

الإدارة من موقع الأشخاص

د. أسامة عبود أحمد

باحث دكتوراه جامعة عين شمس

كما هو معروف، الإدارة اليابانية، أو الإدارة من موقع الأحداث نمط إداري ياباني أفرزته منهجية تحسين الأداء اليابانية "كايزن" التي تدار من خلالها أي منظمة لتحقيق مزايا تنافسية واستخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدٍ سواء وتقليل الهدر في كافة الموارد البشرية والمادية¹.

أورد (Titu et al) تعريفاً آخر للإدارة المرئية أو اليابانية وهو أنها أسلوب إداري مستمر ناجح في التجربة اليابانية يستمد قيمته من أرض الواقع ويعنى بإدارة المشكلة من موقع الأحداث بالدقة والسرعة والزمان المناسب للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل²، ويعرف (Imai, P.L) الإدارة اليابانية بأنها أحد المناهج الإدارية الحديثة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها على تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة³.

يعتمد تطبيق أسلوب الإدارة اليابانية أو التحسين المستمر على إيمان الإدارة العليا بالمنظمات والعاملين فيها حول أهمية تطبيق واستخدام هذا الأسلوب بهدف استثمارها بشكل متناسق لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين على حدٍ سواء، وفي ضوء ذلك يعتمد تطبيق الإدارة المرئية⁴ على تطبيق منهجية الإدارة المرئية في أي دائرة من دوائر المنظمة لما له من فوائد كبيرة، ففي الدائرة الإدارية يؤدي إلى تقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة حلها وتحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا العاملين والعملاء والخلو من الأخطاء،

¹ العبادي، هاشم فوزي، (2007)، دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، دراسة منشورة في مجلة دراسات الإدارية، العدد (3).

² Titu, M. A., Oprean, C., & Grecu, D. (2010). **Applying the Kaizen method and the 5S technique in the activity of post-sale services in the knowledge-based organization.** Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists,3 (1), 1-5.

³ Imai, M. (2007). **The Kaizen approach to Quality, Going for Gold, Tutorial on Gemba Kaizen, McGraw-Hill.**

⁴ . Single, Jagdeep & Singh, Harwinder (2009) **Kaizan Philosophy: A Review of Literature, IUP journal of operations management, The Icfai University Press, p54.**

وفي الدائرة المالية تساعد على الدقة في إنجاز التقارير المالية وتقليل الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين¹، فالهدف من استخدام نمط الإدارة المرئية في المنظمات يتمثل في تحسين ولاء المستفيد، وتحليل البيانات قبل اتخاذ عملية اتخاذ القرار، وتقليل وقت الدورة والهدر، وتوفير قاعدة بيانات للقرارات وسرعة اتخاذها، وإدارة الوقت، كما وتعد طريقة منظمة لحل المشاكل والتسويق بشكل أسرع، وتصميم وإعادة تصميم الخدمات وتطوير المهارات القيادية وإزالة الحواجز بين الأقسام والوظائف، وتطوير مهارات إدارات المشاريع والعمليات، وزيادة هامش الربح وحصة سوقية أعلى، وتقليل تكاليف تجهيز الخدمات، وانخفاض عدد شكاوي المستفيدين.

الإدارة المرئية تهدف الى تحفيز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح العمل، وتنمي روح الولاء والالتزام وتعظم الإنجاز في مناخ ديمقراطي يعمل على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي (الإدارة الوسطى والدنيا) والإداري (الإدارة العليا) مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال ويجعل التفويض والتمكين واتخاذ القرار في أعلى صورهما، والاستفادة من إمكانيات العاملين بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم في حل المشكلات.

فإدارة الواقع لا تشمل فقط العمليات والموارد، ولكن أيضاً تشمل إدارة الأفراد التي تعتبر العنصر الأساسي والأهم في أي نجاح، لذلك فاختيار الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة من أهم عوامل نجاح وتميز الإدارة والمنظمة بشكل عام.

ولا يتم وضع قواعد العمل بمعزل عن جميع الاطراف ذات الصلة ولكن لضمان نجاحها وفعاليتها لا بد من مشاركتهم واستشاراتهم من خلال جلسات العصف الذهني واللجان المشكلة مما يحتم أن يكون لهم القدرة والكفاءة اللازمة على القيام بالأعمال الإدارية ووضع تصورات لمسارات العمل بجانب أعمالهم المهنية، لذلك من هذا المنظور فإن الإدارة من موقع الأشخاص لا تقل أهمية عن الإدارة من موقع الأحداث، فلا بد من اختيار الأفراد المؤهلين إدارياً وفنياً ونفسياً، فبجانب التركيز على مؤهلات الشخص وخبراته لا بد من التركيز أيضاً على علاقاته داخل العمل وخارجه وسلوكياته وتوجهاته، ومعتقداته وأفكاره وطبيعته ونشأته وظروفه الشخصية والاجتماعية والنفسية الحالية والسابقة، ولذلك للقدرة على

¹ Daiya, B. (2012). **Applying Gemba Kaisan at SKS Separator in Cement Plant: A case study.** *IOSR Journal of Engineering*, 2 (9), 1-6.

التنبؤ بشكل اقرب لليقين بسلوكياته الحالية والمستقبلية، ومعرفة رد فعله تجاه الأحداث والمواقف والأشخاص المختلفة بما يخدم رؤية المنظمة ويحقق أهدافها من عدمه .

إن معرفة تاريخ الشخص ونشأته وقيمه وعاداته ورغباته ومعتقداته والظروف المحيطة به تمكن بكل سهولة من التنبؤ بشكل دقيق بسلوكه في كافة المواقف المختلفة تحت كافة الظروف، وإذا أمكن التنبؤ بسلوك الشخص أمكن بكل سهولة توجيهه وتهيئته للوظائف والأعمال التي يقوم بها وأي الأعمال يكون أكثر قدرة وكفاءة وأيها أقل ومعرفة الوظائف المناسبة للقيام بها والوظائف غير المناسب القيام بها وهل هو مؤهل لتولي مهام القيادة والإدارة أم لا وكيف ستكون طريقته وأسلوبه، ويتم ذلك من خلال إعداد سجلات نفسية وشخصية للعاملين وتكون سرية جداً وحق خاص محفوظ للإدارة وتشتمل على الجوانب السلبية والإيجابية معاً .

- إن الهدف من الإدارة من موقع الأشخاص التنبؤ بسلوكهم ومن ثم إعادة ترتيبهم أو تأهيلهم للقيام بواجباتهم ووظائفهم وتحقيق الاستفادة المثلى منهم بما يحقق المصلحة المشتركة للمؤسسة والعاملين .

- أي منظمة تعتمد بالأساس على العنصر البشري وبالتالي أي خلل أو قصور أو هدر في هذا المورد سيكون له تأثير مباشر وانعكاساته الفورية على المنظمات لذلك لا بد للعاملين من الإبلاغ الفوري عليه ووضع مقترحات للتغيير والتطوير ولا بد للأشخاص الإيمان بقيم المنظمة وأهدافها ومعرفة أن تحقيق أهدافهم الشخصية يتناسق وينسجم مع أهداف المنظمة وهو جزء أساسي منها، وأنهم جزء من عملية التغيير والتطوير المستمر في إدارة الحاضر واكتشاف أوجه القصور وإدارة أفضل للمستقبل، ولا بد أن تكون قيمهم ومعتقداتهم الذاتية تتفق مع قيم وأهداف المنظمة، لذلك على المنظمة أن تعتمد على الاختبارات النفسية والسلوكية والعلاقات وتقييمات الأداء الدورية لاختيار العاملين وترقيتهم ومكافأتهم .

- وتتمثل باهتمام المنظمات بالتخطيط والقيادة للإدارة العليا والوسطى بإتباعها أسلوب الإدارة على المكشوف منهجا لتطبيق فلسفة الإدارة المرئية، وتواجد المديرين المؤهلين في قلب الأحداث وفي مواقع العمل للتعرف على متطلبات ومشاكل العاملين وخلق الثغرة بين العاملين والمديرين وإتباع سياسة الباب المفتوح لتقريب العاملين للإدارة العليا وخلق جو يسوده روح التعاون والحب وتسوده الأخلاقيات المهنية ومراعاة الجوانب والعلاقات الإنسانية، والالتزام من قبل الإدارة العليا والعاملين

بمبادئ الإدارة من موقع الأشخاص، والعمل الجماعي هو أحد متطلبات النجاح وأهم وسيلة لاندماج العاملين، التركيز على العمليات، تقديم برامج تدريبية وتوعية لجميع العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب الحديثة غير التقليدية لتنمية مهاراتهم.