

اختيار وإعداد المديرين للأعمال الصناعية

بقلم

شاكر سوريال

مدرسة التجارة بالجيزة

موضوع اختيار وإعداد المديرين للأعمال الصناعية موضوع حديث ظهرت أهميته في الوقت الحاضر بعد أن اتسع نطاق الصناعة وضمت منشآتها عدداً كبيراً من العمال ذوي القدرات والاستعدادات المختلفة والسمات الخلقية والمزاجية المتباينة مما دعا إلى التفكير في ضرورة توفير كفايات إدارية خاصة لمعالجة أمورهم وتوجيههم بحكمة ودراية إلى الهدف الذي يحقق صالحهم وصالح المجتمع عامة .

ولم تعد مشكلة الصناعة منحصرة في الحصول على رأس المال أو توفير المواد الخام وتشغيل العمال فقد أصبح هذا كله متوفراً الآن إلى درجة كبيرة وغدت المسألة هي إيجاد العامل الذي يربط بين هذه العناصر كلها ويحقق لها التوازن والانسجام حتى ينعدم الضياع الكبير والتبذير الهائل الذي يصيب الصناعة في جراء عدم التوفيق في تحقيق التوازن بين عوامل الإنتاج المختلفة . ومنذ بدأ الاهتمام بموضوع الإدارة الصناعية من الناحية النفسية في أوائل القرن الحالى - وعلى التحديد منذ سنة ١٩١٨ - لم تعد البحوث فيه دائرة ضيقة محدودة لا يمكن أن تقدم لنا بأى حال من الأحوال سنداً مهماً لتحدث عن الماضى باطمئنان بقدر حديثنا عن المستقبل ومانتظره لهذه البحوث من نجاح . وتقتضى معالجة هذا الموضوع أن نقرر أولاً المزايا والصفات اللازمة للنجاح في إدارة عمل من الأعمال الصناعية وأن نحددها ونعرفها تعريفاً علمياً صحيحاً يوضح لنا طبيعة كل منها ومجال عمله . كأن نحدد مثلاً ما نقصده بالقدرة على الابتكار والتنظيم وروح القيادة والنشاط والحيوية إلخ إلخ . فمعلوماتنا عن هذه

الصفات لا تتعدى إلى الآن قائمة عددية تصف كلاً منها في عبارة قصيرة موجزة .
وعلينا بعد ذلك أن نهتدى إلى طريقة سهلة التطبيق لقياس هذه الصفات
وتقنينها حتى تسهل إقامة التميزات الدقيقة بين الأفراد حسب إمكانياتهم ومجال عملهم .
ومع أن جهوداً كثيرة بذلت في الماضي في سبيل إعداد اختبارات العمال والموظفين
حتى بلغت هذه الاختبارات درجة من النجاح يمكن الاطمئنان إليها إلا أن اختبارات
المديرين لم تحظ بالعناية الكافية ولا زالت في دور بدائي ولعل السبب في ذلك يرجع
إلى قلة معلوماتنا عن طبيعة العمل الإداري والقدرات والمهارات اللازمة للنجاح فيه .
فعند دراستنا لطبيعة هذه الأعمال نجد أنفسنا أمام حاجة ملحة إلى سلسلة
من عمليات التحليل للعمل لا من حيث حركاته العنصرية فقط بل من حيث
صورته العامة أيضاً لمعرفة الوظائف الفعلية التي يتطلب أدائها ، وربما كان
من الأوفق لنا أن نسترشد في هذا الصدد ببعض أشكال الإدارة الأخرى في
غير دائرة الصناعة . فالإدارة لا تعمل في حيز ضيق أو دائرة مغلقة بل تعمل
في سبيل غرض معين ووسط مجال اجتماعي كبير هو البيئة الصناعية بما فيها
من أنواع مختلفة للسلوك والارتباطات والعلاقات بين الأفراد وبعضهم وبينهم
وبين المجموع . وكل هذه تتفاعل مع السلطة الإدارية ويتكون من نتائج هذه
التفاعلات الصفات والمزايا التي تتسم بها العلاقات الصناعية .

هذه التفاعلات وغيرها من مختلف المواقف والمجالات النفسية التي تعمل
فيها الإدارة ومدى استجابة الفرد أو المجموع لهذه المواقف هي ما يلزمنا أن نعرف
الكثير عنه .

والخطوة الأولى التي يبدأ منها البحث في هذا الموضوع هي وصف العمل
وهذا الوصف له أهمية كبيرة فهو الأساس الذي تبنى عليه الخطوات التالية .
وما لم نوفه حقه من الدراسة الدقيقة لن يكون في إمكاننا الوصول إلى نتيجة عملية
ذات نفع يذكر .

ولكى نوضح ما نقصده بوصف العمل يمكننا أن نصف عمل مدير أحد
المصانع وليكن مصنعاً متوسطاً للسيارات يضم ٢٠٠٠ عامل فنجد أن عمله
يتكون من :

١ - رياسته لمجلس الإدارة .

٢ - إشرافه الفعلي على عمل عشرة أو خمسة عشر من مساعديه .

٣ - توجيهه لبعض العناصر الإدارية الثانوية الأهمية .

٤ - بث روح النشاط والعمل في المنشأة .

وعند دراستنا لسبب نجاح بعض المديرين حيث يفشل البعض الآخر في إدارة المصانع التي من هذا النوع نجد أن النجاح يرجع إلى توافر المزايا الآتية :
قوة الشخصية - حدة الذاكرة - الذكاء العملي - القدرة على فهم دقائق الموقف والتصرف بسرعة .

وإذا أخذنا مصنعاً آخر من نفس النوع ولكنه يضم ضعف عدد عمال المصنع الأول نجد أن عمل مديره يختلف عن عمل المدير السابق فهو يقوم بالأعمال الآتية :

١ - إقناع مجلس الإدارة باتباع سياسة معينة وفقاً للمعلومات التي يقدمها .

٢ - الإشراف على عمل حوالي عشرين من مساعديه بواسطة تقارير تقدم إليه .

٣ - محاولة ابتكار تحسينات وتغييرات جديدة في نظام العمل .

وهنا نرى أن النجاح يرجع إلى مزايا أخرى تختلف عن السابقة كالقدرة على التنظيم والمهارة الحسابية والدقة في اختيار المساعدين ودفعهم إلى العمل . وهكذا يجمع الإخصائي النفسى معلوماته عن إدارة الأعمال الصناعية وكلما تعمق في دراسته للأشكال المختلفة لهذه الأعمال زادت المادة الخام التي يجرى عليها تجاربه ويصوغ منها نظرياته .

والخطوة التي تلى ذلك هي تحليل العمل . وهذا التحليل هو الذى يظهر الوسائل المختلفة التي يتبعها الأفراد في إدارة عمل من الأعمال المشابهة . وفي المثال السابق إذا حللنا عمل المدير الأول وجدناه يتكون من : المرور في المصنع - مناقشة الموظفين - الاتصال بالعملاء . أما المدير الثانى فعمله يتكون من عقد اجتماعات دورية بين كبار الموظفين - تقدير الإنتاج والمبيعات - محاولة ابتكار طرق جديدة للتنظيم وهكذا وكلما زادت الأعمال التي يقوم الإخصائي بتحليلها أمكنه أن يصنفها في مجموعات رئيسية وفقاً للصفة أو الصفات التي تغلب عليها . وسوف يحتاج الباحث بعد ذلك إلى إيجاد مقاييس موضوعية يقدر بها درجة النجاح التي يصل إليها كل مدير في الأعمال المختلفة وذلك قبل أن يبحث في القدرات والمهارات اللازمة للنجاح في هذه الأعمال .

ففي المثال السابق يمكننا أن نقدر مدى نجاح المدير العام بالمركز المالى للمصنع ونتيجة أعماله في نهاية العام ومدى التقدم الفنى الذى بلغه كما يمكننا أن نسترشد بكمية ونوع وثمان التكلفة للسيارة الواحدة عندما نقيس درجة نجاح مدير قسم الإنتاج وهكذا .

بعد ذلك يتجه البحث إلى تقرير وتحديد الميزات والقدرات التى تلزم لأداء عمل من أعمال الإدارة وأن نحدد المجال الذى يمكن لهذه القدرات أن تعمل فيه بمستوى عال من الكفاية . وهذا البحث يقتضى قيام تعاون وثيق بين الإحصائى النفسى وذوى الخبرة من رجال الصناعة ويقتضى أيضاً أن يكون العالم النفسى على معرفة واسعة وخبرة عملية بطبيعة العمل الإدارى وله ثقافة سيكولوجية خاصة تمكنه من الاستفادة من القدرات الموجودة في المجالات الملائمة لها .

وعندما تصل هذه الدراسة المزدوجة القائمة على التعاون بين علم النفس وفن الإدارة إلى نتيجة يوثق بها يصبح بين أيدينا مادة خصبة ذات قيمة نظرية وفائدة عملية إذ أنها تهدينا إلى طريقة عملية لاختيار وتدريب الأفراد على الأعمال الإدارية . ولا زالت الحاجة تدعو إلى القيام بدراسة واسعة لطبيعة الأعمال الإدارية وما يلزمها من قدرات واستعدادات خاصة والبحث في طرق قياس هذه القدرات والاستعدادات وتقنينها . ولا يخفى ما يتطلبه ذلك من جهد كبير إذ أن الاختبارات الفعلية أصعب كثيراً من اختبارات القدرات الميكانيكية كالتى تعمل لاختيار العمال . وقد يكون من المفارقات العجيبة أن نجد اختلافاً بين الاستعدادات والميزات التى يستمد منها المديرون المختلفون نجاحهم في الإدارة . فقد نرى مديراً ناجحاً في عمله ونرجع سبب نجاحه إلى قوة ذاكرته وإلمامه بدقائق عمله ونشاطه الحركى ومعرفته لرؤساء العمال والكثيرين من العمال . بينما نجد مديراً آخر وفي نفس نوع العمل — لا يقل نجاحاً عن الأول — ولكنه يستمد نجاحه من صفات أخرى كالقدرة على التنظيم وحسن اختياره لمساعديه وإدارته لعمله في هدوء وسكون عن طريق التقارير التى تقدم إليه .

فكيف يتأتى لنا إذن أن نهتدى إلى وسيلة لاختيار الأشخاص الصالحين لأعمال الإدارة في الصناعة إذا كان الهدف الواحد يمكن الوصول إليه بطرق مختلفة ؟ وكيف نحكم على شخص ما بأنه يصلح أو لا يصلح لإدارة عمل من الأعمال إذا كان نقص بعض الصفات الضرورية فيه يعوضه وجود صفات من نوع

آخر . والأفراد كما نعلم مختلفون فيما يمتلكون من قدرات ومهارات إلى جانب ما تتميز به الأعمال من تنوع وتوزع وتعقيد مما يستلزم أنماط متغيرة من القدرات والاستعدادات .

لذلك كان ما يلزمنا أن نسعى إليه هو إيجاد مقاييس موضوعية لمعرفة الأثر الكلى للقدرات والاستعدادات المختلفة اللازمة لإدارة كل عمل من الأعمال الصناعية . وإلى جانب دراسة الميزات والصفات العقلية والضرورية للنجاح في الإدارة يجب أن يأخذ الإخصائي في حسابه درجة التعليم اللازم توافرها في المرشحين لهذه الأعمال ومدى التدريب الفنى الذى يتطلبه أداؤها .

والاتجاه الحديث يسير نحو ضرورة الحصول على مؤهلات عالية . وهذا أمر طبيعى بعد أن تطورت النظم الاجتماعية واتجه معظم الأفراد إلى التعليم العالى فلم يعد فى إمكان الصناعة أن تتمسك بوجهة نظرها التقليدية وتلتقط رجالها من صغار السن ممن تصفهم بـ Catch Young لتضمن تدريبهم لمدة طويلة حتى يشبوا ملمين بدقائق الصناعة ماهرين فى إدارتها . فهؤلاء الصغار قد اتجهوا الآن إلى الجامعات .

ويجب أن يلم المدير أيضاً بالأسس النظرية التى تقوم عليها الصناعة ويعرف مركزها من الاقتصاد القومى والعالمى كما يلزم أن يكون — إلى جانب تخصصه الفنى فى الإدارة العامة أو الإنتاج أو البيع — على معرفة ببعض الاقتصاد والاجتماع والتشريع الصناعى وتنظيم الإنتاج ونقد الميزانيات هذا غير إتقانه لأصول عمله الأساسى وهو الإدارة فهو يعمل وسط أفراد أو مجموعات من الأفراد مما يستلزم خبرة واسعة بنفسياتهم وما فيهم من قوى ودوافع ونزعات وما ينشأ بينهم من علاقات وارتباطات ، والاستفادة من ذلك كله فى توجيههم الاتجاه الصحيح الذى يحقق صالحهم وصالح العمل .

ولعل نقطة الضعف التى توجه دائماً إلى برامج إعداد وتدريب المديرين هو احتواؤها على كثير من المعلومات النظرية وعدم إعطائها الفرصة الكافية للتمرين العملى . ففى الإدارة — كما فى غيرها من مظاهر النشاط الاجتماعى — يعتبر اكتساب المهارة أنفع كثيراً من مجرد معرفتها معرفة نظرية . وهذا الاكتساب لا يتحقق إلا عن طريق التمرين العملى . وربما كان من الأفق أن نسترشد فى وضع برنامج ناجح لإعداد المديرين بما يجرى فى إعداد الأطباء . فإن نصف

الوقت تقريباً يخصص للدراسة النظرية ويخصص النصف الآخر للتطبيق العملي في المستشفى بفرض اكتساب المهارة اللازمة لأداء المهنة وذلك بإشراف وتوجيه أساتذة إخصائيين .

وقد يكون الوقت قد حان للتفكير في تنظيم برنامج لإعداد المديرين الذين يوكل إليهم إدارة المنشآت الصناعية في مصر في المستقبل بعد أن سارت بخطوات واسعة في تنفيذ سياسة « التصنيع » الذي جعلته أساساً لاقتصادياتها في السنين القادمة بغرض رفع مستوى معيشة غالبية السكان .

وهذا التحول السريع نحو الصناعات — بما يشبه ثورة صناعية — تكاد تتوفر له جميع عوامل النجاح من مواد خام وعمال ورؤوس أموال . ما عدا العامل الرابع وهو عامل التنظيم والإدارة فلا يزال نادر الوجود . وهذه هي المشكلة التي تواجه البلاد الحديثة في الصناعة إذ تعاني نقصاً كبيراً في الكفايات اللازمة لإدارة منشآتها الجديدة مما يضطرها إلى اللجوء إلى الخارج لاستقدام المديرين والخبراء والتنظيم .

وهذا هو ما ندعو إلى تلافيه منذ الآن قبل أن تواجهنا الأزمة في المستقبل ولعل قسم إدارة الأعمال في كلية التجارة بالجامعة يمكنه أن يقوم بتوفير هذا العنصر الرابع — من المديرين — وإعداده للمستقبل وذلك بأن ينشئ دراسة خاصة لخريجييه الذين يعملون في الصناعات بعد أن يختار منهم الصالحين للإدارة ويضع لهم برنامجاً نظرياً وعملياً مقسماً على فترات قصيرة يقضونها بالتبادل بين الدراسة النظرية في الجامعة والتدريب العملي في المصانع بإشراف أساتذتهم في إدارة الأعمال وعلم النفس ورجال الصناعة .

وقبل إعداد مثل هذا البرنامج يجب أن نتأكد أولاً من الهدف الذي نسعى إليه . أى نوع من الأفراد يلزم تدريبهم ؟ وأى عمل من الأعمال ندرهم لإدارته ؟ وهذا يحتاج بلا شك إلى بحث طويل ومجهود كبير يتكلف الكثير من الوقت والمال ولكنه ضرورى إذا أردنا أن يكون لعملنا نتيجة نظمنا إليها وسوف يرحب به رجال الصناعة الذين يشعرون أكثر من غيرهم بمدى الضياع والتبذير الذي تعانيه الصناعة من جراء عدم توافر عناصر الإدارة المتخصصة .