

الفصل الثاني

أخطاء شائعة في إدارة الأفراد

هل تمر شركتك بعملية تغيير؟

هل ترى أن شركتك بحاجة إلى التغيير وتخاف من الإخفاق؟

ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته.

التغيير في الشركات هو عملية معقدة ونشطة وتتسم بالفوضى وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود.

وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المديرون فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الإخفاق منها إلى النجاح. فما هو السبب يا ترى؟

السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. معظم المديرون أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد.

فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما حين يتعلق

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل إن العكس صحيح.

هناك عدة طرق تتسبب بها الشركات المفترطة في الإدارة جهود التغيير وتشل حركتها:

على سبيل المثال:

- تعيش هذه الشركات على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من الإنجازات.
- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل.
- تخفق في تحقيق انتصارات في الأجل القصير.
- تخفق في غرس التغيير في ثقافة الشركة.

وفي المقابل خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير:

- تطوير ونشر رؤية المستقبل
- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين
- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة بها في تعزيز المكاسب
- غرس التغيير في ثقافة الشركة

لماذا تخفق إدارة التغيير؟

في الكثير من الشركات تخفق جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة والسبب أن الشركات ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير ومن هذه الأخطاء:

- الرضا المبالغ فيه عن نوع الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي

- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد

- افتقاد الرؤية

- عدم توصيل الرؤية

- العقبات الإدارية

- عدم تحقيق نجاحات سريعة

- سرعة إعلان النصر الكبير

- عدم وصول التغيير إلى جذور الشركة

ثمان خطوات لمعالجة أخطاء التغيير:

- أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات

- التحالف القائد بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

- وضع رؤية واستراتيجية

- توصيل رؤية التغيير

- التمكين من العمل والمستقبل

- انتصارات الأجل القصير

- توسيع نطاق التحول

- ترسيخ ثقافة التغيير

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

يأتي المدراء من مشارب مختلفة في الحياة، يمتلكون مواصفات وخصائص مختلفة، ولديهم فلسفاتهم الخاصة حول إدارة الأعمال والأفراد.. وعلى المدى الواسع الذي تمارس فيه الإدارة بكافة أشكالها يمكننا أن نتلمس عدد من الأخطاء الشائعة في مستويات الإدارة المختلفة في قطاعات العمل المتنوعة.

الأخطاء العشرة التالية هي أكثر الأخطاء شيوعاً:

(1) تقديم السياسات على الأفراد:

كلما صغر حجم التنظيم، كلما كانت أخطاء الإدارة أكبر السياسات تُصنع لكي تُتبع لسبب محدد.. بعض من المرونة مطلوبة، بل المرونة مع الموظفين أمر مطلوب بل وهام خاصة في التنظيمات الصغيرة.

هناك خطأ أكبر يطل من وراء السياسات على حساب فقدان الزبائن المخلصين loyal قيم أهمية دعم سياساتك في كل وضع.

إذا كان الأمر يتعلق بالأمان المادي أو الأمن النفسي فإن السياسات يجب أن تُبنى بشكل عام، وفي العديد من الأمثلة هناك العديد من الحلول المعقولة التي يمكن أن لا تقود إلى تسرب الزبائن أو خلق علاقات متوترة مع الزبائن.

(2) التواصل المفقود:

في أي صناعة، وفي أي مستوى من مستويات الأعمال، يعتبر التواصل أو الاتصال هو القاعدة الذي ينطلق منه المدير الناجح.

الموظفون يرغبون دائماً في معرفة ما هو مطلوب منهم بالتحديد عندما يكونون بصدد العمل ضمن إطار مشروع يحتاج إلى إنجاز. يجب أن يكون الاتصال واضحاً، وأن يتم الإجابة على كل سؤال يطرح في أي طور من أطوار العمل.

(3) الفشل في الاستماع إلى ما يريد الموظف أن يقوله:

يرتكب المدراء خطأ الاستماع إلى الموظفين دون سماع ما يريدون أن يقولونه. لكي تدير أفرادك بشكل ناجح، عليك أن تتفهم احتياجات واهتمامات موظفيك.

(4) لا تدري الإدارة أنها لا يمكن أن تمتلك جميع الإجابات:

المدير الجيد لا يقترف خطأ محاولة حل جميع المشاكل التي تواجه التنظيم، إن طلب المساعدة من الأفراد والخبراء في مجالات معينة يعتبر علامة قوة وليس علامة ضعف.

(5) نصف الكأس الفارغ:

غالباً ما ينتهي الأمر مع الإدارة التي لا ترى سوى السلبيات دون أن تتمكن من التبصر بالإنجازات أو السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الموظفون، إلى بيئة عمل محبطة تسبح في جو من اليأس وبالتالي اللامبالاة.

والنتيجة السلبية لهذا هو التطلع نحو الخارج من أجل بيئة عمل أكثر إيجابية...!

(6) عدم الاعتراف بالمسؤولية:

الخطأ الشائع الذي يرتكبه معظم المدراء هو إما إلقاء اللوم أو عدم الاعتراف بالمسؤولية عن ما يحدث تحت إشرافهم وعلى مرأى منه. النتيجة الطبيعية لهذا الخطأ هو المزيد من المشاكل وتعقيد الأمور، وهذا أولاً وأخيراً لا يخدم مستقبل المدير. عندما تكون في موقع مسؤولية فهذا يعني أن تكون مسئولاً عن كل ما يحدث.

(7) التفضيل:

عندما يقع المدير في فخ التفضيل فهو غالباً ما يفقد مصداقيته بين أفراد المجموعة وربما احترامهم أيضاً.

(8) نفذ فقط!

الكلمات المقتضية لا تفيد في المواضع التي يطلب فيها الموظفون أن يفهموا المشروع الذي يعملون به من حيث الرؤيا والاستراتيجية والأهداف التي سيعملون من أجلها. إن سياسة "عليك التنفيذ فقط!" من أسوأ السياسات التي يتبعها المدراء وهي إن نجحت في شيء فهو فقدان الموظف للشعور بالالتزام والولاء للمشروع الذي يعمل به أولاً وللإدارة التي يعمل في ظلها ثانياً. تذكر أنه كلما كانت الرؤيا أكثر وضوحاً أمام الموظف، كلما جاءت النتائج أفضل!.

(9) الكثير من التقنيات:

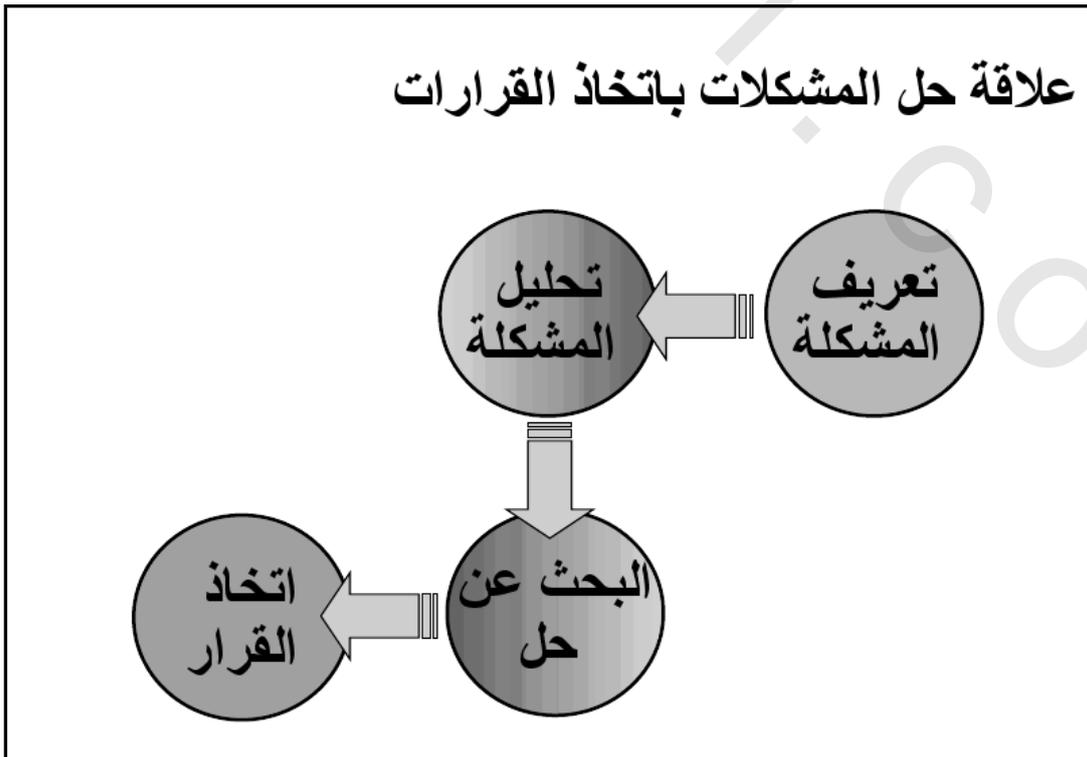
الجيل الجديد من المدراء يعشق التقنيات الحديثة ويستغرق فيها ويعتبرها أكثر راحة من التعامل مع الأفراد وإدارتهم.

إن كان هذا دليلاً جيداً باتجاه مواكبة روح العصر فهو دليل ضعف شخصية من حيث الخوف من التعامل مع الأفراد، ودليل الافتقار إلى روح القائد الذي يعتبر التواصل الحي مع أفراد مجموعته من أهم مقومات نجاحه.

لا تختبئ وراء الرسائل الإلكترونية ووسائل التواصل الإلكترونية الأخرى.

10) مقاومة التغيير:

من الأخطاء الكبيرة التي يرتكبها المدراء في عصر التغيير هو مقاومتهم للتغيير، فإذا كنت ترى أن هناك طرقاً وأساليب مجربة وأثبتت نجاحها في بعض المجالات، فلا بد أن هناك طرقاً وأساليب أخرى تحتاج إلى التغيير، وعليك أن تكون مرناً تجاهها.



شؤون الأفراد واختيار العاملين



كمالك مشروع صغير أو مديره يجب أن تدرك البيئة القانونية التي تعمل فيها. لكونك على علم بالقانون الذي يؤثر على عملك، سيجعلك قادرا على اختيار الكفاء للعاملين لديك.

مصادر العاملين:

للاختيار السليم يتطلب أن تعرف أين وكيف تحصل على عاملين مؤهلين تماما للوظيفة، من الصعب التقييم أيهم أفضل مصدر ولكن المصادر الآتية يمكن أن تساعد في الاختيار:

❖ الموظفين الحاليين: الترقية من الداخل ترفع معنويات العاملين كلما كان ممكنا، يجب أن تكون الأولوية للعاملين لديك عند افتتاح أى وظيفة جديدة ليشعر الجميع أنك تدعمهم فيزيد ولائهم لك ولمنشأتك.

❖ المتقدمون دون طلب: المشاريع الصغيرة يأتى إليها كثير من الراغبين فى العمل دون دعوة، مؤهلون أو غير مؤهلين. المؤهلون يجب حفظ طلباتهم فى ملف للرجوع إليها فى المستقبل وعلى المنشأة الصغيرة معاملة جميع المتقدمين بأدب واحترام حتى إن لم يكونوا مؤهلين.

❖ المدارس بأنواعها العام والمهنى، الجامعات بمختلف كلياتها تعتبر من مصادر العمالة خاصة فى الأعمال التى لا تتطلب خبرة سابقة.

❖ وكالات التوظيف الخاصة: وهى تعمل على إيجاد الشخص المناسب للوظيفة التى تعرضها أى منشأة مقابل أجر يدفعه أصحاب الأعمال بدل من عمل إعلانات قد تكون أعلى تكلفة.

❖ إحالات الموظفين: وهى ما يقدمه الموظفين من معارفهم وأقاربهم مما يجعلهم مصدر جيد للعاملين، لأنهم

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

يقدموا الأفضل حيث يخشى كل منهم على
وظيفته وسمعته فى المنشأة.

❖ الإعلان: لصق إعلان بطلب عاملين على واجهة المنشأة ما يجذب
بعض المارة من الذين يبحثون عن عمل. أو
اللجوء للإعلانات فى الجرائد والمجلات
والإذاعة والتلفزيون وهى تناسب المؤهلات
العليا والوظائف الكبيرة أو المميزة.

❖ إعلانات خاصة: وهى التى تنشر فى النقابات والجمعيات وهى
الآن شائعة الاستعمال

❖ استخدام النت: وهى الإعلان على شبكة الإنترنت على موقع
المنشأة.

وهنا يجب ملاحظة أن وضع الإعلان فى
المكان الخطأ لن يأتى بأى شئ وأنه
بالصدفة يأتى بشخص غير مناسب.

❖ الاستعراض: إن عملية الاستعراض تعطى معلومات عن مهارة،
معرفة، وميول المتقدم وتمكن مالك المشروع
أو المدير من أن يحدد إذا كان الشخص
مناسب ومؤهل للوظيفة أم لا. وقد أظهرت
الخبرة بأن الشخص المؤهل أكثر من المطلوب
عن ما تحتاجه الوظيفة يمكن أن يضر تماما
مثل الأقل تأهيلا.

❖ استمارات الطلبات: هي الشئ الذى يمكنك من استعراض خلفية الشخص ومقارنتها بوصف الوظيفة. ويؤكد ذلك أيضا أنك لن تضيع الوقت على طالبي الوظيفة الغير مناسبين

المعلومات العامة التى تذكر فى طلب الوظيفة:

الاسم - العنوان - رقم الهاتف - الرقم القومى - نوع العمل المطلوب - الخبرة فى المجال - الخدمة العسكرية للرجال - التعليم - المرجعيات.

المقابلة الشخصية هي الخطوة التالية فى مرحلة الاستعراض. أثناء المقابلة يتعرف الممتحن على معلومات أكثر من خلال المواجهة وجها لوجه والتي تسمح له بملاحظة المظهر الشخصى ولكن لا يسيطر عليها المدير لأن من المهم جعل المتقدم يتكلم بحرية وعلى الممتحن أن تكون أسئلته تتعلق مباشرة بالوظيفة ضمن قائمة بالأسئلة التى تقيم بتوازن مؤهلات المتقدم والتي تتوافق مع مواصفات الوظيفة.

هناك ثلاث أخطاء كبيرة ترتكب فى المقابلة الشخصية:

- الفشل فى تحليل متطلبات الوظيفة لإعطاء تفاصيل كافية لتوليد أسئلة.
- الفشل فى سؤال المتقدم الأسئلة الصحيحة التى تحدد نقاط القوة والضعف ومدى مناسبتها للوظيفة.
- الاعتماد على الإحساس الداخلى بدلا من التقييم الموضوعى للمتقدم على أساس المعايير التى وضعت فى مواصفات الوظيفة. إن المقابلة الشخصية مهمة للتأكد من الجوانب الشخصية للمتقدم.

القائمة الآتية تساعدك على الاختيار الصحيح:

- 1 - راجع وصف الوظيفة قبل المقابلة.
- 2 - اكسر الجليد - ابني مناخ ودي مع المتقدم.
- 3 - ضع خطة وحدد وقت للمقابلة والتزم بها.
- 4 - كن متفتحا ولا تكون رأيا قبل المقابلة.
- 5 - اعطِ المتقدم الوقت ليقول كل ما لديه ولا تتكلم أنت كثيرا.
- 6 - اعطِ صورة صادقة عن المنشأة والوظيفة المعروضة.
- 7 - استمع بعناية لما يقال.
- 8 - تجنب المناقشة التفصيلية عن المرتب في بداية المقابلة.
- 9 - كن مجاملا.
- 10 - لا تترك المتقدم معلقا ناقشه في الخطوة التالية في عملية الاستخدام والتوقيت.

الاختيار والاستخدام:

بعد انتهاء المقابلة سيكون اختيار الموظف سهلاً ولكن قبل الاختيار النهائي يجب مراجعة المرجعيات التي ذكرها المتقدم من الذين تم اختيارهم بدقة والتأكد من أن المتقدم كان صادقاً في عرضه وذكره لهذه الأماكن أو الأشخاص الذي يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنه.

أخطر من تم اختيارهم بالمنشأة:

اعطِ المتقدم الذى تم اختياره كتيب يعطى معلومات عن المنشأة كما يجب أن يغطى هذا الكتيب معلومات مثل: توقعات المنشأة، سياسة دفع الأجور، ظروف العمل، هوامش الحوافز، وفلسفة المنشأة تجاه العملاء. المكافآت المباشرة "وهى التى يتحصل عليها الموظف على أساس منتظم - أسبوعى - يومى - شهرى". المكافآت الغير مباشرة "وهى التى يأخذها الموظف كنسبة من الأرباح أو مقابل عمل مميز قام به أو العمل الإضافى أو الأعياد"

وعند التعيين يجب إعطاء الموظف معلومات عن السياسات العامة للمنشأة، وطبيعة الوظيفة ويجب الإجابة عن أى إستفسار قبل إستلامه للوظيفة وتقديم الموظف لباقى العاملين حتى يشعر بالترحيب به بين من سيعمل معهم. والأهم تعريف الموظف بقيم المنشأة والتى يجب على الجميع الالتزام بها (التميز - الأخلاقيات - الحرص على العملاء - العمل الجماعى - التعلم المستمر - الثقة - النزاهة - الاجتهاد).



مدير لأول مرة



عندما تصبح مديراً للمرة الأولى، فإن هذا يعني أن حياتك لن تكون أبداً كما كانت من قبل. لأنك أصبحت على أعتاب مرحلة جديدة من حياتك العملية ستواجه فيها تحديات لا نهاية لها، تتمثل في تحقيق الأهداف الموكول إليك تحقيقها من خلال الآخرين. وتلك التحديات هي جوهر عملية الإشراف والإدارة .

1. الشهور الأولى :

منذ الأسبوع الأول من توليك مهمة الإدارة لأول مرة ستلاحظ تطورات مذهشة تمر بك. فيجب عليك أن تدرك الكثير من الحقائق :

- لا تعتقد أن جميع الناس في إدارتك سيكونون سعداء بقدمك؛ فبعضهم يعتقدون أنهم أحق منك بهذا المنصب، والبعض الآخر من الحاقدين سيتمنون فشلك .

- وسيبدأ على الفور فريق (نعم) الالتفاف حولك لأنهم سيعتبرونك جواز مرورهم إلى أطماعهم الشخصية. وقد لا تكون جميع مراميمهم سيئة، ووسائلهم في التقرب إليك لن تخلو من شيء مرغوب .

- وسيضعك فريق آخر من مرءوسيك في اختبار مبكر بتوجيه الأسئلة إليك للتعرف على نوعية إجاباتك، وما إذا كنت من النوع الذي يمكن أن يقول: لا أعرف، أو من النوع الذي يتمادى في التمويه .

- أما الأغلبية فسيفضلون طريقة (انتظر) وهو ما تتمناه، فهم لن يمتدحوك أو يذموك قبل أن يروا تصرفاتك وأسلوبك في الإدارة .

- وسيتم تقويمك من الجميع بمقارنتك بسلفك في الإدارة؛ فإن كان أداءه ضعيفاً فسيبدو أداؤك أفضل. وإن كان سلفك على درجة عالية من الكفاءة فسيكون الحكم عليك قاسياً. وفي كلتا الحالتين فإن أمامك عملاً كبيراً يجب عليك أن تؤديه .

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

- ومن أول القرارات التي يجب أن تتخذها هو أن تتجنب إحداث تغييرات سريعة في طرق العمل ما لم تكن قد جئت مزوداً بتعليمات معينة من الإدارة العليا للتغيير. وفي غير هذه الحالة، كن صبوراً ولا تتعجل. فقد ينظر إلى التعديلات العاجلة وكأنها إهانة لمن سبقك. وقد تواجه تغييراتك المقاومة من المرؤوسين.
- وغالباً ما يلجأ المديرون الجدد إلى التماس المشورة من رؤسائهم ولا يلجأون إلى مرءوسيتهم، مع أن لديهم الكثير من الكثير، وهم الذين سيقوم أداؤك في النهاية بأدائهم.
- وإذا أردت أن تكون قدوة حسنة لمرءوسيك، ابدأ عملك دائماً في المواعيد الرسمية المحددة.

وخلال الشهرين الأولين احرص على عقد جلسات حوار مع مرءوسيك. ولا تفعل ذلك في الأسبوع الأول، لتعطيهم فرصة للتعرف عليك. وأن تعقد هذه الجلسات في مكتبك بهدف تنمية طرق اتصال بينك وبينهم. واعط اهتماماً جيداً لما يقولون. وحاول التعرف على ميولهم واتجاهاتهم وطموحاتهم واجعل بينك وبينهم نوعاً من الألفة. وستكتشف في الشهور الأولى أن مهارتك الفنية ليست في درجة أهمية علاقاتك الإنسانية.

عقبات في الطريق :

من أهم الصعاب التي ستواجهك وأنت حديث العهد بالإدارة أصدقاءك القدامى الذين تحولوا إلى مرءوسين لك. وتلك مشكلة من

المشكلات التي لا يوجد حل ناجح لها. فأنت لا تريد أن تؤثر صداقاتك لا في عملك ولا في أعمالهم. والصديق الصدوق هو من يقدر الموقف، ولكن للأسف فإن الكثيرين منهم لا يقدر ذلك. وربما لهذا السبب تلجأ المؤسسات إلى تعيين المدير الجديد من خارج الإدارة أو المؤسسة كلها.

لا تخص أصدقاءك بأية مزايا تفضيلية، بل عاملهم على قدم المساواة مع زملائهم. وتجنب معاملتهم معاملة سيئة لمجرد أنك تريد أن تثبت للآخرين حيادك.

بناء الثقة :

بناء الثقة يأتي بالتدرج، ويجب أن يكون من أهم أهدافك كمدير أن تجعل مرءوسيك يكتسبون الثقة في قدراتهم وقدراتك.

- وزرع الثقة في الناس ليس مهمة سهلة، وإذا كنت تعتقد أن النجاح هو مجرد تكوين عادة، فإن الفشل أيضا يصبح عادة. والثقة لا تبنى إلا على النجاح. ولهذا يجب أن تعطي الناس خيولاً يتقدموا بها. وحاول أن تنمي فيهم العادة لأن يكونوا ناجحين.
- ولا تهدم ثقة المرءوسين في أنفسهم بتقريعهم أمام زملائهم، بل امتدحهم في العلن وانتقدهم على انفراد. وفي انتقادك حاول أن يكون هدفك الإرشاد والتعليم، ولا تجعل من (الحبة قبة).
- ولا يخلو امتداح المرءوسين على الملأ من العيوب؛ فقد يؤدي إلى جعل الآخرين سلبيين، كما قد يخلق المتاعب للشخص الممتدح. لذلك، يجب توخي الحذر في استخدام هذا الأسلوب، وعدم التماذي فيه.

طلب الكمال من المحال :

بعض المديرين الجدد يغالون في طلب الكمال وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرءوسيهـم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم؛ إذ قد يؤدي الحرص على تجنب الأخطاء إلى الإبطاء في العمل وخفض الإنتاج. وإنتاج مائة وحدة بخمسة أخطاء أفضل بكثير من إنتاج عشرين وحدة ليس فيها خطأ واحد .

- وعيب آخر لهذا النهج أنه قد يؤدي إلى استياء المرءوسين وجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاءه. وستأكد جودة الإنتاج عندما يقرر المرءوسين بأنفسهم ذلك. لقد تغير الزمن ولم يعد أحد يطيق أن تملي عليه الأوامر بطريقة دكتاتورية. وأفضل الرؤساء هو أقلهم إصداراً للأوامر.

لا تتردد في اتخاذ القرارات :

يخشى بعض الناس اتخاذ القرارات؛ فإذا كنت من هؤلاء فالأفضل لك أن تترك مهنة الإدارة؛ لأن الحياة أقصر من أن تضيق في التردد والإحجام .

• وهناك سببان رئيسان وراء تردد بعض المديرين في اتخاذ القرارات .

أولهما: أنهم غير متأكدين من توفر المعلومات الكافية لاتخاذ قراراتهم .

وثانيهما: الخوف من الوقوع في هذه الأخطاء. ولمثل هؤلاء نقول: إذا توفرت لديك المعلومات بنسبة 100% فستكتشف بعد اتخاذ القرار أن هناك معلومات أخرى جديدة. ولذا لا تتردد في اتخاذ قرارك عندما يتوفر لديك قدر معقول من المعلومات. كما أنه من المستحيل عدم الوقوع في الخطأ تماماً؛ لأن الإحجام عن اتخاذ القرارات أسوأ بكثير من الوقوع في بعض الأخطاء. وسوف تقل بمرور الوقت والتجارب.

نحن وهم:

من المعتاد سماع ما يلي:

-لا أعرف كيف أصدرتوا (هم) هذه الأوامر.

(هم) بالتأكيد لا يفهمون ما نؤديه (نحن) في موقع العمل.

-ليتهم عرفوا (هم) شعورنا (نحن) نحو هذا الإجراء، ولا أعرف

ماذا نستطيع (نحن) أن نفعل حياله.

(هم) تعني عادة من هم في مستواك أو في المستوى الأعلى من

المديرين. و(نحن) يقصد بها المرؤوسين. وعندما تصبح مديراً تخرج من

طائفة (نحن) وتتضم إلى طائفة (هم). وكثيراً ما يعتبر المديرون الجدد

أنفسهم بالخطأ من طائفة (نحن) ولا يدركون أنها طائفة مرءوسيههم.

-الوعي ب (نحن) و(هم) على جانب كبير من الأهمية؛ لأنه يضع

تصرفات كل فريق في موضعها الصحيح. ويجب على المدير الجديد ألا

يقع في مصيدة (نحن) وأن يبدأ في تغيير نفسه حتى يفكر بطريقة هم.

ضمير الملكية :

لا تقع في خطأ دارج وتقول: "إدارتي" أو "موظفيني" أو ما شابه ذلك. قد تكون هذه الكلمات عفوية وغير مقصودة، ولكنها خاطئة لأنها توحي بممتلكات شخصية؛ لأنك لا تملك الإدارة ولا تملك الموظفين.

وبطبيعة الحال، هناك حالات لا يمكنك فيها تجنب استخدام ضمير الملكية عندما تناقش مع رؤسائك أمور إدارتك ومرءوسيك. وفي مثل هذه الأحوال فإن استخدامه لا يعني الملكية.

المدير في لحظة تفكير :

- أنا لست أذكى من الآخرين، ولن أصبح أذكى لمجرد أنني مدير، فأنا ما زلت أنا، وسأبقى أنا.. مهما كبر الكرسي وزاد الدخل وتغيرت السيارات.. وتعددت الألقاب .
- قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئاً .
- لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذاً يجب أن أسير أمامهم .
- إن اعترائي بأخطائي.. يجرد أعدائي من أسلحتهم.. ويعطي أصدقائي سلاحاً للدفاع عني .
- عندما أكون سلبياً تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابياً تجاه الحقيقة .
- لن أكون دبلوماسياً ناجحاً.. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه .

- لكي أجبر الموظفين على الولاء.. يجب أن أقدمه طائعا .
- أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسؤولية .
- إذا حاولت الصعود على أكتاف الآخرين.. فإنني سأسقط من أعلى .
- مقياسي للنجاح خاطئ.. لأنني أقيسه بما حققته من النجاح.. لا بما تعلمته من الفشل .
- لن أتردد في تعيين موظف أذكى مني.. فأنا أبحث عن منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاءً .

غير أسلوب عملك :

لا شيء يبقى سوى التغيير. والتغيير المقصود هنا هو تغييرك أنت لأسلوب عملك من الاهتمام بالجزئيات إلى الاهتمام بالكليات. فلم تعد موظفاً مطلوباً منه أداء عملية معينة، إنك الآن مسئول عن جميع العمليات بالإدارة. لهذا، يجب أن يتسع أفقك، وقاوم الاتجاه نحو التمسك بالمهارات الجزئية. وليس معنى ذلك أنك لا تكترث بالتفاصيل التي تكون أحياناً مطلوبة لاستكمال الصورة. والتوازن مطلوب بين الأمرين. ولا تكن كالذي ضيع فرصة رؤية الغابة كلها في سبيل رؤية بعض أشجارها .

التعامل مع الرؤساء والمرءوسين :

يطيل المديرون الجدد النظر إلى أعلى، وربما إلى الجانبين، ولكنهم قلما ينظرون إلى أسفل - أي إلى مرءوسيهـم .. مع أن تأثير

المرؤوسين على مستقبلهم أهم من تأثير رؤسائهم، غير أنهم عادة ما يتجاهلون ذلك .

- حاول في تعاملك مع مرءوسيك تحقيق العدالة في توزيع العمل. وستجد أن بعض الموظفين لا يرغبون في تحمل المسئوليات ولا الترقى إلى المناصب التي تفرض عليهم هذه المسئوليات. ومثل هؤلاء مطلوبون في كل مؤسسة؛ لأنهم يحلون جانباً من مشكلة توفير المراكز القيادية لغيرهم من الطموحين. وبعض المرءوسين يفضلون الأعمال الفردية، والبعض الآخر يحب العمل مع الآخرين بأسلوب الفريق. وأنت لا تستطيع أن تضع كل واحد حيث يريد، ولكن معرفتك بهذه الاتجاهات المتباينة تساعدك على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

- ومن المهم أيضاً أن تحسن اتصالاتك برؤسائك؛ لأنك قد أصبحت من طائفة المديرين، ولن تصبح عضواً فاعلاً بغير الولاء لهم .

- والولاء لا يعني التنازل عن حقوقك، فاحرص على تحقيق التوازن بين مصالح إدارتك ومصالح المنظمة كلها، ولا تضع بمصالح إدارتك ومرءوسيك. وحاول أن تتخذ موقفاً وسطاً. واسأل رؤسائك عن الحكمة وراء قراراتهم، وحدد موقفك من هذه القرارات. فلم تعد فكرة الطاعة العمياء للمديرين تتناسب مع العصر؛ لأننا الآن في عصر مختلف

يجب أن يعرف فيه الجميع الأسباب الكامنة وراء كل قرار يتخذ، والحصول على أجوبة صحيحة .

- وقد يوقعك سوء حظك مع مدير صعب المراس، وقد يكون كفوًا من الناحية المهنية، ولكنه لا يستطيع التعامل مع مرءوسيه، فإن حدث لك ذلك فإنه قدرك المحتوم ولا حيلة لك في تغييره. وكل ما تستطيعه هو أن تحاول أن تفهم الدوافع وراء سلوكه. فهناك أسباب عديدة لذلك، فقد يكون مظلومًا ولم يأخذ حقه. حاول قبل أن يصدر منك أي رد فعل أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

1. هل أخضعت سلوكه لاختبار عادل؟ وهل قضيت أنت في عملك الجديد فترة كافية تمكنك من الحكم على هذا السلوك؟

2. هل ردود أفعالك عاطفية؟

3. هل كان نفس الرئيس يعامل سلفك بنفس الأسلوب؟

4. هل كان هناك مؤشر على أن معاملته السيئة لك يمكن أن تكون مؤقتة؟

5. هل صدر منك أي تصرف يبرر أسلوب تعامله معك؟

6. هل في إمكانك تغيير عملك بسهولة لترتاح منه؟

2 - عندما ينتهي شهر العسل :

عندما تنتهي المرحلة الأولى من عملك الجديد وتتعرف على طبيعته، وعلى رؤسائك ومرءوسيك ستبدأ مرحلة أخرى جديدة من مراحل العمل يكون عليك فيها تغيير سلوك بعض مرءوسيك وتكبيفهم وإعادة تأهيلهم، والوقوف على مشاكلهم الشخصية، وإجراء الحوار معهم، وغير ذلك من مهام منصبك الجديد .

- أول مشكلات ما بعد شهر العسل أنك ستواجه أنواعاً من السلوك التي لا ترضى عنها؛ فلا تظن أنه بإمكانك إجراء تغيير جذري في سلوك الناس؛ لأن التغييرات في الشخصية الأساسية كما يقول علماء النفس لا تتحقق إلا بتعرض الشخص لتجارب مؤلمة أو بإجراء جراحة في المخ؛ وسواء أكان هذا الرأي صواباً أم خطأ؛ فإنه يظهر مدى الصعوبة في تغيير شخصية الإنسان .

- ولهذا، فمن الأفضل بدلاً من محاولة تغيير سلوك مرءوسيك أن تجعلهم في حالة تمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، وإعادة تأهيلهم، ويمكنك الاستعانة في ذلك باختبارات القدرات، فهي تساعدك على وضع الناس في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم الذهنية والعملية .

- يجب أن يكون الموظفون على علم بالمهام الأكثر أولوية من وجهة نظر المنظمة. ومن الخطأ أن يقال لهم: أن كل شيء مهم! فهناك دائماً المهم والأهم. وهناك تغييرات دائمة في الأولويات، والناس يقاومون التغيير إذا ما أريد إحداثه بسرعة، لهذا يجب أن يتم بالتدرج وعلى مراحل .

مشارك الأفراد :

من الخطأ أن تعتقد أن لديك القدرة على إيجاد الحلول لجميع مشاكل الأفراد، والمطلوب منك التعامل مع المشكلات التي تدخل في دائرة مسؤولياتك الإدارية، وتوجيه غيرها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية .

- وتعلم من الحوار مع مرءوسيك، ولا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله على طريقة (خذ وهات)، والحوار يتيح فرصاً ما فريدة لحل العديد من المشكلات. وكن مستمعاً جيداً لكل صاحب شكوى، ولكن لا تضيع في ذلك الوقت الواجب تكريسها للعمل .

- وإذا أردت أن يعرف المرءوس أن عمله دون المستوى المطلوب لا تتبسط معه في الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة، وعليك أن تدير الحوار بطريقة تجعله يقترب بنفسه من غرض المقابلة .

- وبعض المشكلات قد لا يحتاج إلى أي تصرف، ولكن هذا لا يعني أن تنتهج سياسة (دعه يعمل دعه يمر)، وهناك مشكلات ذات طبيعة خاصة كالموظف الكفاء في عمله، ولكنه يتأخر عن موعد العمل. حاول تغيير سلوك هذا الموظف في رفق، ولكن في النهاية لابد من تطبيق اللوائح بحزم .

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

- إذا اضطررت إلى اتخاذ قرار مؤلم بفصل أحد الموظفين بعد استنفاد جميع وسائل إصلاحه، فليكن هذا القرار حاسماً وفي سرية، حتى لا يعلم به زملاؤه. ويجب أن تساعد في الحصول على جميع حقوقه التي يكفلها نظام المؤسسة، وتساعد في الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراته إذا استطعت إلى ذلك سبيلاً.

وأحسن إدارة عواطفك، ولا تتفعل لأتفه الأسباب، ولا تفرح بشدة، ولا تحزن بشدة، فلن يتعاطف معك مرءوسوك إذا اعتقدوا أنك متطرف الشعور. واحتفظ بهدوء أعصابك في أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم، وهذا لا يعني أن تكون مجرداً من العواطف الإنسانية، واحرص على مشاعر الآخرين.

3. مهامك الإدارية والاستشارية :

تفرض عليك مهام عملك كمدير جديد بعض العلاقات التنظيمية. والولاء يتطلب منك سلوكاً واجباً تجاه رؤسائك، وسلوكاً مقابلاً من مرءوسيك تجاهك. وهناك حوافز لابد لك من توفيرها، وضوابط إدارية لتوصيف العمل وتقويم الأداء. كما أن هناك بعض الأخطاء التي يجب تلافيها.

علاقتك بإدارة شؤون الأفراد :

يجب أن تجعل بينك وبين هذه الإدارة قنوات اتصال جيدة، والرجاء إليها في طلب المشورة في أمور تعيينات موظفيك، وإذا كانت مسؤولة عن التدريب نسق معها أو مع غيرها الاحتياجات التدريبية لأفراد إدارتك، وقم بزيارة المسؤولين والاستفادة من مشورتهم في جميع شؤون الأفراد.

الولاء :

الولاء قضية هامة، ولا يتعجل المديرون الجدد في الحصول على ولاء مرءوسيههم؛ مع أن هذا الولاء يأتي بالتدريج، وعندما يشعرون بأن المدير جدير به. والولاء مطلوب أيضا من الرؤساء لمرءوسيههم، ومطلوب من الجميع تجاه مؤسساتهم. غير أن هذا الولاء المؤسسي أصبح صعب المنال بسبب عوامل كثيرة، وعليك كمدير جديد أن تحرص على ولائك لرؤسائك، وبصفة خاصة رئيسك المباشر، ولا تكن بوجهين تظهر أمامه بوجه وخلفه بوجه آخر. كما يجب عليك الولاء لمؤسستك وأن تعتقد أنها تستحق هذا الولاء إلى أن يثبت العكس.

أهمية الحوافز :

❖ يجب أن تدرك أن استخدام سلطة الوظيفة هو آخر الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لحث الموظفين لتحسين أدائهم، ولا يوجد بديل أهم من الحافز الشخصي. لذلك حاول أن تغير توجه مرءوسيك من أسلوب (يجب أن تفعل) إلى أسلوب (أحب أن أعمل).

❖ ويختلف الناس في ردود أفعالهم تجاه الحوافز؛ فبعضهم يجدون الحافز في الترقية، وبعضهم يكفيه رضاء رؤسائهم عنهم، بينما يقنع بعض الناس بالتنافس مع زملائهم. غير أن معظم الناس يحفزهم الجزاء المادي، والحصول على العلاوات والاحتفاظ بالوظيفة.

خادم القوم سيدهم:

• مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسؤوليات القائد والخادم. ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة؛ لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم، مع أنهم بإمكان التفكير في عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمرءوسيههم. وينطبق هذا الأمر على كل الناس.

- وتلعب الألقاب والمظاهر الوظيفية أدواراً مهمة في تحفيز الكثيرين، وبعض الموظفين يحبون إعطاء مسميات جديدة لوظائفهم؛ كمنصب نائب الرئيس لشئون كذا بدلاً من مدير عام كذا، وألقاب: سكرتير عام، أو مراقب عام... إلخ، وللمظاهر الوظيفية دور حافز لا ينكر، كالمكاتب الفاخرة جيدة التأسيس، أو السيارة الخاصة، أو الاشتراك في أحد النوادي أو تخصيص مكان مميز لوقوف السيارة... إلخ.

توصيف الوظائف وتقويم الأداء :

يجب أن يكون لك دور في توصيف الوظائف في إدارتك، كما يجب أن تكون ملماً إماماً جيداً بمعايير تقويم أداء مرءوسيك، حتى في حالة وجود إدارة أخرى أو مستشارين يوكل إليهم هذا العمل.

وفي المقابلات التي تجريها مع مرءوسيك بهدف تقويم أدائهم يجب تكريس أوقات كافية لإجرائها، ويجب أن تكون دقيقاً وصريحاً في

مواجهة كل موظف بحسناته وسيئاته. وحتى تكون المقابلات ناجحة يجب أن تعد لها وأن تسجل مسبقاً النقاط الرئيسية التي تود مناقشة كل واحد فيها، وفي مقابلاتك مع الموظفين الممتازين استمع إلى ملاحظاتهم بعناية، حتى لو قالوا ما لا تحب أن تسمعه، وقد يجنح بعضهم إلى المبالغة، ولكن سيمكنك من اكتشاف الغث من السمين.

4. لا تكف عن تنمية مهاراتك :

اعلم أن المرء هو ما يعتقد في ذاته، فإن كنت تؤمن بأن شخصيتك ضعيفة، فإن عقلك الباطن سيعمل بموجب ذلك، وبالعكس، إذا كنت تملك الثقة في قدراتك فستكون أقدر على تحقيق ذاتك. ولتعزيز وتدعيم هذه الثقة يجب أن تحقق نجاحات في مسيرة عملك. وكل نجاح تحققه في مهامك الجديدة كمدير سيضيف لبنة في بناء مستقبلك.

فجوة الجيل :

يكون المديرون الجدد عادة من أعمار متباينة، والمتوقع في معظم الأحيان أن يكون المدير أكبر سنًا من مرءوسيه، ولكن ذلك لا يحدث في الحياة العملية في الوقت الراهن وبالمفاهيم الإدارية الحديثة، فيمكن :

1. أن يكون المدير أكبر سنًا من مرءوسيه .
2. أن يكون أصغر سنًا منهم .
3. أن يكون مديراً لمرءوسين أعمارهم متباينة، بعضهم أصغر منه سنًا وبعضهم الآخر أكبر منه .

ويستطيع المدير الشاب قيادة من هم أكبر منه سنًا إذا ثبت لهم أنه جدير بمنصبه، وأن قراراته حكيمة .

أخطاء يجب تلافيها :

يجب أن يحرص المدير الأصغر سنًا من مرءوسيه على ألا يتعجل بإحداث التغيير في إدارته فور تعيينه، مخالفًا بذلك حكمة التغيير التدريجي؛ لأن التغيير السريع قد يكون أكثر تقبلًا لدى المرءوسين من المدير كبير السن .

ومن الخطأ أيضا أن تعتقد أنك قادر على الإجابة عن كل سؤال يوجه إليك من كبار السن المخضرمين، أو تعتقد أن التردد في الإجابة سيفسر بأنك جاهل أو ضعيف، بل على العكس من ذلك، يجب ألا تتردد في القول: لا أعلم، ولكنني سأبحث وأرى. وحاول أن تجعل هؤلاء الكبار راضين بقيادتك ومرتاحين لها. وفي بداية عهدك في الإدارة لا تخاطبهم بأسمائهم المجردة، واستخدم مقدمات (السيد) و(السيدة) إلى أن تصبح مع مرور الوقت مقبولا من الجميع، وعند ذلك يمكن أن تزول الكلفة بينك وبينهم .

تجنب الزهو والغطرسة :

فهي إحدى شراك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر، وكن عادلاً ولا تتحول إلى أخطبوط يركز كل العمل في شخصه ويقتل نفسه بالعمل المضني .

وإذا كان من الصعب عليك تحمل أخطاء معاونيك، فإن هذا يتطلب منك إعادة النظر في توجيهاتك. وحاول أن تجعل كلامك عن الإدارة مطابقاً لواقع تطبيقك الفعلي لها بدون تزيد .

وحاول أن تقوم بالعمل الذي لا تحبه أو تجيده في الوقت الذي تكون فيه لياقتك البدنية والنفسية في أفضل حالاتها. وابدأ يومك بالأعمال الصعبة. أما إذا كنت تفضل الأعمال الروتينية النمطية فالأفضل لك أن تتخلى عن حرفة الإدارة. ولا تحقد على من أصابوا قدرًا كبيراً من النجاح أكثر منك، بل انظر إلى من هم في مستواك.

كن موضوعياً :

جانب هام من جوانب شخصيتك هو مدى استعدادك لأن تكون موضوعياً. ولا تكن كالمديرين الذين يدعون الموضوعية ويتصرفون بعكس ذلك، واسأل نفسك دائماً :

ما هي التوجيهات أو التجارب التي تجعلني غير موضوعي؟ وكيف يمكن التخلص منها؟

كن واثقاً من نفسك وفي قدرتك على اتخاذ القرارات. فإذا توفر لذلك 70% أو 80% من الحقائق التي تريدها لاتخاذ قرارك، فلا تتردد في اتخاذه. ولا تضيع الكثير من الوقت في الحصول على باقي الحقائق. لأنك حتى لو توصلت إليها فربما تصل إلى قرار مماثل وتكلفة التأخير في اتخاذ أي قرار قد تزيد بكثير عن الاعتماد على حقائق تقل عن 100%.

وتعلم قواعد اللعبة، وحاول أن توازن بين رغبتك في اتخاذ القرارات بسرعة، وبين اختيار الأوقات الأنسب لاتخاذها. وقوم نفسك بأمانة على قدر ما تستطيع، ولا تصدر أحكاماً عاطفية ثم تحاول ترشيدها فيما بعد، فإن فعلت ذلك فستجد نفسك مضطراً للدفاع عن قرارات كنت تتمنى ألا تتخذها.

كن مستعداً لترقية أخرى :

في أحيان كثيرة تضيع على بعض المديرين فرص الترقى بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. لذا يجب أن نتفادى العقبة بأن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزاً لتولي مهام منصبك عند اللزوم. بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدرج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤسائك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصتك في الترقى.

وإذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقي المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيهام الأمل في إمكانية الترقى في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقاً في ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة.

- لا تكن كالذي يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها .
- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك، وإذا أردت أن تكون ناجحاً فزيك يجب أن يبدو كذلك .
- عرف الرؤساء بنواحي التميز فيك بدون جلبه، وإذا حصلت على مؤهلات علمية أو حضرت دورات تدريبية أو مؤتمرات، فناقش بعض الموضوعات التي أثرت فيها معهم .
- وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في ترشيحك لترقية في أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان .

نظم وقتك :

لعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. على أن يتم ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها وأولويتها. وقد يتطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل، وبصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث .

تعلم الكتابة الإدارية :

وأفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له، واكتب له كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضا مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. وتجنب مخاطبته باسمه الأول مجرداً من الألقاب، ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد في ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة .

اعتن بمكالماتك الهاتفية :

طريقة كلامك في اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك. تذكر وأنت تتكلم مع شخص آخر لأول مرة أن الانطباع الأول هام ولن يتكرر. وإذا لم تكن موفقاً في حديثك الأول مع طرف آخر فقد يمر وقت طويل حتى يمكنك تحسين انطباعه الأول عنك. وحاول تحسين صوتك بالاستماع إلى تسجيل له إلى أن تجعله متوازناً وواضحاً. فإن الناس عادة يحجمون عن إبلاغك بأن صوتك نشاز أو غير واضح المعالم، وفي غيابك تأكد من اهتمام معاونيك بالرد على المكالمات وتسجيل أسماء الطالبين. واهتم بالرد عليها .

كن جيد الاستماع للغير :

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفماً واحداً، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئاً جديداً، ولكن حين تتكلم لا تتعلم .

وإذا أردت أن تكون محدثاً بارعاً عليك أن تكون مستمعاً جيداً. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول . خذ الحياة برفق ولا تكن جاداً أكثر مما ينبغي، وتجنب تقطيب الجبين، واحتفظ بروح الدعابة بدون ابتذال. فكل واحد منا لديه استعداد فطري لأن يكون مرحاً، ولكن هذه العادة تنمو لدى كل شخص بشكل مختلف .

حضور الاجتماعات أو قيادتها :

إذا اشتركت في اجتماع أو لجنة فيجب أن تعد نفسك لذلك، وأن تحدد موقفك من المسائل المعروضة على بساط البحث والمناقشة. كما تحدد موقفك من رئيس الاجتماع من حيث موافقتك أو معارضتك لطريقة طرحه للموضوعات، ولكن يجب أن تعلم أن السكوت أفضل بكثير من الكلام المرسل وغير المدروس. ولا تخش أن يفسر صمتك على أنه جهل. ولا تفقد أعصابك لأي سبب، ولا تكن من فريق الموافقين على كل شيء، وعبر عن رأيك عن اقتناع به، وإذا ترأست الاجتماع فلا تترك الحبل على الغارب، ولا تكن دكتاتوراً يحاول فرض رأيه على الأعضاء. وكن وسطاً بين هذين النقيضين، واحرص على إخطار الأعضاء مسبقاً بجدول الأعمال حتى يكون الاجتماع

أكثر فعالية. وإذا حضر الاجتماع من هو أكبر منك في السلم التنظيمي فلا تدعه يسيطر على الجلسة، وتصرف معه بدبلوماسية ولباقة، و أعط فرص الكلام للجميع بعدالة، ولا تقل من شأن أحد، ويمكنك أن تكون خطيباً مفوهاً عن طريق الإعداد والتمرين والتدريب على مواجهة الجمهور؛ لأن ذلك سوف يفيدك .

توصيات عامة :

- ❖ إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيروهم الأحداث، فلا فائدة ترجى منك. صحيح أن الأحداث الخارجة عن إرادتك لها تأثيرها على حياتك، ولكن في مقدورك إحكام سيطرتك على ردود أفعالك تجاهها .
- ❖ لا تؤد عملاً لا تحبه، ولكن في نفس الوقت كن واقعياً لتدرك أن كل عمل فيه جوانب لا نحبها. ثم إذا كانت كل الأعمال ممتعة فكيف تدرك قيمة التحدي وتحقيق الذات؟ وإذا كان عملك كله غير محبب لك، فالأفضل لك أن تبحث عن عمل آخر لا يخلو من عناصر تحبها .
- ❖ بعض الناس يسألون أحياناً: ما أهمية أن أكون مديراً لشركة لا تصنع سوى المسامير؟ ومثل هذا التفكير خاطئ، ويجب أن يكون التساؤل: ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل. وإذا لم تكن مديراً لشركة هامة أو شركة قليلة الأهمية، ففي الحالتين سوف تكون مديراً فاشلاً .

قيادة التغيير...

خطة عمل من ثمان خطوات



- التغيير يقاد ولا يدار
 - هل تمر شركتك بعملية تغيير؟
 - هل ترى أن شركتك بحاجة إلى التغيير وتخاف من الفشل؟
 - ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته.
- التغيير في الشركات سواء تضمن (الهندرة) أى إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هيكلة أو برنامجاً طموحاً ومستمرًا للجودة أو تجديدًا ثقافيًا هو عملية معقدة ونشطة وتتسم بالفوضى وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود.
- وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المديرون النابهون وذوو الخبرة فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح.
- فما هو السبب يا ترى؟

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد.

فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية.

وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل أن العكس صحيح.

فيما يلي و من خلال الأسطر التالية سوف نتعرف على ثمانية أخطاء تتسبب بها الشركات المفترطة في الإدارة جهود التغيير وتشل حركتها:

على سبيل المثال:

- تعيش هذه الشركات على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من الإنجازات.
- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل.
- لا تهتم بتحقيق انتصارات في الأجل القصير.
- تفشل في غرس التغيير في ثقافة الشركة.

كما ستتعرف على أسلوب معالجة هذه الأخطاء باتباع عملية من ثمان خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير وتتضمن هذه العملية ما يلي:

- تطوير ونشر رؤية المستقبل
- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين
- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة بها في تعزيز المكاسب
- غرس التغيير في ثقافة الشركة.

بالطبع كل شركة تحتاج إلى إدارة، فبدونها يفلت زمام الأمور في الشركة، ولكن الإدارة يمكن أن تقضي على التغيير أيضاً.

أخطاء وحلول:

لماذا تفشل إدارة التغيير في كثير من الشركات؟ تفشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أن هذه الشركات ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير. ومن هذه الأخطاء:

- 1 - الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي: فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة. والشركة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.

- 2 . غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة - من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم - لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.
- 3 افتقار الرؤية: بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.
- 4 . عدم توصيل الرؤية: التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.
- 5 .العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية الشركة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.
- 6 . عدم تحقيق نجاحات سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير. وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.
- 7 . سرعة إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر معاول تحسين كبير في الأداء. ثم يتراخي تركيزهم والتزامهم وتعود الشركة إلى ممارسات الماضي.

8 - عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة: يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هي الطريقة التي نؤدي بها العمل هنا ". فإذا لم يتأصل التغيير وترسخ في ثقافة الشركة فسوف يموت في المهد.

والآن نرجوا أن تلقى نظرة فاحصة على جهود التغيير في منظمك، ومن ثم اسأل نفسك: هل كنت فعلا تحاول إدارة التغيير أم قيادته؟

الإدارة والتغيير :

العقلية الإدارية وراء ارتكاب العديد من الأخطاء السابقة، فعلى سبيل المثال: جوهر عمل الإدارة هو التأكد من أن الشركة مستمرة في النشاط بسهولة ويسر، وأن الأمور تسير كالمعتاد. وعلى هذا تعمد الإدارة إلى ثبات الممارسات وتتفادى الإلحاح والسرعة.

كما أن لا يفكر رجال الإدارة بطريقة التحالفات أو فرق العمل ولكن بطريقة التدرج الهرمي الوظيفي.

وهم يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات وليس مع رؤية للمستقبل، واعتادوا على وضع أوامر معينة لتقارير مباشرة وليس استثمار الوقت في توصيل هذه الرؤية إلى عدد واسع النطاق من الناس، ولأنهم غير معتادين على تفويض الصلاحيات لموظفيهم وتمكينهم، فإن المديرين يتركون هياكل الشركة والمشرفين يعوقون جهود التغيير التي يقوم بها الموظفون.

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

كما يفكر رجال الإدارة كثيراً فالقضايا الملموسة مثل عمليات الشركة وإنتاجها ومبيعاتها، ويهملون القضايا الثقافية غير الملموسة مثل القيم ورضا العملاء.

ثمان خطوات لمعالجة أخطاء التغيير:

تعالج كل واحدة من خطوات قيادة التغيير التالية، واحداً من الأخطاء التي سبقت الإشارة إليها.



الخطوة الأولى:

أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات في شركة يعمل بها مائة موظف فإن عشرين موظفاً على الأقل يجب أن يتجاوزوا واجبات العمل التقليدية من أجل إحداث تغيير فعال. وهذا يعنى أنه يجب إقناع ربع الموظفين في الشركة بأن التغيير ضروري، ليس غداً أو بعد غد، بل الآن. ومع ذلك، ففي عديد من الشركات لا يقتنع الأفراد بضرورة التغيير إلا عند نقطة معينة. وإذا لم تستطع تحويل هذا الرضا والتراخي إلى إحساس بالعجلة فلن تحصل على التعاون الذي تحتاجه لإحداث التغيير.

الرضا عن النفس: المصادر والاستجابات:

هناك تسعة عوامل لشيوع الرضا عن الوضع الراهن في المنظمات وعليك ان تعرف كيف تخلص مؤسستك من هذا الإحساس الذي يؤدي إلى تواضع الطموحات.

1 _ لا توجد أزمة: في الشركات التي لا تخسر أموالاً أو لا تلوح في الأفق فيها بؤادر عمليات استغناء عن الموظفين لا يرى الموظفون أية تهديدات مرئية ومن ثم لا يشعرون بالإلحاح، فإذا لم تجد أزمة عليك أن تصنعها ولا مانع من أن تسمح بخسارة مالية مؤقتة ومفتعلة من أجل شد الأحزمة واستشارة الطموح.

2 . الموارد المادية والأرصدة المالية التي تقتل النجاح إذا كانت الشركة ما تزال تشغل آلات مصانعها وتطرح أية منتجات في

الأسواق وتقييم الأفراح والليالي الملاح احتفاءً بذلك، فلماذا يتعب الموظفون وكيف يشعرون بأن مستقبل شركتهم ومستقبلهم يكتنفه الشك؟ عليك أن تتخلص من هذا الإسراف في الأحلام والبدخ في الحفلات.

3 - تدنى معايير تقييم الأداء: يقول المديرون " إن الأرباح هذا العام أعلى بنسبة 10 % عن العام الماضي: وكل شئ على مايرام " وينسون الأرباح التي حققتها الأرباح عن العام الماضي ليست تقدماً حقيقياً، بل تقدم نسبي وربما لا تضاهى ارتفاع تكاليف الإنتاج أو المبيعات لا توافق على معايير الأداء المتدنى، حدد مستويات طموحة للربح والدخل والإنتاجية تكون ذات مستويات عالية تحفز على التغيير وعندما تنظر إلى أرباحك.. انظر أيضاً إلى أرباح المنافسين والفرص المتاحة في السوق.

4 - الهياكل التنظيمية التي تركز على أهداف وظيفية محدودة: مدير الموارد البشرية، على سبيل المثال يقيس النجاح عن طريق أداء البشرية فقط بغض النظر عما تفعله الشركة ككل حمل المديرين مسئولية نتائج المنظمة ككل وليس أقسامهم فقط.

5 - تزويد الشركة بأنظمة قياس داخلية جامدة: تسهل على الموظفين تحقيق اهدافهم من خلال أعمال روتينية فليس من الصعب بالنسبة للتسويق، على سبيل المثال، أن يفى بنسبة 94% من اهدافه عندما تتضمن الأهداف أموراً مثل: " نفذ

حملة إعلانية جديدة في موعد غايته الخامس عشر من مايو " فكل إدارات التسويق تحقق هذه النسبة إذا بالغت في الإعلان فالأهداف يجب أن تقيس النتائج بمعايير المقارنة مع الآخرين والعائد على الاستثمار والفرص المتاحة ومعدلات نمو السوق وتكاليف الوقت المستفيد في تحقيقها ولا أن يتم تجريدها من العوامل الخارجية.

6 - لا يوجد رجع صدى للأداء الخارجى: يحتاج المدير إلى أن يسمع من العملاء غير الراضين وحملة الأسهم الغاضبين والموردين المحبطين.

7 - عدم الالتفات للناصحين الأمينين: الموظفون الذين يهتمون بصدى أداء الشركة لدى عملائها وحاملي أسهمها ومورديها يعاملون وكأنهم خارجون على القانون أو كأنهم مرض عضال يجب استئصاله شجع المناقشات الآمنة لكل المشكلات القائمة والمتوقعة.

8 - عدم الإصغاء للأخبار السيئة: المدير يذعن لعادة البشر فى عدم سماع ما لا يريد أن نسمعه، وأصل تزويد العاملين بالمعلومات عن الفرص المهدرة حتى لا يستطيعوا الجلوس أو السكوت أو صم الأذان.

9 - حديث الإدارة عن الإنجازات الخارقة والأخبار السعيدة: المديرون يفضلون الحديث عما حققوه من نجاح، حتى وإن كان نجاحا

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

محدوداً ولمرة واحدة توقف عن نشر الأخبار السعيدة ما لم تكن ناتجة عن عملية التغيير المستمر ويجب أن نتوقف الآن.

الخطوة الثانية:

التحالف القائد (بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير) التحولات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسؤولين. ومع ذلك، لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، والقضاء على كل العقبات، وتحقيق انتصارات في الأجل القصير، وترسيخ التغيير في ثقافة الشركة. والخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم فريقاً من القادة وليس فرداً واحداً، ولكن ليس أى فريق.

أوجد الناس الملائمين :

الاتكال على فريق ضعيف للتغيير اسوأ من عدم وجود فريق على الإطلاق، الفريق الذى تحتاجه يجب أن يشكل تحالفاً من قادة الشركة الذين لهم تسلسل وظيفي عالٍ، علاوة على مصداقية ومهارات في فنون القيادة، على سبيل المثال، ضع المديرين الأساسيين في هذا الفريق لأنهم فى وضع يتيح لهم التأثير المباشر على دوائرهم كما يجب أن يتضمن الفريق كبار التنفيذيين لأنهم قضوا مدة أطول في الشركة ولأن لهم رؤية أوسع عن الشركة والصناعة.

الثقة والأهداف المشتركة:

الثقة والعمل بروح الجماعة أمران حيويان لنجاح التحالف لا يستطيع قيادة كل فعاليات الشركة إذا كان هناك صراع في جنباتها، أو سوء اتصال بين إداراتها، أو افتقار إلى الاحترام بين

أعضائها، لا بد أن يكون التحالف متحدا وراء هدف عام، ولا يمكن أن يحدث هذا بدون ثقته، ولكي توجد الثقة، يفضل في المراحل المبكرة للتغيير أن يجتمع أفراد فريق التحالف خارج مكان العمل لتتمية الثقة بينهم.

الخطوة الثالثة:

الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

أولاً: توضح الاتجاه: فإذا لم تكن تعرف في أى اتجاه تسير، فسوف تجد نفسك في مكان آخر، وغالباً لا يتفق الناس على اتجاه التغيير، ويعتريهم لبس بشأن ما يحدث، أو يستأثرون عما إذا كانت التغييرات ضرورية أم لا، والرؤية تقول للناس: " هذا هو الطريق الذى يقودنا إليه التغيير".

ثانياً: الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة فى مصلحتهم فى الأجل القصير، والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحة والدعة ومن أيام العسل: لأنه يتطلب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة، وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذى عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

ثالثاً: الرؤية تساعد على التنسيق: كل واحد يعرف إلى أين تتجه الشركة ويقوم بعمله دون أن يرجع فى كل صغيرة وكبيرة إلى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه.

الرؤى الفعالة:

وتتسم الرؤى الفعالة بست سمات هي:

- 1 - تتقل صورة متخيلة عن المستقبل البعيد
- 2 - تهتم بمصالح الناس في الأجل الطويل سواء كانوا موظفين أو عملاء، الرؤى الغائمة التي تتجاهل المصالح المشروعة لبعض الجماعات، سيهاجمها العملاء الذين سيتوقفون عن الشراء مثلا، أو الموظفون الذين سيقفلون عملية التغيير من خلال المقاومة السلبية.
- 3 - { تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها لابد أن تكون الرؤى طموحة بما يكفي لإرغام الناس على الخروج من الروتين المريح، التحسن فى شئ ما بنسبة خمسه فى المائة ليس رؤية، ولكن الرؤية هى أن تكون الأفضل، ووضع أهداف صعبة ليس مثل وضع أهداف مستحيلة، الأهداف المستحيلة تفتقر إلى المصدقية ولا تحفز على العمل.
- 4 واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار، الرؤى الفعالة مركزة بما يكفي لمساعدة الموظفين على اتخاذ قرار بشأن أى الأفعال أهم، الرؤى الغامضة مثل: " أن نكون شركة عظيمة " لاتقدم أية معلومة عما ينبغى عمله.

5 . مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية مثل التكيف مع الظروف المتغيرة، لا يجب أن تكون الرؤى غامضة كما لا يجب أن تكون محددة جداً لدرجة تقتل المبادرة.

6 . من السهل شرحها: إذا كنت لا تستطيع أن تشرح رؤيتك إلى شخص في أقل من خمس دقائق دون أن تأسر اهتمامه، فإن الرؤية غير مركزة: ومن ثم اعمل على توضيحها من جديد.

صياغة الرؤية:

صياغة الرؤية عمل شاق من الصعب إنجازه بسهولة، فهي تمرين للقلب والعقل معاً، تمرين يستغرق وقتاً وجهداً ومشاركة، لبدء عملية وضع الرؤية يكتب أحد الأفراد مسودتها الأولى مستعيناً بخبراته وقيمه في إيجاد مجموعة مثيرة من الأفكار، وينبغي أن تبحث هذه الأفكار فيما بعد باستفاضة عن طريق التحالف القائد الذي يعدل ويوضح الأفكار الأصلية.

وحمل المجموعة المشتركة في صياغة الرؤية على الاتفاق على مسودة نهائية أمر ليس سهلاً، وخلق رؤية للمستقبل أمر تسوده الفوضى والاضطراب ويأتي مشحوناً بالعواطف، ووجود فريق عمل فعال أمر مهم، ولا بد للمجموعة أن تأخذ وقتها في أن تجعل روح الجماعة تسود، وقد تستغرق مراجعة كل الرؤى شهوراً وحتى سنوات. ووجود إحساس بالعجلة أمر مهم للغاية في هذه المرحلة، فبدونه لا يكرس أعضاء التحالف الوقت أو الجهد اللازمين لإيجاد متطلبات

الرؤية، فمن الممكن أن يتسرع أعضاء التحالف ويحاولون تعميم الرؤية قبل نضجها، فيكتبون الرؤية على لوحات إعلانية ويعلقونها في جميع أنحاء الشركة قبل أخذ الوقت الكافي للتفكير فيها ومناقشتها، كما أن الرؤية الضعيفة يمكن أن تقود إلى الاتجاه الخاطئ وربما لا تحظى بالتزام القادة، والنتيجة أنه بدلاً من حفز الموظفين فإن الرؤية تجعلهم يشكون في التغيير.

الخطوة الرابعة : توصيل رؤية التغيير :

الاتصال الفعال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة. أما الاتصال الضعيف فهو خير وسيلة لنزع فتيل الحماس من قلوب الموظفين، ومن ثم وقف أى عملية تغيير، ومن الأسباب التى تؤدى إلى فشل الشركات فى توصيل رؤيتها عدم أخذ الوقت الكافى لشرح هذه الرؤية، أو عدم شرح الرؤية بلغة واضحة ومفهومة، والمبادئ السبعة التالية تساعد على تفادى هذه الأخطاء:

- 1 - كن بسيطاً. فالعبارات غير المركزة للمحشوة بالتفاصيل تشوش أكثر مما توضح.
- 2 - استعن بالبلاغة والحوار الذاتى. فالحوار الذاتى والأمثلة أو اللغة المعبرة تساعد على توصيل الأفكار المعقدة ببساطة وفعالية.
- 3 - استعن بأشكال مختلفة لتوزيع البيانات. وزع البيانات في الاجتماعات الكبيرة والمحادثات غير الرسمية والمذكرات والمقالات في النشرات الصحفية.

عندما تأتي بنفس الرسالة للناس من ستة اتجاهات مختلفة فسوف يسمعونها.

4 - كرر ثم كرر ثم كرر. كلما كررت رسالتك كلما حشدت فريق إدارتك.

على سبيل المثال: يتعهد أكبر 25 مسؤلاً في شركتك بتهيئة أربع فرص يومية لربط محادثاتهم بالرؤية، فإذا انتهز 25 مسؤلاً أربع فرص يومية على مدار ستة أشهر: فهذا يعنى تكرار الرؤية 12 ألف مرة.

5 - كن قدوة. يجب أن تتطابق أفعالك مع أقوالك، فإذا فعلت عكس ما تقوم فلن يستمع إليك أحد.

6 - الصراحة راحة. إذا كان هناك سبب مشروع لسلوك مكلف وضح ذلك. على سبيل المثال، في أوقات شد الأحزمة وخفض التكاليف، وضح أن ركوبك للطائرة ليس مجرد رفاهية، ولكنه توفيراً للوقت.

بعض الناس يعتقدون أنه لا يتعين على الإدارة العليا أن تشرح لموظفيها، لكن أن سرت أنت على نفس النهج، فلا تفاعلاً إذا فقد الموظفون إيمانهم واهتمامهم بالتغيير.

7 - استمع واجعل نفسك موضع استماع. القاعدة الحاسمة:

الاتصال ينبغي أن يسير في اتجاهين. اشرح الرؤية ثم استمع إلى رد الفعل.

طور المديرون فى إحدى الشركات، على سبيل المثال مفهوماً جديداً لشراء أجهزة الكمبيوتر وبرامج الكمبيوتر، وظهرت على الفور مشكلات لعدد من مندوبي المبيعات الشبان فى الشركة تتعلق بأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، لأنه لم تتم استشارتهم، وخسرت الشركة بسبب ذلك ملايين الدولارات، توصيل الرؤية بفعالية للمراحل التالية: وهى حمل الناس على العمل.

الخطوة الخامسة: التمكين (تمكين الموظفين من عملهم ومستقبلهم)

حتى تكون درجة الإلحاح مرتفعة والتحالف القائد يقوم بعمله، وتتم صياغة رؤية وتوصيلها، فإن عقبات عديدة يمكن أن تعوق التغيير، فى هذه المرحلة عليك أن تمكن قاعدة عريضة من الناس للقيام بإجراء ما عن طريق إزالة كل ما يمكن إزالته من هذه العقبات، وأكبر أربع عقبات تقف فى طريق التغيير هى:

الهيكل التنظيمى.

يمكن لهيكل الشركة أن يصد أية مبادرة حتى من أكثر الناس نشاطاً، فالتغيير يتطلب تعاوناً بين الوظائف المختلفة، لكن الجدران التى تفصل بين تلك الوظائف ذات العقبات المستقلة تبطئ عملية الاتصال وتشل التعاون، عالج هذه المشاكل بتوطيد أواصر التعاون بين الأقسام المختلفة، والإفان الموظفين سيتخلون فى النهاية عن برنامج التغيير.

المهارات:

الافتقار إلى التدريب يمكن أن يكون عقبة في طريق التغيير. إذ ليس من السهل الإقلاع عن عادات ومواقف درجت عليها لسنوات. غالباً ما يتعلم الناس المهارات الفنية ولكنهم لا يتعلمون المهارات الاجتماعية والمواقف السلوكية اللازمة لإحداث التغيير، فلا يكفي أن تقول: "حسناً أنت مفوض ومسئول وعليك القيام بالتغيير، فاذهب وغير" يجب ان تمنح الموظفين ما يحتاجونه من تدريب للاستعانه بسلطتهم.

و التمكين بمفهومه العلمى يتضمن أربعة عناصر أساسية لا يكتمل بدونها وهى: تفويض الصلاحيات والمسئوليات معاً، والتدريب الفنى والسلوكي لكل العاملين، والثقة فيهم، وتوفير الموارد وبيئة العمل الحافزة للإبداع. وقد سمي التمكين تمكيناً لأنه يمكن العاملين من عملهم ومن مستقبلهم، فهم مسئولون لأنهم ممكنون، وممكنون لأنهم مسئولون.

النظم:

نظم العمل وإدارة الموارد البشرية مثل: تقييم الأداء والرواتب والمكافآت والترقيات وأساليب التوظيف يجب أن تكون مقترنة بالتغيير. فإذا كان محور الرؤية الجديدة هو وضع العملاء في قلب كل قرار، فإن عمليات تقييم الأداء والرواتب والمكافآت يجب أن تقترن بقدرة العاملين على إرضاء العملاء.

من المعروف أن العاملين يربطون جهودهم بأساليب تقييمهم ومكافأاتهم، فإذا لم تتم مكافأتهم عن الالتزام بالرؤية ومحاولة تطبيقها، فإن الرؤية لن تحظى بالاهتمام الكافي.

المشرفون :

قد يكون المديرون والمشرفون متلكئين، بحكم مواقعهم يمكن أن يشيعوا الخمول فيمن حولهم الحل الأمثل هنا هو الحوار المباشر والأمين.

واجه المديرين والمشرفين الذين لا يأبهون بالتغيير بالحوار المباشر الأمين، وشرح لهم الرؤية ومساهماتهم فيها. فإذا لم يبادروا إلى المشاركة الإيجابية، فيجب أن يرحلوا.

الخطوة السادسة انتصارات الأجل القصير:

التغييرات الكبيرة تستغرق وقتاً، والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت، لكن معظم الموظفين يريدون دليلاً على أن مساعيهم أسفرت أو ستفسر عن تحقيق نتائج إيجابية، الانتصارات السريعة تقدم هذا الدليل، إذ تكافئ الموظفين المجددين بشكل يرفع من روحهم المعنوية، كما أن هذه الانتصارات تزعزع من مكانة المشككين والمعارضين للتغيير، وتبرهن للمديرين الحذرين بالدليل القاطع أن التغيير يسير على الطريق الصحيح، وبالإضافة إلى قوة الدفع وانتصارات الأجل القصير تقدم لقادة التغيير بيانات ومعلومات ملموسة لاختبار رؤيتهم وتقيحها.

تحقيق الانتصارات :

العديد من القادة يعتقدون أن الانتصارات السريعة يمكن أن تحدث من تلقاء نفسها، إذ يظنون أنه بمواصلة العمل بتصميم وعزيمة فإن الأمور ستبداء في التحسن تدريجياً، أو يتوهمون أنه نظراً لأن التغيير نشاط طويل الأجل فإن الانتصارات في الأجل القصير ليست ممكنة.

وكلا الرأيين خطأ: فالانتصارات في الأجل القصير ليست ممكنة وحسب وكأنها مطلوبة ومع ذلك فإنها لا تحدث من تلقاء نفسها، فلا بد السعى إلى تحقيقها وهنا لا بد من وضع أهداف محددة ومحاولة تحقيقها خلال الفترة تتراوح من عام إلى ثمانية عشر شهراً، مثل النتائج يجب أن تكون واضحة ومرئية للجميع وذات صلة واضحة بجهود التغيير.

مجرد إرسال خمسة آلاف نسخة من نص رسالة الشركة ورؤيتها أو إنهاء الصراع الإداري بين مديرين مختلفين ليس هو ذلك النوع من الانتصارات الملموسة والمقنعة التي نسعى إليها، ولكن تخفيض تكاليف التشغيل في غضون 12 شهراً أو تقليل دورة تطوير أحد المنتجات من عشرة إلى ثلاثة أشهر من الإنجازات التي تعتبر أمثلة حية على نوع الانتصارات المطلوبة.

الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحوّل (توظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير):

الانتصارات فى الأجل القصير ضرورية للمحافظة على استمرار قوة الدفع ومع ذلك فإن الاحتفال بهذه الانتصارات قد يكون له أثر عكسي فيؤدى إلى تشييط الهمم ويوحى للعاملين بأن التغيير المطلوب قد أنجز وفيما يحتفل المسؤولون بالإنجازات قد يرسلون للعاملين رسالة خاطئة معناها: نشكركم على روعة أدائكم، يمكنكم أن تستريحوا الآن، حينئذ يفقد الناس إحساسهم بالعجلة ويقللون من جهودهم. وغالباً ما تسفيد قوى المقاومة من هذه اللحظة الضعيفة فى إعادة ترتيب أوضاعها.

لتفادى مثل هذا الخطأ، عليك أن تتحلى بالمصداقية التي اكتسبتها من خلال الانتصارات التي تحققت فى الأجل القصير فى رفع ومعالجة كل المشروعات مهما كبرت. فالنتائج التي تتحقق فى الأجل القصير يمكن أن تسمح لك، على سبيل المثال، ببدء عملية إعادة البناء التي تفاديتها من قبل بسبب المقاومة. ويمكنك أن تبدأ فى برنامجين جديدين لإعادة هندسة نظم العمل من جديد.

المصالح المترابطة:

توسيع نطاق جهود التغيير من خلال مزيد من المشروعات أمر معقد منتج الاتكالية المتبادلة داخل شبكات الاتصالات بين مختلف أقسام الشركة فما يحدث فى إدارة المبيعات على سبيل المثال يؤثر على التصنيع لا سيما الإنتاج الأنى (وصول قطع الغيار إلى خط الإنتاج

فى نفس لحظة تركيبها) كما أن القرارات الفنية فى الإدارة الهندسية تؤثر على التسويق.

ونتيجة لذلك إذا غيرت شيئاً فى أحد الأقسام فإنك تتسبب فى تغييرات فى مجالات أخرى من العمل ولهذا يجب أن تقنع كل الأقسام المتأثرة بالدخول فى هذا التغيير وإلا فإن جهودك ستفشل وهذا هو السبب فى أن تبدأ تغييرات صغيرة تأتي الانتصارات فى الأجل القصير من جهود تغيير على نطاق صغير تسبب تموجات صغيرة ولكن متواصلة فى أنحاء الشركة وعندما يتعزز موقفك بالفوز يمكنك حينئذ أن تبدأ فى مهاجمة المشروعات الأكبر حجماً، وهى المشروعات المترابطة والتي يؤثر بعضها على بعض.

تقليص العلاقات:

حيث إن العلاقات الداخلية تعقد التغيير فقد بدأ الناس فى التشكيك فى الاعتماد المتبادل على سبيل المثال هل تحتاج الميزانية إلى تقارير أسبوعية من كل مصنع؟ ولماذا يتعين على كل الوحدات أن ترجع إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة قبل أن تقدم راتباً لأية وظيفة يفوق 50 ألف دولار؟

التعامل مع هذه الأسئلة يطيل عملية التغيير ولكن من الأجل الطويل سيظهر الشركة من الاتصالات والعلاقات غير الضرورية التي تجعل عملية التحول أكثر سهولة.

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

الخطوة الثامنة: ترسيخ ثقافة التغيير (غرس ممارسات جديدة في ثقافة الشركة)

ثقافة الشركة مثل الرؤية تقع في نطاق القيادة لا الإدارة يفضل المديرون التركيز على الأعمال الملموسة مثل الهياكل الإدارية والنظم وثقافة الشركة أمر غير ملموس ولكنه مهم وللثقافة تأثير كبير على الطريقة التي يتصرف بها الناس ولهذا فلن تنجح أية عملية تحول دون معالجة هذه القضية.

ما هي الثقافة

تتألف ثقافة أى شركة من أعراف سلوكية، وهي الطريقة التي يتصرف بها الناس والمنتظر أن يتصرفوا بها.

وفي الجماعة يكافأ الناس الذين يلتزمون بالتقاليد التي تنتجها هذه الجماعة ويعاقب الذين يخالفون هذه التقاليد بطريقة أو بأخرى وعلى هذا فإن التقاليد والأعراف السلوكية أمر لا مفر منه فى أية شركة.

وثقافة الشركة تعكس أيضا القيم المشتركة السائدة فيها، وتستمر القيم المشتركة وتترسخ لأن الجماعة كما فى تقاليد المجتمع الكبير تتبذ الممارسات الخارجة على سلوكها.

وعلى هذا فإن ثقافة الشركة المتغلغلة والمتجذرة التي يصعب تغييرها لأى جهد يهدف إلى التغيير ويدعوا إلى قيم وقواعد سلوكية مختلفة.

تغيير الثقافات:

تغيير الثقافات عملاً جريئاً وصبراً طويلاً. فعليك أن تبذل جهداً مضاعفاً لتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة، وعليك بالصبر كي تمنح الثقافة الجديدة الوقت كي تترسخ. فعلي سبيل المثال، غير فريق التغيير في إحدى الشركات ثقافة الشركة من ثقافة محافظة تعارض المخاطرة، إلى ثقافة أكثر مجازفة وإبداعاً. وعندما زادت حدة التوتر بين أنصار الثقافة الجديدة، وأنصار الثقافة القديمة كان رد الشركة كما يلي:

- أبرزت الأدلة الكافية على أن الممارسات الجديدة أدت إلى تحسين مستويات الأداء.
- اعترفت بأن الثقافة القديمة خدمت الشركة جيداً، ولكنها لم تعد صالحة للمرحلة الجديدة وللمستقبل.
- قدمت عروضاً مغرية للعاملين الذين تجاوزوا الخامسة والخمسين من العمر وحفزتهم على التقاعد المبكر. وشجعت العاملين الذين لم يقتفوا الثقافة الجديدة على ترك الشركة.
- كافأت أنصار الثقافة الجديدة على جهودهم وحماسهم للتغيير وقامت بترقيتهم.

ورغم مثل هذه القرارات الجريئة الضرورية لأي تغيير في الثقافة فإن قتل الثقافة القديمة عمل صعب لأن القيم المشتركة تتأثر بالخبرة المكتسبة عبر سنوات طويلة وإحداث أي تغيير في جوهر الثقافة

يستغرق سنوات وبذلك يكون الإصرار على مواصلة التغيير هو المدخل الوحيد للنجاح.

وداعاً للكتب: تأبين للثقافة القديمة:

لا تدعوا كل برامج التغيير إلى التخلص الكامل من ممارسات وثقافة الشركة القديمة ففي الكثير من مساعي التغيير تظل الثقافة القديمة أساساً صالحاً للاستمرار التحدى هنا هو أن تزرع الممارسات الجديدة فى الثقافة القديمة وتحققها بها فيما تتخلص من الأجزاء المستهلكة من الثقافة القديمة وهذا يشبه استبدال أجزاء جديدة بأخرى بالية.

على سبيل المثال تولى إحدى الشركات عملاءها اهتماماً كبيراً وهذا الاهتمام متأصل فى ثقافة الشركة هذه الشركة فصلت إجراءات خدمة العميل فى دليل إرشادى بلغ سمكة 18 بوصة، وكانت القاعدة الثقافية التى ترفعها الشركة كشعار هى " الإنجاز باستخدام الكتاب "

قام رئيس مجلس الإدارة الجديد بتغيير هذه الثقافة وبسط عمليات خدمة العملاء وبهذا حافظ على القيم القديمة للشركة وأنجزها بطرق جديدة وبهذا فقد صار الدليل الإرشادى المفصل قليل الأهمية.

وحتى لا يثير حفيظة المسؤولين عن وضع الكتاب الإرشادى قال رئيس مجلس الإدارة فى أحد الاجتماعات العامة للشركة: " هذا الكتاب مثل الصديق القديم، الذى مازلنا نحبه، ولكنه مات، وعزأؤنا فيه أنه عاش بيننا حياة طيبة ومنتجة "

ثم أضاف: " يجب علينا الاعتراف بمساهمته في حياتنا، ولكن الحياة بعده مستمرة، فعلياً أن ننسأ ونحث الخطى ".
دور الإدارة يأتى متأخراً:

تفشل العديد من جهود التغيير بسبب الافتقار إلى قيادة ذات رؤية لكن الإدارة المحترفة (وليس القيادة) تلعب دورها فى التغيير أيضاً. فى الخطوة السادسة تتحقق الانتصارات فى الأجل القصير عن طريق وضع أهداف وتحقيقها وعن طريق التخطيط والسيطرة على عملية التغيير ووضعها فى مسارها الصحيح وهذه مهارات إدارية لا قيادية. فى الخطوة السابعة أنت - كقائد - تنتقل من الانتصارات السريعة وتتوجه عدد كبير من مبادرات التغيير فى كل أنحاء الشركة، وهنا تحتاج الى ربط بين كل من الإدارة والقيادة، فأنت لا تستطيع إدارة 20 مشروعاً للتغيير معاً، دون رؤية القيادة المرشدة مثلاً كما أن المسئولين فى القيادة العليا لا يمكن أن يديروا كل التفاصيل ولن تتجح جهود التغيير إلا بإسناد مسئوليات القيادة إلى المديرين المضطلعين بالعمل مباشرة.

ودور تغيير الثقافة أيضاً:

من النظريات الشائعة فى برامج التغيير محاولة البدء بتغيير الثقافة أولاً.

فلو كان بوسعنا إقناع الناس بتغيير قيمهم وسلوكهم فإن هذه النظرية تكون سليمة لأن العملية الفعلية لإيجاد التغيير تصبح أكثر سهولة.

كيف يمكنك اتخاذ القرارات الإدارية

ومع ذلك فإن الثقافة ليست بالشئ الذى يمكن اكتسابه وتغييره بسهولة فأنت لا تستطيع تعليم ثقافة جديدة فى فصل من الفصول الدراسية ولكن القيام بالتغيير أولا عن طريق إقناع الناس بالقيام بممارسات جديدة فى الثقافة.

إذا كنت حساسا تجاه القضايا الثقافية فسوف تبحث عن أفضل السبل للبحث على الإلحاح وبناء تحالف قائد من أجل صياغة رؤية مشتركة ولكن غرس التغيير فى الثقافة لا يمكن أن يحدث إلا بعد أن تتجز بقية الأعمال.

