

إدارة التغيير وعلم الإدارة

د. إبراهيم عبدالله المنيف
المشرف العام ورئيس التحرير
مجلة المدير

الملتقى الإداري الثالث
إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري
(نحو إدارة متغيرة فاعلة)

الجمعية السعودية للإدارة

جدة - ١٨-١٩ صفر ١٤٢٦هـ - (٢٩-٣٠ مارس ٢٠٠٥م)

أولاً : مقدمة

توحي الكثير من العوامل المتغيرة المعاصرة والمصاحبة لاقتصاديات العولمة واقتصاديات المعرفة أن البيئة التنافسية سوف تعصف بالشركات العربية لاستحداث وسائل ابتكارية خلّاقة لزيادة الفعالية والكفاءة الإنتاجية من جهة وتقليل تكاليف التشغيل من جهة أخرى حتى تتمكن من تحقيق المنافسة بتقديم منتجاتها بأسعار أرخص من الشركات العالمية المنافسة. وتبدو في الأفق منذ سنوات هذه التحديات والضغوطات التي تفرضها الإقتصاديات العالمية وبمؤشرات دافعة وشواهد وعلامات ديناميكية في الحركة الإقتصادية العالمية تفرض على الشركات العربية بتحقيق جاهزيتها ضماناً للحفاظ على وجودها وإستمراريتها وبناء قدرتها التنافسية أمام هذا المد العارم بعد بدء الخصخصة والتوجه نحو الأساليب التجارية واقتصاديات السوق بدلاً من الأساليب الحاضنة بالمعونات الحكومية.

لم يعد ممكناً تجاهل التغيير المخطط والإنتظار والتردد الغير مجدي لأنه هروباً من الواقع والذي بحد ذاته، أي الهروب أو التردد أسوأ من التحرك في اتجاه خاطئ، لأن التردد هو لون حالك من الضياع لأن من يتردد يتبدد. لا مجال أمام هذه التحديات العالمية إلا بتخفيض هذه التكاليف وزيادة الإنتاجية لا محالة ولن يتم ذلك أبداً إلا بركوب التغيير وإدارته بشؤونه وشجونه. فالتغيير مهمة صعبة وصراع نفسي يجابه المديرين ويؤدي إلى مشاكل وعثرات وعوائق. أقرب مثال من الحياة في منزل تقوم الأم في فطام رضيعها، كونه تغيير، يؤدي إلى حالة إستنفار كاملة في المنزل، فما بالك بالشركة أو حتى الاقتصاد القطاعي أو حتى الاقتصاد الكلي في حالة إستحداث التغيير.

إن إقرارنا بضرورة التغيير وأن الشركات في الدول العربية لا يمكن لها أن تظل محصنة أمام هذا المد الإقتصادي العولمي القادم والذي يتطلب إستجابة وشجاعة من المديرين في التعامل الإيجابي مع البدء في التغيير التنظيمي الشامل. ابتدأت الشركات في العالم المتقدم بهذا التغيير منذ سنوات لتخفيض تكاليفها وصولاً لأن تكون منتجاتها ذات جودة عالية وبأسعار أقل من منافسيها في شرق آسيا وغيرها. فالتغيير بالنسبة للغرب شيء مفترض لأنهم يعتبرون التغيير والضرائب فقط شيء مفترض كالموت لا مندوحة منه. أخذت الشركات الغربية في أمريكا بالذات وأوروبا في تطبيق مصطلحات وشعارات رنانة ملأت الكتب والأفواه كخدمة العملاء والجودة الشاملة والمقارنة المرجعية (Benchmarking) والتمكين (Empowerment) والهندرة (Re-Engineering) كوسائل لتحقيق هدف تخفيض التكاليف.

فأمامنا تجارب التغيير العالمية بوضوح تتمحور حول تخفيض العمالة بما يسموه اصطلاحاً لطيفاً بتصغير الحجم (Downsizing) أدى إلى ازدياد الإحباط وفتور الولاء والانتماء. وتشير التجارب الغربية القائمة منذ سنوات أن المستقبل الوظيفي في دول العالم المتقدم لا يمكن له أن يأخذ وتيرة الحاضر والماضي برعاية الشركات لعامليها بالزيادات السنوية المنتظمة والمزايا المتعددة والتأمين الإجتماعي والرعاية الصحية والسلع ذات الأسعار المخفضة والحوافز البيعية ومنح الأسهم وكل ما كانت تتصف به هذه الشركات المؤسسية من عناصر السلوك الأبوي. فالضمانات والخدمات والرواتب المجزية أصبحت أقل مع مطالبة العاملين بجهود أكبر وإنتاجية أعلى تحقيقاً لإستراتيجية المنافسة العالمية لضمان البقاء والإستمرار.

الشركات المؤسسية العربية أو الشركات المساهمة العربية لديها هدف رئيسي وأولية بالبداية في التغيير الذي تمارسه الشركات في الدول المتقدمة بكل حيطة وحذر ودون إستخدام لتخفيض العمالة أو حتى تخفيض المزايا للعاملين، بل بالتقليل منها أو تجميدها، أي بعدم إحداث أي أضرار قدر الإمكان على قواها العاملة. لا مجال أبداً أمام هذه الشركات إلا بركوب قطار التغيير التنظيمي حتى يتحقق لها وللعاملين بها الإستمرار في عملهم وفي تحقيق هامش ربحي محقق للإستمرارية أمام هذا المد التنافسي العالمي.

ومع أن نهج ونهج إدارة التغيير نجده في الكتابات الإدارية مبعثراً في مساقات عدة كالتغيير التنظيمي أو السلوك التنظيمي وثقافة المنظمة وإعادة الهيكلة إلى جانب المصطلحات الجديدة التي أتينا عليها سابقاً، إلا أن المهمة هنا في الوصول إلى جوانب عملية ناجعة في إدارة التغيير في الإدارة العربية وكيفية ركوب قطار التغيير الذي فرضته البيئة العالمية مع التغيرات التقنية والتنظيمية والأنسانية والإجرائية. فالحاجة للتغيرات التقنية المعاصرة في التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية (الأتمته) والإدارة الإلكترونية أو ما تم الإصطلاح عليه (الحكومة الإلكترونية) أدت إلى تغييرات تنظيمية في العلاقات والإختصاصات، كما أدت إلى تغييرات إنسانية في الدوافع والمعرفة والمهارات الجديدة، أضف إلى ذلك التغيرات الإجرائية في القدرة والاستعداد، بمعنى التداخل والترابط بين أنواع التغيير إذ أن أي منها يؤثر في الآخر ويتأثر به ويتربط معه.

فالتغيير طريق ذو خطين متوازيين أحدهما يمثل وجهة نظر الإدارة العليا والآخر يمثل وجهة نظر العاملين المتلقين والمنفذين لهذا التغيير. فمسؤولية الإدارة العليا في مواجهة التغيير وتكييفه والتكيف معه والإفادة منه من منطلق الرؤيا والبصيرة النافذة كحلم مستقبلي هادف ترى ضرورته وحاجته الإلحاحية والإسراع والتسريع في تنفيذه مع التركيز على تكلفته الإستثمارية

وإنجازه. والعاملين في الصفوف الأمامية التشغيلية والتنفيذية تتلقى التغيير وهي مشغولة في أداء وتنفيذ وتصريف الأعمال حسب الأساليب القائمة وليس لديهم المعرفة الكافية بدوافع التغيير وحافزهم في تنفيذه. ولذلك فإن خطي الطريق المتوازيين أو لنقل الطريق ذو الاتجاهين أحدهما للإدارة العليا وهو تغيير مؤسسي والآخر للعاملين وهو تغيير فردي ومن المجدي أن تسير إدارة التغيير المؤسسية والفردية معاً وصولاً إلى الإنجاز والنجاح.

فالتغيير إذن سهل ممتنع، أي أنه صعب ولكنه غير مستحيل وضرورة حتمية لمقابلة المتغيرات التي تجابه البلاد العربية جمعاء أمام تحديات المد العولمي والزيادة السكانية المتعاطمة. أضف إلى ذلك الصعوبة في التحول في معظم اقتصاديات العالم العربي إلى الأسلوب التجاري بدلاً من أسلوب الحاضنات الإعانية. وأمام هذا السهل الممتنع، فإن الحيلة والحذر والمخاطرة المحسوبة تتطلب من الإدارة العليا العربية القدرة على الإقناع والإقتناع والمشاركة الجادة مع العاملين التنفيذيين والتفويض وقبلها الإرادة والدافع والإلتزام والمصداقية وبعدها توفر المعرفة والتدريب والهاب المشاعر في تكوين الدافع للنجاح من خلال الحافز لمن سيقومون بتنفيذ التغيير.

وأجدني في هذه المقدمة وقد أسهبت في إلحاحية التغيير كونه عملية تطويرية فكرية وإدارته نتاج قيمي مضاف، بمعنى أنه عملية فكرية قيمية مضافة مستقبلية تبتدئ من تغيير الحاضر كما عرفته الدكتورة كانتر حديثاً بأنه "عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل". إنه بشكل أو بآخر كما عرفه روبرت وكريجو بأنه الاستراتيجية الإدارية العليا في تشكيل المستقبل البعيد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) والذي فرضته متغيرات الألفية الثالثة في الدمج والاستحواذ.

إن التغيير وإدارته يمارسه الأنكباء وبيادر به المديرين الشجعان ويهتم به العلماء ويهرب منه قبلي الدونية وأحسب أن ما سبق وأن طرحته في مجلة الكهرباء الشهرية التي تصدر عن الشركة السعودية للكهرباء بالكلمة الافتتاحية لعدد ديسمبر ٢٠٠٣ الذي شرفوني بإعتباره شعاراً لذلك العدد من المجلة آنذاك بأن "مفاتيح التغيير بيد المبادرين الشجعان" هو شعار طموح للإدارة العربية في العقد الأول من الألفية الثالثة فيما إذا مارست الإدارة العربية العليا من منظار تقاؤلي بتوجهات مستقبلية اجتهدت في عرضها إن شاء الله.

ثانياً : المناهج المعاصرة لإدارة التغيير

لا يوجد حتى الآن منهج علمي محدد لإدارة التغيير، كما لا يوجد كتابات فكرية حول إدارة التغيير في الشركات أو المؤسسات حتى الحكومية منها إلى جانب الهيئات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح. كل ما نعرفه كمخرجات عن التغيير لا يتعدى أبداً إعادة هيكلة، إصلاح داخلي، تخفيض كبير في الموظفين، تخفيض كبير في النفقات، إنهاء خدمات بعض العاملين كضرورة لمقابلة التهديدات المحتملة للمنافسة بما ينتج عنها في النهاية إرتفاع الأرباح. لم أجد في أي منهج أو نهج في إدارة الأعمال أو حتى الإدارة العامة عن التغيير كأسس وكمفهوم ومهام وممارسة إلا هذا النهج الغير عاطفي في فقدان العاملين لوظائفهم. فهذا جاك ويلش رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جنرال الكتريك الذي ذاع صيته ما بين الفترة لعشر سنوات من عام ١٩٨١ وحتى ١٩٩٠ في التغيير الذي أحدثه في إعادة الهيكلة أو تصغير الحجم (Downsizing) قد عزز قدرات الشركة من خلال تخفيض النفقات، إلا أنه شعر بأن هذا التغيير لا يمكن له أبداً أن يحقق للشركة إنتاجية عالية وابتكارات جديدة دون أن يكسب قلوب العاملين. أنتهج بعد ذلك مداخل فكرية في العقد الأخير وحتى تقاعده في التدريب للقيادات العليا والعمل الدؤوب على تعظيم الإيرادات بما أكسبه سمعة وشهرة عالمية.

كل الحالات العملية الغربية التي تمت في إحداث التغيير تتمحور حول إقالة ملهمة لرئيس تنفيذي ومعه بالطبع طاقمه القديم وتعيين رئيس تنفيذي خارجي جديد لا يأتي من القنوات الداخلية للشركة وليس لديه أي رابطة أو عاطفة أو مودة أو تفهم إحتياجاتي أو مشاركة وجدانية مع القيادة الإدارية القائمة، وتجده يتحرك في إعادة الهيكلة أو التغيير التنظيمي أو الإصلاح أو تصغير الحجم بما يعني للعاملين فقدان نسبة منهم لوظائفهم. إن التغيير عملية مادية مقصود منها تخفيض النفقات وعلى أثره زيادة الأرباح على حساب فقدان نسبة معينة من العاملين لوظائفهم. هكذا فهم العاملين التغيير وهكذا يتعاملون معه من مفهوم المقاومة والإحتجاج والقلق والمعاناة وإنعدام الثقة وحتى الغضب. فقد شهدت معظم الشركات خلال العقدين الأخيرين من الألفية الثانية اضطراباً شديداً بفعل هذا التغيير من الإدارات العليا مما أفقد الثقة في كبار المديرين من العاملين بالذات وحتى المساهمين وصناديق معاشات التقاعد للهبوط الشديد لأسعار الأسهم ولأن كل هذا التغيير كان لصالحهم في خيارات الأسهم المقدمة لهم كنتيجة لتخفيض المصاريف عن طريق إعادة الهيكلة، أي تسريح الموظفين وفقدانهم لوظائفهم. فهذا البروفسور ديفيد يونج أستاذ المحاسبة والرقابة المالية يردد مقولة أن هذه الشركات أنشئت لأحداث الثروة وأن ما يحدث فعلاً هو عبارة عن تدمير لهذه الثروة واستحداث الثروة، بإستثناء المديرين الذين استغلوا خيارات الأسهم.

لأن هذه هي الممارسة، تجد كثيراً من المديرين يترددون في استحداث التغيير لأنهم يعرفون أن العملية التنفيذية تتطلب إعادة الهيكلة وتصغير الحجم وفقدان الوظائف أو حتى فقدان المزايا والمناصب والجاه والسلطة للبعض، وهذا مايؤرقهم ويفلقهم ويؤدي بهم إلى كثير من الأمراض كالقرحة والاكنتاب. وهذا يوضح أن أولئك النوعية من المديرين ممن يقودون مبادرات التغيير يدركون أنه سيحدث عدد من الإنفعالات كالسخط والاستياء والخذلان والارتياب منهم، ناهيك عن انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين معهم.

إنها حقيقة مـرة في أن التغيير وإدارته قد يُحدث ثورة لأنه يهز كيان الشركات إلى الحد الذي يجعلها عائمة أثناء هذه الأوقات العصيبة. أننا بإختصار نحدد القول بأننا عندما نتحدث عن التغيير في إدارة الأعمال في الغرب بالذات فإننا نبرهن هنا أن هناك أمرين نادراً ما يتبادلان أولهما أن عملية التغيير ضرورية وثانيهما هو الاعتراف بأن عملية التغيير هذه يكون فيها المديرين متجاهلين عن قصد إدارة العواطف، بمعنى أنه لا يمكن حدوث تبادل ما بين التغيير والعواطف. فأما تتجاهل التغيير والاحتكام للعواطف أو الإنجراف السريع نحو التغيير بتجاهل العواطف.

معظم الدراسات الميدانية الغربية والأبحاث في علم النفس الاجتماعي الإداري لشركات عدة قامت بإجراءات تغيير جذرية أثبتت وجود ردود عاطفية وجيشان لأنفعالات عاطفية هائلة تؤدي إلى الثورة بدلاً من الثروة. وهذا يؤكد أنه لا مكان للتبادل أو التلاقح بأي صورة ما بين استحداث الثروة مع العاطفة بأي شكل، إلا من خلال الإدارة العليا التي تتوفر بها مهارات وذكاء وتقمص عاطفي، وهذا ما نود أن نصل إليه للربط ما بين التغيير السلس والإيجابي دون وصولنا إلى فريق مهزوم وفريق رابح كما في التجربة الغربية في تصغير الحجم وإعادة الهيكلة وفقدان العاملين لوظائفهم.

اتجه المديرين في العقدين الأخيرين من الألفية الثانية في الغرب كنتيجة للقيم لديهم إلى أبسط السبل للتغيير بإدارته بأسلوب متوحش لا يعطي للإنسان أي قيمة وصولاً إلى الثروة للإدارة العليا لما تحصل عليه من حوافز في خيارات الأسهم وكانت الطامة الكبرى أنهم اكتشفوا أن هذا التغيير لم يعطي قيمة مضافة على الأمد الطويل. وثبت بما لا يدعو لأي شك أن هذه الوحشية مرتبطة بقيم الثروة التي أحدثت ثورة على نطاق واسع مما أدى إلى انقراضها في بداية الألفية الثالثة كما تشير كثير من الكتابات المعاصرة.

نحن نقر أن التغيير ضرورة حتمية لمقابلة التهديدات المحتملة للمنافسة تحقيقاً للبقاء والاستمرارية أو الاستدامة فيما إذا تمت إدارة هذا التغيير بحكمة وفطنة وتوازن عاطفي مع جهد استراتيجي مؤدي إلى مبادئ أساسية ودون تسرع وتوجه نحو أسهل الحلول في إعادة الهيكلة وتصغير الحجم. أنه لمن المضحك جداً أن إدارة التغيير أصبحت لعبة سهلة للمديرين في الإدارة العليا لأنها ليست إلا إعادة هيكلة وإنهاء خدمات موظفين وتخفيض في النفقات بما يؤدي إلى ازدياد الأرباح وهذه مهمة سهلة يقدر عليها أصحاب المهارات الفنية. إن ما هو مطلوب هو توفر المهارات الإنسانية والفكرية للإتيان بتغيير سلس مبني على قدرات عاطفية ذات اهتمام أكبر بمشاعر وعواطف العاملين.

إن عصر العولمة واقتصاديات المعرفة قد يؤدي إلى ممارسة أمور غير مرغوبة على الثقافات الغير غربية والتي أشك في إمكانية حدوثها على الأمد المتوسط إلا بإجراءات قسرية. أننا لا نتعدى على حقيقة بالقول بأن الإدارة مصدرها الغرب ولكننا غير ملزمين بقبول هذه الحزمة الكاملة للإدارة الغربية ومنها إدارة التغيير حسب المفهوم الغربي المؤدي إلى فقدان العاملين لوظائفهم. إن افتقاد الإدارة الغربية للعاطفة وجيشان العواطف والتعاطف والتقصص والذكاء العاطفي له جذوره في الثقافة الغربية. إن قيمنا الدينية والاجتماعية والحضارية والتي تشكل ثقافتنا العربية تجعلنا محتفظين بقيمنا الإنسانية ومنها المهارات الإنسانية التي تشد العقل وتولد المهارات الفكرية لأن نزرع إدارة تغيير قوامها العاطفة المتوازنة. إن عالمنا العربي بحاجة إلى التغيير المتدرج، ويحتاج إلى إدارة تغيير هادف ومتوازن لا يتجاهل العاطفة ويحقق الثروة بدلاً من تغيير متسارع وهائج ومتجاهل للعواطف ويؤدي إلى الثورة.

ثالثاً : مفاتيح التغيير

التغيير طريق يوصل إلى هدف، والأدهى من ذلك أنه طريق ذو اتجاهين أحدهما يمثل وجهة نظر الإدارة العليا التنفيذية التي تسعى لتحقيق أهداف محددة ومعروفة، لأن الإدارة هي تنظيم نشاط بشري هادف". أما الطريق الآخر فهو يمثل وجهة نظر المتلقين والمتأثرين والمنفذين للتغيير. بمعنى آخر فهو تنظيمي يمثل وجهة نظر الإدارة العليا وفردية يمثل وجهة نظر الموظفين المتأثرين والمتلقين والمنفذين الفعليين للتغيير، ولا بد من التجانس والإنسجام تحت كافة الظروف للسير في هذا الطريق ذو الاتجاهين.

فالإدارة العليا التنفيذية تنظر إلى التحسين في الأداء أو الإنتاجية أو الكفاءة أو بالأحرى إلى القيمة المضافة، وأكثر تحديداً كما أسلفنا إلى تقليل التكاليف وصولاً إلى هامش ربحي أعلى

وأكبر وأفضل مما هو عليه الوضع القائم. أما الأفراد العاملين المشغولين بالأعمال التنفيذية القائمة والممارسة يجابهون في التغيير المفروض من الأعلى وبيئته مسلسل الأحداث في الخلط والارتباك والتشويش والتخبط والتضارب في المعلومات وينتج عن ذلك دوافع نفسية لمقاومة التغيير.

فما أن تعلن الإدارة العليا للشركة عن برنامج تغيير تنظيمي حتى ترى بعض المديرين من شاغلي الوظائف المفتاحية، وقد احتشدوا وتحاربوا للوقوف أمام وجه التغيير ومقاومته بكل مألدهم من قوة وتأثير. هذه المقاومة الشرسة تتم في بعض الأحيان بوعي كلي وعن سابق إصرار وتعمد، وفي أحيان أخرى تتم دونما وعي وبلا أدنى تفكير.

فالمقاوم العلني الصاحب، البعض من المديرين من شاغلي الوظائف المفتاحية في الشركة يقاومون التغيير بصوت علني، وأفعال صاخبة، وهذا النمط من المقاومين أسهل في التعامل معه، واكتسابه ضمن طائفة مناصري التغيير. السمة الغالبة لمقاوم التغيير بشكل علني، نقاء السريرة، وصدق المشاعر في مقاومته للتغيير، ومن هذا المنطلق، ومتى ما تمكنا من إزالة ملاحظاته السلبية اتجاه التغيير، أصبح الطريق مُمهداً وسهلاً لاكتسابه إلى جانب مؤيدي التغيير.

والمقاوم الخفي الملتوي، هذا النمط من مقاومي التغيير يعملون بشكل خفي ومستتر، وبيتعدون عن الأفعال والإجراءات الصاخبة في مقاومتهم للتغيير، وربما تصل بهم الأمور إلى درجة إظهار الدعم والموافقة لبرنامج التغيير فيما يبطنون المقاومة داخل مكنون أنفسهم، وبإسقاط عنصر الخوف الذي يقف وراء حالات الإخفاء، فإن الدفاع عن المصالح والمنافع الشخصية يُمثل الجانب الأكبر من دوافع مقاومي التغيير المختفين في وقوفهم المتدثر ضد التغيير. هذه الفئة من مقاومي التغيير هم الأصعب اكتساباً كمناصرين للتغيير، وفي الكثير من الحالات، يكون اكتسابهم مستحيلاً.

مُحاربو التغيير ودونما اعتبار لنمط مقاومتهم، سواءً كانت علنية صاخبة، أم مستترة خفية، ومهما كانت خيارات المقاومة مفتوحة ومتوفرة ومتاحة لهم، نقول أن مُحاربي التغيير ودونما اعتبار لما سبق، فإنهم يتعرضون لضغوط عاطفية شديدة ركيزتها الخوف على وجودهم، وهذه الضغوط تفوق في حجمها وشدتها الضغوط التي يواجهها أصحاب مبادرة التغيير ومناصريهم، وربما مثل ذلك السلاح الأشد فتكاً في أيدي أصحاب مبادرة التغيير ومناصريهم ضد المقاومين والمحاربين. إنها في أوضح تعبير حماسة المبادر في وجه خوف المقاوم.

ومع إقرارنا بجدوى التغيير، فإن القيادات الإدارية بحاجة إلى مساندة المرؤوسين والأتباع بشكل يجعل مهمة التغيير أكثر من مقبولة ومحققة لاستمرارية الولاء والانتماء من منطلق التضحية في الحاضر من أجل المستقبل المحفوف بالمخاطر الذي أتينا عليه سابقاً، ففي كل شركة يلقي التغيير كذلك فئات أربع من المقاومون والناظرين إلى الخلف والمستجيبون والمبادرون. فالمقاومون للتغيير العلني والخفي منه من الرؤساء والمرؤوسين أو التابعين يجب أن يجبروا على قبوله أو الرحيل دون إبداء مقاومة بأساليب غير أخلاقية ورخيصة، وهم مجموعة تركز عليها معظم الكتابات لنظرية التغيير لأنه منهم وبهم يتم إعاقة التغيير وإحداث الصراعات الوقتية والتشويش والإضطراب المصطنع والغير صادق وبدون أمانة لحفظ أسرار العمل، إذ لا تدوم مثل هذه التصرفات ويستمر بعدها التغيير وليس أمامهم إلا الرحيل أو التأقلم مع التغيير وقبوله.

أما الناظرين إلى الخلف فمنهم مجموعة ممن يجدون صعوبة في التعامل مع المستقبل ولكنهم أقل صلابة من المقاومين ويحاولون تجاهل التغيير وينكرون وجوده ويتحركون بحركات بيث الإشاعات والمعلومات المغرضة والغير صحيحة والمبتورة ذات المصالح الشخصية ودون أن يشعر بهم أحد إلا أنهم في النهاية هم الخاسرون من ثمار التغيير. هذه الفئة ستجد نفسها مجمدة ومشلولة وغير مرحب ببقائها مع الزمن. أما المجموعة الثالثة فهم المستجيبون والذي يركزون على المستقبل ولكنهم يتخذون موقفاً سلبياً من التغيير دون ضجيج أو تحركات وقد نصفها بالفئة التي تحتاج إلى إعادة تأهيل وتدريب حتى تتماشى مع متطلبات المستقبل في زيادة إنتاجيتها حتى يتحقق لها الإستمرار في الوظيفة وتغيير اتجاهاتهم مع الزمن نحو الأفضل من أجل الرقي الذي قد يتوقعوه. أما المبادرون فهم المجموعة الفاعلة والتي ستجني ثمار التغيير في استدامة عملهم واستقرارهم الوظيفي من جهة وتطورهم ورفقي وظائفهم مع المستقبل.

إن المشكلة الرئيسة في أننا نعرف الكثير عن القادة الإداريين ودورهم ومهامهم ومسؤولياتهم في إدارة التغيير لأن الكتابات النظرية والعملية تملأ المكاتب عن المديرين، ولكننا لا نعرف إلا النذر اليسير عن الأتباع والمرؤوسين. فكما لدينا قادة شجعان في الشركات فإنه لدينا كذلك أتباع شجعان ينطلقون في أدائهم من مبادئهم وإيمانهم وقناعاتهم ويتصرفون بكل إيجابية لا نلاحظها كما نلاحظ المديرين لأنهم لا يحوزون على الأضواء ولا يحصلون على الشهرة كالمديرين. نحن هنا أمام تحديات مستقبلية نبحث فيها عن المرؤوسين والتابعين الشجعان وليس من المنظار التقليدي للتابع المخلص والمطيع، بل للتابع الشجاع النابه ذو الولاء والانتماء للشركة من جهة وللوطن من جهة أخرى والذي يجد الخطأ ويرشد مديره إلى الصواب حرصاً على الهدف الأعلى للشركة خلال عملية التغيير.

لا مندوحة من إقرارنا بوجوب الطاعة العقلانية من المرؤوس لمديره، وهناك تمييز بين مهام المدير ومهام المرؤوس والدعوة هنا للطاعة الذكية الشجاعة. هذه الشجاعة في تحملهم المسؤولية عن انفسهم دون تركيز توجهاتهم وكأنها نظرة الابن لأبيه، ولا ينتظرون الأذن في التصرف لصالح التغيير وصالح شركتهم. فهم شجعان في خدمتهم لمديرهم لأنه يمثل شركتهم ويعملون بكل جد وإجتهاد بمساندته في إجراءات التغيير المحققة لرؤية مستقبلية واعدة. وهم كذلك شجعان في قبول التحدي بكل ما يخالف أهداف التغيير والشركة ويصمد ويخاطر بقبوله لهذه التحديات. هذه الشجاعة من المرؤوس نابعة من قبوله للتحويل في دعم التطوير المقصود إراكاً منه بضرورة تغيير نفسه. أما من لا يتمتع بالشجاعة بعناصرها الأربعة أعلاه فليس أمامه إلا الرحيل لأن قدراته أقل مما قد يستوعبه التغيير المطلوب أو عندما يرى أن قدراته لا تستوعبها الشركة وبرنامج التطوير أو التغيير الذي اعتمده.

وخلاصة القول ان إدارة التغيير لا مجال لإغفالها والهروب منها أو التردد في ممارستها أمام هذا المد العولمي في الألفية الثالثة. لا يمكن لأي شركة ذات رؤية مستقبلية في العالم العربي إلا أن تبتدء بممارسة التغيير بوسائل إبتكارية لزيادة الإنتاج وخفض وتقليل التكاليف وأهمها تكاليف القوى العاملة. ولن يتحقق هذا التغيير من جهة إلا من قيادة إدارية ومن مديرين ذوي وعي وعدالة وإنصاف في عالمنا العربي لإبتكار وسائل خلاقة تختلف نوعاً ما، عن الوسائل الغربية الغير محمودة التي أتينا عليها. ومن جهة أخرى، يتم تنفيذ التغيير دون صراعات ومنغصات وتشويش من المرؤوسين والتابعين الشجعان والمبادرين ذوي الحكمة والبصيرة والولاء دون مقاومة ونظرة خلفية أو مستجيبة مصابة بالشلل التحليلي وغير قادرة على إدراك مزايا التغيير بكل عقلانية ومبادرين شجعان بشجاعة مديرهم.

رابعاً : قيادة التغيير

يقول الله تعالى في كتابه العزيز في الآية الحادية عشر من صورة الرعد "إنّ الله لا يُغَيِّرُ ما بِقَوْمٍ حتّى يُغَيِّرُوا ما بأنفسهم". إن قيادة عملية التغيير وإدارتها من أكثر المواضيع التي تحدث في بيئة قطاع الأعمال الصناعية والتجارية والخدماتية عالمياً ولا تحظى في كتابات منهجية لكيفية التعامل مع هذه التهيئة لأي شركة أو مصنع لمواجهة متطلبات المنافسة وتحقيق الاستمرارية والنمو والاستقرار كثلاث أبعاد ضرورية لجني ثمار التغيير.

لا شك أن التغيير في المؤسسات والشركات من السياقات التي تهز إحساس المديرين لخوفهم من حدوث الفوضى، ناهيك عن الفشل، لأن مديري التغيير، على أية حال، لا يمكن لهم التنبؤ بنتائج

التغيير، إلى جانب المخاوف من ركوب مخاطر التغيير لانتقالهم من المؤلف إلى غير المؤلف. إن مجمل هذه المخاوف من الإنزلاق إلى الفوضى أكثر ما يكبح جماحهم ويؤدي بهم إلى الابتعاد عن التغيير لأن مخاطر التغيير من غير الممكن أن تكون محسوبة ومتوقعة، وهذا ما يدعو إلى التعامل مع التغيير بكل فطنة وحكمة مع استخدام كامل للأحكام والسيطرة بأكبر قدر كافي مع مثابرة ويقظة وصبر.

إننا لا نتعدى على حقيقة أن التغيير الإداري الذي نحن بصدده وقيادته وإدارته ستؤدي إلى الانتقال من الاستقرار إلى عدم الاستقرار، بيد أنه باستخدام عدد من السياقات التحضيرية والتنفيذية بخطوات قد تجعل من المخاطرة الغير متوقعة أن يتم التعامل معها من خلال هذه المناهج التي سنأتي عليها بشيء من التفصيل. إن امتصاص جرعات تحسينية نوعية دون أن ينزلقوا إلى الفوضى وتحقيق نتائج إيجابية هو محور هذا البحث ولب جوهر الاتجاهات العالمية بعصر العولمة لإحداث هذا التغيير بموجاته العارمة عالمياً لمقابلة المتطلبات لعصر العولمة باضطراباته بكل حكمة وفطنة. إن التغيير الإداري ضرورة حتمية يبتعد عنها المديرين عن قصد لخطورتها التنفيذية بنهجهم الاستمراري للوضع القائم بالأعمال والنشاطات التقليدية المؤلفون التي اعتادوا عليها والتي تجعل ركوب موجة التغيير عملاً مخيفاً عليهم.

في أدبيات الإدارة تتكرر دائماً مقولة "تغير وإلا توقع الفناء" لأن إدراك مزايا التغيير عديدة أهمها إعادة إحياء الطاقة في الشركة، وإن التغيير ضرورة حتمية لإعادة الطاقة كمحرك لموارد الشركة أو الهيئة. فالتغييرات الروتينية والتحسينية في السياسات واللوائح واستراتيجيات التسويق والإنتاج والتوزيع تحدث دون خوف أو وجل من المديرين. أما التغييرات الرئيسية والجوهرية فهي مصدر خوف العاملين لأنها قد تفقدهم وظائفهم أو مزاياهم المعنوية والمادية وهذا هو مصدر القلق والضغوط التي تجابه المديرين العاملين عند التفكير بالتغيير وإدارته. ولأنهم غير قادرين على تنبؤ ردود الفعل من العاملين كونهم منقسمين إلى فئات تناصر وتتعاون بشكل إيجابي وفئات وسطية تتحمل وتتفادى لا يعتمد عليها وفئات تبتعد وتهاجم وتكافح التغيير. ولأن التجارب دائماً تثبت أن التغيير يحدث كنتيجة للاندماجات والاستحوادات وتصغير الحجم، وكلها تصب في النهاية السلبية بفقدان نسبة من العاملين لوظائفهم أو مزاياهم، فإن الخوف من التغيير ينبع دائماً من نوازع النفس البشرية في الدفاع عن المصالح الذاتية ولهذا كله يقاوم العاملون التغيير لأنهم يرون نهاياته المؤلمة على البعض في فقدان وظائفهم.

من أكثر التحديات التي تجابه المديرين وتقيس مدى قدراتهم ومهاراتهم وكذلك تقييم أداءهم، التعامل مع التغيير الذي يؤدي بالبعض إلى النجاح والبعض الآخر إلى الفشل، ولهذا نجد معظم

المديرين يبتعدون عن التغيير ويركزون على الإبقاء على الوضع الراهن. إن أكثر ما نركز هنا عليه للمديرين في قدرتهم على إيصال المعلومات إلى معاونيهم والعاملين في جميع قطاعات الشركة وإبراز التركيز على التعلم المستدام لما يجابه الشركة من منافسة وضرورة استحداث قدرات توصل الشركة إلى الميزة التنافسية والتي لا تتأتى إلا من خلال التغيير الذي يوصلها إلى جوهر القدرة وأساسياتها في استدامة التغييرات التحسينية اليومية وكذلك التغييرات الأساسية وصولاً إلى الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية التي من الضروري إيصالها إلى جميع العاملين.

فالتغييرات الروتينية التحسينية اليومية التي لا يجب أن يكثر لها المديرين، لأنها من الأمور البسيطة وغير المركبة والتي من السهولة التعامل معها بأقل جهد ممكن، إلا أن ما يتطلب الإرادة القوية والالتزام، تلك التغييرات الجوهرية والرئيسية التي تحتاج إلى الحكمة والفتنة لأن نجاح التغيير وإدارته تعتمد على قوة المقاومة من العاملين والتي تحتاج إلى استراتيجية لإضعاف هذه المقاومة وانتقال المجموعة الوسطية التي تتحمل وتتفادى التغيير لأن تصبح مناصراً وكذلك انتقال المجموعة التي تبعد وتكافح وتهاجم التغيير لأن تناصره كذلك. يقع على عاتق المديرين معرفة القيادات الرسمية وغير الرسمية ومحاولة الالتزام لهذه القيادات بجدوى التغيير وكذلك الإيضاح بكل مصداقية لهم بالرابحين والخاسرين من جرائه. إن المصداقية سلاح المدير في الإيضاح والشفافية دون مواربة بأن هناك مجموعة ستفقد وظائفها وتحديدها بكل عناية، وهناك مجموعة ستفقد مزاياها المادية، ومجموعة ستفقد مزاياها المعنوية في التنظيم الجديد. إنه إقرار بكارثة للبعض ولا مجال في التفاوض عن هذا الإيضاح لتلك القيادات وصولاً إلى اكتساب مناصرتها للتغيير فيما إذا اتضحت الصورة لهذه الفئة. إن قيادة المدير من خلال الفتنة والحكمة بمعرفة مصادر المقاومة والتعامل معها بعناية، ومن ثم محاولة ثني هذه المقاومة عن الاستمرار في صلابتها لأن التغيير مفروض وضرورة لا مفر من الالتزام بتنفيذه من أجل تحقيق الاستمرارية للشركة ككل، وأن القيادات الرسمية وغير الرسمية ستتمكن من التعامل مع من سيتأثرون بالتغيير وخسارتهم وأحزانهم من أجل المصلحة العامة للجميع دون تركيز على المصلحة الذاتية للبعض.

إننا لا نتعدى على حقيقة أن التغيير هو صلب وجوهر وظيفة المدير العام والذي يتقاضى الرواتب والمزايا المجزية للتعامل معها ومع الضغوط التي تأتي من جرائها. لا مندوحة من القول أن التغيير هو الوسيلة التي يهدف مجلس الإدارة إلى تحقيقها في بحثهم عن مدير عام جديد مكان مدير عام فاشل أو مسترخي أو غير قادر على التغيير أو غير مقتنع بأي تغيير

والإبقاء على الوضع الراهن انتظاراً للتقاعد. لا شك، كما سيلاحظ لاحقاً، أن التغيير يجلب معه التحدي والفرص كما يجلب معه التهديد والضغط والتي يمكن أن تكون حميدة أو مميتة.

إن أكثر ما نود إيضاحه بأن التغيير وإدارته من الأمور التي يصعب التنبؤ بنتائجها دون تحضير استراتيجي للمزايا والمساوىء والتوقعات والسيناريوهات. ومع أن التخطيط الاستراتيجي للتنفيذ يأخذ جهداً ووقتاً من المديرين العاملين، يبقى عنصر الالتزام والشجاعة والمثابرة على التنفيذ أكثر أهمية من التخطيط والنوايا. إننا لا نتعدى على حقيقة أخرى كذلك بأن تقييم المديرين العاملين عندما نجدهم مترددين في استحداث التغيير الرئيسي لأن الخوف كل الخوف من الفشل الذي يحطم المعنويات ويؤدي بالعودة إلى الوقوف من جديد إلى وقت كبير فيما إذا لم يكن الإحباط قاتلاً بما يجعل ابتعاد المدير العام عن العمل بشكل كامل أساساً لاستمرار حياته العملية.

إن اهتمام المديرين في التغيير وإدارته والتحكم والسيطرة على مدخلاته وأسلوب تشغيله ومخرجاته نابع من الرغبة في تحقيق النجاح المتواصل من أجل استدامة الأعمال والنشاطات المستهدفة. ولتحقيق هذا النجاح في بيئة قطاع الأعمال التي تتحول وتتغير بصورة سريعة لا يمكن توقعها لأن المنتجات المعروضة واحتياجات السوق ورغبات الزبائن (العملاء) تتغير بشكل سريع لأسباب مرتبطة كذلك بالتغيرات التقنية المتسارعة.

ولكي يتحكم المدير العام بالذات بالتغيير وإدارته، فلا بد من توافر الفطنة والحكمة والتي تعني بالتحديد القدرة على النجاح المتواصل ضمن بيئة لا يمكن التنبؤ بتطوراتها بتنفيذ التغيرات بفعالية متناهية دون استفاد غير فاعل لمواردها المالية والبشرية بشكل خاص. إن أكثر المعوقات أمام المدير العام ومساعديه في تنفيذ التغيير تكمن في مخاوفهم من الفشل ناهيك عن المخاطر مثل استحداث الفوضى ولذلك تجدهم يلجأون إلى استمرار الوضع الراهن ويقاومون أي شكل من أشكال التغيير.

إن بعض تجارب المديرين العاملين في سيرهم الذاتية تشير إلى الخوف والرغبة من التغييرات الشاملة لأن مخاطرته وإن كانت حتى محسوبة، فإن الآثار السلبية في التهديد على البقاء والاستمرارية ناهيك عن تحقيق وضوح الفشل أمام المنافسين والمساهمين. فهم يرون أن ركوب المخاطر في التغيير كمن يصعد سلماً بالدرجة الأولى بالإبقاء على الوضع الراهن لأن لا يكلف شيئاً والدرجة الثانية في إجراء تحسينات وتعديلات بسيطة وصغيرة ومتواضعة دون تسرع. وفي درجة السلم الثالثة بحركة متوسطة السرعة وبمبادرات خلاقة ومعقدة نوعاً ما، إلا أن التحسينات الجذرية في الدرجة الرابعة من خلال التحكم والسيطرة والفطنة والحكمة تجعل

إمكانات النجاح والحصول على القيمة المضافة ممكناً. وبحالة الصعود للمديرين العاميين المغرورين بسرعة إلى التغيير الدراماتيكي فإن توقعات الفوضى والفشل تزداد مخاطرها بما لا يمكن تجنبه. إننا لا نتعدى على حقيقة إنسانية في تقييم المديرين في ابتعادهم عن التغيير وبقاءهم في أوهم الاستمرار على ما هم عليه لأن التغيير، أي تغيير، فيه تهديد. ولكن الإبقاء على الوضع الراهن كذلك فيه مخاطر فقدان حصة من السوق والتي قد تؤدي إلى انعدام الاستمرارية والوصول إلى الإفلاس. إن النظرة إلى التغيير والفوضى التي قد يحدثها ترشدنا إلى مثال بسيط بالنظر إلى أم تقوم ببطام إنها عن الرضاة وما قد يحدثه مثل هذا التغيير على الرضيع من فوضى وإعلان حالة الطوارئ في المنزل على جميع أفراد العائلة خير مثال على التردد في التغيير والإبقاء على الوضع الراهن.

ومن متطلبات إدارة التغيير في تركيز الاهتمام على القوى العاملة الحالية وقدراتها ومواهبها واستعدادها لأن هذه العناية الفائقة بهذه القدرات الأساسية تعتبر مصدراً أساسياً في إجراء التغييرات الأساسية واستعداد العاملين على التعامل مع هذه التغييرات ومدى قدرتهم على التعامل مع التغييرات غير المألوفة من خلال قناعة وتأثير قيادي لاستغلال الفرص المتاحة والتي تنتج عن هذا التغيير. ومن المفضل دائماً إجراء مسح للقوى العاملة وتجهيزها للتغيير التطوعي المستهدف طويل الأمد بطاقات ذهنية وعاطفية وبدنية لهذا التغيير قبل أن يكون مفروضاً على الشركة إجراء التغيير ولا تجد القوى العاملة المؤهلة لهذا التغيير الطارىء.

كما أن المتطلبات الملحة لا مناص منها، إما عن فرص جديدة متوفرة أو عن مشاكل مستجدة. لا مجال للتمسك بالواقع الراهن، لأن المشاكل الراهنة قد لا تهدد البقاء أو الاستمرارية، بيد أن المشاكل المتوقعة تتطلب تغييراً لأنها تشكل تهديداً متوقفاً أو متخيلاً حدوثه في المستقبل. ولهذا يجد المديرين أنفسهم أمام خيارات يائسة إما بالقفز نحو التغيير واتخاذ الإجراء المطلوب وتغيير الواقع الراهن، أو دفع ثمن باهظ بسبب الوقوف في نفس المكان، لأنه في بعض الأحيان يصبح الإبقاء على الوضع الراهن دون حراك أكثر كلفة من التغيير، أو إن اتخاذ قرار بإجراء تغيير رئيسي يصبح أكثر من مجرد فكرة جيدة بل إجراءً إلزامياً لا مناص من اتخاذه.

إن اهتمام مجلس الإدارة وحسن اختيارهم للإدارة العليا ممن يتميزون بالقدرة والإرادة والإدراك والمبادرة للتغيير تتماشى كذلك ورغبة المساهمين بعد حدوث الهزات وفشل الشركات المساهمة في الآونة الأخيرة وتركيزهم على الجانب الإنساني أكثر من اهتمام المحليين الماليين بهوامش الربحية وغيرها من المؤشرات المالية. إن محاولة المدير العام لإرضاء المساهمين تعتمد بشكل كبير على قدرة معاونيه في التأثير على فرص تحقيق النجاح وتهيئة الشركة للتغيير المستمر

والأساليب التكتيكية التي يستخدمونها للتعامل مع الوضع الراهن وكيف سيجابون هؤلاء المحللون الماليون عن التحولات التغييرية المستجدة وكيف سيتمكن هذا الفريق مع المدير العام من تسليح نفسه ضد منافسيه في استيعاب التغيير.

إن مرونة المدير العام وفريق العمل من المساعدين ومديري النشاطات المختلفة تؤكد قدرتهم على التعامل مع الموقف بمعدل سرعة أكبر، كما تؤكد قدرتهم على احتمال المزيد من التغيير دون فقدان ما لديهم من احتياطي فكري أو بدني أو عاطفي. إن المدير العام الذي يتمتع بالمرونة يتصف عادةً بالإيجابية والتركيز والتنظيم والليونة والإقدام. فإدارة الكوارث والأزمات، كما أثبتت عدد من الأبحاث والدراسات، أن المديرين المرنين قادرين على العودة إلى حالتهم الطبيعية بصورة أسرع من المديرين الذين لا يتمتعون بالمرونة، فاتخاذ موقف سلبي من التغيير سيحول بين المدير وبين القيام بأي فعل مما يدعو إلى التحول إلى سمة القلق والتمزق حتى الوصول إلى حالة الارتباك والفوضى. ولا شك بأن القدرة على تحمل الأوضاع الغامضة والسلاسة في التعامل معها من شأنها وصول المدير العام إلى اكتساب الليونة والمرونة المطلوبة من خلال احتكاكه بالآخرين مما يؤدي إلى أن تتشكل لديه من خلال هذا التواصل إلى حالات من الإلهام باكتسابه مواهب ومهارات جديدة خلال رحلة التغيير.

إن إدارة التغيير مهمة أكثر من صعبة لأن مقاومة التغيير بردود فعل العاملين مهما كان رأيهم في التغيير، إيجابياً أم سلبياً، هو مقاومته وهذا لوحده على أي حال استهلاك للموارد. فمهمة المدير العام في إيصال المعلومة لجميع العاملين تؤدي للتحكم والسيطرة على التغيير والتقليل ما أمكن من قدرة المقاومة. إن جهود المدير العام في مجابهة سلوك العاملين عندما يحسّون لأول وهلة بأنهم لا يريدون التغيير ولكنهم لا يستطيعون الوقوف في وجهه بأن يصلون إلى حالة من الشلل في حركتهم وأعمالهم. وبعد ذلك يدخلون في مرحلة الإنكار، إذ يعلنون أنهم لا يستطيعون تطبيق التعليمات، يليها مرحلة من الغضب وخيبة الأمل ويصلون إلى مرحلة الاكتئاب لأن لديهم شعور بأن هذا التغيير سيؤثر على وظائفهم الحالية وترقيتهم المستقبلية. إن القلق الذي ينتاب المديرين من التغيير سببه الرئيسي في عدم التزامهم بالتغيير ووقوفهم بصلاية في تعليم وتدريب العاملين على مواجهة المجهول باعترافه لهم بأن الفرص المتاحة من التغيير إيجابية مع إيضاح الرؤية والتركيز بمشاركتهم في كل جزئية من التغيير الأساسي.

خامساً : تجربة مدير عام في إدارة التغيير

أصبح الشغل الشاغل عالمياً في إنتقال المعرفة في هذا العصر مع بداية الألفية الثالثة. إن أهتمامنا بنقل المعرفة الإدارية الغربية ينطلق من افتراضات عديدة أولهما إن الإدارة كعلم وفن مصدره الأمريكي منذ القرن التاسع عشر والذي تطور بفعل إنتقال المفكرين من أوروبا إلى أمريكا بالذات وتجذّر في بيئة اعطته أهمية قصوى. وثانيهما في كمية ونوعية التنظير الإداري الأمريكي الذي سعت إليه الدول الغربية بإنتقاله إلى أوروبا من أمريكا بعد أن نمت وترعرع بها وتطور في أمريكا. وثالثهما في بحثنا عن فكر تجريبي لنقل تجاربه للإستفادة الفكرية والنوعية نسبياً للمديرين في عالمنا العربي من هذه التجارب.

إن الكتابات النظرية في موضوع التغيير وإدارته حتى الآن عالمياً لم ترقى إلى المستوى الذي يُمكن نقله إلى حيز التنفيذ لأنها أفكار تجريدية ومتداخلة مع مساقات إدارية عديدة ومتشعبة. ومن جهة أخرى، تنقلك هذه النظريات التجريدية إلى علم النفس الإداري والتنظيمي بما يؤدي بالممارس إلى عدم تمكنه من اكتساب المفاهيم المؤدية إلى المعرفة بالتغيير وإدارته وشؤونه وشجونه. فتارةً يلحظ الممارس هذا التشعب في إدخال مساق التغيير على أنه الأبتكار والأبداع، وتارةً أخرى يوجهه بعض المنظرين نحو مفهوم الاستراتيجية والبعض الآخر يوجه تركيزه على القيادة أو المنافسة وجميع هذه المداخل النظرية مثرية للممارس، إلا أنها لا تعطيه الشفافية والإيضاح الكافي لركوب موجة التغيير الذي أصبح ضرورة حتمية وبشكل متسارع لتحقيق الإستدامة والبقاء. لذلك كله جاء بحثنا هذا لتجربة مدير عام - رئيس تنفيذي في إدارة التغيير نحو نمو الإيرادات العالية سمة هذا العقد من الزمن، بمعنى نمو المبيعات وإيراداتها وليس نمو الأرباح فقط ومتطلباتها في النمو المتسارع باستخدام آليات الاستحواذ وأساليب استقطاب الموهوبين لمقابلة هذا النمو.

في هذه المقابلة مع (Kevin Sharer) الرئيس التنفيذي للشركة العملاقة (Amgen) التي أصبحت أكبر شركة في العالم لصناعة أدوية الفشل الكلوي والسرطان. أصبح الشغل الشاغل للشركات ليس في نمو الأرباح بل في نمو المبيعات في عصرنا الحاضر، وهذه شركة حققت في هذا المضمار صعود مبيعاتها من ٣ إلى ١٠ بليون دولار خلال أربع سنوات فقط وتتجه نحو العشرين الآن. يقودها هذا الرئيس التنفيذي بعد خدمة عسكرية في الغواصات النووية للبحرية الأمريكية وبعدها عمله مستشاراً مبتدئاً مع مكنزي وبعدها في عام ١٩٨٤ تمكن جاك ويلش من إقناعه بالعمل معه مساعداً ومديراً تنفيذياً لخمس سنوات. أنتقل للعمل مع شركة التلغونات لثلاث سنوات في تجربة يعتبرها فاشلة ومن ثم انتقل للعمل مع هذه الشركة عام ١٩٩٢ ولثمان سنوات

أوصلته في عام ٢٠٠١ ليكون الرئيس التنفيذي. النمو المتسارع هدف طموح ولكنه عملية تغيير تحتاج إلى إدارة وحكمة وفطنة لأن النمو يحتاج إلى من هو قادر على إدارته وقبول تحدياته بأسلوب قيادي فذ تعكسه قراءة ما بين السطور في هذه المقابلة.

➤ ما هو الدرس الغير متوقع الذي تعلمته في القيادة نحو النمو والتغيير؟.

بعد أن تركت جنرال إلكتريك بعلمي لخمس سنوات مع جاك ويلش مساعداً له وبعد أن قبلت وانتقلت للعمل مع شركة التلغراف عام ١٩٨٩، أصابني غرور جامح لأنني قادم من هذه الشركة العريقة وتعلمت من جاك ويلش الكثير وحاولت الهجوم وثبت فشلي مع مدرائي والعاملين معي لسبب واحد هو أنني تعلمت درساً صعباً بضرورة حتمية لأن تكسب أولاً الثقة والمصداقية ممن تعمل معهم من رؤساء ومرؤوسين وتكسب موافقتهم ومساندتهم قبل أن تبدأ في إدارة التغيير أو أن تكون مقدماً على التغيير. لقد ثبت لي بأن إمكانية إجراء التغيير بقوة الوظيفة أو الشخصية أو المعرفة ستفشل مهما كان لديك من مرجعية عليا، ولهذا تركت الشركة لأنني وجدت مقاومة للتغيير ولا جدوى من وجودي معهم لأنني لم اكسب ثقة العاملين معي كأساس لهذا التغيير.

➤ ماذا عملت بعد التحاقك باكبر شركة طبية في العالم بتخصصها الدقيق عام ١٩٩٢؟.

على مدى سبع سنوات مابين ١٩٩٢ و١٩٩٩، ابتدأت بتعلم ألف باء علم الأحياء بمساعدة أحد الزملاء الذي كان يعطيني دروساً يومية في مكتبه وبالشرح المبسط على السبورة وأقوم بمهام وظيفتي رئيساً تشغيلياً للشركة. أردت أن اصحح مساري للخطأ الذي ارتكبته مع شركة التلغراف بأنه من الضروري القصوى أن اكتسب المعرفة الكاملة للصناعات الطبية مبتدئاً في علم الأحياء من الصفر والدروس اليومية من زملائي في مكنزي وشركات صناعة الأدوية وحضور جميع الندوات والمؤتمرات في صناعة الدواء. كان معروفاً للجميع بأنني ومنذ البداية سأكون الرئيس التنفيذي للشركة بعام ٢٠٠٠ ولهذا كانت الأعوام الثمان للعمل والتعلم المستدام مصدراً لأن اكسب المصداقية والثقة من المديرين العاملين معي ومن رؤسائي أعضاء مجلس الإدارة. لو لم أقع في الفخ بخبرتي التي عاقبت نفسي عليها مع شركة التلغراف لما تمكنت من النجاح الآن. أصبحت بهذا التعلم جزء من الشركة وليس شخصاً جاءها من الخارج، لأن إدارة التغيير تتطلب أن تكون جزء من مجموعة العمل الداخلية ولست خارجياً. إن هذه السنوات الثمان في تعلمي لعلم الأحياء ولصناعة الأدوية وبحكم تأقلمي لأكون أحد أفراد الطاقم ولست من الخارج جعلت مهمتي كرئيس تنفيذي وإستحداث كل التغييرات التي جعلت Amgen أكبر شركة في العالم لصناعة هذا النوع من الأدوية ممكناً.

➤ مع أن صعودك وارتقاءك سدة هذه الشركة كان معروفاً، إلا أنك غيرت نمو إيرادات هذه الشركة بشكل غير معهود عالمياً؟.

كانت الإدارة العليا مع مجلس الإدارة يرون ان التسويق غير ضروري إذا كان لديك مُنتجاً ورصيماً في العالم، كما كان معظم المديرين من العلماء في الأحياء يرون التسويق تهديداً لهم ولا يُقدّم لهم شيئاً إضافياً وهم قادرين على احتكار السوق. لم يكن لديهم قدرة لأن يعرفوا قيمة التسويق فيما لو إن الأطباء لم يقوموا بوصف المُنتج للمريض أو لم تقم شركة التأمين الصحي بدفع قيمة الدواء. لم يكن لديهم قدرة لأن يعرفوا إن نسبتهم كعلماء احياء في العالم ليست إلا واحد بالألف وإن 99,9% من علماء الأحياء خارج شركة Amgen.

➤ قبل ارتقاءك سدة الرئيس التنفيذي، ماذا عملت حتى تكسب المصداقية والثقة من هؤلاء المدراء العاملين معك؟.

عندما اعلن مجلس الإدارة في ديسمبر 1999 بأنني سأكون الرئيس التنفيذي بعد عام، أي في يناير 2001، ارسلت رسالة إلى (150) مدير في الشركة طالباً إجابتهم على خمسة أسئلة فقط وسأجتمع مع كل واحد منهم لمدة ساعة لهذا الغرض وهي :

(1) ماهي الأشياء الثلاث التي تريد تغييرها ؟.

(2) ماهي الأشياء الثلاث التي تريد الأبقاء عليها ؟.

(3) ماهي الأمور التي تخشى قيامي بها ؟.

(4) ماذا تريد مني أن اقوم بتنفيذه ؟.

(5) هل لديك أي شيء تريد أن تتحدث عنه ؟.

اجتمعت مع كل واحد منهم لمدة ساعة استمع إليه بمعنى أنني قضيت معهم جميعاً (150) ساعة عمل. فالبعض منهم جاء ولديه إجابة مكتوبة والبعض الآخر كنت استمع إليه بكل جوارحي واكتب الملاحظات على مالمديه. جمعت كل مالمديهم وخرجت بتصور واضح عن كل سؤال، بمعنى أنني سمعت مثلاً (150) رأياً للأشياء الثلاث التي يرغبون تغييرها. توصلت إلى معرفة ما يريد هؤلاء القادة أن يعملوه وقيمت بأعداد ملخص لأستنتاجي. هذه التجربة أو العملية الاستراتيجية هي الشيء الفريد ذو الأهمية القصوى الذي اجرته قبل وبعد إستلامي مهام الرئيس التنفيذي لهذه الشركة العملاقة.

➤ ماهي نتائج هذه التجربة ؟.

لقد نفذنا أربع مراحل تنموية أولهما في إعادة هيكلة فريق الإدارة العليا وتغيير ثقافة الشركة حتى نتمكن من شن حملة لمُنتج طبي جديد. وثانياً في الإستحواذ على شركة (Immunex) ودوائها الجديد. وثالثاً في دخولنا مرحلة النمو العالي جداً للمبيعات من خلال تسويق المنتجات الثلاث الجديدة معاً ورابعهما في تعيين موظفين مؤهلين في الكيمياء والأحياء وملىء الوظائف العليا لتكبر وتنمو هذه الشركة بنسبة ٥٠% العام القادم.

➤ قيادة التغيير في بيئة تدوِّخ ليست سهلاً، ماهو أسلوبكم ؟.

المدير العام / الرئيس التنفيذي يجب عليه دائماً أن يتحول ما بين القمة والارتفاعات العالية والأمور التنفيذية التفصيلية، بمعنى ما بين الأمور المجردة والنظرية والأمور المحدودة. ففي الأمور العليا المجردة يتم التركيز على الاستراتيجية العليا بما يخص الأغراض والغايات والرسالة والأهداف وكيف يجذُر الرئيس التنفيذي هذه الاستراتيجية في عقول ونفوس جميع المدراء والعاملين وكيف يتم زرع الإتساق والتناغم والانسجام بين المديرين. وفي الأمور التفصيلية المحدودة في أخفض القمة يتم التعامل مع كمية الإنتاج والمبيعات والإيرادات والمخزون وكم عدد الكيميائيين الواجب تعيينهم هذا الشهر، وهل هناك شركة صغيرة تعمل على إنتاج دواء جديد ضمن تخصصنا لشرائها واستحواذها. المدير العام / الرئيس التنفيذي يجب عليه التنقل بين الارتفاعات العالية جداً والمنخفضة في دقائق. الشيء المخيف المؤدي إلى الفشل والتكلس من المديرين العاملين المنجذبين نحو الارتفاعات التي يرون أنفسهم مرتاحين لها وهذا مصدر رئيس لعدم التمكن من قيادة أي تغيير ممكن. (من يجذب ويتوقع عند أمور محددة سيحكمه الفشل لأنه إذا لم يتمكن من التنقل بين الأمور الاستراتيجية والتشغيلية، أي ما بين الفعالية والكفاءة معاً سيجد نفسه في النهاية غير قادر على معرفة الأشجار من الغابة).

➤ أرجو أن تشرح لي كيف يمكنك أن تنتقل بين الارتفاعات العالية والمنخفضة؟.

قبل يومين مثلاً، اجتمعت مع اللجنة التنفيذية المكونة من عشر نواب التي تجتمع كل أسبوعين وفيها الأمور الاستراتيجية والتشغيلية، بمعنى الارتفاعات العالية والمنخفضة. فمثلاً درسنا إستثمار (١٠٠) مليون \$ في مصانعنا في أوروبا ومن ثم انتقلنا لدراسة أعمالنا في جميع دول العالم ونتائج مبيعات منتجاتنا الأسبوعية والعقود الكبيرة التي فزنا بها ونوعية جهاز التسويق

والمبيعات في هذه البلدان. بعد ظهر ذلك اليوم، التقيت مع الإستشاري الذي يقوم بمراجعة أداء جميع النواب بالإضافة لمهمته في تقييم إحلال الرئيس التنفيذي مكاني عندما يحين تقاعدي بعد تسع سنوات وإعطائي مرثياته لمقابلاته مع عشرون تنفيذياً بالشركة عن مرثياتهم لمن رشحته لهذا الأحلال. إن التنقل ما بين ثلاث اتجاهات ضرورة حتمية أولهما في القرائن أو المغزى العام بما يخص رسالة الشركة والطموح والقيم والسلوك القيادي الذي يعرف هذه الشركة، وثانيهما في الاستراتيجية وثالثهما في التنفيذ. ولذلك فإن الارتقاعات العليا والمتوسطة والمنخفضة تقع في كل جزء من هذه الاتجاهات الثلاث. وخلال هذه التنقل بين هذه الأبعاد الثلاث يجب أن نتذكر دائماً أن بينهما يقع العاجل والمهم، بمعنى أن لا يتم الخلط والتشابك ما بين العاجل بما يؤدي لنسيان المهم.

➤ من المتعارف عليه، إن ثروة (Amgen) في رجالها، كيف تمكنت من جمع هؤلاء العاملين نحو هدفكم في هذه الشركة ومعظمهم جدد؟.

لدينا (١٣) ألف موظف نصفهم لم يُكمل عامين في الشركة. غرسنا بهم منذ البداية رسالة الشركة الرئيسة لخدمة المرضى وكذلك طموحنا لأن نكون الشركة الوحيدة في العالم في صناعتنا، بالإضافة إلى قيمنا في المنافسة الشريفة مع الأساس القيمي في احترام بعضنا البعض، فإذا آمنت بهذه الأبعاد الثلاث فأنت جزء من (Amgen). إن الرسالة والطموح والقيم مجتمعة كانت الزاد الذي بنيت عليه مقابلاتي مع (١٥٠) تنفيذياً لغرسها فيهم.

➤ لقد اتجهت لأستقطاب معظم المدراء التنفيذيين من خارج الشركة، لماذا هذا التوجه؟.

كرئيس تنفيذي متجه نحو النمو المتعالي جداً ولديه رسالة وطموح وقيم، أنت بحاجة إلى من يساندك للوصول إلى هذا النمو. انتقلت شركتنا من (٣) بليون إلى (١٠) بليون مبيعات في أربع سنوات ولا يمكن أن تصل إلى (٢٠) بليون \$ إلا بقيادة لديهم هذا الطموح. لدينا مدراء تنفيذيين كانوا سعيدين بوصول الشركة إلى بليون واحد وليس لديهم القدرة لقبول ثلاثة بلايين، فكيف اتمكن من الوصول إلى (٢٠) بليون معهم؟ لهذا اتجهت للبحث عن قدرات رائدة للوصول إلى (٢٠) بليون.

➤ كيف تضمن ترابط فريق الإدارة العليا معك .؟

إن المفتاحية لكل ذلك من السهولة قولها ولكن من الصعوبة عملها، فأنا أثق بهم، بمعنى أنني اعطيهم كامل الحرية والمرونة والسلطة. فهذا أحد أعضاء اللجنة التنفيذية العشرة يذهب إلى أحد أعضاء مجلس الإدارة دون موافقتي ودون علمي ليشرح له فكرة استثمارية تصل إلى (٣٠٠) مليون \$ قبل عرضها على مجلس الإدارة ليأخذ رأيه وموافقته المسبقة على هذا الإستثمار. إن لجنتنا التنفيذية تعمل كمجلس وزراء بحكم مناصبي رئيساً لمجلس الوزراء مثلاً، بمعنى أنه إذا لم يكن لديّ وزراء لديهم من يساندتهم مع الحرية الاستقلالية والمعرفة، فأنا لست رئيساً. هذا يختلف عن وظيفة رئيس الجمهورية مثلاً ولديه مجموعة من الوزراء لا تعرفهم ولم تنتقيهم ولا تثق بهم وبأمكانك أن تقيل أحدهم متى ما ترى ذلك. فمثلاً يقوم الأعضاء التسعة باللجنة التنفيذية في نهاية كل عام بتقديم تقييمهم إلى مجلس الإدارة دون وجودي معهم في مجلس الإدارة. وبعد هذا الاجتماع مع اللجنة التنفيذية التسعة يستدعيني مجلس الإدارة لإعطاء ترجيح الأثر لما سمعه المجلس منهم مجتمعين. لقد فرضت هذا الأسلوب على المجلس وقبلوه مع أنه عملية إجرائية صعبة، إلا أنها صحيحة جداً ولا يتجه لها بعض الرؤساء التنفيذيين.

➤ هل ارتكبت اخطاءً خلال عملية التغيير هذه وصولاً إلى هذا النمو المتعالي جداً .؟

لا شك أن الأخطاء كثيرة في أسلوبى بعض الأحيان الذي يأخذني إلى أسلوب مهاراتي وخبرتي بعد تخرجي من الجامعة وعملي في الغواصات النووية بالبحرية الأمريكية عندما افقد القدرة على الاستماع للمديرين التنفيذيين بخصوص ابتكار ونتاج دواء جديد. لقد صرفت اموال المساهمين على عدد من الأدوية الجديدة التي تعتبر فاشلة في نهاية المطاف، إلا أن ما يساعدي كثيراً أن الجزء الأكبر من ميزانية الأرباح والخسائر للمشاريع الناجحة يطغى عليها. اتعلم دروساً من هذه المشاريع الفاشلة والتي كلفت من أموال المساهمين مئات الملايين. ومع ذلك كله فإن هذه العمليات الفاشلة الأربعة خلال السنوات الماضية قد تم اعدادها كحالات دراسية متكاملة يتم التدريب عليها في مركز تدريب المديرين الذي يحضره (٤٠٠) مدير لمدة أربع أيام ثلاث مرات سنوياً. لا يمكن أن تخيف الرئيس التنفيذي تجاربه الفاشلة لأنه لو كان كذلك لوصل إلى مرحلة الشلل التحليلي والقراراتي معاً.

➤ هل شعرت يوماً بمخاطر ملموسة بأن وظيفتك على كف عفريت .؟

ثلاث مرات، أولهما عندما قمت بتغيير طاقم الإدارة التنفيذية كله وقمت بتعيين طاقم جديد لا أعرفه والأسئلة بذهني لمخاطر ذلك تصل إلى المئات. كان عليّ أن أقود إدارة التغيير كضرورة حتمية لأن صناعة الدواء تتغير يومياً ومن الحتمي وجود قيادة قادرة على مقابلة هذا التغيير. المخاطرة كانت كبيرة في أن افشل مع فريق الإدارة الجديد الذي لا أعرفه، إلا أن ثقتي بهم و عملي معهم يومياً وخيار تعيينهم لمؤهلاتهم وخبراتهم وطموحهم جعل المهمة ناجحة.

أما الحالة الثانية فكانت في الإستحواذ على شركة (Immunex) عام ٢٠٠١ ولكنني تمكنت من دمجها معنا دون عوائق. أما الثالثة فكانت المنافسة مع شركة (J&J) بإستعادة أدويتنا منهم كمنفذ مبيعات وقررت منافسة الشركة المذكورة بكل امكانياتي ونجحت. لو أن الفشل في قراري الخطير بالمنافسة لهذه الشركة العملاقة قد حصل لما وجدتني هذا اليوم.

➤ ما الذي أوصلك لإتخاذ هذه المخاطر؟

إن عملي مساعداً تنفيذياً مع جاك ويلش رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك ما بين ١٩٨٤ وحتى ١٩٨٩ علمني الكثير لأن اعتبره نموذجي الذي يجب أن اقلده ففي تحركاته للتغيير وإدارته مع أنني كنت الحظ عليه الكفاح ولكنه كان يمضي نحو هدفه بوصول شركته إلى أن تكون اكبر شركة في العالم ولا يصدّقه إلا القلة. أخذت عنه نموذج في الإستقامة والمصداقية والثقة في العاملين معه. أخذت عنه صياغة الاستراتيجية الطموحة المبنية على التفاؤل والواقعية معاً والذي يعتبر مصدراً للتعامل مع المحللين والماليين والمستثمرين. الأهم بأن العاملين بهذه الشركة يستفيدون مالياً من نتائج النمو المتعالي ومن جهة أخرى يفخرون بإنتمائهم إلى شركة تسعى لخدمة مرضى الكلى والأهم في طموحهم لإيصال هذه الشركة لأن تكون الشركة الأولى في العالم في هذا التخصص.

سادساً : التصورات المستقبلية للتغيير الإداري في الإدارة العربية

التغيير كلمة صغيرة، إلا أنها كبيرة المعنى كالحب، ندعي أننا نعرف خصائصه ومكوناته وآثاره الإيجابية، إلا أننا نبتعد عنه ونخشاه. فهو سنة كونية لا مجال لمنعه أو رفضه ومقاومته، بل من المجدي إستيعاب مزاياه والإفادة من قيمته المضافة والعمل على التقليل من آثاره السلبية. والتغيير الإداري هو ما نسعى بكل تحديد ممكن أن نحاول التطرق إلى تصورات مستقبلية للتشكل معه وإحتواءه والتعايش معه. فالتغيير وسيلة تعتمد قبل كل شيء على القيادة والاتصال والوصول وإتخاذ القرارات الفاعلة، وبعد كل شيء على الثقة.

قبل الخوض في التصورات المستقبلية للتغيير الإداري في العالم العربي، لا بد من إخضاع المنهج والنهج الإداري العربي الشامل برمته إلى المراجعة والنقد والتحليل وبما يخص موضوعنا فقط في التغيير الإداري وشؤونه وشجونه. فالعقل العربي بشكل عام لا زال مأسوراً في الماضي، وليس أدل على ذلك مما نردده جميعاً دون انتباه بأن الجيل الحالي هو أدنى في كل شيء من الجيل الذي قبله، بمعنى أن هذا الجيل الحالي قد واجه صعوبات وتحديات غير قادر على إيجاد حلول لها، بينما الجيل الذي قبله كان قادراً على إيجاد حالة من التوازن والتعامل مع المعطيات بشكل أفضل من الجيل الحالي. هكذا نحن يعصف بنا الحنان للماضي والذي كانت فيه الإدارة والحياة أفضل وأرقى وأنقى مما هي عليه الآن. هذا اجتهاد لا أدعي صحته ولكنه مدخل لما سيليه.

وطبقاً لهذا المفهوم، فإن الفكر العربي القائل في تراجع كل جيل عن الجيل الذي قبله قد أدت بالأشتقاق لأن يرى المديرين الحاليين أنفسهم بأنهم غير قادرين على التغيير وإدارته وتجدهم قابلين للممارسات من المديرين الأقدمين لينهلوا من ينبوعهم في كيفية إدارة الأشياء والناس حسب ذلك المنهج والنهج القديم. ولهذا فإن المدير العربي مأسور بفكر الإدارة القديم وطبقاً لذلك فإنهم غير معنيين بالتغيير أمام هذا الأسر لأنهم لازالوا يستخدمون المناهج والوسائل والأدوات الإدارية القديمة للجيل السلف وليس لديهم الاستعداد أو القابلية أو حتى القدرة على النظر إلى المستقبل، لأن الماضي هو ديدنه والأسلوب الإداري القديم هو الباعث لتوجهه. ولهذا فإن الفكر التراجعي هو المسيطر وليس هناك مجال للفكر المستقبلي.

التقدم النوعي للفكر الإداري الغربي، وهو مصدر ثقافتنا الإدارية العربية بعد تبيئته، قد مر بمراحل عدة ابتداءً بعصر النهضة الإدارية الغربية مع بداية القرن العشرين وسبقها في القرن التاسع عشر بما يسمى بعصر النهضة الصناعية وانطلاقة فكرة التقدم المستدام في الابتكار والابداع بالبحث العلمي عن وسائل وأدوات وآليات جديدة تساهم في ديمومة الانطلاق صعوداً إلى سلم التغيير الذي لا نهاية له. من هذه البيئة جاء التغيير المتسارع الذي احتل عقول الغربيين ووجه سلوكهم ورسم مسارات نشاطهم في تدفق النهر وما يتركه من آثار هذا التدفق على ضفتيه. وفي هذا المقام يقول الأستاذ ابراهيم البلهي عن هذه التغييرات النوعية في الحضارة الإنسانية ما يلي:

(إن فكرة التقدم تعد من الأفكار النوعية الأساسية التي أدخلتها أوروبا على الحضارة الإنسانية وليس أدل على المضمون الثوري لهذه الفكرة من أنه بعد قرون من اكتشاف خطأ

فكرة التراجع الحضاري وظهور صحة فكرة التقدم ما زالت مجتمعات كثيرة حتى اليوم ترى أن الأول لم يترك شيئاً لمن يأتيون بعده. فالتخلف في نظر هذه المجتمعات المتخلفة ليس ناتجاً عن فقدان القدرة على اللحاق بالمزدهرين وإنما هو تراجع عما كان عليه الأسلاف الأقدمون فالأقدم دائماً في نظرها هو الأحق بالاحتذاء. إنها تمجدّ الأموات وتستهبين بالأحياء إنها تحقر ذاتها وتبجل أسلافها وتستخف بحاضرها وتعظم ماضيها ولا تتصوّر إمكانية تحسين حاضرها ولا التخطيط لمستقبلها إلا طبقاً لفكرة التراجع التي تقتضي أن لا يجتهد الأحياء في حل معضلاتهم باستخدام علوم العصر الدقيقة ومنجزاته الثرية والاستفادة من تجارب الأمم المزدهرة وإنما لا بد من العثور في التراث القديم على قول أو فعل يحدّد الحلول لمعضلات لم يواجهها الأقدمون ولم تخطر ببال أحد منهم). (جريدة الرياض، العدد ١٣٣٩٠ في ٢٠/٢/٢٠٠٥).

وبنظرة ثاقبة على الفكر الإداري العربي أو المعرفة الإدارية العربية، تجدها دون تعمق وليست إلا منجزات إدارية غربية مبتورة ومترجمة أو معرّبة ولنقل أن بعضها قد امكن تبيئته على مدى القرن العشرين، إلا أنه لم يرق إلى مستوى تلاقحه وتنوعه واندماجه مع سياقة الأصلي حتى يمكن القول بإمكانية التغيير النوعي لهذا المنهج والنهج الإداري العربي. فتجربة مدير غربي كما وردت في المساق الخامس سالفاً تعطي دلالة واضحة بأن الفكر المعرفي هجين من الخبرة المؤطرة والقيم المهمة والمعلومات المستمدة من الرؤيا والبصيرة النافذة البسيطة وحرية الحركة والتصرف والثقة والمصادقية. إن المعرفة الإدارية الغربية وتوفر وسائل الاستزادة من هذه المعرفة والتجارب من مصادر المعرفة العديدة يجعل التبادل والتراكم كالنهر الجاري يجرف منه المديرين الغربيين الإبداع والابتكار والذي يفتقد له المدير العربي.

إن الإدارة العربية لا يمكن تحديد نمط تقريبي لخصائصها وسماتها وقوة دفعها، إلا أننا مارسنا النقد الذاتي على مر السنين في تحديد نقاط ضعفها وإخفاقاتها. وما يهمنا هنا فقط في تحديد الأولويات المحققة للتنمية والتطوير الإداري العربي لركوب موجة التغيير الإداري التي تعتبر ضرورة قصوى في الألفية الثالثة التي أتينا على خصائصها سابقاً، ولا يمكن للإدارة العربية أن تبادر نحو التغيير دون توفر القيادات الإدارية العربية المؤهلة للتغيير الإداري كونه سهل ممتنع، بمعنى أنه صعب ولكنه غير مستحيل فيما إذا توفرت المعرفة والمهارات والسلوك التي سنأتي عليها بشيء من التفصيل لاحقاً.

لقد تنوعت اقتصاديات الدول العربية بتنوع مواقفها من المعسكرين خلال نصف قرن، إلا أن الدول التي انتهجت اقتصاديات السوق، كانت لها قصب السبق في إنشاء الشركات المساهمة العامة تاركة خلفها "شقيقاتها" اللائي اخترن الاقتصاد المختلط أي المزج بين اقتصاديات مختلفة

تنوعت ما بين اقتصاد السوق وتملك الحكومة، وعليه كانت الريادة التنموية من نصيب الأولى أي تلك الدول العربية التي انتهجت اقتصاديات السوق.

الحقيقة الجلية التي لا لبس فيها، أن الدول العربية التي اختارت الاقتصاد المختلط منهجاً ونهجاً لها، لم يكد يطلع عليها فجر الألفية الثالثة، إلا وقد اتجهت صوب التخصص، أو الخصخصة، حيث أعادت الشركات المؤممة إلى أصحابها، ومن ثم يمت وجهتها شطر اقتصاديات السوق، وسيلاحظ المتطلع لحركة الاقتصاد في معظم الدول العربية التحول الكبير الذي طرأ على واجهة الاقتصاد العربي، وليس أدل على ذلك من الانتشار الكبير لأسواق المال، وبورصات تداول الأسهم والتي تدار وفقاً لأحدث أنظمة تقنية المعلومات. بيد أن النمو والتطور الهائلين اللذان رافقا إنشاء وتأسيس الشركات المساهمة، واستخدام التقنية العلمية الحديثة، لم يرافقه نمو وتطور في كادر المديرين المؤهلين. فقد أثبتت الدراسات العديدة التي أجريت على أنماط الإدارة العربية المتبعة في المنظمات السائدة، سواء كانت هذه المنظمات هيئات، أو شركات، التخلف الواضح للإدارة العربية. ففي حين أن بعض الشركات والهيئات تعتمد نمط الإدارة الإلكترونية، نجد أن البعض الآخر ما زال يريزخ تحت نير العقلية الإدارية التقليدية التي عفا عليها الزمن، والبعض منها لم تحدد "هويتها" بعد، فنمط إدارتها متأرجح بين هذا وذاك.

إن وجود هذا التناقض في ساحة الإدارة العربية يؤكد إمكانية التغيير الإداري إلى النماذج المتطورة إذا خلصت النوايا أولاً ثم واكبها العمل الجاد للتغيير المتوازن، لأن استمرار هذا التناقض "الإداري" بين البلدان العربية، بل داخل البلد العربي الواحد ليس له ما يبرره ونحن نخوض غمار الألفية الثالثة، ومن الأهمية بمكان توطين النفس على استحداث التغيير الإداري المناسب عن طريق استنباط الطرق الناجعة والكفيلة التي تفضي لتطوير إدارة الأعمال منهجاً ونهجاً كأساس وركيزة للتنمية المستدامة، وإلا ظل ركبنا متأخراً عن اللحاق بمن سبقونا.

فالأولوية التي لا يختلف عليها أحد في الضعف المؤسسي المتناهي في تنمية وتطوير القيادات الإدارية العربية ببرامج مؤسسية متخصصة في تنمية وتطوير هذه الفئة التي تعتبر اللبنة الأساسية والجوهرية لإدارة المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة. فمع إنشاء معاهد الإدارة العامة الحكومية في جميع البلاد العربية في النصف الثاني من الألفية الثانية، نقر أن هذه المعاهد كانت ولا زالت متخصصة في التدريب الإداري للموظفين في قاعدة الهرم والإدارة المتوسطة. لم ترق هذه المعاهد في الإدارة العامة إلى مرحلة متقدمة بمرور نصف قرن على إنشائها لأن تنتقل إلى تنمية وتطوير القادة الإداريين أو ما اتفق على تسميتها اصطلاحاً (Executive Development)، وهذا بحد ذاته موضوع شائك مرتبط من جهة بالسلوك

الإداري للفئات القيادية التي لم تبدي رغبة في التعلم الإداري المؤسسي وكذلك في قيادات هذه المعاهد التي لم ترى ضرورة للدخول في صراعات نحو التغيير والتي قد تفشل في محاولاتها كما أتينا سالفاً لهذا العائق.

لا جدال أن الحركات الاستقلالية في معظم البلاد العربية التي ابتدأت في النصف الثاني من القرن العشرين والتجارب التغييرية في بناء الكوادر الإدارية في الأجهزة الحكومية أخذت نصيباً كبيراً في تنمية وتطوير "الإدارة العامة" كون الحكومات أخذت على عاتقها إدارة التنمية. كما اتجهت معظمها نحو إدارة الاقتصاد الصناعي والتجاري والخدمي بما تم إصطلاحه "القطاع العام" وتأميم الصناعات والشركات التي كانت تعمل حسب نظام اقتصاديات السوق. ولهذا كله نمت وتطورت معاهد الإدارة الحكومية لتدريب وتخريج الكوادر الإدارية اللازمة للحكومة وعلى إثره تم إغفال وتهميش قطاع الأعمال وإحتياجاته من قيادات إدارية متعلمة ومدربة على إدارة الأعمال.

إن تنمية وتطوير القيادات الإدارية بإختصار شديد معدوم في الإدارة العربية لقطاع الأعمال بالذات حتى الآن. فلا زالت الإدارة وأعني هنا المديرين والقيادات الإدارية الفردية في منهج ونهج التطوير للمعرفة والمهارات والسلوك دون تأطير مؤسسي مبني على المعرفة الإدارية العالمية التي انطلقت في الغرب أبان النهضة الصناعية في القرن التاسع عشر واستمرت حتى الآن تتراكم كما النهر الجاري وليس لنا فيها إلا الشذرات التي يرميها النهر بعض الأحيان على أحد جانبيه. فقد تجد مؤسسات وهيئات وشركات تدار على أفضل وأرقى الوسائل العالمية، كما تجد مؤسسات وهيئات تدار بوسائل تعود للقرن التاسع عشر، وهذا موضوع بحد ذاته خطير للغاية في عدم التمكن من الوصول إلى أرضية مشتركة بين هاذين النقيضين. إن عدم توفر القيادات الإدارية العربية ذات المعرفة الإدارية المعاصرة تجعلنا مشلولي الفكر بترديد خاصية "ندرة الثروات" في عصر التقنية الذي أنتج المعرفة وصولاً لاستخدام الرمل لإنتاج الكمبيوتر، ولهذا ظهرت في العقدين الماضيين نظرية حديثة بدحض "ندرة الثروات".

وقد نختلف هنا عن التقليدية السائدة منذ نصف قرن في وصف خصائص العالم العربي بندرة الثروات الطبيعية وقلة وشح في رأس المال أو بإختصار شديد بما نسميه دائماً بعنصر "الندرة". فقد تغيرت النظرة العالمية لمبادئ ومفهوم الاقتصاد في عصرنا الحاضر لدحض نظرية "الندرة" أمام المد التقني ومفهوم الحكومة الإلكترونية والذي لا شك ألغى هذا المفهوم من قاموسه العالمي. هذا الافتراض بندرة الثروات في عالمنا العربي سببها ضعف المعرفة وفي كيفية إنتاج هذه المعرفة التي يشتق منها اكتشاف الثروات.

نحن لا نعرف إلا القليل واليسير عن ابتكارات المعرفة أو حتى إنتاج المعرفة في العصر الحديث. فعندما جاء عالم الإدارة المشهور (بيتر دركر) قبل أربع عقود مضت بمصطلح "عمال المعرفة" كان ذلك بالنسبة للمتخصصين في الإدارة العرب وكأنه يتحدث عن مفهوم هجين ليس لنا علاقة به في الإدارة العربية. كما أننا لا نعرف إلا القليل عن فعالية إنتقال المعرفة بمعظم أشكالها، أو كيف تنتقل هذه المعرفة الإدارية من شركة محددة من دولة المنشأ عبر الحدود إلى الدول الأخرى في بيئات وثقافات مختلفة. ولأكون أكثر وضوحاً، نحن لا نعرف كيف يمكن لهذه المعرفة الإدارية المؤسسية التي انتقلت إلى بيئة وثقافة أخرى مثل شركات النفط بالتحديد في كيفية نقلها خارج حدود الشركة نفسها للبيئة والثقافة في البلد الواحد بالتحديد، بمعنى مثلاً انتقال الإدارة التي تجذرت في ارامكو منذ عام ١٣٥٠هـ (١٩٣٠م) في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية إلى المناطق الأخرى؟ وهل انتقلت كذلك خارج حدود ارامكو في المنطقة الشرقية نفسها؟.

ومع التقدم السريع والمتسارع في التقنية وسبل إيصالها وتوصيلها، فإنه من المفترض انتقال المعرفة الإدارية عبر الحدود الجغرافية بسرعة وحجم أكبر لتساهم في إستحداث هذه المعرفة لما قد تقدمه من ابتكارات خلاقة في التغيير وإدارته وشؤونه وشجونه. فقد اهتمت الشركات العالمية المتعددة الجنسيات والتي أصبحت الآن "متعدية الجنسيات" منذ منتصف القرن العشرين بتركيزها على هجرة العقول من الدول النامية بشكل ملفت للنظر ولما قدمته لهذه الفئة المحفزة والمدفوعة نحو المعرفة بمنحهم الحوافز وصولاً إلى ينابيع المعرفة كونها مصدراً لقوة الدفع الاستراتيجية خلال بحث هذه الشركات عن المعرفة ورصدها ودمجها ضمن نسقها الثقافي والبيئي.

فالتطور التقني العالمي انطلق من بيئة وثقافة ومناخ فكري مبني على مقومات الطموح والثقة والإنجاز والذي يقابله حافز ودعم معنوي ومادي في البحث العلمي المؤدي للإبتكار والإبداع، فالمعرفة في الغرب ودول شرق آسيا واليابان أصبحت مهنة احترافية بتوفر آلياتها ولوازمها. فهذه اليابان على سبيل المثال تقوم بتفكيك الحزمة التقنية باستيراد الآلات وتقوم بتفكيكها وصولاً إلى صناعة جزئية منها وصولاً لإستحداث القيمة المضافة ما بين عام ١٩٤٥ - ١٩٥٥ لتصل بالنهاية إلى صناعة متكاملة. إن عالمنا العربي يحتاج إلى الدعم للبحث العلمي، نتاج وخامات المعرفة، وصولاً إلى الحصول على نتائج هذه البحوث العلمية المؤدية للتغيير. وفيما إذا لم تتوفر الحاضنات للبحث العلمي والتطبيقي من رجال الصناعة والمنظمين وتحفيز الباحثين مادياً ومعنوياً وتكريمهم، فإن فرص الإسراع والتسريع باستحداث التغيير ستبقى متخلفة عن الركب.

فمقارنةً بالتجربة اليابانية بتفكيك التقنية الجاهزة وإعادة تركيبها بعد معرفة الأجزاء وصناعة بعضها للحصول على القيمة المضافة كما أدت إلى توطين التقنية يقابلها شغف وحب الإدارة العربية بتسليم المفتاح، وشتان ما بين هذين التوجهين.

إن غياب المؤسسات التنموية الإدارية للقادة الإداريين العرب أدت، كما يلاحظ، إلى ضعف المعرفة وإنتاجها وما قد تقدمه من ابتكارات وابداعات في التغيير الذي نحن بصدده. كما أن القادة الإداريين العرب بما لديهم من إمكانيات وقدرات محدودة وبغياب التعلّم المؤسسي، يجابهون بسيل عارم من التعليمات والأنظمة التي تصدر من الجهات الرقابية الحكومية المقصود افتراضاً من إصدارها كوسائل مساعدة لهم ليجدوا في المحصلة النهائية أنها غاية وليست وسيلة، تجعلهم يتخبطون ويخلطون الأمور والتي تؤدي في النهاية إلى عدم التغيير أو الشلل التحليلي وصولاً للإبقاء على الوضع القائم مع الإحباط الذي يعتبر محصلة نهائية لهذا الضعف.

إن خوض غمار التغيير الإداري عملية قيادية حتمية لمقابلة احتياجات المستقبل من أجل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة تستوعب الأيدي العاملة الداخلة إلى سوق العمل كنتيجة للنمو السكاني. إن المحصلة النهائية المطلوبة في ارتفاع أو تعادل نسبة النمو الاقتصادي مع النمو السكاني مطلب إلحاحي للقضاء على البطالة المنفشية في العالم العربي. والتغيير الفكري المطلوب إلحاحياً في تقديم الدوافع والحوافز من خلال آليات جاذبة وليست طاردة للاستثمار في كافة المجالات بأعمال جديدة، خدمات جديدة، صناعات إحلالية لإستيعاب هذه الزيادة السكانية الكبيرة القادمة. فقضايا الإحلال أو التوطين للأعمال لا شك أنها ستكون مرحلية وليست مستمرة فيما إذا تم إستحداث هذا التغيير المستهدف وإلا تحولت إلى بطالة مستمرة يصعب إيجاد حلول لها دون الفكر المستقبلي في إدارة التغيير لمقابلة هذه الضرورات الحتمية.

ولا يمكن تجذير الدافع إلا بتوفر الحافز الحكومي في الدعم المعنوي فقط ودون الدعم المادي بالترابط المتبادل ما بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال كما حدث في اليابان. إن فوقية القطاع الحكومي العربي معروفة وملحوظة في شتى المجالات وتعتبر أسلوباً طارداً لأي دافع لإجراء أو إستحداث التغيير أمام هذه الإحباطات للمنظمين والمديرين. إن مبادرة التغيير تحتاج إلى آليات جاذبة ودافعة لتحقيق الطموحات وأعتقد أن هذا التصور قد لقي في الآونة الأخيرة القبول من التكنوقراطيين في القطاع الحكومي بعد التوجهات الجديدة نحو التخصيص. وخير مثال على المتطلبات الإلحاحية لهذا التلاحق والترابط والدعم والتعاون من القطاع الحكومي في النتائج للأثر الأنتشاري لقطاع الأعمال السعودي، إذ أن رسملة سوق السهم السعودي في ديسمبر

٢٠٠٤ بلغت (١,٤٨) تريليون ريال سعودي والتي تعادل ما نسبته ١٢٣% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي الأسمي.

إن هذه الثلاثية الحرجة في غياب التعلم والتدريب الإحترافي للقادة الإداريين العرب، وضعف مسيطر في متابعة ينبوع المعرفة الإدارية المتخصصة مع ما يصدر من جهات رقابية حكومية من أنظمة وتعليمات تجعل المديرين العرب وهذه حالهم مشلولي التفكير في الأعمال التنفيذية التقليدية التي تضمن لهم على أقل تقدير وعلى الأمد القصير الاستمرارية والصمود. وبمعنى آخر أنها غير قادرة وغير مدفوعة وغير مستعدة لخوض غمار التغيير وإدارته بتوازن يضمن لهم تحقيق القيمة المضافة والنجاح أمام هذه الإحباطات والفوقية وانعدام الدعم والتعاون.

إن استعراض هذه العوائق المحددة لموضوعنا هذا لإدارة التغيير في الإدارة العربية في أبعادها الثلاث السالفة هادف إلى التعامل مع التغيير من منهج ونهج يختلف عن ثقافته الغربية السائدة والتي حاولت هنا إيضاح مقاصدها وغاياتها والتي تعتبر ضمن الأعراف والعادات والتقاليد العربية الإسلامية بالطبع هجينة وغير مستحبة وغير إنسانية ومتوحشة في تركيزها على إعادة الهيكلة وتصغير الحجم أو إنهاء الخدمات لأعداد من العاملين وصولاً إلى تقليل التكاليف ورفع الهامش الربحي. ولست مدافعاً عن منهجهم ونهجهم في الماضي القريب، حيث أنهم في الغرب اكتشفوا مع بداية الألفية الثالثة أن الوسائل التي استخدموها بعد مرور عقدين بأنها غير مجدية على الأمد الطويل وابتدأت صيحات التجديد والابتكار لهذا الأسلوب النابع من ثقافة وقيم أمريكية بالذات يتلاشى ويندثر في الآونة الأخيرة والذي حاولت إيضاحه بتجربة مدير أمريكي لإيضاح التوجه المستقبلي العالمي في كيفية الاحتفاظ بالقوى العاملة الذي أصبح الشغل الشاغل للإدارة الغربية.

إنني أدافع هنا عن المدير العربي أمام ما يلاقيه من ضعف معرفي بغياب المؤسسات التعليمية لهذه القيادات الموجودة أو ممن يجهزون أنفسهم مستقبلاً ليكونوا قادة إداريين قادرين على إدارة التغيير الذي افترضنا أنه سهل ممتنع. فهم يعملون بأمر تنفيذية تتطلب منهم الجهد والوقت، ويجابهون بكم هائل من الأنظمة والتعليمات من الجهات الرقابية الحكومية مع ضعف معرفي إداري معاصر بمستجدات العصر أضف إلى ذلك هجين من القيود (Limitations) وضعف، إن لم يكن نقصاً، في الإدارة المتوسطة والمشرفين التنفيذيين وما يتشعب من جرائها لأمر محبطة ومثبطة للعزم والتي ينتج عنها بالطبع تغييرات غير مجدية وليست ذات قيمة مضافة للشركة والاقتصاد الوطني كمحصلة نهائية.

إن التغيير وإدارته أمر ليس بهذه السهولة ونقر بصعوبته افتراضاً وبمتطلباته المعرفية من هادفية واضحة ورؤيا وبصيرة نافذة مستقبلية واستراتيجية تأخذ في عين الاعتبار العوائق والحدود والمخاطر. ولا بد من الإشارة كذلك إلى أن الإدارة في البلاد العربية انطلقت حديثاً إلى تبني اقتصاديات السوق بإنتهاجها المخصصة في التوجه لإدارة الخدمات بأسلوب تجاري وهذا بحد ذاته تغيير جذري يحتاج قبل كل شيء إلى المعرفة والمهارات والسلوك كما يحتاج إلى صبر وأناة وتدرج في قبول التغيير، ناهيك عن إدارته بتوازن محقق للقيمة المضافة لكافة الأطراف المتعاملة والمستفيدة من هذا التغيير.

إن توفر المعرفة الإدارية في العصر الحديث أصبح من أسهل الأمور الممكنة بفعل الأتمتة أو الإدارة الإلكترونية والأنترنت، إلا أن الحاجة إلى التعريب، وليس الترجمة، تعتبر إيجابية كوسيلة لانتقال المعرفة المتنوعة بأنواعها المعقد والبسيط والضمني والواضح، أي أن سهولة وصعوبة انتقال المعرفة مرتبطة بنوعيتها وملكيته. فالتوجهات العالمية المعاصرة لانتقال المعرفة في حقوق الملكية الفكرية وصعوبة الحصول على المعرفة كونها تعتبر من موجودات الشركة في الغرب قد يكون كذلك مصدراً تشاؤمياً على حد إجتهادي في صعوبة انتقال المعرفة في المستقبل. ولهذا فإن الضرورة الحتمية في البحث عن هذه المعرفة المتوفرة والممكن سهولة الحصول عليها وانتقالها بالتعريب يعتبر مصدراً للتعليم والتدريب والتعلم الذاتي المستدام للقيادات العربية الإدارية حتى تتمكن من الابتكار الخلاق للتغيير بما يخدم البيئة العربية.

أود في النهاية أن أشبه المدير العربي بمن يدعي أنه يعرف السباحة وأصولها بإدعاء وإتقان يؤدي به لأن ينتقل من موقع لآخر وإطلاق العقال للتغيير، بينما نجد أن ما تعلمه من السباحة هو سباحة الآبار المظلمة والتي يدور فيها حول نفسه. إنه يجيد سباحة الآبار التي لا تؤدي به إلى أي اتجاه لبناء قدراته للتحرك والتغيير إلى الأمام قداماً مع الأمواج. إن الحاجة أكثر من ملحة إلى التأهيل المعرفي لعله يتخلى عن سباحة الآبار ويتجه نحو السباحة في مياه الخليج والبحار ويصل إلى القول المأثور "من يسبح ضد التيار يعرف قوة الموجه". إن بداية الاعتراف بنقص المعرفة الإدارية كوسيلة لفعالية التغيير الإداري وكعنصر مشجع للمبادرة في التحرك نحو استحداث التغييرات الإدارية الضرورية من أجل تشكيل المستقبل ومقابلة متطلباته تعتبر بداية الطريق نحو بناء الاستراتيجية الإدارية والتي هي نفسها تغيير إداري بحد ذاته.

وكما أوردت سالفاً، فعلم الإدارة من جهة هو "تنظيم نشاط بشري جماعي هادف" ومن جهة أخرى هو "تنفيذ الأعمال عن طريق العاملين". كما أنني أعتقد بأن معظم الأمراض الإدارية الشائعة أساسها عدم وضوح الأهداف أو لنقل كذلك عدم الاتفاق على الأهداف. أنني متفائل

بقدره المديرين العرب في قطاع الأعمال بالذات على قبول التحدي لأنه كما يقال بأن الفرق بين المتفائل والمتشائم بأن الأول صنع الطائرة والثاني صنع حزام الأمان. إن تفاؤلي في بناء القدرة المعرفية لصياغة الأهداف الجماعية وتساؤمي في الاتفاق الإجماعي عليها وتساؤلي في التنفيذ والتصرف وتحقيق وانجاز هذه الأهداف من خلال التفويض من منطلق الثقة التي لا زالت مفقودة في الإدارة العربية. فقد سبق لعالم الإدارة المشهور (بيتر دركر) أن ركز كتاباته العديدة الابتكارية على دور الإدارة في التنمية بقوله "لا يوجد في هذا العصر دول نامية أو متخلفة اقتصادياً، ولكن الواقع يشير إلى وجود تقدم أو تخلف إداري. فإذا ما تمكنت ما تسمى الدول المتخلفة اقتصادياً من التقدم إدارياً، فإنها ستحقق التنمية من جميع أبعادها". أنه لمن المؤسف أن التخلف كظاهرة وواقع يتميز بقوة الاستمرار إلى ما لا نهاية ما لم تخترقه بتبديل مساره قوة تغييرية تتجسد بقيادة لديها الدافع والحافز للتغيير الإيجابي أو التغيير المنتظم الذي ينطلق من عقله بالتغييرين الفردي والتنظيمي معاً وبالتوازي حيث أنهما معاً يتبادلان ويكملان التوجه نحو التطوير.

إننا بحاجة ماسة إلى تغيير سلوكي قيمي لبدء نهضة إدارية قادرة على قبول متطلبات الألفية الثالثة لا محالة. إننا نصبو إلى مواكبة مسيرة التقدم بالمعرفة والتقنية بحرص وبفيض من القيم الوطنية والاجتماعية والإنسانية وليس كما حدث في الغرب بتقنية بقليل من القيم. أما أن لهذا التوجه أن يتم استحداثه؟ كان لسباحة الآبار قيمتها قبل آلاف السنين، أما أن لهذه المهارة أن تتغير؟ أما أن لتوجهاتنا نحو المستقبل أن تتغير؟ أرجو من الله العلي القدير ذلك ومن خلال بناء هذه القدرات وبهمة ومبادرة وشجاعة المديرين العرب في المستقبل القريب إن شاء الله..

المراجع:

- د. إبراهيم عبدالله المنيف، وظيفة المدير العام (٢٠٠٤)، دار الراية الشرقية للنشر والتوزيع - الرياض - المملكة العربية السعودية.
١. أعداد مجلة المدير الشهرية من ٢٠٠١/١/١ وحتى ٢٠٠٤/١٢/٣٠.
٢. HBR - عددس سبتمبر ٢٠٠٤.

المخلص

لا مندوحة أمام الإدارة العربية في قطاع الأعمال إلا بمقابلة تحديات اقتصاديات العولمة والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ضماناً لتحقيق جاهزيتها للاستدامة والبقاء ببناء القدرة التنافسية بعد بدء النهضة الحديثة في الخصخصة واقتصاديات السوق. إن الحاجة للتغيير الإداري العربي نابعة من ضرورة حتمية لمقابلة متطلبات المستقبل المتمثل بازدياد ملحوظ لعدد السكان والذي يجب أن يقابله نمو في الكفاءة والإنتاجية والتطوير التنظيمي للإلتيان بخدمات وصناعات وأعمال جديدة تستوعب هذه الزيادة السكانية. إن التغيير سهل ممتنع ولهذا نجد المدراء يبتعدون عنه ويتجاهلونه مع أن نتاجه الفكري والقيمي المستقبلي واضح للعيان. إن التردد في مبادرة التغيير هو هروب من الواقع وهو بحد ذاته أسوأ حتى من التحرك في اتجاه خاطيء، كون التردد لون حالك من الضياع لأن من يتردد يتبدد. فالتغيير وإدارته يمارسه الأذكىاء ويبادر له الشجعان ويهتم به العلماء ويهرب منه قابلي الدونية.

إن مفاتيح التغيير وقيادته تؤكد أنه طريق ذو اتجاهين أحدهما للإدارة العليا المبادرة بالتغيير والآخر للعاملين ممن يتأثرون بالتغيير ولا يمكن القضاء على مقاومة التغيير إلا بإقرارنا بذلك أنه طريق ذو اتجاهين. فقيادة التغيير والتحكم والسيطرة على مدخلاته وأسلوب التشغيل ومخرجاته يحتاج إلى فطنة وحكمة وإرادة وإدراك ومرونة حتى يحقق التغيير النجاح الهادف من خلال المشاركة والمصادقية والشفافية المتناهية بين الإدارة العليا والعاملين، لأن التغيير كافتراض لا بد وأن يؤثر سلباً على البعض والعمل على تخفيض هذه السلبيات بكل عاطفة ممكنة. وتجربة مدير عام عربي في إدارة التغيير ماثلة بكل ما له علاقة في المعرفة الإدارية والموضحة للفكر التقدمي النوعي للفكر الإداري الغربي الذي يفتقد له المدير العربي.

إن افتقاد الإدارة العربية للمعرفة الإدارية بإدارة الأعمال بالذات نابع من انعدام المؤسسات التدريبية القيادية القادرة على التنمية الإدارية للقيادات العليا للإلتيان في الابتكارات في التطوير التنظيمي الذي يعتبر إدارة التغيير أحد روافده. إن الابتعاد عن التغيير والإبقاء على الفكر التراجعي بدلاً من الفكر التقدمي في الإدارة العربية لقطاع الأعمال يعود لهجين من العوامل البيئية والثقافية والمعرفية مع ضعف هائل في القيادات الإدارية عدداً وعدة والقادرة على ركوب قطار التغيير المخطط وتنفيذه مع إحداث القيمة المضافة بنجاح.

إبراهيم عبدالله المنيف

تقاعد من العمل الإداري التنفيذي منذ خمس سنوات بعد عمل دام (٤٠) عاماً في شركة أرامكو - التابلاين والقطاع الحكومي وقطاع الأعمال السعودي. تم ابتعاثه من معهد الإدارة العامة للدراسة في أمريكا عام ١٣٨٩ بعد خدمة دامت عشر سنوات وحصل على البكالوريوس والماجستير في إدارة الأعمال من جامعة تكساس التكنولوجية بدرجة الشرف خلال أربع سنوات في عام ١٣٩٣ وعمل لمدة عام مديراً عاماً في إنشاء فرع معهد الإدارة العامة بجدة. تم ابتعاثه من المعهد للدكتوراه بنهاية عام ١٣٩٤ وحصل على الدكتوراه عام ١٣٩٧ من جامعة إنديانا وقد تم نشر رسالته للدكتوراه من أحد دور النشر الأمريكية عام ١٤٠٠. عمل سابقاً مديراً عاماً لصندوق التنمية العقاري ومدير عام للشركة السعودية للكهرباء في المنطقة الوسطى ورئيساً تنفيذياً لمجموعة المشاريع ومديراً عاماً لشركة الموارد القابضة. صدر له عدد من الكتب الإدارية ويقوم حالياً بعد تقاعده بإصدار مجلة المدير الأولى والوحيدة في العالم العربي المتخصصة في تنمية وتطوير المديرين العرب.