

إدارة التغيير وعلم الإدارة (ملخص المحور الثالث)

مقدمة :

لا شك أن الهم الذي ينتاب كل مسؤول هو كيفية الوصول إلى أهداف تحقق من تنمية الفكر العلمي في مجال إدارة المؤسسة التي يديرها وتطويره .. ومتابعة القضايا الإدارية المستجدة من خلال معرفة متطلبات تطوير العمل الإداري ولن يتأتى ذلك إلا بمتابعة مستمرة لكل ما هو جديد في علم الإدارة لا سيما في عصر متسارع الأحداث يستوجب الاستجابة لمتطلباته المتغيرة باستمرار .. ومن ثم لا بد أن نكون على مستوى التحديات المعاصرة والتعايش الواعي والفهم العميق لرياض التغيير إن علم الإدارة شأنه شأن العلوم الأخرى لذلك يصعب تعريفه .. فالإدارة هي الرئاسة وهي التنظيم وهي النشاط الذي موضوعه الإنسان ويهدف إلى خدمته وسعادته .

ومن يم يمكن تعريف الإدارة بأنها اتخاذ قرارات من شأنها قيادة وتوحيد الأفراد وكذلك تخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات لتحقيق الأهداف بالمؤسسة ومن هنا يمكن ربط الموضوع بالسياسة الخاصة بالإدارة لأن السياسات الجيدة قد تفشل في ظل الإدارة السيئة .

إذا : ما معنى الإدارة ؟

يمكن تناول الموضوع من جانبين :

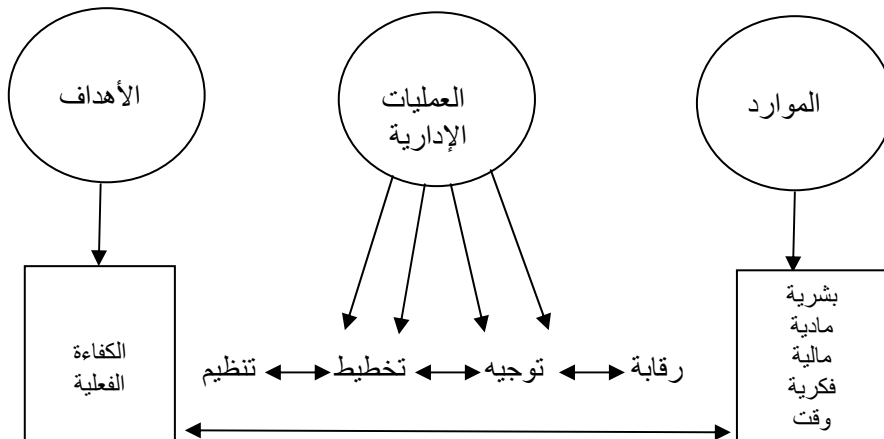
(١) الإدارة كممارسة : تطبيقي .

(٢) الإدارة كعلم : نظري .

فالإدارة بالممارسة تصبح عبارة عن الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والفكرية والوقت .

أما العمليات الإدارية تتمثل في (التخطيط ، التوجيه ، الرقابة ، التنظيم) .

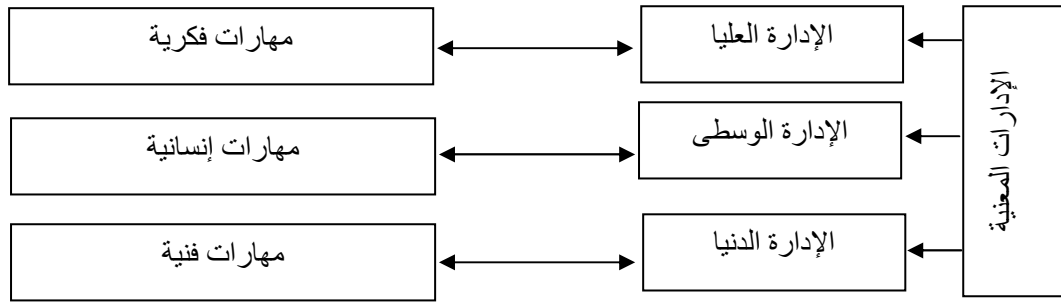
كما توجد علاقة بين الموارد ، العمليات الإدارية ، الأهداف حسب الشكل التالي :



أما الإدارة كعلم فهي نوع من العلوم الاجتماعية وهي عبارة عن وصف وتحليل واستقراء للظواهر الإدارية ومعالجة السلوك البشري من أجل تحقيق أهداف مطلوبة .
هناك مهارات مطلوبة في كل إداري لا سيما المدراء .

- مهارات فكرية (الرؤية الشمولية – ربط أجزاء المواضيع ببعضها) .
- مهارات إنسانية (القدرة على التعامل مع الآخرين) .
- مهارات فنية (كاللغة ، المحاسبة ، الحاسوب) .

جدول المهارات الإدارية



خلاصة :

الإدارة فن ، علم هي فن لأن المدير لابد أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة وهي علم لأننا ندرس في الجامعات النظريات والمبادئ الإدارية .

مجالات الإدارة :

القطاع العام ، الخاص (إدارة عامة) .

القطاع الاقتصادي (إدارة أعمال) .

| إدارة الأعمال | الإدارة العامة | أنواع الإدارة |
|---------------------|----------------------------|----------------|
| | | مواصفاتها |
| تحقيق ربح | خدمة نقدية عامة | الهدف |
| صغير عادة | كبيرة عادة | الحجم |
| القطاع الخاص | دوائر حكومية (وزارة) | مجالاتها |
| مجلس الإدارة | سياسة الدولة العامة | إطار العمل |
| إفراد – شركات أشخاص | وزارة – مصلحة – هيئة | |
| المساهمون | جهاز الرقابة التابع للدولة | الجهة الرقابية |
| تعظيم الربح | مدى توفر الخدمة | مقياس النجاح |

الملتقى الإداري الثالث

الموضوع : المحور الثالث : إدارة التغيير وعلم الإدارة .

المقدمة :

عندما تلقيت خطاب الجمعية السعودية للإدارة .. واطلعت على المحاور التي سوف يتم بحثها في الملتقى الإداري الثالث تحت شعار " نحو إدارة متغيرة فاعلة " . استهوتني كلمة " متغيرة " لأنني أمقت الجمود على حال واحدة .. ومن أنصار التغيير والتبدل ومواكبة كل جديد .. لا سيما في عصر متسارعة أحداثه .. متطورة أدواته .. وهكذا اخترت المحور الثالث المتعلق بإدارة التغيير وعلم الإدارة .

أملاً في مساهمة متواضعة ، في جهود مشكورة تبذلها هذه الجمعية الفتيية .. ولا أدل على ذلك من هذه المواضيع الحيوية والمعاصرة التي تهتم كل من يتعاطى الإدارة مهما كان موقعه .. فضلاً عن أصحاب الشركات أو المسؤولين على أقسام الإدارات المتوسطة أو الكبيرة ...

توطئة وتعريفات :

وما من شك أن الهم الذي ينتاب كل مسؤول هو كيفية الوصول إلى أهداف تحقق من تنمية الفكر العلمي في مجال إدارة المؤسسة التي يديرها ويسعى إلى تطويرها .. كما يهيمه متابعة القضايا الإدارية المستجدة من خلال معرفة متطلبات تطوير العمل الإداري ... ولن يتأتى ذلك إلا بمتابعة مستمرة لكل ما هو جديد في علم الإدارة ... لا سيما في عصر متسارع الأحداث يستوجب الاستجابة لمتطلباته المتغيرة باستمرار ..!! ومن ثم لابد أن نكون على مستوى التحديات المعاصرة ... والتعايش الواعي والفهم العميق لرياح التغيير ...

إن علم الإدارة شأنه شأن العلوم الأخرى لذلك يصعب تعريفه .. فالإدارة هي الرئاسة وهي التنظيم وهي النشاط الذي يكون موضوعه الإنسان ويهدف إلى خدمته وسعادته .

ومن هنا يمكن تعريف الإدارة بأنها اتخاذ قرارات من شأنها قيادة وتوحيد الأفراد وكذلك تخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات لتحقيق الأهداف بالمؤسسة ومن هنا يمكن ربط الموضوع بالسياسة الخاصة بالإدارة لأن السياسات الجيدة قد تفشل في ظل الإدارة السيئة .

وإذا أردنا توضيح المسألة فإنه يمكن تناول الموضوع من جانبين :

٣) الإدارة كممارسة : والمراد الجانبي التطبيقي .

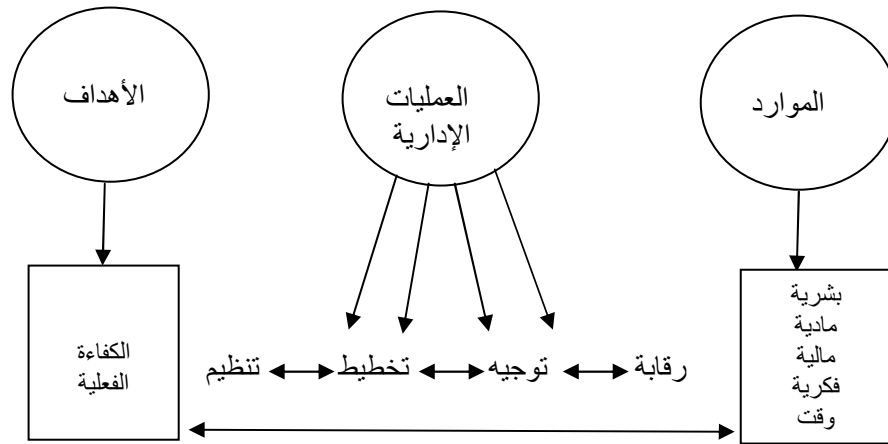
٤) الإدارة كعلم : والمراد الجانب النظري .

فالإدارة بالممارسة تصبح عبارة عن الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والفكرية والوقت .

العمليات الإدارية والموارد المتاحة :

إن العمليات الإدارية تتمثل في (التخطيط ، التوجيه ، الرقابة ، التنظيم) .

وبالتالي فإنها توجد علاقة بين الموارد والعمليات الإدارية والأهداف حسب الشكل التالي :

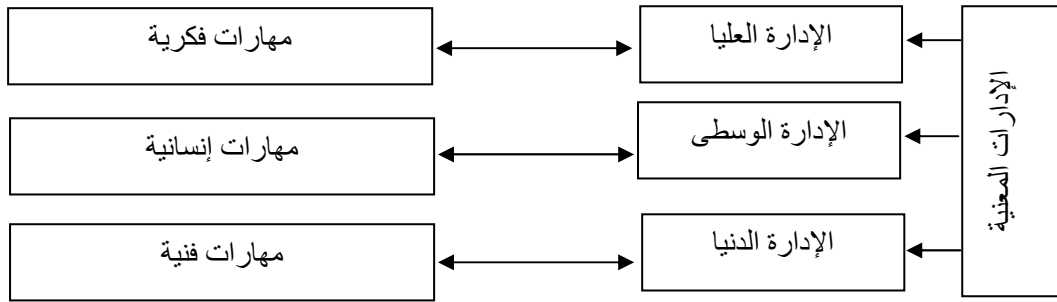


نعود إلى الإدارة من حيث الجانب النظري أو الإدارة كعلم : فهي نوع من العلوم الاجتماعية وهي عبارة عن وصف وتحليل واستقراء للظواهر الإدارية ومعالجة السلوك البشري من أجل

تحقيق أهداف مطلوبة لذلك يجمع الباحثون على أن هناك مهارات مطلوبة يجب أن تكون في كل إداري لا سيما المدراء .

- أ- مهارات فكرية (الرؤية الشمولية – ربط أجزاء المواضيع ببعضها) .
- ب- مهارات إنسانية (القدرة على التعامل مع الآخرين) .
- ج- مهارات فنية (كاللغة ، المحاسبة ، الحاسوب وما يستجد من علوم العصر مع الإلمام بخدمات التقنية الحديثة) .

جدول المهارات الإدارية



والخلاصة :

إن الإدارة فن وعلم : فهي فن لأن المدير لابد أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة .. وهي كذلك علم لأننا ندرس في الجامعات النظريات والمبادئ الإدارية .

مجالات الإدارة :

- أهم مجالات الإدارة القطاع العام ، الخاص وتسمى (إدارة عامة) .
- القطاع الاقتصادي ويسمى (إدارة أعمال) .

| إدارة الأعمال | الإدارة العامة | أنواع الإدارة / مواصفاتها |
|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| تحقيق ربح | خدمة نقدية عامة | الهدف |
| صغير عادة | كبيرة عادة | الحجم |
| القطاع الخاص | دوائر حكومية (وزارة) | مجالاتها |
| مجلس الإدارة | سياسة الدولة العامة | إطار العمل |
| إفراد – شركات أشخاص | وزارة – مصلحة – هيئة | |
| المساهمون | جهاز الرقابة التابع للدولة | الجهة الرقابية |
| تعظيم الربح | مدى توفر الخدمة | مقياس النجاح |

الإدارة أنواع :

ومنها : إدارة الأفراد

سبق أن قلنا أن الإدارة علم .. وهي فن ..

إن الإدارة بأبسط معانيها تعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية ومن هنا نجد أن .

المحور الإنساني هو الأساس لإنجاز أي عمل .. وهو ما نسميه بالموارد البشرية ..

إن التخطيط للموارد البشرية يستهدف تأمين وجود القوى العاملة المطلوبة كما ونوعاً وتشغيلها بكفاءة وفاعلية بشكل يسهم في تحقيق الأهداف التنموية ... وذلك خلال تبني سياسات تكفل تحقيق أفضل توازن ممكن بين الطلب على القوى العاملة والمعروض منها على كافة

المستويات .. والمحاولة المستمرة لخلق فرص عمل والاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر

إن تدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها هو أهم عمل في إدارة الأفراد وقد مرت إدارة الأفراد بمراحل (مرحلة التشكيل) + (مرحلة النمو) + (مرحلة النضج) التي بدأت بعد منتصف الأربعينات وهكذا فإن مفهوم إدارة الأفراد تعني الإطار الذي يتم من خلاله وضع وتطبيق السياسات المتعلقة باجتذاب العناصر البشرية الكفؤ للعمل في المؤسسة والحفاظ عليها .

تحليل الوظائف والأفراد

قبل الشروع في التحليل نريد أن نعرف معنى الدافع في مجال إدارة الأفراد .
مفهوم الدوافع : يعتبر موضوع الدوافع أساسياً في مجال شؤون الأفراد ويعنى بالمسائل التالية :

(حاجات غير متبعة + توتر +دافع + سلوك + تحقيق الهدف + إشباع الحاجة + تقليل التوتر... إلخ) ولشرح ذلك نقول :

إن أصل السلوك هو وجود حاجات يسعى الفرد لإشباعها مما يخلق درجة من التوتر لدى الفرد تدفع إلى سلوك معين باتجاه تحقيق الهدف الذي يشبع الحاجة لديه بشكل يؤدي إلى التخفيف من التوتر .

أهم النظريات الرئيسية في الدوافع :

- 1- النظرية التقليدية (نظرية الإدارة العلمية) وتنتظر هذه النظرية إلى الإنسان إلى أنه كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق التحكم بالمكافآت المادية .
- 2- نظرية العلاقة الإنسانية وتتركز هذه النظرية على أن الإنسان كائن اجتماعي يعطى أهمية للعضوية في الجماعة ولأسلوب التعامل .. ولذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين يعتبر حافزاً لمزيد من العمل لا يقل أهمية من الحافز الاقتصادي وترتكز هذه النظرية على (أهمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة) .

الطريق المتبعة في تحليل الوظائف : هناك أساليب عديدة نذكر منها :

- 1) أسلوب المقابلة الشخصية ويقصد بها التحدث مع القائمين على الوظائف المختلفة في التنظيم .. ويعطى هذا الأسلوب فرصة ممتازة للعاملين للتعريف بعملهم دون خوف من المؤثرات الأخرى .
- 2) أسلوب الملاحظة المباشرة يقوم المحلل بالذهاب إلى أماكن العمل وتسجيل ملاحظاته مباشرة وهو ما يسمى (بالعمل الميداني) .
- 3) الاستبانات (بحيث تتضمن المشكلة عن الجوانب المختلفة ويتم توزيعها) .

تحليل الأفراد : ويتم ذلك

١. عن طريق الملاحظة .
 ٢. عن طريق الامتحانات المختلفة .
 ٣. أسلوب المقابلة (التعرف على الجوانب المهمة في قدرات المرشح) .
- وعادة ما يتم ذلك عن طريق مراكز التقييم (عن طريق تحديد الأهداف + تحديد المهارات + تصميم أدوات قياس المهارات) .

أهمية قياس أداء العاملين :

إن هذا الموضوع له أهمية خاصة في مجال إدارة الأفراد ذلك أن قياس أداء العاملين عملية ضرورة ولا غنى عنها لأي منظمة تفر بأن الإدارة مهنة ، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم أحياناً ولعل أصحاب المؤسسات الخاصة يلامسون هذه المشكلة في حياتهم اليومية .

ويمكن تلخيص أهداف التقييم بشكل عام بالأهداف التالية :

- ١) توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم .
- ٢) توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين .
- ٣) الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل .
- ٤) تحسين عملية اختيار العاملين .
- ٥) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء والإنتاجية .
- ٦) اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية وتوزيعهم على المكاتب الإشرافية .

خطوات قياس أداء العاملين :

هناك خطوات على المدير اتباعها إذ لا بد لعملية قياس أداء العاملين من التمشي وفق خطة محددة ، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفاعلية في ذات الوقت ، ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالآتي :

- ١) التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه .
- ٢) تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن :

- أ- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون .
- ب- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل ، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يبدقها أو يقدمها ، أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها ، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات عمل .
- ج- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو الكلفة ، أو مستوى رضا المتعاملين معه .
- د- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية .
- ٣- المقارنة بين ما تم إنجازه .
- ٤- إطلاع المرؤوس ومناقشته عن الملاحظات الإيجابية والسلبية الواردة بالتقرير عن أدائه .
- ٥- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة .

محاور اختيار القوى العاملة :

- وسنكتفي بخطوات عملية الاختيار والتعيين :
- تعتمد عملية الاختيار على المراحل التالية :
- ١) غربلة مبدئية للطلبات ، وتتمثل هذه الخطوة بالنظر في الطلبات المقدمة للمؤسسة وهي بالعادة طلبات قصيرة تتمثل بالسيرة الذاتية للمتقدم ، ويمكن أن تأخذ هذه الخطوة أيضا إجراء مقابلات مبدئية للتأكد أن هناك فرصة مبدئية أمام المتقدمين للعمل وعلى أساس هذه الخطوة يتم استبعاد الطلبات التي لا تتوافر فيها الشروط اللازمة .
- ٢) دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج قصيرة تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية .
- ٣) أداء امتحانات تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات وفي الدول الأكثر تقدما تتعدد أنواع الامتحانات لتشمل الامتحانات التخصصية التي تقيس مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين إلى الامتحانات النفسية وإلى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب .
- ٤) إخضاع من تجاوزوا المراحل السابقة إلى مقابلة شاملة والتي قد تكون مقابلة مقننة في جملة من الأسئلة أو متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات

الشخص المقابل ، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط
الاستمارات المفتوحة .

(٥) التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقاً ،
وجهاً أخرى لديها علم به سواء الجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى
الشخصي ، ومدى مستواه الثقافي ، وسيرته العلمية والذاتية على ما أمكن .

(٦) الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل لأثر ذلك على تكلفة الموظف في
المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع .

(٧) اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح
وحسب أولوية نتائجهم .

إدارة الموارد البشرية

ومن أنواع الإدارة هذا النوع المسمى بالموارد البشرية .

مفهوم إدارة المواد البشرية :

يقصد بإدارة الموارد البشرية Human Resource Management ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ، وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة . وتشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يكفل الحصول على الجودة ، وكذلك المحافظة والإبقاء على ، قوة عمل مناسبة كماً ونوعاً لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة .

العوامل التي حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية :

- هناك عديد من العوامل التي حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أهمها العوامل التالية :
١. العنصر البشري يحتل مكانة كأصل هام من أصول المنظمة .. وله تأثير جوهري على الإنتاجية .
 ٢. التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة ، إلى جانب الرغبة في تطوير وزيادة الإدارة الفعالة للموارد البشرية .
 ٣. ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية ، ويشمل ذلك :
 - أ. المؤثرات القانونية : حيث القوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين والخاصة بالأجور وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها .
 - ب. تأثير سوق العمل : حيث يصعب التحكم والتأثير من قبل المنظمة وحدها في سوق العمل باعتبار أن هذا السوق هو الذي ستحصل منه المنظمة على ما يلزمها من عمالة كماً ونوعاً .
 - ج. المؤثرات الاجتماعية : حيث تؤثر القيم والاتجاهات والعادات الاجتماعية في تحديد ما يحتاجه العاملون من العمل .
 - د. المؤثرات التكنولوجية : حيث أن تطور طرق وأساليب الإنتاج يؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات اللازم توافرها في العمالة .

مسؤولية إدارة الموارد البشرية :

تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية – أساسا على عاتق الهيئة الإدارية صاحبة السلطة التنفيذية في المنظمة Line Authority ويشمل ذلك مختلف المديرين والرؤساء في كافة المستويات الإدارية بحكم مسؤوليتهم عن تحقيق أهداف معينة من خلال الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافهم وتوجيههم وقيادتهم .
وبعبارة أخرى فإن أعضاء الهيئة الإدارية هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة .

(١) التوظيف : Employment

ويرجع ازدياد نشاط إدارة الموارد البشرية في هذا المجال إلى زيادة مطالب التوسع والتطور التكنولوجي وأثرها في زيادة الطلب على العمالة الفنية والإدارية .

(٢) إدارة الأجور : Wages Administration

(٣) الأجور الإضافية والميزات : Pay and Fringe Benefits وذلك بوضع سياسات جديدة ومتطورة لتحديد الأجور .

(٤) تنمية وتطوير العاملين : Personnel Development

(٥) تخطيط التطور الوظيفي والتنمية : Career Planning and Development .

الإدارة الاستراتيجية

من المعروف علمياً أن أي منظمة أو ع مل تنظيمي يقوم على نظرية العمل التي تمثل مجموعة من الافتراضات ، مثل : ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة ؟ ما هي طبيعة عملها ؟ ما هي أهدافها ؟ كيف تعرف إنجازاتها ؟ من هم عملاؤها ؟ وكيف يقيم عملاؤها إنجازاتها ؟ الاستراتيجية هي آلية لتحويل نظرية العمل إلى أداء ، هدفها هو تمكين المنظمة من إنجاز أهدافها في البيئة غير المستقرة أو غير المتوقعة .

يقول كينتشي أوها : إن الاستراتيجية الفاعلة هي تلك التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تكتسب أرضاً ذات أهمية على حساب منافسيها ، وذلك بتكلفة مقبولة لديها . ويذكر أوها أن هناك أربع طرق لتحقيق ذلك .

- الأولى : التركيز على العوامل الرئيسية للنجاح Key factor for success .
- الثانية : الاعتماد على التفوق النسبي .

الثالثة : اتباع مبادرات تتميز بروح المبادرة والإصرار والمغامرة .

الرابعة : التركيز على استخدام درجات من الحرية الاستراتيجية ، كالتركيز على مناطق لم تطأها أقدام المتنافسين .

المشكلة تكمن في أن معظم المنظمات في الدول النامية بوجه عام ، وفي الدول العربية على وجه الخصوص ، لا تعنى بالعمل الاستراتيجي وليس للاستراتيجية مكان في سياستها العملية .

ولعل من الأهمية بمكان الإشارة هنا إلى أن العمل الاستراتيجي يقوم على عدة محاور نذكر منها :

١- البناء المؤسسي .

هو أن التركيز والاهتمام الأساسي يجب أن ينصب على البناء المؤسسي المنهجي للشركة أكثر من الاهتمام بإنتاج مخرج معين أو الحصول على ربح عاجل قد يتحول إلى خسائر فادحة عند حدوث أي أزمة اقتصادية أو ظهور منافس جديد أو منتج جديد ... إلخ .

٢- الابتكار والإبداع :

لعل من أهم العوامل والميزات التنافسية التي تساعد المنشآت على السبق والحصول على فرص تنافسية في ظل المنافسة الحالية الحادة هو تهيئة الأجواء الداخلية للابتكار والإبداع .

فن الانتقال والتغيير الإداري

إدارة الأوضاع الانتقالية للمؤسسة

ليست المشكلة في التغييرات :

عندما تحاول أن تقنع الناس بأن يغيروا الطريق أو النهج الذي اعتادوه فإنما تطلب منهم شيء يكاد يكون مستحيلاً .. رغم اعتقادك أنك تيسر عليهم أمورهم لذلك لا تستغرب .. عندما ترتسهم على وجوههم النظرات الواجبة وقد يصل الأمر من بعضهم إلى تخريب الخطة الرامية إلى إنجاح التغيير .

ولعل من القواعد والحقائق الهامة أن أي تجمع بشري يأخذ في التمزق عندما يعود متعارفاً على وصفه بعبارات مألوفة .

ولذلك فإن الأشخاص غير السعداء هم الذين لا يجدون الكلمات التي يصفون بها ما يجري من حولهم كما يقول البعض ..

وإذا كانت بداية الحكمة في علم الإدارة هي تسمية الأشياء بأسمائها فإنه تعرف أنه كلما زاد تغيير الأشياء زاد حظها في التطور والنجاح وما لم يحدث انتقال أي تغيير من الداخل فلن يكون هناك وضع مختلف عندما ينجلي الغبار ويبدأ التقويم للأداء ومن هنان نقول :

إن معنى الانتقال هو التلصيم بترك الماضي فناعة غير أنه ينبغي أن نتعلم كيف ندير عمليات الانتقال بطريقة لا تكون معها التغييرات مستعصية على الموظفين وعلى الإدارة وبالتالي يكون التغيير بطريقة لا تلحق ضرراً بالمؤسسة .

والمشكلة : أحياناً يكون التغيير ضرورياً للشركة لتستمر في المنافسة في مجالها .

وللتعامل بنجاح مع الفترة الانتقالية عليك أن تحدد تماماً ما التغييرات التي يتوجب على الموظفين القيام بها فيما يتعلق بسلوكهم ومواقفهم فليس كافياً أن تجعلهم يعملون كفريق وإنما عليهم أن يعرفوا النواحي التي يختلف فيها عمل الفريق من حيث السلوك والمواقف عن الطريقة التي ينبغي أن يؤديها العمل المطلوب .

ولذلك من المناسب ذكر الأسباب التي تجعل الموظف يقاوم التغيير .

أهم ستة أسباب لمقاومة الموظفين للتغيير وبعض النصائح للتغلب على هذه المقاومة

- لعل أهم موضوع نال الاهتمام من الباحثين باستثناء القيادة ، هو موضوع التغيير .
ومن المعلوم أن قدرة المؤسسة على التغيير تعتبر عاملاً رئيسياً في نجاحها .
رغم أن نسبة ٧٠% من ممارسات التغيير قد تفشل في تحقيق الأهداف المرجوة منها .
والمشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في أولئك الذين ينسوا أن يتغيروا أو يقاومون كل
جديد وأسباب مقاومة التغيير تتلخص في الآتي :
- ١ . عدم الاتزان لأن التغيير ليس أمراً طبيعياً .
 - ٢ . الثبات والاكتماء بالموجود أي (دع ما كان على ما كان) .
 - ٣ . الخوف من المجهول .
 - ٤ . المصلحة الذاتية .
 - ٥ . الشعور بالضعف ظناً منه أن التغيير يضره وعدم الثقة بالنفس .
 - ٦ . الشك في نوايا قادة التغيير .

وبعبارة أخرى فإن حال الموظف تجاه التغيير لا تخرج عن الحالات التالية :

- (١) توقع النتائج السلبية .
- (٢) الخوف من زيادة العمل لأن التغيير يقول إلى عمل أكثر في ظنهم والتغييرات الجوهرية تغير من الأوضاع الشخصية للموظفين قطعاً .
- (٣) تحطيم العادات فالتغيير يستلزم تعديل ما تعود عليه بعض المدراء يقضي على المبادرات الشخصية والأساليب الإبداعية بسرعة تفوق قدرة ثاني أكسيد الكربون على إطفاء النار .
- (٤) ضعف الاتكال وهذا يحدث عند عدم قيام المؤسسة بتوضيح أسباب التغيير والإجابة عن سؤال : ما هو سبب التغيير ؟ .
- (٥) الإخفاق في التماشي مع المنظمة ككل .
- (٦) تردد العاملين فالناس لا يقاومون التغيير لكن يقاومون نتائج وتأثيراته إنهم في الواقع يقاومون كونهم يتغيرون .

ومن النصائح للتغلب على هذه المقاومة :

١. وجود الحاجة إلى التغيير : ينبغي أن يكون الموظف لديه القناعة بالحاجة على ذلك .
٢. وجود تصور عن التحسن الذي يطرأ بعد التغيير لدى كل موظف .
٣. الحرص على تحقق النتائج الجيدة في وقت قياسي .
٤. العمل بالنصيحة التي تقول : اختيار الموت المحتمل على الموت المحقق .
٥. إبلاغ المدراء بأن أمامهم ٢٤ شهراً مثلاً لتحقيق مراكز متقدمة أو إغلاق الشركة في النهاية .
٦. ربط نسبة ٥٠% من المرتبات الكبيرة الخاصة بكبار المسؤولين بمدى ما يتحقق من النجاح .
٧. إشراك الجميع في صنع القرار فإن من يشارك في صنع القرار سوف يسعى إلى إنجازه .

تطبيقات إدارية (حقائق من الواقع الإداري)

نريد أن نختم هذه الورقة بخلاصة التجارب الإدارية على شكل قواعد يمكن اتباعها عند ورود حوادث مماثلة أثناء سير العمل ..

١. من أراد النجاح من الإداريين الذين لا زالوا في بداية الطريق فليعلموا أن الثمن الوحيد لذلك هو سنوات طويلة من الفكر والأرق .. العرق .. والدموع أحياناً .. !! .

٢. إلى كل مدير يحرص على تجهيز مكتبه أولاً : لتعلم أن كثير من العظام بدأوا حياتهم العملية بدون مكتب وطولة .. !! فالجب لا ينتهي من أولئك الذين يصرون على مكتب فخم منذ يومهم الوظيفي الأول .. !!

٣. إن الإداري الناجح هو ذلك الذي يعاني " عقدة " تبلغ مبلغ الهوس : تتعلق ببداية الدوام ونهايته .. كما يقول الدكتور غازي القصيبي : وذلك أنه لا يمكن أن تكون المؤسسة ناجحة ما لم يتسم أسلوب عملها بالانضباط والدقة علماً بأن الحد الأدنى للانضباط هو الوصول إلى المكتب قبل بداية الدوام والخروج منه بعد نهاية الدوام .. !!

٤. نصيحة إلى كل مسؤول عن التوظيف أن يبتعد عن الأقرباء : هناك حقيقة ألا وهي : لا شيء يقتل الكفاءة الإدارية (وهذا أكيد) مثل تحول أصحاب الشلة " الأقرباء " إلى زملاء العمل .. !!

٥. نصيحتي إلى كل مسؤول لا يريد أن يسمع سوى نعم (سم) أنه من الأسهل والأرخص أن يشتري جهاز تسجيل ... !!

٦. أولئك المتعبون في إدارتك بسبب دقتهم أو مخالفتهم لآرائك دون أن تغفل عن محاسبتهم أحياناً .. إنهم هم صمام الأمان .. !! إذا بدون هؤلاء " المتعبين " لن يكون بوسعك أن تحقق شيئاً من النجاح على المدى البعيد .. !!

٧. من قوانين الإدارة وبحكم التجربة أن الموظف إذا تلقى تعليماته من مرجعين : أحدهما أعلى من الآخر .. فإنه سوف ينزع .. بحكم طبيعة البشر إلى تجاهل التعليمات الرسمية من الأدنى .. فلتكن تعليماتك أيها المسؤول عن طريق القنوات الرسمية .

٨. هناك معادلة صعبة : إذا كنت مسؤولاً فلا بد أن عطى الصلاحيات لمساعدك دون التفريط في المسؤولية .. !! والمحاسبة لهم أحياناً ..

٩. هل تدرون أن هناك ابتزازاً يتعرض له المسؤولون .. لكن ينبغي عدم الخضوع له .. إنه ابتزاز الاستقالة .. !!

١٠. إلى كل إداري شاب وطموح : إن كل موقف تريد التعامل معه يجب أن تكون لديك
الصلاحيات والإمكانات الضرورية للتعامل معه .. وقبل اتخاذ القرار فكر في إمكانية
تنفيذه فإن عدم تنفيذه إضعاف لإدارتك .. !!

١١. هناك شروط ثلاثة لكي تتجح إدارياً الأول : الذكاء والحكمة فالإداري " الغبي " لا
يستطيع معرفة القرار الصحيح ، والثاني : الشجاعة : فالإداري الجبان لا يستطيع اتخاذ
القرار الصحيح والثالث : المهارة : فالإداري غير الماهر لا يستطيع تنفيذ القرار
الصحيح .. !! ذلك أن القرارات السليمة لا تنفذ نفسها .. !! قطعاً .. !!

١٣. الإدارة الأصول والجذور : للدكتور سيد توفيق ، دكتور عبد الرحمن توفيق .
١٤. إدارة الأفراد : للدكتور محمد قاسم القريوتي .
١٥. الإدارة الخدمة الاجتماعية : للدكتور محمد جاب الله عمارة .
١٦. إدارة الموارد البشرية : للدكتور زكي محمود هاشم .
١٧. الإدارة والتنمية الإدارية : للدكتور أحمد عبد السلام دباس .
١٨. استراتيجية التغيير التنظيمي ، مدخل إسلامي مقارن : للدكتور محمد المحمدي الماضي .
١٩. أصول الإدارة : للدكتور سمير أحمد عسكر .
٢٠. بحوث العمليات وتطبيقها في وظائف المنشأة : للدكتور علي حسين علي ، دكتور مؤيد عبد الحسين الفضل ، دكتور نجاح باقر إبراهيم .
٢١. التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين : للدكتور فهد صالح السلطان .
٢٢. التدريب أثناء العمل : للدكتور محمد عبد الغني هلال .
٢٣. التغيير : للدكتور عبد الرحمن توفيق .
٢٤. التفكير الاستراتيجي : للدكتور عبد الرحمن توفيق .
٢٥. تقييم الأداء الاستراتيجي : كريس أشتون .
٢٦. دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب : للدكتور محمد عبد الغني هلال .
٢٧. دليل صحة المديرين : للدكتور عبد الرحمن توفيق .
٢٨. العادات السبع : ستيفن آر . كوفي .
٢٩. العولمة وتنمية الموارد البشرية : منذر واصف المصري .
٣٠. فن الانتقال والتغيير الإداري : وليام برايدجز .
٣١. اللمسات الخفية : هاري بيكويث .
٣٢. منهجية التغيير في المنظمات : للدكتور طارق السويدان .
٣٣. النظام الإداري في المملكة العربية السعودية : يوسف إبراهيم السلوم .