تحديد عملك بصفتك مديراً

◄بالنظر إلى مهمة المدير في المناخ الحالي للأعمال، فإنّه من المهم أن نضع هذا الموضوع في إطار ما حدث أو ما يحدث في عالم الأعمال؛ ذلك لأنّ المديرين في هذا المناخ لا يجب أن يقتصروا على محاكاة مديري الأمس، ويتوقعون المستوى نفسه من النجاح. إنّ دور المدير يعد أكثر تحدّياً اليوم منه عن الأمس، وذلك نتيجة للتغيّرات العديدة التي تحدث في عالم الأعمال اليوم. وتتميّز هذه التغيّرات بأنّها أكثر تعقيداً وأكثر حدوثاً وأكثر سرعةً من أي زمن مضى: في هذا الموضوع سوف نقدّم الآتي:

* مراجعة اتّجاهات الأعمال ذات التأثير على جهود الإدارة.

* توضيح أدوار ومسؤوليات المدير.

* تحديد: ما هو المطلوب لإيجاد المناخ المناسب للنجاح.

- ماذا يحدث في عالم أعمالنا؟

بالنسبة للكثير من المديرين الذين التحقوا بعالم الإدارة خلال السنوات العشر الماضية فإنّ التغيّر أصبح أمراً ثابتاً. أمّا بالنسبة لأولئك الذين يمارسون العمل الإداري لمدة أطول من ذلك، فإنّهم يتذكّرون جيّداً سنوات الاستقرار، حيث كانت عمليات الأعمال ثابتة، وأنّ التغيّر يمكن

إدخاله على مدار الزمن وليس وقتياً. وبإدراكنا بأنّ هذه الأيام قد مضت في جميع الصناعات، فإنّنا نسأل: ماذا نتوقع أن ترى في الحاضر وفي المستقبل؟

سوف تستمر هذه التغيّرات في الحدوث في عالم الأعمال، ولكن بمعدلات أسرع. في الحقيقة – وعلى الرغم من أنّ الكثير من هذه التغيّرات قد حدثت خلال العشرين سنة الماضية – فإنّنا لم نتمتع بالاستقرار في مكان العمل بعد. وفي الحقيقة أيضاً فإنّه من المحتمل ألا تتمتّع أماكن العمل بالاستقرار بالمعنى التقليدي للكلمة.

يصف "جوزيف تويت" و"هنري كون" في كتابهما مكان العمل (workplace 2000) أنّ الشركات التي ستوظّف المواطن الأمريكي العادي في المستقبل ستكون أكثر تسطحاً في هيكلها التنظيمي، وأكثر فاعلية وكفاءة في أدائها عمّا كانت عليه في الماضي. إنّ طبقات الإدارة والإشراف والوظائف المساعدة التي تم التخلّص منها في الثمانينيات والتسعينيات لن تعود إلى الظهور مرة أخرى. لقد رأى الغالبية من رجال الأعمال مثل هذه الاتّجاهات في شركاتهم وفي الشركات الأخرى التي توظف أصدقاءهم أو أحد أفراد عوائلهم.

لماذا تغيّر الشركات هياكلها التنظيمية؟ ما الذي يحدث في عالم الأعمال، ليتطلب التغيّرات التي نراها الآن؟ ما هي الاتّجاهات التي يؤثّر على أدوار ومسؤوليات مدير اليوم؟

هناك اتّجاهات جليّة وواضحة، يمكن تحديدها وتعريفها. وبمجرد أن نفهم مثل هذه الاتّجاهات فإنّه يكون بالإمكان تعريف مناخ أعمالنا، والدور الذي سوف تؤدّيه أنت بوظيفة مدير في ظل هذا المناخ.

- الاتّجاهات الحديثة في مناخ الأعمال:

فيما يأتي بعض الاتّجاهات التي أثرت على المناخ الحالي للأعمال (المترجم: في العقدين السابقين).

* السوق العالمي.

* سوق الولايات المتحدة.

* تأثير تقنية المعلومات.

* المشروعات المشتركة والتحالف الإستراتيجي.

* الجودة العالية وسرعة الإستجابة.

* قصر مدة تطوير أو تقديم المنتجات.

* زيادة تميّز المنتجات وإنتاجها حسب طلب العميل.

* العلاقات الخارجية مع المستهلكين والموردين.

* تقليل حجم الشركات وهياكل التنظيم المسطحة.

* المنشآت صغيرة الحجم.

* الفِرق ذاتية الإدارة.

* التنوعية في مكان العمل.

* زيادة أعمار المتاحين في سوق العمل.

* تفويض العاملين.

* المديرون كونهم محفزين ومديرين.

* التعليم المستمر وإعادة التدريب.

* ساعات وحالات العمل المرنة.

* التوجيه السليم.

* المناخ.

1- السوق العالمي:

أصبح العالم سوقاً عالمياً ذا مناطق أربعة متميزة: شمال أمريكا، أوروبا، أمريكا اللاتينية، اليابان/ آسيا. لقد شجّعت الاتفاقيات العالمية المعروفة مثل نافتا (NAFTA) والمعروفة باتفاقية شمال أمريكا للتجارة الحرّة، على التجارة العالمية. ولقد فتحت مثل هذه الاتفاقيات أسواقاً كانت مغلقة قبل ذلك مثل الصين وفيتنام وأوروبا الشرقية وروسيا بولاياتها المعقدة. وبمجرّد إتاحة السلع والخدمات في السوق العالمي، فإنّ الدول النامية سوف تدخل عصر الصناعة والمعلومات، وبالتالي تصبح قوّة منافسة ذات أسواق عمالة رخيصة. سوف تتنافس مثل هذه الدول مع بعضها ومع الاقتصادات المتقدّمة Developed Economics وسوف يتزايد معدل التغيّر بتزايد المستهلكين المنتجين في والاقتصاد العالمي. إنّه من الضروري أن تُنظم أعمال اليوم بطريقة تسمح لها بالاستجابة لما يتطلبه السوق، وذلك من خلال تسطيح هذه الأعمال Flatter في هياكلها التنظيمية، ودفع عملية اتّخاذ القرارات فيها من أدنى إلى أعلى، عكس ما كان يحدث في الماضي.

2- سوق الولايات المتحدة:

يعد السوق الأمريكي أكبر الأسواق في العالم، وبالتالي فهو مكانٌ للشركات المحلية والأجنبية. إنّ التنافس بين الشركات ذات الشهرة العالمية والمعروفة بـ(Companies Class – World) في الولايات المتحدة سوف يؤدّي إلى التخلّص من بعض العمالة، وتقليل حجم الشركات، وإعادة الهيكلة التي تؤثّر على مستوى المعيشة الأمريكي وعلى القوة الشرائية. سوف يؤدّي كلّ ذلك إلى منظّمات رشيقة في هيكلها وأدائها.

3- تأثير تقنية المعلومات:

إنّ تحوّل الاقتصاد الأمريكي في مرحلة الإنتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات هو حدث أشبه بسابقة التحوّل من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي. وسوف تساعد التطوّرات الحديثة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات على الإسراع في التحوّل إلى المجتمع القائم على المعلومات. إنّ شبكات الكمبيوتر وبنوك المعلومات المتّصلة عبر الإنترنت سوف تمكن الإفراد من العمل حيث يرغبون، سواء كان ذلك في مكتب على الطريق، أو حتى في منازلهم. مثل هذه المعلومات سوف تساعد على ديمقراطية الإدارة. ومن ثمّ فسوف تتاح للعمال كمية متزايدة من المعلومات، وبالتالي تمكينهم من أن يكونوا مديري أنفسهم وأعمالهم المستقلة: إما لجزء من مشروع كبير أو لمشروعات قائمة بذاتها. ونتيجة لوجود هذا الكم الهائل من المعلومات والقدرة على أداء العمل من أي مكان، فإنّ المديرين سوف يكونون في حاجة إلى شراكة المعلومات في العمل والثقة في مرؤوسيهم أكثر من أي وقت مضى.

4- المشروعات المشتركة والتحالف الإستراتيجي:

للتعامل مع التكاليف العالية للبحث والتطوير D&R تقوم بعض الشركات ببناء تحالفات مع الشركات الأخرى، ومع عملائها ومورديها، ومع منافسيها إذا تطلب الأمر ذلك. حيث تساعد هذه التحالفات على إنتاج المنتجات التي قد يستحيل تمويلها دون هذه التحالفات. وبالرغم من ذلك، فإنّ هذه المغامرات قد تجعل الحدود بين الشركات أو حتى بين الأُمم ضبابية وغير واضحة. وتتحدّى هذه التحالفات المديرين في ثقافات مؤسساتية مختلفة أن يعملوا معاً من أجل هدف مشترك. وكذلك يجب على المنشآت أن تنفتح للطرق الجديدة في الأعمال، وأن تكون مهيئة لتتبنى العمليات الجديدة التي تحدثها هذه التغيّرات، وأن تسمح هياكلها التنظيمية لمثل هذه التغيّرات أن تحدث وبسرعة.

5- الجودة العالية والخدمة السريعة:

خلال السنوات القليلة الماضية ازدادت توقّعات الأفراد في الولايات المتحدة بخصوص جودة المنتجات. وبزيادة التنافس على المستوى العالمي فإنّ الشركات سوف تحاول أن تميّز أنفسها، وسوف تسعى جاهدة إلى تحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عالٍ من الجودة، تُسلم بأقصى سرعة، وسوف يرى المستهلك هذين العنصرين على أنّها ممارسات طبيعية، ليس هذا فحسب، بل قد يطلب المستهلك خدمات أخرى إلى جانب ذلك. ومع تزايد المعلومات وتوفيرها، تصبح معايير الجودة في صناعة ما هي نفسها التوقّعات في صناعة أخرى. على سبيل المثال: أصبحت خدمة العملاء المميّزة في شركة "نورد ستروم" هي مقياس الأداء المرجعي (Benchmark) لصناعات أخرى غير صناعة التجزئة. يجب على المديرين أن يستمعوا إلى موظفيهم أكثر من أي وقت مضد؛ وذلك لتحديد ما يعانيه المستهلك، وإدخال التغيّرات المطلوبة في هذا الشأن.

6- قصر مدة تطوير المنتجات (السرعة بالمنتج إلى السوق):

سوف تحتاج الشركات إلى تقصير دورة إنتاج المنتج بهدف تلبية طلبات المستهلكين في الوقت المطلوب. لقد بدأ المصنعون في جعل منتجاتهم متضاربة. على سبيل المثال: تحاول شركة "إنتال" الإبداع بصفة مستمرة، لتبقى متقدمة على منافسيها. وهناك مجهودات مكثفة في عملية الهندرة Engineering -Re في كلّ من القطاعين العام والخاص، لإنتاج السلع والخدمات بأقصى سرعة. سوف يسهم ذلك في زيادة القدرة التنافسية للشركات.

7- زيادة تميّز ونمطية المنتج:

نتيجة للمنافسة المكثفة سيكون هناك طلب متزايد على المنتجات والخدمات، ذات الطابع الخاص من قبل مستهلكين معنين. يمكن تحقيق ذلك إذا ما بقي المديرون قريبين من عملائهم، وإذا ما كانت لديهم القدرة على التنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية. تحتاج الشركات والمديرون الذين يعملون بها إلى أن تكون هناك درجة عالية من المرونة Flexibity والتهيئية.

8- العلاقات الخارجية مع المستهلكين والموردين:

نتيجة لإعادة التنظيم (الهيكلة) التي تحتاج إليها الشركات لتبقى في مضمار المنافسة، فإنّ كلّ فرد في المنشأة سوف يتعامل مباشرة مع العملاء (المستهلكين)، أو مع أولئك الذين يقومون بهذه الوظيفة. سوف يجبر كلّ فرد في المنشأة على تلبية طلبات المستهلك، وسوف يتم معاملة الموردين كشركاء وليسوا كخصوم. لقد أصبح الموردون جزءاً مهمّاً من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تطوير/ تحسين الجودة، وإعادة هندسة العمليات لتحقيق معدلات كفاية إنتاجية أعلى. سوف يحتاج المديرون لأن يكونوا قادرين على العمل بكفاءة أعلى مع الأفراد داخل أو خارج المنشأة.

9- الهياكل التنظيمية المسطّحة وتقليل حجم المنشأة:

لقد قامت العديد من المؤسّسات الأمريكية بإزالة عدد من الطبقات الإدارية. ومع قدرة الحاسب على الإمداد بالمعلومات لكلّ طبقات الإدارة فإنّ الحاجة إلى الطبقات الإدارية لإعداد المعلومات سوف تقل وسوف تستمر المنشآت في تسطيح الهرم الإداري واستبداله بهياكل تنظيمية أخرى، بل ستكون الحاجة فقط إلى المديرين الذين يستطيعون:

* إضافة قيمة نتيجة خبرتهم التقنية.

* العمل كمدربين للآخرين الذين يعملون معهم.

10- منشآت صغيرة الحجم:

في الماضي القريب كانت المنشآت الصناعية يُنظر إليها من قِبل العاملين على أنّها المكان المفضّل للعمل، ولقد لعب التصنيع دوراً مهمّاً في الاقتصاد الأمريكي. أمّا الآن فقد أصبح التصنيع يمثل 20% فقط من الاقتصاد الأمريكي، وصارت فرص التوظيف متاحة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاعي الخدمات والمعلومات. هناك بالفعل عدد أكبر من الموظفين، توظفهم المنشآت الصغيرة التي تمتلكها سيدات الأعمال أكبر ممّا توظفه شركات الفرش 500 مجتمعة. ولكي تبقى الشركات عملية ومرنة في تلبية طلبات السوق، فإنّه على الشركات أن تقوم بتلزيم Outsourcing عدد أكبر من الوظائف التي تقوم بها، وسوف يساعد ذلك على زيادة النمو للشركات والأعمال الصغيرة.

11- الفرق ذاتية الإدارة والمكونة من أفراد يؤدون وظائف متعدّدة:

كلّما زادت التقنية في خطوط الإنتاج أو مركز أداء الخدمات تعقيداً، فإنّ الحاجة إلى تنسيق عملية اتّخاذ القرارات وحل المشكلات تصبح ضرورة حاسمة. وحيث إنّ معظم عمليات المنشأة تمتد عبر العديد من الوظائف، فسوف تزداد الحاجة إلى الفِرق والعاملين في مثل هذه الوظائف. وسوف تكون هناك مشاركة في مسؤوليات القيادة بين الفِرق ذاتية الإدارة، وتتوفّر الفرص العديدة لأفراد هذه الفرق، لتنمية مهاراتهم القيادية. ويكون المديرون مصدراً مهمّاً لهذه الفرق، حيث يشتركون فيها لمناقشة أو معالجة القضايا ذات الصفة العالمية للمنشأة.

12- التنوعية في مكان العمل:

يتميّز سوق العمل الأمريكي بهذه المزية. بحلول عام 2005م قدرت وزارة العمل الأمريكية أنّ 48% من العمالة في سوق العمل ستكون من النساء زيادة عن نسبة 42%. وفي عام 1980م قدرت وزارة العمل أيضاً أنّ 28% من حجم العمالة سيكون من غير البيض. وحينما تبدأ مواليد الخمسينيات في التقاعد تتنبأ وزارة العمل بأنّ الولايات المتحدة سيكون لديها عجز كبير في العمالة المدربة، التي تتمتع بمهارات

ضرورية، لملء الوظائف التي لها علاقة بالتقنية – لأوّل مرّة منذ فترة الستينيات، فإنّ المعروض من العمّال ذوي الكفاءات العالية قد لا يفي بالطلب على خدمات هؤلاء العمّال. لأنّ المهارات لا تعرف "اللون" أو "الجنس". إنّ المنشآت التي لها سمعتها في تقديم فرص عمّالة متساوية لكلّ طالبي الوظائف ستكون أحسن حالاً من غيرها في توظيف هذه المهارات.

وسوف تعطيهم مثل هذه السياسات ميزة تنافسية. يحتاج المديرون على أن يكونوا قادرين على إدارة أفراد تتصف بالتنوعية. سيحتاج ذلك إلى مهارات شخصية حتى نستطيع التغلّب على مشكلات الاختلافات: الجنس (من حيث الأنوثة والذكورة) والثقافة.

13- زيادة أعمار العمالة المتاحة:

سوف تشجع المنشآت العمال ذوا المهارات العالية، الذين استمروا في تطوير هذه المهارات على أن يعملوا بعقود جزئية بدلاً من التقاعد. وبدلاً من برامج التقاعد المبكر الناتج عن تخفيض حجم المنشآت في العقد المنصرم، فسوف تقوم بعض هذه الشركات بزيادة الأعمار التي عندها يتمتّع الموظّف بالمزايا المخصّصة للتقاعد الكلي.

سوف تُصمم برامج التقاعد بحيث يستطيع العمّال أخذ خبرتهم معهم إلى أعمالهم الجديدة، إذا ما قاموا بتغيير أماكن العمل. سوف تحتاج المنشآت إلى أن تكون مرنة، لتقابل احتياجات هذه المجموعة من العمّال.

14- تفويض الموظّفين:

نتيجة لتزايد الطلب الخارجي على الجودة وعلى خدمة تسليم المنتج بأقصى سرعة بالإضافة إلى انتشار المعلومات، فإنّ المنشآت بحاجة ماسة إلى تفويض العاملين بها. وسوف يقوم المديرون بتفويض السلطة والمسؤولية لجعل مرؤوسيهم أكثر فعّالية. وبتخفيض حجم المنشأة والتخلّص ممّا لا يضيف قيمة، يحتاج العاملون لأن يكونوا أكثر كفاءة في عملهم، كما أنّهم بحاجة إلى فهم وظائف الآخرين، وكيفية الترابط بين هذين الوظائف. لن تستطيع المنشآت المعيشة في ظل الموقف القائل: ليست هذه وظيفتي؟ الذي كان سائداً من قبل.

15- المديرون: كمحفزين ومدرّبين:

عندما تتخلّص المنشأة من كلّ ما لا يضيف قيمة، وكلّما زادت المعلومات المتاحة سوف يتم التخلّص من جزء كبير من الأسلوب القديم في الإدارة. يحتاج المديرون إلى أن يضيفوا قيمة معيّنة إلى منشآتهم أو مواقفهم في المنشآت، التي قد تكون محل النقاش للتخلّص منها. ستكون للمديرين دوران مهمان:

* أن يصبحوا محفزين، ومدرّبين، وموجهين.

* أن يصبحوا مسؤولين عن مشروعات معيّنة، وأن يعملوا في فرق.

ولكي ينجح المديرون في أدوارهم فإنّهم يحتاجون إلى مهارات شخصية، وأن يحقّقوا درجة الرضا عن أعمالهم بأنفسهم، وذلك بمساعدة الآخرين في تنمية مهاراتهم التي ستطلبها المنشأة من أجل النجاح.

16- التعليم المستمر وإعادة التدريب:

يعاني نظام التعليم من أنّه لا يعد العاملين للوظائف التي سيكون عليها طلباً كبيراً في القرن الحادي والعشرين. كثيراً من الشركات الكبرى مثل آ - ب - إم، استمان كوداك زيروكس، وإنتل تعمل الآن بجدية غير مسبوقة، لتطوير نظام التعليم في المجتمعات، التي يتواجدون فيها. لقد وجدت العديد من الشركات أنّه من الضروري أن تقدّم كورسات معيّنة لموظفيها لمعالجة النقص المعرفي الذي يعانون منه في مجالات الرياضيات والقراءة، حتى ترفع من مستوى العاملين في هذين المجالين.

نتيجة الزيادة المستمرة للتغيير في مجال التقنية، فإنّه يجب على المديرين إلزام أنفسهم وكذا مرؤوسيهم إلى التعلّم المستمر والتدريب شريطة أن يكون التدريب أقل تكلفة نتيجة القدرات الكبيرة للتعلّم على البعد من خلال وسائل إعلامية معقّدة، والتي تسمح للموظفين للتدريب إما من خلال العمل أو حتى من منازلهم. سوف تستطيع مؤسسات مثل "الجامعة القومية للتقنية" على أن توفر التدريب بواسطة خبراء في موضوعات متخصّصة بتكلفة أقل من خلال استخدام التكنولوجيا.

17- ساعات وحالات العمل المرنة:

نتيجة التنوعية في القوى العاملة وزيادة أعمار الذين يشغلون الوظائف الحالية، وكذا الاحتياجات العائلية، فإنّ منظمات المستقبل تحتاج أن تكون أكثر مرونة بخصوص موعد تواجد الموظّفين في أماكن أعمالهم. ستُمكن التكنولوجيا العاملين من العمل أينما كانوا، وسوف يحتاج المديرون إلى القدرة على إدارة الترتيبات المقدرة للعمل من أجل الاحتفاظ بالمواهب الضرورية في فرق العمل.

سوف يقدّم كثير من الشركات خدمات مثل دور حضانة أو حتى مدارس لأبناء موظفيها في موقع العمل. قامت الشركات الكبيرة أمثال هيوليت باكرد، هانيول، مارتن مرياتا، أمريكان بانكرز إنشورنس جروب بإنشاء مدارس لأبناء العمال في موقع عملهم. ولكي تصبح الشركات الأخرى أكثر تنافساً، فإنّ عليها أن تقدّم خدمات مماثلة لموظفيها.

نتيجة لزيادة متوسط الأعمار، فإنّ كثيراً من العمّال سوف تقع على عاتقهم مسؤولية "رعاية المسنين"، وسوف تستجيب الشركات بتقديم مثل هذه البرامج. ويختار الموظفون برامج معيّنة، ويصبح بمقدورهم تغيير هذه البرامج حينما يحتاجون ذلك يجب على الشركات الاستجابة لتوقّعات موظفيهم من الرعاية الصحّية، ساعات العمل المرنة، أو أي خدمات أخرى، وإلّا فإنّ الموظّفين سوف ينزحون إلى الشركات التي تقدّم خدمات أفضل.

18- التوجيه السليم:

سوف تهتم الشركات بصحّة موظفيها من أجل تدني مصاريف الرعاية الصحّية. ويُطلب من الموظفين المشاركة في تغطية مصاريف الرعاية الصحّية، كما أنّ الشركات سوف تقدّم حافزاً للعاملين، الذين يقلعون عن التدخين، أو يتناولون وجبات صحّية، أو يقومون بالتمرينات الرياضية. وعلى المديرين أن يستثمروا بعض الوقت لزيادة معرفتهم وحساسيتهم بالنسبة للاحتياجات الصحّية لموظفيهم.

19- المناخ:

سوف تصبح عملية إعادة الدورة Recycling عملية مربحة، وتصير الشركات توّاقة لأن تُظهر للرأي العام مدى اهتمامها بالمناخ، وذلك عن طريق الإعلان عن استخدامهم للمواد التي يمكن إعادة استخدامها، وستحرص الشركات الصناعية على التأكّد من أنّ المكونات التي تدخل في السلع التي ينتجونها لا تسبّب أضراراً بالمناخ. لقد قامت شركات عديدة منها على سبيل المثال إنتل، وهيوليت باكرد بعمل ذلك، وهم بصدد اختيار مورديهم. ستتم عملية تغليف المنتجات بحيث تقلّ من العادم، لأنّ المستهلك يتطلّب ذلك. وللاستجابة لهذه المطالب، ستحتاج الشركات إلى تنظيم يروج للإبداع، ويقابل طلبات المستهلك في ذات الوقت.►

المصدر: كتاب مهارات الإدارة للمديرين الجدّد