

المحور الرابع: نظريات التنظيم والتسيير

إن تسيير الإدارة العامة للدول والمؤسسات الإدارية بصفة عامة قد شهد جملة من التطورات التي حاولت مواكبة الحاجيات الإدارية التي أفرزتها تغير الظروف الداخلية والخارجية سواء للدول أو للمنظمات الإدارية بإختلاف أنماطها وأشكالها، وهو ما قادنا حتما الى استحداث وظهور نظريات إدارية جديدة تسعى لمواكبة هذه التطورات الحاصلة وما تحميلة من انعكاسات على الإدارة، وفي هذا الإطار تم تحديد العديد من النظريات الإدارية كنماذج عن هذا التطور الحاصل في ميدان الإدارة العامة.

المحاضرة السابعة: الإدارة العلمية لفريدريك تايلور "رؤية تاريخية وتحليلية"

وهي نظرية أمريكية المولد ظهرت في بداية القرن العشرين، تعتبر من النظريات المؤسسة لعلم الإدارة الحديث، حيث نادى بضرورة اعتماد المنهج العلمي في علم الإدارة، نظرا لما لهذا الأخير من سمات كالموضوعية والقابلية للإثبات والقابلية للتعميم مع إمكانية التنبؤ بالنتائج المرونة في التطبيق، وهو ما يعطي بل وينعكس حتما على العمل الإداري ويساهم في تحقيق أفضل النتائج، في عملية هي أقرب الى استنساخ العمل داخل مختبرات العلوم التجريبية ولكن في علم الإدارة، عبر استخدام المناهج الرياضية والاحصائية لتحديد ومعالجة المشاكل الإدارية التي تقف عائقا أمام تحقيق المنظمة الإدارية لأهدافها المرجو تحقيقها من جهة، وبما يحقق من استخدام الجانب العلمي داخل علم الإدارة من جهة أخرى، وهو ما أشار اليه فريدريك تايلور عبر العديد من الدراسات والأبحاث التي قام بها في هذا المجال.

مع بداية القرن العشرين ونتيجة لظروف داخلية وأخرى خارجية ظهرت تلك الحتمية اللازمة لتطوير علم الإدارة بما يتوافق مع الظروف والمستجدات الجديدة، خاصة فيما تعلق بتحفيز الموظفين على العمل والاهتمام بالعنصر البشري في هذا الإطار، فضلا عن غياب اللازمة للنجاح الإداري، وطرق المحاكاة التي تمكن علم الإدارة من محاكاة النماذج

الناجحة واسقاطها على باقي النماذج، وفي ضوء هذه المعطيات ظهرت نظرية "تايلور للوجود" محاولة معالجة هذه المشكلات بطريقة علمية صحيحة وفق النموذج التجريبي للعلوم التجريبية المبنية على المنطق، وهذا عبر أربع أسس رئيسية هي على النحو الآتي:

- استحداث طرق جديدة كبديل عن التخمين من أجل اكتشاف أهم مواطن العمل الإداري.
- ضرورة المعرفة بطبيعة الوظائف الإدارية في تخطيط العمل بدل العشوائية في ذلك وترك الأمور تسير حسب هوى الطبقات الدنيا من الموظفين.
- تنمية روح التعاون عبر التحفيز الذي يسبقه التدريب وحسن اختيار الموظفين، بدل ترك الأمور تسير وفق منطق الجهود الفردية التي يغيب عنها أي توجيه جماعي.
- تقسيم العمل الإداري بطريقة آلية وحسب التخصص مما من شأنه أن يزيد من الكفاءة الإنتاجية داخل المنظمة.

وتجدر الإشارة في هذا المقام أن حدود تطور هذه النظرية لم تبقى ملتزمة بحدود دراسات وأبحاث فريدريك تايلور إنما استمرت مع باحثين آخرين، حاولوا تطوير هذه النظرية بما يتلاءم مع تطور الظروف بعد "تايلور"، وفي هذا السياق ظهرت دراسات "ماثيو باولتن" و"جيمس وات" و"روبرت أوين" و"تشارلز بابيج" و"هنري غانت" و"فريدريك هالسي" وغيرهم، ممن ساهموا في تطوير نظرية الإدارة العلمية وصولاً إلى ما وصلت إليه اليوم.

المحاضرة الثامنة: نظريتي الادارة البيروقراطية وحركة العلاقات الانسانية

نظرية الإدارة البيروقراطية

ويعود الفضل في ظهور هذه النظرية الى عالم الاجتماع السياسي "ماكس فيبر"، حيث قدّم دراسة نقدية لنظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"، ليخلص في النهاية الى نظرية "الإدارة البيروقراطية"، وتقوم هذه النظرية على تقسيم المنظمات الإدارية الى ترتيب هرمي، رأسه هو مدير المنظمة وقاعدته أبسط الموظفين، بحيث تتسلسل فيه المسؤولية الإدارية ومعها حجم السلطة من الرأس الى القاعدة، يتبعها قيام آلية قوية من السلطة من أجل فرض السيطرة، كما إقترح "ماكس فيبر" أن تقوم المنظمات الإدارية بوضع إجراءات تشغيل موحدة وشاملة وتفصيلية لجميع المهام الروتينية التي يقوم بها الموظفون بشكل مستمر.

نظرية حركة العلاقات الإنسانية

وتعد هذه النظرية أحد أكثر النظريات الإدارية الكلاسيكية التي مازالت في حالة من الاستمرارية لغاية الآن، حيث ظهرت في بداية القرن العشرين ومازال لها كبير التأثير على عمل المنظمات الإدارية الحديثة، وتقوم هذه النظرية على أساس التركيز على العلاقات الإنسانية التي تجمع أفراد المنظمة الإدارية سواء الرؤساء أو المرؤوسين، وعدم الإفراط في التركيز العلاقات الآلية البيروقراطية التي ركزت عليها النظريات السابقة، وهذا من منطلق أن فرد المنظمة هو في الأخير إنسان وليس آلة، وعليه فإن الجانب السلوكي له بالغ التأثير في عمل هذا الفرد داخل المنظمة، مما من شأنه أن يعود بالإيجاب على عمل المنظمة ومدى فعالية تحقيق أهدافها، وهذا لن يكون إلا بالإهتمام بالأفراد وقدراتهم الفريدة في المنظمة، وهذا من منطلق أن المنظمة سوف تزدهر إذا إزدهر عمالها، وهو ما يشكل جوهر نظرية العلاقات الإنسانية، وعلى هذا الأساس ولدت ما يعرف بأقسام الموارد البشرية داخل المنظمات الإدارية، حيث كان للمداخل السلوكية كبير الدور في المساعدة على فهم حاجيات أفراد المنظمة وتلبيتها، مما سينعكس إيجابا على أدائهم داخل المنظمة.

تجدد الإشارة الى أن نظرية العلاقات الإنسانية كانت قد فتحت الباب واسعا أمام تدخل العلوم السلوكية في الدراسات الإدارية حيث ظهرت نظريات إدارية تعتمد على المدخل السلوكي في تفسير الظاهرة الإدارية على غرار نظريات X و Y و Z

المحاضرة التاسعة: نظرية النظم

وتعتبر هذه النظرية انعكاساً لنظرية "دافيد استون" في العلوم السياسية، حيث تعتبر نظرية النظم أن النظام هو وحدة التحليل الرئيسية في العلوم الإدارية، وفهمه سيسهل فهم المنظمات الإدارية، وكما هو الشأن في نظرية "دافيد استون" فإن نظرية النظم هي في الحقيقى عبارة عن حلقة مغلقة من دورة القرار الإداري تبدأ بالمدخلات مروراً بمعالجة هذه المدخلات بما يفضي الى اتخاذ القرار في شكل مخرجات ثم التغذية الاسترجاعية التي تمهد الطريقة لعودة العملية السابقة من جديد.

وترى نظرية النظم أن النظام ما هو إلا مجرد مجموعة من الجزء الموحد يهدف لتحقيق هدف شامل، أي بمعنى أن النظام ما هو إلا مجموعة من الأجزاء تمتاز بصفة التكامل لتحقيق هدف شامل ومشترك بينها، فالنظام في هذا الإطار هو كل متكامل إذا تمت إزاحة جزء منه ستتغير حتما طبيعته، بما سينعكس حتما على طبيعة أدائه الإداري.

والمنظمة الإدارية تعبر عن هذا النظام الكلي المتكامل في أجزائه، والذي يتمحور أداءه كما سبق الذكر على المدخلات التي تعبر عن كل ما تمتلكه المنظمة أو المؤسسة الإدارية من موارد بشرية (الزاد البشري للمنظمة من عمال وكفاءات وخبراء...)، وموارد مادية (رؤوس الأموال، مواد الخام، الرصيد التكنولوجي المتوفر للمنظمة، وغيرها من موارد مادية غير بشرية)، لتمر بعد ذلك هذه المدخلات في حلقة من المراحل السابقة الذكر، بداية بالتخطيط ثم التنظيم ثم التحفيز والتوجيه والرقابة، وصولاً لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها ومقارنتها بما تحقق من مخرجات التي عادة ما تكون إما في شكل خدمات أو منتجات لسوق يتوافق وطبيعة عمل المؤسسة أو المنظمة الإدارية.

وبشكل عام فإن نظرية النظم قد أصبحت تمتلك كبير التأثير في الإدارة العامة الحديثة، من منطلق أنها أداة تساعد وتمكن الموظفين الإداريين على مساعدة المديرين على النظر الى المنظمة الإدارية من منظور أوسع بكثير مما كانت توفره لهم النظريات الكلاسيكية في علم

الإدارة العامة، بحيث جلبت نظرية النظم منظورا جديدا للمديرين من أجل تفسير الأنماط الإدارية المتبعة داخل المنظمة وكذا الأحداث التي تحدث كنتيجة طبيعية للأعمال الروتينية اليومية داخل هذه المنظمة، وهذا من منطلق أن هؤلاء المديرين هم في الحقيقة على دراية تامة بما يحدث داخل أجزاء المنظمة، وبخاصة فيما تعلق بالعلاقات القائمة بين هذه الأجزاء والتي تعتبر محور التكامل الوظيفي داخل المنظمة، مثل تنسيق الإدارة المركزية مع فروعها ومع برامجها، والتنسيق بين مراحل الإنتاج من هندسة وتصنيع وغيرها، وبين فئات الموظفين من مشرفين وخبراء وعمال وغيرهم، وفي الوقت الذي ركزت في النظريات السابقة على اهتمام المدراء بكل جزء على حدى وبشكل متتالي وليس في آن واحد، بحيث ينصب التركيز على جزء ثم يليه جزء آخر، أو على فئة من الموظفين تليها أخرى.

المحاضرة العاشرة: نظرية الاحتمالات

فإذا كانت نظرية النظم هي انعكاس لنظرية "دافيد ايستون"، فإن نظرية الاحتمالات في العلوم الإدارية هي أقرب لنظرية اللعب في العلوم السياسية، فجوهر هذه النظرية أن متخذ القرار أما العديد من الاحتمالات وما عليه الا أن يتخذ القرار عبر اختيار البديل الأمثل من مجموع البدائل المتوفرة والذي عادة ما يتسم بالتكلفة الأقل وبالفاعلية الأكبر في تحقيق النتائج المرجوة من جهة، مع عدم اغفال باقي البدائل وإمكانية اللجوء إليها عند الحاجة أو عند ظهور أي خلل يصيب عمل المنظمة من جهة أخرى.

وهو ما ينطبق تقريبا على نظرية الاحتمالات في علم الإدارة العامة، والتي تقوم على ركيزة أساسية مفادها أن المديرين عندما يتخذون القرارات، يجب أن يأخذوا في الحسبان جميع المعطيات المحيطة بعملية اتخاذ القرار سواء قبل دخوله حيز التنفيذ أو بعد دخوله حيز التنفيذ، وهي عملية لا تنطبق فحسب على القرار المتخذ والذي يعبر عن البديل المختار من مجموع البدائل، بل ينطبق على كل البدائل المتاحة لإتخاذ القرار، بل أن هذا النهج لا ينطبق على القرار المتخذ والبدائل المتاحة فحسب، بل ينطبق على أسلوب القيادة بصفة عامة، كون هناك مجموعة أساليب على القيادة الإدارية اختيار أنسبها والذي تتوفر فيه المعايير اللازمة لتحقيق النجاح المرتبط بتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

وهنا تتعدد الأساليب بين أفضل الأساليب الصارمة (الاستبدادية)، وبين من يفضل أساليب تشاركية ويراها أكثر فعالية لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، لتبقى هذه الجدلية قائمة وتبقى النتائج المحققة هي أكبر حاكم على مدى نجاح كل أسلوب من عدمه وبالمقارنة مع باقي الأساليب، وللإشارة في هذا المقام فإن المعطيات البيئية سواء ما تعلق ببيئة المنظمة الداخلية أو نظيرتها الخارجية، وطبيعة وحجم الموارد سواء البشرية أو المادية تبقى أحد أكثر المحددات والعوامل المساهمة في تحديد طبيعة الخيارات المطروحة والخيار المتخذ، سواء أكان هذا الخيار قرار متخذاً وبديلاً من مجموع البدائل المطروحة لإتخاذ القرار، أو كان هذا الخيار متعلقاً بإختيار الأسلوب الإداري الأمثل في تسيير المنظمة أو

المؤسسة الإدارية والذي ينعكس بشكل كبير ويحدد ملامح وطبيعة العلاقة الوظيفية بين أجزاء المنظمة من مديرين وموظفين، أو بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، أو بين الفئات العمالية والتقسيمات الوظيفية داخل المنظمة، وغيرهم من الأجزاء المكونة للمنظمة.

المحاضرة الحادي عشر: إدارة التغيير

إن الثابت في كل ما هو متعلق بتطور الفكر الإداري هو أن المنظمات لا تتغير إنما الأفراد هم من يتغيرون، وهي قاعدة يمكن القياس عليها في حالة تحليلنا لعمل المنظمات وطريقة تسييرها من مدراءها ومدى تحقيقها فعاليتها في تحقيق أهدافها المرسومة، وهي كلها معايير حاولت مختلف النظريات الموجودة في حقل الإدارة العامة التنظير لها عبر تقديم أكثر الأساليب والمناهج الناجعة لتحقيق التفوق المنشود من طرف المنظمة.

وعلى ضوء هذه المعطيات وفي سبيل تحقيق التفوق فإن المنظمة الإدارية تكون مجبرة على الاعتماد استراتيجية قائمة على التحفيز المستمر عبر القيام بمبادرات لتحسين الأداء، وضرورة إغتنام الفرص المتاحة، أو حتى ما هو متعلق بمعالجة القضايا الرئيسية، وكل هذه الملفات ستجد حتما أي قيادة إدارية تحاول معالجتها ستجد نفسها أمام متطلبات التغيير، سواء أكان هذا التغيير تكتيكيًا ظرفيًا أو على المدى البعيد، وسواء أكان هذا التغيير له علاقة بالعمليات والأدوار الوظيفية داخل المنظمة، أو بهيكلها التنظيمية وضرورة استحداث هياكل جديدة تتماشى مع المتغيرات الجديدة، أو عبر إدخال إستخدامات تكنولوجية جديدة، وكلها معطيات تتطلب التغيير.

إلا أنه ورغم كل متطلبات التغيير السابقة الذكر فإن موطن التغيير الحقيقي يبقى متمحورا بشكل رئيسي حول الفرد، ففي نهاية المطاف يبقى موظفو الإدارة والمؤسسة هم المعنيون بضرورة تغيير طريقة عملهم تماشياً مع الظروف الجديدة، وهي قاعدة ومنطق يسقط على جميع أعضاء المنظمة بدايةً بالرئيس ووصولاً لأبسط موظف، فنجاح المنظمة في التغيير وفق ما تمليه المعطيات الجديدة، مرهون في أحد أهم أبعاده بقابلية أعضاء المنظمة ومدى استيعابهم وتقبلهم وتأقلمهم مع هذا التغيير، مما يجعل في الأخير مصير نجاح المنظمة في تحقيق مرتبط بمدى توافقها مع التغيير والعكس صحيح.

وبشكل عام فإن إدارة التغيير تعتبر بمثابة ذلك النظام يعمل كموجه لتجديد كيفية تجهيز ودعم أفراد المنظمة من حين لآخر ودفعهم للنجاح عبر تحقيق أسى الأهداف، وفي هذا الصدد فإن إدارة التغيير ثلاث مستويات رئيسية:

أولاً: المستوى الفردي

فقياساً الى أن البديهي والمعروف أن طبيعة الفرد النفسية والفسولوجية هي مقاومة التغيير، إلا أن هذا التغيير يمكن أن يكون أكثر مرونة بالنسبة للفرد في حال ما إذا وجد هذا الأخير الدعم المناسب في هذا الاطار، وهو ما يجب توفره داخل أي منظمة إدارية لتبغى التغيير المنشود الذي تفرضه ظروف العمل الإداري، ولنجاح هذه العملية فإن إدارة التغيير الفردية تتطلب فهم كيفية نظرة الناس للتغيير وما يحتاجون اليه بدقة لإنجاح التغيير، وهي أمور متعلقة بإختيار الوقت المناسب للتغيير وكيفية تدريب أفراد المنظمة على التعامل مع التغيير، ويعتبر الاهتمام بالجانب السلوكي للفرد وتهيئته أنثروبولوجيا أحد أهم وأكثر العوامل مساعدة على النجاح في تقبل أفراد المنظمة للتغيير.

ثانياً: المستوى التنظيمي

ويوفر لنا هذا المستوى الخطوات والإجراءات اللازمة لإنجاح التغيير على المستوى الجماعي لأفراد المنظمة، فإذا كان التغيير يبدأ بالفرد فإنه يكاد يكون مستحيلاً تطبيق هذا المنطق في حال ما إذا كان المستهدف بالتغيير هو فريق المشروع ككل، ومن هنا يوفر هذا المستوى إمكانية معالجة قابلية التغيير على مستوى آلاف الأفراد المنطوين في هذا المشروع، وهو أمر يتطلب بداية تحديد المجموعات المحتاجة للتغيير، والطرق والأساليب المطلوبة لذلك، يليها إنشاء خطة مخصصة لضمان حصول الموظفين على متطلبات احداث التغيير الناجح، بشكل تكون فيه إدارة التغيير متمكنة من احتواء كامل المشاكل المصادفة والمعرقله لعملية التغيير