

الفصل الثاني

المدير العربي في عالم متغير

تحديات القيادة الإدارية في عالم متغير:

هل أنت قائد أم مدير؟

تواجه القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية والأهلية على حد سواء بعض التحديات ولعلنا نستطيع هنا أن نتحدث عن بعض هذه التحديات ونقترح بعض المقترحات.

هل أنت قائد أم مدير؟

ترى من هو القائد الإداري ومن هو المدير؟ هل هناك فرق بينهما أم أنهما شيء واحد؟

هذا السؤال وغيره من الأسئلة تم طرحها من قبل علماء ومفكرى الإدارة والسلوك التنظيمي فجاءت نتائج البحوث والتطبيقات والتجارب العملية إلى نتيجة مفادها:

إن القائد هو من يفعل الأشياء الصحيحة (الصواب)

أما المدير فهو من يعمل الأشياء بشكل صحيح

ولاشك أن هناك فرق شاسع بين عمل القادة وعمل المديرين والسؤال الهام والملح هو هل يدرك كثير من القادة الإداريين هذه الحقيقة العلمية والواقعية ؟

إن الملاحظ على بعض القيادات الإدارية ممارستها أدوار المديرين والمشرفين مثل (التخطيط والتنظيم والرقابة الخ) أكثر من ممارسة مهامها الفعلية كقيادات فهي تشغل نفسها ووقتها بأعمال يمكن لمديري الإدارات القيام بها ويمكن لهذه القيادات التفرغ لمهامها الرئيسية والمطلوبة والمتمثل بعضها في التالي:

- رسم السياسات والاستراتيجيات طويلة المدى
- إدراك الحاجة للتطوير والتغيير والتحسين المستمر.
- وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة ومشاركة المديرين الآخرين والمشرفين وبعض المرؤسين في تشكيل هذه الرؤية والسعى لتحقيقها
- رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالاهتمام بالعملاء الداخليين (المديرين والمشرفين والموظفين) والعملاء الخارجيين للجهاز (المراجعين والموردين والجهات الخارجية الأخرى) ومشاركة هؤلاء العملاء والأصغاء لصوتهم والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم واعتبارها فرصة للتحسين والتطوير.
- عمل أجندة التطوير والتغيير والإشراف على مسارات التحول والتطور للجهاز أو المؤسسة.

- تطوير ثقافة تنظيمية وتهيئة المديرين والتابعين لتبني وتنفيذ هذه الثقافة.

وهذه المهام القيادية تحتاج وقتا طويلا وجهدا مضاعفا من القادة وذلك لضمان فعالية ونجاح الأجهزة الإدارية ورفع جودة خدماتها. إن العصر الذي نعيش فيه يحمل تحديات كبيرة للقادة الإداريين تتمثل في سرعة إيقاع العصر وكثرة مثيراته ومعلوماته وتغير توقعات العملاء والمستفيدين. كما أن متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين أصبحت عالية ورضاهم صار أكثر صعوبة نتيجة لعدم قدرة القيادات على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم السريعة والمتغيرة كالعصر نفسه.

ولعل عرض بعض الأمثلة من توقعات الناس العالية في مجالات الخدمات الصحية والتعليمية والخدمات البلدية وخدمات الاتصالات والكهرباء والماء.. الخ دليل على ما نقول فالمواطن أصبح اليوم يتطلع إلى خدمات سريعة ذات جودة عالية في مثل هذه الخدمات، وبالرغم من جهود كثير من الوزارات لتلبية احتياجات عملائها من المواطنين إلا أننا نلاحظ استمرار وتعدد الشكاوى والمطالب في الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.

ومع تطور احتياجات الناس ومتطلباتهم وتوقعاتهم نتيجة لتطور وعيهم مع تغيرات الزمن والعصر، نجد أن هناك تطور في التقنيات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية الأمر الذي يجعل من السهولة على هؤلاء القادة تطوير أساليب أداء أجهزتهم وزيادة فعالية مديريهم وموظفيهن لتلبية احتياجات المواطنين، كما نرى أن هناك تطور في

أساليب التدريب والتطوير الإداري للقيادات الإدارية والمديرين والمشرفين لزيادة مهاراتهم واطلاعهم على أحدث الأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى أدائهم وفعاليتهم الإدارية لتلبية احتياجات العملاء والمساهمة في تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية في مؤسساتهم.

إن التحدي الهام في تقديري يتمثل في عزم وإصرار وشجاعة هؤلاء القادة الإداريين على الاستفادة من هذه المعارف والمهارات والأساليب والتقنيات الإدارية الجديدة (مثل برامج الجودة وإعادة الهندسة والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة) والحرص على الاستفادة منها وتحويلها إلى برامج عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق في مؤسساتهم وأجهزتهم الحكومية أو الأهلية وعدم الاكتفاء بالنظر إليها من بعد أو الإعتقاد بأن مكانها هو الكتب والمحاضرات وقاعات التدريب.

لقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن كثير مما يكتب في الكتب والبحوث ومناهج التدريب هو نتيجة لتجارب عملية واقعية وليست مجرد نظريات، ولعل العبرة تكمن في استفادة الدول المتقدمة منها مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا واليابان وبعض دول شرق آسيا الناجحة والتي أصرت قياداتها الإدارية في كافة المجالات على ترجمة المعارف والمهارات الإدارية و التدريبية إلى واقع عملي. إن تركيز القيادات الإدارية على مهامها القيادية الفعلية المشار إليها وترك مهام المديرين والمشرفين لأصحابها هو الطريق الموصل للتطوير والتحسين المنشود.

القيادة في عالم متغير

تحقيق الأحلام

ناقشت قمة القيادة في الشرق الأوسط التي نظمتها كلية إنسياد لإدارة الأعمال مؤخراً في أبوظبي عدداً من أبرز القضايا التي تهم المنطقة وفي مقدمتها الإبداع والخيال والتعليم.



بالرغم من العقبات التي تعترض خطط التنمية الطموحة لدى بعض دول الخليج إثر تداعيات الأزمة العالمية الراهنة، إلا أن الطموح سيبقى دائماً في المقدمة لتحويل الأحلام إلى حقيقة، على غرار ما تشهده العاصمة الإماراتية أبوظبي، التي تعمل على تنفيذ مشاريع عملاقة بتكاليف تصل إلى مليارات الدولارات بهدف تعزيز موقعها على الخارطة الاقتصادية والثقافية إقليمياً وعالمياً، ويأتي في مقدمتها

مشروع جزيرة السعديات الذي سيضم عدداً من المتاحف العالمية كمتحف اللوفر ومتحف غوغنهايم، وفي نفس الإطار، تستقطب أبوظبي عدداً من أبرز المؤسسات التعليمية المرموقة دولياً على غرار كلية إنسياد لإدارة الأعمال التي نظمت مؤخراً قمة القيادة في الشرق الأوسط في أبوظبي، وهو الحدث الأول من نوعه على الصعيد الإقليمي، خاصة وأن إنسياد قد أرادت لهذا الحدث أن يشكل فرصة نوعية للقاء نخبة من الخبراء والمفكرين في ظل توافق القيم والمبادئ التي تعتمدها كل من أبوظبي وإنسياد.

التبادل المعرفي:

لا تأتي خطوة إنسياد في تأسيس مقر جامعي لها في أبوظبي بهدف تصدير المعرفة إلى المنطقة فحسب، بل بهدف التعلم والاستفادة أيضاً من الحضارة والثقافة الغنية التي تتمتع بها دول المنطقة، ويقول كلود جانسين الرئيس الفخري لمجلس إدارة كلية إنسياد: "تتجه إنسياد عادة إلى الدول والمجتمعات للإطلاع على معطياتها وظروفها الخاصة وفهمها بشكل واقعي، وذلك بهدف مساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والاستفادة في نفس الوقت من النتائج المعرفية لكل من تلك الحضارات في تحقيق إضافة للتجارب الأخرى في باقي مناطق العالم"، وفي كلمته الافتتاحية، أكد فرانك براون عميد كلية إنسياد على أهمية التعليم وتطوير الفكر الإنساني وتعزيز روح الإبداع، وقد استقطبت قمة القيادة في الشرق الأوسط عدداً من أبرز الشخصيات الأكاديمية والباحثين بالإضافة إلى المسؤولين الحكوميين ورجال الأعمال، خاصة

وأن الطرح الرئيسي للقمّة "القيادة في عالم متغير" قد جاء في الوقت المناسب في ظل المتغيرات التي يشهدها العالم حالياً.



الدكتور أحمد مبارك المزروعى وفرانك براون

من جانبه، قال سعادة الدكتور أحمد مبارك المزروعى الأمين العام المساعد للمجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي: "إن العالم في حاجة ماسة للقيادة المناسبة في مواجهة التحديات الحالية غير المسبوقة". أما نجلاء العوضي، نائبة رئيس مجلس إدارة مؤسسة دبي للإعلام، فقد أشارت إلى أن الإبداع يتجسد في القدرة على بلورة رؤية حقيقة مختلفة، لافتة إلى أن الإمارات العربية المتحدة قد واجهت تحديات كثيرة، لكنها استطاعت تجاوزها بنجاح بفضل قيادتها المبدعة، وأضافت: "سوف تذكر الأجيال القادمة في المستقبل أن الإمارات العربية المتحدة قد مهدت الطريق أمام تحقيق نهضة حضارية في العالم العربي".

لكن يبدو أن النهضة العربية تواجه العديد من التحديات في الوقت الحالي، إذ أن دول منطقة الشرق الأوسط ما تزال متأخرة في تمويل مشاريع الأبحاث والتطوير، الأمر الذي يعيق تعزيز الإبداع والاستفادة منه، إلى جانب اتجاه الشباب نتيجة ظروفهم العائلية نحو الاستقرار الوظيفي في القطاع العام والوظائف الحكومية أو حتى في القطاع المصرفي بدلاً من التوجه نحو الأعمال الحرة وبدء مشاريع ريادية جديدة، وعن هذا الموضوع قال جو صدي، رئيس مجلس إدارة شركة "بوز آند كومباني" الاستشارية: "لا أعتقد أن هناك وصفة سحرية لتحفيز الإبداع، إذا لا يستطيع مدير ما أن يطلب من موظفيه أن يكونوا مبدعين بشكل مباشر، فالقضية مرتبطة بتتويج مهارات الأفراد الذين يتم توظيفهم".

التعلم من الأخطاء:

كما دعا عدد من المشاركين في القمة إلى تقبل مبدأ التجربة والخطأ، ودعم المخاطرة المدروسة، على الرغم من وجود إشارة استفهام حول أسلوب التعامل مع حالات الفشل لدى حصولها، حيث قال لي تابلر الرئيس التنفيذي لـ "شركة التطوير والاستثمار السياحي" بأبوظبي: "تحدث يوماً أخطاءً فادحة تكلف الكثير، ومع ضرورة عدم تشجيع تكرارها، علينا أن ندرك أنها تأتي في إطار عملية تعليمية يخرج منها الجميع في النهاية أكثر إبداعاً وقوة".

أما بالنسبة لفرانز هومر، رئيس مجلس إدارة مجموعة روش القابضة ورئيس مجلس إدارة كلية إنسياد، فليس هناك معادلة محددة

للإبداع، رغم وجود بعض المكونات المعروفة، حيث رسم خطوطاً عريضة للقضايا التي تواجه الأبحاث والتطوير في الصناعات الدوائية بحكم رئاسته لمجموعة روش العالمية المتخصصة في هذا المجال، وقال: "يكلف تطوير دواء جديد حالياً ما يزيد عن مليار دولار خلال فترة زمنية تتراوح بين 10 - 15 عاماً، فالصبر مطلوب في هذه العملية، مع العلم أنه وقبل مرور 10 سنوات من الأبحاث، ليس هناك قدرة على تحديد فشل أو نجاح العقار"، وأضاف هومر: "إن ما يجري إنفاقه على الأبحاث والتطوير في قطاع الصناعات الدوائية غير محدود، حيث تتفق مجموعة روش 10 مليارات دولار سنوياً، وقد يصل هذا الرقم إلى 15 مليار دولار، لذلك لا بد من تحديد ما يمكن فعله ضمن حدود الميزانية الموضوعة".

فرانز همر قوة الخيال:

وقد اطلع المشاركون في القمة على مدى قوة الخيال في عالم القيادة، حيث قدم سوبي رانجان البروفيسور في إنسياد، محاضرة بعنوان "توافق الأداء مع التطور" تناول فيها التغيرات التي تشهدها الرأسمالية وقال: "يشهد العالم حالياً مرحلة انتقالية من النهج الرأسمالي إلى نموذج آخر يربط السوق مع المجتمع"، وأشار إلى ضرورة مقارنة وضع العالم حالياً مع ما يجب أن يكون عليه الوضع المثالي، واعتماد هذا الطرح كمعيار للخيال، لافتاً إلى أن التقدم يعني ردم الهوة بين وضع العالم الفعلي وبين نقله خطوة إضافية نحو ما يجب أن

يكون، وأضاف: "الإبداع هام جداً، لكنه يتعلق بإبداع المنتجات والعمليات، أما الخيال فيتمحور حول إبداع الأهداف".

دور إنسياد:

وقد تناول المتحدثون خلال القمة الطرق التي يمكن لإنسياد أن تساهم من خلالها في تطور المنطقة والتعلم منها في نفس الوقت، وشددوا على أهمية دور الأبحاث وخاصة تلك المعتمدة على دراسة الحالات العملية.



بيتر زيمسكي

حيث قال بيتر زيمسكي العميد في كلية إنسياد: "نفكر ملياً، في إنسياد، بكيفية العمل مع الجميع في المنطقة لخلق قيمة تساهم في تعزيز المؤسسات والتطوير الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز إمكانياتنا الذاتية كمؤسسة تعليمية"، وأشار زيمسكي إلى أن التحدي الذي يواجه عملية التعليم يكمن في كيفية مساعدة الناس على فهم العالم

بحيث يمكنهم استخدام مقدراتهم الشخصية على الإبداع والخيال، ولم يستبعد ظهور بعض الحساسيات الثقافية لكنه أكد ضرورة معالجتها.

أما شريف الديواني، مدير إدارة الشرق الأوسط ومجلس الأعمال العربي في المنتدى الاقتصادي العالمي فقد قال: "أتوقع من إنسياد أن تقوم خلال الفترة القادمة بإصدار ما يقارب 50 إصداراً باللغة العربية من الحالات الدراسية العملية في مجالات الإدارة وتنظيم المؤسسات والقيادة في القطاعين الحكومي والخاص، وذلك للسماح للجامعات في المغرب وسورية والعراق وغيرها من دول المنطقة بالاستفادة من هذه الإصدارات في مناهجها الدراسية، على أن تقوم إنسياد بالدراسات من مقرها في أبوظبي مع الحرص على تغطية القضايا المحلية على مستوى الوطن العربي"، ورحب الديواني بخطوة إنسياد في توفير برنامجها الخاص بماجستير إدارة الأعمال في المنطقة لافتاً في الوقت نفسه إلى أهمية المحتوى والنتائج التي تتوصل إليها الدراسات والأبحاث في إطار البرنامج والتي ستشكل إضافة قيمة إلى المنطقة.

من ناحيته دعا علي الكتبي، الأمين العام المساعد لقطاع الإدارة العامة في المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي إلى أن تكون البرامج والشهادات التي تقدمها إنسياد وغيرها من المؤسسات التعليمية الدولية معدة خصيصاً للمنطقة مع مراعاة خصوصيتها الثقافية، وأضاف: "شهدنا بعض الأخطاء في التعامل مع بعض المؤسسات الدولية وقد تعلمنا من ذلك، من الضروري بمكان أن توجه البرامج الدراسية والعلمية بشكل خاص إلى أبوظبي وأن لا تكون مجرد فرع جامعي آخر".

أولويات الشباب:

تحتل قضايا العمل وبخاصة توفير الوظائف، الأولوية القصوى لدى شريحة كبيرة في العالم الإسلامي، ويتطلع الكثير من المسلمين تجاه الغرب كشريك محتمل مع إعجابهم بالتقدم التقني والعلمي والآليات الديمقراطية التي تتمتع بها المجتمعات الغربية، وفقاً لداليا مجاهد، التي أجرت أبحاثاً موسعة حول اتجاهات الرأي العام لدى المسلمين لصالح مركز غالوب. وكان أحد استطلاعات الرأي يعتمد على الأسئلة التالية الموجهة للأفراد: "ما هي أحلامك فيما يخص مستقبلك شخصياً وفيما يتعلق بمستقبل بلدك؟"، وهنا تقول مجاهد: "مما يثير الاهتمام أن الإجابات كانت متشابهة إلى حد كبير، حيث كانت الإجابة الأكثر تكراراً سواء في كابول أو تكساس هي أن الأفراد يحلمون بالحصول بعمل لائق وأن تتمتع بلادهم بنمو اقتصادي بما يضمن العيش الكريم للمواطنين وتوفير فرص عمل ملائمة لهم، وهو ما يعطي الشركات وقطاع الأعمال فرصة لعب دور محوري في حياة المجتمعات عبر تحقيق أحلام الأفراد".



وحول الدور الذي يمكن للمؤسسات التعليمية أن تلعبه في هذا المجال قالت مجاهد: "يمكن لمؤسسة كإنسياد أن تساهم في تزويد قادة المنطقة الشباب بالوسائل اللازمة للوصول إلى مجتمعات مثلى كتلك التي يحلم الأفراد بالعيش ضمنها"، وتشير مجاهد إلى ضرورة أن تعمل إنسياد على توفير المنصة اللازمة لتبادل الأفكار بين الثقافات من جانب، وبين قطاعات الأعمال والمجتمعات من جانب آخر، مؤكدة على أهمية وجود فضاء ثقافي منفتح للجميع.

وفي ختام المؤتمر، أشار عميد إنسياد فرانك براون أن لدى إنسياد الكثير مما تستطيع فعله للمساعدة على التقريب بين قطاع الأعمال والحكومات، ليس في هذه المنطقة وحدها بل في سائر أرجاء العالم، وأضاف: "كلنا ثقة بسياسة سمو ولي العهد الشيخ محمد بن زايد آل نهيان الملتزمة بتطوير التعليم، وسوف نستمر في العمل هنا على المدى الطويل، ونتوقع أن تشهد المنطقة في المستقبل تطوراً هاماً في مهارات وخبرات الأفراد".

وأشاد براون بالنجاح الكبير الذي شهده أول مؤتمر تنظمه إنسياد في المنطقة، وذلك انطلاقاً من مبادئها المتجسدة في نقل المعرفة إلى المنطقة بالتزامن مع التعلم من إرثها المعرفي والحضاري.



الجودة في عالم متغير

الحمد لله القائل في كتابه المحكم: ﴿ تَبَارَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ * الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴾ [الملك:1:2]

والصلاة والسلام على النبي الكريم صلى الله عليه وسلم القائل (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

فقد أضحت الجودة في عالمنا المعاصر حديث المعنيين بتحسين وتطوير الأداء في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء نظراً للأهمية التي يعول عليها بصفتها إحدى التقنيات الإدارية الحديثة التي تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء، مما جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة).

وعالمنا المعاصر يعج بالمتغيرات والتحولات السريعة والمتلاحقة التي دفعت ومازالت تدفع العديد من مؤسسات أو منشآت القطاع الحكومي والقطاع الخاص لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبتكاليف أقل.

ومع دخول الألفية الثالثة وحدة المنافسة وثورة تقنية المعلومات وانخفاض الموارد الاقتصادية وتأثير الانضمام لمنظمة التجارة العالمية

وارتفاع مستوى توقعات وتطلعات العملاء أو المستفيدين تجاه المنتج أو الخدمة المقدمة الأمر الذي تطلب من تلك المؤسسات أو المنشآت التخلي عن العديد من المفاهيم والأنماط الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرة على التصدي لتلك التحديات والبحث عن أساليب إدارية أكثر كفاءة وفاعلية.

ومفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات المستفيدين منها وهي متغيرة.

وعلى الرغم من اختلاف الخبراء والمختصين حول هذا المفهوم، إلا أن الجميع يتفق على أن الهدف الذي تصبو إليه الجودة هو إرضاء المستفيد وإسعاده. لذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعتبر إحدى الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المنظمة.

والحديث عن الجودة حديث ذو شجون لا تمله نفوس المتقنين للعمل والأداء المتميز والله سبحانه وتعالى يحب من عبده إتقان العمل وإجادته. فالمتبع للآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والأحداث العملية في حضارتنا الإسلامية، يجد أن ديننا الإسلامي الحنيف قد أرسى الدعائم الأساسية لمبدأ الجودة.

فالرسالة الإسلامية جاءت لتعبر بوضوح عن الرسالة السماوية في أسمى معانيها وأجود تعاليمها للإنسان لأداء جميع أعماله وأنشطته في

غاية الدقة والاتقان. فالمسلم مطالب بتأدية جميع أعماله الدينية والدينية بإخلاص وتفان، والله سبحانه وتعالى مطلع على هذه الأعمال التي نقوم بها لكي نتقنها ونجودها مقرونة بحب الله إذا تم أداؤها بدقة وإتقان.

والجودة في مفهومها الواسع تعني إرضاء العملاء أو المستفيدين الداخليين أو الخارجيين باستمرار من خلال أداء العمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة وفي كل مرة بشكل يفي ويتخطى باستمرار متطلباتهم وتوقعاتهم بأقل جهد وتكلفة ممكنة. لذا فإنه طبقاً لهذا التعريف فالجودة لا تعني منتجاً أو خدمة أفضل بسعر أو تكلفة أعلى، بل على العكس تماماً: منتج أو خدمة أفضل بسعر أو تكلفة أقل.

كما أن الإيفاء بمتطلبات العملاء أو المستفيدين يعني فهم حاجاتهم وتوقعاتهم وتحويلها إلى منتجات وخدمات مع ضمان الأداء بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة. أما توقعات العملاء أو المستفيدين فيعني ذلك التحسين المستمر.

وأعتقد أن العمل على نجاح نظام الجودة في أي منشأة أو مؤسسة ليس سهلاً وإن كان ممكناً، بل يعد من أكثر التحديات التي تتطلب مزيداً من الصبر والالتزام والإرادة. كما أن هذا الأسلوب ليس علاجاً سريعاً، بل يتطلب فكراً بعيد المدى وتخطيطاً طويل الأجل لإعطاء نتائج إيجابية.

إذ إن فلسفة الجودة تتطلب تغييراً في ثقافة العمل، أي الطريقة أو الممارسة اليومية التي يؤدي بها العمل. بالإضافة إلى أن هذه الفلسفة لا

تعني أن الجودة هدف محدد نحققه ونحتفل به ومن ثم ننساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير، أي تحسين الجودة وبصفة مستمرة.

وعلى ذلك يمكن القول: أن المؤسسة أو المنشأة التي تعمل في ظل فلسفة إدارة الجودة تقوم بدور مختلف عنها في فلسفة الإدارة البيروقراطية وما تتطلبه من إجراءات تنظيمية مطولة ومعقدة. إذ يتطلب أسلوب إدارة الجودة تحليلاً وتقييماً شاملاً ومفصلاً لكافة أنشطة وعمليات المؤسسة أو المنشأة من أجل تطويرها وتحسينها.

والحقيقة من خلال اطلاعي على العديد من التجارب الميدانية الناجحة في تطبيقات الجودة في القطاعات الحكومية أو الخاصة في العديد من الدول أستطيع القول: أن نظام الجودة أثبت قدرته على التحول من النمط الإداري التقليدي المألوف الذي يركز فيه عادة على العمل الفردي (جرت العادة أو تعودنا عليه) إلى النمط الإداري الحديث الذي يعتمد على العمل المؤسسي من خلال فرق العمل ويركز على أساليب عمل جديدة وابتكارية (التفكير خارج الصندوق) من أجل إرضاء المستفيدين وإسعادهم.

ومن المعلوم أن إرضاء المستفيد وإسعاده لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحقق في ظل جودة جزئية مقدمة من عدد من الأفراد أو الإدارات داخل المؤسسة أو المنشأة أو معايير محددة يتم الالتزام بها فحسب. وفي هذا الإطار تعتبر الجودة الشاملة هدفاً ثابتاً ومطلباً دائماً، أما إدارة الجودة الشاملة أو الكلية فهي وسيلة لتحقيق هذا الهدف، وأساليب التحسين والتطوير المستمر.

أدوات في تقنية إدارة الجودة الشاملة:

وهناك اتفاق بين المهتمين بأن أي تحسين أو تطوير للجودة يتطلب تغييرا في الثقافة التنظيمية يتم بموجبها مشاركة كافة العاملين في جميع المستويات في عملية التحسين المستمر ضمن إطار تعاوني ومتكامل كي تصبح الجودة جزءا أساسيا من الممارسة اليومية لأنشطة المنظمة.

وإدارة الجودة الشاملة هي في الأساس ثقافة بالمفهوم السلوكي المؤسسي التي تركز على عنصرين أساسيين هما: المعرفة والالتزام، فبدون المعرفة لا يمكن اختيار الأفضل لواقع مؤسساتنا، وبدون الالتزام لانستطيع تحويل المعرفة إلى واقع عملي أو فعل تطبيقي نستطيع متابعة نتائجه.

وقد مارست المنظمات (أو حاولت أن تمارس) إدارة الجودة، وشاهدنا العديد من قصص النجاح والفشل، ولسوء الحظ كان الفشل أكثر من النجاح.

ولكن الملاحظ أن مبادرات الجودة في العديد من المنظمات قد فشلت بسبب تركيز جهودها على الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة العمليات مع إهمال الأنشطة المتعلقة بتطوير ثقافة قبول التغيير لدى الأفراد العاملين، مما ترتب على ذلك عدم الفهم والإدراك لأهمية ودوافع هذه التغييرات.

ومن هنا يمكن القول: أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجا إداريا متقدما، وليس برنامجا له بداية ونهاية تناط إدارته إلى فرد أو أفراد

معينين، بل رحلة مستمرة وسباق بلا نهاية تتطلع باستمرار نحو التحسين والتطوير الشامل والمستمر لمواكبة تطورات وتوقعات المستفيدين المتغيرة.

لذا يأتي دور إسناد عملية التغيير الإيجابي في المؤسسات أو المنشآت إلى أناس يؤمنون ويقودون التغيير في عملهم بطريقة مختلفة وبطريقة أفضل أمرا في غاية الأهمية، بدلا من الاكتفاء بمسيرة الوضع القائم.



أنماط المدير في المؤسسات

المدير الغامض:

هو الذي لا تعرف ماذا يضمّر ولا تدري بماذا يفكر ولا تتوقع ما سوف يفعل. لا يكثر الكلام ولا يدخل في الجدل، يستمع دون ملل ويعمل دون كلل، أسئلته محددة وإجاباته مقتضبة. لا يحب الحوار ولا تبادل الآراء والأفكار، ولا يرغب في عقد الاجتماعات ولا حضور الندوات. كما أنه يكره الخوض في الأمور الشخصية أو الأمور العامة التي ليس لها علاقة مباشرة بالعمل. تستطيع أن تعرف من عيونه أكثر مما تعرفه من لسانه.

يتصف هذا المدير بأنه غير اجتماعي حيث إن علاقاته الاجتماعية محدودة في محيط العمل وخارجه. ويتصف أيضاً بالهدوء فلا يصلح ولا يجول أمام الموظفين في الصباح والمساء بل يستعين على قضاء أموره بالكتمان. كما يتمتع ببرود غير مسبوق حيث لا يمكن أن يرفع صوته على أحد خلال الحديث حتى ولو تجاوز أحدهم حدود الأدب واللباقة في الحديث معه. يتخذ قراراته بنفسه والتي غالباً ما تتسم بالواقعية والموضوعية لصفاته السلوكية الخالية من الانفعال والاستعجال.

فن القيادة ومهارات المدير في عالم متغير

أما مواقف هذا المدير مع موظفيه فهي غامضة حيث لا يفصح عن رأيه في أداء الموظفين. ولا يعطي التغذية المرتدة عند اطلاعه على أعمالهم. لا يعرف الموظفون منزلتهم عنده ولا يدرون عن مكانتهم لديه. لذا يمكن القول بأن غموض هذا المدير هو نقطة ضعفه ومصدر قوته في نفس الوقت .

وباختصار شديد فإن المدير الغامض يطبق الحكمة المشهورة إذا كان الكلام من فضة فإن السكوت من ذهب.

ما هي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا المدير؟

للإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نستخدم عددا من الطرق والأساليب للتعامل مع هذا المدير منها .

- الاختصار: اختصر الحديث معه وركز على الجوانب المهمة
- ترتيب الأفكار: رتب أفكارك ونقحها قبل مقابلته وعرضها عليه .
- توجيه الأسئلة: حدد بعض الأسئلة المباشرة عن المعلومات التي تريدها منه .
- كسب الثقة: اعمل على كسب ثقته بأدائك الجيد ليفوض إليك بعض الصلاحيات.

المدير المهمل:

هو الذي لا يولي مهامه الوظيفية العناية المطلوبة. لا يتابع عمل الموظف ولا يعرف ماذا يعمل ويتركه يقرر ما يراه مناسباً ويحمله المسؤولية عندما يخطئ. لا يلتزم بساعات الدوام الرسمي كما ينبغي، ويكثر الخروج أثناء العمل من المكتب. حيث يتظاهر بأنه مشغول طوال الوقت وليس عنده الوقت الكافي لمتابعة العمل بينما هو يصرف معظم وقته لأعماله الشخصية. لذا تجده لا يحب الدخول في تفاصيل العمل مع الموظفين ولا يرغب في عقد الاجتماعات معهم أيضاً. يتضح إهمال هذا المدير عندما يأتي إلى مكتبه أحد المراجعين أو يسأله أحد رؤسائه عن موضوع ما يخص العمل حيث لا يستطيع الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات حتى يطلب الموظف المختص ويأخذ منه الإجابة. كما يتضح إهمال هذا المدير عندما يكون لديه اجتماع مع رؤسائه حيث يطلب من أحد الموظفين أن يعطيه نبذة عن موضوع الاجتماع مع بعض الأوراق التي يمكن أن تناقش خلال الاجتماع.

أما مواقف هذا المدير مع موظفيه فهي مريحة. والسبب في ذلك أنه يلبي رغبات الجميع ولا يصطدم معهم، ويتجنب الوقوع في الصراعات التي يمكن أن تحدث في البيئة التنظيمية نظراً لخلفيته العلمية والعملية الضحلة.

وباختصار شديد فإن المدير المهمل مدير بلا إدارة حيث يدار ولا

ما هي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا المدير؟

للإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نستخدم عددا من الطرق والأساليب للتعامل مع هذا المدير منها:

- ذكره بالأعمال المتأخرة وبالأعمال المطلوب تنفيذها أولاً بأول
- لا تنتظر توجيهاته بل بادر بعرض أفكارك واقتراحاتك وآرائك عليه .
- اطلب منه تفويض بعض صلاحياته إليك وتحمل المسؤولية بأمانة وإخلاص.
- اطلب منه تقدير جهودك التي تبذلها في العمل خاصة في مجال الترقية والتدريب وتقويم الأداء الوظيفي.

المدير المتداعي:

هو الذي قدراته ومهاراته الشخصية متدنية. لا يملك المعلومات الكافية ولم يكتسب المهارات اللازمة. لا يستطيع أن يطور أساليب العمل ولا يملك أن يبسط إجراءاته. كما لا يستطيع أن يتخذ قرارات مهمة أو يحل مشكلات مزمنة. تعرف عند مناقشته في أي موضوع أنه يعيش في واد والعمل والآخرين في واد آخر .

من صفات هذا المدير أنه ينطبق عليه كثير من الأمثال والحكم المتداولة على ألسن الناس مثل (فاقد الشيء لا يعطيه) وغيرها. وبالرغم من أنه يقبع على رأس العمل وسنامه إلا أنه لا يعرف عنه شيئاً. يرى

العمل بعيونه لكن لا يدركه بحواسه. إنه يمثل حالة ميئوسا منها لا ينفع معه العلاج ولا يفيد معه الترميم والحل الوحيد والناجح لهذا المدير هو إعفاؤه من منصبه بناء على طلبه.

لقد أبدع مؤلفا كتاب القيم التنظيمية الذي نشره معهد الإدارة العامة بالرياض حيث جاء به: (إن بعض الأشخاص يصبحون مديرين والسبب الوحيد في ذلك أنهم لا يصلحون أن يكونوا كذلك). إنه مدير آيل للسقوط بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى حتى أنك تصاب بالحسرة والمرارة عندما ترى أن المسؤولية تمنح لشخص مثل هذا ليس حسداً أو غيرة لكن ترحماً على المصلحة العامة. يتبادر إليك عندما تشاهده يمارس مهامه الوظيفية بأنه يعاني من مرض خطير أو من مرض لا يرجى برؤه .

أما مواقف هذا المدير مع موظفيه فهي ارتجالية. وتعتمد بالدرجة الأولى على الموظف نفسه فقدرات الموظف الشخصية على التأثير والإقناع وانتزاع الحقوق تؤدي دوراً كبيراً في مواقف هذا المدير فهو كالشخص الذي يقابل تياراً مائياً أو هوائياً كلما كان قوياً كلما كان تأثيره عليه أقوى.

وباختصار شديد فإن المدير المتداعي لا يصلح أن يكون مديراً.

ما هي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا المدير؟

للإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نستخدم عدداً من الطرق والأساليب للتعامل مع هذا المدير منها .

- بادر بطرح أفكارك لتطوير أساليب وإجراءات العمل
- اطلب تفويض بعض صلاحياته للتخفيف عن كاهله.
- تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف دون انتظار توجيه .
- تجنب نقده أو لومه بسبب ضعف قدراته ومهاراته
- طالب بحقوقك الوظيفية من ترقية وتدريب وتحفيز

المدير المثالي:

هو المدير الذي يبذل قصارى جهده لمساعدة الموظف في تحقيق أهدافه دون المساس بالأهداف التنظيمية. يتميز بصفات أخلاقية حميدة وخصال إنسانية فريدة. يجمع بين دماثة الخلق وحسن التصرف. يحب الخير لموظفيه كحبه الخير لنفسه، لا يفضل موظفاً على آخر بل الجميع عنده سواسية في الحقوق والواجبات. يفرح لفرحهم ويحزن لحزنهم ويعمل على بناء علاقات وطيدة معهم. يتمتع بالصفاء فلا يحسد أحداً ولا يحقد على أحد من الموظفين ويحسن النية بالجميع. إن المدير المثالي ينقل تجربته وخبرته إلى الموظفين عن طيب خاطر، ويعاملهم معاملة أبنائه وإخوانه. كما يسره نجاح موظفيه ونموهم الوظيفي، ويشكرهم على أعمالهم المتميزة ويحثهم على الإبداع والابتكار. يصحح خطأ الموظف إذا أخطأ بلطف ويعتبر ذلك أمراً عادياً لمن يعمل. يسعى لتحقيق مصالح الموظفين ويحاول تحقيق

حاجاتهم ورغباتهم. يتغاضى عن هفوات الموظفين وكأنه لم يرها. له أسلوب لطيف في التعامل مع الموظفين فهو يعامل كل موظف حسب قدراته وميوله وتوجهاته، ويعمل على إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرارات.

أما مواقف هذا المدير مع موظفيه فهي مشجعة، قريب من موظفيه وصادق لهم، ويعمل على مساعدتهم في حل مشكلاتهم العملية والاجتماعية. لذا فهو محل تقدير واحترام جميع الموظفين. وباختصار شديد فإن المدير المثالي هو ضالة الموظف وهو السلعة النادرة في البيئة التنظيمية. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا المدير؟ وللإجابة عن هذا السؤال يمكن أن نستخدم عدداً من الطرق والأساليب للتعامل مع هذا المدير منها:

- اعمل على تقديره واحترامه وعدم استغلاله.
- كن مثالا للجد والإخلاص والتفاني في العمل.
- حاول أن تستفيد من خبرته العلمية والعملية.
- بادر بطرح أفكارك ومقترحاتك لتطوير العمل.

من خلال استعراضنا لأنواع المديرين في بيئة العمل نجد أن تعاملهم مع الموظفين يختلف باختلاف شخصياتهم. كما أن أساليبهم في العمل تختلف باختلاف سلوكياتهم. ومن ثم فإن العملية الإدارية تتأثر سلباً أو إيجاباً بسلوكيات المديرين .

ولا شك أن المدير الذي تغلب عليه صفة السلبية في التعامل والأداء يساهم إلى حد بعيد في تعقيد العملية الإدارية ويؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة على حد سواء. كما يساهم في إعاقة الإبداع والتفكير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات .

ولقد دلت الدراسات التنظيمية أن عملية الإشراف تأتي في مقدمة العوامل المسببة للرضا الوظيفي للموظف داخل البيئة التنظيمية. فالمشرف الناجح يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي للموظف. أما المشرف السلبي فهو يساعد على خفض درجة الرضا الوظيفي للموظف في بيئة العمل .

إن مبدأ التنافس بين المدير والموظف غير وارد لاختلاف المستوى التنظيمي بينهما. لذا فإن محاولة الموظف منافسة مديره تعتبر خاسرة لأن الموظف يتلقى الأوامر والتوجيهات من مديره وعليه أن ينفذ ما يطلب منه. كما أن المدير هو المسؤول عن تحقيق الأهداف والخطط للإدارة التي يعمل بها. بالإضافة إلى ذلك فإن المدير هو الذي يقيم أداء الموظف ويمنحه الإجازة وغير ذلك .

إن الموظف لا يستطيع في الغالب أن يحدد نوع المدير الذي يرغب أن يعمل معه لأسباب مختلفة. لذا يجب عليه أن يكون مستعداً نفسياً وعملياً أن يعمل مع كل أنواع المديرين!

إن الأنماط الجديدة للتفكير التي تتلاءم مع البيئة المعاصرة وعالم اليوم أصبحت ضرورة ملحة في العمل الإداري كما أن النمط

التقليدي للإبداع والتفكير لم يعد ذا جدوى لذلك كثير من المؤسسات الناجحة بدأت تنتقل بعملها إلى نمط التفكير الابتكاري والتعرف على المهارات اللازمة لهذا النمط كان لها هذا اللقاء مع الدكتور أسامة فريد أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة / جامعة عين شمس والمدرّب في مجال الإبداع والابتكار.

ما هي الممارسات السلبية في التعامل مع الفكرة والابتكار في الواقع العملي؟

- إن أخطر ما يهدد الفكرة الابتكارية هو في الأسلوب السلبي لممارسات الرئيس المباشر في العمل وزملاء العمل لصاحب الفكرة ومن أمثلة العبارات الانتقادية التي قد تتسبب في قتل الفكرة وهي ما زالت في المهد ما يلي:-

- أن هذه الفكرة مكلفة للغاية.
- أن هذه الفكرة لن يقبلها أحد.
- أن هذه الفكرة غير عملية، وغير قابلة للتطبيق في الواقع العملي.
- أن هذه الفكرة لم تأت بجديد.
- أترك لي هذه الفكرة، وسوف أقرأها، أعرضها على المسؤولين، ثم تهمل
- أن هذه الفكرة سبق أن عرضتها منذ عشر سنوات ولم تنفذ
- لا تخرج عن حدود سلطات وظيفتك، فعليك التنفيذ علينا التفكير والتقييم

فن القيادة ومهارات المدير في عالم متغير

- لماذا تريد أن تشذ عن السلوك المعتاد للعمل، والذي اعتدنا عليه منذ سنوات، فأنت خلاق للمشكلات
- دورك أن تفذ ما يملى عليك، وعلينا تحديد ما يجب تعديله

ما هي مقومات تكوين الشخصية المبدعة؟

مقومات تكوين الشخصية المبدعة تنقسم إلى:

أولاً: العوامل العقلية:

وتتكون من الذكاء، مرونة التفكير، طلاقة التفكير.

ثانياً: العوامل النفسية:

تتكون من توافر الدافع الخاص، وتوافر المزاج الخاص، وتوافر

الدافعية، وتوافر المناخ الإبداعي، وتوافر الصحة النفسية.

من هو المدير العصري؟ وما هي سماته؟

-من وجهه نظرنا، نرى أن المدير العصري هو المدير الذي يتكيف

مع متغيرات العصر الحديث ويتواكب معها بفكره ومن هنا نرى أن

هذا المدير لا بد أن يأتي بأفكار جديدة ونظم وأساليب عمل مبتكرة

تتماشي مع المواقف المتغيرة التي يقابلها كما يجب أن يتصف بالمرونة

الفكرية، والطلاقة الفكرية، حتى يتسنى له احتواء المتغيرات

الحديثة التي تدور من حوله، وألا يمتلك إجراءات نمطية محددة يلتزم

باتباعها بعيداً عن متغيرات العصر الحديث.

- أما سمات المدير العصري فهي تتكون من:

- المرونة والطلاقة في التفكير
- القدرة على التوفيق بين الأشتات synaptic
- مدير الدقيقة الواحدة
- القدرة على تنمية وتدريب المساعدين وتكوين الصفوف الثانية
- القدرة على استشعار المستقبل

فالحنكة الإدارية للمدير العصري، تعتمد ليس على مواجهة المشكلات، بل على منع حدوثها، والاستعداد لمواجهتها.

كيف نفرق بين مفهوم الابتكار والمفاهيم الأخرى؟

- يخلط الكثيرون بين مفهوم الابتكار وبين مفاهيم أخرى عديدة مثل العبقرية، والموهبة، الإبداع الذكاء، الاختراع، التطوير. وهذا الخلط يسبب العديد من المفاهيم الخاطئة منها على سبيل المثال:-

- اعتبار الشخص الذكي شخصاً مبتكراً، وهذا مفهوم خاطئ، فالدراسات التي تمت، توصلت إلى أن الذكاء مطلوب للابتكار وتحسين مستواه، ولكن ليس من الضروري أن يكون الشخص الذكي مبتكراً فهناك متطلبات أخرى.

فن القيادة ومهارات المدير في عالم متغير

- اعتبار الشخص القائم بتطوير شيء ما شخصاً مبتكراً، وهذا مفهوم خاطئ أيضاً، فالتطوير قد يكون في نفس العملية، بحيث لا يكون النتاج شيئاً جديداً، فالعامل الذي يطور أداءه فيزيد معدل إنتاجية من 10 وحدات في الساعة إلى 12 وحدة ليس شخصاً أضاف شيئاً جديداً، بل طور أداءه، وزاد إنتاجية في نفس المنتج، وهذا يخالف الابتكار

- اعتبار الشخص الموهوب أو العبقرى شخصاً مبتكراً، وهذا مفهوم خاطئ أيضاً، وهذا الخلط يقلل من اتجاه أفراد المجتمع للابتكار، معتقدين أنهم ضمن صفوف المبتكرين.

ما هي أنماط المديرين المرتبطة بالإبداع؟

- هي تتكون من ثلاث أنماط وهي: -

النمط الأول:

وهو نمط المديرين الذين لن يستطيعوا استكمال المشوار لأي سبب من الأسباب، لضعف في القدرات العقلية، أو الخوف من الفشل، أو عدم توافر المناخ الإبداعي واستسلامهم للظروف غير المواتية، أو عدم المثابرة والجلد وتحدي الصعاب.... الخ.

النمط الثاني:

وهو نمط المديرين الذين يحتاجون لفريق عمل مكمل لأفكارهم للوصول إلى الفكرة الجديدة ومثل هذا النمط عليه الاتجاه الجماعي عن طريق فرق العمل.

النمط الثالث:

وهو نمط المديرين الذين يستطيعون إكمال المشوار بمفردهم وليس عن طريق الدخول في مجموعات عمل، مثل هذا النمط يدفع صاحبه إلى ما يسمى بالإبداع الخاص أو الفردي.

ما هي مستويات الإبداع من الوجة التدريبية أو التعليمية؟
-أولاً مستويات الإبداع من الوجة التدريبية أو التعليمية.

اتجهت بعض الجمعيات العالمية إلى تقسيم الإبداع إلى ثلاث مستويات من وجهة نظر المتعلم والتدريس، هذه المستويات سميت بالآتي:-

المستوى المبتدئ "مستوى الطفل المبدع".

المستوى المتوسط "مستوى الشاب المبدع".

المستوى المتقدم "مستوى المخضرم المبدع".

ونحب أن ننوه إلى أن كلمة كل من طفل وشاب ومخضرم ليست مقصوداً بها السن أو العمر بقدر ما هي دلالة على الرتبة التي وصل إليها الإنسان من تشغيل الدماغ، ولذا كانت مستويات الإبداع طبقاً لهذا التسلسل عند تعليم الإبداع وإجراء اختباره.

هل من كلمة أخيرة حول موضوع الإبداع؟

- يمكن القول أن الإبداع الفردي والجماعي مطلوبان في الحياة والأمر الذي ننوه عليه أن لا يبذل الفرد جهداً انتظارا لإبداع الآخرين فعليه أن يبدع حتى لو لم يبدأ الآخرون بالإبداع.

والذي يريد أن يرصد أبعاد أو مؤشرات البعد الثالث لإدارة القرن

الحادي والعشرين، سيجد منها:

1. عدم وجود نظرية ثابتة أو مدخل إداري جامد يصلح لإدارة القرن الحادي والعشرين، بسبب تعاقب أحداث التغيير بمعدلات لم تعد تطاق بسهولة.

2. أن العنصر البشري مديراً ومداراً يعتبر حجر الزاوية لما تتطوي عليه إدارة الموارد البشرية. وأن عملية تدريب العناصر البشرية تتطلب الجدية والانضباط والإصرار على رفع المستويات واكتساب المهارات.

3. تعتبر المؤسسات الكبيرة والقوية أهم ضمانات شفافية واستقرار السياسات، والعامل الحاسم في عملية النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي.

4. يتوقف بناء المؤسسات القوية على مدى استيعابها للتكنولوجيا الحديثة، وانتشار ثقافة تكنولوجيا المعلومات في المجالات المختلفة.

5. يعتبر تحديث الدولة من أهم متطلبات التنمية الشاملة، وأن الإبداع والتغيير الفعال يعتبران وجهين لعملة واحدة ويلزمان إدارة القرن الحادي والعشرين على كافة المستويات.

وفي ختام هذا التمهيد يؤكد الدكتور فريد على أنه، من أجل هذا وذلك جاءت مجموعة بحوث ومقالات المسؤولين والأكاديميين والممارسين، لتعالج البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين،

لتوضيح طبيعة النظام العالمي الجديد والإدارة البيئية، ورؤية ما بعد عام 2000 ف، والاتجاهات الرئيسية في الألفية الثالثة.

في صفحات أخرى من هذا المجلد الضخم، مناقشة للاتجاهات الرئيسية في الألفية الثالثة، من حيث إن ما يحيط بمنظمات الأعمال وقوى العمل بها متغيرات عالمية كبيرة واتجاهات جديدة ومناخ يختلف تماماً عما كان الحال عليه في الماضي، وهذا المناخ يمثل الواقع الجديد الذي يعيشه العالم الحالي، وأن تفاهم هذه الاتجاهات يوضح الرؤية الإدارية لما بعد عام 2000 فهناك متغيرات اقتصادية كبيرة منها إزاحة الإقليمية وإزالة الحواجز بين الدولة، ونشأة التجمعات الاقتصادية وسيطرتها وتصاعد دورها في مجال العلاقات الاقتصادية العالمية، وحرية ومرونة تحويل وتحريك رؤوس الأموال بكل يسر وبساطة إلى أي موقع في الكرة الأرضية، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وانتقال ساحتها إلى الصناعات نفسها وليس بين الشركات فقط. وهناك متغيرات تكنولوجية على مستوى العالم في كافة مجالات الحياة وفي الهيئات والمنظمات والشركات، ومنها قيام صناعات جديدة وإمكانيات هائلة جديدة نتيجة تزاوج التكنولوجيا وتلاشي حدودها، وتحول المنظمات إلى منظمات المعرفة وليس الأعمال الروتينية، وتحسين إنتاجية المعرفة وهي آفاق جديدة لم تطرق بعد. وهناك ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ومساندة الحاسبات العملاقة والانفجار المعرفي اللامتناهي، وفتح محابس تدفق المعلومات والمعرفة بكل أشكالها، وتحييد آثار التباعد الزمني والمكاني، والسيطرة على الفضاء الخارجي، وتسيير

مئات الأقمار لجميع فيض المعلومات على كل شبر في الكرة الأرضية والنشاط الذي عليه لتدخل هذا الكم الهائل في الحاسبات العملاقة لتعرف كل شيء لتدعيم كل أنواع القرارات المتخذة من جانب أصحاب هذه الأقمار مع أو ضد من تريد على سطح الأرض.

وهناك تغييرات تنظيمية عالمية منها الهيكلية في المستويات التنظيمية وفي الأدوار وفي محتويات الوظيفة والمستويات والعلاقات والمشاركة وأساليب الاتصال وخطوط السلطة، واتجاهات جديدة في ترتيبات العمل، والاتجاهات إلى تكنولوجيا العمليات وليس تكنولوجيا المنتجات، والاستثمارات المتزايدة في البشر والعمل الجماعي وتعدد أشكاله. وهناك على الساحة العالمية متغيرات اجتماعية كبيرة على مستوى العالم، ومنها اقتحام القنوات التلفزيونية للمنازل حيث الإبهار التكنولوجي والثقافي والإعلامي وقدرة النفاذ إلى العقول والوجدان بسهولة، وربط كل البشر في دائرة مغلقة مما يتيح التفاعل والتداول وأثر ذلك في السلوك والقيم الاجتماعية والانتماء والشخصية والهوية والدين واللغة. ومن التغييرات الاجتماعية والاهتمامات العالمية بحقوق الإنسان وحقوق العمل المشاركة والرقابة الذاتية، وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية وظاهرة تعدد الجنسيات في قوى العمل بالمنظمات، واختلاف تكوين الثقافات وتداخل الحضارات، وبالتالي التغيير في قوى العمل بالمنظمات وأساليب أدواتها وتدريبها، وكان لكل هذه المتغيرات تأثيرات مباشرة في أساليب الإدارة ونظمها وفعاليتها وبالتالي قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

ويمكن القول أن المنظمات توجد في المجتمعات الحديثة لتتفاعل وتتوافق معها لتحقيق النتائج، ولا تمثل التكنولوجيا ولا المعلومات ولا مستويات الإنتاج ولا دعائمهم اقتصادياتها ركائز أساسية لهذه المجتمعات الحديثة، بقدر ما تمثله المنظمات المدارة. فهذه المنظمات المدارة هي وسيلة، هذه المجتمعات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، والإدارة بها الآلة والوسيلة المحدودة والمحركة لتمكين هذه المنظمات من تحقيق هذه النتائج، ولكن على ضوء الاتجاهات الجديدة في الألفية الثالثة.

ومن الموضوعات المهمة التي تم بحثها، تصميم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، الذي يعتبر من أهم المهارات اللازمة للقائد الإداري، ومطلباً هاماً لتحقيق القيادة الفعالة على المستوى الاستراتيجي. وتشير الباحثة إلى أنه عندما سئل حوالي (1500) من القيادات الإدارية العليا في أحد المؤتمرات، عن أهم الخصائص اللازمة لنجاح القيادة الإدارية على مشارف القرن الحادي والعشرين، ذكر 98% منهم أن يكون هناك رؤية قوية واضحة للقيادة والمنظمة. وفي سؤال آخر عن أهم المهارات والمعلومات اللازمة للقيادة في الوقت الحالي والمستقبل في القرن الحادي والعشرين ذكر معظمهم، تصميم الاستراتيجية لتحقيق رؤية المنظمة، لأن رؤية المنظمة تحدد ما يلي:

- الاتجاه الذي ترغب المنظمة في التحرك إليه.

- الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

- نظام القيم الذي يدعم السلوك الإداري والتنظيمي.

- اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

- مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

وكل ما تقدم يتطلب:

1. قدرًا كبيرًا من الابتكار والبصيرة والخيال والإبداع.

2. تحليل الظروف والعوامل المحيطة.

3. تحليل القدرات الذاتية للمنظمة.

4. أن تكون هناك عيون حادة للتحويلات التي تحدث في حاجات المستهلك ورغباته، والتطورات التكنولوجية الجديدة، والأسواق ذات الجاذبية.

5. الاهتمام إلى ما يقوله المستهلك، لأن ذلك يقود إلى التفكير الابتكاري في كيفية اختراق مجالات جديدة للمنظمة.

6. أن تكون الرؤية ممكنة التحقيق وترتبط بقدرات المنظمة والبيئة المحيطة بها.

7. الرؤية المشتركة، مشاركة القيادات الإدارية على كافة المستويات، والتفاعل الإيجابي والهدف المشترك.

ومن كل ما تقدم تتحدد رسالة المنظمة، التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وعلى سبيل المثال، رسالة الشركة العربية للنظم

والمعلوماتية، (ستكون أكبر صانع لنظم المعلوماتية المتكاملة في الشرق الأوسط، وعلى أعلى مستويات الجودة المهنية العالمية، وأكثرها تميزاً)، ورسالة شركة - فورد للسيارات:

- التحسين المستمر في منتجاتنا لمقابلة احتياجات المستهلك.

- تحقيق عائد مقبول على رأس المال المستثمر.

- تحقيق التقدم والرفاهية كمنظمة أعمال.

ويجب أحد الباحثين عن تساؤل:

من هو المدير الجديد؟ بالقول إنه المدير الذي يستطيع تولي مهام الإدارة وتحمل مسؤولياتها، ليس في حاضره فقط ولكن في المستقبل أيضاً، وذلك لأن متغيرات كثيرة تحدث، زيادة السكان، ارتفاع مستوى المعيشة، المنافسة المحلية والعالمية، التغير في تركيب القوى العاملة، وكل ذلك يدعو إلى إدارة "المجهول" أو "غير المعروف" إشارة إلى المستقبل الدائم التغير، وعلى هذا الأساس فإن المدير الجديد:

1. الذي يفهم البيئة التي يعمل فيها.
2. الذي يفهم علاقة التفاعل بين البيئة وبين المنظمة التي يعمل فيها.
3. الشخص الذي يستشرف المستقبل، ويتنبأ بما يحمله من فرص ومخاطر.
4. يفهم رسالة المنظمة، ويسهم في وضعها، يعمل على تحقيقها من خلال فريق عمل قادر وطموح.
5. قادر على تحديد أهدافه، والنتائج التي يريدها.

6. يوجه اهتمامه لمصلحة العمل، ومصصلحة العاملين.
7. يوظف قدرات الآخرين وينسق أفكارهم.
8. يشارك الآخرين في تبادل المعلومات ووجهات النظر.
9. يبتكر ويشجع الابتكار.
10. يقوم النتائج ويستفيد من الأخطاء.

ناقش أحد البحوث "الآثار السلوكية للعولمة"، مؤكداً على أن الشركات عابرة القارات وفروع الشركات متعددة الجنسية والحكومات استفادت من إمكانات غزو الأسواق العالمية لتعظيم التدفقات المتبادلة والأرباح المتراكمة من الأموال، المعلومات، الثقافات، المواد البشرية، المواد الخام، الطاقة، السلع، الخدمات، التعليم والتدريب، القيم والعادات والتقاليد والسلوكيات عموماً. وأصبحت المنافسة العالمية أكثر شراسة في تفعيل تلك الإمكانيات والاستراتيجيات عن طريق الشركات العالمية للسيطرة على أكبر حصص في السوق العالمي.

إن المنظمات الدولية والعالمية تلعب دوراً واحداً لتحقيق هدف مشترك، هو السيطرة والهيمنة على الدول النامية وخاصة تلك التي تتمتع برصيد هائل من الموارد والثقافة والحضارة. وأصبحت الحكومات في الدول الصناعية ذات اهتمام أول في السيطرة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، على الدول الأخذة في النمو، ومن أهم مؤشرات ذلك: -

1. تكبيل الدول بسلسلة من القروض والديون والاتفاقيات الدولية.
 2. مطالبة الدول للتغلب على مشاكلها بضرورة فتح الأبواب وتحرير التدفقات، السلعية، والخدمية، والمالية...من قيود الحكومات.
 3. مطالبة الدول بخصخصة مؤسساتها حتى تقلل من تأثير الحكومات ودخول الأجانب لشراء تلك المؤسسات.
 4. دعوة رأس المال الأجنبي المباشرة (شراء وتأسيس شركات وامتلاك الأصول الثابتة) ورأس المال الأجنبي غير المباشر للتعامل في البورصات وأسواق المال، بدعوى أن ذلك سوق يخلق فرص عمل ويعالج المشكلات الاقتصادية الراهنة.
 5. التدخل في شئون الدول وخلق العديد من المشكلات الاجتماعية والسلوكية وتوسيع قاعدة العولمة لمصلحة القلة.
- ومن الأفكار المهمة في مجال الخصخصة، فتح المجال أمام القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، وذلك بأن يقيم القطاع الخاص مشروعات البنية الأساسية، هذه المشروعات التي كانت في عقد السبعينيات وما قبلها الحجة الحكومية الأساسية لتوسيع دور القطاع العام حيث اتبعت الحكومات طرقاً متعددة لتمويل هذه المشروعات محلياً أو عن طريق القروض والتسهيلات والمنح الأجنبية حتى يمكن للدولة دعوة القطاع الخاص لتنفيذ مثل هذه المشروعات محققة، عدة أهداف منها:

1. تغطية الاحتياطات المالية المتزايدة لإنشاء مشروعات البنية التحتية.
2. تخفيف العبء عن الموازنة العامة.

3. تحقيق مصلحة اقتصادية في تشجيع الاستثمارات المحلية، وجذب الاستثمارات الأجنبية.

4. التوسع في إنشاء شركات محلية، وأخرى مشتركة باستثمارات أجنبية.

ومن المجالات المقترحة في هذا المجال، إنشاء محطات توليد الطاقة الكهربائية، مشروعات الطرق والجسور والنقل البري، مشروعات المياه والصرف الصحي. هذه المشروعات التي أرهقت ميزانيات الدول، وزادت ديونها في الداخل والخارج.

وبدون شك، فإن خصخصة، مشروعات البنية الأساسية من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها الآن لما تتكبده الدول من نفقات باهظة في حالة التزامها بتنفيذ هذه المشروعات، وفي السابق كان مجرد الحديث عن خصخصة مشروعات البنية الأساسية، يعتبر أمراً غير قابل للنقاش ومبرراً لهيمنة القطاع العام. وأصبح هذا الموضوع يفرض نفسه ويثير الاهتمام من كافة الجهات، وهناك عدة أنظمة حديثة مثل BOT,BOOT وغيرها، التي تلتقي بمضمون واحد هو (إقامة وإدارة وامتلاك وتحويل) المشروعات التي يتم تنفيذها بالخبرة والرأس مال المحلي والأجنبي.



أهمية اختيار المدير المناسب

(الفعال)

تعتبر هذه الدراسة عملية تحليلية لنسق الإدارة والتي سيتم من خلالها شرح العديد من المفاهيم الخاصة بالفكر الإداري والذي يعتبر المحرك الرئيسي داخل المنظمات بكافة أشكالها، فبدون هذا الفكر لا يمكن لأي منظمة أن تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة منها سواء كانت هذه الأهداف مادية تتمثل في الأرباح أو معنوية تتمثل في القرارات التي تهيئ المناخ للمنظمة أو غيرها من المنظمات الرسمية والأهلية منها للعمل في إطار المجتمع بشكل فعال، ولكن كيف لمثل هذه القرارات المراد اتخاذها ولهذه الأهداف أن تتحقق إلا في وجود الفكر الإداري المنسق، والذي يتمثل في شخصية المدير ومن يتبعه من منفذي القرارات. وهكذا، فإن مفهوم الإدارة يتلخص في الآتي: الإدارة «علم - مهارة - فن»:

علم: حيث إن الفكر الإداري والمدير الناجح لابد وأن تركز خبرته على العلم ومدى استفادته من الدراسات التي مرت عليه في مجالات العمل المختلفة ولا يمكن للإدارة أن تتشط بدون اتباع الأساليب العلمية.

مهارة: لأن العملية الإدارية ودور المدير يمثلان حجر الزاوية في تقدم المنشآت بكافة أشكالها ولا بد أن يتوافر العديد من المهارات داخل شخصية المدير حتى يتمكن من استغلال كل الموارد المتاحة بالعملية الإدارية. وأهم هذه المهارات هي المرونة في المواقف المختلفة أثناء العملية الإدارية.

فن: وتتمثل هذه الصفة في قدرة المدير على استغلال ما لديه من علم وخبرات عملية ومهارات شخصية في مجالات العمل المختلفة، لتحقيق أهداف المنشأة وقدرته على نقل ما لديه من خبرات إلى الآخرين مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

مفاهيم الإدارة:

إن الإدارة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات؛ فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم، وتمثل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالهم يتم التمييز بين التقدم والتخلف؛ فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استغلال المتاح من الموارد أفضل استغلال ممكن. ولذلك فسوف نتناول الجوانب التالية لعرض هذا الموضوع:

- 1 - الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة.
- 2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة.

- 3 - عناصر العمل الإداري.
- 4 - وظائف المدير.
- 5 - الأدوار المتعددة للمدير.
- 6 - المهارات الإدارية.
- 7 - مواصفات المدير المناسب (الفعال).

1 - الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة:

الإدارة هي نوع من التفكير الذي يشخص الواقع، ويحدد المشاكل ويتعرف على المعوقات، ويتخذ ما لزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة للتغلب عليها، وذلك في ضوء ما هو متاح من موارد. وتعرف الإدارة بأنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة اعتماداً على جهد الآخرين.

إن الإدارة عملية مستمرة، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة.

وهناك خصائص للإدارة المعاصرة لا بد من إدراكها، ولعلنا نجملها وفق الآتي:

أ - الإدارة نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير مثل تحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم

وتتمية الموارد والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

ب - الوظائف الإدارية ليست منفصلة بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي وظيفة منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فهي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف. وبالتالي فإن القصور في أداء وظيفة يؤثر سلباً على النظام ككل وعلى عملية تحقيق الأهداف.

ج - النشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، آخذين في الاعتبار الخبرة الماضية.

د - العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، فهي تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة، وأساس اختيارها لأساليب وطرق العمل؛ فالإدارة إذاً ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، فهي نظام فرعي مجتمعي، فما يطرأ على المجتمع من تغيرات عالمية، أو محلية يؤثر على الإدارة في المنظمات باعتبارها نسيج من هذا المجتمع.

2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة:

يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق المتغيرات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل

كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغيير تظهر الحاجة إلى إدارة جديدة، قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط، ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو وتكون المهمة الأساسية للإدارة هي إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتعتمد إلى الكشف عن إمكانات تطوير الأداء باستخدام العنصر البشري بشكل أمثل وتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة.

والإدارة في منظمات هذا العصر عليها إدراك هذا التغيير وتتبعه والتعرف على آثاره المتوقعة.

ولكن ما هي هذه المتغيرات؟ يمكن رصد أهم هذه المتغيرات فيما يلي:

- متغيرات اقتصادية.
- متغيرات سياسية.
- متغيرات عسكرية.
- متغيرات اجتماعية.
- متغيرات ثقافية.
- متغيرات تكنولوجية.

كيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات؟ إن التعامل مع هذه

المتغيرات يتطلب الآتي:

فن القيادة ومهارات المدير في عالم متغير

- التعرف على هذه المتغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والاعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها.
 - الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية أو استثمارها إيجابياً.
 - التعايش مع المتغيرات واستيعابها.
 - التحول للاتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع.
- والإدارة كظاهرة مجتمعية هي القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات المهمة.

3 - عناصر العمل الإداري:

الأعمال الإدارية هو محاولات جادة ومخططة، تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف باستخدام أفضل الموارد، باتباع سياسات وبرامج في ظل ظروف وبيئة معينة تفرض على الإدارة بعض القيود والتي في ضوءها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

أ - الأهداف:

وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف عنصراً مهماً في عمل الإدارة حيث إنها تفيد في اتجاهين:

الأول: أنها أساس لرسم السياسات والخطط.

الثاني: أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.

وتعتبر الإدارة العليا هي المسئولة عن تحديد الأهداف وتعديلها.

ب - الموارد:

وتشكل عنصراً آخر من عناصر العمل الإداري، فهي تمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها.

والموارد التي تتعامل معها الإدارة هي:

- العنصر البشري من مختلف النوعيات ومستويات المهارة.

- رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة.

- التنظيم وهو حصيلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية.

ج - السياسات:

وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا، لتكون مرشداً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

د - الخطط والبرامج:

وتعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها، ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

هـ - القيود:

وهي مجموعة القيود التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

ولمواجهة هذه القيود على الإدارة القيام بالتالي:

- التعرف على القيود بأشكالها المختلفة وتحديد آثارها.

- البحث عن أساليب العمل الإداري التي تتكيف مع هذه القيود ولا تؤثر سلباً على النتائج المستهدفة، أما القيود التي تواجه المنظمة قد تكون:

- قيود سياسية.

- قيود قانونية.

- قيود اجتماعية وحضارية.

- قيود فنية وتكنولوجية.

- قيود اقتصادية.

4 - وظائف المدير:

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسئولاً عن التطور

التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل.

وتتضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) في أنه مسئول عن الوظائف والأنشطة التالية:

أ - المدير مخططاً:

تتمثل الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصوير المستقبل قبل حدوثه للتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة، أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل.

وعندما يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

- 1 - الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.
- 2 - الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.
- 3 - الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.
- 4 - البرنامج الزمني للتنفيذ، أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن، ووضع تصور من جانبه لمواعيد بدء التنفيذ أو الانتهاء منها بما يضمن تحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح.

ب - المدير منظمًا:

وهو نشاط ذهني، يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير، وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

وتتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:

- وضع هيكل تنظيمي، تتحدد فيه مواقع جميع المشتركين في تنفيذ الخطة، بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على المستوى العام، وعلاقاته خلال العمل واتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء والمرؤوسين.
- وصف الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، بما يوضح الاختصاصات والمسؤوليات والمهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة.

وتتركز المبادئ الأساسية للتنظيم فيما يلي:

- مبدأ تقسيم العمل.

- مبدأ تحديد ووضع المسؤوليات.

- مبدأ تفويض السلطة.

- مبدأ المركزية واللامركزية.

- مبدأ نطاق الإشراف.

- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.

- مبدأ التنسيق.

ب/3 - إجراءات العمل الواجب اتباعها لتنفيذ المهام التي يشتمل

عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للاجتهادات الشخصية.

ج - المدير منسقاً وموجهاً:

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري، يقوم به المدير ويعتمد

على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ

بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من

قرارات لحل هذه المشكلات، وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم

بين جهود العاملين، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د - المدير مراقباً:

وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق

الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان

يجب أن يتحقق.

والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي:

- د/1 - قياس النتائج الفعلية.
- د/2 - مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.
- د/3 - تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.
- د/4 - التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.

فالمدير في أغلب التعريفات هو الشخص الذي يقود المؤسسة إلى تنفيذ خططها والوصول إلى أهدافها عن طريق الخطط والبرامج والمتابعة والإشراف وإدارة الموارد المتاحة وغير ذلك، وأما القائد فهو الشخص الذي يضع التصور العام ويرسم الطريق ويحدد الرؤية . واجبات المدير الأصلية هي في التنفيذ والمتابعة والمراجعة والمراقبة، وواجبات القائد هي توضيح الرؤية والرسالة وتحفيز المجموعة لتحقيقها والتنبؤ بالمشكلات وقراءة المتغيرات. وهنا يبرز السؤال المهم الذي بدأنا به: أيهما أهم، المدير أم القائد؟

لا شك أن كليهما مهم لنجاح أي مؤسسة أو مجموعة، فمن غير قائد لا يمكن أن يكون هناك نجاح حقيقي، حيث تخبو الرؤية، وتتسبب الجهود، وتتضارب المصالح، وسرعان ما يضعف الحماس وتتطفئ شمعة التميز، بينما من دون المدير المتميز تبقى هذه الخطط حبرا على ورق ولا يمكن للقائد أن يحقق شيئا حيث إن الكلام سهل والأحلام (ببلاش) ولكن تطبيق هذه الأحلام على أرض الواقع هو التحدي الحقيقي، وبالتالي فالقائد من غير مدير متميز لا يمكن أن

تتجح خططه ورؤاه، والمدير من غير قائد ذي رؤية لا يمكن أن يصل إلى شيء ذي بال .

وهنا يبرز سؤال مهم، هل يمكن أن يكون الإنسان مديرا وقائدا في وقت واحد؟ والجواب بالطبع نعم. فكثير من الإداريين يكون مطلوباً منهم أن يقوموا بالدورين في وقت واحد، أو في أوقات ومواقف مختلفة. فعند التخطيط للمستقبل، وعند تلمس الفرص وترقب التحديات، وعند الأزمات و تضارب المصالح، وعند فتور الهمة واهتزاز القارب، يمارسون أدوارهم القيادية. وأما في الروتين اليومي حيث يكون التطبيق والمراجعة والمتابعة والدقة وممارسة فنون الإدارة والاستعمال الأمثل للموارد فهم يمارسون أدوارهم الإدارية. وتتفاوت نسبة هذا النوع من الأنشطة إلى تلك بحسب المؤسسة والظروف .

وإذا عرفنا أن المدير عادة ما يكون له منصب وسلطة إدارية لابد أن نتذكر أن القائد لا يشترط أن يكون له منصب، حيث إن القيادة في الحقيقة مهمة وليست منصبا. وقد سجل التاريخ أن أبرز القياديين الذين غيروا وجه التاريخ لم يتقلدوا أي مناصب رسمية في الغالب. خذ مثلا الأنبياء عليهم السلام الذين استطاعوا - كل في زمانه وظروفه - أن يحدثوا تغييرات هائلة في التاريخ عن طريق القدوة والتأثير والإقناع من غير مناصب رسمية. وخذ كذلك مثلا في الكثير من المصلحين على مدار التاريخ مثل غاندي ومارتن لوتر كنج وغيرهما كثير. وبالتالي ففي كل مجتمع ومؤسسة يوجد قادة حقيقيون يؤثرون بعمق في مسار هذه المؤسسة ويقودونها إلى مستقبلها يكون بعضهم هم

أنفسهم القادة الرسميون للمؤسسة ولكن يكون الكثير منهم ليسوا القادة الرسميين وإنما من المثقفين أو العلماء أو الإعلاميين أو حتى من عامة الناس الذين لهم تأثير واضح فيمن حولهم .

ذهب مجموعة من العمال يوماً ما مع قائد ملهم يبحثون عن كنز في غابة ما ، فدلهم القائد مباشرة إلى المكان الذي يغلب على الظن أن يجدوا فيه بغيتهم، فبدأوا العمل، ولكن سرعان ما اكتشفوا أن الأجهزة معظمها متعطّل، وأن الماء الذي معهم نفذ، وأن المكان محفوف بالمخاطر، وأن الأرض في جانب منها صخري جداً وهم لم يستعدوا لذلك وتمنوا في تلك اللحظة لو كان بينهم مدير محنك يرشدهم ويساعدهم في تنفيذ العمل، ولكن القائد الملهم ظل يحفزهم ويحمسهم ويشجعهم وبعد شهر لم يصلوا إلى شيء. بينما ذهبت جماعة أخرى إلى منطقة أخرى مع مدير متميز وقد استعدوا أفضل استعداد فلم تكن هنالك مفاجآت تذكر وبدءوا العمل بكل همة ونشاط ولكنهم سرعان ما ملوا وفتروا، وبدءوا يتناقشون في جدوى البحث عن هذا الكنز أصلاً، وبدءوا يختلفون فيما بينهم، وبدأ اليأس يفت في عزائمهم، ثم صعد أحدهم إلى منطقة مرتفعة بعد شهر كامل من العمل واكتشف أنهم كانوا يبحثون في المكان الخاطئ أصلاً .

ماجورين.

كتب كثيراً عن إدارة الأفراد (الموظفين) فهل يجوز أن يدير الموظفين مديرهم، من ناحية واقعية أن المدير بحاجة إلى من يديره وأن العلاقة بين المدير والموظفين هي علاقة متبادلة، فالتخطيط والتنظيم

والرقابة غير ممكنة في ظل عدم موافقة طرفي المعادلة من مدير وموظفين حتى تكتمل الدائرة، إذن المدير بحاجة إلى من يديره أيضاً وأن يلفت الانتباه إلى بعض الأخطاء التي تتواجد في المنتج أو في كيفية زيادة الإنتاج أو أي أمور تكون قريبة من الزبون وكيفية تحسينها فيجب إعلام المدير حتى يدخل تحسينات على قراراته وبهذه الصورة تكون الإدارة بها فعالية كبيرة جداً وتتبع من الداخل إلى الخارج ويقل استعمال الأوامر أو استعمال السلطات في العقوبات ويشعر الموظفون بزيادة الانتماء والولاء إلى مؤسساتهم وأنهم أصحاب قرار ومن الصعب عليهم الوقوف ضد أفكارهم أو محاربتها حيث إن الإنسان لا يقاوم أفكاره، وفي المقابل يكون مطلوب من المدير التخلي عن بعض صلاحياته ودفع السلطات إلى أسفل وأن يتم سحب القرارات من القاعدة وتشجيع الأفكار الإبداعية والريادية ووضع نظام حوافز مرنة من نوعين حوافز مادية وحوافز معنوية، ومساعدة الموظفين في التدريب والتعليم داخل المؤسسة وخارجها واعتبار ما يتم دفعه مقابل التدريب هو استثمار وليس مصاريف.

وبذلك نضمن علاقة تبادلية بها فائدة إلى طرفي المعادلة المدير والموظفين وستصب فوائد هذه العلاقة في تحسين إنتاجية المؤسسة وتقليل المصاريف وزيادة كفاءة الموظفين والاطمئنان على مستقبل المؤسسة بحيث يكون لها قيم وثقافة تثبتها وتعمل لها جذور ويكون من السهل التفكير في عمل خطط استراتيجية حيث إن القاعدة ثابتة وبحاجة إلى توسع والنظر إلى المستقبل، ومن أهم واجبات المدير

التخطيط لمستقبل المؤسسة وليس ضياع الوقت في أمور يومية روتينية من الممكن تعليم الغير القيام بها.

إنك تستطيع أن تشتري أيدي عاملة غير أنك لا تستطيع أن تشتري قلوبهم، وأن القلب مناط به الحماس للعمل، ومقر أخلاصه أنك تستطيع أن تشتري جهده ولكنك لا تستطيع أن تشتري عقله والذي يكمن به إبداعه وبراعته وذخيرته التي لا تنضب، ومعاملته تماماً مثلما تريد منه أن يعامل أفضل الزبائن فالمؤسسات التي تزحف بصعوبة هي في الغالب المؤسسات التي تدار من قبل المدير ودون استشارة الموظفين. للعلم أن سر نجاح المؤسسات اليابانية أنهم يعرفون كيفية بناء العلاقات وتنمية المناخ البشري المشجع للتقدم المستمر ونجاح المؤسسة، لذلك ينبغي علينا الانتقال من السعادة بممارسة السلطة على الآخرين إلى السعادة بخدمة الآخرين ومشاركتهم والسماع إليهم وهنا تكمن العظمة في الإدارة 5.

