



المحاضرة العاشرة

التوجيه والرقابة

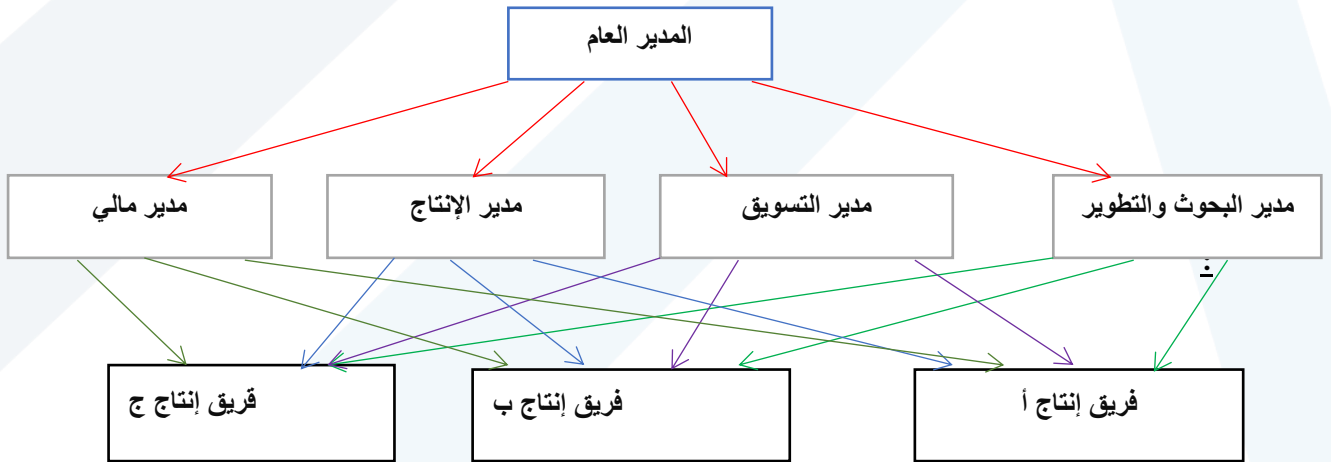
(الهياكل التنظيمية الحديثة: من أكثر الهياكل التنظيمية الحديثة انتشاراً هي : فريق

الإنتاج، الهيكل المصفوفي)

هيكل فريق الإنتاج:

تحاول المنشآت في العالم المعاصر أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الحادة في البيئة، فتقوم بتشكيل فرق عمل (فرق وظائف متداخلة) ويمثل هذا الأسلوب اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المنظمة، فهو يفترض أن بإمكان الأفراد العاملين في وحدات المالية، والإنتاج، أو غيرها أن يساهموا بأفكارهم بحيث يؤدي ذلك إلى تسريع عمليات التحديث والاستجابة للعميل.

وهنا يتم الاستعانة بأخصائيين وظيفيين بشكل دائم في فرق الإنتاج



*

مزايا:

- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

يقوي من الروح المعنوية للعاملين، حيث يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات التي تمس المنظمة

-ككل

عيوب:

* إن تنظيم الفريق يحتاج إلى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق بين أوقات أفراد الفريق.

هيكل المصفوفة:

يأخذ هذا الهيكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية، وهناك السلطات الفنية لمدير المشروع، ، وهنا يستعين مدير المشروع بشكل مؤقت بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه، وعندما ينتهي المشروع يعودوا إلى إداراتهم الأصلية

أهم المزايا والعيوب:

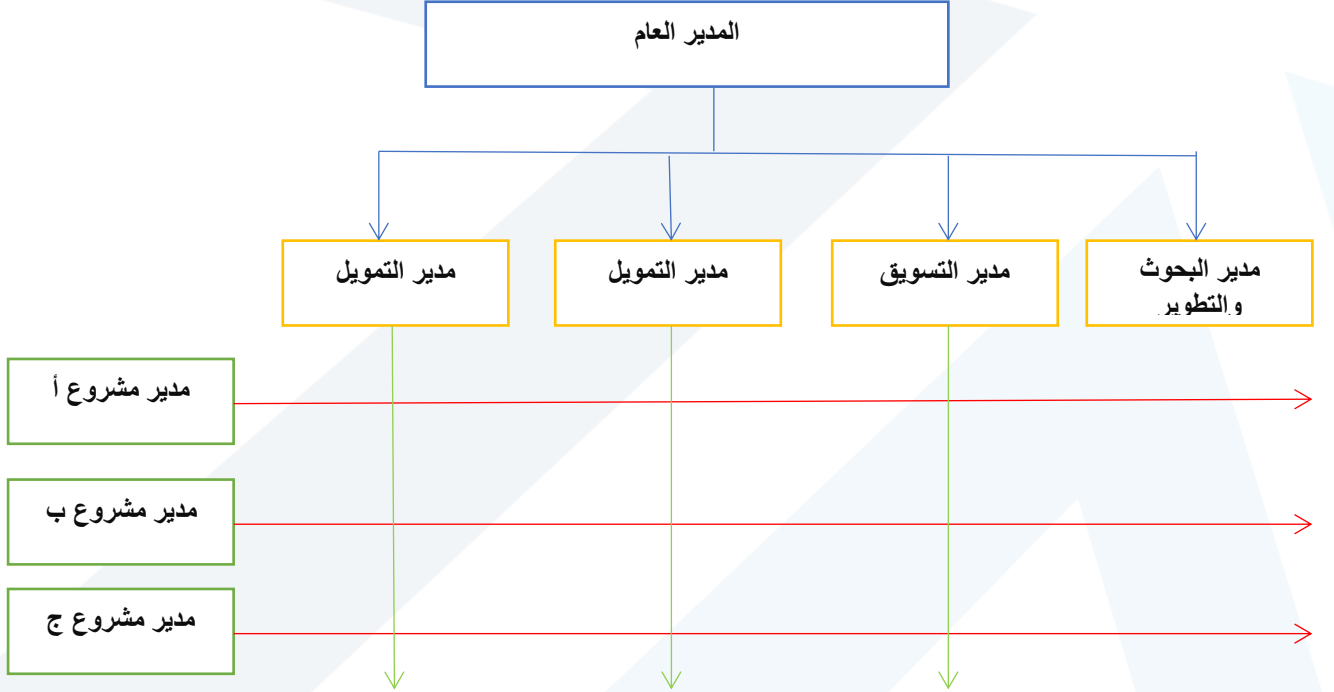
المزايا:

- تحقيق المرونة للمنظمة: حيث يمنح هذا الهيكل الفرصة للمنظمة لأن تجدد أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ، (كالمنظمات التي تعتمد في أعمالها على العقود والاتفاقات)، وقد تبقى المنظمة لفترة طويلة دون أن تعقد اتفاقاً، وهي لا تستطيع التنبؤ بعدد الصفقات والاتفاقات التي سوف تعقدتها

- يتم مشاركة الموارد الوظيفية بدلاً من تكرارها.

العيوب:

إن أهم ما يؤخذ عليه أنه في حال كان العاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها، فإن هذا الأمر قد يولد صراعاً بين المسؤولين ويؤدي إلى إحباط العاملين بسبب انتهاك مبدأ وحدة القيادة.



وظيفة التوجيه:

التوجيه:

هو إرشاد المرؤوسين، وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر الاتصال بالمرؤوسين أساس التوجيه.

أولاً: إرشاد المرؤوسين:

يشمل إرشاد المرؤوسين أمور كثيرة منها:

إرشادهم نحو الخطط المقررة:

حيث من واجب الرئيس شرح أهداف المنظمة للمرؤوسين وتفسير البرامج والقواعد وغير ذلك من الأمور الواردة في الخطة بشكل يكفل الفهم المشترك والصحيح للخطط المقررة.

إرشادهم نحو التنظيم المقرر:

حيث من مهام الرئيس توضيح حدود السلطة الممنوحة لكل مرؤوس والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وخطوط الاتصال .. لا شك أن قيام الرؤساء بهذه المهمة يجنب المنظمة الكثير من الفوضى والاضطرابات حيث لا يكفي التوصل إلى التنظيم الجيد بكل جوانبه بل لا بد من أن يفهم المرؤوس حقيقة التنظيم وكيفية العمل بداخله.

التوجيه لحل المشاكل التي تعترض عملية التنفيذ:

فقد تعترض المرؤوس مشاكل وعقبات لم تؤخذ بالحسبان وتحتاج إلى مرجع يعود إليه ليقدّم الحلول المناسبة بحيث يجعل عملية التنفيذ تسير بانتظام ودون توقف نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

ثانياً: إصدار الأوامر والتعليمات (إلى المرؤوسين)

يستخدم الرئيس إصدار الأوامر والتعليمات في توجيه مرؤوسيه نحو القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل ما، إلى غير ذلك.

ويمكن أن يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات على أساس التشاور بينه وبين مرؤوسيه، وفي هذه الحالة يأخذ حاجات ورغبات وهموم مرؤوسيه بعين الاعتبار، وهنا يأخذ التوجيه أو (القيادة) طابع ديمقراطي. ويمكن أن يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات بناءً على رأيه فقط، أي أنه لا يشارك مرؤوسيه في اتخاذ أي قرار، وهنا يأخذ التوجيه نمط أوتوقراطي.

ويمكن أن يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات بناءً على رأيه فقط، ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف الدائم وهنا يأخذ التوجيه نمط ديكتاتوري. ويمكن أن تقتصر مهمة الرئيس في التوجيه على الخطوط العريضة والهامة فقط، مع ترك الأمر في التوجيه إلى المرؤوسين أنفسهم وهنا يتصف التوجيه بالصفة الحرة. وقد تعددت النظريات حول النمط الأفضل في التوجيه (القيادة) وفيما يلي بعض النظريات:

نظرية ليكرت بالقيادة:

توصل ليكرت إلى أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

النظرية الظرفية في القيادة:

مضمونها: أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال، فالقائد المتميز هو قائد الفرصة، أي هو ذلك القائد الذي يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل وضع أو موقف

نظرية الرجل العظيم:

مضمونها: إنّ الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصراً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائداً عليهم، وتفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة إنما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة، وخصائصها. .

النظرية التفاعلية:

تعدّ هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، لأن كل نظرية منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية الرجل العظيم تُرجع القيادة إلى شخصية القائد، وأنّ نظرية الموقف تفسّر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في نمط القيادة ومنها: (شخصية القائد، واتجاهات، وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة، والعلاقات القائمة بين أفرادها، والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل، والوظائف التي تقوم بها).

إذا ترى هذه الجماعة أنّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضواً في الجماعة يشارك أحاسيسها، ومشكلاتها

ثالثاً: تحفيز المرؤوسين:

يعدّ التحفيز الفعال من الأمور المهمة التي تؤثر في سلوك الآخرين لكي يغيروا من أدائهم بما يتناسب وتحقيق الأهداف المطلوبة، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث التي أجريت في القرن الماضي، أنّ الفرد لا يمكن أن ينفذ الأعمال بكفاءة من دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك.

ما هي نظم الحوافز المستخدمة؟ يمكن تصنيف الحوافز كالاتي:

1- نظم الحوافز الإيجابية والسلبية:

الحوافز الإيجابية:

هي الوسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة من أجل حث المرؤوسين على القيام بالسلوك المرغوب فيه، وتهدف إلى رفع مستوى الأداء كالعلاوات والمكافآت والتقدير والشكر.

الحوافز السلبية:

هي الوسائل التي تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد من أجل منعهم من القيام بعمل غير مرغوب فيه، مثل الخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو حجب الترقية في حال قام المرؤوس بعمل يضر بمصلحة المنظمة كالغياب المستمر عن العمل، أو خرقه لبعض قواعد العمل كالتدخين في أماكن ممنوعة مثلاً.

وينصح الكثير من علماء الإدارة والممارسين للعمل الإداري باستخدام وسائل التحفيز الإيجابية والحد من استخدام الوسائل السلبية التي قد تؤدي إلى رفع الأداء في المدى القصير لكنها ستؤدي إلى خفض الروح المعنوية وبالتالي الأداء والإنتاجية في المدى البعيد.

2- الحوافز الفردية والجماعية:

الحوافز الفردية: هي الحوافز التي يتم توجيهها للفرد وليس للجماعة، وتهدف إلى تشجيع الأفراد لزيادة الإنتاج والأداء بشكل عام.

الحوافز الجماعية: تستخدم عندما يكون تحقيق هدف محدد مرتبطاً بعمل الجماعة ككل، ومثال عنها منح مكافأة مالية للعاملين في قسم الإنتاج نتيجة تحقيق الهدف المطلوب من قسمهم.

3- الحوافز المادية والمعنوية:

الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تعتمد على المكافآت المادية كالزيادات في الراتب، علاوات معينة، المشاركة في الأرباح، خدمات صحية، ووسائل النقل..، وقد تكون الحوافز المادية إيجابية أو سلبية، فخصم نسبة معينة من الراتب هو حافز مادي سلبي.

الحوافز المعنوية:

هي التي لا تعتمد على المال في تحفيز الأفراد بل تتمثل في تقديم عبارات الشكر والثناء أو منح وسام. وقد تكون هذه الحوافز سلبية أيضاً وذلك باستخدام وسائل الإهانة واللوم و التوبيخ.

الشروط الواجب توافرها لنجاح نظام الحوافز: هناك العديد من الشروط إلا أن أهمها الآتي:

- 1- يجب أن تمثل مكافأة الأداء جزءاً كبيراً وليس صغيراً من الأجر الكلي.
- 2- يجب أن توزع نظام الحوافز على العاملين بناءً على معايير صحيحة وعادلة.
- 3- تقليل الفترات الزمنية الواقعة بين إنجاز الأعمال والحصول على الحافز.
- 4- الاستخدام المتكرر للمكافآت المعنوية.

رابعاً: الاتصال بالمرؤوسين :

- حتى يتمكن الرئيس من إرشاد مرؤوسيه عليه الاتصال بهم، ويعرف الاتصال الإداري: ، بأنه نقل المشاعر والمعرفة والحاجات، والتجارب، والمعلومات ما بين أعضاء المنظمة الواحدة، وبينهم والأطراف خارج المنظمة

- ويختلف الاتصال عن التوجيه بأن اتجاه التوجيه دائماً من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، بينما يتم الاتصال في كل الاتجاهات (أي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى واتصال أفقي و..).

- ويتضمن الاتصال ثلاثة عناصر أساسية: هي المرسل والرسالة والمستقبل، وهناك أنواع مختلفة

لتقسيم الاتصال منها:

الاتصال الشفهي:

عن طريق المقابلة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس أو إبلاغه من شخص آخر.

الاتصال الكتابي:

(برقيات، أمر..)، وتبدو أهميته في أنه يترك مستند مادي يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، وأيضاً في حال التوجيهات الطويلة والمعقدة والتي يصعب حفظها.

الاتصال الآلي:

يتميز هذا الاتصال بالسرعة الكبيرة جداً.

ومن التقسيمات أيضاً:

ويطلق على الاتصال (كلمات مكتوبة، أو ملفوظة) بالاتصال اللفظي

وأما الاتصال الغير لفظي فهو (الاشارات , الإيماءات..يعني لغة الجسد)

شبكات الاتصال:

- ▶ شبكة العجلة: تتدفق المعلومات من فرد واحد إلى باقي أفراد المجموعة في حين لا يوجد تواصل بين باقي الأفراد
- ▶ شبكة السلسلة: التواصل تتابعي
- ▶ الشبكة الدائرية: لتواصل بين الأشخاص المتماثلين بالخبرة, ومكان المكتب..
- ▶ الشبكة الشاملة: التواصل بين كل أعضاء الفريق

وظيفة الرقابة:

تعددت التعاريف لوظيفة الرقابة إلا أنه يمكن تعريفها كالآتي:

- الرقابة: هي عملية مستمرة تهدف إلى التأكد من مدى صحة سير العمل
- أنواع الرقابة:** يوجد تقسيمات عديدة للرقابة ومنها الآتي:
- أنواع الرقابة من حيث الجهة التي تقوم به:**

- 1- رقابة داخلية: وتتمثل هذه الرقابة في قيام المنظمة برقابة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة من داخل المنظمة.
- 2- رقابة خارجية: يقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خارج المنظمة، وتنظم هذه الأجهزة جهات مختلفة تهدف جميعها إلى التأكد من أن المنظمة تقوم بواجبها على أكمل وجه وهي مكملة للرقابة الداخلية (مثل جهاز الرقابة والتفتيش)

أنواع الرقابة من حيث المستوى : 3-

- **الرقابة الاستراتيجية:**
- وهي الرقابة التي تهتم بشكل رئيسي بتقويم ما تم تخطيطه (أي مراقبة الخطة إن كانت بحاجة إلى تعديل أو تغيير)، وبتقويم تنفيذها لخطة الاستراتيجية

الرقابة التكتيكية: وهي الرقابة التي تهتم بتقويم تنفيذ الخطط التكتيكية

الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تهتم بتقويم تنفيذ الخطط التشغيلية

أنواع الرقابة من حيث التنظيم: منها

- 1-رقابة مفاجئة: وهي عبارة عن جولات تتم بشكل مفاجيء وبدون إنذار .
- 2-رقابة دورية: أي الرقابة على فترات محددة.
- 3-رقابة مستمرة: وهي رقابة دائمة وليس على فترات منقطعة.

• أنواع الرقابة من حيث الزمن: منها

- **رقابة قبلية (مانعة) (وقائية):**

أي العمل على توفير كل ما يلزم لتنفيذ الخطة قبل البدء بالتنفيذ, وهذا يعمل على منع وقوع الخطأ قبل حدوثه, مثلاً تأمين المواد الأولية بالجودة المطلوبة , وهذا ما يدعى بالرقابة الوقائية

رقابة متزامنة (جارية):

أي مقارنة ما يتم تحقيقه أول بأول مع الخطة الموضوعية بقصد تحديد الانحرافات وتصحيحها فور حدوثها.

رقابة لاحقة (بعديّة):

أي قياس النتائج النهائية المتحققة في المنظمة. أي بعد انتهاء عملية التنفيذ.