

www.ibtesamh.com/vb

«إنه كتاب رائع يجمع أهم مبادئ وأفكار القيادة المثبتة والتي يتبناها أشخاص ناجحون في مجال قيادة الشركات».
- كين هيكس، المدير التنفيذي / ورئيس شركة فوتلوكر



**** معرفني ****

www.ibtesamh.com/vb

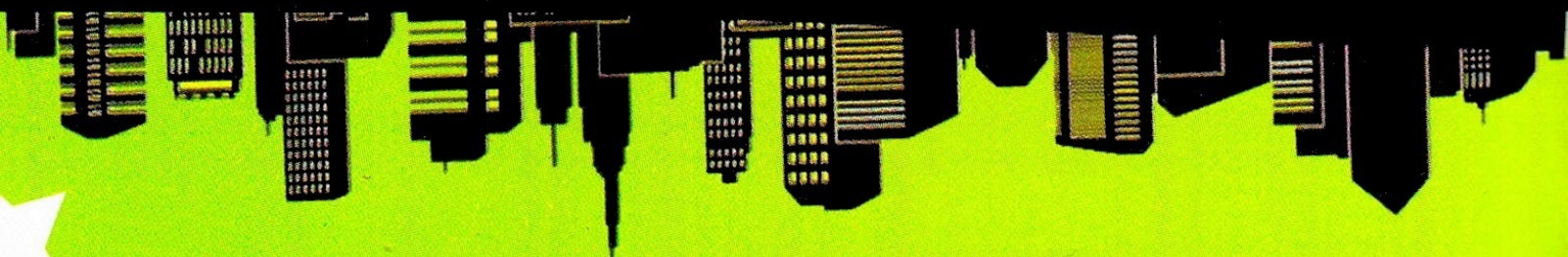
منتديات مجلة الابتسامه

القيادة

مجلة
الابتسامه

التميز

خطة الـ 31 يوماً لتحفيز الموظفين، والتواصل
بطريقة إيجابية، وكسب الجميع في صفك



ريك كونلو و دوج واتسابو

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore .. ليست مجرد مكتبة

www.ibtesamh.com/vb

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

حصريات مجلة الابتسامه
** شهر أكتوبر 2015 **
www.ibtesamh.com/vb

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

القيادة المتميّزة

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

القيادة المتّمة

خطة الـ ٣١ يوماً لتحفيز الموظفين، والتواصل
بطريقة ايجابية، وكسب الجميع في صفك

ريك كونلو و دوج واتسابو

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore



لتتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishions@jarirbookstore.com

إخلاء مسؤولية

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية من الكتاب. وعلى الرغم من أننا بذلنا قصارى جهدنا في نظر وترجمة الطبعة العربية، فإننا لا نتحمل أي مسؤولية أو نقدم أي ضمان فيما يتعلق بصحة أو اكتمال المادة التي يضمها الكتاب، لذا فإننا لا نتحمل، تحت أي ظرف من الظروف، مسؤولية أي خسائر أو تعويضات سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة، أو عرضية، أو خاصة، أو مترتبة، أو أخرى. كما أننا نخلي مسؤوليتنا بصفة خاصة عن أي ضمانات حول ملاءمة الكتاب عموماً أو ملاءمته لغرض معين.

الطبعة الأولى ٢٠١٤

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2014. All rights reserved.

This publication may not be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in whole or in part, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise.

The scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means without the express permission of the publisher is illegal.

Please purchase only authorized electronic editions of this work, and do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials, electronically or otherwise.

Your support of the author's and publisher's rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والنأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٢١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١١ ٩٦٦ + - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١١ ٩٦٦ +

Superstar Leadership © 2013 Rick Conlow and Doug Watsabaugh.

Original English language edition published by
The Career Press, Inc. 220 West Parkway, Unit 12,
Pompton Plains, NJ 07444 USA. All rights reserved.



SUPERSTAR LEADERSHIP

A 31-DAY PLAN TO MOTIVATE PEOPLE,
COMMUNICATE POSITIVELY,
AND GET EVERYONE ON YOUR SIDE

**RICK CONLOW AND
DOUG WATSABAUGH**



**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه



نهدي هذا الكتاب إلى
أسرتينا اللتين وعمتانا،
وإلى جميع المديرين والعطاء
الذي عملنا معهم على مدار سنوات
والذين أصبحوا تلاميذ اللعبة،
وإلى جميع المديرين
الذين أبلوا بلاءً حسناً
بالقيام بأعمالهم
بنزاهة واقتسام.



**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة

المحتويات

| | |
|----|--|
| ١ | مقدمة |
| ٥ | نشاط الاستعداد |
| ٧ | مهارات القيادة البارعة: مقدمة |
| ٩ | اليوم ١: اختبار مهارات القيادة البارعة |
| ٢٠ | اليوم ٢: ما الذي يحفز الموظفين بحق؟ |
| ٢٤ | اليوم ٣: معادلة الأداء المتميز |
| ٢٣ | وضع أهداف وتوقعات واضحة |
| ٢٥ | اليوم ٤: إدارة الأداء |
| ٤٢ | اليوم ٥: إعطاء التقييم |
| ٤٦ | اليوم ٦: التعامل مع مشكلات الأداء |
| ٥٥ | التواصل بإيجابية ومبادرة |
| ٥٧ | اليوم ٧: التواصل باحترام |
| ٦٢ | اليوم ٨: مهارات الأفراد الفاعلة |
| ٧٢ | اليوم ٩: النماذج العقلية |
| ٧٨ | اليوم ١٠: التعامل مع الخلاف |
| ٨٣ | التوجيه من أجل التفوق |
| ٨٥ | اليوم ١١: التوجيه الودي |

| | |
|-----|---|
| ٩٠ | اليوم ١٢: التوجيه الرسمي |
| ٩٧ | اليوم ١٣: تحسين التوجيه |
| ١٠٣ | تقديم تغذية راجعة إيجابية ومكافآت |
| ١٠٥ | اليوم ١٤: مبادئ التقدير |
| ١٠٩ | اليوم ١٥: التقدير غير الرسمي |
| ١١٣ | اليوم ١٦: التقدير الرسمي |
| ١١٩ | تقديم تدريب فعال |
| ١٢١ | اليوم ١٧: تخصيص بعض الوقت للتدريب |
| ١٢٧ | اليوم ١٨: عملية التدريب ذات الخطوات الأربع |
| ١٣٣ | اليوم ١٩: مبادئ التدريب |
| ١٣٩ | القيادة بالمرونة |
| ١٤١ | اليوم ٢٠: الفلسفة |
| ١٤٤ | اليوم ٢١: الممارسة: الإدارة بالمرونة |
| ١٥٣ | ابتكار المحفزات وخلق جو من المرح |
| ١٥٥ | اليوم ٢٢: مبادئ المحفزات |
| ١٦٢ | اليوم ٢٣: جو المرح في العمل |
| ١٦٧ | التركيز على التطوير المستمر للجودة والخدمة |
| ١٦٩ | اليوم ٢٤: التخطيط المبادر |
| ١٧٥ | اليوم ٢٥: حل المشكلات |
| ١٧٩ | اليوم ٢٦: التجديد في مكان العمل |

| | |
|-----|---|
| ١٨٣ | تعيين أمهر الموظفين |
| ١٨٥ | اليوم ٢٧: تعيين الفائزين وتوظيفهم |
| ١٩٥ | تنفيذ جميع الأفكار |
| ١٩٧ | اليوم ٢٨: تعليمات بارعة |
| ٢٠٠ | اليوم ٢٩: خطط التصرف البارعة |
| ٢٠٦ | اليوم ٣٠: التميز في التنفيذ |
| ٢١٢ | اليوم ٣١: الخلاصة: وجود القيادة البارعة |
| ٢١٩ | المراجع |
| ٢٢٤ | الفهرس |
| ٢٣١ | نبذة عن المؤلفين |
| ٢٣٣ | نبذة عن مؤسسة دبليوسي دبليو بارترز |

مقدمة

رغم أن قيمة الرؤساء التنفيذيين قد تصدر بالملايين لدى شركاتهم، فإن الإستراتيجيات والتكتيكات التي يتبعونها عادة ما تكون فائدتها العملية لا تذكر بالنسبة للمدير بشركات التصنيع، أو قسم التكنولوجيا، أو المطاعم، أو المستشفيات، أو توكيلات بيع السيارات - وهذا الكتاب يعمل على ملء هذا الفراغ.

تركز معظم كتب القيادة في يومنا هذا على ما يقوم به الرؤساء التنفيذيون أو الموظفون لدى كبرى الشركات. فموظفو الشركات حقًا أعضاء مؤثرون للغاية. ففي أية شركة سواء كان عدد موظفيها ٢٢٠٠٠ موظف أو حتى ٢٠٠ موظف، هناك رئيس واحد فقط. فماذا إذن عن بقية المديرين؟ ما القيمة التي يقدمونها؟ هل يمكننا التعلم منهم؟ وما النصائح أو الإستراتيجيات العملية التي من شأنها أن تساعدكم على تقديم أداء أفضل؟ في كثير من الأحيان، يشعر الجميع بحماسة تجاه نجاح أحد الرؤساء التنفيذيين بإحدى الشركات المدرجة ضمن تصنيف مجلة فورتشن لأنجح ٥٠٠ شركة، لأنه زاد من قيمة رصيد شركته ثم تقاعد وألف كتابًا. وهو الآن، في جولة لإلقاء الخطب.

غير أن الرؤساء التنفيذيين ليسوا أفضل من نتعلم منهم، على أية حال، لأنهم يعيشون في عالم يختلف عن غيرهم من المديرين. فهم في المقام الأول معزولون عن العملاء والموظفين. بالإضافة إلى أننا رأينا الكثيرين منهم يسترعون اهتمام المحليين بشوارع وول ستريت، ثم أصبحوا متورطين في ممارسات ليست فوق مستوى الشبهات، ثم انتهت بهم الحال إلى تصدر الصفحات الأولى بالصحف في فضيحة أو داخل محكمة فيدرالية يخضمون فيها للمحاكمة. وكثير منهم ضعاف الأداء لكنهم يتقاضون مرتبات باهظة، ودوافعهم هي الطمع وتعظيم النفس وإشباع الذات والاتصالات السياسية وحافظات نقودهم. فربما دمروا الشركة كما حدث مع شركة إنرون. بالطبع تلك أمثلة للرؤساء السيئين. ولكي نكون منصفين، هناك الكثير من الرؤساء التنفيذيين المخلصين.

إنه ليس كتابًا يلخص سنوات من البحث الإحصائي أو نتائج الاستطلاعات، لكنك ستجد إشارات على مدار الكتاب إلى أبحاث الصناعة أو السوق من أجل دعم إستراتيجيات القيادة. وتقوم الممارسات التي يحويها الكتاب على أساس ٤٠ سنة مجتمعة من الخبرة في الإدارة، بالإضافة إلى ١٥ سنة قضيناها كمستشاري أعمال. وشركة ديليو سي ديليو بارتنرز هي شركة استشارية لتحسين الأداء والتي كانت تقدم الاستشارات للمديرين من شتى الشركات على مستوى

العالم، كي يقدموا أداءً يحطم الأرقام القياسية. فالنصائح التي تجدها بين طيات تلك الصفحات ليست قائمة على أساس استقصاءات أو حكايات، بل هي قائمة على بحث دقيق واستراتيجيات مثبتة صحتها بمرور الوقت ورأينا نجاحها مرارًا وتكرارًا.

هذا الكتاب يعد دليلًا للقيادة الشخصية و"ورشة عمل" في آن واحد، يهدف إلى وجود مشرفين ومديرين لا يملكون دائمًا الموارد المتاحة لكبار الموظفين، لكنهم معًا يتركون أثرًا أكبر في خط إنتاج المؤسسة التي ينتمون إليها. وقد ألف هذا الكتاب خصيصًا من أجل من لا يعملون في منصب المدير التنفيذي، رغم أن كثيرًا من الرؤساء التنفيذيين بإمكانهم الاستفادة منه. غير أنك لست مضطرًا لأن تكون رئيسًا تنفيذيًا أو تكون صورتك على غلاف مجلة التايم حتى تكون قائدًا بارعًا.

يقدم نموذج القيادة البارعة عملية تنمية تساعد المديرين على إلقاء نظرة نقدية على أسلوبهم في الإدارة وكفاءاتهم، وعلى توسيع نطاق القوى، ودعم مواطن الضعف، وعلى أن يصبحوا رؤساء أكثر فاعلية على الفور.

ثمة تسع إستراتيجيات مترابطة وكفاءات متطابقة أثبتت نجاحها في شركات مختلفة وتعدج بأمثلة من واقع الحياة مقتبسة من سنوات خبرتنا كاستشاري قيادة داخل المؤسسات وخارجها. فبعد تطبيق إستراتيجيات القيادة البارعة، حسنت شركة كندية عمرها ٨٠ عامًا مبيعاتها للعملاء الثابتين بنسبة ٧٥٪ في غضون عام واحد. وقد حددت شركة أخرى أن مفاهيم العمل هي تحقيق ٢٠ - ٢٠٪ تحسنًا كل عام، وعلى مدار خمسة أعوام.

يقول أحدهم: "إذا أردت أن يتحسن أداء موظفيك، فعليك أن تحسن أداءك". ورغم أن هذا الكتاب يتحدث إلى المديرين، فإنه يتمحور حول الموظفين بسؤالين توضيحيين:

١. إلى ماذا يحتاج الموظفون منك، أيها الرئيس، كي يحققوا نجاحًا؟

٢. كيف يكون شعورك إذا كان رئيسك مثلك؟

كثير جدًا من المديرين قرءوا كتبًا وحضروا ندوات، فقط ليضعوا الكتب وحافظات الأوراق على الأرفف، ويستمروا في فعل الأمور نفسها. وفي يومنا وعمرنا هذا، وفي ظل المعلومات والأبحاث المتاحة، لا يوجد مبرر لكي تكون رئيسًا سيئًا أو متوسطًا.

إن إستراتيجيات القيادة البارعة قابلة للتطبيق مع كل شخصية وكل أسلوب عمل، وسوف تنجح بجدارة في مساعدة المديرين الذين يواجهون أصعب المشكلات المعاصرة. وهذه المشكلات تتضمن الأهداف الكبرى والغياب المتكرر وتقلب رأس المال ونقص العمالة وخفض الميزانية وضوابط التكلفة وعجز التوزيع ومشكلات في الجودة وتحسين المنافسة والمنافسة العالمية وتدخل الحكومة وضغوط الأسعار والإضرابات والتطبيقات التكنولوجية الجديدة باستمرار، وليس لديهم وقت يضيعونه.

إليك أربع طرق لاستخدام الكتاب:

١. بعد قراءة المقدمة، ارسم دائرة حول الموضوعات التي تثير اهتمامك أكثر، ثم اقرأها. ونحن ننصحك بقراءة اليوم ١ واليوم ٢ واليوم ٣، لأنها تضع أساساً لكل الموضوعات. واحرص أيضاً على قراءة اليوم ٢٩ واليوم ٣٠، اللذين يتناولان كيفية التنفيذ. فالمعرفة وحدها ليست هي القوة؛ لكن القوة تكمن في المعرفة المطبقة.
٢. اقرأ الكتاب وقت فراغك كما تفعل مع أي كتاب وطبق ما فيه من نصائح في العمل.
٣. استخدم الكتاب على أنه خطة موضوعة للتحسين على مدار ٣١ يوماً. وخلال تلك الفترة الزمنية، يمكنك أن تحدث طفرة في أداء فريق العمل الخاص بك.
٤. استخدم الكتاب كمرجع عندما تواجه تحديات في العمل؛ فقد ألغنا الكتاب حتى تقسم المهارات إلى قطع صغيرة يمكنك الرجوع إليها دائماً عند الحاجة. على أية حال، طبق ما تتعلمه، واستخدمه كي تصبح رئيساً أفضل بل وقائداً بارعاً؛ فالاختلافات أمر ثابت ومرغوب فيه بشكل يومي. وسوف تجني فوائد التحسينات الإيجابية في سلوكياتك وتوجهاتك. وسوف يحقق موظفوك أداءً أعلى بسبب تغيرك أنت وتقديم النموذج، كما يلاحظ الموظفون والزملاء الفرق بين أسلوبك وسلوكك، ومن ثم ستشهد شركتك النتائج المثلى. إذن فما المانع من أن تتمعن في الآخر؟ فالدعوة للقيادة الفعالة باقية مدى الحياة، والناس بإمكانهم تحقيق نتائج مبهرة في وجود قادة أفضل يمثلون القدوة. فإذا كنت جاداً في رغبتك في أن تصبح رئيساً أفضل، فابدأ بنشاط الاستعداد ص ٥، وربما كان النجاح الباهر حليفك!

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

نشاط الاستعداد

إرشادات: قبل أن تبدأ في قراءة الكتاب واستخدام ما فيه، فكر في هذه الأسئلة واكتب إجاباتك، فهذا التصرف من شأنه أن يساعدك على التركيز على ما ترغب في تحقيقه. بعدها، قم باستعراض الأهداف وخطة الـ ٣١ يوماً التي يقدمها الكتاب.

| |
|--|
| الاسم: |
| سنوات الخبرة في الاشراف/ الإدارة: |
| المسمى الوظيفي الحالي: |
| أهداف المجال الوظيفي: |
| ما شعورك تجاه نجاحك في مجالك الوظيفي حتى الآن؟ |
| ما أكثر شيء تفخر به؟ |
| ما أصعب التحديات التي تواجهك؟ |
| أفضل جانب من جوانب الإدارة أو الرئاسة: |
| أسوأ جانب من جوانب الإدارة أو الرئاسة: |
| مواطن القوة في القيادة (ما أبرع في أدائه): |
| توقعات التعلم (ما لاحتاج إلى أدائه بشكل أفضل): |

أهداف القيادة البارعة

١. اذكر تسع إستراتيجيات يطبقها القائد البارع.

٢. قيم مواطن القوة والمواطن التي تحتاج إلى تحسين لديك كقائد.

٣. طبق الإستراتيجيات التسع كي تساعد نفسك وموظفيك على تحقيق الأداء المتميز وتأييده إن لم تكن النتائج البارعة.



اليوم ١ : اختبار مهارات القيادة البارعة

اليوم ٢: ما الذي يحفز الموظفين بحق؟

اليوم ٣: معادلة الأداء المتميز

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ١

اختبار مهارات القيادة البارعة

فكر في أسوأ المشرفين أو الرؤساء الذين مروا عليك في حياتك. ومن المرجح أن يتبادر إلى ذهنك شخص بعينه. فلماذا تعتبر أن هذا الشخص هو "الأسوأ"؟ كيف كان يتصرف/ تتصرف؟ وكيف أثر أسلوب هذا المشرف السيئ على توجهاتك وجهودك في العمل؟ هل دفعك هذا الشخص لتقديم أفضل ما لديك؟ دون إجاباتك ضمن عمود "الرئيس الأسوأ" ص ١٠.

والآن، فكر في موقف مر عليك فيه أفضل رئيس في حياتك (أصبح من الأصعب أن تحدد رئيسًا متميزًا في ذهنك، أليس كذلك؟). كيف كان يبدو هذا الشخص، وما الشيء المختلف الذي كان يفعله/ تفعله؟ كيف أثر هذا الشخص فيك وفي جهودك في العمل؟ دون إجاباتك ضمن عمود "الرئيس الأفضل" ص ١٠.

هل كنت ترغب في إتقان العمل مع الرئيس الأفضل أكثر مما تتقنه مع الرئيس الأسوأ؟ بالطبع! من المؤسف أنه من المرجح أننا قضينا الأغلبية العظمى من حياتنا العملية في العمل تحت إمرة رؤساء سيئين. ولا يزال الرؤساء السيئون يهيمنون على عالم المؤسسات بأمريكا اليوم. ورغم الأبحاث التي تناول القيادة الفعالة وبيانات المكسب والخسارة لدى الشركات، فإن الرؤساء السيئين يعدون وباءً يودي بإنتاجية الموظفين وابداعهم ويقتل القدرات الربحية للشركة.

يا لها من صورة كئيبة لو شعرنا بأننا عاجزون عن تغييرها! لكننا قادرين على ذلك. وانطلاقًا من معرفتنا بمدى كآبة العمل مع رئيس سيئ، فإنه بإمكاننا اتخاذ قرار بأن نكون رؤساء جيدين. وإذا كانت لدينا جوانب نقص (وكلنا لديه تلك الجوانب؟)، فبإمكاننا أن نعالجها ونصقلها. فمن يدري، ربما أصبحت قائدًا بارعًا في النهاية.

نعرف ما يدور الآن برأسك: وماذا عن الرؤساء البشعيين الذين يحققون نتائج عظيمة؟ نعم، يبدو بالفعل أن بعض الشركات تحرز تقدمًا رغم الممارسات البائسة التي تصدر عن المديرين والمشرفين. وأنت، في الواقع، لو تحدثت إلى عدد كافٍ من الناس، لوجدت أن الرؤساء السيئين والقادة الرائعين، على حد سواء، يمكنهم تحقيق أهداف المؤسسة. لكن الفرق يكمن فيما سيحدث على المدى البعيد وكيفية حدوثه. فانهدام الاحترام وضعف العلاقات ليس إلا وقودًا هبًا، لا يترك للرؤساء السيئين ما يحققون به نتائج مستدامة. سوف تكون النتائج غير دائمة لأن الرؤساء السيئين يضعفون التزام الموظفين ويدمرون رغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم في العمل.

| أسوأ رئيس | أفضل رئيس |
|-----------|-----------|
| | |

بعبارة أخرى، فإن سلوك الرؤساء السيئين يؤثر قطعاً بالسلب عليهم (أو على مؤسساتهم)، لكن هذا الأمر بالنسبة لضحاياهم لسوء الحظ لا يظهر حدوته بالسرعة الكافية. إذن كيف تعرف إذا ما كنت "أسوأ" رئيس أم "أفضل" رئيس؟ انظر إلى نتائجك، فالسبب الأول في ترك الموظفين لأماكن عملهم يرجع إلى عدم رضاهم عن رئيسهم. والموظفون الذين يحكمهم رؤساء سيئون أقرب أربعة أضعاف لترك العمل من الموظفين الذين يعتقدون أن لديهم قائداً بارعاً. وترى المقابلات التي أجريت داخل ٧٠٠ شركة تضم مليوني موظف أن إنتاجية الموظفين تتوقف على علاقتهم برئيسهم.^١

فأسوأ الرؤساء يشاركون في خلق روح معنوية سيئة وتوجهات سيئة، مما يؤدي بدوره إلى إنتاجية سيئة وخدمة عملاء لا مبالية ومبيعات أقل وجودة منخفضة ونتائج مالية أسوأ في النهاية. كما أنهم يعانون مشكلات في دوران العمالة بالشركة، وعادة ما يضطرون لإجبار الموظفين أو رشوتهم للقيام بالمهام. ومن ثم يؤدي الموظفون أعمالهم لأنهم مجبرون على هذا، لا لأنهم يرغبون في هذا، فهم أشبه بالجنود المرتزقة الذين يتلقون المقابل كي يؤديوا العمل. وهم ليسوا أولئك الوطنيين أصحاب الهمة العالية الذين يحاربون من أجل حماية أوطانهم.

في كبريات الشركات، يتواجد الرؤساء السيئون عند كل درجة من درجات سلم الشركة. أما في الشركات الصغرى، فيكون المالك أو كبار الموظفين هم المسئولين في الغالب عن سوء الإدارة. في الواقع، تشير الدلائل إلى وجود العديد من الرؤساء السيئين:

- ◀ ٨٠٪ من الموظفين يقولون إنهم لا يعارون احتراماً في العمل.^٢
- ◀ أقل من ٥٥٪ من الأمريكيين راضون عن وظائفهم، مقارنة بنسبة ٦٢,١٪ منذ ٢٠ عاماً.^٢
- ◀ ٥٤٪ من موظفي الشركات الأقل أداءً غير منخرطين في مهام العمل.^٣
- ◀ الشركات التي تتمتع بروح معنوية أعلى تكون أسعار الأسهم فيها ١٦٪ أعلى منها في الشركات ذات المعنويات المنخفضة.^٤

لقد قمنا بتصنيف الرؤساء السيئين. ونحن نتحدك أن تتعرف على بعض من هذه الأمثلة:
الديكتاتور: رئيس شركة تغذية عادة ما يصرخ ويقسم على الموظفين بأن يؤديوا المهام. وهو يتنمر عليهم لفعل ما يريد. فكانت طريقة العمل "إما الطاعة أو الفصل" كما يقولون. وليس من المدهش أنه يعاني مشكلات ضخمة في سير العمالة بالشركة، وقد تم فصله في غضون عامين.

الناقد: مديرة عمليات بإحدى شركات الاستشارة عبر الكمبيوتر دائماً ما تقاطع اجتماعات مديريها عدة مرات كي تنتقد القرار الذي اتخذوه أمام الموظفين بينما تضرب يديها على طاولة الاجتماع. فتتخفف الروح المعنوية ويقل الإبداع. فكان المكان يعج بالفوضى الدائمة.

الكاذب: موظف مبيعات يكذب باستمرار على مديري الأقسام الأخرى بشأن مشكلات العملاء ثم ينكر بالطبع. وهو عادة ما يتساءل علناً عن نقص العمل الجماعي داخل الشركة، فكانت الأقسام في خلاف دائم مع بعضها.

اللغوب: في إحدى العيادات الطبية، يقوم المدير العام بمغازلة الموظفات بصراحة ومعاكستن دون التعرض للعقاب، فتكون توجهات الموظفين سيئة، ونسبة تركهم للعمل أعلى.

المتنمر: في مجال صناعة السيارات، يدير أحد المديرين الشركة بفلسفة "واصل الجلد حتى يجف الدم". فهو دائم إرهاب الموظفين ووضعهم في مواجهة أمام بعضهم.

المدير التفصيلي: هذه المديرية لا يمكنها التفويض؛ فهي تضع يديها في كل شيء. والموظفون يشعرون بالامتناع تجاه تصرفاتها ويشعرون كأنما يعاملون معاملة الأطفال، ومن ثم يسود التوجه السيئ.

ضعيف الشخصية: وفي شركة أخرى، كان المدير مستمعاً جيداً وشخصاً لطيفاً، لكنه عاجز عن اتخاذ قرارات. فكانت المشكلات تتفاقم ولا تجد حلاً. وتكون النتائج معتادة، فهو محبوب لدى الجميع، لكن القليل فقط هم من يحترمونه.

فكر في الأمر: هل تستيقظ في الصباح وتشعر بحماس شديد تجاه بذل قصارى جهدك مع أي من الرؤساء السالف ذكرهم؟ ما مشكلة هؤلاء المديرين أو الرؤساء، على أية حال؟ ألم يسبق لهم حضور ندوات للإدارة أو قراءة كتاب عن القيادة؟ وما الخلل في رؤسائهم؟ لعلك تظن أنهم جميعاً يعرفون أفضل؛ فهذه الممارسات ليس من شأنها تحفيز الموظفين.

لماذا يقومون بتلك الممارسات؟ بالنسبة لبعض الأشخاص، هي فرصة لاستعراض قوتهم. وآخرون مجرد مقلدين – يقلدون فقط ما فعله رؤساؤهم معهم. إلا أن آخرين يعانون ضعفاً في مهارات التعامل مع الموظفين. وبعضهم كسالى فقط ولا يهتمون. في المتوسط، ٥٠٪ من المديرين يفشلون في مناصبهم. ويشير تحليل أجري على ١٢ دراسة إلى أن المديرين يفشلون بنسبة ٣٠ - ٦٧٪ من الوقت.^١ فهم يفشلون في أغلب الأحيان بسبب مشكلات في الشخصية أو في العلاقة:

- ◀ التقييم السيئ للأمر.
- ◀ عجز عن قيادة الفريق.
- ◀ مشكلات في العلاقات.
- ◀ عجز عن إدارة أنفسهم.
- ◀ عجز عن التعلم من أخطائهم.

وإضافة إلى ذلك، فإن فشل الإدارة عادة ما يتعلق بضعف مهارات التواصل، مما يؤدي إلى تقليص حجم نقاط القوى لدى الآخرين.^٢

أما القلة قليلة من القادة البارعين فهم مختلفون باستمرار، ويمنحوننا جميعاً الأمل في قدرتنا على مساعدة موظفينا وشركائنا على النجاح عن طريق استخراج أفضل ما لدى الموظفين. فالقادة البارعون يخلقون بيئة إيجابية للموظفين حتى تتفجر لديهم الرغبة في تقديم الأفضل ويحققوا أعلى النتائج، وعلاقاتهم بالموظفين في نطاق العمل علاقات إيجابية يزينها الاحترام. ونتائج العمل بالمؤسسات التي يعملون لديها نتائج جيدة باستمرار وممتازة في الغالب.

دخلت إدارة محلات البقالة مؤخراً في خلاف مع اتحاد الموظفين بجانب الساحل الغربي على عقدهم الجديد، فصوت الموظفون على الإضراب عن العمل - فيما عدا سلسلة محلات بقالة واحدة. وصوت جميع موظفي الاتحاد بلا استثناء ضد الإضراب وظلوا في عملهم. وفي خضم صعوبات الصناعة كلها، نجحت السلسلة وشارك صاحبها العلاوات مع جميع الموظفين نتيجة الأرباح الهائلة.

تلك هي أكثر الأوقات إثارة لكي تكون قائداً لإحدى المؤسسات، فقد منح عمل كل من بلانشارد وهيرسي ودراكر وجولمان وبنيس وكوفاي وكوزيز وبوسنر، وغيرهم من المديرين والرؤساء، خطة عمل تحدد بوضوح سمات الرؤساء الأفضل وسلوكياتهم، ولو على المستوى التنفيذي على الأقل.^٣

فإذا كنت قائدًا غير معتاد عمل هؤلاء الأفراد أو من على شاكلتهم، فالأمر أشبه بقيادة طائرة دون تدريب؛ إذ تنشغل بالأدوات وأجهزة التحكم دون قصد، أو تعجز عن الإقلاع أو تواجه حادثًا. وإذا كنت معتادًا فقط بعضًا من خبراء الإدارة هؤلاء، فأمامك الكثير لتتعلمه. فأن تكون رئيسًا جيدًا ليس حدثًا بحد ذاته؛ إنما عليك أن تظل طالبًا في اللعبة وأن تلتزم التعلم مدى الحياة. إنك نادرًا ما تكون أموالًا في سوق المال عن طريق استثمار واحد أو عشوائي، فالعوائد لا تأتي إلا من خلال إستراتيجية استثمار ناجحة تنفذ على مدار الوقت. وفي هذا الكتاب، ابدأ في تنفيذ الإستراتيجيات كما تعلمتها، واعمل عليها بشكل يومي، ونفذ التطبيقات، وكن مثابرًا، واحتفظ بإيجابيتك، وسوف يُنظر إليك باعتبارك الأفضل، إن لم تكن البارع.

إننا في هذا الكتاب نقوم بجمع كل أفكار الإدارة ودمجها في تجربة عملية كي نعطيك الأدوات والأفكار التي يمكنك تطبيقها الآن على كل مستويات القيادة، بما فيها الرئاسة أو رئاسة الإدارة التنفيذية. لقد جمعنا على مدار السنوات الإحصائيات التالية عن المديرين، فقد طرحنا ثلاثة أسئلة ولاحظنا النتائج التي نعرضها في الصفحات القليلة التالية:

١. ما مدى فاعلية الإدارة اليوم؟
٢. إلى أي مدى يؤثر هذا على شعور الموظف بالرضا وانخراطه في العمل؟
٣. ما الذي يحتاج المديرين للقيام به من أجل خلق بيئة عمل إيجابية وأداء متميز؟

ما مدى فاعلية الإدارة اليوم؟

- ◀ ٥٠% من المديرين يخفقون في المهام الموكلة إليهم، فقد وجد تحليل أجري على ١٢ دراسة أن معدل الإخفاق يصل إلى ٣٠ - ٦٧%.
- ◀ ٥٠% من المديرين لا يعرفون أن تحسين الخدمة/ الجودة من شأنه أن يقلل من تكلفة الإدارة.^{١٠}
- ◀ ٥٠% لا يفهمون أن الموظفين يكررون السلوك الذي تتم مكافأته.^{١١}
- ◀ ٥٠% من المديرين لا يرون صحة التباهي بأحد الموظفين أمام الآخرين.^{١٢}
- ◀ ثلثا المديرين لا يحددون الأهداف مع موظفيهم.^{١٣}
- ◀ ٧٠% من المديرين لا يعتقدون أن أفضل طريقة لحل مشكلة أحد الموظفين هي من خلال عملية الصناعة المشتركة للقرار.^{١٤}
- ◀ ٨٠% من المديرين لا يعرفون أن الملاحظات في تقييم الأداء يجب أن تركز على أمور محددة، لا على أمور عامة.^{١٥}
- ◀ ٨٠ إلى ٩٥% من مشكلات الخدمة/ الجودة هي مشكلات تتعلق بالإدارة.^{١٦}

◀ ٩١% من الموظفين يريدون ويفضلون مزيداً من التقدير، و٥٠% فقط هم من يقولون إنهم يتلقون أي تقدير على أية حال.^{١٧}

بناءً على هذه النسب، كيف تقيم درجة هؤلاء المديرين: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، أم ضعيف؟

لو نظرت إلى سلوكيات الرؤساء السيئين، لربما أعطيتهم درجة ضعيفة. فلا يوجد سبب مقنع لكي تكون رئيساً سيئاً؛ إذ إن كل الموارد اللازمة لكي تصبح مديرًا أفضل متوافرة وسهلة المنال. إذن فعلى المديرين في يومنا هذا أن يكونوا أفضل من ذلك! إذن، كيف يكون تأثير هذا كله على الموظفين اليوم؟

إلى أي مدى يؤثر هذا على شعور الموظفي بالرضا وانخراطه في العمل؟

◀ ٥٠% من الموظفين يقولون إن مديرهم يخفقون في إشعارهم بقيمتهم وأهميتهم.^{١٨}

◀ ٥٠% من وقت الموظفين يمر في خمول أو في عمل لا شيء.^{١٩}

◀ ٥٥% من الموظفين راضون عن وظائفهم.^{٢٠}

◀ ٦٥% من الموظفين يقولون إنهم لم يحظوا بالتقدير خلال السنوات الأخيرة كلها.^{٢١}

◀ ٧٠ إلى ٨٠% من القوى العاملة غير منخرطة أو ملتزمة بأهداف الشركة.^{٢٢}

◀ ٨٠% من الموظفين يقولون إنهم لا يحظون بأي قدر من الاحترام في عملهم.^{٢٣}

◀ ٨١% من الموظفين يفكرون في ترك وظائفهم عند تحسن الأوضاع الاقتصادية.^{٢٤}

◀ ٨٨% من الموظفين يشعرون بعدم وجود ما يكفي من التقدير في عملهم.^{٢٥}

كيف تكون فاعلية الموظفين إذا كان هذا هو شعورهم؟ بالتأكيد لن يبذلوا جهداً أكبر، بل سوف يؤديون ما يكفي للعيش، فهل تكون إنتاجيتهم بالقدر نفسه الذي يمكنهم تقديمه؟ كلا. فكما وصفنا وأوضحنا، الناس يستطيعون ويريدون أن يؤديوا بشكل أفضل، لكن المدير هو الأساس؛ فسلوكه وتوجهاته تقوم مقام المؤسسة بأكملها، ومناخ العمل الذي يخلقه ومهارات التواصل لديه في التعامل مع فريقه من شأنهما أن يفصلا في نجاح إنجازات المدير أو فشلها.

لذا، طرحنا السؤال التالي وعلمنا ما يقوم به القادة البارعون، لأننا عملنا مع الكثيرين في عدة شركات.

ما الذي يحتاج المديرون للقيام به؟

- ◀ أهداف وتوقعات واضحة: ١٦% تحسن.^{٣٦}
 - ◀ التدريب: الشركات التي تحتل المراتب الأعلى في تكلفة التدريب لديها (١٥٠٠ دولار كل عام أو يزيد) تحقق هامشاً ربحياً في المتوسط يزيد بنسبة ٢٤%.^{٣٧}
 - ◀ التواصل: ٢٠% زيادة في قيمة السوق.^{٣٨}
 - ◀ التوجيه: ٨٨% تأثير.^{٣٩}
 - ◀ مرونة القيادة: ١٥ - ٢٠% زيادة في النتائج.^{٤٠}
 - ◀ التقدير: زيادة ثلاثة أضعاف في عوائد ملكية الأسهم لدى الشركات التي تتمتع بتقدير أكبر من غيرها.^{٤١}
 - ◀ ترقيات/مكافآت: تأثير على النتائج بنسبة ٢٢%.^{٤٢}
 - ◀ الولاء للعميل: ٥% تحسن في الاحتفاظ بالعميل يحسن الأرباح بنسبة ٢٥% أو يزيد.^{٤٣}
 - ◀ التعيينات، خدمة سياسة الموظفين: توفر الطريقة الصحيحة في التعيين ثلاثة أضعاف الراتب السنوي للموظف.^{٤٤}
- لقد وجهتنا خبرتنا في مساعدة قادة الشركات على تحقيق التحسينات الجذرية في شركاتهم وهذا البحث، إلى تصميم نموذج القيادة البارعة، كالموضح لاحقاً. يوضح النموذج الإستراتيجيات التسع للقيادة البارعين. وسوف يبهر هذا الكتاب بعمق داخل كل واحد من هذه المجالات، ويمنحك الفرصة لممارستها وتطبيقها.

نموذج القيادة البارعة

كيف تحدث طفرة في الأداء؟



بينما نؤلف هذا الكتاب، كنا قد انتهينا لتونا من العمل بإحدى الشركات في منطقة بوسطن. فالتقينا بالموظفين، وكانت الصداقة الحميمة فيما بينهم رائعة، فكانوا يضحكون ويتبادلون الأفكار ويتواصلون وينخرطون. وبعد ما يزيد على عام بقليل، ساعدهم مدير جديد على تحسين أدائهم بشكل ملحوظ على مستوى الموظفين جميعاً - فكان مسئول الاتحاد يحضر الاجتماع يوم الإجازة وبعدها يشكر المدير!

فإذا التقيت الموظفين وغيرهم ممن تعمل معهم سرّاً وسألتهم: "هل (فلان) رئيس جيد أم سيئ؟"، فماذا عساهم يقولون؟ وكيف لك أن تقيم، بحق؟

من الطبيعي أن يقول الموظف يوماً ما إن مديره سيئ بسبب اختلافات في الرأي أو قرار يتخذه لم يرق الموظف. لكننا نتحدث عن شخصية ونمط سلوكي دائم - بالإضافة إلى نتائج - تكون صورتك لدى موظفيك ومن تعمل معهم. فإذا أردت أن تحسن كفاءتك وأن تعتنى بالعاملين معك، وإذا كنت تعتزم التغيير، فقم بإجراء عملية تقييم ذاتي أمينة باستخدام اختبار مهارات القيادة البارعة ص ١٧ كنقطة انطلاق. فهذا يدعم ما تعلمناه من آلاف الموظفين والمديرين الذين عملنا معهم على مدار الأعوام الـ ٣٠ الماضية. فخذ بضع دقائق وقيم نفسك.

رئيس جيد أم سيئ، أيهما يمثلك؟ وهل ستصبح رئيساً أفضل، أم تراك ستصبح قائداً بارعاً؟ فقد ألف هذا الكتاب خصيصاً كي يساعدك على تحقيق تأثير إيجابي كبير فيمن يعملون معك، ثم، والأهم، يساعدك على تحقيق نتائج مبهرة معهم.

اختبار مهارات القيادة البارعة

الإرشادات: ضع علامة أمام المجالات التي تنطبق عليك. كيف تقيم نفسك؟ كيف يقيمك موظفوك؟ (انظر التقييم الأكثر تفصيلاً عبر الإنترنت على موقع www.wcwpartners.com. وانقر أيقونة "تقييم القيادة البارعة". وهو متاح مجاناً).

أسوأ رئيس

أفضل رئيس

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> له أهداف/معايير غير واضحة وغير ثابتة | <input type="checkbox"/> يضع توقعات واضحة مع وجود أهداف وخطط محددة |
| <input type="checkbox"/> يتواصل بشكل سيئ وسلبى | <input type="checkbox"/> يلتزم الإيجابية في التواصل ويبادر به |
| <input type="checkbox"/> يفتقر إلى مهارات التدريب الجيدة | <input type="checkbox"/> يصدر التوجيهات بشكل دائم وفعال |
| <input type="checkbox"/> يبادر أولاً بإصدار تقييم أداء سلبي | <input type="checkbox"/> يقدر الأداء الجيد ويكافئه |
| <input type="checkbox"/> يقدم القليل من التدريبات أو فرص التطم | <input type="checkbox"/> يقدم تدريبات و فرص تعلم مستمرة |
| <input type="checkbox"/> يقود الفريق بلا فاعلية ولا ثبات ولا نزاهة | <input type="checkbox"/> يقود الفريق بمرونة وإبداع ونزاهة |
| <input type="checkbox"/> يرسخ نظام أو ثقافة الوقت الراهن في العمل | <input type="checkbox"/> يبتكر الترقيات والمكافآت والمرح في العمل |
| <input type="checkbox"/> تحدث عن الخدمات والجودة ولا يحرص إلا تقدماً ضئيلاً | <input type="checkbox"/> يركز على التحسين المستمر في الجودة وخدمة العملاء |
| <input type="checkbox"/> يعاني ارتفاع دوران العمالة مع ممارسات تعيين مبتذلة | <input type="checkbox"/> يعين الموظفين بفاعلية |
| <input type="checkbox"/> ولخيراً، يخلق بيئة عمل سلبية وعدائية. فيتم إنجاز المهام دون استمرار النتائج الجيدة، وتكون النتائج السيئة هي السائدة، وتعم مشاعر البغضاء المكان وتزايد أعداد تاركي العمل. | <input type="checkbox"/> ولخيراً، يخلق بيئة عمل إيجابية وبناءة هدفها الفريق. وإنجاز المهمة بشكل مثالي. كما تزيد الإنتاجية والجودة والخدمة، وتقل معدلات ترك العمال محل العمل. |

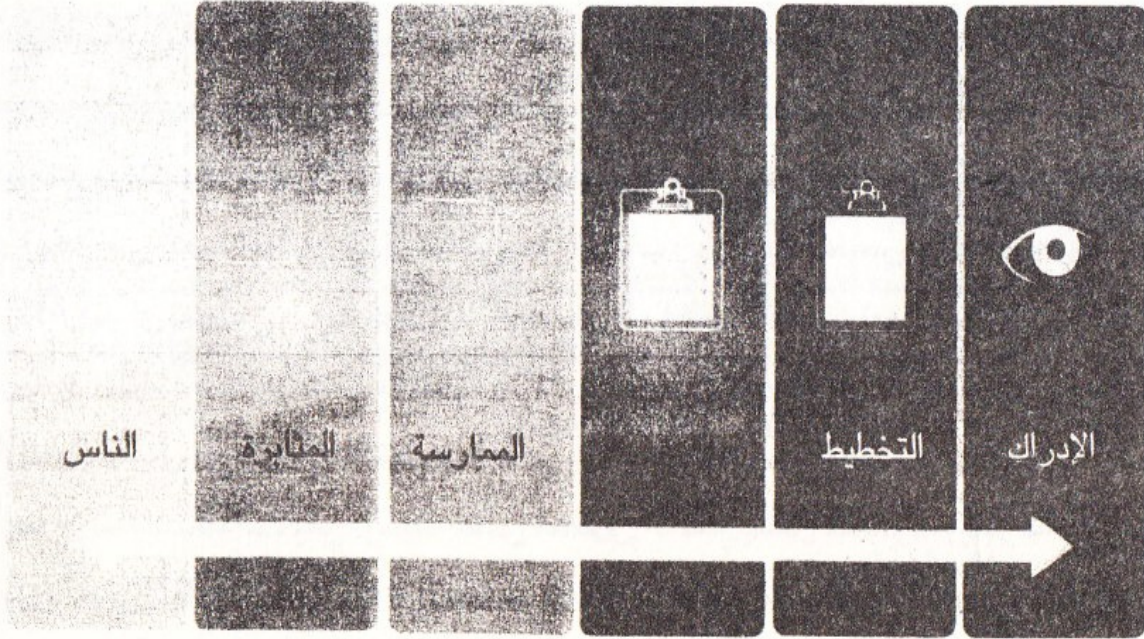
تطبيق مفهوم القائد البارع

بإمكانك أن تتعلم كيف تكون رئيسًا أفضل - بل وقائدًا بارعًا - من خلال التدريب المستمر والتوجيه والتطبيق. لن يكون هذا سهلاً بالضرورة، وسوف يتطلب التغيير الشخصي. فإذا أردت أن يطمح موظفوك نحو الأداء المتميز، فعليك أن تجعل منه هدفك أنت أيضًا، فعلامة القائد البارع بحق هي تنفيذ الطرق المقدمة في هذا الكتاب، بأسلوبه الخاص، والنجاح فيها. إذا أردت أن تحسن من فاعليتك، فاهتم بالموظفين الذين تعمل معهم، وإذا كنت تعترم التغيير فاستخدم هذا الكتاب كنقطة بداية من أجل تقييم صادق للذات ووضع برنامج للنمو. شارك بقوة عن طريق ملء التطبيق اليومي، وسوف تتعلم ممارسات عملية ومثبتة للقيادة من شأنها أن تساعدك أنت ومرءوسيك على تحسين أدائكم بشكل ملحوظ وبسرعة أكبر. فنحن لا يساورنا أدنى شك في أنك بعد قراءة هذه المادة وتطبيق أنشطة القيادة التي يحويها الكتاب، ستصبح على أتم استعداد وفي أفضل وضعية لإلهام من تعمل معهم من أجل تحقيق أداء متميز. انظر إلى الرسم التخطيطي التابع لهذه الفقرة، نموذج دبليوسي دبليو للتغيير، فهو يوضح ستة جوانب تعلمناها من خلال التجربة الشخصية والنجاح الذي يحفز التغيير الإيجابي لدى الناس. وهذه الجوانب هي:

- ◀ الإدراك - تأمل ذاتي في مواطن القوة والضعف الشخصية لديك ونظرتك للعالم.
- ◀ التخطيط - ترسيخ شعور بالاتجاه والمسافة وخطوات الأهداف/الأفعال لدعمها.
- ◀ الإعداد - استدعاء مهارات ومعارف لدعم قدرتك على تحسين منهجك في حياتك أو مجالك المهني وتعديله.
- ◀ الممارسة - بناء قناعة عن طريق تطبيق مهارات/معارف جديدة من خلال التحفيز الدائم والتطبيق والتكرار واستعراض النتائج.
- ◀ المثابرة - جهود حثيثة مستمرة وبناء ثقة قوية رغم المخاوف والعقبات والتحديات التي ينطوي عليها التغيير.
- ◀ الناس - إحاطة نفسك بأشخاص داعمين كي يساعدوك على الثبات على الطريق ويمدوك بالرؤية من أجل مساعدتك على زيادة النتائج.

وقد قمنا بوضع تطبيقاتنا وخطة العمل الخاصة بنا في نهاية هذا الكتاب حول تلك المفاهيم كي نمحك الفرصة المثلى في تحسين فاعلية القيادة لديك (كما أن لدينا برنامج دراسة فردية يتضمن تقييمًا للقيادة وكراسة تمارين تابعة للكتاب و٣ أسطوانات دي في دي تعطيك مزيدًا من التمارين والأدوات اللازمة كي تصبح قائدًا بارعًا. ارجع لموقع: wcwpublishing.com/# للحصول على هذا المصدر).

نموذج دبليو سي دبليو بارتنرز للتغيير



| |
|---|
| اليوم ١ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ماذا تعلمت عن نفسك كقائد بعد الخضوع لاختبار مهارات القيادة البارعة؟ |
| ما الذي يحتاج إليه موظفوك منك كي يتفوقوا؟ |
| كيف يكون شعورك إذا عملت مع رئيس مثلك؟ |
| ما العمل الذي تقوم به بالفعل وتحتاج إلى الاستمرار عليه؟ |
| ما الشيء الذي يمكنك تحسينه اليوم؟ |

شخصياتنا تتحدد بما نفعله باستمرار؛ فالتفوق ليس تصرفاً، بل عادة.

– أرسطو

اليوم ٢

ما الذي يحفز الموظفين بحق؟

حين كنا نعمل مع مديرين على مستوى البلاد، كان أكثر سؤال يُطرح هو: "كيف تحفزون الموظفين؟". يبدو الأمر كأن هناك عصا سحرية تحركها أو أقرصاً طبية يمكنك ابتلاعها كي تلهم من يبدو عليهم الافتقار إلى التحفيز. والحق أن الجميع محفز بالفعل، لكن الأمر ما هو إلا عدة موظفين لا يشعرون بحماسة أو التزام تجاه المهام التي يرغب مديروهم في إتمامها أو إنجازها. بالتأكيد يكلف الموظفون بمهمة ويرغبون في إنجازها بالجودة الكافية حتى يتقاضوا أجورهم ولا يتم فصلهم من العمل، لكن ما الذي يحفزهم لإنجازها بشكل أفضل ولمواصلة التعلم والمضي قدماً؟

في مقاله التقليدي: "مرة أخرى: كيف تحفز الموظفين؟"، يبدو أن فريدريك هيرزبرج كان مستاءً من اهتمام المديرين المستمر بشأن التحفيز. ربما كنا بحاجة فقط إلى الاهتمام. وطبقاً لما جاء في عمله، فإن العوامل التي تحفز معظم الموظفين هي:

- الإنجاز.
- الترقية.
- التقدير.
- النمو.
- العمل بحد ذاته.
- التعلم.
- المسؤولية.

وفرصتنا، نحن المديرين، هي أن ننفذ تلك العوامل كي نثري عمل الموظفين. لاحظ عدم وجود المال ضمن القائمة، والسبب كما يقول الكثيرون أن المال أحد مثيرات السخط من العمل كما هو أحد بواعث الرضا عنه. كما يجادل هيرزبرج بقوله إن المكافآت هي دوافع للعمل أكثر منها محفزات. والدافع قد يكون سلبياً أو إيجابياً، إما قائماً على الخوف، أو قائماً على حوافز نقدية. ويقول هيرزبرج إن كليهما يسبب الحركة وليس التحفيز. والحركة تعني تغيراً في النتائج، لكنه يرجع بالأساس إلى مبادرة المدير بالفعل وليس الموظف. وهذا يفتقر إلى الديمومة. فالتحفيز يعني أن يكون لدى الموظف مولد داخلي يدفعه للرضا في القيام بالمهمة بشكل أفضل وأكثر فاعلية، دون أن يتأثر بمكافأة خارجية أو دافع خارجي؛ وهذا من شأنه أن يخلق جهوداً أكثر ميلاً إلى الاستمرار.

كثير من الدراسات تدعم هذا الفكر وترى وجود روابط مباشرة بين خلق انخراط ممتاز من قبل الموظف وبين التحفيز ونتائج خط الإنتاج بالشركة. على سبيل المثال، "أفضل ١٠٠ شركة يمكنك العمل بها في أمريكا"، كما تصنفهم مجلة فورتن، تتفوق باستمرار في السوق والمنافسة. ويلخص مجلس إدارة الشركة كثيرًا من هذه التقارير البحثية. ولا تزال الدلائل تتزايد لتظهر وجود رابط مباشر بين الاحتفاظ بالموظفين والاحتفاظ بالعملاء وتحقيق الأرباح.^١ وقد قام "أليكس إدمانز"، بجامعة بنسلفانيا كلية وارتن، مؤخرًا بتلخيص بحثه في مقال *"Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices"* فقد حلل العلاقة بين شعور الموظف بالرضا وبين عوائد السوق على المدى البعيد، ووجد أن أفضل الشركات التي تعرضها مجلة فورتن قدمت نتائج أكثر إيجابية بشكل ملحوظ، وأن شعور الموظفين بالرضا يرتبط بهذا ارتباطًا إيجابيًا.^٢ لكن لسوء الحظ يبدو أن قليلًا من المستثمرين والمديرين على حد سواء لا يقدرّون هذا.

لقد سألتنا المديرين عما يحفز الموظفين. ماذا تظن أنه تصدر قائمة المديرين في الإجابة؟ إنه المال. لماذا هذا الفرق؟ في كثير من الأحيان، لا يفهم المديرون التحفيز أو الانخراط، ولا يعطون الموظفين ما يريدونه أو يحتاجون إليه في الوظيفة. وبالتالي، يفترق الموظفون إلى التحفيز. هكذا يفكر الرؤساء السيئون، على عكس القادة الرائعين.

إذن كيف تحفز الموظفين؟ أنت لا تحفزهم! بل تتركهم يحفزون أنفسهم بأنفسهم. أنت في الواقع تبحث عن طرق لإلهامهم. والحق أن الموظفين محفزون دائمًا. وتختلف المحفزات باختلاف الأشخاص. و المديرون، في معظم الأحيان، لا يعرفون ما يهم الموظف.

كان مدير أحد عملائي لديه موظف يعمل بقسم خدمة العملاء، وكان أداؤه دون مستوى الأهداف الموضوعة له. وبعد دراسة عميقة، علمنا أن الموظف كان حديث الزواج، ولديه طفلتان صغيرتان، ويعيش مع حماه. كان دائم الحديث عن حاجته إلى توفير المال، لكن مديره لم يكن على علم بهذا. ففي أثناء مناقشة الموقف مع الموظف، علمنا أنه كان يريد الحصول على مكان خاص به هو وأسرته. فكان بحاجة إلى ٥٠٠ دولار إضافية لتحقيق هذا. ومع جلسات التوجيه ووضع الأهداف، تبين للموظف كيف يتسنى للموظف توفير المال الذي يريده عن طريق البيع لعملائه وتقديم الخدمات لهم - فتحسن أداؤه تجاه الشركة وحقق هدفه وأجر منزله الخاص.

كيف تحفز موظفيك؟ عليك أن تعرف ما يهمهم، ثم تعمل على تشكيل أو خلق بيئة تساعدك على تحقيق أهدافهم أو تلبية احتياجاتهم من أجل الشركة ومن أجلهم. ورغم أنك لن تكون قادرًا دائمًا على تقديم مكافآت إضافية، فإنك بشيء من الإبداع يمكنك اختراع أية مهمة كي تساعد الموظف على الفوز.

يوفر القادة البارعون ثلاثة مكونات رئيسية تهيئ الظروف المناسبة للموظفين كي يصل أداءهم لأعلى المستويات: ألا وهي الكفاءة والالتزام والمناخ، فهذه المكونات من شأنها إثراء الوظيفة على النحو الذي وصفه هيرزبرج.

حين تتعرف على مكونات الأداء المتميز تلك وتطبقها في محل العمل، فسوف تساعد موظفيك

على:

- ◀ تحقيق أهداف الشركة لأسباب تخصهم.
- ◀ تقديم جودة أفضل للعمل.
- ◀ المضي قدماً.
- ◀ البحث عن طرق إبداعية للقيام بمهمة أفضل.
- ◀ تقديم مستويات متفوقة وثابتة من خدمة العملاء.
- ◀ التعاون مع زملائهم للقيام بالمهمة على نحو أفضل.
- ◀ تحسين إنتاجيتهم ونتائجهم.

غير أن الرؤساء السيئين يفعلون هذه المبادئ التحفيزية، فهم ينتهجون أسلوب الصياح والصراخ والتهديد والتوبيخ والتخلي عن المسؤولية، بل والاعتراض.

وقد سمعنا الموظفين يقولون: "لا يمكنك العثور على مدير عند حاجتك إليه، فما فائدته إذن؟" هكذا باختصار. إن القادة الذين لا يشاركون موظفيهم في العمل بطرق إيجابية يجدون أن الموظفين لا ينخرطون في أعمالهم أو مع العملاء بطرق إيجابية؛ فمن ينخرط بقوة يجن ثماراً نافعة.

الخطوة الأولى هي أن تنظر إلى بيئة عملك وتسال نفسك أسئلة تخص الفريق:

١. هل يرغب الموظفون في الذهاب للعمل، أم أنهم مرغمون على ذلك؟
٢. هل هم على دراية بالمتوقع منهم؟
٣. هل تلقوا التدريب الكافي للقيام بمهمتهم؟
٤. ما الذي يبرعون في إنجازه؟ وما الذي يمكنهم تحسينه؟
٥. هل نماذجك للنقاط السابقة مطابقة لنماذجهم؟ ما أوجه الخلاف بينها؟ هل ناقشت الأمر معهم؟
٦. هل يشعر الموظفون بالتقدير والمكافأة على جهودهم؟
٧. ما مدى جودة عملهم كفريق؟
٨. ما مدى فاعلية خدمة العملاء لديهم أو جودة عملهم؟
٩. هل يحرزون تقدماً بشكل روتيني؟

ما الذي يحفز الموظفين بحق؟ : ٢٣

١٠. ما طموحات الحياة المهنية لكل منهم؟ وما الهدف الشخصي الذي يهتم كل واحد منهم؟
 ١١. ما شعورهم تجاه العمل معك؟ أو كيف يقيمونك كمدير؟
 ١٢. هل النتائج استثنائية أم أعلى من المتوسط؟ هل يتحقق التقدم ويستمر؟
- استخدم إجاباتك عن تلك الأسئلة في تطبيق القائد البارع في اليوم ٢. وفي اليوم ٣، سنلقي نظرة على تفاصيل ما نطلق عليه "معادلة الأداء المتميز".

| |
|---|
| اليوم ٢ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ماذا تعلمت من هذا النقاش حول التحفيز؟ |
| بماذا تغربك إجاباتك عن الأسئلة الـ ١٢ عن كيفية التأثير في تحفيز الموظفين؟ |
| أي الخطوات يمكن اتخاذها من أجل تحفيز الموظفين بطريقة أكثر فاعلية؟ |

سر النجاح في الحياة هو أن يكون المرء مستعداً عندما تأتيه الفرصة.

- بنيامين دزرائيلي

اليوم ٣

معادلة الأداء المتميز

إليك رموزًا مختصرة لخلق بيئة من الأداء المتميز يرغب فيها الموظفون في القيام بمهمة ناجحة وتحقيق التقدم بشكل روتيني.

معادلة الأداء المتميز

$$أ م = ق^9 \times (ك + ت + ن)$$

الأداء المتميز = توقعات واضحة \times (كفاءة + التزام + مناخ [داعم])

الأداء المتميز

هذا يعني تحقيق أهداف الشركة بل وتخطيها، ويعني أيضًا البحث عن طرق لكي تكون الأفضل باستمرار، وفي النهاية يتحول إلى وضع معايير نتائج جديدة للشركة وإعادة تحديد ما هو ممكن بالفعل. والقادة البارعون يقومون بإلهام الموظفين من أجل تحقيق الأداء المتميز ومن أجل الحفاظ عليه. كما أن القادة البارعين يخلقون مناخًا يرغب فيه الموظفون في التفوق في مهامهم. إنها مهمة تُعنى بالانتباه إلى كفاءة الموظفين والتزامهم ومناخ الشركة أو القسم. والرؤساء السيئون لا يعرفون كيف يلهمون موظفيهم أو بالأحرى لا يهتمون بتعلم كيفية إلهامهم. فربما تحدثوا عن هذا، لكنهم لم يفعلوه قط، وبالتالي تصبح نتائج الأداء غير ثابتة ومتوسطة في أحسن الأحوال.

التوقعات الواضحة

دائمًا ما يبدأ الأداء المتميز بالتوقعات والأهداف الواضحة؛ وهذا بالضبط ما نفعله. كيف لنا أن نتجز الهدف معًا؟ ولماذا؟ فإذا علم الموظفون بالنتائج التي يسألون عنها، وإذا علموا بالخطوة،

والأدوات والمصادر والدعم الذي يجب أن يتلقوه، وإذا علموا بالعوائد، فسيحدث أمر مدهش: حيث يبدأون في الارتقاء لمستوى الحدث وأداء عملهم بشكل أفضل.

الكفاءة

الكفاءة تعني المهارات والمعرفة المتوافرة لدى الموظف. ففي أية مهنة كانت، يمارس أفضل الموظفين التدريب والتمرين المستمرين كي يتطوروا في مجالهم. فعازف البيانو في الحفلات يقضي عددًا لا يحصى من الساعات كي يستطيع العزف بطريقة عذبة دون جهد. وتقدم شركة ديزني تمارين لذوي الأعمار من ١٨ - ٢٠ عامًا أكثر مما يتلقى المديرون من جميع الأعمار تدريبات في كل الشركات على مستوى العالم. وسواء كانوا بأربعين أم لا، فإن لاعبي كرة البيسبول المحترفين يعدون في الشتاء وفي أثناء الربيع للتدريب من أجل الموسم المعتاد ويواصلون التدريب قبل اللعب على مدار العام.

ولكي يدخلوا المنافسة في يومنا هذا، يحتاج المديرون إلى تعليم موظفيهم وتدريبهم. نحن متفقون على أن الشركات يجب أن تعين الأكفاء من البداية، لكنك بحاجة فيما بعد لمواصلة تعليمهم. ولقد قيل من قبل إن التدريب على "أعلى المستويات" يعادل ٥% من ميزانية كشف الراتب الخاص بك. ربما لا يكون لديك هذا النوع من الميزانية أو قسم التدريب، لكنك لست بحاجة إليه. في الواقع، أنت تلتزم بتدريب أسبوعي وشهري ونصف سنوي. ولا يعني هذا دائمًا تعليم الموظفين ما لا يعرفون؛ إنما يعني أيضًا تنمية مهاراتهم الحالية وتحسين ما يمكنهم القيام به. وتصدر مجلة فورتشن، كل عام، قائمة بأفضل ١٠٠ شركة يمكنك العمل معها، فهذه الشركات تقدم باستمرار تدريبات تزيد (٥٠ - ٦٠ ساعة) لكل موظف كل عام عن باقي الشركات.

الالتزام

يقتضي الالتزام أن يرغب الموظف ويعزم على إتمام مهمته. ومعظم الناس لديهم هذا الحس لدرجة معينة لأنهم يريدون الحصول على رواتبهم. وقد قيل إن السبب الأول في ذهاب الموظفين إلى العمل هو أن آلة التنبه تصدر أصواتها لتوقظهم. ورغم أن هذه المقولة فيها مبالغ فيها إلا أنها تقر مبدأً أساسيًا؛ ألا وهو أن الموظفين يذهبون للعمل لأسباب تخصهم، وهم في الغالب يرغبون في العمل، فهم بحاجة إلى كسب العيش والمال كي يقدروا على نفقات الحياة. وهم لا يقومون بوظيفتهم مجانًا، فالعمل والدخل يمثلان محفزًا لهم للقيام بعملهم.

غير أن هذا لا يكفي في يومنا هذا، فسوق العمل أصبحت صعبة وتنافسية، ونحن بحاجة لأداء متميز. فكيف تدفع الموظفين لإحراز تقدم بشكل روتيني. يحتاج المديرون إلى موظفين ذوي

إنتاجية عالية. فكيف تدفعهم للرغبة في العمل لأنهم يستمتعون به؟ كيف تحثهم على الرغبة في القيام بعملهم بطريقة أفضل وأفضل؟ بدأنا في الحديث عن هذا في اليوم ٢ (ما الذي يحفز الموظفين بحق؟) إليك فكرة: أي الموظفين سيكون أداؤه أفضل - من تحرص دائماً على تشجيعه؟ ومن تحط من شأنه؟

ينتهج الرؤساء السيئون نهجاً واحداً في التحفيز، فقد واجهت صناعة الطيران، كما تعرف، أوقاتاً عصيبة. فكان الكثيرون يلومونها على ارتفاع أسعار الجاز وعلى أحداث ١١ سبتمبر. لكن خطوط الطيران الجنوب غربية ازدهرت برغم الظروف الصعبة. لماذا؟ لأنهم أقاموا علاقات مع الموظفين والعملاء أفضل من علاقات الشركات المنافسة. فكان الجنوب غربيين يرغبون في الذهاب إلى العمل، وكانوا أكثر إنتاجية في هذا المجال.^١

أما شركات الطيران الأخرى، فكانت علاقتها بالموظفين والعملاء أسوأ. فكانت إحدى شركات الطيران الكبرى تنتهج هذه الفلسفة غير المعلنة: اترك عقلك على باب الشركة. إذن هناك أسلوب تحفيزي ليس من المثير للدهشة أن تمر تلك الشركة بالإفلاس وأن تكون علاقاتها مضطربة مع الموظفين والاتحادات، فالرؤساء السيئون يحطمون التزام الموظف ورغبته في التميز، والموظفون يذهبون لأعمالهم لأنهم مضطرون للحصول على رواتبهم وعلى مواكبة التيار. ولا يمكنهم الانتظار حتى يفادروا أعمالهم ويعودوا إلى منازلهم. ويبدأ الكثيرون في البحث عن وظيفة أفضل. ولسوء الحظ، فإن معظم الرؤساء السيئين يغفلون حالة الموظف هذه.

تلك هي الدلائل المشيرة إلى ممارسات الإدارة السيئة:

- ◀ ارتفاع معدل دوران العمالة.
- ◀ ضآلة عدد الأفكار الجديدة التي يدلي بها الموظفون.
- ◀ تقييم ضعيف للموظفين.
- ◀ مزيد من الإجازات المرضية ومعدلات الغياب.
- ◀ إنتاجية أقل.
- ◀ مشكلات في عمل الفريق لدى الموظفين.
- ◀ خدمة عملاء أسوأ.
- ◀ مشكلات في الجودة.
- ◀ صعوبة في الحفاظ على الأداء الجيد في تحقيق أهداف الشركة ذات الأولوية.
- ◀ كثرة الشكاوى والمواجهات في الاتحاد.
- ◀ نتائج غير مستقرة.^١

يستخدم الرؤساء السيئون الاتحاد ككبش فداء، فهم يعززون مشكلاتهم إلى الاتحاد والعقد. والحق أن الاتحادات تتوصل إلى عقود صعبة لأنهم غير قادرين على الثقة بالإدارة من أجل القيادة بعدل وكفاءة أو فاعلية. وخير مثال على هذا صناعة السيارات الأمريكية. دعونا لا ننس أن العمال حاربوا من أجل تشكيل اتحادات تحمي حقوقهم ووظائفهم من ممارسات الإدارة المسيئة والمخيفة، فلا يمكن أن تلقي الإدارة باللائمة إلا على ممارسات قيادتها الهزيلة.

غير أن القادة البارعيين يعملون مع الاتحاد إن كان بالشركة اتحاد. وإن لم يوجد اتحاد بالشركة، فإن القيادة الناجحة تحفظهم، فكثرة الاتحادات ينتج عنها أداء متوسط؛ وهذا هو سبب انهيار عضوية الاتحاد، كما أن أسلوب الاتحادات عادة ما يكون قائمًا على المواجهات. وقد رأينا العديد من الأمثلة في وسائل الإعلام يتضح فيها هذا الأمر، فمتى كانت القيادة ملهمة ومحفزة للموظفين من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومزودة بطاقة عالية، أصبح لا حاجة للاتحادات، وقد مضى زمنها بالفعل في عالم الشركات في يومنا هذا.

مرت إحدى الشركات الكندية بإضراب في مدينة فانكوفر. وكانت الاتحادات بكونومبيا البريطانية كثيرة المتطلبات شأنها شأن أي اتحاد. فنفذ العمال إضرابًا، لكن الإضرابات كانت قصيرة الأمد. وحين عاد العمال إلى العمل ثانية، ارتفع أداؤهم بسرعة صاروخية. لماذا؟ لم تكن الإدارة تحمل أية ضغينة. وباستخدام الإستراتيجيات البارعة، استطاعوا أن يخلقوا بيئة عمل عالية الطاقة. ومن خلال أهداف معينة وطريقة تواصل صريحة، صفوا الأجواء بشأن المشكلات بعد أن عاد الجميع إلى عمله. وتم تطبيق طرق جديدة في التدريب؛ حيث أصبحت الإدارة أكثر نشاطًا في العمل مع العملاء. وتمت إضافة حوافز ومكافآت متوقعة على نسبة المبيعات. فكان فريق الإدارة يركز على كيفية خدمة العميل بشكل أفضل عن طريق قيادة أفضل للموظفين، فكانوا يشجعون الموظفين بدلًا من أن يحطوا من شأنهم، وحقق الأداء والتحفيز على التفوق مستويات قياسية. وهكذا أصبحت نتائج الشركة ممتازة في غضون أشهر قليلة.

المناخ

هذا كل ما يتعلق ببيئة العمل. هل هي بيئة داعمة أم لا؟ القادة البارعون دائمًا داعمون، أما القادة السيئون فالعكس. ويقتضي المناخ ما يلي:

- ◀ جواً إيجابياً لا سلبياً.
- ◀ أهدافاً واضحة لا رؤى ضبابية.
- ◀ الإنصات وليس التحدث.
- ◀ التقدير وليس النقد.

- ◀ روح الفريق لا العزلة.
- ◀ قيمًا محددة لا شعارات.
- ◀ شعورًا بالهدف لا عملاً معتادًا.
- ◀ ترفيهًا وقضاء وقت ممتع، لا مللاً وروتينًا.
- ◀ تجديدًا لا تكرارًا.
- ◀ نزاهة لا ممارسات تسيء للسمعة.
- ◀ قيمًا واضحة لا ضبابية.

في كل أسرة، هناك دائمًا العمة الحازمة والعمة المرححة، أو الجدة المرححة والجدة العبوسة (أو الأعمام والأجداد، حسب ما هو موجود). ففندما تذهب كطفل إلى منزل أحد أقاربك الحازمين، تكون هناك قائمة بالمنوعات: لا تصعد السلم. لا تأكل في أي مكان سوى المطبخ. لا تشاهد التلفزيون. ولا تلعب بقسوة. في حين أن القريب المرح يحب المكان الذي تذهب إليه وتلعب فيه دائمًا وتتناول الوجبات الخفيفة. فأى طفل يفضل قائمة المنوعات على هذا؟ ومع التقدير المصاحب للاهتمام البالغ، ربما تكون أكثر أدبًا عند زيارة القريب المرح. إن المناخ الذي تخلقه في قسمك أو فريقك هو الذي يحدد أسلوب جو العمل وسوك الموظفين اليومي. إلا أن كل مدير يقوم بتهيئة البيئة الخاصة به داخل القسم أو مجال المسؤولية الخاص به. وقد أوضح أحد المديرين في واحدة من الندوات السيناريو الخاص بالرئيس السيئ ضاربيًا له المثال التالي:

في القسم الذي أعمل به، يأتي المدير كل صباح، متجهًا مباشرة صوب مكتبه، وضاربًا الباب خلفه بقوة. ولا يخرج من مكتبه إلا عند حدوث مشكلة، ثم يصدر الأوامر ويصرخ بوجه الجميع. وهكذا كل يوم. وذات يوم، أوقفته قبل أن يسلك طريقه لمكتبه في الصباح وقلت له إنه سيكون سلوكًا لطيفًا إذا ما تحدث إلينا ووجه لنا التحية. فأجابني بأنه لا وقت لديه لمثل هذه الحماقات.

باختصار، يشعر الموظفون بالتحفيز لأسبابهم الخاصة، لكن المديرين يتحكمون في هذا بطريقة إيجابية أو سلبية عن طريق ممارساتهم في القيادة، فالقادة البارعون يعرفون معادلة الأداء المتميز ويطبّقونها، الأمر الذي يُترجم إلى ممارسات قيادية معينة تعرفنا عليها في اختبار مهارات القيادة البارعة، وسوف نبدأ في مناقشتها بشيء من التفصيل.

معادلة الأداء المتميز

$$أ م = ق^9 \times (ك + ت + ن)$$

الأداء المتميز = توقعات واضحة \times (كفاءة + التزام + مناخ [داعم]).

تدعم معاذلة الأداء المتميز ممارسات الإدارة الجامعة والبارزة لنموذج القيادة البارعة. فهي تركز على المدير يوماً بعد يوم كي تخرج أفضل ما في الموظفين كل يوم وفي كل وقت.

القيادة القيمة - المعينة

| قيادة القيمة / فعالة | قيادة القيمة / غير فعالة |
|-----------------------------------|--|
| • رؤية واضحة وأهداف وتوقعات | • انعدام الرؤية والأهداف والتوقعات الواضحة |
| • تقدير جذاب | • تقييم نقدي أو سلبي في الغالب |
| • تواصل تفاعلي | • غياب التواصل التفاعلي |
| • تدريب على أعلى مستوى | • عدم التدريب والتعليم والتوجيه |
| • تعلم / توجيه مثالي | • قليل من الترقيات / المكافآت |
| • ترقيات / مكافآت إبداعية ومستمرة | |

ونتيجة لذلك، يتحسن أداء الموظفين.

الأداء القيم - المعيق

| الأداء القيم / عال | الأداء المعيق / ضعيف |
|--|--|
| • معنويات مرتفعة | • معنويات منخفضة |
| • معدلات أقل في مغادرة العمل | • ارتفاع معدلات مغادرة العمل |
| • أسلوب مهذب مع العملاء | • أسلوب غير مهذب مع العملاء |
| • تدريب على أعلى مستوى | • أداء العمل بشكل روتيني |
| • استجابة لاحتياجات العميل أو حل مشكلاته | • ليست فيه استجابة لاحتياجات العميل أو حل لمشكلاته |
| • ترقيات / مكافآت إبداعية ومستمرة | • أداء متوسط أو سيئ |
| • بذل أقصى الجهود لتحقيق الأفضل | • عدم وجود فريق عمل |
| • فريق عمل رائع | |

ومن ثم تحقق الشركة نتائج عمل أفضل

نتائج الإيرادات والمصروفات

خدمة المصروفات/سيئة

- ضياع المبيعات
- مشتريات قليلة وزهيدة
- ارتفاع أعداد الشكاوى
- انخفاض مؤشر إرضاء العميل

خدمة الإيرادات/متميزة

- زيادة في المبيعات
- مشتريات كبيرة ومنتزادة
- توصية/إحالات الآخرين
- ارتفاع مؤشر إرضاء العميل

رغم أن إدارة شركة ما بفاعلية يتطلب أموراً أخرى للإدارة، فإن تطبيق معادلة الأداء المتميز من خلال نموذج القيادة البارعة هو كل ما تحتاج إليه في بناء موظفين ذوي أداء متميز. ولو كان للقيادة والإدارة سر، لكان متمثلاً في التطبيق اليومي المستمر وتنفيذ تلك المعادلة وهذا النموذج - والتحلي بالإرادة والانفتاح الذهني بما يكفي لمواصلة التعلم.

وسوف يمدك ما تبقى من صفحات الكتاب بالمعلومات والمهارات اللازمة من أجل التطبيق الحرفي لهذه المعادلة حتى تتمكن من تحقيق تحسن ونتائج رائعة.

| |
|---|
| اليوم ٣ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ماذا يمكنك أن تتعلم من معادلة الأداء المتميز؟ |
| ما الذي تقوم به من شأنه أن يسهم في خلق بيئة عمل سيئة؟ |
| ماذا يمكنك أن تفعل اليوم كي تخلق بيئة عمل إيجابية رائعة حتى يرغب الموظفون في أداء مهمتهم بشكل أفضل؟ |

على المدى البعيد، لا يصيب المرء إلا ما صوب نحوه. لذا... كان لزاماً عليه أن يصوب نحو شيء ثمين.

- هنري ديفيد ثورو

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه



وضع أهداف وتوقعات واضحة

اليوم ٤ : إدارة الأداء

اليوم ٥ : التقييم

اليوم ٦ : التعامل مع مشكلات الأداء

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ٤

إدارة الأداء

"بيت" هو المدير العام لأحد مصانع الساحل الغربي لدى إحدى الشركات المحلية. وكان في مواجهة مشكلة تحقيق الإيراد المطلوب وأرقام الربح في العام الماضي. وقد رتب مدير الحي لقاءً معه كي يناقش خطط العمل التي ستأخذ من أجل التحسين.

كانت شركة "بيت" تواجه سوقاً تنافسية من الدرجة الأولى، والهامش الربحي ضئيل للغاية. وقد ظل مديراً فيها لمدة ثماني سنوات، وكان يُعرف بأنه الرئيس الحازم الجاد. وكان دائماً ما يصنع المال ويحقق أهداف الشركة، لكنه لم يحقق نتائج متميزة قط. وقد كانت هذه السنة صعبة للغاية؛ فقد قام منافس محلي أكبر بشراء شركات محلية أصغر وقام بتخفيض الأسعار، ومن ثم بدأ "بيت" يخسر أمواله، وقد خسر الموظفين نتيجة ارتفاع معدلات ترك العمل، وقام بفصل بعض مديره نتيجة انخفاض النتائج. كان معظم مندوبي المبيعات لديه حديثي التعيين، والمبيعات الجديدة كانت بطيئة.

كان "بيت" يعمل لساعات طويلة، وأصابه التوتر، فأنفجر عقله بينما يفكر في كيفية تحسين النتائج بشكل سريع. وقد استطاع بالفعل أن:

- ◀ يهدد فريق الإدارة لديه.
- ◀ يخفض التكاليف بشكل جذري.
- ◀ يوقف بعض الامتيازات لبعض الموظفين الأساسيين.
- ◀ يطيح ببعض الموظفين.
- ◀ يقيم خدمات ومسابقات للمبيعات.
- ◀ يطلب من فريق الإدارة ساعات عمل إضافية وتأخير الإجازات.

لكن النتائج لم تتحسن لسوء الحظ، فلم يعلم أن وظيفته على المحك، ولم يكن يدري ماذا يفعل فيما بعد. ومع ذلك، كان بصدد تقديم خطة لرئيسه بالخطوط الزمنية والخطط الجديدة، لكنه فقط كان يخشى اللقاء، فلم يكن رئيسه يتقبل أية أعذار، وكان سيوبخه ويؤنبه هو وفريقه أو يلزمه بالعمل في العطلة الأسبوعية مرة أخرى.

كانت "ماري" مديرة ذات خبرة في مجال البيع بالتجزئة. وكانت بحاجة لتحسين المبيعات في متاجرها الـ ٥٠٠. فكانت تحقق نمواً بنسبة ٢ إلى ٣٪ فيما حققت المنافسة ٤ إلى ٥٪ من النمو خلال العام الماضي. كما أنها كانت تعاني مشكلات في خدمة العملاء؛ لذا، نظمت لاجتماع من أجل الحديث عن فضائل خدمة العملاء وتبعته ببعض الرسائل الإلكترونية شديدة اللهجة. وكانت كلما عقدت اجتماعاً مع الموظفين، تحدثت فيه عن أهمية خدمة العملاء. غير أنه لم تكن هناك خطة أو معايير أو تدريب أو تقدير أو مصادر جديدة للمساعدة. وليس من المثير للدهشة أن استقصاءات العملاء تحسنت قليلاً، ولم تتحسن المبيعات بعد، فكان الجميع يعمل على قدم وساق عندما تعقد اجتماعاً أو تجري اتصالاً أو تقوم بزيارة للمخزن.

تلك هي السيناريوهات والتحديات النموذجية التي يواجهها المديرون في يومنا هذا. فكيف نقيم هؤلاء المديرين كرؤساء؟ ماذا نتوقع أن يقول موظفونهم في قيادتهم؟ إنهم ليسوا سيئين، وسيقول بعض أفراد القيادة العليا إنهم قادة ناجحون يبذلون أقصى ما بوسعهم. فماذا نتوقع أن يقول موظفونهم؟

تبدأ كل أنواع الأداء الجيد بأهداف وتوقعات واضحة، فالقادة البارعون يعرفون أن الموظفين يرغبون في تحقيق النجاح. والأهداف من شأنها أن تحفز الناس على النجاح، فقد قال "إيرل نايتجيل" منذ أعوام: "المشكلة لا تكمن في تحقيق الأهداف؛ فالموظفون سيقومون بهذا. بل تكمن المشكلة في تحديد الأهداف في المقام الأول".

أرادت إحدى الشركات، التي تقدم خدمات عمرها مائة عام بالولايات المتحدة أن تحسن مبيعاتها مع عملائها الحاليين، فكانت النتائج متوسطة. فجربت الشركة أنواعاً عديدة من المكافآت والاجتماعات، لكنها جميعاً لم تنجح. وعندما طبقت الشركة إستراتيجيات القيادة المتميزة، بدأت تحرز تقدماً، فقد بدأ التحسين بتقييم دقيق لمهارات إدارة المبيعات في الجذب والحديث إلى عملائهم الأكبر، وكانت تقارير المتابعة قائمة على أهداف جيدة الإعداد. وقد تمت مشاركة هذه الأهداف مع كل المعنيين بالأمر. وبفضل التواصل المستمر بشأن الأعداد والأهداف، والمكافآت التي تقدم من حين لآخر، وتوجيه المتابعة، والتقدير المستمر، تحققت التحسينات واستمرت.

ماذا تغير إذن؟ هل قرر الموظفون أن يصبحوا أفضل؟ هل ضاقوا بحالهم ذرعاً وقرروا أن يحققوا النجاح بأنفسهم؟ أم تراهم ذهبوا للإدارة بأهداف كبيرة وخطة جديدة؟ كل ذلك لم يكن بالتأكيد غير أن الإدارة تغيرت، بشيء من المساعدة. فقد أعادوا تركيز جهودهم بأهداف وأدوات ودعم جديد.

لكن الرؤساء السيئين عادة ما يفتقرون إلى الأهداف والخطط الواضحة. فقد كان أحد المديرين لدى مؤسسة للبيع بالتجزئة يغير الأهداف والتوجهات بشكل متكرر، وكان يثبط الموظفين، فكان أداؤه مضطرباً، ومن ثم خسر وظيفته. فيما لا يكثر مديرون آخرون لمسألة

الأهداف. فهم لا يعرفون كيف يحددها! إذ لم يبين لهم أحد الكيفية! لذا، فهم يأتون كل يوم ويبدلون أقصى ما في وسعهم، لكن لا تُناقش الأهداف والنجاحات إلا فيما ندر. وكثير من المديرين يضعون أهدافاً لكنهم ينسون إخبار موظفيهم بها. وإن لم تتحقق الأهداف، يقع الموظفون في مشكلة أو يوبخون على ضعف النتائج.

ما إن تتضح الأهداف أمام الموظفين، فعليك أن تبتكر خطة عمل لتحقيقها. لا أدري ما الذي يخيف المديرين من هذا؟ فقلة قليلة جداً من المديرين هم من ينجحون فيه. والأبحاث تظهر أن وضع الأهداف هو الطريقة المحفزة التي تحقق نجاحاً وتحسن الأداء نتيجة لها. كما أن التخطيط الفعال للأهداف هو الطريقة المحفزة لتحسين الأداء في محل العمل.

ولكي يقوموا بوضع الأهداف والخطط، يجب على المديرين أن:

- ◀ يفكروا ويبتكروا خطة لمنطقتهم أو قسمهم أو شركتهم.
- ◀ يفعلوا هذا بشكل منتظم مع تحديثات بين الفينة والأخرى، بحيث يكونون متقدمين خطوة عن حركة سير الشركة.
- ◀ يحددوا مواطن القوة والضعف في الشركة أو القطاع ومناطق التطوير.
- ◀ يحددوا مواطن القوة والضعف لدى القسم الذي ينتمون إليه.
- ◀ يحلّلوا تقييم العميل أو بيانات الجودة.
- ◀ يتأملوا المعلومات ذات الصلة: الإعداد، الاقتصاد، المنافسة، الموارد، وما إلى ذلك.
- ◀ يضعوا أهدافاً ذكية (محددة، قياسية، ممكنة التحقق، ذات صلة، محددة بوقت) حول أولويات الشركة. فتحسين خدمة العملاء ليس بالهدف الذكي. إنه هدف غامض. لكن تحسين نتائج استقصاء العملاء عن الخدمة من ٦٩٪ إلى ٧٥٪ في العام القادم هدف ذكي.
- ◀ يشاركوا النتائج باستمرار.
- ◀ يضعوا أهدافاً لكل موظف، ويستعرضوا معه ما أحرزه من تقدم.

ونحن ننصح بأن يشرك المديرين الموظفين في العملية، فقد التقينا مديراً في أحد المطارات تم قبوله للتوفي وظيفته مدير مصنع لدى إحدى الشركات وكان في طريقه من ممفيس إلى هيوستن. وكان بإمكاننا أن نحكم بأنه رئيس جيد بناءً على أفعاله وطريقة حديثه عن قيمة موظفيه. فبعد أن تولى منصبه الجديد، كانت إحدى خطواته الأولى متمثلة في إشراك فريقه معه في عملية التخطيط. فلماذا فعل هذا؟ لأن الناس يريدون أن يكونوا جزءاً من أي شيء - الفريق أو قضية ما أو مهمة ما. ويأشركهم في الأمر، لا يحقق المديرين هذا فحسب وإنما يعترضون أذهانهم لاستخراج أفكار مبتكرة لا تتوافر لديهم. ومن ثم يصبح الموظفون ملتزمين بالخطط لأنهم الآن أصبحوا "أصحابها".

كيف تدير الأداء؟

يبدأ الأداء الجيد دائماً بتوقعات وأهداف واضحة - مما يجعل الموظفين مهتمين بشكل يومي بالتفوق في مهامهم. فعندما يفهم الموظفون ما يريده المديرون وما يتوقعونه منهم، سيظلون على مشاركتهم، وسيرغبون في إتمام مهامهم على نحو جيد، وسيبحثون عن طرق لمواصلة التحسن، فسوف يكون أدؤهم أكثر فاعلية وسيصبحون أكثر رضا بوظائفهم. وبدون هذا التواصل المهم، لن يتفوق إلا الموظفون الأفضل على الإطلاق.

غير أن الشكوى الكبرى التي تصدر عن المديرين تتمثل في أن هذا كله يستغرق وقتاً - وهو كذلك بالفعل. لكنه استثمار في عملية توفر لك الوقت فيما بعد ويمكنك من خلاله تحسين الإنتاجية بشكل جذري. واليك بعض الاعتبارات الأساسية:

تحديد التوقعات

التق كل واحد منهم واستعرض التوصيف الوظيفي وواجبات الوظيفة بالتفصيل معهم. أجب عن تساؤلاتهم ودعهم يتحدثوا إلى غيرهم ممن يقومون بالمهمة نفسها. ضع أهدافاً لـ ٣٠ إلى ٩٠ يوماً. التق الموظفين بصفة مستمرة كي توضح لهم المفاهيم الملتبسة، وتستعرض التقدم، وتعالج المشكلات. واطلب منهم تحديثات دورية عن المشروعات الجديدة: اليوم الأول، الأسبوع الأول، الشهر الأول، وبشكل شهري.

تحديد الأهداف

التق كلاً منهم على حدة وضع أهدافاً واضحة مع جميع الموظفين. وابدأ يوم تعيين الموظفين. ضع ثلاثة على خمسة أهداف كتابية، ووضح لهم ما تعنيه، رابطاً أداءهم بالتأثير الشخصي. وأعد اجتماعاً لمناقشة هذا بشكل شهري على الأقل، لكن كن مرناً مع التحديات والمتابعة؛ فتلك عملية تواصل لا تقدر بثمن من شأنها أن تساعد الموظفين على تحقيق النجاح، فبعض الشركات تناقش الأهداف بشكل يومي، لكن معظم المديرين لا يفعلون ذلك على الإطلاق، أو ربما فعلوه مرة في العام في استعراض للأداء. لكن هذا لا يكفي؛ إذ إن الوظائف أمر معقد وسريع التوتيرة ولا تسير فيه الأمور على هذا النحو، فالقيادة البارعة تجعل من تحديد الأهداف والتواصل وتقييم النتائج أولويات أساسية.

التوجيه

استعرض أداء الموظفين بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري أو نصف سنوي، حسب الحاجة. ولا تهدف مناقشات التوجيه إلى زيادة الراتب أو تقييم العمل، بل تتبع إجراءات الشركة للحصول

على هذا، وهي عادة ما تطلب مرة في العام أو مرتين. تحدث عن أداء معين في الفترة الأخيرة مع كل موظف على حدة، واستعرض على وجه التحديد كيف تسير الأمور من وجهتي النظر. أولاً، تفهم وجهة نظر الموظف، واطرح عليه أسئلة أساسية:

◀ كيف تسير الأمور؟

◀ ما الذي ينجح؟ (وقت وفير للمدح والتقدير).

◀ ما التحديات أو المشكلات التي تواجهك؟

◀ ما الذي يمكنك القيام به بشكل أفضل أو مختلف؟

وبينما تطرح عليهم هذه الأسئلة، يجب عليك أن تتصت باهتمام لتعليقاتهم، ومن ثم تعطيهم تقييماً دقيقاً. فمثلاً:

◀ قدم تقييماً إيجابياً: "أعترف بأنك أحسنت عمل التقرير. فقد كان دقيقاً وجيد البحث".

◀ قم بإثارة المشكلات التي تلمسها: "هل لاحظت تزايد عدد الشكاوى؟ ماذا يجري هنا؟ كيف تتعامل مع الموقف؟".

◀ ضع خطة للعمل: "ماذا عن تقديم قائمة خيارات للعميل؟ فلم أر منها الكثير. هل يمكنك التركيز عليها؟".

وإذا كنتما منفصلين في المسافة، فإنه يمكنك تحقيق ذلك عن طريق مكالمة هاتفية. وليس من المناسب استخدام البريد الإلكتروني؛ إذ إنه لا يوصل المشاعر كاملة، لذا يمكننا في الغالب كتابة ما لا يمكننا قوله بشكل شخصي.

الصباح

وجه التحية للموظفين في الصباح. أصدر توجيهاتك بطريقة غير رسمية، وتحدث إلى الموظفين، وربّت أكتافهم، وقل لهم نكتة، ومد لهم يد العون عند الحاجة، وأنصت لما يحدث. ستمر عليك أوقات تمنعك فيها واجباتك من القيام بهذا، ولكن ابذل قصارى جهدك كي تجعل من هذا السلوك ممارسة دائمة.

المساء

كل يوم، ومع نهاية اليوم، راجع مسار العمل مع كل موظف قدر الإمكان. واجعل المراجعة غير رسمية، واسأله أسئلة من قبيل: كيف كان سير العمل؟ أي تقدم حققته؟ هل تواجهك مشكلات؟ هل تحتاج إلى أي مساعدة مني؟ ما مدى أهمية الهدف الذي تحدثنا عنه؟ دعنا نبذل المزيد من الجهد. ما خطتنا غدًا؟ طاب مساؤك! احتفظ بإيجابيتك دائماً!

لائحة الأهداف

تتبع أهدافك التي تأخذ الأولوية في لائحة نشرات، سواء على شبكة داخل الشركة أو على لوحة عداد السيارة، فهذا من شأنه أن يقدم تقديراً مباشراً للموظفين ويوسع نطاق المنافسة والفخر بأداء المهمة بنجاح.

اجتماعات الفريق

التق فريقك بشكل أسبوعي على الأقل واستعرض معهم ما أحرزوه من تقدم، وضم الموظفين في أقسام أخرى عن طريق المكالمات الهاتفية الجماعية أو خدمة ويبكس. وليس بالضرورة أن يكون الاجتماع طويل المدة، فأنت ترغب في الحصول على تحديثات حول الأهداف والمشروعات ذات الأولوية، وفي مناقشة المشكلات أو القضايا، وتوصيل أية معلومات عن منطقتك أو شركتك.

البريد الإلكتروني/ النص المكتوب

أطلع الموظفين على مستجدات العمل، فأبلغهم بالتقدم والنتائج بشكل منتظم. فبدون المعلومات، يميل الموظفون إلى التفكير على النحو الأسوأ، ومن ثم تتفاقم الأزمات. وهذا أمر مهم على وجه الخصوص مع الموظفين في المكاتب البعيدة، المنفصلين عن مكتب المدير. واجعل رسائلك الإلكترونية إيجابية أيضاً.

المكالمات الهاتفية

تستخدم للسبب نفسه الذي تستخدم البريد الإلكتروني لأجله، لكنها أكثر خصوصية. فمديرو إحدى الشركات التي تتعامل معنا يتصلون بمندوبيهم مرتين في الأسبوع كي يشجعوهم ويظهروا لهم التقدير. وهذا من شأنه أيضاً أن يمنحهم فرصة التعرف على مجريات الأمور، فكان الموظفون، في بداية الأمر يتساءلون: "ما الخطب؟" فقد اعتادوا ألا يتصل بهم المديرون إلا وقت المشكلات، (بالمناسبة، لا تستخدم الهاتف في مواجهة مشكلات الأداء إلا عند تعذر المقابلة وجهاً لوجه. واجعل حديثك منصباً على المشكلة نفسها، لا على الشخص، وحدد خطة للتحسين).

| |
|---|
| اليوم ٤ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ماذا يمكنك أن تتعلم من النقاش حول إدارة الأداء؟ |
| كيف سبق لك أن فعلت هذا في الماضي؟ |
| أي التغييرات الإيجابية التي تنوي فعلها من أجل تحقيق نتائج أفضل؟ |

كي تخرج أفضل ما بداخل الناس، عليك أن تكون أفضل!

- ريك كونلو

اليوم ٥

إعطاء التقييم

ما الذي يحفز الموظفين بحق؟ لقد تناولنا هذه الفكرة بالتفصيل، لكن هناك عاملاً مهماً لم نناقشه بعد: ألا وهو التقييم. أطلق على تقييم الأداء العامل اسم المحفز الأول للموظفين. لماذا؟ تذكر حينما امتدحك أحدهم لتحقيق هدف ما. كيف كان شعورك وقتها؟ مفعم بالنشاط؟ إيجابي؟ هل رغبت في تكرار هذا مرة أخرى؟

تذكر حينما أعطاك أحدهم تقييماً بناءً ومخلصاً عما كنت ترتكبه من أخطاء. كيف كان شعورك وقتها؟ شعور بخيبة الأمل مع العزم على التحسن؟ هل كنت ترغب في محاولة تجربة مهارة أو فكرة أو طريقة جديدة؟

قارن هذه الأوقات بوقت أحسنت فيه ولم يلاحظ أحد هذا، أو وقت لم تحسن فيه وتم توبيخك. لقد أشيع مصطلح تقييم عن طريق وكالة الفضاء الأمريكية. ففي بداية الأمر، كانت الصواريخ التي ترسل إلى المدار تخرج عن مسارها أكثر مما تصيبه، فكان الأمر يتطلب إشارات للراديو تغدو وتروح باتجاه أجهز التحكم حتى تعيد الصاروخ إلى اتجاهه. كان التقييم حينئذ يستخدم من أجل الحفاظ على المسار وبلوغ الهدف.

كان "كيربي بوكت" لاعباً بارعاً في فريق توينز مينيسوتا، وساعد فريقه على الفوز بلقبين في بطولات وورلد سيريس للبيسبول. وعندما انضم أول مرة للرابطات الكبيرة، كان بإمكان الجميع أن يرى أنه سيكون لاعباً جيداً، لكن "توني أوليفا"، مدرب فريق توينز البارع، هو من ساعده على تحسين لعبه.

كان "بوكت" يتلقى المزيد من التدريبات على ضرب الكرة، وكان "أوليفا" دائماً ما يقف خلف الشبكة ويعطيه تقييماً لأدائه: "أرجحة جيدة". "اجعل الكوع عالياً" - وما بقي معروف.

فكم مرة يحصل الموظفون بحق على هذا النوع من الدعم والاهتمام في وظائفهم؟ معظم الشركات تجري استعراضاً للأداء مرتين في العام. وهاتان المرتان تكون في كثير من الأحيان محاولة ضعيفة لإجراء تعديلات بائسة على تكلفة العيش، أو تدريب أكاديمي على ملء الاستثمارات المطلوبة من قبل قسم الموارد البشرية أو قسم العاملين، فكان التقييم يعمم في معظم الأحيان ليتناسب مع فئات تقييم العمل ويبسط إلى مصطلحات واسعة من قبيل أحسنت صنعاً، أو لديه توجه سيئ أو جيد، أو يحتاج إلى تحسين.

منذ سنوات، ظلب نظام استعراض الأداء لدى واحد من أكبر مصانع السيارات أن يحصل موظفوه على أعلى التقييمات في مجالاتهم المهنية. فقد كان جزء من معدلات تقييم المديرين قائماً على معدلات تقييم موظفيهم. وما لبث أن بات المديرين جميعاً يتلقون أعلى التقييمات. وقد أسفر النظام الذي يفتقر إلى التقييم المحدد عن اعتدال ثقافي، وليس تحسناً مستمراً. وهكذا كانت الشركة تفقد أسهماً لها في السوق أمام منافسيها، مما أدى في النهاية إلى إفلاسها. إذن فالقادة البارعون يعطون تقييمات محددة وبناءة وثابتة، أما الرؤساء السيئون فلا. كان "بيل" رئيس إحدى شركات التغذية الآخذة في النمو بمنطقة الغرب الأمريكي الأوسط. وقد أحرز تقدماً في مجاله المهني بالإصرار والعمل الجاد، فقد تعلم مهنة التغذية جيداً؛ لكنه لم يتعلم كيفية التعامل مع الموظفين. فكان يعطي تقييمات للموظفين، حسناً، وكان يعطيها في أوقات متقاربة؛ فلماذا إذن لم يكن بإمكانهم القيام بالمهام على النحو الذي يريده؟ كان "بيل" يصرخ ويسب ويصيح عند إعطاء التقييم محاولاً دفع الموظفين لإنجاز المهام على النحو الصحيح. لكنه كان يظن في نفسه أن هذا محفز رائع؛ إذ كان بإمكانه دفع أي موظف لعمل ما يريد بعد جلسة تواصل أو جلستين. وهكذا توقف معدل نمو الشركة تحت قيادته، وكان كثيراً ما يغير فريق الإدارة، وتمت إقالته في النهاية.

إذن كيف تعطي تقييماً فعالاً؟ إنه يبدأ من فلسفة رغبة الموظفين في أداء عمل جيد وهم يحتفظون بقدرات كامنة تنتظر استغلالها على النحو الأمثل، فحين يوضعون في الظروف المناسبة، يصبح أداؤهم مبهراً للغاية. لماذا علينا أن ننتظر الأولمبياد أو بطولة كأس السوبر حتى نشهد نتائج البطولة؟ وظيفتنا كمديرين هي أن نساعد الموظفين على اكتشاف قدراتهم وشحنهم من أجل استخدامها.

ولكي تكون التقييمات مفيدة، يجب أن تكون مباشرة وإيجابية. فلا يمكنك انتظار استعراض الأداء لكي تعطي التقييم، ولا يمكنك إعطاؤه فقط عندما يرتكب الموظفون خطأ كبيراً. فلو أنك انتظرت حتى موعد استعراض الأداء، لما استمع الموظفون إليك، بل سوف ينصبُّ اهتمامهم على العلاوة فقط، وسيكون التقييم أعم من أن يفيدهم. أما إذا انتظرت إثارة المشكلات، فسوف تتعامل معها كمروض أسود يضرب بالسوط كي يذهبوا إلى حيث يريد. وربما أفقدت الشخص ثقته بنفسه بهذه الطريقة. نحن لا نروض أسوداً، بل نقود بشراً لهم مشاعر.

إليك بعض الإرشادات لإعطاء التقييم:

- ◀ قدم المدح على الفور.
- ◀ احرص على أن تكون نيتك هي المساعدة والأمانة في التقييم الذي تخطط لإعطائه.
- ◀ قم بواجباتك حتى تتوافر لديك كل المعلومات التي قد تحتاج إليها.

◀ انظر ما إذا كان الموظف مستعداً لتلقي التقييم. "هل يمكنني إعطاؤك بعض التقييم في هذا الشأن؟".

◀ كن مباشراً والتزم الخصوصية عند إعطاء تقييم بناء أو سلبي عن سوء الأداء.

◀ كن محددًا. فعبارة من قبيل "عليك أن تتقن عملك أكثر" عبارة عامة للغاية. أما عبارة "أريدك أن تحسن من تناولك شكاوى العميل بطرح بعض الأسئلة الإضافية من قبيل...". فأكثر تفصيلاً وتحديداً.

◀ استخدم عبارات تبدأ بـ "أنا". امتلك تقييمك. فلا تقل: "يقول الآخرون...". أو "نرى أن...". (استخدم عبارة مماثلة للمذكورة في المثال السابق).

◀ اسع للفهم. "كيف يبدو ذلك بالنسبة لك؟"، "هلا لخصت فهمك لما يمكنك القيام به؟".

◀ اهتم بالاستجابة العاطفية للشخص، لا سيما عند إعطاء تقييم سلبي. "يبدو أنك مهتم بهذا الشأن. هل لديك أسئلة أو تعليقات تود أن تطرحها؟". اعرض عليه مساعدة إضافية أو متابعة.

◀ شجع الموظف على طلب تقييم الآخرين، وأن يكون ذا عقل منفتح لتعلم الطرق الأخرى لتنفيذ المهمة.

عادة ما لا يقدم المديرون ما يكفي من التقييمات الإيجابية، فهم يعطون الكثير من التقييمات السلبية بطرق ضارة: اللوم والنقد والصياح والسب والتوبيخ والتهديد والمقارنة بالآخرين والتقليل من شأن الموظف، فهذه الأساليب من شأنها أن تشعر الموظف بالاكئاب والغضب والإحباط. وفي أحيان أخرى، نظراً لعدم علم المديرين بكيفية إعطاء التقييم، فهم يؤجلونه أو يدخرونه، ثم يلقونه مرة واحدة عندما يضيقون ذرعاً. وهذا ما يطلق عليه "إدارة طائر النورس". فالنورس يطير ويحدث الكثير من الضوضاء، وينقض على أي شخص ثم يرحل. تلك هي ممارسات الرؤساء السيئين. وهذه ليست أساليب محفزة، فأداء الموظف يتأثر سلباً بهذا النوع من الأساليب الغريبة. لكن مع المدح، أنت تكسب الموظفين شعوراً أفضل تجاه جهودهم، ومن ثم يرغبون في تكرارها مرة أخرى. وأنت من خلال تطبيقك إرشادات إعطاء التقييم السلبي بطريقة بناءة، تساعد الموظف على الشعور بالدعم في تحقيق الأفضل، فأنت تحترمهم بما يكفي لكي تستغرق بعض الوقت في بيان أخطاء أدائهم وتوضيح كيفية التحسين. وتلك فرصة صريحة وأمنة في الوقت نفسه تقدمها من أجل تطوير النتائج الإيجابية وتعزيزها.

وسوف نعاود مناقشة التقييم عند الحديث عن طرق معينة للتقدير والتعامل مع مشكلات الأداء. تذكر في الوقت الحالي أن إعطاء التقييم مهارة أساسية في بناء علاقات فعالة مع الموظفين - أداة فعالة يمكنك استخدامها في استخراج أفضل ما بداخل الموظفين وتحقيق نتائج مبهرة.

| |
|---|
| اليوم ٥ تطبيق مفهوم القيادة البارعة |
| ماذا تتعلم من هذا الجزء الذي يتناول إعطاء التقييم؟ |
| ما الذي تحسن أداءه في هذا الشأن؟ |
| ما الذي يمكنك أدائه بشكل أفضل؟ |
| فكر في موظف يحتاج إلى تقييم بناءً. مع أخذ الإرشادات السابقة بعين الاعتبار، كيف يمكنك أن تتناول نقاشك بشكل يجعله إيجابياً ومحفزاً؟ |

ليس المهم من أين تبدأ، إنما المهم هو عزمك على البدء.

- روندا بريتن

اليوم ٦

التعامل مع مشكلات الأداء

معظم الموظفين يظنون أن أداءهم أفضل من الواقع، وكل الموظفين لديهم القدرة على تحقيق الأفضل. والتعامل مع مشكلات الأداء فرصة أساسية لتحفيزهم. غير أن معظم المديرين لا يجيدونه، فإما أن يتجاهلوا المشكلة حتى يبدو واضحاً أن عليهم القيام بفعل ما، وإما أنهم عند التعامل معها، يستقطبون الموظفين بسلبيتهم أو يحشون المشكلة بين تعليقات إيجابية. وهذا لا ينجح لأن الموظفين يتلقون رسائل مختلطة وكثيراً ما يسمعون ما يرغبون في الاستماع إليه، فلا تكن رئيساً سيئاً في هذا الشأن.

فالقادة البارعون يؤمنون بالموظفين ويؤمنون بأنهم يرغبون في إتقان العمل وهم قادرون على ذلك؛ لذا، فهم نظرياً ليسوا موظفين سيئين، بل يعانون مشكلات سلوكية فقط. وهناك استثناءات لهذا، لكن الرئيس الجيد يمنح الجميع فرصة التحسين. تعلم الأساليب هنا، وسوف يشكرك الكثير من الموظفين.

ما المشكلات التي واجهتك؟ ضع علامة عند المشكلات التي تعاملت معها:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> انخفاض المبيعات | <input type="checkbox"/> الغياب المتكرر |
| <input type="checkbox"/> المضايقات | <input type="checkbox"/> الافتقار إلى العمل الجماعي |
| <input type="checkbox"/> سوء خدمة العملاء | <input type="checkbox"/> التأخير |
| <input type="checkbox"/> استخدام الوقت بشكل غير مناسب | <input type="checkbox"/> سوء التواصل |
| <input type="checkbox"/> العملاء أو موارد الشركة | <input type="checkbox"/> سوء الجودة |
| <input type="checkbox"/> شكاوى الموظفين الآخرين | <input type="checkbox"/> قلة المتابعة |
| <input type="checkbox"/> غير ذلك | <input type="checkbox"/> قلة الإنتاج |
| | <input type="checkbox"/> السرقة |

فيما يلي طرق للتعامل مع مشكلات الأداء التي يعانيها الموظف. ارسم دائرة حول الطرق التي تنتهجها:

١. تستمع إلى ما يؤرقهم.
 ٢. تتعاطف معهم.
 ٣. تتجاهل مشكلاتهم.
 ٤. تكون محددًا.
 ٥. تتابع.
 ٦. تلخص.
 ٧. عند التحدث إلى الموظف، تعد قائمة بكل الأخطاء (ليس تقييماً سلبياً) ، وتطلب تغييرات في غضون فترة محددة وخط زمني غير واقعي.
 ٨. تضع خطة للتعامل.
 ٩. تنتقد الموظف، وترفع صوتك بالانتقاد.
 ١٠. تقومان معاً بحل المشكلة.
 ١١. تراقب وتتظن رد فعلهم العاطفي.
 ١٢. تناقش المشكلات مع الموظفين الآخرين أيضاً.
 ١٣. تطلب من الموظف أن يصف المشكلة ومدى اعتقاده في إمكانية تحسينها.
 ١٤. تتحدث عن المشكلة، وتمتدح الموظف على قدرته على النجاح.
 ١٥. تنقل الموظف إلى قسم آخر.
- بالتأكيد يجب تجاهل النقاط ٣ و ٧ و ٩ و ١٢ و ١٥. تذكر أن المشكلات تختلف باختلاف الموظفين، فمشكلات الأداء دائماً ما تكون مرتبطة بالموقف. ولكي تكون أكثر فاعلية في التعامل مع أية مشكلة، طبق تلك الإرشادات العامة: كن مباشراً قدر الإمكان وكن محددًا وتابع باستمرار من أجل فحص النتائج، وامتدح التقدم.
- وعلى مدار الصفحات القليلة التالية، سنوجه عنايتك إلى ثلاث طرق معينة لمواجهة مشكلات الأداء:

١. إعادة التوجيه.
٢. مراجعة الأداء باستخدام الخطة رباعية الأركان.
٣. التوبيخ.

إعادة التوجيه

استخدم إعادة التوجيه مع أي شخص عديم الخبرة في مهمة معينة. فربما كان هذا ما يحتاج إليه الموظف الجديد كي يتعلم وظيفة جديدة، أو الموظف المتمرس كي يضطلع بأداء واجب جديد في عمله، وربما كنت أنت أو موظف آخر بالشركة بحاجة لتدريبه على كيفية أداء المهمة بنجاح. وتتطلب إعادة التوجيه مراقبة عن قرب لأداء المهمة الجديدة وتدريبه من جديد على إنجاز المهمة بنجاح. وهذا يتم غالباً بطريقة واحدة، وهي التواصل الإيجابي. إليك الخطوات:

١. العرض: بين له كيف تتم كل خطوة على حدة.
 ٢. الممارسة: دعه يحاول بينما تراقبه أنت وتساعد.
 ٣. الأداء: دعه يجرب بنفسه.
 ٤. التقييم: استعرض النتائج، وأشر إلى الصحيح منها، وانظر إذا ما كان بإمكانك العثور على أي خطأ، ثم بين الأخطاء بطريقة بناءة عن طريق العرض مرة أخرى.
- "ميتش" يعمل ممثلاً لخدمة العملاء بإحدى الشركات. وهو يحب العملاء ويقدم لهم خدمة مثالية؛ فهذا ما تدرب عليه ابتداءً. وقد ابتكرت الشركة منتجاً جديداً، وأصبحت المبيعات للعملاء الحاليين أولوية جديدة تفرضها الوظيفة. ولم يكن "ميتش" يرغب في البيع، فلم يكن يرى في نفسه مندوب مبيعات. وكان "أنتوني" رئيس "ميتش" في العمل. ومن خلال التوجيه الودود والتدريب الأسبوعي، والتواصل الإيجابي، والاجتماعات المباشرة والتقدير، ساعد "أنتوني" "ميتش" على أن يتعلم كيفية البيع، بل وأن يرغب في بيع المزيد. وعلم "ميتش" أن البيع خدمة مثالية أيضاً لأنه يساعد العملاء على تلبية الاحتياجات الأخرى. استغرقت العملية ثلاث سنوات، وأصبح "ميتش" بعدها موظفاً بارعاً بالشركة، حيث تحسنت نتائجه بشكل ملحوظ ٢٠ ضعفاً، كما أنه حصل على عمولة كبيرة. واليوم أصبح "ميتش" يحب البيع والحسابات الخدمية لأنهما يمثلان الشيء نفسه. كثير من الشركات كانت ستفصل "ميتش" من العمل، لكن "أنتوني" لمس قدراته. وباعتباره قائداً بارعاً، استغل الوقت، فرجع عليه هذا بنتائج مثالية.
- من الضروري أن تثني على التقدم وتبين الأخطاء بطريقة بناءة، فتقول على سبيل المثال: "بييل، لقد نفذت الخطوة ١ بنجاح، وبطريقة صحيحة، وفي الوقت المحدد. أما الخطوة ٢، فهل تلاحظ فيها شيئاً يمكن تنفيذه بطريقة أفضل؟ أنت على حق - كنت بحاجة لسؤال العميل عن أعداد التسلسلية على المنتج وتسجيله. دعني أستعرض الإجراء من جديد".
- إن خطوات إعادة التوجيه تعطيك عملية مثبتة للتدريب على أداء الوظيفة، الأمر الذي سنتناوله بالحديث لاحقاً عند مناقشة التدريب.

مراجعة الأداء باستخدام الخطة رباعية الأركان

راجع الأداء باستخدام الخطة رباعية الأركان، التي تتمثل في التواصل مزدوج الاتجاه وعملية الحل المشترك للمشكلات المصممة خصيصاً من أجل العثور على حل مقبول أو خطة عمل لمشكلة الأداء أو مشكلة تواجه الموظف. والخطة رباعية الأركان تعني الاستماع والاكتشاف والاهتمام وتحديد الحل. وهي تتجح بشكل أفضل مع الموظفين الذين يتمتعون بشيء من الخبرة في أداء مهمة أو هدف ما. لماذا؟ لأنهم حققوا بعض النجاح في تلك المهمة. وحين تشركهم في حل المشكلة، فأنت تستخدم خبرتهم بجانب خبرتك. كما أنك تواصل تطورهم كي يقوموا بتحسين أو حل المشكلة بأنفسهم في المستقبل.

استخدم المراجعة بطريقة الخطة رباعية الأركان كي تتضح أمامك تفاصيل مشكلات أو قضايا أداء الموظف، وتبين نقاط إساءة الفهم بشأن القضية أو موقف الموظف، وتقلل من حدة المشاعر في المجالات "الحرجة"، وتسوي الخلافات التي قد تطرأ، وتتعامل مع المخاوف، وتحفظ بحوار منفتح. دعونا نلق نظرة على كل جزء من أجزاء الخطة الأربعة بالتفصيل من وجهة نظرك في التعامل مع المشكلة.

الاستماع

هل حقاً ينصبُّ تركيزك على الموظف عند التعامل مع المشكلات، أم تراك تكون منشغلاً باهتمامات أخرى؟ هدفك هو التركيز على احتياجات الموظف وأهدافه - لا على العثور على حل سريع حتى تتمكن من حضور اجتماع ما.

١. هل تستمع جيداً؟

٢. هل تتقن التواصل بالعين على النحو المناسب؟

٣. هل تستخدم إشارات لفظية؟ ("أجل، أفهم، حسناً")

٤. هل تستخدم إشارات غير لفظية (تدون ملاحظات، تومئ برأسك، تستخدم لغة جسد إيجابية)؟

٥. هل تقوم بتفسير أو تلخيص مفهومك للقضية؟ ("ما أسمعك تقوله هو...") ، "إذا كان فهمي صحيحاً، فأنت تقصد..."

اكتشف

هل تعلم وتفهم ما يحاول الموظف قوله؟ استخدم أسئلة تكتسب من خلالها فهماً أفضل لوجهة نظر العميل.

١. هل تحتفظ بهدوئك وتظل محترفاً؟
٢. هل تستخدم أسئلة مفتوحة النهاية (ماذا، كيف، أين، لماذا) كي تحصل على مزيد من المعلومات؟
٣. هل تستخدم أسئلة مغلقة النهاية (نعم أو لا) كي تحظى بالاتفاق أو المؤازرة؟
٤. هل تستخدم التعليمات في الحصول على معلومات إضافية ("أخبرني بالمزيد عن...")، "أشرح لي تلك النقطة مرة أخرى..."، "حدثني أكثر عن...".
٥. هل تعيد صياغة الكلام ثانية من أجل الفهم؟

اهتم

- هل يعكس توجهك وسلوكك الاهتمام؟
- الكلمات: استخدم لغة بناءة ومشجعة على الحوار وغير صدامية. فهذا يعادل ٧٪ من تأثيرك في التواصل.
- نبرة الصوت: احتفظ بنبرة مماثلة للنبرة التي يتحدث بها الموظف، فهذا يعادل ٨٣٪ من نتائج التواصل.
- لغة الجسد. احرص على أن تكون حركاتك ولغة جسدك متوافقة مع الرغبة الصادقة في تقديم الخدمة، فهذا يعادل ٥٥٪ من قوة التواصل لديك.
١. هل تحتفظ بتركيزك على الموظف عن طريق الإمساك عن الاستجابة حتى تكتسب فهماً صحيحاً؟
 ٢. هل تغير اهتماماً لسلوك الموظف ومشاعره؟
 ٣. هل تطرح أسئلة أكثر توضيحاً، عند الحاجة؟

حدد الحل

- لاحظ أنك، حتى هذه اللحظة، تركز على فهم القضية نفسها والحصول على معلومات الموظف والتعامل مع أية استجابة عاطفية، فقبل أن تتخذ ردة فعل وتنتهي خطة ما، ربما يكون عليك أن تستمع وتكتشف وتهتم عدة مرات. وهذا يتوقف على مدى تعقيد المشكلة وعمق الاستجابة العاطفية للموظف. وبعدها تقوم بتحديد تصرفات أو حلول معينة.
١. هل تلخص ما فهمت؟
 ٢. هل تستجيب بشكل محدد أو تعطي تقييماً؟
 ٣. هل تعمل مع الموظف كي تبين الحلول البديلة الممكنة؟
 ٤. هل تتوصلان إلى اتفاق يخص المشكلة أو الخطوات التالية أو الشركة نفسها؟

الخطوة رابعة الأركان



تحقق مراجعة الأداء عن طريق الخطوة رابعة الأركان التوازن بين السؤال عن معلومات الموظف، والاستماع بفاعلية لأفكاره، والاستجابة وخلق حلول للقضية. وهي تمكنك أنت وموظفك من "إفراغ" الاستجابات العاطفية بشكل بناء. وأخيراً، فهي تضمن استجابة محورية يرجح مواجهتها للمشكلة الحقيقية التي يعانيها الموظف. والرسم البياني يوضح نموذج الخطوة رابعة الأركان. لاحظ أن العملية متكررة، مع الاهتمام المتكرر بخطوات الاستماع والاكتشاف والاهتمام من أجل ضمان تحديد دقيق لمخاوف الموظف قبل إجراء أية محاولات لتحديد الحلول.

التوبيخ

يصيب مصطلح "توبيخ" بعض المديرين بالرعب، لا سيما في يومنا هذا وفي عصر حقوق الموظف، والسياسات التشريعية للموارد البشرية، ومجتمع يحتفي بزّي المحاماة. وآخرون يرون في التوبيخ متعة لهم - وكلاهما مغال في أسلوبه. فالتوبيخ له صدى سيئ بسبب بعض المديرين السيئين الذي يصرخون بوجه الموظفين لأدائهم السيئ. غير أن التوبيخ الفعال من الممكن أن يكون بمثابة أدوات تحفيزية قوية، ويساعد الموظفين على تصحيح مسارهم من أجل تحسين النتائج. أولاً، وجه التوبيخ للموظفين ذوي الخبرة. والاستثناء الوحيد في هذا له علاقة بأية مشكلات تتعلق بالقوانين الاجتماعية أو سياسات الشركة التي تنتهك بشكل سافر أو متعمد. ثانياً، استخدم الخطوة رابعة الأركان كتحذير مسبق قبل التوبيخ. واصل تطبيق الخطوة الرباعية عدة مرات ما دام الموظف يبذل جهوداً مقبولة. استخدم تقديرك الشخصي للأمور في هذا المقام، لأنه لا توجد قواعد حصينة لا تكسر. فلو أنك قدمت للموظف توقعات وأهدافاً واضحة، وتوجيهاً مستمراً، وتقديراً أو مدحاً، وتدريباً منتظماً وفعالاً،

وتواصلًا داعمًا ومتفاعلاً، ورغم هذا لا يزال الأداء سيئاً، فاستخدم حينها التوبيخ. وإليك طريقة عمل التوبيخ:

- ◀ أد واجباتك واجمع كل المعلومات.
- ◀ اعلم أن التوبيخ ليس حواراً أو اجتماعاً مطولاً، بل طريق واحد بالأساس وقصير ومباشر. فالتق بالموظف على انفراد.
- ◀ كن مباشراً عندما يتجلى ضعف الأداء.
- ◀ كن محدداً، وصف مشكلة محددة للأداء. ("سو، أنت لم تكمل زيارات العميل التي قمنا بمناقشتها").
- ◀ شارك مشاعر خيبة الأمل أو الغضب بشأن سوء النتائج. ولست مضطراً للصراخ أو السباب، بل يمكنك فقط أن ترفع نبرة صوتك قليلاً أو تخفضه عن المعتاد من أجل التشديد. ("أشعر بخيبة أمل حقيقية لأنك لم تكمل التقرير كما ناقشنا وافقنا").
- ◀ وضح ما تريد وما يترتب على ضعف الأداء. ولكن تأن قليلاً قبل أن تظهر العواقب، ففي كثير من الأحيان سيعتذر الموظفون لخذلانك ويسارعون بتحسين الأداء. أما إذا لم تتلق شيئاً كهذا، فعليك أن تظهر العواقب. ("أتوقع منك أن تجري الاتصالات التي اتفقنا عليها، وإلا أصدرت لك تحذيراً كتابياً").
- ◀ أعد تأييد الموظف. وتذكر أنه موظف ذو خبرة تلقى الكثير من المساعدة كي يقوم بمهمة أفضل. في معظم الأحيان، يكون ضعف الأداء ناتجاً عن مشكلة ضعف متابعة الاتفاقات الماضية. وهي في العادة ليست مشكلة مهارة، إنما هي مسألة تتعلق بالإرادة أو "الرغبة". ("أعلم أنه بإمكانك القيام بهذه المهمة؛ فقد فعلتها في الماضي. أنت بحاجة فقط إلى العمل على تنفيذ الخطة").

لن يستغرق التوبيخ أكثر من بضع دقائق، فلا تدخل في نقاش؛ بل اطلب من الموظف أن يتبع الخطة التي ناقشتها بالفعل، واحرص على المتابعة فيما بعد لاستطلاع النتائج. وإذا أحرز الموظف تقدماً، فامتدح جهوده، وإن لم تكن على أكمل وجه. وإلا، فانتقل إلى مرحلة العواقب. ملحوظة: تلك الطرق في التعامل مع مشكلات الأداء هي أساليب فعالة مضممة خصيصاً لمساعدة موظف ما على النجاح. عند التعامل مع مشكلات الأداء التي تتكرر، اتبع سياسات شركتك واسع للحصول على نصائح إضافية من قبل مديرك أو مدير الموارد البشرية، وافعل هذا بحماس لا كملجأ أخير. قم بتوثيق مناقشات الأداء الخاصة بكما، ولا تصدر الأحكام في وصفك. ركز على مشكلة الأداء، (قل مثلاً: ارتكب الموظف ١٠ أخطاء من بين ١٥ محاولة مقارنة بهدف الجودة بطريقة أو بأخرى. ولا تقل: الموظف يتصف بالغباء بسبب جميع الأخطاء).

| |
|--|
| اليوم ٦ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ما الفكرتان أو الثلاث التي تعلمتها من هذا الجزء الذي يتناول مشكلات الأداء؟ |
| فكر في موقف يمكنك فيه تطبيق كل واحدة من الطرق الثلاث. فكيف تطبق كل واحدة؟ |
| أعد التوجيه. |
| راجع الأداء باستخدام الخطة رباعية الأركان. |
| وبخ. |

كل وظيفة تمثل صورة شخصية لصاحبها. فزين عملك بالتميز.

-- جيسيكاجايدوبونو

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة



التواصل بإيجابية ومبادرة

اليوم ٧: التواصل باحترام

اليوم ٨: مهارات الأفراد الفعالة

اليوم ٩: النماذج العقلية

اليوم ١٠: التعامل مع الخلاف

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ٧

التواصل باحترام

إننا نعيش في عالم يسوده الاختلاف. والقائد البارِع يتقبل ثراء هذا الاختلاف ويعامل الجميع معاملة محترمة وكريمة في كل الأوقات. فبالنسبة لأفضل الرؤساء، يكون التواصل في نطاق العمل خاليًا من الكبرياء والتفرقة، ولا يكون مشتملاً على إهانات عرقية أو مزاح سخيف. أما أسوأ الرؤساء فلا يكثرثون للحاجة إلى تواصل محترم بتجاهلهم أو إنكارهم الصارخ لضرورته. فعدم احترام الآخرين، سواء بشكل صريح أو ضمني، من شأنه أن يلغي كل ما يحتمل أن تتجح في القيام به كرئيس.

بناء الوعي

في مجتمعنا اليوم، من الصعب أن نفضل الاختلاف، فكثير من المجتمعات عبارة عن "تحالف متعدد الألوان" من أشخاص من جميع مجالات الحياة، ومن جميع أنحاء العالم. وفي مكان العمل، يعكس العملاء والموظفون هذا الاختلاف. ونتيجة لذلك، أصبح المديرين يتحملون مسؤولية خطيرة بتمثيل القدوة في الاحترام والقبول، والتي يمكن لموظفيهم أن يقلدوهم فيها. وكما تقول الأمثال، أفعالك ستتحدث بصوت أعلى من كلماتك.

وقد أصبح التواصل أيسر في يومنا هذا أكثر مما سبق مع وجود الهواتف النقالة والبريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت، ومع القدرة على التواصل في أي وقت وبأقل جهد. وسواء كنا نساfer عبر البحار، أو نجري مكالمة هاتفية، أو نتفاعل من خلال مكالمة جماعية، فربما التقينا أشخاصًا جديدًا من مختلف الثقافات بكل سهولة. إلا أنه ليس من السهل أبدًا أن نتخلص من مشاعر الكبرياء وعدم الثقة التي أحيانًا ما تصاحب التفاعل عبر الثقافات.

في عام ١٩٤٠، حدد "أبراهام ماسلو" تسلسلاً هرمياً للاحتياجات البشرية التي تنطبق على الجميع: الأوهي الأمن والرعاية الجسدية، والقبول الاجتماعي، والنمو العقلي، وشعور بالهدف/الإشباع. وحتى في القرن الحادي والعشرين، يحتاج الناس إلى مجموعة الاحتياجات الأساسية نفسها، سواء كانوا طوال القامة أو قصارًا، ذكورًا أم إناثًا بيضًا أم سودًا، سواء كانوا إسبانيين أم يابانيين، مديرين أم موظفين. فالقادة البارِعون يدركون أن البشر هم البشر - مهما كانت سماتهم المختلفة - ويعاملونهم جميعًا معاملة طيبة.

القادة البارعون يعلمون أن أكبر مصادر الشركة هي موظفوها، فهم يقدرون قيمة الاختلاف عندما يعمل الناس معاً؛ حيث تكون هناك أفكار جديدة أفضل، ومزيد من الإبداع وعمق الإدراك، وزيادة في جودة خدمة العملاء، وإنتاجية أفضل.

في الجدول التالي، ارسم دائرة حول المجالات التي أثرت على خبراتك الشخصية (أضف أفكارك الخاصة حسب إمكانية التطبيق).

| الناس مختلفون في: | الناس متشابهون في | الناس متشابهون في |
|-------------------|------------------------|----------------------|
| الرؤى السياسية | الأمن والرعاية الجسدية | العدل الاجتماعي |
| الحالة الاجتماعية | القبول الاجتماعي | فرص متساوية |
| العادات الثقافية | النماء العقلي | الحقوق السياسية |
| الخلفية العرقية | شعور الهدف/الإشباع | الحصول على التعليم |
| المعتقدات الدينية | الاحترام واللفظ | حرية العقيدة الدينية |
| غير ذلك: | غير ذلك: | غير ذلك |

تقبل الاختلاف

لقد أصبحت تدريبات الاختلاف، في كثير من الشركات، حقيقة مشروعة لأن الناس يعجزون عن تقبل بعضهم بعض من تلقاء أنفسهم؛ فهم عاجزون عن فهم حقيقة أن الاختلافات ليست أمراً يثير الخوف. ونتيجة لذلك، فليس من القانوني، وببساطة ليس من الصحيح أن تقلل من شأن الآخرين في مجتمعنا أو تظهر لهم كبرياءك أو تمارس مضايقات تجاههم.

فالشركات مطالبة من قبل القانون بتطبيق سياسات وإجراءات تدعم قوانين التفرقة وتحمي الموظفين والعملاء على حد سواء. والمديرون الذين يدعمون الاختلاف بشدة هم رأس مال الشركة ويسهمون في نشر مناخ تعاوني بها. أما المديرون الذين لا يدعمون الاختلاف فلا قيمة لهم، وهم عبء على شركاتهم ويضمرون الكراهية والبغضاء.

وطبقاً لمفهوم القائد البارع، فإن قبول الاختلافات بين الناس ينبع من الداخل، لا من القانون أو السياسة، فالشعور بالقبول يخرج من القلب بينما يتواصل القائد البارع مع كل عميل أو زميل في العمل أو موظف بمنتهى اللطف والاحترام والكرامة والاهتمام. فالقائد الناجح يعمل على فهم الاختلافات لا القضاء عليها.

كما أن القادة البارعين ينتقلون من مرحلة القبول "القلبي" إلى التصرف "المتعاون"، بحيث يساعد الموظفين على تحقيق أفضل ما بوسعهم. والموظف الناجح ما هو إلا انعكاس للرئيس

الناجح؛ فالنجاح يعكس النجاح عندما تنجح خدمة العملاء والشركة معاً. والقائد الناجح يمنح جميع الموظفين الفرصة نفسها لتحقيق النجاح أو يساعدهم على أن يلقوا مكانتهم في مكان آخر. أكمل تدريب الاختلاف كي يساعدك على تقييم مهارات القبول لديك.

| تدريب الاختلاف |
|---|
| فكر في شخص تعاني في العمل معه، خاصة إذا كان من خلفية ثقافية أو عرقية أو قيمية تختلف عنك. وصف هذا الشخص بالتفصيل قدر الإمكان، بناءً على القائمة التالية، ثم لُجِبْ عن الأسئلة التالية: |
| ١. الاهتمامات أو الهوايات. |
| ٢. الخبرة في مجال العمل. |
| ٣. الخلفية التعليمية. |
| ٤. الأسرة. |
| ٥. مواطن القوة. |
| ٦. مواطن الضعف. |
| ٧. الأهداف الشخصية. |
| ٨. ما يحب/ ما يكره. |
| ٩. وسيلة الراحة/الموسيقى/الطعام المفضل لديه. |
| ١٠. عطله خيالية. |
| ما مدى علمك أو فهمك الحقيقي لهذا الشخص؟ (ملحوظة: في كثير من الأحيان تكون قلة معرفتنا وفهمنا هي المشكلة وليس الشخص نفسه). |
| كيف يمكنك قبول هذا الشخص والعمل معه بفاعلية؟ (ملحوظة: الأمر يتعلق بالتغيير الذي يمكنك القيام به). |

إدارة الاختلاف

يُمكن القادة البارعيين أن يتعلموا كيفية إدارة الاختلاف بين الموظفين بإتقان وأن يخلقوا بيئة عمل إيجابية وتحفيزية. غير أنهم كثيراً ما ينظرون لأنفسهم في المرآة ليدركوا أن "العدو هو أنفسهم".

ولكي يؤثر على الآخرين بشكل فعال، يدرك القادة البارعون أن عليهم أولاً أن يتحكموا في مفاهيمهم. فيكتشف الكثير من المديرين، من خلال تدريبات الاختلاف من قبيل التدريب السابق، أنهم لا يعرفون زملاءهم في العمل بالقدر الذي كانوا يظنون. كما يعرفون أن افتراضاتهم وأحكامهم النقدية تجاه الآخرين تتبع من عدم الفهم أو الانحياز والتعامل المكتسبين. غير أن المفاهيم يمكن تغييرها. وباستخدام أداة مكونة من أربع خطوات، يمكنك التحكم في الاختلاف بطريقة أكثر إيجابية. قيم أدائك لكل عبارة، ثم أجب عن الأسئلة من أجل تحسين تلك الأداة مع الآخرين.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
|-------------|---|---|---|-------------|
| نادراً جداً | | | | كثيراً جداً |

- التزم الأدب والاحترام وكن متعاوناً مع الجميع (فمثلاً، لا مجال للمزحات البذيئة والحكايات المسيئة).
- تقبل الاختلافات في الآخرين دونما إصدار أحكام. وتقبل أوجه الشبه أيضاً.
- تعاون وتواصل مع الجميع بأن تكون مستمعاً جيداً.
- عامل الجميع بكرامة وعدل وساو بينهم في الفرص.

إلى أي مدى تحسن التحكم في الاختلافات بحق؟ (ملحوظة: في كثير من الأحيان تكون قلة معرفتنا وفهمنا هي المشكلة، وليس الآخرين).

كيف يمكنك قبول الآخرين والعمل معهم بطريقة أكثر فاعلية في ظل الاختلافات بمحل العمل في يومنا هذا؟ (ملحوظة: الأمر يتعلق بالتغييرات التي يمكنك إحداثها).

القيام بفعل إيجابي

كانت إحدى شركات الزراعة الكبرى بالولايات المتحدة تحاول إبرام اتفاقية مع إحدى الشركات متعددة الجنسيات من إسبانيا. وما إن تم التعارف، حتى أراد الموظفون الأمريكيون أن يحصلوا على موافقة بالعقد، فشعر الموظفون الإسبان بالحيرة وسألوا المترجم عما يجري. لم يكن الموظفون الأمريكيون يدركون أن الثقافة الإسبانية تفترض أن يأخذ جميع الأطراف وقتهم في الحديث، وتناول الطعام معاً، والتعارف عن قرب أكثر قبل إقامة الشركة. غير أن المديرين الأمريكيين لم يأخذوا الاختلافات الثقافية بعين الاعتبار مسبقاً، ومن ثم لم يتحكموا في الاختلافات ولم يتواصلوا بشكل فعال.

يعترف رجال الأعمال على مستوى العالم بالقوة الإيجابية والفاعلة للقبول والتحكم في الاختلاف، وهو الدرس الذي تعلموه من وكالات التبني دائمة التواصل مع أشخاص من مختلف الثقافات، فقد أظهرت تلك الوكالات أن الأطفال المحرومين الذي يتم تبنيهم وإحضارهم إلى دور محبة ورعاية رغم اختلاف الثقافات، يمكنهم التغلب على عقبات هائلة. فعميلة التبني قائمة على أساس حكمة فلسفية بسيطة: فليحب بعضكم بعضاً. وقد قام رجل الأعمال والكاتب "بوب كونكلين" بإعادة صياغة هذه الفلسفة بما يناسب عالم الأعمال كما يلي:

◀ أعط الناس ما يحتاجون إليه يعطوك ما تحتاج إليه.

◀ ساعد الآخرين على النجاح تتجح معهم!

يؤمن القادة البارعون بمفاهيم الاختلاف واستخدامها كأساس لمزيد من التواصل. ونتيجة لذلك، يعرف هؤلاء الرؤساء بصدقهم وإخلاصهم.

| |
|--|
| اليوم ٧ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ماذا يمكنك أن تتعلم من النقاش حول الاختلاف؟ |
| كيف فعلت هذا في الماضي؟ |
| أي التغييرات الإيجابية التي ستقوم بها من أجل تحقيق نتائج أفضل؟ |

كل أنواع التميز صعبة بالقدر نفسه!

- مجهول

اليوم ٨

مهارات الأفراد الفاعلة

يعمل القادة الفاعلون على إلهام الآخرين لتقديم أفضل ما بوسعهم. وتتطلب القدرة على التأثير في الآخرين مهارات تواصل خارقة. فعندما يسأل الرؤساء التنفيذيون عن نجاحهم يعزونه باستمرار لمهارات التواصل التي يتمتعون بها. أما الموظفون، في المقابل، فيشكون باستمرار من قلة التواصل في أماكن عملهم. وبإله من فرق في الرؤى!

دائمًا ما يصنف الحديث عن الإنتاجية والأموال والأرقام على أنه مهارة قوية يحتاج إليها المدبرون. أما العمل مع الناس، على صعيد آخر، فعادة ما يعتبر مهارة ضعيفة. وهنا يكمن الخطأ الضاح الذي يرتكبه معظم المدبرون؛ فلا يوجد شيء ضعيف فيما يخص العلاقات الإنسانية. فالتعقيدات السيكولوجية والعاطفية تتضاعف كلما كبر حجم مجموعات العمل، حيث تعمل شبكة العلاقات الإنسانية على خلق بيئة خصبة رائعة للقادة البارعين كي يمارسوا مهارات التواصل لديهم ويحسنوها.

كثير من الرؤساء يبدو أنهم لا يكترونون لكيفية تواصلهم. أما القادة البارعون فملتزمون بشدة بالعمل مع مرءوسيههم بفاعلية، حيث ينمون مهارات تواصل قوية بداخلهم وبداخل الآخرين. فتحركات العلاقات الإنسانية بإمكانها أن تبني الشركة أو تهدمها. والرئيس الناجح سيعرف كيف يستخدم تلك التحركات في دعم أهداف الشركة، وبناء الثقة بأنفسهم والآخرين، وخلق بيئة عمل قوية. إذن فالقادة الفاعلون يتمتعون بمهارات تواصل فاعلة، وهي تعد جزءًا من شخصيتهم كمهارتهم في "تواصل القيادة الفاعلة". وهناك عنصران مهمان في تنمية مهارات الأفراد وبناء الثقة: ألا وهما مناخ التواصل والاستماع، والاستماع الفعال.

العنصر ١ من مهارة الأفراد: مناخ التواصل

كي تكون مديرًا ناجحًا، لا ينبغي لك أن تفعل ما يفعله جميع المدبرين الآخرين. وسع منطقة الراحة الخاصة بك؛ فلا تظل داخل القالب، كما يقول "توم بيترز" في كتابه، *Liberation Management*.^٢ بعبارة أخرى، تحد النماذج العقلية لديك، النقطة التي سنتناولها بالنقاش في

اليوم ٩.

أبدى أحد المديرين بإحدى شركات النسيج التأجيرية تعليقه عقب إحدى الندوات التي تتحدث عن التفوق في الإدارة فقال: " سألت المديرين الآخرين بشركتنا عما إذا كانوا على علم بمهارات القيادة التي تعلمناها وطبقناها، فقالوا إنهم يعرفون شيئاً منها. لكن هل تعرفون إنهم لم يستخدموها قط".

المعرفة ليست قوة في حد ذاتها؛ لكن القوة هي العمل بتلك المعرفة. ولكي تصبح رئيساً ناجحاً أو قائداً بارعاً، عليك أن تكون عازماً على القيام بما لم يقم به الآخرون أو ما تكاسل الآخرون عن أدائه بنجاح، فالقيادة البارعون عازمون على البحث عن طرق للتحسين وللتواصل بطريقة أكثر فاعلية، حتى ينتقلوا من الجيد إلى الممتاز. والرؤساء السيئون لا تهمهم طريقتهم في التواصل؛ فبالنسبة لهم، هذا جيد بما يكفي، أو أن هدفهم الوحيد هو الحصول على ما يريدون. وفي اللحظة التي يبدأ فيها شخصان في التفاعل، ينشأ مناخ التواصل. فتارة يكون إيجابياً وتارة يكون سلبياً. فمناخ التواصل عادة ما يشبه الطقس: إذ يمكنك العثور على مؤشرات لما يحدث عن طريق المراقبة الدقيقة للدلائل. فإذا كانت السماء زرقاء، والحرارة ٣٠ درجة، وهناك نسمة لطيفة في الجو، فإنه يمكنك أن تتخيل اليوم ممتعاً. ومن ناحية أخرى، إذا كانت الرطوبة عالية وبدأت السحب السوداء تلوح في الأفق، فاعلم أنه كان عليك أن تتخذ غطاءً من العاصفة القادمة. وهكذا يمكن التعرف على مناخ التواصل بالطريقة نفسها، وما يظهره سيكون له تأثير على كيفية تعايش البشر.

كما أن مناخ التواصل أقرب في غايته إلى السلوك منه إلى التوجه؛ فهو يتحدد بما يفعله الناس، سواء كان إيجابياً أو سلبياً. ومعظمنا تصدر عنه أفعال من كلا النوعين عند الحديث مع شخص آخر. لكن المهم هو إذا ما كانت التصرفات الإيجابية هي الأكثر أم السلبية. والمهم هو ما إذا كانت نيتنا هي المساعدة أم الإيذاء. سلبية أم إيجابية. المواجهة أم حل المشكلة. لكن الخبر السار في هذا الشأن هو أن الأفعال يمكن التحكم فيها، فكيف لنا أن نتحكم في هذا؟ أن نركز نياتنا ونغير سلوكنا بالطريقة المناسبة، ونأمل أن يكون بطريقة أكثر إيجابية أيضاً. وهذا بدوره يساعد الآخرين على تغيير أفعالهم أو تحسينها.

فكر في هذا المثال. أنت تتحدث إلى أحد الموظفين بشأن مشكلة بالعمل. وأنت نادراً ما تتواصل بالعين، حيث تقرأ الأوراق وتقرأ ملفات البريد الإلكتروني في أثناء الحوار. كيف سيكون شعور الموظف حينها؟

بعدها فكر في حوار لك مع أحد العملاء. وأنت ترحب به في مكتبك، وتقدم له كوباً من الشاي، وتجلسان معاً على طاولة واحدة، وتنظر إليه باهتمام بينما تناقشان احتياجات العمل. أي سلوك سيحقق نتائج أكثر نجاحاً؟

يمكننا التحكم في مناخ التواصل عن طريق التواصل بطرق إيجابية باستمرار. والنتيجة الفورية عند العمل مع الموظفين تكون شعوراً أكبر بالرضا لدى الموظفين وخدمة أكثر جودة للعملاء على كل المستويات.

إذن فالقائد الناجح سيسهم متعمداً في سلوك إيجابي لمناخ التواصل لأي تفاعل. وهناك اعتبارات أساسية متعددة عند محاولة خلق مناخ تواصل جيد:

◀ سلوكك له أولوية قصوى. فلا يمكنك التحكم فيما يفعله الآخر، إنما يمكنك فقط أن تتحكم في تصرفاتك أنت.

◀ تذكر أن جميع السلوكيات إما إيجابية وإما سلبية. ونادراً ما تكون محايدة في تأثيرها.

◀ في أي موقف مطروح، لا تكون دائماً على علم بالتصرفات التي من شأنها أن تحدث فرقاً. وربما لا تكون على علم بكيفية التعامل مع الآخرين.

◀ حينما تكون على دراية كاملة بما يسهم في خلق مناخ إيجابي أو سلبي، يصبح بإمكانك إحداث تغييرات كي تكون أكثر فاعلية. فكن أكثر وعياً بالانتباه لكيفية تصرف الآخرين معك.

◀ يمكنك التحكم في مناخ التواصل عن طريق تغيير سلوكك حسب ما يمليه عليك الموقف.

فعلى سبيل المثال، يعمل "بيت" مدير خدمات بأحد المجالات التنافسية الكبيرة. فهو يدير الممثلين الذين يبيعون المنتجات من شركة لأخرى. وهو يعمل بجد ويهتم كثيراً بشئون الموظفين والعملاء. وأكبر تحدٍّ يواجهه هو ارتفاع معدلات مغادرة الموظفين للشركة. فما إن تبدو مظاهر النجاح على القسم، حتى يفقد الموظفين. لكن "بيت" يتصرف بالحدة، ويريد أن تسير الأمور وفق إرادته هو. وإن لم تسر الأمور وفق إرادته، عادة ما يبادر ويهرع للقيام بها بنفسه. كما أنه ينتقد الموظفين على عدم إتمام المهام على النحو الذي يرضيه؛ إذ لا يقضي وقتاً في تدريب الموظفين أو توجيههم. فتنتهي الحال بموظفيه بالشعور بالامتناع ومن ثم يشعرون مع الوقت بالإحباط ثم يرحلون. يرى "بيت" أنه يفعل كل ما بوسعه لأنه يعمل بجد. كان عليه أن يحسن مهارات التواصل ومهارات التوجيه لديه كي يحتفظ بموظفيه، ولكي يصل للمستوى التالي من النتائج. حل تمرين قائمة مناخ التواصل بينما تفكر كيف تخلق مناخاً إيجابياً للتواصل.

تدريب قائمة مناخ التواصل

إرشادات: ارسم دائرة حول خمسة سلوكيات في عمود "إيجابي" تحتاج إلى البدء والاستمرار فيها. وارسم دائرة حول ثلاثة سلوكيات في عمود "سلبي" تحتاج إلى تجنبها. أي الخطوات يمكنك اتخاذها من أجل الحد من السلوكيات السلبية؟ كيف يمكنك استخدام مواطن القوة لديك بطريقة أكثر فاعلية؟

| إيجابي | سلبي |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| استمع (أعد صياغة المشكلة). | تجنب التواصل بالعين. |
| طبق مبدأ التواصل بالعين. | تصرف بعداء. |
| قف معتدلاً. | اسمع بالمقاطعات. |
| استخدم اسم الشخص. | أكسر الحواجز المادية، مثل المكتب. |
| لا تسمح بالمقاطعات. | أجب عن السؤال بسؤال. |
| أعبر اهتمامك كاملاً. | راقب ساعة يدك. |
| اطرح الأسئلة. | تصرف بنفاعية. |
| ابتسم. | كن عبوساً. |
| استخدم المصافحة القوية. | كن بانساً. |
| وجه الثناء. | استخدم نبرة أحادية. |
| كن لطيفاً. | كن مخادعاً. |
| دون الملاحظات. | لا تتابع. |
| استخدم عبارات أساسية من قبيل "أعرف". | استخدم لغة سيئة. |
| كن متحمساً. | كن ساخرًا. |
| اتخذ قرارًا. | كن سيئ المظهر. |
| ركز على الموضوع. | هاجم المشكلة/الشخص. |
| شجع الشخص. | تحدث عن المشكلات الشخصية. |
| أكسر الحواجز. | انتقد الآخرين. |
| افعل شيئاً إضافياً. | غير ذلك |
| كن إيجابياً. | |
| غير ذلك. | |

عنصر ٢ من مهارة الأفراد: الاستماع الفعال

عملنا مع "بوب كونكلين"، البائع الناجح ورجل الأعمال والمحفز، لمدة خمس سنوات. فقال في أحد الاجتماعات: "أن تستمع - يجب أن ترغب في الاستماع". فالاستماع هو المكون الأول للتواصل الفعال، فهل تهتم بما يكفي بالانتباه لما يقوله الآخر؟

يتميز القادة البارعون بأنهم مستمعون جيدون، فهم يقضون الوقت في التعرف على مشكلات المرءوسين أو الزملاء أو العملاء. وهم عازمون على تخطي الكثير من الحواجز كي يصلوا إلى الاستماع الفعال. انظر القائمة التالية، ودون النقاط التي تؤثر على محاولتك للاستماع بشكل فعال. فأى ثلاث منها سوف تدعها تعرقل طريقك في التواصل؟

- ◀ أفكارك أو خبرتك.
- ◀ مقاطعات هاتفية أو من قبل بعض الأشخاص.
- ◀ اختلافات في الآراء.
- ◀ انحيازات وتحاملات.
- ◀ صراع الأولويات.
- ◀ مفهوم المشكلة أو الموقف.
- ◀ قلة الاهتمام.
- ◀ ضيق الوقت.
- ◀ التفكير في أمور أخرى.
- ◀ صياغة الاستجابة.
- ◀ الاعتقاد أن المتحدث على خطأ.
- ◀ حالتك المزاجية.
- ◀ المعرفة والحقائق والمعلومات الخاصة بالموقف.

غير أن التواصل الرائع والاستماع أمران ليسا باليسيرين، وبالتالي يخفق الكثيرون، بمن فيهم المديرين، في تحقيقهما. يجب أن يكون اهتمام المدير الأكبر هو العمل على تنمية مهارات استماع جيدة؛ إذ إن التواصل السيئ يكلف الشركة مليارات الدولارات كل عام بسبب ضعف الأداء ومشكلات تتعلق بالحالة المعنوية. فعادة ما يشعر الموظفون بعدم التقدير لأنهم لا يجدون من يستمع إليهم أو يهتم بشؤونهم.

والقادة البارعون يرغبون في الاستماع ويتخذون قراراً واعياً بهذا. وهناك أساليب مفيدة تدعم هذا القرار. تأمل العناصر الأساسية التالية للاستماع الفعال:

التواصل بالعين

في اليابان، يكون التواصل بالعين محدوداً. فأنت ترغب في النظر ولا تفلق مقلة عينيك. وفي الشرق الأوسط، يكون التواصل بالعين أكثر حدة ومباشرة؛ وهذا متوقع. أما في الولايات المتحدة

فيسمى التواصل بالعين طريقة اختلاس النظر، فأنت تنظر إلى شخص ما لمدة ثلاث أو أربع ثوانٍ ثم تنظر بعيداً، فالتواصل بالعين أمر مناسب، لكنك لا ترغب في التحديث؛ فهذا مخيف. والتواصل المناسب بالعين يعكس الاهتمام والانتباه. كما يمكنك أن تراقب كيفية استجابة الآخر لك.

والتواصل الصحيح بالعين يعكس الاهتمام والاحترام والتعاطف، فالمستمع الماهر سيكون بارعاً في التواصل بالعين دون أن يشعر الآخرون بعدم الارتياح. وسوف يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم.

البحث عن أرضية مشتركة

ذات مرة بين لنا أحد مندوبي المبيعات الناجحين إنجازاته قائلاً: "يروقتي أن أبحث عن أرضية مشتركة أو اهتمام مشترك بيني وبين الجميع. فإذا كان الناس يحبون الأفلام، تحدثنا عن الأفلام الأخيرة التي حققت نجاحاً. وإذا كانوا يحبون الرياضة، أحببتها معهم. وإذا كان لديهم أطفال، أصبحت واحداً من الأسرة. فأنا كالحرباء متقلب".

إن إقامة روابط من خلال الأرضية المشتركة أو الاهتمام المشترك تعد عاملاً أساسياً في التأثير على الآخرين، فالقادة البارعون يقضون الوقت في اكتشاف الأمور التي تثير اهتمام الموظفين، بما فيها خلفياتهم وأسرتهم ومجالاتهم المهنية. ومن ثم تصبح هذه الاهتمامات جزءاً من الحوار مع الموظفين.

تذكر لغة الجسد

سبق أن ناقشنا هذا الأمر وأشرنا إليه في التعامل مع مشكلات الأداء. وقد أجرى د. "ألبرت مهرايان" الدراسات الأولى التي أوضحت المجالات الثلاثة التي يكون لها بالغ الأثر في التواصل الناجح:

١. الكلمات - ما نقوله

٢. نبرة الصوت. كيف نقوله

٣. لغة الجسد - ما نفعله في أثناء قولنا وبعد قولنا^٢

حركات جسدك كمستمع ستعكس مدى إنصاتك وما إذا كنت تعني ما تقول. كما أن حركاتك تعبر عن اهتمامك وعزمك على الانخراط في الحديث. فمل إلى الأمام باتجاه المتحدث وانظر إلى وجهه مباشرة ولا تعقد ذراعيك؛ ضعهما على ركبتيك أو على المكتب. ودون ملاحظات إن كان هذا مناسباً (اطلب الإذن أولاً). ضع قدميك مسطحتين على الأرض.

وكما أشرنا من قبل، فكلماتك تعادل ٧٪ من تأثير التواصل لديك. ونبرة الصوت تعادل ٣٨٪ منه، فيما تؤثر لغة الجسد على التواصل بنسبة ٥٥٪. فما نقوله شيء، وكيف نقوله شيء مهم أيضاً.

لكن ما فعله في أثناء تواصلك هو الشيء الأشد تأثيراً على الإطلاق. ثم هناك إستراتيجية فعالة للاستماع الفعال، وللتواصل بشكل عام، تكمن في مواكبة اللغة الجسدية لدى المتحدث. فاجلس حين يجلس؛ واعقد ذراعيك حين يعقد هو ذراعيه. وكل هذا بمهارة - لا تقلده - اعكس حركات المتحدث وتغيرات وضعيته. فاتخاذ تلك الوضعيات سيوصل الرسالة أن " بإمكانك أن تثق بي؛ فأنا مثلك! "

استخدام أسماء الناس

الناس يحبون سماع أسمائهم؛ فهي أصوات جميلة. وحين تستخدم اسم المخاطب، يستمع إليك على الفور، كما أنك تسترعي انتباهه، فهذا أسلوب أنيق ويعبر عن الرقي.

إعادة الصياغة

تعتبر إعادة الصياغة لما سمعته استجابة مناسبة تجاه كم هائل من المعلومات. فأنت حين تصوغ ما سمعته بكلماتك الخاصة - بحيث تكرر ما قيل - لن تذكر المعلومات بشكل أفضل فحسب، وإنما سوف يعرف المتحدث أنك كنت تصغي إليه. كما يمكن التوضيح أيضاً إذا أسأت فهم شيء ما. وابدأ إعادة الصياغة بقول عبارة من قبيل " أفهم ما تقول جيداً " أو " ما سمعته على لسانك هو " .

وتجنب قول عبارات مائعة من قبيل " أفهم " أو " أعرف ما تقصد " . وتجنب أيضاً قول عبارة " ما تعنيه في الواقع هو... " فتلك عبارات تفسر على أنها استعلاء أو محاولة لإسناد كلمات للمتحدث لم يقلها.

هدف الاستماع

ليس الهدف الأول من الاستماع هو الاتفاق بالضرورة؛ إنما هو التفاهم. فكلما استمعت عن قرب أكثر، فهمت الآخرين بشكل أفضل، وسوف يسعون لمزيد من فهمك بسبب جهودك. فالاستماع الفعال من شأنه أن يترك تأثيراً إيجابياً. وسوف تعرف أموراً جديدة عن الموظفين وعملك، ومن ثم تصبح رئيساً أفضل. بالطبع هناك طرق أخرى للاستماع إلى فريقك بجانب المهارات التي بينهاها: ألا وهي اجتماعات الفريق واستقصاءات التوجه ومراقبة تفاعلات الفريق ومجموعات التركيز وفرق التصرف (وسوف نعلق على تلك النقاط في اليوم ٩) .

أما الرؤساء السيئون فيسبحون مع تيار " الاستماع " فقط من أجل الحصول على الاتفاق أو استخدام الموظفين في تنفيذ المهام وفق ما يرتضون؛ فهم لا يسعون إلى التفاهم. وهذه الطريقة ستصبح مع الوقت جهداً أجوف وسيدمر المصداقية والثقة.

التفوق في التواصل

يرى د. "دانيال جولمان"، صاحب كتب عديدة في الذكاء العاطفي، أن مهارات التواصل الفعال تتعلق بالسيطرة على الذات وعلاقاتنا بالآخرين. ويظهر بحثه أن نجاح الشركات عادة ما يتعلق بمهارات إقامة العلاقات. ولأن معظم المديرين يشعرون بأن لديهم مهارات تواصل فعالة، فهم لا يقضون الكثير من الوقت في محاولة تنمية مهارات أفضل.٤

طلب أحد المتحدثين بأحد المؤتمرات من أفراد جمهوره أن يقفوا إذا ما كانوا عاجزين عن التعامل مع الآخرين، لكن أحداً لم يقف. وبعد فترة صمت طويلة، وقف شاب أخيراً في آخر القاعة. سأله المتحدث: "أيها الشاب، هل تعني أنك تخبرني بعدم قدرتك على التعامل مع الآخرين؟". فأجاب الشاب قائلاً: "كلا، يمكنني ذلك بالتأكيد. لكنني أشفقت عليك وأنت تقف وحدك كل هذه الفترة".

إن ضعف مهارات التواصل - وليس التعامل - يرجع لعدم انشغال الناس بالعمل على تلك المهارات، أو عدم معرفة كيفية العمل على تنميتها أو عدم معرفة ما يعملون عليه. فأناس أنانيون بطبعهم، يبحثون عن رقم واحد، وكثير من الناس يفتقرون للثقة أو شعور الأمان الذي يساعدهم على التعامل مع الآخرين.

إذن كيف للمديرين أن يتواصلوا بشكل أفضل وأن يحفزوا الموظفين الذين يفتقرون بشكل عام إلى مهارات التواصل أو لا يبحثون إلا عن رقم واحد؟

يبدأ التواصل الناجح بتوجه معين تحدثنا عنه في اليوم ٧: أعط الآخرين ما يريدون، وسوف تحصل منهم على ما تريد. لاحظ أنك تعطي أولاً ثم تأخذ فيما بعد. والأمر لا يسير بعكس هذا الترتيب. وهذه القاعدة الذهبية العتيقة تنطبق على أية علاقة وأية مؤسسة.

وقد وجد "توم بيترز"، المؤلف المشارك لكتاب *In Search of Excellence* أنه حينما حاول الناس وضع السياسات والتركيبات والإجراءات التي تعلي من شأن أية شركة، وجدوا بدلاً منها أموراً خفية تؤثر بشكل كبير على نجاح الشركة، فقد اكتشفوا سمات من قبيل الحماس والفخر والاحترام والاهتمام والمرح والحب.^٥

ولكي تؤثر في الآخرين أو تتعامل معهم بفاعلية، عليك أن تعطي المزيد، وربما كان عليك أن تنمي شعوراً أكبر بالعطاء. وقد تساعدك هذه القواعد البسيطة في إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين:

◀ لأشخاص المتشابهون يميلون للبقاء والعمل مع بعضهم بعضاً.

◀ الأشخاص المختلفون يميلون لنبض بعضهم البعض وعدم العمل معاً.

◀ أعط الآخرين ما يريدون، وسوف تحصل منهم على ما تريد.

◀ كن صادقاً في التعامل مع الجميع.

إنك في أغلب الأحيان ستجد نفسك معرضاً لبعض الخلافات مع من تعمل معهم. ففي عالمنا المعاصر الذي يتسم باختلاف بيئات العمل، ربما يكون لك زملاء من جميع أنحاء العالم. وبغض النظر عن البلاد التي جئت منها، فأنت بحاجة إلى التواصل بشكل أفضل مع الناس في جميع جوانب الحياة حتى تصبح قائداً فعالاً. كيف تعمل مع الآخرين؟ تعلم كيف تتأقلم. كن حساساً تجاه احتياجاتهم ومهاراتهم وما يحبون وما يكرهون حتى تتمكن من التأثير فيهم بشكل أكثر إيجابية. يقول رجل الأعمال "وارن بافيت": "الأمر يستغرق عشرين عاماً كي تكتسب سمعة جيدة وخمس دقائق لإفسادها. وإذا أخذت هذا الأمر بعين الاعتبار، فسوف تتصرف بشكل مختلف".^١

يوضح المثال التالي إستراتيجيتين تساعدانك على أن تكون قائداً ناجحاً تتمتع بمهارات تواصل فعالة.

تولى أحد المديرين منصب موظف بإحدى الشركات الجديدة التي تعمل في مجال مختلف. وكانت وظيفته تتطلب التفاعل والتعاون من قبل الإدارة مع الأقسام والشعب، رغم أنه ليست لديه إلا خبرة بسيطة في هذا المجال. فوضع لنفسه هدفين مباشرين: إقامة علاقات إيجابية على مستوى المؤسسة، وإظهار الكفاءة والمصداقية من خلال تحقيق انتصارات صغيرة.

فبادر بلقاء كل مديري الشعب على حدة في مكاتبهم؛ واستمع لاحتياجاتهم ومخاوفهم. كما أنه سارع باتخاذ بعض القرارات فورية التأثير أظهرت للمديرين أنه بإمكانه إضافة قيمة لأعمالهم. كما أقام هذا المدير شراكات عبر الشركة، وحتى لا أطيل عليكم، تعاون معه بقية المديرين من أجل تحسين الخدمة والجودة والمبيعات بشكل ملحوظ.

يقدر القادة البارعون قيمة مهارات الأفراد، ويدركون الاختلافات بين البشر، ويعملون جاهدين على التواصل بصدق واحتراف، فالقادة البارعون يتجنبون التهديد أو المكائد السياسية، والتي تنفر الناس وتؤثر على أدائهم بالسلب. وهكذا يصبح القادة البارعون طلاباً للتواصل الفعال ويكافحون باستمرار من أجل تحسين مهارات الأفراد لديهم.

| |
|--|
| اليوم ٨ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ماذا تعلمت من النقاش حول مهارات الأفراد الفعالة؟ |
| ما أقوى مهارات الأفراد لديك؟ |
| ما التغييرات الإيجابية التي ستجربها من أجل تحقيق نتائج أفضل؟ |

الإدارة هي إنجاز المهام بشكل مناسب: أما القيادة فهي إنجاز المهام المناسبة.

- بيتر دراكر

اليوم ٩

النماذج العقلية

لكل منا طريقته في النظر إلى العالم، أو مفهومه الفريد للحياة وممكناتها أو مشكلاتها. ونحن نطلق على هذا النماذج العقلية.

تتأثر النماذج العقلية بخلفيتنا الأسرية وديننا وعرقنا وحالتنا الاقتصادية والاجتماعية وخبراتنا وأهدافنا وجنسنا واحتياجاتنا ومخاوفنا ومعتقداتنا وأحلامنا. انظر إلى الأشكال التالية ودون إجابتك بجانب كل منها، أو اكتب بتسجيل الإجابات في ذهنك (ملحوظة: هذه الأشكال مأخوذة عن موقع مايتي أوبتيكال إليوجن، www.moillusions.com)

ماذا ترى؟



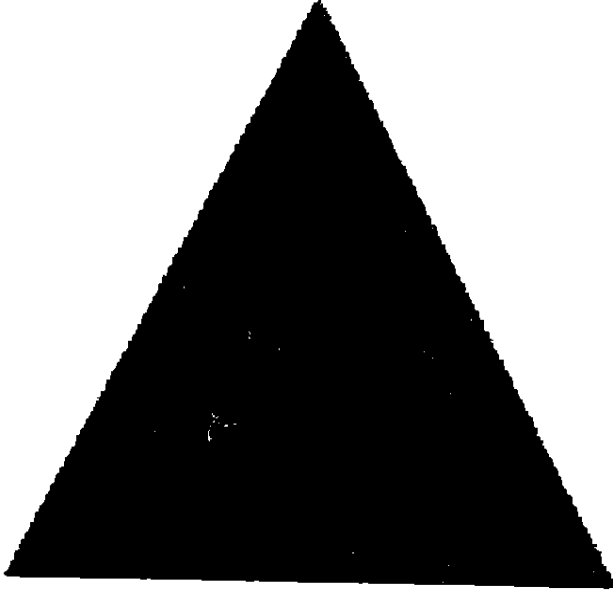
يوجد في الصورة وجه وحروف
على شكل كلمة "liar" في
الإنجليزية

ماذا ترى؟



هل ترى ثلاثة أوجه؟

ماذا تقول العلامة؟



هل أنت واثق من هذا؟

ماذا ترى؟



هل ترى عازف موسيقى
أو وجه فتاة؟

حسبة عقلية

أجر تلك الحسبة داخل عقلك. ولا تستخدم قلمًا أو ورقة أو آلة حاسبة.

خذ ١٠٠٠ وأضف إليها ٤٠.

ثم أضف ١٠٠٠ أخرى.

والآن أضف ٣٠ أخرى.

ثم أضف ١٠٠٠ أخرى.

بعدها أضف ٢٠ أخرى.

وأضف ١٠٠٠ أخرى.

ثم أضف ١٠ أخرى.

كم يكون المجموع الكلي؟

هل كانت النتيجة ٥٠٠٠٠ ارسم دائرة حول نعم أو لا.

والآن اجمع الأرقام على ورقة مستخدمًا قلم رصاص.

ما المحرك في هذه اللعبة؟

إنه الإدراك - النماذج العقلية لدينا - لكن الإجابة الصحيحة هي ٤١٠٠.

لسنا جميعاً نرى الأمور من منظور واحد؛ فإدراكنا أو النماذج العقلية لدينا تجاه العالم وكيفية تفسير المواقف أو المشكلات يختلف من شخص لآخر. وهذا يتضح مع الأسف عاماً بعد عام من خلال الصراع الدائر في الشرق الوسط. فمنذ مئات السنين وحتى يومنا هذا، تواجه دول هذه المنطقة الصراعات نفسها؛ فهم لم يبدوا قط رغبتهم في فهم وجهات نظر بعضهم البعض. إنهم لا يستطيعون استيعاب النماذج العقلية لدى بعضهم.

وحقيقة الحياة العملية أن المديرين عادة ما يواجهون المحنة نفسها، إذ لا يملكون نظرة بعدية دائماً. فأحياناً ما يخفقون في رؤية الفرص " الواضحة " والمشكلات والحلول. وقد بين التدريب البصري كيف أن إدراك كل منا يختلف عن الآخر. والقادة البارعون يجدون طرقاً لتعديل النماذج العقلية لديهم؛ أما الرؤساء السيئون فيعودون سريعاً لطرق التفكير الخاصة بهم ويستبعدون أفكار الآخرين، ومن ثم يعلقون داخل الصندوق.

في كتاب *The Fifth Discipline*، يرى "بيتر سنج" أنه في القيادة، عادة ما تتلشى القدرة على تحقيق نتيجة مرجوة بفعل إدراكنا أن معتقداتنا هي الحقيقة وأن الحقيقة واضحة وأن معتقداتنا قائمة على بيانات حقيقية وأن البيانات التي نختارها هي بيانات حقيقية. ' غير أن القيادة لا تعني أن تكون لديك جميع الإجابات والحلول لكل مشكلة تواجه القسم أو الشركة، إنما تعني تحفيز الموظفين لكي يكونوا مجددين وملتزمين بالبحث عن حلول جذرية لتلك المشكلات. القيادة تعني التأثير على الناس بشكل إيجابي حتى يحققوا الروعة.

والقيادة الرائعة تعني تحفيز الأداء الرائع بداخل الموظفين. وبالتالي تزيد القيادة البارعة من نجاحاتهم؛ فيما يحاول الرؤساء غير الفاعلين أن ينفذوا كل شيء بأنفسهم. اسأل نفسك تلك الأسئلة:

- ◀ هل أنت عالق في الصندوق، تمسك بأرائك بشدة؟
- ◀ هل تبذل جهداً كبيراً في إنجاز المهام أو في المحافظة على وتيرة العمل بشركتك؟
- ◀ هل تواجه المشكلات نفسها مراراً وتكراراً؟
- ◀ هل تجد صعوبة في تحفيز الموظفين للأداء بطريقة أكثر فاعلية وللحفاظ على هذا التوجه؟
- ◀ هل يفتقر فريقك للأفكار والحلول الجديدة؟
- ◀ هل يفتقر الموظفون للقدرة على اتخاذ المبادرة في حل المشكلات؟

إذا أجبت بنعم عن بعض الأسئلة السابقة أو كلها، فهذا يعني أنك عالق وتفتقر للعقلية المتفتحة. وكثير من الإستراتيجيات التي تناولناها بالنقاش حتى الآن ستمزج من قدرات القيادة لديك، إذا طبقتها باستمرار، لكن عليك أن تجري بعض التغييرات وأن تكون منفتح العقل. فكر في إستراتيجية أكثر أهمية يوضحها المثالان التاليان.

واجه أحد مديري المبيعات الجدد بإحدى وكالات بيع السيارات تباطؤًا في المبيعات وعضوًا من قبل مالك الوكالة لتحسين الوضع. فجمع مدير المبيعات موظفي المبيعات وهددهم بالفصل إن لم يتم بيع ١٠ وحدات، وكان يتباهى أمام مالك الوكالة بمدى "حماس فريقه". وفي غضون شهرين، تم فصل مدير المبيعات نفسه لأن المبيعات لم تتحسن.

يعمل "جيم" مديرًا بإحدى الشركات الكندية في مدينة وينيبج. بدأ أداء فريقه يتراجع بسبب المنافسة ومغادرة الموظفين للشركة. حاول "جيم" أن يتدارك الأمر وحده، حيث كان يتابع طلبيات العميل والمبيعات، لكنه ما لبث أن انهار. وبعد الحديث إلى مؤسسة ديلوسي ديلوي بارتترز واكتساب بعض الأفكار والدعم والرؤى، قرر "جيم" أن يجري تعديلات ثلاثة. أولاً، عقد اجتماعًا للفريق وشرح لهم الموقف وطلب منهم المساعدة والأفكار. ففكرت المجموعة في طرق لكي يكونوا أكثر فاعلية ويواكبوا السوق التنافسية الجديدة. ثانيًا، التقى "جيم" الموظفين كلاً على حدة ليناقدش مواقفهم وأهدافهم واحتياجاتهم التعليمية للوظيفة. ثالثًا، طبق "جيم" مزيدًا من التدريب وفرض ترقيات/ مكافآت جديدة لفريقه بناءً على إنتاجهم. وفي غضون بضعة أسابيع، بدأ الأداء يتحسن وفاق إنجازات الفريق فيما قبل التغييرات بشكل مضاعف.

ما الذي فشل فيه المدير الأول؟ وما الذي فعله "جيم" بشكل مختلف؟ استمع "جيم" لأفراد الفريق وجمعهم معًا كي يساعده على التعامل مع التحديات التي كان يواجهها، أما مدير المبيعات الأول فقد استخدم تهديدات غير مجدية ولم يناقش الموقف قط مع مندوبي المبيعات لديه.

ورغم أن مجتمعنا يميل لمكافأة القادة الذين يمتلكون الإجابات كلها ويتصرفون بذكاء، فإن من يحققون نجاحًا حقيقيًا ربما لا يتصرفون بهذا القدر من الذكاء وربما كانوا بحاجة لأن يصدقوا أنهم لا يمتلكون جميع الإجابات. فمعظم القادة الفاعلين سيستمعون أولاً ثم يستجيبون، بشكل مؤسسي وبشكل ودي أيضًا. وسوف يساعدنا الاستماع بمعناه الأوسع على جس نبض المؤسسة وما يحدث مع العملاء والموظفين على حد سواء.

وهذا يعني أن تستخلص الطاقة العقلية المجمعة من جميع أفراد الفريق من أجل حل المشكلة. ويعني أيضًا تهيئة النماذج العقلية الخاصة بنا كي تستوعب آراء الآخرين ومساهماتهم وأفكارهم وحلولهم، لا أن تقتصر على أفكارك وحدك. فالقادة البارعون مستعدون دائمًا لاستقبال هذا النوع من تبادل المعلومات؛ أما الرؤساء السيئون فلا. والرؤساء السيئون يدعون كبرياءهم يقف في طريقهم ويقولون: "أما طريقي وإما الفصل". إذن كيف تطبق تلك الإستراتيجية؟ تأمل هذه الخطوات باعتبارها طريقة لتوسيع أو مد نماذجك العقلية بشكل كبير:

١. حسن مهارات الاستماع في حديثك على انفراد واعقد اجتماعات منتظمة (اسبوعية أو شهرية) للفريق كي تناقشوا حركة سير الفريق. يقول أحد المديرين إنه لم يكن يرغب في عقد مثل هذه الاجتماعات لأن الجميع كانوا يتحدثون طوال اليوم. ورغم أن هذا قد يكون صحيحًا، فإن المناقشات تبنى رد فعل تجاه مشكلات اليوم. والاجتماعات المنتظمة للفريق

- تكون إجراءات وقائية معدة خصيصاً من أجل بث روح التآزر من خلال التفكير معاً، كضريق. كما أنها تساعد الجميع على الشعور بمزيد من الالتزام والمشاركة في النتائج النهائية التي يحققها الفريق لأنهم أصبحوا جزءاً من الحل، لا مجرد آلات لتنفيذ الأوامر وحسب.
٢. اجمع أفراد فريقك في اجتماعات تخطيط سنوية. وافعل هذا للأسباب نفسها التي تفعله من أجلها في الاجتماعات الأسبوعية أو الشهرية. ودع الفريق يساعدك في وضع جدول أعمال للعام - بالأهداف وخطوات العمل.
٣. أقم جلسات للعصف الذهني. وعندما تطرأ المشكلات الصعبة، أجروا معاً عملية عصف ذهني للأفكار. وتذكر أنه في العصف الذهني، كل الأفكار ناجحة. خصص وقتاً من خمس إلى عشر دقائق، واجعل كل موظف يكتب أفكاره أولاً، ويشارك الأفكار مع باقي الفريق، ولا تقيم أية فكرة - فقط ضع الأفكار في قائمة على لوحة بيضاء كبيرة كي يراها الجميع، ثم قوموا، كمجموعة، بتحديد أولويات الأفكار. واستخدمها في خططك.
٤. اعقد جلسات للتقييم. خذ بعض الوقت في الاستماع ببساطة لموظفيك. فعلى سبيل المثال، كان "ديف" يدير شركة ناجحة جداً، يقود مجاله والسوق في المبيعات ورضا العملاء والأرباح. وكان يعقد اجتماعات مرتين في العام مع كل قسم ويطلب منهم التغذية الراجعة. ومهما كان ما يقال في أثناء تلك الاجتماعات، كان يكتفي بتدوين الملاحظات. وعقب هذه الاجتماعات، كان يخصص بعض ساعات العمل للموظفين كي يأتوا ويتحدثوا إليه، وكان يستمع إليهم أيضاً. وبعد مرور بضعة أسابيع، كان يلتقي بكل قسم ويلخص ما سمعه في أثناء جلسات التقييم والاجتماعات الفردية، ثم يصف لهم التغييرات التي ينوي القيام بها والأمور التي ستظل كما هي. ولهذا كان يحظى باحترام الموظفين والمديرين.
٥. كون فرقاً للعمل. كون مجموعات صغيرة من أربعة إلى ستة أفراد، وأعطهم مشكلة يقومون بحلها خلال فترة زمنية محددة. وثق هذه الحلول، ونفذ أفكارهم. كنا نعمل مع إحدى الفرق كي تساعد مصنعاً للشاحنات في خطتهم لتحسين مستوى رضا العميل، فاستخدموا فرق العمل في وكالاتهم وتحسنت الخدمة بشكل ملحوظ، ثم في النهاية فازوا بجائزة جي دي باور لخدمة العملاء.
٦. أجر استقصاءً للموظفين. أجر استقصاءً عدة مرات من كل عام على الموظفين كي تكون رأياً تجاه قسمك أو تجاه مشكلة معينة. ويمكن أن تكون الاستقصاءات متعلقة بترقيات المبيعات واحتياجات التدريب ومشكلات خدمة العملاء وأفكار توفير التكلفة، وغيرها. قدم دائماً تقريراً للموظفين بما سمعت وما تنوي فعله في المقابل.
٧. أجر جرداً للقيادة. أسمح لموظفيك وزملائك ورؤسائك بأ يقيموا مهارات القيادة لديك. ونكي يكون الجرد أكثر فاعلية، استخدم مصدرًا خارجياً حتى لا تربطه بشخص معين (فمؤسسة دبليو سي دبليو بارترز تجري تلك التقييمات من أجل العلماء). وهذه التقييمات يمكن أن

تثبت جدارتها في مساعدتك على تخطي النماذج العقلية لديك حتى تحسن من قيادتك واستماعك وجهودك في الإدارة.

٨. تلقى أحد المديرين الذي كان يعتقد أنه مدرب ممتاز ٥٠/٥٠ تقييماً منقسماً من ١٠ من تقاريره المباشرة. فاكتشف أنه كان يعمل مع جميع الموظفين بالطريقة نفسها، لكنه لا يلبي إلا احتياجات نصفهم فقط. وبالتالي كان قادراً على ترقية أسلوبه ليلبي احتياجات وأهداف ومهارات ورغبات النصف الآخر أيضاً.

٩. استمر في التعلم. يقول المؤلف "ستين كوفي" هذا يعني أن تحد شغرتك باستمرار. ٢. شارك بانتظام في التدريب المستمر لتعلم المهارات الجديدة، ولكي تكتشف أفكاراً جديدة بإمكانها أن تفتح عقلك. فالقادة البارعون يحافظون على حضور ثلاث إلى خمس جلسات في السنة، أما الرؤساء السيئون فيصرون على فعل الأشياء نفسها مراراً وتكراراً ويرفضون كل جديد؛ إنهم يحفرون فجوة أعمق. ويقول أحد الأمثال القديمة إنك ما لم تتغير باستمرار، فستصبح صلباً وراكداً.

| |
|---|
| اليوم ٩ تطبيق مفهوم القيادة البارعة |
| ماذا تتعلم من النماذج العقلية؟ |
| في أي المجالات تتصف بالحدة في أسلوبك تجاه وظيفتك وموظفيك؟ |
| ما الطريقة أو الطريقتان اللتان ستستخدمهما كي تصبح خارج الصندوق ولكي تفتح ذهنك؟ |

كي نكون كل ما نستطيع أن نكون، علينا أن نحلم بتحقيق المزيد!

- مجهول

اليوم ١٠

التعامل مع الخلاف

على عكس الرأي السائد، الخلاف أمر جيد. ومدير بلا خلاف من حين لآخر داخل فريقه هو مدير يفتقر إلى المصداقية الحقيقية. وتتشب الخلافات من خلاف عدة مصادر:

◀ اختلاف الآراء.

◀ حل المشكلات.

◀ قضايا الموارد البشرية.

◀ مشكلات الأداء.

◀ المشكلات البيئية.

◀ شكاوى العملاء.

◀ اتخاذ القرار.

الخلاف أمر قائم، سواء أدركت وجوده أم لا، لكن الخلاف لا يكون بالضرورة سلبياً. وطريقة تعاملك مع الخلاف تؤثر بشكل كبير على ترابط فريقك وقدرته على العمل معاً بفاعلية. فالقادة البارعون يتعاملون مع الخلاف بطريقة بناءة ويبنون الثقة والمصداقية والعلاقة مع أفراد فريقهم. أما الرؤساء السيئون فيتجنبون الخلاف أو يفضون الطرف عنه، وبالتالي يقللون من قيمة أنفسهم ومن قيمة فريقهم أيضاً.

لماذا ينبغي عليك أن تتعامل مع الخلاف؟ بداية لأنه الشيء الصادق الذي تقوم به. فالناس لا يتفقون دائماً؛ أي أن الخلاف أمر لا مفر منه. غير أن الخلاف لا يقتضي أن يتناحر الناس أو يصرخوا أو يصيحوا بوجه بعضهم. فإذا أردت إقامة علاقات إيجابية وصحية، فالخلافات تتطلب منك أن تتواصل وتحل المشكلات.

ونموذج السيطرة على الخلاف يتمثل من خلال قائد الفريق - من خلالك أنت، أيها الرئيس، فسوف يقلدك الموظفون في طريقة تعاملك مع الخلاف. وإذا تناضيت عن الخلاف أو تجنبته أو أخرت التعامل معه بشكل مبالغ فيه، أصبح أفراد فريقك مثلك مترددين في مواجهة أية مشكلة. وعادة ما يؤدي الخلاف الذي لم يجد حلاً إلى مشكلات تتفاقم وتسوء أكثر وتتواصل ضعيف وثقة مدمرة وأداء غير فعال.

إنك حين تتعامل مع الخلاف بشكل سريع وفعال، تخلق جوًّا يعزز التواصل الإيجابي ويزيد من جودة العمل وكفاءته. فعندما تطفو المشكلات على السطح، لا تجد فرصة لتقوى، فالمشاركات يُستمع إليها والقرارات تتخذ والموظفون يشعرون بالارتياح وتنجز المهام بشكل أسرع. كيف يمكن للرئيس الجيد أن يتعامل مع الخلاف؟ ابدأ بإخبار أعضاء فريقك بأنك تقدر التواصل الصريح. وأخبرهم بما تريد الاستماع إليه بشأن قضاياهم أو مشكلاتهم، وأخبرهم أيضًا بأنك تريد - وتتوقع - منهم أن يقدموا حلولاً أيضًا. وصل لهم تلك المصارحة مبكرًا وفي إطار علاقة العمل بينكم.

بعدها، قوموا بمواجهة القضايا التي ترونها بشكل بناء وصريح. فإذا فعل أحد الموظفين شيئًا لا يروقك، فناقش الموضوع وتحدث عن القضية دون أن تكون ناقدًا. فقل على سبيل المثال: "بيل، لاحظت أنك غيرت الإجراءات المتبع للتعامل مع شكاوى العملاء. فأخبرني بخطتك". طلب كهذا سيمنح "بيل" الفرصة لتوضيح دافعه ونياته. وبالمثل، إذا أوصل الموظفون أخبارًا سيئة أو نقلوا مشكلة ما، فاحتفظ بموضوعيتك واشكرهم على المعلومة. ولا "تعنف المرسل" الذي يأتي بأخبار سلبية.

تتطلب الخلافات بين الموظفين شيئًا من المواجهة الحريصة.
واليك بعض المقترحات:

◀ إذا كان الخلاف وديًا، فاسمح لهم بالمواصلة دون تدخل. وكن متاحًا كمستمع جيد أو اطرح الأسئلة التي تساعد على توضيح المشكلة. لا تجامل أحدًا، واحرص على تطبيق مهارات الأفراد التي تعلمتها.

◀ وإن لم يكن الخلاف وديًا، فتدخل وناقش سبل التعامل مع القضية بشكل بناء. سهل عليهم المهمة بأن تطلب من الأطراف الحديث عن أفكارهم وإعادة صياغة مفاهيم بعضهم. وربما تمثل تدخل آخر في أن تطلب فترة هدنة، يلتقون بعدها من جديد (ربما في وجودك) كي يحلوا المشكلة.

كانت "جلوريا" و"مارك" مديرين لا يروقهما العمل معًا، ولم يكن أحدهما يحب الآخر، فكانا دائمي الشجار حول أهداف العمل وإجراءاته. وكان كل منهما يذهب، بشكل أسبوعي تقريبًا، لرئيسه "شيرلي" على انفراد كي يشتكي من الآخر. فكانت "شيرلي" تستمع إليهما وتحثهما على التركيز في مشكلات العمل ومحاولة العمل معًا كزملاء، لكن كلما مرت الشهور لا يحدث أي تحسن. وعندما أثرت مشكلاتهما في أحد اجتماعات الفريق، جمعت "شيرلي" كلا المديرين معًا في اجتماع منفصل. أخذت "شيرلي" توبخهما على السماح بظهور خلافاتهما في اثناء اجتماع الفريق. وكررت التصريح بتوقعاتها للسماح بأعضاء الفريق بتنفيذ المهم بشكل مختلف في إطار بروتوكولات محددة. كما أنها شددت على قيمة الفريق داخل قسمهما.

طلبت "شيرلي" من كلا الموظفين أن يصرح لها بمشكلته، واستمعت لمخاوفهما ومواقفهما باهتمام. وقد توصلنا معاً لحل لمشكلة طرق التعامل مع بعضهما بشكل فعال، وطلبت "شيرلي" منهما أن يلتزما بالعمل على توطيد علاقة العمل بينهما، فوافقا على ذلك. ورغم أنهما لم يتفقا دائماً، فإنهما أصبحا منذ ذلك الحين فصاعداً يواجهان مشكلاتهما ويعملان معاً لصالح قسمهما وعملائهما، ومن ثم تلاشت المشكلات بينهما.

إن أول أهداف السيطرة على الخلاف يكمن في خلق بيئة عمل مثمرة وإيجابية. وهناك منهجان للسيطرة على الخلاف لا يضعفان الأداء أو يدمران الثقة: نموذج الخطة رباعية الأركان. كما ذكرنا في اليوم ٦، تلك طريقة أساسية في التعامل مع مشكلات الأداء والسيطرة على الخلاف.

المواجهة البناءة. استخدم تلك الطريقة إن لم تكن الخطة رباعية الأركان فعالة في حل الخلاف.

نموذج الخطة رباعية الأركان

الهدف منها هو الوصول إلى حل للمشكلة يكسب فيه جميع الأطراف. فالرئيس الناجح يبدأ بالاستماع الجيد وإعادة صياغة الاهتمامات وطرح أسئلة استكشافية من أجل فهم أوضح والاهتمام بالحالة العاطفية للموظف الذي يواجه المشكلة، وأخيراً تحديد خطة عمل أو حل مناسب. وربما كان عليك أن تخوض تلك العملية عدة مرات قبل الوصول إلى حل يمكن تطبيقه مع المشكلة.

استمع

اكتشف

اهتم

حدد الحل

في المثال السابق، استخدمت "شيرلي" هذا الأسلوب بفاعلية مع المديرين، غير أن أسلوب الخطة رباعية الأركان لا ينجح أحياناً. فربما كان الأشخاص هم الأشخاص، لكن الأمور لا تسير على ما يرام بسهولة. وعندئذ، تكون المواجهة البناءة هي الحل.

المواجهة البناءة

استخدم هذا الأسلوب إذا تعقد الخلاف أكثر أو كانت الأطراف المعنية غير راغبة في اتباع الاتفاقات السابقة (هذا الأسلوب يستخدمه الكثير من الممارسين الذين تعلمنا على أيديهم. ولسنا على دراية بأي مؤلف). وهذه الطريقة تتطلب أسلوب خطوة بخطوة باستخدام اللغة كما في هذين المثالين:

- ◀ " [اسم الشخص] ، لدي مشكلة نحتاج للحديث معك بشأنها " (استخدم ضمير الجمع "نحن" حتى يستمع الشخص دون أن يكون دفاعياً).
- ◀ " عندما تقوم بـ [اذكر المشكلة] ، أشعر بـ [أخبره بشعورك بلغة غير نقدية] ".
- ◀ " أفضل لو أنك [أخبر الشخص بالكيفية التي تريده أن يتصرف وفقاً لها] ".
- ◀ " فإنك إن فعلت، [اذكر نتيجة إيجابية] ".

انتظر لحظات لسماع الإجابة.

في معظم الأحيان سيتماطف الشخص ويتعاون معك. وإلا، فاتخذ الخطوة التالية.

- ◀ " إن لم [كررها تريد ثانية - والنتيجة الإيجابية] ، ثم سأقوم بـ [اذكر عواقب عمل اتخاذ الفعل المطلوب] ".

إليك مثالاً:

" بيل، لدي مشكلة نحتاج للحديث معك بشأنها. إنك حين لا تتبع أرقام الميزانية التي نحتاج إليها في مشروعنا، أشعر بخيبة أمل لعدم دعمك للفريق. وإنني أفضل الحصول على الأرقام في الموعد المحدد، كما ناقشنا من قبل. وإنك إن فعلت، شعر الفريق كله بالامتنان والسير على المسار الصحيح لتحقيق أهدافنا (انتظر). وإن لم تفعل، فسأكون بحاجة لإعادة تكليفك بمهمة أخرى وتدوين هذا في ملفك الوظيفي".

إذن فالخلاف أمر طبيعي. وإنك إن تعاملت معه بطريقة بناءة، أصبح لديك تواصل أكثر فاعلية مع الفريق، وسوف يطلق ذلك أفكارهم الإبداعية لحل المشكلة. فبدون سيطرة فعالة على الخلاف، ستكون معرضاً لضغط شديد لبناء فريق قوي الأداء.

| |
|---|
| اليوم ١٠ تطبيق مفهوم القائد البارح |
| فكر في أحد رؤسائك السابقين، الذي نجح في التعامل مع الخلاف. ما الطرق التي اتبعها في ذلك؟ |
| فكر في أحد رؤسائك السابقين، الذي لم ينجح في التعامل مع الخلاف. ما الطريقة التي لخفق في اتباعها؟ |
| كيف يرتبط تحليلك بالنقاش في هذا الفصل؟ |
| ما الذي يمكنك فعله كي تتعامل مع للخلاف بطريقة أكثر فاعلية؟ |

تفويض العمل ينجح؛ شريطة أن ينجح المفوض أيضًا.

- روبرت هاف



التوجيه

من أجل التفوق

اليوم ١١ : التوجيه الودي

اليوم ١٢ : التوجيه الرسمي

اليوم ١٣ : تحسين التوجيه

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ١١

التوجيه الودي

كان "كليف" مديرًا ممتازًا تقاعد مؤخرًا، وكانت شركته تستخدمه كحلّال للمشاكل خلال الفترة الأخيرة من حياته المهنية. وحين سئل كيف حقق هذا النجاح، ضحك واستراح في مقعده ووضع يديه خلف رأسه، ثم مال للأمام فجأة وقال: "لم أذهب للكلية".

ابتسم "كليف" بينما يواصل حديثه وقال: "في كل يوم كنت آتي فيه إلى مكنتي، كنت أخرج لزيارة باقي المكاتب، وأتحدث إلى الموظفين والعملاء. فكنت أتحدث إلى "بيت" عن تدريب الكرة أو إلى "جان" عن جدتها المريضة أو إلى "ديك" عن عطلته. ولم أكن أتحدث عن العمل حتى يحضروه إليّ. فالتفاعل مع الموظفين حول تطوير خدمتنا ودفعها للأمام ساعدني على فهم احتياجاتهم ومستويات خدماتهم. فكنت كلما واجهت مشكلة ما واحتجت فيها لمساعدة، أذهب للموظفين - "بيت" و"جان" و"ديك" أو أيًا كان - وأجمع المعلومات الصحيحة عما يحدث"، ثم سأل: "أتريد أن تعرف السبب؟ السبب أننا بمرور الوقت أقمنا علاقة إيجابية قوامها الثقة، وكان هذا شيئًا ثمينًا بالنسبة لي في إدارة الشركة... إذ كان بإمكان الموظفين أن يتحدثوا إليّ وكان بإمكانني أن أتحدث إليهم".

وقد اخترع خبير الإدارة "توم بيترز" مصطلحًا لهذا السلوك وأسماه "الإدارة بالتجول". يقول "كليف" إن إدارته بالتجول كانت مصممة خصيصًا لإقامة علاقات وطيدة بالموظفين واستشعار سير العمل في عيون موظفيه وعمالته من حين لآخر.

ورغم أنه كان يركز على مشكلات عامة أو ذات اهتمام شخصي، فإن الموظفين كانوا يذكرون العمل لا محالة في حواراتهم. غير أن القادة السيئين لا يفهمون هذا؛ إذ يرون أن الحديث عن الأمور الحياتية والأحداث اليومية ما هو إلا إضاعة للوقت. أما القادة البارعون، فيفهمون أن الوقت الذي يُستغل لصالح الموظفين أنفسهم من شأنه أن يحسن أداء الموظف ومن خدمته للعملاء. وهذا "التجول" يعد نوعًا من أنواع التوجيه الودي. فكل تفاعل يتم بين الرؤساء ومرءوسيه يمكن أن يكون توجيهًا وديًا. والتوجيه الودي هو إقامة علاقات إيجابية وبناءة ومحترمة مع الموظفين. وهذا لا يعني إقامة صداقات، رغم أن الصداقات قد تقام، فإن هذا ليس هو الهدف الأول. فالقادة البارعون لا يتطلعون إلى أن يصبح موظفونهم أصدقاء لهم؛ إنما يسمعون لأن يكونوا رؤساء فعالين وأصحاب أداء متميز.

يجب أن يكون موظفوك قادرين على الاعتماد عليك في فعل الصواب والعدل من أجل إدارة القسم أو الفريق. فالقادة البارعون يخرجون أفضل ما بداخل موظفيهم ويساعدونهم على تأمين وظائفهم. وإذا ما قضيت وقتك في توجيه موظفيك، فسيقضون هم وقتاً أطول في القيام بمهامهم وبيذلون كل غال ونفيس كي يؤديها على أكمل وجه.

لقد أصبح المديرين اليوم خاضعين لضغوط كبيرة لكي ينجزوا المزيد بأقل الأدوات الممكنة بينما يزدون في الإنتاجية والجودة والخدمة والمبيعات. كما أن تحقيق الأهداف يزداد صعوبة. والمديرون مطالبون بأن يكونوا مدربين بارعين؛ إلا أن القادة البارعين ينجحون دون غيرهم من الرؤساء.

فانتبه لسلوكيات الرئيس السيئ التي تحول دون توجيه الودي الفعال:

- ◀ لديك القليل من الوقت أو ليس لديك أي وقت للحديث مع الموظفين عن القرارات.
- ◀ دائماً منشغل بالاجتماعات.
- ◀ تتواصل مع الموظفين عبر البريد الإلكتروني بالمقام الأول.
- ◀ لا يمكن الوصول إليك بسبب أسلوبك السلبي أو النكد.
- ◀ أنت أكثر انشغالاً من أن تستمتع للمشكلات.
- ◀ نادراً ما تعقد اجتماعات للقيم أو الفريق.
- ◀ مشكلاتك لا تبدو لها نهاية، بل إنها تتفاقم.
- ◀ تستمع قليلاً وتحدث كثيراً.
- ◀ نادراً ما تلتقي موظفيك وجهاً لوجه، هذا إن حدث أصلاً.
- ◀ تلوم الآخرين على أخطائك أنت.

التوجيه طريقة لاستثمار وقت المدير وجهده بشكل فعال. فأنت حين تقضي الوقت في توجيه موظفيك بشكل ودي، تعمل على تحسين العمل بشكل عام. لماذا؟ لأن الموظفين عندما يشعرون بالحماس الشديد تجاه المهمة التي يقومون بها (نتيجة لتفاعلاتهم معك ومع الآخرين)، ينجزونها بشكل أفضل وبيذلون قصارى جهدهم من أجل إنجازها.

إذن كيف تكون موجهاً ودياً؟ (ضع علامة عند الطرق التي ستجج معك وأضف إليها أفكارك الخاصة).

- وجه التحية للموظفين بشكل يومي - بشكل شخصي أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني (بحسب درجة قربك من الموظفين). وجه التحية بشكل شخصي إذا كنتما معاً في المكتب نفسه.

- كن مهذباً ولطيفاً مع الموظفين.
 - تحدث إلى الموظفين في شئون لا تتعلق بالعمل.
 - احضر اجتماعات رئيسك أو مديرك واستمع.
 - جول وراقب القسم أو العمل الدائر.
 - امتدح أحد الموظفين بالكلمات أمام الآخرين.
 - امتدح أحد الموظفين بالكلمات في أثناء أحد الاجتماعات.
 - أرسل رسالة عبر البريد الإلكتروني تمتدح فيها أحد الموظفين على ما أحرزه من نتائج أو ما أحرزه من تقدم.
 - اعمل مع الموظفين جنباً إلى جنب من أجل استكمال مشروع ما.
 - التق أحد الموظفين في مكتبه، وليس في مكتبك.
 - اطلب من الموظفين آراءهم حول مشكلة ما.
 - اصطحب أحد الموظفين للقاء وادخل معه في حوار.
 - لا تنتقد أحداً أمام الآخرين أو تذكر الآخرين بسوء.
 - اشكر الناس أكثر على جهودهم؛ كن محمداً.
 - كن صادقاً.
 - تابع طلبات الموظفين، وإن لم يكن بإمكانك المحافظة على إطار الوقت، فأخبرهم بذلك.
 - اقض بعض الوقت في الاستماع إلى مشكلات الموظفين.
 - تحل بروح الفكاهة، ولا تخش أن تكون أنت محور النكتة.
 - لطف الأجواء وتحل بشيء من المرح - بالنكات (المهذبة) أو حفلات القسم أو الخروج مع الموظفين لتناول العشاء أو إلى مباراة كرة أو نادٍ كوميدي.
 - اعتذر إذا ارتكبت خطأ شخصياً.
- يتعلق التوجيه الودي بعلاقاتك مع الموظفين. ففي كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية*، يتحدث "ستيفن كوفي" عن أن رصيد المرء العاطفي أشبه برصيد البنك الحقيقي. فأنت تضيف إليه المال وتسحب منه حتى آخر وديعتك. فالتوجيه الودي يضع ودائع في رصيد الموظف العاطفي. ومن خلال التفاعل اليومي خلال فترة زمنية معينة، يودع التوجيه الودي الكثير من الودائع وتصبح العلاقة أقوى بين الموظف والرئيس.

* متوافر لدى مكتبة جرير

فيمرور الوقت، يتعين على المديرين أن يتخذوا قرارات صعبة وغير مألوفة، وأن يعملوا في ظل اختلاف الآراء، ويتلقوا تقييمات سلبية من قبل العملاء، ويتعاملوا مع مشكلات الإنتاج، بالإضافة إلى أمور العمل أقل من الإيجابية. فليس من المرجح أن يتصرف الموظفون بشكل سلبي في مثل هذه المواقف لو كانت أرصدتهم العاطفية ممتلئة. وإذا كان رؤسائهم قد يضعون ودائع مستمرة في أرصدتهم العاطفية، فسوف تتعد لدى الموظفين الرغبة في إحداث تغييرات وتحسينات في استجابة للمواقف الصعبة أو التقييم السلبي. كما أن السحب من أرصدتهم العاطفية لن يعرض العلاقة للإفلاس.

غير أن الموظفين الذين استفدوا رصيدهم العاطفي من المرجح أن يبدوا استجابة سلبية أو لا يستجيبون على الإطلاق. وإن لم تحظ أرصدتهم بما يكفي من الودائع، فستدخل المعلومات إليهم عبر أذن وتخرج عبر الأخرى. فهؤلاء الموظفون يرون أنهم يعاملون معاملة ظالمة أو أن حل المشكلة ليس مسئوليتهم - أو أنك شخص أحمق.

كان "تيم" يعمل صانعاً للصفائح المعدنية بإحدى شركات التصنيع بمنطقة الغرب الأمريكي الأوسط، كما أنه كان ممثل الاتحاد أيضاً. وقامت إحدى الشركات الشرقية بشراء شركته وما لبثت أن فصلت جميع الموظفين، لكنها قالت إنها ستعيد أكثرهم كفاءة للعمل ثانية بانخفاض في الراتب يعادل دولاراً في الساعة. فصدم جميع الموظفين وشعروا بالغضب؛ فقد كان معظم الموظفين يعملون بالشركة منذ ١٥ إلى ٢٠ سنة، ومن ثم كان الجميع مفجوعين في وظيفتهم. وكان "تيم" من بين أولئك الموظفين الذين أعد تعيينهم.

وبعد مرور عدة أسابيع، عندما سئل عن حاله، قال تيم إن الوضع على ما يرام وإنهم استعادوا رواتبهم التي يتلقونها بالساعات.

بدا هذا كأنه أخبار سارة، لكنه تابع حديثه موضحاً: نحن في الواقع لا نتلقى أي زيادة في الأجر. لكننا لا نعمل إلا وقت مرور المراقبين، وهم لا يمرون كثيراً!

يبدو أن كثيراً من المديرين يتجاهلون احتياجات الموظفين، وهذا النوع من الموقف الذي يتخذه الرئيس السيئ سائد في كثير من شركات الولايات المتحدة اليوم، إلا أن التوجيه الودي يعد مهارة أخرى يستخدمها القادة البارزون في تحقيق نتائج رائعة ودائمة.

| |
|--|
| اليوم ١١ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ما اعتراضاتك أو مخاوفك تجاه التوجيه الودي؟ |
| كيف يمكنك الحد من هذه المخاوف؟ |
| ما الذي تقوم به بالفعل يمكن أن يعتبر من التوجيه الودي؟ |
| كيف تكون موجهاً ودياً أفضل؟ |

عندما لا يوجد شيء مؤكد، فكل الاحتمالات ممكنة.

- مارجريت درايل

اليوم ١٢

التوجيه الرسمي

كان "بيت" مديرًا ناجحًا لمدة ٢٠ عامًا وقد حصل على جوائز عدة لتفوقه في مجال المبيعات. وكان القسم الذي يديره يقود الشركة والمنافسين على حد سواء، فكان الموظفون يقدرونه ويحبونه، وكانوا على علم بأن لديه توقعات كبيرة. وكانت لديه قائمة انتظار بأسماء الأشخاص الذين كانوا يرغبون في العمل معه. فاتصل بنا ذات يوم وقال: "الشركة تنهار، والموظفون ليس لديهم دافع، وأمامي هذا الكم من التقارير التي يجب أن أنجزها والاجتماعات التي يجب أن أحضرها، ولا وقت لدي لأقضيه مع الموظفين".

فأجبناه قائلين: "إذن أنت لم تعد تملك الوقت لكي تكون مديرًا، أليس كذلك؟". وعندما التقى بنا، ناقشنا التحديات التي تواجهه ووضعنا خطة للتصرف. بعدها عقد اجتماعًا لقسم المبيعات، وكان مدعواً فيه كضيف متحدث. وقبل أن يبدأ الاجتماع، أعاد تهيئة غرفة الاجتماعات بشكل جديد. ومع بداية الاجتماع، شرح الموقف لفريق المبيعات وحدد تفاصيل معينة أوضحت اعتقاده أن الجميع كانوا "محبطين". فبدأ بتحمل مسؤولية أفعاله وسلوكياته التي ربما أسهمت في خلق هذا الموقف. وذكر موظفيه بإنجازاته وقال: "اليوم يوم جديد".

بعدها قام "بيت" بتقسيم المجموعة إلى فرق تجري عملية عصف ذهني للخروج بأفكار من أجل الحفاظ على الفريق ودفع الشركة للأمام، فقامت الفرق بمشاركة أفكارها ووضعوا خطة تبين أولوياتهم. خطة حظيت بقبول الجميع. وقمت أنا (ريك) بإلقاء كلمة تحفيزية، وأنهى "بيت" الاجتماع بوعد منه أن يلتقي كل فرد منهم على حدة خلال الأسابيع القليلة القادمة. غادرت المجموعة الاجتماع شاعرة بالحماس والإيجابية ومفعمة بالحيوية. وتابع "بيت" التزاماته، وما لبثت الشركة أن تحسنت على الفور.

القادة الفاعلون هم من يجذبون موظفيهم، فالقيادة مهارة تعتمد على التواصل الجيد. وكثير من الرؤساء التنفيذيين في يومنا هذا لا يتحدثون إلى عملائهم أو موظفيهم، فقد سئل الراحل "سام والتون"، صاحب شركة وول مارت، عن سبب مكوثه بمكتبه يوماً واحداً في الأسبوع وقضاء بقية الأيام داخل المتاجر برفقة الموظفين، فأجاب السيد "التون" بأنه كان يعرف أن تلك فترة طويلة للمكوث بالمكتب وأنه أصبح طاعناً في السن بشكل لا يسمح له بأن يكون مديرًا

أفضل. فإن كنت لا تلتقي بموظفيك بصفة مستمرة، بشكل فردي أو في مجموعات، فأنت تقوت على نفسك فرصة ذهبية للتأثير فيهم لكي يصبح أكثر نجاحًا.

بينما نبدأ هذا النقاش حول التوجيه الرسمي، خذ بعين الاعتبار أكبر العقبات التي يواجهها المديرون: الوقت وهذا منطقي. فكلنا مشغول ولديه الكثير من المهام الواجب أداؤها. وللشركة ثلاثة موارد أساسية تقدم لعملائها الخدمة من خلالها:

١. الموارد الرأسمالية - الغاية المالية من إنشاء الشركة.

٢. موارد المواد - المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.

٣. الموارد البشرية - الموظفون، والإمكانات الشخصية والعقلية التي يقدمونها.

وتعد الموارد البشرية - الموظفين - هي العنصر الأهم لدى شركة، فالموظفون هم الذين يشغلون رأس المال والأدوات ويتخذون القرارات الإبداعية حول كيفية العمل بفاعلية وكفاءة. والسؤال هو: لماذا لا يقضي المدير بعض الوقت مع الموظفين؟ الحقيقة الموجهة هي أن كثيرًا من الرؤساء ينشغلون بأهميتهم الذاتية المتفاخرة أكثر من انشغالهم بالاختلاط بالموظفين والتفاعل معهم.

بدت تلك المحنة واضحة في إحدى الشركات التي عملنا بها، فبعد الحديث مع الموظفين وقضاء بعض الوقت في مجالات عملهم، طلبوا منا أن نجعل مديرهم " يستمع إليهم ويراقب ما يحاولون القيام به ". فقالوا إنه كان يقضي اليوم كاملاً في إرسال رسائل إلكترونية تحريضية، وفي كتابة تقارير لكل أمر تافه. كانوا يريدون منه أن يفتح باب مكتبه وأن يغادره ويتواصل معهم. فالتوجيه الرسمي الفردي يعد طريقة فعالة لتواصل المديرين مع موظفيهم بشكل منتظم. ويجب أن يتم التواصل بشكل خاص ويمكن أن يستغرق ٥ دقائق على الأقل و ٦٠ دقيقة على الأكثر، بحسب احتياجات الموظف.

والاجتماعات الفردية تفيد الشركة وقادتها لعدة أسباب:

- ◀ تعزز التواصل الفعال.
- ◀ تساعد على إدارة الأداء بشكل يومي.
- ◀ تتيح فرصة للتدريب/ التوجيه.
- ◀ تخلق نوعاً من الشراكة بين الرئيس والموظف.
- ◀ تخلق جواً من التحسن المستمر.
- ◀ تركز على التطور من أجل المستقبل.
- ◀ تساعد الشركات والموظفين على الوصول لأهدافهم وتحقيقها.

كما يحظى الموظفون بفوائد إضافية من خلال الاجتماعات الفردية. ألا وهي:

- ◀ تمنحهم فرصة لتواصل أكبر وأفضل.
- ◀ تمنحهم فرصة لنيل تقدير أكبر وفوري.
- ◀ تقلل من قلق الوظيفة وتخلق شعوراً أفضل تجاهه.
- ◀ تزيح المشكلات.
- ◀ تساعد الموظفين على الصعود للترقيات.
- ◀ تسهم في إقامة علاقات أفضل بالعمل.
- ◀ تحسن الأداء الشخصي.

والتواصل وحده هو ما يجعل تلك العملية جديرة بالتنفيذ، فالقادة البارعون متواصلون رائعون، وهم يرغبون موظفيهم عن طريق التفاعل الفردي وجهاً لوجه. والاجتماع الفردي هو عبارة عن عملية توجيه رسمي مركزة. ولسوء الحظ أن تلك العملية تبدو فقراً مفقوداً في عالمنا المعاصر. إذن كم مرة يجب على المدير أن يعقد اجتماعات فردية؟ هذا أمر مثير للجدال، لا سيما أن الشركات اتجهت نحو الفرق ذاتية التوجيه وتمكين الموظف. والتجربة تقول إنه كلما زاد عدد تفاعلات العميل التي يتعرض لها الموظف، زادت حاجتك لعقد اجتماعات فردية. فبعض الشركات تعقدتها بشكل يومي لأن موظفيها يتحدثون كل يوم إلى ٥٠ إلى ٢٠٠ عميل. وهذه النوعية من الأنشطة من شأنها أن تولد الإحساس بالضرورة والأولوية والتعقيد الذي قد تواجهه تلك الاجتماعات حتى يتلقى العملاء خدمة جيدة. وفي ظل هذا النوع من البيئة، تكون الاجتماعات الفردية أقصر في مدتها. غير أن شركات أخرى تعقد تلك الاجتماعات بشكل أسبوعي أو شهري لأن الموظفين يكون تواصلهم مع العملاء أقل. وفي هذه الأحوال تكون الاجتماعات أطول في مدتها (٢٠ إلى ٦٠ دقيقة). وسيكون عليك أن تقيس احتياجاتك بناءً على الحالة التي تعرضت لها.

يمكنك أن تتوقع نتائج إيجابية من استغلال التوجيه الفردي:

- ◀ تحقيق أهداف الموظفين أو تعديها لأهداف أكبر.
- ◀ نشاط وحافز أكبر للموظفين.
- ◀ مستوى أعلى من الرضا لدى الموظفين.
- ◀ منتجات أعلى جودة.
- ◀ مستوى أعلى من الرضا لدى العميل.
- ◀ مبيعات أفضل وسيطرة أكبر على النفقات.

- أخبر موظفيك بتوقعاتك من نتائج الاجتماعات الفردية. وحين تخططون للاجتماع، أخبرهم بأن عليهم الاستعداد لعمل الآتي:
- ◀ ناقش الأهداف/الأنشطة/النتائج.
 - ◀ ناقش خطط التصرف المستقبلية.
 - ◀ قدم حلولاً لكل مشكلة أو تحدٍ.
 - ◀ تحل بالإيجابية والاحترام.

تحقق الاجتماعات الفردية نجاحاً إذا ما واصل المديرون التزامهم وخصصوا وقتاً بين جدولهم لموظفيهم. وهذا يتطلب تنظيمًا بجانب وضع خطط للطوارئ عندما تسير الأمور على خلاف المتوقع. فالمديرون بحاجة لتدوين ملاحظات جيدة والاحتفاظ بها من خلال اجتماعات الموظفين الفردية، ولأن يكونوا على علم دائم بسمات وأهداف كل موظف وقسم. وعند تغيير الخطط أو الاضطرار لإلغاء اجتماع ما، تصبح المتابعة المباشرة أمراً ضرورياً. وإذا لزم الأمر، يمكن لأي مدير آخر أن يطلب منه المتابعة مع الموظفين.

ورغم أن هذا أقل خصوصية، فإن الاجتماعات الفردية يمكن أن تتم عبر الهاتف إن كانت تفصلكما مسافة كبيرة. فنحن في كثير من شركات التشاور التي نجرىها فيها، نعمل مع المديرين في البداية عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني. ونعقد الاجتماعات بشكل شخصي مرة أو مرتين من كل عام لكننا نستخدم التوجيه الهاتفي فيما بين المرات.

في أثناء إحدى جلسات التدريب لدى إحدى الشركات الكبرى للبيع بالتجزئة، طلبنا من ٢٠ من مديري القطاعات أن يتصلوا بمديري المخازن لديهم ويوجهوهم في خطط خدمة العملاء. وأعطينا المديرين نقاطاً للحديث في تلك المكالمات ثم تركناهم، فقاموا معاً بالاتصال بقرابة ٣٠٠ مخزن في وقت يقارب ٦٠ دقيقة. ومتابعة لمكالماتهم. وعندما استجوبنا هؤلاء المديرين، اكتشفنا ظاهرة مذهلة: أن معظم مديري المخازن يسألون: "ما الخطب؟" حين يعلمون أن مدير القطاع يتصل بهم. ومما يثير الأسى أن مديري القطاع يعرفون السبب في تلك الاستجابة، فهم لا يكادون يتصلون بمديري المخازن إن لم تكن هناك مشكلة. وكلما استمر مديرو القطاع في تفاعلاتهم الإيجابية، كوفئوا بالاستماع إلى مديري المخازن بينما يثنون على مكالماتهم ودعمهم في أثناء حواراتهم. ونتيجة لهذا التدريب، واصل مديرو القطاع تفاعلاتهم الإيجابية مع مديريهم خلال الأشهر الثلاثة التالية، ومن ثم ارتفع مستوى معدلات خدمة العملاء لمستويات قياسية. وإضافة إلى ذلك، بدأت العلاقات تتوطد مع مديري المخازن.

تعقد الاجتماعات الفردية بالأساس عبر الهاتف بالطريقة نفسها التي تعقد بها بشكل شخصي. ويكون فيها المدير مسئولاً عن التالي:

- ◀ أن يكون متاحًا. اجعل من التواصل الفردي وجهًا لوجه مع الموظف أولوية لك. ولا ينبغي لشيء إلا الطوارئ أو الإجازات أن يكسر تلك الاجتماعات. أعد جدولًا والتزم به.
 - ◀ إن لم يستطع التواجد في أثناء الاجتماع، فليضع خطة مناسبة للطوارئ.
 - ◀ التأكد من خلو الاجتماع من المركبات أو المشوشات. (اغلق باب المكتب؛ ولا تتلقى المكالمات الهاتفية).
 - ◀ جعل ملاحظاته متاحة لاستعراض الأداء اليومي والالتزامات المأخوذة في أثناء الاجتماعات السابقة.
 - ◀ الحرص على أن يكون الاجتماع تجربة تشارك إيجابية، فيجب أن يشعر الموظف بأن الاجتماع مفيد، وليس مجرد مضيعة للوقت، أو تدقيق حسابات أو تقييم.
- والطريقة التي تعقد بها الاجتماعات الفردية مهمة للغاية، فالهدف هو دعم الموظف وتشجيعه، لا جلده! فالقادة البارعون يفعلون الأولى، في حين يقوم القادة السيئون بالثانية. اجعل هدفك أن تكون متعاونًا وأن تطور موظفيك، لا أن تكون مؤذيًا أو عديم الفائدة.
- تذكر معادلة الأداء المتميز التي سبق أن ناقشناها. الناس بحاجة للتوجيه، لا إلى النقد الهدام، فالقادة والبارعون يوجهون الآخرين بشكل جيد، ويرسخون بداخلهم الرغبة في التفوق. أما الرؤساء السيئون فعادة ما يتصفون بكثرة انتقادهم، ومن ثم يخلقون مشاعر الامتصاص والدفاع بداخل الآخرين؛ بل إنهم لا يحاولون أن يكونوا مدربين ناجحين.
- وفيما يلي العناصر الأساسية لعملية الاجتماعات الفردية:
- أ. اطرح الأسئلة. أنت تريد في الاجتماع الفردي حوارًا ثنائيًا وليس منفردًا.
 - ب. اطلب حلولًا. أدخل الموظفين في نقاش حول التقدم في أهدافهم والمجالات التنموية أو المشكلات. احصل أولاً على آرائهم وأفكارهم، ثم أضف تعليقك الخاص.
 - ج. احتفظ بالخطط والالتزامات. دون ملاحظات من أجل توثيق مناقشتك. واطلب من الموظفين فعل الشيء نفسه حتى تتمكن من استعراض التقدم خلال الاجتماعات المستقبلية ومن متابعة خطط التصرف المتفق عليها.
- تتضمن الخطوات العريضة التالية خطوات وموضوعات نقاش لعقد اجتماعات فردية:
- الخطوة ١: استعداد ما قبل الاجتماع (خطط التصرف والأعداد والأهداف، وما إلى ذلك)
 - الخطوة ٢: التحية (كن إيجابيًا، ألق كلمة صغيرة، وامن الخصوصية).
 - الخطوة ٣: اطلب من الموظفين أن يعيدوا تأكيد أهدافهم وأن يشاركوا نتائجهم وما أحرزوه من تقدم في تنفيذ الخطة. امتدح التقدم وقدر الأداء الجيد ووضح نقاط الضعف التي يجب تحسينها:

كيف كان يومك / أسبوعك / شهرك؟

أي تقدم أحرزته في أهدافك وخطط التصرف الخاصة بك؟

ما الذي تحقق على ما يرام؟

ما الذي لم يتحقق؟

خطوة ٤: اطلب من الموظف أن يخبرك كيف اتخذ قراراته، ولماذا:

ما عملية التفكير التي مررت بها؟

ماذا فعلت بعد؟

ما المزيد الذي كان بإمكانك أن تفعله؟

ما الذي يمكنك فعله بشكل أفضل أو مختلف في المرة القادمة؟

كيف يمكنك تقديم المزيد في المستقبل؟

خطوة ٥: اطلب الحلول وضع خطة جديدة لتحسين النتائج:

ما أفكارك للتحسين في المرة القادمة؟

ماذا تقول في فكرة...؟

هل حاولت...؟

هل تتقبل بعض المقترحات؟

الفائدة من هذا هي...؟

هل فكرت في محاولة...؟

هذا ما أنصح به...

خطوة ٦: احتفظ بالخطط والالتزامات. احرص على استعراض جميع خطوات التصرف

الأساسية للاجتماع السابق، وعلى وضع أهداف وخطوات تصرف جديدة.

خطوة ٧: لخص المناقشة وخطة التصرف.

خطوة ٨: حدد موعداً لاجتماع آخر وأظهر تقديرك لجهود الموظفين.

تعنى الاجتماعات الفردية خصيصاً بالتواصل الفعال، فأنت تتحدث عن أهدافك وتوقعاتك

ومشكلاتك وحلولك لتلك المشكلات. كما أنك تعطي الموظفين تقييماً إيجابياً عن جهودهم بينما

تحدد مشكلات الأداء بطريقة واضحة ومباشرة. وأنت كذلك تنمي مهارات الموظفين وتوجهاتهم

تجاه إتمام المهمة بنجاح وتحقيق أفضل النتائج.

في الاجتماعات الفردية، يتدرب الموظفون على التفكير بروح المبادرة عند مواجهة التحديات

والعقبات والمشكلات. وبمرور الوقت، تعلمهم تلك العملية مهارات حل المشكلات التي يمكنهم

تطبيقها على أنفسهم، ومن ثم يصبحون مجددين ويتعلمون المبادرة من أجل المضي قدماً. كما أن تلك الاجتماعات تساعد الجميع على اكتشاف طرق لتحسين الأداء بطريقة مبتكرة، وليس مجرد إتمام المهام وحسب. والعائد من هذا يكون كبيراً حقاً إذا ما نفذت مبدأ التوجيه بنكاه. فقد قارنت دراسة أجرتها الإدارة العامة لشئون الموظفين بين التدريب وحده وإدارة الأداء اليومي من خلال التوجيه والتدريب، فوجدت أن التدريب وحده يزيد من الإنتاجية بنسبة ٤,٢٢٪، وأن التدريب بالتوجيه يزيد الإنتاجية بنسبة ٨٨٪. رائع!

| |
|---|
| اليوم ١٢ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ماذا تعلمت من هذا الجزء الذي تناول التوجيه من خلال الاجتماعات الفردية؟ |
| ما نقاط قوتك في التوجيه؟ |
| ما الجوانب التي يمكنك التحسن فيها؟ |
| كيف تطبق الاجتماعات الفردية على موظفيك؟ |

مهمة القائد هي إخراج موظفيه من أماكنهم إلى حيث لم يذهبوا قط.

- هنري كيسنجر

اليوم ١٣

تحسين التوجيه

رغم أننا لسنا مولعين باستناد التوجيهات الرياضية في التطبيقات العملية، فإن هناك بعض التوضيحات القيمة في مجال الرياضات، فقد نال أحد مدربي كرة القدم الثناء كواحد من أمهر اللاعبين بعد أن فاز بكأس السوبر. ورغم أنه كان يضرب به المثل في الصرامة والحزم، فإنه كان يحط من شأن لاعبيه ويستخدم معهم ألفاظاً نابية. وفي الأعوام التالية، كافح فريقه من أجل الفوز بالموسم.

كان أحد مدربي لعبة كرة السلة غير المشهورين - والذي حصل عدة مرات على ألقاب من الرابطة القومية للاعبين الجامعات - يحظى بالمدح والثناء بدلاً من الرمي بالمقاعد وإيذاء اللاعبين، فقد حصل على الألقاب في الماضي، لكن حتى قبل التقاعد لم يكن يحقق الفوز لسنوات برغم موهبته مع فريقه. فلو أن تلك السلوكيات استخدمت في العمل بشكل منتظم، لما تمت أية تجارة - سيذهب الجميع إلى المحاكم ليقاضى بعضهم بعضاً. يقول "بات رايلي"، صاحب كتاب *The Winner Within*: "المدرّب الحق يجب أن يجعل جميع أفراد فريقه على اتصال دائم بواقع اللحظة الحالية - بحيث يعرفون مكانهم الحالي ويعرفون نقاط ضعفهم ويعرفونها بصراحة ووضوح".

يعد التوجيه الفعال عاملاً مؤثراً يحدث اختلافاً في إنجازات الموظف. غير أن معظم المديرين سيئو التوجيه؛ فإما أن يصرخوا أو يخبروا الناس بما يجب عليهم فعله كي يحضروهم، أو يتخطوا التوجيه ببساطة لمجرد أنه يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً. وكما كنت تتعلم، فإن كلا من التوجيه الرسمي والودي يتطلبان تصرفات وعمليات محددة ومستمرة من أجل تحقيق النجاح. فالتوجيه الفعال يلمس كل العناصر التي تحدث عنها فريديريك هرزبيرج لتحفيز الموظفين، بالإضافة إلى معادلة الأداء المتميز. التوجيه ينجح!

طلب أحد المديرين من موظفيه العشرة أن يقيموا مهارات التوجيه لديه في تقييم سري من ٢٠ درجة. وكان يظن أنه موجه جيد، فاتفق بعض من موظفيه على كونه موجهاً جيداً، فيما تساءل آخرون: "أي توجيه؟"، فعلم حينها أنه يطبع أسلوبه ويتعامل به مع الجميع، في حين أنهم في الواقع لهم مواطن قوة وأهداف واحتياجات مختلفة، فتعمد تغيير طريقته ومضى ليكون موجهاً استثنائياً، ليحقق أفضل النتائج على الإطلاق.

فإذا أردت أن تكون رئيسًا ناجحًا - بل وربما رئيسًا بارعًا - فلم لا تحسن من مهارات التوجيه لديك؟ تتبع رسم التوجيه التالي بدقة، ثم قيم نفسك بالطريقة التي تعتقد أن موظفك سيقومونك بها، وليس كما تمنى.

أسوأ/ أفضل رئيس وتوجيه

إرشادات: ارسم دائرة حول السلوكيات الأربعة إلى ستة في عمود "سلوكيات أفضل رئيس" التي تقوم بها معظم الأوقات، وضع علامة عند السلوكيات التي تحتاج إلى تحسين عمود "سلوكيات أسوأ رئيس".

| مهارات التوجيه | سلوكيات أفضل رئيس | سلوكيات أسوأ رئيس |
|---|--|---|
| يوصل أهداف أداء وتوقعات واضحة. | يحدد أهدافًا معينة. ويشرح المتوقع من الموظفين. ويوضح التوقعات كثيرًا. ويعزز من الأهداف والتوقعات. | <input type="checkbox"/> يضع أهدافًا غامضة وغير واضحة أو توقعات دائمة التغيير. <input type="checkbox"/> يضع أهدافًا عامة أو لا يضع أهدافًا عن الأساس. |
| يلتقي الموظفين بشكل منتظم في اجتماعات فردية من أجل التوجيه. | يعقد اجتماعات مصددة مناسبة الموعد. ويقدم تقييمات إيجابية بشكل عام. ويقدم تقييمًا لفظيًا واضحًا. يقدم تقييمًا بناءً. يتابع. | <input type="checkbox"/> يقدم تقييمًا غير كامل أو مشتتًا. <input type="checkbox"/> يفوت الاجتماعات أو يخفق في عقد اجتماعات فردية. <input type="checkbox"/> يفرض على الموظفين طلب المساعدة والتقييم. |
| يطلب تلخيص النتائج والأنشطة. | يقيم حوارًا ثنائيًا لا فرديًا. يرغب الموظف عن طريق الأسئلة وحل المشكلات. يظل موضوعيًا تجاه العملية. يقدر النجاح والنتائج. | <input type="checkbox"/> دائمًا ناقد وسلبى. <input type="checkbox"/> يصوغ أفكارًا نوقشت من قبل. <input type="checkbox"/> يأخذ معظم وقت الحديث وحده. <input type="checkbox"/> يخبر الموظفين بما يجب عليهم فعله بقليل من المساعدة أو دون مساعدة على الإطلاق. |

| | | |
|---|--|---|
| <p><input type="checkbox"/> يخطط قليلاً أو لا يخطط على الإطلاق.</p> <p><input type="checkbox"/> يقدم تقييمات عامة.</p> <p><input type="checkbox"/> يخفق في تقديم نصيحة بناءة.</p> | <p>يطلب المساهمات أو التحسينات. يعطي تقييماً فورياً.</p> <p>يقدم أفكاراً أو مقترحات معينة للتحسين.</p> | <p>يحدد الخطط والالتزامات.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> يعمل في جو منفصل.</p> <p><input type="checkbox"/> يقلل من المشاركة في وضع خطط التحسين.</p> | <p>يتفهم مواطن القوة والضعف لدى الموظفين.</p> <p>يقيم علاقات شخصية وعملية مع الموظفين.</p> <p>يحمل نفسه والآخرين مسؤولية النتائج من خلال المتابعة.</p> | <p>يحفظ الالتزامات وخطط التصرف.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> لا يقدر ولا يثني كثيراً أو لا يثني على الإطلاق.</p> <p><input type="checkbox"/> يختار من يقدر لهم أداءهم الجيد.</p> | <p>يقدم الثناء على الملأ.</p> <p>يطلب مكافآت الموظفين بالبحاح.</p> <p>يقدر العمل في ظل ظروف صعبة.</p> | <p>يثني على التقدم ويقدر النتائج الإيجابية.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> دائماً نقدي في تقييمه.</p> <p><input type="checkbox"/> لا يبالي بمواطن القوة والضعف لدى موظفيه أو لاحتياجاتهم أو لا علم لديه بها.</p> | <p>يركز على مواطن القوة لدى الموظفين.</p> <p>يقدم المساعدة والأفكار.</p> <p>يحث على التدريب.</p> <p>يسدي نصائح شخصية.</p> | <p>يقدم تقييماً منتظماً وإرشاداً في الوقت المناسب.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> لا تروقه الاجتماعات الفردية.</p> <p><input type="checkbox"/> يركز على البيانات والحقائق والتواصل الإلكتروني والقيادة التفصيلية.</p> | <p>يتواصل بنجاح.</p> <p>يستمتع بإنصات.</p> <p>يعرض المساعدة بصدق.</p> <p>يهتم بنجاح الموظفين.</p> | <p>يخصص الوقت للتوجيه في الاجتماعات الفردية ويقيم علاقات إيجابية مع توقعات عالية.</p> |

التدريب على التقييم المتفوق

إرشادات: قيم نفسك وفقاً لما يلي من حيث عدد المرات التي انخرطت فيها في السلوك المدرج ضمن القائمة. استخدم تدرجاً من ١ إلى ٥، بحيث تعبر ٥ عن كثرة المرات و١ عن ندرتها. كن صادقاً وقيم نفسك بالطريقة التي تعتقد أن موظفيك سيقومونك بها لا بالطريقة التي تأمل أن يقيموك بها. وعندما تنتهي من تقييم نفسك، ضع علامة + عند أعلى الدرجات الخمس وعلامة (√) عند أقل الدرجات.

تحسين التوجيه ١٠١

| التقييم | √/+ | استعرض الأهداف والتوقعات. |
|---------|-----|---|
| | | <p>١. لحدد وقتاً خاصاً وغير منقطع للالتقاء بموظفي بشكل فردي.</p> <p>٢. أناقش الأهداف/التوقعات المتفق عليها مع موظفي.</p> <p>٣. استعرض أهداف/توقعات للموظفين في بداية كل جلسة توجيه نعدها.</p> |
| | | اسأل واحصل على آراء الموظفين ومعلوماتهم. |
| | | <p>٤. أشجع الحوار المفتوح عندما أعقد لاجتماعات التدريب.</p> <p>٥. أطلب معلومات الموظف عند استعراض الأداء.</p> <p>٦. أستمع وأعيد صياغة ما يحاول الموظف قوله.</p> <p>٧. أقيم بدقة جميع العوامل المؤثرة على نتائج أداء الموظف.</p> <p>٨. أراقب بانتظام الموظفين في تعاملهم مع العملاء أو الآخرين</p> |
| | | قدم التقييم والإرشاد. |
| | | <p>٩. أقدر الأداء المتميز وأكافئه.</p> <p>١٠. أعطي تقييماً منتظماً/مباشراً للموظفين بشكل بناء.</p> <p>١١. أستمع لتقييم الموظف واهتماماته قبل التعبير عن تقييمي واهتماماتي.</p> <p>١٢. أكون محددًا بشأن السلوكيات والمهام عند إسداء النصيحة أو توجيه الإرشاد.</p> <p>١٣. أركز على استخدام مواطن القوة لدى الموظفين وتعزيزها.</p> <p>١٤. أقدم التقييم المناسب لمواقف الموظف ومستوى أدائه وأهدافه.</p> <p>١٥. أعلم مهارات جديدة بوضوح ومنهجية.</p> |
| | | ضع خططاً للتصرف. |
| | | <p>١٦. ضع خططاً معينة للتصرف كي تساعد على تحسين مهارات/نتائج الموظف.</p> <p>١٧. دائماً أعطي مسئولية أكبر للموظفين حتى يمكنهم أن ينموا.</p> <p>١٨. أضمن تفهم الموظفين وموافقتهم على خطط التصرف.</p> <p>١٩. أحملهم مسئولية النتائج.</p> <p>٢٠. أتفاوض حول مهام المشروع والمواعيد النهائية مع ذوي الخبرة.</p> |
| | | تول المتابعة. |
| | | <p>٢١. أعقد لاجتماعات متابعة في نهاية لاجتماعات التوجيه.</p> <p>٢٢. أضمن انعقاد لاجتماعات متابعة التوجيه.</p> |

| |
|---|
| اليوم ١٣ تطبيق مفهوم القائد البارح |
| ما نقاط قوتك في التوجيه؟ |
| ما الجوانب التي يمكنك التحسن فيها؟ |
| ما خطتك للبدء في التوجيه البارح؟ |

كل الموظفين لديهم الدافع. ودور القائد هو إلهامهم للعمل.

- ريك كونلو



تقديم تغذية راجعة إيجابية ومكافآت

اليوم ١٤ : مبادئ التقدير

اليوم ١٥ : التقدير غير الرسمي

اليوم ١٦ : التقدير الرسمي

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ١٤

مبادئ التقدير

ما الذي يحفز الموظفين؟ إذا استرجعت مناقشاتنا السابقة، فستجد أن التقدير هو المحفز الأول، فهو الجانب الإيجابي من إعطاء التقييم. والناس يريدون أن يحظوا بالملاحظة والتقدير على ما يقومون به. وطبقاً لما أوردته الأبحاث، فإن ٩١٪ من الموظفين يريدون المزيد من التقدير في العمل، في حين أن نصفهم فقط هم من يقولون إنهم يحصلون على أي نوع من التقدير. فقد وجد بحث جالوب أن الموظفين الذين قالوا إنهم حظوا بالتقدير خلال الأسبوع الأخير كان أداءهم أفضل خلال الأسبوع التالي. قارن هذا بحقيقة أن معظم المديرين لا يدركون أن السلوك الذي يحظى بالثناء يتكرر حتماً في المستقبل؛ فمعظم المديرين يرون أنه من الخطأ أن يتباهوا بموظف أمام الآخرين. فقد قال أحد المديرين إن إحدى الموظفات بكّت حين أثني عليها، وعندما سألت عن السبب قالت: "لقد عملت هنا لمدة ٢٦ عاماً، وأنت أول شخص يثنى عليّ عملي". ورغم أن تلك الحالة ربما تكون حالة مبالغاً فيها، فإنها تكشف عن عيب واضح في ممارسات القيادة التي يتبعها الكثير من المديرين.

تؤكد نظرية "كين بلانشارد" للعمل بقيادة المواقف باستمرار على حاجة المديرين إلى تتبع الموظفين عند أدائهم المهام بطريقة صحيحة وإلى التعليق عليها - بأن يظهروا تقديرهم لها. هناك عدة مبادئ أساسية يجب اتباعها عند إعطاء التقدير الرسمي وغير الرسمي (وهذا ما نناقشه باستفاضة في الفصول التالية):

◀ **كن صادقاً.** قدم التقدير من القلب لأن الموظف يستحقه، وخير عمل تقوم به هو إشعار الموظفين بقيمتهم وكفاءتهم في المهمة التي يقومون بها. قدم التقدير لأنك تهتم بهم، ولا تقدمه بشكل مزيف أو لأنك تريد شيئاً ما.

◀ **كن محددًا.** قل: "جوش، لقد أحسنت صنعاً حين استمعت إلى مخاوف العملاء وعرضت عليهم خيارات للحل. لقد أشعرتني بالفخر لانتسابك إلى فريقتي". على عكس قول ببساطة: "رائع" أو "ممتاز" أو "جيد". فلا يعرف أحد ما تتحدث عنه، رغم أن تلك العبارات قد تبدو حسنة. أثن على الموظفين لما حققوه من إنجاز، فهم قادرين على فهم التعليقات المصطنعة.

◀ امتدح وفقاً لشخصية الموظف. فكر وفقاً لاحتياجات الموظفين، فبعضهم يفضل التعبيرات اللفظية الصريحة، لذلك امتدحهم على هذا النحو. وآخرون تروقهم الأمور في ظل مزيد من الخصوصية، فامتدحهم بشكل شخصي. وإذا أمكنك تقديم المكافآت، فادع الموظف مثلاً للمشاء بأحد المطاعم المفضلة لديه أو احجز تذاكر للموظف الذي يروقه التزلج.

◀ كن سريعاً. فقدم التقدير بأسرع وقت ممكن، فلا فائدة من توجيه الشكر اليوم لشخص قام بعمل منذ ستة أسابيع مضت. إذن فالشكر فور انتهاء العمل له تأثير أكبر.

◀ امتدح على الملأ. خذ احتياجات الموظف بعين الاعتبار ثم امتدحه على الملأ. فأخبر الآخرين بما حدث، وقدم المدح أمام الآخرين. امتدح الموظف بأحد الاجتماعات، واذكر الخبر في نشرة أخبار القسم، أو قم بإرسال رسالة إلكترونية.

◀ كن إيجابياً. قدر الموظفين على ما أحرزوه من تقدم أو إنجاز فيما يتعلق بالمشروعات أو الأهداف، لكن لا تتحول وتنتقدهم على سوء الأداء في مشاريع أو أهداف أخرى.

◀ امتدح كثيراً. في كثير من الأحيان ينشغل المديرون وينسون تقدير موظفيهم، ناسين (أو غير عالمين) بالقيمة التحفيزية للتقدير. انتبه ولاحظ الجهود التي يبذلها الموظفون لأداء مهامهم. وابتحث عن طرق لامتداحهم على جهودهم بشكل يومي. ولست مضطراً لامتداح كل صغيرة وكبيرة تصدر عن الموظف؛ إنما أنت بحاجة ماسة للثناء على جهودهم بصدق. وسوف تتمثل استجاباتهم في زيادة الأداء، كما أنهم سيقرون بذل أقصى ما بوسعهم.

◀ قدر من يقدرون الآخرين. بعبارة أخرى، أثن على أولئك الذي يقضون بعض الوقت في تقدير عمل الآخرين.

◀ كن مبدعاً. غير طريقة تقديرك للموظفين. ففكرة مكافأة موظف الشهر مثلاً ربما تكون أداة قيمة، ولكن احذر أن تصبح مسابقة شعبية مبتذلة شهراً تلو الآخر، ومن ثم تفقد المكافأة معناها. فكر في اختيار الموظفين لمن يستحق المكافأة، أو قدم ١٠ مكافآت بدلا من واحدة. وغير المعايير كل شهر، أو ابتحث عن طريقة أخرى للتقدير. اجعل الموظفين يثنون على زملائهم الآخرين في أثناء أحد اجتماعات الفريق. فهناك الكثير من مصادر أفكار التقدير، من قبيل كتاب بوب نيلسون *1001 Ways to Recognize Employees*.

◀ كن ثابتاً. سيعمل التقدير الصادق على خلق جو عمل مختلف، لكنه يتطلب الثبات، فالتزم به، وجرب طرقاً مختلفة. وتذكر أنك تقدر الموظفين لأن التقدير يهم، فأنت تترك أثراً إيجابياً في حياتهم، وليس مجرد تحفيز للأداء. ويمكنك أن تشعل نيران الحافز الداخلي

لدى الموظفين من أجل التفوق، ومن ثم يشعرون بمزيد من الثقة والأهمية بسبب التقدير الذي تمنحهم إياه.

كانت إحدى شركات الخدمات التي عملنا معها بمدينة تورنتو تتفوق على منافسيها في الخدمات والمبيعات والأرباح. فعندما تدخل مكاتب الشركة، تلمس الفرق. ففي جميع أرجاء المكان، يمكنك أن ترى تقدير الموظفين: صور الموظفين على الحائط؛ الأهداف مدونة على لوحات بيضاء ونشرات؛ لوحات معلقة ورسومات بيانية تظهر التقدم الحالي؛ ولافتات ونصب تذكارية، وشهادات بإنجازاتهم تزين غرفة الاجتماعات الخاصة بهم، فقد كانوا يطبقون إستراتيجيات بارعة بحماس واستمرار.

قارن هذه الشركة بشركة في مدينة مينابوليس كانت تعلق صورة موظف الشهر عند مدخل غرفة المكتب. ففي شهر ديسمبر من أحد الأعوام، كان بإمكانك أن ترى أن آخر مكافأة تلقاها موظف كانت منذ شهر يوليو. ولا عجب أن المكتب كان يعاني فوضى دائمة؛ إذ كانت للشركة تسجيلات فيديو للموظفين في أثناء عملهم من أجل الحد من مشكلات السرقة.

فأي المكاتب تفضل العمل به؟ أي المكاتب سيخرج أفضل ما لديك؟ لكن المديرين الذين لا يعطون تقديرًا وثناءً لديهم عذران في هذا: (١) لا وقت لديهم لهذا، (٢) أنهم يعينون موظفين ناجحين، يعرفون مهامهم ولا يحتاجون إلى من يوجههم. وهذا فكر عفا عليه الدهر. فالقيادة البارعون يجدون وقتًا لتقدير الموظفين؛ أما الرؤساء السيئون فليس لديهم الوقت لذلك. إنك تجد وقتًا للأمور التي تؤمن بها، لكن في النهاية، يمكن بناء تقدير الموظفين داخل نسيج التواصل اليومي وممارسات القيادة دون الحاجة إلى مزيد من الوقت.

والقيادة البارعون يعلمون أن التقدير هو حجر الأساس للعلاقات الطيبة. فالتقدير هو أساس تقديم الميداليات في الأولمبياد وميداليات ونياشين الجيوش وما إلى ذلك، فالناس يقدرون تقدير الآخرين لهم، والتقدير يساعد الناس على استشعار الفخر بتحقيق أهداف قيمة في العمل.

وكثير من المديرين يبررون عدم تقديرهم للموظفين بأنهم لا يعرفون كيفية. فهم يفهمون أن إبداء التقدير ربما يكون مفيداً، لكنهم يصبحون أشبه بالآلات في محاولات التقدير. وسوف نستعرض، في اليومين القادمين، عدة طرق للمدح والمكافأة من خلال التقدير الرسمي وغير الرسمي.

| |
|--|
| <p>اليوم ١٤ تطبيق مفهوم القائد البارع</p> |
| <p>تذكر الوقت الذي تلقيت فيه مدحًا على نجاح مهمة ما. لماذا تلقيت المدح وكيف كان شعورك وقتها؟</p> |
| <p>أي مبادئ التقدير حاولت اتباعها؟</p> |
| <p>ما العقبات التي تمنعك من تقديم مزيد من التقدير، وكيف يمكنك التغلب عليها؟</p> |

إن واحدة من أعظم المكافآت في الحياة هي أنه عندما تساعد الآخرين، فإنك تساعد نفسك.
- صامويل سمايلز

اليوم ١٥

التقدير غير الرسمي

من الطبيعي أن تتوق النفس البشرية إلى المدح والتقدير والامتنان. في أثناء الورشة التي أقمناها عن التفوق في الإدارة، كنا نستعرض مفهوم التقدير الفعال ثم أعطينا المديرين الحضور مهمة "تصرف حي" لكي يذهبوا إلى اثنين من موظفيهم ويقدموا لهما التقدير. في البداية، رفض المديرين الفكرة لأن موظفيهم لم يكونوا بورشة العمل، فاستمعنا لمخاوفهم وفكرنا في بدائل للحوارات الفردية المباشرة (الهاتف أو الرسائل أو الفاكس أو البريد الإلكتروني). وكان على كل مدير أن يكمل استمارة تنص على من يتواصل معهم وعلى كيفية تقديم التقدير لهم، وتصف ردود فعل الموظفين. ووعدناهم أيضاً بتقديم حلول من اختيارهم على الغداء إن أكملوا مهمتهم! وعند الغداء، انتهالت قصص المفاجآت والتقدير التي تتلج الصدور، فكان تأثير التقدير البسيط مذهلاً. ولسوء الحظ كان إعطاء تقدير ودي يمثل تحدياً بالنسبة لكثير من المديرين. فقد ضحكنا حين تذكرنا أحد المديرين الذي كان بحاجة لمزيد من التوجيه لأنه لم يفهم المطلوب جيداً. فعندما سألتها كيف كانت دعوة موظفيه، أجاب قائلاً: "حسناً، سألتهم: أي شيء عظيم فعلتموه اليوم من أجلي يستدعي مني التقدير؟". من الواضح أنه كان لا يزال بحاجة للمساعدة في الفهم؛ فكثير من المديرين لديهم بعض الأسئلة المباشرة عن المفهوم:

◀ متى تقدمون التقدير؟

◀ كيف تقدمونه بإنصاف؟

◀ كم مرة يكون التقدير فيها مناسباً؟

◀ ماذا لو لم ينجح؟

يعد التقدير غير الرسمي مكوناً رئيسياً في العلاقات الصحية مع الموظفين، فالتقدير غير الرسمي المستمر والمنتظم يشعر الموظفين بقيمتهم واحترامهم ورفعتهم. وهو يتطلب الثناء عليهم عند التقدم في هدف ما أو مشروع ما أو غيرها من المساعي. تذكر مبادئ التقدير التي سبق أن ناقشناها، وفكر في السمات التالية للتقدير غير الرسمي.

التقدير غير الرسمي:

- ◀ نشاط يومي.
- ◀ يتكلف القليل أو لا يتكلف شيئاً على الإطلاق.
- ◀ يركز على سلوكيات أو إنجازات أو نتائج معينة.
- ◀ يبني علاقات إيجابية وثقة.
- ◀ له تأثير فوري.

إليك مثالاً توضيحياً: "أحسنت صنعاً يا سوا أشكرك على تخصيص وقت للرد على سؤال العميل حول المنتج الجديد. فهذا ما تعنيه عملية الألفة مع العميل. لقد أشعرتني جهودك بالفخر لانتمائك لفریقنا".

كم تستغرق من الوقت لتقديم مثل هذا التقدير؟ ما هي الإل بضع دقائق. كي تعطي التقدير غير الرسمي، عليك بالطبع أن تقف حيث يقف موظفك، تراقب وتستمع. ابحث عن طرق لتقديم تقدير إيجابي للجميع وللمدح كل أسبوع، إن لم يكن أكثر، فالتقدير غير الرسمي لا يعني النظر من فوق أكتاف الموظفين قائلاً: "أحسنت صنعاً" لكل عمل يقومون به. إنما يتطلب التقدير غير الرسمي أن تخبر موظفك باستمرار بأنك تراقب عملهم الجيد.

تخيل التأثير الذي يلحق بالموظفين لو أصبح هذا السلوك جزءاً من ممارساتك الدائمة في الإدارة. كيف يكون شعور الموظفين؟ أي نوع العمل سيقدمونه؟ يقول علماء السلوك إن السلوك الذي لقي ثناءً عليه سينتكر. والقادة البارعون يتعلمون إتقان التقدير غير الرسمي حتى يصبح جزءاً لا يتجزأ من تواصلهم اليومي. فيرغب موظفهم وزملاؤهم في القدوم للعمل؛ إذ يتقنون أعمالهم لأنهم يشعرون تجاهها بالارتياح. إلا أن الرؤساء السيئين يعانون التقدير في كل صورة؛ فهم دائمو النقد؛ إذ يترقبون كرجال السياسة في أثناء الحملة يلتمسون الأصوات، فالموظفون يتجنبون مثل هؤلاء الرؤساء ولا يمكنهم الانتظار حتى العودة إلى منازلهم في نهاية اليوم.

إذن لماذا يجب عليك أن تقدر موظفك بشكل ودي؟ من طبيعة الحياة أن يمر الناس بمشكلات، وهم بالطبع يسطحبون تلك المشكلات معهم إلى العمل. فتضاف المشكلات الشخصية إلى مشكلات العمل، ومن ثم تزيد ضغوط الحياة، فهم إذن بحاجة للتشجيع. وهم في الغالب لا يحصلون عليه من الآخرين، فلماذا لا يحصلون عليه منك؟

وهذا النوع من التقدير لا يحقق مغزاه إن قمت به مرة واحدة من حين لآخر، أو إذا جربته فقط لأنك تقرأ هذا الكتاب. ينبغي لك أن تعير الموظفين اهتماماً صادقاً وأن تدرك أن التقدير غير الرسمي لا يقتصر على النتائج فحسب وإنما على العملية نفسها أيضاً. ونحن نقضي وقتاً طويلاً في العمل. فلماذا لا يكون ذلك وقتاً ممتعاً بشكل أو بآخر؟ قال لي أحدهم إن هذه المقولة معلقة

- على مدخل كلية التجارة بجامعة هارفارد: "من دخل هنا، لن يتسم ثانية". ربما كانت التجارة جادة، لكن الناس بحاجة للتقدير. وهذا هو الصواب.
- فيما يلي بعض من طرق عديدة لتقديم التقدير غير الرسمي.
- ◀ قدم ثناءً لفظياً في أثناء إحدى جلسات التوجيه الفردية.
 - ◀ قدم ثناءً لفظياً أمام بعض الموظفين.
 - ◀ قدم ثناءً لفظياً في أثناء الاجتماع.
 - ◀ قدم الثناء في رسالة مكتوبة.
 - ◀ قدم الثناء في بطاقة شكر.
 - ◀ قدم الثناء في رسالة نصية أو عبر البريد الإلكتروني.
 - ◀ قدم الثناء في رسالة بريدية منسوخة أو غيرها.
 - ◀ أرسل خطاب توصية.
 - ◀ ضع اسم الموظف في نشرة أخبار الشركة.
 - ◀ صمم مكافأة مبهجة على ملف نصي وقم بإرسالها للموظف.
 - ◀ أثن على شخص ليس حاضراً في الوقت الحالي، واجمل الآخرين يوصلون إليه تقديرك.
 - ◀ تحدث إلى أحد الموظفين في غير العمل.
 - ◀ فوض أحدهم بمهمة جديدة واستخدم العمل الجيد في مهام سابقة كذريعة.
 - ◀ اصطحب الشخص لعداء مكافأة على تقدمه في العمل.
 - ◀ اصنع كوباً من القهوة أو كأساً من الصودا من أجل الموظف، أو هدية لإحرازه تقدماً في المشروع.
 - ◀ اصنع بطاقة "عمل ناجح" لتقدير الجهود من أجل خدمة عملاء أفضل.
 - ◀ اسمح لأحدهم بالعودة إلى منزله مبكراً خاصة إذا بذل جهداً كبيراً.
 - ◀ وجه تحية بالتصفيق للموظفين في أثناء أحد الاجتماعات بعد تحقيق هدف أو استكمال خطة تصرف صعبة.
 - ◀ زين المكتب على شرف استكمال مشروع ما.
 - ◀ استخدم نشرة للمكتب أو لوحة تواصل داخلية لتتبع النتائج ولإعطاء كلمات تشجيعية من أجل تقدم الهدف.
 - ◀ قدر الآخرين على تقديرهم.

- ◀ مد يد العون في مشروع صعب أو عند خضوعك لضغوط مرتبطة بمدة زمنية، وشارك التقدير مع الآخرين الذين يفعلون الشيء نفسه.
 - ◀ اطلب المشاركات وأعط مثلاً لكيفية مساعدة أحدهم لك في الماضي.
 - ◀ قدم لأحدهم بالوناً مكتوباً عليه "شكراً لك" وشرحه فيما بعد.
 - ◀ كن مبدعاً. جرب أشياء مختلفة في أوقات مختلفة. ولا تظل عالقاً في فعل الأمور نفسها.
- وفي كل أشكال التقدير، يجب ألا يخلو من الحكم السديد ومن الصدق، لأن يُقدم بحجة "أنا بحاجة للثناء على الموظفين اليوم". فكثير من المؤسسات تجرب شتى أنواع أنشطة التقدير، لكنها عادة ما تكون مبالغاً في هذا. فقد تحدثت مؤخراً، على سبيل المثال، إلى أحد الموظفين الذي قال لي إن فرق مشروعاته عقدت اجتماعاً، وكان الفريق يضم ١٧ موظفاً، فتلقى ١٠ منهم تقديراً على ما أحرزوه من تقدم، وهذا استغرق ٣٠ دقيقة من مدة الاجتماع. أما السبعة الذين لم يتلقوا أدنى قدر من التشجيع فقد شعروا بالاستياء؛ فكان للتقدير مضمون سلبي. وما زاد الأمر سوءاً، أن الفريق تأخر عن الوقت المحدد له. فقدم التقدير عند استحقاق الموظف له عند إحراز تقدم ملحوظ أو تحقيق الهدف المنشود، وليس لأن شخصاً ما في الفريق أثبت حضوره. وأخيراً، الأمر يرجع إلى تحديد توقعات واضحة وضمن أن توقعاتك عالية وتستحق التقدير وأنها توقعات لا تصدر إلا عن قائد بارع.

| |
|--|
| اليوم ١٥ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ما الذي تعلمته أو أعدت تعلمه بشأن التقدير غير الرسمي؟ |
| عدّد من خمس إلى سبع طرق للتقدير غير الرسمي سوف تلتزم باستخدامها. |
| اذكر اسمي شخصين يمكنك تقديرهما اليوم وصف كيفية منح هذا التقدير. |

أحب الناس، ثم قدمهم.

– الجنرال جون هنري ستانفورد

اليوم ١٦

التقدير الرسمي

إلى: جميع الموظفين

الموضوع: شكر خاص

في الأسبوع الماضي مررنا بطقس شديد البرودة جعل أسناننا جميعاً تصطك منه. وكان من الداعي للامتنان أن أرى كثيراً من الموظفين يساعدون العملاء وزملاءهم على حل الكثير من المشكلات الناتجة عن البرد القارس. ففي صباح الاثنين، كان مكنتي يعج ببطاقات "أحسنتم صنفاً" التي أنوي إرسالها للموظفين تعبيراً لهم عن تقديري لمساعدة بعضهم بعضاً بإصلاح السخانات وتشغيل السيارات وجرف الثلوج وتوصيل الموظفين والعمل لوقت متأخر حتى تخرج سيارات العملاء إلى الطريق.

أشكركم على ما حقتموه من إنجاز في رضا الموظفين والعملاء!

ديف

تلقي جميع الموظفين لدى "ديف" نسخة من هذه الرسالة، وتحدث "ديف" إلى كثير منهم بشكل شخصي. تقاعد "ديف" بعد حياة مهنية طويلة عمل خلالها موظفاً بأحد توكيلات السيارات. ولعل السبب بات واضحاً في كون شركته رائدة في إرضاء الموظفين والعملاء. ورغم أن هذا قد يعد مثلاً للتقدير غير الرسمي، فإننا نعرضه في هذا الجزء الخاص بالتقدير الرسمي لأنه يجسد ثقافة الأداء المتميز التي يدعمها القادة البارعون. كان "ريك" يملك ترخيصاً باستغلال الاسم التجاري لإحدى شركات تصنيع الإطارات. وكان في الجزء الأول من حياته المهنية يدير متاجر تلك الشركة. وكان كل متجر يديره يتفوق ويحقق أعلى ربحية من بين متاجر الشركة. وقد تولى "ريك" مسؤولية عدد من المتاجر الخاسرة فغير حالها تماماً في غضون عام واحد. فأرادت الشركة أن ترقيه لمنصب المدير، لكنه لم يكن يرغب في الانتقال إلى مكان آخر، ولم يكن يرغب كذلك في السفر والابتعاد عن أسرته، فقام بشراء تلك الرخصة.

وفي غضون عام من شرائه المتجر، تم استدعاؤه لأداء الواجب العسكري بحرب عاصفة الصحراء. ورغم أن معظم الشركات الصغيرة كانت ستموت عند رحيل أصحابها لمدة ستة

أشهر، فإن شركته نجحت. فقد كون شبكة دعم من المحترفين لتقديم المساعدة في غيابه، لكن الأكثر من ذلك، أن موظفيه أيضًا لعبوا دورًا مهمًا، فقد استثمرهم "ريك" حتى يجدهم حين يكون بحاجة إليهم. حقًا لقد كان "ريك" قائدًا بارعًا، والنتائج خير دليل على هذا.

فيما يلي بعض ممارسات الإدارة الناجحة التي طبقها "ريك":

- ◀ قم بشراء كعكة عيد ميلاد، واحتفل بقدم كل موظف جديد.
 - ◀ أقم حفلات عشاء خارجية للاحتفال بنجاح الموظفين.
 - ◀ اعقد جلسات لتحديد الأهداف من أجل تحديد الأهداف الشخصية والعملية.
 - ◀ اعقد اجتماعات مستمرة للتركيز على خدمة العملاء.
 - ◀ قدم مكافآت نقدية بخلاف العلاوات التقليدية على بذل الموظفين قصارى جهدهم مع العملاء.
 - ◀ ساعد على حل المشكلات المالية أو انخفاض مستوى الرواتب بإحدى الشركات.
 - ◀ قدم تدريبًا مستمرًا.
 - ◀ عامل جميع الموظفين على أنهم محترفون - لا داعي لتقييدهم بالوقت.
- حين افتتح "ريك" المتجر للمرة الأولى، سأل فريقه المكون من ٢٠ موظفًا عن الكيفية التي يرغبون في أن يعاملهم بها - كمحترفين أم كأيدي عاملة؟ وأخبرهم بأن المحترفين يأتون للعمل ويبدلون كل ما بوسعهم من أجل العملاء كل يوم، وهم يتشاركون في الأرباح. أما الأيدي العاملة، فيوقعون في دفتر الحضور والانصراف، ويتلقون راتبًا بالساعة، ويعملون وفق إطار زمني. فوافق الموظفون بالإجماع على أن يكونوا ويعاملوا كمحترفين. فكان معظمهم يحضرون أفراد أسرهم إلى المتجر كي يأخذوا جولة بشركتهم الجديدة.
- طرق كهذه، من شأنها أن تبرز مشاعر الفخر العميقة عند الموظفين حين ينجزون المهمة بنجاح ويحققون الأهداف ويصبحون جزءًا من شيء قيم.

التقدير الرسمي:

◀ يكلف أموالاً.

◀ له معايير ونتائج معينة.

◀ يُعطى بالأساس لأصحاب الأداء المتميز.

◀ يتخطى الأطر الزمنية المهمة (أسبوع، شهر، نصف عام، عام).

إليك مثالاً على ذلك: "يسعدني أن أقدم لك يا جيل مكافأة رضا العميل، مقابل معدلات

الخدمة الرائعة التي حققتها أنت وفريق العمل! أشكرك على مساهماتك البارزة".

كثير من المديرين أو الشركات لا يستخدمون التقدير الرسمي لأن لديهم ميزانيات محدودة أو ليست لديهم ميزانيات على الإطلاق. والمؤسسات العامة عادة ما تستخدم هذا السبب ذريعة لرفضه. غير أنه يتطلب المزيد من الإبداع في ظل الميزانية المحدودة، لكن لا يزال ممكناً. يجب أن يركز التقدير الرسمي على الأهداف الأساسية للقسم والفريق. فبدون أهداف واضحة، يصعب تقديم التقدير الرسمي. فالرؤساء السيئون لا يضعون أهدافاً ببساطة، لكن القادة البارعين يريدون أداءً متميزاً حتى يتمكنوا من استخدام كل أداة متاحة لاستخراج أفضل ما بداخل موظفيهم.

فيما يلي أمثلة على التقدير الرسمي:

- زيادة في الراتب قائمة على الاستحقاق.
- بطاقات هدايا.
- ترقية في الوظيفة.
- كوبونات للغداء أو العشاء.
- إجازة مدفوعة الأجر.
- تذاكر للمناسبات الرياضية.
- لوحات بالإنجازات.
- تذاكر لحفلات أو مسرح.
- نصب تذكاري للإنجازات.
- دعوة لحضور مهرجان أو حفلات.
- وسام أو شارة بالإنجاز.
- قميص أو قبعة أو جاكيت مطبوع عليه.
- مهام وظيفية جديدة.
- لوجو الشركة.
- رحلات غير اعتيادية.
- رداء مزين بما يشير للإنجاز المحقق.
- إجازة قصيرة في نهاية الأسبوع.

كن مبدعاً. فأحدى الشركات تقدم دمي صغيرة كمكافأة للخدمة. وإذا كانت لديك ميزانية بسيطة أو ليست لديك ميزانية على الإطلاق، فاستخدم أفكار التقدير غير الرسمي مع سمة إضافية، كما يلي:

- ◀ قطعة شيكولاتة أو غيرها من الحلوى (هدية شكر رائعة).
- ◀ شهادات إنجاز صناعة منزلية.
- ◀ مكان محفوظ لإيقاف السيارة.
- ◀ مكان أفضل لمكتبه.
- ◀ ثناء لفظي أو مدح أمام الآخرين.
- ◀ خطابات توصية.
- ◀ بطاقات تشجيع.
- ◀ تعيينه رئيساً لمدة يوم.

حصلت إحدى الشركات النامية متوسطة الحجم التي عملنا معها على أكبر عقد لها على الإطلاق بالعمل وفق جدول زمني ضيق جداً وبعض الاستثمارات المستقبلية في مجال معدات. ولكي يتم إنجاز المهمة في الوقت المحدد لها، كانت الشركة بحاجة لأن يعمل الموظفون وقتاً إضافياً، لكن الشركة لم تكن لديها الموارد الكافية لسداد رواتب الموظفين بناءً على هذا. فبدلاً من تهديد الموظفين، ذهبت الإدارة إليهم وشاركتهم المشكلة.

فتحت الإدارة الكتب على التحديات المالية والفرص المتاحة مع عميل معين. ومع عملية العصف الذهني للأفكار وحل المشكلات الذي قدمه الفريق، توصلوا في النهاية إلى حل فريد: سيعمل الموظفون لفترة إضافية، وإن تخطوا الموعد النهائي، فسيحصلون على إجازات مدفوعة الأجر من مال الشركة الذي حصلت عليه بالوفاء بالموعد المحدد. ونجحت الخطة، وتحسنت الإنتاجية بنسبة ٢٥٪ كي تتم المهمة، وتلقى الموظفون أيام الإجازة.

وكما ناقشنا من قبل، يتناول "فريدريك هيرزبرج" التقدير باعتباره المحفز الأول للموظفين. فنحن نرى أن ٨٠٪ من مشكلات الأداء تعزى إلى عدم وجود أهداف/توقعات واضحة وعدم وجود تقدير مناسب، فالناس يرغبون عادة في المشاركة وفي معرفة أن عملهم ملحوظ ومقدر من قبل صاحب العمل.

فالموظفون الذين يحظون بالتقدير المناسب هم الأقرب لتقديم أداء متميز، فقد أظهرت دراسة جاكسون لعوائد الاستثمار أن الشركات التي تعير موظفيها تقديراً أكبر تكون عوائد استثمارها أكبر. ويقول كل من "أدريان جوستيك" و"تشيستر إيلتون" مؤلفا كتاب *The Carrot Principle*، إن المديرين الذين يعطون التقدير بشكل أفضل:

- ◀ لديهم معدلات أقل من دوران العمالة.
- ◀ يحققون نتائج أفضل للشركة.
- ◀ يبدوون أقوى في المهارات الأساسية للإدارة التي تتمثل في وضع الأهداف والتواصل والثقة والمسئولية.

هل يمكنك أن تجعل من التقدير والمدح جزءاً معتاداً من قائمة مهام القيادة؟

التقدير الرسمي : ١٧٧

| |
|---|
| اليوم ١٦ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ما الذي تعلمته أو أعدت تعلمه من هذا الجزء؟ |
| ما طرق التقدير الرسمي التي ستستخدمها، ولماذا؟ |
| أي من موظفيك يستحق التقدير الرسمي، وكيف ستعيرهم تقديرك؟ |

حياة بلا تجارب، لا تستحق أن نعيشها.

– سقراط

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه



تقديم

تدريب فعال

اليوم ١٧ : تخصيص بعض الوقت للتدريب

اليوم ١٨ : عملية التدريب ذات الخطوات الأربع

اليوم ١٩ : مبادئ التدريب

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ١٧

تخصيص بعض الوقت للتدريب

كثير من المديرين يدعون أنهم لا يملكون وقتًا للتدريب. والسؤال الأفضل هو هل لديك وقت لعدم التدريب. فإذا وفرت لموظفيك فرصًا دائمة للتعلم، فسيكون أداؤهم أفضل. وحين ينمون ويتعلمون، تصبح لديهم قدرة أكبر على تجريب أشياء جديدة وعلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكياتهم، لأن لديهم الثقة والقدرة على تحقيق النجاح. فكما قلنا من قبل، فإن هذا هو العنصر الرئيسي لتحفيز الموظف.

وكما أوضحنا من قبل، تقوم مجلة فورتشن سنويًا باختيار أفضل مائة شركة بالولايات المتحدة للعمل بها؛ على أن يعكس توصيف الشركة سمة رئيسية: ألا وهي التدريب. وعادة ما تقدم الشركات التي تصدر قائمة المجلة ٤٠ و ٥٠ و ٦٠ و ١٠٠ ساعة إضافية للتدريب كل عام لجميع الموظفين. أما وقد قدمنا بالفعل بحثًا يدعم أهمية التدريب المستمر. فإليك بحثين آخرين:

◀ ٤١٪ من موظفي الشركات سيئة التدريب يخططون لمفارقة العمل في غضون عام واحد، مقابل ١٢٪ من موظفي الشركات التي تقدم تدريبًا ممتازًا.^١

◀ الشركات التي تتفوق ٢٧٣ دولارًا في العام على كل موظف لتدريبه تتعرض في المتوسط لـ ٧٪ من حركة دوران العمالة طواعية، مقابل ١٦٪ للشركات التي تتفوق في المتوسط ٢١٨ دولارًا في العام على كل موظف.^٢

أنت كمدير، لا وقت لديك تضييعه في عدم التدريب، فالتدريب المنتظم هو السبيل لزيادة كفاءة الموظف. ومن دونه تتفوق عليك الشركات والأقسام الأخرى - منافسوك.

كما يعمد المديرون أيضًا إلى تبرير أسلوبهم الذي يخلو من التدريب بقولهم: "أنا لست مدربًا". ورغم أن هذا قد يكون تقييماً منصفًا بالفعل، فإن التدريب مهارة يمكن اكتسابها. فإن كنت مديرًا لا يعرف كيف يدرّب الموظفين، فيمكنك الآن البدء في تعلم تلك العملية.

وهناك جانبان يجب أخذهما بعين الاعتبار بخصوص التدريب: المحتوى والعملية. ففي أي المجالات يحتاج موظفوك إلى التدريب (المحتوى)، وكيف ومن الذي يجب عليه تنفيذ التدريب (العملية)؟

فالمحتوى يعتمد بالأساس على نوعية العمل، لكن من الممكن عادة أن يعرف على أنه الجوانب التي تتعلق بالتقنيات والعلاقات بين الأشخاص (مهارات الأفراد). فمندوب المبيعات يحتاج إلى

تدريب تقني يتعلق بمعلومات المنتج والمعاملات الورقية واجراءات الشركة وأدوات إدارة العلاقة بالعميل، بالإضافة إلى التدريب على العلاقات مع الأشخاص، والذي يعنى بالمبيعات الاستشارية وخدمة العملاء. كما يحتاج مندوب خدمة العملاء للتدريب نفسه، لكن مع تركيز أكبر على مهارات خدمة العملاء. وكذلك يحتاج الموظفون حديثو التعيين إلى تدريب مكثف من الألف إلى الياء. كما أن ذوي الخبرة من الموظفين يحتاجون أيضاً إلى التدريب على المنتجات الحديثة وأدوات السوفت وير الجديدة وتغييرات السياسة والتدريبات التنشيطية على مهارات الأفراد. فالتدريب التنشيطي المستمر هو ما يفصل الأفضل عن البقية. وكثير من الشركات والمديرين يقدمون التدريب على الوظيفة كاملاً في أول عام ثم يتوقفون.

يساعد التدريب التنشيطي والداعم الموظفين على:

- ◀ أن يستعيدوا تعلم ما نسوه.
- ◀ تذكيرهم بالطريقة الصحيحة لتطبيق مهارة ما.
- ◀ التركيز على تنفيذ المهمة بالطريقة الصحيحة.
- ◀ منع العادات السيئة من التغلب على حياتهم.
- ◀ التعلم من الآخرين ومن أخطائهم.
- ◀ أن يشاركوا ما تعلموه ويمكن أن يساعد الآخرين.

ومع التقديم الجيد والقليل من التنسيق، يصبح التدريب قوة إيجابية للأداء الجيد.

وتتضمن عملية التدريب من يقوم بها، وكيف تقدم، وكيف نضمن حدوثها. وسوف نركز في هذا الفصل على من يقوم بها وكيف تتم (يلقي اليوم ١٨ الضوء على العملية ذات الخطوات الأربع، بينما يعنى اليوم ١٩ بتقديم التدريب).

العملية تبدأ بك أنت.

يجب أن يكون قسم الموارد البشرية (أو قسم التدريب أو رعاية الموظفين) شريكاً لك في عملية التدريب. فإذا كانوا محترفين ويتلقون تمويلاً جيداً، فإنه بإمكانهم مساعدتك على رسم خطة تدريب لفريقك. والا، فسيكون عليك أن تعتمد على فريقك الخاص وعلى موارد خارجية. فاطلب من قسم الموارد البشرية أن يجيب عن الأسئلة التالية:

- ◀ هل يمكنهم مساعدتك على تقدير احتياجات التدريب للموظفين الجدد وذوي الخبرة من بين أفراد فريقك؟
- ◀ أي الجوانب يمكنهم تقديم المساعدة فيها؟
- ◀ كيف يمكنهم مساعدتك؟
- ◀ كم من الوقت يمكنهم أن يعطوك؟

◀ كم يتكلف الأمر؟

◀ متى يمكنهم البدء في العملية؟

باستثناء بعض الشركات الكبرى، عادة ما تكون معظم أقسام الموارد البشرية محملة بأعباء عمل كبيرة ولديها القليل من العمالة وغير مهياة لتلبية جميع احتياجاتك. فاحصل عن أي قدر متوافر من المساعدة. فبذل الجهد أمر ضروري لك ولنجاح موظفيك.

ويعد موردو الخارج مصادر متاحة للمساعدة في التدريب. تأمل المصادر التالية:

مؤسسات نشر مواد التدريب

تمتلك مؤسستا إتش آر دي بريس والجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير الكثير من أدوات التدريب اللازمة للمبيعات وعمل الفريق وخدمة العملاء والتوجيه ومهارات التواصل، وما إلى ذلك، بما فيه إرشادات القائد. وما إن تشتري المواد، حتى تصبح ملكاً لك ويمكنك تشكيلها وتقديمها حسب الحاجة. وهناك أيضاً الكثير من المصادر المتاحة عبر الإنترنت؛ اطلب التوصيات من قسم الموارد البشرية لديك ومن المديرين الآخرين.

الكليات المحلية الصغيرة

عادة ما يكون التدريب داخل الكليات الصغيرة والمدارس الفنية أقل تكلفة من التدريب في نظائرها في أكبر الاتحادات، وعادة ما تقدم تدريباً جيداً. ومعظم هذه المدارس نشرت كتالوجاً للتدريب بالشركات يضم كل الدورات التدريبية التي تقدمها (فاطلب حضور واحدة من تلك الدورات قبل أن تدفع مقابل خدماتهم الميدانية من أجل ضمان كفاءتهم وقدرتهم على تلبية احتياجاتك).

الاستشاريون

إذا كانت ميزانيتك تسمح، فعين استشارياً لتقديم الدورات التدريبية وللعمل معك عن قرب أكثر. اطلب توصيات مديري أقسام المبيعات أو التكنولوجيا أو الموارد البشرية أو غيرهم من المديرين (أكرر، احرص على لقاء الاستشاريين، وابحث عن عملائهم وابحث عن موقفهم، واطلب أيضاً أن تراهم في أثناء الفعل).

وتتطلب عملية التدريب وضع خطة تدريب قوية تتضمن الخطوات التالية: تحديد احتياجات التدريب التقنية والخاصة بالعلاقات بين الأشخاص. مراقبة الموظفين في أثناء العمل كي تعرف مواطن قوتهم وضعفهم، وتدوين الملاحظات. أدرج الموارد ضمن خطة التدريب الخاصة بك كي تساعد على دعم مواطن القوة لديهم وتعمل على تحسين الجوانب الأخرى. فالموظفون يعينون

بناءً على مواطن القوة لديهم، فاعمل على دعمها. بعدها اسأل موظفيك عن نوعية التدريب التي يحتاجون إليها. وهذان التصرفان المتعلقان بالإدارة - المراقبة والسؤال - سيحددان معظم احتياجات التدريب لديك. وقد يمتلك قسم الموارد البشرية أدوات تقييم تفيدك.

ضع خطة لتدريب الموظفين حديثي التعيين. ويجب أن تتضمن الخطة التدريب على الوظيفة مع الأخذ بعين الاعتبار مهام الوظيفة والتعريف بالمنتج ومعلومات الشركة ومصادرها وإجراءات القسم وسياساته. فحدد ما يساعد فيه أعضاء الفريق الآخرون بخصوص التدريب، ودون خطتك بالكتابة. ومن المفيد أن تكون لديك قائمة للتدوين. واحتفظ بنسخة كاملة للخطة في ملف الموظف.

ضع خطة لتدريب الموظفين الآخرين. ركز على مهام الوظيفة الفريدة بالنسبة للموظفين منفردين. فركز، على سبيل المثال، على أحدث التطورات التكنولوجية بالنسبة لآلة الكمبيوتر لديك، وأرسل مشرفين على جلسات التدريب التابعة للإدارة بإحدى المدارس المحلية. وضع خطة تدريب تتعلق بمنتجات شركتك والسوفت وير والأمور المالية وما إلى ذلك.

استغل الموظفين في تقديم تدريبات على الوظيفة للآخرين، فالموظفون الجدد بحاجة لتعلم (وإعادة تنشيط معلوماتهم باستخدام طرق جديدة) الجوانب التقنية للوظيفة. فدرب المشرفين أو غيرهم من الموظفين المؤهلين على إقامة تدريبات فردية على الوظيفة حتى تضمن أداء المهام على النحو الصحيح (مجرد إخبار الموظف بالمهمة التي يجب أن ينجزها لا يضمن معرفته لكيفية القيام بها). وهذا التدريب قد يجلب أرباحاً كبيرة. واليك عملية التدريب الفعالة رغم بساطتها.

١. تقديم المهمة. أوضح المهمة وبين الخطوات في أثناء التقديم، وقدم شرحاً مكتوباً

أيضاً. كرر التوضيح كثيراً حسب الحاجة حتى يفهم الموظفون.

٢. ممارسة المهمة. دع الموظفين يمارسوها. وقد لهم التقييم، وخاصة التشجيع

والمدح على الأفعال الصحيحة. ووضح لهم من جديد كيف يقومون بأية مهمة تبدو

لهم صعبة الفهم.

٣. أداء المهمة. دع الموظفين يؤديوا المهام باستقلالية لفترة قصيرة.

٤. تقييم المهمة. راجع ما تم بنجاح وما يحتاج إلى تحسين. وكن داعماً ومشجعاً. وكرر

العملية إذا كان الموظف بحاجة إلى مزيد من المساعدة أو اشرح له مهمة أخرى.

أنت أيضاً، كمدير، بحاجة، بجانب تدريب الموظفين، إلى خطة تدريب. حدد نقاط قوتك

والجوانب التي تحتاج إلى تحسين لديك كمدير. فخطط لحضور دورة تدريبية من يومين أو ثلاثة

كل ثلاثة أشهر لنفسك ولجميع موظفيك كذلك. فقد تعرفنا على بعض المديرين الذين تلقوا أكثر

من مائة جلسة تدريبية مختلفة على مدار ٢٠ عاماً من حياتهم المهنية كمديرين حتى يحسنوا من

مهاراتهم.

غير أن بعض الأشخاص يقولون إنك تدرّب الحيوانات وتربي البشر. والحق أن الناس يتدربون طوال الوقت. فممارسو ألعاب القوة يتدربون، والملاكمون يتدربون، وعازفو الموسيقى يتدربون. وبدون التدريب، لن يصبحوا الأفضل في مجالاتهم. والأمر نفسه ينطبق على محترفي الشركة؛ إذ يحتاجون إلى تدريبات - تعليم - إضافية أيضًا. كما أنهم بحاجة إلى ممارسة مستمرة من أجل تحسين مهارات معينة.

لا نتحدث عن خطوة واحدة، جلسة تدريب ليوم أو يومين؛ الآن انتهى هذا الأمر. فلكي يكون التدريب فعالاً، يحتاج إلى أن يكون مستمرًا ومترابطًا. يقول "جيواف كولفن" في كتابه *Talent Is Overrated*، إن الموظفين الأعلى أداءً يتدربون بعناية وتركيز أكثر من غيرهم كي يصلوا في مجالاتهم إلى القمة. فإذا أردنا لفريقنا أن يكون الأمثل، فعليهم أن يواصلوا العمل ويستمروا في التعلم وممارسة حرفهم.

في عالم الأعمال، تستطيع أية شركة أن تولد منافسًا لها على المدى القريب، لكن رغم أن الشركة قادرة على تقليد الخدمات نفسها، فإنها غير قادرة على إعادة إنتاج البشر. فالبشر هم الغاية التنافسية الحقيقية، وما يجعلهم تنافسيين هو مدى زيادة ذكائهم اليوم عنه بالأمس. والرئيس الجيد سيستخدم موارد متنوعة من أجل تدريب الموظفين باستمرار واستخراج أفضل ما فيهم.

فضع خطط التدريب اليوم، ولا تتأخر. وبادر بالفعل.

في الجزء التالي (اليوم ١٨)، تتعرف على عملية التدريب ذات الخطوات الأربع، والتي تقدم خطة تساعدك على الإعداد الحقيقي للتدريب وعلى تقديمه.

| |
|---|
| اليوم ١٧ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| إرشادات: بناءً على ما تعلمته للتو، ابدأ في وضع خطة تدريب لفريقك - تلك هي نقطة الانطلاق، وسوف ترغب في الحصول على مساهمات الآخرين أيضاً. وأدرج أساسيات التدريب في هذه الخطة: ماذا وكيف ومتى ومن قبل من. |
| احتياجات التدريب بشكل عام |
| احتياجات التدريب بالنسبة للموظفين الجدد |
| احتياجات التدريب بالنسبة للموظفين الآخرين |
| احتياجات التدريب بالنسبة لك |

المعرفة تأتي من خلال الممارسة حتماً؛ ولا يمكنك اجتياز أي اختبار حقيقي دون محاولة.

- سوفوكليس

اليوم ١٨ - عملية التدريب ذات الخطوات الأربع

تقدم مؤسسة ديزني لفريق الموظفين بها (تتراوح أعمارهم بين ١٨ إلى ٢٠ عامًا) تدريبات في غضون عدة أشهر تتجاوز ما يتلقاه كثير من المحترفين خلال حياتهم المهنية بالكامل! كما تقدم شركة ديزني خدمة فائقة للعملاء ولديها أفضل حديقة ملاء في العالم.

ويتدرب الرياضيون دون توقف حتى يظلوا على القمة، ومن لا يتدربون يسبقهم منافسهم في العادة. منذ عدة أعوام، مر لاعب الجولف الشهير تايجر وودز بفترة ركود ولم يفز بالعديد من بطولات دوري المحترفين؛ حيث قال إن السبب في هذا يرجع إلى عدم خضوعه للتدريبات الكافية على التسديد. إذن، لكي تكون الأفضل، عليك أن تستعد على النحو الأمثل. يقول "بريان تريسني" - الذي سمعناه في أحد مؤتمرات التحفيز التي عقدت في مينابوليس، والذي يعد مدرب مبيعات ماهرًا - عن التدريب والتعليم: "العزم على الفوز ليس كل شيء؛ لكن العزم على الاستعداد هو كل شيء".

فلكي تكون ناجحًا في عملك، عليك أن تستعد للنجاح، وتحقيق ذلك يتطلب تدريبًا فعالًا. تأمل الفرق بين التعليم والتدريب.

| التدريب في الأساس هو: | التعليم في المقام الأول هو: |
|---|--|
| • نقل المهارات. | • نقل المعرفة. |
| • ذو طبيعة قائمة على التجربة. | • ذو طبيعة توجيهية. |
| • محوره الأداء. | • محوره المحتوى/الموضوع. |
| • تملؤه أنشطة التعلم التي يديرها المشارك. | • تملؤه أنشطة التعلم التي يديرها المعلم. |
| • معني بالتطبيق الفوري. | • معني بالتطبيق على المدى البعيد. |

فالقادة البارعون يشجعون موظفيهم على تقوية تعليمهم أو الحصول على درجات عليا. كما أنهم يقدمون كل فرصة متاحة للتدريب كي يساعدوا موظفيهم على تعلم وتطبيق مهارات ومفاهيم وأفكار جديدة من أجل أداء مهامهم اليومية. وكما قلنا من قبل، فإن النمو والتعلم محفزان رئيسيان. لذا فامنح موظفيك فرصًا للتعلم وسوف يجدون طرقًا جديدة للتميز.

أما القادة السيئون فلا يخصصون وقتًا للتدريب، وإن فعلوا، فإنهم يريدون برنامجًا مكثفًا خلال ثلاث ساعات مقابل ٩٩ دولارًا فالرؤساء السيئون لا يرغبون بالأحرى في الدخول في تلك العملية؛ إذ يرون أن تلك عملية من اختصاص قسم الموارد البشرية.

والقادة البارعون ينتهجون النهج المثالي، كما يقول كل من جيمز كوزز وبييري بوسنر، ولا يكفون عن التعلم طوال حياتهم. كما أنهم يقدمون التدريبات أيضًا؛ فلا ينتظرون قدوم مدير الموارد البشرية بقائمة التدريب، وهم لا يفوضون جميع أشكال التعلم إلى الدورات التدريبية عبر الإنترنت. فالتعليم عبر الإنترنت له مكانه الذي يقدم المعرفة، لكن كي تتعلم كيفية تطبيق المعرفة، تحتاج للتدريب القائم على التجربة ولتطبيقات محل العمل.

كما أن القادة البارعين يعرفون قيمة التدريب، وهم يقضون بعض الوقت في تعلم كيفية التدريب بفاعلية، فالتدريب لا يتطلب ميزانية ضخمة أو مدربًا معتمدًا، إنما يتطلب فهمًا جيدًا للأساسيات. غير أن كثيرًا من جلسات التدريب تكون محملة بطريقة تواصل مملة وحيدة الاتجاه؛ إذ يتحدث المدير مستخدمًا الكثير من شرائح الباوربوينت، والموظفون يستمعون. لكن بدون إشراك الموظفين في العملية، وفي الحصول على التقييم، وممارسة المهارات، فإن التدريب لا يحدث على أرض الواقع. فالموظفون بحاجة لمناقشة الأفكار ثم استخدام ما تعلموه. وسوف تساعدك الطريقة ذات الخطوات الأربع على عقد جلسات تدريب فعالة تؤتي ثمارها.

وعمليّة التدريب ذات الخطوات الأربع هي طريقة بسيطة وتؤتي ثمارها دون تكلفة باهظة، وينتهجها المديرون من أجل القيام بأنفسهم على تقديم تدريبات تحت رعايتهم. وقد استخدمناها بالفعل في مجموعة مختلفة من المصانع والشركات. فقد علمنا المديرين من خلال جلسات "تدريب المديرين" على مستوى العالم ونعلم أنه بإمكانهم تقديم التدريبات بنجاح إذا ما تلقوا التدريبات المناسبة وأدوات الدعم.

يتحمل القادة مسئولية التنقيب عن إمكانات كل موظف من خلال التدريب الجيد والتوجيه وإعادة التدريب. وعمليّة التدريب ذات الخطوات الأربع تعد وسيلة يستخدمها المديرون في تحقيق هذا. وتتوقف هذه العملية على التجربة؛ حيث تستخدم القدوة والدافع وغيرهما من الأنشطة في ممارسة المهارات التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالحياة المهنية للموظف أو بعمله الحالي. ويمكن لجلسة التدريب ذات الخطوات الأربع أن تعلم الموظفين مفاهيم ومهارات جديدة أو تقوي المهارات والمفاهيم الموجودة بالفعل، ويمكن للجلسة أن تستغرق ٣٠ - ٦٠ دقيقة. وهذا البرنامج معد خصيصًا لكل من يهدف إلى التألق:

ابدأ بداية إيجابية

درب وعلم

النشاط

المراجعة

يستخدم المدربون هذه الطريقة في تدريب الموظفين في مجالات عملهم. فيجب أن تكون جلسة التدريب قصيرة، ومن ثم يكون الاستعداد عاملاً أساسياً. تأمل سريان الاجتماع، وأعد بياناً للاجتماع قائماً على أساس الخطة المذكورة هنا. فهذه الطريقة من شأنها أن تجعل الاجتماع موجهاً نحو احتياجات فريقك؛ إذ إنها ليست عرضاً عاماً تقدمه إحدى شركات التدريب. وأكبر فائدة تعود عليك هي أنك تتلقى أفضل تعليم لما يجب عليك تدريسه. (وللحصول على مجموعة أدوات التدريب والموارد التي يمكن لأي مدير أن يستخدمها، تفضل مباشرة بزيارة موقعنا على www.wcwpartners.com، وانقر على أيقونة www.wcwpartners.com online store).

يعمل "راندي" مديراً لدى إحدى شركات الغرب الأمريكي الأوسط. وهو يستخدم طريقة التدريب ذات الخطوات الأربع، وكان في بداية الأمر غير واثق بقدرته على التدريب، لكنه مع الإعداد والدعم والخبرة استطاع أن يحقق تقدماً في كل مرة. ففي جلسته الأولى، كان يعتمد بالأساس على قراءة خطته كلمة بكلمة ولم يكن يرغب في إشراك الموظفين في الأمر. وبمرور الوقت ومع الممارسة، تعلم كيف يشجع اتباع القدوة وأصبح أكثر خبرة في تعليم الموظفين مهارات جديدة. واليوم، أصبح "راندي" مدرباً ماهراً يقدم خدمات منتظمة حسب الحاجة ويعقد اجتماعات على مدار أربعة أعوام على التوالي!

وتقوم عملية التدريب المتميز على أساس عالية التواصل الجيد، فنحن بحاجة إلى تقديم محتوى جيد وتقديمه بطريقة جيدة. وهذا يتطلب استعداداً، لكن أي مدير بإمكانه أن يلتزم بالمطلوب ويحقق هذا الهدف. ورغم أن وسيلة الرفض الأكثر شيوعاً تتمثل في عدم وجود فسحة من الوقت، أمعن النظر في الأسئلة التالية:

- ◀ هل لديك وقت لشكاوى العملاء؟
- ◀ هل لديك وقت لإصلاح الأخطاء؟
- ◀ هل لديك وقت لاستبدال شخص غادر العمل أو تم فصله؟
- ◀ هل لديك وقت لتقديم خدمة أفضل للعملاء؟
- ◀ هل لديك وقت لأداء مهمة متميزة؟
- ◀ هل لديك وقت للحصول على أداء أفضل من موظفيك؟

قد لا يبدو التدريب حاجة ملحة، إلا أنه استثمار للخدمة والجودة والإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين، والقادة البارعون لديهم وقت لهذا، أما القادة الأقل كفاءة فلا. فمن أي الفريقين أنت؟

الخطوة التالية تعد مثلاً على إحدى جلسات التدريب بالطريقة ذات الخطوات الأربع. والكلمات المائلة هي تلك التي تتغير بتغير موضوع الجلسة. وهذا المثال يتعلق بخدمة العملاء.

| |
|--|
| موضوع التدريب رباعي الخطوات، التعامل مع الشكاوى |
| ابدأ بداية إيجابية (٥ دقائق) |
| كن متحمساً. استعرض أهداف الخدمة لدى قسمك والهدف من الاجتماع. |
| راجع نتائج استقصاء العملاء وأعط التقدير. |
| درب وعلم (٥ - ١٠ دقائق) |
| قم بتوزيع بيان الاجتماع الجاهز ومناقشته مع الموظفين. ففي هذا المثال، يعدد البيان من خمس إلى سبع شكاوى يقدمها العملاء؛ وأسأل الفريق عن شكاوى أخرى. ناقش وشارك الأفكار حول كيفية التعامل مع الشكاوى. وأصدر بياناً لخر يعدد توصياتك وإجراء اتك (لا توجد نماذج للبيانات هنا). |
| ضع النقاط الرئيسية في قائمة على لوحة. |
| نشاط (١٠ - ١٥) دقيقة |
| مثل الموقف. أشرك الموظفين في العملية بتمثيل كيفية التعامل مع شكاوى من بين شكويين. |
| وضح الطرق البديلة أو الصحيحة. |
| ناقش ما تعلمه الموظفون. اطرح الأسئلة. |
| المراجعة (٥ دقائق) |
| لخص النقاط الأساسية وقدر المساهمات. |
| اعرض مسابقة أو مكافأة للتحسن، وأثن على المزيد من الأشخاص على ما أحرزوا من نتائج جيدة. |
| خصص توجيهاً لما بعد التدريب كي يستعرض التطبيق وقيمه؛ فكل أنواع التدريب تحتاج إلى تعزيز حتى لا يعود الناس لعاداتهم القديمة. وهنا نضرب مثال المتابعة في هذه الحالة: الاستماع للمندوبين بينما يجرؤن اتصالات خدمة العملاء ويعطونهم التقييم، أو عقد اجتماعات فردية مع المندوبين لاستعراض نتائجهم، أو التوجيه الودي والتفاعل مع المندوبين. |

| |
|--|
| اليوم ١٨ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| إرشادات: اعد جلسة التدريبات الخاصة بك وفق الطريقة رباعية الخطوات. واملأ الفراغات كي تعد بيان الاجتماع. |
| موضوع التدريب وفق الطريقة رباعية الخطوات: |
| ابدأ بداية إيجابية (٥ دقائق) |
| كن متحمسًا. استعرض قائمة أهداف قسمك وأهداف الاجتماع. |
| استعرض النتائج وأعط التقدير. |
| درب وعلم (٥ - ١٠ دقائق) |
| وزع وناقش البيانات الجاهزة. |
| ضع النقاط الرئيسية في قائمة على لوحة. |
| النشاط (١٠ - ١٥ دقيقة) |
| مثل الموقف. |
| وضح الطرق البديلة أو الصحيحة. |
| ناقش ما تعلمه الموظفون. اطرح الأسئلة. |
| المراجعة (٥ دقائق) |
| لخص النقاط الأساسية وقدر المساهمات. |
| اعرض مسابقة أو مكافأة للتحسن. |
| خصص توجيهًا لما بعد التدريب. |

كنت أبغض كل دقيقة في التمرين، لكنني كنت أقول في نفسي: "لا تيأس. ابذل جهدًا الآن وعش ما بقي من حياتك بطلاً".

- محمد علي

اليوم ١٩

مبادئ التدريب

ليس التدريب بالمهمة اليسيرة. فلكي تكون مدربًا فعالًا، عليك أن تعرف كيف يتعلم الكبار وكيف تدمجهم بشدة في عملية التدريب، فالناس يؤدون الأداء الأمثل بالممارسة. لا بالاستماع وحده. وسوف تحقق جهودك أكبر فاعلية وأرباحًا إذا ما ركزت على بعض المبادئ الأساسية. كما أن التدريب عمل شاق لأن عليك الاستمرار فيه إن أردت الحصول على فائدة، فهذا ما يفصل الأفضل عن غيره.

هيئ المكان

تعد الدقائق الخمس الأولى من جلسة التدريب غاية في الأهمية. فإذا كانت البداية شيقة وغنية بالمعلومات وممتعة، فسوف يشعر الحضور بالحماسة تجاه الاجتماع. أما إذا كانت مملة ومفتقرة إلى المعلومات وغير ممتعة، فسوف ينصرف انتباههم عنك طول مدة الجلسة، لذا فاجعل بيئة التدريب ممتعة قدر الإمكان.

◀ اختر غرفة لا شديدة الضيق ولا شديدة الاتساع.

◀ ضع ديكورًا مريحًا للعين (الألوان الزاهية هي الأفضل).

◀ اجعل الغرفة مريحة للجسم (راجع مقياس درجة الحرارة).

◀ اختر مقاعد كبيرة بما يكفي ومريحة بما يكفي.

يجب أن يكون الجو السيكولوجي يسوده الاحترام المتبادل - فكن داعمًا ومهتمًا. شارك مشاعرك، وكن حنونًا ودودًا. اطلب التعاون، لا المنافسة، فادع الموظفين لمشاركة ما يعرفونه وما يستطيعون القيام به. تحدث وتصرف بصراحة ووضوح. ركز على احتياجات موظفيك كي تساعدك على الارتخاء والحد من أية مشاعر يشوبها التوتر أو القلق.

ابدأ جلسة التدريب بأربع خطوات أساسية.

١. وجه التحية للمشاركين بدفء وحماس. ساعدهم على الشعور بالارتياح. واشكرهم على وقتهم ومشاركتهم في التدريب.

٢. وضع لهم القواعد الأساسية والبروتوكول الذي يتضمنه البرنامج. وهذا يشمل على أمور من قبيل المسؤولية والمشاركة وأوقات الراحة وجدول الأعمال والإحساس بالآخرين.
 ٣. مارس نشاطاً ما (كوسيلة لكسر الحاجز) حتى يشعر المشاركون بالألفة.
 ٤. اشرح أهداف جلسة التدريب.
- وباتباع تلك الخطوات الأربع، يمكن أن تثق بتهيئة المكان على النحو الصحيح ومن استعداد المتدربين للتعلم.

التعلم بالممارسة

يقول كالفين كولايدج: "كل نمو يتوقف على الممارسة". فسوف يتعلم موظفوك إذا شاركوا في العملية. وقد ناقشنا أهمية هذه المشاركة مع الطريقة ذات الخطوات الأربع. وتعد المجموعات الصغيرة وتمثيل الأدوار والتقييم ودراسات الحالة والدوافع والأنشطة المنظمة هي الأمور ذات القيمة الكبرى على الإطلاق. ومن الضروري أن يشارك الموظفون في النشاط وأن يستعرضه أو يناقشه، ومن ثم يطبق ما تعلمه.

فبدلاً من الحديث عن التواصل، على سبيل المثال، مارس مهارات الاستماع. وبدلاً من الحديث عن البيع، مثل لهم إجراء اتصالات للمبيعات. وبدلاً من الحديث عن التوظيف، فكر في طرق لتوظيف مزيد من الأشخاص. وبدلاً من المشكلات، فكر في حلول لها. وبدلاً من الاستماع لمتحدث آخر، قسم الفريق إلى مجموعات صغيرة وناقش طرق توليد مزيد من المشروعات. وتذكر المثل الصيني القديم الذي يقول: "أنا أعمل إذن أنا أفكر".

الإلقاء بأسلوب حسن

كما أن أسلوب الإلقاء في جلسات التدريب أمر مهم أيضاً، فتلك هي الإدارة بالقُدوة؛ لأن أفعالك أعلى صوتاً من أقوالك. وأولى خطوات الإلقاء الجيد هي أن تتصرف على طبيعتك. فقد قال رالف والدو إمرسون: "كن نفسك؛ ولا تقلد أحداً". فسوف يكون إلقاءك فعالاً إذا كان عاكساً لشخصيتك خالصة. فكن فعالاً بطريقتك الخاصة.

إكمال الدائرة

سواء كان الإلقاء قوياً أم لا، فلا قيمة للتدريب إن لم يف باحتياجات الموظفين، فالتدريب من شأنه أن يساعد الموظفين على الأداء بشكل أفضل من أجل تحقيق إنجازات

أكبر. فساعد موظفيك على اكتشاف ما يحتاجون إليه من أجل التعلم المستمر وعلى تلبية تلك الحاجة. وسواء كانت تلك الاحتياجات تضم القيم أو التوجهات أو المهارات أو المعرفة، فسوف تضل الهدف إذا ما سلكت الاتجاه الخطأ. ورغم أن الناس قد ينجذبون لإلقاءك، لكنه لن يساعدهم إذا ما فقدوا الهدف. لذا تعرف على احتياجات فريقك، وحقق هدفك.

اسأل نفسك الأسئلة التالية بينما تعد جلسة التدريب:

- ◀ ما احتياجات الموظفين؟
- ◀ ما الاحتياجات التي يمكنك تلبيتها أو تحويلها إلى أهداف للتدريب؟
- ◀ ما نوعية برنامج التدريب الذي يساعدك على تلبية تلك الاحتياجات؟
- ◀ متى وأين وبأي المواد سأقوم بهذا التدريب؟
- ◀ كيف أقيم التدريب واحتياجات التدريب المستقبلية؟

إن التدريب الذي لا يحظى بالتخطيط الحذر والإعداد الفائق يكون أشبه بالسير داخل متاهة لا غاية لها على مرمى البصر. فلا تقع في الخطأ الشائع بالترتيب لجلسة تدريب فقط لأن الجلسة السابقة "مر عليها وقت طويل". تعرف أولاً على موظفيك واحتياجاتهم، ثم خطط للتدريب بناءً على هذا. ويمكنك أيضاً أن تناقش احتياجات التدريب خلال اجتماعات العمل التي تعقدها بانتظام، لكن الأفضل هو ممارسة التدريب خلال تلك الاجتماعات.

ضع خطة تدريب سنوية للجوانب التي تتولى مسئوليتها. رتب جدولاً للبرامج بشكل منتظم، وليس بشكل عشوائي. صمم برامج جديدة أو استخدم برامج معبأة كي تلبى احتياجات موظفيك. اعمل مع الآخرين واستغل أفكارهم ومواطن القوة لديهم في التخطيط لبرامج التدريب وتنفيذها. إن التدريب المستمر للموظفين من شأنه أن يمنحك فرصة للتحسين، والتحسين يخلق الحماسة التي تولد المزيد من العمل. فعندما تقدم التدريبات بطريقة قوية ومركزة وجيدة التخطيط، ستلمس تحسن الأداء، فقد اطلعت على الدراسات التي تنبأ بإنتاجية أفضل نتيجة جهودك، فلم لا تخوض تلك التجربة بنفسك؟

باختصار، حدد الاحتياجات وضع الأهداف وطور التصميمات ورتب الأدوات وقدم التدريب وقيم النتائج. أكمل تلك الدائرة وسوف تنتج جلسات تدريب ناجحة وتحصل على نتائج موفقة لشركتك.

| | |
|---|--|
| اليوم ١٩ تطبيق مفهوم القائد البارع | |
| ملحوظة: معظم المديرين ليسوا مدربين ناجحين. إنهم بحاجة لمزيد من المعلومات. انظر المادة التالية التي تتناول طرق التدريب وتعليم الكبار. | |
| طرق التدريب الناجحة | |
| لقد أثبتت الطرق التالية نجاحها في التدريب لدى الشركات. فاستخدم مجموعة مختلفة من الطرق عند التخطيط لجلسات التدريب الفعالة. ارسم دائرة حول ٣ - ٤ من النقاط المذكورة أدناه والتي سبق أن استخدمتها في تدريب الآخرين. علم بقلم التظليل على نقطتين تريد معرفة المزيد عنهما، وابدأ على الإنترنت عن بعض الأمثلة (أضف النقاط لخطة التصرف الخاصة بك في نهاية الكتاب). انظر كتابنا The New Field Book for Training للحصول على أفكار أخرى (وهو متوافر على متجرنا عبر الإنترنت على wcwpartners.com). | |
| ١. | تمثيل الأدوار. يمثل شخصان أو أكثر موقفاً ما (دور العميل أو مندوب مبيعات على سبيل المثال) حتى يمارس مهارة من قبيل التعامل مع الشكاوى. ومن الضروري أن تتم المراقبة والتقييم البناء من أجل تعزيز المهارة. |
| ٢. | المناقشة. يناقش اثنان أو أكثر ردود أفعالهم تجاه أسئلة عديدة ويرسلون نتائجهم للمجموعة. فالاستماع الجيد والتعزيز الإيجابي عنصران أساسيان. |
| ٣. | اللوحة / السبورة / اللافتة. عدّد المفاهيم الأساسية للجميع كي يروها، وأشر إليها في أثناء العرض، فهذا من شأنه تعزيز عملية التعلم والإشارة المحفزة. |
| ٤. | العرض. حدد المهارات الأساسية أو علم بقلم التظليل على المعلومات المهمة، فهذا يعزز الأفكار التي تعلمها الموظفون أو تدربوا عليها ويخلق أسلوباً للتعلم. |
| ٥. | التحفيز. لعبة أو نشاط يركز على المحتوى والعملية لمفهوم ما كي يرفع درجة الوعي بمدى تأثير مفهوم ما على الموظفين المشاركين. ويحتاج المدرب إلى مراقبة ومناقشة كيفية سير عملية التحفيز. |
| ٦. | جلسة أسئلة وأجوبة. استخدمها في نهاية التحفيز أو الاجتماع كي تتعامل مع المخاوف أو المشكلات أو غيرها من الأفكار. فالسؤال والجواب يثبت المعرفة ويواجه المشكلات. |
| ٧. | التقارير. تستخدم عقب المناقشة من أجل منح المشاركين فرصة مشاركة أفكارهم ومشاعرهم. |
| ٨. | التلخيص. يستخدم في نهاية الاجتماع كي يلقي الضوء أو يلخص أهم النقاط. وهذا يمثل تعزيزاً للتعلم. |
| ٩. | الشهادات. تسمح لشخص أو اثنين بمشاركة خبرته أمام المجموعة، فالشهادات تضيف طبيعة عملية على التدريب وتوثق خبرات الآخرين. |

| |
|---|
| <p>١٠. العصف الذهني. يستخدم في مجموعة ما من أجل توليد الأفكار. وكل الأفكار فيه مقبولة؛ فلا تقل من شأن أية فكرة أو تنتقدها. أعد قائمة بجميع الأفكار وانشرها على لوحة أو سبورة أو لافتة لكي يراها الجميع. وهذه الطريقة تمنح الجميع فرصة المشاركة وتعلي من شأن مساهمات الآخرين.</p> |
| <p>١١. الفيديوهات/دي في دي. تستخدم في تعزيز المحتوى إما كمقدمة أو ملخص كي تضيف تأثيراً بصرياً متنوعاً. غير أن استخدام الفيديو كاهتمام أول للاجتماع لا يكون فعالاً بدون مناقشة إضافية أو أنشطة تعلم.</p> |
| <p>فهم المتعلمين الكبار</p> |
| <p>يكون التدريب أكثر فاعلية على الإطلاق عندما يفهم المدربون كيف يتعلم الكبار. تأمل تلك المبادئ المهمة. ضع علامة أمام ٣ - ٤ من هذه المبادئ التي تلقى قبلاً لديك، وقم بإضافتها لحظة التصرف الخاصة بك في نهاية الكتاب.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> التطبيق اليومي. يحتاج الناس لمعرفة ما يمكنهم استخدامه في الوقت الحالي. فيجب أن تكون الأفكار والتقنيات والطرق عملية وليست نظرية.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> الاعتماد على الخبرة. الناس يملكون خبرة ومعرفة مفيدة. والتدريب أو التوجيه الجيد يرتبط بما يعرفونه بالفعل واستخدمه كي يطبق حلولاً جديدة أو حل مشكلات حالية. فاطلب واستخدم أفكار الموظفين أو تعليقاتهم حتى تعترف بخبرتهم وتقدمهم.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> الأسلوب المحترف. إن التدريب الفعال عملية تتم خطوة بخطوة يمكن للناس فهمها واتباعها. ومع الاستعداد الجيد والأدوات، يساعد التدريب الموظفين على التعلم والتحسين، فالتخطيط غير المخطط له هو تخطيط سيئ.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> العمل مقابل الاستماع. يتعلم الناس أفضل ما يتعلمون عن طريق المشاركة. فكما قال المثل القديم: "لا تعطني سمكة، ولكن علمني كيف أصطاد". فالمشاركة أبلغ فائدة من المحاضرات.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> نطاق الانتباه. معظم البالغين يحتاجون إلى تمارين مكثفة تتقدم بسرعة ولكن بطريقة منظمة. فاستخدم تسلسلات للأسلوب (١٠ - ١٥ دقيقة) قبل تغيير الخطة، واجعل أجزاء المحتوى محدودة لساعة. وبالمثل لا تحتاج جلسات التوجيه الفردية إلى أن تكون أطول من ٣٠ - ٦٠ دقيقة.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> الناس مختلفون. تختلف طرق التعلم وسرعاتها باختلاف الأشخاص. استخدم مجموعة مختلفة من الطرق كي تتكيف مع تلك الاختلافات ولكي تجعل من عملية التعلم عملية شيقة دائماً.</p> |
| <p><input type="checkbox"/> التعزيز. لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون مستمراً ويتم تعزيزه بشكل يومي ومتبوعاً ومدعوماً بالتوجيه. والتكرار سيد التعليم.</p> |

| |
|--|
| <p>□ الإيجابي مقابل السلبي. وليس اجتماع التدريب هو المكان المناسب لنقد الآخرين أو السخرية منهم، فاجعل الاجتماعات إيجابية. واستخدم أسماء المشاركين. وقدم التقدير والمجاملات عند الحاجة. فلا لمد يجد تحفيزاً لزيادة الأداء عن طريق الصراخ أو السب أو السخرية. فالتعزيز الإيجابي يزيد من الثقة والنجاح.</p> |
| <p>□ التقييم. كي يضاعفوا من تأثير التدريب أو التوجيه، على المديرين أن يراقبوا الناس في أثناء الفعل وأن يثنوا على النجاح وأن يصلحوا الأداء السيئ.</p> |
| <p>□ المرح مقابل الملل. كلما تحلّيت بروح المرح، كان ذلك أفضل، فيمكن للتدريب الذي يتصل بالفعل ويهدف إليه أن يكون مرحاً وسوف يحفز الناس للتعلم. الملل يجلب المزيد من الملل.</p> |

لا يكفي أن نبذل قصارى جهدنا - أحياناً يكون علينا أن نفعل المطلوب.

- ونستون تشرشل



القيادة بالمرونة

اليوم ٢٠: الفلسفة

اليوم ٢١: الممارسة: الإدارة بالمرونة

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ٢٠

الفلسفة

لقد كان لكل من "كين بلانشارد" و"بول هيرشي" و"دانيال جولمان" يد طولى ورؤية ثاقبة في مرونة الإدارة. فقد كان "بلانشارد" و"هيرشي" رائدين لمفهوم القيادة تبعاً للمواقف بناءً على دراسات جامعتي أوهايو وميشيجان، التي تركز على المستوى التتموي للموظفين وأسلوب القيادة الذي من شأنه أن يساعدهم كي يكونوا الأنجح على الإطلاق. فالموظفون يعرفون بناءً على كفاءتهم (المعرفة والمهارة) والتزامهم (الحافز والرغبة). وبناءً على هذه التعريفات، تنشأ أربعة أساليب للقيادة: التوجيه والتدريب والدعم والتفويض.

أما "جولمان" فقد كانت له نظرة أوسع لمرونة الإدارة، فكان يركز على ما يستطيع الموظف فعله من أجل تقديم الأفضل للشركة. وفي كتابه *Primal Leadership* يلقي الضوء على ستة أساليب واستخدامها الصحيح:

١. الأسلوب التصوري. تحديد تصور أو توجه جديد.
 ٢. أسلوب التدريب. مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم على المدى البعيد.
 ٣. الأسلوب الإصلاحي. راب الصدع بين الموظفين في أثناء الأوقات الصعبة.
 ٤. الأسلوب الديمقراطي. إرساء مبدأ الإجماع للحصول على مشاركات الموظفين.
 ٥. أسلوب القدوة. الحصول على نتائج جودة أكبر عن طريق فريق عالي الأداء.
 ٦. أسلوب السيطرة. التعامل مع أزمة ما أو موقف صعب.
- من واقع خبرتنا في الاستشارة، والتي تتسم بالاتساع والعملية والتركيز، قمنا بتحديد عوامل ثلاثة تدفع مرونة القيادة أكثر من كل ما عداها:

١. الأداء. هل يتجاوز الموظفون الأهداف أو يحققونها أم يؤديون أداءً سيئاً؟ هل يتعامل الموظفون مع أولويات وظيفتهم؟
٢. الأولويات. ما المهام اليومية الأكثر أهمية بالنسبة للموظفين، وهل تنجز تلك المهام؟ ما مدى جودة أداء تلك المهام؟
٣. الأشخاص. هل يدرك الموظفون الأولويات؟ كيف تقدر مواطن القوة والضعف لدى الموظفين في أدائهم بالنسبة لأولوياتهم؟ هل يملك الموظفون المهارات أو العزيمة على

القيام بالمهمة بشكل فعال؟ هل يعد الموظفون أعضاء ماهرين في الفريق واهتمامهم يتمحور حول العميل؟

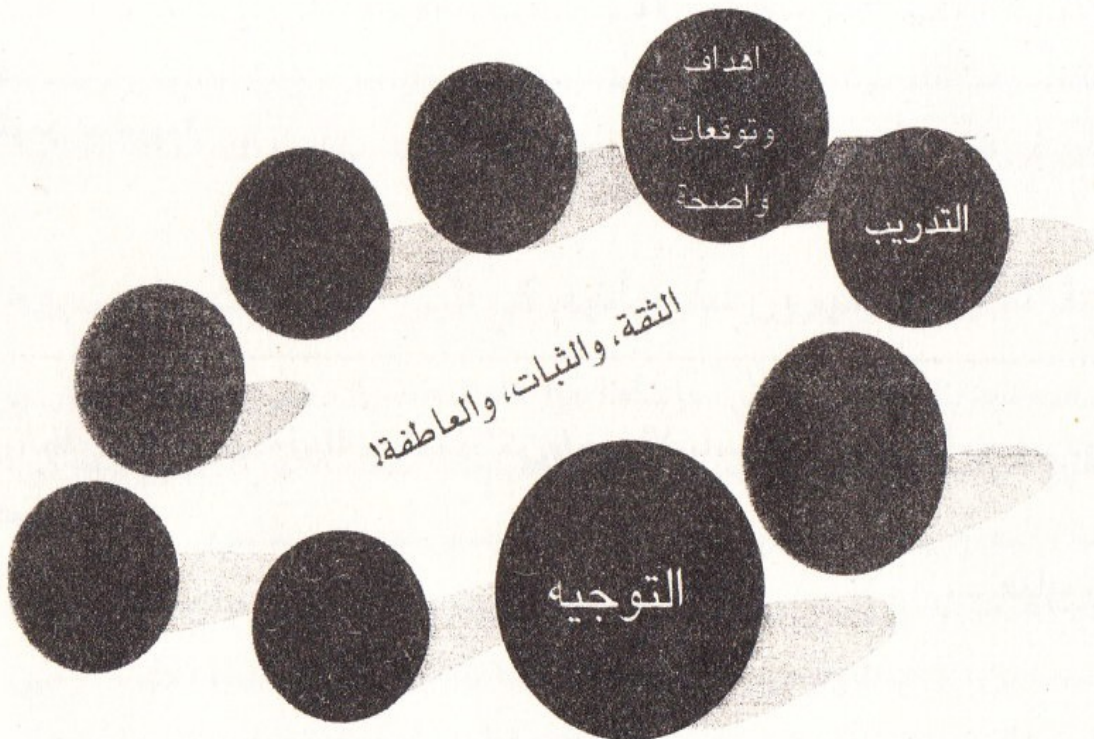
وقد رأينا أن تلك العوامل معرضة للتجاهل من قبل مديري الأقسام ومديري المبيعات ومديري الخدمات أو المصانع ومديري قسم الاستعلامات - هؤلاء المديرين الذين يطبقون إستراتيجيات الشركة بشكل يومي.

إن الإجابات عن الأسئلة المطروحة في تلك العوامل تخلق مجموعة متنوعة من التغيرات. وبناءً على إجابات تلك الأسئلة، يجب على القائد البارع أن يطبق مجموعة كبيرة من الإستراتيجيات من أجل تطوير فرق وموظفين أصحاب أداء متميز، كما يشير نموذج القائد البارع.

كما أن فهم الإستراتيجيات المختلفة وتكييفها مع احتياجات موظفيك أو فريقك أمر بالغ الأهمية في مساعدتهم على أن يكونوا أكثر فاعلية وإنتاجية. ونحن نطلق على هذا اسم "القيادة بالمرونة"، وهي تعد واحدة من المقومات المهمة لنموذج القيادة البارعة. وهذه الإستراتيجيات التسع تشتمل على مجموعة من أدوات القائد البارع.

نموذج القائد البارع

كيف تحدث طفرة في الأداء؟



| |
|---|
| اليوم ٢٠ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| فكر في اثنين من أفضل الرؤساء الذين مروا عليك. كيف كانت طريقة إشرافهم عليك؟ |
| أولاً: |
| ثانياً: |
| ما الذي فعلوه كان متشابهاً؟ |
| ما الذي كان مختلفاً؟ |
| ماذا تتعلم من أساليبهم؟ |

إنني أتطلع لإنجاز مهمة نبيلة وعظيمة، لكن واجبي الأساسي هو إنجاز مهام صغيرة وكأنها
نبيلة وعظيمة.

- هيلين كيلر

اليوم ٢١

الممارسة:

الإدارة بالمرونة

في أربعينيات القرن العشرين، أجرت جامعتا أوهايو وميشيجان دراسات على مجال الإدارة. وقد عرفت كلتا الجامعتين أساليب القيادة بأنها خليط من سلوك موجه نحو المهمة وموجه نحو الموظفين " *Job centered and employee centered* " (ميشيجان) أو "سلوك الاهتمام بالوظيفة وسلوك الاهتمام بالموظف *Initiating Structure Behavior and Consideration Behavior*" (أوهايو). فقد وجد البحث أن المديرين أصحاب الأسلوب الموجه نحو المهمة هم مديرو توجيهيون بالمقام الأول؛ إذ يراقبون مرؤوسيهم عن قرب شديد، ويستخدمون أنماط تواصل رسمية. أما المديرون أصحاب الأسلوب الموجه نحو الموظفين فيخلقون تناسقاً بين أفراد الفريق، ويحققون مستوى أعلى من الرضا بالوظيفة، ويبثون جو عمل يسوده الود. وقد بدأت تلك الدراسات تطوراً في ممارسات القيادة التي باتت تعرف بـ "القيادة تبعاً للمواقف". وقد أقام كل من هيرسي وبلانشارد وتانينبوم وشميت وبيك وموتون ورينسي لايكيرت، وكثيرون غيرهم بعضاً من عملهم على أساس النتائج الأساسية لهذه الدراسات الحديثة.^١

القادة البارعون يغيرون سلوكياتهم كي تلبي احتياجات مرؤوسيهم

تدعم تجربتنا وأبحاثنا التي أجريناها حول فاعلية القيادة فكرة أن القادة البارعين قادرين على تغيير أساليب قيادتهم بما يلبي مجموعة احتياجات الأفراد الذين يشاركون في مهام مختلفة (إنهم إذن قادة يتسمون بالمرونة). وهذا يسهل فهمه من ظاهره. فالموظف الذين يتمتع بمهارة أقل في أداء مهمة معينة سيكون أداءه أفضل في وجود القدر المناسب من إرشادات وتوجيهات القيادة المتعلقة بالإنجاز الناجح لهذه المهمة. وحين "يتشبع" الموظف بالسلوك والمعرفة والخبرة المطلوبة لأداء المهمة بنجاح، تقل حاجته إلى التوجيه والإرشاد. وبالمثل، فحين يكون الموظف مفعماً بالحماس والدافع الإيجابي لأداء مهمة ما، فإنه ينتج عن هذا أنه سيكون بحاجة لمقدار من التشجيع والدعم الخارجي أقل مما يحتاج إليه الموظف الذي يفتقر إلى الثقة والحماسة لأداء المهمة.

القادة البارعون يوجهون اهتمامهم نحو العميل

ونحن في مؤسسة دبليو سي دبليو بارترز نؤمن أيضاً بأن القادة البارعين يوجهون اهتمامهم نحو العملاء وأن مرءوسيهم يشبهون عملاءهم. فالقادة الفاعلون موطنون على علاقة ذات اتجاه مزدوج، وهو ما يعني أن القادة (والرؤساء الجيدين) بحاجة لأن يتعرفوا على مرءوسيهم وأن يمنحهم فرصة التعرف عليهم.

ماذا نعني بهذا؟ نعني أن القادة البارعين يضمنون الإحاطة علماً بالمهارات التي يتمتع بها مرءوسوهم ومفضلات العمل لديهم واهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم. كما أنهم يضمنون أن يعرف مرءوسوهم القيم التي يتبناها قاداتهم ومعايير التميز في الأداء لديهم ورؤيتهم للمستقبل وأهداف الأداء التي يطمحون إليها. ويعد التواصل واستثمار الوقت ركنين أساسيين لتوطيد تلك العلاقات المهمة والمحافظة عليها.

كلمة عن الرؤساء السيئين

في عالمنا المعاصر سريع التغيرة والتغير وكثير المطالب، نجد أن بيئة العمل تتحدانا باستمرار بطرق قد تدفعنا بسهولة نحو انتهاج سلوكيات تتعلق بالرؤساء السيئين، فمعظمنا يؤمن في أعماقه بأنه رئيس رحيم ومتفهم ومتجه نحو النتائج. إلا أن معظمنا في الواقع "رؤساء عمل"، وهو ما يعني أنه لا يتوقع منا أن نكون قادة فحسب، وإنما أن نحتفظ أيضاً بقائمة مشروع ضخمة تضم موظفين مشاركين رفيعي المستوى، فنحن يتوقع منا أن نشارك في جدول اجتماعات لا يكاد ينتهي، ونحن نتسلم عدداً ضخماً من الرسائل الإلكترونية والرسائل الصوتية والنصية. ونتيجة لهذا الكم الهائل من أعباء العمل والضغط الثقيلة التي يتعرض لها، ربما نقع في سلوكيات يمكن فهمها لكنها تسبب لنا التعثر.

سلوك معتاد - يعتمد على السلوكيات التي تعد عادات قديمة. بعبارة أخرى، نحن نرى أن تلك السلوكيات تدفعها عادات أكثر منها سلوكيات مدروسة أو منصبّة على العميل (تهتم بالمرءوس). وهناك سلوك تلقائي شائع أيضاً بأن تقوم بالمهمة بنفسك، لأن هذا أسهل من أن تحاول إخبار أو تعليم شخص ما كيف يقوم بها.

سلوك نفعي - هو القيام بما هو "أيسر لي في الوقت الحالي" (بدلاً مما أحتاج إليه أكثر). وهذا في الغالب يتطلب نوعاً من الإجابة السريعة أو القرار الذي يسقطه من قائمة مهام - على الأقل في الوقت الحالي. ثمة مثال شائع على نطاق أوسع يتمثل في أن المديرين الجدد عادة ما يقدمون دور المساهمين على الإشراف على موظفيهم ودعمهم، فالوفاء بالتوقعات وتجديدها ودعم حل المشكلات والتوجيه وما إلى ذلك كلها أمور تستغرق وقتاً. ومن ثم يبدو للرؤساء السيئين عادة أن استثمار هذا الوقت في العمل بدلاً من التوجيه أمر أكثر نفعاً.

في أثناء أحد الاجتماعات الأولى مع أحد رؤساء الأقسام الجدد لدى شركة تعبئة بقيمة رأس مال ٥٠٠ مليون دولار، أوضح أحد عملاء التوجيه لدينا أنه حقاً أراد العمل مع أشخاص قادرين على تحديد العقبات التي تعترض طريق نجاحهم وعلى حل تلك المشكلات بأنفسهم. وقد رأينا أيضاً أنه عندما أشرك "أعضاء فريقه" في المناقشات، كان يميل إلى إصدار تعليمات صاخبة - وإلى القيام بهذا بنبرة تعكس عدم صبره عليهم وازدراؤه المساهمات التي كانوا يقدمونها في عمله. ولا حاجة لنا أن نقول إنه لم يكن محبوباً أو حتى محترماً بين مرءوسيه. فكانوا يتجنبون هذه المناقشات المؤلمة قدر الإمكان وكانوا يشاركون في غضاضة حينما لا يكون التجنب خياراً مطروحاً. إنه لم يكن مديراً ينصبُّ اهتمامه على العملاء، ولم يكن يؤمن بقضاء وقت في تهيئة بيئة تدعم التميز.

كثير من سلوكيات الرؤساء السيئين يسهل وصفها ببعض الأمثال الشعبية القديمة التي انتشرت لسنوات وظلت تصرفات مشروعة تحدث في يومنا هذا. ويبدو أن أحدها أكثر شيوعاً من غيره: "ألقهم في البحر، وانظر إذا ما كان بإمكانهم السباحة". ودائماً ما تكون النتائج أقل من التوقعات ولا يشعر الموظف أو الموظفون المشاركون بقدر من السعادة.

الرؤساء البارعون يتمهلون

هذه الوصفة تعني أن تتوقف لوهلة كي تفكر، ثم تستخدم ثمار تفكيرك في التصرف بطريقة أكثر نجاحاً وثراءً. فيم تفكر؟ أولاً وقبل كل شيء، فكر في الأشخاص الذي تقودهم وفي الاحتياجات اللازمة لهم كي يصبحوا ناجحين.

كثيراً ما نرى السلوكيات الطائشة على أرض الواقع، كما هي الحال مع متزلج المنحدرات المحترف، الذي عادة ما يكون متزلجاً هاوياً ذا خبرة يدخل صديقه عديم الخبرة عربة التزلج ويقف عند قمة الجبل. وبعد أن تتطلق عربة التزلج، يحدد المتزلج الأكثر خبرة أسفل المنحدر لصاحبه، وبأعلى درجات الثبات والثقة بأن كل شيء سيكون على ما يرام، يدفع صاحبه نحو خط السقوط.

والآن، إن كنت متزلجاً، فأنت تعرف النتيجة. وإلا، فدعنا نخبرك بأن النتائج في العادة لا تكون جيدة. أولاً، هذا أمر خطير جداً بالنسبة لمتزلج عديم الكفاءة، وتتساوى تلك الخطورة في حق كل من عداه على مجرى عربة التزلج نفسه. وعادة ما يواجه المتزلج وقتاً عصيباً، إذ يخشى على حياته وسلامته، ولا يكتسب أدنى قدر من الكفاءة، وبالتالي يرفض التزلج فيما بعد. وأحياناً ترى هؤلاء المتزلجين يهبطون الجبل (أو ينزلقون) حاملين أداة التزلج أو أعمدة التزلج لأنهم، رغم سوء

الطريقة التي نزلوا بها، يرون أن فرص النزول بأجسادهم سالمة أفضل كثيراً من استكمال التزلج. إنه لمن المفيد (والمناسب) أكثر أن تقدم التدريب المناسب للموظفين وأن تدلهم على الطريق الصحيح وأن توجههم عن قرب وأن تدعم نجاحهم، فالقادة البارعون يعرفون هذا ويضمنون تقديم مهام تناسب مع قدرات موظفيهم. كما أنهم يقيسون مقدار وتردد الاتجاه محدد المهمة والتوجيه والدعم الذي يدعمونه كي يتناسب واحتياجات موظفيهم.

تكوين علاقتك تبعاً لاحتياجات مرءوسيك

تبدأ قدرتك على قيادة مرءوسيك نحو نتائج ناجحة وتعتمد على قدرتك على وضع توقعات واضحة وتوصيلها للموظفين. فيجب عليك أن تعرف النتائج والمواقب التي تريدها وتتوقعها. ومن الضروري أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار ما إذا كنت قد خضت التجربة من قبل أو أنك ترسم طريقاً جديداً. فإن كنت مررت بالتجربة من قبل، فسيسهل عليك التركيز على المهارات المناسبة والسلوكيات والإجراءات اللازمة للحصول على نتائج النجاح التي تطمح إليها. كما يرتكز التدريب والتوجيه إلى المعرفة والتاريخ المعروف بشكل مسبق.

وإن لم تكن قد مررت من قبل بتلك التجربة، فهذا يتطلب منك أن تقر ما تريد. كيف سيبدو النجاح؟ في هذه الحالة، عليك أن "تشق طريقك" نحو النتيجة التي ترغب فيها، ومن ثم تكون بحاجة لإتقان بعض المهارات والسلوكيات اللازمة لتحقيق التميز، فالأمر أكثر صعوبة وخطورة – القيادة في أثناء التعلم. والمطلوب مزيد من التواصل، مقروناً بدرجة عالية من الدعم. وهذا يعني وجود أهداف تنصب على المهمة ومحددة وقائمة على العواقب ومهتمة بالنتائج مع معايير واضحة. إلى أي مدى تكون الأهداف مركزة؟ وكم عددها؟ ومتى تتحقق؟
ومن المفيد أن تحدد مكان مرءوسيك حتى تتمكن من اختيار الطريقة المثلى لتلبية احتياجاتهم (انتبه! - هذا هو "جزء التفكير").

توصيف مهارات الموظف

فكر في مكان مرءوسيك من حيث مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم المطلوبة لتحقيق مهمة معينة.

| | |
|----------------------|--|
| مبتدئ - المستوى ١ | هذا المستوى يصف شخصاً بدأ حديثاً في دورة تدريبية للتوجيه ويتعلم الآن أساسيات المهمة. وهو لم يلتزم بهذا النشاط من قبل. وهو في الغالب ليس على دراية بالمهارات اللازمة والمخاطر المصاحبة للمهمة، ويرى المهمة من منظور شكله توجه فكري إيجابي أكثر من اللازم (في الغالب). |
| متدرب - المستوى ٢ | المتدرب شخص جديد في مجال ما أو نشاط ما. وهو يبدأ في تعلم كيفية أداء عناصر بسيطة من المهمة في أثناء مواقف أقل خطورة وضغوطاً. وهو أقرب إلى حقائق المهمة ولديه رؤية أقل مثالية تجاه ما يجري فيها وتجاه ما سيجنيه منها. مضى وقت الرحلة. |
| متوسط - المستوى ٣ | المتوسط شخص تعلم المهمة ويمكنه أدائها في كثير من الظروف أو معظمها. وهذا الشخص يعتمد في الغالب على نماذج تقوده نحو النجاح، وهو يقدم أداءً جيداً في المهام منخفضة إلى متوسطة الخطورة والتعقيد. وربما كافح بمستويات ثقة وحماس متغيرة لأداء الوظيفة. |
| خبير - المستوى ٤ | الخبير شخص تشبع بالمهارة وأتقنها. وهذا الشخص يمكنه أداء المهمة وسط ظروف خطورة أعلى وأكثر تعقيداً، فهو معد جيداً للتعامل مع المهمة في مواقف متعددة وواقعية، وهو يملك معايير داخلية قوية وواضحة تجاه ما هو مقبول وتجاه ماهية الأداء المتميز. |

لقد ربط كل من "هيرسي" و"بلانشارد" بين الحاجة لأساليب مختلفة (حسب دراسات القيادة التي أجرتها جامعتا أوهايو وميشيجان) واحتياجات المرءوسين. وتقوم النماذج المختصة للقيادة تبعاً للمواقف على أساس نظرية أن الكميات المختلفة (تكرار استخدام) للتوجيه والدعم تنشئ الأساليب الأربعة المختلفة للقيادة التي يتبعونها ويحاولون تدريب عملائهم على استخدامها. إننا نرى أيضاً أن القادة البارعيين بحاجة إلى توفير كميات مختلفة من المهام والإرشاد الشخصي والانتباه كي تتناسب مع مهارات وخبرات ومعرفة المرءوسين؛ لذا، ففي مثال التزلج الذي ذكرناه آنفاً، يحتاج المبتدئ الواقف على منحدرات التزلج إلى نوعية من تعليمات التزلج تختلف عما يحتاج إليه متزلج متوسط أو خبير. فهو بحاجة لاهتمام وإرشاد مختلف يتعلق بنوعية المجال والإعداد والعقبات القائمة. في الجدول التالي، تجد أسلوب قيادة مقترحاً لمواجهة قدرات واحتياجات كل مستوى من مستويات الأداء الموضحة سلفاً. ويشير أسلوب القائد إلى نوعية سلوكيات القائد المناسبة لمستوى الأداء الموضح في كل مستوى. ولا تتسم هذه التوصيفات بأنها متعبة، وهي تتطلب بالتأكيد أساليب يتبعها القائد تكون أكثر كمالاً وأفضل تشكيلاً من السلوكيات التي نلقي عليها الضوء هنا.

| مستوى المهارة | التوصيف | أسلوب القائد |
|----------------------|---|---|
| مبتدئ - المستوى ١ | شخص بدأ حديثاً في دورة تدريبية للتوجيه ويتعلم الآن أساسيات المهمة. وهو لم يلتزم بهذا النشاط من قبل. وهو في الغالب ليس على دراية بالمهارات اللازمة والمخاطر المصاحبة للمهمة، ويرى المهمة من منظور شكله توجهه فكري إيجابي أكثر من اللازم (في الغالب). | التوجيه والإرشاد - يقدم التوجيه السليم نحو المهمة والمجال والأدوات والمخاطر والعقبات. ويقدم مهام بدائية مناسبة وفرصاً للتعود على المهمة وممارستها. كما يرسم حدوداً للأمان ويحمي القائد من الخطر الشديد. |
| مدرّب - المستوى ٢ | شخص حديث العهد بمجال ما أو نشاط ما. وهو يبدأ في تعلم كيفية أداء عناصر بسيطة من المهمة في أثناء مواقف أقل خطورة وضغوطاً. وهو أقرب إلى حقائق المهمة ولديه رؤية أقل مثالية تجاه ما يجري فيها وتجاه ما سيجنيه منها. مضى وقت الراحة. | توجيه وقيادة - يعرض الموظف لحقائق التحدي، ويخلق سيناريوهات يجب أن تتعلم، ويحدد فرص تدريب مناسبة لمستوى المهارة، ويحتفظ ببعض الحدود لأغراض أمنية، ويزيد من التعقيد كلما كانت المعرفة ومستويات المهارة هي السائدة. |
| متوسط - المستوى ٣ | المتوسط هو شخص تعلم المهمة ويمكنه أداؤها في كثير من الظروف أو معظمها. وهذا الشخص يعتمد في الغالب على نماذج تفوقه نحو النجاح، وهو يقدم أداءً جيداً في المهام منخفضة إلى متوسطة الخطورة والتعقيد. وربما كافح بمستويات ثقة وحماس متغيرة لأداء الوظيفة. | التيسير وتقديم النموذج - يمثل مستويات التعقيد المتزايدة كلما كانت المهارة والرؤية هي السائدة. وهو ييسر التدريب الذي يدفع المهارة وتطبيق المعرفة للأمام. ويقدم الامتيازات اللازمة لصاحب الأداء المتوسط كي يكون وجهة نظر عن مستوى مهارته واحتياجات التطور لديه. |

| | | |
|---|---|-----------------------------|
| <p>الإبداع والدعم ووضع الإستراتيجيات . يدخل الموظفين في تطبيق أعمق وأوسع للمهارات/ المعرفة. يدعم مستوى أعلى وأعمق من اكتشاف المهارات والمعرفة والقدرات وإظهارها. ويركز على التقدير المناسب لقدرات الخبير ومساهماته.</p> | <p>الخبير هو شخص تشبع بالمهارة وأتقنها. وهذا الشخص يمكنه أداء المهمة وسط ظروف خطيرة أعلى وأكثر تعقيداً، فهو معد جيداً للتعامل مع المهمة في مواقف متعددة واقعية، وهو يملك معايير داخلية قوية وواضحة تجاه ما هو مقبول وتجاه ماهية الأداء المتميز.</p> | <p>خبير - المستوى ٤</p> |
|---|---|-----------------------------|

إن كنت تفكر في تنمية مجموعة من المهارات من مستوى المبتدئ إلى الخبرة، فمن السهل أن تدرك أن للموظف احتياجات مختلفة كلما أحرز تقدماً خلال المستويات المختلفة للخبرة. وهذا يتطلب أن يظل الرئيس الجيد على اتصاله بالموظف ومستواه الحالي في المهارة حتى يتمكن من تكييف إرشاد القائد وتشجيعه مع المستوى الحالي من قدرات الموظف. ومن الضروري أيضاً أن نتذكر أننا جميعاً نتعلم بشكل مختلف وبسرعة مختلفة.

| |
|--|
| <p>يوم ٢١ تطبيق مفهوم القائد البارع</p> |
| <p>حدد مستويات المهارة لدى موظفيك بالنسبة للمهام الأساسية التي يقومون بها.</p> |
| <p>بناءً على مستويات المهارة لدى موظفيك، حدد القدر المناسب من الإرشاد اللازم لمساعدتهم على النجاح.</p> |
| <p>تأمل مواقف القيادة للماضية التي كنت فيها أقل كفاءة مما تريد. هل هناك نمط للمفقودات يمكن أن يقدم الإرشاد لتحديات القيادة المستقبلية؟ بعبارة أخرى، هل قدمت التوجيه أكثر من اللازم أو أقل من اللازم أو بعضاً من عدم التطابق الذي يمكن إدراكه والذي يمكن أن يطرأ في المستقبل؟</p> |
| <p>ماذا فعلت وماذا عليك أن تفعل في المستقبل كي يكون أكثر فاعلية؟</p> |

الموظفون هم أعظم ثروة تمتلكها أية شركة بالتأكيد. ولا يوجد أدنى فرق بين أن يكون المنتج سيارات أو مستحضرات تجميل، فكفاءة الشركة تتوقف بالأساس على كفاءة موظفيها.
- ماري كاي آش

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة



ابتكار المحفزات وخلق جو من المرح

اليوم ٢٢: مبادئ المحفزات

اليوم ٢٣: جو المرح في العمل

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ٢٢

مبادئ المحفزات

العمل أمر جدي للغاية، ومن الممكن أن يكون مملاً. فالتناس في العادة يذهبون لأعمالهم لأنهم مجبرون على هذا حتى يتلقوا نقوداً، وليس لأنهم يرغبون حقاً في الذهاب.

هناك بحث دائم عن النفط في جميع أنحاء العالم. ففي كندا، يتسم الاقتصاد بصلابة أكبر منه في كثير من البلدان، فالصخور الزيتية فيها متواجدة بوفرة، ومع العائد الذي يدره النفط، تزدهر الشركات. والناس على مستوى البلاد والعالم أجمع يتهافتون على حقول النفط كي يكسبوا أقاتهم، حتى إن الأقاليم الفقيرة إلى النفط تعاني حاجة ماسة إلى العمال لهذا السبب. غير أن ظروف المعيشة عند حقول النفط بشعة للغاية، فالشركات تحاول أن تجعل الأمور على ما يرام بتوفير أماكن معيشة أفضل بشكل مؤقت. والموظفون يعملون ١٢ - ١٤ ساعة في اليوم، شهر عمل وآخر إجازة. لكن بعض الموظفين يعملون لسته أشهر، ويعودون إلى منازلهم لمدة شهر، ثم يعودون للعمل ستة أشهر أخرى.

غير أن الموظفين يتحملون هذه الظروف لأن العائد منها مجز - أفضل مما يمكن لمعظم الناس الحصول عليه في مكان عمل آخر. ويبدو أن هذه الظروف طريقة قاسية لكسب العيش ومواصلة الحياة، فالوظائف التي توفرها شركات النفط صعبة وقذرة وغير صحية ومعرضة لظروف مناخية سيئة.

فهل يجد موظفو حقول النفط بكندا أو غيرها من الظروف المشابهة الدافع للعمل بها بسبب الجهود التي تبذلها الشركة؟ بالطبع لا. إنهم يتحملون كل هذا من أجل كسب أكبر قدر ممكن من المال لأنفسهم ولأسرهم. لكن ما مدى كفاءتهم الحقيقية في رأيك؟ هل يبذلون قصارى جهدهم من أجل الشركة؟ في الواقع، معظم الموظفين يؤدون أعمالهم بنجاح، لكن قلة قليلة منهم هم من يبذلون قصارى جهدهم.

هل ترى أن هؤلاء الموظفين بإمكانهم العمل بشكل أفضل؟ ماذا لو هيأت الشركة بيئة عمل جديدة كلياً وقدمت محفزات وأنشطة تتعلق بالعمل من شأنها أن تؤثر بالإيجاب على الإنتاجية والتجديد والسلامة؟ فالأزمة تتغير والمديرون في جميع أنحاء العالم مدعوون إلى بذل جهود أكبر في أعمالهم، ولو في حقول النفط بكندا.

ذات يوم، وبينما كنا في مدينة كالجاري في مهمة استشارية، كنا نتناول وجبة الإفطار في الفندق، ولاحظنا الرجلين اللذين كانا جالسين على الطاولة المقابلة لنا، وسمعنا بعضاً من محادثتهما. كانا يعملان بحقول النفط، وكان مدير المنطقة يوجه مديري الأطقم المحلية. فكانا يتحدثان عن الإنتاج والسلامة. وأثير في الحديث موضوع عملية الاختيار والتميين، إذ كانت بعض الأطقم تفتقر إلى موظفين. وتناول الحوار بعض رجال أطقم العمل والتحديات والمشكلات التي تعترضهم. وكان مدير المنطقة يفعل خيراً بطرح الأسئلة والاستماع في أثناء تقديم النصيحة. وقرب نهاية الحوار، سأل مدير المنطقة عن الحالة المعنوية وعمل الفريق، فكانت تعليقاته مفاجئة بالنسبة لنا، لكننا بالتأكيد شعرنا بالسعادة والانبهار.

وفي اليومين التاليين من الكتاب، سنعرف كيف نخلق بيئة عمل ديناميكية عن طريق المحفزات.

تعد المحفزات طريقة لتوضيح الأهداف الأساسية للقسم أو الشركة، وهي طريقة لتحدي الموظفين كي يكونوا أكثر فاعلية. وهناك من يعتبر المحفزات مجرد وسيلة لدفع الموظفين للعمل بجد أكبر، لكننا نرى المحفزات من منظور مختلف، فمهارات القادة البارعين تخلق بيئات عمل يحب الموظفون فيها أعمالهم وهم بالفعل يعملون بجد. كما أن المحفزات تخدم ثلاثة أهداف أخرى:

١. تحدي الموظفين. في أثناء المباريات الرياضية الختامية، يبدو أن اللاعبين يرتقون بأدائهم في اللعبة إلى مستوى جديد. لماذا؟ لأن الفوز - تحقيق الفضل - دافع في حد ذاته.
٢. تقدير الموظفين. الناس يحبون التقدير. ونحن بحاجة لتقديمه بشكل أكبر، ومن ثم يرتقون إلى مستوى الحدث.
٣. جلب مزيد من المرح أو المتعة. تمنحك المحفزات فرصة لتغيير سرعة العمل، فكثير جداً من الوظائف تصبح روتينية ومتكررة، ومن ثم يصبح الموظفون خاضعين للعادة، والنتيجة هي الاعتياد. لكن حينما تعطيتهم هدفاً يعملون على تحقيقه، فهذا يفجر بداخلهم روح الإبداع ودافعاً داخلياً للنجاح.

كيف تحدد المحفزات؟

أولاً، اختر أولوية للعمل تركز عليها. ربما كان التركيز، على سبيل المثال، متمثلاً في السلامة أو الإنتاجية أو توليد الأفكار أو المبيعات أو الخدمات أو خدمة العملاء أو الجودة أو الأرباح. حدد المستوى الحالي للأداء، وضع هدفاً للأداء المتحسن. واستخدم عملية الهدف خماسية الخطوات كي ترشد في صنع القرار.

ثانيًا، اجمع معلومات حول الهدف من أفراد فريقك. أجر معهم عملية عصف ذهني، وحاول البحث عن طريقة إبداعية لتنفيذ مبادرة. وكن مبدعًا قدر الإمكان. ولا تكتف بعرض فيديو للسلامة وإعلان أن تقليل الحوادث على مدار الشهر التالي سيجعل الجميع يكسبون شطيرة بيتزا مجانية! كن أكثر ذكاءً من هذا. اختر فكرة أساسية واستمتع بها. وسوف يكون لموظفيك أفكار أيضًا؛ فاستخدمها.

بعد حضوره برنامج القيادة الذي قدمناه، قامت إحدى المديرات لدى شركة بمدينة مينابوليس بتطبيق إستراتيجيات نموذج القيادة البارعة مع أفراد فريقها المكون من ٤٠ تقريرًا مباشرًا. أولاً، كلفت قادة الفريق بإعارة الموظفين مزيد من الاهتمام. ثانيًا، قامت بتقسيم الموظفين إلى فرق، وقدمت تدريبات لتنمية مهارات إضافية، وأنشأت تقارير متابعة، ووعدت الموظفين بأن تشتري لهم الغداء إذا ما حققوا أهدافهم وحسنوا إنتاجيتهم. وبالفعل حققت المديرية نجاحًا كبيرًا على مدار عدة أشهر لكنها اكتشفت مشكلة واحدة: أن موظفيها ضاقوا ذرعًا من وجبات البيتزا كمكافأة (كانت المديرية تتصرف وفق ميزانية محدودة). فاقترحنا عليها أن تشتري لهم شطائر سريعة التحضير بدلًا من البيتزا. ففعلت وحققت نجاحًا أكبر!

فيما يلي أمثلة لأسماء محفزات في مجالي المبيعات والخدمات ثبت نجاحها. وفي كل منها، يقوم المديرون بوضع أهداف يجب إنجازها وخط زمني وجوائز مبتكرة للفوز بها على المستوى الفردي. وكانت الجوائز تتراوح ما بين مكافآت مالية لرحلات غير اعتيادية لأحدث الأجهزة الإلكترونية.

- مسابقة التحدي.
- بطولة كأس السوبر.
- مسابقة لعب الأوراق.
- مسابقة تحدي مباريات العالم.
- مسابقة تدوير المجلة.
- مباريات كأس ستانلي.
- مسابقة البطاقات الخمس.
- مسابقة ليلة في مدينة لاس فيجاس.
- جيوباردي.
- مسابقة ليلة في مدينة لاس فيجاس.
- فلانتيان لاف كينج.
- مسابقات الصفقات.
- مكافآت العطلة.

وبينما تتأمل هذه الأفكار، يمكنك أن تبتكر أفكارًا جديدة أو طرقًا لجعلها ناجحة معك، فقد قامت الشركات التي استخدمت تلك الأفكار أيضًا بتزيين مكان العمل بما يحافظ على الفكرة: ملصقات، صور، بالونات، نجوم، ورق كريبي، شرائط، قصاصات، رسوم. وربما تجول الموظفون في الغرفة بهذا كله وهم يظنون أنهم في حفل عيد ميلاد، لكن الحقيقة أن مكان العمل تحول من الأثم والملل إلى المرح! فالمحفزات تجلب الاهتمام وتشعل الحماس في مناخ العمل. في أثناء وضع خطة تحفيز، خذ تلك الجوانب المهمة بعين الاعتبار أيضًا.

امنح الجميع فرصة الفوز. أية ترقية يمكن أن تكون على مستوى الفريق أو بشكل فردي. وبغض النظر عن هذا، فبعض الفرق أو الأفراد سيكون أداؤهم دائماً أفضل من غيرهم. ولو أنك كافأت أصحاب الأداء المتميز وحدهم، لأمكنك أن تكون واثقاً بحدوث معوقات الهدف التالية:

بعض الفرق أو الأفراد سيصابون بالفتور.

ستنمو مشاعر الحقد والضغينة والغيرة.

تتمحي روح المرح.

أجل، كافئ أصحاب الأداء المتميز، ولكن ضع أهدافاً للنجاح يمكن فيها مكافأة جميع المشاركين. ركز على الأداء المتحسن؛ ففي كثير من الأحيان يفوز فريق أو شخص، في حين يخسر الجميع، فحدد معياراً للأداء وكافئ كل من يحققه.

التزم الإيجابية. أبرز التقدم والتحسين والأداء المتميز في أثناء الحدث. وفي نهاية البرنامج، أظهر تقديرك للتقدم والتحسين أولاً، ثم كافئ من حققوا المعيار المطلوب. وأخيراً، كافئ أصحاب الأداء المتميز. ولا تعاقب أو تسخر أو تنتقد من كان أداؤهم أضعف أو أقل من غيرهم. ولا تعط جوائز لأصحاب الأداء المنخفض (بحيث يتلقى الفائزون عشاءً فاحراً في حين يحصل الخاسرون على وجبات هوت دوج وفاضوليا). وانزع السخرية والتعليقات السخيفة من حديثك أيضاً.

اختر جوائزك بتمعن. تختلف طرق التحفيز باختلاف الأشخاص، لذا فكر خارج الصندوق. استخدم أنواعاً متعددة من المكافأة مع الوقت. غير أن المال والرحلات والأجهزة الإلكترونية تعد في الغالب أكثر أنواع المكافآت شيوعاً. فكر في: إجراء عملية عصف ذهني مع فريقك، واستخدام بعض أفكارهم في المكافآت.

توافق الجائزة مع طبيعة الشخصية. فقد كان أحد المديرين يطلب من كل مندوب من مندوبي خدمة العملاء أن يسمي جائزته حين يصل إلى مستوى جديد من الخدمة. وكان يعلق اختياراتهم، وبعد كل اجتماع، كان يخبرهم بين تطبيق آخر نتائجهم على جوائزهم الشخصية بعيدة المدى أو الحصول على جائزة أصغر بشكل شهري.

إبعاد اهتماماتك الشخصية عن الجائزة، إذ إن الجميع يحبون كرة البيسبول فقط لأنك تحبها؛ وليس الجميع يستمتعون برياضة الجولف أو الصيد أو التزلج.

استخدام الشهادات واللوحات والنصب التذكارية. ورغم حاجتك إلى بعض من المكافآت المذكورة هنا، إلا أن الناس يحبون التقدير الدائم الذي توفره تلك الكلمات، فلا تبخل بها، واحرص على أن تكون الجوائز نابعة من الجودة.

أضف عامل "الروعة". عندما تطلب مستوى أعلى من الأداء والجهد، فمن الضروري أن تُمنح الجوائز الكبرى مصاحبة لعلامة تعجب! بالنسبة للمحفزات قصيرة المدى، ربما يكون

عامل الروعة في العرض نفسه: قرع طبول وخطاب من الرئيس والتقاط صورة والعديد من كلمات المجاملة. أما بالنسبة للمحفزات بعيدة المدى، فيجب أن تكون الروعة أكثر أهمية، مثل توصيلة للعشاء بسيارة ماركة ليموزين عند أفخم المطاعم في المدينة أو ورود تقدم لزوجة الفائز بالجائزة.

واجعل الجوائز متناسبة مع الإطار الزمني، فيمكنك عقد برنامج تحفيزي لمدة يوم أو ستة أشهر أو سنة، لكن كلما طالت مدة البرنامج، تعين أن تكون المكافآت أقيم. فعادة ما يفقد الناس رغبتهم في البرامج طويلة الأمد، لا سيما إن لم تكن لهم نتائج فوز.

أما البرامج قصيرة الأمد فتحظى باهتمام الناس وتحديهم المستمر. فيما يلي أمثلة للجوائز المتعلقة بطول مدة البرنامج التحفيزي:

أسبوع أو أقل: بطاقات نقدية من فئات صغيرة، هدايا صغيرة، خدائ مجاني، شهادات تقدير.

شهر إلى ثلاثة أشهر: جوائز نقدية أكبر، نزاهات اجتماعية (عروض، مسابقات رياضية، ندوات ثقافية)، لوحات.

ثلاثة أشهر أو أكثر: أي من النقاط السابقة مضافة إلى مواقع معروفة لقضاء العطلات، أجهزة إلكترونية (مثل الآي بود)، ومقاعد جيدة في الأحداث الرياضية أو المباريات.

ركز على النتائج. اجعل محفزاتك بسيطة ومباشرة. فلا تكن معقداً. وضع بشكل مسبق كيفية متابعتك للتقدم والعائد المتوقع. ولا تستثن أحداً أو تستخدم جدولاً معقداً لحساب الأرقام على جهاز الكمبيوتر. اجعل سمات العمل محدودة بثلاثة أو أقل؛ إذ إن أية زيادة من شأنها أن تقلل من التأثير السلوكي. وإذا كان لديك الكثير من المتغيرات التي تقيس عليها، فنتائجك ضبابية. ركز على النتائج التي تساعد على نجاح شركتك أو قسمك. واجعل مقاييسك منصبة نحو نتائج من قبيل المبيعات والجودة والأرباح وحسابات العملاء واتصالات العملاء والمبيعات المضافة والمتابعات ومعدلات خدمة أعلى والاحتفاظ بالعميل والجودة.

تواصل. تواصل. تواصل. تذكر: التواصل هو أساس جميع العلاقات، وهو أمر ضروري لنجاح البرامج التحفيزية. تواصل بعمق في بداية البرنامج التحفيزي ووسطه ونهايته. إليك بعض الأمثلة:

ابداً بلقاء افتتاحي ومتابعة عبر البريد الإلكتروني كي تصف البرنامج: الأهداف والمدة الزمنية والعائد والمتابعة.

ابتكر فكرة رئيسية من شأنها أن تجلب الطاقة والحماسة إلى فريقك.

علق الملصقات ووزع المنشورات.

أدخل تحديثات يومية وأسبوعية وشهرية على النتائج. واحرص على إخبار الجميع بها.
 أدخل تحديثات على الاجتماعات. شارك النتائج وقصص النجاح، وقدر النجاح.
 أشرك الآخرين كي يساعدوا على دعم الحدث، بما في ذلك الزوجات والعملاء والمجتمع
 بشكل عام والأقسام الأخرى. وقم بإرسال خطابات ومنشورات. وضمها إلى التقدير إن
 كان هذا مناسباً.
 استخدم مكالمات هاتفية جماعية للتواصل مع الآخرين ممن تفصلك عنهم مسافات
 بعيدة.
 استخدم الأقلام والقبعات والقمصان والكؤوس وسلسلة المفاتيح والشعارات كي تساعدك
 على دعم البرنامج.
 وإذا كانت النتائج بطيئة أو فاترة، فاعقد اجتماعات إعادة تركيز تتضمن التقدير وحل
 المشكلات وفرصاً لمشاركة الأفكار ومواجهة التحديات وإعادة التشكيل والتحفيز.
 وأخيراً، كن قائداً مفعماً بالحماس. تمنحك المحفزات فرصة لتنمية مهارات القيادة
 البارعة لديك بينما تهدف إلى تحقيق أهدافك. فكن مثلاً يحتذى، وافعل ما تطلب من
 الآخرين فعله. كن عاملاً محفزاً، وقائداً للمشجعين، وموجهاً نحو أداء أفضل. ساعد
 على الاحتفال بالنجاح. كن مشجعاً. تقلب على عقبات النجاح، واحرص على المتابعة
 والاستمرار، وكن متواجداً باستمرار. والأهم من كل شيء، حافظ على التزاماتك.

| |
|--|
| اليوم ٢٢ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| استخدم ورقة العمل هذه في التخطيط لبرنامج تحفيزي لقسمك. |
| الأهداف: |
| الإطار الزمني: |
| الفكرة الرئيسية: |
| مكافآت الإنجاز: |
| خطوات الفعل: معطيات الفريق (الزمان والمكان): لجتماع الافتتاح (الزمان والمكان): المتابعة اليومية (حول ماذا ومن قبل من وأين): أفكار التوجيه: إستراتيجيات التواصل: غير ذلك: |

القيادة والتعلم أمران لا يكادان ينفصلان.

- جون إف. كينيدي

يوم ٢٣

جوالمرح في العمل

إن أول أسباب ذهاب الناس إلى أعمالهم هو اضطرارهم إلى ذلك، فألة التنبيه تدق كل صباح، ومن ثم يمشون متناقلين إلى أعمالهم. وكثير من الناس يعملون لثمانية أو ١٠ أو ١٢ ساعة يومياً، عاماً بعد عام، ولا يجدون أي قدر من المتعة في أعمالهم. وكما قال أحد المديرين: "لا يوجد أي قدر من المرح هنا". فلم لا يضاف للعمل مزيد من المرح؟

كان "سام" نائب رئيس التدريب لدى إحدى شركات التجزئة بالولايات المتحدة. وكان، على مدار ثمانية أعوام، يسافر من منزله في أحد أطراف البلاد إلى مقر الشركة بالطرف الآخر. وقد أحسن صنفاً بابتكار ثقافة مرحة للشركة تعتمد تمييز الأداء. كان يضح برامج تدريب ومحاضرات ومبادرات تحسين وبرامج تقدير للموظف على خدمة العملاء وعلى عمل الفريق الداخلي، وكان يلقب بـ "دكتور المرح"، وكانت ترسم على وجهه ابتسامة دائمة، وكان دائم الضحك من قلبه ويوجه الكلمات الطيبة للآخرين، وكان يتمتع بحس فكاهي. عملنا مع "سام" لعدة سنوات، فتشابعت فلسفاتنا، وحققنا معاً تحسناً كبيراً في أحد البرامج المعدة لمبادرات خدمة العملاء وخط الإنتاج بالشركة.

لكن، لسوء الحظ، أن كثيراً من الموظفين الآخرين بالشركة لم يعوا ذلك، فقد كانوا يهتمون لتحليلات شارع وول ستريت، ومبيعات المتاجر، والأرباح - وكان هذا كل ما يشغلهم. وكلما ساءت الأعداد، زاد صياحهم وهلعهم وأضافوا معايير وخطوات فعل جديدة تبوء جميعها بالفشل. لم يستوعبوا معادلة الأداء المتميز أو ديناميكيات عملية ولاء العميل، ولك يكونوا على علم بروعة خلق مناخ يسوده التقدير والتدريب والتوجيه والحماس - والمرح!

وبعد مرور فترة من الوقت، طلب من "سام" أن يتقاعد لأنه لم يعد متناسباً مع شعار الشركة (مجرد ملحوظة جانبية: كثير من الموظفين الآخرين إما غادروا الشركة أو تم فصلهم. ومن ثم أصبحت أسهم الشركة في انخفاض مزرب ونتائج السوق هزيلة وكادت أن تقلس).

إذن كيف تبث روح المرح في العمل؟ بالعقلية المتفتحة. فرغم حاجة الشركة إلى الحصول على أرباح، فإن معظم الشركات بإمكانها أن توفر عامل الترويح للموظفين (أحمد الله على "يوم ارتداء الملابس غير الرسمية").

كل ما ناقشناه حتى الآن هو وسائل تسهم في خلق بيئة عمل أكثر مرحًا. وسوف تساعد التوقعات الواقعية والمعاملة العادلة وفرص التعلم والتقدير والتوجيه الجيد والتواصل الفعال الموظفين على أن يحبوا وظائفهم وأن يحسنوا أداءهم.

الإستراتيجيات الثلاث التالية بإمكانها أن تبث المرح في مكان العمل، وتشر شيئًا من الحماسة في الجو، وتخلق جوًا في العمل يتسم بالمرح والإنتاجية والمكافأة:

١. أنشطة الفريق.

٢. أنشطة التواصل.

٣. الأنشطة الاجتماعية.

أنشطة الفريق

جميع الشركات لها مشاريع تحتاج إلى إكمال وأجزاء عمل تحتاج إلى تحسين. وربما كانت الفرق وسائل فعالة لإنجاز المهام، فالفرق من شأنها أن تخرج أفضل ما بداخل الموظفين - مزيد من الأفكار، والتزام أقوى، ومشاركة أكبر، ومرح أكثر. فإذا جمعت الكل في فريق واحد، فيمكنهم معًا أن يعملوا على ممارسة مجموعة كبيرة من الأنشطة، مثل:

◀ حساب المقبوضات.

◀ نتائج المبيعات.

◀ نتائج الخدمات.

◀ إجراءات التعيين.

◀ وقت الرد للتعامل مع الشكاوى.

◀ توصيل المنتج.

◀ جودة المنتج.

◀ فاعلية مركز الاتصالات.

◀ احتياجات التدريب.

◀ مآدب الغداء بمناسبة منتج جديد.

◀ ومشاريع أخرى: [أدرج القائمة هنا].

قائمة الأنشطة لا تكاد تنتهي، والاحتمالات كبيرة، ولكن احذر أن تصبح عمليات الفريق مملة أو متعبة أو محملة بكم لا نهائي من المعايير والاستعراضات الإجرائية، فقد كدرت هذه الأشياء نفسها بعض مبادرات الإدارة ذات الجودة العالية لدى الشركات. فتذكر أن تلتطف الأجواء بعض الشيء، وأن تقدم شيئًا من المرح، وأن تشرك أفراد فريقك كي تأسر قلوبهم وعقولهم.

- ◀ أطلق أسماءً على فرقك.
- ◀ ابتكر شعارًا أو إشارة لكل فريق.
- ◀ أحضر قمصانًا أو تي شيرتات أو قبعات مطرزة بأسماء الفريق.
- ◀ صمم لوحة جذابة بالأهداف من أجل تتبع النتائج.
- ◀ درب موظفيك كيف يكونوا أعضاءً فاعلين بالفريق أو قادة في أداء المهام والعمليات وأدوات مقياس الفرق الفعالة.
- ◀ كافئ المشاركين في الفريق أو أهم أعضائه بجوائز رائعة.
- ◀ تتبع النتائج وقدم المكافآت مقابل التقدم والإنجاز.

يعمل "كالفين" مدير قسم الخدمات بإحدى الشركات في مدينة فيكتوريا - كولومبيا البريطانية - وقد كنا نعمل معه. وقد حضر عددًا من جلسات الإدارة التي ترعاها الشركة والتي عقدناها مع شركته، فقام بتقسيم مندوبي خدمة العملاء إلى فريقين: البنادق والورود. كما قام بصناعة قمصان وقبعات لكل فريق. وعلى مدار العام، كان يتتبع نتائج المبيعات والخدمات التي يقدمها الفريقان. وفي اجتماعاتهم الأسبوعية، كان يقدر نتائج الفرق ويقدم لهم المكافآت. وكان يقيم منافسات الفريق وشعاراته وتدريباته. وفي نهاية العام، أعد سجلات نتائج الشركة والفرع، فكان الفريقان منفصلين بفارق ١٠٠ دولار في أعدادهما على مدار العام بالكامل. فقد حظي المندوبون بالكثير من المرح واجتهدوا في عملهم وحققوا نتائج رائعة وصنعوا أرباحًا إضافية وكونوا صداقات حميمة دائمة.

أنشطة التواصل

- سبق أن ناقشنا أهمية التواصل باعتباره يرتبط بالتفاعلات الفردية، لكن التواصل يجب أن يتوسع أكثر كي يظل المرح حيًا، فالتواصل الجيد الذي يهدف لزيادة عامل المرح هو أشبه بوضع خطة تسويق داخلية. فكما تجذب العملاء بالتسويق الفعال، أنت بحاجة لوضع خطة لجذب انتباه موظفيك. ويمكنك تعزيز جهود فريقك بطرق من قبيل تقدير الموظفين كما يلي:
- ◀ قم بتزيين مكان العمل أو غرفة الفداء.
 - ◀ استخدم لائحة المنشورات لتعليق الرسائل الإيجابية عليها.
 - ◀ علق الشعارات والبالونات وغيرها من وسائل الدعم المتعلقة بأهدافك وخططك.
 - ◀ علق لوحة شرف بها صور الموظفين وإنجازاتهم وما حققوا من نجاحات.

- ◀ أرسل رسائل إلكترونية أسبوعية تزينها بعض الألوان أو المحفزات من أجل تشجيع والهام الموظفين للعمل نحو تحقيق الأهداف.
- ◀ أعد لائحة منشورات أو لوحة كمبيوتر من أجل تتبع النتائج.
- ◀ أرسل خطابات للزوجات أو الأشخاص المهمين لوصف الأهداف.
- ◀ استخدم نشرات داخلية تعكس التقدير، وتقلل معلومات عن الخطط، وتخبر بمستجدات التقدم، وتبث روح الفكاهة.
- ◀ اعقد اجتماعات منتظمة للفريق من أجل مناقشة التقدم.

أنشطة اجتماعية

يحب كل منا حزباً بعينه، ورغم أننا لا نحبذ التحزب طوال الوقت، فإن كثيراً من الشركات لا تروح عن موظفيها أبداً! يعمل الأمريكيون عدداً من الساعات أكثر من غيرهم من الموظفين في أية دولة على مستوى العالم، إلا أن ٧٥٪ من الموظفين الأمريكيين يقولون إنهم يودون لو تركوا العمل إن أمكنهم هذا. والحق أن الموظفين المضموظطين لا يقدمون للشركة أفضل ما بوسعهم. قال أحد مضيقي الطيران لدى إحدى كبريات شركات الطيران مؤخراً: "أكره الناس، فهم أشبه بقطيع الماشية. وكل ما أرغب فيه هو تقديم الخدمة لهم بسرعة والهروب منهم وقراءة كتابي".

مهلاً ربما كان هذا رأي أحد الموظفين. كنا نأمل في هذا أيضاً، غير أنه عندما كنا بأحد الفنادق بالقرب من المقر الدولي لهذه الشركة (التي لا تحمل اسماً)، لاحظنا تدريبات التخرج نفسها التي يخضع لها مضيقي الطيران بإحدى الغرف المجاورة. وفي أثناء الاستراحة، دنونا من أحد القادة وقتلنا له: "لطيف أن نرى هذا".

فكان رده الصريح أن قال: "كلا، لم تفهم جيداً؛ إنما هؤلاء يمثلون ٤٠ صوتاً إضافياً في الاتحاد". وقد مرت هذه الشركة بمشكلات معنوية وخدمية خطيرة، وبالتالي كان مصيرها، شأنها شأن الكثير من شركات الطيران، إلى الإفلاس.

أما يستطيع الموظفون أن يشعروا بالمرح ويتقنوا أداء مهمتهم في الوقت نفسه؟ فالرياضيون المحترفون يمارسون ألعاب الطفولة من أجل كسب عيشهم؛ إذ يتفوقون ويبدون متشبهين بالمرح. ولأننا نمضي وقتاً لا بأس به من حياتنا في عملنا، فنحن بحاجة لإضفاء مزيد من المرح مقترناً بتحقيق أهداف الشركة.

هناك الكثير من الأنشطة الاجتماعية المتاحة. اختر الأنشطة التي تتجح مع موظفيك.

- حفلات العطلة (الأكثر شيوعاً).
- حفلات عشاء لطيفة.
- اجتماعات الغداء.
- نزوات الاسترخاء.
- موائد غداء نادي الكوميديا.
- اجتماعات التدريب في أماكن ذات أجواء دافئة.
- ألعاب الكرة.
- وجبات بيتزا بعد العمل.
- أيام حديقة الحيوان.
- نكات عملية بالمكتب (في حدود المعقول).
- أيام الاسترخاء.
- ملاحظات ساخرة للأفكار القائمة.
- أيام المتاحف.
- أيام تقدير داخل مكان العمل.
- حفلات المفاجأة.

تنتهي بك الحال إلى تقديم أداء عادي إذا ما قمت أنت وموظفوك بالطقوس القديمة نفسها كل يوم دون توقف. ولا يمكنك في الوقت نفسه تنفيذ كل هذه النقاط في آن واحد، لكن بشيء من الحكمة واللياقة، يمكنك أن تمزج بين تلك النوعيات من الأنشطة داخل بيئة العمل كي تساعد الجميع على أن يشعر بمزيد من التقدير والإعزاز. ويمكنك أن تستغل الإمكانيات الهائلة لدى موظفيك باستخدام الإستراتيجيات التي سبق أن ناقشناها، وتذكر ما يحفز الموظفين وما يكسبهم شعوراً بالهدف، وأظهر لهم الاحترام، وعبر لهم عن تقديرك لأداء مهامهم على أكمل وجه. اقتنص كل فرصة لكي تجعل من العمل والتعلم أمرين مرحين. وسيكون العائد من هذا مجد.

| |
|--|
| اليوم ٢٣ تطبيق مفهوم القائد البارِع |
| صف كيف يمكنك تحقيق أداء أفضل بينما تحظى بمزيد من المرح في العمل من خلال الإستراتيجيات التالية. |
| أنشطة الفريق. |
| أنشطة التواصل. |
| الأنشطة الاجتماعية. |

القيادة الفعالة هي ترتيب الأولويات على نحو صحيح. أما الإدارة الفعالة فهي الانضباط، وتنفيذ الأولويات.

- ستيفن كوفي



التركيز على التطوير المستمر للجودة والخدمة

اليوم ٢٤ : التخطيط المبادر

اليوم ٢٥ : حل المشكلات

اليوم ٢٦ : التجديد في مكان العمل

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ٢٤

التخطيط المبادر

يبدو أن خدمة العملاء في جميع الشركات في طريقها للانحدار. فقد قيل إن "الخدمة متردية في كل مكان"، ولا تكاد تحظى بأي فائدة للتشكي من الخدمة الرديئة. غير أن البحث أظهر أن خدمة العملاء الجيدة التي تفوق المنافسة تساعد على جلب مزيد من الأرباح للشركة. وقد أثبتت مؤسسات من قبيل ما يلي أن تقديم خدمة أفضل للعملاء تجلب الربح:

◀ الشركة الأمريكية لشئون العملاء.

◀ معهد التخطيط الإستراتيجي.

◀ جائزة مالكولم بالدريدج.

◀ جي دي باور.

◀ الدليل الأمريكي لرضا العميل، كلية روس لإدارة الأعمال بجامعة ميتشجان.

يعد التحسين المستمر في العمليات أمراً ذا أهمية قصوى في نظر القادة البارعين؛ إذ يجلب التحسين جودة أفضل وخدمة أفضل وفخراً بمهمة أديت على أكمل وجه. أما الرؤساء السيئون فإما أنهم لا يعيرون هذه الفكرة اهتماماً كبيراً أو أنهم ببساطة يخفقون في تنفيذها.

والتحسين ليس أمراً اختيارياً في عالمنا المعاصر للاحتفاظ بحيويتك في العمل. فمعظم الشركات تعمل وفقاً لمبدأ الأهداف المتغيرة - منافسون أقوى ومنتجات حديثة وتقنيات متطورة والتغيير بشكل عام. والمديرون يبحثون عن طرق لأداء المهام بشكل أفضل وأسرع ومختلف. كانت شركة سيرز، إحدى الشركات العملاقة في مجال البيع بالتجزئة، رائدة في هذا المجال لعدة سنوات، لكن الوضع فيها بات راکداً وفشلت في الحفاظ على عقلية تحسينية باستمرار. وبالتالي، مرت الشركة بأوقات عصيبة إلى أن قررت أن تعيد بناء نفسها. وقد أعادت التحسينات الشركة للحياة - ربما لم تعد رائدة، لكنها بالتأكيد عادت منافساً قوياً.

لقد اكتشفنا، من خلال استشارتنا، أن معظم المديرين ليس لديهم أدنى استعداد لتحسين الخدمة أو الجودة. فالشركة تبدو في نظر معظم قادة الشركات، لا سيما القادة في المستوى المتوسط للإدارة، كأنها تمضي قدماً كالمعتاد. وقلة قليلة من القادة هم من ينظرون للصورة الكبيرة.

لقد اتبعت معظم الشركات الناجحة، مثل إنتل وديزني وساوثوست وأيرلاينز ووالجرين، ثقافة للشركة تنتهج التجديد الذي يركز على التحسين. غير أن كثيرًا من الشركات الأمريكية، لسوء الحظ، تفتقر إلى ما تطلق عليه الشركات اليابانية مبدأ "كايزن"، فلسفة وعملية تقضي بالتحسين المستمر.

طبقًا لما يراه د. ليونارد باري الأستاذ بجامعة تكساس إيه آند إم، فإن للعملاء رغبات وتوقعات معينة يمكن تلخيصها في العوامل الخمسة التالية:

١. التفاعل - خدمة فعالة وفورية.
 ٢. الثقة - موظفون يتمتعون بالمعرفة والقدرة على تقديم الخدمة وقادرون على تنفيذ المهمة.
 ٣. أمور ملموسة - موظفون يشعرون باهتمام كبير، وبيئة عمل محترفة وجذابة، والأدوات المناسبة لتقديم الخدمة.
 ٤. المصداقية - الاستمرار والمتابعة.
 ٥. التعاطف - الاهتمام والرعاية والعزم على بذل أقصى الجهود من أجل العميل.^١
- باختصار، العملاء يريدون خدمة رائعة وجودة رائعة وأسعارًا رائعة - إنهم يريدون كل شيء. ولا يمكن للشركات أو المديرين أن يتجاهلوا تلك الحقيقة. كثيرون هم من يتحدثون عن الخدمة أو الجودة، لكن قلة قليلة هم من يقدمونها على النحو الأمثل. ومن السهل أن تتساءل عن سبب عدم تركيز المديرين على العوامل التي من شأنها أن تحدث فرقًا كبيرًا يصب في مصلحة رضا العميل والموظف.
- وقد أظهر البحث الذي أجراه رموز خدمة الجودة ديمنج وكروسبي وجوران أن الخدمة والجودة المحسنتين ستوفر لك المال وتدخره.

ونحن نؤمن بأن نسبة ٨٥ - ٩٥٪ من مشكلات الخدمة أو الجودة تتعلق بالإدارة، فالموظفون لا يحسنون الأداء لأن الإدارة أخفقت في إمدادهم بالأدوات والتدريب والتجهيز والتقدير وفريق العمل وما إلى ذلك، كي تساعد على التفوق. ومن ثم تصف الإدارة غالبًا عقبة في طريق الموظفين الذين يرغبون في أداء مهمة جيدة.

والقادة البارعون ينخرطون في العمل، ويجدون طرقًا للتحسين ويجعلون منه عادة في الوقت نفسه. أما القادة السيئون فلا يرون بشكل طبيعي أن هناك ما ينبغي فعله، لذا يميلون لتكرار المزيد من العمل نفسه ويجد أكبر.

في أثناء عملنا مع عدد كبير من أشخاص ينتمون إلى أمريكا الشمالية وعلى مستوى شركات العالم، وجدنا أن خدمة العملاء أو تحسين الجودة يبدأ بالتخطيط الجيد. وأهم جوانب التحسين الفعال والمستمر هي عملية التفكير والتواصل وحل المشكلات. ونظرتنا الإبداعية والنقدية لكيفية

إتمام العمل هي ما تحدد كيفية قيامنا به، والمهم في الأمر هو الاستماع إلى كل من العملاء والموظفين - ثم الاتجاه للعمل، وثمة أداة تساعدك في عملية التخطيط تتمثل في التحليل الرباعي.

التحليل الرباعي (سوات)

ما التحليل الرباعي؟

يستخدم التحليل الرباعي (سوات SWAT) في تحديد مواطن القوة والضعف لدى مؤسستك وتحليلها، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تظهرها المعلومات التي تقوم بجمعها من خلال بياناتك الداخلية والخارجية. ويمكنك جمع البيانات من خلال استقصاءات تقييم العميل وتقارير الجودة والتقارير المالية والتواصل مع العميل والملاحظات والموظفين.

من الذي يستخدمه؟

المديرون وفرق الإدارة وقادة الفريق أو أعضاء من فرق التحسين المستمر.

لماذا تستخدمه؟

من أجل وضع خطة تحسين مستمرة تستغل أفضل المعلومات التي استمدتها من مصادر خارجية وداخلية حول مواطن قوة القسم وفرصه ومواطن ضعفه وتهديداته. والفرص من هذا هو تعزيز مواطن القوة والفرص المتاحة، وفي الوقت نفسه حمايتك من مواطن الضعف والتهديدات. وقد نفذت إحدى الشركات التي كنا نعمل معها خطة التحسين المستمر وضاعت أعمالها خلال أقل من عقد من الزمان.

متى تستخدمه؟

عندما تحتاج إليه ليساعدك على التحسين بسبب المشكلات التي تواجهها أو في بذل جهد للتحسن بشكل فعال في الاستجابة لرؤية أو هدف. والبناء يساعدك على مراجعة بيئتك الخارجية وتحليلها (على سبيل المثال، الثقافة والاقتصاد والمنافسة والشكاوى وتقييم العميل) أو بيئتك الداخلية (على سبيل المثال، التدريب والميزانية وعمل الفريق والثقافة والإجراءات).

هل أنت متحمس لاستخدامه؟

١. مراجعة داخلية: اختبر قدرات مؤسستك أو قسمك. ويمكنك القيام بهذا عن طريق تحليل مواطن الضعف والقوة لدى مؤسستك.

٢. مراجعة خارجية: انظر إلى القوى الخارجية من قبيل العملاء والمنافسين والاقتصاد وما شابه في تحليلك، وحدد مناطق وجود فرص محتملة لفريقك والمناطق التي تدل على وجود تهديدات أو عقبات في طريق النجاح.
٣. استخدم شكل التخطيط المسبق من الأجزاء السابقة التي تتعلق بوظيفتك.
٤. استخدم المراجعة في خلق أهداف وخطوات تصرف كي تقلل من حجم مواطن الضعف والتهديدات وتزيد من الفرص ومواطن القوة.
٥. اطلب مساهمات الآخرين ومشاركتهم لتساعدك على توسيع نطاق معلوماتك وإبداعك.

| |
|---|
| اليوم ٢٤ تطبيق مفهوم القيادة البارعة |
| استخدم هذه الفكرة كنقطة بداية لخطة تحسين مستمرة في نطاق مسئولياتك. أشرك موظفيك في عملية التخطيط، وحدث خططك بشكل ربع سنوي. والفئات المذكورة في هذا الدليل ما هي إلا أمثلة؛ فضع قوائم خاصة بك حسب الحاجة. ظل البيانات والمعلومات التي تتعلق بفاعليتك، ثم حدد الأهداف وخطوات التصرف اللازمة للتحسين. |
| اعتبارات أساسية لاحتياجات العميل |
| مشكلات/شكاوى بيانات تقييم العميل العلاقة بالعملاء المعرفة بالمنتجات دعم التسويق أو البحث أولويات الشركة فيما يخص العميل غير ذلك: [ضعه هنا] |
| التحليل الرباعي لاحتياجات العميل |
| ما مواطن القوة؟ |
| ما مواطن الضعف؟ |
| ما الفرص المتاحة؟ |
| ما التهديدات القائمة؟ |

| |
|---|
| أهداف / خطط أساسية لاحتياجات العميل |
| مواطن قوة الأولويات (حدد ثلاثة إلى خمسة) |
| مواطن ضعف الأولويات الواجب تحسينها (حدد اثنين إلى ثلاثة) |
| فرص الأولويات (حدد واحدة إلى اثنتين) |
| تهديدات الأولويات الواجب تجنبها (حدد واحد إلى اثنين) |
| اعتبارات أساسية لاحتياجات الموظف |
| مشكلات العمل فرص التدريب تحديات التوجيه عمل الفريق الفوائد والتعويض ممارسات التعيين والتوظيف غير ذلك: [اذكره هنا] |
| التحليل الرباعي لاحتياجات الموظف |
| ما مواطن القوة؟ |
| ما مواطن الضعف؟ |
| ما الفرص المتاحة؟ |
| ما التهديدات القائمة؟ |

| |
|---|
| أهداف / خطط أساسية لاحتياجات الموظف |
| مواطن قوة الأولويات (حدد ثلاثة إلى خمسة). |
| مواطن ضعف الأولويات الواجب تحسينها (حدد اثنين إلى ثلاثة). |
| فرص الأولويات (حدد واحدة إلى اثنتين). |
| الأهداف الذكية (اذكر ثلاثة إلى خمسة) |
| الأهداف الذكية (اذكر ثلاثة إلى خمسة) |
| خطوات التصرف: (اذكرها هنا) |

قبل أن تصبح قائدًا ، تكون تنمية الذات أهم ما في النجاح. وبعد أن تصبح قائدًا ، تصير تنمية الآخرين أهم ما في النجاح.

- جاك ويلش

اليوم ٢٥ حل المشكلات

يواجه المديرون تحديات كبيرة في عالمنا المعاصر. فأى التحديات التالية تواجهك؟

- تنمية الشركة
- التفوق على المنافسين على المستوى العالمي والمحلي
- زيادة المبيعات
- زيادة خدمة العملاء
- تقليل معدلات دوران العمالة
- خلق مؤسسة تعليمية
- تحسين الروح المعنوية
- تعزيز الإنتاجية
- التعامل مع قوى عاملة متنوعة
- التواصل عن بعد
- تقليل التكلفة
- تشجيع التجديد
- الحفاظ على العملاء

وبالطبع، طبقاً لقواعد السوق في يومنا هذا، فما أن يحققوا هذا كله، حتى يتعين على المديرين حينها أن يركزوا على التحسين المستمر، وأن ينفذ هذا كله مرة أخرى في حدود ميزانية أقل - أحياناً.

يمتلك "توم" شركة في مدينة إنديانابوليس. وهو يملك ستة مواقع ويكسب نحو ٤٠٠ مليون دولار في العام. ويقول "توم" إن أول ما يبحث عنه في القادة هو ما إذا كانوا يتمتعون بروح المبادرة أم لا. واستطرد قائلاً إنه بحاجة لمديرين يمكنهم النظر إلى موقفهم وتحليله ووضع خطة واتخاذ قرار والمبادرة بالفعل بحس من الضرورة.

ينبغي للمديرين أن يكونوا حلالي مشاكل مبادرين، غير أننا بتنا اليوم نسمع تعليقات بشأن المديرين:

- ◀ إنهم يفتقرون إلى المتابعة، فهم يتحدثون عما يعتزمون فعله لكنهم لا يفعلونه أبداً.
- ◀ لا يمكنك مطلقاً الحصول على مدير حين تكون بحاجة إليه. ولا شيء يتغير بعدها وتتفاقم المشكلات أكثر.

كثير جداً من المديرين إما ينظر إليهم باعتبارهم منعزلين عن أعمالهم أو غير مشاركين فيها، أو ينظر إليهم باعتبارهم مديرين تقصيليين. وفي كليهما مبالغة، فالمدير يكون فعالاً إذا كان موظفوه فعالين. وإذا كان جميع أفراد الفريق مهتمين بحل مبادر للمشكلات، سوف يحظى الجميع بالفوز.

إليك خطوتين يجب أن تتذكرهما:

الأولى، قلل من حجم المشكلات وقم بحلها قبل أن تتفاقم عن طريق اتخاذ المبادرة. لا تنتظر من رئيسك أن يطلب منك وضع خطة (استخدم فكرتنا للتخطيط كدليل لك). قيم القسم أو الشركة التي تتبعها، واحصل على مشاركة أفراد فريقك. كن دائماً متقدماً خطوة في عملك. فإذا كان رئيسك يضع خطة سنوية، فضع أنت خطة ربع سنوية. وإذا كان رئيسك يضع خطة ربع سنوية، فضع أنت خطة شهرية. وإذا أراد رئيسك تقديم التقارير يوم الثلاثاء، فكن مستعداً بها يوم الاثنين. لماذا؟ لأن هذا سلوك استباقي ويعكس روح المبادرة. حاول دائماً أن توازن في تفكيرك بين هذا واحتياجات عملائك وموظفيك. وأهم ما في الأمر أنك تتبع توجهاً يركز على التفكير فيما تحتاج إلى القيام به من أجل تحقيق الفوز في وظيفتك واتخاذ القرار ثم التصرف بناءً عليه. وهذا ما يفعله الرئيس الجيد. أما الرؤساء السيئون فإما يندفعون ويتسرعون في الفعل أو ينتظرون أن يملي عليهم الآخرون ما يفعلون.

الثانية، اتبع عملية حل المشكلات:

حدد المشكلة. ما المشكلة تحديداً؟ فربما كان ما يظهر لك بمثابة عرض. فإذا كانت نتائج خدمة العملاء لديك منخفضة على سبيل المثال، فربما كان هذا راجعاً إلى عدم تدريب الموظفين على النحو المناسب. وربما كان يعني أنك لا تضع توقعات واضحة. وربما يعني أنك لا تتبع توقعاتك.

اجمع الحقائق. دون بعض الملاحظات حول تفاصيل المشكلة. بالنسبة لضعف نتائج خدمة العملاء على سبيل المثال، استعرض بيان شكاوى العميل. وتحدث بنفسك إلى العملاء كي تحصل على معلومات مباشرة. وراقب موظفيك في أثناء تعاملهم مع العملاء بشكل مباشر. اعقد اجتماعاً مع موظفيك واستعرض فهمهم لمعاييرك وتوقعاتك. بعبارة أخرى، أد عمك.

اطرح حلولاً بديلة ممكنة. فكر في خطوات التصرف اللازمة لحل المشكلة. ومن المفيد أن تطلب مساعدة الآخرين في هذا. اعقد جلسة للعصف الذهني مع أفراد فريقك. واطلب من المديرين الآخرين أن يمدوك بالأفكار. اختر حلولك بناءً على الأولويات، وضع هدفاً يخدم النتائج والتحسين.

ضع خطة للتصرف. بعدها اتخذ بعض القرارات، وضع هدفاً قابلاً للقياس. اذكر خمس إلى سبع خطوات للتصرف من أجل التحسين، وأضف بعض الخطوات الزمنية، وراجع التواريخ حتى تتمكن من قياس مستوى التقدم، ثم نفذ الخطة.

وسوف تقوم، في بعض الأحيان، بتوثيق تلك العملية كما تفعل مع خطتك الشاملة للتحسين. وفي أحيان أخرى، يكون الأمر بمثابة عملية تفكير تقوم بها بسرعة وتتخذ فيها قراراً ثم تتصرف على أساسها. فإذا احتجت، على سبيل المثال، إلى تحسين نظام عملية الطلبات لديك من أجل طلبات العملاء، فسوف تكون بحاجة إلى عملية تخطيط أكثر تفصيلاً. وتلك عملية أكثر تعقيداً، وسوف تستغرق بعض الوقت للتفكير فيها، ولتقييم الاحتياجات، ووضع خطة مناسبة للتحسين. من ناحية أخرى، إذا كانت لديك شكاوى عملاء، فمن الضروري أن تتخذ قراراً بشأنها وتعامل معها. فربما تقوم بحل المشكلة في الحال، لكن عليك أن تستخدم الفكرة كي توجه تفكيرك. أو ربما كنت بحاجة إلى التحقيق في المشكلة ثم العودة إلى العمل في وقت لاحق في اليوم نفسه أو الذي يليه. وأكرر، العملية يمكن أن توجهك.

توجيه الموظفين إلى أن يصبحوا حلالي مشاكل

ألف "ويليام أونكن" كتاب *Managing Management Time: Who's Got the Monkey* ففي كثير من الأحيان، يمر الموظفون بمشكلات - كالتقود - ثم يطلبون من رئيسهم حلها، فالموظف يقوم باستعراض المشكلة مع رئيسه ثم يتركها لديه لحلها. ولعلك عرفت من فورك، أن جميع المديرين يتلقون المشكلات ولا يجدون الوقت الكافي لحلها.

واليك كيفية حدوث الأمر:

يأتي إليك "سام"، أحد المشرفين، لأنه يعاني مشكلة في أداء أحد الموظفين، فيخبرك بأن الموظف لا يؤدي مهامه. وكثير من المديرين يستجيبون لهذا بقولهم: "سأتحدث إلى الموظف". ثم يمضي "سام"، ومن الذي يتولى حل المشكلة من بعده؟ وعندما يعاني "سام" مشكلة أخرى، فماذا عساه يفعل؟ بالتأكيد سيحيلها إلى مديره - أنت.

بدلاً من هذا كله، جرب هذا الأسلوب:

إذا أتاك "سام"، المشرف، يشكو إليك مشكلة الموظف، فاطرح عليه سائلة من الأسئلة:

"صف لي يا سام مشكلة الأداء فيما يتعلق بالنتائج".

"كم مرة يتكرر هذا الأمر؟".

"ما الذي قلته أو فعلته مع الموظف حتى الآن؟".

"كيف كان رد الموظف؟".

"ما الذي تعتقد أن عليك فعله فيما بعد؟ وكيف تتوقع استجابة الموظف؟".

"هل توجد أية بدائل؟" (أضف أية اقتراحات في هذه النقطة).

"ما التصرف الذي ستخذه، ولماذا؟".

"أخبرني كيف تحل هذه المشكلة".

والآن، إذا كان "سام" ضعيف التفكير أو لا يمتلك البدائل، فإنه يمكنك أن تمدّه بالإرشاد والتوجيه، أو استعن بممثل لقسم الموارد البشرية معني بشئون العقاب أو الفصل حتى تتأكد من أنك على الطريق الصحيح. لكن، لاحظ أن الشخص المسئول عن المشكلة هو: "سام". من الذي تعلمه كيفية حل المشكلات؟ "سام". وإذا فعلت هذا باستمرار كلما أتاك موظفوك بمشكلات، فلن تحتاج إلا لطرح سؤالين اثنين:

◀ ما تفاصيل الموقف؟

◀ ما التصرف الذي تراه مناسباً للحل؟

وفي النهاية، يقومون هم بحل المشكلات، وحين تعقد معهم اجتماعات مباشرة، سيخبرونك بالنتائج. فقد قيل في الأمثال: "الشخص الوحيد الذي لا يواجه أية مشكلات هو الميت". فالمشكلات هي أساس اللعبة. والمديرون بحاجة إلى أن يكونوا حلالي مشاكل. وهم أيضاً بحاجة لأن يكونوا حلالي مشاكل مبادرين وصابرين. وإذا اتبعت الأسلوب على النحو الموصوف، فسوف يظهر أداؤك واضحاً للإدارة العليا، لأنه بدلاً من القلق والتوتر بشأن المشكلات، تقوم أنت وموظفوك بحلها.

| |
|------------------------------------|
| اليوم ٢٥ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| حدد مشكلة واجهتك وصفها: |
| ما الحقائق المتعلقة بها؟ |
| ما الحلول الممكنة لها؟ |
| ما التصرف الذي ستقوم به؟ |
| كيف ستقوم بقياس النجاح؟ |

الصعاب ما هي إلا فرص لأشياء أفضل؛ فهي وسيلة لخبرة أوسع... فعندما ينفلق باب ينفتح آخر حتماً؛ فيجب تحقيق التوازن كما هي الحال مع قانون الطبيعة.

– بريان آدمز

اليوم ٢٦

التجديد في مكان العمل

تتبع الكثير من المؤسسات في عالمنا المعاصر أسلوب البقاء، فقد أصبح تقليل التكلفة وحفظ النقد وحماية حاملي الأسهم محط الاهتمام. وقد تعلمت بعض المؤسسات سرية التغيير كيف تحتفظ بدورها الرائد في المنافسات، لكن كثيرًا من الشركات تقعد طاقتها وفعاليتها.

ونحن نرى أن التجديد هو أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة ونموها. والتجديد هو أداء العمل بطرق جديدة أفضل - بما يعزز عملية تفكير تجلب تحسينات لم تكن ممكنة من قبل. حتى نخطو للأمام في هذا الشأن، نرى أننا، كقيادة ومدبرين، بحاجة لتبني مفهوم التجديد وجعله سلوكًا متبعًا لدينا. فرغم الدمج وخفض التكلفة وتخفيض العمالة والاقتداء بالشركات الناجحة وإعادة التنظيم وأعمال إعادة الهندسة، فإنك في النهاية تصل إلى مرحلة من ضعف العائد، لأنك حين تنظر من حولك تكتشف أن جميع منافسيك يفعلون الشيء نفسه.

يمكننا كقيادة أن نتعلم كيف نشجع التغيير ونخلق الانخراط في أكثر المؤسسات تمقيدًا. ويمكننا أيضًا أن نتعلم كيف نخرج أفضل تفكير لدى أعظم ما نملك: ألا وهو موظفونا. كما يمكننا أن نتعلم كيف نشجع بث مناخ يشرك المؤسسة بأكملها في عملية النمو.

يتناول هذا الجزء التفكير الجديد والحلول الجديدة التي تدفع مؤسستنا إلى لأمام. كما يتناول تحولنا إلى قادة نعزز التجديد ونشجعه. ويتناول اكتشافنا التغييرات التي نحتاج إلى إحداثها بشكل شخصي كي نعزز من التجديد في كل ما حولنا. والموضوع الذي يتناوله هذا اليوم يتعلق بطريقة تفكيرنا وبالتفكير الأفضل وبرحابة استقبال الأفكار الجديدة حتى نتمكن من ترك ميراث للنمو في أقسامنا أو مؤسساتنا. والمعنى أنه يمكننا دمج القيادة المجددة وضمها إلى جميع مستويات الشركة.

والنتيجة النهائية أن التجديد يخلق الثروة، فكلنا يعلم أن التجديد في وادي السيليكون جلب ملايين الدولارات في ثوب ثروة جديدة. غير أن التجديد من شأنه أيضًا أن يفيدك أنت كقائد. فإذا بدا أنك قائد تشجع التجديد وتعززه، فسوف يكون لك نفوذ أكبر على من حولك، وسوف تصبح نموذجًا يحتذى به في مجال القيادة، وسوف تلوح لك فرص جيدة، ومن ثم تحقق المزيد. تكمن أولى المشكلات التي تواجه المؤسسات في الوضوح.

◀ إلى أين نذهب؟

◀ ما دوري؟

◀ كيف أكون مناسباً له؟

◀ ما مستقبلي؟

والتجديد يتيح للقادة فرصاً، على كل المستويات، أن يمنحوا مؤسستهم هذا الوضوح، فيمكننا أن ندعو جميع الموظفين للمشاركة في الوفاء بأحد وعود المؤسسة القائم على مبدأ التجديد. كما أن التجديد يخلق للمؤسسة هدفاً ثرياً يدفع التغييرات ويستحث المشاركة حتى في أكثر المؤسسات تعقيداً، فهو يستجدي أفضل تفكير لدى الموظفين، وهو يشجع ويهيئ مناخاً يدخل المؤسسة بأكملها في دائرة النمو. والرؤية التي تلهم جميع الموظفين لجعل مؤسستك أكثر تجديداً لن تلهمهم إلا إذا كانت حقيقية وأصلية.

والسؤال هنا إذن: كيف لنا أن نحقق الفكر الجديد ومبدأ التجديد داخل شركتنا؟ وكيف يمكننا إعادة إنتاجه؟ وكيف نجعل منه جزءاً من عملياتنا؟ وما عناصر القيادة التي من شأنها إرساء مبدأ التجديد؟ كيف نشجع موظفينا على إخراج أفضل ما لديهم من أفكار للعمل كل يوم؟ إننا نؤمن بأن أفضل نقطة تبدأ منها هي تقدير التجديد الذي يحدث بالفعل، فمن الضروري أن تفهم وتبرز الإنجازات المبدعة التي تمتلكها بالفعل، حتى تتبين لك ماهية العملية وما يمكن إعادة إنتاجه. وسرعان ما تتقدم المؤسسات إذا ما بنينا على النجاحات التي حققناها بالفعل. وما إن ساعدت المؤسسة على اكتشاف حدوث تجديد قائم بالفعل، حتى يمكننا حينها أن نبدأ في التركيز على السلوكيات التي نريد تشجيعها داخل المؤسسة. ونحن كقادة بحاجة إلى البدء بسلوكياتنا وتمثيلها كنماذج للمؤسسة كاملة.

يقدم المخطط التالي ص ١٨١ ملخصاً قصيراً للسلوكيات التي تحتاج إلى حيازتها وإبرازها ومعايشتها كي تهيئ مناخاً يسوده التجديد، بدءاً من نطاق مسؤولياتنا، فهذه السلوكيات تقدم نموذجاً واضحاً وبسيطاً نسبياً لاتباعه أي قائد يرغب في بناء مؤسسة ديناميكية ومتنامية ومجددة وتعليمية.

والقادة البارعون ينطلقون بناءً على افتراض أن مناخ المؤسسات يبدأ بنا نحن، ومن ثم يمكننا أن نركز على السلوكيات التي نحتاج إلى تجسيدها داخل المؤسسة، فالأمر متعلق بنا نحن القادة، حيث نتولى مسؤولية سلوكياتنا ونفرض مسؤوليتنا عنها ونتحمل مسؤولية كون سلوكياتنا بحاجة للتغيير ونقيس تلك السلوكيات والنتائج ونقدر أن التجديد وسلوكياتنا في القيادة هي مستقبل المؤسسة. لكن هناك الكثير من القادة على الصعيد الآخر يظلون راضين عن الحالة الراهنة ويكررون الأفعال القديمة كل يوم.

سلوكيات القيادة التي تخلق مناخًا يسوده التجديد

| الوضوح | الاستماع |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• التبسيط وتوضيح التوقعات.• تحديد اتجاه المؤسسة. | <ul style="list-style-type: none">• طرح أسئلة ذات صلة بالموضوع.• موظفون / عملاء |
| <h3>التقدير والمكافأة</h3> <ul style="list-style-type: none">• استغلال جميع الفرص | <h3>التوجيه</h3> <ul style="list-style-type: none">• بشكل رسمي.• على الفور.• اعتبار النفس نموذجًا يتحذى به. |

المشكلة الأولى هي النمو
جعل شركتك أكثر شركة مجددة
هو أساس النمو.
كي تنمو بشركتنا نحتاج إلى تبني
مفهوم التجديد والتعبير عنه من
خلال سلوكياتنا

وأخيرًا، اختيارك كيفية التصرف هو ما يقضي بفوز المؤسسة من عدمه. ومع هذه الحقيقة، نتعلم أن القيادة تعني الانخراط الشخصي وتشجيع الأفضل من بين تفكيرنا الجماعي والاستماع إلى مؤسستنا وعمالئنا وخلق تركيز ووضوح بداخل المؤسسة.

ماذا يمكنك، كرئيس، أن تفعل من أجل تشجيع التجديد؟

إن الافتراض الذي يطرحه هذا الفصل هو أن سلوكك كقائد هو ما يمهّد طريق التجديد في مجموعة العمل التي تنتمي إليها. وقد حققت مؤسسة ديلوسي ديليو هذا الافتراض مع شركة 3m، التي ينظر إليها عادة باعتبارها واحدة من أكثر الشركات المجددة على مستوى العالم. وقد حددنا ١٠ سلوكيات للقيادة ثبت أنه من شأنها زيادة التجديد داخل مجموعة العمل.

وهذه السلوكيات هي:

١. التزم بعملية اكتشاف للذات. هل أمثل القدوة السلوكية في نمو الذات واكتشافها؟
٢. التزم بأن تكون حساسًا. هل أخوض المخاطر وأجدد وأخذ الآخرين بعين الاعتبار؟
٣. التزم بأن تكون منفتحًا. هل أنا منفتح تجاه ما يدور من حولي وفي أثناء هذا أسمح لفرص جديدة بأن تتاح لي؟

٤. التزم بإقامة الحوار. هل أقضي بعض الوقت في الحديث إلى الناس واسمح للآخرين بعرض أفكارهم الجيدة عليّ؟
 ٥. التزم بتحقيق أسمى أهداف الفريق. هل أثق برغبة فريقتي في تحقيق الأفضل لأنفسهم وينعكس هذا على محل العمل كل يوم؟
 ٦. التزم بالمشاركة. هل أسمح بمشاركة الجميع في العمل؟
 ٧. التزم بالشمول. هل أشمل الجميع في العمل وأفكر في الفريق؟
 ٨. التزم بالاهتمام. هل يشعر كل فرد من أفراد الفريق بأنني أهتم به؟
 ٩. التزم بتقديم المساعدة. هل أساعد جميع أفراد الفريق على تقديم مساهمات ناجحة؟
 ١٠. التزم بالثقة. هل أثق بقدرات كل فرد من أفراد فريقتي؟
- يثابر القادة البارعون من أجل خلق بيئة عمل تسمح للموظفين بالتعبير عن أنفسهم، فهم يسمعون إلى الحصول على أفضل ما لديهم من أفكار. والأسئلة تمنحك سبيلاً للقيام بهذا، أما القادة السيئون فلا يعيرون هذا الأمر اهتماماً على الإطلاق.
- (ملحوظة: نتقدم بالشكر لـ "بروس مورهاوس"، شريكنا في العمل، على ما قدمه من مساهمات في هذا الشأن. فقد قضى ٢٩ عاماً في العمل مع شركة 3M من أجل التجديد).

| |
|--|
| اليوم ٢٦ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| هل أقيمت مناقشة مع أفراد فريقك حول ما يعنيه التجديد في المجموعة؟ |
| هل قمت بتحديد مظاهر التجديد التي تمت بالفعل وإظهارها؟ |
| هل سألت المجموعة عن فكرتهم تجاه سلوكيات التجديد؟ |
| هل كونت رؤية حول التجديد دخلت المجموعة؟ |

كي تكون مبدعاً، عليك أن تشارك بشيء مختلف عما قدمته من قبل، وليس بالضرورة أن تكون نتائجه مبتكرة في نظر الجميع؛ فقليل من النتائج هي ما تتفق مع المعايير حقيقة. في الواقع، معظم النتائج قائمة على عمل الآخرين.

– لين ليفيسك



تعيين

أمهر الموظفين

اليوم ٢٧: تعيين الفائزين وتوظيفهم

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ٢٧

تعيين الفائزين وتوظيفهم

كثيراً ما يرتبط نجاحك كمدير بمدى مهارتك في التعيين والتوظيف. غير أنه لسوء الحظ، ليس كل المديرين يملكون السيطرة الكاملة على عملية الاختيار، وبعض المديرين يتوارثون الموظفين الذين يتولون الإشراف عليهم. أحياناً، تصعب سياسات الشركة أو قسّم الموارد البشرية عملية تعيين أفضل المرشحين، أو لا تكون أمهر المواهب لها رغبة في الوظيفة. وفي كلتا حالتَي التعيين الجيدة والسيئة، تكون إستراتيجيات القيادة البارعة مهمة للغاية.

فعملية الاختيار عنصر مهم في إستراتيجية الأداء المتميز. والمديرون بحاجة إلى فهم ممارسات الاختيار الجيدة، لأن أفضل المديرين يميلون إلى اختيار أفضل الموظفين. وعلاقة العمل الناجحة هي خليط من ممارسات اختيار جيد وتطوير جيد للموظفين. لكن كثيراً من المديرين لسوء الحظ يتبعون طرقاً للتعيين سيئة وقديمة وغير قانونية دون قصد وأحياناً ضارة، من شأنها أن تعرض شركاتهم لخطر كبير.

فمعدلات دوران العمالة أمر مؤلم، وإذا كنت تعمل باستمرار على تدريب موظفين جدد، فأنت تفقد أرضية باستمرار. فكما قلنا من قبل، تعيين الموظف الخطأ قد يكلف الشركة ثلاثة أضعاف الراتب السنوي. كما أن تلك النوعيات من تكلفة معدلات دوران العمالة قد تؤثر بالسلب على القسم أو الشركة، فارتفاع معدلات دوران العمالة يعني أن الإدارة، من خلال عادات التعيين السيئة، تفتقر إلى فرص من أجل تقديم خدمة أفضل أو خدمات أو جودة أو ربح أفضل.

فيما يلي بعض من المواقف الأكثر استثنائية التي حدثت في أثناء مقابلات الوظيفية. بينما تقرأ القائمة، ضع بعين الاعتبار استجابتك لهؤلاء الموظفين الجدد المحتملين.

- ◀ كان المتقدم يرتدي بذلة عمل مع صندل في قدميه.
- ◀ سأل المتقدم إذا ما كان مُجري المقابلة يرغب في اللقاء على العشاء بعد المقابلة.
- ◀ ترشح المتقدم لوظيفة حسابات، في حين أنه كان "سيئاً في إدارة المال".
- ◀ تناول المتقدم الطعام في غرفة استراحة الموظفين عقب المقابلة.
- ◀ كان المتقدم يلقي شعرًا.
- ◀ قال أحد المتقدمين لوظيفة خدمة العملاء: "في الواقع لا يروقتي العمل مع الناس".

◀ كان على المتقدم أن يترك المقابلة على الفور كي يأتي بكلبه الضائع في ساحة انتظار السيارات.

◀ كان المتقدم ينظر إلى سقف الغرفة طوال المقابلة.

◀ استعان المتقدم بلعبة السجون والتنانين كمثال على العمل الجماعي.

◀ قام المتقدم بتقليم أظافره.

يبدأ تعيين الموظفين الأكفاء بالالتزام بمزاولة عملية التوظيف بشكل دائم. فإن كنت لا تقوم بها إلا عند حاجتك إلى موظف ما، فسوف يتطلب هذا منك وقتاً أطول كي تملأ المناصب الشاغرة، وربما اتخذت طرقاً مختصرة أو ارتكبت أخطاءً في أثناء محاولتك ملء هذا الفراغ. فسوق العمل التي تتسم بالتنافسية العالية لا تحرز أي تقدم، ولا توجد أعداد كافية من الموظفين الموهوبين. وعند إحالة الموظفين كبار السن للتقاعد، تصبح عملية التعيين والتوظيف أكثر صعوبة. وجيل العمال المعاصر يعي ذلك جيداً وي طرح المزيد من المتطلبات. وتصبح الشركات أكثر إبداعاً في إستراتيجيات التعيين في وجود خيارات من قبيل ما يلي:

◀ استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية (لينكد إن والمدونات وما إلى ذلك).

◀ علاوات التوظيف.

◀ علاوات التعاقد.

◀ فوائد مرنة.

◀ المقار الرئيسية.

◀ فترات التدريب.

◀ برامج تعليمية.

◀ التأكيد على توازن العمل/الحياة.

◀ استضافة احتفالات جماعية مثل سباق الطوف والتزلج واللعب الأحبال.

والمديرون المنخرطون دائماً في عملية التوظيف يمكنهم الاستفادة من طرق التوظيف المجربة فيما يلي:

◀ شبكات التعارف. تحدث إلى الموهوبين من خلال قنوات شبكات التعارف الخاصة بك. احتفظ بملف، واطلب التوصيات.

◀ المرشحون الداخليون. ابق على تواصل دائم مع أشخاص داخل الشركة؛ فربما كانوا موظفين ناجحين في المستقبل.

◀ الروابط. التحق بالروابط العملية في مجال خبرتك كي تحصل على أفكار جديدة.

- ◀ الحرم الجامعي. تفقد الحرم الجامعي للبحث عن مواهب جديدة.
 - ◀ الإنترنت. ابحث عبر شبكة الإنترنت عن كثير من الخدمات المختلفة للإعلان عن وظائف أو عبر مواقع وسائل الإعلام الاجتماعية.
 - ◀ إعلانات طلب موظفين. من واقع التجربة، لا تزال الصحف مصدرًا مهمًا في هذا الشأن.
 - ◀ وكالات التوظيف. التوظيف هو مهنتهم، وهم مسئولون عن قرابة ثلث راتب الموظفين حديثي التعيين (تلقى عائدها من الموظف أو صاحب العمل).
 - ◀ برامج خدمات التوظيف العامة. برامج مجانية من شأنها أن تولد أفكارًا أقل جودة.
- وسوف تحصل على مرشحي الوظيفة الذين تحتاج إليهم عن طريق شبكة المعارف أو من داخل شركتك نفسها. غير أن طرق وسائل الإعلام الاجتماعية تتطور بسرعة من حيث الفاعلية والشعبية.
- فعملية الاختيار المنهجية والعملية أمر بالغ الأهمية. ونحن ننصح باتباع أربع خطوات بسيطة:
١. استعد للتعين بالطريقة الصحيحة.
 ٢. هيئ مناخ تواصل إيجابياً.
 ٣. أجر مقابلة مهنية.
 ٤. قيم جميع المتقدمين بشكل موضوعي.

استعد للتعين بالطريقة الصحيحة

نحن نرى أن الاستعداد والإصرار أمران لهما تأثير جامع، فالاستعداد أمر واقعي فيما يتعلق بالتعين؛ إذ يبدأ بوثائق مكتوبة: توصيف وظيفي متجدد ومجموعة من أهداف الوظيفة التمهيدية. والتوصيف الوظيفي يقدم نظرة شاملة على المنصب وقوائم الواجبات الوظيفية. ويجب أن تتضمن قائمة أهداف الوظيفة التمهيدية من ثلاثة إلى خمسة أهداف ذكية من شأنها أن تقيس النجاح الذي يحرزه الموظفون خلال الأشهر الثلاثة الأولى من عملهم.

ومن الضروري أن تستعرض التوصيف الوظيفي والأهداف الوظيفية مع كل متقدم، فقانون الموارد البشرية محدد للغاية؛ حيث تكون المقابلة هي "الاختبار" الذي يجب أن يجتازه أي متقدم جديد للوظيفة ومن يجري المقابلة يسلم النتيجة باستمرار ويإنصاف. وهاتان الوثيقتان تضمان المعايير التي يمكن تقييم المتقدمين بناءً عليها، فهي تساعد على نزع الانحياز من عملية المقابلة. إضافة إلى ذلك، فكما ذكرنا، فإن غالبية مشكلة الأداء الوظيفي تتبع من الافتقار إلى أهداف وتوقعات واضحة. ويمكن تقليص تلك المشكلات إذا كان المتقدم على علم بتوقعات الوظيفة المنتظرة منه.

وفي بداية عملية التعيين، من الضروري أن تحدد نوعية الشخص الذي تريده للوظيفة. ما الصفات التي تبحث عنها؟ قم بتقييم الأشخاص الذين يشغلون مناصب مشابهة بالفعل، أو استخدم أدوات التقييم كي تحدد السمات المفضلة (كثير من الشركات ذات السمعة الجيدة تروج لأدوات تقييم الشخصية التي يمكن أن تفيد). أعد قائمة، على أقل تقدير، بالصفات الأولية والخلفية التعليمية والمهارات وخبرات العمل التي يمكن أن تكتسبها من أجل هذا المنصب. واستخدم تلك القائمة كي تساعدك في صياغة أسئلة للمقابلة وفي أثناء عملية صنع القرار.

هينئ مناخ تواصل إيجابياً

- تذكر أن أفضل المتقدمين يتقصون عنك وعن شركتك في أثناء المقابلة كما تفحصهم أنت. وسوف تساعد تقنيات التواصل الجيد على الترويج لنفسك كمدير. راجع اليوم الثامن في أثناء استعدادك للمقابلات، وتأمل تلك النقاط الخاصة بعملية المقابلة:
- ◀ كن مستعداً. أعد المواد الخاصة بك، بما فيها الأهداف والتوصيف الوظيفي، ومطبوعات الشركة ذات الصلة، واحرص على مراجعتها كاملة قبل المقابلة لا في أثناءها.
- ◀ حافظ على الوقت. هذا يبين لك قيمة وقت الفرد.
- ◀ ابحث خصوصية المقابلة. تجنب الغرف الصغيرة وأماكن الضوضاء والمطاعم المزدحمة وغيرها من الأماكن العامة والمزعجة.
- ◀ قدم التحية للمتقدم بشكل إيجابي. صافحه باليد، وقدم له مقعداً وعرض عليه مشروباً.
- ◀ كن لطيفاً ومهذباً. ببساطة كن محترماً.
- ◀ استخدم اسم الشخص مرة أو مرتين. فالناس يروقههم سماع أسمائهم.
- ◀ افتح معه حواراً قصيراً. تحدثا عن الطقس أو الرياضة أو شيء من الأخبار لعدة دقائق.
- ◀ راقب لغة الجسد لديك. اعتدل في جلستك واستخدم التواصل بالعين.
- ◀ اجلس بجانب المتقدم. اضبط وضعية مقعد المتقدم بحيث لا تكون أمامك بشكل مباشر، أو اجلسا حول طاولة، فهذا يكون أقل رهبة وأكثر أناقة.
- ◀ كن مستمعاً جيداً. سوف تتعلم الكثير من خلال كيفية إجابة المتقدمين على الأسئلة بالإضافة إلى ما لم يقولوه.
- يجب أن ينصب هدفك على إشعار المتقدمين بالراحة والاسترخاء. فإذا شعروا بالاسترخاء، كانوا أكثر صدقاً وصراحة في مناقشاتهم معك. وهذه الخطوات البسيطة تمنحك أنت وشركتك المصداقية.

يمكنك أن تجري مقابلة بإحدى طرق ثلاث: برهبة أو بعشوائية أو بمهنية. فمقابلة الرهبة عادة ما تتطلب وجود رئيس ومجموعة كبيرة من الناس يستجوبون المتقدم لمدة ساعات بطرح أسئلة لا حصر لها. أما الطريقة العشوائية في المقابلة فتحدث عندما يكون المدير غير مستعد أو متأخرًا أو ليس واثقًا بالخطوة - وكلتا الطريقتين ليست مهنية. والرؤساء السيئون يميلون إلى استخدام تلك الطرق دون تفكير. أما القادة البارعون فيستخدمون طريقة مهنية تشبه سير العمل وتبدأ بكلمات من قبيل ما يلي:

"دعني أعطك فكرة شاملة عن كيفية بدء هذه المقابلة. سأطرح عليك بعض الأسئلة وسوف أشرح لك الوظيفة بالتفصيل. بعدها يصبح بإمكانك أن تطرح عليّ أسئلتك، وربما كان لي المزيد منها. وهذا يتطلب منا ٤٥ دقيقة إلى ساعة. بعدها، سأرسلك للحديث إلى زميلي، ثم أعاود التواصل معك لبضع دقائق أخرى وأحدثك عن الخطوات التالية. فما رأيك في هذا؟ عظيم، دعنا نبدأ. سؤالي الأول هو..."

ومن الضروري أن تذكر الخطوات التالية حتى يتسنى للمتقدم معرفة ما هو آت. أخبره بما إذا كنت تنوي مقابلة المزيد من المتقدمين. وأخبره بالإطار الزمني لقرارك النهائي. وأخبره أيضًا بما إذا كانت هناك جولة مقابلات أخرى محتملة. قدم له أكبر قدر ممكن من المعلومات دون أن تظهر له قرارك على الفور (حتى إن كنت واثقًا بأنك ستعين الشخص أو لن تعينه). كثير من المديرين يجرون مقابلات هاتفية كي يوفر الوقت. وفي المقابلات الهاتفية، يكون هدفك هو التأكد مما يلي:

١. استخدم المقابلة الهاتفية في اختبار المتقدمين، فهذا من شأنه أن يوفر لك الوقت.
 ٢. كن مستعدًا.
 ٣. أعد قائمة بالأسئلة. وركز على متطلبات الوظيفة (التعليم والمهارات التقنية وسنوات الخبرة وما إلى ذلك).
 ٤. رتب موعدًا للاتصال، وليكن الاتصال في مواعيد المحدد. ويجب أن تكون قادرًا على إنهاء المقابلة في غضون ١٥ إلى ٣٠ دقيقة.
 ٥. راجع عملية التعيين التي تتبعها وتوقعات المتقدم.
- غير أن أكبر عيوب المقابلات الهاتفية تكمن في عدم قدرتك على مراقبة كيفية تفاعل المتقدمين بشكل غير لفظي تجاه أسئلتك. أما أكبر الفوائد منها فتكمن في توفيرها وقتك. طبق، إن أمكن، "قاعدة الثلاث" على جميع جهود المقابلات التي تبذلها: فالتق المتقدمين ثلاث مرات - مع ثلاثة أشخاص مختلفين في ثلاثة أماكن مختلفة. هذا يستغرق وقتًا أطول، لكنه سيمدك بمعلومات أفضل لقرار التعيين الذي تتخذه. كما أن مشاركة الآخرين تساعدك على تجنب مخاطر التعيين الشائعة من قبيل:

- ◀ الانحيازات والتحاملات. وكلنا لنا انحيازاتنا.
- ◀ تأثير الانطباع الأول. حقيقة جيدة أو سيئة عن الشخص أو خبرته ترسخ انطباعنا عنه بالكامل.
- ◀ نقص المعلومات. لا أحد يمكنه أن يتذكر كل شيء. فدون ملاحظاتك على قصاصة ورقية يمكنك التخلص منها بعد اتخاذ القرار، ولا تكتب على ورقة السيرة الذاتية أو ورقة التقديم، لأنها بحاجة إلى البقاء في الملف.
- ◀ معلومات يساء تفسيرها. يساعدك إشراك الآخرين على إعادة فحص أو تقليص الافتراضات واتخاذ قرار أفضل.
- ◀ التعيين بسرعة كبيرة. لديك مكان شاغر يجب أن تملأه وتحتاج إلى شخص ما يملؤه، وبالتالي ترغب في تعيين أول متقدم يأتيك يبدو عليه المظهر الجيد ويستطيع التنفس.
- أعد دائماً قائمة بالأسئلة قبل إجراء المقابلة كي تتأكد من كونك ثابتاً على أسئلتك من متقدم لآخر. ويجب أن تتعلق أسئلتك بالدرجة العلمية أو الخبرة أو الخلفية المطلوبة للوظيفة، وواجبات الوظيفة، وتوقعاتك في الأداء. فاطلب من كل متقدم أن يملأ استمارة تقديم، وقم بمراجعتها قبل إجراء المقابلة. فقد تجيب الاستمارة عن أسئلة أساسية لا تحتاج إلى طرحها (والسيرة الذاتية هي أداة الترويج التي يستخدمها المتقدم).
- يمكنك إضافة أسئلة أخرى بهدف الاستعلام كي تساعدك على تقييم التعليم والخبرة كما يلي:
- "أخبرني بخبرتك الجامعية".
- "حدثني عن نفسك".
- "حدثني عن آخر وظيفة عملت بها أو وظيفتك الحالية".
- "لماذا ترغب في ترك وظيفتك الحالية؟".
- "ما مواطن القوة لديك؟".
- "وما الذي يمكنك تحسينه؟".
- "ما الذي يحفزك؟".
- "لماذا ترغب في العمل لدى شركتنا؟".
- "ماذا تريد من الوظيفة الجديدة؟".
- "أي نوع من الإشراف تريد؟".
- "ما الذي يدفعنا إلى تعيينك؟".
- فأسئلة السلوك تركز على جوانب الوظيفة التقنية والخاصة بالعلاقات. ويمكن تحديد الأمثلة التالية أكثر من أجل الوظيفة التي تعين فيها المتقدمين. هدفك هو وصف المتقدمين مواقف حقيقية مروا بها في وظائفهم السابقة ولها علاقة بالمنصب الذي تريد شغله.

- "صف تفاصيل العرض الذي قدمته في الماضي".
"أخبرني كيف تتعامل مع العملاء صعب المراس كثيري المطالب".
"أعطني مثالاً لمشكلة تقديم مررت بها في قسمك وكيف استطعت حلها".
"صف لنا سلطة اتخاذ القرار التي كنت تتمتع بها في الماضي القريب".
"أعطني مثالاً لقرار صعب اتخذته وأتى بنتائج".
"أخبرني كيف كنت تتعامل بشكل حازم مع الموظفين المتأخرين؟".
"أعطني مثالاً لهدف للقسم لم تحققه. ماذا حدث، وكيف استطعت أن تتعامل معه؟".
"صف وقتاً ساعدت فيه على تسريع عجلة تطوير المنتج".
"أعطني مثالاً لمشروع أدرته وكيف سيطرت على العملية".

تجنب ما يلي في أسئلتك؛ إنه القانون:

- ◀ الحالة الاجتماعية أو عدد الأبناء.
- ◀ العرق أو الدين أو البلد أو اللغة الأم.
- ◀ الطول والوزن ولون الشعر والعينين والحمل.
- ◀ السن (يمكنك أن تسأل عنه فقط إذا كانت سن المتقدم أكثر من ١٨ عاماً. إذا كنت تعين المراهقين، فأنت بحاجة إلى معرفة مدى تنوع عمل الطفل الذي يسمح به القانون).
- ◀ الجنسية الأمريكية.
- ◀ الإعاقات (مطلوب من صاحب العمل أن يوفر وسائل الراحة المعقولة لجميع المتقدمين).
- ◀ المستوى التعليمي (يمكن مناقشة المستوى التعليمي إذا كان بإمكانك إظهار أن النجاح في تلك الوظيفة يتطلب مستوى تعليمياً محدداً).
- ◀ أسئلة تتعلق بالاعتقالات أو أي نوع من أنواع الصرف من الخدمة العسكرية.

قيم بشكل موضوعي

- لديك خمسة موارد أساسية ترشدك في قرارات التعيين: استمارات التقديم و/أو السير الذاتية والمقابلات الشخصية ومراجعة التوصيات والآخرين ممن يجرون المقابلات وأدوات التقييم.
- استمارة التقديم/السيرة الذاتية. هل تتناسب خبرة المتقدم ومهاراته وتعليمه مع الوظيفة؟ هل استمارة التقديم كاملة ومرتبطة؟ هل توجد أية فجوات في التوظيف يمكن تفسيرها؟
- المقابلات الشخصية. ما مدى كفاءة المتقدمين في الإجابة عن الأسئلة؟ كيف يتعامل المتقدمون مع أنفسهم في أثناء المقابلة؟ وكيف يتناسب مظهرهم مع الوظيفة؟ هل توجد أية علامات حمراء منذرة؟ ماذا يرى أعضاء المقابلة الآخرون؟

مراجعة التوصيات. هل مراجعات التوصية تثبت التعيين؟ هل تكشف عن أية علامات حمراء منذرة؟ راجع ثلاث مراجعات كي تثبت من تعيين المتقدم لأنه ربما كان كاذبًا. فلسوء الحظ، لا يمكنك معرفة ما هو صحيح وما هو غير صحيح ببساطة من خلال استمارة التقديم أو السيرة الذاتية.

فيما يلي دليل خطوة بخطوة لمراجعة التوصيات.

١. اتصل بشركة المتقدم. وتجنب قسم الموارد البشرية أو أقسام شؤون الموظفين، واتصل بالشخص الذي يتولى الإشراف على المتقدم، أو اتصل بقسم الموارد البشرية للاستشهاد على صحة ما قاله الموظف إن كان هذا هو الخيار الوحيد المتاح أمامك.

٢. عرف نفسك واذكر سبب اتصالك. واطلب منهم إثبات تعيين الموظف [اسم المتقدم].

٣. اسأل عن مواطن القوة لدى المتقدم وما يمكن إنجازه بشكل أفضل.

٤. اسأل، مديرًا لمدير، عن كيفية الإشراف على المتقدم.

٥. اسأل المدير عما إذا كان المتقدم سيتم تعيينه لدى الشركة مرة أخرى.

أجر اتصالاتك أيضًا بجهات الاتصال المهنية؛ وسوف يمدونك بأصدق المعلومات، وكن مهذبًا واشكر الناس. وأحيانًا يتعين عليك أن تقرأ ما بين سطور ما يقال، فالجميع يخشون المساءلة القانونية، وسياسات الشركة عادة ما تحول دون خروج المعلومات، لكنك إن اتبعت قنوات أقل رسمية، كما بينا، فمن المرجح أن تحصل على مزيد من المعلومات. فاستمع بحذر، وسوف تسمع ما تريد معرفته كي تتخذ قرارات تعيين صائبة.

أدوات التقييم. كثير من الشركات في يومنا هذا أصبحت تستخدم أدوات التقييم، لكن لا ينبغي استخدامها كمعيار وحيد للتعيين، فهي تقدم معلومات إضافية وهناك الكثير من التقييمات المتاحة عبر الإنترنت. وإذا قررت استخدامها، فعليك أن تطبق المعلومات بشكل منصف وملائم على جميع المتقدمين.

باختصار، يجب أن تكون قرارات التعيين قائمة على أساس مزيج من هذه العناصر كلها.

فاجمع المعلومات من كل من شارك في العملية (وقد تفيدك استمارة أو معيار تقييم في إجراء المقارنات). وأخيرًا، فكر في هذه المواصفات في المتقدمين للوظيفة:

◀ ملاءمته للوظيفة. هل يتناسب المتقدم مع أقل مهارات وتعليم وخبرات الوظيفة؟

◀ الأداء السابق. هل يرتبط التاريخ المهني والتعليمي للمتقدم بالوظيفة؟

◀ الإنجاز. هل أبدى المتقدم دليلًا على نجاحه وتقدمه وإنجازه؟

- ◀ أخلاقيات العمل. هل يبدي المتقدم رغبته وقدرته على الكد في العمل؟
 - ◀ أسئلة وجيهة. هل يطرح المتقدم أسئلة وجيهة (أسئلة لا تتعلق بالمال والفوائد)؟
 - ◀ رغبته في الوظيفة. هل يقول المتقدم بصراحة أو ضمناً إنه يرغب في العمل بتلك الوظيفة ويبدو متحمساً للفرصة؟
- ابحث خطاب شكر للمتقدمين الذي لم يقع عليهم الاختيار في أقرب وقت ممكن. واليك خطاباً نموذجياً:
- عزيزنا كيلي،

نشكرك على اهتمامك وتقدمك شركة إيه بيس ي لشغل منصب مندوب خدمة عملاء. فقد راجعنا خلفيتك وخبراتك بحرص شديد، ورغم إعجابنا بسجل مسارك المهني، فإننا قررنا أن نسلك اتجاهًا آخر ولا يمكننا أن نمنحك وظيفة في الوقت الحالي. نتمنى لك التوفيق في رحلتك للبحث عن وظيفة، وسوف نحفظ بسيرتك الذاتية في ملفها لمدة عام، نكرر شكرنا لرغبتك في الالتحاق بالمؤسسة.

تحياتنا

وينصح أيضاً بإرسال خطاب للمتقدمين الذين قدموا سيرهم الذاتية ولم يتلقوا أي اعتبار إضافي.

فما إن يتم اتخاذ قرار التعيين، فاتصل بالمتقدمين أو قدم عرضاً مكتوباً (في حالة المناصب المهنية). ويجب أن يشرح العرض تفاصيل الوظيفة، بما فيها المسمى الوظيفي وموعد البدء والتعويضات وإجراءات الراتب وعملية مراجعة الراتب وفترة التوظيف الأولية واستعراض الفوائد والتدريب الذي تقدمه الشركة. والقادة البارعون يشاركون في ممارسات التعيين الفعالة والتوظيف. أما الرؤساء السيئون فيدخلون دون علم في عملية التعيين - والأدهى أنهم يعانون ارتفاع معدلات دوران العمالة باستمرار. القادة البارعون يضعون خطة ثم يلتزمون بها، فهم يجذبون ويعينون أصحاب الأداء الأفضل، ثم يعملون على استخراج أقل ما بداخل موظفيهم، ومن ثم تكون النتائج التي يحققونها مبهرة في الغالب.

يمكنك أن تصبح رئيساً أفضل. الفرصة سانحة أمامك، فاقتنصها.

| |
|--|
| اليوم ٢٧ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| ما أفضل الاستراتيجيات التي استخدمتها للتوظيف والتعيين؟ |
| ما الذي تعلمته أو أعدت تعلمه من هذا الجزء؟ |

أعين أشخاصًا أكثر مني مهارة، ثم أتركهم ينطلقون.

- لي أياكوكا



تنفيذ جميع الأفكار

اليوم ٢٨: تعليمات بارعة

اليوم ٢٩: خطط التصرف البارعة

اليوم ٣٠: التميز في التنفيذ

اليوم ٣١: الخلاصة: وجود القيادة البارعة

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

اليوم ٢٨

تعليمات بارعة

ذات مرة قال المحاضر زيغ زيغلار: "الرضا بالجودة هو ألد أعداء التميز".
تهانينا! لقد أتممت المهمة حتى نهايتها بقراءة هذا الكتاب وحل التطبيقات التي يحويها.
فبالقراءة وبتطبيق المفاهيم التي يحويها الكتاب على الفور على ممارساتك الحالية في الإدارة
والالتزام بتجريب أفكار جديدة، تكون قد وضعت قدمك على أول الطريق نحو تحقيق القيادة
الجيدة، بل وربما القيادة البارعة. فعلى مدار الأيام الثلاثة الأخيرة من هذا الكتاب، نلخص لك ما
تعلمته ونساعدك على الإلمام بما فيه من معلومات، بالإضافة إلى أن لديك جزءاً إضافياً يتحدث
عن حضور القائد. ونحن أيضاً نتحدثك أن تحقق إنجازات أكبر.

وهذا الجزء يسمى بتعليمات بارعة كي يشجعك على استغلال ما تعلمته من هذا الكتاب، فأيا
المفاهيم أو المهارات الجديدة التي تعلمتها أو أعدت تعلمها؟ وما الأفكار الجديدة التي خطرت
ببالك؟ وما السلوكيات الجديدة أو ممارسات الإدارة التي قمت بتطبيقها؟

كثير جداً من الموظفين المعاصرين لا يزالون يجتمعون مع زملائهم بعد ساعات العمل كي
يتبادلوا الشكاوى من رؤسائهم. فقد تلقت إحدى المجلات (لم نتذكر من تحديد المكان) أكثر
من ٦٠٠٠ رد على طلبها أشخاصاً يقدمون أسباباً لكرههم رؤسائهم. وكانت القائمة تتضمن
الأسباب التالية:

- سيئ التواصل.
- كثير النسيان.
- غير حاسم.
- يحابي المتملقين.
- لا يستمع إلى الموظفين.
- يسوف.
- يكتم المعلومات.
- يقلل من شأن الموظفين.
- كثير الكلام.

يقول أحد الموظفين إنه يكره رئيسه لأنه يقلد الشخصية الكارتونية "مستر ماجو" كثيراً،
ويقول آخر إنه يكره رئيسه لأن أسنانه المزيفة تتحرك كلما تكلم، فيما يشكو آخر من كرهه رئيسه
لأنه كان يلقي السهام على هدف معلق على ظهر باب مكتبه، فالأسباب تتباين ما بين منطقية
وتافهة، إلا أن هناك بعض الأمور الغريبة التي تحدث باسم القيادة. وتطبيق المفاهيم التي يحويها

الكتاب بحرص شديد يساعدك أن تصبح قائدًا جيدًا أو أفضل، وربما بارعًا، لكن الخيار متروك لك. فنحن نؤمن بأن المديرين هم من يجب أن يحصلوا على النتائج في مجالات مسؤولياتهم.

◀ يجب على المديرين أن يستحثوا – لا أن يكتبوا أو يرشوا – الأفضل داخل الموظفين كي يحصلوا على نتائج، فنحن نؤمن بمسئولية المديرين عن بيئة العمل التي تنمي الأداء المتميز والتي تبدو مريحة.

◀ يجب على المديرين أن يبحثوا عن طرق مبتكرة لتحسين الأداء حتى يحققوا نتائج أفضل، إن لم تكن نتائج عظيمة.

وهذا يتطلب وقتًا واصرارًا والتزامًا. والالتزام هو قرار حازم بتنفيذ أمر ما بغض النظر عن ماهيته، فالأمر يتطلب التزامًا كي تصل إلى هذا الحد من الكتاب. ولو كنت قد جربت بعض الأساليب المختلفة التي ناقشناها، فنحن على يقين من أنك الآن ترى موظفيك يستجيبون بشكل إيجابي، فالتزم بها، فالاستمرار أساس تحسن الأداء. وسوف يراقب موظفوك الأمر كي يعرفوا إذا ما كانت سلوكياتك المتغيرة ستستمر أم لا. فهم يريدون أن يعرفوا إذا ما كنت ستقدر جهودهم في العمل مرة أخرى أم أنها مرة واحدة فقط. وسوف تتضرر مصداقيتك إذا بدأت ثم توقفت، وتخلت عن الاستمرار. كما أن موظفيك سيفقدون ثقتهم بك إن لم تتابع بفاعلية، ومن ثم تكون النتيجة عدم رغبتهم في إتقان أعمالهم. وكلما طبقت ما تعلمت بمرور الوقت، وثق موظفوك بنياتك واستجابوا لجهودك بشكل رائع.

كان "مارك" يعمل مديرًا بإحدى الشركات في مدينة أوتاوا. وقد بدأ عمله بتطبيق إستراتيجيات القيادة البارعة فور حضوره اجتماعًا متخصصًا للشركة استغرق ثلاثة أيام. وقد لمس نتائج متطورة في غضون بضعة أسابيع، إذ حقق في النهاية أفضل نتائج ربع سنوية في تاريخه. فقد أنشأت الشركة اتحادًا يتنافس معه، وواجه تحديات في بعض مبادراته لزيادة الأهداف، وللتواصل الفردي، وإجراء تدريبات منتظمة، وما إلى ذلك، لكنه تماسك أمام تلك التحديات. وبمرور الوقت، تغيرت توجهات موظفيه، وفي العام التالي حققوا نتائج فاقت أداءهم السابق بنسبة ١٩٥%. يا لها من نتيجة!

كما أن سلوك "مارك" تغير أيضًا بقدر ما تغيرت توجهات موظفيه؛ فقد اجتازوا معًا أهدافهم. أولاً، بدأ في تنفيذ المهام بطريقة مختلفة، ومن ثم تحسن أداء الموظفين. وأنت أيضًا يمكنك أن تفعل هذا مع موظفيك، فحل تطبيقات القيادة البارعة بالكامل ويتمن.

| |
|--|
| اليوم ٢٨ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| صف ما تعلمته أو أعدت تعلمه في كل من الموضوعات التالية: |
| تحفيز الموظفين. |
| وضع أهداف وتوقعات واضحة. |
| تقديم تقييم وتقدير إيجابي. |
| التواصل بشكل إيجابي ومباشر. |
| القيادة بالمرونة. |
| تقديم تدريبات فعالة. |
| التوجيه بالتفوق. |
| ابتكار محفزات ووسائل مرح. |
| التركيز على التحسين المستمر في الجودة والخدمة. |
| تعيين الفائزين وتوظيفهم. |

الفرص الرائعة تولد اللحظات الرائعة.

- هيرب بروكس

اليوم ٢٩

خطط التصرف البارعة

قيل قديماً: "الأفعال، وليست المعرفة، هي القوة". فإذا صمم مهندس ما تصميمًا لناطحة سحاب، فلن تكون لها فائدة تذكر إلا حين تبنى. وإذا شاهدت فيلم فيديو عن تحسين لعبة الجولف لديك، فلن تكون له فائدة ما لم تمارس ما تعلمته في ملعب الجولف نفسه. وكما بينا من قبل، فالبحث الذي أجراه دانيال جولمان يوضح أن معدل ذكاء الفرد لا يقرر نجاحه في الحياة؛ إنما يقرره ذكاؤه العاطفي - الكفاءة الشخصية والاجتماعية - في تعاملاته مع الآخرين.

كما أن نجاحك كقائد يتعلق بالأشخاص أيضاً. وكل ما سبق أن ناقشناه وطبقناه متعلق بالأشخاص. أولاً، كان الأمر يتعلق بك شخصياً وبتنمية مهارات القيادة لديك. ثانياً، تناول الكتاب فريقك (أو الفريق الذي ربما كان لديك يوماً ما) وتأثيرك على الآخرين. وقد كانت تطبيقات القيادة البارعة على مدار الكتاب تشجعك على المبادرة بالفعل وعلى التغيير بطرق إيجابية. وقد تم ضرب أمثلة عملية كي ترشدك للتنفيذ الثابت. كما قدمت الدلائل البحثية للنجاح من أجل التشجيع والتصرف والمتابعة. والآن حان موعد وضع خطة للتصرف من أجل تعزيز المهارات والأفكار الجديدة لديك وتحويلها إلى عادات إدارة قوية وبناءة تساعدك على اكتشاف نتائج عظيمة! ويجب تطبيق خطة التصرف تلك على وظيفتك بشكل مباشر، كما يجب استخدام مبدأ: بسط الأمر واجعله مباشراً.

فقد قيل إن خطط العمل الإستراتيجية لا تكون لها قيمة في العادة. غير أن التخطيط الإستراتيجي أمر بالغ الأهمية. بعبارة أخرى، ربما لا تكون الخطة الفعلية مفيدة بشكل كامل لأن الأمور سرعان ما تتغير، لكن عملية استعراض ما يحدث داخل العمل بحس نقدي وتصور الشخصية التي تريد أن تحققها أمر لا يقدر بثمن. وخطة التصرف تتعلق بعملية التفكير الكامنة وراءها أكثر مما تتعلق بالوثيقة الفعلية المقدمة.

يمكنك تصميم خطة التصرف الخاصة بك طبقاً للنموذج الذي قدمناه أو كما يترأى لك، لكن فكر في الأسلوب الذي ستتبعه في هذا التمرين، فكثير من المديرين يتبنون ردود أفعال تجاه التحديات التي تواجههم لأنهم فشلوا في التخطيط، فهم يلومون السوق والعملاء والموظفين والجميع ولا يلومون أنفسهم على عدم التخطيط. ورغم انشغال القادة البارعيين، شأنهم شأن غيرهم، فإنهم يخصصون وقتاً للتخطيط.

فالمبادرة بتحليل الشركة أو القسم أو العملاء، والتركيز على الأولويات، ووضع الأهداف، واتخاذ خطوات تصرف هي ما تميز المديرين الرائعين عن غيرهم. كما أن تحليل مهارات القيادة لديك يعد أحد العوامل المهمة للنجاح. وكما قال د. روبرت شولر: "إذا كان الأمر متعلقًا بوجودي، فهو متروك لاختياري".

في بداية هذا الكتاب، أجريت اختبار القيادة البارعة كطريقة سريعة لعرض الأساليب الأساسية للإدارة عليك. وعند تلك المرحلة، يجب أن تستعد لإجراء تقييم أكثر تفصيلاً من شأنه أن يساعدك على صياغة خطة تصرف. تفضل بزيارة موقعنا على (www.wcwp partners.com) واضغط على أيقونة *Superstar Leadership Assessment*. وبينما تقرأ الجزء التالي، احتفظ بعقلية متفتحة، وتحد نفسك للوصول إلى مستويات جديدة من فاعلية الأداء.

إلى أي مدى يمكنك أن تكون عظيمًا؟

يجادل العلماء حول ما إذا كان الناس بإمكانهم استخدام ١٠٪ فقط أو أقل من قدراتهم^١. وآخرون يرون أن قدرات الذكاء البشري لا حدود لها. وبالنسبة للقادة، النتيجة النهائية هي أن الناس يتمتعون بقدرات هائلة. وقد ناقشنا جميع إستراتيجيات القادة البارعين كي تساعد على استخراج أفضل ما بداخل الآخرين. فإلى أي مدى يمكنك أن تكون مديرًا عظيمًا؟ هل تؤمن بأعدار من قبيل ما يلي؟

- ◀ لا وقت لدي.
- ◀ الشركة لا تدعمني.
- ◀ من الصعب المشاركة.
- ◀ لم يعد الموظفون يتمتعون بأخلاقيات العمل.
- ◀ نحن بحاجة إلى معدات وتقنيات حديثة.
- ◀ العملاء لا يفهمون.
- ◀ لقد حاولت.
- ◀ لا يمكنني هذا.

ويمكن الإضافة إلى "قائمة الأسى" أكثر وأكثر. فقد نسي المديرين الذين يتذرعون بالأعدار ما قاله الرئيس هاري ترومان: "القرار النهائي مسئوليتي أنا". فأنت، كمدير، مسئول، ومسئوليتك أن تغلب على العقبات التي تواجهك.

كن مبادراً بالفعل، لا صاحب رد فعل

لا يمكن أن تتحقق الإنجازات العظيمة دونما تخطيط جيد، فتحن مخلوقون للتفكير والتخطيط، والمديرون الناجحون ينتهجون هذا التوجه بصفة مستمرة. فكر في مشروع الجينوم البشري - المشروع عرف خريطة الـ دي إن إيه البشري وكشف عن غموض الحياة بشكل أساسي. وخريطة الـ دي إن إيه تعمل حرفياً على تغيير المجال الطبي من مجال له رد فعل إلى مجال مبادر. ويتنبأ بعض العلماء بأن الطفل إذا كانت لديه قابلية للإصابة بالمرض قبل ولادته، فبإمكان الأطباء أن يحولوا الخلايا كي يجعلوا منها خلايا وقائية. وبعيداً عن الاعتبارات الأخلاقية، فلا يزال الواقع يشهد بأن العقلية البشرية اكتشفت هذه التقنية المبهرة.

ورغم أنك على الأرجح لست عالم جينوم بشري، فإن هذا المثال يوضح قدرة الإنسان الهائلة على تحديد المشكلات وحلها، وهذا جزء مهم من وظيفة الإدارة، فالمديرون يفكرون بروح مبادرة وابداعية، ثم يعملون لتحقيق أهدافهم. فكر، تصرف، صدق - كبير، أكبر، أكبر.

اجعل توجحك نحو التصرف، ولا تكن عديم المبالاة

يملك المديرون المباشرون أعظم التأثير على أداء الموظفين. وهؤلاء المديرون المخصصون لخط الإنتاج لديهم فرصة ذهبية لإحداث فارق: أنهم في كثير من الأحيان لا يتحملون المسؤولية إقليلاً، فهم يضيقون ذرعاً ويتبنون ردود أفعال سلبية أو يدعون الأحداث تقودهم حيث تذهب، ومن ثم يركزون على أنفسهم بدلاً من موظفيهم.

وقد نشرت إحدى المجلات الرياضية مؤخراً خبراً عن رجل شارك في ٩٠ ماراتوناً خلال عام واتخذ موقعاً في موسوعة جينيس للأرقام القياسية. وفي عام ٢٠٠٠، قال هذا الرجل إنه يعترم المشاركة في ٢٠٠ ماراتون على شرف الألفية الجديدة - وقد كان. وحين سئل عن السبب، أجاب بأنه لم يكن يرغب في أن يحطم أحد رقمه القياسي، وكان يعلم أنه قادر على هذا.

وقد سألنا مديرين في أحد برامج القيادة عما إذا كان أي منهم قد شارك في أحد سباقات الماراتون، فقال رئيس إحدى الشركات إنه لم يفعل، لكن "سباقاً واحداً يكفي".

القضية ليست المشاركة في سباقات الماراتون؛ إنما هي التوجه الذي يمثل دافعاً بالنسبة للمتسابق. والمديرون يعلمون أن هناك بعض أيام العمل التي تبدو كأنها سباق ماراتون، لكن المديرين الذين يستخدمون الأدوات المناسبة - من وضع أهداف، وتدرجات، وتوجيهات، وحل مشكلات، وتواصل - يجتازون أيام الماراتون هذه بنجاح. غير أن القادة البارعيين يتقنون التواصل مع مخزون الموظفين من القدرات والطاقات - كما يتواصلون مع قدراتهم - ويتمون مهماتهم.

فكر في القدرات، لا المشكلات

كان "كليف ميدل" يعمل سباكاً تحت التمرين. وبينما كان يزاول عمله، إذ حفر بآلة حفر البخور التي يستخدمها في ثلاثة أسلاك كهرباء عالية الجهد، الأمر الذي مرر لجسده طاقة كهربية تعادل ٢٠٠٠٠ فولت (أكثر من ١٥ ضعف الطاقة المستخدمة في عقوبة الإعدام على كرسي كهربائي). وقد أدت الصدمة الكهربائية إلى تفجير معظم أصابعه، وتفتتت ركبتيه، وانفجار جزء من جمجمته، وإحداث فجوة في ظهره عندما غادرت الكهرباء جسده. وتوقف قلبه عن النبض ثلاثة مرات، لكنه ظل على قيد الحياة. وقال الأطباء إنه لن يستطيع السير على قدميه مرة أخرى.

لكنه، بعد فترة شفاء بطيئة ومؤلمة، عاد للمشي مرة أخرى. ليس هذا فحسب، لكنه اقتبس إلهامه من قصة عام ١٩٨٨ للاعب الأولمبياد جريج بارتون، الذي كان يعاني قدماً مشوهة، ورغم ذلك فاز بميداليتين ذهبيتين في التجديف. فتعلم "كليف" التجديف وكون فريق الأولمبياد بالولايات المتحدة لعام ٢٠٠٠. وفي الليلة الافتتاحية لألعاب يوم الأحد، صوت ٦٠٢ أعضاء في الفريق له كي يكون حامل الراية في مسيرتهم داخل الإستاد. فحول "كليف" مأساته إلى انتصار بروح صلبة لا تقهر. ورغم أنه لم يفز بالميدالية، إلا أنه فاز بالبراعة دون شك!

ربما كانت مشكلات الأداء لدى الموظفين صعبة، لكنها لا تذكر بجانب المحنة التي مر بها "كليف". فالقادة البارعون يديرون المصاعب عن طريق التركيز على ما يمكنهم التحكم فيه، ولا يضيعون أوقاتهم في أمور لا يمكنهم التحكم فيها، والروح البشرية تقدم قدرات هائلة للنجاح. عادة ما يعمل المديرون بمقدار أقل من الموهبة الأفضل، لكن بإمكانهم تحويل الموظف العادي إلى بطل.

باختصار، لا تقلق أبداً من قدرتك أو قدرة الآخرين على التفوق والنجاح؛ فالناس يرغبون في القيام بمهمة ناجحة. وجميع الموظفين تقريباً يمكنهم تحسين أدائهم بشكل ملحوظ - هم فقط بحاجة إلى إرشاد من أجل تحقيق هذا. وتلك مهمتك.

إلى أي مدى يمكنك أن تكون عظيماً؟ وإلى أي مدى يمكنك أن تكون جيداً؟ لقد أمدك نموذج القيادة البارعة بالأدوات التي تحتاج إليها من أجل تحقيق نتائج مذهلة. فإذا كنت عازماً على استخدامها بحماسة واستمرار، فبإمكانك أن تحقق المستوى التالي، فننفيذ تطبيق القيادة البارعة التالي عندما تتوقع النجاح.

| |
|--|
| اليوم ٢٩ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| تعليمات: قيم نفسك فيما يلي من حيث عدد المرات التي شاركت في السلوكيات المدرجة ضمن القائمة. استخدم تدرجاً من ١ إلى ٥ حيث ٥ = كثيراً جداً و ١ = نادراً. |
| أعي مفاهيم تحفيز الموظفين وأطبقتها. |
| أنا على دراية بمعادلة الأداء للمتميز. |
| أضع للموظفين أهدافاً وتوقعات واضحة. |
| أدير أداء الموظفين بشكل مسبق. |
| أقدم للموظفين تقييماً بناءً ومفيداً. |
| أتعامل مع مشكلات الأداء لدى الموظفين بشكل مناسب. |
| أستمع جيداً في أثناء المواقف الفردية. |
| أستمع لدخل المؤسسة بشكل فعال. |
| أتواصل بفاعلية عن طريق خلق مناخ إيجابي للتواصل. |
| أتعامل مع الجميع باحترام. |
| أستخدم مهارات تواصل جيدة في التعامل مع الآخرين. |
| أطلع للتفكير خارج الصندوق وتوسيع النماذج العقلية عند التعامل مع الناس والمشكلات. |
| أتعامل مع الخلافات والصراعات بشكل بناء. |
| أنظر إلى جميع تفاعلات الموظف باعتبارها فرصاً للتوجيه. |
| أصدر توجيهاتي في أثناء الاجتماعات الفردية بشكل فعال. |
| كثيراً ما أصدر توجيهاتي بشكل ودي. |
| أقدم للموظفين تقييماً إيجابياً وأمدحهم باستمرار. |
| أكافئ الموظفين على حسن أدائهم بشكل فعال. |
| أتفهم مبادئ التقدير وأطبقتها. |
| أقدم تدريبات عملية وجذابة للفريق. |
| أقدم للموظفين تدريبات فعالة على أداء الوظيفة. |
| أعرف الموظفين معرفة كافية تمكنني من إدارتهم وفق احتياجاتهم. |
| أدير بالمرونة وفقاً لاحتياجات الموظفين. |
| أقدم محفزات وترقيات بما يتناسب مع تحديات الموظفين. |

| |
|--|
| أخلق بيئة مرحة للعمل. |
| لدي أهداف وخطط لتحسين النتائج. |
| أبحث عن طرق للتجديد والتحسين المستمر. |
| أسعى دائماً لتطبيق إستراتيجيات القيادة البارعة. |
| عد خمسة أو ستة من مواطن القوة في القيادة لديك. |
| عد اثنين أو ثلاثة من الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. |
| عد خطوات التصرف التي تتخذها نحو التنفيذ الثابت. |

المدربون الذين يمكنهم توضيح الأهداف لا حصر لهم، أما من يفوزون فهم من يتعمقون داخل موظفيهم ويحفزونهم.

– فينس لومباردي

اليوم ٣٠

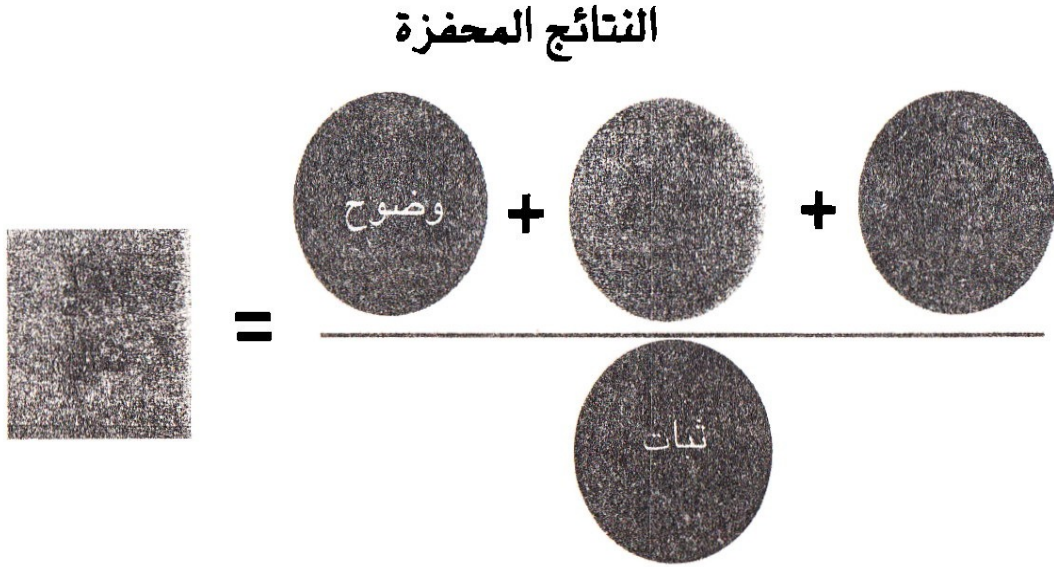
التميز في التنفيذ

حين تفكر في كلمة بارع، من الذي يخطر ببالك؟ ربما فكر مشجعو الرياضة في "دروبريس" أو "جاك نيكلوس" أو "واين جريتشكي" أو "مايكل جوردان" أو "راي لويس" أو "روجر كليمنس". وربما فكر عشاق الأفلام السينمائية في "ميريل ستريب" أو "هاريسون فورد" أو "براد بيت". أو ربما خطر على البال أحد المغنين من قبيل "ليدي جاغا" أو "بافاروتي" أو "بول مكارتني". وربما فكر أحدهم في أحد مذيعي البرامج الحوارية مثل "أوبرا وينفري"، إلا أن الشخص الوحيد الذي ربما لم يخطر ببالك قط هو أنت.

في أثناء واحدة من جلسات التدريب التي كنا نعدها، طلبنا من الجميع أن يختاروا شخصاً بارعاً ويذكروا اسمه، وقد صاح الفريق باسم واحد من ممثلي خدمة العملاء لديهم، ألا وهو "سكوت". ورغم أنه ربما لا يكون بارعاً في نظرك، فإنه أصبح بارعاً في نظر زملائه؛ إذ كان منجزاً ماهراً، وكان يؤدي مهمته بأقصى درجات المهنية، فليس بالضرورة إذن أن تصدر غلاف مجلة التايم حتى تكون شخصاً استثنائياً في مهنتك، وليس بالضرورة أيضاً أن تكون مشهوراً حتى تكون بارعاً أو رئيساً جيداً.

يشارك جميع البارعين في قاسم مشترك يجمعهم: ألا وهو تفوقهم المستمر فيما يفعلون. وأنت أيضاً بإمكانك أن تصل إلى مكانة البراعة في وظيفتك، فاستخدم الإستراتيجيات الفعالة وكن ثابتاً، على نحو منتظم. ومع التدريب المتقن والتنفيذ المتميز، ستحقق نتائج أفضل أنت وفريقك.

والتنفيذ المتميز يتطلب تخطيطاً مدروساً ووضع جدول للأعمال واستعراضاً دقيقاً للنتائج، كما أنه يتطلب عزمًا وانضباطًا ومثابرة. انظر المخطط التالي وقيم نفسك في الوضوح والكفاءة والالتزام والثبات والتنفيذ، الذي يعد المجموع الكلي للمعدلات الأخرى.



كما هو موضح في مخطط النتائج المحفزة، يمكن تعريف الثبات من حيث سمات ثلاث:

١. الوضوح
٢. الكفاءة
٣. الالتزام

وهذه السمات الثلاث ضرورية لتنفيذ أية خطة. فالوضوح يعني فهم الأهداف - أهداف ذكية بها أدوار موضحة جيداً ولها خطط تصرف. والكفاءة هي المعرفة والمهارات والمعلومات المطلوبة من أجل أداء المهمة. أما الالتزام فهو الرغبة في بذل جميع الجهود الممكنة من أجل إتمام المهمة.

ادرس التقييمات الموضحة في المخطط التالي. يتم جمع معدلات الوضوح والكفاءة والالتزام، ويقسم الناتج على معدل الثبات حتى نحصل على معدل التنفيذ - وهو الذي يحدد احتمالية النجاح. فارتفاع معدل الوضوح والكفاءة والالتزام مقرونًا برفع من خفض في معدل الثبات يؤدي في النهاية إلى معدلات تنفيذ جيدة، وهذا ما يعني أن نتائجك ستكون ممتازة على الأرجح.

الثبات يخلق النجاح

| تفسير المعدلات | معدل الثبات | تقييم معدلات كل واحدة من السمات الثلاث |
|--|------------------|--|
| ١١ - ١٥ = ميل كبير لتحقيق نتائج تنفيذ ناجحة | ١ = دائماً | ٥ = إلى أبعد حد |
| ٦ - ١٠ = بعض الاحتمالية للنجاح، تحتاج إلى تنمية إضافية | ٢ = إلى حد بعيد | ٤ = إلى حد كبير |
| ٠ - ٥ = فرصة ضعيفة/ أو منعدمة لتحقيق نتائج تنفيذ ناجحة | ٣ = أحياناً | ٣ = إلى حد ما |
| | ٤ = نادراً | ٢ = إلى حد صغير |
| | ٥ = لا يكاد يحدث | ١ = إلى أصغر الحدود |

$$\text{معدل الوضوح ٥} + \text{معدل الثبات ١} + \text{معدل الوضوح ٥} = \frac{\text{معدل الوضوح ٥} + \text{معدل الثبات ١} + \text{معدل الوضوح ٥}}{\text{معدل الثبات ١}}$$

المخطط التالي يوضح ما يحدث عندما يضطرب الثبات.

ضعف الثبات يدمر النجاح

| تفسير المعدلات | معدل الثبات | تقييم معدلات كل واحدة من السمات الثلاث |
|--|------------------|--|
| ١١ - ١٥ = ميل كبير لتحقيق نتائج تنفيذ ناجحة | ١ = دائماً | ٥ = إلى أبعد حد |
| ٦ - ١٠ = بعض الاحتمالية للنجاح؛ تحتاج إلى تنمية إضافية | ٢ = إلى حد بعيد | ٤ = إلى حد كبير |
| ٠ - ٥ = فرصة ضعيفة/ أو منعدمة لتحقيق نتائج تنفيذ ناجحة | ٣ = أحياناً | ٣ = إلى حد ما |
| | ٤ = نادراً | ٢ = إلى حد صغير |
| | ٥ = لا يكاد يحدث | ١ = إلى أصغر الحدود |

$$\text{معدل الوضوح ٥} + \text{معدل الثبات ٢} + \text{معدل الوضوح ٥} = \frac{\text{معدل الوضوح ٥} + \text{معدل الثبات ٢} + \text{معدل الوضوح ٥}}{\text{معدل الثبات ٢}}$$

لاحظ أنه إذا قل معدل الثبات ولو بنسبة ضئيلة، قل معدل التنفيذ الكلي للنصف، وهذا يعني أن نتائجك ستكون سيئة على الأرجح. وفي كل مرة يطلق المديرون مبادرات جديدة، لا يلبثون أن يفشلوا في التنفيذ المستمر. فالأمور تبدأ بنجاح في البداية، إلا أن الثبات في التطبيق يقل شيئاً فشيئاً، والموظفون يتشككون في المبادرات الجديدة لأنهم يعلمون أن المتابعة ستكون ضعيفة بناءً على ما حدث في تجارب سابقة.

أنت بحاجة إلى طاقة مستمرة كي تحقق نتائج استثنائية باستخدام إستراتيجيات القيادة البارعة. ويجب أن تستمر عليها فترة طويلة. ويجب أيضاً أن تكون مثابراً، فالمثابرة والإصرار والثبات هي الأمور التي تميز الفائز من الخاسر - وتفصل القادة البارعين عن الرؤساء السيئين. كان "جريج" شخصية رائعة؛ إذ كانت نتائجه تعادل ضعفين ونصف متوسط نتائج الشركة. وكان يساعد موظفيه على كسب الكثير من المال والاستمتاع بالعمل في الوقت نفسه. كان رئيساً ناجحاً - نحن نطلق عليه لقب بارع. وقد سألناه يوماً عما تعلمه، فأجاب موضحاً الأساسيات التالية التي قام عليها نجاحه:

- الأمر يتعلق بالموظفين وكيف تجعلهم ناجحين.
- تواصل طوال الوقت.
- دائماً لحتفظ بشيء ما يحدث باستمرار.
- قد وكافي باستمرار.
- ضع أهدافاً وتوقعات واضحة.
- استمتع.
- استمر في التوجيه.

في اليوم الأول، طرحنا ثلاثة أسئلة:

١. ما مدى فاعلية الإدارة اليوم؟
 ٢. إلى أي مدى يؤثر هذا على شعور الموظف بالرضا وانخراطه في العمل؟
 ٢. ما الذي يحتاج المديرون إلى القيام به؟
- دعونا نستعرض ما يحتاج القادة إلى القيام به.

ما الذي يحتاج المديرون إلى القيام به؟

- ◀ الأهداف والتوقعات الواضحة: ١٦% تحسن!
- ◀ التدريب: الشركات التي تحقق أفضل معدل ربح سنوي لتكلفة التدريب (١٥٠٠ في العام وربما أكثر) تحقق هوامش ربحية أكبر بنسبة ٢٤% في المتوسط.
- ◀ التواصل: ٣٠% زيادة في قيمة السوق!
- ◀ التوجيه: ٨٨% تأثيراً
- ◀ مرونة القيادة: تضاعف الربح.

- ◀ التقدير: يزيد العائد ثلاثة أضعاف لدى الشركات التي تقدم تقديراً أكثر من تلك الشركات التي تقدم أقل.
 - ◀ الترقيات/ المحفزات: ٢٢٪ تأثير على النتائج!
 - ◀ ولاء العميل: ٥٪ تحسن في المحافظة على العملية تحسن الأرباح بنسبة ٢٥٪ أو أكثر!
 - ◀ التعيين: التعيين الخطأ يكلف الشركة ثلاثة أضعاف الراتب السنوي.
- إن خبراتنا التي ذكرت كثيراً على مدار هذا الكتاب والأبحاث التي أجريناها تدعم نموذج القيادة البارعة. لاحظ المخطط البياني الذي يوضح نموذج القيادة:

نموذج القيادة البارعة

كيف تُحدث طفرة في الأداء؟



إذا اتبعت تلك الإستراتيجيات بثبات وحماس، فسوف تحصل على أداء متميز من موظفيك لأنك أنت نفسك تؤدي أداءً متميزاً. ولن تكون رئيساً ناجحاً فحسب؛ وإنما سوف تصبح قائداً بارعاً. كيف تعرف أنك حققت هذا بالفعل؟ إنك تصبح قائداً بارعاً إذا ما حققت نتائج استثنائية بينما لا تزال عملية التحسين مستمرة ولا يزال أفراد فريقك يستمتعون بالعمل.

لاحظ التأثير الدائري الذي يتخذه نموذج القيادة البارعة. وفكر في كيفية دوران الكواكب حول الشمس، بثبات دون فوضى، بما يحافظ على أمن كوكب الأرض، فالقيادة البارعون بإمكانهم

الحفاظ على الأشياء في مدارها الصحيح. لماذا؟ لأن موظفيهم يصبحون مستقلين وأصحاب أداء وموجهين ذاتياً بسبب جهود القائد البارع، أما الرؤساء السيئون فيديرون بالفوضى؛ حيث تكون شركاتهم وأقسامهم مشتتة ومفككة، ومن المذهل أن يتم لديهم أي عمل له قيمة. واستراتيجيات القيادة البارعة تتميز بتداخلها، فالتواصل والتقدير أمران مترابطان. والتدريب والتوجيه والتركيز على الأهداف والتأزر كرؤساء يتنافسون على التحسين الدائم في الخدمة والجودة. والمحفزات تقدم الدافع وتضفي على محل العمل عنصر المرح. أما الثبات فيربط الإستراتيجيات معاً بينما يعمل الفريق معاً ويحقق مستويات نجاح أعلى. ذات مرة قال أحد المعجبين لـمازف الكمان العظيم "باجانيني": "أدفع نصف عمري مقابل أن أعزف مثلك".

فرد "باجانيني" قائلاً: "لقد دفعت نصف عمري بالفعل".

لست مضطراً لأن تدفع حياتك ثمناً لكي تصبح بارعاً، لكن الحياة التي تقضيها في العمل يمكن أن تكون أكثر إرضاءً ونجاحاً لو أنك طبقت هذه الإستراتيجيات بشكل ثابت.

| |
|---|
| اليوم ٣٠ تطبيق مفهوم القائد البارع |
| تذكر وقتاً قمت فيه بأداء عمل على النحو الأمثل. |
| ما عناصر النجاح التي قام عليها العمل؟ |
| كم عدد إستراتيجيات القيادة البارعة التي قمت بتطبيقها؟ |
| ماذا يمكنك أن تفعل كي تظل عليها ثابتاً؟ |

ما يعتمده عقل المرء ويؤمن به، هو ما يمكن أن يحققه.

- وليام كليمنت ستون

اليوم ٣١

الخلاصة: وجود القيادة البارعة

كيف تدفع شخصاً ما لاتباعك؟ لقد وجد القادة الناجحون أن نفوذ المنصب ليس هو أكثر ما يهتم في العلاقة بين الموظف ومشرفه؛ فالنفوذ الشخصي هو المفتاح الحقيقي، والقادة يأخذون الناس إلى حيث يريدون، والقادة البارعون يأخذون الناس إلى حيث يجب أن يذهبوا؛ وهذا هو أساس وجود القائد البارع.

تتطلب القيادة من خلال نفوذ المنصب الإستراتيجيات التالية:

◀ أسلوب دكتاتوري.

◀ الموظفون تابعون.

◀ "أفعلوا ما أقول".

◀ إستراتيجيات الخوف.

◀ القائد يملك كل الإجابات.

◀ التركيز على الذات، والسعي وراء الانتصار الذاتي

أما القيادة من خلال النفوذ الشخصي فتتضمن الإستراتيجيات التالية:

◀ أسلوب الانخراط.

◀ الموظفون شركاء.

◀ "افعل كما أفعل أيضاً".

◀ قيادة بالقدوة.

◀ إستراتيجيات التأثير.

◀ الفريق أيضاً يملك الإجابة.

◀ التركيز على الآخرين، والاهتمام الكافي بفوز الآخرين.

هذا الوقت مثير لكي تصبح قائداً، فلم يسبق أن كان هناك دليل إحصائي بهذا القدر يرتبط بفاعلية القيادة، فالفاعلية الحقيقية للقيادة تتعلق بشخصيتك أكثر مما تتعلق بمسماك الوظيفي.

ما سمات القيادة؟

نحن نؤمن بأن القادة البارعين يجسدون صفتين أساسيتين: النزاهة والاهتمام، فالنزاهة تتطلب عيش حياة يسودها الصدق والأمانة. وهي قيمة داخلية تتعلق بكيفية تفاعلك مع المجتمع. أما الاهتمام فهو المعاملة الكريمة مع جميع البشر. والقادة البارعون يركزون بحق على مساعدة الآخرين كي يصبحوا ناجحين، على اعتبار أن تلك وسيلة لتحقيق نجاحهم أيضاً.

وهناك أعمال أخرى تدعم هذا الفكر، فمن خلال البحث عام ١٩٨٠ ومن بعده عام ١٩٩٠، وجد كل من "جيم كوزيز" و"باري بوسنر" أربع سمات مهمة من بين قائمة كبيرة تضم أكثر من ٢٢٥ قيمة وسمة وصفة مختلفة. وكانت منهجيتهم تتضمن استبياناً ودراسات حالة أجريت مؤخراً. والسؤال التالي ذو النهاية المفتوحة يلخص وجهات نظر أكثر من ٢٠ ألف مدير من أربع قارات مختلفة: ما القيم (السمات أو الصفات الشخصية) التي تتطلع إليها أو تعجبك في رؤسائك؟

ما وجدناه هو أن الموظفين يرغبون في اتباع القادة الأمناء والمتطلعين والملمهين وأصحاب الكفاءة. فيما يلي تعريفنا لمفهوم كل من تلك السمات.

الأمانة

كن خلوفاً وقل الصدق وافعل ما تقول. بالنظر إلى جميع أنواع الصناعات والمهن الشهيرة التي واجهت الفشل، لا يعد هذا أمراً مثيراً أو حتى أكثر أهمية في يومنا هذا، فالأمانة والنزاهة والأخلاقيات أمور مطلوبة بالحاح فقد وضعت الكثير من الشركات بيانات أخلاقية كإرشادات للسلوك داخل الشركة. وقد أصبح أداء المهمة على النحو الصحيح أكثر أهمية من أن تكون الأفضل. لكن في النهاية، إن لم تكن أميناً، فهذا يؤثر على الثقة التي تكتسبها في علاقاتك مع الموظفين والعملاء على حد سواء، كما أنه يهدم أساس ضميرك الداخلي. وقد قيل من قبل: "كن صادقاً مع نفسك". والا، فكيف يمكنك أن تكون صادقاً مع الآخرين أم كيف تحقق نجاحاً كقائد؟

في كتابه بعنوان، *centered Leadership — Principled*، يعرف "ستيفن كوفي" النزاهة على أنها: "تحقيق التناسق الأمين بين الكلمات والمشاعر والأفكار والأفعال، دونما أية رغبة بخلاف تقديم الخير للآخرين، ودون حقد أو رغبة في الخديعة أو استغلال الآخرين أو التلاعب بهم أو التحكم فيهم، واستحضار نيتك عندما تسعى نحو التألف".^٢ كيف تعرف أنك تتصرف بنزاهة؟ إليك بعض المؤشرات:

- ◀ تحفظ وعدك.
- ◀ تحقق التزاماتك.
- ◀ سلوكك يوافق قيمك.
- ◀ تعامل مع الجميع باحترام برغم سوء حالتك المزاجية.

- ◀ لا تحتاج إلى إقحام أسماء أو مواقف أو أحداث في حديثك كي تؤثر في الموظفين.
- ◀ تسعى جاهداً لتحقيق الشيء الصحيح لا المناسب.
- ◀ حين تتعرض لإغراء الالتواء عن القواعد، تحتفظ باحترامك قيم الشركة وللتصرف الصحيح.
- ◀ تعامل الجميع باحترام وكرامة.
- ◀ لا تتضمن مفرداتك مزاحاً ثقيلًا.
- ◀ السخرية والاستهزاء لا يفيدان معك.
- ◀ أنت مستمع جيد، وإن كانت وجهات نظر الآخرين تختلف عن وجهة نظرك.

التطلع للمستقبل

كون لنفسك صورة للمستقبل، وأوصلها بوضوح. أجل، ركز على المدى القريب، لكن ضع خطة للغد، فالقادة بحاجة لإتقان كلا الأمرين.

الإلهام

تحل بشيء من الشغف والحماسة تجاه ما تفعل؛ فهذا أمر معد. فإن لم تتمكن الشعور بحماسة شديدة تجاه ما تفعل، فلن تتمكن أبداً من إشعار الآخرين بالحماس.

الكفاءة

تعلم من اللعبة، وواصل تعلم الجديد في مجال عملك وفي التعامل مع الناس، فالعادات السبع التي ذكرها ستيفن كوفي أيضاً تتعلق بحقيقة أن الشخص الفعال أكثر عرضة لأن يكون قائداً فعالاً. وهذه العادات السبع هي:

١. كن مبادراً. التغيير يبدأ من الداخل، فاتخذ قراراً بتحسين حياتك.
٢. اشرع في البداية واضعاً النهاية نصب عينيك. اجعل لنفسك مهمة شخصية لها أهداف بعيدة المدى.
٣. اجعل الأمور المهمة أولاً. ركز على الأدوار الأساسية والأولويات في حياتك.
٤. فكر بمبدأ الفوز للجميع. اسع لإقامة العلاقات والاتفاقيات ذات الفائدة المشتركة.
٥. اسع إلى أن تفهم أولاً، ثم اسع إلى أن يفهمك الآخرون. كن مستمعاً جيداً؛ فهذا هو أساس العلاقات التي تسودها الثقة.
٦. ضافر الجهود. تواصل بثقة وتفاهم متبادلين.
٧. اشحن همتك. واصل التعلم واحتفظ بتوازنك في الحياة حتى تجدد فاعليتك.

القيادة البارعة

اكتشف الجراح "ماكسويل مالترز" أن الأمور الخارجية لا تصنع المرء من الداخل، فبعد الكثير من العمليات الجراحية التي أجراها لتغيير مظهر مرضاه، وجد أن معظمهم لا يزالون يعانون ضعف تقدير الذات، فقد تم إصلاح أنف إحداهن المعوج على وجه التحديد، حتى باتت تشبه الممثلة جريتا جاريو، إلا أنها أخبرت الطبيب بأنها لا تزال تشعر بأنها قبيحة الوجه.^١ فالنجاح حقاً حالة عقلية؛ إذ يتعلق بالصورة الذاتية. في الواقع، يقول إمرسون: "التقدير الذاتي هو أولى خطوات النجاح". فالقيادة حالة عقلية، عادةً يمكن اكتسابها. ولا شك أن بعض العوائق ستطرق في الطريق، إلا أن المزارع الناجح يثابر دائماً يوماً بيوم وعماماً بعام، والقادة ينتهجون الأسلوب نفسه التي تنتهجها المشكلات.

كيف ينجح القادة البارعون؟

القادة يبحرون في دقائق الأمور، فأكثر ما يهمهم هو توجيههم وتصورهم العقلي. والقادة يتصورون الأفضل وليس الأسوأ، وهم يفكرون فيما يريدون، لا فيما لا يريدون، ومن ثم يتصرفون على أساسه. والقادة يمثلون النتائج الإيجابية بشكل مسبق ولا يعيدون تمثيل المواقف السلبية. القادة يحققون المستقبل الذي يتصورونه ولا ينتحبون على أخطاء الماضي أو يكون على اللبب المسكوب.

كان "ديك فوسبوري"، مخترع طريقة فوسبوري للوثب العالي، يستخدم التصور في تحقيق رقم قياسي في الوثب العالي لمسافة ٢,٢٤ متر^٢. وقد حصل أيضاً على الميدالية الذهبية في أولمبياد عام ١٩٦٨. فكان يترنح للخلف والأمام لبضع دقائق عند خط البداية كي يحفز جريه ووقفه. كان بطل العالم - قائداً ومجدداً في مجاله.

وآخرون كانوا يستخدمون تصوراً إيجابياً أيضاً. فقد فاز "كلود كيللي" في الأولمبياد ثلاث مرات بالميدالية الذهبية حين استخدم هذا الأسلوب. كما أن أبطال رياضة الجولف على مدار الوقت. "توم واتسون" و"جاري بلاير" و"جاك نيكولوس" و"تايجر وودز" - كانوا يتصورون كل ضربة قبل القيام بها. لماذا؟ لأن هذا يساعدهم على إعادة التركيز على أفضل حالاتهم، لا على أخطائهم.

ورواد الفضاء هم خير مثال على التصور الإيجابي الناجح. فلا أحد يعرف كيف تبدو الرحلة الاستكشافية للقمر أبولو، ربما باستثناء "جول فيرن" أو "راي برادبوري". غير أن رواد الفضاء كانوا يؤدون مهامهم بإتقان. وقد فازوا بفضل آلاف ساعات العمل من المراجعة والتدريب بين الصحاري والمحيطات، وتمثلوا النتيجة النهائية مع تحفيزات وكالة ناسا بشكل مسبق. وقال "نيل أرمسترونج" عن الرحلة إلى القمر: "كانت ممتعة، تماماً كما خططنا". ووافقه "بيت كونراد" بقوله: "شعرت كأنني زرت المكان عدة مرات من قبل".

إلى أي مدى ينطبق هذا عليك؟

أيًا كانت وظيفتك، يمكنك تحسين نتائجك فيها، فالقادة البارعون يواصلون محاولاتهم؛ أما الخاسرون فينسحبون. والقادة البارعون ينظرون إلى عملهم باعتباره تحديًا. فهم يتطلعون إلى المستقبل وينظرون بداخلهم كي يخرجوا أفضل ما لديهم، وهم لا يرتضون نتائج عادية في المبيعات أو الكفاءة التقنية أو الخبرة أو المعرفة أو مهارات الموظفين أو قدرات الإدارة. أما الخاسرون فدائمًا الشكوى، وعالقون في الحالة الراهنة، ولا يشاركون أبدًا في تحسين الأمور للأفضل.

هل تواجه عوائق؟ نعم بالتأكيد! لكن أسرى الحرب في فيتنام مروا بعوائق أيضًا، وكثير منهم قضوا ثلاث إلى سبع سنوات في الحانات، حارمين أنفسهم من معظم الأنشطة العقلية أو مظاهر الراحة الجسدية. ولكي يقاوموا مشاعر الملل والوحدة، وضعوا نصب أعينهم دورات تنمية الذات. فتعلم بعضهم عزف الجيتار والبيانو دون حتى أن يلمس الآلة الموسيقية، فكانوا يستخدمون آلات التخيل المصنوعة من العصي. وقد احتفظ الكولونيل "جورج هول" بمهارات الجولف لديه عن طريق اللعب في ١٨ حفرة في عقله كل يوم.

هل تريد أن تصبح رئيسًا جيدًا - وربما قائدًا بارعًا؟ ابدأ بمواصلة تميكتك الذاتية، وركز على النتائج، لا على العوائق. وإن فشلت، فاسأل نفسك: "ماذا يمكنني أن أتعلم من هذا، وماذا يمكنني أن أفعل بشكل أفضل أو بشكل مختلف في المرة القادمة؟"، ثم تذكر الأشخاص الذين تعمل معهم - ألا وهم أفراد فريقك. فإما أن تكون جزءًا من الحل وإما أن تكون طرفًا في المشكلة. وقد سئل العالم آينشتاين عن نصيحته للمدارس. فاقترح أن يُترك الطلاب يفكرون لمدة ساعة من كل يوم وأن يتعرفوا بأنفسهم على جميع الأفكار والنظريات التي تعلموها. وتلك نصيحة مفيدة للقادة أيضًا؛ فعملية التصور الداخلية تلك تعد جزءًا من معرفة نفسك على حقيقتها. فكر في الكيفية التي تفكر بها.

القيادة علم وفن. فهي علم لأنها تدرس، وهناك ممارسات ومهارات للإدارة تحقق نتائج أفضل مما تحققه ممارسات ومهارات أخرى، والمديرون بإمكانهم أن يتعلموا تلك المهارات، كما كنا نفعل على مدار الكتاب بأكمله. وهي فن أيضًا لأن هناك متغيرين أساسيين في استخدام الممارسات: ألا وهما أنماط وقيم التفكير لدى المديرين الأفراد ومدى تطبيقهم الممارسات والمهارات. فكما قلنا، يصبح المديرون الفاعلون أكثر فاعلية إذا كانوا يتمتعون بوعي حريص لما يمكنهم وما لا يمكنهم فعله، وبما ينوون وما لا ينوون فعله.

اعرف نفسك كما نصح الفيلسوف سقراط، فهذا يساعدك على معرفة مكانتك الفعلية التي تتطلق منها - نقطة انطلاق نحو أداء أعلى. أنت بحاجة إلى أن تجري فحصًا شاملًا للذات. وقد ساعدك هذا الكتاب على القيام بهذا وساعدك أيضًا على تعلم وتطبيق طرق تعزز بها مواطن

القوة لديك وتقل مواطن الضعف. وأنت بحاجة أيضاً إلى النظر إلى معتقداتك وقيمك التي تؤمن بها تجاه نفسك وتجاه العالم الذي تعيش فيه. وقد ناقشنا هذا حين استعرضنا النماذج العقلية الخاصة بنا. لكن من أجل تحقيق النجاح، عليك أن توجه معتقداتك وصفاتك ومهاراتك نحو الوظيفة التي تعمل بها، وأن تفعل هذا في وجود هدف وغاية عظيمين. وقد علم "تيري فوكس"، حين كان في السابعة عشرة من عمره، أنه يعاني سرطاناً في ساقه. وبعد أيام قليلة من عيد ميلاده الثامن عشر، تم بترها. وفي أثناء الليلة السابقة لإجراء العملية، رأى "تيري" في منامه أنه يطوف جميع أنحاء كندا.

وسرعان ما ركب "تيري" ساقاً صناعية، وبدأ يطوف جميع أنحاء كندا واضعاً غاية نصب عينيه: ألا وهي المساعدة على تقليل مرض السرطان أو التخلص منه نهائياً. فوضع لنفسه هدفاً بجمع مليون دولار من أجل الجمعية الكندية للسرطان. وبعد أن قطع ثلاثة أخماس الطريق، انتشر السرطان في جسده، وما لبث أن مات. لم يكمل "تيري" جولته، لكنه جمع ١,٧ مليون دولار للجمعية الكندية للسرطان، وقد ترك أثراً عميقاً في حياة آلاف البشر من خلال شجاعته وإصراره. وقد تم جمع ملايين إضافية من خلال مؤسسته، وترك أثراً في حياة ملايين الناس. وقد أعلنت مؤسسة تيري فوكس في الثاني عشر من أبريل لعام ٢٠١٠، أن مجموع التبرعات التي جمعت من أجل معالجة السرطان وصل إلى ٥٠٠ مليون دولار.

الجميع بحاجة إلى وجود غاية في حياته، أو كما يقول مؤلف كتب التنمية الذاتية "نابليون هيل": "هدف رئيسي محدد". والقيادة أيضاً بحاجة إلى وجود غاية فالغاية أكبر من الهدف. وكل الأهداف نابعة من غاية واحدة لديك. والهدف له بداية ووسط ونهاية. أما الغاية فلا يمكن تحديدها بسهولة في الغالب. إلا أنها فعالة، ويجب أن يتم التصريح بها ببساطة. والغاية هي المنارة التي تثير الطريق أمام سفن الأهداف في الحياة. وللشركات بيانات للرؤى والمهمات، أما الناس فلهم بيانات غايات.

ما غايتك؟ ربما تكون على علم بها أو لا تكون - فقط خذ فكرة عامة لغايتك في الوقت الحالي. فأنت بتحديد الغاية، تربط جميع جهودك معاً. وسوف تكون قادراً أيضاً على الصمود في أوقات الرخاء والشدة سواء بسواء. والغاية تجيب عن سؤال "ما الفارق الذي تحدثه على أرض الواقع؟" فهي تمدك بتركيز واضح. وقد تعلمنا أن القادة البارعين يربطون نجاحاتهم بعملية مساعدة موظفيهم على النجاح.

إذن، فما النجاح؟ هل هو المال وأرصدة البنك أم أسواق الأوراق المالية أم استقصاءات الإنترنت أم رسالة الدكتوراه؟ قدمت إحدى المقالات في صحيفة كبيرة منذ عدة سنوات بعض الأفكار. فقد وصفت شخصين: الأول كان عضواً في جماعة ضغط، وكان يكسب دخلاً كبيراً يقدر

بمئات الآلاف. وكان يعيش في مدينة واشنطن أكثر المدن غلاءً، ولها صلة بأكبر موظفي الحكومة. كان يقول إن حياته بلا معنى. أما الأخرى فكانت أمًا عزباء أنهت مرحلتها الثانوية بتلقي دروس مسائية. وكانت تعمل أيضًا، وتكسب ١٢ ألف دولار في العام. وكانت تشعر بالبهجة وتقول إن الحياة مليئة بالممكنات.

فالقادة الناجحون إذن يتميزون بالثقة بأنفسهم. فهم يعرفون غايتهم ومواطن القوة والضعف لديهم ويعرفون ما يبرعون فيه.

يتصرف القادة البارعون وفق نيات فاعلة باستخدام الإستراتيجيات التسع الموضحة في هذا الكتاب، محتفظين بأقصى درجات النزاهة الشخصية خلال العملية. وقد ساعدك هذا الكتاب على تحقيق هذا، وساعدك أيضًا على تعلم وتطبيق الطرق التي تعلمتها كي تعزز من مواطن قوتك وتقلل من مواطن ضعفك. نتمنى لك التوفيق.

نملك ذلك الحلم الذي يحلق بأجنحة ذهبية،

نتصور إنجازاتك وميراثك الذي تتغنى به الأجيال القادمة.

ولا نعرف كل شيء عن أهدافك الرائعة أو عن جهودك الحثيثة
لتصويب المهام،

نحن لا نعرف إلا أنك الأفضل - شخص بارع!

المراجع

- اليوم ١
1. Amy Zipkin, "The Wisdom of Thoughtfulness" (*The New York Times*, May 31, 2000), p. C1.
 2. "The Cost of Incivility" (*Time*, February 7, 2005).
 3. Conference Board Report (January 2010).
 4. "Getting Personal in the Workplace" (*Gallup Management Journal*, June 10, 2005).
 5. "Giving Employees What They Want: The Returns Are Huge" (*Knowledge@Wharton*, May 4, 2005). J. Hogan, R. Hogan, and R.B. Kaiser, "Management Derailment: Personality Assessment and Mitigation." In S. Zedeck (Ed.), *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2009).
 6. M.R. Yessian, "Toward Effective Human Services Management" (*Public Administration Quarterly*, Spring 1988, 12, 1), p. 115.
 7. Ken Blanchard, with Patricia Zigarmi and Drea Zigarmi, *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership* (HarperCollins Business, 1985).
 8. Hogan, Hogan, and Kaiser, pp. 4-5.
 9. "What Managers Don't Know" (*Communication Briefings, Volume 8, Number 2*, 1990).
 10. Ibid.
 11. Ibid.
 12. Ibid.
 13. Ibid.
 14. Ibid.
 15. Ibid.
 16. Mary Walton, *The Deming Management Method* (Penguin Group, 1986), pp. 138-139.
 17. Roger Hale and Rita Maehling, *Recognition Redefined* (Tenant Company, 1992), p. 18.
 18. "What Managers Don't Know."
 19. Michael LeBeouf, *The Greatest Management Principle in the World* (Putnam and Sons, 1985), p. 20.
 20. "US Job Satisfaction Lowest in Two Decades" (Conference Board, June 2010).
 21. Tom Rath, *65% of Americans Receive No Praise or Recognition in the Workplace* (Gallup Organization's bucketbook.com, August 2004).
 22. Steve Crabtree, "Getting Personal in the Workplace" (*Gallup Management Journal*, 2004: *The Car-*

- negie Management Group, The Disengagement Crisis*, 2010).
23. Dody Tsiantar, "The Cost of Incivility" (*Time*, Biz Briefs, February 7, 2005).
 24. Andrea Davis, "Employee Disengagement.- What Should Employers Expect in 2010?" (Articlesbase Website, www.articlesbase.com, November 2009).
 25. Onyx Global HR, "The Power of Recognition: Retaining Your Talent" (Articlesbase Website, www.articlesbase.com, May 2010).
 26. Edwin Locke and Gary Latham, *Goalsetting.- A Motivational That Technique I at Works!* (Prentice Hall, 1984), pp. 16-17.
 27. Susan J. Wells, "Value of Training" (*HR Magazine*, April 2001).
 28. "Effective Communication Liked to Greater Shareholder Value" (Watson Wyatt Study, 2002).
 29. G. Olivero, K.D. Bane, and R.E. Kopelman, "Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency" (*Public Personnel Management*, Winter 1997, 26, 4), pp. 461-469.
 30. Jack Zenger, Joe Folkman, and Scott Edinger, "How Extraordinary Leaders Double Profits" (Chief Learning Officer, 2009).
 31. Adrian Gostick and Chester Elton, *The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their Employees, Retain Talent, and Drive Performance* (Free Press, 2007), p. 17.
 32. "Scientific Studies Highlighting the Benefits of Tangible Rewards over Cash" (IncentiveProgram.com, March 2008).
 33. Fred Reicheld, *The Ultimate Question* (Harvard Business School Press, 2006), p.15.
 34. "Hiring the Wrong Person Costs You 3X Their Annual Salary" (Personnel Policy Service, Inc., 2010).
- اليوم ٢
1. Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" (*Harvard Business Review*, September-October 1987).
 2. "Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance and Customer Satisfaction" (Corporate Leadership Council, July 2003), Corporate Executive Board Catalogue Number: CLC114T2FJ.
 3. Alex Edmans, "Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices" (University of Pennsylvania, The Wharton School, June 2010).
- اليوم ٣
1. Jad Mouawad, "Pushing 40, Southwest Is Still Playing the Rebel" (*New York Times*,

2. November 20, 2010).
3. Crystal Arcand, "Seven Warning Signs of a Bad Boss" (Associated Content, March 2007).

اليوم ٦

1. Gary R. McClain and Deborah S. Romaine, *The Everything Managing People Book. Quick and Easy Ways to Build, Motivate, and Nurture a First-Rate Team, 2nd Edition* (Everything Books, 2007).

اليوم ٧

1. Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation" (*Psychological Review*, 1943, 50, 4), pp. 370-396.
2. Robert Conklin, *How to Get People to Do Things* (Mass Market Paperback, 1985).

اليوم ٨

1. John Baldoni, "Powerful Leadership Communication (*Leader to Leader*, 2004), pp. 20-24.
2. Tom Peters, *Liberation Management* (New York: Alfred A. Knopf, 1992).
3. Dr. Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1981; currently distributed by Albert Mehrabian, [am@kaaj.com]).

4. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1995).
5. Tom Peters and Bob Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Grand Central Publishing, 1982).
6. Ronn Torossian, "The 5 Biggest Crisis PR Blunders of 2011" (*Business Insider*, December 7, 2011).

اليوم ٩

1. Peter Senge, *The Fifth Discipline* (Doubleday/Currency, 1990).
2. Steven Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Free Press, 1989).

اليوم ١١

1. Peters and Waterman, *In Search of Excellence..*
2. Covey, *The 7 Habits*.
- 3.

اليوم ١٢

1. Olivero, Bane, and Kopelman, "Executive Coaching as a Transfer of Training Tool," p. 461.

اليوم ١٣

1. Pat Riley, *The Winner Within* (New York: The Berkeley Publishing Group, 1993).

اليوم ١٤

1. Roger Hale and Rita Maehling, *Recognition Redefined* (Tenant Company, 1992), p. 18.
2. Marcus Buckingham and Curt Coffman, *First, Break All the Rules* (New York: Simon and Schuster, 1999).
3. Ken Blanchard, *The One Minute Manager* (New York: William Morrow and Company, 1982).
4. Bob Nelson, *1001 Ways to Recognize Employees* (New York: Workman Publishing, 1994).

اليوم ١٦

1. Adrian Gostick and Chester Elton, *The Carrot Principle* (New York: Free Press, 2007), p. 11.

اليوم ١٧

1. Leigh Branham, *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late* (Amacom, 2005).
2. Carroll Lachnit, *Training Magazine*, September 2001. Cited in Branham, *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*.
3. Geoff Colvin, *Talent Is Overrated* (New York: The Penguin Group, 2008).

اليوم ١٨

1. James Kouzes and Barry Posner, *The Leadership Challenge* (New

York: John Wiley and Sons, 2002).

اليوم ١٩

1. John Jones, William Bearley, Doug Watsabaugh, *The New Fieldbook for Trainers* (Amherst, Mass.: HRD Press, 1996).

اليوم ٢٠

1. 1. Daniel Goleman, *Primal Leadership* (Harvard Business School Publishing, 2002).

اليوم ٢١

1. 1. Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management and Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988); Paul Hersey, *The Situational Leader* (Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1984). For an interview with Paul Hersey on the origins of the model, see John R. Schermerhorn, Jr., "Situational Leadership: Conversations with Paul Hersey" (*Mid-American Journal of Business*, Fall 1997), pp. 5-12. Also see Claude L. Graeff, "The Situational Leadership Theory: A Critical View" (*Academy of Management Review*, Vol. 8, 1983), pp. 285-291, and the research summary in Gary Yukl, *Leadership in Organizations, Sixth Edition* (Upper Saddle River, N.J.: Pearson, 2006), pp. 223-225.

اليوم ٢٤

1. Valarie Zeithaml, A. Parasuraman, and Dr. Leonard Berry, *Delivering Quality Service* (New York: The Free Press, 1990).

اليوم ٢٥

1. William Oncken, *Managing Management Time: Get Them Monkeys off Your Back* (New York: Prentice Hall, 1987).

اليوم ٢٧

1. Amy Chulik, "Employers Reveal Candidates' Most Unusual Job Interview Behavior," (*The Hiring Site Powered by Career Builder Website, thehiringsite.careerbuilder.com/2010/02/24/employers-reveal-candidates-mostunusual-job-interview-behavior/*, February 24, 2010).

اليوم ٢٩

1. 1. The "10 percent" statistic has been cited in many sources, among them "Ten Percent and Counting" from BrainConnection.com (www.brainconnection.com/topics/?-main=falbrain-myth), "The Ten-Percent Myth" from the *Skeptical Inquirer* (www.csicop.org/sil9903/ten-percent-myth.html), "The Ten-Percent Myth" from Snopes.com (www.snopes.com/Science/stats/10percent.htm), K.L. Higbee and S.L.

Clay, "College Students' Beliefs in the Ten-Percent Myth" from *Journal of Psychology* (132:469-476, 1998), and B.L. Beyerstein, "Whence Cometh the Myth that We Only Use 10% of Our Brains?" in *Mind Myths: Exploring Popular Assumptions about the Mind and Brain* (edited by S. Della Sala, Chichester: John Wiley & Sons, pp. 3-24, 1999).

اليوم ٣١

1. Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*.
2. Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership* (New York: Simon and Schuster, New York, 1990).
3. Covey, *The 7 Habits*.
4. Maxwell Maltz, *Psycho-Cybernetics* (New York: Pocket Books, 1960).
5. Napoleon Hill, *Think and Grow Rich* (New York: Fawcett Crest, 1960).

الفهرس

- أخر وظيفة ١٩٠
 أحسن الأحوال ٢٤
 أحيان أخرى ١٧٧، ٤٤
 أخطاء الماضي ٢١٥
 أداء المهمة ٤٨، ١٢٤، ١٤٨، ١٥٠، ٢٠٧، ٢١٣
 أداء الموظف ١٠١، ٨٥، ٤٩
 أداء الموظفين ٢٩، ٣٨، ١٩٨، ٢٠٢، ٢٠٤
 أداء الوظيفة ٤٨، ٢٠٤
 أداء متميز ١٨، ٣٠، ٨٥، ١١٦، ١٤٢، ٢١٠
 أداء مهمة ٤٩، ١٤٤
 أدوات التقييم ١٨٨، ١٩٢
 أرصدة البنك ٢١٧
 أسئلة أخرى ١٩٠
 أسئلة وجيهة ١٩٣
 أسلوب تحفيزي ٢٦
 أسلوب مهذب ٢٩
 أسواق الأوراق المالية ٢١٧
 أشهر قليلة ٢٧
 أعداء التميز ١٩٧
 أعلى التقييمات ٤٣
 أعمال أخرى ٢١٣
 أفراد القيادة العليا ٣٦
 أفضل المعلومات ١٧١
 أفضل وضعية ١٨
 أفكار جديدة ٥٨، ١٨٦، ١٩٧
 أمثلة عملية ٢٠٠
 أمر ثابت ٢
 أمر مؤلم ١٨٥
 أمر واقعي ١٨٧
 أمور مطلوبة ٢١٣
 أنشطة تجريبية ٢٣٠
 أهداف الشركة ٢٢، ٢٤، ٣٦، ٣٥، ٦٢، ١٦٥
 أهداف الوظيفة ١٨٧
 أهداف جيدة ٣٦
 أهمية الهدف ٣٩
 أوقات الرخاء ٢١٧
 إتمام المهمة ٩٥، ٢٠٧
 إجراء المقابلة ١٩٠
 إدارة المال ١٨٥
 إساءة الفهم ٤٩
 إستراتيجيات التمييز ١٨٦
 إستراتيجيات القيادة البارعة ٢، ٣٦، ١٨٥، ١٩٨،
 ٢٠٥، ٢٠٩، ٢١١
 إشارات لفظية ٤٩
 إعادة التركيز ٢١٥
 إنتاجية سيئة ١٠
 إنجازات أكبر ١٣٤، ١٩٧
 إنجاز المهام ١٧، ٧١، ٧٤
 ابتكار محفزات ١٩٩
 اتخاذ القرار ٧٨، ١٩٠، ١٩١

- أهداف الشركة ٢٢، ٢٤، ٢٦، ٣٥، ٦٢، ١٦٥
- أهداف الوظيفة ١٨٧
- أهداف جيدة ٣٦
- أهمية الهدف ٢٩
- أوقات الرخاء ٢١٧
- إتمام المهمة ٢٠٧، ٩٥
- إجراء المقابلة ١٩٠
- إدارة المال ١٨٥
- إساءة الفهم ٤٩
- إستراتيجيات التعيين ١٨٦
- إستراتيجيات القيادة البارعة ٢، ٣٦، ١٨٥، ١٩٨، ٢١١، ٢٠٩، ٢٠٥
- إشارات لفظية ٤٩
- إعادة التركيز ٢١٥
- إنتاجية سيئة ١٠
- إنجازات أكبر ١٣٤، ١٩٧
- إنجاز المهام ١٧، ٧١، ٧٤
- ابتكار محفزات ١٩٩
- اتخاذ القرار ٧٨، ١٩٠، ١٩١
- اتخاذ قرارات ١١
- احتفالات جماعية ١٨٦
- احتياجات الموظف ٤٩، ٩١، ١٠٦
- اختبار القيادة البارعة ٢٠١
- استعراض الأداء ٤٣، ١٠١
- انخفاض المبيعات ٤٦
- أخرى وظيفة ١٩٠
- أحسن الأحوال ٢٤
- أحيان أخرى ١٧٧، ٤٤
- أخطاء الماضي ٢١٥
- أداء المهمة ٤٨، ١٢٤، ١٤٨، ١٥٠، ٢٠٧، ٢١٣
- أداء الموظف ٤٩، ٨٥، ١٠١
- أداء الموظفين ٢٩، ٣٨، ١٩٨، ٢٠٢، ٢٠٤
- أداء الوظيفة ٤٨، ٢٠٤
- أداء متميز ١٨، ٣٠، ٨٥، ١١٦، ١٤٢، ٢١٠
- أداء مهمة ٤٩، ١٤٤
- أدوات التقييم ١٨٨، ١٩٢
- أرصدة البنك ٢١٧
- أسئلة أخرى ١٩٠
- أسئلة وجيهة ١٩٣
- أسلوب تحفيزي ٢٦
- أسلوب مهذب ٢٩
- أسواق الأوراق المالية ٢١٧
- أشهر قليلة ٢٧
- أعداء التميز ١٩٧
- أعلى التقييمات ٤٣
- أعمال أخرى ٢١٣
- أفراد القيادة العليا ٣٦
- أفضل المعلومات ١٧١
- أفضل وضعية ١٨
- أفكار جديدة ٥٨، ١٨٦، ١٩٧
- أمثلة عملية ٢٠٠
- أمريثابت ٣
- أمر مؤلم ١٨٥
- أمرواقمي ١٨٧
- أمور مطلوبة ٢١٣
- أنشطة تجريبية ٢٣٠
- بداية الأمر ٤٠، ٤٢، ١٢٩
- برامج مجانية ١٨٧
- بيئة إيجابية ١٢
- بيئة عمل ١٣، ١٧، ٢٧، ٣١، ٦٠، ٦٢، ٨٠، ١٥٥

| | |
|---|---------------------------------------|
| توقعات واضحة ١٧، ٢٤، ٢٨، ١١٢، ١١٦، ١٤٧، | ١٨٢، ١٦٣، ١٥٦ |
| ١٧٦ | بيانات أخلاقية ٢١٣ |
| توم واتسون ٢١٥ | بيانات الجودة ٣٧ |
| تيري فوكس ٢١٧ | |
| | تايجر وودز ١٢٧، ٢١٥ |
| ثروة جديدة ١٧٩ | تجارب سابقة ٢٠٩ |
| | تحديد المشكلات ٢٠٢ |
| جاري بلاير ٢١٥ | تحسين الأمور ٢١٦ |
| جالك نيكولوس ٢٠٦، ٢١٥ | تحسين الجودة ١٧٠ |
| جزء مهم ٢٠٢ | تحسين النتائج ٣٥، ٥١ |
| جلسات التدريب ١٢٤، ١٢٨، ١٣٠، ١٣٤، ٢٠٦ | تحفيز الموظفين ١٢، ٢٣، ٧٤، ١٩٩، ٢٠٤ |
| جميع الموظفين ١٢، ٣٨، ٥٩، ٧٧، ٨٨، ١١٣، ١١٤، | تحقيق الأفضل ٤٤، ٤٦ |
| ١٨٠ | تحقيق النجاح ٣٦، ٣٨، ٩٧، ١٢١ |
| جوانب نقص ٩ | تدريبات عملية ٢٠٤ |
| جولة مقابلات ١٨٩ | تدريب الموظفين ٦٤، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٩، ١٧٦ |
| | تعزيز المهارات ٢٠٠ |
| حالة عقلية ٢١٥ | تعيين الموظفين ٢٨، ١٨٦ |
| حدوث مشكلة ٢٨ | تفاصيل العرض ١٩١ |
| حقيقة جيدة ١٩٠ | تفاصيل الوظيفة ١٩٣ |
| حل مقبول ٤٩ | تقليل التكلفة ١٧٥، ١٧٩ |
| حلول معينة ٥٠ | تقييمات محددة ٤٣ |
| | تقييم الآخرين ٤٤ |
| خبرة المتقدم ١٩١ | تقييم الأداء ١٣، ٤٢ |
| خدمة أفضل ١٢٩، ١٦٩، ١٨٥ | تقييم العمل ٢٨، ٤٢ |
| خدمة العملاء ٢١، ٢٢، ٣٦، ٣٧، ٤٦، ٥٨، ٥٩، | تقييم العميل ٣٧، ١٧١، ١٧٢ |
| ٧٦، ٩٣، ١١٤، ١٢٢، ١٣١، ١٥٦، ١٥٨، | تقييم ذاتي ١٦ |
| ١٦٢، ١٦٤، ١٦٩، ١٧٠، ١٧٥، ١٧٦، ١٨٥، | تقييم سلبي ٤٤ |
| ٢٠٦ | تنفيذ المهام ٦٨، ١٩٨ |
| | تتمية الشركة ١٧٥ |
| | تواصل دائم ١٨٦ |

| | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| زيادة الراتب ٢٨ | خدمة العملاء. ١٢٢، ١١٤، ٩٣، ٣٦، ٢٢ |
| زيادة المبيعات ١٧٥ | خدمة رائعة ١٧٠ |
| | خدمة مثالية ٤٨ |
| ساعات العمل ٧٦، ١٩٧، ٢١٥ | خروج المعلومات ١٩٢ |
| سقف الغرفة ١٨٦ | خصوصية المقابلة ١٨٨ |
| سلم الشركة ١٠ | خطة سنوية ١٧٦ |
| سلوك استباقي ١٧٦ | خطوات بسيطة ١٨٧ |
| سمات مهمة ٢١٣ | خطوط الطيران ٢٦ |
| | خلاف دائم ١١ |
| | خلايا وقائية ٢٠٢ |
| | خمسة أهداف ٣٨ |
| شبكة التعارف ١٨٧ | |
| شخصية رائعة ٢٠٩ | دروس مسائية ٢١٨ |
| شركات الطيران ٢٦، ١٦٥ | دليل إحصائي ٢١٢ |
| شركات مختلفة ٢ | |
| شركة أخرى ٢، ١١ | |
| شركة كندية ٢ | |
| شعور الموظف ١٢، ٢١، ٦٣، ٢٠٩ | رؤية واضحة ٢٩ |
| شكاوى عملاء ١٧٧ | رئيس واحد ١ |
| | رابط مباشر ٢١ |
| | ربح أفضل ١٨٥ |
| صاحب العمل ١١٦، ١٨٧، ١٩١ | رد فعل ٧٥، ٢٠٢ |
| صناعة السيارات ١١، ٢٧ | رسائل مختلطة ٤٦ |
| صناعة الطيران ٢٦ | رضا الموظفين ١١٣، ٢٣١ |
| صنع القرار ١٥٧، ١٨٨ | رفع الأثقال ٢٢٩ |
| صياغة الكلام ٥٠ | روابط مباشرة ٢١ |
| | روح المبادرة ١٧٦ |
| | روح معنوية ١٠ |
| طرق التوظيف ١٨٦ | رياضة الجولف ٢١٥ |
| طرق جديدة ٢٧، ١٢٤ | |
| طريق التجديد ١٨١ | |

| | |
|-------------------------|--|
| فريق العمل ٢ | طريقة جديدة ٤٢ |
| فكرة عامة ٢١٧ | طموحات الحياة ٢٣ |
| قائمة كبيرة ٢١٢ | عام واحد ٢، ١١٢، ١٢١ |
| قادة ناجحون ٣٦ | عبارة أخاذا ٢٣١ |
| قاسم مشترك ٢٠٦ | عداد السيارة ٤٠ |
| قدرات الذكاء البشري ٢٠١ | عقل المرء ٢١١ |
| قدرات هائلة ٢٠٢ | عقود صعبة ٢٧ |
| قدرة الآخرين ٢٠٢ | علاقات إيجابية ١٢، ٦٩، ٧٠، ٧٨، ٨٥، ٩٩، ١١٠ |
| قرارات التعمين ١٩٢، ١٩١ | علاقات فعالة ٤٤ |
| قرارات تعين ١٩٢ | علامات حمراء ١٩٢، ١٩١ |
| قرار حازم ١٩٨ | عمل معتاد ٢٨ |
| قطع صغيرة ٢ | عملية الاختيار ١٥٦، ١٨٥ |
| قنوات شبكات التعارف ١٨٦ | عملية التخطيط ٢٧ |
| قيمة السوق ١٥، ٢٠٩ | عملية التعمين ١٨٦، ١٨٨، ١٨٩، ١٩٢ |
| كتب القيادة ١ | عملية التوظيف ١٨٦ |
| كتب جديدة ٢٢٩ | عمولة كبيرة ٤٨ |
| كفاءة الموظفين ٢٤ | عناصر النجاح ٢١١ |
| كوكب الأرض ٢١٠ | عنصر المرح ٢١١ |
| | عنصر مهم ١٨٥ |
| | عوائد السوق ٢١ |
| لغة بناء ٥٠ | غاية واحدة ٢١٧ |
| مؤسسة ديناميكية ١٨٠ | فاعلية الأداء ٢٠١ |
| ماهية العملية ١٨٠ | فرصة ذهبية ٩١، ٢٠٢ |
| مبادرات جديدة ٢٠٩ | فرص جيدة ١٧٩ |
| متطلبات الوظيفة ١٨٩ | فريق الإدارة ٢٧، ٣٥، ٤٣ |

| | |
|---|--|
| ١٢٥، ١١٤، ١١٠، ١٠١، ٩٩، ٩٨، ٩٠ | مجالات المبيعات ٢٣١ |
| ١٤٧، ١٤٤ | مجال مبادر ٢٠٢ |
| مقابلات هاتفية ١٨٩ | محل العمل ١٧، ٢٢، ٣٧، ١٢٨، ١٨٢، ٢١١ |
| مكالمة هاتفية ٥٧، ٣٩ | مخزون الموظفين ٢٠٢ |
| مكانة البراعة ٢٠٦ | مدير عمليات ١١ |
| ملايين إضافية ٢١٧ | مدير مصنع ٣٧ |
| ممارسات الرؤساء ٤٤ | مراجعة خارجية ١٧٢ |
| ممارسات عملية ١٨ | مرتبات باهظة ١ |
| ممارسات قيادية ٢٨ | مرة واحدة ٤٤، ١١٠، ١٩٨ |
| ممارسة دائمة ٣٩ | مرونة القيادة ١٥، ١٤١ |
| مناخ إيجابي ٦٤، ٢٠٤ | مسار العمل ٢٩ |
| مناخ المؤسسات ١٨٠ | مساعدة إضافية ٤٤ |
| منافس محلي ٢٥ | مساعدة الآخرين ١٧٦، ٢١٣ |
| مناقشات التوجيه ٣٨ | مساهمات ناجحة ١٨٢ |
| مناقشة التدريب ٤٨ | مستوى الشبهات ١ |
| مناقشة المشكلات ٤٠ | مستويات جديدة ٢٠١ |
| مهارات القيادة ٧، ٩، ١٦، ١٧، ١٩، ٢٨، ٧٦ | مستويات متفوقة ٢٢ |
| مهمة جيدة ١٧٠ | مشاركة عالية ٢٣٠ |
| مهمة شخصية ٢١٤ | مشكلات الأداء ٣٣، ٤٠، ٤٤، ٤٦، ٤٧، ٥٢، ٥٣ |
| مواطن الضعف ٢، ٥٩، ١٧١، ١٧٢، ١٧٣، ٢١٧ | ١١٦، ٩٥، ٨٠، ٧٨، ٦٧ |
| مواطن القوة ٥، ٦، ١٨، ٣٧، ٥٩، ٦٤، ٩٩، ١٠١ | مشكلات سلوكية ٤٦ |
| ١٢٣، ١٢٤، ١٤١، ١٧١، ١٧٢، ١٧٣، ١٩٠ | مشكلات ضخمة ١١ |
| ١٩٢، ٢٠٥، ٢١٦ | مشكلة أخرى ١٧٧ |
| مواهب جديدة ١٨٧ | مصادر جديدة ٣٦ |
| موظف مبيعات ١١ | مصانع السيارات ٤٣ |
| | مصطلحات واسعة ٤٢ |
| | معدل ذكاء الفرد ٢٠٠ |
| ناحية أخرى ٦٢، ١٧٧ | معلومات إضافية ٥٠، ١٩٢ |
| نتائج أفضل ٤١، ٦١، ٧١، ١١٦، ١٩٨، ٢٠٦، ٢١٦ | معلومات مباشرة ١٧٦ |
| نتائج استثنائية ٢٠٩، ٢١٠ | معنويات منخفضة ٢٩ |
| نتائج الشركة ٢٧، ١٦٤ | معينة ٢٥، ٢٧، ٢٨، ٤٤، ٤٧، ٤٨، ٥٠، ٧٦، ٨٧ |

| | |
|--------------------------------------|--|
| نوعية الشخص ١٨٨ | نتائج جديدة ٢٤ |
| هدف غامض ٣٧ | نتائج جيدة ١٢، ١٣١ |
| هوامش ربحية ٢٠٩ | نتائج عادية ٢١٦ |
| واقع الحياة ٢ | نتائج مبهرة ٣، ١٧، ٤٤ |
| وجهات نظر ٧٤، ٢١٣، ٢١٤ | نتائج متطورة ١٩٨ |
| وسائل الإعلام ٢٧، ١٨٦، ١٨٧ | نتائج متميزة ٣٥ |
| وسائل الراحة ١٩١ | نتائج مستديمة ٩ |
| وضع خطة ٩٥، ١٢٣، ١٢٦، ١٥٧، ١٧١، ١٧٦، | نسبة المبيعات ٢٧ |
| ٢٠٠ | نصيحة مفيدة ٢١٦ |
| وظيفة جديدة ٤٨ | نطاق المنافسة ٤٠ |
| وعود المؤسسة ١٨٠ | نطاق واسع ٢٣٠ |
| وكالات التوظيف ١٨٧ | نظرة شاملة ١٨٧ |
| وكالة الفضاء ٤٢ | نقاط القوى ١٢ |
| وكالة ناسا ٢١٥ | نمو الشركة ٤٣، ٢٣١ |
| ولاء العميل ١٦٢، ٢١٠ | نموذج القيادة ٢، ١٥، ١٦، ٣٠، ١٥٧، ٢٠٣، ٢١٠ |
| | نموذج القيادة البارعة ٢، ١٥، ١٦، ٣٠، ١٥٧ |
| | نهاية اليوم ٣٩، ١١٠ |

نبذة عن المؤلفين

ريك كونلو

لا يمكن لأحد أن يماري في حقيقة أن "ريك" شاب متحمس، فحتى عناوين برامج التدريب التي يقدمها تعكس نشاطه والطاقة الإيجابية التي يتمتع بها. فنظرة خاطفة إلى سيرته الذاتية تعطيك انطباعاً قوياً بأن الجهد والتفؤل خليط راجح. مثال على هذه النقطة: لقد حقق العملاء، في وجود ريك بجانبهم، ضعفين وثلاثة أضعاف من التحسن في أداء المبيعات لديهم والجودة وولاء العميل ونتائج الخدمة على مدار الأعوام العشرين الماضية، وقد ربحوا أكثر من ٣٠ جائزة مقابل الخدمة والجودة. وفي الوقت الذي كان التفؤل وبذل أقصى الجهد فيه أمرين تافهين، استطاع ريك أن يجعل منهما أمرين فاصلين. فقد كان عملاؤه يضمنون المؤسسات الرائدة في مجالاتها، بالإضافة إلى غيرهم الأقل شهرة. ومهما كان الأمر، تكون أهدافهم هي أهدافه نفسها. لقد كانت رؤية ريك في الحياة وخصيته الواسعة في مجال المبيعات والقيادة - باعتباره مديراً عاماً ونائب مدير ومدير تدريبات ومدير برامج ومدرّب مبيعات محلية ومستشاراً - هي أساس خدمات التوجيه والتدريب والاستشارة التي يقدمها، فالمشاركون في تجارب ريك وبرامجه الحية يفوزون بالإلهام والمهارات التي يمكنهم استفلالها وتطبيقها على الفور. وهذه البرامج تتضمن أفضل المبيعات ولحظات الجذب والتفوق في الإدارة والبيع والخدمات البارعة وأعظم الأسرار على الإطلاق والقيادة البارعة وقد ألف ريك أيضاً كتب *Excellence in Management* ، و *Excellence in Supervision* ، و *Returning to Learning* ، و *Mo-ments of Magic* . وقد قام هو وشريكه دوج واتسابو مؤخراً بنشر ستة كتب جديدة، من بينها كتاب *SuperSTAR Customer Service* .

وعندما لا يكون منشغلاً بالجمهور أو منهمكاً في إحدى المناقشات التدريبية، فعلى الأرجح يمارس هذا الزوج والأب الفخور رياضة رفع الأثقال أو يركب الدراجة، أو يجول بطرقات مينيسوتا.

دوج واتسابو

يستطيع دوج دائماً أن يكون "شخصاً منظماً"، إذ يضع قدميه على الأرض بينما تحلق رأسه في واقع التحديات اليومية التي تواجه عملاءه. وخبرته وولعه بمساعدة عملائه على التعامل مع المواقف الصعبة هما ما يفرقان بينه وبين غيره من استشاريي تنمية القيادة وأداء المبيعات. كما أن معرفته وتعليمه التجريبي ومهارة تصميم عمليات للتغيير لديه، ومناسبات التعلم التي يقيمها قد مكنته من تحسين حياة آلاف الأشخاص ومئات المؤسسات بشكل جذري على نطاق واسع من المجالات (الخدمات المالية والتصنيع والأدوات الطبية وبضائع المستهلك والتكنولوجيا، على سبيل المثال لا الحصر).

قبل أن ينشئ شركته الخاصة، عمل دوج مديراً للعمليات لدى أحد معاهد التدريب المحلية، ومديراً للتنمية المؤسسية لدى إحدى شركات الكيماويات الكبيرة، وكان مسئولاً عن التدريب على مستوى العالم والتنمية المؤسسية لدى ثالث أكبر شركة في العالم لتصنيع الألعاب. كما أنه كان شريكاً في شركة بيرفورمانس أند هيومان ديفلوبيمنت، إحدى شركات كاليفورنيا التي نشرت أنشطة تجريبية تتطلب مشاركة عالية، ونشرت كذلك استقصاءات وأدوات ووحدات تدريب تفاعلية وأبحاثاً وعروضاً متعددة الوسائط.

شارك دوج في تأليف كتب مع جون آي جونز وبيدي إف ويليام بيرلي وإيدموند دي، وهي: *The New Fieldbook for Trainers* (نشرته مؤسسة إتش آر دي للنشر ومؤسسة ليكوود)، وكتاب *The OUS Quality Item Pool*، الذي يتناول نقاط الاستقصاء الذي تجريه المؤسسة ليكون مقياساً لمعيار بالدريدج.

وهو أحد أعضاء الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، ومجلس مينيوستا للجودة، والشبكة المحلية للتنمية المؤسسية.

لقد تعلم دوج من أبيه قيمة العمل الجاد، وقد أتى ذلك بثماره. فقد مول تعليمه الجامعي من خلال عزف الجيتار والغناء مع فرقة روك أند رول، وتجريب أضواء الشهرة عن قرب عندما عزف على آلة موسيقية في حفل مع تشاك بيرري (أمر ليس سيئاً بالنسبة لشاب يعترف بأن لديه "شيئاً من الخجل").

ورغم أن جيتار دوج لا يزال مصدرًا للمتعة، فإنه يتلاشى بجوار متعته الأولى وأهم أولوياته: ألا وهي عائلته.

نبذة عن مؤسسة دبليو سي دبليو بارترز

دبليو سي دبليو بارترز هي شركة لتحسين الأداء تعنى بتحسين خط الإنتاج والمبيعات وولاء العميل والأرباح. فنحن نستخدم تسعة محفزات للأداء كي نقيم ونساعد الشركة على زيادة النتائج بشكل أسرع وعلى المحافظة عليها.

وحيث إن الشركة مؤسسة في مينابوليس، مينيسوتا، فنحن نعمل مع العملاء في شتى المجالات على مستوى العالم كي نساعدهم على التفوق في مجالات المبيعات والخدمة وقيادة السوق. ونحن نسهل عملية نمو الشركة وسمعتها من خلال ممارسات أربع - المبيعات وتحسين مبادئ المحافظة على العميل، والتنظيم وتنمية القيادة، والتجديد، واستراتيجية الاتصالات.

من نحن

نحن لانمانع في إخبارك بأننا نختلف عن معظم مؤسسات الاستشارة التي ستجدها في السوق - لسبب واحد، لأن هذه هو أسلوبنا. ف عندما تطلبنا، تجدنا. لكن ما لا يقل عن هذا أهمية هو أننا أشخاص علينا أن نواجه المشكلات التي تواجهها أنت: كيف تزيد من المبيعات وتعزز الإنتاجية وتحسن الجودة وتزيد من رضا الموظفين وتبني الفريق وتحصل على عملاء جدد، أو تجذب عملاء جددًا. بالنسبة لنا، عبارة "نحن ننمي القدرات بداخلك" أكثر من مجرد عبارة أخاذة. فهي وعد نقطعه على أنفسنا.

خبرتنا

عملاؤنا يتضمنون شركات 3M وأمريكان إكسبريس وأمريكان ميديكال سستم وأمجن وأكسنتشر وأمريبرايدا سيرفس وأندرسن ويندوز وأفانيد وبيلتون وكانيديان لينين أند يونيفورم سيرفس وكارو إنترناشيونال وكيس كوربوريشن وسيتيجروب وكوكاكولا وكوستكو وكوفانس وديكنتيل وايتون كوربوريشن والكتروكميكالز وأنترجي وإسوتريكس وجنرال ميلز وجي إن ريساوند وجرانت ثورنتن وهاسبرو وهانيويل وإنترتون وكيننر بروداكتس وماركتلينك وكمبس ماريجولد وميجر كوربوريشن وناشيونال كمبيوتر سستم وباركر براذرز وتورو وبرودكاتيف وركبليس سستم ورد وينج

٢٣٤ | نبذة عن مؤسسة دبليو سي دبليو بارتنرز

شوز ورايت آيد ورولربلايد وشركات ريان وسكوانز هوم دبليو سي دبليو بارتنرز وتارجت وترافيلرز إنشورانس وبرايفنت وتونكا، وعدد من المعاهد التعليمية غير الربحية.

اتصل بنا

كي تتعلم كيفية القيام بأشياء رائعة، تفضل بزيارة موقعنا للحصول على مواد إضافية ومصادر يمكن أن تساعدك على تطويرك وتطوير فريقك، على عنوان www.wcwpartners.com أو اتصل بأي من "دوج" أو "ريك" على الخط المجاني على رقم ٣١٣٠٥١٤ (٨٨٨)

**** معرفتي ****
www.ibtesamh.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامه

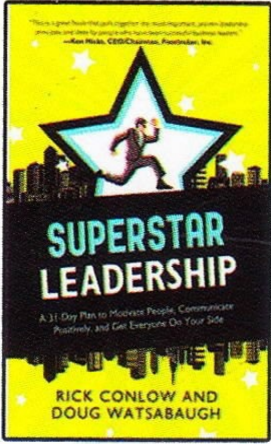
الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

حصريات مجلة الابتسامه
** شهر أكتوبر 2015 **
www.ibtesamh.com/vb

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي

«هذا الكتاب يعد دليلاً فعالاً وعملياً وصادقاً. ويحقق الغاية المرجوة منه. وقد نصحت فريق القيادة لدي وغيره من الفرق بقراءته.»



- نايم نيروز، النائب الأول لرئيس قسم العمليات، شركة كنيديان لينين أند يونيفورم سيرفس

ثمة أرواح نادرة يعدون رؤساء متميزين، ويمكنهم تحقيق نتائج عظيمة بينما يكتسبون في الوقت نفسه ولاء أفراد فرقهم وعاطفتهم وأعلى درجات للأداء لديهم. فمن هم صفوة المؤدين هؤلاء، أولئك القادة البارعون؟ وكيف يمكنك أن تصبح مثلهم؟

يوضح الكتاب العادات الأساسية التي يتبعها أفضل الرؤساء وأسوأهم. فهذا الكتاب الذي يسرد ٣١ يوماً يستخدم تسعة محفزات أساسية للأداء كي يساعد القادة على تقييم النتائج وزيادتها بسرعة والمحافظة عليها. وكل تقييم ونشاط من شأنه أن يشحن مهارات القيادة لديك، بحيث يحولك إلى قائد بارع.

هل تود أن تكسب مزيداً من المال لشركتك؟ وأن تشعل حماس قسمك؟ وأن تزيد من نسبة ولاء العميل ومن المبيعات والإنتاجية، وفي الوقت نفسه تقلل من معدل دوران العمالة، بما يزيد من التجديد ويجلب المرح؟ هذا الكتاب يبين لك الطريقة.

**** معرفتي ****

www.ibtesamh.com/vb

منتديات مجلة الإبتسام

من بين الدروس الأخرى، ستتعلم:

- لماذا يخفق ٥٠% من المديرين وكيف تتجنب أن تكون واحداً منهم.
- الأساسيات السبع لتحفيز الموظفين.
- معادلة الأداء المتميز التي تحدث طفرة في نجاح مجالك المهني.
- الإستراتيجيات التسع للقائد البارع.
- كيف تنشئ فريقاً متميز الأداء وتتجاوز أهدافك.

ريك كونلو هو المدير التنفيذي ومؤسس شركة ديليو سي ديليو بارتنز، شركة عالمية للاستشارة والتدريب. وقد ساعد الكثير من الشركات من قبيل شركة تارجت وكوستكو وأندرسن ويندوز وكنيديان لينين على تقليل كم الشكاوى وتحسين الأرباح وزيادة المبيعات. فقد عمل كونلو مديراً عاماً ونائب مدير ومدير تدريب ومدير برامج ومدرّب مبيعات محلية واستشارياً. وقام بتأليف ١١ كتاباً.

أما دوج واتسابو فهو المدير التنفيذي للعمليات بمؤسسة ديليو سي بارتنز. كما أن معرفته وتعليمه التجريبي ومهارة تصميم عمليات التغيير لديه ومناسبات التعلم التي يقيمها قد مكنته من تحسين حياة آلاف الأشخاص ومئات المؤسسات بشكل جذري على نطاق واسع من المجالات، بما فيها شركات كوكاكولا واكتنشر وهاسبرو و٢ إم وجنرال ميلز. وقد قام واتسابو بتأليف سبعة كتب.



Exclusive

For

www.ibtesama.com