

الفصل الثاني

الاتجاهات الإدارية الحديثة

المقدمة:

كل مؤسسة بحاجة إلى إدارة تزرع القيم والأخلاق وتحقق النتائج، حتى المنزل بحاجة إلى إدارة يتشارك فيه الأم والأب، وهدف كل هذه الإدارات أولاً وأخيراً هو زرع القيم والمبادئ والعمل على تماسك المجتمع، وتحقيق النتائج الاقتصادية. ومثالاً على ذلك من الواقع العربي، إذ لا يخلو وطننا العربي من النماذج الإيجابية.

والقصة أن رجلاً تم تعيينه مديراً للمؤسسة، وفي أول يوم قام بإلغاء دفتر الحضور والانصراف وأخبر الموظفين أنه يريد نتائج ولا يهتم متى يحضرون أو يذهبون المهم أن يكونوا منتجين، وقام بعرض الوضع المالي للمؤسسة وذلك بجمع جميع الموظفين من أعلاهم إلى أدناهم، أي من نائبه ورؤساء الأقسام إلى عمال النظافة والمراسلين، وقام بشرح الوضع المالي للمؤسسة بكل تفاصيله وجزئياته والمعروف أن الوضع المالي لأي مؤسسه يعتبر سر أو شيء لا يجب أن يطلع عليه الموظفون، وشرح لهم كيف يكون جهد كل واحد منهم مؤثراً بالإيجاب أو السلب على هذا الوضع المالي وبالتالي على الرواتب والمؤسسة ككل.

ويتساءل ذوو العقلية التقليدية ألا يخشى أن يستغل الموظفون هذه الثقة الزائدة؟ مَنْ يخون هذه الثقة التي أعطيت له فلا يستحق إلا الفصل من العمل لأنه خان الأمانة، لكن أتدرون ما نتج عن إعطاء الثقة للموظفين في المؤسسة؟ يقول المدير: اتصلت يوم الجمعة ليلاً بالمؤسسة فإذا الموظفين يعملون هناك! فأمرتهم أن يتركوا العمل ويذهبوا إلى بيوتهم ليرتاحوا أو ليؤدوا حق أهلهم فيوم الجمعة إجازة عن العمل تستغلها العائلة في التنزه، فكان ردهم بأنهم مرتاحون في العمل ولا أحد يجبرهم على أن يعملوا في يوم إجازتهم.

فالثقة هي التي تجعل الموظفين يجتهدون ويجبون عملهم، فلا أحد يجب أن يُتهم أو يلمح له بأنه غير جدير بالثقة، وللأسف فإن إدارتنا تعمل من منطلق القاعدة التي تقول: الموظف متهم حتى تثبت براءته، والموظف لا يجب العمل لذلك يجب أن نراقبه ونلوح بالعقوبات لكي ينتج ويعمل، سؤال أسأله لكل مدير يتبع هذا الأسلوب، هل ستعمل في مثل هذه البيئة كموظف عادي؟ ولمن يريد أن يزرع الثقة في بيئة مؤسسته، أفعل كما فعل ذاك المدير السابق، ألغي دفتر الحضور والغياب وحاسب الموظف على النتائج والإنتاج، لا على عدد الساعات التي حضرها وداوم فيها، وقد يكون عمل عشر ساعات ولم ينتج إلا ساعة واحدة فقط.

ومن ثمّ يمكن زرع الثقة في نفوس العاملين بالمؤسسة من خلال العمل على عدم وجود أسرار في المؤسسة فكل المعلومات متوفرة ومتاحة، والشرح لكل موظف كيف يكون جهده مؤثراً بالإيجاب على المؤسسة ككل. وهناك الكثير من الأفكار التي تساعدك على زرع الثقة في مؤسستك.

ففي أي مؤسسة على أي مدير يريد إنتاج ورجية عالية عليه أولاً أن يهتم بموظفيه اهتماماً حقيقياً ليستفيد ويفيد لا ليخدعهم ويجعلهم آلات للإنتاج فقط، فيوفر لهم البيئة المناسبة للإبداع والابتكار وحرية تبادل الرأي وأهم من هذا التنفيذ الفوري للاقتراحات فليس هناك قاتل للاقتراح مثل التأخير، ويحاول بقدر الإمكان

تعزيز الاتصالات المباشرة وإلغاء أشكال الاتصال الأخرى خصوصاً الورقية منها إلا للضرورة القصوى، ويلغي أي ميزات يتميز بها المدراء عن الموظفين ويكون التميز فقط بمقدار الإنتاجية، ويوفر لهم التدريب المستمر والثقيف الدائم ولا بأس إن وفر لهم مكتبة متخصصة أو متنوعة وأتى لهم بالمدرين ليتعلموا ويتدربوا على المهارات وإن لم تكن هذه الدورات تخص العمل، ألا يستحق الموظف أن تكرمه وتعطيه الفائدة؟ وليس هناك تكريم وتقدير للموظف إلا إذا قدرت جهوده وشكرته عليها بإخلاص ووفرت له ما يحتاجه من موارد وعلمته ما يحتاجه من مهارات.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المؤسسات المعاصرة حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسات، وقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المؤسسات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة - ومتعاظمة - باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم بدأ التزاوج - وهو أمر منطقي - بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الإستراتيجية. وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشئون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد أو الموارد البشرية يختصون بكافة المسائل المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار.

وأهم مساهمات إدارة الموارد البشرية هي الاستجابة إلى طلبات الإدارات المختصة بالإنتاج والخدمات الرئيسية في المؤسسة، وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.

مفهوم الإدارة:

لقد اجتهد الباحثون والمعنيون في مجال الإدارة في وضع تعريف محدد لمفهوم الإدارة نظراً لسعة المعاني والدلالات لما لها ولما يتضمنه هذا المصطلح من تعددية، ومن هذه التعاريف أنها:

- تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل وقت وجهد.
- القدرة على الإنجاز عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.
- العملية التي تدار بها مؤسسة ما في مجتمع ما وفقاً لأيدلوجيته السائدة وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية في إطار مناخ تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة، وتوظف فيه الأدوات والأساليب العصرية.
- تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورعايتهم.
- التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون هذا العمل بأحسن وأكفأ الطرق كما يعرفها البعض بأنها قيادة وتوجيه ومراقبة جهود مجموعة من الناس تعمل متعاونة من أجل تحقيق هدف مشترك.

ومن ثم فإن الإدارة:

- عملية تخطيطية للتعبير عن الحاجات والرغبات الملحة والضرورية للمشاكل التي تعاني منها المجموعات وهي تنبؤ بالمستقبل.
- عملية تنفيذية تسعى لتحقيق رؤية المؤسسة.
- عملية ملازمة لكل جهد جمعي.
- عملية تعاونية تؤكد على دور الفرد للإسهام في خلق روح التفاهم والتعاون وممارسة العمل الجماعي.

- تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية.
- نشاط يتعلق بانجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلال تنظيم وتنسيق ومراقبة جهودهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

خصائص الإدارة:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة كالتالي:

الإدارة مهنة:

الإدارة تعتبر من المهن القديمة، فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة، فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وبخاصة في مجال العمل. والإدارة مهنة لأنها تحتاج إلى أفراد مؤهلين مهنياً.

هذا وقد توافرت للإدارة مقومات أي مهنة مثل:

- القاعدة المعرفية.
- الأهداف المحددة.
- المجتمع المهني.
- الميثاق الأخلاقي.
- التنظيمات المهنية.
- القيم المهنية.

الإدارة علم:

لم تعرف الإدارة كعلم ذي أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين.. ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن، والإدارة علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في أغلب مجالاتها مثل التخطيط والتنظيم.

الإدارة فن:

لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المدير، لذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة أيضاً، الإدارة فن لكونها تعتمد على المهبة والقدرة الشخصية.

كما أن الإدارة هي الأساس في أي مجتمع، بل السياسة والاقتصاد، والتنمية الاقتصادية بحاجة إلى إدارة واعية منتجة، والسياسة بحاجة إلى عقلية قيادية ومجتمع متماسك ومنتج لا مستهلك.

إذا الأمر يبدأ وينتهي عند الإدارة، ولكي نتأكد من هذا لنسأل أنفسنا إلى أين يذهب كل شخص صباح كل يوم، المتعلم إلى مدرسته، والموظف إلى مؤسسته، العامل إلى مصنعه..... الخ.

الإدارة عملية:

أي أنها تتضمن تفاعلاً متبادلاً ومستمرًا بين أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية وبين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه أهداف مخطط لها.

الإدارة عملية اجتماعية:

وهذا يعني أن هناك عدداً من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب، وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضرورياً تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

الإدارة عملية مستمرة:

فما دام هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات متعددة ومتنوعة ومتجددة ونسبية ولا نهائية، فإن الإدارة ستستمر في نشاطها في هذا المجتمع.

الإدارة عملية هادفة:

ظهرت الإدارة في الأصل نظراً للحاجة إليها، ونظراً لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة مسؤولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

مهمة الإدارة:

تهدف الإدارة إلى:

- توفير احتياجات المؤسسة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المؤسسة.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
- البحث الكفاء عن العاملين المناسبين لاحتياجات المؤسسة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- رعاية العاملين وإدماجهم في نسيج المؤسسة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.
- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمؤسسة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.
- تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.
- حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

ولكن هذه الأهداف التي تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرص للتحقيق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المؤسسات تولي الموارد البشرية الاهتمام المناسب مع دورها في المؤسسة.

ولعل ما يلي هي أهم الأسباب التي حالت بين الإدارة العليا وبين الاهتمام بأمور الموارد البشرية في كثير من المؤسسات في دول العالم:

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.
- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.
- توفر الموارد البشرية ذات القدرات العادية والمتناسبة مع احتياجات المؤسسات.

وبالنسبة للمؤسسات الحكومية في كثير من دول العالم، فقد كانت تسير وفي نظم تقليدية تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم أدوات في النظام البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات، واستكمال النماذج والمستندات، ويُخضع العاملين لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة إليهم لا تترك لهم مساحة تذكر للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرارات، فهم آلات تؤدي مهام حسب القواعد.

وبذلك لم تكن الإدارة العليا في تلك المؤسسات الحكومية معنية هي الأخرى بقضايا إدارة الموارد البشرية وإحالتها بالكامل إلى مستويات تالية من الموظفين المتخصصين في أمور تطبيق القوانين والنظم المتصلة بشؤون الأفراد.

القدرة المؤسسية:

والسؤال الآن كيف تدار مؤسساتنا؟ هل تدار برؤية المستقبل وتحدياته أم أن هناك أسلوباً آخر تدار به لمصلحة قصيرة الأجل تجعل من تحسين الأداء عبئاً؟

فلا بد من اختصار الأنماط الإدارية المختلفة والتي يمكن أن تدار من خلالها أي مؤسسة، والإدارة بصفة عامة هي واحدة من ستة عناصر هامة في الكيان الإداري وهي:

- سوق العمل بالنسبة للخريجين.
- التقنية المطلوبة لإعداد الخريجين.
- الجهاز التنفيذي.
- رأس المال لتمويل لعملية الإنتاج في جوانبها.
- التنظيم الإداري الذي يربط ما بين العناصر السابقة.

والجهاز الإداري هو المسؤول عن وضع رؤية ورسالة المؤسسة موضع التنفيذ من خلال صياغة واضحة ومعلنة، ومبادئ إرشادية تنقح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الإنساني.

مهارات الإدارة:

تتطلب الإدارة ثلاث مهارات لممارستها، وهي كالتالي:

مهارات فكرية:

وهي ما يطلق عليها بالمهارات الإدارية أو المهارات الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارات التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارات التفاوض، مهارة إتخاذ القرارات.

مهارات إنسانية:

المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع زملاء ومع الرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارات الاتصال مع الآخرين ومنها مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب) ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسم)، مهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم.

مهارات فنية:

يقصد بالمهارات الفنية القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة كتابة التقارير، مهارات العرض والتقديم، مهارة وضع ميزانية.

الأنماط الإدارية:

هناك أنماط إدارية متعددة ولكننا نركز هنا على أربعة أنماط أساسية منهما نمطين تقليديين وآخرين عصريين نتطلع إليهما في المستقبل. وفيما يلي سرد لهذه الأنماط وبعض أوجه القصور وكيفية التغلب عليها.

الإدارة بالأهداف:

أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملون في تحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء. تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين.

تستند نظرية الإدارة بالأهداف إلى المنطلقات التالية:

- الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني.
- يشكل معايير يمكن على ضوءها تقييم أداء الفرد.
- يوجه الأنشطة والمسارات والموارد والجهد الجماعي.
- أهداف الفرد في المؤسسة تعكس رغبات وتوقعات لديه.

في هذه الإدارة يقسم الهدف الإستراتيجي في رسالة المؤسسة إلى عدد من الأهداف التي توزع على المدراء، ثم يُقسم كل هدف إجرائي إلى عدة أهداف صغيرة تُوزع على رؤساء الأقسام. بعد ذلك يُقسّم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام وأدوار يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة قابلة للتحقيق.

وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية، ومن الطبيعي أن يحدث تنمية الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع في جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. وتتطلب كل هذه الجوانب مهارات تقنية ومهارات للعلاقات الإنسانية.

ويلاحظ أن تفتيت الأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري، ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات، ولا يقصد بالرؤية هنا أن ننظر للأشياء المرئية، ولكن نقصد بها البصيرة التي ترى ما لا يمكن إبصاره (التفكير الإستراتيجي التباعدي)، وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن إبصاره ولكن يمكن استبصاره.

لم يعد أسلوب الجزرة والعصا المستخدم في الإدارة بالأهداف الأسلوب الأمثل لتحفيز قوى العمل حيث أن أفضل مناهج التحفيز هو التمكين وأفضل مناهج التمكين الإدارة بالرؤية المشتركة تنمي الوعي بأسباب العمل وتُمكن الإدارة من الحصول على تغذية مرتدة سريعة.

الإدارة بالأساليب:

في هذا النمط، يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الأهداف ويغلب الشكل على المضمون بشكل يجعل القبيح ويخفى المشاكل رغم وجودها، وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلى التضليل وإخفاء الحقائق.

كما يتحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف المؤسسة. فعلى سبيل المثال تُعقد العديد من المؤتمرات العلمية التي لا يتمخض كثير منها إلا عن جلسة افتتاحية صاخبة تحضرها بعض الشخصيات الهامة وتستحوذ على اهتمام أجهزة الإعلام المختلفة دون التركيز الموضوعي والأكاديمي على مضمون المؤتمر وأهمية موضوعاته، ودون أي متابعة لتوصياته. وعليه فتصبح بعض هذه المؤتمرات غاية وليست وسيلة بالأساليب على حساب الأهداف والرؤى وتكلفنا الكثير من الجهد والمال.

الإدارة بالرؤية المشتركة:

أسلوب إداري بسيط في متطلباته عميق في آثاره. والإدارة بالرؤية، يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.

والإدارة بالرؤية ليست تنازلاً عن السلطة ولكنها مشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحاً - هدف ليس مقسماً إنما كلها أهداف تكتيكية إجرائية إذا لم تُخدم الهدف الإستراتيجي أصبحت مضیعة للوقت والمال والجهد وأصبحت وسيلتها غاية وغايتها وسيلة.

والإدارة بالرؤية تحول كل القائمين على العمل إلى شركاء يعرف كل منهم الإستراتيجية الحالية والمستقبلية، ولكل منهم مهارة التعبير عن آرائه الشخصية وتقبل آراء الآخرين ونقدمهم كما لا يجب أن يلهي القائمين على العمل اهتمامهم بتفاصيل

أدوارهم عن بعد النظر ورؤية الهدف الإستراتيجي أو أن تمنعهم وحدة الهدف عن مهارة ومرونة التحول عند الضرورة، ولكن كيف يتم هذا التحول؟

مزايا الإدارة بالرؤية:

يحمل منهج الإدارة بالرؤية في ثناياه عوامل بقاءه واستمراره فتأتي مقاومة المنهج من الذين يشعرون أنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية. أو الذين يتوقعون مزيداً من الضغوط على أدائهم الحالي، وكذلك لا يرون في المنهج أية فرصة لترقيتهم وظيفياً أو مالياً، وقد تأتي هذه المقاومة أيضاً من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية. كل هؤلاء عادة ما يكونون غير متفهمين لمنهج الإدارة على المكشوف، لذلك يمكن العلاج الصحيح في توعيتهم بمزايا هذا المنهج والتي يتلخص بعضها فيما يلي:

- أن يهتم العاملون ومعاونوهم، شأنهم شأن الإدارة العليا، بنجاح مؤسستهم وأساليب تطوير الأداء بها وجودته، وعليه لا ينتظرون أحداً ليشرح لهم المشاكل أو يضع لهم الخطط العلاجية، ويقدم لهم الحلول حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم.
- يكون كل عضو في المؤسسة خبيراً بالأرقام، وان يفهم لغة الخبراء وبالتالي يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة الإجرائية السنوية المستهدفة في تكامل مع الخطة الإستراتيجية الشاملة.
- تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية فهي تحقق التكامل والترابط في النسيج المؤسسي مما يحقق وحدة الصف والهدف. ووجود رؤية مشتركة للجهازين التنفيذي والإداري تنمي أسلوب الرقابة الذاتية، وعندما تسود هذه الرؤية فان الجميع يتمتعون بجرية التجريب واكتشاف الجديد، وعندما يثابون على استخدام عقولهم يتحول الالتزام إلى إتقان ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجاته وأعظم صورة من الولاء والانتماء للمؤسسة والوطن الأم.

- وتحرر الإدارة بالرؤية المشتركة القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفسل. وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة بالرؤية، حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.
- ينمى منهج الإدارة بالرؤية روح الولاء والالتزام التي تحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في النجاح.
- يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والقيادة. وعندما يثق القائمون على العمل في الإدارة، يقل التوتر والصراع المخفضان للإنتاجية، وعندما تثق الإدارة في القائمين على تحقيق الرسالة، خاصة البعد الذي ينمى قيمة وثقافة الديمقراطية في الأجيال المقبلة من خلال القدوة داخل المؤسسة.
- تخلق الإدارة بالرؤية بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل. وذلك لأن تصوير الواقع بأكثر من منظار وأكثر من زاوية لمن أفضل أساليب إلقاء الضوء على المستقبل، وبالطبع لا يمكن تحديد الأهداف بدقة دون رؤية مستقبلية دقيقة، وفي ذلك نصف المعالجة.

كما يعمل على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، وذلك يرفع من مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في مؤسساتنا. وأن الحواجز المعنوية قد تخفى وراءها أشكالاً أخرى من الحواجز التي قد تفيد في انضباط الشكل دون الوصول إلى عمق مضمونها.

وتعنى الإدارة بالرؤية المشتركة التفويض والتمكين في أعلى صورهما وعليه فهي تعمل على مستويين:

- محاولة الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد.
- العمل على إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد.

وفي ذلك يتميز هذا الأسلوب عن الأساليب الإدارية الأخرى، بما في ذلك أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يركز فقط على المستوى الأول. ويجب أن ندرك هنا أن أسلوب الجزرة والعصا المتبع في منهج الإدارة بالأهداف أسلوب منقوص للتحفيز حيث لا يفيد التحفيز المادي الذي يفتقر إلى التحفيز المعنوي، فالإنسان مخلوق عاطفي تسعده كلمات التقدير والامتنان حينما يحقق إنجازاً أو أداء متميزاً.

الإدارة المرئية:

يعتبر هذا النمط الإداري وليد التجربة اليابانية ونرى زيادة أهميته في دول العالم النامي والتي تزداد فيها درجات التشويش المؤسسي. وهناك أسباب متعددة للتشويش في المؤسسات نرى أهمية تحليلها حتى نستطيع تلافيتها وتأدية تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة دون اللجوء إلى جراحات التجميل أو أساليب التضليل.

وفيما يلي بعض الأسباب التي قد يقع عليها إهدار شفافية العمل في محاوره المتعددة:

- تحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق التي تهدف إلى إرضاء القيادات، حتى وإن استدعى ذلك ادعاء مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء.
- تطرف أحكام المؤسسة في الشخصيات القيادية والعامّة وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار.
- عدم دقة اختيار بعض القيادات. وعليه فقد تُسرّب إلى مسيرة العمل قيادات تغيب عنها المصادقية وتحاول الاحتفاظ بمواقفها بكل الأساليب عملاً بميثاق "الغاية تبرر الوسيلة" ومن هنا تجيء شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.

- تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلى عمق المؤسسات والمصالح الحكومية، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي، وكلنا يعلم أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.
 - تمسك القيادات بمواقفها أصبح من دواعي الحماية، خاصة وقد انتشرت ثقافة البحث في سلبات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها.
 - انشغال بعض القيادات بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من القاعدة والمقرين.
 - انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق أو تلوينها.
 - عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي.
 - الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل المؤسسي والقائمين على تنفيذه وإدارته. ولا يغيب عنا أن التقييم بالتقارير لا يخلو من العامل الشخصي. الذي تكمن خطورته في التعيين للمناصب الإدارية العليا.
- حيث يقع التركيز على الايجابيات والمبالغة في أبعادها. وإخفاء السلبات وعدم الاستفادة من فرضها ضمن آليات هذا التحول الشاذ. وهنا يجب أن تسأل القيادات المؤسسية نفسها هذا السؤال: هل أقوم بتنمية الثروات البشرية وتحقيق رسالة المؤسسة، أم أستغل الآخرين في أحلامي الشخصية على حساب الرسالة والقائمين عليها؟
- والإدارة المرئية أسلوب إداري معروف، ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية، وهي كلمات بسيطة تعنى إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على

منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي:

- التخطيط.
- التنفيذ.
- المتابعة.
- التطوير.

وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث إستراتيجيات أساسية وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية.

إستراتيجيات الإدارة المرئية:

ليست الإدارة المرئية أسلوباً لإدارة الأزمات ولكنها منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها. ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي. وعليه فهو احد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع. ولا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إذا طبقت ثلاث إستراتيجيات هامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

وضع لائحة داخلية:

تكون بمثابة قواعد واضحة تخدم رؤية ورسالة المؤسسة بالطريقة المثلى. كما يجب إلا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعّالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد. وتشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح.

التطهير:

إستراتيجية هامة تستوجب النزول إلى أرض الواقع (الميدان) لتقييم المؤسسة ذاتياً وتحديد فجوات الأداء وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب ووضع خطط لتحسين الأداء في ضوء معايير محددة. وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج إبعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل، ولا يقف التطهير عند هذا الحد، بل يجب أن يمتد إلى الأدوات والأساليب والسياسات المختلفة.

ورغم أن التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد الأزمات والكوارث إلا أنه أهم وسيلة للتطوير المستمر، وعليه فيجب أن يكون التغيير أحد القيم الثقافية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل. والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

ترشييد الاستهلاك:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة المؤسسة. وهناك أشكال كثيرة لإهدار الثروات المادية والبشرية، رغم ندرتها وقد يكون الهدر بهدف وضع المؤسسة في خدمة الإدارة. كذلك فإن هناك عنفاً رقابياً على سير حركة العمل الإداري لا يجنى العاملون من ورائه إلا الخوف والشك والتردد والتباطؤ والتعقيد والتعطيل.

قد يصل الهدر في الوقت إلى إتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل سير العمل داخل المؤسسة ومصالح العاملين بها، ويدفع إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري. ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة المؤسسة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل.

ويقتضى تطبيق إستراتيجيات الإدارة المرئية من موقع الأحداث ضرورة اتباع عدة خطوات أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- النزول إلى موقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية التواجد في هذه المواقع عند ظهور أي مشكلة.
- الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة بالإضافة إلى الأساليب التقليدية وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها.
- إتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية والتي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف لكن لا يجب أن يمنعنا زوال العرض من متابعة واحتواء المرض.
- البحث عن الأسباب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القدح الذهني للوصول إلى أفضل سيناريوهات التشخيص ووضع خطط التحسين والعلاج.
- وضع الحلول المناسبة لفجوة الأداء، وتجنب تكرارها في المستقبل.