الفصل الرابع

إدارة الأداء

أشتمل هذا الفصل على :

- تعريف إدارة الأداء.
- أساسيات إدارة الأداء .
- مزيج نظام إدارة الأداء.
- المنافع والمردودات.
- الموازنة بين إدارة الأداء وإدارة التغيير.
- مفهوم النجاح .
- مفاتيح النجاح.
- القواعد السبع للنجاح.
- العادات السبع للنجاح.
- العادة الثامنة.
- التعامل السليم والفعال مع المشكلات.
- أخطاء يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات.
- مقياس القدرة على حل المشكلات.
- استقصاء: هل أنت ناجح في عملك؟

«لا يجب أن تعكس توصيفات الوظيفة المهمات التي يؤديها الموظف فحسب، بل النتائج المتوخاة أيضا».

(هكسلي ماديلم)

تعريف إدارة الأداء Performance Management:

هي عبارة عن مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً. إنها تتعلق بأفراد يعملون مع آخرين ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير. ولو أمكن تحقيق ذلك للمنظمة ككل، فلاشك أنه سيجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالاً كذلك.

إن الجميع يستفيدون إذا قُدم للموظفين التوجيه والدعم حتى يتسنى لهم العمل بأقصى درجة ممكنة من الفعالية والكفاءة، بما يتماشى مع احتياجات عملائهم واحتياجات المنظمة التي ينبغي أن تخدم هؤلاء العملاء، ويتضمن ذلك إيجاد توقعات وفهم واضحين للنتائج المراد تحقيقها والأعمال التي ستؤدي في سبيل تحقيقها.

ويرى روبرت باسيل Robert Bacel أن إدارة الأداء نظام.. مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعاً والأهم من ذلك كله «قيادتها»، لكي تضيف قيمة للمنظمة والمديرين والعاملين.

ويعرف محمد عبد الغني هلال إدارة الأداء: بأنها تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.

كذلك فإن إدارة الأداء – كما يشير أحمد سيد مصطفى – هي عملية إستراتيجية متكاملة. أما كونها إستراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة ...الخ) لبلوغ أهدافها.

أما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملاً رأسياً بربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة، ناهيك عن ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم أداء وحفز وتخطيط للمسار الوظيفي نقلاً وترقية.

أساسيات إدارة الأداء:

تقضي أساسيات إدارة الأداء – كما يشير أحمد سيد مصطفى – بوجوب التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين وفرق العمل والمديرين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة. هل يتبعون نفس الاتجاه السليم أم يحيدون عنه وهل يلتزمون في أدائهم بالمعايير المخططة أم ينصرف أداؤهم عنها؟

والإدارة في إدارتها للأداء:

1- تصميم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل.
2- متابعة الأداء بشكل دوري.
3- تقييم الأداء لتحديد مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي.
4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود فجوة أو انحرافات عن الأداء المستهدف.

مزيج نظام إدارة الأداء (PMS):

وضع بيتر ج. ريد Peter J. Reed نظام فعال لإدارة الأداء (PMS) من خلال مزيج من الأدوات والتدخلات المتنوعة على مختلف المستويات في المنظمة. ومن الممكن أن تشمل هذه الأدوات والتدخلات على سبيل المثال:

1- التخطيط الاستراتيجي.

2- تعريف الأهداف والأولويات والقيم التنظيمية، وهذه يتم إيجازها عادة في بياني الرؤية والرسالة.

3- أهدافاً محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق ومتفقاً عليها، وموجهة نحو النتائج ووثيقة الصلة، وذات جدول زمني.

4- تحديد مؤشرات ومقاييس الأداء المناسبة للمنظمة وللعمليات الرئيسية وللوظائف وللموظفين، والموافقة عليها وتطبيقها.

5- عمليات تقييم ذاتي لفرق (أو إدارات) الإدارة بالقياس إلى معايير مفاضلة الممارسة الجيدة المعترف بها، ومن أجل مراقبة وتقييم التحسين المتواصل.

6- مراجعة وتقييم الأداء الفردي.

7- تخطيط التنمية الشخصية.

8- أنشطة التعلم والتنمية والتطوير.

9- أشكالاً متنوعة للحوافز يمكن أن تربط الأداء بالموازنات (وربما بممارسة درجة أكبر من الرقابة عليها) بالنسبة للأقسام أو الإدارات أو وحدات الأعمال، وأن تربطه بالتعويض بالنسبة للأفراد الذين يساهمون في تحقيق تحسنات في الإنتاجية أو تقديم الخدمة أو الكفاءة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أربعة عناصر رئيسية لإدارة الأداء هي:

1- تخطيط الأداء.

2- تنظيم الأداء.

3- توجيه الأداء.

4- تقييم الأداء.

يشرح هذه العناصر محمد عبد الغني هلال كالتالي:

1- تخطيط الأداء:

يقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانات والطاقات المتوفرة.

ولا شك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حالياً وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.

وتخطيط الأداء هو رسم صورة للأداء المستقبلي تحقق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانات والطاقات المتوفرة.

2- تنظيم الأداء:

لا يمكن أن يكون الوصول للهدف من خلال الاجتهادات في اختيار الطرق والوسائل اللازمة للوصول إليه.

فالفرد يعمل ضمن مجموعات عمل وفريق إنتاج، ويجب ألا يتعارض أو يصطدم أداؤه مع الآخرين. ويهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث يكون متكاملاً وليس معوقاً لحركة الآخرين.

وتنظيم الأداء يتطلب وجود هيكل أو بنيان تنظيمي واضح المعالم يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل، بل ويستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسياً وأفقياً. وأهمية تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسئوليات والمهام الوظيفية الفردية، بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسئوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد.

ويتعين على الجهات المسئولة في كل منظمة عن تنظيم الأداء أن توفر نظاماً للمعلومات

متبادلاً بين الرؤساء والمرؤوسين لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة، وتوفير إمكانية العمل وبصورة دورية من خلال نظم الاتصال التحريرية والشفهية، والحصول على التعليقات المرتدة على الأداء بالسرعة المناسبة التي تهيئ الفرصة لإعادة النظر في الأداء غير المناسب وتصحيحه.

ويتطلب تنظيم الأداء توافر الآتي:

- الهيكل أو البنيان والعلاقات التنظيمية الواضحة.
- اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل.
- التحديد الواضح للمسئوليات والمهام من خلال الوصف الوظيفي.
- الاختيار السليم والمناسب وللأفراد والوظائف التي يشغلونها.
- وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.

3- توجيه الأداء:

تحدد المسئوليات والمهام لكل فرد وتسجل في بطاقات خاصة، ويتحدد موقع الفرد في البنيان على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب.

ولذلك فهو يحتاج إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة.

والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

وكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية لابد من أن يكون هناك تسجيل متتال لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة ومحددة، ويوفر ذلك الفرصة لمتابعة خط سير منحنى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الانحراف أو البعد عنها.

وتشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات.

4- تقييم الأداء:

وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء. ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق النهائي وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

وفي نفس الوقت فإنه يساعدنا على:

- الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين.
- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.
- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل للعاملين.
- تحقيق العدالة والرضا بين العاملين نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركيز الجهود على تصحيح أدائهم بدلاً من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئ لأدائهم.

المنافع والمردودات:

ما المردود المحتمل لاستخدام إدارة الأداء ؟ برغم أن إدارة الأداء لا يمكنها أن تحل كل المشكلات إلا أنها تستطيع أن تتصدى للكثير من المشكلات الإدارية الشائعة. ويرى روبرت باسل Robert Bacel إنك إذا استخدمتها على الوجه الأمثل، واستثمرت الوقت وأنشأت علاقات إبداعية، يمكن لإدارة الأداء أن تحقق ما يلي:

1- تقليل حاجتك إلى الاندماج والمشاركة في كل شيء جار (الإدارة المصغرة).

2- توفير وقتك عن طريق مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وضمان امتلاكهم للمعرفة والفهم الضروريين لاتخاذ هذه القرارات بصورة سليمة.

3- تقليل سوء الفهم المستهلك للوقت بين الموظفين حول من مسئول عن ماذا.

4- تقليل تكرار المواقف التي لا تجد فيها المعلومات التي تحتاجها عندما تحتاجها.

5- تقليل الأخطاء (وتكرارها) من خلال مساعدتك وموظفيك على التعرف على أسباب الأخطاء أو أوجه القصور.

6- مساعدة الموظفين على تحديد وفهم أي فجوات قد توجه بين مستويات الأداء المرغوبة والفعلية.

7- توفير إطار لتغيير ثقافة الأوامر واللوم إلى ثقافة تشجع الحوار بشأن حاجات وحلول التنمية التنظيمية والفردية.

ويلخص روبرت باسيل Robert Bacel ذلك كله بقوله:

إن إدارة الأداء استثمار يمكنك من تشجيع الموظفين والسماح لهم بأداء وظائفهم. إنهم يعرفون ماذا يتوقع منهم أن يفعلوه، وما القرارات التي يجوز لهم أن يتخذوها بأنفسهم، ومدى حسن أدائهم لوظائفهم، ومتى يلزم أن تتدخل. وسوف يسمح لك ذلك بالاهتمام بالمهام التي لا يمكن لأحد سواك أن يباشرها.

لا شك أن ذلك لن يحدث بين يوم وليلة لكن هذا الاستثمار في الأفراد يمكن في نهاية المطاف أن يساعد القادة على تفويض المزيد من سلطة إدارة الأداء، وهذا أمر سيلقى ترحيباً فعلياً من معظم العاملين.

وبهذه الطريقة، يمكن أن ينفق القادة مزيداً من الوقت في التفكير في كيف يمكنهم إدارة عدم التأكد والاضطراب المتولد من البيئة التشغيلية السريعة التغير، والذي لا يشعر معظم العاملين تجاهه بالارتياح وقد يوفر ذلك الوقت والنقود، ويقلل من مشاعر القلق

والانزعاج ويشجع على تمكين الأفراد على كافة المستويات من الاضطلاع بالعمل التكيفي اللازم لإحداث تغيير رئيسي وتحولات في نماذج عفا عليها الزمن وتنمية مؤسسية أو تنظيمية.

وإن تقديم النموذج والقدوة للسلوك الضروري للقيام بذلك يطلق عليه اسم القيادة، وهو مثال واحد إضافي لنمط القيادة المطلوبة الآن في منظمات القرن الحادي والعشرين.

الموازنة بين إدارة الأداء وإدارة التغيير:

مثلما يجب أن تسعى جهود تحسين الأداء التنظيمي إلى إيجاد طرق للقيام بذلك في كل أجزاء النظام التنظيمي، يجب أن يكون هناك إدراك بأن ما يحدثه ذلك من تغيير واضطراب سوف يؤثر بلا شك على كل أجزاء النظام. وهذا هو السبب في أن الموازنة بين الاهتمام بإدارة الأداء والاهتمام بإدارة التغيير أو عدم التأكد تعد واحدة من المهام الأساسية للقيادة.

وينصب الاهتمام الموجه غالباً إلى تحسين الأداء على صقل مهارات وقدرات الأفراد، وينطوي ذلك على ميزة كبيرة. ويكون في أحيان كثيرة مجدياً أكثر من افتراض وجود تركيبة سحرية يمكن بواسطتها إعادة هندسة العمليات بدون الاستثمار في الأفراد الذين يتعين عليهم إدارتها أو التشاور معهم.

وتكمن الحيلة البارعة حقاً في دمج الفكرتين معاً وتسهيل التحسين المتواصل للعمليات من خلال تنمية القدرات الشخصية وتفويض أولئك الذين يتعين عليهم إدارة هذه العمليات.

ويؤكد بيتر ج. ريد Peter J. Reed أن فرص التنمية الشخصية ينبغي بالطبع أن تكون محفزة وهي غالباً ما تكون كذلك. وأفضل طريقة لتحسين فهم احتياجات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وفي الوقت ذاته تنمية الالتزام الشخصي بها هي التركيز على النتائج وتحميل الأفراد مسئولية تحقيق النتائج المرغوبة لمساهماتهم الفردية في العمل.

والإنجاز في هذا السياق كثيراً ما لا يكون محدداً كما يريده المرء من حيث قابلية قياسه، إلا أن النتائج تكون دائماً أسهل في القياس الكمي من نتائج المبادرات المرتبطة بها. على سبيل المثال: محاولة قياس التأثير الذي قد يحدثه التدريب على تحسينات العمليات أو حتى القدرات لها سمعة سيئة بأنها صعبة. علاوة على ذلك، فإنه إذا روعي الحذر والتأني عند تعريف والاتفاق على أهداف محددة وقابلة للقياس ومتفق عليها وواقعية وذات أهداف مقيدة بجدول زمني (SMART) على المستوى الاستراتيجي، فيمكن عادة تقسيم هذه الأهداف وتعميمها على كافة مستويات مسئولية الموظفين.

مفهوم النجاح:

«الحياة سلسلة متعاقبة من اللحظات، والنجاح هو أن تعيش كل واحدة من هذه اللحظات»

(كوريتا كينت / رسامة)

«سر النجاح هو أن تواصل سعيك لتحقيق هدف دون توقف»

(أنا بافالوفا)

النجاح Success شيء مهم وضروري في حياة كل إنسان. من منا لا يتمنى تحقيق النجاح؟ النجاح يحقق الشعور بالإنجاز والفرح، ويدفعك إلى مزيد من العمل والجهد. تحقيق النجاح قد يكون سهلاً أما الحفاظ عليه فهو أمر صعب.

النجاح هو النتيجة الطبيعية للعرق والجهد والإدارة.

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾ ﴾ [الكهف: 30].

والأمثال الشعبية تقول: «لكل مجتهد نصيب» ويقصد بالنصيب هنا النجاح.

يقول جون سى. ماكسويل في كتابه «لليوم أهمية»:

- إننا نعتقد أن النجاح مستحيل، ولذلك فإننا ننتقده.
- إننا نظن أن النجاح غامض، ولذلك فإننا نفتش عنه.
- إننا نظن أن النجاح يأتي من الحظ، ومن ثم فإننا نأمل أن يأتينا.
- إننا نعتقد أن النجاح يكمن في فرصة، ومن ثم فإننا ننتظرها.
- إننا نعتقد أن النجاح مصدره النفوذ، فإننا نشحذ قوانا من أجل تحقيقه.

يقول ديفيد شوارتز في كتابه «العبقرية السهلة»: فكر بالنجاح ولا تفكر بالفشل. قل لنفسك حين تواجه موقفاً صعباً: سأنجح، ولا تقل قد أخسر. قل عندما تدخل في منافسة مع آخر: أنا كفء لأكون الأفضل.

ذكر نفسك بانتظام بأنك أفضل مما تظهر، فالناجحون بشر وليسوا خارقي للقدرات. والنجاح لا يتطلب ذكاء خارقاً، ولا شيء غامض فيما يتعلق بالنجاح. وهو في الوقت ذاته ليس مبنياً على الحظ.

ويقول فيلر: عجلة الحظ لا يدفعها إلا العمل. الناجحون هم أناس عاديون طوروا إيمانهم بأنفسهم وبما يفعلون، ومن الضروري ألا تبيع نفسك كسلعة رخيصة وقصيرة المدى.

فكر بمستوى كبير، وبأهداف عظيمة. احلم وحاول أن تحقق هذه الأحلام. لا تتذرع بأن صحتك ليست على ما يرام، أو أنك كبرت في السن، أو أنك ذو قدرات عقلية قليلة أو أن الحظ لا يحالفك أبداً.

اعرف أنك قادر على النجاح وتستطيع تحقيقه إذا أردت وصممت على ذلك، وبذلت الجهد والعرق في سبيله.

كتب أحد رجال الأعمال عشر وصايا، وعنوانها «عهد وثيق للنجاح» وسجلها على بطاقة، كان يقرأها صباح كل يوم عند الإفطار، ويبذل جهده للعمل بها، هي:

1- سأكرم نفسي، لأنني أستطيع أن اعتزل كل أحد عدا نفسي، فأنا أعيش معها.
2- سأكون طموحاً، لا أقنع بما أنا فيه.
3- سأراقب ما يدخل إلى ذهني من أفكار، أقبل الجيدة، وأطرح الهدمة.
4- سأكون أميناً مع نفسي ومع غيري.
5- سأعتني بجسمي، فهو أساس ثبات عملي.
6- سأعمل على تنمية عقلي، فأغذيه كل يوم بالمطالعة الدقيقة المنظمة.
7- سأحتفظ بحماستي وحرارة عواطفي باعتدال وبابتهاج.
8- سأكون أميل إلى مدح الناس بدلا من ذمهم. وذكر عيوبهم.
9- سأحتفظ بمجهودي وطاقتي، فلا أسرف في إنفاقها بغير فائدة.
10- سأنجح في الحياة، مهما صادفني من عقبات، وسأزيل كل الصعاب.

وهذا ويمكن إضافة النصائح التالية حتى تحقق النجاح في حياتك وعملك:

1- أن تكون لديك إرادة قوية.
2- أن تحدد أهدافك بوضوح.
3- أن يكون شعارك في الحياة التخطيط والتنظيم لكل شيء.
4- أن تبذل الجهد والوقت قدر استطاعتك لتحقيق أهدافك.
5- الإخلاص في كل شيء.
6- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
7- احترام رؤسائك.
8- تعاون مع زملائك.
9- قدم الحب للمنشأة التي تعمل بها.
10- أبحث عن التعلم والتعليم واحصل على التدريب المناسب بما يزيد من كفاءة وفعالية عملك في المنشأة.

11- لا تخف من المسئوليات الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.

12- قسم أهدافك الكبيرة إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها بدقة.

13- توكل على الله، فالله سبحانه وتعالى: ﴿ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُۥٓ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بَٰلِغُ أَمْرِهِۦ ۚ قَدْ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَىْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾ ﴾ (الطلاق: 3).

ويضيف وارن بينيس Warren Bennis وزميله عدة إرشادات لتحقيق النجاح في العمل هي كالتالي:

1- فكر بنظرة كلية وليس جزئية.

2- كن شجاعاً.

3- كن يقظاً.

4- خذ القرارات الصعبة في المشكلات.

5- لا تتردد.

6- لا تتواكل.

7- كن واقعياً بالنسبة لحجم العمل المطلوب.

8- أعط العاملين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي يتعاملون فيها.

مفاتيح النجاح:

وفي كتابه عن المفاتيح العشرة للنجاح المطلق 10 Keys to Ultimate Success قدم إبراهيم الفقي هذه المفاتيح التي تساعدك على تحقيق النجاح سواء في العمل أو في الحياة.

1- الحافز القوي والدائم والدوافع هي محرك السلوك الإنساني 1- Motivation

2- الطاقة اللازمة لحياتك المهنية وحياتك الشخصية هي وقود الحياة 2- Energy

3- المعرفة بالمعلومات قوة 3- Knowledge

4- التصور أو الرؤية الواضحة – الطريق إلى النجاح 4- Visualization

5- الفعل أو الإجراء – الطريق إلى القوة 5- Action

6- التوقع – الطريق إلى الواقع 6- Expectation

7- الالتزام – بذور الإنجاز 7- Commitment

8- المرونة – قوة الليونة 8- Flexibility

9- الصبر – مفتاح الفرج 9- Patience

10- النظام والانضباط – أساس التحكم في النفس 10- Discipline

القواعد السبع للنجاح:

وضعت فيونا هارولد في كتابها القواعد السبع للنجاح 7 Rules of Success القواعد التالية التي يمكن أن تساعدك على النجاح في الحياة والعمل:

القاعدة الأولى: كن شغوفاً .. Be Passionate

فعلاً.. الشغف هو القوة المحركة والدافعة التي تقف خلف كل الإنجازات الإنسانية الرائعة فبدون أن نعشق ما نقوم به لن تكون لدينا نجاحات.. وأعمالنا الناجحة يجب دائماً أن توقع باسم الشغف..

القاعدة الثانية: مارس ثقتك في نفسك .. Practice Self-Belief

عندما ينتهي طريقك للنجاح أو يتوقف بك عند حد فتأكد أن هذا هو السقف الذي أخذتك إليه ثقتك بنفسك..

القاعدة الثالثة: اعمل أكثر.. Do More

كل الناجحين وبدون استثناء يعملون أكثر من الأشخاص العاديين..

القاعدة الرابعة: جازف أكثر.. Take More Risks

لا يأتي نجاح إلا بعد تجارب.. ومن منا تخلو تجاربه من الفشل؟!.. المجازفة تعني هنا عدم الخوف من الفشل.

القاعدة الخامسة: كن ملهما للآخرين.. Inspire Others

لأنك لا تعيش وحدك ولا تعمل وحدك وإن كنت ممن يحرصون على فعل النجاح كن ملهماً لغيرك وهنا عليك أن تبقى مشبعا بالطموح حتى تشع على غيرك.

القاعدة السادسة: ثابر.. Persevere

الحماس الدائم يشعل فينا المثابرة والمواظبة وعدم التوقف في منتصف الطريق.. وطبعاً كلنا نعلم أن الدؤوب هو من يصل لما يريد مهما كان ضعيفا.. فقطرة الماء تحفر الصخر.. ليس بالقوة.. إنما بالتكرار.

القاعدة السابعة: كن معطاءً.. Be Generous

لا تعد الساعات التي عملت بها..! وتأكد أنك بتلك الساعات لا تعطي لعملك فقط بل لنفسك.. فبقدر ما نعمل.. بقدر ما نحيا..

العادات السبع للنجاح:

وضع ستيفن كوفي Stephen R. Covey في كتابه المشهور عن «العادات السبع لأكثر الناس فاعلية» The 7 Habits of Highly Effective People سبعة عادات هامة تساعدك على تحقيق النجاح في الحياة والعمل، يمكن رصدها كالتالي:

1- كن مبادئاً ومبادراً.

1- Be Proactive.

2- ابدأ وعينك على النهاية.

2- Begin with the end in mind.

3- ابدأ بالأهم قبل المهم (ضع أوائل الأمور أولاً أو في المقدمة).

3- Put first things first.

4- فكر بأسلوب مكسب/ مكسب

4- Think win / win.

5- أبحث أولاً عن الفهم ثم أن يفهمك الآخرون.

5- Seek first to understand, then to be understandable by others.

6- أعمل مع المجموع.

6- Work with others.

7- أشحذ و زود طاقتك.

7- Sharpen the energy.

العادة الثامنة:

وفي كتابه العادة الثامنة The 8th Habit أضاف (ستيفن كوفي) عادة ثامنة إضافية تساهم في تحقيق النجاح للإنسان في الحياة والعمل. وتتكون العادة الثامنة من شقين هما:

1- إبراز قدرتك وتميزك أو صوتك الخاص.
2- إلهام الآخرين ليبرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة.

إن العثور على صوتك يعني أن تشارك في عمل يوظف مواهبك ويشعل حماسك. وهو يعني العثور على قدراتك الأكثر ارتباطاً بذاتك وصفاتك. وبهذا يصبح الصوت كتابة عن جوهر الكيان الإنساني. فهو نقطة التقاء المواهب والحماس والوعي والحاجة، وبهذه الطريقة فإنك تنتقل من الفاعلية Effectiveness إلى النبالة Greatness

التعامل السليم والفعال مع المشكلات:

لا يوجد فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع بدون مشكلات Problems. فالمشكلات ظاهرة حتمية في هذه الحياة الإنسانية. فعلى سبيل المثال لا يوجد إنسان بدون مشكلات ولا يوجد مدير بدون مشكلات ولا توجد منظمة بدون مشكلات. والعبرة هنا ليست في وجود هذه المشكلات، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع تلك المشكلات.

فالمشكلات هي نقمة ونعمة في الوقت نفسه.

فهي نقمة لأنها تسبب الضرر والقلق والتوتر والخوف والخسائر، ولأنها تحتاج إلى الموارد والوقت والجهد لحلها أو علاجها.. إلا أن المشكلات أيضاً نعمة لأنها قد تكون سبباً في التطوير، وفرصة للنجاح، وتظهر العيوب، وتساهم في تدعيم مناطق القوة، وتقوي العلاقات.

ومن الفرضيات الهامة في البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming (NLP) أن هناك حلا لكل مشكلة. حيث يرى كثير من الباحثين أنك حين تؤمن بوجود حل لأي مشكلة قائمة سيكون لديك فرص أكبر لإيجاد هذا الحل. عادة ما يكون التقديم أو العرض الأول للمشكلة لا يتضمن أسبابها الرئيسية، وعندما تتمكن من تحديد هذه الأسباب فإن ذلك يلقي بمزيد من الضوء عليها، وهنا يختفي الشكل الذي عرضت به أولاً، وتظهر المشكلة على حقيقتها. وهذا يؤكد مقولة أنه ليس هناك فشل، هناك فقط تغذية عكسية أو مرتدة.

قد تكون المشكلة كما عرضت جزءاً من التعلم الذي يقودك في النهاية إلى تحقيق هدفك. وعلى الرغم من أنها قد تعتبر عائقاً على الطريق، إلا أنه يمكنك إزالتها، أو الالتفاف من حولها، أو القفز فوقها، أو قد تكتشف طريقا آخر تستخدمه، والنظر إلى المشكلات بهذه الطريقة يجعل أي مشكلة وكأنها درجة تخطو عليها لتصل إلى الدرجة الأعلى والتي توصلك إلى غايتها النهائية. وكما يؤكد كثير من رجال الأعمال فإن كل مشكلة تمثل فرصة. والأمر يتوقف على رؤيتك.

أخطاء يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات:

هناك أخطاء عديدة يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، يجب على أي فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع تجنب الوقوع فيها. من هذه الأخطاء نذكر:

1- إنكار المشكلة.
2- تصغير المشكلة.
3- تكبير المشكلة.
4- التهوين من المشكلة.
5- الهروب من مواجهة المشكلة.
6- القفز إلى الحلول بدون دراسة وتشخيص المشكلة.
7- التحيز وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.
8- النظرة غير الشاملة للمشكلة.
9- النظر إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.
10- تقليد الآخرين في حل المشكلات.
11- تطبيق حلول جاهزة.
12- عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة أو البديلة للمشكلة.
13- عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.
14- عدم الموضوعية في تقييم هذه الحلول.
15- استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.
16- الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلولها.

مقياس القدرة على حل المشكلات :

المجموعة الأولى:

م	العبـــــــــارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	إذا فشلت جهودي لحل مشكلة خاصة بي، لا ألجأ عادة إلى تحري أسباب هذا الفشل.			
2-	إذا واجهتني مشكلة معقـدة، فلـيس مـن عـادتي التخطيط المنظم لها.			
3-	عنـدما تـواجهني مـشكلة مـا، عـادة لا أجمـع المعلومات عنها .			
4-	إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مـشكل تـواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.			
5-	بعد حـل أي مـشكلة لي، فـإنني عـادة لا أراجـع الخطوة التي قمت بها.			
6-	لا أرى نفسي مبدعا ومفكراً جيداً لحل أية مشكلة تواجهني .			
7-	إذا واجهتني مشكلة مـا، فـإنني عـادة لا أحـاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.			
8-	جميع مشكلاتي معقدة.			
9-	جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.			
10-	أحيانـا أتـوه وأشـعر بالـشرود عنـدما تـواجهني مشكلة مفاجئة.			

م	العبـــــــــارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
11-	عنـدما تـواجهني مـشكلة، يـذهب تفكـيري إلى العوامل الخارجية للمشكلة فقط.			
12-	عندما أواجه مشكلة ما، فإنني عادة أسلك لحلهـا أي خاطرة تخطر على بالي.			
13-	عندما تـواجهني مـشكلة مـا، عـادة مـا أقفـز إلى خطوة الحل لأنها تريحنـي وتقلـل القلـق والتـوتر لدي.			
14-	كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعـد ذلك.			
15-	عادة ما أقوم فـوراً بـالخطوات التـي أراهـا لحـل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.			
16-	عند حدوث مشكلة لي، فإنني ألجأ إلى ما فعلته في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.			
	المجمـــوع =			

المجموعة الثانية:

م	العبـــــــارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.			
2-	عند حلي لمشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى استقر على الأفضل			
3-	أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.			
4-	قراراتي التي اتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.			
5-	غالباً ما أتريث وأفكر عندما تواجهني مشكلة ما وذلك لكي أخطط لها.			
6-	عند اتخاذ قرار معين فإنني عادة أذنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.			
7-	عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني، فإنني عادة على ثقة بأنها الأفضل.			
8-	أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل إذا ما منحت الوقت والإمكانات.			
9-	أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.			
10-	تفكيري غالباً منطقي يحلل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.			
11-	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.			

م	العبـــــــــارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
12-	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.			
13-	إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراستها وجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.			
14-	عادة ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.			
15-	غالبية توقعاتي لقرارات اتخذتها لمواجهة مشكلتي صحيحة.			
	المجمـــوع =			
	المجموع الكلي = مجموع المجموعة الأولى + مجموع المجموعة الثانية			

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 76 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.

2- إذا حصلت على 53 درجة حتى 75 درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.

3- إذا حصلت على 52 درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.

استقصاء: هل أنت ناجح في عملك ؟

أجب من فضلك «بنعم» أو «أحياناً» أو «لا» عن الأسئلة التي ستقيس درجة نجاحك في عملك:

1- هل تفعل شيئاً واحداً (مهمة واحدة) في الوقت الواحد؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- هل تقيم ما تفعله كل يوم في عملك؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل تحاول أن تبتكر أساليب أو أشكالاً أو طرقاً جديدة في عملك؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- هل تحترم رؤساءك في أغلب الأحوال؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- هل تتعاون مع زملائك عندما يتطلب الأمر ذلك؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- هل يستشيرك زملاؤك في بعض أمور العمل؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- هل معدل غيابك عن العمل قليل جداً؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- هل تأتي مبكراً إلى عملك في معظم الأحيان؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- هل يلجأ لك رئيسك عند حدوث مشكلات في العمل؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل تسعى لأن يرشحك رئيسك لدورة تدريبية سوف ترفع من كفاءتك في العمل؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل تتمنى أن تحصل على موقع رئاسي في مكان عملك؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- هل تعرف القوانين واللوائح المنظمة لعملك وتحتفظ بنسخة منها؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

13- هل قدمت أفكاراً جديدة ساهمت في تحسين العمل في الإدارة أو المؤسسة التي تعمل بها؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

14- هل تعرف العلاقة بين عملك الذي تقوم به وكيف يساهم في تحقيق أهداف مؤسستك؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

15- هل تشعر بالسعادة في عملك؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

16- هل تقرأ الصحف والمجلات أثناء وقت العمل؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

17- هل تقوم بإجراء مكالمات تليفونية شخصية أثناء وقت العمل؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

18- هل تدير وقت العمل بشكل جيد؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

19- هل ترى نفسك مخلصاً في عملك؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

20- هل شعارك التخطيط والتنظيم لكل شيء؟

نعـــم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفراً في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة ما عدا السؤالين 16 و 17 فتعطي لنفسك درجتين في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة بـ «أحياناً»، وصفراً في حالة الإجابة بـ «نعم».

2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ – إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت ناجح في عملك، استمر على ذلك فأنت تعرف وصفة النجاح. أنتبه إلى بعض المضايقات من زملائك حتى لا تعوق مسيرتك.

ب– إذا حصلت على 14 - 27 درجة، فأنت ناجح في عملك بدرجة متوسطة. لديك بعض مقومات النجاح. حاول أن تستكمل الباقي، ويمكنك الرجوع إلى الاستقصاء مرة أخرى للتعرف عليها.

ج– إذا حصلت على 13 درجة فأقل، فأنت غير ناجح في عملك، العمل لديك توقيع بالحضور والانصراف والتواجد بالجسم لا بالعقل والقلب لابد أن تغير من أسلوبك في العمل. ننصحك أن تحب عملك وأن تخلص له فهو يمثل جزءً من حياتك ومورد رزقك.

عليك أن تتعلم وتسأل وتحاول وسوف تنجح، النجاح ليس مقتصراً على أناس دون أناس آخرين.

أطلب من رئيسك أن يساعدك وابدأ هذا التغيير من الآن، ولتكن أول خطوة الاشتراك في برنامج أو دورة تدريبية ترفع من مستوى أدائك.