

الوحدة الأولى

الإدارة المرئية مدخل للتميز الإداري

تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض «الإدارة بالرؤية المشتركة». وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع. وتقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يترأى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود، وهكذا.

وتعتبر الإدارة المرئية من إحدى التجارب الحديثة في الإدارة اليابانية، وقد أصبحت الحاجة ملحة لهذا النمط الإداري وخصوصاً في الدول النامية، والإدارة المرئية ليست إدارة أزمات، وإنما تعتبر تطبيقاً عملياً مستمراً لإدارة الأحداث اليومية في مكان وزمان وقوعها، ويعتمد نجاح هذا النمط الإداري على الواقعية والشفافية في اتجاهات العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية في أماكن العمل المختلفة.

وتعمل الإدارة المرئية على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من

الخطأ والفشل، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الإدارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

وبالتالي، فإن هذا النهج يحفز العاملين ويعظم الإنجاز، فالجميع يتحدثون نفس اللغة، ويجمعهم هدف إستراتيجي مشترك يتعدى مرحلة الأرقام، إذ تدار الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية ودرجة إسهام تلك الأهداف بتحقيق الرؤية المستقبلية، حتى وإن كان ذلك على حساب الأرقام على المدى القريب.

والإدارة المرئية تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً، بل أصبح ضرورة حيوية تملئها الظروف والأحوال سريعة التغير سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية... الخ، وبحيث يعمل هذا الأسلوب على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، ويجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، وبالتالي يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد، بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم.

أيضاً، تؤدي الإدارة المرئية إلى إعطاء منظمة المستقبل قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية وخدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة وهنا يجب التنويه على أن الوضع القائم أو الراهن يمثل شبكة الأمان لبعض القيادات التي تجهل قيمة التغيير والمخاطرة، نظراً لخوفهم من فقدان مكانتهم الوظيفية كما أنهم لا يرون في المنهج أية فرصة لترقيتهم وظيفياً أو مالياً، الأمر الذي يجعلهم يقاومون تطبيقه كما قد تأتي المقاومة أيضاً من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية، لاسيما غير المتفهمين منهم لمنهج الإدارة على المكشوف.

إن المدقق لأحوال العالم النامي هذه الأيام يجد انه مقبل على فترة من أصعب الفترات التاريخية. فهو في مواجهة خطيرة بين العزلة عن الحركة العالمية والمشاركة في عولمة هذه الحركة، وكلاهما خيارات صعبة ليست في صالحه بالشكل الحالي لمجريات الأمور. وعليه تصبح حركة العالم النامي حركة المأزق التي تتطلب المواجهة بشكل حاسم. وطريق المواجهة طريق واضح المعالم تحدده رؤية واضحة وهي انه لن تتقدم دول العالم النامي بدون تعليم راق وديمقراطي حقيقية لا تذوب مضامينها في أشكالها.

إن الإدارة المرئية تحمل في ثناياها عوامل بقائها واستمرارها ونجاحها، لأنها لا تخفي وراءها شيئاً ولا تدع مجالاً لا للظن ولا للشك ولا للتأويل، فهي واضحة وشفافة للجميع. ومقاومتها لا تأتي إلا - فقط - من المتسللين الذين يشعرون أنهم مهددون بفقدان مكانتهم الوظيفية، أو الكسالى الذين يتوقعون مزيداً من الضغوط على أدائهم الحالي، أو من الانتهازيين الذين لا يرون في هذا المنهج أية فرصة لمكاسب وظيفية أو مالية غير مشروعة، أو أصحاب الغموض السلبي والبيروقراطية السيئة وسواهم ممن يضرهم العمل المرئي المكشوف!!!

إن زمن الإدارة بالغموض والعمل غير المرئي قد ولى ولم يعد له في عصر الانفتاح والشفافية والديمقراطية والتقنية والإعلام والعولمة أية قابلية، حيث أصبح مثل هذا المنهج الإداري بغيضاً ومستهجناً ومرفوضاً من جميع أفراد المجتمع الإداري الذين لديهم حس ورؤية ورسالة وأهداف إدارية واضحة.

نعم حينما تكون الإدارة مرئية وعلى المكشوف، يهتم العاملون في كافة المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، شأنهم شأن الإدارة العليا، بنجاح العمل وأساليب تطوير الأداء، ولا ينتظرون أحداً ليشرح لهم المشاكل أو يصف لهم الحلول، حيث تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام من تلقاء ذاتهم، ويكون كل عضو في المنشأة خبيراً بالأرقام ويفهم لعبة الخبراء، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على

تنفيذ الخطة المستهدفة في تكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة. ولأن الإدارة على المكشوف تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، فهي تحقق التكامل والترابط العام، وبالتالي وحدة اللغة والهدف.

إن وجود رؤية مشتركة للجهازين التنفيذي والإداري يساعد على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية، وعندما تسود هذه الرؤية فإن الجميع يتمتعون بحرية التجريب واكتشاف الجديد، وعندما يثابون على استخدام عقولهم يتحول الالتزام إلى تفان ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجاته ويتجسد في أعظم صورة من صور الولاء والانتفاء للمنشأة والوطن. ويتحرر العاملون من عقدة الخوف من الخطأ والفشل. وتتحرر كذلك طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة، ويتملكون من صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

إن الإدارة المرئية تنمي روح الولاء والالتزام وتحفز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح العمل. وبذلك يمكن القول إن منهج الإدارة على المكشوف يعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين. وليس هناك غرابة في ذلك لأن الإنسان يدعم كل شيء قد شارك في إنجازه، ويزداد هذا الدعم إذا اتصف بإنجازه بالابتكار والإبداع..

كما أن منهج الإدارة المرئية، يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات، ويقلل التوتر والصراع المخفضان للإنتاجية، وتكلفة أنظمة الإشراف والرقابة الرسمية وغير الرسمية التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل المؤسسي في العديد من أبعاده، خاصة البعد الذي ينمي قيمة ثقافة التغيير والتسامح والاختلاف والحوار والديمقراطية لدى الأجيال المقبلة من خلال القدوة داخل بيئة العمل.

هذا بالإضافة إلى أن الإدارة المرئية تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل، ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل. كما

أنها أيضا تمكن من إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أي منشأة إدارية.

إن الخطر الذي يخشاه كل مجتمع إداري من تعثر الجهود التي تدعو إلى العمل المرئي المكشوف بكل شفافية ووضوح كبير، لأن العمل غير المكشوف ينتج عنه تحول مفهوم الولاء إلى نوع من الآراء ومحاولة التضليل والتطرف في الأحكام على الشخصيات القيادية وإلى شكل من أشكال النفاق الذي يهدف إلى إرضاء الرؤساء، حتى وإن استدعى ذلك إدعاء مثالية عامة وتحميلها مسؤولية كل الأخطاء، مما يتسبب في قتل روح المخاطرة والابتكار وعدم دقة اختيار بعض القيادات. وتسبب قيادات تغيب عنها المصادقية فتحاول الاحتفاظ بمواقعها العامة، وتتمسك بمواقعها من دافع الحماية، حيث انتشرت ثقافة البحث عن سليات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها. وانشغال بعضها بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي الذي غالباً ما يبدأ من المستوى الإداري الأدنى والمقرين.

هذا بالإضافة إلى انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات على إخفاء الحقائق أو تلوينها، وعدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية وسوء استغلال المناخ السياسي، والاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير في تقييم العمل والقائمين على تنفيذه وإدارته. ولا يغيب عنا أن التقييم بواسطة التقارير لا يخلو من العامل الشخصي الذي تكمن خطورته في القفز للمناصب العليا، وتحويل مفهوم «الإدارة في خدمة المجتمع» إلى «المجتمع في خدمة الإدارة»، حيث يقع التركيز على الإيجابيات والمبالغة في أبعادها. وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من فرضها ضمن آليات هذا التحول الشاذ. وهنا يجب أن تسأل القيادات الإدارية نفسها هذا السؤال: هل أقوم بتنمية الثروات البشرية وتحقيق رسالة المنشأة، أم استغل الآخرين من أجل تحقيق أغراض شخصية على حساب المنشأة والقائمين عليها؟. كما تتعدد وتتداخل الجهات الرقابية وتنفذ بعض نشاطاتها إلى عمق المنشأة، ويصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي، وكلنا يعلم أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

الإدارة المرئية "جمبا كايزن" المنهجية اليابانية لتحسين الأداء.

وتعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة الواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهيئة مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء. وهي في الإدارة اليابانية مبنية على أنه يجب على المدير أن يقضي معظم وقته متنقلا بين المكاتب يتعرف إلى موظفيه ويعرفونه ويستمع إليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع أحوال الشركة وانتشرت هذه الإدارة حتى أسموها "الإدارة بالسير على الأقدام"

إن الإدارة المرئية أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان «جمبا كايزن» (Gemba Kaizen) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبتين 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 والتنفيذ والمتابعة والتطوير. وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية: وضع قواعد العمل، التطهير من الفساد، الترشيح، وترجمتها إلى خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في التالي:

- 1- النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.
- 2- الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها.

- 3- اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعنا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.
- 4- البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القدح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيب بالقائمين على إدارة منشأتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيد القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.
- 5- وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

متطلبات فاعلية الإدارة المرئية.

عندما يتواجد المديرين في قلب الأحداث وفي مواقع العمل للتعرف على متطلبات ومشاكل العاملين وغلق الثغرة بين العاملين والمديرين وإتباع سياسة الباب المفتوح لتقريب العاملين للإدارة العليا وخلق جو يسوده روح الحب والتعاون وتسوده الأخلاقيات المهنية ومراعاة الجوانب والعلاقات الإنسانية كل هذه الأمور حتى تتم بفاعلية ينبغي تتم من خلال:

- 1- تفهم المديرين الأعمال وإجراءاتها وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها.
- 2- توفر روح المشاركة بين المديرين والعاملين في المنظمة.
- 3- إيمان الإدارة العليا في المنظمة بأهمية وفاعلية الإدارة من واقع الأحداث.
- 4- تفهم العاملين بمدى أهمية هذا الأسلوب وأنه ليس كأي إجراء روتيني أو تكثيف لحرية العاملين.
- 5- تفعيل وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المنظمة.

- 6- الخروج بعملية الإدارة على المكشوف عن الإطار التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة المساعدة في كفاءة وفاعلية هذا الأسلوب.
 - 7- تفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والمديرين من خلال الشفافية والمصادقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات.
 - 8- العناية الدورية الخاصة بإجراءات السلامة المهنية وتوفير بيئة عمل فعالة للعاملين في المنظمة.
 - 9- الاستفادة من القدرات البشرية الكامنة وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات وتزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة لسير المهام والأعمال بفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - 10- الاستفادة من تقارير التغذية العكسية في إدارة المهام الصعبة ذات الطبيعة الخاصة ودرجة عالية من المخاطرة والتي تحتاج إلى رقابة إستراتيجية من خلال تطبيق هذا الأسلوب.
- وفي دراسة ميدانية أجرتها دينا إيدروك على عدد من المؤسسات الصناعية لبحث أسلوب الإدارة من واقع الأحداث ومدى فاعلية تطبيقية في هذه المؤسسات محل الدراسة توصلت إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك علاقة جوهرية ذات تأثير معنوي بين إيمان الإدارة العليا بالمنظمة والعاملين بأهمية تطبيق الأسلوب وبين فاعلية الإدارة على المكشوف، وعند ربط أسلوب الإدارة بالاستثناء بالإدارة على المكشوف لمعرفة مدى التقارب والتباعد في الأهداف بين الأسلوبين تبين أنه من الضروري تفويض الإدارة للعاملين والإدارة التنفيذية في المهام والإجراءات الروتينية والتي يتأكد المديرين من مدى كفاءة نظام التشغيل في أدائها بكفاءة وفاعلية، أما الإجراءات والعمليات ذات المهام الصعبة والتي لها طبيعة خاصة ودرجة عالية من المخاطرة ولكنها ذات أهمية قصوى فينبغي استخدام الرقابة فيها والإدارة على المكشوف من واقع الأحداث لاستثمار التفاعل المشترك بين العاملين والمديرين ولتوضيح الرؤية والأهداف من هذه الأعمال.

عوائق الإدارة المرئية

وهناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتعوق شفافية العمل الجماعي، مما يضطر البعض إلى اللجوء إلى أساليب التضليل كأسلوب عمليات التجميل ليعطي انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهمها الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء باتباع كل الأساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، ومن هذه الأساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، وهنا تتضح الأنانية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة العامة وجدارة أداء العمل، وقد تنعكس المفاهيم فيحور مفهوم (الإدارة في خدمة المنظمة) إلى (المنظمة في خدمة الإدارة)، باستغلال الآخرين في تحقيق الأحلام الشخصية للقيادة على حساب رسالة المنظمة وأفرادها، وذلك بهدف تحسين صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا لغرض الاستمرار في المنصب الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، وينحصر التركيز على الإيجابيات والمبالغة في كيفية تحقيقها، إضافة إلى المبالغة في مظاهر البهجة كالاحتفالات المكلفة بدون جدوى.

ومن عوائق الإدارة المرئية أن بعض القيادات الإدارية يقع فريسة للخداع الوظيفي المؤسسي الذي غالبا ما ينتجه من يليهم في المراكز الإدارية والإشرافية أو من فئة الموظفين المقربين. لأن القيادات الإدارية غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأموالهم الخاصة، وفي حالات أخرى تضطر بعض القيادات في المراكز الإدارية الوسطى إلى إخفاء الحقائق أو تدميرها خوفا من القيادات العليا كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

هنالك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية والشفافية، ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد، والثانية استراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها⁽¹⁾.



(1) احمد الكردي، موسوعة الإسلام والتنمية،

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/downloads/24580>