

الدرس الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير الإداري.

تابع

ثالثاً- إدارة التغيير والتطوير الإداري:

من الاستعراض السابق يتضح أن هناك صعوبات حمة تواجه قادة التغيير والتطوير الإداري ومكمن هذه الصعوبات في المقاومة المحتملة للتغيير لعدم إلمام المتأثرين به بخطواته وما ينطوي عليه مستقبلهم بعد أن يصبح التغيير واقعاً ملموساً وعلى المنظمات، قبل أن تبدأ في تنفيذ عمليات التغيير والتطوير أن تقوم بعمليات التخطيط والتنظيم له.

إن المقصود بالتخطيط لعمليات التغيير هو الوصف الدقيق لما يجب إنجازه، وتحديد الأدوات والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك، إن خطة التغيير لا بد أن تكون قادرة على الإجابة عن العديد من الأسئلة المتعلقة بعناصرها، ومنها:

- ما هي مشاكل المنظمة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية؟
- كيف يمكن جمع المعلومات اللازمة عن هذه المشاكل وتشخيصها وتحديد البدائل واختيار الحل الأمثل؟
- من هم المستهدفون بالتغيير (الأفراد - الجماعات - التنظيم)؟
- من سيقوم بعملية التغيير، وما هو دور المستويات الإدارية في المساهمة في عمليات التغيير؟
- ما هي مراحل التغيير (الإذابة- التغيير - التجديد) وما هي المدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة؟

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير فإن المقصود بذلك من يقوم بالتغيير، ومتى، وكيف تتم عملية التطوير الإداري، فقد تنفرد الإدارة العليا بذلك وتتأثر به نظير ما تملكه من سلطات وصلاحيات، فالإدارة العليا تخطط وتنظم عمليات التغيير والتطوير وتصدر من القرارات ما يضمن تنفيذ خطة التغيير، وتعتمد الإدارة العليا في قراراتها على ما توافر لديها من معلومات وتقارير وقد تعتمد على خبراتها الذاتية، وهذا التوجه يعد اتصالاً ذا اتجاه واحد أي من أعلى إلى الأسفل، وقد تفضل الإدارة العليا مشاركة كافة المستويات الإدارية والتنظيمية في عملية التغيير، وهذا الاتجاه يفترض أن العاملين في هذه المستويات ذوو كفاءات عالية ومتميزة ومؤهليون للمشاركة في قيادة دفة التغيير، وأن مشاركتهم تقلل من تأثيرهم في تبطئة إنجاز عملية التغيير وتعتبر اعترافاً ضمناً بقوتهم وسلطانهم الذي لا يمكن إنكاره وتضمن تفاعلهم ودعمهم للتغيير.

أما البديل الأخير الذي قد تفضله الإدارة العليا في تنفيذ خطة التغيير والتطوير فهو التفويض، وتلجأ الإدارة العليا إلى تفويض كافة المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير المطلوب وإحداث التطوير المناسب،

وهذا يعني مسؤولية هذه المستويات عن تحديد مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ القرار المناسب حيالها، وهناك عدة أساليب لتفويض المستويات الإدارية والعاملين بالمنظمة منها: تدريب الحساسية ومناقشة الحالة. الطرق المناسبة الأفضل لا يمكن الجزم بأن هناك طريقة من الطرق السابق ذكرها (الإدارة العليا - المشاركة - التفويض) هي الأفضل لاعتبارات كثيرة منها: رضا العاملين المتأثرين بالتغيير، مدى مقاومة التغيير وقوته، سرعة التغيير والالتزام به. ويبدو أن التغيير بالمشاركة قد يؤدي إلى أفضل النتائج كما بينت ذلك الدراسات التي تطرقت إلى فعالية طرق التغيير المختلفة، حيث إن رضا العاملين بالتغيير يكون مرتفعاً، ومقاومتهم له تكون منخفضة، وكذلك التزامهم به واستعدادهم للتجديد والإبداع المستمر يكون مرتفعاً أيضاً. وبصرف النظر عن وسيلة التغيير التي ستلجأ إليها المنظمة فإنه لا بد من تحديد المستهدفين بالتغيير ومتطلبات كل فئة. هل المستهدفون هم الأفراد أم الإدارات والأقسام (جماعات العمل) أم التنظيم بما يحتويه من أنظمة وإجراءات وهياكل؟ لأن هذه هي العناصر الأساسية التي تشكل المنظمة ويجب الاهتمام بها في عمليات التغيير والتطوير.

رابعاً- الإدارة بالأهداف والتطوير الإداري:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء. وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المرؤوس على عمله وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

❖ تقييم مدرسة الإدارة بالأهداف:

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يطبق بشكل جيد، بينما اعتبره البعض الآخر أسلوباً ضعيفاً في التحفيز¹. ولقد أشارت الدراسات بأنه يجب تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل المشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها قبل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة وكذلك تحسين العلاقات ضمن الجماعات في المنظمة، وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الإدارة العليا في دعم هذا الأسلوب إيجابياً وبناءً.

❖ الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير الإداري:

¹ أحمد يوسف دووين، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دوراً كبيراً نجاح جهود التطوير الإداري.

خامساً- علاقة إدارة الوقت بالتطوير الإداري:

ويمكن تعريف إدارة الوقت بأنها "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تتمكنك من أن تكون فعالاً في عملك" وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك، ومتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة وإدارة الوقت عند بيتر دركر هي " القيام بعمل الأشياء بشكل أفضل"، وهو يقرر حقيقة مهمة وهي أن جوهر إدارة الوقت هو تحويل الكفاية إلى فعالية". ويعرف إدارة الوقت بأنها " عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل قد تكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل".

فالعملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة وأيضاً إدارة الوقت وإدارة الوقت هي في حد ذاتها عملية تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية، وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها، والفوائد التي نجيها من الفكر الإداري لإدارة الوقت مشابه لتلك الفوائد التي نحصل عليها من نظرية الإدارة، أن نظرية الإدارة هي "وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمي والاختبار التطبيقي للمبادئ والتدريس الملائم للمبادئ"

وتعني إدارة الوقت كذلك إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يضمن للمنظمة الحصول على أفضل النتائج في وقت محدد، ويلاحظ هنا وجود علاقة ترابط بين مفهوم وهدف الوقت وبين وظائف الإدارة، فالإدارة الواعية تعمل على استغلال هذا الوقت أحسن استغلال، ودراسة أثره على كل وظيفة من وظائف الإدارة، لأن إدارة الوقت هي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين والتحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل، وإدارة الوقت ضرورية للنجاح، وهذا ما يؤكد بيتر دركر بقوله "إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر"، وأن المدير الذي يسعى إلى تحسين إدارته للوقت لا بد أن تتوافر فيه الخصائص التالية:

- الالتزام.
- التحليل.

- التخطيط.

- المتابعة وإعادة التحليل.

وعلى الإدارة أن تلتزم بإدارة الوقت التي تكون واضحة من خلال القيام برسم الجداول التحليلية والفترات الزمنية التي يتطلبها إنجاز كل نشاط، ويتخذ التحليل عادة شكل جدول يسجل فيه الفرد نشاطاته اليومية، ويتم تقسيم أوقات المدير إلى فترات، فالتحليل الناجح يتطلب جدولاً يومياً للنشاطات بحيث يتم تسجيلها وتحديد الوقت اللازم لكل نشاط، ويقضي التخطيط الفعال على مشكلة ضياع الوقت خاصة إذا تم اعتماد التخطيط اليومي المتضمن قوائم الأعمال والجداول الزمنية اللازمة لإنجازها.

تعمل الاقتراحات التي تم ذكرها بالإضافة إلى قواعد تطبيق إدارة الوقت على تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتطوير المنظمة بشقيها الإنساني والتنظيمي، فالعلاقة بين التطوير الإداري وإدارة الوقت هي علاقة وثيقة تتضح من خلال:

أولاً: ارتكاز التطوير الإداري على جوانب مختلفة منها الجانب السلوكي، حيث تعتبر وسائل إدارة الوقت واستراتيجياتها من الأمثلة على التدريب السلوكي للأفراد الذي يتضمن الإدارة الذاتية والإدارة بالأهداف وإدارة الوقت وتنظيمه، وبالتركيز على هذه الأبعاد نكون قد استخدمنا الجانب السلوكي في التطوير الإداري.

ثانياً: من بين الأهداف العديدة التي يسعى إليها التطوير الإداري هو: تحقيق الكفاءة والفعالية في كيفية استخدام الموارد الاقتصادية بما فيها الوقت عن طريق تحليله وتسجيله، ويهدف التطوير الإداري كذلك إلى دراسة وظائف الإدارة مع التركيز على الأسلوب الأمثل في إدارة هذه الوظائف، وإدارة الوقت وهي إحدى العمليات الموجودة ضمن التخطيط والتنظيم والرقابة، فالتخطيط يترافق مع الزمن في كل عملياته، حيث أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الوقت توزيعاً متناسباً مع الأنشطة، ومن هنا يمكن تحديد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، كي يعرف الفرد العامل الطريق الصحيح للسير فيه وكذلك الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإدارة الوقت ترتبط بالتنظيم في عدة جوانب منها: تحديد مهام وواجبات واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل، وتحديث وتبسيط الإجراءات، وتطبيق التفويض الفعال بشكل يؤدي إلى توزيع الوقت بشكل سليم يساعد على إحداث التطوير، وفي عملية اتخاذ القرارات يلاحظ استخدام إدارة الوقت بشكل سليم وموضوعي يعتمد على الدراسة والتحليل والاختيار لتجنب ضياع الوقت وتقليل التكاليف.