

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ع.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

تشرين الثاني

نوفمبر (2014 م)

محرم (1436 هـ)

السنة الثانية والعشرون

العدد الثاني والعشرون

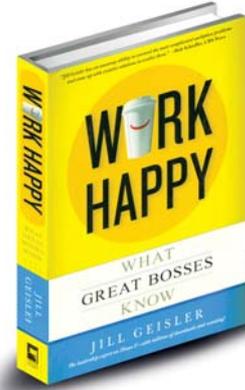
العدد 544

www.edara.com

## موظفون سعداء

ما يعرفه القادة العظماء عن بيئة العمل المثالية

تأليف: جيل جايسلر



وحياتك المهنية كلها. قد تحظى ببعض التدريب المحدود، فهذا يتوقف على الشركة التي تعمل بها. وقد تجد مرشداً يوجهك. وقد تستثمر وقتك في قراءة بعض الكتب. ولكن أي كتب؟! إن رفوف المكتبات تعج بها، وما لديك من وقت فراغ قصير وثمين.

ستساعدك هذه الخلاصة في إيجاد طرق لتقييم أدائك وقدراتك القيادية، بالإضافة إلى أنها تقدم لك نصائح عملية لمساعدتك على التحسن – تصب كلها في طريق تحقيق هدفك بأن تكون مديراً ناجحاً يفيد ويستفيد.

### تحديات و مزايا المناصب الإدارية

لكي تكون مديراً ناجحاً، ليس بالضرورة أن تكون مثاليًا. طريق العظمة يبدأ بالتقييم الصادق للصعوبات والتحديات التي ستواجهها، إلى جانب المزايا التي ستحظى بها بمجرد تقلدك دور المدير.

#### في هذه الخلاصة

▼ تحديات ومزايا المناصب الإدارية

▼ السلطات الأربع للقائد

▼ كيف تنشر ثقافة النزاهة داخل مؤسستك

### القيادة بين الإيجار والاختيار

مع كل يوم جديد، يقوم شخص يتمتع بالسلطة بالاستثمار في شخص آخر، فينتقل الشخص المختار من بين صفوف الموظفين إلى صفوف المديرين، ومن الإنتاج إلى الإشراف، وفي أفضل الحالات من تابع إلى قائد، ويتم كل هذا بسبب تغيير بسيط في المسمى الوظيفي. لكن دائماً ما يتضمن هذا الأمر مخاطرة ما! فمعظم المديرين الجدد يخوضون غمار وظيفتهم الجديدة دون أن يحظوا بالتدريب، حيث تسير الأمور كالتالي: يكتشف رؤساؤك أن أداءك جيد، فيختارونك لقيادة فريق، ثم يتغير كل شيء! فما جعلك تجيد عملاً في السابق لن يجعلك بالضرورة قادراً على قيادة الآخرين ومساعدتهم في تحقيق التفوق والتميز.

حتى إذا ما كنت ذكياً، ومتفانياً، وتتمتع بأخلاقيات عمل من الطراز الأول، سيكون لديك ثغرات في مهارات الإدارة والإشراف، وقد ترتكب أخطاء تلحق الضرر بالموظفين والشركة

الضيق إلى الرؤية واسعة المجال، فتخربط في عملية تعلم مستمر لما يتضمنه مجال عمل الشركة، ومستقبله، بالإضافة إلى الجوانب المالية والقانونية والفنية والاجتماعية التي تعتبر جزءاً من دورك القيادي.

## 2- تُسلِّحُ بالقدرة على تشكيل الثقافة المؤسسية:

ربما تكون قائداً لفريق عمل صغير أو لمؤسسة كاملة، ولكن تظل لديك القدرة على تشكيل الطريقة التي تجري بها الأمور في مكان العمل؛ أي الثقافة المؤسسية التي تتعلق بقيم الشركة وعملياتها وأنظمتها وعلاقاتها.

## 3- تمكّنك من مساعدة الموظفين في تحقيق النجاح:

لم يعد نجاحك الشخصي قاصراً على ما تحققه أنت من إنجازات، وإنما ما يحققه الآخرون أيضاً تحت قيادتك؛ حيث إن ما تقدمه من تدريب ومتابعة يؤدي ثماره عندما يحقق موظفوك أهدافهم وأهدافك.

## 4- تمكّنك من وضع الاستراتيجيات وتنفيذها: بمجرد

تقلدك دوراً قيادياً، يصبح لزاماً عليك استكشاف الفرص، وتوقع التحديات، وتحديد التغييرات اللازمة للمواكبة، ثم عليك بعد ذلك تحويل كل ما جمعت من معلومات إلى استراتيجيات شاملة، ثم تحويل هذه الاستراتيجيات إلى تكتيكات للتنفيذ العملي.

## 5- تمكّنك من توضيح الغاية ومشاركة الرؤية: عليك

أن تجد الكلمات المناسبة للاحتفال بالإنجازات، أو التعافي من النكسات، أو لإشعال الحماس وبت الطاقة في نفوس الموظفين. ساعدهم في التعبير عن مشاعرهم والتحدث عن الأمور المهمة. ستكون الشخص الذي يساعد الموظفين على فهم الأمور، واستيعاب أهم الأهداف، وستعمل دائماً على تمهيد الطريق أمامهم.

## التوأم الشرير

أي قائد ناجح يبذل قصارى جهده لكي يحقق الإنجازات ويبتعد قدر الإمكان عن ارتكاب الأخطاء. إلا أن الأمر ليس سهلاً كما يبدو. فخلال سعيك إلى بذل أفضل ما لديك، يظهر من وقت إلى آخر توأم شرير يعمل ضد مصلحتك دون حتى أن تعرف عنه شيئاً. يُولد هذا التوأم الشرير من إدراك الآخرين، الذين يرون الحياة من منظورهم الخاص، وليس من منظورك أنت.

## أولاً: التحديات

### 1- يصيب المديرين موظفيهم بالإحباط يومياً: فأنت

تنتقد الموظفين، وتصحح عملهم، وتفرض عليهم القواعد التي لا يقدرون أهميتها، وتتخذ قرارات محرجة وصعبة، مثل: تقليل أجر ساعات العمل الإضافية، أو تخفيض المرتبات، أو الاستغناء عن بعض الموظفين.

### 2- يدفع المديرين موظفيهم إلى التخلي عن راحتهم: فأنت تطلب منهم اكتساب مهارات

جديدة، والتخلص من العادات القديمة، والتكيف مع الأدوات والتقنيات الحديثة التي تثبت الرهبة في نفوسهم. سيكون متوقفاً منك أن ترفع معنوياتهم وهم يتعاملون مع كل هذه الأمور.

### 3- يحاول المديرين إرضاء جميع الأطراف: هناك

ضغوط عليك من كل الاتجاهات. فروساوك يضغطون عليك لتحقيق أهداف محددة في الميزانية والإنتاج، وموظفوك يتوقعون أن تدافع عنهم وعن أفكارهم، وقضاياهم، وطموحاتهم. في خضم كل هذا، يكون عليك أن تمارس أهم أدوارك: دور المفاوضات الذي يحاول الموازنة بين جميع هذه المطالب المتضاربة.

### 4- ليس بإمكان المديرين دائماً إخبار الموظفين بما

يريدون أن يعرفوا: يلجأ الموظفون إليك من أجل إمدادهم بالمعلومات، ويعتمدون عليك لإطلاعهم على المستجدات؛ لأن المعرفة سلطة وقوة ونفوذ. على الرغم من هذا، فأنت مسؤول عن التعامل مع المسائل الحساسة الخاصة بالعمل والموظفين بشيء من الحذر. فمنصبك يحتم عليك دائماً تحقيق التوازن بين هدفين متضاربين: أن تتمتع بالشفافية مع الموظفين قدر الإمكان، وأن تكون جديراً بثقة رؤسائك في إدارة المعلومات التي تعد ملكية خاصة بالشركة.

### 5- يرتكب المديرين أخطاء: عندما تعج أيام عملك

بمئات القرارات، يكون هناك احتمالات بأن تتعثر في بعض الأحيان أو حتى تفسد الأمور. وهنا ستجد أن كيفية إدارتك لتداعيات ارتكابك للخطأ هي ما يثبت مصداقيتك.

## ثانياً: المزايا

### 1- المناصب الإدارية تصقل خبراتك وتنمي مهارات

جديدة لديك: إن تقلدك دوراً قيادياً يقدم لك مزيداً من فرص التعلم، وينقلك من التركيز على النطاق

القيادية هي التي تزود مسؤولياتك وطموحاتك بالوقود، وهي شبكة معقدة ولها خمسة مصادر مختلفة، وينبغي عليك أن تفهم نقاط القوة لكل من هذه المصادر قبل اختياره واستخدامه.

### 1- السلطة الشرعية: وهي مسمك الوظيفي ومكانتك

في المؤسسة، وهي ما تتيح لك أن تقول للآخرين كلما أردت: "افعلوا ما أقوله لكم". إلا أن استغلال هذا الشكل من السلطة أكثر من اللازم قد يأتي بنتائج عكسية. فقد يفعل الموظفون ما يُطلب منهم، ولكن من أجل منصبك وليس من أجلك أنت.

### 2- سلطة الخبير: إنها المعرفة التي تستخدمها في

أداء دورك. قد تأتي هذه السلطة من تجاربك العريضة، أو التدريب المتخصص، أو الجوائز وشهادات التقدير التي تنالها. ولكن عليك التحلي بالحكمة عند استخدام هذا النوع من السلطة، لأن التوأم الشرير للخبير يمكن أن يكون متبجحاً ومتغترساً بسبب ما لديه من معرفة! قد تشعر بالإطراء عندما يتساءل الموظفون لدى مواجهتهم موقفاً ما: "ماذا كان سيفعل مديرنا في هذه الحالة؟" ولكن إذا كان هذا هو كل ما يفعلونه، فلن يتمكنوا من اكتساب مهارات التفكير النقدي التي تمكنهم من الإبداع وحل المشكلات بأنفسهم.

### 3- سلطة العقاب: هي قدرتك على التهديد والمعاقبة،

وهي في الواقع واحدة من الموارد المهمة للمديرين. ولكن ينبغي عليك أن تمارسها في الوقت المناسب، ولأسباب مُقنعة، وبقدر غير

يعرف المديرين ما يؤمنون به، وما يطمحون إليه، بالإضافة إلى نواياهم في تعاملاتهم اليومية مع موظفيهم. إلا أن ما يحملونه في عقولهم وقلوبهم قد لا يكون واضحاً بالضرورة للآخرين. على سبيل المثال: المدير الذي يريد أن يُشعر موظفيه أن لهم دوراً في عملية صنع القرار اليومية ويسألهم عن رأيهم كثيراً قبل اتخاذ القرار، يرى نفسه على أنه "متعاون"، في حين قد يرى بعض الموظفين التوأم الشرير للتعاون وهو "التردد وعدم القدرة على الحسم"!

يمكنك بناء الشفافية والتخلص من توأمك الشرير من خلال هذه الخطوات البسيطة:

- ⊗ لا تفترض أن الموظفين بإمكانهم قراءة أفكارك، أو أن أفعالك تحدث عن نفسها.
- ⊗ اشرح نواياك، وكن واضحاً.
- ⊗ لا تتردد في إخبار الموظفين بالأسباب الكامنة وراء قراراتك.
- ⊗ تأكد أن من ينوبون عنك لن يترددوا في تحذيرك عندما تكون على وشك القيام بأمر قد يفهم على نحو خاطئ.
- ⊗ استشر دائماً أفضل موظفيك وأكثرهم صدقاً ونزاهة.

## السلطات الأربع للقائد

عندما تكون لديك السلطة، وتمتع بالذكاء والتفكير الاستراتيجي في طريقة استخدامك لها، ستستطيع إنجاز الأمور على نحو أكثر فاعلية. إن شبكة السلطة

## ثلاثة أمور لا ينساها الموظفون أبداً

### "اعتذر لي مديري عندما أخطأ في حقي."

عندما يعتذر القوي، تكون النتيجة هي المصادقية والثقة في العلاقة، شريطة أن يكون اعترافه بالخطأ محدداً وصادقاً. ينبغي أن يصف اعتذارك الخطأ، ويتضمن تحمل المسؤولية الشخصية حياله، ويوضح الأسباب التي تجعل حدوثه مرة أخرى أمراً بعيد الاحتمال.

### "تعامل مديري مع خطئي الفادح بحكمة بالغة."

لا يتجاهل القادة العظماء أخطاء موظفيهم غير المقصودة، وفي نفس الوقت لا يعاقبونهم عليها أشد عقاب، وإنما يساعدهم على التعلم منها. فهم يفحصون المسألة، ويقيّمون الضرر، ويعبرون عن خيبة أملهم، لكنهم يستخلصون العبر، ويعلمونهم الاستفادة من الدرس، ويعبرون عن توقعهم لأداء أفضل في المرة القادمة.

### "اتسمت استجابة مديري لحدث مهم في حياتي بالتعاطف والتشجيع."

يفهم القادة العظماء أنه عندما يطرأ أمر مهم في حياة أحد الموظفين، يكون دورهم هو تعزيز الفرحة أو التخفيف من الألم. إن استجابة القائد الملائمة عندما يكسب الموظف جائزة، أو يحصل على شهادة جديدة، أو يحقق أحد أبنائه نجاحاً ما، أو عندما يمرض أحد والديه، يمكن أن تترك انطباعاً جيداً دائماً لدى الموظف.

والانتباه لئلا تبدر منك أية إشارة أو رسالة خاطئة. هذه مجموعة شائعة من الرسائل الخاطئة التي قد لا تكون أدركت من قبل أنك تروّج لها بين موظفيك:

#### ”اعملوا مثلما تعمل.“

يلاحظ الموظفون الساعات التي تمكثها في العمل. فإذا ما كنت من المديرين الذين يحضرون مبكرًا وينصرفون متأخرًا قد يعتقد بعض الموظفين أن عليهم مجاراتك في هذا. وضح لهم ما تتوقعه منهم، وكرر هذه التوقعات على مسامعهم من آن إلى آخر.

#### ”افتحوا هواتفكم وبريدكم الإلكتروني طوال الوقت.“

لقد صارت التكنولوجيا صديقنا المقرب، إلا أنها قد تنقل رسائل خاطئة. فعندما ترسل إلى الموظفين رسائل إلكترونية في وقت متأخر من الليل، قد يكون هدفك هو أن تنجز ما عليك من مهام أو تكتب أفكارك قبل أن تنساها، إلا أن بعض الموظفين قد يفسرون تصرفك باعتباره أسلوبًا للضغط عليهم للرد في أسرع وقت ممكن. لذلك اكتب هذه الرسائل في المسودات وأرسلها خلال مواعيد العمل الرسمية.

#### ”أحب هؤلاء الموظفين أكثر من غيرهم.“

إذا كنت تقضى الكثير من الوقت مع مجموعة معينة، فسيُنظر إليهم باعتبارهم من المقربين إليك، وهو ما قد يثير الاستياء لدى بقية الموظفين. لذلك حاول أن تكون عادلاً في توزيع وقتك بين جميع الموظفين.

#### ”الأحوال جيدة/ سيئة.“

أنت مقياس الضغط في مكان العمل، وبخاصة في الظروف الاقتصادية الصعبة أو في أوقات التغيير، وستجد الموظفين يتابعونك ويقلدونك. هل تبتسم أم لا؟ هل تسير مرفوع الرأس أم لا؟ قد لا تكون تفكر في أي شيء سلبي على الإطلاق، ولكن قد يظن

مبالغ فيه. يحترم الموظفون المدير الذي يستخدم سلطة العقاب بحكمة، لكنهم لا يؤدون أعمالهم على أفضل ما يكون في مناخ يسوده الخوف والقلق، ونادرًا ما يبقون مع اتباع القادة الذين يعتمدون إلى تخويفهم وتهديدهم.

#### 4- سلطة المكافأة: وهي قدرتك على تقديم شيء قيم

للموظفين في مقابل أدائهم الجيد. والتحدي الذي يواجه القادة هو اكتشاف ما يمثل قيمة حقيقية لكل موظف، وكيفية تقديم المكافآت بطرق عملية وذات معنى.

#### 5- السلطة المرجعية: عندما تكون لديك السلطة

المرجعية، يتحد الموظفون معك ومع الأفكار التي تتبناها وتدافع عنها، ويؤمنون بأنك تفعل ما تقوله، ويطمحون أن يكونوا مثلك. إن الحكمة والنزاهة التي تتسم بهما تعاملاتك مع الآخرين تبثان فيهم الشعور بالثقة والكفاءة والالتزام.

القادة الذين يفتقرون إلى الذكاء العاطفي يعتمدون على ثلاثة مصادر فقط للسلطة: السلطة الشرعية (افعل ما أقوله لك)، وسلطة الخبير (افعل هذا بطريقتي، لأنها الأفضل)، وسلطة العقاب (افعل هذا، وإلا ستدفع الثمن)، ويتجاهلون السلطتين اللتين لهما أكبر تأثير على التعاملات مع الآخرين: سلطة المكافأة (أنا واثق أننا سنحتفل بنجاحك)، والسلطة المرجعية (هذا هو العمل المهم فعلاً وأنت جزء رئيسي منه)، وبالتالي يفشلون في بناء علاقات إيجابية، ويقوضون فرصهم في اكتساب النفوذ.

#### أنت رسالة متحركة!

لا شيء مما تقوله، أو تفعله، أو تشعر به يمر دون أن يلاحظه أحد. لذا عليك أن تكون استراتيجيًا وواضحًا، وإلا أساء الناس فهمك. وسواء أكنت تعرف أم لا، فأنت رسالة متحركة بين موظفيك، مما يحتم عليك تحقيق التناغم بين وعيك الذاتي ووعيك الاجتماعي،

### مخاطر تدخل المديرين في عمل الموظفين

- 1- يُصاب الموظفون المبدعون بالإحباط؛ لأنك تأخذ إبداعهم الذي اجتهدوا فيه وتضع لمستك الخاصة عليه، فتغيره. وبهذا تقلل من حافزهم، واستقلالهم، وتقدمهم؛ حيث يعتبرون أن العمل ما عاد عملهم هم.
- 2- يصاب الموظفون الأقل إبداعًا بالركود؛ إذ لا يتمكنون من التقدم والتطور لأنك دائماً موجود لتملأ الثغرات في أدائهم ولتحل المشكلات التي يتسببون فيها. أنت بهذا تدرّبهم على الاعتماد عليك لإنقاذهم في كل مرة.
- 3- يصاب المديرون بالإرهاق؛ لأنهم يقضون الكثير من الوقت في حل المشكلات اليومية التي تعترض سير العمل، والقليل من الوقت في وضع الاستراتيجيات والتخطيط طويل المدى والابتكار.

الموظفون من متابعتهم لسلوكك أن هناك أخبارًا سيئة. لذلك توخ الحذر. لتتمكن من قيادة الآخرين، عليك أن تدير ذاتك أولاً. تذكر دائماً أن المشاعر والسلوكيات تنتقل بين الأفراد كالعدوى.

## إغلاق حلقة التواصل

إذا كنت تريد أن تصير قائداً عظيماً، فكن يقظاً تماماً فيما يتعلق بأسلوبك في التواصل. حاول أن تكون القائد الذي لا يترك موظفيه معلقين بانتظار الحصول على إجابات منه حول الخطوات المقبلة. القادة الذي يفشلون في المتابعة، أو يفعلون ذلك ببطء، يتسببون في إصابة موظفيهم بالإحباط، والقلق، والإحساس بضيق الوقت. هل سبق أن مررت بمثل هذا الموقف:

”أرسلت رسالة إلكترونية إلى أحد الزملاء تسأله فيها ما إذا كان من الممكن الاجتماع معه لوضع دقائق في اليوم التالي لإعادة النظر في تغيير الميزانية. ورد عليك زميلك قائلاً: آسف، سأكون في اجتماع خارج الشركة طوال اليوم غداً.“

لقد تلقيت بذلك نصف إجابة فقط عن سؤالك، وهي ”لا“ بالنسبة إلى الغدا! فظلت حلقة التواصل مفتوحة. والآن أنت محبط. ولكن إذا كانت إجابته كالتالي:

”سأكون في اجتماع خارج الشركة طوال اليوم غداً. ولكن يمكننا أن نلتقي من التاسعة إلى الحادية عشرة من صباح بعد غد“، ستكون رسالته واضحة هكذا. لقد أوضح زميلك بهذا أنه مهتم بطلبك.

يوضح هذا المثال عواقب فشل زملاء العمل في إغلاق حلقة التواصل بينهم، لكن العواقب ستكون أكبر إذا كان المدير نفسه هو السبب. في هذه الحالة، بدلاً من أن ينتقد الموظف مديره، سيضطر متذمراً إلى محاولة التغلب على الثغرات في المعلومات، وغالباً ما سيضطر إلى أداء بعض العمل الإضافي غير الضروري، وسيفقد احترامه لمديره. لذلك تأكد من إغلاق حلقة التواصل بينك وبين الموظفين، ولا تجعل هذه العادة الطيبة تقف عندك، وإنما علمها للآخرين. يمكنك أن تربطها بالقيم المهمة التي تتحدث عنها: الاحترام والتعاون والفاعلية، حتى تصير جزءاً من ثقافة فريق العمل.

## إدارة الانطوائيين والاجتماعيين

أهم دور يجب أن يمارسه القائد هو مساعدة الموظفين على النجاح. ومع ذلك ينبغي ألا تعامل جميع موظفيك بالمثل. فمن المهم أن تفرق بين نوعين من الموظفين لتعرف كيفية التعامل مع كل منهم.

### الاجتماعيون

- ✪ يستمدون طاقتهم من العالم الخارجي بالتواصل مع الناس.
- ✪ لا يجيدون الإنصات إلى الآخرين، فهم يريدون التعليق بسرعة على أي شيء يسمعون، وغالباً ما يقاطعون حديث الآخرين. دور المدير هنا هو التمييز بين المقاطعة المزعجة والمشاركة المفيدة في الحوار، وأن يقوم بتدريب الاجتماعيين على تحسين مهاراتهم في الحوار.
- ✪ يكونون أول من يتحدث في الاجتماعات، ويتحدثون أكثر من غيرهم. عندما تكون لديهم بذرة فكرة جديدة، فإنهم يرغبون في إخراجها وعرضها على الآخرين ليتمكنوا من تنفيذها. ودور القائد هنا هو أن يقيم أفكارهم بصدق ويشجعهم على مراجعتها وتنقيحها.
- ✪ يرتاحون في التحدث أمام جمهور. لكن احرص ألا يطغوا على حضور الآخرين ويمنعهم من المشاركة.
- ✪ يعتقدون أن أي اجتماع ينبغي أن يظل مستمراً حتى يتوصلوا إلى قرار. هذا لا يعني أن تفقد السيطرة على وقتك. أعلمهم في بداية الاجتماع عن الوقت المتاح للنقاش، واستمع لما يقولون، وأخبرهم بكيفية اتخاذك للقرار كي لا يحدث سوء فهم.

### الانطوائيون

- ✪ يستمدون طاقتهم من داخل أنفسهم، ويرتاحون أكثر في الأنشطة الفردية.
- ✪ يجيدون الإنصات إلى الآخرين.
- ✪ قد لا يكونون أول من يتحدث في الاجتماعات، فهم يستغرقون بعض الوقت في صياغة الأفكار ثم يشاركونها لاحقاً. لذا بدلاً من أن تتضايق عندما يأتي أحدهم إليك بعد اجتماع ما ليقدم أفكاراً إضافية، استغل هذه الفرصة لتستخرج أفكارهم التي أمعنوا التفكير فيها.
- ✪ يفضلون أن تختصر الحديث في الاجتماعات ليتضمن الضروريات فقط. فإذا كنت ترغب في إدارة اجتماعاتك بكفاءة، تحدث معهم حول كيفية اختصار وقت الاجتماع دون قطع الإبداع. غالباً ما يكون لديهم اقتراحات مفيدة.
- ✪ يفضلون تبادل رسائل البريد الإلكتروني عن التحدث وجهاً لوجه. لذلك حدد لهم متى يمكن لهذه العادة أن تعوق التواصل والتعاون، وقدم لهم توجيهات دون أن تجبرهم على تغيير طبيعتهم.
- ✪ لا يتحمسون للترقيات، ولكن هذا لا يعني أنهم يفكرون إلى الطموح. لذا تأكد من دعوتهم لمناقشة المهام الجديدة، ثم احكم عليهم بناءً على جودة عملهم.

## سر النجاح في إدارة الأداء

عندما يُسأل أحد المديرين عن سر نجاحه، عادةً ما تكون الإجابة هي: "اختر موظفين أكفاء، ثم ابتعد عن طريقهم!" لسوء الحظ، هذه الإجابة مضللة للغاية؛ لأن السر الحقيقي للنجاح هو: اختيار موظفين أكفاء وتقييمهم باستمرار. فالتقييم يؤثر بالإيجاب على مهارات الموظفين وعاداتهم وتعاونهم ودوافعهم وروحهم المعنوية. ولكن عليك أن تفعل هذا بطريقة صحيحة. فيما يلي نذكر أهم أدوات التقييم، وكيفية استخدامها:

### تعزيز السلوك

تقييم الأداء عبارة عن معلومات مباشرة مصممة لتحويل سلوك الموظف إلى عادة. إذا ما كان لديك - على سبيل المثال - موظف لا يستطيع استخدام التكنولوجيا الحديثة، ثم لاحظت تقدمه في هذا المجال، عندها يكون هذا هو الوقت المناسب لتقييم الأداء عن طريق تعزيز السلوك. يمكنك أن تقول له مثلاً: "لاحظت أنك اشتركت في دورة تدريبية لتتعلم برمجيات جديدة. هذا رائع. سأتصل بك يوم الجمعة لأرى كيف تسير الأمور."

### التقدير

إن عبارة بسيطة مثل "شكراً لك" تعد أداة تقييم مهمة. لا تكن من أولئك المديرين الذين يعتقدون أن الراتب سيكون وسيلة شكر وتقدير مناسبة، أو ممن يعتقدون أنهم لا ينبغي عليهم شكر الموظفين على ما يفترض منهم القيام به. امتنانك مهم، وبخاصة عندما تقدمه للموظفين بنفسك.

### التشجيع

التشجيع يذكر الموظفين دائماً أنك تثق بهم وبقدراتهم، ويعطيهم طاقة هائلة عندما يصيبهم التعب أو الإحباط، أو عندما تواجههم مخاطرة ما، كما أنه يؤدي إلى الإسراع من وتيرة العمل والأداء.

### الثناء

لا يكلف الثناء شيئاً لكنه يأتي بثمار وفيرة. المهم ألا تستخدم التعليقات العامة وعديمة الجدوى التي تُقال لكل الموظفين مثل: "أحسنتم" أو "عمل جيد". لكي يكون الثناء مؤثراً، ينبغي أن يتميز بما يلي:

● **محدد:** مثال، "طريقتك في تحويل الأرقام إلى أشكال بيانية رائعة".

● **صديق:** كلما كنت محددًا في ملاحظتك، ظهر صدقك في الثناء. عندما يسمع الناس الحقائق، يقل احتمال شعورهم بأنك تتملقهم.

● **الوقت المناسب:** تكون نتيجة الثناء أفضل عندما يكون توقيته مناسباً، كأن يأتي بعد الفعل الذي استحق الثناء.

## لا تكن مديراً، وكن مدرباً!

التدريب هو كل ما يتعلق بتعليم الآخرين كيفية اتخاذ القرارات السليمة بأنفسهم بدلاً من مجرد إخبارهم بما ينبغي عليهم القيام به. يرفع التدريب من جودة العمل، والعاملين، ومكان العمل. هذا لا يعني أن المديرين الذين يحددون للموظفين مهامهم فاشلون، فهم في نهاية المطاف مسؤولون ينجزون المهام، وإن كان هذا يتم بإدارة تفصيلية وبعض التدخل والسيطرة وإعطاء الحلول والإجابات الجاهزة، بينما يعتمد التدريب أساساً على الأسئلة التي يجب أن تكون منتقاة بعناية وتتميز بالآتي:

● **واضحة ومباشرة:** فهي مصممة لتوضيح الوضع القائم وإرشاد الآخرين إلى الحل. "هل حاولتم أن تفعلوا هذا؟ متى حدث ذلك؟ ما نوع الأخطاء التي ارتكبتها؟"

● **مفتوحة النهايات:** لا تكون الإجابة عنها بنعم أو لا، وإنما تتطلب تفكيراً عميقاً ومزيداً من المعلومات. "ما الذي يجعلك تعتقد ذلك؟ ماذا تقصد؟ هل هناك أي احتمالات أخرى؟"

● **لا تطلق أحكاماً:** لا تتضمن انتقاداً أو هجوماً. "أليس من الغباء أن تقلق بشأن هذه الأمور؟"

## إدارة التغيير

أصبح التغيير شيئاً عادياً في عالم العمل. فالقادة العظماء لا يفترضون أبداً أن الوضع الراهن جيد بما فيه الكفاية، وإنما يتطلعون دوماً إلى التحسين. هناك خمسة عوامل تضمن الإسراع في عملية التغيير:

### 1- التعليم

يتطلب التغيير منا أن نتعلم طرقاً جديدة لتسيير الأمور. والتعليم يجعلنا أكثر ذكاءً، وأكثر سعادة، وأكثر قيمة. ومع ذلك، قد تواجه بعض المقاومة من أولئك الذين

تعمل جيداً فيما بينها، لكنها تجد صعوبة في التعاون مع الآخرين من خارج المجموعة. وبالتالي، تتسبب في إعاقة التغيير وتعرقل الابتكار. حان الآن الوقت لكي تكتسب جميع فرق العمل قدرًا من المرونة، وهذا يمكن أن يتحقق إذا شجع المديرين التواصل وتوطيد العلاقات عبر أقسام المؤسسة كلها.

### 5- التواصل

- مفتاح التواصل الناجح هو أن تكرر الرسالة التي تريد إيصالها أكثر من مرة. وهناك عدة أسباب لهذا:
- ما يكون واضحًا بالنسبة إليك قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى الآخرين.
- كل موظف يكون لديه أسئلة ما، وهم يسألونها في أوقات مختلفة.
- إذا لم تكن تهتم بالتحدث إليهم، فسيبتزع شخص بهذا، وربما يكون ما يقوله خطأ.

وبالتالي، عليك الالتزام بالتواصل المستمر بشأن التغيير المطلوب، والسبب وراء أهميته، وما يجب على الناس أن يفعلوه. اعمل على غرس مفاهيم الكفاءة، والثقة، والتعاون. افعل كل هذا وستجد التغيير يأتي سلسًا، وموظفيك يرحبون به.

## كيف تنشر

### ثقافة النزاهة داخل مؤسستك

- 1- يتضمن اتخاذ القرارات الأخلاقية ما هو أكثر من مجرد معرفة الصواب من الخطأ واستخدام الحس السليم؛ فهو ينطوي على تحقيق التوازن بين الضغوط والمصالح المتنافسة. الاعتماد على الشعور وحده لا يكفي؛ إذ إن وجود مبادئ توجيهية لصنع القرار يأتي بنتائج أفضل.
- 2- اكتب المعايير والممارسات والقيم التي تريدها. استثمر في التدريب على الأخلاقيات، واحترام التنوع، ومعايير السلامة، والقواعد القانونية. ولكن تذكر أن كل هذا سيكون مجرد كلام على ورق ما لم يطبق القادة في كل مستويات المؤسسة ما يقولون.
- 3- استخدم مقاييس النجاح. عندما تجعل مؤسسة ما من التنوع قيمة مهمة، فإنها تقيس مدى فاعلية المديرين في توظيف أشخاص جرت العادة على ألا ينالوا فرص عمل في صفوف الشركات – متحدي الإعاقة مثلًا. ينبغي أن يكون المدير

يخشون فقدان منصبهم ووضعهم في الشركة. بالنسبة إلى هؤلاء، سيكون عليك أن تعرّف الناس بحزم أنك تتحرك إلى الأمام، وأنت تريد منهم معك. عدّهم بأنهم سيكونون في حال أفضل، وأنت ستدعمهم في رحلة التعلم.

### 2- العاطفة

يستند التغيير الناجح إلى فهم عواطف المتأثرين بالتغيير. فالناس لا "تحلل التغيير وتفكر فيه"، وإنما "يروونه ويشعرون به". لذلك، لا تكتفِ بأن تخبرهم، وإنما احرص على أن تريهم الحقائق التي تحرك مشاعرهم وتدفعهم إلى تغيير سلوكهم. ساعد الموظفين على تحقيق بعض النجاحات الصغيرة بما يعطيهم دفعة من الثقة، وهكذا يكونون قد "رأوا" مثلاً للنجاح من الواقع، و"شعروا" بالثقة، و"تغيروا" بأن قرروا الانضمام إلى الركب.

### 3- الحافز

بوصفك مديرًا، فأنت تعرف تأثير الاستقلال في اتخاذ القرار، حيث يعطي الموظفين القدرة على الاختيار. يحب الناس أفكارهم وما يقدمون من حلول، لذلك عندما تريد تغيير نظام أو طرح أفكار مبتكرة، اجعل فريقك جزءًا من العملية، وسجل أفكارهم، واستثمرها.

### 4- التعاون

تعتمد المؤسسات اليوم – بهيكلها الإداري الأفقي – على التعاون والمشاركة. إلا أن هناك دائمًا عائقًا أمام التغيير في هذه المؤسسات، وهو بناء الفريق! فالجانب السلبي لهذا الهيكل المؤسسي هو أن فرق العمل تتحول إلى فرق مغلقة: مجموعات منعزلة

## بعض المرح!

- لقد وجد الباحثون أن بعض الفكاهة والمرح في العمل يؤديان إلى تحسين:
- العلاقات بين الأفراد
  - التواصل
  - الرضا الوظيفي
  - الابتكار
  - الإنتاجية
  - الأداء.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :  
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم  
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة  
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 02 2  
فاكس : 22612521 02 2

للاتصال بأي من مكاتبنا في  
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن وسلطنة عمان  
وقطر وباقي الدول العربية،  
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريات :

خلاصات كتب التربية والتعليم  
علاقات  
المختار الإداري  
إلهام على مدار العام  
السلسلة الصوتية: الإدارة في السيارة

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع  
إلكترونياً على موقعنا:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب  
العالية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على  
الكتب الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري.  
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات  
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية؛  
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.  
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب  
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454  
ISSN: 110/2357

قادرًا على إثبات إحرازهم تقدمًا بالمقاييس والبيانات  
الواقعية، وكيفية إحرازهم لهذا التقدم.

4- عندما تسوء الأمور، أعد النظر في أنظمة العمل،  
والموظفين، والدروس المستفادة من الأزمة. لا تسمح  
للإحساس بالهزيمة أن يوقفك. ابدأ في الاستكشاف.  
أجر تحليلًا دقيقًا لمؤسستك. التزم بالشفافية. لا تدفن  
الأخطاء الكبيرة؛ وإنما تعلم منها.

## ماذا يقول الموظفون عنك؟

بالنسبة إلى كل من يطمح أن يكون مديرًا أو قائدًا عظيمًا،  
يتبلور معنى القيادة الحقيقية في سؤال واحد: ما الذي  
تريد حقًا أن يعرفك الناس به؟ بالطبع، لا بد أن لديك  
الآن إجابة واقعية جدًا عن هذا السؤال، فقد تعلمت أن أهم  
شيء يمكنك القيام به بصفقتك قائدًا هو مساعدة الآخرين  
على النجاح وأن يكونوا سعداء في عملهم. احرص على  
أن تبحث عن توأمك الشرير، وتتخلص منه. انظر إلى  
ملاحظاتك وتعليقاتك على عمل الموظفين، وحفزهم،  
وكن مستعدًا للتحديات والتغييرات. بهذا تنجح في إدارة  
نفسك، وبالتالي تنجح في قيادة الآخرين بفاعلية. اسع  
لبناء ثقافة يشعر الناس فيها بالفخر والسعادة عندما يأتون  
إلى العمل. واستعد ليوم يقف فيه أمامك جميع موظفيك  
ليصفقوا لك ويقولوا جملة واحدة: "أنت قائد عظيم!"



## المؤلفة

جيل جايسلر

حصلت "جايسلر" على درجة البكالوريوس في الصحافة من  
جامعة "ويسكونسن"، والماجستير في دراسات القيادة من جامعة  
"دوكين".

## الكتاب

Author: Jill Geisler

Title: **Work Happy: What Great Bosses Know**

Publisher: Center Street (June 5, 2012)

ISBN: 978-1455507436

Pages: 368



# حقوق الملكية

إدارة.كوم  
edara.com

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا [www.edara.com](http://www.edara.com) تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

## أعداد هذا الشهر

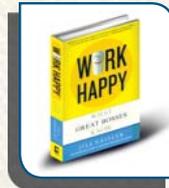
### خلاصات



خلاصة «كتب التربية والتعليم»  
رقم: 47

مدرسة العالم الواحد

تأليف: سلمان خان



خلاصة «كتب المدير»  
رقم: 544

موظفون سعداء

تأليف: جيل جايسلر



خلاصة «كتب المدير»  
رقم: 543

الندرة

تأليف: سينديل مولانيثان وإلدار شافير

### من مقالات "علاقات" هذا الشهر

### مقالات "المختار الإداري" هذا الشهر



العدد 95

- إتيكيت الاجتماعات عن بُعد
- هل يقبل الطبيب صداقة مرضاه على الشبكات الاجتماعية؟
- أخلاقيات العمل أولاً
- كيف تحمي مؤسستك من الاختراق المعلوماتي
- الساعي إلى النجاح
- كيف تحفز الانطوائيين والاجتماعيين
- كيف يصبح رجال الاقتصاد قدوة
- الرؤية وحدها لا تكفي



العدد 155

- أحدث الاتجاهات في سوق عقارات دبي
- بيانات للبيع
- أسرار اللعب مع النمرور الآسيوية
- إلى أي مدى ستذهب "أمازون"؟!
- الأمن المعلوماتي ومكمن الخطر
- أفكار جديدة لفديو أكثر جاذبية
- أرباب الأعمال يبحثون عن التعاطف!
- التدريب بمنظور جديد
- هل تريد حقًا سجلًا لحياتك؟!