

الباب الأول

طبيعة الادارة
وتطور فكرها وبيئتها

الفصل الأول

طبيعة الإدارة ومهام المدير

المبحث الأول

طبيعة الإدارة

أولاً - تعريف الإدارة والمديرين:

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة، والتحفيز، والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، ومزجها، وتوحيدتها، وتحويلها إلى مخرجات، بكفاءة، لغرض تحقيق أهدافها والتكييف مع بيئتها (الفاعلية).

والغرض الذي وجدت المنظمة من أجله هو لتقديم السلع والخدمات إلى الشرائح المختلفة من المجتمع.

والمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة. أما منشأة الأعمال (أو «النشأة» اختصاراً) فهي منظمة تستهدف، من بين أهم ما تستهدف، تحقيق المردود الاقتصادي (أو المالي، أو المادي)، المتمثل بالربح (تعظيم قيمة المنشأة) للمالكين، فالمنشأة إذن هي نوع من أنواع المنظمات.

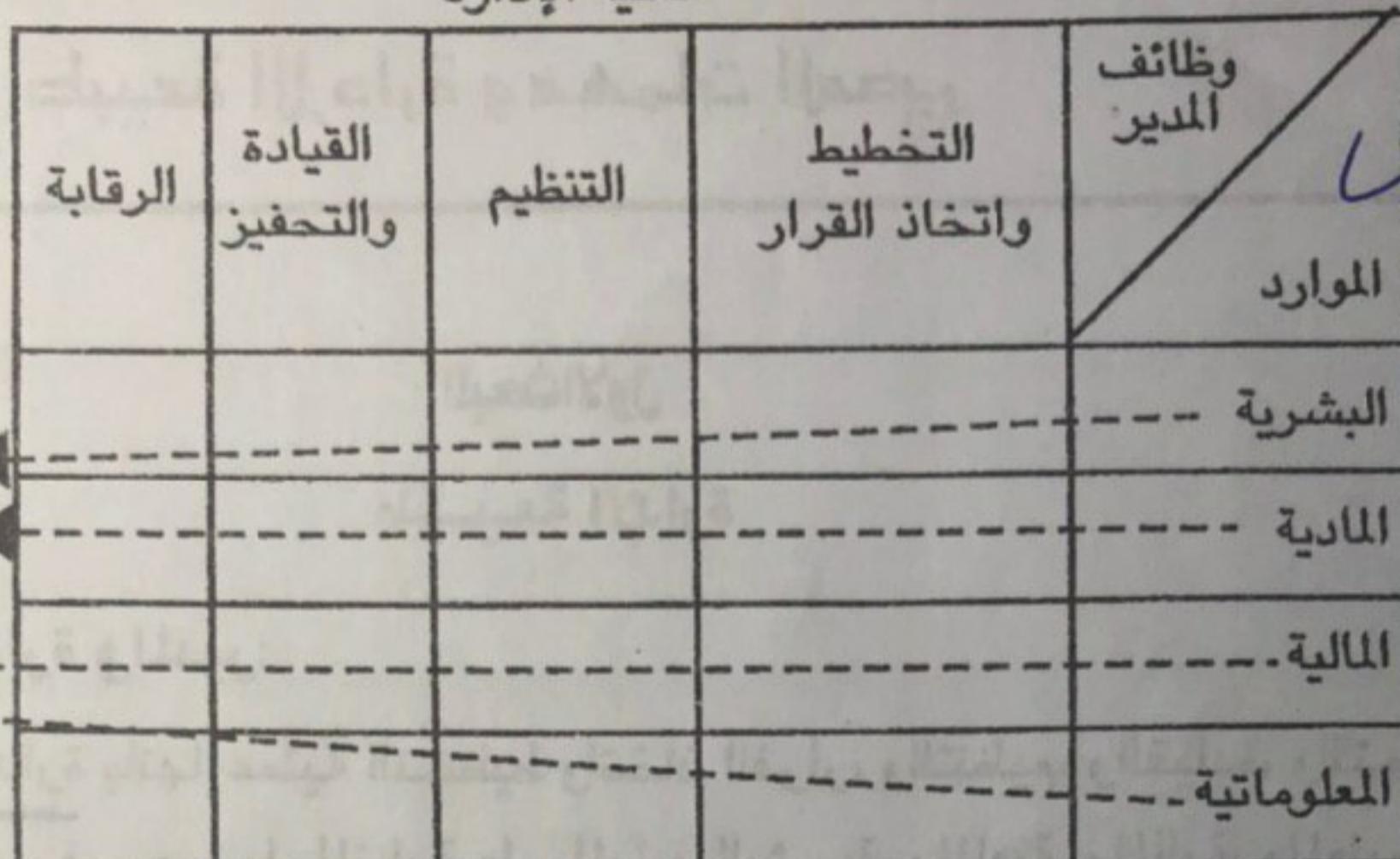
وسوف يستخدم مصطلحاً المنظمة والنشأة سوية بهذا الكتاب. فإذا كانت الظاهرة الإدارية المبحوثة تخص المنظمات عموماً، وليس المنشأة فقط، استخدم مصطلح المنظمة. أما إذا كانت الظاهرة الإدارية تخص المنشأة، على وجه التحديد، فيستعمل مصطلحها.

وعليه، المدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في المنظمة، بكفاءة وفاعلية، وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة، الازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، والتكييف مع بيئتها.

ويعكس الشكل رقم (1 - 1) مكونات عملية الإدارة، من حيث تشكيلة الموارد، وإدارتها من خلال ثلاثة المديرين.

شكل رقم (1 - 1)

عملية الإدارة



Source: Griffin, 1987, p. 90, Fig. 1 - 1

ثانياً - مداخل دراسة الإدارة:

أ - يمكن دراسة الإدارة، أولاً، من خلال تقسيمها إلى قطاعين أساسين هما: إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فإذا إدارة الأعمال هي إدارة منشآت الأعمال (أو المنشآت)، وذلك بغض النظر عن طبيعة ملكية المنشأة، فقد تكون المنشأة عاملة في القطاع العام (الاشتراكي)، أو الخاص، أو المختلط، إذ تبقى وظائف المدير كما هي تجاه إدارة الموارد المذكورة، والتي تتأثر ضمن النشاطات الأساسية في المنشأة بغض النظر عن طبيعة ملكيتها، أما الإدارة العامة فهي إدارة دوائر الدولة وهيئاتها غير الهدافة لتحقيق المردود الاقتصادي، مع اشتراء الكفاءة والفاعلية أيضاً.

ب - كما يمكن دراسة إدارة الأعمال على أساس أنشطة المنشأة، الأساسية منها والمساعدة. فالأنشطة الأساسية هي: العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والمالية، أما الأنشطة المساعدة فهي: ممارسة الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة، والخدمات المساعدة الأخرى (القانونية، والمكتبية، والاستشارية).

ج - وهناك مدخل ثالث، يتضمن دراسة الإدارة قطاعياً، سواء أكانت إدارة أعمال، أم إدارة عامة، فإذا إدارة الأعمال تتضمن إدارة المنشآت العاملة في قطاعات الزراعة، والصناعة،

وظائف المدير = الوظائف الإدارية

والتعدين، والنفط، والتشييد، والتجارة، والصيغة، والتأمين، والنقل والمواصلات، والسياحة والفنادق، إضافة إلى أية منشآت أخرى تعمل في قطاعات تغلب عليها صفة الإدارة العامة (مثلاً منشأة لصناعة الأثاث أو للطباعة والنشر في وزارة التربية، والتعليم العالي والبحث العلمي) أو مستشفى خاص. أما الإدارة العامة فتتضمن قطاعياً، إدارة دوائر التربية، والتعليم العالي والبحث العلمي، والصحة، والخارجية، والدفاع، الداخلية، الثقافة والإعلام (عدا المنشآت)، والري... ويوجد ترابط بين إدارة الأعمال، والإدارة العامة، مع بقاء التمايز بينهما، فمقرات (مراكز) الوزارات كافة، مثلاً هي من اختصاص الإدارة العامة، على الرغم من وجود منشآت تابعة لتلك الوزارات.

أما المدخل الرابع فهو دراسة الإدارة من خلال وظائف المدير (أو الوظائف الإدارية)، وهي التي سبقت الإشارة إليها، وتشمل التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة.

ويتضمن الكتاب الحالي، كما جاء بمعقدمته، دراسة الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، وتشمل منهجيتها تطبيق المدخلين الرابع (والأخير) أعلاه، أولاً، ثم المدخل الثاني. أما المدخل الثالث (القطاعي) فسوف يتم تناوله في السنوات اللاحقة من الدراسة الجامعية باعتباره يتطلب خلفية أعمق.

ثالثاً: نشاطات المنشأة: مجالات إدارة الأعمال:

يعلم المدراء، في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي في مجموعة متنوعة ومتكاملة من النشطة الأساسية للمنشأة التي تأخذ شكل أربع إدارات هي: إدارة العمليات، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية. وكانت هذه النشطة تسمى سابقاً «وظائف المنشأة»، مما كان يؤدي إلى بعض الاختلالات بين وظائف المنشأة ووظائف المدير. وللجانب الإداري الأربع الأساسية هناك إدارات مساعدة تتضمن: إدارة البحث والتطوير، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة الخدمات المساعدة، وتعلو كل هذه الإدارات الإدارة العليا في المنشأة،

التي تعتبر أحد نشاطات المنشأة أيضاً.

١ - إدارة النشطة الأساسية في المنشأة:

١ - إدارة العمليات (Operations Management): كان يطلق على هذا النشاط في الماضي مسمى (إدارة الإنتاج) بمعناها الواسع بما في ذلك إدارة المشتريات والمخازن. غير أن إدارة العمليات تعتبر الآن التسمية المعاصرة، وهي تتعدى عمليات المنشأة الصناعية إلى

عمليات المنشأة التي تحول بمحبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من السلع والخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات. ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية, و اختيار الموقع، و تخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، و الترتيب، و الجدولة، و التوريد (الشراء)، و الرقابة على المخزون (المواد)، وعلى النوعية (الجودة)، والإنتاجية.

2 - إدارة التسويق (Marketing Management): وهي تتضمن بيع منتجات المنشأة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين، و منشآت وسيطة)، وذلك بعد التعرف أصلاً على رغباتهم واحتياجاتهم، و العمل على إشباعها في الكم والنوع، وفي الزمان والمكان المناسبين، وعليه فإن نشاط التسويق يشمل تحديد المزيج التسويقي، بما فيه من مزيج المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، وبحوث التسويق.

3 - الإدارة المالية (Financial Management): تشمل الإدارة المالية إدارة مصادر واستخدامات الأموال في المنشأة لاجال مختلفة، بهدف تعظيم قيمة المنشأة، وأداء المسؤوليات الأخرى تجاه المجتمع. وهي تضم أنشطة فرعية أهمها التحليل، و التخطيط والرقابة المالية، وإدارة رأس المال العامل (الموجودات والمطلوبات المتداولة)، ورأس المال الثابت (الموجودات الثابتة) ومصادر التمويل متوسط وطويل الأجل، وكذلك المفاضلة بين المخاطرة والمردود، وتحديد هيكل رأس المال وكلفته، والتقييم، وإدارة مقسوم الأرباح، والجوانب المالية في إعادة هيكلة المنشأة (الاندماج، الانشطار).

4 - إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): إدارة الموارد البشرية هي الاسم الحديث البديل عن إدارة الأفراد (إدارة العاملين) وهي تشمل: تحليل ووصف الوظائف، و تخطيط الموارد البشرية، و اختيارها، و تدريبيها، و تنميتها، و مكافقتها، و تقييم أدائها، ونظم حفظها، وسلامتها المهنية، و الخدمات المقدمة لها، و علاقات العمل الجماعية.

ب - إدارة الأنشطة المساعدة:

1 - نشاط الإدارة العليا (Top Management): لا يمكن تبديل نشاط الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، أو رئيس المنشأة، ونائبه) ضمن أي من الأنشطة الأساسية الأربع المذكورة. فهي إدارة فوقية، تعمل على تنسيق أو تكامل كل نشاطات المنشأة في وحدة واحدة هادفة، مع ممارسة الوظائف الإدارية الأربع ولكن من مستوى عال. وقد

يرتفي لهذه الإدارة العليا من كان يعمل سابقاً في الأنشطة (الإدارات) الأساسية ولكنه عندما يرتفي لها لا بد أن ينظر إلى المنشأة ككل، وليس بمنظار نشاط معين فيها.

2 - البحث والتطوير (Research and Development, R & D): وهي نشاط يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى استيعاب التغيير والاستجابة له، بما في ذلك تطوير العمليات والتسويق والمالية والموارد البشرية، في إطار البيئة المتعددة.

3 - العلاقات العامة (Public Relations): وهي نشاط يربط المنظمة (المنشأة) بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات البيئة و موقفها من مخرجات المنظمة والإعلام الصحيح عن سياسات ونماذج المنظمة لتعريف البيئة بإسهاماتها، وتوعية جمهورها بأفضل صيغ الاستفادة من تلك النماذج، هذا إلى جانب التنسيق السليم مع إدارة المنظمة والمشاركة في رسم سياستها لبلوغ الحد الأعلى الممكن في إشباع حاجات البيئة.

4 - الخدمات المساعدة الأخرى: إلى جانب ذلك، هناك نشاطات (تأخذ شكل إدارات) مساعدة متنوعة، مثل الشؤون القانونية، والمكتبية، وتقديم مجموعة من الاستشارات إلى إدارة المنظمة. وتتحدد مجموعة هذه الخدمات بحسب حاجة المنظمة إليها وطبيعة عملها.

رابعاً - التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة :

تعاظم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بسبب تعقيد الإدارة، وتدخل الدولة في شؤون المنشآت، وتزايد قوة الإدارة ومسؤولياتها في المجتمع.

1 - تعقيد الإدارة بشكل متزايد (Complexity of Management): لقد تناولت وتعقدت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة في الآونة الأخيرة، وذلك بسبب العديد من العوامل التي من أهمها ما يأتي:

1 - حجم المنظمة وسعة نشاطها جغرافياً: كلما تناهى حجم المنظمة وتوسعت نشاطتها جغرافياً، داخل القطر ودولياً، كلما ازدادت صعوبات إدارتها، إذ أنه من الأسهل قيادة وتنسيق جهود مئات الأفراد في منطقة معينة، قياساً بأداء هذه المهام تجاه آلاف الأفراد المنتشرين في مناطق متعددة جغرافياً، محلياً ودولياً.

2 - تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: تزايد الحاجة لتخصيص الموارد البشرية (الأفراد) بتعقيد العمليات الإنتاجية، وترابطها، وضرورة شراء المستلزمات (المواد والأجزاء، نصف المصنعة) من الغير. كما أن إدارة الأفراد المتخصصين من مهندسين

ومحاسبين، وتسويقيين ومتخصصين في الشراء، والخزن، والمالية، وعمال ماهرين وغير ماهرين. تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وتكيف.

3 - تغيير مكانة الأفراد: تتبدل المنشآت بشكل متواصل لسبب آخر ألا وهو تغيير نمط «الملك - المدير» (أي الذي يمتلكها أو يديرها معاً) إلى نمط المنظمة التي تعمل فيها إدارة مهنية، أجيرة، تحصل على المكافآت المتنوعة من المالكين. كما أخذت مجموعات الأفراد، حسب انتماماتهم المهنية، ترتبط بمنظمات خارجية عديدة (النقابة، الجمعية،...)، وتسعى إلى درجة أكبر من الاستقلال الشخصي، وتحقيق المكانة الاجتماعية، والتتمتع بالقوة في المجتمع.

4 - تدخل الدولة في شؤون المنظمة: تخضع المنظمة لتدخل العديد من دوائر الدولة في شؤونها، فهناك رقابة على متوجهاتها، وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها، وعلى شؤونها المالية، وعلى آثار عملياتها على البيئة. وتمارس هذه الدوائر تدخلها بموجب التشريعات والتعليمات النافذة.

5 - التغيير المتسارع: إلى جانب التغييرات المشار إليها أعلاه، فإن اهتمامات الإدارة المعاصرة تتوجه نحو مشكلات عديدة منها: التضخم النقدي السريع، والتغييرات الاجتماعية، وطلبات وضغط المستهلكين، والإبداعات والابتكارات المتزايدة في مختلف أنشطة المنظمة. وفي إطار هذا التغيير المتسارع، يترتب على المدير أن يواكب التطورات، ويسايرها ويحيط بمستجداتها، ويتكيّف معها.

ب - الإدارة والإنتاجية (Management and Productivity): تؤلف ضرورة رفع مستوى الإنتاجية تحدياً كبيراً للإدارة المعاصرة، والإنتاجية هي مقياس المنتوج الاقتصادي للفرد الواحد. والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والإجتماعية. وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنظمة وخارجها لا بد للمدراء من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. إذ أن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد، وتصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء. كما أن عليهم الحصول على مصادر التمويل، وتعيين نسب مزيج العمل مع رأس المال (كتافة أحد العنصرين قياساً بالعنصر الآخر). وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، يترتب على المدراء تقديم المنتوجات المطلوبة في السوق، كما ونوعاً، وهكذا.. وتعتمد نوعية القرارات الإدارية تلك على قدرة المدراء وخبراتهم، ومهاراتهم، وإبداعاتهم، كما أن للدولة تأثيرها الكبير في إتاحة الفرص أمام الإدارة لرفع مستوى الإنتاجية.

ج - سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع: لقد تزايدت قوة الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني، وبينما الوقت تزداد دور المنظمات فيها، ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي، لدرجة ملحوظة، على أداء الإدارة، بل أن القوة الاقتصادية لـالدولة ترتبط بقدرة منظماتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي. ويرافق هذه القوة المتزايدة للمنظمات تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع، فالأخير يتوقع إدارة منفتحة عليه، قادرة على أداء مهامها، والتفاعل مع متطلبات شرائح المجتمع، وتلبية مستلزمات الحكومة، وتتنوع المسؤوليات تجاه الزبائن، والأفراد العاملين فيها، والموردين، والمنظمات المهنية، بما يواكب تزايد تأثير الإدارة في المجتمع والاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني

مهمات المدير

يمكن دراسة مهام المدير من وجوه عديدة أهمها: انماط السلوك الإداري، والمهارات الإدارية ومصادرها، والتفاوت في العمل الإداري، وأدوار المدير، ووظائفه، وأنواع المدراء بحسب مستوياتهم التنظيمية.

أولاً - انماط السلوك الإداري (Managerial Behavior Patterns)

تشير الدراسات الميدانية المكرسة لمشاهدة سلوك المدراء أثناء العمل إلى أن غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة، التي قد تصل إلى (60) ساعة في الأسبوع، كما يتضح ذلك من إحدى الدراسات، ويخصص المدير جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها. ويتمتع المدراء بجازات عمل قصيرة وغير متكررة، ويتناولون وجبات غذاء وعمل معاً، كما أن انماط عملهم المعاصر، التي تمت مشاهدتها عملياً، لا تشير إلى أنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد إنجاز الأخرى، بل أن عملهم يتميز بالتنوع، والمهمات المتعددة (أو غير الروتينية) والاتصالات الشفوية والافتراض في شبكات الاتصالات، وعلى النحو الآتي:

١ - التنوع (Variety): لا ينقم المدراء في مهمة واحدة لمعظم الوقت، بل يعالجون المشكلات المتنوعة أثناء عملهم اليومي، وهم يمررون من مشكلة أو مهمة إلى أخرى باستمرار مكرسين جزءاً محدوداً أو ضيقاً لكل منها، بسبب تعددها ونشوئها باستمرار، فهناك الكثير من الأمور المطلوب إنجازها بوقت قصير، مما يجعلهم يعالجونها بسرعة، وعليهم اتخاذ القرارات باستمرار.

ب - الفعل النشيط أو غير الرتيب (Active, Non - Routine): يستجيب المدراء، أولاً، للمشكلات الملحّة والمحددة، ولكنهم يبحثون دائمًا عن المكونات، غير الروتينية في عملهم، كما أنهم يهتمون ويضعون الأسبقية للمعلومات غير الرسمية التي يستشفونها من المجتمعات، ما زالت تلك تدور حول أمور معاصرة، وهم يتطلعون إلى المستقبل أكثر من دراستهم للماضي.

ج - الاتصالات الشفوية (Oral Communication): وجد من الدراسات الميدانية أن المدراء يفضلون الاتصالات الشفوية، ويكرسون جزءاً مهماً من يوم العمل لها، وبخاصة تلك التي تأخذ شكل الاجتماعات والاتصالات الهاتفية، التي تؤلف حوالي ثلثي مجموع اتصالات المدير، وهي تتخلل العمل الإداري اليومي.

د - الانغماس في شبكات الاتصالات (Communication Networks): يعد المدير مركزاً لسلسلة من شبكات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين، والأشخاص خارج المنظمة. وقد يصل عدد من يتصل بهم إلى خمسين فرداً في اليوم، من فئات وشرائح وشخصيات ومصالح متفاوتة في المجتمع. وفي هذا الخصوص يسلم المدير ويتسلم المعلومات منهم ويستفيد منها في أداء مهامه.

ثانياً - المهارات الإدارية (Managerial Skills):

يمكن تبويب المهارات الإدارية في خمس مجموعات، وعلى النحو الآتي:

1 - المهارات الفنية (Technical Skills): يتطلب معظم المدراء مهارات فنية لإنجاز الفعاليات المسئولين عنها. وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة، وبخاصة الأخيرة. ويقوم المدير هنا بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال أدائهم للمهام الموكولة لهم، ويشكل متعاقب ضمن مستويات الهيكل التنظيمي.

ب - المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الإنسانية: Inter Personal Skills يكرس المدراء وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات إنسانية مع الغير، وبخاصة من خلال الاجتماعات. ويقتضي المدير هنا مهارات للتفاعل مع الآخرين: الاتصال بهم، والالتفاهم معهم، وتحفيزهم لأداء الأفضل. وتشير البحوث المعاصرة إلى أن امتلاك المدير لهذه المهارات هو أحد أسرار نجاحه قياساً بالآخرين من يفتقرون إليها.

ج - المهارات الإدراكية (Conceptual Skills): تعتمد هذه المهارات على قدرة المدير للتفكير

التجريدي, أي على القابلية الذهنية لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة, وتصور الكيفية الشاملة التي تترابط فيها أجزاء المنظمة سوية, أي إلى نظرته الكلية للمنظمة. فهناك ضرورة للتنسيق مع التقسيمات الأخرى ومع مدرائها, وعدم إهمال أهدافها الفرعية المشتقة عن أهداف المنظمة. ولا بد لمثل هذه المهارات أن تكون أفقية في نظرتها إلى العلاقات مع طبيعة النشاط والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة, وإلى تحركات المنافسين, وإلى التطورات المتعددة والمتوالدة في بيئتها المنظمة.

د - المهارات التشخيصية (Diagnostic Skills)

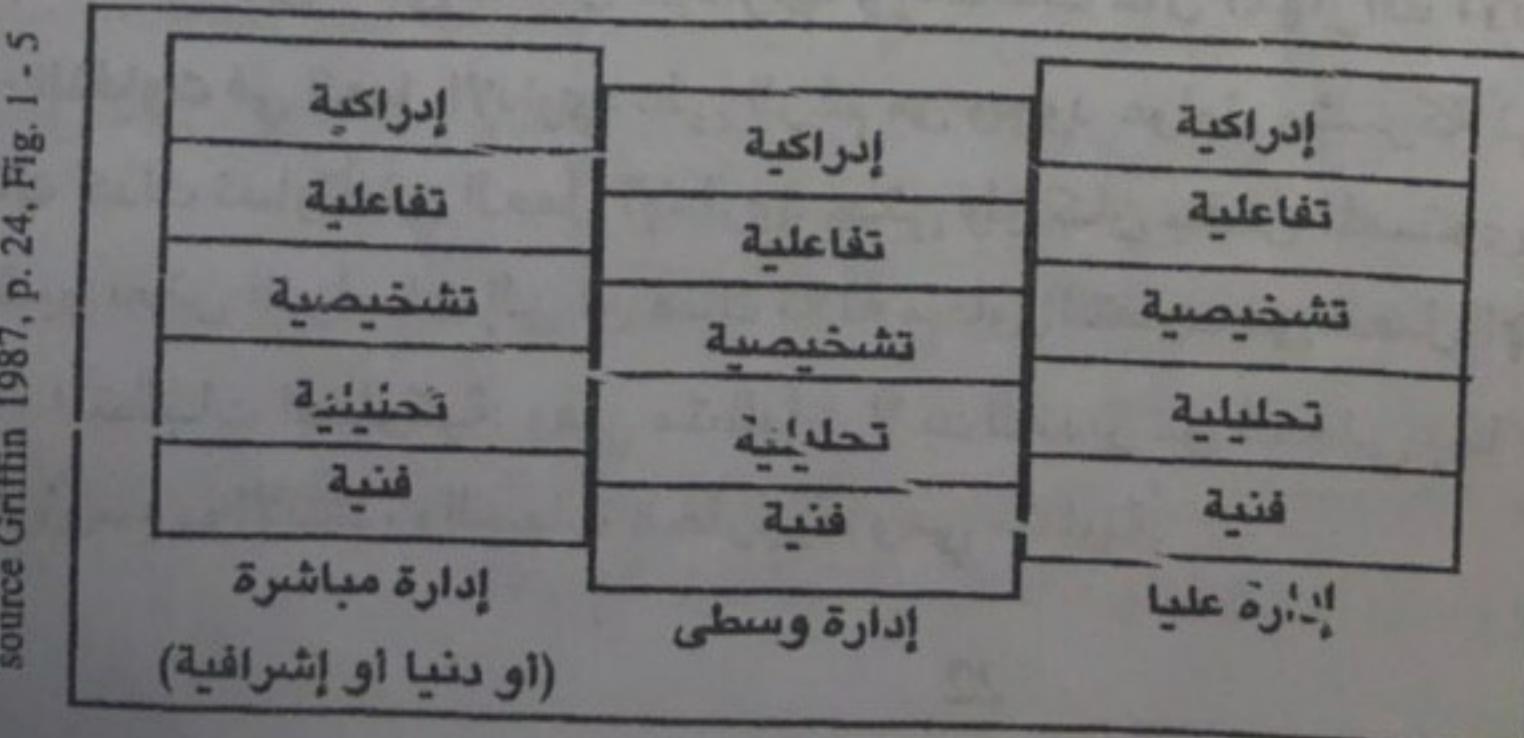
المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات (مثلاً زيادة دوران الأفراد) وتحديد المعالجات اللازمة له في ضوء خصوصياتها، كما أنه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الإيجابية في الأداء (مثلاً ارتفاع المبيعات) لتعزيزها والاستفادة من ثمارها.

هـ - المهارات التحليلية (Analytic Skills)

وهي مهارات تتشابه مع المهارات الإدراكية، وتتكامل مع المهارات التشخيصية، وهي تتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف، وكيفية ترابطها، وأسبقيات معالجتها، وكما أنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في الموقف التي تواجهها المنظمة.

ولو تم تبويب المستويات الإدارية إلى ثلاثة (عليا، وسطى، ومبشرة أو دنيا) كما سيتضح أدناه، فإن المهارات الإدراكية تتصدر مجموعة مهارات الإدارة العليا، مقابل انخفاض ملحوظ في المهارات الفنية، في حين تبرز الأخيرة في الإدارة المباشرة مقابل انخفاض مهارات الإدراكية، وتتوسط الإدارة الوسطى بين الاثنين في هذا الخصوص، كما يعكس ذلك الشكل

(1 - 2) التالي:



شكل رقم (1 - 2)
المهارات الإدارية
اللازمة للمستويات
الإدارية المختلفة

ثالثاً - مصادر المهارات الإدارية:

يمكن تحديد مصادرين أساسيين للحصول على المهارات الإدارية هما:

1 - التعليم (Education): لم يكن المدير في الماضي، وفي غالبية الحالات، متخرجاً من كلية أو معهد متخصص في الإدارة، أو حاصلاً على دراسة، ولو محدودة فيها. غير أن التوجه المعاصر في كل دول العالم المتقدمة والنامية، ومنها العراق يتمثل في الإقبال الشديد والمتزايد على الجامعات والمعاهد المختلفة المتخصصة بالتعليم الإداري، وفي مختلف المراحل، وصار الحصول على شهادة متخصصة في الإدارة، قبل إشغال وظيفة المدير، سمة العصر. ويقبل الكثير من الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولية لإكمال دراستهم العليا في الإدارة للحصول على الماجستير والدكتوراة، كما أن الكثير من الحاصلين على الشهادات الجامعية في الاختصاصات الأخرى، مثل الهندسة، والعلوم الاجتماعية، والقانون، والطب يسعون للحصول على شهادة عليا في الإدارة. من ناحية أخرى قامت الجامعات والمعاهد باستحداث مناهج دراسية خاصة للمدراء، شملت التعليم المستمر، والتدريب، والحلقات الدراسية، لغرض تحديد وتحديد الخبرات والمهارات الإدارية، وتحقيق التفاعل، بين التعليم الجامعي والتجارب العلمية.

ب - التجربة العملية (Experience): إلى جانب التعليم، تتطلب الإدارة ممارسة عملية أو واقعية، كأية مهنة، إذ أن التعامل الميداني مع المشكلات ومواجهة المواقف المتنوعة والضغوط والتحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها، ولتراكم الخبرة، ولهذا فإن الإتجاه المعاصر هو إتاحة مجالات التدريب العلمي أمام المدراء في المنظمة، بشكل مستمر ومتناهٍ، ويشارك في التدريب متخصصون جامعيون وخبراء من داخل وخارج المنظمات المعنية، وتبليورت أساليب عديدة ومتعددة للتدريب لغرض زيادة فاعليته وكفاءته في رفع مستوى المدراء وتمكينهم من تحمل المسؤوليات المستقبلية.

رابعاً - التفاوت في العمل الإداري، وإمكانات نقل المهارات الإدارية:

1 - التفاوت في العمل الإداري: على الرغم من وجود عوامل مشتركة في المهام الإدارية، فإن هناك كذلك تفاوتاً في العمل الإداري، حتى ولو كان بنفس المستوى في الهيكل التنظيمي، وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاثة محاور للتفاوت في العمل الإداري هي:

1 - المتطلبات السلوكية: وهي متطلبات لا بد للمدير من التحلي بها في تعامله مع المرؤسين والأئداد، والجهات الخارجية، وهي متفاوتة.

2 - القيود الداخلية الخارجية على سلوك المدير: وتحتضم المحددات على عمل المدير ومنها قيود مالية، وبشرية، وتكنولوجية، وتعاقدية، وغيرها.

3 - الخيارات المتاحة: وهي مجموعة البدائل المتاحة أمام المدير عندما يمارس مهامه قياساً بالمدراء الآخرين، بما في ذلك مدى حريته في اختيار الجوانب التي يؤكد عليها في حل، وما يختار تخييله للأخرين من صلاحياته، وما يستطيع إهماله على أنه قليل الأهمية.

ب - إمكانات نقل المهارات الإدارية (Transferability of Managerial Skills): ليس من السهل نقل المهارات الإدارية من منظمة إلى أخرى، ولو أن هناك أمثلة وتجارب تشير إلى إمكانية نقلها. فالمهارات هذه تنمو وتطور في منظمة ما، بسبب الخبرات المتراكمة، والاتصالات، والتعمق في تفاصيل الأنشطة والفعاليات. وهناك عدد محدود من المدراء في المستويات العليا الذين استطاعوا تحقيق النجاح عندما تحولوا من المنظمة التي اكتسبوا بها المهارات إلى منظمة (منظمات) أخرى. وتتوافر أمثلة أوسع على إمكانات نقل هذه المهارات في الإدارتين الوسطى وال المباشرة قياساً بالعليا.

خامساً - أدوار المدير، أو الفعالية الإدارية (Roles of the Manager):

من بين الأساليب المستخدمة في تفهم الطبيعة المعقدة للعمل الإداري في المنظمة تحديد الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير، فالمدير، حسب أفضل الدراسات المعاصرة، عشرة أدوار يمكن تبويبها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي: التفاعلية، والمعلوماتية، والقرارية، كما يعكس ذلك الشكل رقم (1 - 3) أدناه:

١ - الأدوار التفاعلية (Interpersonal): وهي ثلاثة أدوار تشمل المدير كرأس في المنظمة، وكقائد، وكحلقة وصل.

٢ - القائد (Leader): إذ أنه يقود وي العمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه إنجاز المهام.

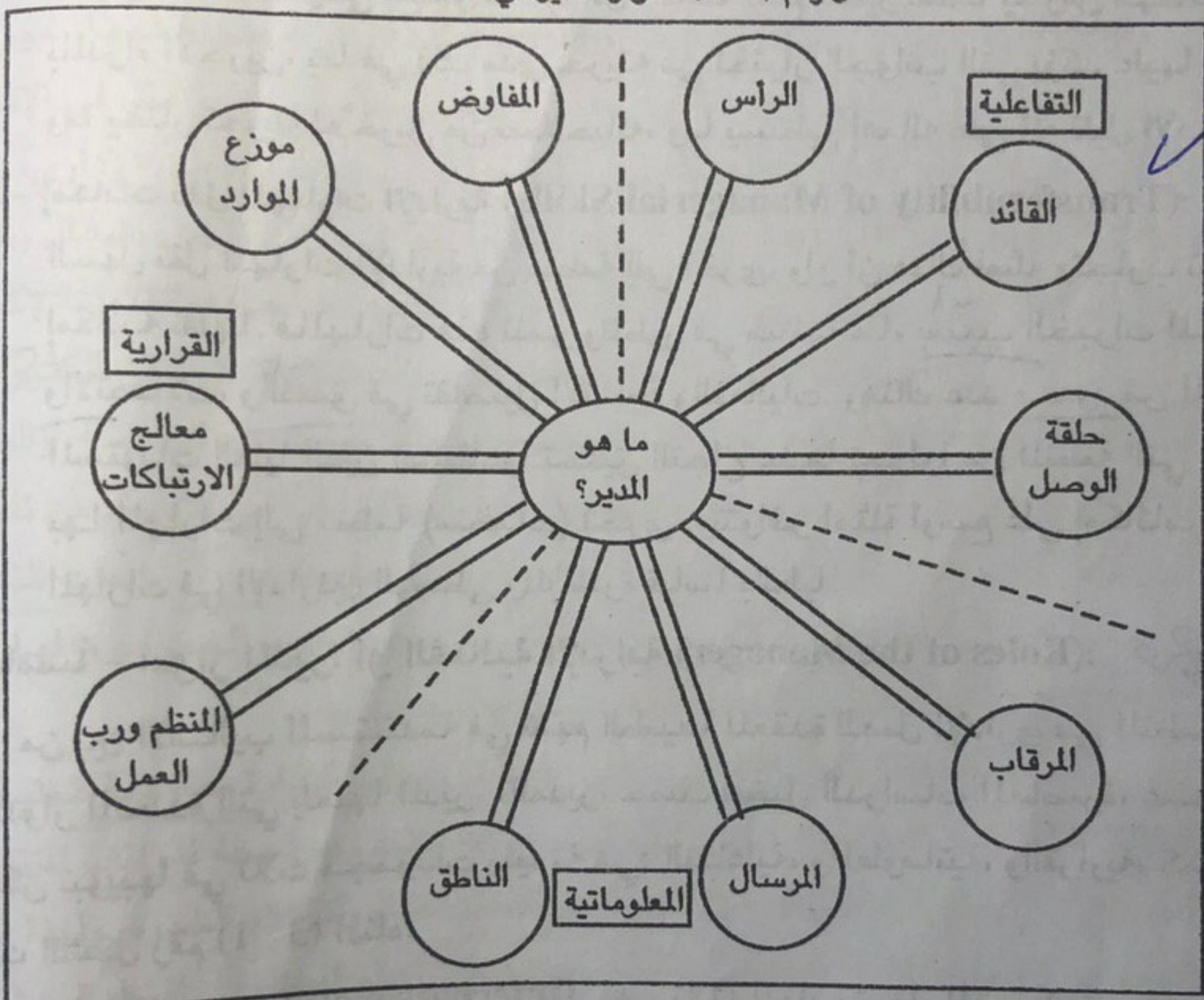
٣ - حلقة الوصل (Liason): وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المنظمة، ومع رفوسياته، جاهداً لخلق قاعدة للتعاون المشترك.

ب - الأدوار المعلوماتية (Information): وهي ثلاثة أيضاً تتضمن: المراقب، والمرسال، والناطق باسم المنظمة (أو القسم المعنى فيها):

٤ - المراقب (Monitor): فالمدير يتسلم المعلومات والتحاليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية، ويواكب التطورات، ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.

2 - المرسال (Disseminator): يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المنظمة أو الأفراد العاملين ب برناسته (مثل نقل المعلومات إليهم بعد جولاته، ثم عقده اجتماعاً معهم)

شكل رقم (1 - 3) أدوار المدير في المنظمة



Source: Mintzberg 1973, ch. 4

3 - الناطق (Spokesman): فهو يتكلم باسم المنظمة، أو التقسيم الذي يرأسه فيها، وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المنظمة أو خارج ذلك التقسيم.

ج - الأدوار القرارية (Decisional): وتضم أربعة أدوار هي: رب العمل، ومعالج الارتباكات، وموزع الموارد، والمفاضل:

1 - المنظم و رب العمل (Entrepreneur): فهو يبادر بالتغيير، بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها.

2 - معالج الارتباكات (Disturbance Handler): فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات، وبخاصة غير المتوقع منها، مثل المشكلات بين المرؤوسين، أو مع الزبائن.

3 - موزع الموارد (Resource Allocator): فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمنظمة أو للتقسيم الذي يرأسه، مثل الأفراد، والأموال، والمعدات، والوقت.

4 - المفاوض (Negotiator): فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المنظمة أو التقسيم الذي يديره فيها.

سادساً - وظائف المدير (Functions of the Manager)

من بين المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير تحديد الوظائف التي يضطلع بها في مجموعات رئيسة، متناسقة في الطبيعة والهدف. وحسب أفضل ما هو متافق عليه، فإن هذه الوظائف هي أربع، وتشمل: (أ) التخطيط وإتخاذ القرار (ب) التنظيم (ج) القيادة والتحفيز (د) الرقابة.

١ - التخطيط وإتخاذ القرار (Planing and Decision Maxing): التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيداً من ماضيه، كي يواجه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه. فهو إذن عمل تحكمي يرمي إلى تطوير المستقبل المجهول إلى إرادة المدير قدر المستطاع، مقللاً بذلك من عوامل الصدفة والحظ في مهماته. كما يعرف على أنه بعد النظر المتضمن التعديل المستهدف للعلاقات تعديلاً يسبق الأحداث، من خلال خلق التفسير والاستجابة له إيجابياً، أي أنه تحديد مسبقاً لما يريد فعله وللكيفية التي يتم بها إنجازه.

وتبدأ عملية التخطيط بتحديد الأهداف التي تُعيّن مسار المنظمة، ومسارات تقسيماتها الفرعية وأفرادها. ويطلب تحقيق الأهداف تكوين (الاستراتيجية) أو المدخل الأساسي لبلوغ الأهداف وتجزأ. الاستراتيجية إلى عدد من السياسات أو الموجهات للعمل الإداري، وإلى (خطط تشغيلية) للتقسيمات. ويقوم المدراء في المستويات الوسطى والدنيا، في ضوء الاستراتيجية، ببلورة الأهداف والخطط الأكثر تفصيلاً لتقسيماتهم، وهذه المجموعة المترابطة من الخطط والسياسات تؤلف مسار العمل لكل المستويات التنظيمية.

وهناك اتجاه متزايد لفصل عملية (اتخاذ القرار) كوظيفة مستقلة عن التخطيط. واتخاذ القرار هو خيار واع من بين مجموعة من المسارات البديلة. ويتم الخيار من قبل المدير بعد تحديد المشكلة أو الفرصة التي يواجهها، والبحث عن الحلول البديلة، وتقييم البديل، ثم اختيار أفضلاها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف. وويؤدي من يختار بفصل هذه الوظيفة عن التخطيط بإضافة تنفيذ البديل المختار إلى عملية اتخاذ القرار. وترتبط عملية اتخاذ القرار مع وظيفة التخطيط والوظائف الإدارية الأخرى.

ب - التنظيم (Organizing): يتطلب تنفيذ الخطة القيام بوظيفة التنظيم التي تتضمن تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وبناء العلاقات بين أنشطة وتقسيمات المنظمة، وبين الوظائف والأفراد، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وتكييف. وتتضمن هذه الوظيفة تجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية للتقسيمات وإنابة الواجبات، وخلق الوظائف وتحديد محتواها، وتجميعها في تلك التقسيمات، على شكل هيكل تنظيمي، وتحديد العلاقات بين التقسيمات.

ج - القيادة والتحفيز (Leading and Motivating): لا بد من تحريك أفراد المنظمة لغرض تنفيذ الخطة، إذ أن هذه الوظيفة تضع المنظمة في حالة الحركة، ومن بين مهام المدير هنا توجيه وإثارة الأفراد للأداء الأفضل للواجبات أو المهام، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية. ومن خلال القيادة يستطيع المدير تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف، كما يحفزهم على تحسين الأداء المستمر. وتنطلب ممارسة هذه الوظيفة لهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم. وفيما كانت الوظيفة تسمى في الماضي بـ (التوجيه) وفي السبعينيات بـ (التحفيز)، فإن التسمية الأكثر شيوعاً في الثمانينيات والتسعينيات هي (القيادة) أو (القيادة والتحفيز) وذلك يجمع التسميتين سوية بوظيفة واحدة.

د - الرقابة (Controlling): تعني وظيفة رقابة الأداء توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة. ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والخطط، على الصعيد المنظمي والفردي، بالاستعانة بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. ويتطلب ذلك أيضاً تحديد الابتعادات، وتشخيص مسبباتها، ومن ثم إجراء التعديلات في الخطة أو الأداء الفعلي أو في الاثنين معاً، لغرض تحقيق الأهداف. وقد يشمل ذلك تعديل نظم التحفيز، أو تصحيح مسارات الاتصالات، أو إعادة النظر بأساليب اتخاذ القرار، أو تعديل الهيكل التنظيمي.

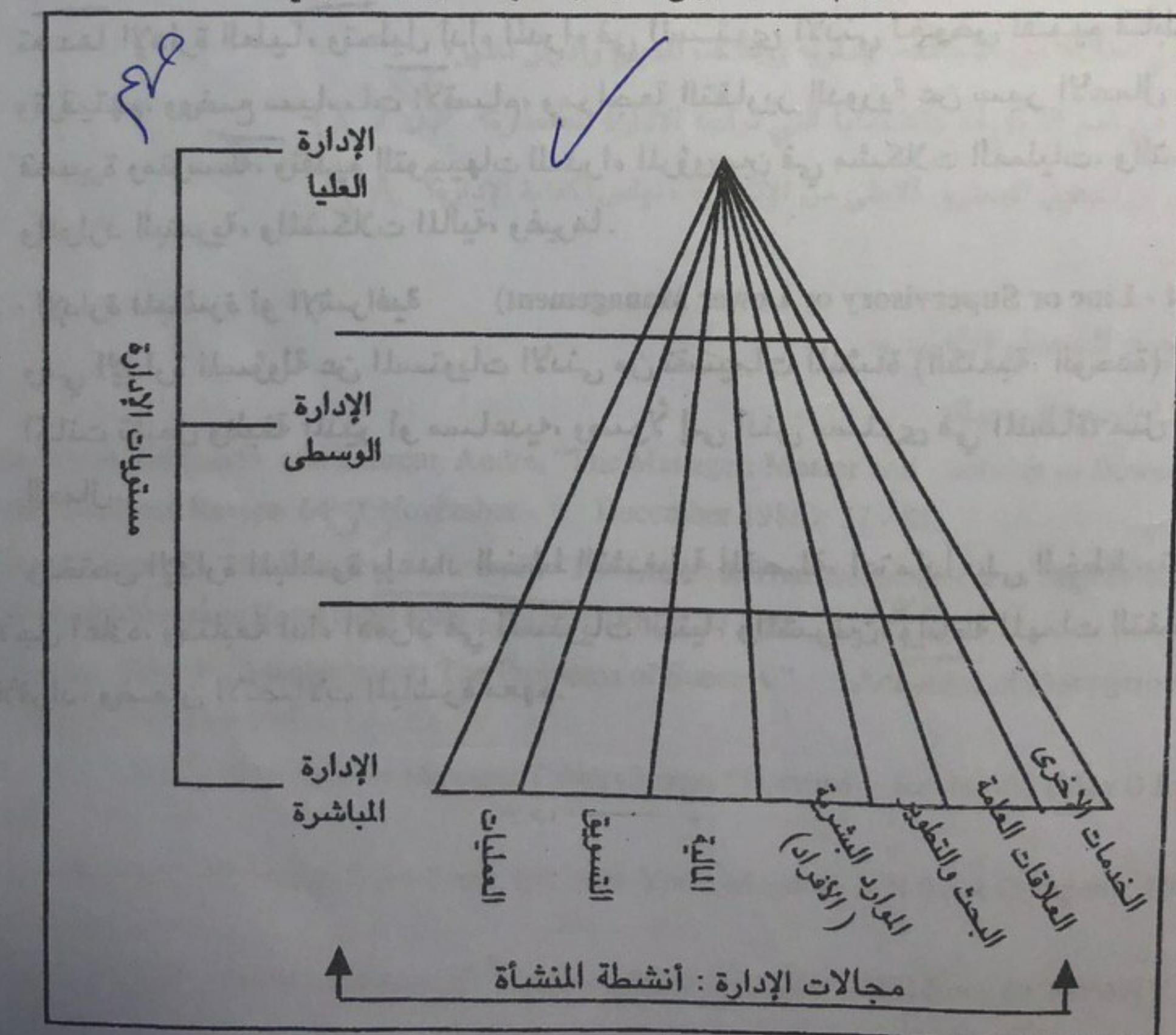
سابعاً - أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي أو مستويات الإدارة:

(Levels of Management):

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المدراء تعمل سوية في ثلاثة مستويات تنظيمية هي: العليا، الوسطى، والمباشر (أو الإشرافية، والدنيا)، كما في الشكل (1 - 4):

١ - الإدارة العليا (Top Management): سبقت الإشارة إلى أن الإدارة العليا تتألف من عدد قليل من المدراء، يشغلون الواقع الآتي: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس المنشأة، معاون المدير العام، أو نائب الرئيس. وقد يجمع المدير العام بين هذه الصفة وبين صفة رئيس مجلس الإدارة، كما هو الحال في منشآت القطاع الاشتراكي في العراق. أما نائب المدير العام أو (نائب الرئيس) فلكي يكون في الإدارة العليا فإنه لا بد أن يكون عمومي الاختصاص، كالمدير العام، ولكن بمستوى أدنى، فهو لا يرأس قسماً بصفة نائب (أو مساعد) المدير العام، وإنما أصبح من مستوى الإدارة الوسطى. وهذا يعني أنه يمكن النظر إلى الإدارة العليا من حيث أنشطة المنشأة كما جاء أعلاه، ثم من حيث مستويات الإدارة، فهي تبوب إذن مرتبين، لأنها موجودة بالمجموعتين من التبويب.

شكل رقم (١ - ٤) أنواع المدراء بحسب المستوى التنظيمي



Source: Griffin, p. 15, Fig 1 - 3

وتختص الإدارة العليا بتطوير ومراجعة الخطط طويلة الأجل. وتقييم أداء التقسيمات الرئيسية، وأداء المدراء الأساسيين تمهدًا لاختيارهم لوظائف (مهمات) أعلى، والتشاور مع المدراء (المرؤسين) في تذليل المشكلات ذات الأبعاد والآفاق العامة. فالإدارة العليا تمارس وظائف المدير من مستوى عال.

ب - الإدارة الوسطى (Middle Management): تتكون هذه الإدارة من مدراء التقسيمات الأساسية في المنشأة، المسئولة عن أداء وظائفها الرئيسية (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية) والمساعدة (البحث والتطوير، العلاقات العامة، والخدمات المساعدة). كما تشمل مدراء فروع المنشأة، أو مدراء معاملها المنتشرة جغرافيًا. وقد يكون لكل من هؤلاء المدراء معاونون أو مساعدون، يعملون في الإدارة الوسطى كذلك.

وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، انطلاقاً من الخطط طويلة الأجل التي تعودها الإدارة العليا، وتحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقييم قابلياتهم وترقيتهم، ووضع سياسات الأقسام، ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال لأجال قصيرة ومتوسطة، وتقديم التوجيهات للمدراء المرؤسين في مشكلات العمليات، والتسويق، والموارد البشرية، والمشكلات المالية، وغيرها.

ج - الإدارة المباشرة أو الإشرافية (First - Line or Supervisory or Lower Management): وهي الإدارة المسئولة عن المستويات الأدنى من تقسيمات المنشأة (الشعبة، الوحدة)، سواء أكانت تشمل وظيفة المدير أو مساعدته، وصولاً إلى أدنى مستوى في المنشأة، مثل رئيس العمال.

وتختص الإدارة المباشرة بإعداد خطط التشغيلية المفصلة، اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل أعلاه، ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا، والمشرفين، وإتاحة المهام التفصيلية للأفراد، وضمان الاتصالات المباشرة معهم.

الأسئلة

- ١ - ما هي طبيعة الإدارة والمدير؟
١٤ ص ٢٣
- ٢ - ما هي أهم المداخل لدراسة الإدارة؟
١٥ / ٧٦
- ٣ - لماذا تتنوع مهام المدير، وتتوزع في مجالات كثيرة؟
١٩ ص
- ٤ - ما هي العلاقة بين المهارات المتعددة للمدير (الفنية، التحليلية، التشخيصية، التفاعلية، الإدراكية)؟
- ٥ - هل أن المهارات الإدارية قابلة للنقل من منظمة لأخرى؟ ولماذا؟
٣٣
- ٦ - كيف يساعد تحديد أدوار المدير في فهم درجة تعقيد العملية الإدارية؟
- ٧ - ما هي العلاقة بين الوظائف الإدارية؟
- ٨ - ما هي العلاقة بين أنشطة المنشأة؟
١٧، ١٦، ١٥
- ٩ - ما هي العلاقة بين الوظائف الإدارية (وظائف المدير) وأدوار المدير؟
- ١١ - ما هي أهم التحديات والقضايا التي تواجه الإدارة المعاصرة؟
١١، ١٧ ص ٣٣
- ١٢ - هل أن تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية مقياس لكفاءة الإدارة؟
١٨

مراجعة الفصل الأول: -

١ - المراجع الأجنبية:

- Bartolom, Fernando, and Laurent, Andre. "The Manager: Master and Servant of Power." *Harvard Business Review* 64 - (November - December 1986): 77 - 81.
- Bittel, Lester R., and Ramsey, Jackson E. "The Limited, Traditional World of Supervisors," *Harvard Business Review* 60 (July - August 1982): 23 - 36.
- Drucker, Peter F. "Management: The Problems of Success." *Academy of Management Executive* (February 1987): 13 - 19.
- Gabro, Jhon J. "When a New Manager Takes Charge." *Harvard Review* 63 (May 0 June 1982): 110 - 23.
- Griffen, Ricky W. *Management* 2 and. Ed. New York: Megora - Hill Book Company, 1986, pp. 4 - 32.
- Hampton, David R. *Management*. 3rd. ed. New York: McGraw - Hill Book COMPANY, 1986, pp. 4 - 33.
- Klein, Janice A. and Posey, Pamela A. "Good Supervisors are Good Supervisors Anywhere." *Harvard Business Review* 64 (November - December 1986): 125 - 28.

الفصل الثاني

**المدرسة التقليدية
(الكلاسيكية)**

المبحث الثاني

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

تتألف المدرسة التقليدية من ثلاثة فروع أو مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة التقسيمات الإدارية، ومدرسة البيروقراطية. وتسمى المدرسة التقليدية كذلك بـ (المدرسة الكلاسيكية)، أي ذات الأهمية التاريخية.

أولاً- مدرسة الإدارة العلمية : (Scientific Management)

بدأت هذه المدرسة ببحوث فرديريك تايلر (F.Taylor) الأمريكي، الذي عاش للمدة 1915-1856، والذي يعتبر أب المدرسة. وقد حاول تايلر في كتابه (الإدارة العلمية) تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط وعلاقات علمية، ومن هنا جاءت التسمية. وقد بدأ تايلر كمتخصص بالماكن، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880. وبعدها، ولدته (30) سنة كان يقدم الاستشارات الإدارية، ثم صار مديرًا لإحدى شركات الصلب.

لقد أدت هذه الخلفية الهندسية (أو الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة. فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله. ويؤدي البحث التجاري إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجازها. ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات، ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة. ويحصل العمال هؤلاء على أجور تفوق كثيراً تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق. ورأى تايلر أن الحوافز الاقتصادية (وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين. وعلى الرغم من زيادة الأجور، فإن كفة العمل للوحدة الواحدة ستتحسن بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي.

وقد شجع تايلر على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل)، وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهنة العمال، مثل سرعة المكائن، والأنسبقيات، والتعاقب في مسار العمل....وهكذا فإن تايلر قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها.

ثانياً - مدرسة التقسيمات الإدارية

(Departmentalization or Administrative Management)

يعد هنري فايول (H.Fayol) رجل الأعمال الفرنسي، ومؤسس هذه المدرسة، فقد عاش خلال المدة (1841-1925)، وكان له اتباع في الولايات المتحدة الأمريكية، أشهرهم كوليوك (Gulick) وموني ورائيلي (Mooney and Reily) وآوريك (Urwick) في بريطانيا. وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا، ومن خبرته كمدير عام لأحدى كبريات شركات تعدين الفحم، وقد نشر كتابه (الإدارة العمومية والصناعية) سنة 1916. ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر (الإمرة)، والتنسيق، والرقابة. فالخطيط هو التنبؤ (الاستشراف) بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجه حوادثه. ورأى فايول أن التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع الخطط التفصيلية للمهام للمسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية والمادية، وهيكلة الأفراد على شكل وظائف وتقسيمات لتنفيذ الخطط، ويتضمن إصدار الأوامر تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المنظمة. أما التنسيق فهو تحقيق التوافق والتتاغم والانسجام بين فعاليات المنظمة، وتوحيد الجهد سوية. وتأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الابتعادات بينهما. من ناحية أخرى، فقد قسم فايول أنشطة المنشأة إلى خمسة أساسية هي:

- أ- الفنية: (الصناعة أو الإنتاج).
 - ب- التجارية: (الشراء والبيع والتداول).
 - ج- المالية: (الحصول على رأس المال واستخدامه).
 - د- المحاسبية: (الكلف، والميزانيات، والإحصاء).
 - هـ- الأمان أو الضمان: (حماية الأشخاص والممتلكات). وهو بذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المنشأة.
- وبالإضافة لذلك، فقد وضع فايول (14) قاعدة إدارية، استخلصها من تجربة العملية،

حاجة ادارية -

وهي:

- (1) تقسيم العمل لتحقيق التخصص.
- (2) الصلاحية (السلطة).
- (3) الانضباط.
- (4) وحدة الأوامر.
- (5) وحدة التوجيه.
- (6) إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموع.
- (7) السلسلة الهرمية في التنظيم.
- (8) المكافأة.
- (9) المركزية.
- (10) النظام.
- (11) العدالة.
- (12) استقرار الموقع الإداري.
- (13) المبادرة.
- (14) الروح المعنوية.

وقد أكد على المرونة في تطبيق هذه القواعد، وعلى أن الإدارة فن وعلم معاً.

ثالثاً - المدرسة البيروقراطية (Bureaucratic Management)

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M. Weber) الذي عاش خلال السنتين (1864-1920)، والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنطقة. وقد انبثق من تحليله مفهوم (البيروقراطية) (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة. ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

(أ) تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.

(ب) سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.

(ج) اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.

(د) إعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً.

(هـ) تدوين الأفعال، والقواعد والقرارات الإدارية.

(و) الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.

(ز) خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

نظام
البيروقراطية
الإدارية

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تتمكن المدير من الهيمنة على المرؤسين. فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء. وإذا كانت (البيروقراطية) تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الراتبة)، والبطيء في مسار العمل الإداري، وتعقيباته غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميتها الأولى. فقد كان يرى أن المنظمة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة. وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه. لقد انصب اهتمام فيبر على المنظمة الكبيرة المكونة من آلاف الأفراد، وكان مولعاً بدراسة تنظيم الجيش البروسي والدولة البروسية، وبشخصية بسمايك ووليم الثاني، واستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش والدولة.

رابعاً - السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية:

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى، فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية

وهي:

- (أ) تصرف الإنسان بشكل رشيد.
- (ب) حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل.
- (ج) تتضمن الإدارة أساساً الفعاليات الرسمية للأفراد، ولا بد أن تؤدي مهامها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية.
- (د) ضعف رغبة الأفراد في العمل، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة.
- (هـ) جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء.
- (و) تقسيم العمل.
- (ز) السلطة الرسمية.

المدرسة الإنسانية: الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة

هناك مجموعة كبيرة ومتعددة من النظريات أو المدارس الفكرية تبوب ضمن الإنسانية (أو مدرسة العلاقات الإنسانية، أو المدرسة السلوكية). وقد اختيرت منها أربعة اتجاهات أساسية. وما تزال المدرسة هذه تثري الإدارة بنتائجها العلمي، على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته، منذ إجراء تجارب هوثورن حتى التسعينيات.

أولاً- دراسات هوثورن، والتون مايو (Hawthorne Studies, And Eiton Mayo) تشير هذه الدراسات إلى التجارب التي أجريت في معمل هوثورن التابع لشركة وسترن الكتريك في شيكاغو، اعتباراً من سنة 1924. وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم، بهدف تحديد أثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون، إنطلاقاً من فرضية مفادها أن هناك مستوى معيناً من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج. وقد قسم الباحثون العمال الخاضعين للدراسة إلى مجموعتين: إحداهما اختبارية، والثانية ضابطة. وحاول الباحثون تبديل مستوى الإضاءة زيادة ونقصاناً، في المجموعة الاختبارية، فيما استمر حجم الإنتاج بالازدياد ، وتواصل ذلك عندما طبقت التجربة على المجموعتين معاً . ولم ينخفض الإنتاج إلا عندما وصل مستوى الإضاءة نوعاً من التعتيم. وقد كانت النتائج مرتبكة من حيث بلورة طبيعة العلاقة بين مستوى الإضاءة وحجم الإنتاج، وبحيث أن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة.

* وقد استعان الباحثون لاحقاً بخبرة التون مايو، الأستاذ في جامعة هافرد في الولايات المتحدة والأسترالي الأصل (1880-1949). وقد امتد الإسهام لاحقاً ليشمل الأستاذين روثرلزيرجر (Roethlisberger) ودىكسون (Dickson) وكان موقع الدراسة مصنع هوثورن وامتدت سنوات من العشرينات والثلاثينات. كما أسهم جورج هومانز (Homans) بهذا الاتجاه. وكان من أهم التجارب التي قامت بها مجموعات البحث المتعددة تلك التي أجريت في غرفة تمثل جزءاً من خط إنتاج الهواتف.

لقد تم خضعت هذه الدراسات، من خلال المقابلات، والتجريب، عن نتائج جديدة، تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل، وبالسمات الشخصية، فالأفراد هم مكون أكثر أهمية بكثير مما

تصوره الإدارة العلمية. ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية كما أنهم يأتون لواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكون الجماعات الصغيرة، وصياغة معاييرها، وأنماط سلوكها المقبول. إذن فالمنطقة هي منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد، هذا في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل. وتؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينهما في الإنتاج والإنتاجية، إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية.

ثانياً- دراسة فولت:

ميري باركر فولت (M.P.Follett) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية (1868-1933) ركزت بوجه خاص على الجماعة (Group) باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات. إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون خلافاً في عمله. والمنظمة هي جماعة كبيرة، لأعضائها (عمال، مدراء....) مصالح مشتركة. ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة ، بحيث أن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة. ويؤدي العمال مهماتهم ليس (للمدير) وإنما (مع المدير) ويلتقيون الأوامر بحكم الموقف (Situation) الذي يواجهونه. ومن مهمتهم اكتشاف النظام (Order) الذي يحكم الموقف. ويستجيب أعضاء المنظمة للموقف، اعتماداً على معارفهم وخبراتهم مستهدفين تحقيق المصالح المشتركة. وهذا تصبح الرقابة أفقية وتعاونية، وليس عمودية. ويظهر الأعضاء المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء في المنظمة.

ثالثاً- جستر بارنارد:

جستر بارنارد (Ch.Barnard) هو رئيس شركة نيوجيرزي للهواتف، عاش في السبعين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكتب مؤلفه (وظائف المدير) سنة 1938 وحسب رأي بارنارد فإن للمدير ثلاثة وظائف أساسية هي:

(أ) ضمان نظام للاتصالات المنظمية: أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة، وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين والمدراء.

(ب) اختيار وتوظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية.

(ج) تحديد، وصياغة، غرض وأهداف المنظمة.

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك، لابد للمدير من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة، أو تقليل الأعباء، السلبية (تقليل الجهد المطلوب). فإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية، فإنه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكن تكون الحوافز فاعلة . ويبيّن بارنر德 الحافز في خمس مجموعات هي:

- (أ) النقود والأشياء المادية.
 - (ب) فرص التمييز والاحترام والقوة والموقع.
 - (ج) ظروف العمل المناسبة.
 - (د) إشباع المثل الشخصية.
 - (هـ) الموقف الاجتماعي الجذاب.
 - (و) ظروف العمل والمعارضات والاتجاهات الاعتبادية.
 - (ز) الشعور بالمشاركة في مجرى الأحداث.
- (ح) فرص الاتصال، والرفقة، والتعاضد، وهناك مشكلات في الحوافز المناسبة، وفي كيفية معالجة التناقض بينها.

ومن بين الإسهامات المهمة لبارنر德 تصوير المنظمة على أنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي، وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى، بطرق محددة. وإذا كانت الأجزاء متعددة، فإنه لا بد من تكوين منظومات فرعية، وتختلف كل منظومة عن غيرها. ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن ، والموردين، المستثمرين، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار.

رابعاً- دوكلاس ماكريكر ونظرية (س) و (ص).

دوكلاس ماكريكر (D.Mcgregor) هو أستاذ في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا في بوسطن. لقد أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية (تايلر) نظرية (س) أو (X)، فيما أسمى نظرية معاكسة لها بنظرية (ص) أو (Y)، المعتمدة على العلوم السلوكية. وتضم افتراضات نظرية (س) ما يأتي: (T) إن الإنسان الاعتبادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفارييه، (B) وبذلك يجب

إجباره وتوجيهه ورقابة معظم الأفراد، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة، (هـ) يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادراً، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان .

أما افتراضات نظرية (ص) فهي على العكس من ذلك تشمل: (T) يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلاً يفضل الراحة واللعب، (بـ) ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، بل أن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مساعدة لتحقيق أهداف المنظمة، (جـ) الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات، (دـ) يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولقبول المسؤولية، كما أن تفاديها هو وليد ظروفه وليس أمراً نابعاً عن طبيعته، (هـ) إن القدرة على التصور والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع، (وـ) في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكاملة.

المبحث الرابع

المدرسة (الاتجاهات) المعاصرة

أولاً: نظرية المنظومات المفتوحة (Open System Theory)

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على أنها منظومة، تتكون من أجزاء فرعية، (Subsystems) وتعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية، باسم (منظومة اتخاذ القرار).

ا- مفهوم المنظومة: المنظومة هي مجموعة من المكونات المتراكبة مع بعضها لتحقيق غرض معين. وفي حين أن هناك العديد من المنظومات غير الاجتماعية (كائن حي لوحده، سيارة، ثلاجة) فإن التركيز هنا على المنظمة كمنظومة. فالمنظومة هنا تكون من الكائنات البشرية والأموال، والمواد، والمعدات، والمعلومات وغيرها. ومثل هذه المنظومة تختلف عن المنظومة البيولوجية أو المادية ذات الهياكل المحددة. فالمنظمة كمنظومة ليس لها هيكل بمعزل عن وظائفها. ويكون هيكلها من فعاليات الأفراد المقسمة بموجب أنماط محددة. والمنظومة هنا هي وحدة اجتماعية هادفة، تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات، وتبرز فيها الاتجاهات، والمدركات، والمعتقدات، والعادات والتوقعات، الخاصة بالأفراد.

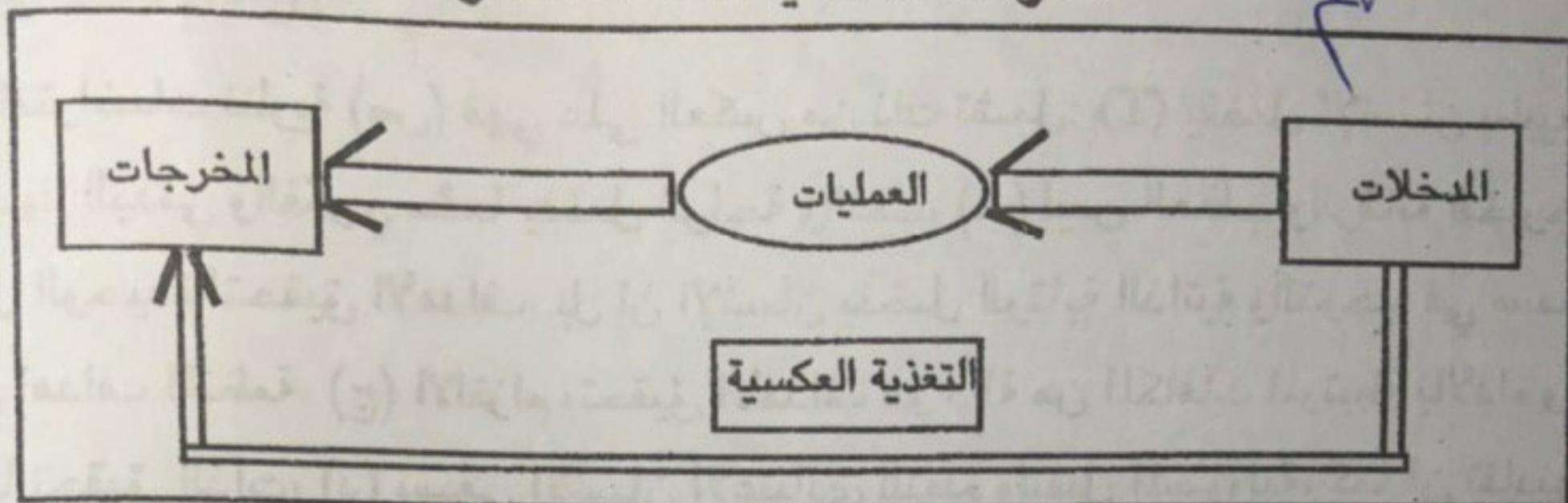
بـ- مكونات المنظمة كمنظومة: تشتهر المنظمات، كمنظومات، في وجود مكونات أساسية هي: المدخلات (Inputs) والعمليات (Processes) وكما تسمى كذلك بـ(التحويل)

الراجعة) Transformation) والمخرجات (Outputs) والتغذية العكسية (أو المرتدة أو الرجعة) (وذلك كما في الشكل (1-2) أدناه Feed back

شكل رقم (1-2)

المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة.

٨٥



وفي المنشأة الصناعية، تكون المدخلات من المواد الأولية، والمعرفة الفنية، والعمل، والمعدات، والمعلومات، والتمويل، التي توحد بتوجيه الإدارة ومن خلال العمليات، لتحول إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين (أو لغيرهم). ويعني قبول المستهلكين لها تحقيق المنشأة للمردود المالي (تغذية عكسية)، الذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى، هذا في حين أن المبيعات المنخفضة تؤشر ضرورة إدخال التعديلات في المدخلات أو العمليات لغرض الحصول على مخرجات أكثر قبولاً لدى المستهلك. ومن خلال هذه الدورات المتعاقبة تحافظ المنظمة على وجودها.

إذن فالمنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة، فهي تحصل (تستورد) منها على المدخلات وتعطيها (تصادر لها) المخرجات، وتفسر مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظمة، كما أن تبدلات البيئة تتطلب من الإدارة تكيف المنظمة لها. ثم أن درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت ويسبب درجة تفاعل المنظمة معها، وبحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك التفاعل.

ج - المنظومات الفرعية (Subsystems) : تتألف المنظمة ، كمنظومة، من عدد متراابط بين المنظومات الفرعية. فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية، كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربع المشار إليها سابقاً (التخطيط، واتخاذ القرار ، والتنظيم، والتحفيز، والرقابة). ولو نظرنا إلى المنشأة كأنشطة، كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالعمليات، والتسويق، والموارد البشرية والمالية، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة والخدمات

المساعدة، والإدارة العليا. وهناك من يرى أن المنظمة كمنظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي:

- (1) الأهداف (الأفراد بأهدافهم).
- (2) المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات والتسهيلات.
- (3) الهيكل: (أي عمل الأفراد سوية في فعاليات متكاملة).
- (4) العلاقات النفسية - الاجتماعية بين الأفراد.
- (5) الإدارة، المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات من خلال التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة.

ونظراً للترابط الوثيق بين المنظومات الفرعية، فإن التغيير الأساسي في أي منها لا يمكن احتواوه بل لا بد أن يؤثر في المنظومات الأخرى. مثال ذلك أن إدخال الحاسوب في المنظومة الفرعية للمعلومات، يؤثر في هيكل المنظومة ككل، وفي عمل المنظومات الفرعية الأخرى المكونة لها.

ومن جهة أخرى، فإن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة (التدافُوب) (Synergy) في المنظومة ككل، إذ أن المنظومة هي أكبر من مجموع أجزائها (منظوماتها الفرعية) . وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل. كما أن المنظومة التي لا تحصل على المدخلات، أو لا تستطيع طرح المخرجات، أو لا تحصل على التغذية العكسية من البيئة، تتدهور وتضمحل، أو تتلاشى من الوجود (Entropy).

د- أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة: من بين الكثير من إيجابيات هذا المدخل، يبرز اثنان بوجه خاص، أولهما أن المنظمة لا تعيش في فراغ، وبالتالي قيام إدارتها بتكييف أوجه نشاطها لأهدافها، أما الثاني فهو التوكيد على ترابط المنظومات الفرعية، مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها، وأثر سعي كل منها لتحقيق أهدافها على المساعي المماثلة لباقي التقسيمات، وبالتالي عدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها البعض.

ثانياً - الإدارة الكمية (Quantitative Management)

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية . فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار . ويؤكد هذا المدخل على استعمال

الانماذجات الرياضية، والكفاءة الاقتصادية، واستخدام الحاسوب. وهناك ثلاثة اتجاهات

فرعية ضمن هذا المدخل هي:

1 - علم الإدارة (Management Science) واتخاذ القرارات الكمية: ليس المقصود بـ(علم الإدارة) هنا (الإدارة العلمية) لتايلر (كما جاء أعلاه)، إنما ذلك التوجيه الإداري في إستعمال الانماذجات الرياضية. والأخرية هي تمثيل (تجريد) مبسط لمنظومة، أو عملية، أو علاقة، مثل ذلك أن الدخل الصافي للمنشأة يمكن أن يكتب بالمعادلة الآتية:

المبيعات = الكلف الدخل الصافي، وبعبارة أخرى، فإن:

(عدد الوحدات المباعة \times سعر الوحدة) - (الكلفة الثابتة) + (الكلفة المتغيرة للوحدة \times عدد المباعة) = الدخل الصافي.

والهدف في علم الإدارة هو تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة، أو تحديد أفضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار.

ب - إدارة المبيعات (Operations Management): هي نوع من تطبيقات علم الإدارة، يمكن استعماله في العديد من مجالات عمل المنظمة، مثل رقابة المخزون، وتطبيق نظرية الانتظار (Queuing Theory) وتحليل التدفق، والمراكษา (Simulation)، ونموذج التحليل الشبكي (Net-Work Analysis)، ~~وغيره من مجالات سوف~~ ~~تدريس من قبل الطالب في السنوات اللاحقة من دراسته بالجامعة.~~

ج - منظومة المعلومات الإدارية (Management Information System, MIS) : هي منظومة معلومات مصممة أساساً لتقديم المعلومات للمدراء في المنظمة. وهي تقوم على تكامل قاعدة البيانات (Integrated Data Base) باستعمال الحاسوب بوجه خاص، وعلى أساس هيكلة المعلومات وتوجيهها لإسناد عملية اتخاذ القرارات (Decision Support). وهي بذلك تقدم للمدراء المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المدروسة (أي المستندة إلى المعلومات النظامية)، مهما كان مستوى المدير في هيكل المنظمة. ويرى البعض أن من بين سلبيات هذا المدخل قدرته المحدودة حتى الآن على تقييم سلوك الإنسان واتجاهاته بالكامل، إضافة إلى الجهد الكبيرة التي تتطلب في صياغة الافتراضات والمتغيرات والعلاقات بينهما، وحل المشكلات.

ثالثاً- وليام اوجي ونظرية (ز): الإدارة اليابانية:

وليام اوجي (w.Ouchi) أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا - لوس أنجلوس، استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية، فطرح نظرية جديدة باسم نظرة (ز) أو (Z)، وكأنه يكمل بذلك تبويب ماكريكر. فالتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار الاجتماعي، وبوجه خاص العائلي والإقطاعي، إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم في العمل بالتصانع إلا إذا قامت الأخيرة ببناء المساكن القريبة لهم وقدمت لهم الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة، والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي، والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم، أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات، والعمل الشاق بإخلاص. وقد أتوا بهذه القيم والعادات إلى المصنع بعد انتسابهم إليه. أما الإدارة فهي تنظر إليهم بالروح الأبوية وبالمسؤولية تجاههم، وتشترك معهم في اتخاذ القرار. وهكذا فإن بيته العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها. هذا خاصة وأن حوالي ثلث القوة العاملة اليابانية يبقى في الخدمة مدى الحياة. وتفاعل المنظمة هنا مع الفرد بشكل أعمق بكثير من نظيراتها في العالم الغربي. ولذلك، فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الإدارة، وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم أيها، وكان المصنع عائلة أو عشيرة أو قبيلة.

ويمكن استخلاص السمات الأساسية للإدارة اليابانية، في ضوء ما جاء أعلاه:

(أ) التوظيف مدى الحياة.

(ب) بطاقة التقييم لغرض الترقية.

(ج) تنوع خبرات الأفراد في المنظمة، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات، أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.

(د) سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.

(هـ) القرارات الجماعية، مع التركيز على الجماعة وعلى فريق العمل.

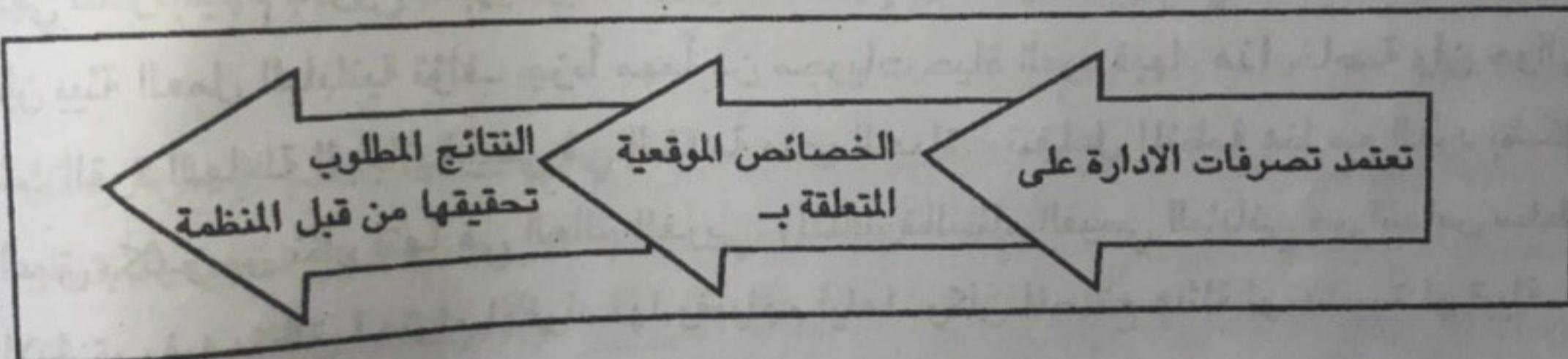
(و) الاهتمام الشمولي بالفرد، وليس بقدارته الفنية، فحسب.

(ز) الاهتمام بالتنوعية (جودة المنتوجات) من خلال حلقات السيطرة النوعية - Quality Cir- cles في المصانع، حيث تجتمع دوريًا وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتوجات.

رابعا - الإدارة الموقفية، أو الظرفية: (Contingency Management)

الإدارة الموقفية اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من أنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة، يمكن استعمالها دائمًا في كل المواقف (Situation). أي أنه لا يوجد تخطيط وأتخاذ قرار، وتنظيم، وقيادة وتحفيز، ورقابة، تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة. وبالعكس، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تناسب مع طبيعة الموقف المختلفة. ففي مواقف معينة، قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى، ولذلك فإن من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتاج أي من المدارس الفكرية في الإدارة لحل المواقف التي يواجهها كل مدير، كما يعكس ذلك الشكل (2-2) أدناه. وما زال هذا المدخل قيد الصياغة الأدق وهو يتبع مجالاً خصباً لتطوير إدارة ملائمة لمواقف (ظروف) الأقطار النامية، ومنها العربية.

شكل (2-2) الإدارة الموقفية



الأسئلة

- 1- ما هي أهم إسهامات تايلر في الفكر الإداري؟ **وَعَصْدُ الظَّرِيْهِ.**
- 2- كيف قسم فايول الوظائف الإدارية، وأنشطة المنشآة، وما هي العلاقة بينهما؟
- 3- هل تطبق القواعد التي اقترحها بمرونة؟ ولماذا؟
- 4- كيف يحصل المدير على صلاحياته في إصدار الأوامر ضمن المنظمة البيروقراطية، بحسب أفكار فيير؟
- 5- كيف أثرت دراسات هوتون في تعديل افتراضات المدرسة التقليدية؟
- 6- أوضح نظرة فولت إلى الإنسان في المنظمة؟ ما هي أهمية الموقف؟
- 7- ما هو التحدي الأساسي الذي يواجه المدير، حسب رأي بارنارد، وكيف يستطيع المدير مواجهته؟ ما هي برأيه مكونات المنظمة؟
- 8- أوضح مفهوم المنظومة المفتوحة، وما هي الإيجابيات لإدارة المنظمة؟ حدد المقصود بالمتطلبات الفرعية والعلاقات بينهما؟
- 9- أوضح معالم الإدارة اليابانية، كما طرحتها أوجي.
- 10- هل هناك إيجابيات للمدخل الكمي في الإدارة؟ هل هناك سلبيات؟ ماهي؟
- 11- هل ترى من إيجابيات وأفاق في استعمال المدخل الموقفي؟ كيف؟

الفصل الثالث

الادارة في البيئة المتغيرة

كل المنظمات هي منظومات مفتوحة، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة، وت تخضع لحدّداتها. ويحاول المدراء التوفيق بين مواطن القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats). وتتغير الممارسات الإدارية من خلال استجابة المدراء للتغيرات البيئية.

وتتميز البيئة المعاصرة بالتغييرات المستمرة في الظروف الاقتصادية، والتكنولوجية، وفي المؤسسات الاجتماعية، والعلاقة مع الحكومة. ولا بد من دراسة البيئة، ومتابعة تلك التغيرات والتكييف معها لغرض تحقيق النجاح.

المبحث الأول

الادارة وبيئتها

أولاً - تركيبة السطح البيئي (Environmental Interface):

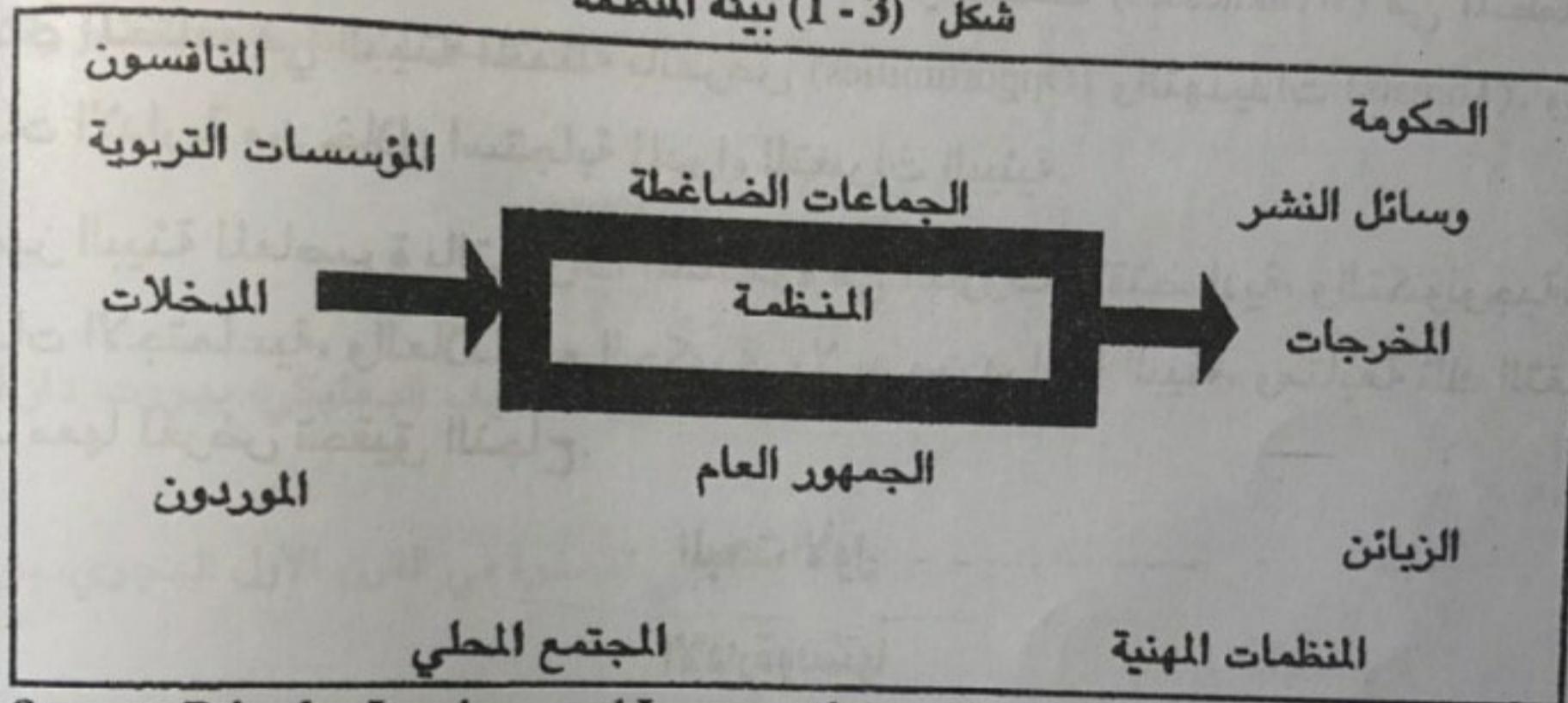
تفاعل المنظومة المفتوحة مع بيئتها. و(البيئة) هي أي ظرف أو مكون لا يُؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها. ويشير الشكل (1 - 3) إلى بعض مكونات البيئة المعقّدة التي تعيش فيها المنظمة، وأوجه التفاعل المتّوّع مع بيئتها. وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مثلاً مع الزيان) ذات أهمية مباشرة للمنظمة، قياساً بتفاعلات أخرى غيرها. كما أن بعض المكونات البيئية، في ظرف معين، هي أكثر أهمية لمنظمة ما، قياساً بأخرى. فالمنظمة التي تشهد تطويراً لخطوط الإنتاج هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من أخرى لا تزمع إدخال مثل هذا التطوير. وقد أمكن في الآونة الأخيرة، وبفضل النظريات المعاصرة، الفصل بين نوعين أساسيين من مكونات البيئة: البيئة العمومية، والبيئة الخاصة، كما تبلور التوكيد على أهمية استجابة الإدارة للتغيير البيئي.

ثانياً - البيئة العمومية (General Environment):

تشمل البيئة العمومية كلّاً من (المكونات) (Elements)، مثل الحكومة (والظروف) (Conditions)، مثل التضخم النقدي في الاقتصاد الوطني. وهم ذات أهمية لكل المنظمات، ولو أن

هذه الأهمية تتفاوت بين منظمة وأخرى، عبر الوقت، ويسبب كون أثر بعض أجزاء البيئة العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لأول وهلة، فإن المدراء قد يفشلون في اكتشاف التغييرات المهمة في البيئة، مما قد يؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة. لقد خسرت صناعة الساعات الأمريكية، مثلًا أمام صناعة الساعات اليابانية، لأن الأخيرة استطاعت استشراف المستقبل ونقلت الساعات إلى عالم الإلكترونيات، عندما صنعت الساعات الإلكترونية، وكسبت السوق، بينما خسرت أمامها صناعة الساعات التقليدية، وهكذا.

شكل (3 - 1) بيئة المنظمة



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 56, Fig. 3 - 1

ثالثاً - البيئة الخاصة (Specific Environment):

تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعالياتها. وفي حين تشتهر كل المنظمات في وجود بيئه عمومية لها، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة بها. ويعكس الشكل (3 - 2) البيئة الخاصة لنشأة متخصصة بتجارة التجزئة (الفرد) للسلع الاستهلاكية.

فالسلع التي تتعامل بها النشأة وأسعارها، وموقع معارضها ومخازنها، ونوع الموظفين العاملين فيها تعكس المكونات المختلفة لبيئتها الخاصة. ومن البديهي أن بعض هذه المكونات يعتبر أكثر أهمية من غيره في وقت معين. فتأسيس شركة مماثلة منافسة قريبة في مواقعها من النشأة المذكورة، مثلًا يتطلب استجابات معينة و مباشرة من قبل إدارة النشأة.

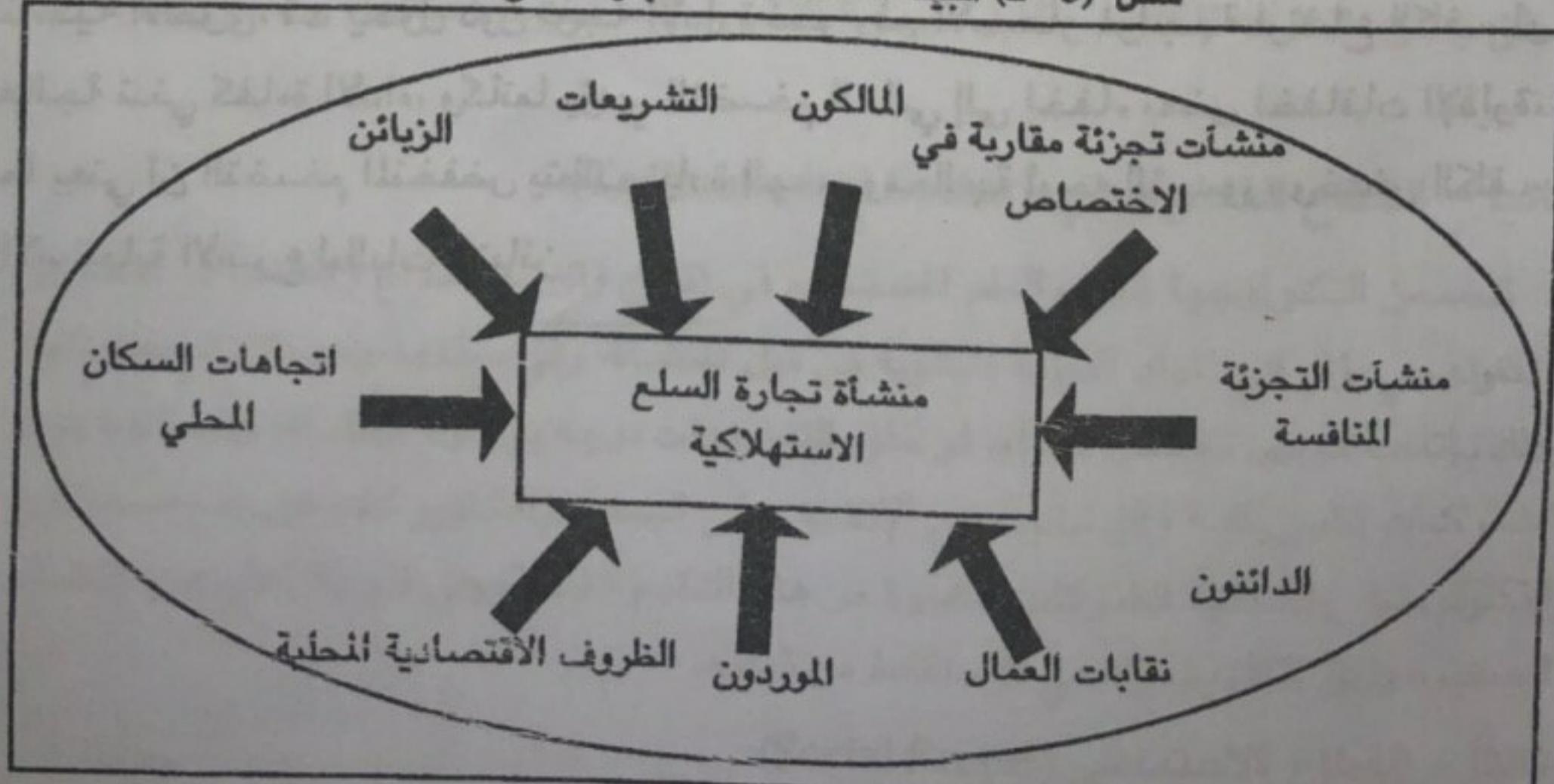
وكمثال آخر، إذا كانت إدارة منشأة ما تواجه صعوبات مالية الآن فإنها تهتم بالعلاقة مع الدائنين ويفاجد وسائل لخفض كلف أعمالها، وهكذا.

كما أن الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية تؤثر في النهاية في واحد أو أكثر من

مكونات البيئة الخاصة، مما يؤثر في منشأة السلع الاستهلاكية أعلاه، فتحرك السكان تدريجياً للعيش في ضواحي المدينة يعني تحولاً متدرجاً ومتزايداً للزيائن بعيداً عن المعارض في مركز المدينة إلى ضواحيها، مما يعني خسرانها لمنافسيهن هناك، إلا إذا تكيفت مع هذا التحول العام في البيئة العمومية، الذي أدى إلى تحولات في هيكل السوق.

رابعاً - فشل المنظمة في قراءة مؤشرات البيئة: (Failure to Monitor The Environment) نظراً لكثرة المكونات في بيئه المنظمة، وتغيير الظروف المحيطة، والتفاعلات المعقدة بينها، فإنه ليس من العجيب أن يفشل الكثير من المدراء في قراءة مؤشرات البيئة بشكل صحيح، وسبل أغوارها. وهناك عوامل عديدة، إلى جانب تعقيد البيئة، تؤدي إلى الفشل في المتابعة. ومن ذلك، نشوء النجاح التي يتحققها المدراء في بعض المجالات، أو الأوقات، مما قد ينسفهم احتمالات التطورات المعاكسة والمحتملة في البيئة، ومن بينها تحركات المنافسين. وثمة عامل آخر يؤدي إلى ضعف متابعة الإدارة للبيئة هو انهماكها بحل المشكلات الداخلية في المنظمة، مثل معالجة الصراع بين التقسيمات أو الأفراد، وتحقيق الأداء الاقتصادي الأفضل، وتنسيق بعضها أوجه نشاط المنظمات الفرعية.. كل ذلك يستغرق وقت الإدارة وجهودها وقد يحول دون قدرتها على متابعة تطورات البيئة. وكأنما تمثل المنظمة هنا لأن تكون منظومة شبه مغلقة تجاه البيئة بدلاً من أن تكون منظومة مفتوحة عليها.

شكل (3 - 2) البيئة الخاصة لمنشأة تجارة السلع الاستهلاكية



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 57, Fig. 3 - 2

المبحث الثاني

مكونات البيئة العمومية

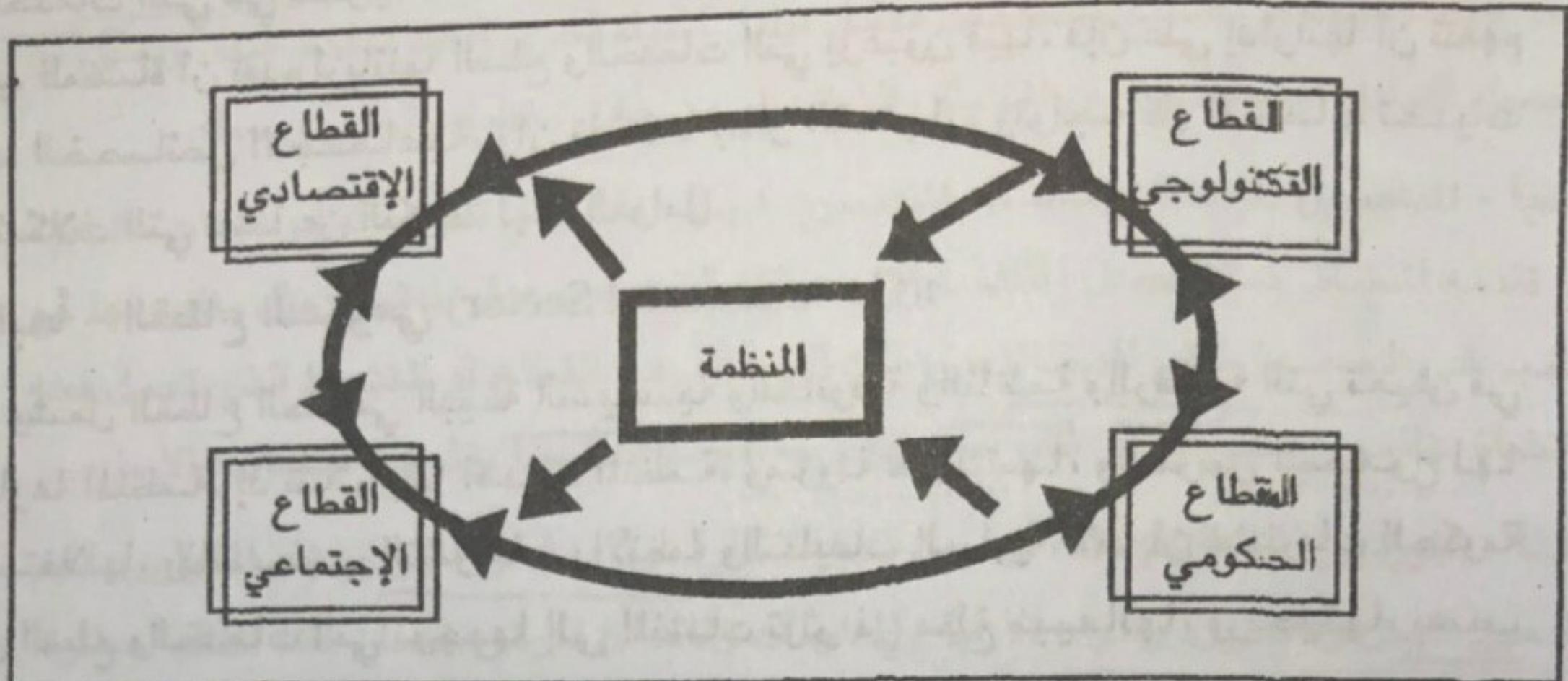
ت تكون البيئة العمومية للمنظمة من أربعة قطاعات أساسية هي: الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية، والحكومية، وتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة، كما في الشكل (3 - 3) ثم أن كل قطاع منها يتتألف بدوره من مجموعة من المكونات.

أولاً - القطاع الاقتصادي (Economic Sector)

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية لل الاقتصاد الوطني في أداء المنظمة. وتشتمل مكونات القطاع الاقتصادي، بوجه خاص على: التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي، والاتجاهات التضخمية، وأسعار الفائدة واحتمال شحة المواد (وذلك كعينة مختارة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصادية). ويمكن أن يؤدي كل منها إما إلى تسهيل أو إلى إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها. فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة، وإلى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية. وبالمقابل، فإن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة المبيعات.

كما أن التضخم النقدي (الارتفاع في المستوى العام للأسعار) المتواصل يؤدي إلى ارتفاع ولبي في الأجور والأسعار وإلى آثار عكسية في عمليات المنشأة. غير أن التضخم المعتدل من الناحية الأخرى، قد يحول دون توجيه الإدارة نحو رفع الأسعار لمواجهة ارتفاع الكلف، أو لمعالجة تدني كفاءة الأداء، وكأنما يؤدي التضخم العالي إلى إخفاء بعض إخفاقات الإدارة، مما يعني أن التضخم المنخفض يتطلب زيادة الهمم، ومعالجة أوجه القصور، وخفض الكلف، والاستجابة الأسرع لطلبات الزبائن.

شكل (3 - 3)
البيئة العمومية للمنظمة



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 59, Fig. 3 -3

وفي حين أن أسعار الفائدة العالية تؤدي إلى زيادة كلفة التمويل وقد تؤخر في تنفيذ التجديدات في المعدات، فإن انخفاض أسعار الفائدة يتيح للمنشأة إعادة هيكلة مداليونيتها والتخلص من العيوب القديمة المكلفة. وأخيراً فإن شحة المواد المتاحة يربك عمليات المنشأة، ويرفع كلفتها.

وقد تكون التغيرات في القطاع الاقتصادي إيجابية لمنشأة ما وسلبية لمنشأة أخرى، وقد تحقق بعض المنشآت المكافحة مقابل خسارة الأخرى، تبعاً لطبيعة أعمالها، ومحنوى حركة تلك المتغيرات.

ثانياً – القطاع التكنولوجي (Technological Sector):

تضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، فالتغير التكنولوجي يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة، وفي سلعها وخدماتها، وعملياتها، وذلك بإتاحة فرصة تحسين الأداء، أو خلق التهديدات بوجه بوجود المنشأة. فقد اشتهرت الشركات الأمريكية واليابانية في الإنفاق على البحث والتطوير لغرض رفع مستوى التكنولوجيا. وتستفيد الشركات الكبيرة من هذا التقدم التكنولوجي لدرجة أعلى من المنشآت الصغيرة ولكن الكل يشتراك في الاستفادة من ثماره.

ثالثاً – القطاع الاجتماعي (Social Sector):

يشمل القطاع الاجتماعي الاتجاهات، والقيم، والعادات، والتقاليد السائدة في المجتمع.

وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بلوة تغيرات في أنماط الحياة تؤثر في السلع والخدمات التي هي مخرجات المنشأة، والعلاقة بين الأخيرة والأفراد العاملين فيها. وإذا ما أريد للمنشأة أن تقدم لزبائنها السلع والخدمات التي يرغبون فيها، فإن على إداراتها أن تفهم هذه الخصائص الاجتماعية، وأن تأخذها بنظر الاعتبار، وتواجه كل المنظمات تحديات المشكلات التي تنشأ عن التكيف لهذه العوامل.

رابعاً - القطاع الحكومي (Governmental Sector):

يشمل القطاع الحكومي البيئة السياسية والقانونية والناطة والرقابية التي تعيش في إطارها المنظمة. إذ تتأثر بها أهداف المنظمة، ومرؤونه حركتها، والفرص المسموح لها باستغلالها، وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات السارية. كما أن مشتريات الحكومة من السلع والخدمات التي توجهها إلى المنشآت تؤثر في مبلغ مبيعاتها، وربحيتها، بسبب الحجم الكبير لتلك المشتريات. من جهة أخرى، فإن التشريعات الاقتصادية والمالية تؤثر في عمليات المنشأة، مثل تنظيم الحكومة لهيكل السوق، ومنع الإجازات لتأسيس المنشآت الجديدة أو تحديد موقع عملها. وتنظم الحكومة كيفية حماية الصحة العامة، وتدير مؤسسات التعليم، والخدمات الاجتماعية وبذلك تؤثر في مدخلات المنظمة وعملياتها.

المبحث الثالث

مكونات البيئة الخاصة

على الرغم من أن مكونات البيئة العمومية، المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة، تؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في عملها، فإن أثراها أقل وضوحاً من أثر البيئة الخاصة. وتهتم المنظمات لدرجة أكبر بمكونات البيئة الخاصة بسبب أثراها المباشر والأكثر وضوحاً، وتشمل مكونات البيئة الخاصة ست مجموعات هي: الزبائن، والمنافسين، والموردين، والجماعات والأجهزة الناظمة، والتكنولوجيا ذات العلاقة بالمنظمة، والموارد البشرية. ويشير الشكل (3 - 1) إلى كيفية قيام المنظمة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل

المدخلات العمل، والأموال، والمواد، والمعلومات، والمعدات /أما المخرجات فهي المنتوجات النهائية للمنظمة المتمثلة بالسلع والخدمات. ومكونات البيئة الخاصة هي إما مجهزة للمدخلات للمنظمة أو متسلمة للمخرجات منها. ويعكس الشكل (3 - 4) العلاقة بين المنظمة والبيئة الخاصة. ومما لا شك فيه أن التفاعل بين المنظمة وبيتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تفاعಲها مع البيئة العمومية.

أولاً - الزبائن (Customers): الزبائن هم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها. ويمكن أن يحصل التبادل إما مباشرة بين المنشأة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.

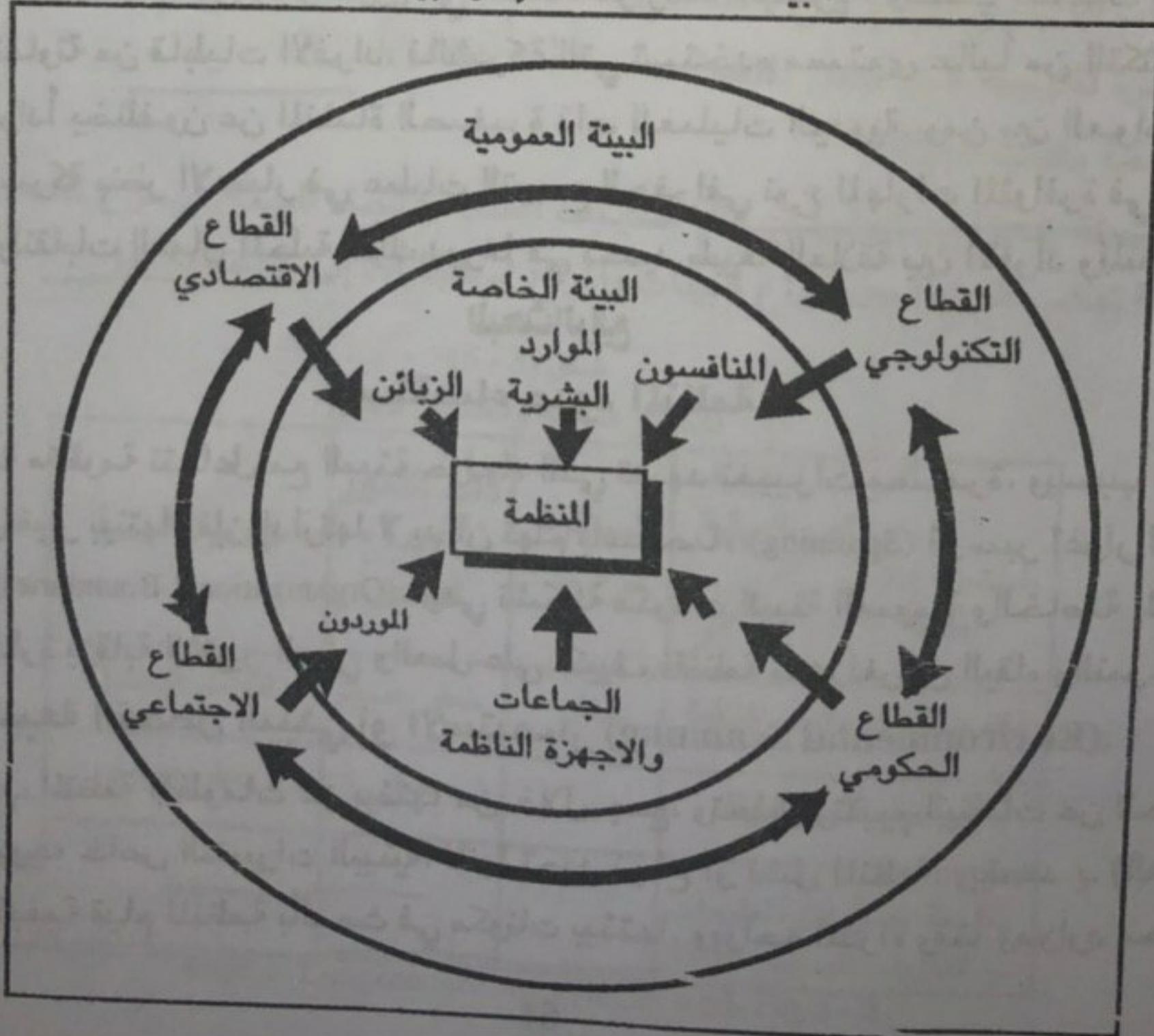
ثانياً - المنافسون (Competitors): المنافسون هم المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة. كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنشأة، مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات، ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد، أو أن تظهر منتجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح.

ثالثاً - الموردون (Suppliers): تحصل المنشأة على مواردها من الموردين (أو الممولين). فهم يقدمون العمل والتمويل، والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة، وهم يؤثرون كذلك في المنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها، وأسعارها وانتظام توريدتها.

شكل (4 - 3)

البيئة الخاصة للمنظمة، إطار البيئة العمومية

Source: Griffin, P. 81, Fig. 3-3



رابعاً - الجماعات والأجهزة الناظمة (Regulatory Groups):

وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة، وسلامة السكان القريبين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك، كما تخضع المنشأة لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، والأسعار فالمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل. فال الأولى هي بيئه خاصة، والثانية عمومية. وتوجد بالإضافة لذلك جماعات ضاغطة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة، مثل نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك.

خامساً - التكنولوجيا ذات العلاقة (Relevant Technology):

التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستعملة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها. فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنشأة تحددها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها. كما أن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتهديدات لكل منشأة.

سادساً - الموارد البشرية (Human Resources):

يؤلف الأفراد العاملون (الموظفون) في المنشأة مواردتها البشرية، وتنطلب المنشآت المختلفة أنواعاً متفاوتة من قابلية الأفراد، فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التكنولوجيا تتطلب أفراداً يختلفون عن المنشأة الصغيرة ذات العمليات اليدوية. ومن بين العوامل التي تأخذها الشركة بنظر الاعتبار في عمليات التوسيع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في الواقع المختلفة. ولنقابات العمال المحلية كذلك دورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة.

المبحث الرابع

استقصاء حدود المنظمة

المنظمة منظومة تتفاعل مع البيئة حولها، التي تشهد تغيرات مستمرة، وبسبب افتتاح المنظمة، وتغيير بيئتها، فإن إدارتها لا بد أن تهتم باستقصاء (Spanning) أو سبر أغوار الحدود المنظمية (Organizational Boundaries). وهي تشيكية مكونات البيئة العمومية والخاصة المحيطة. وتقوم الإدارة برقابة التغيير البيئي والعمل على تكيف المنظمة معه، لغرض البقاء والنمو.

أولاً - طبيعة الفحص البيئي أو الاستبصار (Environmental Scanning):

تكتسب المنظمة المعلومات عن بيئتها من خلال جمع، وتحليل وتقدير البيانات عن الحدود البيئية، وبوجه خاص التغيرات البيئية، لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة. ويقصد به (الفحص البيئي) كيفية قيام المنظمة بالبحث في مكونات بيئتها. ويواجه المدراء وقتاً وموارد محدودة

للاستعلام عن مكونات البيئة، العمومية والخاصة. وتنتفاوت هذه المكونات في الأهمية ودرجة الالاتاک، بحسب طبيعة المنظمات. أي أن أهمية المكونات ترتبط بأثر كل مكون على أداء المنظمة، في حين أن اللاتاک يعني درجة غياب المعلومات بخصوص أي مكون من مكونات العينة. ويتجه المدراء باهتمامهم نحو تلك المكونات التي يدركون أنها ذات علاقة بالاداء المنظمي. وتعتمد درجة العلاقة على نوع المنظمة، من جهة، وظروف اللاتاک التي تواجهها، من جهة أخرى.

ثانياً - البيئة المتحركة والمستقرة (Dynamic vs. Stable Environments)

ليست وتيرة التغيير البيئي ثابتة لكل المنظمات والقطاعات التي تعمل فيها. فمثلاً تشهد الصناعات الإلكترونية تغيرات أعمق وأسرع بكثير من تلك التي تواجهها صناعة المنسوجات. كما أن بعض البيانات هي أشد عمقاً في التغيير من الأخرى. لهذا فإنه يمكن تبويب البيانات في

ثلاثة أنواع رئيسة هي:

(1) المستقرة نوعاً ما.

(2) ذات التغيير والإبداع المعتدل.

(3) المتحركة أو الديناميكية جداً. وبالمقابل، فإن استجابات إدارة المنظمة لهذه الأنواع الثلاثة

من البيانات تبوب في ثلاثة أنواع كذلك هي:

(1) النزرة المتوجهة نحو داخل المنظمة.

(2) الوعية بأهمية البيئة.

(3) الباحثة بعمق عن المعلومات وثم التكيف المستمر تجاه البيئة. ويطرح الشكل (3 - 5)

مصفوفة تعكس الترابط بين أنواع البيانات وأنواع استجابات إدارة المنظمة لها.

شكل (3 - 5)

المخاطر البيئية والفحوص البيئي

المتحركة جداً	ذات التغيير والإبداع المعتدل	المستقرة نوعاً ما	الظروف البيئية	استجابة إدارة المنظمة
الفشل المحتمل	خطر جسيم	خطر	متوجهة نحو داخل المنظمة	
خطر جسيم	خطر			الوعية بأهمية البيئة
خطر				الباحثة بعمق عن المعلومات ثم التكيف المستمر للبيئة

Source: Longenecker and Pringle, p.63, Fig 3 - 5

وكما يشير الشكل فإن المدير الذي يمتلك معلومات قليلة قد يحقق النجاح في البيئة المستقرة جداً. غير أنه هناك ملاحظتان أساسيتان حول الشكل هما:

(1) البيئة ككل، بما فيها البيئة الخاصة بكل منظمة، هي مستمرة في الاتجاه نحو عدم الاستقرار، أو نحو التغيير المتزايد (الдинاميكية)، ويتوقع أنها سوف تواصل هذا الاتجاه في المستقبل، مما يعني أن التفكير الإداري المنغلق لا يمكن أن يتماشى مع روح العصر بطبعته.

(2) تزايد احتمال نجاح إدارة المنظمة كلما تعمق الفحص البيئي، ومهما كانت طبيعة البيئة، ولو أن هذا التعمق يزداد أهمية في البيانات المتحركة جداً. ولذلك فإن تطور منظومة المعلومات الذي يؤدي إلى إتاحة معلومات أوسع وأعمق، لا بد أن يحسن من نوعية اتخاذ القرار الإداري ويتفادى بعض الأخطاء الكبيرة التي يقع في شركها المدراء الذين يتوجهون باهتماماتهم نحو داخل المنظمة، حسب.

وفي إحدى الدراسات الميدانية لعينة من الشركات كبيرة تبين بأن اهتمام الإدارة كان منصباً على المنظومات البيئية الآتية:

- (1) الناظمة (الحكومية، بوجه خاص).
- (2) الاقتصادية.
- (3) المالية.
- (4) التكنولوجية.
- (5) التسويقية.

غير أن الاهتمامات لم تكن موحدة من حيث الأسبقيات، وذلك تبعاً لطبيعة كل شركة كبيرة، ثم أن التوكيد على الاستقصاء البيئي بشكل منظم ما زال جديداً، وبالتالي فإن الوعي بالأهمية الخاصة لكل من المنظومات الفرعية ما زال غير متبلور لدى المدراء.

ثالثاً - إجراءات الفحص الطبي:

تنفاوت إجراءات الفحص الطبي كثيراً في الطبيعة ودرجة التفصيل. فكل مدير يتفاعل، لحد ما، مع البيئة الخارجية يتعلم وبالتالي من الحوادث، والعلاقات والتغيرات فيها. وقد يحصل مثل هذا التفاعل بشكل رسمي أو عفوي. غير أن الاتجاه المعاصر هو اهتمام المنظمة بالبيئة الخارجية من خلال الدراسات المستمرة ومن قبل خبراء متخصصين. ويعكس الشكل (3 - 6) أبعاد الفحص البيئي، وأنواع استجابة الإدارة بمداخل قسمت إلى مجموعتين: أقل عمقاً، وعمقاً.

شكل (3 - 6)
عمليات الفحص البيئي

مدخل متعمقة	مدخل أقل عمقاً	الاستجابة الأبعاد
مستمرة	متقطعة	الاستمرارية
نظامية، مهيكلة	غير نظامية	النظامية
مشاهدات مجذّبة لحوادث إختيارات شاملة لمجموعة واسعة من العوامل	أو قضائياً محددة	النطاق
ردود فعل علاجية، أو لاحقة	ردود فعل وقائية أو سابقة	التوجّه

Source: Longenecker and Pringle, p.63, Fig 3 - 5

وتتناسب العمليات الأساسية للفحص البيئي في معظم المنظمات مع أنشطتها الرئيسة. فإدارة العمليات (الإنتاج) تهتم بالبيئة التكنولوجية بينما تهتم إدارة التسويق بالبيئة الاقتصادية (وبخاصة الأسواق)، وهكذا.

وتتحمل بعض الإدارات مسؤوليات خاصة في مجال الفحص البيئي، ومنها، بوجه خاص، التقسيمات الفرعية الآتية:

- (1) بحوث التسويق.
 - (2) العلاقات العامة.
 - (3) التحليل الاقتصادي والتنبؤ
 - (4) البحوث والتطوير.
 - (5) التخطيط.
 - (6) مجموعات ذات مهام بحثية تتطلب قاعدة عريضة من البيانات.
 - (7) مدراء توكل إليهم مهام بحثية خاصة لمشكلات بيئية تصب أثرها على المنظمة.
- رابعاً - مواجهة التغيير ومعالجته: الإدارة المتكيفة

(Coping With Change, Or Adaptive Management)

يعتبر الفحص البيئي الخطوة الأولى، التي لا بد من أن تكون متournée بالقرارات المناسبة. فجمع المعلومات هو ليس الغاية بحد ذاته بقدر ما هو الوسيلة لبلوغ الإدارة الفاعلة، أي تلك الساعية لتحقيق الأهداف والاستجابة لتحديات الظروف البيئية ومكوناتها.

وتواجه كل المنظمات ثلاثة مشكلات رئيسية في سعيها لتحقيق التكيف مع التغيير البيئي، هي:

(1) المشكلة الإبداعية، التي تعني قدرة المنظمة على التطوير والإبداع لتحسين موقفها التنافسي.

(2) المشكلة الفنية، المبنية على تطوير التكنولوجيا الالازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للإبداع.

(3) المشكلة الإدارية التي تتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات أعلاه بطريقة تسمح للمنظمة بالتكيف للتغيرات المستقبلية في البيئة.

وفي حل هذه المشكلات تلعب الإدارة العليا دور الحلقـة الأساسية بين المنظمة وبـيئتها. إذ أنها تستطيع تعديل عمليات وهياكل المنظمة، ومحاـولة تطـويـع بعض مـكونـات وـظـروفـ البيـئةـ. كما تستـطـيعـ الإـادـارـةـ العـلـيـاـ تـنـسـيقـ الفـعـالـيـاتـ المـنـصـبـةـ عـلـىـ مواـجـهـةـ التـغـيـرـ وتـقـلـيلـ درـجـةـ الـلاـتـأـكـدـ،ـ وـذـلـكـ بـخـلـقـ أدـوـارـ وـحلـقـاتـ (ـمـنـ خـلـالـ الفـحـصـ الـبـيـئـيـ)،ـ بـيـنـ الـبـيـئـةـ الدـاخـلـيـةـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ وـالـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ.ـ وـيمـكـنـ لـهـذـاـ الفـحـصـ تـحـقـيقـ غـايـتـيـنـ هـمـاـ:

(1) تمكين المنظمة من رصد التغييرات في البيئة الخارجية.

(2) تمثيل المنظمة (إيجاد موقع قدم لها) في مجريات البيئة الخارجية. فمثلاً، يقوم قسم التسويق بالبحث عن التغيير في أذواق المستهلك، وينفس الوقت الإسهام في الترويج لدفع المستهلك باتجاه شراء مخرجات (منتوجات) المنظمة.

وهناك بعض الخصائص الإيجابية للمنظمات وإداراتها فيما يتعلق بدرجة الحساسية للبيئة الخارجية والاستجابة لها، منها:

(1) الاستجابة السريعة للتغيير الخارجي، من خلال رصد الاتجاهات بوقت مبكر.

(2) اتخاذ القرار بسرعة، ذلك لأن طول الإجراءات الالازمة لاتخاذ القرار بشأن مشكلة بيئية معينة يؤدي إلى إعاقة حركة المنظمة تجاهها في حين أن المطلوب هو القرار السريع لمواجهة التغيير المفاجئ في البيئة.

(3) القرارات القابلة لإعادة النظر، وذلك من خلال إدخال المرونة فيها في إطار التوجه الموقفى للإدارة.

(4) المرونة في العمليات، مع تفادي التعقيد الكبير في كيفية الاستجابة للتغيير البيئي.

(5) الإقرار بوجود اختلافات في المواقف التي تواجهها المنظمة، أي تفادي الاستجابة النمطية الموحدة لكل المواقف مهما اختلفت خصوصياتها.

(6) الاهتمام بالاستجابة الوقائية (السابقة، أو القبلية) بدلاً من الاستجابة العلاجية (اللاحقة، أو البعدية).

الأسئلة

- 1 - هل يمكنك تشخيص بعض المكونات المهمة في البيئة العمومية والخاصة لشركة لصناعة الألبان في بغداد؟
- 2 - على الرغم من الأمثلة الكثيرة عن المنظمات التي فشلت بسبب إهمال إداراتها للظروف والمكونات البيئية المتحركة، فإن بعض المنظمات ما يزال يدار وكأنه منظومات مغلقة. ما هو تفسيرك مثل هذا السلوك؟
- 3 - كيف تطورت حركة الأجهزة الحكومية الناظمة لنشأت اليوم قياساً بالماضي (مثلاً قبل 25 سنة)؟
- 4 - عرف الاستقصاء البيئي؟
- 5 - ما هي أهم القطاعات (المنظومات الفرعية) الآتية التي ترى أنها أكثر صلة واستقطاباً لاهتمامات الإدارة في شركة لصناعات الآثار المزدوجة: (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الناظمة)؟ ثم لمصلحة إسالة الماء؟ ولماذا؟
- 6 - بماذا تعلل اهتمام بعض الإدارات بالعوامل والظروف البيئية الحالية قياساً بالاتجاهات المستقبلية؟
- 7 - كيف يستطيع قسم التسويق فحص البيئة ومعرفة طلبات المستهلكين؟
- 8 - ما هي الوسائل التي تقترحها على شركة لصناعة الألبسة لغرض تطوير أهدافها الاقتصادية والاجتماعية؟
- 9 - يميل بعض المدراء لفحص عدد معين من مكونات البيئة الخاصة دون غيره؟ هل تتفق مع هذا الرأي؟ لماذا؟
- 10 - أيهما أكثر صلة بالمنظمة «البيئة الخاصة أم العمومية»؟ ولماذا؟
- 11 - حدد إجراءات الفحص البيئي؟
- 12 - ما هي المشكلات الأساسية التي تواجهها الإدارة العليا للمنظمة في مجال فحصها للتغير البيئي والتكييف له؟
- 13 - هل هناك بعض الخصائص الإيجابية في درجة الحساسية للبيئة الخارجية والاستجابة بها؟ ما هي؟