

مركزية ولامركزية التسيير وفعالية الاتصال
داخل المؤسسة

Centralization, decentralization of management, and effective communication within the organization

سمير فراطسة *

جامعة لونيبي علي، الجزائر
samirfratsa@gmail.com

ناصر قاسيمي

جامعة لونيبي علي، الجزائر
kaciminasser8@gmail.com

تاريخ القبول:

تاريخ الاستلام: 2020/06/17

2020/06/22

ملخص:

ما زال موضوع المركزية واللامركزية في عملية التسيير محلا للنقاش بين المسيرين والمنظرين، في مختلف البلدان والمؤسسات العالمية، وظهرت اتجاهات متباينة بين مؤيد ورافض وأخر يجمع بينهما، وكل طرف يعتبر اختياره الأحسن من حيث تحقيق الفعالية، وفي مقالنا هذا نناقش مزايا و نقائص المركزية واللامركزية خاصة في المؤسسة الجزائرية، وعلاقتها بالعملية الاتصالية، وبالرقابة و تأثيرها في علاقة الإدارة المركزية بإطارات المؤسسة، ومدى تأثيرهم بهذا النوع من التسيير أو ذلك، كما سنبين مختلف وضعيات التسيير وأنماط المؤسسات التي يناسبها هذا النوع من التسيير أو ذلك، وشروط تطبيق كل واحد منهما.

الكلمات المفتاحية: مركزية - لا مركزية - التسيير - الاتصال - المؤسسة

Abstract :

The issue of centralization and decentralization in the management process is still the subject of discussion between managers and theorists, in various countries and global institutions, and different trends have emerged between a supporter and a rejectionist and another that brings them together, and each party considers its best choice in terms of achieving effectiveness. In our article, we discuss the advantages and shortcomings of centralization and decentralization, especially in the Algerian establishment, its relationship to the communication process, control and its impact on the relationship of central management of institution's frameworks, and to which the framework are affected by this type of management or others. We will also explain the different modes of management and institutions that are suitable for this type of management or others, and conditions of applying each of them.

Key words: Centralization - decentralization - management - communication - the institution.

* المؤلف المرسل

مقدمة:

لا نريد الدخول في نقاش عن مزايا وعيوب كل من النظامين المركزي واللامركزي لأن هناك الكثير من المعطيات التي يجب أخذها في الاعتبار لإثراء هذا النقاش منها حجم المؤسسة وعدد العمال و مستوياتهم المهنية والعلمية وطبيعة النشاط واتساع مجال عمل المؤسسة محليا وعالميا وغيرها من المعطيات، غير أننا نريد مناقشة علاقة التسيير المركزي بالعملية الاتصالية، إذ أن مركزية التسيير تفرض بصفة مباشرة مركزية الاتصال ومركزية الإعلام داخل المؤسسة وهذه الوضعية لا تعطي للعاملين خاصة الاطارات هامشا كبيرا للتحرك والمبادرة وتجعلهم في حالة تبعية مستمرة للجهات المركزية وتؤدي في نفس الوقت إلى استغراق أوقات طويلة و تضييع الوقت في انتظار المعلومات والأوامر و انتظار معالجتها، وفي نفس الوقت لا تعطي إمكانية مناقشتها والاستماع إلى مختلف آراء.

أولا: إطارات المؤسسة، الرقابة والتبعية للجهات المركزية:

إن ضعف إشراك الإطارات و العاملين في العملية الاتصالية التي يتطلبها تسيير المؤسسة، وربما في أحسن الأحوال يتم إشراكهم بعد فوات الأوان أي بعد تجربة الأوامر وتجربة تطبيق المعلومات السابقة و اكتشاف عيوبها في الميدان، هو ما نسميه حالة المركزية التي تجعل المسيرين المركزيين يشعرون مع الوقت بالتفوق وعدم الخطأ، وأن المرؤوسين والمصالح التابعة لهم تنقصهم الكفاءة والتحكم وأنها عاجزة عن الاتصال وعن التسيير دون الاستعانة بها، وهي دائما تنتهز الفرص لإثبات ضعف وعجز هذه المصالح والفروع التابعة لها، والحقيقة أن هذه الفروع لا تنقصها الكفاءة ولا حتى التأطير إنما الذي سلبها الكفاءة وضعف التسيير هو انتظار أوامر الجهات المركزية و التبعية المستمرة لها في كل جزئيات التسيير، بحيث أن الاتصال لا يكون إلا في حالة الأوامر والتوجيهات خاصة في حالة الرقابة التي تصير هاجسا يقلق الإطارات في حالة التسيير المركزي لأنه يعني العقاب وكشف العيوب وكشف العجز عن التسيير، وكان من المهم أن يكون الاتصال مفتوحا باستمرار نحو المرؤوسين والمصالح اللامركزية من أجل تدعيم المشاركة والتشاور.

ونقول بأن الرقابة تصبح هاجسا لأن كل هفوة تعتبر خطأ وذنبا وكل تأخر يفسر بعدم الكفاءة مما يعزل الأفراد والوحدات ويفتح المجال للمنافسة العقيمة وتعتبر مصادر الصراع خطيرة والعلاقات العمودية أقل مردودية لأنها تركز من جهة على تقييم حالة الخلل الوظيفي، ومن جهة أخرى تركز على تحسين الخطط ووسائل العمل التي تم تجاوزها والتي كانت فعالة في فترة ما، أما المشاركة وإن لم تكن إجبارية فيجب تدعيمها من قبل الإدارة وتشجيع العاملين

على المبادرة والاتصال، وتعتبر لامركزية المبادرات والاقتراحات طريقة جديدة في التسيير بحيث تصير تجديدا حقيقيا لما تدمج في السيورة التنظيمية كما يجب تشجيع المبادرات التي لا تؤخذ فورا في الاعتبار، وتكوين وإعلام العاملين بما يجرى داخل المؤسسة وتشجيع الاتصالات غير الرسمية، وتشجيع اللقاءات المختلفة وتعديل العلاقات السلمية، وهكذا بدلا ما يراقب المسير مرؤوسيه بطريقة سلطوية فإنه يكون بجانبهم ليحفزهم ويستمع إليهم.¹

ثانيا: المركزية واللامركزية في المؤسسة الجزائرية:

في الحالة الجزائرية وفي كل مراحل الاستقلال كان يحتد النقاش بين نوعين من النظام هما المركزي واللامركزي، فبين متمسك بهذا ومتمسك بالآخر وكل طرف يرى بأن اختياره يحقق الفعالية للتسيير الإداري المحلي، هذا الصراع الذي تتجاذبه رغبة فئة الإداريين الإبقاء على السلطة بين أيديهم ورغبة أطراف أخرى في إشراك العاملين والإطارات في إدارة المؤسسة وقيادتها، وهناك اتجاه ثالث يري بضرورة الجمع بين النظامين المركزي و اللامركزي بحيث يلجأ لكل واحد منهما كلما اقتضى الحال.

وتقوم المركزية الإدارية على حصر السلطة الإدارية و سلطة القرار والاتصال في أيدي هيئة عليا أو شخص واحد مثل رئيس المؤسسة، بحيث لا يمكن للمصالح الدنيا التحرك إلا بأوامر من الهيئات السلمية العليا، ويهدف هذا النظام إلى توحيد نمط الوظيفة الإدارية و تعميمها على كل الفروع، ويؤدي تطبيقه إلى التقليل من تذبذب الميزانية والحد من تعسف الفروع إذا منحت لها حرية القرار، وهذا النمط من التسيير يجعل تحقيق الفعالية أمرا ممكنا أحيانا وأمر صعبا أحيانا أخرى نظرا لصعوبة الاتصال والتنسيق والربط بين الفروع والأقسام خاصة في حالة المؤسسات الكبيرة، لذا يصبح من الضروري العمل بالنظام اللامركزي موازاة للنظام المركزي.

لقد فرض التوجه الديمقراطي ضرورة إشراك العاملين والإطارات في تسيير شؤون المؤسسة بداية من انتخاب الممثلين وتحديد حاجات التنظيم الأساسية وتحقيقها بالطرق التي تناسبها لأنها الأكثر معرفة بأوضاعهم والأكثر حرصا على تحقيقها من الأشخاص المعينين في الجهات المركزية.

وتسمح اللامركزية بإشراك كل الأعضاء في تسيير الأعمال العامة في انتظار تسلمهم للمهام الأساسية والحساسة في المؤسسة، وهذا يزيل الكثير من الحساسيات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين أنفسهم، وهي بذلك تتخلص من التبعية للجهات المركزية التي تمنعها حتى من التفكير في مستقبلها وحاجاتها وهي في انتظار الاستجابة لحاجة من حاجاتها تنتظر مدة معتبرة من الوقت للرد عليها عن طريق الإجراءات الإدارية كالمراسلات ومختلف

الاتصالات التي تجعل هذه الإجراءات ثقيلة بسبب تراكم الأعمال على الإدارة المركزية، مما ينقص من فعالية تسيير هذه الجماعات ويزيد في عدم رضا الزبائن.

كما أن تطبيق اللامركزية ينطوي على جملة من الصعوبات منها قلة خبرة الجهات غير المركزية بسبب عدم تدريبها على المهام المركزية وقلة الإطارات وسوء فهم وتطبيق النصوص القانونية والصراع على المناصب الجديدة وسوء تسيير الميزانية والموارد البشرية.

ثالثاً: ما علاقة التسيير المركزي أو اللامركزي بالاتصال؟

لقد فصل رجال القانون والإدارة في مزايا وعيوب المركزية واللامركزية وكان الهدف هو تحديد الطريقة المناسبة للتحكم في تسيير المؤسسة وتحقيق الفعالية. وكما ذكرنا سابقاً هي فعل الشيء الصحيح وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف وفي أقل وقت وبأعلى كفاءة، فإن كانت تتحقق عن طريق المركزية أخذنا بالمركزية وإذا كانت تتحقق باللامركزية أخذنا باللامركزية وإذا كانت تتحقق بهما معاً أخذنا بهما معاً، والاتجاه الغالب هو الجمع بين المركزية واللامركزية.

ثم أنه لا يمكن الفصل بين التسيير المركزي ومركزية الاتصال أو عدم مركزية الاتصال، فإذا كان التسيير مركزياً فإن الاتصال يكون بالضرورة مركزياً، من حيث أن المعلومات تتجمع في نطاق مركزي أو قيادي ويتم فرزها ومعالجتها ثم إرسالها إلى الجهات المعنية كل حسب حاجته، وبذلك فإن الاتصال يكون أكثر نشاطاً بين الجهات المركزية وبين الأقسام والفروع، أما الاتصال بين هذه الأقسام والفروع فيكون ضعيفاً جداً، وإذا كان التسيير لا مركزياً فإن الاتصال أيضاً يكون لامركزياً بحيث يكون للعملية الاتصالية سمة الانتشار وإعطاء نفس الفرص للمرؤوسين كي يشاركوا في الاتصال والتنسيق والتسيير بصفة عامة، ويكونوا بذلك أعضاء فاعلين وليس فقط متلقين.

وإذا كان شكل الاتصال يتأثر بنمط التسيير المركزي و اللامركزي فإن طبيعة القرارات وكيفية اتخاذها وتطبيقها و شكل الرقابة يتأثر هو الآخر بنمط التسيير المتبع، كما أن شكل ومسار الاتصال يتأثر هو الآخر بنموذج الرقابة و نظام الرقابة و أشكال اتخاذ القرار المختلفة. كما يتأثر نظام التسيير المتبع ببنية المؤسسة، فتكون البنية مركزية لما تكون كل سلطات القرار متمركزة في نقطة واحدة أو في يد شخص واحد، وتكون غير مركزية لما تنتزع السلطة بين عدة أشخاص، ولما نتحدث عن اللامركزية فإننا نتحدث عن مفهوم البنية الفوقية، ولما تكون وحدات المؤسسة محددة فإنه شيء عادي أن نطلب كمية السلطة الخاصة بكل طرف.²

رابعاً: لماذا لا نركز البنية التنظيمية؟

ما الذي يدفع المؤسسة إلى اعتماد المركزية أو اللامركزية؟ فاللامركزية هي الآلية الأكثر تأثيراً لربط القرارات داخل المؤسسة، ولماذا يكون التنظيم لامركزياً؟ لأن مركزاً واحداً وعقلاً واحداً لا يمكنه فهم كل القرارات مثل نقص المعلومات الضرورية أو أن أغلبها غامض و قد يرجع السبب إلى بعد المسافة.³

ومن الأخطاء أننا نركز القرارات بينما يكون مستوى الإدراك محدوداً، وفي حالة بروز الأخطاء فإن الإطار يرجعونها إلى القاعدة ويصرحون بأن مصدر الأخطاء هو من القاعدة وأنه يمكنهم العمل أحسن إما لأنهم يظنون بأنهم أكثر كفاءة أو يمكنهم الربط بين القرارات، بينما كان عليهم ترك توزيع القرارات بسبب نقص المعلومات الضرورية وعدم التحكم وضيق الوقت.⁴

وقد لاحظنا ذلك في دراستنا للمصالح الإدارية لولاية البلدة حيث أن الموجودين في أعلى هرم المؤسسة يرجعون أسباب الجمود إلى عدم تجاوب القاعدة وعدم حرصها على أداء مهامها بصفة جيدة وإلى البيئة الخارجية بحيث يتجاهلون في الكثير من الأحيان البيئة الداخلية ويرون بأن البيئة الداخلية في حالة عادية بل وجيدة أحياناً، أما المتواجدون في القاعدة فيرجعون السبب إلى نمط التسيير المعتمد في القمة بل وأحياناً إلى الأشخاص بحد ذاتهم.

خامساً: أيهما نختار المركزية أم اللامركزية؟

ما علاقة ذلك بفعالية العملية الاتصالية؟ إن خيار المركزية يختلف من مؤسسة لأخرى، فالمؤسسة الصغيرة التي ليس لها فروع ربما لا تتأثر في حالة اختيار المركزية أو اللامركزية ما دام أن العملية الاتصالية واتخاذ القرار والرقابة تكون سريعة وسهلة وأن الاتصال يكون وجهاً لوجه مما يزيل الكثير من دواعي التوتر وعدم التفاهم.

وإذا كانت المؤسسة كثيرة الفروع فإن اللامركزية يمكن أن تسهل العملية الاتصالية داخل الفروع لكن يمكن أن تتعقد مع الإدارة المركزية لأن كل الفروع ستعمل على الاتصال بالإدارة المركزية وهذا ما يجعل العملية الاتصالية طويلة، وهو ما نلاحظه في الشركات العابرة للقارات. إن خيار اللامركزية أمر سهل لكن الأصعب هو كيفية بناء نظام الإتصال بحيث لا يسمح بارتكاب أخطاء نوعية، والأصعب أيضاً هو كيفية توزيع السلطات توزيعاً متوازناً بين مختلف الأطراف حسب مناصبها و كفاءتها.

ولا ترتبط فعالية الاتصال بالضرورة بنمط التسيير أو بالنمط القيادي المتبع رغم أننا لا ننفي التأثير القوي لهذين النمطين في فعالية نموذج الاتصال المتبع، غير أنه حتى لو تم اختيار

نموذج تسيير جيد وكان نموذج الاتصال سيئا فإن التسيير يتأثر كثيرا لهذا السبب والعكس صحيح.

وهناك جوانب عديدة يمكن أن نناقش من خلالها العوامل المؤثرة في فعالية العملية الاتصالية وبالتالي في عملية التسيير ومنها نوع العلاقة بين الدرجات السلمية داخل المؤسسة، فأنماط الاتصال تتأثر وتختلف من فئة مهنية لأخرى وذلك حسب طبيعة التكوين والتخصص والمستوى التعليمي، وتتعامل الإدارة كجهاز تسيير أساسي بناء على هذه المتغيرات وتتبنى نظم اتصال مناسبة لكل فئة عمالية.

وتختلف علاقة العمال بزملائهم و رؤسائهم حسب الاختلافات الفنية في المؤسسة مثل العمال المهرة وغير المهرة، وحسب طبيعة المؤسسة، فمؤسسات الإنتاج الكبير قد لا تحتاج الإدارة فيها لمشورة العاملين في أمور الإنتاج إنما تعطيهم أوامر محددة وتقرر لهم مواصفات معيارية التي على أساسها ينتجون، أما في مصانع إنتاج الطلبات فالاتصال مستمر بين المشرف وعماله لأن الطلبات تختلف عن بعضها البعض في المواصفات وفي الكمية وفي الموعد وفي التسليم، وفي مصانع إنتاج العمليات ونظرا للآلات الحديثة المعقدة والتي تتطلب الكفاءة يكون الاتصال مستمرا بين الإدارة والمهندسين والفنيين والعمال وهو اتصال ضروري لسلامة العاملين والآلات ولانسياب العمل بالسرعة و القدر المطلوبين.⁵

خاتمة :

ما زالت المؤسسات الحديثة تبحث عن المزيد من أساليب التسيير الأكثر فعالية، وهي بذلك تحاول تجاوز ما ورثته من أساليب سابقة، ليس لأنها غير مجدية، ولكن بسبب الكثير من المعطيات، والتغيرات التي صارت تعيشها مؤسسات القرن الواحد والعشرين، وهي تغيرات تجاوزت الظروف المحلية إلى الظروف العالمية، فكل المؤسسات العالمية تعيش وضعية متشابهة، هي وضعية السوق العالمي المفتوح على كل الاحتمالات وعلى كل المفاجآت وعلى كل المنافسين دون استثناء، إن حالة المفاجأة وعدم وجود ضمانات للمؤسسة كما كانت من قبل في مرحلة السبعينيات، ووجود الكثير من المخاطر التي تواجه مؤسسات هذا العصر، جعلها تتخوف من أساليب التسيير القديمة والجديدة معان لأنها لا تعطيها الضمانات الكافية من أجل الاستمرار وتحقيق الفعالية.

ثم أن أساليب الاتصال وتقنيات الاتصال المؤسساتية تنوعت كثيرا عما كانت عليه، وصارت علما قائما بذاته يجمع بين العديد من التخصصات بما فيها دراسات الشخصية، ودراسة الرموز

والحاكات، ودراسة الجسد، واستراتيجيات المتنافسين، وخاصة التركيز على الدراسات الاستشرافية، هذه الأخيرة التي صارت ضرورية بسبب عدم وجود الضمانات وبسبب المخاطر التي صارت تواجهها المؤسسة، من هذا الباب صار من الضروري جدا إيجاد مقاربات تسييرية واتصالية مناسبة لمتغيرات هذا العصر، ولم يعد من الصواب تهميش الإطارات ولا أي من عمال المؤسسة، فالجميع يمكنه أن يفكر ويقترح ويقدم أحسن الاقتراحات للمؤسسة، ولم يبق ذلك المسؤول الذكي الذي يفكر تفكيرا جيدا ويفكر للجميع ويفكر في مكان الإطارات، لأنه هو الذي يكون دائما على حق، وهو صاحب القرارات السديدة.

قائمة المراجع:

- 1 Richard. (B). Pastor. (P). **Gestion des conflits. La communication à l'épreuve.** Ed. Liaisons. Paris. 2000. P.P 132.133
- 2 Mintzberg. (H). **Structure et dynamique des organisations.** Ed d'organisation . 3ème ed . Paris. 2000. P. 173
- 3 Mintzberg. (H). P. 174
4. Mintzberg. (H). P. 158
5. علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1975. ص. 92.