

## الأبعاد الوظيفية



## الأبعاد الوظيفية

ورد ذكر الأبعاد الوظيفية مرات عدة في الباب الأول، ولكن لم تشرح أهميتها وعلاقتها بموضوعات هذا الكتاب. ويطلق على الأبعاد الوظيفية عدة أسماء أخرى مثل المعايير الإدارية وكذلك الأبعاد الإدارية وكلها تؤدي نفس المعنى فيما يتعلق بموضوع الاختيار الوظيفي الموجه أو مراكز التقييم الإداري.

و البعد الوظيفي هو مجموعة السلوكيات التي تقود للنجاح في وظيفة ما، ويمكن الحصول على هذه السلوكيات من خلال إجراء التحليل الوظيفي (سيأتي شرحه في الباب الخامس) والذي يضع السلوكيات البديهية والمتشابهة الإيجابية منها والسلبية بعضها مع بعض ويطلق عليها اسم متعارف عليه إدارياً.

و لكل بعد وظيفي تعريف خاص وسلوكيات إيجابية وأخرى سلبية. ويتم تقويم المرشحين للوظائف من خلال تقويم مهاراتهم في هذه الأبعاد الوظيفية. ولكل وظيفة عدة أبعاد وظيفية أقلها أربعة وأكثرها اثنا عشر بعداً وظيفياً، والوظائف التي تتطلب هذا العدد الكبير من الأبعاد تعتبر من الوظائف العليا (الوظائف التنفيذية) والتي تتطلب من شاغليها قدرات عالية في المهارات القيادية والإدارية.

جميع الأبعاد الوظيفية تنبثق من بعد إداري واحد أطلق عليه أنا (أبو الأبعاد) وهو القيادة. ويحتوي هذا البعد على كثير من القيم والقدرات الإدارية والإنسانية والتوجيهية. والقائد (ليس المدير) يمكنه تحقيق أي شيء

من خلال الآخرين الذين يؤثر عليهم فيتبعونه ويعملون معه جنباً إلى جنب . . فهو المخطط والمنظم والمبادر وكل ما يوجد من أبعاد إدارية في اعتقادي أن القائد الحقيقي يمتلكها أو ينجح في كثير منها وعندما يؤثر القائد على الآخرين ، يفعلون كل ما هو ممكن سواء كان إيجاباً أو سلباً.

و القيادة لها كثير من التعريفات الطويلة منها والقصيرة ، ولكن تلخيص أي تعريف للقيادة في رأيي لا يزيد عن كلمة واحدة وهي التأثير . فإذا تمكن أي شخص من استخدام أساليب تخاطب العقل والمنطق والعاطفة والمعتقدات والمبادئ ويتمكن من التأثير على الآخرين ، تتم بذلك عملية القيادة . وكما نعلم أن هناك عصابات دولية ترتكب الجرائم بأنواعها وتروج المخدرات ويتأسها قائد واحد يؤثر على الآخرين فيتبعونه وبالتالي يقومون بعمل كثير من الأعمال السلبية والانتحارية . ولا يتم ذلك إلا بعملية إقناع من القائد بالرغم أن الاتجاه لهذه الفئة هو اتجاه غير صحيح ولا مشروع . واختلفت آراء علماء الإدارة في موضوع القيادة وهل القائد يولد أم أنه يكتسب القدرات القيادية بالتدريب ؟ ويمكن لي القول (وأنا لست عالماً في علم الإدارة) من خلال قراءاتي المتواضعة في هذا الموضوع أن بعض القادة يولدون والبعض الآخر يكتسبون صفة القيادة من خلال التدريب والخبرة ومن خلال العمل مع القادة ومراقبة تصرفاتهم ، والدليل على أن بعض القادة يولدون هو ما نراه في مدارس رياض الأطفال الذين لم تتجاوز أعمارهم أربع سنوات ، فترى أحدهم يؤثر على الآخرين ويقودهم نحو تحقيق أشياء محددة ويلعب الآخرون دور التابعين فينفذون كل ما يمليه عليهم هذا القائد الصغير . ولا يتم ذلك إلا بتوافر أحد سمات وسلوكيات

القيادة مثل التأثير على الآخرين وقوة الشخصية والقدوة، وبعض الصفات الجسدية .

### تعريف البعد الوظيفي - القيادة -

هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة. وتعريف آخر للقيادة هو القدرة على تحريك الناس نحو الأهداف.

وقد كتب المؤلفون في علم الإدارة الكثير من صفات وعادات القادة، وقد كانت إحدى الكتب التي قرأتها عن ذلك هي العادات السبع للقيادة الإداريين، وقد ذكر فيها أن للقيادة سبع عادات يتميزون بها وهي\* :

- أنهم مبادرون ومبدعون .
  - دائماً يبدوون أعمالهم ومرسومة في أذهانهم النهائية .
  - يضعون في اعتبارهم الأمور الهامة أولاً (الأولويات) .
  - النصر العام لهم وللآخرين .
  - يحاولون تفهم الآخرين، ويفهمهم الآخرون .
  - يتلاحمون مع الآخرين ومتعاونون .
  - متجددون مع حفاظهم على قيمهم المبدئية .
- والقيادة كلمة عامة وكبيرة المعاني، ولغرض التقويم الإداري قسم هذا البعد الوظيفي الشامل إلى عدد من الأبعاد الإدارية ذات العلاقة يطلق عليها مجموعة القيادة والتأثير Leadership and Influence .

\* العادات السبع للقيادة الإداريين، تأليف ستيفن كوفي، ترجمة هشام عبد الله، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ساقية الجنزير .

وتحتوي على عدد من الأبعاد الوظيفية سيتم تعريف كل واحد منها وذكر السلوكيات الإيجابية له .

### Individual Leadership القيادة الفردية

وهي استخدام الأساليب والمهارات الشخصية الملائمة للتأثير على الأفراد وتوجيههم (مرؤوسين، زملاء، عملاء، مديرين) لتحقيق الأهداف باستخدام الأساليب القيادية المختلفة لملاءمة مستوى الأشخاص .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي القيادة الفردية

- \* الإشادة بالأداء المميز للأفراد في المنظمة .
- \* اعتبار مشاعر وحاجات الموظفين والزملاء والعملاء .
- \* حسن الاستماع .
- \* مناقشة اختلاف وجهات النظر بطريقة فعالة .
- \* الثناء على إنجازات الآخرين المتميزة .
- \* تنمية مهارات الأفراد لمواجهة المتطلبات المستقبلية .
- \* دعم الأفراد ومساندتهم .
- \* التأثير على الأفراد وإقناعهم بتبني المستجدات .
- \* تقديم المشورة والنصح للأفراد على حدة حسب احتياجاتهم لها .
- \* توجيه الأفراد بصفة فردية عند وقوعهم في الأخطاء .
- \* معاملة الأفراد كل حسب مستواه التعليمي والفكري والإداري .
- \* استخدام أساليب مختلفة للقيادة الفردية الموقفية .
- \* مراعاة ظروف الأفراد العملية والاجتماعية والمادية .
- \* القدرة على الحصول على ثقة الآخرين وتدريبهم على الثقة بالنفس .

## قيادة الاجتماعات Meeting Leadership

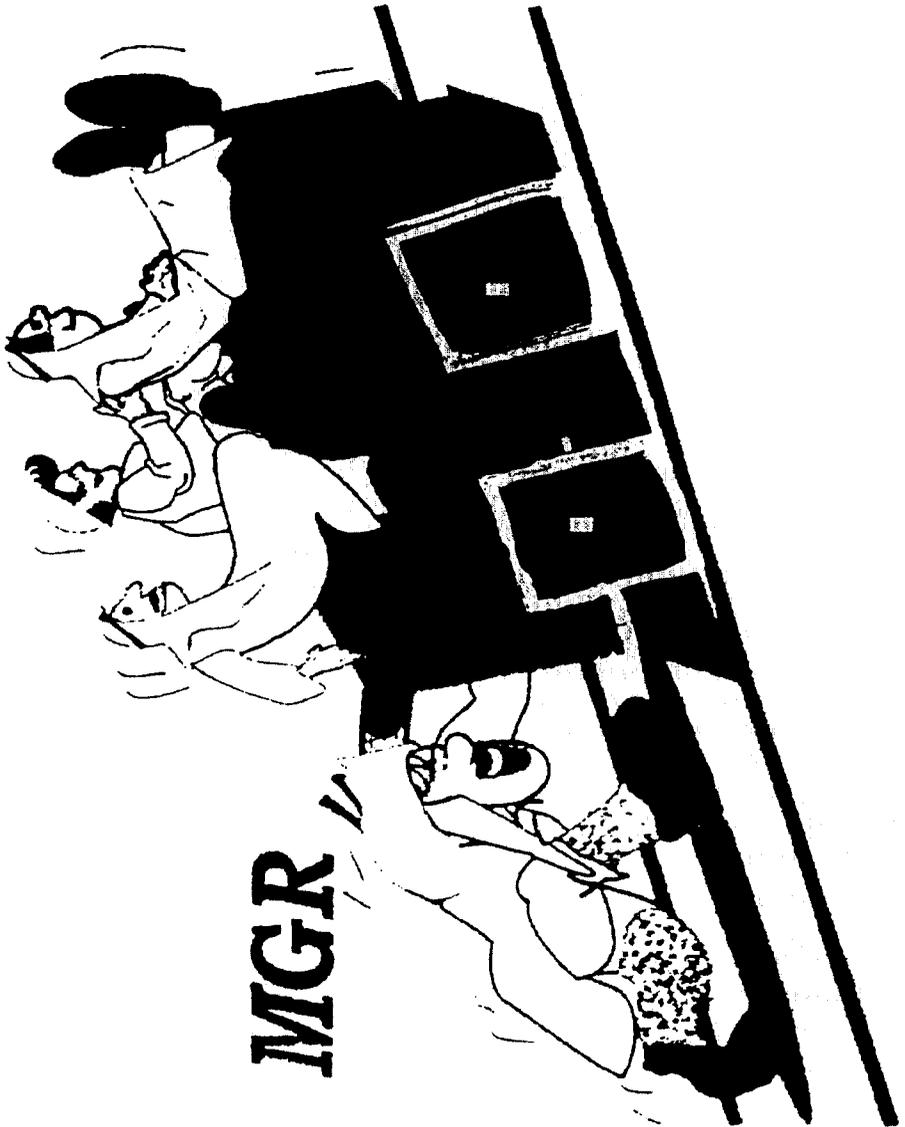
وهي استخدام الأساليب والمهارات الشخصية في توجيه المجتمعين لتحقيق أهداف الاجتماع، وإبقائه في مساره المخطط له وفي إطار الوقت المحدد.

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي قيادة الاجتماعات

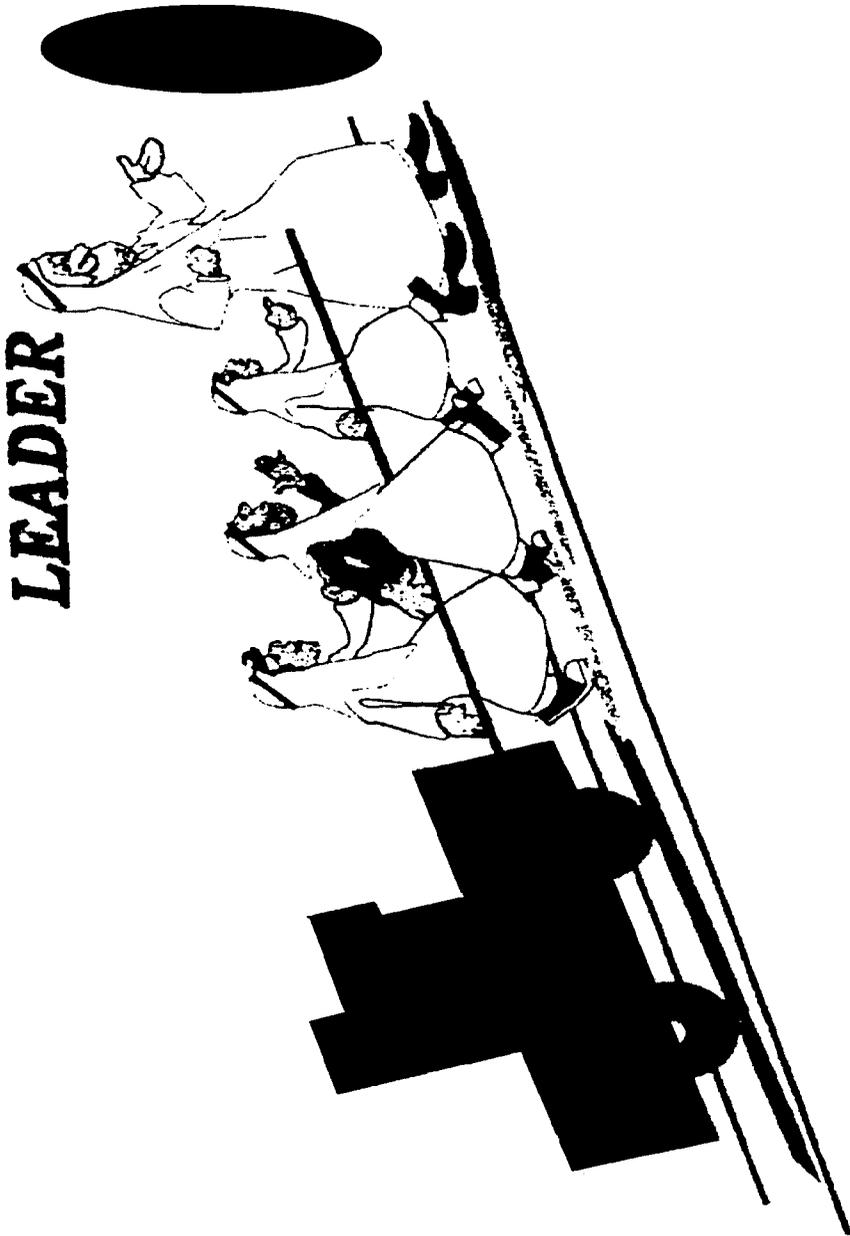
- \* طرح الموضوعات المطلوب مناقشتها في الاجتماع.
- \* حسن الاستماع إلى الحاضرين و تقديم الاقتراحات.
- \* التأثير على الآخرين وإقناعهم والحصول على موافقتهم والتزامهم بالقرارات المتخذة في الاجتماعات.
- \* التأكد من فهم الآخرين للموضوعات المطروحة في الاجتماع.
- \* بناء الأفكار والقرارات النهائية من أفكار واقتراحات الآخرين.
- \* احترام مشاعر ومتطلبات الأفراد التي لا تتعارض مع قوانين المنظمة.
- \* مناقشة الاختلافات بطرق إبداعية وترضي جميع الأطراف.
- \* إبقاء موضوع الاجتماع في المسار المخصص له.
- \* المحافظة على إنهاء الاجتماع في الوقت المخطط له.
- \* تكليف الشخص المناسب لعمل محضر للقرارات التي اتخذت في الاجتماع وإرسالها للذين حضروا الاجتماع، ولن لهم علاقة بالموضوعات المناقشة فيه.
- \* تحديد وقت معلن لمتابعة إنجاز بعض القرارات المتخذة في الاجتماع.

و كما يلاحظ القارئ أن السلوكيات التابعة للقيادة تشتمل على سلوكيات كثيرة من الأبعاد الإدارية الأخرى، وأن هناك فرقاً كبيراً بين القائد والمدير. وقد كتب الكثير عن هذا الموضوع على أن هناك فرقاً بين القائد والمدير، وقيل في كثير من المناسبات إنه ليس كل مدير قائداً، بل تجد أحياناً في الإدارة الواحدة مديراً وشخصاً آخر يكون هو القائد الذي يؤثر على الآخرين ويوجههم نحو أهداف ربما تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة، فالمدير يستخدم قوة صلاحياته لدفع الموظفين الذين يتبعون له في المنظمة لتحقيق الأهداف ولكن القائد يؤثر على الموظفين الذين يعملون في المنظمة فيحركهم نحو الأهداف. ومن سمات القادة أنهم قدوة للآخرين والشكل (٢٣) يمثل رسماً كاريكاتورياً تخيلته للمدير وطريقة دفع الموظفين إلى الأهداف بقوة الصلاحيات الممنوحة له، بينما الشكل (٢٤) يمثل رسماً كاريكاتورياً آخر تخيلته عن تأثير القائد على الآخرين للوصول إلى الأهداف.

ولذلك عندما يتقلد أحدهم وظيفة مدير أو مدير عام فإنه سيحصل مع هذه الوظيفة الرفيعة على مكتب فخم، وكروسي دوار، وعدة تلفونات وفاكس وكمبيوتر، كما يكون ضمن مسؤولياته عدد من الموظفين (المرؤوسين)، ولكن ليسوا تابعين أو مقتنعين بقدراته كي يعتبروه قائداً لهم. فالقائد يكسب مجموعة من الناس بقوة تأثيره عليهم وليس بقوة الصلاحية أو قوة المنصب، لأن القيادة علاقة خاصة جداً بين القائد والآخرين. وما كنا سمعناه وتعلمناه عن القيادة، ما هو إلا نصف القصة، لأن القيادة لا تتعلق بالقائد فقط، بل تتعلق بالناس الذين يتبعون ذلك القائد. فالقيادة هي تفاعل



الشكل (٢٣)



الشكل (٢٤)

جماعي يتم بين عدد من الناس وشخص واحد. والقائد الناجح يعتمد دائماً على تفهم واقتناع أولئك الناس ونظرتهم لقدراته، وهم الذين يقررون ويجمعون أن شخصاً ما يمتلك نوعية القدرات التي تنتمي إلى مهارات وصفات القائد فيعتبرونه كذلك ويعترفون به. ولا يمكن لشخص ما أن يسمى نفسه قائداً من دون أن يكون له تابعين مقتنعين بذلك.

وقد أجريت عدداً من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بهذا الموضوع لمعرفة الصفات المطلوبة في شخص ما حتى يمكن أن يكون قائداً ناجحاً في عيون الآخرين، فكانت نتيجة السؤال الذي طرح في استبيان\* وهو (ما هي الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد في نظركم وما هي توقعاتكم منه؟) والمعلومات التالية كانت نتيجة الاستبيان:

## ١- الإخلاص

وقد مثل هذا الجواب أعلى نسبة من الأجوبة الأخرى وهي ٨٣٪ حيث قالت الشريحة التي شاركت في تلك الدراسة، إنهم يرغبون ويتوقعون من قائدهم أن يكون مخلصاً لأهدافهم المشتركة وصادقاً معهم ويكون على درجة عالية جداً من الأمانة. وقد توصل الدارسون إلى أن ٣٢٪ فقط يعتقدون أن رؤساءهم التنفيذيون مخلصون، ونسبة ٥٥٪ لا يعتقدون ذلك، ونسبة ١٣٪ لم يستطيعوا أن يقرروا لأنهم غير متأكدين من الجواب.

## ٢- الجدارة

وقد كانت أهم صفة تلت الإخلاص، حيث قالت نفس الشريحة، إنهم يتوقعون أن تكون لدى قائدهم بعض الخبرات والمعرفة حتى يكونوا في

\* Servece Quality Forum, The Performance Management Company.

نظرة منتجين وفعالين بناء على خبراته ومعرفته بجودة العمل الذي يؤديه وفي نظر تلك الشريحة، أنه ليس مطلوباً من القائد معرفة الناحية الفنية تماماً من العمل الذي يقوم به الموظفون. ويتميز القائد دائماً بإحداث تغييرات في المكان الذي يعمل فيه، هذه التغييرات لا يمكن أن تكون صحيحة أو مناسبة إلا إذا كان القائد على قدر كاف من الدراية والمعرفة بالعمل الذي يؤديه الموظفون. وقد أطلقت على هذه المعرفة (value added) وتعني القيمة الإضافية في المعرفة (أطلق عليها أنا القيمة الجمالية للقيادة) ومثال تلك القيمة الإضافية التي كانت لدى (توم ميلر) الذي تقلد منصبه كرئيس لشركة المعدات وسباكة الحديد الأمريكية، حيث قال إنه لا يملك أي خبرات فنية في مجال المعدات أو قوالب الحديد، ولا يعرف أن يسمر مسماراً في جدار بواسطة أي معدة مهما كانت سهلة الاستخدام، ولم يقرأ أي كتاب عن إدارة الأعمال، وبالرغم من كل ذلك تحققت الإنجازات التالية في فترة زمنية وجيزة لا تتجاوز السنتين من رئاسته للشركة:

أ- ارتفعت معدلات البيع ٥٪.

ب- ازدادت الربحية ٧٥٪.

ج- انخفضت حالات رفض العميل للأسعار من ٥٪ إلى أحد عشر من المائة.

د- افتتح الفرع الثاني للشركة بالسعة نفسها.

هـ- تسلمت الشركة درع أفضل شركة تموين للمعدات لتلك الفترة.

ولكن السؤال كيف استطاع السيد ميلر أن يحقق كل هذه الإنجازات ولم يكن له باع في مجال صناعة المعدات التي كانت من تخصص الشركة التي

ترأسها؟

وقد وجه له هذا السؤال في إحدى مناسبات الشركة فقال : إن الجواب عن هذا السؤال بسيط جداً، لقد اعتبرت الموظفين أهم أصول هذه المنشأة فهم الذين يحققون النجاح للمنظمات بتقديم الخدمات المميزة لعملائها، من خلال القيادة المناسبة، وهم أيضاً الذين يعرفون تماماً كيف يدمرونها. وهنا يمكن العودة إلى موضوع هذا الكتاب الذي يتعلق باختيار الموظفين الذين يتمتعون بصفات واتجاهات شخصية وخبرات علمية وعملية تتوافق مع نوعية العمل الذي سيقومون بأدائه، وهذا لا يتم إلا باستخدام الأنظمة العلمية في الاختيار، مثل هؤلاء الموظفين الذين يتم اختيارهم بعناية، وتتم معاملتهم معاملة إنسانية من خلال قادة وليس من خلال مديرين قد يسيئون استخدام سلطاتهم وصلاحياتهم.

وبالعودة إلى السيد ميلر فإن ما فعله بجانب نزاهته وتمكنه من التأثير على الموظفين، أجرى مقابلات شخصية مع خمسين عميلاً من عملاء الشركة وخمسة وعشرين مهندساً من الذين يتعاملون مع الشركة في مجال تشكيل وصب الحديد، وسألهم عما يريدونه من الشركة، وقد كانت الإجابات كالتالي :

\* النوعية الجيدة من المعدات وصب الحديد .

\* خدمات عالية المستوى .

\* أسعار منافسة .

ويعتقد السيد ميلر أن الجودة تبدأ من الموظفين أنفسهم، وليس من إدارة ضبط النوعية، وأن الجودة يجب أن تكون في عقول وقلوب الموظفين وإلا سيكون الإفلاس ثم الانهيار مصير المنظمات التي يعملون بها.

وقال السيد ميلر إنني أهتم جداً بموظفي الشركة ، ليس لأنهم موظفون فيها ولكن لأنهم بشر لهم متطلبات ولهم شعور . لقد كان ينزل يومياً من مكتبه الفخم ويقضي جل يومه مع الموظفين يصافحهم ويشجعهم على الإلتقان في العمل ، وكانت نتيجة اللقاء بهم يومياً أن تعرف على أسمائهم جميعاً مما أشعرهم بأهميتهم في الشركة وفي نظر رئيسهم . وأخيراً قال إن السبيل الوحيد الذي يمكن أن يتحقق فيه النجاح للموظفين أنفسهم وللشركة ولرئيسها هو أن نهىء بيئة عملية مبنية تماماً على الثقة المطلقة بين الموظفين أنفسهم ، ثم بين الموظفين والإدارة .

وقد كانت تلك فلسفة أبي الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) الذي حث فيها المديرين باتباع السلوك الإنساني في معاملة الموظفين والعمال ، حيث إن ذلك يحقق علاقات طيبة وممتينة في بيئة العمل بين الموظفين بعضهم البعض وبين أصحاب العمل والعملاء . وقد اتصف فريدريك تايلور بالإنسانية في معاملة الموظفين وخصوصاً من يعمل منهم في الصفوف الدنيا . وقد قال لتلاميذه فيما يتعلق بهذا الموضوع في إحدى محاضراته بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد :

إنني أفترض أيها السادة أنكم لم تمارسوا العمل بأنفسكم ولو لمرة واحدة مع العمال أو الموظفين في الصفوف الدنيا ، وأريد أن ألفت أنظاركم لحقيقة هامة ينبغي أن تضعوها في أذهانكم وأنتم تتعاملون مع هذه الفئات ، هذه الحقيقة هي أن هؤلاء الموظفين هم بشر مثلي ومثلكم ، وأن العامل وأستاذ الجامعة لهما ( المشاعر نفسها ، والبواعث نفسها ، والآمال نفسها ، والنقائص نفسها ، والفضائل نفسها ) . وأن العمال قضوا طيلة حياتهم يتلقون الأوامر

ويطيعونها لأنهم من المستويات الدنيا، فلا تتصوروا أن هذا يعني أنهم أقل احتراماً لأنفسهم مني ومنكم، بل إنهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم فضلاء وأهميتهم مثلي ومثلكم تماماً. وليكن مفهوماً أن الشك يعتبر من أهم خصائصهم حين يتعاملون معنا، بل إنهم يبحثون عن أي علامة يتوهمون منها أننا ننظر إليهم نظرة تعالٍ أو نظرة احتقار.

إن حسن معاملة المديرين للموظفين بجميع طبقاتهم تبعث فيهم الدوافع لأداء العمل على أتم صورة ممكنة، فالدوافع هي إحدى مكونات معادلة الأداء التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدوافع}$$

فإذا وجدت القدرة التي أعرفها بأنها الإمكانيات الكامنة والمكتسبة نتيجة التدريب الذي يؤهل الموظف لأداء العمل بمهارة، ولكن لم توجد الدوافع وهي الناتجة من العلاقات الإنسانية وتبدأ من إيمان المدير بأن الموظفين بشر لهم حقوق وعليهم واجبات، فإن قيمة الأداء تساوي صفراً. وكذلك الحال إذا توفرت الدوافع ولم توجد القدرة فإن قيمة الأداء تساوي صفراً.

### ٣- النظرة المستقبلية (بعد النظر)

أكثر من ٥٠٪ من الذين شاركوا في الدراسة من الشريحة العشوائية اختاروا بعد النظر صفة للقائد تأتي في الأهمية بعد صفتي الإخلاص والجدارة.

وقالت هذه الفئة: إننا نحتاج إلى قائد لديه بعد نظر، وأن تكون له حاسة خاصة لمعرفة صحة اتجاه المنظمة الحالي ومعرفة درجة انحرافها عن هدفها.

والنظرة المستقبلية ليست قوى سحرية يمتلكها القائد، إنما هي القدرة على وضع أهداف محددة للمنظمة ثم رسم مسار واضح للوصول إلى تلك الأهداف وتعريف جميع منسوبي المنظمة بها، وتوفير كل ما يلزم من مرافق لتحقيقه.

وقد أشارت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثمانينيات، أن ٤٨٢ مديراً تنفيذياً يعانون من نقص واضح في قدراتهم على التخطيط الإستراتيجي ومهاراتهم في التوقعات التي تتعلق بمستقبل العمل والعملاء.

وللموظفين في أي منظمة الحق في معرفة أهدافها، كما على القائد أن يوضح للناس ما هي الخطط التي سيضعها وما هي رؤيته المستقبلية حتى يتم اتباعه إن وافقت طموحاتهم. وهذا ما يحدث في الانتخابات الرئاسية عندما يرشح أحدهم نفسه للقيادة، فإنه يفصح عن خطته ونظرته المستقبلية للبلاد. وفي رأيي أن القائد الذي ليس لديه خطط مستقبلية للمنظمة التي يقودها وليس لديه نظرة مستقبلية لها، مثله كالمسافر الذي يصل إلى المطار ويريد شراء تذكرة لركوب الطائرة التي ستقله للوجهة التي يرغبها ولكن يقال له إنه لا توجد تذاكر خاصة بأي وجهة محددة، وما عليك إلا أن تطلع إلى أي طائرة، ومن ثم سيقدر القبطان إلى أي مكان سيتجه. ولكن الموظفين في أي منظمة لديهم توقعات من الشخص الذي سيجلس مكان قبطان الطائرة، ويريدون معرفة إلى أي وجهة سيتجه بهم القائد.

#### ٤- قوة التأثير

إنه من الأساسيات أن تكون لدى القائد قوة تأثير على الآخرين، ولا يمتلك هذه القوة إلا من يتمتع بالحماس والحيوية وهما من صفات القيادة،

ويتمكن القائد من إنشاء بيئة عملية تتسم بالمحبة والثقة بين جميع الموظفين مما يجعل مكان العمل مرغوباً ومحبباً من رواده . فكم من الموظفين الذين يشعرون بالكآبة والهم عندما يأتي وقت الدوام حيث عليهم التواجد في ذلك المكان لمدة ثمان ساعات متواصلة مع زملاء ورئيس غير محبين إلى قلوبهم . وفي اللحظات الأخيرة من وقت الدوام، تشعر تلك الفئة بالفرح والسرور لقرب موعد مغادرة مكان العمل ، فمن الذي يمكنه التحكم في تلك البيئة ويشعلها حيوية ويملؤها محبة إلا القادة . وفي هذا المجال أجرى (ديفيد برامس) دراسة لمعرفة العلاقة بين الرضى الوظيفي وجودة أداء الموظفين، وهل يؤدي الموظفون أعمالهم بمستوى عال بسبب الرضى عن الوظيفة وعن الدخل؟

وقد أثبتت نتائج دراسته أنه ليس هناك علاقة بين الرضى الوظيفي وجودة الأداء، ولكنه تمكن من التوصل إلى نتيجة أخرى وهي أن الموظفين الذين يعملون في بيئة العمل التي يحفها السرور والفرح والتواصل والثقة بين الموظفين والقادة، هم الذين يؤدون أعمالهم بجودة عالية . ربما تكون شركة (ديزني ورلد) من إحدى هذه الشركات التي يتمتع موظفوها بثقتهم ببعض في بيئة مبنية على ثقة الإدارة بالموظفين الذين بدورهم يثقون بها، إذن على القائد أن يلهب حماس الموظفين ويشجعهم للأداء بروح المرح والسرور، وأن يرفع من الروح المعنوية للموظفين عندما يلاحظ تدني الأداء، وحتى يتحقق ذلك يجب أن يكون القائد نفسه مفعماً بالنشاط والحماس والروح المعنوية العالية (فاقد الشيء لا يعطيه) وكما يقول المثل الأمريكي: « لا يمكنك إشعال النار بأعواد كبريت مبللة» .

وفي رأيي لو مزجنا الصفات الأربعة السابقة ببعض لانتجت صفة كبيرة هي الجدارة بالثقة وهذا بعد إداري وقيادي مهم وحساس وسريع الكسر مثل الزجاج، فلو خدش، أو فقد أحد المديرين أو القادة هذه الصفة الأساسية في القيادة، وهي التي لا يبنوها القادة إلا بعد وقت طويل من الزمان، وبعمل مخلص ونزيه وشاق، فلو خدشها أو فقدوها بعمل سلبي مثل الكذب على الموظفين، أو إنكار عهد قطعه معهم، فإن سمعة هذا القائد تذهب أدراج الرياح.

وأخيراً وقبل الانتهاء من هذا الموضوع أريد أن أذكر الصفات القيادية التي يمكن أن يتميز بها أو ببعضها القادة وقد لا تجد قائداً واحداً يمتلك كل الصفات التالية الذكر، إلا سيد البشر سيدنا محمد ﷺ.

### صفات القائد:

أجريت الكثير من الدراسات العالمية لمعرفة الصفات الرئيسية التي يمتلكها القادة، وقد اتفقت كثير من النتائج، أذكر للقارئ ملخصاً لبعض تلك الصفات محاولاً ضرب الأمثلة على بعضها مؤكداً أن رسولنا وقدوتنا محمداً ﷺ اتصف بها جميعها بل وأكثر منها.

١- يتميز القائد بالطموح (يعمل بجدية وروحه تواقه للنجاح) وقد ضرب لنا رسول الله ﷺ مثلاً في الطموح والرؤية المستقبلية، حيث قال لسراقة كيف أنت ياسراقة وفي يديك سوارى كسرى، فلم يصدق سراقة أذنيه وتساءل عما إذا كان رسول الله ﷺ يقصد كسرى الحقيقي أو كسرى آخر، ف قيل له إنه ﷺ يقصد كسرى الحقيقي وليس كسرى آخر. وتحقق طموح ورؤية رسول الله ﷺ، ففي عهد عمر بن الخطاب جاءت كنوز

كسرى إلى المدينة المنورة ومن بينها سواري كسرى ، فقال عمر رضي الله عنه ائتوني بسراقة ، فجئى به وكان متقدماً في العمر ، فقال عمر : ألبسوه السوارين ، فألبسوه السوارين ، فقال عمر لسراقة : ارفع يديك ، فرفع يديه ، فقال عمر : سر بين الناس وأنت رافع اليدين وقل لهم ما قال لك النبي صلى الله عليه وسلم ، فقال : قال لي النبي صلى الله عليه وسلم : كيف أنت ياسراقة وفي يديك سواري كسرى .

٢- يتميز القائد بتسامحه وبعقله المتفتح (يتصف بالمرونة والاحترام) .

٣- يتحكم في ذاته ويراعي الناس (يهتم بمشاعر الآخرين ويقدر القيم ويتميز بالمحبة) وقد ضرب لنا ﷺ أروع الأمثلة في التحكم في الذات والسيطرة على النفس والتسامح والحلم على الأذى وعدم الانتقام ، فبعد أذى أعدائه من الكفار ، وبعد ثمان سنوات من الأذى وفي فتح مكة المكرمة وتطهيرها من الأوثان والأصنام التي كانوا يعبدونها ، وتمكن من رؤوس أولئك الشرذمة الذين آذوه ، فيقول لهم اذهبوا فأنتم الطلقاء .

٤- القائد كفء (لديه القدرة ، وهو منتج ويتصف بالفعالية) .

٥- متعاون (حبيب للآخرين ، ويقوم بدوره دائماً ، متواجد ويتفاعل مع الأحداث) .

٦- شجاع (يتميز بالتحدي والجرأة ، ولا يتخلى عن مبادئه) وقد ضرب الرسول لنا أمثلة كثيرة في الشجاعة ، وهذا علي بن أبي طالب وهو سيد من سادات المقاتلين الذي قال : كنا إذا حمى الوطيس التجأنا إلى رسول الله ﷺ .

٧- قدوة يعتد به ويعتمد عليه (حي الضمير ويعتبر نفسه المسؤول الأول عن المشكلات، ويفعل ما يقول للآخرين) وقد ضرب لنا رسول الله ﷺ أروع الأمثلة في ذلك، حيث كان قدوة المسلمين في العبادة والعطف والتسامح والحكمة والحلم.

٨- يتخذ القرارات (تتصف قراراته بأنها محددة وثابتة وهادفة وذات معنى ومنطقية للآخرين).

٩- عادل (أحكامه هادفة وهو متسامح وميال للصفح عن الآخرين).

١٠- بعيد النظر (نظرته مستقبلية، ويتوقع الأحداث، نظرته ثاقبة، ويهتم بأعباء الآخرين) وقد كان رسول الله ﷺ لديه نظرة مستقبلية، أذكر للقارئ هذا الموقف وهو حينما أتى عدي بن حاتم الطائي إلى المدينة ليسلم على رسول الله، فاستدعاه ﷺ إلى بيته، فقال له ﷺ: يا عدي أأنت على الركوسية (دين بين اليهودية والنصرانية)؟ فتعجب عدي من ذلك حيث لم يكن أحد يعلم بذلك على الإطلاق وحتى أهله وزوجته لم تكن تعلم أنه على ذلك الدين. فأجاب على رسول الله بالإيجاب وأنه على ذلك الدين. فقال له ﷺ: يا عدي أأنت تأخذ الرباع من قومك؟ (نوع من أنواع الضرائب)؟ فقال بلى، فقال له رسول الله ﷺ: ألا ترى أن ذلك لا يحل لك في الركوسية؟ فقال عدي: أشهد أن لا إله إلا الله وأنت رسول الله، فقال له ﷺ: يا عدي لعلك منعك أن تسلم أنك رأيت المسلمين في خوف، فوالله لئن طال بك العمر لترين البعير تسير من العراق إلى حضرموت لا تخشى أحداً. فقال عدي بعدئذ: فقد طال بي العمر ورأيت ذلك. فقال له رسول الله ﷺ ولعلك منعك من

الإسلام أنك رأيت المسلمين في ذلة؟ فلئن طال بك العمر لترين أبيض كسرى في أيدي المسلمين (أبيض كسرى قصر لكسرى في المدائن كان يسمى كذلك) فقال عدي: فقد كنت ممن شارك في فتح المدائن ورأيت أبيض كسرى في أيدي المسلمين، فقال له رسول الله ﷺ: ولعلك منعك من الإسلام أنك رأيت المسلمين في فقر؟ فلئن طال بك العمر لترين الرجل يخرج بزكاته لا يجد من يقبلها، فيقول عدي بن حاتم الطائي بعدئذ: وإني لأنتظر ذلك.

- ١١- مخلص (صديق في جميع أعماله وقراراته، ونزيه، وعالي الأخلاق).
- ١٢- تخيلي (يملك أفكاراً إبداعية، ويحدث التغييرات أينما يذهب).
- ١٣- مستقل (غير خاضع لرأية أو حزب، ميال للحرية وطرح القيود، يعتمد على نفسه، كاف وواف، وواثق من نفسه).
- ١٤- يلهب روح الحماس ويشجع ويحفز الآخرين (يرفع من معنويات من حوله، حماسي، ويتمتع بحيوية، ظريف، ومتفائل، وإيجابي تجاه المستقبل) وقد ضرب لنا رسول الله ﷺ أمثلة عديدة لتلك الصفة فقد كان يطلق بعض النعوت على أصحابه كقوله: نعم الرجل فلان أو هذا حوارى، والدعاء لهم مثل قوله: اللهم علمه القرآن، وحتى مع الصبيان كان يفعل ذلك كقوله لعبد الله بن الزبير - وكان عمره آنذاك عشرة أعوام - حيث كان يقول عنه: هذا ابن أبيه.
- ١٥- ذكي وعقلاني (متألق وبارع في أداء عمله، وأفكاره نابغة من المنطق وليس من العاطفة، تأملي ومولع بالتفكير وبكل جديد).
- ١٦- وفي ومخلص (ملتزم تجاه واجباته، مطيع، يحترمه الآخرون).

- ١٧- ناضج (يمتلك خبرات ، وعميق في تصرفاته ، وحكيم) .
- ١٨- يتمكن من السيطرة على نفسه وكابح ومعاقب لها .
- ١٩- يدعم الآخرين ويساندهم بتفهم .
- ٢٠- مستقيم ويحقق الغايات التي يعمل من أجلها مباشرة ، صريح بغير حدود .
- الجدول التالي يبين الفرق بين المدير والقائد :

القائد	المدير
يؤثر على الآخرين في المنظمة ويقنعهم للوصول إلى الأهداف .	يدفع موظفيه إلى الأهداف بقوة الصلاحيات الممنوحة له من الإدارة العليا
توجيهاته تكون دائماً لصالح الآخرين وتتوافق مع أهداف المنظمة ويقتنع الآخرون بمضمونها .	يتخذ قرارات صارمة كثير منها تكون في صالح المنظمة دون الاهتمام بمصالح الموظفين ولا ترضي كثير من الفئات بمضمونها .
يشاور الآخرين عند اتخاذ القرارات وتكون قراراته منبثقة من مشاركة من لهم علاقة بذلك القرار .	يتلقى التوجيهات من الإدارة العليا ويتخذ القرارات بناء على تلك التوجيهات
يطبق القوانين على نفسه أولاً ويلتزم بها فيطبقها الآخرون على أنفسهم ويلتزمون بها .	يطبق القوانين بحق الموظفين بقوة الصلاحيات ولا يلتزم هو في كثير من الأحيان ، وفي أحيان أخرى يكون متحرراً إدارياً من هذه القوانين ، مثال ذلك : الحضور والانصراف .
ينصح ويوجه الآخرين الوجهة السليمة لتحقيق أهداف معينة .	يأمر الموظفين باتباع الطريق الذي وضعه هو لتحقيق أهداف المنظمة .
مثال طيب وقدوة حسنة للآخرين في العمل .	لا يعبر بالضرورة عن القدوة الحسنة وإنما يأمر الآخرين بأن يكونوا قدوة .

## التفاوض والإقناع

هو القدرة على إيصال المعلومات أو وجهات النظر بفعالية وإظهار التوافق في الآراء والأهداف بطريقة تؤدي إلى قبول أو موافقة كل الأطراف المعنية .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التفاوض والإقناع . .

- \* استخدام التعبير الفعال لتوصيل وجهات النظر .
- \* وضوح أهداف وجهات النظر المعروضة .
- \* الاستفادة من المهارات الذاتية الخاصة بالاتصال لكسب تأييد الآخرين .
- \* إظهار وإثبات التوافق في وجهات النظر .
- \* توظيف المعلومات المتاحة لتدعيم المقترحات وتقريب وجهات النظر .
- \* الإشارة إلى مصالح الآخرين من خلال الأعمال المقترح عملها .
- \* إظهار الفوائد والنتائج الإيجابية للآراء المطروحة والتركيز عليها .
- \* التنبيه إلى الأضرار التي تنتج عن عدم تطبيق المقترحات المطروحة .
- \* إظهار الفوائد والنتائج الإيجابية لوجهة النظر والتركيز عليها .

## اعتبار مشاعر الآخرين

الأقوال والأفعال التي تضع مشاعر الآخرين في الاعتبار وإدراك الآثار المترتبة على ذلك .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي اعتبار مشاعر الآخرين . .

- \* شكر الآخرين (الموظفين) عند قيامهم بأعمال مميزة .
- \* الدفاع عن الموظفين المحقين .
- \* اللباقة والتعاون مع الآخرين .
- \* شكر اهتمام الآخرين .
- \* معرفة كيفية مجاملات العملاء وتطبيقها عند كل فرصة .
- \* اعتبار احتياجات وظروف المرؤوسين عند اتخاذ القرارات .
- \* الرفع من معنوية الآخرين عند وقوعهم في الأزمات .
- \* الاعتراف والاعتذار للآخرين عن الهفوات أو سوء التصرف .
- \* الشعور بالفرح للآخرين ومشاركتهم في مناسباتهم السعيدة، ومواساتهم في أحزانهم .
- والمثالان التاليان يوضحان كيف يمكن أن يعتبر ويهتم الرؤساء بمشاعر وحاجات الآخرين بقليل من السلوكيات الطيبة من التي لا تؤثر على سير العمل :

**مثالان سلبي وإيجابي للحالة نفسها في البعد الوظيفي اعتبار مشاعر الآخرين.**

المثال السلبي

المشرف صعيب يقوم بجدولة موظفيه البالغ عددهم اثني عشر موظفاً على النوبات الثلاثة على مدى الأربع والعشرين ساعة . وبالرغم من علمه أن مرؤوسه الموظف العم عطية الذي يبلغ من العمر ٥٩ عاماً وهو على وشك التقاعد، والذي لا يتحمل أعباء العمل في النوبة المسائية التي تمتد إلى

الفجر ، ولا يستطيع السهر بحكم تقدمه في العمر ، إلا أن المشرف صعب يصر على جدولته في نوبة الليل ، وحجته في ذلك أنه موظف في هذه المنظمة وينطبق عليه ما ينطبق على أي موظف يعمل فيها ، وأنه ليس هناك نص في الأنظمة يشير إلى ضرورة التعامل الخاص للموظفين الذين يوشكون أن يحالوا إلى التقاعد .

### المثال الإيجابي للحالة نفسها

اجتمع المشرف رفيق بموظفيه الاثني عشر قبل بداية الشهر الهجري لوضع الجدول الزمني للنوبات الثلاث ، وكان من ضمن هؤلاء الموظفين العم عطية الذي سيحال إلى التقاعد في العام القادم حيث بلغ عمره تسعة وخمسين عاماً قضى جلها في خدمة هذه المنظمة . وبدأ الاجتماع بسؤال الموظفين إذا كان أحد منهم لديه مراجعات أو معاملات حكومية يريد إنجازها خلال الشهر القادم حتى يمكن جدولته في نوبة بعد الظهر أو النوبة المسائية . ثم سأل العم عطية إذا كان يريد العمل صباحاً أو بعد الظهر فطلب شاكراً من المشرف رفيق أن يجلدوله للعمل صباحاً حيث إنه يستيقظ مبكراً فيذهب إلى المسجد لأداء صلاة الفجر ثم يحضر إلى العمل مباشرة . وبناء على رغبات الموظفين ، قام المشرف رفيق بجدولة الموظفين وتبين في آخر الشهر وبالنظر إلى تقرير الحضور والغياب أنه ليس هناك حالات غياب البتة والحالات المتعلقة بالتأخير لا تذكر .

وتعليقي الخاص على التصرف الإسلامي الحضاري الإنساني والقيادي للمشرف رفيق والذي أضاف إلى سجله الإداري صفة القيادة وصفة الإنسانية ، أن الأعمال الطيبة والإنسانية التي يقوم بها أي مسؤول في حدود

صلاحياته والتي لا تؤثر على الأداء سلباً في المنظمة التي يعمل بها، في اعتقادي أنها أسهل بكثير من تلك الأعمال التعسفية التي تؤذي الناس وتكلف الكثير من التفكير وانشغال البال ليلاً ونهاراً هذا بالإضافة إلى تأنيب الضمير الذي ينتاب فاعله فيما بعد، والذنب الذي يرتكبه في حق الآخرين.

### تطوير مهارات الرؤوسين

وضع خطط وأنشطة لتطوير مهارات وكفاءة الرؤوسين لمواجهة متطلبات الأداء الحالية والمستقبلية

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي لتطوير مهارات الرؤوسين.
- \* قياس نوعية وكمية أداء الموظفين سنوياً ونصف سنوي وشهرياً.
- \* إعلام الرؤوسين بصفة فردية لنقاط القوة في أدائهم وشكرهم على ذلك والنقاط التي تحتاج إلى تطوير وتشجيعهم على ذلك.
- \* إيصال المعلومات والمستجدات التي تهم سير العمل إلى سائر الرؤوسين.
- \* إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- \* تكليف الرؤوسين بالقيام بأعمال ذات مستوى أعلى إدارياً من مستوى وظائفهم الحالية.
- \* جدولة الرؤوسين لحضور الدورات التدريبية والمحاضرات والمؤتمرات التخصصية المتعلقة بمجالات أعمالهم وتدريبهم على رأس العمل لاكتساب المهارات والقدرات.

### مجموعة مهارات اتخاذ القرارات Decision making skills

وتحتوي على عدة أبعاد تتعلق بمهارات اتخاذ القرارات وهي:

## ١- الحصول على المعلومات Fact finding

استخدام جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوعات المراد اتخاذ القرارات بشأنها وذلك بالطرق المشروعة والعلمية مثل التقصي والاستبيان والأسئلة المباشرة .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الحصول على المعلومات .

- \* جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع من أي مورد ممكن .
- \* استخدام الطرق الفعالة في جمع المعلومات من عدة مصادر .
- \* الاعتماد على القراءة ونتائج الدراسات والاستقصاءات .
- \* استخدام الشرائح العشوائية للحصول على نتائج الدراسات .

## ٢- التحليل Analysis

مقارنة وربط المعلومات ذات الصلة من عدة مصادر ، والتعرف على النتائج الهامة للوصول إلى الحقائق .

والتحليل كلمة متداولة طيباً وبكثرة ولها معنى واضح ، وتستخدم هذه الكلمة عندما يذهب المريض للطبيب ويشكو من بعض الآلام ، فيطلب منه الطبيب عادة التوجه إلى المعمل لتحليل الدم ثم إلى قسم الأشعة للتصوير الداخلي للجزء الذي يشكو منه ، وكذلك زيارة لقسم أشعة الرنين الصوتية للكشف على الأجهزة التي تقع في الجزء الذي يشكو منه المريض أثناء أدائها . كل المعلومات التي يحصل عليها الطبيب من الأقسام سابقة الذكر ، هي عبارة عن الخطوة الأولى في مجموعة مهارات اتخاذ القرار وهي جمع المعلومات ، وعند وصول هذه المعلومات إلى الطبيب يقوم بعملية التحليل

وهي عبارة عن دراسة المعلومات ومقارنتها واستخلاص نتيجة محددة يقوم على أثرها الطبيب بوصف الدواء المناسب للمريض أو يوصي بإجراء عملية جراحية له أو وصف نظام الأكل الذي يجب أن يتبعه المريض للتخلص من متاعبه. إذن التحليل كما هو واضح عملية دراسة للمعلومات ومقارنتها للخروج بنتيجة يمكن اتخاذ القرار الصحيح من خلالها، ذلك القرار يمكن أن يكون قراراً طبياً أو إدارياً أو سياسياً.

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التحليل . .

\* المقارنة والربط بين المعلومات المتعلقة بالموضوعات .

\* استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة .

\* الاستفسار عن تفاصيل إيضاحية للموضوعات .

\* تفسير المعلومات والبيانات الحسابية .

\* توقع المتغيرات المستقبلية من خلال المعلومات والأحداث السابقة .

\* دراسة البواعث والأسباب التي تؤدي إلى حدوث المشكلات .

\* التعرف على مواقع المشكلات قبل حدوثها .

### ٣- الحكم الموضوعي Judgment

القدرة على وضع البدائل قبل اتخاذ القرار المبني على المعلومات الواقعية والافتراضات المنطقية للوصول إلى الأهداف . كما يعرف الحكم الموضوعي أنه الأسباب المنطقية خلف اتخاذ القرارات .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الحكم الموضوعي . .

\* وضع الخيارات والبدائل قبل اتخاذ القرارات .

- \* تقدير إيجابيات وسلبيات القرارات المتخذة .
- \* احتساب ردود فعل القرارات المتخذة على الآخرين .
- \* منطقية ومعقولة القرارات .
- \* اطلاع الرؤساء على القرارات المتخذة
- \* الأسباب المنطقية والوجيهة خلف اتخاذ القرارات .

ويمكن القول إن الحكم الموضوعي هو الدواعي المنطقية خلف اتخاذ القرارات أو الإجراءات، حيث إن كثيراً من الإجراءات أو القرارات يكون خلف اتخاذها دواعي منطقية (على الأقل في نظر متخذي تلك القرارات) ويكون لديهم عادة تفسير أو سبب لما يفعلون . وهناك مثال أستخدمه في الدورات التي أقوم فيها بتدريب مجريي المقابلات وتدريب المقومين لشرح الحكم الموضوعي، وهو أن بعض الإجراءات أو القرارات التي يتخذها بعض الناس ولو أنها تبدو سلبية إلا أن هناك أسباباً منطقية في رأيهم خلف اتخاذهم لها أو القيام بتلك الإجراءات . فعندما ترى مبنى مكوناً من عشرة أدوار وعلى شارع مهم يقوم أحدهم بهدمه قد يصيبك نوع من الأسف والحسرة لأن مبنى مثل هذا يهدم ويتحول إلى حجارة، وربما اتهمت صاحب هذا المبنى بالخبيل أو التبذير لأنه يقوم بهدمه وقد لا يقل دخله عن المائة ألف ريال شهرياً، ولكن لو عرفت السبب الحقيقي في هدم هذا المبنى وهو أن المالك يريد بناء مركز تجاري سكني مكون من ثلاثين دوراً وسيدر عليه خمسين مليون ريال سنوياً بناء على دراسة الجدوى التي أجريت بهذا الشأن، لاقتنعت أن قرار هدم المبنى له أسباب ووجيهة .

كما أن هناك مثلاً على الحكم الموضوعي والذي أطلقنا عليه (الأسباب

المنطقية خلف الإجراءات أو اتخاذ القرارات) هذا المثال يقع في سورة الكهف من الآية (٦٤) إلى الآية (٨٢) وهي قصة سيدنا موسى عليه السلام مع الخضر. فعندما قام الأخير بخرق السفينة وقتل الغلام، فهما عمالان سلبيان واضحان، أما بناء الجدار الذي كاد أن ينقض فهذا عمل إيجابي إلا أن المكان الذي تم فيه ذلك الحدث لم يكن مناسباً لأن أهل تلك القرية أبوا أن يضيفوا سيدنا موسى والخضر عليهما السلام، فلذلك يصبح العمل الإيجابي في عيون الآخرين عملاً سلبياً لأنه لا يتناسب مع المكان. ولكن عندما شرح الخضر لسيدنا موسى عليهما السلام الأسباب المنطقية لخرق السفينة وهو مصادرة السفن الجديدة من قبل الحاكم، فخرقها ليعيبتها وبالتالي لا تؤخذ من أهلها، نجد أن السبب منطقي خلف ذلك العمل السلبي، وكذلك قتل الغلام الذي كان أبواه مؤمنين فخشي الخضر أن يرهقهما بطغيانه وكفره، أما الجدار الذي أعاد بناءه لأهل القرية الذين أبوا أن يضيفوهما، ففسره بأنه يوجد كنز تحته لطفلين يتيمين وكان أبوهما صالحاً وأراد أن يبقى الكنز إلى أن يبلغا أشدهما.

إذن كانت الأسباب المنطقية في الأمثلة السابقة خلف تلك الأفعال، ويمكن القول إن هناك حكماً موضوعياً خلف القيام بها، وخصوصاً بعد معرفة معقوليتها.

المشكلة التي تنشأ عادة في تقويم هذا البعد الوظيفي هو عندما يكون المقيّمون من بيئات ومجتمعات مختلفة أو متباينة حيث إن بعض الإجراءات والأعمال والتصرفات تكون في مجتمع ما ذات حكم موضوعي أو منطقية واضحة، ولكن لا تكون كذلك في مجتمع آخر.

لذلك أكرر في هذه المناسبة أيضاً أنه من المهم جداً أن يكون أعضاء اللجان التي تقوم بعمل المقابلات الوظيفية الموجهة أو المقومون في مراكز التقويم من بيئات ومجتمعات متشابهة حتى يتم عمل التقويم بعدالة ومنطقية .

#### ٤ - الحسم Decisiveness

هو الاستعداد لاتخاذ القرار في الوقت المطلوب وتحمل مسؤولية نتائجه والالتزام به .

وكلمة الحسم تستخدم على الصعيد العملي في معناها الحقيقي ، وقد تسمع من حين لآخر (إن راتب فلان حسم منه كذا) أو تسمع جملة (حسم الراتب) وحيث إنني لست عالماً لغوياً ولا أجزم أن هذا الاستخدام صحيحاً من الناحية اللغوية ، ولكن من الناحية الإدارية وفيما يتعلق بالتقويم والمقابلات الشخصية أقول إن كلمة الحسم تعني سرعة اتخاذ القرارات أو الاستعداد لذلك .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الحسم . .

- \* الإقدام على اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى سرعة في اتخاذها
- \* القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب لسرعة حل المشكلات التي يجب البت فيها سريعاً أو لمنع حدوثها .
- \* الالتزام بالقرار وإلزام المرؤوسين به .

**ملاحظة:** كثير من القرارات السريعة المتخذة (الحسم) لا تتصف بالجودة

مثل القرارات الأخرى التي تتخذ بعد عملية جمع المعلومات وتحليلها .

## مجموعة المهارات الإدارية والتنظيمية:

Administrative and Managerial skills:

### ١ - التخطيط والتنظيم Planning and Organizing

التخطيط هو رسم مسار للذات وللآخرين لتحقيق هدف محدد حسب إمكانية الموارد المتاحة، والتنظيم هو تحديد مهام المرؤوسين والاستفادة من الموارد المادية والبشرية لإنجاز الخطط في التواريخ المحددة لها.

وقد يلاحظ القارئ أن هذين البعدين الوظيفيين يقترنان ببعضهما، فالتنظيم عملية ملتصقة تماماً بالتخطيط. وللمثال أنه حينما يخطط المدير مشروعاً ويريد أن ينفذه بواسطة الموظفين من ذوي القدرات العملية المناسبة فيكلفهم بشكل يتناسب مع طبيعة ومتطلبات المشروع، فتوزيع الموارد البشرية حسب طاقاتها وقدراتها هو التنظيم، وكذلك تخصيص الموارد المالية وتوفيرها وقت الحاجة إليها لإتمام المشروع فهو نوع من التنظيم، ويستخدم التنظيم ليحقق أهداف الإدارة الأساسية. وقد تسمع كثيراً هذه الأيام عن ما يسمى بإعادة التنظيم (REORGANIZATION)، ويتم هذا عند توجه المنظمة إلى توجهات جديدة في العمل أو إدخال خدمات جديدة أو تغيير إستراتيجيات المنظمة مثل التخصص، فيعاد توزيع الموظفين الذين تتناسب قدراتهم وكفاءاتهم مع الوظائف المستحدثة في المواقع المختلفة من المنظمة، وتستخدم عادة في تسكين الموظفين في الوظائف الجديدة بعض أنظمة الاختبارات أو المسابقات والمعرفة الوظيفية.

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التخطيط والتنظيم .
- \* وضع الأولويات وفقاً لمعايير مدروسة .
- \* وضع الخطط والأنشطة ومهام المرؤوسين .
- \* وضع الخطط للذات وللآخرين للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة أولاً ثم الأهداف الأخرى .
- \* جدولة الأفراد للأداء في المواقع المختلفة بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم .
- \* استخدام الأدوات التي تساعد على دقة التخطيط مثل (التقويم، الكمبيوتر) لرصد مواعيد الخطط .
- وتحديد تواريخ بدء الأنشطة، وتحديد التواريخ المتوقعة لانتهاؤها .
- \* تكليف الرئيس لأحد المرؤوسين للقيام بأعماله خلال عدم تواجده في موقع العمل بصلاحيات كاملة أو جزئية .
- \* تدوين مواعيد وتواريخ مباشرة الأعمال .
- \* اتخاذ إجراءات مناسبة لعدم تضارب المواعيد .
- \* توزيع صورة من الخطط الموضوعة للمرؤوسين لمعرفة خطط المنظمة .
- \* اختيار الشخص المناسب لتوجيه المجموعة .
- \* توضيح الصلاحيات والسلطات التي تمنح للموظفين .
- \* وضع إطار زمني لأداء الأفراد والمجموعات .

## ٢- التفويض Delegation

تكليف المرؤوسين ذوي القدرات المناسبة لأداء أعمال المفوض من

اتخاذ القرارات وجمع وتحليل المعلومات أو إنجاز المهام غير الروتينية على أن يكون ذلك التفويض مصحوباً بتعليمات واضحة ومحددة من المفوض نفسه .

و التفويض يفهم في كثير من الأحيان في بعض المنظمات أنه تكليف المدير أحد المرؤوسين أو أحداً من زملائه المديرين بالقيام بأداء أعماله في فترة غيابه سواء كان في إجازة رسمية أو لأداء عمل في خارج موقعه ، إلا أن ذلك يعتبر من سلوكيات البعد الإداري التخطيط والتنظيم وهو مذكور في السلوكيات الإيجابية لذلك البعد ، ولا يعتبر تفويضاً .

كما أنه ليس من التفويض عندما يكلف المدير أحد الموظفين بأداء عمل موظف آخر بسبب تغيبه أو فصله عن العمل ، فهذا أيضاً يعتبر من سلوكيات البعد الإداري التخطيط والتنظيم ويسمى أيضاً تكليفاً .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التفويض .

\* تفويض المرؤوسين لاتخاذ القرارات .

\* تفويض المرؤوسين للبحث عن المعلومات ومسببات المشكلات وتفويض حلها .

\* تفويض المرؤوسين لأداء الأعمال التي تخص المفوض .

\* إعطاء تعليمات واضحة ومحددة للمرؤوسين عند التفويض .

\* تفويض الموظف الذي لديه المهارة لأداء العمل المفوض له .

\* تفويض الموظفين بأعمال ليست من واجباتهم الوظيفية .

\* تحديد الإطار الزمني لإنجاز الأعمال المفوضة .

## ٣- المتابعة Follow Up

وضع طرق إجرائية مشروعة ومتابعة دقة إنجاز المهام المفوضة والأنشطة الوظيفية التي يؤديها المرؤوسون ومعرفة نتائجها العامة ومستوى أدائهم لتلك المهام .

والمتابعة هي أحد الأبعاد الوظيفية الهامة التي تمكن المديرين وأصحاب الأعمال من الإلمام بالإنجازات التي تمت أو التي هي قيد التنفيذ، كما أنها خطوة أساسية بعد عملية التفويض التي يكلف بها المدير الموظفين لإنجاز الأعمال . ويمكن للمدير أن يمارس وتكون عملية مستمرة حتى على أداء الموظفين لمهام وظائفهم المعتادة .

وللبعد الوظيفي المتابعة فوائد كثيرة ومهمة منها :

- \* تصحيح مسار أداء المرؤوسين للوصول إلى الأهداف .
- \* معرفة مستوى أداء المرؤوسين من خلال الأعمال الجديدة المفوضة لهم وصلاحياتهم لأداء مثل هذه الأعمال مستقبلاً .
- \* استخدام بعض النقاط الإيجابية والسلبية الملاحظة على أداء المرؤوسين لتعبئة التقويم السنوي للأداء .
- \* حماية المدير أو المسؤول لنفسه من المسائلة من قبل المسؤولين، وضمنان لسير الأعمال في المسارات المرسومة لها .
- بعض السلوكيات الإيجابية التابعة للبعد الوظيفي المتابعة .
- \* وضع موعد محدد لإنجاز المهام للمرؤوسين وإعلامهم به ، وموافقتهم

- على كفاية الوقت المحدد لإنجاز تلك المهام والتزامهم بها .
- \* وضع تواريخ محددة للمرؤوسين لاستعراض ما تم إنجازه من المهام أو المشاريع المفوضة لهم .
  - \* استخدام أدوات مكتبية (كتيب جيب ، مخطط زمني ، أجهزة حاسوب) لتسهيل عملية المتابعة مع المرؤوسين .
  - \* متابعة إنجازات المرؤوسين بزيارة مواقع أعمالهم .
  - \* استخدام ملف متابعة أو مذكرة .
  - \* عقد الاجتماعات لاستعراض الأعمال المفوضة لإعلام المرؤوسين عن دور كل منهم لتسهيل وسرعة عملية الاتصال .
  - \* استخدام مقاييس ومواصفات محددة لنوع ومستوى الأداء المطلوب لإنجاز المهمات .
  - \* تحديد مستوى التطابق أو مقدار انحرافات الأداء عن المستوى المطلوب .

### مجموعة مهارات إدارة الأداء Performance management

يحتاج المدير أو صاحب العمل معرفة المستوى المناسب للأداء في المنظمة حتى تبقى في مستوى المنظمات المنافسة . فإذا تمكن من ذلك ، فإنه بالتالي يحتاج إلى معرفة المستوى الحقيقي لأداء الموظفين القائمين على العمل في المنظمة . وفي كل من الخطوتين السابقتي الذكر ، يحتاج المدير أو صاحب العمل إلى أنظمة علمية لقياس المستوى المطلوب للأداء في المنظمة ، وكذلك المستوى الفعلي لأداء الموظفين .

و تتضمن مجموعة إدارة الأداء ثلاثة أبعاد وظيفية هي :

### **أولاً: تحديد أهداف المنظمة ومستوى الأداء**

وهو شرح تفصيلي واضح لأهداف المنظمة ، وتحديد الأداء المتوقع من المرؤوسين وإرشادهم وتحفيزهم لتحقيق تلك الأهداف .

بعض السلوكيات الإيجابية لهذا البعد الوظيفي .

\* إخطار جميع المرؤوسين في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية والإشرافية بالأهداف الحقيقية لها والرسالة التي تقوم بها . (مثال رسالة السعودية أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى سعودي السمات فائق العناية بعملائه حريصاً على رعاية موظفيه)

\* وضع مستوى واضح ومحدد للأداء في كل قطاعات المنظمة دون المبالغة فيه حتى يتم تحقيقه من قبل المرؤوسين .

\* معرفة مستوى مهارات المرؤوسين من خلال اختبارات أو أنظمة تقويم لمعرفة مستوى أدائهم الفعلي .

\* وضع نظام تحفيز للموظفين الذين يرتقون بأدائهم للمستوى المطلوب للأداء في المنظمة أو الأداء المتميز .

### **ثانياً: التوجيه والإرشاد**

هذا البعد الوظيفي يعتبر بعداً إنسانياً قبل أن يكون وظيفياً أو إدارياً ، ويتضمن هذا البعد مجموعة من الخدمات التي تقدم للأفراد لمساعدتهم على معرفة مستوى أدائهم ، وإدراك المشكلات الوظيفية والسلوكية التي يعانون منها ، واستخدام قدراتهم وإمكاناتهم في التغلب على تلك المشكلات .

ولا يعني التوجيه بأي حال من الأحوال إعطاء تعليمات محددة للأفراد أو إملاء وجهة نظر معينة عليهم، ولكن يهدف إلى تقديم العون والمساعدة لهم. ومن المفترض أن يقوم بهذه العملية اختصاصيون مؤهلون لمساعدتهم في تحسين أدائهم وتعديل سلوكياتهم في البيئة العملية. ويتعامل المرشد مع الأفراد واحتياجاتهم ومشكلاتهم ونواحي توافقهم وخططهم المستقبلية، لذا يجب أن يكون مختصاً في هذا المجال من خلال الكشف على البيانات المتعلقة بهم، وأن تكون لديه القدرة على تفسيرها. كما يتطلب من المرشد أن يكون قادراً على تحليل بيئة الموظف من حيث علاقاتها الحاضرة والمستقبلية.

وللمرشد\* واجبات ومسؤوليات منها:

#### ١- فهم الموظف

- أ- جمع المعلومات عن الموظف وتنظيمها.
- ب- تحليل المعلومات التي يحصل عليها من حيث حاجات الموظف أو مشكلاته.
- ج- الوصول إلى استنتاجات تتعلق باحتياجات الموظف وطبيعة المشكلة التي يواجهها وأسباب عدم التوافق أو تدني الأداء.

#### ٢- مساعدة الموظف

الهدف الأساسي من عملية الإرشاد هو إمداد الموظف بالمساعدة اللازمة ومعاونته على تحقيق التوافق والوصول إلى قرارات سديدة لحل مشكلاته،

\* الإرشاد وإعداد مرشدي التدريب.

كتاب تدريبي خاص إعداد الدكتور سيد مرسى لإدارة تدريب التسويق بالخطوط الجوية العربية السعودية.

وهي وظيفة مشتركة لكل من المرشد والموظف حيث يتعاونان على تنفيذها .

### ٣- تسجيل المعلومات التي يحصل عليها

على المرشد أن يسجل المعلومات الخاصة بالموظف ، والطريقة التي استخدمها في الإرشاد ، واستجابات الموظف للمراحل المختلفة لعملية الإرشاد ، والفرضيات التي يكونها عن المشكلة .

### ٤- استخدام المعلومات المتعلقة بالبيئة

من مسؤوليات المرشد استخدام المعلومات المهنية والخلفية العلمية والاجتماعية والاقتصادية الضرورية لأنها تعاون الموظف والمرشد معاً على وضع الخطط التعليمية والمهنية .

### \* الصفات اللازم توافرها في المرشدين

يمكن تلخيص الصفات الشخصية والاتجاهات والاهتمامات اللازم توافرها في المرشدين في الآتي :

- ١- القدرة على التعاون مع الآخرين .
- ٢- الحماسة ، والمرح ، والقدرة على تحسين السلوك الإنساني والأداء .
- ٣- القدرة على الإيحاء بالثقة وتنمية العلاقات الطيبة وجو التفاهم الذي تستلزمه عملية الإرشاد .
- ٤- المرونة والتوافق النفسي .
- ٥- الاحتفاظ بالموضوعية في إطار العلاقات الإنسانية .
- ٦- الحكم الموضوعي السليم .

- ٧- الاستعداد للعمل الإنساني ومساعدة الآخرين .
- ٨- الفهم العميق للمشكلات ، وإدراك الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع .
- ٩- الاهتمام العميق بتحسين مستوى المهنة وتطويرها باستمرار .
- ١٠- القدرة على تنمية الشعور بالرضى لدى الموظفين من خلال مساعدتهم على حل مشكلاتهم .
- ١١- القدرة على مساعدة الموظف لاتخاذ قراراته بنفسه .

\* دور المعلم أو المدرب في التوجيه والإرشاد

يبدو أن التعليم/ التدريب والإرشاد يتفقان في الهدف ، حيث يسعى كل منهما إلى إثارة الدافعية للتعليم . ولكن أنشطة المعلمين تتجه أساساً نحو الجوانب العقلية المعرفية من خلال شرح الحقائق وتوضيحها وتقع خارج نطاق الحياة الشخصية للدارس وتتجاهل شخصيته وفرديته ومشاعره .

\* توضيح الجوانب المتعارضة بين دور المرشد والمدرب

المدربون يقدمون المعلومات للموظفين ، والمرشدون يستخلصونها منهم .  
المدربون يتحدثون ، والمرشدون ينصتون .  
المدربون يعملون جهراً وعلانية ، والمرشدون يعملون في مكان خاص ويتميز بالخصوصية .

- الموقف التعليمي والتدريبي يؤدي إلى الصراع أو القلق ، بينما يتسم موقف الإرشاد بالسماحة والتقبل .

- يسعى المعلم أو المدرب للتدريس أو التدريب والمناقشة ، بينما يتقبل المرشد الفرد ويستقبل حديثه باهتمام وتركيز .

وتعريف التوجيه والإرشاد في بيئة العمل (ولا يتعلق هذا التعريف بالتوجيه والإرشاد النفسي) هو العمل على تعديل مسار سلوك المرؤوسين من خلال حصص توجيهية فردية هدفها تعديل مسار الأداء وتطويره من خلال تخطيط وتسهيل التدريب وتلقي المعلومات وإعطاء التغذية العكسية (Feed back) على مستوى الأداء ومساعدتهم للتوصل إلى مستوى الأداء المطلوب للوصول للأهداف المحددة .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التوجيه والإرشاد

\* إخطار المرؤوسين بمستواهم الحقيقي في الأداء من خلال استخدام أمثلة حقيقية من أدائهم السابق .

\* بحث مشكلة المرؤوسين العملية والسلوكية .

\* تنمية قدرات المرؤوسين ومعاونتهم على استغلالها لتحسين أدائهم والتغلب على مشكلاتهم العملية .

\* استخدام مبدأ التدريب على رأس العمل للمرؤوسين الذين يتدنى أداؤهم عن المستوى المطلوب .

**ثالثاً: تقويم أداء المرؤوسين**

متابعة أداء المرؤوسين بدقة وتقويمه بعدل ومناقشتهم في مستوى الأداء بصورة منتظمة وإطلاعهم على نقاط القوة فيه والنواحي التي تحتاج إلى تطوير .

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي تقويم أداء المرؤوسين .
- \* استخدام نموذج تقويم (سنوي ، نصف سنوي ، شهري) لتقويم مستوى الأداء نسبة للأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة .
- \* مناقشة المرؤوسين لمستوى أدائهم ومكافأة المتميزين منهم (مالياً أو غير ذلك) وتوجيه من لم يحقق المستوى المطلوب للأداء .
- \* وضع خطة تطويرية للمرؤوسين للتغلب على نقاط الضعف في أدائهم سنوياً ومتابعة ذلك .
- \* إسناد مهام مختلفة للمرؤوسين تتناسب مع ميولهم وقدراتهم وتدريبهم لأداء ذلك .

## مجموعة مهارات الاتصال Communication skills

### أولاً: الاتصالات الشفهية Oral Communications

هي التعبير عن الأفكار والمقترحات شفاهة وبأسلوب واضح مع مراعاة تسلسل الأفكار والمعلومات مع استخدام وسائل الإيضاح المختلفة وتوافق الإيماءات الجسدية مع موضوع الحديث والنظر إلى مستقبل الاتصال مباشرة أثناء الحديث .

هذا البعد الوظيفي يعتبر من أهم الأبعاد التي تؤثر على حكم الآخرين على المتحدث ، حيث يمتلك بعض الناس قدرات فطرية عالية في التحدث واختيار المفردات المناسبة في طرح المواضيع وتدعيمها بآيات قرآنية أو أحاديث نبوية أو أمثلة شعبية تدعم أفكاره وتؤيد مقترحاته ، وهذا البعد من الأبعاد التي قد تخدع القائمين على المقابلات الشخصية عند اختيار موظفين

من خارج المنظمة وعند التحقق من قدراتهم من خلال المقابلات الشخصية . كما أن ضعف القدرة في الاتصال الشفهي قد يعطي صورة غير واضحة عن الأشخاص الذين يمتلكون قدرات وظيفية عالية ، إلا أن طريقة إيصال المعلومات لديهم غير سليمة . وفيما يتعلق بالاتصالات الشفهية بالنسبة لموظفي ترويج المبيعات وموظفي الخدمة الذين يتعاملون مع العميل مباشرة ، فإن الاتصال الكلامي يمثل فقط ٧٪ من مجموع عوامل الاتصال التي تؤثر عليه إيجاباً أو سلباً ، وبقية العوامل الأخرى وتمثل ٩٣٪ فهي اتصالات غير كلامية مع العميل ، من ضمنها ٥٥٪ تمثل حركات الجسم الانفعالية وهي طبقة ونغمة الصوت ، اختيار الألفاظ ، حركات العينين ، مقاس فتحة العينين ، سرعة تقديم الخدمة ، صوت التنفس (الأفأة) تشكيل الجسم أثناء الوقوف أو الجلوس ، تعبيرات الوجه ، استخدام المسافة بين العميل ومقدم الخدمة ، حركات الجسم ، وقيافة مقدم الخدمة .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الاتصالات الشفهية . .

- \* استخدام أسلوب واضح في الحديث .
- \* تسلسل الأفكار أثناء الحديث .
- \* تناسب الإيماءات الجسدية مع موضوع الحديث .
- \* سهولة نطق جميع الحروف وسلامة مخارج الألفاظ .
- \* النظر إلى الحاضرين الموجه إليهم الحديث .
- \* استخدام كل ما يدعم موضوع الحديث (آيات قرآنية ، أحاديث ، أمثال ، أبيات شعر) .

\* الإصغاء بانتباه للآخرين عند توجيه الأسئلة أو الاستيضاح .

\* مناقشة المشكلات مع الآخرين بوضوح وسهولة .

### ثانياً: العرض الشفهي Oral Presentation

القدرة على عرض الآراء أو المهام للأفراد أو للمجموعات بطريقة فعالة ، بما في ذلك الحركات الجسدية واستخدام الوسائل المساندة وملاءمة العرض للموضوع المقدم من أجله .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي العرض الشفهي .

\* استخدام اللغة التي يفهمها الآخرون .

\* قوة ووضوح الصوت .

\* استخدام وسائل الإيضاح السمعية والبصرية .

\* ملاءمة موضوع العرض مع مستوى الحاضرين .

\* استخدام كلمات مختصرة مفهومة للحاضرين .

\* إتاحة الفرصة للسؤال من قبل الحاضرين .

\* تحديد مدة ووقت العرض والالتزام به .

### ثالثاً: الاتصالات التحريرية Written Communication

التعبير عن الآراء وشرح وجهات النظر بوضوح كتابة مع مراعاة قواعد اللغة المستخدمة وتركيب الجمل وتنظيمها بشكل متناسق وبخط واضح

ومقروء .

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الاتصالات التحريرية .
- \* استخدام كلمات مناسبة لفهم محتوى الموضوع .
- \* الدقة في وصف الأداء ، والمشاكل التي تعترض إنجاز العمل عند كتابة التقارير .
- \* تسجيل البيانات المناسبة لتوضيح الموضوع أو تدعيم وجهة النظر .
- \* وضوح الخط .
- \* التقيد بقواعد اللغة المستخدمة في التعبير .
- \* استخدام التنقيط والفواصل والعلامات الأخرى في المواقع المناسبة .
- \* تدعيم الموضوعات بالتماذج والجداول الإيضاحية .
- \* خلو الكتابة من الأخطاء الإملائية .

## الأبعاد الشخصية Personal dimensions

### أولاً: المبادرة Initiative

بذل جهود نشطة وإيجابية للتأثير على الأحداث لتحقيق الأهداف بدلاً من قبولها كما هي عليه وعمل إجراءات شخصية خاصة للوصول إلى الأهداف بطرق ابتكارية جديدة .

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي المبادرة .
- \* إحداث تغييرات وتجديدات ابتكارية لتسهيل سير العمل .
- \* إحداث تغييرات إيجابية في علاقات الأفراد والمجموعات .

- \* عمل إجراءات شخصية لتسهيل سير الأعمال دون طلب من الآخرين .
- \* طرح الآراء والمقترحات التي تهم المنظمة .
- \* المشاركة في مساعدة الموظفين من المستجدين وغيرهم لأداء أعمالهم بطرق ميسرة .
- \* إيجاد حصيلة من الأفكار البناءة المتجددة والتي تظهر تلقائياً .
- \* البدء بالعمل والإنجاز تلقائياً دون الحاجة إلى الإشراف المباشر أو تلقي التوجيهات .

#### ثانياً: تحمل الضغوط Tolerance for Stress

- القدرة على الاستمرارية في أداء العمل بالمستوى نفسه تحت الضغوط أو المعارضة أو ضيق الوقت أو عدم وضوح الأهداف .
- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي تحمل الضغوط .
- \* تقبل انتقاد المرؤوسين والزملاء بترحاب .
- \* المحافظة على نفس مستوى الأداء حتى عند ضيق الوقت أو عدم وضوح الأهداف .
- \* الثبات والاتزان والسيطرة على الانفعالات عند المواجهة أو عند عدم موافقة الآخرين .
- \* المحافظة على إيجابية الأداء في أوقات الذروة والمواسم .

#### ثالثاً: مرونة السلوك Behavioral Flexibility

- إمكانية تشكيل السلوك والتكيف مع المحيط للوصول إلى الأهداف

على أن لا يتعارض ذلك مع الدين ، والنظم الاجتماعية ، والمبادئ الشخصية .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي مرونة السلوك . .

\* إمكانية التعامل مع مختلف الفئات من البشر

\* التمكن من مخاطبة الناس والتعاون معهم على قدر إمكانياتهم الذهنية

\* القدرة على التأقلم مع المجتمعات المختلفة للوصول إلى الأهداف

\* الحصول على مساعدة الآخرين ، بصرف النظر عن اختلاف طبائعهم ومجتمعاتهم .

\* معاملة المرؤوسين حسب جودة أدائهم ، وتجنب استخدام طريقة الأسلوب الواحد للجميع (استخدام القيادة الموقفية) .

#### رابعاً: اليقظة والحذر Vigilance

الانتباه وملاحظة جميع الأمور ، وخاصة الغريبة منها وغير العادية ، ودوام العمل على الوقاية من حصول الحوادث وإصابات العمل .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي اليقظة والحذر . .

\* الاستعداد والتيقظ الدائم لتجنب الأخطار ومعرفة كيفية عمل ذلك .

\* استخدام الوسائل الوقائية للحذر من الإصابات أثناء الأداء .

\* اتباع قواعد السلامة عند أداء الأعمال وخاصة الخطرة منها ، والتمكن من توجيه الآخرين إلى ذلك .

\* تجنب العمل في الظروف الخطرة .

- \* ملاحظ العوامل المسببة للحوادث الخطرة وتجنبها بالوقاية .
- \* معرفة أن إنجاز بعض الأعمال التي تفتقد إلى الوقاية ، يشكل خطورة على الآخرين .

#### خامساً: المخاطرة Risk Taking

القيام بمبادرات أو أفعال تحتوي على درجة محدودة، أو غير محدودة من المخاطرة المتعمدة، أو تعمد خرق الأنظمة والقوانين التي قد تتسبب في التزامات مالية أو أدبية .

بعض السلوكيات الإيجابية لتجنب المخاطرة . .

\* اتباع خطوات دليل الإجراءات/ الصيانة/ التشغيل ، لتجنب الوقوع في الغلطات المكلفة .

\* استخدام المعدات والأجهزة المساندة المناسبة لإتمام الأعمال بسلامة .

\* اتخاذ القرارات وممارسة الصلاحيات الوظيفية الخاصة، وعدم تجاوز ذلك .

\* تجنب ممارسة الأعمال التي تحتوي ولو على ١٪ من المخاطرة .

\* اتباع الأنظمة في إنجاز الأعمال التي تضمن للموظف عدم مساءلته قانونياً أو تعرضه للعقاب .

#### سادساً: التوجه لخدمة العملاء Customers Service Orientation

مجهودات ملحوظة لسماع وفهم متطلبات العملاء (العميل الداخلي والخارجي) وتوقعات احتياجاتهم وإعطاء أهمية عظمى لإرضائهم .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التوجه لخدمة العملاء . .

\* العمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وحث الموظفين على ذلك .

\* الالتزام بمعاملة العملاء حسب مواصفات الخدمة بالمنظمة والتقييد بالسلوكيات الإيجابية لإرضائهم .

\* تلقي شكاوى واقتراحات وانتقادات العملاء بترحاب ، واستخدام المعلومات لتحسين وتطوير الخدمة .

\* التعرف على التعارض والاختلافات في نوعية الخدمة المقدمة للعملاء والعمل على توحيدها والالتزام بجودتها في جميع فروع المنظمة .

\* تحقيق جميع احتياجات العملاء (إذا لم تتعارض مع أهداف ورسالة المنظمة) والعمل على تحقيق احتياجات الموظفين الذين يعملون على تقديم الخدمات للعملاء .

\* الاستماع والإصغاء للعملاء وتقبل كل ما يقال عن الخدمات التي تقدمها المنظمة ، حتى لو لم يكن حقيقة ، حيث إن ما يشعر به العميل أو الانطباع الذي يتكون لديه هو الذي يسبب انصرافه إلى المنظمات المنافسة حتى لو لم يكن ذلك حقيقياً .

\* تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة من أول مرة وفي كل مرة لكل العملاء .

\* استخدام العواطف والإنسانية لتحقيق خدمات خاصة يشعر بها من هو بحاجتها .

\* استخدام الحكم الموضوعي والمبادرة في خدمة العميل بدلاً من اتباع لوائح المنظمة فقط .

(انظر إلى الباب الرابع وهو باب خاص عن الخدمة).