكي يظل مرؤوسه في الخط المحدد بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات المصححة فوراً في حالة انحراف الفرد في أدائه عن الخط الموضوع .

يتفق هذا المفهوم مع مفهوم المتابعة بمعنى أن كليهما يتعلق بالحصول على البيانات الفعلية المتعلقة بالتنفيذ على مراحل دورية قصيرة بحيث يتسنى الكشف عن المشاكل التي تعوق التنفيذ واقتراح سبل علاجها أي أنهما ينصبان على ضمان تنفيذ الخطة دون انتظار لتحقيق النتائج المحققة منها.

ج- الرقابة اللاحقة(التغذية العكسية) تمارس هذه الرقابة بعد الانتهاء من إنجاز نواحي النشاط وتقييم النتائج النهائية للعمل المراد إتمامه وفي ظل هذه الرقابة يتم الاتفاق على معيار معين ويجري قياس الأداء الفعلي في ضوءه ويبلغ المدير بنتائج القياس وفي حالة حدوث انحرافات جوهرية عن الخطة يتحرى المدير أسبابها واتخاذ التصحيح اللازم.

٨- خصائص نظام الرقابة الفعال:

يحدد " هارولد كوتنر " و " سيريل اودونيل " عشرة متطلبات أساسية للرقابة الفعالة (lxvii):

- ١- أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط فالنظام الرقابي الذي يناسب المنظمات الكبيرة قد لا يفيد بحال من الأحوال المنظمات الصغيرة وما يناسب إدارة الإنتاج داخل المنظمة نفسها قد لا يناسب الإدارة المالية كما أن النظام الرقابي قد يختلف داخل الإدارة الواحدة نفسها فالنظام الذي يستخدمه مدير الإنتاج يختلف في طبيعته وهدفه وأدواته عن النظام الذي يستخدمه ملاحظ عمال الإنتاج وعلى المدير أن يختار النظام الذي يتناسب مع طبيعة النشاط المطلوب إتمامه ويتفق أكثر من غيره مع الهدف المراد تحقيقه.
- ٢- أن يعمل على سرعة البلاغ عن الأخطاء بمجرد ظهورها وقبل تفاقم أضرارها فمن الضروري أن يتعرف المدير كيفية تسيير الأمور في التنفيذ بل من المرغوب فيه أكثر معرفة ذلك قبل وقوع الخطأ عملاً بالقول المأثور " لا تخبرني أن الحصان قد هرب دعني أعرف بسرعة إذا كان هناك ضعف بالسور " (lxviii).
- ٣- أن يكون متطوعاً إلى الأمام أي منع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها وبالتالي العمل على تجنبها فالمدير يجب أن يتنبأ ويتوقع ويقدر المعوقات كافة التي يحتمل حدوثها.
- ٤- أن يبرز الاستثناءات عند النقاط الحرجة فالمدير لا يمكنه مراقبة تفاصيل كل مرحلة أو على الأقل أن يعامل كل مراحل التنفيذ بنفس الطريقة والاهتمام بمعنى أنه يجب أن يراقب بالاستثناء متعاملاً مع المواقف غير المعيارية فقط، أي التي تخرج عن المعايير المقررة، ومع ذلك فإن عليه أن يقرر ما هي الأمور الاستثنائية التي تستلزم تدخله، فكما يقول " كوتنر و أودونيل " إنه ربما يقلق المدير من انحراف تكاليف العمل عن المعيار بنسبة ٥% ولكن لا يقلقه انحراف تكلفة طوابع البريد عن الميزانية بنسبة ٢٠% .
- ٥- أن يكون موضوعياً بمعنى أن يكون النظام الرقابي مسألة خاضعة لمعايير محددة واعتبارات شخصية ، فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية غير موضوعية فإن شخصية المدير وشخصية الرؤوس قد تؤثر في الحكم على الأداء ولهذا يجب استخدام معايير محددة ومعروفة لكل من المدير والرؤوس وتجنب المعايير الجزافية فمثل هذه المعايير لا تثير رفض الرؤوس وتدمرهم فحسب ، ولكن تشككهم في الإدارة وموضوعيتها أيضا .
- ٦- أن يكون مرناً فالنظام الرقابي يكون قادراً على الاستمرار إذا استطاع مواجهة الخطط أو الظروف المتغيرة بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت ظروف التنفيذ.
- ٧- أن يعكس النموذج التنظيمي، بمعنى أن يماشى النظام الرقابي الخط التدريجي الطبيعي للهيكل التنظيمي، وأن يتناسب مع حدود السلطة ومراكز المسؤولية ، فالأدوات المستخدمة في العملية الرقابية وكذلك المعلومات التي يتم

استخدامها لقياس و تقييم الأداء، يجب أن تتواءم مع ما يحتاجه المدير من مركز أو ما يتمتع به من سلطات في البناء التنظيمي، ويضمن ذلك تحقيق التكامل في الوظيفة الرقابية بين المستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً توفير عامل التنسيق من أهداف الرقابة و سياستها و وسائلها.

٨- أن يكون واضحاً و قابلاً للفهم بما يحقق سهولة تطبيقه من قبل الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم، فقد تكون هناك بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة الاستخدام في الرقابة مثل الخرائط والرسوم البيانية والأدوات الرياضية والإحصائية، ولكن إذا لم يتوافر لدى القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة و تفقد مزاياها.

٩- أن يكون اقتصادياً : بمعنى أن يكون العائد الناتج منه يفوق تكلفته أو يساويها، وعموماً فإن مسألة الاقتصاد أو الوفرة هي في الحقيقة مسألة نسبية تتوقف على نوع وطبيعة النشاط الذي يتم مراقبته وحجم المنظمة والخسائر المحتمل حدوثها في حال عدم وجود رقابة ، ولكن نريد القول عموماً أنه لا معنى أن يبذل المدير جهداً كبيراً في اكتشاف سبب خطأ بسيط مما قد يعطل العمل ويزيد من التكلفة على نحو كبير فلا معنى أن ننفق ليرة لنوفر عشرة قروش .

١٠- أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب اتباعها لتصحيح الأخطاء، فالنظام الفعال للرقابة هو الذي يكتشف الأخطاء أو الانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسؤول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح هذه الأوضاع .

الفصل السابع

وظائف الإدارة في المؤسسات الصحفية

١ - مقدمة :

من وجهة النظر التنظيمية تشمل إدارة المؤسسة الصحفية مجموع الأقسام المكونة للمؤسسة الصحفية سواءً كانت تحريرية أم تجارية أم قانونية أم إعلانية أم مطابع وغيرها ، فمجموع هذه الإدارات مجتمعة تعد قوام المؤسسة الصحفية بما يكفل سير دورة حياتها ، واستمرار ما يصدر عنها من مطبوعات وأنشطة أخرى وقد لا يتحقق هذا بالجهاز التحريري فقط .

٢ - وظائف الإدارة الصحفية :

تتم الإدارة الصحفية بعدة جوانب شأنها في ذلك شأن أية مؤسسة إنتاجية يضاف إليها ما يتعلق بالعمل الصحفي بوصفه عملاً فكرياً ، وهو ما يحدد الجانب الوظيفي للمؤسسة الصحفية التي تعد صناعة ذات رسالة اجتماعية :

جانب إنتاجي :

صناعة الصحافة شأنها شأن أية صناعة يحتاج قيامها إلى توافر عناصر الإنتاج الضرورية لأية صناعة أخرى (رأس المال ، العنصر البشري ، معدات إنتاج ، عمليات إنتاج ، وإدارة) و لابد من العناية بمجموعة متغيرات حتى يستمر المشروع الصحفي ^(Lxix) لعل أبرزها :

✱ - توافر قدرات التفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، فالمؤسسات الصحفية توصف بالمؤسسات المفتوحة على البيئتين الداخلية والخارجية ، وأي تغير في بيئتها الداخلية سينعكس على بيئتها الخارجية ونقيض ذلك صحيح وإن كانت التأثيرات نسبية طبقاً لنوع المؤثر وقوة مركز المؤسسة الصحفية الإعلامي والمالي .

✱ - تحتاج صناعة الصحافة - خلافاً لأي منتج آخر - إلى دراسات جدوى اقتصادية وفنية وتسويقية مستمرة ، لأن المضمون الإعلامي مرتبط بالمستهلكين وهؤلاء مرتبطون بتغير مستمر على مستوى السن والذوق والعادات القرائية ... وذلك يحتاج إلى دراسات علمية مستمرة حتى لا يصاب المنتج الصحفي بالبور (زيادة نسبة المرتجعات) .

✱ - البحث عن التكاليف المنخفضة لأداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك من خلال خفض دورة إنتاج السلع (الوقت الجاري بين طلبات القطع الأولية " مدخلات الإنتاج " وخروج المنتج النهائي " مخرجات الإنتاج ") وهذه انخفضت بفعل التطور التقني من أربعة إلى ثمانية أشهر ثم إلى ثلاثة أسابيع ، وتحرر المشتركون من ٣٠% إلى ٤٠% من أعبائهم الإدارية . كما تخفض الفوترة الإلكترونية ٣٠% من كلفة العمل المخصص لتسجيل الفواتير^(lxx) . وفيما يتعلق بالوفرة في مجال آخر على سبيل المثال لا الحصر : كانت ترد إلى الوكالة العربية السورية للأنباء (سانا) حوالي ٥٠٠ صورة يتم طباعتها وتحميضها على بطاقات ورقية تصل تكاليف استقبالتها وطباعتها لما يقرب من ١٠٠ ألف ليرة سورية يومياً ، وبعد أن عمدت الوكالة إلى أتمتة بعض مكاتبها وأعمالها ، تم إلغاء الورق لطباعة الصور الواردة إلى الوكالة التي أخذت تخزنها على وسائط إلكترونية مما حقق وفراً يصل إلى ٧٠ ألف ليرة سورية يومياً في مجال استقبال وطباعة الصور فقط .

✱ - تحتاج صناعة الصحافة إلى كادر بشري كبير لأداء الأعمال التي تؤديها المؤسسة ، وعلى نحو خاص لطاقتهم تحريري ينتج نوعية عالية من الإنتاج الفكري ، لذلك ينبغي على الإدارة الاهتمام بفاعلية الإنتاج لأنه سيؤثر على دورة حياتها بوصفها مؤسسة .

✱ - تحقيق الأرباح - أو على الأقل الحيلولة دون الخسارة - وربط هذه الزيادة بأجور العاملين وأنظمة الحوافز والمكافآت والتوسع بأعمال المؤسسة الصحفية والجاورة بما من شأنه تجاوز الأمراض الاقتصادية .

جانب اجتماعي :

توصف صناعة الصحافة بأنها رسالة ومسؤولية اجتماعية ، فهي معنية بالقيام بمسؤوليتها والالتزام برسالتها تجاه الرأي العام . وممارسة أدوارها الاتصالية بأخلاق مهنية (الموضوعية - الصدق - النزاهة - عدم التحيز ...) .

والاتصال وسيلة وليس غاية فهو يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري^(lxxi) .

وفي التطبيق العملي الجانبان مرتبطان يصعب فصل أحدهما عن الآخر ، والأدوار التي تؤديها الصحافة تمهد لها الطريق للسير نحو الأفضل أو على الأقل للتأكد من أن كل شيء يتم وفقاً لما هو مخطط له . ومن المهم النظر

لكفاية ومدى ملائمة مدخلات الإنتاج لحاجات المؤسسة الصحفية والظروف التي قادت لاختيار نوع محدد منها دون غيرها ، والجهة صاحبة القرار في ذلك ، ولاسيما العناصر البشرية القادرة على القيام بهذه الأدوار ... فإذا افترضنا أن البعد الإنتاجي يتمثل بالمطبعة وما يسبقها من عناصر إنتاج المطبوعات ، فإن البعد الاجتماعي ضروري لاستيعاب وجهات النظر كافة ، طبقا لقدرة المؤسسة المالية ، وقناعة صناع القرار بذلك ...

كل هذه العوامل جعلت من الإدارة الصحفية ضرورة عصرية لتحقيق المعادلة الصعبة في العمل الصحفي بوصفه مشروع ذو طبيعة مزدوجة اقتصادية واجتماعية بنفس الوقت ، تسعى خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهداف مرسومة يفرضها الواقع المجتمعي والمرحلة التاريخية من مراحل تطوره ، لذلك تحدد مهام الإدارة بشكل أو بآخر الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها ، وتنقسم على الأعم إلى أهداف مستمرة (إستراتيجية) تعبر عن إطار عريض يوضح السياسات التي تتبعها مؤسسة ما لتحقيق مهامها بعيدة الأجل.

٣- المديرون

يحدد وراب Wrapp عدة مهارات ينبغي أن يتحلى بها المدير العام : (lxxii)

- ١- أن يبقى خطوط الحصول على المعلومات مفتوحة على كل الأطراف ، لأن ذلك يزوده بوجهات نظر متعددة حول أي موضوع .
- ٢- أن يضع في أولوياته عددا محدودا من الموضوعات المهمة ، فذلك يمنحه تركيز طاقاته ومواهبه على مهام محددة ؛ حتى لا يجد نفسه أسير مشاكل صغيرة وكثيرة تهدر وقته مما يؤثر على مهام المؤسسة ووظائفها .
- ٣- أن يستخدم سلطاته في الوقت المناسب ، ويعرف مواطن القوة في المؤسسة .
- ٤- أن يعطي المؤسسة الإحساس بالتوجه إلى أهداف مفتوحة وذلك من خلال إقناعه العاملين بأنهم يملكون الإحساس بذلك دون أن يلزمهم علنا بأهداف محددة .
- ٥- يتجنب النقاش في المبادئ ، ويتجاوزها إلى الإجراءات .

- ٦- يجرب جميع الأجزاء التي تظهر أمامه في البرنامج المزمع تنفيذه ، ويدرس بموضوعية أطراف البرنامج ليكتشف العلاقات الناعمة بين الأجزاء ويساعده ذلك على اتخاذ القرار المناسب .

ولابد أن يمتاز المدير في مجال الإدارة الصحفية بالميزات التالية : (lxxiii)

- ١- الإدراك الكامل للعمل الصحفي من تحرير وإعلانات وتوزيع إلى جانب الأقسام الإدارية الأخرى .
- ٢- الفكر الاجتماعي إلى جانب الفكر الإداري ، بمعنى ضرورة فهم الوظيفة الاجتماعية للصحافة ، وما هي أهداف المجتمع الذي تصدر فيه .
- ٣- العدالة والإنصاف أي عدم التحيز إلى قسم دون آخر من أقسام المؤسسة الصحفية ، أو إلى أحد العاملين على حساب الآخرين .
- ٤- القدرة على القيادة والتسيير واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

لذلك ينظر عند تعيين مدير في صحيفة في مجموعة نقاط لعل أبرزها : خبرته السابقة - مستواه العلمي - نتائج إدارته السابقة أو المهام التي كلف بها ومستوى نجاحه - قدرته على التسيير الاستئناس بالعوامل السابقة يساعد في : تحسين المركز المالي للمؤسسة ماليا وإداريا - تعين على تحقيق أهداف المؤسسة - تحسن الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة - ترفع من مستوى الرضا الوظيفي - ترفع من مستوى الدافعية - وكلها عوامل تساعد على رفع وتيرة الإنتاج كما ونوعا .

٤- مهام بعض الإدارات الصحفية :

٤-١- مجلس الإدارة في المؤسسات الصحفية : (lxxiv)

هو السلطة الأعلى المسؤولة عن شؤون المؤسسة ، ويمارس الصلاحيات الممنوحة له بموجب القوانين والأنظمة النافذة ، يسمى في سورية من قبل وزير الإعلام ، ويضم في عضويته معاون وزير الإعلام ومدير عام سانا والمدير العام للمؤسسة وممثلين عن وزارتي التربية والثقافة وثلاثة أعضاء من أهل الفكر والعلم والأدب ، يرأس المجلس وزير الإعلام (أو من ينوب عنه) " حالة مؤسسة الوحدة " (lxxv) أو ممثلون عن اتحاد الكتاب العرب واتحاد الصحفيين والإدارة السياسية في الجيش وخبيران إعلاميان " حالة مؤسسة تشرين " . من أبرز مهامه :

- ١- رسم السياسات العامة للمؤسسة بما يكفل تحقيق أهدافها .
- ٢- وضع الميزانية السنوية التفصيلية للمؤسسة والإشراف على تنفيذها .
- ٣- وضع النظام الداخلي للمؤسسة ونظامها الداخلي وأنظمة (المستخدمين والمالي والمحاسبة ...) بالاتفاق مع وزارة المالية .
- ٤- إعداد تقرير سنوي عن نشاط المؤسسة ومركزها المالي ورفعها إلى الجهات المختصة .
- ٥- عقد النفقات الخاصة بحدود ما تسمح به القوانين المرعية .
- ٦- تحديد الأجور المترتبة على المؤسسة .
- ٧- النظر في كل ما يرى رئيس مجلس الإدارة والمدير العام عرضه على مجلس الإدارة من المسائل المتعلقة بشؤون المؤسسة .

٤-٢- مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة الصحفية : (lxxvi)

- ١- توجيه وإدارة شؤون المؤسسة والإشراف الكامل على أقسامها .
- ٢- إصدار القرارات اللازمة لتنفيذ سياسة المؤسسة ومتابعة نتائج العمل وتقييمها .
- ٣- تمثيل المؤسسة خلال صلاتها بالأشخاص الآخرين وأمام القضاء وما يوكل إليه بمقتضى التشريعات (lxxvii) .
- ٤- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة . وتقديم تقرير (عندما يطلب منه) إلى مجلس الإدارة يشرح فيه سير عمل المؤسسة ومركزها المالي .
- ٥- الإشراف على جميع أوجه النشاط الذي تقوم به المؤسسة .
- ٦- إعداد تقرير سنوي عن المؤسسة الصحفية وأعمالها في ضوء الخطط المرسومة .
- ٧- إعداد ميزانية المؤسسة وعرضه على مجلس الإدارة لإقراره وإصداره .
- ٨- الأمر بتصفية النفقات المترتبة على المؤسسة وصرفها وفقا للأنظمة المالية .

٩- وضع خطة تطوير المؤسسة من ناحية المنشآت والمعدات والأجهزة وملاحقة التطور التكنولوجي المتسارع (lxxviii)

١٠- إصدار القرارات الخاصة بتعيين ملاكات المؤسسة من صحفيين وموظفين وعمال في ظل القوانين العامة للدولة .

١١- وضع أو التوجيه لوضع خطط تنمية الموارد البشرية والاقتصادية كالشروع بإصدارات جديدة أو تقديم خدمات إعلامية أخرى أو حل مشاكل التوزيع (lxxix).

١٢- العمل على مواجهة المنافسين ، والمتغيرات الطارئة .

١٣- له حق التفاوض باسم المؤسسة ، ورفع الدعاوى وحضورها أمام الجهات القضائية والجهات الأخرى .

١٤- البت في الأمور العاجلة التي تعرض عليه من قبل رئيس أو هيئة التحرير ويصدر القرارات اللازمة لحسن سير العمل على أن تعرض على مجلس الإدارة فيما بعد .

١٥- له الحق في تعيين عدد من المستشارين لمعاونته ؛ على أن يحدد لهم الأعمال التي تعرض عليهم لإبداء الرأي .

١٦- يدعو لحضور جلساته من يراه مناسباً من المدربين للاستعانة بخبراتهم دون أن يكون لهم حق التصرف (حضورهم لإبداء المشورة) .

١٧- دعوة مجلس الإدارة للاجتماع في حال الضرورة ، بخلاف الاجتماعات الدورية.

٤-٣- مسؤوليات رئيس التحرير في المؤسسة الصحفية : (lxxx)

١- يرأس هيئة التحرير ويتولى توجيهها لأداء الأعمال المكلفين بها .

٢- وضع خطة التحرير وإصدار التوجيهات للعاملين معه في فروع العمل والإنتاج كافة في الصحيفة الذين يتطلب عملهم توافر روح الفريق المنسجم ، بما يساهم في وصول الصحيفة إلى القارئ في الوقت المحدد وترضي اهتمامات القراء وتسد احتياجاتهم .

٣- العمل على مواجهة المنافسين .

٤- تيسير السبل لنجاح العملية الإعلامية التي تعد الصحافة أحد دعائمها .

٥- يعد الدينامو الذي يحرك العمل الصحفي ، وهو مسؤول عما ينشر في الصحيفة وغالباً ما ينوب عن صاحب الصحيفة في تحمل المسؤولية والتبعات .

٦- يزود معاونيه بالأفكار ويسعى إلى وضعها موضع التنفيذ .

٧- تقع على عاتقه مهمة تحديد سياسة الصحيفة بعد إقرارها من قبل مجلس الإدارة

٨- يشرح لمعاونيه خطوط ومبادئ السياسة بحيث يستطيع الجميع فهمها وتقبلها .

٩- الربط بين الأقسام الفرعية التي يتكون منها جهاز التحرير بوصفه العقل المفكر والمدبر وراء هذا الجهاز الكبير .

٤-٤- مسؤوليات مدير التحرير في المؤسسة الصحفية : (lxxxii)

يعد مدير التحرير المسؤول التنفيذي في الصحيفة ، فهو يشرف على تنفيذ التوجيهات الصادرة إليه من

رئيس التحرير ، ويقوم بمتابعة سير العمل الصحفي ، ومراجعة مواد التحرير وإعدادها للنشر على النحو الملائم ،

وإقرار عملية النشر وفقاً لسياسة الصحيفة وتوجيهات مجلس الإدارة ورئيس التحرير ، والتنسيق بين جهاز التحرير

والأقسام المساعدة ، ومتابعة كل الأعمال باتخاذ القرارات الفورية لضمان سير العمل الصحفي على أكمل وجه .

الفصل الثامن

التدريب الصحفي

١ - مقدمة :

البشر مورد قيم بل العامل الإنتاجي الأكثر أهمية في كل المشروعات من دون استثناء ، وتزداد كفايتهم إذا تلقوا قدرا كافيا من التعليم والتدريب لإنجاز المهام المكلفين بها على أكمل وجه ، ولأنهم كذلك تحظى مسألة تنمية الموارد البشرية بأهمية خاصة من قبل واضعي السياسات والمخططين والمنفذين للنهوض بنسب الأداء في ظل متغيرات عديدة منها ندرة مدخلات الإنتاج وتنامي دور التقنية والرغبة في تحسين إنتاجية المؤسسات كما ونوعا .

وجرت العديد من المحاولات لتحديد خصائص القوة البشرية النوعية ، ومن بين الخصائص التي يشار إليها غالبا : الإحساس بالالتزام ، والإخلاص والولاء للمؤسسة ، والتوجه نحو الإنجاز ، ومهارات الاتصال الجيدة ، والقدرة على المشاركة ، والمهارات المهنية ، وتقبل التغيير ، والالتزام الاجتماعي (lxxxii) .

وتمتاز القوى العاملة في الصحافة بعدد من الخصائص تميزها من غيرها من القطاعات الخدمية والإنتاجية منها :

- ١- احتياجها إلى كوادر على قدر عال من التخصص .
- ٢- تنوع تخصصات المشتغلين في الصحافة ، وفي كل مرحلة من مراحل الإنتاج الصحفي .
- ٣- ضرورة إلمام كل تخصص بالتخصصات الأخرى ، لأنهم يعملون في فريق عمل يكمل عملهم بعضه بعضا .
- ٤- يحتاج العمل الصحفي إلى إحكام التنسيق لضمان إنجاز العمل كما هو مخطط له مسبقا .
- ٥- يمتاز العاملون في الحقل الصحفي بصفات خاصة منها الصبر وتحمل ظروف العمل وحسن التصرف وسرعة اتخاذ القرار

٦- حاجة العاملين بالحقل الصحفي إلى تدريب مستمر نتيجة التغير المستمر في صناعة الصحافة ، والتطوير المستمر في التقنيات ، وظهور جديد في هذا المجال على نحو مستمر .
والتدريب عملية منظمة مستمرة تستهدف إكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لرفع كفايته في أداء عمل معين (lxxxiii) . والتدريب الصحفي عملية منظمة مخطط لها ، لاستثارة ونقل الخبرات والمهارات والمعلومات والأفكار إلى العاملين في أقسام الصحيفة .
ويعد التدريب أحد أبرز العوامل المؤثرة في عملية استثمار التقنيات الحديثة فمهارات العاملين يحددها تلقينهم للدورات التدريبية ، ومدى استفادتهم من هذه الدورات ، وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسات الصحفية إلى التدريب قبل وفي أثناء تحولها لشراء واستثمار التقنيات الجديدة بما ينعكس عليها وعلى ما تنتجه وعلى العاملين فيها من فوائد عديدة .

٢- أهمية التدريب الصحفي :

معدل التغير في محتوى الأعمال والوظائف والمهارات المطلوبة لأدائها أصبح بالسرعة التي تجعل أي وصف وظيفي قاصرا على ملاحظته ، وإذا كان لهذه التغيرات أثرها الإيجابي على مرونة حركة العمالة ، فلها أثرها على إمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية على نحو يسمح للتدريب أن يكون فعالا من جهة ؛ وذا مردود اقتصادي مقبول من جهة أخرى (lxxxiv)

ويهدف التدريب الصحفي في المقام الأول إلى رفع كفاية العاملين في المؤسسة الصحفية وهو هدف عام في المستوى الحالي والمستقبلي لمواجهة التغيرات التقنية الاجتماعية والاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية التي تفرض على المؤسسات الصحفية تكييف نفسها معها لتبقى قادرة على القيام بمهامها وتحقيق وظائفها .

والعنصر البشري في المؤسسات على اختلافها هو العنصر الفعال في تحديد كفاية المؤسسة ككل ، وإدارة الأفراد واستثمارهم من شأنه أن يحقق أكبر كفاية ممكنة وعائد على المؤسسة ... لأن نوعية أي نظام تحكمها كفاية من يتولون تشغيله . وتسعى إدارة شؤون العاملين : إلى تخفيض تكلفة استخدام العنصر البشري مع الحفاظ على مستوى الجودة ، بمعنى السعي إلى الحصول على أقصى جهد بالأجر الذي يتقاضاه العامل وبنفس الوقت تحاول مجاراة التطور العلمي في أساليب تشغيل العنصر البشري وتطبيق الأساليب الحديثة في المؤسسة ، بما يعزز من فرص استثمار طاقات العنصر البشري من خلال الحرص على تطبيق أحدث النظم التي تساعد على خدمة أهداف المنظمة بحسن استثمار العنصر البشري في المؤسسة . وأحد أبرز برامج هذه الإدارة برنامج خاص بتدريب العاملين الذي يشمل قياس احتياجات العاملين في المؤسسة ومهاراتهم والمهارات اللازمة لرفع كفايتهم في وظائفهم الحالية أو الوظائف التي ينتظر أن يترقوا لها ووضع برامج خاصة بتلبية هذه الاحتياجات مثل مناهج وأمكنة التدريب والإشراف على التنفيذ.

أسباب أهمية التدريب الإعلامي والصحفي : (lxxxv)

١- زيادة فاعلية الخدمات الإعلامية والصحفية في التأثير العام.

- ٣- إعداد احتياطي من العاملين لمواجهة متطلبات التوسع المستقبلي.
- ٤- إعداد العاملين الجدد وتأهيلهم للعمل الإعلامي والصحفي .
- ٥- تطوير مهارات العاملين القائمين على رأس عملهم.
- ٦- عند شراء معدات أو برامج جديدة.
- ٧- نشر المعلومات التي تساعد على تطوير العمل الإعلامي الصحفي.
- ٨- تبرز الحاجة إلى التدريب عند ظهور المشكلات خلال التنفيذ كارتفاع معدل أعطال الآلات المستخدمة في الإنتاج
- ٩- تشجيع البحث عن صيغ جديدة للبرامج واقتراح وسائل جديدة للعمل.
- ١٠- تبادل الخبرة الصحفية.

٣- أهداف التدريب الصحفي :

يهدف التدريب في الإطار العام إلى إكساب المتدربين مهارات أساسية تمكنهم من أداء أعمال تحتاجها المؤسسة الصحفية ، ويصعب تحقيق هذا الهدف بمعزل عن تعزيز الاتجاهات الإيجابية للعاملين في المؤسسة نحو المؤسسة نفسها والعمل الذي تقوم به وتقدير الدور الذي تؤديه في المجتمع . وغالبا ما يتم تحديد أهداف التدريب من خلال إحداث توازن بين حاجات المهنة ومتطلبات سوق العمل ومستوى المتدربين وربطها بالأهداف العامة للمؤسسة .

وفي المستوى الأعم يستهدف التدريب تزويد المتدربين بست حاجات أساسية :

- ١- **التوجيه (دورات تعريفية) :** هذا النوع من التدريب موجه بالأساس للقدامين الجدد إلى المؤسسة بهدف مساعدتهم على فهم النظام الملحقين به والواجبات المطلوب القيام بها وكيفية تنفيذ العمل ، وما هو مسموح به أو ممنوع لضمان سير العمل على أكمل وجه . ولا يقصد بالقدامين الجدد حديثي التعيين في بعض وظائف المؤسسة بل يشمل العمال القدامى المنقولين إلى أقسام أو وظائف جديدة .
- ٢- **المهارات الأساسية (التأهيل والتطوير) :** ويهدف إلى إكساب المتدربين بعض المهارات التي لم تلحظ خلال مدة التعليم ، وهي في مجال الصحافة القدرات الخاصة بمعالجة لغة التعبير الاتصالي لكل وسيلة إعلامية فكل وسيلة لغة تعبير تختلف كليا أو جزئيا عن الوسائل الإعلامية الأخرى ، أو التقنيات الخاصة بكل وسيلة فكل وسيلة تقنياتها .
- ٣- **المهارات التقنية :** وهي المهارات المتصلة بتحرير وإخراج وطباعة الجريدة وتشغيل واستثمار وصيانة المعدات . وتوجيه العاملين في الأقسام التي تستخدم هذه المعدات وغالبا ما تبرز الحاجة ملحة إلى التدريب عند شراء معدات جديدة أو رغبة المؤسسة في التحول إلى أنماط إنتاجية تقنية جديدة .
- ٤- **ترقية المهارات (إعادة التأهيل) :** الغرض من هذا التدريب تطوير مهارات العاملين في مجال معين ، وتنشيط مهارات الأشخاص الأكفيا الذين تدهورت مهاراتهم بمرور الوقت سواء للتعامل مع تقنيات جديدة أم إنتاج أعمالهم بأساليب جديدة أو عند شغلهم لوظائف جديدة . ويوجه هذا التدريب إلى العاملين القدامى بغرض رفع قدراتهم المهنية وقد يكون بإلحاقهم ببعض أنماط التعليم من جديد .

٥- **الخلفية العامة :** يهدف هذا التدريب إلى تطوير مهارات العاملين عموماً من خلال تزويدهم بخلفية عامة عن القضايا الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والنفسية التي يقومون بمعالجتها من خلال ما ينشرون . فالصحفيون بحاجة ماسة إلى المعارف العامة التي أخذت تتراجع مع الثورة العلمية والمعرفية التي يشهدها العصر ، وقد يكون هذا التدريب بإقامة حوارات أو حضور ندوات متخصصة في مجال معين .

٦- **التطبيقات الخاصة :** يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد العاملين بجرعات متخصصة من المعلومات في مجالات التخصص الفكري أو المضمون المسؤول عنه الصحفي كمعلومات متخصصة يستفيد منها لأداء عمله مساهراً للتطورات الحاصلة في مجال عمله .

٤- مجالات التدريب الصحفي :

ترتبط الاحتياجات التدريبية بعيوب الأداء على مستوى الأفراد أو مجموعات العمل أو المؤسسة ككل ، وقد تكون هذه العيوب في المعرفة والمفاهيم أو الأداء أو التنفيذ ، ففي تنفيذ جميع الأعمال يفترض وصف المهام والواجبات التي تشتمل عليها وعلى الأفراد الذين يوكل إليهم أداؤها أن يمتلكوا من المؤهلات والخبرة والمهارات أقل أو أكثر مما يتطلبه أداء تلك الأعمال ، فإن كانت أقل فذلك يعني حاجتهم إلى التدريب (lxxxvi) .

وغالباً ما يستند التدريب إلى مجموعة أسس ومبادئ علمية حتى يحقق الأهداف المرجوة منه أبرزها :

١- الشمول.

٢- **عدم اهتمام التدريب بالجانب التشغيلي وحده** بل يتعداه إلى التدريب الإعلامي الفعلي الذي يشمل مختلف صنوف الأداء المهني بدءاً من جمع المعلومات وصولاً إلى توزيعها على الجمهور .

٣- **ينبغي أن يقوم التدريب على أساس دراسة الاحتياجات الفعلية للعملية الإعلامية** فهو خطة منظمة هادفة ...

٤- **رصد ميزانيات كافية للوفاء باحتياجات التدريب** لسد ثغرات المؤسسات الصحفية خطوة خطوة.

٥- **دورية التدريب** .

٦- **توفير المساعدات التدريبية الضرورية للوفاء بمتطلبات التدريب في أثناء التنفيذ** .

٧- **اقتران التدريب العملي بالنظري خلال التنفيذ** .

٨- **الربط بين التدريب والحوافز** .

٩- **الربط بين التدريب وإنتاجية العمل** بناء على دراسات للتأكد من جدوى التدريب ومدى استفادة المتدربين من الدورات التدريبية التي اتبعوها .

١٠- **الحرص على دمج التدريب بما يتم تنفيذه** بمعنى عدم الانعزال عن معالجة مشكلات الواقع .

١١- حسن اختيار مخططي التدريب والمدربين وينبغي أن يتم الاختيار على أساس توافر الخبرات اللازمة ، والاستعانة بالعناصر ذات الخبرة المتميزة ، والانفتاح على تجارب الآخرين والقدرة على التدريس والتدريب والرغبة في العطاء .

١٢- توفير القدر المناسب من التفرغ للمشرفين على أعمال التدريب والمتدربين.

١٣- ضرورة وضع نظام للتقويم بعد وقبل بدء التدريب لمعرفة مدى نجاح التدريب في تحقيق أهدافه ومدى تطبيق المنهج التدريبي في الواقع العملي .

يشمل الإطار العام للتدريب الصحفي عدة مجالات :

أولا - تدريب في مجال الإعداد المهني :

١- إعداد القوى العاملة في مستوى يلي برامج المؤسسة الصحفية .

٢- تهيئة القوى العاملة لمزاولة مهام يرغبون بها أو تحولوا لها (الانتقال من وظيفة لأخرى .. أو استلام مهام أعلى في السلم الوظيفي " الترقية ") .

٣- رفع كفاية القوى العاملة في الممارسة المهنية ، لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المخرجات النهائية ، وتوسيع فرص العمل .

٤- تهيئة المتدربين والسعي الدائم إلى تطوير مهاراتهم التدريبية .

٥- تضمين التدريب مجالات السلامة المهنية .

ثانيا - تدريب في تنظيم العمل الصحفي :

١- تطبيق نظام عام لمستويات المهارة في السلم الوظيفي من خلال تحديد المستوى المعياري للأداء ، ولكل فئة وظيفية .

٢- وضع نظام شامل لتقويم الأداء المهني لكل فئة وظيفية .

٣- التنسيق بين الجهات المشرفة على التدريب والمتدربين لتنظيم عملية إعداد القوى العاملة وتأهيلها بما يلي الاحتياجات الفعلية .

٥- مدة التدريب : تختلف مدة التدريب طبقا لعدة متغيرات منها :

أولا- نوعية التدريب : وينقسم فيه التدريب إلى :

١- تدريب تأسيسي : وهو تدريب عام يوجه إلى معظم العاملين لتكوين إطار مشترك بين جميع العاملين في قسم من أقسام المؤسسة أو إدارة من إداراتها أو المؤسسة ككل ، وغالبا ما يستمر إلى مدة محدودة من ١٥ - ٣٠ يوما ، من الممكن أن تزيد مدته في حالة تدريب الجدد على المهارات الأساسية العامة والخاصة .

٢- تدريب متخصص : يوجه إلى فئة محدودة من العاملين المتخصصين في مجال عمل معين في أقسام الصحيفة ، لذلك يحتاج إلى متدربين متخصصين ، وتزيد مدته عن التدريب السابق ولاسيما في حالة شراء معدات أو برامج جديدة أو التطوير النوعي في أساليب الأداء .

ثانيا- أجل التدريب : وينقسم فيه التدريب إلى :

- ١- **تدريب قصير الأجل :** بهدف إكساب المتدربين مهارات محددة في زمن قصير جدا غالبا ما تتراوح مدته من يوم وحتى ١٥ يوما .
- ٢- **تدريب متوسط الأجل :** بهدف إكساب المتدربين مهارات محددة في زمن أطول من سابقه وغالبا ما تتراوح مدته من ١٥ يوما حتى ٤٥ يوما .
- ٣- **تدريب طويل الأجل :** بهدف إكساب المتدربين مهارات عديدة سواء كانت شاملة أم متخصصة في زمن يفي بالاحتياجات التدريبية ، تزيد مدته عن ٤٥ يوما وقد تصل إلى سنة في حالة التدريب الخارجي .

ثالثا- البرنامج التدريبي : البرامج التدريبية عملية يقوم بها مخططو البرامج من خلال رسم مجموعة الأنشطة التدريبية التي يمر بها المتدرب حتى تلائم مهاراته ومعارفه واتجاهاته ، المعارف والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء العمل على نحو صحيح . وعند التخطيط لتصميم البرامج التدريبية لابد أن يهتم بتحليل المهام والأعمال الأساسية الواجب إجادتها لتحقيق الأهداف التدريبية ، من خلال توصيف تسلسل أهداف التدريب دون تحديد طرق أو وسائل التدريب . تليها مرحلة مسح المواد التدريبية المتاحة بتجميعها في تسلسل منطقي تخدم أهداف التدريب . وتنقسم البرامج التدريبية طبقا لهذا المعيار إلى :

- ١- **برامج تدريب المستجدين :** هي برامج بسيطة في محتواها قصيرة في آجالها تؤسس على خبرات المتدربين الجدد .
- ٢- **برامج تدريب رفع الكفاءة :** هي برامج متخصصة توجه إلى متخصصين بهدف رفع المهارات وتخضع مدتها للمهارات المراد ترقيتها ودرجة تخصص المتدربين وخبراتهم السابقة .
- ٣- **برامج تدريب نوعية :** تنتخب المؤسسة بعض العاملين لاتباع برامج تدريبية معينة بهدف تطوير نظم الأداء في المؤسسة كبرامج تدريب القادة ، وتدريب على بعض الإدارات المتخصصة (الوقت ، الجودة ، التنمية البشرية..... وغيرها من برامج) تختلف مدتها باختلاف البرنامج .

رابعا- البرامج التدريبية طبقا للخطة العامة في المؤسسة : تلبي البرامج التدريبية الخطط الشاملة للمؤسسات وغالبا ما تتم طبقا للسياسات المرسومة من قبل صناع القرار في المؤسسة ، التي تشكل انعكاسا لخطط الدولة التي تعمل بها المؤسسة الصحفية ومنها :

- ١- خطط تدريب قصيرة الأجل مدتها من ستة أشهر حتى سنة .
 - ٢- خطط تدريب متوسطة الأجل مدتها أكثر من سنة حتى خمس سنوات .
 - ٣- خطط تدريب طويلة الأجل يرصد لها مدى زمني أكثر من خمس سنوات كأن يتبنى صناع القرار في المؤسسة محور أمية العاملين المعلوماتية في غضون عشر السنوات المقبلة وهكذا .
- وتركز المؤسسات الصحفية العربية عموما على التدريب قصير الأجل لمعظم العاملين ولمرة واحدة ، الأمر الذي يشير إلى اهتمام المؤسسات بتأمين عدد من العاملين يستطيعون القيام بالأعمال المكلفين بها .

٦- إمكانية التدريب :

من أبرز المؤسسات الدولية المهتمة بالتدريب الصحفي **المعهد الدولي للصحافة** الذي أنشأ عام ١٩٥٠ بمبادرة من محرري الصحف والناشرين ومدرري الإذاعات ... ليعمل على تنشيط حرية الصحافة ، ويجري البحوث الإعلامية المختصة ، ويعمل على تدريب الصحفيين

.... والاتحاد العالمي للناشرين تأسس عام ١٩٤٨ لأغراض تنشيط أداء الإدارة الصحفية في مجالات التسويق وتحريك الأخبار وتعزيز حرية الصحافة وانتقال المعلومات وتدريب الصحفيين ... والاتحاد العالمي للصحفيين الذي يضم عددا من اتحادات الصحفيين ، ويعمل على رفع مستوى المهنة وحماية حرية الصحافة ، ويسعى إلى مساعدة الصحافة الخيرية في الدول النامية من خلال تدريب صحفييها . ولجنة حريات الصحافة التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٦ ويرتبط بها عدد من المؤسسات الدولية ، مهمتها مراقبة حريات الصحافة عبر العالم ، وبنفس الوقت تقدم برامج تدريبية واستشارية في المجال الصحفي .

في حين التدريب الإعلامي والصحفي في الوطن العربي له ثلاثة مستويات : المستوى القومي ويمثله المركز العربي للتدريب الإذاعي والتلفزيوني ومقره في دمشق ويختص بالنشاط الإعلامي الإذاعي والتلفزيوني ، ومعهد التدريب الصحفي في بغداد ويتبع اتحاد الصحفيين العرب ويختص بتدريب الصحفيين . في حين يتولى على المستوى الإقليمي : مركز تنسيق التدريب في الدوحة (قطر) توزيع مسؤوليات التدريب الإذاعي على الدول الخليجية السبع بحيث يتولى كل قطر تنفيذ عدد من الدورات التدريبية ، ويستضيف فيها متدربين من أقطار الخليج الأخرى . أما على المستوى المحلي فيختلف التدريب من دولة لأخرى ، فمن الدول من لديها مراكز تدريبية خاصة بالإذاعة والتلفزيون أو الصحف أو في إطار وزارات الإعلام أو اتحادات الصحفيين ، ومنها من يقوم بقدر من الأنشطة التدريبية دون أن يكون هناك مركز متخصص (lxxxvii) . ففي سورية مركز للتدريب يتبع وزارة الإعلام (معهد الإعداد الإعلامي) يتولى تنظيم وتنفيذ دورات تدريبية عامة (لمن يعملون في الإذاعة والتلفزيون والصحف) غالبا ما تكون قصيرة الأجل " ثلاثة أيام " ، ويقوم اتحاد الصحفيين بتنظيم دورات تدريبية تشبه إلى حد كبير ما تقوم به بعض المؤسسات الصحفية كنشاط تدريبي كعقد الحلقات النقاشية وورش العمل (حالة الوكالة العربية السورية للأنباء سانا في المدة الأخيرة) . ويمكن تقسيم التدريب طبقا لأمكانته إلى :

١- التدريب في العمل نفسه : يقدم فائدة مثلى للعاملين لأن مكان العمل مدرسة حقيقية للعاملين (سواء تم التدريب على نحو مباشر أو غير مباشر "بالملاحظة والخطأ" التجريب الذاتي) ، والتدريب في مكان العمل ينبغي أن يكون علميا ومنظما ومن أشكاله المعتمدة : (lxxxviii)

*- مدة الاختبار : يوضع العامل خلال هذه المدة متمرنا تحت الاختبار ، ويتلقى تدريبات وفق برنامج محدد معد مسبقا ، وقد يكون في أكثر من قسم من أقسام المؤسسة حتى يلم المتدرب بطريقة العمل .

*- التنقل بين الوظائف : يعني إلحاق الأفراد بوظائف عديدة لإعدادهم لتولي الوظائف الإشرافية ولاسيما العاملين القدامى .

ومن فوائد التدريب في موقع العمل :

١- وضع المتدرب في جو العمل الحقيقي يرى آليات تنفيذ الأعمال ، ويتعايش مع تعليمات التنفيذ ، بل قد يباشر العمل بنفسه .

٢- تطوير قدرات المتدربين وتحملهم ضغوط العمل لأن التدريب يتم في ظروف العمل الحقيقية (زحام - ضجيج -) .

٣- خفض تكاليف التدريب لأنه لا يحتاج إلى أمكنة للتدريب .

٤- إمكانية إجراء التدريب لأعداد قليلة من المتدربين .

٢- التدريب عن طريق مراكز مهنية حكومية " معاهد الإدارة " : تقوم بعض المراكز الحكومية ومنها معاهد الإدارة بتنظيم برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات المتنوعة لتزويد المتدربين بالتطورات التي طرأت في مجال عملهم ، وينصب الغرض الأساسي من هذا التدريب على ترقية مهارات العاملين الأكفيا الذين تراجعتم مهاراتهم بمرور الزمن أو المرشحين لاستلام مهام قيادية جديدة .

٣- التدريب في مراكز متخصصة خاصة أو عامة تنظم دورات تدريبية في مجال معين بمبادرة منها أو بطلب من المؤسسات الصحفية .

٤- التدريب في الاتحادات والنقابات المهنية المختصة بتنفيذ دورات تدريبية في مقار تلك النقابات ، أيضا بمبادرة منها أو من المؤسسات الصحفية ، رغبة في خفض تكاليف التدريب .

٥- التدريب في الخارج : تعتمد بعض المؤسسات الصحفية إلى إيفاد عدد من عامليها لاتباع دورات تدريبية خارج القطر ، نتيجة قلة عدد المدربين ، أو عدم وجود مدربين ، أو للتخصص العالي في بعض مجالات الصحافة ، ومعظم التدريب من هذا النوع يقع على عاتق الموردين أو المصنعين كجزء من خدمات البيع وما بعد البيع لتخفيض معدلات أعطال الآلات وبالتالي خفض تكاليف الصيانة والإصلاح.

٧- طرق التدريب الصحفي :

يعد التحليل المناسب للاحتياجات التدريبية العامل الحاسم الذي تركز عليه عملية تصميم البرنامج التدريبي ، ويشمل تحليل الاحتياجات التدريبية الإجابة عن عدد من الأسئلة منها : - من هو المتدرب ؟ . - ما هو العمل المتوقع أن يقوموا به بعد إتمام التدريب ؟ . - ما هو العمل الذي يقومون به في الوقت الحالي ؟ . - ما هي أوجه التباين بين العمل الحالي والعمل المتوقع ؟ . - ما هي الإجراءات التي تتبع حاليا للتغلب على المشكلات التي تم تحديدها ؟ . ما الذي يمكن أن يتخذ لمواجهة هذه المشكلة ؟ . ما هي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها تجاه هذه المشكلة ؟ . - ما الذي يتم تقويمه وكيف وما هي الوسائل الأساسية والمعاونة حتى يمكن لهذا المحتوى التدريبي تحقيق أغراضه ، وتوصيله بنجاح ؟ .

وهناك ثلاثة معايير رئيسية ينبغي الأخذ بها عند تصميم البرامج التدريبية : (lxxxix)

١- المصادقية : أي أن يحقق البرنامج التدريبي الهدف الذي صمم من أجله .

٢- الملائمة (الواقعية) : أي أن يقدم للمتدربين المواد والأساليب والمهارات اللازمة لهم بالشكل الواقعي الملائم لإمكاناتهم .

٣- **الاعتمادية** : أي إذا قام مصممون آخرون بتصميم البرنامج التدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية نفسها وفي ضوء البيانات المقدمة ذاتها ، فإنهم يتوصلون إلى البرنامج التدريبي نفسه الذي يحقق النتائج نفسها مع مجموعة المدربين أنفسهم .

ومن أبرز أشكال أو طرق التدريب المعتمدة في المجال الصحفي :

١- **المحاضرة Lecture** : أبرز أشكال التدريب التقليدي ، والمحاضرة تدريب مباشر يحدد المدرب المشكلة ويقوم بحلها ، وهو أسلوب عام ومتبع في مختلف حقول المعرفة ولمختلف مستويات التدريب سواء تم باستخدام المساعدات التدريبية (كتب ، مواد سمعية ، مواد بصرية ، سمعية بصرية...) أم من دونها .

٢- **المناقشة Discussion** : من أشكال التدريب الحديث بعد محاولات عديدة لتطويره وغالبا ما يتم بالإرشاد بترك المتدرب يحدد المشكلة ويكتشف حلها ، ويستخدم بالعادة مع دورات التطوير حيث يكون بين صفوف المتدربين من يحملون خبرات يمكن استثمارها في إغناء موضوع التدريب . وتشترك مجموعات العمل أو الحلقات النقاشية بمجموعة خصائص منها :^(XC)

- **الفريق** : حيث تضم المجموعة فريقا محددا من العاملين الذين يعملون معا في مجموعة .

- **المنتجات** : ينتجون عائلة محددة من السلع أو الخدمات .

- **التسهيلات** : يستخدمون معدات إنتاج تستخدم داخل المجموعة .

- **التنظيم الداخلي للمجموعة** : تقع كل التسهيلات في منطقة عمل المجموعة .

- **الهدف** : يشتركون بهدف واحد قابل للتحقيق .

- **الحجم** : معظم المجموعات صغيرة لا يزيد أعداد كل منها عن ١٥ متدربا .

٣- **التدريب العملي Practical Training** : يهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب المتدربين مهارات عملية من خلال التطبيق العملي ، ويحتاج هذا الأسلوب إلى معدات ومساعدات تدريبية .

٤- **إعداد المشاريع Project Preparation** : يقوم المتدربون بإعداد مشروعات في نهاية المرحلة التدريبية ، قد يشترك بالمشروع الواحد عدد من المتدربين لإبراز فكرة أو حل مشكلة أو تقديم موضوع جديد بأسلوب جديد .

٥- **التدريب في موقع العمل On – The Job Training** : غالبا ما يستخدم خلال مدة الإعداد وللخريجين بعد التحاقهم بالعمل وللعاملين المنقولين إلى عمل جديد، يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة التعلم الذاتي بالمشاركة (راقب وتعلم) فهو نوع من التدريب الذاتي يكتسب المتدرب خبراته بالملاحظة والتجربة ومن خلال سؤال الآخرين في أثناء العمل .

٦- **التدريب باستخدام المشابهات The Use of Simulation** : (عرض نتائج أبحاث مؤسسات مماثلة) هذا النوع من التدريب أخذ يثبت جدواه ولاسيما في الأمكنة المحدودة حين تكون تطبيقات التدريب كبيرة أو خطيرة ، ومن فوائد هذا النوع من التدريب أنه يحقق نجاحا في المجالات التالية :

- في الأعمال التي تتطلب تكلفة مرتفعة نتيجة سوء الأداء في أثناء العمل .
- الأعمال التي ترتفع فيها درجة الخطورة على الإنسان والبيئة في مواقع العمل .
- عندما تكون المعدات الحقيقية عالية التكلفة .
- عند الرغبة بتخليص المتدربين من الخوف نتيجة الاستخدام .
- يكسب المتدرب خبرات التعامل مع الظروف الطارئة التي قد لا تحصل في أثناء العمل .
- سهولة ورخص تكاليف التدريب بهذه الطريقة .
- يقلل من الحاجة للتدريب في مواقع العمل .
- يقلل من الزمن اللازم إلى التدريب .

٧- **اللجان والمؤتمرات :** تبحث اللجان والمؤتمرات مسألة معينة أو مجموعة مسائل يسمح فيها للمشاركين (وغالبا ما يكونون من أهل الخبرة والاختصاص في المجال) بالمناقشة وإبداء الرأي وتبادل الأفكار ونقل الخبرات من شخص لآخر أو من مكان عمل لآخر خلال مدة زمنية محددة ، بما يعزز الفهم وتنمية الخبرات ، وتسمح المؤتمرات ولجان المناقشة بمناقشة القضايا الإدارية واكتساب معلومات ومهارات جديدة .

٨- **الزيارات الميدانية :** يعتمد هذا الأسلوب على تلقي المتدربين لمحاضرات نظرية في موضوع معين ، ثم القيام ببرامج زيارات ميدانية لرؤية ما تناولوه في المحاضرات على أرض الواقع .

٩- **التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والإنترنت :** أصبح هذا النوع من التدريب شائعا بتطبيق الوسائط المتعددة كوسائل تدريبية معينة ، وأحد أبرز تطبيقاته التدريب عن بعد أو التدريب الإلكتروني الذي يهدف إلى إكساب المتدربين مهارات جديدة عبر الشبكات ، وبما يتلاءم وظروف ووقت وإمكانات المتدرب لتحسين فاعلية وكفاءة التدريب (XCI) وتركز استخدام التقنية على تقليل وقت وتكلفة التدريب أو ما يعبر عنه بكفاءة التدريب ، حيث تشير الاتجاهات المعاصرة إلى تنامي برامج التدريب المعتمد على التقنية لدعم كفاءة التدريب ، وتستقطب شبكة الإنترنت الانتباه الأكبر في برامج التدريب مقارنة بالتقنيات الأخرى ، لأن الإنترنت توفر بدائل عديدة للتدريب من بينها :

- *- الاتصال التزامني واللاتزامني .
- *- التفاعل المباشر والتغذية الراجعة والتطبيق الفوري في التقويم .
- *- تركيز على تعزيز جوانب التعلم الذاتي ، لذلك ركز مصممو برامج التدريب باستخدام الشبكات على تعزيز التعلم النشط من قبل المتدربين ، وتصميم مناهج هادفة لوصول المتدرب إلى النتائج التي يريدها بسرعة ، فضلا عن توفير بيئة اتصال مفتوح بين المديرين والمتدربين في ظل إدارة فعالة تسعى إلى التقويم الموضوعي وتأخذ بمبدأ التحفيز .

٨- المدربون والمتدربون :

إحدى طرق نجاح التدريب حسن اختيار المدربين والمتدربين ، وإن لم يكن هذا الخيار دقيقا تذهب جهود التدريب سدى ، وعلى إدارة المؤسسة الصحفية أن تجيب عن عدد من الأسئلة قبل الشروع بالتدريب .
وغالبا ما يكون المدربون من إحدى الجهات التالية :

١- **خبراء من داخل المؤسسة الصحفية :** ويوجه هذا التدريب إلى القادمين الجدد ، أو عندما يكون للمؤسسة خبرة في مجال معين تحاول تعميمه على بقية الأقسام أو المؤسسات الأخرى بمقابل استثماري .

٢- **خبراء من جهات حكومية غير المؤسسة الصحفية :** تستعين المؤسسات الصحفية بأهل الخبرة من العاملين في جهات عدة حكومية لإعطاء دورات تدريبية في مجال تخصصهم الذي يخدم العمل الصحفي على نحو أو بآخر ، سواء تم التدريب في مراكز متخصصة أو اتحادات مهنية أو المؤسسات الصحفية نفسها .

٣- **خبراء من جهات أكاديمية :** تستعين الجهات المشرفة على التدريب بالجامعات والمعاهد ومراكز البحث العلمي المتخصصة لإغناء الدورات التدريبية بخبرة هؤلاء من جهة ، وربط الجانب النظري بالتطبيقي خلال الممارسة المهنية .

٤- **خبراء من جهات خاصة :** سواء كانت معاهد أم مراكز متخصصة في مجال معين يخدم العمل الصحفي ، تقوم بتنظيم دورات تدريبية سواء بمبادرات منها أم بالاتفاق مع إدارات المؤسسات الصحفية للارتقاء بمستوى أداء عمل محدد من الأعمال الصحفية ، ويشهد التدريب في هذا المجال نموا ملحوظا على مستوى العالم ؛ نظرا لسمعة بعض مراكز التدريب من هذا النوع ورغبتها في المحافظة عليها ، استقطاب هذه المراكز أهل الخبرة والتخصص ، امتلاكها مساعدات تدريبية قادرة على إنجاز التدريب بنجاح ، قدرتها على تخطيط وتنظيم التدريب نظرا لتفرغها لهذه المهام ، وغيرها من عوامل ساعدت على ارتقاء هذه المراكز .

٥- **الموردون للمعدات والبرامج :** هو جزء من الاتفاق المبرم بين المؤسسة الصحفية والجهات الموردة للمعدات يقضي بتدريب العاملين على عمليات الاستخدام والتشغيل والإصلاح والصيانة . وهذا النوع من التدريب غالبا ما يتم معظمه خارجيا وجزء قليل منه يتم داخليا في ظل ظروف الإنتاج التقني الحالي ، حيث تعتمد المؤسسات الصحفية على استيراد جل معداتها وبرامجها من الخارج .

٩- تقويم التدريب الصحفي :

التقويم عملية تقدير نتائج وطبيعة الآثار التي أحدثها التدريب على المتدرب والوسيلة وبيئة العمل ، وهناك ثلاثة مجالات رئيسية يتم خلالها التقويم :

١- **أهداف البرنامج التدريبي ومدى تحقيقها** قد تشمل هذه الأهداف إحداث تأثيرات في وجهات نظر واتجاهات المتدربين وتنمية مهاراتهم وتوصيل معارف ونقل خبرات جديدة . ويتضمن البرنامج التدريبي دراسة مدى تطابق محتوى أو مضمون البرنامج مع الأهداف المحددة والحاجات المطلوبة كالمهارات المراد تنميتها والمعارف المراد تحصيلها والخبرات المراد نقلها .

٢- تحقيق التكيف بين المتدربين وبين مجالات العمل الجديدة .

٣- الأداء والطرق يشمل أداء المدرب والمتدرب قبل وبعد التدريب ومدى صحة وسائل وأساليب التدريب والتعليم ، وسلامتها ، وسرعة التعلم ومدى استجابة المتدرب للبرنامج التدريبي .

واستخدام أساليب تقويم متقدمة ضماناً لتحقيق أهداف التدريب أو ما يعبر عنه بفاعلية التدريب (xcii) ، فالتقويم الفعال لا يقيس مدى تعلم المتدرب فقط وإنما يتعداه إلى نقل المهارات التي اكتسبها المتدرب خلال التدريب لموقع العمل والتأثير بعمليات ومخرجات المؤسسة التي ينتمي إليها . ويقسم نموذج فوكسون Foxon الذي وضعه عام ١٩٩٣ عملية نقل مهارات التدريب إلى خمس مراحل :

١- مرحلة تصميم المتدرب على ممارسة هذه المهارات في موقع العمل .

٢- المرحلة التمهيدية أو المبادرة إلى تنفيذ هذه المهارات .

٣- مرحلة النقل الجزئي للمهارات .

٤- مرحلة التطبيق الواعي للمهارات .

٥- وأخيراً مرحلة التطبيق التلقائي أو العفوي لهذه المهارات .

في حين يهتم نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick الذي وضعه عام ١٩٩٤ بحفز المتدربين على تقويم

التدريب ، ويتكون هذا النموذج من أربعة مستويات :

١- يقيس المستوى الأول ردود أفعال المتدربين نحو التدريب ، أي ينصب على قياس اتجاهات المتدربين نحو التدريب .

٢- يقيس المستوى الثاني مدى إتقان المتدربين للمهارات (التعليم) .

٣- يقيس المستوى الثالث مدى تطبيق المهارات في العمل (السلوك الذي طرأ على المتدربين بعد التدريب) .

٤- يقيس المستوى الرابع نتائج التدريب في أداء المؤسسة في ضوء تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية . وبلاستفادة من النموذجين السابقين يمكن وضع استمارة تقويم نتائج التدريب تشمل انعكاسات التدريب على المتدرب وبيئة العمل والعمل نفسه من خلال الإجابة عن مجموعة أسئلة أبرزها :

١- ما هي نتائج التدريب على المتدرب :

- هل كان للتدريب نتائج ملموسة على فرص تحسين دخول المتدربين ، كفرق يمكن لحظه في رواتبهم التي كانوا يتقاضونها قبل وبعد التدريب ؟.

- هل تم تشجيع العاملين أو تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو التدريب بمنحهم مكافآت عينية أو معنوية نتيجة إتباعهم دورات تدريبية واجتيازها بنجاح ؟ .

- هل تمت ترقية بعض أو كل العاملين ممن اتبعوا دورات تدريبية درجة وظيفية ، بمعنى آخر هل كان إتباع دورة تدريبية أحد الشروط الموجبة لتسلم مهام وظائف معينة أو لا ؟ .

- هل انعكس التدريب على المتدربين بزيادة فرص الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي فزيادة هذا الشعور يدفع العاملين نحو مزيد من الإنجاز ؟ .
- هل يشعر العاملون بالتقدير من قبل الزملاء والرؤساء في العمل نتيجة خضوعهم لدورات تدريبية، فمن شأن هذا الشعور تحسين فرص الإقبال على التدريب ؟.
- هل أصبحت فرص الترقى في السلم الوظيفي أكبر أمام من اتبع دورات تدريبية أو أن الفرص تتساوى مع من تدرب ومن لم يتدرب (إذا كان الأمر كذلك فخلل ما يشوب نظام الترقيات الوظيفية) ؟ .

٢- ما هي نتائج التدريب على العمل :

- هل كان للتدريب آثار ملموسة على جودة العمل الذي يؤديه المتدربون ؟ .
- هل تم زيادة الإنتاجية مع بقاء مدخلات الإنتاج ثابتة ، أو خفض مدخلات الإنتاج مع بقاء المخرجات ثابتة ، أو تقليل النسبة بينهما نتيجة التدريب ؟ .
- هل قل الزمن اللازم لأداء نفس العمل بعد إجراء التدريب ؟ .
- هل تم التغلب على المشكلات في العمل ، إذا كان الغرض من التدريب التغلب على المشكلات خلال التنفيذ ؟ .
- هل أصبح من الممكن إنجاز العمل الذي يؤديه الأفراد بأكثر من طريقة بعد إتباع دورات تدريبية ؟ .
- هل حصل تقدم ملموس في مجال العمل بعد التدريب ؟ .

٣- ما هي نتائج التدريب على بيئة وظروف العمل :

- هل تحسنت ظروف العمل المهنية ، كاستخدام معدات أو برامج لضرورات إنجاز العمل كما هو موصى به في التدريب ؟ .
- هل تحسنت ظروف العمل الصحية (تهوية ، تدفئة ، سلامة مهنية...) بعد التدريب؟.
- هل تحسنت البيئة الاجتماعية والنفسية للمتدربين بعد التدريب ؟ .
- هل تم التغلب على مؤشرات الاستياء وعدم الرضا الوظيفي بعد التدريب ؟ .

١٠- معوقات التدريب :

- يواجه التدريب مجموعة معوقات ، تمثل الفارق بين ما هو مأمول وما هو ممكن ولعل أبرز هذه المعوقات :
- معوقات مالية : من أبرز المعوقات التي تحول دون تنفيذ التدريب على الوجه الأكمل في ظل ارتفاع تكاليف التدريب ولاسيما على السلع الرأسمالية ومحدودية موارد المؤسسة الصحفية .
- معوقات إدارية : تتمثل في تخطيط وتنظيم الدورات التدريبية ، أو لحظ التدريب في الخطط المتنوعة للمؤسسة الصحفية ورصد موازنات كافية للتنفيذ.

معوقات بشرية : تتمثل في إعراض العمال عن التدريب لأسباب عديدة منها غياب الحافز أو عدم بروز نتائج التدريب على المتدربين مباشرة . أو ندرة المدربين أو الدورات التدريبية ذات الجدوى الفعلية على العمل الصحفي .

معوقات إدارية / بشرية: تتجلى في عدم قناعة صناع القرار في المؤسسة بجدوى وأهمية التدريب ، أو مقاومة بعضهم للتحويل التقني الذي يفرضي إلى ضرورة التدريب وعدم العناية الكافية بالبرامج التدريبية مما يفقد التدريب أهميته مستقبلا .

معوقات تقنية : تتمثل في صعوبة التحويل من نمط تقني إلى آخر يحتاج إلى تدريب .

- ⁱ - Taylor, Frederic, W. Scientific Management. In Shafritz, J, and Hyde Albert (1978). Classic of Public Administration. Moore, Publishing Co. Oak Park, Illinois. P.17-20.
- ⁱⁱ - Hirschhorn L. (1989), October. Training factory workers: Three case studies, Unpublished manuscript, University of Pennsylvania
- ⁱⁱⁱ - Gulick, Luther. And Urwick, Lyndall (2001). Papers on the Science of Administration. Institute Of Public Administration, NY, P.3-13.
- ^{iv} -Philips, J.J. 1996. Accountability in Human Resource Management. Houston: Gulf Publishing Company.
- ^v - عبد الباري دره ، زهير الصباغ . إدارة القوى البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦ ص ٣٨١.
- ^{vi} -Drucker, Peter. (1992) Managing for The Future : The 1990s and Beyond. Truman Talley Books/Plume, NY.
- ^{vii} - I bid., P 112-115 .
- ^{viii} - علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للتنظيم و الإدارة ، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩١ .
- ^{ix} - Marchington A. (2002 ، London . People Management and Development (M. and Wilkinson A. and Development. P.37-44. Personnel of Institute Chartered
- ^x - I bid., P 66-69.
- ^{xi} - إبراهيم الغمري ، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ١٩٩٧ . ص ١١٤-١١٦ .
- ^{xii} - المرجع السابق . ١٢٦-١٢٨ .
- ^{xiii} - herrington, D. J. (1995). The management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.P.45-55.
- ^{xiv} - I bid., P 91-96 .
- ^{xv} - محمد سيد الحسن ، الإدارة ، النظرية و التطبيق ، دار الوفاء ، الدار البيضاء ، ١٩٨٩ . ص ٢٤٠-٢٤٦ .
- ^{xvi} -Roberts I. (ed .I :In .Reward and performance management .Beardwell And L. Holden Human Times2001Pp52-63 Financial : London .approach Resource Management a contemporary
- ^{xvii} - I bid., P 191-204.
- ^{xviii} -محمد يسري ، التنظيم الإداري وتحليل النظم ، القاهرة، دار النهضة، ٢٠٠٠، ص ١٦-٢٢.
- ^{xix} -Courtland L. Bovee and Others, Management (New York McGraw-Hill. Inc.,1993,p205.
- ^{xx} - علي السلمي و آخرون ، أساسيات الإدارة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التجارة. ١٩٩٣، ص ٢٠٩.
- ^{xxi} -Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice .London : 2001 Kogan Page Limited. P 74-81.
- ^{xxii} - W.B. Brown and D.J. Mobeg, Organization Theory and Management: A Macro Approach (New York: John Willey and Sons, 1999) p 289.

- xxiii – عادل الزبادي ، مبادئ الإدارة ، القاهرة ، كلية التجارة ، ١٩٩٦ ، ٨٧ .
- xxiv -Jones, R. Research methods in the social and behavioral sciences Secon dedition ، Sunderland ، Massachusetts : Sinauer Associates.1999.
- Chartered :London .People Management and Development^{xxv} -Marchington, M. and Wilkinson A Development.2002. and Personnel of Institute
- xxvi – عادل الزبادي ، مرجع سابق ، ص ١٣٦-١٣٨ .
- xxvii - Blau 1995. p 22-23، University of Chicago press، Chicago، The Dynamics of Bureaucracy، Peter،
- xxviii -Blum، L. Milton and Naylor، C. James، Industrial psychology: its theoretical and Social Foundations، N.Y.: Harper and Row، 1986.
- xxix – محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة و التنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر و لتوزيع ، ١٣١-١٩٩٢-١٣٤ .
- xxx - Brayfield، H. Arthur and Crockett، H. Walter،[Employee Attitudes and Employee Performance]، psychological Bulletin، September، 2001.
- xxxi -Chruden، H. And Sherman، A.، Personnel Management، Cincinnati: South – Western Publishing Co.، 2002.
- xxxii - Blau، Peter، Op . Cit.،P.59-63.
- xxxiii -Ling، Cyril، management of personnel relations : History and Origins، Homewood III، Richard D. Irwin، 2000.p311-316
- xxxiv – علي عبد المجيد عبده ، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، القاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٩١. ص ٥٠ – ٥٥ .
- xxxv – عبد الباري دره ، وزهير الصباغ. إدارة القوى البشرية ، الطبعة الأولى عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦ ص ٣٨١.
- xxxvi -Hertzberg، Frederick، [One More Time: How Do you Motivate employees?]Haward Business Review، January ، 1998. – February
- xxxvii – حسين موسى راغب، إستراتيجيات التطوير التنظيمي، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، العدد الثامن، ١٩٨٤ .
- xxxviii -Hertzberg، Frederick، ، Op . Cit.،P.150 .
- (Home-Wood : Richard D. ،Personnel A. Behavioral Approach To Administration ،^{xxxix} - C. Meggison Leon Inc. 2001 .p 88.،Irwin
- xl - Barile T ،H Je Comman Base of social Work ، New York ، National Association of Social works ، 1990 p:177.
- xli – محمد سعيد أحمد ، التنظيم و تطوير أساليب العمل ، النظريات و الاتجاهات الحديثة، القاهرة ، ١٩٩٠. ص.
- xlii - - Barile T ،H، ، Op . Cit.،P.190.
- xliii - - Barile T ،H، ، Op . Cit.،P.210.
- xliv – أحمد العناني، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة ، المجلد ٢٨، العدد الثاني ، ١٩٩٥ .

xlvi – المرجع السابق، ص ٢٣ .

xlvi – المرجع السابق، ص ٦٩ .

xlvi – عبد القادر محمد عبد القادر ، " العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير و كل من نمط القيادة و طبيعة المنظمة و المدير " ، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ١٢، العدد ٥ ، ص ٤٢-٥٤ .

xlvi – Daley M. Dennis " Humanistic Management Organizational Success. The Effect of Job and Work Public Responsiveness and Job ،environment Characteristics Organizational effectiveness Summer 1994 ، Vol. 15، " Public Personnel Management،Satisfaction

xlvi – Hartog، Den " Culture specific and cross – culturally generalizable implicit it leadership theories leadership،1999. 12-16.

¹ - Ibid.، p24.

li - Ibid.، p39.

lii - Ibid.، p56.

liii - A comprehensive Guid to supervision (California: Lifetime learning Publications. ، 1994 ، P.196.

196 – 198.،p.p،^{liv} - Ibid

^{lv} – جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٦، ص ٢١٢ .

^{lvi} – المرجع السابق ص ٢١٢ .

^{lvii} – السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، الطبعة الثانية، القاهرة: مطبعة عابدين ، ١٩٨٢، ص ٢٢ .

^{lviii} – ليلى شحاته، الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة قصر الزعفران ، ١٩٨٥، ص ٣٧٥ .

^{lix} – المرجع السابق ، ص ٣٧٥

lx - Howard M. Carlisle ، Management – Concepts and situations. Chicago : library of congress،1998،p.p. 561-562

^{lxi} – علي محمد عبد الوهاب، الإدارة، منهج لتنمية مهارات المدير، القاهرة، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٨، ص ١٨١ .

^{lxii} -Thomas wheelmen and David hunger new York :Addison Wesley publishing ، strategically man agement (second edition ، P.370.، 1986 ، company)

^{lxiii} - David R. Hampton ، contemporary management (second edition ، new York: Mc grew –hill، 1981)، P. 445.

^{lxiv} – جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص ٤٠٨ .

^{lxv} – حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٤، ص ٣٦٣ .

^{lxvi} – محمد عبد الفتاح منجي، الإنتاجية، القاهرة بيمكو للاستشارات الهندسية ، ١٩٨٨، ص ٥٩-٦١ .

lxvii - Ropert M. Fulmer، Op.Cit.،260.

lxviii -Ibid.p.260.

lxix - فريد راغب النجار : إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية ، (الإسكندرية : دار الإشعاع ، ١٩٩٧) ، ص ٥٥ .

lxx - فريدريك فاشور: وسائل الإعلام في المستقبل، مرجع سابق ، ص ٣٥.

lxxi - بشير العلاق : أسس الإدارة الحديثة،(عمان : دار اليازوري العلمية، ١٩٩٩)، ص ٢٨٥ .

lxxii - Wrapp , h . Edward : Good Manager Don't Make Policy Decision , Harvard Business Review : On Human Relations , (New York : Harpar And Row , 1979) , p . 72 .

lxxiii - محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .

lxxiv - للاستزادة انظر - المرسوم التشريعي رقم ١٥٠ تاريخ ٢٤-٦-١٩٦٥م الخاص بإحداث الوكالة العربية السورية للأنباء " سانا " .

lxxv - للاستزادة أنظر - المرسوم التشريعي رقم ٤٨ تاريخ ٢٧-٥-١٩٦٣م الخاص بإحداث مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر والتوزيع .

lxxvi - عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ٧٦ .

lxxvii - محمد سيد محمد : اقتصاديات الإعلام ، مرجع سابق ، ص ١٦٢ .

lxxviii - محمد فريد عزت : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

lxxix - المرجع السابق ، ص ٤١ .

lxxx - عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ٧٧ .

lxxxi - المرجع السابق ، ص ٧٨ .

lxxxii - جوزيف بروكينكو : إدارة الإنتاجية (مرشد عملي) ، (منظمة العمل العربية : مكتب العمل العربي ١٩٩٨ بتصريح عن مكتب العمل الدولي) ، ص ٢٧٠ .

-Randolph , W . Alan & Richard S . Blackburn : Managing Organizational Behavior , (IRWIN : Homewood , Boston , 1989) , p 213 .

lxxxiii - الإعلام العربي حاضرا ومستقبلا ؛ نحو نظام عربي جديد للإعلام والاتصال ، (الأليكو : تونس ، ١٩٨٧) ، ص ٤٦ .

- محمد خليل الرفاعي : استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في الحافة العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (القاهرة : كلية الإعلام ، ٢٠٠٢) ، ص ٤٢٠ وما بعدها .

lxxxiv - محمد عبد السلام الحسني : دليل تحديد الاحتياجات التدريبية في الوطن العربي ، (منظمة العمل العربية : مكتب العمل العربي ، ١٩٩٥) ، ص ١٥ .

lxxxv - عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ،(القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢) ، ص ١٧٢ وما بعدها .

- Kearsley , Greg : Training And Technology , (California , London , Amsterdam : Addison Wesley Publishing Company INC , 1994) , p 62. 68 .

lxxxvi - أحمد مديغ و علي نصر الله : الموائمة بين مخرجات التدريب والتعليم الفني واحتياجات سوق العمل في الأردن وتونس : منظمة العمل العربية ، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المتدربين ، (١٩٩٨) ، ص ٤٦ .

- محمد خليل الرفاعي : استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في الصحافة العربية ، مرجع سابق ، ص ٤٦١ وما بعدها .

lxxxvii - الإعلام العربي حاضرا ومستقبلا ؛ نحو نظام عربي جديد للإعلام والاتصال ، مرجع سابق ، ص ٤٦ .

lxxxviii - عدلي رضا وعاطف العبد : إدارة المؤسسات الإعلامية ، مرجع سابق ، ص ٣٢ .

lxxxix - محمد عبد السلام الحسني : دليل الاحتياجات التدريبية في الوطن العربي ، مراجعة طلعت عبد الجواد دياب ، (منظمة العمل العربية : مكتب العمل العربي ، ١٩٩٥) ، ص ٢٣ .

- جوزيف بروكينكو : إدارة الإنتاجية (مرشد عملي) ، مرجع سابق ، ص ٢٩٩ .^{xc}

-
- مجلة التدريب والتقنية : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب ، المملكة العربية السعودية (العدد ٤٧^{xci} - ذو القعدة ١٤٢٣ هـ) ، ص ٤٥ .
- مجلة التدريب والتقنية : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب ، المملكة العربية السعودية (العدد ٤٧^{xcii} - ذو القعدة ١٤٢٣ هـ) ، ص ٤٥ .

