

## رسالة الموجه (مؤلف الكتاب):

### رحلة تحدٍ، لكنها مجزية

تمت للتو ترقيتك إلى موقع إداري بعد سنوات من التميز فيما تقوم به بوصفك موظفاً. وبينما أنت تتطلع إلى هذه الفرصة الجديدة، إلا أنك قد تتفعل أو يصيبك بعض التوتر؛ نتيجة هذا التحدي الجديد وتقمصك لدور يختلف عما تعودت عمله.

كل هذه المشاعر المختلطة تعتبر شيئاً طبيعياً. كما أنها تعد دلالات على الحكمة. إن حقيقة هذا الشعور تقترح أنك تعلم أن التدرج إلى هذا المنصب الإداري هي رحلة تحدٍ لكنها مجزية، رحلة تستغرق الوقت وتتطلب الصبر والممارسة.

ولهذا، بينما تتطلع إلى دورك الجديد، عليك أن تستعد لأن تحي جانبا ما كنت تفترضه عن هذا الدور، ذلك لأن حقيقة هذا الدور قد تسبب لك بعض المفاجآت، عليك أن تستعد لإتقان مجموعة جديدة من المهارات بما فيها قيادة الفريق، موازنة الصراعات والتوقعات من كثير ممن يهتمهم أمر المنشأة وكذلك هيكله ثقافة القسم أو المجموعة التي تقوم بإدارتها.

يقدم إليك هذا الكتيب العديد من الحقائق عن العمل الإداري ويوفر لك بعض المقترحات والأدوات التي سوف تساعدك في إسهاماتك القيمة لمنشأتك أو منظمته وأنت في الطريق إلى هذا الدور الإداري.

## نبذة عن الموجه ( مؤلف الكتاب )

من خلال عملها الميداني المكثف قامت دكتورة «ليندا أ. هل» بمساعدة المديرين في إيجاد المناخ للإدارة الفاعلة في منظمات اليوم التي تتسم بالتسطح في هياكلها والتنوعية في مواردها. دكتورة «هل» أستاذة ورئيسة مبادرة القيادة في مدرسة الإدارة بجامعة هارفارد. هي أيضا مؤلفة كتاب «عندما تصبح مديرا» وهو من أكثر الكتب مبيعا، وقد نشرته مؤسسة هارفارد للنشر (2003)، كما أنها موجهة محتويات كتاب آخر تحت عنوان «التدريب والتوجيه من أجل النتائج وإدارة المرؤوسين المباشرين». هذا البرنامج يعد من أفضل برامج مؤسسة هارفارد للنشر.



## نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثاً بالدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية. وهو عضو بمجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في الفترة ما بين 1994 - 1998م كما ترجم العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتمييز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.



obeikandi.com

عندما تصبح مديراً جديداً:  
الأساسيات والمبادئ

obeikandi.com

## فهم الأساطير المتعلقة بالإدارة



obeikandi.com

تقبل تهانينا: لقد أصبحت مديراً! لقد عملت بجدية والآن تستعد لأن تخطو خطوة كبيرة في هذا الدور الجديد. ربما تدخل هذا المجال من أي من ثلاثة اتجاهات:

لديك سجلاً حافلاً بالإنجازات وأنت موظف، مثلاً لقب أحسن مهندس في شركتك.

قام رئيسك (المشرف عليك) بترقيتك قائد فريق، على سبيل المثال، رئيس فريق تطوير المنتجات.

استطعت أن تبني عملاً تجارياً بمفردك؛ ولكي تحتفظ بالنجاح، فأنت الآن بحاجة إلى تعيين بعض الأفراد لأول مرة في أماكن عدة من هذا العمل التجاري كالمحاسب، ورجل البيع والسكرتارية وإدارة هذا الفريق.

بغض النظر عن كيفية الوصول إلى هذا المنصب الإداري، فإن بإمكانك تعزيز فرص استمرار نجاحك في هذا الدور الجديد وذلك بفهم ما يقوم به المديرون. وبداية، دعنا ننظر إلى بعض الأساطير الشائعة عن الإدارة، ومحاولة تصحيح هذه الخرافات ووضع الأمور في نصابها السليم.

## سوف أستخدم المهارات القديمة نفسها

يعتقد كثير من المديرين الجدد أنهم سوف يستخدمون المهارات نفسها التي كانوا يستخدمونها وهم أفراد عاديون - ماعداً، أنهم

سوف يحتاجون إلى تطبيق هذه المهارات في مشروعات أكثر تحدياً، لكن حقيقة الأمر هي أن المهارات التي أدت إلى نجاحهم وهم أفراد عاديون، تختلف كل الاختلاف عن تلك المهارات التي سوف يحتاجونها للإدارة.

على سبيل المثال، افترض أنه قد تم ترقيتك من وظيفة رجل بيع إلى مدير مبيعات إقليمي، بصفتك رجل بيع، فلربما كان لديك عدداً من المهارات المحددة بما في ذلك فهم مكونات المنتج الذي تقوم ببيعه، وكذا الفوائد التي يحققها هذا المنتج، أو معرفة تحديد رغبات المستهلك وطرق إشباع هذه الرغبات، أو القيام ببعض المكالمات التليفونية المهمة والضرورية. ولكن بصفتك مدير مبيعات إقليمي فإنك قد تحتاج إلى استخدام مثل هذه المهارات، لكنك الآن تحتاج إلى الاستفادة من الآخرين من أجل تحقيق أهدافك. إن المهارات الإدارية الجديدة سوف تركز على الأفراد والعمليات أكثر من ذي قبل، حينما:

- تسافر مع مندوبي البيع لتلاحظ أساليب البيع التي يستخدمونها.
- تقوم بتدريب موظف (مندوب) مبيعات جديد.
- تقوم بتقويم أداء مرؤوسيك المباشرين.
- تعمل مع نظرائك وأنداك للحصول على الموارد الضرورية لفريقك.

- تقوم بتحفيز رجال البيع لتحقيق أهداف الشركة  
بخصوص المبيعات الإقليمية.

تُعد المهارات التي اكتسبتها قبل أن تكون مديراً معلومات قيمة،  
وسوف تبقى كذلك خلال عمالك المهني. إلا أن نجاحك بصفتك  
مديراً سوف يعتمد أيضاً على مجموعة مختلفة من المهارات،  
خصوصاً تلك المهارات التي تتعلق بالتعامل مع الآخرين.

## سوف أمتلك وأتمتع بالسلطة

هل تعتقد أنك، بصفتك مديراً، سوف يكون لك سلطة أكبر؟  
من السهل أن تصل إلى هذه النتيجة.

يحصل العديد من المديرين على سلطة رسمية في شكل الرقابة  
على الموازنات، الأفراد، والأوجه الأخرى المتعلقة بإدارة المجموعة.  
كذلك فقد يكون لهم منزلة أو مرتبة أو مكانة أفضل داخل  
المنظمة. بالإضافة إلى كل هذا، فقد يكون لديهم مدخلاً للموارد  
التنظيمية المهمة، مثل نصائح رؤسائهم أو اهتمام الإدارة العليا، أو  
فرص التدريب والتطوير.. إلخ.

نعم، يتمتع المديرون بالسلطة، لكن في الحقيقة أن السلطة لا  
تعني أن المدير يتمتع بالتأثير، وبصفتك مديراً، يمكنك استخدام  
أدوات الإدارة، كالسلطة والمكانة وطريقة الوصول إلى الموارد

للتأثير على الآخرين، لكن السلطة والتأثير شيئان مختلفان جد  
اختلاف.

---

السلطة: القدرة الممكنة لفرد أو جماعة للتأثير على شخص أو  
مجموعة من الأشخاص

---

التأثير: هو استخدام السلطة والسلوك لتغيير سلوك شخص  
أو مجموعة من الأشخاص.

---

ينبع مقدار السلطة والتأثير من مصدرين:

(1) موقعك في المنظمة. يؤثر موقعك في المنظمة على قدرتك  
في التأثير على الآخرين، على سبيل المثال: إذا كنت تحتل  
موقعا تنظيميا واضحا في منطمتك فإنك تتمتع بقدر أعلى  
من السلطة، أكثر مما لو كنت تحتل موقعا غير واضح على  
الخريطة التنظيمية، قد يتمتع مدير تسويق يقوم بالتخطيط  
لواحد من أكثر المنتجات ربحية بقدر أكبر من السلطة  
عن مدير تسويق مسؤول عن منتج في سوق يتميز بالثبات  
والنضج.

(2) مميزاتك الشخصية. غالباً ما تحصل على السلطة نتيجة

خبرتك ومدى فهمك، ومجهوداتك، ومصداقيتك واستخدام جاذبيتك وقدرتك الخارقة، إذا اعتقد الناس بأنك كثير المعرفة، تتمتع بالجدية في العمل، ويمكن الثقة بك، فإنه من المحتمل أن يقتدوا بك ويحذوا حذوك، أو يتأثروا بك. على سبيل المثال: لو يعلم أعضاء فريقك أنك تتابع ما يقومون بعمله في مشروع ما، وأنتك توفر المساعدة والموارد التي يحتاجونها للقيام بعملهم، فإنه من المحتمل أن يعملوا بجدية نحو أفضل النتائج.

وأنت بصدد تطوير السلطة في موقعك التنظيمي، عليك أن تتذكر قانون المدير في التبادلية: لكي تؤثر على الآخرين لمساعدتك في إنجاز ما تريد إنجازه، عليك إمدادهم بالموارد والخدمات الضرورية مقابل الموارد والخدمات التي تحتاج أنت إليها، هناك العديد من الموارد القيمة والخدمات التي تستطيع أن تقدمها: على سبيل المثال: شراكة المعرفة والمعلومات، تقديم العون أو النصيحة، تقدير وقبول إسهامات الآخرين.

ومع ذلك فإن قدرأ كبيرأ من سلطتك الإدارية قد ينتج عن الأنشطة اليومية التي تقوم بها، والسلوك الذي يحدد كيفية استفادتك من موقعك التنظيمي. كيف تقوم باستخدام مميزاتك ومواصفاتك الشخصية؟ عليك أن ترعى وأن تنمي شبكات

العلاقات ذات الفوائد المتبادلة مع الأشخاص الذين تحتاج إلى تعاونهم حتى تحقق النجاح، ولكي توجد هذه الشبكات، يمكنك أن تحتفظ في ذهنك بالقانون الأساسي للطبيعة البشرية: كما تدين تدان .What goes around comes around

---

### نصيحة:

شارك السلطة، ولا تحتفظ بها لك وحدك ولاحظ نفسك بانتظام لترى ما إذا كنت تستخدم السلطة مقابل تبادل الموارد والمعلومات المطلوبة بطريقة متوازنة مع حلفائك.

---

## سوف يكون لديّ قدر وافر من الحرية

يعتقد الكثير من المديرين الجدد بأنهم سوف يكون لديهم حرية أكبر في صنع واتخاذ القرارات عن ذي قبل، وربما يفترض بعض منهم أنه سيتوافر لديهم قدراً أكبر من الوقت عن ذي قبل، ذلك لأنهم يعتقدون بأن لديهم مرؤوسيههم الذين يستطيعون القيام بالأعمال المراد إنجازها، في الحقيقة فإن المديرين لا تتوافر لهم الحرية (ومن ثم الوقت) للتصرف بمفردهم كما كانوا يتوقعون. يرجع ذلك إلى أنهم يحتاجون إلى تعاون الآخرين لإنجاز الأعمال، بما في ذلك الأنداد، المشرفون، المرؤوسون والأفراد الآخرون

داخل المنظمة بالإضافة إلى العملاء، الموردين، المنافسين، خارج المنظمة. ومن ثم يعتمد المديرون على شبكة من الأشخاص الآخرين لتحقيق أهدافهم، وهذه شبكة تحتاج إلى الكثير من الوقت لتكوينها والحفاظ عليها.

يقوم المديرون بالعديد من المهام الجديدة والإلتزامات، وبناء العلاقات المتعددة، على سبيل المثال: إذا كنت المدير الجديد لخدمة العملاء، فإنه قد يكون من الضروري أن تتأكد من أن مجهودات مجموعتك تتواءم مع الخطة التسويقية والخطة الإستراتيجية للمنشأة ككل، وإذا كانت خدمة العملاء تحتل مرتبة أعلى من الأهمية، فإن دورك الإداري يصبح حاسماً في نجاح المنشأة.

## ستكون الأمور تحت سيطرتي دائماً

يبدو بعض المديرين وكأنهم قد تمكنوا من مواقعهم الإدارية، وتبدو خواتمهم مقنعة - حتى لو تظاهروا بذلك - لمرؤوسيتهم، أو أندادهم، ولكن كل المديرين بشر، وفي الحقيقة فإن معظم المديرين تكون لديهم لحظات من الإحباط والشعور بعدم التأكد.

وبصفتك مديراً جديداً فإن عليك أن تدرك أن لحظات الإحباط شيء طبيعي، من أن لآخر، سوف تشعر بأنك مقيد، وغير متأكد من قدراتك في القيام بالعمل، وكذا الضغوط التي تتعرض لها عند قيادتك للآخرين، وربما تشعر أيضاً بالإحباط عندما يهمل أو

يقصر بعض مرؤوسيك في اتباع توجيهاتك أو الاستماع إليك، وربما تشعر بالضيق أو الإحباط ببعض الممارسات التي تقوم بها من أجل أن تؤثر في الآخرين ومن أجل إنجاز العمل.

تذكر: أنه بالرغم من أوقات الإخفاق، فإن المديرين - أحيانا وليس دائما - يشعرون بالراحة والقدرة على أداء أعمالهم.

## سوف أتعلم ما يتعلق بهذا العمل من خلال التدريب

لكي تزيد من معدلات فرصتك في النجاح في دورك الإداري الجديد، فإن عليك الإعداد لذلك باستغلال أي فرصة متاحة للتدريب، بالإضافة إلى الحديث مع بعض المديرين ذوي الخبرة والبدء بتوقعات موضوعية، يمكن أن يكون التدريب أداة قيّمة.

لكن في الحقيقة، هناك قدر محدود من التعلم من خلال التدريب وإن أفضل معلم لك سيكون دائما الخبرة في الأداء تلك التي تكتسبها حينما تبدأ دورك الجديد من خلال الخبرة الملائمة والدروس المستفادة منها تستطيع أن تستخدم أفكارك وآراءك لتحسين الأداء وبناء الثقة.

ولكي تستفيد من خلال خبرتك في أثناء العمل فإنك تحتاج إلى الآتي:

1 - أن تفكر ملياً في خبرتك في العمل، ثم قم بتحليل ما تم إنجازه بإتقان، وما لم يتم بإتقان وما يمكنك أن تفعله في المرة القادمة التي تواجه فيها تحدياً مشابهاً.

2 - قم بتجميع التغذية الراجعة بخصوص أدائك. إن الحصول على آراء أنداك أو أقرانك ومشرفيك ومرؤوسيك المباشرين بخصوص كيفية تعاملك مع التحديات المختلفة سوف يساعدك في الربط بين أفعالك ومخرجاتها وبداية مواءمة النية والتأثير. يمكنك حينئذ أن تستخدم سلوكياتك استخداماً فاعلاً لتحقيق المزيد من النتائج التي تريد تحقيقها.

3 - خصص بعض الوقت للتفكير في الأمور المهمة في المواقف التي تواجهها، إن تعريف وتحديد هذه الأمور، يمكنك تحديد الدروس التي تقدمها هذه الخبرة الجديدة، فعلى سبيل المثال: افترض أنك أدركت أن مجموعتك يجب أن تغير نظام قاعدة البيانات لكي تظل شركتك في موقع تنافسي جديد. ربما تؤدي مثل هذه المبادرة إلى سؤال مهم بخصوص كيفية علاج مقاومة الموظفين لتعلم النظام الجديد، إذا توقعت هذا التحدي؛ فإنه يمكنك النظر في الفرص التي تمكنك من كيفية معالجة مقاومة موظفيك حينما تبدأ في تطبيق النظام الجديد.

---

### نصيحة:

حدد تأثير أسلوبك الإداري، قم بتجميع التغذية الراجعة من الآخرين ليس فقط بخصوص ما قمت بعمله ولكن أيضاً عن كيفية قيامك بهذا العمل، سوف تساعدك هذه المعلومات في توضيح علاقات السبب والأثر وربط نواياك وتأثيرك على الآخرين.

---