

التنظيم الإداري وأثره على أداء المؤسسات العامة في ظل الدور الوسيط لدعم الإدارة
العليا: دراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات بجمهورية تشاد (سوتيل)

حسين ادريس سعيد *

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة نيالا، جمهورية السودان

Administrative organization and its impact on the
performance of public institutions in light of the
mediating role of supporting senior management: a case
study of the National Telecommunications Company in
the Republic of Chad (SotelTchad)

Hissein Idriss Seid *

Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Nyala,
Republic of Sudan

*Corresponding author

hisseinidris13@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-12-08

تاريخ القبول: 2023-12-01

تاريخ الاستلام: 2023-10-10

المخلص

هدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير التنظيم الإداري على الشركة الوطنية للاتصالات بجمهورية تشاد. اتبع الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه. واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات. تمثل مجتمع البحث في العاملين الخاضعين لشركة الاتصالات الوطنية بجمهورية تشاد والبالغ عددهم (100)، اختار الباحث عينة بسيطة مكونة من (80) لتمثيل المجتمع. تم إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإجراء المعالجات الإحصائية والتحقق من فرضيات البحث، وذلك بالاعتماد على التكرارات لكل إجابة والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مدى وجود علاقات بين المتغيرات قيد الدراسة. توصل الباحث لعدد من النتائج منها: صحة فرضيات البحث. أثبتت الدراسة صحة جميع فرضيات البحث. تبين من الدراسة ان نسبة الذكور بلغت 85% في حين ان نسبة الاناث هي 15%. لا توجد خطة شاملة لتقييم وتطوير وتحسين جودة الأداء على كافة المستويات. عدم وجود إدارة لتخطيط القوى العاملة مع قلة التنسيق بين الجهات المسؤولة عن عملية التنظيم الإداري سواء كانت في الشركة الوطنية للاتصالات بالعاصمة أنجمينا والفروع التابعة لها. كما وضعت بعض التوصيات وهي إعداد خطة شاملة لتقييم وتطوير وتحسين جودة الأداء على كافة المستويات، وذلك اعتماداً على نموذج من المعايير مع التزام جميع فئات العاملين بالإدارات والأقسام لتنفيذ برنامج التقييم. وأن يتم تحديد أهداف السياسة للفئة المراد تقويمها، أو وجود قائمة معلنة بالأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، مع ضرورة الإعداد الجيد لأفراد المجتمع لمهمة التنظيم، وبحيث يدركون المفهوم الحقيقي، من حيث إنه تتكامل فيه النظرية والتطبيق، مما يعطي في النهاية مخرجات جيدة. وتصميم نظام معلومات لبيانات المؤسسات لتكون بمثابة أداة فعالة تؤدي إلى إمكانية القيام بعملية التنظيم بشكل فعال. كما أوصى بالتنسيق بين الجهات المسؤولة عن عملية التنظيم سواء كانت الشركة الوطنية للاتصالات،

الإقليمية لمدينة أنجمينا أو القطاعات التابعة لها، وذلك لعقد دورات على المستويين المحلي والإقليمي من أجل نشر ثقافة التدريب المهني بين أوساط المجتمع.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري، المؤسسات العامة، الإدارة العليا، الشركة الوطنية للاتصالات بجمهورية تشاد.

Abstract

The research aimed to identify the extent of the impact of administrative organization on the National Telecommunications Company in the Republic of Chad. The researcher followed the descriptive approach to achieve his goals. The questionnaire was used as a tool to collect information. The research community was represented by (100) employees of the National Telecommunications Company in the Republic of Chad. The researcher chose a simple sample of (80) to represent the community. The data was entered into the Statistical Package for the Social Sciences program to perform statistical treatments and verify the research hypotheses, relying on frequencies for each answer, percentages, and arithmetic averages. The Pearson correlation coefficient was also calculated to verify the extent of relationships between the variables under study. The researcher reached several results, including the validity of the research hypotheses. The study proved the validity of all research hypotheses. The study showed that the percentage of males was 85%, while the percentage of females was 15%. There is no comprehensive plan to evaluate, develop and improve the quality of performance at all levels. The lack of a workforce planning department with a lack of coordination between the entities responsible for the administrative organization process, whether they are in the National Telecommunications Company in the capital, N'Djamena, and its affiliated branches.

Some recommendations were also made, namely preparing a comprehensive plan to evaluate, develop, and improve the quality of performance at all levels, based on a model of standards, with the commitment of all categories of employees in departments and divisions to implement the evaluation program. The policy objectives must be determined for the category to be evaluated, or there must be a declared list of objectives that the company seeks to achieve, with the necessity of well-preparing members of the community for the task of organizing, so that they understand the true concept, in that it integrates theory and application, which ultimately produces good outcomes. Designing an information system for enterprise data to serve as an effective tool that makes it possible to carry out the organization process effectively. He also recommended coordination between the authorities responsible for the organizing process, whether it is the National Telecommunications Company, the regional company for the city of N'Djamena, or its affiliated sectors, to hold courses at the local and regional levels to spread the culture of vocational training among society.

Keywords: administrative organization, public institutions, senior management, SotelTchad.

مقدمة:

ان ما شهدته الساحة الدولية خلال العقود الماضية من تسارع لأكبر المنظمات نحو استخدام وتطوير المفاهيم الإدارية وتسخيرها لتحقيق استمرارياتها ونموها هو أمر يتطلب البحث والتمحيص فيما إذا كانت المنظمات تعمل من خلال آلية تأخذ في الاعتبار هذه المفاهيم وتحرص على تطبيقها، وقد تغيرت النظرة إلى الإدارة من النموذج البيروقراطي نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، بعد ان تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات، مما استلزم التوجه نحو زيادة أعباء مهام وأنشطة القيادة وفقاً لمستجدات العمل وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي، (1) يعتبر التنظيم أحد الوظائف الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها. ويعتبر التطوير التنظيمي أيضاً من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك

1 - موسى محمد الكردي: ادوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري، ندوة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتمنية الإدارية، 2004م، ص 1

التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل كما يفترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل المنظمة؛ لذا يركز التطوير التنظيمي على التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف (2) فالتنظيم ليس بعملية ثابتة تتوقف على مرحلة التأسيس، بل إنما هي عملية مستمرة ومتطورة تحتاج للتجديد كلما دعت الحاجة لذلك.

مشكلة البحث: تحدد مشكلة البحث من خلال عنوانه الذي يتناول التنظيم الإداري وأثره على أداء المؤسسات العامة في ظل الدور الوسيط لدعم الإدارة العليا. وتكمن مشكلة البحث أيضاً في قياس الأثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في نمط السلطة والقيادة والحوافز والاتصالات التنظيمية والمناخ التنظيمي والتدريب والهيكل التنظيمي. ويتفرع عن هذه المشكلة الأسئلة التالية:

1. ما المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة في ضوء مبادئ وأسس التنظيم؟
2. ما انعكاسات المشكلات التنظيمية على أداء التنظيم الإداري بالمؤسسات؟
3. ما واقع التنظيم الإداري في الشركة الوطنية للاتصالات (مجموعة سوتيل تشاد)؟ Societe des Telecommunications (GROUPE SOTEL Tchad)
4. ما الحلول المقترحة على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة بالشركة الوطنية للاتصالات محل الدراسة؟

أهمية البحث: للبحث أهمية علمية وعملية كما يلي:

. أهمية علمية: تتبع أهمية البحث كونه إضافة جديدة، وقد يكون خلال هذه الفترة الأخيرة أنه قد يغطي موضوعاً شديداً الحيوية للقارئ الذي يرغب في الاطلاع على الكتب والبحوث باللغة العربية، كما يوفر بعض المراجع والمصادر للمكتبة وأطالاب الدراسات العليا.

. أهمية عملية: يساعد متخذي القرار فيما يتعلق بالتنظيم الإداري بالشركة الوطنية للاتصالات بجمهورية تشاد، إذا تم تطبيق نتائج وتوصيات هذا البحث. إن هذا البحث هو إضافة للبحوث والدراسات التي تناولت وظيفة التنظيم خصوصاً تلك المتعلقة بدراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات بالدولة التشادية، من خلال ما قد يسهم به في إظهار الواقع التنظيمي في هذه الشركة ومعرفة الإمكانيات المتاحة التي توفرها إدارتها والأساليب التنظيمية المنبثقة عن ممارستها لاختصاصاتها في ظل الظروف والمتغيرات المختلفة خلال الفترات السابقة. كما إن لهذا البحث أهمية مباشرة من خلال نتائجه وتوصياته التي سيسهم بها في تصحيح العمليات التنظيمية في هذه المؤسسة محل الدراسة والتي من شأنها تذليل الصعوبات للاستفادة من إدارة شئونها بكفاءة وفعالية. كما إنه من جانب آخر يعتبر مصدر معلوماتي هام تحتاج إليه الشركة لما يحتويه من مؤشرات حول حقيقة واقعها التنظيمي، في مساعدة الباحثين في توفير المراجع والمصادر. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات مستمدة من دراسة ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع العملية التنظيمية السائدة، ومدى فعالية التنظيم وذلك من خلال بعض المؤشرات. كما تبرز أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث من خلال النتائج التي تتوصل إليها.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الأسس العلمية لعملية التنظيم والاطلاع على الواقع العملي في المؤسسات العامة، وتحليله للوقوف على مدى استخدام الأساليب العلمية، وذلك من خلال دراسة البناء التنظيمي في هذه المؤسسات وتحليل مكوناته وتقسيماته بغرض محاولة تحديد جوانب الضعف التي يعاني منها لإمكانية معالجتها والوصول إلى بعض المقترحات العلمية التي من شأنها الإسهام في تحسين العملية التنظيمية بهذه المؤسسات. وتتلخص أهداف البحث في الآتي:

1. التعرف على واقع التنظيم السائد في المؤسسات العامة والخاصة بالدولة.
2. تطوير أداء المؤسسات عن طريق تبني مبادئ الإدارة والتنظيم الإداري.
3. بيان الأسس والقواعد التي يحدد على أساسها التنظيم الإداري بالشركة الوطنية.
4. تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالتنظيم بهذه الشركة.
5. إلقاء نظرة تاريخية على تطوير الشركة الوطنية للاتصالات بتشاد (SOTEL).

فرضيات الدراسة: ان فرضيات هذا البحث تتمثل في الآتي:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم ودرجة التعقيد. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم ونطاق الاشراف. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم وتفويض السلطة. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم ودعم الادارة العليا. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم واداء المؤسسات. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والكفاءة. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والفعالية. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم وجودة الخدمة.

منهج الدراسة: يعتبر هذا البحث دراسة استطلاعية تعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي للوقوف على واقع العملية التنظيمية في بعض المؤسسات قياساً بما تشير اليه الاسس العلمية للتنظيم وما توصلت اليه الدراسات المتخصصة حول هذا الموضوع. يبين المنهج المتبع الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الإعداد، وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ويمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

مفهوم التنظيم الإداري: يقصد به البناء أو الهيكل العام للإدارة الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في الإدارة ويوزع المهام والمسؤوليات على الأفراد فيها ومن حيث اتخاذ القرارات وحجم المنظمة وتفويض السلطة. وعرفه البعض مفهوم التنظيم بأنه: نموذج التنمية الذي يستطيع من خلاله أفراد المجتمع تنمية أنفسهم ومؤسساتهم بالطريقة التي تجعلهم قادرين على تعبئة مواردهم لإحداث تحسين مستمر لنوعية الحياة التي يعيشونها بمختلف جوانبها، أي هي تنمية اجتماعية اقتصادية سياسية ثقافية بيئية تعتمد على عوامل اجتماعية مؤسسية ويعرفها أحمد عبد الفتاح ناجي بأنها: وضع البرامج الإنمائية التي تحقق هدف إشباع الحاجات الإنسانية دون الاعتداء على الموارد الطبيعية، مع الأخذ في الاعتبار عدم الإخلال بمعايير العدالة والمساواة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بين الأجيال مفهوم التطوير التنظيمي: هو عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها؛ كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية. وقد تغيرت النظرة إلى الإدارة من النموذج البيروقراطي نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، خصوصاً بعد إن تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات، مما استلزم التوجه نحو زيادة أعباء مهام وأنشطة القيادة الأكاديمية وفقاً لمستجدات المضامين الجديدة للعمل الأكاديمي وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمراً مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل القيادي، إضافة إلى المهام والأنشطة الأكاديمية والتربوية التقليدية التشغيلية ويعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل.³

³- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص 374.

كما يقترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل المنظمة لذا يركز التطوير التنظيمي على التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف المنشود، ويتسع مفهوم تطوير المؤسسات التعليمية ليشمل جميع جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق أهدافها. وترتكز التنمية المستدامة على ثلاثة عناصر أساسية هي الاقتصاد والمجتمع والبيئة لذلك فإن أي برنامج ناجح لابد له أن يحقق التوازن والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة، ونسبة للانفجار السكاني تعاضمت احتياجات وخدمات، وتعاضمت تطلعاتهم للمزيد، فقد أدى ذلك الشيء إلى اختلال العلاقة المتوازنة بين الإنسان والبيئة.⁴ والتي تعتبر بمثابة خطة عمل عالمية، والتي تحاول إيجاد علاج لأكثر المشاكل العالمية إلحاحاً كما تهدف أيضاً إلى إعداد العالم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، حيث أنها تعبر عن توافق الآراء العالمية والالتزام السياسي على أعلى مستوى، بشأن التعاون لإدارة شؤون البيئة والمجتمع العالمي. ومن ثم فإن التنمية المستدامة قامت على حقيقة مؤداها أن التنمية لا يجب أن تتجاوز الممكن بيئياً، هذا بالإضافة إلى ضرورة تكامل البعد البيئي والبعد الإنساني والبعد التكنولوجي في إحداث عملية التنمية، وعليه "فإنها أي التنمية المستدامة- تسعى إلى تحقيق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي، وتسهم تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو والارتقاء في كل نظام من الأنظمة الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية دون أن يتم التركيز على نظام منها على حساب الأنظمة الأخرى.

مفهوم التنظيم الإداري: عرف هنري فايول (بأنه) إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد ويستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد ببعضهم البعض وبين الأشياء مع بعضها البعض وتتفق معظم التعريفات على أن التنظيم هو:⁵ ١ الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.⁶

- تحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.
 - تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد لإنجاز أعمالهم
- أهمية التنظيم الإداري:** للتنظيم قدر كبير من الأهمية لعمل المنظمة وتأتي أهميته من حيث إنه يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه لتحقيق الأهداف- يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص- فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المنظمة بطريقة منطقية وكفاءة- يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تعتبر كلاً موحداً ومنسجماً. يراقب التنظيم فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها

أهداف التنظيم الإداري: لأي تنظيم أهداف يقوم لأجلها لتحقيقها وحدد بعض العلماء هذه الأهداف في الآتي:

- يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال.
- يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات المتبادلة داخل المنظمة.

4 - شاكر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 311

5 - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي) بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986، ص 184

6 - عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص 81.

■ تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والموظفين والعاملين بالمنظمة. أنواع التنظيم الإداري ومبادئه: 7: يعتبر التنظيم الوظيفي الثانية من الوظائف الإدارية أو المرحلة الثانية من المراحل الإدارية يجب على الإدارة الاهتمام به ومعرفة أنواعه وأسبابه وإيجابياته وسلبياته، ومبادئه.

أولاً: أنواع التنظيم الإداري: يوجد نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي وهو تنظيم مقصود لذاته ويقام في المنشأة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، أما التنظيم الثاني هو التنظيم غير الرسمي وهو غير مقصود لذاته ابتداءً، ولكنه يظهر لاحقاً وهناك أسباب لظهوره التنظيم الإداري.

التنظيم الإداري الرسمي: عرف بأنه هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وينقسم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل مبدأ تقسيم العمل وتساوي السلطة مع المسؤولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة وتفويض السلطة ويعتمد التنظيم الرسمي على ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل المنظمة، ثم نظم تشغيلها وإجراءات هذه النظم المختلفة بالمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها المختلفة والنظم الإدارية التي تطبقها من لوائح وقوانين. أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم يشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها وعلى قدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفنياً ومدى تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها وتأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعماً أو إبطاء في تحقيق أهداف المنظمة.⁸

التنظيم الإداري غير الرسمي: عرف التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية أي أنها تتعلق بالعمل مباشرة ولم تنشأ ابتداءً بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزاً في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقاً لضرورة ملحة ومشكلات طارئة ولقد ذكر الأستاذ مدني عبد القادر أن من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي: العوامل الاجتماعية: وهي تتمثل في الحاجة للإشباع الاجتماعي فكلما كان التنظيم يميل إلى حد كبير إلى الرسميات يشجع ذلك على قيام التنظيم غير الرسمي ويمكن للإدارة أن تستغل التنظيم غير الرسمي لتحقيق الأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى الضغوط على العاملين - الروتين والتكرار والبيئة الخاصة بالعمل) الهيكل التنظيمي: أبعاده، وأشكاله.

أولاً: الهيكل التنظيمي:⁹ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، وذلك مثل الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بأنشطة وأعمال المنظمة المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة أيضاً أشكال وأنماط الاتصالات والعلاقات، وهو وسيلة إدارية لتحقيق أهداف المنشأة وليس هو الغاية في حد ذاته

ثانياً: أبعاد الهياكل التنظيمية: تعد أبعاد الهياكل التنظيمية مؤشرات يمكن بواسطتها التعرف على الخصائص الداخلية للمنظمات، وبذلك في الأساس عمليات المقارنة بينهما. وقد اختلفت آراء الباحثين في عدد هذه الأبعاد، والتي مازالت محل النقاش، وهي بشكل عام تشمل التخصص، الرسمية، المركزية، التعقيد، الشكلية، المعمارية، التقليدية المهنية، نسبة العاملين فهي التي تحدد نمط ومحتوى الهيكل. بالتالي تحدد شكل المنظمة، وتختلف هذه الأبعاد عن العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل والتي تشمل الحجم، التكنولوجيا، البيئة، الاستراتيجية.

ثالثاً: أشكال الهيكل التنظيمي:¹⁰ تقوم الهياكل التنظيمية على عدد من الأشكال المختلفة والتي تسهم في العملية الإدارية ومن بين هذه الهياكل.

7 - عمر أحمد عثمان المقلبي: مبادئ الإدارة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002، ص 273.

8 - زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم السودان: شركة مطابع السودان المحدودة، الطبعة الثانية، 2009، ص 152

9 - - زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص 153.

10 - محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999، ص 128

١- الهيكل البسيط: شكل الهيكل البسيط غالباً ما يتجنب استخدام كل الوسائل الرسمية للهيكل كتقسيم العمل واللامركزية، ولديه قليل من الأفراد الفنيين الاستشاريين وبعض الموظفين المساعدين، وله هرم إداري غير متسع ويتم التجميع إلى أقسام أو وحدات على أساس وظيفي والسلطة في هذا الهيكل مركزية هيكل بيروقراطية الآلة: يتميز بأعمال روتينية التشغيل ومرتفعة التخصص وتكاثر النظام والقواعد والاتصالات الرسمية وكما يتميز بوحدات كبيرة الحجم، وسلطة اتخاذ القرار فيه مركزية. ومن أشكال الهيكل التنظيمي كذلك البيروقراطية المهنية الشكل التقسيمي ونسبة البيروقراطية والموقفية خطوات بناء التنظيم الإداري، وأسس تجميع الأنشطة، وتقييم أداء العاملين.

أولاً: خطوات بناء التنظيم الإداري: إن بناء التنظيم لمنظمة جديدة أو بناء تنظيم لمنظمة قائمة يمر بالخطوات التالية: تحديد أهداف المنظمة، تحديد أوجه الأنشطة المختلفة، تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية تحديد الوظائف المطلوبة في كل عملية، تحديد واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها. تعيين الأفراد وتكليفهم لأداء واجباتهم، إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد لأداء واجباتهم، توفير الإمكانيات المطلوبة للعمل مثل المكان والآليات والأدوات والمواد، إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي، وهي شكل من الأشكال البيانية التي توضح بعض الجوانب الهامة في التنظيم، مثل الإدارات الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها، والخريطة التنظيمية تعني إيضاح خطوط السلطة الرسمية في المنظمة: 11

ثانياً: أسس تجميع الأنشطة: إن طريقة تجميع الأنشطة التي تُبنى على أسس للتجميع يطلق عليها أحياناً طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة وتتجه إلى أعلى إلى أن تنتهي في قمة المنظمة. وهناك اختبارات أساسية محددة في تجميع الأنشطة لا بد أن تُراعى بواسطة المنظمة حتى تحصل منها على أفضل مزيج تنظيمي وهذه الاعتبارات تتمثل في الاستفادة من التخصص، الحصول على التنسيق وضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام، تسهيل الرقابة وتخفيض التكاليف.

ثالثاً: أداء العاملين: اتجهت كثيراً من التنظيمات في العصر الحالي إلى القيام بتقييم أداء العاملين وتوضيح دراسة التراث الخاص بإدارة الموارد البشرية مع زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء في خلال الأونة الأخيرة. كما أنه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء. غير أنه بصفة عامة يمكن القول إن تقييم الأداء يتمثل في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييمات مكتوبة عن العاملين والتي تعد على أساس دوري منتظم مفهوم أداء العاملين: 12 يعتبر نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً. ويعتبر تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة والمؤثرة على مجالات التطوير، والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم مستوى الفرد- مستوى المنشأة فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه محددات الأداء: الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من: - الجهد - القدرات - إدراك الدور المهام. ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز (إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة الغرض من تقييم الأداء: تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات

11 - خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2002 ص 159

12 - راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية الإسكندرية، دار الجامعية 2005م، ص 210

مفيدة للمنظمة و على الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي: ¹³

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد زيادة الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد تناسب الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

أهداف عملية تقييم الأداء واستخداماتها المختلفة: ¹⁴ لا شك أن لعمليات تقييم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب أن تحققها حتى يكتب لها الفعالية والنجاح في تحقيق ما ترمي إليه من أهداف ومنها ما يلي:

أولاً: تهدف إلى تحقيق العدالة والدقة في عمليات تحديد المكافآت - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم - تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك على ضوء نتائج تقييم الأداء - المساعدة في تخطيط القوة البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى - اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية من العاملين - مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد في الوظيفة التي تتفق مع قدراته الشخصية - معرفة الإدارة للكوادر الجيدة والممتازة بين العاملين.

ثانياً: التطوير التنظيمي: مفهوم التطوير التنظيمي: يرى بعض الكتاب على أنه: تلك الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها والتي تدار من قبل المستويات الإدارية العليا بهدف زيادة الحيوية والفاعلية التنظيمية من خلال التدخلات المخططة في إجراءات وعمليات المنظمة باستخدام العلوم والمعارف السلوكية ويرى البعض أن التطوير التنظيمي هو: استراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والاتجاهات والقيم وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تسير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال السوق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة كما يرى Burke أن التطوير التنظيمي على أنه: عملية إحداث التغيير المخطط في حضارة المنظمة والانتقال بها من مستوى حضاري يتجنب تمحيص وإعادة النظر واختبار الإجراءات وأساليب الأداء والعلاقات وبصفة خاصة في مجال صناعة القرار والتخطيط ووسائل وطرق الاتصالات إلى مستوى حضاري يقنن ويقبل هذا الاختبار ويرى البعض أن التطوير التنظيمي: هو نظام واسع لتطبيق ونقل معارف العلوم السلوكية لتطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات للوصول إلى الفعالية التنظيمية ومن وجهة نظر التطوير التنظيمي هو: طريقة لتشخيص المنظمات، وحل المشكلات التي تحد من فعالية تلك المنظمات: ¹⁵ ويرى بعض علماء التربية أن التطوير التنظيمي في المدارس والكلية هو: جهد متماسك، ومخطط له، ومستمر بشكل منظم وثابت؛ بهدف الدراسة والتحسين الذاتي، ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر، وفي العمليات والأنماط عن طريق استخدام مفاهيم ونظريات وتطبيقات العلوم السلوكية، وتشمل أهدافه تحسين حالة الأفراد وإصلاح العمل والأداء التنظيمي وتتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد هي: الأفراد من خلال تنمية الدوافع والاتجاهات والسلوك والمعارف والمهارات، وجماعات العمل (ثقافة التنظيم) من خلال تنمية العلاقات وعمليات الاتصال والثقافة التنظيمية، والتنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وعمليات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب: ¹⁶

13 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية) الإسكندرية: المطبعة الجامعية، 2007 ص 289.

14 - فؤاد القاضي: استراتيجيات التنمية التنظيمية، بدون دار نشر، الطبعة الخامسة، 2006، ص 111.

15 - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993م، ص ، 456.

16 - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 457.

الأفراد: حيث يحتل العنصر البشري موقعا مهما في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، ومن هنا يلاحظ أن تطوير أي منظمة يكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم؛ ذلك أن مقدرتها الإدارية على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها أكان العنصر البشري طالباً أو إدارياً أو فنياً أو أكاديمياً، وفي الجامعات سواء فإنه في أدائه الفردي والجماعي يشكل المورد الرئيس الذي تقوم عليه أي عمليات تطوير ناجحة، ويعتمد التطوير التنظيمي في تنمية الأفراد في المؤسسات والمنظمات على تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر كما يعتمد على سيادة جو من الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً؛ من جانب آخر فإن المنظمات التي تفنقروا إلى تلك الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار للاتصالات، ويحبط التعاون، ويقفل من الالتزام ومتغيرات الحياة

جماعات العمل: ويقصد بجماعات العمل: مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، ويركز التطوير التنظيمي على تنمية جماعات العمل من خلال: تحقيق التماسك والتفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم؛ لكي تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها. والتطوير التنظيمي يهتم اهتماماً كبيراً بتطوير جماعات العمل داخل المنظمة، من خلال التعرف على الجوانب التالية:¹⁷ : الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي، وتنميتها، بما يساعد على نجاح جهود التطوير التنظيمي: التنظيم ذاته: يتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات وعندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: مدخلات؛ وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي للمنظمة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها؛ وعمليات تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد المنتج أو الخدمة؛ مخرجات: تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية للأداءات المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب ويهدف التطوير التنظيمي بشكل رئيس إلى تطوير التنظيم بطريقة فعالة وإيجابية، بهدف مساعدة المنظمات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومن خلال ما سبق يتضح أن التطوير التنظيمي يمثل استراتيجية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه، ويعتمد بشكل أساسي على العمل الفريقي والجماعي والتعاوني، ويسعى التطوير التنظيمي لتنمية دوافع واتجاهات ومهارات ومعارف أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالكليات من خلال أساليب الإرشاد والإقناع، والإثابة والتحفيز، والتنمية السلوكية، والتعليم والتنمية والتدريب المختلفة، ويرتبط هذا ارتباطاً وثيقاً بالتقويم المستمر للأفراد للتعرف على احتياجاتهم المهارية والمعرفية، ويركز التطوير التنظيمي على تنمية جماعات العمل من خلال: تحقيق التماسك والتفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم أبرز الآثار المترتبة على التطوير التنظيمي: إن الاهتمام بدراسة التطوير التنظيمي لم يكن وليد الصدفة وإنما هو اهتمام نابع من النتائج المختلفة التي يمكن أن تنتج عن التزام الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها، سواء ما يتعلق منها بالناحي السلوكية

17- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 458.

المتعددة أو الاتجاهات أو فعالية المنظمات. وقد حظيت دراسة هذه النتائج باهتمام كبير من الباحثين في هذا المجال وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت هذه النتائج بالدراسة وتفاوت نتائجها فإنه يمكن حصر هذه النتائج المهمة التي قد تؤدي دوراً يؤثر على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها. وسوف يتم تناول هذه النتائج من زاويتين أساسيتين:

الأولى: تمثل نتائج التطوير التنظيمي من الناحية النظرية.

الثانية: تمثل نتائج التطوير التنظيمي من خلال الدراسات التطبيقية والتي تناولت علاقة التطوير التنظيمي بكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، التأخير، الغياب، معدل دوران العمل.

الخاتمة:

أولاً: نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة أن واقع الاتصال المتمثلة في الإنترنت والبريد الإلكتروني بأنه واقع جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد. أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام في اتخاذ القرارات.

أظهرت الدراسة أن أكثر الاتصال استخداماً البنوك والمؤسسات التجارية بالدولة التشادية، الاتصال الإلكتروني، الفاكس، الهاتف الجوال، أما وسائل الاتصال متوسطة الاستخدام مثل الهاتف الثابت، توتير، الفيديوكونفرانس بينما كانت تقنيات الاتصال قليلة الاستخدام فيسبوك، الو أتساب. أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات، وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال المتمثلة في قلة تقنيات الاتصال، انخفاض مستوى تدريب العاملين عليها، عدم توفر الكفاءات المؤهلة، عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال تليها المعوقات الشخصية المتمثلة في القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء، سوء العلاقات مع العاملين، الاتجاهات السلبية للأفراد الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء، عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء، ضعف التعبير والنبرة الصوت ومخارج الكلمات، ثم المعوقات التنظيمية المتمثلة في قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً، عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ضغط العمل المتزايد، تعدد المستويات الإدارية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات تعزى إلى المستوى الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكور يمكن إعطاء التوصيات التالية: تشير الدراسة إلى أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة للتنفيذ في مجال تقنيات الاتصال وتحديث وسائل الاتصال باستمرار بحيث تتماشى مع التطورات. نشر الوعي التقني بين العاملين في البنوك التجارية واستغلال التقنية الحالية الموجودة في البنوك في سرعة إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي البنوك التجارية فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.

تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة وتوفير الصيانة الوقائية لهذه الأجهزة. توفير الحوافز المادية والمعنوية من أجل تشجيع العاملين على الاعتماد على التقنية في مجال الاتصال. ضرورة الاهتمام بشبكة الإنترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصالات والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي

القرارات. البدء في معالجة القصور والمعوقات التي تحول دون كفاءة تقنيات الاتصال المتمثلة في المعوقات المتعلقة بالتقنية المستخدمة والمعوقات الشخصية والتنظيمية. العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المرتدة، وخلق جو من الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين والإدارة. استناداً الى ما توصل اليه هذا البحث من نتائج مؤكدة قد عكست في مجملها الظروف الحالية لمجتمع الدراسة والممارسات الادارية على مختلف المستويات وتأثيرها على كفاءة الاداء باعتبارها ان هذه النتائج هي مادة حية من وجهة نظر الباحث يمكن صياغتها في شكل توصيات قد تسهم في التغلب على ما أظهره هذا البحث من معوقات وتعمل على تطوير البرامج التنموية في الدولة التشادية. هذا وقد اعتمد الباحث مخاطبة الادارة العليا لزيادة فاعليتها في تحسين السمات الشخصية لأفراد التنظيم وتطوير مهاراتهم وممارساتهم الادارية، كذلك تحسين الإطار العام للمؤسسة وتطوير بنيتها التنظيمية، وقد اعتمد الباحث تبويب هذه التوصيات وفقاً لموضوعات البحث على النحو التالي:

اولاً: تحسين خصائص مديري الادارات وتطوير ممارساتهم الادارية. يرى الباحث ان تحسين خصائص مديري الادارات وتطوير ممارساتهم الادارية يمكن ان يتحقق من خلال ما يلي:

أ. رفع مستوى الكفاءات الادارية مادياً ومعنوياً، والتقدير بالوصف والتوصيف الوظيفي وزيادة فرص ترشيحهم لتقلد المناصب الادارية التي تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم، والدفع بذوي التخصصات الادارية والتنظيمية للوظائف القيادية القادرة على تحسين الاداء واستحداث الاساليب التنظيمية الفعالة - تكثيف الدورات التدريبية لأفراد التنظيم وزيادة الاهتمام بالتدريب المتخصص لرفع كفاءة الاداء الاداري والفني، واظهار أنشطة المؤسسة أكثر جاهزية امام الظروف والمستجدات.

ب. زيادة الوعي بين افراد التنظيم من خلال إلقاء المحاضرات وعقد الاجتماعات والندوات المتتالية وتقديم البرامج التثقيفية وتوفير المعدات اللازم الي تزيد من تفهم معرفة التنظيم لظروف المؤسسة ومعيشة واقها وكيفية القيام بدورهم ووظائفهم بصورة أفضل، وزيادة وعيهم لأهمية العمليات الرقابية والإشرافية المستمرة.

ث. زيادة تنسيق جهود افراد التنظيم بالكيفية التي تحقق تكاملها ودعم ترابطها وتوجيهها من خلال علاقات قائمة على اساس المصالح المشتركة للفرد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف.

ج. محاربة الظواهر الهدامة التي تفتشت في المجتمع والتي تبعث في الافراد عدم الرضا الوظيفي وعلى رأسها الوساطة والمحسوبية، وذلك من خلال التحليل والدراسة وإيجاد الحلول التي ترضي الموظف والمجتمع ككل.

ح. تكثيف الجهود لخلق مصادر تمويل متجددة، لتوفير مستلزمات التشغيل ومتطلبات العمل، وسداد المرتبات في مواعيدها، وتفعيل دور الحوافز والمكافآت التشجيعية لتحسين واقع العملية الانتاجية وتجديد النشاط.

ثانياً: تحسين الإطار العام للمؤسسة وتطوير بنيتها التنظيمية من خلال ما يلي:

أ. اتباع الاساليب العملية للتنظيم، سواء المتعلقة بالهيكل التنظيمي أو بالتوصيف الوظيفي أو بإعداد اللوائح والتي تكفل تحسين طرق العمل وتسهيل الاشراف وتحقيق التخصص وتضمن تنفيذ سياسات العمل وتحدد العلاقات بين الأنشطة وتحد من الازدواج الوظيفي والاسراف في الوقت والجهد. كما تسهم في زيادة حيوية التنظيم وفعاليته في تحقيق الأهداف.

ب. رسم خطوط اتصال فعالة، تمكن من نقل البيانات والمعلومات بين الأنشطة المختلفة بسرعة واقتدار، وتزيد من تفهم مراحل العمل واستيعاب اساليبه لدى افراد التنظيم.

ت. إعادة تصميم العمل، بما يكفل التوافق بين حجم المسؤوليات والزمن المخصص للتنفيذ والحد من التكاليف الإدارية التي لا ترتبط بالمهام وبصميم العمل والتي تثقل كاهل الموظف كالعامل في اللجان التي تتعلق بالخبرة والتكاليفات بأعمال أخرى.

ث. إعادة تقييم المردود المادي والمعنوي للموظف من خلال ادائه لعمله وانصافه بما يكفل رفع معنوياته ويحقق ذاته والإيفاء بجميع حقوقه المادي في مواعيدها خصوصاً المرتبات والمكافآت.

ج. جدية العمل باللوائح النافذة وتعميم تنفيذها دون تمييز. واتخاذ مواقف أكثر حزمًا مع المتقاعسين من خلال المساك القانونية المشار إليها في لائحة الجزاءات، إضافة إلى انصاف القدرات الإبداعية الخلاقة في المؤسسة.

ح. اعتماد المفاهيم التنظيمية كمؤشرات فعالة في تحقيق مستوى أفضل دائماً للمؤسسة، خصوصاً مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ووحدة الأمر تفويض السلطة، ووحدة الهدف، ومرونة التنظيم.

خ. تعريف افراد التنظيم بواجباتهم، وتحديد علاقة وظائفهم بالوظائف الأخرى في التنظيم درءاً للتفسيرات الشخصية الخاطئة أحياناً والمقصرة غالباً حيث يتم تحديد هذه الواجبات الوظيفية بدقة، وتحديد اختصاصات كل فرد وعلاقته الرسمية بالأفراد الآخرين في التنظيم داخل المؤسسة.

د. تفويض السلطة بقدر المسؤولية المناطة بالمرؤوس، وفي الحدود التي تمكنه من أداء عمله، فالتفويض يجب ان يكون ضروري للقيام بالواجبات وفي حدودها، على ان تخضع دائماً للرقابة والمتابعة المستمرة، حتى تتكشف شخصية المرؤوس وكيفية استخدامه لسلطاته، وقدرته على تنفيذ الاعمال من خلالها.

ذ. الحد من تفرد بعض القيادات في تسيير ادارتها، مشاركة المرؤوس في صنع القرار الإداري المتعلق بعمله، واحترام التسلسل الوظيفي عند تنفيذ الاعمال وعند اصدار الاوامر والتعليمات، وذلك منعاً للازدواج الوظيفي، ودرءاً للاحتكاك والتضارب في المسؤولية.

ر. استخدام جهاز تنظيمي متخصص في المؤسسة كوحدة استشارية توجيهية، تسهم في تشكيل امكانيات المؤسسة المادية البشرية والتكنولوجية بطريقة تجعل أهدافها واقعا ملموساً تجسد أفضل الأساليب التنظيمية المختارة التي تعايش امكانيات المؤسسة وظروفها. كما تسهم في الحد من الظواهر السلبية في المؤسسة من خلال متابعتها المستمرة وتحليل دراسة ابعادها ومدى تأصلها في المؤسسة لاقتراح أفضل الحلول لمعالجتها. كما تسهم في تقديم المشورة والنصح لأفراد التنظيم.

و. ثمة مجموعة من التوصيات: يمكن أن يضعها الباحث بين يدي المسؤولين المعنيين بأمر التقييم عسى أن يكون لها صدى وتجد أذن صاغية في تحقيق عملية تقييم الأداء. ولتقييم أداء المؤسسات وتطويرها وتحسينها نقاط نجمها فيما يلي:

أ. ان يتم إعداد خطة شاملة لتقييم وتطوير وتحسين جودة الأداء على كافة المستويات، وذلك اعتماداً على نموذج من المعايير مع التزام جميع فئات العاملين بالإدارات والأقسام لتنفيذ برنامج التقييم.

ب. أن يتم تحديد أهداف السياسة للفئة المراد تقويمها، أو وجود قائمة معلنة بالأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها، مع ضرورة الإعداد الجيد للأفراد المجتمع لمهمة التقييم، وبحيث يدركون المفهوم الحقيقي، من حيث إنه تتكامل فيه النظرية والتطبيق، مما يعطي في النهاية مخرجات جيدة. نشر

ت. تصميم نظام معلومات لبيانات المؤسسات التعليمية لتكون بمثابة أداة فعالة تؤدي إلى إمكانية القيام بعملية التعليم بشكل فعال.

ث. ضرورة وجود إدارة لتخطيط القوى العاملة لا يحكم التنسيق بين الجهات المسؤولة عن عملية التقييم سواء كانت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أو الاقسام الإقليمية لمدينة أنجمينا والمنشآت التابعة لها، وذلك لعقد دورات على المستويين المحلي والإقليمي من أجل ثقافة التدريب المهني بين أوساط المجتمع.

المراجع:

- 1- موسى محمد الكردي: ادوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري، ندوة الادارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2004م، ص 1
- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001م، ص، 374
- 3- موسى محمد الكردي: ادوار وقدرات القائد الأكاديمي الابتكاري، ندوة الادارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2004م، ص 1
- 4- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001م، ص، 374
- 5- شاكر محمد فتحي: إدارة المنظمات التعليمية – رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 311
- 6- خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 29.
- 7- عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 81.
- 8- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي) بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986، ص 184
- 9- عمر أحمد عثمان المقلبي: مبادئ الإدارة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002، ص 273.
- 10- زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم) السودان: شركة مطابع السودان المحدودة، الطبعة الثانية، 2009، ص 152
- 11- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999، ص 128
- 12- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2002 ص 159
- 13- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية الإسكندرية، الدار الجامعية 2005، ص 210
- 14- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية) الإسكندرية: المطبعة الجامعية، 2007 ص 289.
- 15- فؤاد القاضي: استراتيجيات التنمية التنظيمية، بدون دار نشر، الطبعة الخامسة، 206، ص. 111
- 16- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993، ص، 456.
- 16- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 457.