

اللجان والمجالس

إذا إستثنينا المدير العام (الرئيس) وجماعة (Group) مرؤوسيه المباشرين، فإن أهم جماعة رسمية في المنظمات هي اللجنة (Committee). واللجنة هي إجتماع لاثنتين أو أكثر من الافراد الذين ينسبون اليها رسمياً للنظر في بعض القضايا المتعلقة بالمنظمة، أو لأداء بعض المهمات المحددة، ويعتبر مجلس الادارة لجنة دائمة وينطبق عليه ما ينطبق على اللجنة من إيجابيات وسلبيات، ومع ملاحظة خصوصياته.

أولاً- طبيعة اللجان والمجالس:

يتزايد عدد اللجان بتزايد التعقيد التنظيمي، بحيث أنها أصبحت في الكثير من المنظمات الكبيرة، ومنها المنشآت، جزءاً مهماً من الهيكل التنظيمي، بل أنه حتى في المنشآت الصغيرة، توجد لجان محددة، كما لا ينحصر وجود اللجان بالمستويات الإدارية الاعلى، بل هي تتخلل كل مستويات الهيكل التنظيمي.

وتتفاوت اللجان في الانواع، فمن حيث الاجل، هناك لجان دائمة وأخرى مؤقتة تنزل بانتهاً مهمتها، ومن حيث عدد الاجتماعات، قد تجتمع اللجنة دورياً، أو بشكل متباعد زمنياً، وتقسم اللجان على أساس غرضها الى تلك التي تقترح السياسات. أو تقوم بعمل تنفيذي، أو لغرض الدراسة. وقد تتفاوت إختصاصاتها بحسب أنشطة المنظمة، أو جزء منها أو عدد منها، وقد تكون اللجان عليا وذات أهمية خاصة، ودنيا لمعالجة الامور التشغيلية، ويعتبر مجلس الادارة في المنظمة والمنشأة أعلى لجنة فيها، فهو يمارس الوظائف الادارية ولكن من مستوى عال، وبوجه خاص تكوين الاستراتيجيات ورسم السياسات، وقد يشكل المجلس لجاناً تنفيذية، تضم بعضاً من أعضائه الى جانب عدد من المدراء في المستوى الثاني للإدارة.

ثانياً- مبررات استعمال اللجان والمجالس:

على الرغم من سلبيات عمل اللجان والمجالس، فإن هناك شبه إجماع بين المتخصصين في الإدارة على أهمية دور اللجان والمجالس في المنظمات الكبيرة بشكل خاص، ومن بين أهم أسباب وجود اللجان والمجالس، كما يراها مؤيدوها، ما يأتي:

أ- تحسين القرارات بسبب العمل الجمعي: إذ من خلال اللجان يمكن تجميع القابليات والمعارف المتنوعة لأعضائها. في مجمع واحد. ونظراً لتفاوت نظرة الأفراد ومعالجاتهم للمشكلات، فإن حل المعقد منها يتطلب مثل هذا التجمع والتنوع في الخبرات، وصولاً إلى القرار الأفضل. فتمثيل الأنشطة في مجلس الإدارة من عدد من الأعضاء الداخليين وآخرين الخارجين (كما هو الحال عليه في القطاع العام أو الاشتراكي) يخلق التفاعل المثمر في الآراء. وتستطيع اللجنة بذلك تفادي الآراء الشخصية المتحيزة عند إعداد توصياتها وقراراتها، هذا بشرط سيادة الجو الديمقراطي في المناقشات، وعدم تسلط رئيس اللجنة عليها.

ب- تنسيق العمل: يؤدي التخصص المتزايد في العمل، على الصعيدين التشغيلي والإداري، إلى صعوبات في خلق التناغم أو الموائمة بين الفعاليات. وتصبح العديد من المهمات مترابطة بين التقسيمات. وقد يغيب عن بال أي تقسيم به التقسيمات الأخرى، وهنا تلعب اللجنة والمجلس دوراً بناءً في تنسيق هذه الفعاليات المجزأة في كل متكامل.

ج- تأمين التعاون في التنفيذ: من بين الصعوبات بوجه تنفيذ الخطط والسياسات شعور المنفذين بحرمانهم من الإسهام في صياغتها أصلاً، وتقديم معارفهم أثناء ذلك، إلى جانب الرغبة في التعبير عن شخصياتهم، ويؤدي قيام اللجنة ومناقشتاتها إلى تفاهم مشترك بين الأعضاء، بحيث يرى كل منهم كيف أن بعض البدائل التي يؤيدونها في الماضي غير قابلة للتنفيذ، بعد الاطلاع على وجهات النظر الأخرى. كما أن مقاومة بعض الأعضاء لعدد من توصيات أو قرارات اللجنة ستخف كثيراً بعد تفهم كيفية الوصول إليها، والصعوبات العديدة التي يواجهها العمل الإداري، وهذا يعني أن التعاون في التنفيذ سيكون بشكل أفضل. فالذي يسهم في إتخاذ القرار أو صياغة التوصية هو أكثر حماساً لتنفيذها.

د- تدريب المشاركين: تعتبر اللجان والمجالس، مكاناً جيداً لتدريب الأفراد من مختلف المستويات الإدارية في كيفية التعامل مع الآخرين، وإحترام الآراء المقابلة، والاحذ والعطاء في طرح الآراء، والتناوب في الكلام، والانضباط الذاتي، كما يتعلم المشاركون عن وجهات النظر والآراء الأخرى، ويجري التفاعل بين الجميع، ويتعلم منه الجميع. كما يدرك المشارك أهمية المسؤولية التي يتحملها بسبب عضويته في اللجنة أو المجلس.

ثالثاً- سلبيات اللجان والمجالس :

على الرغم من إيجابيات اللجان والمجالس، فإن إستعمالها يعاني من بعض السلبيات، ومن أهمها ما يأتي:

أ - الهدر في الوقت والكلفة: فاللجنة قد تؤدي إلى التبذير في وقت المدراء وفي موارد المنظمة. ويعود ذلك إما إلى التعدد غير المبرر للجان، أو إلى حجم عضويتها الكبير، أو إلى عدم إجتماعاتها المنتظمة، أو بسبب انخفاض كفاءة عملها. وقد يبذر الوقت في مناقشة الموضوعات الخارجية عن أصل مهمتها، أو في القضايا الهامشية أو غير المهمة.

ب - خطر الحل الوسيط: وهو من أهم نقاط الضعف في عمل اللجنة، فقد تفتقد اللجنة إلى القدرة والرغبة في التصرف اللتين يتحلى بهما المدير لو تصرف لوحده، وقد أشارت بعض الدراسات المختبرية لعمل اللجان إلى الضعف في الوصول إلى القرار المطلوب عندما تحل الجماعة محل الفرد، وقد يكون التوجه نحو الحل الوسط بسبب التعارض الكبيرة في الآراء، أو بسبب تفادي العضو المعارض تدوين معارضته تحريرياً نظراً لسلبيات تعامل الأعضاء معه لاحقاً. كما أن اللجنة قد تصل إلى الحل الوسط بسبب إنشغال أعضائها في مهماتهم اليومية، والوقت المحدد الذي يمكنهم تكريسه لعمل اللجنة.

ج - صعوبة تحديد المسؤولية: تتوزع مسؤولية صياغة التوصيات أو إتخاذ القرارات على عدد من أعضاء اللجنة بدلاً من مدير واحد. وقد يكون وجود اللجنة نوعاً من الحماية للأعضاء عندما يقومون بهذه المهمات. وعندها يكون من الصعب جعل أحد الأعضاء مسؤولاً عن نتائج عمل اللجنة. وبعبارة أخرى، فإن تمييع المسؤولية بين الأعضاء لا يتيح المجال أمام الإدارة الأعلى لتحديد المسؤوليات الشخصية داخل اللجنة.

د . التأخير وعدم القرار: تستغرق اللجان وقتاً أطول في الوصول إلى القرارات، قياساً بما يقوم به المدير العام. فدعوة الأعضاء للاجتماع، وإجتماعهم بالفعل، وإعداد المحاضر وتوقيعها، يعنى التأخير في إتخاذ القرار والإبلاغ عنه، هذا على الرغم من أهمية السرعة في إتخاذ بعض القرارات وبخاصة في المنشآت، لأن التأخير يؤدي إلى فقدان الفرص الاقتصادية المتاحة، وقد لا تستطيع اللجنة التوصل إلى أية توصية أو قرار مناسبين.

هـ - هيمنة عضو على اللجنة: قد يبرز أحد أعضاء اللجنة، أو رئيسها، لسبب أو لآخر، بحيث أنه يهيمن على عمل اللجنة، ونتائجها، وهو يمارس الضغط، ويريد أن تسود آرائه من خلال غطاء اللجنة. وفي حالات إستثنائية، قد تتحول اللجنة إلى آلة بيد ذلك العضو. وقد تكون من بين أسباب هذه الهيمنة سطوة رئيس اللجنة، أو تكوينها من أعضاء متفاوتين جداً في المستويات الإدارية أو في السن، أو في الخبرات العملية.