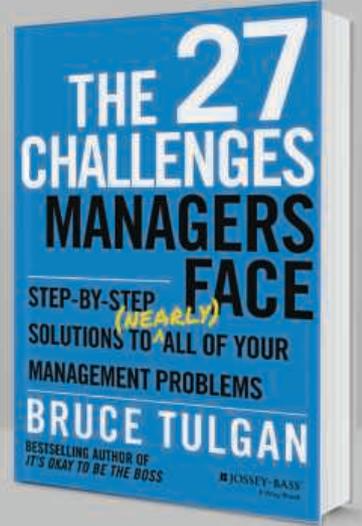




# التحديات التي يواجهها المديرون الجدد

## حلولٌ عمليةٌ لمعظم المشكلات الإدارية



تأليف

بروس تولجان

# الإدارة الآلية

يدير معظم المديرين الجدد أعمالهم بطريقة آلية أو تلقائية حيث تبقى علاقاتهم في بيئة العمل عارضة وعشوائية وغير هادفة ما دامت الأمور على ما يرام. وحين تخرج الأمور عن مسارها المعتاد - وهذا ما يحدث دائماً - تصبح عملية التواصل أكثر زخماً والحاحاً وأكثر فاعلية. ثم يزداد تفاعل المديرين في العمل عندما تحدث الأزمات فيضطرون للتدخل وممارسة ما يُسمى مجازاً عمليات «إطفاء الحرائق»؛ أي العمل بعشوائية والاهتمام بالأمور الملحة وحل المشكلات، على حساب التخطيط والإبداع وإنجاز الجوهر قبل الهامشي. تحدث الأزمات وتتفاقم المشكلات غالباً بسبب نمط الإدارة الآلية أو «اللاإدارة» بمعنى أدق، واعتقاد المديرين بأن كل شيء على ما يرام وهو اعتقاد ناتج عن غياب النظام وأدلة الإجراءات وتدقق العمليات التي تجعل المديرين الجدد يدورون في حلقة مفرغة كما يلي:



## تحديات المدير الجديد

- لقد وقع عليك الاختيار وصرت أنت المدير الجديد وعليك في أيامك الأولى القيام بمهمتين حاسمتين هما:
- ترسيخ مكانتك كقائد يتمتع بشخصية قوية ويتفاعل بقوة مع الموظفين.
  - التعرف إلى الموظفين باختلاف شخصياتهم ومناصبهم ومهامهم.

فبمجرد تسلُّم منصبك الجديد ستكون مطالباً بتنفيذ هاتين المهمتين بشكل متزامن، فهل أنت مستعد؟

## في ثوانٍ...



الإيجابية هي كلمة السر القادرة على فتح أبواب النجاح والوصول إلى السعادة المشوذة. إن إيجابية المشاعر والقدرة على التواصل والتفكير الإيجابي من شأنه بناء بيئة محيطة

محفزة على الابتكار والإبداع وتساهم في تعزيز فرص النجاح في علاقاتنا العملية والعائلية. والجدير بالذكر أن إيجابية الفرد في عمله وعلاقاته الاجتماعية هي النواة لبناء مجتمع مثمر قادر على العطاء المضاعف مما يرفع مستويات الإنتاج الفكري والثقافي والاقتصادي ويؤسس لدولة قوامها المعرفة وعمادها الابتكار ورؤيتها ديمومة النماء. وفي هذا الإطار حرصت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ومن خلال مبادراتها «كتاب في دقائق»، أن تقدم مجموعة جديدة من ملخصات أهم الكتب العالمية، التي تتناول موضوعات مهمة، تناقش مفهوم الإيجابية كسبيل نحو تحقيق السعادة وتجاوز التحديات التي يواجهها المديرين الجدد، وكيف تكون الصحة قراراً نتخذه.

ملخص كتاب «كيف نجد السعادة» سيرسم لكم خارطة الطريق للوصول إلى السعادة، من خلال الفهم الصحيح لحالات ومشاعر الإنسان وتقلباتها، حيث يسلط الضوء على علم السعادة وأنواعها من السعادة العاطفية إلى السعادة الأخلاقية والسعادة التقديرية. وبنوّه الكتاب إلى أهم العيوب التي تؤثر على سعادة الإنسان مثل التركيز على أمور وإهمال أمور أخرى وميل الخيال إلى التأثر بمشاعر اللحظة الحاضرة.

وفي ملخص كتاب «التحديات التي يواجهها المديرين الجدد» سنتعرف على الحلول العملية لمعظم المشكلات الإدارية. وأهمية التواصل بين المدير والموظفين وخاصة عند احتدام الأزمات. فيما يُجمل الكاتب التحديات التي تواجه القائد أو المدير بتحديات مع الذات والتعامل مع الوقت، وصل المهارات التنظيمية ومهارات التواصل ومهارات حل المشكلات

وينقلنا الكتاب الثالث «لا تمرض مرةً أخرى» إلى مسألة مهمة تمس حياة الجميع وهي الصحة وأهم الأسباب لاعتلالها، والتي حددها الكتاب في سببين هما التغذية المختلة والسُّمية المفرطة، وكلاهما يتسللان إلى حياتنا اليومية من خلال ستة مسارات: طبية ووراثية وبدنية ونفسية ومواد سامة وتغذية. ويشير الكتاب إلى أكثر الأغذية التي تؤثر سلباً على صحتنا مثل السكر والدقيق الأبيض، كما يقدم للقراء السُّبُل ليتحوّل الإنسان إلى طبيبٍ لنفسه.

وختاماً، أتمنى أن تحوز الدفعة الجديدة للملخصات مبادرة «كتاب في دقائق» إعجابكم وأن تزودكم بمنفعة حقيقية في حياتكم وحياتِ أبنائكم اليومية في مختلف المجالات.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

# تأثير ترقيتك على زملائك

عندما تتقلد منصبك الجديد فسينتابك شعور بالحاجة إلى إثبات الذات. ومن المهم طبعاً أن تبدأ بممارسة مهماتك بقوة وثقة ولكن أيضاً بشيء من الحكمة والتوازن.

من المهم أن تدرك حجم التغيير الذي طال حياتك وأنت تتولّى مسؤولية قيادة الفريق، ولكنك لست مضطراً لتبرير أنك كنت الشخص المناسب والأجدر بهذه المسؤولية. كل ما عليك هو أن تُبأشر مهماتك بثقة وأن تجعل توجهاتك وسلوكياتك الإيجابية تبرع عن نمطك في القيادة وأسلوبك في العمل.



## هل تم تعيينك من خارج المؤسسة؟

إذا كنت مديراً من خارج المؤسسة فعليك أن تتعرف إلى كل موظف ومنصبه لكي تكتشف كيف تسير الأمور وطبيعة عمل كل عضو في الفريق. ومن المحتمل أن يتم إرشادك وتزويدك بمعلومات عن طبيعة العمل وثقافة المؤسسة، لكنك ستكتشف أن المعلومات التي حصلت عليها قليلة وغير دقيقة لا سيما فيما يتعلق بتوقعات رؤسائك وشخصيات مرؤوسيك. ومن هنا ستبدأ بالبحث عن

الجديرين والمديرين المباشرين المسؤولين عن إرشادك وتوجيهك.

وكما ستجد لدى موظفيك الكثير من الأسئلة عنك وعن توقعاتك وأسلوبك في العمل فستجد لديهم أيضاً الكثير من الإجابات. وعادة ما يحدث هذا التعارف المتبادل عبر سلسلة من جلسات العصف الذهني وحلقات تبادل الأفكار التي تتناول الأسئلة التالية:

- ◆ ما الذي يجب تغييره في بيئة العمل؟
- ◆ ما الذي يجب تثبيته وترسيخه؟
- ◆ ما هي الأولويات التي يجب البدء بها؟
- ◆ ما المهمات والمشروعات والمسؤوليات المنوطة بكل موظف؟

المصادر المناسبة لكي تُعلم نفسك وتستوعب مهماتك الجديدة في المؤسسة والطريقة المثلى لإدارة مواردها، مثل:

- ◆ الصورة الشاملة: رؤيتها ودورها وقيمتها وثقافتها.
- ◆ موقع فريقك في المؤسسة وعلاقته بالأقسام الأخرى.
- ◆ معايير الأداء والتوقعات الداخلية والخارجية من فريقك.
- ◆ الأنظمة والمعايير والإجراءات التي تعمل المؤسسة وفقاً لها.
- ◆ ابدأ بتحديد الموظّفين القادرين على مساعدتك في التعلّم مثل: الفنيين والزملاء

ستكون الإدارة الفعالة للذات جزءاً من أسلوبك القيادي القوي والتفاعلي والدائم. لأنك حين تدير ذاتك تساعد موظفيك على إدارة ذواتهم أيضاً؛ لأن التركيز على الأساسيات هو مهمتك الأساسية. وهناك أربع مهارات عليك التأكد من تمكّن فريقك منها، وهي:

- مهارات إدارة الوقت
- مهارات التواصل
- المهارات التنظيمية
- ومهارات حل المشكلات

## تحديات إدارة الذات

بدلاً من الدخول في حالة الشد والجذب مع موظفيك تأكد أولاً من إلمامك بالمتطلبات الحقيقية لأوقات ومهمات العمل. فالموظفون يقدرون المرونة التي يمكنك تحويلها إلى مكافآت تحفيزية مقابل الأداء المتميز. فإذا كان بالإمكان أداء بعض الأعمال في مواعيد مرنة فمن غير المنطقي الدخول في خلافات لا مُسوّغ لها بشأن الحضور والانصراف ومواعيد الإنجاز وتسليم المشاريع أيضاً.

## التعامل مع مشكلات إدارة الوقت

يتمنى كل الموظفين في كافة المؤسسات وفي مختلف بيئات العمل في العالم أن يُتاح لهم المزيد من الوقت لإنجاز مهماتهم مع الحرّية في التحكّم في مواعيد عملهم. في حين يُعتبر المديرون الجديرون وقت الموظفين مورداً أساسياً يجب استثماره. وهناك دائماً حالات من الشد والجذب بشأن مورد الوقت هذا.



## كيف تتعامل مع من يهدرون الوقت؟

تحديد الأولويات هو حجر الأساس في كل برامج وخطط إدارة الوقت. ففي بيئات العمل الحية والثريّة يكون الوقت هو أكثر الموارد ندرة. فعندما تتراكم المهام فستكون بحاجة إلى تحديد الأولويات وفقاً لأهميتها أولاً ومدى إلحاحها ثانياً. ولكن يبقى الجزء الصعب الذي يجب أن يتعلمه ويدركه كافة الموظفين وهو القدرة على التفريق بين المهم وبين الأقل أهمية. فعندما يتعلق الأمر برؤية الصورة الكلية للعمل على المدير أن يساعد الموظفين في تحديد أولويات واضحة ثم متابعتها معهم حتى يتأكد تماماً من أن جميع موظفيه يخصصون الجزء الأكبر من وقت العمل للمهم ثم الأهم ثم الطارئ والعاجل والأقل أهمية.

### كيف تحفز وتعلم الموظفين سلوكيات الالتزام بالمواعيد؟

عندما تعمل مع موظف يُناضل من أجل الالتزام بالمواعيد النهائية ثمة قاعدة بسيطة وهي: ابدأ صغيراً. عليك تعليم الموظف كيف يُنجز هدفاً محدداً في موعده تماماً وكيف يفي بجميع مواصفات ومتطلبات هذا الهدف؛ ثم علمه وبالتدريج كيفية إنجاز مهمات أكبر فأكبر .. وهكذا. ومع مرور الوقت سوف تلمس نجاح الموظفين في تنفيذ مشروعات ذات أهداف وتطلعات أعلى وفي نطاق مواعيد نهائية أطول.



- ◆ موجزاً ومباشراً وواضحاً في حديثك.
- ◆ قبل الإبلاغ عن مشكلة حاول التوصل إلى حل واحد محتمل على الأقل.
- ◆ تحمّل مسؤولية كل ما تقوله وتفعله.
- ◆ لا تُقدّم أعذاراً فقط عندما تخطيء؛ بل اعتذر وافعل كل ما بوسعك لإصلاح الأمر.
- ◆ لا تُفرض في إضفاء نبرة الجدية على حديثك، ولكن تعامل مع التزاماتك ومسؤولياتك بجدية دائماً.
- ◆ أشد بموظفيك دائماً وقدر إنجازاتهم مهما كانت صغيرة.

- ◆ استمع ضعف ما تتحدث.
- ◆ لا تقاطع أحداً أو تسمح لعقلك بالشروط أثناء حديث الآخرين.
- ◆ عندما يأتي دورك ابدأ بطرح أسئلة عامة ثم أسئلة أكثر تركيزاً لتوضح مدى إلمامك بما قاله الطرف الآخر.
- ◆ تفهم وتعاطف وتخيل نفسك دائماً مكان الطرف الآخر.
- ◆ أظهر الاحترام واللفظ والمجاملة وحسن الخلق.
- ◆ استعد جيداً قبل الدخول في نقاش لتكون

### كيف تساعد موظفيك على التواصل والتفاعل بعضهم مع بعض؟

على مدار سنواتٍ عدة - ومن خلال عملنا في استشارات التنمية البشرية والتدريب الموجه والتأليف - ساعدنا الكثير من المؤسسات على وضع معايير واضحة للتواصل بين الموظفين الداخليين؛ وهو ما نطلق عليه «مدونة قواعد السلوك» وذلك استناداً إلى القائمة التالية التي تحوي أفضل الممارسات:

### كيف تساعد موظفيك على وضع وتبني أسلوب منظم في العمل؟

عبر جلسات العصف الذهني والتوجيه والتدريب الشخصي، كثيراً ما يسألنا المديرون عن كيفية التعامل مع الموظفين غير المنظمين، لا سيما في طرق وإجراءات التعامل مع المعلومات. وكنا نوضح لهم دائماً بأن المعلومات من حيث أهميتها ومدى إلحاحها، تنقسم إلى الأنواع التالية:

- معلومات مهمة وعاجلة؛ وهذه يجب أن نتعامل معها فوراً ونتخذ بشأنها قرارات وإجراءات فورية.
- معلومات مهمة وغير عاجلة؛ وهذه نتعامل معها لاحقاً، ولن ننساها إذا ما وقّناها ووضعناها ضمن قوائم أعمالنا اللاحقة.
- معلومات عاجلة وغير مهمة؛ وهذه في الغالب الأعم تخص زملاءً وأقساماً أخرى، وعلينا تحويلها لهم فوراً لكي نمكّنهم من التعامل معها وفق احتياجاتهم ومبرئياتهم.
- معلومات غير مهمة وغير عاجلة؛ وهذه يتم استبعادها فوراً حتى لا تشتتنا وتحوّل تركيزنا عن جوهر أعمالنا.

ووظيفتك كمدير جديد وجدير هنا هي أن تعمل مع فريقك المباشر على تعريف وتحديد نمط كل نوع من تلك الأنواع، ثم تترك لكل عضوٍ من فريقك حرية التصرف بالمعلومات؛ دخولاً وخروجاً.



## كيف تُدرّب الموظفين

### على حل المشكلات؟

في كثير من الأحيان يسألنا المديرون عن كيفية التعامل مع الموظفين الذين «لا يتمتعون بمهارة حل المشكلات».

وهذا السؤال أيضاً يجعلنا نتساءل: «كم عدد المشكلات التي لم تجدوا لها حلاً في السابق؟ ولماذا لا تضعون للموظفين حلاً جاهزاً للاستعانة بها؛ على الأقل بالنسبة للمشكلات التي تتكرر بصورة منتظمة حتى لا يرتبكون أو يخطئون في حلها عندما تواجههم وحدهم؟»

تمثل الحلول الجاهزة أفضل الممارسات التي تم التوصل إليها وتحولها إلى إجراءات قياسية وعملية وتعميمها على كافة أقسام

المؤسسة وإداراتها لتكون عوناً للموظفين في تأدية أدوارهم.

وتعتبر قائمة المراجعة البسيطة الوسيلة المعتمدة والأكثر شيوعاً ويتلخّص دورها في تذكير الموظف بالمهام التي عليه أن يؤديها.

والسؤال الذي تجيب عنه كمدير هو: ما وسائل المساعدة المهنية المتاحة لمساعدة الموظفين في إتقان أفضل الممارسات للتعامل مع المشكلات المتكررة حتى لا يحتاجوا للمساعدة في كل مرة؟

إذا كانت تلك الوسائل المعيارية متاحة بالفعل فيجب أن تتأكد من استخدام جميع أفراد فريقك لها. فإن لم تكن لديك وسائل مهنية ومعيارية فعالة فعليك أن تتعاون مع مرؤوسيك المباشرين وتطلب مساعدة رؤسائك أيضاً لابتكار مثل هذه الوسائل.

## تطوير الحس الفطري والحكم الصائب في حل المشكلات

من خبراته السابقة. وفي أحد المواقف وأثناء حوارك المباشر معه اطرح عليه السؤال التالي: أيهما أفضل أن نفكر أولاً بالسبب أم بالنتيجة؟ ومن أين يبدأ الحل في رأيك؟ وهل تتوقف أحياناً وتفكر ملياً قبل اتخاذ قراراتك وتبدأ في التنفيذ؟ وهل تتوقع النتائج المحتملة مسبقاً؟ وهل تفكر في كل تصرف باعتباره سلسلة من الخيارات التي يتمخض كل منها عن عواقب محددة؟

الحكم الصائب على الأمور إمكانية التعلم من الماضي والعمل بأثر رجعي باستخدام النتائج والتأثيرات لتوقع الأسباب المحتملة ومعرفة القرارات والأفعال التي أدت إلى الوضع القائم.

فإذا كنت تحاول جاهداً أن تساعد موظفاً على تحسين حس التقييم والحكم لديه فأدر معه حواراً مباشراً بشأن الخطوات التي يتخذها لاستخلاص الدروس والمنهجيات

الإجراءات وحدها لا تكفي. إذ يمكنك أن تبذل كل ما بوسعك لتوقع حدوث كل موقف ومساعدة الموظفين على الاستعداد للتعامل معه ومع ذلك لن تتمكن من الحدس بكل شيء. ففي معظم الأوقات سيكون على الموظفين الاعتماد على أحكامهم وتقديراتهم الشخصية مستخدمين حاستهم الفطرية. والحكم الصائب ينبع من إدراك العلاقة بين أسباب المشكلة وتأثيراتها. تتيح لنا مهارة التقييم والتقدير وإصدار

## تحديات إدارة الأداء

التطوير والتحسين المستمر هو مفتاح الحفاظ على مستويات أداء مرتفعة وذلك من خلال إدارة الأداء بشكل منتظم.

وتيرة الإنجاز إليك هذه المفاجآت التي يجب أن تبحث عنها في دراستك للزمن والحركة:

- ◆ هل يؤدي الموظف عمله بطريقة خاطئة؟
- ◆ هل يؤدي الموظف مهام غير ضرورية؟
- ◆ وهل هناك خطوات غير ضرورية كامنة في بعض المهام الوظيفية؟
- ◆ وهل يواجه الموظف عقبات لم توضع في الاعتبار؟

## كيف تتعامل مع الموظف ذي

### الإنتاجية الضعيفة؟

إذا لم يستطع أحد الموظفين إنجاز القدر الكافي من الأعمال فهذا يعني أن هناك ثلاثة احتمالات: إما أنه بحاجة إلى تنفيذ المزيد من المهام، أو أن ينفذها بشكل أسرع، أو كلاهما معاً. ومن ثم، عليك أن تكون قادراً على تعليم الموظفين كيفية إنجاز أعمالهم بشكل أسرع. وفيما يتعلق بمساعدة أحد الموظفين على تسريع





## كيف تساعد أحد موظفيك في تحسين جودة عمله؟

- ◆ افضِ معه بعض الوقت واعملا معاً على تقييم مخرجات عمله النهائي.
- ◆ راجع مستوى مهام العمل التي ينجزها الآن ومستوى المهام الأخرى التي أُسندت إليه سابقاً وأنجزها بالفعل، وراقبه أثناء قيامه بالمهمة موضوع المشكلة. وتأكد من أنه يلتزم بقائمة المراجعة عند قيامه بالمهام المختلفة.

- ◆ إذا تبين أن الموظف يلتزم بأفضل الممارسات فابدأ بالبحث عن المشكلات الأخرى المحتملة.
- ◆ اختر إجراءً واحداً محدداً في المرة الواحدة لتحسينه وتفاذي الخطأ فيه ولا تتسرع في الوصول إلى النتائج المبتغاة.
- ◆ بمجرد الانتهاء من تحسين جودة إحدى المهام انتقل إلى المهمة الأخرى وهكذا.

- ◆ تحقق من كل إجراء يتخذه الموظف أثناء تنفيذه للمهمة المطلوبة خطوة بخطوة، وإجراءً تلو آخر، وقارن كل خطوة وإجراء بأفضل الممارسات التي تثبتت فعاليتها في هذا الصدد.
- ◆ ابدأ بتدريبه ملء الثغرات في أدائه.
- ◆ خلال كل مرحلة من مراحل أداء المهمة، تأكد من استخدامه الفعلي لقوائم المراجعة.

## ماذا تفعل عندما يكون الموظف الذي يعمل تحت إشرافك أكثر إماماً بمهام العمل منك؟

معايير الأداء المهنية المتعلقة بالمجال الذي تعمل فيه.

**الخطوة الثالثة:** إذا كنت ستستعين بخبراء للعمل معك فينبغي التأكد من أنهم موظفون محترفون يحققون أداءً رفيع المستوى أو على الأقل يطمحون لتحقيق ذلك. فلا يُمكنك تعيين موظفين متواضعي الأداء ضمن فريق لا تعرف طبيعة عمله بشكل جيد.

**الخطوة الأولى:** ابدأ رحلة التعلّم بمراقبة ذلك الموظف الكفاء عن كثب وقيادته مع مرور الوقت. ركّز فيما يفعله تحديداً وكيف يؤدي دوره الوظيفي.

**الخطوة الثانية:** في كل خطوة من خطوات تنفيذ مهام العمل اعتبر نفسك عميلاً فطناً واعتبر الموظف مستشاراً محترفاً استعنت به. فعندما تقود موظفاً محترفاً عليك أن تعرف

هذا يعني أن خبرتك في إدارة العمل غير مكتملة. ويكمن التحدي الذي تواجهه في ترسيخ مكانتك ومصداقيتك كمشرف على الأداء لتصل إلى مستوى الخبير.

فكيف تضع مقاييس أداء هادفة، وتضع نفسك في مكانة تساعدك في تقديم إفادة راجعة منتظمة لتصحيح المسار؟

## تحديات إدارة الاتجاهات والسلوكيات

من الصعب الحديث عن النمط السلوكي للموظف للأسباب التالية:

**أولاً:** لأن هذا التوجّه قد يكون شخصياً مما يعني أن سلوكه مسألة خاصة جداً وليست من شأنك.

**ثانياً:** لأن النمط السلوكي قد يكون جزءاً من طبيعة الشخص وهذا يعني أنه من الصعب وربما من المستحيل تغييره.

**ثالثاً:** لأن الاتجاهات السلوكية تكون غير ملموسة حيث نرى آثارها ولا نراها ومن ثم لا نستطيع وصفها بعبارة واضحة أو قياسها.

المشاعر تكمن في أعماق الإنسان أما السلوكيات أو آثارها فيمكن ملاحظتها بوضوح حيث يمكن للجميع رؤيتها وسماعها والشعور بها. وعندما نتحدث عن التوجّهات والسلوكيات فإننا لا نعني هوية صاحبها وإنما نقصد طريقة تصرف صاحبها. وبغض النظر عن نمط شخصية الموظف، فلا يسعنا سوى إدارة السلوك الخارجي فقط، وهذا ما يتحمّم علينا القيام به في كثير من الأحيان.

## كيف تتعامل مع الاتجاهات السلوكية السلبية؟

- عندما يبدأ موظف ما في إظهار سلوك سلبي يمكنك أن تتحدث معه بشأن ذلك السلوك خلال حوارك المباشر المعتاد معه. واحرص دائماً على ألا تركز إلا على سلوك سلبي واحد في المرة الواحدة كما يلي:
- 1- عليك بوصف السلوك المعني بكلمات محددة مثل طريقة تعامله مثلاً أو نبرة صوته وإيماءاته ولغة جسده.
  - 2- اربط هذا السلوك بنتائج العمل الملموسة.
  - 3- ركّز على متطلبات الأداء وأفضل الممارسات التي يجيد عنها ذلك السلوك السلبي.
  - 4- قدّم وصفاً للسلوك الإيجابي البديل الذي تعتبره معياراً للأداء المتوقع ومؤشراً إلى مدى تحسّن الأداء.
  - 5- تابع التغييرات التي اعترت سلوك الموظف خلال حواراتك اللاحقة والمنتظمة معه.



## كيف تتعامل مع الصراع بين أعضاء الفريق؟

تتفاقم النزاعات عادة بين أفراد فريق العمل فقط عند وجود فراغ في القيادة المنوطة به. فإن لم تكن لديك إجراءات عملية ومعيارية واضحة يتم تطبيقها بانتظام فإنك قد تترك مجالاً للتضارب بين الأسلوب والتفضيلات. وإن لم تكن لديك طريقة مناسبة في إدارة الأداء يتم العمل بها بالفعل، فسوف تحدث المنافسة لجذب الانتباه والموارد ومن أجل التقدير والمكافآت. وإذا لم توضح التوقعات بشكل مفصل وتتابع مستويات الأداء، فإن الموظفين سيحملون بعضهم بعضاً مسؤولية المشكلات التي قد تقع بسبب غياب المحاسبة الحقيقية وفقاً لأسس واضحة.

بصفتك القائد المسؤول فإن الخطوة الأولى التي يجب عليك اتخاذها هي ملء الفراغ الإداري. وهذا يعني الحرص على توجيه تركيز كل أفراد فريق العمل إلى القيام بأدوارهم المتداخلة ووظائفهم المشتركة فلا يبقى لهم وقت ولا طاقة للتركيز على النزاعات. قيم مدى الاستفادة من الاجتماعات التي



فعله وما الذي ينبغي القيام به الآن؟ يتعين عليك الإصغاء بعناية لكلا الطرفين قبل أن تتخذ أي قرارات. وهذا يتطلب منك الانخراط في الموقف بما يكفي لتمكّن من تقييمه كما ينبغي. فإما أن تتخذ قراراً يجب أن يتعايش معه كل فرد من أفراد فريق العمل، أو يبقى الوضع كما هو عليه الأمر الذي يُعدّ قراراً في حد ذاته. وفي كل الأحوال يجب أن يتأقلم كل فرد مع القرار الذي اتخذته ويمضي قدماً في أداء مهامه.

تتعدها مع فريق العمل والحوارات المباشرة التي تجربها مع أعضاء الفريق. طُبّق مبادئ الإدارة الأساسية بانتظام وعلى نحو متسق ثم اطرح السؤال التالي: ما الذي يمكنني فعله لملء الفراغ الإداري؟

عندما تشوب علاقات الزملاء بعض الضغائن والأحقاد تكون أولى مسؤولياتك هي مواجهة الموقف مباشرةً. وبالنسبة لأخطاء الماضي فالسؤال المطروح هو: ما الذي يمكنني

## تحديات إدارة الموظفين المتميزين

يمثل الموظف المتميز كنزاً ثميناً ومورداً قيماً للمؤسسة، والمتميزون يعرفون ذلك جيداً وكذلك المديرون الجديرون. وينجذب هذا النوع من الموظفين إلى المديرين الذين يُدركون قيمتهم ويقدرونها، والذين يبذلون استعداداً لاستثمار وقتهم في تعزيز مهاراتهم وقدراتهم وجعلهم أكثر إفادة للمؤسسة.

وباعتبارك المدير فإن لديك حرية التصرف بالموارد اللازمة لتحفيز الموظفين المتميزين أكثر من غيرهم وبالطريقة التي يستحقونها فعلاً. فقد كنا في الماضي ننصح المديرين بمعاملة كل الموظفين بالتساوي ثم اكتشفنا أن المساواة ليست بالضرورة عدلاً. فشرط وبنود عقود التوظيف لا تقتصر على الراتب فقط بل تشمل المواعيد ومدة التوظيف ومكان وساعات العمل والمهام وكل ما هو مطروح للنقاش. وأنت بذلك تعزز موقفك التفاوضي كمدير ولا تضعفه كما يعتقد الكثيرون.

مهاراتهم والوصول بهم إلى قمة الأداء. **◆ كافي الموظف المتميز وامنحه التقدير الذي يستحقه** وخاصةً عندما يبذل جهداً إضافياً لتحقيق إنجازات كبيرة حتى وإن كانت تلك المكافأة أكبر مما تمنحه لأقرانه الذين لا يرتقون إلى مستواه. **◆ حاول أن تتحلّى بالمرونة** قدر الإمكان بشأن مكان عمل الموظف المتميز ووقت إنجازه للعمل طالما أنه يُبجز مهامه الوظيفية كما ينبغي وينتهي منها قبل الموعد المحدد. ففي أسواق العولة المفتوحة يمكنك الحصول على ما تتفاوض عليه وأنت تعرف أن كل شيء قابل للتفاوض.



**◆ استثمر أهم مواردك في تنمية مهارات أهم موظفيك؛** وأهم مواردك هو وقتك وكل فرصة تسنح أمامك لتدريبهم وتطويرهم وتنمية

## كيف تحافظ على موظفيك

### المتميزين وتمنع رحيلهم؟

إذا كنت على وشك أن تفقد موظفك الأكثر تميّزاً فحاول أن تطيل فترة بقائه قدر الإمكان. وبطبيعة الحال يفضل بعض الموظفين عند تركهم العمل الرحيل بسرعة، ولكن من واجبك محاولة تأخير ذلك وأنت تعمل على وضع خطة مُحكمة لإيجاد بديل له، وتيسير عملية الانتقال المعرفي الشامل ثم تدريب الموظف البديل مع التمهيد للمرحلة الانتقالية بصورة سلسة.

ولذا من المهم دائماً إقناع كل موظف متميز بتمية وتطوير مهارات الموظف المناسب، والذي ربما يأخذ مكانه لأي سبب من الأسباب على أن يتم ذلك بشكل منهجي وبصورة منتظمة. ولذا فإن التعامل الحسن والتقدير اللائق للموظفين المتميزين

يساعدك في إقناعهم بالبقاء أولاً، وتدريب من سيخلفونهم ثانياً، وإدامة العلاقة معهم بعد رحيلهم، فربما يقررون العودة للعمل معك في المستقبل القريب أو البعيد.

أثناء اللقاءات والحوارات المباشرة التي تجريها مع موظفيك ركّز على عملية نقل المعرفة المكتّفة من الموظف المتميز الذي سيغادر إلى الموظف الجديد الذي سيأخذ مكانه والتي من المفترض أن تكون قيد التنفيذ. وتؤكد من تنفيذ هذه العملية بشكل فعّال لتجنّب النقل الشكلي للمعرفة الأساسية أو التدريب السطحي للموظف الجديد. وعليك أيضاً التأكد من أن عملية نقل المعرفة يجرى توثيقها بشكل مفصل مع توافر أدلة العمل وموارد المعلومات التي يمكن استخدامها لاحقاً كمصادر أو وسائل تعليمية أو مواد تدريبية.



## تحديات الإدارة في ظل وجود عوامل خارجة عن سيطرتك

- ◆ **التكنولوجيا والإدارة عن بعد:** لقد اتسعت الحدود وزالت الحواجز وفُرض عليك كغيرك من المديرين إدارة فرق عمل متباعدة، وفي كثير من الأحيان لا يعرف بعضها بعضاً.
- ◆ **التنوع:** كما أدت العولة وتداخل الثقافات وسرعة الاتصالات إلى زيادة احتمالات العمل مع أشخاص من مختلف الجنسيات والسمات واللغات.

مثل هذه العوامل والمتغيرات الخارجية تعتبر أمراً واقعاً وتحديات لا مناص من مواجهتها ومن واجبك فهمها والتعامل معها ومساعدة مرؤوسيك وتشجيعهم على التكيف معها أيضاً.

كثيراً ما تشعر بأنه لا حول لك ولا قوة تجاه بعض العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرتك ومنها:

- ◆ **التغيير:** وهو أحد الثوابت السائدة الآن وفي كل زمان ومكان وهو حقيقة مسلّمة تتسارع وتيرتها كل يوم.
- ◆ **التنافس على الموارد المحدودة:** وهذه أيضاً من المسلّمات فلا توجد مؤسسة في العالم تستطيع توفير موارد متساوية لكل الإدارات والمشروعات والمبادرات وشبكات مفتوحة وميزانية متوفرة على الدوام.
- ◆ **الاعتماد المتبادل:** وهذا أيضاً أمراً لا مفرّ منه في عالم اليوم المملوء بالتعقيدات والمتسم بالتداخلات والمشاركات.

## الإدارة في ظل المتغيرات

### التغيير المستمر وظروف عدم التأكد

عليك كقائد أن تتبنى ثلاث ركائز أساسية لقيادة مرؤوسيك خلال عملية التغيير وهي:

**أولاً:** تذكير أعضاء الفريق بكل ما هو ثابت باستمرار.

**ثانياً:** الاشتراك في وضع الخطط اللازمة لمواجهة المواقف الطارئة مع مرؤوسيك وذلك بطرح الأسئلة التالية:

- ما الذي من المحتمل أن يتغير؟
  - ما الذي سنفعله تحديداً في حالة حدوث ذلك؟
  - ما السيناريوهات المتوقعة والمتكررة وذات الاحتمال الأكبر؟ وما الذي نفعله عند وقوعها؟
- ثالثاً:** عند حدوث مشكلات أو أزمات مفاجئة تأقلم معها وارتجل حلولاً ذكية لها لا سيما عندما تكون البدائل أصعب وأكثر تكلفة من الوضع القائم.



## الإدارة في ظل شح الموارد

تتطلب كل مهمة أو مسؤولية أو مشروع مواردها الخاصة بها وعندما تكون تلك الموارد محدودة يكون التنافس للحصول عليها ضارياً داخلياً وخارجياً. وكمدبر جديد جدير عليك إنجاز الكثير بالقليل والعمل في حدود الموارد المتاحة لك. وفي كل مرة تُسند فيها مهمة تنفيذ مشروع أو مهمة أو مسؤولية جديدة إلى موظفٍ ما، اطرح على نفسك السؤال التالي: هل يمتلك هذا الموظف الموارد الكافية للقيام

بالعمل المكلف به؟

من المهم أن تكون عملية تخطيط الموارد موضوعاً ثابتاً في حواراتك المباشرة مع كل موظف يعمل تحت إشرافك المباشر. وأفضل ما يمكنك القيام به عندما تقل الموارد هو تدريب موظفيك على تقديم طلباتهم في شكل عرض توضيحي ليعتادوا على هذه العملية باستمرار. ويمكن لمثل هذا العرض أن يتضمن:

- ◆ موضوع العرض التوضيحي.
- ◆ مزايا العرض التوضيحي: من الاستفادة منه، ووقت الاستفادة، وحجم المزايا؟

◆ التكاليف: من سيتحمل التكاليف، ومتى سيستحق دفعها، وما هو حجمها؟

◆ الجدول الزمني: الموعد النهائي والإنجازات المهمة المتوقعة خلال كل مرحلة من مراحل العمل بالإضافة إلى الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ العرض التوضيحي والطرف المتأثر باقتطاع هذا الوقت وتاريخ البدء.

◆ الخطة: الخطوات التي تم اتخاذها خلال مراحل العمل عند تنفيذ كل إنجاز إلى جانب الإجراءات الرئيسية والميزانيات والوقت.

## الخطوات الأربع للحلول الطارئة

ماذا لو لم يتمكن موظفوك من الحصول على الموارد التي يحتاجونها ليؤدوا أدوارهم

الوظيفية بشكل نموذجي في معظم الأحيان؟

إن لم يحصل موظفوك على الموارد التي يحتاجونها يصبح من واجبك تدريبهم على فن ابتكار الحلول الطارئة وتنفيذ خطة بديلة أو ما نسميها دائماً الخطة (ب) وذلك كما يلي:

◆ الخطوة الأولى: التفكير في مصدر بديل للحصول على مورد بديل.

◆ الخطوة الثانية: طرح مجموعة من البدائل المحتملة للمورد الذي تواجه متاعب في الحصول عليه.

◆ الخطوة الثالثة: ابتكار طريقة جديدة تماماً لاستكمال المهمة التي لا تجد لها بديلاً مناسباً. وهذا يعني أن تبدأ أنت وفريقك بأداء العمل بشكل مختلف. وربما تكتشف لاحقاً أن الطريقة المختلفة أفضل من الطريقة التقليدية التي كنت تنوي تطبيقها.

◆ الخطوة الرابعة: إذا ما تعذر الوصول إلى مصدر أو مورد بديل أو طريقة مبتكرة سيكون الخيار الوحيد المتبقي هو بذل المزيد من الوقت والجهد والطاقة وبالموارد القليلة المتاحة.

## الإدارة عبر الاعتماد المتبادل

يُعد الاعتماد المتبادل تحدياً ذا شقين:

### أولاً: مشكلة تعدد المديرين

ساعد مرؤوسيك المباشرين على التعامل مع «الرؤساء الآخرين» الذين يمكن أن يُربكوا علاقاتك بموظفيك باعتبارك رئيسهم المباشر. عليك أن تتعاون معهم في وضع خطة تمكّنهم من التعامل مع هؤلاء الرؤساء على النحو الأمثل. خلال لقاءاتك المنتظمة مع موظفيك ضعوا سيناريوهات وأسساً محددة للتعامل مع زميلك «الرئيس الأخر» والتي قد تشكل إحدى عقبات إدارة الأداء. ولكن ماذا لو كان رئيسك أنت هو من يكلف موظفيك المباشرين بمهام عمل تنافسية تتعارض مع تكليفاتك الروتينية؟

هل سبق أن استبعدك رئيسك من سلسلة القيادة وذهب مباشرة إلى مرؤوسيك المباشرين

وأسند إليهم مهمات معيّنة أو وجه لهم تعليمات محددة؟ عندما تتعرض لهذا الموقف يمكنك التصرف كما يلي:

1- تحدّث مباشرة إلى رئيسك بهذا الشأن.

2- درّب موظفيك على مهارات وآداب التعامل مع رئيسك عندما يُسند إليهم أعمالاً بشكل مباشر.

3- في كل مرحلة من مراحل العمل يجب أن تكون أنت وليس أحد سواك من يقرر أيّاً من المهام التنافسية الموكلة إليهم تسبق الأخرى في الأولوية ويجب أن يكون هذا واضحاً للجميع بما في ذلك رئيسك الأعلى.

فماذا لو أصّر رؤسائك على التعامل مع مرؤوسيك مباشرة؟ في هذه الحالة التي تكرر كثيراً، درّب مرؤوسيك على:

- التمهّل والتحقق من متطلبات المهمة، وطرح الأسئلة التالية: «هل أنا الشخص المناسب لهذه المهمة؟ هل أنت متأكد من اختياري

أنا تحديداً لتنفيذ هذه المهمة؟ إنني أطرح هذه الأسئلة لأن وصفي الوظيفي هو (س) ومديري المباشر هو (ص)».

- تحديد معايير إنجاز المهمة المنوطة بك: كم

تستغرق مدة الإنجاز وما متطلباتها؟

- تحديد ما إذا كانت هذه المهمة ستؤثر على سرعة ومستوى أداء المهمات الوظيفية

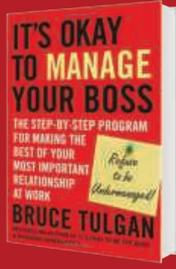
الرئيسية الأخرى.

والآن ماذا تفعل لو فرض الرؤساء الآخرون على موظفيك معايير أداء أعلى أو أقل من تلك التي وضعتها لهم؟ وماذا لو كانت تلك المعايير متضاربة أو متناقضة؟

◆ تأكد من إدراك مرؤوسيك التام لمعايير الأداء التي تتوقعها منهم عندما يعملون تحت إشرافك المباشر.

◆ ذكّر مرؤوسيك المباشرين بضرورة إدراك معايير الأداء التي يتوقعها منهم المديرون الآخرون عندما يعملون تحت إشرافهم المباشر.

## كتب مشابهة:



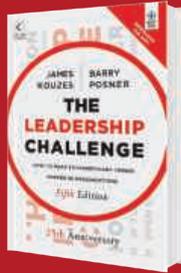
### Its Okay to Manage Your Boss

The Step-by-Step Program for Making the Best of Your Most Important Relationship at Work.  
By Bruce Tuglan. 2010



### The First-Time Manager

By Loren B. Belker,  
and Jim McCormick. 2012



### The Leadership Challenge

How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.  
By James Kouzes,  
and Barry Posner. 2012

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

MBRF\_News

MBRF\_News

mbrf.ae

[www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)



قنديل | Qindeel  
لخدمات الطباعة والنشر

## ثانياً: انتظار «السحفاة»

قد تشعر بالإحباط عندما تكون مسؤولاً عن قيادة موظف يتطلب عمله انتظار شخص آخر لإنهاء بعض الأمور المتعلقة بالمهمة قبل أن يتمكن الأول من استكمالها.

درّب موظفيك على استغلال ما يتمتعون به من تأثير في حالة غياب ممثل السلطة المباشرة لأن هذا هو خيارهم الوحيد الذي يمكن الاستفادة منه كما يلي:

♦ **التأثير من خلال الإقناع:** ضع أمام الزميل المتأخر أسباباً وجيهة لحثه على إنجاز المهمة المكلف بها.

♦ **التأثير من خلال التسهيل:** من خلال مساعدتهم لزميلهم المتأخر ودعمه في أداء دوره حتى ينجز المهمة.

♦ **أداء التزامات محددة:** يُعد تخصيص مكان في جداول العمل الزمنية لتوضيح الأعمال المطلوب تسليمها وإضافة رسائل تذكيرية إليها من الأساليب الفعّالة التي تسهم في وفاء الموظف بالتزاماته المكلف بها إلى حد كبير.

## ثلاث عقبات كبرى أخرى

نعلم جيداً مدى صعوبة تطبيق أساسيات الإدارة بدقة وبتناغم. لذا، يجب عليك التغلب على ثلاث عقبات أخرى للمضي قدماً وللنجاح في تحمل مسؤوليات منصبك الإداري:

**أولاً:** حاول إحداث تحوّل في شخصيتك وهذا الأمر يتطلب اكتشاف منابع جديدة للطاقة والثقة والمثابرة داخلك.

**ثانياً:** تتطلب العودة إلى المبادئ الأساسية للإدارة استثماراً كبيراً من الوقت وبشكل مُسبق، وهذا ما ستلاحظه في بداية مسيرتك الإدارية. ولذا من المهم أن ننبّهك إلى أنه سيتعين عليك الجمع بين معالجة المشكلات التي لم تتنبّه لوقوعها، واستثمار جزء كبير من وقتك في تجنب وقوع مشكلات مستقبلية أخرى.

**ثالثاً:** عليك أن تتبنّى موقفاً قوياً يجنبك الوقوع في شَرَك الحلقة المفرغة. استثمر ما تتحلّى به من انضباط وتركيز في تكريس الوقت المخصّص لمهامك الإدارية في التعامل مع الأعمال الضرورية على نحو متسق وبصورة مُسبقة وفي كل مرحلة من مراحل العمل وقبل أن يتضح مستوى جودة العمل سواء أكان جيداً أم سيئاً أم متوسطاً.

في نهاية رحلتك الإدارية المثخمة بالكثير من التحديات والاقتراحات تدكّر أنك إن وازبت على إجراء حوارات مباشرة ومنتظمة تُدير أنت دفتّها مع مرؤوسيك وتطرقت فيها إلى المشكلات الجوهرية التي تواجهونها في العمل فسيكون النجاح حليفكم. ولعلك لاحظت عبر محطات رحلة مواجهة التحديات أن معظم الحلول المطروحة كانت تتطلب جهوداً وحواراتٍ وحكمةً جماعية.

## بروس تولجان

بروس تولجان مستشار إداري ومدرب ذائع الصيت، ويقدم برامج تطوير شخصية للقادة حول العالم.





# "إِنَّ الْقَلَمَ وَالْمَعْرِفَةَ أَقْوَى بِكَثِيرٍ مِنْ أَيِّ قُوَّةٍ أُخْرَى"

صاحب السُّمُوَّةِ الشَّيْخِ مُحَمَّدِ بْنِ رَاشِدِ آلِ مَكْتُومٍ

بهذه المقولة يرسي سموه دعائم التنمية المُستدامة وقوامها العلم والمعرفة، وهما ركائز التطور الذي انطلقت من أجله مؤسسته محمد بن راشد آل مكتوم، والهادفة إلى نشر المعرفة وتعزيز ثقافة الابتكار في نفوس الشباب بغرض إبداع مجتمعات عربية زكيته المعرفة وطريقها التنمية وغايتها الإزدهار والرِّخاء.

إنَّ المُبادرات والبرامج التي أطلقتها مؤسسته محمد بن راشد آل مكتوم تهدف جويها إلى بناء مجتمعات قائمة على اقتصاد المعرفة، سواء من خلال إثراء المجتمعات بالفكر والثقافة، أو دعم وتمكين اللغة العربية وتعزيز مكانتها لدى الأجيال القادمة، وكذلك عبر عرض النتاج الفكري للحضارات والثقافات المختلفة، بالإضافة إلى تأهيل وإعداد جيل من المُبدعين قادر على دفع الأمة للطاق بالتطور العالمي.



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTUUM FOUNDATION