

## الفصل الأول

### تحديد عمالك بصفتك مديراً

بالنظر إلى مهمة المدير في المناخ الحالي للأعمال، فإنه من المهم أن نضع هذا الموضوع في إطار ما حدث أو ما يحدث في عالم الأعمال؛ ذلك لأن المديرين في هذا المناخ لا يجب أن يقتصروا على محاكاة مديري الأمس، ويتوقعون المستوى نفسه من النجاح. إن دور المدير يعد أكثر تحدياً اليوم منه عن الأمس، وذلك نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في عالم الأعمال اليوم. وتتميز هذه التغيرات بأنها أكثر تعقيداً وأكثر حدوثاً وأكثر سرعةً من أي زمن مضى: في هذا الفصل من الكتاب سوف نقدم الآتي:

- مراجعة اتجاهات الأعمال ذات التأثير على جهود الإدارة.
- توضيح أدوار ومسؤوليات المدير.
- تحديد: ما هو المطلوب لإيجاد المناخ المناسب للنجاح.

#### ماذا يحدث في عالم أعمالنا؟

بالنسبة للكثير من المديرين الذين التحقوا بعالم الإدارة خلال السنوات العشر الماضية فإن التغيير أصبح أمراً ثابتاً. أما بالنسبة لأولئك الذين يمارسون العمل الإداري لمدة أطول من ذلك، فإنهم يتذكرون جيداً سنوات الاستقرار، حيث كانت عمليات الأعمال ثابتة، وأن التغيير يمكن إدخاله على مدار الزمن وليس وقتياً. وبإدراكنا بأن هذه الأيام قد مضت في جميع الصناعات، فإننا نسأل: ماذا نتوقع أن ترى في الحاضر وفي المستقبل؟

سوف تستمر هذه التغيرات في الحدوث في عالم الأعمال، ولكن بمعدلات أسرع. في الحقيقة - وعلى الرغم من أن الكثير من هذه التغيرات قد حدثت خلال العشرين سنة الماضية - فإننا لم نتمتع بالاستقرار في مكان العمل بعد. وفي الحقيقة أيضاً فإنه من المحتمل ألا تتمتع أماكن العمل بالاستقرار بالمعنى التقليدي للكلمة.

يصف « جوزيف تويت » و«هنري كون» في كتابهما مكان العمل (workplace,2000) أن الشركات التي ستوظف المواطن الأمريكي العادي في المستقبل ستكون أكثر تسطحاً في هيكلها التنظيمي، وأكثر فاعلية وكفاءة في أدائها عما كانت عليه في الماضي. إن طبقات الإدارة والإشراف والوظائف المساعدة التي تم التخلص منها في الثمانينيات والتسعينيات لن تعود إلى الظهور مرة أخرى. لقد رأى الغالبية من رجال الأعمال مثل هذه الاتجاهات في شركاتهم وفي الشركات الأخرى التي توظف أصدقاءهم أو أحد أفراد عوائلهم.

لماذا تغير الشركات هيكلها التنظيمية؟ ما الذي يحدث في عالم الأعمال، لیتطلب التغيرات التي نراها الآن؟ ما هي الاتجاهات التي تؤثر على أدوار ومسؤوليات مدير اليوم؟

هناك اتجاهات جليّة وواضحة، يمكن تحديدها وتعريفها. وبمجرد أن نفهم مثل هذه الاتجاهات فإنه يكون بالإمكان تعريف مناخ أعمالنا، والدور الذي سوف تؤديه أنت بوظيفة مدير في ظل هذا المناخ.

## الاتجاهات الحديثة في مناخ الأعمال:

فيما يأتي بعض الاتجاهات التي أثرت على المناخ الحالي للأعمال

(المرجم: في العقدين السابقين)

- السوق العالمي.
- سوق الولايات المتحدة.
- تأثير تقنية المعلومات.
- المشروعات المشتركة والتحالف الاستراتيجي.
- الجودة العالية وسرعة الاستجابة.
- قصر مدة تطوير أو تقديم المنتجات.
- زيادة تميّز المنتجات وإنتاجها حسب طلب العميل.
- العلاقات الخارجية مع المستهلكين والموردين.
- تقليل حجم الشركات وهياكل التنظيم المسطحة.
- المنشآت صغيرة الحجم.
- الفرق ذاتية الإدارة.
- التوعية في مكان العمل.
- زيادة أعمار المتاحين في سوق العمل.
- تفويض العاملين.
- المديرون كونهم محفزين ومديرين.
- التعليم المستمر وإعادة التدريب.
- ساعات وحالات العمل المرنة.
- التوجيه السليم.
- المناخ.

## 1- السوق العالمي:

أصبح العالم سوقاً عالمياً ذا مناطق أربعة متميزة : شمال أمريكا، أوروبا، أمريكا اللاتينية، اليابان / آسيا. لقد شجعت الاتفاقيات العالمية المعروفة مثل نافتا (NAFTA) والمعروفة باتفاقية شمال أمريكا للتجارة الحرة، على التجارة العالمية. ولقد فتحت مثل هذه الاتفاقيات أسواقا كانت مغلقة قبل ذلك مثل الصين وفيتنام وأوروبا الشرقية وروسيا بولاياتها المعقدة. وبمجرد إتاحة السلع والخدمات في السوق العالمي، فإن الدول النامية سوف تدخل عصر الصناعة والمعلومات، وبالتالي تصبح قوة منافسة ذات أسواق عمالة رخيصة. سوف تتنافس مثل هذه الدول مع بعضها ومع الاقتصادات المتقدمة Developed Economics وسوف يتزايد معدل التغيير بتزايد المنتجين والمستهلكين في الاقتصاد العالمي. إنه من الضروري أن تُنظم أعمال اليوم بطريقة تسمح لها بالاستجابة لما يتطلبه السوق، وذلك من خلال تسطيح هذه الأعمال Flatter في هيكلها التنظيمية، ودفع عملية اتخاذ القرارات فيها من أدنى إلى أعلى، عكس ما كان يحدث في الماضي.

## 2- سوق الولايات المتحدة:

يعد السوق الأمريكي أكبر الأسواق في العالم، وبالتالي فهو مكانٌ للشركات المحلية والأجنبية. إنَّ التنافس بين الشركات ذات الشهرة العالمية والمعروفة بـ World-Class Companies في الولايات المتحدة سوف يؤدي إلى التخلص من بعض العمالة، وتقليل حجم الشركات، وإعادة الهيكلة التي تؤثر على مستوى المعيشة الأمريكي وعلى القوة الشرائية. سوف يؤدي كل ذلك إلى منظمات رشيقة في هيكلها وأدائها.

### 3- تأثير تقنية المعلومات:

إن تحوّل الاقتصاد الأمريكي في مرحلة الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات هو حدث أشبه بسابقة التحوّل من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي. وسوف تساعد التطورات الحديثة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات على الإسراع في التحوّل إلى المجتمع القائم على المعلومات. إن شبكات الكمبيوتر وبنوك المعلومات المتصلة عبر الإنترنت سوف تمكن الأفراد من العمل حيث يرغبون، سواء كان ذلك في مكتب على الطريق، أو حتى في منازلهم. مثل هذه المعلومات سوف تساعد على ديمقراطية الإدارة. ومن ثم فسوف تتاح للعمال كمية متزايدة من المعلومات، وبالتالي تمكينهم من أن يكونوا مديري أنفسهم وأعمالهم المستقلة: إما لجزء من مشروع كبير أو لمشروعات قائمة بذاتها. ونتيجة لوجود هذا الكم الهائل من المعلومات والقدرة على أداء العمل من أي مكان، فإن المديرين سوف يكونون في حاجة إلى شراكة المعلومات في العمل والثقة في مرؤوسيهم أكثر من أي وقت مضى .

### 4- المشروعات المشتركة والتحالف الإستراتيجي:

للتعامل مع التكاليف العالية للبحث والتطوير R&D تقوم بعض الشركات ببناء تحالفات مع الشركات الأخرى، ومع عملائها ومورديها، ومع منافسيها إذا تطلب الأمر ذلك. حيث تساعد هذه التحالفات على إنتاج المنتجات التي قد يستحيل تمويلها دون هذه التحالفات. وبالرغم من ذلك، فإن هذه المغامرات قد تجعل الحدود بين الشركات أو حتى بين الأمم ضبابية وغير واضحة. وتتحدى هذه التحالفات المديرين

في ثقافات مؤسساتية مختلفة أن يعملوا معاً من أجل هدف مشترك. وكذلك يجب على المنشآت أن تتفتح للطرق الجديدة في الأعمال، وأن تكون مهيئة لتبني العمليات الجديدة التي تحدثها هذه التغيرات، وأن تسمح هيكلها التنظيمية لمثل هذه التغيرات أن تحدث وبسرعة.

#### 5- الجودة العالية والخدمة السريعة:

خلال السنوات القليلة الماضية ازدادت توقعات الأفراد في الولايات المتحدة بخصوص جودة المنتجات. وبزيادة التنافس على المستوى العالمي فإن الشركات سوف تحاول أن تميّز أنفسها، وسوف تسعى جاهدة إلى تحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عالٍ من الجودة، تُسلم بأقصى سرعة، وسوف يرى المستهلك هذين العنصرين على أنها ممارسات طبيعية، ليس هذا فحسب، بل قد يطلب المستهلك خدمات أخرى إلى جانب ذلك. ومع تزايد المعلومات وتوفرها، تصبح معايير الجودة في صناعة ما هي نفسها التوقعات في صناعة أخرى. على سبيل المثال: أصبحت خدمة العملاء المميّزة في شركة «نورد ستروم» هي مقياس الأداء المرجعي Benchmark لصناعات أخرى غير صناعة التجزئة. يجب على المديرين أن يستمعوا إلى موظفيهم أكثر من أي وقت مضى؛ لذلك وذلك لتحديد ما يعانيه المستهلك، وإدخال التغيرات المطلوبة في هذا الشأن.

#### 6- قصر مدة تطوير المنتجات ( السرعة بالمنتج إلى السوق):

سوف تحتاج الشركات إلى تقصير دورة إنتاج المنتج بهدف تلبية طلبات المستهلكين في الوقت المطلوب. لقد بدأ المصنعون في جعل

منتجاتهم متضاربة. على سبيل المثال: تحاول شركة «إنتال» الإبداع بصفة مستمرة، لتبقى متقدمة على منافسيها. وهناك مجهودات مكثفة في عملية الهندرة Re-Engineering في كل من القطاعين العام والخاص، لإنتاج السلع والخدمات بأقصى سرعة. سوف يسهم ذلك في زيادة القدرة التنافسية للشركات.

#### 7- زيادة تميز ونمطية المنتج:

نتيجة للمنافسة المكثفة سيكون هناك طلب متزايد على المنتجات والخدمات، ذات الطابع الخاص من قبل مستهلكين معينين. يمكن تحقيق ذلك إذا ما بقي المديرون قريبين من عملائهم، وإذا ما كانت لديهم القدرة على التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية. تحتاج الشركات والمديرون الذين يعملون بها إلى أن تكون هناك درجة عالية من المرونة Flexibity والتهيئية.

#### 8- العلاقات الخارجية مع المستهلكين والموردين:

نتيجة لإعادة التنظيم (الهيكلية) التي تحتاج إليها الشركات لتبقى في مضمار المنافسة، فإن كل فرد في المنشأة سوف يتعامل مباشرة مع العملاء (المستهلكين)، أو مع أولئك الذين يقومون بهذه الوظيفة. سوف يجبر كل فرد في المنشأة على تلبية طلبات المستهلك، وسوف يتم معاملة الموردين كشركاء وليسوا كخصوم. لقد أصبح الموردون جزءاً مهماً من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تطوير/ تحسين الجودة، وإعادة هندسة العمليات لتحقيق معدلات كفاية إنتاجية أعلى. سوف يحتاج المديرون لأن يكونوا قادرين على العمل بكفاءة أعلى مع الأفراد داخل أو خارج المنشأة.

### 9- الهياكل التنظيمية المسطحة وتقليل حجم المنشأة:

لقد قام العديد من المؤسسات الأمريكية بإزالة عدد من الطبقات الإدارية. ومع قدرة الحاسب على الإمداد بالمعلومات لكل طبقات الإدارة فإن الحاجة إلى الطبقات الإدارية لإعداد المعلومات سوف تقل وسوف تستمر المنشآت في تسطيح الهرم الإداري واستبداله بهياكل تنظيمية أخرى، بل ستكون الحاجة فقط إلى المديرين الذين يستطيعون:

- إضافة قيمة نتيجة خبرتهم التقنية.
- العمل كمديرين للأخريين الذين يعملون معهم.

### 10- منشآت صغيرة الحجم:

في الماضي القريب كانت المنشآت الصناعية يُنظر إليها من قبل العاملين على أنها المكان المفضل للعمل، ولقد لعب التصنيع دوراً مهماً في الاقتصاد الأمريكي. أما الآن فقد أصبح التصنيع يمثل 20% فقط من الاقتصاد الأمريكي، وصارت فرص التوظيف متاحة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاعي الخدمات والمعلومات. هناك بالفعل عدد أكبر من الموظفين، توظفهم المنشآت الصغيرة التي تمتلكها سيدات الأعمال أكبر مما توظفه شركات الفرش 500 مجتمعة. ولكي تبقى الشركات عملية ومرنة في تلبية طلبات السوق، فإنه على الشركات أن تقوم بتلزييم Outsourcing عدد أكبر من الوظائف التي تقوم بها، وسوف يساعد ذلك على زيادة النمو للشركات والأعمال الصغيرة.

### 11- الفرق ذاتية الإدارة والمكونة من أفراد يؤدون وظائف متعددة:

كلما زادت التقنية في خطوط الإنتاج أو مركز أداء الخدمات تعقيداً، فإن الحاجة إلى تنسيق عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات تصبح ضرورة حاسمة. وحيث إن معظم عمليات المنشأة تمتد عبر العديد من الوظائف، فسوف تزداد الحاجة إلى الفرق والعاملين في مثل هذه الوظائف. وسوف تكون هناك مشاركة في مسؤوليات القيادة بين الفرق ذاتية الإدارة، وتتوفر الفرص العديدة لأفراد هذه الفرق، لتنمية مهاراتهم القيادية. ويكون المديرون مصدرراً مهماً لهذه الفرق، حيث يشتركون فيها لمناقشة أو معالجة القضايا ذات الصلة العالمية للمنشأة.

### 12- التنوعية في مكان العمل:

يتميز سوق العمل الأمريكي بهذه المزية. بحلول عام 2005 قدرت وزارة العمل الأمريكية أن 48% من العمالة في سوق العمل ستكون من النساء زيادة عن نسبة 42%. وفي عام 1980 قدرت وزارة العمل أيضاً أن 28% من حجم العمالة سيكون من غير البيض. وحينما تبدأ مواليد الخمسينيات في التقاعد تتبأ وزارة العمل بأن الولايات المتحدة سيكون لديها عجز كبير في العمالة المدربة، التي تتمتع بمهارات ضرورية، لملء الوظائف التي لها علاقة بالتقنية - لأول مرة منذ فترة الستينيات، فإن المعروض من العمال ذوي الكفاءات العالية قد لا يفي بالطلب على خدمات هؤلاء العمال. لأن المهارات لا تعرف « اللون» أو الجنس. إن المنشآت التي لها سمعتها في تقديم فرص عمالة متساوية لكل طالبي الوظائف ستكون أحسن حالاً من غيرها في توظيف هذه المهارات.

وسوف تعطيهم مثل هذا السياسات مزية تنافسية. يحتاج المديرون على أن يكونوا قادرين على إدارة أفراد تتصف بالتنوعية. سيحتاج ذلك إلى مهارات شخصية حتى نستطيع التغلب على مشكلات الاختلافات: الجنس (من حيث الأنوثة والذكورة) والثقافة.

### 13- زيادة أعمار العمالة المتاحة:

سوف تشجع المنشآت العمال ذوا المهارات العالية، الذين استمروا في تطوير هذه المهارات على أن يعملوا بعقود جزئية بدلاً من التقاعد. وبدلاً من برامج التقاعد المبكر الناتج عن تخفيض حجم المنشآت في العقد المنصرم، فسوف تقوم بعض هذه الشركات بزيادة الأعمار التي عندها يتمتع الموظف بالمزايا المخصصة للتقاعد الكلي.

سوف تُصمم برامج التقاعد بحيث يستطيع العمال أخذ خبرتهم معهم إلى أعمالهم الجديدة، إذا ما قاموا بتغيير أماكن العمل. سوف تحتاج المنشآت إلى أن تكون مرنة، لتقابل احتياجات هذه المجموعة من القوى العاملة، ولكي تستفيد من المعرفة التي اكتسبتها هذه المجموعة من العمال .

### 14- تفويض الموظفين:

نتيجة لتزايد الطلب الخارجي على الجودة وعلى خدمة تسليم المنتج بأقصى سرعة بالإضافة إلى انتشار المعلومات، فإن المنشآت بحاجة ماسة إلى تفويض العاملين بها. وسوف يقوم المديرون بتفويض السلطة والمسؤولية لجعل مرؤوسيهم أكثر فعالية. وبتخفيض حجم المنشأة والتخلص مما لا يضيف قيمة، يحتاج العاملون لأن يكونوا أكثر

كفاءة في عملهم، كما أنهم بحاجة إلى فهم وظائف الآخرين، وكيفية الترابط بين هذه الوظائف. لن تستطيع المنشآت المعيشة في ظل الموقف القائل: «ليست هذه وظيفتي؟ الذي كان سائداً من قبل».

### 15- المديرين: كمحفزين ومدربين:

عندما تتخلص المنشأة من كل ما لا يضيف قيمة، وكلما زادت المعلومات المتاحة سوف يتم التخلص من جزء كبير من الأسلوب القديم في الإدارة. يحتاج المديرين إلى أن يضيفوا قيمة معينة إلى منشآتهم أو مواقفهم في المنشآت، التي قد تكون محل النقاش للتخلص منها. ستكون للمديرين دوران مهمان:

- أن يصبحوا محفزين، ومدربين، وموجهين.
  - أن يصبحوا مسؤولين عن مشروعات معينة، وأن يعملوا في فرق.
- ولكي ينجح المديرين في أدوارهم فإنهم يحتاجون إلى مهارات شخصية، وأن يحققوا درجة الرضاء عن أعمالهم بأنفسهم، وذلك بمساعدة الآخرين في تنمية مهاراتهم التي ستطلبها المنشأة من أجل النجاح.

### 16- التعليم المستمر وإعادة التدريب:

يعاني نظام التعليم من أنه لا يعد العاملين للوظائف التي سيكون عليها طلباً كبيراً في القرن الحادي والعشرين. كثيراً من الشركات الكبرى مثل آ- ب- إم، (استمان كوداك زيروكس، وإنتل تعمل الآن بجدية غير مسبوقة، لتطوير نظام التعليم في المجتمعات، التي

يتواجدون فيها . لقد وجدت العديد من الشركات أنه من الضروري أن تقدم كورسات معينة لموظفيها لمعالجة النقص المعرفي الذي يعانون منه في مجالات الرياضيات والقراءة، حتى ترفع من مستوى العاملين في هذين المجالين.

نتيجة الزيادة المستمرة للتغيير في مجال التقنية، فإنه يجب على المديرين إلزام أنفسهم وكذا مرؤوسيههم إلى التعلم المستمر والتدريب - شريطة أن يكون التدريب أقل تكلفة نتيجة القدرات الكبيرة للتعلم على البعد من خلال وسائل إعلامية معقدة، والتي تسمح للموظفين للتدريب إما خلال العمل أو حتى من منازلهم. سوف تستطيع مؤسسات مثل « الجامعة القومية للتقنية » على أن توفر التدريب بواسطة خبراء في موضوعات متخصصة بتكلفة أقل من خلال استخدام التكنولوجيا.

#### 17- ساعات وحالات العمل المرنة:

نتيجة التنوع في القوى العاملة وزيادة أعمار الذين يشغلون الوظائف الحالية، وكذا الاحتياجات العائلية، فإن منظمات المستقبل تحتاج أن تكون أكثر مرونة بخصوص موعد تواجد الموظفين في أماكن أعمالهم. ستمكن التكنولوجيا العاملين من العمل أينما كانوا، وسوف يحتاج المديرون إلى القدرة على إدارة الترتيبات المقدره للعمل من أجل الاحتفاظ بالمواهب الضرورية في فرق العمل.

سوف يقدم كثير من الشركات خدمات مثل دور حضانه أو حتى مدارس لأبناء موظفيها في موقع العمل. قامت الشركات الكبيرة أمثال هيوليت باكرد، هانيول، مارتن مرياتا، أمريكان بانكرز إنشورنس جروب

بإنشاء مدارس لأبناء العمال في موقع عملهم. ولكي تصبح الشركات الأخرى أكثر تنافساً، فإن عليها أن تقدم خدمات مماثلة لموظفيها.

نتيجة لزيادة متوسط الأعمار، فإن كثيراً من العمال سوف تقع على عاتقهم مسؤولية « رعاية المسنين»، وسوف تستجيب الشركات بتقديم مثل هذه البرامج. ويختار الموظفون برامج معينة، ويصبح بمقدورهم تغيير هذه البرامج حينما يحتاجون ذلك. يجب على الشركات الاستجابة لتوقعات موظفيهم من الرعاية الصحية، ساعات العمل المرنة، أو أي خدمات أخرى، وإلا فإن الموظفين سوف ينزحون إلى الشركات التي تقدم خدمات أفضل.

#### 18- التوجيه السليم:

سوف تهتم الشركات بصحة موظفيها من أجل تدني مصاريف الرعاية الصحية. ويطلب من الموظفين المشاركة في تغطية مصاريف الرعاية الصحية، كما أن الشركات سوف تقدم حافزاً للعاملين، الذين يقلعون عن التدخين، أو يتناولون وجبات صحية، أو يقومون بالتمرنات الرياضية. وعلى المديرين أن يستثمروا بعض الوقت لزيادة معرفتهم وحساسيتهم بالنسبة للاحتياجات الصحية لموظفيهم.

#### 19- المناخ:

سوف تصبح عملية إعادة الدورة Recycling عملية مريحة، وتصير الشركات تواقفة لأن تظهر للرأي العام مدى اهتمامها بالمناخ، وذلك عن طريق الإعلان عن استخدامهم للمواد التي يمكن إعادة استخدامها، وستحرص الشركات الصناعية على التأكد من أن المكونات التي تدخل

في السلع التي ينتجونها لا تسبب أضراراً بالمناخ . لقد قامت شركات عديدة منها على سبيل المثال إنتل، وهيويت باكرد بعمل ذلك، وهم يصدد اختيار مورديهم . ستتم عملية تغليف المنتجات بحيث تقلل من العادم، لأن المستهلك يتطلب ذلك . وللاستجابة لهذه المطالب، ستحتاج الشركات إلى تنظيم يروج للإبداع، ويقابل طلبات المستهلك في ذات الوقت .

### تأثير هذه التغييرات:

توضح هذه الاتجاهات (السابق تحليلها) أن المستهلك يتوقع بل إنه سوف يطلب تسليم المنتج أو الخدمة في فترة قصيرة . حقيقة الأمر، فإن التوقعات الحالية لكثير من العمال سوف تجبر الشركات على تقديم ما يحتاجه العامل وبالتوقيت المناسب .

إن كثيراً من الشركات التي أصبحت صغيرة في حجمها ومسطحة في هيكلها التنظيمي أضحت قادرة على تلبية مثل هذه الاحتياجات، وذلك من خلال السرعة في عملية اتخاذ القرارات عن ذي قبل . لقد مكنتهم عملية تخفيض الحجم للإسراع بعملياتهم من أجل تلبية احتياجات السوق . تعزي كثير من الشركات عملية تسطيح الهياكل التنظيمية إلى إدخال التكنولوجيا المتطورة، إذ تعد هذه التكنولوجيا المتطورة دافعاً وحافزاً للعمال، على أن يبقوا على قدم وساق في مهاراتهم وفي زيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات .

هذا الاتجاه - السرعة في اتخاذ القرارات - يتطلب من الموظفين

أداءً غير مسبوق في النواحي الآتية:

- حل المشكلات .

- تنمية طرق متطورة للعمل.
- التفكير الإبداعي.
- العمل بكفاءة عالية من خلال الفرق.

لا يستطيع العمال أن يكونوا دائماً في حالة رضاء تام بخصوص مهاراتهم، كما أنه من الخطر على المديرين أن يقترحوا أن مرؤوسيهـم المباشرين تتوافر لديهم المهارات لإنجاز أعمالهم دونما مساندة أو معاضدة ومؤازرة.

ماهي التحديات التي تواجهها في شركتك التي قد تؤثر على دورك كمدير؟
1-
2-
3-
4-
5-

### دور المدير في ظل مناخ الأعمال دائم التغير

يعتبر دور المدير في هذه الأيام أكثر تعقيداً من ذي قبل، وذلك بسبب التغير الدائم الذي يتسم به مناخ الأعمال، إذ يجب على المدير أن يكون قادراً على مواجهة صعوبة و سرعة التغير، الذي يحدث في منشأته. ويختلف مديرو الأمس القريب عن مديري اليوم في أن المجموعة الأولى لم تكن مجبرة على التعامل مع تعقيدات وسرعة التغير التي يواجهها مديرو اليوم.

وبالإضافة إلى هذه التغيرات، فإن الانتقال إلى مركز إداري يعني أن تتخلى عن دورك كفرد مساهم، حيث إنه حينما كنت تتقمص ذلك

الدور ( أي كفرد عادي في المنشأة) فإن نجاحك كان يقاس بما تتجزه من أعمال. فلو أنك أنجزت المهام الموكلة إليك أصبحت ناجحاً وتمت عملية مكافأتك بطرق متعددة .

وكمدير، فإنك لا تعد مسؤولاً عن مجرد ما تتجزه كفرد، حيث إنه من الضروري أن تعمل مع مرؤوسيك المباشرين، لتحقيق الأهداف بالقسم الذي تعمل به وتلك المتعلقة بالمنشأة ككل. ولكي تفهم الفروق في أدوار ومسؤوليات الأفراد، وأدوار ومسؤوليات الإدارة، يجب عليك أن تضع قائمة بالمسؤوليات ( مسؤولياتك) كفرد عادي بالمنشأة، وقائمة أخرى بمسؤولياتك الإدارية

مسؤولياتك كفرد عادي بالمنشأة	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

مسؤولياتك الإدارية	
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

وبمقارنة هاتين القائمتين، يصبح من الواضح أن دور المدير نحو تحقيق النتائج من خلال الآخرين ومشاركتهم .

### دور المدير: تحقيق النتائج من خلال العمل مع آخرين

إن دورك كمدير هو أن تعمل مع الآخرين ومساعدتهم، على أن يصبحوا أكثر إنتاجية وفاعلية. إن قدرتك على العمل مع الآخرين وفهم احتياجاتهم وقدراتهم سوف تؤثر على قدرتك على تحقيق النتائج من خلال العمل معهم. وكمدير، فإنه من الضروري أن تتقمص عدداً من الأدوار، وأن قدرتك على أداء هذه الأدوار سوف تقرر مدى فاعليتك كمدير.

دعنا نفحص بعض الأدوار التي يجب عليك القيام بها من أجل تحقيق النتائج مع الآخرين ومن خلالهم.

### ثمانية أدوار نموذجية للمدير الفاعل

قائد Leader

موجه Director

مُساهم ( مشارك ) Contributor

مُدرب Coach

مُسَهِّل Facilitator

مُلاحِظ Observer

مُبَدِع Innovator

مُنظِّم Organizer

### 1- قائد:

ينظر القائد دائماً إلى ما وراء متطلبات الأعمال اليومية، ويقرر مسيرة

واتجاه منشأته. يحرك القادة منشأتهم إلى الأمام، وذلك من خلال التفكير الإستراتيجي عن الاتجاهات التي يجب أن تتجهها المنشأة. كما أنهم يقومون بإيجاد العلاقات غير التقليدية، وكذا الحفاظ على سمعة المنشأة. حاول أن تعطي نموذجاً أو مثلاً لأحد الأفراد مستخدماً دور القائد.

	•
	•
	•
	•
	•
	•

## 2- موجه:

الموجه هو الشخص الذي يستطيع أن يعرف المشكلة، وأن يأخذ المبادرة لحل هذه المشكلة. باستخدام أسلوب التخطيط ومهارات وضع الأهداف يقرر الموجه ما يمكن تفويضه والتأكد من أن الأشخاص المفوض إليهم بعض الأمور، يفهمون جيداً ما هو المطلوب منهم. حاول أن تعطي مثلاً لشخص ما يستخدم دور الموجه.

	•
	•
	•
	•
	•
	•

**3- معطاء (مساهم):**

يتوقع من الشخص المعطاء أن يكون مدفوعاً بالعمل ويركز عليه، وأن يكون متأكداً أن كفاءته الإنتاجية مع تحفيز الآخرين وحثهم على أن الإنتاجية الخاصة بمنشأتهم على أعلى درجة متوقعة. حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يستخدم دور المعطاء.

	•
	•
	•
	•
	•
	•

**4- مُدَرِّب**

المدرّب هو الشخص الذي يشترك في تطوير الآخرين، وذلك بالتوجيه الضروري. ومن صفات المدرّب أن يكون داعماً، حساساً، بشوشاً، عادلاً، يمكن الاتصال به والتعامل معه. حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يقوم بدور المدرّب.

	•
	•
	•
	•
	•
	•

## 5- المسهّل

يقوم المسهّل بثلاثة أمور مهمة : تشجيع المجهود الجماعي في المنشأة، بناء الانسجام وروح الفريق، والتعامل بكفاءة مع الصراعات الفردية وحلها. حاول أن تعطي مثالا لشخص ما يستخدم دور المسهّل.

	•
	•
	•
	•
	•
	•

## 6- المراقب ( الملاحظ) :

يهتم المراقب بما يجري في وحدته، مقررأ ما إذا كان المرؤوسون يحققون أهدافهم من عدمه، ويراقب أيضا بغرض ما إذا كانت وحدته تحقق أهدافها أم لا. وهو أيضا مسؤول عن فهم وإدارة ما يجب على الفريق معرفته، وكذلك التأكد من أن عبء المعلومات الزائدة هو شيء نادر الحدوث. حاول أن تعطي مثالا لشخص ما يستخدم دور المراقب.

	•
	•
	•
	•
	•
	•

## 7- المبدع؛

المبدع هو الشخص الذي يُسهّل عملية التكافؤ/ التهيؤ والتغيير، وذلك من خلال الاهتمام إلى المناخ المتغير، تحديد الاتجاهات والعوامل التي تؤثر على المنشأة، وتحديد التغيير المطلوب لنجاح المنشأة. المنظم : حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يستخدم دور المبدع.

	•
	•
	•
	•
	•
	•

## 8- المنظم؛

هو الشخص الذي يتحمل مسؤولية تخطيط العمل، تنظيم المهام والهيكل، المتابعة بغرض التأكد أن ما تم الالتزام به قد تحقق بالفعل وذلك بالتأكد من تلبية الحاجات التكنولوجية، تنسيق جهود الأفراد، مجابهة المصاعب، .... وهكذا. حاول أن تعطي مثالاً لشخص ما يستخدم دور المنظم.

	•
	•
	•
	•
	•
	•

## طرق إيجاد المناخ الملائم؛

إن إحدى المسؤوليات التي تقع على عاتقك كمدير هو أن توجد المناخ الملائم - المناخ الذي يساعدك على تحقيق النتائج التي تريدها من خلال الآخرين. وللكثير منكم، فإن مديركم ونظرائهم ربما يكونوا قد اتخذوا الأسلوب التوجيهي في عملية إدارتكم، وذلك بإعطاء الأوامر ومراقبتكم أثناء تنفيذكم لهذه الأوامر. نحن نعلم أن التوجيه مطلوب، ولكن نموذج إصدار الأوامر بات غير ذي فاعلية في مناخ الأعمال الحالي، الذي يتسم بالمنافسة العالمية، وزيادة التطور التكنولوجي، والمستهلكين ذوي المطالب العديدة. تشمل القدرات المطلوبة لإدارة ناجحة عدداً من العوامل، منها: الإرشاد والتوجيه، تعضيد ومساندة وتطوير مهارات الآخرين بهدف تحقيق معدلات أعلى من الأداء. يستجيب المدير الفاعل لهذه التحديات بإيجاد مناخ عمل، الذي من خلاله يكون العاملون أكثر تحفيزاً على الأداء. هذا المناخ النموذجي يجب أن يشتمل على:

- وضع توقعات واضحة وجليّة ( يفهما كل من المدير ومرؤوسيه) للعمل المطلوب إنجازه.
- ملاحظة سلوك المرؤوسين لمعرفة مدى توافر المعرفة الكافية ومهارات ودوافع الأفراد لإنجاز مهامهم.
- معرفة المحرّكات والدوافع لكل شخص.
- التفويض بكفاءة لكل المرؤوسين
- تدريب الأفراد بهدف تحسين الأداء.
- العمل بكفاءة مع الفرق.

وحينما توجد المناخ المناسب ، فإن تحقيق النتائج من خلال الآخرين يصبح أكثر سهولة. إن دورك كمدير هو أن تساعد في إيجاد المناخ المحفز وذلك للتأكد من نجاح القسم الذي يعمل به.

### معوقات إيجاد المناخ الملائم

تعتبر عملية إيجاد المناخ المناسب من العوامل الحاسمة لنجاحك ونجاح إدارتك. ومع ذلك فإن هناك صعوبتين محتملتين يجب على المدير الجديد التعامل معهما بكفاءة من أجل تحقيق النجاح، تتمثل الأولى في إدارة الأنداد أو النظراء، وتتمثل الثانية في وضع التوقعات مع مديرك.

#### 1- إدارة النظراء / الأنداد Peers:

تعتبر عملية إدارة الأنداد ( الأشخاص الذين كانوا على نفس المستوى الذي أنت فيه الآن ) من أصعب النواحي في عملك كمدير جديد، لا تتعجب إذا أظهر هؤلاء الأنداد شيئاً من الفيرة أو الامتناع - ربما كانوا قد تقدموا لنفس المنصب الذي تحتله الآن. كن موضوعياً و عادلاً، وحاول أن تركز على الاستفادة من هذه الفرصة في حياتك المهنية بإثبات وجهة نظر الإدارة العليا، بأنك كنت أحسن المتقدمين لهذه الوظيفة. سوف تساعدك الأفكار التالية أثناء التحول إلى منصبك الجديد.

- حاول أن تشرح دورك الجديد بوضوح، وأن تحدد كيف تعمل معهم (مرؤوسيك) في هذا الدور.
- حاول ألا تظهر المحاباة أو المحسوبية.
- حاول تشجيع مرؤوسيك بأن يقدموا أفكارهم بخصوص كيفية عمل أفراد الفريق كجماعة، واستخدام هذه الأفكار حين الحاجة إليها.

- حاول أن توثق شعورهم - كأن تقول على سبيل المثال: «أعرف أنه قد يكون من الصعب العمل معي».
- حاول أن تسألهم عن رأيهم في أسلوب العمل معك.
- حاول أن تتحاشى الوقوع في الخطأ المعروف «لكنك اعتدت أن تكون واحدا من هؤلاء الأشخاص»
- حاول أن تعمل بجدية لإثبات أحقيتك في الوظيفة الجديدة. بعد أن تأخذ في الاعتبار هذه التوصيات، اكتب الخطوات التي سوف تتبعها لتسهيل عملك.

## 2- وضع التوقعات مع مديرك:

يمكن للتضارب وسوء الفهم بينك وبين مديرك بخصوص دورك ومسؤولياتك أن تضعف أو تقوّض كفاءتك كمدير جديد. يجب أن تعرف ما يتوقعه مديرك منك ومن مرؤوسيك المباشرين من أجل أن تحقق نتائج ناجحة. سوف نقدم لك بعض هذه الأمور بالتفصيل في مكان آخر من هذا الكتاب. وناقش بعض الأفكار بخصوص التواصل الفاعل مع مديرك.

إن معرفة وتنمية مهارتك الخاصة تعد جزءاً مهماً من عملك كمدير. هناك جزء آخر لا يقل في أهميته، كما ناقشنا من قبل، وهو معرفة دورك ومدى مرونتك عند التعامل مع مرؤوسيك المباشرين. سوف نوضح مدى أهمية التواصل الفاعل حتى تتمكن من توصيل أفكارك بطريقة تجعل من يستقبل هذه الأفكار أكثر إيجابية عند الاستجابة لطلباتك.

ومع كل هذه التغيرات التي تحدث في مكان العمل ومتطلبات هذه

التغيرات، والتغير في دورك من شخص عادي إلى وظيفتك الجديدة كمدير، فإن نجاحك سوف يتوقف على مدى فهمك لما تتطلبه منك منشأتك وعملاؤها ( الداخولون والخارجون) وكذا مرؤوسوك المباثرون. وبمجرد فهمك لما يتطلبه كل هؤلاء فإنه يصبح بإمكانك أن تطوع أفكارك وتداخلاتك، لإيجاد الفرصة العظمى للنجاح. ستقدم لك الفصول المقبلة من هذا الكتاب كل هذه المعلومات، وسوف تعطيك هذه الفصول المهارات التي تحتاجها في تحقيق النجاح.

### مذكرات التخطيط الفعلي ( خطة العمل )

من أجل تحقيق النجاح في أدائك كمدير، ولتحصل على فريق ناجح، يصبح من المهم أن تأخذ في الاعتبار الأفعال (Actions) التي ستقوم بها في عملك. سوف يصبح ذلك الدعامة الرئيسة في النشاط النهائي في هذا الكتاب.

نحن نشجعك أن تقضي بعض الدقائق بعد قراءتك وتعاملك مع محتويات كل فصل أن تدون أفكارك وأفعالك، التي ستقوم بها مع مرؤوسيك المباثرين من أجل نجاحكم ( انظر إلى ورقة العمل أدناه) بعض هذه الأمثلة تشمل:

- حدد مراحل التعلم في كل نشاط ولكل مرؤوس من مرؤوسيك.
- حاول أن تمد مرؤوسيك بالتأييد والتوجيه في مراحل التعلم.
- حاول تقويض أجندة الاجتماعيات لمساعدتك .
- حاول أن تمد مرؤوسيك بأرائك عن عملهم من خلال التدريب.
- حدد بوضوح كل توقعاتك .

- تفصيل / تقسيم بيانات التقرير السنوي إلى مكونات (أقسام) صغيرة، وخصوصاً للأشخاص المحفزين بالإنجاز.

حاول أن تقضي بعض الدقائق لتحديد مواقع سوء الفهم أو الصعوبات مع أي من مرؤوسيك أو مديرك. ما هي الخطوات التي ستقوم بها لمخاطبة ومعالجة هذه المواقف.

الشخص	خطة العمل
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	