

تنمية المديرين .. من خلال نظم إنجاز القدرات

د. محمد سويديم
كلية التجارة - جامعة المنصورة

يختلف مفهوم التدريب في منظمات الاعمال عن مفهوم التنمية ، فحيث يعتبر التدريب عملية تعليمية قصيرة الاجل يستخدم فيها برنامج نظامي تم اعداده بعناية ويستطيع به الافراد غير الاداريين تعلم المعرفة الفنية والمهارات التخصصية وذلك لغرض محدد في المنظمة ، نجد أن التنمية هي عملية تعليمية طويلة الاجل يستخدم فيها برنامج يستطيع به المدبرون تعلم معارف تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لاغراض عامة سواء على مستوى وحدة تنظيمية - أو أكثر - أو على مستوى المنظمة ككل ، والمفهوم الاخير هو الذي يعنينا في هذا البحث .

هذا ويمكن تحقيق تنمية المديرين باستخدام عدة طرق (١) يتمثل اهمها فيما يلي :-

- ١ - طريقة اعداد الفرد للوظيفة .
- ٢ - طريقة العبارات الادارية .
- ٣ - طريقة تدريب الحساسية .
- ٤ - طريقة التناوب الوظيفي والتدرج المخطط .
- ٥ - طريقة مجلس المديرين ، أو الادارة المشتركة .
- ٦ - طريقة اجتماعات المديرين واختصاصات اللجان .

ولاشك أن المفاضلة بين طريقة واخرى تقوم بصفة اساسية على مقسدار الممارسة الذي تسمح به كل طريقة في مجال التطبيق في منظمات الاعمال ،

(١) Andrew B. Sakula , personnel administration, John Wiley & sons Inc., 1970, pp. 251 - 256 .

المديرين ، حيث يسمح للمدير بأن يتخذ كل القرارات التي تتطلبها حاجة العمل وظروف الموقف ، وبذلك فهو يعطى الفرصة - على نطاق واسع - لتنمية المديرين من خلال الممارسة الفعلية في موقع العمل ، أما النظام المركزي - كما قد يبدو خطأ للقارئ - قد لا يعطى نفس الفرصة لتنمية الكفاءات الادارية .

ولذلك فان هناك دافعين دفعا للكاتب لمعالجة هذه القضية : -

أولهما : سيادة النزعة المركزية (٢) عند اتخاذ القرارات الادارية في البيئة المصرية .

ثانيهما : التصور بأن النظام المركزي - مقارناً بالنظام اللامركزي - لا يسمح بتنمية المبالغة الادارية في منظمات الاعمال .

وبذلك فان هذا البحث يهدف الى ترشيد تنمية القيادات الادارية في مجال التطبيق الاداري في مصر سواء على مستوى المنهج أو على مستوى الاحلوب ويقترح الكاتب لتحقيق ذلك اطاراً يتكون من جزئين أساسيين هما : -

الاول : المشاركة في اتخاذ القرارات .

الثاني : تحديد درجات المركزية المختلفة .

وسنعرض فيما يلي لكل من هذين الجزئين .

الجزء الاول : المشاركة في اتخاذ القرارات :-

ان القرار في ظل النظام المركزي يكون

وحيث أن ذلك هو معيار التفضيل فان الكاتب يضيف طريقة اخرى يعتبرها الطريقة الام - أو الاساسية - لتنمية المديرين ، وهى التى تقوم على استخدام " نظم اتخاذ القرارات " التى تمثل فى نظامين هما : النظام المركزي والنظام اللامركزي حيث أن تطبيق أى من النظامين المخالف للظروف والمواسم البيئية السائدة أو تطبيق النظام الموائم ولكن بشكل خاطئ ، سوف يجهض النتائج التى يمكن تحقيقها من استخدام طرق التنمية الاخرى وسوف يسلب هذه الطرق فاعليتها مما يجعل لطريقة " نظم اتخاذ القرارات " وزناً أساسياً بين طرق التنمية المختلفة ، ويستمرى نظراً المهتمين بالفكر الادارى وبالممارسة في الميدان التطبيقى .

هذا والمقصود (١) بالنظام المركزي هو اتخاذ القرارات المؤثرة في موقع اعلا من الموقع الذى تعنيه هذه القرارات ، وذلك بناءً على عوامل بيئية تؤيد هذا النظام وتحابيه ، كما تعنى بالنظام اللامركزي اتخاذ القرارات في الموقع الذى تعنيه هذه القرارات ، دون الرجوع في اتخاذها الى مستوى اعلا ، على ان يكون ذلك راجعاً الى العوامل البيئية ، وأن يكون تابعاً من السلطة الاصلية - وليس من السلطة المفوضة - لمتخذ القرار .

وبمصر كل من المدلولين السابقين لنظامى اتخاذ القرارات يتبين للقارئ أن النظام اللامركزي يساعد بطبيعته على تنميتها

(١) محمد محمد على سويلم ، تقييم النزعة نحو المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات الادارية في المنظمات الريحية في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (المنصورة : كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٧٧) ، ص ٦٣ - ٧٠ .

(٢) المرجع الذى سبق ذكره مباشرة ص ٢١٤ ص ٢١٥ .

تحقيق انجازات معينة كان لهم نصيب فسي طرح الحلول والاقتراحات التي اسهمت في احرازها مما ينعكس في النهاية على مقدرتهم وادائهم وهو الهدف من عملية التنمية .

وتنقسم اساليب صور المشاركة الى قسمين رئيسيين هما : -

أ - اساليب المشاركة العامة : وهي التي تختص بتنمية جميع المستويات الادارية بغض النظر عن موقع كل مستوى في الهيكل التنظيمي .

ب - اساليب المشاركة الخاصة : وهي التي تهتم بتنمية مستوى اداري واحد ، دون الاسقاط على ماعداء من المستويات الاخرى .

وتتمثل اساليب المشاركة العامة فيما يلي : -

١ - أسلوب الاقتراحات : -

تعمل المنظمة بموجب هذا الاسلوب على تشجيع العاملين - سواء من المديرين أو من غير المديرين - على اقتراح الحلول لمشاكل المنظمة ، ويتم دراسة هذه الحلول ، ومقابلة مقدم الاقتراح لمناقشته ، واتخاذ قرار بما تنفر عنه المناقشة مع مكافأة مالية أو معنوية أو كليهما ، وهذا وترد الاقتراحات من عدة قنوات منها : العاملين مباشرة بجميــــــــع تخصصاتهم ومستوياتهم ، والمؤتمرات والندوات والتنظيميات النقابية والسياسية في المنظمة .

متسلطا او متحكما اذا لم يكن نتيجة مشاركة بصورة او بأخرى من جانب المستويات الادنى ، كما يكون صحيحا ومعبرا عن الموقف - الذي حد كبير - اذا استشار متخذ القرار المنفذين له قبل اتخاذه ، حيث لا يستطيع متخذ القرار في موقعه - وبشكل منفرد - علم الغيوب ، ولذا فالمشاركة هي الدعامه الاساسية لتطبيق مركزية القرارات على أساس من الموضوعية والواقعية .

ومن أهم مزايا المشاركة تنمية رجال الادارة - سواء الحاليين أو المرتقبين - حيث تعطى لهم - في ظل النظام المركزي - فرصا واسعة للتعرف عن قرب على نوعية المشاكل التي تواجه العمل ، كما تسمح لهم بتنمية مهاراتهم الفكرية المتمثلة في القدرة على رؤية المنظمة ككل ، واعتماد الوظائف المختلفة داخل المنظمة على بعضها البعض ، والقدرة على تصور العلاقة بين المنظمة والنشاط المنتمية اليه ، والبيئة التي تعمل فيها ، وكذا القدرة على تصور علاقة المنظمة بالقوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع ككل ، ما يساعد في النهاية على تقديم المواقف الشاملة للمنظمة (١) .

هذا وتشبع المشاركة لدى هؤلاء المديرين غريزة الشعور بالاهمية والفخر واحترام الذات خاصة اذا ترتب على مشاركتهم في صناعة القرار

(1) Robert L. Katz, " Skills of an effective administrator, " Harvard Business Review, vol. 52, NO. 5, (Sept., - Oct., 1974), p. 51.

بالجانب الرئيسي في اتخاذ القرارات ، ومثال لذلك هو ما تتبعه منظمات كثيرة من تشكييل اللجان المسؤولة عن ادارة البوفيه بالكامل من صفار العاملين فيها .

= قرارات ذات قبول عالي ونوعية عالية : -

وهذه القرارات لاتهم العاملين فحسب ولكنها تم الادارة على مختلف مستوياتها حيث تؤثر على مصالح العاملين ، كما أن لها دلالات فنية عالية للادارة ، وهناك عدة أمثلة لهذه القرارات منها : نظم دفع الاجور ، والتغيير في ساعات العمل ، ووضع طرق العمل وهذا النوع من القرارات يتخذ بالتشاور مع العاملين ، حيث أن للادارة والعاملين مصلحة يحرصان في المحافظة عليها - والتي قد لا تكون متوافقة تماما - مما يجعل للمساومة والحلول الوسط مدخلا مناسباً لحل النزاعات المتعلقة بهذه القرارات .

= قرارات ذات قبول منخفض ونوعية منخفضة :

وهي القرارات المتعلقة بالامور الثانوية وغير الهامة ، وتثير اهتماما محدودا لدى العاملين ولا تتطلب أموالا كثيرة ، أو معرفة فنية كبيرة .

وتتخذ هذه القرارات أما بواسطة المديرين في المستويات العليا أو الوسطى دون الرجوع الى العاملين أو ممثليهم ، أو أن يتم تفويضها الى المستوى الادارى الأدنى ، أو أن يتم

٢ - أسلوب المشاركة وفقا للنوعية والقبول : (١)

ينبغي قبل الدخول في المشاركة من هذه الزاوية تحديد المقصود بالنوعية والقبول .

* نوعية القرارات : هو المدى الذي تستعمل فيه حقائق موضوعية ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالمعرفة الفنية أو الموارد المالية ، فيتضمن القرار والنوعية العالية اعتبار البيانات الفنية المعقدة ، أو انفاق - أو توفير - مبالغ كبيرة او كليهما .

* قبول القرارات : هو المدى الذي يؤثر على المشاعر الشخصية للمرءوسين والذي يأخذ احاسيسهم واشباعاتهم في اعتباره .

وفما يلي الانواع المختلفة للقرارات وفقا لمضمون النوعية والقبول السابق ذكره : -
= قرارات ذات قبول عالي ونوعية منخفضة : -

وهذا النوع من القرارات ينسى ويهين مستوى الادارة الدنيا ، ولا تحتاج هذه القرارات الى معرفة فنية ذات خبرة كبيرة ، ولا تكلف نفقة مالية ضخمة ولكنها تم العاملين بدرجة عظيمة ، ومن أمثلة هذه القرارات موضوعات البوفيه ، وما يتعلق بالرحلات ، وما يتعلق بترتيب المكان في أية وحدة تنظيمية داخل المنظمة .

ويتخذ هذا النوع من القرارات بالتشاور مع العاملين ويسمح لهم احيانا في القيسام

(1) M. T. Graham, human resources management, (London, macdonald & evans Ltd., 1974), pp.90 - 93 .

تقريرها بواسطة الاقتراع عليها .

= قرارات ذات قبول منخفض ونوعية عالية : -

هذا النوع من القرارات لا تؤثر على العاملين بشكل كبير ، ولكن لها محتوى عالي فني أو مالي ، ولذلك قد يشترك في اتخاذها أكثر من مستوى إداري ولا يتم التشاور فيها مع العاملين ومن أمثلتها : شراء المواد الخام وتعميم السلع وتحديد أسعار المنتجات .
وفيما يلي شكلا يوضح أمثلة للقرارات المتخذة بضمون النوعية والقبول السابق عرضها : -

القبول	عالي	أمثلة لها : مواضيعات ليوثية مواعيد الراحة وتناول الشاي وساعات العمل وأحوال لتوظيف الأخرى .	أمثلة لها : أشغالها : الاجور ، مشتريات المواد الخام
منخفض	عالي	مثال لها : توتيبات تنظيف المقار .	مثال لها : شراء المواد الخام

منخفض عالي

النوعية

شكل يبين

أمثلة للقرارات المتخذة بضمون النوعية والقبول

أما أساليب المشاركة الخاصة فتتمثل فيما يلي :

١- أسلوب الإدارة الاستشارية (١)

وهذا الأسلوب يلائم تنمية مستوى الإدارة العليا ، حيث يشترك فيه المدبرون فسي

المستويات العليا لا تتعرض لبعض المشاكل الخارجة عن إطار أعمالهم ووظائفهم الأساسية ، مثال ذلك : تشكيل اللجان المثلة ببعض مدبري الإدارات الرئيسية - كإدارة المالية أو الإدارة التجارية أو إدارة شؤون العاملين - لدراسة بعض الجوانب المالية أو التسويقية أو المتعلقة بالأفراد ، وتقديم الحلول والاقتراحات اللازمة لها ، ولا شك أن هذا المطلوب يرفع من كفاءة المدبرين الحاليين ، ويزيد من قدراتهم بما يسمح باستمرار شغل مناصب الإدارة العليا بجدارة .

٢- أسلوب الإدارة المشتركة :

وهو يناسب مستوى الإدارة الوسطى - أو مستوى الإدارة الدنيا - حيث يشترك المدير بموجبه مدبروه في عمليات وإدارته لشؤون وحدته ، وذلك داخل إطار الأهداف العامة للمنظمة ، دون الأفراد باتخاذ القرارات الإدارية .

وقد يختلف المدبرون في درجة السماح لهم وميهم في المشاركة فسي اتخاذ القرارات ، فنجد أن البعض يشركون مدبريهم معهم في إيجاد الحلول المناسبة فيما يتعلق برفاهة الموظف أو العامل ، والبعض الآخر يشركون المدبرين في جميع الأمور دون استثناء .

وهناك من المدبرين من يختلف في مدى السماح لهم وميهم في التأثير على

(١) دكتور محمد حسن حسن ، دكتور مدني عبد القادر علاقي ، وظائف الإدارة (جدة : جامعة

الملك عبد العزيز ، ١٩٧٦) ، ص ٣٣٧ .

وبذلك فإن تنمية الجهاز الإداري للمنظمة التي تعمل في بيئة مركزية يعتمد في جانب منه على اختيار درجة المركزية المناسبة بناءً على الاعتبارات السابقة ، مما يؤدي إلى وجود علاقة بين تنمية المديرين وبين اختيار الدرجة المناسبة للمركزية بعد دراسة تحليل تلك الاعتبارات .

ومفهوم المخالفة فإنه يصعب - بل قد يستحيل - تنمية الجهاز الإداري عند اختيار درجة خطأ - أو غير مناسبة - من درجات المركزية .

ولاشك أن تفاعل كل من المشاركة ودرجة المركزية الملازمة يمكن أن يقود إلى تنمية حقيقية لرجال الإدارة في المستويات العليا والوسطى والدنيا في المنظمة التي تعمل في بيئة مركزية النزعة .

*

قرار اتخذه بفرده ، فمنهم من لا يمانع فسي تغيير هذا القرار إذا رأى أن أغلبية رؤوسه تعارضه ، ومنهم من يترك المشكلة لرؤوسه لدراستها ، ثم اتخاذ القرار بشكل جماعي تحت إشرافه ومباركته له ، وهذا يمثل أقصى درجات ديمقراطية الإدارة ، ويعتبر من أفضل أساليب إعداد وتنمية المديرين المرتقبين بما يسمح بإمكانية شغل مناصب الإدارة الوسطى والعليا .

الجزء الثاني : تحديد درجات المركزية :

تصنف مركزية اتخاذ القرارات بالتدرج ، حيث يوجد ثلاث درجات للمركزية هي :

أ - الدرجات العالية (أو المتديدة) .
ب - الدرجة المعتدلة .
ج - الدرجة الخفيفة .

ومن الأهمية بمكان تحديد درجة المركزية الملازمة للمنظمة - التي تعمل في بيئة مركزية النزعة - وذلك عند اتخاذ القرارات الإدارية بهدف تنمية المديرين وعموماً فإن اختيار الإدارة لدرجة من الدرجات السابقة يتوقف على عدة اعتبارات يشمل أهمها فيما يلي :

- * الظروف العامة التي تحكم النشاط الذي تعمل فيه المنظمة .
- * الظروف التي تمر بها المنظمة سواء كانت ظروف عسيرة أو عادية .
- * خلفية وتكوين شخصية القائد الإداري في المنظمة .
- * مدى توافق الإداريين الكفاءه يستطيعون اتخاذ القرارات المؤثرة .