

الفصل الثاني

**كيف تمارس مهماتك
الإدارية**

أنت والآخرين

أنت كفرد لا يمكن أن لا تتأثر بالأفراد المحيطين بك. ولكن الأفراد نوعان .. نوع يشحذ همته للعمل ويشجعه ونوع آخر يشبطك عن أداء أي شيء ويخوفك.

اقترب من النوع الأول واستفد منه بذكاء. فهذا النوع من الناس مكافح محب للعمل وللآخرين ومؤمن بقدراتك. لي أحد الأعمام الذي يمكن تصنيفه من هذا النوع فهو أحد رجال الأعمال الناجحين الذين يؤمنون بالعمل، قوي الإرادة يقف بشجاعة أمام مشكلات العمل ومصاعب الحياة بجلد رائع .. تعلم قيادة السيارة وهو فوق الستين من العمر. وأنا مدين له بعد الله لما حققته من بعض النجاح.

ابتعد عن النوع الآخر .. فهو يضع أمامك العقبات ويخذلك عن أداء ما تود أدائه فإن أردت القيام بعمل تجاري قال إنك بحاجة إلى ملايين الدولارات، وإن أردت القيام بعمل اجتماعي قال إنك لست مؤهل له .. وهكذا.

الإرادة الناجحة

الإرادة كما أشرنا هي العنصر الأساسي لنجاح المدراء ورجال الأعمال في أعمالهم. ولكي يتم ذلك النجاح لابد من أن يتعهد المدير ورجل الأعمال تلك الإرادة بالرعاية والتهذيب. فما تبدأه اليوم قد تنساه غداً وما تتجنبه اليوم قد تقع فيه بعد غد. لذلك لابد من السيطرة على النفس في تملك زمام الإرادة. وتذكر أن تقوم بما يلي:

- حاسب نفسك: فأخطاء الإنسان كثيرة ومراقبة النفس له فائدة كبيرة لتجنب هذه الأخطاء.

- راقب مخيلتك: لك الحق أن تفكر وتتأمل وتحلم فهذه الأشياء جزء من حياتنا ولا يمكن الاستغناء عنها فهي التي تمدنا بالأمل والشعور بالرضا .. ولكن احذر من الإفراط في التفاؤل لأنها حالة مرضية تبعد بك عن العمل الجاد والحكم الموضوعي.
- وجه فكرك وجهاً بعيداً عن التفاؤل المفرط أو التشاؤم الأسود.

التخطيط أم الارتجال

وَضَعَ أحد المدراء لافته وكتب عليها (بدون مفاجآت) وعند سؤاله عن معنى هذه الكلمات قال: أنها تمثل فلسفته الإدارية فإذا قام كل موظف بعمله على أكمل وجه فلن تحدث مفاجآت.

والواقع أن كلمة (بدون مفاجآت) تمثل تعريفاً علمياً لمفهوم التخطيط. أليس التخطيط هو (توقع للأحداث المستقبلية وللقرارات التي تتخذ بناء على تلك الأحداث) يحدث في جميع المستويات الإدارية. فلا يتصور أن التخطيط مقصور على المستويات الإدارية العليا بل أن المدراء ورجال الأعمال ممن هم في مستويات إشرافية مباشرة أو أصحاب عمل متوسط بإمكانهم أن يقوموا بالتخطيط في المجالات التالية:

- التخطيط لإنجاز الأعمال اليومية.

- التخطيط لتدريب الموظفين.

- التخطيط لجدول المناوبات المستمرة.

- التخطيط للاجتماعات الدورية.

- التخطيط لجدول الإجازات.

كيف تخطط لعملك

لاحظ أن التخطيط عملية مستمرة يحتاج إليها المدراء ورجال الأعمال مهما كانت مراتبهم أو أحجام أعمالهم. فالتخطيط عملية تساعدك على اتخاذ قرار صائب في المستقبل.

إن التخطيط في جوهره إجابة على ستة من التساؤلات الهامة التي تواجه المدراء :

- 1- ماذا أريد أن أعمل؟
 - 2- ماذا أحتاج لأداء هذا العمل؟
 - 3- كيف أُنِّي هذا العمل على الوجه الأكمل؟
 - 4- متى أبدأ في تنفيذ العمل؟ ومتى أنتهي منه؟
 - 5- من هو المسئول عن أداء العمل؟
 - 6- أين سيتم تنفيذ العمل؟
- إذا ما أجبت على هذه التساؤلات فإنك قد وضعت خطه متكاملة، ولكن عند الإجابة على هذه التساؤلات تأكد من ما يلي:

1- حدد أهدافك بدقة :

قبل أن تبدأ بمشروع جديد أو عمل جديد في إدارتك ضع الهدف الرئيسي من هذا المشروع بشكل موضوعي. ومن ثم ضع أهدافاً فرعية مشتقة من هدفك الرئيسي. ويلعب الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية أغراضاً عدة. فالهدف يحدد الدور الذي تلعبه إدارتك ويساعد المرؤسين على أداء أعمالهم

بتبصر ووعي. كما أن الأهداف المحددة بدقة يمكن استخدامها كمعايير رقابية لتقييم الإنجاز.

2- ضع الأهداف نوعياً وكمياً :

حينما تضع أهدافك لا تضعها عائمة وغير محددة. فهذا النوع من الأهداف لا يحقق الأهداف المرجوة منها. فحينما تحدد هدفاً من أجل زيادة المبيعات مثلاً لا تقرر (زيادة مبيعات الشركة في السنة القادمة) هكذا، بل اكتب زيادة المبيعات بنسبة 15% للسنة الحالية 91 عن مبيعات عام 90.

وتأكد حينما ترغب في تحديد هدفاً نوعياً أن تكتب (تحسين جودة الإنتاج بإضافة مادة بلاستيكية عازلة على سطح الجهاز) فهذا النوع من الأهداف يمكن قياسها والتأكد من تطبيقها.

3- اربط الأهداف بزمان محدد :

التخطيط ثلاثة أنواع قصير الأجل ومتوسط وطويل الأجل. فتذكر دائماً أن الأهداف العامة تستغرق خططاً طويلة الأجل خمس سنوات وأكثر، بينما الخطط المتوسطة تكون في حدود سنة واحدة وأسبوع إلى شهر للخطط القصيرة الأجل.

اجعل خططك القصيرة الأجل حين تنفيذها تخدم الخطط الطويلة الأمد. وتأكد من ربط جميع الأهداف بأزمان معقولة حتى يمكن تحقيقها في أوقاتها.

أن الوصول للمركز الأول في السوق لا يمكن أن يتم في أسبوع واحد ولكن زيادة الإنتاج في كل أسبوع قد يوصلك في نهاية السنوات الخمس للمركز الأول.

4- هل يوجد عندك بدائل؟

أفضل الخطط هي الخطط التي توجد بها بدائل للتصرف. فحينما لا يمكن تحقيق الهدف الأول فهناك بدائل أخرى يمكن عن طريق تطبيقها تحقيق الهدف.

إن في تحديد بدائل للتصرف في الخطة يجنبك الظروف الطارئة بتطبيق البديل الآخر ... ووضع البدائل يحتاج إلى قدرة فائقة في التحليل والابتكار واتساع الأفق.

5- ضع خطتك بالمشاركة :

إن إشراك الآخرين في وضع الخطة يجعل الخطة جزء منهم وينمي فيهم الشعور بالولاء لها وللمنظمة. كما يجعل المرؤسين مسئولين مسئولية مباشرة عن نجاحها وفشلها .. بل أنهم في الأعم الأغلب سيعملون على تنفيذها دون تدمير لكونها لم تفرض عليهم من أعلى.

ولا تنسى أيضاً أن مشاركة الآخرين في وضع الخطة يعطي الخطة أبعاد أوسع وشمولية بما توفره من بدائل وما تحتويه من معلومات وأفكار.

6- الإعلان عن الخطة :

عندما توضع الخطة وتدرسها وتقرها .. لابد من إشعار موظفيك ومرؤسيك بموافقتك على الخطة المقترحة. ولهذا الغرض استخدم أساليب الاتصال المعروفة من مؤتمرات وندوات للتعريف بالخطة وبأهدافها وبسياساتها وإجراءاتها ... وهذا الإعلان يعد خطوة رئيسية في تحقيق الهدف العام.

7- اهتم بالجانب الإنساني :

لا يمكن لأي خطة أن تنجح إذا لم تهتم بالجانب الإنساني فيها. بمعنى أن الخطة الجيدة لابد أن تترجم طموحات وتطلعات الموظفين والعاملين في ذلك الجهاز. أن الخطة ليست مجرد أرقام وسياسات وقواعد جامدة .. بل هي برامج عملية تهتم بالعامل وبالعامل على حد سواء.

8- اهتم بالنواحي التنظيمية أيضاً :

وإذا كانت الخطة تهتم بالجانب الإنساني فلا بد لها أيضاً أن تحدد بدقة النواحي التنظيمية ضمن جداول أو برامج عملية، حتى لا تدع للآخرين الحرية المطلقة في التلاعب حين يأتي موعد التنفيذ.

إن توزيع الأعمال وتخصيص الموارد المالية والبشرية ومواد خام ومعدات وغيرها من احتياجات وأنشطة مختلفة لابد أن تكون محددة بدقة ضمن جداول معده سلفاً ومتفقاً عليها بشكل نهائي في إقرار الخطة.

9- إشراك الإدارة العليا :

كثير من الخطط الناجحة لم تدخل حيز التنفيذ ليس إلا أن الإدارة العليا لم تحط علماً بما يجري. أن موافقة الإدارة العليا على الخطة ضرورياً ولضمان موافقتها إشراكها أيضاً فى عملية إعداد الخطة بالرأى واطلعها على مراحل إعداد الخطة أولاً بأول واطلب منها التوجيه.

إن موافقة الإدارة العليا يكفل للخطة النجاح حينما تتعرف على مساهمة كل فرد فيها وتقوم بدور المكافئ والمحاسب خلال عملية التنفيذ.

10- نفذ وتابع التنفيذ :

إذا وصلت إلى هذه المرحلة من إعداد الخطة لم يبق إلا إصدار الأوامر للبدء في مرحلة تنفيذ الخطة. ولضمان نجاح مرحلة التنفيذ لابد أن تبدأ بدورك أنت في الخطة حتى يمكنك حث الآخرين على أداء أدوارهم أيضاً كل حسب اختصاصه.

تابع التنفيذ بشكل دورى لكى تتأكد من أن التنفيذ يطابق ما هو موجود فى الخطة الموضوعة من كميات إنتاج ووقت.

وأخيراً عالج القصور إذا ما وجد فى التنفيذ .. ويمكن معرفة القصور بتقدير الفرق بين ما هو موضوع فى الخطة وما هو منفذ فعلاً وعلى هذا الأساس يمكن أن تتخذ الإجراءات الصحيحة لتعديل المسار الخاطئ.