



# عندما تصبح مديراً جديداً

تعزيز التغذية الراجعة - التأثير على الثقافة - بناء فرق العمل - تحقيق الأهداف



نقله إلى العربية  
أ.د. محمد يوسف

---

عندما تصبح مديراً جديداً

---

## سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

### من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال



كتاب الجيب

# عندما تصبح مديراً جديداً

تأليف

ليندا أ. هل

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية

العبيكان  
Obekon

Original Title  
Pocket Mentor Series

**BECOMING A NEW MANAGER**  
Expert Solutions to Everyday Challenges

Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-25076

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, (U.S.A.)

حقوق الطبع العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس  
- الولايات المتحدة الأمريكية.

©  2009 - 1430

ISBN 4-919-54-9960-978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب  
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

ح مكتبة البيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أ. هل؛ ليندا

عندما تصبح مديراً جديداً / ليندا. أ. هل؛ محمد عبدالحفيظ يوسف. - الرياض، 1430هـ  
150ص؛ 12.5 × 18سم.

ردمك: 4-919-54-9960-978


أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)

1. القيادة الإدارية

ب. العنوان

رقم الإيداع: 1430 / 8264

ديوي 658,3

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة  
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما  
في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

## المحتويات

- رسالة الموجه: (مؤلف الكتاب): رحلة تحد، لكنها مجزية ..... 11
- عندما تصبح مديراً جديداً: الأساسيات والمبادئ ..... 15
- فهم الأساطير المتعلقة بالإدارة ..... 17
- سوف أستخدم المهارات القديمة نفسها ..... 19
- سوف أمتلك وأتمتع بالسلطة ..... 21
- سوف يكون لدي قدر وافر من الحرية ..... 24
- ستكون الأمور تحت سيطرتي تماماً ..... 25
- سوف أتعلم ما يتعلق بهذا العمل من خلال التدريب .. 26
- فهم التوقعات المعقدة ..... 29
- ما تتوقعه من نفسك ..... 31
- ما يتوقعه رؤساؤك وأندادك ومرؤوسوك منك ..... 32
- كيف تقوم بإدارة التوقعات والأهداف المتضاربة ..... 36
- تعريف دورك الجديد ..... 39
- جدولة الأعمال ..... 41
- لكي تبني شبكات التواصل ..... 42
- نظرة أكثر شمولية ..... 43
- إدارة الفرق ..... 47
- لماذا تكوّن الفرق؟ ..... 49

- 50 ..... - كيف تدير فريقاً من الفريق؟
- 53 ..... **إدارة الموظفين**
- 55 ..... - الأساليب والأنماط الإدارية
- 57 ..... - معرفة متى وكيف توفر التغذية الراجعة
- 59 ..... - استخدام التدريب والتوجيه
- 61 ..... - فهم مثلث العلاقات
- 63 ..... **ترويج للتوعية وثقافة المجموعة**
- 65 ..... - فهم أنماط ونماذج التوعية
- 66 ..... - فهم الجوانب المحسوسة (الملموسة) في التوعية
- 67 ..... - فهم ثقافة المجموعة
- 68 ..... - هيكله (بناء) ثقافة مجموعة جديدة
- 73 ..... **اعتناق هويتك (ذاتك) الجديدة**
- 75 ..... - فهم دوافعك
- 77 ..... - تقويم قدرتك على أداء العمل
- 79 ..... - إدراك الجديد فيك
- 81 ..... - تقوية ذكائك العاطفي
- 83 ..... - ما هو الذكاء العاطفي
- 85 ..... - تحسين وتطوير ذكائك العاطفي
- 87 ..... **التعامل مع المشاعر الجديدة**

89	- ما تتوقعه؟ .....
91	- مصادر التوتر في دورك الجديد .....
93	- حلول المشكلات اللامتناهية .....
94	- العزلة .....
95	- أعباء القيادة .....
97	- تخفيف الارتباك ( القيود ) .....
101	تحقيق المكاسب والمكافآت التي ترتب على دورك بوصفك مديراً ...
103	- إشباع الحاجات السيكلوجية المهمة .....
104	- التطوير والنمو .....
105	- التعاون .....
109	النصائح والأدوات .....
111	- الأدوات المطلوبة عندما تصبح مديراً جديداً .....
123	اختبر نفسك .....
128	الإجابات على أسئلة الاختبار .....
	للمزيد من المعرفة عن هذا الموضوع:
133	- مقالات .....
134	- كتب .....
136	- برامج التعليم الإلكتروني .....
143	مصادر أخرى لإعدادك لأن تكون مديراً جديداً .....
146	ملاحظات .....



## رسالة الموجه ( مؤلف الكتاب):

### رحلة تحد، لكنها مجزية

تمت للتو ترقيةك إلى موقع إداري بعد سنوات من التميز فيما تقوم به بوصفك موظفاً. وبينما أنت تتطلع إلى هذه الفرصة الجديدة، إلا أنك قد تتفعل أو يصيبك بعض التوتر؛ نتيجة هذا التحدي الجديد وتقمصك لدور يختلف عما تعودت عمله.

كل هذه المشاعر المختلطة تعتبر شيئاً طبيعياً. كما أنها تعد دلالات على الحكمة. إن حقيقة هذا الشعور تقترح أنك تعلم أن التدرج إلى هذا المنصب الإداري هي رحلة تحدٍ لكنها مجزية، رحلة تستغرق الوقت وتتطلب الصبر والممارسة.

ولهذا، بينما تتطلع إلى دورك الجديد، عليك أن تستعد لأن تنحي جانبا ما كنت تفترضه عن هذا الدور، ذلك لأن حقيقة هذا الدور قد تسبب لك بعض المفاجآت، عليك أن تستعد لإتقان مجموعة جديدة من المهارات بما فيها قيادة الفريق، موازنة الصراعات والتوقعات من كثير ممن يهمهم أمر المنشأة وكذلك هيكله ثقافة القسم أو المجموعة التي تقوم بإدارتها.

يقدم إليك هذا الكتيب العديد من الحقائق عن العمل الإداري ويوفر لك بعض المقترحات والأدوات التي سوف تساعدك في إسهاماتك القيّمة لمنشأتك أو منظماتك وأنت في الطريق إلى هذا الدور الإداري.

## نبذة عن الموجه ( مؤلف الكتاب )

من خلال عملها الميداني المكثف قامت دكتورة «ليندا أ. هل» بمساعدة المديرين في إيجاد المناخ للإدارة الفاعلة في منظمات اليوم التي تتسم بالتسطح في هياكلها والتنوعية في مواردها. دكتورة «هل» أستاذة ورئيسة مبادرة القيادة في مدرسة الإدارة بجامعة هارفارد. هي أيضا مؤلفة كتاب «عندما تصبح مديرا» وهو من أكثر الكتب مبيعا، وقد نشرته مؤسسة هارفارد للنشر (2003)، كما أنها موجهة محتويات كتاب آخر تحت عنوان «التدريب والتوجيه من أجل النتائج وإدارة المرؤوسين المباشرين. هذا البرنامج يعد من أفضل برامج مؤسسة هارفارد للنشر.



## نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثاً بالدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية. وهو عضو بمجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في الفترة ما بين 1994 - 1998م كما ترجم العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتميز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.





**عندما تصبح مديراً جديداً:  
الأساسيات والمبادئ**



## فهم الأساطير المتعلقة بالإدارة





تقبل تهانينا: لقد أصبحت مديراً! لقد عملت بجدية والآن  
تستعد لأن تخطو خطوة كبيرة في هذا الدور الجديد. ربما تدخل  
هذا المجال من أي من ثلاثة اتجاهات:  
لديك سجلاً حافلاً بالإنجازات وأنت موظف، مثلاً لقب أحسن  
مهندس في شركتك.

قام رئيسك (المشرف عليك) بترقيتك قائد فريق، على سبيل  
المثال، رئيس فريق تطوير المنتجات.  
استطعت أن تبني عملاً تجارياً بمفردك؛ ولكي تحتفظ بالنجاح،  
فأنت الآن بحاجة إلى تعيين بعض الأفراد لأول مرة في أماكن عدة  
من هذا العمل التجاري كالمحاسب، ورجل البيع والسكرتارية وإدارة  
هذا الفريق.

بغض النظر عن كيفية الوصول إلى هذا المنصب الإداري، فإن بإمكانك  
تعزيز فرص استمرار نجاحك في هذا الدور الجديد وذلك بفهم ما يقوم  
به المديرون. وبداية، دعنا ننظر إلى بعض الأساطير الشائعة عن الإدارة،  
ومحاولة تصحيح هذه الخرافات ووضع الأمور في نصابها السليم.

## **سوف أستخدم المهارات القديمة نفسها**

يعتقد كثير من المديرين الجدد أنهم سوف يستخدمون المهارات  
نفسها التي كانوا يستخدمونها وهم أفراد عاديون - ماعداً، أنهم

سوف يحتاجون إلى تطبيق هذه المهارات في مشروعات أكثر تحدياً، لكن حقيقة الأمر هي أن المهارات التي أدت إلى نجاحهم وهم أفراد عاديون، تختلف كل الاختلاف عن تلك المهارات التي سوف يحتاجونها للإدارة.

على سبيل المثال، افترض أنه قد تم ترقيتك من وظيفة رجل بيع إلى مدير مبيعات إقليمي، بصفتك رجل بيع، فلربما كان لديك عدداً من المهارات المحددة بما في ذلك فهم مكونات المنتج الذي تقوم ببيعه، وكذا الفوائد التي يحققها هذا المنتج، أو معرفة تحديد رغبات المستهلك وطرق إشباع هذه الرغبات، أو القيام ببعض المكالمات التليفونية المهمة والضرورية. ولكن بصفتك مدير مبيعات إقليمي فإنك قد تحتاج إلى استخدام مثل هذه المهارات، لكنك الآن تحتاج إلى الاستفادة من الآخرين من أجل تحقيق أهدافك. إن المهارات الإدارية الجديدة سوف تركز على الأفراد والعمليات أكثر من ذي قبل، حينما:

- تسافر مع مندوبي البيع لتلاحظ أساليب البيع التي يستخدمونها.
- تقوم بتدريب موظف (مندوب) مبيعات جديد.
- تقوم بتقويم أداء مرؤوسيك المباشرين.
- تعمل مع نظرائك وأنداك للحصول على الموارد الضرورية لفريقك.

- تقوم بتحفيز رجال البيع لتحقيق أهداف الشركة  
بخصوص المبيعات الإقليمية.

تُعد المهارات التي اكتسبتها قبل أن تكون مديراً معلومات قيمة،  
وسوف تبقى كذلك خلال عملك المهني. إلا أن نجاحك بصفتك  
مديراً سوف يعتمد أيضاً على مجموعة مختلفة من المهارات،  
خصوصاً تلك المهارات التي تتعلق بالتعامل مع الآخرين.

## سوف أمتلك وأتمتع بالسلطة

هل تعتقد أنك، بصفتك مديراً، سوف يكون لك سلطة أكبر؟  
من السهل أن تصل إلى هذه النتيجة.

يحصل العديد من المديرين على سلطة رسمية في شكل الرقابة  
على الموازنات، الأفراد، والأوجه الأخرى المتعلقة بإدارة المجموعة.  
كذلك فقد يكون لهم منزلة أو مرتبة أو مكانة أفضل داخل  
المنظمة. بالإضافة إلى كل هذا، فقد يكون لديهم مدخلاً للموارد  
التنظيمية المهمة، مثل نصائح رؤسائهم أو اهتمام الإدارة العليا، أو  
فرص التدريب والتطوير.. إلخ.

نعم، يتمتع المديرون بالسلطة، لكن في الحقيقة أن السلطة لا  
تعني أن المدير يتمتع بالتأثير، وبصفتك مديراً، يمكنك استخدام  
أدوات الإدارة، كالسلطة والمكانة وطريقة الوصول إلى الموارد

للتأثير على الآخرين، لكن السلطة والتأثير شيان مختلفان جد  
اختلاف.

---

السلطة: القدرة الممكنة لفرد أو جماعة للتأثير على شخص أو  
مجموعة من الأشخاص

---

---

التأثير: هو استخدام السلطة والسلوك لتغيير سلوك شخص  
أو مجموعة من الأشخاص.

---

ينبع مقدار السلطة والتأثير من مصدرين:

(1) موقعك في المنظمة. يؤثر موقعك في المنظمة على قدرتك  
في التأثير على الآخرين، على سبيل المثال: إذا كنت تحتل  
موقعا تنظيميا واضحا في منظمك فإنك تتمتع بقدر أعلى  
من السلطة، أكثر مما لو كنت تحتل موقعا غير واضح على  
الخريطة التنظيمية، قد يتمتع مدير تسويق يقوم بالتخطيط  
لواحد من أكثر المنتجات ربحية بقدر أكبر من السلطة  
عن مدير تسويق مسؤول عن منتج في سوق يتميز بالثبات  
والنضج.

(2) مميزاتك الشخصية. غالباً ما تحصل على السلطة نتيجة

خبرتك ومدى فهمك، ومجهوداتك، ومصداقيتك واستخدام جاذبيتك وقدرتك الخارقة، إذا اعتقد الناس بأنك كثير المعرفة، تتمتع بالجدية في العمل، ويمكن الثقة بك، فإنه من المحتمل أن يقتدوا بك ويحذوا حذوك، أو يتأثروا بك. على سبيل المثال: لو يعلم أعضاء فريقك أنك تتابع ما يقومون بعمله في مشروع ما، وأنت توفر المساعدة والموارد التي يحتاجونها للقيام بعملهم، فإنه من المحتمل أن يعملوا بجدية نحو أفضل النتائج.

وأنت بصدد تطوير السلطة في موقعك التنظيمي، عليك أن تتذكر قانون المدير في التبادلية: لكي تؤثر على الآخرين لمساعدتك في إنجاز ما تريد إنجازه، عليك إمدادهم بالموارد والخدمات الضرورية مقابل الموارد والخدمات التي تحتاج أنت إليها، هناك العديد من الموارد القيمة والخدمات التي تستطيع أن تقدمها: على سبيل المثال: شراكة المعرفة والمعلومات، تقديم العون أو النصيحة، تقدير وقبول إسهامات الآخرين.

ومع ذلك فإن قدرًا كبيراً من سلطتك الإدارية قد ينتج عن الأنشطة اليومية التي تقوم بها، والسلوك الذي يحدد كيفية استفادتك من موقعك التنظيمي. كيف تقوم باستخدام مميزاتك ومواصفاتك الشخصية؟ عليك أن ترعى وأن تنمي شبكات

العلاقات ذات الفوائد المتبادلة مع الأشخاص الذين تحتاج إلى تعاونهم حتى تحقق النجاح، ولكي توجد هذه الشبكات، يمكنك أن تحتفظ في ذهنك بالقانون الأساسي للطبيعة البشرية: كما تدين تدان .What goes around comes around.

---

### نصيحة:

شارك السلطة، ولا تحتفظ بها لك وحدك ولاحظ نفسك بانتظام لترى ما إذا كنت تستخدم السلطة مقابل تبادل الموارد والمعلومات المطلوبة بطريقة متوازنة مع حلفائك.

---

## سوف يكون لدي قدر وافر من الحرية

يعتقد الكثير من المديرين الجدد بأنهم سوف يكون لديهم حرية أكبر في صنع واتخاذ القرارات عن ذي قبل، وربما يفترض بعض منهم أنه سيتوافر لديهم قدراً أكبر من الوقت عن ذي قبل، ذلك لأنهم يعتقدون بأن لديهم مرؤوسيهـم الذين يستطيعون القيام بالأعمال المراد إنجازها، في الحقيقة فإن المديرين لا تتوافر لهم الحرية (ومن ثم الوقت) للتصرف بمفردهم كما كانوا يتوقعون. يرجع ذلك إلى أنهم يحتاجون إلى تعاون الآخرين لإنجاز الأعمال، بما في ذلك الأنداد، المشرفون، المرؤوسون والأفراد الآخرون

داخل المنظمة بالإضافة إلى العملاء، الموردين، المنافسين، خارج المنظمة. ومن ثم يعتمد المديرون على شبكة من الأشخاص الآخرين لتحقيق أهدافهم، وهذه شبكة تحتاج إلى الكثير من الوقت لتكوينها والحفاظ عليها.

يقوم المديرون بالعديد من المهام الجديدة والالتزامات، وبناء العلاقات المتعددة، على سبيل المثال: إذا كنت المدير الجديد لخدمة العملاء، فإنه قد يكون من الضروري أن تتأكد من أن مجهودات مجموعتك تتواءم مع الخطة التسويقية والخطة الإستراتيجية للمنشأة ككل، وإذا كانت خدمة العملاء تحتل مرتبة أعلى من الأهمية، فإن دورك الإداري يصبح حاسماً في نجاح المنشأة.

## ستكون الأمور تحت سيطرتي دائماً

يبدو بعض المديرين وكأنهم قد تمكنوا من مواقعهم الإدارية، وتبدو خواتمهم مقنعة - حتى لو تظاهروا بذلك - لمرؤوسيتهم، أو أندادهم، ولكن كل المديرين بشر، وفي الحقيقة فإن معظم المديرين تكون لديهم لحظات من الإحباط والشعور بعدم التأكد.

وبصفتك مديراً جديداً فإن عليك أن تدرك أن لحظات الإحباط شيء طبيعي، من أن لآخر، سوف تشعر بأنك مقيد، وغير متأكد من قدراتك في القيام بالعمل، وكذا الضغوط التي تتعرض لها عند قيادتك للآخرين، وربما تشعر أيضاً بالإحباط عندما يهمل أو

يقصر بعض مرؤوسيك في اتباع توجيهاتك أو الاستماع إليك، وربما تشعر بالضيق أو الإحباط ببعض الممارسات التي تقوم بها من أجل أن تؤثر في الآخرين ومن أجل إنجاز العمل.

تذكر: أنه بالرغم من أوقات الإخفاق، فإن المديرين - أحياناً - وليس دائماً - يشعرون بالراحة والقدرة على أداء أعمالهم.

## سوف أتعلم ما يتعلق بهذا العمل من خلال التدريب

لكي تزيد من معدلات فرصتك في النجاح في دورك الإداري الجديد، فإن عليك الإعداد لذلك باستغلال أي فرصة متاحة للتدريب، بالإضافة إلى الحديث مع بعض المديرين ذوي الخبرة والبدء بتوقعات موضوعية، يمكن أن يكون التدريب أداة قيمة.

لكن في الحقيقة، هناك قدر محدود من التعلم من خلال التدريب وإن أفضل معلم لك سيكون دائماً الخبرة في الأداء تلك التي تكتسبها حينما تبدأ دورك الجديد من خلال الخبرة الملائمة والدروس المستفادة منها تستطيع أن تستخدم أفكارك وآراءك لتحسين الأداء وبناء الثقة.

ولكي تستفيد من خلال خبرتك في أثناء العمل فإنك تحتاج إلى الآتي:

1 - أن تفكر ملياً في خبرتك في العمل، ثم قم بتحليل ما تم إنجازه بإتقان، وما لم يتم بإتقان وما يمكنك أن تفعله في المرة القادمة التي تواجه فيها تحدياً مشابهاً.

2 - قم بتجميع التغذية الراجعة بخصوص أدائك. إن الحصول على آراء أندادك أو أقرانك ومشرفيك ومرؤوسيك المباشرين بخصوص كيفية تعاملك مع التحديات المختلفة سوف يساعدك في الربط بين أفعالك ومخرجاتها وبداية مواءمة النية والتأثير. يمكنك حينئذ أن تستخدم سلوكياتك استخدماً فاعلاً لتحقيق المزيد من النتائج التي تريد تحقيقها.

3 - خصص بعض الوقت للتفكير في الأمور المهمة في المواقف التي تواجهها، إن تعريف وتحديد هذه الأمور، يمكنك تحديد الدروس التي تقدمها هذه الخبرة الجديدة، فعلى سبيل المثال: افترض أنك أدركت أن مجموعتك يجب أن تغير نظام قاعدة البيانات لكي تظل شركتك في موقع تنافسي جديد. ربما تؤدي مثل هذه المبادرة إلى سؤال مهم بخصوص كيفية علاج مقاومة الموظفين لتعلم النظام الجديد، إذا توقعت هذا التحدي؛ فإنه يمكنك النظر في الفرص التي تمكنك من كيفية معالجة مقاومة موظفيك حينما تبدأ في تطبيق النظام الجديد.

---

### نصيحة:

حدد تأثير أسلوبك الإداري، قم بتجميع التغذية الراجعة من الآخرين ليس فقط بخصوص ما قمت بعمله ولكن أيضاً عن كيفية قيامك بهذا العمل، سوف تساعدك هذه المعلومات في توضيح علاقات السبب والأثر وربط نواياك وتأثيرك على الآخرين.

---

## فهم التوقعات المعقدة





يجب على المديرين الجدد موازنة توقعاتهم الخاصة بأدوارهم مع تلك التوقعات المتعلقة برؤسائهم وأندادهم وموظفيهم، أحيانا يكون هناك تفاوت بين هذه التوقعات، أدناه، نقوم بشرح التوقعات المعقدة (المتشابكة أو العنكبوتية) التي تظهر على السطح حينما تصبح مديراً.

## ما تتوقعه من نفسك

عندما تصبح مديراً فإن القيام بهذا الدور قد يفى ببعض توقعاتك الخاصة، التي تحتوي عليها وظيفتك الجديدة، غالباً ما تختلف هذه التوقعات كل الاختلاف عن المتطلبات الحقيقية لدورك الجديد، يميل القادة الجدد إلى التركيز على حقوق ومزايا الإدارة وليس على واجباتها ومتطلباتها يتوقع هؤلاء المديرون إدارة المهام والأنشطة (كما كانوا يقومون بها من قبل)، ليس بالضرورة الأشخاص - بسلطة، وتحكم ورقابة ومساءلة أكبر مما كانوا يقومون به بصفتهم أفراداً عاديين، يرى معظم هؤلاء المديرين أن مسؤولياتهم الأولية تتمثل في:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات والأنشطة.
- تعيين وفصل المرؤوسين المباشرين.
- تقديم الفرص والأفكار الإبداعية.
- التخطيط.

لكن، لتحقيق هذه الأهداف، فإنه على المديرين أن يعتمدوا على الآخرين، وهو ما قد لا يدركه المديرون الجدد، إن بناء العلاقات وشبكات التواصل بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالأفراد مثل حل التضارب والصراعات سوف تشكل جزءاً كبيراً من عمل المدير الجديد.

ولأن المديرين الجدد يتوقعون التركيز على الأنشطة والمهام بدلاً من تنظيم وإدارة أداء مرؤوسيه، غالباً ما يتمسكون بالأدوار التي أتقنوها عندما كانوا أفراداً عاديين قبل أن يكونوا مديرين.

## ما يتوقعه، رؤساؤك، وأنداك ومرؤوسوك منك

يرى المرؤوسون دور مديرهم من منظور مختلف؛ فهم يرون أن دور المدير هو عبارة عن تنظيم وتوجيه أهداف المجموعة الإستراتيجية ومساندة المرؤوسين وهم بصدد إنجاز أعمالهم، ثم إيجاد المناخ الذي يساعدهم على إنجاز هذه الأعمال، وذلك من خلال القيادة، التأكد من سير الأمور كما ينبغي، توقع التغيرات طويلة الأمد في مناخ الأعمال، وبناء علاقات التواصل الفاعلة.

يتوقع الكثير من المرؤوسين من مديرهم أن يقوموا بحل المشكلات والإجابة عن التساؤلات بطريقة قاطعة، وكذا تمثيل مجموعتهم إلى الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

بصفة عامة، يتوافر لدى المرؤوسين المباشرين رؤية واضحة لأهداف وأغراض المديرين: إنجاز الأعمال من خلال الآخرين. في الوقت نفسه، تتأثر وجهات نظرهم باهتماماتهم الخاصة ذلك لأنهم يتوقعون من مديرهم تحقيق احتياجاتهم ومطالبهم، أولاً وقبل أي شيء آخر.

في الوقت نفسه، فإنه من وجهة نظر العديد من المشرفين، فإن مسؤوليات المدير هي تحمل المسؤولية النهائية بخصوص وحداتهم التنظيمية، تحفيز المرؤوسين، وإدارة المخاطر، من وجهة نظر المشرفين تشمل المسؤوليات الإضافية على وضع ومتابعة الخطط، موازنة اهتمامات المجموعة مع اهتمامات الآخرين، وحماية سمعة مشرفيهم وشركتهم.

باختصار، يميل المشرفون إلى التمسك بوجهة النظر الأكثر شمولاً بخصوص ما يحتوي عليه دور المدير، فهم يركزون على الواجبات الإدارية أكثر من الحقوق والمزايا، وكذلك إدارة الأشخاص على إدارة الأنشطة.

وأخيراً، الأنداد - المديرون في وظائف أخرى - يتوقع المديرون الجدد أن يمثل مجموعته (أو مجموعتها) أو القسم الذي يشرف عليه، إذابة الفوارق أو التواصل بين المجموعات وذلك عن طريق شراكة المعلومات والموارد؛ وضع خطط العمل وبناء شبكات

التواصل، معاملة الأنداد بوصفهم شركاء، وأخيراً عمل ما هو أفضل للشركة التي يعملون فيها، ومع ذلك فإن المديرين الجدد يبدؤون بتوجيه اهتمام قليل إلى احتياجات وتوقعات أندادهم، يرجع ذلك إلى أنهم يشعرون بأنهم مثقلون بواجباتهم الجديدة، ومع ذلك، فإنهم يتعلمون بمرور الوقت أن أندادهم وزملاءهم يعتمدون عليهم في رعاية وتحسين العلاقة معهم، وكذلك مع المرؤوسين المباشرين والمشرفين.

## ؟ ماذا تفعل؟

هل أنا الشخص المناسب لذلك؟

كانت (كاملا) في أول خمس ساعات في أسوأ عمل أنيط بها في حياتها، ومنذ عدة أسابيع قليلة رُقيت إلى مديرة المبيعات لشركتها. انخفضت أو خفتت أو قلت درجة جذوة حماسها بسرعة نتيجة لضغوط هذا الدور الجديد التي أصبحت الضغوط فيه جلية. كان (فيكتور) - من أحسن أو أكفاً أو أفضل رجال البيع في القسم - قد غادر إلى شركة أخرى، لم تفهم (كاملا) هذا الموقف، كان (فيكتور) مع شركته هذه عدة سنوات. ما الذي فعلته حتى يغادر (فيكتور) هذه الشركة. ثم تلا فيكتور موظف آخر (كن) - رئيس قسم الإنتاج

في الشركة، وعلى الرغم من أن (كِن) كان شخصاً ظريفاً ومديرًا جيدًا، كانت هناك بعض المشكلات معه، حيث كان (كِن) يقدم دائمًا توصيات، من وجهة نظر الإنتاج، عما يجب أن يفعله رجال البيع، وكانت (كاملا) دائمًا تنهي على مقترحاته لكنها كانت تجد أن هناك مشكلة في موازنتها مع توقعات مشرفها، كانت (كاملا) تعلم جيدًا أنها لا يجب أن تخيب آمال المشرف عليها لمجرد الاحتفاظ بعلاقة جيدة مع مدير الإنتاج، وفي الوقت ذاته كانت (كاملا) تعلم أنه من دون العلاقات الجيدة مع قسم الإنتاج، فإن فريقها سوف يجد صعوبة بالغة في أداء أعماله.

أرادت (كاملا) أن تستقيل من عملها وتعود مرة ثانية إلى حيث كانت محبوبة للجميع، شعرت (كاملا) أن هذه الضغوط ترهقها كثيرًا، بل وتسبب لها أرقًا شديدًا يحرمها النوم العميق، بدأت (كاملا) تتعجب عما إذا كانت هي الشخص المناسب للقيام بعملها الجديد أم لا؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) حلًا لما يمكنك عمله.

---

نصيحة:

عليك أن تدرك تشابك العلاقات، وعليك أيضا أن تكون ملماً بالمعاملات المتبادلة، ليس مجرد ما تريده من الآخرين أو ما يريده الآخرون منك، استخدم سلطاتك وتأثيرك لتحقيق الأهداف التي ليست للخدمة الذاتية في كليتها.

---

## كيف تقوم بإدارة التوقعات والأهداف المتضاربة

عندما تصبح مديراً فإن كل من تتعامل معهم من مشرفين إلى أندادك إلى مرؤوسيك يتوقعون منك أموراً مختلفة، غالباً ما تتعارض هذه التوقعات، كيف تقوم بحل هذه التوقعات المتضاربة؟ تؤدي خبرتك التي اكتسبتها بالعمل الجاد دوراً مهماً. على مدار الوقت فإنك سوف تتبنى توقعات أكثر واقعية حينما تواجه محددات سلطتك ورقابتك وتفاعلاتك مع المشرفين والمرؤوسين، والأنداد - بما في ذلك من تلقى طلباتهم وشكاواهم وكذلك التغذية الراجعة من هذه المجموعات الثلاثة.

إن التصارع مع هذه التضاربات والمشكلات وكذلك الحصول على الخدمة في تنقية الأجواء من سوء الفهم وذلك عن طريق التواصل مع هؤلاء لأن ذلك سوف يوفر لك ممارسات قيمة في إدارة التوقعات المتضاربة.

ولأن المرؤوسين المباشرين هم نقطة التواصل الأولى معك، فإن معظم المديرين يكونون أكثر استجابة لتوقعات المرؤوسين المباشرين، ونتيجة لعلاقات السلطة، فإن المديرين الجدد غالباً ما يقومون بحل التضاربات مع رؤسائهم، وأخيراً فإن المديرين الجدد يهتمون بأنندادهم، ومع ذلك فإن المجموعات الثلاثة لها أهمية، قد تكون متساوية، وتحتاج (المجموعات) إلى الاهتمام بها من أجل أن تقوم ببناء علاقات فاعلة.

---

## ؟ ماذا تفعل؟

تذكر: أن (كاملاً) كانت قلقة بخصوص ما إذا كانت هي الشخص المناسب لهذا العمل أم لا؟

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب)

عندما تصبح مديراً جديداً، فإن ذلك يُعد تحولاً كبيراً في حياتك. إن هذه الوظيفة يأتي معها أدوار ومسؤوليات جديدة

ورؤية منظمتك من منظور جديد، كان يجب على (كاملا) أن تذكر نفسها بأن معظم المديرين الجدد يمرون بفترة من عدم التأكد بخصوص مسؤولياتهم وبناء على ذلك فعلى (كاملا) أن تقضي بعض الوقت للاستماع إلى التحليل الكافي لما يتوقعه الآخرون: لا يجب عليها أن تفترض أنها تعرف ذلك، تحتاج عملية بناء الثقة والموثوقية إلى بعض الوقت، وأخيراً فإنه مع مرور الوقت والممارسة يكتسب المديرون الجدد المهارات والثقة التي يحتاجون إليها للنجاح في أدوارهم الجديدة لمديرين، سوف تتعلم (كاملا) كيف تتعامل -بعد التحول من موظف عادي إلى مدير- مع ديناميكيات السلطة والتأثير، كيف تقوم ببناء فرقاً تتسم بالفاعلية وتؤدي أعمالها على خير وجه، هذه هي كل المسؤوليات الأساسية للدور الإداري.

---

## تعريف دورك الجديد





في دورك الجديد وأنت مدير، تحتاج لأن تتقن فن جدولة الأعمال، بناء شبكات التواصل، والنظر إلى عملك من منظور أعمل وأشمل. تناقش الأجزاء الآتية كلاً من هذه الأمور بالتفصيل.

## جدولة الأعمال

يشكل وضع جدول أعمال لمجموعتك الصياغة الجيدة لإستراتيجياتك التي سوف تساعد المجموعة في مساندة وتحقيق أهداف الشركة، ومن ثم التأكد من أن هذه الإستراتيجيات قد وُضعت موضع التنفيذ، ولكي تقوم بهذه المهام فإنك تحتاج إلى:

- فكر في نفسك بوصفك ملتزماً يقوم بإدارة عمله التجاري الخاص والذي يهتم بكل القوى التي قد تؤدي إلى نجاح العمل التجاري أو فشله.
- امتداد وجهة نظرك لتشمل ليس فقط مجموعتك، ولكن المنظمة ككل، والصناعة التي تنتمي إليها، ومناخ الأعمال الذي تمارس فيه شركتكم أعمالها.
- تقديم وتطوير موازنة (ميزانية) لدعم العمل.
- تبني وجهة نظر طويلة الأجل من خلال التفكير في الوظائف المختلفة، و(السيناريوهات) المتعددة وتقرير مدى استجابة مجموعتك.

- موازنة أي توترات بين فريقك أو قسمك مع المجموعات الأخرى في المنظمة، بما في ذلك توضيح الأولويات، وعمل التسوية والحلول المقبولة لكل الأطراف.
- القبول بأن الأولويات التي قمت بتجديدها ليس من الضروري شراكتها مع مرؤوسيك المباشرين ما لم تقم بشراكة رؤيتك معهم.

## لكي تبني شبكات التواصل

تتضمن عملية بناء شبكات التواصل على تقوية ودعم العلاقات المتبادلة مع كل من تتفاعل معهم مثل الرؤساء، الأنداد، المرؤوسين المباشرين وكذلك العملاء، الموردين، والأفراد الذين تتعامل معهم في الشركات الأخرى.

ولكي تقوم بهذه المهمة بصورة جيدة فإنك تحتاج إلى:

- أن تنظر إلى نفسك على أنك شخص يهتم بتنمية الآخرين وليس مجرد إنجاز بعض الأنشطة.
- رؤية القيمة في سياسات المنشأة على أنها الشراكة وتكوين التحالفات.
- فهم موقعك ومواءمته في المنظمة، وكيف تستخدم موقعك

ومواصفات الشخصية لتحقيق أهدافك والحصول على الموارد المطلوبة؟ وكذلك مساعدة الآخرين في مثل هذه الأمور.

- فهم أهمية تنمية العلاقات مع الآخرين خارج وداخل مجموعتك.

- ترقب وجود الفرص لقضاء بعض الوقت مع رؤسائك وأندادك، مثل المحادثات غير الرسمية، الذهاب إلى الغداء، الاجتماعات، التفاعلات والمناسبات الاجتماعية.

- المشاركة بفاعلية داخل منطمتك والمجتمع الخارجي لكي تتمكن من إيجاد سمعة جيدة لمجموعتك ولشركتك.

يصبح بناء شبكات التواصل - التواصل مع الآخرين - أمراً سهلاً لبعض المديرين دون الآخرين، ولكن عليك أن تتذكر أن الممارسة تجعل هذه العملية مألوفة وهذه هي الطريقة الوحيدة العملية والفاعلة للتعامل مع حقائق دنيا الأعمال.

## نظرة أكثر شمولية

عندما تتحول من شخص (موظف) عادي إلى دور المدير فإنك لا تراجع توقعاتك وترى نفسك من منظور مختلف فقط، بل تبدأ في رؤية المشكلات وكيفية علاجها وقياسات النجاح بطريقة

إن المشكلات التي كنت تواجهها وأنت موظف عادي ربما تتعلق مباشرة مع بعض الأنشطة المطلوبة في عملك؛ ولهذا فإن مثل هذه المشكلات قد تكون هناك حلول واضحة بالنسبة لها، وبالرغم من ذلك فإن معظم المشكلات التي سوف تواجهها بصفتك مديراً سيكون لها أكثر من حل، حاول أن تبحث عن العديد من هذه الحلول ما أمكن، أيضاً، حاول أن تقوم بتعريف المشكلات من منظور أكثر شمولية، بمعنى أن ترى أنها تتعلق بمجموعتك أو منظمتك ككل، وليس فقط عملك أنت فقط. بصفتك موظفاً عادياً، فلربما كنت تعرف النجاح من واقع أدائك. ما عدد العملاء الجدد الذين قمت بإقتناعهم؟ كيف يعمل المنتج الذي قمت بتطويره، وهكذا. ولكن وأنت مدير فإن مسؤوليتك الأولى هي إنجاز الأعمال من خلال الآخرين؟ ولذا فإنك تحتاج إلى قياس النجاح بطريقة مختلفة، خصوصاً وأن نجاحك سوف يتم تعريفه عن طريق مدى إنجاز فريقك لأهدافه، كيفية مساعدتك للمرؤوسين في زيادة مهاراتهم وإدارة الأنشطة التي قاموا بها بفاعلية، وأيضاً كيف تدعم أنشطة مجموعتك أهداف المنظمة وإستراتيجياتها.

وكما أن النجاح يحتاج إلى القياس بطرق جديدة للمدير، فإن الرضا يمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة، في الماضي ربما سُررت

بإنجازاتك الشخصية، لكن الآن فإنك تحتاج إلى البحث عن الرضا من مصادر مختلفة، من ناحية، ربما تكون هناك عدة خطوات تتعلق بمخرجات قراراتك وأفعالك قد أزيلت. نتيجة لذلك، فإن علاقتك بهذه المخرجات قد تكون بعيدة وغامضة وربما لا يتم إدراكها، ونادراً ما تحصل على الدرجة نفسها من الرضا والإشباع التي حصلت عليها في الماضي بمخرجات ناجحة كانت من عملك أنت.

كيف تشعر بالرضا والغبطة في ظل هذه الظروف المتغيرة؟ يتعلم العديد من المديرين الاستمتاع بمساعدة الآخرين في النجاح. يكتشف هؤلاء المدبرون أن بإمكانهم أن يكونوا موجهين أو مديرين فاعلين حيث يستطيعون تحفيز مرؤوسيهم إلى أداء غير مسبوق، كذلك فإنهم (المدبرون) يتكيفون بطريقة تدريجية إلى هويتهم الجديدة ويتقنون المسؤوليات الجديدة. لهذا فإنهم يحققون النتائج التي يريدونها؛ وبذلك يكون لهم تأثير كبير على أداء شركتهم.





# إدارة الفريق





يُعرّف الفريق على أنه ليس مجرد مجموعة من الأفراد يعملون سوياً، وإنما هو عبارة عن عدد صغير من الأفراد، بمهارات تكمل بعضها بعضاً، يلتزمون بهدف مشترك، وأهداف أداء مشتركة، وأسلوب محدد لمهمة يعدون أنفسهم مسؤولين عنها مسؤولية جماعية، في هذا الجزء من الكتاب سوف نقوم باستكشاف فوائد العمل الجماعي وطرق إدارة الفريق بفاعلية.

## لماذا تكون الفرق؟

للعديد من أنشطة الأعمال ومشروعاتها، فإن الفريق المتماسك يمكن أن يحقق النتائج التي يعجز عن تحقيقها مجموعة من الأفراد إذا ما عملوا بطريقة فردية، تُعد الفرق ذات قيمة حينما يكون عمل الفريق أو القسم يتسم بالآتي:

- يحتاج إلى مدى واسع من المعرفة، والخبرة، ووجهات النظر التي لا يمكن توافرها في شخص معين بذاته.
- يشمل أنشطة متشابكة عبر عدد من الأفراد.
- يتطلب الملكية والالتزام من جانب جميع الأعضاء.

عندما يعمل الفريق بجدية، تصبح النتائج أكثر فاعلية. ربما تشمل هذه النتائج على زيادة الأداء والإبداع، التواصلات الفاعلة، التدريب والتطوير عبر الوظائف، والتطبيق الفاعل للمخطط

والإستراتيجيات. تتبع هذه المزايا من تكامل جهود أعضاء الفريق ومهاراتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى ذلك، تميل الفرق إلى إقامة عمليات التواصل التي تشجع على حل المشكلات بطريقة مستمرة. وأخيراً، فإن الكثير من الأشخاص يتمتعون بالعمل ويصبحون متحفزين له داخل الفريق؛ نتيجة لذلك؛ فإنهم يتقنون أداءهم في ظل هذه الظروف.

## كيف تدير فريقاً من الفرق

إن عملية تكيف أسلوبك الإداري ليلائم موقف الفريق لا يجب أن يعني اتباع منهج جديد تماماً قد يكون غير حقيقي أو اصطناعي لك، بدلاً من ذلك، فإنه يمكنك تعديل السلوكيات التي تنتهجها وإضافة بعض السلوكيات الجديدة التي تساعدك في قيادة الفريق بطريقة أفضل.

اعتبر الأمثلة الموضحة في الشكل أدناه، «أربعة نماذج من القيادة» يستطيع المدير أن يعد نفسه للفعل حسب الضرورة.

## أربعة نماذج من القيادة

←	تبنى هوية وأهداف المجموعة	→
←	تبنى الاختلافات الشخصية	→
←	تشجيع المواجهاة بين أعضاء الفريق	→
←	تشجيع الدعم بين أفراد الفريق	→
←	التركيز على تنمية وتطوير الفريق	→
←	التركيز على الأداء الحالي للفريق	→
←	التركيز على الأفضلية والاستقلالية	→
←	التركيز على سلطتك الإدارية	→

يوضح كل واحد من هذه النماذج قوتين متضاربتين أو التوترات التي تقع في صميم حياة الفريق، وبالنسبة لكل واحد من هذه المعايير يكون من الملائم أحياناً أن تميل إلى واحدة من هاتين النهائيتين. في الأحيان الأخرى، قد يكون من الملائم أن تكون في المنتصف. كل ذلك يعتمد على حاجات فريقك.



## إدارة الموظفين





تمثل إدارة الموظفين، كل على حدة، تحدياً فريداً من نوعية للمدير الجديد. في هذا الجزء من الكتاب ننظر بعين فاحصة لبعض الإستراتيجيات للاستغلال الأمثل لمرووسيك المباشرين.

## فهم الأساليب والأنماط الإدارية

لاشك أنه من المهم أن تكيف أسلوب إدارتك للفريق، كما يجب أن يكون هذا التكيف هو أسلوب إدارتك للأفراد المختلفين داخل الفريق. وهذا يعني أنه يجب عليك أن تقدم أنواعاً مختلفة من القيادة لكل شخص، ويعتمد ذلك - على سبيل المثال - على مستوى التطور المهني لهذا الشخص، ومدى التزامه في العمل، يوضح الجدول الآتي «مواءمة وتكيف أسلوبك الإداري» بعض الأمثلة.

على سبيل المثال: إذا كنت مديراً إقليمياً للمبيعات ومعك فريق من رجال البيع، يجب أن تقوم ما يحتاجه كل عضو من أعضاء الفريق منك، وسوف تكون هذه الاحتياجات مختلفة من شخص لآخر.

سوف يأخذ الموظف حديث التعيين وقتاً أكبر، حيث يحتاج إلى الإرشادات الدقيقة والتوجيه، كما تحتاج - أيضاً - إلى مراقبة الشخص الذي يقوم بالعمل دون التوجيه والإرشاد، لأنه من المحتمل أن يرتكب بعض الأخطاء، ناهيك عن شعوره بأنه لا يشغل اهتمامك، مما يؤدي به إلى الإحباط.

على الجانب الآخر، فإن رجل البيع الذي يعمل في الشركة نفسها أكثر من خمسة عشر عاماً تكون حاجته إلى الإرشاد والتوجيه أقل. عليك أن تعطي هذا الشخص قدراً كبيراً من الحرية ليقوم بعمله على أحسن وجه، ربما تسأل هذا الشخص أن يكون موجهاً لموظف جديد، إذا أخطأت التقدير فيما يريده هذا الموظف القديم وقمت بإدارته عن قرب كما لو كان موظفاً جديداً، فسوف يشعر بالإحباط والغضب لعدم ثقتك به.

يحتاج الأشخاص إلى درجات مختلفة من التطوير المهني والالتزام؛ لهذا عليك أن تطبق درجات مختلفة من التوجيه والإرشاد والتدريب والتفويض الملائم.

### تكييف ومواءمة أسلوبك الإداري

الأسلوب الإداري الملائم	مثال	مستوى التنمية أو الالتزام
توجيهي. عليك بمتابعة هذا الشخص بدرجة أقرب وتقديم إرشادات واضحة ومتطلبات واضحة	بداية حياة الموظف المهنية. أو بداية عمله في مهمة جديدة	مبتدئ
التوجيهي. عليك بأن تحدد اهتمامات هذا الشخص وأن تعمل معه لتخطي هذه العقبات	عضو الفريق الذي يشعر بالمرارة والامتعاض بخصوص المشكلات داخل الفريق	المنخدع أو الموهوم

المعارض أو المقاوم	عضو الفريق الذي يعاني من عدم الثقة لينخرط في العمل الذي يقوم به	المساعدة: عليك أن تشجع هذا الشخص لأن يحدد نقاط قوته ثم يركز على هذه النقاط وأن يأخذ قليلاً من المخاطرة
أعلى درجات الأداء	عضو الفريق الذي يؤدي عمله بنجاح تام	التفويض. عليك أن تعطي هذا الشخص حرية العمل وأن تثق به بإعطائه بعض الأنشطة الرئيسية والمسؤوليات، واتخاذ القرارات

## معرفة متى وكيف توفر التغذية الراجعة

في مجال العمل التجاري، فإن التغذية الراجعة هي عبارة عن مشاركة (شراكة) الملاحظات على أداء العمل أو السلوكيات المرتبطة به، وذلك بهدف تعزيز أو دعم السلوكيات الفاعلة، وتغيير تلك السلوكيات غير الفاعلة، وعلى الرغم من أن ذلك يتشابه مع التدريب والتوجيه إلى حد ما، فإن التغذية الراجعة هي أكثر مباشرة ووضوحاً في طبيعتها عن التدخل، ويمكن أن تحدث بقبول المستلم لها من عدمه.

وبتقديم التغذية الراجعة، فإنك تهدف لأن تكون بناءً ومساعدًا لمن تقدم إليهم هذه التغذية وليس مجرد انتقاداتك أو حكمك على الأمور، ويتمثل هدمك في تقديم النصيحة بخصوص طرق التحسين وليس مجرد تعداد أخطاء الشخص الآخر، وبناءً على متطلباتك، يمكن أن تقدم تغذية ارتجاعية لشخص ما بناءً على أهدافه سواء أكانت قصيرة أم طويلة الأجل، كما يمكنك أيضا تقديم التغذية الراجعة في اتجاهات مختلفة: إلى أعلى (أي إلى رئيسك في العمل) أو إلى أدنى (مرؤوسيك المباشرين) أو حتى أفقيا إلى زميل آخر أو أحد أندادك.

وبوصفك مديراً جديداً، ربما ترغب في تقديم هذه التغذية الراجعة لمساعدة واحد من مرؤوسيك المباشرين، أو رئيسك أو أحد أندادك وذلك بهدف تحقيق أهدافه في العمل، يمكنك أيضا طلب التغذية الراجعة من مرؤوسيك أو رئيسك أو أحد أندادك حتى تستطيع تحسين أدائك. بغض النظر عن من هو مستقبل هذه التغذية الراجعة، فإن التغذية الراجعة الفاعلة يمكن أن تساعد في هذه النواحي المتعلقة بعمل من يستقبل هذه التغذية الراجعة.

• العلاقات. كيف يتفاعل هذا الشخص مع الآخرين بكفاءة.

• العملية. كيف يقوم الشخص بإتمام عمله.

• النتائج. كيفية قياس أداء الشخص في إنجاز عمله.

## استخدام التدريب والتوجيه

يُعد التوجيه عملية شراكة بين شخصين هما في الغالب المدير والمرؤوس المباشر، حيث يشارك كلاهما الخبرة والمعرفة لكي يتم تنظيم منفعة المرؤوس ومساعدته في تحقيق الأهداف المتفق عليها. إن الشراكة الفاعلة هي التي يكون فيها المرؤوس نشطاً وراغباً في المشاركة.

يوضح الجدول أدناه «ما هو التوجيه أو التدريب» تفصيلات أكثر عن ماهية التوجيه أو التدريب.

ربما تتفق مع مرؤوسك المباشر في تكوين علاقة توجيه وتدريب والتي يعتقد كلاهما أن العمل معاً سوف يؤدي إلى تحسين الأداء. ومن خلال التوجيه والتدريب، يمكنك مساعدة المرؤوس المباشر في النواحي الآتية:

- تعظيم نقاط القوة (مثلاً، بناء المهارات التحليلية).
- التغلب على الصعوبات (المصاعب) الشخصية (مثلاً: التغلب على الخوف عند إلقاء محاضرات لمجموعة من الناس).
- تحقيق مهارات وقدرات جديدة (مثل تنمية مهارات تواصل جديدة).
- تحضير أنفسهم لتحمل مسؤوليات جديدة (مثل قيادة مشروع معين).

- إدارة أنفسهم (مثلاً: تعلم أساليب جديدة لإدارة الوقت).
- العمل تجاه تحقيق أهداف الأداء (مثلاً، العمل على وضع أهداف أكثر واقعية).

ما هو التدريب أو التوجيه؟	
<u>التدريب أو التوجيه ليس</u>	<u>التدريب أو التوجيه هو:</u>
• ليس وقفاً للانتقادات	• وسيلة للتعلم والتطوير
• ليس وسيلة لتوجيه أفعال شخص ما لكي تحقق أهدافك أنت	• طريقة لإرشاد شخص ما تجاه هدفه
• ليس فرصة لأن تكون أنت الخبير أو المشرف الذي يعرف كل الإجابات والحلول	• شراكة الخبرة والرأي لتحقيق مخرجات متفق عليها
• ليس طريقة معينة لمعالجة الأمور الشخصية	• وسيلة للإقناع والدعم لشخص آخر
المصدر: مأخوذ عن مجموعة التفاعل	

## فهم مثلث العلاقات

أحد المداخل لإدارة الفرق والأفراد هو أن تتخيل مثلثاً يتكون من ثلاث مجموعات من العلاقات:

- علاقاتك بالفريق ككل.
- علاقاتك بكل عضو من أعضاء الفريق على حدة.
- علاقات أفراد الفريق مع الفريق ككل.

تؤثر العلاقة في واحدة من هذه المجموعات العلاقة مع المجموعتين الأخرين. وإذا ركزت على واحدة من هذه المجموعات على حساب المجموعة الأخرى، فإن أداء فريقك يمكن أن يعاني أو يتأثر بذلك، فعلى سبيل المثال: إذا أعطيت انتباهاً كثيراً على دورك بصفتك مديراً للفريق، فلربما يشتكي أحد أعضاء الفريق بأنك لا تعطي أو لا تعترف بمساهمات الأفراد (أعضاء الفريق)، ثم يتبعون ذلك بحجب تفكيرهم وآرائهم عن الفريق؛ لأنهم يشعرون بأن إسهاماتهم لا تعطى الاهتمام المناسب، بمرور الوقت، يصبح الفريق ككل سلبياً وغير مشارك، وعندها ربما تقرر أن الفريق غير ممتنون أو غير مقرر بالجميل، ومن ثم تسحب دعمك ومساندتك له عندئذ تتراكم التوترات ويهبط المستوى العام لأداء الفريق.

إن الاعتدال في تناول الأمور يُعد مفتاحاً للنجاح. وكلما أحدثت توازناً في تعاملك مع المجموعات الثلاثة، أدى ذلك إلى فريق أكثر صحة وسعادة وإنتاجية.



## الترويج للتنوع وثقافة المجموعة





بالإضافة إلى تعلمك كيف تدير الفرق والأفراد، فإنك تحتاج إلى أن تتقن فن الاستفادة من التنوع (التنوعية) في مجموعتك وكذا هيكله ثقافتها، لنشرح ذلك بالتفصيل.

## فهم أنماط ونماذج التنوعية

تعني كلمة التنوعية بالدرجة الأولى عند الكثير من الناس، العرقية، الديموجرافية أو اختلافات الجنس بين الموظفين داخل الشركة، وبالتأكيد فإن مثل هذه الاختلافات يمكن أن تؤثر على الفرضيات القائلة بأن الناس Make about each other وكذلك الطريقة التي يعملون بها معا، لكن التنوعية يمكن أن تحدث في بعض العوامل الأخرى بعضها يمكن رؤيته وبعضها الآخر لا يمكن رؤيته. يمكن لرؤسائك، وأندادك، ومرؤوسيك أن يختلفوا في طرق كثيرة:

- الخبرة. قد يكون بعض الناس حديثي التخرج من الجامعة ويدخلون سوق العمل لأول مرة، وقد يكون بعضهم الآخر أكثر خبرة في العمل.
- الخلفية الثقافية. ربما يأتي الأفراد من مناطق مختلفة من الدولة أو حتى من دول مختلفة.
- القدرة المادية. قد يستخدم بعض الناس نماذج مساعدة من التقنية مثل البرمجيات التي يمكن التعامل معها من خلال الصوت، وذلك لأداء أعمالهم.

• أسلوب ونمط العمل والتعلم. يتعامل بعض الناس مع الأنشطة بطريقة منطقية ومنهجية، بينما بعضهم الآخر قد يتسم بالإبداع والحدس.

يمكن لكل هذه الاختلافات أن تؤثر على احتياجات الأشخاص وطرق التواصل والتفاعل وكذلك تحديد الأولويات.

## فهم الجوانب المحسوسة (الملموسة) في التنوعية

يختلف الناس أيضاً في بعض العوامل التجريدية أو النظرية. يمكن لهذه الاختلافات أن تجعل بناء العلاقات مع المرؤوسين أكثر تحدياً، على سبيل المثال: يمكن أن يكون مرؤوسوك المباشرون مختلفين في واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

الدوافع المهنية. ربما يتطلع بعضهم إلى العمل الإداري، بينما يرغب بعضهم الآخر في استمرار إسهاماتهم بوصفهم أفراداً عاديين. كما أن بعض الموظفين، بطريقة أو أخرى، قد يكونون مدفوعين بحب العمل والأداء على أعلى المستويات.

الأفضليات الإدارية. ربما يحتاج بعض الناس توجيهاً أكبر مما قد يحتاجه بعضهم الآخر. وربما يحتاج بعضهم قدراً أكبر أو أقل من التواصل معك في شكل الاجتماعات الرسمية أو تناول رسائل البريد الإلكتروني.

الأسلوب الشخصي. قد يكون لبعض المرؤوسين طريقته الخاصة للتفاعل والتواصل مع الآخرين، أو التعامل مع الصراعات.. وهكذا. لكن للأسف، فإن بعض المرؤوسين المباشرين قد يتسببون في إيجاد المشكلات أو يكونون هم أنفسهم هذه المشكلات. على سبيل المثال: قد لا تكون لديهم دوافع قوية للعمل، أو يتسمون بشخصية مكدر، أو مزعجة، والتي قد تتسبب في ابتعاد زملائهم عنهم، أو أن تتسبب في صرف انتباه زملائهم من أعضاء الفريق.

إن كل هذه الاختلافات تسهم في إيجاد التحديات التي يمكن أن تواجهها أنت عندما تصبح مديراً لأول مرة، إن الاختلافات العميقة بين الأفراد يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم أو أي صعوبات أخرى، لكنها أيضاً من جهة أخرى تخدم بوصفها مصدراً للإسهامات الخاصة التي يقوم بها كل عضو في الفريق.

حقاً، إنه كلما زادت درجة التنوع في فريقك، زادت الأفكار ووجهات النظر، وحلول المشكلات، والمهارات، والقدرات الشخصية التي قد يسهم بها فريقك. هناك العديد من الموارد التي قد تحتاجها لكي تتعلم كيفية الاستفادة من هذه الأمور.

## فهم ثقافة المجموعة

عندما تأخذ الخطوات الأولية وأنت مدير جديد لمجموعة قائمة، ربما تكتشف بعض المفاجآت: إن الفريق الذي سيقوم بقيادته لديه

ثقافته الخاصة - أي أن لديه طرقاً متميزة في حل المشكلات، أو إتمام العمل، أو التواصل، أو التعلم، أو التعامل مع الصراعات، أو التفاعلات مع المجموعات الأخرى، أو التعامل مع الاخفاقات، أو الفشل في الإنجاز، وقد تكون ثقافة فريقك قد تم هيكلتها بالقائد السابق للفريق وأسلوبه الشخصي، وتوقعاته أو بأسلوب وتوقعات أعضاء الفريق، أو أسلوب حياة الفريق والتحديات التي واجهها الفريق.

إن الخطوة الرئيسية في بناء العلاقات الفاعلة مع مرؤوسيك المباشرين هي تجنب عمل التحسينات بأسرع مما يجب. أولاً، عليك أن تقضي بعض الوقت في تعلم ثقافة الفريق التي آلت إليك وحينئذٍ يمكنك تحديد أفضل الطرق لمساعدة أعضاء الفريق في تحقيق نجاحاتهم الشخصية والتقدم نحو تحقيق أهدافك الإستراتيجية.

## هيكله (بناء) ثقافة مجموعة جديدة

غالبا ما يقوم المديرون الجدد بوضع الفروض (الفرضيات) عندما يديرون فرقا قائمة:

- إن كل المرؤوسين متشابهاون فيما يختص بطريقة عملهم وأساليبهم الشخصية وخلفيتهم الثقافية... إلخ.

- إن كل أعضاء المجموعة لهم الدوافع نفسها وكذلك الأهداف والقيم التي يمتلكها مديريهم.

- إن القادة يجب أن يعاملوا جميع مرؤوسيههم بالطريقة نفسها حتى يتحقق العدل في المعاملة.

وحتى حينما تكون الاختلافات والفروق بين أعضاء المجموعة واضحة، يفترض بعض المديرين أنه بإمكانهم تشكيل الموظفين حسب ما يرون أي، تغييرهم بحيث يصبحون متقاربين مع المديرين أنفسهم، لكن هذا المجهول عادة ما ينتج عنه المقاومة والاعتراض من الموظفين.

أولاً، عليك أن تدرك أن كل عضو في فريقك (مجموعتك) هو شخص فريد، لديه شخصيته المتميزة ومهاراته ودوافعه الخاصة. ثم قم باتخاذ الخطوات الآتية:

1 - التعرف على المرؤوسين المباشرين. وذلك من خلال التحدث إليهم، سؤالهم، ملاحظة إجاباتهم عن الأسئلة مثل «ماذا يفضل المرؤوسون كيفية إداراتهم؟» «ما الذي يدفعهم؟» (المنطق، العواطف؟ الأفكار الجديدة؟ «من الذي يحتاج إلى قبضة حديدية عند التعامل معه؟ من الذي يحتاج إلى المدح؟ كيف يستجيب المرؤوسون للصراعات؟»

2 - تحديد الطريقة المثلى لمعاملة كل موظف بطريقة عادلة لكي تساعده في تحقيق النجاح، تعني المعاملة العادلة عند بعض المديرين المعاملة المتساوية للجميع، لكن حقيقة العدل هو إيجاد أفضل الطرق لمساعدة كل موظف في النجاح، وهذه الطرق ربما تختلف باختلاف مواقف مرؤوسك المباشر.

لهذا فإنه عندما تعامل الأفراد بطرق مختلفة فإنك في حقيقة الأمر تعطيتهم فرصاً متساوية من أجل إنجاحهم.

على سبيل المثال: افترض أنك ستصبح رئيساً لمجموعة تطوير المنتجات، فكيف يمكنك مساعدة كل عضو من أعضاء هذه المجموعة بطريقة عادلة؟ ربما يستجيب عضو عن طريق مدح طاقته المتجددة أو الالتزام أو الإبداع.

يمكنك أن تشير إلى ذلك وأن تشكره شخصياً على الأقل مرة كل أسبوع على نجاحاته الجديدة. وربما يكون هناك عضو آخر من أعضاء الفريق مدفوعاً بفكرة أن المنتج الجديد الذي تطوره مجموعتك سوف يساعد المستهلك ليعيش حياة أفضل. عند مناقشتك الأفكار المتعلقة بالمنتج الجديد، عليك أن تأخذ بعض الوقت في شرح كيف أن هذا المنتج، أو تلك الوسيلة سوف تمكن الناس من أن يعيشوا حياة صحية أفضل، أو حياة أكثر استمتاعاً.. إلخ.

وأخيراً فقد يكون هناك شخص من أفراد مجموعتك عنده القابلية أو النزعة للمعاناة من الإصابات الناتجة عن الحركة الروتينية للأصابع إذا قضى وقتاً أكثر من اللازم أمام الحاسوب، فإن قيامك بالبحث عن الاستثمار في البرمجيات الحاسوبية القائمة على إدراك الصوت لأنها سوف تساعد في التميز في عمله دون التعرض للإصابات.





## اعتناق هويتك (ذاتك) الجديدة





يعتقد الكثير من المديرين الجدد أنهم بحاجة إلى إتقان المهارات والقدرات الإدارية الجديدة؛ ليتمكنوا من أداء أدوارهم بنجاح. وبالرغم من ذلك، فإن بعضهم لا يدركون أن دورهم الإداري سوف يؤدي دوراً في تغييرهم، وحينما تكرر نفسك لهذا الدور الجديد، فسوف تدرك بخبرتك وجود تحولات بين ثلاثة عوامل:

- دوافعك بصفتك مديراً.
- تقديرك لكفاءتك في القيام بهذا الدور.
- هويتك الاحترافية.

دعنا نتناول كل واحد من هذه العوامل.

## فهم دوافعك

يتطلع العديد من الموظفين إلى دورهم الجديد، ذلك لأنهم يعتقدون بأن هذا الدور سوف يمكنهم من اكتساب السلطة والمسؤولية، تحسين وضعهم المالي، ممارسة دور أكبر من السلطة والتأثير، كما أن هذا الدور الجديد سوف يساهم في تحسين بعض الممارسات، وتدريب الآخرين على الطرق الصحيحة للقيام أو لإنجاز الأعمال، وربما يعتقد هؤلاء المديرون بأنهم سوف يحققون الهيبة والمكانة، وإدراك الآخرين لإسهاماتهم في نجاح المنظمة، واستخدام الدور الإداري وسيلة للتدرج لأعلى في المناصب الإدارية.

ربما تكون بعض هذه الأهداف أو كلها عند بعض هؤلاء المديرين ذات صلة، مهمة ويمكن إنجازها. على أنه غالباً ما يكتشف المديرون الجدد بعض الأشياء المحيرة وذلك بعد الاضطلاع بالمسؤوليات الجديدة، وهذه الأمور تتعلق بالوظيفة ذاتها أو السلطة أو النجاح (نجاحهم) إنها تتعلق بمجموعتهم، وكفاءة ونجاح هذه المجموعات. لقد رأينا من واقع حديثنا أن المديرين الجدد الذين يقومون بهذا العمل لأول مرة يسيئون كثيراً عندما يجدون أن مستوى سلطتهم أقل كثيراً مما كانوا يتوقعون، وأن معايير قياس أدائهم أقل وضوحاً من المعايير التي كانت تستخدم لتقويم أدائهم بوصفهم موظفين عاديين وأن شعورهم بأن مجهوداتهم قد أثمرت يمكن أن تأخذ وقتاً طويلاً. من ناحية أخرى، فإن كونك مديراً فاعلاً، سوف يمكنك مساعدة المرؤوسين في الإبداع وتحقيق أحلامهم، كذلك فإنك ترى أن مرؤوسيك قد حصلوا على المهارات والثقة بالنفس وفرص الزيادة في مرتباتهم وحياتهم المهنية، وأخيراً فإن قدرك أن تطاق ومدى تأثيرك على المنظمة يزداد على إسهاماتك عندما كنت موظفاً عادياً.

ومهما كانت بواعثك الأصلية لأن تصبح مديراً، فإن عليك أن تكون صادقاً مع نفسك ومنفتحاً مع التغيير ومتقبلاً له.

## تقويم قدرتك على أداء العمل

وعندما تنخرط في دورك الجديد، ربما يتحول سؤالك من «هل أحب العمل بصفتي مديراً؟» إلى «هل سأكون جيداً في هذا الدور؟». ولكي تقدر مدى تأثيرك وأنت مدير:

حاول تقويم تأثيرك على أفراد بعينهم، خاصة مرؤوسيك المباشرين. على سبيل المثال: عندما يقوم مدير المبيعات بتدريب وتوجيه أحد مندوبي البيع على كيفية إتمام الصفقات ثم يقوم بملاحظته لكي يقرر ما إذا كان رجل البيع قد أتم عدداً أكبر من الصفقات في ربع السنة الأول (مثلاً).

لاحظ مدى تأثيرك على ثقافة المجموعة. على سبيل المثال: المدير الذي يتمتع بقدرة طبيعية لاستخدام الفكاهة لكي يلهم الآخرين عادة ما يبدأ بملاحظة أن مرؤوسيه المباشرين هم أيضاً يستخدمون الفكاهة لرفع معنوياتهم.

سل الآخرين عن تأثيرك على المنظمة، حاول جمع الانطباعات المختلفة عن أسلوبك الإداري، أو تأثيرك وذلك من مصادر مختلفة، وخاصة المرؤوسين المباشرين، الأنداد، الرؤساء، والمستهلكين ولكي توضح ذلك، اطلب من المشرفين عليك أن يقوموا بتقويم أدائك كل ثلاثة أشهر.

- قم بتطوير معاييرك الموضوعية في تقييم أدائك. على سبيل المثال: تتبع معدل دوران التوظيف في مجموعتك، أو عدد شكاوى المستهلكين بخصوص الجودة.. وهكذا.
- تفحص الأنماط الشائعة أو المتضاربة في التغذية الراجعة التي تحصل عليها، مثلاً: ربما تكتشف أن أحد مرؤوسيك المباشرين أو رئيسك المباشر يرون أنك خجول أو متردد بينما يراك الآخرون على أنك أكثر عدوانية.
- راقب سلوكك جيداً وقم بتحليل تناولك لمواقف مختلفة. لكي توضح ذلك، لاحظ كيفية تناول التحية مع مرؤوسيك في بداية اليوم. هل تبتسم وتقول أهلاً لكل فرد من أفراد المجموعة. أم أنك تدخل مكتبك وتبدأ عملك اليومي بقراءة البريد الإلكتروني والرسائل التليفونية.
- ابدأ في تكوين مجموعة من المديرين الأنداد، ثم حاول البحث عن الأشخاص الذين يمكنك الرجوع إليهم عند طلب المساعدة أو تهجين وتوسيع رؤيتك.
- وبتجميع الأنواع العديدة من المعلومات من مصادر مختلفة، فإنه بإمكانك أن تجمع الحقائق والبراهين التي تحتاج إليها، إن الانطباعات التي تترتب على ذلك سوف تعطيك صورة متكاملة عن تأثيرك في الشركة.

## إدراك الجديد فيك

وكلما زادت تجاربك في دورك الجديد، فسوف تكتشف الجانب الجديد في شخصيتك، بعض هذه الاكتشافات قد تكون مشجعة. على سبيل المثال: ربما تجد أن العديد من زملائك ومرؤوسيك المباشرين يرونك أكثر تعاطفاً ومساندة أكثر مما ترى نفسك، أو ربما تتعلم أن لديك مخزوناً من الحماسة والآراء الجيدة، أو أنك موهوب في إعطاء الآخرين تغذية ارتجاعية إيجابية عن النقاط الجيدة التي يثيرونها، وأيضاً نواحي التحسينات التي يحتاجون إليها.

لكن بعض الاكتشافات الأخرى قد تكون محبطة، على سبيل المثال: ربما تدرك أن الآخرين يرونك على أنك عدواني، ذو مطالب كثيرة، لك اهتمام ذاتي، وأنت ديكتاتور جاف، غير ثابت في الرأي أو فيك بعض الصفات (الخصال) غير المقبولة، أو ربما لا يكون لديك الثقة بنفسك التي تظن أنك تمتلكها.

تذكر: أنك توجه التحول في هويتك (شخصيتك). عليك أن توازن نيتك مع تأثيرك. كيف تريد أن يفهمك الآخرون، وما هو التأثير الحقيقي لسلوكك عليهم؟ إن دورك هنا هو أن تعترف باختلاف وجهات النظر والحقائق، وأن تسلك المنهج السليم في معالجتها.



## تقوية ذكائك العاطفي





إن فهم ذاتك وفهم الآخرين يمكن أن يساعدك في مواجهة وتوجيه التحولات الشخصية التي سوف تتعرض لها بصفتك مديراً جديداً. لكن، كيف يمكنك تعميق معرفتك بخصوص دوافعك ودوافع الآخرين ونقاط ضعفك ونقاط ضعف الآخرين؟.. الطريقة لعمل ذلك هي من خلال استخدام تقوية ذكائك العاطفي، خليط من مهارات إدارة الذات وقدرتك على العمل مع الآخرين.

## ما هو الذكاء العاطفي؟

يتكون الذكاء العاطفي من خمس مكونات (أجزاء) كما هو موضح بالجدول أدناه.

مكونات الذكاء العاطفي		
مهارات الإدارة الذاتية:		
المهارة	تعريفها	مثال
١- معرفة الذات	معرفة نقاط الضعف فيك ورغبتك في الحديث عنها	لا تعمل بكفاءة في ظل التوقيت غير الكافي لإتمام العمل، وتقوم بتخطيط وقتك بحذر - وتشرح لزملائك لماذا تكون حذرا بخصوص جدول أعمالك

<p>أخفقت مجموعتك خلال أحد العروض التقديمية. بدلاً من القرع على كرسي أو النظر بغضب، تأخذ بعض الوقت لتقويم الموقف. تدرك الإخفاق، تفكر في بعض المسببات للإخفاق، ثم تقوم بتجميع أعضاء الفريق وتقدم شعورك ويعملون معاً للتعلم من هذا الخطأ</p>	<p>القدرة على التحكم في بواعثك وتقوم بتوزيع هذه البواعث لأغراض جيدة</p>	<p>٢- التنظيم الذاتي</p>
<p>تبحث عن الزملاء المبدعين، يجب أن تتعلم، تعتز بعملك المتقن. تكتشف دائماً الأساليب الأكثر فاعلية في أداء عملك</p>	<p>أن تكون مدفوعاً بدافع داخلي للإنجاز وليست المكافآت الخارجية</p>	<p>٣- الدوافع</p>
		<p>القدرة على التعامل مع الآخرين:</p>
<p>مثال</p>	<p>تعريفها</p>	<p>المهارة</p>
<p>تقوم بتخصيص أحد مرؤوسيك إلى مشروع مهم وترك الآخرين يفرقون في إحباطهم. تأخذ مشاعر شخص غير سعيد في الاعتبار وتحاول إيجاد السبل لأن تعامل كل مرؤوس معاملة عادلة في الأجل الطويل</p>	<p>تأخذ مشاعر الآخرين في الاعتبار عندما تقوم باتخاذ القرارات</p>	<p>٤- الاعتناق العاطفي</p>

<p>أنت مقتنع أن مستقبل شركتك يرتبط بالإنترنت وتجد العديد من الموظفين ممن يفكرون في هذا الاتجاه. حاول استخدام مهارتك الاجتماعية في تكوين مجموعة عملية للدعم وذلك عبر الأقسام والوظائف بالشركة. تستخدم مثل هذا الفريق في خلق موقع إبداعي للشركة على الإنترنت، وتقوم بتوظيف الأشخاص من أقسام متعددة في الشركة ليمثلوا شركتكم في مؤتمر متعلق بالإنترنت</p>	<p>بناء العلاقات مع الآخرين وحثهم على التعاون وتوجيههم إلى الاتجاه الذي ترغبه</p>	<p>٥- المهارة الاجتماعية</p>
--	---	------------------------------

## تحسين وتطوير ذكائك العاطفي

لكي تتطور وتحسن ذكاءك العاطفي:

- قم بتجميع التغذية الراجعة من زملائك ثم قم بإلقاء الضوء على مهاراتك في الذكاء العاطفي التي تحتاج إلى التحسين.

- قم بممارسة سلوكيات الذكاء العاطفي الجديدة كلما أمكن ذلك، على سبيل المثال، قم بتذكير نفسك أن تعبر عن الغضب أو الإحباط بطريقة جديدة أكثر فاعلية عن ذي قبل (مثلاً، عند الغضب، اذهب إلى تمشية قصيرة).

- تعهد بالالتزام الشخصي في تطوير ذكائك العاطفي.

ومثل بقية الأشكال أو النماذج الأخرى في التطوير المهني، فإن تحسين ذكائك العاطفي يحتاج إلى المجهود والوقت والصبر. ومع ذلك فإن لهذا الاستثمار عائداً كبيراً. توصلت إحدى الشركات العالمية للأطعمة والمشروبات إلى هذه النتائج عندما اكتشفت أن مديريها الذين عملوا على تطوير ذكائهم العاطفي تخطى أداءهم الأهداف التي وضعوها بنسبة 20%.



## التعامل مع المشاعر الجديدة





أنت على وشك مباشرة دورك الجديد بصفتك مديراً، ما هو شعورك تجاه ذلك؟ يشعر معظم المديرون الجدد بالبهجة والسرور والفخر والتشوق، ولكنهم يشعرون إلى حد ما ببعض الخوف من تغيير دورهم من مجرد موظفين عاديين إلى مديرين. ولو كنت مثل رجال الأعمال بصفة عامة، فقد تشعر بأنك غير راغب في التحدث عن هذه العواطف. بعد ذلك كله، فإن مكان العمل يجب أن يحكم بالمنطق والعقلانية، وليس بالعواطف أو الشعور فقط.

لكنه إذا ما تفهمت أن مشاعرك هي أمر طبيعي، فسوف تكون أقل استغراباً لهذه المشاعر، يمكنك أيضاً أن تعد نفسك للتحكم في هذه المشاعر وإدارتها بطريقة أكثر فاعلية وكذلك مع الضغوط التي تأتي مع تحولك إلى هذا الدور الجديد.

## ما تتوقعه

ربما تتوقع أن تتعرض لواحد أو أكثر من هذه المشاعر وأنت في سبيلك إلى هذه الوظيفة الجديدة (المدير).

• الإحباط - خصوصاً إذا كان لديك شك في أن استجاباتك للأمور التي سوف تطلب منك قد لا تتم بالقدر الذي توقعته.

• القلق المتعلق بالأداء - أو الخوف من الفشل.

• الضياع – وأنت تودع هويتك القديمة، شعورك بالتفوق، والأشياء الأخرى المرضية التي كنت تمتلكها وأنت موظف عادي.

• التواضع – حينما تكتشف أنك ربما تكون غير مستعد لهذا المنصب حسبما كنت تفكر.

• الهامشية – الشعور بتقمصك هويتين في آن واحد.

هذا أمر طبيعي؛ لأن المديرين الجدد قد يكون لديهم أدنى مستوى مقبول للقلق في الأداء أو الخوف من الفشل. لماذا؟ لأن هؤلاء المديرين يمتلكون تاريخاً مليئاً بالإنجازات عندما كانوا موظفين عاديين. ولهذا فإنهم يجدون أنه من الصعب عليهم أن يتخيلوا التعامل مع الشعور بالخزي أو الذنب اللذين غالباً ما يرتبطان بالفشل (يأتیان مع الفشل). بالإضافة إلى ذلك، فإن هؤلاء المديرين قد تنقصهم الخبرة والمهارات للتعامل مع هذه الحالات غير المألوفة.

إن الخطوة الأولى في التعامل مع هذه المشاعر والعواطف هي إدراك أن هذه العواطف والمشاعر أمر طبيعي. ثانياً، عليك أن تدرك أن هذه المشاعر سوف تقل بمرور الوقت وأنت تكتسب المهارات والثقة التي تحتاج إليها لتؤدي عملك بنجاح وتميز. ثالثاً، عليك أن تتخذ موقفاً محددًا لتخفيف الضغوط التي ترتبط بهذه المشاعر. ولكي تخفف هذه الضغوط، عليك أن تبدأ بفهم الأسباب وراء هذه

المشاعر المتأججة التي يشعر بها المديرون الجدد. سوف تبحث في هذه الأسباب في نقاشنا أدناه.

## مصادر التوتر في دورك الجديد

ينشأ التوتر من الأعباء الإضافية والغموض والصراعات التي تأتي مع هذا الدور الإداري. يكتشف المديرون أنهم مثقلون بأشياء كثيرة، وفي ضوء عدم توافر الوقت الكافي والمعلومات، والموارد المحددة تتكون لديهم مسؤوليات متضاربة، مثل زيادة الإيراد وفي الوقت نفسه تخفيض التكاليف وأنه من الضروري الاستجابة لطلبات العديد من الأشخاص (رؤسائهم، عملائهم، مرؤوسيهـم المباشرين، الأنداد في العمل) مثل هذه العوامل تجعل المديرين يشعرون بأن جهودهم مشتتة بين أكثر من جهة.

تتبع توترات الدور الإداري أيضاً من بعض مواصفات الموقع الإداري، مثل التحرك بسرعة، والمقاطعة، أو الإعاقة الدائمة، من المعروف أن المديرين لا يستطيعون التخطيط بدقة أو يمكنهم رقابة كل لحظة في يومهم وأن قراراتهم تتطلب التسوية أو الحل الوسط بين الاهتمامات المتنافسة، وأن قلة المعرفة عند المدير شيء طبيعي لا ضير فيه حيث إنهم لا يمكن أن يكونوا خبراء في العديد من الأمور التي يواجهونها في العمل كل يوم.

## ؟ ماذا تفعل؟

حالة المُتَاجِرِ الموهوب لكنه كثير المشكلات.

رُقِّيت (سوزان) إلى مديرة لهذا القسم بشركة الخدمات الاستثمارية. تعرف سوزان أن عملية التحول من مُتَاجِرٍ إلى مدير لمجموعة من المتاجرين ستكون أمراً أكثر تحدياً، لكنها لم تتوقع أن تكون هذه العملية بهذه الصعوبة. لقد أتقنت سوزان عملية بناء العلاقات القوية مع مرؤوسياتها حتى تحصل على دعمهم في المبادرات الجديدة التي تقترحها، على سبيل المثال: تقوم سوزان بالتحاور معهم في الطرقات، وتقترح عليهم الذهاب سوياً للغداء وتسالهم عن بعض النصائح.

ومع ذلك، فإن سوزان تواجه بعض المصاعب في إدارة أحد مرؤوسياتها. تشتكي (شن) من أحد المتاجرين القدامى في مجموعتها - والمشكلات التي يثيرها داخل الفريق وأحياناً يتجاهل مطالب سوزان، في بعض الأحيان لا يشارك بصفة كلية في العمل محل المناقشة؛ وبالرغم من سلوكه السلبي، فهو متاجر موهوب. تريد سوزان أن تحتفظ به في مجموعتها، لكنها لا تريد أن يؤثر سلوك (شن) على معنويات وروح المجموعة، من هنا تواجه سوزان صعوبة بالغة في التعامل مع هذا التحدي.

ماذا تريد أن تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف الكتاب) الحل في الأجزاء المقبلة من الكتاب وتحت عنوان ما يمكنك عمله.

---

## حلول المشكلات اللامتناهية

تمثل عملية حلول المشكلات اللامتناهية مصدراً آخر من مصادر الضغوط، يميل المرؤوسين المباشرين إلى إثارة المشكلات المعقدة، وكذا إحباطاتهم لمناقشتها مع المدير، ويتوقعون منه حل هذه المشكلات. ربما يشعر المديرون الجدد بأن ذلك يمثل عبئاً ينوون بحمله وتركيز مرؤوسيه المتكرر على المشكلات أو أخطاء القسم أو المجموعة. يصاب المدير بعد ذلك كله بالإحباط لأن مثل هذه المشكلات أحياناً لا توجد لها حلول بسيطة.

بالإضافة إلى ذلك، ربما يكتشف المديرون أن بعض مرؤوسيهم ليسوا على الدرجة الكافية من التحفيز أو القدرة، كما كان هو الحال عندهم وهم يقومون بهذه المهام نفسها قبل تبوئهم منصب المدير. حقا، فإن التعامل مع الموظفين ذوي المشكلات يمكن أن يمثل مصدراً فريداً - واحداً من نوعه - للسلبية.

في نهاية المطاف يجد المديرون الجدد أنه من الأسهل أن يصمدوا أمام هذه النواحي المحبطة في عمل الإدارة. على المديرين

أن يتعلموا وضع بعض إطارات حول المشكلات التي يرغبون في حلها، خصوصاً فيما يتعلق بعملية تصنيف المرؤوسين المباشرين الذين يأتون إليهم طلباً لحل مشكلة معينة.

## العزلة

المديرون - شأنهم في ذلك شأن الآخرين - هم كائنات اجتماعية، فهم يتمتعون بتفاعلهم مع الآخرين، ولديهم العديد من العلاقات أو التواصلات قبل أن يكونوا أو يصبحوا مديرين، على النقيض من ذلك، فإن الدور الإداري يمكن أن يؤدي إلى العزلة أحياناً، ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

- عدم الإلمام بالعمل الجديد - يأتي هذا الإلمام بالخبرة.
- في بعض الأحيان يكون من المحتم على المديرين اتخاذ بعض القرارات التي قد لا يحبها المرؤوس المباشر. نتيجة لذلك فإنهم يشعرون بعدم الثقة والمقاومة والرفض من قبل مرؤوسيه.
- يحاول المرؤوسين، الذين كانوا في وقت من الأوقات أنداداً لمديريهم، تجنب التفاعل الاجتماعي معهم.

للتغلب على الشعور بالعزلة، عليك أن تبحث عن الدعم والصدقة مع الأشخاص الآخرين - الأصدقاء وزملاء العمل السابقين - في

المنظمات الأخرى. لشعور بعض المديرين بالتردد في الاعتماد على هذه العلاقات في بداية حياتهم الإدارية، لأنهم يخشون أن هؤلاء الأشخاص سوف ينظرون إليهم بوصفهم أشخاصاً ضعفاء أو غير أكفاء..

ومع ذلك، فإن هؤلاء الأشخاص يمكن أن يقدموا دعماً قيماً حينما نحتاج إلى هذا الدعم.

## أعباء القيادة

يمكن لمثل هذا القدر من السلطة والمسؤولية أن يكون غير مريح عند المديرين الجدد، بالإضافة إلى أن القيادة تضيف ثلاثة أعباء أخرى تؤدي إلى زيادة الضغوط، خصوصاً عند المديرين حديثي الخبرة:

### 1 - إدارة المخاطر:

تعتبر هذه المخاطر أعلى عند المديرين من الرؤوسيين، يجب على المديرين اتخاذ القرارات المهمة في حل المعلومات غير الكاملة. يتطلب ذلك منهم بناء الثقة، الرغبة القوية في الشعور بالأريحية والقدرة في ممارستهم للسلطة والتأثير، في ذات الوقت عليهم قبول التعلم من القرارات السيئة.

وهم بصدد قبول أخطائهم بأمانة، والقرارات غير الكاملة، والقيود الممكن وجودها، يفاجأ الكثير من المديرين باكتشاف أن سلطتهم لم تتوقف بعد، في الحقيقة فإن مصداقيتهم وأمانتهم تساعد المرؤوسين المباشرين في رؤية أنفسهم، كأصول بشرية مهمة - ومن ثم يكون من السهل التواصل مع المدير والثقة به.

## 2 - دور المثل الذي يحتذى أو يقتدى به:

يدرك العديد من المديرين الجدد أن قراراتهم سيكون لها آثار طويلة المدى على من حولهم، بصفة خاصة، يبدأ هؤلاء المدبرون في إدراك حاجتهم لإدارة عواطفهم ومشاعرهم، مثل الظهور بمظهر المتفائلين، وإظهار الشعور بالنصح والسلوك المهني.

يجد هؤلاء المدبرون أيضاً أن مرؤوسيهـم المباشرين يلجؤون أو يتجهون إليهم فيما يتعلق بالسلوك، خصوصاً خلال فترات الضغوط التي يتعرضون لها أو يواجهونها؛ لهذا، يحتاج المدبرون أن يتعلموا كيفية الظهور بمظهر الهدوء خلال الفترات العصيبة.

## 3 - السيطرة على حياة الآخرين:

في عملية التأثير على عمل وحياة الآخرين، يواجه المدبرون نوعاً من التحديات الصعبة:

(1) اتخاذ القرارات الصحيحة، مثل إنهاء خدمة بعض الموظفين.

(2) التوازن بين اهتمامات الأفراد واهتمامات المجموعة.

تُعد عملية إنهاء خدمة بعض الموظفين صعبة جداً خصوصاً عندما يهتم المدير بشخص معين ويعلم مدى تأثير فقدان الوظيفة على هذا الشخص، ينظر معظم المديرون على إخفاقات وفشل أحد مرؤوسيه المباشرين، أو حتى قرار هذا المرؤوس في الالتحاق بشركة أخرى على أنه دلالة على فشلهم أنفسهم.

بصفتك مديراً، عليك أن تنظر (تمحص) دورك في فشل المرؤوس المباشر في أداء عمله؛ لأنه ربما تكون أنت جزءاً من هذه المشكلة. وإذا كان الأمر كذلك، حاول أن تجد وسيلة لتجنب هذا السلوك في المستقبل.

## تخفيف الارتباك (القيود)

في ضوء الكثير من الضغوط والمشاعر التي ترتبط بعملية التحول إلى منصبك الجديد، فضلاً عن الضغوط التي تأتي مع هذه الوظيفة. ما الذي يمكنك عمله لتجنب استهلاك طاقتك؟ إحدى الخطوات المفيدة في هذا الصدد هي معرفة الضغوط والمشاعر التي تتوقع أن تأتي مع هذا المنصب الجديد، والآن إليك بعض الأفكار الإضافية.

لا تهمل حياتك الشخصية، إن انعزلك عن العائلة والأصدقاء يزيد من المشكلة نفسها، يجد الكثير من المديرين أن أزواجهم أو

زوجاتهم أو قريب محترم، أو صديق عزيز يمكن أن يكونوا مصدراً للدعم والمساندة فيما يتعلق بالمشاعر والأحاسيس خصوصاً في الأوقات العصيبة من حياتهم المهنية، ومنها التحول إلى منصب إداري.

خذ وقتاً كافياً للفراغ والاسترخاء. إذا كان من الضروري ذلك، عليك أن تجبر نفسك على تحديد يوم للاسترخاء من حين لآخر، أو حتى نصف يوم، خلال هذا الوقت الذي تحدده للاسترخاء، حاول ألا تفكر في العمل، بدلاً من ذلك، حاول الانشغال في بعض الأنشطة التي تظن أنها تعيد إليك حيويتك ونشاطك، مثل قراءة قصة أو كتاب، أو تمشية طويلة، أو ممارسة بعض الألعاب الرياضية التي تستهويك.

تحدث عن همومك واهتماماتك مع الأصدقاء المساندين؛ لأنه يمكن أن يكون الأشخاص الذين تربطك بهم صداقة وثيقة، سواءً داخل المنشأة أو خارجها، مصدراً قوياً للدعم والمساندة، تحدث إلى هؤلاء الأشخاص عما تعانيه أو تواجهه، حتى لو لم يستطيعوا تقديم هذه المساندة، فإن مجرد الاستماع إليك يجعلك تشعر بالغبطة بعد أن تخرج ما بداخلك.

اهتم بصحتك. إذا كنت تشعر بمشكلة عضوية نتيجة ضغوط العمل، عليك أن تستغل أي فرصة للاسترخاء، إذا كنت تمارس ببعض

التمارين الرياضية بانتظام، فحاول أن تجد الوقت الذي تخصصه للقيام بهذه التمارين، يجد الكثير من الناس مجرد التمشية مدة عشرين دقيقة يمكن أن تزيل الهموم التي تعلق بأذهانهم وتعطيهم الطاقة لاستعادة النشاط، والأهم من ذلك كله، حاول أن تحصل على القدر الكافي من النوم، يؤدي الإجهاد والتعب إلى جعل المشكلات الصغيرة تبدو أسوأ مما هي في الواقع.

النظرة الملائمة لوظيفتك. حينما يبدو عملك الإداري وكأنه عبء، عليك أن تأخذ بعض الوقت لإعادة تقويم قيمك والتزاماتك الشخصية والمهنية. سل نفسك «ما هو أهم شيء بالنسبة لي؟» ما هو الشيء الذي له تأثير أكبر في حياتي؟ تذكر: لا شيء أهم من سلامة عقلك، صحتك، أو التزامك تجاه عائلتك وأصدقائك، مهما كانت طبيعة عملك ومهما كانت الفوائد التي ترتبت على عملك.

كل النصائح التي ذكرناها أعلاه يمكن أن تساعد في التحرر من الارتباك والضغط التي تأتي مع وظيفتك الجديدة بوصفك مديراً، لكن أهم النصائح التي يجب أن تتذكرها دائماً هي: «كن صبورا مع نفسك». عليك أن تعرف قدرتك على التعامل مع الضغوط التي تأتي مع الإدارة، وأن هذه الضغوط سوف تقل مع الوقت، وعندما تزداد معرفتك بهذه الوظيفة والضغط التي تأتي معها، فسوف تكتشف الموارد الداخلية التي يكون إمام بها.

---

## ماذا تفعل؟

تذكر مشكلة سوزان بخصوص كيفية معالجتها لسلوك (تشن) السلبي.

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب).

لما كان (تشن) يبدو غير راض ومنعزل، فإنه يجب على سوزان أن تبحث عن جذور المشكلة لكي تساعد في التخلص من هذه الهموم والمضي قدماً في عمله.

في هذا الوقت، يجب عليها أسلوب التدريب القيادي، يعتبر التدريب والتوجيه - وهي العملية التي يستخدمها المدير في مساعدة المرؤوس المباشر في تحديد المشكلة التي تواجهه، وكيفية التعامل معها - هو أفضل المداخل القيادية في هذا الموقف.

يعتبر التكييف في إدارة الفريق والأفراد جزءاً من عمل المدير الجيد، تحتاج سوزان إلى تعديل منهجها لكل شخص من أشخاص فريقها ويعتمد ذلك على المستوى التنموي والمهني لهؤلاء الأعضاء وكذا مدى التزامهم بالعمل.

---

**تحقيق المكاسب والمكافآت التي تترتب على  
دورك بوصفك مديراً**





أخيراً، فإن العمل الشاق في التحول إلى الدور الإداري سوف يؤتي ثماره. سوف تجد أنك تفي بالحاجات السيكلوجية المهمة، تنمي مهاراتك المهنية، وتتعاون بدرجة أكبر مع الآخرين. عليك أن تتمتع بهذه المكافآت فلقد عملت بجدية وبذلت قصارى جهدك أو سعيتَ جاهداً من أجل تحقيق هذه المكافآت.

## إشباع الحاجات السيكلوجية المهمة

إن كونك مديراً فاعلاً سوف يمكنك هذا من إشباع بعض الحاجات السيكلوجية المهمة مثل:

**الإنجاز.** أنت تعلم جيداً أن لديك الحاجة إلى الإنجاز، وإلا لما كنت قد أتقنت عملك وأنت موظف عادي، وأيضاً لما وصلت إلى هذا المنصب الإداري، لكن دور المدير يعطيك الفرصة للإنجاز ولكن بطريقة جديدة، على وجه التحديد، لقد تعلمت الكثير وأتقنت المهارات الجديدة وأنجزت الأعمال المهمة بطريقة أكثر تحدياً، ودعمت رؤية ومهمة شركتك بطريقة جديدة.

**التأثير.** إن حجر الزاوية في عملك بصفتك مديراً هو التأثير. في مكان العمل، فإن التأثير على الآخرين في تحقيق وإنجاز الأهداف المشتركة يمكن أن يزيد من درجة رضاك، بوصفك مديراً فإنك تقوم ببناء وتطوير شبكة العلاقات مع كثير من الأشخاص الذين تعتمد عليهم في إنجاز الأعمال، وعلى مدار الوقت تتعرف على ما

يهم هؤلاء الأشخاص وإمكانياتك لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم، وكيفية الاستفادة منهم، كذلك، فإنك تتبادل المعلومات والموارد الأخرى مع هؤلاء الأشخاص بطريقة أكثر نفعاً لك ولهم.

**الانتماء.** للمديرين العديد من الحاجات، منها الحاجة إلى الانتماء - أن تصبح جزءاً من شيء أكبر من مجرد ذاتك وأن تكون لك إسهامات في هذا الشيء، إن تواصلنا مع الآخرين يمكن أن يؤدي إلى إشباع رغبتنا في الانتماء ويعتبر عملنا في أغلب الحالات مصدراً لهذا الإشباع، أو يوفر العمل الإداري العديد من الفرص للتعاون مع الآخرين لإنجاز الأهداف المشتركة التي تأتي، في أهميتها، مثل غاياتنا أو أهدافنا الشخصية.

## التطور والنمو

وأنت تواجه نوعاً جديداً من التحديات والمسؤوليات في دورك الإداري، ستجد أن لديك القوة والموارد التي تمكنك من مواجهة أو مجابهة هذه التحديات، على سبيل المثال: ربما تتعلم أنك موهوب في قيادة وحث الآخرين. أو ربما تجد أنك موهوب في قياس وتقدير دوافع وقيم الآخرين.

في كل مرة تتمكن من تحقيق شيء ما وأنت مدير - بغض النظر عما إذا كان هذا الشيء هو هيكل ثقافة المجموعة بطريقة إيجابية، أو مساعدة الآخرين في إتقان بعض الأنشطة، أو حتى تجميع فريق

متكامل من الأشخاص، فإنك بذلك تقوم بتوسيع قاعدة قدراتك، كما تصبح قائداً أكثر خبرة وأكثر ثقة بنفسك، ويتكون لديك إدراك أكبر بنقاط القوة في شخصيتك، وتلك التي تحتاج إلى التحسين أو التطوير.

تتعلم، ليس فقط الكثير عن نفسك وأنت تمضي قدماً في دورك، كذلك تتعلم أيضاً الكثير عن الحياة التنظيمية بصفة عامة بما في ذلك كيف تحدث التأثير، ما هو الشيء الذي يجعل فريقاً من الفرق أكثر فاعلية من الآخرين؟ كيف أن إستراتيجيات مجموعتك وأنشطتها تدعم الأهداف العامة للمنظمة.

## التعاون

في مكان العمل، تحدث الأفكار الجيدة أكبر الأثر عندما يعمل الأشخاص سوياً على تحويل هذه الأفكار إلى منتجات، أو خدمات تساعد في إشباع رغبات وحاجيات المستهلك، وفي الوقت ذاته تدعم مهمة المنشأة، وبصفتك مديراً، فإنك تؤدي دوراً مركزياً في عملية التعاون وذلك من خلال:

- بناء (تكوين) فريق متميز؟.
- استخدام تأثيرك في زرع روح الالتزام والتعاون من أندادك ورؤسائك ومرؤوسيك ومن يهمهم أمر المنشأة

خارج منظمتك مثل الموردين، والمستهلكين، والشركات التي بينكم وبينها نوع من الشراكة والتعاون.

- كسب ولاء مرؤوسيك المباشرين.
- مساعدة الآخرين في تحقيق النجاح.

---

## نصائح للاستفادة من الموارد المتاحة لك في عامك الأول وأنت مدير:

- التعرف على الموارد المهمة. تذكر أن لديك ثلاثة أنواع من الموارد تحت تصرفك: (1) الخبرات المهنية السابقة، (2) الأشخاص الذين تعرفهم، (3) تدريبك الرسمي.
- استخدام رؤسائك ومشرفيك السابقين كنموذج، عليك أن تفكر في الأشخاص الذين أشرفوا عليك، ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في هؤلاء؟ ما هي المواصفات التي عندهم ويمكنك تقليدها لكي تتمكن من تطوير مهاراتك في الإدارة واتخاذ القرارات.
- استخدم الرؤساء والمشرفين السابقين للنصائح، وحاول أن تحتفظ بعلاقتك بهم ما أمكن، ولا تتردد في طلب النصيحة منهم.

- سل مشرفيك الحاليين أن يكونوا موجهيك ومدربيك، إذا كان رئيسك الحالي يتمتع بمهارة تطوير وتنمية الأفراد، فعليك أن تعتمد على هذا الشخص في النصيحة، خصوصاً في أثناء تحويلك إلى الوظيفة الإدارية.
- استمر في التواصل مع أنداك السابقين والحاليين، وقم بالالتقاء بهؤلاء الأشخاص بصفة مستمرة، ما أمكن، وذلك لمناقشة أفكارك معهم، أو تحليل وتفسير تجاربك، وقم بإلقاء الضوء على الارتباط بين قراراتك وأفعالك من ناحية ومخرجاتها من ناحية أخرى.
- استخدم فرص التدريب الرسمي لتضيف شيئاً إلى ما تعلمته في العمل، ثم استغل الفرص التي تتاح لك للتدريب الرسمي.



# النصائح والأدوات



**الأدوات المطلوبة  
عندما تصبح مديرًا جديدًا**



## عندما تصبح مديراً جديداً

### أحسن مدير - أسوأ مدير

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

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



## عندما تصبح مديراً جديداً

### قائمة بأهم.. المديرين الجدد

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

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

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

## عندما تصبح مديراً جديداً

### التقويم الذاتي للذكاء العاطفي

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

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

## عندما تصبح مديراً جديداً

### قائمة الاتصالات للمديرين الجدد

---

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

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

## عندما تصبح مديراً جديداً

### تكييف وتهيئة دورك الإداري

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

#### المستويات التنموية للموظفين

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

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

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

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



## اختبر نفسك

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

1 - أي من العوامل الآتية يعتبر خرافة عن الإدارة؟

(أ) يتمتع المديرون بالكثير من السلطة.

(ب) يتمتع المديرون بقوة داخلية.

(ج) يتمتع المديرون بدرجة عالية من الحرية.

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

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

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

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

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

(أ) السلطة الرسمية.

(ب) المؤهلات المهنية والعلمية.

(ج) تأثيره الشخصي.

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

(أ) سوف تحقق مرتبة جديدة، هيبة واحتراما أو الاعتراف بإسهاماتك في نجاح منظمتك.

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

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

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

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

(ب) أن تدع الشخص يتعلم من أخطائه.

(ج) أن تطلب من الشخص قراءة التوجيهات المتعلقة

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

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

(أ) صح.

(ب) خطأ.

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

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

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

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

## 8 - ما هو التدريب (التوجيه)؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## الإجابة عن أسئلة الاختبار

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## للمزيد من المعرفة عن هذا الموضوع

مقالات:

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

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

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

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

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

كتب:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### برامج التعليم الإلكتروني:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

• فهم توقعات المرؤوسين المباشرين.

• إدارة شبكة العلاقات.

• التفويض بدرجاته المختلفة (المتنوعة).

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

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

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

• تحية الأشخاص.

• التواصل الفاعل.

• التقنية الملائمة.

• الرؤية المشتركة والعمليات.

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





## مصادر أخرى لإعدادك لأن تكون مديراً جديداً

The following sources aided in development of this topic:

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

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

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

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

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

Business Review OnPoint Enhanced Edition  
(February 2000).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## ملاحظات

# ملاحظات

## ملاحظات

# ملاحظات

## ملاحظات