

محاضرات مادة مبادئ الإدارة العامة (1)

المحاضرة الأولى: الإدارة العامة تعريفها طبيعتها

تعتبر الإدارة العامة من العلوم الإدارية ذات الأصول القديمة، إذ عرفت في الحضارتين المصرية واليونانية، واهتمت في إدارة الشؤون العامة، ظهرت بشكل واضح ضمن المكاتب العامة المسؤولة عن المحافظة على القانون وتطبيق العدل والنظام. حرص الرومان على تطوير النظام الإداري في إمبراطوريتهم ضمن العديد من المجالات المالية، والعسكرية، والضريبية، والشؤون الداخلية والخارجية، ولكن بعد أن سقطت إمبراطورية الرومان اختفت العديد من نُظُمهم الإدارية، إلا أن أغلبها ظلت مستمرة في الإمبراطورية البيزنطية. تطور مصطلح الإدارة العامة بالتزامن مع تقدم المجتمعات، وتأثر هذا التطور بمجموعة من العوامل من أهمها النهوض الاقتصادي، ووجود أزمات اقتصادية، وظهور الأنظمة السياسية مثل الاشتراكية، مما أدى إلى تراكم أعباء جديدة على الدول نتج عنها تطور في الإدارات الحالية والأدوات المستخدمة فيها. حصلت الإدارة العامة على اهتمام من قبل العلماء في كافة أنحاء العالم، وساهم ذلك في ظهور علم الإدارة العامة بصفته من العلوم الاجتماعية التي اهتمت في الأحداث الإدارية بصفته من الظواهر الاجتماعية. في الوقت الحالي أصبح للإدارة العامة أهمية كبرى في الوصول إلى النمو الاقتصادي وتنظيم الشؤون الاجتماعية عن طريق الاستعانة بأجهزة الإدارة العامة.

الإدارة العامة الإدارة العامّة (Public Administration) هي النشاط الذي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوّعة، ممّا يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتميز بدرجة كفاءة مُرتفعة. تعرف الإدارة العامة بأنها الوسيلة المُستخدمة في توجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المنشآت من أجل المُساهمة في تحقيق أهداف مُحدّدة خاصّة بجميع الأفراد وليس بفتة معينة منهم. كما يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها نوع متخصص من الإدارة، تهتم بكافة النشاطات المرتبطة بالأعمال الحكومية، والتي تسعى إلى تطبيق السياسة العامة الخاصة في الدول، لذلك تعتبر الإدارة العامة نوعاً متخصصاً من الإدارة. تتميز الإدارة العامة بمجموعة من الخصائص، هي:

الهدف: من الخصائص الخاصة في المشروعات والدوائر الحكومية؛ إذ تساهم الإدارة العامة في قياس أداء المؤسسات من خلال نسبة الربح أو الخسارة التي تحدد الفروقات بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بها، وتتحكم هذه المؤسسات بطبيعة إنتاجها، وتُحدّد مقاييس الكفاءة المطلوبة منها، ويعد العنصر الإنساني والأساسي فيها هي الإدارة العامة.

المسؤولية: هي القواعد التي تتحكم في الإدارة العامة منها القواعد الإدارية والسياسية، فمثلاً يترتب على الموظف في الدوائر الحكومية مسؤولية أمام الجهة التشريعية العليا، بعكس الإدارة الخاصة التي تعتمد على مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية.

الرسمية: من المميزات الخاصة في الإدارة العامة، لأنها ترتبط بالأعمال الحكومية وتعتبر أداة من أدوات تنفيذ السياسات العامة، إذ تتعامل مع الأفراد بصفتهم العامة، لذلك يتحكم في الإدارة العامة القانون العام الذي يشجع الموظفين في القطاع العام على العمل بصفتهم الرسمية وليست الشخصية، كما أن الإدارة العامة تخضع للسلطة العامة للدولة، والتي تعمل ضمن سياسة يضعها القانون العام.

الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي ينظم الإدارة العامة بأغلب مستوياتها وصورها ضمن المؤسسات المتنوعة، كما يشمل الهيكل التنظيمي على القوة المادية والبشرية والسلطة، ويساهم في تحديد شكل الإدارة العامة والعلاقات بين مستويات الجهاز الإداري.

تسعى الإدارة العامة مثل كافة الأنواع الإدارية الأخرى إلى تنفيذ مجموعة من الوظائف، هي: التخطيط: هي وظيفة تشمل على تحديد الأهداف، واختيار المسارات المناسبة لها من أجل تحقيق تلك الأهداف بفاعلية، وغالباً ما ترتبط المرنة مع التخطيط، إذ يجب على الفرد الذي يعمل في التخطيط الحرص على التنسيق بين كافة المستويات الإدارية والقيادية في المنظمة، كما يشمل التخطيط على تحديد موارد المنظمة ووضع أهداف مستقبلية لها.

التنظيم: الوظيفة الإدارية التي تهتم في السيطرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يعد أساساً لها، إذ دون وجوده يصبح العمل ضمن المنظمة صعباً ولا يمكن تحقيق النجاح. يعتمد التنظيم على مجموعة من المسؤوليات والمهام الخاصة في الموظفين، والذين يتميزون بمهارات معينة من أجل إنجاز هذه المهام، كما يحرص التنظيم على تطوير الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

التنسيق: هو من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى تحقيق القيادة والسيطرة على كل من عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف داخل المنظمة، كما يضمن أن كافة الأنشطة الخاصة في المنظمة تتعاون معاً، وغالباً ما يتم تطبيق التنسيق ضمن جلسات التخطيط والاجتماعات مع المديرين في المنظمة، من أجل ضمان أن كافة الأقسام الإدارية تعمل معاً من أجل تحقيق غايات وأهداف معينة، كما يشمل التنسيق على الإشراف والتوجيه والتواصل من خلال الإدارة.

الرقابة: من وظائف الإدارة المفيدة من أجل ضمان كافة الوظائف المطبقة ضمن المنظمة تعمل بطريقة ناجحة، وتشمل الرقابة السيطرة على الأوضاع من خلال وجود معايير أداء ورقابة على مخرجات الموظفين، مما يساهم في التعرف على أداء كل موظف وتحديد مدى قدرته على تلبية معايير الأداء، وغالباً ما تؤدي وظيفة الرقابة إلى تحديد المشكلات والقضايا التي من المهم معالجتها، وذلك عن طريق وضع معايير خاصة في مستوى الأداء الذي يؤثر على كافة الجوانب ضمن المنظمة.

تتميز الإدارة العامة في مجال الأعمال بأهميتها المؤثرة على كافة المنظمات، وتتلخص هذه الأهمية بالنقاط الآتية:

1- تعد الإدارة العامة من أهم الوسائل والوظائف التي تقدم الدعم للدول، وتعتبر من الخدمات العامة الحديثة.

2- ساهمت الإدارة العامة في تنفيذ سياسة الحكومة، من خلال الاعتماد على أحدث وأفضل الوسائل والأساليب الإدارية التي تتميز بالدقة والفاعلية.

3- ساعدت الإدارة العامة على تقديم خدمات لكافة الأفراد في المجتمع، في أقل وقت وتكلفة ممكنة مع التميز بجودة عالية.

المحاضرة الثانية: الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

أولاً: الإدارة العامة وإدارة الأعمال

تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال في عدة جوانب منها:

- 1 - إختلاف الهدف: فالإدارة العامة تهدف في المقام الأول إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين بغض النظر عن العوائد المادية المترتبة على هذه الخدمات أما إدارة الأعمال فتهدف في المقام الأول إلى الربح المادي.
- 2 - إختلاف المستفيدين: في القطاع العام تستفيد شريحة كبيرة جداً من المواطنين من الخدمات العامة أما القطاع الخاص فشريحة المستفيدين لا تتعدى الزبائن والمساهمين وصاحب المشروع.
- 3 - من ناحية دائمية الوظيفة: في الدول التي تتهج النظام المغلق تعتبر الوظيفة دائمة فحتى في حالة إلغاء الوظيفة فإن الموظف يظل في خدمة الدولة ويتقاضى أجره ويختلف الوضع تماماً في إدارة الأعمال فالوظيفة ذات طابع تعاقدى ويعتمد بقاء الموظف على حسب الحاجة إليه.
- 4 - معايير اتخاذ القرار: في الإدارة العامة تدخل الاعتبارات السياسية والاجتماعية ويتخذ القرار بعد مداولات ومناقشات طويلة وهو في الأخير ليس قرار شخص واحد أما في إدارة الأعمال فيؤخذ بالإعتبار المعايير الموضوعية والاقتصادية ونادراً ما يؤخذ بغيرها ويرجع ذلك بسبب الهدف الجوهرى لإدارة الأعمال وهي الربح المادي.
- 5 - أساليب وطرق التقييم : يقيم كل قطاع على أساس هدفه العام فيما أن القطاع الخاص هدفه هو الربح المادي فإن المعايير التي يقوم على أساسها هي معايير اقتصادية بحتة ، أما في القطاع العام فلا يمكن الإعتماد على المعايير الاقتصادية فقط.
- 6 - المسؤولية : تعرف المسؤولية بأنها الدرجة التي تكون المنظمة مسؤولة تجاه الآخرين فيما يتعلق بأدائها ، فالإدارة العامة مسؤولة أمام جهات متعددة فهي مسؤولة أمام الجمهور وأمام السلطة التشريعية وغير ذلك ، أما في القطاع الخاص فالمسؤولية أمام مجلس إدارة المشروع فقط.

7- الأساس المالي : تختلف الإدارات من حيث الإيرادات والمصروفات والجهة المسؤولة ففي القطاع العام توجد مصادر متعددة للإيرادات تتنوع من الضرائب إلى الإصدار النقدي والرسوم وغيرها الكثير وتتنوع أيضا أوجه الإنفاق على الصحة والتعليم والمواصلات وغيرها الكثير أيضا وبالنسبة لإعداد الميزانية فهي تأخذ وقت طويل بسبب تعدد الجهات المشاركة، أما في القطاع الخاص فإن إيرادهم يعتمد بشكل كبير على الاستثمارات الخاصة بهم وهناك اقتصاد في النفقات لتحقيق أكبر نسبة أرباح وإعداد الميزانية منوط بإدارة معينة داخل المنظمة لذلك فهي لا تأخذ وقت طويل.

أما أوجه التشابه التي قد نجدها في بعض الأحيان فهي تتمثل بالآتي:

- 1 - إن الكثير من الشركات الكبرى في الدول المتقدمة تعمل في جو إحتكاري مثلها مثل شركات القطاع العام مثل شركات تصنيع السيارات ، شركات الكهرباء ، شركات الماء ، شركات القطارات.
- 2 - إن الغرض من عمل شركات القطاع الخاص تقديم السلع والخدمات مثلها مثل شركات القطاع العام.
- 3 - لكي ينجح أي مشروع خاص يجب عليه أن لايفرق بين المتعاملين معه بشكل عام ، وأن تكون المعاملة بالتساوي بين جميع الزبائن.
- 4 - إن كل العاملين في المنشآت الخاصة مسؤولون أمام جميع شرائح المجتمع مثلهم مثل العاملين في المنشآت الحكومية.
- 5 - يوجد الكثير من المنشآت الخاصة التي تفوق في حجمها حجم بعض المنشآت الحكومية في الدول النامية.
- 6 - إن الإدارة الحديثة في المنشآت الحكومية أصبحت تعمل وفق قاعدة إختيار الموظفين الأكفاء ، لذلك فهي تجري المسابقات لإختيار الأكفأ والأفضل.

ثانيا: علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

1- العلاقة بين الإدارة العامة وعلم النفس: تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره ، فالمفاهيم الشخصية ، والدوافع والإدراك ، وسيكولوجية النمو ، والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه ، هي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد ونتاجيته داخل المنظمة.

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الانتاجية والانسجام ، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوي ، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته وأخيراً معرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

2- العلاقة بين الإدارة العامة وعلم الاجتماع: يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقتها ببعضها البعض، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياساتها وبرامجها ونشاطها.

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين.

3- العلاقة بين الإدارة العامة والاقتصاد: تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه ، إذ أن المالية العامة والميزانية والحساب الختامي والإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة والاقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، وعليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق والحسابات الختامية والرقابة المالية ... إلخ.

4- الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية: تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (Operation Research) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، ويعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

المحاضرة الثالثة: مدرسة الإدارة الكلاسيكية

تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه ، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى إنتاجية (كفاءة). ومن أهم إفتراضات هذه المدرسة ما يأتي :

1. الانسان كائن اقتصادي .
2. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة .
3. اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات .
4. هنالك اسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف .
5. المنظمة تعمل كنظام مغلق ، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، كما أن بيئتها مستقرة .
6. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة .

وتتضمن المدرسة الكلاسيكية كلاً من المدارس الفكرية الآتية :

أ - مدرسة الادارة العلمية SchoolScientific Management

من أهم رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور وفرانك جليبرت .

1 - فريدريك تايلور (1859 - 1915)

يوصف Frederick Taylor رائد الحركة العلمية (الأب الروحي) . صاحب كتاب مبادئ الادارة العلمية عام 1911 والذي يعد أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الاداري وتوثيقه. ركز اهتمامه بالبحث في العمل على مستوى الورشة (مديروا الخط الأول كمشرفين وعمال) . وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل ، يرافقها أقصى منفعة للعامل . فالرسالة التي نادى بها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الادارة والعمال ، وأنصبت أبحاثه حول ايجاد الحلول لمشكلة تدني الانتاجية والكفاءة . لذا قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف ، لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل .

2 - فرانك جليبرت (1868 - 1924)

لقد عاصر Frank Gilberth فريدريك تايلور، فقام جليبرت بدراسات خاصة في مجال صناعة البناء بهدف توفير الوقت الذي يبذله العاملون في الإنتاج ، إن دراسة جليبرت تتمثل في معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تهدر وقت العامل ، فضلاً عن معرفة أفضل الأدوات التي إن تم إستخدامها يتم توفير وقته ومن ثم زيادة أو رفع مستوى إنتاجيته . وقد ركزت معظم دراسات جليبرت على العمال الذين يعملون في مجال البناء وخاصةً في مجال الطوب (الطابوق).

وبعد دراسة الوقت والحركات اللازمة لرصف الطوب ، إستطاع جليبرت تخفيض عدد الحركات لوضع الطوب من 18 الى 5 . إذا قام العمال بإستخدام أسلوب جليبرت في رصف الطوب فإن الجهد والإرهاق التي قد يبذلونه سوف يقل وبالمقابل فإن إنتاجهم سوف يزيد .

ومن خلال ما قدمه تايلور وجليبرت نتوصل الى أهم مبادئ الادارة العلمية وهي :

1. التخصص الدقيق في العمل .

2. إحلل الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل .
3. إختيار العاملين وتدريبهم ، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة .
4. تعاون الادارة والعمال لتحقيق أهداف العمل .
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات .

ب - المدرسة الوظيفية Function School

ركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة أي الإهتمام بمشاكل الإدارة العليا . ومن أهم روادها هنري فايول وماكس ويبر .

1 - هنري فايول (1841-1925)

ركز Henry Fayol إهتمامه على الادارة العليا بحكم عمله وخبرته . ويعد كتابه الادارة العامة والصناعية أشهر ما كتب . إذ سعى لوضع مبادئ عالمية ظناً منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات . قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة على ست مجموعات رئيسية :

- فنية (صنع أو إنتاج) .
- تجارية (بيع وشراء) .
- مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال) .
- حماية وأمان (حماية الممتلكات والأشخاص) .
- محاسبية (تقدير التكاليف والأرباح) .
- إدارية (تخطيط وتنظيم وإعطاء الأوامر وتنسيق ورقابة) .

كما إقتراح أربعة عشر قاعدة إدارية تمثلت بالآتي :

(تقسيم العمل والتخصص) (تكافؤ السلطة والمسؤولية) (الانضباط والالتزام من قبل العاملين) (وحدة الأمر) (وحدة التوجيه " تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه ") (خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة) (تعويض العاملين بشكل عادل) (المركزية) (التسلسل الهرمي) (النظام أي وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة) (المساواة ناتجة عن العدالة واللفظ) (الاستقرار الوظيفي أي إحتياج العامل لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء عمله) (المبادرة) (الروح المعنوية وتعني التناغم والانسجام بين العاملين) .

لذلك يعد هنري فايول أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير .

2 - ماكس ويبر (1864-1920)

قام عالم الإجتماع الألماني Max Weber بوضع أنموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى بالنظام البيروقراطي . فقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً ، ويرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها البيروقراطية دوراً مهماً . عمد إلى التمييز بين السلطة والقوة كما عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية على ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة السلطة التقليدية

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الادارة بدائي وغير كفوء .

المرحلة الثانية : مرحلة السلطة الكارزمية

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتفاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثيراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الاهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسة .

المرحلة الثالثة : مرحلة السلطة القانونية

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين . وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل .

إهتم ويبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول ، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً إفتراضياً ، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما . وإنما هي نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم .

ويرى ويبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الانتاج عالياً ، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية ، فهي نظام كفوء وعقلاني ومن خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

1. تقسيم العمل والتخصص .
2. التسلسل الرئاسي ، ووضوح خطوط السلطة .
3. الجدارة في التعيين ، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون .
4. الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ، الأمر الذي يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل .
5. التوثيق وتنظيم السجلات .
6. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالاداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة .
7. الموظفون يعملون مقابل أجر ثابتة وعادلة .

وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) بالآتي :

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها .
- التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى .

- بينت أن الإدارة مهنة ، لها أصول وأسس وقواعد .
 - تحديد عناصر العملية الادارية .
 - بادرت بدراسة الوظائف والمهام ، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم .
 - أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء .
 - الكثير من أساليب الادارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية .
- أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فتتلخص بالآتي :

1. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية .
2. التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى .

إن المدرسة التقليدية نشأت لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة ، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة ، لذلك من الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة.

المحاضرة الرابعة: المدرسة السلوكية

جاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني عند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل . لذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثيرٍ من الأحيان كما هو متوقع . وركزت على مساعدة المديرين ليصبحوا أكثر كفاءة . إهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة . ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع .

ويوجد إتجاهان فكريان لهذه المدرسة :

أ- مدخل العلاقات الانسانية Human Relations Approach

شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وإبرز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته ... ومن أهم رواد المدرسة الإنسانية :

1 - ألتون مايو (1880 - 1949)

ويعد العالم Alton Mayo أحد أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ إهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين ، وقد عارض آراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والإقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج ، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية ، كما أكد على أهمية إشتراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته . لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والإهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج .

قام ألتون مايو ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927-1932) في شركة ويسترن ألكتريك في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على انتاجية العامل . وإمتدت التجارب لخمس مراحل . ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي :

1. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي ، وهي تؤثر على انتاجية الافراد .
2. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية ، وتحقيق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية (كالتقدير والإعتراف بالإنجاز والقبول من الغير) .
3. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه .
4. توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل .
5. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة .
6. يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

لقد درست Mary Parker Follet الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر ، ولا بد من التعامل مع هؤلاء الأفراد بطريقة إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة . وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات . ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية ، كما إهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة ، والتعاون والإتصال والتنسيق بين الافراد في المنظمة . وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها ، لذلك فقد وضعت مبادئ تعد الأساس للتنسيق السليم .

3 - جستر برنارد

أصدر Chester Barnard عام 1938 كتابه وظائف الرؤساء الذي عد فتحاً في الفكر التنظيمي ، أكد خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات ، وعدت نظريته للسلطة وتدفعها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة ، إذ رأى برنارد ان السلطة تتدفق من الأسفل الى الأعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية ، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين ، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض أن الشعب هو مصدر السلطات .

إن الأساس الذي إعتده برنارد هو أن الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها ، ومن ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة ، إذ ان التعاون هو أساس التنظيم وإن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون ، لهذا يتضح إن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون .

ب - مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach

استقطبت حركة العلاقات الانسانية الكثير من الانتصار على المستويين العملي والأكاديمي، وتزايدت الأصوات التي تتادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة ، وجماعات العمل من جهة أخرى . ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها ، لذلك ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل

حسن ، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه . ومن هنا ظهر المدخل السلوكي الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات. يرى أتباع هذا المدخل أن الانسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو اجتماعي . فعليه يتحتم دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته (فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل) .

يعد Douglas Magregor من أبرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل . درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وقام بالعديد من الأبحاث والدراسات التي قدم على أثرها نظرية X ونظرية Y ، إذ قدمها في كتابه (الجانب الانساني في المنظمة) عام 1960 ، فبين أن هناك فلسفتين حول طبيعة الانسان.

تفترض النظرية الأولى (X) أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية ويفضل أن يُقاد وأن العقاب وسيلة أساس للحفز وأن الرقابة الشديدة ضرورية وأن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل ، وأن الفرد يبحث عن الامان والضمان أولاً .

أما النظرية الثانية نظرية (Y) فإنها تفترض وجود الرغبة لدى الإنسان في العمل وبيدله جهده الجسمي والعقلي لذلك ، وأنه يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها ويمارس التوجيه والرقابة الذاتية ويعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية وأنه يوجد لدى الكثيرين قدرات إبداعية في العمل وأن الانسان يسعى لتوظيف امكانياته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير .

وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة السلوكية في النقاط الآتية :

1. ركزت على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية .
2. بينت أن المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية .
3. تحقيق أي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة .

4. ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقيادة والاتصالات .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل بالآتي :

1. إستخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي ، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً .
2. إهتمت بالانسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية .
3. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة ، الأمر الذي ساعد برفض بعضها من قبل المديرين .

المحاضرة الخامسة: الإتجاهات الحديثة في الإدارة

أسهمت النظريات الحديثة بمجهودات إيجابية في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين ، وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء . ومن هذه النظريات :

أ - نظرية النظام System Theory

أول من نظر للمنظمة كنظام هو جستر برنارد الذي وصف المنظمة بأنها نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة . مفهوم النظام أخذ من العلوم التطبيقية ، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة ، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً . ومدرسة النظم ترى المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة . ويشتمل على العناصر الآتية :

1. المدخلات .

2. عمليات التحويل .

3. المخرجات .

4. التغذية الراجعة .

5. البيئة الخارجية والداخلية .

لقد قدمت نظرية النظام إطاراً فكرياً للإدارات لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال :

1. عد المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة ، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .

2. التغييرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء ، لذلك يجب مراعاة لكل جوانب المنظمة .

3. يتضمن منظور النظم مفهوم التداوب (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلةً ومنفردةً . (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض .

4. تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح) .

5. تنبه المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .

ب- نظرية الإدارة بالأهداف Theory Management By Objectives

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker وهو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها ، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل . وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المنفق عليها . ومن أهم خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف ما يأتي :

1. وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له .

2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات .

3. الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة .

ويمكن تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بالآتي :

الخطوة الأولى:- تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين .

الخطوة الثانية:- توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات .

الخطوة الثالثة:- تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها .

الخطوة الرابعة:- تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .

الخطوة الخامسة:- تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .

الخطوة السادسة:- وضع خطة عمل كل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ .

الخطوة السابعة:- المراجعة الدورية للانجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين .

الخطوة الثامنة:- تقويم الانجاز في نهاية المدة المحددة المتفق عليها وهل أنها فعلاً تحققت الأهداف .

ولإنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الآتية :

1. أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة ، فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أولاً ، أي وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ثانياً . ومن دون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء ثالثاً .

2. أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكامل مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.

3. دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها . إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً . بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة .

4. كما يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز ، وان تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه ، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية .

5. عملية المشاركة في وضع الأهداف وعلى جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف .

6. التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه ، إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها .

7. التدريب ، ولأن الإدارة بالأهداف تمثل إبتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف .

8. مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة .

9. الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه إذ أنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح هنا يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها . إن رؤية المدير حول كيفية التعامل مع مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف ، فإذا كان المدير يرى بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فان احتمال أن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح كبيراً .

10. يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم ، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية ، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف ، فان عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً ، ويحسن الإتصال بالآخرين كعضو في فريق . إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يضع الثقة في الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .

ت- النظرية الموقفية Contingency Theory

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات ، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال . وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة . وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة ، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة .

ومن رواد هذه النظرية Joan Woodward الذي استطاع بأفكاره أن يلهم الباحثين إلى تنفيذ هذا الإتجاه ، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة .

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة . وتؤكد أن ما يمكن عدّه أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى . أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة .

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبّقون هذه النظرية يأخذون في الحسبان الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية . ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية . فكلما إكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة والتي يجب أخذها بعين النظر نسبةً إلى موقف معين ، فإن كفاءة الإدارة ستزداد ويكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري وبدرجة أكبر من التأكد مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواءً من الناحية العملية أم النظرية .

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس الآتية :

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة .
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ، ومع حاجات الأفراد في المنظمة .
3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات .
4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة .

ث- نظرية الإدارة اليابانية TheoryJapanese Management

الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً للنظر ، ابتكرها العالم الياباني William Ouchi ، والتي قدمها في كتاب "نظرية Z" وكننتيجة لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية .

أستحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار ، وإنعكس ذلك على العمل الإداري داخل

المنظمات على فرض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة وكان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثل .

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد . أما عناصر الإدارة اليابانية فتتمثل بالآتي :

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة ، أي الإستقرار والأمن الوظيفي ، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ، الأمر الذي كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .

2. العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يقياس الإنتاج بالجهد الجماعي وتكون المكافأة جماعية لا فردية .

3. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية ، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها .

4. الاهتمام الشامل بالأفراد ، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز ، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم ، مما يخلق أجواءً من التعاون والإحترام المتبادل بينهم ، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية .

5. عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، إذ يتم نقل الموظف من موقعه إلى آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

يمثل الوقت أحد الموارد المهمة والثرينة لأي إنسان في هذا العالم ، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، وإذا لم يحسن الإنسان استغلاله بفعالية فإنه يفقد الكثير مما يصعب تعويضه ، سواءً في عمله أو حياته الخاصة ، لأن ما مضى منه لا يعود أبداً .

وهذا يعني أن الوقت لا يمكن عزله عن حياة الإنسان الشخصية والمهنية معاً . ومن هنا تبرز أهمية الوقت ، هذا المورد الذي ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية ، والذي صار واحداً من ضمن موضوعات علم الإدارة ، وهو موضوع إدارة الوقت . وبما أن الوقت متاح للمديرين محدود ، فكيف يستطيع المديرين استخدامه بفعالية ؟ .

إن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج. وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة. فالعبرة ليست في إنفاق الوقت بل في استثماره ، مثله مثل أي رأس مال فالوقت إذا أنفق ضاع ، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا وللأجيال القادمة ، فمن الضروري على كل مدير أن يسأل نفسه السؤال الآتي : هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة ؟ قبل أن يسأل : هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة؟ إذ أن الوقت ليس هو المشكلة في حد ذاته ، ولكن المشكلة هي كيف نستثمره ، فالوقت شيء لا بد من أن نختبره ونعيشه .

ففي إدارة الوقت من الأفضل أن يكون توجه المدير نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات ، أي أن نحو الهدف أولاً ثم الإطار ثانياً ، الرؤية أولاً والطريقة ثانياً ، أي إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً ، وبذلك يبدأ المدير بوضع أولى خطواته على طريق النجاح في إدارته لوقته . إن مفتاح إدارة الوقت هو أن يستطيع المدير السيطرة عليه أو إدارته ، وإن الإستثمار الأمثل للوقت سيؤدي إلى :

1. تحقيق المنظمة لأهدافها .

2. إلتزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمة والطويلة الأمد .

3. تطوير أفضل لقدرات المديرين .

4. قلق وضغط وتوتر أقل .

إذاً من المفيد أن ننظر إلى إدارة الوقت بأنها عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، أي أنها إدارة الوقت بفعالية ، إذ ينصب الاهتمام على ما يجب أن يفعله المدير ثم السرعة في التنفيذ وليس العكس ، بمعنى أن يقضي المدير وقته في بناء العلاقات القادرة على إيجاد الاتصال الفعال مثلاً ، بدلاً من قضائه في حل المشكلات الناجمة عن سوء الاتصال وظهوره مشغولاً في أعين الجميع . وبذلك نصل إلى تحديد معنى الفاعلية في إدارة الوقت على أنها "إنجاز المدير لأهدافه الصحيحة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة".

المحاضرة السادسة: مفهوم التخطيط وأهميته

أولاً : مفهوم التخطيط

يقصد بالتخطيط التنبؤ بالمستقبل وإعداد التدابير اللازمة لمواجهة خطوات منظمة . والتخطيط هو الطريقة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف قائمة .

إن التخطيط عمل فكري إذ يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها . سواءً كانت هذه الظروف داخلية أم خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها .

وبناءً على ما سبق يعد التخطيط نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية الى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة ، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل .

ثانياً : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة ، إذ إنه المنهج العلمي لسير العمل على ضوء خطوات متتابعة تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك ، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تؤدي دوراً رئيساً وملموساً وفي هذا يقول هنري فايول (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل) ، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وإرتجالية الأمر الذي يؤدي إلى سوء استغلال الأموال ، فضلاً عن ضياع الجهود سدى .

وحصر رواد الإدارة فوائد تطبيق التخطيط السليم ونلخصها في الآتي :

أ- تحديد الأهداف : يجب تحديد الأهداف لأنها النهايات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرؤوسين الذين سوف يعملون ويعانون على تحقيقها ، ومما لا شك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها .

ب- التنبؤ بالمستقبل : إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله تعالى ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .

ت- الترابط المنطقي للقرارات : إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين ، فضلاً عن الترابط بين الأهداف الكلية للمنظمة بصفة عامة .

ث- تقويم الأداء : يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها .

ج- التنسيق : يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيس للمنظمة ، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .

ح- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة : يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية والقوى البشرية والمواد الخام والإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

خ- الرقابة المحكمة : يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير .

د- تسهيل مهمة القائد : إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه .

ذ- الرضا والارتياح النفسي للعاملين : إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة لأنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرائق لتحقيقها ، وهذا يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي.

المحاضرة السابعة: مقومات التخطيط

أ- الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد ، فإنها تسمى غايات وأهدافاً استراتيجية ، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فتسمى أهدافاً تكتيكية . وهناك عوامل من الواجب توافرها في الأهداف من أهمها ما يأتي :

1. درجة الوضوح : إذ أن وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا منها :

- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف .
- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى .
- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد .

2. القناعة بالهدف : كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه عالية .

3. الواقعية في الهدف : الواقعية في الهدف تقوم على الأسس الآتية :

- أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً .
- أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف .
- أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو حال رغبات وحاجات العاملين ، ويعمل على إشباعها .

4. التناسق والانسجام : يجب أن تكون الأهداف الموضوعية متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها .

5. مشروعية الهدف : يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد ، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها .

6. إمكانية القياس : إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له ؟ أم أن هناك انحرافات في الأداء .

وقد تخضع الأهداف للمقاييس الآتية :

- مقياس زمني : أي تحديد مدة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب .
- مقياس كمي : أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال مدة معينة .
- مقياس نوعي : أي تحديد النوعية التي يظهر عليها الأداء خلال مدة التنفيذ .

ب - التنبؤ

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود الإنسان ، وهو نتيجة لارتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت، ويعرف بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط . ومن الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ ما يأتي :

- أن يكون التنبؤ دقيقاً وواضحاً قدر الإمكان .
- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة .
- أن يكون التنبؤ مفيداً ، أي يمكن إستخدامه في حل المشكلات .
- غير مكلف ، فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها .

ت - السياسات

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل ، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف . وهناك فرق بين السياسة والهدف ، فالهدف هو ما نريد تحقيقه ، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف .

وتعد السياسات مرشداً للأفراد في تصرفاتهم داخل المنظمة ، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم .

ث - الإجراءات

هي الخطوات المكتتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها ، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام الأعمال .

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال ، فعلى سبيل المثال إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية .

ج - تدبير الوسائل والإمكانات

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس ،

فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف . ومن المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكانياتها:

- الدقة : في تحديد الاحتياجات .
- الواقعية : يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوفرة في حينها .
- تحديد المصدر : يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في تقديم احتياجات الخطة سواءً كانت احتياجات مادية أو بشرية .
- المدة الزمنية : اللازمة لوضع الخطة وتنفيذها .
- التكلفة المالية التقديرية : المترتبة على وضع الخطة وتنفيذها .
- الاستمرار : التخطيط عملية مستمرة ، ولا يكاد إنسان ينتهي من خطة ويحقق أهدافها حتى يبدأ في خطة جديدة ، وهكذا تتوالى الخطط والمشروعات في مختلف مجالات الحياة.

المحاضرة الثامنة: أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة . ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء المعايير الآتية :

أ- التخطيط بحسب تأثيره : ويشتمل على الآتي :

1. التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning : وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثله ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة .

2. التخطيط التكتيكي Tactical Planning : وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى ، ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .

3. التخطيط التشغيلي Operational Planning : وتمارسه الإدارة الوسطى والأشرافية وتأثيره متوسط المدى ، ويوضح عادةً التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار .

ب- التخطيط بحسب المدى الزمني : ويشتمل على الآتي :

1. التخطيط طويل المدى Long - range Planning : يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لمدة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ .

2. التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning : وهو التخطيط الذي يغطي مدة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .

3. التخطيط قصير المدى Short - term Planning : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها ، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها ، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به .

ت- التخطيط بحسب الوظيفة : ويشتمل على الآتي :

1. تخطيط الإنتاج Production Planning : ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج .

2. تخطيط التسويق Marketing Planning : ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع .

3. التخطيط المالي Financial Planning : ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .

4. تخطيط الموارد البشرية Human resources planning : ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة كالإحتياجات والإستقطاب والتدريب والتطوير الخ.

المحاضرة التاسعة: مفهوم التنظيم وأهميته

أولاً : مفهوم التنظيم

يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون بها وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات كذلك . والتنظيم عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .

فالتنظيم إذاً هو تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محدده الواجبات والحقوق ومن ثم ايضاً اختيار وتحديد الاشخاص الذين يقومون بها .

ثانياً : أهمية التنظيم

إن التنظيم عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف . ويمكن إبراز أهمية التنظيم من خلال الآتي:

أ- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة .

ب- يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل وإستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك .

ت- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الافراد ومجموعات العمل الأمر الذي يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .

ث- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة .

ج- يساعد على الإستفادة من الأساليب المتطورة في اداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات .

ح- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة .

خ- توزيع موارد المنظمة على وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب انجازها .

د- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

المحاضرة العاشرة: الهيكل التنظيمي وأنواع التنظيم

أولاً: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي مجموعة القواعد واللوائح التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة . فالهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة .

أي أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين . ويتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسة وهي :

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
2. التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .
3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية .

أنواع الهياكل التنظيمية

أ- الهيكل التنظيمي التنفيذي : وهو أبسط انواع الهياكل التنظيمية إذ يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى ادنى مستوى ، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسؤولاً امام مشرف أو رئيس فقط . إلا أنه مع كبر المنظمة يكون من الصعب على المدير الالمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في ادارته ، ومن ثم فلا بد من استعمال مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في اداء الوظائف الادق تخصصاً يقدمون له النصح والمشورة دون أن يكون لهم دور في ممارسة السلطة ولذلك يطلق عليهم الاستشاريون . ويتميز هذا الهيكل بسرعة اتخاذ القرارات وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم المستمر لمديرين ذوي خبرات عالية .

ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي : يهدف الهيكل الوظيفي الى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا الى أقصى تخصص وظيفي ممكن ، إذ يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الافراد في جميع الادارات الاخرى نسبةً لأدائهم للوظيفة التي يكون هو مسؤولاً عنها .

ت- الهيكل التنظيمي الاستشاري : من المعروف أن للاستشاري دوراً مهماً في تقديم الرأي والنصح علاوة على أن لديهم قوة التوصية ، ولكن ليس لهم في ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرون نسبةً للإدارات الاخرى ، وعلى الرغم من ذلك فان للاستشاري الفرصة للممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصية على الرغم من رئاسته للمسؤول الاستشاري . وغالباً

ما يلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظراً لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح وإتخاذ القرار بالنسبة لبعض الصعوبات .

ث- هياكل المصفوفة : يتم بموجبها تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات على وفق اسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية ، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود "المشاريع" التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة ، إذ يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية . وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" حيث يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من ادارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة .

ج- هياكل الفريق : وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" إذ يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات دائمة أو مؤقتة .

ح- هياكل شبكية : وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل إطار واسع من العلاقات وتمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة ، خارج حدود البلد لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين ومجهزين خارجيين . بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد ، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة ، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية .

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد ، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة . ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة ، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة ، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه ، فضلاً عن أن هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة

المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه .

خصائص الهيكل التنظيمي

إن الهدف الأساس للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة ، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي بالآتي :

أ- الاستفادة من التخصص : يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل ، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل ، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وإتفاق العمل وخفض في التكلفة .

ب- التنسيق بين أعمال المنظمة : إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والإزدواجية ، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر ، وذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه ، ومثال ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج ، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يحقق طلبات الزبائن إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة .

ت- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة : تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات ، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية ، فالهيكل التنظيمي يعطي إهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها .

ث- تحقيق الرقابة التلقائية : يقضي مبدأ التلقائية بأن لا يخضع قصدن أحدهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد ، ومثال ذلك لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات ، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة .

ج- عدم الإسراف : أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف ، إلا أنه من الضروري الاهتمام فيه ، ويعد الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات .

ح- مراعاة الظروف البيئية : تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي ، زمن ثم فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها ، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات ، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة .

ثانياً : انواع التنظيم

أ- التنظيم الرسمي

يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في اقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي ، نسبةً إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم .

ويتحقق في إطار التنظيم الرسمي ما يأتي :

1. وجود مستويات محددة للإختصاصات ، والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات ، والبت في المشكلات والإشراف والتوجيه .
2. هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي .
3. تقسيم العمل داخل المنشأة على اساس التخصصي .
4. وجود شبكة إتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنشأة مارةً بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .

5. تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح ، إذ يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .

6. إمكانية السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الاجزاء الاخرى .

7. تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته .

ب - التنظيم غير الرسمي

إذ ينظم العاملون انفسهم في شكل تجمعات من نوع آخر من التنظيم غير الرسمي والذي من مميزاته :

1. التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان .

2. أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية إذ أن عدد الاعضاء لها يتم على أساس التجمع الاختيار بين الاعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة .

3. أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل .

4. أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيمات الرسمية.

المحاضرة الحادية عشر: المركزية واللامركزية الإدارية

يتحقق توزيع السلطة الادارية في المنظمات بطريقتين ، الاولى تتمثل في المركزية والثانية اللامركزية ، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الاداري الاعلى ويتم اللجوء اليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة وتوحيد الجهة التي لها سلطة الامر ، في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية (الممثلة في المستوى الإداري الاعلى) والهيئات الأخرى غير المركزية إذ تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى .

ومع كبر حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفرأً من الإستقلال لكل فرع من فروع المنظمة . وفي واقع الامر لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزي بشكل كامل أو ترى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فكل سياسة منها مزايا وعيوب ، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من إختيار المنظمة إتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها منها :

1. حجم المنظمة : فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها ، كلما كانت حاجتها إلى إتباع سياسة اللامركزية أكثر .

2. فلسفة الإدارة : ما يرى المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيراً في اختيار المنظمة للسياسية المناسب ، فإذا ظن هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فان ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها .

3. مدى أهمية القرارات : إذا تميزت بعض القرارات بالخطورة والأهمية فان ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى اداري مركزي (مستوى الإدارة الاعلى) ، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات ادارية أقل ، ومن ثم يكون الإتجاه لإتباع اللامركزية الأكثر احتمالاً .

4. توافر الرقابة الفعالة : لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها .

ث - تفويض السلطة

يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين ، أو الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الاوامر والتوجيهات ، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى . وتستمد السلطة من مصدرين ، أحدهما رسمي وثانيها غير رسمي ، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري .

وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد اداري أن يفوض جميع سلطاته ، لأن ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد ، كما يكون بمقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك كما أن تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الاداري) من التزاماته الأصلية ، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب آثارها.

المحاضرة الثانية عشر: السلطة والمسؤولية

السلطة هي حق اصدار الاوامر إلى الاخرين ، وحق التعرف أو التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة انها تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة .

والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوره انطلاقاً من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، ومن ثم فنلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها ، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة ، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ ، وحق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم اقراره أو تعديله أو الغائه ، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي أسند من قبل إلى أحد المرؤوسين .

أما المسؤولية ، فهي إلتزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات ، طبقاً لإرادة الرئيس ، فهي اتفاق تعاقدية يتعهد الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو أجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل ، فهو مدين بأداء ما إلتزم به.

فالسلطة يمكن تفويضها ، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها ، فالمسؤولية لا تفوض ، يترتب على ممارسة السلطة صاحبها مسؤولاً ، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفي كل تنظيم جديد ، نجد تناسباً للسلطة والمسؤولية.