

القدرة على الإدارة

Management Ability

obeikandi.com

مقدّمة

لما كان تعرّف قدرتك على الإدارة يعتمد على معرفة تفاعلك الشخصي الطويل مع المرؤوسين، فمن المستحيل عملياً قياس مهاراتك فيها، لأن من يقابلك لن يعقد جلسة مع هؤلاء المرؤوسين.

إن أقصى ما يمكن أن يبلغه الشخص الذي يقابلك هو أن يكتشف ما إذا كنت تعلمت كيف تطبّق المبادئ الأساسية في الإدارة. وسؤاله لك عن النتائج التي توصلت إليها في هذا المجال، يتّسم بوثوقية تماثل ووثوقية سؤاله لممثّل عما إذا كان يستحق الفوز بجائزة الأوسكار.

وماذا لو أنه لم يسبق لك أن كنت مديراً لأي شخص أبداً؟ لا تقلق. كل ما عليك فعله هو أن تكيف نفسك مع مواقف أشرفت فيها على آخرين. ليس من الضروري أن يكون عددهم بالآلاف. كن مستعداً للتحدّث عن أسلوب

إسهامك في تنظيم عمل أولئك الذين أشرفت عليهم لينجزوا مهمات محدّدة.

وإذا لم يكن لحالات الإشراف هذه علاقة بالوظيفة التي تسعى إليها، فاجعل هدفك التحدّث عن أي شيء يتعلّق بالعمل. ويمكنك أن تتحدّث في هذا الصدد عن جمع الأموال لجمعيات البرّ والإحسان، أو عن مشاريع الخدمات الاجتماعية، ولكن بعد صوغ حديثك بأسلوب محكم. إن إدارة ستة من المتطوعين، قد لا تقلّ شأنًا عن إدارة مجموعة مكوّنة من مئات يكوّنون اتحاداً.

وتجد في مكتبتك العامة المحلية كثيراً من الكتب والدوريات في موضوع الإدارة. وكل ما يلزمك بضعة كتب رائجة منها لتقرأها وتقتبس منها نظريات جديدة، أو لتعرف آخر الكلمات التي تُحدث صدى لدى من يسمعونها، أو لتطلع على تطور مثير للاهتمام لإحدى الشركات أو أحد رجال الأعمال.

بعد ذلك عدّل أجوبتك وفقاً لما تقتضيه المقابلة، بحيث تبدو وكأنك حاصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال M.B.A. إنك فعلاً كذلك - لأنك أكثر المتقدمين للوظيفة قابلية لأن يصدق.

الأسئلة التي تُطرح في هذا المجال وأجوبتها:

1 - إذا كنت مديراً لأحد الأقسام، فكيف تبدأ بتأسيس إلفة مع موظفيك؟

أريد، أولاً، معرفة أكبر قدر ممكن عن كل فرد منهم، من الناحيتين المهنية والشخصية. كل موظف له تفرده الخاص به، ولا يمكن تقييمه بمعايير اعتباطية. الحكم على كل موظف على حدة، هو أهم جزء من وظيفة كل مدير، ومن الممكن وجود طرق كثيرة صحيحة لمعالجة كل شيء.

وبمراجعة موقع كل فرد وسجل عمله، فإنني أتمكّن من تعرّف نقاط قوته وضعفه. وبالمثل، فإن مقابلي كل شخص على انفراد، وإجراء محاوره معه أكون خلالها منفتحاً وصریحاً، يؤديان إلى تأسيس علاقة عمل صحية معه.

وهناك كثير جداً من العلاقات بين الرؤساء/ المرؤوسين، أشبه ما تكون بمناجاة المرء لنفسه (مونولوج)، أكثر منها حواراً بين اثنين (ديالوج). هذه مشكلة في الإدارة، وتقع على المدير مسؤولية حلها. وبكلمة مختصرة، فإنني أبدأ عملي بالاستماع والإنصات.

2 - ما هي العوامل التي تكوّن أفضل المديرين؟

أفضل مدير هو شخص كرّس نفسه لتحقيق أهداف

الشركة؛ لكنه في الوقت نفسه، يراعي فردية كل شخص من موظفيه. إن إدارة الناس بفعالية مهمة شاقة، بيد أن النتائج المترتبة على مساعدتهم على التطور، خلال إسهامهم في تحقيق ما تصبو إليه الشركة، هي نتائج باهرة.

وتتطلب الإدارة الجيدة، في المقام الأول، فهم الطبيعة البشرية، كي تتمكن من حث الناس على تحرير طاقاتهم الكامنة. أفضل المديرين هو الذي يطور الناس ليلبغوا أعلى مستوى ممكن. إنه يبتكر نظاماً يسمح لقسمه بأن يؤدي واجباته بفعالية، بحيث لا يتأثر عمله إذا تغيب أحد أفراده، وبحيث يسمح بالتغيير السلس في مواقع الموظفين إذا رُقي أحدهم.

إن تحفيز الناس وقدح زناد طاقاتهم هما الهدفان الرئيسيان للمدير.

3 - ما هي جوانب القوة التي يظن مرؤوسوك أنك تتمتع بها؟

سيخبرك الناس الذين عملوا تحت إشرافي أنني عادل، وأن لدي أسلوباً متوازناً في الإدارة، يأخذ في اعتباره كلاً من العمل والناس، على حد سواء، في كل موضوع. هم يعلمون أنني لا أتخذ قرارات متسرعة قد أندم عليها. والعمل تحت إشرافي يعني عادة فريقاً رابحاً، يتوقع مدربه من كل فرد

فيه أن يبذل 110 في المئة من طاقاته . ومع أنني أطرح الكثير من الأسئلة ، فإنهم يحبوني .

4 - ما هي نواحي الضعف التي يظن مرؤوسوك أنك تتسم بها؟

ما يفهمه بعضهم على أنها نقاط ضعف ، هي في الحقيقة مكانن قوّتي . إنني أتوقع الكثير من العاملين معي ، لكن ليس أكثر مما أتوقعه من نفسي . أنا أبحث عن النَّاس الذين يقدمون المبادرات ويتميزون بالإبداع ، ثم أقوم بمكافأتهم .

سيخبرك النَّاس ، الذين أشرفت عليهم في الماضي ، أنهم بذلوا مجهوداً في قسمني أكبر مما بذلوه في أي وظيفة أخرى . سيخبرونك ، أيضاً ، أن تمتعهم بالعمل كان أكثر ، لأنهم كانوا ينجزون أكثر .

5 - هل سبق لك أن كلفت باستئجار موظفين؟

(إذا كان الجواب نعم ، فقل :)

نعم ، فقد كان اتخاذ قرارات توظيف جزءاً روتينياً من مهامني السابقة ، ومن وظيفتي الحالية أيضاً . كنت دوماً أقدر عالياً الفرصة التي تُتاح لي لإبداء الرأي في تعيين موظفي قسمني . وكما تعلم ، فإن توظيف النَّاس هو دعوة لإصدار حكم صحيح ، ثم إنه يمكنك في النهاية من تكوين نظرة

صائبة - وحتى حدس عن الذين سينجحون، والذين لن ينجحوا. القرارات التي تتخذها باختيار مجموعة الموظفين هي قرارات تصدر عن شخص، والأشخاص مختلفون. اختيارهم على الوجه السليم ليس علماً في الحقيقة، إنه فن يماثل فن إدارتهم وبث روح المبادرة فيهم.

(إذا كان الجواب لا، لكن كانت لديك خبرة تتصل بهذا الموضوع، فقل:)

لم يحدث قط أن كنت مسؤولاً مباشرة عن اختيار موظفين، لكنني، وفي حالات كثيرة، كلفت بالتحدث مع أشخاص متقدمين لوظيفة، لأعطي رأيي فيهم فيما بعد. لقد قدر رؤسائي عالياً فهمي ومعرفتي بمتطلبات الوظيفة، عند اختيارهم للموظفين. وبهذا أكون قد أسهمت، بطريقة غير مباشرة، في اختيار بعض أفضل العاملين معي.

6 - حدثني عن الناس الذين استأجرتهم في وظيفتك (الحالية/ السابقة). ما هي المدة التي بقوا معك فيها؟ وكيف كان نجاحهم في عملهم؟

لقد تكونت لدي حاسة توجّهني إلى تحديد نمط الموظفين الذين يؤدون عملهم جيداً، وحاسة أخرى تحدد الناس الذين يعملون بأفضل وجه ممكن، عندما يكونون معاً

في موقف معين؛ ومن ثم فلم يحدث سوى حد أدنى من الاضطرابات، وإجراءات إعادة التنظيم، في مجموعات الموظفين التي اخترتها.

أظن أن أفضل رهان للمدير هو أن يكون صريحاً ونزيهاً منذ البداية. أنا لا أعالي في تقدير مكانة الوظيفة، لكنني أجعل الموظفين المحتملين يعرفون أننا نقدرُ عالياً إسهاماتهم. إنني أتيح لهم أيضاً معرفة ما أتوقعه منهم، وما تتطلبه الوظيفة. من المهم الحصول على الشخص المناسب للوظيفة، وإلا تضرر كل من الموظف والوظيفة.

وبعد أن توظف الناس، يجب عليك أخذ الوقت الكافي لتدريبهم جيداً، وتزويدهم بما يحتاجونه لأداء عملهم على الوجه السليم. بعد ذلك، تقرّر من الذي يؤدي أفضل عمل بحد أدنى من التوجيه، ومن الذي يحتاج إلى مزيد من الإشراف. الإدارة تشبه الرقص الذي يتوقع من الموسيقى أن تكون سليمة الإيقاع.

7 - أذكر بعض الأمور التي قد يكون رب عملك (الحالي/ السابق) قام بها ليكون أكثر نجاحاً؟

أنا لا أبالغ في تحليل الأسباب التي تكمن وراء قرارات الإدارة. لا يمكن لقرار أن يكون جيداً، إلا إذا كانت الأسس

التي بُني عليها جيدة. للإدارة قدرة على الوصول إلى بحوث السوق، وتقدير الاحتمالات المستقبلية، ومعرفة بيانات مهمة أخرى. بيد أن الأمور لا تنجح أحياناً، حتى لو وقرت لها أفضل أسباب النجاح. وعموماً، فإن الشركات التي عملت فيها كانت متينة جداً، وتعلّمت الكثير من نجاحاتها ومن إخفاقاتها. وفي الحقيقة، من الممكن أن تكون الإخفاقات هي أسباب النجاحات!

8 - بأي طريقة تتواصل مع موظفيك؟ ومع رؤسائك؟

في معظم الحالات، يتعيّن على المدير أن يبتكر أسلوب تواصل منتظم ومتسق، كي يعرف الموظفون ما يتوقعونه. يمكنني القول أنني أبدي حزماً، وأتخذ موقفاً صلباً عند التواصل مع الموظفين الذين أراسهم، ولكنني مرناً أيضاً.

المديرون الجيدون يتمتعون بالمهارة في فنّ التواصل، وهم يدركون جيداً أن لموظفيهم أنماطاً مختلفة من الشخصية. فهم يتصرّفون بعضهم مع بعض دون تحفظ، لكنهم يجب أن يكونوا، مع آخرين، متحفّظين وحذرين، خوفاً من أن يشعروهم بأنهم مهذّدون. لكل موظف مزاجه ورد فعله الخاص به، والمدير الناجح هو الذي يكتشفهما، ويعرف كيف يتعامل معهما كما ينبغي.

يمكنك ابتكار مهارات في التواصل بأن تصغي باهتمام، وليس بمجرد السماع. هذا وإن تكييف أسلوبك الخاص مع أسلوب الشخص الذي تتكلم إليه، أمر يجب أن تعتاده، حتى يصبح مألوفاً لديك. هذا هو أسرع الطرق للعمل مع هذا الشخص بانسجام تام، وتتجنب أي سوء تفاهم معه. صحيح أن هذا يتطلب من المدير بذل بعض الجهد، لكنني رأيت النتائج، وإنها تستحق قطعاً أن يبذل المدير ذلك الجهد. ويسمي منظرو الإدارة هذا «مجاراة». وهكذا فأنت بحاجة إلى أن يوجد نوع من التفاهم بينك وبين الآخر قبل أن تتمكن من قيادته.

وعندما تؤدي دور صلة الوصل بين موظفيك ورؤسائك، وتوضح شؤون قسمك للإدارة العليا، وشؤون الإدارة العليا لقسمك، فإن أفضل أسلوب للاتصال هو الأسلوب المنفتح النزيه، الذي يسمح للآخرين بحرية طرح التساؤلات.

ويتوقف قدر كبير من النجاح في الشركات المتحدة، على الصلة الواضحة بين أهداف الشركة وأساليب توجيهها - وعلى الإصغاء باهتمام لردود الأفعال. إن تعزيز التواصل الجيد وارد في رأس قائمة أولوياتي.

9 - ما هي الخطوات التي تتخذها لإنهاء عمل موظف لا يؤدي عمله على النحو المطلوب؟

أولاً، أتوثق من أنني تقيدت بجميع قواعد وإجراءات

الشركة المعمول بها، وبكل القوانين التي تحكم الوضع الذي تجري معالجته .

ويجب على الناس أن يتلقوا، على الأقل، إنذاراً واحداً، وأن تتاح لهم فرصة لتحسين أدائهم . سأقدم لهم النصح سراً، وأقدم لهم إنذاراً كتابياً ليغيروا مساهمهم خلال مدة محددة من الزمن، وأرفق بالإنذار إرشادات واضحة لتحسين وضعهم . بعد ذلك، أراقب ما يحدث عن كثب، ولا أتردد في الإقرار بأن الموظف بذل جهوداً مخلصاً لمعالجة الوضع، وفي تقديم الشكر والثناء على ما فعله .

بيد أنه إذا لم يُجد النصح والتحذير للوصول إلى النتائج المرجوة، فلن أتردد في إنهاء عمل الموظف . وربما كان الطرد من الوظيفة هو أصعب شيء يفعله المدير، لأنه يكون قد كوّن مع موظفيه علاقات إنسانية . لكن إذا لفت انتباه أحد إلى أن مستوى أدائه دون المعايير المقبولة، ولم يتخذ الخطوات اللازمة للحفاظ على وظيفته، فإن على المدير حماية الشركة . ومرة أخرى، أقول بأن عليّ التوثق من أن إجراءاتي كانت وفق الأصول، ثم إنه يجب أن أبين أن إنهاء عمل الموظف كان لأسباب يمكن تسويتها .

10 - ما هي خطة العمل التي تنتهجها حين تواجه مشكلة ما؟

قبل أن أفعل أي شيء، أفكر . أحاول إبعاد نفسي مسافة

ما عن المشكلة، كي أتمكن من النظر إليها بموضوعية، وأحل جميع جوانبها. هذا وإنني، أحياناً، أدون المشكلة لأراها بوضوح أكبر.

وبعد أن أكون توصلت إلى قرار، أقدم حلّي الذي وضعته للناس الذين يتأثرون بالقرار، أو إلى أولئك الذين يتعيّن عليهم تنفيذه. بعد ذلك أتلقّ تعليقاتهم عليه، وأتقبّل أي اقتراحات مناسبة، ومن ثم أطبّق الخطة.

إنني أوّمن بالحلول الفورية للمشكلات، شريطة أن تكون واقعية. وتجاهل هذه المشكلات، نادراً ما يؤدي إلى زوالها.

11 - بعد أن تكون اتخذت قراراً ما، هل تتمسك به؟

عموماً، نعم، لأنني وجدت أن أساليبي في حلّ المسائل واتخاذ القرارات كانت ناجحة. لكنني مرن، فعندما لا يفضي قرار، مقترح بوضوح، إلى النتائج المتوقعة، فإنني أعدّله. وأحياناً، يحدث تغيير طفيف اختلافاً كبيراً.

12 - ما هي الخبرة التي اكتسبتها من الإشراف على أشخاص حاصلين على شهادات عليا؟

(إذا كان لديك خبرة، فقل:)

لقد أشرفت على مهنيين يحملون شهادات عالية في

(واحدة/ كثير) من الوظائف التي شغلتها، وعلى وجه التحديد في العمل الذي طلب مني الإشراف عليه وتقييمه كان متخصصاً جداً. وفي كثير من الحالات، تعلمت منهم خلال عملي معهم. العمل مع أشخاص حصلوا على شهادات عالية مثير جداً.

(وإذا لم تكن لديك مثل هذه الخبرة، لكنك لا تريد التغاضي عن قدراتك المحتملة في هذا المجال، فقل:)

لم يتطلب مني عملي، حتى الآن، الإشراف على أشخاص حائزين درجات علمية عالية. لدي خبرة بالعمل مع الناس الذين تخرجوا من الجامعة في موضوع (الهندسة/ القانون/ المحاسبة/ العلوم/ علم النفس)، وقد اكتسبت خلال العمل معهم معلومات كثيرة عن عملهم. سأكون مرتاحاً جداً إذا ما أشرفت على متخصصين مارسوا العمل بعد حصولهم على شهادة الدكتوراه. أنا واثق بأنني قادر على إنشاء علاقة احترام متبادل بيننا. إنني أكن الاحترام دوماً لمعرفة المتطورة في مجالات تخصصاتهم، لكنني أظن أنهم سيحترموني لمهاراتي الإدارية، التي تتميز بقاعدتها الواسعة وجودتها.

13 - هل (ناقش/ يناقش) معك موظفوك مشكلاتهم الشخصية؟

إنهم يعرفون أن بابي مفتوح دوماً، لكنهم يعرفون،

أيضاً، أن أهم أولوياتي إنجاز العمل على الوجه الصحيح، وفي الوقت المحدد. فيما مضى، لم يكونوا يأتون إليّ لبحث مشكلات شخصية، إلاّ إذا كان ثمة احتمال بأن تؤثر هذه المشكلات في سير العمل. ومع أنني كنت أتعاطف معهم، إلاّ أن نصائحي وحلولي لمشاكلهم كانت تقدم إليهم، وازعاً في ذهني أهداف الشركة.

14 - هل (كنت تدير/ تدير) قسمك بحزم وفقاً لقواعد الشركة فقط؟

في كثير من الشركات، يعتمد أسلوب الإدارة على الثقافة الجماعية وفلسفة الشركة. وعندما كانت تفرض هذه الفلسفة تفسيراً صارماً جداً لقواعدها وإجراءاتها كنت أتمسك به. بيد أن ثمة كثيراً من المواقف غير واردة في قواعد الشركة أو إجراءاتها. وفي مثل هذه المواقف، كان يوجه أحكامي الوضع الخاص للقسم ومهمته. هدفي الأساسي هو إنجاز العمل من قبل أشخاص يؤدون واجباتهم بنشاط وبروح من المبادرة. من الصعب جداً أن تكتب كيف يمكن تنفيذ ذلك في كتب سياسة الشركة.

15 - هل سبق لك أن كنت في موقع يخوّلك تكليف أحد بمسؤولية ما؟

التكليف بمسؤولية من أهم أولويات المدير. وبصرف

النظر عما إذا كانت المهمة كبيرة أو صغيرة، فقد ابتكرت نظاماً لتسيير العمل حتى في حال غيابي. إنني أعدّ أشخاصاً مؤهلين لشغل موقعي بنجاح عندما أنتقل إلى موقع آخر، وهذا الإعداد مهمة من أصعب المهمات التي يتعين على مدير أن يؤديها، لأنها يمكن أن تصطدم بشعوره أنه لا غنى عنه. ولكن لن تكون مستعداً للانتقال إلى موقع آخر، إلا بعد أن تدرّب شخصاً آخر على القيام بواجباتك.

16 - هل سبق أن كنت مسؤولاً عن بيانات الأرباح والخسائر؟

(إذا كان الجواب نعم، فقل:)

نعم، إن وظيفتي في شركة
 كانت تفرض عليّ مسؤوليات مباشرة،
 تتعلق ببعض النقاط الجوهرية في العمل. وقد كنت أملك
 سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في أمور الشركة في مجالات
 ، ،
 . وخلال المدة التي شغلت فيها هذا
 المنصب، حققت الشركة (زيادة في
 أرباحها الإجمالية الصافية نسبتها عشرين في المئة، أو ما
 يقرب من ذلك؛ اختر لغة تبدو موضوعية وتستعمل النسب
 المئوية).

(وإذا كان الجواب لا، لكنك لا تريد حجب قدراتك
المحتملة في هذا المجال، فقل:)

لم أكن أبداً مسؤولاً مباشراً عن النواحي الجوهرية في
العمل، بمعنى أن الإدارة كانت تتوجه إليّ لأشرح لها سبب
عدم بلوغ الأرباح النسب المتوقعة لها. لكن عملي تطلب مني
أن أراقب الأساليب التي قد تؤدي إلى فعالية وتحسن الصورة
المالية الإجمالية للشركة، وقد قمت بهذه المهمة بنجاح. أنا
أرحب بالمسؤولية عن نتائج النواحي الجوهرية في العمل،
وبتكليفي باتخاذ قرارات من شأنها تحسين بيانات الأرباح
والخسائر.

17 - ما هو مدى إجادتك في إدارة موظفيك؟

لقد حصلت على نتائج جيدة فيما يتعلق بإدارة الموظفين
في عملي. يمكنني أن أوضح لهم أهداف الشركة وأن أحتهم
على الإنتاج. وأكثر من ذلك، فقد اكتشفت طاقات مستترة
لدى موظفي لم يكونوا هم أنفسهم واعين أنها كامنة فيهم.
وأنا سعيد لأن كثيراً من هؤلاء الذين أجريت تدريبات أولية
لهم، وقمت بالإشراف عليهم، انتقلوا إلى مواقع جديدة في
أقسام ومجالات أخرى تتسم بقدر أكبر من المسؤولية. هذه
خصلة أتميز بها، وأنا فخور بها.

18 - ما هي العوامل التي يؤدي توفرها إلى تكوين رئيس قسم جيد؟

تمثل مهارات التواصل الجيد جزءاً مهماً من إدارة القسم، لأن رئيس القسم يؤدي دور قناة اتصالات بين الإدارة والموظفين، وبالعكس.

ويتعين على الرئيس الجيد للقسم أن يكون قادراً على أن يتمثل تماماً أهداف الشركة، وأن يوجه قسمه للعمل على تطبيقها، والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات.

إن الإدارة الفعالة لأي قسم - كبيراً كان أم صغيراً - تتطلب نفس مهارات الإدارة المستخدمة في توجيه قطاع أكبر من الشركة. صحيح أن امتلاك هذه المهارات أمر ليس بالسهل، لكنك إذا امتلكتها، فيمكنك استعمالها في مجالات مختلفة.