الإدارة من خلال الناس

ديل كارنجي ومشاركوه

ترجمة : عبدالمغني صالح الأشول

MANAGING THROUGH PEOPLE

Dale Carnegie & Associates

الكتاب الأداري الذي يجمع بين النظرية والممارسة والتطبيق والخبرة العملية

الكتاب الذي يحتاجة كل قائد أداري على أى مستوى وفي أي تنظيم أو مؤسسة

SIMON AND SCHUSTER

New York

كل الحقوق محفوظة

الناشـر:
وزارة الثقافة
صندوق الثرات والتنمية الثقافية

الاخراج والتصميم:
مركز التصميم والاخراج الفني
مهدية السنيني
بدائرة التوجيه المعنوي

الطباعة وفرز الألوان:
مطابع دائرة التوجيه المعنوي
ص.ب (١٧) صنعاء - الجمهورية اليمنية
هاتف: ٢٦٢٦٢٦/٢٦٢٦٢٨ - ١ - +٩٦٧
فاكس: ٢٧٤٣٤١ - ١ - ٩٦٧+
بريد إلكتروني: 26Sept@yemen.net.ye

حقوق الطبع محفوظة لدى المترجم

بسم الله الرحمن الرحيم

«الكتابُ ذاكرةُ الشعوب» وأولُ مبدأ في ثقافتنا الإسلامية هو (إقرأ) ولأن (تريم) كانت على الدوام المنارة الإسلامية التي أهدت أنوار معارفها إلى العالم ؛ كان لابد للكتاب أن يكون في صدارة عُرسها الثقافي في عام تتويجها عاصمة للثقافة الإسلامية ٢٠١٠م إيماناً منا بدور الكلمة في خلقِ أفاقٍ جديدة للتواصل والحوار من أجل أن يكون عالمنا أكثر بهاءً وإشراقاً ولتكون هذه الإصدارت نافذة العالم على مهد الحضارات (اليمن) وعرفاناً بفضل مدينةٍ زينَّت الثقافة الإسلامية بأبهى حُللها .

د / محمد أبوبكر المفلحي

وزير الثقافة

رئيس اللجنه الفنية لتريم عاصمة الثقافة الاسلامية

Θ ĸǽŃ℄ Ţ Ʒǩɨ η Ʒʰĸ ā

Ē ..... ŏäÆŁ ɨä

Ĕ ..... علي سبيل التمهيد

ČČ ..... كلمة المترجم

ČĎ ..... مقدمة الكتاب

gǿäåRō ȳÀĬĤōä øz ŢÁţä ȯş ɟä ŏÂ ƨ ä

ČĒ ..... ١-منظور الإدارة

ÙŢÛÅǫōä : ƆÀĬƷōä ŏÂ ƨ ä

Ďē..... ٢- وضع الأهداف

ĐČ..... ٣- أنواع الخطط

ĒĎ..... ٤-الخطوات الأولى في التخطيط

ĔĎ..... ٥-صناعة القرار

ČČĐ..... ٦-إتمام الخطة

ĻŢÁǫōä .ǪōÀĬƷōä ŏÂ ƨ ä

ČčĐ..... ٧-الهيكل التنظيمي

ČĐČ..... ٨-التفويض واللامركزية

..... ٩-التنظيم غير الرسمي

¢ ǿŢDZzǫōä .ƷæäÀōä ŏÂ ƨ ä

ČĒĔ ..... ١٠-الحصول على الشخص المناسب أو الأفراد المناسبين

١١-الاتصـال ..... ČĚĚ
١٢- القيــادة ..... čČđ
١٣- تحفيز العاملين ..... ĎĎČ
١٤-تقييم الموظف وتطويره ..... čďĐ
١٥-التعامل مع مشاكل العاملين ..... čĒĐ

ĞæÅęÀõäşÛ ĮÓHQõäş ĘĔÊAQõä : È ŋÅ ę ä ŏÂ ƨ ä

١٦-التنسيق ..... čĚĎ
١٧-عملية التحكم ..... Ďċđ
١٨-الجوانب الإنسانية في الرقابة ..... ĎčČ

ĞĠĢÅ ę ä: â åÅÊõä ŏÂ ƨ ä

١٩-ملخص عام لكل ماسبق ..... ĎĎĐ
٢٠-السيرة الذاتية للمترجم ..... ĎĐč
٢١-نبذة عن ديل كارنجي ..... ĎĐĐ

DIY/øøø ǵ è I

أهدي هذا الجهد المتواضع الى الجيل الجديد ..
الجيل الذي يُنتظر منه أن ينطلق بالادارة في بلادنا
إلى آفاقٍ جديده يكون فيها الإنسان اليمني
محور التنمية وغايتها .

المترجم

yØHʒ¶kł ŘØШ ɔ Ǻ ǫŪ

فأجاني الصديق (عبد المغني الأشول) بزيارتي ذات يوم مصطحباً معه نسخة من ترجمته لهذا الكتاب الخاص بعلم الإدارة. وللمفاجأة بالنسبة إليّ أسباب متعددة؛ أولها هو: إنني – على الرغم من تجربتي المتواضعة في الاشتغال بالترجمة – ما كنت لأُقدم على ترجمة كتاب متخصص من هذا النوع لو أن الأمر متروكٌ لي، وما كنت لأقبل ترجمتَه لو أنني كُلِّفت للقيام بهذه المهمة. ذلك لأني أدرك مدى الصعاب التي قد تواجه مترجِما لكتاب من هذا النوع. أفلا يدعو هذا للاعجاب والفرح والتقدير؟ وثاني تلك الأسباب هو: صحيح أن الأخ عبد المغني قد درس الإدارة باللغة الانجليزية ولا شك أنه ملمٌّ بموضوعه، لكني أعجبت بحماسه وحرصه على أن يبرهن على أن دراسته تلك يجب أن تؤتي ثمارها كمّاً وكيفاً، نظرية وممارسة. فكم من الدارسين اليمنيين على مدى أكثر من أربعة عقود قد خالجهم مثل هذا الهم؟

والسبب الثالث هو اختياره لي بالذات للاطلاع على الترجمة وكتابة تمهيد لها. فمع امتناني البالغ لمثل هذه الثقة وهذا التشريف اللذين قد لا أستحقهما، غير أني لا أحرص على القيام بمثل هذه المهمة، ليس فقط لأني لا أجيدها، بل لأني أيضاً أراها مسؤولية قد لا أحسن القيام بها على الوجه الأكمل.

إن (عبد المغني الأشول) – كما عرفته – جديرٌ بالثقة وجديرٌ بكل خير، لكن أخشى ما أخشاه عليه هو أن يكون – كأمثاله من المثابرين المخلصين المنجزين – الشخص المناسب في الزمان والمكان غير المناسبين، فيرتدُّ هذا ضدّاً عليهم. ويبقى الأمل في أنّ (عبد المغني) هو أنضج وأكثر وعياً من أن

يقع فريسة لمثل هذا الشّرَك الذي لا يقع فيه سوى الخائرين الجُوف الذين ليس لديهم ما يقدمونه ولا ما يفعلونه.

أما عن الكتاب، فإن موضوعه هو في غاية الأهمية لا سيما وأن الإدارة في بلادنا عموماً تمارس بشكل عشوائي وارتجالي ومزاجي. في حين أنها علم وبراعة وحنكة وسلوك انساني نبيل كما يوضحها الكتاب. وبذلك فهو يسد حاجة ملحه في بابه. لعلّ وعسى.

مبارك لك هذا الانجاز، وإلى انجاز قادم إن شاء الله.

د. عبد الوهاب المقالح

Q Σ ξqǯǩɨ η ǯϱ g

هو عنوان لكتاب من سلسلة كتب صادرة عن مؤسسة عمل أمريكية اسمها ديل كارنجي وشركاه ، والكتاب من إصدارات عام١٩٧٥م عن مؤسسة ديل كارنجي ومشاركيه والناشر له شركة سيمون وشستر بنيويورك – الولايات المتحدة الأمريكيه. وقد أحبُبت أن أترجم هذا الكتاب الشيق الذي وقع بين يدي أثناء الدراسة الجامعية لما يتضمنه من أفكار ونظريات ورؤى فائقة ومفيدة حول الإدارة ووظائف الإدارة واتجاهاتها وأساليبها وطرقها، وبلغة سلسة وبسيطة ليس فيها تعقيد ولا غموض ، أما الهدف من إقدامي على ترجمة هذا الكتاب بعد تردد طويل دام أكثر من سنتين هو مارأيته ولمسته من حاجة ماسة إلى ثقافة إدارية في أوساط مجتمع الأعمال وفي الكثير من الأجهزة الإدارية للدولة والمؤسسات العامة والخاصة ؛ ولأن المشكلة الكبرى والمعضلة المؤرقة التي يعاني منها عالمنا العربي والإسلامي هي مشكلة إدارة البشر وإدارة الموارد والطاقات والإمكانيات المحدودة والمتاحة بكفاءة عالية وفعالية مثلى.

فلم يتقدم علينا أصدقاؤنا في الغرب أو الشرق إلا بحسن الإدارة وتوظيف وتشغيل الموارد بكفاءة وفعالية قصوى . فالإدارة وأسلوب وكفاءة القيادة الإدارية وخبرتها هي الطريق الموصل إلى النجاح والموصل إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة ، فكما يشير الكتاب في مقدمته إلى أن «نجاح أو فشل أي عمل يعزى مباشرة إلى كفاءة إدارته ، كما أن خبرة المدراء الكبار ليست وحدها التي تحدد النتيجة ولكن خبرة كل المستويات الإدارية من أول المشرفين الإداريين إلى رئيس مجلس الإدارة أو المسئول الأول في المؤسسة أو الوزارة أو الهيئة .

كما أن إحدى المسؤوليات الرئيسية للإدارة العليا هي تأكدها من أن المدراء مدربون بصورة صحيحة ليفهموا ويطبقوا أساليب و طرق الإدارة الجيدة في أعمالهم ومهامهم . وإن أكثر ما دفعني إلى القيام بترجمة هذا الكتاب القيّم في الإدارة هو بساطة وسهولة لغته الأصلية وبعدها عن الأساليب النظرية الطويلة والمصطلحات التي تتصف بها كثير من المؤلفات المشابهة

في عالم الإدارة. كما أن محتوياته مستندة في أكثر ثنايا الكتاب على خبرات وممارسات عملية قامت بها هذه المؤسسة الرائدة حول العالم إضافة إلى احتوائه على النظريات والمبادئ والفلسفة الإدارية الحديثة باختصار وبدون ثرثرة زائدة أو حشو.

علاوة على اشتماله في بداية كل فصل على مقولات وأمثال وحكم لكبار القادة والزعماء والخبراء في عالم الإدارة والقيادة مستنبطة من تجاربهم وخبراتهم العملية ، ومن أمثلة ذلك ما جاء في مقدمة الكتاب وتحت عنوان **«منظور الإدارة»** .

يقول جون إتش هاي

Things do not happen in this world-They are brought about.»

John H Hey. ويعني بذلك أن الاشياء لاتحدث في هذا العالم من ذات نفسها بالصدفة ولكن هناك من يُحدِثُها وهو أشبه بذلك القول الذي ينص على الآتي: {لاتوجد طريق معبدة منَ ذات نفسها بل المشي هو الذي يصنع الطريق}، وكذا ماورد في مقدمة الجزء الثاني تحت عنوان التخطيط **planning** جاءت المقولة أو الحكمة التالية:

IF a man does not know to what port he is Steering , no wind is favorable to him, Seneca.

«إذا لم يعرف المرء الوجهة التي يبحر إليها ، فكل الرياح لديه سواء» .

بمعنى إذا لم يعرف الإنسان الميناء أو الهدف الذي سيبحر إليه فلا معنى لمعرفته أي ريح هي الأفضل له سواء جاءت من الشمال أو الغرب أو الشرق أو الجنوب وسواء كانت شديدة أو خفيفة. والهدف واضح من المثل: وهو أن الإنسان لا بد أن يخطط ويحدد أو يضع الهدف أو الأهداف التي ينوي الوصول إليها قبل أن يفكر بالوسائل والطرق التي ستوصله إلى هدفه . وحتى لا أسبق الاحداث وأحرم القارئ العزيز من الاستمتاع بقراءة محتويات الكتاب أختم مقدمتي هذه وكلي أمل في الله العلي العظيم بأن يجعل هذا الجهد المتواضع فاتحة خير لإسهامات أخرى لخدمة بلدي الحبيب اليمن وأبناء وطني العربي والإسلامي في الجامعات والمدارس والمعاهد المتخصصة ، في مجتمعات الأعمال التجارية والصناعية وفي جميع المجالات الإدارية المختلفة.

المترجم

عبدالمغني صالح الأشول

k KQ Ğ kł η ō y⁄Æ ō

إن نجاح أو فشل أي عمل يعزى مباشرة إلى كفاءة إدارته . كما أن خبرة الإداريـين الكبار ليست هي التي تحدد النتيجة بل خبرة كل المستويات الإدارية من أول خط المشرفين إلى رئيس مجلس الإدارة.

ولاشك أن إحدى المسئوليات الرئيسية لـلإدارة العليا تتمثل في تأكدها من أن المدراء المرؤوسين مدربون بصورة صحيحة لفهم وتطبيق الأساليب الإدارية الجيدة في أعمالهم.

إن الإدارة الوسطى تتكون من أشخاص ذوي خلفيات متنوعة . فبعضهم من صفوف عمال المصنع والبعض من الكتبة أو الموظفين المكتبيين وبعضهم يتم توظيفهم من طلاب مدارس وكليات خاصة بتدريب الإدارة ، والبعض محترفون في مجالات محددة كالمحاسبة والهندسة ممن رقوا إلى المواقع الإدارية . وسواء ترقى هؤلاء الأشخاص من الصفوف أو وظفوا كجزء من مساعدي الإدارة فإنهم يحتاجون إلى تدريب في طرق وأساليب الإدارة.

هناك عدد من الشركات تنفذ برامج تدريب إدارية رسمية للمدراء الجدد وبرامج تنمية وتطوير إدارية لأشخاص سيشغلون أي فرص مستقبلية قد تحدث . وهناك منظمات أخرى تستخدم كليات ، معاهد تجارية وحلقات دراسية عامة في الإدارة لتعويض أو تعزيز برامجها الخاصة.

ومؤسسة ديل كارنجي وشركاه هي مؤسسة إدارة أعمال أمريكية لها مشاكل كغيرها من مؤسسات الأعمال الأخرى . ونحن أيضاً لدينا الحاجة لتدريب مدرائنا ولإعداد الأفراد ليترقوا إلى مواقع الإدارة ؛ ليس فقط في شركتنا الأم بل أيضاً عند العديد من الراعيين لدورات ديل كارنجي حول العالم .

إن منظمتنا لديها مشاكل مزدوجة بعملها ككيان شركة أم على المستوى الوطني بما تحملة من تعقيدات كشركة كبرى ، ومشاكل عند الراعيين المستقلين مع مشاكل خاصة لأعمال صغيرة.

لقد وضعنا في عام ١٩٦٢م مع بعض أول برامجنا الداخلية للتنمية الإدارية استناداً على تجربة عدد من السنوات لبعض خاصة موظفينا – سواء في المكتب المحلي أو بين الراعيين– وبعد بحث مكثف في علم إدارة الأعمال ، قمنا بتعريف المسئوليات الرئيسية للمدير ووضعنا آليات وطرقاً لتدريب أفرادنا في كيفية التعامل مع هذه المسئوليات بفعالية.

وأعطينا فرصة للمسئولين الإداريين بمركزنا الرئيسي وبمكاتب الراعيين لأخذ هذا البرنامج . ولقد كانت النتائج باهرة جداً. فقد أبدى وأظهر الأشخاص (الرجال والنساء) ممن كانوا باعة جيدين – ولكنهم قليلو الفعالية كمدراء مبيعات –تطوراً ملحوظاً في الإنجاز الإداري . وأصبح المدراء في المجالات الإدارية الأخرى أكثر كفاءة. وقد كان بعض الراعيين متحمسين جداً للحلقات الدراسية الإدارية لدرجة أنهم اقترحوا علينا تقديمها للجمهور كبرنامج جديد لديل كارنجي. وبعد كل ذلك قامت منشأتنا بإعطاء دورات للجمهور لتطوير فعاليات الأفراد وكانت الحلقة الدراسية الإدارية امتداداً طبيعياً لمنهجنا . وقد أفادت موظفينا تماماً ونعتقد أنها ستكون كذلك مع الآخرين أيضاً .

قدمت أول الحلقات الدراسية الإدارية العامة لمؤسسة ديل كارنجي في العام١٩٦٧م ومنذ ذلك الحين قدمت حلقات مشابهة حضرها أكثر من ٢٠٠٠٠ شخص في الولايات المتحدة . إضافة إلى حلقات دراسية أقيمت في اليابان ، والبرازيل ، وأسبانيا ، وألمانيا ، وأستراليا، ونيوزلندا ، والأرجنتين ، وأسلندا ، وإيرلندا ، وإنجلترا ، ودول أخرى حول العالم.

ويشير تحليل للمشاركة في هذه الحلقات أن المشاركين أتوا من مختلف المراتب الإدارية ومن كل قطاعات الصناعة. وكانت الشركات الكبيرة غالباً ماترسل أفراداً من الإدارة الوسطى في حين مثّل الشركات الصغيرة عادة أفراد من الإدارة العليا ، أما الشركات الفردية والشخصية فقد جاءوا بأنفسهم وأحضروا معهم كل فرَقِهم أو أرسلوا (لاحقاً) على دفعات كل الفرق الإدارية وقد طلبت منا العديد من الشركات إقامة حلقات دراسية إدارية لموظفيها في مقرات العمل ذاتها.

ولقد وجد رجال البيع المهيئون لإدارات المبيعات أنفسهم يشاركون الأفكار مع مدراء المبيعات من ذوي الخبرة وبالمثل المدراء العموم و رؤساء أقسام المصانع ومدراء المكاتب ، المساعدون والتنفيذيون ، المهندسون ومدراء الأفراد . كل هؤلاء الناس تعلموا أن واجباتهم الإدارية متشابهة وإن اختلفت

مسئولياتهم الوظيفية ، ولقد تعلموا أن يضعوا أهدافاً ، وأن يخططوا أنشطة قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى وأن ينظموا أقسامهم وأن يوجهوا وينسقوا ويسيطروا على رجالهم وقد تعلموا أن الجانب الإنساني للإدارة في كل شيئ يعملوه أمر مؤكد. كما أن الفلسفة الأساسية للحلقة هي أن الإدارة تعني إدارة عبر الناس**{Managing means: managing through people}**. إن حلقة ديل كارنجي الإدارية طريقة برجماتية لحل مشاكل الإدارة، أي طريقة نفعية/عملية لحل مشاكل الإدارة. نحن ندرك أن عدداً من الإبداعات / الابتكارات في الفكر الإداري الحديث جاءت من الدراسات والتحليلات العميقة التي قام بها خريجو مدارس إدارة الأعمال الأساسية، وأن عدداً من أفكارنا في السلوك الإنساني جاءت من جهود وأعمال علماء النفس وعلماء الاجتماع عن السلوك. وكلنا نعرف كذلك أن عدداً غير قليل ممن يتعاملون مع المشاكل الناشئة من إدارة الأعمال لم يتعرضوا أبداً لهذه الدراسات حتى عندما تأتي الإدارة العليا لشركة من مدارس الأعمال ذات الاعتبار والمكانة فإنهم لايجدون المسألة سهلة لإظهار ما درسوه في هذه المدارس إلى المدراء العاملين.

إن الغرض من الحلقة الدراسية لديل كارنجي في هذا الكتاب هو تقديم أحدث/ أو آخر التطورات في الفكر الإداري بشكل سهل الفهم ومقبول لدى المشرفين، والقيادات الوسطية وعدد من المدراء الكبار من الذين لايجدون وقتاً للدراسة الجامعية.

إن هذا الكتاب يشرح وبلغة سهلة أساليب ومفاهيم الإدارة الجيدة. ويقدم إيضاحات عملية حول كيفية تطبيق هذه المبادئ في الأنشطة اليومية للمدير التنفيذي أو المساعد **{Line or staf manager}**. إنه يركز على الجوانب الإنسانية للإدارة. فالناس هم الذين يجعلون العمل ناجحاً أو فاشلاً ، إنها المسؤولية الرئيسية للمدير ليشجع و يحفز أفراده أو مرؤوسيه وبذلك يضمن النجاح. لاتوجد في الكتاب صيغ سحرية. فالمؤلفون يعتقدون اعتقاداً راسخاً أن كل إنسان لديه طاقة لانهائية من الخلق و الإبداع للعمل من أجل إنجاز أهداف إدارية. والدافع لهذا الكتاب هو إرشاد المدراء إلى طرق توصلهم إلى هذه الطاقة الكامنة لحفز الإبداع وتقوية الرغبة لدى موظفيهم في النجاح وتحقيق الذات عبر عملهم.

وهذا الكتاب على الرغم أنه قد أُعدّ كمقرر من مقررات حلقات ديل كارنجي الإدارية فإنه يعتبر بحد ذاته أحد الكتب المقررة في مبادئ الإدارة

وسيجد المشاركون في الحلقة أن الكتاب عبارة عن معين / أو ملحق للحالات الدراسية والنقاشات والأساليب التعليمية المستخدمة وسيكتسب كل قراء هذا الكتاب البصيرة والإدراك العميق لكل الطرق والأساليب التي طبقت ونفذت بنجاح في مؤسسات أخرى وقد عرضت هنا في شكل سهل الفهم، وسهل التطبيق لأوضاعهم الخاصة.

شركة ديل كارنجي وشركاه (Dale Carnegie& Associates,Inc) .

ğ p à ł Dʒ l ǩ ł

ƝƷŁƳâł ƷÑøøøøø ŏ Dzǭ

إن الأشياء لا تحدث في هذا العالم من ذات

نفسهاوإنما هناك دائما من يحدثها

John m.Hay

(1)

ğ ƿ è ł Ǩøøøøøøø dž Ä̅ǩł

ƝƷŁY â ł ƷŃøøøø ŏ Dz ǭ

يتوقف النجاح لكلٍ نشاط منظم – سواءاً أكان إدارة عمل ما، أو مستشفى ، مدرسة ، معهداً أو مؤسسة حكومية – على المهاراتً الإدارية لقادته . وهذه المهارات ليست وراثية بالضرورة إذ يمكن اكتسابها بدراسة الكتب الخاصة بها والمشاركة في الحلقات الدراسية والنقاشات للمشاكل الإدارية والملاحظة الدقيقة للمدراء الناجحين.

ثمة شركات كبرى خصصت مبالغ ضخمة لغرض تدريب وتطوير أداء المدراء. كما أن الرجال والنساء المهتمين بإدارة الأعمال يلتحقون بدورات وحلقات دراسية خاصة بأساليب وعمليات الإدارة الفعالة.

ترى ، ماالذي يجعل من مدير ما مديراً ناجحاً ومن آخر مديراً فاشلاً؟ وماالذي يفعله أو يمتلكه المديرً الناجح ولا يفعله أو يمتلكه المدير الفاشل ؟ للإجابة على هذين السؤالين يجب علينا تحليل الوظيفة الإدارية.

لقد عُرّفت الإدارة بأنها قدرة الحصول على نتائج مرغوبة عبر الاستفادة الفعالةَ من الموارد المتاحة لمؤسسة ما ، والموارد الأساسية التي يعمل عليها المدير أو يتعامل معها هي الخمسة إم **(m's)** (ويقصد بها المؤلف الاتي):

النقـود	**Money**
المـواد	**Material**
المعدات/الآلات	**Machinery**
الطرق/أو الأساليب	**Methods**
القوة البشرية	**Manpower**

النقـود: مصطلح النقود أو المال في الإدارة يشمل كلا من النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية . ويجب على المدير أن ينتفع من المال المرصود بموازنة دائرته بأسلوب أكثر فعالية، و أن يفهم كيف سيكون مـردود النقود التي ينفقها اليوم في المستقبل وما يستطيع أن يتوقع كعائد أو كمردود للنقود التي يستخدمها . فالنقود هي المزيتة لعالم الأعمال اليوم وهي العامل المشترك الذي يربط كل أوجه الأنشطة.

فإدارة النقود ضرورية لإدارة العمل كضرورة الدورة الدموية لجسم الإنسان.

المـــواد: تتكون المواد في المنشأة الصناعية من كل من المواد الخام والمنتجات النهائية ، وفي منشأة تجارة الجملة والتجزئة تشمل المخزون وحتى في المنشآت الخدمية أو العمل الخدمي توجد عدة توريدات ومواد تتحكم فيها الإدارة على الرغم من أن تلك المواد أقل أهمية في الأنشطة ذات الطابع الإنتاجي.

الآلات: إن الاختيار والانتفاع الصحيح للآلات والمعدات بما فيها الكمبيوترات والآلات المكتبية وبالمثل المعدات المستخدمة بالمصانع، المستودعات أو أي مكان آخر في المنشآت يعد مكوناً رئيسياً لعمل المدير.

الأساليب أوالطرق:إن الطريقة المنتظمة لترتيب واستخدام الموارد الأخرى يمكن أن تشكل الفارق بين النجاح والفشل. تتركز خبرة العديد من المدراء في عملية توجيه أساليبهم وطرقهم. إن معظم كبرى الشركات طورت طرقاً فعالة للتعامل مع مشاكلها وهذه الطرق والأساليب شكلت مورداً رئيسياً للعمل.

القوى البشرية: إن «أندرو كارنجي» تعهد بالقول أنه إذا أخذت الأربع إم **m›s** والمتمثلة بـ (**المال** ، **والمواد** ، **والآلات** ، **و الطرق**) بعيداً عنه وبقي معه فقط رجاله –قوته البشرية– يستطيع أن يبدأ مرة أخرى وفي وقت قصير نسبياً ويعيد بناء امبراطوريته الصناعية . إن الأربع الميمات الأخرى –الـ **٤m›s** على حد تعبير المؤلف – لاتعني أي شيء بدون القوى البشرية الـ(**manpower**) لتنفيذها. فالانتفاع الفعال من الناس في المؤسسة أو التنظيم يمكن أن يتغلب على القصور في الموارد الأخرى ، وإن ضعف الانتفاع من القوة العاملة البشرية سيبطل أو سيعطل فعالية التنظيم حتى لو كان قوياً في كل الموارد الأخرى.
فالإدارة تعتمد على القوى البشرية ليس فقط بكونها أيادي تعالج الآلات ، ولكن بكونها كذلك العقول التي تحدد كيف يعمل التنظيم ولضمان أنه يؤدي وظيفته بصورة صحيحة وسليمة.
يقول بيتر دركر–وهو واحد من أحسن مفكري الإدارة المعروفين في وقتنا الحاضر– إن الإدارة الحقيقية هي إدارة الناس.
{Real Management is the Management of people}
فالناس هم المفتاح إلى النجاح وإدارة الناس بفعالية هي العامل الذي يفصل الذين عندهم من الذين ليس عندهم أو الذين يملكون من الذين لا يملكون.
وأشار المؤلف إلى أن كلمة **Management** والتي تعني الإدارة بلغتنا العربية تنقسم إلى مقطعين كالتالي: **Man AGEMENT** وكلمة **Man** تعني إنساناً أو رجلاً وواصل بقوله : إنه الإنسان الذي ينبغي أن

يُركز عليه في تنمية وتطوير كل الموارد الأخرى ، إنه نوع الإنسان المستخدم كمدلول أو كمعنى عن كل المـوارد البشرية ، ذكـر وأنثى : قـوة الإنسان **MANPOWER** هـي المحفز أو العامل المساعد الذي يجعل كل الموارد الأخرى تنجح أو تفشل.

إن رسالة هذا الكتاب هـي أن الإدارة الجيدة من تنتفع بكل المـوارد إلى أقصى درجة من قدرتها وبالتركيز على الـ الميم الخامسة – ويقصد بها القوة البشرية – سنكون قادرين على إنجاز أهدافنا بفعاليه أكثر.

gøäå qä gÀÖz ÑÀøÀk

بدأت في وقت مبكر من هذا القرن –يقصد القرن العشرين– الخطوات الأولى في سلوك الطريقة المنظمة نحو الإدارة من قبل «فردريك دبليوا تاليور» وهو مهندس اشتغل في صناعة المعادن . لقد كان الهم الرئيسي لتايلور زيادة الإنتاجية . كانت معظم القرارات الإدارية حتى ذلك الوقت تتم على أساس المعرفة الأولية للمسئول المباشر وعلى خبرته الماضية في التعامل مع المشاكل المرتبطة بالعمل وعلى هذا النحو كان المدير يعتمد على معرفته الخاصة والمحدودة وعلى المدراء التقليديين السابقين في شركته. «وهذه هي الطريقة التي نسلكها دائماً». هذه العبارة كانت الدارجة في العادة.

لقد غير تاليور كل ذلك ، و درس الأعمال المتنوعة وحدد الطريقة الأكثر فعالية لإنجاز كل عمل . وقد اشتملت خطته وضع أساليب محددة لإنجاز كل خطوة من خطوات المهمة أو العمل ، وجدول الوقت المحدد لإنجاز كل عمل ووضع أنظمة تدفق مرنة لمناولة المواد **(Smooth- flowing systems)** . لقد اشتهرت سريعاً فكرة الإدارة العلمية لتايلور **(Scientific management)** واستوُعبت وَأُقرت من قبل شركات في عدد من الصناعات وبالمثل من قبَل العديدَ من المؤسسات والتنظيمات الداخلة في العمل الروتيني . لقد وفرت هذه الطريقة لهذه الشركات مبالغ منٍ الدولارات لاتعد ولاتحصى في ضياع الوقت والمواد . كما وفرت أيضاً جهوداً غير ضرورية للعاملين . لقد وضع تايلور وزملاؤه أساليب خفضت من كمية الطاقة المطلوبة لتلبية أهداف الإنتاج.

وفيما بعد طورت أفكار تايلور وجعلت أكثر تعقيداً من قبل خلفائه في الحقل الجديد «الهندسة الصناعية» **(Industrial engineering)** إن أشهر خلفاء تايلور كانوا (فريق الزوج والزوجة) فرانك وليلين قلبرث ، حيث أدخل فريق قلبرث فكرة دراسة الزمن والحركة. وفي هذا الإجراء يقسم كل عمل إلى عدة مهام محددة درست عبر الملاحظة الدقيقة للوقت المحدد لكل حركة وبسطت عندئذ بحيث إن كل عامل يستطيع أن ينجز العمل / المهمة بأقل وقت وأقل جهد . لقد بحث فريق قلبرت عن «أحسن طريقة»**(For the one best way)** وأصبح هذا شعار أو كلمة سر الإدارة العلمية .

وعلى الرغم أن هذه الطريقة لحل مشاكل الإنتاج قد حققت أهدافها للوصول لأعلى إنتاجية إلا أنها لم تكن خالية من المشاكل . فقد كره عدد من العاملين الأسلوب غير الإنساني تقريباً الذي تعامل معهم فيه مايطلق عليهم خبراء الفعالية ومع عملهم. لقد ادعت اتحادات العمال أن الهندسة الصناعية كانت عذراً للتسريع وأفسدت البرامج بنفسها واضعة معايير إنتاجية عليا أقل بكثير من تلك التحاليل التي حددت أحسن طريقة يمكن بلوغها . وبدأ المدراء يعتمدون على الأساليب «العلمية» لحل كل المشاكل التي تواجههم ناسين أهم عنصر وهو الإنسان الواقف خلف الآلة . كان يوجد مكان واضح لهذه الطريقة التحليلية ولكن كان هناك شيء مفقود . لقد جاءت الحلقة المفقودة كنتيجة لتجربة تمت في مصنع هورثون لشركة الكهرباء الغربية أجراها إيلتون ميو وفرتز روثلزبرقر **(Elton Mayo & Fritz) Roethlis Berger** في أواخر العشرينيات ١٩٢٠م وأوائل الثلاثينات. التزمت بها الكهرباء الغربية لتحديد كيف تؤثر التغيرات المادية في المحيط أو البيئة المحيطة على إنتاج خط العاملين . لقد اختار ميو وفريقه عشوائياً مجموعة من النساء ووضعهن في غرفة منفصلة للدراسة . ورفعت درجة الحرارة وخفضت ، وجعلوا الضوء عند عدة مستويات ... إلخ. وكانت المفاجأة للملاحظين –على الرغم مما عملوا– أن استمرت الإنتاجية بالارتفاع . لقد أثبتت العوامل المادية أن تأثيرها قليل على العمل . وبعد تحاليل كثيرة لهذا الوضع عدة سنوات حدد ميو وروثلز برقر أن تجاوب العمال لم يكن لمكونات بيئة العمل ولكن لوضع العمل كلياً . لقد عزى سبب زيادة الإنتاجية إلى أشياء غير ملموسة مثل: حب الناس الذين يعملون معهم ، التمتع بالشعور بالمعاملة الخاصة أو بمعاملتهم كخاصة الناس **(Treated as «special» people)** باعتبار الشخص كشخص أو كفرد وليس مع بعض كأيدي عاملة على خط إنتاجي واحد . وهكذا جعلت الإدارة بأنها الدراية الأكثر للجانب أو العنصر البشري. فالناس ليسوا آلات والإدارة لا يمكن أن تكون مكننة أو ميكنة بحتة. فالعنصر البشري يجب أن يكون في الاعتبار. وستصبح كلمتنا الرئيسية **Management HUMAN AGEMENT**

ولقد استمر التركيز على هذا العنصر البشري بالنمو إلى يومنا الحاضر وظل خبراء الإدارة خلال السنوات الماضية يدرسون العلوم السلوكية . وقد كيفوا من حقول علم النفس وعلم الاجتماع والإنسان والقواعد المتعلقة بها

عدداً من الأفكار والرؤى والتي لم ينتج عنها زيادة الإنتاجية فقط ولكنها جعلت كذلك أجواء العمل بيئة أكثر سعادة .
لقد مكن هذا التقدم اناساً كثيرين من تحقيق درجة قناعة عظيمة في عملهم.

بلورديكوكو المكونات الرئيسية للإدارة الناجحة: PLORDICOCO

ماهي الأساليب التي يتبعها المدراء الناجحين لبلوغ أهدافهم؟
كيف يمكن لهم الانتفاع الصحيح من الـ٥إم (**الموارد السابقة:النقود ، المواد ، المعدات ، الطرق ، القوى العاملة**) بطريقة تزيد من فرص نجاحهم في مساعيهم أو جهودهم ؟
يمكن تلخيص المكونات الأساسية للإدارة الناجحة في صيغة **PLORDICOCO** وهذه الصيغة تشكلت من الحرفين الأولين لكل مكون من المكونات التالية:

التخطيط	**PL-PLANNING**
التنظيم	**OR-ORGANIZING**
التوجيه	**DI-DIRECTING**
التنسيق	**CO-COORDINATING**
الرقابة/التحكم	**CO-CONTROLLING**

التخطيط Pl-Planning:

يجب وضع خطة عمل قبل أي جهد أو مسعى يمكن تدشينه أو البدء به . وعادة تبدأ الخطة ببيان الهدف/ أو الأهداف التي وضعت لتنجز ثم تتبلور بشيئ من التفصيل بالخطوات التي ينبغي اتخاذها للوصول إلى هذا الهدف.
في حقل الإدارة يجب أن تكون أهداف الشركة أو المنظمة دائماً حاضرة وبصورة واضحة في العقل عند وضع أو تطوير وتنفيذ الخطط ، وفي مجال الأعمال الهدف يشمل الربح أو الأرباح. وأهمية الأرباح كهدف سوف تشرح بعمق في الفصل التالي. وكذلك الأهداف الأخرى يجب أن تكون في الصورة اذا أريد للخطة النجاح.

والتخطيط يكون طويل المدى وقصير المدى. وغالباً تخطط الشركات لعدد من السنوات في المستقبل. وهذا مهم بالذات في الاوضاع التي يجب عملها في حالة التعهدات المالية والتسهيلات والأفراد الإداريين. وتأتي الخطط طويلة المدى غالباً من الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى للعمليات اليومية أو الروتينية. والخطط يجب أن توضع لمعالجة المشاكل المكررة أو المعادة حتى لاتحتاج إلى إعادة تفكير كلما نشأت. وهناك خطط أخرى لها غرض واحد وهي تغطي وضعاً يمكن حدوثه مرة فقط. والتخطيط يشمل تطوير ووضع عدة حلول ممكنة للمشاكل بحيث يكون لدى المدير بدائل يختار منها ولايكون مقيداً بإمكانية حل واحد. ولتطوير أو وضع بدائل يجب على المرء أن يشجع إبداع المخططين ، فلدى كثير من الناس قدرة إبداعية. والإدارة الجيدة هي التي تساعد الناس في استحضار هذه الملكة الإبداعية إلى العلن. فكلما كانت الخطط أكثر إبداعاً كان هناك عدة بدائل قيمة يختار منها.

هناك جزء آخر لعملية التخطيط وهو صناعة القرار. فكثير من المدراء يصلون إلى مستويات عليا في مؤسساتهم فقط إذا كانوا يستطيعون اتخاذ قرارات جيدة. ولهذا السبب يمنح المدراء السلطة أو القوة والمكافآت التي تتبعها ، وفي حاضر الشركات الحديثة، تتخذ القرارات غالباً بصورة مشتركة من قبل أشخاص، ويجب على المدير أن يعرف كيف يساعد رجاله على المساهمة في عملية صناعة القرار وكيف يستحث المساعدة من موظفيه أو معاونيه في تنفيذ القرار عندما يتخذ. والجزء الثاني من هذا الكتاب سوف يشرح المادة الكاملة للتخطيط وبالتفصيل.

التنظيم Organizing : بمجرد الانتهاء من صياغة الخطط يجب أن تنظم الشركة بأسلوب يمكنها من وضع الخطط موضع التنفيذ أو في محك التنفيذ. وحيث إن الشركة تنمو بصورة كبيرة بسبب الحجم وكبر العمل والانتشار الجغرافي وتنوع أو تعدد المنتجات والخدمات فإن الحاجة لبنية تنظيمية جيدة تصبح أكثر أهمية وأكثر إلحاحاً.

إن هيكل الشركة أو بنيتها التنظيمية عادة ما تكون هرمية وتصمم بطريقة تجعل لكل مدير سيطرة على مجموعة من المدراء المرؤوسين الذين يتبعوه أو يرفعون تقاريرهم إليه. وهو بالمقابل يتبع أو يرفع تقاريره إلى رئيس أعلى وهكذا على طول سلسلة التوجيه لتصل إلى المسئول التنفيذي الرئيسي ولفهم مضامين هذه البنية يجب علينا استكشاف محتوى كل عمل في المؤسسة أو التنظيم وعلاقته بالأعمال الأخرى.

ولأخذ الفائدة للأخصائيين الخبراء في منظماتهم -ومعظم الشركات تقسم هيكلها أو بنيتها التنظيمية إلى مواقع أو مراكز رئيسية ومساعدة **(line-and staff -positions)**. فالمدراء الرئيسيون مسؤولون مسئولية مباشرة على الناس والوظائف التي تقع تحت صلاحيتهم أو سلطتهم . والموظفون المساعدون يضعون أنفسهم بالمجالات التخصصية الفردية في أي مكان من التنظيم الرئيسي حيث يكون التخصص أو تكون الحاجة للتخصص قائمة، وتكامل هذه المجموعات يعتبر من المشاكل الكبيرة في الإدارة الحديثة.

إضافة إلى هذا الهيكل الرسمي، كثير من الشركات تكتشف تشكل بنية غير رسمية داخل التنظيم -علاقة الناس بالناس- والتي أحياناً تعمل مع وأحياناً ضد الهيكلة الرسمية أو البنية الرسمية. والمدراء الجيدين يجب أن يعرفوا كيف يتعرفوا ويعملوا مع (أوضد) المجموعات غير الرسمية **(informal groups)** ويجب أن يفهموا تأثير هذه الجماعات على خطط أو مشاريع وسياسة الشركة.

ربما الطريقة الرئيسية للانتفاع بالهيكل التنظيمي أو البنية التنظيمية لمصلحة الإدارة هي التفويض **(Delegation)**. فكثير من العمل وجزء جيد من السلطة المملوكة للمدير يمكن تفويضها إلى المرؤسين. والمدير بالطبع لايزال مسئولاً عن إنجاح دائرته أو إدارته ولكن إذا عرف كيف يفوض وبصورة فعالة فستكون لديه فرصة كبيرة لإيصال وحدته إلى أهدافها. وفي الجزء الثالث من هذا الكتاب سوف نتفحص الهيكل التنظيمي للشركة سواء الرسمي أو غير الرسمي والدور المعتبر له في وظيفة الإدارة.

التوجيه Directing: إن البنية التنظيمية ماهي إلا هيكل أو صورة حتى تجسم أو تمتلئ بالإنسان البشري الذي سينجز فعلياً العمل . كما إن التوجيه الجيد لأفراد المنشأة أو الشركة يبدأ بالاختيار الصحيح للرجال والنساء القادرين على تنفيذ الواجبات والمسئوليات لمختلف الأعمال.

إن إدارة الناس تعتمد على أولئك الأشخاص. وللحصول على « الشخص المناسب للعمل المناسب» يتطلب الأمر تحليلاً دقيقاً أو حريصاً للعمل لمعرفة ماهية العناصر المطلوبة للنجاح في ذلك العمل المحدد . يلي ذلك التوظيف والاختيار وتدريب هؤلاء الأشخاص المناسبين . وبعد كل ذلك يجب أن يكون هناك برنامج ثابت ومنسجم لتوجيه العمل ، وتحفيز الأشخاص المختارين للإنجاز بأعلى قدرة.

يعتبر الاتصال الجيد واحداً من أهم أو أعظم جوانب التوجيه. فالقائد

–والمدير هو أساساً قائد– ينبغي أن يكون قادراً على توصيل الأفكار، والتوجيهات والمواقف أو وجهات النظر والأهداف إلى مرؤوسيه ويتأكد أنها وصلت ولقيت القبول من قبلهم. ويجب عليه كذلك أن يكون متيقظاً لتفكيرهم ومشاعرهم وآمالهم وامتعاضاتهم. فالمدير الذي على اتصال مباشر مع مرؤوسيه هو المفتاح إلى نجاح العمل، فنمط قيادته سينعكس في مناخ إدارته أو دائرته.

وتوجد هناك علاقة مباشرة بين القيادة الجيدة والإنتاجية العالية بغض النظر عن نوعية العمل المنجز. لقد تُعلم الكثير من علوم السلوك عن القيادة وعن الحافز. والمدير الذي يميز المبادئ أو القواعد المتشابكة والنافذة ويطبقها في عمله سيكون مديراً ناجحاً. فالإدارة من خلال الناس تتطلب فهم الناس. وعلماء النفس قد ساعدونا في تعلم العمل مع الآخرين. وسنبلور بعض الأفكار التي اقترحوها في الجزء الرابع وسنرى كيف يستطيع المدير أن ينتفع بها في أنشطته اليومية.

كما سننظر كذلك مشاكل الترويض أوالانضباط ومشاكل الموظف الأخرى فالمدراء يستطيعون عمل الكثير لجعل تلك المشاكل خامدة ؛ونظراً لأن الناس هم الناس سيكون هناك دائماً بعض نقاط الضعف البشري والتي لانستطيع التغلب عليها وهذه هي التي تسبب مشاكل الإدارة.

وعندما تنشأ مثل هذه المشاكل سيعرف المدير حالاً كيف يحدد أسبابها ويكون قادراً على التوصل إلى حل مقنع ينسجم مع أهداف الشركة.

التنسيق Coordinating: إن أهمية التنسيق في أي وحدة متعددة النشاط لما يحدث داخل المنشأة أو المنظمة مسألة بديهية لاتحتاج إلى إثبات أهميتها وكيف هذا العمل يتم بدون أن يكرس المرء كل وقته له؟ يعتبر ذلك واحداً من أوجاع الرأس التي يواجهها مسئولو العمل التنفيذيون.

ويمكن بناء جزء من عملية التنسيق في الهيكل التنظيمي . وجزء آخر من التنسيق ينشأ من الطريقة التي يعمل بها قادة الشركة والطريقة التي يتفاعلون بها إزاء مرؤوسيهم وزملائهم.

وأحياناً التنسيق يتم من خلال لجان تشكل من ممثلي المجالات المعنية. وأحياناً تعتبر عملية التنسيق وظيفة تسند لقسم خاص من الموظفين. وفي حالات أخرى يكون التنسيق غير رسمي. ونظراً لأن كل واحد من المعنيين يعرف الأهداف ويعمل باتجاهها فالتنسيق يكون قليل الفعالية في هذه الحالة.

الرقابة أو التحكم Controlling: الرقابة هي المكون النهائي لمصطلحنا آخر حرفين من **PLORDICOCO** ويمكن تعريفها بأنها التأكد من أن ماتم تخطيطه قد أنجز بالفعل **(making sure).**

المدراء مسئولون عن رؤية الأهداف منجزة وعن طريق الرقابة يمكنهم فعل ذلك. إن الآلية الرئيسية لعملية الرقابة هي وضع أو تأسيس معايير للإنجاز . وهذه المعايير –توضع بعبارة الدولارات، وحدات إنتاج أو وحدات كمية أخرى- يمكن استخدامها كمقياس مقابل• الإنجاز الفعلي الذي يمكن قياسه. وتوجد أساليب لا تحصى لاستخدام معايير الإنجاز. وتشمل الموازنات، تقارير المبيعات، رسوم الإنتاج وسجلات المحاسبة. ويمكن أن تكون هذه تقارير موجزة بخط اليد أو أوراق كمبيوتر تفصيلية معقدة، والغرض لجميعها واحد/هنا توجد المعايير، وهناك الإنجاز الفعلي، ماهي الانحرافات الموجودة بينهما؟ وبوجود المقارنات أمامه يستطيع المدير أن يكرس جهوده لمجالات المشاكل دون أن ينفق وقتاً لاضرورة لإنفاقة على جوانب العمل التي تسير بصورة جيدة.

هناك جوانب غير محسوسة في العمل يصعب مراقبتها أو التحكم بها كقضايا مثل الصورة العامة لدى الجمهور، معنويات الموظف، رضا أو قبول المستهلك، وتطور الأفراد ، فهذه أمور صعب قياسها وبالتالي التحكم بها أو السيطرة عليها. وعلى الرغم من هذا فقد وجدت الإدارة وسائل معينة لقياس هذه الجوانب ووضعت كذلك أو طورت طرقاً للتعامل مع مشاكل هذه المجالات. وفي الجزء الخامس سوف نحلل طرق التنسيق والرقابة للجوانب المحسوسة وغير المحسوسة ونطبق أو نسقط هذه الطرق على عمل المدير.

الإدارة للنتائج Manage for Results: إن الشيء الوحيد على المدى الطويل الذي يحسب حقاً لجهودك هو النتيجة. إذا كان المدير يفكر في أن عمله هو ببساطة اتباع القواعد «وليس عمل موجات» **(not making waves)** فهو ليس مديراً بحق. إن المدير الحقيقي عينه على المنتج النهائي. وهو يعرف أهداف دائرته وشركته و أهدافه الخاصة مصطفة مع هذه الأهداف، كما وإن المدير الحقيقي أيضاً وفي كل جانب من جوانب عمله، من التخطيط إلى التنظيم إلى التوجيه والتنسيق إلى الرقابة النهائية لديه الأهداف في رأسه أو في عقله بعكس البيروقراطي الذي متعته العظمى اتباع القواعد بحذافيرها سواء أنجز هدفه أم لا. فالمدير يعطي

كل جهده للوصول لذلك الهدف، وحيث إن الإدارة هي إدارة عبر البشر فإن المدير يعبئ رجاله بهذا التوجه المرتكز على النتائج (**Results-oriented attitude**) . فالهدف لايغيب عن ذهنه ولا ذهن موظفيه.

وفي الفصول التالية سوف نشرح كيف يمكن أن تنجز هذه الأهداف باستخدام أساليب الإدارة الجيدة وكيفية تطبيقها على الأنشطة اليومية لعمل المدير.

nj øøØøø ă øø U ʃøøøǩł

مالم يعرف المرء الوجهة التي يبحر إليها فكل الرياح
لديه سواء

If aman does not know to what port he is steering
no wind is favorable to him
Seneca

(2)

Æ DZK Řkł Řøøøøøø dž Äkł

Ů ły ǵ ǎł ǔ lj ƿ

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي تحديد الهدف الذي نتجه لبلوغه. فبدون الفهم الواضح لأهدافنا لن نستطيع تشكيل أو صياغة خططنا. والأهداف يجب أن تكتب وتستوعب وتشرح. كما ينبغي أن تستوعب من قبل كل الذين سيتعاملون معها ويعملون على بلوغها. كما لايجب على المدراء –سواء كانوا في قمة التشكيل أو في أي مستوى آخر من الهرم الإداري– أن يفهموا أو يكونوا على دراية بأهداف الشركة فقط بل يجب كذلك أن يقبلوها وأن يكونوا ملتزمين تماماً بها إذا ما أريد للأهداف أن تتحقق.

إن كل المنظمات أو الهيئات لديها أهداف. هذه الأهداف يمكن أن تكون طويلة الأجل أو قصيرة الأجل. فالأهداف الطويلة تشمل توجهات وأهدافاً لعدة سنوات في المستقبل. ويمكن أن تغطي مجالات مثل حصة في السوق المرغوب، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة ووضع مالي معين، وبالمثل توجهات وأهداف غير منظورة مثل تطوير أو تنمية جيل ثانٍ أو ثالث للإدارة أو تحسين علاقات مجتمعية.

الأهداف قصيرة المدى تشمل خطوات باتجاه الوصول إلى الأهداف طويلة الأجل زائد أهداف تخصصية قد تكون مرغوبة كتكملة مشروع في موعده أو حل مشكلة معينة تواجه المنظمة أو المصلحة. وفي المنظمة ذات الوحدة المتعددة كل وحدة من الوحدات سيكون لها أهدافها الخاصة ولكن ينبغي أن تكون كلها متوافقة أو متطابقة مع أهداف الشركة أو المنظمة الأم.

ويجب أن يكون هناك هدف واحد رئيسي في الذهن عند وضع الأهداف وهو استمرارية العمل. باستثناء حالة الطفرة السريعة وترويح العمل والتي تخلقها الشركة تحديداً –لأخذ الفائدة من الهوجة **(to take advantage of afad)** لتجنى ربحاً سريعاً وتغلق عندئذ– إذ أن معظم المنشآت تكون في العمل لتبقى ولتستمر. ولديها الرغبة للتضحية بمكاسب محددة قصيرة الأجل من أجل المكاسب أو الفوائد طويلة المدى. فهي لا تسعى للبقاء في العمل فقط ولكنها تبذل كل جهدها نحو استمرارية وتنمية وتأمين هذه المكتسبات.

وهذه الأفكار يمكن تلخيصها في الثلاثية الإدارية التالية:

يجب على كل رئيس دائرة / قسم أن يحتفظ بهذه الجوانب الثلاثة في رأسه عند وضع أهدافه وعندما لايكون هناك اعتبار للجوانب الثلاثة (ثلاثية هذا الشكل) فنجاح المنشأة لايمكن تأمينه أو ضمانه.

فوائد تأسيس الأهداف :

وضع الأهداف يساعد في تحفيز الأفراد الذين ينجزون العمل. فالشخص الذي يعرف لماذا هو مطالب بعمل شيئ ما فمن المحتمل أكثر أن يتعلم لإنجازه جيداً وبالتالي يتحقق الغرض أكثر مما يقال له افعله وهو لايعرف لماذا؟. فالناس يعتزون إذا عملوا عملاً جيداً ومالم يعرفوا أهداف العمل الذي يقومون به فإنهم لايستطيعون حقاً معرفة ما إذا كانو يعملون بقناعة أم لا.

وضع الأهداف يعطي انسجاماً أو توافقاً في التخطيط. فعندما يشترك عدة أشخاص في إعداد الخطط لمنظمة ما أو منشأة فإن الفهم التام أو الكامل للأهداف سيجعل الأمر سهلاً لوضع الخطط المنسجمة مع الأهداف الكلية، فكل شخص مشارك في عملية التخطيط سيجعل نصب عينيه الأهداف الرئيسية ويوائم جانب التخطيط لديه إلى الصورة الكلية.

تأسيس الأهداف يجعل اللامركزية سهلة. عدد من الشركات الكبرى والمنظمات غير التجارية تركت المركزية في عملياتها من أجل إدارة أكثر فعالية. وهذه الوحدات اللامركزية قد تنجح إلى أن تصبح مستقلة مالم يوجد فهم واضح للأهداف فيمكن أن تتجه للخروج إلى مسارات منفصلة ، مسارات تكون غالباً متعارضة مع الأهداف طويلة المدى للشركة الأم.

تأسيس الأهداف يعطي أساساً متيناً لعمليات التنسيق والرقابة.

وعلى أساس هذه الأهداف يمكن وضع معايير الإنجاز وهذه بالمقابل تصبح محطات أو نقاطاً إرشادية يقاس عليها الإنجاز الفعلي.

والأهداف بمجرد وضعها لا ينبغي أن تتغير ببساطة إلا في حالة الطوارئ الرئيسية، فأهداف المنظمة أو المنشأة ينبغي أن تبقى ثابتة. على أنه عندما تنمو الشركة والزمن يتغير يمكن أن يعاد تقييم الأهداف **وعند الضرورة يمكن تعديلها لمواجهة الحالات والشروط الجديدة.**

وعلى سبيل المثال عند امتلاك فرع كبير فالأمر يتطلب من الشركة أن تغير أهدافها لتضم أهدافاً الإضافة الجديدة ، كذلك تغير قبول الجمهور لمنتج يمكن أن يدفع الشركة إلى إعادة تقييم الأهداف التي لديها لعدة سنوًات وتضع أهدافاً جديدة. لقد كان لشركة التبغ الأمريكية منذ وقت طويل أهدافها الرئيسية المتمثلة بصناعة وتسويق منتجات التبغ. وعندما صدمت صناعة السجائر بانتقادات الحكومة والمنظمات الصحية غيرت الشركة أهدافها ليس لصناعة منتجات التبغ بل صناعة سلع استهلاكية

معلبة أخرى ، وفي وقتها غيرت اسمها لتصبح شركة منتجات أمريكية لتتلاءم مع أهدافها الجديدة. التغير في الأهداف الفرعية / أو أهداف الدوائر يجب أن لا يتم إلا بعد دراسة ومداولة وافية، ولاينبغي لإي رئيس دائرة تعديل أهداف دائرته بدون تفكير جدي وتحليل لأي مقترح تغيير وفي ضوء الأهداف المشتركة الكلية.

الربحيـة كهـدف: يذكر عادة في أي نقاش لأهداف المنشأة أو الشركة موضوع الربح .لاجدال أن الربح هو الهدف الرئيسي للعمل في الاقتصاد الرأسمالي. فبدون الربح لايستطيع العمل أن يستمر ومع ذلك، فإنه من السذاجة أيضاً الاعتقاد أن الربح هو الهدف الوحيد فقط –أو أنه الهدف الأكثر أهمية– للإدارة.

إن واحداً من الأسباب للمبالغة في أهمية الأرباح هو ميل جزء من رجال الأعمال لمحاولة قياس كل شيئ بالمهيمن المشترك الأدنى. فإذا كانت الأرباح حقاً هي المقياس الرئيسي للنجاح وأنها الهدف الرئيسي لكل مدير من المدراء الوسط وبالمثل للإدارة العامة للشركة فإن التنمية طويلة المدى سوف تعاني لتوجد لها طريقة للأرباح قصيرة الأجل.

وعلى الشركة كي تستمر في أسواق عالية المنافسة في اقتصاد اليوم أن تخطط وتعد نفسها للتوسع وتنظر إلى المستقبل. فالنقود يجب أن تحول من الأرباح الجارية إلى البحث وإلى تطوير وإلى التوسع الرأسمالي وإلى تطوير الأفراد والمشاريع الأخرى التي تجني ثمرتها إلا في سنوات لاحقة فيما بعد. ومن جانب آخر فالمكاسب الجارية مطلوبة لجذب رأسمال إضافي لجعل الشركة ذات سمعة جيدة و لتشجيع حملة الأسهم الحاليين والموظفين على البقاء في الشركة. إن الربح – في سياقه الصحيح –هو فقط واحد من العديد من الأهداف التي تضعها الشركة.

أهداف أخرى مشتركة: إضافة إلى الأرباح أو المكاسب قصيرة الأجل فإن الشركة ترغب في ضمان الربحية طويلة الأجل . وهذا يمكن التعبير عنه بعائد الاستثمار أو بمكسب السهم. ويمكن أن تضع الشركة أهدافاً مثل: تحقيق زيادة في ربح السهم كحد أدنى ١٠٪ في السنة.

حصة من السوق: هناك العديد من الشركات تقيس نموها بنسبة ما تحتل سلعها وخدماتها من السوق . ويمكن قراءة هدفها «بهدف زيادة حصتنا من السوق من نسبة ١٢٪ إلى ٢٥٪ خلال السنوات الخمس التالية:

السمعة المالية: هدف آخر يمكن أن يكون تحسين السيولة أو التخلص من

الديون. ويمكن صياغة هذا الهدف على النحو التالي: «استرداد السندات المتداولة خلال ست سنوات» ويمكن لشركة خاصة أن تضع هدفاً كهذا « التحول إلى شركة عامة خلال السنوات التالية»، وهدف كهذا يتطلب من الشركة أن تتخذ عدة خطوات للإعداد مالياً وقانونياً.

تحسين التكنولوجيا: هناك شركات يمكن أن تكون من أهدافها تقديم أو إدخال طرق وأساليب جديدة أو تغييرات تكنولوجية أخرى.

تنمية الأفراد: يعتبر إعداد الأفراد داخل المنشأة لتحمل مسئوليات إضافية هدفاً رشيداً لمعظم المنظمات أو المنشآت ولضمان استمرارية قدرة الإدارة على النمو المستقبلي.

مسئولية اجتماعية: أضافت عددٍ من الشركات في السنوات القليلة الماضية إلى صياغة أهدافها أهدافاً مرتبطة بها وبمسئوليتها الاجتماعية ويمكن أن تشمل هذه الأهداف الاجتماعية علاقات مجتمعية حسنة للاهتمام بالبيئة ، اندماج الأقليات بالشركة ومساعدة المنظمات الخيرية المحلية ومنظمات المجتمع المدني.

أهداف فرعية Departmental objectives: الأهداف الرئيسية العليا ماهي إلا تجميع لعدد من أهداف المنشأة كسياسة كلية وكل قسم بداخل الشركة والمنشأة يضع أهدافه الخاصة به.

إن أهداف الدوائر أو الأهداف الفرعية تعتبر أكثر دقة من أهداف الشركة أو المنشأة كونها ترتبط بالطبيعة التخصصية للدوائر أو القسم أو الفرع ولكنها متوافقة كذلك مع أهداف الشركة الكلية.

Ʊ ʒ ÀÀöä 8 ÆTä ɟ ÀÆGõ ȯÀƷŋ
ǻäÀƵ ɟ ä ɟ ƶÄ ì gÀəäǻ ȘÜ gøäǻÜ 8 äÆŁÜ

ضمان أو تأكيد أن كل المواقع في الشركة مملوءة بالشخص ذي التأهيل العالي للقيام بالعمل.
المحافظة على معنوية عالية في أوساط كل الموظفين.
التأكيد على برنامج أجور يدفع لجميع الموظفين «أجرة يومية عادلة لعمل يومي عادل».
(a fair day,s pay for a fair days work)
وضع برنامج منافع أو مزايا يعطي لكل موظف تغطية شاملة مثل أي شركة في هذا المجال.
تزويد تسهيلات لتشجيع الموظفين للتعبير عن أفكارهم وتظلماتهم ومشاكلهم مباشرة إلى إدارة الشركة بدون اللجؤ إلى خارج التنظيم / أو المنظمة .
إعطاء كل موظف فرصة للنمو مع الشركة بإعطاء فرصة ترقية وبرامج تدريب .
مساعدة كل الدوائر أو الإدارات الأخرى في تعاملها مع أفرادها .
التشاور أو مشاورة الإدارة العامة على الالتزامات القانونية والمعنوية المتعلقة بكل جوانب العلاقات البشرية داخل الشركة .
تسمى قائمة الأهداف التي من هذا النوع أحياناً بيان الخطة أو خطة العمل (**a statement policy**) وهذه السياسة الخاصة بدائرة الأفراد سوف تستخدم لتزويد إرشادات واسعة لخطط محددة ستستخدمها الدائرة لتنفيذ السياسات في بعض الأمثلة قد يكون هناك تعارض بين أهداف مختلفة قد تكون لدى الشركة أو الدائرة
مثلاً: قد تقوم شركة بتضمين قائمة أهدافها عمل أحسن منتج بأقل تكلفة ممكنة المحافظة على بيئة نظيفة وخالية من التلوث في مجالات مصنعنا إلا أن المحافظة على بيئة خالية من التلوث قد يتضمن تكلفة إضافية كبيرة في إنتاج المنتج وفي هذه الحالة فإن من أهداف الشركة أن تقرر التسوية أو المقايضة التي يجب أن تتم لكي تلتزم بكل هدف من الأهداف ولكي تزيل

أو تحل التعارض إن تجزئة الأهداف إلى أهداف صغيرة سيسهل المسألة للفهم وتحقيق الهدف. وإن الأهداف قصيرة المدى في مقابلة هدف واسع كتقليل التلوث قد يكون أو قد يتمثل في إدخال أو تركيب آلية لشفط الغبار في المصنع كخطوة مؤقتة نحو إعادة بناء مرفق كامل .

مثال آخر: الهدف طويل الأجل يكون برنامجاً متكاملاً للتنمية الإدارية .

الهدف الأول من سلسلة الأهداف القصيرة الأجل قد يكون استخدام مرافق / أو تسهيلات كلية محلية لتدريب المدراء .

الهدف الثاني قصير المدى لمتابعة هذا قد يكون من خلال وضع برنامج لتدريب رؤساء الأقسام في المصنع(**in – plant foreman man training-program**) فإذا عملت الإدارة باتجاه كل هدف من **الأهداف قصيرة المدى** فإن الهدف طويل الأجل سيتم بلوغه في نهاية الأمر إن المنشأة ليس لديها هدف واحد أبداً رغم أن جانباً واحداً من مجموعة الأهداف قد يهيمن على تفكير الشركة، والأهداف الأخرى ستستدعي الاهتمام باستمرار من الشركة ولا تستطيع تجاهلها .

قد يكون الهدف المهيمن على مصنع أو منتج أدوية هو تحقيق ربح ببيع منتجاته إلا أن هناك أهدافاً أخرى يجب وباستمرار أن تكون محل اهتمامه أو في عقله مثل بحث وتطوير أدوية جديدة، تدريب الباحثين الكيمائيين والصيادلة ، وخلق أسواق جديدة، والتنسيق مع المستشفيات وأجهزة الحكومة حول برامج الحفاظ على الصحة.

عندما يكون هناك عدد من الناس داخل منظمة ما يتنافسون لتعطى أهدافهم الشخصيه (أو أهداف دوائرهم)الأولوية، هنا تأتي وظيفة الإدراة العامة لتحافظ على توازن الأهداف أو لتجعل الأهداف متوازنة.

إن التقييم الكامل للأهداف العامة للمنظمة، والشعور الحي بالقيم والإحساس باحتياجات الأفراد المشاركين ، وفوق كل ذلك يعتبر الإخلاص التام والاستقامة الكاملة مسائل ملحة ومطلوبة للنجاح في هذه الوظيفة.

وضع الأهداف: إن الإدارة الحديثة تشجع المشاركة الكاملة من قبل كل المعنيين في وضع كل الأهداف، من الأهداف القصيرة المدى الفرعية أو الدائرية إلى الأهداف المشتركة طويلة المدى.

وللتأكد من أن الشركة تهتم بكل الأهداف المتشعبة المختارة، فأن من الفائدة للجميع أن ينتفعوا من معرفة ووجهات نظر كل واحد سيدخل أو سيكون ضمن من يحققون الأهداف.

أن الأهداف توضع بطريقتين أثنتين : من أعلى: سياسة عامة رئيسية وتبلغ من فوق إلى الأقسام المرؤوسة

من أسفل: كل قسم أو إدارة يقترح خطة / سياسة تتكامل في القمة .

ففي الحالة الأولى قد يكون لدى شركة ما بعض أفكار إجمالية محددة وواضحة يجب أن تكون في الذهن عند تحديد كل الأهداف الأخرى.

فمثلاً: شركة خطوط طيران قد يكون عندها هدف رئيسي يتمثل في الوفاء والالتزام بالرخصة الممنوحة لها لتقديم خدمة نقل جوي على خطوطها الموزعة.

فكل أهدافها الأخرى يجب أن تناسب ذلك.

وبإدراك ذلك فالأقسام المروؤسة يمكن لها أن تضع أهدافها وتقدمها إلى الإدارة لكي تدمج في الهدف الرئيسي بحيث إن الأهداف الفرعية / أو الإدارية لا تتعارض مع الهدف العام .

فإذا أعطي كل مشارك في عملية وضع الأهداف فرصة ليساهم بوضعها فسيكون لدى الشركة مجموعة من الأهداف الواسعة، وأهم من ذلك فإن كل مشارك من المشاركين سيلتزم بالأهداف لأن كل واحد يشعر أنه جزء منها.

إن النجاح في عملية المشاركة بوضع الأهداف يعتمد على موقف الإدارة العليا، فإذا كان الرئيس الكبير(**TheBig boss**) من ذوي الأسلوب التسلطي فهناك احتمال ضعيف بأن يساهم المدراء والمرؤوسين بصورة كبيرة، وغالباً ما يحدث كل ذلك بالموافقة على الأهداف بجرة قلم والإيعاز بها من فوق بحماس ضعيف.

وينتج من هذا نصف دعم قلبي في تنفيذ مجموعة الأهداف ، ومن جانب آخر إذا كانت الإدارة العليا بمواقفها وقبولها المقترحات والأفكار من المشاركين المشجعين للمشاركة فإن جواً من التعاون سيسود وستكون هناك مشاركة حقيقية.

إن الأهداف التي تنبع من الجو المشترك ومن هذا الأسلوب تميل إلى أن تكون أكثر واقعية وأكثر خيالاً لأن الناس الذين سيعملون بهذه الأهداف قد ساعدوا في خلقها أو وضعها، يعرفون ماهي المشاكل الحقيقية وبسبب أن هناك عدداً كبيراً من الداخلين فهذا يمكن أن يؤدي إلى تبلور أفكار مختلفة للحلول، فالأهداف طويلة المدى تكون عادةً أكثر تجرداً من الأهداف قصيرة المدى.

فالأهداف قصيرة المدى ينبغي أن تكون دقيقة كل ما أمكن وتشمل معايير إنجاز قياسية محددة.

على سبيل المثال: الهدف طويل المدى يمكن أن يصاغ بهذا الشكل: التغلب على تقدم منافسنا الرئيسي في سوق الآت الجيب الحاسبة.

والأهداف قصيرة المدى المحددة يمكن أن تقرأ في هذه الحالة:

لقسم الإنتاج: تخفيض تكلفة إنتاج الآلة الحاسبة بمقدار ١٥٪ على مدى أو خلال السنتين المتتاليتين.

لقسم المبيعات: زيادة حجم المبيعات ٧٪ في كل سنة من السنوات الثلاثة التالية.

لقسم الهندسة: إعادة تصميم الحاسبة لجعلها أخف في الوزن بنسبة ٣٠٪ وتطوير مواد جديدة تمكننا من تخفيض تكلفة المواد الأولية بنسبة ١٠٪.

وبمجرد وضع الأهداف ينبغي على التنفيذيين المتابعة بموجبها والتشجيع للرجوع اليها باستمرار كقياس أومراجعة على فعاليتهم الخاصة في تنفيذ أعمالهم.

وهناك بعض الإرشادات يمكن للتنفيذيين اتباعها في وضع وتنفيذ أهداف المنشأة أو الشركة.

هل أهداف كل تنفيذي:

طموحة ومشجعة ؟ هل تنظر إلى المستقبل بخيال وشجاعة؟

هل هي عالية بما يكفي ليبلغها التنفيذيون ويمدوا أو يرفعوا أنفسهم بها ؟ شاملة وسليمة أوعميقة ؟ هل بنيت على تحليل موضوعي وسليم وليس على هرجلة أو **(rule of thumb)؟** أوبطريقة سريعة؟

هل يوجد توازن بين الأهداف ذات المدى البعيد والقريب ؟

هل تغطي كل أوجه العمل الهامة (كالربحية ، والقيادة الفنية والسوقية ، والتنمية ، وتطوير البشر وبالمثل موارد المواد؟

محدودة وواضحة ؟ هل هي بالمكتوب؟

هل الأهداف محددة وقياسية بمايكفي لكل تنفيذي في أن يعرف كيف يعمل ؟ معروفة ومفهومة ؟

إذا سئل كل التنفيذيين أو طلب منهم أن يكتبوا فهم كل واحد منهم لأهداف الإدارة هل تتوقع أن تجد درجة عالية من التوحد أو المجانسة والمماثلة ؟

هل يتوقع كل تنفيذي أن يضع أهدافه الخاصة ؟

هل يعود التنفيذيون إلى هذه الأهداف كأدلة للقرارات اليومية ؟

أهداف مرتبطة بأعمال محدودة: ان معظم المنظمات لديها منتج أو خدمة محددة تقوم بتقديمها. وأهدافها مرتبطة مباشرة بهذا المنتج أو الخدمة وعبارات أهدافها تلك ليست عبارات مجردة فعبارات الأهداف لن تنص عادة لكي: نطور بنجاح سوقاً ما لكنها ستحدد أي سوق لكي نطور أو نوجد سوقاً لأغذية الحيوانات الأليفة في الولايات الشرقية.

يجب على المنشأة والشركة أن تختار أهدافها أو بأغراض محددة في الذهن.

إن كل منشأة أو منظمة تحتاج إلى غرض مركزي تنبثق منه جميع أهدافها وحيث إن الشركة تنمو قد تجد نفسها حادت عن غرضها المركزي فإذا حصل تغير مثل هذا عمداً وبتمعن حريص قد يكون ناجحاً ولكن الاستطراد أو الانحراف العشوائي أو الاعتباطي عن الغرض المركزي قد يبدد في العادة موارد المنشأة.

وهذا لايعني أن المنشأة أو الشركة يجب أن تبقى دائماً محصورة لهدفها الأول غالباً ضيق ولكن هذه التغيرات في اتجاه الشركة يجب أن تتم بتخطيط عميق لضمان أن الاتجاهات الجديدة تتناسب مع الأهداف الأصلية.

وفيما يلي بعض العوامل التي ينبغي للمنشأة تفحصها في تأسيس أهدافها ذات المدى الطويل والحيطة للتغيرات فيها:

ماهو أحسن شيئ نعمله ؟ هل هو تصنيع ؟هل لدينا القدرة على تصنيع منتجات عالية الجودة قليلة الكلفة ؟ هل يستطيع مصنعنا أن يصنع منتجات صناعية أخرى غير تلك التي ركب أصلاً لها ؟

على سبيل المثال: عدد من الشركات أثناء الأيام الأولى للحرب العالمية الثانية كان معها معدات صناعية للسلع الاستهلاكية كانت قادرة على تغيير أهدافها لتصنع مواد حربية بنفس المعدات والمرافق والتجهيزات.

هل هو تسويق ؟ فشركة بموظفي تسويق متفوقين تستطيع ببساطة أن تمد أهدافها إلى مجالات يمكن أن تنتفع من خبرتها التسويقية **[itsmarkting know- how].**

لقد قامت مؤخراً شركة كولجيتب بلم أولايف بتغيير أهدافها لتضم تسويق منتجات سلعة مغلفة صنعت عن طريق شركات أخرى ولكنها تسوق في نفس القنوات كسلع التوليت ونجحت كولجيت في بيعها على مر السنوات.

هل هو في التمويل ؟ البنوك في السنوات الأخيرة غيرت أهدافها لتشمل تقديم عدد من الخدمات المالية لم تكن تقدمها سابقاً .
ماهي الإحتياجات التي نستطيع تلبيتها ؟ إذا كان يوجد طلب لخدمة أومنتج لايغطى بصورة مقنعة ، فيمكن أن نكون قادرين على تزويدها .
هناك عدد من المنشآت الجديدة خلقت بسبب أن هناك شخصاً ما أدرك حاجة.
منذ بضع سنوات محاميان اثنان اسم الأول «إيلمر وينتر» واسم الثاني «أرون فيلد» كان لديهما صعوبة في الحصول على معونة أومساعدة مؤقتة في أعمال السكرتارية عندما يحتاجان لها .
وكنتيجة لإدراك هذه الحاجة أوجدا أوأسسا شركة خدمات مكتبية مؤقتة لها قوة عاملة محدودة والتي تطورت ونمت عبر السنين لتتحول إلى منشأة أو عمل دولي .
إن الشركات تستثمر ملايين الـدولارات في البحوث والتطوير لتغطي احتياجات المنتج .
إن شركة دو بونت قضت عدة سنوات و أنفقت مـالاً كثيراً في تطوير السلك الصناعي **[syntheti fiber]** الذي استطاع أن يحل محل الـ **silk** أو الحرير والمردود كان النايلون
الـ **nylon.**
ماذا نستطيع أن نفعل لكي نكبر أونعظم من الموارد التي لدينا ؟الإدارة تبحث عن الانتفاع أو الاستفادة الجماعية من الموارد .
ونعني بالانتفاع الجماعي الحركة التعاونية التي يكون فيها الأثر الموحد لفعلين أو أكثر أعظم من مجموعة الأثار المتوقعة من كل فعل من الأفعال التي تتم بصورة مستقلة . وبمعنى آخر ، الأثر للمجموع أعظم من مجموع الآثار الناتجة من الأجزاء .
هناك شركة تمويلية عظيمة أضافت خدمة استشارة في ضرائب الدخل في كل مكتب من مكاتبها. زبائن قسم القروض الصغيرة كانوا عملاء بطبيعة الحال لهذه الخدمة الجديدة والأشخاص الذين أتوا للاستشارة في ضريبة الدخل كانوا منطقياً زبائن للقروض الصغيرة ليدفعوا ضريبتهم أو يستقرضوا نقوداً قبل استلام مبالغ الاستردادات التي تخصهم . فالتعاون أو التضافر لهذا التوحد أثمر أكثر بكثير من مجموع الخدمتين إذا قدمتا كل واحدة على حدة.
هل الموارد متوافرة ؟ وضع الأهداف ليس ممارسة مجرد تفكير وتمنيات

بمعنى أنه ليس بالتمني أو بأحلام اليقظة يتم وضع الأهداف . فلكي تكون للأهداف فرصة موضوعية عادلة للنجاح يجب أن يكون لديك الموارد لوضعها موضع التنفيذ. وما لم يكن هناك تمويلات متوافرة أويمكن توفيرها ، ومالم تكن متأكداً من تزويد المواد المحتاجة أوالمطلوبة مهما تكن ،ومالم توجد قوة بشرية لتنتج السلع أوتقدم الخدمة فالأهداف التي تسعى لها محكوم عليها بالفشل .

لابد أن تكون كل الأهداف واقعية (**realistic**) كما ينبغي أن تبنى على تحليل توفير الموارد المطلوبة .

وفي جانب آخر ليس من الجوهري أن تكون كل الموارد متوافرة أو متاحة قبل أن تبدأ العمل ، فما دام هناك أطمئنان معقول أن الموارد ستكون متوافرة عند الحاجة فإن مخاطر عدم الوصول إلى الأهداف ستقل .

وبالاهتمام أو بالحرص الكبير على هذه الأسئلة في وضع أو مراجعة الأهداف ستضع المنشأة أهدافاً لها معنى مع فرصة جيدة لإنجازها.

وفيما يلي مثال جيد لسياسات وأهداف مكتوبة:

بيان السياسات والأهداف لشركة اتش . جي (HG) هينز

أثناء الثمانين سنة لوجود الشركة تم وضع أهداف وسياسات أو خطط لترشد الإدارة في أداء مسئولياتها ومع استمرار تنامي العمل وتعاظم مسئوليات كل المستويات الإدارية فإنه من المهم أن يكون لدى كل فرد من الأفراد المشرفين فهم موحد للخطط والسياسات أو الأهداف للبيت . يقصد بالبيت هنا المنشأة . وآمل أن تصبح معتاداً تماماً أوكلية بكل من الكلمات والروح لهذه العبارات.

١ يناير ١٩٥٣م اتش جي هينز الثاني توجد خطط أوسياسات أساسية محددة تعرف نطاق عمليات شركة اتش. جي . هينز وتتمثل **هذه السياسات بمايلي: تصنيع وتسويق أطعمة أو أغذية جاهزة [Processed Foods]** .

تحديد المنتجات المسوقة والتي لاتنتج بواسطة الشركة بما لايزيد عن ٢٥٪ من إجمالي حجم مبيعات الشركة .

توزيع المنتجات التي يصنعها البيت لمحلات التجزئة فقط (بمعنى لاتوزع الشركة لمحلات التجزئة إلا منتجاتها فقط).

عدم الدخول في صناعة منتجات تباع تحت علامة تجارية خاصة .

عمل استثناءات للتعبير عن السياسات فقط بموجب توجيه محدد من مجلس الإدارة ، وبموجب هذه السياسات فإن الأهداف التالية ستكون هي الأساس للقرارات التنفيذية .

الأربـــاح: يجب أن تكون صافي مكاسبنا بعد الضرائب كافية لتمويل التنمية المعقولة الصحية العادية وأن ندفع حصصاً معقولة إلى مساهمينا .

ولكي يتحقق هذا الهدف الربحي فإن المعايير المتوقعة للإنجاز هي:فبينما إجمالي هامش الربح سيتغير بين التشكيلات فيجب أن نحافظ على هامش كاف كل نوع من التشكيلات ليغطي حصته من التكلفة الموزعة .

إدخال منتَجات جديدة مسألة ضرورية للمحافظة على حيوية أو قوة العمل. سنقوم بإدخال منتج جديد فقط إذا استطعنا التنبؤ بأن الربح من هذا المنتج سوف يتجاوز المعدل المتوسط للربح الناتج من التشكيلات الموجودة كل الاستثمارات الرأسمالية سوف يتم التحكم بها للوصول لهدف الربح غير تلك التي لايمكن تجنبها . أي الحتميه . لإحلال التجهيزات ، فالأفضلية ستعطى لتلك المشاريع التي لمردودها أقصر فترة.

الجـــودة: إن السمعة التي نتمتع بها منذ ١٨٦٩م مبنية على تمييز وإدراك الجمهور «لجودة هينز» ، ومع ذلك فالجودة مصطلح نسبي يكتسب أو يمتلك أهميه فقط عند تعريف نوع الجودة ومعيار الجودة المؤسس.

إن هدفنا هو صناعة منتجات ذات قيمه مميزة عالية ومرغوبة لدى المستهلك في إطار بنية سعرية ترغبة في الدفع.

إن متابعة واستمرار هدف جودتنا تتطلب:

تحديداً واضحاً لمعيار جودة هينز في كل منتج نهائي .

تقييماً دقيقاً ومستمراً لجودة المحتويات ، التغليف ، التعبئة والمعالجة أي الصناعة.

تجانساً عالياً موحداً للمنتجات النهائية

المرافق/ التجهيزات: سنحافظ على الأرضيات والمباني والمعدات لتكون في أمان وسليمة وفي حالة عملية نظيفة ومنظمة في كل الأوقات .

المصنع والمكاتب،والمخازن ومعدات النقل ينبغي صيانتها وحفظها في حالة عملية فعالة.

معايير خزن جيدة سوف تلاحظ و سوف نستفيد من التطورات التكنولوجية عندما تكون ذات جدوى من الناحية الأقتصادية.

البحث Research: البحث مطلب جاد، والتحريات الاستقصائية أو المحكمة والتجارب الموجهة سنحرص إن تكون لدينا لما تهدف إليه من المراجعة أو التعديل للاستنتاجات المقبولة في ضوء الحقائق الجديدة المكتشفة.

وجهة نظر البحث ينبغي تطبيقها باستمرار على كل أوجه أو مراحل نشاط الشركة. إننا نعتقد بأن هناك تحدياً ومستمراً للممارسات الموجودة وجهداً مستمراً لتطويرها أو تحسينها.

التنميـــة: هدفنا أن نبني عملاً سليماً [Sound Business] بمعدل متوسط / لطيف للنمو منسجم مع مواردنا المالية ، ولكي يتم ذلك ينبغي.

أن نحافظ أونزيد حصتنا من إجمالي السوق في كل نوع من أنواع هينز.

أن يكون النمو لمبيعاتنا السنوية عند معدل يساوي أو يتجاوز معدل الزيادة السنوية لإجمالي مبيعات صناعة الأغذية المعالجة.

أن نراجع دورياً المساهمة التي يشكلها أو يسهم فيها كل نوع في تقدم البيت(بمعنى أنهم سيراجعون دورياً مساهمة كل صنف من الأصناف التي يصنعونها إلى تقدم الشركة)

أن نطور وبقوة منتجات جديدة.

أن تكون التنمية مربحة.

أن لانتوسع في عملنا عبر امتلاك شركات أخرى ، يشير المؤلف أن هذه السياسة قد عدلت.

التنمية عبر الامتلاك أو التوسع في المصانع في دول أجنبية أو في الولايات المتحدة.

سوف تتحدد بالفرصة الجارية لاستثمار موارد مشتركة من الرأس المال والأفراد حيث تنتج أكبر عائد وتعزز سمعتنا وتساهم أكثر في نمونا السليم .

التـوزيـــع Distribution : سوف نوزع بأي وسائل تعطي اقتصادياً نوع الخدمة الملائمة التي تكون مقبولة بصورة عامة لزبائننا.

التنظيـم Organization :إن البنية التنظيمية الممتازة التي يعرف فيها كل موقع بوضوح مسألة جوهرية لبلوغ أهدافنا.

هيكلنا التنظيمي يجب أن يمد **[Manned]** بالأشخاص ذوي القدرة والشخصية وسوف نشجع باستمرار كل شخص ليطور نفسه وينمي قدراته وسوف تتم الترقية قبل كل شيء من داخل المنشأة.

وسوف نحافظ على وضع سياسات الأفراد المجسدة لأستمرار الاهتمام

بالتعويضات أوالأجـورأو المكافآت كي تكون هـذه التعويضات والأجـور والمكافآت ملائمة وشاملة بما في ذلك التأمين ، التقاعد والمزايا أو المنافع الأخرى للموظف و بيئة العمل.

إن القيادة الملهمة وفريق العمل الفعال أمور جوهرية.

إننا نعتقد أن هذه السياسات سوف تجذب وتطور وتجعل من الأفـراد قادرين على استمرارية النمو لهذا العمل.

السمعــة Reputation:سوف نحرس بيقظة ونجاهد لتعزيز سمعتنا من أجل: أن نكون مالياً في التمام **(Sound)** ومسئولين .

المعالجة والمراعاة المتساوية لحملة الأسهم والزبائن والموردين والموظفين.

منتجات ذات جودة إدارة مقتدرة ومتقدمة .

أن نكوّن مكاناً جيداً للعمل(أُعيد طباعتها بـأذن من شركة اتش - جي هينز)

3

Ƥ ǩƚ Ɽǩł Ǩøøøøøøø dž Ǟǩł

nj ă Ʊǩł Ǔ̈ ƚDžǫ

إن الأهداف الموضوعة من قبل التنظيم أو المنشأة تحدد أغراضه في نطاق واسع ، ولترجمة هذه الأهداف إلى فعل تكون وظيفة التخطيط أوتأتي وظيفة التخطيط.

إن الخطة هي اتجاه محدد لفعل توضع لتحقق هدفاً كما أنها تقسم الأهداف إلى قطع عملية وتضع استراتيجية لإنجاز النتائج المنشودة.

ولذلك ينبغي مراعاة العوامل التالية عند وضع الخطة.

أن يوجد فهم واضح لماهية النتائج المتوقعة والمراد بلوغها.

أن تكون هذه النتائج معقولة وممكن إنجازها.

فوضع هدف مستحيل الوصول إليه حين لايشجع المشاركون بالقيام بعمل أوبذل جهد حقيقي للوصول إليه.

تسلسل الأعمال التفصيلية لكي تقود إلى إنجازات ناجحة للأهداف.

إعطاء المسئولية شخصاً محدداً لوضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة أنها ستنجح.

التعهد والالتزام بالموارد الضرورية. وضع جدول زمني لكل مرحلة من الخطة. وضع أو تأسيس معايير الأداء أو الإنجاز لقياس درجة النجاح في بلوغ الهدف.

خطط ثابتة أودائمة Standing Plans : ينبغي أن تخطط معظم الأنشطة ففي بعض الأمثلة يكون نشاط ما لشركة ما روتينياً ومعاداً أو مكرراً وفي بعض الوظائف يكون التخطيط مهماً تحديداً.

فإذا لم يكن هناك أسلوب معياري مناسب لتغطية هذه القضايا فمن الضروري إيجاد أسلوب جديد في كل مرة يظهر الوضع، فالخطط التي تغطي المشاكل المتكررة تسمى **(Standing Plans)** أي خطط ثابتة هناك أنواع متعددة للخطة الدائمة، بعضها أحكام جامدة لا تترك مجالاً صغيراً للاجتهاد الإداري، وأخرى إرشادات فحسب تساعد المدير على الوصول إلى قرار منسجم مع سياسة الشركة.

وكمثال لخطة دائمة جامدة خطة إرشادات التصنيع لآلة عملية معينة، الخطة تحدد متطلبات آلية محددة (النقطة ستكون ٣ملم) لإرشادات تجميع خاصة (الجزء **A** يثبت بمسافة ٦ سم من قمة الجزء **B**) وهكذا.

إن السياسات والإجراءات للشركة هي عبارة عن شكل أو نموذج لخطة دائمة أو ثابتة ، أي انها تضع معايير يجب أن تتبع من قبل كل فرد وفي كل وقت ينشأ وضع محدد.

وعندما تعلن أو تنشر فإنها تصبح اتجاهات وكل الأشخاص الذين يعملون عليها يستطيعون الرجوع إليها في أي وقت ، ولهذا يتم الحفاظ على التناغم في الإنجاز للمهام ويتم اتباع السياسة المبنية أو التي تأسست.

مثال : سياسة الشركة المتعلقة بالمغادرة المرضية (Sick Leave) أي الغياب للمرض. سياسة الغياب المرضي Sick Leave Policy: لن يدفع أجر للموظف عن أي وقت مفقود مهما كان السبب أثناء فترة الشهور الثلاثة الأولى للتوظيف.

الغياب المرضي سيعطى بمعدل يوم واحد لكل شهر عمل من بداية التوظيف مع الشركة للفترة من أول يوم من الشهر الرابع حتى نهاية أول سنة من التوظيف.

بدءاً من السنة الثانية للتوظيف سيمنح الموظفون وكحد أعلى ١٥ يوماً إجازة مرضية كل سنة.

الأيام المرضية أو الإجازة المرضية التي لاتؤخذ في أي سنة سوف تحسب وترحل للسنة التالية. هذه خطة صارمة لايجوز الانحراف عنها. لكن هناك في بعض الشركات لدى المدير سلطة لعمل استثناءات على سياسة الشركة ، وكمثال على هذه السياسة من دائرة التسليف البنكي.

سياسة الإقراض الشخصي Personal Loan Policy : إن كل متقدم لطلب قرض شخصي سوف يملأ نموذج طلب قرض شخصي قياسي أو وزني **[Weighted]**

وبجانب كل بند توجد درجة معتمدة **[Credit-factor- score]** والأشخاص الذين يصل مجموع الدرجات أو العلامات المعتمدة لديهم أقل من ٧٠ يكونون عادة من ذوي الاعتماد الضعيف **[Poor credit Risks]** وقد لا يتأهلون للقروض. المدراء سوف يحفظون درجة الاعتمادية في عقولهم عندما يصدرون قرارات منح القرض.

ففي هذا المثال السياسة **(The Policy)** عبارة عن إرشاد في الواقع. فضابط الاعتماد لايزال باستطاعته منح قرض إذا شعر أنه من الحكمة عمل ذلك، حتى لو أن الدرجة أقل من الدرجة الحرجة(٧٠) ، فعندوضع السياسة يجب على الشركة أن تحدد مدى المرونة التي تريد أن تعطيها في كل وضع أومثال للأشخاص المنفذين للسياسة.

إنه من الأفضل أن تكون حازماً في حالات الانحراف الذي قد يسبب نقصاً في الجودة أونقص الانسجام أو انحرافاً عن قانون الأخلاق أو حيث

الانحراف عن السياسة قد يؤثر على عمليات إدارات أخرى في الشركة. أنه لمن الأحسن أن تكون مرناً في حالات ما يكون الحكم الشخصي مطلوباً لاتخاذ قرارات سليمة أو مناسبة أو حيث يكون هناك اعتبارات شخصية مطلوبة لظروف محددة.

ويوجد نموذج شائع جداً للخطة الثابتة (**الـ Standing Plan**) وهو الإجراء المعياري للعمل (**The Standard Operating Procedure**) ويطلق عليها الـ .(**SOP**)وبعض الشركات تطلق على ذلك أسماء أخرى مثل الممارسة المعًيارية **Standard Practices** أو بصورة ساخرة الإنجيل(**The Bible**) . فهذه الخطة أو اللائحة المعيارية الـ**SOP** وصف تفصيلي لسلسلة الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز وظيفة محددة، هي رسمية من حيث إنها توضع مقدماً سواء هيئة بطاقة الأساليب **Methods Card**)) أو أكثر شيوعاً في شكل دليل إجراءات الشركة . وفيما يلي خطة معيارية إجرائية (**SOP**) لتوظيف شخص جديد في العمل ستوضح بشمولية الخطط الثابتة (**Standing Plans**).

معاملة الموظف الجديد **Processing a new Employee :**

إن كل الموظفين الجدد سيتقدمون إلى مكتب الأفراد (**Personnel Office**) وسوف يتولى شخص من موظفي الأفراد استكمال النماذج التالية . [أمثله لهذه النماذج ترفق عادة بالإجراءات المعيارية العملية

الـSOP ولكنها محذوفة في هذا المثال] وسيتم إرفاق نسخة واحدة من كل نموذج اكتمل بملف الموظف الشخصي ، وستوزع نسخ أخرى كما يشار **نموذج توظيف جديد نسخة واحدة لقسم المرتبات**(**Payroll Dept**) نسخة واحدة ترفق بنموذج الطلب وترسل إلى نائب الرئيس التنفيذي (**To Executive Vice President**) .

نموذج سجل الموظفين (**Personnel Record Form**) نسخة واحدة فقط للتحقق من رقم الضمان الاجتماعي ، تأشيرة الإقامة لغير المواطنين ، أوراق عمل الأقليات ، بطاقة عضوية الاتحاد والنقابة .

نماذج ضريبة المدينة وضريبة الولاية والضريبة الاتحادية. نسخة من كل واحدة تذهب لقسم المرتبات .

يحدد رقم كشف الراتب (أوالرقم الوظيفي للمرتب) .

يحدد له صندوق (**Locker**) ويعطى الموظف مفتاح الصندوق (٥سنت تودع).**برنامج توجيهي** (**Orientation Program**) (قائمة توقع مبدئياً

من قبل الموظف بأنها اكتملت) . تاريخ الشركة وغرضها تعطى من قبل ممثل شئون الأفراد. تشرح المنافع وتُعبّأ النماذج من قبل مدير المنافع. التأمين على الحياه(تثبيت العمر المحدد والمنفعة المشار إليها).

التأمين الصحي والحوادث. تأمين الإعاقة خطة التقاعد.

الإجراءات أوالأحكام الموضحة للساعات ،بطاقة الخروج والدخول ، ورقم النداء في حالة الغياب **(Call-In)** إلخ٠(بواسطة ممثل إدارة الأفراد) كتيب **(Booklet)** يشرح ما قدم أعلاه للموظف.

يؤخذ الموظف بمعية ممثل قسم الأفراد إلى دائرة الأفراد (أوإلى مدير شئون الموظفين).

عند وضع أوتطوير إجراءات العمل الثابتة من المهم أن تكون مبسطة.

إن خطط إجراءات العمل المعيارية **(الـ SOP)** تميل إلى أن تصبح معقدة بسبب أن المدراء يريدون تغطية كل احتمال ممكن، وهذا غير ممكن على الإطلاق (بمعنى أنه من المستحيل تغطية كل صغيرة وكبيرة في لائحة أو خطة العمل) فالمدير سيضطر لاتخاذ قرارات على عدة عوامل بغض النظر عن كيفية تفصيل خطة الإجراءات المعيارية الـ **SOP**.

عند إعداد إجراء عليك أن تحدد كل جوانب العمل المعتاد وتترك المشاكل المناسباتية المحددة للقرار الشخصي (أو للاجتهاد الشخصي) للشخص المسئول.

ولضمان أن تكون **الـ SOP** الخطة العملية المعيارية فعالة لابد من التالي:

يجب أن تحدد بوضوح الحركة أو الفعل المنتظر من كل شخص.

ينبغي تحديد طرق أو أساليب محددة لإنجاز المهمة أو العمل كل ما أمكن تطبيق ذلك .

لاينبغي تأسيس الإجراء إلا بعد أن يظهر ومن خلال اختباره بأنه أحسن طريقة **(The One best way)** .

توضع معايير للخطة العملية المعيارية بحيث تستطيع الإدارة أن تتحقق من أن هذه الخطة أو السياسة تتبع مبدأ /أوقاعدة الاستثناء **The Exception Principle** **إذا** أعدت المنشأة أو التنظيم خططاً ثابتة لعملياتها المعتادة الروتينية ، فإن المدراء المسئولين عن تلك العمليات لايحتاجون إلى إقلاق أنفسهم عن الأداء اليومي في تلك المجالات .

وبوضع أوتأسيس نقاط تحكم **(Control Points)** في أماكن أستراتيجية في الخطة الإجرائية المعيارية **(الـ SOP)** يستطيع المدير أن يحدد وبتفتيش

أو فحص **(By Aquick Inspection)** سريع ماإذا كانت الخطة تسير وفقاً للجدول.

وعندما يحصل انحراف فقط سيتدخل المدير ويتخذ إجراء للتصحيح، نقاط الرقابة ينبغي أن تكون على مسافات في الإجراء لتمكن الإدارة من ملاحظة أن الخطوات المتقدمة أو الأولى قدأنجزت بصورة سليمة ولكي تتخذ خطوات تصحيحية إذا تطلب الأمر قبل أن تتخذ خطوات أخرى رئيسية .

وعلى سبيل المثال: في الخطة المعيارية لمسألة التوظيف في الصفحات السابقة النقطة الرقابية الجيدة يمكن أن تكون بعد الخطوة (١) فإذا توفرت كل المعلومات المطلوبة الجيدة فإن الموظف يستطيع فوراً بدء الخطوة (٢) بدون الحاجة لأي قرار إداري.

وعلى أية حال، إذا كانت هناك بيانات ناقصة (مثل رقم الضمان الاجتماعي) فسيتم الرجوع إلى مدير الأفراد ليحدد ماإذا كان يجب إكمال الخطوة (٢) أويعلق الإجراء حتى يتم استيفاء المعلومات الناقصة هذه هي قاعدة الاستثناء. فالإدارة لاتحتاج أن تقلق نفسها بالأشياء التي تسير حسب الإجراء. فقط عندما يحدث الاستثناء تكون هناك حاجة لقرار من المدير.

أسلوب آخر يستخدم فيه مبدأ الاستثناء وهو أن يطلب من كل المرؤوسين أن يتبعوا الخطط الثابتة**(Standing Plans)** وعمل القرارات التي تغطى داخل اللائحة، ولكن يتم ذلك عندما ينشأ شيء ما ولايبدوأنه مستوعب فإنهم يعرضون أويرجعون المشكلة إلى الرئيس أو المشرف الذي يقرر بدوره ما إذا كان الاستثناء مطلوباً أم لا ، فإذا تكرر حدوث نفس الاستثناء الذي تأسس بقرار إداري فيمكن دمجه في خطة الإجراء المعياري **(ال-SOP)** وعندها لايصبح استثناء.

إن مبدأ أو قاعدة الاستثناء تعد جزءاً مهماً من فكرة الإدارة الحديثة، فالشركة لا تستطيع أن تنمو ولا يستطيع المدير أن يتطور إذا كان كل تفصيل يجب مراجعته وكل قرار صغير أو غير ذي أهمية يتم من خلال أحد فرق الإدراة، فبوضع أو تأسيس الخطط الثابتة **الـ[Standing Plans]** والطلب من المدراء بإشغال أنفسهم فقط بالاستثناءات فإن الشركة تفرغ مدراءها لاستخدام وقتهم وطاقتهم في التخطيط والإبداع ومساعدة التنظيم على الانطلاق أوالتحرك إلى أشياء أكبر وأحسن.

فوائد الخطة الثابتة [Advantages Of Standing plan]:

باختصار تعتبر الخطة الثابتة أو اللائحة الدائمة آلية هامه للإدارة الجيدة بسبب أنها: تمكن المدراء من الإدارة بكفاءة أكثر فبمجرد تأسيس الخطة، وبتدريب المشاركين في الإجـراء بصورة سليمة ووضـع نقاط رقابة أو محطات رقابة، فإن المدير لن يقلق نفسه إلا بالاستثناءات فقط تسمح بالتناغم أو الانسجام وبتنسيق أسهل للعمل.

تجعل من تدريب الموظفين الجدد أكثر سهوله. فالمدير في خطته قد بنى مخططاً للعمل يجب على الموظف الجديد تعلمه وسيكون من السهل وضع جداول تدريب لمعرفة ما إذا كان الموظف تعلم العمل أم لا.

تسهل مسألة التفويض فعند تأسيس الإجـراء يستطيع المدير تفويض جوانب ممالديه ، أو حتى يسند الإجراء كله إلى المرؤوسين، مريحاً نفسه أو رئيسه من الحاجة لأن يكون في صدارة كل شيء كل الوقت.

إذا عملت الخطط بشكل جيد فإن الإجراء سيكون مبنياً على * أحسن طريقة * [The one Best Way] وينبغي أن تكون هذه هي الطريقة الأكثر أقتصاداً لإنجاز العمل.

الإجراءات المعيارية في العمل تساعد المدراء في تطوير أنفسهم ومدرائهم المرؤوسين بتشجيع مشاركتهم في خلق أو وضع الخطط وإراحتهم من الإشـراف على التفاصيل المغطاة بالخطة عندما يتم تنفيذها الخطة الجيدة تتضمن نقاط رقابة أو محطات مراجعة ، فهذا يساعد الإدارة أن تكتشف وتصحح الانحرافات قبل أن تصبح مستعصية أو معضلة.

مشاكل استخدام الخطط الثابتة [Problems Of Using Standing Plans]: نقص المرونة Lack Of Flexibility

هناك اتجاه أو ميل في اعتبار أي خطة . بمجرد أن تكتب . مسألة لاتتغير وحتى الشركات عندما ترجع إلـى خططها الثابتة ترجع إليها كما لو كانت«إنجيلاً» ، ونحن ندرك أنها تنظر إليها باحترام أو أنها تعكس نظرة محترمة إزاءها.

ينبغي أن لاتكون الخطط جامدة بحيث لايمكن تغييرها ومن جانب آخر لا ينبغي أن تكون رخوة أو سهلة بحيث يمكن تغييرها بدون تفكير عميق كما أن الأشخاص العاملين على هذه الخطط ينبغي أن يشجعوا على اقتراح تغييرات يمكن أن تحسن من الاجـراءات، كما يجب إنشاء نظام رسمي للاهتمام بهذه المقترحات. وبهذه الطريقة يمكن أن تكون الخطط متجددة

حتى تاريخه ويمكن الاستفادة والانتفاع من التفكير الجديد والتطورات الجديدة في مجال العمل.

الخطط تميل لأن تصبح عتيقة أو مهملة [**Plans Tend TO Become Obsolete**] في محيط ديناميكي تأتي الاختراعات الجديدة ،الأفكار الجديدة والأساليب أو الطرق الجديدة باستمرار، ويمكن أن تكون إجراءاتنا غير مرنة بما يكفي لتستوعب مثل هذه الاختراعات، حتى الاعتماد على مقترحات الموظفين المستخدمين للخطة قد تكون ملائمة لإعطاء المرونة الكافية.

ينبغي أن يكون هناك وفي كل شركة خطة دائمة لمراجعة الخطط أو اللوائح الثابتة كما ينبغي إعادة تقييم كل خطة دائمة أو ثابتة سارية المفعول كل ثلاث أو أربع سنوات للتأكد من أنها لازالت تمثل الطريقة الأحسن [**The One Best Way**] ، وينبغي أن تكون هناك لجنة أو إدارة مساعدة [**Staf Department**] مسئولة عن مراجعة الخطة لتحديد ما إذا كان ينبغي بقاؤها على ماهي عليه أومراجعتها أو تنقيحها أو الغاؤها تماماً.

هناك العديد من الشركات لديها عدة خطط ليس لها علاقة واقعية أوحقيقية بالمشاكل الجارية، وتوجد غالباً في كتب وهي مهملة – ومنحرفة عن غرضها الأصلي والواقعي. أو أنها تتبع بجمود لكنها فاشلة في إنجاز مهمتها بالطريقة الأكثر فعالية . جرب هذه الخطط لوقتها، يجب أن تلبي احتياجات اليوم، مالم فينبغي أن لاتعيش أو لاتستمر ليس من الضروري أن يؤجل تقييم أجزاء الخطة حتى يتم تقييم الخطة بأكملها، هناك عدة شركات تمارس مراجعة لكل النماذج المطبوعة (والتي عادة ماتكون مغطاة في الخطة) كل مرة يتطلب الأمر إعادة ترتيب، فأي تغييرات يمكن أن تطورها يوصى بها في ذلك الوقت وتستوعب بالخطة الإجرائية المعيارية(بالـ **SOP**) ، وهذا يجعل الـ **SOP** أكثر مرونة ويوفر كذلك مبالغ كبيرة في أجور طبع النماذج ، والتي يمكن أن تتلف إذا ما تمت التغييرات فى أوقات أخرى.

التخطيط غال: إن الوقت الذي تأخذه الإدارة وموظفوها المختصون لعمل تخطيط جيد لـ **SOP** مكلف وهو كذلك غالٍ لتطوير النماذج والنظم .....إلخ ، ولتدريب الأشخاص لاستخدام الخطط.

التخطيط يأخذ وقتاً: وليس تكلفة الوقت الذي يجب أخذه في الاعتبار فحسب ولكنه في الحقيقة كذلك الوقت الذي يمكن أن يقضى في الإنتاج المباشر.

استخدام الخطط الثابتة يُخمد المبادرة: إذا ظل المرؤوسون يتبعون دائماً الإجراء العملي المعياري **(الـ SOP)** فلن يتعلموا أن يفكروا لأنفسهم وسيصبحوا آليين **[Automatons]** ، ومالم يعط المدراء المرؤوسون الفرصة لتطوير تفكيرهم الخاص فإن هذا سيكون مشكلة حقيقة فمشاركة المرؤوسين في عمل الخطط وفي إعادة تقييمها وتنقيحها يعطيهم تلك الفرصة. إن التفكير المستقل يستطيع كذلك أن يُشجّع من خلال إتاحة الفرصة للمدراء الفرعيين **[Sub-Mahagers]** لعمل القرارات الاستثنائية بدلا من تصعيدها إلى الإدارة العليا...وبإدراك جميع الفوائد والمحددات للخطط الدائمة أو الثابتة **(Standing plans)** يستطيع المدراء استخدامها بطريقة تناسب عملياتهم واتخاذ أي خطوات ضرورية تجعل من هذه الخطط مربحة للمستقبل وللتطورات التنظيمية الجارية.

الخطط ذات الاستعمال الواحد [Single- Use Plans]:

إن الخطة ذات الاستعمال الواحد هي تلك الخطة التي توضع لوضع محدد غير متكرر.

هناك أوضاع متشابهة يمكن أن تواجه في وقت آخر ولكن قد يكون احتمال وجود فروق كبيرة في كل وقت، عندئذ يمكن أن تولد خطة جديدة ذات استعمال واحد في ذلك الوقت والأمثلة للأوضاع التي تستدعي خطة ذات استخدام فردي **[Single -Use Plan]**هي الانتقال إلى مقر جديد، أو إدخال منتج جديد أو خدمة، فتح مقر فرع أو القيام بحملة سياسية إنه من الضروري أن نخطط لهذه الأحداث الرئيسية لضمان أنها ستنجز كما هو مرغوب، فالفشل في إعداد خطة ذات استعمال فردي تفصيلية سيولد فوضى وضياعاً للوقت والنقود واحتمال الفشل.

و كما هو الحال في أنواع أخرى من التخطيط فلكي تضمن نتائج مثلى ينبغي أن تشير الخطة للخطوات التي يجب أن تتخذ والوقت الذي ينبغي أن تبدأ وتنتهي. ينبغي أن يحدد /أو يعين شخص تنفيذي ليكون مسئولاً عن كل مرحلة من الخطة.

ولنجاح برنامج من هذا النوع ينبغي أويجب أن تقسم إلى أجزاء صغيرة يسهل تنفيذها **[Into Bite-Sized Pieces]** فيمكن بهذا إدارة كل مكون بسهولة، وغالباً يكون هناك خوف عندما تواجه ببرنامج ضخم جداً ، فالصعوبات عندئذ تبدو تقريباً محبطة وصعبة التغلب. وعلى كل حال فعندما يقسم البرنامج إلى أجزاء منطقية فكل جزء يُنظر إليه كعنصر

يمكن بلوغه، كذلك في تقسيم المهمة يتمكن المدير من أن يحدد العمل والمحاسبة في كل مكون إلى شخص أو فريق محدد.
وعندما يقسم البرنامج إلى أجزاء فإن ذلك يساعد على تحديد التسلسل الصحيح للخطوات، فالمراحل المعينة من أي برنامج يجب أن تكتمل أو على الأقل تكون في الطريق إلى الاكتمال قبل اتخاذ الخطوة التالية. إن كل خطوة تحتاج إلى موارد، وهذه يجب إعدادها وتجميعها والموارد تشمل الناس الذين سيناط بهم العمل والمدراء الذين سيوجهونها.
فالشركة التي ليس لديها الأشخاص المناسبون ولا تستطيع الحصول عليهم فالمشروع مرشح أن يفشل.
غالبا الشركة سستفترض أن واحد من التنفيذيين الحاليين يستطيع أن يدير مشروعاً ما بدون التضحية بمسئولياته الأخرى. وهذا قد يثبت قصر نظر **[Prove To Be Short-Sigted]** ويمكن أن يتسبب في إهمال كل من العمل الاعتيادي للتنفيذى والمشروع الجديد إن التوقيت الزمني لكلٍ مكون من مكونات الخطوات لأي خطه ذات استعمال فردي هو الجزء الهام أو الضروري لها، وهذا يشمل الوقت الذي ينبغي أن تبدأ به الخطوة والوقت الذي يحتاجه العمل والموعد النهائي الذي يجب أن يكتمل فيه.
فالجدول الزمني المكتوب عادة سيكون جزءاً من الخطة. ففي بعض الخطط يمكن أن يكون محدداً جداً: «الخطوه (٢) ستبدأ في الثاني من مايو وتكتمل في الـ٢٤من يوليو كأقصى حد «. وفي أخرى يمكن أن يكون أكثر مرونةً: خطوة (٢) ستبدأ في النصف الأول من مايو وتكتمل قبل نهاية يوليو».
فطول الوقت الموزع لكل خطوة يعتمد على التوقع المعقول حسب المدة الزمنية لذلك الجانب من الخطة وعلى حاجة التنظيم لإكمالها. ومن خلال متابعة برنامج نموذجي لإدخال منتج جديد ستتضح الفكرة الكاملة من الخطة ذات الاستخدام الواحد.
خطة لإدخال منتج جديد في السوق: قبل البدء الفعلي لهذه الخطة قامت الشركة بعمل قرارات معينة.
دائرة البحوث والتطوير طلعت بصيغة عملية لمنتج توليت جديد **[A New Toiletty]** وجماعة البحث السوقي أعدت دراسة أو مسحاً أولياً وأوصت بإدخاله اللجنة التنفيذية **[Executive Committee]** ورصدت مبالغ مناسبة لتمويل المشروع. كُلف مدير الإنتاج بوضع أوتطوير هذه الخطة ليكون المسئول عن تنفيذها.

الهـــدف The Objective: لإدخـال المنتـج الجديـد علـى المستوى الوطني[National Basis On a] وللوصول إلى مبيعات ٣٠٠٠٠٠ وحدة في الشهر بنهاية الـ ١٢شهراً.

أهداف فرعية. Sub-Objectives. لكسب قبول أو إرضاء المستهلك بواسطة الإعلان وتوزيع واسع للعينة لفتح قنوات توزيع في مستودعات التغذية والدواء والمستودعات والمحلات والدكاكين ومنافذ البيع في كل الولايات المتحدة. لتصنيع كميات مناسبة تلبي الطلب المتوقع لتوفير المنتج في كل منافذ البيع وبكميات كافية لتلبية أهداف المبيعات متزامنة مع حملات الإعلان والعينة ولإنجاز هذه الأهداف وضع مدير الإنتاج ثلاثة برامج منفصلة ولكنها **مترابطة**: تسويق، تصنيع، وتوزيع.وقد عين شخصاً تنفيذياً **[AN EXecutive]** ليتحمل كل واحد مسئولية برنامج من الطبيعي أن البرامج لابد أن يكون فيها تنسيق للعمل المنجز وللمحددات الزمنية المفروضة.

ولكي تستطيع أن تفهم بصورة جيدة كيف أن خطة كهذه ستعمل فسوف نشرح كل مرحلة بصورة منفصلة. ورسم الخطة والجدول الموضح في الصفحات التالية سوف يساعدك لترى كيف تتداخل وتتنسق الأقسام الثلاثة للخطة.

خطة التسويق (المسئولية كاملة أنيطت بمدير التسويق الفرعي):

قسم البحث التسويقي (شخص مسئول): مدير البحوث التسويقية قام بعمل دراسات تمهيدية لهذا السوق.

البرنامج الجديد يبدأ ٢يناير وسيغطي: تحليلاً إحصائياً لمناطق السوق لتحديد السوق الكامن في المنافذ من الناحية الجغرافية ونوع المنفذ ، ويكتمل هذا في ١٥فبراير كأقصى حد.

دراسة سوقية حافزية وتناط ...(باستشارى) لتحديد ماذا يبحث مستهلكو منتجنا المتوقعون في اختيار هذا النوع الدكان من الـ **[Toiletry]** منتجات لتواليت بمعنى (ماذا يحب المستهلكون في هذا المنتج (تكون جاهزة في ٢٨ فبراير).

لجنة استراتيجية التسويق، مكونة من مدير الإنتاج ، مدير التسويق الفرعي ،ومدير البحوث التسويقية ومدير المبيعات وسوف تبدأ استراتيجية الاجتماعات أو الجلسات بمجرد إكمال الدراسات التسويقية (ليس بعد ١مارس) .

وبناءً على نتائج هذه الدراسات: إدارة التغليف والتعبئة **(Packaging**

Deep) سوف تقدم توصيات للعبوات **[For Packages]** وستقرر اللجنة أي تصميم سيكون مقبولاً بنهاية ٣١مارس.
مدير الإعلان سيبدأ العمل مع وكالة الإعلانات حول الحملة الإعلانية، يكتمل العمل بتاريخ ١٥أبريل.
مدير المبيعات سيبدأ استراتيجية المبيعات بما في ذلك توقعات الاحتياجات لرجال بيع إضافيين . تكتمل الخطط بنهاية ٣١مارس.
سيختار مدير الإنتاج ثلاث مناطق لاختبار التسويق ويستعد لتدشين اختبار التسويق في ١مايو، الاختبار سيتم في وقت واحد في الثلاثة المجالات لمدة شهرين .
مدير الإعلانات سيكمل المجموعة الأولى من الإعلانات للصحافة، الإذاعة ، التلفزيون ، وسوف يختبر الإعلانات في مناطق الاختبار بالارتباط مع اختبارات التسويق، **[Test Marketing]** . إكمال الإعلانات واختيارها بنهاية ٣٠أبريل، إجراء الاختبارات في مايو ويونيو. بداية التقييم ٣٠يونيو .
مدير المبيعات سيبدأ بتوظيف رجال البيع **[New Salesmen]** الجدد وبمجرد توظيفهم سيبدأ التدريب الأساسي للبيع. سيكتمل كل التوظيف الجديد بنهاية ٣٠أبريل . تدريب الموظفين الجدد والمنتظمين على المنتج الجديد سيبدأ بالأول من مايو ويكتمل بنهاية ٢٢مايو.
يبدأ البيع الفعلي إلى كل المنافذ **[To All Outlets]** أو أماكن التصريف في المناطق الشرقية والوسطى في ١يونيو.
قرار نهائي على استراتيجية التسويق عبر لجنة المبيعات بعد تقييم نتائج تجارب السوق بنهاية ١٥يوليو. يبدأ البيع في المناطق الجبلية ومناطق الباسيفك في ١٥يوليو.
يبدأ الإعلان للمستهلك المحلي في التلقزيون ووسائل الإعلام الوطنية في ١أغسطس ويستمر حتى نهاية البرنامج .
الجانب الأكبر أو الرئيسي لبرنامج التسويق هذا هو إرسال عينة من هذا المنتج التوليتي**[Of The New Toiletry]** إلى ملايين من المستهلكين باستخدام نظام العنوان البريدي المفعل أو العامل.
[* Postal Address System *The Occupant]
البحث التسويقي سيحدد أن العينات ينبغي أن ترسل إلى الأماكن ذات

الدخل المتوسط والدخل المرتفع على المستوى الوطني وهذه المهمة تم إسنادها عبر التعاقد إلى شركة البريد المباشر **[A direct-Mail Company]** وأسندت المسئولية إلى مساعد مدير الإعلان المسئول عن الترويج للمبيعات ويكون قد أنشأ اتصالاً وقد عمل مع المقاول منذ يناير يبدأ إرسال العينات في أغسطس ويستمر حتى نهاية سبتمبر.و بنهاية ١٥أكتوبر ينبغي أن يكون كلٍ مستهلك في القائمة قد استقبل أو استلم العينة. وهذا يكون مرتبطاً بالحملة الإعلامية بحيث أن تأثير الإعلان واستلام العينة .يؤدي إلى إبراز أو إظهار المنتج في عقل المستهلك .

يتم دراسة وتقييم برنامج التسويق المكتمل أثناء شهر أكتوبر وتقدم النتائج للإدارة العليا في نوفمبر مع مقترحات لخطط ثابتة **[Standing Plans]** للعمليات المستمرة أو لاستمرارية العمليات .

خطة التصنيع [Manufacturing Plan] خطة التصنيع (الشخص المسئول:مساعد مدير التصنيع): تكملة التقرير النهائي للبحث والتطوير بنهاية ١٥أبريل.

تخطيط الإنتاج (أُسند إلى مدير رقابة المنتج) يبدأ من ١فبراير.

طلب المواد الأولية الضرورية بنهاية ٣١مارس.

طلب التغليف بنهاية ١٥أبريل يبدأ الإنتاج بأحجام العينة في ١مايو. تأسيس وحدة خاصة لإنتاج العينات وتنتج فقط حجم العينة حتى ١أغسطس إنتاج الأحجام الاعتيادية يبدأ في ١٥مايو.

استمرار الإنتاج بعد حل المشاكل التي قد تكون ظهرت في مرحلة التصنيع الأصلية . توضع المعدلات عند ١٠٠٠٠٠وحدة في يونيو، ٢٠٠٠٠٠وحدة في يوليو، ٢٥٠٠٠٠ في أغسطس، ٣٠٠٠٠٠وحدة في كل من سبتمبر وأكتوبر.

اكتمال تقييم صورة الإنتاج في أكتوبر، والتوصية بالخطط الثابتة لاستمرار العمليات .

خطة التوزيع (الشخص المسئول : مدير التوزيع): عمل تحليل التوزيع في يناير وفبراير ومارس للمناطق، وأنواع منافذ التصريف ،الكميات التي تشحن ، ....إلخ ، والتنسيق عن قرب مع مدير ترويج المبيعات بخصوص توزيع العينات توزيع المنتج إلى الأسواق التجريبية بنهاية ١٠مايو التوزيع الاعتيادي أو المنتظم إلى المناطق الشرقية والوسطى يبدأ ٥يونو .

التوزيع المنتظم للمناطق الجبلية والباسفيك يبدأ ٥يوليو.
توزيع حسب الطلب لتوازن البرنامج .
تقييم صورة التوزيع في أكتوبر ونوفمبر والتوصية بالخطة الثابتة (**Standing Plan**) لاستمرارية العمليات .
سوف تلاحظون أن كل مجال من المجالات الرئيسية للنشاط أسند إلى تنفيذي **[An Executive]** وهو الذي سيكون المسئول عن بلوغ الأهداف في ذلك المجال. ولدى مدير الإنتاج السيطرة الكاملة والتنسيق للبرنامج، كما ينبغي كذلك ملاحظة أنه تم وضع وقت محدد **[Time Limit]**لكل مرحلة.
إن وضع خطة جيدة ذات استخدام واحد مسأله ضرورية أو جوهرية لأي التزام / أو تعهد ، مثل إدخال منتج جديد والوقت الذي يقضى في وضع أو تطوير خطة واحدة سوف يسهم بدرجة كبيرة في نجاح المشروع المطلوب تحقيقه.

خطة وجدول لإنتاج منتج توليت جديد إلى السوق

الشهر	التسويق	التصنيع	التوزيع
يناير	بدء البحث السوقي ،التحليل الإحصائي، التحليل الدافعي	بدء البحث والتطوير	بدء تحليل التوزيع
فبراير	اكتمال الدراسات السوقية	إكمال بحث وتطوير، بدء تخطيط الإنتاج	استمرار تحليل التوزيع
مارس	تصميم التعبئة /التغليف، بدء خطط الإعلانات ،خطة استراتيجية للمبيعات	طلب المواد	إكمال تحليل التوزيع
أبريل	توظيف رجال البيع **Recruit Sales Men**	طلب الأغلفة أو العبوات إكمال خطة الإنتاج / إنتاج العينات **(Samples)**	التجهيز / الاستعداد للفحص السوقي Test
مايو	اختبار السوق/ تدريب الباعة ،عمل الإعلانات في مجالات اختبار السوق أو مناطق الاختبار السوقي	يبدأ الإنتاج ، العينات تستمر، بدء الأحجام الأعتيادية Regular Sizes begin	التوزيع إلى الأسواق التجريبية

يونيو	اختبار السوق ، عمل الإعلانات في الأسواق التجريبية ، بدء المبيعات في المناطق الوسطى والشرقية	إنتاج ١٠٠,٠٠٠ وحدة	توزيع إلى المناطق الشرقية والوسطى
يوليو	تقييم نتائج فحص السوق ، بدء البيع في المناطق الجبلية والباسيفك	إنتاج ٢٥٠,٠٠٠ حدة	التوزيع في المناطق الجبلية و ا لبا سيفيك
أغسطس	الإعلانات للمستهلك تتم/ المبيعات تستمر / العينات ترسل إلى المناطق الوسطى والشرقية	إنتاج ٢٥٠,٠٠٠ حدة	التوزيع على المستوى الوطنيحسب طلبات البيع
سبتمبر	استمرار الإعلانات للمستهلكين /و الإرسال بالبريد يستمر	إنتاج ٢٥٠,٠٠٠ حدة	استمرار التوزيع
أكتوبر	تقييم الصورة الكاملة للتسويق	إنتاج ٣٠٠,٠٠٠ وحدة ، تقييم صورة الإنتاج	استمرار التوزيع/ تقييم صورة التوزيع

نوفمبر	وضع أو تطوير الخطط الدائمة لاستمرار العمليات **Develop Standing Plans**	وضع أو تطوير الخطط الثابتة لاستمرار العمليات Standing Develop Plans	وضع الخطط الدائمة لاستمرار العمليات Develop Standing Plans

الخطط طويلة المدى Long-Range plans: الخطط الثابتة (Standing plans) والخطط ذات الاستخدام **الفردي (Single-use plans)** لها أماكنها في تناول أوضاع أو حالات محددة، فبالإضافة إلى هذه الأنواع أو النماذج للخطة فإن معظم الشركات تدخل في تخطيط طويل المدى لتسترشد به في تنفيذ أهدافها على فترة عدة سنوات.

ففي الشركات الأصغر وكذلك في بعض المنظمات الضخمة يكون التخطيط طويل الأجل غير رسمي **(Informal)** أو تقليدي. يوضع من قبل عدة مسئولين تنفيذيين كبار وفيما بينهم ومعظم هذا التخطيط يتم شفهياً بدون نظام مشكل أو آلية مشكلة.

وغالباً التخطيط طويل الأجل يكون تفاعلاً مع الأحداث أكثر منه تنبؤاً بأفكار جيدة. فمثلاً يفتح منافس محلاً أو فرعاً في مركز تجاري بضاحية ما. إدارة الشركة تقوم وفوراً بالتخطيط لإنشاء فرع لها في مركز تسويق مجاور. لم تعمل تحليلاً وليس هناك دراسة للاحتياجات ولم تعط تفكيراً حقيقياً للطاقة الفعلية الكامنة.

ولتجنب هذا النوع من التخطيط هناك الكثير والكثير من الشركات لجأت إلى أنظمة التخطيط الرسمي **(Formal planning systems)** والمشتمل على تفكير عميق وتحليل جوهري في تخطيط واقعي. يتطلب التخطيط الرسمي عادة أن تكتب الخطط بتفصيل دقيق من قبل كل مشارك في التخطيط. ويتم مراجعة وتنسيق هذه الخطط قبل الموافقة النهائية من قبل المسئول الكبير للشركة أو من قبل لجنة.

عادة تغطي الخطة طويلة الأجل الرسمية فترة من ثلاث إلى عشر سنوات والخمس السنوات هي الفترة الأكثر استخداماً. وما لم تشتمل الخطة التزاماً أو تعهداً لشراء معدات أو لبناء مرافق تأخذ عدة سنوات لكي تكتمل فإنه من الأفضل أن تحدد الخطة بخمس سنوات. وإلا فإن التغيرات في مجتمعنا من اقتصاد أو تقنية قد تجعل من السنوات اللاحقة للخطة غير واقعية.

إن أي قضايا من التي نخطط لها لأكثر من خمس سنوات قادمة تكون غير مؤكدة وقد يكون التخطيط أكثر من ذلك غير مفيد حقيقة.

هناك عدد من الشركات تملك سلسلة من الخطط قصيرة المدى مرتبطة مع بعضها لتكون خطة طويلة الأجل. المدى القصير عادة يرجع إلى فترات من سنة إلى سنتين. وعلى الرغم من أن عدداً من الظروف المحيطة لا يمكن التخطيط لها بأي درجة من الدقة أبعد من المدى القصير فمن الضروري أن تكمل هذه الخطط وتكون شاملة في إطار هذا المدى. وعلى أساس الخطط قصيرة المدى نستطيع أن نتوقع الخطط طويلة المدى.

إن مصطلح خطط قصيرة المدى وطويلة المدى كما يستخدم في هذا السياق يرجع إلى الخطط التي تشمل أو تحيط بكامل التنظيم وليس الخطط الثابتة وذات الاستخدام الفردي والمتعلقة بجوانب محددة من نشاطات الشركة.

ولضمان أن كل هذه الخطط تعطى الاهتمام الصحيح فينبغي أن توضع من قبل أشخاص لديهم سلطة في الشركة، أشخاص مدعومين دعماً كاملاً من الإدارة العليا ، فالتخطيط الذي يوكل إلى فرد من ذوي الدرجات الصغيرة في القسم أو الإدارة والذي يعطى انتباهاً قليلاً من المسئول التنفيذي للدائرة ومجرد كلام شفوي من الإدارة العليا نادراً ما يكون ناجحاً وينبغي دائماً أن تكون الخطط القصيرة والطويلة المدى مكتوبة. كما يجب أن توزع نسخ منها على كل الأشخاص الذين سيعملون على الخطة والذين هم مسئولون جميعاً عن سريانها أو تنفيذها. يجب أن تستخدم الخطة ولا ينبغي أن تكون لوحة أو قطعة مظهر تقدم لإبهار الزوار من النبلاء أو الكبار ولا تؤخذ بجدية من قبل المدراء أنفسهم.

خطوات في التخطيط على المدى البعيد Steps in long-range planning: تقييم الوضع العام، وهذا يشمل اقتصاد العالم والاقتصاد الوطني وضغوط المجتمع والمحليات وحالة الصناعة التي أنت فيها وتقدير المستقبل حسب ما تستطيع في هذا الوضع.

مثلاً: شركتك تصنع منتجاً بلاستيكياً مادته الأساسية الأولية بتروكيميكل **(petro-chemicals)**. ومن أجل أن تعمل تخطيطاً طويل الأجل يجب أن تقدر احتمالية الحصول على البتروكيميكل خلال عدة سنوات تالية، واحتمالية أن يغير المجتمع المحلي أو تغير الحكومة الوطنية تعليماتها حول التلوث الذي تصدره عملية التصنيع لديك ، وكذا التغييرات الحاصلة في صناعة البلاستيك وتلك التي تستطيع أن تتنبأ بها على أساس دراستك لهذا المجال.

فحص أهداف منشآتك أو تنظيمك وترجمتها إلى بنود أو اصطلاحات محددة. في الفصل السابق شرحنا الأهداف. وفي سبيل أن تتحول هذه الأهداف إلى خطط يجب علينا الآن أن نأخذ في الحسبان قضايا كمعدل التنمية (إذا خططنا للنمو)، والطرق المحددة لإنجاز أو تحقيق هذا النمو (الامتلاك، زيادة المبيعات، فتح فروع، إلخ) ، وجداول زمنية لهذا النمو، وتمويل التخطيط، توفر الموارد والمخاطر المنطوية في الاعتبار.

حدد ما هي النتائج المتوقعة عند كل مرحلة من الخطة. قيم الوضع الذي أنت فيه **(as is› situation›)** أي اعرف أين تقف الآن في كل مجال من المجالات المتأثرة بالخطة (المرافق، القوى العاملة، الإدارة، القدرة، إلخ) وقارنها بالوضع الذي ينبغي أن يكون **(should be)** أي الوضع الذي تحاول أن تصل إليه عبر الخطة.

استخدم خطوات التخطيط التي ستشرح في الفصول اللاحقة فهذا سيمكن المخططين أن يأخذوا بالاعتبار بصورة نظامية معلومات متنوعة جوهرية ويطبقوا التفكير الخلاق لعمل خطة محكمة وجيدة **(a well-rounded plan)**. ضع الخطة للعمل. استعملها. لا ينبغي للإدارة أن تعطي فحسب الدعم الشفهي للخطة ولكن ينبغي أن تجعل من العمل بالخطة، جزءاً مكملاً لعمليات الشركة.

راجع وأعد التقييم، على الأقل كل ستة أشهر . يجب أن تراجع الخطة للنظر كيف تسير وما هي التغيرات التي ينبغي أن تعمل.

في نهاية كل سنة ينبغي وضع خطة لسنة أخرى وتضاف إلى الخطة طويلة الأجل، وهكذا في نهاية ١٩٧٦م وإضافة إلى الخطة الخمسية للعام ١٩٧٦م إلى ١٩٨٠م ينبغي أن توضع خطة للعام ١٩٨١م بمجرد انقضاء سنة ١٩٧٦م وهي سنة للخطة الخمسية ٧٦-١٩٨١م. ينبغي أن تعد خطة سنوية لعام ٨١م لتضاف إلى تلك الخطة.

محاذير في التخطيط طويل الأجل: هناك شركات تفترض أو تعتقد –غالباً– أنه إذا كانت لديها خطة طويلة الأجل فإنها قد حلت مشاكل النمو لديها، وهذا الافتراض قد يكون مضللاً أو خادعاً جداً. وهنا توجد بعض المحاذير على المدير أخذها في الاعتبار:–هل أعدت الخطط بصورة ملائمة؟ إذا كانت الخطة ركيكة أو غير متقنة للبدء بها فلن تكون فعالة. لا يمكن أن يكون معك مدراء يضعون خططاً طويلة الأجل في وقت فراغهم. إنها جزء كبير أو رئيسي من أعمالهم ويجب أن يعتبروها كذلك. فهي تأخذ وقتاً وتفكيراً عظيماً.

هل شارك المدراء الذين سيطلب منهم تنفيذ الخطة في عمل الخطة؟ بعض الشركات غالباً لديها موظفون مساعدون خاصون يقومون بالتخطيط ويقدمون النتيجة إلى الناس المشتغلين بالتنفيذ. وهذا نادراً ماينجح. ربما يستخدم الاخصائيون للمساعدة، ليقترحوا أفكاراً ويساهموا بخبرتهم عند الطلب ولكن الخطة النهائية الفعلية ينبغي أن تعد من قبل الناس الذين سيستخدمونها.

هل الخطط تستدعي تعهداً أو التزاماً بالأموال أو موارد أخرى قبل أن يُحتاج إليها فعلياً؟ إن وجود خطة يشجع التنفيذيين أو المسئولين على مواصلتها، وعلى أية حال إذا تغيرت البيئة أو المحيط فالخطة قد تحتاج إلى تعديل. والموارد لا ينبغي أن يلتزم بها حتى يُحتاج إليها.

هل الناس أو الأشخاص المعنيون يكرهون أن يغيروا الخطة بعد ما تتم؟ كثير من العمل والعواطف تدخل في الخطة. والأشخاص الذين أعدوها غالباً يقعون في الحب **(fall in love)** مع عملهم . وعلى أية حال فإنه في التخطيط طويل الأجل تحتم الديناميكية لمجتمعنا علينا بأن لا نكون أو نصبح جامدين حول ما خططنا ويجب على الإدارة أن تكون راغبة في المراجعة وأن تنقح الخطط عندما يكون ذلك ملائماً هل تتوقع نتائج فورية؟ بعض المدراء يتذمرون عندما لا تبدأ خطة خمسية تؤتي ثمارها في السنة الأولى. أعط الخطة وقتاً لتنجز ما هو مفترض أن تنجز.

قياس النتائج Measuring Results: ونظراً لأن الخطط تميل لأن تصبح مجردة أو موجزة فمن الضروري وضع نظام لقياس فقط كيف يتم التقدم بالخطة كل ستة أشهر أو كل سنة من هذه الخطة. وأحسن طريقة لإنجاز هذا هو تأسيس أو وضع معايير قوية لكل جانب من جوانب الخطة في شكل نتائج متوقعة. فحيثما تكون النتائج كمية فالقياس يكون

سهلاً نسبياً. إذا كنت تتوقع زيادة في المبيعات أو الإنتاجية، فأنت تحدد كمية الزيادة لكل سنة وقس الزيادة الفعلية على ذلك.وحيثما تكون مراحل إكمال الخطة قياسية أي يمكن أن تقاس بنفس النوع من المقارنة يمكن أن يتم، مثلاً: تمت جدولة إكمال مبنى خلال فترة ثلاث سنوات، فأنت تعرف كم ينبغي أن يتم كل سنة.

الأكثر صعوبة عندما تشتمل الخطة طويلة الأمد على أشياء غير ملموسة (**in tangibles**) فالهدف هو تحسين الصورة العامة (**public image**). النتائج تكون قياسية فقط بعمل مسوحات للرأي أو تحليل للصحافة وتعليقات وسائل الإعلام...إلخ ، وبرغم ذلك فحتى هنا ينبغي وضع معايير محددة للمطابقة مع القياس الذي يمكن أن يتم.

4

ŭ ƛłƹǩł Ǩøøøøøø dž Ǟǩł Ǻ ǩƿà ł Θ łŃ ă Ʊ ǩł nj Ø ă Ʊ ɢǩł Æ ə

First Steps In Planning

يجب دائماً ربط التخطيط بالأهداف. فما لم يعرف المرء الأهداف فإن التخطيط سيكون هباشاً **(haphazard)** أو ضياعاً و توهاناً لذا ينبغي أن يكون الناس الذين في الشركة والذين يقومون بالتخطيط عارفين تماماً بالأهداف العامة المشتركة أو الكلية وكذا أهداف الدائرة أو الوحدة التي تعمل لها الخطط.

مَنْ ينبغي أن يخطط؟ Who Should Plan?

ينبغي أن يكون التخطيط وظيفة لكل المدراء. في بعض الحالات هناك نوع واحد من المدراء يمكن أن يهتم بالتخطيط بعمق أكثر من الآخرين. على سبيل المثال، مدير الرقابة والإنتاج يقضي وقتاً في تخطيط الإنتاج أكثر من رئيس العمال في القسم، حتى الآن فكل الأشخاص الذين سيعملون بالخطة ينبغي أن يشجعوا لأخذ جزء من العمل.

توجد عدة طرق للمشاكل المرتبطة بمن يخطط ومقدار العمل المطلوب من الأخصائيين ومقدار العمل المطلوب من قبل المدراء المباشرين. بعض الشركات تطلب أن يقوم مدير الدائرة أو الإدارة بكل التخطيط الخاص به. وهذا فعال، لأن هذا الشخص مرتبط مباشرة بالعمل ويعرف المشاكل وتشعب القرارات المعمولة. وعلى أي حال فإن هذه الطريقة ليست دائماً عملية بسبب أن بعض المدراء مشغولون جداً بالأنشطة والأعمال اليومية **(the day-to-day activities)** بحيث إنهم لا يميلون لفعل عمل خارق في التخطيط. جهودهم الحقيقية مكرسة للعمليات ، والتخطيط يتم –فقط– عندما يسمح الوقت. وإنه من الشائع أن يعمل المدير بالارتباط مع المختصين أو الأخصائيين أو المرافقين تغييرات على هذه الطريقة يمكن أن تشمل: أن يعد المرؤوسون الخطط ويرفعونها للتعميد أو الموافقة من قبل المدير أو يكونون في وضع مشاركة بالكامل بحيث يقوم المرؤوسون بعمل كل التخطيط مع المدير كمشارك أو شريك مساو.

معظم الشركات وجدت أن الأشخاص التنفيذيين **(Operating Executives)** لا يستطيعون التخطيط بأنفسهم ولكن ينبغي أن يشاركوا في تطوير أو وضع أي خطط تؤثر على عملهم ، لأنهم قريبون من المشاكل الناشئة في العمل ، ولهذا يستطيعون تصور الوضع بفعالية أكثر من الموظفين المساعدين بمفردهم. من جانب آخر ينبغي أن يكون لدى المخطط وقت ملائم وموضوعية أو قدرة على أن ينظر أبعد من الوضع الحاضر إلى الصورة الأوسع.

بعض الشركات لديها أخصائيو تخطيط يعملون باستقلالية على وضع أو تطوير عدة أنواع من الخطط للشركة. البعض يركز على التخطيط طويل الأجل وهؤلاء غالباً موظفون تنفيذيون قدامى ممن انتقلوا إلى التخطيط في نهاية أعمالهم مع الشركة. فبعد عدة سنوات في العمليات اليومية يمكن الانتفاع بخبراتهم وأحكامهم الناضجة في وظيفة التخطيط.

وكقاعدة عامة فإن الخطط المتعلقة بالأنشطة طويلة الأجل تعد بواسطة الأخصائيين والإدارة العليا للشركة. والخطط قصيرة الأجل والمشاكل الجارية تتم أو تعالج من قبل المستويات الأدنى.

ما هي المشاكل؟ What Are the Problems

بمجرد تعريف الأهداف بوضوح وبمجرد تحديد مسئولية التخطيط يجب على المخططين تشخيص **(diagnose)** المشاكل التي ستغطيها الخطة. ولعمل هذا ينبغي اتباع خطوات معينة:

توضيح المشكلة **(Clarify the problem)**. تأكد من أن كل واحدٍ من المخططين يفهم المشكلة بنفس الطريقة. فإذا كان الهدف للخطة عموماً هو زيادة المبيعات وشخص الوضع مشارك واحد كمشكلة في أساليب مبيعات أفضل، بينما آخر يرى أنها مشكلة في التسعير، فلن يتم التوصل إلى حل. وهناك طريقة واحدة للتأكد من أن المشكلة قُيّمت بصورة دقيقة من قبل كل شخص هي أن يصوغ كل واحد المشكلة صياغة دقيقة بالمكتوب.

انظر إلى الوضع بموضوعية أو بواقعية. اسأل الأسئلة التي يدرب أي محقق **(investigator)** أن يسألها: ماذا؟ لماذا؟ متى؟ أين؟ من؟ كيف؟ ما الذي يجب فعله لتصحيح انعدام الكفاءة **(inefficiency)**، للاستعداد للطوارئ، لتغيير طريقة أو أسلوب...إلخ؟

لماذا يجب عملها؟ إذا لم تعمل، ما الذي سيحدث؟ هل الحركة جوهرية لحل المشكلة القائمة أو للاستعداد للمستقبل؟ كيف ستؤثر هذه الحركة أو الفعل على أهدافنا؟

متى ينبغي عملها؟ هل يوجد طارئ فوري؟ ما هو الجدول الزمني الذي ينبغي ربط هذه الخطة به؟

أين ستتموضع؟ هل المرافق أو التجهيزات متوفرة للخطة وتنفيذها؟

من سيعين ليضع الخطة؟ وهل ستناط بمجموعة متخصصة أو بالناس التنفيذيين؟

كيف ستُفعل أو تتم؟ بأي أسلوب ستعمل الخطة وتنفذ فيما بعد؟

رجال الأعمال غالباً جداً سطحيون في تشخيص مشاكلهم، أنهم يعتقدون أنهم يعرفون ما هي المشكلة عندما تكون فعلاً عميقة أكثر مما تظهر عليه. تماماً مثل المشخص الطبي يبحث بعيداً عن الظواهر ليعرف السبب الحقيقي للمرض. لهذا يجب على المدراء أن لا يخلطوا الظواهر بالأسباب. يجب على المدير أن يفكر ملياً **(Dig deep)** أو يتعمق كثيراً ليتعرف أو يكتشف السبب الجذري للمشكلة. الظاهرة يمكن فقط أن تخفي المسبب للفجوة بين ما يحدث وما كان يفترض أن يحدث.

ذات مرة لوحظ أن سلسلة كافتيريات في مدينة نيويورك تخسر رغم أنها تقدم طعاماً جيداً وبأسعار مخفضة. فافترضت إدارتها فوراً أن ارتفاع كلفة الطعام هو الذي جعل من المستحيل تحقيق ربح بدون تخفيض الجودة أو رفع الأسعار. رفعوا الأسعار في البداية فهبط العمل كثيراً، عندئذ راجعوا أنفسهم ونقصوا الأسعار ولكنهم خفضوا الجودة فهبط العمل أكثر. إن نظرة عميقة إلى المشكلة كشفت الحقيقة بأن كلتا الإجابتين الواضحتين لم تكونا السبب الجذري لخسارتهم. فالتحليل العميق لعملهم في علاقته بقطاع الطعام السريع وأعمال المطاعم أظهر أن الهبوط يرجع إلى تغير نمط عادات الأكل. محلات الهمبرجر والصودا **(hamburger fries-soda)** سحبت العمل من مطاعم اللحوم والخضروات **(meat-revetable-dessert).**

لم يكن السعر هو السبب الحقيقي ولكن نوع الأكل المقدم. في العادة جذر المشكلة أو السبب الجذري يقع تحت عدة طبقات من الظواهر.

يجب على المدير المسئول عن التشخيص أن يتفهم كل نتيجة حتى يكتشف السبب الجذري. ففي مثال سلسلة الكافتيريات **(cafeteria chain)** خفضت الأسعار العالية إجمالي العمل إلى نقطة لم يعد الدخل الإضافي للوحدة يغطي إجمالي الخسارة. والجواب الواضح كان تخفيض الأسعار وتعويض الخسارة بتخفيض الجودة، وقبل عمل هذا القرار كان ينبغي على الشركة أن تدرس بعمق ما هو تأثير تخفيض الأسعار على حجم العمل. وبدراسة حريصة لأرقام الصناعة قد تُظهر أن السعر كان أقل أهمية من نوعية المنتج المباع. وبمراجعة لخليط منتجهم الخاص كانت ستظهر أي البنود أو الأصناف بيعت وأي الأصناف لم تبع، كما أن تحليلاً للتغيرات في نوعية المستهلك كان سيظهر أن الشباب والذين كانوا يشكلون النسبة الأكبر والأعظم من طاقة السوق الكامنة لم يكونوا يأتون إلى كافتيرياتهم.

فإذا كان الوقت والجهد متاحين كان يمكن للمدير أن يذهب بعيداً ويحدد لماذا تغير السوق. ولكن عند نقطة معينة فإن البحث عن السبب وعن سبب السبب يجب أن يتوقف.

تلك النقطة هي النقطة التي يكون التشخيص فيها واضحاً بما يكفي لاتخاذ إجراء ، وهذه النقطة ستكون مفيدة للإدارة. في هذا المثال التحديد لكيفية تغير السوق قد مكن الشركة من أن تخطط لمواجهة التغيير. ولم يكن ضرورياً أن تذهب أبعد من هذا.

تحصيل الحقائق: الحصول على الحقائق مسألة جوهرية لتشخيص سليم ولكنها تصبح أكثر حساسية أو أكثر أهمية عندما تُعرف المشكلة. ومن أجل إيجاد حل للوضع وعمل الخطط المطلوبة للمساعدة في تحقيق الأهداف من الضروري أن يكون لديك معلومات على قدر ما تستطيع.

يجب على المدير أن يستخدم أي آليات تحت تصرفه ليحصل على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة على قدر ما يستطيع وعلى قدر إمكانياته.

وفيما يلي بعض من هذه الآليات أو الأدوات: الخبرة أو التجربة السابقة Previous Experience: البداية المنطقية هي فحص كيف تم التعامل مع المشاكل المشابهة سابقاً. فإذا كانت المشكلة هي إدخال منتج جديد فينبغي للمرء أن يراجع كيف أدخلت الشركة المنتجات السابقة. فإذا كانت الشركة تعنى بتأسيس نظام جديد لمعالجة الورق/ صناعة الورق فكيف تم وضع النظام القائم. وإذا لم تكن هناك مشكلة مشابهة لدى الشركة في الماضي فينبغي الانتفاع من خبرة التنفيذيين مع شركات أخرى من التي واجهت هذا النمط من المشكلات. وهذا لا يعني أن الطريقة المستخدمة بالماضي ينبغي اتباعها اتباعاً أعمى . فالصحيح ينبغي استخدامها كدليل لتصنيف الحقائق المطلوبة لإعداد نشاط التخطيط الحالي ليس هناك سبب لإعادة تحريك العجلة في كل مرة تنشأ المشكلة، كما أنه لا يوجد أي ضمان بأن الحلول القديمة ستعمل دائماً.

الملاحظة Observation: يستطيع المدير أو المخطط أن يحصل على عدد كبير من الحقائق المرتبطة من ملاحظة الوضع عند مصدره الأصلي. وبإمكانه أن يحدد الوضع المنشود **(as is situation)** واضعاً كل الحقائق التي تصف الوضع القائم في يده .

والملاحظة ينبغي أن تدعم بالنقاش مع الأشخاص العاملين في المشكلة حالياً. ويشمل هذا كلاً من الأشخاص المشرفين والشغيلة. وهؤلاء الرجال

والنساء لا يستطيعون التزويد بالحقائق فقط التي ليست واضحة على سطح الملاحظة ولكنهم يستطيعون إعطاء أو إملاء الأمور غير المحسوسة التي هي مهمة جداً بالنسبة لحقيقة المعنى في أي وضع.
فآراء الموظفين، والتظلمات، والاحتقانات عن الممارسات القائمة، وحالة المعنويات...إلخ كلها تؤثر على نجاح النشاط. يجب على المخطط أن يولي مثل هذه المشاكل عنايته وانتباهه لكي يمتلك الحقائق أو المعلومات الحقيقية. والنقاشات مع العمال العاديين والكتبة والمختصين غالباً تكشف جوانب هامة للمشكلة لم تكن تلاحظ من سابق.
البحث Research: عدد من الشركات لديها وسائل بحث تستطيع استخدامها للحصول على البيانات التي لم تكن متاحة عبر الملاحظة أو استفسار أشخاص عن العمل.
وهذه الوسائل تتراوح من البحث عن المشاكل الفنية إلى تجميع الإحصاءات على اتجاهات المبيعات، والتنبؤات الاقتصادية...إلخ.
البحث الفني يشمل العمل الذي يتم في المعمل، التحريات عن الطرق والإجراءات الجديدة، وتحديد ماهية المشاكل الفنية التي يمكن أن تنشأ عندما يكون هناك تخطيط لمجالات تكون خبرة الشركة فيها محدودة. فإذا كانت الشركة لا تملك وسائل بحث فنية فينبغي على المخطط أن يرتب لأخصائيين خارجيين من أجل عمل الدراسات الفنية.
بحث السوق هو الدراسة للسوق الواعدة/ أو الكامنة لمنتج أو خدمة. البيانات تأتي من عدة مصادر. بعض البحوث التسويقية يمكن إتمامها في الملفات الخاصة بالشركة. مراجعة سجلات المبيعات تستطيع أن تساعد في توقع المبيعات الواعدة في عدة مناطق. مراجعة سجلات مبيعات الصناعة تستطيع أن تساعد في تحديد إجمالي المبيعات لنوع المنتج أو الخدمات الخاصة بك ، وما هي الحصة في السوق التي لشركتك. مستشارو البحوث التسويقية يمكن استخدامهم لمسح السوق من أجل تحديد أفضليات المستهلك **(consumer preferences)** أي ما يفضل المستهلك. وفيما إذا كان الطلب لمنتج معين أو خدمة، ما هي قدرة المشتري لشراء المنتج...إلخ.
التخطيط السوقي يتطلب كل هذا أو أكثر والتخطيط في الجوانب الأخرى من العمل يعتمد غالباً على أرقام المبيعات المتوقعة.

جانب آخر من البحث عن الحقيقة **(fact-finding)** تستطيع البحوث التسويقية تقديم التساؤل: ما هي الدراسات الدافعية أو التحفيزية **(motivational studies)**؟ وهذا تحليل نفسي عن: لماذا يأخذ المستهلكون الخيارات التي يعملون به؟ فقد يقابل الباحث عينة من المستهلكين بجد ويحدد ما هو الدافع الداخلي الذي يؤثر على **قرار المشتري. مثلاً**: أظهرت الدراسات المتعلقة بالدافع أن عدداً من النساء كانت كارهة لشراء خلطة الكيك **(cake-mixes)** لا لشيء ولكن لأن الماء كان ينبغي أن يضاف. علماء النفس أفادوا أنه كان يوجد شعور بالأثم **(a guilt feeling)** على جانب المشترين لأنهم لم يكونوا يضيفون محتويات صحية مثل الزيت، والبيض والحليب. رغم أن التكلفة كانت مرتفعة فعندما أزال منتجو الأغذية منتجات بودرة الألبان من التركيبة **(the formula)** وأرشدوا المستخدم بأن يضيف الزيت والبيض والحليب ارتفعت المبيعات جداً. فاكتشاف هذه الحقيقة المخفية حل المشكلة.

وهناك طرق أخرى لجمع الحقائق **(fact-gathering)** تشمل استخدام الأرقام الحكومية على اتجاهات السكان ، وتكوين أو تخطيط المناطق، وتطور صناعات جديدة يمكن أن تسوق من أجل منتجك. إن هذه المعلومات متوفرة من عدة مؤسسات حكومية وفي الصحف التجارية في المجالات التي تهم شركتك.

تجميع الحقائق Assembling the Facts: وعندما تجمع الحقائق يجب أن توضع بشكل منتظم لكي ترتب وتفسر بشكل صحيح. في العديد من الأمثلة تكون البيانات التراكمية كثيرة جداً بحيث يكون من الصعب الغوص من خلال المادة وعمل شيء ذي معنى لها.

عندما تكون الحقائق أو المعلومات ذات طبيعة كمية فيمكن الانتفاع بالكمبيوتر للمساعدة في هذه المهمة. وهناك عدد من المنشآت لديها وحدات لإدارة نظم المعلومات **(Management Information System) (MIS)** تُعنى بصورة رئيسية بتحليل البيانات وتمكن الإدارة من معرفة المعلومات التي تحتاجها في التخطيط وعمل القرارات.

والنظام الذي يتقدم فيه تجميع المعلومات **(fact-assembling)** خطوة إلى الأمام هو بحث العمليات أو بحوث العمليات **(Operations Research)**. وهذا النظام نافع جداً في عدة جوانب من التخطيط. فهو يساعد في تشخيص المشاكل المعقدة، وتقييم المعلومات **(الحقائق)**، وفي

تنبؤ أثر البيانات على الصورة الكلية. وفيما بعد يمكن أن تستخدم بحوث العمليات لفحص أو اختبار القرارات المعدة.

بحوث أو بحث العمليات **(OR)** ينجز باختزال أو تحويل المشاكل إلى معادلة رياضية مركبة تسمى **(a model)** وعندئذ يمكن تحليل كل الحقائق حسب ارتباطها بحقائق أخرى وبالمشكلة بكاملها. وباستخدام الكمبيوتر أغلب النماذج المعقدة يمكن عملها أو حلها. بحوث العمليات تسمح بأخذ الاعتبار لعدد من المتغيرات. وحل المعادلة يزود المخطط بتوقع عما سيحدث كنتيجة لكل متغير ممكن بصورة منفصلة أو لعدة متغيرات مع بعض.

على سبيل المثال أراد مُصنع السيارات أن يخطط كماً من الوحدات لكل نوع من أنواع قطع الغيار ينبغي أن يزود بها كل مستودع مناطقي (أي بمنطقة) ولكل شهر من أشهر السنة التالية. وباستخدام التجربة السابقة، وتنبؤات المبيعات في السوق للسيارات الجديدة، وتاريخ احتياجات الإحلال للقطع بالموديلات القديمة وأحوال الطقس في عدد من أجزاء البلاد (التي تؤثر على تقادم وتلف أجزاء أو قطع محددة)، وأحوال الطريق وحدود السرعة في عدة مناطق...إلخ.

وضع رجال بحوث العمليات نموذجاً **(a model).** وعندما أدخل النموذج إلى الكمبيوتر عرفت شركة صناعة السيارات ما هي الحاجة لكل قطعة/ أو جزء في كل منطقة. وبهذه المعلومات كانوا قادرين على أن يخططوا لتلبية هذه الاحتياجات وحققوا وفورات بملايين الدولارات ، ولو لم يمتلكوا كل تلك المعلومات أو الحقائق ولم يكونوا قادرين على ربطها ببعضها فربما فشلوا بتلبية احتياجات المستهلك لبعض أجزاء أو قطع محددة أو زادوا من خزن قطع غيار أكثر من اللازم، وهذا استثمار مكلف في المخزون.

وهناك واحدة من المخاطر وهي الركون كلية على المشاكل الكمية (فخ سهل أن يقع المرء فيه عندما تكون بحوث العمليات أو بيانات الكمبيوتر متوفرة) هو غالباً الأمور غير المنظورة **(intangibles)** التي هي المفتاح الرئيسي لفهم وحل المشكلة. وكجزء من عملية جمع المعلومات ومعالجة الحقائق ينبغي على المخطط أن يأخذ في الاعتبار مشاكل كهذه مثل معنوية الموظف، رأي الجمهور في الشركة، العلاقات المجتمعية، الإجراءات الحكومية المحتملة التي ستؤثر على الخطة، وقبول الخطة من قبل الأشخاص المعنيين وهكذا.

بالإضافة إلى الشعور الشخصي للمدير حول الوضع هناك بعض الأساليب

الدقيقة لتحديد هذه العوامل غير المحسوسة. يمكن إجراء المسوحات من قبل استشاريين خارجيين من المتخصصين في دراسات رأي الموظف أو تحليل علاقات المجتمع والجمهور. وهذه المسوحات بالإمكان هيكلتها أو بناؤها لتعطي البيانات الدقيقة ولتساعد في عمل الخطط، فإذا كانت الشركة تخطط لفتح مصنع في مجتمع جديد فسيكون من المفيد أن تعرف رأي الناس في ذلك المجتمع إزاء نوع العمل الذي تنوي الشركة أن تدخل فيه ، وإزاء مشكلة التلوث الذي قد يسببها المصنع ، وإزاء أي قضايا كهذه. فإذا حدد المسح أن هناك مشكلة في هذه المجالات فينبغي مراعاة الحقائق/ أو المعلومات في التخطيط. ينبغي أن يكون المدير المسئول عن التخطيط واثقاً أو على ثقة أن لديه القصة كاملة قبل أن يبدأ بتكوين الخطة نفسها. وعندما يكون متأكداً فبالإمكان تنفيذ الخطوات اللاحقة.

تطوير أو وضع البدائل Developing Alternatives: من النادر أن تكون هناك طريقة واحدة فقط لمعالجة مشكلة ما. على المخططين أن يحاولوا وضع/ أو تطوير عدة بدائل قبل الاختيار لأحسن طريقة (**One» bestway»The**). إن أغلب القيادات التنفيذية (**Most Executives**) يعتمدون على الخبرة الماضية في حل المشاكل إذا كانت التجربة الماضية ناجحة فيمكن أن تعطى الإجابة بصورة جيدة للمشكلة الحالية. من جانب آخر، قبل اتخاذ القرار ينبغي بلورة حلولٍ أخرى ممكنة. يمكن للمرء عند تجميع الحقائق/ المعلومات أن يأتي غالباً على معلومات متعلقة بحل مشكلة مشابهة من قبل منظمات أخرى. وغالباً تعطي تجربة الآخرين بدائل تستحق الانتباه. إن من الفوائد الجانبية للمشاركة أو حضور الندوات الإدارية أو المقابلات أو اجتماعات جمعية التجارة تبادل المعلومات وهذه الأمور تحدث غالباً بصورة غير رسمية على مأدبة عشاء أو جلسة شراب خفيفة (**Cocktails**)البحث عن بدائلٍ بصورة مباشرة ونظامية ينبغي أن يكون جزءاً من عملية التخطيط، فغالباً يتحدث المدراء المسئولون في مواقع أو وظائف مرتبطة في شركات تعمل بنفس العمل أو في صناعات مشابهة ، يتحدثون عن أشياء مع بعضهم ويعطون بعضهم معلومات عن مشاكل مشتركة. إنه من الجيد أو المفيد أن تقوم باتصالات كهذه وتستخدمها عند الحاجة.

قراءة الصحف التجارية، حضور المقابلات ولقاءات جمعيات التجارة ، حتى الحديث العابر عن التجارة (**talking shop**) كل ذلك يساعد على

بناء وتطوير مخزن أو ذخيرة من الأفكار والتي يمكن أن يستفاد منها وتطبق على مشاكل العمل. ومنظمات كهذه، مثل جمعية الإدارة الأمريكية **(American management Association)** وجمعية ومجلس تطوير الإدارة **(Advancement of management and the conference board)** تصدر تقارير وتنشر مواضيع قيمة للمدراء تساعدهم في توسيع معارفهم عن كيف أن شركات أخرى حلت مشاكل مشابهة.

إن القراءة المنتظمة لصحف مثل: **The wall Street Journal** ومجلات مثل: **Fortune ; Business week**، أو **Harvard Business Review** ينبغي أن تكون جزءاً من نظام أو سياسة مدراء الأعمال أو رجال الأعمال (بالطبع هذه صحف ومجلات أمريكية مشهورة أوردها المؤلف. وهناك بطبيعة الحال صحف ومجلات أخرى ومواقع بالإمكان أن يرجع إليها المدراء أو لأي وسائل أخرى محلية أو عالمية حسب رؤيتهم واحتياجاتهم). وليس هناك عيب أو لا يوجد شيء مخجل لنسخ أو تقليد طرق ناجحة إذا كانت تنطبق على وضعك. فبالقراءة والإصغاء وتبادل الأفكار سيوسع المدير من فرصة ويزيد من عدد البدائل الممكنة التي يستطيع أخذها في الاعتبار.

تشجيع الإبداع الشخصي Encouraging Individual Creativity :

ينبغي على المدير أن يستخدم مواهب/ أو قدرات موظفيه في إيجاد البدائل أو عند وضع أو تطوير هذه البدائل. إن كل شخص لديه ملكة عقلية أو موهبةٍ خلقية **(Creativity)**، ولقد بين علماء النفس أن هذه الملكة بداخلنا جميعاً لكنها غالباً مخمودة أو ممنوعة، وحيث إن الإدارة الفعالة هي إدارة عبر الناس وأن المسئولية تقع على المدير لتحريك وإطلاق العنان لقدرةٍ الإبداع أو الخلق في كل واحد من رجاله فهناك عدد من الناس يؤمنون حقاً أنهم مبدعون. وطوال حياتهم جُعلوا يعتقدون أن الإبداع **(Creativity)** منحة خاصة بالفنانين والكتاب وأخصائيّ الإعلانات والنوابغ أو «العباقرة» المشابهين. غالباً كانت أفكارهم ومقترحاتهم الأصلية في الماضي محل تهكم أو سخرية أو ترفض من قبل الوالدين، والمدرسين والمشرفين.

لماذا يخاف الناس أن يكونوا مبدعين؟ على الأرجح بسبب أنهم خائفون من أن أفكارهم سوف تنتقدٍ وهذا سوف يجعلهم أو يظهرهم أغبياء أو مغفلين إذا لم تلق أفكارهم قبولاً أورفضت . وعلى المدير أن يتغلب على هذا الخوف بتشجيع رجاله على أن يبادروا أو يوصوا بتطويرات وبأن يساهموا بالأفكار

ويشاركوا في التخطيط، وعلى أية حال ينبغي على المدير إذا كان حقاً يشجع الإبداع أن يحرص وأن يكون منتبهاً على أن لا يتهكم أبداً أو يسخر من فكرة مهما كانت غير واقعية . ينبغي عليه أن يقيم لا يشجب الفكرة الضعيفة. وبإظهاره أن الإبداع مقبول ومرحب به يستطيع المدير بالتدريج مغادرة خوف الكبت أو الخمود وإذا فهم المدير عملية الإبداع فسوف يكون قادراً على تطوير قواه الإبداعية الخاصة ويساعد الآخرين أن يطوروا وينموا قدراتهم الإبداعية أو الخلاقة.

يقسم علماء النفس عملية الإبداع إلى خمس خطوات: ١ - التشبع Saturation: يجب أن يتشبع العقل بالتعرف على المشكلة قبل أن يبدأ بالعمل على الفكرة، ويشمل هذا الحصول على المعلومات/ أو الحقائق. كما شُرح باكراً في هذا الفصل، وبالمثل امتلاك معرفة أوسع أو أشمل بالمجال المحيط.

٢ - التحليل Analysis: إن كل المعلومات والبيانات تفصل في العقل. إنها ترتب بشكل نظام، ويعاد ترتيبها حتى يبدأ يتشكل نمط والعقل يختار باستمرار جوانب من الحقائق أو المعلومات ويقارنها بحقائق ومعلومات أخرى سبق تغذيته بها أو سبق خزنها بالذاكرة العظيمة (لا تضيع أبداً) من كل تجربة لديه. إنه مثل الكمبيوتر الذي يقارن المدخلات الجديدة بالمواد التي برمجت فيه أو أدخلت إليه سابقاً والعقل معقد جداً ولديه مصادر/ قدرات/ موارد هائلة وعظيمة أكثر من أي كمبيوتر صنعه الإنسان.

٣ - الحضـــن Incubation: بمجرد أن الكمبيوتر الذي بين آذاننا يكمل ترتيبه وتحليله للمعلومات يمكن أن نخرج ببعض الإجابات. وغالباً وعلى أية حال العقل الآن مكدس أو مزدحم بالحقائق أو المعلومات والأفكار لدرجة أننا وجدنا أنفسنا متلخبطين بالكامل. إن العقل يحتاج إلى وقت أو أن الوقت مطلوب للعقل ليضعها كلها مع بعض. أغلب الناس جربوا هذا النوع من الأوضاع ويعرفون أنهم إذا التفتوا إلى مشاغل أخرى فإن العقل سيرتاح أو يتراخى وأن الأفكار ستبدأ لتفقس أو تحتضن في اللاوعي (**Subconscious**). فالعديد من الأفكار تفقس بينما نحن نيام أو مسترخون، ومن الجيد أن نجعل هذا يحدث. فعندما تشعر أنت أو موظفوك أو مساعدوك بالإحباط أو التوتر في حل بعض المشاكل اجعل في عقلك أن الإحباط هو فقط خطوة في عملية الخلق أو الإبداع ولا ينبغي أن يكون سبباً للقلق ولكنه علامة أو مؤشر إلى أن الوقت قد حان

لوضع المشكلة جانباً لفترة ودعها تحتضن **(Incubate).**

٤ - **التنوير/ اللمعان أو الخفوق Illumination :** إن الكرتوني الهزلي يظهر شخصيته عندما تحصل فكرة جديدة برسم مصباح مضيء **(Flashing bulb)** في بالون فوق رأسه. والعقل مراراً يعمل هكذا فبعد أن يتشبع المرء بالمعطيات / أو البيانات ويحلل الحقائق/ أو المعلومات وينظر إلى العلاقات بينها وبعد أن يكون المرء قد احتضن المادة لفترة من الوقت يظهر الحل للعيان فجأة . تنبيه: لا تتوقع الألمعية **(Illumination)** ما لم تتخذ كل الخطوات السابقة.

فالجلوس على الظهر والانتظار للإلهام أو الوحي ليحل مشاكل المرء نادراً ما يعمل. وعبارة أديسون لا ينبغي أن تنسى حيث قال: العبقرية ٩٩٪ جهد أو عرق **(Perspiration)** وفقط ١٪ إلهام.

٥ - **التكييف أو المواءمة أو الملائمة Adaptation:** بمجرد أن الفكرة ثبتت أو نبتت يجب اختبارها وملاءمتها مع الوضع المحدد ويجب عمل التعديلات لاستيعاب المتطلبات في مختلف جوانب العمل، ومختلف وجهات نظر المشاركين وكل العوامل الأخرى التي برزت عندما فهمت الفكرة تماماً.

على المدير دائماً أن يتذكر أنه على الرغم أن الفكرة الجديدة قد تبدو قابلة للنمو والحياة عندما تقدم أو تطرح فلا بد أن تختبر وتراجع للتأكد من أنها ستعمل حقاً. الخطر الشائع هو أن يقع الواحد في الحب مع أفكاره الخاصة ويصبح مدافعاً عنها عندما تقترح تغييرات عليها بدلاً من التقبل والتكيف مع المقترحات.

تنمية التفكير الخلاق Developing Creative Thinking :

هناك رؤى / أو آراء محددة تشجع على توليد الأفكار بينما هناك أخرى تمنع الإبداع. إن عقل الإنسان البشري يعمل بطريقتين. هناك العقل التحليلي أو القضائي الذي يحلل ويقارن ويختار وهناك العقل الخلاق أو الإبداعي الذي يتخيل أو يتصور ويتنبأ ويولد أفكاراً.

فإذا سيطر العقل القضائي أو التحليلي يصبح الفرد أحياناً سلبياً، يكون همه التحديد: لماذا الفكرة لم تعمل أكثر من إيجاد أفكار جديدة ؟ لقد تربى أو تغذى عقلنا التحليلي من الطفولة بينما عقلنا الخلاق يمنع أحياناً.

لقد عُلمنا أن نسأل ما الخطأ في هذا/ أو هذه؟ بدلاً من أن نقول دعنا نحاول ذلك ولكي نحفز رجالنا ليصبحوا خلاقين أو مبدعين يجب علينا أن

نغرس أو نعمق لديهم الرأي الإيجابي. ويجب أن نكون متحمسين ومتفائلين وينبغي علينا عندما ننظر إلى فكرة جديدة أن نفكر ملياً بكل الطرق التي نستطيع أن نجعلها تعمل بدلاً من أن نحكم عليها بأنها لن تعمل أو أنها غير عملية **(unworkable)**. هناك مشكلة أخرى في تنمية الإبداع وهي أن معظم الناس خجولون أو أنهم يتجنبون تقديم أفكار جديدة. فما لم يشجعوا على تنمية الثقة بالنفس (**to develop self-confidence**) فإنهم لن يعملوا بصورة خلاقة أو أنهم لن يكونوا مبدعين في وظائفهم أبداً. بإمكانك مساعدة موظفيك ليصبحوا أكثر ثقة بالنفس بإظهار الثقة فيهم. فبعض الأشخاص يحتاجون مساعدة خاصة في هذا المجال الهام.

هناك برامج كدورة ديل كارنجي في الخطابة الفعالة والعلاقات البشرية (**Effective Speaking and Human Relations**)، ساعدت عدداً من الناس في تنمية أو تطوير الثقة في النفس **(Self-confidence)**. يستطيع المدير مساعدة الموظفين للتغلب على حواجز الإبداع لديهم. واحد من الحواجز الرئيسية للتفكير الإبداعي هو ميل أغلب الناس للاحتكام للعادات والممارسات المتوافقة مع بيئتهم. إنهم يخافون أن يكونوا مختلفين في تفكيرهم كما يخافون أن يكونوا مختلفين في طريقة لبسهم، حديثهم وفعلهم. وعادة المسألة تحتاج جهداً هجومياً محطماً للتقاليد **(an iconoclast)** لتأتي بأفكار جذرية يمكن أن تصنع إسهاماً كبيراً لحل المشاكل. تقريباً إن كل اختراع كبير نشأ من شخص ما أو مجموعة ما كان/ أو كانت لديها الشجاعة لتتحدى أو ليتحدى العادات أو التقاليد السائدة في زمنه.

إن المدير يستطيع أن يشجع التفكير الإبداعي بالإصغاء تماماً إلى كل الأفكار المقدمة من قبل مرؤوسيه مهما كانت غير منطقية أو مهما بدت ظاهرياً غير منطقية. بدلاً من القفز إلى الاستنتاج والقول: بأن «ذلك لن يعمل»، أو أن ذلك غير عملي أو ما ينفع اطلع بحرص على الفكرة مع المبادر أو صاحب الفكرة. وانظر إذا كان فيها أي جدارة أو كان أي جزء منها يمكن أن يكون مفيداً، وفي تقييمك امنح الشخص الذي قدم الفكرة تشجيعاً بالثناء على أصالته أو مقدرته الإبداعية وأشر إلى القصور بطريقة إيجابية بدلاً من عدم تشجيع مناقشة الفكرة ككل. على سبيل المثال: بدلاً من قول «هذا سيكلف كثير جداً» سيكون أكثر فعالية أن تسأل» **«Joe»** (جو) هل حسبت التكلفة؟ عندئذ (الأخ) جو سيدرك مشكلة الكلفة من

ذات نفسه وربما سيخرج بجواب أحسن. ودائماً تذكر أن الشخص الذي «يجرؤ أو يتجاسر أن يكون مختلفاً» يمكن غالباً أن يقدم أفكاراً غريبة أو خارجة عن العادة على خلاف تلك التي تكون غير عملية ، ولكن إذا لم يمنع أو يكبت بالاستخفاف أو الاستهجان الدائم من قبل رؤسائه وزملائه فيمكن فعلياً أن يطور أو ينمي أفكاراً مبدعة وقابلة للنمو.

وهناك حاجز آخر كبير يحول دون الإبداع وهو ميل أو رغبة عدد من الناس بالتمسك بشدة بفكرة ما بمجرد أن تدخل عقولهم ، فهم يغلقون عيونهم وآذانهم بأي حجة جديدة إذا تعارضت مع أفكارهم الخاصة. لقد كتب ديل كارنجي: «اجعل عقلك مفتوحاً للتغيير دائماً. رحب به **(Welcome it)**، قيمه أو تقبله برحابة صدر، فإنك فقط بالاختبار وإعادة الاختبار لأفكارك وآرائك تستطيع أن تتقدم». هذا مبدأ يجب على المدراء أن يتبعوه ويشجعوا مرؤوسيهم على اتباعه إذا ما أريد تنمية وتطوير الإبداع في المنشأة أو التنظيم. لا تدع أبداً ذلك العذر الذي يقول: **«نحن نعملها هكذا دائماً»** يمنعك من اعتبار وتقبل الأفكار الجديدة.والأكثر صعوبة هو حجب الإبداع الذي يأتي من الطرق المختلفة في إدراك وضع معين من قبل ناس مختلفين أو حتى في الطريقة التي يدرك بها نفس الشخص نفس الوضع في أوقات مختلفة. لقد كتب علماء النفس بعمق عن مشاكل الإدراك: إن الناس يميلون إلى تجاهل ما يزعجهم أو يميلون إلى منع التشويش على أفكارهم الأساسية ، فقط عندما يبتعدون بمؤثرات خارجية من المركز، أو من جانب آخر عندما يدركون أنهم في جمود أو أنهم على وتيرة واحدة. الناس يحاولون أن يغيروا من نظرتهم الإدراكية.

في مثال سلسلة الكافتيريات المشروح سابقاً في ص٦٠ تكوّن إدراك الإدارة على أساس خبرتها السابقة في التعامل مع المشاكل وعلى أساس التكلفة. لقد تطلب الأمر أن تدرك الإدارة إدراكاً جديداً بالكامل لتعرف المسألة في سياقها الصحيح كمشكلة تغير في الطلب. فما لم يغير فريق الإدارة من إدراكه للمشكلة الحقيقية فإنها لن تُكتشف ويتم تشخيصها وتترك لتحل بمفردها. إن بعض الناس يسيء فهم المعنى الحقيقي للإبداع **(Creativity)** فهم يعتقدون أن المرء لكي يكون مبدعاً يجب أن ينتج أفكاراً جديدة تماماً مدفوعاً ببعض قوى داخلية ليس له سيطرة عليها. هذا غير صحيح. فمعظم الأفكار الإبداعية مبنية على التوحيد والتغيير، وإعادة الترتيب أو وجود استخدامات جديدة لعناصر موجودة من سابق.

اليكس أو سبورن أورد هذه القائمة في كتابة «المخيلة التطبيقية» (**Applied Imagination**) كملخص لبعض أنواع الأسئلة التي ينبغي للمرء أن يسأل نفسه عن أي فكرة:

ضعها لاستخدامات أخرى؟ طرق جديدة للاستخدام كما هي؟ استخدامات أخرى إذا عدلت؟ وائمها؟ ما الذي يشبه هذه؟ ما هي الأفكار الأخرى الذي تقدمها هذه الفكرة؟ هل العرض الماضي موازٍ؟ ماذا يمكن أن ننسخ أو نقلد؟ من أجاري أو من أضاهي؟ تعديل؟ لغة جديدة؟ تغيير المعنى، اللون، الحركة، الصوت، النظام، الشكل، المنظر؟ تغيرات أخرى؟

تنقيص؟ ماذا نطرح؟ أصغر؟ يكثف؟ تصغير؟ أخفض؟ أقصر؟ أخف؟ حذف؟ ترقيق أو تبسيط؟ تقسيم؟ تقليل؟ يعوض؟ ما هو البديل كذلك؟ محتويات أخرى؟ مواد أخرى؟ عملية أخرى أو معالجة أخرى؟ قوة أخرى؟ مكان آخر؟ طريقة أخرى؟ نغمة أخرى للصوت؟.

إعادة ترتيب؟ بادل المكونات؟ نمط آخر؟ مخطط آخر؟ تسلسل آخر؟ غير بين السبب والأثر؟ غير الخطوة؟ تغير الجدول؟

اعكس؟ غير الموجب والسالب؟ ماذا عن التناقضات أو النقائض؟ اقلبها رأساً على عقب؟ أرجعها إلى الخلف؟ اعكس الأدوار؟ غير الأحذية؟ اقلب الماسات أو المناضد؟ اقلب وقاحة أخرى؟

وحد **Combine**؟ ماذا أو كيف عن الخلطة، تشكيلة، خليط أو مزيج أو فرقه؟ وحد الوحدات؟ وحد الأغراض؟ وحد المناشدات أو المطالبات؟ وحد الأفكار؟

إذا شجع المدراء كل موظفيهم لزيادة قدرتهم الإبداعية بتهيئة مناخ أو جو لاستقبال الأفكار الجديدة وعن طريق مطالبتهم بقراءة الكتب وحضور الندوات التي تحفز براعم الإبداع وبتعريضهم للعمليات الإبداعية للأفراد الآخرين بالتنظيم فإن ذلك سيعطي ثمرته إبداعاً وأفكاراً بناءة منتجة تساعد المنشأة أو المنظمة على النمو، والأكثر أهمية أن ذلك سيساعد الناس الذين أسهموا بهذا الفكر الجديد على النمو أيضاً وسيجعلهم أكثر ديناميكية مما يؤدي إلى أن يكونوا بشراً منتجين ذاتياً.

تشجيع الإبداع الجماعي Encouraging Group Creativity: معظم الناس يتصورون أن الشخص المبدع هو شخص يعمل بنفسه ويولد أفكاراً أو اختراعات مثل إينشتاين أو أديسون. والحقيقة أن العديد من الأفكار الإبداعية قد جاءت من مجاميع الناس العاملين مع بعض.. إن التفاعل وتلاقح الأفكار يحفز أو يؤدي إلى الكمال أو المثالية.

المقولة القديمة التي تقول: «رأسان اثنان أحسن من رأس» ومضاعفاتها أن عدداً أكبر من الرؤوس أحسن من بضعة رؤوس أثبتت وعلى مدى التاريخ أنها صحيحة. فاللجان ومجموعات المؤتمرات تعمل لسنوات في مجال الأعمال الخاصة والحكومية لتفكر ملياً وتستعرض المشاكل وبجهود الجماعة تخرج بالإجابات.

في السنوات الأخيرة حصل تطور في استخدام جديد لفكر الجماعة وبالتحديد لتشجيع الأفكار الإبداعية. استخدم أولاً في وكالات الإعلانات لتخرج ببرامج إعلانية جديدة وبعدها كُيفت لتستخدم من قبل عدد متنوع من المنظمات لتحفيز الإبداع الجماعي **Group Creativity** ويرجع الفضل لـ **«Alex Osborne»** لنشأة هذه الفكرة عندما ترأس وكالة برستيجس (**prestage**) للإعلان، وقد أطلق باتن بارتون ديورستن وأوسبرن على هذه الفكرة **« Brainstorming»** عصف الدماغ أو هيجان الدماغ أو تثوير العقل.

والفرق بين المؤتمر العادي وهيجان الدماغ أو تثوير العقل. هو أن تقييم ونقد الأفكار في المؤتمر العادي يسيطر على اللقاء بدلاً من إنتاج الأفكار نفسها، وغالباً رئيس المؤتمر يسيطر أو يتحكم بالاجتماع ولأنه عادة يكون الرئيس فإنه يخمد أي معارضة لأفكاره كما أن الأفكار الجديدة التي تقدم تحلل فوراً ويحكم عليها وهذا يمنع تنمية أو تطوير أفكار أكثر.

وفي هيجان الدماغ الـ **Brainstorming** أو لقاءات تثوير العقل يكون الهدف توليد أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك بغض النظر عن قيمتها. حتى الأفكار الضعيفة، والأفكار المجنونة والأفكار غير المرتبطة يمكن أن تشعل أو تفرز فكرة في عقل مشارك آخر تكون ذات فائدة. يقول أوسبورن (**Osborne**) قوة الجمعية أو الرابطة تيار ذي طريقين (**two-way current**) فعندما تنبثق فكرة من أحد أفراد جماعة فإنه تقريباً أتوماتيكياً قلب مخيلته الخاصة باتجاه فكرة أخرى، وفي نفس الوقت أفكاره حفزت القوى المصاحبة لكل الآخرين. في ندوة نموذجية لهيجان الدماغ مجموعة عادة خمسة إلى عشرة أشخاص تداولوا موضوعاً فردياً أعلن عنه مقدماً قبل الاجتماع. الرئيس عادة لا يعمل أي شيء لكنه يقدم أو يطرح المشكلة ويأخذ مكانه كأي فرد من أفراد الجماعة وواحد من الأعضاء يعمل كسكرتير يدون كل الأفكار المقترحة، وفي بعض الأحوال ينضم السكرتير للجماعة فقط لهذا الغرض أو تستخدم مسجلة (**tape**)

recorder is used) فيبدأ شخص ما بطرح فكرة، فلا تنتقد أو تحلل – لم يحدث أي تعليق. مشارك آخر يمكن أن يقترح فكرة مستندة على ما طرحه الأول أو ربما قد يقترح فكرة مختلفة تماماً. لا توجد قيود على الأفكار. وقد يكون في بعض الأفكار المتوحشة إشارة تنبيهية لفكرة جيدة عند طرف آخر– ومن وسط هذه اللقاءات تظهر بدائل أكثر عادة أو تبلور أكثر مما يأتي من نفس الأشخاص إذا عمل كل واحد باستقلالية والأربع القواعد الأساسية لعاصفة العقل **(brainstorming)** هي:

لن يكون هناك نقد للأفكار. فالتعليق الحكمي يستبعد. وكل التحاليل تتم بعد اللقاء وليس أثناءه.

تشجيع حرية الكلام فكلما كانت الفكرة متوحشة أو غريبة فذلك أحسن.

كلما كانت الأفكار كثيرة كان ذلك أحسن وكلما كانت الأفكار المقدمة أكثر كان الاحتمال كبيراً بأن تكون قابلة للاستخدام.

تطوير وتوحيد أفكار المشاركين. يجب أن يشجع أفراد المجموعة على تحويل أفكار الآخرين إلى أفكار جيدة.

إن طريقة هيجان الدماغ أو تثوير العقل لا تنطبق في كل أنواع المشاكل. في بعض الأمثلة الانتباه الشخصي إلى مشكلة ما يمكن أن يكون أكثر فعالية. إن تثوير الدماغ **(Brainstorming)** يكون مفيداً أكثر عندما يكون الموضوع محدداً وليس عاماً . ينبغي أن تصاغ المشكلة بوضوح وأن يحاط المشاركون تماماً بالبيانات المطلوبة. ندوات تثوير العقل ليست مكاناً لمناقشة بيانات جديدة. يجب أن يدرك كل أفراد المجموعة ما هي طريقة تثوير العقل ويكونوا جاهزين وراغبين في أن يعبروا أو يرصوا الأفكار مهما بدا أنها غبية.

لسوء الحظ، هناك عدد من رجال الأعمال تدربوا على أن يمسكوا ألسنتهم حتى يفكروا أو يقلبوا كل تشعبات وتفريغات ما ينوون قوله وذلك يمنع كثيراً من أن يكونوا فاعلين في تثوير العقل. وعندما يتم التغلب على هذا الحاجز – وعادة ما يتم بعد أن يدرك كل واحد أن زملائه يشاركون بحرية – سوف يشاركون ، وبذلك يضمنوا نجاح المشروع. وبعدما تقدم

الأفكار وتدون يجب عمل التحليل المعتاد والحريص لكل فكرة من تلك الأفكار. وسيقوم المسئول التنفيذي المعين باختيار الأفكار التي تبدو له أكثر قيمة ويطبق عليها الأساليب التحليلية والحكمية والتي ستشرح في الفصل التالي، لتحديد أي بدائل للحلول المقترحة الممكن إقرارها.

5

5 ǫʀ U ǩɨ Ǩøøøøøøø dž Ǟǩɨ ʒɨʕǢǩɨ YʀU oɨ

Making the decision

غالباً ما يسمع الواحد منا التعليق الذي يقول إن المدراء يدفع لهم ليصنعوا قرارات. من المحتمل أن يكون هذا المطلب من وظيفة الإدارة هو الذي يعطيها المكانة ومستوى الراتب تتصرف به. صناعة القرار تأخذ مكانتها في عدد من النقاط في العملية الإدارية. فلا تشمل فقط قرارات اختيار الخطط البديلة التي نحن بصددها ولكن قرارات متعلقة بالتنظيم/ الهيكلية والبنية، والتوجيه والتنسيق والرقابة. وأساليب صناعة القرار هي نفسها في كل مجال من هذه المجالات.

هناك العديد من الناس يتخذون قراراتهم على الحدس تماماً. إنهم يثقون ببديهيتهم/ أو حدسهم – وغالباً ما تكون مسنودة بخبرة سابقة – لترشدهم إلى قرارات صحيحة. التوجه العلمي لعدد من المدراء الحديثين يجعلهم يسخرون من هذا النوع من التفكير. وحتى الآن لا نستطيع أن ننكر أن عدداً من القرارات الحدسية قرارات صحيحة. وهناك فعلاً مكان للبديهة في صناعة القرار. والبديهة لها أساسها المعرفي المعتبر، وخلفيتها عن موضوع ما ، وهذا يحصل لا شعورياً في مساعدة المدير ليصنع قراراً معقولاً.

المدير الحديث لا يعتمد بأي حال على الحدس أو الظنون، إنه يجمع معلومات كثيرة عن مشكلته على قدر استطاعته وعلى أساس هذه المعلومات يتم التنبؤ بعدة بدائل والقرار الذي يجب أن يتخذ هو في الواقع اختيار/ أو خيار من بين هذه البدائل. ولكي تأخذ قراراً من بدائل من الضروري أن تُقيم كل خيار من الخيارات على أساس كيف سيحقق الأهداف، ما هي المشاكل التي يمكن أن تنشأ كنتيجة لهذا الخيار، وما هي المخاطر التي يمكن أن تحصل. وبالإمكان التوصل إلى تقييم بعمل مقارنة لكل بديل من البدائل، ويفضل أن تكون المقارنة على أساس أن تكون البدائل بجانب بعضها **(On Aside-by-side basis)** حتى تسهل ملاحظة وتدوين الفوائد والقصور. وبالإمكان إيضاح هذا بالمثال التالي:

ظلت شركة أبكس **(Apex)** لخدمة الطباعة والتصوير/ أو النسخ في المركز التجاري لمدينتها لعدة سنوات ، ولقد أدركت امتداد المدينة إلى مناطق الضواحي وكان من أحد أهدافهم طويلة المدى فتح فرع للعمليات في عدد من مراكز التسوق بالضواحي، وكان الهدف الفوري هو فتح أول فرع لهم، لقد اختاروا موقعاً في «ضاحية مال» **(Suburban Mall)** وأمامهم الآن بديلان: ١– فتح هذا الفرع كمرفق مملوك للشركة أو، ٢–

فتح هذا الفرع بإعطاء حق الامتياز (**as a franchised facility**).
وكان على الإدارة أن تقارن أو توازن بين البديلين في ضوء عدة عوامل وإعطاء اعتبار كبير للكيفية التي سيؤثر كل بديل على كل من الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى. على الشكل المرفق كتبت الشركة في الخانة اليسرى العوامل المتعلقة والتي يجب أخذها في الاعتبار وفي العمود المجاور صاغوا المعلومة المناسبة. والآن أصبح من السهل جداً أن تقارن طريقة ارتباط كل بديل بالعوامل الرئيسية/ أو الهامة بشكل منفصل وكيف تقارن الأهداف طويلة المدى والفورية، وفي هذه الحالة الإدارة صممت على البديل رقم (٢) وهو فتح مكتب امتياز.
وعلى الرغم أن هناك ربحاً أعظم على مدى عدة سنوات في تشغيل مكتبهم الخاص إلا أنه قد يأخذ جزءاً كبيراً من رأس مالهم ووقتاً كبيراً من وقتهم الإداري. ومكتب الامتياز سيوجد لهم بعض رأس مال فوري من بيع الامتياز. كما أنه سيحتاج إشرافاً أقل لأن الذي أخذ الامتياز (**the franchisee**) له مصلحة مكتسبة في العمل وقد لا يتطلب نفس النوع من الإشراف كالموظف. فالهدف الفوري لفتح مكتب في ضاحية مال أنجز فوراً والهدف طويل المدى تسهل لأنه من خلال منح الامتياز تستطيع الشركة فتح مكاتب في عدة مراكز تسويق باستثمار الحد الأدنى من رأس المال والوقت.
الرسم المرافق لمقارنة البدائل

الهدف طويل المدى: فتح عدة فروع في مراكز التسوق بالضواحي على مدى السنوات الخمس التالية.
الهدف قصير المدى: فتح أول فرع في «ضاحية مال».

	البديل رقم (١) فتح فرع كمرفق مملوك للشركة	البديل رقم (٢) فتح فرع عن طريق منح الامتياز
الفكرة	ستشتري الشركة معدات، تدبر تمويلاً، تستثمر رأس مال وستزود رأس مال عامل، وتوظف موظفين وتزود إدارة. ستستفيد الشركة من إجمالي الأرباح وتتحمل أي خسارة.	ستبيع الشركة الامتياز إلى صاحب الامتياز، وهو الذي سيشتري المعدات أو يستأجرها وسيقدم رأس المال العامل، ويوظف موظفين ويقدم الإدارة، والشركة ستدرب المشتري للامتياز على تشغيل وإدارة الوحدة وستقدم كل الأنظمة والإجراءات بما في ذلك عنوان الفرع في مساحة الإعلان الواسعة وتعطي تدريباً مستمراً واستشارة لصاحب الامتياز أو الذي منح حق الامتياز.
المبيعات التقديرية		
في السنة الأولى	٧٥,٠٠٠ دولار	٧٥,٠٠٠ دولار
خلال الـ ٥ سنوات	٤٥٠,٠٠٠ دولار	٤٥٠,٠٠٠ دولار
تكلفة أول سنة	معدات ٣٥٠٠ دولار إيجار	تكلفة بيع الامتياز ٥٠٠٠ دولار
	إيجار ٧٥٠٠ دولار	تكلفة التدريب ٥٠٠٠ دولار
	مواد ٥٠٠٠ دولار	تكاليف متفرقة ٥٠٠٠ دولار

	البديل رقم (١) فتح فرع كمرفق مملوك للشركة	البديل رقم (٢) فتح فرع عن طريق منح الامتياز
	مرتبات ٣٠٠٠٠ دولار	إجمالي ١٥٠٠٠ دولار
	متنوعة ١٠٠٠٠ دولار	
	إجمالي ٥٦٠٠٠ دولار	
ربح سنة أولى	١٩٠٠٠ دولار	العائد من الامتياز على أساس رسم الامتياز ١٠٠٠٠ دولار العوائد (٥٪ من إجمالي المبيعات ٣٥٠٠ دولار
المكاسب المتوقعة للخمس السنوات	١١٤٠٠٠ دولار	الإجمالي ٣٢٥٠٠ دولار
الوقت الإداري	المدير سيقضي أكبر وقته في الإشراف على المكتب الجديد على حساب المكتب الأم. وحيث أن مدير الفرع سيكون موظفاً، فهذا سيتطلب إشرافاً عليه عن قرب	مدير سوف يدرب الذي منح الامتياز وسيكون مهيئا للاستشارة وهذا سيأخذ وقتاً أقل بعد الثلاثة الأشهر الأولى وصاحب الامتياز بحكم أنه المدير المالك سيعول عليه أكثر من المدير الموظف.

	البديل رقم (١) فتح فرع كمرفق مملوك للشركة	البديل رقم (٢) فتح فرع عن طريق منح الامتياز
المخاطرة	ستأخذ المسألة ٦ أشهر لتحديد ما إذا الفرع سيكون ناجحاً والمخاطرة حوالي ٣٠٠٠٠ في إضافة إلى الوقت الإداري وخسارة للعمل أو الأرباح في المكتب الأم نتيجة للوقت والجهد الذي سيقضى في الفرع.	مخاطرة مالية قليلة حيث إن الذي سيشترى الامتياز سيتحمل كل النقود. والفشل سيؤدي فقط بفقدان الوقت الإداري في بيع وتدريب.
غير المحسوس	المكتب المملوك للشركة سيعطي فرصة للتقدم للموظفين الحاليين. جودة العمل ستراقب بشكل أفضل الزبائن من الضواحي يمكن أن يُخدموا بالمكتب الأم مثلما في الفرع أي نفس الخدمة.	الذين سيشترون الامتياز سوف يعطون اتصالات جديدة للعمليات وهم عادة يعرفون الناس والمنشآت في المنطقة. التدريب الصحيح ينبغي أن يخفف/ أو يلطف مشاكل الجودة

	البديل رقم (١) فتح فرع كمرفق مملوك للشركة	البديل رقم (٢) فتح فرع عن طريق منح الامتياز
الوقت	٤ إلى ٦ أسابيع بعد عمل القرار يمكن أن يفتح الفرع حيث إن مدير المكتب الأم والموظفين سوف يشكلون قوة العمل المبدئية. أهداف الإنتاج ينبغي أن تتحقق في شهرين.	يجب بيع حق الامتياز أولاً. وهذا قد يأخذ وقتاً كبيراً. وعندما يتم بيع الامتياز قد يحتاجون من ٤ إلى ٦ أسابيع ليفتحوا. وحيث إن المشتري للامتياز يجب أن يدرب فهذا سيأخذ شهرين إلى ٤ أشهر ليصل إلى أهداف الإنتاج.
التأثير على الأهداف طويلة المدى	لن تقدر الشركة على فتح مكاتب إضافية حتى يدفع هذا المكتب لنفسه (أي يصرف على نفسه) ويولد رأس مال للتوسع أكثر وهذا قد يأخذ عدة سنوات.	عند بيع أول حق امتياز تستطيع الشركة بهذه الطريقة بيع امتيازات إضافية.. فمن السهل أن تبيع هذه الامتيازات وتحصل على فروع جديدة تبدأ عملها بمجرد تأسيس أول مكتب. وسيكون من الممكن أن تفتح الشركة ٥ مكاتب إضافية في السنة الأولى.

	البديل رقم (١) فتح فرع كمرفق مملوك للشركة	البديل رقم (٢) فتح فرع عن طريق منح الامتياز
ملخص الفوائد Advantages	عائد فوري سريع تستطيع فتح فرع حالاً. معنوية عالية للموظفين. رقابة عالية للجودة. مخاطرة الخسارة صغيرة جداً.	رسم الامتياز يعطي رأس مال جديداً. الاستثمار الرأسمالي للشركة صغير. الوقت الإداري المطلوب قليل بعد التدريب. توفر رأس مال ووقتاً لفتح فروع إضافية
المضار Disadvantages	رأس مال مرتفع، وقت إداري أكثر. تنمية محدودة على المدى الطويل. عائد رأس المال المستثمر قليل على المدى الطويل. ربط رأس مال يسبب تأخير الهدف طويل الأجل. قد يعاني المكتب الأم بسبب تكريس وقت وجهد للفرع.	الربح من الفرع قليل جداً عند منح حق الامتياز. قد تأخذ المسألة وقتاً لبيع حق الامتياز وعند بيعه يأخذ وقتاً أطول ليفتح ويكون منتجاً.

إن رسوم الامتياز والعوائد المستلمة من المشترين للامتياز ستكون أقل من الأرباح الناتجة من العمليات على مستوى الوحدة. ولكن لأن الشركة ستفتح عدة وحدات فإن العائد من الاستثمار سيكون أعلى بكثير. العملية التي استخدمت في صناعة هذا القرار ترجع إلى التحليل الموضوعي أو العقلاني **(as rational analysis)**. والخطوة الأولى في هذا التحليل العقلاني كانت الفهم الواضح للأهداف وقد أشير إلى هذا في قمة خط الرسم . وما لم يتم هذا الفهم فسيغيب عن ذهن الإدارة للأهداف عندما تقارن البدائل.

الخطوة التالية هي فحص النتائج لكل بديل على المجالات ذات العلاقة. ولعمل هذا يجب عمل قائمة للعوامل ذات العلاقة. وهذا يشمل دائماً عوامل ملموسة **(tangibles)** مثل: تكلفة جعل المشروع يبتدئ، وتكلفة استمراريته، توفير التجهيزات، توفير الأفراد، الانتباه المطلوب من الإدارة...إلخ. كذلك يجب الأخذ في الاعتبار العوامل غير المحسوسة **(intangibles)** مثل: كيف سيؤثر كل بديل على رغبة المستهلك، ونظرة الجمهور، **(public image)** ومعنوية الموظف، وماذا سيكون الأثر على الجوانب الأخرى للعمل.

وعند إجراء المقارنة يكون التركيز على الجوانب التي يكون فيها اختلافات أو فوارق بدلاً من العمل على كل البنود بشكل متساو. إنه من السهل أولاً ملاحظة المجالات حيث لا يوجد فارق بين البدائل واستبعادها في صناعة القرار.

ففي المثال هناك فرق بسيط بين البدائل من حيث الوقت المطلوب لفتح منفذ جديد **(new outlet)**، وتكلفة المعدات، والخدمة التي سيزود بها المستهلك وكذا المبيعات المتوقعة. وهذه عندئذ لن تكون محل اعتبار.

الفوارق تنشأ في مجالات تكاليف التشغيل، والأرباح من الفرع خلال الخمس السنوات، والوقت الإداري، والانتباه ورأس المال المستثمر. وهذه هي العوامل التي يجب على الإدارة مواجهتها. وهذا لا يعني أن المجالات المتشابهة غير مهمة أو لا يكون لها بعض الوزن في القرار ولكنها أقل أهمية في الاختبار بين البدائل من المجالات التي فيها اختلافات. وحيث إنه بالإمكان قياس الفوارق – كما في التكاليف، ورأس المال المستثمر، والمكاسب المتوقعة...إلخ – فإنه من السهل عمل المقارنات. وحاول حيث ما أمكن أن تحول الأرقام إلى النقود المهيمن المشترك (**The common denominator of money**). وعلى سبيل **المثال**: بدل مقارنة وحدات

الإنتاج المحددة بالقطع مع المبيعات المعينة بالدولار حول الوحدات إلى قيمتها الدولارية وبهذا ستكون المقارنة أكثر سهولة على الفهم.
وهناك قاعدة مفيدة يجب أن تكون دائماً في البال، عند مقارنة التكاليف وهي تحديد الفرق بين تكاليف إقرار البديل وتلك التكاليف القائمة إذا لم يتم إقرار البديل. في مثال شركة الطباعة لم يأخذ المدراء في الاعتبار تكلفة تسيير المكتب الأم حيث إنها نفس الكلفة أياً كان اختيار البديل من البديلين الاثنين.
وهناك واحدة من خدع النفس **(Self-deceptions)** والتي تحدث غالباً في صناعة أو عمل القرار وهي الفشل في إدراك أن هناك تكاليف لن تحمل فعلاً على القرار وإدراجها في عملية حل المشكلة. والمثال النموذجي هو تلك الشركة التي استثمرت مبلغاً محترماً من النقود في تطوير منتج جديد. طريقة مختلفة لصناعة المنتج تحت الاعتبار. التفاعل الشائع هو «لقد استثمرنا الشيء الكثير في العملية الأصلية وينبغي أن نستمر فيها» وهذا هو رمي نقود جيدة بعد رديئة. ففي صناعة القرار، ما أنفق سابقاً لا ينبغي اعتباره أو حسابه. وهذا ما يسمى بـ التكلفة الغاطسة **«Sunk cost»** بمعنى غطست في البحر وضاعت في الأعماق. ينبغي أن يتخذ القرار على أساس ما ستكون التكاليف المستقبلية بدءاً من الحاضر زائداً العوامل الأخرى الداخلة.
وحيث إن العوامل غير المنظورة غالباً تكون مهمة أو حتى أكثر أهمية من عوامل التكلفة فيجب تحليلها بعناية، وبعض العوامل غير المنظورة بالإمكان أن تخطط إلى تكاليف مستقبلية ولهذا المقارنة تكون أسهل . فمثلاً أثر انخفاض معنوية الموظف كنتيجة لقرار ما يمكن قياسه إلى حد ما بتوقع الدوران الممكن للعمالة الناتج من القرار. الشركة يمكنها أن تختار بين توظيف شخص من خارجها أو ترقي شخصاً ما من داخلها. الإدارة تعرف أن الداخلي لن يستقيل إذا تم تجاوزه لأنه قريب من التقاعد، لكن مشاعر الآخرين الأقل مستوى في الهرم يمكن أن تحبط ويغادروا العمل. فإذا رغبت الإدارة في أن تتخذ ذلك البديل فيمكنها أن تكون قادرة على أن تحتسب أن الإحلال لأفراد معينين قد يكلف مبلغاً محدداً فتستخدم هذا الرقم كوسيلة لقياس آثاره.
لقد وجدت في السنوات الأخيرة العديد من الآليات المتطورة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات وأغلبها ذات طبيعة كمية/ أو عددية **(quantitative)**

وغالباً ما تتطلب معرفة أساليب رياضية معقدة يوجد مكان لهذا النوع من التحليل وينبغي للمدراء أن يكونوا على دراية بالطرق المتنوعة المستخدمة. وعلى أية حال، فالمسألة قد تحتاج إلى بعض التدريبات الرياضية/ الحسابية، والمهارة لاستخدام هذه الأساليب. وينبغي على المدراء أن يلاحظوا بعناية أن الأساليب الكمية لصناعة القرار ليست علاجاً لكل أمراض الإدارة، إنها فقط تساعد في تقييم القضايا الكمية ولا نستطيع القول بأنها بديل للحكم الرشيد/ أو التقدير الجيد **(for good judgment).** دع نتائج التحليل الرياضي تفسر بواسطة الأخصائيين واستخدمها كواحدة من الآليات المتاحة للمساعدة في اتخاذ القرار الأحسن.

الحاسوب (الكمبيوتر) كآلية لصناعة القرار:

منذ اختراع الحواسب – الكمبيوترات- في الأعمال حصل الركون على معالجة البيانات **(Data Processing)** لتزود مدراء الأعمال بالمعلومات وغالباً لتزودهم بحلول للمشاكل. لقد ساعدت عملية معالجة البيانات العديد من المدراء في اتخاذ القرارات لأنها تستطيع فعلاً عمل القرارات الثانوية للإدارة عندما تتم برمجة كل جوانب المشكلة في الجهاز.

وحيث إن أغلب المشاكل –على أية حال- لا يمكن أن تبرمج مسبقاً **(Can not be pre-programmed)** فإن الكمبيوتر يصبح أحسن آلة تستخدم لتهيئة وإعداد التفاصيل. ولهذا يستطيع المدير البشري امتلاك المعلومات الملائمة التي يرتكز عليها القرار. لقد مكن استخدام الكمبيوتر المدراء أن يتخذوا القرارات أسرع مما كانوا يفعلون من سابق؛ لأن البيانات تأتي إليهم أسرع بكثير. لقد أتاحت لهم التفكير ملياً بالتحليل العميق للوضع الذي يتطلب تحليلاً كمياً. فالكمبيوتر يستطيع مراجعة عدة اتجاهات للفعل بتجسيدها مستخدماً نماذج رياضية. ولهذا تستطيع الإدارة أن تتوقع النتائج الممكنة من كل عدة بدائل. وتستطيع كذلك تحديد المادة المفقودة، لهذا سيكون المدراء قادرين على معرفة متى يكون من الضروري التعمق أكثر قبل اتخاذ القرار.

وفي المستقبل عند أن تصبح الكمبيوترات معقدة والكمبيوترات الصغيرة تصبح متاحة فسيكون من المحتمل أن يصبح استخدامها عملياً للشركات الأصغر ، كما ستصبح معالجة البيانات متاحة لصناع القرار باستخدام هذه الاجهزة بشكل متزايد.

قرارات الجماعة Panel Decisions : يستفاد من صناعة قرار المجموعة/

أو الجماعة **(Group decisision making)**-، في العديد من المنظمات وفي بعض الأحيان تتم من خلال لجان وفي أحيان أخرى بقوى عمل خاصة **(Special task-forces)**. وفي أحيان أخرى أيضاً بنقاش غير رسمي بين رجال الإدارة المعنيين. والمعول عليه في صناعة قرار الجماعة هو الإجماع.

الهدف هو الحصول على موافقة كل الأطراف المعنية على القرار الملائم. فإذا كان كل الأشخاص المسئولين عن تنفيذ القرار في حالة اتفاق فإنهم سيكونون محفزين لضمان نجاحه. وهناك طريقة أكثر رسمية **(A more Formalized)** لصناعة قرار المجموعة وهي تكنيك أو أسلوب التشكيلة **(Panel technique)** أو أسلوب الفريق. بناءً على فكرة تثوير العقل **(Brainstorming)** لخلق بدائل، إنها تنقل العملية إلى تحديد الاختيار للبدائل.وهذا الأسلوب أساساً هو طريقة تعالج فيها العديد -أو ربما عدد قليل فقط- من الأفكار بعمل مقارنات متتالية، وتحليل، وتقييم وحكم لتحقيق إجماع في حل مشكلة ما. وهذا الفريق يتكون من الخبراء والمدراء الذين سينغمسون بالمشكلة. والأفكار الواردة ستقدر لها درجات على ورقة درجات **(On Score Sheet)** من وزن ١ إلى ٥، وسيتحدد متوسط وزن كل فكرة عندئذ من قائد المجموعة ، وأحسن الأفكار تمرر على فريق آخر بمستوى أعلى. كذلك يقوم الفريق الآخر الأعلى درجة بوزن الأفكار المتكررة فتحلل وتدمج حيث ما يكون الأمر ملائماً. والأفكار ذات الوزن المتدني **(The Lower-scored)** تستبعد والأكثر قيمة ترفع أو تمرر إلى الفريق النهائي **(a final Panel)** الذي يمثل المدراء القياديين للتنظيم **(Top managers)**. تقوم هذه المجموعة بمراجعة الأفكار المغربلة ومذكرات التبرير التي قدمتها الجماعات الأدنى مع كل بند رفع إلى القيادة. في بعض المنظمات تعطى الجماعة ساعات محددة للوصول إلى قرار، وهذا يتم لتجنب النقاشات حول القضايا التي من المفترض أنها قد غُطيت في النقاشات الأولى وقدمت في مذكرات التفسير أو التبرير. فإذا كانت الجماعة لا تستطيع أن تقرر يعاد المقترح إلى الجماعات الأدنى **(Lower Panels)** للبحث والنظر أكثر. وإذا اتفق على قرار فيرسل إلى الإداري المناسب للعمل به. وهذه الطريقة مناسبة التنظيمات الضخمة أكثر من التنظيمات الصغيرة.

إنها تشكل مجموعة صناعة القرار وقوى الاختيار التي هي أكثر موضوعية

بالدعوة للتقويم أو للتقدير **(Rating)** والتبرير. إنها تنقل فكرة تثوير العقل بعيداً عن الجانب الإبداعي غير الحصيف لتقدير المسألة. وفي الجانب السلبي يعتبر هذا الأسلوب مستهلكاً للوقت **(time consuming)** ولهذا فهو غال. إنه مناسب فقط للتنظيمات الضخمة حيث الخبرة متوفرة وحيث يوجد أفراد أداريون مناسبون لتوفير أعضاء المجموعات المتعددة المطلوبة. وعلى أية حال بعض أفكار هذا النوع من الأساليب يمكن أن تطبق على جماعات أصغر – وبالتحديد مسألة تقويم/ تقدير **(The Rating)** البدائل من قبل عدة أشخاص واستخدام مذكرات التبرير لدعم أو إسناد التوصيات.

العنصر البشري في صناعة القرار : The Human Element in Decision-Making: يجب أن يكون الجانب الإنساني لعملية صناعة القرار حاضراً في الذهن سواءً اتخذ القرار من قبل جماعة أخصائيين أو صنعه شخص واحد.

في حالة الجماعة فالعامل الإنساني يكون أقل بروزاً **(Less Pronounced)**؛ لأن مجالات الاختلاف بين أعضاء الجماعة تميل إلى أن تكون حيادية/ أو محايدة بواسطة الجماعة نفسها، رغم أن كل فرد من أفراد الجماعة متأثر بتوجهه / أو توجهها الخاص.

في صناعة القرار الفردي يكون العنصر البشري أكثر أهمية. إن كل شخص لديه أهداف شخصية محددة في عمله وفي حياته كلها. فهذه الأهداف بجانب إدراكه العام للوضع تؤثر على القرارات التي سيتخذها.

ولكي يكون موضوعياً كصانع قرار يجب على المدير أن يفهم ميوله وتوجهه والأهداف الشخصية ويوازنها في الوصول للقرار الذي يكون في صالح الشركة. وليس صحيحاً في كل ظرف أن أهداف المدير وأهداف الشركة **(Coincide)** متوافقة أو متطابقة.

وواجه مؤخراً أحد المصنعين الأوائل بمدينة نيويورك بقرار لأي كان عليه أن يتخذ قراراً لإعادة موضعة المصنع من قسم مزدحم ووسخ بمنهاتن. وكان البديلان كلاهما في ساحات صناعية جديدة – واحدة في نيوجرسي والأخرى بالجزيرة الطويلة **(Long Island)**. وعلى الرغم أن موقع نيوجرسي كان له عدة فوائد فقد اختار الرئيس موقع الجزيرة الطويلة بسبب أنها كانت سهلة له ليصل إليها. هذا الاختيار الإنساني جداً لم يكن قرار عمل جيد. لقد سمح لرغباته الشخصية أن تؤثر كلية على الاختيار.

فبعض المدراء وبالتحديد في المستويات الوسطى للهرم يصبحون متشبعين بالأهداف المحددة لدوائرهم الخاصة لدرجة أنهم يفشلون في استيعاب الصورة كاملة. لهذا تكون القرارات التي يشاركون فيها غالباً ملونة أو مطبوعة بالمنظور الشخصي الضيق وتكون غير متناغمة أو منسجمة مع الأهداف المشتركة. وهذا الفهم يستمر أحياناً عندما يصعد مثل هؤلاء الناس إلى الإدارة العليا. فهم لا يزالون يتصرفون ويتفاعلون كما كانوا يفعلون عندما كانوا أخصائيين وربما قد ينعكس هذا في قراراتهم.

وهناك جانب إنساني آخر لصناعة القرار وهو الخوف الذي يعتري العديد من الناس من عمل القرارات أو صناعة القرارات. وهذا ينشأ غالباً من أنهم انتقدوا وصُدوا في أيامهم الأولى وأحياناً ينتقل هذا الخوف إلى المسئوليات الإدارية . وهناك أوقات عندما لا يكون هناك قرار فيكون ذلك أحسن قرار بمعنى أن هناك أوقاتاً يكون فيها عدم اتخاذ قرار هو الأفضل.

ولكن في كثير من الأمثلة يجب أن يتوقف تحمل المسئولية في مكان ما. وهذا كقاعدة عند مكتب المدير المناسب للإدارة أو التنظيم المناسب. فالمدير الفعال سوف يدرك بأنه لا يستطيع دائماً أن يكون مصيباً. لكن من الأفضل أن تكون مخطئاً بعض الوقت أفضل من أن تعجز عن اتخاذ القرارات المطلوبة ، وبالتالي لا تنجز شيئاً . فالمدير يستطيع أن يتحمل عدداً جيداً من القرارات السيئة مادامت القرارات الصائبة تفوقها أو ترجحها. فإذا استفاد الرجل من الآليات المتاحة له وقيم البدائل بنظرة موضوعية فمن المحتمل أكثر أن يكون القرار رشيداً.

حدوث التسويات **Effecting Compromises:** من النادر أن يكون القرار المتخذ مقنعاً لكل شخص فبعض المشاركين قد يوافقون عليه مكرهين وآخرون قد يوافقون من حيث المبدأ ولكن يختلفون على التفاصيل. نادراً ما يكون هناك قرار مثالي **(a perfect decision)** وحيث إن الإدارة ينبغي أن تناضل دائماً للوصول إلى الإجماع فالنتيجة قد لا تسر أي شخص لكنها تكون مقبولة لدى الجميع. والتسويات من المحتمل أن تكون قد تمت عبر المباحثات المؤدية إلى القرار.

ينبغي أن يكون العامل الرئيسي.. ما هو الصحيح؟ بدلاً من.. من هو الصح؟ وحتى الآن تتم التسويات غالباً جداً لإرضاء شخص أو مجموعة أو زمرة بدلاً من أن تكون لمصلحة أو لفائدة الشركة. وهذا مشاهد في القطاع

العام عندما يتفحص الواحد كيف تمرر مشاريع القوانين في الكونجرس. فالتسويات والمقايضة تتحدد بالمصالح السياسية بدلاً من العوامل الذاتية أو الطبيعية الحقيقية. والنتيجة مقدار عظيم من التشريعات الغامضة وغير الفعالة. وعلى أية حال فإنه من المهم أخذ العوامل السياسية بالاعتبار عند اتخاذ القرار، فأحياناً قد يكون من الحكمة مقايضة جوانب محددة من المقترح بهدف الحصول على قبول كل الجوانب الرئيسية أو المهمة للمقترح.

من الضروري في عمل التسويات أن لا تضحي بالهدف الرئيسي لإرضاء المعارضين ولا أن تقبل الحل غير العملي لأجل أسباب سياسية. إن بعض التسويات مثل مقترح سولومون (**Solomons proposal**) القاضي بقطع الطفل نصفين قد يبدو مقترحاً مقنعاً لكلا الجانبين ولكنه في نفس الوقت يقتل الطفل. إن التسوية الرشيدة تأخذ في الاعتبار ما هو تفاوضي . وما هو غير تفاوضي، اعمل مقايضة (**trade-off**) بالعوامل القابلة للتفاوض والزم أو تمسك بشدة بالعوامل التي لا تقبل المفاوضة. وغالباً المعارضة تنشأ من العناد من بعض أفراد جماعة الإدارة فإنهم يقاومون أي تغيير فيما يعملونه دائماً. وهذا أحياناً مبني على الجمود أو فتور الهمة وأحياناً بسبب الخوف من أن التغيير سيتضمن انتقاداً لأنشطتهم السابقة. إن فهم السبب للمقاومة لمقترح ما سوف يمكن المدير من معرفة ماهية التسوية التي يجب عليه عملها وما هي التي لا يجب أن يعملها. وتوجد طرق أخرى للتغلب على مقاومة التغيير بدلاً من الإذعان لها. وهذه ستشرح فيما بعد في هذا الكتاب.

متى لا ينبغي اتخاذ القرار **When a Decision Should not be made:** هناك العديد من المدراء يتأثرون أكثر من اللازم بالأهمية أو غالباً بالطبيعة الطارئة لصناعة القرار. وهناك العديد من الأمثلة يكون عندها من غير الحكمة أن تتخذ أي قرار في ذلك الوقت. وغالباً الفترة أو الانتظار لبعض الوقت قد تجعل عمل القرار غير ضروري. وهذا حقيقي وبالتحديد عندما يكون المدير واقعاً تحت ضغط ما.

وهناك قاعدة رشيدة للمدراء وهي أن يتذكروا أن لا يكونوا تحت ضغط أو أن لايجبروا على اتخاذ قرارات بدون التأني أو التباحث الصحيح. ففي بعض الأحيان القرارات المستعجلة ستتطلب الرمي من الورك (**Shooting from the hip**) إلا أن هذا يكون نادراً في معظم أوضاع العمل.

غالباً القرارات المؤقتة أو الطارئة التي لا تحل المشكلة ولكنها تخفف المعارضة الفورية تكون مفيدة وملائمة. وهناك مثال حصل عندما كان طلبة الجامعات يعارضون دخولنا في حرب فيتنام **(Vietnam war)**. ففي إحدى الكليات وفي وسط غرب المدينة طالب الطلاب أن ينزل العلم الأمريكي من سارية العلم فاستجابت الجامعة خوفاً من مظاهرة عنيفة. بعد ذلك استدعت مجموعة الطلاب مدير محل همبرجر على الجانب الآخر من الجامعة وطلبوا منه أن ينزل العلم الأمريكي وحين رفض قالوا له إنهم سيقاطعون محله. ولما كان نصف عمله يأتي من الكلية والنصف الآخر من أهل المدينة الذين سيستاؤون لخضوعه لمطالب الطلبة فقد احتار المدير واتصل بالمكتب الأم للاستشارة وبعد مباحثات أُعطي هذا القرار المؤقت: عندما تأتي عربة التسليم أو التوزيع في الصباح التالي سيقوم السائق بصدم سارية العلم ويوقعها على الأرض. وهكذا لن يستطيع الطلبة أن يشتكوا ، فالعلم لن يكون مرفوعاً ، وأهل المدينة لن يستطيعوا الشكوى لأن السارية مطروحة أرضاً ، وبمضي وقت إبدال العمود تكون مدة الدراسة قد انتهت ، وبنهاية الخريف عندما تعاود الجامعة فتح ابوابها يكون الوضع قد هدأ ولن تكون هناك ضرورة لقرار حول الموضوع/ أو الخلاف.

ومن جانب أخر هناك أوقات التوقف/ أو البوردة تفاقم أو تراكم الوضع فقط. فالتأخير في وجوب تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسة من عدمه قد يكلف خسارة كبيرة للعمل، والتأخير في حل تظلم أو حل مشكلة نقابة عمال قد يسبب توقف العمل. لهذا ينبغي للمدراء أن يقيموا الاستعجال الحقيقي للوضع **(real urgency)** ليعرفوا ماذا سيكون أثر التأخير، وإلى أي مدى يمكن تأجيل القرار، وما هي العوامل التي تحتاج معاملة فورية وما هي التي بالإمكان تأجيلها حتى يعطى لها اعتبار أكثر أو تدرس أكثر بشكل تفصيلي.

اختبار القرار Testing the Decision: ليس بالإمكان دائماً اختبار قرار للتأكد من أنه يعمل ولكن هناك أوقاتاً وأوضاعاً يمكن فيها الاختبار.

ففي مجال التسويق من المعروف جداً أن تستخدم اختبارات السوق للتحقق من قرارات التسويق إذا كانت صحيحة وكيف يمكن تطويرها يمكن لشركة ما أن تختبر العبوة التي اختارتها لمنتج بتعبئة المنتج في صندوقين أثنين أو أكثر وبيعها في نفس السوق. وتستطيع أن تتحقق من فعالية حملة إعلانية في سوق محلي قبل استخدامها على المستوى الوطني.

في التصنيع أيضاً القرارات حول طريقة الإنتاج يمكن اختبارها على أحجام صغيرة قبل أن تكيف على الخط الإنتاجي بكامله.
وكما لاحظنا سابقاً بعض التنظيمات تُخضِعَ قراراتها لمصطلحات أو لصيغ رياضية (**mathematical terms**) وباستخدام التجسيد (**simulation**) وتكنولوجيا الكمبيوتر تتنبأ بنتائج ممكنة لقراراتها. وهذا الشكل من الاختبار أصبح أكثر فعالية وفائدة بازدياد تعقيد علم الكمبيوتر.
يجب فحص أو اختبار القرارات كلما أمكن ذلك. فالمشاكل غير المرئية غالباً ما تأتي إلى الضوء والأخطاء ممكن تصويبها قبل تنفيذ القرار بشكل أوسع.
الاختبار يجهز كذلك الإدارة للصعاب التي يمكن أن تواجهها في تنفيذ برنامج ما وفي نوع الاستقبال والقبول الذي ستجدة بين أولئك المعنيين به أو المهتمين بالبرنامج.
صدى العمل أو التغذية المرتدة Feed back: إن إتمام القرار لا يعني أن الإدارة بإمكانها أن تجلس وتسند ظهرها وتتوقع أن ما تم إقراره سينفذ. من المهم أن يرتبط هذا الإتمام بحل أي مشكلة في آلية صدى العمل (**a feed back mechanism**) أو آلية التغذية المرتدة التي تجعل الإدارة عالمة بالنتائج. وصدى العمل أو التغذية المرتدة (**Feed back**) عملية اختبار مستمرة للقرار. فعن طريق تقييم التقارير، ومخرجات الكمبيوتر، والمراجعة الدورية والوسائل الأخرى المحددة لما حدث بالفعل تستطيع الإدارة التأكد من أن القرار كان صحيحاً وإذا كان هناك أي حاجة للمراجعة فمثل هذه المراجعة يمكن أن تتم بسرعة وفعالية.
غالباً لدى المدراء موظفون مساعدون يقضون الكثير من وقتهم بمراجعة آثار القرار. وغالباً ما يقوم المدراء أنفسهم بزيارة الناس في الميدان الذين يعملون على المشاريع المتأثرة بالقرارات التي اتخذوها ليطلعُوا كيف تسير الأشياء. فالملاحظة الشخصية ممكن أن تكون من الوسائل المهمة لصدى العمل أو التغذية المرتدة (**Feed back**).
إن ذروة صدى العمل (**Feed back**) بالطبع هو تحديد كيف أن القرار

المتخذ حقق الهدف بصورة حسنة. كيف يتم هذا وما هي الخطوات التي بالإمكان اتخاذها لتصويب الانحرافات سوف تشرح في الجزء الخامس من هذا الكتاب.

إن صناعة القرار – اختيار حل من بين بدائل ممكنة – عامل رئيسي في عملية الإدارة **(Management Process)**. إنها لم تكن ولن تكون أبداً مسألة ميكانيكية بحتة **(Purely Mechanical)** بالرغم من استخدام الرياضيات والحواسيب (الكمبيوترات). إن صناعة القرار تتطلب فراسة أو رؤية ذكية وابتكارية إلى المشاكل من قبل المدراء ومقدرة على استحضار كل الحقائق مع بعضها للمشكلة، وتنبؤ بالمشاكل التي من الممكن أن تنشأ ، وبعد ذلك تحمل مخاطرة اتخاذ القرار.

(6)

Ƨ YƚƬ ƭ ƙƬ ƘØØØØØØØ dž ĀƙƬ ŋ ă Ʊ ƙƬ ǫƚƷƣƒ

Finalizing the Plan

إن الوصول لإقرار أي بديل مقبول يندرج في الخطة ليس نهاية عملية التخطيط. يجب أن تكتمل تفصيلات الخطة وتقدم بشكل يكون مفهوماً لكل المعنيين. وعادة ما يكون هذا بياناً مكتوباً للسياسة والإجراء أو الاستراتيجية. هناك عدة فوائد لكتابة الخطة المعتمدة. مطلوب من المدراء الذين يجب عليهم كتابة الخطة أن يفكروا ملياً في معنى ما سيقررونه، ويجب أن يكونوا قادرين على جعلها واضحة لأنفسهم ولأولئك الذين سيقرأونها. فالبيان المكتوب يعطي كذلك سجلاً دائماً لما هو متوقع من الأشخاص الذين سيتبعون الخطة وعادة ما يشير إلى من هو المسئول عن كل جانب من جوانب الخطة. إضافة إلى أن هذا البيان يمكن كل الأشخاص الذين يستخدمون الخطة من أن يكون لديهم مصدر سلطة يستطيعون الرجوع إليه في المستقبل.

من الأحسن أن تكتب الخطط أو السياسات بلغة بسيطة وبأسلوب مباشر بدلاً من لغة تشريعية أو بيروقراطية. ولا ينبغي أن تكون النبرة متعالية أو متكرمة بل ينبغي أن تشجع العبارة القارئ ليتابع الخطة مظهرة كيف أنها تفيد المشاركين بمساعدتهم على التعامل مع أهداف الدائرة والشركة والفرد نفسه. والأمثلة للخطط المكتوبة في الفصل الثالث ستعطي بعض الأفكار عن كيفية عرض أو تقديم خطة أو أجزاء. وعلى أية حال يجب ترك عدد من الجوانب من الخطة لحكم المدير المسئول عنها أو تقديره حيث إنه من المستحيل أن تُغطي كل الاحتمالات.

فالخطة ينبغي أن تعطي إرشادات ملائمة لضمان الانسجام في أفعال أي شخص يرجع إليها.

وعلى أية حال توجد بعض المضار في التقيد بخطة مكتوبة. فأحياناً هناك جوانب معينة للخطة لا ينبغي أن تعطي انتشاراً واسعاً بسبب الطبيعة السرية للموضوع. فأي شيء مكتوب من شأنه أن يُرى بالعيون التي لا ينبغي أن تراه حتى في حالة اتخاذ الإجراءات الاحترازية. ومشكلة أخرى وهي أنه من الصعب أحياناً أن تصاغ أو ترسم سياسة/ أو خطة بصورة دقيقة وكاملة بحيث لا يوجد سوء فهم.

نحن غالباً نعرف فقط ماذا نعني بما نقول ولكن قد نجد أن القارئ يفسره بشكلٍ مختلف. فالمادة المكتوبة إذا لم تراجع للتأكد من أن القارئ يفهمها تماماً كما ينبغي ويتقبلها فيمكن أن يكون لدينا وضع أسوأ أكثر من أن تكون غير مكتوبة بالمرة.

وكما أشير سابقاً هناك ميل طبيعي لقبول الكلمة المكتوبة كثابت غير قابل للتغيير أو كأمر مسلم به ، وهذا يجعل السياسات المكتوبة غير مرنة ويمكن أن يكبح الطرق الإبداعية للمجالات المستوعبة في الخطة. يجب على الإدارة أن تعمل احتياطات للتغلب على هذا بتضمين كل خطة أو إجراء شيئاً من المرونة وتدبيراً للمراجعة والتنقيح. وسترد تفاصيل أكثر عن هذا الموضوع لاحقاً في هذا الفصل.

كذلك ينبغي كتابة الخطة ذات الاستعمال الوحيد **(Single-use plan)** برغم أنها لا تحتوي على ميزة التكرار التي تتسم بها الخطط الدائمة أو الثابتة **(Standing plans)** إلا أنه من المفيد أن تكون قادراً على الرجوع إليها واستخدامها كدليل للتحقق من السير. ارجع إلى «خطة إدخال منتج جديد إلى السوق» في الفصل الثالث كمثال على هذا.

تبرز في الخطط طويلة الأجل مشكلة مختلفة عندما تكتب. ففي عدد من الأمثلة بالإمكان أن تقسم الخطة إلى قطاعات أو تقسيمات وعادة بحسب التقسيم التنظيمي أو الهيكلي (تصنيع، تسويق،...إلخ) أو بحسب مراكز الربح أو المناطق الجغرافية، كما أنها تقسم أكثر بالسنوات بحيث إن الخطة الخمسية تكون متضمنة خططاً فرعية لكل سنة من السنوات الخمس.

وينبغي أن يحدد بوضوح الهدف في كل تبويب وفي كل سنة، ويشار إلى المراحل التي تكتمل بنهاية كل سنة وتلك التي بنهاية الفترة الكلية.

ينبغي أن تبدأ الخطة طويلة المدى بصياغة الأهداف بوضوح كما في هذه الخطة الخمسية لشركة نشر.

الأهداف: نحن نخطط خلال الخمس السنوات التالية أن نغير اهتمام مجلتنا من التخصص الواحد في الأخبار المهتمة بمدراء التسويق والمبيعات إلى مجلة بمقالات وميزات تتوجه إلى جميع قراء العمل التجاري التنفيذي **(Business executive)** وينبغي أن يُمكننا هذا التغيير من زيادة توزيع المجلة من التوزيع الحالي (١٠٠,٠٠٠) إلى أكثر من (١٢٥,٠٠٠) خلال هذه الفترة. وبما أن التوزيع سيزيد فإن أسعار الإعلانات يمكن أن ترتفع بحسب قواعد **الـABC** (مكتب تدقيق التوزيع أو التداول) والأرباح تزيد بنسبة (١٥٪) ، بعد ذلك ندخل في تفصيل استراتيجيات محددة للوصول إلى سوق الإدارة العامة وجعل المنفذين يعرفون عن التغيير في السياسة. وهذا يشمل استراتيجية الترويج للمبيعات والإعلان وتخطيط التوزيع، وبرمجة التحرير وكل الجوانب الأخرى للاستراتيجية طويلة المدى.

يلي ذلك قيام الناشر بتقسيم هذه الخطة إلى خطط سنوية مبيناً ما الذي يتم في كل سنة من الخطة.وفي الأخير قام بوضع موازنة خمس سنوات – بيان كمي للخطة
(**a quantified statement of the plan**)- وهذا الجانب من التخطيط هو الذي سيصبح على الأغلب الأداة الرئيسية في الخطة.
وعلى الرغم أنه ليس مفيداً في كل مرحلة من التخطيط –مثلاً: ليس بالإمكان تحديد تفاصيل لمحتويات الإعلان والتحرير– فإنه من المهم استحضار التكلفة وأرقام الدخل المتوقع مع بعض والتي تحكم كل العملية. وحتى في الإعلان بالإمكان تحويلها إلى أرقام من حيث مقدار ماسيُنفق عليها من نقود.
ميزانيات Budgets : الميزانيات تخدم غرضاً مزدوجاً في الإدارة. فعمل الميزانيات يعتبر وسيلة تخطيط ووسيلة رقابية. وفي هذا الفصل سنتفحص الميزانية كأداة تخطيط. وفيما بعد في هذا الكتاب سوف نبين كيف أن نفس الميزانية بالاستطاعة استخدامها في إدارة الرقابة.
إن كل الميزانيات عبارة عن تقديرات متنبأة للدخل والإنفاق حول مقدار النقود المتوقع أن تكون متاحة لتحقيق أهداف المنشأة. تحدد عادة (**In business**) الأموال المتاحة في الأعمال التجارية بتنبؤات المبيعات، وفي غير المنشآت التجارية تبنى على التناسب، إما ترفع تقديرات للأموال أو أرقام أخرى ملائمة. عمل الميزانيات يمكن أن يستخدم إما للمنشأة بكاملها أو لجزء أو قطاع منها. إنها لا تحتاج أن تكون مقتصرة على القضايا المالية. ورغم أن أغلب أنواع الموازنات تعبر بالدولار والسنتات فإن بعض الصناعات لها موازنات معبرة بوحدات إنتاج (المادية) أو بالعامل من حيث ساعات العمل إن معظم الميزانيات توضع على أساس سنوي. كذلك يمكن تقسيم الميزانيات إلى فترات أقل (أرباع أو شهور) أو تخطط لفترات أطول (ميزانيات لسنتين، ٣ سنوات، ٤ سنوات و ٥ سنوات).
أنواع الميزانيات الأكثر استخداماً هي: ميزانيات المبيعات Sales budgets:
تُقسم تقديرات المبيعات بحسب المنطقة، المنتج، الشهر (أو الربع) أو البائع... إلخ. إضافة إلى أن ميزانية المبيعات ينبغي أن تحدد تكلفة المبيعات بما في ذلك مصاريف الإعلانات والترويج ومرتبات الباعة والعمولات ومصاريف السفر وحصة المصاريف العمومية (**Overhead exp.**) وأي مصاريف أخرى تُكبدت لعمل المبيعات.

ميزانيات الإنتاج Production budgets: إن ميزانيات الإنتاج غالباً تعبر بوحدات إنتاج (عدد العلب للصنف المنتج، عدد الياردات، الأرطال... إلخ). إنها تشير إلى متى يجب أن تكتمل المنتجات حسب جدول الإنتاج. كما تشير كذلك إلى ما هي المعدات التي ينتفع بها وكم الإنتاج المتوقع من كل آلة. كما أن تكلفة إنتاج كل صنف تضاف إلى هذا النوع من الميزانيات بحيث يمكن أن تستخدم فيما بعد كأداة رقابة لضمان أن الأصناف لن تباع بسعر قليل جداً.

الميزانيات النقدية Cash budgets : إن الميزانية النقدية والمبنية على الدخل المتوقع هي الميزانية الرئيسية (**The key budget**) المستخدمة من قبل أغلب الشركات فهي تبين أو تظهر إيصالات النقدية المتوقعة والنفقات المخططة لضمان أن رأس المال العامل (**Working capital**) سيكون متوفراً عند الطلب وتستطيع الشركة من أرقام التدفق النقدي (**Cash-flow figures**) أن تعرف متى يمكن أن يكون التمويل الخارجي المؤقت مطلوباً وتستطيع أن تلاحظ سريعاً متى يمكن أن تكون المشاكل المالية مخوفة أو مرعبة(**Looming**).

الميزانيات الموحدة أو الرئيسية Master or Consolidated budgets: هذا النوع من الميزانيات وكما يتضمن الاسم هي مجموع كل الميزانيات التخصصية أو الفرعية. إنها الأداة الرئيسية (**The Chief tool**) التي تعمل بها الإدارة العليا فمن خلال هذه الموازنة يمكن رؤية الصورة الكاملة لأنشطة الشركة. وتفاصيل الأوجه الدقيقة للعمليات تترك لميزانيات التشغيل الفرعية.

إعداد الميزانية Preparing The Budget: بالرغم أن بعض الشركات لديها أخصائيون لإعداد الميزانيات فإن الطريقة الأكثر فعالية لإعداد الميزانية هي استدعاء الأشخاص المسئولين عن العمل بها عندما تكتمل. في الإدارات ذات التوجه الإنساني أو البشري (**In People-oriented Management**) يعد الأشخاص أنفسهم ميزانيات وحداتهم. عضو الإدارة العليا ينبغي أن ينسق ميزانيات الإدارات أو الدوائر وينصح رؤساء الإدارات أو الدوائر بمعايير ميزانيتهم ويعمل كمنسق لحل التعارضات أو الاختلافات بين الدوائر، إن مسئوليته هي أن يتأكد من أن مصالح كل الدوائر/ الإدارات في اتزان.

على المدراء بالطبع أن يستخرجوا خبرة موظفيهم في إعداد الميزانية،

فالأشخاص القريبون من العملية من المحتمل أن يكونوا ذوي قيمة عظيمة في تزويد المعلومات الحقيقية والتي ستساعد في تحديد متطلبات الميزانية. فإذا استشير الأشخاص المعنيون عند تشكيل الميزانية فمن المحتمل جداً عند تعميد الميزانية في آخر الأمر أنهم سيفهمونها ويقبلونها.

يوجد ميل عند العديد من المدراء أن يحشوا ميزانياتهم بطلبات على أساس الافتراض المنطقي أن الطلبات كلما خفضت تدريجياً يمكن أن يطلب تخفيضها أكثر، وهم بذلك ربما يحصلون على ما يحتاجون. وحيث إن الميزانية هي عبارة عن خطة لإنجاز هدف فإن هذا الميل لا ينبغي أن يكون ضرورياً. إن الميزانية الحصيفة لا تتطلب التقليص الأتوماتيكي لطلبات الميزانية ولكنها تضع مهام محددة، فإذا أدرك جميع المشاركين أن طلباتهم سوف تقاس على هذه المهام فسوف يرصدون أرقاماً منسجمة أو متطابقة معها.

إن مهام الميزانية تؤسس عادة على أساس الأداء الماضي أو التجربة الماضية. وتأسيساً على هذا يجب إعطاء اعتبار للأوضاع العامة للعمل: اتجاهات الأسعار، توفر المنتجات المشابهة في السوق وحالة التنافس، ونمو السوق المخدوم...إلخ. ويضاف إلى هذا خطط لزيادة أو تقليص الإعلان، طاقة الإنتاج، خطط التوسع للشركة...إلخ.

وباستخدام كل الأساليب المتوفرة للتنبؤ والتخطيط (كما شرح في الفصل ٤) فإن كل مشارك في عملية الميزانية سوف يساهم بالأفكار وبالمعلومات المتصلة بالمقترحات الأولى موضع الاهتمام.

في العديد من الشركات هذه المقترحات الأولى تقدم من قبل لجنة وضعت تقديرات أولية مبنية على التوصيات المقدمة من رؤساء الدوائر وعند الانتهاء من هذا العمل تقدم مسودة أولى للميزانية **(a first-draft)** إلى الإدارة العليا أو في بعض المنشآت إلى مدير عام الميزانية **(Budget Director)**. وعادة تعقد عدة اجتماعات مع عديد من رؤساء الدوائر/ أو الإدارات لمناقشة تقديراتهم وفي الوقت المحدد يتم إقرار ميزانية نهائية. المقترحات النهائية في الشركات ذات التوجه البشري تراجع من قبل أشخاص بشكل دقيق ليتأكدوا من أنها قد استوعبت أي تغيرات حصلت في المقترحات الأصلية.

فإذا اكُتشف أن هناك مشكلة رئيسية لم تغط من خلال هذه المراجعة فسيتم إعادة دراسة الميزانية وسيتم عمل تعديل إذا كان هناك موجب.

تخطيط القوى العاملة Man Power Planning: في كبريات المنشآت أو اسلمنظمات من الضروري أن تعمل الخطط لضمان أن هناك أيدي وظيفية ملائمة للتعامل مع أهداف الشركة. خطط القوى العاملة هي توقعات كمية للأفراد على المدى القصير والبعيد فعلى المدى القريب ينبغي للشركة دائماً أن تعرف كم عدد الأشخاص في كل شريحة عمل سوف تحتاج للتعامل مع طلبات الإنتاج. وأدنى هذا يظهر جدول/أو نموذج للقوى البشرية لمصنع. وهذا يمثل توقع سنة واحدة لموسم عمل تجاري.

توقعات القوى العاملة

Punch Press Drill Press

Month	Operators		Operators		Assemblers		Packers		Inspectors	
	Req	On P/R	Req	On P/R	Req	On P/R	Req	On P/R	Req	On P/R
Jan.	4	4	6	6	20	18	12	11	4	4
Feb.	4	4	6	6	20	20	12	11	4	4
Mar.	4	4	6	6	20	20	12	12	4	4
Apr.	6	5	8	8	25	22	14	12	5	4
May.	6		8		30		16		6	
Jun.	7		9		35		17		8	
Jul.	7		9		40		20		8	
Aug.	5		7		40		20		8	
Sep.	4		6		30		20		8	
Oct.	4		6		20		15		5	
Nov.	4		6		20		12		4	
Dec.	4		6		20		12		4	

ونفس النموذج بالإمكان استخدامه فيما بعد كورقة رقابة لمعرفة عدد الأشخاص الذين تم توظيفهم فعلاً في كل نوع. وهذا الرقم موضح في هذا المثال بالحروف المائلة.

أما الخطط طويلة المدى للقوى العاملة فهي أكثر تعقيداً من مجرد احتساب الأفراد المحتاجين. ينبغي كذلك أن تشمل الاحتياجات التي يمكن أن تظهر بسبب الاستنزاف الاعتيادي، كالتقاعد، والتوسع وعوامل أخرى.

تعتبر خطة القوى العاملة طويلة المدى خطة تنظيمية كاملة. فهي تشمل توقع عدد الأشخاص الذين ستوظفهم الشركة، وتدربهم أو ترقيهم خلال الفترة وهي تأخذ بالحسبان العلاقات الداخلية المترابطة بين مختلف البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد. وباستخدام التجربة الماضية للشركة يمكن أن تعمل تقديرات عن عدد الأفراد من كل فئة الذين سيتقاعدون، ينسحبون (يستقيلون) ويفصلون وينقلون ويرقون...إلخ، وفي ضوء هذه المعلومات تستطيع الشركة معرفة عدد الأشخاص المطلوبين ليحلوا محلهم ومن أين سيأتون.

وتستطيع أن تتحقق أن نسبة ستأتي من صفوف الموظفين ونسبة أخرى ستضطر لتوظيفها من خارج الشركة. بالإمكان وضع خطط لتوظيف متدربين من الجامعات/الكليات، من المدارس التجارية أو مصادر أخرى ليكونوا شباباً مرشحين ، ليكونوا مدراء ومشرفين في المستقبل، وبالإمكان إقامة برامج التدريب والتنمية الإدارية لمساعدة الموظفين الحاليين في تعلم المهارات المطلوبة للترفيع والمسئولية الكبيرة المفترضة.

ينبغي الاهتمام ومعرفة التغيرات المستجدة في المهارات والكفاءات المطلوبة. لا يمكن الافتراض أنه وبسبب أن عندنا ثلاثين محاسباً في الوقت الحالي فإننا سوف نحتاج على الأقل ثلاثين محاسباً في كل الأوقات، فإدخال الكمبيوترات (الحواسيب) ممكن أن يقلص الحاجة لمحاسبين بهذا العدد ويزيد من الحاجة إلى أخصائيين في الكمبيوتر. كما أن التغيرات التكنولوجية هي الأخرى ستؤثر على أنواع الأفراد المطلوبين، ولهذا يجب أن يكون مخططو القوى العاملة متيقظين إلى كل هذا.

هناك عامل آخر في هذا المجال ألا وهو تغير عرض العمالة المتاحة لهذا النوع من العمل المنجز. فالأفراد في بعض فئات العمل العمالة فيها قليلة والتخطيط الرشيد للقوى العاملة يعمل احتياطة لإيجاد بدائل بقدر الإمكان، فالشركة التي توظف دائماً عدداً جيداً من كتبة الاختزال

(**Secretary-Stenographers**) وتدرك الآن أن مثل هؤلاء قلائل (**in short supply**) بإمكانها أن تتحول إلى الأنظمة الجديدة لمعالجة الكلمة (**New Word-Processing Systems**) والتي قلصت الحاجة لسكرتيرات أو لكتبة الاختزال. كما أن الضغوط من قبل الحكومة والمصادر الأخرى لتوظيف أفراد من مجموعة الأقلية في مختلف الكفاءات أو القدرات والذين لم يكونوا يوظفون بها من سابق يجب أن تؤخذ كذلك في الاعتبار عند تخطيط القوى العاملة. وفي أوقات الركود الاقتصادي ينبغي كذلك أن يشمل تخطيط القوى العاملة أولويات التسريح للعمال وتحويل الموظفين الكبار إلى أعمال أخرى.

والطرق التي ستنفذ بها هذه الخطط سوف تشرح في الفصل (١٠)

وضع جداول زمنية Setting Timetables: ينبغي في أثناء إتمام الخطة تأسيس جدول زمني واضح بحيث يكون لدى الأشخاص المعينين لإنجاز الخطة تواريخ مرتبة مسبقاً للمراحل المتتالية للعملية التي تتم. إن استخدام مواعيد يزود الخطة بحس أو بمعنى الاستعجال، فبدون مواعيد أو آجال (**Deadlines**) يميل الناس إلى التسويف. والعمل لا يظهر لهم مهماً إذا لم يوجد موعد محدد يجب أن يكتمل فيه.

يبدأ توقيت الخطة بتقسيمها إلى مراحل معقولة. وكل مرحلة تغطي جانباً محدداً من الخطة.

وينبغي أن يكون في الخطة نظام أولوية بحيث تكمل المرحلة في الوقت الذي تبدأ فيه المرحلة التالية. وعندما تحدد المراحل وترتب ينبغي وضع زمن البدء والإكمال لكل مرحلة.

وهنا يصبح التخطيط المشترك مستحسن، فالرجال والنساء المعينون لتحمل مسئولية تنفيذ الخطة ينبغي أن يشاركوا في تحديد المواعيد التي يتعاملون معها، فإذا كان الناس الذين ينفذون العمل هم من وضعوا الجدول الزمني فإن هناك احتمالاً كبيراً أن تتحقق هذه المواعيد .

وفائدة تقسيم الخطة إلى أجزاء/ أو مراحل (**Segments**) ووضع موعد محدد لكل جزء أو مرحلة سيجعل الرقابة على الخطة أسهل. فالإدارة تستطيع أن تلاحظ متى قد تتأخر مرحلة عن الموعد المحدد وبالتالي تعمل المعالجة في الوقت المناسب بدلاً من اكتشاف أن المشروع كله متأخر عن الجدول في آخر لحظة. فائدة أخرى وهي أن المشاركين بمجرد أن يكملوا كل مرحلة تكون لديهم فرصة لتقييمها وعمل التعديلات اللازمة قبل

بدء المرحلة التالية. وبالطبع فإن الرضى لاكتمال مرحلة ما يعطي أولئك المسئولين الشعور الخاص بالإنجاز الذي يأتي من رؤية أن خاتمة العمل أنجزت بشكل جيد.

فائدة أخرى وهي أنه من السهل جداً أن تصل إلى هدف ما باتخاذ خطوة واحدة في كل وقت. وتقسيم الخطة إلى مراحل/ أو أجزاء صغيرة يجعل اكتمال كل مرحلة يبدو أقل إحباطاً من الإحاطة بكل المشروع مرة واحدة فالمشاركون يكونون مرتاحين للعمل بأسلوب الخطوة خطوة أو مرحلة مرحلة.

إدخال أو تثبيت المرونة Building In Flexibility: بسبب أننا دائماً غير متأكدين من المستقبل فالمخططون الراشدون يسعون لأن يشمل بناء الخطة مرونة ، وهذا يتم فيما إذا كان هناك تعديل بسيط للخطة يكون بالإمكان جعل الخطة متكيفة مع التغييرات الطارئة.

وهناك طريقة فعالة واحدة لعمل هذا وهو أن يكون لديك ما يسمى خطة متحركة **(a moving plan)** وهذه الخطة المتحركة لا تعتبر وثيقة نهائية أبداً لكنها تُراجع وتُنقح بنهاية كل مرحلة.

على سبيل المثال: الخطة الخمسية لن تكون مقتصرة على فترة خمس سنوات محددة (١٩٧٦ - ١٩٨٠م) ولكنها قد تتغير كل سنة فبمجرد أن تكتمل خطة عام ١٩٧٦م ستضاف إليها خطة عام ١٩٨١م. فما إن يتم التخطيط لهذه الوحدة الجديدة حتى يتم عمل تعديلات لكل سنة من السنوات التي أمامها لتستوعب حالات التغيير.

وفي الأوضاع التي تظهر التجربة أن هناك درجة صغيرة من الثبات ينبغي أن ترسم الخطط بصورة عامة - إرشادية أكثر- حتى يستطيع المدير أن يستخدم الحصافة أو الفطنة في التكيف مع الأوضاع الفورية. وبهذه الحصافة الواسعة يستطيع المدراء أن يتفاعلوا في إطار معايير واضحة **(definite parameters)** مع التغييرات السريعة في الوضع. فمثلاً خطة التسويق لإدخال منتج جديد خلال فترة عدة شهور -منطقة في كل مرة- بعد الشهر الثاني على أية حال، لاحظ مدير التسويق أن المنتج لاقى قبولاً لدى الجمهور وأن المنافسين ينوون إدخال خط أو منتج مماثل. هنا ينبغي عليه الآن أن يمتلك المرونة للتسريع بإدخال المنتج إلى بقية البلاد ليتمكن من التغلب أو قهر المنافسة.

ونفس النموذج بالإمكان استخدامه فيما بعد كورقة رقابة لمعرفة كم عدد

الأشخاص الذين تم توظيفهم فعلاً في كل نوع. وهذا الرقم موضح في هذا المثال بالحروف المائلة.

أما الخطط طويلة المدى للقوى العاملة فهي أكثر تعقيداً من مجرد احتساب الأفراد المحتاجين. ينبغي كذلك أن تشمل الاحتياجات التي يمكن أن تظهر بسبب الاستنزاف الاعتيادي، كالتقاعد، والتوسع وعوامل أخرى.

تعتبر خطة القوى العاملة طويلة المدى خطة تنظيمية كاملة. فهي تشمل توقع عدد الأشخاص الذين ستوظفهم الشركة، وتدربهم أو ترقيهم خلال الفترة وهي تأخذ بالحسبان العلاقات الداخلية المترابطة بين مختلف البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد. وباستخدام التجربة الماضية للشركة يمكن أن تعمل تقديرات عن عدد الأفراد من كل فئة الذي سيتقاعدون، ينسحبون (يستقيلون) ويفصلون وينقلون ويرقون...الخ، وفي ضوء هذه المعلومات تستطيع الشركة معرفة كم عدد الأشخاص المطلوبين ليحلوا محلهم ومن أين سيأتون.

(Less desirable).

وهناك نوع أخر من المرونة وهو تطوير أو وضع خطط بديلة. خططت شركة إن تبني مصنع في المجتمع (أ) وهي غير متأكدة من أنها ستحصل على التغييرات المناطقية (**Zoning Changes**) المطلوبة. ولكي تحمي نفسها وضعت خطة بديلة وهي بناء المصنع في المجتمع (ب) واتخذت خيار حول الأرض هناك فإذا المجتمع (أ) رفض أن يمنح التغيير/ أو الترخيص المناطقي (المخطط) فالخطة البديلة ستستخدم وسيبنى المصنع في المجتمع (ب). وعلى الرغم من أن البديل قد أضاف إلى تكلفة المشروع (فالخيارات لها ثمن) فقد ضمن أن الإنشاء لن يتأخر.

بعض الشركات تضع خطة لعملياتها العادية (**Normal**) للفترات اللاحقة مع خطط بديلة بناءً على حجم المبيعات فإذا كانت المبيعات أعلى أو أقل من الأرقام المحددة فالخطة البديلة توضع موضع التنفيذ. فهذا يعطيهم مرونة لمعالجة عملياتهم على أساس تنبوءاتهم الأصلية أو تحت الظروف المتغيرة حسب ما تتطلب الحالة.

وبعد إقرار الخطة يجب مراجعتها مراراً للتأكد من أنها تتبع وأنها تنجز أهداف الشركة. فالتقييم والمراجعة المنتظمة حيثما تكون هناك ضرورة ستجعل التخطيط جانب ديناميكي ومفيد من جوانب الإدارة وهذا سيقود إلى رقابة جيدة وإلى تنظيم معافى بشكل عام.

Organizing Q̄Ǿ ŏ DzQ|ǩ

إن الطريق لإحراز النجاح يبدأ أولاً بأن يكون لديك هدف محدد وواضح وقابل للتطبيق
. وثانياً أن تكون لديك الوسائل الضرورية لتصل إلى غاياتك وأهم تلك الوسائل هي:
الحكمة، المال ، والمواد والأساليب الناجعة. والأمر الثالث هو ضرورة مواءمة كل تلك
الوسائل لتحقيق الغاية
المرجوة (أرسطو).
أرسطو

The way to achieve success is first to have a definite, clear, practical ideal – a goal, an objective. Second, have the necessary means to achieve your ends – wisdom, money, materials, and methods. Third, ad just all your means to that .end

Aristotle

(7)

ŋØƷØ ŏ DzƢǩŁ ŋØDzƜǩŁ

The Organizational Structure

الخطوة الثانية في مصطلح الـ **PL,OR,DI,CO,CO** للإدارة هي تنظيم موارد المنشأة أو الشركة لتحقيق النتائج التي خطط لها.
لكي يكون المدير مديراً فعالاً من الضروري أن يعرف ما هي الأنشطة التي سيديرها أو تديرها، ومع من يعمل وإلى من يرفع تقاريره ومن الذي يرفع التقارير إليه. إضافة إلى ذلك يجب أن يعرف الهيكل المشترك الكلي وموقعة فيه وقنوات الاتصال التي يجب أن يستعمل أو ينتفع بها. وكل هذا يجب أن يوجه نحو الوصول إلى أهداف الدائرة والمنشأة. من الأفضل أن تصاغ هذه الأهداف من حيث النتائج المتوقعة.
ولسوء الحظ هناك عدد من المنشآت تبني هياكلها حول الأشخاص الذين هم حالياً على الوظائف بدلاً من تحديد النتائج التي يسعون إليها ويكيفون الأشخاص الذين يستطيعون القيام بالعمل إلى المواقع المطلوبة. وغالباً لا يوجد هيكل تنظيمي حقيقي في الشركة الصغيرة، فهناك أشخاص محددون يعينوا لينجزوا أعمالاً محددة، فإذا نجحوا أصبحوا النواة للإدارة أو الدائرة وبعد وقت قصير يتم توظيف أشخاص إضافيين ويعينوا للإدارات المختلفة ويبدأ تشكل هيئة تنظيمية أو هيكل بنائي على شكل هيئة **(Jerry-built structure)** وتوجد علاقة صغيرة للحاجات الحقيقية للمنشأة. هذا النوع من الهيكل يعمل مادامت الأمور تسير على ما يرام وبسلاسة. وفي لحظة وجود أزمة فالهيكل كله يتداعى. وغالباً سيستمر الهيكل والتنظيم الضعيف البنية لسنوات بسبب قائد ديناميكي استثنائي أو بسبب أن هناك هامش ربح عالياً (بسبب طبيعة العمل التجاري) يعوض عن الإدارة الضعيفة. وعلى أية حال فشركات كهذه غالباً ما تفشل في تحقيق النمو الذي تنشده.
ولكي تكون أغلب الأعمال التجارية ناجحة من الضروري أن تبني التنظيم/ أو الهيكل على أساس النتائج المستهدفة/ أو المنشودة **(On a results-Oriented basis)** وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وواقعية كما ينبغي على الإدارة أن تكون دائماً مركزة نحو إنجاز تلك الأهداف. والهيكل يؤسس فحسب على أساس النتائج المتوقعة وكل موقع يجب أن يشغل بالموظفين للغرض المحدد الذي يحقق الجانب المحدد من الأهداف بدلاً من بناء العمل حول المدير ، فالمدير يوظف بسبب أنه الرجل الذي يستطيع أن يقوم بالعمل بفعالية أكثر.
وبسبب أن الهيكل التنظيمي سيكون عنصراً محدداً في إنجاز أهداف

المنشأة فينبغي أن يوضع أو يصمم بعناية ومنطقية ليتناسب واحتياجات المنظمة. ولعمل هذا هناك عدد من الخطوات المتتالية يلزم الأخذ بها:

الخطوة الأولى: عمل تحليل دقيق للموارد المتاحة – بشرية ومادية ومالية– وتحليل كهذا ينبغي أن يأخذ في الاعتبار كلاً من العوامل الداخلية بالتنظيم والخارجية التي يمكن أن تساعد وتلك التي يمكن أن تعيق في إنجاز الهدف.

والخطوة الثانية هي أن تسأل وتجيب على السؤال: «في ضوء الموارد التي تحت تصرفنا» ما الأهداف المعقولة والمنطقية التي يمكن تحقيقها للشركة على المدى الطويل والقصير؟ وعندما تتشكل الأهداف نكون **جاهزين للخطوة الثالثة:** وضع أو تأطير الهيكل التنظيمي لإنجاز أهداف الشركة.

وهذا يمكن إنجازه بالسؤال والإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي مجالات النتيجة الرئيسية حيث يتم تركيز الوقت والانتباه لضمان إنجاز أهداف المنشأة؟

ما هي الوظائف الرئيسية المطلوبة في هذه المجالات الهامة لضمان إنجاز النتائج المتوقعة؟ والإجابة الصحيحة لهذا السؤال ستتضمن أن تلك الوظائف الرئيسية واللازمة فعلاً لإنجاز النتائج المرغوبة هي التي سوف تدرج بالهيكل.

ما هي –بالضبط– النتائج المطلوبة لكل من هذه الوظائف الرئيسية؟ فإذا لم تكن هذه النتائج المطلوبة للوظائف الرئيسية واضحة ومحددة فمن المحتمل جداً أن يعمل الأشخاص الذين سيقومون بهذه الوظائف من أجل الأنشطة وليس من أجل النتائج.

ما هي مجالات «النشاط الحرج» **(Critical activity)** في كل وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية والتي تتطلب تركيز الوقت والجهد أو العناية لضمان تحقيق النتائج المرغوبة؟

ما هي الأعمال الكبيرة المطلوبة في مجالات كل وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية لضمان تحقيق النتائج المنشودة؟ السؤال والإجابة الصحيحة على هذا السؤال ستتضمن أن تلك الأعمال الكبيرة التي هي أساسية لتحقيق الهدف هي فقط التي ستدرج أو تنشأ في التنظيم أو الهيكل.

كيف يمكن بناء/ أو هيكلة هذه الأعمال الكبيرة على أساس النتائج المستهدفة **(a results-oriented)**. وهناك عدد كبير من التوصيفات الوظيفية **(Job descriptions)** الموجودة اليوم لا تخدم الأغراض المتوخاة

منها بسبب أنها مبنية على التركيز على النشاط (**task-oriented**) أو الوظيفة وليس على النتائج المستهدفة (**results oriented**). فهي تبين للمدير ماذا عليه أن يعمل ولكنها لا تعرف بوضوح النتائج المتوقع منه أن يحققها. ولخلق بيئة التوجه نحو النتائج (**results oriented**) في مجالات الأعمال الرئيسية ينبغي أن تهيكل الأعمال حتى يفهم المدراء بوضوح الأهداف الرئيسية والمساندة التي عليهم تحقيقها أو إنجازها. كذلك ينبغي أن تكون هناك معايير أداء مثبتة تشير بوضوح إلى ما هو الأداء المقبول أو المقنع. كيفية بناء أو إعداد توصيفات وظيفية على أساس النتائج ستشرح لاحقاً في هذا الفصل.

ما هي الوظائف المساندة المطلوبة لضمان إنجاز أهداف الشركة؟ ما هي النتائج المطلوبة من هذه الوظائف الداعمة (**The back-up functions**)؟ ما هي مجالات النشاط الحرج في هذه الوظائف المساندة التي تحتاج إلى تركيز الاهتمام والوقت لضمان إنجاز النتائج المرغوبة؟ ما هي الأعمال (**Jobs**) الضرورية لتحقيق الهدف في مجالات هذه الوظائف المساندة؟ وكيف يمكن هيكلة/ أو بناء هذه الأعمال المساندة بشكل جيد من أجل النتائج؟

كيف نستطيع بصورة حسنة أن نفوض على أساس النتائج المنشودة؟ في الأعم الأغلب تفويض المهام إلى المرؤوسين يتم بإخبار الناس ماذا يفعلون وكيف يفعلون. وهذا ببساطة يخلق ويعمق أو يبقي على حالة التركيز على العمل (**task-oriented**). الناس بحاجة إلى أن تضبط على نغمة ما هي النتائج المتوقعة وبحاجة إلى أن يشاركوا في الأفكار والقرارات الضرورية لتحقيق الهدف إذا أريد أن يكونوا متوائمين مع النتائج (**results-oriented**) بدلاً من أن يكونوا متكيفين على العمل (**Task-oriented**).

كيف يمكن هيكلة/ أو بناء رقابة فعالة ونظام معلومات فعال في التنظيم الذي يجعل الموظفين يظلون على الهدف في مجالات النشاط الحرج، والنتيجة الرئيسية العجز عن طرح السؤال والإجابة الصحيحة على هذا السؤال قد تتسبب في إعاقة كل خططنا الموضوعة بعناية، فالتخطيط للنتائج شيء ورقابة النتائج شيء آخر تماماً. التخطيط الجيد أو الرشيد في بناء/ أو هيكلة التنظيم سوف يشمل بناء نظام رقابي ومعلوماتي وهو الذي سيساعد أولئك الذين تعتمد عليهم النتائج على أن يظلوا على الهدف بصورة فعالة.

ما هي الأنشطة المرتبطة التي يمكن أن تجمع في وحدات بحيث تكون الأنشطة المتشابهة والمترابطة تحت السيطرة نفسها؟ ولكل نشاط مطلوب إنجازه، حدد بوضوح الواجبات المطلوبة. عين موارد الشركة – بشرية ومادية ومالية– ليتمكن الموظفون من إنجاز النتائج المتوقعة.

من هم أحسن الأفراد المؤهلين الذين ستسند لهم الوظائف؟ وائم أو أهل الناس للوظيفة بدلاً من تكييف أو مواءمة الوظيفة على الناس. فإذا كان الأشخاص المتقلدون للمناصب غير مؤهلين تأهيلاً عالياً رتب لتدريبهم وتطويرهم إن أمكن. وإذا لم فرحلهم واستبدلهم بأناس يمكنهم الحصول على نتائج. فوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص المعينين لينجزوا العمل، دع كل شخص يعرف ما هو المتوقع منه وكيف سيقيّم أو كيف سيتم تقييمه ، أسس وحافظ على العلاقات والعلاقات الداخلية لضمان العمل بروح الفريق والجهد الموحد. وهذه العلاقات يجب أن تنسق، وتؤسس بطريقة أن كل مدير سيمتلك المرونة ليحول الأهداف إلى خطط صلبة ومن ثم إلى فعل أو حركة.

وحدة الرقابة Unity Of Control: ولضمان أن التنظيم/ أو المنظمة تعمل بفعالية فمن الضروري أن لا يكون هناك تشويش أو غموض متعلق بمن يملك السلطة على كل مجال من مجالات النشاط.

ينبغي أن يكون هناك رئيس واحد **(One Boss).** فعندما يحاول اثنان أو أكثر أن يتقاسموا عمل أو وظيفة مشرف مباشر فأفعالهم أو تصرفاتهم من المرجح أنها ستكون متناقضة أو غير متناغمة.

من الممكن أن يعطي واحد أمراً للمرؤوس والآخر يعطله. وقد يفسر واحد سياسة ما بطريقة معينة والآخر يفسرها بطريقة مختلفة كلية. وهذا يؤدي إلى التعارض أو المعارضة.

ومن ثم ينبغي أن تكون هناك أحادية السلطة أو واحدية السلطة. فكل فرد ينبغي أن يكون لديه مشرف واحد أعلى فقط يكون هو المسئول عنه، وكل شخص يعرف من يتبعه ومن يتبع هو.

وحدة الرقابة على أية حال ليس من الضروري أن تفتت أو تتجاوز إذا كانت الرقابة مشتركة بين شخصين لهما علاقة عمل متقاربة ويميلا إلى العمل والتفكير كشخص واحد. ففي بعض الشركات تسير هذه العلاقة البدلية أو ما يسمى بعلاقة الشخصية الأخرى **(Alter ego)** بشكل جيد ولكنها تستطيع النجاح فقط إذا كان لدى كلا الطرفين فهم واضح للأهداف

المطلوب بلوغها وسياسة موحدة في التعامل مع المرؤوسين المشمولين.

نطاق الإشراف أو الرقابة **Span Of Control:**

كم عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يديرهم بفعالية؟

إن النطاق الواسع جداً أو الضيق جداً للمسئولية يمكن أن يضعف بنية أو هيكلية الإدارة **(Management Structure)**، ولتأمين كفاءة مثلى يجب أن يأخذ معدو أو راسمو الهيكل التنظيمي ذلك السؤال في الاعتبار. ولعمل تقرير أو تصميم على المدير أن يسأل هذه الأسئلة:

١ – كم وقتاً سيكرسه المدير للإشراف؟

بسبب أن أغلب المشرفين يرتبطون بأنشطة فنية وإدارية وأخرى إضافة إلى إشرافهم على موظفيهم فمن الضروري أن يعرف كم وقتاً سيستغرقه أو سيستخدمه مع موظفيه. فإذا كان أكثر العمل إشرافياً فيمكن أن يكون لدى المدير صلاحية أو نطاق أوسع للمسئولية الإدارية وإذا كان المدير سيكرس وقتاً كبيراً لأعمال أخرى فلن يكون قادراً على إعطاء انتباه ملائم لعدد كبير من الموظفين لهذا ينبغي أن يكون نطاق مسئوليته ضيقاً.

٢ – كيفية درجة تعقيد المشاكل التي يتعامل معها المدير؟

إذا كانت ذات طبيعة فنية عالية أو عند مستوى إداري عالٍ فمن الأحسن أن يكون هناك عدد قليل من الموظفين الذين يتبعونه أو يرفعون التقارير إليه. وينبغي للمرء أن يميز أو يفرق بين الإشراف التنفيذي **(executive supervision)** والإشراف العملي **(Operative Supervision).**

التنفيذي **(The executive)** يصنع القرارات التي غالباً ما تكون سابقة أو متقدمة وتؤثر على عدد من مجالات المنظمة. أما المشرف فهو عادة مهتم فقط بدائرته أو إدارته الخاصة ويتبع سياسات محددة سلفاً. والمشرفون العمليين **(Operating Supervisors)** لديهم نطاق مسئولية أوسع من التنفيذيين **(The executives).**

٣ – هل المشاكل والأنشطة مكررة أو غير اعتيادية؟

المدراء الذين يعملون بصورة رئيسية مع أوضاع متكررة يستطيعون الإشراف على أشخاص أكثر من أولئك الذين يديرون أنشطة ذات نوع أكثر تغيراً.

٤ – هل المرؤوسون مقتدرون أو مدربون تدريباً جيداً؟

المدير الذي يعمل مع فريق كفء جداً يستطيع أن يراقب عدداً أكبر بكثير من ذلك الذي يقضي وقتاً طويلاً في تدريب موظفيه والمراجعة بعدهم.

٥ – مامدى المساحة التي ينشر فيها أو يوزع المرؤوسون؟

إذا كان الاشخاص المرؤوسون موزعين على مساحة واسعة فالمدير لا يستطيع أن يحافظ على اتصال فعال من شخص إلى شخص . فالتواصل صعب والحافز سيتضرر. من الأفضل أن يكون هناك مشرف قريب من الأشخاص الذين يشرف عليهم. ومن جانب آخر فالقرب الزائد بحيث يكون المدير فوق رأس موظفيه قد يحبط أو يخمد روح المبادرة.

٦ – ما هي المساعدة المقدمة من الموظفين المعاونين؟

إذا كان المرؤوسون قادرين على طلب العون من المساعدين الفنيين وبالمثل من رئيسهم وإذا كان لدى المنظمة فريق نشط من الموظفين المساندين فسيكون لدى المشرف اتصال مباشر أقل مع موظفيه حول القضايا التي يتناولها المعاونون . وهذا يسمح له أن يدير مرؤوسين أكثر.

إن المؤشر في نطاق السلطة في السنوات الأخيرة باتجاه الأرقام الكبيرة في وقت من الأوقات كان هو النطاق المكون من ستة إلى ثمانية وهو النطاق المثالي. ومع تطور الاتصالات وجمع المعلومات ورتابة العديد من العمليات يستطيع المدير/ أو المشرف أن يتعامل مع نطاق واسع بسهولة (أن يدير موظفين كثيرين بسهولة بسبب التطورات المذكورة).

كما أن النطاق الأوسع يسمح كذلك بتقليص عدد طبقات **(Layers)** أو مستويات الهيكل مما يجعل عملية الاتصال داخل الشركة أسهل مع تقليل فرصة انتقال المعلومة الخطأ أو غير المكتملة عبر القنوات.. فكلما كانت المستويات التي يجب أن تمر المعلومة خلالها أكثر كانت فرص سوءِ الفهم وعدم الدقة أعظم كما أن النطاق الأوسع يمنح المدير كذلك تحدياً أعظم ويمكنه من أن يتخذ قرارات أكثر أهمية ويكيف أو يستخدم فلسفات الإدارة الجديدة من «الإدارة بالأهداف والإدارة المشتركة إلى حد كبير». كذلك يقدم فرصة للمرؤوسين ليتحملوا مسئولية أكبر وهذا يمنحهم تدريباً ممتازاً وخبرة في إعدادهم للنمو أو للترقي داخل الشركة.

التقسيم Departmentation: توجد عدة طرق يمكن بها تقسيم أنشطة المنشأة في الهيكل التنظيمي (The Organizational Structure). وأكثر طريقة شيوعاً هي تصنيفها إلى دوائر/ أو إدارات أو أقسام. المنظمات الكبيرة جداً يمكن أن تضع هياكلها حسب خطوط الإنتاج، أو حسب الخدمات المقدمة أو جغرافياً أو ببعض طرق أخرى مناسبة. وعلى أية حال ففي معظم المنشآت تكون

الدائرة/ أو الإدارة **(Department)** هو التصنيف الأساسي. والدائرة تتكون من عدة «وظائف» **(Positions)** أو أعمال **(Jobs)**. وهي تنسق وتعمل باتجاه الهدف المشترك.

وفي تحديد كيفية التقسيم هناك عوامل محددة ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار: ما هي النتائج المهمة المتوقعة جداً ؟ مجالات النتيجة الرئيسية أو الهامة جداً هي المجالات الأساسية التي ينبغي أن تتركز جهود الأشخاص والدائرة كوحدة نحوها. وعلى سبيل المثال: مجال النتيجة الهامة التي تتجه إليها دائرة الرقابة على

المخزون **(Inventory control Department)** هي المحافظة على مخزون مناسب لمواجهة طلبات المبيعات فكل الأعمال المرتبطة بهذا الأمر ينبغي أن تنسق من قبل هذه الدائرة/ أو الإدارة.

عندما لا تكون الوظيفة مرتبطة مباشرة بمجال النتيجة المهمة جداً فأين ينبغي أن توضع؟ الموضع الأكثر فعالية للوظائف المساندة/ أو المساعدة يكون بالدائرة الأكثر استخداماً لنشاطها. على سبيل المثال: قسم التصوير أو النسخ المكتبي في شركة ذات توجه هندسي سيكون أكثر فعالية إذا وضع تحت الدائرة أو الإدارة الهندسية التي تستخدمه وقتاً أطول من الدائرة أو الإدارة الأكثر تقليدية «الخدمات المكتبية».

هل بالإمكان أن ننتفع من فائدة التخصص؟ إذا كان هناك مجموعة من الأشخاص المتخصصين في مجال مهم للشركة، فسيكون من الملائم أو من الأصوب أن نؤسسهم كدائرة أو إدارة خاصة **(Special Department).**

وعلى سبيل المثال، بدلاً من توزيع عدد الأخصائيين في الإحصاء والموظفين في الشركة على الدوائر الوظيفية فربما أن الاستفادة من هذه المهارة بإيجاد دائرة/ أو إدارة إحصاء تعطي الشركة سيطرة أحسن أو يجعلها تنتفع أكثر من هذه المهارة بوضع جميع الأخصائيين المنتشرين بالإدارات الوظيفية في إطار دائرة إحصائية واحدة

هل التقسيم يساعد على التنسيق؟ حتى بالرغم من أن هناك وظائف محددة غير متشابهة فيمكن أن توضع تحت إمرة تنفيذي واحد بسبب أنها تتطلب تنسيقاً لصيقاً ، وهذا مفيد وبالتحديد عندما تكون مجالات النتائج الهامة جداً متلازمة ومتشابكة إلى حد كبير. فمثلاً: في فندق طاولة التسجيل ومكتب النقدية أو مستلم النقدية غالباً ما يكونان تحت إشراف نفس المدير، وفي المصنع الشحن والاستلام – الاثنان مرتبطان لكنهما

وظيفتان عكسيتان – يقعان باستمرار تحت إمرة نفس رئيس الدائرة.
هل بالإمكان أن تتم عملية التقسيم بحيث تسهل الرقابة؟ هناك عدة أساليب يمكن إدراجها في إطار التنظيم أو الهيكلة تجعل الرقابة أسهل. أحد هذه الأساليب هو هيكلة أو بناء أنشطة بحيث أن كل واحد منها يخدم كمرجع مستقل عن الأنشطة الأخرى. فمثلاً الرقابة على الجودة ينبغي أن تكون منفصلة عن الإنتاج. وبتلك الطريقة لن يخاف موظفو الرقابة على الجودة **(quality control)** في مراجعة الإنتاج بالرفع إلى نفس المدير كموظفي إنتاج. ومثال آخر وهو دائرة التدقيق الداخلي لا يجب أن ترفع التقارير إلى نفس المدير مثل الدوائر التي تتولى تدقيقها. حاول أن تدخل في التقسيم **(clean breaks)** فواصل أو انفراجات منتظمة بين واجبات أو مهام دائرة وإدارات أخرى، فإذا لم يكن هناك تضارب فيما يتعلق بالمسئولية التي لدى الدائرة أو الإدارة لإنجاز أعمال محددة، فسيكون من السهل قياس كيف تم إنجاز العمل بصورة جيدة وتحديداً أين تكون التصويبات أو التعديلات.
في بعض الشركات تثبت المنافسة بين الدوائر/ أو الإدارات عمداً. والغرض ليس فقط الحث على إنجاز أكبر في كل دائرة ولكن لتمكين الإدارة العليا من مقارنة النتائج للإدارات أو الدوائر المتشابهة. وهذا يتم عموماً في مجال المبيعات حيث تتم هيكلة المناطق بأسلوب تكون النتائج وكذا التكاليف والطرق سهلة المقارنة.
هل يستطيع مشرف الدائرة أن يعطي اهتماماً مناسباً لكل مرؤوسيه؟ إذا لم يحصل هذا فمن الأحسن أن تقسم الدائرة إلى أكثر من واحدة. تذكر قاعدة وحدة الرقابة ومشكلة نطاق الإشراف في عمل هذا القرار. وأحياناً الاستخدام للموظفين المساعدين قد يعظم أو يوسع قدرة الإدارة على إعطاء انتباه مناسب.
كم ستكلف عملية التقسيم؟ كلما كانت الدوائر أو الإدارات أكثر كانت الحاجة أكثر للأفراد الذين سيملؤون هذه الإدارات. لن يكون هناك حاجة لمدراء فحسب ولكن كل مدير يجب أن يزود بسكرتارية وموظفين. كما أن الدائرة تحتاج إلى مساحة للمكتب وتلفون وخدمات أخرى ليعمل بفعالية. ويطلب الاخصائيون غالباً لإنجاز وظيفة الدائرة، وهذا يضيف إلى كلفة الرواتب والسفريات...إلخ. فالكلفة ستكون أقل بكثير إذا كان لديك عدد قليل من الدوائر/ أو الإدارات.

هل لدى الدائرة الأفراد الفنيون والإداريون لينجزوا الوظائف المناطة بها؟ ما لم يكن هؤلاء الأفراد متوفرين فإنه من غير الملائم أن تنشئ دائرة. تشغيل موظفين من الصفر يضيف عدداً من المشاكل قد تبطل برنامج التقسيم كله. بالطبع الشركة الجديدة يجب أن تفعل هذا ولكن إذا أرادت أن تتجنب فمن الأحسن لها أن تضيف مهام وواجبات للدوائر القائمة أو الموجودة بدلاً من إنشاء دوائر أو إدارات جديدة.

هل التقسيم المقترح سيحقق الائتلاف والتعاون داخل التنظيم؟ فكر في الأشخاص الذين سيشغلون الدوائر. هل أخذت أهدافهم بالحسبان؟ هل كل أولئك المتأثرين بالتغيير يفهمون الأسباب الداعية له؟ وهل هم ملتزمون به؟ في آخر التحليل، الهدف الرئيسي هو الحصول على نتائج، فإذا كان ولابد أن يتم هذا على حساب خلق حالة عدم اقتناع عند بعض الأفراد، فيجب لذلك موازنة كلا العاملين. فالشركات التي لا تهتم كثيراً بالوئام أو الائتلاف قد تخلق خطورة تشجيع الجماعة المتزلفة للإدارة أو الموظفين غير المنجزين من الذين يهتمون فقط بأن يجعلوا كل واحد سعيداً بدون اعتبار لإنجاز أهداف الشركة الحقيقية.

العلاقات الوظيفية الرئيسية والمساندة Line and Staff Relation Ships: نشأت فكرة التنظيم عبر القنوات المباشرة أو الرئيسية والمساندة في العسكرية وكانت قد أقرت في العمل التجاري كما يبدو كطريقة منطقية للمشاكل المعقدة من تزايد وتنامي الكيانات أو التكوينات الهيكلية أو الهرمية.

السلطة الرئيسية Line Authority: هي السلطة العملية المباشرة. فكل المواقع أو المناصب **(All Positions)** تتبع مباشرة موقعاً أو منصباً أعلى. وكل مدير رئيسي **(Line Manager)** يكون مسئولاً عن جميع الأنشطة داخل وحدته. في التنظيم الصافي من الوظائف المساعدة **(The Pure Line organization)**. المدير الرئيسي هو الذي يجدول العمل، ويراقب الأفراد ويتحقق من الجودة ويتخذ كل القرارات المرتبطة بدائرته أو إدارته. وهذا الأسلوب يعمل تماماً في المنظمة أو التنظيم الصغير ولكنه يصبح عقيماً أو لا يفي بالغرض كلما نما التنظيم. وله فائدة هي أن الأمور تتم بحد أدنى من الشريط الأحمر **(Red Tape)** وفي التخلص من مشاكل الاتصالات الضعيفة المتلازمة في الكيان التنظيمي الأكثر تعقيداً. والقصور الواضح فيه: أن المدراء يميلون إلى أن يصبحوا محملين أكثر من اللازم

بعدد كبير من المهام. فإذا غاب المدير عن العمل أو غادر الشركة، يكون من الصعب أن تدرب آخر ليحل محله. وأكثر من ذلك وفي هذا العصر عصر التخصص من غير المحتمل أن يتمكن أي مدير واحد من السيطرة على جميع الجوانب المعقدة للعمل ويمتلك وقتاً ملائماً ليعطي كل جانب ما يستحقه من الاهتمام.

إن مصطلح **(Staff)** والتي تعني هنا مساعداً أو مسانداً يرجع عادة إلى النشاط الداعم أو المساند **(A supporting activity)**. يستخدم مصطلح (Line) في دوائر الإدارة ليصف وظائف التنظيم التي تدر دخلاً للشركة. ففي الشركة الصناعية هذه الوظائف هي إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات. وكل الأخريات التي تزود دعماً أو تكون مساندة لهذه الأنشطة لديها وظائف مساعدة أو هي وظائف مساندة. **(Staff Functions)** وأما المبيعات والإنتاج فهي وظائف رئيسية **(Line Functions)**.

فمن بين الوظائف المساعدة المتعددة في شركة التصنيع إدارة التسويق التي تزود إدارة المبيعات بالآليات التي تحتاجها لتبيع البضائع، والإدارة المالية التي تحسب النقود المستلمة والمنصرفة، وإدارة الأفراد التي تنظر وتراقب جوانب القوى العاملة في الشركة...إلخ.

المدراء المساعدون ليس لهم عادة أي علاقة مباشرة بالعاملين الرئيسيين **(Line Workers)** ولكنهم ينصحون ويدعمون المدراء الرئيسيين **(Line Managers)** حول المشاكل أو القضايا التي تتعلق بتخصصهم.

معظم المنظمات اليوم لديها خليط من الإدارة المباشرة أو الرئيسية والإدارة المساندة **(Line and Staff)**.

فالموظفون المساندون **(Staff People)** يريحون المدراء الرئيسيين **(The Line Managers)** من بعض الجوانب في واجباتهم والتي بإمكانهم أن يعملوها بشكل أحسن ، وبهذا يتيحون للمدراء الرئيسيين وقتاً أكثر ليكرسوه للقيام بالأعمال المباشرة المرتبطة بالأنشطة الخاصة بدوائرهم أو إداراتهم.

من المهم ملاحظة أنه وبالرغم من أن الوظيفة قد تكون بحد ذاتها وظيفة مساندة في علاقتها بالهيكل التنظيمي الكلي فهي قد تكون تعمل داخل نفسها أو داخل إطارها كنشاط رئيسي **(As A Line Activity)** على سبيل المثال إدارة الأفراد **(Personnel Department)** تمارس في قيامها بتوظيف وفحص المتقدمين للوظائف نشاطاً رئيسياً **(Line Activity)**. فهي فعلاً

تباشر المقابلات والتوظيف. وعلى أية حال هي في عملها المرتبط بعلاقات الموظف تنصح وتدعم المدراء الرئيسيين **(The Line Managers)** كيف يتعاملون مع مشاكل المعنويات والانضباط ، وهذه وظيفة مساندة. فمدير الأفراد لديه سلطة مباشرة **(Line Authority)** في تعامله مع مقابليه، مساعدي الأفراد والآخرين من موظفيه ولكنها سلطة مساندة **(Staff Authority)** في تعامله مع الأشخاص الآخرين في المنظمة.

غالباً يوجد تعارض بين المدراء الرئيسيين **(Line Managers)** وبين المدراء المساندين **(Staff Managers)** داخل التنظيم، فالموظفون الرئيسيون **(Line People)** يشكون من أن الموظفين المساعدين **(Staff People)** يأخذون مكافأة أو مفخرة عن النجاح الذي ساهموا فيه بدور ثانوي وينقلون اللوم إلى الرئيسيين **(To The Line)** على الفشل أو القصور استناداً إلى ما ينسبه المدراء الرئيسيون إلى توصيات الموظفين المساعدين. شكوى أخرى وهي أن الموظفين المساندين يتولون أو يتقلدون سلطة رئيسية **(Line Authority)** في حين لا ينبغي ذلك وبالتالي يربكون العامل الرئيسي **(The Line Worker)** ويعيقون وحدة الرقابة **(The Unity Of Control)** في الدائرة أو الإدارة. وهذا يحدث عندما يريد الأخصائي المساند **(a staff specialist)** جعل أفكاره منفذة فيذهب مباشرة إلى العاملين ويتجاهل الإدارة الرئيسية أو المباشرة **(Line Management).**

الشكوى الرئيسية للمدير المساند **(Staff Manager)** هي أن المدراء الرئيسيين **(Line Manager)** يقاومون الأفكار الجديدة وأنهم لا يطلبون الموظفين المساندين عندما يحتاجون ولا ينفذون توصيات المساعدين عندما تعطى. وهناك دعوى أخرى وهي أن المدراء المساندين **(Staff Managers)** لا يُعطون سلطة مناسبة ، وبعد كل ذلك فهم يحتجون بأنهم خبراء في مجالاتهم وينبغي أن يمنحوا قوة كافية لكي تكون قراراتهم ملزمة أو نافذة.

وللتغلب على هذه المشاكل فقد جربت الإدارة عدة طرق. إحدى أهم هذه الطرق هي توضيح العلاقات الأساسية بين الرئيس أو المباشر والمساند أو المساعد **(Between Line And Staff).** وهذا يشمل تدريباً حريصاً لكل المعنيين في ما هي مسئولياتهم وصلاحياتهم أو سلطاتهم. فالتوصيف الوظيفي **(Job Descriptions)** الدقيق والواضح والفهم المتميز لقنوات السلطة **(Authority Channels)** مسائل جوهرية وضرورية. ينبغي أن

يشارك كل من المدراء الرئيسيين والمدراء المساعدين في وضع الأهداف وينبغي أن يلتزموا أو يتعهدوا بمجالات النتائج الهامة جداً التي تم تحديدها. كما يجب أن يتم التأكيد على ضرورة العمل كفريق أو بروح الفريق بدلاً من التنافس بين الموظف الرئيسي والموظف المساعد.

هناك نوعان من النشاط المساند أو المساعد **Staff Activity:**

الشخصي والأخصائي **(Personal And Specialist)** فالأول يمكن توضيحه بالمساعد للوظيفة أو المنصب والأخير بالخبير في مجالات كالقانون، العلاقات العامة، وبحث التسويق...إلخ.

واجبات المساعد الشخصي تتفاوت من هات قهوة.. هات سيجارة **«go for coffee , go for cigarettes» (gopher»** إلى منفذ قرارات المدير. في العديد من التنظيمات المساعد الإداري للمنفذ **(an executive)** يحفر للمعلومة حول القضايا محل النظر، ويساعد في صياغة الخطط ويفسر أوامر رئيسه للمرؤوسين والزملاء ويعمل في مشاريع خاصة لرئيسه وقد يتخذ قرارات على مسائل ثانوية. وفي حالات نادرة قد يتطور عمله إلى رئيس

الموظفين **(Chief-of-Staff)** بسلطة وتأثير كبيرين. واستخدام الرئيس إيزنهاور لآدم شيرمان، وعلاقة نيكسون بالاكسندر هيج تعتبر أمثلة لهذا.

أما الأخصائي أو الموظف المساند **(The Specialist Staff)** فهو مهتم فقط بالقضايا الواقعة في إطار خبراته. فالأخصائيون يعملون **في أربع طرق مختلفة:**

١- كمجموعة استشارية، ٢- كخدمة للرئيسيين (The Line).

كوحدة رقابة

٤- كسلطة وظيفية.كمجموعة استشارية: يشمل هذا الدور دراسة المشاكل، وتقديم مقترحات وقد يضعون فعلياً خططاً للمدراء الرئيسيين **(The Line Managers)** الذين لديهم السلطة للقبول أو الرفض لكل أو لجزء من توصيات الموظفين الأخصائيين أو المساعدين. وحيث إن المحاسبة للنجاح عن أي حركة أو فعل تقع دائماً على المدير المباشر أو الرئيس **(The Line Manager)** فمن الضروري أن يمتلك قوة الاعتراض **(Veto Power).** وعلى كل حال وحيث إن التوصيات من الخبراء عادة مدعومة من قبل الإدارة العليا فالمدير الرئيسي من المحتمل أن يكون أكثر قابلية للاستشارة من رفضها. العمل الجيد للمساند أو الموظف المساعد سوف

يوفر وقتاً للمدير الرئيسي ونقوداً وجهداً ويُمكنه من اتخاذ قرارات صائبة أو سليمة.

كخدمة للمدراء الرئيسيين: إن دائرة الموظفين المساعدة تنجز بالفعل وظيفة محددة وليس استشارة فقط، مثال ذلك دائرة الأفراد التي تقوم بالفعل بتوظيف الناس وتكتب التوصيف الوظيفي **(Job Descriptions)**...إلخ، أو دائرة المشتروات التي تقبل طلبات المواد والمعدات من المدراء الرئيسيين ولكنها تقوم بالشراء الفعلي بنفسها.

كوحدة رقابة: إن الموظفين المساندين **(The Staff)** يمارسون رقابة محددة لضمان أن الدوائر الرئيسية **(Line Departments)** تطبق معايير النتائج المهمة والمثال لهذا دائرة الرقابة على الجودة.

كسلطة مباشرة أو وظيفية **As A functional Staff :**

ففي أمثلة محددة تكون الطبيعة التخصصية للدائرة المساندة مطلوبة لتسريع نجاح المشروع. السلطة الاعتيادية التي تمارس من قبل المدير الرئيسي تُفوض إلى المساعد المتخصص والذي يعتبر مهيأ أحسن لإدارة المشروع ، وكمثال على هذا: إدخال منتج جديد، فمدير الإنتاج قد يعطي سلطة وظيفية أو دوراً وظيفياً مباشراً لرجال المبيعات (الذين عادة يتبعون مدير المبيعات) لضمان أن المنتج الجديد سيدشن بصورة سليمة. لاحظ أن مدير الإنتاج أعطى هذه السلطة فقط لهذا المنتج الواحد وفقط لفترة محددة من الوقت، فالسلطة الوظيفية أو الدور الوظيفي **(Functional Authority)** يجب أن يكون محدداً في هذه الطريقة وإلا فإن منصب أو موقع المدير الرئيسي سيضعف أو سيتزعزع بشدة.

أنواع جديدة للهيكل التنظيمي New Types Of Organizational Structure: حصلت في السنوات الأخيرة عدة تطورات جديدة للتعامل مع المشاكل الخاصة في التنظيم ، أحد هذه التطورات موقع أو وظيفة مدير الإنتاج الذي ذكر للتو. مدير الإنتاج موظف تنفيذي أو تنفيذي مساند **(a staff executive)** بمسئولية خاصة جداً. وظيفته ملائمة للشركات التي تصنع وتبيع عدة منتجات مثل بروكتر وجامبل حيث نشأت فكرة مدير الإنتاج.

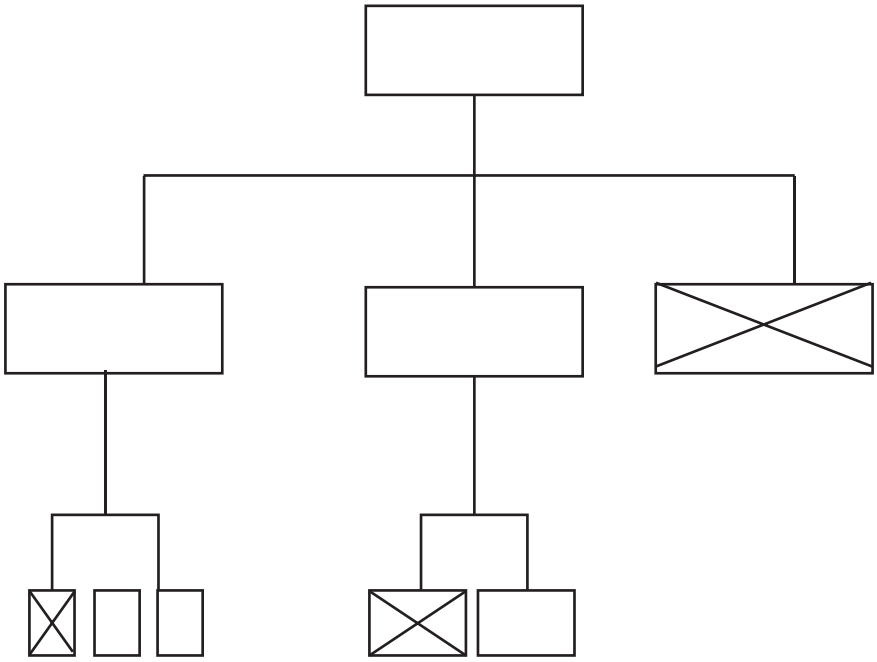
إن مدير الإنتاج مسئول عن العملية الكاملة للتعامل مع منتجه بدءاً من البحث إلى التطوير وعبر التصنيع والتسويق والمبيعات والتوزيع فمتى ما تطور المنتج وأصبح جزءاً من خط المنتج المنتظم للشركة يكون عمله المحافظة عليه وتنميته.

عمله الأساسي القيام بتنسيق جهود الناس الرئيسيين **(Line People)** في ترويج منتجه. فمثلاً: قوة المبيعات لشركة التوليت تبيع عشرة أصناف مختلفة. ومدير الإنتاج لكل من هذه الأصناف يقوم بالتأكد من منتجه المعين أو المحدد الذي لا يهمل ، وبذلك يحصل المنتج على اهتمام مناسب من رجال المبيعات وأي مشاكل متعلقة بذلك المنتج تنشأ يتم معالجتها بصورة سليمة.

إن مدراء الإنتاج يعملون مع رجال الإنتاج ورجال مراقبة الجودة لضمان أن البضاعة متوفرة وذات جودة قياسية، ويعملون مع رجال الإعلان على برامج التسويق ومع قوة المبيعات إذا اقتضى الأمر أو عند الحاجة، إنهم عادة لا يمارسون مسئولية مباشرة أو رئيسية **(Line Responsibility)** ولكنهم يحفزون أو يحثون كل الدوائر أو الإدارات المعنية لتعمل عملها بفعالية أكثر. والمكافئ أو المعادل لمدير الإنتاج في المنظمات أو التنظيمات الفنية هو مدير المشروع. فهو مسئول عن مشروع محدد كالتصميم وتصنيع نظام إلكتروني ، هذا المسئول أو التنفيذي سوف ينسق عمل المهندسين ومشرفي الإنتاج ومدراء العقد لضمان أن المشروع يكتمل بصورة سليمة وفي الوقت المعلوم . وخلافاً لوظيفة مدير المشروع هناك التنظيم ذي المصفوفة **(The Matrix Organization)** وهذا يستعمل في الأوضاع المعقدة جداً حيث تؤثر العديد من الأمور المجهولة على النشاط. وأكثر الشركات التي تدخل مشاريع كهذه لديها مخزون من الكفاءات منتشرة عبر الشركة وممن يمتلكون المساعدة المطلوبة لإكمال المشروع. وينتفع التنظيم ذو المصفوفة بهذه الكفاءات وذلك بتعيين مدير مشروع لمهمة محددة وبعد ذلك تحول إليه من كل الدوائر أو الإدارات الوظيفية الكفاءات المطلوبة لإكمال المهمة. ومع الوقت يعمل الأخصائي على هذا المشروع ويكون معاراً إلى مدير المشروع. وعند إكمال المشروع يعود إلى دائرته أو إداراته المعتادة. وهذا يمكن الشركة من سحب الكفاءات من أي دائرة أو إدارة في تنظيمها لتلبية برنامج خاص بدلاً من محاولة إسناد البرنامج إلى إدارة أو دائرة مؤسسة من قبل.

والمشاكل في هذا واضحة. قد تسبب اختلالاً في أنشطة أخرى للشركة إذا أبعد الأفراد عن واجباتهم المعتادة. وعلى كل حال فالتنظيمات ذات المصفوفة **(Matrix Organization)** تُشكل فقط عندما يكون هناك مشروع محدد وضروري للأهداف العامة للشركة وتكون الكلفة معلومة

بوضوح. المشروع يعمل عادة إلى أجل محدد، لهذا فالأخصائيون المعارون يعملون متى يعودون إلى مهامهم المعتادة.
والتنظيم ذو المصفوفة يعرف أحياناً كـ «فريق مشروع مؤقت» (**temporary project team**). وأثناء قيام الفريق بالمهمة يعفى الأفراد من المهام والمسئوليات في دوائرهم أو إداراتهم المعتادة.
وخلال فترة المشروع يرفعون تقاريرهم ويتممون لدى مدير المشروع وليس لدى رؤسائهم المعتادين.
والفائدة من التنظيم ذي المصفوفة هي أنه مرن جداً، وحيث إنه لا يوجد عضو دائم فبالإمكان استبدال الأخصائيين بآخرين جدد عند الحاجة. إن الطبيعة غير المستمرة لهذا التنظيم تجعل الفريق أكثر تقبلاً أو استيعاباً لتصحيح مشاكل المشروع ، فليس لهم مصالح مكتسبة أو مستمرة في الحالة الراهنة. وحيث إن السلطة الرئيسية (**Lines Authority**) ليست دائمة فهناك اهتمام أقل لإرضاء مدير أو رئيس معين وانتباه أكثر للنتائج المنشودة. من بين القيود أو أوجه القصور لهذا الهيكل أو التكوين هو حقيقة أن المحاسبة/ أو المسئولية (**Accountability**)- صعب أحياناً تعيينها أو تحديدها. إن التنسيق ضروري ولكن بسبب الطبيعة الانتقالية (**transient nature**) للمشروع قد يكون من الصعب تحقيقه. يجد المدراء الرئيسيين (**Line Managers**) أن وضع المصفوفة مزعج حيث إن نظام المصفوفة يبعد عنهم الرجال المهمين (**Key Men**) وأحياناً عندما يكونون مطلوبين في أعمالهم المعتادة ، كما أنه يضعف خطوط التواصل أو الاتصال.
وهنا رسم لكيفية بناء التنظيم/ أو الهيكلة المصفوفة



MEMBERS OF TEMPORARY PROJECT = TEAM

في أعلى المستوى الإداري اختراع جديد وهو وجود شيء اسمه المكتب الرئيسي في بعض الشركات بدلاً من رئاسة رجل واحد **(One-Man Presidency)** مجموعة مسئولين كبار **(Senior)** يتشاركون أو يتقاسمون المسئوليات الكلية للرئاسة، كل يساهم بتجربته الخاصة في مجاله بالإضافة إلى قوة العقل الموحدة **(combined brain-power)** في اتخاذ القرار أو قوة الفهم الموحد في صنع القرار.

إن النجاح في هذه الترتيبات تعتمد على شخصيات المسئولين المشاركين حيث إن العديد من التنفيذيين الكبار يكونون أساساً رجالاً أقوياء ويكرهون أن يتشاركوا أو يتقاسموا الرئاسة مع آخرين. وفي جانب آخر هناك العديد من الأشخاص يوضعون في مناخ أو جو فريق يكونون أكثر ارتياحاً مع هذا الوضع. وخلافاً لهذا النظام يمكن استخدام رجل واحد رئيس **(One-**

man president) مع لجنة تنفيذية نشطة جداً أو مجلس إدارة **(A Board of Directors)** الذي هو أكثر من المجموعة الاستشارية المعتادة المجردة.

التوصيفات الوظيفية المنصبة على النتائج Results-Oriented Job Descriptions:

سواءً كان العمل لمشرف مستوى أول أو لرئيس الشركة، فالأسلوب الذي يتبعه متقلد المنصب في تسيير أعماله يعتمد على كيفية إدراكه أو فهمه لموقعه أو وظيفته. في الهيكل التنظيمي للشركة كل موقع أو وظيفة **(each position)** يوصف بشيء من التفصيل. وهذا التوصيف الوظيفي هو الذي يحدد تماماً ما الذي سيفعله شاغل الموقع أو الوظيفة وما الذي يتوقعه الآخرون داخل المنشأة أو المنظمة ، سواءً في أعلى الهرم أو أسفله .

ولسوء الحظ هناك عدد كبير من التوصيفات الوظيفية **(Job Descriptions)** منصبة على العمل **(Task-Oriented)** وليس على النتائج **(Result-Oriented)** وهي توضح أو تشير إلى كيف ينبغي أن يتم العمل –غالباً– خطوة بخطوة **(Step by step)** بدلاً من التركيز على النتائج المتوقعة. إن مفكري الإدارة الحديثين يتفقون على أنه إذا لم يرشد الناس إلى التفكير باعتبار النتائج فإن عملهم لن يعاني فقط ولكن سيكون قليل الفائدة.

في بناء أو هيكلة التنظيم للنتائج يجب علينا أن نبني أو نهيكل الأعمال/ أو الوظائف الهامة جداً **(Key Jobs)** للنتائج. ينبغي للتوصيف الوظيفي أن يؤكد على ماهية النتائج المتوقعة وليس ما ينبغي أن يُعمل. يجب أن يشتمل كل توصيف وظيفي على بيان أو عبارة للهدف الرئيسي: ((لماذا هذه الوظيفة؟)) **(Why the Job exists)** ، وعلى مجالات النتيجة الهامة: ((أين يحتاج متقلد المنصب أن يركز انتباهه)).

والأهداف الداعمة: ((ما الذي سيساعد في تحقيق النتائج المهمة؟)) وعلى معايير أداء واقعية محددة، وكمية وممكن قياسها.

وهنا يوجد توصيف وظيفي لمدير مبيعات. لاحظ كيف أدخلت أو استوعبت الصفات المشروحة في هذا الفصل. طبعاً من المحتمل أن يستوعب العمل عدداً أكبر من العناصر ولكن بهذا المثال تم إظهار عدد قليل من المجالات الرئيسية فقط. ونفس القواعد ستطبق لمجالات النتائج الهامة الأخرى

ونفس النوع من التوصيف الوظيفي بالإمكان أن يستخدم لكل أعمال الإدارة أو وظائفها.

ملاحظة: هذا يمثل فقط مجالات قليلة من مجالات النتائج الهامة المطلوب من مدير المبيعات أن يلتزم بها. التوصيف الوظيفي الكلي سيستوعب أو يغطي كل مرحلة من مراحل العمل ومعايير الأداء التي بالإمكان قياس الأداء عليها.

توصيف وظيفي JOB-DESCRIPTION

مدير مبيعات الهدف الأكبر Major Goal: هو تحقيق حجم مبيعات محدد مسبقاً بما لا يزيد أو في إطار تكاليف بيع مسموح بها.

مجال نتيجة هامة Key Result Area: المحافظة على مخزون البيع متوازناً.

معايير الأداء Performance Standards: إن عمل مدير المبيعات في مجال المخزون الموزون للبيع سينجز بصورة مقنعة أو سيكون منجزاً بصورة مقنعة عندما:

لا يتجاوز الفائض من الأصناف المخزونة المطلوبة في أي وقت (٤٪) من إجمالي المخزون. لا يكون هناك في أي وقت علامة أو دليل على وجود مبيعات مفقودة بسبب عجز أو نقص في المخزون من الأصناف المطلوبة.

لا يكون هناك دليل لفقدان مبيعات بسبب وجود أصناف من المخزون غير مناسبة.

مجال نتيجة هامة: الاحتفاظ بطاقة إنتاجية لقوة العمل عند المستوى الذي سيكفل أو سيؤمن تحقيق الهدف الأكبر.

معايير الأداء في هذا المجال

إن عمل مدير المبيعات في مجال إنتاجية قوة عمل المبيعات سيكون منجزاً أو مقبولاً عندما: يحقق أو يلبي كل رجال البيع الحصص المحددة لمناطقهم.

تطابق مبيعات كل خطوط المنتج الأهداف المؤسسة.

مجال نتيجة هامة: خلق طلب قوي ومستمر لمنتجات وخدمات الشركة والحفاظ عليه.

معايير الأداء: إن عمل مدير المبيعات في مجال إيجاد طلب مستمر للمنتج أو الخدمة سيكون منجزاً بصورة مرضية عندما يزداد عدد الحسابات الجديدة بمعدل (١٠٪) في السنة.

يحافظ على فقدان الحسابات القديمة عند أقل من (٥٪) في السنة. يزداد حجم العمل من الحسابات المؤسسة على الأقل بنسبة (٨٪) في السنة.
بالإشارة إلى النتائج المتوقعة ومعايير الأداء التي يتم قياس هذه الأهداف بموجبها فالمدير هنا لم يُمنح فقط معياراً يقيس به أداءه ولكنه مُنح آلية تحفيزية تدفع للفعل الذي سيقود إلى النتائج المرغوبة.
ولجعل مجالات النتائج أكثر فائدة فمن الضروري أن توضع بالتعاون مع المدير بدلاً من فرضها عليهم من فوق. فإذا ساهم هو بخلق الأهداف ووضع معايير الإنجاز فسوف يتقبلها كأهداف واقعية قابلة للتحقق. وغالباً جداً الأهداف من طرف واحد/ أو من جانب واحد والمبلغة إلى المدراء المرؤوسين من قبل رؤسائهم لا تدعم بالكامل من قبل المرؤوسين، ولهذا لا تتحقق كثيراً. فإذا كان المدير كفوءاً –ولا ينبغي أن يتولى الوظيفة إذا هو غير كفء– ينبغي أن يكون لدى رئيسه المشرف عليه ثقة كافية تجعله يضعه في الصورة من وقت مبكر في مرحلة التخطيط. فبمساعدتهم في تحديد مجالات النتائج الهامة (**Key results**) ومعايير الأداء سيكون هناك درجة عالية جداً من الاطمئنان على أن الأهداف ستتحقق وسيتم الوصول إليها.
فإذا عجز المدراء عن تحقيق النتائج كما رسمت في التوصيف الوظيفي فبالإمكان مساعدتهم في تحليل أسباب الفشل وينبغي أن تستخلص منهم أو تستخرج منهم مقترحات التصويب أو التصحيح. وهذه التوصيات مع آراء الخبراء المساعدين والمدراء الكبار ينبغي أن تدخل أو تدمج في الحل.
وفي بعض الحالات قد يكون التوصيف الوظيفي صمم أو وضع بصورة غير سليمة. فإذا كان هذا حقيقياً فينبغي أن تتم التصحيحات لجعل التوصيف أكثر دقة.

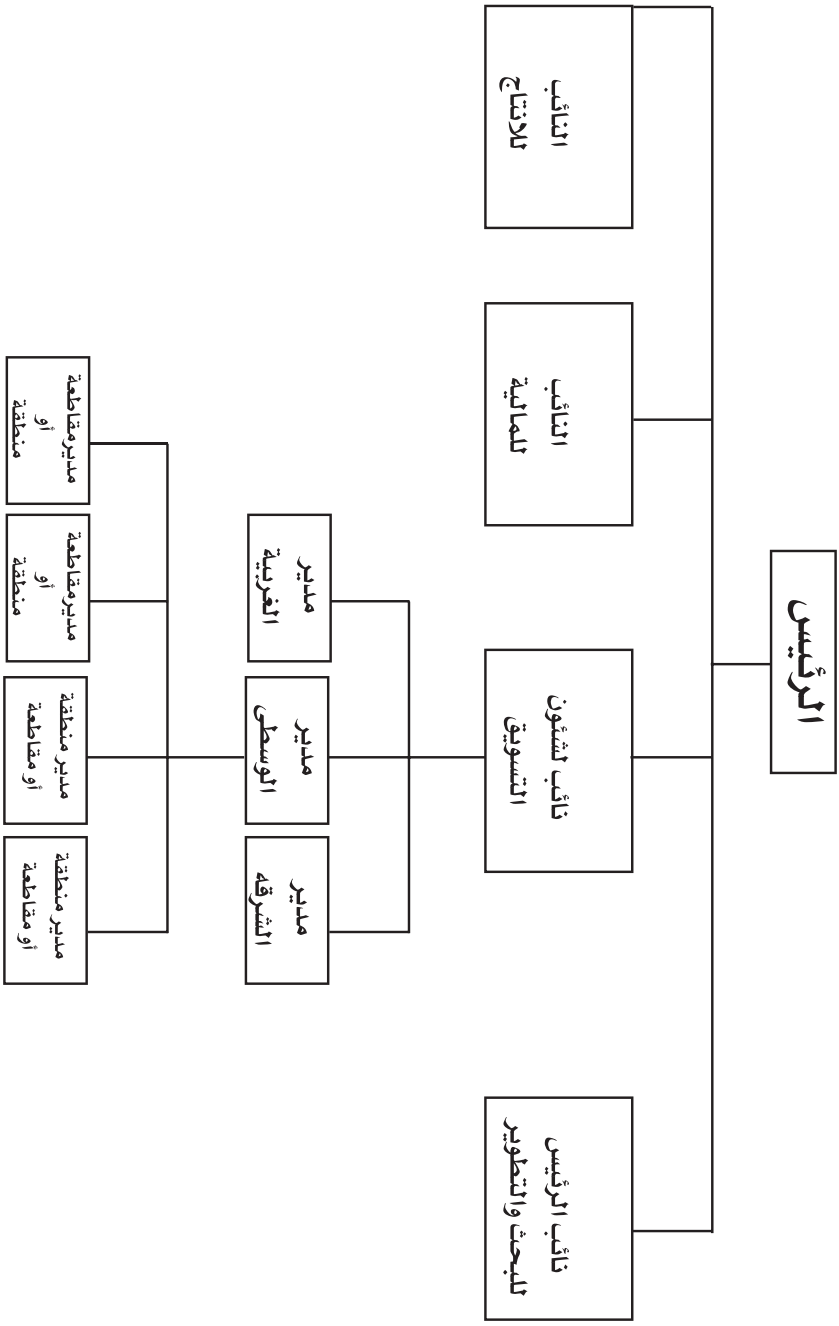
الإرشادات واللوائح وأشكال التنظيم Organization Charts and Manuals: إن رسم التنظيم هو عبارة عن تمثيل تخطيطي لبنية أو هيكل التنظيم فهو يشير للوظائف الرئيسية والعلاقات فيما بينها وقنوات الإشراف والسلطة المرتبطة بالأشخاص المسئولين عن كل وظيفة.
وبالنظرة إلى رسم التنظيم (**Organization Chart**) يمكن للمرء أن يرى بوضوح هيكل التنظيم (**The Skeleton of the Organization**).
وعلى أي حال يجب أن يتذكر المرء أن ما تم رؤيته هو فقط الهيكل. وهناك الشيء الكثير يمكن أن يقال عن التنظيم أكثر مما يرى في أي رسم.
والرسم يخدم غرضاً مفيداً وهو تمكين المرء أن يحدد عند أي مستوى

إداري تقع أي وظيفة أو يقع أي موقع وأي وظيفة أو موقع أعلى تتبع لها كل دائرة أو إدارة.

ففي الشكل التالي ممكن ببساطة معرفة أن مدراء المقاطعات يتبعون مدير المنطقة الوسطى **(central manager)** الذي بدوره يتبع أو يرفع تقاريره إلى نائب الرئيس المسئول عن التسويق والذي هو بدوره يتمم إلى الرئيس.

إن القصور الأكبر في الاعتماد على أشكال التنظيم لنقل مفهوم البنية القوية للشركة هو أن هذه الأشكال لا تمثل الوضع الحقيقي. وكما أشرنا يوجد الكثير والكثير الذي يمكن أن يضاف إلى التنظيم أكثر مما يُظهر لنا الرسم فمثلاً: هذا الشكل يظهر نواب الرئيس للتمويل والإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير كلهم عند نفس المستوى وكلهم يتممون/ أو يتبعون الرئيس. وهذا، طبعاً، الهيكل التنظيمي الرسمي أي هذا في الصورة.

وعلى أية حال، في الواقع أي واحد من هذه المواقع قد يكون أكثر أهمية من الأخريات، وله ثقل كبير جداً في الشركة أو يحمل وزناً أكبر في الشركة. فإذا كانت الشركة منشأة ذات توجه هندسي **(Engineering Oriented firm)** فمن المحتمل أن نائب الرئيس المسئول عن البحوث والتطوير سيكون أكثر أهمية من نواب الرئيس الآخرين.


الرئيس
نائب الرئيس للبحث والتطوير
نائب لشئون التسويق
النائب للمالية
النائب للانتاج
مدير الشرقية
مدير الوسطى
مدير الغربية
مدير منطقة أو مقاطعة
مدير منطقة أو مقاطعة
مدير مقاطعة أو منطقة
مدير مقاطعة أو منطقة

وفي الشركة المنصبة على المبيعات **(Sales oriented company)** حيث يلعب التصنيع والتمويل والبحوث والتطوير دوراً أقل من إدارة/ أو دائرة التسويق فالوظيفة أو العمل الأكثر أهمية في مستوى نائب الرئيس سيكون عمل نائب الرئيس لشئون التسويق. هذه الأهمية تظهر في القوة التي يمتلكها في قرارات الإدارة وفي مرتبه (قد يكون أعلى بكثير من أولئك المساوين له) ومن خلال أسلوب النظرة التي يُنظر إليه من قبل كل واحد في الشركة. وعلى الرغم أن المستوى في الشكل هو نفسه ولكن سيكون من الخطأ الكبير أن تفسر هذه المواقع أو الوظائف كوظائف أو مناصب متساوية في القوة أو النفوذ.

وهناك بعد آخر يجب أخذه في الاعتبار عند تقييم البنية التنظيمية أو الهيكل التنظيمي، وهو أن الشكل لا يمكن أن يُظهر واحداً من أهم العوامل في التحليل الحقيقي للشركة ، وهو شخصيات المدراء الشاغلين كل موقع من المواقع الموضحة بالشكل.

يوجد في العديد من المنظمات شخص واحد أو أكثر من التنفيذيين يملك تأثيراً أو نفوذاً كبيراً جداً أكثر من مسميات وظائفهم أو المكان المقترح بالرسم. وهذا قد يرجع إلى عدد من العوامل. غالباً قد تكون قوة شخصية المدير هي التي تمكنه من أن يهيمن على الأوضاع إضافة إلى أن لديه القدرة على أن يجعل أفكاره وآرائه تعطى أهمية أو وزناً أكبر من زملائه الأقل قوة. ومن المهم أن يعرف المرء من يكون هؤلاء الأشخاص وما هو النفوذ أو التأثير الذي يملكون إذا أراد أن يفهم الصورة الحقيقية للشركة.

لا توجد طريقة لتمثيل أو تصوير هذه العوامل الإضافية في رسم الهيكل أو التنظيم. وقد حاول بعض رسامي الهياكل أن يصورها بأشكال غير تقليدية كأشكال التنظيم الدائري **(Circular organization chart)** الذي يظهر المسئول التنفيذي الرئيسي كمركز لسلسلة من الدوائر ذات المركز الواحد والتنفيذيين الآخرين يوضعون كأقمار **(Satellites)** قريبة أو بعيدة من المركز، حسب موقعها وقوتها. وشكل كهذا يكون أكثر صعوبة للقراءة والعمل به ولا يظهر في الحقيقة أكثر مما يظهر الهيكل أو الرسم التقليدي، وأحسن طريقة لاستخدام شكل التنظيم **(organization chart)** هي أن تعده هيكلاً عظيماً وعليك أن تجسم أو تعبئ **(to flesh out)** البنية الحقيقية بالملاحظة والنقاشات مع الأشخاص الذين داخل الشركة.

ولدعم وتكملة الشكل أو الهيكل التنظيمي فإن معظم الشركات تطور أو تضع كتيبات أو أدلة تنظيم **(organization manuals)** وهذه الكتيبات والأدلة تعطي تفاصيل إضافية بما فيها توصيفات دقيقة وملامح لحدود المسئوليات والسلطة لكل منصب أو موقع. وهذه الأدلة أو الكتيبات مفيدة في فهم طبيعة الأعمال في الشركة، لأن مسمى الوظيفة أو العمل في الرسم غالباً لا يكفي لإيضاح الوظيفة الحقيقية. فالمسميات قد تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين وغالباً يكون لها معانٍ متغايرة. فمثلاً «مدير مصنع» في شركة واحدة قد يكون لا شيء أكثر من رئيس عام للعمال **(a general foremen)** وفي شركة أخرى قد يكون في الحقيقة مكافئاً أو مساوياً لنائب الرئيس لشئون التصنيع. فقط عن طريق قراءة تفاصيل التوصيف الوظيفي في الكتيب أو الدليل يستطيع المرء تحديد مكانة أو مرتبة الموقع أو الوظيفة أو المنصب **(The status of the positions)**. وحتى الألقاب كنائب رئيس قد لا يكون لها أهمية حقيقية. فبعض الشركات تمنح ألقاباً بدلاً عن الزيادات في الراتب. ويجب على المرء أن يتفحص المسئوليات الكلية والسلطة لكل وظيفة أو عمل ويقارنها بالوظائف أو الأعمال الأخرى في الرسم ويستوعب العلاقات الواقعية قبل أن يتمكن فعلياً من فهم التنظيم.

إن عملية التنظيم لا تنتهي فهي عمل مستمر. إن الخطأ الكبير أو سوء التصور الكبير هو قبول الهيكل التنظيمي والكتيب كنهاية كلية في التنمية أو التطور التنظيمي. التغييرات التنظيمية يجب أن تتم ما دامت هناك أوضاع تتغير، فالتنظيم إجراء ديناميكي ولايمكن أبداً أن يكتمل.

لماذا تجرى التغييرات التنظيمية؟ غالباً الأسباب تكون خارجية. ازدياد العمل أو هبوطه يتطلب قوى عاملة أكثر أو أقل. وعندما يحدث هذا فالتنظيم الأصلي للشركة يصبح غير قابل للحياة. ويجب أن يحدث تغيير ليعكس الأحوال الجديدة. وهناك سبب خارجي آخر قد يكون متطلبات حكومية فأي قانون أو نظام حكومي كبير قد يشتمل على إعادة تصميم الهيكل أو البنية التنظيمية للشركة. فالكونجرس أجاز أو أقر تساوي فرص التوظيف (قسم من قانون الحقوق المدنية لسنة ١٩٦٤م). اضطرت دوائر/ أو إدارات الأفراد أن تعيد هيكلتها أو بناءها لتدخل تجهيزات لتوظيف وتدريب أفراد الأقليات. إقرار قانون السلامة والصحة المهنية أدى إلى خلق إدارات/ أو دوائر السلامة **(Safety Departments)** التي لم تكن

موجودة، ورقابة السعر والأجور التي وضعتها إدارة نيكسون أدت إلى أن عدداً من المنشآت أو الشركات أسست دوائر أو أقساماً للتعامل مع هذه المشاكل الخاصة.

أيضاً التغييرات التقنية (**Technological changes**) لها تأثير على البنية التنظيمية أو الهيكل التنظيمي. اختراع الكمبيوتر من المحتمل أنه تسبب في إعادة تنظيم إدارات المحاسبة أكثر من أي اختراع آخر ، وبالمثل العديد من الوظائف الأخرى.

وداخلياً تصبح التغييرات ضرورية عندما يتم تطوير منتجات جديدة وعندما يتم تغيير الخطوط القديمة، وغالباً عندما يغادر شخص ديناميكي الشركة. حيث إن المنظمات تنمو فالبنية يجب أن تتغير لتتناسب ونمط التنمية. والتنمية تحدث عمودياً وأفقياً. فعلى الأساس العمودي تغير الشركة بنيتها بزيادة حجم العمل. وعندما يكون هناك تنظيم صغير فيستطيع مدير أو اثنان إدارة كثير من العمل الإداري وكلما كبر يضاف إليه أناس إداريون -غالباً أخصائيين- إلى قوة العمل. فالنمو الأكثر يضيف مدراء أكثر ومعهم البنية الهيكلية لمدراء فوق مدراء حتى تصبح هذه البنية نموذجاً متعدد الطراز لشركة كبيرة. النمو الأفقي يحصل عندما تطلب دائرة داخل التنظيم إضافة موظفين لإنجاز أهدافها. فمثلاً في الأيام الأولى لشركة ما كان لديها بائعان اثنان قادران على تغطية السوق بشكل كامل. وعندما نمت الشركة طلبت دائرة المبيعات عدداً أكثر من الباعة ، ولهذا قامت بإنشاء مكاتب إقليمية. وعندئذ طلبت دعم المبيعات وهكذا أضيفت لها دوائر مساعدة كبحوث التسويق، وترويج المبيعات وخدمة المستهلك.

ينبغي أن تتم مراجعة وتقييم الهيكل التنظيمي للشركة دورياً للتأكد من أنه لا يزال يلبي الأهداف التي أنشئ لإنجازها. وما لم يبنِ التنظيم بناءً جيداً فالتخطيط الذي يسبق تطويره سيكون غير مجد أو عديم الفائدة، والشركة لن تتمكن من القيام بتشغيل وتحريك عملياتها ولن تحصل قيادة الشركة على نتائج مثلى من توجهها وستكون مقيدة في رقابة وتنسيق الوظيفة الكلية للإدارة.

(8)

ǰ ǫʞŘǩł Ǩøø dž Äǩł ŋǽʒ g ʕǫÊǩłƿ Lj ǽŃÄɢǩł

DelegationAnd Decentralization

منصب المدير الخاص أو موقعه الخاص في خطر، ومدراء كهؤلاء يجب مساعدتهم في تنمية الثقة بالنفس. وإلا فإنهم سيصبحون غير ملائمين في وظائفهم ماداموا يخافون.

وهناك بعض المدراء لا يعرفون كيف يفوضون ويجب تدريسهم ذلك. وسيكون هناك فيما بعد في هذا الفصل شرح تفصيلي عن كيفية التفويض بفعالية.

وهناك مشكلة خطيرة لدى بعض المسئولين **(Executives)** وهي أنهم يفتتون بالقوة التي لديهم، ويكرهون أن يتخلوا عن أي منها إلى الآخرين. وهذه –حقاً– ظاهرة أخرى أو انعكاس آخر من خوفهم من تحمل المسئولية عن القرارات الصادرة من الآخرين.

في بعض المواقف أو الأمثلة يعتقد المدراء أنهم يفوضون سلطة حين يفوضون مهام فقط وربما اليسير أو القليل من السلطة في القضايا الثانوية. فهم يحتفظون بالسلطات الحقيقية لأنفسهم وعندئذ يتعجبون لماذا تفويضهم لا ينجح.

والنظير أو المقابل لهذا النوع من المدراء هو المدير الذي يفوض سلطة إلى أشخاص من غير القادرين على التعامل معها. إن عملية التفويض تفترض أن المرؤوس مدرب جيداً وقادر على تحمل المسئولية. فالتفويض بدون التأكد من أن المرؤوس يستطيع حقاً القيام بالعمل المسند إليه هو إدارة ضعيفة، هناك سلطات غير ممكن تفويضها. فإذا كانت المسألة تتطلب قرارات تؤثر على مجالات خارج مجالات نشاط المرؤوس أو تتطلب حصافة وقدرات من تلك التي لا يستطيع إلا الرئيس فقط أن يعملها فالسلطة لا ينبغي أن تفوض.

جعل سلطة التفويض أكثر فعالية باتباع العشرة المبادئ/ أو القواعد التالية التي يستطيع المدراء معها توقع درجة عالية من النجاح في **التفويض:**

اجعل الشخص الذي يجب أن يفوض بعضاً من سلطته يشعر بالأمان على موقعه أو وظيفته مع الشركة. غالباً «المُفوض» غير آمن على عمله ويخاف أن يعطي أياً من سلطته إلى مرؤوسيه، وهذا يمكن التغلب عليه بمساعدته على تطوير وتنمية ثقته بنفسه، وتقديره على نجاحه. امنحه تمييزاً بإعطائه لقباً أو ميزة خاصة. شجعه أن يأخذ دورة ديل كارنجي في «العلاقات الإنسانية والتخاطب الفعال» وتأكد من أنه قد فهم بأن الشركة بسؤاله أو الطلب منه أن يفوض بعض صلاحيته أو سلطته لا تقلل من

قيمته أو من شأنه ولكنها تعزز من قيمته في الشركة، طمئنه أنه بتفويض جزء من سلطته يفتح المجال للوقت والطاقة بحيث أن رئيسه يستطيع أن يمنحه جزءاً من صلاحيته أو سلطته. ساعده ليفهم الحاجة للتفويض. فما دام المدير مقتصراً على ما يستطيع أن يفعله بنفسه فإنه لن يستطيع أبداً الوصول إلى طاقته الكامنة الحقيقية الخاصة. المدراء لا ينبغي أن يُقيمُوا فقط على المهارة في تخصصاتهم الفردية الخاصة ولكن على كيفية تدريب وتعليم مرؤوسيهم بصورة حسنة للسير قدماً. وهذا يتحقق من خلال التفويض الصحيح اخلق جواً أو مناخاً يشجع الإبداع ، وينبغي أن يكون التشجيع منصباً على البشر **(People-oriented)** وينبغي على الإدارة أن تسمح بإظهار الثقة لدى كل موظفيها، كما ينبغي أن لا يسمح للخوف والإحباط بالنمو أو التطور. ينبغي تقليصهما والحد منهما كلما بدأا بالظهور. ينبغي أن تؤمن الإدارة وتعتقد حقاً في التفويض وينبغي أن يمُارس من قمة الإدارة إلى أدنى مستوى إداري، وعلى كل المدراء في جميع المستويات أن يتقبلوا حقيقة أنهم لكي ينمو التفويض يجب أن يسمحوا للمرؤوسين بعمل قرارات و-كقضية بالطبع- أن يرتكبوا أخطاء. ولكي ينجح التفويض على الشركة أن تستعد لامتصاص تكلفة أخطاء كهذه وتحتسبها تطويراً لموظفيها. لقد أظهرت التجربة أنه إذا سُمح للمدير الناشئ بارتكاب أخطاء بالمستوى الأدنى في تطوره فسيتعلم من تلك الأخطاء وربما يرتكب أخطاء أقل كلفة عندما يصل إلى مستويات أعلى في الهرم المشترك على المدير المفوض للواجب أن يفوض بطريقة سلسة بحيث أن الشخص الذي قبل العمل أو الواجب يراه ويقبله كخطوة متقدمة في تقدمه الخاص. إن التفويض واحدة من أعظم الطرق فعالية لتدريب الناس. لذلك ينبغي أن يبين لهم بوضوح كيف أن هذه السلطة الإضافية أو المضافة ومسئوليتها الملازمة ستجعل منهم مدراء أحسن من غيرهم ينبغي أن يعرف المرؤوس ما هي النتائج المتوقع منه أن يحققها، وينبغي أن يطلب منه بأن يعد خطة عملية **(a plan of action)** ليبين كيف سينجز هو النتائج المتوقعة وما هو الدعم الذي سيحتاجه. على المدير أن يعرف قدرات كل واحد من مرؤوسيه وأن يكون متأكداً من أن المرؤوس المفوض بعمل لا يمتلك فقط المهارات ولكن الدافع **(The motivation)** للوصول إلى الهدف الذي عُين له. لقد أظهرت الدراسات أن نسبة عالية من المدراء لا يستخدمون كامل طاقتهم الكامنة في إنجاز واجباتهم العادية. اكْتَشفْ

أو بالأصح ابحث عن هذه القدرات المخفية وفوض الأعمال إلى المرؤوسين التي ستجعلهم يوسعون عقولهم، واستخدم الكفاءات التي همشت أو أهملت أو لم يتسن لها العمل في الماضي.

ينبغي تأسيس معايير للأداء لتساعد المرؤوس ورئيسه على قياس الأفعال التي تمت مقابل النتائج المتحققة. وهذه المعايير لا تفرض على المرؤوسين من قبل المدير الكبير **(Senior Manager)** في الشركات ذات التوجه البشري **(The People-Oriented)**، ولكنها توضع بالاشتراك مع الفريق المسئول عن إنجاز الأهداف. ينبغي أن يعطى المدير الفعلي حرية إضافية لتقييم تقدمه الخاص ويعمل التصويبات في خطته وينفذها حسب الاحتياج، وطبعاً هو محاسب على النتائج.

على الإدارة أن تعطي المرؤوس سلطة كافية/ أو صلاحية كافية ليتخذ القرارات الضرورية لينجز النتائج المتوقعة وتجميع الموارد اللازمة لفعل هذا ، ويجب أن يسمح له بالدخول إلى الدوائر المساندة التي يمكن أن تساعده وتشجعه على أن يتخذ قراراته الخاصة حول كل القضايا داخل مجاله.

ينبغي أن تكون الإدارة حاضرة أو بالأصح متواجدة لتعطي المرؤوس أي مساعدة مطلوبة. فالتفويض لا يجب أن يكون عملية غوص أو سباحة **(Sink or Swim Process)** ،على المدير المُفوّض مسئولية واضحة في التأكد من أن المرؤوس يستطيع أن يلبي الأهداف، وسيأخذ المدير دوراً نشطاً في تزويد المرؤوس بأي عون يستدعي أو يستلزم ذلك . كما أن عليه أن يتأكد من أن المرؤوس يعرف سياسات الشركة والقواعد والتعليمات المتعلقة بالقضايا ذات الصلة. سيجعل المدير من نفسه متاحاً للاستشارة، للمناقشات والمساعدة العملية إذا استوجبت الظروف ذلك ، أو بمعنى آخر إذا لزم الأمر.

وعلى الرغم من أنه متاح للمرؤوس أن يعرف ذلك ؛ فإن المدير الفعال لا يتدخل حتى لو رأى مشكلة ناشئة. من الأفضل أن يعطى المرؤوس فرصة ليتعرف عليها ويحلها.

هناك العديد من المدراء يعتقدون أنهم يفوضون سلطة إلى رجالهم عندما يسندون إليهم في الحقيقة أعمالاً خفيفة أو بسيطة لينجزوها وهي أعمال ثانوية من حيث الأهمية، حتى عندما يعطون –فعلاً– سلطة إلى المرؤوس فإنهم يردفونها بالعديد من القواعد والتعليمات والإجراءات والطرق

والتحذيرات والمقترحات والتي يكون بها المرؤوس مخنوقاً أو مخموداً ، ممنوعاً من استخدام فكره الخاص أو مبادرته.

التفويض يتضمن ثلاثة أفعال كلها مترابطة كأضلاع المثلث الثلاثة:
تحديد أو تعيين الواجبات أو المهام (Assignment of duties).
منح السلطة (Granting of authority).
خلق التزام (Creating an obligation).

إن الأسلوب الذي تنقل من خلاله هذه الأفعال الثلاثة إلى المرؤوس هو ما يحدد فعلاً كيف سيكون التفويض فعالاً. وفي تحديد المهام هناك طريقة شائعة وهي تحديد كل مرحلة من الأعمال المتوقعة. سواءً كتابة أو شفهياً. يعطى المرؤوس قائمة من الـ«by›s» أي بواسطة كذا أو بعمل كذا.. أو بالقيام بـ ..

« أنت معين أو مفوض أن تبيع إلى كل المحلات في المقاطعات.....،.....،.....
وستقوم بالآتي:
عمل ٢٠ مكالمة/ أو اتصالاً كل يوم للمستهلكين المنتظمين.
البحث عن مستهلكين جدد / زبائن جدد.
العمل مع باعة التجزئة لدفع منتجاتنا.
بـ.....**By**بـ.....،.....،..... إلخ.

إن هذه الـ «by›s»- كما يسميها المؤلف (أي التعليمات) تبني أو تشكل كل حركة وكل يوم من الحياة العملية للمرؤوس ولا تعطيه فرصة لاستخدام الفطرة أو الملكة الإبداعية، والمبادرة والفهم وحسن تقدير الأمور التي يمكن أن يسهم بها شخصياً للعمل.

إن أحسن طريقة لتفويض المهام أو الواجبات هي بالنتائج **(by results)** فبدلاً من شرح كيف ينبغي القيام بالوظيفة أو العمل يتوصل المدير أو المرؤوس إلى فهم ماهية النتيجة المتوقعة وتترك الطرق أو الوسائل للمرؤوس.

التفويض المبني على النتائج للمهمة المعطاة أعلاه يمكن أن يقرأ:

« مجالك أو منطقتك هي مقاطعات.....،.....،.....،، والنتائج المتوقعة: زيادة حجم المبيعات بنسبة (٧٪) إضافة ثلاثة زبائن أو مستهلكين جدد كل شهرزيادة مبيعات الخطين أ ، ب بـ ١٥٪.....إلخ.....إلخ.

لا توجد هنا **«by›s»** أي بعمل كذا وبواسطة كذا...إلخ ، ففي هذا

العمل/ أو الواجب صيغت النتائج المتوقعة. كيف يتم إنجازها؟ تكون في أيدي المفوّض أي الذي أسندت إليه السلطة أو الصلاحية المفوضة.
ولكي ينفذ المرؤوس كل أو أكثر المهام الروتينية يجب أن يعطى السلطة أو الصلاحية لاتخاذ أي إجراء مطلوب، وقد يتضمن هذا إنفاق أموال وتجميع موارد من داخل وخارج الشركة والتزام الشركة بشراء مواد أو معدات وتوجيه آخرين في الشركة بالقيام بعمل معين.
السلطة أو الصلاحية مسألة ضرورية لتفويض فعال. وعلى كل فهذا النوع من السلطة لا ينبغي أن يلتبس مع القوة أو السلطة المطلقة (**With unlimited power**) ، فكل السلطات مقيدة بالأعراف وممارسات قطاع الصناعة وبالمثل بالعوائق القانونية وقدرات الأشخاص المفوضين بالسلطة (**The Delegates**) وسياسات أو خطط الشركة. إن كل شخص في موقع إدارة لديه حدود معينة من السلطة لا يستطيع أن يذهب بعدها .فرئيس الدائرة أو مدير الإدارة قد يملك سلطة لشراء مواد خام لدائرته إلى حد مبلغ معين، ويعمل تعديلات أو تغييرات في جدولة الإنتاج في حدود، وقد يعطي عملاً إضافياً أو يمنح زيادات/ أو مكافآت إلى الموظفين بموافقة مطلوبة من فوق ، إذا كانت التكاليف تتجاوز مبلغاً محدداً سلفاً. عندما يوجد عقد نقابي فالسلطة على الموظفين تتقلص أكثر. قد يعطى المشرف (**The Supervisor**) سلطة أو صلاحية توظيف وفصل الموظفين، لكن في الواقع عليه اتباع الممارسات الإدارية الخاصة بالأفراد الموضوعة من قبل دائرة الأفراد لتوظيف شخص ما لمساعدته، ولا يستطيع أن يطرد أي واحد ما لم يلتزم بسياسة الشركة والنقابة ، وبسبب وجود هذه القيود فمن المهم عند عمل تفويض ما أن يتم توضيح الحقوق والسلطات أو الصلاحيات المصاحبة له.
الرجل أو الساق الثالثة لمثلث التفويض هي خلق التزام (**Creation of an obligation**) وغالباً يطلق على هذا الالتزام «مسئولية» فهذا العنصر يشتمل على أكثر بكثير من تحديد من ينبغي أن يلام على الفشل أو يجازى بالنجاح فقط. الالتزام إرغام أو إجبار معنوي (**Moral compulsion**) يحُس أو يُشعر به من قبل المرؤوس لإنجاز المهام أو الواجبات المسندة إليه.
إن هذا الالتزام هو ضمني في كل جانب من التفويض. فعندما يتقبل المرؤوس عملاً ما أو مهمة ما فإنه يفهم من هذا ويتوقع أنه سينفذه وبدون هذا الفهم فليس هناك تفويض أو بالأصح لا مكان للتفويض. إن أغلب

الأشخاص الذين يتم تفويضهم للقيام بالعمل يرغبون بالعمل متعهدين بأن يعملوا ما بوسعهم للوفاء بالتزامهم. والإدارة تخلق الجو الذي يحتضن فيه هذا الشعور بالمسئولية أو الالتزام.

كذلك من الضروري -لتفويض فعال- الاطمئنان إلى أن الشخص المفوض بالعمل كفوء وقادر على القيام بالعمل أو الوظيفة. وهناك شركات تختار بدقة وتدرب مدراءها قبل أن تفوض لهم السلطة أو تخولهم الصلاحية.

هناك بديهة أو قول دارج في دوائر الإدارة وهو«المسئولية بدون سلطة جهنم»: **(Responsibility without authority is hell)** وهذا يعني أن تعيين مدير بموقع ما أو منصب ما يكون فيه محاسب على النتائج ولا يعطى القوة أو السلطة ليفعل ما هو ضروري ليحقق النتائج إدارة ضعيفة **(Poor Management)**، فمثلاً: إذا تعهد مدير ما أو التزم بموعد محدد في مشروع مستعجل ولكنه لم يعط السلطة أو الصلاحية ليأمر موظفيه بالعمل الإضافي أو بتوظيف أفراد إضافيين فإن هذا يعتبر وضعاً لا يمكن الاحتفاظ به أو لا يمكن أن يكون حجة أو غير حصين. وعلى أية حال الالتزام التزام لا يمكن حقاً تفويضه، فالمسئول الأعلى سلطة أو منصباً الذي يفوض واجباً أو عملاً ما إلى المرؤوس لا يزال ملزماً بتلبية الهدف المتوقع.

فإذا فوض رئيس شركة ما نائبه بعمل ما والنائب بدوره فوض ذلك العمل إلى رئيس دائرة ما ورئيس الدائرة أو مدير الإدارة بدوره هو الآخر فوض العمل إلى واحد من مرؤوسيه ، فكل من رئيس الدائرة أو مدير الإدارة ونائب رئيس الشركة يتحملان الالتزام والمسئولية عن العمل. والمقولة بأن: «الغلطة ليست غلطتي وأن العمل لم يتم وأن رئيس القسم هو الذي تأخر أو هو الذي تخلف»، لا تقنع أحداً.

اللامركزية Decentralization: الخطوة المنطقية بعد التفويض هي اللامركزية **(Decentralization).** أغلب الشركات تبدأ كمنظمات مركزية إلى درجة عالية. فكل التوجيهات تأتي من القمة وتنساب من خلال سلسلة السلطة **(The Chain of Command)** حتى الوحدات التشغيلية **(The Operating Units)**، وكلما نمت الشركة تصبح المسألة صعبة أكثر وأكثر على إشعاع أو انبثاق الأفكار والاختراعات أو الإبداعات من المركز. فالرجال الذين على خط النار لا يستطيعون التفاعل سريعاً بما فيه الكفاية مع أوضاعهم الديناميكية لو ظلوا يعتمدون على المركز ليستقبل ويستوعب ومن ثم يستجيب إلى مشاكلهم.

وللتغلب على هذا نهجت هذه الشركات اللامركزية بأن قامت بإعطاء سلطة هامة إلى الوحدات العاملة أو التشغيلية لتتخذ قرارات بمفردها أو باستقلالية ذاتية. في بعض التنظيمات أصبحت هذه اللامركزية وحدة ذاتية **(Unit autonomy)** تشتغل تقريباً كعمل مستقل وتتحمل مسئوليتها الخاصة في الربح والخسارة ، وبالرغم من أن مديريها قد يتصلون أو يطلبون الشركة الأم للمساعدة والاستشارة عند اللزوم إلا أنهم يضعون خططهم الخاصة ويطورون تنظيمهم الخاص ويوجهون وينسقون ويراقبون أنشطتهم. وهذا يعرف باللامركزية الربحية أو بلامركزية الربح **(Profit decentralization)** .

وهذه الوحدات المستقلة إدارياً قد تختار على أساس المنتج أو المستهلكين المخدومين، أو على أساس جغرافي أو أي تقسيم آخر معقول. توجد فوائد لكل من المركزية واللامركزية. ولتقرير أي نوع من الأوضاع يكون ملائماً لأي شركة بعينها يجب على المرء أن يأخذ الحقائق التالية في الحسبان:

في التنظيم المركزي يتمتع الرئيس التنفيذي ومساعدوه بقوة/ أو بسلطة كبيرة وبالهيبة **(The Prestige)** التي تصاحبها أو تأتي معها لمن يتخذ القرارات ويستعد لتحمل تبعاتها أو ما يترتب عليها من آثار جيدة أو سيئة.

في التنظيم اللامركزي المدير الأعلى لا يملك سلطة كبيرة فبعض السلطة مفوضة إلى المرؤوسين وهم بدورهم يفوضون بعضها إلى مرؤوسيهم. وهذا يريح أو يخفف على الإدارة العليا من كثرة العمل المباشر. وعلى أي حال وكما أشير سابقاً لا تزال الإدارة العليا تمتلك المحاسبة **(The accountability)**. ولكي تمارس اللامركزية يجب أن يكون لدى المسئولين التنفيذيين الكبار ثقة كافية في رجالهم تسمح لهم باتخاذ قرارات مهمة **(Key decision)**.

الشركات المركزية تشجع التناسق أو التوحد **(Uniformity)** فيما يتعلق بالسياسات والممارسات. وتنزع إلى خنق الإبداع وبالذات إذا كانت المسألة مرهقة أو بطيئة للحصول على إذن لتغيير أعمال تلبية لتغيير الأوضاع في الشركات اللامركزية تشجع المبادرة، وتؤسس الممارسات لضمان تناغم أو تناسق السياسة الأساسية ولكن مدير الوحدة اللامركزية يستطيع أن يعدل هذه الممارسات عند الطلب.

المركزية تنتفع أو تستغل اختصاص المكتب المركزي إلى درجة كبيرة لأنهم

قريبون من الإدارة العليا مكانياً وتنظيمياً. ولأن نطاق وحجم عملهم يبرر ذلك فالشركة تستطيع دعم الخبراء الفنيين المؤهلين تأهيلاً عالياً ولهذا تجد أن غالبية الموظفين الرئيسيين والمساندين مع بعض في أعلى الهرم الموحد يتطورون إلى أن يصبحوا فريقاً إدارياً قوياً في التنظيم اللامركزي تصبح الإدارة العليا **(Top Management)** وموظفوها أقل أهمية. كل إدارة أو قسم يطور كفاءاته/ أو موظفيه ممن سيكونون المسئولين عن العديد من جوانب العمل. وهذا له فائدة تتمثل في تهيئتهم أو صقلهم للترقيات اللاحقة إلى إدارة عامة. وهناك قيد واحد من قيود الإدارة المركزية وهو إعطاء أهمية لتطوير الأخصائيين الذين يصبحون متخصصين جداً لدرجة أنهم لا يكونون مهيئين للانتقال إلى إدارة عامة عند الحاجة.

وبسبب المسافة بين المواقع العليا والصغرى في تنظيم الشركات المركزية فإن هناك شعوراً أو عاطفة حقيقية ضعيفة من طرف كل واحد إزاء الآخر فكلما كان الارتباط أكثر بعداً قل وجود معنى القرب وكما يقول المثل العربي «البعيد عن العين بعيد عن القلب». المجموعة اللامركزية وبسبب أن العلاقات الشخصية فيها أكثر حميمية فإنها تقود إلى التزام أكثر بالعمل ومرؤوسين أكثر حماساً.

المركزية تعزز من عملية الرقابة وهذا يساعد في إنهاء الممارسات غير الفعالة والانحرافات عن سياسة الشركة. والواقع أنه مع المركزية أو بالمركزية يكون من السهولة بناء أو إدخال رقابات / أو رقابة أتوماتيكية إلى التنظيم فقرب الإدارة العليا من المدراء التنفيذيين يجعل الرقابة سهلة.

ومن جانب آخر فالشركة اللامركزية لها فائدة كونها على قمة الأوضاع المحلية وتستطيع التفاعل معها بسرعة. وحيث إن التنظيم اللامركزي يعمل بصورة رئيسية لأهداف معروفة بوضوح فهو يبني رقابته الخاصة به لضمان أنها ستحقق فائدة مهمة إضافية للامركزية **(Decentralization)** وهي أنها تعطي الشركة أرضية اختبار للتجربة والاستكشاف، فالأفكار الجديدة بالإمكان تجربتها في وحدة واحدة ، وإذا نجحت أُقر تعميمها على الأخريات. وذلك أيضاً يوزع المخاطر. فوحدة واحدة يمكن أن تتكبد خسارة بدون تأثير على الوحدات الأخرى للتنظيم. وموضوع لامركزية الربح والذي انتقد في العديد من المنشآت هو التأكيد الثقيل على الربح. الوحدات اللامركزية ومديروها يقاسون على أساس الصنف الأدنى والثناء- مع المكافآت المالية المصاحبة له- واللوم كلاهما يتحددان بالقوائم

المالية قصيرة المدى. ويضغط على المدراء علانية أو خفية بالتضحية بالمكاسب طويلة الأجل من أجل الأرباح قصيرة المدى. فربما قد يؤجل مشروع البحوث والتطوير ، ينزل كلية لإظهار ربح أعلى ربعياً أو سنوياً. فلو تأسس المشروع فيمكن أن تأتي أرباح كبيرة في السنوات القادمة. ولكن إنجاز المدير الحالي قد لا يبدو جيداً هذه السنة.

وهناك عامل سلبي آخر في اللامركزية وهو أن المنافسة المفرطة بين الأقسام أو الإدارات غالباً ما تحدث. فقد تضر إدارة ما نمو إدارة أخرى في حربها أوسعيها لربح أعلى وبذلك تخفض الأرباح الموحدة الإجمالية بدلاً من تضخمها.

لقد كان أحد الأسباب الذي جعل العديد من الشركات في الماضي تختار اللامركزية هو عدم قدرتها على الحصول على المعلومات المناسبة سريعاً من وحداتها المختلفة. وقد أدى اختراع الحاسوب إلى جعل مرحلة جمع المعلومات للرقابة أكثر سهولة. والآن بالإمكان نقل البيانات الموضوعية وتحليلها وإعادة انتقالها بسهولة جداً. وعلى أية حال هذا التطور قد يعمل على تطوير اللامركزية بدلاً من التشجيع على إعادة المركزية للمنظمات. وتستطيع الوحدات اللامركزية أن تعمل بصورة أكثر فعالية باستغلال التجهيزات المركزية وأن تتخذ قراراتها في ضوء بيانات أكثر تكاملية ،كما أن التنظيم المركزي يستطيع أن يستفيد من الرقابة على أجنحته (**Its arms**) بنفس الوسائل.

وعادة فإن فكرة لامركزية الربح تقلل من حجم الوحدة إلى حجم تسهل إدارته. فعدد الموظفين قليل ولهذا يمكن لهم التواصل بصورة أكثر فاعلية بدون التشوه الذي تحدثه قنوات الأمر الواسعة. فالوحدة اللامركزية بحجم اللقمة (**bite-sized**) يستطيع التنفيذي إدارتها بسهولة. وعلى أية حال هناك قيد لإبطال هذه الفائدة وهو أن كل الشركات لا يمكن تقسيمها بإحكام أو بدقة إلى وحدات صغيرة مستقلة. فالتقنية أحياناً تجعل من المستحيل تقسيم منشأة كبيرة إلى عدة منظمات صغيرة. هناك قيد هام على عملية لامركزية الربح وهو وجوب أن تكون عمليات التنظيم قابلة للقسمة إلى وحدات مستقلة ومكتفيه ذاتياً وذات حجم يمكن إدارته.

فالوحدات الصغيرة المستقلة من المرجح أن تلقى انتباهاً ملائماً عندما تصبح لامركزية أكثر مما لو كانت جزءاً من تنظيم مركزي كبير. فمثل هذه الوحدات تكون عندئذ أكثر سهولة للتنسيق والرقابة كما أن المسئولية

تكونٍ أكثر تحديداً أي أنها تظهر أو تتحدد في الحال أكثر مما لو كانت جزءاً من تنظيم مركزي كبير.

بعض القيود الأخرى لمسألة لامركزية الربح تتعلق بأنشطة الخدمة الملحقة أو الخدمات المساعدة التي يجب على الشركة الأم أن تؤديها لأقسامها التشغيلية. فغالباً لا تتجاوب وحدة خدمة مركزية فردية بما يكفي لاحتياجات الأقسام التشغيلية/ أو التنفيذية المتنوعة.

وقد كانت هناك أوضاع كان من الأرخص للوحدة العملية أن تشتري خدماتها من مصادر خارجية. وهذا قد يخفض التكلفة على الوحدة اللامركزية ويزيد من أرباحها، ولكن كيف سيؤثر هذا على ربح الشركة كلها ؟. ولجعل موضوع لامركزية الربح **(Profit Decentralization)** فعالة أكثر يوجد هنا بعض الإرشادات. ينبغي على المكتب المركزي:

وضع أهداف طويلة المدى وأهداف سنوية لا تشمل فقط المسائل الكمية ولكن غير المنظورة **(The Intangibles)** مثل تحسين الصورة العامة، رفع معنوية الموظف، وتطوير موظفي الوحدة.

تأسيس السياسات العامة **(The Broad Policies)** التي ينبغي للوحدات التنفيذية أو التشغيلية العمل في إطارها، وهذه السياسات أو الخطط ينبغي أن تكون شاملة بما يكفي لتزويد أساس للمدراء لاتخاذ قرارات متناغمة أو منسجمة وأن تكون مرنة بما يكفي لتسمح لهم باستخدام مبادرتهم والتفاعل مع الأوضاع المحلية.

التأكد من أن التنفيذي الرئيسي داخل كل وحدة هو أفضل مدير متاح للوظيفة أو العمل. ويمكن أن يتم هذا بمساعدة القسم/ أو الفرع في التوظيف واختيار أفراد الإدارة من خارج الشركة وعن طريق تأسيس برامج تنمية/ أو تطوير إدارية وأنظمة تقييم للتنفيذيين داخل الشركة.

جعل التمويل متوفراً لفروع الشركة حتى يأخذ التوسع مكانته (بموافقة الشركة).

امتلاك الوسائل أو الإمكانيات لمراجعة العمليات/ أو الصفقات التي قد تؤثر على الربح أو الخسارة للفرع وحتى يمكن اقتراح -إذا لزم الأمر- حركة تصويب في الوقت المناسب لمنع الخسارة المفرطة.

تأسيس وسائل لتقديم الخدمة الفنية المطلوبة والمساعدة الاستشارية إلى الفروع بكلفة معقولة.

وضع إجراءات معيارية للمحاسبة وللأفراد والمشتريات والأخرى لضمان التناغم أو الانسجام عبر الشركة.

(9)

ŭ ɔ ʞɑ]ǩł Ǩøø dž Ǟǩł Æ Ʒ ɔ ʕǩł ʕØŬ ǪØ ŏ ʤɑ]ǩł

TheInformal Organization

إننا عندما ننظر إلى الشكل التنظيمي لشركة ما فإننا ننظر فقط إلى البنية أو الهيكل الرسمي المؤسس، ولا نرى ولا حتى نستطيع أن نخمن التفاعلات غير الرسمية التي تحصل باستمرار. فهو مثل النظر إلى قطرة ماء بالعين المجردة ، تبدو واضحة وصافية تماماً وسليمة، وبوضع نفس القطرة تحت المجهر سنرى كائنات حية صغيرة مجهرية لا حصر لها تجري هنا وهناك.

وهذه البنية غير الرسمية يجب أن تبحث وتلاحظ وتفهم وتؤخذ بالحسبان من قبل الإدارة إذا أريد لها أن توجه بصورة صحيحة لتحقيق أهداف الشركة.

وعلماء السلوك ينصحوننا -لكي نُقدّر أو نُقَيّمْ تأثيرات الجماعات غير الرسمية بصورة كاملة على سلوك أفرادها- بأن ننظر إلى تطور تقاليد وعادات العمل في التنظيم على الإطلاق وفي الجماعات الاجتماعية غير الرسمية التي تطورت في أوساط الموظفين.

إن العادات والآراء الثقافية تتطور في كل نوع من العلاقة الاجتماعية البشرية سواءً في العمل أو في الحياة الشخصية للأفراد. فهم غالباً يتأثرون بالعوامل الوطنية والعرقية، ومستويات التعليم والولاءات لناس معينين أو للمثل العليا **(Ideals)** والمشاركة أو الانتساب إلى طبقات أو فئات أو فلسفات معينة.

فإذا أراد موظفو شركة ما تعريف أنفسهم مع زملائهم كعمال في مقابل المشرفين كرؤساء ففي هذه الحالة ستبنى طاقة كامنة للمعارضة. وبالمثل ستوجد مجالات لمشكلة مشابهة عندما تعتقد جماعات من الموظفين بنفسها كأفراد جماعة عرقية أو طائفية أو عنصرية أولاً وكجزء من الشركة ثانياً. ويوجد في العديد من الأوضاع فرز أتوماتيكي بواسطة الخلفية الوطنية أو العرقية. وهذا يقود إلى الخصومات أو المنافسة وغالباً إلى المعارضة. وهناك تقسيمات لأنواع أخرى من الجماعات . والجماعات الفرعية تنشأ من التمييزات المبنية على المهارات والتعليم. فخريجو الجامعة أو الكلية يمتزجون مع أنواع من غير الخريجين، والعمال المهرة يكونون بمعزل من الأقل مهارة...إلخ.

إن الجماعات لا تتشكل فقط بسبب الاعتبارات الشخصية ولكن كذلك -في الغالب- بسبب الموقع أو الدور الذي يعتقده الأفراد في التنظيم. فالناس يميلون إلى التصرف بحسب الفكرة التي يدركونها مسبقاً عما هو

متوقع منهم. مساعد غرفة الشحن رقي إلى مشرف على قسم. وفوراً تغير أسلوبه ووجهات نظره وغالباً تغيرت طريقته في اللبس مقلداً الأسلوب والنظرة واللبس لنظرائه المشرفين. انتقل من جماعة أو رتبة الكتبة والأرشيف إلى جماعة المشرفين.

فالفرد لا ينتمي لجماعة فقط على هذا النحو، بل هو أو هي كذلك يلعب الدور الذي يتطلبه العمل أو الوظيفة، فلو أن الشركة لديها مناخ إداري متسلط لقلد المشرف الجديد السلوك التسلطي. فالشخص لا يتبع فقط التوصيف الوظيفي للموقع الذي يشغله ولكنه يملي أو بالأصح ينفذ الدور المؤسسي الذي يشعر أنه منتظر منه.

وهذا مهم بسبب أنه يجعل رؤيته وطريقته متوقعة. فإذا عرفنا أن رفاقنا أو زملاءنا من المحتمل جداً أنهم سيعملون تحت ظروف متنوعة – بسبب أن هذا هو السلوك المعتاد في الشركة – فإننا لن نتفاجأ ونستطيع أن نعتمد على هذا الرأي أو الفعل في التعامل مع الظروف المحيطة به.

وعلى أية حال فقد نقع في مصاعب عندما لا يوجد فهم كامل فيما يتعلق بكل ملامح الدور. فربما أن الإدارة العليا تفكر في العمل أو الوظيفة من خلال خطة التنظيم الرسمية ولكن متقلد الوظيفة أو المنصب قد يكون لديه وجهات نظر مختلفة وأحدها على أساس الطريقة التي يدرك فيها دوره. وربما ينظر مرؤوسوه إلى أدوارهم بصورة مغايرة عن نظرة الإدارة العليا أو نظرة رئيسهم المباشر.

والمثال الجيد على هذا هو دور رئيس العمال **(The Foreman)**، فالإدارة العليا تفترض أن رئيس العمال يرى الوظيفة كما تراها هي. وبالتحديد الحصول على إنتاج ذي جودة وبتكلفة منخفضة، وفي الوقت المطلوب. ومرؤوسو رئيس العمال، على أية حال، قد ينظرون لدوره أو وجوده كرئيس لهم أنه لمساعدتهم في علاقاتهم مع المستويات العليا للإدارة، وأن يكون متعاطفاً مع مشاكل عملهم المحددة. فإذا قبل رئيس العمال أياً من وجهتي النظر هذه فلن يكون مقبولاً من الجماعة الأخرى وسيعاني من ضغوط من كلا الجانبين. وللتغلب على هذا يستخدم ويشغل ما يراه هو والذي ربما يميل في اتجاه أي منهما. أما إذا لم يكن له موقف وكان متذبذباً بين الأدوار فقد يصبح غير متوقع وبالتالي غير فعال.

الجماعات غير الرسمية Informal Groups: تتشكل الجماعات غير الرسمية متى ما اجتمع الناس مع بعض. وأفراد هذه الجماعات يميلون

إلى التجمع مع بعضهم ويتناولون الغداء مع بعض...إلخ. فلديهم عادة مصالح مشتركة وغالباً ينحدرون من خلفيات متشابهة.

المخلوقات البشرية حيوانات اجتماعية فهم يحتاجون إلى أن ينتموا إلى جماعة وإلى أن يمتلكوا أصدقاء في العمل مم يجعلهم يشعرون بسعادة وراحة أكثر في موقع العمل. أنهم يبحثون عن القناعة الاجتماعية أو الرضا الاجتماعي من عملهم، وهذه الأمور من المرجح أن تأتي من جماعتهم غير الرسمية أكثر من البنية الرسمية التي وجدوا أنفسهم فيها. وكذلك تمنحهم الجماعة دعماً/ أو إسناداً إذا كان هناك ضغط غير معقول من المدير.

ليس من أجل القبول الاجتماعي الذي تقدمه الجماعة غير الرسمية فهناك العديد من الوظائف أو الأعمال المملة والروتينية والفاترة والتي تشكل جزءاً كبيراً من الصورة الصناعية لم تعد تطاق. ولكن حتى في المواقع الحاظية أو التي فيها تحدٍ للجماعة الصغيرة غير الرسمية مكان مهم في سلوك أفرادها.

تتشكل الجماعات بناء على العديد من المقومات المشتركة ، عدد منها غير متعلق بالعمل مثل المصلحة المشتركة في العيش أو السكن في نفس الجوار أو حضور نفس الكنيسة. وبعضها مرتبطة بالعمل (الوظيفة) أو المهمة مثل العضوية في جمعية مهنية أو تقاسم فلسفة إدارية (مثال ذلك الدفاع عن الإدارة المشاركة مقابل أو ضد الإدارة التسلطية) .

تميل الجماعات الاجتماعية سواءً بقصد أو ضمنياً بأن تضغط على أعضائها باتباع معايير الجماعة أو مثالياتها. وهذه المعايير قد تنطبق أو لا تنطبق مع ما ترغب الإدارة فيه. أعظم سبب متكرر للتعارض بين الجماعة غير الرسمية والإدارة هو وضع حصص الإنتاج **(Production quotes)** سواءً كانت عدداً من القطع على جماعة العمال أن يشتغلوها في يوم واحد أو كانت عدداً من المطالبات سوف تنجزها جماعة كتبة التأمين. فالجماعة غير الرسمية تضع بعبعها الخاص بها **(Its own bogie)** ، فإذا تجاوز أحد أعضائها هذا البعبع فسيتعرض للضغط بأن يبطء أو يخفف. والمخالف يتم الضغط عليه بعدة طرق تنتهي أو تبلغ ذروتها بالنبذ أو المقاطعة من قبل الجماعة.

وهناك تأثير آخر كبير للجماعة غير الرسمية على أعضائها وهو التشارك بوجهات النظر والقيم. الفرد الجديد للجماعة يعتقد أتوماتيكياً أو يتبنى

تلقائياً وجهات نظر زملائه. فإذا كانوا يشعرون أن المشرف ظالم فالعضو الجديد يعتقد هذا حتى لو كانت علاقته الخاصة مع المشرف تشير إلى العكس. وإذا كانت الجماعة تتكون من أناس من خلفية عرقية واحدة فإنهم سيكونون أفكاراً معينة حول كيفية معاملة الشركة للأشخاص من تلك الجماعة العرقية ، وبالرغم من بعض الاستثناءات الواضحة في الشركة فإن الفرد سيعتقد ما تعتقده الجماعة. إذا قال الأفراد «علينا نحن القرويين أن نتقارب أو نتضامن مع بعض، لأن الشركة تتعصب ضدنا» فإن العضو الجديد للجماعة الذي له خلفية قروية أو ريفية سيقبل ويعتقد هذا حتى لو عرف أن نائب الرئيس الجديد صادف أنه قروي.

الجماعات تنزع كذلك إلى مقاومة التغيير إذا كان سيقلب الأنشطة المعتادة. حتى لو ظهر أن التغيير من المحتمل أن يكون في صالحهم فقد يكرهونه. وينبغي على المدراء أن يستعدوا لمواجهة هذا النوع من المقاومة عندما يفكرون أو يعتزمون إحداث تغييرات.

تفهم سلوك الجماعة Understanding Group Behaviour: إن العضوية في جماعة ما رسمية وغير رسمية تزود أعضاءها بوجاهة أو مكانة معينة. ففي الجماعة الرسمية مثل ضباط البنك **(Bank Officers)** بموازاة جماعة غير الضباط توجد لهم مكانة رسمية أو وضعية مفهومة. وفي الجماعة غير الرسمية المكانة أو الوجاهة تكون هذه الجماعة غير رسمية ولكنها بالرغم من ذلك معروفة ومفهومه من الأعضاء ومن خارج الأعضاء.

فإذا كان لجماعة ما مكانة أو وجاهة عالية في الشركة فسوف توجد رغبة عظيمة لدى غير الأعضاء بأن ينظموا أو يقبلوا نحو تلك الجماعة ودرجة عالية من الولاء من الأعضاء للجماعة. وعلى الجانب الآخر إذا كان للجماعة مكانة أو وجاهة ضعيفة فالأعضاء يعتبرون انتسابهم للجماعة إجراءً مؤقتاً وسيكون لديهم ولاء ضعيف لها. مثال: في واحد من المستشفيات الجماعة ذات المكانة الأعلى بين الممرضات هي الجماعة المسند لها واجبات ومسئوليات غرفة التشغيل/ أو العمليات **(Operating Room)**. فهؤلاء الممرضات ينظر إليهن من قبل زميلاتهن ومن موظفي المستشفى الآخرين كجماعة النخبة **(as elite group)** ولدى ممرضات غرفة التشغيل/ أو العمليات ولاء قوي لجماعتهن حيث ينعزلن بأنفسهن عن الممرضات الأخريات ويتخذن موقفاً موحداً حول

معظم القضايا التي تواجه المستشفى. والممرضات الأخريات لديهن كذلك جماعتهن غير الرسمية إلا أنهن يحسدن ممرضات غرفة التشغيل أو العمليات ويتنافسن لكي يترقين إلى غرفة التشغيل أو العمليات حتى يستطعن الانضمام لهذه الجماعة، بالرغم من أن جماعات الاختصاصيات الأخريات بالتمريض اللاتي يدفع لهن نفس المرتبات مفتوحة لهن.

الجماعة الفعالة هي الجماعة المتماسكة. فإذا كان هناك خلاف داخل الجماعة فتأثيرها ضعيف على الوضع الإجمالي للعمل. الجماعات تنزع إلى المحافظة على تماسك رجالها. فهي تسمح باختلافات الرأي على قضايا ثانوية، كما تسمح بالتعبير حول الاختلافات على القضايا الكبيرة ولكنها تتوقع أن يصل كل أفرادها إلى إجماع حول وجهات النظر الخطيرة أو المهمة وعلى أساليب التنظيم. فإذا كان هناك عضو مشاكس فإنهم يضغطون عليه حتى يلتزم. الجماعات لا تسامح المنحرفين فالانحراف جريمة كبرى في سلوك الجماعة، والشخص الذي يضع مشاعره الشخصية الخاصة فوق مشاعر الجماعة حول أي قاعدة منتظمة سيجد نفسه حالاً خارج دائرة الاهتمام.

عندما يُمارس ضغط خارجي على الجماعة وحينما تكون مهددة بخطر مشترك فإن الأعضاء ينسون اختلافاتهم الشخصية وتتقارب المراتب أو الصفوف ضد الخارجي. فإذا أدخل مشرف جديد سلسلة من التغييرات في الطريقة التي ينبغي أن ينجز بها العمل أو الوظيفة فإن الجماعات غير الرسمية في دائرته ستوحد صفوفها لتحارب هذه التغييرات. وغالباً نشاط جماعة كهذا سيغلب الإبداعات المتقدمة التي ترغب بإدخالها الإدارة. يجب على المدراء إدراك هذا وأخذوه في الحسبان عندما يعملون تغييرات.

وهناك نوع آخر من الجماعات يوجد في شركات الأعمال **(In Business Companies)** وهو الشلة أو الزمرة **(The Clique)**. والشلة تختلف عن الجماعات غير الرسمية الأخرى في أن أفرادها منتشرون في عدة دوائر أو إدارات مختلفة. وما يجمعهم أو يوحدهم هو مصلحة مشتركة في سبب خاص. وهذه الأسباب تختلف فقد تمتد من مشاريع مؤقتة كالعمل من أجل تشجيع أو ترفيع مسئول شعبي أو شخصية محبوبة إلى أفكار طويلة الأجل كتطوير أو إيجاد شعور بالمسئولية الاجتماعية في التنظيم.

والشلة قد تتشكل بسلاسة أو بصورة قوية. وهذه الشلة قد تكون في

أقصى درجاتها عبارة عن مجموعة صغيرة من الناس بمصلحة مشتركة إزاء قضية ما ولا يرى كل واحد منهم الآخر إلا في مناسبة ما وللتشجيع المتبادل. وشلة كهذه ليست قوية كالجماعة المترابطة بقوة والمنظمة جيداً والمتمرسة سياسياً .الشلل ممكن أن تخلق أو توجد لتبعد أمراً أو سبباً ثمين سينفع الشركة.

على أية حال أهداف الشلة أو الزمرة القوية غالباً لا تتفق مع أهداف الشركة وقد تعطلها بدلاً من بلوغها. وحيث إن الشلة متوزعة عبر التنظيم كله فمن المحتمل أن يكون تأثيرها أكثر ضرراً من الجماعات غير الرسمية الأخرى. وقد تعطل أو توقف عملية الاتصال أو تتعارض مع الإجراءات التكاملية اللازمة لتسيير عمل ناجح.

وعندما يكتشف مدير ما أن هناك زمرة أو شلة ناشطة في شركته ينبغي عليه أن يحدد من تمثل وما ترمز إليه. فقد يجد أن هناك فرقاً بسيطاً بين أهداف الشلة وتلك التي تمثل أهداف الشركة ، ربما نظرة مختلفة حول كيفية الوصول للأهداف. ففي هذه الحالة يستطيع قادة الإدارة وقادة الشلة أن يصقلوا أو يشذبوا اختلافاتهم. وينبغي للشركة أن تسعى لأن تكسب دعم الزمرة والإدارة كليهما ووضع كل الجهود اللازمة لتحقيق الهدف.

وعلى الجانب الآخر قد تجد الإدارة أن مقاصد الزمرة أو مساعيها غير متوافقة مع مقاصد الشركة. وهذا يخلق مشكلة مغلقة للإدارة. فإن استطاعت الإدارة ينبغي عليها أن تحاول الوصول إلى قادة الزمرة لتحويلهم إلى وجهة نظر الشركة. وهذا لا يتم بسهولة فالمسألة تتطلب معرفة عميقة للناس أفراد الشلة وتتطلب قوة إقناع كبيرة لتغيير أفكارهم. مؤخراً عملت منشأة تجزئة كبيرة للتوريدات المكتبية على إصدار قرار لتحويل أنظمتها المحاسبية والرقابة على المخزون إلى برنامج كمبيوتر جديد. فقامت شلة أو زمرة قوية داخل الشركة منتشرة عبر عدة ولايات بمعارضة هذا القرار. فالشركة فشلت في إدراك وجود الزمرة أو اختارت أن تتجاهلها. وتم إدخال نظام الحاسوب ولكنه لم ينجح أبداً بسبب أن أعضاء الشلة أو الزمرة لم يعطوا النظام دعمهم الكامل أبداً.

وسواء كانت الجماعة جماعة غير رسمية محلية أو هي شلة منتشرة في كل التنظيم فإنها تنشئ قيادتها الخاصة. وهذه القيادات هي التي تحدد نضال أو كفاح الجماعة والاتجاه الذي تأخذه.

قادة الجماعة ينشأون في كل جماعة. وفي الأغلب الأعم يكونون قادة طبيعيين **(Natural leaders)** أشخاص ممن – بفضل الفطرة الشخصية يجذبون– الدعم وينجحون في كسب ثقة الأفراد.

ففي تنظيم قديم مؤسس قد يأتي قادة الجماعة من بين الموظفين الأقدم الذين اختيروا بسبب أنهم كانوا هناك أولاً وأحياناً قد ينافس الموظف الجديد على القيادة ويكسبها بجاذبيته الشخصية وذكائه وقوته أو بالإقناع...إلخ.

الجماعات غير الرسمية ليس فيها انتخابات قادة، فالشخص المقر أو المعترف به كقائد يصل موقعه في أسلوب غير رسمي.

التجربة العجيبة في اختيار قادة يمكن أن تتم عندما تأتي أية مجموعة من الناس من الذين لم يلتقوا من قبل أبداً فيجتمعون للقاء من نوع ما. وفي غضون نصف ساعة أو أقل سيميز واحد منهم كقائد طبيعي من قبل الآخرين. في بعض برامج ديل كارنجي شُكلت جماعات اعتباطاً وبعد ٢٠ دقيقة إلى ٣٠ دقيقة من حلقة النقاش طُلب من كل جماعة أن تشير إلى الرجل أو المرأة التي سيختارونها كقائد للجماعة. معظم المشاركين أشاروا بلا خلاف إلى نفس الشخص.

القيادة بالإمكان أن تتغير بالطبع فقد يأخذ عضو آخر من الجماعة دوراً أكثر نشاطاً في النقاشات أو في أعمال الجماعة وبالتدريج ينزل القائد الأصلي عند رأي هذا العضو الجديد. العضو الجديد يتحدى القائد القديم فينشأ صراع على القيادة. لا يتم أي تصويت ولكن في الوقت المناسب أو في لحظة مناسبة يفوز واحد منهما بأن يكون مقبولاً من الآخرين. وأحياناً القائد السلف يترك الجماعة ويشكل جماعة جديدة. وفي حالات أخرى يتقبل دوره الجديد ويتعاون مع الخلف. والقائد يمارس وظيفته بالدوران على الجماعة ليحثهم للوصول إلى وجهة نظر واحدة/ أو موقف موحد في التعامل مع المشاكل. ويأخذ المبادرة في اقتراح الأفكار وإقناع الآخرين بأن يسيروا بموجبها، وقد يبتكر العقاب للانحرافات. على أية حال فهو يعمل بصورة رئيسية بإيجاد إجماع حول ما يجب عمله. والقائد الناجح يستطلع آراء أفراده ويقترح التسويات عند اللزوم. وقد يعمل كذلك كضابط اتصال أو كحلقة وصل مع المجموعات الأخرى، الإدارة أو النقابة.

في العديد من الجماعات لا يوجد قائد واحد. فقد تكون القيادة مشاركة من قبل عدة أشخاص كل واحد يعمل في المجال الذي تكون خبراته

وكفاءته الخاصة أكثر فائدة. وقد يعبرون للإدارة أن العضو الأكثر صياحاً في الجماعة هو قائدها ولكن هذا قد يكون الناطق الأحسن بينما القيادة الحقيقية تكون هناك جالسة في مكان ما غير ذلك المكان . ويجب على المدير أن يكون متيقظاً إلى هذا ويعرف من له التأثير الأكثر عندما يتعامل مع الجماعة.

البحث عن الإجماع أو الوفاق Seeking Consensus :

في كل جماعة آجلاً أو عاجلاً، يجب أن تحدد طريقة اتخاذ القرار ففي بعض الحالات تكون قاعدة الأغلبية المطلقة ، ولكن في عدد من الجماعات وبالذات غير الرسمية حيث لا قواعد رسمية تتم لاتخاذ أو صياغة القرار وإنما بحصول إجماع أو وفاق. وكل شخص يجب أن يوافق على قرار المجموعة.

فإذا كان لدى الجماعة بعض بنية رسمية فقد يحصل تصويت أو انتخاب لتقرير القضية التي باليد. إن كانت نتيجة التصويت ستة إلى صوتين فبالتأكيد هناك خلاف ولكن الجماعة قد ترغب في تحديد لماذا الأقلية تعارض القرار. وكما أشير سابقاً فالإجماع مهم بسبب أن الشخص إذا لم يسمح له بالتعبير عن مشاعره وإبداء أسبابه للتصويت ضد الأغلبية فهو سيقاوم تنفيذ القرار بصورة واضحة أو ضمنياً فإذا شعر أنه قد قال قوله حتى لو لم يتحول إلى وجهة نظر الأغلبية فسيكون من المحتمل أن يبدي مقاومة أقل لرغبة الجماعة.

وإحدى ميزات القائد الجيد هو أن يكون قادراً على تحديد عدم الموافقة حتى لو لم تُعبر عنها صراحة أو جهاراً وبذلك يستطيع إخراجها إلى العلن. إنه لمن المهم أن تظهر الاعتراضات أو يُعبر عنها.

يجب على القائد أن يفهم أن الاعتراضات لا بد أن تُظهر ، وأن لدى المعارض الفرصة ليبين أو يحدد أفكاره. وهناك جانب آخر للجماعة يجب أن يُفهم لكي يتم التعامل معه بفعالية وهو علاقة أفراد الجماعة بالقائد . وحيث إنه يوجد قائد فخري أو اسمي يرأس شكلياً الجماعة، فإنه من غير المعتاد للأفراد أن يكون لديهم مشاعر متذبذبة نحوه: كمسئول السلطة، فقد يكون لديهم مشاعر إيجابية نحوه بسبب موقعه أو وظيفته، وخبرته وتجاربه السابقة في التعامل مع الجماعة ولمكانته الشخصية. ليس هذا فحسب فهناك في نفس الوقت شعور عكسي من الكراهية ضد سلطته بسبب قوته (أي نفوذه) وهذه المشاعر السلبية لا تظهر عادة بسبب أن

الناس يدركون أن وظائفهم قد تكون في خطر إذا كانوا عدوانيين صراحة أو كارهين له بالمفتوح.

على أية حال الخصومة أو العداوة قد تظهر بصورة غير مباشرة من خلال حركات ثائرة ثانوية كالحضور المتأخر إلى الاجتماعات، عمل قضايا كبيرة من نقاط ثانوية –كما نقول عندنا يعمل من الحبة قبة– بسبب الخوف من مشاجرة المدير على نقاط كبيرة أو بالإساءة لشخص ككبش فداء (**Picking on A scapegoat**) شخصية ضعيفة في الجماعة ممن يتوقع الأفراد الآخرون مشاعرهم السلبية.

قائد الجماعة الفعال يدرك هذا ويفهم أنه ليس هناك خطأ حقاً بوجود بعض الخصومة أو العداوة. فهو يتعامل معها بذكاء آخذاً خطوة إيجابية بالاعتراف بها وأحياناً يقبل حتى اللوم من أجلها. وبإخراجها إلى العلن فإنه يخفف من أثرها على أفراد الجماعة ويبعدها من الانشقاق الداخلي. والطاقة التي قد كانت وجهت ضد القائد أو كبش الفداء ممكن أن تنساب الآن وتتحول إلى فعل بناء مطلوب لإنجاز مهمة الجماعة.

مشكلة أفراد الجماعة Problem Members of The Group: وهناك مسألة شائعة في ديناميكية الجماعة وهي وجود مشكلة فرد من الجماعة (أو أن لبعض الأفراد في الجماعة مشكلة). ويوجد نوعان من الأفراد المشكلة: الشخص المفرط النشاط (**Overactive**) والشخص الخامل النشاط (**Under active**). فالشخص المفرط في النشاط يحاول أن يهيمن على اهتمام الجماعة أكثر بكثير مما تسمح له قدراته. وهذا قد يكون شخصاً كثير الكلام ممن لديه القليل ليقوله ولكنه يقوله في كلمات عديدة فخمة أو قد يكون شخصاً قلقاً يحاول أن يثبت وجوده باستمرار للتعبير عن بعض الأفكار حول كل موضوع محل النقاش. بعد فترة وجيزة يبدأ أفراد الجماعة الآخرون يكرهون هذا الشخص ويسكتونه بمجرد أن يفتح فمه. وهذا يصرفهم عن مسئوليتهم إزاء الجماعة وأحياناً يدفع الأعضاء الآخرين إلى أن يفقدوا أعصابهم ويدخلوا في جدالات حادة معه أو عنه.

وأحسن طريقة للتعامل مع هذه المشكلة هي أن يقوم القائد بأخذ الشخص المشكلة جانباً ويخبره أن مساهماته أو مشاركاته في الاجتماعات قيمة ولكن بسبب تكرار وتطويل نقاشاته فإنه لا يعطي الآخرين فرصة التعبير عن أنفسهم. وإذا أخفق في هذا ينبغي أن يخبره بأنه لن يُعطى أكثر من

عدة دقائق في أي اجتماع ، وغالباً أفراد الجماعة الآخرين يضغطون عليه لوقف محاولته بالهيمنة على الاجتماعات. ونظيره هو الشخص الخامل النشاط **(Under active)** الذي نادراً ما يساهم بأي شيء من المواضيع تحت النقاش فإذا كان لدى هذا الفرد معرفة أو قدرات مهمة لأهداف الجماعة فيجب أن يُشجع ليأخذ دوره أو يشارك. وعلى القائد أن يعرف السبب لنقص نشاطه. فإذا كان الخجل هو السبب فينبغي أن يُشجع على أن يشارك بطلب رأيه والإشادة بأفكاره (إذا كانت تستحق الإطراء أو الإشادة) والتبيين له بالفعل من قِبَل الجماعة كلها بأنه عضو مقبول من الفريق أو من جزء من الفريق له حضوره. فإذا لم ينفع هذا فقد يحتاج إلى استشارة نفسية أو ربما بعض التدريب في الثقة في النفس والتعبير عن النفس **(Self-Confidence)** و **(Self-expression)** كتلك المعطاة في برنامج ديل كارنجي. المشكلة المشروحة في الفقرات السابقة تنطبق بالتساوي على الجماعات الرسمية وغير الرسمية، ففي الجماعة الرسمية القائد معين من قبل الإدارة ويكون رئيس لجنة أو رئيس دائرة أو ما شابه. وبالرغم من أنه قد يمتلك المكانة الرسمية لقائد الجماعة إلا أن القائد الحقيقي هو الذي يكون رسمياً عضواً آخر في الجماعة ، فهو مقبول تكتيكياً من قبل الجماعة. وقد لا يكون هذا بسبب أي إنتقاص لكفاءة القائد الرسمي ولكن لأنه يمثل فقط الإدارة، والجماعة تشعر أن مصالحها قد تخدم أحسن من قبل قائد بطريقتهم أو من خاصتهم. وهذا القائد غير الرسمي يعبر عن قيادته بالعمل كمتحدث رئيسي في الجماعة **(As The Chief Spokesman)**، وغالباً سيدرس الأعضاء المشاكل من جميع النواحي قبل اللقاء أو الاجتماع الرسمي تحت قيادة هذا الشخص وقد يصلون إلى بعض القرارات. وعندما تقدم أفكار جديدة فأنهم غالباً يرجئونها أو يتركونها لقائدهم غير الرسمي قبل التعليق على الموضوع.

إن القائد الرسمي الجيد **(Formal Leader)** يدرك هذا، ويقر بأن القائد غير الرسمي هو نظيره في الجماعة. وبالرغم أنه لا يقدم تنازلاً عن موقعه فإنه يقبل بالقائد غير الرسمي **(Informal Leader)** كشريك، فيعملان مع بعضهما من أجل تحقيق أهداف الجماعة وعلى المدى الطويل أهداف التنظيم.

دعم تطوير الجماعة Developing Group Support: وهناك أسلوب آخر بالإمكان أن يستخدم لتبني تطوير الجماعات غير الرسمية والتي

ستكون متعاطفة مع خطط أو سياسات الإدارة. وتوجد طريقة لإمكانية فعل ذلك وهي استخدام نظام التنظيم المصفوفة **(The Matrix System Of Organization)** (انظر الفصل ٧). هذا النظام يشتمل على تعيين أشخاص مميزين في مشاريع مؤقتة. وعلى هذا النحو يبعدون من وحدتهم الأصلية

(Base Unit) لمدة المشروع. في بعض الأحوال طبيعة المشروع تتطلب الإبعاد من الجماعة الأصلية **(Base Group)** لفترة قصيرة فقط من الزمن.

ففي اختيار الفريق المصفوفة – أي الأفراد الذين سيكلفُون بالمشروع – تستطيع الإدارة أن تتذكر حاجتها إلى خلق جماعة بأهداف منسجمة مع أهدافها الخاصة، فالجماعة لن تعمل فقط كفريق مشروع رسمي ولكن بطبيعة عملها سيصبح أفرادها قريبين من بعضهم في إطار الفريق ويتصرفون بنفس الأسلوب كالجماعة غير الرسمية.

كما ينبغي على الإدارة أن تتذكر –أو بالأصح تجعل في ذهنها– الجوانب البشرية للوضع وتختار أفراداً على أساس أهدافهم الخاصة، وأفعالهم السابقة وتفاعلاتهم المتصلة بالتنظيم وليس فقط على المهارات الفنية التي يمتلكها كل واحد. وهنا توجد خطورة وهي أن بعض الإدارات ستختار فقط فريق **(Yes-Men)** الذين جُربوا وثبت أنهم موالين للشركة **(Who are Tried-and True Company Loyalists)** . وهذا قد يخمد الأساليب الإبداعية لمقاربة المشاكل، وللتغلب على هذا المحذور ينبغي أنٍ يُختار الأفراد على أساس قدراتهم الشخصية والأهداف وأن يعطوا مجالاً ليعبروا عن أنفسهمٍ بدون خوف النقد أو الانتقام (الاقتصاص)، ولكن يجب أن يكونوا أناساً ممن يتوقع أنهم وبأسلوب عقلاني يصلون إلى وفاق أو إجماع. والناس المشكلة **(Problem)** من النوع المشروح أعلاه ينبغي أن يكونوا بعيدين عن مثل هذه الفرق.

وبعد أن يتم الاختيار ينبغي أن يعطى الفريق إرشادات وصورة واضحة عن أهداف الفريق. فإذا تم إسناد مشروع ذي جدوى إلى فريق ما فمن المحتمل أن تتشكل جماعة اجتماعية حول المشروع. إن العلماء السلوكيين **(Behaviora-scientists)** بينوا أن الناس عندما يكونون متحمسينٍ لمشروع ما فسوف يعملون لإنجاز أهدافة بجهد أعظم مما لو كان عملاً ما مطلوب عمله.

غالباً وكما فهمنا أن الجماعة غير الرسمية ترتكز على مجال المصلحة المشتركة الذي قد يكون عملاً مرتبطاً أو خلافه، ففي تشكيل فريق مشروع ما تخلق المشتركة-أتوماتيكياً – النجاح للمشروع.

ولكي نُزيد من إمكانية هذا النجاح يجب أن يعطى أعضاء الفريق استقلالية كبيرة حسب الإمكان لوضع خطة عمل للمشروع. ومثلما احتضنت فكرة المشروع فحتى الأشخاص الذين كانوا غرباء عن بعضهم البعض قبل اجتماعهم كأعضاء فريق يتفاعلون في أعمالهم ، فالعلاقة الاجتماعية لن تساعد فقط ولكن تنمو و تتطور.

وبإقامة هذا النمط من الأوضاع يحصل تشجيع لعدد من المستويات الإدارية والأفراد المساعدين للعمل مع بعض وتبادل الأفكار وتتشكل علاقة عمل دافئة. وقد يُشجع هذا بإعطاء المجموعة السلطة أو الصلاحية من قبل الإدارة لاتخاذ الخطوات الضرورية للقيام بالعمل.

إذا كان التوصيف الوظيفي الرسمي للعمل أو الوظيفة لأفراد الفريق لم يحسب حساب العمل للعمل الجديد الذي سيقوم به الفريق في المشروع فينبغي تعديل التوصيف الوظيفي للعمل أو تكتب توصيفات خاصة للمشروع نفسه. فمثلاً المساعد الإداري للتسويق يعتبر في عمله الاعتيادي مسئولاً عن العمل التفصيلي في دائرة التسويق. ومن جانب الفريق قد يطلب منه أن ينجز بحثاً أو مهام إبداعية غير مرتبطة بعمله الاعتيادي، فينبغي أن يكون هذا مفهوماً لكل المعنيين وبالتالي سيحصل على الدعم المطلوب للقيام بالعمل بدون أن يواجه البيروقراطيين الذين سيخبرونه «أن ذلك ليس جزء من عملك».

والخلاصة: يجب على المدير أن يلم ويتعرف على كل من الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ليحقق أهدافه. وَبِفهْم كيف تشتغل الجماعة غير الرسمية داخلياً –في تفاعلاتها داخل الجماعة- وخارجياً –بعلاقة الجماعة كجماعة إلى التنظيم الكلي- سيكون المدير قادراً على أن يستعمل كلتا البنيتين أو كلا التكوينين بصورة فعالة**(Effectively)** .

Ǵøøøøøø Ø Σ ǸøøƢǐkɨ

أفضل المسئولين التنفيذيين هو من يمتلك الإدراك الكافي لانتقاء الأشخاص الجيدين للقيام بما يريدهم أن يقوموا به ، كما تتوفر لديه القدرة اللازمة على ضبط النفس لتمكنه من عدم إقحام نفسه في ما يقومون به من مهام.
تيودور روزفلت

Directing

The best executive is the one who has sense enough to pick good men to do what he wants done, and self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it.
Theodore Rossevelt

(10)

Ɛ ǁ ƙ ü ǩ Ǩø dž Ǟǩ

ǰ Ø Ʒ ƀ Ê Ʒ ǩ Y Ɛ ə à Á Ǫ Ū ǧ Ǹ dž Ţ ǩ

Obtaining The Right Personnel

الشيء الرئيسي أو المهم في الإدارة من خلال الناس هو أن يكون عندك أفضل أو أحسن الأشخاص الذين من خلالهم تدار الأمور، فالناس الجيدون ليس من السهل التعرف عليهم وتعيينهم وتطويرهم، فحتى الآن الجزء الأكثر أهمية في وصفة الإدارة الناجحة أو المكون الأكثر أهمية في تركيبة الإدارة الناجحة هو الأفراد **(Personnel)** أو جماعة الموظفين أو المستخدمين.

وقد أثبتت التكنولوجيا المتطورة الحاجة للموظفين المتخصصين والمتدربين والمتعلمين، ففي العديد من المستويات في هيكل الأعمال يتجاوز الطلب على القوى العاملة المؤهلة العرض حتى في أوقات تدني العمل.

فبينما نجد أن الآلة قد خفضت عدد الأشخاص غير المهرة المطلوبين للصناعة فإن الطلب على الفنيين والناس المدربين مهنياً يزداد بمتواليه هندسية **(In geometric proportion)** .

على الإدارة أن تنظر إلى سياستها في التوظيف من منظورين قصير وطويل المدى. يجب عليها الحصول على المستخدمين الذين تحتاج لهم ليس فقط الرجال والنساء المطلوبين الآن في كل المستويات لملء المواقع/ أو الوظائف المتاحة حالياً، ولكن الموظفين الذين ستحتاج لهم في المستقبل، الفيالق من الرجال الشباب والنساء الشابات الذين يجب أن تدربهم لوظائف الإدارة للسنوات القادمة.

الترقيات الداخلية لا يمكن الاعتماد عليها لوحدها لملء وظائف الإدارة فالشركة التي توظف صبياً أو غلاماً مكتبياً **(An Office boy)** ستكون في ورطة خطيرة عندما يموت رئيسها. المدراء والمدراء الكامنون الذين متوقع أنهم ينتظرون لترقية كهذه من المحتمل أن يتم إغراؤهم ليبتعدوا عن وظائفهم الحالية بفرص متاحة في مكان آخر. صحيح، أنه يجب أن يُعد المدراء للنمو في وظائفهم الخاصة، ويكونوا مسئولين عن تدريب مرؤوسين لصعود السلم في كل الأوقات. ولكن وبسبب أنه من غير المحتمل وكما كان معتاداً أن الشخص سيبقى في شركة واحدة من وقت تخرجه أو تخرجها من المدرسة حتى التقاعد ، يجب على الشركات دائماً أن تكون منتبهة للبحث عن أفراد إداريين من خارج وبالمثل من داخل الشركة.

فالشخص المهيأ للصعود في شركتك قد لا يكون صابراً بما يكفي لينتظر فرصته. على الشركات كذلك أن تفحص سياسات موظفيها بحرص لتتأكد

أنهم واقعيون أو عمليون في اقتصاد اليوم، فبعض المشاكل الشائعة يمكن التغلب عليها بتغييرات في السياسات القديمة أو العتيقة. مثال على ذلك تلك المنشأة التي لا ترقي موظفيها ما لم يمكثوا في وظائفهم الحالية لفترة محددة من الزمن.

إن هذا قد يكون قصر نظر **(Short Sighted)** فعامل الوقت ليس بالضرورة مقياس الكفاءة. وهناك سياسات أخرى ينبغي أن يعاد تقييمها وهي مقادير المرتبات لوظائف الإدارة، وبرامج المنافع والانتقال فيما بين الإدارات أو الدوائر وواقعية المواصفات الوظيفية التي على أساسها يتم اختيار الأشخاص.

تحليل الوظيفة أو العمل **Job Analysis:** معظم الشركات لديها برنامج تحليل عمل رسمي تقيم به جميع الوظائف في التنظيم وتحدد ما هي الواجبات والمسئوليات والعناصر الأخرى المكونة للوظيفة أو العمل. هذا التوصيف الوظيفي تم شرحه سابقاً في الفصل (٧) الجزء الثاني من تحليل الوظيفة أو العمل ويطلق عليه مواصفات العمل أو الوظيفة **(Job Specification)** وهو يُفصل المهارات والكفاءات المطلوبة للقيام بالوظيفة أو إنجاز العمل. ويشتمل هذا على التعليم والخبرات والتدريب السابق وكذلك الصفات أو السمات المادية والفكرية والنفسية المطلوبة. وهذا هو الجانب من تحليل الوظيفة أو العمل الذي يهم الإدارة عندما تختار الموظفين أو المستخدمين **(Staff).**

فإذا كانت هذه المواصفات تمثل بدقة ما هو مطلوب ليكون الشخص ناجحاً في الوظيفة أو العمل فيمكن أن تكون وسيلة قيمة في فرز المرشحين لشغل الوظيفة، ولسوء الحظ العديد من مواصفات الوظيفة ليست واقعية بالمرة. فغالباً تظل هذه المواصفات في الملفات لعدة سنوات ولها تأثير ضعيف على التشدد الجاري للوظيفة أو المنصب. الوظائف أو الأعمال تتغير بالناس الذين يشغلونها وبالتغيرات في التكنولوجيا وبالمشاكل التي تطرأ في فترات مختلفة من الزمن، غالباً كانت هذه المواصفات غير واقعية حتى في وقت كتابتها (تصورات مثالية للوظيفة أو العمل بعيدة كل البعد من المتطلبات الفعلية والحقيقية للعمل) .

ينبغي أن يعاد تقييم كل الوظائف أو الأعمال في فترات منتظمة. فمن المهم بالتحديد أن يعاد فحص الوظيفة التي تصبح خالية بعد أن شغلت بنفس الشخص لمدة طويلة، فعادة يترك الأشخاص بصماتهم على الوظيفة أو

العمل. وعند إبدال شخص متقلد للمنصب مدة طويلة يعتبر البحث عن صورته الصحيحة (**his exact image**) أو شخصيته التامة ممارسة شائعة. وهذا قد يكون خطأ فضيعاً من وجهة نظر الوظيفة نفسها، وإمكانية إيجاد البديل الأفضل. والدراسة الجديدة للوظيفة أو العمل قد تمكن الشركة من أن تحصل على مواصفات دقيقة وحديثة وخالية من تأثير شخصية متقلد المنصب الماضية.

وغالباً جداً المصدر الرئيسي لمواصفات العمل أو الوظيفة هو المشرف المباشر والذي رغباته وميوله ومشاعره قد تصبغ أو تلون نظرته للوظيفة أو العمل. ينبغي أن يعطي لرغباته اعتباراً منصفاً ولكن تظل في إطار المنظور الصحيح. وهناك إرشادات أخرى تشمل ملاحظة العمل أو الوظيفة، ودراسة العلاقة بين هذه الوظيفة أو هذا العمل والأعمال المناظرة داخل الشركة وفهم الوظائف أو الأعمال ذات العلاقة أو المرتبطة في شركات أخرى. ينبغي أن تكون المعايير الرئيسية هي الصفات أو المميزات الجوهرية أو الأساسية للوظيفة أو العمل.

وفي عملية اختبار المدراء يميل مسؤولو الشركة غالباً إلى البحث عن شخصيات مرآة لأنفسهم (**Mirror-images of Themselves**) أو عن أشخاص من الذين يلائمون قناعة محددة مسبقة أو نمطاً مادياً سابقاً وشخصياً أو أحياناً عرقياً.

وهذا لا يعتبر قصر نظر فقط في أنه قد يقضي على أفراد ممتازين وطاقات كامنة ولكنه يميل إلى خلق مناخ «رجل التنظيم» الذي غالباً ما يخمد الإبداع ويساعد أو يقوي مناخ «رجل نعم» (**a yes man**).

إن فتح وظيفة أو موقع إداري قد يفتح كذلك نافذة لأفكار جديدة ويجلب قوة حيوية إلى الشركة. انتفع من الفرصة –في إحداث تجديد أو تطوير– بدلاً من البقاء فقط على ما هو دائم أو على الحال نفسه.

المصادر الداخلية لموهبة الإدارة Internal sources of management Talent: إن فرصة شغل وظيفة إدارة ينبغي على أية حال أن تكون كذلك فرصة لترقية أو لتصعيد الموظفين من المواقع السفلى في شركتك. إذا كان الأشخاص المؤهلون موجودين داخل المنظمة فينبغي أن يكونوا أول من يعطى الاعتبار، فالتخطيط الجيد من طرف الإدارة ينبغي أن يهيئ أرضية أو مكاناً لتدريب الأشخاص لمقابلة فرص التنمية المقدمة من الشركة.

هناك العديد من الشركات قامت رسمياً بوضع مشاريع تخطيط للقوى

العاملة كما شرح في الفصل (٦). بالإضافة إلى تدوين عدد الاشخاص الذين سوف تحتاجهم هذه الشركات في كل نوع من أنواع الأعمال خلال فترة من السنوات ، فلدى هذه الشركات رسوم أو خرائط توضح مَنْ هم المستحقون من داخل الشركة لعدة ترقيات، ومتى سيكون من المحتمل وصول هؤلاء الأشخاص. وهذه الرسوم توضع على أساس المواعيد التقديرية للتقاعد والإنهاك أو الضعف الاعتيادي.

ولتعزيز هذه الرسومات **(Charts)** التي ليست أكثر من تخمينات جيدة في أحسن الأحوال فإن الشركات تحتفظ ببنوك أو بتراكم المهارات **(Skill banks)**، وهذه تعتبر قوائم تقسم المهارات المتنوعة وعناصر الوظائف أو الأعمال التي تستخدمها الشركة أو تخطط لاستخدامها وتسجل أسماء الموظفين الذين يمتلكون هذه المهارات. فمثلاً إذا ترك مدير البحث السوقي العمل وانتقل مساعده إلى وظيفته فالشركة سترجع إلى بنك المهارات وقد تكتشف أن هناك رجل بيع أو شخصاً ما من دائرة أو إدارة أخرى يمتلك تعليماً أو خبرة تؤهله أو تؤهلها للوظيفة الجديدة.

ففي أثناء ترقية الموظفين من وظائف أخرى داخل الشركة يجب الأخذ في الاعتبار عدة عناصر لتحديد فيما إذا كان الخلف المعقول **(Logical Successor)** هو أفضل شخص مؤهل للترقية.

فعندما كان مدير مشتروات لمصنع كبير جاهزاً للتقاعد، كان مساعده لعدة سنوات هو الخلف الواضح. ولكن هذا الشخص لم يكن يمتلك الصفات المطلوبة لإدارة جيدة. فهو دائماً أخصائي في جانب واحد من الوظيفة ولم يكن قوياً بما يكفي للمكان أو الموقع الأعلى. قد تكون الشركة مخطئة لعدم تدريبه – أو هو لم يكن يمتلك القدرة على تقبل التدريب– ولكن قد يكون خطأ كبير أن تتم ترقيته فقط لأجل أن ذلك كان متوقعاً. هناك عنصر آخر يجب أن يؤخذ في الحسبان عندما يرقى شخص ما من دائرة أو إدارة واحدة إلى أخرى ، مثلاً: لكي تشغل أو تملأ وظيفة مدير المشتروات المشروح أعلاه فتنقل رجلاً من دائرة التسويق فماذا تعني الخسارة –للشخص المرقى– إلى دائرته القديمة؟ غالباً رؤساء الدوائر يؤخرون أو يعيقون شخصاً ما من النقل أو الترقية بسبب أنهم يحتاجونه. وهذه نظرة قاصرة جداً فالشخص المقتدر لن يمكث على وظيفة إذا همش أو أغفل عندما تأتي الفرصة للترقية إذا تم تجاوز الشخص الذي في الصف **(In Line)** سواء بملء الوظيفة أو الموقع من داخل الشركة أو بواحد من

الخارج فيجب عمل بعض التدابير للتعامل مع الوضع الذي ينشأ لذلك. وإذا ظل الشخص الذي تم تجاوزه مع الشركة فيجب أن يعالج وضعه أو أن موقعه داخل الشركة سيصبح لا يطاق.

فإذا كانت الشركة كبيرة بما يكفي لاستيعابه فقد يعطى وظيفة مختلفة حيث سيستفاد من قدراته. وفي بعض الشركات يعطى الموظف القديم في مثل هذه المواقف لقباً خاصاً وترفيعاً ليتاح له حفظ ماء الوجه. من الأفضل عمل هذا رغم أن هذا الإجراء من المؤكد أنه قد يسبب كراهية إلا أنه أحسن من ترقية شخص إلى وظيفة لا يستطيع أن يتعامل معها وأحياناً يمكن تجنب هذا النوع من المشاكل إذا كانت هناك برامج تنمية إدارية لتدريب القدرات الإدارية الكامنة ليترفعوا داخل الشركة. وهذه البرامج سوف تشرح لاحقاً في هذا الفصل.

تجنيد أو تشغيل أفراد من خارج الشركة:

إن الشركة عندما تُرفع أو تُرقي من داخل التنظيم فإنها بذلك تعطي كل الأشخاص الموظفين الشعور أن التقدم في سلم الوظيفة متاح وذلك يعتبر دفعة عظيمة للروح المعنوية، كذلك فإن ذلك يطمئن الشركة أنها حصلت على أشخاص ذوي سجلات مجربة لمناصبهم الإدارية. لقد امتلكت الشركة الفرصة لرعايتهم مباشرة، وهؤلاء الناس يعرفون الشركة، سياستها، أو خططها وإجراءاتها، وموجوداتها المخفية وأخطاءها ويستطيعون بسرعة إدارة أو تولي وظائفهم الجديدة، فلماذا إذاً تذهب العديد من الشركات إلى الخارج لشغل أو ملء فرصها الإدارية؟

غالباً لا يوجد واحد داخل المنظمة أو التنظيم مؤهل حقاً للصعود إلى الموقع الشاغر حديثاً. وهذا قد يكون بسبب نقص التدريب أو بسبب الاختيار الضعيف للمرؤوسين. وقد يكون السبب لذلك ناتجاً عن التغييرات في مواصفات الوظيفة التي قد تتطلب شخصاً ذا مهارات فنية أو إدارية لا توجد داخل الشركة. وهذا يحدث باستمرار عند إدخال تقنية جديدة إلى المنشأة. ينبغي على الإدارة دائماً أن تحاول إيجاد أفضل المرشحين المتوفرين لأي وظيفة خالية. غالباً المرشح الأفضل قد لا يوجد في الشركة ويجب على الإدارة أن تبحث خارج الشركة. الشركات تمارس عملية البحث عن أفراد إداريين من الداخل والخارج لتعطي لنفسها خياراً واسعاً للمرشحين قبل عملية الاختيار النهائي.

فائدة الأفراد من خارج الشركة هي جلب أفكار وآراء جديدة إلى التنظيم أتت من تعرضهم لأعمال أخرى.

وهذا يمنع الشركة من أن تصبح فطرية جداً، بالرغم من أن الأشخاص الذين يتوقعون الترقية داخل الشركة قد يستاؤون من هؤلاء الداخلين من الخارج. فمعرفة أن الترقية لا تأتي أتوماتيكياً وأنهم لابد أن يثبتوا أنهم يستحقونها، فهذا بحد ذاته ممكن أن يكون حافزاً لهم بأن يكونوا مواكبين للتطورات الجارية في حقلهم أو مجالهم وأن يعملوا بجد ليكونوا جديرين بالترقية عندما تصبح متاحة.

هناك مصادر عديدة للعثور على أفراد الإدارة، عدد منها شبيه بتلك المصادر المستخدمة لإيجاد الموظفين الأقل مستوى ولكن ينبغي أن تستخدم بصورة مغايرة.

الإعـــلان Advertising: معظم الإعلانات عن الموظفين تظهر في أعمدة «مطلوب مساعدة» **(help-wanted)** من الصحف المحلية. وعلى الرغم أن هذا مصدر جيد لمعظم الوظائف الشاغرة إلا أنه أقل قناعة لمناصب الإدارة. فالمدير الذي تبحث عنه الشركة قد لا يكون باحث وظيفة نشطاً ولكنه شخص قد يستجيب لإعلان جذاب إذا حدث أن رآه. فالإعلان المنشور في صفحة الأعمال من الصحيفة المحلية من المحتمل أن يجذب هذا النوع من الأشخاص أكثر من الإعلان في الصفحات المبوبة. وبالنسبة للأشخاص الذين لهم خلفيات فنية معينة أو تخصصية فالمجلات التجارية أو الصحف المهنية أو المحترفة قد تكون مصدراً أفضل من الصحف المحلية. إن كل حقل له النشرة التي تتعامل مع مشاكله وأكثر هذه الإصدارات تحمل إعلانات توظيف أشخاص. فإذا كانت الوظيفة أو العمل يستدعي شخصاً بخلفية في تخصص محدد، فمن المحتمل أكثر أن تجذبه بواسطة إعلان صحيفة تجارية أكثر من أي وسيط آخر. العنصر السلبي في استخدام الصحف التجارية يكون غالباً النشر أو الصدور مرة واحدة في الشهر. فإذا كان المفترض أن تُشغل الوظيفة بصورة عاجلة فإن هذا يصبح عقبة رئيسية.

وشبيه للإصدارات التجارية هناك نشرات أو إصدارات الأعمال العامة مثل: وول ستريت جورنال **(The Wall Street Journal)**، فهذه الإصدارات اليومية لديها تغطية إقليمية ووطنية وهي فعالة جداً في الوصول لأفراد الإدارة المهتمين في تغيير المهنة. وتوجد إصدارات عمل

إقليمية مشابهة في أجزاء متعددة من الولايات المتحدة كالصحف المنتظمة مثل: **(The New York Times)** و **(Chicago Tribune)** و **(Los Angeles Times)** وصحف مدن أخرى رئيسية لها أقسام خاصة بالعمل، خصوصاً أيام الأحد وهذه الصحف لها نطاق كبير أو واسع من القراء وممتازة للإعلان عن وظائف الإدارة.

إن كتابة أحسن إعلان لجذب المتقدمين المطلوبين يتطلب بعض المهارة، استعرض الإعلان مع الشخص الذي ستتبعه هذه الوظيفة لتتأكد من أنها مستوعبة المواصفات، اجعل وكالتك الإعلانية تساعد في كتابته للتأكد من أنه إعلان جذاب.

وكالات التوظيف Employment Agencies: هناك عدد من المدراء يعتقد في وكالات التوظيف من جانب تحديد أو توظيف الأشخاص من ذوي المستوى الإداري الأدنى أو الكتبة فقط. إنهم غير محقين في هذه النظرة كلية. فهناك عدد من الوكالات تتخصص في التعامل مع الأشخاص التنفيذيين **(Executive Personnel)** وعند اختيارك لوكالة تأكد من أنها تتعامل مع نوع الوظيفة التي تبحث شغلها أو ملأها. وبالاستطاعة التحقق من خلال مراجعة فرص الوظائف التي تعلنها، وبسؤال مدراء آخرين في مجتمعك عن الوكالات التي تدير هذه الوظائف وبالطبع بالتكلم مع رجال الوكالة للاطمئنان على أنهم يعرفون عملهم.

إن وكالات التوظيف مفيدة بهذا الجانب خاصة، بسبب أنها تستطيع إعطاء الوظيفة اهتماماً فورياً تقريباً ،وعادة ما يكون عندها عدد متوفر من المتقدمين المؤهلين ، يفرزونهم للتأكد من أنهم يطابقون المواصفات أو بالأصح للتأكد من أن مواصفات الوظيفة أو العمل تنطبق عليهم، وهذا يوفر وقتاً طويلاً في مقابلات المرشحين ومن الواضح أن غير المؤهلين يستبعدون. والاختيار النهائي، بالطبع يتم من الشركة.

فالسرعة في الخدمة والغربلة المسبقة للمتقدمين تجعل –عادة– استخدام الوكالات عملية مجدية وتستحق الرسوم التي تتقاضاها. ورسوم إيجاد أو توفير أفراد الإدارة تتحملها عادة الشركة وليس طالب العمل. وتتراوح هذه الرسوم من حوالي ١٠٪ إلى ٢٠٪ من المرتب السنوي المدفوع للشخص الذي تم توظيفه.

إذا كانت الوظيفة أو العمل الشاغر صعب أن يشغل أو يملأ فقد يكون من المفيد أن تستخدم وكالات في مدن أخرى غير المدينة التي يقع فيها

العمل أو الوظيفة. عدد من الوكالات لديها وكالات مراسلة أو فروع في مدن أخرى تستطيع توظيف أشخاص مؤهلين للوظيفة ويرغبون أن يعاد توظيفهم وهناك عدد جيد من رجال الإدارة سيتحركون حيث تكون الفرصة مواتية. لهذا فالشركة ليست مقيدة أبداً في السوق المحلي فقط.

المشغل أو الموظف التنفيذي **Executive Recruiters:** الموظف أو المشغل التنفيذي يعمل بصورة مغايرة تماماً عن وكالة التوظيف حتى تلك التي تتخصص في تعيين أو إحلال التنفيذي، فالوكالة تحصل على متقدميها بصورة رئيسية عبر الإعلان، أما المُوظف أو المُشغل **(The Recruiter)**فهو يبحث فعلياً أو بالأصح يفتش عنهم والفائدة الرئيسية لاستخدام المنظمة الباحثة أو المفتشة عن التنفيذي هي الكشف عن المرشحين للوظيفة من الذين لا يسعون إلى تغيير العمل بصورة نشطة. فهم يبحثون المجال الذي يعينون أو يحددون فيه نوع المتقدم المرئي من قبل موكليهم، فهم لا ينتظرون المرشح ليأخذ المبادرة ويأتي من ذات نفسه ولكنهم يذهبون فعلياً ومباشرة خلفه.

وهذا الأمر فعال لأن الشخص الأفضل تأهيلاً لأي وظيفة محددة أو عمل معين قد لا يكون ممن يبحث عن وظيفة أو عمل. فهو لا يقرأ إعلانات مطلوب **(Want-ads)** ولا يسجل بوكالات التوظيف وحتى إذا رأى إعلاناً في قسم الأعمال لصحيفة ما فقد يكون كارهاً الإجابة عليه إذا لم تكن عنده سيرة ذاتية متيسرة وقد يكون لا يحبذ إملاء هذا النوع من المراسلات أو المكاتبات لسكرتاريته.

فمشغل التنفيذي يقضي وقتاً طويلاً في دراسة الوظيفة الشاغرة أو المنصب المفتوح، ومعرفة ليس فقط مواصفات الوظيفة أو العمل المطلوب ملؤه أو شغله بل كذلك عناصر الشخصية المطلوبة للنجاح في الشركة. فهو يساعد الإدارة لتكوين فكرة واقعية أو حقيقية عما هو مطلوب ويحدد أين يمكن وضع أو تعيين الأشخاص المناسبين.

وبعد إعادة بحث المجال يقوم الموظف أو المشغل **(The recruiter)** بالاتصال بالمستهدفين أو الذين نقب عنهم أو المحتملين فيثير اهتمامهم وعندئذ يدعوهم لمقابلة مفصلة. وبعد غربلة دقيقة جداً ومراجعات وأحياناً اختبار يقدم واحداً أو اثنين من المرشحين إلى الإدارة للقرار النهائي. بعض المناصب العليا في منشآت الأعمال التجارية والصناعية مُلئت بواسطة مشغلي التنفيذيين

(Executive recruiter) . المُشغلون عادة لا يتمسكون بالأعمال التي تدر أقل من (٢٥,٠٠٠) دولار بالسنة والأجور المتقاضاة من قبل أكثر المشغلين تصل إلى متوسط بحوالي (٢٥٪) من المرتب السنوي زائداً استعادة مصاريف الجيب التي صرفوها، بعكس الوكالة التي يدفع لها فقط إذا ملئت الوظيفة فالمشغل يحصل على كل أو جزء من أجوره سواءً نجح أو لم ينجح. والصيغة الفعلية التي على أساسها تحتسب الرسوم تختلف من مشغل إلى آخر.

التوظيف من الجامعات College Recruiting: في الجانب الآخر من ميزان الإدارة هناك الحاجة للشباب من الرجال والنساء لتدريبهم وتنميتهم للوظائف الإدارية المستقبلية مع التنظيم. وسوف نشرح فيما بعد بعض البرامج التي تقام لتدريب هؤلاء الناس.

غالباً المنشآت الكبيرة ترسل مشغلي طلاب مخصوصين إلى المدارس أو الجامعات في مناطقها أو في الدولة لاختيار خريجين ممن يناسبون احتياجاتها. المنشآت الأصغر لا تستطيع أن تقدم على عمل جولات في الكليات لكن من الممكن عادة أن تزور مدارس في منطقتها حيث تقع الشركة.

مكاتب إحلال الجامعيين لديها التسهيلات لترتيب مقابلات مع الطلبة المعجبين أو الراغبين. ينبغي على الشركة أن ترسل إلى الجامعة شخصاً لديه معرفة كافية لفرص الشركة، برامجها وخططها طويلة المدى وأي مواد قد تكون محل إعجاب للموظف المستهدف.

يقوم المشغل باستبعاد أولئك الطلبة الذين لا يرغبون ويدعو أولئك الذين يظهر أنهم مؤهلين لزيارة الشركة في وقت لاحق. وبعد جولة ثانية مع الطالب أو المتقدم للوظيفة يتم اتخاذ قرار لتوظيفة أو توظيفها أو عدم التوظيف.

ليس من الضروري أن تزور الجامعات/ أو الكليات لتوظيف الخريجين الجدد فالشركات التي لا تستطيع مادياً الذهاب إلى الكليات بإمكانها إرسال بيان عن طلباتها إلى مكتب إحلال أو تشغيل الجامعيين مع نبذة عن الشركة. وسيقوم مكتب التشغيل باختيار الطلاب الراغبين ويرسل ملخصاتهم أو بياناتهم

(Their Resumes) إلى الشركة. فيقوم رجال شئون الأفراد بالشركة عندئذ بدعوة المستهدفين المحتملين للمزيد من الفرز.

نفس الإجراء يستخدم في التعامل مع مدارس طلاب الدرجات العليا أو مع كليات المجتمع لخريجيها، وعادة لا تتقاضى الكلية رسوماً أو أجراً من قبل الشركة عن هذه الخدمة.

مصادر أخرى لأفراد الإدارة: بالإضافة إلى المصادر الرسمية التي شرحت للتو توجد عدد من الوسائل غير الرسمية لتعيين الأشخاص للوظائف التنفيذية.

التوصية الشخصية هي الأكثر شيوعاً. إن كل مسئول تنفيذي لديه اتصالات شخصية ممن يعرفون أناساً إداريين آخرين من الذين يرغبون في تغيير الوظيفة. فإذا كان البحث عن تنفيذي ليس سرياً -وفي بعض الأحيان السرية مسألة جوهرية في توظيف التنفيذي - فمن المفيد أن تدع أناساً يعرفون ما نوع الشخص المنظور أو المطلوب.

من هذه الكرمة تنمو القيادات الممتازة. الشيء السلبي الكبير هو أن التنظيم قد يُضيع وقتاً طويلاً في مقابلات أشخاص غير مؤهلين ممن أرتاى بعض الأصدقاء أو المستهلكين أنهم مؤهلون ولكن ليس لديهم إمكانية حقيقية. فلا يكفي إجراء مقابلة لطيفة في مثل حالة كهذه ولكن يجب أن يُعطى شرح أو تفسير للوسيط عن أسباب رفض المتقدم.

وتوجد مصادر أخرى كالبنوك، شركات المحاسبة والأعمال الخدمية الأخرى، فهذه المنظمات تعرف العديد من التنفيذيين الباحثين عن تغيير. وتكون عادة مسرورة للرجوع إليها كخدمة لكل من الشركة والمتقدم.

وعلى أية حال نفس السلبية تنطبق على أي وساطات شخصية أخرى. وعلى الرغم أنه في العادة ليس هناك كلفة إذا تم توظيف المتقدم فتكلفة وقت المدير في مقابلة الأشخاص غير المؤهلين تعتبر نفقة هامة.

غالباً هناك لجان توظيف لدى المعاهد التجارية والمجموعات المهنية وهي مفيدة عندما تكون الوظيفة مفتوحة في مجالها المحدد.

مثلاً: إذا احتاجت شركة ما لمسئول شئون أفراد فإن لجنة الإحلال التابعة للجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد قد تكون مصدراً جيداً.

وعلى أية حال في معظم الأحوال لا تفرز اللجان المتقدمين ولكنها تستند فقط إلى الملخصات الذاتية **(Resumes)** ، كما في الاستجابات لإعلان الصحف يجب على الشركة أن تعمل تقديرها الأولي على أساس الملخصات **(The resumes)** أو السيرة الذاتية وتختار من بين المتقدمين الأشخاص الذين ستتم مقابلتهم.

اختيار المرشح المناسب Selecting The Right Candidate:

توجد أربع خطوات في عملية الاختيار والتي تستخدم بشكل ما سواءً كان التوظيف لفرد من المساعدين أو لمسئول قيادي وهي:

مراجعة نموذج الطلب.

إجراء مقابلة.

اختبار.

تحقق.

باستثناء المواقع الإدارية العليا جداً في الشركة يُطالب المتقدمون عادة بتعبئة نموذج لملخص سيرة ذاتية تسمى في المستويات الدنيا **«الطلب» (an application).** والطلب يعطي الشركة صورة دقيقة عن خلفية المتقدم. وعادة يعطي بيانات شخصية، التعليم، الخبرة والمهارات الخاصة.

وهناك العديد من المتقدمين يقدمون - عندما يطلبون وظيفة -سيراً ذاتية كتبوها بأنفسهم. ينبغي للمدراء دائماً أن يطلبوا من المتقدمين أن يكملوا نموذج الشركة الخاص حتى لو تم تقديم السيرة الذاتية. والسير الذاتية تكتب لتأكيد نقاط القوة لدى المتقدم وتقليل نقاط الضعف لديه. وباستخدام نموذج نمطي أو معياري تستطيع الشركة تحديد مجالات المشكلة وتقارن بين المتقدمين بسهولة أكثر.

كما أن نموذج الطلب يخدم كذلك -كتذكار أو كمذكر- المدير عمن يكون كل متقدم. فإذا تم توظيف الشخص فيمكن أن يصبح هذا النموذج مصدر المعلومات المطلوبة لملفات الموظف الدائمة.

أكثر الشركات تقابل الموظف المحتمل وتتعمق في أسئلة المقابلة قبل اتخاذ قرار التوظيف. والمقابلة قد تكون مفيدة أكثر في تحديد ما إذا كان الشخص مؤهلاً للوظيفة المرئية.

والمقابلة إذا تمت بصورة صحيحة قد تكون آلية فرز مهمة. يجب أن يدرك المقابل أنه لن يدخل في محادثة سارة فقط بين شخصين ولكن عليه أن يدرك أنه في موضع الحصول على معلومات عن المتقدم وفي موضع تقييم لمؤهلات المتقدم من الناحية الفنية والشخصية للوظيفة وكذلك إعطاء المتقدم معلومات عن الشركة والموقع الذي تقدم له.

لا ينبغي للمرء أن يحاول القيام بمقابلة توظيف بدون بعض التدريب في أساليب المقابلات.

وهناك العديد من الكتب كتبت عن هذا الموضوع، وأعطيت دورات في هذا المجال في معظم الجامعات وبرامج تعليم الشباب الكبار.
ولاختيار الأفـراد العاملين بالأعمال الكتابية وتفرعات الإدارة هناك العديد من الاختبارات المتاحة التي تقيس الذكاء، الاستعدادات لمثل هذه الأعمال والمهارات المكتبية...إلخ. وهناك اختبارات أقل أهمية تهدف إلى قياس العوامل الشخصية. ولقد كانت توجد جداول حول هذه الاختبارات الشخصية ينصح بالحيطة في استخدامها.
في اختيار الإداريين الاختبار لا يستخدم بصورة شائعة. للاختيار الإداري بعض التنظيمات تحيل المتقدمين إلى نفسانيين ممن يستخدمون المقابلات النفسية وفي بعض الأحيان يوضع اختبار معقد جداً لتقييم المتقدم.
وتقييمات كهذه غالية في العادة ، ينبغي أن تقتصر على المتقدمين للمواقع ذات المستوى العالي حيث تكون هناك حاجة لمعرفة شيء عن المرشح أكثر من قدرته فقط على القيام بالوظيفة أو العمل.
ويستطيع الاستشاريون الأفراد مساعدة الشركات التي ليس لديها الأفراد المختبرون المخصوصون في تحديد متى تكون الاختبارات ملائمة وما نوع الاختبارات التي ينبغي أن تستخدم.
وأحسن طريقة لتحديد المرشح الكامن للوظيفة أو الموقع هو المراجعة الدقيقة لخبرته أو خبرتها العملية السابقة.
إن شكسبير يخبرنا **«ما الماضي سوى البداية أو المقدمة لرواية»** (**What is past is prologue**) . إذا استطعنا أن نحدد ما أنجزه الشخص (أو فشل في إنجازه) في الماضي فنستطيع الحصول على تقدير جيد إلى حد ما عما هو متوقع منه في الوظيفة الجديدة أو العمل الجديد.
وعلى الرغم من أن العديد من المدراء يعتمدون على الرسائل من رب العمل السابق للحصول على المعلومات إلا أنه من الأفضل والأكثر فعاليةً أن تتلفن أي تتصل له بالتليفون. فالتحدث مع المرجعية يكون أكثر إتقاناً وفائدة ، فأغلب الناس يرغبون أن يتحدثوا أو يتكلموا على التليفون أكثر مما يكون بالكتابة.
كما أن التلفنة تمكن المتصل أن يسأل أسئلة محددة قد تفتح الحديث ولا يمكن أن تُتوقع في رسالة.

بالطبع في الإصغاء إلى مرجعية التليفون بإمكان المرء غالباً أن يلتقط تلميحات أو إشارات من نبرة الصوت والتي لا يمكن أن تصاغ جهراً. يمكن اتباع هذه الطريقة للحصول على رؤية أعمق لخلفية المتقدم.

وفي عملية التحقق عبر المرجعية التليفونية من المفيد أن تكتب مقدماً قائمة بالأسئلة التي ستسألها. وبهذه الطريقة يستطيع رب العمل أن يطمئن بأن ليس هناك أي جانب من المصلحة سوف يتم تجاوزه. والأسئلة لا ينبغي كذلك أن تكون متعلقة فقط بالقدرة على القيام بالوظيفة فنياً ولكن ينبغي كذلك أن تلتمس المعلومة عن الشخصية، وجهات النظر، والاعتمادية وفيما يتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحفيز الآخرين وأن يكون مبدعاً.

وعند اكتمال كل هذه الخطوات يستطيع المدير أن يختار المرشح الناجح. إن أهمية عمل حسن اختيار لا تحتاج التأكيد عليها أكثر بمعنى أن حسن الاختيار مسألة في غاية الأهمية.

ولتلبية أهداف الإدارة يجب على التنظيم أن يشغل أحسن الأشخاص المتوفرين فإذا تم اختيار مثل هؤلاء الأشخاص سيكون من السهل تدريبهم وتنميتهم لتحفيزهم وإعطائهم الآليات الضرورية لتحقيق نجاح.

التطوير والتدريب Training And Development: توجد عدة أشكال من التدريب والتطوير للأشخاص الإداريين تستخدم من قبل عدة منشآت.

تدريب الخريجين المبتدئين **Cadet Training:** يقام برنامج لتدريب المدراء المحتملين، عادة خريجي الجامعات الحديثين ويسمى «تدريب المبتدئين» **(Cadet Training)** أو برنامج المتدرب التنفيذي (أو الإداري).

الشركات التي تستخدم هذه الطريقة تضع المتدرب الجديد في برنامج رسمي يتكون عادة من عمل فصل دراسي على العمليات الخاصة بالعمل، وفي عمل مبني على تدويره إلى كل دائرة من الدوائر في التنظيم وتدريب متخصص في حقل العمل الذي سيعمل فيه الموظف الجديد.

وهذه البرامج تمتد من عدة أشهر إلى سنة أو أكثر وقد تكون فعالة جداً أو عبثية تماماً يعتمد ذلك على كيفية صحة أو حسن وضع البرنامج. فالبرامج الناجحة عادة تشتمل على اكتساب خبرة عملية حقيقية من قبل المتدربين بدلاً عن التنقل فقط بين الدوائر كالمكوك.

إرسال المتدربين إلى مشاريع حقيقية حيث يستطيعون المشاركة في الإنجازات هي طريقة فعالة أكثر من جعلهم يلاحظون ببساطة عمل

الآخرين. أمثلة على هذا تشمل إرسال المتدرب لتقييم عملية صناعية السوق، لمنتج جديد أو عملية كتابية أو مكتبية..إلخ.
إن دمج هذه المشاريع مع ندوات وحلقات تقييم حول ما تم عمله أنتج عادة تدريباً أحسن ودوراناً أقل بين المتدربين أكثر من البرامج ذات الأنماط السلبية أو المجهولة.
وهناك تكنيك أو أسلوب ناجح آخر لتدريب المبتدئين وهو إعطاء المتدرب فرصة اتخاذ قرارات في مستوى أقل في بداية ممارسته لمهنته وقد عملت هذا «سيرس، روبك» وشركاؤها في أقسام التجزئة الخاصة بها . أرسلت متدربيها التنفيذيين إلى دوائر أو أعمال إدارية بمستويات صغيرة بعد برنامج قصير نسبياً ولكن كثافة التدريب الأساسي في هذه الأعمال أعطى المتدربين مسئولية ربح وخسارة وأعطى السلطة لاتخاذ القرارات المؤثرة على وحداتهم ، وقد افترض أنهم سوف يعملون بعض الأخطاء لكن تعلم مواجهة المشاكل في المستوى الأدنى من المحتمل أن يشتمل على أخطاء ثانوية نسبياً فقط ، وسيكسب المتدرب الخبرة والثقة المطلوبة لينمو مع الشركة.
التدريب الإشرافي أو الرقابي **Supervisory Training:** المتدربون الجدد ليسوا فقط الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب في التنظيم أو المنظمة. فالأشخاص الذين ترقوا أو قد هيئوا للترقية إلى أعمال إشرافية ينبغي أن يتعلموا أساليب وسيكلوجية التعامل مع الناس. وهناك –كذلك– عدد من المنشآت لديها برامج تدريب مستمرة للمشرفين الحاليين لجعلهم مواكبين لآخر التطورات في العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف.
وهذه البرامج يمكن أن تقام أو تدار من خلال دائرة شئون الأفراد بالمنشأة أو مستشارين خارجيين متخصصين في تدريب القيادة ، وهناك عدد من الأفلام والأشرطة والكتيبات والكتب متوفرة حول هذا الموضوع. لا يستطيع المرء أن يعتقد أو يفترض أنه بسبب أن شخصاً ما ميكانيكي جيد فإنه سيكون رئيس عمال جيد أو أن بائعاً جيداً ممكن أن يصبح ببساطة مدير مبيعات جيداً. فالمؤهلات التي تجعل من العامل عاملاً ناجحاً ليست نفسها المؤهلات التي قد تصنع منه مشرفاً ناجحاً. وعلى أية حال فإن المرء لا يولد بالضرورة قائداً حتى يصبح مشرفاً جيداً. فأسلوب القيادة ممكن تعلمه. المسئولية الإدارية قد تزود المشرفين بالآليات التي تمكنهم من أن يمتلكوا هذه الأساليب القيادية.

إضافة إلى البرامج التي تدشن في أماكن العمل من قبل العديد من المنشآت فهناك ندوات في القيادة والإشراف تقام باستمرار من قبل الكليات والجامعات، والمؤسسات التجارية والمهنية والمنظمات الاستشارية المرتبطة بالأفراد.

تدريب المهارات Skill Training : بسبب زيادة التعقيد في أكثر الأعمال أو الوظائف وإدخال الآلة والمعدات الجديدة في كل من العمل في المصنع أو العمل المكتبي ينبغي على الشركات أن يكون لديها برامج معدة لتدريب الأفراد المطلوبين لإنجاز العمل واستعمال المعدات.

إن معظم المصنعين للمعدات يزودون الشركات التي تشتري المعدات بتدريب للأفراد ، كما أن الشركات نفسها لديها برامج تدريب لتدريب الموظفين الجدد وإعادة تدريب الموظفين السابقين عندما تحدث تغييرات في الأساليب أو المعدات المستخدمة.

وفي السنوات الأخيرة شجعت الحكومة الشركات على تزويد الأقليات والناس الآخرين غير المستفيدين ببرامج تدريب للمهارات. وبمساعدة أموال الحكومة أوجدت عدد من الشركات برامج لتدريب الرجال والنساء من الأحياء الفقيرة والمكتظة على المهارات المطلوبة في منظماتهم أو منشآتهم.

تطوير الإدارة Management Development: من المحتمل أن أكثر أنواع التدريب المعقدة هي إعداد أشخاص ليكونوا مدراء وهناك عدة برامج متاحة لهذا. البعض منها برامج تتم بالمنشأة **(On-premises)** تجري من قبل الشركة، تدريب معين للرجال والنساء الذين رقوا أو صُعدوا من داخل الشركة. وأخرى حلقات أو ندوات خارجية من قبل الكليات، والمعاهد والاستشاريين. وحلقات أو ندوات الإدارة لديل كارنجي مثال جيد لهذا النوع من البرامج.

التدريب على تطوير الإدارة يختلف عن التدريب الإشرافي في أنه يغطي نطاقاً أوسع من المواضيع ، من التخطيط إلى الرقابة ، والمشاركون أشخاص فوق المستوى الأول الإشرافي ويمكن أن يمتد إلى الإدارة العليا للشركة.

الهدف من تطوير الإدارة ليس فقط تدريب المدراء المحتملين ومساعدة الأشخاص على كيفية أن يترقوا ولكنها كذلك لصقل المهارات الإدارية للمسئولين الحاليين وجعلهم أكثر فعالية في أعمالهم.

بعض الأساليب المستخدمة في برامج التنمية الإدارية أو برامج تطوير

الإدارة تشتمل على محاضرات، ونقاشات وشروح حول مختلف جوانب حقل الإدارة، وفي حالات دراسية تكون هناك حالات فعلية توضع لها حلول وتناقش ، ولعب أدوارٍ تستخدم فيها عدة وسائل مرئية ومسموعة. بعض الأساليب الأكثر تعقيداً المستخدمة من قبل بعض المنشآت هي برامج تجسيد العمل

(Business Simulation) حيث يقوم المشاركون بعملٍ سلسلة من القرارات المبنية على الحقائق أو المعلومات المقدمة لهم، وتُقيم النتائج بمقارنة القرارات مع تلك القراراتٍ التي وضعت أو تمت برمجتها بالكمبيوتر.

وهناك طريقة مهمة جداً لتطوير الإدارة وهي تدريب كبار الموظفين لمرؤوسيهم (أو التدريبٍ الذي يقوم به الرؤساء لمرؤوسيهم). ينبغي لكل مسئول أن يعتبر جزءاً من مسئولياته أن يدرب الأشخاص في دائرته لنجاحه هو.

ويجب على الإدارة العليا أن لا تشجع هذا فقط بل تطلبه، وإن العجز عن امتلاك مجموعة مدربة من المرؤوسين قادرة على الصعود والانتقال إلى أعلى ممكن أن يسبب مشاكلٍ رئيسية في أي منشأة أو أي منظمة.

إن تطوير الإدارة يعد مجالاً من المجالات التي لا ينبغي إهماله أبداً. فهو واحد من العوامل الهامة في استمرارية المنظمة ومكون أساسي أو جوهري للإدارة الفعالة من خلال الناس. وتوجد أساليب محددة للتدريب والتطوير مشروحة في الفصل (١٤).

(11)

Ɛ ǂ Ǖ ǎ YƘ Ʈ ǩǂ Ǩøø dž Ǟǩǂ

ǧƘøøø dž ơ ǝ̀ ǂ

Communicating

إن من أهم المسئوليات على أي مدير هي أن يكون قادراً على إعطاء مرؤوسيه التعليمات أو التوجيهات والأفكار والمقترحات وأن يستقبل من مرؤوسيه تفاعلاتهم وتفكيرهم إزاء المشاكل المرتبطة بعملهم.
هذا التدفق الفكري يسمى الاتصال أو التواصل **(Communication)** ونستطيع أن نفهم بشكل جيد كيف يعمل هذا التدفق المتبادل من الأفكار بتشبيهه بجهاز إرسال واستقبال لا سلكي **(Two-way Radio)** . لدينا المدير في جانب واحد ، ينقل أو يرسل وعلى الجانب الآخر المرؤوس الذي يستقبل.
وعلى أية حال ممكن أن تنعكس الأدوار في أي وقت ويكون المرؤوس هو الذي يرسل والمدير هو الذي يستقبل.
الاتصال عملية تبادلية أو مزدوجة –Communication is A Two-way Process الاستقبال الصحيح للاتصال يعني أن المستقبل لم يفهم فقط ما أرسل إليه ولكنه تقبله وكما في جهاز الإرسال يمكن للتداخل أو التشويش أن يشوه الاتصال مسبباً للمستقبل إساءة فهم ما أرسل أو أن المرسل قد لا يدرك أن الرسالة لم تستقبل كما هو معلوم. مصدر التشويش قد يكون عند المرسل أو عند المستقبل أو فيما بينهما. كما في الإرسال اللاسلكي **(Radio Transmission)** يرجع هذا التشويش أو التداخل إلى شيء استاتيكي أي ليس ساكناً أو كما يشاع أكثر إلى ضجيج أو اضطراب **(Noise).**
والشكل التالي سيبين بعض عوائق الاتصال الناجح
والآن دعونا ننظر هذه المشكلة ونتفحص بعض طرق التغلب على التشويش أو الاضطراب الذي يجعل غالباً الاتصال غير فعال.
عوائق من طرف المرسل Barriers on the part of the sender: اللغة:
معظم المدراء يميلون إلى استخدام مفردات واصطلاحات لغوية مألوفة إليهم دون اعتبار ما إذا كان المصغي له نفس الإمكانية من اللغة الخاصة بالصناعة.
قد يستخدم مدير ما في تعامله مع بعض الموظفين مثلاً كلمات فنية مما لا يفهمون ولهذا فالرسالة التي أعطيت قد تضيع. عائق خُلق عند محطة النقل أو نقطة الإرسال.
هناك أناس في حرف ووظائف معينة يميلون إلى تطوير لغتهم الخاصة (تعبيرات أو لهجات عامية خاصة بهم) وعند التعامل مع أشخاص غير معتادين مع هذه اللغة فالرسائل التي تستخدم اللهجة العامية أو الرطانة

الخاصة (The argot) لا معنى لها. ومن جانب آخر فاستخدام الرطانة (The argot) في الاتصال مع أشخاص معتادين لها أو مألوفة لهم يسهل التواصل ويعكس شعور «الحميمية» للأطراف المعنيين وهو شعور يحسن عملية الاتصال.

وهناك مشكلة أكثر شيوعاً للمفردات اللغوية وهي أن هناك مدلولات مختلفة لكلمات معينة عند ناس مختلفين. حضر مدير علاقات العمال ومهندس تعدين من نفس شركة التعدين ، حضرا مؤتمراً في نيويورك وكل واحد منهما تلقى البرقية التالية «عد سريعاً» إضراب عند منجم (come back at once. Strike at mine) . مهندس التعدين كان فرحاً ورجل العلاقات العمالية كان منزعجاً. بالنسبة إلى الأول إضراب أو كلمة (strike) تعني اكتشاف عرق جديد لمعدن خام وبالنسبة للأخير تدل على توقف عمالي أي إضراب عمال.

بعض الكلمات لها مدلولات عاطفية عند ناس معينين تغير معانيها بالنسبة لهم. فقد يخبر مدير مجموعة من المرؤوسين بأن برنامج جديد سوف يتم لزيادة «الكفاءة»، فقد يتفاعل واحد منهم ويقول شيء عظيم ربما أستطيع وضع بعض تلك الأفكار الجديدة التي لدي موضع التنفيذ. ولكن تفاعلاً آخر قد يعبر بالشكل التالي: أوه.. أوه ذهبت الزيادة التي كان من المفترض أن تحصل. فكلا التفاعلين إزاء نفس الكلمات نشأ من التركيبة النفسية للسامعين وخبرتهم السابقة باستعمال تلك الكلمة.

دراسة علم معاني الكلمات ومدلولاتها المتنوعة تسمى «علم المعاني» (Semantics) من المهم أن تدرك أن الكلمات قد تعني شيئاً واحداً لدى المرسل وشيئاً ما مختلفاً تماماً للمستقبل. فما يقصد المرسل قوله قد يفسر من قبل المستقبل بمعنى آخر مختلف تماماً مما كان المقصود.

وحيث إن معظم الاتصال يكون شفهياً وفي الكثير من الأحوال عبر التليفون فإنه لمن المهم أن يتعلم المتصلون أو المتواصلون بأن يتكلموا بوضوح وصراحة. فالتعليمات أو التوجيهات المغمغمة أو المدغمة من الواضح أنها لن تفهم ، وحيث إن المرؤوسين يكرهون مراراً أن يسألوا الرئيس أو المشرف أن يعيد ما قاله فهم غالباً يعجزون عن معرفة القصة كلها أو الخبر كله.

في الاتصالات المكتوبة قد تنشأ العوائق بسبب ضعف القواعد وبنية الجملة. التعليمات والتوجيهات الكتابية سوف تشرح بشكل تفصيلي فيما بعد في هذا الفصل.

الاتصال غير الشفهي يجب أن يؤخذ كذلك في الاعتبار التواصل غير اللغوي **(Non-Verbal Communication)**. إن الأسلوب الذي يتكلم به شخص ما قد يحمله شخص آخر كلمات أكثر. فقد يقول المشرف: «اعمل هذا العمل عندما تحصل فرصة». ولكن عينيه وفمه وحتى وضعية الجسم قد توحي للمرؤوس: «هذا عمل عاجل» أو العكس «اعمل هذا بعد كل شيء غيره»

عائق آخر للاتصال يكون عند المرسل: رأيه في عمله أو وظيفته وفي مرؤوسيه وحتى رأيه في نفسه. فالمدير المتغطرس سيعكس هذا الشعور في طريقة إعطائه التوجيهات أو المعلومات، قد يظهر أنه يتكلم مع مرؤوسيه بتعال. وهذا يسبب الكراهية التي تقفل الاتصال أو عملية التواصل معه. فلكي تستقبل الرسالة لا يجب أن تُفهم فقط ولكن تُقبل من جهة المستقبل وعندما تنمو الكراهية فالقبول غير وارد.

المرؤوس الذي هو مشغول ويكره وجهة نظر المدير لا يسمع أو لا يصغي في الحقيقة لما قد قيل. فالمدراء الجيدون يتجنبون عرض غطرسة كهذه كالاستهزاء أو السخرية أو استخدام الخشونة عند التعامل مع المرؤوسين.

يجب على المرسل أن يكون حساساً دائماً لقبول أو نقص قبول ما تم توصيله. وينبغي عليه أن ينمي «أذناً داخلية» تمكنه من أن يلتقط التفاعل مع رسالته وهذا جزء من دائرة أو حلقة التغذية المرتدة التي يطورها أو ينميها المتواصلون الجيدون. وبملاحظة الطريقة التي يستقبل بها المرؤوس التعليمات أو الأوامر قد يحصل المدير على تغذية مرتدة **(Feedback)** فورية أو صدى عن فهمه أو قبوله للرسالة.

والقصور أو الفشل في الحصول على تغذية مرتدة يقود إلى حلقة مفتوحة، المعلومة تذهب بطريقة واحدة وحيث ليس هناك تغذية مرتدة أرجعت إلى المرسل فهو لا يستطيع أن يتخذ الخطوات الضرورية ليتأكد من أنها استقبلت وقبلت.

إن الاتصال الجيد يتطلب حلقة مغلقة **(a closed loop)** ، معلومات ترسل إلى المستقبل وتفاعل يرتد فوراً إلى المرسل الذي يعمل تغذية مرتدة جديدة...إلخ حتى يوجد اطمئنان أن الاتصال قد اكتمل بصورة واضحة. المدراء يستطيعون الحصول على التغذية المرتدة **(Feedback)** بصورة مباشرة أو غير مباشرة. الأسئلة المباشرة إلى المستقبل تستطيع

أن تستخلص أو تنتزع على الأقل تغذية مرتدة جزئية. وعلى أية حال قد تكون الأسئلة غير دقيقة بنفسها. فإذا سأل المدير: هل فهمت؟ ففي معظم الأحوال ستكون الإجابة. «نعم» ولكن هذا لا يعني أنٍ المرؤوس قد فهم ما هو المقصود. فقد يكون خجلان من قول: «لا» خوفاً من أن يعتبر مغفلاً ولهذا يجيب بنعم ويأمل أن يكتشف ما هو المقصود فيما بعد. وفي جانب آخر قد يكون اعتقد بصدق أنه فهم كل شيء قد قيل ولكنه فعلياً استوعب جزءاً فقط من الأسئلة أو السؤال أو أنه يعتقد أنه قد فهم الرسالة ولكنه فسرها بشكل آخر غير الذي قُصد منها.

وأحسن طريقة هي أن تطلب من المرؤوس كيفية تفسيره لما تم إرساله أو نقله. والطريقة الدبلوماسية لعمل هذا قد تكون بالقول: «حتى لا نتلخبط بكل هذا قد يكون من الحكمة أن نعيد ترتيب أفكارنا. دعنا نستعرضها مرة أخرى. والآن، كيف ترى هذا؟.

معظم الأوقات لا يحتاج أي طرف لمراجعة كل القصة مرة ثانية. وبسؤال عدة أسئلة متعلقة بالنقاط الرئيسية يستطيع المرء أن يعلم كيف أن الرسالة قد استقبلت بصورة حسنة.

ينبغي أن تُلاحظ الإشارات غير الشفهية **(Non-verbal Clues)** بعناية. وبملاحظة طريقةٍ أو حركات الشخص الآخر وتعابير الوجه...إلخ. يستطيع المرء أن يعرف أنه حقاً قد فهم وقبل ما نقل أو ما تم إيصاله إليه.

عوائق عند المتلقي Barriers In The Receiver: تماماً كما يوجد في بعض الأحيان تشويش أو شيء ساكن في أجهزة الإرسال توجد أحياناً عوائقٍ مماثلة في طرق الاستقبال. فالمدير -أي مدير- يعتبر مرسلاً ومستقبلاً. فعندما ينقل أو يرسل (يعطي توجيهات، معلومات، تدريب...إلخ) يجب أن يكون على دراية بالمشاكل التي لدى مرؤوسيه عند التلقي أو الاستقبال - أي في فهم وقبول ما تم نقله أو إرساله من تعليمات وتوجيهات وأوامر- وحيث إن الاتصال هو عملية تبادلية فالمدير يصبح المستقبل عندما يعطيه موظفوه معلومات أو يعرضون الامتعاضات أو التظلمات ، ولهذا يجب أن يعتبر نفسه كمستقبل كما في الغالب كمرسل.

واحد من أكبر العوائق في عملية الاستقبال هو عجز معظم الناس في الحقيقة من أن يصغوا أو يسمعوا للطرف المرسل.

رجل مبيعات ظل يخبر مدير مبيعاته عن مشكلته لمدة خمس عشرة دقيقة. ماذا كان يفعل المدير؟ لقد بدأ بالإصغاء بانتباه ولكن عندئذ كان عقله

شارداً. فبدلاً من الإصغاء إلى المشكلة (التي مطلوب منه حلها) بدأ يفكر حول الاجتماع الذي كان سيجمعه مع نائب الرئيس لشئون التسويق أو عن مباراة القولف التي خطط لها في عطلة الأسبوع. فبسبب شرود عقله ضيع النقطة التي كان يحاول رجل المبيعات طرحها.

لماذا شرد ذهنه؟ لقد بين علماء النفس أن العقل البشري يفكر عدة مرات أسرع مما يستطيع الشخص أن يتحدث. فبينما المتكلم يتحدث يكون عقل المصغي قد سبق إلى الأمام. ويكمل الجملة لا شعورياً قبل المتكلم ، معتقداً أن المتكلم سوف يقول ما هو متوقع أن يقوله ، وغالباً قد يكون غلطان.

ففي الزمن الذي يمر بين إكمال المصغي لأفكار المتكلم في ذهنه والكلام الشفهي الفعلي للمتكلم يبدأ ذهن المستمع بالشرود. إنه يفكر بأشياء أخرى بسبب أن عقله قد استوعب الفكرة التي بين يديه ويكون حراً في أن ينحرف عن الموضوع الرئيسي.

فبينما هذه الأفكار تتدفق خلال ذهن المستمع يكون المتكلم لا يزال يتحدث. فالجمل التي بدأها ولم يكملها المصغي في ذهنه اكتملت كما هو متوقع أو بطريقة أخرى. لقد استمر متحدثاً مضيفاً جملاً جديدة ومقدماً أفكاراً جديدة. ماذا حدث للمستمع؟ لم يدرك القصد أو الغاية!! ذهنه لم يكن أبداً مع المتكلم لقد سمع كلماته ولكنها لم تسجل. إنه لم يكن أصلاً مصغياً.

ماذا يستطيع المرء أن يفعل للتغلب على هذا الميل لعدم الإصغاء؟

قبل كل شيء كن على دراية بالمشكلة. اعرف حالاً متى تتوقف عن الإصغاء ، في المؤتمر أو اللقاء قد يسترسل المتكلم أو يواصل الحديث وأذهاننا قد تكون غير متابعة. هذه هي نقطة الخطر. توقف. استمع.

في المحادثة نحن غالباً نسمع كلمات وليس أفكاراً. توقف. استمع. في المقابلة فقدنا السؤال أو الإجابة. توقف. أصغ.

بمجرد أننا توقفنا لنصغي أو نستمع نصف المشكلة حلت ولكننا قد فقدنا سابقاً جزءاً جيداً مما قد قيل. إن المستمع الجيد يدرب نفسه على أن يتوقع اللحظات عندما يشعر أن ذهنه يكون ميالاً للشرود. وتوجد هنا بعض الأفكار الجيدة لتحسين عادات الإصغاء عند المرء:

هل أنت مستمع جيد؟

هل توقف الحديث بينما شخص ما يحاول أن يخبرك بشيء؟

ينبغي عليك ألا توقف الحديث أو النزوع للمقاطعة لأنك لا تستطيع الاستماع

إذا كنت تتحدث. إنك لا تستطيع أن تصغي أو تستمع إذا كنت على وشك وجاهز لمقاطعة وصول حديث رفيقك إلى فاصل أو وقفة للتنفس ، بمعنى لا يمكن أن تكون مصغ لحديث شخص معك إذا كنت مترصداً أي لحظة وقوف في حديثه لتقاطعه.

هل أنت مركز على ما يقول محدثك وتنظر في العين بعناية بدون أن تحاول تنويمه مغناطيسياً؟

المسألة تتطلب جهداً واعياً للإصغاء. وهذا لا يحصل بسهولة لأن الإصغاء مهارة تكتسب عبر الممارسة. هناك أوقات أيضاً عندما تكون غير مهتم بالمرة فيما سيخبرك به محدثك ، ولكن اللياقة والأدب تتطلب منك أن تعطيه كل انتباهك.

هل تصغي إلى كامل إخبارية شخص بدون مقاطعته قبل أن يكون لديه فرصة أصلاً لسردها؟

إنك لن تعرف ماذا يحاول أن يخبرك إلاّ إذا أعطيته الفرصة لسردها كلها مرة واحدة وبأسلوبه الخاص. كان لدى قائد أو جنرال من الجيش اسمه «جورج سي مرشال» هذه الوصفة الجيدة للإصغاء: «اسمع خبر الشخص الآخر، اسمع لحديث الشخص الآخر كاملاً، اسمع أولاً لحديث الشخص الآخر كاملاً».

هل تكبح نفسك من حقن أفكارك وآرائك الخاصة وإكمال بعض جمل محدثك أو مخبرك نيابة عنه؟

هذه أكثر عادة كريهة عند العديد منا. استمع إلى محدثك بعناية ولا تحاول أن تضع كلمات في فمه أو تكمل جملة نيابة عنه.

هل تعطي دائماً زميلك أو رفيقك الانطباع الذي يبين أنك مهتم لما سيقوله وبذلك تحفزه إلى أحسن حديث؟

ينبغي عليك فعل ذلك لأن العديد من الناس يحتاجون إلى تحفيز جمهور المستمعين ليظهروا أفكارهم بوضوح ويتحمسوا أو يتهيأوا إلى مواضيعهم في اللقاءات أو المؤتمرات . هل تنتظر دائماً حتى ينتهي المتكلم قبل أن تسأل أسئلة؟

مقاطعة المتكلم عادة إصغاء سيئة أخرى يجب أن تنتهي. من الممكن أن تخرج المتحدث عن سياقه (إضافة إلى إغاظته) بالإتيان بسؤال في وسط حديثه. ادخر أسئلتك لفترة المناقشة والتي عادة تتبع أو تعقب الحديث.

وأخيراً: هل تتذكر أن تبتسم عندما يعمل المتكلم إشارة ذكية؟ أو إيماءة

بارعة؟ وهل تخرج منك ابتسامة أو ضحكة خافتة في نهاية خبر مضحك؟ ينبغي عليك أن تتذكر أن تبتسم عندما تُصدر حركة بارعة أو ذكية من أي أحد، إنه لشيء لطيف أن تفعل والمتكلم سيثمن ذلك. وإذا استطعت أن تضحك في نهاية خبر مضحك (أو غير مضحك كثير) فإن المتكلم سيقتنع بأنك أعظم مصغ أو مستمع من بين الجميع.

ومجمل القول: إننا نتعلم من الإصغاء. نحن نتعلم الكثير عن الناس بالاستماع إليهم يتحدثون. كن مستمعاً جيداً وسوف تكون محبوباً من الناس الذين تعمل لهم وتعمل معهم.

كن مستمعاً جيداً بتنمية عادات الإصغاء الجيدة، وستصبح متحدثاً جيداً ومتكلماً جيداً.

عائق آخر عند المستقبل وهو الميل العام لسماع فقط ما يتوقع المرء أن يسمع. فما يتلقاه المرء ويقبله يكون غالباً ممزوجاً بتجربة المرء السابقة أوبخلفيته عن الموضوع. هناك عديد من الناس بدلاً من أن يسمعوا فعلاً ما يقوله الآخرون لهم يسمعون ما تقوله عقولهم الخاصة مما قد قيل. وهذا يظهر غالباً عندما يكون لدى المرء أفكار أو آراء مسبقة عن شخص ما أو وضع معين أو ما نطلق عليه بالقناعات المسبقة.

قد يعتقد مدير ما أن العامل بالمصنع غير متعلم وليس لامعاً أيضاً ولهذا عندما يطرح العامل مقترحاً ذكياً أو مبدعاً لا يسمعه لأنه لا يستطيع أن يصدق أو يعتقد أن فكرة جيدة قد تأتي من ذلك المصدر. وشبيه لهذا الميل تقبل الاتصال المنسجم فقط مع معتقدات وقناعات المرء الموجودة برأسه. يسمى النفسانيون هذا السلوك «التنافر الفطري أو عدم الانسجام أو عدم التناغم الفطري». وبحثهم يقترح أن المرء بإمكانه أن يتوقع فوارق قوية جداً بين تفاعل المستقبل لمعلومات يسمعها وهي متوافقة مع ما يعتقده سابقاً وتفاعله لمعلومات جديدة غير منسجمة أو متوافقة مع اعتقاداته الراسخة وهذا يعني أن المرء عندما يوصل رسالة أو ينقل رسالة يجب أن يضع في الحسبان شعور المستقبل للاتصال عن الموضوع أو عما يشعر به المستقبل إزاء الموضوع.

وغالباً ما يشعر به المستقبل يعتمد على مصدر المعلومة. فمجموعة من العاملين ممن يرتابون في الإدارة أو لا يثقون بالإدارة سيأخذون أي عبارة للإدارة مع ذرة ملح. وهذا سيظهر في التغذية المرتدة المتلقاة. ويجب من تعوض لكي تمر الرسالة الحقيقة.

عائق آخر مرتبط بهذا وهو التحيز أو التحامل (**Prejudice**) فإذا كان المستقبل متحاملاً ضد المرسل فسوف يرفض لا شعورياً رسالته. ويمكن أن يتمثل هذا ببساطة في السياق السياسي. غالباً الحجة القوية والحوار المنطقي من طرف مرشح أحد الأحزاب ترفض أتوماتيكياً من قبل أفراد الحزب المعارض بسبب ارتيابهم الأساسي من المعارضة.

والعكس من ذلك هو تأثير الهالة (**halo effect**) حيث يقبل المرء كل شيء يصدر من شخص ما له احترام أو حب حتى لو أن المعلومة أو الفكرة ليست بالضرورة جيدة.

وعائق آخر في جانب الاستقبال وهو وجهة نظر الأطراف المؤثرة. فإذا كان الشخص أميناً في نفسه ولديه احترام لمدرائه فسوف يفهم ويقبل الإرسال برغبة واستعداد ، أما إذا كانت وجهات نظره إحداها الخوف من الإدارة أو نقص الثقة في النفس فسوف يميل إلى غلق باب الفهم والقبول. فخوفه من سوء الفهم سيسبب له سوء الفهم. وخوفه من طلب الإيضاح -ربما بسبب أنه خائف من أن يقال له غبي- سيضاعف من نقص فهمه.

عوائق بين المتلقي والمرسل Barriers Between Sender And Receiver:

إضافة إلى التداخل أو التشويش داخل كل عنصر من أداتي الاتصال المتبادل (**The Two-way radio apparatus**) هناك مصدر استاتيكي ثالث (**Static**) يأتي من الخارج. المصدر الرئيسي للتداخل والتشوه في الاتصالات هو المسار الذي تأخذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل. في المنظمات الكبيرة يجب عادة أن تتدفق الاتصالات عبر مجموعة قنوات. وكلما كانت قنوات الاتصال أكثر اتساعاً كان من المحتمل حدوث تشوه. ويمكن توضيح هذا في لعبة الفريق المشهورة عندما يخبر شخص ما بحدث ما لجاره الذي يعيد روايته إلى جاره وذلك بدوره يرويه لجاره وهكذا حتى يدور الحدث على الغرفة. ففي وقت إعادة إعلام المنشئ يكون الخبر أو الحدث مختلفاً كلية.

ليس من المعتاد أن تمر معلومة صغيرة شفهياً «عبر قنوات» ولا تتشوه عند كل محطة حتى أن ما يستقبله المستقبل ليس ما أرسله المرسل بالمرة.

وهناك طريقة واحدة للتخفيف من هذه الصعوبة وهي استخدام الاتصال المكتوب فالكتابة ليس من السهولة أن تشوه رغم أن التفسير لما هو مكتوب قد يتغير من محطة إلى أخرى في قناة الاتصالات ، ومع ذلك فللكتابة مساوئ معينة: عدد من المسائل لا يمكن ولا ينبغي أن تنقل أو توصل

بالمكتوب. والكتابة مستهلكة للوقت، فالمشاكل العاجلة والمشاكل ذات الاهتمام العابر كتابتها غير ضرورية.

والطريقة الأكثر فعالية لتقليص التشوه هي اختصار أو قصر القنوات أو السماح بالتجاوز حيث ما أمكن. فكلما كانت المحطات قليلة على الخط من المرسل إلى المستقبل كانت فرصة التشويش أو التشويه أقل.

التعامل مع عوائق الاتصالات Dealing With Barriers to Communication: بالإضافة إلى حلقة التغذية المرتدة (**Feedback loop**) المشروحة أعلاه هناك عدة طرق أخرى لتحسين الاتصالات. فمن غير المحتمل أن يكون لدى المرء دورة اتصال تامة في أي وقت ولكن بالإمكان عمل الكثير للتغلب على بعض العوائق.

وحيث إن كثيراً من التداخل الاستاتيكي عند المستقبل يرجع إلى الطريقة التي شعر بها المستقبل أو التي يفهم بها المستقبل ما أرسل إليه فعلى المرسل أن يصبح حساساً بالطريقة التي يشعر بها المستقبلون عن الشركة، المرسل نفسه والموضوع الذي هم فيه. يجب على المرسل أن يحاول أن يتنبأ وقع ما يقوله وما يحدثه على مشاعر ووجهات نظر المستقبل. وهذا مهم بالذات عندما تكون هناك فجوة بين خلفية المرسل وخلفية المستقبل. ينبغي أن يحاول المرسل وضع نفسه في مكان المستقبل وتوجد أرضية مشتركة للتفاهم. التوقيت مهم فالرسالة سوف تفهم وتقبل في وقت معين أحسن من وقت آخر.

فمثلاً الرسالة التي ترسل باكراً جداً أو ترسل قبل أوانها – قبل أن يكون الناس جاهزين للتعامل معها– لن تكون مقبولة: فالعامل قد لا يكون جاهزاً لقبول إرشاد أو تعليمات عن السلامة في العمل قبل أن يكون قد تعرض إلى أخطار الآلة، فعندما يرى الآلة فإن رسالة السلامة سوف تفهم وتقبل.

إن إحدى الوسائل الأكثر فعالية في الاتصال هي التعامل وجهاً لوجه مع المرؤوسين (**Face-to-face dealing**) فبملاحظة كيف تؤخذ الرسالة وبمشاهدة التفاعلات غير الشفهية وكذا التفاعلات الشفهية وإتاحة الفرصة للمرؤوس أن يسأل ويجيب عن أسئلة حول المشكلة التي باليد يستطيع المرسل تعجيل دورة الاتصال.

ليس فقط الحصول على رد (**Feedback**) فوري ولكن الرسالة المبدئية تكون واضحة بالأسلوب الذي عكست فيه. فنبرة الصوت تعطي تأكيداً

ومصداقية لا يمكن أن تعبر دائماً في شكل مكتوب ، وتعابير الوجه ولغة الجسم تساعد كذلك على نقل الفكرة.

بمجرد إعطاء الرسالة يستطيع المرسل أن يلاحظ الشخص المتلقي ويحكم على استجاباته ، ليس فقط بما يقول ولكن بمجموع السلوك الإجمالي المتوقع. ويستطيع المرسل أن يحدد ما إذا كان هناك عداوة مضمرة واستياء وكراهية قبول أو في جانب آخر حماس، معنوية عالية وقبول كلي.

الاتصال داخل الجماعة غير الرسمية: Communication Within The Informal Group: حتى الآن لقد تناولنا التواصل الرسمي فقط. ومع ذلك ففي معظم المنظمات الكبيرة الجانب غير الرسمي للاتصال لا يمكن تجاهله. وهذه الاتصالات تظهر نفسها عبر الإشاعات «والأكاذيب» . والإشاعات عادة مبنية على أنصاف الحقائق أو على زيف كامل وتنتشر طوال الوقت في العديد من المنظمات. يجب على المدراء دائماً أن يكونوا متيقظين للإشاعات ومستعدين لتحديها، ودحضها أو إنهائها عند الضرورة.

الإشاعات ممكن أن تضلل أو تخدع وتسبب ضرراً للشركة، فالإشاعة الخطأ التي تقول إن الشركة في وضع مالي سيئ أو تخطط لغلق مصنع ممكن أن تسبب ذعراً وهياجاً في المنظمة.

والإشاعة التي تقول إن المشرف سينقل أو إن هناك تغييراً في سياسة أو خطة الأفراد ممكن أن تتسبب باستقالة الموظفين، تقديم تظلمات أو شكاوى إلى هيئات حكومية.

على المدراء أن يكونوا متيقظين لكل الشائعات التي تنتشر داخل الشركة. الإشاعات لا يجب تجاهلها. يجب اتخاذ إجراء فوري للتحقق من صحة الإشاعة (فبعضها لها عناصر من الحقيقة داخلها) وتعرض القصة كاملة وصحيحة على الأشخاص المشتركين في المسألة. انتقال الكلام سرياً هو القناة غير الرسمية للاتصال الذي تنتشر عبره الإشاعات وبالمثل المعلومات الحقيقية عبر التنظيم وقد شبهها المؤلف بحامل أو حوامل الكرمة أو شجرة العنب **(The Grape Vine)** عندما تتسلق وتمتد عليها، إنها سريعة ومرنة وتلقائية .

ويبدو أن الإشاعة توجد حيثما يكون هناك أناس يتمتعون بدرجة عالية من المصداقية أو الموثوقية.

عدد من المدراء يستخدمون هذه الطريقة **(The Grape Vine)** لتعزيز

الاتصال الرسمي. غالباً يرسل المدراء بالونات اختبار **(Trial balloons)** بواسطة الإشاعة أو عن طريق إطلاق إشاعة لتحديد ردود أفعال الموظفين المحتملة إزاء المقترحات المنظورة.

إرسال مادة في تهيئة الاتصال الرسمي يمكّن الإدارة من الحصول على تغذية مرتدة **(Feedback)** بشأن الاتصال الرسمي بدون وضع الإدارة في موضع الالتزام فيما إذا كانت ستعدل سياسات أو خططاً استناداً إلى التغذية المرتدة.

إعطاء أوامر Giving Orders: يعتبر إعطاء الأوامر والتوجيهات واحداً من أغلب الجوانب الشائعة للاتصال. فكل المدراء يجب أن يعطوا أوامر من وقت إلى آخر، معظم الأوامر الفورية تعطى شفهياً. أما الأوامر طويلة المدى والتوجيهات التفصيلية فتعطى بالمكتوب.

الأوامر الكتابية ستشرح فيما بعد في هذا الفصل.

الأوامر المباشرة Direct Orders: الأوامر المباشرة من الأحسن تخصيصها للأوضاع الطارئة أو في الحالات التي تستدعي تأكيداً خاصاً. ينبغي أن تعلن أو تصدر الأوامر المباشرة بأسلوب واضح ومدروس ، بطيء وبصوت غير مرتفع ليسمعه المرؤوس. فالصياح والأوامر الصاخبة لا ضرورة لها ومزعجة.

الطلبات Requests: هي أكثر احتراماً أو لطفاً من الأمر المباشر. فالطلب يدعو للتعاون. وعند طلب شيء ما يستخدم المدير بفعالية فهمه للشخص الذي يوجهه. يوجد عدد من الناس ممن لا يستجيب للطلب.

فمثلاً عندما يقول مدير ما: «من فضلك يا آنسه كلارك اطبعي هذه الرسالة» يعتبر هذا الطلب عموماً أكثر فاعلية من القول: «اطبعي هذه الرسائل»

المقترحات Suggestions: المقترح يرفع من شعور أو إحساس الموظف بالمسئولية. ويستخدم مراراً عند التعامل مع الأشخاص الحساسين جداً. ويتضمن المقترح عمل الفريق ومنفعة الجماعة. «هذه الرسائل مهمة ومن المفيد إذا أنجزت إلى المساء». هذا المقترح ترك السكرتارية إلى نفسها. المقترح يؤدي إلى تطوير القدرة وتقدير الأمور.

بيع الفكرة **Selling The Idea:** أعط أسباباً حيثما كان ذلك ممكناً. فإذا فهم الشخص ما وراء الطلب أو ما هو المقصود من الطلب أو المقترح فسوف يستجيب برغبة كبيرة. استنهض أو أيقظ اهتمام الشخص أو إعجابه في القيام بالعمل بدلاً من أمره بأن يفعله.

«بيل (Bill) الموعد النهائي لإنهاء وتقديم المناقصة يوم الجمعة بعد الظهر . هل بالإمكان أن تحث موظفيك للانتهاء من الجزء الخاص بهم يوم الخميس»؟

التعاون Cooperation: القائد يتعاون مع أولئك الذين فوقه وأولئك الذين تحته في الهيكل التنظيمي. هناك العديد من المدراء يعولون على رؤسائهم ويتجاهلون مرؤوسيهم. فهؤلاء الملمعين للتفاحة (Apple Polishers) أو كما نقول بالعربي الذين يمسحون الجوخ أو يتزلفون لمن فوقهم وينسون الرعية –يفقدون احترام أتباعهم ويحطمون فكرة روح الفريق. والقائد الحقيقي في تعامله مع المرؤوسين لا يكلمهم باستعلاء أو يظهر كرئيس عليهم. بل يثق فيهم ويعمل على شيوع روح الفريق (The ‹›We›› Spirit).

وهذا التوجه مطلوب كذلك في العمل مع المدراء الذين هم في نفس المستوى الخاص. إن نقص أو ضعف التعاون والاتصال الجيد بين الزملاء يحطم روح الفريق ويضيف تعقيدات إلى الانسياب الحر للأفكار والتوجيه داخل الشركة. وعند نقل المعلومات والأوامر إلى مدراء آخرين من المهم جداً أن لا يغيب عن البال أن هؤلاء ليسوا مرؤوسين وليس بالإمكان دفعهم، فالمدير الفعال يروج أفكاره إليهم ويستحث تعاونهم.

ولتلخيص أساليب الاتصال الشفهي الرشيد نورد هنا سلسلة من الإرشادات المقترحة من قبل رابطة الإدارة الأمريكية (AMA).

أخطاء شائعة عند إصدار الأوامر: التكلم بغموض أو اختيار كلمات لا تعكس المعنى المرغوب بشكل كامل

إعطاء أوامر بطريقة غير منتظمة أو كيف ما اتفق أي اعتسافاً. (التعليمات ينبغي أن تنظم أو توضع بتسلسل منطقي أو مناسب).

اعتقاد أو افتراض أن المرؤوس يفهم ما هو متوقع منه عندما يكون هناك تكرار بينما الحال ليس هكذا.

اقتراحات ينبغي تذكرها عند إعطاء الأوامر: اعرف وافهم تماماً العمل المطلوب إنجازه.

أعط المهمة إلى الشخص المناسب، بعض الموظفين ماهرين أو حاذقين في أعمال محددة أكثر من آخرين وينبغي أن يُستدعوا أو يُطلبوا للقيام بتلك الأشياء التي هم فيها أكثر براعة ومهنية من غيرهم.

أعط الأوامر بصورة واضحة ودقيقة وشفافة.

لا تفترض أن الأوامر مفهومة. تأكد من أنها مفهومة، كررها إذا لزم الأمر.

اجعل الأوامـر على مستوى عـالٍ. تجنب السخرية أو الأشكال الأخرى من الاستهزاء أو التهكم. استعرِض أو أوضح إذا لزم الأمر. فهذا عامل مساعد ممتاز لتوضيح أهمية أوٍ قيمة المشكلة. لا تعط أوامر عديدة في وقت واحد. فهذا قد يكون مربكاً.

إذا كان المرؤوس مقتدر لا تنق **(do not nag)** أو تجلس فوقه. اسمح بوقت معقول حتى ينجز العمل أو تكمل المهمة.

أعط الأوامر عبر القنوات الصحيحة. لا ينبغي تجاوز الرؤساء المباشرين أو إهمالهم في إعطاء كلمة إلى الموظف لإنجاز المهمة. ينبغي أن يدرك المرؤوس أن رئيسه المباشر ليس فقط لديه المسئولية في إنجاز العمل ولكن له السلطة إلى الدرجة المعتبرة. فهذا الإجـراء الوظيفي وهـذه السلطة المباشرة لا ينبغي أن تحطم. إنها إضعاف لمعنويات الجماعة وللمسئول المباشر أن يذهب مشرف أعلى مباشرة إلى فرد من الجماعة بتعليمات بدون استئذان من المشرف المباشر.

أعط تفاصيل مناسبة ولكن لا تربك أو تخلط الأمور، فالأوامر التفصيلية مرغوبة عندما تكون هناك مخاطر، أو حيثما يكون العمل ذا طبيعة خاصة أو لا يتكرر أو مع أناس ذوي خبرات محدودة أو حيثما يكون هناك إجراء معياري مرغوب أو في التدريس.

من خلال المتابعة أو عبر المتابعة. قد يكون من المرغوب بعد فترة معقولة من الزمن التحقق والتأكد من أن الرجل قد فهم وأنه ينجز مهمته بصورة مرضية.

الأوامر والتوجيهات المكتوبة Written Directions And Orders: في كثير من الأحوال تكون الأوامر المكتوبة فعالة أكثر من الأوامر أو التوجيهات الشفهية. وهـذا ملائم بالتحديد لـلأوضـاع المعقدة حيث يتكوٍن التوجيه من معلومات تفصيلية وسينفذ من قبل العديد من الموظفين وغالباً في مواقع متفرقة.

الإجـراءات التشغيلية المعيارية والتي شرحت في الفصل الثالث كوسائل للتخطيط هي كذلك تستخدم كتوجيهات رسمية للأشخاص الذين ينجزون المهام الموضحة، كذلك فإن الإجراءات التشغيلية المعيارية **(The SOPs)-** هي آلية رئيسية في تدريب الموظفين الجدد للقيام بالعمل.

فالأمور التفصيلية تكتب لسهولة الدراسة وكمرجع ثابت عند الطلب ينبغي أن يتوافر لكل التوجيهات سواءً مكتوبة أو شفهية الـ ٤ معايير **(الـ٤C)** وهي أن تكون كاملة **(Complete)** وواضحة **(Clear)** وموجزة

(Concise) وقـادرة علـى الإنجـاز أو ملبية للغـرض **(Capable Of fulfilment).**

ينبغي أن يكون التوجيه مكتملاً بحيث إن كل المعلومات الضرورية تكون واردة فيه، ويجب أن يكون واضحاً بحيث لا يكون هناك مكان لسوء الفهم. كما أن استخدام الألفاظ أو الكلمات السليمة -من الناحية الفنية والمنطقية- والبناء الجيد للجملة يساعد على ضمان الوضوح.

ينبغي قراءة وإعادة قراءة كل أمر قبل أن يصدر لضمان أنه لا يوجد سوء فهم أو مادة غامضة فيه. الإيجاز لا ينهي المسائل غير الضرورية والغريبة فحسب بل يعزز الوضوح ويجعل التوجيه سهل التنفيذ والاتباع ، والـ C الأخيرة - يقصد المؤلف المعيار الأخير من المعايير التي ينبغي أن تتوافر للتوجيهات - الذي هو القدرة على تلبية الغرض مهم جداً لأن المتلقي إذا لم يؤمن أو يعتقد أن الأمر ممكن أن ينفذ فإنه لن يبذل جهداً حقيقياً لإنجازه.

إن إعطاء شخص ما مهمة تجعله يوسع قدراته ممكن أن تحفزه للعمل بجد لإنجازها ولكن إذا كانت تبدو بعيدة عن التحقيق أو صعبة المنال أو خارج نطاق قدراته، فسيقلع عنها أو يتركها حتى بدون عمل محاولة حقيقية.

ويبدو أن بعض الناس الذين يتكلمون بفعالية يفقدون فعاليتهم عندما يضعون أفكارهم بالمكتوب أو يحولونها إلى أفكار مكتوبة، إنهم يميلون إلى استخدام لغة مختالة **(Corporations)** أو التكلم بنبرة عالية في حين أن البساطة أكثر فعالية بكثير. غالباً ما يجد المرء أوامر مثل: عند استلام هذه المذكرة مطلوب عمل كذا وكذا، بدلاً من القول فقط: نفذ هذا الإجراء الآن.

إن إحدى معوقات الاتصال المكتوب تتمثل في صعوبة الحصول على التغذية الراجعة **(Feedback)**، أما في التواصل الشفهي فالتغذية المرتدة أو الراجعة غالباً تكون فورية. وفي التوجيه المكتوب لا يعرف المرء دائماً كيف تقبل المستقبل الرسالة.

وللتغلب على هذه الصعوبة يعقد بعض المدراء ندوات تغذية مرتدة **(Feedback)** بعد تعميم أو نشر اتصال مكتوب بحيث تطرح أسئلة من الأطراف المعنية ويجاب عليها ويحصل اختبار للفهم والقبول للأمر من قبل المجموعة عن طريق الإدارة.

وهناك بعض الشركات تستخدم الاتصال المكتوب حتى لأغلب الأوامر

التافهة وتطبع دفاتر مذكرات بالشعار «ضعه بالمكتوب» (**put it in writing**) أو في رسالة مشابهة.

وهناك فائدة واحدة لعمل كل شيء بالمكتوب هي الاحتفاظ بسجل لما تم الأمر به. إنه شيء عظيم لملف في حالة أن (**JIC**) –أي ملف–(**Just In Case**) . أي في حالة أن أحداً يريد أن يتحقق من المسئول الذي اتخذ الإجراء. وعلى أية حال فقد ينتج أكواماً من الأوراق وربكة أكثر من قصر الأوامر المكتوبة والاتصالات على أنواع المادة الأكثر وزناً. بمعنى أن الأوامر الهامة هي ما يتطلب كتابتها..

(12)

ʕ ǂ Ṻ ÆDZKŘǩǂ Ǩøø dž Ä̈ǩǂ

ƝYKø�ØĀǩǂ

Leadership

«**القادة يولدون ولا يُصنعون**» مقولة ظلت مقبولة عموماً طيلة عصور. لقد كانت في الحقيقة الأساس للإقطاع والنظام الملكي للحكومة.

وحتى في أمريكا حيث كانت بدايات صعود الرجال الهمل أو الناس الحقراء إلى المواقع العليا، لقد قال الناس إن سماتهم أو خاصيتهم القيادية كانت غريزية أو فطرية.

في معظم منظمات الأعمال يرتفع رجال محددون ونساء محددات من بين الصفوف/ أو المراتب **(The ranks)** إلى مواقع إشرافية وإدارية. فهل هؤلاء الرجال والنساء قادة طبيعيون؟ لقد بينت التجربة أن الجواب «ليس بالضرورة» **(Not Necessarily).**

إن الناس يتحركون إلى مواقع القيادة والمسئولية لأسباب كثيرة: الأقدمية، بالاختيار/ الانتخاب (في القطاع العام)، بالمجاملة أو المحاباة أو القرابة وبالترقية أو الترفيع نتيجة لمهنيتهم في أعمالهم أو مهارتهم الفنية. وغالباً هؤلاء الناس ليس لديهم قدرة قيادية حقيقية أو خبرة ومن الضروري تدريسهم ليكونوا قادة. في هذه الحالات السبب للترقية أو الترفيع ليس له علاقة بالقدرة على أن تقود ولا بالإنجاز في موقع أعلى يضمن نجاحاً في القيادة.

إن نزع الرداء ولبس الشال الأبيض والكرفته ليست في حد ذاتها هي التي تجعل الرجل قائداً.

هل يستطيع المرء أن يتعلم مهارات القيادة؟! لقد كان هناك مثالان مذهلان أو مفاجئان في الحرب العالمية الثانية للنجاح في تدريس الرجال كي يكونوا قادة. إن الرجال في القوات المسلحة عادة يكونون شباباً إلى حد ما وبلا خبرة عسكرية. ولقد تم اختيار عدد للتدريب على أن يكونوا ضباطاً **(Officer Training)** وببرنامج مكثف دربوا بنجاح ليكونوا قادة في المعركة. فهل كانوا كلهم «قادة طبيعيين»؟

أغلبهم بعيد عن الاحتمال، وكان ذلك بموجب رقمهم أو عددهم أو جمعهم تحديداً.

وأكثر أهمية كان مثال الرجال والنساء في الصناعة الذين دُربوا ليكونوا رؤساء عمال ومشرفين. فمعظم هؤلاء ظلوا عمالاً بالمصنع أو بالمكتب لسنوات كثيرة، ماهرين في وظائفهم، ولكنهم لم يكونوا أبداً في موقع القيادة. وعندما انفجرت الحرب وامتلأت مصانعنا الدفاعية بالعمل

وظفت الشركات مئات الآلاف من الرجال والنساء غير الماهرين. وقد كانوا مابين رجال كبار عملوا في كل أنواع الأعمال من غير الوظائف الصناعية قبل الحرب وشباب خرجوا من المدرسة الثانوية وعمال مصانع مختبرين إلى ربات بيوت وجدات (من جاني ورد إلى ملحم) ممن لم يسبق له أبداً رؤية مصنع من الداخل قبل الحرب.

وكان من الضروري تدريب عمال المصنع المختبرين الذين ترقوا إلى وظائف رؤساء عمال ومشرفين بسبب معرفتهم البسيطة العمل المطلوب بمجال القيادة.

لقد كان من الضروري تعليمهم كيف يشرفون، يوجهون، ويراقبون ويحفزون ويرشدون ويدربون مرؤوسيهم.

ولتدريسهم كل ذلك فقد وضعت هيئة القوة البشرية للحرب برنامجاً أطلق عليه «التدريب داخل الصناعة» ((**Training Within Industry**) **TWI**)) والذي كان ناجحاً على نحو هائل في صناعة قادة من هؤلاء الناس السابقين العاديين.

والتدريب داخل المصنع لم يحقق هدفه فحسب بل وضع كذلك الأرضية العملية أو العمل التمهيدي لتدريب الموظفين في القيادة أثناء سنوات ما بعد الحرب. لقد أثبت أن القيادة ممكن أن تنمى أو تتطور – أي أنها ليست فطرية بالضرورة. كثير من الناس يتهكمون إزاء فكرة أنه لا يوجد أي شيء معقد عن القيادة. «ليست أكثر من إدراك عام (**it is nothing more than plain common sense**) عبارة تتردد باستمرار.

ما هو الإدراك السليم أو حسن التقدير للأمور (**Common Sense**)؟ إن حسن التقدير للأمور مبني بدرجة رئيسية على استنتاجات متطورة أو نميت من تجارب أو خبرات المرء الخاصة. ولكن الخبرة الشخصية ليست كافية أبداً لإعطاء أي شيء بل هي إجابة قاصرة. هناك شيء كبير نحو القيادة أكثر بكثير من الخبرة الضرورية التي تحيط بأي شخص. على المرء أن ينظر أبعد من حسن التقدير للأمور أو الإدراك السليم. عليه أن ينظر إلى التحليل العلمي للسلوك البشري لمعرفة ما يدفع الناس أو يحفز الموظفين وكيف يستطيع قائد ما فرض أو توظيف هذه العوامل باتجاه إشراف جيد/ أو نمو إدارة رشيدة.

إن المدير أي مدير لا يمكن أن يركن على «حسن التقدير» (**الـ Common Sense**) ليساعده على حل مشاكل مالية وتصنيعية لا شك أنه سيستدعي

أحسن الخبرات الممكنة في هذه المجالات والتي تكون في متناوله أو تكون متوفرة له، فلماذا إذاً ينبغي أن يلجأ إلى الأساس الأقل علمية في معالجة مشاكل علاقاته البشرية. القيادة من وجهة نظر عملية يمكن اعتبارها ببساطة كعلاقة توجد بين شخص معين وأفراد جماعة آخرين وهذه العلاقة توجد في كل مراحل حياتنا بين شباب على أرضية ملعب، بين طلبة في مدرسة وجامعة أو كلية ، بين شغالين في الحكومة ، وبالطبع في الأعمال التجارية والصناعية **(In Business)** والعامل المشترك في كل هذه الوجوه المختلفة للقيادة هو عنصر أو عامل السلطة **(the factor of Authority)** السلطة التي تكتسب أو تُخول في منصب ما أو تتأسس بمزيج من الاثنين.

معظم المدراء يُعينون في منصب ما فوق موظفيهم ويُعطون السلطة لتنفيذ أهداف وظائفهم. وهذه السلطة في حد ذاتها لا تؤهل بالضرورة الشخص المتولي لها لاسم «قائد». وعلى العكس توجد أمثلة لا تعد من المدراء لا يقودون ولكنهم ينفذون ببساطة مسئولياتهم باستخدام اعتباطي لسلطتهم.

ماذا يتوقع المرؤوسون من قادتهم؟ أولاً أنهم يتوقعون أن يكون المدير كفوءاً في حقل خبرته الخاص ويبين أو يظهر هذا في تصرفه الخاص وفي المعايير الموضوعة للعاملين، وهذا لا يعني أن كل قائد يكون كفوءاً فنياً في كل جانب من جوانب عمل دائرته ولكن ينبغي فقط أن يكون لدى القائد معرفة كافية ليوجه، ويرشد ويساند رجاله. والأكثر أهمية هو أن المرؤوسين يتوقعون أن يكون المدير عادلاً ومنصفاً إلى أقصى حد، أي لا تشوبه شائبة في هذا الجانب. لأن المسألة في التحليل النهائي تبقى داخل مجال أو منطقة المرؤوسين ليمنحوا أو يمسكوا القيادة. ولهذا من المهم أن يعرف القائد ما هو المتوقع منه.

عندما تكون القيادة فعالة فإن نماءها ومحصولها هو التعاون والمعنوية العالية. فبدون تعاون من موظفيه لن يستطيع المدير أبداً مواجهة أهدافه. وما لم تكن الروح المعنوية عالية فسوف ينزعج بالمعارضة الساخنة أو الشقاق والغياب والتخريب التام.

هناك أشياء كثيرة تؤثر وتساهم في المعنوية وروح التنظيم ولكن العامل الأساسي هو الشعور أو الإحساس بالغرض أو الغاية **(a feeling of purpose)** والاعتزاز بالتنظيم، وبأهدافه ونوعية القيادة لمدرائه.

تعريف آخر للقيادة وهو أنها فن فرض رغبة المرء على آخرين في أسلوب كمن يأمر أو يوجه أو يلتمس احترامهم وثقتهم وتعاونهم الكلي. وذلك لا يمكن أن يتحقق بالاستخدام الاعتباطي لسلطة موقع المدير. فالأمر يتطلب جهداً مخلصاً من جانب القائد ليكسب ويحافظ على ثقة رجاله ويستخدم قوتهم وخبرتهم بتفاؤل وأن يدرك أنهم قادرون على المساهمة الهامة والخلاقة لتحقيق أهداف الشركة. وقيادة من هذا الأسلوب يمكن تطويرها بدراسة ما تعلمه علماء السلوك عن الطبيعة البشرية وأساليب مساعدة الناس لبذل ما بوسعهم بتمكينهم من تحقيق الرضا بالنفس **(Self-Satisfaction)** في فعل ذلك.

أنماط القيادة **Leadership Styles:** هناك ناس مختلفون يستخدمون طرقاً مختلفة لإظهار قيادتهم. إنهم يختارون «أنماطهم القيادية» الخاصة وغالباً بتقليد قادتهم الأوائل أو بإتباع الأساليب المستخدمة من رؤسائهم الحاليين. وأحياناً يسود نمط قيادي معياري عبر التنظيم ولكن في الأغلب الأعم يكون النمط القيادي الذي يناسب المدير وموظفيه والوضع الذي ينشأ، نمطاً تكون كل الأطراف المعنية فيه قادرة على العمل في جو مريح. وعلى أية حال فالمدراء ما لم يكونوا على دراية بالأنماط القيادية المتغيرة الموجودة وبفوائدها ومحدداتها وبتطبيقها على أوضاع محددة فإنهم قد لا يدركون أن هناك خياراً ممكناً عمله.

لقد لخص «روبرت تيننبوم أند وورن إتش شميدت» **(Robert tannenbaum and warren H.schmidt)** في مقالة رائعة بمجلة هارفرد بزنس أنماطاً قيادية متنوعة في شكل يبين تسلسل سلوك القيادة.

تسلسل سلوك القيادة كل النقاط على طول التسلسل ترتبط بدرجة السلطة المستخدمة من قبل الرئيس **(The boss)** أو المدير ومقدار الحرية المسموح بها للمرؤوسين في التوصل للقرارات. ففي الطرف الأيسر يكون النمط القيادي الذي يكون فيه المدير متسلطاً أساساً بينما في الطرف الأيمن لدينا النمط الكلي تقريباً للقيادة الديمقراطية. دعونا نفحص كل نقطة من النقاط بصورة أكثر تفصيلاً.

١ - **المدير يتخذ القرارات ويعلنها:** يحدد المدير أولاً ما هي المشكلة ويستعمل أساليب صناعة القرار -بوعي أو بلاوعي- التي سبق وأن شرحت في هذا الكتاب، ويتخذ القرار ويبلغه أو يعلنه إلى المرؤوسين. إنه قد يعطي أو لا يعطي اعتباراً لما يفكر به مرؤوسوه حول المشكلة أو القرار ولا يعطيهم

فرصة للمشاركة في عملية صناعة القرار. إنه يعتمد عادة على دوره التسلطي **(His Authority-Role)** للحصول على الامتثال.

٢ - **مدير يروج أو ينفق القرار:** كما في النمط (١) يتوصل المدير للقرار بطريقته الخاصة. وبدلاً من تبليغه فقط فهو يقوم باتخاذ خطوة إضافية لمحاولة إقناع مرؤوسيه بقبول القرار مدركاً أن المرؤوسين قد يقاومون غالباً القرارات الاعتباطية. إنه يسعى لتقليل هذه المقاومة بطرق تنفيقية أو أساليب بيعية مظهراً لموظفيه كيف سينفعهم القرار.

٣ - **يطرح المدير أفكاراً ويطلب أسئلة:** مرة ثانية يتخذ المدير قراره وفي وقت تقديم هذا القرار إلى موظفيه يعطيهم فرصة ليحصلوا على إيضاح كامل لتفكيره ومقاصده. فندوة السؤال والجواب تعطي المرؤوسين فرصة ليعبروا عن آرائهم حول المشكلة وتعطي المدير فرصة ليحصل على تغذية مرتدة عن مدى تفهمهم وقبولهم أو ضعف القبول والمشاكل الممكنة التي قد تنشأ.

٤ - **المدير يطرح أو يقدم قراراً تجريبياً/ قراراً مبدئياً خاضعاً للتعديل:** وهنا تكون الخطوة الأولى المهمة باتجاه مشاركة أكبر في صناعة القرار. يكون للمرؤوسين بعض التأثير على القرار النهائي. المدير في هذه الحالة يكون قد فكر بالمسألة وفحص البدائل وتوصل إلى استنتاج مبدئي. وقبل أن يجعل قراره نهائياً يقوم بتقديم أو عرض مقترحه على رجاله بهدف تفاعلهم وتلاقح أفكارهم. فهو يصغي لهم ولكنه هو الذي يتخذ القرار النهائي بنفسه، سواءً قبل أو رفض وجهات نظر الجماعة.

٥ - **المدير يعرض المشكلة ويحصل على مقترحات ويتخذ القرار:** حتى هذه النقطة -على التسلسل- يكون المدير قد عمل شيئاً من القرار قبل إحضاره إلى الجماعة. الآن يحصل المرؤوسون على أول فرصة لاقتراح حلول. فالمدير يُعرِّف أو يُحدد المشكلة ويطلب من الجماعة اقتراح الحلول الممكنة. والغرض هو الاستفادة أو الانتفاع من معرفة وخبرة الرجال والنساء العاملين في جو المشكلة المطروحة للنقاش ، لأنهم قد يقدمون قائمة بدائل أعظم مما يستطيع المدير أن يفعل بمفرده.

٦ - **المدير يضع حدوداً ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار:** في هذه النقطة ينقل المدير إلى الجماعة الحق لاتخاذ القرار، وهو بالطبع فرد من الجماعة ويشارك. وقبل أن يفعل ذلك يشرح المشكلة التي تحتاج لحل ويوضح المؤشرات/ أو الإطارات التي يتخذ القرار فيها . فتخرج الجماعة

ببدائل وعندئذ يختار بديل من بينها ، والمدير يعتبر كفرد في الجماعة وعند الضرورة يعمل كمنسق أو رئيس مجلس أو رئيس الجلسة.

٧ - **المدير يسمح للمرؤوسين بأن يشتغلوا داخل حدود موضحة من قبل الرئيس الأعلى:** وهذا الأسلوب يمثل الدرجة القصوى للإدارة الديمقراطية، ونادراً ما يطبق في أوضاع العمل التجاري والصناعي، ولكن الإدارة الديمقراطية معتادة في الجماعات المهنية والبحثية حيث يكون المدير في الواقع (**an equal among equals**) أي كفوء بين كفوئين، ففي هذا النمط القيادي ليس للمدير أهمية في عملية صناعة القرار أكثر من أي فرد آخر. لا توجد حدود حول ما يمكن اتخاذه غير تلك المفروضة على التنظيم كله.

في أي نموذج مشاركة في القيادة على المدير أن يتوقع أن يكون مسئولاً أمام رؤسائه الأعلى عن نوعية أو جودة القرار المتخذ حتى لو كان القرار قد صدر بالمشاركة مع الجماعة. ينبغي على المدراء الذين يستخدمون أساليب الإدارة المشتركة أن يكونوا مستعدين لقبول أي مخاطرة أياً كانت عند قيامهم بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى مرؤوسيهم. فإذا كانت ثقة المدير بقدرات مرؤوسيه مبررة فالمخاطرة ستقل وإمكانية اتخاذ قرارات صائبة وتنفيذ جيد وبيئة عمل ديناميكية ومحفزة ستتعزز.

نظرية **X** ونظرية **Y** لماك جريقور (**Mc Gregor›s Theory X and Theory Y**):لا يكون النقاش مكتملاً عن القيادة بدون النظر أو دراسة النظريات المشهورة لدقلاس ماك جريقور (**Douglas Mc Gregor›s**) عن السلوك البشري. لقد أشار ماك جريقور إلى أن معظم تفكير الإدارة مبني خطأً على فكرة أن الناس لا يريدون أن يشتغلوا وأن القياديين أو القادة يستطيعون فقط الحصول على جهودهم عن طريق المكافأة أو العقوبة. هذه الفلسفة للقيادة أطلق عليها «نظرية **X**» وتحوي:

الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر القدرات الإنتاجية –النقود، المواد، الآلات، القوى العاملة– في مصلحة تحقيق أهداف الشركة.

بالنسبة للناس أو الموظفين، فهذه هي عملية توجيه جهودهم وتحفيزهم، والسيطرة على حركاتهم وسلوكهم لتناسب أو لتتلائم مع احتياجات التنظيم.

وما لم تتدخل الإدارة فالموظفون قد لا يتعاونون وقد يقاومون حتى الاحتياجات التنظيمية. ولهذا يجب أن يقتنعوا، يكافأوا، يعاقبوا، يراقبوا، وهذه هي مهمة الإدارة.

الرجل المتوسط كسول أو متراخ بالطبيعة فهو يعمل قليلاً كلما أمكن ذلك.

ناقص أو ضعيف الطموح، لا يحب المسئولية ويفضل أن يفكر له رؤساؤه.

إنه أناني لا يحب إلا نفسه وسلبي إزاء الاحتياجات التنظيمية.

إنه بالطبيعة مقاوم للتغيير.

إنه ساذج سهل الانخداع وغير ألمعي وجاهز أو عنده الاستعداد ليخدع من الدجالين والديماغموجيين (أي أولئك الزعماء الذين يلعبون بعواطف الناس بكلامهم وخطاباتهم).

إن النظرة الضمنية للطبيعة البشرية قد تبدو مؤلمة أو قاسية **(harsh)** ولكنها في الممارسة تبطن الفلسفة السائدة لعلاقات الموظف. نظرية **X** تستخدم الثواب والعقاب **(Reward and Punishment)** الجزرة والعصا كمحفزاتها الرئيسية. فإذا كان الشخص ناجحاً فإنه يعطى ثواباً على شكل علاوة أو ترفيع، مكافأة، ترقية أو لقب **(Title)** فإذا لم يقابل أو يلبي المعايير الموضوعة فإنه يعاقب بفقدان وظيفته، أو ينقل إلى مكان أقل أهمية أو يُهمل في الترقية.

ماك جريقور يقترح أن هذه الممارسة غير صحيحة أو غير صالحة. فهي مبنية على افتراضات خاطئة. الكائن البشري أكبر بكثير مما افترضت نظرية **X**. لقد قام ماك جريقور بموازنة نظرية X مع نظرية **Y**: الإدارة مسئولة عن تنظيم العناصر أو مقومات القدرة الإنتاجية أو الاستيعابية –النقود، المواد، الآلات أو المعدات، القوى العاملة– في صالح تلبية أو تحقيق أهداف الشركة.

الناس ليسوا بالطبيعة سلبيين أو مقاومين للاحتياجات التنظيمية وقد يصبحون كذلك فقط بسبب خبرتهم أو تجربتهم في عالم الأعمال **(In The Business)**. إن كل الناس لديهم في داخلهم الدافع، والطاقة الكامنة للتنمية أو التطوير والمقدرة على تحمل المسئولية والقدرة والرغبة في توجيه سلوكهم نحو الأهداف التنظيمية. الإدارة لا تخلق هذه الصفات ولكنها تستطيع تطوير أو تنمية هذه القدرات أو الصفات في أنفسهم.

المهمة الجوهرية للإدارة هي ترتيب الأوضاع التنظيمية وطرق العمل بحيث يستطيع العاملون تحقيق أهدافهم الخاصة بشكل أفضل وذلك بتوجيه جهودهم الخاصة نحو الأهداف التنظيمية.

إن ماك جريقور **(Mc Gregor)** يؤمن أن الناس سوف يعملون لأنهم يريدون أن يشتغلوا وأنهم سوف يشتغلون أحسن إذا كان لديهم قول أو كلام في كيفية تحقيق أو تلبية أهدافهم. وهو يشعر -أي ماك جريقور- أن العمال إذا أعطوا فرصة ليقرروا طرقهم الخاصة ويسمح لهم أن يستخدموا قدراتهم الكاملة فإن الإدارة ستحصل على أحسن النتائج.

وهذه هي الحالات أو الأوضاع **(The Conditions)** التي أشير إليها في شكل «تسلسل سلوك القيادة» في أنماط القيادة الأقرب إلى الجانب الأيمن.

الإدارة بالأهداف (Management by Objectives (MBO: الإدارة بالأهداف أسلوب مشهور للقيادة تتبع نظرية Y وطرق المشاركة التي أوصى بها علماء السلوك. في هذا النمط من القيادة يحدد المدير والمرؤوسون معاً الأهداف التي يرغبون بتحقيقها في فترة محددة من الزمن. وتوضع معايير الأداء لقياس هذه الأهداف ويلتزم بها أو تكون ملزمة.

ويعطى المرؤوس عندئذ كامل الحرية ليعمل كل ما يشعر أنه ضروري لتلبية هذه الأهداف. فالمدير لا يخبره كيف ينجز مهمته بل يترك هذا كلية إلى المرؤوس. وفي فترات زمنية منتظمة يتم تقييم إلى أي مدى وصل التقدم في البرنامج من قبل المدير والمرؤوس في ضوء معايير الأداء ، أي تقدير إلى أي مدى هم قريبون من الوصول إلى الهدف.

العامل الرئيسي في الإدارة بالأهداف هو أنه شكل حقيقي للمشاركة في القيادة، فالمدير لا يحدد حتى الأهداف بمفرده بل يعمل ذلك بالاشتراك مع المرؤوس المسئول عن تنفيذها. فالمرؤوس يُرشد ويُحفز لتطوير أو وضع أهداف معقولة ممكن أن تتحقق وهي -بدورها- ستوسع قدراته. ويترك عندئذ بمفرده ليخطط كيفية بلوغ الأهداف.

وهذا يحتاج إلى عمل شاق: موازنات، تجميع موارد ، وكل الجوانب الإدارية الأخرى تؤخذ في الحسبان.

هذا النموذج من الإدارة يعطي ثماره في وجود مدراء ملتزمين يعملون مع مرؤوسين ملتزمين وفي بيئة عالية التحفيز. وهذه الطريقة التشاركية في الإدارة أصبحت ناجحة في العديد من المنشآت.

وعلى كل حال، الإدارة بالأهداف **(MBO)** ليست وصفة سحرية أو دواء يشفي كل الأمراض **(A panacea)** فهناك عدد من المشاكل في العمل بالإدارة بالأهداف **(With MBO)** قد تبطل فعاليتها إذا لم تُلاحظ بعناية:

١ – **نقص التخطيط المتوازن:** التركيز الكثير على جزء واحد من الصورة (مثلاً حجم المبيعات) قد يسبب مشاكل في مجالات أخرى. فكل مدير يُشجع على أن يضع أهدافاً لدائرته. فما لم يوجد توازن صحيح مع دوائر أو إدارات أخرى ستتطور مشاكل أكثر من أن تحل.

٢ – **مرؤوسون مدربون بصورة غير سليمة:** فمدراء الفروع **(Sub-Managers)** الذين يُطلب منهم وضع أهداف يجب أن يتدربوا بتركيز على جميع جوانب الإدارة.

٣ – **أنظمة رقابة الأداء غير ملائمة:** إن نجاح أي برنامج إداري يعتمد على الرقابة. فإذا تمكنا من قياس معايير الأداء وتمت التصويبات قبل أن تخرج المشاكل من اليد فالإدارة بالأهداف ستعمل بفعالية.

٤ – **التركيز والمبالغة في الركون على العوامل الكمية:** من السهل قياس بنود كهذه مثل المبيعات، أو حجم الإنتاج، التكاليف، الأرباح...إلخ ، ولكن في الغالب العوامل غير المادية **(The Intangibles)** هي التي تصنع الفارق بين النجاح والفشل. الطرق لقياس كيف يحقق المدراء والمدراء الفرعيين أهدافاً مثل معنوية الموظف، التنمية الإدارية أو تطور الإدارة، الصورة العامة...إلخ ، وهي أمور صعبة النمو ولهذا يتم إغفالها أو تجاهلها غالباً.

أساليب القيادة Leadership Techniques:

يختار المدراء نمط القيادة الذي يناسب أو يلائم فلسفتهم للإدارة وشخصياتهم الخاصة. وفي أي حالة يجب عليهم دائماً أن يأخذوا في الحسبان نفسية أو سيكلوجيا الأشخاص الذين يقودون. على الرغم أن التعميم عن الخصال البشرية ممكن أن يكون خطراً –الناس يختلفون من واحد لأخر– توجد بعض الأرضيات المشتركة في الحصول على الأغلب من مرؤوسي المرء. فالقائد الجيد ينبغي أن يحاول أن يفهم ما هو الشيء الأكثر الذي يطلبه الموظفون من مدرائهم . الموظفون يريدون من مدرائهم:

١ – **الحاجة للاحترام أو التقدير كشخص:** كل شخص يحب أن يشعر أن الآخرين يقدرونه أو يحترمونه لصفاته الخاصة أو لشخصه. فإذا احترم

كشخص من قبل رفقائه فقد حصل الرضا والشعور النفسي بالأمن لديه. المدراء الجيدون يحاولون أن يتعلموا من رجالهم أو موظفيهم، مصالحهم، ومما يحبون وما يكرهون...إلخ، القاعدة الأولى لديل كارنجي كانت تقبل/ أو قبول مصلحة الناس الآخرين أو تبني مصلحة الناس الآخرين بمعنى أن على المرء أن يحب للآخر ما يحب لنفسه. فبالاهتمام الصادق والمخلص لمصلحة مرؤوسيه يكون المدير قد اتخذ الخطوة الأولى باتجاه أن يصبح قائداً فائقاً.

٢ - **اعتزاز في العمل:** أغلب الناس لديهم دافع أساسي ليعملوا وليصنعوا وينجزوا أو يحسنوا بيئتهم. فالاقتناع بهذا الدافع يعطي المرء الشعور بالتمكن أو يعطيه إحساساً بمعنى الاضطلاع. فإذا استطاع القائد إعطاء موظفيه الشعور بالاعتزاز في أعمالهم فسترتفع الجودة والجهود إلى أعلى. والناس بدون هذا الشعور يقضون حركات العمل فقط بدون إحساس أو معنى بالمسئولية لما يقومون به.

يستطيع القائد تأسيس الاعتزاز في العمل عن طريق: ... أن يكون فخوراً بوظيفته أو عمله كمدير.

... التأثير على موظفيه بإنجازات الشركة وبالدائرة التي يرأسها.

... إفهام كل شخص كيف أن عمله مهم لتحقيق أهداف الشركة.

... جعل موظفيه دائماً يشعرون أن ما يفعلونه له قيمة وصدى.

٣ - **الإحساس بالانتماء:** الناس يكونون أسعد وبالتالي يكونون أكثر فعالية ومتعاونين عندما يشعرون بأنهم جزء من جماعة ، ينتمون إلى فريق خصوصاً فريق ناجح وفعال. تجارب العلماء السلوكيين أظهرت أن الشخص عندما يُعرف نفسه بالجماعة كلها، فالجماعة تكسب والشخص سيعمل بجد ويكون أسعد.

الأمثلة الحية لاعتزاز الجماعة يمكن مشاهدتها في الروح الجماعية لفرقعة وحدة عسكرية أو فريق رياضي أو قوة مبيعات ناجحة.

٤ - **أعطاء الناس هدفاً أو غاية:** ينبغي لكل الأشخاص في التنظيم أن يعرفوا أهداف المنشأة. لا يكفي بالنسبة لهم أن يعرفوا أهداف أعمالهم الخاصة الصغيرة فهم يحتاجون لمعرفة أو فهم كيف تكون هذه الأهداف كلها متلائمة مع بعضها ، عن طريق النشرات الإخبارية، الكتيبات، المقابلات الشخصية والتواصل المباشر ، وينبغي على المدير أن يدع موظفيه يعرفون ما هم متوجهون إليه لإنجازه وكيف يعملون.

٥ - **المعاملة العادلة مسألة وجوبية:** الشخص -أي شخص- يميل لمقارنة

المعاملة التي يتلقاها مع المعاملات التي يتلقاها الآخرون. فالإنسان (الرجل أو المرأة) الذي هو دائماً سريع الاستجابة أو طائع وملتزم لا يحب أن يرى الآخرين المتأخرين دائماً يفلتون. الناس يستجيبون عاطفياً وليس عقلياً إلى الأوضاع عندما تكون مصالحهم الذاتية في خطر.

إن الحاجة للإنصاف أو المعاملة العادلة مسألة متأصلة في التكوين العاطفي للكائن البشري. كما أن التحيز أو المحسوبية أو التفضيل **(Favouritism)** تعتبر المثبط الأعظم للمعنويات من كل المثبطات الأخرى. إنها تدمر الإحساس أو الشعور بالأمن لدى غير المفضل أو غير المحسوب **(The Non-Fevered).**

٦ - **فرصة حقيقية ليسمع منهم:** إن الإصغاء أو الاستماع إلى هموم وتظلمات وشكاوى المرؤوس مسألة ذات تأثير فعال وحسن دائماً. وغالباً لا يوجد أساس لها إلا أن الحقيقة أن المرؤوس يشعر أن هناك أهمية ومجالا لكي يسمع أو يسمع لهم.

المشرف الواسع البال مقابل الشديد : The Easy going vs. The Tough Supervisor: هناك مشكلتان رئيسيتان للقيادة وهي المدير اللين جداً أو المتساهل كثيراً **(Too Lenient)** ونظيره المشرف الساخن جداً أو الخالي من العاطفة **(Hard-boiled)** . فالمشرف السهل يحاول أن يرضي كل شخص. إنه يثق إلى درجة أن كل شخص بنظره يعمل دائماً الشيء الصحيح. فالأخطاء الثانوية يتم تجاوزها وغلطات مرؤوسيه يتم تجاهلها. وعندما تكون هناك ضرورة للتوبيخ يتم تأجيله مراراً حتى يُنسى السبب. وعندما ينفذ في الآخر يتم بشكل ضعيف جداً لدرجة أنه يصبح غير مؤثر. والإطراء أو المدح على أية حال مشترك جداً لدرجة أنه يفقد أهميته.

ما هي النتيجة؟ يصبح عمل الموظفين وسخاً أو قذراً **(Sloppy)** ، غير متقن. ولا يوجد انضباط بل ضعف الروح الجماعية.

لماذا يكون مدير ما متساهلاً ومتسامحاً إلى النقطة التي تعاني من ذلك إدارته؟ يمكن إرجاع ذلك أساساً إلى إحساس أو شعور متأصل بعدم الأمان فيما يتعلق بقدرة المدير الخاصة. فالأشخاص غير الآمنين لكي يدعمون ذواتهم يسعون للحصول على الرضا أو الاستحسان من الآخرين. وهذا الضعف يمكن تصويبه ببناء الثقة في المدير وبإعطائه تدريباً في تنمية الذات أو تطوير الذات **(Self-development)** على أساليب الإدارة.

أحياناً يدرك المدراء المتساهلون ضعف الرقابة في دوائرهم فيظهرون الوجه الآخر بصورة مفاجئة ويصبحون قساة **(Tough)**. وحيث إن هذا ليس أسلوبهم الطبيعي فإنهم سرعان ما يعودون إلى رقابتهم أو إشرافهم المتسامح. إن هذا التذبذب من طريقة إلى أخرى مزعج أكثر لموظفيه من أي من أنماطه القيادية. فالموظفون يميلون إلى أن يتكيفوا مع مدرائهم ومِّن المهم أن يكون نمط القيادة منسجماً وأن تتم التحولات تدريجياً.

إن المدير الشديد أكثر شيوعاً من عكسه. ويعتقد العديد من الأشخاص الذين يُعطون مسئولية قيادة للمرة الأولى أنهم يجب أن يكونوا شديدين ومتصلبين **(tough and dogmatic)** ويُصدرون فرقعة ويتخذون الاتجاه القائل: «أنا الرئيس» **(I am the boss).**

الرقابة الصارمة أو الإشراف العنيف يتسبب في كراهية كبيرة بين الموظفين فمعظم المدراء الفرعيين والعاملين يشعرون بأنهم غير مجبرين على قبول هذه المعاملة. وهذا يولد دوراناً وغياباً كبيراً وعموماً معنوية ضعيفة. والمشرف العنيف أو الشديد هو أيضاً شخص غير آمن وممن يخفون عدم أطمئنانهم أو خوفهم بعنفهم الخارجي. مرة أخرى الإجابة تكمن في تنمية الثقة والقوة في المشرف أو المراقب. فالقائد الجيد ليس شخصية باردة ورقيقة لينة حسن الطلعة ولا هو طاغية أو مستبد. وهو لا يُتجاهل من قبل مرؤوسيه ولا يُخيف بمعنى لا يخافون منه ولا يتجاهلونه. (وخير الأمور الوسط كما يقال عندنا) المشرف المقتدر يمتلك ثقة داخلية **(Inner confidence)** ويحظى باحترام موظفيه. بمعنى أنه يتمتع بثقة ذاتية زائداً احترام موظفيه.

إن التلطف وحسن اللباقة **(Tact)** في التعامل مع الموظفين سيولد ويستبقي تعاونهم.

مقارنة بسيطة

القائد غير المؤثر أو غير الفعال The In effective Leader	القائد المؤثر أو الفعال The effective Leader
يسوق الموظفين	يرشد الموظفين
يغرس الخوف	يلهمهم الحماس
يقول: اعملوا **(Do)**	يقول: دعونا نعمل **(Let›s Do)**
يجعل العمل شاقاً	يجعل العمل مشوقاً
يعتمد أو يعول على السلطة	يعتمد أو يعول على التعاون
عندما يتكلم يقول: أنا . أنا . أنا **(I, I, I)**	عندما يتكلم يقول «نحن» **(We)**

(13)

Ɛ ǂ Ǖ̈ Ꝑ ǩƙ Ꞧǩƚ Ǩøø dž Ǟǩƚ

Ꞡǿ̄Ä Ǒ Ǹǭ ꝑǫ Ꞡǩƙ Σ ʒ ȝǿ̄Ä Ʈ ơ

Motivating Your People

إن على المدير –أي مدير– التزام بالحصول على أحسن نتائج من مجموعة الموارد التي يدير. وحيث إن البشر هم المورد الرئيسي للإدارة فتحفيزهم من قبل المدير هو المفتاح إلى النجاح ليعطوا أفضل جهودهم.
كانت النقود منذ بداية المجتمع الصناعي الحديث هي الدافع الأكبر الذي استخدمته الشركات. بدفع الرواتب أو أجور العمال والمدراء الفرعيين مقابل إنجاز العمل توقعت الإدارة أن تجعلهم يقدمون أو يبذلون أحسن جهودهم. ولتشجيع الجهد الزائد وعُدوا بزيادة الراتب وقدمت الترقيات إلى وظائف أعلى راتباً وأحياناً أعطيت مكافآت.
والجانب الآخر لهذه العملة المعدنية كان استقطاع النقود إذا لم ينتج العامل ما هو متوقع منه. وقد يأخذ هذا شكل تخفيض في الراتب المدفوع أو الفشل في الترقية أو منح زيادات في الراتب أو حتى وكآخر ملاذ فقدان الوظيفة نفسها مع إنهاء تام للدخل.
إن الفلسفة الأساسية وراء استخدام النقود كمحفز رئيسي لقوة العمل كان الافتراض بأن الناس يعملون فقط لأجل النقود **(For Money)** وفي الحقيقة إن الأمر المقدس الذي يتضمن: أن على المرء أن يكسب خبزه أو لقمته بعرق جبينه قد هيمن على نظرية التحفيز لقرون.
لقد أوصل التعويض المباشر للإنتاج –سواء في الأيام الأولى للثورة الصناعية أومع التعديلات الأكثر تعقيداً في الوقت الحاضر– موضوع الحافز النقدي **(Money-Motivation)** إلى نقطته القصوى. فقطعة العمل في المصنع هي شكل من أشكال التعويض والتي بها يعوض العامل مباشرة لإنتاجه. أيضاً عمولات رجال البيع أو مسئولي المبيعات تعتبر شكلاً من أشكال الحافز المباشر، وعدة من هذا النوع من أنواع الحافز المدفوع كيفت أو طبقت في العديد من أوضاع العمل الأخرى.
وتم التوقع أن هذه الآليات ستعطي حافزاً سليماً للعامل لينتج أكثر فكلما أنتج أكثر حصل على نقود أكثر.
فإذا كانت النقود هي الدافع الذي افُترض أن يكون فكل خطط الحافز المباشر ينبغي أن تكون ناجحة في تحفيز العاملين ليعملوا ما بوسعهم. التجربة أظهرت على أية حال أن النقود لوحدها لها قيمة محدودة كحافز. طبعاً لا يوجد شك في أن النقود لها أثر مهم على سلوك العاملين لكن دراسات علماء السلوك أظهرت أن النقود ليست دافعاً قوياً كما كان يعتقد أو يفترض عادة.

إن تجارب مدراء الإنتاج أشارت مرات ومرات إلى أن إعطاء العامل –فقط– فرصة ليكسب أكثر بإنتاج أكثر لن تدفعه في الحقيقة لينتج أكثر. ويستشهد مدراء مبيعات بأمثلة لا حصر لها لرجال مبيعات ممن بمقدورهم أن يحققوا دخلا كبيراً إلى حد ما بالعمل وبجهد أكبر أو أكثر فعالية ولكنهم لم يفعلوا ذلك. إذاً النقود بمفردها ليست هي ما يدفعهم أو يحفزهم.

واحد من أسباب السلوك يكمن في علاقة العامل مع جماعته. إن معظم خطط الحافز النقدي الصناعية غير ناجحة لأن العاملين لا يريدون أن يعتبروا محطمي المعدل **(Rate-busters)**. الجماعة تضع دائماً بعبعاً **(Bogie)** على حصص الإنتاج وأي واحد يتجاوز هذا الرقم المزيف أو الوهمي للإنتاجية يعتبر مكسراً للمعدل ويمكن أن يُقاطع أو يُعامل بأساليب أخرى تضايقه أو يشعر بعدم الارتياح.

والعاملون عادة يحققون المعدل المحدد ولكن حتى لو كان بالإمكان (غالباً ببساطة) أن يزيدوا في الإنتاج ويجنون نقوداً أكثر فإنهم لن يبذلوا أي جهد زائد. فضغط الجماعة أكثر أهمية لهم من النقود الزائدة، وهناك قيود مشابهة تحدث في أوضاع غير أوضاع المصنع ففي بعض الشركات يؤخذ القندس المتلهف **(eager beaver)** على جنب عن طريق زملائه ويُخبر بأن يأخذ المسألة ببساطة وبكلام آخر (يؤخذ الموظف المتحمس للعمل من قبل زملائه على انفراد ليقولوا له هون عليك المسألة بسيطة ولا تستحق الهم).

وهناك أسباب أخرى حقيقية لفشل الحوافز النقدية في تحفيز الموظفين أو العاملين ليعملوا أكثر مما هو ضروري وهي أسباب نفسية.

كما أن هناك العديد من الناس بعد أن يصلوا إلى مستوى مالي معين يتطلعون لرغبات أخرى في الحياة ، رغبات تعني لهم أكثر من النقود.

في أحد المصانع فاوضت النقابة على زيادة **(20%)** لأعضائها وعندما نُفذت الزيادة وجدت الشركة عدداً غير اعتيادي من الغائبين أيام الجمع وأيام الاثنين. فقام مدير الأفراد بسؤال عدد من المتغيبين عن ذلك فقيل له مرات ومرات: «أنا الآن أحصل في أربعة أيام ما اعتدت أن أحصل عليه في خمسة أيام ولهذا إذا شعرت أنني لا أحب العمل يوم الجمعة فما زلت غير خسران أي نقود». فهؤلاء الأشخاص كان يوم العطلة الزائد أكثر أهمية من النقود الزائدة.

رجال البيع غالباً يعملون نفس الشيء. فبمجرد أن يحققوا الأهداف النقدية لديهم يخفضون العمل وأحياناً قد يوقفوه.
هذا لا يعني أنه لا ينبغي استخدام النقود في تحفيز الناس. بل يعني أنه ينبغي استخدامها بالتلازم مع الحوافز الأخرى.
وعند بعض الناس وغالباً الناس الذين في مواقع قيادية في الشركات حيث تصنع أو تتخذ القرارات تعد النقود في حقيقة الأمر حافزاً قوياً جداً **(Powerful Motivator)** وعند تقديم أو تزويد الحوافز لهم ينبغي أخذ النقود بلا شك في الاعتبار.
وهناك سبب واحد لاستمرار أسطورة النقود كحافز وهو أن الحوافز النقدية أصبحت مختلطة بدوافع أخرى كثيرة من تلك التي لها تأثير ضعيف أو ليس لها أي تأثير بجانب النقود لكنها التقت معها في عقول الناس. الصفة الأكثر وضوحاً للنقود هي أنها رمز **(A symbol)** ليس فقط في أنها وسيلة شراء ما يحتاجه المرء ويريده بل إنها ترمز كذلك إلى كل قيمة أخرى يُحفَزُ الناس عن طريقها. إن النقود يمكن أن تمثل إنجازاً، هيبة، قوة وأماناً وكل تلك حوافز رئيسية.
النقود وما ترمز له بالنسبة لبعض الناس تحكم الحياة. فهم يضحون ويخوضون مخاطر ويؤدون عملاً طويلاً ومرهقاً أو يمارسون إبداعاً وذكاء عظيمين في أعمالهم ، كل ذلك من أجل النقود التي يجلبها العمل أو الوظيفة.
وبالنسبة لآخرين النقود لها قيمة فقط لتلبية الحد الأدنى من احتياجاتهم، والفرصة لكسب أكثر عن طريق إنتاج أكثر يتم إغفالها لصالح متطلبات أخرى.
إن شعور الناس إزاء النقود كمحفز قد يتغير خلال مراحل حياتهم. بعض الشباب ليس لديهم دافع للنقود ، وفيما بعد عندما يتزوجون ويبدأون ببناء عائلة يتغير شعورهم وتصبح النقود محفزاً أساسياً **(a prime motivator)**. وفي سنوات لاحقة يجدون مرة ثانية أن النقود لم تعد حافزاً وينظرون إلى قوى أخرى لتحفز طاقاتهم.
لقد قام فريدريك هيرزبيرق **(Frederick Herzberg)** ورفقاؤه في عام ١٩٦٦م بعمل دراسة عما يحفز الناس. وعلى أساس هذه الدراسة وضع نظريته الدافع الصحي **(Motivation-Hygiene Theory)** لرضا العامل أو عدم رضاه.
ومن خلال مقابلاته مع المهندسين والمحاسبين في عدة منشآت وصل

هيرزبيرق إلى استنتاج أن العوامل المعينة التي كان يُعتقد بأنها محفزات عملت فعلاً تحفيزاً صغيراً ولكنها كانت مع ذلك ضرورية لقناعة أو رضا العامل. وقد أطلق عليها العوامل الهيجنية **(Hygiene Factors)** أي العوامل المتعلقة بحفظ الصحة. قال إن هذه العوامل إلى الدرجة التي تكون غائبة، تزيد سخط العاملين أو تزيد من عدم اقتناعهم بوظائفهم أو بأعمالهم. وعندما تكون حاضرة تخدم هذه العوامل في منع عدم الرضا أو عدم الاقتناع، بالرغم من أنها لا تؤدي حتى إلى الرضا أو التحفيز الإيجابي أو المؤكد. وهذه العوامل تعكس الحاجة لتجنب المنغصات وهي مرتبطة بسياق العمل أو الوظيفة.

ومن بين العوامل الهيجنية التي تميل إلى عدم المساهمة في التحفيز والتي بدونها سيكون هناك عدم رضا كبير بالمرتب، وأحوال العمل والعلاقات بين الأشخاص.

إذا لم تحفز هذه العوامل، فما هو الذي يحفز؟ عرف هيرزبيرق **(Herzberg)** محفزات كتلك المرتبطة بالعمل **(Job Factors)** والتي عندما تقدم إلى درجة مؤكدة ترفع بصورة أكيدة الرضا عن العمل وتدفع نحو جهد وأداء عالٍ. وعندما تغيب فلا تقود بالضرورة إلى عدم الرضا. فهذه تعكس عادة رغبة أو حاجة ما للتنمية الشخصية وهي تشبه العوامل الهيجنية، بارتباطها بالوظيفة.

وقد خلص هيرزبيرق إلى أن هذه المحفزات هي الإنجاز، والتميز في الإنجاز، والعمل نفسه، والمسئولية، والتقدم أو التطور.

أغلب الانتقادات لدراسة هيرزبيرق اهتمت بالمكانة التي أعطيت للراتب. وقد ادعى المنتقدون أنه وبسبب أن المشاركين كانوا محاسبين ومهندسين فالدراسة لم تكن صورة حقيقة لسكان العمل كله.

ربما عمال الإنتاج كانوا أكثر تأثراً بالنقود وأقل بالرضا الوظيفي **(Job Satisfaction)**. وهناك دراسات إضافية أكثر قام بها آخرون مالت إلى تأكيد الرأي الذي يقول إن الرضا الوظيفي **(Job Satisfaction)** وبالتحديد «الشغل نفسه» كان محفزاً رئيسياً وأن النقود كانت عاملاً هيجينياً فقط **(A Hygiene Factor)**. صحيح، إذا لم تكن النقود موجودة هناك، وإذا شعر الموظفون أنهم لم يتقاضوا أو لم يدفع لهم بعدل فلا شيء سيحفزهم لأن يشتغلوا. وعلى أية حال إن كانوا مقتنعين بالنقود فالنقود الزائدة لوحدها لن تحفزهم. عند تلك النقطة تصبح محفزات هيرزبيرق جديرة بالثقة. أو أنها أخذت مكانها.

من دراسات هيرزبيرق تم تطوير الكثير من الأمور فيما يتعلق بتوسيع وتكبير أو تضخيم العمل أو الوظيفة وزخرفتها **(Job Enlargement)** أو إخصابها **(Job Enrichment)** .

نعم إنها هذه الطريقة الجديدة في العمل على مستوى عمل المصنع أو العمل المكتبي التي استخدمت في السنوات الأخيرة لتلطف ملل أو ضجر العديد من الوظائف أو الأعمال بجعلها أكثر فائدة وذات معنى. وبعمل هذا فإننا نخلق فرصة للموظف أو الشغال ليحصل على الرضا بالعمل **(Job Satisfaction)** وهذا في المقابل سيسمح له بأن يكون مبدعاً وخلاقاً ، وبأن يكون كذلك منفتحاً للتحفيز على العمل نفسه.

وهناك نماذج أخرى من التحفيز الذاتي أو الفعلي **(Intrinsic Motivation)** يستخدم في العديد من الشركات وهي الهبات والإكراميات التي ترافق العديد من الوظائف أو الأعمال. ولقد كانت برامج منافع الموظف **(Employee-benefits)** في وقت من الأوقات – التأمين، التقاعد،...إلخ قد أدخلت لتحفز الموظفين. أما اليوم فهي عوامل هيجينية **(Hygiene Factors)** تماماً. فمعظم العاملين يتوقعونها ولم يعودوا يتحفزون بموجبها بالمرة. فسيارة الشركة المقدمة لبعض الأفراد (من غير إدارات المبيعات حيث الحاجة قائمة للسيارة لإنجاز العمل أو الوظيفة) لها تأثير محفز. لكنها مثل كل الهبات من هذا النوع هي أيضاً أصبحت تؤخذ على أنها هبة أو منحة وبعد فترة تفقد قيمتها الحفزية **(It›s Incentive value)** .

في العديد من الشركات كلما تحرك المرء أعلى السلم الموحد كان المكتب أكثر زخرفة أو اتساعاً والأثاث المقدم أضخم. وهذا يعطي للواحد شعوراً من التميز محفز ، وربما الخوف من فقدان المكتب الجديد يعمل كحافز سلبي ليجعل المرء يشتغل.

لقد أظهرت كل الدراسات تقريباً التي أجريت حول ما يبحث عنه الناس في أعمالهم أن هذه العوامل العرضية أو الظاهرية **(Extrinsic Factors)** لها قيمة محدودة فقط في التحفيز الحقيقي. ومع ذلك يجب أن نعتبر دائماً أننا نتعامل مع فرد كائن بشري، وما يحفز شخص واحد قد لا يكون له أي تأثير على آخر بالمرة.

فبعض الناس يعمل على أحسن وجه عندما يعمل تحت ضغط الخوف على خسارة ترقية ممكنة أو لكي لا يطرد. وآخرون، من المواجهين بتهديد فقدان ترقية أو الوظيفة سيحبطون ولن يحاولوا.

العديد من المدراء يشعرون أن الأحاديث العامية أو المحادثات الحيوية (**Pep talks**) والمقابلات الحثية والملهمة ستحفز الموظفين. بعض المنظمات لديها اجتماعات حافزية منتظمة حيث تبحث برامج فيها رفع الروح المعنوية للمشاركين وحثهم أو إلهامهم للقيام بالعمل بفعالية أكثر. وتستخدم أفلام، أشرطة وغالباً ضيوف متكلمون وكذا قراءات لمقالات أو مواضيع، وأشعار، اقتباسات أو تمثيليات قصيرة وكلها تهدف إلى تحفيز المستمعين.

وقد أظهرت التجربة أن هذه المسائل لها بعض القيمة ، لكنها قيمة محدودة فقط فهناك عدد جيد من الناس وجدوا أن الأفلام والخطب تحفز، وآخرون لم يكسبوا شيئاً من ورائها. وعلى أية حال فالمشكلة الرئيسية مع أي برامج تحفيز ظاهرية أو شكلية من هذا النوع هي أن لها قيمة قصيرة الأجل فقط. المشارك يغادر الاجتماع مندهشاً كلياً من طاقته الكامنة المخفية وكيف بإمكانه إطلاقها ولكنه في عدة أيام وأحياناً عدة ساعات يكون قد نسيها كلها.هذه هي نقطة الضعف الحقيقية لأي حافز ظاهري أو شكلي (**Extrinsic Motivator**) . ليس لها تأثير طويل الأمد. يجب أن تعاد مرة بعد مرة، حتى أنها عندئذ تفشل في نهاية الأمر.

فكلما عرضت هذه البرامج على المرء أكثر صارت أقل فعالية لأن العقل البشري يصبح مقاوماً لنفس النوع من الحوافز المعادة مرات ومرات أخرى.

ونظراً لأن للحوافز الظاهرية قيمة محدودة فقط فيجب أن نسعى لوضع حوافز ذاتية حقيقية (**Intrinsic Factors**) تحفز بالفعل موظفينا. فالمتردد على الكنيسة الذي لا يؤمن بإخلاص فيما يحض عليه دينه سيحصل على إيحاء أو راحة نفسية قليلة من المواعظ التي يسمعها. وعلى كل إذا كان مؤمناً حقيقياً فهو لا يحتاج إلى مواعظ لكي تحثه أو تحمسه.

فهدف الإدارة هو مساعدة موظفيها بأن يؤمنوا في أعمالهم وشركاتهم.

لقد قام أبراهام ماسلو(**Abraham Maslow**) وهو عالم نفساني مشهور (**A noted Psychologist**) بتحليل ما تبحثه الكائنات البشرية في حياتها ، أي تحليل ما يسعى إليه الناس في حياتهم. وقد وضع ما اصطلح عليه هرم الاحتياجات (**a hierarchy of needs**).

أسس ماسلو نظريته على مبدأ أو قاعدة أن الإنسان حيوان تواق أو مريد(**a wanting animal**) أو حيوان مفتقر محتاج.

فما أن تتحقق واحدة من احتياجاته تظهر أخرى في محلها. قد يعمل الإنسان بجد ليشبع حاجة ولكن بمجرد إشباعها أو تحققها فسوف يبحث لملء حاجة أعلى.

حاجات الإنسان منظمة في مستويات متسلسلة. فعند المستوى الأدنى تكون حاجاته الفسيولوجية **(His Physiological Needs)** الحاجة للحياة ، فإذا أقلق الإنسان نفسه حول استمرار الحياة الأساسية فلا تطور أو نمو لحاجة أخرى. وعندما يكون جائعاً فليس له اهتمام في أي شيء غير ذلك. فالشخص الذي لا خبز له يعيش بالخبز بمفرده.

على أية حال بمجرد أن يأكل الإنسان بانتظام وبصورة ملائمة لن يعود الجوع حاجة مهمة. وهذا أيضاً يكون صحيحاً في كل المتطلبات الفسيولوجية الأخرى: الراحة، المأوى، الدفء...إلخ.

ماإن تشبع أو تتحقق هذه الحاجيات الفسيولوجية، ولا يعود الإنسان بحاجة لإقلاق نفسه بها حتى يبدأ المستوى الثاني -من الاحتياجات- يسيطر على سلوكه. وهذه الاحتياجات يطلق عليها احتياجات السلامة **(Safety Needs)** وهي تشكل الحاجة لأن يحتمي الإنسان ضد الخطر، التهديد، انعدام الأمن. ففي البيئة الصناعية تهديدات كهذه يمكن أن تظهر في الحركات الاعتباطية أو التسعفية للإدارة التي تخلق المجهول في عقول موظفيها وفي المعاملة الظالمة غير العادلة كالمحسوبية أو المجاملة لآخرين والتمييز ضد المرء نفسه.

ما لم يكن لدى الموظف (سواء كان شغالاً أو نائباً، رئيساً) القناعة أو الاقتناع بأن لديه أمان أو سلامة **(Safety)** في وظيفته أو عمله فالمستويات الأخرى من الحافز لن تعمل ولن تؤتي ثمارها.

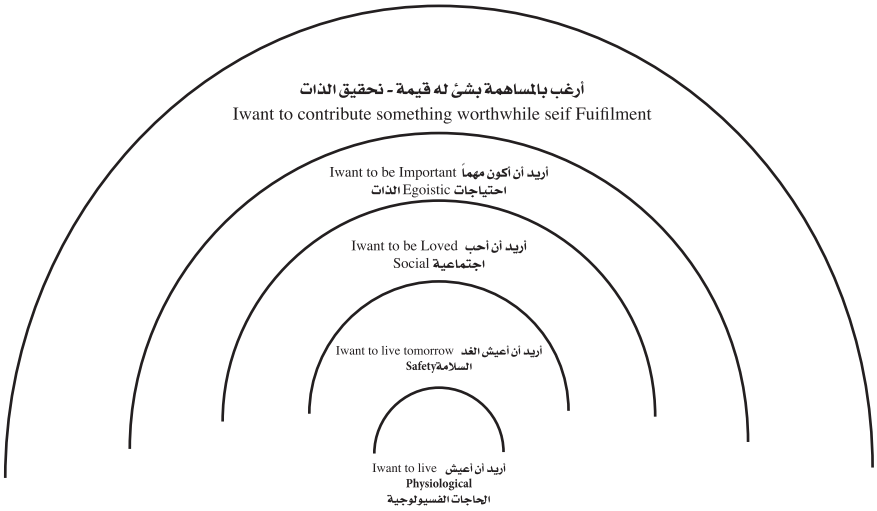
المستوى الثالث لهرم ماسلو متعلق بالاحتياجات الاجتماعية للكائن البشري. فعندما تتحقق الحاجات الفسيولوجية وحاجات السلامة للإنسان تصبح حاجاته الاجتماعية محفزات مهمة لسلوكه. وهذه تشمل الانتماء لجماعة، كسب القبول من قبل الآخرين وإعطاء واستقبال الصداقة والحب.

وهناك واحدة من التجارب المبكرة في العلاقات البشرية، وهي دراسات هوثرن **(Howthorne)** التي تمت في الثلاثينات **(١٩٣٠)** أظهرت أن هذا الإحساس أو الشعور بالانتماء للجماعة والقبول من الجماعة كانت عاملاً رئيسياً في رفع الروح المعنوية وزيادة إنتاجية العامل

وقد أكدت الدراسات اللاحقة أن جماعة العمل المتماسكة والمترابطة

بإحكام يمكن أن تكون فعالة أكثر بكثير من نفس العدد من الأشخاص ممن يعملون كل بطريقته الخاصة لإنجاز الأهداف التنظيمية. هذه الحقيقة غالباً يُغفل عنها، ويتم تجاهلها عن قصد أو حتى تُعارض بنشاط من الإدارة. ربما الخوف من التلاحم بين العمال من منظمات اتحاد العمل أو من التعصب من قبل جماعات العمال في معارضة الإدارة هو الذي سبب هذه المعارضة. وعلى أية حال هناك رغبة طبيعية لدى الناس ليشكلوا مجموعات أو جماعات مع بعضهم البعض.

هرم الاحتياجات لماسلوا MASLOW›S HIERARCHY OF NEEDS



وبدلاً من معارضة هذا ستعمل الإدارة عملاً طيباً لو شجعت ذلك، أما إذا أعيقت الحاجات الاجتماعية فسيصبح العاملون عدوانيين وغير متعاونين. وسيُفْهم خوف الإدارة كنتيجة لتصرفاتها وليس كسبب لها. احتياجات الذات أو الأنا – الحاجة لتكون مهماً – تعتبر محفزات قوية إلا أنها لا تبدأ أخذ مكانها في التفكير البشري حتى تلبى الاحتياجات الاجتماعية أو تتحقق حاجاته الاجتماعية. وهناك نوعان من احتياجات الأنا أو الذات(**Ego Needs**) نوع واحد مرتبط بالاعتزاز أو الاعتداد بالنفس (**Self-esteem**). وهذه هي الحاجة للثقة بالنفس، وللاستقلالية وللإنجاز، وللكفاءة وللمعرفة. والنوع الآخر مرتبط بسمعة المرء، حاجة المرء للمكانة، للميزة أو التميز، وللتقدير وللاحترام من قبل زملائه.

الأفراد أصحاب المستوى الأعلى من الهرم يجدون فرصة كبيرة لإشباع حاجاتهم الذاتية (**Ego Needs**) في أعمالهم. وموظفو الدرجات أو المراتب الدنيا بالكاد أو نادراً ما يتسنى لهم ذلك. وفي الحقيقة الوظيفة النمطية لعامل المصنع غير مقنعة لدرجة أنه لا توجد إمكانية له ليحصل على أي إشباع ذاتي ما لم تتم إعادة هيكلة عمله أو وظيفته تماماً. وسنشرح فيما بعد في هذا الفصل هذه المشكلة.

إن أعلى مستوى لحاجات ماسلو هي الحاجة لتحقيق الذات (**Self-fulfilment**) أو الإنجاز الذاتي (**Self-actualisation**) . وفي هذا المستوى نجد الحاجات الخاصة بإدراك المرء لطاقته الكامنة العليا وأن يكون خلاقاً أو مبدعاً.

وعند الكثيرين فهذا يعني الإسهام ببعض شيء له قيمة في وظائفهم أو أعمالهم وفي حرفتهم أو مهنتهم أو في جانب آخر من حياتهم.

فإذا استطاعت شركة ما إعطاء أحد موظفيها مركبة أو سيارة يحقق من خلالها هذا الإنجاز الذاتي فقد يكون ذلك أكثر حافزاً فعالاً.

إن مناخ الشركة يتحدد بالأسلوب الذي تتبعه الإدارة العليا بالتعامل مع أنشطة علاقاتها البشرية. فإذا آمنت الإدارة العليا بقوة في تحفيز موظفيها بتطبيق بعض أفكار علماء السلوك فهذا الإيمان أو الاعتقاد سيترسب عبر مراتب الإدارة الوسطى والأدنى.

والآن دعونا ننظر إلى طرق تنفيذ بعض هذه النظريات في الأعمال الروتينية الاعتيادية اليومية لمنشآت ومنظمات العمل. عديد من الشركات قامت بتطبيق الطرق المشروحة هنا: **اللامركزية Decentralization:**

سبق وأن شرحنا مجالات اللامركزية والتفويض في الفصل الثامن. هذه الأساليب تحرر الموظفين من الرقابة القريبة (**Close Control**) وتعطيهم بعض الحرية ليوجهوا أنشطتهم الخاصة. وهذه واحدة من طرق تمكينهم من إشباع حاجاتهم الذاتية (**Egoistic Needs**).

تكبير الوظيفة أو العمل **Job Enlargement:** هذه الطريقة حديثة نسبياً وتهدف إلى جعل الوظائف الروتينية أكثر تنوعاً وبهذا تكون أكثر إشباعاً. وهي تميل إلى تمديد وتوسيع محتوى الوظيفة أو حجمها. فبدلاً من قيام الموظف بعمل مرحلة واحدة من العمل يتم توسيع العمل بحيث يمكن أن يقوم بتفتيشه الخاص، والقيام بالإصلاحات الثانوية على العمل أو المعدات، ويختار طرق عمله الخاصة به...إلخ.

وهناك نوعان من أنواع تضخيم الوظيفة أو العمل. التوسيع أو التمدد الرأسي للوظيفة ، أحياناً يسمى إغناء العمل (**Job Enrichment**) وهو يوظف مهارات كثيرة متنوعة. فالعامل يصبح أكثر إلماماً وفهماً في عمله ، فهو الذي يضع طريقة سير العمل وتسلسله حيث ما أمكن ويتحمل مسئولية أكثر وقد يعدل طرق العمل. التمدد الأفقي ببساطة يضيف عدداً أكبر من المهام المتشابهة إلى حد ما. فمثلاً المجمع الذي كان يركب بعض الصامولات (**Nuts**) والبراغي (**bolts**) من سابق يقوم الآن بجمع عدة مكونات أو تركيبات وهذا طول دورة العمل وخفض التكرار أو الإعادات للعمل ، وهكذا خفف من الرقابة.

ساعات العمل Work Hours: بعض الشركات جربت ساعات عمل مرنة. وقد يشمل هذا السماح للموظفين أو العمال بالدخول عندما يروق لهم ويغادرون عندما يطيب لهم بشرط تكريس أو قضاء عدة ساعات محددة كل أسبوع وشكل آخر وهو أن يطلب من كل شخص بأن يكون في العمل أثناء ساعات العمل الرئيسية (ربما من ١٠ صباحاً إلى ٤ مساءً) ولكن يسمح له باختيار ساعات البدء والإغلاق. أيضاً هناك شكل آخر وهو أربعة أيام عمل وعشر ساعات عمل باليوم أسبوعياً.

المشاركة بصناعة القرار Participative Decision Making :

هناك العديد من الشركات نجحت بصورة جيدة إلى حد كبير عند تعاملها مع المدراء الوسط ومشرفي النسق الأول، والأفراد المهنيين والإداريين في الحصول على فريق عالي الهمة أو الدافعية باستخدام الإدارة المشاركة.

في هذه الخطة يُطلب من كل شخص معني في تنفيذ قرار ما أن يساعد

في اتخاذ القرار.
وقد تم شرح عدة أساليب للقيادة المشاركة في الفصل الثاني عشر. وحيث إن الناس يحبون أن يكون لهم أكثر القول في القضايا التي تؤثر في وظائفهم أو أعمالهم، فقد أثبتت المشاركة في اتخاذ القرارات حول أعمالهم أنها آلية مهمة في إشباع كل من الحاجات الذاتية وتحقيق الذات **(Ego And Self-Fulfilment needs) .**
وهناك شكل من أشكال الإدارة المشاركة التي تطبق على عمال الإنتاج وهي خطة سكنلون **(Scanlon Plan)** وكما وضعها جوزيف سكنلون **فهي تتكون من جزئين أساسيين: ١ – صيغة راتب أو حافز** أو **٢- شكل جديد من نظام مقترح** صيغة الأجر أو الراتب صممت لتوزيع مكاسب الإنتاجية الزائدة بالتناسب بين جميع الموظفين المشاركين. فمثلاً الصيغة النموذجية قد تكون: لكل نسبة ١٪ زيادة في الإنتاجية، يقابلها زيادة في الأجور والمرتبات بنسبة ١٪ لكل الموظفين المشاركين بما فيهم القوة المكتبية، ورجال البيع، والمشرفون وحتى الإدارة العليا وبالمثل عمال الإنتاج أنفسهم.
النظام المقترح يعمل بهذه الطريقة: يتم تشكيل لجنة إنتاج في كل دائرة مكونة من ممثل للنقابة **(Union)** ورئيس عمال **(Forman)** يجتمعان دورياً لتقييم مقترحات من الموظفين وليشكلا خططاً عامة لتحسين الإنتاجية.
وخطة سكنلون تختلف عن النظام النموذجي المقترح بحيث إنه بدلاً من وجود مكافأة للشخص الذي اقترح الفكرة المقبولة تحصل المجموعة ككل من خلال مكافأة عالية كلما ارتفع الإنتاج. النقابة تأخذ أو تقوم بدور فعالٍ والأشخاص يتعاونون مع بعضهم البعض في تنمية ووضع المقترحات بدلاً من الاحتفاظ بالأفكارٍ لأنفسهم.
لقد زاد الإنتاج عموماً بشكل ملحوظ في شركات معينة استخدمت خطة سكنلون أو أشكالاً قريبة منها. فحصلت على مقترحات أكثر وأحسن وأنتجت أرباحاً عالية ومرتبات وأجوراً أعلى وتطورت علاقات حسنة بين الإدارة ونقابة العمال وساد تعاون بين مجموعات العمل وبين الأفراد ورؤسائهم والمشرفين عليهم.
إن الانتفاع من هذا النموذج القائم على تعاون الإدارة مع العامل يتطلب تغييرات مهمة في وجهات نظر كل من الإدارة ونقابة العمال، وموظف بمعنوية عالية وتواصل أو اتصالات داخلية ممتازة.

تحفيز رجالك أو موظفيك Motivating Your People: حتى هذه النقطة في هذا الفصل لقد شرحنا طرقاً عامة للتحفيز. أما الآن فدعونا ننظر إلى أشياء محددة يستطيع المدير أن يقوم بها ليحصل على أحسن عمل من مرؤوسيه التابعين من المهم أن تعرف كل واحد من الموظفين كأشخاص. ينبغي على المدير أن لا يعرف فقط موظفيه أو مساعديه كموظفين للشركة ولكن ككائنات بشرية بأهدافهم، وطموحاتهم ومطامحهم الخاصة.

ينبغي أن يعرف كيف تؤثر عائلة الإنسان على عمله سلباً وإيجاباً. وينبغي أن يعرف ما هي جوانب العمل والحياة التي تعطيه الرضا الأكبر أو التي تمنحه الإشباع الأكثر. فبعض الناس يجدون أن تحدياتهم الحقيقية في أنشطة خارجية كأنشطة الكنيسة أو النشاطات المدنية والاجتماعية.

هل بالإمكان تلبية بعض هذه الاحتياجات المغطاة أو المحققة عن طريق تلك المنافذ عبر الشركة؟

غالباً هناك موظفون ذوو طاقات عالية تضيع لديهم هذه الطاقات لأن وظائفهم لا تشكل تحدياً بما يكفي ولهذا فهم يفرغون أو يوجهون إبداعهم وطاقاتهم لأنشطة خارجية. في تحفيز الناس من المهم أن ندرك أنهم مختلفون ويبحثون عن أشياء مختلفة من شغلهم. فلا يوجد شخصان يتجاوبان بصورة متشابهة بالضبط لنفس المعالجة ، وغالباً نفس الشخص لن يتجاوب بنفس الطريقة في أوقات مختلفة. إن التعامل مع الناس لا يتطلب فقط فهم علم النفس المرتبط بالسلوك البشري بل كذلك الحساسية أو المراعاة لمشاعر وأمزجة كل شخص.

الانتباه إلى الإرشادات التالية سيعين المدراء على مساعدة موظفيهم للوصول إلى قمة الإنجاز **(Peak Achievement) :** ضع أهدافاً واضحة ومعقولة ومحددة المعالم، تأكد من أنها قابلة للتحقق وأن العاملين فهموها وتقبلوها.

عند مناقشة الأهداف مع المرؤوسين، شجعهم على تقديم أفكار ومقترحات وراجع معهم المشاكل التي قد تعترض أو تنشأ، أشركهم أو أدخلهم. دعهم يشاركون في خلق الأفكار المتصلة بأهدافهم.

طمئن الموظفين أن الإدارة لديها ثقة فيهم. إن الحاجة للإحساس أو الشعور بالأمن وبأنهم محل ثقة مسألة نفسية مهمة.

ينبغي أن يساند المدير رجاله عند الضرورة أو عندما يستلزم الظرف. فالدعم العلني لموظفيه أو رجاله من قبل المدير وبالذات في وجود الآخرين يمنحهم ثقة في أنهم يملكون السلطة المطلوبة.فالمدير المهتم حقاً برجاله

بإمكانه تنفيذ هذه الأفكار إذا هو: تمكن من جعل موظفيه يفهمون النتائج النهائية المقصودة بالجهد المنسجم والمبذول من جانبهم كما هو مرتبط بمستقبلهم وتقدمهم في حياتهم المهنية الخاصة.زودهم بالتوصيفات الوظيفية –أي بلوائح العمل– المبنية على الهدف أو المصوبة نحو الهدف **(Goal- Oriented).** استغل برامج الحافز التي سيكون لها غرض ومعنى لهمأرهم كيف أنهم ملائمون لأهداف الشركة وبين لهم الأهمية المرتبطة بعملهم.

منحهم التقدير المستحق والتمييز المفيد أو المجدي. وعلى أية حال لا تفرط في الإطراء أو الثناء حيث إن الإطراء أو المديح قد يصبح عندئذ لا معنى له. التقدير أو الثناء ينبغي أن يكون دائماً مرتبطاً بإنجاز معين بدلاً من أن يتكون من تعليقات غامضة مثل «أنت تعمل تمام» أو أنتم تعملون حسناً. أو أنت تعمل طيباً **(You›re Doing Ok) .** منحهم الفرصة لكي ينجزوا، فالإنجاز بحد ذاته محفز عظيم.

حدد ما هي أهدافهم الشخصية وحاول أن يربطها بأهداف الشركة

ساعدهم أن يمتلكوا ويحافظوا على حماس أو روح الإنجاز بالتخطيط والتنظيم الحريص للجهود الموجهة نحو بلوغ النتائج المرجوة والمجدية ساعدهم على وضع وإنجاز أهداف التطوير الذاتي. وسوف نشرح بعض الطرق لتحقيق هذا في الفصل التالي.

اعترف بإنجازاتهم وميزهم علناً؛ فإن ذلك سيلبي الرغبة الرئيسية في التمييز والشعور بالأهمية. ساعدهم على بلوغ القناعة و الرضا بأنهم مقبولون ومُصدقين من قبل الشركة ومن قبل رؤسائهم. أظهر لهم كيف ولماذا هم يعملون عملاً مفيداً.

أخبرهم عن تقدمهم. فالناس أو الموظفون دائماً متلهفون وقلقون حول هذا الموضوع. وكثير حول هذا في الفصل التالي. استمع باهتمام إلى مشاكلهم، أفكارهم وتظلماتهم. حتى ولو أنها قد تبدوا للإدارة مبتذلة أو رتيبة أو عادية فهي أمور مهمة بالنسبة للموظف أو العامل أظهر لهم أو بين لهم كيف يمكن لهم أن يلبوا أهدافهم عبر الشركة وبأدائهم الخاص المستحق للتقدير والثناء. لم يهملهم ولم يتجاهلهم ولم ينسهم أبداً، هذه واحدة من أسوء الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المدير في إدارة الناس **(In handling people)-** أو التعامل مع البشر**(Never neglect them, ignore them, forget them).**

(14)

ʕ ǂ Ǖ Ꝑ ǩƙ Ʀǩł Ǩøø dž Ǟǩł ù Ǒ Ǹʒǩł ʕǽǸ ă ơƿ ǪǾǾÆơ

Employee Appraisal And Development

تحب الكائنات البشرية أن تعرف كيف تعمل ولدى المدراء التزام إزاء موظفيهم بأن يجعلوهم على علم بتقدمهم أو ضعف تقدمهم في العمل. وتقليدياً لقد اتخذ المدراء وجهة النظر التي تنص: «إذا لم انتقدك فاعلم أنك تعمل على ما يرام». إن هذه النظرة غير كافية ، وهي تعني بالمفهوم العامي لدينا «السكوت علامة الرضا».

إن قادة الإدارة الحديثين يؤسسون في منظماتهم طريقة رسمية لتقييم الأداء وإخطار الموظفين بأدائهم، وتوجد أسباب ثلاثة رئيسية لامتلاك برنامج تقييم رسمي:البرنامج يزود بفترة مراجعة منتظمة للسلوك المرتبط بالعمل. ومناقشة القصور الماضي ممكن أن يقود إلى تصويبات وتحسين للأداء. المناقشات للمجالات التي أظهر الموظف فيها قصوراً بالإمكان أن تقوي تلك المجالات وتساعد في تحفيز هذا الموظف. فالتدريب والنصح الجيد ممكن أن يمنح الموظف تمييزاً للعمل الماضي ويساعده على التركيز على التحسينات المستقبلية.

إن برنامج التقييم الرسمي يعطي بيانات مساعدة لقرارات الترقية فهو يجعل عملية التقييم أكثر موضوعية ويجعلها سهلة لمقارنة موظف بآخر.

يمكن استخدام التحليل كأساس لزيادة المرتبات والأجور، المكافآت وأي حوافز مالية أخرى.

طرق تقييم الأداء الرسمية : Formal Methods of performance Evaluation: عند تأسيس نظام تقييم رسمي هناك أربعة أسئلة يجب أن تكون في الاعتبار:

من سيقوم بالتقييم؟

ما هي المعايير التي ينبغي استخدامها في عملية التقييم؟

من الذي ينبغي أن يُقيمْ؟

ما هي الأساليب التي ينبغي أن تستخدم لتقييم معايير الأداء المختارة؟

١ - من الذي ينبغي أن يُقيم؟

يتم تقييم المرؤوس في معظم الشركات من قبل رئيسه المباشر. من المفترض أن هذا الشخص لديه الفرصة العظيمة لملاحظة أداء مرؤوسه وسيكون قادراً على ترجمتها في ضوء أهداف المنظمة.

وهناك طريقة أخرى وهي استخدام لجنة تقييم من المدراء الذين من المحتمل أن لهم احتكاكاً أكثر بالموظف. وقد يكون لهذا فائدة في ترجيح الميل من جانب المشرف الواحد ويعطى أفق إضافي للتقييم الكلي.

بعض التنظيمات تستخدم تقييم الزميل **(Peer Evaluation)** بحيث إن الموظفين الذين يعملون في مستوى واحد يقيم كل واحد الآخر، هذه الطريقة استخدمت بنجاح في العسكرية في مدارس صف الضباط أو مدارس الضباط المرشحين ولها قصور أو نقاط ضعف في عالم الأعمال؛ لأن الزملاء غالباً إما أن يكونوا أصدقاء أو متنافسين وأي علاقة مثل هاتين قد تخل بالتقييم.

وتوجد طريقة أخرى هي استخدام أخصائيين من خارج المنظمة لعمل التقييم. كما أن هناك طريقة أخرى وهي السماح للفرد أن يقيم نفسه. وبعض الشركات تستخدم خليطاً من الأساليب أو الطرق.

٢ – ما هي المعايير التي ينبغي أن تستخدم؟

ينبغي للمعايير المختارة أن تعكس الغرض الرئيسي للتقييم، فإذا كان الغرض هو تحسين أداء الوظيفة فالمعايير ينبغي أن تكون موجهة للأداء **(Performance-Oriented)**، أما إذا كانت المهارات الاجتماعية أو الشخصية هي المهمة في هذا أو في وظائف مستقبلية فينبغي التركيز عليها.

٣ – من هو الذي سيتم تقييمه؟

معظم المنشآت تُقيم كل الموظفين من أدنى مجموعة عمل إلى الناس إلى الموظفين في المستويات الإدارية. والطرق المستخدمة في التعامل مع العمال أو العاملين ومع المدراء مختلفة بالطبع. وستشرح الفوارق فيما بعد في هذا الفصل.

٤ – ما هي الأساليب التي ينبغي أن تُستخدم؟

أكثر نظام تقييم للأداء يستخدم بصورة واسعة هو مقياس التقييم الرسمي **(A graphic Rating Scale)** . يطلب من المقيم أن يؤشر على شكل أو رسم لتقييم سلسلة من المميزات أو الصفات لدى شخص **(Traits)**، عناصر مثل جودة العمل، كمية العمل، المعرفة بالعمل والصفات الشخصية كالتعاون، والإبداع والدهاء أو حسن التدبير...إلخ يتم تقديرها. وعادة يفحص المقيم أو يراجع صندوقاً مؤشراً بتقييمه في كل صفة بعلامة ممتاز، جيد، مناسب، معتدل، أو غير مناسب. عينة لشكل كهذا موضح بالصفحة (رقم.....). يحدد للصفات أو الميزات قيمة محددة وتحسب علامة أو درجة لكل موظف. وعادة يطلب أيضاً من المشرف أن يوضح بصورة مختصرة وجهة نظره العامة للشخص المُقيمّ.

وهناك شكلٍ آخر أكثر فعالية لميزان التقييم الرسمي وهو استخدام طريقة النتائج بدلاً من طريقة الصفات أو المميزات. فبدلاً من أن يقوم المقيم بتقييم العامل على أساس رأيه حول سمات كهذه مثل كمية العمل، المبادرة، الإبداع...إلخ ، يركز المقيم على نتائج محددة تم بلوغها. وهذا هو أساس نموذج تقييم الإدارة بالأهداف ولكنه ليس مقتصراً على **(MBO)** أي الإدارة بالأهداف. فموازين التقييم المبنية على النتائج تستخدم في نوع من الأوضاع حيث تكون النتائج مقيسة أي في الأوضاع التي يمكن قياس النتائج فيها. من الواضح أنها أكثر سهولة إذ تستخدم عندما تكون هناك عناصر كمية مثل حجم المبيعات أو عدد وحدات الإنتاج ولكنها مفيدة كذلك في مجالات متنوعة غير ملموسة مثل بلوغ أهداف محددة في التنمية أو التطوير الإداري، الوصول إلى أهداف شخصية...إلخ.

في نظام التقييم الموجه للنتائج لا يحتاج المقيم إلى الركون على تقديره لسمات مجردة ولكن يركز على ما هو متوقع من المرؤوس وإلى أي مدى هو قريب من بلوغ الهدف. فالمعايير التي يقاس عليها الشخص تؤسس لفترة واحدة وتقاس عليها الفترة التالية.

ففي ذلك الوقت تكون هناك أهداف جديدة قد تطورت ليتم استخدامها في الفترة اللاحقة.

بموجب نظام الإدارة بالأهداف يتم وضع أو تطوير الأهداف وفقاً لمبادئ الإدارة بالأهداف. وفي نظم أخرى يمكن أن توضع الأهداف بالمشاركة أو توضع من طرف الإدارة بمفردها. والأكثر اعتياداً هو الخليط بين الاثنين.

نموذج تقييم موجه للصفات

Trait Oriented Evalvation Form

تقييم أداء أسبوعي للأفراد غير المعفيين

الاسم Name	رقم الموظف Employee .No	تاريخ الميلاد Birth Date	تاريخ التوظيف Date Employed	
المرفق FSDS-Facility	الدائرة Department	الدائرة/ القسم/الفرع Dept. Sect. .Exp	عنوان الوظيفة/ اسم الوظيفة Occupational Title	رمز الوظيفة Occupation Code

Performance Review Period فترة مراجعة الأداء

From من / / **To** إلى / /

الجزء ١ ملخص التقييم الشخصي

لخص حكمك أو تقديرك مغطياً الأداء الكلي للموظف محل التقييم مع الأخذ في الاعتبار الإنجازات الفردية من حيث أهمية العمل المنجز.

مخطط التقييم

رمز

نقطة التقدير	درجة التقييم
أ- غير ملائم	١٢-٣٥
ب- تحت المطلوب	٣٦-٥٩
ج - يلبي المتطلبات	٦٠ -٨٣
د - يفوق المتطلبات	٨٤-٩٦
هـ- بارز.....	٩٧-١٠٨

عناصر التقييم	أ	ب	ج	د	هـ	إجمالي
١ - الإنتاجية: كمية العمل المنتجة بشكل مرض. استخدام الوقت والتجهيزات	١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	٩	
تعليقات:.....						
٢ - جودة العمل: الدقة، الإتقان، الاكتمالية. نسبة الخطأ والإعادة	١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	٩	
تعليقات:.....						
٣ - المعرفة بالعمل: معرفة المهارات المطلوبة لإنجاز عمله/ أو وظيفته	١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	٩	
تعليقات:.....						
٤ -الإحساس بالمسئولية: يرغب بإنجاز العمل في الوقت المحدد، ينفذ التعليمات، متواجد بالعمل وحضور جيد.	١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	٩	
تعليقات:.....						

٥ – الشخصية: مؤثر على الآخرين كنتيجة للميل أو الطبع، اللباقة، الحماس، الصدق أو الإخلاص والمظهر، القدرة على التحكم بالعواطف، ليس عصبياً أو متحكما.	١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	٩	
تعليقات:.....						
٦ – الهمة والمبادرة: دافع أساسي لعمل الأشياء. طموح وطاقة مبذولة للعمل، قدرة لأخذ زمام المبادرة في البدء بالفعل المطلوب	١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	٩	
تعليقات:.....						
٧ – القدرة على التخطيط: المقدرة على التخطيط وتنظيم عمله	١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	٩	
تعليقات:.....						
٨ – الحصافة أو سلامة الرأي أو حسن التقدير: القدرة على الوصول إلى قرارات منطقية/ عقلانية باعتبار الوقت، الاقتصاد...إلخ	١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨	٩	

تعليقات:.....						

RATING FACTORS	A	B	C	D	E	TOTAL
1- productivity *Amount or work satisfactorily produced. Use of time & facilities.*	1 2	3 4	5 6	7 8	9	
Comments.....						
2- Quality of Work *Accuracy, neatness and thoroughness. Percent of error, rejection and rework.*	1 2	3 4	5 6	7 8	9	
3- Job Knowledge *Knowledge of skills required to perform his job.*	1 2	3 4	5 6	7 8	9	
Comments.....						
4- Sense of Responsibility *Desire to meet schedules, carry out instructions, be on time with good attendance.*	1 2	3 4	5 6	7 8	9	
Comments.....						
5- Personality *Effect on others as a result of disposition, tact, enthusiasm, sincerity and appearance. Ability to control emotions. Is not tempermental or dominating.*	1 2	3 4	5 6	7 8	9	

Comments.....						
6- Effort *Basic drive to get things done. Ambition & energy applied to job. Ability to take the lead in starting needed action.*	*1 2*	*3 4*	*5 6*	*7 8*	*9*	
Comments.....						
7- Planning *Capability to plan & organize his work.*	*1 2*	*3 4*	*5 6*	*7 8*	*9*	
Comments.....						
8- Judgement *Ability to arrive at logical or rational decisions with due regard for timing economics, etc..*	*1 2*	*3 4*	*5 6*	*7 8*	*9*	
Comments.....						

TRAIT ORIENTED EVALVATION FORM -PERFORMANCE APPRAISAL-WEEKLY-NON EXEMPT PERSONNEL

Name	Employee .No	Birth Date	Date Employed	
FSDS-FACILITY	DEPARTMENT	DEPT. SECT. .EXP	OCCUPATIONAL TITLE	OCCUPATION CODE
Performance Review Period From To				
PART: PERFOMANCE APPRAISAL SUMMARY *Summarize your judgement covering the overall performance of the Employee being rated, considering the individuals accomplishments in tarms of relative importance of work performed.* **APPRAISAL PROFILE**				

CODEPOINT RATE RATING SCORE	
Inadequate	*12-35*
Below Requirements	*36-59*
Meets Requirements	*60-83*
Exceeds Requirements	*84-96*
Outstanding	*97-108*

نموذج التقييم الموجه للنتائج
Results – Oriented Evaluation Form

جزء أول: خطة أهداف سنوية لحركة التطوير	جزء ثان: تقييم أداء سنوي
أهداف كمية Quantitative Objectives	أهداف كمية Quantitative Objectives ....
أهداف نوعية Qualitative Objectives	أهداف نوعية Qualitative Objectives ....
أهداف شخصية أو ذاتية Personal Objectives	أهداف شخصية أو ذاتية Personal Objectives ....

PART I ANNUAL OBJECTIVES PLAN FOR DEVELOPMENT ACTION	PART II ANNUAL PERFORMANCE APPRAISAL
Quantitative Objectives	Quantitative Objectives ....
Qualitative Objectives	Qualitative Objectives ....
Personal Objectives	Personal Objectives ....

وهناك نظام تقييم آخر يستخدم مراراً وهو التقييم بحسب الرتب **(Ranking)** حيث يطلب من المقيم أن يرتب الموظفين من الأعلى إلى الأدنى على كل معيار قياس وهذا فعال عادة مع مجموعات العمل الصغيرة. إذ من السهل أن ترتب الموظفين من الأعلى إلى الأدنى على الميزان/ أو المقياس ولكنه صعب جداً أن تقيم أولئك الذين في الوسط بين البين.

وهناك توجد طريقة أخرى مشابهة وهي المقارنات الزوجية. كل اسم شخص تم تقييمه يوضع على بطاقة. وعندئذ يجب على المقيم مقارنة كل شخص في كل صفة أو ميزة قياسية مع آخرين في المجموعة.

وهناك أنظمة أخرى تستخدم المقاييس الوزنية، والتوزيعات القسرية وطرق أخرى رياضية لتجنب بعض مطبات الأنظمة الأبسط.

كما أن هناك طريقة مختلفة وهي النموذج السردي أو المقالي للتقييم. وفيها يطلب من المقيم أن يكتب مقالاً موجزاً عن نقاط الضعف والقوة لدى الموظف. غالباً يصمم هذا النموذج لنقاط محددة في شكل التقييم كالنتائج المتأتية من جوانب معينة من العمل: إنتاج، تخطيط وتنظيم، توجيه، اتخاذ قرارات وأوجه أخرى للوظيفة أو العمل. ويستخدم هذا النوع من التقييم بصورة شائعة مع أفراد الإدارة وتفرعاتها أكثر مما يتسخدم مع العاملين الكتبة والمختصين.

ويوجد تعديل لطريقة المقال وهو أسلوب الحوادث الحرجة أو الوقائع العصيبة **(The Critical incidents)**. يسجل المشرف في دفتر الوقائع العصيبة أو الأحداث الحرجة في العمل لمرؤوسيه مثلاً نتيجة ناجحة لحركة خاصة قام بها الموظف أو تجربة مدمرة مع زبون...إلخ. تصبح هذه الأحداث الحرجة أو الوقائع العصيبة المصدر للتقييم، وتدريب وتنمية الموظفين. ففي هذه الطريقة يتم التركيز على حقائق وتجارب فعلية وليس على انطباعات غامضة.

مشاكل في أساليب التقييم Problems In Appraisal Techniques:

المشكلة الرئيسية لنجاح أي نموذج من نماذج التقييم هي في الاعتماد على مهارة المقيم . فإذا لم يكن المشرف أو مجموعة المقيمين مدربين تدريباً جيداً للقيام بالعمل فإن النظام -أياً كان المستخدم- يصبح غير ذي جدوى.

بعض المشاكل الهامة التي تنشأ في التقييم هي: أثـــر الهـالـــة: هذه تأتي من التقييم العام للشخص المبني على تأكيد مفرط لصفة أو سمة واحدة فيه فمثلاً: موظف دائماً مراع للمواعيد ولا يغيب أبداً ، وهذا يؤثر على رئيسه لدرجة أنه يقيم الصفات الأخرى كلها بدرجة عالية حتى ولو كانت لا تستحق التقييم.

النزعة المركزية Central Tendency: بعض المقيمين يقيم كل أفراده داخل نطاق ضيق. فلا أحد يُعطى علامة عالية ولا غير لائق ، ولكنهم يميلون إلى وضع كل الأفراد تحت الوسط من نموذج التقييم **(down the middle).** التركيز أو الاعتماد على السلوك الأخير والأحدث **Recent-behaviour Emphasis:** قد يميل المشرفون إلى نسيان النشاط الماضي ويقيمون المرؤوس فقط على أساس سلوكه في الفترة الأكثر قرباً من وقت التقييم. وهذا يشوه أو يخل التقييم الحقيقي. والموظفون العارفون بأن وقت التقييم قد قرب يكونون غالباً في أحسن سلوك ، تماماً مثل الأطفال قبل عيد الميلاد (الكرسمس).

المحاباة الشخصية أو الميل الذاتي Personal Bias: حيث إن العديد من الناس ينزعون إلى أن يميلوا لصالح الناس الذين هم مثلهم وضد الناس الذين هم مختلفون فإن تقييمهم قد يبدي هذا الهوى أو هذه الميول. فالمشرف السويدي قد يُقيم مثلاً صاحبه السويدي **(his Ceilow-Swedes)**- أعلى من النرويجيين **(Norwegians)** في نفس الدائرة. لهذا ينبغي أن يُراقب المشرفون بعناية لمعرفة إذا كان مثل هذه المحاباة أو التحيز موجوداً في التقييمات التي يعطونها.

طرق تقييم أكثر تعقيداً: المراجعة الميدانية Field Review: في هذه الطريقة سيذهب شخص مدرب خاص من دائرة الأفراد شخصياً إلى كل واحد من المقيمين بقائمة أسئلة محددة. وتسجل الإجابات ثم تحول إلى تحليل مكتوب. والفائدة من هذا هو أن الركون على المقابلات الشفهية -بدلاً من النماذج المكتوبة- يؤدي إلى أن تستخرج معلومات أكثر بكثير وأن القضايا التي قد يكره المشرف أن توضع مكتوبة غالباً تكتشف. كما أن الأخصائيين الأفراد بإمكانهم أن يحافظوا على معايير متشابهة لعدد كبير من المقابلات ولهذا يزيلون آثار الهالة **(Halo Effects)** والمجاملات والمشاكل الأخرى التي تدخل غالباً في عمليات التقييم العادية أو الطبيعية . وعلى الجانب الآخر، على كل حال فإجراءات كهذه تكون مكلفة أو غالية

ومستهلكة للوقت. ويمكن أن تصلح مثل هذه الطرق لتقييم أفراد في مواقع رئيسية أو لتقييم الأشخاص المرشحين أو الذين في محل ترقية أو الداخلين لبرنامج تطوير الإدارة.

التقييم النفسي Psychological Appraisal: إضافة إلى التقييم الخالص لعناصر العمل من قبل المشرف الفرد، لدى بعض الشركات عالم نفس صناعي **(Industrial Psychologist)** يقيم الشخص لتحديد ماذا يستطيع عن الصفات الفكرية والعاطفية والحافزية للموظف. وعلى أساس هذه الدراسة يعد عالم النفس تحليلاً على هذه العناصر ويتنبأ بالسلوك المتوقع تحت ظروف معينة.تقييمات كهذه قد تكون مفيدة عند اتخاذ قرارات متعلقة بالترقية أو النقل لأنها تعطي معلومات عن الطريقة التي يتوقع أن يعمل الشخص تحت الظروف المختلفة عن تلك التي كان معتاداً عليها أو كانت مألوفة لديه ، ظروف تكون لدى الإدارة الفرصة لملاحظته.

مراكز تقييم **Assessment Centers:** وضعت بعض الشركات الكبيرة نظام تقييم معقد ومركب حيث يتم إحضار الأشخاص إلى مركز تقييم خاص ليومين أو ثلاثة لمراقبة مكثفة ومقابلة واختبار وإرشاد أو استشارة.

ويقوم بالتقييم فريق من أخصائي الإدارة ونفسانيون. وتجمع التقديرات من عدة مصادر، كسجلات التاريخ الشخصي، المقابلات التي أجراها ممثلو الإدارة، رقابة الأداء على سلسلة ممارسات وظيفية، التحاليل الموضوعية والاختبارات النفسانية الأخرى. وتقييمات الزميل والانطباعات الشخصية الآتية من المقيمين أثناء الندوات، كل ذلك يستفاد منه كمكونات للتقييم النهائي.

ومن بين الأساليب المستخدمة لعمل التقديرات أو التحكيمات سلسلة من التمارين الوضعية كالحالات الدراسية، ولعب الدور، حيل العمل، والأداء المكتبي، ونقاشات مجموعة بلا قائد **(Leaderless Group Discussions)-** وسيتم شرح هذه الأساليب في قسم من هذا الفصل تنمية الإدارة.

أما الآن فدعونا نلاحظ أن أدوات كهذه –وخصوصاً عندما تفصل تحديداً لتلائم أجواء شركة معينة– أثبتت أنها واعدة بدرجة عالية في تحديد الأداء المستقبلي للإدارة.

وبعد الندوات تنعقد المقابلات الاستشارية مع كل مشارك ويعطى المشارك

الفرصة ليشرح مستقبله مع الشركة وكيف يمكن تطبيق المعطيات أو البيانات التي طورت أو نُميت في مركز التقييم على تنميته الذاتية أو تطوره الذاتي **(to his self-development).**

استخدام أنظمة التقييم لتطوير المهنة أو الحرفة: Using the Appraisal systems for Career Development: في الأيام الأولى لتقديرات أو لتقييمات الجدارة أو الكفاءة حيث كانت برامج التقييم في بداية تطبيقها. كان التقييم يستخدم لمجرد تحديد ما إذا كان ينبغي إعطاء الموظف زيادة في الراتب أو يستخدم للترقية أو لأجل تقرير بقاء الموظف بعمله أو الاحتفاظ به في الوظيفة. وبسبب هذا اعتادت أغلب الشركات أن تتحفظ على التقييمات سرية ونادراً ما يعرف الموظفون ماذا كانت تقييماتهم بصورة رسمية وبسبب أن الشركات الآن تستخدم التقييم والتقدير الشخصي كوسيلة لمساعدة الموظف ليساعد نفسه في أن ينمو مع الشركة فقد أصبح شرح التقييم أو مناقشته مع الموظف من الممارسات المعتادة في معظم المنشآت.

وعادة تكون هذه المهمة مسئولية المشرف المباشر. ولسوء الحظ معظم المشرفين لا يعرفون كيف يعكسون هذا النوع مع المعلومة إلى موظفيهم . وبسبب أن هذا الأمر بطبيعته مجال حساس جداً يجب أن يدرب المشرفون ليعرفوا أحسن الطرق الممكنة ليخبروا موظفيهم عن تقييماتهم بدون جلب أو إحداث كراهية أو إستياء.

وقد اقترح نورمان ماير **(Norman Maire)** -وهو أخصائي في مقابلات التقييم الميداني- ثلاث طرق لإخبار الموظف عن تقييمه.

١- **طريقة الترويج والإعلام The Tell and Sell Method:** والهدف من هذه الطريقة هو إيصال أو نقل تقييم الموظف إليه بصورة مضبوطة إلى حد ما. المشرف يسعى ليجعل الموظف يعرف كيف هو يعمل وليكسب قبوله للتقييم ويجعله في النهاية يسير أو يتبع الخطة الموضوعة لتطويره.

ولعملٍ هذا بفعالية يتطلب مهارة عالية من المشرف ، إذ ينبغي أن يكون قادراً على أن يقنع الموظف أن يتغير كما هو مشار في المراجعة إلا أن هذا الأسلوب من التقييم أحياناً يقابل بالمقاومة أو حتى بالعداوة. أما لو كظم المرؤوس غيظه ولم يدرك المشرف ذلك قد يعتقد أن التقييم قد قبل ويعمل على أساس هذا الاعتقاد يجب على المشرف أن يتعلم فهم دوافع أو حوافز موظفيه ويربط تقييمه مع تلك الدوافع. بإمكانه أن يعمل تحسينات

على العمل تكون أكثر جاذبية للموظفين عن طريق الوسائل الظاهرية أو العرضية كمكافآت على العمل الجيد أو تهديدات بإيقاع العقوبة على العمل الضعيف أو الفشل في تصحيح السلوك غير المرغوب. ففي تلك الحالة سيقبل السلوك الجديد ليس بحد ذاته ولكن من أجل المكافأة التي يحصل عليها المرء للتغيير أو خروجاً من خوف العقوبة إذا لم يتغير المرء. وهذا يحد من فعالية طريقة الترويج والإخبار. غالباً يتقبل المرؤوس التقييم أو على الأقل يقول إنه قد فعل بهدف الخروج من موقف المقابلة وبعد اللقاء، على كل حال، لا شيء يحدث.

إن طريقة الترويج والبيع مفيدة مع نوعية الموظف الذي هو غير مختبر أو غير الآمن والذي يريد تأكيداً أو ثقة شخصية سلطوية أو رمز سلطة. فالموظفون الذين يفضلون القيادة السلطوية هم أكثر قدرة على الاستفادة منها. إنها فعالة تحت ظروف مؤاتية إلا أن هناك ميل إلى هذه الطريقة لأنها تنمي رجال – نعم **(Yes-Men)** أو أسوأ من ذلك بأن يتم تجاهلها. أنها لا تعطي فرصة أو تعطي فرصة بسيطه للاتصال إلى الأعلى ولهذا لا يمكن للمشرف في الواقع أن يعرف أبداً إلى أي مدى تقييمه مقبول وما هي المشاكل التي قد تنشأ كنتيجة لذلك.

٢- طريقة الإخبار والاستماع The Tell and Listen Method: طريقة التغلب على بعض هذه المشاكل هي طريقة الإخبار والإصغاء **(The Tell and Listen Method).** الفكرة هنا هي إيصال التقييم إلى الموظف ثم تركه يستجيب له. الجزء الأول للمقابلة يغطي نقاط القوة والضعف كما يراها المشرف. والجزء الثاني يغطي اكتشافاً تاماً أو تفصيلياً لمشاعر المرؤوس إزاء التقييم. المشرف يحتاج إلى تنمية مهارات معينة لينجح في هذه الطريقة وهي: إصغاء فعال **(Active Listening):** قبول ومحاولة فهم ما هو فعلاً شعور الموظف وما هي وجهات نظره؛ استخدام فعال للوقفات **(Making effective Use of Pauses).** يجب عليه أن يكون قادراً على الانتظار ، بصبر أمام الشخص الآخر وهو يتكلم ولا يضع الكلمات في فمه، انعكاس المشاعر **(Reflecting Feelings)** ينبغي أن يستجيب لمشاعر الشخص الآخر ليظهر الفهم ، وأخيراً إيجاز أو تلخيص المشاعر **(Summarizing Feelings):** ليشير إلى التقدم وإظهار التفهم وتأكيد نقاط محددة.

مقابلة كهذه تقلل العداوة والكره؛ لأن الشخص الذي تم تقييمه لديه فرصة

ليعبر عن نفسه بصراحة بدون ضغط من رئيسه. إنه يشعر بالقبول أو إنه مقبول ومهم، وبأنه مشارك في حل مشاكله الخاصة موضحاً أي سوء فهم بين المشرف والمرؤوس أو بين الرئيس والمرؤوس وأنه استفاد من المقابلة. في الجانب السلبي قد تهيمن حالة الموظف وبذا لا ينتفع من تقييم المشرف بالمرة. كذلك فإن هذه الطريقة قد تشجع المشرف على أن يبالغ في الرغبة في جعل موظفيه مثله بدلاً من أن يحسن الإنتاجية فقط.

٣- **طريقة حل المشكلة The Problem-Solving Method:** طريقة التقييم الثالثة لمايور هي طريقة حل المشكلة (**The Problem-Solving Method**). هذا النظام يأخذ المراجع خارج دور الحكم على موظفيه ويجعله مساعداً أو معيناً.

خلافاً للطرق الأخرى هذه الطريقة ليس فيها استعداد لتوصيل أو نقل التقييم بحد ذاته. أنها تفترض أن المصلحة المشتركة لكل من المقابل -المشرف أو المدير- والمرؤوس هي تحسين العمل. فعندما يتقبل المرؤوس حقيقة أن المشرف هو موجود للمساعدة أو العون وليس للتخطئة أو لنقده سيكون لديه الرغبة أكثر ليصف ويوضح صعوباته. الهدف الحقيقي هنا هو تنمية أو تطوير الموظف وليس تقييماً أو استهجاناً أو عدم استحسان. وظيفة المشرف في هذه الطريقة هو اكتشاف اهتمامات المرؤوس والاستجابة لها ومساعدة الموظف ليتفحص أو يدرس نفسه ويدرس الوظيفة أو العمل. ويحاول أن ينسى وجهة نظره الخاصة وأن يرى العمل أو الوظيفة كما يراها الموظف.

فإذا كانت أفكار الموظف تبدو غير عملية فينبغي على المراجع أن يطرح أسئلة ليتعلم ماذا يقصد الموظف فعلاً.

المشرف لا يحاول أن يحل المشاكل المقدمة أو المطروحة، إنه يمتنع عن عمل مقترحات من ذاته. حتى عندما تكون أفكار الموظف بدائية أو على الفطرة أو سطحية. فهو يحاول أن يجعل الموظف يعمل باتجاه إجابات أكثر فعالية بدلاً من فرض تفكيره هو الخاص به على فكر الموظف. إن هذه الطريقة تستخدم أساليب غير مباشرة كالإصغاء، والتقبل والاستجابة للمشاعر تماماً مثل ما يتم بطريقة الإصغاء والإخبار. وعلى أية حال فهذه الطريقة تبعد خطوة وهي أن إدارة النقاش تبقى مع المرؤوس بدلاً عن المقابل (**The Interviewer**).

إن طريقة حل المشكلة تشجع التفكير الأصيل الإبداعي بسبب أنها تنشط أو تحفز حب الاستطلاع أو الفضول. كما أنها تنمي الدافع القيمي أو الدافع الأصلي بسبب أن الشخص يستنبط أو يخرج منها بأفكاره أو مقترحاته الخاصة حول كيفية أداء الوظيفة بشكل أفضل وبالتالي يكون ملزماً ومتعهداً بها. وفي هذه الحالة يشعر أنه هو المتحكم أو المسيطر على نشاطه الخاص بدلاً من أن يُخبر من قبل آخرين عن ماذا ينبغي أن يفعل. وهذا يقود إلى جهد أعظم لإنجاز النتائج المطلوبة وشعور قوي بالقناعة الوظيفية أو الرضا الوظيفي **(Job Satisfaction)** عندما يكون الجهد ناجحاً.

جدول علاقات السبب والنتيجة في نماذج مايور الثلاثة لمقابلات

الطريقة Method	الإخبار والترويج Tell and Sell	الإخبار والاستماع Tell and Listen	حل مشكلة Problem-Solving
دور مُجري المقابلة	حَكَمٌ أو قَاضِيٌ	حَكَمٌ أو قَاضِيٌ	مساعد أو معاون
الهدف	نقل التقييم إلى الموظف لإقناع الموظف بأن يتحسن	نقل التقييم إلى الموظف لإطلاق شعور دفاعي	لتحفيز النمو والتطوير في الموظف
افتراضات	الموظف يرغب أن يصحح الضعف إذا عرفه أي شخص يستطيع أن يتحسن إذا هو اختار ذلك الرئيس مؤهل لتقييم المرؤوس	الناس سيتغيرون إذا أزيل الإحساس الدفاعي أو شعور الدفاع	النمو يمكن أن يحدث بدون تصويب الأخطاء مناقشة مشاكل العمل تقود إلى أداء متحسن

الطريقة Method	الإخبار والترويج Tell and Sell	الإخبار والاستماع Tell and Listen	حل مشكلة Problem-Solving
التفاعلات	السلوك الدفاعي يخمد مساع لتغطية الغيظ أو العداوة	السلوك الدفاعي يُعبر/ يخرج يشعر الموظف بالقبول	سلوك حل مشكلة
المهارات	صبر مهارة البيع/ أو الترويج **Salesmanship patience**	إصغاء، انعكاس مشاعر أو تلخيص انعكاس الأحاسيس	الإصغاء وانعكاس المشاعر عكس الأفكار واستخدام أسئلة استكشافية تلخيص
الرأي/ أو وجهة النظر	الناس تستفيد من النقد وتقدر المساعدة/ أو العون	يستطيع المرء احترام مشاعر الآخرين إذا فهمهم	النقاش ينمي أفكاراً جديدة ومصالح مشتركة
الحافز	استخدام حوافز إيجابية أو سلبية أو كليهما معاً (ظاهرية في أنها تضاف إلى الوظيفة نفسها)	مقاومة التغيير تقلل الحافز الإيجابي (حافز شكلي وبعض الحافز الأساسي)	حرية زيادة، مسئولية زائدة (دافع ذاتي أو أصلي في أن المصلحة ملازمة في العمل)

الطريقة Method	الإخبار والترويج Tell and Sell	الإخبار والاستماع Tell and Listen	حل مشكلة Problem-Solving
المكاسب Gains	النجاح محتمل أكثر عندما يحترم الموظف مُجرى المقابلة (أي الشخص أو المسئول الذي يقابله)	ينمي رأياً مواتياً أو موافقاً للرئيس أو المدير ويزيد احتمال النجاح	يؤمن تقريباً تحسيناً في بعض الوجوه/ أو الجوانب
المخاطر Risks	فقدان الولاء منع الاستقلال في الحكم خلق مشاكل حفظ ماء الوجه	الحاجة للتغيير قد لا تنمو	الموظف قد يكون ضعيفاً أو قد تنقصه الأفكار التغيير قد يكون خلاف ما في رأس الرئيس أو المدير
القيم أو المنافع Values	استمرار وجود الممارسات والقيم -Values– Perpetuates existing Practices and values	تسمح لمُجري المقابلة أن يغير وجهة نظرته في ضوء استجابات الموظف بعض التواصل/ أو الاتصال إلى الأعلى أو الاتصال الفوقي	كلاهما يتعلم حيث تتجمع الخبرة والآراء يسهل التغيير

تدريب وتنمية القوى العاملة Manpower Training and Development: الخطوة المنطقية التي تعقب تقييم الموظف هي برنامج يساعد الموظف على أن يتطور على كلٍ الخطوط أو النقاط التي نتجت من مقابلة التقييم. وهذا قد يعني تدريباً مكثفاً بواسطة المشرف في جوانب خاصة للعمل أو الوظيفة أو تدريب خاص في مجالات جديدة تساعد الموظف على امتلاك المهارات المطلوبة لكي يستكمل شغله في العمل أو الوظيفة الحالية أو ليستعد لوظيفة أحسن أو قد يعني توصيات لتعليم خارجي لتطويره على المدى البعيد.

أغلب الشركات اليوم لديها بعض صيغ لبرنامج تدريب لكل من التدريب المهني/ التدريب على المهارات والإعداد للترقيات.

وقد تأخذ شكل برامج التدريب والتنمية داخل المنظمة والاستفادة من المصادر الخارجية في المجتمع لعدة خدمات تعليمية.

تدريب المهارات **Skill Training:**

أبسط أنواع التدريب هو تدريس أو إعادة تعليم أو تدريس الموظف على القيام بالأعمال الأساسية لوظيفته. وهذا ينطبق على موظفي المصانع أو الكتبة وكذا على أفراد المبيعات والإداريين والمشرفين. أغلب التدريبات من هذا النوع يتم بالمنشآت **(On The Premises)** وتقوم به شئون أفراد الشركة. النموذج الأكثر شيوعاً لتدريب المهارات هو التدريب على العمل أو الوظيفة**(On-the-job Training)** . وغالباً تدريب كهذا يتم بصورة غير رسمية ، المشرف يدرب العامل أثناء تأديته للوظيفة. وهذا قد يؤدي إلى مشاكل في الجودة حيث إن العامل الجديد من المحتمل أن يعمل أخطاء مما يؤدي إلى أن ينقص الإنتاج بسبب أن العامل الجديد بطيء. وعلى كل حال، فالطريقة المنتظمة أو الأسلوب المنظم للتدريب على العمل بإمكانه تقليل هذه المشاكل بشكل كبير جداً. أثناء الحرب العالمية الثانية وضعت أو طورت هيئة قوى الحرب -كجزء من برنامجها التدريبي داخل الصناعة- طريقة عالية الفعالية للتدريب المهني أو تدريب المهارة عرف أو اشتهر باسم التدريب على إرشادات أو تعليمات العمل أو الوظيفة **(Job Instruction Training (JIT)).**

ولقد كانت هذه الطريقة ناجحة جداً للغاية في تدريب العمال في مصانع الحرب أثناء تلك الحرب ولا زالت تستخدم حتى اليوم في تدريب الأفراد في المصانع، والمكاتب ومنظمات الخدمة.

طرق التدريب على إرشادات العمل أو الوظيفة: Job Instruction Training Methods: أولاً: إليك هنا ما يجب أن تفعله لتستعد لتدريس العمل أو الوظيفة: قرر ما يجب أن يدرسه المتعلم ليؤدي العمل أو الوظيفة بشكل فعال وآمن واقتصادي وبذكاء.

امتلك الأدوات الصحيحة، المعدات، والتوريدات والمادة الجاهزة.

أوجد مكان عمل منظم بصورة صحيحة كما ما يتوقع من العامل أن يحتفظ به.

ثم ينبغي بعد هنا إرشاد المتعلم باتباع الخطوات الأربع الأساسية التالية:

الخطوة الأولى: الإعداد/ أو التهيئة (للمتعلم) **Preparation:** ضع المتعلم في هدوء بمعنى بسط للمتعلم المسألة.

اكتشف ما الذي يعرفه عن الوظيفة أو العمل من سابق.

اجعله مهتماً أو ولوعاً في الوظيفة وراغب في تعلمها.

الخطوة الثانية: التقديم/ أو العرض **Presentation** (للعمليات والمعرفة):

أخبره، أره، وضح واسأل لكي توضح العمليات والمعرفة الجديدة.

علم ببطء وبوضوح وبصبر وبصورة كاملة نقطة نقطة ، بمعنى خصص لكل نقطة وقتاً حتى تنتهي منها وانتقل إلى النقطة الثانية... وهكذا).

راجع أو تحقق واسأل وأعد.

تأكد من أن المتعلم أو الدارس قد عرف حقاً.

الخطوة الثالثة: اختبار تجربة الأداء **Performance Try-out:**

اختبر المتعلم بأن تجعله يؤدي الوظيفة أو ينجز العمل.

اطرح أسئلة مبتدئاً بلماذا وكيف ومتى أو أين.

لاحظ الأداء، صحح الأخطاء وأعد التعليمات أو الدروس إذا لزم الأمر.

واصل حتى تعرف أنه قد عرف.

الخطوة الرابعة: المتابعة **Follow Up:**ضع المتعلم «لوحده».

راجع بين الحين والآخر للتأكد من أنه يتبع الإرشادات أو التعليمات.

خفف وابتعد عن الرقابة الزائدة وتابع عن قرب حتى يتأهل للعمل بإشراف أو رقابة عادية.

تذكر إذا التلميذ لم يتعلم، فالمعلم لم يدرس!!

وهناك شكل آخر للتدريب على المهارة هو تدريب الممر أو تدريب الدهليز أو الحجرة **(Vestibule Training)**.. فبدلاً من تدريس المتدرب في مكان العمل مع كل المشاكل المتشابكة أو الداخلة يتم استخدام بيئة عمل

مختلفة أو مصطنعة. يدرب العامل على الآلات وتحت ظروف مشابهة لتلك الموجودة في حجرة المصنع ولكن في موقع مختلف وبعيد عنٍ ضغوط موقع الإنتاج. وهذه الطريقة للتدريب ممكن أن تكون غالية جداً لتوضع ويعمل بها ولا تفضل ما لم يكن هناك عدد كبير من المتدربين الذين يراد تدريبهم.

تدريب التتلمذ **Apprenticeship Training** : تدريب التلمذة يناسب نمط تدريب المهارة. وهذا أقدم أسلوب معروف أو مشهور للتدريب ويتطلب فترة طويلة من الوقت (سنتين إلى خمس سنوات في العادة) ويستخدم لتدريب الناس الشباب على عدد من المهارات، ولدى عديد من الشركات برنامج كهذا لضمان امتلاكهم حرفيين مهرة في المستقبل.

إضافة إلى برامج التدريب على الوظيفة **(On-the-job Programs)** في الشركة هناك عدد جيد من المنشآت تستفيد أو تنتفع من تجهيزات ومرافق المدارس التجارية المحلية وكليات المجتمع ومدارس أخرى لتدريب موظفيها.

تطوير الإدارة Management Development: منذ نهاية الحرب العالمية الثانية أقامت معظم كبار الشركات والعديد من المنظمات الأصغر برامج تطوير أوٍ تنمية الإدارة. واليوم أكثر من مليون مدير ومشرف يحضرون شكلاً من أشكال نشاط تنمية الإدارة كل سنة (هذا في زمن تأليف الكتاب أما اليوم وفي وقتنا الحاضر فقد يبلغون بضعة ملايين أو أكثر). وهناك الندوات والمؤتمرات الخاصة، والدورات المعدة بصورة فردية والمناهج الدراسية المنتظمة للكليات كل ذلك يلعب دوراً في تدريب الإدارة أو في التدريب الإداري **(Management Training).**

وهناك شركات ترسل موظفيها إلى دورات خارجية كبرامج ديل كارنجي وندوات جمعية الإدارة الأمريكية ومؤتمرات خاصة بالمهن والصناعات وكذلك تضع برامجها الخاصة بها.

وعلى أية حال التنمية الإدارية لا تقتصر على أخذ دورات. فهي تبدأ من برنامج على العمل **(On-the-job- Program)** المقام لجعل المدير ذي فعالية أكثر في وظيفته الحالية. وبالمثل إعداده ليترفع في السلم الإداري المشترك.

التمرن والنصح أو الإرشاد Coaching and Counselling: وهذه الطريقة ربما هي الأكثر استخداماً للتدريب الإداري أو تدريب الإدارة

فالمدير الأعلى أو الأقدم **(Senior Manager)** يعمل مع مرؤوسه ويريه الأمور أو يريه سير العمل **(Show him the ropes).** فالمدير الذي هو مدرس جيد يستطيع إنجاز الكثير بالتمرين أو التدريب الجيد. وعلى كل حال العديد من المدراء ليسوا صبورين أو مشغولين جداً بعمل وظائفهم ليعطوا الوقت الضروري والانتباه للشغل مع مرؤوسيهم. مشكلة أخرى في هذه الطريقة وهي ميل المدير للاحتفاظ بأفكاره الخاصة التي قد لا تكون فعالة أكثر أو لا تتناسب أو تلائم شخصية ونمط الإدارة لدى مرؤوسيه. كذلك قد يعتبر أن مرؤوسه منافس أو منازع له فيتردد في تطوير قدراته.

مشروع المهمات Project Assignments: أسلوب آخر لتطوير المدراء هو تزويدهم بتجارب مؤقتة في مجالات أخرى غير تخصصهم الأساسي . ويمكن أن يتم هذا بوضعهم مسئولين عن مشاريع يتعرضون من خلالها لخبرات متنوعة.

التناوب أو التدوير Rotation: وهذا الأسلوب أكثر استخداماً مع متدربي الإدارة الجدد أكثر من المدراء المختبرين. أو يرسل المتدرب إلى عدد من الدوائر أو الإدارات لإعطائه بعض المعرفة والخبرة في كل دائرة أو إدارة. تستخدم دوائر التدريب والتطوير للعديد من الشركات والمنظمات التي لها برامجها الخاصة لتطوير الإدارة عدداً من الأساليب لتساعد موظفيها على تطوير مهاراتهم الإدارية.

المؤتمرات والمحاضرات Lectures And Conferences: تستخدم المحاضرات بواسطة أخصائيين غالباً لتجعل الموظفين على دراية بآخر التطورات في عدة مجالات. والمحاضرات هي أقل نوع فعال للتدريب حيث إن الموظفين يحفظون فقط جزءاً صغيراً مما سمعوا في المحاضرة ، ويمكن أن يتطور الوضع إلى حد ما باستخدام وسائل تدريب مساعدة كالرسوم، والأفلام، كتيبات وأسئلة وتمارين، عروض. المؤتمرات التي تشجع المشاركة من قبل المؤتمرين أو المشاركين **(The conferees)** تعتبر أكثر فاعلية من المحاضرات المباشرة.

دراسات أو بحث الحالة Case Studies: تُعطى مشكلة بشكل مكتوب لمجموعة. وتعطى لهم تفاصيل كافية لتمكين أفراد المجموعة من تحليل المشكلة يخرجوا ببدائل لحلها.

الجماعة تعمل مع بعض لتصل إلى حل. ويتم نقد الإجابات وتناقش من

كل المجموعة ومن قبل المدير المسئول عن البرنامج. وهذا الإجراء مناسب عندما يكون المشاركون عارفين بما فيه الكفاية بمجالات الموضوع المقصود. وهو مفيد كأساس لتطوير أو تنمية القواعد العامة التي قد تستخدم في حل المشاكل الفعلية في العمل. هذا الأسلوب – شبيه بتمرين لعب الدور وحيل العمل **(Business Games) وتمرين البريد (الوارد) (in-basket exercise)** وهو تمرين عملي أو ممارسة ظرفية قائمة **(Situational exercise).** واستعمال هذه الطرق كآليات تقييم سبق أن شرحت بصفحة ( ).

طريقة الواقعة أو الحدث **The Incident Process:** وهذه الطريقة هي تعديل لطريقة دراسة الحالة. فهي تحاول أن تبسط تلك الطريقة وتقربها إلى الواقع. وفيها يتم إعطاء الفصل بياناً موجزاً للواقعة التي تدرس. وتوضع الحالة كلها بطريقة سؤال وجواب ، حيث يقوم القائد بتزويد معلومات فقط متى ما سأل عنها المتدربين، وكل مشارك يطلع بحل. تقوم المجموعة بمناقشة هذه الحلول وقد يناقشوا صلاحية كل الطرق المتنوعة في حل المشكلة. وحيث إن هذه الأحداث أو الوقائع عادة تكون أوضاعاً حقيقية فالقائد عندئذ يُخبر المجموعة ماذا حدث بالفعل وماذا كانت النتائج أو الآثار المترتبة على ذلك.

لعب الدور Role Playing: يلعب أفراد أدوار الأطراف أو الأحزاب الداخلين في أوضاع العلاقات المتداخلة. وهذه قد تشمل العلاقة بين المشرف أو الرئيس ومرؤوسه وبين رجال المبيعات والمستهلك أو أي نوع من أنواع الحلقات التي يجب أن تربط أناساً بآخرين. وهناك تطبيقات محددة تشمل إدارة مقابلات التقييم والتعنيفات/ أو التوبيخات ومشاكل الانضباط الأخرى، ومفاوضات الإدارة مع الاتحادات أو النقابات...إلخ. فبعد ندوة لعب الدور تقام ندوات نقد. في بعض المواقف يطلب من المشاركين أن يتبادلوا الأدوار التي يلعبوها ويطلب من المجموعة أن تقارن بين الطريقتين.

حيل أو ألعاب العمل Business Games: وهذه الطريقة هي طريقة مغايرة لطريقة الحالة الدراسية حيث تبسط حالة بعدد ضخم من المتغيرات على فترة من الزمن. كل فريق منافس ينظم نفسه، ويدرس المعلومات المتاحة أو المتوفرة ويصنع مجموعة قرارات مبدئية. وكل فترة قرار تساوي وحدة من الزمن (١٠ دقائق) قد تمثل يوماً، أسبوعاً، شهراً...إلخ.

وبعد أن تقدم القرارات الأولى يقوم المدربون باحتساب ما سيحدث أو

ما قد يحدث وعادة يتم ذلك بمساعدة الحاسوب/ الكمبيوتر/ فيقومون بإعادة تلقيم ذلك للفرق. وتتخذ قرارات أكثر ، واللعبة تستمر وفي النهاية يقوم المدربون بتعريف كل فريق كيف أن إدارتهم أدت إلى نجاح أو فشل **«الشركة».**

تمرين البريد (الوارد) **In-basket Exercise:** تعرض أو تقدم للمشاركين مجموعة من الأوراق التي قد تظهر في سلات الوارد في يوم عمل عادي. فيطلب منهم أن يحددوا الأولوية التي يمكن أن يضعوها لكل معاملة (مذكرات، الرسائل، رسائل التليفون...إلخ) وما هو الإجراء الذي يمكن أن يتخذوه حول كل واحد من المواضيع المعروضة في الوارد. وهذا أمر عظيم وبالذات في تدريب المدراء على إدارة الوقت ومساعدتهم على تقييم أوضاع الحياة الحقيقية التي قد يواجهونها في وظائفهم الاعتيادية. ثم يُعطى كل فرد الفرصة لتوضيح أسباب فعله ويقارنه مع أفعال المشاركين الآخرين.

بالإضافة إلى تلك وإلى العديد من البرامج الفردية الأخرى المقدمة من المنظمات هناك برامج منتظمة لخريجي المدارس والكليات الجامعية وبرامج دورات مراسلة متاحة وموجودة للمدراء الذين يريدون أن يطوروا أنفسهم أو للمتحمسين لأخذ تدريب خاص.

وعادة تكون هذه الدورات مدفوعة الأجر من قبل الشركة سواءً مباشرة أو عن طريق برنامج استعاضة (أو تعويض) رسوم التعليم.

وحيث إن التنمية الحقيقية للإدارة تعني تطويراً أو تنمية ذاتية **(Self-development)** فينبغي أن تتاح أو تعطى كل فرصة لكل الأفراد الذين لديهم الرغبة والدافع للتحرك أو التطلع إلى الأمام ليتعلموا الأساليب ويمتلكوا المعرفة المطلوبة لمساعدتهم على تلبية احتياجاتهم عبر النمو في الشركة.

(15)

Ɛ ǂ Ǖ ƽ ǫ ʞ U ǩ Ǩ ø ø dž Ǟ ǩ

Ƨ ʞ Dz ǩ Ǩ g ʞ ǂ ǫ ŭ ǫ Ǩ ǫ ʞ ǖ ǫ ǩ

Dealing With People Problems

حتى عندما يتم اختيار الموظف أو المدير المرؤوس بعناية وتدريبه بصورة صحيحة للقيام بوظيفته أو عمله فالمدير لا يزال عليه واجب تقديم المعونة في مساعدة هذا المرؤوس لينجز مهمته.وبالإمكان إنجاز هذا بصورة أحسن باستخدام هذه الوصفة ذات الأربع خطوات:

١ - **تأسيس أهداف محددة Setup Definite Goals:** ما لم يكن الشخص على دراية كاملة بما تتوقع منه الإدارة إنجازه فمن غير المحتمل أن ينجزه، فالأهداف قد توضع مع المرؤوسين المتوقع أنهم سينفذوها. عادة الهدف الموضوع بالمشاركة يكون أكثر كفاءة أو فاعلية من الهدف الموضوع بانفراد عن طريق الإدارة الأعلى **(Senior Management)**- ويملى أو يفرض على المرؤوسين.

٢ - **وضع وتعرف القواعد والحدود المرعية في الوصول إلى تلك الأهداف:** ما لم يعط الشخص فهماً واضحاً عما يستطيع فعله أو عدم فعله في جهوده لتلبية الأهداف فقد لا يتمكن من عمل الخطط اللازمة ولهذا يفشل في اتخاذ الخطوات المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة.

٣ - **تحديد وتأسيس الطريقة لإنجاز الأهداف:** من الأفضل غالباً السماح للموظفين المسئولين عن العمليات أن يحددوا بأنفسهم الطرق التي يشعرون بأنها الأكثر فعالية. فريق الإدارة بالإمكان أن يستدعوا لأجل خبرتهم أو مهارتهم، وعلى كل ينبغي أن تأتي الخطة الإجرائية **(The Plan of Action)** أو خطة الحركة من الناس أو الموظفين العمليين **(The Operating People)** وينبغي أن يكونوا مسئولين عنها. الطرق العملية ينبغي أن تعرض أو تنظم بوضوح قبل بدء العملية ويجب أن تتأكد الإدارة أن كلاً من فريق التشغيل وفريق الإدارة شديدا المعرفة لها.

٤ - **المتابعة والرقابة وتطوير أو تحسين الطرق عند الحاجة:** ربما أن السبب الأعظم للقصور أو العجز عن تحقيق النتائج المرغوبة هو القصور أو العجز في المتابعة. فبدون إجراءات متابعة محددة للتحقق ومراقبة النتائج لا نستطيع توقع نجاح كامل بل نجاح جزئي فقط.

ولضمان أن الإجراء أو الفعل المتخذ يقود إلى تحقيق الهدف ينبغي على المدير أن يركز انتباهه على النتائج المتوقعة بدلاً من التركيز على الطرق المستخدمة لإنجاز أو تحقيق هذه النتائج. ويمكن تنفيذ هذا بجعل الموظفين يعرفون بالضبط ما هي النتائج المتوقعة التي يمكن أن يحققوها وما هي الحدود -إن وجدت- الموجودة على نشاطهم في إنجاز هذه النتائج وأخيراً

ما هي معايير الأداء والتي سيقاس عليها الأداء.
غالباً جميع المدراء أيضاً يشرفون على أو يراقبون المرؤوسين بإصدار فقط التوجيهات والأوامر والتعليمات والسياسات...إلخ. وبفعلهم ذلك يُخبرون مرؤوسيهم ماذا يفعلون وكيف يفعلونه إلا أنهم يفشلون في إخبارهم لماذا هو مهم أن ينجز العمل بقناعة ؛ بمعنى أن إنجاز العمل بقناعة مسألة مهمة وهذا لصالح العمل ، وهذه الأهمية ليست فقط للشركة ولكنها كذلك لمهنهم أو حرفهم الشخصية الخاصة أي لمستقبل حياتهم العملية المهنية.

مساعدة الموظفين لتلبية معايير الإدارة:

إذا وضعت معايير الأداء بالتعاون مع الناس المعنيين أو المشاركين فسيكون أسهل بكثير أن تنجز الأهداف الموضوعة ، فعندما يتعاون الموظفون طواعية يصبح عمل الإدارة سهلاً. والشكل التالي يساعد على توضيح هذا.
الصندوق الأول يظهر المتطلبات الأساسية للقيادة الفعالة وسط الرسم يشير للأنواع الرئيسية لنشاط القيادة التي يستطيع المدير أن يستخدمها ، والقسم الأخير يشير إلى الوظائف القيادية الرئيسية للمدير.
كيف تستطيع الإدارة تنمية روح التعاون في رجالها؟ في العادة، الرغبة في التعاون تكون عاطفية وتعتمد بدرجة كبيرة على المشاعر أو الأحاسيس التي يحملها المرؤوس –أي مرؤوس– إزاء رئيسه أو مديره وإزاء شركته. فإذا كان المرؤوس يعتقد أو يؤمن أن الشركة مكان جيد للعمل بمعنى أن معاملته من قبل الشركة عادة عادلة ومصالحة وأهدافه تؤخذ دائماً في الاعتبار فأغلب الظن أن تعاونه سيظل مستمراً بصورة متناغمة مع الشركة.
وتوجد العديد من الطرق لبناء منظمات تستطيع أن تولد أو تحدث درجة عالية من التعاون والإحساس بروح الفريق. وفيما يلي بعض من هذه **الطرق:**
ربط شعور الارتياح أو الرضى بالوظيفة يستدعي تصميم الوظيفة بحيث تزود الشخص الذي يشغلها بالرضا أو الارتياح الشخصي المباشر عبر تحسينها بأن تجعل لها قيمة **(Job Enrichment)** أو بتضخيم العمل **(Job Enlargement)** وبالتالي الاستفادة أكثر من قدرات ذلك الشخص . بمعنى أن تجعل للوظيفة أو العمل قيمة مادية ومعنوية من حيث المظهر

والمضمون، كأثاث ضخم، مكتبٍ واسعٍ مع جميع المستلزمات التي تجعل من مقر العمل أو الوظيفة مكاناً مريحاً يشعر المرء فيه بالارتياح والرضا. وكما أشير في الفصل (١٣) يمكن تحقيق هذه النتيجة كذلك بتكوين لجان وفرق عمل وبالتفويض واللامركزية.

ملاءمة أو مناظرة الشخص المعين للوظيفة ستساعد كذلك على الاستفادة المثلى من قدراته. فالأشخاص المعينين في أعمال أكبر من قدراتهم يصبحون محبطين أو غير متحمسين وغالباً دفاعيين، بسبب أنهم لا يستطيعون الوفاء بالتزاماتهم. والأشخاص الذين يعملون تحت قدراتهم يصبحون مكبوتين وضجرين وغير سعداء.

توضيح الواجبات والسلطة المصاحبة لوظيفة الشخص بحيث يستطيع تنمية الاعتزاز في عمله ويحصل على هيبة أو مكانة منها. فمعرفة ما هو متوقع من المرء، وما هي النتائج المأمولة من عمل المرء تعطيه شعوراً بالأمان. فلا شيء أكثر إزعاجاً أو إقلاقاً للمعنوية من عدم معرفة ما هو متوقع من الوظيفة أو العمل.

شبكات الاتصالات الجيدة مسألة جوهرية أو أساسية. ينبغي أن يزود كل شخص بالمعلومات التي يحتاجها بصورة دقيقة وعاجلة ، حتى يسير عمله بسلاسة ويستطيع أن يفتخر ويعتز في إنجازه. فالاتصال أو التواصل الضعيف يؤدي فقط إلى التشويش والكبت ووجهات النظر السلبية نحو تلبية أهداف المنظمة.

الأهداف السليمة أيضاً ضرورية. فالأهداف الواسعة والكبيرة ينبغي أن تترجم إلى مقاصد أو أهداف محددة ذات معنى عند كل موظف. كما ينبغي أن يتم الاتفاق على مستويات إنجاز معقولة. فأهداف معينة كهذه ممكن أن تصبح أساساً لمعنى التعاون فتحقيقها يعطي العامل شعوراً أو إحساساً بالغ الدلالة بالإنجاز.

البرامج والسياسات ينبغي أن توضع لتغطية مشاكل الإدارة المتكررة أو الأعمال المعادة. وكما قلنا سابقاً في هذا الكتاب إن الإجراءات المعيارية العملية أو لوائح العمل المعيارية تغني عن الضرورة لاتخاذ قرارات فردية على قضايا ثانوية أو مشاكل صغيرة. وهذا مما يسهل مهام الأداء ويعطي الموظف الإحساس بالأمان ويتيح له التفرغ لمعالجة الاستثناءات.

أنظمة رقابة متوازنة بالإمكان تصميمها بطريقة تقلل من التفاعل السلبي نحو الرقابة وتقدم إعانة أو مساعدة بناءة للأشخاص في تلبية أهدافهم

الخاصة. ولعمل هذا، على الإدارة أن تختار معايير أداء صحيحة وتضع معايير مناسبة، وتقيس هذه المعايير بصورة موثوقة وتعطي تغذية راجعة **(Feed back)** عاجلة ومباشرة، فالنظام الهزيل التصميم يسبب التذمر ويمنع نمو وتطور التعاون الطوعي أو الاختياري.

لقد كتب الكثير في علم الإدارة عن الكيفية التي ينبغي على الإدارة أن تسير عليها حول تطوير وتنمية مناخ جيد ومعنوية عالية لدى الناس ذوي الصلة بهذه الإدارة وفي أجزاء أخرى من هذا الكتاب تم ملامسة هذه المشكلة في عدة طرق.

إن الإدارة من خلال الناس تتطلب معرفة ما يتوقع الناس من الإدارة ، وحيث إن هذا الفصل يهتم بـ «مشاكل الناس/ أو العاملين» فقد يكون من المفيد إعادة صياغة بعضٍ الإرشادات للتعامل مع مشاكل الموظفين والعاملين التي عرضناها سابقاً:

١ - **أبد أو أظهر شعور الصداقة المخلصة والقبول.** فالكياسة والأدب البسيط تؤخذ كقضية مسلمة. المرؤوس يبحث عن أكثر من هذا. إنه يعتمد على رئيسه في كل أنشطته في المنظمة ويحتاج إلى تأكيد القبول. وهذا ممكن أن يحصل بإدخال السرور الشخصي لدى المرؤوس، بالسؤال عن عائلته والأنشطة التي يمارسها خارج العمل. أجعله يعرف أنه بنظر رئيسه أو مديره شخص كامل وليس قطعة أو مسماراً في آلة الشركة.

٢ - **كن ثابتاً في مبدئك Be Consistent:** المدير المتقلب أو المتناقض**(Inconsistent)** يتسبب في جعل مرؤوسيه يشعرون بعدم الأمان. ومن جانب آخر فالظروف تتغير وأنماط السلوك ممكن أن تتغير لمواكبة تلك الظروف. فإذا أصبح التغيير ضرورياً ينبغي على المدير أن يدع مرؤوسيه يعرفون أن هناك تغييراً سيتم ويعرفون ما هي أسبابه.

٣ - **كن عادلاً أو منصفاً Be Fair:** العدل أو الإنصاف يعتبر أكثر أهمية من الثبات على مبدئية واحدة في تنمية روح التعاون. فالمدير الذي يمارس المجاملات أو المحسوبيات لن يجد تعاوناً من الأشخاص غير المحسوبين أو الذين لا يجاملهم في مجموعته. والإنصاف لا يعني بالضرورة وجوب معاملة كل الموظفين على السواء تماماً بل يعني أنه عند اتخاذ قرارات حول الأفراد يجب إعطاء كل العوامل المتعلقة بالمشاكل وزناً صحيحاً وحقيقياً والعمل على أن يكون القرار عادلاً ومنصفاً.

فمثلاً: «بيل تايلور» و«جود فالك» **(Bill Taylor and Jud Falk)**

موظفان بشركة ما أصيبا بشكل خطير بحادث سيارة واحدة وكلاهما لن يكونا قادرين على العودة إلى الشغل مدة ستة أشهر على الأقل. فقامت الشركة بتسريح بيل **(Bill)** مع حق التقدم مرة ثانية عندما يكون قادراً على الشغل، ولكنها أعطت جود **(Jud)** إجازة غياب مؤكدة وضماناً بأن وظيفته في انتظاره بدون فقدان الأقدمية. فهل هذا إنصاف أو عدل؟!.

إذا نظرنا إزاء كل الحقائق فإننا نرى أن هذه الأفعال ليست عادلة كما يبدو من البداية. فبيل تايلور **(Bill Taylor)** لم يمض عليه في الشركة سوى ستة أشهر فقط، وجود فالك **(Jud Falk)** له سجل بعشرين سنة في المنشأة. تحت هذه الظروف، لا أحد في الشركة سيعتبر هذا تعاملاً غير منصف. في الحقيقة، فإذا عومل الاثنان بشكل متساوٍ فإن ذلك سيعتبر ظلماً.

٤ - **أكد على الفعل المرغوب:** أكد على الإيجابي بدلاً من لفت الانتباه إلى جوانب القصور في عمل المرؤوس، كافئه على إنجازاته. المدرسة النفسية لتكييف أو تحسين السلوك تفيدنا أن الناس يتعلمون بفعالية أكثر إذا كوفئوا على جدارتهم بدلاً من أن يعاقبوا على هفواتهم. ففي الأعمال ينبغي أن يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه أن ينجز وعندما ينجح في تحقيق ذلك المتوقع منه ينبغي أن يجازى أو يثاب. وعندما يعمل أكثر مما هو متوقع فينبغي أن يعطى
تمييزاً خاصاً.

٥ - **ساند مرؤوسيك:** ينبغي على الإدارة أن تعطي موظفيها كل المساعدة التي يحتاجونها للقيام بالعمل أو الوظيفة بشكل صحيح. يجب أن يعلم المرؤوس أن بإمكانه أن يحصل على العون من رئيسه كلما احتاج إلى ذكل . وهذا الإدراك يغرس داخله الشعور والإحساس بالأمن والثقة.

لكن الدعم يعني أكثر من إعطاء المساعدة عند الحاجة لها. إنه يشمل الدعم القوي في حصول الرجال على معاملة أحسن من الإدارة العليا، الوقوف معهم في الخلافات أو النزاعات الداخلية بين الدوائر والتأكد من خلال المتابعة من أن كل المشاكل المرتبطة بهم تدار بشكل فعال. بالإضافة إلى أن المشرف الفعال يدعم رجاله بالمعلومات، ويجعلهم على علم بما يخطط ويطلعهم على أي تغييرات
قد تؤثر عليهم.

٦ - **استشر الموظفين فيم يخص القرارات (شاورهم في الأمر)**: كلما أمكن، دع حقائق الوضع تحدد ما ينبغي عمله بدلاً من الاعتماد على سلطة أو قوة الإدارة لفرض الحلول. فإذا طرحت مشكلة ما على جماعة من العاملين الأذكياء والمكرسين للعمل فإنهم سيخرجون بحلول صالحة.

٧ - **وفر إجراءات معيارية للتظلم**: فإذا استخدمت أساليب إدارة جيدة. فلا ينبغي أن تنمو تظلمات كبيرة. وعلى أية حال، تحت أي ظروف قد تنشأ مشاكل تأخذ حجماً كبيراً أو نسباً كبيرة في ذهن المستاء.

الإدارة الرشيدة تشجع انتشار هذه التذمرات أو التظلمات؛ لأنها إذا ظلت مخفية فإنها تنمو وتكبر في ذهن المرؤوس وتمنع رغبته في أن يكون متعاوناً . فإذا تأسست بعض أنواع من الإجراءات ليتمكن الموظفون من عرض استيائهم أو تظلماتهم إلى المشرف وتمكنوا من أن يتوقعوا معالجة سريعة أو فورية وعادلة نكون بهذا قد خففنا المشكلة. وبسبب أن العديد من هذه الامتعاضات أو التظلمات قد تهم علاقة المرؤوس برئيسه المباشر ينبغي عمل بعض التدابير والترتيبات لتجاوز المدير المباشر في هذه الحالات. في بعض الشركات يتولى أخصائيون من دائرة الأفراد معالجة مثل هذه المشاكل. وفي أخرى قد تستخدم إجراءات تظلم رسمية ربما مشابهة لتلك الواردة في عقود نقابات العمال.وعلى أية حال فالمشرفون الجيدون يحاولون أن يحلوا مشاكل كهذه قبل أن تصل إلى مرحلة اتخاذ إجراء رسمي. ولكي تكون معالجة هذا النوع من التظلم فعالة يجب على المدراء أن يدركوا أنهم كي يحافظوا على معنوية عالية بالإدارة عليهم أحياناً أن يقبلوا قرارات ضدهم وأن لا يدعوا ذلك يؤثر على وجهة نظرهم نحو الشخص أو الأشخاص الذين أحدثوا هذه القرارات.

٨ - **وأخيراً، ينبغي** أن توجد قنوات سهلة للاتصال بين المرؤوسين والمدراء في كل الأوقات. انظر الفصل (١١) فكما أن على المشرف أن يجعل رجاله يعرفون ما الذي يتوقع منهم كذلك ينبغي عليه دائماً أن يعرف ماذا يتوقع رجاله منه.

تحليل الأداء Analyzing Performance: يحدث أحياناً لسوء الحظ أن المرؤوس لا ينجز العمل حسب المعايير المتوقعة. وعندما يحدث هذا فإن مسئولية المدير هي أن يحدد السبب ويتخذ الخطوة التصحيحية. وقد يبدو أن أسهل حل هو إنهاء التوظيف للمرؤوس والبدء مع شخص جديد مؤهل أفضل أو قد يكون أكثر اندفاعاً أو تحفيزاً للقيام بالوظيفة بصورة فعالة وكفوءه.

إلا أن الفصل كحل لمشاكل الأفراد يعتبر سذاجة. كما أنه غير ممكن دائماً وحتى إذا كان ممكناً فقد لا يكون هو أحسن أو أفضل حل. وعلى كل، الفصل هو العقاب الرأسمالي للحياة الصناعية. ينبغي أن يستخدم بحدود وينبغي بلورة كل حل آخر قبل استخدامه ، وكما نقول في المثل العربي آخر العلاج الكي.الفصل مكلف. إنه غالٍ لكي توظف وتختار وتدرب البديل الذي سيحل محل الشخص المفصولً أو المطرود. قد تكون هناك فترة من الزمن قبل الإحلال بالإمكان اكتشافها وجعلها منتجة. فأثناء هذا الوقت لن يتم العمل أو قد يتطلب الأمر عملاً إضافياً لآخرين.

إذا أنهت الشركة توظيف عدد من المعاملين فنسبة التأمين لديها على البطالة ستزداد.

إضافة إلى عوامل التكلفة يسبب الفصل مشاكل معنوية داخل الشركة وخصوصاً عندما يكون الموظف صاحب شعبية بين زملائه. أما إذا كانت النقابة داخله فقد يسبب الفصل نشر أو سماع التظلم على نطاق أوسع وممكن أن يتوقف العمل أو يتسبب هذا النشر في إضراب عن العمل. كذلك إذا كان الموظف عضواً في جماعة أقلية فقد يدعي أن فصله راجع للتمييز وتضطر الشركة أن تثبت خلاف ذلك.

إذاً من مصلحة الشركة أن تبحث أسباب ضعف الأداء وتحاول تصحيح الوضع بدلاً من طرد الموظف.

توجد أسباب كثيرة لضعف الأداء. بعضها مشاكل شخصية – مشاكل تقع داخل الشخص المعني، وأخرى تنظيمية – تتطور أو تنشأ من أفعال أو إجراءات أو وجهات نظر للشركة أو من المدير نفسه.

عوامل شخصية Individual Factors : ١ – قدرة غير كافية للقيام بالوظيفة: قد لا يكون لدى الموظف مهارة كلامية، أو مكتبية أو مهارة فنية أو بعض الاستعدادات الشخصية الأخرى الضرورية لأداء وظيفي ناجح، إن هذا يعكس سوء أو ضعف الاختيار أو إحلال الشخص. أحسن حل هو أن تنقل الشخص إلى العمل أو الوظيفة التي يستطيع فيها أن يستخدم القدرات التي يمتلكها.

٢ – **ضعف المعرفة الوظيفية:** الشخص لديه القدرة لأن يتعلم الوظيفة أو العمل ولكنه لم يعط التدريب المناسب. وغالباً يمكن من خلال التدريب الصحيح التغلب على هذه المشكلة وجعل العامل أكثر فعالية.

٣ – **مشاكل عاطفية:** غالباً الأشخاص الذين لديهم مشاكل عاطفية يعكسونها

في الطريقة التي يؤدون فيها وظائفهم. والمشاكل العاطفية تتراوح على طول المسار بدءاً من حالة انزعاج مؤقتة إلى العُصاب المستأصل (**Deep-Seated Neurses**) وحتى بمرض النفاس (**Psychoses**) وهذا المرض هو اضطراب وظائف العقل اضطراباً لا ينبعث عن أي خلل في تركيب جزئيات العقل نفسه، والمدير لا يستطيع أن يعمل إلا القليل إزاء الأمراض العاطفية الخطيرة سوى الاقتراح بأن يبحث الموظف عن مساعدة مهنية. وينبغي عليه أن يدرك أن بعض المشاكل العاطفية موجودة وقد يكون لها تأثير قاس على مستوى الأداء وتؤدي إلى عدد كبير من الأخطاء كعدم القدرة علًى التركيز والبطء في الإنتاج (المخرجات) ، الميل للدخول في خلافات وجدال وإلى عدد من الامتعاضات والشكاوى حول العمل أو من أوضاع الشغل (**Working Conditions**).**٤ - الحافز الشخصي للعمل:** من أكثر الأسباب شيوعاً المسببة لفشل الأداء عدم قدرة الشخص على بلوغ مايريد من وظيفته أو عمله . قد يكون هذا الشيء المراد التميز أو القبول الاجتماعي أو حاجات ذاتية أخرى (**Egoistic Needs**) . فإذا لم تلب هذه الرغبات أو الحاجات من وظيفته أو عمله فقد يصبح محبطاً لا يبذل أي جهد للإنجاز بفعالية. وغالباً مثل هؤلاء الناس يتركون الوظيفة أو العمل ويبحثون عن مواقع أو وظائف حيث يمكن أن تلبى حاجاتهم. آخرون يظلون بالوظائف يقضون الساعات ولكنهم في الواقع لا ينجزون أي شيء بعض الأشخاص مستوى الدافع لديهم ضئيل ويضعون معايير عمل ضئيلة جداً لأنفسهم. أنهم يلبون أهدافهم هم (**Their Own goals**) داخل أعمالهم أو وظائفهم ولكن الأهداف ضئيلة جداً لدرجة أنهم لا يبلغون أو لا يصلون إلى المعايير الموضوعة من قبل الشركة.

بعض هؤلاء الأشخاص يحصلون على إشباع رغباتهم أو حاجاتهم الحقيقية من مصادر خارج الشركة. إنهم يعملون فقط ما يجب أن يعملوه في الحد الأدنى للحفاظ على وظائفهم ولكنهم يعطون كل ما لديهم لأنشطتهم الخارجية.

لقد شرحنا في أقسام أخرى من هذا الكتاب بعض الأساليب لزيادة مستوى الحافز لهذا النوع من الأشخاص وكيف يمكن مساعدة الموظفين على أن يحققوا أهدافهم عبر المنظمة أو المنشأة. أنظر الفصل (١٢، ١٣).

٥ - المشاكل الشخصية: إن كل شخص يتأثر بالمشاكل التي تنمو داخل عائلته وفي حياته الشخصية. تحدث مشاكل رئيسية مثل الموت في العائلة،

الطلاق، المرض، مشاكل مع الأطفال...إلخ من وقت إلى وقت في حياة الموظفين وفي كل شركة. وهذه عادةً أوضاع عابرة ولكن –بالمناسبة– قد تسبب مشكلة ما عادة على عمل موظف ممتاز لفترة طويلة من الوقت.
فينبغي على المدراء أن يكونوا على دراية بهذه المشاكل وأن يكونوا متعاطفين يشاركون مشاركة وجدانية المرؤوسين المورطين أو الداخلين في هذه المشاكل. فالصبر والرعاية أو المشاركة الوجدانية قد تحملهم على تجاوز الأزمات ليعودوا إلى نشاطهم المعتاد.

عوامل الشركة Company Factors: ١ - **إدارة غير فعالة Ineffective Management:** الاختلافات أو الفوارق في الأنماط الإدارية تؤثر على الأداء بصور مختلفة. فالمدراء الذين لا يراعون أو لا يأبهون لمشاعر مرؤوسيهم الذين يفشلون في تقديم بنية منظمة يكون لديهم موظفون ذوو إنتاجية متدنية.
وأحياناً هناك مرؤوسون ينتجون بشكل جيد مهما كان المدير ضعيفاً لكن الغالب أكثر أن عمل الإدارة يعكس فعالية المدير وكفاءته.

٢ - **معايير غير واقعية:** أحياناً تكون المعايير أو المقاييس الموضوعة من قبل الإدارة خارجة عن خط ما هو متوقع واقعياً. ففي هذه الحالة قد يكون «الفشل» فقط في عقلية المدير المبالغ وليس خارج خط الأهداف الموضوعة بصورة ملائمة.

٣ - **إجراءات التصحيح غير ملائمة:** قد يحدث القصور أو الفشل في الإنجاز بسبب أن الشركة لم تتخذ الإجراء التصويبي السليم. وهذا قد يحدث بسبب أن تكلفة التصحيح قد تكون أعلى من رغبة الإدارة في الدفع. فالوقت المطلوب لإعادة أو تطوير أداء فعال قد يكون طويلاً جداً أو أن الإدارة قد ترى أن تغيير الإجراء بصورة كاملة قد يكون أكثر كفاءة.

٤ - **الإحلال أو التبديل الخطأ:** عندما يسند العمل أو تسند الوظيفة إلى الشخص الخطأ فالاحتمال الأكثر أنه سيفشل أكثر من أن ينجح. وعلى أية حال، هناك العديد من التعيينات تتم بدون اعتبار لمؤهلات المشتركين. وهذا يحصل من التركيز على عناصر معينة مثل الأقدمية، أو الاختيار العشوائي أو الاعتباطي للتعيينات أو المهام الجديدة من قبل المشرفين...إلخ . وقد يحدث كذلك بسببٍ أن المدراء عند تعيين الأشخاص للوظيفة يعطون تأكيداً أو اهتماماً رئيسياً للمؤهلات الفنية ويتجاهلون غالباً الأمور الهامة غير المنظورة كالعوامل الفكرية، والعاطفية والتحفيزية أو المادية التي تعتبر باستمرار المحددات الرئيسية فيما إذا الشخص سينجح أو سيفشل.

٥ - **الإفراط في التساهل Over Permissiveness:** عندما تكون الشركة متساهلة في تنفيذ سياساتها وإجراءاتها يميل الموظفون إلى الاستفادة من الوضع ويعملون بكفاءة أقل.

٦ - **الامتداد الزائد للرقابة أو لنطاق الإشراف:** إذا كان لدى المشرف عدد كبير من الأشخاص تحت أمره المباشر أو تحت صلاحيته فلن يكون قادراً على التعامل معهم كأشخاص مرؤوسين.

ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي مصمماً بحيث يمكن المدير من أن يعمل بفعالية مع كل واحد من موظفيه ويقدم تقييم أداء وإرشاداً ودعماً للكل.

إجـراءات تصحيحية: توجد بعض الطرق يستطيع المدراء استعمالها لتصويب إخفاقات الأداء وهي:

النقل: يتضمن تحويل الموظف من وظيفة أو عمل إلى آخر في نفس مستوى الدرجة. عادة لا يشمل فقدان الإضافات أو العلاوات في الدفع أو تغييراً في مستوى المنصب أو الوظيفة الممسوكة. فالعاملون أو المدراء المرؤوسون الذين لا يملكون المهارات الضرورية أو الخلفية لوظيفة معينة ولكنهم موظفون مناسبون ومقبولون أساساً ينبغي أن يعطوا الفرصة بأن ينقلوا إلى وظيفة أو عمل يكون مناسباً لهم أكثر. فهذا يحفظ الموظف للشركة ويعطيه الفرصة لتلبية حاجاته الخاصة في مستوى وموقع حيث يكون لديه فرصة أحسن للنجاح.

الترقية: يوجد في حالات لا حصر لها أشخاص يعملون في مواقع أقل من قدراتهم ولهذا فهم فاشلون أو مخفقون. كما أن الأشخاص ذوي الطاقات العالية وذوي الدوافع للتقدم والإنجاز قد يُنقذون غالباً بواسطة الترقية إلى وظائف أو أعمال تستغل أو تنتفع من طاقاتهم وقدراتهم الكاملة.

التنزيل: عندما يوضع شخص في موقع أكبر من مستوى كفاءته فمن الممكن أن ينزل إلى وظيفة يستطيع أن يديرها بصورة فعالة أكثر.

التنزيل لا يستخدم غالباً من قبل الشركات بسبب أن هناك اعتقاداً بأن الشخص الذي نُزل سيكون مستاء وبالتالي غير متعاون. على أية حال، قد يحدث أحياناً أن الموظف الذي كان ناجحاً في وظيفته الأصلية ينقل إلى وظيفة أعلى قبل أن يكون جاهزاً لها. وإذا تغيرت وظيفته لا يستطيع القيام بالوظيفة الجديدة . من الأفضل للشركة وللشخص إعادته إلى عمله السابق أو عمل آخر شبيه به. أما إذا حدث هذا التنزيل باستشارة سليمة أو بتشاور سليم فسيكون ذلك حركة مفضلة لكل المعنيين.

العقاب: هناك في كل علاقات الموظَف بالموظف (أي رب العمل) التهديد بأن الإخفاق في الإنجاز أو الأداء سيولد شكلاً من أشكال العقوبات وتستخدم غالباً هذه العقوبات السلبية بشكل تمييزي وبالتالي تؤدي إلى معنوية ضعيفة وبدلاً من تصويب الوضع تكبره فقط. عندما يكون هناك إمكانية لتحسين وضع ما بحركة إيجابية فذلك يكون في العادة أكثر فاعلية.

أحياناً الخوف من العقاب –خصوصاً عندما لا يكون هناك مبرر– يجعل العاملين أقل إنتاجية بدلاً من أن يكونوا أكثر إنتاجية. على المدراء أن يحللوا أسباب الإخفاق في الإنتاج. فإذا كان السبب في ضعف الإنتاجية هو التمارض فالتأديب عن طريق التهديد بالعقاب قد يكون فعالاً. وعلى أية حال إذا كان تدني الإنتاجية يرجع لأسباب أخرى فتصحيح أو تصويب السبب يعتبر طريقة معقولة أو منطقية أكثر من التأديب.

أكثر طريقة شائعة لاستخدام التهديد والعقوبة هي الطريقة غير الرسمية. يتحدث المشرف إلى الأشخاص المتورطين (أو إلى كل الوحدة إن أمكن) ويطلب تحسين الأداء ويربط هذا الطلب بتهديد وذلك بإجراء إداري مستقبلي إذا لم يحدث التطوير أو التحسين. فإذا لم يتحسن الشخص أو المجموعة وجب على المدير أن يتخذ بعض الإجراءات، لأن التهديدات التي تتم غالباً لا تتابع. وعندما يدرك الموظفون هذا النمط تصبح التهديدات بالعقوبة غير ذات جدوى.

إجراءات الضبط الرسمية:

في العديد من الشركات توجد سياسة واضحة لإجراءات الضبط موضحة في دليل شئون الأفراد أو عقود النقابات. وهي تنفذ عادة بإجراء تظلم (خصوصاً عندما تكون هناك نقابة عمال) بحيث أن دعاوى عدم المساواة بالإمكان أن تنظر ويبت فيها.

يعتبر الإنذار الرسمي أبسط مستوى للإجراء الضبطي الرسمي وقد يستخدم لمخالفات مثل الغياب بدون عذر ومغادرة العمل أو الوظيفة بدون أذن، أو بطء أو تأخير العمل والإنتاج أو أي مخالفات أولية أخرى. ويعد الإنذار بالمكتوب ويجب أن يُشعر الموظف بالاستلام.

المستوى التأديبي التالي هو الإيقاف المؤقت **(Suspension).** وقد يفرض هذا الإجراء عند الخروقات مثل تصرف مخل بالوظيفة أو العمل وعند خروقات السلامة وعند الخروقات المتكررة التي سبق وأن تم إعطاء إنذارات بها. معظم الشركات وكقاعدة لا توقف العامل أكثر من أسبوع

واحد أقصى عقوبة بالطبع هي الفصل. وقد يلجأ له فقط في الحالات الخطيرة كالسرقة أو عصيان الأوامر أو بعد صدور عدة إنذارات أو توقيفات سابقة على خروقات أخرى.

ما فعالية هذا النوع من التأديب أو الضبط؟

هناك جدال طويل حول ما إذا كانت العقوبة قد صوبت حقاً المشاكل المقصودة بالتصحيح. أظهرت دراسات أن الناس الذين عوقبوا بالإنذار أو الإيقاف المؤقت يكررون مراراً الجرم أو المخالفة والأشخاص الذين تلغى عقوباتهم بواسطة محكمين يرتكبون غالباً نفس المخالفة مرة ثانية.

إلا أن هناك دراسات أخرى خرجت بنتائج عكسية. وأغلب دارسي هذا الموضوع التبس عليهم الأمر حول النتائج قائلين إن العقوبة تنفع لبعض الناس ولبعض أنواع المخالفات ولا تنفع مع آخرين.

الاستشارة الفردية والنفسية:

تؤسس بعض الشركات برامج للاستشارة النفسية لمساعدة الموظفين الذين يحتاجون لمساعدة. فالمشاكل العاطفية الخطيرة تحال إلى أطباء نفسانيين خارجيين، إذ أن نفسانيي الشركة عادة يقصرُون أنفسهم لمساعدة الموظفين للتغلب على المزعجات العاطفية قصيرة المدى وهناك عدد من المنشآت لا تتفق مع خطة أو سياسة استخدام موظفين نفسانيين متفرغين لديها . فهذه السياسة تعتبر غالباً اختراقاً لخصوصية أو سرية الموظف. ولذلك فهي ليست من عمل الشركة بالمرة.

في السنوات الأخيرة سعت عدد من الشركات لمساعدة الموظفين الذين لديهم مشاكل الكحول أو المخدرات. وهناك عدد من الشركات لا توظف أناساً بمشاكل من هذا النوع، ولكن المشاكل كهذه لا تكتشف دائماً مقدماً أو قد تتطور أو تنمو بعد التوظيف. وعلى الشركة أن تقرر فيما إذا أرتأت إنهاء أو إعادة تأهيل الموظف. بعض المنشآت تعتقد أو تؤمن أن الموظف الجيد بالإمكان إنقاذه من عادة الكحول أو المخدرات وتسعى لعمل ذلك عبر منظمات مثل منظمة كراهية الكحوليات، والمستشفيات، والعيادات والجماعات المشابهة.

يستطيع العاملون والمدراء المرؤوسون الحصول على المعونة اللازمة للتغلب على مشاكل العمل (مثل مواجهة المشاكل الشخصية) من رؤسائهم أو مدرائهم أو من أخصائي شئون الأفراد في الشركة. فأحاديث القلب إلى القلب **(Heart-to-heart talks)** بين الرئيس والمرؤوس غالباً تؤدي إلى

حل لمشاكل العمل وإلى نمو علاقة حسنة بين الطرفين في المستقبل.

معالجة المشاكل الفردية أو الشخصية **Handling Individual Problems:** إدارة أو معالجة المشاكل التي تنشأ أو تنمو في دائرته تعتبر واحدة من المسئوليات الرئيسية لأي مدير. فعندما يُواجه المدير بمشكلة فردية أو شخصية من المهم أن يعطيها نفس النوع من الاهتمام الذي يعطيه لأي مشكلة عمل. ينبغي عليه أن يطبق أسلوب التحليل المنتظم أو المنهجي لهذا. وتوجد ثلاث خطوات عامة في هذه العملية:

١ - ميز أو حدد المشكلة Recognize the Problem. هل توجد المشكلة حقاً؟

إذا كانت كذلك، ما طبيعتها؟ كيف ظهرت؟ هل المعنوية متدنية؟ هل يوجد عدد من الإجراءات التأديبية غير الاعتيادية مطلوبة؟ هل انخفض الإنتاج أسفل المعيار المحدد؟ الشعور المبهم بأن شيئاً ما لا يسير بشكل صحيح لا يكفي، فتعريف المشاكل بدقة مسألة ضرورية.

٢ - اعمل تقديراً عن الوضع make an estimate of the situation: من المتورط؟ ما هي الظروف؟ أين ومتى حدثت المشكلة؟ حدد الأسباب. لماذا وكيف نشأت المشكلة؟ تحر واستقص الظروف وتثبت من الحقائق اهتم أو ادرس كل الحلول الممكنة. ماذا يمكن أن يتم لتصحيح الوضع؟ هل توجد عدة بدائل للاختيار منها؟ فعادة توجد مجموعة خيارات.

٣ - قيم البدائل Evaluate the alternatives. قارن المنافع وأوجه القصور لكل واحد. اختر أحسن حل ممكن، ثم اتخذ الإجراء لتنفيذ القرار

والآن دعنا نفحص هذا النظام بمرجعية معينة لموقف حصل في العمل **(On-the job situation):** الكس باركر **(Alex Parker)** ظل بالكاد يصل إلى العمل بالوقت المحدد كل يوم. أربعة أيام من خمسة يثقب الكرت بساعة قبل بدء الصفارة. وفي اليوم الخامس يتأخر عدة دقائق. الرجال الآخرون أطلقوا عليه «رجل الدقيقة» **(The Minute Man).**

أزعج رئيسه هذا النمط من السلوك فأنذر باركر بأن عليه أن يأتي بالوقت المحدد وأن يكون مستعداً للعمل كل يوم. بعد أسبوعين من التعاون السريع عاد باركر مرة أخرى يتأخر خمس دقائق. عندئذ غضب المدير عليه وأوقفه عن العمل لمدة ثلاثة أيام (وهذا هو التأديب المناسب حسب سياسة الشركة). اتضح فيما بعد أن زوجة باركر مرضت لبعض الوقت وكان عليه أن يجهز أطفاله للمدرسة. وهذا هو ما تسبب في وصوله في الدقيقة

الأخيرة. بعد إنذاره رتب باركر بأن يأخذ جاره الأطفال إلى المدرسة. وفي آخر يوم لتأخره مرض جاره في آخر دقيقة مما اضطر باركر إلى أن يأخذ الأطفال إلى المدرسة بنفسه.

فبدون معالجة المشكلة بأسلوب منهجي أو منظم اتخذ المدير قراراً غير عادل مسبباً مشقة أو معاناة لباركر. وعندما سمع الرجال الآخرون في الدائرة القصة كاملة تسبب ذلك في السخط وضعف المعنوية في الإدارة كمجموعة.

عندما يحدث خرق لقواعد الشركة أو أن هناك موظفاً يتطلب تصحيحاً في بعض جوانب من عمله أو سلوكه على المدير أن يتخذ بعض الإجراء. فعدم اتخاذ إجراء يكافئ السماح عن الانحراف أو التساهل في إدارة الدائرة. والإرشادات التالية ستساعد المدير في **معالجة مشاكل التأديب:**

أشياء تفعلها (Do›s)

تذكر أن المحافظة على انضباط جيد في الدائرة يعتبر جزءاً مكملاً لوظيفة أو عمل المشرف أو المدير.

قبل اتخاذ إجراء، افهم منطقياً ليس فقط ما هي المشكلة ولكن لماذا حدثت.

كن متأكداً من أن الشخص المذنب يعرف ما الذي سبب القلق. أعطها/ أو أعطه فرصة لشرح أو توضيح حركته. فإذا أُعطي فرصة الشرح تحقق أو تحر عنه وحدد ما إذا قدمت كل الحقائق.

امنح المذنب فرصة ليعمل تعديلات قبل الإجراء التأديبي.

اتخذ إجراء سريعاً فالتأخير في النظر إلى القضية وفي اتخاذ قرار يقلل فعالية الإجراء.

تأكد من أن الإجراء مسنود أو مدعوم بدليل وأن كل الأطراف المعنية تعرف أسباب هذا الإجراء.

أشياء لا تفعلها **(Don›ts)**

لا تفترض أن المشاكل الانضباطية بالإمكان أن تحل بتجاهلها أو التقصير أو الإخفاق في اتخاذ إجراء إيجابي.

لا تتصرف عندما يكون المشرف أو المذنب تحت تأثير الانفعالات القوية. انتظر حتى يهدأ الوضع أو الحالة.

لا تحاول أن تصلح المرؤوس السيئ أو المعوج الذي سلوكه لا يقوّم. وعلى أية حال إذا شعر المشرف أو المراقب أن هناك مشاكل انفعالية أو عاطفية

يمكن التخفيف منها بالاستشارة، وينبغي أن يحال أو يعكس هذا إلى دائرة الأفراد.

لا تتخذ الطريقة السهلة بنقل الشخص الذي لا يستطيع القيام بالعمل أو الوظيفة أو أن له مشكلة شخصية ما لم يكن النقل في مصلحة كل من الشخص والشركة.

لا توبخ المرؤوس أمام آخرين. فهذا في العادة يجعل الشخص مضطرباً ، يتلعثم ولا يدري ما يقول ويسبب استياء ونادراً ما يصحح الوضع. فأي تأنيب ضروري ينبغي أن يكون على انفراد.

إذا تذكر المشرف **(The Supervisor)** أن «مشاكل الناس أو الموظفين» **(People Problems)** لن تحل بثورات (غضب) عاطفية ولكن بالطرق المنطقية المنتظمة أو المنجهة للوضع، فإن الدائرة ستكسب بالمعنوية المرتفعة والإنتاجية المتعاظمة وبدوران منخفض للعمال.

Ā ǿ ʂ ʒǫǩʞƿ ŋʎʞāƹǩʞ

COORDINATING AND CONTROLLING

تكمن قدرة المسئول في اختيار الاشخاص المناسبين
ووضعهم في الأماكن المناسبة وإبقائهم على أهبة الاستعداد الطوعي
للقيام بأي مهمة توكل إليهم.

Executive ability consists in
getting the right men in the right
places and keeping them willingly
at the tip notch
Herbert G. Stock well

(16)

Ā Ø ȿ ᴅᴢᶜᵠǩɨ

COORDINATING

لكي تنجح المنظمة في تلبية أهدافها يجب أن تكون متوازنة جيداً. حتى على مستوى الدائرة إذا لم يوجد تنسيق بين المكونات المتنوعة للتنظيم أو المنظمة فالفرصة لبلوغ النتائج المنشودة ضئيلة.

من مسئولية الإدارة إيجاد توازن بين جوانب العمل المتعددة وتنسيق جهود كل الأشخاص المسئولين عن تلبية أهداف الدائرة أو الشركة لإنجاز أكبر قدر من مساهمة هذه الجهود.

ويمكن للمدير إنجاز هذا باتخاذ قرارات ملائمة تأخذ في الحسبان الأنشطة المتداخلة لتصل إلى نتائج فعالة. وظيفته هي أن يرى ما إذا كان هناك أي جانب للعمل يتعارض مع إنجاز الهدف كي يتم تجنبه .

وهذا المجال الكلي من وظيفة الإدارة يطلق عليه التنسيق (**Coordination**) الـ «**CO**» الأولى في المصطلح «**PLORDICOCO**» والذي استخدمناه لتجميع وظيفة الإدارة.لقد تم تعريف التنسيق على أنه الضبط أو التزمين المنظم لجهود جماعة أو مجموعة من أجل ضمان أن تسير تلك الجهود زمنياً وبشكل سليم وصحيح من حيث الكم والكيف لإنجاز العمل المتوقع. وأخيراً التنسيق يشمل توجيه التنفيذ لهذه الجهود بحيث تكون موحدة وتؤدي إلى إنجاز فعال للهدف أو مجموعة الأهداف.

وتوجد ثلاثة جوانب للتنسيق على المدراء أن يتذكروها:

التنسيق بين الأفراد في جماعة: إذا شغل أو حرك كل الموسيقيين في الأوركسترا (الجوقة الموسيقية) نغماتهم (**Their notes**) بشكل صحيح فإنهم بهذا يؤدون عملهم لكن النتيجة قد تكون تنافر أنغام أو أنغام نشاز. وعندما ينسق لهم مدير الجوقة أو مسير الجماعة جهودهم تكون النتيجة موسيقى جميلة. وهذا مثال للتنسيق داخل المجموعة. وكل مدير من مراقب أو مشرف النسق الأول إلى الرئيس التنفيذي الكبير عليهم مسئولية تنسيق عمل الأشخاص المسئولين عنهم بشكل مباشر.

التنسيق بين مجموعات تنظيم: يجب أن تعرف كل دائرة أو إدارة بالشركة ماذا تفعل الدوائر/ أو الإدارات الأخرى ويجب أن تنسق أعمالها أو إجراءاتها معها. فإذا كانت دائرة/ أو إدارة المبيعات تخطط لدفع مبيع بند معين فيجب أن تستعد لإنتاج التصنيع ، ويجب على المشتروات أن تشتري المواد الخام اللازمة. ويجب على المالية والمحاسبة أن تعمل ترتيبات للتمويل/ الأموال لتكون متوفرة وتضع إجراءات التحصيل...إلخ. ويجب على شئون الأفراد أن يوظف الناس ليصنعوا السلع.

التنسيق بين عدة منظمات أو تنظيمات: في اقتصاد الحاضر المعقد أصبحت منشآت الأعمال تعتمد كل واحدة على الأخرى ، بهذا يجب على الإدارة أن تعرف ما يدور في العالم وكيف يؤثر ذلك على خطط الشركة. فإذا نشأت أزمة طاقة، نقص في مواد الخام فيجب على الإدارة في كل شركة تتأثر بذلك أن تنسق احتياجاتها مع آخرين ممن يستعملون نفس المواد وبحسب التعليمات الحكومية التي تهمها.

التنسيق ينتج من القرارات المتخذة من قبل المدراء في تنفيذ وظائفهم فعندما تُؤدى الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بشكل سليمٍ ويعطى اعتبار مناسب إلى علاقاتها الترابطية ينبغي أن تكون النتائج جهداً متوازناً ومتكاملاً.

التنسيق يبدأ مع التخطيط. يجب أن تكون كل الخطط مترابطة ومصممة لتتناسب مع كل خطط الجوانب الأخرى للتنظيم. فالخطط طويلة المدى وقصيرة المدى ينبغي أن تتكامل بحيث إن الأهداف تكون مؤتلفة أو متوافقة. فمن غير الشائع أن تتعارض الخطط الموضوعة قصيرة المدى مع الأهداف طويلة الأجل.

قد تعمل شركات هذه الخطط قصيرة المدى كمسألة نفعية في وضع معين ورغم ذلك فقد يؤدي التحليل الأكثر حرصاً للفكرة -في ضوء الأهداف طويلة المدى- إلى قرار مغاير. ولهذا على الإدارة العليا **(Senior Management)** دائماً أن تكون يقظة نحو هذه الميول من جانب المدراء المرؤوسين المهتمين بدرجة أساسية في دوائرهم الخاصة بهم. وقد لا يكونون على دراية بالهدف الكلي أو قد يختارون تجاهله.

التنسيق في تنفيذ الخطط سيكون أسهل أو أسلس **(Smoother)** إذا تم إشراك أولئك الأشخاص الذين سيكونون مسئولين عن تنفيذ الخطط في مراحل التخطيط الأولى. فإذا عرف كل شخص ماذا خطط وكانت له يد في تطوير أو وضع الخطة فستكون الصعوبة قليلة في تنسيق أنشطة الموظفين داخل المجموعة أو الجماعة.

ينبغي كذلك أن يلصق أو يثبت التنسيق في الهيكل أو البنية التنظيمية وعند تكوين الدوائر، وتسلسل القيادة **(Chain-of-command)** أو السلطة وعلاقات الموظفين الرئيسيين المباشرين والموظفين المساعدين **(Line-and-staff relationships)** يجب وكقاعدة أو كأساس للمستقبل تأسيس التنسيق. فالمكان الصحيح في الهيكل هو حيث تتحدد أي وظيفة

أو نشاط يشكل لب أو جوهر التنسيق نفسه. ويحدد كذلك حجم ومدى التنسيق الذي ستستقبله كل وحدة.

ففي جانب «التوجيه» لوظيفة المدير أهمية التنسيق (Self-evident) مسألة واضحة أو مسألة بديهية، بمعنى لا تحتاج إلى إثبات أهميتها ، ففي الشركات الصغيرة تلعب شخصيات رجال الإدارة جزءاً كبيراً في الجهود التنسيقية. بسبب معرفة المدير الحميمية للوضع ومحدودية خطوط الاتصال توجد سهولة في التنسيق يصعب تحقيقها في المنظمة الكبيرة. من السهل جداً أن يتحقق جهد منسق ومتوازن عندما يعرف كل الأطراف بعضهم البعض ويعملون مع بعض متقاربين.

وعندما لا يمكن بلوغ مثل هذه العلاقة بسبب حجم أو ضخامة المنظمة تنشأ الحاجة إلى وسائل رسمية أكثر للتنسيق.

أخيراً، للرقابة علاقة مباشرة بالتنسيق من حيث إن التقييم المتكرر للتقدم في العمل ممكن استخدامه لموازنة الجهود لكل مكون من مكونات التنظيم.

التنسيق يوجد في كل طور من عمل أو وظيفة المدير وهو المزيتة (**The lubricant**) التي تجعل كل الأجزاء تعمل مع بعض بسلاسة.

أنواع التنسيق Kinds Of Coordination:التنسيق الرأسي Vertical Coordination: يعود هذا المصطلح إلى تنسيق المستويات المتنوعة بداخل الهيكل التنظيمي. ويتم عادة عبر قنوات الأمر (**The Channels of command**).يبدأ فعل التنسيق عند قمة الهرم:

المدير رقم (**1**) **M1** ينسق مباشرة عمل مدرائه المرؤوسين

المدير **2** والمدير **3** (**M3** ، **M2**) ينسقان بصورة غير مباشرة عمل مرؤوسيهم وهكذا إلى أسفل الخط.

التنسيق الأفقي **Horizontal Coordination:** هذا المصطلح متعلق بتنسيق الأنشطة داخل أي مستوى من التنظيم. ففي الشكل السابق قد يتمثل التنسيق بين المدير **2** والمدير **3** (**M3** ، **M2**) وبين المراقبين أو المشرفين **S1** ، **S2** ، **S3** ، **S4**.

على الرغم أن التنسيق نظرياً بين الزملاء ينبغي أن يكون وظيفة المدير الأعلى إلا أنه في الممارسة يعتمد إلى درجة كبيرة على العلاقات بين الزملاء. ويمكن تسهيل التنسيق بالاتصالات الجيدة والاستعداد لتجاوز أو تخطي القنوات عند الضرورة لتحقيق علاقات عمل متقاربة.

The use of staff as Coordinators: استخدام المساعدين أو المعاونين كمنسقين رغم أن الهيكل التنظيمي الجيد قد يثبت التنسيق إلى هرم الشركة والتخطيط الجيد يؤسس آليات تنسيقية داخل اللوائح المعيارية للعمل إلا أن هناك العديد من الشركات رأت أنه من الضروري تنمية أو تكبير تنسيقاتها بوسائل أخرى.

إن آلية التنسيق الأكثر استخداماً هي تعيين أشخاص من الموظفين المساعدين **(Staff People)**- لكي يساعدوا في ضبط أو مزامنة **(in synchronizing)** أنشطة الأقسام والدوائر/ أو الإدارات الواقعة تحت سلطة أو صلاحية مدرائهم.

وكما شرحنا في الفصل السابق، الوظائف المساعدة **(Staff Jobs)** قد تكون عامة أو خاصة. فالعام **(The generalist)** مثل المساعد الإداري، مساعد المدير الأعلى ويستدعى غالباً لينسق عدة أنشطة. الموظف المساعد مفيد وخاصة في الاتصال الأفقي والتنسيق ، حيث بإمكانه التعامل مع كل مدير مرؤوس كممثل للمدير الأعلى درجة أو رتبة وهو قادر أن ينقل المعلومة ويحصل على تغذية راجعة **(Feedback)** ويكشف المشاكل ويتعامل مع الخلافات الشخصية ويعمل أي شيء مطلوب لضمان سير العمل بشكل سلس.

إن قوة الموظف المساعد على فرض إجراء على المدراء المرؤوسين تعتمد على مقدار السلطة التي لديه. في بعض الحالات يتصرف كالذات البديلة **(an alter ego)** لرئيسه أو قائده أو مديره ولهذا يكون له خبطة أو سطوة عظيمة جديرة بالاعتبار في التعامل مع المشاكل. في أكثر الحالات، على كل حال، يجب أن يعتمد على التلطف والكياسة **(diplomacy)** وحسن معاملة الناس وعلى أسلوبه الخاص في الإقناع لتحقيق أهدافه.

في المستويات الأدنى في التنظيم، تستخدم بعض الشركات أشخاصاً بمسمى أو بوظيفة المسهل أو المعجل **(Expeditor)** وذلك للمساعدة بتنسيق أنشطة متنوعة في دوائرها/ أو إداراتها. كل هذا النوع من التنسيق هو في الواقع **(Extrinsic)** عرضي أو غير جوهري للعمل المدار جيداً.

بالتنظيم الجيد والرقابة الرشيدة ينبغي أن ينبني التنسيق داخل الشركة بصورة جيدة بحيث يستطيع رؤساء الدوائر والمدراء الآخرون التنسيق بصورة فعالة بدون المساعدة الخارجية.

اللجـــان Committees: كثير من نشاط الأعمال اليوم تدبر بواسطة

لجان أو تدار عن طريق لجان وهذه المجموعات من التنفيذيين أو القيادات أو الأفراد الآخرين ذات أهمية أيضاً في عملية التنسيق.

ففي اجتماع أو لقاء اللجنة يمكن أن تتوحد وتتكامل وجهات النظر المختلفة. ويمكن وضع اتجاهات سير حتمية. ويمكن تأسيس درجة من التعاون والتنسيق المطلوب وتوضع إجـراءات لضمان أن كل المشاركين سوف يلتزمون بالقرارات المتخذة. كذلك يشجع عمل اللجنة على المشاركة الإدارية في لقاءات اللجنة بحيث إن الأشخاص الذين سيكون لهم جانب في تنفيذ الفكرة حاضرون وهذا الحضور يضمن أن يكون لهم قول في القرار، بمعنى يضمن مشاركتهم في القرار. وذلك سوف يحفزهم للعمل بجد على تحقيق الأهداف الموضوعة. وهذا يعني العمل مع الناس الآخرين في اللجنة وعن قرب.

بالنسبة لبعض المدراء تعتبر اللجان أكثر آلية فعالة تستخدم للتنسيق. وهناك مدراء آخرون يجدون اللجان محبطة أو مخيبة أكثر منها معينة.

فاللجان جيدة فقط متى ما كان أفرادها جيدين ومتفهمين للأهداف التي يحاولون تحقيقها ، وما لم يكن كل الأفراد أكفاء ويعملون مع بعض فاللقاءات أو الاجتماعات سوف تضيع وقت كل المشاركين ، ومن المحتمل أن تكون ضد التنسيق بدلاً من العمل لأجل التنسيق.

الحفاظ على عمليات متوازنة Maintain Balanced Operations

بسبب التغييرات المستمرة في الظروف التي تؤثر على عمل المنظمة يجب أن يكون المدراء متيقظين للطرق التي قد تزعج أو تقلقل توازن عمليات الشركة كالأوضاع الخارجية والتغييرات الداخلية للأفراد وحركة أو ديناميكية حالة الأعمال.

فالتغيير للمدراء في دائرة ما قد يأتي من الناحية الشكلية برئيس دائرة مزعج جداً أو صعب الانسجام **(hard-hitting)** ليحل محل واحد كان سهل التطبيع أو لين العريكة. والنتيجة قد تكون تغيراً في ميزان/ القوة في ذلك الجانب من الشركة. يجب على الإدارة أن تحمي نفسها من ألا تتأثر أنشطة أو أعمال الدوائر الأخرى عكسياً بهذه التغييرات.

فمثلاً: فتح مصنع جديد، وإدخال منتج جديد، وفقدان عقد كبير ، أي واحد من هذه قد يغير نشاطات الشركة ويخل بالتوازن في داخلها.

المحافظة على التوازن في ظل هذه الأوضاع أو الظروف يصبح أكثر صعوبة. ولاستيعاب هذه التغيرات يجب على الإدارة أن تراجع باستمرار

دورها والعلاقات القائمة بين الإدارة العليا والوسطى ومراتب الإدارة الأدنى وبالمثل العلاقات بين أفراد الإدارة الوسطى . لكي تجعل أنشطتها التنسيقية جديدة أو مواكبة للمتغيرات حتى تاريخه **(Up-to-date)** ولضمان أعلى درجة من التنسيق يجب على الإدارة:

المراجعة باستمرار لأهداف الشركة ولكل مكون من مكونات الشركة. وتحديد الأهمية النسبية لهذه الأهداف وتوجيه أقصى جهودها نحو تحقيق أهدافها الأكثر أهمية. أن تدخر جهداً كافياً ، على كل حال، لتحدث تقدماً مرضياً أو مقبولاً في بلوغ كل الأهداف حتى عندما يوجه الجهد الرئيسي نحو الهدف الأهم.

مراجعة الأهداف الفرعية **(The sub-goals)** أو الثانوية التي حققت والتأكد من أنها منسجمة مع الأهداف الرئيسية وأن المدراء المسئولين يفهمون العلاقة بين الأهداف الثانوية أو الفرعية والأهداف الرئيسية.

أن تجعل كل جوانب العمل في اتزان. هناك مشكلة رئيسية وهي أن المدراء غالباً يتحمسون لمشاريعهم الخاصة المحبوبة بدلاً من التفكير بالصورة الكلية. التفكير القاصر لا يحبط فقط الهدف الرئيسي بل يثبط المدراء الآخرين الذين يشعرون أن الهوى الشخصي أو الولعة المؤقتة للرئيس أو المدير تأخذ أولوية على ما ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي. وهناك مشكلة مشابهة تحدث غالباً وهي أن المدير العام الذي رفُع من مجال معين – مثلاً من التسويق أو حتى من مجال أكثر محدودية ربما من إدارة إنتاج منتج معين – يعطي الآن أولوية تفكير إلى هذا الحقل الضيق بدلاً من إعطاء اهتمام إلى الصورة الإجمالية.

أن تكون متيقظة ومتابعة للتطورات المستمرة في الأساليب والطرق. فإذا أصبحت الطرق أو الأساليب منقرضة والأفكار الجديدة لم تدرس على الأقل وتؤخذ بالاعتبار ، فإن الشركة ستكون متخلفة عن الركب. إذا عانى العمل في دائرة واحدة بسبب هذا فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض فعالية التنظيم ككل بخروجها أو بطرحها من الميزان.

أن تبني نظاماً يُمكن الشركة من عمل تحاليل منتظمة **(Regular)** لضمان المحافظة على عملية متوازنة. وهناك الآن بعض أنظمة إدارة المعلومات تستخدم في شركات مع الحواسب أو الكمبيوترات يمكن أن تقوم بهذا .

أن تدرك أن التوازن لا يحافظ عليه فحسب في مجال عمل المدير المباشر ولكن على طول الخط إلى الأسفل ، بمعنى ينبغي أن تراعي الإدارة التوازن

الهندسة ينبغي أن يعطى تكريماً **(Credit)** لتحسين عملية التصنيع التي أسهمت في تحقيق الأرباح من دائرة الإنتاج ولكنها جعلت دائرته الخاصة تتجاوز الموازنة. فإذا لم يتم ذلك سيشجع رئيس الدائرة أن يشاهد موازنته الخاصة أولاً ومصلحة الشركة على المدى الطويل ثانياً.

ينبغي على الإدارة العامة أن توضح لكل الدوائر المتخصصة ما هي علاقاتها المتبادلة وكيف تتطابق أو تتلائم مع بعضها. وتساعد على هذا اللقاءات المتكررة برؤساء الدوائر لشرح الأهداف الكلية. والهيكل التنظيمي المكتوب بوضوح مع التوصيف الوظيفي الرشيد يجنب سوء الفهم والتضاربات أو المفارقات لدى المسئول عن الجوانب المختلفة للعمل.

والأعظم أهمية من كل ذلك هو أن تفهم بوضوح النتائج المتوقعة من كل مدير وإبراز صورة واضحة لإظهار أن هذه النتائج يمكن بلوغها فقط بمساعدة وتعاون ودعم كل الجوانب الأخرى لتنظيم الشركة.

التنسيق مع القوى الخارجية Coordination with External Forces: عند اتخاذ العديد من القرارات الإدارية يجب أن تؤخذ في الحسبان الأحوال والنشاطات الحاصلة خارج الشركة نفسها.

فلا تستطيع شركة ما في مجتمع اليوم أو المجتمع الحاضر أن تتخذ قرارات بدون اعتبار للتغيرات في الاقتصاد، والتعليمات، والقواعد الحكومية وضغوطات الجماعات المتنوعة في المجتمع.

ينبغي أن يكون المدراء على علم ومعرفة بهذه القضايا وينبغي أن يعرفوا القوانين المتعلقة بالرقابة على التلوث إذا كانوا مقدمين على قرارات قد يكون هذا عامل فيها.

كما ينبغي أن يكونوا على علم بقوانين المساواة بالتوظيف إذا كانوا يتعاملون مع أفراد،...إلخ.

القرارات لا تتأثر فقط بهذه الضغوطات ولكن بالاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي، وبالتطورات التكنولوجية وبتصرفات أو إجراءات الموردين، والمنافسين، والمستهلكين. إن الطرق التي تستخدم لتحقيق التنسيق مع القوى خارج الشركة تعتمد على الحالة أو الوضع.

ففي التعامل مع نشاطات الحكومة على المدراء أن لا يعرفوا فقط القوانين التي تعمل منشآتهم تحتها بل اللوائح التفسيرية والقرارات المرتبطة بهذه القوانين. يجب أن يكونوا قادرين على التنبؤ بالتغييرات وأن يكونوا على دراية بأي إجراءات أو حركات من قبل الحكومة أو جماعات الضغط

لتعديل الأحكام والتعليمات. وهناك العديد من المدراء ممن لهم دور نشط في الجمعيات الصناعية التي تتدابر وتعمل لوبيات **(Lobby)** حول القضايا المتعلقة بصناعاتها.

ويمكن ضرب مثال على تأثير جماعات المستهلك على قرارات الإدارة في مجال صناعة السيارات. فبسبب الحملة المضادة المتقدمة أو المبدوءة من جماعات المستهلك اضطرت إدارة صانعي السيارات إلى أن تغير وجهات نظرها حول التصميم والسلامة وفي جوانب أخرى للصناعة والتسويق لمنتجاتها. وهذا يظل صحيحاً في العديد من الصناعات الأخرى.

على المدراء أن يتعاملوا مع ممثلي جماعات الضغط وينسقوا خططهم وهكذا قد يحققون -عن طريقٍ إجراء طوعي- ما يمكن أن يفرض عليهم بالقانون بأسلوب أقل استحباباً. فالإدارة لا تستطيع تجاهل ضغوطات من هذا النوع وتعتقد أنها سترحل أو تبتعد. والعلاقات الحيوية مع مجموعات المجتمع حول القضايا المتعلقة بالشركة تؤتي ثمرتها في خلق علاقات حسنة مع المجتمع ومع المستهلكين، وكذا المستهلكين الكامنين وحتى مع الحكومة.

التكنولوجيا مؤثر آخر خارجي مهم على جهود الإدارة. فاستمرارية المنشأة يعتمد على المحافظة أو التمسك بأحدث التكنولوجيا أو التقنيات **(The Latest Technologies)** ويمكن تحقيق بعض من هذا بتنسيق نشاطات الشركة مع نشاطات الجمعيات الفنية المتنوعة. وهناك عدد من المنشآت تشجع مدراءها الفنيين على ممارسة أدوار فعالة في هذه الجمعيات أو الرابطات.

كما أن هذه المنشآت كذلك تتمسك أو تواكب البحث الذي يتم عن طريق الجماعات والمشاريع التي ترعاها الحكومة **(government-sponsored projects)** وغالباً تساعد في التمويل أو تزود أفراداً أو معدات للمساعدة في البحث.

تقريباً في كل حالة، يعتمد العمل في نجاحه على نشاطات منشآت أخرى ولذلك السبب فالتنسيق بين الشركة والمنظمات الأخرى ليس ممارسة شائعة فقط ولكنه تقريباً أساسي للنمو أو حتى للاستمرارية فدوائر الإنتاج يجب أن يكون لها علاقات حميمة مع الموردين أو منتجي المواد. إدارات الشحن يجب أن تكون على معرفة بما يدور في صناعة النقل. وهذا التنسيق الضروري يحصل عبر التطبيق لمعرفة هذه الصناعات والشركات ،

الحصول على المعرفة من دراسة الأدلة، التقارير والكتالوجات، من حضور لقاءات جمعيات التجارة، من الاتصال الشخصي...إلخ.

التنسيق لا يأتي تلقائياً هكذا بسبب أن الناس يشتغلون مع بعض. هناك جهود محددة واعتبارات في اتخاذ القرارات مطلوبة أو لازمة لإيجاد تنسيق داخل الجماعات المختلفة التي تشكل المنشأة وبالمثل مع القوى الخارجية المؤثرة على نشاطات الشركة.

التنسيق لا يتم بالقوة. فعندما تتم الالتماسات أو الدعاوى للناس ليتعاونوا وينسقوا أنشطتهم فكل تلك النتائج تعتبر كلام خادم خدمة للفكرة.

من المستويات العليا إلى السفلى للمنظمة يجب أن يكون هناك برنامج إيجابي أو مثبت لتطوير وتنمية التنسيق. يبدأ بالتخطيط ويتغلغل في كل جانب من عملية الإدارة.

التنسيق سينجح فقط إذا كان هناك انسياب حر للمعلومات عبر التنظيم وفهم مستوف للأهداف المراد إنجازها ومجموعة من المدراء والموظفين الملتزمين الذي يعرفون النتائج المنشودة والمتحفزين للتعاون مع بعضهم البعض لتحقيق هذه النتائج.

(17)

ʕ ǂ Ǖ ŭ ƛʞ ʂ ǩł Ǩøø dž Ǟǩł ŋƛʞ ā ʕǩł ŋØǫǯ Ǖ

THE CONTROL PROCESS

الخطوة القصوى أو النهائية في مسئولية الإدارة هي الرقابة، المرمزة بآخرٍ مقطع في المصطلح **«plordi coco»** الذي جمع وظائف الإدارة بدءاً بالتخطيط **(Planning)** والتنظيم **(Organizing)** ثم التوجيه **(Directing)** والتنسيق **(Coordination)** ثم الرقابة **(Control)** .
والهدف الرئيسي لعملية الرقابة هو الاطمئنان على أن ما تم أو حدث فعلاً متطابق إلى حد ما مع ما تم تخطيطه.
تشمل عملية الرقابة المنهجية ثلاث خطوات:

معايير الأداء.

مقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير. إجراء تصحيحي.

وضع معايير الإنجاز Setting Performance standards: يجب أن تؤسس معايير أداء لكي يعرف جميع المدراء تماماً ما هو متوقع منهم وكيف سيتم تقييمهم في تحقيق هذه المعايير. ولوضع معايير أداء ذات معنى فيما يلي طريقة من عشر خطوات:
تقع مسئولية إعداد المعايير بصورة مشتركة على الشخص الذي سينفذها والمدير الذي سيشرف على عمله.
إن أحسن طريقة في الإعداد لوضع المعايير هي أن يأخذ المدير ورقة ويجيب كتابة على السؤال: «ما هي الأوضاع التي ينبغي أن توجد في نهاية الفترة إذا نفذ الشخص -الذي أضع له هذه المعايير- واجباته وقام بها على الوجه الذي اقتنع به تماماً»؟
وينبغي على المرؤوس أن يبدأ تفكيره بنفس الطريقة بسؤال: «ما هي الأوضاع التي ينبغي أن توجد في نهاية الفترة إذا نفذت مسئولياتي على الوجه المرضي لي وللمدير الذي اتبعه»؟
ينبغي أن تتضمن معايير الأداء في صيغتها النهائية مجالات القضايا الأكثر أهمية التي يكون الشخص محاسباً عليها شخصياً، والمجالات التي ينبغي تركيز الانتباه عليها. من المفيد صياغة عبارة بحيث يكون الوضع كذا **(The as is situation)** والإشارة إلى الأهداف العامة تحت كل حالة.
ينبغي على المدير والمرؤوس عندئذ وضع النتائج النهائية المخططة أو الأوضاع التي ينبغي أن توجد لكي تتحدد محاسبة كل مجال بصورة تامة ومقتدرة ولبلوغ كل هدف في الفترة القادمة. وهذه النتائج النهائية تصبح هي معايير الأداء المتوقعة.

لا ينبغي أن تكون النتائج النهائية **(End-results)** عموميات. ينبغي أن تكون خططاً محددة وواضحة وحقيقية لكي تنجز:
إجراءات البدء، العلاقات مع الآخرين التي ستؤسس أو تتحسن، والإنجازات، والتقدم الذي سيتم. وينبغي أن تعبر هذه يمكن التحقق من حيث الكمية، والجودة، والخبرة، والوقت، والخدمة...إلخ بحيث النتائج في نهاية الفترة من بلوغها أو العجز في بلوغها بسرعة.

النتائج النهائية ينبغي أن تحدد وبإيجاز:

ما هو العمل بالتحديد؟
كيف ينجز كل عمل؟
كيف يقسم الشغل؟
كيف تكون جودة العمل؟
عن طريق من سيتم كل عمل؟
متى يبدأ وينتهي كل عمل؟

حيث إن معايير الأداء ستستخدم لتحليل مستوى عمل كل شخص ولتقييم مساهمته وكذا لتحديد أن ما تم تخطيطه قد أنجز بالفعل، ينبغي أن توضع أو تدرس المعايير بتبصر شديد ويوافق عليها كل من المدير والمرؤوس.
ولجعل معايير الأداء داخل حدود سهلة القيادة ولجعلها مفيدة بقدر الإمكان ينبغي أن تكون قائمة النتائج النهائية ، مقتصرة على المعايير الأكثر أهمية التي ستنجز أثناء الفترة تحت الاعتبار أو محل الدراسة.
لا تدخل في معايير الأداء العناصر المحسوسة فقط مثل التكاليف، الإنتاج، المبيعات...إلخ. ولكن أدخل فيها كذلك الأمور غير المحسوسة مثل تنمية أو تطوير المرؤوسين، تحسين العلاقات الشخصية الداخلية، التطوير الذاتي...إلخ.
أخيراً ، أظهر مقارنة بين ما كان الوضع عليه في بداية الفترة وما هو المتوقع بنهاية الفترة في كل مجال يتم تقييمه أو قياسه.

اختيار نقاط رقابية Selecting Control Points: لا تستطيع الإدارة أن تنتظر حتى نهاية الفترة لتحدد ما إذا كانت الأمور تسير حسب الخطة. وللتأكد من أن أي مشكلة سيتم تداركها أثناء تشكلها يجب تأسيس نقاط تفتيش استراتيجية.
ينبغي أن توضع نقطة الرقابة في وقت يكون قد تم إنجاز عمل كاف للحصول على صورة واضحة للإنجاز حتى تاريخه. وقد تؤسس قبل وقت

بدء جانب جديد من العمل بحيث تستطيع الإدارة أن تتأكد من أن العمل الذي اكتمل صحيح.

وكمثال لوضع نقاط رقابة أو نقاط تفتيش ممكن أن يؤخذ من حقل الرقابة على الجودة. فقبل أن تبدأ عملية الإنتاج توضع رقابة لتحديد ما إذا كانت العمليات السابقة قد اكتملت بصورة صحيحة. لا شك أنه من الأفضل أن تصحح العيوب في المكونات قبل تجميعها من أن تفحصها بعد اكتمال المنتج بحثاً عن جزء مختل أو معطل.

في حالة المستوى الإداري الأعلى يمكن أن توضع نقطة التفتيش أو الرقابة في نهاية فترة محددة من الزمن (شهر على سبيل المثال) لكي تحدد حالة كل جانب من جوانب العمل قبل أن تبدأ الفترة التالية. فإذا كانت هناك مشاكل في التوقيت، الجودة، أو جانب آخر من جوانب العمل فيمكن أن تتم التصحيحات قبل فوات الأوان.

تعتبر قاعدة الاستثناء **(The exception principle)** التي شرحت في فصل سابق فعالة بصورة خاصة في طريقة نقطة الرقابة **(The control-**point) فالمدراء يحتاجون فقط النظر للإستثناءات من المعايير المتوقعة عند كل نقطة فيتخذون الإجراء المناسب.

غالباً في القضايا الكمية يمكن تصميم نقاط الرقابة بقسمة الأرقام السنوية على عدد نقاط الرقابة المطلوبة وعمل تعديلات أو تسويات موسمية إذا لزم الأمر. وعلى أية حال، في النتائج النهائية غير المحسوسة **(intangible)** من الصعب تأسيس نتائج فرعية **(Sub-results)** عند نقاط وسط **(at intermediate points).**

تقييم الأداء Evaluating Performance: ما إن تؤسس المعايير وتوضع نقاط التفتيش أو الرقابة حتى يكون على المدراء تحديد ما هي الطرق التي يمكن أن تستخدم في التقييم الحسن لكيفية مقاربة الأداء إلى التوقعات. وفيما يلي بعض الأساليب المستخدمة لقياس الإنجاز:

١ - الملاحظة الشخصية Personal Observation: يقوم المدراء في أكثر المنظمات بشكل متكرر بزيارة مجالات متنوعة من العمل الواقعة تحت صلاحياتهم ليلاحظوا ماذا يتم. فقد يراجعون/ أو يتفهمون كمية وجودة العمل، ووجهات نظر الموظفين والعمليات العامة للدائرة.

وهناك فائدة للنظر بعين المرء الخاصة لما يجري ، ففي الغالب يستطيع المدير أن يتخذ إجراء سريعاً لتصحيح المشاكل حالاً على الموقع.

الملاحظة الشخصية تعطي أيضاً المدير شعوراً جيداً بالوضع أفضل من أي طريقة رقابية أخرى. فالمدراء المرؤوسون والعاملون يرون المدير عند مسرح العمليات ، وهذا مفيد لمعنوياتهم ولكي يعلموا أن هناك اهتماماً أو إعجاباً بما يقومون به من عمل وفي نفس الوقت يجعلهم متيقظين.

الملاحظة الشخصية جيدة وخصوصاً لمراجعة الأمور غير المحسوسة فلا توجد على الأرجح طريقة مثلى لمراجعة أو فحص معنوية مجموعة ما، لملاحظة كيف يتدرب الموظفون وكيف يُعاملون ، وللمحافظة أو الإبقاء على اتصال قريب مع المرؤوسين. بمعنى أن الزيارات الميدانية تجعل المدير على تواصل مع مرؤوسيه وهذه مسألة مهمة جداً للإدارة الرشيدة.

من جانب آخر، للملاحظة الشخصية عدد من المساوئ. فهي نادراً ما تقدم بيانات كمية دقيقة. فالمعلومة تُنال فقط بصورة إجمالية وليست بصورة دقيقة. وسلبية أخرى وهي أنها مستهلكة للوقت إلى حد كبير وتبعد المدير عن واجباته الأخرى. وأحياناً توجد سلبية غير محسوسة وهي أنه بدلاً من تفسير الزيارة الشخصية من قبل العمال على أنها اهتمام أو إعجاب فيهم قد تُعتبر أو تُفسر على أنها: «تجسس أو تعسس» **(Snooping)** وعلامة لانعدام الثقة. وهناك محدودية أخرى وهي أن الاتصال المباشر مقتصر في أفضل أحواله على رؤية عينة صغيرة فقط من الأفراد الواقعين تحت صلاحية المدير وعلى رؤية أمثلة عشوائية فقط للعملية الكلية.

٢ - استخدام البيانات الإحصائية Use of Statistical Data: وحيث إنه من المستحيل ملاحظة كل شيء شخصياً فإن المدراء يعتمدون على عدة بيانات إحصائية لمعرفة ما يحدث. وهذه الطريقة قد تأخذ شكل عمل العينات، ودراسة مخرجات الكمبيوتر وتحاليل رياضية أخرى. العينات تستخدم بصورة متكررة في الأوضاع الرقابية كرقابة الجودة، ورقابة الإنتاج، ومجالات كمية أخرى.

مثلاً: تحتفظ شركة منتجات كهربائية**(Electrical products Co)** بسجلات دقيقة لعدد من الركب أو وصلات المحولات المنتجة في دائرة **(The Save-a-WaH)** كل يوم وكذلك بعدد من المحولات التي ترفض من قبل المفتشين. وحيث إنه من غير المجدي اقتصادياً للشركة أن تفحص كل مفتاح كهربائي أو محول ينتج، فإنهم يحددون وبوسائل رياضية ما هي نسبة المفاتيح أو المحولات **(Switches)** المرفوضة. فإذا حددوا أن واحداً من بين مائة لم يطابق معايير التفتيش فقد يقررون أن يأخذوا عينة

عشوائية بنسبة (١٪) واحد بالمائة من الإنتاج من كل آلة في كل ساعة تفتيش. فإن تجاوز عدد المرفوض في العينة **(The quota)** المتوقعة أي الحصة النسبية المتوقعة، فسيتم عمل تفتيش أكثر تفصيلاً.

الاحتمالات الإحصائية Statistical Probabilities: قد تكون مفيدة في التعامل مع البيانات الضخمة، فكلما كانت المنتجات تنتج في كميات ضخمة كان من المفيد عموماً أن تستخدم الاحتمالات الإحصائية لتحديد متى تصبح أعداد الأخطاء كثيرة بما يكفي لضمان وقف الإنتاج. فتكلفة فحص كل بند عادة غالية جداً إلا في حالات أن تكون المخاطرة لفشل المنتج عن أداء وظيفته خطيرة جداً بحيث يسبب العطل أو القصور موت المريض.

أنظمة إدارة المعلومات Management Information Systems تعطي شكلاً من أشكال الملاحظة الإحصائية لما يحدث في أوضاع متنوعة. فمعلومة الكمبيوتر تُعطى للمدراء بسرعة. وبمراجعة سريعة نسبياً للأرقام يعرف المدير متى ينحرف أي جانب من العملية عن التوقعات.

استخدام الظواهر للرقابة Using Symptoms for Control: ففي حالات حيث من غير الممكن أن تلاحظ المشكلة المحددة مباشرة، ينظر المدراء للظواهر التي قد تشير إلى المشاكل التي تنشأ.

فمثلاً: معنوية الموظف صعب قياسها. بعض الشركات تحتفظ بإحصاءات حول دوران الموظفين، عدد الغياب، والتلكؤات وعدد التظلمات والمقترحات المقدمة وتعتبر هذه كمؤشر أو كدليل لمعنوية الجماعة . فعندما يزداد الدوران والغياب والتظلمات وتنقص المقترحات يقومون بالتحري أكثر ليعرفوا لماذا هبطت المعنوية.

التقارير المكتوبة **Written Reports:**

تعتبر التقارير المكتوبة في معظم المنشآت هي الطريقة الرئيسية للحصول على المعلومة حول الأداء. ويستخدم نوعان من التقارير المكتوبة:

التقارير الدورية Periodic Reports: وهذه هي التقارير المستخدمة عموماً بشكل يومي وأسبوعي وشهري...إلخ ، وهي التقارير التي تُطلب في معظم الأعمال. وهذه الطريقة في العادة ذات طبيعة إحصائية وتعد وفق نماذج نمطية أو معيارية. يقدمها المدير المرؤوس إلى رئيسه في أوقات أو مواعيد منتظمة؛ ولكونها نمطية يكون من السهل أن تلاحظ كيف يتقدم كل جانب من العمل وتقارنه مع التوقعات. ومعظم نماذج التقارير فيها

متسع أو مهيأة لملاحظات خاصة لكي تستطيع القيادة العليا أو الإدارة العليا أن تفهم الأسباب لأي انحرافات . ومعظم التقارير الدورية تكون كمية وتغطي القضايا الروتينية. وأحياناً أو في مناسبات تطلب الشركات تقارير سردية لتغطية بعض جوانب العمل التي ليس من السهل قياسها.

ويوجد جانب سلبي للتقارير الدورية وهو أنها تغطي في الغالب مادة كبيرة جداً بحيث يكون من المستحيل على القارئ أن يستوعبها كلها. وللتغلب على هذه الصعوبة ينبغي إعداد ملخصات توضح العناصر الرئيسية –الجيدة والسيئة– للقضايا الواردة في التقرير.

التوقيت مسألة مهمة في كل التقارير المستخدمة لقياس الأداء. فالتأخير الطويل جداً في الحصول على المعلومات قد يصعب الأمر لتصحيح المشكلة قبل أن تصبح خطيرة جداً.

غالباً يكون لدى المدراء تقارير كثيرة لينتهوا منها لدرجة أنهم يميلون ليصبحوا غير مبالين بها **(Careless)**. وهناك عدد من التقارير ليست ضرورية في الواقع أو أنها لم تعد مفيدة أو تجاوز الزمن صلاحيتها لكن لا زالت مطلوبة وينبغي أن تفحص كل التقارير دورياً للنظر فيما إذا كانت لا تزال ذات قيمة. في الغالب التقارير اليومية قد تطلب عندما يكون التقرير الأسبوعي ملائماً.

التقارير الخاصة Special Reports: إضافة إلى التقارير الدورية المنتظمة هناك العديد من الأوضاع لا يمكن التحكم بها أو رقابتها إلا عن طريق التقارير الخاصة. وهذه التقارير تغطي عادة أوضاعاً محددة مثل تقارير التوصيات للتغييرات في الأساليب، ولشراء معدات جديدة، وإدخال سياسة جديدة للأفراد...إلخ.

تقارير المتابعة (Follow-up Reports) حول القضايا غير الروتينية تأخذ عادة شكل الدراسات الخاصة. وفي الفصل الأخير من هذا الكتاب سنأخذ نظرة قريبة حول كيف يمكن للمدير أن يكتب تقريراً فعّالاً.

مقارنة الأداء بالمعايير Comparing Performance With Standards:

معظم نماذج التقارير الدورية تقدم مقارنة المعيار (أي النتيجة المتوقعة) بالإنجاز الفعلي. وأكثر المدراء لديهم فكرة واضحة عن المجال المسموح به الذي سيكون مقبولاً في الاختلافات عن المعيار. وهذه قضية ترجع لتقدير المسئول التنفيذي. فالشخص الذي على معرفة بالوضع هو الذي يستطيع فقط أن يحدد ما إذا كانت نسبة (٥٪) انخفاضاً بالإنتاج تعتبر نسبة

مقبولة في حالة واحدة ، بينما تكون نسبة (١٪) انحرافاً تعتبر خطيرة في حالة أخرى. وحتى هذه العوامل قد تتغير من وقت إلى آخر حسب الظروف. ينبغي أن يكون لدى المدير السلطة والمرونة ليحلل ويُقيم ويقدر النتائج كجزء من عملية الرقابة.

وهنا مرة أخرى ممكن أن تكون التقارير المكتوبة مفيدة جداً. فإذا كان التقرير يتطلب من الكاتب أن يوضح الانحرافات، ويشرح الأسباب إذا كان يعرفها ويعمل مقترحات للتصويب فهذا سيساعد المدير الأعلى **(Senior Manager)** على عمل القرارات اللازمة كما أنه سيشجع المدير المرؤوس على التبصر وتدبر مشاكله ليقدم مقترحات حقيقية وواقعية إلى رئيسه.

الخطة الرقابية لمقارنة الإنجاز بالمعايير ينبغي أن تكون قريبة لنقطة الأداء كلما أمكن ذلك. ومهما كان الإجراء التصحيحي ينبغي أن ينفذ (أو على الأقل يوصى به) من قبل المشرف الأول والمسئول المباشر للدائرة. وإذا تطلب الأمر سلطة أعلى فينبغي أن ترفع المعلومات سريعاً للسلطة الأعلى ويعود القرار إلى المدير التشغيلي **(Operating Manager)** بأسرع ما يمكن.

الإجراء التصحيحي Corrective Action: باستخدام قاعدة الاستثناء سيركز المدراء على الانحرافات بدلاً من المشكلة كلها. وبأسرع ما يمكن ينبغي على المدير أن يتفحص أو يستقصي أسباب الانحراف ويقرر كيف يتغلب عليها.

وقد يشمل هذا إعادة دراسة الخطة الأصلية لتحديد ما إذا كان الخطأ يقع في الخطة أو في تنفيذها.

أدخل مُصنع مشهور لأدوات النظافة رجالي مُنتجاً جديداً عبارة عن مستحضر تجميلي لما بعد الحلاقة وخطط للإنتاج في وقت موسم **عيد الميلاد (Christmas).** أظهرت تقارير التغذية المرتدة الأولى انخفاضاً كبيراً في حجم المبيعات أكثر من توقع الخطة الأصلية. فهل كان الخطأ في جهد المبيعات؟ التوزيع؟ البضاعة؟ لقد أظهرت الاستقصاءات أن الخطة الأصلية بنيت على تنبؤ مبيعات متفائل جداً. تصحيح سريع في هذا مكن المنشأة أن تخفض الإنتاج قبل أن تتفاقم الزيادة في المخزون عن الحاجة.

سبب الانحراف المعين ربما يقع في تنفيذ الخطة. وربما قد تكون هناك مشكلة في الحصول على المواد الأولية، أو العمالة أو المعدات أو قد يكون

حدث الانحراف بسبب عدم كفاءة الإدارة أو هبوط المعنوية بين العاملين. يجب أن يكون هناك تقييم دقيق. فالتخمينات ينبغي أن تُحقق بالدراسة والتوصل إلى الحقائق. فهناك عدد من الانحرافات يمكن أن تصوب بسهولة، وأخرى تتطلب مراجعة مرهقة وكاملة للعملية.

في تحديد ماذا يعني الانحراف في الحقيقة يجب على المرء أن يميز بين المشاكل الواضحة والمشاكل الأكثر غموضاً. فالانحراف الذي يفهم بسهولة من التوقعات قد يكون زيادة مفاجئة في تكلفة المواد الخام التي تخفض بشكل ملحوظ الأرباح المتوقعة لصنف ما.

الإجراء التصحيحي قد يشمل التعويض بمواد خام أرخص، رفع السعر للمستهلك أو امتصاص التكاليف الزائدة لهذا الصنف وتعويضها بإجراء تسويات في أصناف أخرى مباعة.

أما الانحراف الأقل وضوحاً فقد يكون في انخفاض مبيعات صنف معين، والسبب في الانخفاض قد يكون ناشئاً من أوضاع اقتصادية ضعيفة لكن دراسة الحقائق قد تبين أن مبيعات الصنف المنافس لم تنخفض تحاليل أبعد قد تكشف عدة أسباب للهبوط في المبيعات كالزيادة في إعلان المنافس، زيادة الاهتمام لخطوط إنتاج أخرى من قبل رجال الشركة المختصين بالمبيعات ، جودة ضعيفة للمنتج أو أسباب داخلية أخرى بالإمكان أن تصوب.

غالباً جداً تُتخذ قرارات على أساس حدس أو إحساس المدير حول الوضع. فما لم يتم التحقق من هذا بتحليل دقيق فممكن أن يكون القرار مكلفاً جداً للشركة. الحدس أو الأحاسيس أحياناً صحيحة لكن الإدارة الرشيدة لا تستطيع أن تطير بمقعد لهاثاتها أو شهقاتها. يجب عمل تحليل حقيقي.

السبب للانحراف يدعى أو يطلق عليه «العامل الحرج» **(The Critical Factor)** وذلك يعني أنه الشيء الواحد الذي يجب أن يتغير أو يُصحح قبل أن تزال أو تنهى المشكلة. وهذا العامل الحرج غالباً ما يكون لواصاً أو فراراً أو محيراً **(Elusive)** للفكر ، بمعنى أنه مراوغ. ولهذا على المرء أن يستخدم تحليلاً دقيقاً وعميقاً ليُعينه ويعرفه.

يجب على المدراء أن يتفحصوا أو يدققوا بسؤال أنفسهم أسئلة كهذه:

«كيف جاء هذا الوضع أو كيف حصلت هذه الحالة»؟

«هل هذا هو الوضع الكامل أو هو جزء من مشكلة أعظم»؟

«هل الانحراف ظاهرة لمشكلة أعمق»؟

«إذا تم تصحيح الانحراف الظاهر، هل ستحل المشكلة»؟
ولإيجاد إجابات لهذه الأسئلة، ينبغي على المدراء استخدام أساليب تحليل المشكلة المشروح سابقاً في هذا الكتاب في (الفصل ٥). ولا ينبغي على المدراء أن يترددوا في استدعاء خبراء في المجالات الفنية المقصودة إذا كانوا متوفرين في الشركة ، وينبغي إذا لزم الأمر الحصول على آلية خارجية. تماماً كالطبيب المعالج الذي يستدعي الأخصائيين لمساعدته على التشخيص أو تأكيد تشخيص، فالمدير العاقل لا يعتمد كلية على تقديره أو حكمه الخاص في الحالات المعقدة. إذا كانت المشكلة تتعلق بإنتاجية التصنيع فالمهندس الصناعي قد يكون مفيداً في تحليل الأسباب الفنية إن كانت هناك أسباب فنية ومختص شئون الأفراد يحدد إذا كانت هناك مشكلة تتعلق بالحافز أو في جانب من جوانب العلاقات البشرية.

اتخاذ الإجراء التصحيحي Taking The Corrective Action: ينبغي أن تنفذ الحركة التصحيحية أو الإجراء التصحيحي من قبل المدير الذي له سلطة مباشرة على الأداء الفعلي. وينبغي أن يُمنح الدعم الذي يحتاجه من قبل الإدارة العليا. وما لم يوجد هذا الإسناد أو هذا الدعم فالإدارة المرؤوسة لن تكون قادرة على عمل التغييرات المطلوبة لتنفيذ الإجراء أو وضعه موضع التنفيذ.

من الأفضل أن تحدد مسئولية فردية لتصحيح المشاكل. فجعل مدير معين محاسباً أو مسؤولاً عن النتائج المتوقعة يعتبر من أحسن الوسائل لإنجازها. وينبغي أن يكون هذا عنصراً إيجابياً بدلاً من أن يكون عاملاً سلبياً. وللحصول على نتائج جيدة من الأحسن إبراز المكافأة أو الثواب والتمييز للقيام بالعمل الجيد بدلاً من التأكيد على العقاب إزاء الفشل. وغالباً جداً تتساوى المسئولية مع اللوم بدلاً من التقدير أو الثناء أو الاعتبار المالي **(With credit).**

ينبغي أن يكون التركيز في الإجراء التصحيحي على النتائج المتوقعة. فقياس النجاح سيكون على بلوغ هذه النتائج.

الخطوة النهائية في تصحيح الانحراف هي في اختيار الحلول المقترحة للتأكد من أنها فعلاً صححت المشكلة نفسها بدلاً من تخفيف الظواهر. كما أن التغذية المرتدة **(Feedback)** ينبغي الحصول عليها بعد تنفيذ الخطوات التصحيحية مباشرة وفي أسرع وقت ممكن وذلك لقياس الأرقام الجديدة على النتائج المتوقعة.

لا تنتظر حتى فترة التقارير التالية. استمر بالمراجعة بشكل منتظم. فإذا لم يتم التوصل إلى النتائج المرغوبة يجب على المدير الجيد أن يتدخل مرة ثانية ويبدأ المعالجة أو العملية من البداية سائراً حتى يوجد الحل المرضي أو المقنع.

الرقابة الموازنية Budgetary Controls: تعتبر الموازنة واحدة من الأساليب الشائعة التي تستخدمها الإدارة كأداة للرقابة. وفي شرحنا للموازنة في الفصل (٦) تم تحليل طرق وضع الميزانيات. التخطيط يعتبر واحداً من استخدامات الميزانية -وذلك عندما تعبر الأهداف كمرامي منفصلة بنشاط محدد وتغطي فترة زمنية محددة- فاستخدام هذه الأغراض أو المرامي الميزانية للرقابة يعتبر متابعة طبيعية. فالرقابة الموازنية أو الرقابة المعتمدة على الميزانية هي عملية اكتشاف أو معرفة ماذا تم إنجازه ومقارنة هذه النتائج مع بيانات الميزانية المطابقة، وبهذا المعنى تصبح الميزانية موضوع ما ينبغي أن يكون لنظام الرقابة.

يراجع الأداء الفعلي على الميزانية على فترات منتظمة وتحلل الاختلافات. ومراجعة هذه الأرقام مع رؤساء الدوائر تعتبر مسئولية موجه الميزانية أو مدير آخر مكلف يستخدم هذه المعلومات للمساعدة في تبيين مجالات المشاكل وهذا يتم بنفس نوع وسائل التقارير المشروحة سابقاً في هذا الفصل إلا أنه بدلاً من الأهداف المكتوبة في نماذج مختلفة يعبر الآن عن الأهداف بمصطلحات موازنية **(In budgetary Terms)**، أو أرقام الموازنة.

الرقابة الموازنية الجيدة تستغل نظام التقارير المنهجية بحيث أن المدراء المسئولين يبقون على علم. والتقارير تصدر بصورة دورية وفي الغالب حسب ما يقتضي الحال. والمعلومة يجب أن تكون في الوقت المناسب حيث إن التأخير الطويل يقلل صلاحية المعلومات. إنه لأمر فعال تحديداً إذا اشتمل التقرير على مقارنات مع الفترات المقارنة سابقاً ، وبالمثل مع الأهداف المحددة للفترة الحالية.

الميزانيات قد توضع بشكل منفصل لكل دائرة معينة أو قد توضع للتنظيم أو للمنظمة كلها. كما أنها قد تغطي حقلاً أو مجالاً واحداً كالمبيعات أو الإنتاج أو قد تغطي الدخل والنفقات للشركة كلها.

الرقابة الموازنية تساعد على إعطاء الإدارة، نظرة كلية شاملة للمنظمة.

كما أنها تساعد على وضع كل الأنشطة في منظور صحيح أو سليم حتى يستطيع المدير رؤية كيف أن أي جانب من العملية مرتبط مع ما يتم فعله في كل المجالات الأخرى.

وهناك بعض الفوائد الأخرى لاستخدام الميزانيات للرقابة. وهي أنها تساعد في التركيز على النفقات وتجعل الإدارة تعرف إذا كان هناك إنفاق كثير جداً أو قليل جداً على أي مرحلة من العمل. الموازنة تجمد الأهداف بجعلها قياسية أو على شكل كمي وتمكن المدير من الفهم الجيد للنتائج المتوقعة. وتظهر نقاط الضعف في التنظيم بما في ذلك القصور الهيكلي، وعدم كفاءة المدراء والأخطاء في التخطيط.

على الجانب السلبي، ممكن أن تكون الميزانيات خطيرة كأداة رقابة بسبب أنها تهتم أو تركز غالباً على العناصر السهلة الملاحظة (المحسوسة) ولا تظهر المشاكل غير المحسوسة أو غير المنظورة **(intangible)** فمثلاً تكلفة خدمة المستهلك قد تظهر في الميزانية ولكن لا تظهر جودة أو نوعية الخدمة المعطاة أو المقدمة.

خطر آخر وهو أن الميزانية قد تسلط الضوء على ظواهر وهذه الظواهر قد تتوه عن المشكلة الأساسية. فنحن قد نصبح منغمسين جداً في الأرقام التي نعجز عن سبر ما يقع خلفها. فإذا كانت تكاليف الإعلان أعلى مما هو متوقع بالنسبة للمبيعات فقد نخفض تكلفة الإعلان بدلاً عن فحص إعلاناتنا لنرى إذا كانت الإجابة هي المحتوى أو موقع الإعلان بدلاً من تكلفته.

خطر ثالث وهو أن الشركة قد تدقق أو تفتش أو تفحص نموذج الرقابة الموازنية بدون معنى حقيقي. فالميزانيات تعد بصورة روتينية وميكانيكية. فلا يعطى تفكير حقيقي لكيفية تحسين العملية. الميزانية في تلك الحالة ليست أكثر من قطعة من الورق قد لا يكون لها قيمة وقد تكون معيقة أكثر من مفيدة في الرقابة.

مهما كانت الشركة صغيرة، فاستخدام الميزانية كأداة للتخطيط والرقابة ممكن أن يكون مفيداً . وينبغي أن يطلب من كل المدراء وفي كل المستويات مراجعة ما هو متوقع على أساس منتظم ومقارنة ذلك بما حدث فعلاً. فإذا كانت الميزانية حية وآلية ديناميكية بدلاً من سلسلة من الأرقام التي لا معنى لها وعلى شكل لا أحد ينظر إليه، يمكن أن تصبح وسيلة هامة يستطيع من خلالها مدير شركة أو جزء من شركة أن يدير عملية متوازنة ومربحة.

(18)

Ɛ ǂ Ǖ ǰ ǫ ʞ Ɽǩ Ǩøø dž Ǟǩ

ŋƛʞ ā Ɛǫǩ ŋØƳʞ ʂ Ƴâǂ ǂ ƳǂÑ ǫ ǩǂ

The Human Aspects Of Control

يجب دائماً أن نتذكر في الإدارة من خلال الناس التفاعلات أو ردود الأفعال المحتملة للناس المعنيين إزاء الأفعال الإدارية. وحيث إن الرقابة مجال حساس فهناك احتمالية قوية من إمكانية وجود بعض المقاومة لها من جانب الناس «المُرَاقَبُون»

ولكي تكون الرقابات فعالة فلا بد أن يتغير سلوك الأشخاص المهتمين أو المرتبطين. إن الغرض من الرقابة هو فقط ضمان أن الأهداف إذا لم تتحقق فسوف تحدث تغييرات وأن سلوك الأشخاص –مدراء أو عاملين– الذين لم يتوصلوا إلى الأهداف سوف يتعدل بحيث إن العمل سوف ينجز.

هناك العديد من العوامل تؤثر في تفاعل الأشخاص تجاه الرقابات. من بينها الطريقة التي يشعرون بها إزاء الشركة وبالتحديد تجاه المشرف المباشر سواء كانوا يحبون عملهم أو لا يحبونه، والفرص المتاحة في التنظيم للتعبير عن مشاعر المرء، ودرجة مشاركته في وضع الأهداف وتنفيذ العملية.

إن معظم الرقابات غير مستحبة. فالناس عموماً تشعر بالأذى ببساطة مع أي إجراء يحد أو يحاصر نشاطاتها وبالذات إذا أدت إجراءات كهذه إلى التأديب أو الضبط، والتأثير على مستقبلهم مع التنظيم أو تجبرهم على تغيير أساليبهم لعمل الأشياء.

إن كلمة رقابة **(Control)** نفسها لها إيحاءات أو مدلولات سلبية في أذهان معظم الناس. والناس الخاضعين للرقابة ينظرون لها كإجراء بوليسي أقل يمارس من قبل المشرفين بدلاً من النظر إليها كجهد مبذول من جانب الإدارة لمساعدتهم. لقد أظهرت السجلات المستخدمة لأغراض الرقابة مراراً على أنها علامات لضعف الإنجاز بدلاً من كونها وسيلة لمؤشرات إستدلالية.

الشكوى المتكررة حول أنظمة الرقابة هي أنها تبدو كشبه الآلة **(Machinelike)** على أولئك المُرَاقَبين. إنهم يصورون النظام الرقابي كالغول أو المتوحش الآلي الذي يراقب الأداء ويتصور أن كل الأخطاء تدون والتقارير ترسل إلى الرئيس الذي يتطلع بلهفة إلى الدليل السلبي أو إلى الانحرافات من قناعات راسخة.

وغالباً يُنظر لمعايير الأداء على أنها معايير غير واضحة وغير عادلة عند فرضها على العامل من قبل الإدارة التي لا تفهم حقيقة المشاكل التي يواجهها العامل. الأشخاص لا يفهمون نظام الرقابة. إنهم ينظرون إليه كما لو كان حرامياً أو نذلاً أو شخصاً خبيثاً سافل الطبع **(as a villain)** ولا يتقبلونه كوسيلة لمساعدتهم على النمو ولجعلهم ناجحين.

دعونا نفحص هذه وبعض الأسباب الأخرى.. لماذا الناس يعترضون على الرقابة - **الإخفاق في قبول الأهداف Failure to Accept Objectives:**
هناك مشكلة شائعة في الإدارة وهي اكتشاف أن الناس المشتغلين في عمل ليس لهم مصلحة أو رغبة في تحقيق الهدف الموضوع لهم. فقد يرون أنه لا قيمة حقيقية فيه لأنفسهم أو قد يشعرون أنه ليس من المهم بما فيه الكفاية لكي يتكبدوا عناءه.
باربرا كولينس **(Barbara Collins)** ممثلة مبيعات «أتلانتا» لمواد التجميل الست عشر. تلقت مؤخراً مذكرة من رئيسها في نيويورك مغيراً أهداف مبيعاتها من التركيز على مبيعات مخزن جامع إلى مخازن مختلفة. كولنس عملت بجد لبناء اتصالات في المخزن الجامع والآن تشعر أنها مضطرة لبدء كل ذلك من جديد. ونتيجة لذلك فهي لا تتفق مع الحكم الذي يقول إن المستودعات المختلفة هي منفذ أفضل لخط الإنتاج الذي تتحمله وتعتبر أن هذا القرار قرار اعتباطي أو تعسفي وغير مناسب ومن حيث المبدأ غير منصف لها.
فهل تستطيع الشركة أن تعول على تعاون كامل من قبلها؟ إنها لم تتقبل الهدف الذي حملته مذكرة رئيسها ولهذا ستكون النتائج أقل من المتوقع.
الرقابة ستبدي انحرافاً كبيراً ورئيس كولينس سوف يتضايق أو ينزعج منها. وكان يمكن تجنب هذا الوضع لو طُلب من كولينس المشاركة في تغيير الأهداف ولو قامت الشركة بشرح الأسباب لمقترح التغيير لكولينس ربما تم تعديل الهدف على أساس المقترحات المعمولة من قبل كولينس.
كل هذا كان يمكن أن يتم في البداية لو كانت الإدارة حساسة أكثر أو مراعية أكثر لمشاعر وأفكار واحتياجات الأشخاص التنفيذيين أو الشغالين. لقد اعتقدت كولينس بأنها عُوملت بشكل غير منصف ليس فقط في أنها لم تستشر ولكن كذلك بسبب أن العمل الكبير الذي بذلته لبناء علاقات واتصالات مع تجار الجملة أو المشترين الكبار تم تجاهله الآن وضاع الجهد والوقت الذي بذلته.
كانت قد اهتمت عاطفياً في هذا المشروع بسبب أن ذاتها الخاصة قد تعززت ببيع الصنف الهيبة **(by selling prestige line)** للمستودعات الكبيرة والآن تقلصت هذه المهمة إلى قيمة أقل.
كان ينبغي على الإدارة أن تراعي مشاعرها وتساعدها في التغلب على الإحساس بالتقليص باستنجاد أو التماس حاجات ذاتية أخرى لديها

كرغبتها بأن تكسب نقوداً أكثر، أو بأن تكون مرتبطة بمنتج واسع التوزيع أو ربما بالتفكير بأن خطها يعتبر الخط القمة في المستلزمات أو اللوازم المتنوعة، بدلاً من المستحضر الأقل سعراً في المخزن الجامع.

عند وضع الأهداف والرقابات ينبغي على المدير أن لا يتجاهل أبداً الاحتياجات الشخصية والضغوط الاجتماعية للمرؤوس. وفي الحقيقة يجب دائماً - وفي أي وضع يشمل أناساً- أن تؤخذ المشاعر ووجهات النظر أو الرؤى في الاعتبار.

فإذا شارك المرؤوس في وضع الأهداف فهناك احتمالية أكبر في أن هذه الأهداف سوف تفهم وتقبل ويتم بلوغها كما ورد في أجزاء أخرى من هذا الكتاب.

- **الشعور بأن معايير الأداء غير معقولة : Feelings That The Performance Standards Are Unreasonable:** شخص ما غالباً قد يتفق مع الهدف لكنه يكون غير سعيد للرقابة؛ لأنه يشعر أن معايير الأداء كبيرة أو مرتفعة جداً. وهذه هي الحالة غالباً في الأوضاع التي يوجد فيها تغييرات متكررة في المعايير.

لقد تم تقييم أو إعادة تقييم عمل جو بت **(Joe Pitt)** ثلاث مرات خلال العام الماضي. وفي كل مرة ترفع الإدارة حصته. تقبل جو التغيير الأول بسبب إدراكه أنه يستطيع أن ينجز المعدل الزائد في الحال ولكنه شعر أن التغييرين الاثنين الآخرين كانا غير معقولين ، واعتبر ذلك أسلوب تسريع وهو ما يكرهه **(a speed-up technique).**

المدراء يطرحون مثل هذه الاعتراضات على الأرض وهي أن العاملين يشعرون دائماً بأنهم يدفعون بقوة، كما أن هؤلاء المدراء يشعرون أن معظم العاملين لا يشتغلون بأقصى قدرة. وسواءً كان هذا صحيحاً أو لا فالعامل الذي تُرفع حصته يشعر أنه لا يعامل بإنصاف. فوضع معايير غير معقولة سواءً على مستوى المصنع، أو في حصص المبيعات، أو في أهداف الربح لمدير وحدة ما ممكن فقط أن يقود إلى عدم الرضا وإلى العجز في محاولة الوصول للأهداف وضياع نهائي للإنتاجية.

ينبغي على المدير أن يعمل قريباً مع رجاله في وضع معايير الأداء فعندما تستخدم مقاييس موضوعية في تأسيس المعايير ينبغي أن تعرف كل الأطراف كيف تم تأسيس هذه المعايير وتُعطى الفرصة ليعبروا عن أفكارهم ومشاعرهم حولها.

- أثر الضغوط الاجتماعية The Effect Of Social Pressures:

ضغوط الجماعات تعمل لصالح وضد الإدارة. وعادة يكون عضو جماعة ما متلهفاً لقبول واستحسان الجماعة أكثر من تلهفه لرضا وقبول الإدارة. والمدراء الناجحون قادرون على التوفيق بين الحاجة لرضا أو قبول الجماعة مع أهداف الإدارة. إن هذا يستلزم مهارة عظيمة وفهماً لكنه قد يكون المفتاح إلى النجاح. التعارض بين ضغط الجماعة والإدارة يكون أكثر ظهوراً عند المستويات الدنيا. فالعاملون في المصنع يميلون إلى اتباع القائد غير الرسمي أفضل من اتباعهم رئيس العمال **(The Foreman)** ، والكتبة ، والمختصون قد يتعصبون ضد مدير المكتب. على أية حال، الضغوط الاجتماعية لأفراد الإدارة والمهنة من المناسب أكثر أن تكون داعمة ومساندة للإدارة. فإذا اعتقد هؤلاء الأشخاص أن نظام الرقابة نظام عادل فسوف يضعون ضغط جماعتهم خلف الإدارة في محاولة لتحقيق الأهداف.

قد تكون هناك جماعات أخرى داخل التنظيم محايدة أو غير متنبأة بمعنى لا أحد يتنبأ في طريقتها إزاء الرقابة. ولهذا يجب على الإدارة أن تظل متيقظة لآراء وتفكير الجماعة حتى تتمكن من اتخاذ الخطوات الضرورية لكسب دعم الجماعة **(To gain group support)** عندما يكون ذلك ممكناً أو تتغلب على المقاومة عند اللزوم.

- كسب قبول الرقابات Gaining Acceptance Of Controls:

حيث إن الغرض الحقيقي للرقابة يشمل المساعدة لكل الأشخاص المعنيين بالعمل على تحقيق الأهداف فيجب أن يكون الأشخاص المشاركون على دراية باستمرار بالطريقة التي سيستفيدون بها بالالتزام لأهداف الإدارة. **فمن بين النقاط التي ينبغي على الإدارة أخذها في الاعتبار في هذه القضية ما يلي: كن على دراية بحاجات الأفراد والضغوط الاجتماعية:**

الرقابات المثلى لها أثر تحفيزي. إنها تحفز أو تحث الرغبة داخل الموظف لتلبية معايير الأداء ولهذا على الإدارة أن تدرك هذا الأثر وتعمل مع رجالها لمساعدتهم على تلبية حاجاتهم الخاصة من خلال الأهداف الموضوعة مقدماً. وإذا اعتقد الأشخاص المعنيون أن المعايير منصفة وضرورية فإنهم سيعطون الدعم المطلوب لتلبية تلك المعايير. إن دعم الموظفين كأشخاص وفي إطار الجماعات التي يعملون داخلها مسألة جوهرية لفعالية البرنامج.

نم رغبة مشتركة في تحقيق الأهداف: إن جهود الرقابة تتسهل عندما يعرف كل فرد في التنظيم الأهداف الرئيسية ويكون على معرفة عميقة بالأهداف الوسيطة لقسمه الخاص أو وحدته الخاصة. فإذا عرف كل موظف ما هو متوقع منه، وعرف الأسباب لهذه التوقعات وما هي المنافع التي ستحصل من الوصول إلى هذه الأهداف، فمن المحتمل أكثر أن يعطي الأهداف دعمه الكامل ويتقبل الرقابات الموضوعة من الإدارة.

اشرح المقاييس المستخدمة للرقابة: ينبغي أن يفهم الكتبة والمختصون وأفراد الإدارة كيف تم وضع معايير الأداء، وما هي المقاييس التي تستخدم لتحديد ما إذا كانت هذه المعايير قد تحققت. من الأفضل أن توضع المعايير بصورة تعاونية، والتغييرات في معايير الأداء ينبغي أن لا تتم بدون إعطاء الأفراد المعنيين فرصة أن يشاركوا في القرار.

خذ في الحسبان عوامل خاصة: إذا كانت الأوضاع المحلية أو مشاكل خاصة مرتبطة بوضع خاص قد تطورت ينبغي أن يسمح لبعض المرونة في الرقابات بمعنى آخر ينبغي أن تكون هناك مرونة في الرقابة إذا نشأت مشاكل خاصة مرتبطة بوضع خاص أو على المستوى المحلي. وعلى أية حال إذا أُريد لنظام الرقابة بأن يكون ذا جدوى فينبغي أن لا تكون المعايير سهلة التغيير. النظام الجيد الذي هو عادل بنظر الجميع يُبنى أو يدخل فيه مجال لتغييرات أتوماتيكية للمعايير عندما تحدث تحولات محددة في أحوال معينة. فمثلاً حصص المبيعات **(Sales quotas)** قد تنخفض أو ترتفع أتوماتيكياً على أساس فصلي أو موسمي، وكذا معايير الإنتاج قد تتغير بتوفر وتقلص المواد الخام...إلخ. فهذا يخفف من حاجة المشاركين إلى طلب التغيير في المعايير كل مرة تنشأ فيها مشكلة . فإجراء أو احتياط كهذا أعدل من المحاربة للتغيير كل مرة. إضافة إلى أنه ينبغي أن تراجع كل المعايير دورياً مع المعنيين لتحديد ما إذا كان هناك أي تغيير ينبغي أن يتم فيها لمصلحة كل من العامل أو الشركة أو على أمل الفائدة المشتركة لكليهما.

والخلاصة فيما يلي إحدى عشرة طريقة لجعل نظام الرقابة أكثر **إيجابية:**

إذا أمكن، ينبغي للأشخاص الخاضعين للرقابة أو الذين سيُرَاقَبُون أن يشاركوا في وضع أو تصميم نظام الرقابة.

ينبغي أن تكون النتائج المرغوبة واضحة لكل شخص. وينبغي أن تكون معقولة، ومقدوراً على بلوغها وهؤلاء الذين سيُرَاقُبُون ينبغي أن يرغبوا أو يتوقوا لتحقيق النتائج المرغوبة.

ينبغي اشتقاق معايير الإنجاز من هذه النتائج المرغوبة كما ينبغي أن يشعر الأشخاص المراقَبون أن هذه المعايير عادلة أو منصفة.

المؤشرات المستخدمة ينبغي أن تعكس المعلومة الحالية **(Current information)**. ينبغي أن يحس الأشخاص المُرَاقَبُون بأنهم أحرار لالتماس المعلومات من نظام الرقابة التي ستساعدهم على تحقيق الأهداف.

ينبغي أن يعرف الأشخاص المراقبون بحدودهم ، مثلاً بالنسبة للقرارات والتمويل، وحجم الأخطاء، وعدد الأخطاء، والعملية، والزمن...إلخ.

المحاسبة أو المسئولية **(Accountability)** ينبغي أن تُبْنَى بنظام الرقابة.

أنظمة الرقابة ينبغي أن تعطى الغرض أو الهدف للوظائف أو للأعمال.

الإدارة بمبدأ الاستثناء ينبغي أن تكون القاعدة. هذا سينهي الحاجة إلى المراقبين للمبالغة في الرقابة أو إلى تشديد الرقابة.

ينبغي لنظام الرقابة أن يؤسس بطريقة يمكن أن تظهر عبر أو من خلال عيون الأشخاص الذين سيُراقَبُون بدلاً من أن تكون عبر عيون الإدارة فقط.

إن الهدف النهائي لنظام الرقابة ينبغي أن يكون الرقابة الذاتية **(Self-Control)**. بمعنى أن الغاية النهائية من أنظمة الرقابة هي إيصال الناس إلى أن يراقبوا أنفسهم.

- مقاومة التغيير Resistance to change: لكي يتم معالجة أو تصحيح المشاكل المكتشفة في إجراء الرقابة يجب أن تتم تغييرات سواءً في الجانب الفني للعملية أو في الطريقة التي يعمل بها الأشخاص المعنيون. من السهل عمل تعديلات ميكانيكية أو آلية ولكن عندما يأتي الأمر إلى تغيير أسلوب عمل الإنسان، تفكير أو إنجاز عمل معين، يجب على الإدارة أن تستعد لمواجهة عقبات خطيرة.

الناس يميلون إلى أن يرتبطوا أو يُعرفوا بالطريقة التي يتصرفون بها وأي محاولة لتغيير ذلك تنتج غالباً كراهية ومقاومة. فمحاولة كهذه تعتبر توبيخاً شخصياً بدلاً من اعتبارها وسيلة لمساعدة الشخص على الوصول للهدف.

وحتى في عمل التغييرات في الجوانب التقنية للوظيفة أو للعمل غالباً تحدث مقاومة. قد يكون سبب هذا القلق من أن التغيير سيجعل العامل يشتغل أسرع أو أصعب أو أن ذلك قد يتطلب اكتساب مهارات جديدة قد تكون صعبة التعلم على العاملين أو قد تكون بطريقة ما تقلل القيمة لمهاراتهم الحالية.

هناك أشكال أخرى من التغيير تُقاوم أيضاً. بعض هذه التغييرات تكون في الهيكل التنظيمي، وفي طرق المكافآت/ أو التعويضات وفي أوضاع أو أحوال العمل...إلخ.

مقاومة التغيير قد تبرز نفسها في عدة طرق. أكثرها تكراراً تزايد الغياب، الاستقالات، طلبات النقل والشكاوى والتظلمات حول جوانب ثانوية للعمل أو الوظيفة. وبالطبع هذه عبارة عن ظواهر لمشاكل أعمق، عادة من الخوف مما قد تعني هذه التغييرات في الحقيقة للعامل أو الموظف.

- أسباب مقاومة التغيير: إن أكثر الأسباب الواضحة لمقاومة التغيير هو السبب الاقتصادي. العاملون يخافون أن التغيير قد يؤدي إلى فقدان الوظائف أو الأعمال، انخفاض القيمة لمهاراتهم أو إلى التخفيض في الإضافي أو الحافز المدفوع. وهذا هو السبب الأكثر شيوعاً في مقاومة التشغيل الآلي **(Automation)** أو التطورات التقنية الأخرى.

كذلك التغيرات تضيف درجة من الحيرة أو التشكك فيما يبدو حتى الآن بأنه وضع مستقر. فالشركة التي أدخلت نظاماً جديداً في عملياتها المكتبية. وجد الكتبة الذي كانوا يعتقدون أنهم يعرفون ماذا تتوقع منهم الشركة وما هي فرص تقدمهم المستقبلية أن النظام الجديد جعل كل ذلك غير مؤكد **(Uncertain)** أو غير معلوم ، مجهول بالنسبة لهم. فميولهم تصبح مقاومة التغيير ويكرهون بأن يعطوا النظام الجديد كامل دعمهم.

وهناك مشكلة رئيسية وهي التأثير النفسي للتغيير على الأطراف المتأثرة به وكيف أن التغيير يؤثر على مكانتها علاقاتها المتبادلة فاقتراح مستشار الإدارة أن المنشأة تمركز أنشطة مشترياتها لتستفيد من خصومات الكمية، وقوة مساومة أفضل في التعامل مع البائعين **(Vendors)** ورقابة فعالة أكثر. وكانت سابقاً كل المشتروات تتم عن طريق عدة مدراء مصانع. لكن مدراء المصانع وموظفيهم كرهوا هذا التغيير بسبب أنه –وعلى الرغم أنهم وافقوا على أنه أكثر كفاءة– هبط مكانتهم في عيون مرؤوسيهم الذين فسروا التغيير على أنه نقص ثقة من جانب الإدارة العليا في مسئولي المصنع أو المصانع.

كلما أحدثت الإدارة تغييرات فإن عدد الأوامر الصادرة إلى أولئك المرؤوسين الذين يجب عليهم تنفيذ التغيير تزداد في العادة. وحيث إن بعض الناس يكره أخذ الأوامر أو أنهم قد تعودوا على درجة معينة من الاستقلال فقد يقاومون الرقابات الجديدة ، كونها تقلل إحساسهم بالاستقلالية وتعتبر صدمة أو

ضربة لذواتهم؛ لأن عليهم الآن قبول التوجيه في مجالات كانوا هم في السابق من يتخذ القرارات الخاصة بها.

- التخفيف من مقاومة التغيير: على الرغم من أنه ليس بالإمكان دائماً التغلب على مقاومة التغيير – لأنه من الثابت جداً في النفس البشرية– فهناك خطوات تستطيع الإدارة أن تتخذها لتقليل المقاومة وبالتالي تزيد من فرص النجاح في سريان التغييرات ومن هذه الخطوات ما يلي:

استخدام الحوافز الاقتصادية: إن كثيراً من المقاومة وراءها دافع اقتصادي – الخوف من فقدان العمل أو النقود– فأسهل حل – لكنه حل مكلف– قد يكون ضمان عدم فقدان شيء من الدخل أثناء التغيير أو التبديل.

هناك بعض الشركات تعمل هذا عندما تدخل آلة جديدة. فالعمال بطبيعة الحال سينتجون أقل بينما هم يتعلمون تشغيل الآلة الجديدة لكنهم بالمقابل يتقاضون نفس المبالغ من النقود أثناء الانتقال كما كانوا يكسبون من سابق برغم أنهم لا ينتجون نفس القدر.

اتصالات أحسن: Better Communications أكثر المقاومة للتغيير تكون بسبب الخوف من المجهول. وممكن تخفيف هذا عن طريق التزويد بالمعلومات المناسبة. فمن الأحسن أن تشرح ليس فقط ما هي التغييرات التي تتم بل لماذا تتم؟. ولكي يكون الاتصال فعالاً حقاً يجب أن تكون هناك تغذية مرتدة بحيث إن الإدارة تعرف ليس فقط ما إذا كانت المعلومة قد فُهمت ولكن كذلك ما إذا كانت قد قُبلت. عندما تكون هناك نية للتغيير ينبغي على الإدارة أن تتأكد من إقامة تجهيزات لاتصال متبادل **(two-way Communication)** بحيث يستطيع المشرفون والمرؤوسون مناقشة الخطة المقترحة بطريقة تؤدي إلى بروز أي مشاكل كامنة إلى العلن وتمنع المقاومة قبل أن تحدث.

المشاركة بصناعة القرارات:إن استخدام النمط القيادي الذي يشجع كل أفراد الجماعة على المشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيهم سوف يسهل عملية إدخال التغيير ويعزز إحساسهم الرقابي على أنشطتهم الخاصة (انظر الفصل ١٢).

غالباً الناس تقاوم التغيير، لأن لديهم آراء ثابتة معينة إزاء ما يتقيدون به أو يخلصون له على الرغم من كل الأدلة إزاء العكس. فإذا شاركوا في صناعة القرارات لتغيير ما هو مزمع عمله فإن مشاركتهم ستساعد في إذابة هذه الآراء بحيث يمكن إعادة فحصها. كذلك فإن هذه المشاركة تلزم

كل فرد من أفراد الجماعة بالعمل بجد لتنفيذ القرارات التي تم التوصل إليها وتعمل كحافز لتحقيق النجاح.

المساومة: عندما لا يمارس القرار الجماعي أو القرار المتخذ من جماعة فغالباً تستخدم عملية المساومة أو التفاوض مع المجموعة لتحقيق الإجماع لأفكار الإدارة، أي موافقة المجموعة على أطروحات الإدارة. فالإدارة الشديدة لا توافق مسبقاً على قبول أي قرارات تتخذ من قبل المجموعة، إنها تصغي عادة لمقترحات الجماعة وتزنها وتقبل التغييرات العملية في الخطة الأصلية وأحياناً تقايض بعض المقترحات الأصلية لتكسب قبول الجماعة من تلك الموازنة.

جعل التغييرات تجريبية: من المفيد غالباً أن تختبر التغييرات والمقترحات قبل جعلها نهائية. فهذا يمكن الموظفين من اختبار تفاعلاتهم الخاصة إزاء الوضع الجديد ، ويزودهم بحقائق أكثر وبذا يستطيعون أن يفهموا أسباب المقترحات. فعندما يكون لدى الناس الفرصة للاشتغال بوضع ، فإنهم يحصلون على نظرة أفضل لما ينبغي عمله. وغالباً هذه المسألة تخفض اعتراضاتهم العاطفية الخاصة عندما يرون أن التغيير لن يؤثر عليهم على نحو سيئ. وبالطبع فقد لا يقبلون بهذا التغيير إذا أظهرت فترة التجربة العديد من العناصر السلبية. ولذا ينبغي أن تكون الإدارة حريصة على تهيئة المشاركين بصورة سليمة بإخبارهم ما هو المتوقع –جيد وسيئ– من الوضع الجديد. فإذا عرفوا أن هناك بعض عوامل سلبية ستحدث لكنهم يستطيعون أن يفهموا كيف أن الجوانب الإيجابية ستعوضهم فهناك فرصة أكبر للقبول والنجاح.

تعيين مدير جديد: إحدى المشاكل الرئيسية في التغيير هي تغيير رؤساء الدوائر فمدير قسم جديد أو وحدة يعتبر شيئاً مجهولاً **(unknown quantity)** للمرؤوسين مما يؤدي عادة إلى قلق كبير وحيرة. هل الرئيس الجديد سيعمل تغييرات تؤثر عليهم على نحو ضار؟ هل هو أو هي سيكون أو تكون سهلة التعامل أو سيكون أصعب بكثير من السلف؟ كيف سيؤثر التغيير على مستقبل كل مرؤوس؟ وللتغلب على هذا القلق أو الهم يجب على الشركة أن تعد كلاً من المدير الجديد والموظفين بحرص لانتقال السلطة من المشرف القديم إلى الجديد. وينبغي أن يعطى المدير الجديد نبذة أو عرضاً دقيقاً للوضع في الدائرة أو الإدارة: عن أوضاع العمل القائمة، والأهداف، نجاحات وإخفاقات السلف...إلخ. والأكثر أهمية

ينبغي أن يعطى بياناً شاملاً ودقيقاً عن كل الموظفين في الدائرة. ينبغي أن يعرف الأصول والمطاليب، المشاكل الشخصية والطموحات والمصالح أو الاهتمامات الخاصة لكل مرؤوس. في الدائرة الكبيرة قد يكون هذا غير ممكن دائماً إلا أنه ينبغي إعطاء المدير الجديد هذه المعلومات عن المرؤوسين الرئيسيين على الأقل بما في ذلك القادة غير الرسميين للجماعة.

ينبغي أن يحذر المدير الجديد من إحداث أي تغييرات رئيسية حتى يكون عنده الخبرة الكافية في العمل الجديد لكي يفهم الوضع وحتى يكسب ثقة رجاله. كما ينبغي عليه أن يستعمل أساليب تأسيس أو عمل التغيير المشروح في الفقرات السابقة.

كما ينبغي أيضاً أن يُهيأ الموظفون لاستقبال المدير الجديد بإعطائهم خلفية عنه لتكون لديهم ثقة في قدراته. بعض المنشآت تُقدم المدير الجديد في حفل رسمي لتظهر للمرؤوسين المعنيين أن لديه ثقة كاملة بالإدارة أو أنه يمتلك ثقة الإدارة بالكامل.

الإعداد الصحيح ممكن أن يتغلب على الكثير من المقاومة الطبيعية للمدير أو الرئيس الجديد **(a new boss)**. فإذا بذل المدير الجديد جهداً قوياً ليكسب تعاون موظفيه – حتى لو كان على حساب التحسينات الفورية في العمليات – فإن ذلك سيثمر أو سيأتي أكله على المدى الطويل من خلال تحقيق تعاون أكثر مع فرصة أقل للمقاومة أو حتى إعاقة لجهوده وبالتالي وجود فريق سهل الانقياد سيتقبل التغييرات عندما تحين.

أثر التغيير في الشخص: في الكثير من الأوضاع مشكلة إجراء تصحيح في الطريقة التي يتم بها العمل أو في مشاكل عمل أخرى تأتي على تغيير رأي أو طريقة شخص معين. وكل الأساليب المذكورة سابقاً في هذا الفصل ممكن أن تطبق على أشخاص معينين: المشاركة، والاتصال المتبادل، والأعمال التجريبية على الأفكار الجديدة...إلخ، وعلى أية حال فالنقاش الشخصي غالباً من رأس برأس أو من واحد إلى واحد مع الشخص المشكلة **(The Problem-person)** يكون أكثر فعالية.

يجب على المدير أن يتذكر هدفه العام: وهو تصحيح الوضع بدون إحداث استياء. وفي الغالب يأتي المدير ويصيح **(bawl out)** على المرؤوس الذي لا ينجز حسب المعايير بدلاً من تصحيح الوضع فعلياً.

دعونا نتفحص مثالاً أو حالة معينة

جيم بورك **(Jim Burke)** مدير مبيعات الشركة يراجع تقرير المبيعات

لبيل وليمس **(Bill Williams)** رجل مبيعات جيد ، لكنه ضعيف في كتابة التقارير. استدعاه المدير إلى مكتبه وقال: «وليمس، كيف اجتزت الكلية؟ ألا تستطيع حتى كتابة تقرير مبيعات بسيط»؟!! طبعاً قالها المدير بتهكم واستخفاف!!

والآن دعنا نتفحص الوضع. ماذا ينبغي أن تكون أهدافه؟ التصحيح لوليمس بحيث يستطيع تقديم تقارير سليمة في المستقبل. هل هذا الزعيق أنجز الهدف؟ إنه لم يفشل فقط في أنه وضح لوليمس كيف يعمل عملاً أفضل أو حتى كيف يكتشف أين يمكن أن يتعلم الطريقة السليمة ولكنه جعله يشعر بأنه صغير وغير مناسب.

والآن دعنا نحاول أن ننظر إلى ذهن أو عقلية وليمس **(Williams)** هل هو يفكر: «من الأفضل أن اكتشف أين أخطأت وأتعلم كيف أعمله صح»؟ ربما لا. من المحتمل أكثر أنه يفكر: «هذا جيم بروك.....» والنتيجة استياء أو امتعاض وليس تصحيحاً لوضع خطأ.

كيف كان ينبغي أن يعالج جيم بروك **(Jim Burke)** هذه القضية؟ دعنا نراجع أهدافه:

تعليم وليمس الطريقة السليمة لإكمال تقرير مبيعات. أن يطمئن أو يتأكد أن وليمس سوف يقدم تقارير صحيحة في المستقبل.

أن يعمل كل هذا بدون خلق كراهية أو استياء إزاء نفسه والشركة من قبل وليمس.

لقد كانت الطريقة الأفضل لتحقيق هذه الأغراض هي أن يطلب وليمس للمقابلة عندما يكون لدى كليهما بعض الوقت ، وبذلك يستطيع أن يبين له أين أخطأ وما هي التصحيحات التي ينبغي أن تتم. كان ينبغي على جيم بروك تجنب التهكم أو السخرية. وكان ينبغي أن تكون المناقشة بناءة بدلاً من القول أو تضمين الكلام بأن وليمس كان غبياً ، وكان يمكن أن يكون المدير أكثر فعالية بأن يسأل: «وليمس، هل أنت ملم أو عارف بالإجراءات اللائحية المعيارية **(The Sop)** المتعلقة بتقارير المبيعات»؟ ففي هذا الأسلوب تم التأكيد على إتباع الإجراء الصحيح وليس التهكم على الشخص، وعلى خطئه. وعندئذ يقترح أن يطلعا معاً على الإجراء المعياري للعمل –بمعنى على اللائحة المنظمة للشغل– مرة أخرى ويحددا الأخطاء التي حدثت ليحصل وليمس على تغذية مرتدة وليتأكد المدير من أن وليمس قد فهم الإجراء وسيكمل التقرير بصورة مقنعة في المرة التالية.

الخلاصة أنه عند تصحيح مشكلة ما مع مرؤوس نتعامل مع ذلك كما يلي:

ناقش المشكلة مع المرؤوس بمجرد اكتشاف الخطأ أو بعد اكتشاف الخطأ كلما أمكن ذلك.

اعمل هذا على أساس شخص إلى شخص (**a person-to-person basis**) على حدة أو سراً (**in private**) .

ابدأ النقاش بسؤال. وعلى كل حال لا تدع السؤال يأخذ طابع الاتهام.

أصغ أو اسمع لجواب المرؤوس. كن منتبهاً، صابراً، ومنفتحاً (**open minded**) ، دعه يقول كل القصة أو الخبر، وهذا أمر مهم وبالذات إذا كان السلوك محل النقاش هو مسألة ذاتية أو شخصية وليست متعلقة بجانب فني في العمل.

ركز دائماً على «ماذا» بدلاً من التركيز على «مَنْ»؟ أسس المناقشة على نقد الفعل أو الحركة الخطأ بدلاً من نقد الشخص صاحب الفعل.

اختم النقاش بخطة عمل واضحة. كن بناءاً أو مفيداً ودقيقاً حول ما ينبغي فعله. تأكد من أن المرؤوس يستوعب ويفهم ويتقبل وسوف يتبع تصحيحاتك.

η ʒǒK U ǩł
CONCLUSION

التفكير بسيط، والفعل صعب وأن يضع المرء أفكاره على المحك
(الفعل) هو الشيء الأكثر صعوبة في العالم
جوثيه

Thinking is easy, acting is difficult, and to put one›s thoughts
into action is the most difficult thing in the world
Goethe

(19)

ʕ ǂ Ǖ ŭ ɔ ʞɑǩǂ Ǩøø dž Ǟǩǂ

Ȁ ɯ ɔ ʞʒǩ æʞʒ ʃ ʃ

Getting it All together

معظم الموظفين في الإدارة يعتبرون مدراء وسط **(Middle-Managers)** ويتبعون أو يرتبطون بمستوى إدارة أعلى في الهرم الموحد. في أغلب الأحوال أو في أكثر الأمثلة تكون لديهم درجة من الاستقلال في تشغيل دوائرهم الخاصة وبعض التأثير في تطوير أو وضع سياسة الشركة. حتى مسئولي الإدارة العليا عليهم تقديم تقارير لمجلس الإدارة وللمساهمين.

وبسبب أن كونك مديراً لا يعني بالضرورة أن يجعلك ذلك صانع سياسة **(A policy-Maker)** فالعديد من الأفكار والمفاهيم المعروضة في هذا الكتاب قد تكون استقبلت بفتور أو بدون حماس **(half-heartedly)**. وقد يقول قائل «إنها تبدو عظيمة لكنني لم استطع أبداً أن أقنع أو أجعل رئيسي يأخذ بها».

إن التقدم لا يتم أبداً بدون جهاد أو نضال **(Struggle)**. وإن قراء هذا الكتاب في مقام أو في منزلة أن يقنعوا رؤسائهم بأن يقبلوا شيئاً من تفكيرهم. إن كل بل أغلب الشخصيات المعاندة في الإدارة يلتفتون أو يلوذون إلى مرؤوسيهم لأجل التماس الأفكار.

المدير المتوسط **(The middle manager)** الذي يستطيع أن يقنع رئيسه بتحسين أساليب الإدارة من المحتمل جداً أن يصعد السلم المشترك أكثر من ذلك الذي يتبع الأوامر فقط ولا يقدم مقترحات لتحسين الطرق الإدارية.

في الفصول السابقة شرحنا طرق بيع أو ترويج أفكارك إلى المرؤوسين، وطرق تأثير التغييرات في آراء الناس...إلخ. ونفس النوع من الأساليب يجب أن يستخدم في بيع أو ترويج الأفكار وتأثير التغييرات في وجهات نظر رب العمل المتعلقة بالعمل.

إن أكثر مفاهيم الإدارة تنتقل أو تعكس بصورة غير رسمية في التعاملات اليومية مع المدير الأعلى ، أو بشكل رسمي بواسطة العروض المكتوبة أو الشفهية.

الطريقة غير الرسمية Informal Approach: كيف سيتفاعل المدير الأعلى مع المقترحات المقدمة من موظفيه الأقل مرتبة منه. من الواضح أن ذلك يتوقف على شخصية كلا الطرفين. فعندما يتعامل المرء مع مسئول منفتح **(an open-minded executive)** فمن السهولة نسبياً أن تعد مقترحات، توصيات، أو تغييرات فعلية. وعلى كل حال، في معظم الحالات على المدير المرؤوس أن يكون قادراً على تبرير مقترحه وغالباً يقنع المسئول

الأعلى بالفعل لكي يقبله. وأحسن طريقة هي أن تكون دقيقاً بدلاً من طرح مقترحات عامة. فبدلاً من القول للرئيس «لماذا لا نستخدم جلسات عصف الدماغ **(Brainstorming)** لتطوير بعض البدائل الجديدة على بعض مشاكلنا». سيكون الأمر أكثر فعالية أن تلتقط وضعاً معيناً وتربط المقترحات بذلك. فمثلاً قد يقول مدير وسطي «يبدو أننا لا نستطيع أن نرفع ذلك المنتج الجديد من الأرض، إلا إذا استدعينا بعض الشباب العاملين على البرنامج وناقشنا المسألة سوياً، فقد نخرج ببدائل لم نكن قد فكرنا فيها.

كن مستعداً لتسند المقترحات بحيثيات أو أسباب جيدة

لقد أراد بوب آر **(Bob R)** أن يرقي سندرا دي **(Sandra D)** إلى وظيفة مبيعات استحدثت مؤخراً في دائرته. وكان لدى رئيسه تحفظات حول تعيين إمرأة بموقع مبيعات، لكن بوب أعطاه عدة أمثلة عن مهارة سندرا في معالجة مشاكل الزبائن في وظيفتها الحالية واستطاع بذلك أن يقنع رئيسه بأن يعطي سندرا تكليفاً مؤقتاً أو تجريبياً للقيام بالوظيفة المستحدثة لمدة ستة أشهر. وبنهاية الفترة أثبتت سندرا بأنها فعالة جداً لدرجة أن الرئيس لم يصدر لها تكليفاً دائماً فقط ولكنه الآن يبحث بجدية عن نساء لوظائف مشابهة.

العناصر الرئيسية في ترويج أفكارك أو بيعها إلى رئيسك هي:

اعرف رئيسك. فما لم تعرف ما هو الذي يبحث عنه في وظيفته، ما هي أهدافه لخدمة دائرته أو الشركة، وما هي تفاعلاته أو استجاباته السابقة لأفكار مشابهة فسيكون من الصعب معرفة كيفية القرب منه أو التقرب إليه.

كن مقتنعاً أن فكرتك ستشتغل أو ستنجح. اعمل واجبك **(Do your homework)** . فكر من خلال مقترحاتك ، وإن أمكن ناقشها مع المدراء الوسط الآخرين ومع الناس الذين سيعملون بالطريقة الجديدة. وإذا كان بالإمكان اختبار الفكرة فافعل ذلك. عندئذ تستطيع أن تتقدم لرئيسك بمعطيات لدعم الفكرة وليس فقط بفكرة غير مجربة.

اقترب من أو أقبل على الرئيس في وقت ملائم. فكل واحد يعرف أنه إذا كان شخص ما منشغلاً بمشكلة فلن يكون الوقت جيداً للتحدث إليه عن مشكلة أخرى. انتظر حتى اللحظة «المناسبة». هل هو في مزاج تقبلي أو استيعابي؟ هل الحالة أو الوضع الذي تعالجه فكرتك مناسب في هذا الوقت؟

كن مستعداً لتبين للرئيس كيف أن الفكرة ستفيد الدائرة، والشركة وأهدافه. فالناس يريدون أن يعرفوا ما لهم فيها أو لدوائرهم وليس كيف أنها قد تفيدك.

لاحظ التفاعلات بحرص. فإذا تحول عنك بالكامل، فقد يكون من الذكاء أو الحنكة عندئذ أن تنسحب وتعرض فكرتك في وقت آخر أكثر ملاءمة.

كن موجزاً وواضحاً. ما لم تكن الفكرة معقدة جداً أعط حساباً كاملاً للمقترح قدر ما تستطيع وفي أقصر وقت، فكلما كان الوقت أطول لسرد قصتك كان الاحتمال أكثر في أن تفقد اهتمامه. فالإعداد السليم لما تعتزم أن تقول سيمكنك من تحقيق غرضك.

كن جاهزاً لتجيب عن أسئلته. امتلك الحقائق والأرقام. فمعظم المدراء يريدون أن يعرفوا كم ستكلف أي طريقة جديدة أو أي نظام جديد.

أعقد الصفقة **(Make the sale)** إذا حصل الاهتمام. لا تدع المحادثة تنتهي بدون بعض الالتزام من الرئيس. حتى لو كان هذا الالتزام: «سأفكر حولها». احصل على وقت أو موعد عن متى يمكنك توقع الإجابة.

تابع خطتك. لا تدع الفكرة تموت، حتى لو صُدِّيتَ حاول أن تكتشف السبب. تقدم ببيانات جديدة لدعم أفكارك إذا رأيت أن الجو ملائم. ومن جانب آخر اعرف متى تنسحب أو تتراجع، فليس من الصواب أن تستعدي الرئيس على نفسك بالإصرار أو الإلحاح.

كن مرناً. فقبول جزء من مقترحك أفضل من عدم قبوله. المساومات أو التسويات والمقايضة أحياناً تكون ضرورية.

الطريقة الرسمية:عندما تكون هناك ضرورة لنقل قضايا معقدة أو مهمة إلى الإدارة فإن ذلك يتم عادة بتقديم تقرير مكتوب. هناك العديد من المدراء ممن هم قادرون تماماً على التعبير عن أنفسهم لكنهم في المحادثة المباشرة مع رؤسائهم يجدون صعوبة في وضع أفكارهم مع بعضها في شكل مكتوب؛ ونظراً لأن التقارير المكتوبة ضرورية للاتصال في معظم التنظيمات فعلى المدير أن يتقن فن كتابة التقارير الجيدة إذا كان يريد أن يؤثر على تنظيمه أو إذا كان يريد أن يترك أثراً على منظمته.

التقرير الجيد يحوي أكثر من مجرد أفكار أساسية. يجب أن يُمكن القارئ من فهم الموضوع بشكل واضح تماماً كالشخص الذي كتب التقرير.

التخطيط الدقيق يجب أن يتحول إلى تقرير. فالتقرير ينبغي أن يفكر فيه ملياً قبل أن يكون التزاماً على الورق ، سواءً جاءت مبادرة التقرير من

الرئيس الذي طلب من مرؤوسيه أن يعدوا دراسة أو يضعوا فكرة على الورق كانت لديه أو جاءت مبادرة التقرير من قبل المدير المرؤوس ، فالمهم أنه ينبغي التروي والتبصر به قبل أن يصبح التزاماً على الورق.

رأت هيثر إن (**Heather N**) ، مديرة المكتب لشركة (**Goody Gumdrops Co**) قطعة جديدة من معدات الأرشفة (**Filing equipment**)- في معرض معدات العمل (**Business Equipment show**) وأخبرت مديرها عن تلك الآلة. فسألها المدير أن تحصل على المزيد من المعلومات حول الآلة الجديدة وتكتب تقريراً يستطيع أن يقدمه إلى المراقب.

كتبت هيثر بعض الكلمات رصدة عدة حقائق رئيسية ، ثم وأرسلت التقرير إلى المدير. فعاد التقرير إليها بصفحة كاملة من الأسئلة.

فهل خططت هيثر لهذا التقرير بصورة سليمة؟ لو فعلت لكانت الإجابات لمعظم الأسئلة واردة في التقرير الأصلي. وكانت ستأخذ وقتاً في إعداد التقرير بشكل سليم أقل من الوقت الذي ستأخذه في الإجابة على الأسئلة المطروحة بعد أن قدمت التقرير وأعيد إليها.

عندئذ سيكون المدير قد حياها بدلاً من القلق حول قدرتها على معالجة مهام روتينية أخرى. وستكون قد أسست سمعة لها بأنها صاحبة مبادرة ذاتية ومديرة يعتمد عليها بحق.

كيف كان ينبغي أن تعالج هيثر هذا الوضع؟

تعريف المشكلة:

عن ماذا كان يبحث المدير؟

فقد ضاع وقت كثير وجهد كبير بعدم معرفة ما هو المطلوب.

اعرف من الشخص الطالب للتقرير ما هي أهدافه. حدد كيف يخطط أن يستخدم التقرير. فبدون معرفة هذا قد يستغرق المرء ثلاثة أسابيع على تقرير لا يوجد فيه أكثر من اهتمام طارئ أو مؤقت وقد تستغرق عدة أيام فقط على تقرير واحد يعتبره الرئيس مهماً جداً. وكل هذا سيمكن كذلك المرء من أن يخطط عمله الخاص على المشروع. فإذا لم يعرف المرء بصورة كافية عن هدف التقرير فقد يخلص إلى بذل جهد شاق على الأوجه الأقل أهمية للقضية. لا تخف أن تطرح أسئلة. فالكاتب للتقرير والرئيس أو المدير ينبغي لكل منهما أن يفهما الأهداف المنظورة.

الحصول على الحقائق:

عندما تكون الأهـداف واضحة حاول أن تحصل على كل المعلومات المطلوبة. ففي حالة التقرير على الآلة الجديدة للأرشفة كان ينبغي على هيثر أن تحصل على كل المعلومات المتوفرة. بالطبع كان ينبغي عليها دراسة شروحات أو كتيبات المصنع أو ما يسمى بالكتالوج. وتلك كانت بداية فقط، ربما هناك معدات أخرى من نفس النوع في السوق. والمعلومات حول هذه العلامات الأخرى كان ينبغي أن تدرس وتقارن بالآلة محل الاهتمام.

كان ينبغي أن يستشار الأشخاص المعنيون في الدوائر التي ستستخدم الآلة الجديدة للنظر في ما هي احتياجاتهم وما ستفعله الآلة الجديدة (أو لا تفعله) وما الذي لا تستطيع الآلة المستخدمة حالياً أن تفعله أو تعجز عن القيام به.

كان ينبغي لمديرة المكتب أن تقابل –إن أمكن– رجال مبيعات البائع وتتطلع إلى الآلة وهي تعمل، إذا كان النظام معقداً أم لا. فقد يكون من الحكمة أن تناقش ذلك مع المنشآت الأخرى التي تستخدمها الآن. كل هذا يحتاج إلى شغل ووقت ، أما إذا كانت القصة الكاملة مطلوبة لتمكين الشركة من أن تتخذ قراراً للاستثمار في هذه المعدات فهي تستحق بذل الوقت أو فإن الوقت لن يذهب سدى.

تحليل الحقائق: بمجرد أن تتراكم المعطيات على هيثر أن تجمعها وتربط بينها وتحللها. عليها أن تجمع الحقائق مع بعض بشكل مناسب، وتقارن ما تستطيع هذه الآلة أن تفعله وماتفعله الآلة المستخدمة حالياً. أحياناً من المفيد أن تقدم أو تعرض أكثر من بديل واحد وتشير إلى فوائد ومساوئ كل بديل ، وعندئذ يضع المرء توصياته الخاصة.

على كاتب التقرير أن يستخدم نظاماً ما في تجميع وتحليل الحقائق أو المعلومات **(The Facts)** لكي يحافظ على المعلومات مع بعضها وبصورة منظمة.

من المحتمل أن النظام الأكثر فعالية والمستخدم من قبل الباحثين والكتاب المحترفين هو التقسيم الفئوي **(The Category Breakdown)** حيث يتم عمل ملف منفصل أو ظرف لكل فئة رئيسية من الدراسة.

توضع المعلومات عن كل جانب من الدراسة (تقارير المقابلات، كتيبات المبيعات، أرقام التكلفة...إلخ) في الملفات السليمة. هذا يمكن أن يوفر عدة ساعات للتصنيف وتجميع الحقائق إذا تم في البداية بدلاً من رمي كل المواد مع بعضها وتصنيفها فيما بعد.

كتابة التقرير Writing The Report: يجب أن يقرأ التقرير الجيد بلا عناء. فلغته وشكله ينبغي أن يكونا مألوفين أو معروفين للشخص الذي سيقرأه.

والفني الذي يكتب تقريراً لمجموعة غير فنية ينبغي أن يحاول صياغة تقريره بلغة غير فنية بقدر ما يسمح به الموضوع. فقراؤه ليسوا مدربين كفنيين ، لهذا يجب عليه أن يترجم أفكاره إلى كلمات يفهموها.

إن كاتب التقرير لديه ميزة عندما يعرف ماذا يتوقع المسئول الأعلى من حيث اللغة، وتفاصيل المحتويات، والمادة المرسومة وهكذا. بعض المدراء يفضلون التقارير المقتضبة، وآخرون يفضلون التفاصيل الكثيرة. والبعض يطلب أشكالاً ورسوماً ، وآخرون يفضلون الجداول الإحصائية التي تعطي أرقاماً دقيقة.

اعرف القارئ. جهز التقرير لمصالحه ورغباته. فالتقرير كتب من أجله، ولهذا ينبغي أن يفصل لاحتياجاته.

وعلى الرغم أنه لا يوجد نمط تقرير مثالي فالشكل أو الترتيب التالي سيكون عادة فعالاً:

بيان مختصر للمشكلة: اكتب أو صُغ ما هو المطلوب ، أو وضح إذا كان التقرير ابتدر أو نبع من قبل الكاتب فما هو الغرض؟ فمثلاً:

«بسبب أن آلة الأرشفة الحالية لدينا بطيئة وغالباً غير دقيقة فقد فحصتُ نظام أرشفة إلكتروني صمم حديثاً ونظام استرجاع يمكن أن يتغلب على هذه النواقص».

من الدبلوماسية الجيدة أن تعطي تقديراً في المقدمة للآخرين الذين ساعدوا على تقديم المعلومات الضرورية.

الملخص والتوصيات: في الكتابة السردية لا تفهم النتائج بالكامل حتى تتم قراءة كل شيء يقود إلى هذه النتائج . أما التقرير فهو مختلف. ففي التقرير الملخصُ والتوصيات هو ما ينبغي أن يعرض أو يقدم في البداية. لأن هذا سيمكن المدراء الذين يقرأون التقرير من أن يحصلوا على المعلومات الرئيسية في الحال. فهم لا يحتاجون للغوص عبر الصفحات التفصيلية ليعرفوا ما الموصى به. عندما يسمح الوقت يستطيعون قراءة التقرير كاملاً.

الإسناد المفصل: Detailed back-up هذا هو لحم التقرير. ففيه تعرض كل التفاصيل لدعم الملخص والتوصيات، وكمية المعلومات التي ينبغي أن

يشتمل عليها يتوقف طبيعياً على كيفية الموضوع ، لكن ينبغي إعطاء بيانات محددة.

الرسوم والأشكال والجداول الإحصائية قد تجعل التقرير أكثر سهولة على الفهم. الصور ممكن أن تكون مفيدة إذا أضفى الموضوع على نفسه هذا النوع من العرض.

راقب اللغة. اجعلها واضحة وفي صلب الموضوع. لا توجد حاجة لاستخدام نمط معقد أو مفصل ومتنطع. اربط اللغة باهتمامات وخلفية الأشخاص الذين تكتب لهم. إن الاختيار للغة مسألة مهمة للغاية. يجب أن تُختار الكلمات بعناية وترتب بتشويق أوٍ بصورة ممتعة، ومنسجمة مع قواعد اللغة. فالكاتب الجيد يكتب أفكاراً لا كلمات. المقترح الجيد هو أن تجعل الفكرة الواحدة فقرة. ابدأ كل فقرة بجملة رئيسية تلخص الفكرة..

كم ينبغي أن يكون طول التقرير؟ طويل بما يكفي لسرد القصة كلها دون زيادة كلمة واحدة. تجنب الإعادة أو التكرار. فالغلطة الشائعة في كتابة التقارير هي صياغة الفكرة نفسها مرة بعد مرة وفي كلمات مختلفة.

كتب دوي أولسون من **IBM** في مقالة في **«The Office»** الخطوات التالية حول كيف ينبغي أن ينظم تقرير ما:

شد الانتباه بجملة افتتاحية إعلامية مقتضبة. حاول طريقة سهلة أو بسيطة **(a straightforward)** فمثلاً: قد تبدأ بـ «اكس. واي. زد. تُضيع أو تهدر ٢مليون دولار سنوياً على القطع المرفوضة». حاول أن تحدد ما هو الجانب في اتصالك الذي سيشكل أعظم اهتمام لقارئك المعين . استخدم ذلك للافتتاح أو كفاتحة لجذب الانتباه.

شد الانتباه بإخبار قارئك كيف يستطيع أن ينتفع من قراءة اتصالك. أخبره ماذا سيكسب من تواصلك. وأخبره مبكراً ، أي في البداية. ويجب أن تكون المعلومة في وقتها أي في الوقت المناسب وإلا فمن المحتمل أن تؤرشف بدون أن تقرأ.

أوجد قناعة بمخاطبة عقل القارئ وليس عواطفه. فالقارئ يريد حقائق لماذا تؤمن بأن حلك أحسن؟ ولماذا هو حل؟ لا تراكم عليه الحقائق فقط. بل حللها وبين له كيف توصلت لاستنتاجك. ابدأ بالمألوف لتكسب ثقته ، وبعد ذلك بالتدريج جره أو اسحبه إلى الطريقة الجديدة بتعريف مصطلحاتك وإثبات دعاواك أو إقامة الحجة على أطروحاتك.

اخلق رغبة بتحفيز قارئك. اشرح فكرتك له بدقة ووضوح. أخبره لماذا

فكرتك ستعمل ، كما أن إيجاد الحاجة غير كاف ، عليك خلق رغبة لإشباع هذه الحاجة.

احصل على فعل بإيضاح ما هو الإجراء أو الحركة المطلوبة وارسم الخطوات الضرورية لإنتاج النتائج المرغوبة. فالعديد من المذكرات والتقارير تعجز عن توليد الفعل أو الحركة؛ بسبب أن الإجراء أو الفعل المطلوب لم يوضح بدقة ووضوح. حاول أن لا تقدم استنتاجات «واضحة» وهي ليست واضحة لقارئك ولكن لا تفترض أن له إدراكاً حسياً زائداً.

وحتى عندما يقدم التقرير النهائي فالكاتب لا يزال غير معفي من مسئوليته في القضية. قد يضطر أن يناقش التقرير شفهياً مع رئيسه الأعلى ومع مسئولين آخرين أو أحياناً مع الرئيس التنفيذي للشركة. ولهذا يجب عليه أن يكون مستعداً للإجابة على الأسئلة حول كل أوجه التقرير. ونظراً لأن كل المواد المستخدمة في إعداد التقرير لن تضمن في التقرير فينبغي عليه أن يحتفظ بمادته الأصلية للرجوع لها مستقبلاً عند الدفاع على أفكاره.

التقاديم أو العروض الشفهية Oral Presentations : على الرغم أن التقارير المكتوبة هي المعتادة أكثر في مجال الأعمال، إلا أن التقارير الشفهية **(Oral Reports)** مطلوبة من حين لآخر، وغالباً تكمل التقارير المكتوبة بإيضاحات أو عروض شفهية أمام اللجان أو مجلس المدراء التنفيذيين **(Boards of Executives).**

ينبغي أن يعد التقرير الشفهي بنفس طريقة التقرير المكتوب. وعلى كل حال، يجب على المتحدث أن يستعد للكلام بوضوح وبتشويق جمهوره أو مستمعه أو مشاهده. أغلب الناس كتابة التقرير عندهم أسهل بكثير من تقديمه شفهياً. ففي التقرير الشفهي لدى المتكلم فرصة واحدة فقط ليخبر قصته أو يشرح خبره أو الموضوع الذي يريد أن يتكلم به. فإذا لم يقبله المستمعون عندئذ فمن النادر أن يمنحوه فرصة أخرى.

أما التقارير المكتوبة فبالإمكان إعادة قراءة الورقة ودراستها في وقت الفراغ.

هناك العديد من المدراء الوسط **(Middle Managers)** طوروا قدرتهم الكلامية والثقة بالنفس لديهم في تقديم أفكارهم إلى زملائهم ورؤسائهم الأعلى بدراسة أساليب الخطابة العامة الجيدة عبر برامج كدورة ديل كارنجي في التخاطب أو التكلم الفعال والعلاقات البشرية.

إن تقييم أو عرض أفكار المرء على الآخرين في المنظمة أو التنظيم يعتبر مسئولية إدارية رئيسة أو أنه مفتاح المسئولية الإدارية.

ليس من الضروري فقط أن ينجز المرء عمله بصورة فعالة ولكن أن ينقل أو يوصل إلى المنظمة تلك الأفكار أو الرؤى المثيرة للاهتمام والجديدة الحيوية التي لدى أغلب الناس. فالاتصال الفعال ليس جوهرياً وأساسياً فقط لديمومة الشركة ولكنه أساسي كذلك لضمان النمو للشركة فمع هذا الاتصال يحدث التطوير والتقدم للمدراء الذين يساعدونها على النماء.

الإدارة عبر الناس Managing Through People: مهما تكن أفكار المرء جيدة، وكيفما كان المرء ناجحاً في تسويقها أو ترويجها لدى الإدارة العليا، فلا يمكن تنفيذها إلا من خلال الناس الذين سيشتغلون بها فوق وتحت الخط.

لقد كانت الفكرة الكلية لهذا الكتاب هي الإشارة إلى أهمية أو معنى الإنسان الكائن البشري في نجاح المنظمة. ولضمان أن هذه الأهمية مفهومة أو مستوعبة على كل مدير أن يمنح مدراءه المرؤوسين الفرصة لتلبية أهدافهم الشخصية عبر وظائفهم أو أعمالهم حيثما أمكن و كلما أمكن ذلك.

إن العملية تبدأ بالاختيار السليم للأفراد في كل عمل أو وظيفة و الحفاظ على كل شخص في العمل الذي ينجزه بالشكل المرضي. فإذا اختير الشخص المناسب لوظيفة ما، فإن ذلك الشخص سيجد عادة أن الوظيفة لها معنى أو جدوى بالنسبة له. فهناك مدراء جيدون يستمتعون في شغلهم ويحققون رضا شخصياً به.

وعلى أية حال يأتي غالباً الوقت عندما لا يعود العمل يشكل للشخص تحدياً، وذلك عندما يعمل الفرد بشكل روتيني وبحماس أو خيال قليل أو بدون حماس و خيال. الإدارة الرشيدة تستطيع أن تعطي الشخص الذي في هذا الموقع لفتة بتقدير الوضع وتلطيفه سواءً بنقله إلى وظيفة أكثر تحدياً أو بإعطائه فرصة لمشاركة أكبر بقرارات تتعلق بدائرته.

ينبغي أن يسمح للمدراء أن يتحركوا أفقياً – إلى وظيفة أو عمل بنفس المستوى- أو رأسياً –تحت أو فوق الصفوف أو المراتب-. هناك عدد من الشركات تعتبر النقل الأفقي سيئاً. فهي خائفة من أن يعتبر المدير نقلاً كهذا كنقص وجه **(A loss of Face)** أو كما نقول: نقص في ماء الوجه حيث يعتقد أنه نُقل إلى موقع ثانوي أو هامشي ، وليس ترقية.

العديد من مفكري الإدارة الحديثة يؤمنون أن التحركات أو التنقلات الثانوية أو الهامشية جيدة ليس فقط لصالح الرجل ولكن لصالح الشركة . وهي حافز للشخص؛ لأنها تعطي مشاكل جديدة يشتغل بها أناس جدد يرتبط

بهم وفرصة ليتعلم جوانب جديدة للعملية وهي (التنقلات) جيدة للشركة بسبب أنها تدرب الأفراد على إدارة عدة أعمال أو وظائف وتفتح الطريق إلى ترقيتهم في مجالات مختلفة وليس في نطاق محدود فقط. كما أنها تسمح كذلك للأشخاص -الذين لم ينتجوا بصورة مرضية في نوع واحد من العمل- بأن ينتقلوا إلى عمل آخر بدون إراقة ماء الوجه. وهي علاوة على ذلك تخلق مجموعة من المدراء المحترفين ممن يستطيعون إنجاز عدة أعمال عبر المنظمة.

ينبغي عند عمل خيارات الترقية وكذا النقل الأخذ في الحسبان الاهتمامات، والقدرات والرغبات للشخص وليس فقط احتياجات الشركة.

هناك أناس كثيرون جداً يتم ترقيتهم إلى مواقع فوق قدراتهم بسبب الفرضية بأنهم جاهزون للترقية. وهناك العديد من الترقيات تتم على أساس الأقدمية أو الكفاءة في مجال فني أو مهني بدون اعتبار القدرة على القيادة أو المسئولية الإدارية، وترقيات كهذه ليست ضارة بالشركة فقط ، ولكنها في الغالب تحدث نكبة خطيرة لذاتية المدير الذي وجد نفسه في وظيفة فوق مستوى كفاءته. ولهذا فالشركة ستضطر لإزاحته من الوظيفة إذا أرادت أن تنجح . وبعمل ذلك قد تخسر موظفاً قديراً. ولتجنب هذه النتيجة على الإدارة أن لا تصدر قرار الترقيات إلا بعد تحليل دقيق للأفراد المعنيين وبعد مناقشة العمل الجديد معهم.

عليهم أن لا يجعلوا المدراء المرؤوسين يشعرون أن الإخفاق بترقيتهم يعود إلى عدم الكفاءة في وظائفهم الحالية، ولكنهم ليسوا جاهزين بعد لوظائف أعلى بدلاً من ذلك. ينبغي أن يحسب حساب رغباتهم الخاصة وبالمثل رغبات الشركة.

ومن جانب آخر فالأشخاص الجاهزين للترقية لا ينبغي أن يمنعوا أو يكبحوا بسبب الأقدمية، والمحسوبية أو بسبب حاجة الشركة لاستمرار خدماتهم في موقعهم الحالي. فمثل هؤلاء الأشخاص لن يبقوا طويلاً في مواقع تحت مستوى قدراتهم. وإذا أبقتهم الشركة التي هم موظفون معها فإنهم عاجلاً أو آجلاً سيغادرون بحثاً عن مراع أكثر اخضراراً.

المدراء الجيدون يعرفون مصالح أو اهتمامات وحوافز موظفيهم. فهم يعملون معهم لتوجيه المصالح والاهتمامات نحو الأهداف التي تلبي كلاً من احتياجات الشركة واحتياجات الفرد. وبتمييزهم لمواهب وغايات كل شخص فمن المحتمل أن يحصلوا على أقصى جهودهم وولائهم.

تشجيع الإدارة المشتركة Encouraging Participative Management:
وهناك مفهوم أو معلم واعد أساسي آخر في هذا الكتاب وهو أنه ينبغي أن يشجع كل الناس على استخدام كامل قدراتهم الكامنة. توجد قدرة مخزونة هائلة داخل معظم الناس لا يستفاد منها. وهذه القدرة غائبة أو غير واردة أبداً في أساليب الإدارة التسلطية.
وهناك طريقة واحدة للوصول إلى منجم الذهب هذا وهو إعطاء المرؤوسين (طبعاً بعد تدريب عميق) الحرية لاتخاذ قرارات على طريقتهم الخاصة، مع مساعدتهم لتطوير أو وضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل ، ليس فقط لأنشطتهم الخاصة ولكن للتنظيم ككل.
من المعلوم أن كل الناس لم يخلقوا متساويين من حيث الذكاء، ومستوى الطاقة، والصحة البدنية أو من حيث الدافع أو الحافز للإنجاز. وعلى أية حال ينبغي أن يشجع كل شخص على أن يساهم في حدود قدرته. فهذا الجهد هذا سوف يثمر في أفكار خلاقة وطرق جديدة وتقييمات بناءه ستسفر عن تنظيم أكثر فعالية وستحفز كذلك الشخص للمشاركة. فكلما كانت مشاركة الرجل في صنع القرار أعظم كانت الأهمية أعظم في أن يساهم أكثر في عمله ، وكان التزامه أعلى إزاء الوفاء بمتطلبات الوظيفة أو العمل.

الختام Conclusion

مهما كانت الطريقة التي تتخذها الإدارة لتسيير العمل فالاختبار أو المحك النهائي هو النتائج المتحققة.
لكي تكون الشركة ناجحة لا يجب فحسب أن تكون رابحة الآن بل يجب أن تضع الخشبة **(The Stage)** للربحية الطويلة المدى.
توجد طرق عديدة لتسيير العمل. أساليب الإدارة الحديثة تشمل استعمال الحواسيب عالية التعقيد، تطبيقات للصيغ أو المعادلات الرياضية وإدخال أنظمة إدارة معقدة. وكل تلك أو أي منها قد تكون مناسبة لأوضاع معينة.
ومهما كان نوع العمل أو التنظيم فنحن نجد عاملاً مشتركاً واحداً بينها كلها –عنصر الموارد البشرية– وهو الذي يحدد في التحليل النهائي النجاح أو الفشل للمشروع أو للمؤسسة.

بالحضانة أو الرعاية الحريصة لهذه الموارد البشرية تستطيع الإدارة أن تستخرج القوى أو القدرات الخلاقة الخفية لدى الناس وتوجهها نحو العمل لمصالح المنظمة. وفي نفس الوقت سيولد هذا لدى كل شخص مشارك درجة أعظم من الرضا الوظيفي ويجعله ناجحاً أكثر كشخص.

الإدارة من خلال الناس ليست دواء لكل أمراض الإدارة وليست حتى إجابة لمشاكل إدارة محددة. إنها فلسفة شاملة للتعامل مع الأنشطة التنظيمية الكلية للمرء. فهي تجعل كل الإدارة أي إدارة إنسانية **(Humanagement)** إدارة ناس.

إن ديل كارنجي في مقدمته لـ: «كيف تكسب أصدقاء وتؤثر على الناس» يستشهد بوليمس جيمس «مقارنةً بما ينبغي أن نكون فنحن نصف مستيقظين. إننا نستعمل فقط جزءاً صغيراً من مواردنا البدنية والعقلية».

فمن مصلحة المدراء في كل المستويات أن يستخرجوا أو يبرزوا هذه الموارد في الناس الذين يديرونهم، بتطبيق المبادئ المشروحة في هذا الكتاب. ينبغي أن يوقظ المدراء تماماً مواهب موظفيهم وسيثمر هذا في تخفيض التكاليف وفي تحقيق أرباح عالية وقوة عمل / أوفريق إدارة أكثر سعادة وإنتاجاً.

بعد ذلك كلمــة أخيــرة
حلقة الإدارة لديل كارنجي

The Dale Carnegie Management Seminar
... مبنية على فكرة الإدارة الموجهة للهدف Based on the concept of goal-directed management

لدى حلقة الإدارة لديل كارنجي تاريخ موثق يُثبت إسهاماتها الهامة لفن الإدارة. وقد صمم المنهج ليطبق سواءً للأشخاص التنفيذيين أو المدراء أو جماعات الشركة وقد أثبتت فعالية عالية في التدريب بأقل وقت وأقل تكلفة.

الحلقة قيمة خاصة للمدراء المسئولين عن التصميم والتنفيذ للأهداف المشتركة الكلية والأهداف الفرعية المحددة. فمرونتها وفائدتها تُبرهن كل يوم من كل من المنظمات الكبيرة والصغيرة.

لقد صممت قواعد الحلقة لـلإدارة الموجهة للهدف لتوضيح وتقدير وترشيد التخطيط للنتائج. وأكثر الناس يتفاعلون باستحسان للمسئولية وهم قادرين بشكل تام لاستيعاب تدريب أوسع في الطرق أو الأساليب التي ترفع من الأداء والنتائج.

وتقام الحلقات الدراسية الإدارية لديل كارنجي عبر الولايات المتحدة وكندا وفي العديد من دول العالم الأخرى.

السيرة الذاتية للمترجم

الاســـم: عبدالمغني صالح الأشول
محل وتاريخ الميلاد : مدينة السده وادي بنا محافظة إب عام ١٩٥٧م

التعليم الابتدائي والإعدادي

جزء من التعليم الابتدائي في مسقط رأسه بالسدة ومعظم المرحلة الابتدائية بصنعاء بمدرسة العلفي . النور سابقاً ومدرسة ابن الأمير ومدرسة الصليحي . اللقيه حالياً أخذ الشهادة الابتدائية منها وكان ترتيبه التاسع بالجمهورية عام ١٩٧٢م ،وأكمل الدراسة الإعدادية بمدرسة الوحدة بصنعاء عام ١٩٧٥/٧٤م .

التعليم الثانوي ١٩٧٥-١٩٧٧ م

درس الثانوية العامه بمدرسة عبدالناصر الثانويه بصنعاء وتخرج منها عام ٧٥- ١٩٧٧م بتقدير جيد جداً وبمعدل ٨٨٪ القسم العلمي وخلال الثانوية العامة عمل بمؤسسة سباء للصحافة والأنباء مراقباً إدارياً ومندوباً للإعلانات في الفترة المسائية .

١٩٧٨م

عمل مدرساً في مدرسه ابتدائية بثقبان بمنطقة بني الحارث محافظة صنعاء (خدمه إلزامية لخريجي الثانوية العامة أنذاك) .

١٩٧٩-١٩٨٤م

أُبتعث للدراسة بالمملكة العربيه السعودية وتخرج منها بحصوله على بكالوريوس علوم في الإداره الصناعية بتقدير جيد جداً مع مرتبة الشرف من كلية الإدارة الصناعية . جامعة البترول والمعادن حالياً جامعة الملك فهد بالظهران. تعلم اللغة الأنجليزيه خلال ذلك باعتبار ان مواد الدراسة بالجامعة كلها كانت تدرس بالانجليزية.

١٩٨٥م

سنة تجنيد عمل خلالها بمصنع باجل بالحديده التابع للمؤسسة الاقتصاديه العسكرية . خدمة إلزامية كما عمل بالإدارة العامة بإدارة التخطيط و المتابعة بصنعاء ١٩٨٥-١٩٨٧م

عمل في البنك الصناعي اليمني كضابط استثمار في إدارة المشروعات وعين أمين سر مجلس الإداره وكان يترجم دراسات جدوى اقتصاديه وماليه للمنظمات الدوليه كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وأثناء ذلك اخذ دورة في التمويل الإنمائي بدولة الكويت بالمعهد العربي للتخطيط لمدة شهر.

١٩٨٧-١٩٩٠م

أنتقل للعمل بوزارة المالية. بمصلحة الضرائب كنظير خبير بالمكتب الفني التابع لمكتب رئيس مصلحة الضرائب حتى قيام الوحده اليمنيه المباركة ٢٢مايو ١٩٩٠م .

١٩٩٠-١٩٩٣م

عين نائب مدير عام ومديراُ لإدارة الفحص والربط بالإدارة العامه لضريبة كسب العمل (المرتبات والأجور وما في حكمها) برئاسة مصلحة الضرائب.

١٩٩٤-١٩٩٧م

عين نائب مدير عام ومديراُ لإدارة الدراسات والبحوث والكمبيوتر بالإداره العامه للحصر والإقرارات برئاسة مصلحة الضرائب .

١٩٩٧-١٩٩٩م

عين مدير عام الحصر و الإقرارات بديوان عام مصلحة الضرائب وعضواً بلجنة الطعون الضريبيه بالمنطقه الرابعه بأمانة العاصمة

١٩٩٩/٢٠٠٣م

عين مديراً عاماً لمكتب الضرائب بمحافظة مأرب .

٢٠٠٣-٢٠٠٩م

عين مديراً عاماً للإيرادات الأخرى بديوان عام رئاسة المصلحه وهو العمل الحالي له وخلال عمله بمصلحة الضرائب شارك في الكثير من اللجان الفنيه وإعداد مشاريع القوانين واللوائح والتعليمات وإعداد التقارير والدورات المستنديه للقوانين واللوائح الضريبية وعضو مؤسس للفريق الفني التحديثي للضرائب ورافق العديد من الخبراء الأجانب وعمل كنظير خبير الي جانب عمله كمدير عام وترجم العديد من الدراسات والتقارير والمذكرات فيما يتعلق بالضرائب والتحق بعدة دورات في تنمية المهارات القيادية وغيرها.

بعض الهوايات والخبرات

القراءة والكتابة بالصحف والمجلات الدورية كرة القدم والتنس و البلياردو والمشي وله خبرة في الترجمة الانجليزية إلي العربية والعكس وشريك مؤسس لدار ظفار للترجمة.

العنـــوان

مصلحة الضرائب . صنعاء . الجمهوريه اليمنيه تلفون المكتب :

٠٠٩٦٧١٢٦٣٨١١ تلفون المنزل٠٠٩٦٧١٢٠٥١٠٥

الحالة الاجتماعية

متزوج وله من الأولاد ستة ثلاثة ذكور وثلاث إناث ومحل الإقامة صنعاء الجمهورية اليمنية وزارة المالية مصلحة الضرائب .

نبذة عن ديل كارنجي

ورد في ويكي بيديا (Wikipedia) الموسوعة الحرة وتحت عنوان ديل كارنجي: أن ديل بريك نرج كارنجي (Dale BrecKenridge Carnegie) (٢٤ نوفمبر ١٨٨٨م . ١نوفمبر ١٩٥٥م) كان كاتباً أمريكياً وهو المطور للدورات الدراسية المشهورة في التنمية الذاتية ومهارة فن البيع (Salesmanship) والتدريب المشترك والتحدث للجمهور (Public Speaking) ومهارات التعامل مع الآخرين أو مهارات الحصافة . ولد في إحدى الحقول الفقيرة في ميسوري (Missouri)وهو مؤلف كتاب «كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر على الناس» نشر لأول مره في عام١٩٣٦م وكان الأكثر مبيعاً على نطاق واسع وظل مشهوراً حتى اليوم .كما كتب كتاباً في السيرة الذاتية لابراهام لنكولن تحت عنوان «لنكولن المجهول» (Lincoln the unknow)) كما الف عدة كتب أخرى ويأتي ترتيبه في المرتبة الثالثة بين كتاب أمريكا المعاصرين.

وجاء في سيرته الذاتية التي أوردتها الموسوعة أنه كان ولد مزارع فقير وهو الأبن الثاني للسيد جيمس ويليم كارنجي وأماندا اليزبيث هاربيسن وعلى الرغم من أنه كان يصحو الرابعة صباحاً كل يوم ليحلب أبقار والديه فقد تمكن من التعلم في كلية في الولاية في ورن سبيرق وكان أول عمل له بعد الكلية بيع دروس أو كورسات المراسلة للمزارعين وأنتقل لبيع لحم ودهن الخنزير والصابون لأرمور كمباني ونجح إلى درجة ان جعل منطقة مبيعاته جنوب اوماها القائد الوطني للمنشأه. وله دورة دراسية مشهورة على مستوى العالم تسمى دورة ديل كارنجي (Dale Carnegie Course) وهي عبارة عن برنامج أعمال (A Business Program) ينظم ويقوم باستخدام منهج دراسي من خلال مدربين وكلاء أو ذوي أمتياز أي أن لهم حق الأمتياز«Franchised Trainers» عبر العالم. والمدرسين في هذه الدورات من خريجي الجامعات بخبرة مهنية متنوعة وممن تلقوا دورات مكثفة تؤهلهم لتدريس الدورة كما يجب عليهم سنوياً حضور دورات تنشيطة للمحافظة على مستواهم وشهاداتهم وقد بنيت وتدور هذه الدورات حول خمسة أهداف (Course Drivers) وهي : تطوير (١)الثقة

بالنفس (٢) مهارات الاتصال (٣) مهارات التعامل مع الناس (People Skills) (٤) مهارات القيادة (٥) مهارات التحكم أو السيطرة على التوتر.
وكل حلقه من الدورة تهدف إلى تحسين كل مجال من هذه المجالات الخمسة. ومن الكتب التي صدرت عن كارنجي مايلي :-
الكلام العام والتأثير على الناس في العمل.
كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر على الناس.
كيف توقف القلق وتبدأ في الحياة .
لنكولن ذلك المجهول « سيرة ابراهام لنكولن».
الطريقة السهلة والسريعة للخطاب الفعال.
كيف تنمي الثقة بالنفس وتؤثر على الآخرين.
الإداره عبر الناس (Managing Through People) وهو الكتاب الذي نحن بصدد ترجمته وهو عبارة عن تطبيق لمبادئ ديل كارنجي في العلاقات الإنسانية الرشيدة للإدارة الفعالة.
زخرف حياتك (Enrich Your Life).
توفي من مرض الـ Hodgkin في ١ نوفمبر١٩٥٥م ودفن في بليتون مقاطعة كاس بمقبرة ميسوري بأمريكا.

Guidance Press
مطابع التوجيه
Sana'a +967-1-262626
صنعاء ٢٦٢٦٢٦-١-٩٦٧+