

السنة الأولى

العدد الثالث والعشرون

ديسمبر

(كانون أول)

١٩٩٣

إصدار الشركة

العربية للإعلام

العلمي (شعاع)

القاهرة

ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

مدير لأول مرة

تأليف: لورن بلكر

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

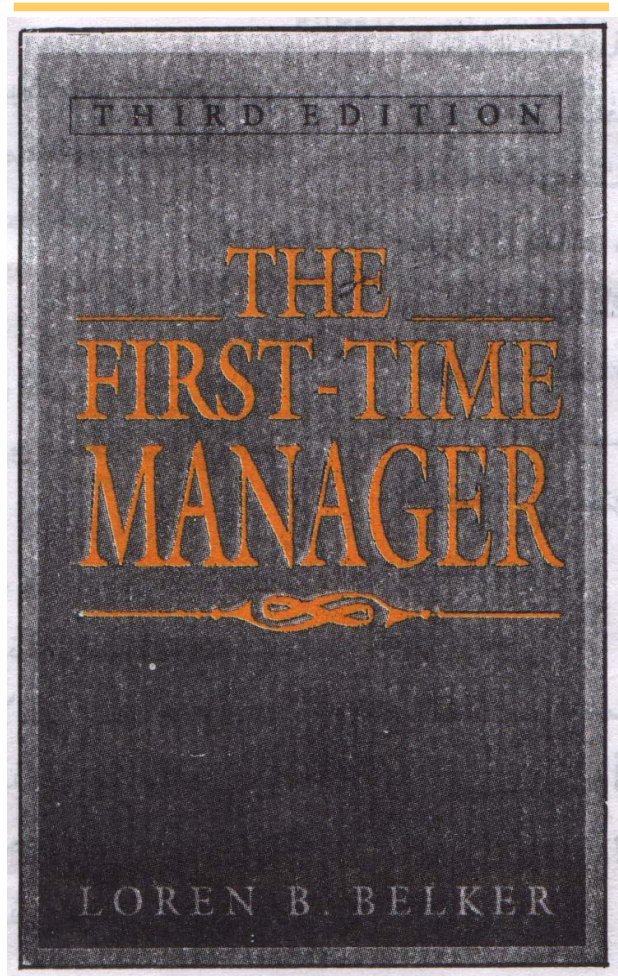
١- الشهور الأولى

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 مرؤسيك في اختبار مبكر بتوجيه الأسئلة إليك للتعرف علي نوعية إجاباتك. وما إذا كنت من النوع الذي يمكن أن يقول لا أعرف، أو من النوع الذي يتمادى في



علي قدم المساواة مع زملائهم. وتجنب معاملتهم معاملة سيئة بمجرد أنك تريد أن تثبت للآخرين حيادك.

بناء الثقة

بناء الثقة يأتي بالتدرج، ويجب أن يكون من أهم أهدافك كمدير 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 أيضاً يصبح عادة. والثقة لا تبني إلا علي 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 علي انفراد. وفي انتقادك حاول أن يكون هدفك الإرشاد والتعليم ولا تجعل من (الحبة قبة)

- ولا يخلو امتداح المرءوسين علي الملأ من العيوب، فقد يؤدي إلى جعل الآخرين سلبين، كما قد يخلق المتاعب للشخص الممتدح. لذلك يجب توخي الحذر في استخدام هذا الأسلوب وعدم التمادي فيه.

طلب الكمال من المحال

بعض المديرين الجدد يغالون في طلب الكمال وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرءوسيهم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم. إذ قد يؤدي الحرص علي 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 ويجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاءه. وستأكد جودة الإنتاج عندما يقرر المرءوسين بأنفسهم ذلك. لقد تغير الزمن ولم يعد أحد يطبق 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

التمويه.

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

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

- 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 المرءوسين.

- وغالباً ما يلجأ المديرون الجدد إلى التماس المشورة من رؤسائهم ولا يلجأون إلى مرءوسيهم، مع أن لديهم الكثير من الكثير، وهم الذين سيقوم أداؤك في النهاية بأدائهم.

- وإذا أردت أن تكون قدوة حسنة لمرءوسيك، ابدأ عملاً دائماً في المواعيد الرسمية المحددة.

وخلال الشهرين الأولين احرص علي 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 علي 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 أصدقاؤك القدامى الذين تحولوا إلى مرءوسين لك. وتلك مشكلة من المشكلات التي لا يوجد حل ناجح لها. فأنت لا تريد أن تؤثر صداقاتك لا في عمك 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 أصدقاؤك بأية مزايا تفضيلية، بل عاملهم

أقصر من أن تضيق في التردد والإحجام.

- وهناك سببان رئيسيان وراء تردد بعض المديرين في اتخاذ القرارات. أولهما أنهم غير متأكدين من توفر المعلومات الكافية لاتخاذ قراراتهم. وثانيهما الخوف من الوقوع في الأخطاء. ولمثل هؤلاء نقول: إذا توفرت لديك المعلومات بنسبة ١٠٠%، 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.

المديرين (هم).

ضمير الملكية

لا تقع في خطأ دارج وتقول (إدارتي) أو (موظفيني) أو ما شابه ذلك. قد تكون هذه الكلمات عفوية و غير مقصودة، ولكنها خاطئة لأنها توحى بملكات 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 ومرعوسيك. وفي مثل هذه الأحوال فإن استخدامه لا يعني الملكية.

غير أسلوب عملك

لا شيء يبقى سوي التغيير. والتغيير المقصود هنا هو تغييرك أنت لأسلوب عملك من الاهتمام بالجزئيات إلى الاهتمام بالكليات. فلم تعد موظفاً مطلوب منه أداء عملية معينة، إنك الآن مسئول عن جميع العمليات بالإدارة. لهذا يجب أن يتسع أفقك، وقاوم الاتجاه نحو التمسك بالمهارات الجزئية. وليس معني ذلك أنك لا تكثرث 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 والمرعوسين

يطيل المديرين الجدد النظر إلى أعلي وربما إلى الجانبين، ولكنهم قلما ينظرون إلى أسفل أي إلى مرعوسيهيم. مع أن تأثير المرعوسين علي مستقبلهم أهم من تأثير رؤسائهم غير أنهم عادة ما يتجاهلون ذلك.

- حاول في تعاملك مع مرعوسيك تحقيق العدالة في توزيع العمل. وستجد أن بعض

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 تفعل حياله. و(هم) تعني عادة من هم في مستواك أو في المستوي الأعلى من المديرين. و (نحن) يقصد بها المرؤوسين. وعندما تصبح مديراً تخرج من طائفة (نحن) وتتضم إلى طائفة (هم). وكثيراً ما يعتبر المديرين الجدد أنفسهم بالخطأ من طائفة (نحن) ولا يدركون أنها طائفة مرعوسيهيم.

- الوعي بـ (نحن) و (هم) علي جانب كبير من الأهمية، لأنه يضع تصرفات كل فريق في موضعها الصحيح. ويجب علي المدير الجدير ألا يقع في مصيدة (نحن) وأن يبدأ في تغيير نفسه حتى يفكر بطريقة

المدير في لحظة تفكير

- أنا لست أذكي من الآخرين، ولن أصبح أذكي 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.. إذا يجب أن أسير أمامهم.
- إن اعترافي 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 طائعاً.
- أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسئولية.
- 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 أذكي مني.. فأنا أبحث عن منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاء.

٢- عندما ينتهي شهر العسل

عندما تنتهي المرحلة الأولى من عملك الجديد وتتعرف علي طبيعته، وعلي رؤسائك ومرعوسيك ستبدأ مرحلة أخرى جديدة من مراحل العمل يكون عليك فيها تغيير سلوك بعض مرعوسيك وتكييفهم وإعادة تأهيلهم، والوقوف علي مشاكلهم الشخصية، وإجراء الحوار معهم، وغير ذلك من مهام منصبك الجديد.

- أول مشكلات ما بعد شهر العسل أنك ستواجه أنواعاً من السلوك التي لا ترضي 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 مدي الصعوبة في تغيير شخصية الإنسان.

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

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

مشاكل الأفراد

من الخطأ أن تعتقد أن لديك القدرة علي 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 مرعوسيك، ولا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله علي طريقة (خذ وهات). والحوار يتيح فرصاً فريدة لحل العديد من المشكلات. وكن مستمعاً جيداً لكل صاحب شكوى ولكن لا تضيع في ذلك الوقت الواجب تكرسه للعمل.

- وإذا أردت أن يعرف المرعوس أن عمله دون

الموظفين لا يرغبون في تحمل المسؤوليات ولا الترقى إلى المناصب التي تفرض عليهم هذه المسؤوليات. ومثل هؤلاء مطلوبين في كل مؤسسة، لأنهم يحلون جانباً من مشكلة توفير المراكز القيادية لغيرهم من الطموحين. وبعض المرعوسين 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 علي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

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

- والولاء لا يعني التنازل عن حقوقك، فاحرص علي تحقيق التوازن بين مصالح إدارتك ومصالح المنظمة كلها. ولا تضحي بمصالح إدارتك ومرعوسيك. 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 علي أجوبة صحيحة.

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

(١) هل أخضعت سلوكه لاختبار عادل؟ وهل قضيت أنت في عملك الجديد فترة كافية تمكنك من الحكم علي هذا السلوك؟

(٢) هل ردود أفعالك عاطفية؟

(٣) هل كان نفس الرئيس يعاملك سلفك بنفس الأسلوب؟

(٤) هل كان هناك مؤشر علي أن معاملته السيئة لك يمكن أن تكون مؤقتة؟

(٥) هل صدر منك أي تصرف يبرر أسلوب تعامله معك؟

(٦) هل في إمكانك تغيير عملك بسهولة لترتاح منه؟

المستوي المطلوب فلا تتبسط معه في الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة. و عليك 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.

- 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 علي جميع حقوقه التي يكفلها نظام المؤسسة وتساعد في الحصول علي 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 مرعوسوك 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 علي مشاعر الآخرين.

٣- مهامك الإدارية والاستشارية

تفرض عليك مهام عمك كمدير جديد بعض العلاقات التنظيمية. و الولاء يتطلب منك سلوكاً واجباً تجاه

رؤسائك، وسلوكاً مقابلاً من مرعوسيك تجاهك. وهناك حوافز لا بد لك من توفيرها وضوابط إدارية لتوصيف العمل وتقييم الأداء. كما أن هناك بعض الأخطاء التي يجب تلافيها.

علاقتك بإدارة شئون الأفراد

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

شئون الأفراد.

الولاء

الولاء قضية هامة، ولا يتعجل المديرون الجدد في الحصول علي ولاء مرعوسيهم مع أن هذا الولاء يأتي بالتدريج وعندما يشعرون بأن المدير جدير به. والولاء مطلوب أيضاً من الرؤساء لمرعوسيهم ومطلوب من الجميع تجاه مؤسساتهم. غير أن هذا الولاء المؤسسي أصبح صعب المنال بسبب عوامل كثيرة. و عليك كمدير جديد أن تحرص علي 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 مرعوسيك 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 علي العلاوات والاحتفاظ بالوظيفة.

- 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.... الخ. وللمظاهر الوظيفية دور حافز لا ينكر، كالمكاتب الفاخرة جيدة التأثيث، أو السيارة الخاصة، أو الاشتراك في أحد النوادي أو تخصيص مكان مميز لوقوف السيارة..... الخ.

توصيف الوظائف وتقييم

الأداء

يجب أن يكون لك دور في

كبير القوم خادمهم

مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسئوليات 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 لمرعوسيهم. وينطبق هذا الأمر على كل الناس بمن فيهم رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

توصيف الوظائف في إدارتك كما يجب أن يكون ملماً إماماً جيداً بمعايير تقييم أداء مرعوسيك. حتى في حالة وجود إدارة أخرى أو مستشارين يوكل إليهم هذا العمل.

- وفي المقابلات التي تجريها مع مرعوسيك بهدف تقييم أدائهم يجب تكريس أوقات كافية لإجرائها. ويجب أن تكون دقيقاً وصريحاً في مواجهه كل موظف بحسناته وسيناته. 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 يجرح بعضهم إلى المبالغة، ولكن سيمكنك اكتشاف الغث من الثمين.

فجوة الجيل

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

(١) أن يكون المدير أكبر سناً من مرعوسيه.

(٢) أن يكون أصغر سناً منهم.

(٣) أن يكون مديراً المرعوسين أعمارهم متباينة، بعضهم أصغر منه سناً وبعضهم الآخر أكبر منه.

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

أخطاء يجب تلافيها

يجب أن يحرص المدير الأصغر سناً من مرعوسيه علي ألا يتعجل بإحداث التغيير في إدارته فور تعيينه مخالفاً بذلك حكمة التغيير التدريجي. لأن التغيير السريع قد يكون أكثر تقبلاً لدي المرعوسين من المدير كبير السن.

ومن الخطأ أيضاً أن تعتقد أنك قادر علي الإجابة عن كل سؤال يوجه إليك من كبار السن المخضرمين. أو أن تعتقد أن التردد في الإجابة سيفسر بأنك جاهل أو ضعيف. بل علي العكس من ذلك يجب ألا تتردد في القول: لا أعلم ولكني سأبحث وأري. 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 مقبولاً من الجميع، وعند ذلك يمكن أن تزول الكلفة بينك وبينهم.

٤- 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 تمتلك الثقة في قدراتك، فستكون أقدر علي 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.

تجنب الزهو والغطرسة

فهو إحدى شرك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس. وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم علي مرعوسيك. فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر. وكن عادلاً ولا تتحول إلى أخطبوط يركز كل العمل في شخصه ويقتل نفسه بالعمل المضي.

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 تزويد.

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

كن موضوعياً

جانب هام من جوانب شخصيتك هو مدي استعدادك لأن تكون موضوعياً. ولاتكن كالمديرين الذين يدعون الموضوعية ويتصرفون بعكس ذلك وأسأل نفسك دائماً:

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

كن واثقاً من نفسك وفي قدرتك علي اتخاذ القرارات. فإذا توفر لديك ٧٠% أو ٨٠% من الحقائق التي تريدها لاتخاذ قرارك، فلا تتردد في اتخاذه. ولا تضيع الكثير من الوقت في الحصول علي باقي الحقائق. لأنك حتى لو توصلت إليها فربما تصل إلى قرار مماثل. وتكلفة التأخير في اتخاذ أي قرار قد تزيد بكثير عن الاعتماد علي حقائق تقل عن ١٠٠%.

وتعلم قواعد اللعبة، وحاول أن توازن بين رغبتك في

تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر علي ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. علي 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 أيضاً 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 علي خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ علي قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد في ذلك علي مساعد أو سكرتير لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة.

اعتن بمكالماتك الهاتفية

طريقة كلامك في اتصالاتك التليفونية تكشف عن شخصيتك. تذكر وأنت تتكلم مع شخص آخر لأول مرة أن الانطباع الأول هام ولن يتكرر. وإذا لم تكن موقفاً 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 تعني اهتمامك بما يقول.

اتخاذ القرارات بسرعة، وبين اختيار الأوقات الأنسب لاتخاذها. و قوم نفسك بأمانة علي قدر ما تستطيع ولا تصدر أحكاماً عاطفية ثم تحاول ترشيدها فيما بعد. فان فعلت ذلك فستجد نفسك مضطراً للدفاع عن قرارات كنت تتمنى ألا تتخذها.

كن مستعداً لترقية أخري

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

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

- لا تكن كالذين 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 جلبية، وإذا حصلت علي 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 أخري 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

فهرس الخلاصة

- ١- الشهور الأولى ١
- عقبات في الطريق ٢
- بناء الثقة ٢
- طلب الكمال من المحال ٢
- لا تتردد في اتخاذ القرارات ٢
- نحن وهم ٢
- ضمير الملكية ٢
- غير أسلوب عملك ٢
- التعامل مع الرؤساء والمرءوسين ٢
- ٢- عندما ينتهي شهر العسل ٤
- مشاكل الأفراد ٤
- ٣- مهامك الإدارية والاستشارية ٥
- علاقتك بإدارة شئون الأفراد ٥
- الولاء ٥
- أهمية الحوافز ٥
- توصيف الوظائف وتقييم الأداء ٥
- فجوة الجيل ٦
- أخطاء يجب تلافيها ٦
- ٤- لا تكف عن تنمية مهاراتك ٦
- تجنب الزهو والغطرسة ٦
- كن موضوعياً ٦
- كن مستعداً لترقية أخري ٧
- نظم وقتك ٧
- تعلم الكتابة الإدارية ٧
- اعتن بمكالماتك الهاتفية ٧
- كن جيد الاستماع للغير ٧
- خذ الحياة برفق ٨
- حضور الاجتماعات أو قيادتها ٨
- توصيات عامة ٨

فهرس الخلاصة

Title: The First-Time Manager

Author: Loren B. Belker

Publisher: Macom Americam Management Association

Pages: 186

Date: 1993

ISBN: 081-447-9405

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، وان 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، تكون 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 ولياقة واعط فرص الكلام للجميع بعدالة، ولا تقلل 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 تسيرهم 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.