

## الجزء ٦-٢ تخطيط العلاقات وتحديد المسؤوليات

### أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء، يكون المشاركون قد أصبحوا قادرين على عرض أسباب ومبادئ تحديد المسؤوليات داخل المجموعة.



### نقاط التعلم الرئيسية

- تحديد المسؤوليات
- من يعمل ماذا
- متى ينبغي عمل ماذا
- من يقدم التقارير لمن
- استعمال المخططات المعتمدة على الدوائر والمخططات التنظيمية العمودية، أو ذات المربعات.



### استراتيجية التعليم

يسأل المدرب المشاركون في الجلسة، عن أسباب الأهمية المعزوة لتحديد المسؤوليات، وعن ضرورة القيام بهذا التحديد في مرحلة التخطيط.

انطلاقاً من نتائج المناقشة، يوجز المدرب المبادئ الرئيسية لتحديد المسؤوليات، ويصف بعض أدوات التخطيط التي يمكن استعمالها (مثل المخططات المعتمدة على الدوائر، والمخططات التنظيمية العمودية، ومخططات عمل الموظفين، والمخططات المعتمدة على المربعات الخ...)



يوزع المدرب المشاركون في مجموعات ويطلب إليهم تحليل نشاط مألوف لديهم، وإعداد مخطط لعمل الموظفين (التمرين ٦-٤-١)، كما يُطلب منهم النظر في علاقة الأدوار بعضها مع بعض، وإلى أي مدى يمكن الاضطلاع بهذه الأدوار بصورة متزامنة. عندما تنتهي المجموعات من التمرين، يعود المدرب ويجمع المشاركين معاً في جلسة عامة، طالباً من بعض المجموعات عرض خطتها. تتبع ذلك مناقشة ينتهزها المدرب فرصة سانحة لتبديد الشكوك حول المسائل المثارة.

يعود المدرب لتوزيع المشاركون في مجموعات ويطلب منهم إعداد خطة على شكل أعمدة لنشاط مألوف لهم (التمرين ٦-٤-٢)، بدءاً من تقسيم الأنشطة إلى مجموعات فرعية، وإعداد قائمة بكل المراحل المطلوبة وصولاً إلى النتيجة النهائية. عند انتهاء المجموعات من إعداد الخطة يعود المدرب ويجمع المشاركين في جلسة عامة، ويطلب من إحدى المجموعات عرض عملها، ومن المشاركين الآخرين التعليق عليه وإثارة التساؤلات بشأنه، الأمر الذي يساعد المجموعات على تحسين خطتها.

## معلومات مرجعية

### تحديد المسؤوليات - من يعمل ماذا؟

يوجد ثمة قول مأثور مؤداه ما يلي:

"اتفق الجميع على ضرورة القيام بعمل، وقال أحدهم أنه يتعين على البعض القيام به، ولكن لم يَقم به أحد".



ضماناً لعدم اعتبار الأعمال منتهية إثر الاتفاق عليها، وبغية وضعها موضع التنفيذ الفعلي، لا بدّ من تحديد أو تخصيص واضح للمسؤوليات.

يمكن إعداد قائمة بالمسؤوليات بعد إعداد قائمة الأنشطة الضرورية لإنتاج أي منتج ولمراحل الإنتاج، مثل تحديد الكميات والمدخلات المطلوبة، وشرائها، وتوزيعها على وحدات الإنتاج الخ....، وأنشطة المساندة مثل التسويق، والإدارة، والمورد البشري. وبالرغم من أن أنشطة أخرى قد تصبح ضرورية بعد استهلال البرنامج ويتطلب الأمر إضافتها إلى القائمة، فإن هذه القائمة تعتبر مفيدة للغاية بصفتها وسيلة إرشاد. ويتضمن الملحق مثلاً عن هذه الخطة على شكل مخطط يعتمد على المربعات.

في التعاونيات الصغيرة، التي يشكل فيها الشغيلة الطوعيون الغالبية، يتعين مناقشة مبدأ أساسي لتوزيع المسؤوليات والالتزام بها. ويمكن اعتماد نظام تناوبي، بتكليف كل فردٍ بمهمة يضطلع بها مرة، أو بين الحين والآخر. كما يمكن الأخذ كذلك بمبدأ الندب والتفويض.

أما في التعاونيات الكبيرة، فيتوجب أن يتم توزيع المسؤوليات بين الموظفين أصحاب الأجور على أساس الكفاءة، ونوع العمل، والمؤهلات الشخصية. وقد نوقشت بإسهاب في الوجدتين ٤ و ٥، مسألة تقسيم العمل إلى طوعي ومأجور. إلا أنه لا بدّ في التعاونيات الكبيرة والصغيرة على السواء، من الانتباه لأية فجوات في مجال الكفاءة والمقدرة، وتقدير الاحتياجات التدريبية، ووضع خطة لإجراءات التدريب.

تشكل المخططات المعدة على شكل مصفوفة، أداة واضحة وسهلة لتسجيل المسؤوليات وعرضها؛ وتستعملها شركات عديدة في التخطيط لأعمالها.

### مثال عن مخطط على شكل مصفوفة لتخصيص المهمات

عملية توزيع المهمات:.....				
				الاسم
				المهمة
التاريخ:.....				
				مسؤول العمل:
				لجنة العمل

يمكن استعمال المصفوفات لأغراض أخرى كذلك، مثل تخطيط عمليات إعداد التقارير والبنى الهيكلية للاتصالات، ومقارنة التراكيب المختلفة لتكاليف المدخلات، ومقادير الإنتاج (انظر حساب التكاليف أدناه).

## توقيت الأنشطة - متى ينبغي عمل ماذا؟

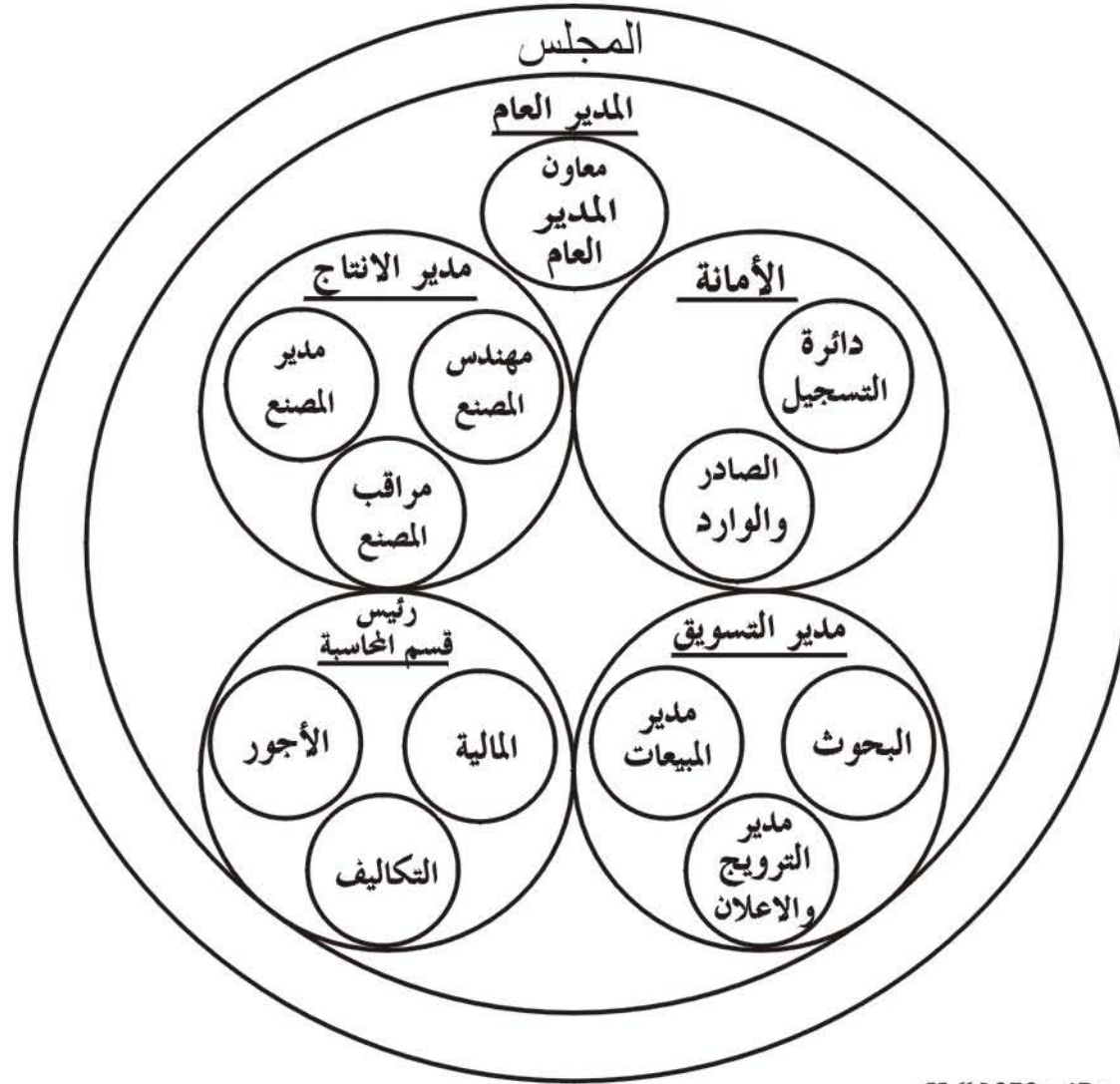
بعد تعيين المكلف بالعمل، يتوجب تحديد زمن القيام به. وينبغي إعداد الخطط لذلك قبل وقت كافٍ، من أجل إيصال المواد إلى موقع العمل في الوقت اللازم وعدم التسبب بالتأخير. وفي حال ضرورة تأمين المشتريات وترتيبات النقل، يستصوب إضافة وقت احتياطي، تحسباً لأن تستلزم هذه العمليات أكثر من الوقت المتوقع لها.

التخطيط المبكر هو أكثر أهمية للأعضاء المتوقع لهم أن يساهموا بوقتهم وعملهم، منه للموظفين أصحاب الأجور، إذ أنه يتيح لهؤلاء الأعضاء أن يضعوا برنامجاً لهم لاستعمال الوقت، وأن يؤديوا العمل بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

يمكن استعمال المخططات المعتمدة على المربعات للبرمجة الزمنية للمهام. ويتضمن الملحق مثلاً عن تخطيط المهمات لإدارات مختلفة في فترات متعددة. ويمكن استعمال الأداة نفسها، لتخصيص الوقت وتحديد مسؤوليات الأفراد.

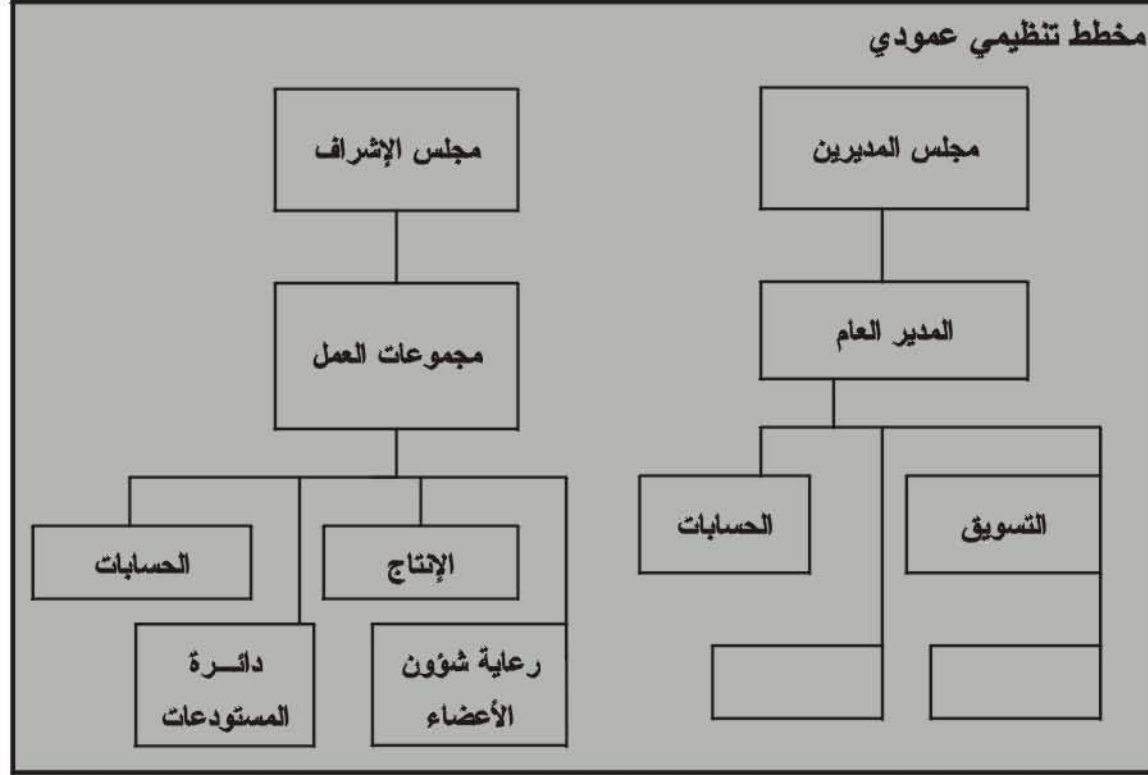
## مخططات البنى الهيكلية - من يقدم التقارير لمن؟ (من يتبع من؟)

عندما تخطط منظمة لاعتماد بنى هيكلية جديدة، قد يساعدها في ذلك إعداد صورة جليّة واضحة للعيان، عن العلاقات بين مختلف المجموعات العاملة. وتعتبر المخططات المعتمدة على الدوائر وسيلة جديدة لذلك.



المصدر: 47 : Hall 1979

ورغم إمكانية التمييز بين "الوظائف" التنظيمية، وتسلسل رتب أصحابها في المخططات ذات الدوائر، بواسطة لون الخطوط أو كثافتها، مثلاً، فإنه يمكن إظهار هذه العلاقات، بمزيد من الوضوح بواسطة المخطط الاصطلاحي ذي الخطوط العمودية أو الأفقية. والنمطان كلاهما مفيدان في توضيح التنظيم، إلا أن المخطط المعتمد على الدوائر يبين بصورة أقل وضوحاً العلاقات الوظيفية التراتبية.



### ملاحظات




---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---