

الإدارة ودورها في تحسين الكفاءة التنظيمية

Management and its role in improving organizational efficiency

د. حداد صونية - أستاذ محاضر قسم أ -

جامعة العربي التبسي - تبسة -

الايمل: Haddadsocio58@yahoo.fr

الملخص:

تعد الإدارة بمختلف أنواعها مسؤولة عن نجاح أو إخفاق المنظمات والمجتمعات، فهي بمثابة القلب النابض الباعث للحياة في جسم الإنسان، بسبب احتلالها المركز الحيوي في المنظمات، فهي الجسر الرابط بين الفكرة والنجاح، بين الأحلام والانجازات.

ورغم ظهور الإدارة كممارسة في الحضارات القديمة إلا أن الإهتمام بها كمجال علمي لم يكن سوى حديثا، أين بدأت المداخل والاتجاهات النظرية بالظهور سعيا لإيجاد أنجع السبل لتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى.

وقد ذكرنا أهم هذه المداخل، مع دراسة تحليلية موجزة لمحتواها والمتمثلة في: المدخل القانوني، المدخل الوصفي، مدخل الوظائف الإدارية، المدخل السلوكي، المدخل الإيكولوجي، المدخل المقارن، مدخل الإدارة بالنظم، مدخل الإدارة بالأزمات، مدخل الإدارة بالقيم، مدخل الإدارة بالأهداف ومدخل الإدارة بالشفافية، كما حاولنا تسليط الضوء على نظرية التشوش والتي تلعب دورا في تفعيل دور الإدارة بالقيم.

كل هذه المداخل جاءت بغرض إلقاء الضوء على أهمية الإدارة في المنظمات من جهة، وكذلك بغرض الكشف عن أهم عوامل وأسباب النجاح في الإدارة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، المنظمة، المداخل النظرية، الكفاءة التنظيمية

توطئة:

ي وصف المجتمع الحديث بأنه مجتمع تنظيمي، فهو يضم عددا كبيرا من التنظيمات، إذ تلعب هذه التنظيمات دورا في غاية الأهمية في تطوره وازدهاره في كل المجالات، وتختلف التنظيمات عن الجماعات الصغيرة، التي يرتبط أعضاؤها ببعضهم بروابط اجتماعية مباشرة، فهي لا تتطلب تنسيق الأنشطة، عندئذ تكون الحاجة ضئيلة لوجود عمليات واضحة، وكلما ازداد حجمها، ازدادت مهامها تعقيدا.

ولما كانت التنظيمات الرسمية كبيرة ومعقدة، فهي تستدعي وجود إدارة باعتبارها السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها من خلال تحديد عمليات الإدارة ومراحل الانجاز ومعايير الأداء وتوفير نظام رقابي لها. فالإدارة هي عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية، واستثمار عاجل وآجل في نفس الوقت لهذه الجهود، وبواسطتها يتم تقنين الوسائل والأدوات التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها. ولقد أظهر التاريخ دلائل عديدة تؤكد على أن استخدام الأساليب الإدارية يقف وراء كافة المشروعات الكبرى التي تعمر الدنيا منذ العصور القديمة، فهي لم تأت صدفة، ولكنها قامت على أفكار قيادية حكيمة ومنظمة.

ورغم أهمية الممارسات الإدارية في الحضارات إلا أن الاهتمام بها كمجال علمي لا يتعدى القرن، والسبب في ذلك قلة المشروعات التجارية والصناعية الضخمة، إلى أن ظهرت الثورة الصناعية بعد منتصف القرن الثامن عشر صاحبها سلسلة من الاختراعات، إذ حلت الآلة محل الطاقة البشرية، خاصة بعد اكتشاف البخار كقوة محركة، وقد صاحب هذا التوسع الهائل في استخدام الفحم والحديد، ظهور وانتشار المصانع وجلب أعداد كبيرة من العمال والمديرين والمسؤولين، وبرزت مشكلات تنظيمية جديدة متصلة بالإشراف والتنسيق وعماله الأطفال وساعات العمل وظروفه وبالأجور...

لذا بدأ الاهتمام بقضايا الإدارة والتنظيم من طرف رجال الفكر والباحثين سعيا منهم لإيجاد حلول للمشكلات الطارئة آنذاك، كما رأوا ضرورة الحاجة إلى الإدارة المنظمة للرفع من كفاءة وفعالية الأداء، ولذلك شهد القرن التاسع عشر كتابات تحاول الفصل بين ميدان دراسة الإدارة العامة عن ميدان علم السياسة، فأصبح الإدراك متزايدا للحاجة إلى مداخل علم الإدارة، وبدأت مدارس فكرية في الإدارة بالظهور.

أهم المدخل في دراسة وتحليل الإدارة ودورها في تحقيق الكفاءة التنظيمية:

ازداد عدد المدخل المختلفة التي تناولت بالدراسة الإدارة في عصرنا الحالي، وذلك لتزايد أهميتها في المجتمع، باعتبارها الوسيلة الأنجع لتحقيق الأهداف وتحديد الاحتياجات، حيث فصلت الاتجاهات المعاصرة بين الملكية والإدارة، وذلك لكبر حجم المنظمات، وحاجة الإدارة لإعداد علمي وفني، وبالتالي الإحجام عن المغامرة في إتباع السياسات الخاصة بتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن بين هذه المدخل نذكر:

1- المدخل القانوني:

يعد هذا المدخل الأسبق في دراسة الإدارة، ويعتبر منهجا لتناولها بالدراسة والتحليل، فهو يقوم على مبادئ وقوانين تحدد الحقوق والواجبات ودور كل من السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية والسلطة الإدارية، كما تحدد طرق تعيين موظفين وصفاتهم التعاقدية أو القانونية وطرق التأديب والجزاءات. يضع هذا المدخل الإطار القانوني للوظائف وشرعيتها، غير أن ما يعاب عليه عدم التوفيق بين الجانبين القانوني والفني للممارسة، بالإضافة إلى إهماله للجوانب البيئية والاجتماعية والسلوكية، والمبادرات الفردية، يذهب إلى الاكتفاء بالقانون في تسيير شؤون المنظمة.

2- المدخل الوصفي:

" ويهتم هذا المدخل بتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد السلطة والمسؤولية بطريقة متوازنة، وتوفير نسق الاتصال بما يفي بتحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التسلسل القيادي أو الرئاسي، والانضباط التنظيمي، وكفاءة وسائل الرقابة والتقييم " (خاطر، 2007، ص58).

وتحدد الخرائط التنظيمية المستويات التنظيمية ومستويات السلطة والوظائف الاستشارية والتنفيذية عن طريق مجموعة من القوانين واللوائح الرسمية، التي توضح السلوكات الرسمية التي يجب على العاملين إتباعها داخل التنظيم.

غير أن ما يعاب على هذا المدخل رغم فاعليته، أنه ينظر للتنظيم نظرة استاتيكية، تغفل العلاقات غير الرسمية وديناميكية اتخاذ القرارات، إذ لا تظهر في الخرائط التنظيمية، كما لا تظهر فيها القوى الفعلية التي تؤثر في السلوك وكذلك الوحدات الزمنية القياسية لأداء الأعمال كما لا تظهر فيها الأعمال الموقفية المؤقتة والتي لا تكون دائما.

3- مدخل الوظائف الإدارية:

يرتكز هذا المبدأ على أن هناك قاسماً مشتركاً للوظائف الإدارية في كل المنظمات، وأن معرفة هذا القاسم المشترك يسهل فهم الإدارة من حيث أساليبها ومكوناتها ومبادئها، ويذهب أصحاب هذا المدخل إلى أن وظائف الإدارة تتميز بطابع العمومية من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة. وما يعاب على هذا الاتجاه أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين وظائف الإدارة، كما لا يمكن عزلها عن الواقع أو البيئة الخارجية وما تحويه من عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية.

4- المدخل السلوكي:

تظهر الإسهامات الكثيرة لهذا المدخل في كتابات علماء الاجتماع والنفس في تناولهم لموضوع السلوك التنظيمي، الذي يبنى على فكرة أن التنظيم هو تجمع إنساني بالدرجة الأولى، وأن تفاعل وديناميكية الأداء تظهر في كفاءة هذه المنظمة.

إن هذا المدخل يركز على استخدام المتغيرات السلوكية للوصول إلى تعميمات حول وظائف الإدارة والتنظيم ككل، كما يميز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويركز على دراسة السلطة ومصدرها ودوافع السلوك (غير الرسمي بصفة أكبر) وتأثيرها على أهداف التنظيم، كما يهتم بدراسة الاتصال والقيادة وعوامل الاستقرار أو التغيير التنظيمي.

كما يهتم المدخل السلوكي بتأثير القيم في السلوك التنظيمي، وتأثير الضبط الاجتماعي وتعديل السلوك، والضغط البيئي، وإشباع الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين داخل التنظيم. وما يعاب على هذا المدخل أنه لم يوازن بين اهتمامه بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين وبين العمليات الإدارية والأهداف وتكلفة الأداء.

5- المدخل الأيكولوجي (البيئي):

ويهتم أصحاب هذا المدخل بالربط بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وذلك بدراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وأثرها على الإدارة، وذلك بناء على فكرة مؤداها أن التنظيمات الإدارية هي نتاج طبيعي للبيئة التي تتواجد فيها، وبذلك يكون نجاح التنظيم الإداري متوقف على مدى استجابته للظروف البيئية المحيطة به. وما يدعم فكرة هذا الاتجاه، هو أن النماذج الإدارية المنقولة من مجتمع إلى مجتمع آخر تنتهي بالفشل، "ولكن دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة يخلص العديد من التخصصات العلمية، أو جميع فروع العلوم الاجتماعية تقريباً، وهذا ما يجعل رجال الإدارة غير متفرغون للعمليات الإدارية نفسها، وهذا بالإضافة إلى أن

العوامل البيئية في تطور مستمر وحركة دائمة ومن ثم فإن محاولة اللحاق بهذا التطور وتتبع تأثيره على التنظيمات العامة في مجتمع هي محاولة تحتاج إلى كثير من الجهد والعناء" (خاطر، 2007، ص62).

6- المدخل المقارن:

ويعد هذا المدخل من المداخل الحديثة في دراسة الإدارة، ويقوم على دراسة ومقارنة الإدارة في مجتمعين أو دراسة ومقارنة أكثر من نظام إداري في مجتمع واحد، ويرى أصحاب هذا المدخل أن هناك مبادئ عامة وموحدة بين النظم الإدارية رغم اختلاف المظاهر البيئية للمجتمعات التي تنتمي إليها، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق نفس أساليب علاج المشكلات الإدارية في العديد من المجتمعات.

ويقوم هذا المدخل على مبدأ العموميات التي " يمكن أن ترسي الدعائم الأساسية لعلم الإدارة، ومما يساعد على نمو هذا المدخل التقدم العلمي والمؤتمرات العلمية التي تعقد على مستوى دول العالم لمناقشة المشاكل الإدارية وأساليب علاجها، هذا بالإضافة إلى نمو الفكر الإداري الذي يؤكد على ضرورة البحث في السلوك الإنساني من خلال مقارنات تحليلية، كما أن تقسيم دول العالم إلى دول متقدمة وأخرى نامية يعطي الفرص لتطبيق المدخل المقارن بين هذه الدول أو بين الدول التي تنتمي إلى مجموعة منها " (خاطر، 2007، ص62). ولذلك فإن المتغيرات البيئية وتعدد الأهداف، يحول دون تطبيق المبادئ العامة، دون إعادة تكييفها والحذف أو الزيادة فيها، بل يعتمد عليها كإطار عام لفهم الإدارة والعوامل التي تؤثر عليها.

7- مدخل الإدارة بالنظم:

ظهرت الحركة النظامية (الإدارة بالنظم) في فترة الستينات من القرن العشرين، وهي من أبرز التطورات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، على يد العالم البيولوجي فون بير تلانفي من خلال محاولته التوحيد بين ميادين البحث العلمي، قصد " تمكين الإداريين من ترشيد قراراتهم والنظر إلى الأمور بمنطق تكاملي أو شامل " (خاطر وآخرون، 2001، ص169).

فباعتبار المنظومة كيان كلي مكون من أجزاء متداخلة، ويتأثر كل منها بالآخر، فإن أي تغير في جزء ما يؤدي إلى تغيرات في الأجزاء الأخرى، ومنه يصيب التغير المنظومة ككل ومن هذا المنطلق، صارت المؤسسة عبارة عن مدخلات ومخرجات وعمليات، والنظام بصفة عامة مكون من الأفراد والجماعات والاتجاهات السائدة فيه والدوافع والبناء الرسمي والتفاعلات والأهداف والمركز والسلطة، وهي كلها تعتمد على بعضها البعض.

فالنظام الاجتماعي فرعي بالنسبة لنظام أكبر وهو المجتمع، والذي بدوره يشمل العديد من الأنظمة الفرعية: اجتماعية، ثقافية، قانونية، تقنية، واقتصادية، وقد شبه هذا النظام في المؤسسات بالنظام الفسيولوجي للجسد الإنساني، حيث أن كل عضو هو نظام فرعي، لنظام كلي هو الجسد، كما أن العمليات المؤسسية تشبه البيولوجية في تأثير التطور والتقدم، فأى نظام يحتاج إلى مدخلات ليحافظ على استمرارته، ثم أن هذه المدخلات تخضع لعمليات معينة من توظيف وتشغيل، لا بد أن تنجم عنها مخرجات وذلك حفاظا على نمو وبقاء النظام. "وتعتبر فلسفة النظم عن منهج التفكير في الظواهر الإدارية في صورتها الكلية بما تشمله من أجزاء وعناصر، والتأكيد على علاقات التبادل والاعتماد بين هذه الأجزاء والعناصر مع بعضها البعض، ومع النظام ككل، والتأكيد المتبادل بين النظام والبيئة المحيطة " (خاطر وآخرون، 2001، ص169).

«إن النموذج الذي ينطلق منه التفكير النظمي ينظر للمؤسسات على أنها تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وأن استخدام أسلوب النماذج Models يساعد على فهم العلاقات المعقدة، فالنماذج يمكن أن تستخدم لاستبدال التعقيد بالتبسيط، أي أنها تسهل التراكيب المعقدة من خلال تجسيد عملياتها وإبراز مختلف أبعاد مكوناتها وتأكيداتها " (الطويل، 2006، ص44).

وهذا يشير إلى أن الإداريين يستقبلون مدخلات، وباستخدامهم أسلوب التفكير القائم على النماذج ومن خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم يحولون تلك المدخلات إلى مخرجات.

8- مدخل إدارة الأزمات:

يعد مصطلح (إدارة الأزمات) مصطلحا معاصرا، "ولكنه كمبدأ في تسيير المجتمعات وشؤون الناس، فرادى وجماعات، كان موجودا ومعروفا منذ العصور القديمة بأسماء أخرى مثل: (التعامل الذكي مع الآخرين)، (التراجع والهجوم عند رؤساء القبائل والأسر الحاكمة)، (التمثيل الأفضل للملك في الخارج)، (الدبلوماسية الفاعلة)، (الدبلوماسية الهادئة)، (القيادة الرشيدة)، (الإدارة الجيدة لشؤون الناس والمجتمعات والقبائل والدول)... " (بوعشة، 2007، ص25).

إن العصر الذي نعيشه حاليا، تكثر فيه "الأزمات والكوارث والصراعات والتناقضات والتحديات العنيفة التي تحيط بنا في جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية" (خاطر وآخرون، 2001، ص169-170)، وإن المولد الأكبر للأزمات بين الكيانات أو في الكيان الواحد هو تلك التناقضات والصراعات والتحديات العنيفة، إلى جانب السيطرة العشوائية واتخاذ القرارات الارتجالية الخاطئة والانفعالات اللحظية لأصحاب القرار عند مواجهتهم لهذه الأزمات مما يزيد من حدة النزاعات.

ولقد أصبح من المتوقع دائما حدوث الأزمة في أية لحظة، وهنا تكون الإدارة قادرة على التنبؤ بالأزمات ورصد التوقعات لها والإعداد لمواجهتها وحلها بوضع خطط للاحتتمالات الواردة، تكون هي الإدارة المتميزة بالكفاءة والفعالية والقادرة على تجاوز الأزمات وتحقيق وضع تنافس أفضل من غيرها.

9- مدخل الإدارة بالقيم (MBV) Management by values

تعد الإدارة بالقيم (أو الإدارة الموجهة بالقيم :VBM Value Based Management) إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، إذ يذهب كل من جراسيا ودونالد (Gracia and Dolan) (2002) (عصفور، 2008، ص176)، إلى أن الإدارة بالقيم ليست مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمة، ولكنها أسلوبا جديدا في فهم السلوك التنظيمي يمكن الإدارة من توجيه المعلومات من خلال التأثير والتأثير العاملين من خلال تبادل ايجابي للقيم" ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والاستعارات والرموز والمفاهيم الايجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم". (عصفور، 2008، ص176).

كما يقصد بمدخل الإدارة بالقيم أن توجه أعمال المنظمة بدءا من المستهلك بمعنى التوجه بالمستهلك، وتطبيق هذه الفكرة ينطلق من اعتبار العامل أول المستهلكين (التوجه بالعنصر البشري)، حيث تبدأ المنظمة بإشباع حاجات العامل وسيكون المنفذ الأول لتوجيهات الإدارة العليا، ومن ثم يتمكن هذا العامل من التوجه نحو الاهتمام بالمستهلك، إذ يكون هذا التوجه بالعنصر البشري في المنظمة مبنيا على تبني منظومة من القيم التنظيمية المشتركة والأساسية وإرساء ثقافة دعم العاملين، كما أن اعتبارهم ملاكا للمنظمة تعد إحدى الدعائم الأساسية لإرساء ثقافة تنظيمية ذات توجه مستقبلي.

وتهتم الإدارة بالقيم بتحفيز مجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى جعل العامل يحس بأنه مالك للمكان الذي يعمل فيه، وإمداده بكل ما يمكن لاستخراج أفضل ما فيه من قدرات وطاقات، كما يدعم فرصته للمشاركة باعتباره من عناصر رأس المال وأنه الداعم الرئيسي لعمليات الرفع في الإنتاجية السنوية.

المحددات الأساسية للإدارة بالقيم:

وتتمثل أهم محددات مدخل الإدارة بالقيم فيما يلي:

- تمثل الإدارة العليا منطلقا لمدخل الإدارة بالقيم، حيث تتبنى الإدارة سلوكا قياديا موجهها بمجموعة من القيم الايجابية التي تصبح فيما بعد القيم السائدة في المنظمة والتي تسيّر وفقها.

- يعد الهدف الأساسي لإرساء منظومة قيم إيجابية في المؤسسة والتي تصبح فيما بعد ثقافة تنظيمية، هو تدعيم قدرات المنظمة المستقبلية.

- يمكن من خلال إرساء منظومة قيم عمالية إيجابية والتي تمثل القيم التنظيمية السائدة تحديد نظم وخطط وقواعد وسياسات العمل في المنظمة، وذلك بالاعتماد على سلوكيات الأفراد والجماعات فيها.

- في ضوء منظومة القيم الإيجابية السائدة في المنظمة، يمكن للرقابة إعادة التوازن للنظم بأسلوب يجعل المؤسسة تواجه المتغيرات المحتملة بشكل مرن.

- يحقق مدخل الإدارة بالقيم التوازن بين المستوى غير الظاهر من القيم والأفكار والمعتقدات وبين السلوك الظاهري للأداء داخل المنظمة.

- " لا بد للإدارة العليا من تحديد القيم التي تحرك سلوك كل من العاملين والمستهلكين والموردين والمساهمين ومحاولة وضع منظومة الأداء تحقق الإشباع لكل الأطراف السابقة، فالنجاح في السوق يعني إقناع المستهلك أن شراءه للمنتج يحقق له أعلى قدر ممكن من القيم" (عصفور، 2008، ص178)، بمعنى أن المنظمة تقدم للمستهلك سلعة ذات جودة عالية، بأقل تكلفة وذات مصداقية في الإعلان والإشهار بها، مع الاهتمام بالجانب الصحي للمستهلك إن كانت السلعة ذات علاقة به، ولتوفير هذه الشروط يجب على العامل التحلي بهذه القيم التي ستكون مصدرا للقيم التي يكتسبها المستهلك أيضا.

- تعمل هذه القيم الإدارية كإطار عام موجه للأهداف، والسياسات والقرارات والسلوكيات وتقييمها، ومن الضروري الاهتمام بالخوافر التي يدعم بها الأفراد لإتباع القيم المطلوبة.

10- مقارنة بين مدخلي الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف تلعب دورا هاما في التقليل من حدة التعقيدات التي تنشأ عن ممارسة الوظائف الإدارية، وتقلص من آثارها السلبية، وذلك باعتمادها على فهم أهدافها وإقناعها بأنها الوحيدة القادرة على تحقيق هذه الأهداف دون غيرها إلا أنها لا تحدد السلوكيات والتصرفات التي يجب على الأفراد إتباعها بطريقة احترافية وابتكارية، لأن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب مجموعة من القيم والمفاهيم التي تساعد الأفراد على توجيه سلوكياتهم نحو هذه الأهداف والتي هي ترجمة لأعمالهم إلى نتائج.

لذلك يستلزم الأمر وضع مجموعة من القيم التنظيمية، وتعديل القيم السائدة التي تعيق عموما أهداف المنظمة، قبل تحديد الأهداف المستقبلية والاستراتيجيات لها والتي تنبع من واقع تقييم قدرات وطاقات العاملين

من خلال فهمهم للأهداف وقبولهم لها، حيث أن الفهم والقبول للأهداف إنما ينجمان عن اتفاق السلوكات والمفاهيم الخاصة بالعاملين مع قيمهم ومعتقداتهم.

كما أن فهم العاملين للأهداف وقبولهم لمحتواها يحول إلى قيم ومعتقدات ثم إلى سلوكات وأداء فعلي، فمثلا قيمة (الجودة) لا يمكن أن تظهر كسلوك ابتكاري في أداء العامل، إلا إذا كانت معرفته داخليا وفق معيار ذاتي محدد بإطار زمني، حيث يعدل المفهوم وفقا لمعايير الأداء التي تضعها المنظمة، بمعنى إذا لم تتفق معايير المنظمة مع المعايير الذاتية للعامل ينتج عن ذلك سلوك دون اقتناع، أما في حالة اتفاق معاييرها الذاتية مع معايير المنظمة فسيصدر عنه سلوك عن اقتناع ويكون أداؤه ايجابيا، إلى جانب دور الحوافز في الأداء الابتكاري، فأساس السلوك الابتكاري هو توافق قيم ومعتقدات العاملين مع القيم التنظيمية، وعدم التوافق يكون بمثابة عائق أمام تحقيق هذا السلوك، أو أنه من الصعوبة تحقيق ذلك رغم الحوافز والمكافأة.

غير أن ارساء المنظمة لمجموعة من القيم التنظيمية يعتبر هدفا سهلا، إلا أن وضع خطة لتطبيقه وتحويله أداء قابل للقياس فسيكون الأمر صعبا هنا، وفي محاولة لتجاوز هذه الصعوبة تقوم المنظمة مسبقا بدراسة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها العاملون فعليا، ثم تستنبط منها قيما تنظيمية تتلائم معها، ومن جهة أخرى تحاول تعديل قيمهم إذا كانت معوقة لأهداف المنظمة، وإرساء ثقافة تنظيمية ايجابية تخدم أهدافها. ومن جهة ثانية لا يمكن القول أن الإدارة بالقيم تلغي وضع النظم الإدارية وفق أهداف محددة، ولكنها تيسر لها بلوغ هذه الأهداف وتطبيقها، وذلك يجعل الهدف مفهوما ومقبولا ومتفقا مع قيم العاملين ومعتقداتهم.

إن قضية وضع قيم ومعتقدات تنظيمية تشكل إطار غير منظور، إلا أنها تعد من أهم عناصر نجاح أهداف المنظمة، نظرا لتأثيرها العميق عند وضع هذه الأهداف، فهي بمثابة همزة وصل في تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة.

إن الأهداف تحول القيم إلى سلوكيات آدائية، وهذه الأخيرة تؤثر بدورها على واقع المنظمة، ومثال على ذلك قيمة الجودة كهدف للمنظمة تحكم الأداء وسلوك العاملين، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق هذا الهدف إلا إذا كانت القيمة مفهومة ومقبولة لدى العاملين، فقد يفهم العاملون أن الجودة تقتصر فقط على قسم الإنتاج، فلا تتمكن المنظمة من تحقيق هذا الهدف، أما إذا فهم العاملون أن الجودة تشمل الأداء الأنسب في كل العمليات في أقل وقت بأقل جهد وتكلفة، هذا من شأنه أن يجعل العاملون يشاركون الإدارة في التخطيط

بالإضافة أو الحذف أو الدمج أو التطوير للخطوات الإجرائية والتشغيلية التي ترمي لتحقيق الجودة بمعناها السليم وأهدافها الحقيقية.

11- مدخل الإدارة على المكشوف:

تعد الشفافية والمكاشفة من أهم عناصر نجاح إدارة أي منظمة، فلقد " استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف Open Book Management والمنظمة المكشوفة Open book Organisation لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John case يصف فيه تجربة ثلاثة شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة (S.R.C) في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي " (أبو النصر، 2008، ص125).

ثم نشر كل جاك ستاك وبوير لنغهام كتابهما عن (لعبة الأعمال العظيمة) the great games of business ، وبعدها قام جون كيس بنشر كتابه عن الإدارة على المكشوف، عام 1995 (أبو النصر، 2008، ص125)، بعنوان (ثورة الأعمال المقبلة)

Open-Book Management: The Coming Business Revolution .

ثم ظهر كاتبان آخران عن الإدارة على المكشوف عام 1996 (أبو النصر، 2008، ص125)، الأول لشبيستر وكارينتر بعنوان (قوة الإدارة على المكشوف) والثاني ل ماك كوي بعنوان (خلق المنظمة المكشوفة). وحسب ما ورد في هذه التأليفات أن الإدارة على المكشوف قائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة والمساءلة، وتؤكد هذه العناصر على ضرورة صدق وإبلاغ العاملين بالموقف المالي للمنظمة ومصارحتهم به، وتدريبهم على فهم الأرقام، والكشف عن المعلومات وتدريب العمال على التفكير والتصرف والتعاون بين فريق العمل، وبالإضافة إلى المشاركة في صنع القرار، وامتلاكهم لأسهم في المنظمة، وحصولهم على نسبة عادلة من الأرباح، بالإضافة إلى تشجيعهم على المقترحات الجيدة واستفادتهم من نظام الحوافز العادل والصريح.

12- نظرية التشوش وتطبيقها على تفعيل دور الإدارة بالقيم: (CHOAS)

إن أغلب المنظمات تسودها حالة من التشوش وعدم الوضوح حيال رؤيتها المستقبلية الى درجة يمكن أن نطلق عليها الرؤية الضبابية للمستقبل، فالسؤال الذي يطرح نفسه: هل التغيرات المستقبلية لها اتجاه خطي واضح يمكن التنبؤ به، أم أن الاتجاهات المستقبلية يشوبها الغموض وعدم التأكد بشكل يزيد من المخاطرة إلى درجة المقامرة في بعض الأحيان؟

إن المنظمات التي تملك القدرة على تحديد ملامح المستقبل تسمى المنظمات الإبداعية، ويبقى التأكيد هنا نسبيا في بعض الحالات، وهذا يتطلب من المنظمة الإبداعية خلق قيمة جديدة لها قدرة الاستمرارية في نفس خصائص الإبداع سواء في الإنتاج أو في إدارة الموارد البشرية أو في التوزيع.

إن فكرة تشوش النظرة المستقبلية للمنظمة تقف على الأسباب التالية:

أ- تعتبر المنظمة في أغلب الأحيان غير قابلة للتنبؤ لكل الأبعاد وبدرجة عالية من الدقة لكونها شديدة الحساسية بالظروف المحيطة بها، فهي تعتبر:

1- نظام مفتوح، له علاقات خارجية مع البيئة، يؤثر عليها ويتأثر بها، " فالمنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح هادف يتسم بطابع التأثير مع البيئة التي يعمل فيها، لذلك فالعلاقات السائدة في المنظمة عرضة للتغير والتطوير، وفق طبيعة المتغيرات البيئية وواقع المناخ السائد في المنظمة بشكل عام" (حسن، 2000، ص102).

2- نظام ديناميكي، يتغير مع كل الفرص والتهديدات ونقاط الضعف التي تطرأ من حين لآخر، أو تبني على رؤية غير واضحة.

3- نظام مترامي الأطراف والعلاقات الداخلية الخارجية، وكل تحول أو تغير يطرأ تنشأ عنه علاقات أخرى لا يمكن إلغاؤها أو التقليل من آثارها، فمثلا إلغاء الهياكل الرأسية وتحويلها إلى هياكل أفقية، هذا لن يلغي الآثار التي ترتبت من جراء إتباع النظام الأول لفترة زمنية طويلة، بل سيظل تأثيرها ملاحقا لأداء المنظمة فترة من الوقت.

4- نظام غير خطي، لأن النتائج الإجمالية غير ثابتة وتخضع للظروف كزيادة الطلب وتوفر الموارد أو ثبات العملية الإنتاجية أو نظم الرقابة، وهي عوامل غير ثابتة ويصعب الدقة في التنبؤ بها.

ب- صعوبة التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنظمة، وبذلك لا يمكنها تعديل ظروفها المستقبلية فهي تحدد كيف تنطلق ولكن لا يمكن أن تحدد كيف تنتهي.

ج- المنظمة نظام كثير التشوش، إذ يصعب التنبؤ بتغيرات هي في مرحلة اللاتكون أي مستقبلية لم تتكون بعد، وبذلك لا يمكنها السيطرة على الظروف المستقبلية واتخاذها اتجاها محدد، فالتنبؤ في هذه الحالة ليس سوى وضع نقاط غير مترابطة لا تملك المنظمة القدرة القاطعة على تحقيقها.

لذلك فالمنظمة لا تملك سوى أن تبني مكوناتها من خلال حرية المشاركة في مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم السلوك التنظيمي.

وحسب كل من كارسيا ودولون Garcia et Dolan أن المنظمة تخضع لهذه الأسباب –السافة الذكر– تجد المنظمات لاسيما الأنظمة المعقدة غير الخطية صعوبة عند وضع رؤيتها وتسيطر أهدافها المستقبلية، فهي لا تأخذ اتجاهها خطيا سهل التنبؤ به، ولكنها أنظمة دائمة التغير وبدون نهاية.

ووفقا لرؤية سميث (Smith 2001) (عصفور، 2008، ص190)، هناك نوعان من أنظمة التشتت: (عصفور، 2008، ص190)

– أنظمة التشتت منخفضة الطاقة: أي ليس لديها القدرة على إدارة وتنظيم نفسها ومثال على هذه النظم نظام إعادة ترتيب وتوزيع أوراق اللعب (الكوتشينية) فبدون وجود لاعبين لا يمكن لنظام اللعب أن يدير نفسه ويبدأ المباراة.

– أنظمة التشتت عالية الطاقة: وهي الأنظمة التي تعمل وفق ظروف متغيرة ولا يمكن تنظيم وإدارة النظام بمعرفة مجموعة محدودة من العناصر، بل لا بد من تظافر كل العناصر معا وتكاملها وتربطها لإحداث التغير المنشود، كما أنها نظم تعني ضمينا أنه من الممكن حدوث أي شيء وكل شيء بشرط وجود موجهين لهذه النظم قادرين على خلق اتجاه جديد من التشتت الحادث، والمنظمة أكبر تمثيل لنظام التشتت عالي الطاقة. ومن هذا التقسيم الذي حدده سميث نستخلص أن المنظمة نظام تشوش اجتماعي، من الصعوبة دراسة وضبط أجزائه بدقة وتسطير أهدافه المستقبلية التي تحكم اتجاهه بشكل خطي لصعوبة التنبؤ بالتغيرات التي ستطرأ عليه مستقبلا.

كما أن النظام لا يمكن أن يدير نفسه، لأن الأفراد بداخله لا تحكمهم قواعد محددة، فهم يطورون من قدراتهم على الرضا والاختلاف والتوافق والتكيف مع النظم الداخلية، والبيئة الخارجية لتحقيق زيادة في فاعلية المنظمة.

"هنا تلعب القيم التنظيمية التي تحظى بالقبول والفهم دور المنظم أو المعدل لعدم الانتظام في تحقيق الأهداف أو في القواعد والعلاقات أو السلوك التنظيمي، هذا الدور الذي لا يمكن للأهداف أن تلعبه حينما تتغير الظروف، فتغيير الأهداف هو مجرد رغبة من المنظمة في تعديل النتائج المتوقعة، وتعديل الخطط لا يعني فعليا تعديل الأداء أو السلوك التنظيمي" (عصفور، 2008، ص191).

وهذا ما يؤكد سميث في ربطه ميدان القيم بميدان الاقتصاد، حيث يؤكد على العنصر البشري في هذا الربط وما يميزه من مشاعر أخلاقية، فهو يذهب إلى أن " الحضور القيمي والأخلاقي في ممارسات العمل يعد

من أهم ضوابط الأداء وجود الإنتاج، حيث أن المشاعر الأخلاقية تؤكد على عمق علاقات الفرد بالجماعة التي يعمل فيها، وعمق استبصار الفرد بتقديرات الآخرين لنتائج أعماله" (مكروم، 2005، ص 367).

إن رسم الأهداف والخطط المناسبة لتحقيقها يتطلب الأمر نظاماً خطية ثابتة وهذا غير ممكن في الواقع، فالظروف التي تحكم المنظمات غير ثابتة وغير منتظمة، وهنا يبرز دور منظومة القيم في تعديل مسار المنظمة، فهي توضح جوانب التشوش أو عدم الاتفاق مع الأهداف، ويكون دور السلوك التنظيمي هنا هو إعادة توجيه العمليات والأنشطة للتقليل من حدة الآثار السلبية الناجمة عن هذه التغيرات على شرط أن تكون هذه المنظومة من القيم مشتركة بين العاملين والإدارة العليا.

إن الإدارة بالقيم تدعم الثقافة التنظيمية لتحقيق أهدافها، " فالقيم والاتجاهات والمعتقدات تلعب دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الأفراد، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر في التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة مثلاً نجد أنه يستند إلى قيم معينة كاحترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل " (عبد الباقي، 2002، ص ص 414-415).

كما أن الإدارة بالقيم تدعم الثقافة التنظيمية لتحقيق أهدافها، وترسم للقيادة الإستراتيجية أشكال التطوير التنظيمي التي تساعد على التأقلم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية كما تساعد على التقليل من حدة ضغوط العمل داخل المنظمة.

تعقيب:

لقد تنوعت المداخل التي تناولت بالدراسة موضوع الإدارة والكفاءة التنظيمية، حيث ذهب المدخل القانوني إلى ضرورة وضع الإطار القانوني لكل الوظائف التنظيمية، بينما اهتم المدخل الوصفي بالعمليات التي تتم داخل التنظيم، بما يتماشى والأهداف التنظيمية، أما مدخل الوظائف الإدارية فركز على القاسم المشترك للوظائف الإدارية بين كل التنظيمات ويرى أن الوظائف الإدارية تتميز بطابع العمومية، في حين يذهب المدخل السلوكي إلى تسليط الضوء على السلوك التنظيمي ودوره في الكفاءة التنظيمية، كما اهتم أصحاب المدخل الايكولوجي بالربط بين المنظمة والبيئة الخارجية، بينما تقوم المداخل الحديثة على دراسة جوانب مختلفة من الإدارة، إذ يؤكد المدخل المقارن على ضرورة مقارنة الإدارة في أكثر من مجتمع أو مقارنة النظام الإداري في

المجتمع الواحد، في حين يذهب مدخل الإدارة بالنظم على اعتبار التنظيم مكون من مدخلات ومخرجات وعمليات.

هذا وتطرقنا إلى مدخل الإدارة بالأزمات أين تكون الإدارة قادرة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لمواجهتها، كما ذكرنا مدخلين حديثين على درجة كبيرة من الأهمية العلمية والعملية، وهما مدخل الإدارة بالقيم ومدخل الإدارة بالأهداف، فرغم تداخلهما إلا أنهما يختلفان عن بعضهما من حيث أن الأولى تستلزم وضع مجموعة من القيم التنظيمية التي تخدم أهداف التنظيم المستقبلية، بينما الثانية تعتمد على فهم الأهداف والافتقار بها، والتي تتحول مع مرور الوقت إلى قيم ومعتقدات ثم إلى سلوكيات وأداء فعلي، كذلك أشرنا إلى مدخل هام، وهو ما يصطلح عليه بمدخل الإدارة على المكشوف، حيث تعتبر الشفافية والمكاشفة من أهم عوامل نجاح الإدارة والتنظيم.

إن تباين النظريات والمداخل الكلاسيكية والنيو كلاسيكية يعد سمة بارزة لأهمية الإدارة في التنظيمات، إذ تناولت هذه المداخل والاتجاهات النظرية المبادئ والأسس التي تراها ذات أهمية وأكثر شمولية وعمومية في تسيير شؤون الإدارة، وركزت في مجملها على كفاءة وفعالية الجهود البشرية وكيفية مساهمتها في تحقيق الهدف، كما حاولت وضع قاعدة يعتمد عليها الإداري في تعامله سواء مع البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها، غير أن محاولة إيجاد مدخل شامل لكل أو معظم ما جاءت به هذه المداخل النظرية السالفة الذكر سيكون بمثابة خطوة عملاقة نحو إيجاد السبيل الأنجع والأكفأ لنجاح التنظيمات على اختلاف بيئاتها الداخلية والخارجية. إن الإدارة تضرب بجذورها تاريخ البشرية، وتتطور مع تطوره، لذا فإن الاطلاع على تاريخ العملية الإدارية وتاريخ الفكر الإداري وفهمه يساعد الإداريين على فهم حقائق هامة، يتم من خلالها بناء الحاضر والمستقبل، حيث يتضح للإداريين أن التطورات الجارية بشكل جيد في الوقت الحاضر، جاءت نتيجة لجهود كبيرة بذلت في الماضي، فالتراث الإنساني غني بالخبرات والتجارب وليس على الإداريين البدء دائما من الصفر، ولكن عليهم أن يبدأوا من حيث انتهى الآخرون، كما يساعدهم على تجنب الأخطاء التي وقع فيها من سبقهم من نفس الميدان بالإضافة إلى تنمية القدرة على التنبؤات المستقبلية لدى المديرين، بناء على فهم التاريخ والظروف المتشابهة، كما أن فهم المديرين لنظريات الإدارة يشكل معلما لتنظيم معلوماتهم وتصنيف المتغيرات وربطها ببعضها البعض وتناولها بطريقة علمية وموضوعية.

المراجع:

- 1- أبو النصر مدحت محمد، 2008 ، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة، ط1 (الجيزة، الدار العالمية) .
- 2- الطويل هاني عبد الرحمن صالح، 2006، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4(الأردن، دار وائل للنشر).
- 3- بوعشة محمد، 2007 ، مدخل إلى إدارة النزاعات الدولية (الجزائر، دار القصة للنشر) .
- 4- عبد الباقي صلاح الدين، 2002 ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (إسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر).
- 5- عصفور أمل مصطفى، 2008 ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية) .
- 6- محمد حسن خليل و الشماع محمود، 2000، وكاظم خضير، نظرية المنظمة ، ط1 ، (عمان، دار المسيرة).
- 7- مكروم عبد الودود، 2005 ، القيم في الفكر الغربي، رؤية وتحليل، ط1(القاهرة، دار الفكر العربي)
- 8- مصطفى خاطر أحمد، 2007، الادارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية ،الاسس النظرية والممارسة العامة، (الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث).
- 9- مصطفى خاطر أحمد و محمد فهمي سامية و حافظ بدوي هناء، 2001، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية، المكتبة الجامعية) .