

الفصل الأول

الإدارة واستغلال الموارد البشرية الدولية

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال : أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمائية . ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إشراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة .¹

- علي السلمي و آخرون أساسيات الإدارة ص 48-49 1

• تعريف الإدارة Defining Management

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930 ، إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها . أما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة) .

وأما تعريف كونتز واودانول (فان الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين) ، وبالنسبة لتشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة . أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف . من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية . وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فان:

- **الإدارة عملية:** أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري ، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية إلا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الإدارة عملية مستمرة:** تأتي صفة الاستمرار لان الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولان هذه الحاجات في تغير مستمر ، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا

يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.

- الإدارة عملية اجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .

- الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام و الآلات والأموال.

- التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .

- التنظيم: كيفية توزيع المسؤوليات والنهات على الأفراد العاملين في المؤسسة.

- التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة. الموضوع، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.

- الهدف: الغاية المطلوب الوصول إليها.

- الكفاية: الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.

- الفاعلية: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

- الإدارة فن أم علم Management Science or Art

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ،

هي علم أم فن أم علم وفن معا؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم : أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله ، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه . ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكن القول بان الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية ، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعاً على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الإدارة والعلوم الأخرى:

- **الإدارة وعلم الاقتصاد** Management and Economic

أن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل

في الاستغلال الأمثل للموارد . فلا بد للإداري أن يكون ملماً بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

• الإدارة وعلم الاجتماع Management and Sociology

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعاً صغيراً ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

• الإدارة وعلم النفس Management and Psychology

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع . وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

• الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

Management and the Natural Science

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 وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

• مبادئ الإدارة principles of Management

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ وأسس للإدارة وان كان من أهمها :

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة The Classical School
تشمل المدرسة الكلاسيكية :

• الإدارة العلمية Scientific Management

• البيروقراطية Bureaucracy

• الإدارة العلمية Scientific Management

من أشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور، (Fedrick Tylor) وهنري فايول (Henri Fayol) وهنري غانت (Henri Gant) وفرانك وليليان جلبرت (Frank & Lilian Gilbereth) وأوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) وموني ورايلي (Moony & Railey) وليندول أرويوك (Lyndall urwick).

• مبادئ تايلور Taylors Principles

1. إحلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين .

2. اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.

3. تعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة بدلا من النزاع.

4. تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة أعمال التخطيط وتنظيم العمل.

5. فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد أن يقوم بواجبه بكفاءة عالية.

• الانتقادات التي وجهت إلى تايلور:

أن أفكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للأسباب الآتية :

1. عدها الكثيرين إنها تضر بصالح العاملين وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.

2. اقتصرَت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة)

3. أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.

4. طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطء وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

5. عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم إنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.

6. لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع ، بل أن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

• مبادئ فايول Henry Fayol Principles

يعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة ، وقد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية)² إلى ست مجموعات:-

1. نشاطات فنية Technical Activities الإنتاج والتصنيع.
 2. نشاطات تجارية Commercial Activities الشراء البيع المبادلة..
 3. نشاطات مالية Financial Activities البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.
 4. نشاطات الوقاية والضمان Security Activities حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
 5. نشاطات محاسبية Accounting Activities وتشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الإحصاءات.
 6. نشاطات إدارية Management Activities التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .
- وقد ركز فايول على النشاط الإداري ، وبين أن أهمية النشاط الإداري تنبع من انه متعلق بالتنبؤ، كما انه مميز عن باقي الأنشطة الأخرى. وقد تعرض فايول في كتابه إلى ثلاث موضوعات رئيسة وهي:

1. الصفات الإدارية .
2. المبادئ العامة للإدارة.
3. عناصر الإدارة.

- سيد الهواري مبادئ الإدارة و الاسس العلمية ص 600-607 2

الصفات الإدارية :

الصفات التي يجب توافرها في المديرين :

1. صفات جسمانية : الصحة والقوة والنشاط.
2. صفات عقلية: القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الأشياء.
3. صفات خلقية: الحيوية و، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية ، الولاء والابتكار والمهابة.
4. الثقافة العامة أو الصفات التربوية: الإلمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
5. صفات فنية: الإلمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.
6. صفات تتعلق بالخبرة وهي صفات تنشأ نتيجة مزاوله العمل.
7. مبادئ الإدارة عند فايول

1. مبدأ تقسيم العمل Division of Work

وهو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي إلى زيادة المقدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

2. السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

وهنا تكون السلطة والمسئولية مرتبطان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتتبع عنها . والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.

3. النظام Discipline

النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية .

4. وحدة إصدار الأوامر Unity of Command

و هنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضا.

5. مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction

طبقا لهذا المبدأ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد، ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

6. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest

أي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7. مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration of Personal

أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم ، أو باستخدام المكافأة، أو في تقسيم الأرباح . هو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك رضا كل من العاملين وأصحاب العمل.

8. مبدأ المركزية Centralization

ويقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

9. مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain

أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري ، وهذا أمر ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.

10. مبدأ الترتيب والنظام Order

أي أن يكون هناك مكان معين لك لشيء أو مكان معين لكل شخص كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

11. مبدأ المساواة Equity

أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

12. مبدأ الاستقرار في العمل Stability of Tenure

ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

13. مبدأ المبادرة Initiative

على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهي ، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

14. التعاون Cooperation

ويعني ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقاً من شعار الاتحاد

قوة.

عناصر الإدارة عند فايول Elements of Administration

من أهم ما كتب فايول : (عناصر الإدارة) وعدها وظائف

الإدارة ، ويرى فايول أن عناصر الإدارة خمسة 3 :

1. التخطيط Planning
2. التنظيم Organization
3. إصدار الأوامر Command
4. التنسيق Coordination
5. الرقابة Control

ويقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط، أي خطة العمل، تحديد الوقت. والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل وطرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. فمفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد،
والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.

التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تتجزأ (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى

ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
2. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

- **التخطيط الاستراتيجي:**

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ
التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع

المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .

2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .

3. تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

• التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

• التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

• خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- ﴿ الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.
- ﴿ الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- ﴿ الخطوة الثالثة :تحديد البدائل :بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- ﴿ الخطوة الرابعة :تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- ﴿ الخطوة الخامسة :اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- ﴿ الخطوة السادسة : تنفيذ الخطة :تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- ﴿ الخطوة السابعة :مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

• الوظيفة الثانية: التنظيم

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند انتر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .

3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

2. **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف .

3. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرووس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيجعل انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

و يضيف "بلنكت" و"اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف: الخطط تملئ على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء

إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة: حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .

2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)

• الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف. المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

و يتم تعريف كل واحدة من هذه المهام الثمانية كما يلي.

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين.

ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
2. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .

3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانيا: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمؤسسة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمج بالمؤسسة. عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاع على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامسا: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

﴿ التدريب : يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

﴿ التطوير : يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: **تقييم الأداء**: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: **قرارات التوظيف**: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: **إنهاء الخدمة**: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

- **الوظيفة الرابعة: التوجيه:**

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن قدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليتهم.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين ستركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمط القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
2. التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة .
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار .
4. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه .

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا:

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

وفيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلي:

مقترحات حول عملية التوجيه⁴:

1. عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. ومحاولة تركيز اهتمام المدير واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .

4. من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم

2. عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة. وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية .
3. الانتباه للكلمات الصادرة. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للأفكار! كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت. فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .
4. عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء. وإعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. وإعطائهم الفرصة ليؤكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ما تم قوله .
5. التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .
6. عدم إعطاء الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين. وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة. والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني .
7. إعطاء التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .
8. الانتباه للتعليمات المتضاربة. والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

9. عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط. والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته. والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .
10. محاولة عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة. ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
11. الأهم من جميع ذلك، عدم لعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

• الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف .مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنيّة. فيما يلي وصف لكل نوع.

أ - المعايير الإداريّة: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت

النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .

4. **تصحيح الانحرافات عن المعايير**: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدًا أو صارمة جدًا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها .

مقابلة مع مدير العمل حول المشاكل الإدارية

Interview of management manager

تمت مقابلة مدير العمل وذلك للتعرف بشكل عملي على المشاكل الادخارية التي تواجه العمل وقد تم التعرف على بعض المشاكل وهي كما يلي:

أولاً: أفكار لتحسين أداء المؤسسة :

Ideas for improving the performance of an organization

بعد دراسة عدد من النشرات أصبح بالإمكان الإشارة لبعض الأفكار التي تظهر في النشرة التي أصدرها قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية تحت عنوان " دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة " .

"A practical guide for performance improvement programming in public organization "

وهي أفكار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل كل نموذج من نماذج المؤسسة .

1.1 إن الفكرة الأولى التي نريد لفت الانتباه لها هي " أن التوظيف التنظيمي Organizational Functioning

والسلوك والفعالية والتأثير هي أمور مشروطة ومتوقفة على المحيط والبيئة داخليا" وخارجيا". وقد أصبح الأداء التنظيمي العام عملية معقدة . فعدد من العوامل المعتمدة على بعضها والتي تشكل الدائرة ذات الدعم الذاتي (self sustaining circuit) منشغلة ومنهمكة في ديناميكية التغيير ضمن تنظيمات معقدة . ومثل هذه العوامل التي منها احترام وتبجيل المدراء وتأثيرهم على صانعي السياسة يمكنها جميعا" أن تحدث التغيير . ويمكن لهذه التغيرات أن تبدأ من أية نقطة في الدائرة التنظيمية (organizational circuit) .

ولذلك فإن إجراء دورات قليلة ليس كافيا" لتحسين أداء المؤسسة . إذ يجب التعامل مع المشكلة بإيجاد حلول كاملة وشاملة لها . وقد فشلت الطرق التقليدية في اعتبار المؤسسة ككل متكامل وفي العمل وفق العوامل والمتغيرات التي تحكم فعاليتها وتأثيرها. وقد وجهت هذه الطرق لتحسين الديناميكية داخل المؤسسة ولم تستطع إيجاد حلول للمشاكل الكبرى المتعلقة بالديناميكية خارج المؤسسة أو بالمظاهر التنظيمية الداخلية . و من أهم المشاكل التي تم حديدها بعد اللقاء مع مدير

العمل:

Organizational size
Technology

الحجم التنظيمي
التقنية

Work flow	انسيابية العمل
Work conditions	شروط العمل
Leadership style	أسلوب القيادة
Technological environment	البيئة التقنية
	الشروط والأحوال الاجتماعية – الثقافية
Socio - cultural conditions	
Market	السوق

نستطيع فهم السلوك التنظيمي بأفضل ما يمكن عندما ننظر إليه على أنه يحدث في نظام من القوى المعتمدة على بعضها . لأن هذه القوى ترتبط ببعضها بطريقة ما بحيث لا تتضارب أهدافها الخاصة أثناء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

2.1 والمفهوم الثاني هو التدريب الإداري . فلقد أنفقت بليونات من الدولارات على برامج التدريب التقليدية للمدراء . وقد اعتبر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم في هذا القرن . ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مع تأثير تنظيمي محسن نتائج مخيبة للأمل .

والنتيجة هي أن الخبرة ببرامج التدريب التقليدية من النوع العام - وحتى تلك ذات الجودة العالية منها - لها تأثير محدود وغير مؤكد على الأداء التنظيمي . وهذا ناتج عن الحقيقة أن المدير كفرد غارق في نظام فني واجتماعي معقد وأن هذا الأمر يعطى بعض الاعتبار أثناء تدريب المدراء . ويمكن تحقيق تغيير تنظيمي ذو مجال عريض من خلال مساهمة كل المدراء في العمل المقرر .

3.1 والمفهوم الخلفي الآخر هو الحصول على المساعدة عن طريق استشارة الخبراء والمختصين، هذا الأمر الذي ينفق عليه بلايين الدولارات سنوياً . وملفات المؤسسات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء هي مناجم ذهب من التقارير الاستشارية المهنية المكتوبة، تلك التقارير التي تشخص الصعوبات ضمن المؤسسة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير .

وقد كان التحسين والتطوير المرجو لنسبة عالية من مثل هذه الجهود في المؤسسات الزبونة قليلاً أو معدوماً . ويجب على الخبير أن يطور مقدرة المؤسسة الزبونة على حل المشاكل - بدلاً من أن يخلق عندها اتكالية عليه وعلى نصحه ومشورته - وذلك من خلال إيجاد انشغالات ونشاطات فعالة عندها . ويجب إيجاد الحلول ودراستها ضمن المؤسسة نفسها وبذلك تنفذ بنجاح ويكون دور الخبير في هذه الحالة هو تسهيل الأعمال الضرورية فقط بحيث تستطيع المؤسسة إيجاد حلولها بنفسها بعد ذلك .

4.1 والتعليق الأخير يخص تقييم الأداء . وقد وقعت الطرق التقليدية لتقييم أداء المدير تحت وطأة هجوم وانتقاد متزايدين . والنقد الرئيسي لكثير من الطرق هو أن التقنيات وأسلوب الإدارة والإجراءات والأساليب التي يستخدمها المديرون غالباً ما تعطى وزناً أكبر من النتائج التي تنتج عنها .

وبالإضافة إلى ذلك فإن دور المنفذين في تقرير المعيار الذي سيتم تقييمهم على أساسه غالباً ما يكون صغيراً أو معدوماً .

وأخيرا" فإن العاملون في سلطات المراقبة غالبا" ما يعتبرون أنفسهم مقيمون ومخمنون بينما لا يبذلون إلا جهدا" صغيرا" فقط لتسهيل ودعم تحقيق الأهداف التي يرسمها أولئك المدراء الذين لهم الفضل في تخويلهم هذه السلطة .

2. أسس الوسيلة (الأداة) المقترحة :

Basis for the proposed tool

كيف يمكن علاج هذه الأوضاع ؟ الذي نحتاجه هو وسيلة للتعامل مع المؤسسة بكليتها . تلك الوسيلة التي تعتمد على مفاهيم متطورة حديثة في مجال السلوك التنظيمي وبشكل خاص على التطوير التنظيمي (OD) والإدارة بواسطة الأهداف (Management By Objective (MBO) والاستشارة حول العملية (Process consultation).

وبما أن الخطة النموذجية الشاملة (Comprehensive systematic plan) بشأن تحسين الإدارة الموصى بها في نهاية هذه المقالة مبنية على استخدام وتطبيق هذه المفاهيم الثلاثة فإننا سنلخصها باختصار أدناه .

1.2 التطوير التنظيمي (O D) Organizational development :

لقد أعطي هذا المفهوم تعاريف مختلفة وقد وصف التطوير التنظيمي في أحد هذه التعاريف بأنه يتضمن ثلاث درجات :

- أ- جهد طويل الأمد (a long -range effort) لإدخال تغيير مخطط مبني على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة .
- ب- برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك .
- ج- هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز .

وقد اعتبر التطوير التنظيمي في تعريف آخر أنه تغيير مخطط أو جهد ذو نظام كلي يتضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصحيحة ذات التأثير التنظيمي العام المتزايد كما أنه يساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

ويتم تحقيق ذلك بواسطة تدخلات مخططة في بنية وعمليات المؤسسة باستخدام العلم الاجتماعي وكل المعارف الأخرى المتعلقة بالموضوع . كما يتضمن جزء من الخطة المقترحة للتزويد بهذه المعلومات على شكل برامج أو مناهج تدريبية .

كما اعتبر تعريف ثالث مشهور التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل كامل المؤسسة عبر تدخل مخطط في عملياتها باستخدام معلومات من العلوم السلوكية (behavioural science).

وجميع هذه التعاريف لها نقاط تشابه كثيرة أولها أن هدف التغيير هو المؤسسة ككل (أو جزء رئيسي منها) وليس الفرد . وثانيها أن المستويات العليا من الإدارة في المؤسسة متضمنة في عملية التغيير . وأخيرا" أن أعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال في تشخيص المشاكل وتطوير خطط العمل من أجل إيجاد الحلول . إن فعاليات تشخيصية وتخطيطية مترابطة كهذه لهاي بحد ذاتها حوافز هامة للتغيير .

2.2 الاستشارة حول العملية (Process consultation) :

يتضمن التطور الكبير في التأثير التنظيمي المتزايد ضمن حركة التطوير التنظيمي (Organizational Development OD) دورا "جديدا" للمستشارين والخبراء. إذ تعتبر الاستشارة حول العملية نشاطات حل مشاكل الزبون على أنها معاكسة لمشاكله .

ويكون تركيز المستشار على العملية التي يتم تحقيق الأهداف بواسطتها، وليس على الأهداف نفسها بشكل مباشر . إذن فالمستشار لا يقدم حولا" جاهزة للمشاكل . ولكن يساعد المؤسسة المستشيرة على إجراء تشخيصات محددة ونموذجية لصعوباتها ومشاكلها وعلى تطوير برامج عمل لزيادة الفعالية والتأثير التنظيمي .

إن دور مستشار العملية (The process consultant) أقل مركزية وأهمية ونصحا" من دور المستشار التقليدي ولكنه أكثر منه مساعدة وتقديما" للتسهيلات. فعمله هو مساعدة المؤسسة على حل مشاكلها الخاصة بها عن طريق جعلها على علم ودراية بالعمليات التنظيمية وما ينتج عنها من نتائج، وبالآليات التي يمكن تغيير هذه لعمليات بواسطتها . ويساعد مستشار العملية المؤسسة لكي تستفيد من تشخيصها الذاتي ومساعدتها الذاتية. واهتمامه المطلق هو تطوير مقدرة المؤسسة لكي تصبح قادرة على القيام بنفسها بما يقوم به المستشار عادة ودون مساعدة أحد .

ويكون اهتمام المستشار التقليدي عادة هو إيصال معلوماته للمؤسسة، بينما يكون اهتمام مستشار العملية هو إيصال مهاراته وقيمه لها .

3.2 الإدارة بواسطة الأهداف (Management By Objectives MBO):

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

وتستبدل الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) التحكم من خارج القسم (أي تلقي أوامر خارجية) بنوع من التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيراً" فهو يحفز المدير على العمل ليس لأن شخص ما أمره أن يؤدي شيئاً" ما أو تكلم معه حول ذلك ولكن لأن مهمته في العمل تستدعي ذلك حسب الأهداف المرسومة .

ويوجد في الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) سبعة مركبات (عناصر) مألوفة وشائعة في جميع برامج الـ MBO الناجحة وهي :

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
 - وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
 - الربط بين الأهداف عبر المدراء .
 - قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف .
 - مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها .
 - انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
 - انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .
- ويكون التركيز الأكبر للـ MBO عند تقييمها للأداء على النتائج وتتضمن نشرًا "مشتركا" للأهداف وتطويرًا "لخطط العمل من أجل تحقيقها . وهي تسلط الأضواء على دور سلطة المراقبة كمورد للمدراء الثانويين . فعندما تستخدم بشكل لائق ومناسب فإن العملية تسهل القيام بمناقشة ثنائية (باتجاهين) Two way discussion بين المدراء والتابعين لهم ، كما تقلل وتصغر الفجوة الاجتماعية بين هاتين الطبقتين .

وتركز هذه الطرق الثلاثة الحديثة - الخاصة بالأداء التنظيمي المحسن - على مستويات مختلفة من التنظيم كل منها عنصر حاسم من عناصر النجاح.

وتسلط الـ OD الأضواء على التغيير المخطط في النظام الكلي للمؤسسة أو الأنظمة الفرعية الهامة . وقد تم توجيه الابتكار الخاص للـ OD بخصوص الاستشارة حول العملية Process consultation باتجاه تحسين تشغيل المجموعات التي تم تأسيسها وكمثال على ذلك ، المدير التنفيذي وكادره . و/ أو العلاقة بين الوحدات الوظيفية والعملية وكمثال على ذلك التحكم بالإنتاج والجودة . بينما تسلط MBO الأضواء على العلاقة بين المراقب والتابع Supervisor - subordinate relationships وتحاول ربط أهداف الأفراد الرئيسيين في المؤسسة بأهداف الأداء للمشروع بأكمله . ويوجد نقاط مشتركة بين الطرق الثلاثة وهي تأكيدها جميعاً على الانهماك الكامل والفعال لعناصر المؤسسة المناسبين في جهود التغيير .

3. خطة نموذجية شاملة من أجل تحسين الإدارة

Comprehensive systematic plan for the improvement of management

يجب أن يكون تحسين أداء المؤسسة وفق برنامج وخطة . والطريق المقترحة أدناه تتم التقنيات والآليات التي ذكرت سابقاً (الـ OD والاستشارة حول العملية والـ MBO) مع التأكيد والتركيز على المراجعات والتغيير المستمرين .

ويجب أن تتطابق هذه الأمور وتتوافق بشكل عام مع المشاكل كما يجب أن يكون تطوير الحلول كلاً " مترابطاً " .

ولذلك يجب أن يطبق البرنامج على المشاريع وفق قواعد خاصة بكل مؤسسة على حدة مع أنه يمكن أن يتضمن أجزاء عامة محددة مع المؤسسات الأخرى مثل محتوى المعارف التي تنتشر على شكل مناهج أو دورات (والتي تطبق بشكل مشترك بين المؤسسات في أمريكا اللاتينية). ويهدف هذا الطريق إلى إيجاد مدراء منفتحين ومهيئين للتفاعل المشترك والتعاون مع غيرهم . ولكي نستطيع وضع الخطة في حيز التطبيق نحتاج إلى العناصر التشغيلية التالية :

- **المحتوى (content) :** مؤسسات (عامة أو خاصة) أو وحدات إدارة مسئولة
- **البيئة (environment) :** قيادات عليا (Top authorities) - مدركين بأن هناك فجوة في عملية تحسين الأداء - توافق على اتخاذ إجراءات وقوانين لتحتضن التغيير .
- **الفلسفة (philosophy) :** الرغبة في البدء بالنشاطات التي تقود إلى التطور عبر نظام فعال قائم على التفاعل المشترك وذو تصحيح ذاتي (Of a self correcting) .
- **المتطلبات (requirements) :**
 - تسهيلات من أجل أن يكون التدريب أقرب ما يمكن من مواقع العمل (ربما ضمن نفس المؤسسة) .
 - فريق صغير من الأشخاص متمرس في التدريب على الإدارة وفي علم السلوك وفي التطوير الإداري .

وبالإضافة إلى العناصر التشغيلية التي تم ذكرها نقترح
المراحل التالية لتنفيذ الخطة:

• المرحلة الأولى :

يجمع الفريق الذي أشرنا إليه أعلاه معطيات حول المؤسسة .
وهذه الخطوة هي بمثابة سبر أولي لمشاكل العمل .

• المرحلة الثانية :

ينظم الفريق اجتماعات مع الإدارة العليا ويتم تفحص مشاكل العمل
فيما بعد من قبل المدراء الكبار ويكون دور الفريق في هذه المرحلة
هو تسهيل وتسجيل النشاطات والفعاليات ويعتبر هذا الأمر كبدائية لعملية
التحسين. وفي هذه المرحلة بالذات توضع الأهداف وتفحص مستويات الأداء
والمؤشرات ويتم تخطيط برامج العمل ووضع الخطوط العريضة لها .
وتوزع البرامج التنفيذية على مجموعات من الكادر من مستويات
مختلفة من المؤسسة على وحي ما تم تقريره من قبل الإدارة العليا
كما يتم في هذه المرحلة أيضا" رسم خطط من أجل المراجعات اللاحقة
والدورات التقييمية .

• المرحلة الثالثة :

وتتعامل هذه المرحلة مع التدريب . وهي ضرورية حسب الدراسات
التي تمت في المنطقة الأمريكية . وتستطيع هذه المرحلة أن تفيد عدة
مؤسسات لها مشاكل مشابهة وحيث يكون بنك المناهج لنظام المشاركة
العالمي للتدريب في مجال الاتصالات التابع للـ ITU مفيدا" وفعالا" .
وفي هذه المرحلة بالذات تكون المؤسسات تعمل على إنتاج المناهج
(بحسب مقاييس الـ ITU) وتكون قد متجربتها في التدريب الإداري.

• المرحلة الرابعة :

وتهتم هذه المرحلة بتطوير برامج عمل خاصة تمثل الجزء من الحلول الذي لا علاقة له بالتدريب والذي كان قد تم تخطيطه ووضع البرامج له في المرحلة الثانية مع القيام بتعيين أشخاص لتحمل المسؤولية .

• المرحلة الخامسة :

تطوير نشاطات خاصة تتولد لدينا كنتيجة لبرامج التدريب وتوجه نحو تنفيذ المفاهيم والأفكار والتي نوقشت أثناء مرحلة التدريب وهي مكملة لإجراءات ومقاييس تابعة للمرحلة الرابعة .

ويتم تنفيذ المراحل الثالثة والرابعة والخامسة حسب المطلوب. إذ أنها مراحل تنفيذية تقوم بتنفيذها مجموعات العمل . وسيعتمد عددها وطول فترتها على حجم المؤسسة ودرجة تعقيد المشاكل التي نعالجها . ويمكن تنفيذ هذه المراحل - طبعا - في آن واحد معا" عن طريق مجموعات أو أقسام مختلفة ضمن المؤسسة .

• مراجعة وتقييم المراحل : Review and evaluation of stages

من الجوهري إجراء مراجعات وتقييمات دورية بين الحين والآخر وذلك من أجل إنجاح العملية بأكملها . وهذه الأمور ضرورية أيضا" من أجل استمرارية التقدم في برامج العمل ومن ثم التمكن من عملية التبديل والتقويم والتعديل على ضوء أية ظروف متغيرة وأية تغيرات تطرأ . ويضمن هذا التجديد للمعطيات والأهداف أن تصبح العملية جزء من أسلوب الإدارة في المؤسسة .

والمجموعة الصغيرة من الأفراد الذين يبدعون ويسهلون العملية هم عنصر رئيسي في تطبيقها وإنجاحها . إذ يجب عليهم تجميع المعطيات

أو الفهارس المتعلقة بالأداء التنظيمي والتي لها علاقة بالموضوع قبل الشروع بالتمارين والتدريب. كما يجب أن يتركوا أثراً" لهذه الفهارس أثناء المراحل المختلفة للعملية بحيث يكونون قادرين على قياس درجة التغيير ووضع نتائج سببية وروابط متبادلة . وان من دور وواجب هؤلاء الأفراد إنشاء التفاعل وعمل تحاليل تجريبية قياسية حول اثر برامج التحسين والتطوير على المؤسسة .

وحالما تصبح جميع مراحل هذه العملية فعالة وسارية المفعول ومألوفة في المؤسسة لا يبقى هناك عذر أن لا تصبح هذه العملية جزءاً طبيعياً من الممارسات الإدارية في المؤسسة دون مساعدة الفريق الاستشاري (Advisory team) ولكن ربما يكون هناك استثناء "وحاجة" لوجود تقنية إدارية محددة من اجل حل مشكلة ما .

ونستطيع أن نرى في الشكل 1 الخطة النموذجية الشاملة لتحسين الإدارة الموصى بها للمشاريع التي تشمل كل التجارب والأعمال التي يجب مناقشتها في الاجتماعات والندوات الأخيرة ويظهر الشكل 1 الحاجة لإعداد السلطات العليا التي - بمساعدة مجموعة المورد (Group resource) - يجب أن تنشئ عملية المرحلة الثانية وان تصونها وتتابعها باستمرار مع توسعاتها ومستجدياتها .

ويجب أن تتضمن مجموعة المورد أثناء المرحلة الثانية قيام

السلطات العليا بتحديد ما يلي :

• الأهداف التنظيمية وقياسات الأداء :

- ما هو نوع الأعمال التي نقوم بها ؟
- الأهداف ومؤشرات الأداء والأولويات .
- تصور الأداء المستقبلي ووضع الخطط له .

- تحديد وتحليل مشاكل الأداء والأسباب المحتملة (القوى الممانعة والقاهرة والمتفاعلة Interacting , impelling and impeding) : forces
- تصنيف وتسجيل المشاكل .
- تقييم شدة القوى الممانعة والقاهرة .
- إنشاء استراتيجيات وبرامج عمل من أجل التحسين والتطوير :
 - عصف الأفكار Brainstorming .
 - تحديد البدائل ونتائجها .
 - المنتج الأخير : خطة من أجل تحسين أداء المؤسسة .
- الترتيبات من أجل التنفيذ
 - مجموعات العمل والمنسقون والمنظرون ودورات ومجالس المراجعة .
 - التنبؤ بصعوبات التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها (خطط بديلة وخطط طارئة) .
 - تحديد المواضيع الخاصة بالتباحث مع السلطات الخارجية (من خارج المؤسسة) .
 - انتقاء برامج العمل ذات الأولوية القصوى .
 - دورات واجتماعات المراجعة والتقيق والتجديد .
 - النظر إلى تحسين الأداء على أنه دورة مستمرة وعمل متواصل .
- ويمكن للمرحلة الثالثة - التدريب - أن تستفيد من موارد نظام المشاركة العالمي للـ ITU (ITU International sharing system)

للتدريب في مجال الاتصالات . وقد تم القيام بمعظم العمل في هذه المرحلة في المنطقة الأمريكية مع تحليل لمتطلبات التدريب على القيادة والإدارة (وهو جزء من العمل الذي كان يجب أن يتم في المرحلة الثانية وإنتاج سلسلة من المناهج والدورات بما يتوافق مع المقاييس والمعايير الصغرى ، والمساهمة في خبرة جديدة في التدريب الإداري (managerial training). ويمكن لفت الانتباه إلى حالتين مختلفتين تماما " في الشكل(1) الموجود على الصفحة الأخيرة من هذا القسم وهما :

- المدراء الموجودون على رأس عملهم .
- التدريب على الإدارة أثناء الحياة العملية للكادر المسئول بشكل فعال عن ترقية المناصب القيادية الإدارية .

ويوصى بالتعامل مع المجالين التاليين لمعرفة حالة المدراء الموجودين على رأس عملهم :

- أ - المستوى الأعلى والمستوى المتوسط للإدارة .
 - ب- المستوى التشغيلي والمستوى الرقابي للإدارة .
- ومن الممكن أن يتم التعامل بنفس المواضيع مع كلا المجالين على الرغم من أن التفاصيل والحيثيات ستختلف بحسب المسؤوليات .
- والمرحلة الرابعة- التي تتألف من تنفيذ حلول المشاكل التي لا علاقة لها بالتدريب - محددة جدا" بالنسبة لكل مؤسسة . ومن خلال إضفاء أربع سنوات في زيارة مؤسسات الاتصالات في المنطقة الأمريكية أصبح من الممكن تحديد مشاكل المعلومات (information problems) (في كل حالة من الحالات . فإذا أردنا خلق مدراء مستثمرين ومنفتحين وتوزيع المسؤوليات والسلطة على المستويات المختلفة للمسؤولية ضمن

البنية التنظيمية ، فيجب علينا حينئذ خلق نظام معلومات إداري فعال ليزودنا بالمعلومات الضرورية والفعالة والكافية لصنع القرار .

ويمكن التعامل مع مثل هذا النظام من المعلومات تقليدياً وبوضوح ، أو باستخدام أنظمة المعالجة بالكمبيوتر . ويبدو من المفيد في هذه النقطة ربط بعض الأفكار التي تطرح من قبل ممثلي الـ (Telecomunicações Brasileiras SA) TELEBRAS في الاجتماعات واللقاءات عندما نتطرق لموضوع إدخال تقنيات جديدة في أنظمة الاتصالات. ويتم إدخال هذه التقنيات دون التحقق من أنها تؤثر بالمؤسسة بأكملها ، ليس فقط بمظاهرها وأمرها الفنية ولكن أيضاً بمظاهرها وأمرها الإدارية . وتستمر سلطاتنا - رغم ذلك - باستخدام الطرق التقليدية في إدارتها للمؤسسة .

ويعتقد بأن الالكترونيات الرقمية والمعالجات Digital electronics and processors) قد أقامت ثورة وتغييراً جذرياً في كل مظاهر المعارف الإنسانية . ولذلك يجب أن تكون مشاريعنا أيضاً مرنة بشكل كافي لإدخال التجديد في خدماتها وإداراتها . وفي هذا الزمن العصيب المعقد لا يستمر إلا الأكفاء ولا يمكن أن نكون أكفاء بطرق إدارة تقليدية بالية قديمة.

والمرحلة الخامسة هامة جداً إذ يجب تنظيم وإنشاء مشاريع صغيرة بعد القيام بنشاطات التدريب وذلك من أجل تنفيذ أي من المفاهيم والأفكار التي تمت مناقشتها في الدورات، مع الانتباه إلى تحسين الأداء للنشاط والفعالية في كل مكتب وإكمال القياسات الرئيسية الهامة للمرحلة الرابعة . وهذا سيمكن المشاركين في الدورة من الشعور بأنهم جزء متمم لعملية تحسين إدارة المشروع وبذلك فلن تبقى الدورات وسائل ميتة بلا روح .

ويجب أن يتم ترخيص هذه المشاريع ومراقبتها وضبطها من قبل نفس مجموعة المورد التي تراقب العملية بالكامل . كما أن مراحل التقييم والمراجعة هي أمور أساسية وجوهرية من أجل نجاح هذه العملية .

4. استنتاجات Conclusions :

وكنتيجة نقول أنه من الهام أن نكرر ونؤكد دائما" بأن مدراء التدريب في الأشكال المختلفة والمتنوعة للإدارة هم الذين يتابعون التحسين والتطوير الحقيقي في أداء المؤسسة . وأن عملية التدريب ومواكبة التطور لهي أمر معقد يجب التعامل معه من قبل مجموعة من المختصين مع الدعم القوي لهم من قبل السلطات العليا في كل مؤسسة .

ويمكن أن يحصل التحسين عندما تكون المؤسسة نفسها قادرة على تشخيص مشاكلها وإيجاد حلول لها بنفسها .والعملية الموصى بها أعلاه مصممة من أجل توليد وإيجاد هذه الإمكانيات والقدرات .

وأخيرا" فإن مجموعة المنفذين الجيدين هي المجموعة التي تسعى وتبحث بشكل متواصل ومستمر لإيجاد طرق ووسائل لتحسين الأداء والتي تشغل نفسها في عمليات التغيير بشكل مباشر .

ويسعد مشروع كودافتيل ونظام التخصيص العالمي ITU من أجل التدريب على الاتصالات أن يوفر هذه الوسائل المذكورة للمهتمين بهذا الأمر وأن يقدمان المساعدة من أجل تنفيذ ذلك بأقصى ما يستطيعون .

المراجع Bibliography :

- دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة (الحكومية).
United Nations Department of Economic and Social Affairs قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية .
- هريراج : خطة نموذجية شاملة لتحسين الإدارة . . الوثيقة رقم 3 من الاجتماع الخامس للمنطقة الأمريكية من أجل التدريب على الاتصالات (سانتياغو - تشيلي- تشرين الثاني 1984) .
- برنامج تدريب تنفيذي (TELEBRAS) .
- تدريب المدراء والمديرين .
- خطة تدريب إداري Managerial training plan (كوستاريكا) .
- ورشة عمل تدريب مجموعة المورد (Resource group training workshop) ICE (كوستاريكا) الاجتماع السادس للمنطقة الأمريكية للتدريب على الاتصالات (تشرين الثاني 1985)