

كيف تدير مديرك

كيف تدير مديرک

تنمية ذاتية

د.ربيع حسين

الطبعة الأولى



دار الحلم للنشر والتوزيع

٤ شارع الأشراف - من شارع مؤسسة الزكاة - المرج - القاهرة

موبايل: ٠١١٤١٨٢٤٥٦٢

dar_el7elm@hotmail.com

المدير العام : د.إسلام فتحي

إخراج داخلي : الحلم للدعاية والإعلان

رقم الإيداع: ٢٠١٧/٣١٨٥

رقم التقييم الدولي: 978-977-798-064-7

إن دار الحلم للنشر والتوزيع، غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن آراء المؤلف، ولا تعبر بالضرورة عن آراء الدار .

د. ربيع حسين

كيف تدير مديرك

oboiikan.com

إهداء :

إليك ري ، كل الحمد وكل الشكر ، اللهم ما أصبح أو أمسى بي من نعمة ، أو بأحد من خلقك ، فمنك وحدك لا شريك لك ، فلك الحمد ولك الشكر ، إلى أبي وأمي ، رحمهما الله تعالى ، الذين لهما الفضل ، بعد فضل الله عز وجل ، في تربيتي وتعليمي ، وغرس القيم الإيجابية في نفسي ، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أدعو الله تعالى لهما ، رب إرحمهما كما ربياني صغيرا ... قولوا آمين

إلى جميع أساتذتي ، المعلمين والمعلمات ، الذين أخذت العلم منهم وعنهم ، ممن قابلتهم بشكل مباشر ، وممن لم أقابلهم إلى جميع من ساندوني ، وحفزوني في مشوار تحصيلي للعلم النافع ، ثم بذله ، خدمة للمجتمعات العربية ، والعالمية ، إلى جميع القراء الأعزاء ، الذين أعمل جاهدا على إشباع حاجاتهم في مجال تطوير الذات وإدارة الحياة ، وفهم النفس وإدارة الذات ، وعلوم الإدارة ، والإرتقاء بجودة الحياة ، بشكل مبسّط وممتع ، إليكم جميعا ، أهدي كتابي هذا ، كيف تدير مديرك ، وأتمنى لكم قراءة ممتعة ، تستفيدون منها في مجالكم المهني ، وفي جميع مجالات حياتكم ، وما توفيقي إلا بالله ،

د. ربيع حسين

الأربعاء (٧) من ذي القعدة ، لسنة ١٤٣٧ هجرية

الموافق (١٠) أغسطس ، لسنة ٢٠١٦ ميلادية

الرياض - المملكة العربية السعودية

فهرس الكتاب

• إفتتاحية الكتاب :

- لمن هذا الكتاب

- أهمية المجال المهني

- أهداف الكتاب

- المقدمة

- لماذا هذا الكتاب

- المنطلق العام

• الباب الأول :

- الفصل الأول : تعريفات الإدارة

- الفصل الثاني : أنواع الموارد

- الفصل الثالث : معلمو الإدارة

• الباب الثاني :

- الفصل الأول : مستويات الإدارة

- الفصل الثاني : العمليات الإدارية

- الفصل الثالث : الفروق بين المدير والقائد

• الباب الثالث :

- الفصل الأول : النمط الإداري الأول

- الفصل الثاني : النمط الإداري الثاني

- الفصل الثالث : النمط الإداري الثالث
- الفصل الرابع : النمط الإداري الرابع

• الباب الرابع :

- الفصل الأول : أنماط الموظفين في بيئة العمل
- الفصل الثاني : مقومات بيئة العمل الناجحة
- الفصل الثالث : مراحل بناء فريق العمل

• خاتمة الكتاب :

- تذكر ما يلي
- المراجع
- التعريف بالمؤلف
- وسائل التواصل مع المؤلف

إفتتاحية الكتاب

- لمن هذا الكتاب
- أهمية المجال المهني
- أهداف الكتاب
- المقدمة
- لماذا هذا الكتاب
- المنطلق العام

لمن هذا الكتاب ؟

- ما أهمية هذا الكتاب ؟!
- هل هذا الكتاب مهم ، لي أنا ؟؟
- هذا الكتاب ، أقدمه لجميع القراء الأعزاء ، وخاصة الفئات التالية
- الشباب الذين يعدون أنفسهم لسوق العمل :
- يرشدهم هذا الكتاب ، ويساعدهم على ما يلي :
- فهم أمهات المديرين ، والذين سوف يقابلونهم أثناء المقابلات الوظيفية
- أى أثناء (Job Interview)
- فهم أمهات المديرين ، وكيف يتعامل كل نمط مع الموظفين ،
- فهم ماذا يريد كل نمط من الموظفين ، وكيف يمكن فهم احتياجاته (Needs) وكيف يمكن العمل على إشباعها (Satisfaction)
- وبالتالي يتفادي الموظف الحديث ، يتفادى التصادم مع مديره ، مما يسهل له مساره الوظيفي ، ويمنع أية عراقيل في بداية المسار
- الموظفون :
- يرشدهم هذا الكتاب ، ويساعدهم على ما يلي :
- فهم أمهات المديرين ، وما هى الطريقة الأنسب للتعامل مع كل نمط ،
- فهم مميزات كل نمط ، والعمل على إستغلالها لصالح الموظف ، بما يمهّد له مساره الوظيفي
- فهم عيوب كل نمط ، والعمل على عدم التركيز عليها ، وعدم التصادم معها ، بما يمنع عرقلة المسار الوظيفي
- فهم خطوات وضع الأهداف (Goals) ، وخطوات التخطيط لتحقيق الأهداف المستهدفة (Targets)

- فهم أنماط الزملاء في بيئة العمل ، وكيفية التعامل مع كل نمط ، لتفادي التصادم معهم ، ولتفادي أية سلبيات من جهتهم

• المدبرون :

- يرشدهم هذا الكتاب ، ويساعدهم على ما يلي :
- تحديد نمطهم الإداري ، من خلال فهم أنماط المديرين
- فهم كيف يتصرف كل نمط ، وما هي مميزات كل نمط ، كي يتم التركيز عليها والجمع بين المميزات ، وما هي عيوب كل نمط ، كي يتم العمل على تطويرها (إزالتها) والبعد عنها
- فهم كيف يمكن إستخدام مهارات كل نمط عند الحاجة إليها
- التعرف على صفات المدير القيادي ، والفرق بينها وبين المدير التقليدي
- التعرف على خطوات بناء فريق العمل ، بما يساعد المدير على تكامل طاقات جميع الموظفين

• جميع المهتمين بالإدارة ، وبيئة العمل :

- يرشدهم هذا الكتاب ، ويساعدهم على ما يلي :
- كيف تدير المواقف في حياتك
- فهم معنى الإدارة وأهميتها
- فهم مستويات الإدارة
- فهم كيف يتعامل المدبرون مع الموظفين
- تطبيق المفاهيم والمهارات العامة ، في التعامل مع كل من يعلونا ممن لهم سلطة علينا ، أو يسيطرون على قراراتنا

• غير العاملين ، وربات البيوت :

- يرشدهم هذا الكتاب ، ويساعدهم على ما يلي :

- فهم مبادئ إدارة المواقف الحياتية
- التعرف على أنماط من يتعاملون معنا
- فالحياة ، مسرح إداري كبير
- فهم كيف يكون لك أهداف في الحياة
- التعرف على أنواع الأهداف ، والتنسيق بينها
- كيف ترتب أولويات حياتك
- التعرف على خطوات التخطيط لتحقيق الأهداف

أهمية المجال المهني

• تداخل مهام الحياة :

- كثيرة هي فروع الحياة ، وتشعباتها ، وتتداخل مهام الحياة بعضها في بعض
- وللعمل على سهولة التعامل مع فروع الحياة ، فقد تم تقسيم مجالات الحياة ، عالميا ، إلى سبعة مجالات
- وقد اجتهدت وأضفت إليهم ثلاثة مجالات جديدة ، فأصبحت مجالات الحياة عشرة ، وبيانها كما يلي :

• مجالات الحياة العشرة :

- المجال الروحي
- المجال النفسى
- المجال الصحى
- المجال الأسرى
- المجال العائلى (مجال صلة الأرحام) (*)
- المجال الإجتماعى
- المجال العلمى (*)
- المجال المهنى
- المجال المالى
- مجال جودة الحياة (*)

- العلامة (*) تعنى المجالات التى قمت أنا بإضافتها

- للشرح التفصيلي لمجالات الحياة العشرة ، راجع كتابي (أول أكسيد الفاعلية)
• أهمية المجال المهني :

- حين نراقب حياتنا منذ الصغر ، نجد أننا في صغرنا نكون مرتبطين بوالدينا
- ثم نلعب مع أقراننا الصغار ، أصدقاء الطفولة
- ثم تأتي مرحلة الالتحاق بالدراسة (نروح المدرسة - للأسف - ههههههه)
- فتأخذنا الدراسة ، نوعا ما ، من أصدقاء الطفولة ، ويصبح لنا زملاء جدد
، وأصدقاء جدد

- ثم تتوالى سنوات الدراسة ، ويتغير الزملاء والأصدقاء من حولنا ، يدخل في
حياتنا ناس ويخرج منها ناس ، وهكذا تتوالى الأحداث
- حتى نصل إلى الجامعة ، وتتغير أمور كثيرة في حياتنا ، ونعيش مع زملاء
الدراسة أكثر مما نعيش مع أفراد أسرتنا ، خاصة من يسكنون المدن الجامعية
- ثم نخرج إلى حياة العمل ، فيأخذنا العمل من أصدقائنا وزملائنا ، وحتى
من أسرتنا

- إجتماع العمل أصبح أولى من إجتماع الأسرة ، لا اقول أهم ، ولكنه أولى
- واجبات العمل أصبحت أولى من غيرها ،
- لا نستطيع قضاء أوقات مع الأهل والأصدقاء أو الخروج للتنزه والسفر
للسياحة وغيرها ، إلا في أوقات الأجازة والعطلات من العمل ، أى أن ظروف
العمل تصبح أولى من غيرها

- وهذا أمر طبيعي ، فبدون العمل لن يكون لك كيان ذاتي ، ولن تستطيع
أصلا تكوين أسرة ولن تستطيع ترتيب الفسح والسفريات
- لأن العمل هو الذى يأمّن لنا المورد المالى (طبعا باستثناء الأغنياء الذين لا
يحتاجون للعمل لتوفير المال)

- ومن هنا تأتي أهمية المجال المهني في حياتنا ، حيث تترتب عليه العديد من

مجالات الحياة الأخرى ، إن لم يكن كلها
- وبالتالي يجب إدارة هذا المجال بما يضمن عدم التصادم مع المدير المباشر
ولا مع زملاء العمل ، ومن هنا تأتي أهمية هذا الكتاب الذي بين يديك ...

أهداف هذا الكتاب

• ما هي أهداف هذا الكتاب ؟!

- عزيزي القارئ ، بعد قراءة هذا الكتاب ، وإستيعاب ما فيه ،
- سوف يساعدك على فهم وإستيعاب النقاط التالية :
- فهم أهمية المجال المهني في حياتنا ،
- التعرف على معاني الإدارة ،
- التعرف على أهم الموارد المستخدمة في العمليات الإدارية ،
- فهم مستويات الإدارة الأساسية والفرعية ،
- فهم المهام الأساسية للمدير ،
- التعرف على أنماط المديرين ، وصفات كل نمط ،
- التعرف على كيفية التعامل مع كل نمط ،
- فهم المهارات اللازمة للمدير القائد ،
- فهم أنماط الموظفين ، والتعامل مع كل نمط ،
- التعرف على مواصفات بيئة العمل التي تساعد على التميز الوظيفي ،
- التعايش بحالة من التناغم في بيئة العمل ،

المقدمة

• مقدمة الكتاب :

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين ، سيدنا محمد بن عبد الله ، صلى الله عليه وسلم ،
القراء الأعزاء ، جمهوري الحبيب ، أقدم لكم كتابي هذا ، كيف تدير مديرك ، راجيا من الله عز وجل أن يكون سببا لتيسير مجال العمل ، وتطوير مستوى جودة الحياة لديكم ، وذلك في مجال إدارة العلاقة بين المديرين والموظفين ، وبين الموظفين بعضهم البعض ، بشكل أيسر وفعال ، وأن يكون مرشدا للجميع في طريق تطوير جانب هام من جوانب الحياة ، وهو الجانب المهني أو الوظيفي ، بما يعود علي الجميع بالنفع في جميع مجالات الحياة وفي جميع جوانبها ،

موضوع الكتاب حول ، طريقة التعامل مع المديرين ، كيف تدير علاقتك مع مديرك ، كيف تتوافق معه بدلا من التصادم معه ، مهما كان نمط مديرك ، سهلا أو صعبا ، محفزا أو محبطا ، حاد الطباع أو لين الجانب ، أو غير ذلك ، تظل طريقة الإدارة الفعالة للعلاقة بينكما هي حجر الزاوية في مجالك المهني وإستقرارك الوظيفي ، وكذلك سوف أتطرق إلى أنماط الموظفين وكيف تدير علاقتك بهم ،

يجد البعض منا ، أحيانا ، صعوبة في التعامل مع مديره المباشر ، أو المديرين في المستويات الإدارية العليا ، وذلك لاختلاف أنماط الشخصيات ، بل واختلاف أنماط المديرين أنفسهم ، مما يسبب العديد من المشكلات والتصادم في الأفكار والآراء ،

ويؤدي ذلك إلى زيادة ضغوط العمل على الموظفين ، وزيادة العبء النفسي

، والذي ينغص الحياة في بيئة العمل ، بل قد يمتد إلى الحياة الإجتماعية ، وغيرها من مجالات الحياة ، وكذلك الصدمات والمشاحنات بين الموظفين ، بعضهم البعض ،

إن نجاح الإنسان في بيئة العمل هو أحد أهم أسباب الشعور بالإستقرار والأمان ، لما له من أثر كبير في باقي مجالات الحياة ، والإستقرار في بيئة العمل يتطلب حسن توافق الإنسان مع من حوله على جميع المستويات ، ومن أهم الأشخاص الذين يؤثرون سلباً أو إيجاباً في بيئة العمل ، هو المدير المباشر ، وغالبا ، لا أحد يستطيع إختيار مديره ، أو تغييره ، كما لا يمكن العيش في صدمات دائمة مع المدير ،

لذلك إهتمت فروع علم الإدارة بالعلاقة بين الموظفين ومن يباشرونهم من المشرفين والمديرين ، وتم إبتكار مصطلح ، إدارة المدير ، للدلالة على كيفية التعامل مع المدير ، وإدارة العلاقة معه بالشكل الأفضل ،

وكما أقول دائما ، شغلك ... هو مديرك ، يعنى إذا كان مديرك إنسان مريح وإبن حلال ، شغلك ح يكون مريح ، وح تشعر بالأمان والإستقرار ، أما إذا كان مديرك صعب وعفريت إبن جنية ، يبقى الله يرحمك ، وإلحق دور لك على شغل ثاني ... يلا بسرعة ... سيبهاله مخضرة ...

غير أفكارك .. تتغير سلوكياتك .. تتغير حياتك

وإدارة مديرك ، علم وفن ، أي أن الأمر يحتاج إلى تعلم العديد من القواعد العلمية ، ويحتاج أيضا إلى تعلم العديد من المهارات والفنون ، فالإنسان الذى يريد النجاح فى عمله وحياته ، لابد له من العلم والمهارات ،

ورغم أنى فى هذا الكتاب سوف أركز على إدارة التعامل مع المدير فى بيئة العمل ، إلا أن المفاهيم العامة يمكن إستعارتها وإستخدامها لإدارة التعامل مع كل من يعملون فى الدرجة أو من له وصاية علينا ، مثل الأب ، الأم ، الأخ الأكبر ، الزوج ... إلخ

عزیز القاریء ، هذا الكتاب الذی بین یدیک ، بدأت الإعداد له منذ وقت طویل ، لكنی بدأت التألیف فیه وتجميع أفكاره قبل مثوله للطبع بشهور قليلة ،

بدأته ، بتوفیق الله تعالى ، یوم الأربعاء الموافق (٧) من ذی القعدة ، لسنة (١٤٣٧) هجرية ، الموافق (١٠) من أغسطس ، لسنة (٢٠١٦) میلادیه ،

البداية ، الأربعاء : ١٠ / ٨ / ٢٠١٦ میلادیه

وإنتهیت منه ، بفضل الله تعالى ، یوم الجمعة الموافق (١١) من صفر لسنة

(١٤٣٨) هجرية ، الموافق (١١) من نوفمبر ، لسنة (٢٠١٦) میلادیه

الإنهاء ، الجمعة : ١١ / ١١ / ٢٠١٦ میلادیه

والحمد لله رب العالمین

لماذا هذا الكتاب؟

• لماذا هذا الكتاب ؟؟؟!!

عزيزي القاريء : « إذا أردت أن تدير مديرك ... فكر كما يفكر المدير »
هذا الكتاب ، هو الخيار الأول لك ، كدليل ومرشد ، سهل وفعال ، في كيفية التعامل مع مديرك في بيئة العمل ، وإدارة العلاقة بزملائك في العمل ، وكما ذكرت سابقا ، فإن المجال المهني ، له أهمية كبرى في حياتنا ، ولمعرفة مدى أهمية المجال المهني في حياتنا ، تخيل أنك تركت عملك ، وأنتك مازلت تبحث عن عمل جديد ، بالتأكيد سوف تشعر بحالة كبيرة من عدم الإستقرار ، من أين سوف أدبر مصاريف المعيشة ، مصاريف التعليم ، إيجار السكن ، كيف سوف أسدد الأقساط ، مصارف الأولاد ، السفر ، ... وغيرها
إن الاستقرار في بيئة العمل يشعرا بالاستقرار في باقي مجالات الحياة ، ويجعل لنا مكانة اجتماعية بين الأهل والأصدقاء
وحجر الزاوية في الاستقرار المهني ، هو حسن علاقتك مع مديرك ، حيث أن سوء العلاقة مع المدير ، يسبب العديد من الضغوط والأعباء
بينما إدارة العلاقة مع المدير بطريقة صحيحة ، يخفف الكثير من الضغوط والأعباء ، ويقى من العديد من الصدمات وما قد ينتج عنها من مشاكل كثيرة ، كما يضيف درجة كبيرة من المرونة في العلاقة مع المدير ، مما يسهل أداءنا لمهام العمل
وسوف أوضح في هذا الكتاب ، أيضا ، طريقة إدارة العلاقة مع الزملاء في بيئة العمل ، من باب أن إدارة العلاقة معهم ، هو سبيل هام لجودة العمل ، وتحسين صورتك أمام المدير ، وكذلك لقطع الطريق أمام أي أحد قد يعمل علي إفساد علاقتي مع المدير

والله تعالى من وراء القصد

المنطلق العام

• المنطلق العام :

المنطلق العام للتعامل بين الموظفين والمديرين ، وبين الموظفين بعضهم البعض ، لابد أن يكون في إطار من التوافق ، وحسن الخلق ، مع العمل ، بالطبع ، بسياسات المنظمة ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، وفي حسن الخلق ...

يقول الله عز وجل : (وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا (٦٣) ... سورة الفرقان

ويقول الله عز وجل : (... وَالْكَافِرِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (١٣٤) ... سورة آل عمران

وعن أبي الدرداء رضي الله عنه : أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : « ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق . وإنَّ الله يُبْغِضُ الْفَاحِشَ الْبَذِيَّ » رواه الترمذي وقال : حديث حسن صحيح

« البذي » : هو الذي يتكلم بالفحش ورديء الكلام

وعن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها ، قالت :

سمعت رسول الله صَلَّى الله عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يقول :

« إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَيُدرِكُ بِحُسْنِ خُلُقِهِ دَرَجَةَ الصَّائِمِ الْقَائِمِ » رواه أبو داود

وعن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها أنها قالت :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) أخرجه أبو يعلى والطبراني

وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة نظراً لشواهدة ،

الباب الأول

الفصل الأول

تعريفات الإدارة

• تعريفات الإدارة :

- مفهوم الإدارة ، له عدة تعريفات ومعاني ،
- تطورت هذه التعريفات والمعاني عبر تطور نظم الإدارة وآليات التطوير والتنفيذ ، من خلال علماء الإدارة ، والمجتهدين في مجالاتها ،
- وأهم هذه التعريفات ما يلي :

• التعريف الأول :

- الإدارة : هي تنسيق جهود العاملين ، من أجل إستخدام الموارد ، بغرض تحقيق الأهداف المستهدفة
- هذا التعريف يركز على :
- تنسيق (Coordination) جهود العاملين (Efforts)
- وإستخدام الموارد (Resources)
- والتركيز على تحقيق الأهداف (Targets & Objectives)
- أي أن المدير ، حسب هذا التعريف ، يركز على تنسيق جهود الموظفين ، وكذلك على إستخدام الموارد ، لتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا
- لكن هذا التعريف لم يذكر شيئا عن العمليات الإدارية ، وبذلك قد تسير الأمور دون خطط واضحة ، دون أهداف موضوعة بطريقة صحيحة ، دون آليات محددة لضبط إستخدام الموارد ، دون مؤشرات محددة لضبط الأداء
- ولذلك تكون الإدارة في هذه الحالة عشوائية ، شخصية ، تسير بخطى مهزوزة ، وأرجل مرتعشة ، تأخذ شكل ردود الأفعال ...

• التعريف الثاني :

- الإدارة : هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد ، من خلال العمليات الإدارية ، بغرض تحقيق الأهداف المستهدفة
- هذا التعريف يركز على :
- أن الإدارة مجموعة من العمليات (Processes) ،
- تركز على استخدام الموارد (Resources)
- بفاعلية (Effectiveness) وكفاءة (Efficiency) ،
- وأهمها الموارد البشرية (Human Resources) ،
- من أجل تحقيق الأهداف (Targets & Objectives)
- أى أن المدير ، حسب هذا التعريف ، يتبع مجموعة محددة من العمليات الإدارية ، تضمن استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة ، لتحقيق الأهداف المحددة
- الفاعلية معناها ، توفير الموارد المطلوبة ، كل شئ في مكانه الصحيح
- الكفاءة معناها ، استخدام كل مورد بالحد الأقصى الممكن (حد الإشباع)
- مثال للتوضيح ، لو أن مريضاً أخذ (مضاد حيوي) ، فإنه يكون قد إتبع مبدأ الفاعلية ، حيث أخذ بالفعل مادة فعالة ، وهى (المضاد الحيوي) ، ولكنه يحتاج إلى أخذ هذا المضاد بتركيز معين (٥٠٠ ملجم مثلاً) ، ولمدة معينة (٥ أيام مثلاً) كي يصل إلى مرحلة الكفاءة ، (التركيز الأقصى للمضاد الحيوي في الدم)
- وبالتالي ، استخدام المضاد الحيوي ، يعنى مفهوم الفاعلية ، بينما استخدامه بالتركيز المطلوب ولمدة المطلوبة ، يعنى مفهوم الكفاءة

• التعريف الثالث :

- وهو التعريف الأكثر إختصاراً ، والأكثر شيوعاً في عالم الإدارة
- الإدارة : هي إنجاز الأعمال المستهدفة ، من خلال الآخرين (العاملين)
- هذا التعريف يركز على :

- أن الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف المستهدفة ،
- من خلال الآخرين ، سواء وجدت عمليات أم لا ، أو وجدت إدارة موارد أم لا

Management is getting things done through others -

- أى أن المدير ، حسب هذا التعريف ، يهتم بتحقيق الأهداف المستهدفة
- ويعتبر العاملين معه (الموظفين) ، هم أدوات تحقيق هذه الأهداف
- وبالتالي ، فهم لا يشاركون فى وضع الخطط ، ولا فى صنع القرارات ، ولا فى أى شئ ، مشاركاتهم صورية فقط
- المدير هنا يضغط على العاملين لتحقيق الأهداف ، حتى مع وجود أقل الموارد

- المدير يحدد الأهداف ، والأدوات (العاملون) تسعى لتحقيقها

- لا توجد عمليات إدارية واضحة ، إنما إجهادات شخصية ، ووسائل فردية
- هذا النمط الإداري ، هو النمط الأول الذي سوف أتناول شرحه لاحقا

هل الإدارة علم أم فن ؟

- هل الإدارة علم أم فن ؟!
- عبر تاريخ طويل من الخبرات العملية ، ومن ثم طرح النظريات الإدارية ،
- ثم تبادل هذه الخبرات عبر دول العالم ، وعبر العديد من التعديلات والإضافات ،
- تطورت علوم الإدارة ، وتفرعت إلى فروع عديدة
- فالإدارة الحديثة إذا ، لابد أن تركز على نظريات وقوانين الإدارة الفعالة ،
- والتي تم صياغتها عبر خبرات طويلة من العمل والتطبيق وتعديل الأخطاء ،
- وصاغها علماء الإدارة عبر سنوات طويلة
- والمدير الفعال يحتاج أيضا إلى تطبيق هذه القواعد والنظريات من خلال
- مهارات معينة وبأسلوب خاص وبطريقة تناسب العديد من الظروف
- والعوامل ،
- فالنظريات الإدارية ليست صناديق مغلقة لابد من العمل داخل حدودها
- الصلبة ،
- وإنما هي مفاهيم قابلة للمرونة ، قابلة للعمل بمضمونها وبما يتوافق مع
- ظروف وطبيعة كل مجال عمل ، بل وكل فريق عمل
- القواعد والنظريات الإدارية ، هي ما نسميه العلم
- مهارات تطبيق هذه القواعد والنظريات ، هي ما نسميه الفن
- فالإدارة ، تمارس وفقا لأساليب علمية يطبقها المديرون ، شأنها في ذلك شأن
- باقي العلوم
- وهي علم مرتبط بالعلوم الأخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس ، وهذه
- العلوم وغيرها ، يقع داخل نطاق إهتماماتها ، دراسة السلوك الإنساني داخل
- المنظمات

- والإدارة أيضا تمارس من خلال العديد من المهارات والفنون المختلفة ،
والتي يجب أن تتوفر في المدير وهى التى تميزه وتظهر قدراته الإدارية في
المواقف المختلفة

الباب الأول

الفصل الثاني

أنواع الموارد

• أنواع الموارد :

- تنقسم الموارد التي تعتمد عليها العمليات الإدارية إلى عدة أنواع ، أهمها ما يلي :

• الموارد البشرية :

- ويمثلها جميع الأفراد العاملين في الشركة أو المؤسسة ، في كافة المستويات الوظيفية
- من المدير العام (GM) أو (CEO) ، أيًا كان المسمى الوظيفي ، إلى أقل موظف في الشركة (أقل في المستوى الوظيفي طبعا)
- الموارد البشرية هي أهم أنواع الموارد بالنسبة للشركة ، إذ أن العنصر البشري هو الذي يدير باقى موارد الشركة
- والعنصر البشري ، عنصر قابل للتطوير ، وزيادة الكفاءة والفاعلية ، والتنوع في القدرات والمهارات
- الموارد البشرية ، هي أفضل مورد تستثمر فيه المنظمة
- وبناءا على قدرة العنصر البشري على أداء العمليات الإدارية الخاصة بالمنظمة ، تنجح الشركة في تحقيق أهدافها ، أو لا تنجح

• الموارد المالية :

- ويمثلها جميع الإيرادات المالية من الأنشطة الرئيسية للشركة
- وكذلك جميع الإيرادات المالية من الأنشطة العرضية الأخرى
- الأنشطة الرئيسية للمنظمة ، هي الأنشطة الإستثمارية التي قامت من أجلها المنظمة ، النشاط الإنتاجي الأساسي

- بينما الأنشطة العرضية للمنظمة ، هي الأنشطة الإستثمارية الجانبية ،
- تقوم المنظمة بالأنشطة العرضية ، من باب تنويع مصادر الإستثمار ، وأن تحمي الأنشطة الإستثمارية بعضها بعضا ، وعدم وضع البيض كله في سلة واحدة (الأنشطة العرضية للمنظمة ، هي الأنشطة الإستثمارية الجانبية التي تقوم بها المنظمة ، بغرض تنويع مصادر الإستثمار)
- مثال لو فرضنا مثلا ، نادى رياضى إجتماعى ،
- الأنشطة الرئيسية لهذا النادي ، هي أنشطة رياضية وإجتماعية
- بينما الأنشطة العرضية لهذا النادي ، يقوم بعمل محلات وبيوتيات لبيع ملابس و سلع وأدوات مختلفة ، لزيادة الموارد المالية للنادى ، وهكذا ...

• الموارد المادية :

- ويمثلها جميع ما يوجد في المنظمة أو الشركة ، من مباني وتجهيزات وأثاث وأجهزة وآلات وأدوات ، وغير ذلك ...
- جميع الأصول (Assets) المادية التي يمكن تقييمها بالمال ...
- كل ما تحويه المنظمة من أشياء لو فقدت ، اضطرت المنظمة لشراء غيرها ، أو الأشياء التي لو فسدت ، اضطرت المنظمة لإصلاحها أو إستبدالها
- لأن الإصلاح والشراء والإستبدال ، سوف يكون على حساب الموارد المالية
- وتعتبر هذه الموارد هامة جدا للمنظمة ، حيث أنها تمثل الأدوات والقنوات التي من خلالها يتم تخطيط وتنفيذ العمليات الإدارية
- لو لم توجد مثلا غرفة إجتماعات ، فأين سوف نقيم إجتماعات فريق العمل ، ولا يعقل أن نقيم الإجتماعات دائما في فندق أو غيره
- ولو لم توجد مثلا أجهزة بروجيكتور وشاشات عرض ، فكيف سوف يتم عرض المعلومات ، ومتابعة العمليات الإدارية ، وغير ذلك
- كذلك جميع الأدوات ، الكبيرة والصغيرة ، تعتبر من الموارد المادية الهامة للمنظمة ، والتي لو خسرناها فسوف نضطر إلى تعويضها من الموارد المالية ،

وبالتالى تكون خسارة للمنظمة

- وبالتالى فإن الحفاظ على هذه الموارد ، يعتبر إستثمارا كبيرا للمنظمة ،
- يتم تخطيط تكاليف صيانة الموارد المادية ، وتكاليف إستبدال الهالك منها ، وذلك لضمان الحفاظ على الفاعلية والكفاءة

• الموارد الفكرية :

- ويمثلها جميع الأفكار والمعلومات التى هى من قبيل الملكية الفكرية للمنظمة ،
- وكذلك المعلومات التى تمثل قاعدة معلوماتية (Data Base) للمنظمة ،
- وتشمل الأفكار والأرقام ونتائج الدراسات والإستكشافات والحقائق وغيرها
- ومن أمثلة ذلك ، شركات إنتاج الزبادى ، تملك سرا معلوماتيا هاما ، ألا وهو نوع البكتيريا الذى يعطى الزبادى خواصه من طعم وقوام وغير ذلك ،
- هذه البكتيريا تسمى بادىء (Starter) وهى سر هام جدا للمنظمة ،
- أيضا مثل سلاسل المطاعم التى تحتفظ بسر الخلطة ،
- وكذلك شركات الأدوية التى تملك ما يسمى سر الصنعة (Know How)
- وكذلك سر العديد من الصناعات فى مختلف المجالات
- كذلك معلومات العملاء ، وبياناتهم
- المعلومات عن السوق ، وديناميكيات السوق ، والتحولات المتوقعه فيه
- المعلومات عن سوق النقد ، وسوق المال ،
- المعلومات عن المنظمات المنافسة ، والمنتجات المنافسة ،
- وغير ذلك من المعلومات التى تخص عمل المنظمة ، وآليات السوق ،

• الوقت :

- ويعتبر أهم الموارد ، وأندر الموارد المتاحة للمنظمات ، وللأفراد

- الوقت يمر ، ولا يمكن إيقافه ،
- الوقت لا يمكن تعويضه إذا فات ، ما فات قد فات ،
- الوقت لا يمكن إستعارته ،
- الوقت لا يمكن تخزينه ،
- الوقت لا يمكن شراؤه ،
- الوقت هو الظرف الزماني للإنجازات وتحقيق الأهداف ،
- الوقت هام جدا بالنسبة للمنظمات ، حيث لا فائدة من تحقيق الأهداف بعد إنتهاء الوقت المحدد لها ،
- كمن أحرز هدفا بعد صافرة الحكم معلنا إنتهاء وقت المباراة

وغير ذلك من الموارد الأخرى التى تستفيد منها المنظمات فى عملية الإنتاج

obeikan.com

الباب الأول

الفصل الثالث

معلمو الإدارة

- أهم علماء الإدارة :
 - هناك العديد من العلماء الذين ساهموا في تطوير علم الإدارة عبر سنوات طويلة ، قديما وحديثا ،
 - وأهم هؤلاء العلماء أو معلمو الإدارة (Guru of Management) ، العلماء التالية أسماؤهم :
 - فريدموند ماليك : Fredmund Malik
 - هنري فورد : Henry Ford
 - جورج إلتون مايو : Elton Mayo
 - دوجلاس ماكجريجور : Douglas McGregor
 - فريدريك إرزبيرج : Frederick Herzberg
 - كيرت لوين : Kurt Lewin
 - ماري باركر فوليت : Mary Parker Follett
 - رينسيس ليكارت : Rensis Likert
 - ويليام أوشي : William Ouchi
 - هنري منتزبيرج : Henry Mintzberg
 - رونالد فيشر : Ronald Fisher
 - هيربرت سامون : Herbert Simon
 - فيليب كوتلر : Philip Kotler
 - كلايتون كريستنسن : Clayton Christensen
 - وغيرهم كثير ...

• نبذة عن بعض علماء الإدارة :

- عزيزي القارئ ، في هذا الفصل سوف أتناول ، بشكل مختصر ، سير بعض رواد علم الإدارة ،
- وذلك للتعرف على إسهاماتهم ، وأهم إنجازاتهم في تطوير علم الإدارة
- والعلماء الخمسة الذين سوف أسرد أهم النقاط عنهم ،
- هم ، على الترتيب حسب تاريخ الميلاد :
- الأول : هنري فايول : تاريخ الميلاد : ٢٩ / ٧ / ١٨٤١ م ،
- الثاني : فريدريك تابلور : تاريخ الميلاد : ٢٠ / ٣ / ١٨٥٦ م ،
- الثالث : ماكسيميليان فيبر : تاريخ الميلاد : ٢١ / ٤ / ١٨٦٤ م ،
- الرابع : أبراهام ماسلو : تاريخ الميلاد : ١ / ٤ / ١٩٠٨ م ،
- الخامس : بيتر دراكر : تاريخ الميلاد : ١٩ / ١١ / ١٩٠٩ م ،

• الأول : هنري فايول : Henri Fayol

- تاريخ الميلاد : (٢٩) يوليو (١٨٤١) ميلادية ،
- الموطن : فرنسا ، (ولد في إسطنبول) ،
- تاريخ الوفاة : (١٩) نوفمبر (١٩٢٥) ميلادية ،
- ينتمي إلى علماء الإدارة الكلاسيكية ، كان مهندسا للتعدين ،
- عمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا ، ومن خلال عمله بها ،
- نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية ،
- عمل على تطوير منهج النظرية الإدارية ، وقام بتوثيق ذلك في كتابه الشهير
- (الإدارة العامة والصناعية) عام (١٩١٦) ميلادية ،
- قام بتصنيف الأنشطة الإدارية إلى ست مجموعات ، المجموعة الفنية ،
- والمجموعة التجارية ، والمجموعة المالية ، ومجموعة الأمن ، والمجموعة
- المحاسبية ، والمجموعة الإدارية ، وأيضا قام بتحديد مهارات وصفات إدارية

يستلزم وجودها بالمدير ، مثل الصفات الجسدية ، والمهارات العقلية ، والصفات الخلقية ، والصفات الثقافية ، والمهارات الفنية ...

- قام بتصنيف وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف أساسية ، هي ، وظيفة التنبؤ (التوقع) ، وظيفة التخطيط ، وظيفة التنظيم ، وظيفة التوجيه ، وظيفة التنسيق ، وظيفه الرقابة ، وأيضاً قام بتطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث إقترح أربعة عشر مبدءاً للإدارة ، لا تزال تستخدم بشكل مفيد في الإدارة الحديثة

- وهى مبادئ (نظرية المبادئ الإدارية) ،
(Theory of Administrative Principles) -

• الثاني : فريدريك تايلور : Fredrick Taylor

- تاريخ الميلاد : (٢٠) مارس (١٨٥٦) ميلادية ،
- الموطن : الولايات المتحدة الأمريكية ،
- تاريخ الوفاة : (٢١) مارس (١٩١٥) ميلادية ،
- مهندس ميكانيكي أميركي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية ،
- يعتبر بمثابة (الأب) لعلم الإدارة ، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين ،
- إلتحق بجامعة هارفارد وكان عمره (١٦) سنة ، إلا أنه ، وبسبب مرض في عينيه لم يستمر في دراسته ،

- ثم إلتحق للعمل كعامل في مصنع لمدة أربع سنوات ، ثم إنتقل للعمل كمهندس في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا الأمريكية ،
- وقام بإجراء بحثه الأول في دراسة الوقت والحركة في عام (١٨٨١) ميلادية ،
- وأثناء عمله لاحظ إنخفاضا في الإنتاجية ، وضياع الوقت والجهد والموارد ،
دون تحقيق فائدة إنتاجية واضحة ، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية ،

- وقد إستطاع تايلور أن يزيد من إنتاجية العمال في المصنع إلى أربعة

أضعاف ،

- إلا أن إدارة المصنع فصلته عام (١٨٩٠) ميلادية (أمر غريب !!) ،
- تنقل تايلور بعدها للعمل في عدة وظائف الى أن توقف عن العمل ،
- تفرغ تايلور بعد ذلك للكتابة ، وأصدر كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) ،
- وقد نشر تجاربه فيما بعد على شكل نظرية في كتابه الشهير المعروف بإسم ، (مبادئ الإدارة العلمية) عام (١٩١١) ميلادية ،
- وبالتالي ، وضع تايلور نظرية الإدارة العلمية ،
- والتي تصف الإدارة ، ضمن إطار علمية ، ...

• الثالث : ماكسيميليان فيبر : Maximilian Weber

- تاريخ الميلاد : (٢١) أبريل (١٨٦٤) ميلادية ،
- الموطن : ألمانيا ،
- تاريخ الوفاة : (١٤) يونيو (١٩٢٠) ميلادية ،
- ولد ماكس فيبر ، لعائلة كبيرة ، تحوي صناعين مختصين بالنسيج بالإضافة إلى موظفين كبار وأساتذة جامعيين ،
- وكان والده أحد الأعضاء المهمين في الحزب القومي الليبرالي وهو حزب ، المثقفين والطبقة البورجوازية في ألمانيا ،
- وكثيرا ما كان فيبر يرى في بيته شخصيات سياسية وفلسفية كبيرة من أمثال ديلتي ومومسين وغيرهما ،
- وبالتالي فقد نشأ في بيت علم وسياسة وفكر ، فتأثر بذلك كثيرا ،
- إنتقل الى جامعة هايدلبرج ، ولكنه بعد إنتقاله إلى هذه الجامعة العريقة أصيب بمرض نفسي أجبره على مزاوله عمله على مدى سبع سنوات بشكل متقطع ،
- وكان عام (١٩٠٤) ميلادية بمثابة ولادة جديدة لفيبر ، حيث أنه بدأ من جديد بنشر أعمال كان لها أهمية كبيرة في تطوير الفكر الإداري في مجالات

علوم الإجتماع والفلسفة والإقتصاد ،
- وفي عام (١٩٠٩) ميلادية شارك فير في تأسيس الجمعية الألمانية لعلوم
الإجتماع ، ومن ثم بدأ فير عام (١٩١٣) ميلادية بكتابة أحد أهم أعماله وهو
، كتاب (الإقتصاد والمجتمع) ،
- والذي تم نشره لأول مرة عام (١٩٢٢) ميلادية أي بعد وفاته بعامين تقريبا
- وفي عام (١٩١٩) ميلادية ، قدم فير كتابين هامين هما كتاب (العلم كمهنة)
، وكتاب (السياسة كمهنة) ...

- الرابع : أبراهام ماسلو : Abraham Maslow
- تاريخ الميلاد : (١) أبريل (١٩٠٨) ميلادية ،
- الموطن : الولايات المتحدة الأمريكية ،
- تاريخ الوفاة : (٨) يونيو (١٩٧٠) ميلادية ،
- أبواه مهاجران يهوديان من روسيا ،
- بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه ،
- ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنس حيث حصل على
بكالوريوس في الآداب عام (١٩٣٠) م ،
- ثم حصل على الماجستير في الآداب عام (١٩٣١) م ،
- ثم حصل على الدكتوراة في الفلسفة عام (١٩٣٤) م ،
- قام بصياغة نظرية متميزة في علم النفس ،
- نظرية الدافعية الإنسانية : Human motivation
- ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية ،
- في هذه النظرية ، يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية
(Motives) ، تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد ، مدرج هرمي (Hierarchy)
من حيث الأولوية أو شدة التأثير (Prepotency) ،
- فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية ، أو الأعظم حاجة وإلحاحاً ، فإن

الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى ، وهكذا
- تم تقسيم هذا المدرج الهرمي ، إلى خمس طبقات ...

• الخامس : بيتر دراكر : Peter Drucker

- تاريخ الميلاد : (١٩) نوفمبر (١٩٠٩) ميلادية ،
- الموطن : الولايات المتحدة الأمريكية ، (ولد في فيينا) ،
- تاريخ الوفاة : (١١) نوفمبر (٢٠٠٥) ميلادية ،
- كاتب إقتصادي أمريكي ، من أصل نمساوي ، يهودي ،
- وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية ،
- أجمع معظم رواد الإدارة على أنه (الأب الروحي) للإدارة ،
- ويعتبره الكثيرون الأب الفعلي لعلم الإدارة الحديث ،
- هو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز ،
- كذلك حدد كيفية تنظيم الأفراد داخل قطاعات المجتمع المختلفة في مجالات الأعمال التجارية والحكومية ،
- وقد كان يصف نفسه بأنه إختصاصي في البيئة الإجتماعية ،
- وكذلك داخل قطاعات الأعمال غير الساعية للربح ، أى القطاعات الخيرية ،
- توقع ، من خلال كتاباته ، العديد من الأحداث في مجال التنمية ، والتغيرات الإدارية في القرن العشرين الميلادي ، وذلك قبل حدوثها بوقت كبير ،
- مثل الخصخصة واللامركزية ...

تمرين

- هل تعرف نفسك جيدا ؟!
- هذا التمرين سوف يساعدك على فهم أفكارك بطريقة منظمة ،
- ووضع صورة معلوماتية واضحة عن نفسك أمام عينيك ،
- كي تفهم نفسك ، وتعمل على تطويرها في الإتجاه الصحيح ،
- أجب عن الأسئلة التالية ، كما أنت عليه فعلا ،
- وليس كما تحب أن تكون عليه مستقبلا ،
- أجب بحرية ووسطية ، بعيدا عن المبالغة ،
- تذكر بعض مواقفك في الحياة ، وكيف تفكر وتتصرف فيها غالبا ،
- أتمنى لك التوفيق ،،
- إن فهمك لصفات القوة في شخصيتك ، يساعدك على تحديد الفرص المتاحة لك ، وكيف تعمل على إقتناصها ، كما يساعدك على فهم قدراتك التنافسية ،
- وبالتالي تستطيع تحديد مجالات التنافس وإقتناص الفرص ،
- صفات القوة ، هى الصفات التي تزيد من قدرتك على التنافس مع الآخرين
- كما أنها تؤهلك للحصول على الفرص المتاحة ، بل قد تحميك من التهديدات
- وتتضمن ، الصفات الشكلية والبدنية ، المواهب ، المعلومات ، المهارات ،
- الخبرات والقدرات الخاصة ،
- أكتب عشرة صفات قوة ، (من الممكن أقل أو أكثر) ، تعرف أنها موجودة بالفعل في شخصيتك ، فكر بعمق ، إستخدم العصف الذهني ، ركز جيدا

من صفات القوة في شخصيتك

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- إن فهمك لصفات الضعف في شخصيتك ، يساعدك على تحديد الصفات التي يجب عليك أن تعمل على التخلص منها ، إن كان يمكن ذلك ، أو التكيف معها ، إن لم يكن ممكنا التخلص منها ،

- صفات الضعف ، هي الصفات التي تقلل من قدرتك على التنافس مع الآخرين

- كما أنها لا تؤهلك للحصول على الفرص المتاحة ، بل قد تعرضك للتهديدات - وتتضمن ، الصفات الشكلية والبدنية ، قلة المواهب ، ضعف المعلومات ، ضعف المهارات ، قلة الخبرات والقدرات الخاصة ،

- أكتب عشرة صفات ضعف ، (من الممكن أقل أو أكثر) ، تعرف أنها موجودة بالفعل في شخصيتك ، فكر بعمق ، إستخدم العصف الذهني ، ركز جيدا ،

من صفات الضعف في شخصيتك

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- إن فهمك لأهدافك ، يساعدك على تحديد المسارات التي يجب أن تسير فيها ، وكيف تخطط كي تحقق هذه الأهداف ، أهدافك هي بوصلة حياتك ،
- مجالات الحياة العشرة ، قد ذكرتها عند حديثي عن أهمية المجال المهني ،
- أهدافك هي بوصلة حياتك ، فهي التي تحدد طريقة تفكيرنا ، وسلوكياتنا ، والطرق التي سوف نسلکها في حياتنا ،
- إن تحقيق الأهداف ، من مرحلة إلى أخرى ، يشعرك بالنجاح والإنجاز في حياتك ،
- من لا يعرف أهدافه ، لا يعرف إلى أين يجب أن يذهب ،
- أكتب عشرة أهداف ، (من الممكن أقل أو أكثر) ، تود تحقيقها في مجالات حياتك العشرة ، فكر بعمق ، إستخدم العصف الذهني ، ركز جيدا ،

من أهدافك في مجالات حياتك

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- إن فهمك لمهاراتك ، يساعدك على تحديد طريقة تعاملك مع الآخرين ، وكيفية التفاعل معهم ، فالمهارات هي أهم وسيلة للتفاعل مع الآخرين ،
- والمهارات هي التي تجعل لك مذاقا خاصا ، كما أقول دائما ، المهارات هي البهارات ، فهي التي تجعل لك كاريزما وحضورا عاما ،
- ولذلك يجب عليك أن تقف على فهم مهاراتك ، وأن تعمل على تطوير المهارات الحالية ، وإكتساب ما لا تملكه من مهارات ، كي يكون لك مذاق خاص ،
- مثل مهارات التواصل ، مهارات الإقناع ، الثبات الإنفعالي ، إدارة الوقت ، ...
- أكتب عشرة مهارات ، (من الممكن أقل أو أكثر) ، تود إكتسابها ،
- فكر بعمق ، إستخدم العصف الذهني ، ركز جيدا ،

من قائمة المهارات

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- إن فهمك للتحديات التى تواجهك ، أو من المتوقع أنم تواجهك ، يساعدك على تحديد طريقة تعاملك مع الأحداث ، وإدارة المواقف ،
- إن النجاح في الإعداد لمواجهة التحديات ، يجعلك تتعامل معها بطريقة صحيحة ، وبالتالي تقلل من آثارها السلبية ،
- الفشل في الإعداد .. إعداد للفشل
- Fail to prepare is Prepare to fail
- إن فهم التحديات جيدا ، يكسبك القدرة على التعامل معها بطريقة صحيحة ،
- أكتب عشرة تحديات ، (من الممكن أقل أو أكثر) ، تواجهها حاليا ، أو تتوقع أن تواجهها مستقبلا ، فكر بعمق ، إستخدم العصف الذهني ، ركز جيدا ،

من قائمة المهارات

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -
- ٦ -
- ٧ -
- ٨ -
- ٩ -
- ١٠ -

- من لا يعرف إلى أين يريد أن يذهب ، فلن يذهب إلى هناك أبدا ،
- ولذلك يجب عليك ، بعد كل الخطوات السابقة ، أن تضع خطوات واضحة
لتطوير نفسك ، نقاط القوة ، نقاط الضعف ، أهدافك ، مهاراتك ، مواجهة
التحديات ،

- خطوات التطوير التنفيذية ، هي خطوات بناء شخصيتك الجديدة ،
- لا تضع خطوات كبيرة ، ولا تضع عددا كبيرا من الخطوات ، لا تثقل كاهلك
- ولكن إبدأ بالتدريج ، اختر مثلا ثلاث خطوات يسيرة ، ثم أضف خطوة
جديدة كل فترة ، كي تتقدم بالتدريج ،
- أكتب عشرة خطوات ، (من الممكن أقل أو أكثر) ، يجب عليك تنفيذها
لتطوير نفسك ، فكر بعمق ، إستخدم العصف الذهني ، ركز جيدا

من خطوات التطوير

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

الباب الثاني

الفصل الأول

مستويات الإدارة

- مستويات الإدارة :
 - المنظمات والشركات ذات الهيكل التنظيمي ،
 - يوجد فيها ثلاث مستويات إدارية رئيسية ،
 - هذا التقسيم الإداري ، يسهل التواصل والتنسيق بين المستويات الإدارية ،
 - بعضها ببعض ، وكذلك بين الإدارة وجميع الموظفين ،
 - كما يتم تنفيذ العمليات الإدارية من خلال مسار إداري واضح ومحدد ،
 - وهذا التقسيم يضمن عدم التداخل (Overlapping) ، أو التعارض بين المستويات الإدارية ،
 - وكذلك يضمن المشاركة في طرح الأفكار ، ومشاركة الخبرات ، وصنع القرارات (Decision Making) بطريقة صحيحة ،
 - كما يحدد مسارا واضحا للتقدم الوظيفي ،
 - وغير ذلك من الجوانب الإيجابية ، التي يستهدفها تنظيم المستويات الإدارية ،

• الإدارة العليا : Higher Management

- المستوى الثالث للإدارة هو مستوى الإدارة العليا (Top Management)
- ويكون على رأس الهرم الإداري للمنظمة ، ويتمركز في هذا المستوى ، المدير العام ، المدير التنفيذي ، نائب المدير العام ، رئيس مجلس الإدارة ، العضو المنتدب ، وغير ذلك من مناصب الصف الإداري الأول
- الوظائف الأساسية لهذا المستوى ، هي :
- وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة (Organizational Chart)
- تحديد المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية

- التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) ،
- وضع رؤية واضحة (Vision) ،
- وضع مهمة واضحة (Mission) ،
- وضع قيم محددة (Values) ،
- وضع سياسة محددة للشركة (Policy) ،
- تحويل السياسات إلى أهداف (Goals & Objectives)
- تحويل السياسات إلى إستراتيجيات (Strategies)
- تحديد مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators)
- قيادة الشركة نحو تحقيق الرؤية ،
- التواصل مع قيادات المنظمات الأخرى ،
- إتخاذ القرارات الهامة ، والتي تؤثر على مسار المنظمة ،
- تحمل المسؤولية العامة عن نجاح المنظمة أو إخفاقها

• الإدارة الوسطى : Middle Management

- المستوى الثاني للإدارة هو مستوى الإدارة الوسطى ،
- ويقع هذا المستوى تحت المستوى بين المستويين ، الثالث والأول ،
- ويمثله عدد كبير من الإداريين ، بمسميات وظيفية مختلفة ،
- يمثل هذا المستوى الإداري ، حلقة الوصل بين المستويين الثالث والأول ، وله أدوار هامة ، تتمثل فيما يلي :
- المساهمة في وضع السياسات ، من خلال نقل المعلومات والبيانات الإرشادية إلى المستوى الثالث
- وضع الخطط التنفيذية (الخطط الفرعية) التي تعتبر مراحل تطبيق الخطط الإستراتيجية التي وضعها المستوى الثالث
- الإشراف على الأنشطة التنفيذية ، والتي تعتبر تطبيقا للسياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا (المستوى الثالث)

- تحديد سلطات العاملين ، ومسئولياتهم
- تنسيق أعمال المستوى الإدارى الأول
- تحديد معايير الرقابة والتقييم والتقويم ،
- متابعة مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators)
- هذا المستوى يمثل أكبر المستويات الإدارية (أكثرها سمكا)

• الإدارة السفلى : Lower Management

- المستوى الثالث للإدارة هو مستوى الإدارة الدنيا أو السفلى ،
- ويسمى أيضا المستوى الإدارى الأول (First-Line Management)
- وهو مستوى الإدارة التنفيذية أو التشغيلية
- وتتولى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارات العليا والوسطى
- كما تتولى الإشراف والمتابعة الميدانية
- ويكون المديرون فى هذا المستوى أقرب إلى العمل المهنى والتخصص الفنى الدقيق ،
- ويشرف هؤلاء المديرون أو المشرفون (Supervisors) على الموظفين ال (لا إداريين) أو ما يسمى بالمستوى التشغيلى
- الموظفون اللا إداريين (Non-Managerial Employees)
- وضع الخطط التشغيلية ، اليومية ، والأسبوعية ، والشهرية
- متابعة أداء العاملين عن قرب
- دعم العاملين وتحفيزهم
- تعليم وتدريب العاملين (In-Field Training)
- تقييم أداء العاملين بشكل دورى مخطط ، وتدوين ذلك فى ملفاتهم
- التقويم وتصحيح الأخطاء
- نقل المعلومات والبيانات إلى الإدارة الوسطى

• ملحوظة هامة :

- بعض المنظمات والشركات يوجد بها مستويات إدارية أخرى ،
- وقد يقول قائل ، إن الشركة التى أعمل بها ، يوجد بها خمسة مستويات إدارية ، أو حتى أكثر من ذلك
- ولتوضيح هذه النقطة ، فإن بعض المنظمات أو الشركات ، قد يكون فيها موظفون لهم فترة طويلة فى مستوى إدارى معين ، المستوى الأول مثلا ، ولكنه ليس لديه الكفاءة الكافية لترقيته إلى المستوى الثانى ، أو لا يوجد مكان شاغر فى المستوى الثانى ،
- طول إنتظار هذا الموظف فى مستواه الإدارى يؤدى إلى تدمره ، وقد يؤدى إلى ضعف الأداء الوظيفى ، أو رغبته فى ترك المنظمة
- ولهذا تقوم المنظمة بخلق مستوى إدارى جديد ، أو مسميات جديدة
- فترقى مثلا ال (Supervisor) إلى (Senior Supervisor)
- وذلك لتحفيز الموظفين ، وخلق حركة ديناميكية داخل المنظمة ، تؤدى إلى تبادل الخبرات ، وإشباع الإحتياجات
- وبالتالي تتحول المستويات الإدارية إلى طبقات إدارية ، تتكون كل طبقة من مستويات إدارية ، ولكنها داخل نفس الطبقة ، أو داخل نفس المستوى الإدارى
- وبالتالي تتحول المستويات إلى طبقات (سمكها أكبر) ، كما يلى :
- طبقة المستوى الإدارى الثالث
- طبقة المستوى الإدارى الثانى
- طبقة المستوى الإدارى الأول

oboiikan.com

الباب الثاني

الفصل الثاني

العمليات الإدارية

• العمليات الإدارية :

- تنقسم الإدارة الحديثة إلى عدد من العمليات المتناسقة والمتكاملة ،
- والتي تضمن الأداء الصحيح ، نحو تحقيق الأهداف (Objectives) ،
- وفي المنظمات والشركات ذات الهيكل التنظيمي ،
- توجد خمس عمليات إدارية رئيسية ، وهى :

• أولاً : عملية التخطيط : Planning Process

- يعد التخطيط هو أحد أهم العمليات الإدارية ،
- فالتخطيط هو القاعدة التي تقوم عليها العمليات الإدارية الأخرى ،
- من خلال التخطيط ، يتم جمع المعلومات ، ووضع الأهداف ،
- وكذلك وضع إستراتيجيات العمل ، والتكتيكات التنفيذية ،
- كما يتم وضع الخطط البديلة ،
- والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور ،
- وذلك لبيان ماذا يجب أن نفعل ، ومن يجب أن يقوم به ، وأين ، ومتى ، وكيف ، ولماذا ،
- التخطيط ، يحدد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف ،
- للمزيد عن التخطيط ، من فضلك راجع أنواع التخطيط ، وخطوات التخطيط ، وطريقة وضع الأهداف فى كتابى (مهارات الإبداع الوظيفي) ...

• ثانيا : عملية التنظيم : Organizing Process

- عملية التنظيم هى العملية التي توضح العلاقات بين الأنشطة والسلطات ،
- وهى العملية التي يتم من خلالها دمج الموارد البشرية والموارد المادية
معاً ،

- وذلك من خلال هيكل عام يوضح المهام والسلطات المنوطة بها المهام ،
- عملية التنظيم تؤدي إلى التنسيق الكامل بين جميع الوحدات التي يتكون
منها نظام الشركة أو المؤسسة ،

- وذلك من خلال هيكل واضح لتنفيذ المهام المختلفة والمشاركة ،
- وذلك بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، دون تشابك أو تداخل في
المهام والسلطات ،

- التنظيم الإداري له دور هام في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث
في محيط الوظيفة ، والفرد ، الذي يعمل بها ،
- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف ، دون أن يكون
هناك تأثير شخصي على أحدهم ،

- التنظيم الإداري الصحيح يمنع الإزدواجية ، والتكرار في الأعمال الموكولة إلى
الموظفين ،

- يقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين ، حيث إن كل موظف يعرف واجباته
، وصلاحياته ،

- للمزيد عن التنظيم ، من فضلك راجع آليات وطرق تطبيق التنظيم
والهيكلية في كتابي (مهارات الإبداع الوظيفي) ...

• ثالثاً : عملية التوظيف : Recruitment Process

- عملية التوظيف هي العملية المنوط بها تأمين الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة ، والعاملون بالشركة أو المنظمة ، هم أهم الموارد بها ،
- والموارد البشرية تحصل عليها المنظمة من خلال عملية التوظيف ،
- ولذلك فالمنظمة مطالبة بتحديد وجذب الموظفين المؤهلين لملاً المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف ، ثم الإنتخاب ،
- ثم المحافظة على هؤلاء الموظفين ،
- وعملية التوظيف تبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة ،
- مراحل عملية التوظيف تحتوي على العديد من المراحل ، مثل :
- التحليل الوظيفي وتطوير المواصفات الشخصية ،
- إستقطاب المرشحين بالتواصل ، الإعلان ، أو أي طريقة بحث أخرى
- مطابقة المرشحين للإحتياج الوظيفي ،
- فرز الأفراد باستخدام الإختبارات المهارية أو الشخصية ،
- تقييم المرشحين ومدى توافقهم مع إحتياجات المنظمة ،
- للمزيد عن التوظيف ، من فضلك راجع تفاصيل عملية التوظيف في كتابي (مهارات الإبداع الوظيفي) ...

• رابعاً : عملية التوجيه : Directing Process

- هو عملية إدارية ، يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله والتأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به ،
- بعد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة (عملية التخطيط) وبناء هيكلها التنظيمي (عملية التنظيم) وتوظيف العاملين فيها (عملية التوظيف) ،
- تكون العملية الإدارية التالية هي توجيه العاملين (الموظفين على إختلاف مستوياتهم) نحو تحقيق أهداف المنظمة

- ويقوم كل مدير بتوجيه موظفيه نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشادهم وتحفيزهم

- يشار إلى عملية التوجيه على أنها القيادة ، والتحفيز، والنصح ، والإرشاد، وإدارة العلاقات الإنسانية بين أفراد فريق العمل

- لهذه الأسباب يعتبر التوجيه هو العملية الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأول (الإدارة السفلى)

- لأن المستوى الإداري الأول ، وما يليه من مستوى تشغيلي ، هو مكان تركز معظم العاملين في المنظمة

- والتوجيه ينطوي على عدد من العناصر هي ، تحديد واجبات الأفراد ، شرح إجراءات تنفيذ كل عمل ، النصح والإرشاد المستمر ، تحفيز وتشجيع الأفراد ، التأكد من تنفيذ إجراءات ، علاج أية انحراف في الأداء ، إصدار الأوامر والتعليمات ، وغير ذلك

• خامسا : عملية الرقابة : Controlling

- عملية الرقابة هي العملية التي يتم من خلالها متابعة العمليات السابقة (التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه)

- عملية الرقابة تهدف أساساً إلى تقييم وتقويم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من أداء أو نشاط (Performance) ، ولذلك فمن المنطقي أن تكون هناك معايير موضوعة مسبقاً يتم على أساسها هذا التقييم ومن ثم التقويم ،

- ويتم ذلك عن طريق مقارنة أو قياس النتائج المذكورة بتلك المعايير الموضوعة مسبقاً للوقوف على ما إذا كانت هناك اختلافات سواء أكانت إيجابية أم سلبية ،

- ومعرفة أسبابها وفي هذه الحالة إخطار الجهات المختصة باتخاذ القرارات العلاجية أو الأعمال التصحيحية لمباشرة ما يلزم من إجراءات تضمن تصحيح مسار التنفيذ ، وتكون الرقابة للحفاظ على كفاءة وفعالية العمليات السابقة

- ، وإستمرارها بما يحقق أهداف المنظمة
- لذلك فالرقابة آخر العمليات الإدارية الخمسة ، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها
 - تتحقق عملية الرقابة الإدارية على ثلاث مراحل ، المرحلة الأولى هي ، تحديد الأهداف ووضع معايير الأداء (KPIs) ، المرحلة الثانية هي ، مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة ، المرحلة الثالثة هي ، قياس الفروق والتعرف على أسبابها ،

الباب الثاني

الفصل الثالث

الفروق بين القائد والمدير

- الفروق بين القائد والمدير :
- قد يخلط بعض الناس بين مفهوم القائد ومفهوم المدير ،
- ولكن ، هناك العديد من الفروق بين كل من :
- المدير المميز ذو الشخصية القيادية (المدير القائد) ،
- والمدير الروتيني ذو الشخصية الإدارية (المدير التقليدي) ،
- وأهم هذه الفروق ما يلي :

المدير	القائد	مسلسل
يُنْتَظَر	يبادر	1
يلوم	يدعم	2
يحافظ	يطور	3
يجادل	يتفهم	4
يقاد	يبدع	5
يشك	يثق	6
ينفذ	يخطط	7
منطلق النذرة	منطلق الوفرة	8
يسوى	يقوه	9
يقول أنا	يقول نحن	10
يضع حدودا	يوثق العلاقة	11
يدافع بهجوم	يتفهم النقد	12
يفعل ما يحب	يفعل ما يجب	13
يركز على الأخطاء	يركز على القيم	14
عدواني	حازم	15
يعتمد على الآخرين	يعتمد على نفسه	16
يركز على الوسائل	يركز على الأهداف	17
تابع للآخرين	نموذج للآخرين	18
إنطوائي	اجتماعي	19
قُصِرَ المدى	بعيد المدى	20

- ولفهم هذه الفروق بالتفصيل ،
- وفهم أوجه الاختلاف بين شخصية القائد وشخصية المدير ،
- يمكن تفصيل هذه الفروق كما يلي :

- القائد مبادر (Pro-active) ، يفكر في الأمور قبل حدوثها ، يتجهز لها جيدا
- يبادر إلى فهم المشكلات ، حتى يسلك طريق الحل الصحيح ،
- يبادر إلى طرح الحلول وحل المشكلات ، حتى لا تتراكم ،
- يبادر إلى الإعراف بالإخطاء والعمل على تصحيحها ،
- يبادر إلى طرح الأفكار ، وإتخاذ القرارات الصحيحة ،
- يبادر إلى تحفيز موظفيه ، من أجل زيادة الإنتاجية ،
- يبادر إلى التخطيط ثم التنفيذ ، ولا ينتظر أت تأتية التعليمات ،
- شجاع في خطواته ، وغير متردد ،

- المدير يقوم برد الفعل (Re-active) ، يفكر في الأمور بعد حدوثها ،
- ينتظر أن تأتية التعليمات ممن يعلوه ،
- يتعامل مع المشكلات بعد وقوعها ،
- ينتظر أن تأتية الحلول من غيره ،
- مسوف ، يتأخر في طرح الحلول ، فتتراكم المشكلات ،
- لا يعترف بأخطائه ، بل يحمل الآخرين المسؤولية ،
- يتأخر في إتخاذ القرارات ، فتتراكم المهام ،
- جبان في خطواته ، ومتردد ،

- القائد يدعم (Support) الآخرين في وضع أهدافهم والتخطيط لتحقيقها ،
- يشيد بنجاحات الآخرين ، ويعظم منها ،
- يهون من إخفاقات الآخرين ، ويقلل منها ،

- يركز على الإيجابيات ، ويبني عليها (Build on Positives) ،
- يعلم الآخرين ، ويدربهم (in-field training) ،
- يحفز الآخرين ، ويطورهم ،
- يصحح الأخطاء ، ويأخذ بيد من أخطأ ،
- يدعم الآخرين في الإعتماد على أنفسهم (Leaders Build Leaders) ،
- المدير يلوم (Blame) الآخرين على التقصير ، حتى لو كان قليلا ،
- يسخف من الإنجازات ، حتى لو كانت كبيرة ،
- يركز على السلبيات ، وجوانب النقص ، ويقلل من قدر الإيجابيات ،
- يخفي معلوماته عن الآخرين ، ويلومهم على قلة معرفتهم ،
- يمنع الدعم عن الآخرين ، ويقول أن ذلك بسبب تقصيركم ،
- يجعل الآخرين تحت ضغط دائم ، يحبط فريق العمل ،
- يركز على الأخطاء ، ويظل يبني عليها ،
- كل همه ، أن تتبعه وتطيع توجيهاته (Followers Build Followers) ،
- القائد يطور (Develop) ، من نفسه ، ويطور من غيره ،
- يعمل دائما على تطوير معلوماته ومهاراته (Build Positive Attitude) ،
- يعمل دائما على تطوير مهارات وقدرات فريق العمل ،
- يرى أن التطوير هو الطريق الأفضل للنجاح ، على المدى القريب والبعيد ،
- يطور طريقة التفكير (How you think is everything) ،
- يطور طريقة التنفيذ (How you do determines what you gain) ،
- يطور من الوسائل ، للحصول على نتائج جديدة ،
- يطور من الأنظمة واللوائح والسياسات ،

- المدير يحافظ (Maintain) ، على مستواه ، وعلى مستوى فريق العمل ،
- يحافظ على معلوماته ، وعلى مهاراته ،
- يحافظ على مهارات وقدرات فريق العمل ،
- يرى أن لا حاجة للتطوير ، وأنه مضيعة للوقت ،
- يفكر من منطلق ، نقوم بالتطوير ، حين نحتاج إليه ،
- على كل فرد أن يقوم بمهام عمله ، حسب ظروف العمل ،
- يحافظ على نفس الوسائل ، يحصل على نفس النتائج ،
- يلتزم بالأنظمة واللوائح والسياسات ،

- القائد يتفهم (Understand) وجهات نظر الآخرين ،
- يناقش الآخرين بالأدلة والبراهين ، يستخدم مهارات الإقناع (Persuasion)
- يحاور بهدف الوصول إلى الرأي الصائب ،
- يطبق الرأي الصائب ، أيا كان صاحبه ،
- يهدف إلى عرض رأيه ، وليس إلى فرض رأيه ،
- يتفهم النقد الشخصي ، ولا يهاجم من ينتقده ،
- يتفهم أخطاء الآخرين ، وأعذارهم ،
- يتفهم مشكلات الآخرين ، ويدعمهم في حلها ،

- المدير يجادل (Argue) ، ولا يتفهم وجهات نظر الآخرين ،
- يتمسك برأيه ، ويسخف من رأى الآخرين ، يستخدم سلطته ومنصبه ،
- يعمل على إكراه الآخرين ، نحو رأيه (Impels others) ،
- رأيه هو الصواب ، و رأى الآخرين خطأ ،
- يهدف إلى فرض رأيه ، وليس إلى عرض رأيه ،
- يرد على النقد الشخصي ، بمهاجمة الآخرين ،
- يعنف الآخرين على أخطائهم ، ويرفض أعذارهم ،

• يتجاهل مشكلات الآخرين ، ويهمل حلها ،

• القائد يبدع (Innovate) ، يفكر خارج الصندوق ،

• يعمل على توليد وإبتكار أفكار جديدة ،

• يشجع الفريق على توليد وإبتكار أفكار جديدة ، ويحفزهم على ذلك ،

• يبتكر وسائل جديدة ، غير تقليدية ، فيحصل على نتائج جديدة ،

• لا يسخف من الأفكار الإبداعية ، ولا يستهين بها ،

• يعتبر الإبداع وسيلة هامة في تطوير العمل ، وفريق العمل ،

• يطور الأفكار الحالية ، ليحصل على أفكار جديدة ،

• يقدم مقترحات لتطوير الأنظمة واللوائح والسياسات ، وغيرها ،

• المدير يقلد ويحاكي الآخرين (Imitate) ، يفكر داخل الصندوق ،

• يكرر (Repeat) وينتج نفس الأفكار والقناعات ،

• يقلد الوسائل والطرق ، المتعارف عليها ، والمتبعة من قبل ،

• يمنع الفريق من توليد أفكار جديدة ، (خليلينا في إلى نعرفه أحسن) ،

• يقلد ويكرر نفس الوسائل ، فيحصل على نفس النتائج ،

• يسخف من الأفكار الإبداعية ، ويرى أنها نتيجة الفراغ ، ومجرد أحلام ،

• يعتبر التفكير الإبداعي ، خروجاً عن النص ، ومضيعة للوقت ،

• يقلد الأفكار الحالية ، ويحافظ عليها ، تقليدي وروتيني ،

• يتبع الأنظمة واللوائح والسياسات ، ويقلد ما يسير به الآخرون ،

• القائد يثق (Trust) ، بنفسه ، بمعلوماته ، ومهاراته ، وقدراته ،

• يثق بالآخرين ، ويبني روابط الثقة بينه وبينهم ،

• ينشر مفهوم الثقة بين فريق العمل ، فهي قيمة هامة للتعامل ،

• يرى أن الثقة بالآخرين ، تعطى مساحة ، تدعم الإبداع والإنتاج ،

- يرى أن الثقة ، تمنع الضغط الزائد ، وتزكي روح الفريق ،
- مثلا إذا أرسل موظفا في مهمة إلى منطقة بعيدة أو مدينة أخرى ،
- يتصل به كي يدعمه ويطمئن عليه وعلى سير العمل ،
- ويبيث فيه أنه يثق فيه وفي قدرته على إنجاز المهمة ،
- المدير يشك (Doubt) ويرتاب ، يرى أن فريق العمل (عيال سيس) ،
- ولذلك ، فلا بد من رقابة لصيقة ، لمراقبة فريق العمل ،
- يرى أن ترك مساحة للآخرين ، سوف يجرحهم إلى التهاون في مهام العمل ،
- يعمل بنظام ، المال السائب ، يعلم السرقة ، فلا بد من رقابة طول الوقت ،
- يرى أن الرقابة اللصيقة ، تجعل الموظف دائما تحت ضغط ، وتزيد من إنتاجه ،
- مثلا إذا أرسل موظفا في مهمة إلى منطقة بعيدة أو مدينة أخرى ،
- يتصل به كي يتأكد من وجوده هناك ، وأنه يقوم بعمله ،
- بل قد يقول له قابلني بعد شوية في مكان كذا ، أنا في نفس المدينة ...
- القائد يحسن التخطيط (Planning) ،
- يحسن وضع الأهداف ، والتخطيط لتحقيقها ، الخطط التشغيلية والإستراتيجية ،
- يدعم فريق العمل في التخطيط لتحقيق أهدافهم ،
- يحسن التوقع (Forecasting) ويرتب للأحداث قبل حدوثها ،
- يخطط للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها ،
- يحسن التكيف (Adaptation) مع الحالات الطارئة ، لأنه جاهز بالخطا دائما ،
- يخطط ويتحرك من تلقاء نفسه ، ولا ينتظر من يحركه (ذاتي الحركة) ،
- يتحلى بالمرونة (Flexibility) في التخطيط ، ويضع الخطط البديلة ،

- لا يحسن التخطيط ، بل يهتم بالتنفيذ (Execution) ،
- لا يحسن وضع الأهداف ، بل ينتظر أن تأتية الأهداف من مديره ،
- دائما ينتظر من يحركه (غير ذاتي الحركة) ،
- لا يحسن التوقع ، بل يتعامل مع الأحداث عند حدوثها ،
- لا يحسن التعامل مع الطوارئ ، ولا يحسن التكيف معها ،
- يصعب عليه إدارة الأزمات ، يرتبك ويتشتت ،
- لا يحسن دعم الفريق في التخطيط ، فاقد الشيء لا يعطيه ،
- ينفذ الخطط بحذافيرها ، متصلب ومتشنج ، لأنه لا يملك خططا بديلة ،

- القائد ، يفكر ، ويعمل من منطلق الوفرة (Abundance) ،
- وبالتالي فهو يرى أن الفرص وفيرة ، ومتاحة للجميع ،
- ولكي تحصل على فرصة ما ، يجب عليك أن تعمل وتجتهد ، بطريقة صحيحة

- وليس عليك أبدا ، أن تعرقل غيرك ، أو أن تضمر لغيرك الحقد أو الحسد ،
- وبالتالي ، فإن نجاح فريق العمل ، لا يقتطع شيئا من نجاحه ،
- ولذلك ، فهو يدعم فريق العمل في نجاحاتهم وإنجازاتهم ،
- يمنح الفرصة المناسبة ، للموظف المناسب ، فهو محايد وعادل ،
- ينسب كل نجاح إلى صاحبه ، ولا يسرق نجاح أحد ،

- المدير ، يفكر ، ويعمل من منطلق الندرة (Rarity) ،
- وبالتالي فهو يرى أن الفرص نادرة ، وغير متاحة للجميع ،
- ولكي تحصل على فرصة ما ، يجب عليك أن تعرقل غيرك ،
- خصوصا من تضمر لهم الحقد أو الحسد ،
- ويجب عليك ، إفساد نجاحات الآخرين ، والقفز عليها ،
- وبالتالي ، فإنه يرجع نجاح فريق العمل ، إلى توجيهاته وتعليماته ،

- ولذلك ، فهو لا يدعم فريق العمل في نجاحاتهم وإنجازاتهم ،
- يمنح الفرصة لمن يحب ، ويحببها عن من يكره ، (Like & Dislike) ،
- ينسب النجاحات إلى نفسه ، ويسرق نجاحات الآخرين ،
- القائد ، يكون في أول الصف ، أمام فريق العمل ، في المقدمة (Forefront)
- دائما في الأمام ، ييسر لهم الأمور ، ويحل لهم مشكلات العمل ،
- يده بيد فريق العمل في جميع المهام ، ولا يحملهم ضغوطا زائدة ،
- يتعامل مع فريق العمل ، على أنهم شركاء في النجاح ، وليسوا مجرد أدوات
- متواضع ، ولا يتعالى علي فريق العمل ، ولا يترك المهام فوق كواهلهم ،
- على العكس من ذلك ، يعينهم على المهام ، ويقوم بدعمهم ،
- ينسب النجاحات لجميع الفريق ، وينسب كل نجاح لصاحبه ،
- وعند حدوث أخطاء ، يتحمل عنهم المسؤولية ،
- المدير يكون خلف فريق العمل ، في الموحرة (Backside) ،
- دائما في الخلف ، يراقب ويشك ، يعقد الأمور ، ويزيد مشكلات العمل ،
- يده بعيدة عن فريق العمل في جميع المهام ، ويحملهم ضغوطا زائدة ،
- يتعامل مع فريق العمل ، على أنهم مجرد أدوات النجاح ، وليسوا شركاء ،
- متعالي عليهم ، ولا يتواضع ، ويزيد المهام فوق كواهلهم ،
- مهما أنجزوا ، فذلك أقل من المتوقع ،
- ينسب النجاحات لنفسه ، هو الذي حقق كل شيء ، من خلال فريق العمل ،
- وعند حدوث أخطاء ، يحملهم المسؤولية ، ويلومهم ،

- القائد ، يقول نحن (We) ، يتكلم دائما بصيغة الجمع ، عن الفريق ككل ،
- يقول نحن نجحنا ، نحن حققنا ، نحن فعلنا ،
- يعلم أن النجاحات تتحقق بتكامل مهام الفريق ، بما في ذلك هو نفسه ،
- وبالتالي ، لا أحد يستطيع أن ينسب النجاح لنفسه ،
- لا يهتم من يحرز الهدف ، المهم أن يفوز الفريق ،
- ينسب النجاحات إلى الفريق كله ، حتى لو كان له الدور الأهم فيها ،
- لا يسمح لأحد أن ينسب نجاح الفريق إلى نفسه ، يقاوم النزعة الفردية ،
- عند الإخفاق يتحمل ذلك عن فريقه ، ويبدأ بنفسه في التقصير ،

- المدير ، يقول أنا (I) ، يتكلم دائما بصيغة الفرد ، عن نفسه فقط ،
- يقول أنا دفعتكم إلى النجاح ، أنا وجهتكم ، أنا السبب في النجاح ،
- من قناعته ، أن النجاحات تتحقق بسبب المدير ، وفريق العمل مجرد أدوات ،

- يعتبر نفسه سبب فوز الفريق ، حتى وإن أحرز الآخرون جميع الأهداف ،
- ينسب النجاحات إلى نفسه ، حتى لو كان له الدور الأقل في النجاح ،
- ينسب نجاح الفريق إلى بعض الأعضاء ، الذين يميل إليهم ،
- يميل إلى النزعة الفردية ، يتعامل بالحب والكراهة (Like & Dislike) ،
- عند الإخفاق يحمل الفريق الأسباب كلها ، وينجو هو بنفسه ،

- القائد ، يوثق علاقته مع أعضاء فريق العمل (No limits) ،
- يتفاعل مع الآخرين ، إجتماعي ويجمع الناس من حوله ،
- يقترب من الآخرين ، مع الحفاظ على الإحترام المتبادل ،
- لا مانع من أن يخرج معهم ، ويتناولون العشاء ، ويلعبون الكرة معا ،
- إنسان سهل ، لين ، هاش ، باش ، يتحلى بالمرح والبشاشة ،
- يرى أن تفاعله مع الآخرين ، وتبسطه معهم ، لا يقلل من قيمته ،

• يرى أن قيمته الحقيقية ، تكمن فيما يملكه من علم وخبرة ، وقدرته على القيادة ،

• ولا يرى أن قيمته تكمن فيما يملك من سلطة على الآخرين ،

• المدير ، يضع حدودا بينه وبين أعضاء فريق العمل (Set limits) ،

• يتحفظ مع الآخرين ، لا يجمع الناس من حوله ،

• يبتعد عن الآخرين ، ويرى أنه بذلك يحافظ على إحترامهم له ،

• يضع حدودا صارمة ، (لا خروج ، لا لعب ، لا أنشطة مشتركة) ،

• إنسان صعب ، صلب ، عابس ، يتصف بالحزم والصرامة ،

• يرى أن تفاعله مع الآخرين ، وتبسطه معهم ، يقلل من قيمته ،

• يرى أن قيمته الحقيقية ، تكمن في سلطته عليهم ، وتعالیه عليهم ،

• يحسب كلماته وسلوكياته مع فريق العمل ، تشعر أنه إنسان آلي مبرمج ،

• القائد ، يتفهم نقد الآخرين له (Criticism) ، يعتبره جزءا من طبيعة

العمل ،

• يعتبر النقد أحد وسائل تطوير العمل ، وتبادل الخبرات ،

• يناقش النقد ، ويحلله ، ويأخذ به إذا كان صوابا ،

• يعتبر النقد ، شكلا من أشكال تبادل الرأي (Share the voice) ،

• يشجع فريق العمل على النقد ، والجرأة في طرح الأفكار ،

• لا يعتبر النقد هجوما على شخصه ، بل لمصلحة الفريق ،

• يرى النقد أمرا هاما ، يتفهم أهمية التفكير الناقد (Critical Thinking) ،

• النقد ، بالنسبة له تطوير للأداء (Performance Development) ،

• المدير ، لا يتفهم نقد الآخرين له ، يجب عليك الطاعة فقط (Just Obey)

• يعتبر النقد أمراً معطلاً للعمل ، هو مصدر الخبرات ، وأنت منفذ فقط ،
• لا يناقش النقد ، ولا يأخذ به ، ما قاله صواب ، وأنت الذي لم تفهمه ،
• يعتبر النقد تعدياً على شخصه ، (وأنت خللي رأيك لنفسك) ،
• قد يدعو فريق العمل إلى النقد ، من باب أن يظهر أنه ديمقراطي ،
• يعتبر النقد هجوماً على شخصه ، ولذلك يدافع عن نفسه بالهجوم على الآخرين ،

• يرى أن النقد ، يجرأ فريق العمل عليه ، يجب عليهم التنفيذ فقط ،
• التفكير الناقد بالنسبة له ، مضيعة للوقت ، وتشتيت للرأى ،

• القائد ، يفعل ما يجب أن يفعله (Right Things) ،
• يفعل الأمور الصحيحة ، حتى وإن كان لا يميل إليها ، القيم تسبق الهوى ،
• يحسن القيادة الموقفية (Situational Leadership) ،
• يختار ما يفعل ، بمعنى أنه يتفهم ظروف الموقف ، وتبعاته ،
• ويختار الخيار الأنسب لكل موقف ،
• يتفهم إختلاف أنماط الشخصيات ، ويختار الأسلوب الأنسب للتعامل مع كل نمط ،

• يحسن إدارة المواقف ، والتعامل مع الأنماط الشخصية ،
• لا يفرض نمطه على الآخرين ،

• المدير ، يفعل ما يحب أن يفعله (Things Right) ،
• يفعل ما يحب ، حتى وإن كان خطأ ، الهوى يسبق القيم ،
• يسيء إدارة المواقف ، يدير الأمور حسب حالته المزاجية ،
• يفتقد القيادة الموقفية ، تختلف ردود أفعاله ، رغم تكرار نفس الموقف ،

• يفعل ما يختار ، بمعنى أنه يفرض ما يريد ، أيا كانت ظروف الموقف ، وتبعاته ،

• ويختار الخيار الأنسب له هو ، بعيدا عن ملاسبات الموقف ،

• يتجاهل إختلاف أنماط الشخصيات ، ويختار الأسلوب الذي يستهويه ،

• أنا هكذا ، وعلى الآخرين أن يتكيفوا معي ، يفرض فطه على الجميع ،

• القائد ، يركز على التعامل مع الآخرين بالقيم (Values) ،

• قيم مثل ، الإحترام ، النزاهة ، الحياد ، الجرأة ، الإبداع ، وغير ذلك ،

• الأخطاء لا تهدم القيم ، القيم هي الأساس ، ويمكن تصحيح الأخطاء ،

• يحسن بناء القيم مع الآخرين ، ثم ينطلق في التعامل الحر معهم تحت مظلة القيم ،

• يرى أن القيم هي صمام الأمان في التعامل مع الآخرين على المدى البعيد

• إذا حدث خطأ ما ، من أحد أفراد الفريق ، يعمل على إدارة الموقف في

أضيق نطاق ، ويبنّي حكمه على ما يعلمه من القيم ، وليس على حجم الخطأ ،

• يرفض أى شخص لا يتعامل بالقيم ، يعتبره مراوغا ، ولا مرجعية له ،

• المدير ، يركز على أخطاء الآخرين (Mistakes) ،

• يرصد الأخطاء ، ويكبرها ، ويخزنها في الذاكرة ،

• يعتبر الأخطاء ، كارت إرهاب وتخويف ولوم وعتاب ،

• يمكن إستخدام هذا الكارت ضد أعضاء الفريق في الوقت المناسب ،

• الأخطاء عنده تهدم القيم ، فلا قيمة للقيم ، طالما أنك تخطيء ،

• لا يحسن بناء القيم مع الآخرين ، ولذلك يتعامل بحدود مع الآخرين ،

• يضع العديد من ضوابط التعامل ، يحدد نظاما متشددا للتعامل ،

• يتعامل مع فريق العمل ، تحت مظلة الشك والمراقبة

- القائد ، يتحرى الأوقات المناسبة التي يكون حازما فيها (Assertive) ،
- رغم ما يتمتع به من المرونة ، إلا أنه يستخدم الحزم لضمان سير فريق العمل في الطريق الصحيح ، وتطبيق الخطط ، وتحقيق الأهداف ،
- حازم في تطبيق القرارات ، والتي تم الإنفاق عليها مع فريق العمل ،
- حازم في الحفاظ على القيم التي تحكم سلوكيات فريق العمل ،
- الحزم لا يعني الشدة ، ولكن يعني ضمان الالتزام بقواعد العمل ،
- يتناول حل المشكلات ، بحزم ، بعيدا عن العدوانية ، فلا يمس قيم الشخص ، ولا يستعدي أحدا ، درجة الحزم تكون على قدر الأمر ،

- المدير ، يغلب عليه الطابع العدواني في سلوكياته (Aggressive) ،
- سريع الإنفعال ، وينفعل بعدوانية ،
- لا يتمتع بالمرونة ، ويستخدم السلوك العدواني لدفع فريق العمل إلى مهام العمل ،

- عدواني في تطبيق القرارات ، والتي يفرضها على فريق العمل ،
- عدواني في التعامل مع أخطاء فريق العمل ، يكيل التهم هنا وهناك ،
- يتعامل بالشدة ، ويستهدف الفريق باللوم والعتاب والتوبيخ ،
- يتناول حل المشكلات ، بسلوك عدواني ، ويمس قيم الشخص ،
- سلوكه العدواني أكبر بكثير مما يحتمل الموقف ، للسطوة والسيطرة ،

- القائد ، شخص يعتمد على نفسه (Dependable) ،
- شخص مسئول ، يتحمل مسئولياته ، يعتمد على قدراته ومهاراته ،
- يثق بنفسه ، يعرف قدراته جيدا ، ولا يتعدى إلى مرحلة الغرور بالنفس ،
- يعتمد على نفسه في صنع وإتخاذ القرارات ، يرى في نفسه الكفاءة والأهلية
- يعتمد على نفسه في التخطيط ، ووضع الأهداف ، ومهام عمله ،
- يعتمد على نفسه في تحليل المشكلات ، وطرح الحلول ،

- يبادر إلى تطوير نفسه ، ليزيد من قدراته ومهاراته ،
- ييث روح الإعتماد على النفس بين أعضاء فريق العمل ،
- المدير ، شخص يعتمد على الآخرين (Dependant) ، عالة على غيره ،
- شخص غير مسئول ، يلقي مسؤولياته على فريق العمل ،
- ضعيف الثقة بالنفس ، ضعيف القدرات والمهارات ، يتعامل بسلطته ،
- ينتظر أن تأتبه القرارات من مديريه ، ثم يقوم هو بالتنفيذ ،
- ينتظر الخطط من مديريه ، ثم يقوم هو بالتنفيذ ،
- ضعيف في تحليل المشكلات ، ومتردد في طرح الحلول ،
- يتأخر في تطوير نفسه ، حيث أنه يعتمد على قدرات ومهارات الآخرين ،
- ييث روح الإعتماد على الآخرين بين أعضاء فريق العمل ،
- القائد ، يركز على تحقيق الأهداف (Goals Oriented) ،
- يعمل على تحفيز فريق العمل نحو تحقيق الأهداف ،
- يركز على تحقيق الأهداف ، وكذلك على جودة الوسائل ، ويوازن بينهما ،
- يشرح المطلوب جيدا ، يوضح الخطوط العريضة لكيفية تحقيق الأهداف ،
- يترك مساحة من التخطيط (تخطيط التفاصيل) لفريق العمل ،
- يحسن الإحتفال بتحقيق الأهداف ، لا يفسد فرحة فريق العمل ،
- مثلا ، إذا تم تحقيق الأهداف ، ولكن مع التقصير في بعض الوسائل ،
- فإنه يحتفل الآن بتحقيق الأهداف ، ثم يصحح الأخطاء فيما بعد ،
- المدير ، يركز على وسائل تحقيق الأهداف (Procedures Oriented) ،
- يفرض رقابة لصيقة على خطوات ووسائل تحقيق الأهداف ،
- إذا أوكل إليك مهمة ، يتصل بك كثيرا ، ويتابع معك كل صغيرة وكبيرة ،
- تشعر أنه ، فوق راسك ، حاجة تزهدق وتطفش ،

- لا يترك لك مساحة للتعبير عن خبرتك ، يجب أن تتبع الخطوات بحذافيرها
- لا يمدح ما حققته من أهداف ، بل يمدح الخطوات التي وجهك هو لإتباعها
- مثلاً ، إذا تم تحقيق الأهداف ، ولكن مع التقصير في بعض الوسائل ،
- فإنه يلوم ويوبخ ويركز على التقصير ، ويلغي الإحتفال بما تم تحقيقه ،

- القائد ، نموذج وقدوة للآخرين (Good Example) & (Role Model) ،
- نموذج في الانضباط ، يبدأ بنفسه في الإلتزام وتطبيق اللوائح والسياسات ،
- يتعامل مع فريق العمل بالقيم ، ويدعوهم إلى التعامل بها ،
- نموذج في الإعتراف بالأخطاء ، والعمل على تصحيحها ،
- نموذج في تناول المشكلات ، وطرح الحلول ،
- نموذج في إدارة الخلافات ، وإحتواء فريق العمل ،
- نموذج في دعم الآخرين ، يدعمهم معنوياً ومادياً ،
- نموذج في التخطيط ، ووضع الأهداف ، وصنع القرارات ،

- المدير ، تابع للآخرين (Follower) ،
- يتبع خطط من يعلونه (مديره) ، هو ينفذ فقط ،
- يتبع الأهداف التي تأتيه ممن يعلونه ، لا يستطيع النقاش أو المعارضة ،
- يعتبر من يعلونه ، أسياد ، يجب إتباعهم ، (Target is Target) ،
- متلاعب ، إنضباطه صوري ، (إن غاب القط ، لعب يا فأر) ،
- لا يفعل شيئاً إلا بعد أمر واضح من مديره (دائماً ينتظر الأوامر) ،
- يتفانى في إتباع التعليمات والسياسات ، يعتبرها تعليمات الأسياد ،
- حتى الإشادة بالإنجازات ، أو الإحتفال بالأهداف ، ينتظر فيها التعليمات ،

- القائد ، إجتماعي ، يحسن صحة الآخرين (Extrovert & Sociable) ،
- يتفاعل مع الآخرين ، يندمج معهم ، يثق بنفسه ، ولا يخشى الآخرين ،
- يعامل الناس على أنهم فيهم الخير ، إلى أن يثبت العكس ،
- يتفاعل مع الآخرين ، بالمساواة (Head to Head) ،
- لا يرى نفسه وصيا على أحد ، ولا ذليلا لأحد ، كلنا زملاء بدرجات متفاوتة ،
- يتعامل مع فريق العمل بالود والتفاهم (Friendly) ، ولكن ليس كأصدقاء
- يقف إلى جانبك في المواقف الصعبة ، صاحب صاحبه (Companionable) ،
- يحتفل مع فريق العمل في المناسبات الإجتماعية ، وغيرها ،

- المدير ، إنطوائي ، منكفيء على نفسه (Introvert & Unsociable) ،
- يتفاعل مع الآخرين ، يندمج معهم ، يثق بنفسه ، ولا يخشى الآخرين ،
- يعامل الناس على أنهم فيهم الخير ، إلى أن يثبت العكس ،
- يتفاعل مع الآخرين ، بالمساواة (Head to Head) ،
- لا يرى نفسه وصيا على أحد ، ولا ذليلا لأحد ، كلنا زملاء بدرجات متفاوتة ،
- يتعامل مع فريق العمل بالود والتفاهم (Friendly) ، ولكن ليس كأصدقاء
- يقف إلى جانبك في المواقف الصعبة ، صاحب صاحبه (Companionable) ،
- يحتفل مع فريق العمل في المناسبات الإجتماعية ، وغيرها ،

- القائد ، ذو نظرة بعيدة المدى (Long term) ،
- يخطط على المدى البعيد ، ولا ينظر تحت قدميه ، علاقاته بعيدة المدى ،
- لديه رؤية (Vision) ، ويخطط إستراتيجيا (Strategic Planning) ،
- يحفز فريق العمل على الصبر ، والنظر إلى النتائج على المدى البعيد ،
- مثلا ، لو سأله أحد من فريق العمل ، هل سنكون معا بعد عام من الآن ،
- يقول محفزا لهم جميعا ، أنا متأكد وعلى يقين من أن كل واحد منكم بعد أعوام قليلة سيكون مديرا في مكان ما ، وهكذا ...

• النظر بعيد المدى ، يجعله يصبر على التطوير وتصحيح الأخطاء ، وغير ذلك ...

- القائد ، ذو نظرة قريبة المدى (Short term) ، نظرة سطحية ،
- يخطط على المدى القريب ، وينظر تحت قدميه ، علاقاته قصيرة المدى ،
- يعمل من منطلق ، إغمد الصفقة وإجري (Hit and Run) ،
- ليس لديه رؤية (Vision) ، خططه دائما قصيرة المدى ،
- يدفع فريق العمل إلى تحقيق أقصى قدر من النتائج ، حتى لو سوف نعصر كل ما لدينا من طاقة ، المهم نحقق النتائج الآن ، ولا يبقى طاقة لما هو قادم ،
- أيضا ، لو سأله أحد من فريق العمل ، هل سنكون معا بعد عام من الآن ،
- يقول بنبرة فيها سخرية ، يا عم بس إدعي ربنا نقبض راتب الشهر دا ...

مهارات المدير القائد

• مهارات المدير القائد :

- هناك العديد من المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدير القائد ،
- وأهم هذه المهارات ما يلي :

- مهارات التواصل الفعال :

Effective Communication Skills -

- التواصل اللفظي الفعال ،
- والتواصل الفعال بلغة الجسد ،
- والتواصل العاطفي الفعال

- مهارات وضع الأهداف :

Goals Setting Skills -

- القدرة على وضع الأهداف قصيرة المدى ،
- ومتوسطة المدى ،
- وبعيدة المدى

- مهارات التخطيط :

Planning Skills -

- التخطيط التشغيلي (التنفيذي) ،
- والتخطيط التكتيكي ،
- والتخطيط الإستراتيجي

- مهارات الإقناع الفعال :
- Effective Persuasion Skills
- فهم عوامل نجاح الإقناع
- فهم إستراتيجيات وطرق الإقناع الفعال ،
- وإستخدام كل طريقة مع النمط المناسب وفي الوقت المناسب

- مهارات التحفيز :
- Motivation Skills
- التحفيز المادى والمعنوى ،
- تحفيز الذات وتحفيز الآخرين

- مهارات صنع القرار :
- Decision Making Skills
- القدرة على صنع القرار بالخطوات الصحيحة ،
- القدرة على إتخاذ القرار وتطبيقه
- القدرة على المتابعة والتقييم
- القدرة على التصحيح والتقويم

- فهم أنماط الشخصيات :
- (Personality Types (Styles
- فهم أنماط الشخصيات ،
- من خلال العديد من المؤشرات والمعايير

- الثقة بالنفس :
- Self Confidence

- الثقة بالنفس هى أساس كل نجاح ،
- الثقة بالنفس معدية ، وتتعدى إلى الآخرين

- ترتيب الأولويات :

Prioritization -

- تحديد وتقسيم وترتيب الأولويات ،
- وذلك أمر هام جدا فى الإدارة

- الثبات الإنفعالى :

Emotional Stability -

- مهارة هامة جدا فى ضبط النفس ،
- وفى إتخاذ القرارات الصحيحة ،
- وفى الحوار والإقناع ، وغيرها
- مهارات التفاوض الفعال :
- Effective Negotiation Skills -
- التفاوض الفعال من أهم مكونات المرونة فى شخصية المدير القائد
- الهدف هو الوصول إلى Win-Win situation

تمرين

- تقييم الصفات القيادية والإدارية :
 - هذا التمرين سوف يساعدك على فهم الصفات القيادية والصفات الإدارية في شخصيتك ، وفي مديرك المباشر ، وكذلك فيمن يحيطون بك ويتعاملون معك ،
 - ووضوح صورة معلوماتية واضحة عن نفسك وكل هؤلاء ،
 - كي تفهم نفسك ، والآخرين جيدا ، وتتعامل معهم بالطريقة الصحيحة ،
 - قم بتقييم الصفات التالية ، كما ترى نفسك أو مديرك أو المحيطين بك ،
 - إعط كل صفة درجة من (١٠) ،
 - والدرجة متممة ال (١٠) ، ضعها في الجانب الآخر ،
 - مثلا مديرك يبادر بدرجة (٧) من (١٠) ، إذا هو ينتظر بدرجة (٣) من (١٠) ،
 - ثم إجمع المجموع النهائي ، فتكون لديك صورة واضحة عن نسبة الصفات القيادية إلى الصفات الإدارية ،
 - كما يبدو في المثال التالي :
 - أتمنى لك التوفيق ،،

م	الصفة القيادية	الصفة الإدارية	درجة القيادة	درجة الإدارة
1	بيادر	ينتظر	7	3
2	يدعم	يلوم	8	2
3	يطور	يحافظ	6	4
4	يتفهم	يجادل	5	5
5	يبدع	يفقد	6	4
6	يثق	يشك	5	5
7	يخطط	يفقد	4	6
8	مطلق الوفرة	مطلق الندرة	7	3
9	يفود	يسوق	7	3
10	يقول نحن	يقول أنا	4	6
11	يوثق العلاقة	يضع حدودا	3	7
12	يتفهم النقد	يدافع بهجوم	2	8
13	يفعل ما يجب	يفعل ما يحب	7	3
14	يركز على القيم	يركز على الأخطاء	8	2
15	حازم	عدواني	9	1
16	يعتمد على نفسه	يعتمد على الآخرين	8	2
17	يركز على الأهداف	يركز على الوسائل	7	3
18	نموذج للآخرين	تابع للآخرين	9	1
19	اجتماعي	إطواني	10	0
20	بعيد المدى	قصير المدى	8	2
مجم			130	70

- كما في المثال السابق :
- هذا المدير يتحلّى بالصفات القيادية ، بدرجة = (١٣٠) درجة
- هذا المدير يتحلّى بالصفات الإدارية ، بدرجة = (٧٠) درجة
- وبتحويل الدرجات إلى نسبة مئوية ، وذلك بقسمة الدرجات على (٢) ،
- هذا المدير يتحلّى بالصفات القيادية ، بنسبة = ٦٥ %
- هذا المدير يتحلّى بالصفات الإدارية ، بنسبة = ٣٥ %
- إذا ، هو يميل إلى التحلي بالصفات القيادية أكثر ،
- كما يؤدي تحليل نتائج التقييم ، إلى فهم ما يلي :
- عندما تكون درجة الصفة أقل من أو تساوي (٤) ،
- فإن المدير يحتاج إلى التطوير العاجل ،
- عندما تكون درجة الصفة من (٥) إلى (٧) ،
- فإن المدير يحتاج إلى التطوير في المدى القريب ،
- عندما تكون درجة الصفة من (٨) إلى (١٠) ،
- فإن المدير يحتاج إلى الحفاظ على هذا المستوى ، مع التطوير المستمر ،

• التطبيق العملي :

- عزيزي القاريء ، بعد فهمك للمثال السابق ،
- يمكنك القيام بنفس التمرين ، على نفسك ، ومديرك ، بل وجميع المحيطين بك ،
- وذلك سوف ييسر لك فهم طريقة تفكير وسلوكيات الآخرين ،
- أتمنى لك التوفيق ...

م	الصفة القيادية	الصفة الإدارية	درجة القيادة	درجة الإدارة
1	يبادر	ينتظر		
2	يدعم	يلوم		
3	يطور	يحافظ		
4	يتكلم	يجادل		
5	يبدع	يفقد		
6	يتق	يشك		
7	يخطط	يتفد		
8	منطلق الوفرة	منطلق الندرة		
9	يفود	يسوق		
10	يقول نحن	يقول أنا		
11	يوثق العلاقة	يضع حدودا		
12	يتفهم التفد	يدافع بهجوم		
13	يفعل ما يجب	يفعل ما يجب		
14	يركز على القيم	يركز على الأخطاء		
15	حازم	عدواني		
16	يعتمد على نفسه	يعتمد على الآخرين		
17	يركز على الأهداف	يركز على الوسائل		
18	نموذج للآخرين	تابع للآخرين		
19	إجتماعي	إطواني		
20	بعيد المدى	قصير المدى		
مج				

oboiikan.com

الباب الثالث

أنماط المديرين

• عزيزي القاريء :

• فى هذا الباب من الكتاب ، وهو زبدة الحليب ، وبيت القصيد ، سوف أتناول أمشاط المديرين ، واحدا تلو الآخر ، بالتفصيل ، مع بيان طريقة التعامل مع كل نمط ...

• وسوف أفصل شرح كل نمط من خلال النقاط العشر التالية :

- طريقة التفكير
- الصفات العامة
- الإهتمام بالعمل
- الإهتمام بفريق العمل
- إجتماعات العمل
- طريقة صنع وإتخاذ القرار
- المميزات
- العيوب
- طريقة التعامل معه (كيف تديره)
- متى يلجأ المدير إلى التعامل بهذا النمط

• ملاحظات :

- سوف أستخدم بعض الألفاظ العامة ، والتي من الممكن أن يكون لها دلالات خاصة عند بعض القراء ، ولذا وجب بيان مقصدى من هذه الكلمات، وهى كما يلى :

- الشركة (Company) : للدلالة على مكان العمل (Workplace) ، أيا كان مؤسسة ، منظمة ، جامعة ، مدرسة ، مكتب عمل ، ... إلخ
- المدير (Manager) : للدلالة على كل من هو صاحب منصب إدارى ، أو يدير مجموعة من الأفراد ، أيا كان موقعه الإدارى

- الناس (People) : وأقصد بهم فريق العمل (Teamwork) ، أى الموظفون الذين يعملون تحت المدير ، وله سلطة إدارية عليهم
- كل ما يرد في هذا الوصف التفصيلي ، هو من قبيل شرح أنماط المديرين بشكل علمي ، وأي تشابه بينه وبين الواقع ، هو من خيال القارئ فقط
- سوف أسوق بعض العبارات باللهجة المصرية العامية ، وأحياناً بلغة الشباب السائدة ، من قبيل المرح وكسر الملل

• الإهتمام بالعمل أم بفريق العمل (الناس) :
- في حديثي عن أنماط المديرين ، سوف أدور بين محورين رئيسيين ، محور العمل (Business) ، ومحور الناس (People)
- أى سوف يدور وصف أنماط المديرين بين علاقتهم بالعمل ، وعلاقتهم بالناس
- ومن خلال ذلك ، تتضح لنا خصائص كل نمط ، وطريقة التعامل معه ، كما سنرى لاحقاً ...

• فائدة لغوية :
- كلمة (مدير) هى إسم فاعل من الفعل الرباعى (أدار) ، بوزن أفعل
- يقال : أدار ، يدير ، فهو مدير
- وقد قرر الصرفيون (أهل الصرف) ، أنها تجمع جمع سلامة ، ولا تجمع جمع تكسير
- فالقياس فى جمع كلمة (مدير) ، هو (مديرون) ، و (مديرين)
- ولم يتم سماع كلمة (مدراء) فى كلام فصيح ، فهو جمع مسموع شاذ ،

obeikan.com

الباب الثالث

الفصل الأول

النط الإدارى الأول

المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من الناس

Business-Oriented Manager

- المدير الأول :
- النمط الإدارى الأول الذى سوف أتناول الحديث عنه ،
- هو المدير الذى يهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بفريق العمل ،
- سوف أذكر أهم صفات هذا النمط ، وكذلك طريقة التعامل معه ، كما يلي :

- طريقة التفكير (Way of Thinking) :
- هذا المدير ، يفكر من منطلق ، نحن نعيش لنعمل ، أى يجب أن نعمل حتى وإن أدى ذلك إلى حدوث ضغوط علينا ، حتى وإن أثر ذلك سلبيا على جودة حياتنا ،
- فالعمل هدف فى حد ذاته ، وهو الذى يصنع لنا القيمة الذاتية ، والقيمة داخل المجتمع ، يصنع قيمتنا أمام أنفسنا وأمام الآخرين
- والعمل هو الذى من خلاله ، نشبع إحتياجات مجالات الحياة جميعها ، ويؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا ، مثل الأسرة ، والأصدقاء ، والتعليم ، والصحة ، وغير ذلك من مجالات الحياة
- أكثر ما يهمه وما يركز عليه ، هو تحقيق أهداف العمل (Targets) ، بما يؤهله لرضا مديره عنه ، والذى يمثل رضا الشركة عنه
- يتفانى فى العمل ، ويوقف حياته للعمل ، العمل هو أولى الأولويات عنده
- يفكر فى العمل (٢٤) ساعة ، يعمل فى بيته غالبا ، يؤجل الأمور من أجل العمل

- هذا المدير ، غالبا ذو شخصية نرجسية ، يرى أنه حامي حمى الشركة ، ومسئول عنها ، يتعامل كأنه أحد ملاك الشركة ، أو خادم عند ملاكها ،
- يظهر أمام الآخرين في صورة قيادية ، يرى القيادة على انها الحزم والصرامة ، مفهومه عن القيادة مغلوط ، طبعا القيادة ليست كذلك ،
- يتفانى في العمل ، من باب إثبات الذات أمام مديره ، وأمام الشركة
- يرى المدح من مديره كأنه وسام على صدره ، يعمل من أجل هذا المدح ، ويبسط ذراعيه بين أيديهم
- حازم في حل المشكلات التي تعيق العمل ، مثلا لو تعطل فاكس أو كمبيوتر أو أية أداة هامة ، يبادر فوراً إلى التواصل مع الإدارة للعمل على إصلاحها أو إستبدالها ، هو سريع ومبادر إلى حل مثل هذه الأمور
- حين يتبادر إلى ذهنه أمر خاص بالعمل ، سوف يتصل بك فوراً أو يرسل لك رسالة فوراً ، مهما كان الوقت متأخراً ،
- وكأنه يلقي بالمسئولية عن عاتقه إليك ، مع أنه سوف يراك غداً في العمل ،
- وتراك تقول في نفسك ، هو الراجل دا ما بي فهمش ؟؟؟!! مش إحنا ح نتقابل بكرا ؟؟ مش قادر يصبر لحد بكرا ؟؟ إيه الغباء دا؟؟!!
- كل أمور العمل بالنسبة إليه (هام وعاجل) (Important-Urgent)
- يركز على الدقة في تطبيق الوسائل ، والدقة في تحقيق النتائج
- قد يسخف من نتيجة عظيمة حققها ، بسبب خطأ بسيط في طريقة تحقيق هذه النتيجة
- لا يحسن المدح على الإنجازات ، ويظن أن المدح يؤدي إلى تراخي الآخرين في العمل
- يتعامل مع فريق العمل على أنهم أدوات وآلات ، لا مكان للعاطفة عنده

• الإهتمام بالناس (People Orientation) :

- هذا المدير ، إهتمامه بفريق العمل يأتى فى مقام متأخر ، بعد كل شئون العمل

- يتعامل مع فريق العمل وكأن هدفهم فقط هو الاستفادة من الشركة (وإنهم عيال سيس ونصابين ومش بيعملوا شغلهم بذمة)

- لا يهتم بمشكلات فريق العمل ، التي لا تؤثر بشكل مباشر على العمل ، فلا يهتم بمشكلاتهم الخاصة ، ويرى أنها أمرا يجب مناقشته خارج الإطار المكاني والزمني للعمل ، مش وقته يا أستاذ إنت وهو ...

- مثال : لو قلت له مثلا ، إبنى مريض وعاوز أستاذن علشان أوديه للدكتور ، يرد بوجه عابس ، وأسلوب غليظ غالبا ، مम्म ، ألف سلامة ، طيب ممكن بس تخلص التقرير الى محتاجينه بكرة ،

- إنت بقي تفرح أنك ح تخلص التقرير وترجع تاخد إبنك للدكتور ،

- هيهات هيهات ، على ما تخلص التقرير يا حلو ، ح يكون هو فكر لك فى مهام أخرى تعملها ، المهم يشغلك وبس ، معقول تسبب وقت الشغل وترجع البيت ، أي حاجة تتأجل علشان الشغل ...

- لا يتأخر ولا يتوانى عن التدبير لإقالة أو فصل الموظف الذى يعترض على آرائه وقراراته ، أو حتى يبدى ملاحظات عليها

- فورا يهتمه أنه مثير للمشكلات ومعتل للعمل (Trouble Maker) ، ويسعى إلى فصله من العمل

• العلاقات الودية (Friendly Relations) :

- هذا المدير ، لا يميل أبداً إلى العلاقات الودية ،
- ويرى فيها تقليداً من شأنه ، وأنه لا يليق به أن يقترب من الفريق أكثر من اللازم ، فيتجأون عليه
- يضع العديد من الحواجز بينه وبين فريق العمل ، ولا يرى بأساً في إحراج أحدهم ، إذا تجرأ وحاول هدم حاجزاً من هذه الحواجز
- يرى أنه يجب أن يحتفظ بسلطته وسطوته عليهم ، وأنها سبب إحترامهم له
- يرى أن العلاقات الودية مضيعة للوقت ، ولا مكان لها داخل جدران مكان العمل
- الناس يأتون ويذهبون ، وهو لا يرتبط عاطفياً بأحد ، ولا يتواصل مع أحد بعد تركه العمل ، ما يجمعنا هو العمل ، إذا ذهب العمل ، ذهبت العلاقة
- يرى المديرين الذين يتقربون من موظفيهم ، أنهم مهملون في قيمتهم ، ويحطون من شأن أنفسهم ، ويجب عليهم وضع حواجز بينهم وبين فريق العمل ، وينصحهم بالتقليل من ذلك
- لا يرحم ولا يبغض يشوف غيره يرحم ، يا عم سييهم في حالهم

• إجتماعات العمل (Business Meetings) :

- هذا المدير ، كثير الإجتماع بفريق العمل ، يحب أن يرى أدواته دائماً إلى جانبه
- يتأخر في العودة إلى منزله ، ويؤخر فريق العمل كذلك ، كالسمكة التي ترى حياتها في مكان العمل
- يا عم طب إنت كاره بيتك وبتحب تعيش في المكتب ، إحنا مالنا إحنا ، فك أسرنا ، الله يهديك يا شيخ ، لا شغل ح ينفعك ولا شركة ، بكرنا تندم وربنا

- يرى لذة في التوجيه وإعطاء الأوامر ، ولذلك يكثر من عقد الاجتماعات
- عند مناقشة بنود الاجتماع ، يعتمد إلى طرح الحلول ، ويدفع فريق العمل إلى تطبيق هذه الحلول ، يفرض حلوله ، حتى لو ظهر أنه يناقش فيها الفريق ، ويسخف من أى رأى يخالف رأيه
- يرى أن لا وقت لمناقشة الحلول مع فريق العمل ، الوقت إلى ح نضيعه في النقاش نشتغل فيه أحسن ، ولذلك يطرح الحلول ويطلب من الفريق تطبيقها
- لا ينصت جيدا ، عجول في تفسير الآراء ، يقفز إلى ملخص الكلام ولا يفهم الرأى جيدا (Jumping to Conclusion)

• إتخاذ القرارات (Decision Making) :

- هذا المدير ، ديكتاتوري في قراراته وطرح أفكاره ،
- يأخذ رأى الناس ، لكن في الآخر ينفذ إلي هو شايفه صح
- حازم وصارم في النقاش والتفاوض مع الآخرين ، يتمسك برأيه ، لا يضع نفسه مكان الآخرين ،
- لا يعمل بقاعدة (Put yourself in others Shoes)
- صلب التفكير ، وقليل المرونة ، ينطح في الصخر ،
- يكرر ما يفعله ، بنفس الوسائل ، ولذلك لا يحصل على نتائج جديدة
- لا يعترف بخطئه في إتخاذ القرارات ، بل يرجع الأمر إلى سوء طريقة الآخرين في تطبيق القرار ، أو سوء تفسير ما قاله
- أنت الذى لم تفهمه ، المهم أنه لا يخطىء ، هو صح دائما
- الاجتماع دائما مشدود ومكهرب ، كأنك داخل سجن
- أول ما يخلص الاجتماع ، كأنك خرجت من بطن الحوت

• الخلاصة (Conclusion) :

- هذا المدير ، متطرف في تركيزه على العمل ، كما يلي :
- تركيزه على العمل (Business) : قوي جدا
- تركيزه على الناس (People) : ضعيف جدا
- بهذه الطريقة في التفكير وبهذه السلوكيات في العمل ، فإن العلاقة بين الشركة وبين الناس (فريق العمل) ، تكون كما يلي :

Company WIN : People Lose -

- وذلك يعني أن الشركة تفوز (Company: WIN) في هذه المعادلة ، حيث أن الموظفين ، يديرهم مدير شديد ، صارم ، حازم ، وبالتالي فهو يعصرهم ويخرج منهم أقصى ما عندهم من قدرات عملية ،
- وفي المقابل فهو لا يعطيهم أية مميزات ، بل دائما يذكرهم أن للشركة فضل عليهم ، وأنهم بدونها ، لا شيء
- بينما الناس يخسرون (People: LOSE) في هذه المعادلة ، حيث أنهم يقومون بأقصى ما في وسعهم ، وحسب تعبیر الموظفين الشباب ، وبالأخص مندوبي المبيعات وغيرهم
- مديرونا فوق راسنا في كل كبيرة وصغيرة ، أنا ما برجش البيت خالص ...
- وغير ذلك من الألفاظ والتعبيرات السائدة بين الموظفين ، الي المديرين مطلعين عنهم

- وقد يري هؤلاء الموظفين ، فريقا آخر ، في نفس الشركة ، مرتاحين خالص ، ومحققين التارجت ، والترقيات بينهم على ودنه ، ويباخذوا مكافئات مالية كل سنة (Incentive)

- بس يابختهم ، معاهم مدير بيعرف يحفزهم ويعرف يعلمهم ويعرف يلمع شغلهم ، ودا غط حنتكلم عنه بعد شوية (النمط الرابع)
- عارف إن كلكم نفسكم في مدير من النوع داااااااا ، ما تقلقوش ، حنتكلم عنه ، بس اصبروا ، اصبروااااااا

• مميزات النمط الأول (Advantages) :

- هذا المدير يتصف بمجموعة من المميزات ، منها ما يلي :
- الإهتمام السريع بحل المشكلات المتعلقة بالعمل ، وعدم إهمالها ، وبالتالي ، يستمر سير العمل ، ولا يعرقه شيء ، الشغل شغل
- يعتمد إلي طرح حلول المشكلات ، وعدم الخوض كثيرا في نقاشات وآراء ، وبالتالي يوفر الوقت والموارد
- يقوم بدور السلطة المركزية هو الذي يحدد مسار العمل ، ويعرف كل موظف مهامه بشكل دقيق ، ويستمر سير العمل دون توقف ،
- قادر على الإنجاز وتحقيق أهداف الشركة (Targets) ، حتى لو ح يشغل بإيديه و رجليه ، المهم التارجت يتحقق ، (Target is Target) ،
- لذلك فهو قادر على الإنجاز في وقت قصير ، وقادر على دعم الشركة في فترات عدم تحقيق المستهدف أو فترات حدوث تقلبات في السوق
- هذا المدير ، وبدون قصد غالبا ، يؤدي إلى تطوير أعضاء الفريق ، حيث يعتادون على الدقة في العمل ، والقدرة علي الإنجاز ، والجرأة في إنجاز المهام
- كما يعتادون الصبر على مواجهة التحديات ، كما أنه غالبا يفصل ضعاف المستوى ، مما يؤدي إلى تطوير مستوى فريق العمل بشكل دوري

• عيوب النمط الأول (Disadvantages) :

- هذا المدير يتصف بمجموعة من العيوب ، منها ما يلي :
- أسلوب هذا المدير في الإدارة ، وفي التعامل مع فريق العمل ، يخلق فجوة كبيرة بينه وبينهم ، مما يهدم جوهر فريق العمل
- وبطريقته هذه ، يجعلهم مجرد مجموعة عمل ، صحيح هذه المجموعة قادرة على تحقيق المستهدف ، ولكن هذه القدرة لن تدوم طويلا
- لا يهتم إن كانوا فريق عمل او مجرد مجموعة عمل ، في الأخير هو ينظر إليهم على أنهم مجرد أدوات يحقق من خلالها أهداف العمل (أدوات

وليسوا شركاء نجاح) ، يعنى (Tools NOT Partners)

- عدم الإهتمام ببناء فريق العمل ، هذا المدير لا يهتم أن يكون هؤلاء الأفراد فريق أو مجموعة ، لا يهتم أن يكونوا مرتاحين أو تعبانين ،
- المهم أن يتحقق المستهدف ، وأن الشركة ، ممثلة في مديره ومن يعملونه ، تكون راضية عنه

- شعور الموظفين ، أن مديرهم يمثل الشركة أكثر مما يمثلهم ، يضعف ولاءهم للشركة ، بل يحوّه تماما في بعض الأحيان

- ومع أول فرصة ، سوف يقفزون من هذه الشركة إلى شركة أخرى ، وقد تكون تعليقاتهم عن الشركة القديمة سلبية ، ...

- يا ترى عندهم حق واللا لأ؟؟ ممممم ... عندهم حق طبعاً .. هم كانوا شافوا من الشركة غير الوش الجبس ، ممثلا في ذلك المدير الجبس ...

- لا يهتم ببناء الروابط الإجتماعية بينه وبين فريق العمل ، عنده الكلام بحساب ، الضحك بحساب ، المدح بحساب ، بينما اللوم والذم غالبا بغير حساب

- ممنوع إزالة الحدود بينه وبين الموظفين ، بلاش الشباب تاخذ عليك ومش حتعرف تديرهم بعد كدا ، فرق تسد ...

- مثلا : طب إيه رأيك يا مديرا ، مناسبة إننا حققنا التارجت ، نتعشى سوا كلنا كدا مع بعضينا ، هيهات هيهات ، إنت بتهزر واللا إيه ، كدا يبقى بيزيل الحدود

- ولا يمكن يعمل كدا إلا إذا جاء له أمر رسمي من الإدارة العليا ، إحتفل مع الشباب بمناسبة نهاية العام أو بداية العام الجديد ، والله بتكلم جد يا جودع!!!!

- ووقتها ح يعمل إن الفكرة فكرته ، وهو إللي مفكر في موضوع العشا دا ، وممكن يذل بيه الشباب طول السنة الجاية ، والله الكلام دا بيحصل يا جودع!!!!

- يهتم بحل المشكلات ، حلا شكليا سطحيا ، مجرد حل يسمح بسير العمل وعدم تعطيله ، ولا يهتم حل المشكلات بشكل جذري ، خصوصا ما يتعلق بفريق العمل

- مثلا لو حدث تصادم بين زميلين في العمل ، يتدخل لحل الخلاف ، بما يسمح باستمرار سير العمل ، ولا يهتم إن كانت العلاقة بينهما سوف تتحسن أم لا ، المهم هو العمل لئلا يفسد

- في كثير من الأحيان ، يعتبر ملاحظات الآخرين ونصائحهم التي تخالف رأيه ، نقدا لرأيه أو نقدا له هو شخصا

- مما يجعله يبدأ بوضع دائرة حمراء حول هذا الموظف الفصيح ، ويتهمه بأنه مثير للمشكلات (Trouble Maker) ، ويخطط لفصله من العمل

• إدارة النمط الأول (How to manage) :

- خطوات التعامل مع هذا المدير :

- دائما إهتم جدا بتحقيق المستهدف منك (Target) ، فهذا أول ما سوف يسألك عنه ، في كل مرة تناقش معه أى موضوع

- إهتم جدا بتنفيذ كل ما يطلبه منك ، إبدأ فى التنفيذ ، ولا تستعلم منه كثيرا ، لا تظهر له أنك صعب الفهم ، كثير الكلام

- إذا طلب منك مهمة معينة ، فلا تذكر له المعوقات أو المشكلات المتوقعة فى هذه المهمة ، لا تقل له مثلا ماذا أفعل إذا ذهبت إلى المكان ولم أجد الشخص المطلوب

- لو إتبعته هذا الأسلوب ، سوف يأخذ عنك إنطباعا سلبيا ويتهمك بأنك مثير للمشكلات (Trouble Maker) ، وتجده يتهمك بالإتهام الأسهل عند

جميع المديرين ، توجهك سلبى (Negative Attitude)

- بدلا من ذلك ، إبدأ فى تنفيذ المهمة فورا ، وإذا حدث وواجهت معوقات ، إتصل به ، ثم أذكر الجزء الذى قمت بتنفيذه من المهمة ، ثم أذكر العائق ، ويا حبذا لو أعطيته مقترحات للتعامل مع هذا العائق

- حين تريد أن تناقشه فى مشكلة معينة ، لا تسهب فى سرد أبعاد المشكلة وتلقيها عليه دون حل ، هنا سوف يعتبرك جزءا من المشكلة ، ويتهمك أنك ضعيف فى حل المشكلات

- بدلا من ذلك ، فكر فى بعض الحلول المقترحة لهذه المشكلة ، واعرضها عليه أثناء عرض المشكلة

- لا تعرض عليه مشكلات خاصة ، لا تقل له أريد أجازة لأن أمي مريضة ، إبني مريض ، عاوز أروح البنك ، كل هذه الأمور لا تهمه ولا تعنيه

- وسوف ترسخ لديه أفكارا سلبية عنك ، مثل أن تريد أن (تزوج) من العمل ، وتهدر وقت العمل (وإنك إنسان سيس وزلنطحي)

- مثل زيادة عدد ساعات العمل ، مثل خفض عدد الموظفين ، مثل تخفيض أيام الأجازة لتكون يوما واحدا بدلا من يومين ، وغيرها من القرارات المرفوضة بالنسبة للموظفين

- هذا النمط يستطيع أن يكون حازما في مثل هذه المواقف ، وغالبا سوف يستخدم عبارة (Take it or Leave it) إما أن تقبلوا الأمر الجديد وإما أن تتركوا الشركة

- عندما تكثر المطالب من أعضاء فريق العمل ، مثلا ، عاوزين علاوات ، عاوزين مكافئات آخر السنة ، عاوزين ترقيات ، إحنا محققين وكل شغلنا تمام ، في هذا الوقت ، يستطيع هذا النمط أن يوقفهم عند حدودهم - فورا سوف يبدأ في مراجعة خطط العمل ، ومراجعة تفاصيل تحقيق الأهداف ، ويبحث عن الثغرات ، ويركز عليها ، ويبرز هذه الثغرات ، ويناقشها ، ويظهر نقاط قصيرهم

- ومن خلال هذه الثغرات يمهّد لهم أنهم لا يستحقون أية مميزات ، بل عليهم أن يشكروا الله على أنهم مازالوا في الشركة ، ويبدأ في إشغالهم من خلال مهام جديدة

- ملحوظة هامة : من خلال فهم منحنى العلاقة بين ضغط العمل و زيادة الأداء (Stress-Performance Curve)

- يتبين لنا أن النمط الأول قد يحقق المستهدف من خلال الضغط المستمر على الموظفين ، ولكن ذلك لن يدوم طويلا

- لأن زيادة الضغط توصل الموظفين إلى نقطة الإنكسار ، والتي بعدها يقل الإنتاج ، ويبدأ الموظفون في القلق والا مبالاة ، وعدم الإنتماء للشركة ، والتفكير في فرص عمل أخرى

- إلى هنا إنتهى الحديث عن النمط الأول ...

obeikan.com

الباب الثالث

الفصل الثاني

النط الإدارى الثانى

المدير الذى يهتم بالناس أكثر من العمل

People-Oriented Manager

- المدير الثانى :
 - النمط الإدارى الثانى الذى سوف أتناول الحديث عنه ،
 - هو المدير الذى يهتم بفريق العمل (الناس) أكثر من إهتمامه بالعمل ،
 - سوف أذكر أهم صفات هذا النمط ، وكذلك طريقة التعامل معه ، كما
- يلى :

• طريقة التفكير (Way of Thinking) :

- هذا المدير ، يفكر من منطلق ، نحن نعمل لنعيش ، أى أن العمل مجرد سبب للعيش الكريم ، ويجب أن لا يؤدى العمل إلى حدوث ضغوط كبيرة علينا ، وأن لا يؤثر العمل تأثيرا سلبيا على جودة حياتنا
- فالعمل هدف مهم ، ولكن دون أن يؤثر سلبيا على علاقاتنا بالآخرين ، ودون أن يؤثر سلبيا على جودة حياتنا ،
- وبناءا على ذلك ، العمل عبارة عن وسيلة لكي نعيش حياة هائلة
- هذا المدير يرى أن المحافظة على العلاقات الطيبة مع الناس هى أهم شئ فى العمل ، العلاقة مع فريق العمل وكذلك مع زملائه ومن يعلونه
- أكثر ما يهمه وما يركز عليه ، هو توطيد العلاقات مع فريق العمل ، ويرى أن ذلك يحفزهم للعمل وتحقيق المستهدف

- يهتم بخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز فريق العمل ، ويعمل على عدم تعريضهم للضغوط
- يعتبر فريق العمل زملاء ، ويتعامل معهم كأصدقاء
- شخص ودود (Amiable) ، يهتم بمشاعر وأحاسيس الآخرين

• الصفات العامة (General Criteria) :

- هذا المدير ، سهل في تعامله مع الموظفين ، ويعمل على توطيد علاقته معهم
- أكثر ما يهمه وما يركز عليه ، هو إشباع إحتياجات فريق العمل
- Teamwork Needs Satisfaction
- ويرى أن ذلك هو الذى يسير العمل بطريقة أفضل
- يعمل جاهدا على حل أية مشكلة خاصة بفريق العمل ، ويتعاطف معهم
- يذلل الصعاب ، ويبتكر الحلول ، لحل مشكلات الموظفين ، حتى لو على حساب العمل
- يرى أن راحة بال الموظف ، وعدم الضغط عليه ، هى أهم شئ
- سياسته ، الإهتمام براحة الموظفين وحل مشاكلهم ، على إعتبار أن ذلك يصب في مصلحة العمل
- يرى أن دفاء العلاقات مع فريق العمل ، سوف ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي ، وولائهم للمنظمة
- يتعامل باللين والحسنى
- طيب وحبوب

• الإهتمام بالعمل (Business Orientation) :

- هذا المدير ، يتعامل مع المنظمة أو الشركة على أنها ، فقط ، مكان للعمل
- (Workplace) ، يحترمها ، ولكنه لا يتفانى من أجلها

- يرى الموظفين على أنهم سبب نجاح هذه الشركة ، وأنها بدونهم ، تفقد الموارد البشرية ، وهم القوة المحركة للشركة (Manpower)
- يعمل بنظام ، لابد أن تعطيك الشركة ، كما تعطيها ، ولا يجب أن تحرق دمك من أجل الشركة (مش لازم يعنى نحرق دمنا علشان ننجح ، ممكن جدا ننجح بدون ما نحرق دمنا)
- يظهر أمام الموظفين في صورة صديق لهم (Friend) ، يميل إلى الإدارة باللين والتفاهم ، واختيار الطريق الأسهل
- لا يتفانى في العمل ، ويرى أن العمل جزء من الحياة ، وليس كل الحياة
- يهتم بالعلاقة الودية مع مديريه ، ومع زملائه وجميع الموظفين في الشركة
- غير حازم في حل المشكلات التي تعوق العمل ، يسوف ولا يحل مشكلات العمل في حينها
- وقد يؤجل بعض مهام العمل بسبب إنشغاله بمشكلات الموظفين
- يركز على الإنجازات ، ويتغاضى عن الأخطاء

• الإهتمام بالناس (People Orientation) :

- هذا المدير ، إهتمامه بفريق العمل يأتي في المقام الأول ، هو يرى أن ذلك يصب بشكل مباشر في مصلحة العمل
- هو غالبا ذو شخصية عاطفية ، ومجامل ، يرى أنه حامي حمى الموظفين ، ومسئول عنهم ، يتعامل كأنه أحد زملائهم ، كأنه صديق لهم
- يهتم جدا بمشكلات فريق العمل ، ويتبنى هذه المشكلات كأنها خاصة به ، ويتواصل مع الإدارات العليا للعمل على حلها ، ويتابعها أولا بأول
- مثال : لو قلت له مثلا (إبنى مريض وعاوز أستأذن علشان أوديه للدكتور) ، يرد بإهتمام بالغ ، وأسلوب متعاطف جدا (ألف سلامة .. طب ليه جيت من البيت ، فوراً روح خد إبنك للدكتور) ، تقول له ، طب بس اخلص التقرير إلى إنت عاوزه ، يرد عليك ، مش مهم دلوقتى ، روح بس إطمئن على إبنك

، وإبقى إبعث لى التقرير من البيت لو قدرت ، ويتصل عليك علشان يطمئن على إبنك ، ويحسسك إنه جنبك فى مشكلتك
- لا يميل أبداً إلى إقالة أو فصل أى موظف ، حتى من يثير المشكلات ويعطل العمل (Trouble Maker)

- بل ينتحل له الأعذار الإنسانية ، مثل ، معلىش عنده أولاد ، عنده مصاريف كثير ومقدرش أقطع عيشه ، وهكذا ، يتعامل بروح القانون ، يتقبل وجهات نظر الفريق ، ولا يعتبرها هجوماً على شخصه

• العلاقات الودية (Friendly Relations) :

- هذا المدير ، يميل جدا إلى العلاقات الودية مع فريق العمل
- يرى أن العلاقات الودية تقرب بين الموظفين ، وتحسن التواصل والتفاهم بينهم ، وتخلق روح الفريق بينهم ، وتذيب الفواصل والحدود
- لا يرى أن العلاقات الودية تقلل من شأنه ، فهو لا يتعالى على فريق العمل
- لا يميل أبداً إلى إحراج أى أحد من فريق العمل ، ولا يضع حواجز بينه وبينهم ، ولكن يحافظ على الاحترام المتبادل بينهم
- لا يرى لنفسه سطوة أو سلطة عليهم ، بل هم زملاء عمل ، وأصدقاء
- يظهر للبعض أنه ضعيف الشخصية ، وذلك لضعف قدرته على الحزم
- يرى المديرين المتشددين مع موظفيهم ، أصحاب قلوب قاسية ، ويذكرهم دائماً أنهم كانوا فى يوم من الأيام موظفين مثلهم ، ولا يجب أن يتعاملوا بهذه الشدة

- يتعامل مع الموظفين كأصدقاء (He treats them as Friends)

• إجتماعات العمل (Business Meetings) :

- هذا المدير ، يميل إلى عقد الإجتماعات ، لأنه يرتاح بوجود الفريق من حوله
- قد يؤجل إجتماعا بسبب ظروف خاصة لعضو أو أكثر من أعضاء الفريق
- عند مناقشة مشكلات العمل ، خلال الإجتماعات ، يشاور الموظفين في الحلول المقترحة ، ولا يعتمد إلى فرض الحلول عليهم
- يناقش الحلول مع فريق العمل ، ويختار ما يرتاح إليه الفريق ، أسهل الحلول
- ديمقراطي في طرح أفكاره ، يتفهم ظروف الموظفين ، ويميل إلى تطبيق ما يتفقون عليه
- أثناء النقاش والتفاوض مع الآخرين ، يتفهم وجهات نظرهم ويعمل على إرضائهم
- مرن ، ولا يتشدد في وجهات نظره (إلا نادرا)
- قد يضيع وقت الإجتماع في نقاشات فرعية ، لأنه يعطى فرصة الكلام للجميع
- قد لا يحسن السيطرة على الإجتماع ، ضعيف في الحزم مع الفريق

• إتخاذ القرارات (Decision Making) :

- هذا المدير ، ديمقراطي في قراراته وطرح أفكاره ،
- يأخذ رأي فريق العمل ، ويختار ما إتفق عليه الفريق ، ويطبق الحل الأكثر راحة للفريق ، والأسهل لهم
- مرن ومتفهم في النقاش والتفاوض مع الآخرين ، لا يتمسك برأيه ، و يضع نفسه مكان الآخر ،
- يعمل بقاعدة (Put yourself in others Shoes)
- غير متصلب في تفكيره ، يميل إلى الملائمة ، وتسيير الأمور

- حتى لو ظهر فيما بعد أن القرارات خاطئة ، فلا يتحمل ذلك أحد ، لأن القرارات تم إتخاذها بالتوافق بين فريق العمل
- يحمى فريق العمل من أية قرارات صعبة تأتى من الشركة ، ويعمل على تطبيقها فى أضيق نطاق (تطبيق صورى)
- المهم أن يعمل الفريق فى جو من الراحة والإنسجام

- هذا المدير ، متطرف في تركيزه على فريق العمل ، كما يلي :
- تركيزه على العمل (Business) : ضعيف جدا
- تركيزه على الناس (People) : قوى جدا
- بهذه الطريقة في التفكير وبهذه السلوكيات في العمل ، فإن العلاقة بين الشركة وبين الناس (الموظفين بالشركة) ، تكون كما يلي :

- وذلك يعني أن الشركة تخسر (Company LOSE) في هذه المعادلة
- حيث أن الموظفين ، يديرهم مدير لين ، غير حازم ، وبالتالي فهو لا يخرج منهم أقصى ما عندهم من قدرات عملية ، لا يعصرهم ، وأيضا لا يطورهم
- وبالتالي تخسر الشركة أيضا أن أهم موارها ، الموارد البشرية ، لا يتطورون
- بينما الناس يفوزون (People WIN) في هذه المعادلة ، حيث أنهم يقومون بعملهم المعتاد ، دون أية ضغوط من المدير ، والتعود على الراحة يؤدي إلى روتينية العمل

- وأيضا يطلب لهم كل المميزات ، بل ويرشح منهم أفرادا للترقى ثم يدعمهم إلى مرحلة الترقى

- في الوقت الذي يكون فيه فريق المدير من النمط الأول (مفشو...) (يعنى مفشوشين) ، يكون فريق المدير من النمط الثاني مرتاحين ومزأطين ، وواخين مكافئات (Incentive) والدنيا بيبييس

• ميزات النمط الثاني (Advantages) :

- هذا المدير ، يتصف بمجموعة من الميزات ، منها ما يلي :
- الإهتمام السريع بحل المشكلات المتعلقة بفريق العمل ، وعدم إهمالها ، وبالتالي ، يشعر الموظفون بأن هناك من يهتم بهم ، فيزداد حافزهم نحو العمل
- يناقش القرارات والمشكلات مع فريق العمل ، ولا يفرض عليهم حلولاً معينة ، مما يحفز الموظفين نحو أداء وتطبيق هذه الحلول بشكل أفضل ، لأنهم شاركوا في طرحها
- قادر على تحفيز فريق العمل ، فهم يعتبرونه صديقا لهم ، ويجعلهم يعملون في جو من التفاهم المشترك
- طريقة تعامله مع الموظفين ، تؤدي إلى زيادة إنتمائهم وولائهم له وللشركة ، ولكن هو قبل الشركة
- لا يميل أبداً إلى فصل أيا من الموظفين ، بل يعاملهم بلطف وبالقيم الإنسانية
- يخلق بيئة عمل ، يسودها التعامل الإنساني ، والهدوء ، وراحة البال
- يخلق بيئة عمل ، تساعد على حرية التفكير ، والتعبير عن الرأي

• عيوب النمط الثاني (Disadvantages) :

- هذا المدير ، يتصف بمجموعة من العيوب ، منها ما يلي :
- صحيح أن أسلوب هذا المدير في الإدارة ، وفي التعامل مع الناس (الموظفين) ، يقلص أية فجوة بينه وبينهم ، ولكن ذلك لا يعنى أنه ماهر في بناء فريق العمل
- قد يحافظ على مجموعة العمل ، ولكن من غير المضمون أن تتحول المجموعة (Group) إلى فريق (Team) ، ولذلك لا يدوم التفاهم بين أعضاء فريق العمل طويلا ،
- وقد تزداد بينهم الصراعات ، خصوصا حول من يستحق مكافآت أكثر ، ومن يستحق الترقية ، وغير ذلك ، لأنه غير حاسم في هذه الأمور
- يستخدم الميول العاطفية في تمييز بعض أعضاء فريق العمل عن غيرهم (Like & Dislike)
- غير حازم ولا صارم في حل الصراعات والنزاعات بين أعضاء فريق العمل ، مما يسبب حدوث فجوة كبيرة بينهم ، وتداخل في المهام ، وصراع حول المميزات
- شعور الموظفين ، أن مديرهم يتعامل معهم كصديق ، يجعلهم يتعاملون ، أحيانا ، مع مهام العمل بنوع من الإهمال والرعونة واللامبالاة ،
- التعامل مع فريق العمل بهذا الشكل الودى ، يؤدي إلى نوع من التراخى ، ويجعل الفريق يعظم من إنجازاته ، ويلتفت إلى سفاسف الأمور ، ويركز على أقل السلبيات ، وقد يتمردون
- الإسراف في إزالة الحواجز بينه وبين فريق العمل ، يجعل كل نقاط ضعفه مكشوفة لهم ، وقد ينقلبون عليه في أى وقت
- يهتم بحل مشكلات العمل ، حلا شكليا سطحيا ، مجرد حل يسمح بسير العمل وعدم تعطيله ، ولا يهتم حل المشكلات بشكل جذري ، إلا ما يتعلق بفريق العمل ، فيأخذ منه وقت طويل

- ضعف الإهتمام بحل المشكلات المتعلقة بالعمل ، مما يؤدي إلى تراكمها ، وتفاقمها ، وتعطيل العمل
- يضيع الوقت في النقاش مع الموظفين ، لإيجاد حلول للمشكلات ، أو لتقسيم مهام العمل ، مما يعطل العمل
- لا يحسن إبراز إنجازات أعضاء الفريق (He is not a Fighter)

• إدارة النمط الثاني (How to manage) :

- خطوات التعامل مع هذا المدير :
- إهتم جدا بإبراز إنجازاتك في العمل ، لأنه قد لا يحسن ذلك
- إهتم بخلق قنوات تواصل معه ، كي تجعل لنفسك مكانا في تفكيره دائما ،
- إعمل على خلق علاقة شخصية معه ، خروجات ، عزومات ، زوجتك تتعرف على زوجته ، تهتم بالمناسبات الخاصة به ، وغير ذلك
- كل هذه الأمور سوف تخلق قنوات قوية بينكما ، تجعله يجمالك ولا يجمال أحدا على حسابك ، كما أنك سوف تعرف أخبار وكواليس الشركة منه أولا بأول
- إستخدم مشكلاتك وظروفك الخاصة عند اللزوم ، مثلا طلب أجازة مرضية ، مرض الزوجة ، مرض أحد الأبناء ، وغير ذلك
- لا تعارض القرارات الصعبة التي ينقلها عن الشركة ، لا تعارض هذه القرارات أمام فريق العمل ، هذا موقف محرج له
- بدلا من ذلك ، أظهر أنك تتفهم هذه القرارات ، وأنها من الممكن أن تكون في صالح العمل ، ثم ناقش أية إعتراضات بينك وبينه
- عند مناقشة القرارات ومشكلات العمل ، ناقش المشكلات المحتملة وكيف يمكن تحضير الحلول لها ، هذا الأمر سوف ينزل عبئا كبيرا عن كاهله ، وسوف يشعره بالراحة ، وطالما هو يشعر بالراحة ، سوف ينقل لك هذه الراحة

- إحرص على عدم وجود ضغوط عليه ، دائماً كن سبباً في تخفيف الضغوط والأعباء عنه ، سوف يعتريك ذراعه اليمنى
- عند حدوث خلافات قوية معه ، ومواجهة حتمية ، قم بالتهديد برفع الأمر إلى المدير الذى يليه ، أو الإدارة العليا
- هذا الأمر يخيفه ، فهو لا يحب أن يظهر كمصدر للمشكلات ولا أن أعضاء الفريق في حالة صدام معه

• متى يلجأ المدير إلى التعامل بهذا النمط الأول :
- المدير الواعي ، متوازن الشخصية ، ذو الشخصية القيادية ، وهو النمط الرابع ، والذي سوف أتحدث عنه لاحقاً ،
- يلجأ إلى التعامل مع الموظفين بالنمط المناسب حسب طبيعة الظروف وطبيعة المرحلة التي يمر بها العمل ،
- والمدير القيادي يلجأ إلى التعامل مع الموظفين ، بصفات النمط الثانى ، في الحالات التالية :

- عند الحاجة إلى دمج مجموعة عمل من ذوى الخبرات ، هذا النمط يتعامل معهم بتقدير وإحترام ، ولا يتعالى عليهم ، مما يجعلهم يشعرون بشعور طيب (شعور الإكبار) ولا يشعرون بشعور سلبى (شعور الإستصغار)
- المجموعة من ذوى الخبرات ، لو تعامل معهم مدير من النمط الأول ، يشعرون بعدم التقدير ، مما يجعلهم يهملون العمل
- وقد يعتمدون أداء العمل بلا مبالاة ، كي يجعلونه يخسر ويظهر بمظهر سىء ، بمعنى أنهم يتكلمون ضده

- التعامل مع ذوى الخبرات ، يحتاج إحترافية كبيرة ، ومرونة راقية
- عند تحقيق الأهداف المطلوبة (Targets) قبل نهاية الوقت المحدد ، مثلاً
تم تحقيق التارجت في شهر أكتوبر ،

- ليه بقى نشد على الشباب لحد نهاية السنة ، يا عم فكها وخليهم يعيشوا شهرين مروقين
- عند الحاجة إلى تحفيز الفريق في مناسبات معينة ، مثل الإحتفال باليوم السنوى (Annual Day) ، مناسبة إجتماعية معينة ، الإحتفال بتحقيق التارجت ، رحلة جماعية خاصة ، وغير ذلك
- عند شيوع الشكوى من أمر ما بين فريق العمل ، أو بين عدد كبير من الموظفين ، لابد من مدير قادر على إمتصاص الغضب والتهدة ،
- قادر على تلبية إحتياجات الموظفين في حدود إمكانيات الشركة ، والكلام عن الحل وليس عن المشكلة أو عن أن تقصير الموظفين هو سبب المشكلة
- وبالتالي يشعر الموظفون أن هناك من يتفهم وجهة نظرهم ويتحدث بلسانهم ، فتهداً خواطرهم ، وينتهى الإحتجاج
- إلى هنا إنتهى الحديث عن النمط الثانى ...

الباب الثالث

الفصل الثالث

النط الإدارى الثالث

المدير الذى لا يهتم بالعمل ولا يهتم بالناس

Non Business-Oriented

Non People-Oriented

• المدير الثالث :

- النمط الإدارى الثالث الذى سوف أتناول الحديث عنه ،
 - هو المدير الذى لا يهتم بالعمل ولا يهتم بفريق العمل ،
 - سوف أذكر أهم صفات هذا النمط ، وكذلك طريقة التعامل معه ، كما
- يلى :

• طريقة التفكير (Way of Thinking) :

- هذا المدير ، يركز على سير العمل فى هدووووء ، كل ما يهمله هو الهدووووء
- يفكر من منطلق ، إعمل بقدر المطلوب منك ، ريح بالك ، وما تفتحش على نفسك أبواب ما تعرفش تسدها ، وأترك المسيرة تسير
- لا مبالى ، ولا يكثرش بشىء ، لا تجاه العمل ، ولا تجاه فريق العمل ، مسوف ، لا ينجز الأعمال ، ولا يحل المشكلات
- يتجنب الدخول فى ، أية مشكلات ، لا مشكلات العمل ولا مشكلات فريق العمل ، كأنها يقول ، سيبنى نايم كدا ، وماحدث يصحبنى (سيبنى مستكنيس)
- يتجنب الاعتراض على أية قرارات إدارية ، يا عم مشيها تمشى ، يعمل بنظام، أربط الحمار مطرح ما يحب صاحبه
- يتجنب فصل أو رفت أى أحد من فريق العمل ، وكذلك يتجنب ترقية أى أحد من فريق العمل ، وذلك لأنه يخشى أن يفتح على نفسه أبواب الأسئلة والإستفهام من الإدارة العليا ، ليه فصلت فلان؟؟ ليه رقيت فلان؟؟
- شخص لا مبالى (Low-Reactor) ، لا يهتم بشىء

• الصفات العامة (General Criteria) :

- هذا المدير ، خامل ، متكاسل ، لا يهتم بشيء ، لا يبهبش ولا بينش
- أكثر ما يهمه وما يركز عليه ، هو أن يسير العمل في هدوء ، بعيدا عن أية
مشكلات

- لا يطيق الضغوط ، ولا يتحمل مواجهة المشكلات ، يميل إلى الهدوء
- يعمل جاهدا على تجنب أية مشكلة ، سواء متعلقة بالعمل أو بفريق
العمل

- يتهرب من المهام الصعبة ، ولا يواجهها ، وإنما يفوض الآخرين للتعامل معها
- يخشى ويتهرب من أي موقف يشعر فيه بتقييم الآخرين له
- يرى أن يعمل على قدر المطلوب فقط ، بلاش وجع دماغ
- سياسته ، إعمل قليلا ، تخطيء قليلا ، ولا تفتح على نفسك أبواب عمل
أنت في غنى عنها

- لا يميل إلى الترقيات ، ولا يقبل المهام الزائدة ، حتى لو كان لها إمتيازات
مادية ومعنوية ، يميل إلى العمل بنظام ، إلى نعرفه أحسن من إلى
مانعرفوش ، يعني خللينا في إلى نعرفه أحسن

• الإهتمام بالعمل (Business Orientation) :

- هذا المدير ، لا يهتم بالعمل ، يتعامل مع المنظمة أو الشركة على أنها مكان
لكسب الرزق (مجرد سبب أو سبوبة) ، غالبا يكثر هذا النمط في القطاع
العام

- يرى العمل على أنه هم وحمل ثقيل ، يجب مسيطرة الأمور حتى يمر الوقت
، ونخلص من هذا الهم ، مشى حالك يا عم ، لحد مايوزل الهم
- يعمل بنظام ، مشيها تمشى ، عدى الأمور بالراحة ، كبر ال (G) وعلى ال (D)
- ال (G) يعنى الجمجمة ، وال (D) يعنى الدماغ ، كبر الجمجمة وعلى
دماغك

- يظهر أمام الموظفين في صورة خيال المآتة ، مجرد مدير موجود ، لا يهش ولا ينش ، لا يضغط عليهم ، ولا يضغطون عليه ، لا يهتم لا بالعمل ، ولا بفريق العمل ، ولا يهتم بأى شىء ، مجرد موظف يشغل مكان المدير
- غير حازم ولا حاسم في حل أية مشكلات ، بل يتجنبها ويهرب منها ، يسوف ، ويؤجل كل شىء ، وبالتالي تتراكم المشكلات
- يهتم فقط بالأمر الذى قد تخرج خارج نطاق عمله ، يهتم بها فوراً ، حتى لا يتدخل أحد من خارج النطاق ، وما إن ينتهى الأمر ، يرجع ينأى تالالى
- كل الأمور تسير ، بنظام ، سوكتوم بوكتوم (لا حس ولا خبر)

• الإهتمام بالناس (People Orientation) :

- هذا المدير ، لا يهتم بفريق العمل ، هو يهتم فى المقام الأول ، بسير العمل بسلام ، بعيداً عن أى إزعاج ، فلا يهتم لا بالعمل ولا بالناس
- هو غالباً ذو شخصية ضعيفة ، إنطوائية ، تجنبية ، يميل إلى الهدوء والراحة
- شخص خامل ، يصفه كثير من الناس أنه طيب ، لا يقدم ولا يؤخر
- يلبي طلبات الموظفين ، ويقبل أعذارهم ، بشرط عدم الشوشرة ، يعنى موافق طول ما الأمور جوا نطاق صلاحيات ، وطالما مفيش أخبار تخرج برا
- لكن لو أى باب سوف تأتى منه الريح ، يسده فوراً ويستريح
- أى أنه غير جريء فى تلبية طلبات الموظفين ، التى قد تعرضه للمساءلة
- جبان عند أية مواجهة ، ويضحى بأى أحد ، المهم ينجو هو ، ليس لأنه يغدر بهم ، بل لأنه ضعيف أمام المواجهات
- لا يهتم بوجهات نظر الفريق ، ولا يهتم بالإقتراحات ، لا يهتم بشىء مطلقاً ، إلا سير العمل فى هدوء

• العلاقات الودية (Friendly Relations) :

- هذا المدير ، لا يميل إلى بناء العلاقات الودية العميقة ، بل علاقاته بالآخرين سطحية ، علاقات تسيير الأعمال
- هو طيب مع الجميع ، يتعامل بالعشم والمجاملات ، ولكن مهما ظننت أن علاقتك به قد تطورت ووصلت إلى مدى بعيد ، فإن الأولوية عنده ، حماية سير العمل في هدووووو
- معنى ذلك أنه لن يقبل أى طلب أو أى موقف قد يعرضه للمساءلة ، وإذا حدثت أية مساءلة ، فلن يغطيكم مطلقا ، المهم أن ينجو هو ، وأن يعود سير العمل في هدووووو
- يتعامل مع الموظفين على أنهم زملاء عمل ، يحترمهم ، بشرط عدم الإزعاج
- يرى المديرين الذين يهكون أنفسهم في الإهتمام بشئون العمل أو شئون الموظفين ، يراهم مغفلين ، يبذلون جهدا بلا طائل ، والنتيجة لا تستحق كل ذلك ، وصاحب الحمار لن يهتم بك مهما إهتممت بالحمار
- كل المطلوب منك أن تربط الحمار مطرَح ما يحب صاحبه ،
- لا تفكر ، حتى لا يقع عليك أى قدر من المسؤولية ، نفذ فقط ، وريح بالك

• إجتماعات العمل (Business Meetings) :

- هذا المدير ، لا يميل إلى عقد الإجتماعات ، لأنه غير مهتم بشيء ، وليس لديه ما يعطيه أو يمليه على فريق العمل
- إجتماعات غالبا تكون شكلية ، فقط كي يخلى نفسه من المسؤولية عند زيارة المفتشين والمراقبين ومراجعة الدفاتر
- الإجتماعات غالبا فردية ، حيث أنه لا يستطيع السيطرة على عدد كبير
- الهدف الأهم من أى إجتماع ، هو التأكد من سير العمل بهدوء
- عند وجود مشكلات معينة ، تجده يطرح المسألة للنقاش ، وتشعر أنه ليس لديه ما يدلي به ، ويختار أيسر الحلول وأكثرها هدوءا ، ويقسم المهام على

• الخلاصة (Conclusion) :

- هذا المدير ، لا يهتم ولا يركز على العمل ولا على فريق العمل ، ويكون تركيزه كما يلي :

- تركيزه على العمل (Business) : ضعيف جدا

- تركيزه على الناس (People) : ضعيف جدا

- بهذه الطريقة في التفكير وبهذه السلوكيات في العمل ، فإن العلاقة بين الشركة وبين الناس (فريق العمل) ، تكون كما يلي :

- Company LOSE : People LOSE

- وذلك يعني أن الشركة تخسر (Company LOSE) في هذه المعادلة

- حيث أن الموظفين ، يديرهم مدير لا مبالى ، مسترخى ومتكاسل ، وبالتالي

فهو لا يخرج منهم إلا القليل ، ما يريدون هم أن يخرجوه ، وحسب الظروف

- وذلك يعنى ، أيضا ، أن الناس يخسرون (People LOSE) في هذه المعادلة

- قد يبدو أن هذا الفريق مرتاحين (و مآنتخين آآآ آخر أنتخة)

- ولكنهم في الحقيقة يشعرون بالملل ، حيث أنهم يقومون بعمل روتيني لا

جديد فيه ، (يملون من الأنتخة ، إلا من يحبون الأنتخة طبعاً)

- يعملون مع مدير لا يعلمهم ولا يطورهم ، ولا يسعى لإعطائهم أية ميزات

- يعملون مع مدير غير منجز ، غير مهتم بالعمل ، فيتعطل العمل ولا

يجدون من يدعمهم

• ميزات النمط الثاني (Advantages) :

- هذا المدير يتصف بمجموعة من الميزات ، منها ما يلي :
- يصلح لإدارة فريق عمل من كبار السن ، ففي بعض الشركات ، يكون هناك مجموعة من كبار السن ، خبراتهم ومهاراتهم لا ترقى بهم إلى درجة الترقى في المسار الإدارى ، وكذلك من غير المحبذ إقالتهم ، ولا إجبارهم على الإستقالة، طالما أنهم لا يثيرون المشكلات
- تعمل الشركة على إستبقاء أمثال هؤلاء ، كي تثبت أن من يلتحق بها يمكنه الإستمرار فيها إلى سن التقاعد ، وتقصد الشركة بذلك رسم صورة طيبة للشركة أمام الداخل والخارج (Good Image) ، تستغلها الشركة في جذب الموظفين الجدد ، وكذلك تزيد من ولاء الموظفين الحاليين بالشركة ، وتعطيهم الأمل في البقاء إلى سن التقاعد
- يصلح لإدارة المناطق النائية ، والتي من المستبعد أن يزورها أى عضو من الإدارة العليا ، ففي بعض الشركات ، من باب الإنتشار ، لتلميع صورة إسم الشركة وجعله محفورا في أذهان العملاء (Branding) ، يفتحون فروعاً في كل مكان يمكن الوصول إليه ، وهذا أيضا يساعد الشركة في سد المنافذ على الشركات المنافسة
- أماكن نائية بعيدة عن الأضواء ، لا يرجى منها أى عائد ، فيتعامل هذا المدير مع فريق العمل من باب ، لا تطالبوني بمميزات وظيفية ، ولا أنا ح أضغط عليكم في الشغل ، وسلم لى عالمترووووو

• عيوب النمط الثاني (Disadvantages) :

- هذا المدير ، يتصف بمجموعة من العيوب ، منها ما يلي :
- يتعامل مع الأمور بهدوء ممل ، لا مبالاة ، لا يحقق أهدافا ، ولا يحفز فريقا
- مسوف ، وغير متحمس لأى شىء ، كسول ومسترخي ، يؤجل كل شىء
- لا يصلح لبناء فريق عمل ، ولا يطور من الفريق ، بل يؤدى إلى هبوط المستوى ، الموظفون معه مجرد مجموعة عمل
- غير حاسم فى حل أية مشكلات ، فتتراكم وتتفاقم
- بارد فى أفعاله ، وفى ردود أفعاله ، خالئ
- يعمل من منطلق ، لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد ، بل أجله إلى بعد الغد ، وبعد بعد الغد ، ريح بالك وكبر دماغك
- كل ذلك يؤدى إلى شعور الموظفين باللامبالاة ، الكل مستكينس ، وفوت علينا بكرا ، فينخفض الأداء ، وتحدث خسائر كبيرة
- حالة الملل ، تؤدى غالبا ، إلى حدوث إستقالات من الموظفين الذين يرغبون فى تطوير مهاراتهم ، والمضى قدما فى المسار الوظيفى

• إدارة النمط الثاني (How to manage) :

- خطوات التعامل مع هذا المدير :
- بما أن هذا النمط غير مبالى ، فهو لن يبرز إنجازاتك فى العمل ، لذلك إهتم جدا بإبراز إنجازاتك فى العمل ، فهو لن يقوم بذلك
- حافظ على إنجازاتك بالتعامل معه من خلال قنوات تواصل رسمية يمكن الرجوع إليها ، مثل الإيميل أو المطبوعات الورقية ، وليس الكلام الشفهى
- إعمل على خلق علاقة شخصية معه ، خروجات ، عزومات ، زوجتك تتعرف على زوجته ، ذلك سوف يسهل لك معرفة أخبار العمل ، ومن ثم كيف تبرز إنجازاتك (إزاي تلمع شغلك)

- إبرز إنجازاتك في العمل من خلال إرسال إيميل إلى غيره من المديرين ، طيب كدا مش يبقى غلط ، وأبقى بتعدى مديري؟؟

- حاقوللك فكرة جميلة ، عند تحقيق أى إنجاز ، أكتب خطاب شكر (Thanking Litter) تشكره فيه أنه ساعدك ودعمك في إنجاز كذا وكذا ، ثم إرسل له هذا الخطاب بالإيميل ، وإرسل نسخة (Cc) إلى مديره

- يبقى أنت ضربت عصفورين بحجر ، لمعت شغلك ، وفي نفس الوقت خليت الأمر في صورة خطاب شكر ، حتى لا يلومك أنك تجاوزته وأرسلت نسخة (Cc) إلى مديره

- لا تتشد أو تتعصب نحو أى شىء أو أى قرار ، فالأمور لا تعنيه ، ولن يحرك ساكنا ، ناقش الأمور بهدوء ، كن الصدر الحنين إلى برتاح إليه

- لا تكن أبداً أول المعارضين لأى قرار أو أمر إدارى ، فهو لا يحب المعارضين ، ولا إلى عاملين أنفسهم فاهمين ، ربح دماغك يا نجم

- على العكس من ذلك ، كن جزءاً من حل المشكلات ، حتى لا تتراكم عليه ، فيبدأ بتوزيعها على فريق العمل

- تعامل معه بالكلام الطيب ، والسماحة ، والأخلاق ، فهو يحب الطيبين ، وجمالهم

- لا تظهر أبداً أنك قادر على فعل كل شىء (حمار شغل) ، ما تعملش نفسك سبعة رجال في بعض ، لأنه سوف يوكل إليك الأعمال التي يرفضها غيرك ، من باب أنك طيب وتتعرف تعمل إلى غيرك مش بيعرف يعمل

- وبالتالي إذا جاء يوم ورفضت العمل ، سوف يلومك ويعتبرك تنهرب من مهامك ، مع أنها أصلاً ليست مهامك ، ولكن قيامك بها أصبح حقاً مكتسباً ، وأنت السبب يا نجم

- شيل على قذك وبس ، خللك معلم ، وخلي مهامك تملأ وقتك ، إوعى تخلص قبل الوقت ، فورا ح يشيلك شغل الآخرين

- متى يلجأ المدير إلى التعامل بهذا النمط الأول :
- المدير الواعي ، متوازن الشخصية ، ذو الشخصية القيادية ، وهو النمط الرابع ، والذي سوف أتحدث عنه لاحقا ،
- يلجأ إلى التعامل مع الموظفين بالنمط المناسب حسب طبيعة الظروف وطبيعة المرحلة التي يمر بها العمل ،
- والمدير القيادي يلجأ إلى التعامل مع الموظفين ، بصفات النمط الثالث ، في الحالات التالية :
- عند الحاجة إلى إدارة فريق من كبار السن ، هذا هو أنسب مدير للتعامل معهم ، حيث لا يتشدد معهم في مراقبة العمل ، ولا يهتم بتفاصيلهم الخاصة
- عند الحاجة إلى إدارة فريق عمل في منطقة نائية ، لا يتشدد معهم في العمل ، ولا يطالب لهم بمميزات
- عند الرغبة في تصفية أو هدم فريق عمل غير مرغوب فيه ، هذا المدير يسبب الملل ، والرغبة في ترك الشركة
- عند الرغبة في تصفية فرع من فروع الشركة ، أو تصفية الشركة كلها
- هذا هو أفضل مدير للهدم ، إهدار الموارد وهدم الكيان
- إلى هنا إنتهى الحديث عن النمط الثالث ...

obeikan.com

الباب الثالث

الفصل الرابع

النمط الإدارى الرابع **المدير الذى يهتم بالعمل ويهتم بالناس** **Both Business & People** **Oriented Manager**

- المدير الرابع :
- النمط الإدارى الرابع الذى سوف أتناول الحديث عنه ،
- هو المدير الذى يهتم بالعمل ويهتم بالناس (فريق العمل) ،
- سوف أذكر أهم صفات هذا النمط ، وكذلك طريقة التعامل معه ، كما يلي :
- طريقة التفكير (Way of Thinking) :
- هذا المدير ، يفكر من منطلق ، الموازنة بين الإهتمام بالعمل والإهتمام بفريق العمل
- وبالتالي فهو يدير الأعمال من منطلق أن العمل جزء أساسى من حياتنا ، وليس دخيلا عليها ، يرتبط ارتباطا وثيقا بجميع مجالات الحياة
- فالعمل هدف مرتبط بباقى أهداف الحياة ، وهو جزء من جودة الحياة ، وليس ضدها ، وليس عبئا عليها ، ولا يجب أن يقتطع منها
- وبما أن فريق العمل جزء من العمل ، وهم الموارد البشرية التى تقوم بالعمل ، فالإهتمام بالعمل يجب أن يتضمن الإهتمام بفريق العمل ،
- وكذلك الإهتمام بفريق العمل يجب أن يصب فى مصلحة العمل ، فهما لا ينفكان عن بعضهما البعض
- فى موازنته بين العمل وفريق العمل ، يفكر من منطلق ، أنا أهتم بالعمل ، من خلال إهتمامى بفريق العمل
- I'm caring business, through caring people
- يقدر العمل ، ويعلم قيمته جيدا ، ويتعامل معه على اعتبار أن المجال

المهني هو أحد أهم مجالات الحياة العشرة ، ولذلك فهو جزء من جودة حياة الإنسان ، ولا يجب أن ننظر إليه على أنه عبء أو أنه يفسد هذه الجودة ،

- وإما وجودنا في العمل غير المناسب لنا ، أو حدوث ضغوط كبيرة في العمل ، أو ضعف قدرتنا على إدارة ضغوط العمل ، ذلك كله هو الذي يتعارض مع جودة الحياة ، وليس مبدأ العمل نفسه
- كما قال الله تعالى : (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ) الآية (١٠٥) من سورة التوبة

- يهتم بتحقيق أهداف العمل (Targets) ، وكذلك يهتم بإشباع احتياجات (Needs) فريق العمل ، وذلك يحفزهم للعمل أكثر وأكثر
- لا يتفانى في العمل ، ولا يهلك فريق العمل ، بل يخطط بشكل جيد ، ويحقق أهدافه حسب جدول زمني محدد
- لا يفرغ كل طاقته في العمل ، يعمل على حسب حاجته ، وليس على حسب طاقته ، يدخر طاقته لتحقيق الأهداف القادمة
- يتعامل مع النجاح على أنه ماراثون ، يحتاج إلى حسن إدارة الطاقة والموارد ، وليس النجاح مجرد شوط واحد يقطعه ، يفرغ كل طاقته ثم لا يجد ما يعطيه

Success is Marathon, not Sprint -

- مدير قيادي (Leader) ، يحسن الموازنة بين الأمور

• الصفات العامة (General Criteria) :

- هذا المدير ، يهتم بالعمل وكذلك يهتم بفريق العمل ، يوازن بينهما
- يعتبر العمل سببا هاما للنجاح في الحياة ، والتعبير عن الذات
- ويعتبر فريق العمل شركاء في المسؤولية ، وشركاء في النجاح

- يخطط جيدا ، ولا يتصرف بعشوائية ، يوزع مهام العمل على فريق العمل حسب قدرات كل فرد

- يعمل على تطوير قدرات فريق العمل ، يعلمهم ، و يوجههم

- يدعمهم ويدربهم على أداء مهامهم (in-field training)

- يدعم فريق العمل ، موضوعى فى إختياراته ، لا يحمل أحدا فوق قدراته

- يوازن ما بين العدل والمساواة ، يتعامل بالقانون وكذلك بروح القانون

- متوازن فى سلوكياته ، بين الجد والمرح ، بين الإحتفاظ بمكانته والتبسط مع فريق العمل

- يدعم أعضاء الفريق فى تذليل الصعاب وحل المشكلات ، من أجل تحقيق

الأهداف (Targets) ، يده بيدهم ، ولا يتخلى عنهم

- مدير مبادر ، حماسي ، حركي ، إجتماعي ، محب للإنجاز والتفاعل مع الفريق

• الإهتمام بالعمل (Business Orientation) :

- هذا المدير ، يهتم بالعمل ، مفكر ، مخطط ، نشيط ، حماسي ، ومنجز

- يهتم بالعمل هما لا يؤثر على جوانب حياته الأخرى

- يوازن بين العمل بالعقل والعمل بالعضلات (Smart-Hard worker)

- مدير قيادى ، مبادر ، متحمل للمسئولية ، قادر على حل المشكلات

- يعتبر العمل مجالا هاما من مجالات الحياة ، ويصب فى جودة الحياة

- مرن فى طريقة إدارته ، يحسن التكيف مع الطوارئ

- يركز على النتائج ، والوسائل ، يعمل على الوصول إلى النتائج الصحيحة ، بوسائل صحيحة

- يفعل الأمور الصحيحة ، وليس الأمور التى يرى الناس أنها صحيحة

- بمعنى (Right Things NOT Things Right)

- يتعامل بشكل محترف ، يبدى ولاء كبيرا لشركته ، ولكنه لا يعتبرها نهاية

المطاف ، مثل لاعب الكرة المحترف ، قد يلعب هنا هذا العام ، وقد يلعب هناك بعد عدة أعوام

- يوزع مجهوده بطريقة متوازنة ، يعمل على قدر الحاجة ، وليس على قدر الطاقة

- مثلاً ، إذا تم تحقيق المستهدف (Target) في شهر أكتوبر ، فلا يعمل خلال الشهرين الباقيين بكل طاقته ، وإنما يوفر طاقته للعام الجديد
- قد يرى البعض أن هذا أمر خاطئ ، خصوصاً من يميلون إلى النمط الأول ، وهنا أوضح أن توفير الطاقة أمر صحيح ، لمن يفهم معنى إدارة الأداء (Performance Management)

- وأذكر مثالين للتوضيح ، المثال الأول ، حين يلعب فريق كرة قدم مباراة ، ويحرز الفريق عدداً من الأهداف تجعل المدرب مطمئناً لنتيجة الفوز ، يقوم المدرب باستبدال اللاعبين المهمين ، للعمل على راحتهم ، وتجربة لاعبين جدد ، كما يقوم الفريق باللعب بهدوء وسلاسة

- المثال الثاني ، اللاعب الأوكراني ، سيرجي بوبكا ، صاحب الرقم القياسي في القفز بالزانة لمدة (٢١) سنة متتالية ، وحطم الرقم القياسي (٣٥) مرة ، وكان يمكنه أن يفعل ذلك في مرات أقل ، وأن يفرغ كل طاقته ، ثم لا يجد ما يعطيه في المرات القادمة ، ولكنه كان يكسر رقمه القياسي بالتدريج ، كي يكون لديه ما يعطيه في كل بطولة أو منافسة

- المدير الذكي ، هو الذي يحقق أهدافه ، بالقدر الكافي من الطاقة ، ثم يدخر طاقته لما هو قادم من أهداف ، فلا يقصر في المطلوب منه ، ولا يحرق إدارات سيارته

- وكما جاء في الأثر (... إِنَّ الْمُنَبِّتَ لَا أَرْضًا قَطَعَ وَلَا ظَهراً أَبْقَى ...) - أى أن المتشدد ، لا يحقق ما يريد ، على المدى البعيد ، ولا يحافظ على موارده ، قد يقطع مسافة قصيرة بسرعة هائلة ، ولكن سيارته سوف تخرب ، وهو سوف يصاب بالضغط والسكر ، وكافة أمراض وبلوى الدنيا ، ربنا يهديه

- ملحوظة ، هذا الأثر يروى أحيانا على أنه حديث نبوى ، ولكن سنده ضعيف ، لذا وجب التنبيه
- يحسن تقسيم مهام الأعمال ، حسب مصفوفة ترتيب الأولويات ، كما يلي :
- هام وعاجل ، هام وغير عاجل ، غير هام وعاجل ، غير هام وغير عاجل
- يمدح الإنجازات ، ويتغافل عن الأخطاء التى يمكن التغافل عنها
- ماهر فى الإقناع ، يحسن إستخدام الأدلة والبراهين ، وضرب الأمثلة
- مبدع ، وغير تقليدي ، يبحث عن الوسائل الجديدة ، لتحقيق نتائج جديدة
- يحسن إقامة علاقات العمل مع الآخرين ، ويطور هذه العلاقات

• الإهتمام بالناس (People Orientation) :

- هذا المدير ، يهتم بفريق العمل ، تماما مثل إهتمامه بالعمل
- يعتبر فريق العمل جزءا لا يتجزأ من العمل ، فهم الذين يقومون بالعمل
- يعتبر فريق العمل ، شركاء فى النجاح (Partners) ، وليسوا مجرد أدوات
- يهتم بتطوير فريق العمل ، وذلك لتطوير أدائهم وتجويد نتائجهم
- يوازن بين حل مشكلات فريق العمل ، وحل مشكلات العمل ،
- يتعاطف ويدعم فريق العمل ، ولكن بما لا يعطل العمل
- يتفهم أعذار الآخرين ، ويضع نفسه مكانهم
- يعمل بمبدأ (Put yourself in others shoes)
- يتعامل بالعدل ، يضع العضو المناسب فى المكان المناسب ، لا يكره أحدا
- لا ينظر إلى النقد على أنه أمر شخصى ، بل على أنه فرصة لتطوير الأداء
- يذيب الحواجز بينه وبين فريق العمل ، لا يخشى القرب منه ، يظل مميزا بعلمه ومكانته ، وبالقيم التى رسخها للتعامل فيما بينهم
- إجتماعى ، يحب التفاعل مع الآخرين ، يخرج معهم ، يمزح ، يتعامل بتلقائية

• العلاقات الودية (Friendly Relations) :

- هذا المدير ، يميل إلى العلاقات الودية مع فريق العمل ، ومع جميع الزملاء
- يرى أن العلاقات الودية ، تيسر العمل ، وتقلل من الضغوط ، وتقوى بناء الفريق ، يذيب الحواجز بينه وبين فريق العمل ، مع الحفاظ على ضوابط الإحترام والتقدير
- يهتم بالمناسبات الخاصة لفريق العمل ، معهم في أفراحهم وأحزانهم
- يقدر فريق العمل ، ولا يسعى إلى إحراج أيًا منهم ، فهم زملاء ، ولكن بدرجة وظيفية أقل
- ريادته ، تأتي بسبب قدرته على القيادة ، وليس السطوة أو النفوذ
- فريق العمل يحبونه ويحترمونه في نفس الوقت ، يتعامل معهم بأسلوب الصديق ولكن ليس كصديق
- بمعنى (Friendly but not as Friends)
- يوازن في علاقته بفريق العمل ، بين القرب والبعد ، فلا يقترب بما يقلل من قدره ، ولا يبتعد بما يخلق فجوة بينه وبينهم
- لا يحمل فريق العمل ضغوط عمله ، بل يستخدم الفلتر ، ويتحلى بالثبات الإنفعالي والقدرة على إدارة الضغوط

• إجتماعات العمل (Business Meetings) :

- هذا المدير ، يحب الإجتماع بفريق العمل ، وذلك لمتابعة سير العمل ، ومتابعة فريق العمل
- لا يدعو إلى إجتماع بدون مبرر ، دائما توجد أجندة واضحة ، وغالبا سوف يرسل الأجندة قبل الإجتماع
- الإجتماعات دائما هادفة ، فعالة ومفيدة ، ويتم مناقشة بنود هامة
- الإجتماع لا يخلو من المرح ، وخلق جو مريح ، بعيدا عن الضغوط الزائدة

- ينصت جيدا إلى آراء فريق العمل ، يختار الرأي الأكثر صوابا ، حتى لو كان رأى أحد غيره ، مش مهم مين يجيب الجووول ، المهم الفريق يفوز
- يهتم بتطوير فريق العمل أثناء الإجتماع ، يعلمهم ويشرح لهم نقاط مفيدة
- لا يحرص أحدا ، يتعامل بالقيم ، يجتمع ببعض الأفراد على إنفراد ، إذا تطلب الأمر ذلك
- يقوم بتفويض بعض الأفراد ، أحيانا ، لقيادة الإجتماع ، كي يدرهم على القيادة ، وأيضا كي يشعرهم بحجم مسؤولياته
- إذا حضر الإجتماع أحد من الإدارة العليا ، تجده يدافع عن فريق العمل ، ويحاول أن يجعل الأمور في صالحهم

• إتخاذ القرارات (Decision Making) :

- هذا المدير ، ديمقراطي وموضوعي في صنع قراراته وطرح أفكاره ،
- يطرح الموضوع للنقاش ، يستمع إلى جميع الآراء ، يستمع جيدا إلى وجهات النظر ، يستفسر ويتفهم ، ثم يختار القرار الأصح للعمل والأصلح للفريق
- إذا حدث إختلاف في وجهات النظر ، فإنه يستخدم مهارات الإقناع ، لتوضيح وجهة نظره ، وتوضيح الفوائد المترتبة على الرأي الذي يميل إليه
- يعرض رأيه ، ولا يفرض رأيه أبدا ، ويعمل على إقناع الآخرين ، يعمل بمبدأ (Put yourself in others Shoes)
- عند تطبيق قرارات الشركة ، التي لا يمكن التعقيب أو التعديل عليها ، يكون حازما في تطبيقها ، وليس عدوانيا ،
- يوضح للفريق ، أننا لابد أن نتحمل المسؤولية ، والأمور لن تسير دائما كما نريد ، لابد أن نتحلّى بالمرونة
- يتكلم بصيغة نحن ، وليس أنا ، يعلم أن مشاركة الفريق في صنع القرار يجعلهم أقدر على فهمه ، وأكثر إستجابة لتطبيقه بحماس

- يضع خطوات واضحة لتنفيذ القرارات ، حتى تكون المسئولية واضحة في نجاح أو فشل تطبيق القرار ، يعمل على حل المشكلات والخلافات حلا جذريا ، وليس حلا سطحيا

• الخلاصة (Conclusion) :

- هذا المدير ، متوازن في تركيزه على العمل وعلى فريق العمل ، كما يلي :
- تركيزه على العمل (Business) : قوي جدا
- تركيزه على الناس (People) : قوي جدا
- بهذه الطريقة في التكفير وبهذه السلوكيات في العمل ، فإن العلاقة بين الشركة وبين الناس (فريق العمل) ، تكون كما يلي :
- Company WIN : People WIN
- وذلك يعني أن الشركة تفوز (Company: WIN) في هذه المعادلة ، حيث يمثلها مدير واعى وفعال ، يعمل على مصلحة العمل ، ولا يهمل مصالح فريق العمل
- مدير يعمل على تحقيق أهداف العمل ، ويعمل على تطوير فريق العمل ، الذين هم الموارد البشرية للشركة
- كما أنه يزيد ولاء فريق العمل تجاه الشركة ، وبالتالي لا تحدث تغييرات كثيرة في الشركة (Turnover) ، ويشعر الجميع بالإستقرار الوظيفي
- وذلك يعنى ، أيضا ، أن الناس يفوزون (People WIN) في هذه المعادلة ، حيث يديرهم مدير متوازن ، يراعى مصالحهم ، ويحفزهم على العمل ، ويقودهم نحو النجاح الوظيفي ،
- يطور قدراتهم ، ويدفعهم إلى الأمام ، ويؤهلهم إلى مراحل الترقى الوظيفي
- يستثمر طاقاتهم ، ولا يهدرها ، فيشعرون بقيمة أنفسهم
- يعيشون في بيئة عمل ، تدعو إلى التفكير الإيجابي ، والإبداع ، والإستقرار الوظيفي ، والنظرة بعيدة المدى في التخطيط للحياة

• ميزات النمط الرابع (Advantages) :

- هذا المدير يتصف بمجموعة من الميزات ، منها ما يلي :
- يخلق بيئة عمل ، تتميز بالتحفيز والتطوير والإرتياح المتبادل ، والعمل بروح الفريق
- يعمل على حل المشكلات حلا جذريا ، مشكلات العمل ، ومشكلات فريق العمل ، وبالتالي لا تتراكم ، وتزول آثارها
- يتفهم وجهات نظر الآخرين ، يناقش بموضوعية ، يتفهم الأعذار ، ويضع نفسه مكان الآخرين
- يضغط على فريق العمل ، الضغط الإيجابي ، الذي يدفعهم إلى العمل والتقدم وتحقيق الأهداف
- يخفف من الأعباء ، يدعم الفريق في ترتيب الأولويات
- يهيمه أن ينجح ، وأن ينجح معه أعضاء الفريق
- عند تحقيق الأهداف ، يقول نحن حققنا ، يشارك الفريق معه في الإنجازات
- وعند الإخفاق أو حدوث أخطاء ، يتحمل هو النصيب الأكبر من المسؤولية ، ويعمل على تصحيح هذه الأخطاء
- يعمل على تطوير أعضاء الفريق ، ويعمل على ترقية المميزين منهم ، يدعمهم ويحفزهم ، ولا يغار من نجاحاتهم
- مع هذا المدير ، يتعلم الفريق كيف يواجهون التحديات ، وكيف يحلون المشكلات ، ويتعلمون العديد من المهارات
- هذا المدير هو أفضل من يبني فريق عمل (Team Building) ، من خلال الخطوات الصحيحة
- يحسن التخطيط ، ولذلك يحسن تحقيق الأهداف على المدى القريب والمدى البعيد ، كما يستطيع التكيف مع الطوارئ وتقلبات السوق
- يحسن إدارة موارد الشركة ، ويستثمرها أفضل استثمار ، ولا يهدرها

- ولذلك ، هو نفسه ، يعتبر (Area of Investment) ، أى أنه منطقة إستثمار جيد للشركة ، بمعنى أن ما يديره من موارد ، يعود بالنفع الأكبر على الشركة

- تعتمد الشركة على أمثال هذا المدير فى تحفيز فرق العمل ، وكذلك فى حل المشكلات العامة ، حيث أنه يجيد الإقناع ، وقريب من الجميع

- أفضل من يضع الخطط الإستراتيجية ، وسياسات العمل ، حيث تكون متوازنة وموضوعية ، بعيدا عن الإسراف والتطرف

• عيوب النمط الرابع (Disadvantages) :

- هذا المدير يتصف بمجموعة من العيوب ، منها ما يلى :

- هذا المدير ، عيوبه قليلة جدا ، ولا تعتبر عيوب على وجه الحقيقة ، بل هى مجرد أخطاء فى إدارة بعض المواقف ، تحدث أحيانا ، وهذا أمر وارد على جميع الناس

- أحيانا ، عند تعرضه لفترات ضغوط زائدة من الإدارة العليا ، قد يفقد السيطرة ، ويمرر هذه الضغوط إلى فريق العمل ، فيشعرون أنه يضغط عليهم بشكل زائد ، ولا يتفهم ظروفهم ، (يتحول هنا إلى النمط الأول) ، طبعاً لفترة محدودة فقط

- أحيانا ، يساوى ولا يعدل ، مثلاً قد يتفهم الظروف والمعوقات التى جعلت أحد أعضاء فريق العمل لا يحقق المستهدف منه ، فيأخذ نسبة من زميل آخر قد حقق مستهدفه ، كي يساوى بين الإثنين

- أحيانا ، يتفهم ظروف وأعداء بعض أعضاء فريق العمل ، ويقبل منهم تقصيرهم فى الأداء ، وبالتالي يحمل باقى الأعضاء هذا التقصير ، فيضيف عليهم أعباء جديدة

- أحيانا ، يلتزم بسياسة العمل ، بشكل حرفي ، وبالتالي يظهر على أنه روتيني وغير مرن فى تطبيق السياسات

• إدارة النمط الرابع (How to manage) :

- خطوات التعامل مع هذا المدير :

- إهتم جدا بالقيم ، فهذا المدير يتعامل بالقيم ، ولا يحب أبدا من يكسر القيم أو يتخطاها ، ولذلك تعامل معه دائما بالقيم المشتركة ، ولا تنتهك هذه القيم أبدا

- دائما أظهر إهتمامك بتحقيق أهدافك ، لا تجعل تعامله باللين يجرك إلى المرح والمزاح ، كن ذكيا ، أنت مازلت في بيئة عمل

- أظهر إحترامك لسياسات العمل ، لا تنتهك هذه السياسات ، أو تظهر التمرد عليها ، إلتزامك بالعمل هو الضمان الوحيد لإستمرار تعامله بأسلوب القائد

- أظهر إحترامك للعمل بروح الفريق ، لا تظهر أية غيرة أو حسد ، لا تتكلم عن أحد بسوء ، لا تدخل في صراعات مع أحد

- بل على العكس من ذلك ، إمدح إنجازات الآخرين ، إدعم الآخرين ، إجعل كلماتك دائما تزي روح الفريق

- إعمل على إقامة علاقة شخصية معه ، مع الإحتفاظ بإحترامك له ، مهما تبسط معك فلا تجرح قيمة الإحترام ، لا تخاطبه مثلا بإسمه مجردا ، إلا إذا

طلب هو ذلك ، لا تمزح معه مزاحا يقلل من قيمته ، خصوصا أمام الآخرين

- وجود علاقة شخصية ، سوف يميز مكانتك عنده ، ويجعله يدعمك بشكل متصل ، وتتعرف على أخبار الشركة أولا بأول ، ويكون لك الأولوية في تفكيره

- رغم العدل والحياد في تعامل هذا المدير ، إلا أن المشاعر تلعب دورا كبيرا في إتخاذنا للقرار ، أخلق جسرا من المشاعر بينك وبينه

- كن على قدر المسؤولية ، إنجز مهامك دائما في الوقت المحدد ، فهذا النمط لا يحب من لا يتحملون المسؤولية (ما يحبش العيال الفرافير)

- إذا أردت الإعتراض على فكرة أو قرار من قراراته ، فلا تجعل ذلك في صورة إعتراض ، ولكن في صورة إقتراح (Suggest, Don't Reject)

- إذا كانت لديك مشكلة خاصة ، مرض مثلاً أو ظروف طارئة ، إشرح الأمر بما لا يتعارض مع ظروف العمل ، أظهر أن هذا الظرف لن يؤثر على سير عملك - لا تتخطاه أبداً ، فلا تتواصل مع غيره من المديرين ، إلا بعلمه ، ولا تستخدم أية وسيلة ، من باب التذكي ، مثل خطاب الشكر - هو لا يجب هذه الوسائل ، ويعتبرها هدماً لقيمة الإحترام المتبادل ، فلا تتخطاه أبداً

- هذا المدير ، مثقف ، يحب القراءة والتعلم ، ولذلك إستثمره في معرفة العديد من المعلومات ، وذلك سوف يفيدك في ثلاثة أمور - الأول هو الحصول على معلومات مفيدة تنفعك في عملك ، الثاني هو وضعه في مكانة المعلم وذلك يعزز قيمة القيادة لديه ، الثالث هو توثيق العلاقة بينكما من خلال هذه الجلسات الخاصة وتبادل المعلومات

• متى يلجأ المدير إلى التعامل بهذا النمط الأول :

- المدير الواعي ، متوازن الشخصية ، ذو الشخصية القيادية ، وهو النمط الرابع ، والذي أتحدث عنه حالياً ، - يلجأ إلى التعامل مع الموظفين بالنمط المناسب حسب طبيعة الظروف وطبيعة المرحلة التي يمر بها العمل ، - والمدير القيادي يلجأ إلى التعامل مع الموظفين ، بصفات النمط الرابع ، في الحالات التالية :

- عند الرغبة في بناء فريق جديد ، هذا المدير هو أفضل من يبنى فريقاً ، حيث يستطيع تطوير قدرات أعضاء الفريق ، وصهرهم في وحدة واحدة ، وتوظيف قدراتهم بحيث يتكاملون فيما بينهم - عند الرغبة في تحفيز فريق عمل أخفق في مهمته ، أو فريق عمل تعود على العمل بشكل روتيني ، أو فريق عمل يشعر بالإحباط من تعامل مدير آخر

- حيث يقوم هذا المدير ، بتقييم القدرات ، وتحديد المهام ، وتطوير القدرات ، مع ضخ المحفزات (Motives)
- عند الرغبة في تطبيق سياسة عمل جديدة (Policy) ، من المتوقع أن يتم الإعتراض عليها من فريق العمل ، هذا المدير هو أفضل من يقنعهم ، ويحول النقاط السلبية إلى تحديات من بعدها تأتي الفرص ، وبالتالي يتقبل الفريق هذه السياسات الجديدة
- عند الرغبة في زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الأهداف في منطقة ما ، أو فرع ما من فروع الشركة ، هذا المدير يضخ دماء جديدة ، ويضخ روحا جديدة إلى فريق العمل ، بالتحفيز والدعم وتقدير الإنجازات
- وبالتالي تتحول هذه المنطقة من حالة الركود وضعف الإنتاج ، إلى الزيادة في معدلات الإنتاج
- عند الرغبة في وضع السياسات ، يحسن الموازنة بين متطلبات الشركة ومتطلبات الناس
- عند الرغبة في التخطيط الإستراتيجي للشركة ، يحسن الرؤية بعيدة المدى
- وغير ذلك من المهام ، حيث يحسن المدير القائد العديد من المهام ، بما يملك من مهارات وقدرات ، وصفات عديدة ، ذكرتها عند سردى للفروق بين القائد والمدير
- إلى هنا إنتهى الحديث عن النمط الرابع ...

تمرين

• مختصر أنماط المديرين :

- هذا التمرين سوف يساعدك على فهم أنماط المديرين بشكل مختصر ،
- بعد أن تعرفت جيدا على أنماط المديرين ،
- قم بتلخيص صفات كل نمط في أهم عشرة نقاط بالنسبة لك ،
- كذلك ، أكتب خمسة خطوات تستطيع من خلالها إدارة التعامل مع كل نمط ،
- يمكنك الرجوع بسهولة إلى هذه النقاط لفهم هذه الأنماط وطريقة التعامل معها ،
- أتمنى لك التوفيق ،،

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها المدير الأول :
من صفات النمط الإداري الأول

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- ٦

- ٧

- ٨

- ٩

- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة المدير الأول :

من خطوات إدارة النمط الإداري الأول

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها المدير الثاني :
من صفات النمط الإداري الثاني

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة المدير الثاني :
من خطوات إدارة النمط الإداري الثاني

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها المدير الثالث :
من صفات النمط الإداري الثالث

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة المدير
الثالث :

م خطوات إدارة النمط الإداري الثالث

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها المدير الرابع :

م صفات النمط الإداري الرابع

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- ٦

- ٧

- ٨

- ٩

- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة المدير

الرابع :

م خطوات إدارة النمط الإداري الرابع

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

obeikan.com

الباب الرابع

الفصل الأول

أنماط الموظفين في بيئة العمل

- أعزائي القراء ، لعموم الفائدة ، وكى أكون قد جمعت الموضوع من أطرافه ،
- فسوف أقدم لكم ، أنماط الموظفين في بيئة العمل ، وأقصد بهم ، زملاء العمل ، من نفس مستواك الوظيفي ، الذين لهم القدرة على التواصل معك وقتما وحيثما شاءوا ، والتعرف على أخبارك بشكل مفتوح أكثر من غيرهم ، وبالتالي يمكن بسهولة أن يصبحوا سببا في حدوث الضرر لك ، أو تستطيع أن تستثمر علاقتك بهم ، إن أحسنت إدارة هذه العلاقة ...
- ولقد إجتهدت في التأليف ، من خلال المراجع ، ومن خلال خبراتي العملية في مجال الإدارة ، والمبيعات والتسويق والتدريب ، وغيرها ، حتى خلصت إلى تصنيف أنماط زملاء العمل إلى عشرة أنماط ، وهم :

Aggressive Personality - ١	١- الشخص العدواني
Hateful Personality - ٢	٢- الشخص الحقود
Derider Personality - ٣	٣- الشخص المتهكم
Adulator Personality - ٤	٤- الشخص المتملق
Rumors Spreader Personality - ٥	٥- الشخص ناشر الشائعات
Complainer Personality - ٦	٦- الشخص الشاكي
The Dealer Personality - ٧	٧- الشخص التاجر
Surrendered Personality - ٨	٨- الشخص المستسلم
Bashful Personality - ٩	٩- الشخص الخجول
Supportive Personality - ١٠	١٠- الشخص الداعم

- وتفصيل صفات هذه الأنماط ، وطرق التعامل معهم ، كما يلي :

النمط الأول الشخص العدواني Aggressive Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، عدواني وعصبي ، يغضب ويثور بسرعة ، يفعل لأتفه الأسباب
- كثيرا ما ينفجر ، ويثور ، ويسبب آلاما نفسية وأحيانا جسدية لغيره من الزملاء
- يعمل على فرض أسلوبه في العمل ، ويحاول أن يجبر زملاءه على العمل بنفس الطريقة
- أحيانا يوكل العمل المسند إليه إلى زملائه ، يطلب مجاملات عديدة من زملائه
- وإذا رفضت ، يعتبرك غير متعاون ، ويتعامل معك بعصبية وعدوانية
- يسارع إلى إفتعال الخصومات مع الزملاء ، يسب ويشتم ، بذئ اللسان
- وإذا إستضعف أحدا ، عمل على إرهابه ، وتهجم عليه باليد
- يتكلم بأسلوب متعجرف ، لا يختار أسلوبا مناسباً ، يفرض أسلوبه على غيره
- سلوكه عدواني وليس حازم (Aggressive Not Assertive)
- يحب أن يشعر بالإستقواء على الآخرين

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- إن عدم مواجهة السلوك العدواني لهذا النمط ، هو تعزيز سلبي لسلوكياته،
- حيث يتمادى في عدوانيته ، المهم لا تظهر له أنك متكيف مع سلوكياته أبدا
- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تنقسم إلى ثلاثة أساليب :
- الأسلوب الأول ، هو التجاهل ، حيث تقوم بتجاهل كل ما يقوم به ، وعدم الإلتفات إليه (تعامل ببرووود) ، وعدم تصعيد أى موقف ، حتى لا يعبر عن

سلوكه العدواني ، فهذا يريحه كثيرا ، بينما التجاهل يجعله لا يجد مدخلا كي يكون عدوانيا معك ، وبالتالي تفوز عليه في انك لم تصعد المواقف

- الأسلوب الثاني ، هو المواجهة ، حيث تقوم بالتصدي له ، والوقوف ضد سلوكياته ، وتكيل له المكياج بالمثل ، بل بالزيادة إذا أمكن ، هنا سوف يعلم أنك لست فريسة سهلة ، ويتقهر بعيدا عنك ، ويحس ألف حساب لك

- الأسلوب الثالث ، هو رفع الأمر إلى المدير المباشر المسئول عنه ، وهنا لابد أن تحضر للأمر جيدا ، فلا تقل كلاما غير قياسي ، لا تقل مثلا (هو أصبح عصيبا معي ، صرخ في وجهي) هذه أمور لا يمكن قياسها ، بل جره أولا إلى أخطاء واضحة ، مثل شتائم أو تطاول باليد ، وأشهد عليه شهودا من زملائكم (الذين يكرهونه كثير) ...

النمط الثاني الشخص الحقود Hateful Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، حقود ، وكاره لنجاحات غيره ، غيور ، وحسود ، يتمنى زوال
نعمة غيره ، وغالبا ، يكثر هذا النمط بين النساء أكثر من الرجال
- يعمل على التسفيه من نجاحات الآخرين ، والتسخيف من تصرفاتهم ،
غالبا يقوم بنقل الأخبار الكاذبة للإيقاع بين الزملاء ، والكذبة الصغيرة يضيف
إليها ألف كذبة ثم ينشرها بين الزملاء
- يترصّد أخبار الآخرين ، وعلى وجه الخصوص الأخبار السيئة ، ويبحث عن
الثغرات ، كي يستخدمها في التسخيف من النجاحات
- يسارع في نقد الآخرين ، دائما يركز على الجزء الفارغ من الكوب
- يفسد الجلسات الودية ، بتعليقاته السخيفة ، وتنقلب الأمور رأسا على
عقب
- غالبا يظهر على أنه طيب وناعم ، وهو ثعبان أقرع أصلع (مياه من تحت
تبّين)
- لا يحب أن يتم مدح أى أحد في وجوده ، ولا أن تتم الإشادة بنجاحات
أى أحد
- يحب أن يكون هو محل نظر الآخرين ، وأن تسلط عليه الأضواء ، رغم أنه
لا يستحق ذلك

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- هذا النمط ، سوسة تنخر في عظام الكيان الوظيفي ، حيث يظهر بمظهر
الطيب اللين ، وهو حذر حتى لا يقع في الأخطاء (ماحدث يمسك عليه غلطة)

- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تنقسم إلى ثلاثة أساليب :

- الأسلوب الأول ، هو التقرب إليه ، والعمل على طيه تحت جناحك ، ليس ذلك فقط ، بل هناك نقطة هامة ، وهى أن تشعره أنه شريك لك فى النجاح ، بل هو الذى أوحى لك بطريقة النجاح ، ويجب أن تنشر ذلك بين زملاء ، لأنه سوف يقوم بذلك ، فبادر أنت بذلك ، ولا تقلق ، فالذين يعرفونك جيدا سوف يعرفون أنك تفعل ذلك من قبيل سد باب الشر

- الأسلوب الثانى ، هو التجاهل التام ، لا تلتفت إلى كلامه ، ولا تعطه أية معلومة مفيدة ، إجعل إجاباتك دائما غير مفيدة ، مثل ، ربنا يسهل ، إن شاء الله خير ، تقريبا هم يقولوا كذا ، وباقى الإجابات من هذا القبيل ، أيضا تجاهله فى الإجتماعات ، وأمام الآخرين ، التجاهل أمر يؤمله جدا

- الأسلوب الثالث ، هو المواجهة برفع الأمر إلى المدير المباشر المسئول عنه ، وهنا لابد أن تجره إلى أخطاء واضحة ، مثل أمور خاصة بالعمل ، وأشهد عليه شهودا من زملائكم ، ولابد أن تكون ضربة حاسمة قاصمة ، أنصاف الحلول لا تصلح معه أبدا ...

النمط الثالث الشخص المتهمك Derider Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، ساخر ، متهمك ، يستمتع بالإستهزاء بالآخرين ، وإطلاق النكات عليهم والسخرية منهم ، غالبا يظهر في صورة (الواد الفرفور الأنيق المهندم إلى ضارب جيل في شعره)
- يبادر إلى الإستهزاء بالآخرين ، والتقليل منهم ، من باب المزاح طبعا (هذا ما يظهره هو ، والله تعالى أعلم بالنوايا) يسخر من كل شيء ، ملابسك ، نظارتك ، قلمك ، بعض كلماتك ، سوف يجد ما يسخر منه
- المشكلة الأهم في هذا الأسلوب أنه يقلل من قيمتك أمام الآخرين ، ويجرأهم عليك ، ويجعلك محل سخرية الجميع ، وبالتالي سوف يسخر منك الجميع ، وإذا إعتزضت ، يزعلون منك ، وكأن الأمر أصبح حقا مكتسبا
- يبدأ سخريته تدريجيا ، يجس نبضك أولا ، فإذا وجدك طيبا وضعيفا ولا تستطيع الدفاع عن نفسك (مالكش في اللون) ، يتمادى في سخريته (يستلمك طول الوقت) ، وتصبح لعبته التي يتسلى بها
- لا يمل من إيجاد شيء يسخر منه ، إذا لبست لباسا جديدا يسخر منك ، وإذا لبست كلاسيك يسخر منك ، يستخدم سخريته في إحراج الآخرين ، ووضعتهم تحت ضغط النقد دائما ، والنقطة الحرجة ، لو سخر منك أمام مديرك ، سوف يهز صورتك تماما ، وطبعا لن تستطيع أن تلومه ، لأنه يسخر منك تحت مظلة المزاح (الهزار) ، كما يدعي هو طبعا

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- هذا النمط ، يحتاج إلى ذكاء شديد في التعامل معه ، فهو يضع السم في

العسل ، يسخر منك من باب المزاح ، فلا تستطيع أن تعاتبه ، لأنه كما يقول،
يَمزح

- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تنقسم إلى ثلاثة أساليب :

- الأسلوب الأول ، وهو أسلوب السخرية المضادة ، حيث يستخدمه البعض ، وهو أسلوب فعال بالفعل ، من باب ، لا يفل الحديد إلا الحديد ، بمعنى ،
بادر أنت بالسخرية منه ، سخريه لاذعة ، من باب المزاح طبعاً (بينى وبينك
يعنى)

- لكن كن مبادراً ، بمعنى لا تنتظر أن يسخر منك ثم تسخر أنت منه ، بل
بادر أنت بالسخرية منه (أول ما تشوفه تظبطه) ، مرة بعد مرة ، سوف
يعرف أن عظمك ناشف ويبعد عنك

- قال الله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا
خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا
تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ
الظَّالِمُونَ (١١) سورة الحجرات

- الأسلوب الثانى ، هو التجاهل التام ، وإستخدام أسلوب الجد معه (وقفه
عند حده) ، من باب الإعراض عن الجاهلين ، بعد فترة سوف يمل منك ،
ويتحول إلى غيرك

- قال الله تعالى : (خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ (١٩٩)
سورة الأعراف

- وقال الله تعالى : (وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا
خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا (٦٣) سورة الفرقان

- الأسلوب الثالث ، هو المواجهة برفع الأمر إلى المدير المباشر المسئول عنه ،
هنا لابد أن توضح أن ما يفعله يؤثر فى أداء فريق العمل ، بل ويهدر الوقت
والجهد ، ضعه فى موقف محرج أمام المدير ...

النمط الرابع الشخص المتملق

Adulator Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، متملق ، متزلف ، لاقق الحذاء ، وصولي ، يعمل على الوصول إلى أهدافه ، ولو على حساب غيره
- يرى أن أسرع وأسهل طريقة للقرب من صاحب القرار والترقى ، هي طريقة التملق والتزلف والتقرب والتذلل
- حتى وإن كان ذلك على حساب زملائه ، فهو غالباً سوف ينقل أخباراً سيئة عنهم إلى المدير ، وقد يفترى الأخبار الكاذبة ، المهم أن يشوه صورتهم أمام المدير ، ويظل هو الجانب الأمين والذراع اليمنى للمدير
- أسوأ ما في الأمر ، أن بعض المديرين يشجعون هؤلاء المتملقين على أفعالهم ، لأن وجود هؤلاء المتملقين حولهم يشعروهم بقيمتهم وأهميتهم
- هو (عصفورة المكان) يسعى للحصول على كل المعلومات الممكنة عن جميع الزملاء ، مهما كانت هذه المعلومات تافهة من وجهة نظرك ، هو يحرص على معرفة كل صغيرة وكبيرة ، معلومات عامة أو شخصية أو متعلقة بالعمل
- ثم يوظف هذه المعلومات بما يسيء للزملاء ، حتى وإن كانت المعلومات في أصلها إيجابية ، هو يحسن التوظيف وإيقاظ الفتن ...

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- هذا النمط ، يحتاج إلى حذر شديد في التعامل معه ، فلا يجب أن تعطيه أية معلومات ، وفي نفس الوقت لن تستطيع أن تظل صامتاً طول الوقت
- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تنقسم إلى ثلاثة أساليب :

- الأسلوب الأول ، هو أن تجاريه ، كي تأمن شره ، بمعنى أن تمدح بعض إنجازاته (إن كانت له إنجازات) ، وأن تظهر الإبتسامة عند لقائه ، ولا تنتقده أبداً ، ولكن لا تعطيه معلومات ، إجعل معلوماتك عامة وغير قياسية ، وهنا أيضا يمكن أن تسخره في خدمتك ، قم بتلقيه كل شيء إيجابي عن عملك ، أيضا إمدح المدير في وجوده

- عن أم المؤمنين عائشة ، رضى الله عنها (أن رجلاً استأذَنَ على النبيِّ صلى الله عليه وسلم ، فقال النبيُّ صلى الله عليه وسلم: بِئْسَ أَخُو الْعَشِيرَةِ! فلما دَخَلَ انْبَسَطَ إِلَيْهِ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم وكَلَّمَهُ ، فلما خَرَجَ ، قَلْتُ : يا رَسُولَ اللَّهِ ، لِمَا اسْتَأْذَنَ قُلْتُ : بِئْسَ أَخُو الْعَشِيرَةِ ، فلما دَخَلَ انْبَسَطَتْ إِلَيْهِ ! فقال : يا عائشةُ ، إِنْ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْفَاحِشَ الْمُتَفَحِّشَ) رواه أبو داوود وصححه الألباني

- الأسلوب الثاني ، هو التجاهل التام ، ومن الممكن أن تنسحب حتى حين تراه ، المهم يشعر أنك تتجاهله ، وإذا أضطرت للتواجد معه ، تحدث في العمل فقط ، أو في أمور جادة ، بنظام (إمشي عدل يحترار عدوك فيك) - الأسلوب الثالث ، هو التوسط بين الأسلوبين ، فلا تقترب منه ، ولا تتجاهله ، قابله بمقابلة طيبة ولكن لا تتكلم إلا في العمل ، ولا تتكلم عن زملائك أو عن المدير أو الشركة بالسوء أبداً ، ولا تمزح كثيراً - ولكن أيضا لا تتملقه ، ولا تتزلف له ، فيستخدمك بدلا من أن تستخدمه أنت ...

النمط الخامس الشخص ناشر الشائعات Rumors Spreader Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، واشي ، فام ، ينشر الشائعات ، ويطعن من الخلف
- يظهر في صورة الشخص الهاديء الوديع ، إلى أن يتسلل داخل حياتك ، ثم يطعنك من الخلف (الطاعن من الخلف)
- يستغل وداعته وهذوئه وطيبته (كل ذلك من باب التظاهر طبعا)
- في التعرف على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بك ، ثم يستخدم هذه المعلومات في الوقت المناسب ليطعنك من الخلف
- يعمل على التغلل في حياتك ، حتى الجانب الشخصى منها ، يهمله أن يعرف أدق التفاصيل ، ثم يستخدم هذه المعلومات في نسج الشائعات ، ويوشى بها إلى الزملاء والمدير ، بالطريقة التى تضر بسمعتك ومكانتك
- يعمل على التشهير بزملائه ، وتكبير الأخطاء ، وربطها المباشر بالإضرار بالعمل ، يكذب كثيرا ، سوف تفاجأ منه بما لم تكن تتوقعه أبدا
- يسير بالنميمة بين الزملاء ، ينقل من هذا لذاك ، ومن هنا لهنالك
- يتدخل في أدق التفاصيل ، ويدعي أنه يعرف خصائص الأمور ، كما يدعي أنه يعمل لصالحك ، بل ويقدم لك النصائح كي يطمئنك ويغريك للتقرب منه أكثر

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- هذا النمط ، يحتاج إلى دهاء ومكر شديد في التعامل معه ، فهو يبدو في الثوب الطيب الذى يتودد إليك ، ولكنه يمسك بالخنجر من وراء ظهره ، ينتظر أن تغفل عينك عنه كي يطعنك من الخلف

- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تنقسم إلى ثلاثة أساليب :
- الأسلوب الأول ، هو التعامل بالمكر ، حيث يمكنك أن تتركه يتودد إليك ، ويتقرب منك ، ولكن لا تعطيه أية معلومة هامة أبداً ، إجعل دائماً معلوماتك سطحية وعامة ، سوف يعمل على التقرب منك أكثر وأكثر ، كي يحصل على مراده (المعلومات) ، وفي سبيل ذلك سوف ينقل لك أخبار الآخرين ، وأخبار ما يدور في دهاeliz الشركة ، لا تعطه مراده أبداً ، وإلا سوف يتحول إلى غيرك ، يجب أن تظل ممسكا بزمام الأمور

- لا تستخدم هذا الأسلوب لتشجيعه على الوشاية ، ونقل الأخبار عن الآخرين ، والنميمة بين الناس ، فهذا حرام ، هذا الأسلوب سوف تستخدمه لفترة معينة ، لحماية نفسك والآخرين منه

- ملحوظة : بعض الناس لديهم إنطباع سيء عن كلمة المكر ، وللتوضيح أقول أن المكر مهارة هامة يجب أن نتعلمها ، وأن نستخدمها في الخير ، والله تعالى خير الماكرين ، المذموم هو استخدام المكر في الشر والإضرار بالآخرين
- قال الله تعالى (وَمَكَرُوا وَمَكَرَ اللَّهُ وَاللَّهُ خَيْرُ الْمَاكِرِينَ (٥٤) سورة آل عمران

- وقال الله تعالى (وَيَمْكُرُونَ وَيَمْكُرُ اللَّهُ وَاللَّهُ خَيْرُ الْمَاكِرِينَ (٣٠) سورة الأنفال

- والله تعالى أعان يوسف عليه السلام - بالمكيدة - ليأخذ أخاه في دين الملك - قال الله تعالى (فَبَدَأَ بِأَوْعِيَّتِهِمْ قَبْلَ وِعَاءِ أَخِيهِ ثُمَّ اسْتَخْرَجَهَا مِنْ وِعَاءِ أَخِيهِ كَذَلِكَ كِدْنَا لِيُوسُفَ مَا كَانَ لِيَأْخُذَ أَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ (٧٦) سورة يوسف

- الأسلوب الثاني ، هو الإيقاع به ، ويتم ذلك من خلال إستدراجه ، وسماع المعلومات منه ، وإلقاء بعض المعلومات المغلوطة عن نفسك إليه ، ثم تأتي أمام الزملاء وفي وجوده وتقول ، كأنك تمزح ، على فكرة يا جماعة لو وصلتكم أخبار من فلان عن كذا أو كذا ، أنا إلى قلت له عليها علشان يوصلها لكم

، هو أسرع من البريد السريع ، وتبدأ تأخذ الأمور في طريق المزاح الذى يكشف حقيقته ، وهكذا توقع به بين الزملاء

- الأسلوب الثالث ، هو الصد والمواجهة ، حيث من البداية ، توضح له أنك لا تحب سماع أخبار الآخرين ، وأن نقل الخبر والنميمة حرام ، وبالتالي لا تنقل لي ولا عنى ، وتحذره بلهجة شديدة ، بل وتقول ذلك أمام الزملاء ، وأنتك غير مسئول عن أى كلام ينقله عنك ، وبذلك تحمى نفسك منه ...

النمط السادس الشخص الشاكي Complainer Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، دائماً يشكو ، ويتأفف ، ويتذمر ، من كل شيء
- يظل يشكو طول الوقت ، يتذمر ويتأفف من كل شيء ، خصوصاً من مهام العمل ، وطبيعة العمل ، وطريقة تعامل المدير والزملاء
- يتأخر في إنجاز أعماله ، لأنه يقضي وقتاً طويلاً في الشكوى والتأفف ، يركز على السلبيات ، لا يرى إيجابيات في العمل أو الحياة
- يرى العالم من حوله ، كله رديء ، العمل مرهق ، المدير متعنت ، الزملاء مخادعين ، الناس لم يعد فيهم خير ، الأسعار عالية ، الراتب لا يكفي ، الهموم كثيرة ، الطرق مزحمة ، الجو حار جداً ، أو بارد جداً ... إلخ
- وهكذا ، ترى نفسك محاطاً بكم هائل من الأفكار السلبية ، مما يجعلك محبطاً ، ويحيطك بطاقة سلبية تحد من نشاطك وكفاءتك ، كما أنه يستنفد وقتك في الشكوى والتذمر
- ليس له طلب محدد ، لن تجد شيئاً يرضيه ، كلما أظهرت له جانباً إيجابياً ، فتح هو غيره من الجوانب السلبية ، الشكوى هي الهواء الذي يتنفسه
- كما يقول المثل الشعبي (مايعجبوش العجب ، ولا لصيام في رجب)

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- هذا النمط ، يحتاج إلى صبر كبير ، فهو لا يضر بك بشكل مباشر ، حيث لا ينقل عنك أو لك أخباراً ، بل يملأ وقتك بالشكوى
- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تنقسم إلى ثلاثة أساليب :
- الأسلوب الأول ، هو التفهم والتعاطف ، هذا الأسلوب يتماشى مع القاعدة

الفقهية الذهبية التي تقول (الأخذ باليد ، مقدم على الأخذ على اليد)

- حيث يمكنك العمل على تفهم شكواه ، لعل منها ما هو صحيح ، وهنا أنصحك باختيار شكوى واحدة فقط ، والعمل على مناقشتها معه ، ومن ثم مساعدته في طرح حلول لها ، حلول عملية تطبيقية ، وليس كلاما نظريا

- اختر شكوى خاصة به ، تساعد في تحسين جودة حياته ، مثل تدبير النفقات مثلا ، ثم ضع له خطوات عملية واضحة لحل هذه الشكوى ، أعطه أمثلة ونماذج للنجاحين في حل شكاوى مماثلة ، وانصحه بتطوير نفسه

- لا تختر شكوى عامة ، مثل زحمة الطرق ، أو غلاء الأسعار ، حيث أنها لا يمكن السيطرة عليها ، ولا يمكن حلها بواسطتكما ، وبالتالي سوف يشعر أنه قد إنتصر عليك في إثبات أن شكواه لا يمكن حلها

- لا تعمل على حل جميع الشكاوى دفعة واحدة ، إذ يصعب ذلك ، كما يقول المثل (من يركض وراء أرنبين لا يدرك أحدهما) ، بل اختر شكوى سهلة نسبيًا ولها أثر إيجابي مباشر على جودة حياته

- الأسلوب الثاني ، هو التشاغل ، حيث لا تعطه فرصة أبداً في سرد شكاواه وأفكاره السلبية ، وكذلك لا تصده فهو لا يهاجمك

- كل ما عليك فقط ، عندما يبدأ في سرد الشكوى ، أن تهز رأسك وتقول كلاما عاما ، مثل ربنا يسهل الأمور ، ثم تفتعل التشاغل ، فتقول له ، معلى مضطر أسيبك ورايا تقرير مهم جدا لازم أنجزه ، وتبدأ في التشاغل أمامه ، كي يتركك في حالك

- الأسلوب الثالث ، هو المسايرة ، حيث يمكنك أن تسايه وتناقش معه الأمور التي يشكو منها ، ولكني لا أنصحك بذلك أبداً ، لأن النقاش معه سوف يتحول إلى جدال عقيم ، لا فائدة منه

- فبمجرد أن يسمع منك كلمة إعتراض على شكواه ، سوف يعمل جاهدا على إثبات صحة رأيه ، وبالتالي تزداد الشكوى وتتفرع ، ويستهلك وقتا أكبر منك ، ويحاول أن يجرك إلى الإعتراف بصحة شكاواه ، وأنها موضوعية ...

النمط السابع الشخص التاجر Dealer Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، يتعامل بعقلية التاجر ، كل شيء عنده (جميع الأمور وجميع المواقف) يجعله في صورة صفقة ، يهتم أن يكسب حتى لو خسر الآخرون
- يسعى للحصول على الإمتيازات ، والإستفادة من المواقف ، مهما كانت العواقب على الآخرين ، وقد يدبر لعقد الصفقة (الحصول على الإمتيازات) من خلال الإضرار المباشر بالآخرين
- لا يضع إعتباراً للقيم الأخلاقية ، ولا المبادئ أو الضوابط المهنية ، كل ما يهتم به ، هو عقد الصفقة ، والحصول على مصلحته ، سواء كانت إمتيازات أو ترقية أو أجازة أو غير ذلك ، تراه يبتعد عنك وينسأك عندما تنتهي مصلحته منك ، ثم يعود إليك مسرعاً لاهثاً ، إذا ظهرت له مصلحة عندك
- من الجميل أن يسعى الموظف إلى التميز الوظيفي ، والحصول على الإمتيازات والترقيات ، ولكن من خلال القنوات المشروعة ، والتنافس الشريف الذي تحيطه القيم والمبادئ ، وليس على حساب الآخرين ، والإضرار بهم
- هو شخص فضولي ، متطفل ، يسأل عن أمورك ويقحم نفسه فيها ، يعمل على معرفة كل ما يمكن أن يعرفه عنك من معلومات ، مؤهلاتك ، قدراتك ، ما الذي يؤهلك للحصول على الإمتيازات أو الترقية ، كل شيء ، كل شيء ، ثم يستفيد من هذه المعلومات في الوقت المناسب (معنى يعقد الصفقة لصالحه)

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- هذا النمط ، يحتاج إلى ذكاء ومكر ودهاء ، فلا يجب أن تتركه يفوز على حسابك ، وأيضا لا يجب أن تخسره ، حيث يمكن أن تستفيد منه إذا توافقت مصلحتكما معا

- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تنقسم إلى ثلاثة أساليب :

- الأسلوب الأول ، هو ، هيا نربح معا (Win-Win) ، بمعنى أن يكون نجاحك جزءا من صفقته ، فتكون معه وليس ضده ، وهذا الأمر يتطلب درجة عالية من النضج ، والتفكير الإيجابي ، وفهم المصالح المشتركة ، ونصيب كل فرد منها ، إعلم أنك لن تحصل على الكعكة كلها وحدك

- نرى هذا الأسلوب كثيرا في عالم السياسة ، مثلا في الانتخابات الأمريكية عام ٢٠٠٨ ميلادية ، إختارت هيلاري كلينتون أن تساند باراك أوباما ، على أن تكون هي وزيرة الخارجية عند فوزه بالرئاسة ، وهكذا تكون الموازنات في عقد الصفقات في جميع شئون الحياة

- الأسلوب الثاني ، هو ، صفقتي لي وحدي ، بمعنى أن ترتب وتخطط لنفسك بعيدا عنه ، فهو لن يرضى إلا بالقطعة الكبيرة من الكعكة ، هذا الأسلوب سوف يجعلك تركز على مصالحك وتعتمد على نفسك وتحقق أهدافك دون أن يستخدمك هو لصالحه

- الأسلوب الثالث ، هو ، الصمت درع الأمان ، تعامل معه بالصمت والتجاهل ، دون أن يشعر أنك تتجاهله ، إجعل كلامك قليلا ، لا تدعه يعرف شيئا عن قدراتك أو خططك أو ما تنوي القيام به ، تودد إليه حتى لا يخسره ، ولكن بصمت ، أى دون أن تعطيه أية معلومات مباشرة ، إجعل معلوماتك عامة - كن معه مثل الماء ، لا طعم ، لا لون ، لا رائحة ، سائل يروي عطشك ولكن لا نعرف أي شيء عنه ...

النمط الثامن الشخص المستسلم Surrendered Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، مستسلم ، مطيع للغاية ، خصوصا فيما يخص العمل ، يظهر قدرة كبيرة على التكيف ، لا يستطيع قول (لا)
- لا يقوى على رفض أية أعمال أو مهام توكل إليه ، يقبل ويستسلم ، السبب وراء هذا السلوك ، هو أن هذا النمط من الموظفين يرى أن رفض الأعمال يعبر عن ضعف مستواهم ، وقلة القدرة أو الكفاءة ، أو القصور عن القيام بالمهام ، فيتحملون الأعباء مهما كانت ثقيلة
- أيضا الخلفية الثقافية لها دور ، ففي بعض البيئات يتم تربية الفرد على ضرورة أن يعمل طول الوقت ، أو معظمه ، وأن رفض العمل الزائد ، وعدم تحمل الضغوط ، يعتبر عيبا في رجولته
- وقد يكون ذلك أيضا نتيجة ضعف الثقة بالنفس ، أو شدة الإحتياج والخوف من ترك العمل ، وأقول لهؤلاء الذين يستغلون حاجة الموظفين ، ويحملونهم أعمالا زائدة عن قدرتهم ، تذكروا قول الله تعالى :
- (وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ (١) الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ (٢) وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ (٣) أَلَا يَظُنُّ أُولَٰئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ (٤) لِيَوْمٍ عَظِيمٍ (٥) يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ (٦) سورة المطففين
- ولذلك فإن هذا النمط ، يقبل الأعمال الزائدة ، مهما كان حجم العمل ومهما كان الوقت ضيقا ، ويظل في هذا الإستسلام ، والطاعة العمياء ، إلى أن يصل إلى نقطة الإنكسار (Breaking Point) ، وينهار تماما

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- هذا النمط ، يحتاج إلى مرونة كبيرة في التعامل معه ، ورغم أن هذا النمط لا يمثل مشكلة مباشرة ، بل قد يتحمل عنا بعض أعباء العمل
- إلا أن إستسلامه الدائم ، يعتبر حجة للمدير علينا إذا رفضنا أى عمل ، فورا سوف يقول (إשמعنى أنتم يعنى ، ما هو فلان بيقبل العمل ومش بيرفض)
- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تنقسم إلى ثلاثة أساليب :
- الأسلوب الأول ، هو ، دعم ثقته بنفسه ، عليك أن تساعد في دعم ثقته بنفسه ، وأن يتعلم كيف يحدد قدراته ، ويقبل المهام المناسبة لهذه القدرات ، وأن القيام بالأعمال الزائدة ، يأتي على حساب جودة العمل ، أو على حساب الجوانب الأخرى من الحياة (يقلل من جودة الحياة)
- الأسلوب الثاني ، هو ، دعمه في ترتيب الأولويات ، وبالتالي يدرك قيمة الأمور وأهميتها ، وأن هناك أمور في الحياة يجب أن نهتم بها مثل العمل ، وأحيانا أكثر من العمل ، ومهام العمل يمكن أن توزع بالتساوي بين الزملاء ، وأن زيادة أعباء العمل تقلل من الفترة الإنتاجية للفرد
- الأسلوب الثالث ، هو ، التجاهل ، إذا لم يستجب للنصائح والدعم ، فعليك أن تتجاهله ، وتتقن عملك على أعلى جودة ، كي يكون عملك دليلا مقنعا عند المواجهة مع المدير ، وأن زيادة الأعباء سوف تكون على حساب الجودة

النمط التاسع

الشخص الخجول

Bashful Personality

• مواصفات هذا النمط (Characteristics) :

- هذا النمط ، خجول ، يتصف بالخجل الإجتماعي الزائد ، الذي يفقده القدرة على التواصل مع الآخرين بطلاقة
- هذا النمط يتصف بالخجل الإجتماعي ، الذي هو من صفات ضعف الشخصية ، وهناك فرق كبير بينه وبين الحياء ، الذي هو قيمة حسنة ، وهو شعبة من شعب الإيمان
- هذا الخجل يؤثر سلبيا على تواصله مع زملاء العمل وعلاقته بهم ، حيث لا يستطيع التعبير عن أفكاره أو مقترحاته ، كما لا يستطيع الإستفسار عن شئ أو الإعتراض على أى شئ
- يميل إلى العزلة والإنطواء ، يجلس وحده فترات طويلة ، يقدم أفكاره ومقترحاته بإختصار شديد ، وعلى إستحياء
- التعامل معه ، يبعث على الملل والسآمة ، فهو يرد بكلمات قليلة ، ولا يشاركك طرح الأفكار ، يرد بكلمة أو كلمتين ، وقد لا يرد ، تشعر ببروده
- يتصف بالحساسية الشديدة ، يمكن جرح مشاعره بسبب أبسط الأمور ، يشعر بضعف ثقته بنفسه ، وأنه غير قادر على التواصل مع زملائه
- لن يضررك بشكل مباشر ، ولكن وجود مثل هذا الموظف ضعيف الشخصية ، يضعف فريق العمل ككل ، ويعتبر ثغرة في الفريق

• إدارة هذا النمط (How to manage) :

- هذا النمط ، يحتاج إلى حكمة كبيرة وصبر جميل في التعامل معه ، ورغم أن هذا النمط لا يمثل مشكلة مباشرة ، إلا أنه ثغرة في فريق العمل
- وطريقة التعامل مع هذا النمط ، تعتمد على النقاط التالية :
- يحتاج إلى اللين ، والرفق ، لا تهاجمه ولا تضغط عليه ، فذلك يزيد من خجله وإرتباكته ، وتلعثمته
- يجب أن تشجعه على الخروج من عزلته ، ومشاركة الزملاء في إجتماعاتهم وأحاديثهم ، والأنشطة الإجتماعية
- لا تمل منه بسرعة ، الأمر يحتاج إلى صبر جميل ، فالخجل حاجز بينه وبين الآخرين ، ويحتاج إلى وقت لهدم هذا الحاجز
- وجه إليه جملاً قصيرة ، وأسئلة سهلة ، وعندما يتكلم قم بالثناء على رأيه ، وبالغ في هذا الثناء كي تزداد ثقته في نفسه ، ومن ثم تزداد جرأته بالتدريج ، ويبوح لك بأفكاره
- إعلم جيداً أن هذا النمط الخجول يكون مستاءاً من خجله ، ويتمنى في قرارة نفسه أن يجد أحداً يثق به ليأخذ بيده ويكسر حاجز الخجل ، بعد ذلك سوف تفاجأ بعد ذلك بقدرته على التعبير عن أفكاره ، وتحليل المواقف

النمط العاشر الشخص الداعم Supportive Personality

- مواصفات هذا النمط (Characteristics) :
 - هذا النمط ، داعم لغيره من الزملاء ، يتصف بصفات الشخصية القيادية ، يدعم الآخرين في أوقات النجاح وفي أوقات الإخفاق
 - هو أفضل الشخصيات في بيئة العمل ، متعاون ، وداعم للآخرين
 - يدعم في أوقات النجاح ، حيث يبرز نجاحاتك ويثني عليها ، بل ويعظم منها
 - كما يدعم في أوقات الإخفاق ، حيث يقلل من قيمة الخطأ ، ويأخذ بيدك ، ويحفرك كي تنهض من جديد
 - يدعم الآخرين ، معنوياً ومادياً ، يعطى معلومات ، نصائح ، يرشد ، يعلم ، يدرب ، تشعر أنه في جوارك دائماً
 - يحب النجاح لنفسه ولغيره من زملاء العمل ، يتعامل بروح الفريق
 - يتعامل بالأخلاق الحسنة ، والقيم الإنسانية المطلقة
 - يراعي إحتياجات الآخرين ، يعامل كل نمط بالطريقة التي يرتاح إليها
 - يتعامل من منطلق الوفرة ، وليس من منطلق الندرة

- إدارة هذا النمط (How to manage) :
 - هذا النمط ، يحتاج إلى التعامل معه بالقيم المطلقة والأخلاق الحسنة ، ومبادلة العطاء بالعطاء والدعم بالدعم ، صفات الشخصية القيادية
 - كن صريحاً ومنفتحاً في حوارك معه ، لا تتعامل بال المكر ولا تتذكى عليه
 - هو طيب ، بشوش ، ولين الجانب ، ولكنه في نفس الوقت يستطيع الحسم والحزم ، ولذلك كن بشوشاً معه ، إجعله يشعر أنك طيب القلب

- تبادل مع الأفكار والآراء ، لا تجعله يشعر أنك تخفي عنه شيئا ، فهو لا يحب الماكزين مكر السوء
- تعامل معه بالقيم المطلقة والأخلاق الحميدة ، إدفع بالتي هي أحسن
- لا تجعله يشعر أبدا أنك تريد أن تريح على حسابه ، هو يحب أن يتعامل من منطلق (رايح - رايح) بمعنى أن يربح الطرفان (Win-Win)
- ينفر من الأزمات السيئة الأخرى ، يستطيع إدارة التعامل معهم ، وأيضا يستطيع مواجهتهم ، وإيقاف كل نمط عند حده
- هذا النمط ينفر ممن يثبت له خبث نيته ، وسوء طويته ، فلا تجعله يرى منك ذلك ، هو كريم ومسامح ، يعفو عن الأخطاء ، وينفر من القلب الخبيث ...

تمرين

- مختصر أنماط الموظفين في بيئة العمل :
- هذا التمرين سوف يساعدك على فهم أنماط الموظفين بشكل مختصر ،
- بعد أن تعرفت جيدا على أنماط الموظفين ،
- قم بتلخيص صفات كل نمط في أهم عشرة نقاط بالنسبة لك ،
- كذلك ، أكتب خمسة خطوات تستطيع من خلالها إدارة التعامل مع كل نمط ،
- يمكنك الرجوع بسهولة إلى هذه النقاط لفهم هذه الأنماط وطريقة التعامل معها ،
- أتمنى لك التوفيق ،،

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط الأول :
من صفات النمط الأول

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط الأول :

من خطوات إدارة النمط الأول

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط الثاني :
من صفات النمط الثاني

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط الثاني :

من خطوات إدارة النمط الثاني

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط الثالث :
من صفات النمط الثالث

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط الثالث :

من خطوات إدارة النمط الثالث

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط الرابع :
من صفات النمط الرابع

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط الرابع :

من خطوات إدارة النمط الرابع

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط الخامس :
من صفات النمط الخامس

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط
الخامس :

من خطوات إدارة النمط الخامس

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط السادس :

من صفات النمط السادس

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- ٦

- ٧

- ٨

- ٩

- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط

السادس :

من خطوات إدارة النمط السادس

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط السابع :

من صفات النمط السابع

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- ٦

- ٧

- ٨

- ٩

- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط

السابع :

من خطوات إدارة النمط السابع

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط الثامن :

من صفات النمط الثامن

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- ٦

- ٧

- ٨

- ٩

- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط

الثامن :

من خطوات إدارة النمط الثامن

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط التاسع :
من صفات النمط التاسع

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥
- ٦
- ٧
- ٨
- ٩
- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط التاسع :
من خطوات إدارة النمط التاسع

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

- أكتب أهم عشرة نقاط ، بالنسبة لك ، تصف من خلالها النمط العاشر :

من صفات النمط العاشر

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

- ٦

- ٧

- ٨

- ٩

- ١٠

- أكتب أهم خمسة نقاط ، بالنسبة لك ، تستطيع من خلالها إدارة النمط

العاشر :

من خطوات إدارة النمط العاشر

- ١

- ٢

- ٣

- ٤

- ٥

الباب الرابع

الفصل الثاني

مقومات بيئة العمل الناجحة Successful Workplace

• مقومات بيئة العمل الناجحة :

- إن بيئة العمل أو مكان العمل (Workplace) ، من أهم المقومات التي تؤثر في نجاح الموظفين وشركات أو مؤسسات ومنشآت العمل الحديثة ، تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي
- ولذلك فإن خلق بيئة عمل ناجحة ، أمر يحظى حاليا باهتمام عالمي متزايد ، وذلك لأن رضا العاملين في الشركة عن بيئة العمل ، ينعكس على كفاءتهم وأدائهم ، وعلى طريقة التعامل فيما بينهم ، وبالتالي نجاح الشركة بشكل عام
- ونجاح الموظف في عمله يتطلب وجود بيئة عمل تتصف بمجموعة من الصفات والمقومات اللازمة للنجاح ، وقد تم إختيار عدة مقومات ، وذلك
- بناء على توصيات مؤسسة (Great Place to Work Institute) ، والتي مقرها الرئيسي ، سان فرانسيسكو ، بالولايات المتحدة الأمريكية ،
- وفيما يلي المقومات (المواصفات) العشرة الأهم لبيئة العمل الناجحة :

• المقوم الأول :

- مكان وأقسام المؤسسة (الشركة أو المنظمة) :
- ونقصد هنا ، كيفية تخطيط مكان وأقسام المؤسسة ، بما يتناسب مع طبيعة عملها وبما يؤدي إلى نجاح العاملين في أداء وظائفهم
- حيث يجب أن يكون هناك تنسيق بين الأقسام ، يسهل التواصل فيما بينها
- كما يجب أن يضمن الخصوصية ، مع ترابط الأقسام ذات المهام المتكاملة

• المقوم الثاني :

- الهيكل الإدارى والوظيفى :
- ونقصد هنا كيفية تخطيط الهيكل الادارى والوظيفى بين جميع الموظفين
- ولذلك لضمان عدم التداخل أو التضارب فى الاختصاصات بين القسم
- أيضا تخطيط الهيكل التنظيمى العام بما يجعل للمنظمة هيكلًا واضحًا
- أيضا يوضح المسار الوظيفى لكل مسمى وظيفى ، والدرجات الوظيفية

• المقوم الثالث :

- السياسة الإدارية :
- سياسة عامة ، يخضع لها جميع الموظفين ،
- ويكون التقييم بين الموظفين ، وكذلك التقويم بناء على محددات واضحة
- ، وليس بناء على إجهادات شخصية ،
- سياسة توضح وسائل لحل وإدارة الخلافات ،
- يتم الإعتماد على سياسة المؤسسة وليس على الحب أو الكره

• المقوم الرابع :

- معايير الإختيار :
- حيث يتم إختيار الموظفين بناء على معايير واضحة ،
- وليس بناء على الأهواء أو المعايير الشخصية
- معايير الإختيار توضح الصفات الوظيفية ،
- كذلك توضح المهام الوظيفية ، للتنسيق بين مؤهلات الموظف ومهام وظيفته

• المقوم الخامس :

- التدريب والتطوير :
- التطوير المستمر ، يضمن حسن توظيف كل موظف في مكانه اللائق
- التدريب المستمر ، يؤدي إلى تطوير قدرات الموظفين
- التطوير من مرحلة وظيفية إلى أخرى ، ومن مستوى إلى آخر
- التدوير يساهم في فهم طريقة عمل باقي الأقسام

• المقوم السادس :

- التحفيز :
- التحفيز المادي والمعنوي
- نظام الرواتب ونظام الحوافز
- نظام المكافآت والجوائز
- الترقّيات
- تطوير العلاقات داخل المؤسسة

• المقوم السابع :

- العمل بروح الفريق :
- الجميع للفرد ، والفرد للجميع
- نحن وليس أنا
- المشاركة في صنع القرار
- المشاركة في الخبرات وتحمل المسؤوليات
- علاقات التكامل بين الافراد

• المقوم الثامن :

- دعم الولاء للمنظمة :
- اعتبر أن البيت بيتك ، بمعنى أنك شريك في المنظمة
- أنت شريك في صنع القرارات
- خطة الإستبقاء ، وكذلك خطة الجذب

• المقوم التاسع :

- الأمان الوظيفي :
- دعم المنظمة للموظفين
- التطوير وليس التهديد ، تطوير جوانب الضعف ، وليس التهديد بالفصل
- العقاب وليس الإنتقام ، العقاب حسب سياسة المنظمة وليس عقابا شخصا
- التأمين ، بكل أشكاله ، الإجتماعي والصحي ...

• المقوم العاشر :

- قيادة وليس إدارة :
- تطبيق نهج القيادة ، وليس نهج الإدارة
- الفروق بينهما قد ذكرتها سابقا
- المدير قد ينجح على المدى القريب ،
- ولكنه لا يخلق بيئة عمل ناجحة على المدى البعيد
- القائد يخلق بيئة عمل ناجحة ، على المدى القريب والمدى البعيد

obeikan.com

الباب الرابع

الفصل الثالث

مراحل بناء فريق العمل Steps of Team Building

- مراحل بناء فريق العمل :
 - إن عملية بناء وتكوين فريق العمل يحتاج إلى المرور بعدد من مراحل التكوين ، والتي تتم بوعي ودراسة ،
 - ولابد لكل مرحلة من إعداد جيد وترتيب محدد ، كي يتم بناء وتكوين الفريق بشكل صحيح ،
 - و تتكون مراحل بناء وتكوين فريق العمل من الخطوات الخمس التالية :
 - مرحلة التكوين : FORMING
 - مرحلة العصف الذهني : STORMING
 - مرحلة التطبيق : NORMING
 - مرحلة الأداء المشترك : PERFORMING
 - مرحلة الإنهاء : ADJOURNING
 - وفيما يلي شرح تفصيلي لهذه المراحل :
- ١- مرحلة التكوين : Forming
 - في البداية ، يتم تحديد أهداف بناء الفريق ، وكذلك حجم المهام الموكلة إلى الفريق ، ثم بناء على ذلك تتم الخطوات التالية ،
 - بناء على الأهداف وحجم المهام ، يتم تحديد عدد ومواصفات أعضاء الفريق ،
 - يتم إختيار وإنتخاب عدد أعضاء الفريق بناء على المواصفات التي تم وضعها مسبقا
 - دور أعضاء الفريق : يحتاجون التوجيه والإرشاد
 - دور قائد الفريق : التوجيه ، وشرح ما يجب عمله

• ٢- مرحلة العصف الذهني : Storming

- في هذه المرحلة ، يتم إتاحة الفرصة لجميع أعضاء الفريق بطرح الأفكار بحرية كاملة حول المهام الموكلة إليهم ، وأهداف تكوين الفريق
- جميع الأفكار مقبولة ، لا توجد أفكار سخيفة ،
- يتم مراقبة أعضاء الفريق وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ، وكيفية طرحهم للأفكار ،
- دور أعضاء الفريق : التفكير بحرية ، تحدث خلافات في الرأي ، وعدم إتفاق ،
- دور قائد الفريق : تشجيع الفريق على التفكير بحرية كاملة ، إدارة الخلافات ،

• ٣- مرحلة التطبيع : Norming

- في هذه المرحلة ، يتم وضع محددات واضحة للتفكير و طرح الأفكار بين أعضاء الفريق ، كي تمنع التشتت في التفكير ،
- يتم ترسيخ مفهوم الفريق بين الأعضاء ، بمعنى أن يتم تحديد مسارات التفكير لصالح الفريق ككل ،
- يتم التركيز على نبذ روح الفردية و الأنانية ، والتفكير للفريق بدلا من ذلك ،
- دور أعضاء الفريق : يتم وضع ضوابط للحوار ، ويتم تكوين علاقات بينهم
- دور قائد الفريق : دعم وضع الضوابط ، دعم تحديد الأدوار

• ٤- مرحلة الأداء المشترك : Performing

- في هذه المرحلة ، يتم وضع أهداف واضحة للفريق ، وتحديد خطط واضحة ، وتحديد مؤشرات الأداء (KPIs) ،

- يتم توزيع الأدوار والمهام بشكل واضح دون تداخل أو تعارض ،
- يتم البدء في تنفيذ الخطط ، مع المتابعة والتقييم ، ثم تقويم الأداء إذا لزم الأمر

- دور أعضاء الفريق : يظهرون التعاون والتكامل ، يستطيعون حل المشكلات
- دور قائد الفريق : يقدم الإستشارات ، التوجيه ، الدعم في حل المشكلات ،

• ٥- مرحلة الإنهاء والتفكيك : Adjourning

- هذه المرحلة ، تتم في بعض فرق العمل ذات المهام الخاصة المؤقتة ،
- مثل فرق المهام المؤقتة ، مثل ، فرق إدارة الطوارئ ، فرق إدارة الأزمات ، فرق إدارة الكوارث ، وغيرها من الحالات المؤقتة ،
- تتم هذه المرحلة أيضا ، مع فرق المهام الخاصة ، مثل ، فرق التجسس ، فرق الإغتيال ، حيث تتم هذه الأعمال في سرية تامة ،
- ثم تكون هناك حاجة إلى إنهاء وتفكيك هذا الفريق ،
- دور أعضاء الفريق : الإمتثال للتعليمات ، الجاهزية لأية مهام جديدة ،
- دور قائد الفريق : تفكيك الفريق ، تحديد الأنشطة الفردية بعد التفكيك ،

في الختام At the End

• تذكر ما يلي :

- المجال المهني ، من أهم مجالات الحياة ،
- إدارة التعامل مع مديرك ، سبب رئيسي للإستقرار الوظيفي ،
- إذا أردت أن تفهم مديرك ... فكر كما يفكر مديرك ،
- الإدارة ، علم وفن ،
- إهدار الموارد سبب رئيسي للفشل الإداري ،
- الموارد البشرية ، أغلى ما تملكه المنظمة ،
- تطور علم الإدارة عبر سنوات عديدة ، بجهود العديد من العلماء ،
- الهيكل الإداري يتكون من ثلاث مستويات إدارية ،
- هناك خمس عمليات إدارية أساسية ،
- هناك العديد من الفروق بين القائد والمدير ،
- يجب أن يتحلى المدير بالعديد من المهارات ،
- المهارات هى البهارات ،
- كلما زادت مهارتك ، كلما أصبح لك طعم مميز ،
- المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من الناس ، ملكي أكثر من الملك ،
- المدير الذي يهتم بالناس أكثر من العمل ، يؤدي إلي نعومة أظفار الفريق ،
- المدير الذي لا يهتم بالعمل ولا يهتم بالناس ، يؤدي إلى فساد بيئة العمل ،
- المدير الذي يهتم بالعمل ويهتم بالناس ، هو شخص قيادي ، يؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى القريب والمدى البعيد ،
- الموظف العدواني ، يجب أن توقفه عند حده ، حتى لا يتمادي ،
- الموظف الحقود ، لا تستخدم معه أنصاف الحلول ، كن حازما ،
- الموظف المتهكم ، يفر ممن يضعه في مواقف محرجة ،

- الموظف المتملق ، عامله بالحذر الشديد ، والتجاهل التام ،
- الموظف ناشر الشائعات ، يطعنك من الخلف بسلاح المعلومات ،
- الموظف الشاكي ، يسبب لك الإحباط ، ويضيع وقتك ،
- الموظف التاجر ، كن معه مثل الماء ، لا لون ، لا طعم ، لا رائحة ،
- الموظف المستسلم ، لا يستطيع قول لا ، سلوكه هذا يبرر ضغوط العمل ،
- الموظف الخجول ، يصعب عليه التعبير عن أفكاره ، يحتاج من يدعمه ،
- الموظف الداعم ، يتعامل بالقيم ، يصحح الأخطاء ، يدعم الجميع ،
- بيئة العمل السليمة ، تدعم العمل بروح الفريق ،
- بيئة العمل السليمة ، تدعم الجرأة في طرح الأفكار ، والتفكير الإبداعي ،
- بيئة العمل السليمة ، تدعم الولاء للمنظمة ، وتحقيق الأهداف ،
- هناك فروق عديدة بين المجموعة (Group) والفريق (Team) ،
- العمل بروح الفريق يزيد من الفاعلية والإنتاجية ،
- العمل بروح الفريق يقلل من الأخطاء ، ويقلل من هدر الموارد ،
- هناك مكونات لازمة لبناء وتكوين فريق العمل ، لابد من توافرها ،
- هناك مقومات هامة لبناء وتكوين فريق العمل ،
- هناك خمس مراحل محددة لبناء وتكوين فريق العمل ،
- قبل مرحلة التكوين ، يتم تحديد الهدف بناء الفريق ،
- في مرحلة العصف الذهني ، يتم طرح الأفكار بحرية كاملة ،
- في مرحلة التطبيع ، يتم توحيد طريقة التفكير ، ووضع المحددات ،
- في مرحلة الأداء ، يتم تنسيق المهام ، لحدوث التكامل بين الأعضاء ،
- في مرحلة الإنهاء ، يتم تفكيك الفريق ، ومتابعة الأفراد ،

المراجع References

,How to Manage your Boss -

Christopher Hegarty

,It's Okay to Manage your Boss -

Bruce Tulgan

,Lead your Boss -

John Baldoni

,How to Manage your Boss -

Rose Jay

,Manage your Boss -

Jonathan Vehar

,Managing Upward -

Patti Hathaway

,Managing your Manager -

Gonzague Dufour

,Performance Management -

Frank Scott-Lennon

,Types of Managers -

Keith Rosen

كتبه الدكتور / ربيع حسين

dr.rabiehussein@yahoo.com

DrRabieHussen@