

ما لم تقراه في الكتب عن

أسرار المدير

لأول مرة



هذا الإصدار من تأليف: محمد أحمد إسماعيل • تصميم وإخراج: أحمد نبيل فرحات

من إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

2013

مقدمة عن الإصدار:

هل أنت مدير؟ هل تريد أن تكون مديراً ناجحاً؟ ما هي أسس نجاح أي شخص في إدارة أي منظومة؟ .. كلها أسئلة منطقية تدور برأس كل الباحثين عن النجاح في كل وقت، اليوم ومن خلال هذا الإصدار سنقدم لكم وجبة دسمة وسنطرق باب النجاح من أوسع أبوابه، وهو باب المعرفة .. سنساعدك لتتعرف على أهم الأسرار التي لن تجدها في الكتب أو المراجع ذلك أنها خلاصة خبرات وتجارب المديرين حول العالم .. إننا قد استطعنا أن نجمع لكم مجموعة من أهم النصائح والإرشادات والأسرار لسبل تحقيق النجاح في إدارة المنظمات والمؤسسات، كل ما عليك هو أن تقرأ تلك النصائح والإرشادات بشيء من التمعن وألا تتكاسل عن تطبيق ما تعلمته من هذه الأسرار والنصائح من خلال عملك وأعلم أن المعرفة تمهد الطريق للنجاح ولا تصنعه، فإرادة التنفيذ والتطبيق بعد المعرفة تعد الطريق الأهم للوصول الى الهدف.

مع العلم بأن هذا الإصدار هو مادة حصريّة لن تجدها في الكتب أو المراجع فهو خلاصة تجارب وخبرات المديرين حول العالم .. إقرأ ما بهذا الإصدار بعناية شديدة واسعى لتطبيقه حتى تحظى بالنتائج التي تعلم بها.

لا تدع المنصب يلعب برأسك :

منصبك كمدير مسئول لا يعني أنك تسير الدنيا من حولك. فالدنيا سارت وتسير وستسير. لا تراقب موظفيك في كل حركة وكلمة. لا تعتقد أن الجميع يدور في فلكك. تذكر دائماً أنك موظف في هذه الشركة.

تصرف كمدير :

أنت كمدير لديك السلطة التي تمكّنك من فعل ما لا يستطيعه الآخرون. هذه السلطة لا تعني أن تشعر بجنون العظمة. بل تعني أن تمارس هذه السلطة بالشكل المناسب لتحقيق خطة العمل. أنت مطالب بتوجيه الموظفين. وتقديم التغذية المرتجعة لما يقومون به. ومساعدتهم في حل المشكلات. ومتابعة مستويات الأداء. إن لم تفعل ذلك فسيرك الموظفون شخص ضعيف.

ناقش دورك مع رئيسك :

من المهم جداً أن تجرى نقاشاً مع رئيسك المباشر فور توليك المنصب الجديد. تعرف على طبيعة الدور المطلوب منك القيام به وما هي حدود توقعاته. حاول خلال هذا النقاش أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هي الأهداف الهامة التي تنتظر الشركة منك تحقيقها
- ما توجهات الموظفين الخاضعين لإشرافي
- ما المعلومات والبيانات والتقارير المطلوب مشاركتها مع الرئيس المباشر
- وغيرها من أسئلة توضح مهام عملك والعلاقات بين الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة

تعلم واقرأ عن الثقافة التنظيمية :

من الهام جداً أن تقرأ في التنظيم والثقافة التنظيمية لا سيما إن كنت جديداً في العمل الإداري أو حصلت على ترقية بمنصب جديد داخل الشركة. خذ وقتك في استكشاف خريطة أرض المعركة.

تعلم من مدراءك السابقين :

لا بد أنك خلال مسيرتك المهنية عملت مع عدد من المديرين لكل منهم أسلوبه وطريقته. حدد ماذا تعلمت من كل منهم وما الأمور الايجابية التي يمكنك تنفيذها الان وما السلبيات التي يجب أن تتجنبها مع موظفيك.

اعرف الناس واعطهم الفرصة لمعرفةك :

أبدأ بعقد مقابلات دورية مع فريق عملك. وخصص الوقت لمقابلات فردية مع الموظفين لمناقشة عملهم. ناقشهم في السلبيات والايجابيات التي تعاني منها الادارة او القسم. وما الذي يمكن عمله لتعزيز الايجابيات وتقليل السلبيات. وما الذي يحتاجونه منك. وتذكر أنك عضو جديد في هذه المجموعة وتحتاج الى تقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

استوعب الفروق الفردية بين موظفيك:

تذكر دائما انك تقود مجموعة من البشر المختلفين في أنماط العمل وفي طريقة التفكير وفي الاتجاهات والميول. وليكن شعارك دائما أن الهدف أن يكون العمل "منجزا" لا أن يعمل موظفوك بطريقة معينة تفضلها أنت.

استعرض دورك مع مرؤوسيك:

من الهام جدا الحديث مع موظفيك لاستعراض دورك وشرح مسؤولياتك ومهامك. وما هي خطتك لهذه الادارة أو هذا القسم.

قارن طريقته في العمل بالطريقة التي تعودوا عليها سابقا :

اشرح لموظفيك طريقته في العمل وتوقعاتك من كل فرد بالتحديد وكيف ستقوم بتقدير معدلات الاداء الوظيفي. وما هي معايير الجودة في الاعمال التي ينفذونها اي كيف ستقيم

اعمالهم . قارن طريقتك بطريقة المدير السابق دون أن تتعرض للاشخاص . اجعل حديثك منصبا عن طرق العمل.

حدد الاهداف الرئيسية لادارتك أو قسمك وأعلنها لموظفيك:

حدد ما هي خطتك التي تسعى لتحقيقها في ادارتك. وقدمها لمديرك المباشر للاعتماد. وفور اعتمادها قم باعلانها داخل القسم وشرح لموظفيك بنود الخطة والاهداف المرجو تحقيقها من هذه الخطة وكيف نحققها.

راقب واضبط ضغوط العمل :

الاعمال الادارية والاشرفية والقيادية أعمال يصحبها الكثير من الضغوط. خاصة اذا كنت ملتحقا حديثا بهذه الوظيفة. اقرأ نصائح وارشادات تقليل ضغوط العمل والكتيبات المهمة بهذه الموضوع. طبق ما قرأته في عملك. ومن الطرق المفيدة في تقليل ضغوط العمل أن تتحدث الى صديق من خارج الشركة وتذكر له الضغوط التي تعانيها فهذه طريقة مجربة في تخفيف الضغوط.

تعلم من أخطاء الآخرين :

الحياة هي المدرسة الاولى والأهم في حياتنا. ولا يمكن أن تكون إنسانا ناجحا بدون أن تستطيع أن ترى اخطاء الآخرين وتتعلم منها. ان التعلم من أخطاء الآخرين يعني ألا نقع فيه مرة أخرى. وكما يقولون فإن "التجربة علم مستأنف" و"لا يمكنك العيش بما يكفي للوقوع في أخطاء الآخرين لتتعلم" أي أن تجارب الآخرين تضيف الينا علما جديدا يغنينا عن الوقوع في اخطاء سبق وأن وقع فيها اخرون.

اهتم بحل المشكلة لا بإلقاء اللوم :

عند حدوث مشكلة لأحد موظفيك اجعل اهتمامك الاول حل المشكلة. ولا تسارع بإلقاء اللوم أو البحث عن المتسبب وما الى ذلك فكل هذه الأمور أمور ثانوية.

أخبر موظفيك بما تريد. لا كيف يحققون ذلك:

أخبر موظفيك بما تريد انجازه من أعمال ووفر لهم الارشاد والتوجيه والنصح الواجب. وبالتالي ستجد أن موظفيك أصبحوا أكثر إنتاجية وأسرع استجابة. تجنب اصدار التعليمات الدقيقة التي تتعلق بطريقة تنفيذ الاعمال.

لا تنفذ بنفسك ما يجب على الاخرين تنفيذه :

ان عمالك كمدير يحتم عليك القيام بأعمال التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. لا تضيع وقتك الثمين في انجاز الاعمال التي كنت تنفذها قبل الترقية الى هذا المنصب. حتى ولو كنت تحب القيام بهذه الاعمال أو تتقنها. ركز جهودك في "الادارة" وليس في "التنفيذ"

البداية القوية هي كلمة السر:

كلما أردت أن تبدأ عملاً أو مشروعاً لتكون بدايتك قوية. البداية الضعيفة لن تحقق نتائج جيدة.

أخرج من المكتب :

هل سمعت عن مصطلح الادارة بالمشي Management By Walking Around (MBWA) تجول في مكان العمل أكثر مما تجلس في المكتب. بذلك تحصل على المعلومات قبل أن تصل الى الاخرين. وهنا يعني أن سرعة استجابك ستسبق الجميع.

كن قدوة – مارس قبل أن تعظ :

احرص على أن تقدم القدوة لمؤوسيك. قبل ان تطلب منهم البقاء في العمل لوقت متأخر اجعلهم يرون أنت تتأخر في العمل. لا تسافر في الدرجة الاولى بينما هم على الدرجة السياحية. احرص على أن تقود "قائدا" لا "مديرا"

اهتم بإدارة العمل لا إدارة الاوراق :

انت في هذا المنصب للقيام بدور محدد ومسئوليات هامة تجاه الشركة. وهذا سيؤدي الى سيل من الاوراق والمستندات يوميا. وبعض المديرين يغرقون في هذا السيل الذي لا ينتهي من الاعمال الورقية على حساب عملهم الاساسي.

فوض بعضا من أعمالك :

من سمات المدير الجيد قدرته على تفويض الاعمال. وبدون هذه المهارة لن تتمكن من انجاز اعمالك بانتظام. تعلم كيف تفوض ولمن تفوض وابدأ في تفويض جزء من الاعمال التي تستهلك جهدا ووقتا. وتفرغ للاعمال الهامة التي تنتظرك.

قدر كمية الوقود لديك :

يعرف كل منا كم هي قدرته على الانجاز. ويعرف كم هي كمية الوقود التي بداخله. ان دقدرتك على تحديد ذلك تفيدك في تخطيط اعمالك بحيث لا تبالغ في قدراتك ولا تقلل منها.

درب مشرفيك :

المشرفين أو مستوى الادارة الوسطى يحتاجون منك الى التدريب على المهام التي توكلها اليهم. والأعمال الجديدة التي لم يسبق لهم انجازها. لذلك يجب تدريب هؤلاء إما تدريباً على رأس العمل أو تدريب في مراكز تدريب متخصصة.

استمع جيدا :

استمع لمن حولك. الموظفين والعملاء والموردين وغيرهم. فهؤلاء لديهم اشياء هامة يجب أن تنصت اليهم.

لا تتكلم إلا عن يقين :

للكلام شهوة وهي شهوة مدمرة . فلا تكثر الكلام فتكثر سقطاتك ولا تتكلم الا عن يقين وتأكد تام. فمنصبك الجديد يجعل لكل كلمة تنطق بها ثمنها الذي يكون باهظا في بعض الاوقات.

واعلم أن لكل كلمة جمهورها الخاص. فلا تتكلم بكل ما تعلم مع كل من تعلم. اجعل كلامك موجها لكل فئة من الناس فيما يعنيهها. واحترس من المتلصحين والمتسمعين فهم كثر.

القادة يصنعون التغيير :

القادة والمديرون الناجحون يصنعون التغيير. فهل أن جاهز لاستيعاب هذا التغيير وآثاره فيمن حولك من موظفيك وعملاءك....الخ. إن لم تصنع تغييرا فأنت لست قائدا.

اي شخص يمكنه ادارة دفرة السفينة في المياه الهادئة:

في الأوقات العادية سيكون من الصعب اثبات قدراتك على القيادة. استعد لأوقات عصيبة ومزعجة. خطط لتجاوزها. ادرس البدائل. كن دائما مستعدا كتي وإن كانت الأمور تسير بشكل طبيعي.

حافظ على أوقاتك:

من سمات المديرين الناجحين أنهم يحافظون على أوقاتهم. ويحضرون الى الاجتماعات في الاوقات المحددة مسبقا. واعلم أن ضياع ساعة واحدة من وقتك يعني ضياع عشرات أو مئات الساعات. فأنت مسئول عن فريق عمل ولم تعد كما كنت سابقا.

ركز جهودك :

انت محاصر بمئات المهام والاعمال التي تتنوع من اعمال شخصية الى عائلية الى وظيفية. ولست بطلاص خارقا بالتأكيد. أنت صاحب قدرات محددة. وكذلك أنا. ركز جهودك. لا تستهلك جهودك في اعمال يمكن الاستغناء عنها أو تكليف شخص اخر بها.

اهتم بنقاط ضعفك :

لكل منا نقاط تميز ونقاط ضعف. ولكي تنجح في اي عمل تعمله عليك أن تحدد ما هي مناطق الضعف لديك. ثم تعمل على علاجها والتقليل من اثارها. وهناك عدد من الادوات الادارية التي تساعدك على ذلك منها تحليل SOWT الشهير.

احلم بجرأة :

لا يمكنك التقدم والانطلاق اذا كنت تنظر الى الوراء. ولا يمكنك ابتكار حلول جديدة ما لم تتجرأ على الحلم. لا تدعي ان كل شيء على ما يرام. فكر في تطوير اعمالك وابتكر حلولاً جديدة.

عين على التكنولوجيا :

توفر التكنولوجيا الحديثة مئات الحلول والتطبيقات التي تساعدنا في انجاز اعمالنا. وكل صباح تبتكر الشركات العديد من الماكينات و خطوط الانتاج والبرمجيات. كن حريصاً

على الاطلاع على آخر المستجدات التكنولوجية في مجال عملك. اقرأ التقارير الفنية واشترك في مواقع الانترنت المتخصصة التي تقدم المعلومات الوافية عن هذه التطبيقات.

الهيكل تسبقه الاستراتيجية :

لا تفكر بالهيكل قبل الاستراتيجية. ولا تفكر بالهيكل بمعزل عن الاستراتيجية. فإذا كنت ترغب في إنشاء موقع معلومات للشركة على الانترنت. يجب أن يكون تصميم الموقع والبيانات التي يحتويها (الهيكل) منطلقاً من استراتيجية الشركة. فكل عمل تقدم عليه يجب أن ينطلق من منها ويتأثر بها.

عين على الصناعة :

إذا كنت تعمل في مجال السياحة مثلاً فلن يكون من المقبول أن تعمل وأنت مغمض عينيك عما يحيط بهذا المجال. والشركات الرائدة واتجاهات السوق السياحي. وإذا كنت تعمل في مجال التجارة فكيف تعمل دون أن تراقب ما يحدث في عالم التجارة والشركات الرائدة واتجاهات السوق. يجب أن تكون عينك دائماً على مجال عملك

لا تعتقد أنك تعرف كل شيء في مجال عملك:

من الاخطاء الكبيرة التي يقع فيها المدير الجديد هو الاعتقاد بأنه يعرف كل شيء في مجال عملهم. فإذا افترضنا أنك تعرف كل شيء عن وظيفتك السابقة الا أنك تجهل الكثير عن وظيفتك الجديدة كمدير.

تجنب الاستعراض بمنصبك الجديد :

هناك فارق كبير بين أن تتصرف كمدير أو تستعرض منصبك كمدير. في الحالة الاولى أنت تمارس فعلاً ايجابياً بأن تفكر وتحلل وتتخذ القرارات وما الى ذلك. أما الحالة الثانية فتعني أنك

تحاول أن تظهر للناس دائما أنك المدير. ان اخفاقك في أن تمارس دورك كمدير هو الذي يدفعك الى استعراض منصبك كمدير.

لا تعيد اختراع الدراجة:

يظن البعض أن من واجباته كمدير جديد أن يقدر ويذم في كافة الاجراءات والطرق التي اتبعها من سبقة بغض النظر عن كونها سليمة أم لا. وبالتالي يجد نفسه مجبرا على تقديم بدائل وحلول جديدة لعمليات ناجحة بالفعل ولا تحتاج الى ابتكار هذه الحلول وهو ما نسميه اعادة اختراع الدراجة.

كن منصفا. حافظ على ما استحدثته الادارة السابقة من ايجابيات في الاجراءات وطرق العمل والادوات. واشغل نفسك بتطوير ما يحتاج الى تطوير

ضع خطة التسعين يوم القادمة :

هذه الاداة من الادوات الهامة التي تساعد المدير الجديد على أن يحقق الجاهزية والاستعداد. قم بإعداد خطة عمل لمدة تسعين يوم قادمة. وقم بتحديثها باستمرار. يمكنك استخدام النماذج المعدة لهذا الغرض. أو استخدام اجندة عادية في تسجيل اعمالك المطلوب تنفيذها في التسعين يوما القادمة. هذه الخطة ليست خطة عمل مفصلة بل هي خطة مبسطة للغاية تحتوى على الاعمال المطلوب انجازها والتواريخ الواجب الالتزام بها والاشخاص الموكلة اليهم هذه الاعمال وأي بيانات اخرى هامة.

راقب لتطور ولا تراقب لتعاقب:

وظيفة الرقابة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير وتسري الرقابة على العمليات والاجراءات ومعدلات الاداء وغيرها. لكن هناك نوعين من المديرين. الأول من يراقب ليطور ويحسن ويرفع مستوى الجودة. والثاني من يراقب ليعاقب ويشهر. فأى النوعين تحب أن تكون.

أحرص على أن يراك الموظفين:

لا تنعزل في مكتبك. تجول بين مكاتب الموظفين. اعطهم الفرصة لرؤيتك بشكل يومي.

استعد لمواقف تثير البكاء:

العمل الإداري بطبيعته يضعك في مواقف صعبة. قد تدفعك أو تدفع موظفيك إلى البكاء. هكذا هي الإدارة. بعض القرارات تكون شرا لا بد منه. والمواقف الإدارية لا تقاس بالعاقبة. بل لها معايير أخرى تصطدم في أحيان كثيرة مع رغباتنا وتوقعاتنا.

اشترك في مواقع الانترنت التي تقدم نصائح للمديرين:

هناك عدد من المواقع الإدارية التي تقدم الدعم المناسب للعاملين في المجال الإداري وبخاصة في المستويات الإدارية العليا. اشترك في هذه المواقع. واحرص على الاخلاص يوميا على ما تنشره. ومن هذه المواقع:

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - <http://www.hrdiscussion.com>

وهو موقع يهتم بعلم إدارة الموارد البشرية.

وكذلك موقع تسويقي المهتم بعلوم التسويق - <http://tas-wiki.com/>

وموقع المحاسب العربي - <http://accdiscussion.com/>

هذه المواقع تقدم دعما جيدا للعاملين في المجال الإداري يتمثل في:

- أدوات وبرامج مجانية تساعدك على تطوير أعمالك
- مقالات حديثة
- نصائح عملية ومشكلات وحلول عملية
- نماذج وقوالب جاهزة لإجراءات العمل
- تواصل مع زملاء المهنة من أصحاب الخبرات الذين يتواصلون فيما بينهم لطرح الأسئلة والاجابة عليها بشكل تطوعي كامل.

اعمل ٢٤ ساعة ٧ أيام في الاسبوع :

ان ترقيةك لمنصب مدير لا يعني مزيدا من الترف كما يظن البعض. بل يعني أنك تحولت من وظيفة تنتهي في الخامسة مساء الى وظيفة مستمرة في ساعات الليل والنهار لمدة ٧ أيام. ستتلقى الاتصالات الهاتفية المزعجة ويجب أن تتفاعل معها. وقد يتم استدعاءك في اي وقت. هذا هو دورك

اهتم بالمظهر الجيد :

انت في هذا المنصب الجديد تتوجه اليك الانظار باستمرار فاحرص على أن تبدو في مظهر مناسب في اعين موظفيك أو عملاءك أو غيرهم. انت ايضا تمثل الشركة أمام جمهورها فيجب أن يكون مظهرك متسقا مع الصورة العامة للشركة.

**نتمنى ان تكون هذه المعلومات اضافة جيدة للمكتبة الادارية العربية
وانتظرونا في اصدارات اخرى قادمة إن شاء الله.**

الإصدار من إعداد

محمد أحمد إسماعيل

mohamed@hrdiscussion.com ✉ 01020990501 ☎

<http://www.facebook.com/M.A.Ismaiel>

تصميم وإخراج

أحمد نبيل فرحات

nabil@itqanbs.com ✉ 01062944494 ☎

<http://www.facebook.com/AhmadNabilFarahat>

من إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

www.hrdiscussion.com