

العدد الخامس - يناير 2016

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

د. بركات أحمد عبدالقادر

(عضو هيئة التدريس بجامعة بنغازي - ليبيا)



التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

المخلص:

يعتبر هذا البحث بحثاً استكشافياً يهدف إلى محاولة التعرف على الواقع العملي للعملية التنظيمية في المنظمات الصناعية العامة الليبية وتحليله للوقوف على كفاءة الأساليب التنظيمية المتبعة. كما يهدف إلى تحديد أوجه القصور قياسياً بمعايير التنظيم الجيد. هذا وقد اشتمل البحث على جانبين هما الجانب النظري الذي عني بمراجعة واستقراء الأدب الإداري من خلال الكتب والدوريات ذات العلاقة. أما الجانب الآخر فهو الجانب الميداني لتجميع البيانات الأولية باتباع أسلوب المسح الشامل حيث استخدمت (استمارة الاستبيان) كأداة رئيسية خصصت لأفراد العينة من مديري الإدارات الوسطى والدنيا المصانع الثابتة لقطاع الصناعة شريطة أن يكون مقرها الرئيسي داخل نظام مدينة بنغازي. ووفق طبيعة هذا البحث فقد استخدمت النسبة المئوية كأسلوب إحصائي وصفي في تحليل البيانات الأولية. هذا وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كشفت القصور الذي تعاني منه المنظمات الصناعية الليبية محل الدراسة ويحد من أداء مهامها، كقصور هيكلها التنظيمية، وعجزها على إيجاد توازن بين الوظائف والأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة، وعدم التقيد بالوصف الوظيفي، وعدم التوافق بين حجم العمل المسند للأفراد والوقت المخصص لذلك. وعدم اتباع التسلسل الوظيفي عند إصدار القرارات والأوامر أو عند التنفيذ وعدم وضوح خطوط الاتصال وعدم فاعلية التفويض في كثير من الأحيان وعدم قدرة بعض المنظمات على الإفاء بالتزاماتها المادية والإنسانية نحو أفراد التنظيم في مواعيدها. هذا وقد أوصى البحث بتدليل هذه الصعاب من خلال إرشاد مجتمع البحث إلى الوجهة الصحية في التعامل مع تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها وحث المسؤولين على زيادة فاعليتهم في تحسين السمات الشخصية لأفراد التنظيم وتطوير ممارساتهم الإدارية، وتطوير البنية التنظيمية والإطار العام لمنظمتهم.



العدد الخامس – يناير 2016

Abstract

This research is exploratory research aims to try to identify the practice regulatory process in general industrial organizations Libyan and analyzed to determine the efficiency of the regulatory methods used. It also aims to identify shortcomings record good organization standards. This has included research on two aspects that the theoretical side Me and extrapolation of the administrative review of the literature through books and periodicals related. The other side is the side of the field to collect the raw data by following a comprehensive survey method were used (questionnaire) as a key tool allocated to members of the sample from the central department managers and lower fixed plants for the industrial sector provided that it is headquartered in the city of Benghazi system. According to the nature of this research percentage descriptive statistical method was used in the preliminary analysis of the data. This research found a set of results revealed shortcomings experienced by industrial organizations Libyan under study and limits the performance of its functions, mansions organizational structures, and their inability to find a balance between the functions and activities in the various administrative levels, and non-compliance with job description, and the mismatch between the work assigned size Individuals designated for that purpose and time. And not to follow the hierarchy when issuing decisions, orders or when the implementation and blurred the lines of communication and the ineffectiveness of the mandate often and the inability of some organizations to Alavae material and humanitarian obligations towards the members of the organization in a timely manner. This has been recommended Search overcoming these difficulties through the guidance of the research community to health destination in dealing with these problems and find solutions to them and urged officials to increase their effectiveness in improving the personal characteristics of the members of the organization and the development of administrative practices, and the development of the organizational structure and the general framework of their organizations.

العدد الخامس - يناير 2016

مقدمة

إن ما تشهده الساحة الدولية خلال العقود الماضية من تسارع لكبرى المنظمات نحو استخدام وتطوير المفاهيم الإدارية وتسخيرها لتحقيق استمرارها ونموها، هو أمر يتطلب البحث والتمحيص فيما إذا كانت منظماتنا تعمل من خلال آلية تأخذ في الاعتبار هذه المفاهيم وتحرص على تطبيقها، وبما يكفل ترتيباً لمواردها بطرق تمكن أنشطتها من توظيف هذه الموارد توظيفاً اقتصادياً تكلفه ووقتاً وجهداً ، لتسهم في تحقيق أهدافها التي لا يمكن أن يكتب لها النجاح إلا بإقرار عمليات تنظيمية فعالة، ترشد استغلال مواردها وتوظيفها التوظيف الصحيح من خلال تحديد أنشطتها وترتيبها وتنسيقها بشكل متجانس وتقسيمها وتوزيعها توزيعاً متكاملًا ، ثم تأتي على ربط هذه النشاطات بخطوط اتصال تحقق علاقات عملية فعالة ذات صلة وثيقة بهذه الأنشطة التنظيمية¹.

إن إغفال هذه المسؤولية الصعبة أو إهمالها يجعل من منطقتنا سوقاً يعج بالمنظمات العالمية، التي تعجل بانتهاء دورة حياة منظماتنا واحدة تلو الأخرى . فالتأكيدات المستمرة على أهمية التنظيم الإداري في خضم المستجدات البيئية والتطور التكنولوجي تضع هذه الوظيفة الهامة كأحد أهم أولويات التنفيذ لدى المدير من خلال معرفة وفهم جوانبها المختلفة حيث يمكن تنفيذ الخطط من خلال تنظيم تتداخل فيه الاختصاصات أو تتضارب فيه السلطات وتميع في المسؤوليات ، أو تختلط فيه العلاقات ويضيع فيه التعاون وروح الفريق ، أو يهمل فيه التنسيق بين أفراد التنظيم وأنشطته المختلفة ، أو تطرح فيه جانباً مبادئ التنظيم التي تمثل وسائل الإرشاد الهامة لتفعيل الأداء من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين طرق العمل. فالتنظيم هو أمر حتمي لكي تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها المتمثلة بأفضل المخرجات التنظيمية.

مشكلة البحث :

إن الدور البارز الذي يختص به التنظيم في تحقيق أهداف المنظمات بأحسن الوسائل وأقل التكاليف ، يظهر جلياً في مواكبته المستمرة للتجديد والتغيير وفقاً للأحداث والمستجدات في الظروف المحيطة لأي منظمة، فهو الأسلوب العلمي المسئول عن تحديد الأنشطة التي يجب ممارستها ، وضرورة تجميعها في وحدات ذات علاقات مشتركة ومتجانسة ، ومن ثم تحديد المسؤوليات ، والسلطات المترتبة عنها واللازمة لها . كما أنه يختص بتحديد خطوط الاتصال بينهما بما يكفل إنجاز ما تقوم به من نشاطات².

لذلك فإن ما تظهره المنظمات المعاصرة من اهتمام الدراسة العلمية التنظيمية هو أمر طبيعي تؤكد حاجاتها الملحة لإيجاد آلية فاعلة لتنظيم جهود الأفراد والجماعات لخلق تعاون فعال تستهدف

1 عبد الرحمن بن أحمد هيجان (1976) ، التعليم التنظيمي : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (37) ، العدد (4) ، ص ص : 675-706 .

2 علي محمد حسين (1964) ، تكوين المشروعات الخاصة وتنظيمها وإدارتها ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ص:125 .

العدد الخامس - يناير 2016

من خلاله التبسيط في الإجراءات والتحسين لطرق العمل ، والحد من ضياع الوقت والجهد والتكلفة لبلوغ الأهداف المنشودة .

وعلى الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت التنظيم كوسيلة فعالة تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف إلا أن هذه الدراسات قد أجمعت على أن هناك مشكلات تنظيمية في جل المنظمات التي تناولتها وفي بيئاتها المختلفة.

هذا وقد أشارت التقارير السنوية الصادرة عن الأجهزة المختصة بالإشراف والمتابعة لسير العمل في المنظمات الليبية لتغيير جهاز الرقابة (1996م) وتقدير أمانة اللجنة الشعبية للصناعات والمعادن خلال الفترة من (1996م) حتى (2002م) بأن هناك العديد من المنظمات الصناعية الليبية التي تعاني الكثير من المشكلات التنظيمية كتدني مستوى الوعي التنظيمي لدى المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية ، والإهمال المتعمد ، وعدم الاكتراث لمتطلبات التنظيم الإداري التي من أهمها إعداد الهياكل التنظيمية في موعدها، بالإضافة إلى عدم الاستقرار الإداري.

إن هذه المعطيات هي دلائل تؤكد معاناة العملية التنظيمية في المنظمات الصناعية الليبية والتي يمكن طرحها في شكل تساؤل حول ما إذا كانت العمليات التنظيمية في المنظمات الصناعية الليبية ترقى إلى مستوى الأسلوب العلمي للتنظيم .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الأسس العلمية لعملية التنظيم والاطلاع على الواقع العملي لها في المنظمات الصناعية العامة الليبية بمدينة بنغازي وتحليله للوقوف على مدى استخدام الأساليب العلمية للتنظيم . وذلك من خلال دراسة البناء التنظيمي في هذه المنظمات وتحليل مكوناته وتفسيحاته بغرض محاولة تحديد جوانب الضعف التي تعاني منها العملية التنظيمية لإمكانية معالجتها والوصول إلى بعض المقترحات العملية التي من شأنها الإسهام في تحسين العملية التنظيمية بهذه المؤسسات الصناعية .

أهمية البحث :

إن هذا البحث هو إضافة للأبحاث والدراسات التي تناولت وظيفة التنظيم خصوصاً تلك المتعلقة بالقطاع الصناعي في ليبيا من خلال ما قد يسهم به في إظهار الواقع التنظيمي في المنظمات الصناعية العامة الليبية ومعرفة الإمكانيات المتاحة التي توفرها إدارتها والأساليب التنظيمية المنبثقة عن ممارستها لاختصاصاتها في ظل الظروف والمتغيرات المختلفة خلال الفترات السابقة .

كما أن لهذا البحث أهمية مباشرة من خلال نتائجه وتوصياته التي سيسهم بها في تصحيح العمليات التنظيمية في المنظمات محل الدراسة والتي من شأنها تذليل الصعاب للاستفادة من مواردها وإمكانياتها المتاحة بكفاءة وفعالية أكبر . كما أنه من جانب آخر يعتبر مصدر معلوماتي هام تحتاج إليه منظماتها الصناعية لما يحويه من مؤشرات حول حقيقة واقعها التنظيمي . أما آخر ما قد يسهم به هذا البحث تكمن في قدرته على تحفيز الدارسين والبحاث لتناول الموضوعات التنظيمية المختلفة باعتباره مجالاً جديداً من مجالات دراسة التنظيم الإداري .

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس – يناير 2016

منهج البحث :

يعتبر هذا البحث دراسة استكشافية استطلاعية تعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي للوقوف على واقع العملية التنظيمية في بعض المؤسسات الصناعية الليبية قياساً بما تشير إليه الأسس العلمية للتنظيم وما توصلت إليه الدراسات المتخصصة حول هذا الموضوع .

هذا وقد تم الاعتماد على استمارة استبائية اشتملت على العديد من الأسئلة قسمت إلى جزئين حيث تناول الأول فيها الأسئلة العامة التي تظهر الخصائص الخاصة التي تعكس الصفات الشخصية كالعمر والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة السابقة والتدريب لمجتمع البحث ، في حين تناول الجزء الثاني الأسئلة الخاصة التي تظهر واقع التنظيم الإداري بالمنظمات الصناعية محل الدراسة وقد تم تقسيمها إلى أربعة حقول تناول الحقل الأول منها النواحي العامة للتنظيم الإداري ، وتناول الحقل الثاني البناء التنظيمي ، وتناول الحقل الثالث الأسئلة الخاصة بالسلطة والمسؤولية وأخيراً تناول الحقل الرابع العلاقات التنظيمية.

هذا وقد تناول البحث المحاور التالية :

أولاً – المحور النظري ويشمل :-

1. الأسس العلمية للتنظيم الإداري .
2. أصول وأساليب التنظيم الإداري .
3. مؤشرات حول التنظيم الإداري في المنظمات الصناعية .

ثانياً – المحور التطبيقي ويشمل :-

1. أسلوب جمع وتحليل البيانات
2. استقراء واقع التنظيم الإداري بالمنظمات الصناعية الليبية .

ثالثاً – النتائج والتوصيات

العدد الخامس - يناير 2016

الدراسات السابقة :

إن رجوع الباحث إلى المصادر المكتبية المتوفرة، قد كشف عن وجود كم ليس بالقليل فيما يتعلق بالدراسات النظرية في مجال التنظيم. إلا أن هذه المصادر لم تكشف إلا عن اليسير من الدراسات التي تناولت الجانب الميداني لهذا الجانب حسب علم الباحث، حيث اختار منها ما يلي :

1- دراسة السليمان (1983م)³ : حيث ركز فيها الباحث على مبدأ تفويض السلطة كظاهرة تستدعي البحث، متناولا مشكلة عدم الاهتمام بهذا المبدأ وما قد يترتب عليه من أضرار كضعف الأداء والإحباط بسبب عيوب تركيز السلطة.

هذا وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز مبدأ التفويض كمطلب هام لأداء العمل وانتظامه بشكل سريع وفعال.

2- دراسة هاشم (1987م)⁴ : التي تناولت التنظيم وطرق العمل من الجانب التطبيقي. فقد أجريت الدراسة الميدانية على قطاع الأعمال الكويتي مستهدفة إمكانية الوقوف على الأوضاع والظروف التي تشكل المناخ التنظيمي السائد في القطاع وتحليل نتائجها، والتعرف على مدى ارتباط المناخ السائد الذي تعكسه توفر الوحدات والأجهزة المتخصصة للتنظيم، بطرق العمل في منظمات قطاع الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ السائد وطرق العمل.

3- دراسة العوامل (1992م)⁵ : التي تناولت واقع التنظيم وأنشطة في المؤسسات الأردنية كذلك تحليل ومقارنة واقع المشكلات التنظيمية والأساليب المتبعة في علاجها. هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين فاعلية التنظيم من خلال إيجاد وحدات مختصة في المؤسسات العامة والخاصة بالتنظيم كوظيفة محورية.

4- دراسة بوخريص (1993م)⁶ : وهي دراسة محلية تناولت واقع ممارسة مديري إدارات الانتاج لوظائفهم المتخصصة وقامت بدراسة أثر ذلك على أداء إدارة الانتاج وأهداف المنظمات الصناعية. هذا وقد خلصت الدراسة إلى أن من أهم أسباب عدم تحقيق القطاع الصناعي في ليبيا لأهدافه هو عدم الاهتمام الكافي بوظيفة التنظيم من قبل الإدارات العليا.

5- دراسة العوامل (1995م)⁷ : تناولت هذه الدراسة التخطيط التنظيمي في المؤسسات الأردنية حيث استهدفت تحليل واقع التخطيط التنظيمي في هذه المؤسسات بقصد المقارنة بين القطاعين

3 فخري جاسم السليمان، (1983)، التفويض نحو أسس ممارسة جديدة لما يجب أن يكون في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (7) العدد (4)، ص ص: 3-5.

4 زكي محمود هاشم، (1987)، وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة العامة، العدد (55)، ص ص: 61-106.

5 نائل عبدالحفيظ العوامل، (1992)، وظيفة التنظيم والأساليب في المؤسسات الأردنية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والتجارة، مجلد (5)، ص ص: 25-65.

6 أوريده سليمان بوخريص، (1993)، دراسة واقع ممارسة مديري إدارات الانتاج لوظائفهم التخصصية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة قاريونس.

7 نائل عبدالحفيظ العوامل، (1995)، واقع التخطيط التنظيمي في المؤسسات الأردنية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والتجارة، مجلد (8)، ص ص: 111-149.

العدد الخامس – يناير 2016

العام والخاص للوقوف على نواحي القصور والمشكلات في هذا المجال وسبل مواجهتها وتعزيز فاعلية التخطيط التنظيمي في المؤسسات الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تباين في الأساليب المتبعة في التخطيط التنظيمي بهذه المؤسسات وأوصت بضرورة تحديد أساليب فعالة وممارستها في هذه المؤسسات مع توفير العوامل المساعدة.

6- دراسة عمران (1996م)⁸ : وهي دراسة محلية تناولت المعوقات الأساسية التي تعتبر من سبل ممارسة العملية التنظيمية السليمة في الشركات الخدمية الليبية ودورها في عرقلة الممارسات التنظيمية السليمة. هذا وقد أفضت هذه الدراسة إلى نتائج من بينها إبراز العراقيل التي تعيق التنظيمية في هذه الشركات والمتمثلة في التشريعات السارية، ونقص الكفاءات الإدارية والفنية المتخصصة وانخفاض درجة وعي المسؤولين والنقص في التسهيلات والامكانيات المادية والمالية وعدم الاستقرار الإداري.

7- دراسة الدوري (2000م)⁹ : التي تناولت الأزمة التنظيمية، حيث سلطت الضوء على مختلف جوانب الأزمة في ضوء مدخلات الفكر الإداري والمنهج التنظيمي لتحديد أسبابها وأساليب علاجها.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم العوامل المسببة للأزمة التنظيمية منها ما هو متصل بالبيئة الخارجية كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ومنها ما هو متصل بالبيئة الداخلية كالعوامل الإدارية والتنظيمية المتمثلة في تعاضن الاهداف والمصالح وضعف المهارات القيادية وسوء الإدارة التي من أبرزها عدم تناسب الصلاحيات الممنوحة مع المسؤوليات بالإضافة إلى نقص المواد وتدني مستويات الأداء وضعف السياسات الإدارية.

إن جميع هذه الدراسات السابقة على الرغم من أنها قد تمت في بيئات مختلفة إلا أنها قد اجتمعت على أهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز استقرارها ونموها، وأن المشاكل والعوائق هي إفرازات للأوضاع والظروف التي تشكل طبيعة المناخ التنظيمي السائد. مما يتوجب وجود أجهزة متخصصة للتنظيم وإيجاد طرق عمل مناسبة قادرة على تفعيل الجهود التنظيمية وتوفير المناخ التنظيمي للعمل.

الجزء الأول : المحور النظري للدراسة :

1. الأسس العلمية للتنظيم الإداري :

إن التأكيدات المستمرة لأهمية التنظيم الإداري في خضم المستجدات البيئية والتطور التكنولوجي تضع هذه الوظيفة الهامة كأحد أهم أولويات التنفيذ لدى المدير من خلال معرفة وفهم جوانبها ، فلا يمكن تنفيذ الخطط من خلال تنظيم سيء تتداخل فيه الاختصاصات أو تتضارب فيه السلطات وتميع

⁸ المهدي المبروك عثمان ،(1996)، معوقات ممارسة العملية التنظيمية في الشركات الخدمية العامة الليبية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة قاريونس ،

⁹⁹ زكريا مطلق الدوري ،(2000)، الأزمة التنظيمية ، مفهومها - أسبابها - معالجتها ، مجلة الدراسات العليا ، طرابلس ، المجلد (8) ، ص ص : 104-120 .

العدد الخامس - يناير 2016

فيه المسؤوليات أو تختلط فيه العلاقات ويضيع فيه التعاون وروح الفريق أو يهمل فيه التنسيق بين أفراد التنظيم ونشاطاته ، أو تطرح فيه مبادئ التنظيم جانباً. فهي وسائل إرشادية يقتدي بها لتفعيل الأداء ، كما أن لها أهمية توجيهية معيارية لمختلف الوظائف في شتى المستويات الإدارية .

مفهوم التنظيم الإداري :

إن معظم الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة لم تفعل وظيفة التنظيم أو تدمجها مع غيرها، كما هو الحال مع بعض الوظائف الإدارية الأخرى ، فعلى الرغم من التعريفات الواردة من جهابذة الفكر الإداري التي تحمل من المفاهيم ما تعدد منها وما اختلف فيما تتعلق بوظائف الإدارة ، إلا أنها تكاد تجمع على أن التنظيم هو وظيفة أساسية ووسيلة فعالة تسهم في إنجاز الأهداف المنشودة. هذا وقد حملت معظم التعريفات الكثير من النقاط التي تجمع على أن التنظيم الإداري هو النشاط الذي يحدد المهام الواجب القيام بها، وتجميعها في وحدات عمل يمكن أدائها من قبل أفراد مختارين تحدد لهم المسؤوليات والسلطات وطرق أداء هذه الأعمال ، كما تحدد الإجراءات التي تضمن تدفق هذه النشاطات وترسم خطوط الاتصال بينها ، وبعث روح العمل الجماعي بين هؤلاء الأفراد من خلال علاقات إيجابية تحقق إنجاز أهداف محددة .

إن التنظيم هو الوسيلة لتنسيق الجهود المشتركة التي يمكن استخدامها أو استغلالها من خلال مرحلتين هما :

- مرحلة ميكانيكية تعرف بـ (تصميم الهيكل التنظيمي)، وهي تستهدف تشكيل المناصب الإدارية وتحديد العلاقات بينها .
- مرحلة ديناميكية ، تستهدف تحديد الأفراد الملائمين لشغل المناصب الإدارية التي شملها الهيكل التنظيمي.

فالتنظيم الإداري هو الوسيلة أو الأداة التي تستخدم لتحقيق غاية محددة. ففي المرحلة الأولى التي تخلق الإدارة فيها التنظيم، وتحديداً عند تصميم الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا، فإن التنظيم يكون أداة من أدواتها. إلا أن استخدام هذه الأداة من قبل الإدارات التنفيذية تجعل من التنظيم أحد الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف معينة¹⁰.

هذا بالإضافة إلى أن التنظيم عندما يستخدم كمصطلح إداري يكون مرتبطاً بالجهد الجماعي المنظم خصوصاً عندما يكون عبء العمل المطلوب تنفيذه متجاوزاً لقدرة الشخص الواحد .

ومن الجدير بالذكر هنا أن نشير أن كلمة (التنظيم) تستعمل للدلالة عن معنيين هما: أسم وفعل . فالاسم في العادة يكون اسماً معنوياً يقصد به منشأة أو مؤسسة أو جهاز يضم مجموعة من الأفراد، وهي تتشكل في إدارات وأقسام كما يتم وتقسيمها في وحدات وظيفية تقيم علاقات السلطة وتتضح فيها خطوط الاتصال ، وذلك لبلوغ الأهداف¹¹.

¹⁰ سيد محمود الهواري ، (1973)، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص 262.
¹¹ عبدالباري الدرة وآخرون ، (1994)، الإدارة الحديثة : المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، ص:167.

العدد الخامس - يناير 2016

وتأسيساً على ما سبق ذكره يخلص الباحث إلى أن التنظيم الإداري هو نشاط إبداعي شمولي ، لعمل تصميمي مسئول ذو تأثير فاعل واقتصادي على أداء المستويات التنفيذية في المنظمة وأدائها، كما يمكن تشكيله حسب نوعية نشاط المنظمة وظروفها، لتوظيف مواردها المتاحة توظيفاً سليماً بالإضافة إلى اتسامه بالحركية والتحديث التي قد تفرضها بيئتها من مستجدات شريطة أن تتماشى مع واقعها ويعبر عنه

أهمية التنظيم الإداري :

إن معظم الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة تؤكد أن هذا العصر قد شهد تفهقراً للاتجاه القديم الذي تبنى فكرة معاملة الفرد كآله وبناء التنظيمات على أسس مادية بحتة. وفي المقابل زاد الاهتمام بالدراسات التي تؤكد حاجة الإنسان للعمل الجماعي ، وتأثره بسلوكهم وقيمهم الاجتماعية ، كما تفتق هذا الفكر الجديد على نظريات عكفت على دراسة طبيعة الإنسان الاجتماعية والنفسية والحضارية .

أن أهمية التنظيم الإداري تزداد بزيادة عدد العمليات التي تحتاج إلى نشاطات متنوعة وأعداد كبيرة من العاملين ، مما يزيد من فرص تجذر المشاكل الإدارية في هذه المنظمات وتعقدها، فالحاجة إلى التنظيم هي حاجة ملحة ودائمة ، حيث لا يمكن تصور تخطيط دونما تنظيم يكمله ، فهو المرحلة التكميلية للعمل التصميمي الإبداعي ، كما أنه المرحلة الأولية للعمل التنفيذي. كما لا يمكن تصور تنفيذ برامج العمل دونما جهود عملية تشكل إمكانيات المنظمة ، وتنسيق جهود أفرادها وترتب مواردها المادية ، وتنتشر الوعي التنظيمي بين أجهزتها التنفيذية على مختلف مستوياتها وذلك للوقوف على مقاصد الواجبات والأوامر وإمكانية القيام بها ، وعلى حقيقة الأهداف وإمكانية تنفيذها ، وعلى الواقع الحالي للتنظيم وكيفية معاشته ، كما أن نشر الوعي التنظيمي بين أفراد التنظيم يمكنهم من الإلمام التام بكل جوانب وظائفهم ، ويسهل توحيد جهودهم لأداء المهام المناط بهم بكفاءة واقتدار .

بهذا المعنى تتجلى أهمية التنظيم في إدارة المنظمات المختلفة ، فهو الأداة التي تسعى لتحقيق ما يلي¹² :-

1. زيادة الفاعلية الإدارية : فالتنظيم الإداري يمنع تداخل الاختصاصات وتعارضها ويقلل من درجة النزاعات والاحتكاك عن طريق توزيع الأعمال والوظائف على الأشخاص القادرين على أدائها ، وتوجيه جهودهم واهتماماتهم نحو الأدوار المحددة لهم مما يكفل القضاء على الازدواجية في العمل .
2. التوظيف الأمثل للإمكانيات : فالتنظيم يحد من إهدار الطاقات البشرية والموارد المادية للمنظمة من خلال التخصيص وتوضيح أهداف الموارد البشرية والمادية للمنظمة من خلال التخصيص وتوضيح أهداف الوحدات الإدارية ، ورسم مهامها وتحديد طرق أداء عملها.
3. تحقيق التوازنات بين الأنشطة والتطلع إلى النمو : فالتنظيم يركز على تقسيم العمل بين الإدارات بشكل متوازن ، مع توفير حاجتها من الموارد بما يتفق مع أهمية كل منها ، مما يسهم حتماً في نموها واتساعها شريطة ألا يتعدى الإطار العام للتنظيم .

12 محمد مختار عثمان ، (1991)، مبادئ علم الإدارة العامة ، جامعة قاريونس ، بنغازي ، ص:111 .

العدد الخامس - يناير 2016

4. توفير المرونة : وذلك عن طريق الاستجابة للتغيرات التي تطرأ سواء في بيئة التنظيم الخارجية ، أو في التكنولوجيا المستخدمة .
5. تحقيق التكامل والاستقرار بين أفراد التنظيم : فالتنظيم يهدف إلى تحقيق الانسجام التام بين أفراد التنظيم أثناء تأديتهم للعمل ، الذي يشترط تناسبها مع إمكانياتهم والسلطة المخولة لهم¹³.
6. تنمية الكوادر الإدارية : وذلك عن طريق أدائها لأنشطة إدارية متعددة تكسبها مهارات عديدة.
7. سهولة الاتصال : فالتنظيم يهدف الى تسهيل الاتصالات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة من خلال تنظيم علاقاتها بعضها ببعض وتوضيح خطوط الاتصال الرسمي بينها¹⁴.
8. المساهمة في تلبية حاجات المجتمع : فالتنظيم الجيد يسهم في تحقيق الأهداف التي تمثل في الغالب حاجات ورغبات مختلف شرائح المجتمع¹⁵.

خصائص التنظيم الإداري الفعال :

إن النظريات والدراسات التي أنجزت خلال مسيرة الفكر التنظيمي قد أظهرت حقيقة عدم وجود تنظيم مثالي يمكن تطبيقه في جميع المنظمات . فما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لغيرها ، كما أن التنظيم الذي يلاءم ظروف منظمة ما في وقت ما ، قد لا يلاءم تطبيقه نفس المنظمة في وقت آخر تتغير فيه ظروفها ، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود تنظيم جيد قادر على تحقيق أهدافه التي بعث من أجلها . فالقدرة على التنظيم أو ما يعرف بفعالية التنظيم ، هي ظاهرة مركبة ومستمرة تتأثر بمتغيرات عدة تحدد درجة كفاءته ، مما ينبغي مراعاتها لبناء تنظيم جيد يتم وانطباقه على المنظمة ومتكيفاً مع منافعها التنظيمية وما يفرضه من مستجدات . كما أن توفر المرونة الكامنة في الهيكل التنظيمي وقدرته على الحركة ، هي من خصائص التنظيم الجيد وقدرته على التشكيل حسب الظروف والمستجدات التي تحدثها المتغيرات البيئية للمنظمة¹⁶ .

إن إتباع الأساليب العلمية للتنظيم هي التي تضمن تبسيط إجراءات العمل ، وتحسين طرقه للحد من هدر الوقت والجهد ، وإظهار التنظيم أكثر واقعية وحيوية . كما أن من خصائص التنظيم الجيد ضرورة توفر الوعي التنظيمي لدى أفراد التنظيم لتضمن تصرفاً مسؤولاً للفرد في المنظمة نحو ما يطلب منه من واجبات ، وحرصه على تحملها وتنفيذها ، وهو أمر يحتاج إلى جهود مكثفه ، وبرامج متواصلة من قبل الإدارة لتوعية الفرد وتأهيله .

2. أصول وأساليب التنظيم الإداري :

إن حقيقة نجاح أي تنظيم يعزى إلى مدى اقترانه بالمبادئ الإدارية ومدى استرشاده بها ، على الرغم من أن مسألة النجاح هي مسألة نسبية لوجود مستوى أفضل دائماً تسعى له أي منظمة . إلا أن إتباع القواعد والإرشادات يجنب التنظيم الأزواجية في إجراءات العمل ، ويحول دون حدوث أي احتكاك بين أفرادها ، كما أن توضيح طرق العمل يحد من إهدار الوقت والجهد ويبسطه ، فالأصول العلمية للتنظيم الإداري تظهر المنظمة أكثر واقعية وحيوية وتمنحها القدرة على مواكبة التطور ،

13 عبد الجليل آدم المنصوري ، محمود محمد المنصوري ، (1989)، أولويات الإدارة ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، مصراتة ، ص:8 .

14 محمد مختار عثمان ، مرجع سابق ، ص : 112 .

15 سيد محمود الهواري ، مرجع سابق ، ص : 264 .

16 علي عبد المجيد عبدة ، (1971)، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مطابع مجد العرب ، القاهرة ، ص : 458-462 .

العدد الخامس - يناير 2016

وتحقيق الأهداف المرجوه . كما أن للتنظيم عدة اعتبارات يجب أن تراعيها إدارة المنظمة عند قيامها بالعملية التنظيمية والتي من أهمها معرفة أسس التنظيم الإداري التي يجب أن يكون عليها الهيكل التنظيمي ، فقد يبنى على أساس المنظمة وحدة واحدة ، أو قد تتعدد وحداتها ، مما يتطلب معرفة عددها ، ومدى استقلاليتها عن بعضها . وبالتالي يجب معرفة أنواع التنظيم وتحديد أنسب أشكاله ، التي تتفق مع إمكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة ، وتهيئ لها تفاعلات إيجابية تؤدي إلى تحقيق أهدافها¹⁷ .

هذا وقد يأخذ التنظيم أحد نوعيه أو كلاهما وهما التنظيم الرسمي الذي يصمم حوله البناء التنظيمي وتحدده القوانين واللوائح وهو ما يتصف غالباً بالاستقرار والاستمرارية ، معتمداً على التخصص وتوزيع الأدوار التي تقرها هذه القوانين أو تفسرها . وللتنظيم الرسمي عدة أشكال يتم التفضيل بينها حسب طبيعة نشاط المنظمات وحجمها ، والتي من أهمها التنظيم التنفيذي الذي تظهر فيه المستويات الإدارية وقد أخذت شكلاً هرمياً يوضح تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل . كذلك هناك الشكل التنفيذي الاستشاري ، الذي تدرج فيه السلطة التنفيذية . وأخيراً قد يأخذ الهيكل التنظيمي شكل التنظيم الوظيفي الذي يظهر توافقاً بين الشكلين السابقين ، حيث يركز على مبدأ تقسيم العمل ، الذي يساهم في الوصول إلى الأهداف بسهولة ويسر . إن هذه الأشكال التنظيمية هي المصدر الرئيسي لتصميم الهياكل التنظيمية كما يمكن الجمع بينها . ويبقى هنا أن نشير إلى أن اللجان أيضاً هي شكل من الأشكال التي يتم بها الاتصال الرسمي بين الأفراد أثناء العمل ، وتظهر بالإضافة إلى العلاقات الرسمية ، نمطاً مغايراً من العلاقات التي تدرج تحت النوع الثاني من التنظيم الذي يعرف بالتنظيم غير الرسمي حيث تسمى هذه العلاقات بالعلاقات غير الرسمية التي تقوم على العلاقات الشخصية . فالتنظيم غير الرسمي هو النوع الثاني من التنظيم ، الذي يقوم على هذا النمط من العلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم ، التي تظهر أثناء ممارستهم لاختصاصاتهم اليومية . كما أن هذا النوع قد ينشأ بطريقة عفوية ، ولا يأخذ شكلاً رسمياً تدعمه قرارات ولوائح تنظيمية كما هو الحال في التنظيم الرسمي¹⁸ .

إن دور العلاقات التنظيمية سواء الرسمية منها أو غير الرسمية في ترابط أجزاء التنظيم وتماسكها، يسهل من أداء التنظيم لمهامه التي تكمل البناء التنظيمي ، وتستوجب وجود مثل هذه العلاقات الواضحة التي تساهم في تنفيذ العمل من خلال جهود منسقة . فوضوح العلاقات التنظيمية يعتبر عاملاً مهماً في الحد من الاحتكاك والتضارب والتداخل بين الاختصاصات خصوصاً تلك التي تظهر بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية، والتي قد تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها . إلا أن وضوح العلاقات التنظيمية لا يتأتى إلا بتحديد دقيق للسلطة والمسئولية التي تؤدي ممارستها المسؤولة إلى تحقيق الأهداف المنشودة . إلا أن تحديد السلطة التي تكفل تحقيق هذه المهام ، وتعكس الوضعية الكاملة للأعمال الرسمية وغير الرسمية ، وتوضح المراكز الوظيفية وخطوط السلطة وانسيابها ، وتعكس العلاقات التنظيمية بين المستويات المختلفة ، تتطلب ضرورة وضعها في قالب تخطيطي يرسم خريطة توضيحية لهذا البناء التنظيمي الذي تم تصميمه ، كما تتطلب وضع دليل تنظيمي يحوي المعلومات الضرورية عن المنظمة التي يحتاجها الأفراد داخل المنظمة أو خارجها .

17 عبدالعالي درة ، مرجع سابق ، ص ص : 212-204 .

18 حمدي فواد علي ، (1981)، التنظيم والإدارة الحديثة ، دار النهضة العربية ، ص72.

العدد الخامس - يناير 2016

هذا بالإضافة إلى أن الخرائط التنظيمية تعتبر مرحلة متقدمة في عملية تصميم الهيكل التنظيمي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا للمنظمة ، وهي الشكل أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والوظائف الداخلية في المنظمة ، التي تقوم بالأعمال والأنشطة ، وتتخذ القرارات وتقوم بتنفيذها ، إلا أنها لا توضح بدقة شكل السلطة المتعلقة بكل منصب. حيث إن رسم شكلاً توضيحياً للأوضاع الإدارية، والعلاقات التي تتم بين أنشطتها إجمالاً وبطريقة سليمة، يعكس صورة حقيقة لهذه الأنشطة، ويعبر تعبيراً دقيقاً عن كيفية الاتصالات وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية. لذلك فإنه من الضروري كحاجة ملحة إلى توفر كتيبات تساعد في توضيح المسؤوليات والعلاقات ، وطبيعة المهام ومواقع الوظائف ووصفها وصفاً كاملاً . فالدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يحتوي على بيانات تفصيلية في الشكل ، إلا أنها تتفق في تضمنها لبعض النقاط التي من أهمها التطرق إلى الأهداف والسياسات العامة ، وأساليب العمل ، وإجراءاته ، والمصطلحات التقنية المستخدمة في العمل ، والوصف الكامل لكل وظيفة¹⁹ .

ورغم أن أهمية الخرائط التنظيمية التي تتجلى في ما توضحه من خلال التسلسل الرئاسي ، وتدفق الأمر ما إذا كان للمرؤوس أكثر من الرئيس . وأن نطاق الإشراف لا يزال في الحدود السليمة ، وأن عدد المستويات الإدارية لا مغالاة فيه ولا تغيير ، كما لا توجد وحدات يمكن الاستغناء عنها أو دمجها وأن السلطات والمسؤوليات تم تحديدها وفقاً لمبادئ التنظيم ، إلا أن دقة هذه البيانات التي تشير إليها هذه الخرائط التنظيمية لا تكتمل إلا من خلال الدليل التنظيمي الملحق بها .

مؤشرات حول التنظيم الإداري بالمنظمات الليبية :

إن تبشير هذا القرن قد رسمت تدافع دول العالم الثالث ، وفي طليعتها بلادنا الحبيبة نحو كسر طوق التخلف الذي ما فتأت تفرضه معظم الدول المتقدمة على الموارد والتقنيات والعقول ، والأخذ بأسباب التنمية في شتى المجالات . كما أن التوجهات التنموية لهذه الدول عموماً والمجتمع الليبي خصوصاً قد أبرزت أهمية التنظيم الإداري في تحقيق التوازن بين الجهد البشري الذي يعتبر أهم أركان التنمية ، والموارد المتاحة التي تعتبر مادة هذه التنمية ومدخلها . إلا أن التنظيم كأحد الوظائف الإدارية ليس في منأى عن المجتمع ولا يمكن عزله عنه . فمصدر أهميته ينبع من تفاعله داخل المجتمع ، ومدى ارتباطه به عضويًا ووظيفيًا ، فالتنظيم الإداري يتفاعل بشكل مباشر مع النظم والمفاهيم السائدة في المجتمع ، فأيديولوجيات المجتمع تؤثر تأثيراً بالغاً على بناء الهيكل وعلى الدور الوظيفي للإدارة ، وهو ما يعكسه التنظيم الإداري الحالي في ليبيا . حيث يركز على أسس فكرية وفلسفية مختلفة عن الفكر الرأسمالي ، مما أستوجب إحداث تغييرات جوهرية في البنية الهيكلية والوظيفية للجهاز الإداري . ومن الجدير بالذكر أن هذا الفكر الذي عاشته الدولة الليبية قبل ثورة 17 فبراير قد أحدث انقلاباً وتغيراً جذرياً في مختلف المجالات الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية في ليبيا ، أرتكزت على أسس ومفاهيم فكرية جديدة تعتبر نقطة تحول لما سبقها . فالتنظيم الإداري قبلها قد مارس أوضاعاً رأسمالية ، رسمت هيكل الدولة فظهرت منها أساليب الإدارة البيروقراطية وركزت على مبدأ المركزية الإدارية الذي من خلاله فرضت الدولة سيطرتها الكاملة على النظام في

19 سيد محمود الهواري ، مرجع سابق ، ص ص : 191-192.

العدد الخامس – يناير 2016

ليبيا ، سواء على الصعيدين السياسي أو الإداري . ومن جهة أخرى فإن التنظيم الإداري في ليبيا إبان العقود الأربعة السابقة قد مر بمرحلتين هما مرحلة الإدارة الانتقالية ومرحلة الإدارة الشعبية .

فالمرحلة الأولى تعد بداية التحولات الجذرية في التنظيم الإداري ، حيث ارتكزت على أسس فكرية وفلسفية أحدثت تغييرات جذرية في وظيفة وهيكلية الجهاز الإداري . حيث شهد الجهاز الإداري فيها تطوراً في البنية الهيكلية عرفت بمرحلة اللامركزية النسبية ، والتي تم الإبقاء على الجهاز الإداري القائم في السابق ، مع إدخال إصلاحات اتجهت به نحو اللامركزية الإدارية التي حكمت أداء هذا الجهاز . ثم أعقبتها الفترة الثانية التي استهدفت الجهاز الإداري القائم ، ليصبح جهازاً شعبياً يتمشى مع فلسفة السلطة الشعبية . لذلك كانت العقود الأربعة الماضية هي إعادة نظر بالكامل للبنية الإدارية من خلال إحلال نظام اللامركزية الإدارية . فالتغيير كان نتيجة حتمية لفلسفة الفكر الجديد وترسيخه .

إن هذه التوجهات التنظيمية في تلك العقود الماضية ، على الرغم من أنها توجهات نحو اللامركزية ، إلا أنها مثقلة بالعديد من المؤشرات الدالة على المشاكل التي تواجهها القطاعات المختلفة، ومن بينها القطاع الصناعي . فهذه المشاكل قد وقفت عائقاً نحو تطور الجهاز الإداري وعرقلت مسيرته التنظيمية . ويعزى أسباب هذه المشاكل التي طرحت في العديد من الدراسات التي تناولت الوظائف الإدارية في المنظمات الليبية ، إلى الممارسات الإدارية غير الناضجة من قبل بعض المسؤولين الإداريين لهذه المنظمات ، ممن لا يعون المشاكل المترتبة عن قرارات تقتقر للدراسات العلمية الكافية ، وتصاغ بعيداً عن التخطيط التنظيمي والتحليل المستمر لأسباب هذه المشاكل ، وهو ما نوهت إليه بعض الدراسات المحلية ، ومنها الدراسة التي قدمها (د. عبدالجليل المنصوري) بغرض الوصول إلى المشاكل التي يواجهها القطاع الصناعي في ليبيا . والدراسة التي قام بها (د. أبو بكر مصطفى بعيرة) حول الخصائص والمميزات التي يتسم بها المدير الليبي . أيضاً من بين هذه الدراسات كانت هناك دراسة (جمال نصر الطيب) حول معرفة أسباب تدني معدلات الإنتاج في القطاع الصناعي في ليبيا . التي أشارت إلى أن من بين هذه الأسباب هو عدم كفاءة القائمين على الوحدات الإنتاجية . وقد أرجعت ذلك إلى أسباب عدة كان من بينها عدم الاهتمام الكافي بالتنظيم العلمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية الليبية .

هذا وقد أشارت بعض التقارير السنوية الصادرة عن بعض الأجهزة المختصة بالإشراف والمتابعة لسير العمل في المنظمات الليبية ، إلى وجود بعض المشاكل والعراقيل التي من شأنها إعاقة العمل الإنتاجي في هذه المنظمات – نذكر من بينها تقرير الرقابة الشعبية لعام 1996 م ، الذي أشار صراحة إلى وجود مشاكل تنظيمية عدة جاء في مستهلها تدني مستوى الوعي التنظيمي لدى العديد من أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية ، وما يلاحظ عنهم من إهمال وعدم اكتراث لمتطلبات التنظيم الإداري ، مما كان له انعكاساته السلبية على البناء التنظيمي في هذه المنظمات أدت إلى تأخر إعداد هياكلها التنظيمية .

كما أشارت التقارير السنوية لأمانة اللجنة الشعبية العامة للصناعات والمعادن خلال الفترة من 1996 وحتى 1999 م ، بأن هناك العديد من المنظمات الصناعية التي تعاني من مشكلة عدم الاستقرار الإداري ، وبناء على هذه المؤشرات التي تعتبر أسباباً كافية لعدم قدرة القطاع الصناعي

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

في ليبيا على تحقيق أهدافه التنظيمية بالكيفية المرصية كما أنها دلائل أكيدة على وجود الكثير من المشاكل الحقيقية التي تعاني منها منظماتنا الصناعية .

إن التنظيم الإداري خلال تلك الحقبة قد أظهر مأخذ كثيرة من بينها أنه تنظيم غير متكامل على مستوى القمة كما أنه متطبع بأسلوب التنظيم الإداري المركزي الحكومي ، حيث تمارس فيه الرقابة من قبل السلطة المركزية على اللجان خصوصاً عند اعتماد نتائج التصعيد أو عند حل أو إسقاط عضويتها أو إيقافها عن العمل

ثانياً : المحور التطبيقي :

1. أسلوب جمع وتحليل البيانات :

بعد تحديد مشكلة البحث وصياغة أهدافه والاستعانة بالدراسات والبحوث التطبيقية لتوضيح الجوانب النظرية منه وصياغة الإطار العلمي بشكل واضح يعالج موضوع البحث . فقد اعتمدت استمارة استبتيانية لجمع وتحليل البيانات من خلال التأكيد النسبي على وجود علاقات بين الواقع التنظيمي والمقاييس العلمية للتنظيم حيث تم تسليط الضوء على هذا الواقع التنظيمي من خلال استقراء شريحة مستهدفة من مستخدمي بعض الشركات الصناعية العامة الليبية تمثل القائمين على الإدارات الوسطى والدنيا وذلك بعد استلام ردودهم على الأسئلة التي شملتها صحائف الاستبيان الموزعة عليهم من خلال مكاتب الشؤون الإدارية بهذه الشركات التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي والبالغ عددها (7) شركات ، تمثل ما نسبته (21.2 %) من مجمل المنظمات الصناعية العامة الليبية . وهي شركة الأسمنت الليبية ، والشركة العامة للأنابيب ، والشركة العامة للأسلاك الكهربائية ، والشركة العامة للمنسوجات والملابس وشركة المطاحن الوطنية والشركة العامة للمشروبات ، والشركة الوطنية العامة للصناعات الغذائية نظراً لأن هذه العينة البالغ عددها (196) مديراً من الإدارات الوسطى والدنيا تمثل مجتمع البحث باعتبار أن الأوضاع الإدارية في المؤسسات الليبية بصورة عامة تعتبر متماثلة وذلك لخضوعها لنفس القوانين والوائح ، وأن ظروفها البيئية تعتبر واحدة . كما أن كبر حجم هذا المجتمع وانتشاره في رقعة جغرافية مترامية الأطراف يجعل إمكانية إجراء المسح الشامل غير ممكن بالنسبة لظروف هذه الدراسة . هذا وتم اختيار 154 مديراً استناداً إلى الجدول Knegcie & Morgan واستخدام أسلوب المعاينة الطباقية النسبية . إلا أن الردود على استمارات الاستبيان لم تتجاوز (124) استمارة تضمنت (35) سؤالاً استهدفت محاولة الوقوف على واقع التنظيم الإداري لهذه المنظمات وتحقيقاً لهذا الغرض فقد وضعت هذه الأسئلة المختارة بعناية ، لتوضيح المعوقات التنظيمية إن وجدت ، وقدرت الجهاز الإداري القائم على قيادة أعضائها، وتوجيههم لتحقيق الأهداف . كما توضح ظروف ممارسة هذه الشريحة لوظائفها من الناحية التنظيمية، ومدى ما تبديه إدارتها العليا من تجاوب نحوها ، بالإضافة إلى معرفة حدود اختصاصاتها من سلطات ومسؤوليات وأثرها على أدائها الوظيفي ومن ثم فإن تبويب هذه الأسئلة والردود عليها بغرض تحليلها ويشمل النواحي العامة للتنظيم ، والتعرف على واقع البناء التنظيمي لهذه المنظمات ، والوقوف على واقع الممارسات الإدارية للسلطات والمسؤوليات الوظيفية ، وأخيراً التعرف على درجة التعاون القائم بين أعضاء الجهاز الإداري ونوع العلاقات التي تربطهم .

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

لقد أوضحت البيانات المجمعة من ردود المستقصى منهم على أسئلة صحيفة الاستبيان التي تم توزيعها ، الكيفية المتبعة سواء في التصاميم أو الأساليب أو الممارسات الإدارية ، كما تلك التي تتعلق بخصائص أفراد التنظيم ومعرفة صفاتهم الديموغرافية التي يمتازون بها كالعمر والمؤهل والتخصص وغيرها والتي تعتبر مؤشرات هامة عن مدى ما توليه الإدارات العليا من اهتمام لمديري إداراتها ، أيضاً ما يتعلق بالنواحي العامة التي توضح مدى انتماء أفراد التنظيم لمنظمتهم ، وتمكن من معرفة درجة التكامل بين الأهداف الرئيسية والفرعية . كما يمكن الاستدلال منها على الأساليب المتبعة في العملية التنظيمية ، ومدى مواكبة هذه التنظيمات للتقدم التكنولوجي في المجالين الإنتاجي والخدمي أو ما يتعلق بالبناء التنظيمي لتوضيح واقعه ومدى ملائمته لظروف المنظمة وطبيعة عملها ، والوقوف على مدى التزامها بالمبادئ التنظيمية والتفكير بها عند تصميم هيكلها التنظيمية ، إضافة إلى ما تظهره هذه الهياكل من مرونة في مواجهة التعديل والتحديث الذي تفرضه المستجدات . هذا وقد أوضحت ردود المستقصى منهم أيضاً ما يتعلق بالسلطة والمسؤولية التي تستهدف إمكانية التعرف على واقع ممارسة أفراد التنظيم لمهامهم الوظيفية وحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم . أو ما يتعلق بالعلاقات التنظيمية التي تستهدف إمكانية التعرف على درجة التعاون القائم بين المنظمة والمجتمع من جهة ، وبين إداراتها المختلفة من جهة أخرى ، بالإضافة على التعرف على الأساليب التنظيمية المتبعة في تسيير العمل وأثر ذلك على سلوك أفراد التنظيم .

2. استقراء واقع التنظيم الإداري بالمنظمات الصناعية الليبية :

لقد حرص البحث على أن تشمل صحيفة الاستبيان جملة من الأسئلة توضح الواقع العملي الذي يعكس مدى الاهتمام الذي تملية الإدارات العليا بالشركات الصناعية محل الدراسة بمديري الإدارات الوسطى والدنيا ممن لهم تأثير مباشر وفعال على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف بشكل سلبي أو ايجابي قد يعيق أو يدفع المبحوثين عند ممارسة المهام الوظيفية .

حيث يرى الباحث من جانب آخر أن تحديد خصائص مجتمع البحث ذو دور مهم في التعرف على تلك الايجابيات والسلبيات التي تدفع أو تعيق ممارساتهم لمهامهم الوظيفية . ويعتبر العمر ، والمؤهل العلمي ، والتخصص ، والخبرة ، والتدريب من أهم هذه الخصائص التي تقصى عنها الباحث من خلال الأسئلة المطروحة في صحيفة الاستبيان والتي تستهدف في الطليعة محاولة الوقوف على واقع التنظيم الإداري بالمنظمات محل الدراسة . كذلك كانت الأسئلة المطروحة على المستقصى منهم تعكس ظروف ممارستهم لوظائفهم من الجانب التنظيمي ، ومدى ما تبديه إداراتهم العليا من تجاوب نحوهم ومعرفة حدود اختصاصاتهم من سلطات ومسؤوليات ومدى أثرها على أدائهم الوظيفي ، وما إذا كانت هناك معوقات تنظيمية قد تحد من قدراتهم كجهاز إداري على قيادة أعضائه وتوجيههم لتحقيق الأهداف . وأخيرا التعرف على درجة التعاون القائم بين الجهاز الإداري وبين بيئة المنظمات الخارجية .

لقد تناول هذا القسم دراسة مستفيضة شملت مختلف الجوانب من خصائص أفراد العينة ، والنواحي العامة للتنظيم الإداري ، والبناء التنظيمي ، والسلطة والمسؤوليات التي يمارسها كل مدير ضمن اختصاصاته الوظيفية، وأخيرا العلاقات التنظيمية كأداة تعكس حقيقة نشاطات المنظمات وترسم أطرها التنظيمية القادرة على النهوض بمسؤولياتها .

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

لقد أظهر هذا البحث العديد من المشكلات التنظيمية التي أشارت إليها البيانات والمعلومات المتحصل عليها والتي تعتبر من أهم نتائج هذه التحليلات التي تمت .

3. النتائج والتوصيات :-

إن محاولة دراسة البناء التنظيمي في المنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي هي للوصول إلى النتائج والتوصيات التي يأمل الباحث من خلالها المساهمة في معالجة المشاكل التي تعاني منها العملية التنظيمية في تلك المنظمات وتحسين أوضاعها والتي يمكن استعراضها على النحو التالي :-

أولاً : النتائج المتعلقة بخصائص المديرين :-

لقد أظهر البحث مجموعة من النتائج المتعلقة بخصائص المديرين والتي من أهمها ، أن مدراء الإدارات الوسطى والدنيا في المنظمات الصناعية العامة الليبية هم في الغالب دون العقد الخامس من العمر وذو مؤهلات جامعية في مجال العلوم الهندسية والتقنية ، وخبرات طويلة في مجال التخصص كما أن منهم من تحصل على دورات تدريبية في الداخل والخارج . إن هذه المؤشرات هي مؤشرات إيجابية تظهر قدرة المدير الليبي على الوصول للوظائف العليا في مدة قياسية ، مما يتيح له فرصة الأداء القيادي من خلال تكوين علاقات أكثر نجاحاً مع أعضاء التنظيم نظراً لتقارب مراحل العمل . ورغم أن هؤلاء المدراء من حملة المؤهلات الجامعية إلا أن التخصصات الإدارية لا تحظى منها إلا باليسير ، مما يشير إلى إغفال الإدارات العليا في هذه المنظمات لدور الإدارة والتنظيم في رفع كفاءة الأداء ، إضافة إلى أن التحليلات قد خلصت إلى أن هذه المنظمات الصناعية تعاني من نقص في كوادرها الإدارية المتخصصة القادرة على تحمل الأعباء الوظيفية إدارة وتنظيماً.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالنواحي العامة للتنظيم الإداري :

إن دراسة النواحي العامة للتنظيم هي التي تسهم في تشكل البنية التنظيمية وتحيط بها ، كما أنها تمثل بعداً سلوكياً للوظيفة والنشاط ، وتدفع أفراد التنظيم للخلق والإبداع . فقد أوضحت البنود التي تم استعراضها في الجدول رقم (1) بعض النتائج الهامة كشعور معظم المدراء في هذه المنظمات بالفخر والانتماء لمنظماتهم ، حيث يظهر الجدول أن 92% من المدراء يشعرون بالفخر والانتماء مما يظهر الشعور بالطمأنينة والرضا عن العمل لديهم ، والتي قد تكون أحد روافد العلاقات الطيبة مع الزملاء ، إلا أن الشعور الذي يحمله هؤلاء القلة من المدراء هو شعور محبط له انعكاسات سلبية على المنظمات قد يعرقل مسيرتها الإنتاجية . هذا وقد أرجعت أسباب ذلك إلى سوء الأساليب الإدارية المستخدمة ، وتداخل الاختصاصات وعجز خطوط الاتصال عن أداء دورها داخل وخارج المنظمات . بالإضافة إلى الوضع المادي السيئ لهذه المنظمات ، وعدم قيام الإدارات بعقد اجتماعات تقابلية بصورة منتظمة ومتسمة . مما يؤكد بأن أفراد التنظيم يعانون من قلة الوعي التنظيمي ، أيضاً يظهر

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

الجدول أن التكامل والتوافق هي الصفة السائدة بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية في هذه المنظمات .

ومن جانب آخر يوضح الجدول أن إشباع الحاجات لدى أفراد التنظيم تتقدم الحاجات العامة، وذلك لعدة أسباب أهمها ما يتعلق بسلوك الإدارة نحو أفراد التنظيم خصوصاً إظهار الفوارق في التعامل مع أعضاء المجموعة الواحدة فيما يتعلق بالترقيات والمكافآت أو عند توقيع الجزاء . كما أن عائد الفرد المتدني مقابل جهده هو مؤشر آخر لهذه الأسباب .

ويوضح الجدول أن (66%) من المبحوثين يؤكدون على توافق الزمن المخصص للعمل مع الواجب الوظيفي اليومي . إلا أنه فالمقابل هناك من يرى عكس ذلك ، وقد أرجعوا أسبابه إلى وجود تراكمات سابقة للعمل خصوصاً تلك التي تظهر عند نهاية كل سنة مالية ، كما أن طبيعة الأعمال خصوصاً الفنية ، أو التي تتطلب اتصالات خارجية أو لجان المشروعات قد تستوجب الحرص والدقة مما يطيل مدة العمل فيها . هذا بالإضافة إلى تداخل العمل بين الإدارات المختلفة ومساعدة البعض من ذوي الخبرات المتواضعة لإنهاء أعمالهم.

وأخيراً يظهر الجدول أن (56.6%) من الأفراد قد أكدوا عدم أتسام الإدارة وبالجدية في تطبيق اللوائح أحياناً وعدم إظهار صرامة في توقيع العقاب على المتقاعسين والمخالفين . وقد كانت ردود المبحوثين عن أسباب ذلك قد شملت تفشي بعض الظواهر والسلوكيات الهدامة في هذه الأجهزة والتي من أهمها المحاباة والوساطة والعلاقات الشخصية على حساب المصلحة العامة . وجعل معظم أفراد التنظيم باللوائح النافذة وبالتالي عدم التقيد بها كذلك عدم تطبيق اللوائح والتمادي في إتاحة الفرص للمخالفين وعدم إحالتهم للمجالس التأديبية .

جدول رقم (1)

النواحي العامة الفنية والإنسانية لدى مديري

الإدارات الوسطى والدنيا في المنظمات الصناعية محل الدراسة

م	الفقرة	العدد	النسبة
1	الشعور بالفخر والانتماء	114	91.9%
2	تكامل الأهداف الرئيسية والفرعية	104	83.8%
3	العمل وسيلة لتحقيق أغراض شخصية	112	90.3%
4	أساليب العمل المتبعة هي التي وراء تدني الأداء وظهور الفاقد	88	70.9%
5	عدم مواكبة التقدم التكنولوجي إنتاجياً وخدمياً	40	32.2%
6	الإدارة تتسم بالحزم مع المتقاعسين	54	43.5%

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالبنية التنظيمية :

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

لقد تم تناول هذا الجانب بشيء من التوسع المتبصر للأسئلة المختارة لتطرق مختلف جوانبها كتناول معظم المبادئ التنظيمية المتعلقة بالهيكلية والتي نستعرض بنودها في الجدول رقم (2) الذي يشير إلى أن (89%) تقريباً من المبحوثين ، قد أكدوا وجود هيكل تنظيمي يشمل جميع الأنشطة المفترض وجودها ، وتنفق مع واقع الوحدات الإدارية في مختلف المستويات .

كما يشير إلى أن (79%) منهم قد أكدوا تبصرهم الكافي لأدوار رؤسائهم وما يقومون به من أعمال. ويؤكدون في المقابل على قدرتهم على أداء معظم هذه الأعمال التي لا يرون فيها أي تميز ولا تحتاج منهم إلى أي مهارات إضافية . وهذا يعتبر مؤشر جيد نحو نجاح الإدارات العليا في إعداد الصف الثاني من قيادتها . ويوضح الجدول أن (77.5%) من الأفراد يؤكدون على وجود توافق ملحوظ بين القدرات والخبرات من جهة، وبين ما صمم لها من أدوار وأنشطة من جهة أخرى . مما يدل على أن البناء التنظيمي قد صمم حول المهام والأنشطة وليس حول الأفراد . إلا أن الجدول قد بين أن مبدأ اختيار الشخص المناسب لم يلقي الاهتمام المطلوب ، مع إغفال واضح لشروط شغل الوظيفة التي جاء ذكرها في الوصف الوظيفي . مما يظهر ضعفاً في التنظيم وقصوراً في تركيبته يعزى أسبابها إلى نقص الكفاءات الإدارية ، والولاء للمصالح الشخصية والقبلية وإتاحة الفرص غير المنصفة ، والفوضى الإدارية التي تعاني منها بعض المنظمات في غياب التنسيق وضعف الرقابة على تنفيذ اللوائح والتقييد بالتعليمات . كذلك تفرد القيادات الإدارية بالقرار الإداري الذي يشوبه في الغالب الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية .

أيضاً يشير الجدول رقم (2) إلى أن (43.5%) من ردود المستقصى منهم تؤكد على عدم وضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة أو وصفها وصفاً دقيقاً . وهو مؤشر واضح على عدم قدرة الإدارة العليا على تفسير المهام والتعريف بها ، أو توضيح العلاقات التنظيمية التي تربط نشاطاتها بعضها ببعض .

ويبين الجدول كذلك أن (24%) تقريباً من الردود تؤكد على حقيقة وجود قرارات فوقية وأوامر صادرة من بعض القيادات تلزم بأداء أعمال تتصف بالجانبية والتهميش قد تستند لمصادر غير سليمة كالعلاقات الخاصة والشخصية والارتباطات سواء من داخل وخارج المنظمة . كما يوضح أيضاً أن (45%) من ردود المبحوثين تؤكد على عدم مرونة التنظيمات القائمة في تعاملها مع الظروف والمستجدات البيئية والتكنولوجية وإمكانية التأقلم معها .

جدول رقم (2)

واقع البناء التنظيمي في المنظمات الصناعية العامة الليبية محل الدراسة

م	الحالة	نعم		لا	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	وجود هيكل تنظيمي معمول به	110	88.7%	14	11.3%
2	شمول الهيكل على جميع الأنشطة والوظائف التي يفترض وجودها	94	75.8%	30	24.2%
3	اتفاق الهيكل التنظيمي مع واقع الإدارات	78	62.9%	46	37.1%
4	عدم القدرة على أداء أعمال رئيسه المتميزة	26	20.9%	98	79.1%

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

5	عدم تناسب العمل مع القدرات والخبرة	28	%22.5	96	%77.5
6	تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	42	%33.8	82	%66.2
7	توافق العمل مع الزمن المخصص له	82	%66.1	42	%33.9
8	تكليف بعض اللجان بمهام ليست ملحة	76	%61.2	48	%38.8
9	الافتقار للوصف والتوصيف الوظيفي	54	%43.5	70	%56.5
10	إلزام الإدارة العليا موظفيها بأداء أعمال ثانوية	30	%24.1	94	%75.9
11	الهيكل التنظيمي الحالي يتصف بعدم المرونة والقدرة على التأقلم مع المستجدات البيئية والتكنولوجية	56	%45.1	68	%54.9

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسلطة والمسؤولية :

لقد تم تناول هذه الناحية من خلال مجموعة من الأسئلة المختارة بعناية والكفيلة بتغطية مادتها والتي يستعرضها الجدول رقم (3) في مجموعة من البنود أبرزت تحليلاتها بعض النتائج منها أن المديرين يتمتعون بالسلطة الكافية ، والإلمام التام بمسؤولياتهم وهو ما يشير إليه الجدول، حيث أن (88.7%) من المبحوثين جاءت ردودهم مؤكدة على إلمامهم بمسؤولياتهم ومعرفتهم الكاملة لحدود سلطاتهم التي يستخدمونها . كما يؤكدون على منحهم السلطة الكافية لتحمل هذه المسؤوليات ، وحرص إدارتهم على التقيد بمبدأ التفويض ، لخلق توازناً بين الأعباء . إلا أنه في المقابل يشير إلى أن (11.3%) من الردود تؤكد على عدم التقيد بهذا المبدأ نظراً لانخفاض درجة الوعي لدى مسئوليتها ، وإساءة استخدام السلطة من قبل الرؤساء ، ونقص الكفاءات الإدارية والفنية المتخصصة ، وعدم الاعتداد بالوصف الوظيفي .

جدول رقم (3)

مؤشرات عن الواقع الفعلي لممارسة مديري الإدارات الوسطى
والدنيا لسلطاتهم ومسؤولياتهم في المنظمات الصناعية محل الدراسة

م	البند	نعم		لا	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	معرفة المدراء لحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم بدقة	110	%88.7	14	%11.3
2	منح السلطة الكافية لتحمل المسؤولية	78	%62.9	46	%37.1
3	تفويض جزء من السلطات إلى المرؤوسين	110	%88.7	14	%11.3
4	مراجعة الرؤساء قبل العمل	102	%82.2	22	%17.8
5	مراجعة المرؤوسين قبل التنفيذ	86	%69.3	38	%30.7
6	إعادة النظر في أداء المرؤوسين لأعمالهم غالباً	100	%80.6	24	%19.4
7	الإشراف على العمل يتم من خلال الأساسيات لا الجزئيات	120	%96.7	4	%3.3
8	مراجعة أكثر من رئيس عند التنفيذ	38	%30.6	86	%69.4

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

9	صدور قرارات متضاربة من أكثر من جهة أحياناً	82	%66.1	42	%33.9
10	العمل بمبدأ تفويض السلطة	72	%58.1	52	%41.9

كما يوضح الجدول أن (82.2%) من الردود تؤكد مراجعتها لرؤسائها قبل البدء في العمل . وأن (69.3%) منهم هم فقط الذين يقومون بمتابعة رؤوسهم أثناء العمل دون التدخل في تفاصيل العمل وجزئياته، حيث تختص هذه المتابعة بالأساسيات والثوابت فقط لواجبات الوظيفية . هذا كما يشير الجدول إلى أن (30.6%) من ردود المبحوثين قد أكدت على ضرورة مراجعة أكثر من مسئول عند تنفيذ بعض الأوامر والتعليمات مما يؤكد عدم وضوح الاختصاصات ، والتداخل بين الوظائف المختلفة ، التي تعكس وجود خلل في تطبيق الوصف الوظيفي في غياب التنسيق بين الأنشطة والوظائف الإدارية . ويشير الجدول في هذا الصدد إلى صدور بعض الأوامر والتعليمات المتضاربة من أكثر من جهة لأداء وظائف محددة.

وهو ما يعكس أن التسلسل الوظيفي وتتابع المراكز المختصة بتنفيذ الأوامر لا تحظى بأي احترام من قبل أعضاء التنظيم في الغالب . كما يعكس وجود ازدواج وظيفي في تبعية الأنشطة والوظائف لأكثر من جهة عمل ، وقصور اللوائح الإدارية المعمول بها في هذه المنظمات .

خامساً : النتائج المتعلقة بالعلاقات التنظيمية :

لقد تم تبويب الردود المتعلقة بالعلاقات التنظيمية وعرض تحليل نتائجها على شكل بنود احتواها الجدول رقم (4) ، حيث أظهرت تباعاً أن هناك (85.4%) من الردود قد أكدت على إفاء المنظمات بالتزاماتها الاجتماعية والإنسانية اتجاه المجتمع والمنتجين بما يخدم أهدافها ويحقق لها فرص الاستقرار والنمو .

ويشير الجدول إلى أن (75.8%) من المبحوثين قد أكدت ردودهم على إيجابية العلاقات التي تربط الرئيس بمؤوسيه ، وأنها علاقات يسودها التفاهم والنقاش الهادف والصريح مما قد يضيف روحاً من الصداقة والزمالة على جماعات العمل في المنظمة .

إلا أنه في المقابل هناك (24.2%) منهم لهم رأي مغاير تماماً في ذلك ، مما يتطلب دراسة أسباب ذلك .

كما يوضح الجدول أن (79%) من الردود تؤكد على دور العلاقات غير الرسمية المباشرة في صنع القرار الإداري ، وتأثيرها على سلوك الرئيس وتصرفاته مع رؤوسيه . إضافة إلى تأثيرها على العلاقات الأفقية في المستوى الإداري الواحد .

كذلك فإن الجدول قد أظهر أن (72.5%) من ردود المبحوثين تؤكد على أن العمل الجماعي يتم بروح الفريق في منظماتنا الصناعية ، وأن الأعمال تنجز غالباً من خلال تعاون أفراد المجموعة الواحدة ، إلا أنه في المقابل هناك (27.5%) ممن يناهضون هذا الاعتقاد ، وهم ممن قد تتكون لديهم ردود فعل سلبية تتطلب دراسة مبكرة لكي لا تتحول إلى معارضة للتنظيم القائم .

جدول رقم (4)

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

العلاقات التنظيمية في المنظمات الصناعية الليبية

م	البند	نعم		لا	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	أداء الإدارة العليا بمسؤولياتها الاجتماعية والإنسانية تجاه المجتمع وأفراد التنظيم	106	%85.4	18	%14.6
2	العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يطغى عليها جو الصداقه والنقاش الصريح	94	%75.8	30	%24.2
3	تأثير العلاقات غير الرسمية على تصرفات الرئيس وقراراته	98	%79	26	%21
4	أداء العمل الجماعي يتم بروح الفريق	90	%72.5	34	%27.5
5	تفشي ظاهرة الغياب والتأخير وترك مقر العمل بين أعضاء التنظيم أثناء الدوام الرسمي	86	%69.4	38	%30.6
6	هناك تنقلات غير مدروسة لأفراد التنظيم تتم بين الإدارات	62	%50	62	%50
7	للساواة أهمية كبيرة في بقاء الفرد وتقديمه الوظيفي	102	%82.2	22	%17.8
8	الرغبة في العمل والاستمرار فيه	90	%72.5	34	%27.5

هذا كما يشير الجدول إلى بعض الظواهر السلبية التي تفتشت داخل هذه التنظيمات كالغياب ، والتأخير ، وترك مقر العمل أثناء الدوام وكثرة التنقلات والتغيرات بين الأفراد والتي تشير إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات ، وعدم تطابقها للواقع الفعلي المعاش من قبل الفرد فيحرمه من الاستقرار وظيفياً . أيضاً يشير الجدول إلى أن (82%) من ردود المبحوثين قد أكدت استفحال الوساطة والمحسوبية كظاهرة هدامة داخل المنظمات ، وهيمنتها على مصير الفرد وتقديمه الوظيفي. كما أنها من خلال نزعتها السلبية قد تحكمت في قنوات كثيرة لدى القيادات الإدارية فهي فتحركها بواعز قبلي أو شخصي أو في اتجاه مجاملات أو ارتباطات خاصة .

مما سبق يتضح أن البيانات التي استعرضت الواقع التنظيمي في المؤسسات الليبية محل الدراسة ، يمكن حوصلة نتائجها فيما يأتي :

1. نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة في المؤسسات الليبية .
2. الشعور بالإحباط والعجز لدى بعض أفراد التنظيم نتيجة لقصور أساليب العمل المتبعة .
3. عدم نزاهة الإجراءات وتعقدها عند تنفيذ العمل خصوصاً تلك المتعلقة بالنقل والترقية والمكافأة وتوقيع الجزاء .
4. عدم قدرة بعض المنظمات على الإيفاء بالتزاماتها المادية في مواعيدها كسداد مرتبات مستخدميها .
5. قصور المنظمات الصناعية الليبية عن أداء مهامها التنظيمية خصوصاً تلك المتعلقة بقدرة هياكلها التنظيمية على مواكبة مستجدات التغيير .
6. عدم القدرة على خلق توازن بين الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة .

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

7. عدم التقيد بالوصف والتوصيف الوظيفي التي يظهره سوء توزيع الوظائف وعدم مراعاة التخصصات ، وعدم استعداد الموظف لمتطلبات الوظيفة .
8. التدخل بين الوحدات الإدارية في غياب التنسيق بسبب عدم وضوح الاختصاصات الوظيفية
9. عد وضوح خطوط السلطة التي يظهرها عدم احترام التسلسل الوظيفي عند إصدار الأوامر أو عند تنفيذ التعليمات .
- 10 عدم فعالية التفويض في كثير من جوانبه العملية ، نظراً لعدم قدرة المفوض أو المفوض له على فهم سلطاته أو تحديد أوجه استخداماتها تحديداً صحيحاً .

إن هذه النتائج السلبية التي توصل إليها البحث تعتبر مصدراً للمتطلعين إلى مزيد من الدراسات البحثية في هذا المجال ، كما أنه ركيزة لإصدار توصيات إرشادية تساهم في تصحيح مسار المؤسسات الليبية وكيفية التعامل مع مشاكلها المختلفة وإيجاد الحلول الناجحة لها .

توصيات البحث :

استناداً إلى ما توصل إليه هذا البحث من نتائج مؤكده قد عكست في مجملها الظروف الحالية لمجتمع الدراسة والممارسات الإدارية على مختلف المستويات وتأثيرها على كفاءة الأداء باعتبارها أن هذه النتائج هي مادة حية من وجهة نظر الباحث يمكن صياغتها في شكل توصيات قد تساهم في التغلب على ما أظهره هذا البحث من معوقات وتعمل على تطوير البرامج التنموية في ليبيا .

هذا وقد أعتمد الباحث مخاطبة الإدارة العليا لزيادة فاعليتها في تحسين السمات الشخصية لأفراد التنظيمية وتطوير مهاراتهم وممارساتهم الإدارية ، كذلك تحسين الإطار العام لمنظمتهم وتطوير بنيتها التنظيمية . وقد اعتمد الباحث تبويب هذه التوصيات وفقاً لموضوعات البحث على النحو التالي :-

أولاً : تحسين خصائص مديري الإدارات وتطوير ممارساتهم الإدارية

يرى الباحث أن تحسين خصائص مديري الإدارات وتطوير ممارساتهم الإدارية يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي :-

- أ. رفع مستوى الكفاءات الإدارية مادياً ومعنوياً ، والتقيد بالوصف والتوصيف الوظيفي وزيادة فرص ترشيحهم لتقلد المناصب الإدارية التي تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم ، والدفع بذوي التخصصات الإدارية والتنظيمية للوظائف القيادية القادرة على تحسين الأداء واستحداث الأساليب التنظيمية الفعالة .
- ب. تكثيف الدورات التدريبية لأفراد التنظيم وزيادة الاهتمام بالتدريب المتخصص لرفع كفاءة الأداء الإداري والفني ، وإظهار أنشطة المنظمة أكثر جاهزية أمام الظروف والمستجدات
- ت. زيادة الوعي بين أفراد التنظيم من خلال إلقاء المحاضرات وعقد الاجتماعات والندوات المتتالية وتقديم البرامج التثقيفية وتوفير الكتب والأبحاث المتخصصة التي تزيد من تفهم أفراد التنظيم لظروف المنظمة ومعايشة واقعها وكيفية القيام بأدوارهم ووظائفهم بصورة أفضل ، وزيادة وعيهم لأهمية العمليات الرقابية والإشرافية المستمرة .

التنظيم الإداري في المؤسسات الصناعية الليبية بين النظرية والتطبيق

العدد الخامس - يناير 2016

- ث. زيادة تنسيق جهود أفراد التنظيم بالكيفية التي تحقق تكاملها وتدعم ترابطها وتوجيهها من خلال علاقات قائمة على أساس المصالح المشتركة للفرد والمنظمة نحو تحقيق الأهداف .
- ج. محاربة الظواهر الهدامة التي تفشت في مجتمع الدراسة ، وتبعث في أفرادها عدم الرضا الوظيفي وعلى رأسها الوساطة والمحسوبية . وذلك من خلال التحليل والدراسة وإيجاد الحلول المرضية .
- ح. تكثيف الجهود لخلق مصادر تمويل متجددة ، لتوفير مستلزمات التشغيل ومتطلبات العمل ، وسداد المرتبات في مواعيدها ، وتفعيل دور الحوافز والمكافآت التشجيعية لتحسين واقع العملية الإنتاجية وتجديد النشاط .

ثانياً : تحسين الإطار العام للمنظمة وتطوير بنيتها التنظيمية من خلال ما يلي :

- أ. إتباع الأساليب العلمية للتنظيم ، سواء المتعلقة بالهيكل التنظيمي أو بالتوصيف الوظيفي أو بإعداد اللوائح والتي تكفل تبسيط الإجراءات وتحسين طرق العمل وتسهيل الإشراف وتحقيق التخصص وتضمن تنفيذ سياسات العمل وتحدد العلاقات بين الأنشطة وتحد من الازدواج الوظيفي والإسراف في الوقت والجهد . كما تسهم في زيادة حيوية التنظيم وفعاليتها في تحقيق الأهداف .
- ب. رسم خطوط اتصال فعالة ، تمكن من نقل البيانات والمعلومات بين الأنشطة المختلفة بسرعة واقتدار ، وتزويد من تفهم مراحل العمل واستيعاب أساليبه لدى أفراد التنظيم.
- ت. إعادة تصميم العمل ، بما يكفل التوافق بين حجم المسؤوليات والزمين المخصص للتنفيذ . والحد من التكاليف الإدارية التي لا ترتبط بالمهام أو بصميم العمل والتي تنقل كاهل الموظف كالعامل في اللجان التي لا تتعلق بالخبرة أو التكاليف بأعمال ثانوية أخرى.
- ث. إعادة تقييم المردود المادي والمعنوي للموظف من خلال أدائه لعمله وإنصافه بما يكفل رفع معنوياته ويحقق ذاته . أيضاً الإيفاء بجميع حقوقه المادية في مواعيدها خصوصاً المرتبات والمكافآت .
- ج. جدية العمل باللوائح النافذة وتعميم تنفيذها دون تمييز ، واتخاذ مواقف أكثر حزمياً مع المتعاضدين من خلال المسالك القانونية المشار إليها في لائحة الجزاءات . إضافة إلى إنصاف القدرات الإبداعية والخلاقة في المنظمة .
- ح. اعتماد المفاهيم التنظيمية كمؤشرات فعالة في تحقيق مستوى أفضل دائماً للمنظمة، خصوصاً مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ووحدة الأمر تفويض السلطة، ووحدة الهدف ، ومرونة التنظيم وغيرها .
- خ. تعريف أفراد التنظيم بواجباتهم ، وتحديد علاقة وظائفهم بالوظائف الأخرى في التنظيم درءاً للتفسيرات الشخصية الخاطئة أحياناً أو المقصرة غالباً حيث يتم تحديد هذه الواجبات الوظيفية بدقة ، وتحديد اختصاصات كل فرد وعلاقته الرسمية بالأفراد الآخرين في التنظيم.
- د. تفويض السلطة بقدر المسؤولية المناطة بالمرؤوس ، وفي الحدود التي تمكنه من أداء عمله. فالتفويض يجب أن يكون مسألة ضرورية وملحة للقيام بالواجبات وفي حدودها ، على أن تخضع دائماً للرقابة والمتابعة المستمرة ، حتى تتكشف شخصية المرؤوس وكيفية استخدامه لسلطاته ، وقدرته على تنفيذ الأعمال من خلالها .

العدد الخامس – يناير 2016

ذ. الحد من تفرد بعض القيادات في تسيير إداراتها ، ومشاركة المرؤوس في صنع القرار الإداري المتعلق بعمله . واحترام التسلسل الوظيفي عند تنفيذ الأعمال أو عند إصدار الأوامر والتعليمات ، وذلك منعاً للازدواج الوظيفي ، ودرءاً للاحتكاك والتضارب .

ر. استخدام جهاز تنظيمي متخصص في المنظمات الصناعية كوحدة استشارية توجيهية ، تسهم في تشكيل إمكانيات المنظمة المادية البشرية والتكنولوجية بطريقة تجعل أهدافها واقعا ملموسا تجسده أفضل الأساليب التنظيمية المختارة التي تعالج إمكانيات المنظمة وظروفها . كما تسهم في الحد من الظواهر السلبية في المنظمة من خلال متابعتها المستمرة وتحليل مسبباتها ودراسة أبعادها ومدى تأصلها في المنظمة لاقتراح أفضل الحلول لعلاجها . كما تسهم في تقديم المشورة والنصح لأفراد التنظيم وعقد الندوات التثقيفية وإلقاء المحاضرات وتوفير كل ما يضمن زيادة آفاق الفرد وتوسيع مداركه وتثقيفه مهنيًا لخلق مناخاً تنظيمياً أفضل .

العدد الخامس – يناير 2016

المراجع

الكتب :

- 1 - إبراهيم عبدالرحيم هميمي (1972) إدارة الأعمال الصناعية ، دراسة تحليلية لوظيفة الانتاج في المشروع الصناعي ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة.
- 2 - إبراهيم عباس نتو ، هنري . هـ . البرز (1996) المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ، الطبعة الأولى ، جون وايلي وأولاده ، نيويورك.
- 3 - أبو بكر مصطفى بعبيره .. وآخرون (1991) الموسوعة الإدارية ، الطبعة الثانية ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي.
- 4 - أحمد سليمان عودة (1988) الاحصاء في التربية والعلوم الإنسانية ، الطبعة الثانية ، دار الفكر، عمان.
- 5 - برنار غورينه (1967) الإدارة ترجمة : مارون خوري ، منشورات عويدات ، بيروت.
- 6 - بيتر . ف . دراكر (1996) الإدارة ، المهام ، - المسؤوليات - التطبيقات ، ترجمة : اللواء محمد عبدالكريم ، الجزء الأول ، الثاني ، الثالث ، الطبعة الأولى ، الدار الدولية لنشر التوزيع ، القاهرة.
- 7 - توم بينترز (1995) ثورة في عالم الإدارة ، ترجمة : محمد الحديدي ، الجزء الثاني ، الطبعة الأولى ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 8 - جاري ديسلر (1991) أساسيات الإدارة ، ترجمة عبدالقادر محمد عبدالقادر ، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 9 - حمدي فؤاد علي (1981) التنظيم والإدارة الحديثة ، والنهضة العربية ، بيروت.
- 10 - زكي محمود هاشم (1988) التنظيم وطرق العمل ، الطبعة الثانية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت.
- 11 - سيد الهواري (1997) المدير العالمي ، مهارات حديثة ومتعددة ، الطبعة الأولى : مكتبة عين الشمس ، القاهرة.
- 12 - سيد محمود الهواري (1973) الإدارة ، الأصول والأسس العلمية : مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- 13 - عاطف محمد عبيد ، حمدي فؤاد على (1974) التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت.

العدد الخامس - يناير 2016

- 14 - عادل حسين (1984) التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج ، الطبعة الثالثة ، دار النهضة العربية، بيروت.
- 15 - عبدالجليل آدم المنصوري ، محمود محمد المنصوري (1989) أوليات الإدارة ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، مصراته.
- 16 - عبدالأمير عبدالعظيم العكيلي (1992) مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس.
- 17 - عبدالباري درة .. وآخرون (1994) الإدارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات ، منهج علمي تحليلي، الطبعة الأولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان.
- 18 - عبدالمعطي محمد عساف (1999) السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان.
- 19 - علي محمد حسين (1964) تكوين المشروعات الخاصة وتنظيمها وإدارتها ، دار المعارف بمصر ، القاهرة.
- 20 - على السلمي (1988) السلوك التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 21 - علي عبدالمجيد عبده (1971) الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مطابع سجل العرب ، القاهرة.
- 22 - عماد الطيب كشرود (1995) علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث ، مفاهيم ونماذج ونظريات المجلد الأول ، الطبعة الأولى ، جامعة قاريونس ، بنغازي.
- 23 - كيث ديفيز (1974) السلوك الإنساني في العمل ، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة : سيد عبدالحميد موسى ، الطبعة الأولى، دار النهضة المصرية ، القاهرة.
- 24 - ملاك جرجس (1983) سيكولوجية الإدارة والانتاج ، الطبعة الأولى ، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
- 25 - محمد مختار عثمان (1991) مبادئ علم الإدارة العامة ، جامعة قاريونس ، بنغازي.
- 26 - مارغيت ريتشارد (1991) تنظيم الأعمال ، ترجمة عبدالقادر محمد عبدالقادر ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- 27 - موسى اللوزي (1998) التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- 28 - هارولد كونتز ، سيريل أودونل (1966) مبادئ الإدارة ، ترجمة : بشير العريضي ، محمود قنحي عمر ، مكتبة لبنان ، بيروت.
- 2- الرسائل الجامعية والدوريات :

العدد الخامس – يناير 2016

- 1 - المهدي المبروك عمران (1996) معوقات ممارسة العملية التنظيمية في الشركات الخدمية العامة الليبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاريونس.
- 2 - أوريد سليمان بوخريص (1993) دراسة واقع ممارسة مديري إدارات الانتاج لوظائفهم التخصصية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة قاريونس.
- 3 - ريتشارد بيكاهاارد (1983) الشكل المتغير للتنمية الإدارية ، ترجمة : قاسم جميل قاسم ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (7) العدد (3).
- 4 - زكي محمود هاشم (1973) أساليب التنظيم وطرق العمل ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، العدد (147).
- 5 - زكي محمود هاشم (1987) وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (55).
- 6 - زكريا مطلق الدوري (2000) الأزمات التنظيمية : مفهومها ، أسبابها ، سبل معالجتها ، مجلة الدراسات العليا ، السنة الثانية ، العدد (8).
- 7 - طلق السواط، مسعود العتيبي (1999) البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، المجلد (12) العدد (1).
- 8 - فخري جاسم السليمان (1983) نحو أسس ممارسات جديدة لما يجب أن يكون في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (7).
- 9 - عبدالرحمن بن أحمد هيجان (1976) التعليم التنظيمي : مدخلات لبناء المنظمات القابلة للتعليم، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (37) العدد (4).
- 10 - فؤاد القاضي (1994) فاعلية ونماذج السلوك التنظيمي، مجلة الإدارة، المجلد (27) العدد (2).
- 11 - مسعود بت محمد النمر (1994) الصراع التنظيمي : عوامله وطرق إدارته ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة ، المجلد (7).
- 12 - نائل عبدالحفيظ العواملة (1995) واقع التخطيط التنظيمي في المؤسسات الأردنية في القطاعين العام والخاص ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، المجلد (8).
- 13 - نائل عبدالحفيظ العواملة (1992) وظيفة التنظيم والأساليب في المؤسسات الأردنية مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصادي والإدارة ، المجلد (5).