

## الأدوات والنصائح



## أدوات الإدارة لأعلى



## الإدارة لأعلى

### فهم مديرِك

بالإجابة عن هذه الأسئلة ستكون أكثر (أفضل) جاهزية

للتواصل الفاعل مع مديرِك.

التعليقات	السؤال
	1. ماهو أسلوب مديري في التواصل؟ قارئ أم مستمع؟
	2. هل يهتم مديري بالتفاصيل ويفضّل الحقائق والأرقام أم يهتم بالصورة ويفضّل النظرة المختصرة للأمور؟
	3. هل يفضل مديري تعويض المهام و التدخل القليل في التقدم اليومي للعمل أم التدخل بصورة كبيرة في مشروعاتي؟
	4. ما هي نقاط القوة الرئيسة في مديري؟
	5. ماهي نقاط الضعف الرئيسة في مديري؟
	6. ماهي الأمور التي تثير مديري ليقوم برد فعل سريع؟
	7. ماهي وجهة نظر مديري للعالم المحيط به (هل هو متفائل، أم متشائم؟ هل يحب العمل في فريق أم العمل بمفرده؟
	8. ماهي أهداف مديري المهمة؟

## الإدارة لأعلى

### فهم ذاتك

بالإجابة عن هذه الأسئلة ستكون أكثر فهماً لذاتك. سوف يساعدك ذلك في التواصل الأكثر فاعلية مع مديرك.

التعليقات	السؤال
	1. ماهو أسلوبى فى التواصل؟ مستمع أم قارئ؟
	2. هل أنا شخص يهتم بالتفاصيل ويفضل الحقائق والأرقام أم شخص ينظر إلى الصورة العامة ويفضل النظر المختصرة؟
	3. هل أؤدي عملي بطريقة أفضل مع مدير يحب أن يفوض المهام وقليل التدخل في عملي اليومي أم أفضل العمل مع مدير يحب التدخل في مشروعاتي؟
	4. ماهي نقاط القوة في ونواحي خبرتي؟
	5. ماهي نقاط القوة في؟
	6. ماهي العوامل التي تثيرني وتدفعني إلى رد الفعل السريع؟
	7. ماهي وجهة نظري ورأيي في العالم من حولي (متفائل، أم متشائم هل أحب العمل في فريق أم العمل بمفردي؟
	8. ماهي أهدافي المهمة؟
	9. كيف أقوم بمواءمة متطلباتي وحاجاتي مع حاجات ومتطلبات مديري حتى يصبح كلانا راضيا؟

## الإدارة لأعلى

### مراقبة مدى فاعلية العلاقة مع مديرك

أكمل النموذج أدناه في نهاية كل شهر لتراقب قوة أو ضعف

العلاقة مع مديرك

التعليقات والملاحظات	السؤال
	1. هل أنا مُلمٌّ بتوقعات مديري المحددة والعامّة مني؟
	2. هل هذه التوقعات عادلة وواقعية؟
	3. هل يعرف مديري ما أتوقّعه في المقابل والموارد التي أحتاج إليها؟
	4. ما هو مقدار ما يعرفه مديري عما أقوم بعمله خلال الشهور القليلة الماضية؟ إذا كان كم هذه المعرفة قليلا، ماذا أفعل لأصحح ذلك؟
	5. ما هو شكل علاقتنا اليومية؟ هل هناك صراعات أو مشكلات يجب مناقشتها؟
	6. هل تقوم علاقتنا على أساس الثقة والموثوقية وهل كنت أنا شريك يستحق هذه الثقة؟ هل أقوم بالتزاماتي؟ هل أدمع مديري عندما أتحدث مع الآخرين؟
	7. هل أتمتع بروح المبادرة وتحمل المسؤولية في إدارة هذه العلاقة؟
	8. ما هو الشيء الذي يمكنني أن أعمله بطريقة مختلفة لكي أدمع مديري؟

## الإدارة لأعلى

### التفاوض مع مديرِك

استخدم النموذج أدناه لكي تعد نفسك للتفاوض مع مديرِك.

ما هو الموضوع أو المشكلة أو الفرصة التي تستدعي التفاوض؟

..... \*

ما هي الفوائد والمخاطر لكل من الحلول أو المناهج (المدخل) التي أقترحها؟

..... \*

ما هي أهدافي من هذا التفاوض؟

..... \*

ما هو اعتقادي بخصوص أهداف مديري؟

..... \*

كيف أستطيع التأثير في وجهات نظر مديري؟ كيف أستطيع صياغة الحل أو المقترح الذي أتقدم به من منظور مديري؟

..... \*

ماهي الفوائد التي أستطيع أن أؤكد أنها ستحدث نتيجة المقترح الذي أتقدم به؟

..... \*

ماهي النتائج التي أتوقعها من هذا التفاوض؟

..... \*

ماهي الحلول البديلة التي أستطيع تقديمها إن لم يكن الحل المبدئي غير مقبول من وجهة نظر مديري؟

..... \*





## اختبر نفسك

يقدم هذا الجزء عشرة أسئلة ذات إجابات مهمة لمساعدتك في تحدي معرفتك الأساسية للإدارة الأعلى. سوف تقدم الإجابة عن هذه الأسئلة في نهاية الاختبار في جزء لاحق من هذا الكتاب.

1. تشتمل فكرة الإدارة لأعلى على تعلمك قدر المستطاع لنقاط القوة ونقاط الضعف في مديرك بالإضافة إلى أهدافه الشخصية والتنظيمية واهتماماته الشخصية وأسلوبه المفضل في العمل. يبدو ذلك وكأنها مناورة سياسية. ما هو الفرق بين الإدارة لأعلى والمناورات السياسية؟

(1). لا توجد أي فروق. الإدارة لأعلى هي أكثر دقة وإيجابية في تحديد الأنشطة محل الاهتمام، خصوصاً عندما تكون دوافع الكلية هي خدمة أهدافك الشخصية.

(2). الأهداف مختلفة. الإدارة لأعلى هي المدخل الإداري للعمل مع مديرك حول الأهداف التبادلية المتفق عليها، والتي هي لمصلحة كل منكما وكذلك مصلحة المنشأة ككل.

(3). الإدارة لأعلى هي عملية بواسطتها تستطيع أنت ومديرك التعاون بهدف ارتقاء السلم الوظيفي، بينما المناورات السياسية تهتم بأهدافك الشخصية فقط.

2. ماهي أفضل الطرق التي يمكنك من جمع المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في مديرك وكذلك أهدافه وطريقته المفضلة في العمل.

(1). التحدث مع مديرك، استخدام ملاحظاتك الشخصية، سؤال زملائك الموظفين، أو سؤال المديرين الآخرين.

(2). جمع المعلومات بصفة مبدئية عن طريق الاستماع الفاعل لمديرك، المصادر الأخرى ربما لا تكون دقيقة.

(3). خلال الأشهر الست الأولى، تكلم مع مديرك ولاحظ تصرفاته. بعد هذه المدة، قم بتجميع المعلومات من زملائك في العمل الذين تربطك بهم علاقات وثيقة.

3. من هو الذي يبادر بإقامة العلاقات مع المدير؟ أنت أم هو؟

(1). يجب أن يتحمل مديرك المسؤولية الأولية في إقامة العلاقة معك، وإذا لم يقم هو أو هي بالمبادرة فاترك هذا الأمر مدة ثلاثة أشهر ثم تحمل المسؤولية في القيام بذلك.

(2). يجب أن تتحمل أنت المسؤولية في إقامة هذه العلاقات مع مديرِك.

4. إذا لم يستطع مديرِك صياغة توقعاته منك، أو لم يكن راغباً في القيام بذلك ماذا تفعل؟

(1). قم بإرسال مذكرة رسمية مكتوبة إليه تحدد فيها فهمك لهذه التوقعات، وِسل عن التغذية الراجعة منه وموافقته على هذه التوقعات.

(2). انتظر عدة أشهر ثم ناقش هذا الموضوع معه مرة أخرى.

(3). تخطى مديرِك، واسأل زملاء العمل والمديرين الآخرين بخصوص الاقتراحات والإستراتيجيات التي كان لها تأثير على مديرِك في الماضي.

5. أي من الأمور الآتية يجب أن تركز عليها عندما تقوم بتقديم حلول مقترحة لبعض المشكلات أو منهج جديد لاستغلال فرصة معينة.

(1). الفوائد التي يمكن تحقيقها لتطبيق هذا الحل أو اتباع ذلك المنهج.

(2). سمات الحل أو المنهج وكيفية التطبيق.

(3). دورك في تطبيق الحل المقترح أو المنهج.

6. بمثل ما تريد من مديرك أن يدعم أهدافك، فإنه يجب عليك بذل قصارى جهدك لدعم أهدافه أو أهدافها. أي من هذه العبارات لا يمثل طريقة جيدة لاستخدامها في التأثير على الآخرين بهدف تحسين صورة فريقك داخل المنظمة.

(1). قبل محاولة التأثير على أي شخص، حاول فهم طريقة تفكيره.

(2). زيادة نطاق تأثيرك في النواحي التي يمكن أن تؤثر من خلالها على أهداف مديرك، على سبيل المثال: الأقسام الأخرى، كالعلاء، والموردين.

(3). التأثير على أفعال من لك سلطة عليهم، وذلك بتقديم النصيحة، تقديم التغذية الراجعة، ومشاركة (شراكة) آرائك وأفعالك.

7. ماهي الأخطاء الشائعة التي يرتكبها معظم الناس عند تقديم المعلومات لرؤسائهم أو مديريهم.

(1). تقديم الكثير من المعلومات بصفه متكررة.

(2). تقديم القليل من المعلومات في توقيت متأخر.

(3). تقديم الكثير من المعلومات في توقيت متأخر.

8. إحدى الإستراتيجيات المقترحة للتواصل للفاعل مع مدير هي

تحديد ما إذا كان مدير يمكن تصنيفه على أنه «مستمع» أ

قارئ. ماهي تداعيات كل من هذين الأسلوبين.

(1). يريد «المدير المستمع» أن يقرأ عن المعلومات أولاً، ثم يقوم

بمناقشتها، بينما يفضل «المدير القارئ» رؤية التقارير

المكتوبه أولاً، ثم الحديث عنها لاحقاً.

(2). يفضل «المدير المستمع» أن يسمع المعلومات أولاً ثم يقرأها

فيما بعد، بينما يفضل «المدير القارئ» رؤية التقارير أولاً ثم

التحدث عنها فيما بعد.

(3). يشعر المدير المستمع بالراحة عند استلامه التقارير

المختصرة ولا يفضل قراءة التفاصيل قبل مناقشة الأجور.

يريد «المدير القارئ» أن يحصل على التقارير، حتى لو لم

تكن رسمية، طوال الوقت.

9. أدناه، تجد بعض العبارات التي ربما يقولها المدير عند التفاوض

بخصوص مهمة عمل مع رؤسائه، أي من هذه العبارات يجب أن

تتفادى استخدامها.

(1). «إذا أردتني أن أقوم بالتحليل في الوقت نفسه، فإنه يجب أن تعطيني مهله قدرها ثلاثة أيام إضافية بعد الحصول على البيانات.

(2). إذا أردت أن أرفق التحليل، فيجب علينا تخصيص ثلاثة أيام بعد الحصول على البيانات.

(3). لكي نرفق التحليل في ذات الوقت، فإنني أحتاج إلى ثلاثة أيام إضافية بعد الحصول على البيانات.

10. عندما تقدم مشكلة إلى رئيسك، بعد أن تكون قد عرفت المشكلة وشرحت لماذا تعتبر مشكلة. ما الذي يجب عليك عمله بعد ذلك؟

(1). توقف واسأل مديرك عن بعض الحلول المحتملة أو المنهج الذي يمكن استخدامه.

(2). حدد الحل الذي تقترحه أو المنهج الذي تستخدمه.

(3). سل مديرك إذا كانت لديك أي أسئلة أخرى.



## الإجابة عن أسئلة الاختبار

1. الإجابة «ب» هي تعتبر الإدارة لأعلى أسلوباً واعياً للعمل مع مديرك نحو أهداف متبادله، والتي هي في مصلحتك، ومصلحة مديرك، ومصلحة المنظمة ككل. أما المناورات السياسية فهي تركز فقط على أهدافك أنت.

2. الإجابة (أ) هي يمكنك جمع المعلومات عن نقاط القوة والضعف في مديرك وعن أهدافه وأسلوبه المفضل في العمل، وذلك من خلال الحديث معه، ملاحظتك الشخصية، زملائك في العمل، والمديرين الآخرين. وباستخدام هذه المصادر الثلاثة تستطيع التأكد من المعلومات التي قمت بتجميعها شاملة ودقيقة قدر المستطاع.

3. الإجابة (ب) هي من مصلحتك أن تحتل المسؤولية الأساسية في إقامة وهيكله علاقتك بمديرك، إن مبادرتك بهذا الأمر يمكن أن تؤدي إلى مزيد من الثقة بينكما، كما أنها أيضاً تزيد من معرفة مديرك بمدى تقديره للعلاقة بينكما.

4. الإجابة (أ) هي بتوضيح فهمك لتوقعات مديرك منك وبسؤالك عن التغذية الراجعة، فإنك بذلك توفر لمديرك الوقت الذي ينفقه في وضع وصياغة هذه التوقعات، يجد بعض المديرين أنه من الصعب بداية التحدث عن التوقعات، وبمجرد أن يبدأ هذا الحوار، فإن الأمور محل الاهتمام تصبح جزءاً من المحادثات المستمرة، استمر في سؤالك عن التغذية الراجعة من وقت لآخر. إذا وجدت أن مديرك يفضل الاجتماعات بدلاً من كتابة المذكرات، يمكن القيام بجدولة سلسلة من الاجتماعات (المحادثات) غير الرسمية لكي تناقش الأدوار المتبادلة، المسؤوليات، ومقاييس النجاح.

5. الإجابة (أ) هي حينما تقوم بمناقشة حلٍّ محتملٍّ مع مديرك، حاول التركيز على الفوائد التي يمكن تحقيقها. تعتبر سمات الحل أو طريقة تطبيقه أقل أهمية في هذه المرحلة.

6. الإجابة (ج) هي ليست هذه الطريقة المثلى للتأثير؛ لأنك تحتاج إلى الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها مع أولئك الذين يقعون تحت إشرافك (المرؤوسين المباشرين).

7. الإجابة (ب) هي يميل معظم المدربين إلى إمداد مديريهم بالقليل من المعلومات في توقيت متأخر، وتقديمك للمعلومات

الشاملة في الوقت المناسب عن الموضوع الذي يؤثر على توقعات مديرك، فإنك بذلك تبني الثقة بينك وبينه وتوضح روح الفريق في العمل.

8. الإجابة (ب) هي يريد «المستمع» سماع المعلومات أولاً ثم القراءة عنها لاحقاً، بينما يفضل «القارئ» رؤية التقارير المكتوبة أولاً ثم الحديث معك بشأنها فيما بعد؛ لكي تتواصل بفاعلية مع مديرك يجب أن تكيف منهجك ليوائم المنهج الذي يفضله رئيسك.

9. الإجابة (أ) هي تستخدم هذه العبارة لغة «أنت»، «يجب عليك أن...» والتي لا يفضلها الكثير من الناس عند التفاوض، أما لغة «أنا»، «نحن» مثل «سوف أقوم...» أو «سوف نقوم» تؤدي إلى نتائج أفضل.

10. الإجابة (ب) هي في تقديمك لمشكلة معينة أو فرصة محددة، من المهم أن تحدد حلك المقترح أو منهجك في عمل ذلك. يفضل معظم المديرين أن يستمع إلى الحل أو المنهج عوضاً عن الاستماع للمشكلات.





# للمزيد من المعرفة

## مقالات

1. Billington, James. “The Fundamentals of Managing up”. Harvard Management update (September 1997).

إن تنمية وتطوير العلاقة القوية مع رئيسك هي المقوم الرئيس لأن تصبح مديراً فاعلاً. يناقش المؤلف أهمية تفهم الطريقة التي يفكر بها رئيسك وطريقتك أنت، وتحديد توقعات كل منكما، وكذلك اختيار أسلوب التواصل الملائم في بناء العلاقة القائمة على الثقة.

2. Bossidy, Larry. “What your leader expect of you”. Harvard Business Renew (April 2007).

يقترح كاتب هذا المقال بناء علاقتك بمديرك، علاقه يعمل كل واحد منكما على توضيح توقعات كل منكما من الآخر وكيفية الإيفاء بذلك. يسرد الكاتب التوقعات التي يتوقعها معظم المديرين من مرؤوسيههم وتلك التي يتوقعها المرؤوسين من رؤسائهم. عندما يفي

كل طرق التوقعات المطلوبة منه سوف يستفيد من ذلك ليس فقط الفريق الذي يعمل فيه بل أيضاً الشركة ككل.

3. Field, Anne. "Truth or Consequences: Dealing with Conflict Averse Boss". Harvard Management Communication letter (April 2005).

عندما لا يستطيع التواصل المباشر بخصوص بعض المشكلات، فإنه ذلك سوف يؤدي إلى تدني أداء الموظفين الذين يعملون معه. من حين لآخر يحصل الموظفون على تقويم أدائهم مع الإرشادات غير الكافية بخصوص نقاط القوة ونقاط الضعف فيهم. يجد هؤلاء الموظفون أنه من الصعب الحصول على الموارد التي يحتاجونها لإتمام أعمالهم، لغياب دعم والتزام مديريهم. كما أن إنتاجيتهم تتجه إلى الانخفاض ذلك لأنهم يقضون الكثير من الوقت والطاقة والجهد لمعرفة كيف يفكر مديروهم. ولحسن الحظ هناك بعض الإستراتيجيات التي تستطيع توظيفها لإتمام مديرك في بعض المناقشات دون أن يشعر أنه في مأزق، هكذا يقول خبراء التواصل التنظيمي.

4. Gabarro, John J., and John P. Kotter. "Managing your Boss," Harvard Business Review (January 2005).

يؤكد جبارو وكوتر على أهمية الإدارة لأعلى ويقدمون مقترحات مفيدة لتطوير علاقة عمل فاعلة، وذلك بالتركيز على إيجاد أساليب

عمل تلائم جميع الأطراف (الرئيس والمرؤوس)، توضيح توقعات جميع الأطراف، إخطار رئيسك بالمعلومات، الاعتمادية والثقة، الاعتماد على موقف مديرك والموارد الأخرى لتحقيق الأهداف الخاصة بك وبرئيسك والشركة ككل.

5. Harvard Business School Publishing.” Five Questions about Interviewing Your Prospective Supervisor: with Rich Wellins” Harvard management update (Oct 2004).

ليس هناك شيء أهم من علاقة الموظف برئيسه، وعلى الرغم من أن معظم المديرين ينظرون على شخصية المتقدم ومدى توافرها مع شخصيتهم، فإن معظم المتقدمين للوظائف لا يولون هذا الأمر جل اهتمامهم وأحياناً يأسفون بعد أن يكونوا قد اكتشفوا أنه لا توجد مواءمة أو تلاؤم بينهم وبين رؤوسائهم. هناك إستراتيجيتان لطالبي الوظائف لعلاج ذلك، يقول مؤلف هذه المقالة. تساعد هذه الإستراتيجيات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. يقدم المؤلف النصيحة بخصوص كيفية البدء في مناقشات صريحة مع رئيسك المتوقع - كيف تستطيع فهم شخصيته - تعتبر مهمة عندما نأخذ في الاعتبار قبول مهمة جديدة وتتساوى في أهميتها مع المقابلة في أثناء البحث عن وظيفة جديدة في شركة أخرى.

5. Harvard Business School Publishing.” How Speed read people.” Harvard Management communication letter (April 1999).

في كتابهم الجديد فن السرعة في فهم «قراءة الآخرين»، يستخدم فول تايجر وباربارا بارسون - تايجر مؤثر مايروز - برجز كأساس للتضحية بخصوص كيفية تعديل أسلوبك في التواصل لتوائم طبيعة الشخصية التي تتواصل معها. تلخص هذه المقالة النقاط المهمة التي وردت في الكتاب المشار إليه أعلاه.

6. Harvard Business School Publishing,” Narcissistic Leaders.” Harvard Management Communication letter (June 2000).

اكتشفت العديد من الشركات أنه لا بديل من المدير النرجسي في عصر الإبداع، كما أشار إلى ذلك مايكل ماكوي في مقالته المنشورة بدورية هارفارد للأعمال، مشيراً بذلك إلى هذا النوع من القادة ذوي الرؤية والذي يتسم بالBrash والأنا، والذين غالباً ما يقودون شركة معينة. وإذا كان ماكوي صحيح الرأي في ذلك، فإن التعامل مع المدير النرجسي يحتاج إلى مهارة التخطيط الإستراتيجي في السنوات المقبلة. يقدم HMCL بعض النصائح للتعامل مع هذا المدير.

7. Lovett, Paul D. “Meetings that work: plans Bosses can approve.” Harvard Business Review on point Enhance Edition (2000).

يمثل اجتماع التخطيط الوقت والمكان الذي يصبح فيهما المشروع حقيقة، وحيث يتخذ (يصنع) الأشخاص القرار للمضي قدماً بفكرة معينة من عدمه. ومع ذلك فإن المديرين غالباً ما يضعون في عروضهم التقديمية للخطة حقائق وأرقاماً غير مهمة، أو ببساطة فإنهم يقدمون معلومات غير ملائمة. يطلب من رؤساء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإجابة عن أربعة أسئلة قبل أن يقوموا بالموافقة على خطة معينة: ماهي الخطة، لماذا يوصي بها الفريق؟، ماهي الأهداف؟ ماهي تكاليف هذه الخطة، يجب أن تكون قادراً على إجابة هذه الأسئلة بطريقة تؤدي إلى اتخاذ القرار بقبولها.

## الكتب

- 1- Boccialetti, Gene. It takes two: Managing Yourself when working with bosses and other Authority figures. San Francisco: Jossey -Bass 1995.

لا يقول هذا الكتاب بكيفية إدارة رئيسك ولكن كيف تدير نفسك في علاقتك مع رئيسك. وبناء على البحث الممتد، يوضح الكتاب أنماط الاستجابة للسلطة ويقدم الإرشادات المتعلقة بتغيير نفسك وعلاقتك لكي تكون فاعلاً في هذا العدد.

2- Chambers, Harry E. Getting Promoted: Real strategies for advancing your career. Reading, M.A, Perseus Press, 1999.

يقدم هذا الكتاب نظرة عامة لفكرة الإدارة لأعلى ويقدم الإجابات للأسئلة الآتية: لماذا الإدارة لأعلى؟ ما هي إسهامات الإدارة لأعلى في أي منظمة؟ ما هي العمليات التي يمكنني استخدامها لكي أتعلم الإدارة لأعلى بكفاءة. يقدم الكاتب العديد من الحالات العملية. لتوضيح وجهة نظره وتضيف مقترحات محددة لكي تتعلم كيفية الإدارة لأعلى بكفاءة وفاعلية.

3- Coates, Jonathan. Managing upward. Hampshire, England -Gower publishing limited, 1994.

يقدم هذا الكتاب نظرة عامة لفكرة الإدارة لأعلى ويقدم الإجابات للأسئلة الآتية: لماذا الإدارة لأعلى؟ ما هي إسهامات الإدارة لأعلى في أي منظمة؟ ما هي العمليات التي يمكنني استخدامها لكي أتعلم الإدارة لأعلى بكفاءة. يقدم الكاتب العديد من الحالات العملية لتوضيح وجهة نظره ويضيف مقترحات محددة لكي تتعلم كيفية الإدارة لأعلى بكفاءة وفاعلية.

4- Smith, Douglas K. Taking Charge of Change: 10 principles for managing people and performance. Reading M.A: Addison - and westey publishing, 1996.

في هذا الكتاب يقدم المؤلف مجموعة من مبادئ الإدارة يهدف إلى مساعدة الأشخاص داخل المنظمات في تعلم مهارات وسلوكيات جديدة للاستجابة للتغير، يقسم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء: يقدم الجزء الأول نظرة شاملة على المبادئ المتعلقة بإدارة الأداء والتغير، ويوصي بالتركيز على نتائج الأداء والقيادة المهتمة بإحداث التغيير والمصرة عليه. يقوم الجزء الثاني بمناقشة إستراتيجيات محددة لإدارة الأداء والتغيير وأدوات التشخيص التي يمكن أن تكون مفيدة في هذه العملية. يركز القسم الثالث على أهمية بناء الرؤية للمستقبل في أثناء عملية قيادة المنظمة خلال فترات التغير.

## برامج التعلم الإلكتروني

(1). Influencing and motivating others. Boston: Harvard Business school publishing (2001).

هل لاحظت أن بعض الناس يبدون وكأن عندهم قدرة طبيعية لحث الناس على العمل؟ يقدم هذا الكتاب دروساً عملية للحصول على نتائج أفضل من المرؤوسين المباشرين (التأثير على الأداء)، وتعاوناً أكبر من الأنداد والنظراء (القيادة الأفقية) ودعماً أقوى من الإدارة العليا (الحث والإقناع). سوف يتعلم المديرون أسرار

«القيادة الأفقية»، مهارات الحث والتفاوض، وكيفية التفريق بين الدوافع الفاعلة وتلك غير الفاعلة. من خلال الحالات العملية وإرشادات الخبراء والأنشطة المتعلقة بالتطبيق الفوري، سوف يساعدك هذا البرنامج على تقويم قدرات المرؤوسين المباشرين في حث الآخرين، قياس مهارات التحفيز، وتحسين أداء الموظفين.

(2). Leadership transition. Boston: Harvard Business school publishing (2001).

بغض النظر عما إذا كنت تحتل مركزاً جديداً في شركتك الحالية أو تبدأ في منظمة أخرى، سوف يساعدك هذا الكتاب على النجاح في ذلك؛ ولأن هذا الكتاب يمد المديرين بالمعرفة التي يحتاجونها في الوقت المناسب. سوف يتعلم المديرين تشخيص المواقف، تقويم المواقف التي يمكن أن يتعرض فيها للإحراج، الإسراع في التعلم، تحديد الأولويات بهدف النجاح، العمل مع رئيس جديد، بناء الفرق، إيجاد الشراكات، وتصنيف ومواءمة الوحدات. يتكون هذا البرنامج من مجموعة من أدوات التقويم والتخطيط التي يستطيع المديرين استخدامها خلال فترات التحول بالمنشأة.

(3). Persuading others. Harvard management mentor. Boston: Harvard Business school publishing, 2007.

يقدم هذا الكتاب، وهو إحدى مطبوعات هارفارد المهمة معلومات

إضافة عن كيفية حث ذاتك ومديرك لكي ترى قيمة أفكارك، وتتخذ القرارات التي تساعدك أو تساعد فريقك أو حتى المنظمة ككل. سوف تتعلم كيف تبني سمعتك مع رئيسك والحصول على قبولها (تقبلها) لفكرتك. تشرح الأجزاء الأخرى من هذا الكتاب كيف تبني مقترحاً قيماً وتقدمه لرئيسك، كذلك تقديم الأدلة الدامغة للفائدة التي تترتب على تنفيذ فكرتك أو مقترحك للقسم الذي تعمل فيه أو للشركة ككل واستخدام اللغة المناسبة لإقناع رئيسك بأهمية هذه الفكرة.

