

تحقيق النتائج *

إن تحقيق النتائج أو إنجاز الأعمال أو تنفيذها هو كل ما تعنى به الإدارة. وفي هذا الإطار يمكن أن يقال أن هناك ثلاثة أنواع من المديرين: المديرين الذين ينفذون الأعمال، والمديرون الذين يراقبون تنفيذ الأعمال، والمديرون الذين لا يعرفون ما يتم تنفيذه من أعمال، ومن المفيد قبل أن نتطرق في حديثنا عن النوع الأول أن نجيب عن الأسئلة الثلاثة الآتية:

🌟 هل إنجاز الأعمال هو مجرد مسألة تخص الشخصية – كصفات الدفع والحسم والقيادة والطموح التي تتوفر لبعض الناس ولا تتوفر للآخرين؟

🌟 وإذا لم تتوفر لك قوة الدفع والحسم وغيرها فماذا يمكنك عمله في حالة عدم توافرها؟

🌟 إلى أي حد يمكن اعتبار القدرة على تنفيذ الأعمال تتعلق باستخدام الأساليب التي يمكن تعلمها وتطويرها؟

اعلم أن الشخصية شيء مهم، فإذا لم تتوفر لك قوة الإرادة والحسم فلن يتم إنجاز أي عمل، واعلم أن الشخصية هي توظيف للطبيعة والنشأة. فأنت تولد وتولد معك صفات معينة. وليس هناك شك في أن التنشئة والتعليم والتدريب بالإضافة للخبرة صفات هامة تقوم بتطويرك للشخصية التي تكون أنت عليها.

قد لا نستطيع تغيير شخصيتنا والتي تبنى – كما يرى فرويد – في السنوات الأولى من حياتنا ولكننا نستطيع تطويرها وتكييفها من تعلمنا الواعي من خبراتنا الخاصة وعن طريق ملاحظة وتحليل تصرف الآخرين.

إن الأساليب المتبعة في تحقيق النتائج مثل التخطيط والتنظيم والتفويض والاتصال وتحفيز الأفراد والرقابة يمكن تعلمها. وتنتم هذه الأساليب بالفاعلية التي يتسم بها الشخص الذي يطبقها مع مراعاة أنه يجب تطبيقها بالطريقة الصحيحة وفي الظروف المناسبة. لذا فإنه يتحتم عليك أن تستخدم خبرتك لاختيار الأسلوب المناسب الذي يتمشى مع شخصيتك استغلالاً صحيحاً.

ولكي تصبح شخصاً مؤهلاً لتنفيذ الأعمال يجب عليك تنمية مهاراتك وقدراتك عن طريق عمليات التفهم والملاحظة والتحليل والتعليم وذلك بمراعاة الآتي:

* إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ميشيل أرمسترونج، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ص 13-17، الطبعة الأولى 2001.

1. تفهم ما يدفع المديرين للإنجاز - الشخصية والصفات التي يظهرونها في تنفيذ الأعمال.
2. لاحظ ما يؤديه المديرون من أعمال - كيف يؤديونها وما هي الأساليب التي يستخدمونها.
3. حلل تصرفك الشخصي (سلوكك وليست شخصيتك) وقارنه بتصرف المديرين ذوي الإنجازات الكبيرة وفكر كيف تزيد بها فاعليتك.
4. تعلم كلما أمكنك ما يفيدك من أساليب الإدارة المتاحة لك.

ما يدفع المديرين للإنجاز

قام " ديفيد ماكلياند " الأستاذ بجامعة هارفارد ببحث شامل حول هذا الموضوع. فأجرى عدة مقابلات مع عدد من المديرين في مواقع عملهم ودون ملاحظاته وتحليلاته وسجل نتائجه قبل الخروج بنظريته. وقبل أن تصرف النظر عن أي شيء يندرج تحت هذه النظرية تذكر ما قاله " دوجلاس ماكجرر يجور " الأستاذ بمعهد التكنولوجيات بجامعة " ماساشوستس " ليس هناك شيئاً عملياً كالنظرية الواقعية " هذا، وقد حدد " ماكلياند " ثلاثة احتياجات يعتقد أنها العوامل الرئيسية في دفع المديرين للإنجاز وهي:

🌸 الحاجة للإنجاز.

🌸 الحاجة للسلطة (توفر السيطرة والتأثير على الناس).

🌸 الحاجة للتبعية (أن تكون مقبولاً من الآخرين).

واحتياج المديرين الفاعلين لهذه العوامل يكون بدرجة معينة ولكن أهمها هي الحاجة للإنجاز. فالإنجاز هو المهم وبالإضافة إلى ذلك يرى " ماكلياند " ضرورة أن تتوفر الصفات الآتية للمديرين المتحمسين للإنجاز:

🌸 يحددون لأنفسهم أهدافاً واقعية لها امتداد ذاتي ويريدون تحقيقها.

🌸 يفضلون المواقف التي يستطيعون التأثير فيها عن المواقف التي تعتمد على الصدق.

🌸 يهتمون كثيراً بمعرفة ما قاموا بإنجازه عن الاهتمام بالمكافآت التي يجلبها لهم نجاحهم في العمل.

🌸 يحصلون على مكافآتهم بإنجازاتهم وليس بالمال أو المدح. وهذا ليس معناه أن المديرين ذوي الإنجازات

الكبيرة يرفضون المال الذي يحفزهم للعمل طالما أنه يعتبرونه مقياساً واقعياً للأداء.

🌸 يكون المديرون ذوي الإنجازات الكبيرة أكثر فاعلية في المواقف التي يسمح لهم بالتسابق إليها باعتمادهم

على جهودهم الذاتية.

بماذا يفعل أصحاب الإنجازات الكبيرة؟

الإجابة الشافية على التساؤل السابق تكمن في القيام ببعض الأسس التالية إن لم يكن كلها:

- 🚩 يحددون لأنفسهم ما يريدون فعله تحديداً دقيقاً.
- 🚩 يحددون برنامجاً زمنية ملحة يمكن من خلالها تحقيق إنجازاتهم.
- 🚩 يحددون بوضوح ما يريدون إنجازه وموعد إنجازه.
- 🚩 يكونون على استعداد لمناقشة كيفية إنجاز الأعمال وعلى استعداد للاستماع وأخذ النصائح ولكنهم بمجرد الاتفاق على برنامج العمل يتمسكون به إلا إذا اقتضت الظروف تغييره.
- 🚩 يعتقدون العزم على ما يريدون الوصول إليه بإظهار المثابرة والتصميم في أوقات الشدة والمحن.
- 🚩 يطلبون من أنفسهم أداء عالي المستوى ويكونون شديدي الصرامة في توقعهم للأداء العالي من أي فرد آخر.
- 🚩 يعملون باجتهاد وبأداء متميز في ظل الضغوط التي تفرز - في الحقيقة - أفضل ما عندهم.
- 🚩 يميلون لعدم الرضى بالوضع الراهن.
- 🚩 لا يرضون تماماً بأدائهم الخاص ودائماً يسائلون أنفسهم.
- 🚩 يركبون المخاطر المحسوبة.
- 🚩 يغيرون مواقفهم من الهزائم والنكسات دون أن يهتزوا إذ سرعان ما يستجمعون قواهم وأفكارهم.
- 🚩 يكونون متحمسين لمهمتهم مع نقل حماسهم للآخرين.
- 🚩 يكونون حاسمين بمعنى أن تتوفر لهم القدرة على سرعة تلخيص المواقف وتحديد برامج الأعمال البديلة واختيار أفضل البرامج وإخطار مرؤوسيهم بما هو مطلوب إنجازه.
- 🚩 يراقبون أداءهم وأداء مرؤوسيهم بصفة مستمرة حتى يمكن تصحيح أي انحراف في الوقت المناسب.

كيف تحلل تصرف الشخصي

من غير المجدي أن تحاول تحليل تصرفك الشخصي إذا لم تتوفر لديك المعايير التي يمكنك عن طريقها قياس مستوى أدائك. وحتى يمكنك تحقيق ذلك ينبغي عليك أن تضع معايير لقياس مستوى أدائك وإذا لم تتحقق هذه المستويات عليك أن تسأل نفسك لماذا لم تحققها. ولا شك أن الإجابة على هذا السؤال سوف تعينك كثيراً في تحديد ما تفعله في المرة القادمة.

وتمشياً مع ذلك فإن الأسئلة الرئيسية التي يجب أن تسألها لنفسك هي:

ما الذي نويت فعله؟

هل قمت بعمله فعلاً أو بإنجازه؟

إذا قمت بإنجازه فلماذا وكيف نجحت في القيام به؟

إذا لم أنجح في إنجازه فلماذا لم أنجح؟

والهدف الأسمى من ذلك هو أن تستفيد من خبرتك استفادة فعالة. واستخدم قائمة بما يفعله أصحاب الإنجازات الكبيرة لمراجعة تصرفاتك الشخصية وأفعالك. أما إذا لم يرق أدائك ليندرج تحت أي بند من بنود هذه القائمة اسأل نفسك ما هو الخطأ تحديداً وكيف يمكنك التغلب على هذه العقبة في المرة القادمة. إن مثل ذلك ليس بالعمل السهل دائماً فمن العسير أن تعترف لنفسك - مثلاً - أنك لم تكن متحمساً بدرجة كافية وقد يكون من الأصعب أن تحدد كيف ستتصرف حيال هذا الموقف لأنك لا تريد أن تتحمس في جميع الاتجاهات دون تمييز. وحتى تبدو الصورة أكثر وضوحاً يمكنك أن تفكر عما إذا كانت هناك طرقاً أفضل يمكنك استخدامها لإظهار حماسك ونقل هذا الحماس للآخرين.

هناك عدد من المهارات والأساليب الإدارية التي لا بد لك من تعلمها وعلى سبيل الإجمال فإن الأساليب التي

يجب أن تعنى بها بصفة خاصة هي:

الاتصال.

الرقابة.

التنسيق.

صنع القرار.

التفويض.

القيادة.

التحفيز.

الأهداف المراد تحقيقها.

التخطيط والأولويات.

إدارة المشروع.

الخلاصة

إن عملية الملاحظة والتحليل والتعلم سوف تساعدك في أن تصبح مديراً صاحب إنجازات كبيرة. فتذكر دائماً أن تحقيق النتائج هي - أساساً - أن تعطي وعوداً للآخرين ولنفسك وأن تحفظ هذه الوعود. وقد أعطى لنا " روبرت تاونسيند " نصيحة رائعة في كتابه " نحو التنظيم " قائلاً: " احفظ وعودك. إذا ما سئلت متى تستطيع أن تسلم شيئاً اطلب وقتاً للتفكير وابنى حداً للأمان بأن تحدد موعداً للتسليم ثم سلم هذا الشيء قبل الموعد الذي حددته".