

## النصائح والأدوات



الأدوات المطلوبة  
عندما تصبح مديراً جديداً



## عندما تصبح مديراً جديداً

### أحسن مدير – أسوأ مدير

استخدم ورقة العمل (النموذج) هذه بمفردك أو مع مجموعة من الأفراد لتقويم مواصفات أفضل أو أسوأ المديرين الذين لم تعمل معهم، مفكراً في نوع المدير الذي ترغب أن تكون، يُعد نشاطاً مهماً وأنت تبدأ عملك مديراً جديداً.

أحسن المديرين الذين عملت معهم	أسوأ المديرين الذين عملت معهم
ضع قائمة بمواصفات هذا المدير أدناه، خصوصاً تلك المواصفات التي تريد تميمتها وتطويرها أو التحلي بها:	ضع قائمة بمواصفات هذا المدير أدناه، خصوصاً تلك المواصفات التي تريد أو ترغب في تجنبها:
- 1	- 1
- 2	- 2
- 3	- 3
- 4	- 4
- 5	- 5



## عندما تصبح مديراً جديداً

### قائمة بأهم.. المديرين الجدد

استخدم هذه القائمة لتحديد الفجوة (الفجوات) من المهارات التي استخدمتها في موقعك الوظيفي السابق، وتلك التي تحتاج إليها في موقعك الجديد، سوف تأخذ المهارات الجديدة وقتاً في تعلمها وممارستها، عليك أن تفكر، ما هي المهارات التي تحتاجها بدرجة أكبر؟

جزء من مسؤولياتي بصفتي مديراً جديداً	جزء من مسؤوليات عملي السابق	المهارة أو الكفاءة
		الإشراف على الموظفين تقويم الأداء وضع الأهداف التقويض تعيين الموظفين التدريب/التوجيه قيادة الفريق البحث عن الموظفين الأكفاء الموازنات إدارة الرواتب شرح وتطبيق السياسات خلق رؤية؛ وجود وجهة نظر أوسع

الإدارة بالنتائج، والتأكد  
من تحقيق الأهداف  
إنهاء خدمة موظف،  
إذا كان ذلك مطلوباً  
التخلص من موظف،  
إذا كان ذلك مطلوباً  
مساعدة الآخرين في  
تحقيق أهدافهم  
إدارة مستوى الضغوط  
المرتتبة على . . .  
القيام بعمل عروض  
تقديمية  
بناء التحالفات  
إدارة الاجتماعات  
إدارة الوقت  
دعم ومساندة فرص  
التنمية للآخرين  
توفير التوجيه للآخرين  
تعديل النمط الإداري  
لمقابلة احتياجات الآخرين  
تحفيز الآخرين  
توفير القيادة  
رعاية الإبداع  
توزيع مسؤوليات العمل  
إدارة المشروعات  
التوازن ووضع الأولويات  
إدارة الجلسات  
إجراء المقابلات

## عندما تصبح مديراً جديداً

### التقويم الذاتي للذكاء العاطفي

استخدم هذه الأداة لتفكر في ذكائك العاطفي أو القدرة على إدارة علاقاتك بالآخرين بفاعلية

التقدير			قدرات الذكاء العاطفي
تحتاج إلى تحسين	نقطة قوة	ملائمة	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدراك الذات:</li> <li>- عندي ثقة كبيرة بالنفس.</li> <li>- أعرف نقاط قوتي وقبوتي.</li> <li>- أعرف متى أسأل عن المساعدة.</li> <li>• التنظيم الذاتي:</li> <li>- يمكن الثقة بي.</li> <li>- أتحكم في مشاعري وعواطفني.</li> <li>- أؤجل الحكم على الشيء وأفضل الحصول على المعلومات قبل ذلك.</li> <li>• التحفيز (الدوافع):</li> <li>- عندي دافع قوي للإنجاز.</li> <li>- دائماً متفائل حتى في حالات الفشل.</li> <li>- أحاول التحسين المستمر.</li> <li>• التعاطف:</li> <li>- عندي خبرة في التدريب وتوجيه المواهب.</li> <li>- لدي حساسية بالاختلافات بين الثقافات.</li> <li>- أعرف بدهاء كيف يشعر الآخرون.</li> <li>• المهارات الاجتماعية:</li> <li>- لدي خبرة في بناء وقيادة الفرق.</li> <li>- لدي رغبة في إيجاد العوامل المشتركة مع الآخرين.</li> <li>- أتمتع بالتعاون مع الآخرين.</li> </ul>

## عندما تصبح مديراً جديداً

### قائمة الاتصالات للمديرين الجدد

---

إن من مهام المدير الحاسمة أن يعرف كيف يحصل على المعلومات أو المساعدة التي يحتاج إليها ومتى يتم ذلك؟ يعتبر ذلك تحدياً لمدير جديد في شركة جديدة، سوف يحتاج المدير إلى بعض الوقت لتكوين التحالفات، لكن قائمة الاتصال البسيط مثل القائمة أدناه يمكن أن تساعدك في البداية، على أنه يمكنك تعديل هذه القائمة متى ظهرت حاجات جديدة.

الهاتف - البريد الإلكتروني أو مكان الشخص	سوف أذهب إلى الشخص المسؤول	ما أحجته من معلومات أو نصائح بخصوص كذا أو كذا
		<p>الأمن والسلامة  المزايا، التأمين، السياسات،  الإجراءات التقنية - جهاز الحاسوب بمكتبي  إدارة التقنية - قسم المساعدة أو خط المساعدة  المشريات، المحاسبة.. إلخ  التدريب - لي ولمرؤوسيّ المباشرين  قسم الوثائق والمستندات  قسم الوثائق - ملفات الموظفين  قسم الصيانة  إدارة الأداء  التدريب أو التوجيه  مستويات الأجور - الإدارة الموازنة  القسم القانوني  التعيين والبحث عن المنطقية  البريد، الشحن  المستودعات أو مستويات المخزون  البريد المستعجل  خراطم التنظيم أو الهيكلية  قسم المساعدات المؤقتة  المبيعات  التسويق  العلاقات العامة والدعاية  الهندسة  الإنتاج  خدمة العملاء  رقم مساعدة العملاء  المرتجعات وسداد الديون</p>

## عندما تصبح مديراً جديداً تكييف وتهيئة دورك الإداري

استخدم هذا النموذج للتفكير في كيفية تكييف دورك الإداري للإيفاء بالحاجات والمستوى التنموي لمرؤوسيك المباشرين، من الذي يحتاج إلى توجيه أكثر؟ دعم؟ من أهم المرؤوسين المباشرين الذين ترغب في تركهم وشأنهم على قدر المستطاع؟ هناك طرق عديدة للتفكير في تكييف دورك، الجدول الآتي أدناه هو مجرد أداة لذلك. استخدم هذه الإرشادات للتركيز على كل مرؤوس واحتياجاته، الدور الذي ترغب في القيام به الذي يساعد مرؤوسيك المباشرين لتحقيق أفضل الأداء وفي ذات الوقت يشعرون بالتحفيز والمكافآت.

### المستويات التنموية للموظفين

**المستوى الأول:** جديد في هذا العمل، وربما يكون جديداً في الشركة ذاتها. يحتاج إلى التوجيه والإشراف والدعم. ربما يكون مستوى قدراته منخفضاً نتيجة عدم الخبرة. وربما يتمتع بحماسة زائدة للعمل.

**المستوى المتوسط:** قام بتطوير قدراته لكن لا يؤدي بمستوى عال بعد. يحتاج إلى التدريب والدعم. ربما يصبح مشوشاً في وقت ما عندما تتضح تحديات العمل.

**المستوى العالي:** أداء متميز، وغالباً ما يكون مستوى الخبرة عنده عالياً. يحتاج إلى درجة أقل من التوجيه والإشراف وربما يقاوم مثل هذا التوجيه. عليك بأن تفكر في طرق مختلفة لتفويض المهام، وفي الوقت ذاته جعل الشخص.. يشعر بالتحديات.

الأسلوب الإداري الملائم	مستوى الالتزام التنموي	المرؤوس المباشر
<p>توجهي: يحتاج إلى رقابة جون عن قرب وتوفير إرشادات وتوجيهات مباشرة وتكون متطلباته واضحة.</p>	<p>مبتدئ. بدأ جون العمل لأول مرة في حياته ويتحمل مسؤوليات جديدة</p>	<p>مثال: جون...</p>



## اختبر نفسك

يقدم هذا الجزء عشرة أسئلة لكل واحد منها عدة اختبارات وتهدف هذه الأسئلة إلى مساعدتك في تحديد معرفتك الأساسية فيما يتعلق بعمل المدير الجديد، سوف تجد الإجابة عن هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1 - أي من العوامل الآتية يعتبر خرافة عن الإدارة؟

(أ) يتمتع المديرون بالكثير من السلطة.

(ب) يتمتع المديرون بقوة داخلية.

(ج) يتمتع المديرون بدرجة عالية من الحرية.

2 - أي من العوامل الآتية يقترح أنك نجحت بصفتك مديراً؟

(أ) تمكنت مجموعتك من إنجاز أهدافها في زيادة المبيعات بنسبة معينة خلال مدة محددة.

(ب) تمكنت شخصياً من حلول شكاوى العملاء التي جاءت إلى القسم.

(ج) أتممت... -أكثر تحدياً- في مجال الإدارة وبقيت في هذا العمل مدة سنة.

3 - ما هو أهم مصدر من مصادر القوة (السلطة)؟

(أ) السلطة الرسمية.

(ب) المؤهلات المهنية والعلمية.

(ج) تأثيره الشخصي.

4 - من بين التوقعات الآتية، أي من هذه التوقعات يمكن تحقيقها عندما تصبح مديراً؟

(أ) سوف تحقق مرتبة جديدة، هيبة واحتراماً أو الاعتراف بإسهاماتك في نجاح منطمتك.

(ب) سوف تساعد مرؤوسيك لتحقيق التميز وإنجاز أهدافهم وأحلامهم وآمالهم وطموحاتهم ورغباتهم وحصولهم على مهارات جديدة والثقة بالنفس.

(ج) سوف تكون قادراً على اتخاذ القرارات بسرعة، ولهذا ترى نتائج هذه القرارات في الحال.

5 - ما هي أفضل الطرق في إدارة أحد أعضاء الفريق الجديد؟

(أ) العمل مع هذا الشخص عن قرب وتقديم التوجيه والتغذية الراجعة المستمرة.

(ب) أن تدع الشخص يتعلم من أخطائه.

(ج) أن تطلب من الشخص قراءة التوجيهات المتعلقة

بالعمل، حضور جلسات التدريب، وطلب المساعدة في حل المشكلات.

6 - صح أم خطأ. لكي تعامل مرؤوسيك بطريقة عادلة، يجب أن تعاملهم بالطريقة نفسها؟

(أ) صح.

(ب) خطأ.

7 - ما هي العبارة، من العبارات الآتية، التي تصف ماهية الفريق؟

(أ) الفريق هو مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا في مشروع محدد، يتفرقون ويعاد تنظيمهم بعد الانتهاء من المشروع، يتسلمون مهام جديدة بناءً على (حسب) احتياجات الشركة.

(ب) الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك وأهداف أداء مشتركة، وطريقة محددة لمهمتهم وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين عنها بوصفهم مجموعة.

(ج) الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يضعون أفضليات أو أولويات أو أسساً عالية للتعلم والتنمية مقابل عملهم الحالي، والذين يركزون على الدعم المتبادل عوضاً عن المجابهات والصراعات.

## 8 - ما هو التدريب (التوجيه)؟

(أ) شراكة متبادلة يتبادل فيها الشريكان المعلومات والخبرة لكي يتم تعظيم النتائج المتوقعة من التدريب ومساعدته في إنجاز الأهداف المتفق عليها.

(ب) طريقة زرع القيم المرغوبة، والمهارات لموظف معين حتى يتحسن أدائه وسلوكياته في دعم أهدافك.

(ج) طريقة لمساعدة أو مساندة أو مؤازرة الموظفين في علاج أو مناقشة الأمور الشخصية التي تجعل من الصعب عليهم أن يساهموا في مجهودات الفريق أو تحسين وزيادة الكفاءة في أدائهم.

9 - ما هي أفضل الطرق للتغلب على الشعور بأنك مثقل بالأعباء عندما يقوم فريقك بإحضار المشكلات إليك بصفة دائمة؟

(أ) دع الموظفين يعلمون أنك تدعمهم، وأنت ملتزم بالاستماع إلى هذه المشكلات وإيجاد حلول لها عندما يحتاجون إلى مساعدة في ذلك.

(ب) تدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم في حل المشكلات وتشجيعهم أن يأتوا إليك فقط بالمشكلات التي لا يستطيعون حلها بأنفسهم.

(ج) مناقشة جماعية عن دور كل عضو من أعضاء الفريق.  
عليك أن تقوم بشرح أن الموظفين يجب عليهم تحمل  
المسؤولية في حل مشكلاتهم الخاصة.

10 - إن كونك مديراً فاعلاً يلزمك توفير الفرص لإشباع أي من  
هذه الحاجات؟

- (أ) قبول مرؤوسك المباشر واحترام الأنداد.
- (ب) الأمان الوظيفي والمسار المهني المحدد.
- (ج) الإنجاز، التأثير، والانتماء.



## الإجابة عن أسئلة الاختبار

1 - الإجابة «ب» هي: قد يكون لدي الكثير من المديرين القوة الداخلية - لكن معظم المديرين الجدد لا يذهبون إلى دورهم الجديد مثقلين بالافتراضات الخاطئة عن القوة الداخلية، بدلا من ذلك، فإنهم يقعون فريسة للأساطير والخرافات عن طبيعة المهارات التي يحتاج إليها المديرون وعن مقدار السلطة والحرية التي يتمتعون بها وكيفية شعورهم بهذا العمل الجديد، وكيف يكون التدريب قيما في مساعدتهم لإتقان هذا الدور الجديد.

2 - الإجابة «أ» هي: في جوهرها، فإن الإدارة تعني إنجاز الأعمال من خلال مجهودات الآخرين. ولهذا فإنه على المديرين قياس نجاحهم بتقدير أو تقويم كيفية قيام الفريق بتحقيق أهدافه وإنجازها، لكنهم يجب عليهم الانتباه إلى عوامل أخرى عديدة - مثلاً مقدار مساعدتهم لمرؤوسيه المباشرين في زيادة وتحسين مهاراتهم وكذلك إنجازات الفريق وإسهام هذه الإنجازات في دعم أهداف وإستراتيجيات الشركة. تختلف هذه المقاييس اختلافاً واضحاً عن المقاييس المستخدمة في تقدير إسهامات الموظفين العاديين.

3 - الإجابة «ج» هي: يعتبر التأثير مصدراً كبيراً للسلطة على خلاف السلطة الرسمية التي يتمتع بها الفرد أو حتى المواصفات

المهنية والتعليمية التي يمتلكها هذا الفرد، يرجع ذلك إلى أن المرؤوسين المباشرين لا يتبعون توجيهات مديريهم ما لم يتمتع هؤلاء المديرون بالمصداقية والثوقية، وأن الوثوقية والمصداقية تحتاجان إلى بعض الوقت لإثباتهما. علاوة على ذلك، فإن المديرين لا يتمتعون بالسلطة الرسمية على أئدادهم والمشرفين عليهم - مجموعتان مازال المدير في حاجة إلى دعمهما لتحقيق الأهداف. وبدلاً من الاعتماد على السلطة الرسمية أو المواصفات التعليمية والمهنية فإن المديرين يمارسون التأثير الشخصي، وذلك عن طريق إيجاد شبكات تواصل ذات علاقات متبادلة ومفيدة للطرفين مع كل من المشرفين عليهم، وأئدادهم، ومرؤوسيهم المباشرين وحتى مع الأشخاص من خارج المنظمة مثل الموردين والعلاء، يتعلم المديرون ما يستطيعون تعلمه لدعم الأهداف المتعلقة بأفراد هذه الشبكات وكيف يستطيع أعضاء هذه الشبكات دعم أهداف مديريهم. تؤدي كل من السلطة الرسمية والخلفية التعليمية دوراً ثانوياً في تبادل التأثير.

4 - الإجابة «ب» هي: يفترض العديد من المديرين الجدد أن وظيفتهم تتعلق بهم من حيث السلطة والنجاح؛ لكن هذه الوظيفة في الحقيقة تتعلق بمجموعتهم ومدى كفاءتها ومقدار نجاحها، يستطيع المدير الجديد إنجاز رؤية أكثر واقعية عن دوره الجديد من خلال التأكد من أنه يؤدي الدور الإداري

للسبب الصحيح: مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها بدلاً من مجرد تحسين وضعه وصورتها.

5- الإجابة «أ» هي: يحتاج العضو الجديد في الفريق إلى انتباه وتوجيه بدرجة أكبر من الأعضاء القدامى في الفريق، إذن عليك أن تولي/تعطي اهتماماً خاصاً لهذا الشخص حتى يتعلم طريقة عمل الأشياء، وتتكون لديه المعرفة التامة بالوظيفة ذاتها.

6- الإجابة «ب» هي: إن معاملة الأشخاص بطريقة عادلة لا يعني معاملتهم بالطريقة نفسها. المقصود بالعدالة هنا هو إيجاد الطريقة المثلى مع مساعدة المرؤوس المباشر لتحقيق النجاح. وهذه الطريقة تختلف بناءً على موقف مرؤوسك المباشر، عندما تعامل الأشخاص بطريقة مختلفة، فإنك في الحقيقة تعطيهم فرصة متساوية للنجاح. على سبيل المثال: افترض أن واحداً من أعضاء فريقك يستجيب للمدح ببذل أقصى مجهود و طاقة متجددة والالتزام والإبداع، تستطيع معاملة هذا الشخص معاملة عادلة - ولكن بطريقة مختلفة - بالتركيز على توجيه الشكر إلى هذا الشخص على الأقل مرة في الأسبوع عن نجاحاته الجديدة بغض النظر عما إذا كانت هذه النجاحات كبيرة أم صغيرة.

7- الإجابة «ب» هي: تمكن هذه المواصفات الفريق من أن يكون ناجحاً عندما يتطلب عمل فريقك مزيجاً من المعرفة، الخبرة

والآراء التي لا يمكن أن تتوافر في شخص معين، عندما يعتبر العمل على درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين أفراد المجموعة أو عندما تواجه مجموعتك تحدياً كبيراً مثل عكس الربحية المتدنية (تحويل الموقف المالي من الخسارة إلى الربح).

8 - الإجابة «أ» هي: أحد الخصائص الرئيسية في التدريب هي أن التدريب طريق ذو اتجاهين، أي أن كلا الطرفين يجب أن يكون مستعداً وقادراً في المشاركة في التدريب بطريقة أكثر تنظيماً وتركيزاً، في مجال العمل التجاري، فإن التدريب يعني مساعدة بعض الأشخاص التعلم والسير نحو الأهداف الشخصية عوضاً عن (بدلاً من) تعليم هذا الشخص معالجة الأمور الشخصية أو نقل القيم والمهارات والسلوك وذلك من أجل تحقيق وإنجاز أهدافك، بصفتك مديراً.

9 - الإجابة «ب» هي: تحتاج إلى الاحتفاظ بتوازن واضح فيما يتعلق بتشجيع الموظفين في تقوية وتحسين مهاراتهم في حل المشكلات ووضع الحدود والأطر حول المشكلات التي يمكنك أنت بوصفك مديراً القيام بحلها. إن رغبتك في حل جميع مشكلاتهم سوف يكون معوقاً لتنمية مهاراتهم الشخصية واستقلاليتهم، كذلك فإن رفضك لمساعدتهم حل أي مشكلة من المشكلات ربما يجعلهم يشعرون بالعزلة وعدم الدعم.

10 - الإجابة «ج» هي: يجد بعض المديرين الأكفاء أن عملهم يفي بحاجتهم في التمكّن من القدرات الجديدة (الإنجاز)، هيكله (تنظيم) أدائهم وسلوكياتهم (التأثير) وكذا التعاون مع زملائهم الذين يحظون بالاحترام (الانتماء). على النقيض، فإن المديرين الأكفاء قد لا يحصلون على موافقات رؤوسهم المباشرين، وقد لا يشعرون بالأمان الوظيفي أو عدم وضوح مساهمهم المهني كما هو الحال عند بعض المهنيين الآخرين.



## للمزيد من المعرفة عن هذا الموضوع

مقالات:

- 1- Golerman Daniel, «Leadership that gets Results». «Harvard Business Review Onpoint Enhanced Edition (August 2000).

يؤثر أسلوب المدير في القيادة بالنسبة للمناخ التنظيمي في منظمته - ويمكن لهذا المناخ أن يكون سبباً في ثلث الأداء المالي. يقول جولمان: إن معظم المديرين الأكفاء يستخدمون مزيجاً من ستة أساليب قيادية في تعبيرهم عن هذا المزيج عندما تستدعي الظروف ذلك. يصف جولمان هذه الأساليب الستة - والتي تشمل على «التدريب» و«التصحيح»، «الديمقراطية» - ويشرح المؤلف المواقف التي يكون أي من هذه الأساليب أكثر ملاءمة.

- 2- Golerman Daniel, «what makes a leader?». «Harvard Business Review Onpoint Enhanced Edition (November 2000).

يعتقد جولمان أن الذكاء العاطفي - المزيج القوي من الإدارة الذاتية ومهارات العلاقات - ربما يكون لها تأثيراً كبيراً في أداء المدير من معرفة أهدافه، أو قدرته أو رؤيته. في هذه المقالة، يعرف

جولمان المهارات الخمس التي تسهم في تكوين الذكاء العاطفي: الإدراك الذاتي، التنظيم الذاتي، الدوافع، التعاطف، والمهارات الاجتماعية. وبإصراره على أن الذكاء العاطفي، والذكاء الشخصي يمكن تقويتهم، يقدم جولمان العديد من الاقتراحات لعمل ذلك.

**كتب:**

1- Ciampa, Dan and Michael Watkins, Right From the start: taking charge in a New leadership Role. «Harvard University Press. (1999).

يواجه المدير الجديد - بغض النظر عن كيفية وصوله إلى هذا المنصب الإداري، مديراً لأول مرة، من خلال الترقية، الالتحاق بفريق جديد - العديد من الصعوبات التي قد تؤثر في قيامه بالدور الجديد وسلطته وجهوده في إنجاز النتائج.

وكما يشير مؤلفو هذا الكتاب، فإن قراراتك وأفعالك في خلال الأشهر القليلة الأولى من عملك مديراً يمكن أن تكون فاصلاً بين النجاح والفشل. يقدم هذا الكتاب إطاراً خاصاً يجب اتباعه خلال الأشهر الست الأولى في دورك الجديد بما في ذلك التخطيط الذي تحتاج إليه قبل قيامك بهذا الدور.

2- Hill, Linda A. «Becoming A manager: How New

Managers Master the challenges of leadership.  
Boston: Harvard Business School Press. (2003).

يجب على المديرين الجدد أن يتعلموا كيفية قيادة الآخرين بدلا من قيامهم بالعمل بأنفسهم، وذلك بهدف زيادة الاحترام والثقة والتحفيز وإحداث التوازن بين التفويض والرقابة، إنه تحول (من دور الموظف العادي إلى دور المدير) يفشل الكثيرون في إحداثه. تتبع المؤلف في هذا الكتاب خبرة أكثر من تسعة عشر مديرا جديدا خلال السنة الأولى من دورهم الجديد. يوضح الكتاب التعقيدات المتعلقة بهذا التحول، كما أنه يقوم بتحليل التوقعات المطلوبة منهم، من مرؤوسيتهم، ومن رؤسائهم. يصف المديرون الجدد كيفية وضع الأطر المهمة والتي تساعدهم على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم، وكذلك جهودهم في بناء علاقات العمل الفاعلة، وأين ومتى يمكنهم استخدام موارد المنشأة بكفاءة؟ وأخيرا، كيف تعلموا التعامل مع الضغوط التي تأتي مع التحول إلى هذا الدور الجديد؟

3- Walkins, Michael D. The first 90 Days: Critical Success strategies for New leaders at all levels, Harvard Business School Press. (2003).

سنويا، ينضم حوالي 25% من المديرين في المنشآت الكبيرة إلى أدوار القيادة، وبغض النظر عما إذا كانت المهام الموكلة إليهم

هي قيادة مجموعة أو الترقية إلى درجة المدير التنفيذي، فإنهم يجابهون تحديات ومخاطر متشابهة في الشهر الأول من عملهم في هذا الدور الجديد.

كيف يدير هؤلاء القادة عملية التحول إلى هذا الدور يمكن أن يعني الفرق بين النجاح والفشل. في هذا الدليل (الكتاب) يقدم مايكل واتكز - خبير مرموق في مجال التحول إلى الدور القيادي - العديد من الإستراتيجيات/الخطط الفاعلة للتحول إلى هذا الدور الجديد.

4- Walkins, Michael D. Taking charge in your New Leadership Role, Boston: Harvard Business School Press. (2001).

### برامج التعليم الإلكتروني:

1- Harvard Business School Publishing: Case in point. Boston: Harvard Business School Publishing. (2004).

هي عبارة عن حالات عملية «أون لاين»، صممت لتساعد مديري الإدارة الوسطى والإدارة العليا في العديد من تحديات القيادة. تقدم هذه (السيناريوهات) المختصرة محتويات في غاية التعقيد

لخلق نظرة مركزة في حياة القائد. سوف يرى مديرون: مؤاممة الإستراتيجيات، التخلص من صعوبات التطبيق، النظرة إلى التغيير، قبول المخاطر، القرارات الأخلاقية، بناء الحالة العملية، رعاية ولاء المستهلك، الذكاء العاطفي، تطوير نظرة عالمية، رعاية الإبداع، تعريف المشكلات، اختيار الحلول، إدارة التفاعلات الصعبة، دور المدرب، التفويض بهدف التنمية والتطوير، التأثير في الآخرين، إدارة الأداء، إدارة الإبداع، توفير التغذية الراجعة، وأخيراً الاحتفاظ بالموهب.

## 2- Harvard Business School Publishing: Coaching for Results. Boston: Harvard Business School Publishing. (2000).

فهم وممارسة تدريب وتوجيه الآخرين بكفاءة وذلك من خلال قياس المهارات الخمس الضرورية لتدريب وتوجيه ناجح:

- الملاحظة.
- التساؤل.
- الاستماع.
- التغذية الراجعة.
- الاتفاق.

من خلال القيام بالدور المتفاعل interactive والتوجيه الفاعل، والأنشطة القابلة للتطبيق الفوري في العمل، فإن هذا البرنامج سوف يساعدك في تدريب وتوجيه الآخرين بنجاح وذلك من خلال إعداد المناقشة، والمتابعة في أي من هذه المواقف.

### 3- Harvard Business School Publishing: Influencing and Motivating others.. Boston: Harvard Business School Publishing. (2001).

هل لاحظت أن بعض الناس يتمتعون بقدرة طبيعية في تحفيز الآخرين على العمل؟ يقدم هذا الكتاب دروساً عملية في كيفية الحصول على نتائج أفضل من المرؤوسين (التأثير على الأداء) تعاون أكبر من الأنداد (القيادة الأفقية) ودعم أقوى من الرؤساء والإدارة العليا (الحث والتشجيع). سوف يتعلم المديرون أسرار القيادة الأفقية (قيادة الأنداد)، مهارات التفاوض والحث، كيفية التفرقة بين الدوافع الفاعلة وغير الفاعلة. من خلال هذه الحالات العملية، والتوجيه المتمرس، والأنشطة القابلة للتطبيق الفوري، يساعد هذا البرنامج المديرين في تقويم قدراتهم على الحث الفاعل للآخرين وكذلك قياس مهارات التحفيز، وزيادة (تحسين) أداء الموظفين.

4- Harvard Business School Publishing: Leadership transitions. Boston: Harvard Business School Publishing. (2001).

يقدم لك هذا الكتاب، الذي جاء في التوقيت المناسب، أفكاراً عملية بخصوص التحديات التي يواجهها القادة الجدد خلال عملية التحول، يقدم الدكتور مايكل واتكز الأستاذ بجامعة هارفارد إليك نصائحه في شهرك الأول في دور القيادة. يقدم هذا البرنامج النصائح والإرشادات بالإضافة إلى واحد وأربعين أداة تساعدك في التغلب على العقبات وأنت تقوم بالتخطيط للتحول إلى هذا الدور الجديد بنجاح، وتحتوي أقسام هذا البرنامج على إرشادات بخصوص: تحليل المواقف التي سوف تواجهها في دورك الجديد، تقويم الحساسيات والتخلص من بعض العقبات الشائعة، إسرار عمليات التعلم والتحول، وضع الأولويات والتخطيط للنجاح المبكر والنجاح في الأجل الطويل، بناء العلاقات الفاعلة مع رؤسائك، إيجاد الفرق القوية، إيجاد الشراكات الفاعلة في الداخل والخارج، وأخيراً مواءمة الإستراتيجية والهيكل والعمليات، والمهارات، وثقافة المجموعة.

5- Harvard Business School Publishing: Managing Direct Reports.. Boston: Harvard Business School Publishing. (2000).

تعلم المهارات والأفكار التي تحتاج إليها لكي تقوم بإدارة المرؤوسين المباشرين بطريقة أكثر فاعلية، وتعلم أيضا كيف تصبح قادرا على تطبيق هذه الأساليب على الفور في المواقف التي تواجهها. من خلال العديد من (السيناريوهات) والتوجيه المتمرس، سوف تتعلم وتمارس كيفية:

• فهم توقعات المرؤوسين المباشرين.

• إدارة شبكة العلاقات.

• التفويض بدرجاته المختلفة (المتنوعة).

هناك أيضا العديد من وسائل التقويم، قبل وبعد ورشة العمل، وهذه الأنشطة سوف تعديك وتؤهلك إلى الإعداد للعلاقات الفاعلة مع مرؤوسيك المباشرين.

6- Harvard Business School Publishing: Managing Virtual Teams. Boston: Harvard Business School Publishing. (2000).

سوف يعديك هذا البرنامج للعمل بنجاح مع الفريق وكذلك إدارته بطريقة فاعلة، سوف تفهم العوامل الأربعة التي تكون فريقا عمليا قادرا وفاعلا:

• تحية الأشخاص.

• التواصل الفاعل.

• التقنية الملائمة.

• الرؤية المشتركة والعمليات.

سوف تساعدك ورشة العمل هذه، من خلال العديد من الأنشطة، في فهم وتحسين قدرتك على العمل والتواصل مع الفريق العملي بقنواته المتعددة، وسيكون هناك تقييم قبل وبعد ورشة العمل للتأكد من إعدادك لقيادة الفريق.





## مصادر أخرى لإعدادك لأن تكون مديراً جديداً

The following sources aided in development of this topic:

Blanchard, Ken. Situational Leadership. Escondido, CA: Blanchard Training and Development Inc., 1994.

Ciampa, Dan, and Michael Watkins. Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Cohen, A. R., and D. L. Bradford. Influence Without Authority. New York: John Wiley & Sons, 1990.

Goleman, Daniel. (Leadership That Gets Results.) Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition (August 2000).

Goleman, Daniel. (What Makes a Leader?) Harvard

Business Review OnPoint Enhanced Edition  
(February 2000).

Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. (Life Cycle Theory of Leadership.) Training & Development Journal (May 1969).

Hill, Linda A. Becoming a Manager: Mastery of a New Identity. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Hill, Linda A. (Becoming the Boss.) Harvard Business Review (January 2007).

Hill, Linda A. (Exercising Influence.) Case Note 9-494-080, Harvard Business School, May 31, 1994.

Hill, Linda A. (What It Really Means to Manage: Exercising Power and Influence.) Case Note 9-400-04 1, Harvard Business School, February 15, 2000.

Hill, Linda A., and Maria T. Farkas. (A No~n

Building and Leading Your Senior Team' Case Note 9-402-037, Harvard Business School, Revised June 6, 2002.

Hirschorn, L. Managing in the New Team Environment: Skills, Tools, and Methods. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

Kotter, John P. (What Leaders Really Do?) Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition (February 2000).

Watkins, Michael. Taking Charge in Your New Leadership Role. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

