

الفصل الثاني

الحوكمة ودورها في مواجهة الفساد

لقد تعاضمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب . إذ برزت هذه الأهمية بعد أزمة المالية الآسيوية 1997 - 1998 ، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات ، مثل شركة انرون Enron للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها ، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة ، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة 2005 .

فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات ، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة ، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية ، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة ، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق ، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها ، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فترى إن الحوكمة أحد عوامل تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي ، بالإضافة إلى

تعزيز ثقة المستثمرين . وأن وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام ، يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد . ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة ، وأن الشركات تشجع على استعمال الموارد بكفاية أكثر ، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي.

ويذهب رئيس البنك الدولي Wolfensohn ابعده من ذلك في تقييمه لأهمية حوكمة الشركات ، إذ أنه يقول " إن حوكمة الشركات مهمة الآن في عالم الاقتصاد كأهمية حكم البلدان (15) .

وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي:

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى .
2. تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
3. تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
4. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج .
5. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
6. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني (UTS) إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية . ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفاء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام (17) . وفي ذات الاتجاه يؤكد Hitt et al. إن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب ، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتتمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية ، والإشباع للحاجات الأخرى ، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.

الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة. ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، والتي سبق وأن أشار إليها الباحث آنفاً، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، وبالتالي تآكل رأس المال . وبدلاً من أن تكون هذه الشركات أحد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره . تؤدي حوكمة الشركات دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Hess و Impavido إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية . سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي:

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تتصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

أ – مجلس الإدارة

يذكر كل من Singh و Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك. وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يأتي:

لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية . ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة كما تم ذكره . ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي .

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عدداً من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003، الذي تضمن العديد

من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات. وتجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات .

وعن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة، فإنها على وفق المعلومات التي توفرت للباحث قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب أفريقيا في سنة 1994 وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول . وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها، لابد من الإشارة إلى المقصود بها . ونظراً لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين أحدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين .

- لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة.

• كما عرفها (ميخائيل) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقاً للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أنه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويتها ومسؤولياتها، وإنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الإدارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة .

وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق:

سبق وأن أشار الباحث إلى إن إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على أرض الواقع، والذي يتم من خلال مجموعة من الآليات، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة، ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من كفايته، وفعالية تنفيذه وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، والتي من شأنها تفعيل النظام وتطويره، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح بكفاية عالية وتكلفة معقولة . وتقرح PSCGT الوظائف التالية للجنة التدقيق:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة .
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي .

- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها .
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق .
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها .
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة .
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة .

لجنة المكافآت

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية .

وظائف لجنة المكافآت وواجباتها

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، و مراجعتها
- التوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها .
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه السياسات بشكل دوري .
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات
- لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا .
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار .

لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة . ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت PSCGT لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي :

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين .
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين .

- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار .
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة .

ب - التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي . وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.

وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة . فقد أكدت لجنة كاديبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها .

وفي هذا الاتجاه يؤكد Cohen et al. على أنه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة . يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

أ - منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido)، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس

الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ب - الاندماجات والاكتمابات Mergers and Acquisitions

مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكتمابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم . ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتماب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتماب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتماب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

ومن جانبنا فإننا نرى أن آلية الاكتماب ليس لها تأثيراً على الشركات المملوكة للدولة، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة . أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، إلا أنه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية .

ج - التدقيق الخارجي External Auditing

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى Abbot and Parker أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويفرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) Institute of Internal Auditors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight والحكمة Foresight. ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيراً تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة أخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي . فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق SAS No. 65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق . أما معيار التدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة .

د - التشريع والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظائفهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم . فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة . كما أنماط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق.

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكاملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة . ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية.

فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها .

ويرى الباحث أنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة . إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، وإنها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة . مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا . وإن لهذا التفاعل تأثيراً كبيراً في الحد من حالات الفساد المالي والإداري .

من خلال عرضنا السابق يمكننا أن نوضح بعض الاستنتاجات التي نهدف إلى أخذها بعين الاعتبار وهي كالتالي :

1. أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي

والإداري إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه الشركات من قبل الإدارات التنفيذية، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة .

2. يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة، ويترتب عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء .

3. تكتسب الشركات المملوكة للدولة أهمية خاصة، إذ أنه على الرغم من موجات الخصخصة التي شهدتها العديد من دول العالم، إلا إن تلك الشركات لازالت مساهماتها تمثل جزءاً أساسياً من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي والقيمة المضافة وتوفير فرص العمل لعدد كبير من المواطنين .

4. للفساد المالي والإداري مظاهر وتجليات سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية .

5. يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات المملوكة للدولة إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات المملوكة للدولة ومن ثم في الدولة كلها، وبالتالي يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.

وهذه بعض المقترحات التي نراها مناسبة لتجاوز هذه المرحلة :

1. تطبيق آليات الحوكمة التي أوردها الباحث لمعالجة مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها الشركات المملوكة للدولة.
2. يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني . فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد أي فساد أو إفساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله ومكاسبه، فإنه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها والدفاع عنها . وعليه يوصي الباحث باستحداث مركز يعنى بقضايا الحوكمة، ويتولى مهمة إعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة في مصر .
3. التزام الشركات المملوكة للدولة بمبادئ الشفافية والإفصاح، وذلك من خلال قيامها بما يأتي :

أ - تحدد كل شركة من الشركات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إستراتيجية وقصيرة الأجل، والإفصاح عنها عبر الوسائل التي تمكن الجمهور من الاطلاع عليها، وأن تقوم بنشر تقرير يتضمن مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة لها.

ب - إلزام الشركات المملوكة للدولة بنشر التقارير المالية السنوية والإيضاحات المكملة لها وتقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس الإدارة، على أن تتضمن هذه التقارير العديد من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس أداء الشركة، مثل نسب الربحية والسيولة وتطور هذه النسب من سنة لأخرى، وذلك في الصحف المحلية وعلى موقع الشركة

على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) ، ليتسنى
للجمهور الاطلاع عليها.

4. نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني، وذلك لرفع
المستوى الحضاري للمجتمع واعتبار محاربة الفساد المالي والإداري
مهمة وطنية يشارك فيها الجميع، كل من موقعه، لأن المجتمع
يساهم بشكل فعال في الحد من هذه الظاهرة .

5. تقليل نسب البطالة وتوفير فرص عمل للعاطلين عن العمل بما يؤمن
دخل ثابت ومتوازن لكافة أبناء الشعب، والعمل على تعزيز شبكة
الحماية الاجتماعية والتأمين الصحي، وذلك لشعور المواطن بالأمان
والابتعاد عن الغش والسرقة والفساد بشكل عام.

6. وضع القوانين لفرض عقوبات صارمة بحق مرتكبي الفساد المالي
والإداري والمتلاعبين بأموال الشعب واعتبار جريمة الفساد من
الجرائم المخلة بالشرف .



قيادة التغيير

خطة عمل من ثمان خطوات:

- التغيير يقاد ولا يدار
- هل تمر شركتك بعلمية تغيير؟
- هل ترى أن شركتك بحاجة إلى التغيير وتخاف من الإخفاق؟
- ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته .
- التغيير في الشركات هو عملية معقدة ونشطة وتتسم بالفوضى وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود .
- وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المدبرون فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الإخفاق منها إلى النجاح . فما هو السبب يا ترى؟
- السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي .
- معظم المدبرون أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد . فهم يقومون بالتخطيط و وضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة . أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل إن العكس صحيح .

هناك عدة طرق تنسف بها الشركات المفردة في الإدارة جهود التغيير وتشل

حركتها :

على سبيل المثال :

- تعيش هذه الشركات على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من الإنجازات.
- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل .
- تخفق في تحقيق إنتصارات في الأجل القصير .
- تخفق في غرس التغيير في ثقافة الشركة .
- وفي المقابل خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير :
- تطوير ونشر رؤية المستقبل
- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين
- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة بها في تعزيز المكاسب
- غرس التغيير في ثقافة الشركة

لماذا تخفق إدارة التغيير ؟

في الكثير من الشركات تخفق جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة والسبب أن الشركات ترتكب أخطاءً عندما تطبق التغيير ومن هذه الأخطاء :

- الرضا المبالغ فيه عن نوع الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد .
- افتقاد الرؤية.
- عدم توصيل الرؤية.

- العقوبات الإدارية .
- عدم تحقيق نجاحات سريعة.
- سرعة إعلان النصر الكبير.
- عدم وصول التغيير إلى جذور الشركة .

ثمان خطوات لمعالجة أخطاء التغيير :

- أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات.
- التحالف القائد بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير .
- وضع رؤية واستراتيجية .
- توصيل رؤية التغيير.
- التمكين من العمل والمستقبل.
- انتصارات الأجل القصير.
- توسيع نطاق التحول .
- ترسيخ ثقافة التغيير.

يأتي المديرون من مشارب مختلفة في الحياة، يمتلكون مواصفات وخصائص مختلفة، ولديهم فلسفاتهم الخاصة حول إدارة الأعمال والأفراد.. وعلى المدى الواسع الذي تمارس فيه الإدارة بكافة أشكالها يمكننا أن نتلمس عدد من الأخطاء الشائعة في مستويات الإدارة المختلفة في قطاعات العمل المتنوعة.

الأخطاء العشرة التالية هي أكثر الأخطاء شيوعاً:

1) تقديم السياسات على الأفراد:

كلما صغر حجم التنظيم، كلما كانت أخطاء الإدارة أكبر السياسات تُصنع لكي تُتبع لسبب محدد.. بعض من المرونة المطلوبة، بل المرونة مع الموظفين أمر مطلوب بل وهام خاصة في التنظيمات الصغيرة. هناك خطأ أكبر يظل من وراء السياسات على حساب فقدان الزبائن المخلصين loyal قيم أهمية دعم سياساتك في كل وضع. إذا كان الأمر يتعلق بالأمان المادي أو الأمن النفسي فإن السياسات يجب أن تُبنى بشكل عام، وفي العديد من الأمثلة هناك العديد من الحلول المعقولة التي يمكن أن لا تقود إلى تسرب الزبائن أو خلق علاقات متوترة مع الزبائن.

2) التواصل المفقود:

في أي صناعة، وفي أي مستوى من مستويات الأعمال، يعتبر التواصل أو الاتصال هو القاعدة الذي ينطلق منه المدير الناجح. الموظفون يرغبون دائماً في معرفة ما هو مطلوب منهم بالتحديد عندما يكونون بصدد العمل ضمن إطار مشروع يحتاج إلى إنجاز. يجب أن يكون الاتصال واضحاً، وأن يتم الإجابة على كل سؤال يطرح في أي طور من أطوار العمل.

3) الفشل في الاستماع إلى ما يريد الموظف أن يقوله:

يرتكب المدراء خطأ الاستماع إلى الموظفين دون سماع ما يريدون أن يقولونه. لكي تدير أفرادك بشكل ناجح، عليك أن تتفهم احتياجات واهتمامات موظفيك.

4) لا تدري الإدارة أنها لا يمكن أن تمتلك جميع الإجابات:

المدير الجيد لا يقترف خطأ محاولة حل جميع المشاكل التي تواجه التنظيم، إن طلب المساعدة من الأفراد والخبراء في مجالات معينة يعتبر علامة قوة وليس علامة ضعف.

5) نصف الكأس الفارغ:

غالباً ما ينتهي الأمر مع الإدارة التي لا ترى سوى السلبيات دون أن تتمكن من التبصر بالإنجازات أو السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الموظفون، إلى بيئة عمل محبطة تسبح في جو من اليأس وبالتالي اللامبالاة. والنتيجة السلبية لهذا هو التطلع نحو الخارج من أجل بيئة عمل أكثر إيجابية...!

6) عدم الاعتراف بالمسؤولية:

الخطأ الشائع الذي يرتكبه معظم المدراء هو إما إلقاء اللوم أو عدم الاعتراف بالمسؤولية عن ما يحدث تحت إشرافهم وعلى ورأى منه. النتيجة الطبيعية لهذا الخطأ هو المزيد من المشاكل وتعقيد الأمور، وهذا أولاً وأخيراً لا يخدم مستقبل المدير. عندما تكون في موقع مسؤولية فهذا يعني أن تكون مسئولاً عن كل ما يحدث.

7) التفضيل:

عندما يقع المدير في فخ التفضيل فهو غالباً ما يفقد مصداقيته بين أفراد المجموعة وربما احترامهم أيضاً.

8) نفذ فقط!

الكلمات المقتضبة لا تفيد في المواضع التي يطلب فيها الموظفون أن يفهموا المشروع الذي يعملون به من حيث الرؤيا والإستراتيجية والأهداف التي سيعملون من أجلها. إن سياسة "عليك التنفيذ فقط!" من أسوأ السياسات التي يتبعها المدراء وهي إن نجحت في شيء فهو فقدان الموظف للشعور بالالتزام والولاء للمشروع الذي يعمل به أولاً ولإدارة التي يعمل في ظلها ثانياً. تذكر أنه كلما كانت الرؤيا أكثر وضوحاً أمام الموظف، كلما جاءت النتائج أفضل!.

9) الكثير من التقنيات:

الجيل الجديد من المدراء يعشق التقنيات الحديثة ويستغرق فيها ويعتبرها أكثر راحة من التعامل مع الأفراد وإدارتهم. إن كان هذا دليلاً جيداً باتجاه مواكبة روح العصر فهو دليل ضعف شخصية من حيث الخوف من التعامل مع الأفراد، ودليل الافتقار إلى روح القائد الذي يعتبر التواصل الحي مع أفراد مجموعته من أهم مقومات نجاحه. لا تختبئ وراء الرسائل الإلكترونية ووسائل التواصل الإلكترونية الأخرى.

10) مقاومة التغيير:

من الأخطاء الكبيرة التي يرتكبها المدراء في عصر التغيير هو مقاومتهم للتغيير، فإذا كنت ترى أن هناك طرقاً وأساليب مجرية وأثبتت نجاحها في بعض المجالات، فلا بد أن هناك طرقاً وأساليب أخرى تحتاج إلى التغيير، وعليك أن تكون مرناً تجاهها.



شئون الأفراد واختيار العاملين



إذا كان لك مشروعاً صغيراً أو كنت مديره يجب أن تدرك البيئة القانونية التي تعمل فيها . لكونك على علم بالقانون الذي يؤثر على عملك ، سيجعلك قادراً على اختيار الكفاء للعاملين لديك .

مصادر العاملين:

للاختيار السليم يتطلب أن تعرف أين وكيف تحصل على عاملين مؤهلين تماماً للوظيفة ، من الصعب التقييم أيهم أفضل مصدر ولكن المصادر الآتية يمكن أن تساعد في الاختيار:

- الموظفين الحاليين : الترقية من الداخل ترفع معنويات العاملين كلما كان ممكنا ، يجب أن تكون الأولوية للعاملين لديك عند إفتتاح أى وظيفة جديدة ليشعر الجميع أنك تدعمهم فيزيد ولائهم لك ولنشأتك .
- المتقدمون دون طلب : المشاريع الصغيرة يأتى إليها كثير من الراغبين فى العمل دون دعوة، مؤهلون أو غير مؤهلين. المؤهلون يجب حفظ طلباتهم فى ملف للرجوع إليها فى المستقبل وعلى المنشأه الصغيرة معاملة جميع المتقدمين بأدب وإحترام حتى إن لم يكونوا مؤهلين .
- المدارس بأنواعها العام والمهنى ، الجامعات بمختلف كلياتها تعتبر من مصادر العمالة خاصة فى الأعمال التى لا تتطلب خبرة سابقة .
- وكالات التوظيف الخاصة : وهى تعمل على إيجاد الشخص المناسب للوظيفة التى تعرضها أى منشأة مقابل أجر يدفعه أصحاب الأعمال بدل من عمل إعلانات قد تكون أعلى تكلفة .
- إحالات الموظفين : وهى ما يقدمه الموظفين من معارفهم وأقاربهم مما يجعلهم مصدر جيد للعاملين ، لأنهم يقدموا الأفضل حيث يخشى كل منهم على وظيفته وسمعته فى المنشأة .
- الإعلان : لصق إعلان بطلب عاملين على واجهة المنشأة ما يجذب بعض المارة من الذين يبحثون عن عمل . أو اللجوء للإعلانات فى الجرائد والمجلات والإذاعة والتلفزيون وهى تناسب المؤهلات العليا والوظائف الكبيرة أو المميزة .

- إعلانات خاصة : وهى التى تنشر فى النقابات والجمعيات وهى الآن شائعة الإستعمال
- إستخدام النت : وهى الإعلان على شبكة الإنترنت على موقع المنشأة.

وهنا يجب ملاحظة أن وضع الإعلان فى المكان الخطأ لن يأتى بأى شئ وأنه بالصدفة يأتى بشخص غير مناسب.

الاستعراض : إن عملية الإستعراض تعطى معلومات عن مهارة ، معرفة ، وميول المتقدم وتمكن مالك المشروع أو المدير من أن يحدد إذا كان الشخص مناسب ومؤهل للوظيفة أم لا . وقد أظهرت الخبرة بأن الشخص المؤهل أكثر من المطلوب عن ما تحتاجه الوظيفة يمكن أن يضر تماما مثل الأقل تأهيلاً .

استمارات الطلبات : هى الشئ الذى يمكنك من إستعراض خلفية الشخص ومقارنتها بوصف الوظيفة . ويؤكد ذلك أيضا أنك لن تضيع الوقت على طالبي الوظيفة غير المناسبين.

المعلومات العامة التى تذكى فى طلب الوظيفة :

الاسم - العنوان - رقم الهاتف - الرقم القومى - نوع العمل المطلوب - الخبرة فى المجال - الخدمة العسكرية للرجال - التعليم - المرجعيات
المقابلة الشخصية هى الخطوة التالية فى مرحلة الاستعراض . أثناء المقابلة يتعرف الممتحن على معلومات أكثر من خلال المواجهه وجهاً لوجه

والتي تسمح له بملاحظة المظهر الشخصى ولكن لا يسيطر عليها المدير لأن من المهم جعل المتقدم يتكلم بحرية وعلى المتقدم أن تكون أسئلته تتعلق مباشرة بالوظيفة ضمن قائمة بالأسئلة التي تقيم بتوازن مؤهلات المتقدم والتي تتوافق مع مواصفات الوظيفة.

هناك ثلاث أخطاء كبيرة ترتكب فى المقابلة الشخصية :

- الفشل فى تحليل متطلبات الوظيفة لإعطاء تفاصيل كافية لتوليد أسئلة
- الفشل فى سؤال المتقدم الأسئلة الصحيحة التي تحدد نقاط القوة والضعف ومتى مناسيته للوظيفة
- الإعتماد على الإحساس الداخلى بدلا من التقييم الموضوعى للمتقدم على أساس المعايير التي وضعت فى مواصفات الوظيفة .
إن المقابلة الشخصية مهمة للتأكد من الجوانب الشخصية للمتقدم

القائمة الآتية تساعدك على الاختيار الصحيح :

1. راجع وصف الوظيفة قبل المقابلة.
2. اكسر الجليد – ابنى مناخ ودى مع المتقدم.
3. ضع خطة وحدد وقت للمقابلة والتزم بها .
4. كن متفتحاً وأن لا تكون رأياً قبل المقابلة
5. إعطى المتقدم الوقت ليقول كل ما لديه ولا تتكلم أنت كثيراً.
6. أعطى صورة صادقة عن المنشأة والوظيفة المعروضة.
7. استمع بعناية لما يقال.

8. تجنب المناقشة التفصيلية عن المرتب فى بداية المقابلة .

9. كن مجاملاً.

10. لا تترك المتقدم معلقاً ناقشه فى الخطوة التالية فى عملية الاستخدام والتوقيت

الاختيار والاستخدام :

بعد إنتهاء المقابلة .إختيار الموظف ستكون أسهل .ولكن قبل الإختيار النهائى يجب مراجعة المرجعيات التى ذكرها المتقدم من الذين تم اختيارهم بدقة والتأكد من أن المتقدم كان صادقاً فى عرضه وذكره لهذه الأماكن أو الأشخاص الذى يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنه.

قم بإخطار من تم اختيارهم بالمنشأة :

اعطِ المتقدم الذى تم اختياره كتيب يعطى معلومات عن المنشأة كما يجب أن يغطى هذا الكتيب معلومات مثل: توقعات المنشأة، سياسة دفع الأجور، ظروف العمل، هوامش الحوافز، وفلسفة المنشأة تجاه العملاء. المكافآت المباشرة "وهى التى يتحصل عليها الموظف على أساس منتظم - أسبوعى - يومى - شهرى " . المكافآت الغير مباشرة " وهى التى يأخذها الموظف كنسبة من الأرباح أو مقابل عمل مميز قام به أو العمل الإضافى أو الأعياد "

وعند التعيين يجب إعطاء الموظف معلومات عن السياسات العامة للمنشأة، وطبيعة الوظيفة ويجب الإجابة عن أى إستفسار قبل استلامه للوظيفة وتقديم الموظف لباقى العاملين حتى يشعر بالترحيب به بين من سيعمل

معهم . والأهم تعريف الموظف بقيم المنشأة والتي يجب على الجميع الالتزام بها
(التميز - الأخلاقيات - الحرص على العملاء - العمل الجماعي - التعلم
المستمر - الثقة - النزاهة - الاجتهاد).



مدير لأول مرة



عندما تصبح مديراً للمرة الأولى، فإن هذا يعني أن حياتك لن تكون أبداً كما كانت من قبل. لأنك أصبحت على أعتاب مرحلة جديدة من حياتك العملية ستواجه فيها تحديات لا نهاية لها، تتمثل في تحقيق الأهداف الموكول إليك تحقيقها من خلال الآخرين. وتلك التحديات هي جوهر عملية الإشراف والإدارة.

1. الشهور الأولى :

منذ الأسبوع الأول من توليك مهمة الإدارة لأول مرة ستلاحظ تطورات مدهشة تمر بك. فيجب عليك أن تدرك الكثير من الحقائق :

- لا تعتقد أن جميع الناس في إدارتك سيكونون سعداء بقدمك؛ فبعضهم يعتقدون أنهم أحق منك بهذا المنصب، والبعض الآخر من الحاقدين سيتمنون فشلك .
- وسيبدأ على الفور فريق (نعم) الالتفاف حولك لأنهم سيعتبرونك جواز مرورهم إلى أطماعهم الشخصية. وقد لا تكون جميع مراميمهم سيئة، ووسائلهم في التقرب إليك لن تخلو من شيء مرغوب .
- وسيضعك فريق آخر من مرءوسيك في اختبار مبكر بتوجيه الأسئلة إليك للتعرف على نوعية إجاباتك، وما إذا كنت من النوع الذي يمكن أن يقول: لا أعرف، أو من النوع الذي يتمادى في التمويه .
- أما الأغلبية فسيفضلون طريقة (انتظر) وهو ما تتمناه، فهم لن يمتدحوك أو يذموك قبل أن يروا تصرفاتك وأسلوبك في الإدارة .
- وسيتم تقويمك من الجميع بمقارنتك بسلفك في الإدارة؛ فإن كان أداؤه ضعيفاً فسيبدو أداؤك أفضل. وإن كان سلفك على درجة عالية من الكفاءة فسيكون الحكم عليك قاسياً. وفي كلتا الحالتين فإن أمامك عملاً كبيراً يجب عليك أن تؤديه .
- ومن أول القرارات التي يجب أن تتخذها هو أن تتجنب إحداث تغييرات سريعة في طرق العمل ما لم تكن قد جئت مزوداً بتعليمات معينة من الإدارة العليا للتغيير. وفي غير هذه الحالة، كن صبوراً ولا تتعجل. فقد

ينظر إلى التعديلات العاجلة وكأنها إهانة لمن سبقك. وقد تواجه تغييراتك المقاومة من المرؤوسين .

• وغالباً ما يلجأ المديرون الجدد إلى التماس المشورة من رؤسائهم ولا يلجأون إلى مرءوسيتهم، مع أن لديهم الكثير من الكثير، وهم الذين سيقوم أداؤك في النهاية بأدائهم .

• وإذا أردت أن تكون قدوة حسنة لمرءوسيك، ابدأ عملك دائماً في المواعيد الرسمية المحددة .

وخلال الشهرين الأولين احرص على عقد جلسات حوار مع مرءوسيك. ولا تفعل ذلك في الأسبوع الأول، لتعطيهم فرصة للتعرف عليك. وأن تعقد هذه الجلسات في مكتبك بهدف تنمية طرق اتصال بينك وبينهم. واعط اهتماماً جيداً لما يقولون. وحاول التعرف على ميولهم واتجاهاتهم وطموحاتهم واجعل بينك وبينهم نوعاً من الألفة. وستكتشف في الشهور الأولى أن مهارتك الفنية ليست في درجة أهمية علاقاتك الإنسانية .

عقبات في الطريق :

من أهم الصعاب التي ستواجهك وأنت حديث العهد بالإدارة أصدقاؤك القدامى الذين تحولوا إلى مرءوسين لك. وتلك مشكلة من المشكلات التي لا يوجد حل ناجح لها. فأنت لا تريد أن تؤثر صداقاتك لا في عملك ولا في أعمالهم. والصديق الصدوق هو من يقدر الموقف، ولكن للأسف فإن الكثيرين منهم لا يقدر ذلك. وربما لهذا السبب تلجأ المؤسسات إلى تعيين المدير الجديد من خارج الإدارة أو المؤسسة كلها .

لا تخص أصدقاءك بأية مزايا تفضيلية، بل عاملهم على قدم المساواة مع زملائهم. وتجنب معاملتهم معاملة سيئة لمجرد أنك تريد أن تثبت للآخرين حيادك .

بناء الثقة :

بناء الثقة يأتي بالتدريج، ويجب أن يكون من أهم أهدافك كمدير أن تجعل مرءوسيك يكتسبون الثقة في قدراتهم وقدراتك .

- وزرع الثقة في الناس ليس مهمة سهلة، وإذا كنت تعتقد أن النجاح هو مجرد تكوين عادة، فإن الفشل أيضا يصبح عادة. والثقة لا تُبنى إلا على النجاح. ولهذا يجب أن تعطي الناس خيولاً يتقدموا بها. وحاول أن تتمي فيهم العادة لأن يكونوا ناجحين .
- ولا تهدم ثقة المرءوسين في أنفسهم بتقريعهم أمام زملائهم، بل امتدحهم في العلن وانتقدهم على انفراد. وفي انتقادك حاول أن يكون هدفك الإرشاد والتعليم، ولا تجعل من (الحبة قبة).
- ولا يخلو امتداح المرءوسين على الملأ من العيوب؛ فقد يؤدي إلى جعل الآخرين سلبيين، كما قد يخلق المتاعب للشخص الممتدح. لذلك، يجب توخي الحذر في استخدام هذا الأسلوب، وعدم التماذي فيه .

طلب الكمال من المحال :

بعض المديرين الجدد يغالون في طلب الكمال وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرءوسيهم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم؛ إذ قد يؤدي الحرص على تجنب الأخطاء إلى الإبطاء في العمل وخفض الإنتاج. وإنتاج مائة وحدة بخمسة أخطاء أفضل بكثير من إنتاج عشرين وحدة ليس فيها خطأ واحد .

- وعيب آخر لهذا النهج أنه قد يؤدي إلى استياء المرءوسين وجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاءه. وستتأكد جودة

الإنتاج عندما يقرر المرؤوسين بأنفسهم ذلك. لقد تغير الزمن ولم يعد أحد يطيق أن تملي عليه الأوامر بطريقة دكتاتورية. وأفضل الرؤساء هو أقلهم إصداراً للأوامر.

لا تتردد في اتخاذ القرارات :

يخشى بعض الناس اتخاذ القرارات؛ فإذا كنت من هؤلاء فالأفضل لك أن تترك مهنة الإدارة؛ لأن الحياة أقصر من أن تضيع في التردد والإحجام.

• وهناك سببان رئيسان وراء تردد بعض المديرين في اتخاذ القرارات .

أولهما: أنهم غير متأكدين من توفر المعلومات الكافية لاتخاذ قراراتهم.

وثانيهما: الخوف من الوقوع في هذه الأخطاء. وثلث هؤلاء نقول: إذا توفرت لديك المعلومات بنسبة 100% فستكتشف بعد اتخاذ القرار أن هناك معلومات أخرى جديدة. ولذا لا تتردد في اتخاذ قرارك عندما يتوفر لديك قدر معقول من المعلومات. كما أنه من المستحيل عدم الوقوع في الخطأ تماماً؛ لأن الإحجام عن اتخاذ القرارات أسوأ بكثير من الوقوع في بعض الأخطاء. وسوف تقل بمرور الوقت والتجارب .

نحن وهم :

من المعتاد سماع ما يلي :

-لا أعرف كيف أصدروا (هم) هذه الأوامر .

(هم) بالتأكيد لا يفهمون ما نؤديه (نحن) في موقع العمل .

-ليتهم عرفوا (هم) شعورنا (نحن) نحو هذا الإجراء، ولا أعرف ماذا

نستطيع (نحن) أن نفعل حياله .

و(هم) تعني عادة من هم في مستواك أو في المستوى الأعلى من المديرين. و(نحن) يقصد بها المرؤوسين. وعندما تصبح مديراً تخرج من طائفة (نحن) وتتضم إلى طائفة (هم). وكثيراً ما يعتبر المديرون الجدد أنفسهم بالخطأ من طائفة (نحن) ولا يدركون أنها طائفة مرعوسيههم .
-الوعي بـ (نحن) و(هم) على جانب كبير من الأهمية؛ لأنه يضع تصرفات كل فريق في موضعها الصحيح. ويجب على المدير الجديد ألا يقع في مصيدة (نحن) وأن يبدأ في تغيير نفسه حتى يفكر بطريقة هم.

ضمير الملكية :

لا تقع في خطأ دارج وتقول: "إدارتي" أو "موظفيني" أو ما شابه ذلك. قد تكون هذه الكلمات عفوية وغير مقصودة، ولكنها خاطئة لأنها توحى بممتلكات شخصية؛ لأنك لا تملك الإدارة ولا تملك الموظفين .

وبطبيعة الحال، هناك حالات لا يمكنك فيها تجنب استخدام ضمير الملكية عندما تناقش مع رؤسائك أمور إدارتك ومرعوسيك . وفي مثل هذه الأحوال فإن استخدامه لا يعني الملكية .

المدير في لحظة تفكير :

- أنا لست أذكى من الآخرين، ولن أصبح أذكى لمجرد أنني مدير، فأنا مازلت أنا، وسأبقى أنا.. مهما كبر الكرسي وزاد الدخل وتغيرت السيارات.. وتعددت الألقاب .
- قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئاً .
- لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذأ يجب أن أسير أمامهم .
- إن اعترائي بأخطائي.. يجرد أعدائي من أسلحتهم.. ويعطي أصدقائي سلاحاً للدفاع عني .

- عندما أكون سلبياً تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابياً تجاه الحقيقة .
 - لن أكون دبلوماسياً ناجحاً.. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه .
 - لكي أجبر الموظفين على الولاء.. يجب أن أقدمه طائفاً .
 - أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسؤولية .
 - إذا حاولت الصعود على أكتاف الآخرين.. فإنني سأسقط من أعلى .
 - مقياسي للنجاح خاطئ.. لأنني أقيسه بما حققته من النجاح.. لا بما تعلمته من الفشل .
 - لن أتردد في تعيين موظف أذكى مني.. فأنا أبحث عن منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاءً .
- غير أسلوب عملك :**

لا شيء يبقى سوى التغيير. والتغيير المقصود هنا هو تغييرك أنت لأسلوب عملك من الاهتمام بالجزئيات إلى الاهتمام بالكليات. فلم تعد موظفاً مطلوب منه أداء عملية معينة، إنك الآن مسئول عن جميع العمليات بالإدارة. لهذا، يجب أن يتسع أفقك، وواقوم الاتجاه نحو التمسك بالمهارات الجزئية. وليس معنى ذلك أنك لا تكثرث بالتفصيلات التي تكون أحياناً مطلوبة لاستكمال الصورة. والتوازن مطلوب بين الأمرين. ولا تكن كالذي ضيع فرصة رؤية الغابة كلها في سبيل رؤية بعض أشجارها .

التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين :

يطيل المديرون الجدد النظر إلى أعلى، وربما إلى الجانبين، ولكنهم قلما ينظرون إلى أسفل - أي إلى مرؤوسيهـم .. مع أن تأثير المرؤوسين على مستقبلهم أهم من تأثير رؤسائهم، غير أنهم عادة ما يتجاهلون ذلك .

- حاول في تعاملك مع مرءوسيك تحقيق العدالة في توزيع العمل. وستجد أن بعض الموظفين لا يرغبون في تحمل المسؤوليات ولا الترقى إلى المناصب التي تفرض عليهم هذه المسؤوليات. ومثل هؤلاء مطلوبون في كل مؤسسة؛ لأنهم يحلون جانباً من مشكلة توفير المراكز القيادية لغيرهم من الطموحين. وبعض المرءوسين يفضلون الأعمال الفردية، والبعض الآخر يحب العمل مع الآخرين بأسلوب الفريق. وأنت لا تستطيع أن تضع كل واحد حيث يريد، ولكن معرفتك بهذه الاتجاهات المتباينة تساعدك على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ومن المهم أيضاً أن تحسن اتصالك برؤسائك؛ لأنك قد أصبحت من طائفة المديرين، ولن تصبح عضواً فاعلاً بغير الولاء لهم.
- والولاء لا يعني التنازل عن حقوقك، فاحرص على تحقيق التوازن بين مصالح إدارتك ومصالح المنظمة كلها، ولا تضح بمصالح إدارتك ومرءوسيك. وحاول أن تتخذ موقفاً وسطاً. واسأل رؤسائك عن الحكمة وراء قراراتهم، وحدد موقفك من هذه القرارات. فلم تعد فكرة الطاعة العمياء للمديرين تتناسب مع العصر؛ لأننا الآن في عصر مختلف يجب أن يعرف فيه الجميع الأسباب الكامنة وراء كل قرار يتخذ، والحصول على أجوبة صحيحة.
- وقد يوقعك سوء حظك مع مدير صعب المراس، وقد يكون كفتاً من الناحية المهنية، ولكنه لا يستطيع التعامل مع مرءوسيه، فإن حدث لك ذلك فإنه قدرك المحتوم ولا حيلة لك

في تغييره. وكل ما تستطيعه هو أن تحاول أن تفهم الدوافع وراء سلوكه. فهناك أسباب عديدة لذلك، فقد يكون مظلوماً ولم يأخذ حقه. حاول قبل أن يصدر منك أي رد فعل أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

1. هل أخضعت سلوكه لاختبار عادل؟ وهل قضيت أنت في عملك الجديد فترة كافية تمكنك من الحكم على هذا السلوك؟
2. هل ردود أفعالك عاطفية؟
3. هل كان نفس الرئيس يعامل سلفك بنفس الأسلوب؟
4. هل كان هناك مؤشر على أن معاملته السيئة لك يمكن أن تكون مؤقتة؟
5. هل صدر منك أي تصرف يبرر أسلوب تعامله معك؟
6. هل في إمكانك تغيير عمله بسهولة لترتاح منه؟

2 - عندما ينتهي شهر العسل :

عندما تنتهي المرحلة الأولى من عملك الجديد وتتعرف على طبيعته، وعلى رؤسائك ومرءوسيك ستبدأ مرحلة أخرى جديدة من مراحل العمل يكون عليك فيها تغيير سلوك بعض مرءوسيك وتكليفهم وإعادة تأهيلهم، والوقوف على مشاكلهم الشخصية، وإجراء الحوار معهم، وغير ذلك من مهام منصبك الجديد .

- أول مشكلات ما بعد شهر العسل أنك ستواجه أنواعاً من السلوك التي لا ترضى عنها؛ فلا تظن أنه بإمكانك إجراء

تغيير جذري في سلوك الناس؛ لأن التغييرات في الشخصية الأساسية كما يقول علماء النفس لا تتحقق إلا بتعرض الشخص لتجارب مؤلمة أو بإجراء جراحة في المخ! وسواء أكان هذا الرأي صواباً أم خطأ؛ فإنه يظهر مدى الصعوبة في تغيير شخصية الإنسان .

- ولهذا، فمن الأفضل بدلاً من محاولة تغيير سلوك مرءوسيك أن تجعلهم في حالة تمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، وإعادة تأهيلهم، ويمكنك الاستعانة في ذلك باختبارات القدرات، فهي تساعدك على وضع الناس في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم الذهنية والعملية .

- يجب أن يكون الموظفون على علم بالمهام الأكثر أولوية من وجهة نظر المنظمة. ومن الخطأ أن يقال لهم: أن كل شيء مهم! فهناك دائماً المهم والأهم. وهناك تغييرات دائمة في الأولويات، والناس يقاومون التغيير إذا ما أريد إحداثه بسرعة، لهذا يجب أن يتم بالتدريج وعلى مراحل .

مشاكل الأفراد :

من الخطأ أن تعتقد أن لديك القدرة على إيجاد الحلول لجميع مشاكل الأفراد، والمطلوب منك التعامل مع المشكلات التي تدخل في دائرة مسؤولياتك الإدارية، وتوجيه غيرها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية .

- وتعلم من الحوار مع مرءوسيك، ولا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله على طريقة (خذ وهات)، والحوار يتيح فرصاً

ما فريدة لحل العديد من المشكلات. وكن مستمعاً جيداً لكل صاحب شكوى، ولكن لا تضيع في ذلك الوقت الواجب تكريسها للعمل.

- وإذا أردت أن يعرف المرءوس أن عمله دون المستوى المطلوب لا تتبسط معه في الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة، وعليك أن تدير الحوار بطريقة تجعله يقترب بنفسه من غرض المقابلة.

- وبعض المشكلات قد لا يحتاج إلى أي تصرف، ولكن هذا لا يعني أن تنتهج سياسة (دعه يعمل دعه يمر)، وهناك مشكلات ذات طبيعة خاصة كالموظف الكفاء في عمله، ولكنه يتأخر عن موعد العمل. حاول تغيير سلوك هذا الموظف في رفق، ولكن في النهاية لا بد من تطبيق اللوائح بحزم.

- إذا اضطررت إلى اتخاذ قرار مؤلم بفصل أحد الموظفين بعد استنفاد جميع وسائل إصلاحه، فليكن هذا القرار حاسماً وفي سرية، حتى لا يعلم به زملاؤه. ويجب أن تساعد في الحصول على جميع حقوقه التي يكفلها نظام المؤسسة، وتساعد في الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراته إذا استطعت إلى ذلك سبيلاً.

وأحسن إدارة عواطفك، ولا تتفعل لأتفه الأسباب، ولا تفرح بشدة، ولا تحزن بشدة، فلن يتعاطف معك مرءوسوك إذا اعتقدوا أنك متطرف الشعور. واحتفظ بهدوء أعصابك في أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم، وهذا لا يعني أن تكون مجرداً من العواطف الإنسانية، واحرص على مشاعر الآخرين.

3. مهامك الإدارية والاستشارية :

تفرض عليك مهام عملك كمدير جديد بعض العلاقات التنظيمية. والولاء يتطلب منك سلوكاً واجباً تجاه رؤسائك، وسلوكاً مقابلاً من مرءوسيك تجاهك. وهناك حوافز لا بد لك من توفيرها، وضوابط إدارية لتوصيف العمل وتقويم الأداء. كما أن هناك بعض الأخطاء التي يجب تلافيها.

علاقتك بإدارة شؤون الأفراد :

يجب أن تجعل بينك وبين هذه الإدارة قنوات اتصال جيدة، والرجاء إليها في طلب المشورة في أمور تعيينات موظفيك، وإذا كانت مسؤولة عن التدريب نسق معها أو مع غيرها الاحتياجات التدريبية لأفراد إدارتك، وقم بزيارة المسؤولين والاستفادة من مشورتهم في جميع شؤون الأفراد.

الولاء :

الولاء قضية هامة، ولا يتعجل المديرون الجدد في الحصول على ولاء مرءوسيههم؛ مع أن هذا الولاء يأتي بالتدريج، وعندما يشعرون بأن المدير جدير به. والولاء مطلوب أيضاً من الرؤساء لمرءوسيههم، ومطلوب من الجميع تجاه مؤسساتهم. غير أن هذا الولاء المؤسسي أصبح صعب المنال بسبب عوامل كثيرة، وعليك كمدير جديد أن تحرص على ولائك لرؤسائك، وبصفة خاصة رئيسك المباشر، ولا تكن بوجهين تظهر أمامه بوجه وخلفه بوجه آخر. كما يجب عليك الولاء لمؤسستك وأن تعتقد أنها تستحق هذا الولاء إلى أن يثبت العكس.

أهمية الحوافز :

❖ يجب أن تدرك أن استخدام سلطة الوظيفة هو آخر الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لحث الموظفين لتحسين أدائهم، ولا يوجد بديل أهم من الحافز الشخصي. لذلك حاول أن تغير توجه مرءوسيك من أسلوب (يجب أن تفعل) إلى أسلوب (أحب أن أعمل).

❖ ويختلف الناس في ردود أفعالهم تجاه الحوافز؛ فبعضهم يجدون الحافز في الترقية، وبعضهم يكفيه رضاء رؤسائهم عنهم، بينما يقنع بعض الناس بالتنافس مع زملائهم. غير أن معظم الناس يحفزهم الجزاء المادي، والحصول على العلاوات والاحتفاظ بالوظيفة .

خادم القوم سيدهم:

• مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسؤوليات القائد والخدم. ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة؛ لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم، مع أنهم يامعان التفكير في عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمرءوسيهم. وينطبق هذا الأمر على كل الناس.

- وتلعب الألقاب والمظاهر الوظيفية أدواراً مهمة في تحفيز الكثيرين، وبعض الموظفين يحبون إعطاء مسميات جديدة لوظائفهم؛ كمنصب نائب الرئيس لشئون كذا بدلاً من مدير عام كذا، وألقاب: سكرتير عام، أو مراقب عام... إلخ، وللمظاهر الوظيفية دور حافز لا ينكر، كالمكاتب الفاخرة جيدة التأسيس، أو السيارة الخاصة، أو الاشتراك في أحد النوادي أو تخصيص مكان مميز لوقوف السيارة... إلخ .

توصيف الوظائف وتقويم الأداء :

يجب أن يكون لك دور في توصيف الوظائف في إدارتك، كما يجب أن تكون ملماً إماماً جيداً بمعايير تقويم أداء مرءوسيك، حتى في حالة وجود إدارة أخرى أو مستشارين يوكل إليهم هذا العمل .

وفي المقابلات التي تجريها مع مرءوسيك بهدف تقويم أدائهم يجب تكريس أوقات كافية لإجرائها، ويجب أن تكون دقيقاً وصريحاً في مواجهة كل موظف بحسناته وسيئاته. وحتى تكون المقابلات ناجحة يجب أن تعد لها وأن تسجل مسبقاً النقاط الرئيسية التي تود مناقشة كل واحد فيها، وفي مقابلاتك مع الموظفين الممتازين استمع إلى ملاحظاتهم بعناية، حتى لو قالوا ما لا تحب أن تسمعه، وقد يجنح بعضهم إلى المبالغة، ولكن سيمكنك من اكتشاف الغث من السمين.

4. لا تكف عن تنمية مهاراتك :

اعلم أن المرء هو ما يعتقد في ذاته، فإن كنت تؤمن بأن شخصيتك ضعيفة، فإن عقلك الباطن سيعمل بموجب ذلك، وبالعكس، إذا كنت تملك الثقة في قدراتك فستكون أقدر على تحقيق ذاتك. ولتعزيز وتدعيم هذه الثقة يجب أن تحقق نجاحات في مسيرة عملك. وكل نجاح تحققه في مهامك الجديدة كمدير سيضيف لبنة في بناء مستقبلك.

فجوة الجيل :

يكون المديرون الجدد عادة من أعمار متباينة، والمتوقع في معظم الأحيان أن يكون المدير أكبر سنّاً من مرءوسيه، ولكن ذلك لا يحدث في الحياة العملية في الوقت الراهن وبالمفاهيم الإدارية الحديثة، **فيمكن** :

1. أن يكون المدير أكبر سنّاً من مرءوسيه .

2. أن يكون أصغر سنّاً منهم .

3. أن يكون مديراً لمرءوسين أعمارهم متباينة، بعضهم أصغر منه

سنّاً وبعضهم الآخر أكبر منه .

ويستطيع المدير الشاب قيادة من هم أكبر منه سنّاً إذا ثبت لهم أنه جدير بمنصبه، وأن قراراته حكيمة .

أخطاء يجب تلافئها :

يجب أن يحرص المدير الأصغر سنّاً من مرءوسيه على ألا يتعجل بإحداث التغيير في إدارته فور تعيينه، مخالفاً بذلك حكمة التغيير التدريجي؛ لأن التغيير السريع قد يكون أكثر تقبلاً لدى المرءوسين من المدير كبير السن .

ومن الخطأ أيضاً أن تعتقد أنك قادر على الإجابة عن كل سؤال يوجه إليك من كبار السن المخضرمين، أو تعتقد أن التردد في الإجابة سيفسر بأنك جاهل أو ضعيف، بل على العكس من ذلك، يجب ألا تتردد في القول: لا أعلم، ولكنني سأبحث وأرى. وحاول أن تجعل هؤلاء الكبار راضين بقيادتك ومرتاحين لها. وفي بداية عهدك في الإدارة لا تخاطبهم بأسمائهم المجردة، واستخدم مقدمات (السيد) و(السيدة) إلى أن تصبح مع مرور الوقت مقبولاً من الجميع، وعند ذلك يمكن أن تزول الكلفة بينك وبينهم .

تجنب الزهو والغطرسة :

فهي إحدى شرك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر، وكن عادلاً ولا تتحول إلى أخطبوط يركز كل العمل في شخصه ويقتل نفسه بالعمل المضني .

وإذا كان من الصعب عليك تحمل أخطاء معاونيك، فإن هذا يتطلب منك إعادة النظر في توجيهاتك. وحاول أن تجعل كلامك عن الإدارة مطابقاً لواقع تطبيقك الفعلي لها بدون تزيد .

وحاول أن تقوم بالعمل الذي لا تحبه أو تجيده في الوقت الذي تكون فيه لياقتك البدنية والنفسية في أفضل حالاتها. وابدأ يومك بالأعمال الصعبة. أما إذا كنت تفضل الأعمال الروتينية النمطية فالأفضل لك أن تتخلى عن حرفة الإدارة. ولا تحقد على من أصابوا قدرًا كبيرًا من النجاح أكثر منك، بل انظر إلى من هم في مستواك.

كن موضوعياً :

جانب هام من جوانب شخصيتك هو مدى استعدادك لأن تكون موضوعياً. ولا تكن كالمديرين الذين يدعون الموضوعية ويتصرفون بعكس ذلك، واسأل نفسك دائماً :

ما هي التوجيهات أو التجارب التي تجعلني غير موضوعي؟ وكيف يمكن التخلص منها؟

كن واثقاً من نفسك وفي قدرتك على اتخاذ القرارات. فإذا توفر لذلك 70% أو 80% من الحقائق التي تريدها لاتخاذ قرارك، فلا تتردد في اتخاذه. ولا تضيع الكثير من الوقت في الحصول على باقي الحقائق. لأنك حتى لو توصلت إليها فربما تصل إلى قرار مماثل وتكلفة التأخير في اتخاذ أي قرار قد تزيد بكثير عن الاعتماد على حقائق تقل عن 100%.

وتعلم قواعد اللعبة، وحاول أن توازن بين رغبتك في اتخاذ القرارات بسرعة، وبين اختيار الأوقات الأنسب لاتخاذها. وقوم نفسك بأمانة على قدر ما تستطيع، ولا تصدر أحكاماً عاطفية ثم تحاول ترشيدها فيما بعد، فإن فعلت ذلك فستجد نفسك مضطراً للدفاع عن قرارات كنت تتمنى ألا تتخذها.

كن مستعداً لترقية أخرى :

في أحيان كثيرة تضيع على بعض المديرين فرص الترقى بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. لذا يجب أن نتفادى العقبة بأن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزاً لتولي مهام منصبك عند اللزوم. بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدريج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤسائك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصتك في الترقى.

وإذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقي المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيمهم الأمل في إمكانية الترقى في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقاً في ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة.

- لا تكن كالذي يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها.

- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك، وإذا أردت أن تكون ناجحاً فزيك يجب أن يبدو كذلك.

- عرّف الرؤساء بنواحي التميز فيك بدون جلبية، وإذا حصلت على مؤهلات علمية أو حضرت دورات تدريبية أو مؤتمرات، فناقش بعض الموضوعات التي أثرت فيها معهم.

- وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في ترشيحك لترقية في أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان .

نظم وقتك :

لعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. على أن يتم ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها وأولويتها. وقد يتطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل، ويصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث.

تعلم الكتابة الإدارية :

وأفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له، واكتب له كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضاً مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. وتجنب مخاطبته باسمه الأول مجرداً من الألقاب، ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد في ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة .

اعتن بمكالماتك الهاتفية :

طريقة كلامك في اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك. تذكر وأنت تتكلم مع شخص آخر لأول مرة أن الانطباع الأول هام ولن يتكرر. وإذا لم تكن موفقاً في حديثك الأول مع طرف آخر فقد يمر وقت طويل حتى يمكنك تحسين انطباعه الأول عنك. وحاول تحسين صوتك بالاستماع إلى تسجيل له إلى أن تجعله متوازناً وواضحاً. فإن الناس عادة يحجمون عن إبلاغك بأن صوتك نشاز أو غير واضح المعالم، وفي غيابك تأكد من اهتمام معاونيك بالرد على المكالمات وتسجيل أسماء الطالبين. واهتم بالرد عليها .

كن جيد الاستماع للغير :

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفماً واحداً، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئاً جديداً، ولكن حين تتكلم لا تتعلم .

وإذا أردت أن تكون محدثاً بارعاً عليك أن تكون مستمعاً جيداً. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول . خذ الحياة برفق ولا تكن جاداً أكثر مما ينبغي، وتجنب تقطيع الجبين، واحتفظ بروح الدعابة بدون ابتذال. فكل واحد منا لديه استعداد فطري لأن يكون مرحاً، ولكن هذه العادة تنمو لدى كل شخص بشكل مختلف .

حضور الاجتماعات أو قيادتها :

إذا اشتركت في اجتماع أو لجنة فيجب أن تعد نفسك لذلك، وأن تحدد موقفك من المسائل المعروضة على بساط البحث والمناقشة. كما تحدد موقفك من رئيس الاجتماع من حيث موافقتك أو معارضتك لطريقة طرحه

للموضوعات، ولكن يجب أن تعلم أن السكوت أفضل بكثير من الكلام المرسل وغير المدروس. ولا تخش أن يفسر صمتك على أنه جهل. ولا تفقد أعصابك لأي سبب، ولا تكن من فريق الموافقين على كل شيء، وعبر عن رأيك عن اقتناع به، وإذا ترأست الاجتماع فلا تترك الحبل على الغارب، ولا تكن دكتاتوراً يحاول فرض رأيه على الأعضاء. وكن وسطاً بين هذين النقيضين، واحرص على إخطار الأعضاء مسبقاً بجدول الأعمال حتى يكون الاجتماع أكثر فعالية. وإذا حضر الاجتماع من هو أكبر منك في السلم التنظيمي فلا تدعه يسيطر على الجلسة، وتصرف معه بدبلوماسية ولباقة، واعط فرص الكلام للجميع بعدالة، ولا تقل من شأن أحد، ويمكنك أن تكون خطيباً مفوهاً عن طريق الإعداد والتمرين والتدريب على مواجهة الجمهور؛ لأن ذلك سوف يفيدك.

توصيات عامة :

- ❖ إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيروهم الأحداث، فلا فائدة ترجى منك. صحيح أن الأحداث الخارجة عن إرادتك لها تأثيرها على حياتك، ولكن في مقدورك إحكام سيطرتك على ردود أفعالك تجاهها.
- ❖ لا تؤد عملاً لا تحبه، ولكن في نفس الوقت كن واقعياً لتدرك أن كل عمل فيه جوانب لا نحبها. ثم إذا كانت كل الأعمال ممتعة فكيف تدرك قيمة التحدي وتحقيق الذات؟ وإذا كان عمك كله غير محبب لك، فالأفضل لك أن تبحث عن عمل آخر لا يخلو من عناصر تحبها.

❖ بعض الناس يسألون أحياناً: ما أهمية أن أكون مديراً لشركة لا تصنع سوى المسامير؟ ومثل هذا التفكير خاطئ، ويجب أن يكون التساؤل: ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل. وإذا لم تكن مديراً لشركة هامة أو شركة قليلة الأهمية، ففي الحالتين سوف تكون مديراً فاشلاً.



قيادة التغيير... خطة عمل من ثمان خطوات



- التغيير يقاد ولا يدار
- هل تمر شركتك بعملية تغيير؟
- هل ترى أن شركتك بحاجة إلى التغيير وتخاف من الفشل؟
- ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته.

التغيير في الشركات سواء تضمن (الهندرة) أى إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هيكله أو برنامجاً طموحاً ومستمرًا للجودة أو تجديدًا ثقافيًا هو عملية معقدة ونشطة وتتسم بالفوضى وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود.

وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المديرين النابهين وذوو الخبرة فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح. فما هو السبب يا ترى؟

السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية.

وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل أن العكس صحيح.

فيما يلي و من خلال الأسطر التالية سوف نتعرف على ثمانية أخطاء تتسبب بها الشركات المفترطة في الإدارة جهود التغيير وتشل حركتها:

على سبيل المثال:

- تعيش هذه الشركات على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من الإنجازات.
- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل.
- لا تهتم بتحقيق انتصارات في الأجل القصير.
- تفشل في غرس التغيير في ثقافة الشركة.

كما ستتعرف على أسلوب معالجة هذه الأخطاء باتباع عملية من ثمان خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير وتتضمن هذه العملية ما يلي:

- تطوير ونشر رؤية المستقبل
- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين
- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة بها في تعزيز المكاسب
- غرس التغيير في ثقافة الشركة.

بالطبع كل شركة تحتاج إلى إدارة، فبدونها يفلت زمام الأمور في الشركة، ولكن الإدارة يمكن أن تقضي على التغيير أيضا.

أخطاء وحلول:

لماذا تفشل إدارة التغيير في كثير من الشركات؟ تفشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أن هذه الشركات ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير. ومن هذه الأخطاء:

1 . **الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي:** فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة. والشركة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.

2 . **غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد:** يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة - من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم - لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.

3 **افتقار الرؤية:** بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.

4 . **عدم توصيل الرؤية:** التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين فى التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

5 **العقبات الإدارية:** التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع فى طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية الشركة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

6 . **عدم تحقيق نجاحات سريعة:** تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف فى الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير. وبدون انتصارات فى الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

7 . **سرعة إعلان النصر الكبير:** بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر معاول تحسين كبير فى الأداء. ثم يتراخي تركيزهم والتزامهم وتعود الشركة إلى ممارسات الماضي.

8 . **عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة:** يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هى الطريقة التي نؤدى بها العمل هنا ". فإذا لم يتأصل التغيير وترسخ فى ثقافة الشركة فسوف يموت فى المهد. والآن نرجوا أن تلقى نظرة فاحصة على جهود التغيير فى منطمتك، ومن ثم اسأل نفسك: هل كنت فعلاً تحاول إدارة التغيير أم قيادته؟

الإدارة والتغيير :

العقلية الإدارية وراء ارتكاب العديد من الأخطاء السابقة، فعلي سبيل المثال: جوهر عمل الإدارة هو التأكد من أن الشركة مستمرة في النشاط بسهولة ويسر، وأن الأمور تسير كالمعتاد. وعلى هذا تعتمد الإدارة إلى ثبات الممارسات وتتفادى الإلحاح والسرعة.

كما أن لا يفكر رجال الإدارة بطريقة التحالفات أو فرق العمل ولكن بطريقة التدرج الهرمي الوظيفي.

وهم يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات وليس مع رؤية للمستقبل، واعتادوا على وضع أوامر معينة لتقارير مباشرة وليس استثمار الوقت في توصيل هذه الرؤية إلى عدد واسع النطاق من الناس، ولأنهم غير معتادين على تفويض الصلاحيات لموظفيهم وتمكينهم، فإن المديرين يتركون هياكل الشركة والمشرفين يعوقون جهود التغيير التي يقوم بها الموظفون.

كما يفكر رجال الإدارة كثيراً فالقضايا الملموسة مثل عمليات الشركة وإنتاجها ومبيعاتها، ويهملون القضايا الثقافية غير الملموسة مثل القيم ورضا العملاء.

ثمان خطوات لمعالجة أخطاء التغيير :

تعالج كل واحدة من خطوات قيادة التغيير التالية، واحداً من الأخطاء التي سبقت الإشارة إليها.

الخطوة الأولى :

أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات في شركة يعمل بها مائة موظف فإن عشرين موظفاً على الأقل يجب أن يتجاوزوا

واجبات العمل التقليدية من أجل إحداث تغيير فعال. وهذا يعنى أنه يجب إقناع ربع الموظفين في الشركة بأن التغيير ضروري، ليس غداً أو بعد غد، بل الآن. ومع ذلك، ففي عديد من الشركات لا يقتنع الأفراد بضرورة التغيير إلا عند نقطة معينة. وإذا لم تستطع تحويل هذا الرضا والتراخي إلى إحساس بالعجلة فلن تحصل على التعاون الذي تحتاجه لإحداث التغيير.

الرضا عن النفس: المصادر والاستجابات:

هناك تسعة عوامل لشيوع الرضا عن الوضع الراهن في المنظمات وعليك أن تعرف كيف تخلص مؤسستك من هذا الإحساس الذي يؤدي إلى تواضع الطموحات.

1_ لا توجد أزمة: في الشركات التي لا تخسر أموالاً أو لا تلوح في الأفق فيها بوادر عمليات استغناء عن الموظفين لا يرى الموظفون أية تهديدات مرئية ومن ثم لا يشعرون بالإلحاح، فإذا لم تجد أزمة عليك أن تصنعها ولا مانع من أن تسمح بخسارة مالية مؤقتة ومفتعلة من أجل شد الأحزمة واستثارة الطموح.

2. الموارد المادية والأرصدة المالية التي تقتل النجاح إذا كانت الشركة ما تزال تشغل آلات مصانعها وتطرح أية منتجات في الأسواق وتقيم الأفراح والليالي الملاح احتفاءً بذلك، فلماذا يتعب الموظفون وكيف يشعرون بأن مستقبل شركتهم ومستقبلهم يكتفه الشك؟ عليك أن تتخلص من هذا الإسراف في الأحلام والبدخ في الحفلات.

3. - تدنى معايير تقييم الأداء: يقول المديرون " إن الأرباح هذا العام أعلى بنسبة 10 % عن العام الماضي: وكل شئ على مايرام " وينسون الأرباح التي حققتها الأرباح عن العام الماضي ليست تقدماً حقيقياً،

بل تقدم نسبي وربما لا تضاهى ارتفاع تكاليف الإنتاج أو المبيعات لا توافق على معايير الأداء المتدنى، حدد مستويات طموحة للربح والدخل والإنتاجية تكون ذات مستويات عالية تحفز على التغيير وعندما تنظر إلى أرباحك.. انظر أيضا إلى أرباح المنافسين والفرص المتاحة فى السوق.

4 . **الهيكل التنظيمية التي تركز على أهداف وظيفية محدودة:** مدير الموارد البشرية، على سبيل المثال يقيس النجاح عن طريق أداء البشرية فقط بغض النظر عما تفعله الشركة ككل حمل المديرين مسئولية نتائج المنظمة ككل وليس أقسامهم فقط.

5 . تزويد الشركة بأنظمة قياس داخلية جامدة: تسهل على الموظفين تحقيق اهدافهم من خلال أعمال روتينية فليس من الصعب بالنسبة للتسويق، على سبيل المثال، أن يفي بنسبة 94% من أهدافه عندما تتضمن الأهداف أمورا مثل: " نفذ حملة إعلانية جديدة في موعد غايته الخامس عشر من مايو " فكل إدارات التسويق تحقق هذه النسبة إذا بالغت فى الإعلان فالأهداف يجب أن تقيس النتائج بمعايير المقارنة مع الآخرين والعائد على الاستثمار والفرص المتاحة ومعدلات نمو السوق وتكاليف الوقت المستفيد فى تحقيقها ولا أن يتم تجريدها من العوامل الخارجية.

6 . **لا يوجد رجع صدى للأداء الخارجى:** يحتاج المدير إلى أن يسمع من العملاء غير الراضين وحملة الأسهم الغاضبين والموردين المحبطين.

7 . **عدم الالتفات للناصحين الأمينين:** الموظفون الذين يهتمون بصدى أداء الشركة لدى عملائها وحاملي أسهمها ومورديها يعاملون وكأنهم

خارجون على القانون أو كأنهم مرض عضال يجب استئصاله شجع المناقشات الآمنة لكل المشكلات القائمة والمتوقعة.

8 - **عدم الإصغاء للأخبار السيئة**: المدير يذعن لعادة البشرفى عدم سماع ما لانريد أن نسمعه، واصل تزويد العاملين بالمعلومات عن الفرص المهذرة حتى لا يستطيعوا الجلوس أو السكوت أو صم الأذان.

9 - **حديث الإدارة عن الإنجازات الخارقة والأخبار السعيدة**: المديرون يفضلون الحديث عما حققوه من نجاح، حتى وإن كان نجاحاً محدوداً ولمرة واحدة توقف عن نشر الأخبار السعيدة ما لم تكن ناتجة عن عملية التغيير المستمر ويجب أن نتوقف الآن.

الخطوة الثانية:

التحالف القائد (بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير) التحولات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسئولين. ومع ذلك، لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، والقضاء على كل العقبات، وتحقيق انتصارات في الأجل القصير، وترسيخ التغيير في ثقافة الشركة. والخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم فريقاً من القادة وليس فرداً واحداً، ولكن ليس أى فريق.

أوجد الناس الملائمين :

الاتكال على فريق ضعيف للتغيير اسوأ من عدم وجود فريق على الإطلاق، الفريق الذى تحتاجه يجب أن يشكل تحالفاً من قادة الشركة الذين لهم تسلسل وظيفي عالٍ، علاوة على مصداقية ومهارات في فنون القيادة، على سبيل المثال، ضع المديرين الأساسيين فى هذا الفريق لأنهم فى وضع يتيح لهم التأثير المباشر على دوائرهم كما يجب أن يتضمن الفريق

كبار التنفيذيين لأنهم قضوا مدة أطول في الشركة ولأن لهم رؤية أوسع عن الشركة والصناعة.

الثقة والأهداف المشتركة:

الثقة والعمل بروح الجماعة أمران حيويان لنجاح التحالف لا يستطيع قيادة كل فعاليات الشركة إذا كان هناك صراع في جنبااتها، أو سوء اتصال بين إداراتها، أو افتقار إلى الاحترام بين أعضائها، لا بد أن يكون التحالف متحداً وراء هدف عام، ولا يمكن أن يحدث هذا بدون ثقته، ولكي توجد الثقة، يفضل في المراحل المبكرة للتغيير أن يجتمع أفراد فريق التحالف خارج مكان العمل لتنمية الثقة بينهم.

الخطوة الثالثة:

الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

أولاً: توضح الاتجاه: فإذا لم تكن تعرف في أي اتجاه تسير، فسوف تجد نفسك في مكان آخر، وغالباً لا يتفق الناس على اتجاه التغيير، ويعتريهم لبس بشأن ما يحدث، أو يستأثرون عما إذا كانت التغييرات ضرورية أم لا، والرؤية تقول للناس: "هذا هو الطريق الذي يقودنا إليه التغيير".

ثانياً: الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير، والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحة والدعة ومن أيام العسل: لأنه يتطلب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة، وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذي عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

ثالثاً: الرؤية تساعد على التنسيق: كل واحد يعرف إلى أين تتجه الشركة ويقوم بعمله دون أن يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه.

الرؤى الفعالة:

وتتسم الرؤى الفعالة بست سمات هي:

- 1 - تنقل صورة متخيلة عن المستقبل البعيد
- 2 - تهتم بمصالح الناس في الأجل الطويل سواء كانوا موظفين أو عملاء، الرؤى الغائمة التي تتجاهل المصالح المشروعة لبعض الجماعات، سيهاجمها العملاء الذين سيتوقفون عن الشراء مثلاً، أو الموظفون الذين سيقتلون عملية التغيير من خلال المقاومة السلبية.
- 3 - { تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها لابد أن تكون الرؤى طموحة بما يكفي لإرغام الناس على الخروج من الروتين المريح، التحسن في شئ ما بنسبة خمسة في المائة ليس رؤية، ولكن الرؤية هي أن تكون الأفضل، ووضع أهداف صعبة ليس مثل وضع أهداف مستحيلة، الأهداف المستحيلة تفتقر إلى المصداقية ولا تحفز على العمل.
- 4 - واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار، الرؤى الفعالة مركزة بما يكفي لمساعدة الموظفين على اتخاذ قرار بشأن أي الأفعال أهم، الرؤى الغامضة مثل: " أن نكون شركة عظيمة " لاتقدم أية معلومة عما ينبغي عمله.

5 - مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية مثل التكيف مع الظروف المتغيرة،
لا يجب أن تكون الرؤى غامضة كما لا يجب أن تكون محددة
جدا لدرجة تقتل المبادرة.

6 - من السهل شرحها: إذا كنت لا تستطيع أن تشرح رؤيتك إلى شخص
فى أقل من خمس دقائق دون أن تأسر اهتمامه، فإن الرؤية غير
مركزة: ومن ثم اعمل على توضيحها من جديد.

صياغة الرؤية:

صياغة الرؤية عمل شاق من الصعب إنجازها بسهولة، فهى تمرين للقلب
والعقل معاً، تمرين يستغرق وقتاً وجهداً ومشاركة، لبدء عملية وضع الرؤية
يكتب أحد الأفراد مسودتها الأولى مستعيناً بخبراته وقيمه فى إيجاد
مجموعة مثيرة من الأفكار، وينبغى أن تبحث هذه الأفكار فيما بعد
باستفاضة عن طريق التحالف القائد الذى يعدل ويوضح الأفكار الأصلية.

وحمل المجموعة المشتركة فى صياغة الرؤية على الاتفاق على مسودة
نهائية أمر ليس سهلاً، وخلق رؤية للمستقبل أمر تسوده الفوضى والاضطراب
ويأتى مشحوناً بالعواطف، ووجود فريق عمل فعال أمر مهم، ولا بد للمجموعة
أن تأخذ وقتها فى أن تجعل روح الجماعه تسود، وقد تستغرق مراجعة كل
الرؤى شهوراً وحتى سنوات.

ووجود إحساس بالعجلة أمر مهم للغاية فى هذه المرحلة، فبدونه لا
يكرس أعضاء التحالف الوقت أو الجهد اللازمين لإيجاد متطلبات الرؤية،
فمن الممكن أن يتسرع أعضاء التحالف ويحاولون تعميم الرؤية قبل نضجها،
فيكتبون الرؤية على لوحات إعلانية ويعلقونها فى جميع أنحاء الشركة قبل

أخذ الوقت الكافى للتفكير فيها ومناقشتها، كما أن الرؤية الضعيفة يمكن أن تقود إلى الاتجاه الخاطئ وربما لا تحظى بالتزام القادة، والنتيجة أنه بدلا من حفز الموظفين فإن الرؤية تجعلهم يشكون في التغيير.

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير :

الاتصال الفعال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة. أما الاتصال الضعيف فهو خير وسيلة لنزع فتيل الحماس من قلوب الموظفين، ومن ثم وقف أى عملية تغيير، ومن الأسباب التى تؤدى إلى فشل الشركات فى توصيل رؤيتها عدم أخذ الوقت الكافى لشرح هذه الرؤية، أو عدم شرح الرؤية بلغة واضحة ومفهومة، والمبادئ السبعة التالية تساعد على تفادى هذه الأخطاء:

- 1 - كن بسيطاً. فالعبارات غير المركزة المحشوة بالتفاصيل تشوش أكثر مما توضح.
- 2 - استعن بالبلاغة والحوار الذاتى. فالحوار الذاتى والأمثلة أو اللغة المعبرة تساعد على توصيل الأفكار المعقدة ببساطة وفعالية.
- 3 - استعن بأشكال مختلفة لتوزيع البيانات. وزع البيانات في الاجتماعات الكبيرة والمحادثات غير الرسمية والمذكرات والمقالات في النشرات الصحفية.
- عندما تأت بنفس الرسالة للناس من ستة اتجاهات مختلفة فسوف يسمعونها.
- 4 - كرر ثم كرر ثم كرر. كلما كررت رسالتك كلما حشدت فريق إدارتك.

على سبيل المثال: يتعهد أكبر 25 مسؤلاً في شركتك بتهيئة أربع فرص يومياً لربط محادثاتهم بالرؤية، فإذا انتهز 25 مسؤلاً أربع فرص يومياً على مدار ستة أشهر: فهذا يعنى تكرار الرؤية 12 ألف مرة.

5. كن قدوة. يجب أن تتطابق أفعالك مع أقوالك، فإذا فعلت عكس ما تقوم فلن يستمع إليك أحد.

6. الصراحة راحة. إذا كان هناك سبب مشروع لسلوك مكلف وضح ذلك. على سبيل المثال، في أوقات شد الأحزمة وخفض التكاليف، وضح أن ركوبك للطائرة ليس مجرد رفاهية، ولكنه توفيراً للوقت.

بعض الناس يعتقدون أنه لا يتعين على الإدارة العليا أن تشرح لموظفيها، لكن إن سرت أنت على نفس النهج، فلا تفاجأ إذا فقد الموظفون إيمانهم واهتمامهم بالتغيير.

7. استمع واجعل نفسك موضع استماع. القاعدة الحاسمة: الاتصال ينبغي أن يسير في اتجاهين. اشرح الرؤية ثم استمع إلى رد الفعل.

طور المديرين في إحدى الشركات، على سبيل المثال مفهوماً جديداً لشراء أجهزة الكمبيوتر وبرامج الكمبيوتر، وظهرت على الفور مشكلات لعدد من مندوبي المبيعات الشبان في الشركة تتعلق بأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، لأنه لم تتم استشارتهم، وخسرت الشركة بسبب ذلك ملايين الدولارات، توصيل الرؤية بفعالية للمراحل التالية: وهي حمل الناس على العمل.

الخطوة الخامسة : التمكين (تمكين الموظفين من عملهم ومستقبلهم)

حتى تكون درجة الإلحاح مرتفعة والتحالف القائد يقوم بعمله، وتتم صياغة رؤية وتوصيلها، فإن عقبات عديدة يمكن أن تعوق التغيير، في هذه المرحلة عليك أن تتمكن قاعدة عريضة من الناس للقيام بإجراء ما عن طريق إزالة كل ما يمكن إزالته من هذه العقبات، وأكبر أربع عقبات تقف في طريق التغيير هي:

الهيكل التنظيمي.

يمكن لهيكل الشركة أن يصد أية مبادرة حتى من أكثر الناس نشاطاً، فالتغيير يتطلب تعاوناً بين الوظائف المختلفة، لكن الجدران التي تفصل بين تلك الوظائف ذات العقبات المستقلة تبطئ عملية الاتصال وتشل التعاون، عالج هذه المشاكل بتوطيد أو اصر التعاون بين الأقسام المختلفة، وإلا فإن الموظفين سيتخلون في النهاية عن برنامج التغيير.

المهارات:

الافتقار إلى التدريب يمكن أن يكون عقبة في طريق التغيير. إذ ليس من السهل الإقلاع عن عادات ومواقف درجت عليها لسنوات. غالباً ما يتعلم الناس المهارات الفنية ولكنهم لا يتعلمون المهارات الاجتماعية والمواقف السلوكية اللازمة لإحداث التغيير، فلا يكفي أن تقول: " حسناً أنت مفوض ومسئول وعليك القيام بالتغيير، فاذهب وغير " يجب أن تمنح الموظفين ما يحتاجونه من تدريب للاستعانة بسلطتهم.

و التمكين بمفهومه العلمى يتضمن أربعة عناصر أساسية لا يكتمل بدونها وهى: تفويض الصلاحيات والمسئوليات معاً، والتدريب الفنى والسلوكى لكل العاملين، والثقة فيهم، وتوفير الموارد وبيئة العمل الحافزة للإبداع. وقد سُمى التمكين تمكيناً لأنه يمكن العاملين من عملهم ومن مستقبلهم، فهم مسئولون لأنهم ممكنون، وممكنون لأنهم مسئولون.

النظم:

نظم العمل وإدارة الموارد البشرية مثل: تقييم الأداء والرواتب والمكافآت والترقيات وأساليب التوظيف يجب أن تكون مقترنة بالتغيير. فإذا كان محور الرؤية الجديدة هو وضع العملاء في قلب كل قرار، فإن عمليات تقييم الأداء والرواتب والمكافآت يجب أن تقترن بقدرة العاملين على إرضاء العملاء.

من المعروف أن العاملين يربطون جهودهم بأساليب تقييمهم ومكافأتهم، فإذا لم تتم مكافأتهم عن الالتزام بالرؤية ومحاولة تطبيقها، فإن الرؤية لن تحظى بالاهتمام الكافى.

المشرفون :

قد يكون المديرون والمشرفون متلكئين، بحكم مواقعهم يمكن أن يشيعوا الخمول فيمن حولهم الحل الأمثل هنا هو الحوار المباشر والأمين.

واجه المديرين والمشرفين الذين لا يابهنون بالتغيير بالحوار المباشر الأمين، وشرح لهم الرؤية ومساهماتهم فيها. فإذا لم يبادروا إلى المشاركة الإيجابية، فيجب أن يرحلوا.

الخطوة السادسة انتصارات الأجل القصير:

التغييرات الكبيرة تستغرق وقتاً، والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت، لكن معظم الموظفين يريدون دليلاً على أن مساعيهم أسفرت أو ستفسر عن تحقيق نتائج إيجابية، الانتصارات السريعة تقدم هذا الدليل، إذ تكافئ الموظفين المجددين بشكل يرفع من روحهم المعنوية، كما أن هذه الانتصارات تزعزع من مكانة المشككين والمعارضين للتغيير، وتبرهن للمديرين الحذرين بالدليل القاطع أن التغيير يسير على الطريق الصحيح، وبالإضافة إلى قوة الدفع وانتصارات الأجل القصير تقدم لقادة التغيير بيانات ومعلومات ملموسة لاختبار رؤيتهم وتنقيحها.

تحقيق الانتصارات :

العديد من القادة يعتقدون أن الانتصارات السريعة يمكن أن تحدث من تلقاء نفسها، إذ يظنون أنه بمواصلة العمل بتصميم وعزيمة فإن الأمور ستبدأ في التحسن تدريجياً، أو يتوهمون أنه نظراً لأن التغيير نشاط طويل الأجل فإن الانتصارات في الأجل القصير ليست ممكنة.

وكلا الرأيين خطأ: فالانتصارات في الأجل القصير ليست ممكنة وحسب وكأنها مطلوبة ومع ذلك فإنها لا تحدث من تلقاء نفسها، فلا بد السعى إلى تحقيقها وهنا لأبد من وضع أهداف محددة ومحاولة تحقيقها خلال الفترة تتراوح من عام إلى ثمانية عشر شهر، مثل النتائج يجب أن تكون واضحة ومرئية للجميع وذات صلة واضحة بجهود التغيير.

مجرد إرسال خمسة آلاف نسخة من نص رسالة الشركة ورؤيتها أو إنهاء الصراع الإداري بين مديرين مختلفين ليس هو ذلك النوع من الانتصارات الملموسة والمقنعة التي نسعى إليها، ولكن تخفيض تكاليف التشغيل في

غضون 12 شهراً أو تقليل دورة تطوير أحد المنتجات من عشرة إلى ثلاثة أشهر من الإنجازات التي تعتبر أمثلة حية على نوع الانتصارات المطلوبة.

الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحول (توظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير):

الانتصارات فى الأجل القصير ضرورية للمحافظة على استمرار قوة الدفع ومع ذلك فإن الاحتفال بهذه الانتصارات قد يكون له أثر عكسي فيؤدى إلى تثبيط الهمم ويوحى للعاملين بأن التغيير المطلوب قد أنجز وفيما يحتفل المسؤولون بالإنجازات قد يرسلون للعاملين رسالة خاطئة معناها: نشكركم على روعة أدائكم، يمكنكم أن تستريحوا الآن، حينئذ يفقد الناس إحساسهم بالعجلة ويقللون من جهودهم. وغالباً ما تسفيد قوى المقاومة من هذه اللحظة الضعيفة فى إعادة ترتيب أوضاعها.

لتفادى مثل هذا الخطأ، عليك أن نتحلى بالمصداقية التي اكتسبتها من خلال الانتصارات التي تحققت في الأجل القصير في رفع ومعالجة كل المشروعات مهما كبرت. فالنتائج التي تتحقق في الأجل القصير يمكن أن تسمح لك، على سبيل المثال، ببدء عملية إعادة البناء التي تفاديتها من قبل بسبب المقاومة. ويمكنك أن تبدأ في برنامجين جديدين لإعادة هندسة نظم العمل من جديد.

المصالح المترابطة:

توسيع نطاق جهود التغيير من خلال مزيد من المشروعات أمر معقد نتيجة الاتكالية المتبادلة داخل شبكات الاتصالات بين مختلف أقسام الشركة فما يحدث فى إدارة المبيعات على سبيل المثال يؤثر على التصنيع لاسيما الإنتاج الأنى (وصول قطع الغيار إلى خط الإنتاج فى نفس لحظة تركيبها) كما أن القرارات الفنية فى الإدارة الهندسية تؤثر على التسويق.

ونتيجة لذلك إذا غيرت شيئاً فى أحد الأقسام فإنك تتسبب فى تغييرات فى مجالات أخرى من العمل ولهذا يجب أن تقنع كل الأقسام المتأثرة بالدخول فى هذا التغيير وإلا فإن جهودك ستفشل وهذا هو السبب فى أن تبدأ تغييرات صغيرة تأتي الانتصارات فى الأجل القصير من جهود تغيير على نطاق صغير تسبب تموجات صغيرة ولكن متواصلة فى أنحاء الشركة وعندما يتعزز موقفك بالفوز يمكنك حينئذ أن تبدأ فى مهاجمة المشروعات الأكبر حجماً، وهى المشروعات المترابطة والتي يؤثر بعضها على بعض.

تقليص العلاقات:

حيث إن العلاقات الداخلية تعقد التغيير فقد بدأ الناس فى التشكيك فى الاعتماد المتبادل على سبيل المثال هل تحتاج الميزانية إلى تقارير أسبوعية من كل مصنع؟ ولماذا يتعين على كل الوحدات أن ترجع إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة قبل أن تقدم راتباً لأية وظيفة يفوق 50 ألف دولار؟ التعامل مع هذه الأسئلة يطيل عملية التغيير ولكن من الأجل الطويل سيظهر الشركة من الاتصالات والعلاقات غير الضرورية التى تجعل عملية التحول أكثر سهولة.

الخطوة الثامنة: ترسيخ ثقافة التغيير (غرس ممارسات جديدة فى ثقافة الشركة)

ثقافة الشركة مثل الرؤية تقع فى نطاق القيادة لا الإدارة يفضل المديرون التركيز على الأعمال الملموسة مثل الهياكل الإدارية والنظم وثقافة الشركة أمر غير ملموس ولكنه مهم وللثقافة تأثير كبير على الطريقة التى يتصرف بها الناس ولهذا فلن تتجح أية عملية تحول دون معالجة هذه القضية.

ما هي الثقافة

تتألف ثقافة أى شركة من أعراف سلوكية، وهي الطريقة التي يتصرف بها الناس والمنتظر أن يتصرفوا بها.

وفي الجماعة يكافأ الناس الذين يلتزمون بالتقاليد التي تنتجها هذه الجماعة ويعاقب الذين يخالفون هذه التقاليد بطريقة أو بأخرى وعلى هذا فإن التقاليد والأعراف السلوكية أمر لا مفر منه فى أية شركة.

وثقافة الشركة تعكس أيضا القيم المشتركة السائدة فيها، وتستمر القيم المشتركة وتترسخ لأن الجماعة كما في تقاليد المجتمع الكبير تتبذ الممارسات الخارجة على سلوكها.

وعلى هذا فإن ثقافة الشركة المتغلغلة والمتجذرة التي يصعب تغييرها لأى جهد يهدف إلى التغيير ويدعوا إلى قيم وقواعد سلوكية مختلفة.

تغيير الثقافات:

تغيير الثقافات عملاً جريئاً وصبراً طويلاً. فعليك أن تبذل جهداً مضاعفاً لتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة، عليك بالصبر كي تمنح الثقافة الجديدة الوقت كي تترسخ. فعلي سبيل المثال، غير فريق التغيير في إحدى الشركات ثقافة الشركة من ثقافة محافظة تعارض المخاطرة، إلى ثقافة أكثر مجازفة وإبداعاً. وعندما زادت حدة التوتر بين أنصار الثقافة الجديدة، وأنصار الثقافة القديمة كان رد الشركة كما يلي:

- أبرزت الأدلة الكافية على أن الممارسات الجديدة أدت إلى تحسين مستويات الأداء.
- اعترفت بأن الثقافة القديمة خدمت الشركة جيداً، ولكنها لم تعد صالحة للمرحلة الجديدة وللمستقبل.

- قدمت عروضاً مغرية للعاملين الذين تجاوزوا الخامسة والخمسين من العمر وحفزتهم على التقاعد المبكر. وشجعت العاملين الذين لم يكتفوا الثقافة الجديدة على ترك الشركة.
- كافأت أنصار الثقافة الجديدة على جهودهم وحماسهم للتغيير وقامت بتزويدهم.

ورغم مثل هذه القرارات الجريئة الضرورية لأي تغيير في الثقافة فإن قتل الثقافة القديمة عمل صعب لأن القيم المشتركة تتأثر بالخبرة المكتسبة عبر سنوات طويلة وإحداث أي تغيير في جوهر الثقافة يستغرق سنوات وبذلك يكون الإصرار على مواصلة التغيير هو المدخل الوحيد للنجاح.

وداعاً للكتب: تأبين للثقافة القديمة:

لا تدعوا كل برامج التغيير إلى التخلص الكامل من ممارسات وثقافة الشركة القديمة ففي الكثير من مساعي التغيير تظل الثقافة القديمة أساساً صالحاً للاستمرار التحدي هنا هو أن تزرع الممارسات الجديدة في الثقافة القديمة وتحققها بها فيما تتخلص من الأجزاء المستهلكة من الثقافة القديمة وهذا يشبه استبدال أجزاء جديدة بأخرى بالية.

على سبيل المثال تولى إحدى الشركات عملاءها اهتماماً كبيراً وهذا الاهتمام متأصل في ثقافة الشركة هذه الشركة فصلت إجراءات خدمة العميل في دليل إرشادي بلغ سمكة 18 بوصة، وكانت القاعدة الثقافية التي ترفعها الشركة كشعار هي " الإنجاز باستخدام الكتاب "

قام رئيس مجلس الإدارة الجديد بتغيير هذه الثقافة وبسط عمليات خدمة العملاء وبهذا حافظ على القيم القديمة للشركة وأنجزها بطرق جديدة وبهذا فقد صار الدليل الإرشادي المفصل قليل الأهمية.

وحتى لا يثير حفيظة المسؤولين عن وضع الكتاب الإرشادي قال رئيس مجلس الإدارة فى أحد الاجتماعات العامة للشركة: " هذا الكتاب مثل الصديق القديم، الذى مازلنا نحبه، ولكنه مات، وعزاؤنا فيه أنه عاش بيننا حياة طيبة ومنتجة "

ثم أضاف: " يجب علينا الاعتراف بمساهمته فى حياتنا، ولكن الحياة بعده مستمرة، فعلىنا أن ننسأه ونحث الخطى ".

دور الإدارة يأتى متأخراً:

تفشل العديد من جهود التغيير بسبب الافتقار إلى قيادة ذات رؤية لكن الإدارة المحترفة (وليس القيادة) تلعب دورها فى التغيير أيضاً. فى الخطوة السادسة تتحقق الانتصارات فى الأجل القصير عن طريق وضع أهداف وتحقيقها وعن طريق التخطيط والسيطرة على عملية التغيير ووضعها فى مسارها الصحيح وهذه مهارات إدارية لا قيادية.

فى الخطوة السابعة أنت - كقائد - تنتقل من الانتصارات السريعة وتتوجه عدد كبير من مبادرات التغيير فى كل أنحاء الشركة، وهنا تحتاج الى ربط بين كل من الإدارة والقيادة، فأنت لا تستطيع إدارة 20 مشروعاً للتغيير معاً، دون رؤية القيادة المرشدة مثلاً كما أن المسؤولين فى القيادة العليا لا يمكن أن يديروا كل التفاصيل ولن تتجح جهود التغيير إلا بإسناد مسؤوليات القيادة إلى المديرين المضطلعين بالعمل مباشرة.

ودور تغيير الثقافة أيضا:

من النظريات الشائعة فى برامج التغيير محاولة البدء بتغيير الثقافة أو لا. فلو كان بوسعنا إقناع الناس بتغيير قيمهم وسلوكهم فإن هذه النظرية تكون سليمة لأن العملية الفعلية لإيجاد التغيير تصبح أكثر سهولة.

ومع ذلك فإن الثقافة ليست بالشئ الذى يمكن اكتسابه وتغييره بسهولة فأنت لا تستطيع تعليم ثقافة جديدة فى فصل من الفصول الدراسية ولكن القيام بالتغيير أولاً عن طريق إقناع الناس بالقيام بممارسات جديدة فى الثقافة.

إذا كنت حساساً تجاه القضايا الثقافية فسوف تبحث عن أفضل السبل للبحث على الإلحاح وبناء تحالف قائد من أجل صياغة رؤية مشتركة ولكن غرس التغيير فى الثقافة لا يمكن أن يحدث إلا بعد أن تنجز بقية الأعمال.



الخاتمة

مما تقدم ذكره يمكن القول إن الفساد بشكل عام يعد ظاهر عامة ذات أبعاد اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية و حضارية؛ كما أنها ليست مجموعة من الممارسات المعزولة عن مسبباتها وعن الخصائص الفردية والظروف الاجتماعية لمرتكبيها وكذلك الظروف البيئية المحلية والدولية، ومن خلال هذه الدراسة تبين أن النظم السياسية هي أكثر العوامل التي تساهم في انتشار الفساد في كافة الدول خاصة تلك الأنظمة التي تتميز بالحكم المنفرد المنفصل عن بقية مكونات المجتمع المدني أو تفتقر لوجودها، والتي يغلب عليها الطابع الدكتاتوري والاستبدادي وتمنع حرية الرأي والمساءلة وتفعيل الرقابة، ففي الأنظمة الديمقراطية فضائح الفساد تكشفها الصحافة الحرة والأجهزة الرقابية وقد يؤدي ذلك إلى إسقاط حكومات أو إقالة زعماء سياسيين متورطين؛ أما في الأنظمة الدكتاتورية.

إن الفساد في هذه الأنظمة رغم عمق جذوره في أجهزة النظام ومؤسسات الدولة ورغم اعتراف بعض القادة به رسمياً، إلا أنه لم تحدث أية عقوبة أو ردة فعل كإقالة أو استقالة وزير أو تقديم مسؤول للقضاء، وهذا ما يؤكد لنا أن القيادات السياسية -بما فيها رأس النظام - متورطة في الفساد وراعية له، وبالتالي فإن الفساد - في هذه الحالة - يكون ضرورياً لإبقاء الوضع في حالة سيطرة كاملة أي أنه كان أداة من أدوات السيطرة على الأمور وهذا ما جعل المساءلة في الحالة الليبية في غاية التعقيد، فأجهزة الأمن بدلاً من أن تكون راعية وداعمة لثقافة الرقابة والمساءلة العامة لأجهزة الدولة بهدف محاربة الفساد بكل أنواعه تحولت إلى راعية له، وأن المهارات التي أتقنها

ضباط الأمن اقتصرت على مهارات التجسس الرخيص والإيقاع بكل من يفكر في الحرية والديمقراطية والتخلص من جحيم الاستبداد، أما مهارات حماية أمن المواطن والوطن والحفاظ على ثروته لم تكن من أولويات برامج تدريب وتأهيل الذين ينخرطون في الأجهزة الأمنية.

ولذا فإننا نرى ضرورة تفعيل دور الحوكمة للشركات الحكومية وتشجيع القطاع الخاص والعمل بنظم الرقابة المتبع في الدول المتقدمة والذي يتميز بما يلي:

1. الدقة: accuracy

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .

2. الاقتصاد: economy

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها .

والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظراً لاختلاف النشاط

والتكاليف ، ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

3. سهولة الفهم : understandability

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في أخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرح وافى ومفصل لكل أداة من أدواته .

4. يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته : reflecting the activity needs and nature

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل، النسب المالية ، إلا أننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

5. المرونة : Flexibility

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة

وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالنه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليتها إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي .

6. سرعة الإبلاغ عن الانحرافات : Timeliness

وكما ذكرنا سابقاً أن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

7. التنبؤ بالمستقبل : future prediction

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد

تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين .

8. الأعمال التصحيحية : corrective action

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة .

9. التركيز على الاستراتيجية : strategic placement

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة والممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال \$20,000 وكانت التكاليف البريدية \$50 ، 5% من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض 20% من التكاليف البريدية .

10. استخدام جميع خطوات الرقابة (15) : use all control steps

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء

الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

11. المشاركة : Participation

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

12. الاتفاق مع التنظيم : organizing suitability

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم غير الرسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل .

13. الموضوعية : objectivity

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة

أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.

