

تم التحميل من مكتبة نبع الوفاء للمكتب المجانية

www.s0s0.com/Books

www.s0s0.com/vb

نتشرف بزيارتكم

المقدمة

الإدارة هي الحصول على نتائج من خلال ناس آخرين. والإدارة الجيدة هي التي تركز على كل من النتائج على حساب الناس والاعتناء بالناس على حساب النتائج. والنجاح كمدير يتحدد بكيفية إدارته للآخرين، وهي عملية صعبة يكثُر فيها الغموض والتعقيد. إنها لا تتعلق بتطبيق خبرة فنية وليست وظيفة لمتخصص وإنما على العكس تحتاج لنظرة عريضة سمحة وعنصر بديهي قوى. والغرض من هذا الكتاب هو مساعدتك لإدارة الناس الذين أنت مسؤول عنهم مباشرة، وهذا الكتاب يتعلق بالإدارة المتجهة لأسفل، والفصل الأخير يتناول كيفية إدارة فرق المشروع التي يهتم بها الكثيرون الآن. وبأفتراض أن القارئ ليس جديداً كلية على عملية الإدارة ويحتاج إلى أن يؤديها احسن فإنه يسأل:

- ** ماذا أفعل عندما أتولى إدارة ؟
- ** هل أفهم نفسي والآخرين ؟
- ** كيف يمكن أن أساعد الناس ليتعلموا ويتطوروا ؟
- ** ما الذي يخلق علاقات عمل جيدة وسيئه ؟
- ** كيف أُثر في فريقي ؟
- ** كيف أُتَعامَل مع أي نزاع ؟
- ** ما هو الاتصال بدون كلمات ؟
- ** كيف أُتَعامَل مع اللقاءات ؟
- ** كيف أُتَعامَل مع التغيير ؟
- ** ما الذي يساعد الناس على أن يعملوا

أحسن؟

والناس، وأن كان يتعذر التنبؤ بهم وتعريفهم، إلا أن المعتقد أنهم يريدون أن يؤديوا عملاً جيداً ويحققوا إسهاماً. وواجب مديرهم أن يساعدهم في هذا الإسهام. والكتاب مخطط ليبدأ بأداة الإدارة المباشرة : المحادثة. وبعد ذلك خُصص فصلاً لكل من : دفع إنجاز العمل، تطوير الناس كأفراد ثم تكوين الفريق. والفصل الأخير يتعلق بالاعتبارات الخاصة بإدارة الفريق. وينتهي الكتاب ببعض اقتراحات للتطوير اللاحق. واستخدام النماذج معمم في الكتاب للمساعدة على زيادة الفهم والمساعدة على الرؤية الأكثر وضوحاً والتصرف الأكثر رشداً.

الإدارة بالمحادثة

الإدارة هي الحصول على نتائج من خلال ناس آخرين وذلك أساساً بواسطة المحادثة. وقدرتك على أداء محادثات منتجة تحدد مدى جودتك في :-

**** توصيل الأغراض. ** تحقيق الإقحام. ** حل المشاكل. ** إعادة النظر في التقدم.**

وفي محادثاتك عليك أن تحدد النتائج المرجوة وأن تساعد الفريق لتحقيق هذه النتائج، وأن تعطي تغذية خلفية بالنسبة لأدائها.

والحالات الآتية يمكن إدارتها عن طريق المحادثة :-

**** إدارة النزاع ** إقناع الناس بعمل ما تريد ** جعل الناس يعملون ما وافقوا على عمله**

**** المفاوضة الأكثر فعالية ** الحزم بدون جرح المشاعر ** الإقناع والتأثير**

**** جعل الناس يتعاونون ** جعل الناس يحلون المشاكل بفعالية أكثر**

**** جعل الناس يفكرون في أعمالهم تفكيراً خلاقاً ** إقحام الناس أكثر في تخطيط أعمالهم**

لماذا تفشل المحادثات ؟

المحادثة هي مهارة حياة، ونحن عادة نتوقع المضي قدماً في اكتسابها، والمشكلة الرئيسية هي أن المحادثات سريعة، وأي حركة خاطئة في حموة اللحظة قد تفسد المحادثة في ثوان قليلة.

ويمكن ترتيب الأسباب العامة لفشل المحادثات تحت ثلاثة عناوين كالآتي :-

١. سياق الكلام في المحادثة..

الظروف السيئة مثل : * عدم توفير وقت كافٍ * سوء اختيار الوقت * المكان غير المريح * عدم توفير العزلة.

٢. القصور في المهارات..

تنطوي كل محادثة على تحركات وتقاليد وأساليب معينة، وإذا غابت يمكن أن تصبح المحادثة محدودة وغير فعالة. وبعض القصور في هذه المهارات يتمثل في :-

* بدء المحادثة بدون إعداد مسرح الأحداث * عدم الإصغاء * ترك أشياء لم تقال
* قول أشياء بالشفرة وليس مباشرة * الكلام بلغة الأفكار التجريدية بدلاً من التفصيلات المحددة
* سيطرة جانب واحد على المحادثة * محاولة تطوير آراء بدون حقائق كافية * عدم وجود
تلخيص * رفض الاعتراف بما يقوله الشخص الآخر * إنهاء المحادثة بدون تلخيص أو
الاتفاق على ما يعمل بعد ذلك.

٣. افتراضات خاطئة..

تبدأ جميع المحادثات من افتراضات هي :-

* كل منا يعلم ما نتكلم عنه * كل منا يريد أن يتفق * نعرف كيف ينظر الشخص
الآخر إلى الموقف * لا ينبغي أن نظهر شعورنا * الشخص الآخر عليه بعض اللوم
بالنسبة للمشكلة * أننا يمكن أن نكون أمناء بشكل موجه * أننا نحتاج لأن نحل مشكلة
الشخص الآخر * أننا على حق وهم على خطأ.

وتحت هذه الافتراضات قد يكون هناك افتراضات أكثر عمقاً، وكلما فكرنا في النماذج الفكرية
حول طبيعة المشكلة ونوع النشاط ودورنا كمديرين، كلما فكرنا في النماذج التي تتعلق بمحادثاتنا
وكلما لاحظنا نماذج أكثر. ونحن نحاول أن نستخدم النموذج الخاص بنا للطرق على نموذج
الشخص الآخر حتى يستسلم. وهذه هي المحادثة العدوانية التي تعتبر من أهم أسباب فشل
المحادثات.

المحادثة العدوانية

المحادثة العدوانية تقيم مباراة ملاكمة بين نماذج فكرية متنافسة. وفرض نظام على الجدل بين
الدفاع عن الرأي ومهاجمة الرأي الآخر اخترعنا المناقشة، وهي أحسن أنواع المحادثة، وربما
كانت النوع الوحيد المجدي، محادثة عملية الإدارة. والمناقشة قد تكون التركيبية المنهجية الوحيدة
التي نعرفها للمناقشة.

آراؤنا هي أفكار نضجت وهي افتراضاتنا حول ما يجب أن يكون صحيحاً، وليس أحكاماً

نهائية حول ما هو صحيح في ظروف معينة. آراؤنا قد تتضمن :

* روايات (عما حدث وما يمكن أن يحدث ولماذا حدث) * شروحات (لماذا ساءت الأمور، لماذا فشلنا)

* تبرير لفعل ما فعلنا

* إشاعات (ربما لجعلنا نشعر بأننا أحسن على حساب الآخرين)

* تعليمات (لإعفائنا من القلق والتفكير) * ارتكاب الخطأ (لفرض قوة على الشخص الآخر).

والمشكلة الرئيسية للمحادثة العدوانية هي أنها تمنع الحق من أن يبرز، وتؤدي إلى تطوير أربعة أنواع للتفكير هي :

١. التفكير الانتقادي..

الأساس المنطقي للتفكير الانتقادي أننا بالبحث عن فكرة ما يمكن أن نقويها، إلا أننا نأخذ النقد كأنه موجه لنا شخصياً أو كرفض.

٢. التفكير المعني بالفرد..

في المحادثات العدوانية يتأثر السبب بالانفعال وتستخدم المناقشة كذريعة لتسجيل نقاط في صفنا. و غالباً ما نجد أنفسنا ندافع عن أفكار قد لا نكون مشدودين بها بقوة لأننا بدفاعنا عن الفكرة ندافع عن أنفسنا.

٣. التفكير الجامد..

المحادثة العدوانية لا تعدو عن كونها تقوي الافتراضات عن طريق مناطحة الواحد منها بالآخر وتدفعنا لأن نجعل افتراضاتنا أكثر جموداً. والتفكير الجامد عادة ما يكون نتيجة :

* عادة أو عرف (هذه هي الطريقة التي نعمل بها هنا) * سلوك (أننا فعلنا ذلك دائماً بهذه الطريقة).

* الجهل العنيد (التفكير بهذه الطريقة يعطينا من عناء محاولة التفكير بطريقة أخرى).

٤. التفكير السياسي..

المحادثات العدوانية تستمر ذاتياً. أنها دورية ويمكن أن تتصاعد بسهولة. أننا عندما تُهاجم آراؤنا نرد بالطريقة نفسها لإطالة النزاع. وقد نشعر أنها غير منتجة وغير سارة ولكننا نشعر بعدم قدرتنا على فعل أي شيء آخر.

ما هي المحادثة

المحادثة هي وسيلة لخلق تفاهم مشترك. وهذه الفكرة محتواه في الكلمة المتأنقة " الحوار المسرحي ". والتفاهم المشترك هو الحل الأمثل الذي ينبغي أن تستهدفه جميع المحادثات. والمحادثات لها قواعد وحركات نمطية تحكم التكلم والاستماع اللذين لا تستقيم المحادثة إلا بهما. ونوعية المحادثة تعتمد على نوعية الاستماع أكثر مما تعتمد على نوعية الكلام، لأننا بواسطة الاستماع نوجد الأرضية المشاعة والتفاهم المشترك اللذين ننشدهما. والمستمع يتحكم في سلوك المتكلم بالطريقة التي يستمع بها من خلال النظرة ووضع الجسم وهزة الرأس وكتابة ملاحظات وغير ذلك.

موازنة الدفاع والاستعلام

استخدم بيترسنج، مؤلف القاعدة الخامسة للانضباط، كلمتي الدفاع والاستماع لوصف التكلم والاستماع. التكلم هو الوسيلة التي ندافع بها عن وجهة نظرنا والاستماع هو عملية الاستعلام عن وجهة نظر الطرف الآخر. والمحادثات العدوانية هي دفاع صرف. والدفاع بدون استعلام يتصاعد إلى نزاع. ولكن المحادثات الصرفة هي الأخرى غير مرضية. أننا إذا ركزنا فقط على الاستماع للطرف الآخر نتعرض لنتيجة غير واضحة أو لا نصل لنتيجة أبداً، وأحسن المحادثات توازن بين الدفاع والاستعلام.

تحسين استماعك

تتضمن أعراض الاستماع الضعيف، التي نعرفها جيداً ونتوقعها وحتى نطور تكتيكات لنكافحها، الآتي :-
** شجب فكرة كلية،

** انتقاد طريقة المتكلم في الأداء،

** الإجابة على جزء فقط مما يكون الشخص الآخر قد قاله،

** المقاطعة، ** السرحان،

** الاستجابة لما يصرف الانتباه، ** الانشغال بمحادثة أخرى ** التهرب من الموضوع،
** استخدام لغة عاطفية، ** النوم المتقطع.

وعلى العكس يمكن لنا جمعياً أن نستمع جيداً عندما نحفر لذلك. مثلاً يمكن أن :

** نحب أو نعجب بالمتكلمين، ** نريد أن نرفع مكانتهم، ** نعتقد أن لديهم

شيئاً مهماً يقال،

** نتوقع أن نكافأ على الاستماع بدقة، ** نعرف أنه سيطلب منا أن نعلق، ** يكون لدينا
حاجة شديدة للاستماع، ** نعي أن الاستماع الفعال يجعل منا مديرين أفضل.

جميع المحادثات تتكون، لكل مشارك فيها، من محادثتين : المحادثة الخارجية والمحادثة
الداخلية التي نؤديها داخل عقولنا. والخطورة هي أن تغلق المحادثة الداخلية الطريق أمام المحادثة
الخارجية. عندما تعقد محادثة أعمال إدارية، أنصت لمحادثتك الداخلية. ماذا تقول لك. أنك قد تكون
بصدد إعداد رد، تطوير حل، تصور وتخيل ملاحظتك التالية:

الحكم على ما يقوله المتحدث، التركيز على بعض ما كان يقوله حالاً، مقارنة أفكار غيرها في
ذهنك، التخطيط لكيفية الفوز، التفكير في مجال سريع للتهرب، تهنة أنفسنا على كوننا أكثر براعة
من المتحدث، الشعور بحب الاستطلاع بالنسبة لشيء مختلف تماماً.

ويمكن أن تتدبر أمر محادثتك الداخلية عن طريق : تدوين نقاط عن بملاحظاتك الداخلية
حتى يمكنك أن نضمها لحساب أحد الطرفين، تحليل محادثتك الداخلية وتضمينها في المحادثة
الخارجية، التمهّل قبل أن تتكلم لتستمع للمحادثة الداخلية
والوصايا العشر للاستماع الفعال هي :

١. امتنع عن الكلام.

٢. اظهر اهتمامك.

٣. لا تقاطع.

٤. ضع نفسك مكان المتحدث.

٥. أصغي لبصيرتك (ما قد يقوله المتحدث بعينه وجسمه وإيماءاته).

٦. استمع للآراء التي قد تثير أفكاراً جديدة. دون مذكرات بالأفكار التي ترجع إليها فيما بعد.

أهتم بالصور الملونة وبلغة العقل التي يمكن لك أن تستكشفها وتختبرها.

٧. شجع. تحاشى عدم الموافقة أو الانتقاد.

٨. دقق تفهمك ولا تفترض معرفتك لما يعنيه المتحدث. أعد صياغة ما يقوله بكلمات من عندك
٩. تساعل عما في الفكرة من رأي جيد.
١٠. امتنع عن الكلام. جميع الوصايا الأخرى تعتمد على هذه الوصية.

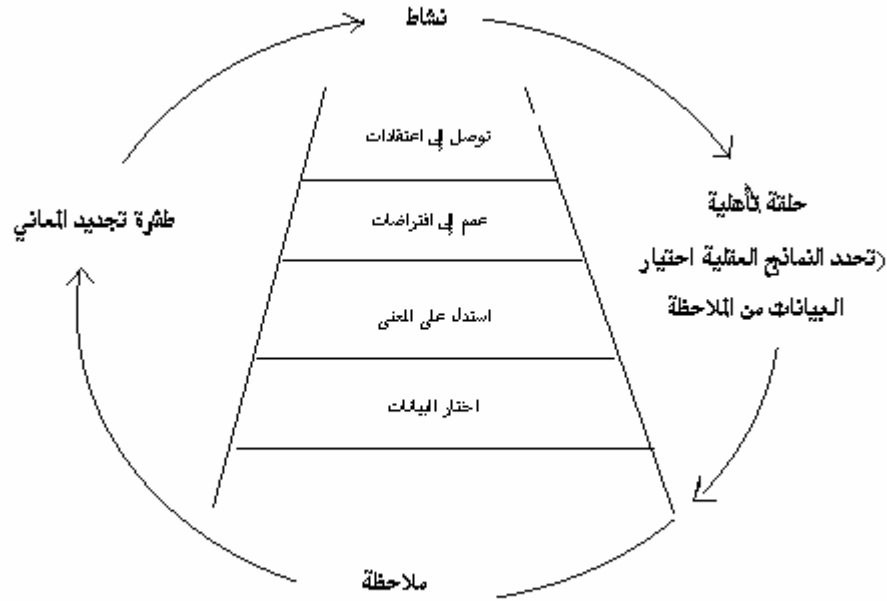
استخدام الأسئلة

- تفعل الأسئلة أكثر من أي نوع آخر من المساهمة الكلامية لتحسين نوعية المحادثة :
- ** الأسئلة المغلقة يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا فقط، وهي مفيدة في تثبيت الحقائق وتوضيح التفصيل وإزالة الغموض، وتساعد على إيقاف عدم ترابط المحادثة.
- ** الأسئلة المفتوحة لا يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا. أنها تفتح المناقشة أو تركز على تفصيل معين، وتساعد أيضاً على أن تثبت الأفكار وكذلك الحقائق. والأسئلة المفتوحة تبدأ بكلمة من الكلمات الستة : لماذا، من، ماذا، كيف، أين، متى.
- ** أسئلة خاصة تسعى للحصول على تفاصيل معينة، ويمكنها أن تكبل المتحدث بطلب دليل قوي لفكرة ما.

- ** أسئلة عكسية تلقى ملاحظة، بطريقة ودية، للمتحدث. "هل تعني.....؟"
- "ما هو رأيك بالنسبة لما قلته توأ ؟"

سلم الاستدلال..

- طور كرس ارجيريس نموذجاً قوياً ليساعدنا على أن نستخدم أسئلة أكثر فعالية في المحادثات، صوّر فيه طريقتنا في الكلام كسلم عند قاعدته الملاحظة وفي أعلاه النشاط.
- q من ملاحظتنا نخطو على الدرجة الأولى للسلم باختيار البيانات.
 - q على الدرجة الثانية نستنتج المعنى بالاستعانة بخبرتنا من بيانات سابقة.
 - q على الدرجة الثالثة، نعم هذه المعاني في افتراضات.
 - q على الدرجة الرابعة نعد نماذج ذهنية (أو معتقدات) من هذه الافتراضات.
 - q نعمل على أساس نماذجنا العقلية.



سلم الاستدلال

وسلم الاستدلال يوفر لنا اختيارات أكثر حول كيف نتصرف في محادثة، ويساعدنا لان نتأني في تفكيرنا ويوفر لنا الفرصة لأن :-

q نصبح أكثر وعياً بتفكيرنا.

q نجعل هذا التفكير متاحاً للأشخاص الآخرين.

q نسألهم عن تفكيرهم.

ومفتاح استخدام سلم الاستدلال هو أن نوجه أسئلة لنحصل على الاختلافات في الطريقة التي نفكر بها، ما نتفق فيه وكيف نصل إلى فهم مشترك. وفيما يلي بعض الأمثلة :

** ما هي البيانات التي تستند عليها فيما قلته. ** هل نتفق على البيانات.

** هل نتفق على ما تعنيه هذه البيانات. ** هل يمكنك أن تشرح لي تعليق.

** عندما تقول (ما الذي قلته)، هل تعني (إعادة صياغتي لما قلته ؟).

وإذا اقترح أحد الأفراد طريقة للعمل، يمكن للأخر أن يهبط على السلم بحذر سائلاً :-

q لماذا تعتقد أن هذه الطريقة قد تجدي ؟، ما الذي يجعلها خطة جيدة ؟.

q ما هي الافتراضات التي تعتقد أنك قد تأخذ بها ؟ هل أخذت في الاعتبار...؟

q كيف يمكن لهذه الطريقة أن تؤثر....؟

q هل يعني ذلك أن.....؟

- ٩ هل يمكنك أن تعطى مثالاً ؟
- وسلم الاستدلال يمكن أن يساعدنا في أن نعرض تفكيرنا على الشخص الآخر ليدرسه. إذا اقترحنا خطة عمل، يمكن أن نسأل :
- ٩ هل يمكنكم أن تروا أي أخطاء في تفكيري ؟
- ٩ هل لكم في هذا الموضوع نظرة مختلفة ؟
- ٩ كيف يمكنكم تجميع الموضوع ؟
- ٩ هل يبدو الموضوع مختلفاً في ظروف مختلفة ؟
- ٩ هل افتراضاتي صحيحة ؟
- ٩ هل فاتني أي شيء ؟

نموذج للمحادثات البارعة..

من المفيد أيضاً أن يكون لديك أيضاً كمدير نموذجاً لهيكل عام للمحادثات، يساعدك لجعل محادثاتك أكثر كفاءة وإنتاجاً. وتذكر أن محادثاتك، كمدير، لها صفتان مميزتان هما :-

٧ المحادثة تُسير موضوعياً..

أنك تعقد المحادثة لسبب، وينبغي أن يكون لها نتيجة، وهذه النتيجة قد تختلف عما توقعته عندما بدأت المحادثة.

٧ أنك تتحكم في المحادثة..

المتحكم في المحادثة لا يعني أن تفرض خط سيرها أو نتيجتها. ولكن لك أن تؤمها. توضح لماذا تعتقدها كيف ستسيرها.

النموذج : هي - اكتسب - جهّز - انصرف.

(ح ١ ج ١)

في بداية حياتي كمدير عرفت نموذجاً بسيطاً فيه مراحل ساعدني في التحكم في محادثاتي. وفيما يلي مدخل نموذج ح ١ ج ١ (الحروف الأولى من أسماء المراحل الأربعة).

١. حيّ. في المرحلة الأولى، حضر مسرح العمل، جهّز نفسك والشخص الآخر للمحادثة، أذكر أغراضك استنبط ما يعرفه كل منكما.

٢. اكتسب. المرحلة الثانية بالنسبة لك هي مرحلة استماع، ركز على اكتساب معرفة من الشخص الآخر ولا تعطي معلومات.

٣. جهز. في المرحلة الثالثة لخص ما درسته وقدم المعلومات التي عليك أن تقدمها.
٤. انصرف. أخيراً، جهزما وافقت عليه بذكر نتيجة المحادثة بوضوح : الإجراء الذي ينجم عنها ومن الذي يقوم به والموعود المحدد له ومن الذي سيتابع التقدم فيه.

وكل موضوع فيما يلي في الكتاب مبنياً على هذا النموذج البسيط ح ١ ج ١ الذي يوفر لك إطاراً سهلاً للتحقق من أن المحادثة لا تخرج عن خط سيرها وتحقق نتيجة عملية.

أربعة أنواع للمحادثة..

يمكن تطوير هذا النموذج البسيط بحيث يحتوي على أربعة محادثات لكل من :

* العلاقة * الإمكانية * الفرصة * الإجراء

وهذه المحادثات الأربعة قد تشكل جزء من محادثة واحدة أكبر وقد تحدث كل على حدة، في مراحل مختلفة لعملية أو مشروع.

محادثة للعلاقة..

هي محادثة ترحيب. كل ما يمكن أن تنجزه بواسطة الناس الذين تتولى إدارتهم يتحدد بعلاقتك بهم. ومحادثات المدير الخاصة بالعلاقة تذهب لأكثر من أنها عرف متبع وتبحث عن مصالح مشتركة. أنها تخلق العلاقة التي تحتاج إليها لتحقيق أغراضك. أنها تقرر شروط هذه العلاقة.

محادثة للعلاقة : أسئلة رئيسية

- ** ما هي حدود سلطتنا؟ ** أين نقف؟ ** كيف نرتبط بالموضوع المعني ؟ ** ما الذي يربطنا ؟
- ** كيف نرى الأشياء ؟ ** أين توجد التشابهات والاختلافات ؟ ** هل تعرف أشياء لا أعرفها ؟
- ** ما الذي أعرفه وتحتاج لأن تعرفه ؟ ** كيف يمكن أن يفهم الواحد منا الآخر فهما أحسن ؟ ** هل يمكن أن نقف معاً بالنسبة لذلك ؟

محادثة للإمكانية..

أنها المكافئ لمرحلة الاكتساب. أن محادثة خاصة بالإمكانية هي استكشاف. وهي محادثة أسئلة حول اكتساب معلومات جديدة وتوليد أفكار.

محادثة للإمكانية : أسئلة رئيسية

- ** ما هي المشكلة ؟ ** ما الذي نريد أن نفعله ؟ ** ما هي المشكلة الحقيقية ؟
- ** ما الذي نحاول أن نفعله حقيقة ؟ ** هل هذه مشكلة ؟ ** كيف ننظر إليها من زاوية مختلفة ؟
- ** هل يمكن أن نفسرها بشكل مختلف ؟ ** كيف يمكن أن نفعل ذلك ؟
- ** ما الذي تبدو به من وجهة نظر شخص آخر ؟ ** ما الذي يجعلها مختلفة عما كانت عليه في آخر مرة ؟
- ** هل سبق لنا فعل أي شئ مثلها قبلاً ؟ ** هل يمكن جعلها أبسط ؟
- ** هل يمكن أن ننظر إليها على أجزاء ؟ ** ما الذي تشبهه ؟ ** ما الذي تُشعرك به المشكلة أو تدل عليه ؟

محادثة للفرصة..

أنها تطابق جزء التجهيز في نموذج ح ١ ج ١. ومحادثة الفرصة تصمم لترسم خريطة للإجراء الذي يمكن لك أن تتخذه. أنها أساساً محادثة حول التخطيط. والجسر من الإمكانية وإلى الفرصة هو القياس. وفي رسم خريطة الفرص ما يستأثر باهتمامك هو تحديد الأهداف والتعرف على العوائق.

محادثة للفرصة : أسئلة رئيسية

- ** أين يمكن أن نعمل ؟ ** ما الذي يمكن أن نفعله ؟ ** أي إمكانيات يمكن أن نبني عليها ؟
- ** ما هي الإمكانيات الملائمة ؟ ** ما هي الأهداف التي قررناها نحن ؟ ** أين توجد العوائق المحتملة ؟
- ** كيف سنعلم أننا نجحنا ؟

محادثة للإجراء

محادثة الانصراف هي محادثة لاتحاد إجراء. أن ترجمة الفرصة إلى إجراء تحتاج لأكثر من اتفاق، أنك تحتاج لأن تولد وعد وإقحام بالنسبة لاتخاذ إجراء. أن محادثة الإجراء هي الخطوة الأولى للتغلب على المشكلة.

محادثة للإجراء : المراحل الرئيسية

أن محادثة إجراء توفر حركة بين أن تسأل وأن توعدها أنها تأخذ شكلاً خاصاً .

** أنك تسأل شخصاً آخر أن يفعل شيئاً في وقت معين . وضّح إن ذلك طلب وليس أمر .

** الطرف الآخر لديه أربعة إجابات ممكنة لهذا الطلب : يمكن أن يقبلوا - يمكن أن يرفضوا -

يمكن أن يلتزموا بأن يقبلوا أو يرفضوا في تاريخ لاحق - يمكنهم أن يعروا عرضاً مضاد .

** المحادثة تنتهي بوعده .

أن نموذج الأربعة مراحل للمحادثة، سواء في صورته البسيطة ح ١ ج ١ أو في صورته الأكثر تطويراً: العلاقة - الإمكانية - الفرصة - الإجراء، سينفعك جيداً في المجال الواسع للمواجهات التي ينبغي أن تتفاوض في شأنها كمدير لناس. وبعض المحادثات ستتضمن جميع المراحل الأربعة، وبعضها سيركز على واحد منها أكثر من غيره.

ونجاح كل محادثة يعتمد على نجاح المحادثة التي قبلها.



نماذج إدارة الناس

الآن يمكننا أن نتقدم إلى مجال أوسع. أن محادثك كمدير تبني، جزئياً على الأقل، على اعتقاداتك حول دورك كمدير. في هذا الفصل سندرس معتقداتك حول ما يجعل الناس يتصرفون بالكيفية التي يتصرفون بها، ونبين كيف تتعلق بنماذج عامة حول العوامل التي تحفز الناس للعمل. أن هدفنا هو تطوير نموذج يمكن أن تستخدمه ليساعدك لأن تتصرف بطريقة أكثر تناغم ورشد كمدير. أن أيام القيادة والتحكم قد ولت. والتقدم في التقنية والتعقيد المتزايد في الهياكل التنظيمية والمدى الواسع للترتيبات التعاقدية الجديدة التي ينبغي على المديرين أن يعملوا في نطاقها، تعني جميعها أنه لا يوجد مدير وأحد يمكنه أن يتأكد أنهم يعرفون ما هو الأحسن بالنسبة لما يفعلون. وكثير من الناس يعملون الآن في تنظيم مصفوفة حيث يكون عليهم أن يرجعوا لاثنين أو أكثر من المديرين. والتغييرات خارج مكان العمل جعلت الناس أقل رغبة في أن يفعلوا ما يطلب منهم. والشد بين التحكم في أداء الناس وإعطائهم حرية للتصرف بمسؤولية يلعب دوراً هاماً في إدارة الناس.

ما هو أسلوبك في الإدارة

أن المزاولة العملية لتولي إدارة الناس تعني أننا نحتاج لأن نغير أسلوبنا ليناسب الأفراد والظروف. وروبرت تاننبوم ووارن شميدت في نشرة هارفارد لمزاولة الأعمال في مايو ١٩٧٣ عرفا سبعة أساليب لاتخاذ القرار في الإدارة ووضعها في سلسلة متصلة لسلوك القيادة. ويمكن لنا أن نعتبر هذه الأساليب السبعة كأنها سبعة أنواع للمحادثة التي يمكن أن تجريها مع فريقك وه:

- ١ أُملى. عند إحدى نهايات السلسلة يتخذ المدير القرار بمفرده. وهذا دكتاتورية.
- ٢ بيع. يتخذ المدير القرار ويحاول أن يبيعه للفريق، بما في ذلك من تفاوض، وتعرف على الاحتياجات، وتعظيم لمنافع الفكرة، والاستعداد لتقبل احتمال أن تكون بيعة خاسرة. إلا أن المدير يظل مسؤولاً عن القرار.
- ٣ عرض. يعطي المدير بعض الخلفيات للقرار، ويطلب تقديم أسئلة حتى يمكن للفريق أن يستكشف ويفهم القرار. ويظل المدير مسؤولاً عن القرار.

- أُملي بيع أعرض اقترح تشاور أسأل ساهم

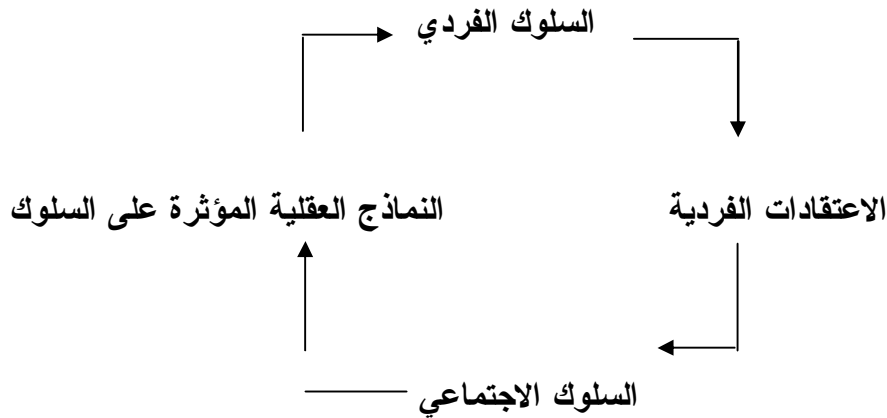


المحادثات في الإدارة: (٧) أساليب

نظريات حول الناس في العمل

أن اختيارك لأسلوب الإدارة يعتمد ليس فقط على الظروف ولكن أيضاً على معتقداتك حول ما يدفع الناس في العمل. وهذه المعتقدات تبني أساساً على خبرتك، وخاصة خبرتك في الكيفية التي سبق أن عاملت بها من كنت مرئوساً لهم. ولكنك أيضاً ستبني اختيارك لأسلوب الإدارة على المعتقدات الشائعة حول ما يحفز الناس في العمل. وهذه النظريات توجد في المجتمع ككل، أنها ما سماه ريتشارد دوكنز نماذج عقلية مؤثرة على السلوك (ن ع م س)، وهي أفكار تمر من عقل لآخر وتعمل على إرسال ما نطلق عليه عادة "ثقافة". والنماذج العقلية القوية المؤثرة على السلوك يمكن أن تؤثر على سلوكنا كمديرين بطرق حاذقة وبعيدة المدى.

من أين أتت النماذج العقلية المؤثرة على السلوك؟ قد يكون السلوك والنماذج العقلية مما يقوي الواحد منها الآخر.



دورة النماذج العقلية المؤثرة على السلوك

والمغزي بالنسبة للمديرين هو أنه يمكننا أن نقوي نموذجاً عقلياً في الناس الذين نتولى إدارتهم بالتدخل في هذه الدورة. أن المفتاح لتغيير أفكار الناس هو السلوك. وفيما يلي بعض النظريات التي تفسر ما يحفز الناس في العمل، والتي أصبحت قوية بقدر كافي لتعتبر نماذج عقلية مؤثرة في السلوك.

نظرية (س) ونظرية (ص) لماك جريجوري

في كتابة " الجانب البشري للمؤسسة " ١٩٦٠ رسم ماك جريجوري مجموعتي افتراضات متعارضتين بشدة حول إدارة الناس.

نظرية (س) التي رأى ماك جريجور أنها نظرة المديرين النموذجية أو التقليدية للموظفين، تفترض أن الناس كسالى ولا يحبون العمل ويحتاجون لمكافآت وتهديدات ليقوموا بأي عمل، كما تفترض أن معظم الناس لا يمكنهم أن يتحملوا مسؤولية عن أنفسهم ويحتاجون لمن يراعيهم. نظرية (ص) تفترض العكس أي أن للناس حاجة سيكولوجية لأن يعملوا أو ينجزوا أو يتحملوا مسؤولية.

وهاتان النظريتان نجحتا لأسباب ثلاثة هي :

١ نظرية (س) يمكن التعرف بسهولة على أنها اعتقاد ذائع الانتشار.

٢ نظرية (ص) توفر نظرة واضحة ملهمة يمكن أن يركز عليها المديرون بسهولة.

٣ النظريتان معروضتان ببساطة ويمكن تذكرهما بسهولة.

ويوجد دليل قوي على أن نظرية (ص) فيها بعض الحقيقة. أن معظمنا يريد أن يعمل ويسعى للعمل الذي يضيف علينا رضاء وشعوراً بالإنجاز.

نظرية (ص)

العمل ضروري للنمو السيكلوجي .

الناس يريدون أن يهتموا بعملهم، وفي الظروف

الصحيحة يمكن أن يستمتعوا به .

الناس يوجهون انفسهم نحو هدف مقبول. أنهم

يسعون ويقبلون المسؤولية في ظل الظروف الصحيحة .

الانضباط الذاتي يكون أكثر فعالية من أي انضباط يفرض

عليهم.

في ظل الظروف الصحيحة، يتحفز الناس بالرغبة في أن

يحققوا امكاناتهم .

الابداع والحدة، شائعان الا أن استخدامهما متدنياً بقدر كبير .

نظرية (س)

الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه إذا أمكن .

الناس ينبغي أن يدفعوا أو يرشوا ليؤدوا الجهد الواجب

الناس يكونون موجهين وغير قابلين لتحمل المسؤولية.

النقود هي المحفز الرئيسي للناس .

يتحفز الناس بقلقهم على أمنهم. معظم الناس

نظريتا ماك جريجوري (س، ص)

استخدام نظرية (ص) عملياً

بينت أبحاث لاحقة أن نظريتي (س، ص) غير مرضيتين كنظرية للطبيعة البشرية وأنهما في الحقيقة نماذج عقلية تؤثر على السلوك. أن نظرية (ص) تعطينا البوادر لاستراتيجية لإدارة البشر.

توصل ابرهام ماسلو، وهو مؤيد جاد لنظرية (ص)، من تجريبته في شركة صغيرة في كاليفورنيا، إلى أنها على الرغم من كونها جدابة، يمكن أن تكون غير إنسانية، لأن الضعاف منا يحتاجون لحماية. وعندما تريد أن تستخدم نظرية (ص) كاستراتيجية لإدارة الناس، ينبغي أن تعلم أنك تخاطر بأن تجعل الناس يشعرون بالضياع والنقص، حتى الأقوياء والقادرون يحتاجون لشعور بالتوجيه والأمان والنظام. إن الإدارة بنظرية (ص) ليست أسهل منها بنظرية (س). أنها أكثر صعوبة وتعقيداً. أن ما تفعله القيادات والعقوبات لنظرية (س) ينبغي أن يتحقق بطريقة أخرى بالنسبة لنظرية (ص).

سلم الاحتياجات لماسلو..

نشر ماسلو سلم الاحتياجات في ١٩٤٣ أي قبل نظرية ماك جريجور بعقدين. وحقق هذا السلم الهرمي تأثيراً هائلاً كنظرية عامة للسلوك الإنساني - وخاصة الإدارة.

تحقيق الشخصية

الرغبة في استكمال الشخصية

الإحترام وأن تصبح الأحسن بقدر الإستطاعة

الحاجة إلى السمعة الحسنة والإحترام
والتقدير من قبل الآخرين. والحاجة
إلى الثقة بالنفس والقوة

الحب

الرغبة في أن تحب وتكون محبوباً.
الحاجة إلى المحبة والانتماء

الأمان

الحاجة لأن تكون آمناً بالنسبة
للضرر السيكولوجي

وظائفية فسيولوجية

الحاجة الأساسية جداً. الحاجة إلى

الطعام والهواء والمياه والملجأ

سلم الاحتياجات الهرمي لماسلو

ولنظرية ما سلو نتيجتين هامتين :

١ المطالب البشرية يمكن التنبؤ بالحاجة لها درجة فدرجة. أن الرغبة في تحقيق الشخصية لا تنبعث إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى. فمثلاً أعضاء فريقك لا يحتمل أن يعملوا بمسؤولية إذا لم تتحقق حاجتهم للإحترام والتقدير.

٢ الحاجات ليست مطلقة. كلما تم إشباع حاجة كلما قل أهتمامنا بإشباعها. فمثلاً إذا لم يشكل الجوع حاجة رئيسية بالنسبة لموظفك، يحتمل أن لا تكون قادراً على أن تحفزهم للعمل بمهمة أكثر عن طريق تقديم مزيد من الطعام لهم.

وهناك حالات يتحفز فيها الناس لأعمال تحقق عظمة شخصية بدون الأهتمام بإشباع حاجاتهم في المستوى الأدنى، فمثلاً

الناس المبدعون قد يهتمون قليلاً بإشباع حاجاتهم السيكولوجية. أن تحفيزهم للعمل عن طريق مقاييس الأجور والأثاث المريح والمطعم المجهز جيداً لا يتأثر إلا قليلاً. وعلى العكس قد يطالبون بقدر أكبر من الحرية ليعبروا عن أنفسهم ويطوروا ويستخدموا قدراتهم بالكامل.

استخدام سلم الحاجات الهرمي لما سلو عملياً

يظل ماسلو نموذجاً لمديرين كثيرين. أنه يعطيك مجموعة من المؤثرات للرجوع إليها في الحكم على سلوك فريقك :

نظرية لوكي لتقرير الهدف

ثبت أن النظريات المبنية على نماذج سيكلوجية تكون مؤثرة بقدر كبير، ولكن يصعب دعمها بالنسبة للأداء الفعلي. وعلى العكس ثبت تحقيقها لنتائج بقدر أكبر مما حققته أي وسيلة فنية تحفيزية أخرى - ومع ذلك فأنها مازالت نسبياً غير مستكشفة وغير معروفة فيما بين المديرين بشكل عام. أن الأهداف التي تعدها وتتفق عليها مع الناس الذين تتولى إدارتهم ربما تكون أقوى الأدوات التي يمكنك أن تستخدمها. لتحفزهم لأداء احسن واكثر تركيزاً. وفي السنوات الأخيرة تولدت فلسفة إدارة كاملة - إدارة بالأهداف حول تقرير الهدف.

طور أدوين لوكي أحد النماذج الأكثر وضوحاً لتطوير الهدف. وتوصل لوكي إلى أن الأهداف تحفز الناس في أربعة طرق رئيسية.

§ الأهداف توجه انتباهنا. إذا كنا مقمحين في تحقيق هدف ما، فإن الاحتمال الأكثر هو أن نركز انتباهنا على ما نحتاج إليه لنفكر ونعمل لتحقيق الهدف بتعبير أقل رحمة " ما يمكن قياسه يمكن عمله ".

§ الأهداف تنظم جهودنا. أن الهدف يحتمل أن يزيد كمية العمل الذي نؤديه لانجاز شئ ما أكثر من أي رجاء أو رغبة عامة.

§ الأهداف تجعلنا أكثر إصراراً. الإصرار هو جهد عبر زمن. نحن يحتمل أن نصر على هدف أقمنا فيه.

§ الأهداف تساعد على أن نخطط. أنك يحتمل أن تخطط برنامج تقليل وزن، مثلاً، إذا حددت نفسك هدفاً عملياً أكثر مما لو قررت ببساطة أن تخفض وزنك.

ومنذ ١٩٦٨ عندما اقترح لوكي أفكاراً لتقرير الهدف، أدت المراجعات إلى خمسة نقاط حول تقرير الهدف يمكن أن يجد المديرون فيها فائدة :-

§ الأهداف الصعبة تؤدي إلى أداء أفضل. صعوبة الهدف تتعلق بمقدار الجهد الذي يلزم لتحقيق الهدف.

§ الأهداف المحددة تؤدي إلى أداء أفضل من الأهداف العامة أو أهداف " قدم أحسن ما عندك " أن الناس سوف لا يؤدون مهاماً معقدة جيداً، مهما كانت الأهداف محددة، إلا إذا كان لديهم استراتيجية لانجازها.

§ التغذية الخلفية تعزز الأداء. التغذية الخلفية تتيح الفرصة للناس ليعرفوا ما إذا كانوا في المسار الصحيح.

§ الأهداف يمكن أن تقرر بالمشاركة أو بالتخصيص أو بالاتفاق. من الواضح أن من يشترك في تقرير الهدف يحتمل أن يكون أكثر التزاماً به.

§ الناس ينجزون فقط الأهداف التي يقحمون فيها. في بعض الظروف يكون من الواضح أن تقرير الهدف في حد ذاته يخلق الالتزام بتنفيذه. ولا يزال من غير الواضح ما إذا كان المال أو أنواع المكافأة الأخرى له فعالية في تحقيق الإقحام في الأهداف.

والآن تعتبر الأهداف معياراً تنظيمياً. في الفصل التالي سندرس تقرير الهدف بتفصيل أكثر.

والياً من الأمور الهامة التأكيد على الأهداف - المقررة بدقة والمتدبر أمرها بعناية - إنها يحتمل أن تساعدك على أن تتولى إدارة الناس وفقاً لنظرية (ص). أن الأهداف تشكل جزءاً ضرورياً في مساعدة الناس الذين تتولى إدارتهم لأن يتحملوا مسؤولية أكثر.

استخدام تقرير الهدف عملياً

توجد ثلاثة خطوات تتخذ في تقرير الأهداف :

§ قرر أهدافاً محددة . إجعلها قابلة للقياس .

§ عزز الإقحام في الأهداف . ادخل الناس بقدر الإمكان في تقرير الأهداف . مرّن نفسك

وفريقك على تقرير الهدف .

§ وفر تغذية خلفية . حتى يمكن للناس أن يحكموا ويضبطوا أداءهم، التغذية الخلفية

تساعد الناس أيضاً ليطوروا مهاراتهم .

القيادة المتمركزة حول الأداء

أننا كمديرين نحتاج لأن نعرف أكثر عن البشر. ولكن المديرون لا يحصلون على رواتبهم ليرعوا الناس ويهتموا بحاجاتهم ويوفروا لهم الراحة، بل ليحققوا نتائج. وتركيزنا في إدارة الناس يجب أن يكون على العمل.

أن فعاليتك كمدير تعتمد على أن يعرف الناس الدين تتولى إدارتهم الآتي :-

* ما هي المهمة. * كيف يعملون. * لمن يتبعون.

ومسؤوليتك هي :

* انجاز المهمة. * تطوير مهارات الأفراد. * إعداد وتهيئة الفريق.

وهذه الأمور الثلاثة يمكن أن تمثل نموذج المسؤولية : الدوائر الثلاثة الشهرية لفكرة جون أدير الخاصة بالقيادة المتمركزة حول الأداء.

انجاز المهمة..

أن مسؤوليتك كمدير هي أن تنجز المهمات التي ينصب عليها دورك وفريقك عن طريق الناس الذين تتولى إدارتهم. وانجاز المهمات يعني للمدير :

§ وضوح المهمة وتوصيلها للفريق وتذكيرهم بها دائماً.

§ تفهم كيف تتوافق المهمات في الخطط العامة للمنظمة.

§ التخطيط لكيفية أداء المهمة.

§ توفير الموارد الضرورية : الناس، الوقت، المال، المعدات، السلطة.

§ عمل كل ما يمكن لتأمين الهيكل التنظيمي الذي يوفر الفرصة للناس لأداء المهمات.

§ توفير التغذية الخلفية الخاصة بالتقدم.

§ تقويم النتائج في ضوء الخطط والأغراض.

تطوير الأفراد..

أننا نحتاج لأن نشعر بأننا نسهم في العمل، أي نكون مقحمين في عملنا ونؤدية جيداً. أننا نريد أن نحفز. والناس، على عكس الآلات، لا يصلحون للعمليات المتكررة المفردة. أن ما نجيده هو

التنسيق. أننا نقدم أحسن ما عندنا عندما يكون الشخص بأكمله - عقله وحواسه وعضلاته - مقحماً في العمل الذي يتكون من مجموعات من العمليات. وتطوير المهارات العقلية والطبيعية للناس في العمل يشكل ضرورة ماسة والمدير عليه مسؤولية أن يساعد الناس ليشعروا :

- § بأنهم يحصلوا على رضاء ذاتي من عملهم.
- § أنهم يؤدون مساهمة لها قدرها لفريقهم ولمنظمتهم.
- § أنهم يجدوا في عملهم تحدياً.
- § أن لديهم قدر من المسؤولية يسهل عليهم أن يتحملوها.
- § أن اسهامهم في العمل مقدر حق قدره (وربما يكافؤون عليه).
- § أن لديهم تحكماً صحيحاً في نواحي عملهم المسؤولين عنها.
- § أن عملهم يساعدهم ليطوروا وينموا خبراتهم وقدراتهم ونضوجهم.
- § أن تطوير الأفراد يشكل ناحية من نواحي عملك التي لا يمكنك أن تهملها.

أعداد وتهياة الفريق..

معظمنا يعمل في فريق. والنظرة المتمعنة لمدير المشروع هي أن الفرق لها حاجات تختلف عن حاجات أفرادها. أعداد وتهئية الفرق يعني :

- § تقرير أغراض الفريق والمحافظة عليها.
- § ترسيخ وتعظيم قيم الفريق : الاجتماعية والسلوكية والموجهة للمهمة.
- § المحافظة على هوية الفريق.
- § مساعدة الفريق لأن تكون له دائماً نظرة للخارج : الترحيب بالناس الجدد والأفكار الجديدة، والنشاط المتجاوب مع المنظمة الأكبر ومع العملاء والشركاء.
- § الاتصال بفعالية مع الفريق ومساعدة أعضاء الفريق ليتصل الواحد منهم بالآخر.
- § إقحام الفريق بقدر الاستطاعة في اتخاذ القرارات التي تتعلق به.
- § أن الإدارة ممارسة وليست نظرية. أن ما يهم هو ما تعمل وليس ما تعرف، لذلك سُمي النموذج التي تم تناولة في هذا الفصل " قيادة متمركزة حول الأداء " أن النظريات والنماذج التي درسناها هنا تنفيذ في مساعدتنا على فهم حقيقة حالتنا ولكن نوعية إدارتنا ستختبر في الحياة العملية.

تولي إدارة نفسك

هذا الفصل يتناول معرفتك بنفسك وبدورك. سترى كيف يمكنك أن تطبق قيادة متمركزة حول الأداء على نفسك، وكيف تحاول أن تتغلب على بعض التوترات المتضمنة في موقعك كمدير.

الإدارة ذات الخمسة اتجاهات

لكل مدير حديث مسؤوليات في خمسة اتجاهات :

- § الإدارة المتجهة لأسفل. الناس الذين يرجعون إليك مباشرة، وعليك أن تقيّمهم، هم مسؤوليتك الأساسية في الإدارة المتجهة لأسفل.
 - § الإدارة المتجهة لأعلى. أن الإدارة المتجهة لأعلى تعني فهم وظيفة مديريك، والتعرف على قيم مساهماتهم للمنظمة. وتعني أيضاً محاولة تطوير محادثات قوية وأمينة معهم.
 - § الإدارة عبر المنظمة. أن علاقاتك الشخصية مع المديرين الآخرين في الإدارات الأخرى أو الفرق أو المناطق ستؤثر على أرائكم جميعاً. والأمر متروك لكم لتبذلوا جهداً ليفهم الواحد منكم الآخر بالقدر الضروري لانجاز أغراضكم. وعند وجود إدارة مشروع تصبح الحاجة للإدارة الفعالة عبر حدود الإدارات المختلفة عاجلة.
 - § الإدارة المتجهة للخارج. تتضمن مجال الاتصالات خارج المنظمة : العملاء والموردين ومزاولي الأعمال الشركاء وكذلك المنظمين والمفتشين والمراجعين والباحثين والاعلام والمدارس والمؤسسات المهنية... وعليك أن تجد طرق الإدارة الخاصة بالتعامل معهم.
 - § إدارتك لنفسك. أن الطريقة التي تتولى بها إدارة نفسك تحدد كيف ستدبر أمر جميع علاقاتك الإدارية الأخرى.
- أن نموذج الإدارة ذي الخمسة أبعاد هو إدارة مراجعة شخصية مفيدة. يمكنك أن تصنع استراتيجية لتحسين مهاراتك بدراسة نقاط القوة والضعف في كل بعد.

تعريف مساهمتك..

أن أول فرصة لك لأن تستخدم إدارة الخمسة اتجاهات هي أن تجري تحليلاً لمساهمتك الشخصية للمنظمة. ويتم هذا التحليل في جزعين :

- q التمعّن في الوظيفة نفسها.
- q التمعّن في اسهامك الشخصي فيها.

التفكير حول الوظيفة

تشمل الأسئلة التي توجهها لنفسك :

- q ما هو اسهامي في هذا الدور ؟
- q ما الذي يجعله مختلفاً عن وظائف أخرى مماثلة ؟
- q ما هي درجة تحديث وصف الوظيفة ؟
- q هل يعكس عنوان الوظيفة بدقة مطالب الوظيفة ؟
- q هل حقيقة العمل تختلف اختلافاً بيناً عما يفترض أن تكون ؟
- q ما مدى الفهم الصحيح للوظيفة في المنظمة ؟

المرحلة الثانية لهذا التحليل هي التمعّن في اسهامي الشخصي. بصرف النظر عن المسلك الذي أوصلك لدورك، ما هي القيمة المضافة التي تحقّقها.

التفكير حول إسهامك

الأسئلة التي تساعدك هي :-

- § ما هي التغيرات التي عملتها عندما استلمت الوظيفة ؟
- § أي نواحي الوظيفة يأخذ معظم وقتي ؟
- § ما الذي وجدته أكثر صعوبة في الوظيفة ؟
- § ما الذي وجدته مسلياً في العمل ؟
- § ما الذي وجدته محبطاً ؟

بعد أتمام هذا التحليل ن يمكن أن تستخدم إدارة الخمسة اتجاهات لتدرس ما إذا كان هناك توافق جيد بين الوظيفة واسهامك.

الإدارة المتجهة لأعلى..

هل تتعدى على دور المديرين ؟ ربما أنت تقتطع من المسؤوليات التي هي من حقهم، ربما تكون مستعداً لمسؤوليات أكثر.

الإدارة المتجهة لأسفل..

هل يكون رجمك بما يفعله فريقك لاحقاً ؟ هل توفر لهم مجالاً كافياً ليعملوا أشياء حسبما يبدو لهم ؟ قد لا يكون ذلك أسلوبك ولكنه قد يكون فعالاً بقدر مساوي.

الإدارة المتجهة إلى الخارج..

كم من وقتك تبذله في حل الخلافات ؟ هل تتخذ موقفاً دائماً الاستعداد وتستخدم مصادر معلوماتك للتنبؤ باحتياجات عملائك أو المتطلبات النظامية ؟ أم أنت دائماً في موقف دفاعي ترد على المؤثرات الخارجية.

الإدارة عبر المنظمة..

هل يوجد تداخل بينك وبين زملائك ؟ هل اتفقت على حدود مشتركة أو هل تقوم بغارات على مجالات زملائك ؟ الأفضل أن تتفاوض مع أولئك الذين تكون أدوارهم متاخمة لدورك، وتعديل الحدود بحيث تتوفر فرصة الغلبة للجميع - أو على الأقل فرصة البقاء.

لكن يوجد تدقيقان آخران تحتاج لأن تعملها بالنسبة للشكل الحقيقي لدورك :

٩ ابحث عن ثقب سوداء. هل توجد أي مسؤوليات لاتستريح لها ولا تحبها، وأي منها لم ينفذ أو تم تناولها بدون رغبة قوية ؟

q ابحث عن مهارات لم تستخدم. ما هي المهارات التي لديك والتي لا يحتاجها دورك.

التطوير الخاص بك..

أن التطوير الخاص بك له نفس الأهمية التي لتطوير الناس الذين تتولى إدارتهم. تعلم إدارة الشخص لنفسه يعني استخدام موارد وفرص التعلم المتاحة لك وفقاً لخطة تتحكم فيها أنت. ينبغي أن تعمل لتتعرف على احتياجاتك وتوضحها وتخلق شبكة لتدعيمها وتراجع تقدمك. أن عليك وعلى صاحب العمل الاهتمام بالمهارات التي قد تملكها ولا تستخدمها في العمل والسعي لاستخدامها.

تخصيص الوقت للإدارة..

أنت كمدير، ينبغي أن تشغل معظم وقتك في إدارة الآخرين، على الرغم من أنك غالباً ما تجد نفسك مشغولاً بنشاط لا يتعلق بالإدارة، ولا يترك لك الأوقات قليلاً لتكرسه لدورك الرئيسي.

ثلاثة أسئلة عن الوقت الصعب..

إذا بدأت تسمع إشاعات عن أن الفريق لا تتوفر له الفرصة لأن يراك أو يتكلم معك، فأنت تحتاج لأن تسأل بعض أسئلة صعبة عن الطريقة التي تدبر بها وقتك :

ما الذي اعمله ولا يحتاج الأمر لأن يُعمل ؟

ما الذي اعمله ويمكن لشخص آخر أن يعمله ؟

ما الذي اعمله ويضيع وقت ناس آخرين ؟

بالنسبة للسؤال الأول قرر أهدافك واسأل نفسك كل يوم ما الذي تقترح عمله لتحقيقها. حضر خططك داوم عليها. ولكل شيء آخر أنت تحتاج إلى منظومة.

منظومة كل شيء آخر

§ نظف مكان عملك . أن المكتب المنظم يساعد على استخدام منظم للوقت .

§ احصل على الأدوات لأداء الوظيفة . مفكرة، لوح الحائط، ملف العرض، جدول النشاط اليومي .

§ تصرف في كل ورقة مرة واحدة فقط .

§ خطط لاستخدامك للهاتف وللبريد التلفزيوني .

السؤال الثاني يشجعك لأن تفكر في التفويض. سنناقش هذا الموضوع الهام في فصل (٥). والسؤال الأخير، ربما يحتاج الجهد الأعظم للتصميم. سمّهِ السماح للنفس بالتدخل في أعمال الناس الآخرين. ومن أمثلة ذلك عدم تخلصك من الوظيفة السابقة التي شغلتها واستمرارك في التطفل عليها. وأحسن علاج هو تطبيق مبدأ القيمة المضافة. أنك لتعمل في مستوى القيمة المضافة الخاص بك، عليك أن تمكن كل فرد آخر من العمل في مستوى قيمته المضافة.

الاتجاهات الخمسة لإدارة وقتك..

يمكنك أن تستخدم إدارة الخمسة اتجاهات لتجري تدقيقات منتظمة لكيفية توزيع وقتك بين المجالات الخمسة. أنها تتيح لك الفرصة لأن توزع الوقت بين هذه المجالات بنسب مختلفة حسبما يترأى لك. على سبيل المثال، كثير من المديرين اعترفوا بأنه ينبغي عليهم أن يبقوا مع فرقهم وقتاً أطول، ولكنهم دوماً ما يكونون في اجتماعات في مستوى أعلى.

ومجال إدارتك لنفسك يعمل كصندوق اتصال - يمكنك أن توفر بعض الوقت بأن تحضر جزءاً معيناً من اجتماع بدلاً من أن تستمر طول جدول الأعمال. ويمكنك أن تسأل زميلاً (إدارة عبر المنظمة) أن يلخص لك البنود الأخرى التي تريد أن تعرف ما تم في شأنها، كما يمكنك أن تكتسب بعض الوقت بأن نفوض عضواً من فريقك (إدارة متجهة لأسفل) لحضور اجتماع آخر

وصندوق اتصال إدارتك لنفسك يمكن أيضاً أن يمكنك من التمييز بين العاجل والهام. افترض أنك أدركت أنك تبعد عن فريقك وقتاً طويلاً تقضيه في مكافحة النزاعات (عاجل)، وأن فريقك يعاني لأنك لا تجد وقتاً لتعد استراتيجية معهم (هام) - وهو أحد أسباب كثرة الحاجة لمكافحة المنازعات. أنك تحتاج لأن تحول بعض الاسبقية من إدارة متجهة للخارج إلى إدارة متجهة للداخل. فوض السلطة لأحد زملائك (إدارة متجهة عبر المنظمة) لمدة شهر ليتصرف في الموضوعات المتجهة للخارج العاجلة بدون الرجوع إليك. خلال هذا الشهر تعمل مع فريقك لإعداد استراتيجية واضحة.

التعامل مع الإجهاد

بينت مسوحات حديثة إن مستويات الاجهاد عالية جداً. والنتائج هي زيادة الغياب والعزلة ونقص ضار في الابداع. ونحن كمديرين علينا مسؤولية مزدوجة :

أن يكون اجهادنا في مستوى مقبول ونتحاشى ايقاع اجهاد على الآخرين.
 وإدارة الخمسة توجهات توفر إطاراً جيداً للتعرف على مصادر الاجهاد (من مديرنا المباشر، من تقاريرنا المباشرة، من زملائنا، من منظمات خارجية) وكيف يحتمل أن نتسبب بغير وعي منا بإيقاع اجهاد على الآخرين. وبعض الناس يجيدون العمل تحت اجهاد، ربما بسبب أنه يوفر لهم الفرصة لأن يحسوا بشعور اصطناعي بأزمة خارجية يُمكنهم من أن يجتازونها بطريقة بطولية.
توجد خمسة إجراءات يمكنك اتخاذها لاحتفاظك بالاجهاد في حدود متمدينة : -

q إفعل ما هو هام. أن رضا الوظيفة يأتي من مراجعة عمل الأسبوع ومعرفة أنك قدمت معظم الوقت ما كان عليك أنت شخصياً أن تقدمه للمنظمة ولفريقك. فوض. تعلم أن تقول " لا " .

q اتجه بنشاطك الإداري إلى الخارج لتغير جوك في العمل. عندما تمر بغترات يبدو لك فيها أن لا شئ يسير بطريقة صحيحة، وأنه من السهل أن تغرق في دائرة مفرغة لدرجة أنه يمكن أن تشعر بالضطهاد كما لو كان كل شئ يتآمر ضدك، عندئذ حاول بشدة أن تبعد يوماً عن مكان عملك وتزور فرع أو عميل أو مورد أو تصاحب زملاء في رحلاتهم.

q طلب المساعدة من زملاء للتغلب على المشاكل، التي تخلقها حياة العمل، ليس علامة ضعف. وذلك عن طريق استعارة عضو فريق آخر في فترة كثرة العمل، أو التفاوض لطلب وقت إضافي لاتمام عمل.

q روح عن نفسك. أنك تحتاج لوقت راحة وعليك أن تنظّم بما يناسب طبيعتك. والتمارين الرياضية لها بالتأكيد منافع عقلية.

q ابحث عن " لماذا " بعد " ماذا "

إذا طلبت منك أن نفعل شيئاً، تزيد فرصتي كثيراً في اكتساب أقبالك القوي على أداء العمل الذي اطلبه منك إذا اعطيتك سبب الطلب. أنك إذا عرفت لماذا، فأنتك وفريقك ستكونوا في وضع أحسن لتنفيذ الطلب بفعالية. لآ تأخذ الأمور بنظرة سطحية. اسعى إلى استيعاب المحتوى الأكبر للأمور.



تولي إدارة العمل

تولي إدارة عمل ناس آخرين هو بالضرورة موضوع أبرام عقد. وكلنا نحتاج لأن نعرف ما هي إدوارنا ومسؤولياتنا. وفي صميم هذا العقد بين المدير والشخص الذي يتولى إدارته تقع فكرة مسؤولية الأداء. ومسؤوليتك عن الأداء تعرف قوتك الحقيقية و تقرر المدى الذي يمكنك أن تجعل أموراً تحدث في نطاقه. وفي حدودها تمارس سلطتك وإستقلالك، ولا يتعدى الآخرون هذه الحدود إلا بأذن منك.

تعريف الوظيفة

تعريف مسؤوليات أداء شخص ما تمرين صعب ولكنه ضرورياً. أبدأ بالجلوس مع الأشخاص الذين تتولى إدارتهم لمناقشة وظيفتك باختصار وأسألهم عما يعرفونه عن مسؤوليات أدائك وأكمل أي نقص. أن المشكلة في مثل هذه المعلومات هو تحضير جيد للعكوف على دراسة وظائفهم.

أنتقل بعد ذلك مباشرة إلى المرحلة التالية، و اقترح أن بدرسوا عملهم دراسة خاصة بالطريقو نفسها. في هذه المرحلة الثانية، وجه أسئلة " ما الذي تفعلونه في العمل ؟ " ما الذي تفعلونه لتأمين العمل أو التحكم فيه أو إدارته ؟.

يمكن أن تبدأ بمسح ثلاثة مجالات رئيسية للمؤوليه التي يعمل الشخص في نطاقها : -

q المسؤولية الفنية.

q المسؤولية الإدارية.

q مسؤولية شخصية.

وقد تكون هناك هياكل لتعريف مجالات المسؤولية هذه : قد تسمى : مجالات نتيجة رئيسية أو مقاييس رئيسية أو قيم رئيسية. وقد تختلف التسميات في المنظمات المختلفة.

مجالات نتيجة رئيسية..

مجالات نتيجة رئيسية هي المجالات العريضة التي تؤدي فيها مسؤولياتنا الإدارية. وهي أيضاً المجالات التي يمكن أن نعرف أهدافنا داخلها. وأسماء مجالات نتيجة رئيسية لأي وظيفة معينة تتحدد بأغراضها العامة - السبب لوجودها - والأنشطة الاعرض للمنظمة.

مجالات نتيجة رئيسية : مقارنات

فيما يلي بعض مجالات نتيجة رئيسية تستخدم بمعرفة منظمات مختلفة :

§ النوعية، الناتج، التكاليف، هيئة الإدارة، العملاء (مصنعي أغذية) .

§ القيمة لحامل السهم، نوعية المنتج، نوعية الناس، رضا العميل (مصنعي سيارات) .

§ النوعية، التكاليف، الالتزام بالمواعيد، المواظبة، خدمة العميل، السلامة (شركة سيارات

خاصة)

§ القيادة، الفرد و النوعية، خدمة العميل، المشاركات، عمل الفريق (جمعية إسكان) .

والكلمات التي تعرف مجالات نتيجة رئيسية قد تختلف من منظمة لمنظمة. والشئ المهم هو أن تفهم أنت وحامل السهم بوضوح ما تعنيه.

الان حدد المسؤوليات المعنية التي ينبغي أن يؤديها الشخص داخل كل مجال. ناقش أي نقط تختلف فيها وجهة نظرك الخاصة بالوظيفة عن وجهات نظرهم. والمناقشة تهدف لاتفاق : إدراك مشترك لمسؤوليات أداء الشخص، ترتيب أولوياتها والطريقة التي ينبغي أن تؤدي بها.

معايير الأداء..

تحدد معايير الأداء المستويات التي عندما يعتبر كل منكما أن العمل يحدث عند مستوى مقبول. لاتخلط بينها وبين الأهداف وهي غايات يسعى إليها.

والأهداف تتعلق بفرد وتنزع لأن تكون قصيرة الآمد، معايير الأداء تتعلق بالوظيفة وهي ذات آمد أطول. وإذا لم تحدد أنت معايير أداء، فإن شاغل الوظيفة سيجد من الصعب أن يعرف ما هو المتوقع من الوظيفة أو كيف تعمل. كل منكما يحتاج لأن يتفق على ما تكونه هذه المعايير.

وضع المعايير

يمكنك أن تضع معايير في ستة مجالات :

- § عددية : أرقام المبيعات أو الإنتاج، مستويات المعيب، تدفق المستندات الورقية، معدلات الزوار .
- § توقيتات مقررّة : إتمام المشروع، الرد على المكاتبات، حدود الأوقات القانونية، تواريخ الاجتماعات المنتظمة، وقت الرد على الهاتف .
- § مالية : العمل بالميزانية، تحقبة، تنبؤات الربح، مستويات المخزون، خفض التكاليف .

قياسات الأداء ينبغي أن تكون موضوعية، وأن تعطي النوعية والكمية. بعض الوظائف مثل الوظائف القانونية والتعليمية والطبية والبحثية يصعب الحكم عليها بالنسبة لمستويات الأداء.

وصف الوظيفة

نتائج جميع هذه التحليلات هي وصف الوظيفة (أو مواصفات الوظيفة). ومعظم أوصاف الوظيفة تحتوي على عدد قليل من العناصر الشائعة :

q عنوان الوظيفة : المكان، محاسبة أمام / مسؤولية عن

q الغرض العام : سبب وجود الوظيفة

q مجالات النتيجة الرئيسية

q معايير الأداء

مساعدتك لأعضاء فريقك لكتابة وصف الوظيفة يشكل وسيلة قوية لمساعدتهم لتوضيح الوظائف لانفسهم. ونظراً لأن الوظائف تتطور بسرعة، ينبغي تحديثها بانتظام.

تحديد الأهداف

الأهداف هي اسبقيات أو مهمات خاصة يحتاج شاغل الوظيفة لان ينجزها في نطاق العمل الروتيني. وهي تتعلق بصفة خاصة بالشخص المعني. والأهداف تتغير بمعدل اسرع من معايير الأداء.

لماذا تكون هناك أهداف ؟

الميزة الهائلة للأهداف هي أنها تحفز الأداء. لقد رأينا في فصل (٢) أن الأهداف :-

* توجة أنبأهنا * تنظم جهودنا * تجعلنا أكثر مثابرة

* تساعدنا على أن نخطط

والأهداف تعطينا شيئاً لنسعى إليه وشئياً نقيس به نجاحنا. هذا يعني أن الأهداف تساعد الناس لان :-

* يطوروا * يخططوا * يغيروا الاسبقيات عندما تتغير الظروف

* يحسنوا أداءهم على مر الوقت * يعملوا تفويطات * يبدعوا * ينجزوا مشروعات

* يستغلوا الظروف الجديدة

* ينفذوا سياسات جديدة * يتحدوا تطلعاتهم العالية

لكن الأهداف يمكن أيضاً أن تقيد الناس بالأنشطة المستهدفة، إلا أن أخطار عدم وجود أهداف تزيد عن أخطار تحديد أهداف.

والأهداف ينبغي أن تعكس الأغراض العامة للمنظمة وتتمشى معها. وأهداف الفريق ينبغي أن تترجم منطقياً إلى أهداف فردية. ومن الأمور الحيوية أن تعكس الأهداف المدى الكامل لمسؤوليات الأداء.

وضع الأهداف موضع الاستعمال..

القاعدة الذهبية هي أن تستشير شاغل الوظيفة عندما تبدأ في وضع الأهداف. أنك قد تكون مسؤولاً عن تحديد أهداف شاعلي الوظائف، ولكن ينبغي دائماً أن تسألهم عما يعتقدون أنهم يمكنهم أن ينجزوه. التشاور يحسن الأهداف في مجالات أربعة :

١ التشاور يؤدي إلى أهداف أكثر دقة.

٢ التشاور يولد التعاون

٣ التشاور يزيد الاحكام

٤ التشاور يحافظ على علاقات موظفين جيدة

هذا ويوجد الساخرون الذين يعترضون لأن :

- q جهد العمل سيزيد بدون مرتبات إضافية
- q تقبل الأهداف يعني تقبل اللوم عندما يتحقق فشل
- q الأهداف الجديدة المغالي فيها مستطغى على الممارسات والاتفاقات الراسخة.
- q وقتهم سيضيع لأنه سيكون عليهم أن يعملوا أشياء ليس لها علاقة بالوظيفة.
- غير المعتقدين يقتنعون بأنهم إذا أمكنهم أن يروا عملهم جزءاً من دفعة أكبر نحو الانجاز، فأنهم سيصبحون أكثر ميلاليروا أن أهدافهم على صواب. وإظهار طبيعة اسهام الناس في أداء وظيفة أداء جيداً يشكل مفتاحاً لاقتناعهم بفوائد الأهداف. وعليك أن تؤكد لهم أن في ذلك محاولة صائبة لتوجيه أنظارنا نحو المستقبل وتحسين أداء كل شخص. لا أحد ينجز جميع الأهداف طول الوقت، وأحياناً تحقق الأهداف بسهولة - وعلى ذلك فإن الأمر يتطلب مراجعة الأهداف وضبطها باستمرار.

كيف تحدد الأهداف..

تطرياً، يبدأ تحديد الأهداف بمعرفة فريق الإدارة العليا وينتهي بالناس الذين ليس لديهم مسؤولية إدارة. ولكن من الخطورة أن تنتظر حتى يتم تحديد أهداف المستوى الأعلى قبل تحديد الأهداف الخاصة بك. يمكنك دائماً أن تعدل أهدافك وأهداف فريقك لتتمشى مع الأهداف التي تأتي من الإدارة الأعلى.

أبدأ بالأهداف الخاصة بك. قرر من الذين هم مقمحون في انجازها. تعرف على اللاعبين الرئيسيين ومحالات النتيجة الرئيسية التي ينبغي أن تعرف أهدافهم داخلها.

تحديد الأهداف : أسئلة رئيسية

- § ما هي اسبقيات مزاوله العمل للفترة القادمة ؟
- § من هم المقحمون ؟
- § ما ينبغي أن أفعله شخصياً ؟
- § ما ينبغي أن يفعله الفريق ؟
- § ما الذي نطلب من الآخرين أن يفعلوه ؟
- § ما هي الأعمال المعنية المطلوب القيام بها ؟ ومتى ؟
- § من الذي تقع عليه مسؤوليات هذه الأعمال ؟
- § ما هي أهداف المنظمة التي تدعمها أهدافنا ؟
- § ما هي أهداف العملاء التي علينا أن ندعمها (داخلية وخارجية) .
- § ما هي الأهداف التي ينبغي أن تحددها لتحقيق أغراضنا ؟

وكثير من الناس يعرفون الرمز المختصر SMART الذي يطبق على الأهداف. أنه قائمة مراجعة جيدة للأهداف التي ستحددها. تحقق من أن أهدافك :

* دقيقة specific * قابلة للقياس measurable * ممكن انجازها
* واقعية realistic * متعلقة بالزمن time-related .
قلل الأعمال الكتابية. احتفظ بنسختين واحدة لك وواحدة لشاغل الوظيفة.

الأسئلة التي غالباً ما تثار..

يوجه المديرون الجدد خمسة أسئلة خاصة بالأهداف هي :

- ما هو عدد الأهداف ؟

أنه يختلف. أن العدد الذي تحدده يعكس صعوبتها، وفترة العمل في إعدادها. ويفضل أن تركز على مجالات النتيجة الرئيسية التي عليها حاجة شديدة.

- ما هو مدى التفصيل ؟

أهدافك ينبغي أن تكون دقيقة بدرجة كافية لتتحدى الجدول فيما بعد. وفر الفرصة لشاغل الوظيفة لممارسة مبادراته.

- ما مدى الفترة التي يدوم فيها كل هدف ؟

لا يوجد مدى محدد. يمكن أن تكون الفترة من يوم إلى سنة. والأهداف ذات المدى الأطول تسمى أغراض. والأهداف ذات المدى الأقصر يحتمل أن تكون أكثر استناره للحماس والطاقة.

- ما هي درجة الصعوبة التي ينبغي أن تكون عليها الأهداف ؟

أهم المبررات للأهداف أنها تتحدى الناس وتشدهم. ولكن ينبغي أن لا تبدو لشاغل الوظيفة غير ممكنه أو صعبة بشكل غير عادل. ارجع لما جاء في فصل (٢) عن الأهداف. أنك قد لا تحتاج لأن تهبط من حماس شاغل الوظيفة بتحديد هدف صعب.

- ما ذا بخصوص تغيير الهدف ؟

أنك تحتاج لان تكون مرنا. لا تغير أي هدف بدون سبب جيد وبدون إبلاغ شاغل الوظيفة به.

إعادة النظر في الأهداف : أسئلة رئيسية

- § ما هي أهمية هذا الهدف بالنسبة لأهداف المنظمة الأكبر ؟
- § ما هي درجة استعجال هذا الهدف ؟
- § ما هي درجة الوضوح في وصف هذا الهدف ؟
- § ما هي قابلية الهدف للقياس ؟ هل نقيسه بدقة أو بالتقريب ؟
- § هل يخلق انجاز الهدف نتيجة واقعية، أو هل هو وصفاً لنشاط فقط ؟
- § ما هو مدى الشد الذي ينطوي عليه الهدف ؟

العوامل الخارجية يمكن أن تغير اسبقية أو مقاس الهدف. إذا واجهتك مشكلة فإن واجبك كمدير هو أن تفكر فيما تفعله للتغلب على المشكلة وتعيد تنظيم أهدافك. ببساطة أعد تقدير الحالة وضع الأمور في نصابها.

الـقـدـرات..

الأهداف هي مخرجات الوظيفة. هي ما " تعمله ". القدرات هي المدخلات : مهارات كيف تعمل. الناس يجلبون القدرات للوظائف. وتفهم القدرات الضرورية للوظيفة تحضر للعنصر الثاني لإدارة الناس : كيف تطورهم.

والقدرة هي مهارة في التصرف. أنها ليست سمات اخلاقية أو شخصية وليست مقياساً لطريقة التفكير. وكثيراً من القدرات يصعب تعريفها وخاصة بالنسبة للمعرفة والفهم والخصيات الشخصية. وتقييم القدرة يبدأ بتقييم بما يمكن لشاغل الوظيفة أن ينجزه على أساس معايير الأداء، وما يمكن له أن ينجزه في السعي إلى هدف معين. وبالنسبة لتطوير القدرات فأنك تحتاج لأن تكون قادراً على أن تتفق بشكل عام على ما تعنيه القدرات وعلى ما إذا كان يمكن إظهارها بوضوح.

والقدرات النموذجية (مأخوذة من مصنع أغذية) تتضمن :-

** التخطيط ** حل المشاكل ** مراقبة الميزانية ** تحديد الأهداف
** الاتصال وجهاً لوجه ** الاتصالات المكتوبة ** تطوير الأفراد ** تكوين الفريق
** علاقات العميل ** التطوير الشخصي

لاحظ كيف تعكس هذه القدرات كلا من نموذج القيادة المتمركزة حول الأداء ونموذج الإدارة ذات الخمسة طرق. بالنسبة لكل قدرة يمكن أن يقيم المدير بمقياس من واحد إلى ستة أو يقيم ليس قديراً بعد - قدير - أكثر من قدير.

تعريف قدرة

فيما يلي مثال لقدرة معرفة بأحكام، أعد عن طريق برنامج استشارة مع المديرين في شركة بيع بالتجزئة

التخطيط والتنبؤ .

ليكون المدير قديراً عليه أن يكون قادراً على :-

§ أن يتعامل ويفهم بيانات الإدارة .

§ أن يتحمل المسؤولية والمحاسبة عن جميع الأصول التي تحت رقبته .

وذلك يتضمن :

§ موازنة حاجات الإدارة المعنية بالشركة مع الحاجات الكلية للشركة .

§ تقديم مبادرات بالنسبة لاستخدام الأصول والملكية والمصنع والمعدات .. الخ .

§ تعقب الإدارات الأخرى التي عليها أن توفر مدخلات للحصول على النتائج المطلوبة .

المديرين الذين ينتجون أحسن أداءهم أولئك الذين :-

ولإجراء تقييم القدرات تقيماً جيداً، ينبغي أن تعرف القرارات عن كثب ويتدبر أمر الأداء بدقة.

مراجعة الأداء

مراجعة الأداء مع شاغل الوظيفة يشكل جزء هاماً من عملك كمدير. أن الناس الذين يرجعون إليك سيتوقعون أن تدقق انجازاتهم بالنسبة للمعايير والأهداف. والطريقة التي تتدبر بها أمر الأداء ينبغي أن تناقشها مع الناس عندما تحدد أهدافهم عليك أن توازن بين تركهم احراراً وبين متابعة كيف يقومون بعملهم. أن مراجعة الأداء تشمل أيضاً تدبر أمر الأداء بأكمله للفرد بأكمله. أنك تحتاج لإجراء محادثات.

ومراجعة الأداء ليست عملية تقوم بها مرة في السنة. أنها تأخذ ثلاثة أشكال رئيسية :

§ تجول في محيط الوظيفة

§ مراجعات واحد لواحد

§ تقييم منهجي

تجول في محيط الوظيفة..

الاتصال المنظم بينك وبين فريقك له نفس الاهمية التي للاتصال المنظم بالعملاء والموردين. والاصطلاح التقليدي لذلك هو " تجول في محيط الوظيفة " ويعني ذلك أن تدخر الوقت لتزور الفريق في العمل وتبقى معه بشكل غير رسمي.

أن التجول في الوظيفة يوفر لك الفرصة لتطوير مهاراتك القيادية. أنه يمكن الناس من أن يعطوك وجهات نظرهم مباشرة. وبالإضافة إلى ما يكسبك من سمعة حسنة ويمكنك من شكر وتقريظ الناس، فإنه يمكنك من أن تتدير أمر أداءهم أثناء عملهم. أنه طريقة لايجاد الثقة بينك وبين الناس الذين يرجعون إليك.

ومن الصعب وضع قواعد جامدة لمثل هذا النشاط غير الرسمي وفيما يلي مبادئ بسيطة وقليلة ولكنها تكفي لنساعدك على أن تدخل التجول في محيط الوظيفة في صميم نشاط عملية الإدارة :

** قم به بانتظام ** كن صادقاً ** كن ايجابياً

التجول في محيط الوظيفة

أفعل :

- q أدخر وقتاً للخروج إلى مكان العمل .
- q أظهر عندما تقول أنك ستظهر .
- q وضح اهتماماتك وأسبابك لوجودك هناك .
- q أليس لبساً ملائماً لمكان العمل .
- q خطط لتغطي كل مجال من مجالات المسؤولية في فترة محددة، وخاصة عندما ينطوي عمل فريقك على عملاء خارجيين .
- q ابحث مقدماً ما إذا كانت توجد موضوعات هامة معينة أو تتعلق بالناس الذين ستقابلهم
- q قدم نفسك لأعضاء الفريق الجدد .
- q تكلم كل مرة مع أعضاء مختلفين .
- q تكلم مع كل واحد وقتاً ملياً .
- q وجه أسئلة أساساً حول العمل والعملاء .
- q كن إيجابياً ومشجعاً .
- q استخدم الاسم الأول للشخص
- q استجب بعطف للبسطاء ولكن وجههم نحو محادثات الفرصة والأداء .
- q اتبع أسلوباً منظماً لمتابعة الموضوعات .
- q أعقد اجتماعات منتظمة مع الناس الذين يعملون معك في أمكنة عملهم وليس في مكتبك .
- q عبر عن أرائك : الناس الذين يعملون معك يتوقعون قيادتك .
- q اسمع وابتسم .

لا تفعل ..

- q تتكلم دائماً مع نفس الناس .
- q تجيب على أسئلة خاصة بموضوعات كان ينبغي أثارها أولاً عن طريق المديرين الخطيين .
- q تسمح للأفراد بأن يتجاوزوا الحدود بالنسبة لموضوعات تتعارض فيها الآراء بشدة .
- q تعطي رداً على سؤال إذا لم تكن متأكداً أنك على حق أو إذا كنت ستخرق السرية .
- q تبدو أنك تسعى لاستطلاع خاطئ .
- q تختار أحد ممثلي الاتحادات المهنية لنقاش فردي في كل زيارة .
- q تظهر أنك مستعجلاً لتتقدم .
- q تصعد توقعات الناس على أساس غير عادل أو قبل الأوان .
- q تنتقد الناس في حضور آخرين .
- q تقول للناس ما الذي عليهم أن يعملوه .
- q تتجول في محيط الوظيفة مع مجموعة من زملائك .

تدبر أمر الأداء تجاه الأهداف..

تأكد من أنك تجري محادثات وأحد لواء منتظمة مع كل عضو في فريقك : لتراجع الأهداف وتندبر أمر الأنشطة وتنظم التغذية الخلفية. وذلك مرة واحدة كل شهر على الأقل ويفضل كل أسبوعين. والتقييمات التي عادةً تتم سنوياً تعطيك أنت وشاغل الوظيفة الفرصة لمراجعة التقدم في فترة طويلة، ولكنها تتحسن إذا دُعيت بالمحادثات واحد لواء.

وهذه المحادثة، مراجعة شبة رسمية تستفيد من تشكيلها طبقاً لمبادي ء نموذج ح ١ ج ١ التي تم شرحها في الفصل (١):

٩ حيّ شاغل الوظيفة وراجع علاقتكما المشتركة فيما يتعلق بالعمل في اليد.

- ما هي نجاحات الأسبوع الماضي.
- هل تم تحقيق الأهداف ؟ إذا كان الأمر كذلك ما الذي يمكن أن نتعلمة من التجربة ؟
- هل لم تتحقق أية أهداف ؟

q اكتسب معلومات جديدة لم تتح الفرصة لشاغل الوظيفة لأن يغطيها في أي محادثات غير رسمية. تذكر أن هذا الجزء من المحادثة يتيح لك فرصة لتقييم الاحتمالات.

- هل لم يتم تحقيق الأهداف، لماذا ؟ الاخفاق من جانب شاغل الوظيفة ؟ الاخفاق من جانبك ؟

- كيف يعمل شاغل الوظيفة فيما يتعلق بإجزاء الوظيفة الأكثر روتينية ؟ هل تغفل أي معايير - أو تتجاوز ؟

q جهّز تحديثات على موضوعات أكثر اتساعاً وأدرس كيف يمكن أن تؤثر على عمل شاغل الوظيفة : الأهداف القائمة وفرص جديدة للأقتحام.

- هل تمد المواعيد المحددة للأهداف التي لم تتحقق بعد، تبحث عن طرق بديلة أو نتخلي عن الهدف كلية ؟

- هل هناك موضوعات جديدة ناشئة، الأمر الذي يعني أننا نحتاج لأن نضع أغراضاً وأهدافاً مختلفة ؟

q انصرف مقررّاً الانجاز، شاكرّاً شاغلي الوظائف على اسهامهم المستمر وموافقاً على إجراءات العمل أو الموضوعات الجديدة التي تحتاج لعناية خاصة خلال الأسابيع القليلة القادمة.

- لخص كيف تبدو الأشياء لك وهي تتقدم، وأسألهم عن رأيهم. وأشر للطريق إلى المستقبل.

التقييم..

التقييم هو الشكل المنهجي لمراجعة الأداء. وعادة يشكل جزء من خطة أكبر لممارسة عملية إدارة الموظفين، تتولاه إدارة للأفراد أو للموارد البشرية. ويحقق التقييم ثلاثة فوائد رئيسية :

q التقييم يحقق منافع لشاغلي الوظيفة :

- يوفر الفرصة لشاغل الوظيفة ليناقد جميع جوانب الموضوع بعمق.
- يوضح لشاغلي الوظائف كيف يستمرون في الاسهام في عمل الفريق والإدارة والمنظمة بأكملها.
- يعطي توجه واضح بالنسبة لما هو متوقع في الوظيفة ويوفر الفرصة لشاغلي الوظائف ليصبحوا مقحمين في تخطيط عملهم ومستقبلهم.

- يتيح لشاغلي الوظائف الفرصة ليفكروا ملياً ويناقشوا كيف يؤثر أناس آخرون في أعمالهم خاصة مديرهم.
- يعتبر الفرصة الرئيسية لخلق خطط أداء ويعيد تكريس شاغلي الوظائف في وظائفهم.
- q **التقييم ينغم المدير..**
- يتيح لك أن تفكر جدياً كيف تتولى عملية إدارة شاغلي الوظائف :
- § مالذي تتوقعة منهم ؟
- § هل تستخدم طاقاتهم وقدراتهم بأقصى ما يمكن ؟
- § كيف يمكن أن تساعدهم ؟
- § ما هو التدريب الذي يمكن أن يكون مفيداً ؟
- § ما هي تطلعات شاغلي الوظائف ؟
- يوفر لك الفرصة للاستجابة منهجياً للنجاح وللتكلم حول المشاكل بانفتاح.
- هو الفرصة لك لتقوي علاقاتك المتعلقة بالإدارة مع شاغلي الوظائف ويقوي وضعك كمدير.
- يساعدك على التعرف على النقص في المهارات وعلى أن تخطط للترقيات والتغيرات.
- q **التقييم ينغم المنظمة..**
- منظومة التقييم هي الاقحام المرئي للمنظمة قبل موظفيها :
- تظهر أن المنظمة تريد أن تقحم الناس في الأعمال الخاصة بهم وتعني بروحهم المعنوية.
- تلقي الضوء على الموظفين المجتهدين حتى يعاملوا باحترام.
- تساعد المنظمة على أن تخطط المشروعات، احتياجات الموارد المستقبلية والتعزيز (أو عدم الاستمرار).
- تساعد لتغيير الهياكل التنظيمية غير المرنة وللتخلص من التدخلات ولتقوية مواقع ضعف الإدارة أو الفوضى.
- والعناصر الأساسية للتقييم هي " الحكم على الأداء " و " تقديم تقارير عن الأداء " .

-

أن التقييم هو الحكم بمهارة على الأداء. أنه نشاط يتعلق بالبشر وليس نشاط آليا :
وكثير من منظومات التقييم الحديثة تتضمن عنصراً للتقييم الذاتي، الذي يجعل اقحام شاغلي الوظائف في العملية واضحاً عن طريق تسجيل وجهات نظرهم باستمرار. وتتضمن المبادرات الجديدة تقييم الند - التقييم بمعرفة الفريق وليس بمعرفة مدير واحد - التقييم

الذي يكون فيه شاغلو الوظائف (أو الفريق بأكمله) قادرين على تقييم مديرهم. ومنطقياً يمكن أن يمتد هذا التقييم ليشمل العملاء.

ما الذي يجعل التقييم ينحرف عن طريقه

أحذر هذه النقاط لتبقى في طريقك الصحيح للقيام بعمليات تقييم أكثر فعالية :

- § التحيز السلبي
- § نقص المعرفة عن شاغلي الوظائف .
- § نقص المعرفة عن الوظائف .
- § الترحيب المظهري - المغالاة في الترحيب بشاغلي الوظائف بدون سبب .
- § الفشل في تمييز الأداء من بين الظروف المحيطة بالوظيفة .
- § وجود أدراك مختلف بين المدير و شاغل الوظيفة بالنسبة لتعريف الوظيفة أو معايير التقييم أو صوابط الحكم .
- § تقييم كل فرد " فوق المتوسط " .
- § تجاهل نتائج التقييم . على سبيل المثال عدم اتخاذ إجراء بالنسبة للملاحظات التي عملت في التقييم لتحسين الموارد أو التدريب أو الإجراءات .

ومنظومات التقييم تتجه لأن تقع في أحد أنواع ثلاثة :

٩ التدرج أو تقدير الجدارة..

هذه الطريقة عادة تنطوي على إعداد قائمة بمعايير خاصة وبعد ذلك منح درجات : مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف. والمعايير تختلف كثيراً من خطة لخطة : الأمثلة قد تشمل. اعتمادية، قوة دفع، مرونة أو صدق، اتصالات، مبادأة، تعاون، كمال ولهذا الطريقة عدد من العيوب : أنها تنظر للخلف. تدفع شاغل الوظيفة لاتخاذ وضع رد الفعل، ومعرضة لدرجة كبيرة لأحكام شخصية. والتدرجات غالباً ما تعكس العلاقة بين المدير و شاغل الوظيفة وليس الأداء الفعلي.

وإذا وجدت نفسك تستخدم منظومة تدرج، ينبغي أن تسعى لأن :

- تدعم تدرجاتك بملاحظات مكتوبة.

- تعرّف المعيار والكلمات أو الأرقام المستخدمة في التقدير.
- تأخذ في الحسبان ملاحظات شاغلي الوظائف.
- تكون تقديراتك متفق عليها بدلاً من أن تفرضها.
- تتوسع في مراجعتك للأداء بحيث يصبح التدرج جزء واحد فقط.
- تربط أحكامك بالأداء وليس بالشخصية.

٩ التقييم المكتوب..

الفرق الكبير بين التقييم المكتوب والتدرج البسيط هي أنه سيكون عليك أن تكتب أحكامك في جمل وليس مجرد علامة أو جداول تأشيريات (a) أو (x). والميزة العظيمة هي أنه يمكنك أن تفكر أكثر فيما تريد أن تقول وكيف تقوله. والعيب الرئيسي للمنظومة هي أنها قد تظهر مهاراتك الكتابية أكثر مما تظهر أداء شاغلي الوظائف.

وإذا كنت تستخدم التقييمات المكتوبة، ينبغي أن تسعى لأن :

- تجعل أحكامك محددة وموضوعية (مدعمة بشواهد شخصية).
- تجعل معاييرك للحكم واضحة.
- تبني تقديرك على محادثة مع شاغل الوظيفة.
- توفر الفرصة لشاغل الوظيفة ليفكر في بعض أسئلة رئيسية قبل المحادثة.

٩ عملية إدارة الأداء المتكاملة..

قد تسمى "عملية الإدارة بالأهداف". وميزة هذه الطريقة أن يصبح التقييم مرتبطاً بوضوح بتوصيفات الوظائف، الأغراض التنظيمية، الأهداف الفردية، خطط التطوير ومنظومات المكافآت والمرتبات.

وخطر مثل هذه المنظومات المتكاملة هو الدواوينية (الروتينية). أن محاولة الترتيب المنهجي للعملية يحتاج بالضرورة إلى أعمال كتابية كثيرة.

إذا كنت تقيم في إطار منظومة عملية إدارة أداء أكبر، ينبغي أن تسعى لأن :

- تفهم المنظومة فهماً كاملاً بقدر الإمكان.
- تحكم على الأداء طبقاً لمقاييس أو معايير متفق عليها.
- تبحث عن طرق لتضمن حكمك في التقييم (عن طريق ملاحظات مكتوبة).
- تخضع شاغلي الوظيفة للتقييم بنواحية مختلفة.
- تقيم العمل وليس الشخص.

وغالباً ما يعاني التقييم من كونه مرتبطاً بالمحادثات حول المرتبات. التي ينبغي أن تفصل عن التقييم. المرتب هو اعتراف بأداء ماضٍ والتقييم أساساً هو محادثة حول المستقبل. وأنت تحتاج لأن تدرك نواحي القوة والضعف لمنظومة التقييم التي تطبقها منظمتك. إذا كان عليك أن تدون ملاحظة حول المرتب في استمارة التقييم، ابنيها بوضوح على الأداء والانجاز مقدرين على أساس معايير وأغراض أهداف مفهومة فهماً واضحاً.

إجراء تقييم..

أن المقابلة الخاصة بالتقييم هي واحدة من أهم المحادثات التي تعقدها كمدير. وينبغي أن تشمل جميع مهارات المحادثة التي ذكرت في فصل (١). ومن الأمور الحيوية أيضاً أن تحضر للمقابلة تحضيراً كاملاً أنت وشاغل الوظيفة.

التحضير للمقابلة..

ينبغي أن تدرس وصف وظيفة شاغل الوظيفة ومعايير الأداء التي وضعتها. والأسئلة الرئيسية في هذه المرحلة هي :

- q ماهي النتائج التي انجزها شاغل الوظيفة ؟
 - q أين هي المواقع التي حقق فيها شاغل الوظيفة تفوقاً على ما كان متوقعاً أو اظهر فيها تقدماً حقيقياً ؟
 - q ما هي النتائج التي لم تُنجز ؟ هل يمكنك أن تخمن لماذا ؟
- تحقق من أنك تبلغ شاغلي الوظائف بما تفعل للتحضير للمقابلة ولتدعوهم لأن يحضروا بطريقة مماثلة. ووجه أسئلة فيما يتعلق بذلك.
- وجوهر التقييم الناجح يكمن في مقارنة مجموعتين من الأفكار : أفكارك وأفكار شاغل الوظيفة. أنك تسعى لأن تصل لفهم مشترك : اتفاق حول أداء شاغل الوظيفة والاستعداد للمستقبل.

قائمة مراجعة شاغل الوظيفة

يمكن لك أن تقدم قائمة الأسئلة التالية لشاغل الوظيفة لتساعده على أن يقيم أدائه قبل مقابلة التقييم :

١. هل أنت متأكد من حدود الوظيفة ؟

- هو يوجد تداخل مع مسؤوليات أداء شخص آخر ؟

- هل بعد عدد تأكد بالنسبة لمسئولية الأداء الخاصة بك، أنت تكهن غداً متأكد ما إذا كان عليك أن

والمنظومة قد تتطلب منك أن تجري تقييمات في أوقات معينة من السنة عليك أن تدير وقتك بقدر الإمكان حتى لا تقيم أكثر من شخصين في اليوم.

التحضير للتقييم : عشرة أسئلة

- q هل حضرت تحضيراً كافياً ؟
- q هل دقتت السجلات ؟
- q هل دقتت حقائق الأداء ؟
- q هل أعددت أسئلتك الرئيسية ؟
- q هل هي مفتوحة ؟ استخدم لماذا، كيف، متى، أين، من، ماذا .
- q ألدك استراتيجية وهيكلية ؟ هل أنت مستعد لتغييرها أن استلزم الأمر ؟
- q هل تركت وقتاً كافياً ؟
- q هل فعلت كل ما يمكنك لتجعل المكان مريحاً وغير مهدد ؟
- q هل لديك قلماً وورقة لتدون ملاحظات مختصرة ؟
- q هل أعطيت تعليمات لعدم إزعاجك ؟

إجراء المقابلة..

- أنك تسعى لإجراء محادثة غنية ومفتوحة. ينبغي أن يكون لها (٧) سمات رئيسية :
- ٩ أن تكون خاصة.
 - ٩ أن تكون المحادثة حول الوظيفة بأكملها.
 - ٩ أن يكون الاجتماع مبرمجاً. أبدأ بنموذج ح ١ ج ١ وطوره.
 - ٩ أن تكون المحادثة حول الماضي والحاضر والمستقبل.
 - ٩ أن تسجل نتائج الاجتماع.
 - ٩ أن تكون المحادثة حول العلاقة : تتضمن كل من شاغل الوظيفة والمدير.
 - ٩ أن تتكون نتائج المحادثة من إجراءات محددة ولها مواعيد ومنفذها محددين.

ولنأخذ نموذجنا ذي الأربعة مراحل للمحادثات الفعالة ونطبقه على التقييم :

٩ حي. محادثة للعلاقة.

راجع المعايير والأهداف ووصف الوظيفة وأي نواحي أخرى للأداء تكونا قد تفحصتها
كلاهما. حدث عنها : أجرى مقارنات وتكلم عن الذي أنجز، والذي لم ينجز. التزم بالحقائق
المعروفة وتأكد من أنك استجبت لها.

اسئلتك لشاغل الوظيفة يمكن أن تتضمن :

- كيف تشعر بسير العمل في وظيفتك منذ تكلمنا آخر مرة ؟
- كيف تشعر أنك أحسنت العمل ؟
- أين توجد مشاكلك الحقيقية ؟
- كيف هي علاقة وصف الوظيفة بالموضوع ؟

٩ اكتسب. محادثة للإمكانية.

افتتح المناقشة بسؤال شاغلي الوظيفة عن وجهات نظرهم واحتفظ بوجهات نظرك. أعد النظر
في الأسباب الممكنة للإنجاز أو عدم الإنجاز. افتتح المحادثة لتتضمن موضوعات القدرة
والمهارات والتدريب والظروف الخارجية.

والأسئلة في هذه المرحلة قد تتضمن :

- ما هي نقاط قوتك ؟
- أين يمكنك أن تتقدم كما تعتقد ؟

- ما هي المشكلات الهامة التي لديك؟ هل تعتقد أنه كان يمكنك أن تتصرف في شأنها بطريقة مختلفة؟

ابحث عن الإمكانيات ولا تردد احكاماً مغلقة. استخدم التصرف كأساس لملاحظاتك. كن مستعداً لأن تعيد تفسير الدليل من وجهة نظر شاغل الوظيفة. استخدم سلم الاستدلال.

٩ جـمـز. محادثة للفرصة..

هذه هي جزء المحادثة لحل المشكلة. حل ما حصلت عليه وركز على فرص الأداء والتغيير والتحسين. ابتدع بدائل. اسعي للاتفاق على ما يمكن عمله.

الأسئلة في هذه المرحلة تتضمن :

- ما يمكن أن نعمله لتغيير أهدافنا أو معاييرنا ؟
- هل نحتاج لأن نعيد كتابة أي جزء من وصف الوظيفة ؟
- كيف يمكن أن تتحسن الوظيفة ؟ هل لديك أي أفكار ؟

٩ انصرف. محادثة لأداء العمل..

تؤكد أنت وشاغل الوظيفة اتفاقكما، ثم تتصرف ولديك مفهوم واضح بإن الأعمال المطلوب أدائها مسجلة وسيتدبر أمرها. تحقق من أنك تنفذ أي أعمال وافقت عليها في المقابلة : دعم أو تغييرات اجرائية أو تفويض أو تدريب. إذا لم تنفذها، فأنت تقوض كل من سلطتك ومصادقية عملية التقييم نفسها. التعرف على حاجات التطوير..

أن عملية إدارة أداء شخص ما هي في الحقيقة عملية إدارة مخرجات ومدخلات. والمخرجات هي ماينجزه شاغل الوظيفة للاسهام في أغراض المنظمة، والمدخلات هي مهارات وقدرات شاغل الوظيفة.

والتعرف على حاجات تطوير شاغل الوظيفة يحتاج إلى موازنة بين هذين الأمرين : تطوير الشخص من ناحية، والاستثمار في مستقبل المنظمة من الناحية الأخرى.

- فكر في النقاط الآتية عندما تقيم :

- ٩ تعرف على الحاجات بكل الدقة الممكنة ؟
- ٩ حاول إلا تتكلم أبداً عن نقاط الضعف. أنها مجالات للتطوير.
- ٩ اخلق مواقف وفرص لتطبيق القدرات وطور قدرات جديدة.

٥ حاجات التطوير لا تتحقق جميعها بالتدريب. قدم التدريب التعليمي وعند الضرورة المشورة. وسيتم تناول هذا المجال لمسؤولية الإدارة المتعلق بتحليل حاجات التدريب الأكثر نظامية في الفصل التالي.

التعامل مع الأداء الضعيف..

عادة يمكن أن نتغاضى عن بعض القصور في الانجاز إلا أن التقصير المستمر أو الشديد يحتاج لإجراء. أن ظروف الأداء الضعيف معقدة وقد يكون من غير المجدي أن تفكر في اللوم عندما تكتشف أداءً ضعيفاً فقد لا يرجع السبب في الخطأ إلى شاغل الوظيفة أن المدير الفعال يبحث بعمق ولا يقفز إلى نتائج. أن المقابلة المتعلقة بالتقييم توفر فرصة واحدة لتناول هذا الموضوع.

أولاً، تعرف على الثغرة. ما هو المعيار الذي لم يُحقق ؟ هذا المعيار قد يكون موجوداً في وصف الوظيفة، ولكن معايير الأداء قد تكون أيضاً محتواه في :

- ٥ اللوائح.
- ٥ أدلة التدريب.
- ٥ قوائم المعايير.
- ٥ الإجراءات.
- ٥ محاضر أعطاء التعليمات للفريق.
- ٥ دورات التدريب.
- ٥ محاضر المحادثات.
- ٥ وبالنسبة لسجلات الأداء الفعلي، يمكن أن تفحص بعناية الآتي :
- ٥ الملفات الشخصية.
- ٥ كشوفات الحضور والانصراف.
- ٥ سجلات الاجازات المرضية والغياب.
- ٥ بطاقات السجلات.
- ٥ شكاوي العملاء.
- ٥ أمثلة العمل غير الدقيق.
- ٥ سجلات الأخطاء.
- ٥ مقارنة بأعمال الآخرين.

٩ أمثلة للأعمال غير المنتهية.

تساءل هل كانت الثغرة بين المعيار المطلوب والأداء المسجل واسعة ومستمرة بحيث تتطلب اتخاذ إجراء ؟

ثم توصل إلى الأسباب المحتملة للثغرة في الأداء : أما أن يكون شاغل الوظيفة غير قادر (هذه الحالة تتعلق بالتدريب) أو غير راغب (حالة نتعلق بالمكافأه). وهناك احتمال ثالث هو أنت. أن المديرين في المنظمة مسؤولون عن وضع المعايير والموافقة على القدرات وتصميم العمل.

أسباب الأداء المتدني..

توجد (٣) أسباب رئيسية لتدني أداء شاغل الوظيفة :

٩ **ظروف محلية..**

قد لا يكون لدى شاغل الوظيفة المهارات الضرورية للوظيفة، أو تكون صحته ضعيفة أو يمر بحالة عدم استقرار نفسي ترجع لمشكلات شخصية أو عائلية.

٩ **إدارة ضعيفة..**

الوظيفة لم تشرح شرحاً كافياً. التخطيط كان ضعيفاً. تغيير الوظيفة بطرق لا يقتنع بها شاغل الوظيفة. الموارد ناقصة. الضبط والربط متراخي. الأحوال الطبيعية قد تجعل تحقيق المعايير صعبة. أنك قد تكون ضعيفاً في عملية الإدارة.

٩ **نقص في التوافقات التنظيمي..**

أن شاغلي الوظيفة قد يكونوا غير مسرورين في الفريق، أو الفريق غير مسرور منهم. وتضارب الشخصية هذا قد يكون عارضاً أو نتيجة لاجمال الشعور باساعة استخدام العدالة الطبيعية. أن قيم شاغل الوظيفة الشخصية أو المعنوية أو الدينية قد تكون متضاربة مع قيم الآخرين.

والأداء الضعيف عادة يقود إلى الحاجة إلى شئ ما من المشورة. أنك تحتاج لأن تشجع شاغل الوظيفة ليشق طريقة نحو الحل الخاص به أنه ليس من واجبك أن تعرض حلاً، إلا إذا سئلت وإذا أقتضى الأمر أن تصيح المحادثة رسمية. في نطاق التقييم مثلاً، استخدام الهيكل ذي الأربعة أجزاء ليساعدك في هذه المهمة.

٩ **ركز على المشكلة..**

اسأل عن كيف يراها شاغلو الوظيفة. عليك أن تقرر معهم وجود ثغرة أو مشكلة. وضح أنها مشكلة تخصك كمدير لهم وأنك تريد المساعدة.

٩ اسأل هل يفهمون طبيعة المشكلة، وهل يمكنهم أن يقدموا أي نوع من الشرح. استمع لاجاباتهم على :

- هل حددنا أهدافاً صحيحة ؟
 - هل المعايير غير مناسبة أو متعارضة ؟
 - هل هناك نقص في المهارة هو جوهر المشكلة ؟
 - هل التدريب ضروري - أم ممارسة أكثر للعمل ؟
 - هل كان تقييم الوظيفة سيئاً ؟
 - هل أصبحت الوظيفة غير مطلوبة في إعادة ترتيب المسؤولية ؟
- وعليك كمدير أن تعمل على إزالة ما قد يشعر به شاغلو الوظائف من اضطهاد أو عدم اقتناع بأهمية معيار ما. ركز على أهمية الأداء وفقاً للمعايير.
- q نقب مع شاغل الوظيفة عن فرص التحسين. أين توجد ؟ ما هي طرق العمل الممكنة المفتوحة لنا ؟ كيف يمكن أن تكون قادراً على أن تساعد ؟
- قاوم الرغبة في أن تذكر لشاغل الوظيفة ما ينبغي عليه أن يفعله.
- q ابحث عن طريق للعمل يمكن أن يوافق عليه شاغل الوظيفة. وضح أنك موجود للمساعدة، وأنك ستراجع الأداء في الأسابيع القليلة القادمة، وأن هذا الموضوع سيسجل.



تطوير الناس

أنك لا يمكنك أن تتهرب من تطوير الناس الذين تتولى إدارتهم. أنهم ليقدموا أكبر اسهام ممكن، يحتاجون لأن يشعروا :

- q أنهم يحصلون على رضاء شخصي من العمل.
- q أنهم يؤدون مساهمة لها قيمتها للفريق والمنظمة.
- q أنهم يجدون في أدائهم لعملهم تحدياً.
- q أنهم يتمتعون بقدر من المسؤولية يمكنهم أن يتحملوه وهم راضون.
- q أن اسهامهم معترف به (وربما يكافؤون عنه).
- q أن لديهم تحكماً حقيقياً على نواحي عملهم المسؤولين عنها.
- q أن قيامهم بعملهم يساعدهم ليتطوروا وينموا خبراتهم وقدراتهم ونضوجهم.
- q أن تطوير الناس ربما يكون المسؤولية الإدارية التي تكون معرضاً لأعظم الخطر أن اهملتها.
- q وظيفتك هي أن تتولى إدارة هؤلاء الناس كموارد.

لماذا نُطور الناس

- الإجابة البسيطة هي أنك إذا لم تطورهم فأنت قد تفقدهم. أن الناس الذين يتم تطويرهم هم موارد عظيمة القيمة. تطوير الموظفين الموجودين أيضاً أكثر فعالية بالنسبة للتكاليف من تعيين موظفين جدد وتأهيلهم.
- والقرار الصعب هو كم تستثمر في تطوير الناس. وعلى كل منظمة أن تختار بين الاستثمار في الناس والمخاطرة في خسارة الاستثمار.
- طور مهارة شخص وستحقق الأتي :
- q زيادة الإنتاجية في وقت أقصر.
 - q تحسين أداء الوظيفة عن طريق زيادة الناتج وتحسين النوعية والوفاء بالمواعيد.
 - q تفويض أكثر : يكون الناس احسن تأهيلاً لتولي مهارات مفوضة وتحمل مسؤولية أكثر.

q تعبئة واختيار أكثر كفاءة : الأمل في التطور في الوظيفة سيجذب متقدمين للوظيفة أكثر وأفضل.

q تقليل تغيير العمالة، الناس يبقون في الوظائف عندما يتوفر لديهم الأمل في تنمية وتطوير إمكاناتهم.

والتوجه الإيجابي لتطوير الآخرين يساعدك على تحقيق أداء احسن ومساهمة أكثر جدوى. والتطوير عملية أكثر اتساعاً وقيمة من مجرد حضور دورات تدريب. أن التعليم الواقعي طول العمر يمكن أن يتحقق بطرق مختلفة : الترتيبات والعلاقات والمحادثات. وفي هذا الفصل، تناولنا بعض الطرق الأكثر شيوعاً التي بها يمكن لك أن تساعد أعضاء فريقك ليتطوروا ولتعلموا.

كيف تقيم إمكانية التطوير

يمكن التعرف على إمكانية التطوير بطرق عديدة :

- q التقييم يتعرف على أنشطة التدريب والتطوير التي تناسب العمل المخطط للسنة التالية.
- q التغييرات في فريق أو إدارة قد يترتب عليها برنامج تدريب وتطوير للفريق بأكمله.
- q شاغلوا الوظائف قد يرغبون في أن يحسنوا قدراتهم للعمل الجاري أو لتطلعات مستقبلية.
- q التطوير قد يبدأ كجزء من تقدم منظم في الاقناع والتدريب الأولى.
- q أن أي شخص أو فريق قد يبدأ برنامجاً رسمياً للتطوير كجزء من استراتيجية نقاهة.
- q التطوير يمكن أن يُضمّن في هيكل وظيفة أو عقد توظيف الشخص. وغالباً ما يسمى ذلك " التطوير المهني المستدام " (ت م م). يكون على شاغل الوظيفة أن يقدم دليل بعدد معين من الأيام يكرسها للتطوير في السنة.

عملية التطوير

تنطوي عملية التطوير على اتخاذ قرار بالنسبة للقدرات والمهارات والمعرفة التي يتطلب الأمر تطويرها، وكيفية المضي قدماً في إنجازها، وذلك على أساس الموارد والفرص المتاحة. ونقطة البدء هي التعرف على مدى قدرة شاغل الوظيفة. ما هي القدرات التي تلزم للوظيفة ؟

ما هي المهارات التي يملكها شاغل الوظيفة ولا تستخدم ؟

وأنت كمدير قدير ينبغي أن تكون قادراً، مع شاغلي الوظائف، على أن تعد تقديراً مقبولاً لما هو مطلوب. ويمكنك أن تجعل هذا التحليل أكثر تقدماً بدراسة القدرات اللازمة دراسة مقارنة مع مجالات النتيجة الرئيسية لأغراض الفريق أو المنظمة. والقدرات التي تتوافق مع مجالات نتيجة رئيسية هامة تكتسب أهمية.

يمكنك أن تصنف كل قدرة لشاغل وظيفة في ثلاثة فئات. وبالنسبة لكل قدرة يمكنك أن تقرر أن شاغل الوظيفة :

q ليس قديراً بعد.

q قدير قدرة كاملة.

q أكثر من قدير.

ولكل فئة يمكنك أن تأخذ في الاعتبار طرق الأداء الممكنة الآتية :

احتياجات التطوير من تحليل القدرة

q ليس قديراً بعد :

- تعرف على مجالات الضعف .

- وفر التدريب والتطوير لتحقيق القدرة .

q قدير قدرة كاملة :

- وفر تدريب وتطوير للمرحلة التالية للقدرة .

q أكثر من قدير :

أكثر الفرص للمسؤولية والتحدي .

عزز، أعد تخصيص الأعمال، أعد تصميم الوظيفة .

الوسطي تتعرض لخطر النسيان. أنها تختلف عن مجموعة " ليس قديراً بعد " في أن أفرادها لا يظهرون حاجة للتطوير، وعن مجموعة " أكثر من قدير " في أنهم قد لا يكون لديهم تحفيزاً شخصياً للتطوير. أنهم إذا لم تلوح لهم مكافآت عن الاتجاز الذي يقدرونه، فأنهم قد لا يحسنون أداءهم، وهو الأمر الذي نسعى إليه في تطويرهم. وقد يحتاج الأمر منك أن تمضي بعض الوقت معهم لأعداد خطة تطوير يري شاغلو الوظيفة أنها في صالحهم.

بعد أن تتعرف على احتياجات التطوير، يمكنك أن تعد خطة تطوير. وهي عبارة عن مجموعة إجراءات مصممة لتحسين أو تقوية شركة. تأكدان خطتك تتضمن إجراءات (الأهداف محددة وقابلة للقياس وممكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بالوقت) التي سبق ذكرها في فصل (٤). راجع أغراض التطوير على الأقل مرة واحدة في الشهر.

وهذا العمل ليس عمل إدارة الأفراد، أو إدارة الموارد البشرية كلية. أنك باعتبارك مديراً لشاغلي الوظائف، ينبغي أن نتحمل مسؤولية رئيسية لعقد محادثة التطوير التي تتعرف على الاحتياجات والإجراءات التي تتعلق بها. أنك تعرف شاغلي الوظائف جيداً وتعرف احتياجات الوظائف جيداً.

والتطوير ليس مجرد تدريب. أن فرص كثيرة للتطوير تنشأ في نطاق الوظيفة. التجول في مجال الوظيفة يشكل طريقة ممتازة لدراسة الاهتمامات الجارية. يمكنك أن تتعرف على الفرص الجديدة للترتيبات المعمول بها أو العلاقات التي يمكن أن نستغلها لأغراض التطوير.

التفويض

التفويض هو أحد الطرق الأكثر فورية لتقديم مسار للتطوير. وهو أيضاً أحد الطرق الأكثر فعالية بالنسبة للتكاليف. أنه يسمح للناس لأن يختبروا أفكارهم ويطوروا تفهمهم وثقتهم. أنه أحد الوسائل الرئيسية لإخفاء قوة للناس.

والتفويض هو الاختيار المتعمد لأعطاء سلطة لشخص ما ليفعل شيئاً يمكنك أن تفعله. والتفويض الناجح ينطوي على التوفيق بين المسؤولية والسلطة. والتفويض هو مخاطرة. أنك تحتفظ بالمحاسبة النهائية. أنها مسؤوليتك أن ترد بالنسبة لأي تفوتيات وأن تتخلص منها.

والتفويض له فوائد عديدة، أنه يتركك حراً لتؤدي وظيفتك الحقيقية، وتنظر للمستقبل وتفكر تفكيراً استراتيجياً أكثر وتزيد من اقحام الناس في العمل وتحفيزهم.

ما الذي تفوضه

تعرف على أغراضك التي أنت محاسب عليها، وفريق بين الأنشطة التي يمكن أن تفوضها وتلك التي ينبغي أن تتحمل مسؤوليتها شخصياً، والموضوعات التي يمكن التفويض فيها تتضمن :

٩ المهمات الروتينية.

- q المهمات التي تستهلك وقتاً : البحث، الاختبار، الأنشطة الإدارية أو التنسيقية.
 - q المهمات الكاملة التي يمكن تفويضها ككتلة من العمل.
 - q مهمات الاتصال : الرسائل، مكالمات الهاتف.
- ولا تفوض :

- q المهمات التي تحتاج لمهارات وخبرة لا تتوفر لدى الشخص المعني.
 - q الموضوعات الاستراتيجية أو المتعلقة بالسياسة أو الأمن أو السرية.
 - q المهمات التي تنطوي على فرض الضباط على نظراء الشخص المعني.
- احذر أيضاً من استخدام أي من هذه المبررات لعدم التفويض.
- وقد توجد أسباب أخرى لعدم رغبتك في التفويض :

- q قلة الخبرة. شخص ما قد يبدو أنه غير مناسب لمهمة ولكنه مؤهلاً بقدر كبير ليقوم بها، إذا دُعِم وتدرّب بقدر كاف. فإنه يكون من عدم الحكمه أن تفوض بدون أن تقدم دعم، إلا أن تحدي عدم التعلم قد يكون بالضبط هو ما يجعل شخصاً ما ناجحاً.
- q رفض التخلي. أنك قد تستمتع بمهام معينة، حتى وأن كانت لا تساهم في تحقيق أغراضك الهامة.

- q عدم الصبر. الآخرون معرضون لأن يفعلوا أشياء بطريقة مختلفة عنك. أنهم أيضاً يحتمل أن يخطئوا أو يبطئوا في اكتساب مهارات. الأداء قد يعاني : متى كانت آخر مرة أحسنت فيها عمل شئ من أول مرة ؟ ومن الناحية الأخرى، قد يحسن الأداء مدخل جديد. بعض المديرين قد يربعهم التفويض لهذا السبب بالضبط.

- q تركيز السلطة. بعض المديرين يترددون في التفويض لأنهم يريدون أن يحتفظوا بأصابعهم على النبض. ومن ذلك أن يرجع إليهم في أي قرار، وأن يوقعوا على كل رسالة.
 - q فقد المركز. تفويض المسؤولية والسلطة قد تؤدي بك لأن تشعر بأنك تهين أحسن الناس لديك لترحل، أو أنهم قد يرقون فوق رأسك، أو أنك تفوض نفسك خارج الوظيفة.
- كل هذه الموانع يمكن أن تمنعك من التفويض بنجاح. أنها تمنعك بفاعلية من أن تنكب على مسؤولياتك الحقيقية كمدير. العمل على تحاشي امكان الاستغناء عنك يشكل رغبة معقولة، التقصير في تطوير المسؤولية في الآخرين ليس طريقاً جيداً للوصول لهذه الرغبة.

كيف تفوض

- بعد أن تكون قد قررت ما الذي تفوضه، اسأل :
- q ما هي المهارات والخبرة والمعرفة والمؤهلات الضرورية للمهمة ؟

- q من الذي تتوافق مهاراته مع الاحتياجات ؟
- q ما التدريب أو الدعم الإضافي الذي يلزم ؟
- ناقش امكان تفويض المهمة للشخص الذي اخترته، ومن المناسب ان يتم ذلك في محادثة تقييم. والمحادثة للتفويض ينبغي أن يتبع فيها تركيبة محادثة أداء.
- وضح لمن تفوضهم أنه تتوفر لهم (٤) استجابات ممكنة :
- q يمكنهم أن يقبلوا الطلب ويقدموا تعهداً " اتعهد بأنني سأؤدي س في فترة "ص " .
- q يمكنهم أن يعتذروا. ان الطلب ليس أمراً. يجب أن يكونوا أحراراً ليقولوا لا. وفي الوقت نفسه لا تكون هناك أي عواقب للرفض.
- q يمكنهم أن يتعهدوا بالرد فيما بعد " ساعود إليك في فترة ع واعطيك رداً محدداً " .
- q يمكنهم أن يقدموا عرضاً بديلاً " أنا لا أرغب في أن افعل س، بيد أنه يمكنني أن افعل ب (قد يكون جزء من س) في فترة ص " .
- وفي قبوله مسؤولية مفوضة له حديثاً، ينبغي أن يكون المفوض واضحاً بالنسبة لثلاثة حدود لادائه :

- q الأغراض. الأغراض العريضة للمهمة والأهداف المحددة وشروط الرضاء والبرنامج الزمني ينبغي أن توضح.
- q السياسة. القواعد والتعليمات. ينبغي أن تتطابق الطريقة التي تنفذ بها المهمة مع اللوائح القانونية والتعاقدية والمتعلقة بالسياسة المعمول بها في المنظمة.
- q حدود السلطة. يجب على من يفوض أن يعرف بوضوح حدود سلطته والحدود المسموح له بها بالنسبة للاستخدام والتصرف في الميزانية والموارد المتاحة والقرارات التي يمكن أن يتخذها بدون الرجوع لسلطة أعلى.

وأخيراً ينبغي أن تعطي للمفوض ثقة كاملة لأن يؤدي المهمة. وضح أنك :

- q ستقدم أي دعم تعتبره أو يعتبره هو ضرورياً.
- q ستوفر أي تدريب يحتاج إليه الأمر.
- q ستكون متاحاً لتقديم المشورة والنصح.
- q ستقوم بالأعلام عن التفويض.

والتفويض غالباً مايتطور ذاتياً في ثلاثة مجالات :

- q العمل في مستوى أعلى. يتولى المفوض دوراً كاملاً بدلاً من مهمة واحدة. والعمل في مستوى أعلى يعني أكثر من مجرد تغطية فراغ بسبب إجازة أو غياب أو تكليف بمهمة، ولكنه يوفر الفرصة للمفوض لأن يوسع خبرته ومهاراته في مواقع مسؤولية أعظم.
 - q دوران الوظيفة. فيها يؤدي الناس وظائف مختلفة في نطاق القسم أو الفريق - أو في أي مكان آخر في المنظمة - لفترة من الزمن. والدوران في الوظيفة يوسع معرفة الناس ومهاراتهم. وكثير من المنظمات يستخدم الدوران في الوظيفة كعملية تطوير للإدارة.
 - q الندب. هو وضع شخص في مكان في قسم آخر للمنظمة - أو في منظمة أخرى وأحياناً في الخارج - لإنجاز مهمة خاصة. غالباً ما يستخدم الندب لتطوير الإدارة أو المهنة. والخطورة في ذلك أن الشخص المنتدب قد لا يعود أبداً.
- خطورة التفويض هي أنك تطور شخص خارج الوظيفة، الأمر الذي قد يخلق عدم استقرار في الفريق ولكنه أيضاً يخلق فرصاً جديدة للتطور والتغيير.

التدريب

التدريب هو التزويد المخطط بالتعلم الذي يمدنا بالمهارات. أنه يختلف عن التعليم في أنه يركز على تحسينات في السلوك أو الأداء وليس على زيادة المعرفة. التدريب ينبغي دائماً أن يساعدك على أن تفعل شيئاً بدلاً من أن تعرف شيئاً.

من الذي يحتاج للتدريب..

عادة ظروفنا هي التي تظهرنا كمتدربين محتملين.

الموظفون الجدد..

أي منظمة عليها أن توفر تدريب على تقلد الوظيفة للموظفين الجدد لتعريفهم بالمنظمة ككل ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها. وإدارة الأفراد أو الموارد البشرية تقدم جزء من هذا التدريب. أنت كمدير عليك مسؤولية أن تهئ الموظفين الجدد للعمل في إدارتك أو فريقك، أن تدربهم منذ البداية على كيفية عمل الفريق ومعايير الأداء والسلوك الذي تتوقعة من الناس شاغلو الوظائف الذين يحتاجون لتحسين أدائهم.

أن التعرف على احتياجاتهم هو مسؤوليتك كمدير لهم : وينبغي أن يكون ذلك نتيجة منطقية لتدبرك للأمور ولعملية التقييم.

الناس الذين يحضرون للترقية..

الترقية من داخل المنظمة أكثر فعالية من استحلاب مواهب جديدة من خارجها. والناس الذين يسعون ويتوقعون الترقية يحتاجون لتدريب في نواحي عملهم الجديد المستجده عليهم. واكتشاف المواهب هو مسؤولية أخرى من مسؤولياتك في هذا المجال.

الوظائف تحرك الناس

الوظائف تتغير بانتظام ويعاد تصميمها وقد تلغى. والمرونة الآن ربما تكون النوعية الأعظم قيمة في الموظف. التدريب يجعل الناس أكثر استعداداً لتغيير اتجاههم ويتولوا مسؤوليات جديدة ويستجيبون لغير المتوقع.

الناس المقبلون على التقاعد

الناس المقبلون على العمر الثالث في قوة العمل يمكن أن يقدموا ثروة من الخبرة والمهارة. التدريب يمكن أن يساعد الناس على المحافظة على المعايير ودراسة تحركات الوظائف والطرق الأخرى لإستخدام مهارتهم (في التعليم وتقديم النصائح على سبيل المثال) والبحث عن أنواع جديدة من الاسهام (مثل المستشارين أو المتطوعين).

كيف تُدرب

ينبغي أن تبدأ العملية بدراسة الوظيفة والقدرات المطلوبة دائماً. أنك تحتاج بعد ذلك لأن توفق بين القدرة أو المهارة وبين نوع التدريب الذي يعتقد أنه يساعد على تطويرها. أنك قد تقدر أن مهارة أو قدرة واحدة تتطلب أن يحضر شاغل الوظيفة دورة تدريب. كيف تعرف أن هذه الدورة ستوفر بالضبط ما تريده ؟ ساعد شاغل الوظيفة في الاجابة على هذا السؤال حتى لايفقد حماسه وتخسر أنت المال الذي يصرف والوقت. وسواء لعملية تدريب مفردة أو لبرنامج تدريب، فيما يلي الأسئلة الرئيسية التي ينبغي أن تسألها :
« من الذي يُدرَّب ؟ هل يوجد أكثر من شخص وأحد ؟ هل يمكن أن نجني عائد أكبر من الاستثمار إذا أضفنا ناساً أكثر ؟

- q لماذا هم يدربون ؟ ما هي تحسينات المهارات التي نبحث عنها ؟
- q ما الذي ينبغي أن يُعلّم ؟ هل لدينا قائمة للاختيار يمكن ترجمتها إلى برنامج أو جدول عمل للتدريب ؟
- q كيف ينبغي أن يُجرى التدريب ؟ سنتكلم عن ذلك بعد لحظة.
- q من الذي يقوم بالتدريب ؟ أنت ؟ مدرب داخلي ؟ مصدر خارجي ؟ مدرس من جامعة أو كلية محلية ؟ متخصص مهني ؟
- q متى ينبغي إجراء التدريب ؟ مدة التدريب ؟ تكرارة ؟ علاقته بمبادرات أخرى.
- q أين ينبغي إجراؤه ؟ موقع إجراء التدريب له أهمية كبيرة. في الموقع ؟ مركز تدريب أو وحدة تدريب ؟ في فندق ؟ في مركز ندوات ؟
- q كيف نقيم التدريب ؟

التدريب ينقسم إلى (٣) أنواع رئيسية

تدريب على الوظيفة..

ربما يكون هذا التدريب هو الأكثر شيوعاً. أنه يوفر الفرصة للمتدرب لأن يعمل في بيئة واقعية مع دعم من شخص ماهر. بطبيعة الحال ليس جميع الخبراء مدربين ماهرين. التلقين في البداية والتغذية الخلفية والدعم لمساعدة المتدرب للتقدم في التدريب من الضروريات. وللتدريب على الوظيفة عدد من المزايا. يسهل التحقق من وثاقه صلته بالموضوع وقائدته، وهو كفاء بالنسبة للميزانية والوقت انه قليل التكلفة ويسهل التحكم فيه، أنه يسمح بالتغذية الخلفية المباشرة وعيوبه تتضمن احتمال المقاطعات، محدودية نطاق التدريب واحياناً نقص مهارة التدريب في اشخاص ماهرين لم يدربوا هم أنفسهم على التدريب.

تدريب بعيد عن الوظيفة..

يقدم ناس من داخل المنظمة مدى معين من احداث وامكانات تعلم لدعم التطوير. وقد تتضمن دورات قصيرة، محادثات محاضرات، تدريب بالأجهزة المسموعة والمرئية، التعلم عن بعد وبمساعدة الحاسوب. وغالباً ما تُقدم بمعرفة أناس لديهم عقود من خارج المنظمة ويمكنهم أن يقدموا أفكاراً جديدة ومفيدة. وقد يكون المدرب أيضاً من إدارة الأفراد أو الموارد البشرية.

تدريب خارج المنظمة..

يمكن أن يتم التدريب بعيداً عن مكان العمل، في مركز تدريب أو فندق. وقد يكون تدريباً بعيداً عن مكان الوظيفة منظم داخلياً في المنشأة، أو تدريب يقدمه مورد خارجي.

ويوجد (٣) مخاطر رئيسية لمثل هذا التدريب : يمكن أن يكون غير ذي صلة بالموضوع لأنه ليس مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بأغراض المتدرب أو المنظمة و يصعب التحكم فيه و تكلفته أعلى بكثير من تكلفة أي تدريب آخر.

- وفي نطاق هذه الأنواع الثلاثة للتدريب، توجد طرق تدريب مختلفة كثيرة، التدريب على الوظيفة يحتمل أن يكون خبرة أداء عمل مباشرة، مع احتمال أن يقرر المدرب أيضاً استخدام مداخل مختلفة مثل محادثات حول العمل السابق، مناقشات حول تقارير ومستندات أخرى، محادثة تأملية عاكسة غير رسمية.

والتدريب بعيداً عن الوظيفة يمكن أن يتضمن مكتبة من الموارد : من دولا ب مملوء بالكتب إلى مركز تدريب كامل التجهيز بالتسهيلات المختلفة ووسائل التدريب.

والتدريب خارج المنظمة يمكن أن يكون أي شئ من دورة قصيرة إلى دورة تطوير في مركز كبير.

تقييم التدريب

يمكنك أن تبدأ بأن تسأل :

- ١ هل حققت النتائج الأغراض ؟
 - ٢ هل يوجد دليل على تحسين الأداء ؟
 - ٣ ماهي الفوائد التي تحققت للفريق أو للمنظمة ؟
 - ٤ هل يمكنك التعرف على أي انحرافات لا تتعلق مباشرة بأغراض التدريب ؟
 - ٥ هل يمكن عمل تحليل تكلفة - منفعة لتبرير الاستثمار ؟
 - ٦ كيف ستؤثر الخبرة المكتسبة على قرارات التدريب المستقبلية ؟
- ينبغي أن تُقحم المتدربين أنفسهم في الإجابة على الأسئلة. احصل على وجهة نظر أي شخص آخر يمكن أن يكون له علاقة بالموضوع : مديرون سابقون، مشرفون، موظفو تدريب.
- يصبح التقييم أكثر صعوبة عندما ينطوي على قدرات مثل اتخاذ قرار، حل مشكلة، خلق أفكار أو عرضها. في هذه الحالات يمكنك البحث عن طرق مناسبة لتقييم التدريب.
- اقحم المتدربين في التقييم. تعرف على استجاباتهم مباشرة وبعد فترة من الاستيعاب والتنفيذ.
- وعندما يعود المتدربون أسألهم عما تعلموه، أسألهم عما سيعملوه للاستفادة من التدريب. وفر فرص أخرى عن طريق تدريب خاص: اسناد وظيفة، مشروعات، دوران الوظائف وحتى

الندب. استفد من المتدربين بمطالبتهم بنقل ما تعلموه لأفراد الفريق الآخرين. كل هذه الإجراءات تساعدك على تقييم التدريب في حد ذاته، وكذلك تدبر أمر أداء كل متدرب. احتفظ بسجل للتدريب. أدرس مسك سجلات تدريب لجميع الأفراد للمدة التي يعملون فيها معك، وسجل للإدارة أو الفريق يلخص جميع تدريبات الفريق.

التدريب التعليمي

التدريب التعليمي هو تحسين إدارة شخص يتمتع فعلاً بقدرة على الأداء. أن التدريب إنما هو خلق قدرة بينما التدريب التعليمي هو تطوير قدرة، وهو عادة يتم واحد لواحد، وهو تدريب على الوظيفة يمضي قدماً باستمرار. ومعظم التدريب التعليمي يؤدي بمعرفة الشخص الأقدم الذي يتمتع بالتخصص والخبرة اللتيا توفران الفرصة لمن يتلقى تدريباً تعليمياً لأن يتبع توجيهاته والمحادثة تقع في قلب التدريب التعليمي. وتعظيم الوعي هو المرحلة الأولى للتدريب التعليمي وينطوي على ما أسميه تفكير المرحلة الأولى : التفكير حول ما نريد أن نحسنه، ما يمكن أن نستوعبه. وفي هذه المرحلة نستخدم التدريب التعليمي لنتمتع في :

q ما الذي يدور حولنا ؟

q الأهداف ؟

q ما الذي تحتاج لأن تعرفه ؟

q الحركات والعلاقات بين المدرب والآخرين.

q موضوعات تنظيمية أكثر توسعاً.

q مشاعر المدرب : مخاوفه، احساساته، رغباته، بهديهاته، امكاناته.

تعزيز المسؤولية هي المرحلة الثانية للتدريب التعليمي وتنطوي على تفكير مرحلة ثانية :

التفكير حول ما يُعمل. وفيها يفكر المدرب حول :

q افكار للأداء.

q فرص للتغيير أو النمو.

q تقرير ما يُعمل وكيف يُعمل.

q اتخاذ إجراء.

ويلاحظ أن هاتين المرحلتين للتفكير - وللتدريب التعليمي - تتعلقان تعلقاً وثيقاً بالمراحل الأربعة للتركيبة القياسية للمحادثة التي استخدمت في هذا الكتاب. تعزيز الوعي يتعلق بمرحلتين

التحية والاكتماب : مءاءئئى العلاءة والامكانىة. مسؤولىاء العزىز ءءعلق بمءرئئى ءءهىز والانصراف : مءاءئئى الفرصة والأءاء.

والءور الأساسى للمءرب المءلم هو أن يؤءه أسئلة. مئل صىنى قءم

ما اسمعة أنساه

ما أراءة اءءكره

ما افعله اعرفه

والءربىء ءءعلىمى هو ءءىء مءبال صاءق. ومهمة المءرب المءلم لىسء هى نقل ءءص ولا ءركىز على قابلىة المءرب للمءاسبه. أن المءرب المءلم ءبب أن يؤءه أسئلة صاءقة : ولىسء مءكفة أو ءهكمىة أو فكهة أو ءساؤلىة. وءه أسئلة :

q ءبىن مءى صءة فهم المءرب للموقف.

q ءقءرء السؤال ءالى.

q ءءءبر أمر ءقءم المءرب ءوء الغرض.

q ءعزىز المسؤولىة فى المءرب لاءءاء قرار.

أءاء المءرءلة الأولى للءفكرى يؤءه المءرب المءلم أسئلة ءءءاء لإءاباء مءءة أو قابلة للقىاس كمىاً، ولا يؤءه أسئلة ءءطلب ءكمأ أو ءءلىلاً أو نقءاً وهى أسئلة ءناسب مءرءلة ءءفكرى ءانىة. وسلم الاسءءلال ىشكل أءاة مفىة فى هءه العملىة. ونزول المءرب على السلم من اعءقاءاء أو افءراضاء لملاءظاء مءءة ىشءع على وعى أوسع. وصعود السلم، عىر معانى وءكوىن أراء وءقة بأءءاء إءراء، قوى ءءفىز والشعور بالمسؤولىة بالنسبة للإءراء المسءقبلى.

هل ىمكن للمءبر أن ىكون مءرباً معلماً ؟

الموضوع ءساس هنا هو المءاسبه على الأءاء. قء ىصعب الءءول فى ءبال ءءىء صءىء عءما ىكون المءرب مءاسباً عن الأءاء أمامك بالنسبة لمعاىىر الأءاء أو ءءقىق الأهداف. وإذا كانت المءاسبه عن الأءاء مءعرف علىها ءىداً ومءترف بها فأئك قء ءكون فى اءسن وءع ممكن لءعمل كمءرب معلم. أنك ءعرف المءرب أفضل من أى شءص فى المنظمة. وأءسن سىاسة هى أن ءوضء المعاىىر والأءاء والمسؤولىاء الرئىسىة ءئى ىكون المءرب مءاسباً عنها أمامك. والءربىء ءءعلىمى يؤفر فرصة للمءرب لىصءب أكثر وعىاً بأسباب المعاىىر والأءاء وبذلك ىصءب مءقبلاً لمسؤولىة أكثر لءءقىقها

والءربىء ءءعلىمى ىءطلب ءوفر أءسن الصفاء للمءبر :

q اسءماع ءىء وأنءباه.

q تكامل.

q استقلال في الرأي.

q قدرة تحمل.

q اهتمام.

q صبر.

أن التدريب التعليمي يمكن أن يوفر فرصة لإعادة دراسة وعيك وشعورك بالمسؤولية. ويمكن أن يكون مجال دورك الذي يحقق لك أحسن جزاء كمدير.

المراحل الأربعة للتدريب التعليمي

توجد (٤) أجزاء لعملية التدريب التعليمي. والنموذج التقليدي لذلك هو :

q تحديد الهدف : للدورة ولتطوير المتدرب.

q تحليل الحقائق : لاستكشاف الحالة الراهنة للصعوبات والفرص.

q الاختيارات المتعلقة بمسارات النشاط المستقبلية.

q ما العمل : قرار صعب بالنسبة للنشاط، فني وبمعرفة من.

وهذه المراحل الأربعة تتعلق بالمراحل الأربعة للتركيبة التحادثية القياسية التي استخدمت في الكتاب. تعزيز الوعي (تحديد الهدف وتحليل الحقائق) يتعلق بمحادثتي التحية والاكتساب - المحادثات للعلاقة والأمكانية. تعزيز المسؤولية (الاختيارات المتعلقة بالنشاط وما هو العمل) يتعلق بمحادثتي الإنجاز والانصراف - المحادثات الخاصة بالفرصة والإجراء.

تحديد الهدف

المهمة الأولى هي تقرير غرض التدريب التعليمي : تحديد هدفنا لكل من دورة التدريب ولموضوع التدريب.

المرحلة الأولى للتفكير هنا هي مراجعة الأهداف وزيادة غزارتها. فكر في أهداف المتدرب بالتساؤل كيف ابحت عن احتمالات لأهداف أخرى، الأمر الذي يساعدك لاستكشاف القيم الأعمق للمتدربين وطموحاتهم بعيدة الأجل

والأن يمكنك أن ترتب هذه الاحتمالات فيما يتعلق بالأهداف النهائية وأهداف الأداء ومستويات الأداء القابلة للقياس التي توضح لك الطريق لهدف نهائي أو تثبت أنك قد انجزته. وأفضل الأهداف للأغراض العملية هي تلك التي تولد أعظم شد إبداعى بين الهدف والواقع، الأمر الذي يوفر الطاقة للحركة.

واختيار الهدف ينبغي أن يتم بمعرفة المتدرب. ودور المدرب المعلم هو أن يساعد المتدرب ليقرر مدى إمكان احراز الهدف وقدرته على التحدي.

تحليل الوقائع

يعتمد الشد الإبداعي على استيعاب واضح للحقائق الواقعة بنفس قدر اعتماده على هدف واضح. انزل بالمتدرب على سلم الاستدلال وقدم ملاحظات يمكن تحقيقها وقياسها :

q ما الذي حاولته حتى الآن ؟

q ما هي النتائج ؟

q ما مدى ما ذهبت إليه من قصور في تحقيق الهدف؟

q ما هي الموارد التي تنقصك ؟

q متى راجعت الموقف آخر مرة ؟

q أين كانت الصعوبات الحقيقية ؟

تذكر أن قدر كبير من الحقائق الجارية هي حقائق داخلية. اتبع ما تقودك إليه اهتمامات المتدربين وابحث (بهدوء) استجاباتهم العاطفية.

q كيف شعرت عندما حاولت...؟

q ما هي احساساتك عندما تكلمت عن ... ؟

q هل يوجد شئ تخاف منه؟

q ما مدى اعتقادك أنك قد تكون مانعاً نفسك من انجاز اكثر ؟

q ما مدى اعتقادك ثقتك في شعورك بأنك على حق الآن بالنسبة لإنجاز هذا الهدف ؟

حقيقة أننا جميعاً نتأثر بمعتقدين راسخين يكبحان قدرتنا على متابعة أهداف التحدي :

q احساس بعدم القدرة : أننا غير قادرين على انجاز ما نريد

q احساس بعدم جدارة : بشكل ما أننا لا نستحق أن ننجح.

ورفعهما للسطح يساعد كل من المدرب والمتدرب ليفهما الأسباب العميقة لعدم الرغبة أو العداء أو الانشغال بالنسبة لمواصلة الهدف

الاختيارات الخاصة بالنشاط

أنها جزء عملية التدريب التعليمي الأكثر تخليقاً. وغرضنا هو البحث عن أكثر ما يمكن من الاختيارات حتى نختار خطوات قادمة محددة وواقعية. تذكر، مرة ثانية، من الأمور الهامة الاعتراف

بأن الحقيقة الداخلية هي التي تمنعنا من الاختيار. ويمكن أن يكون لنا تفكيراً مضاداً يشكل مراقبة قوية :

- q أنه لا يمكن عمله.
- q لا يمكننا عمله مثل ذلك.
- q أنهم سوف لا يوافقون عليه أبداً.
- q أنه سيكون مكلفاً جداً.
- q أنه في مجموعة ينطوي على مخاطرة و معرقل و معقد و متطرف.
- q ليس لدي وقت.
- q تم تجربته فعلاً - انظر ما حدث.
- q ويمكنك أن تتصدى لهذه الاعتراضات بأسئلة " ماذا إذا "
- q " ماذا إذا عملناه " ؟
- q " ماذا إذا لم يتواجد هذا العائق " ؟
- q " ماذا إذا جعلناهم يتفقوا " ؟
- q " ماذا إذا وجدنا ميزانية " ؟
- q " ماذا إذا تدبرنا أمر المخاطر / قللنا العرقلة / جعلناه أبسط " ؟
- q " ماذا إذا أعدنا النظر في تخصيص الموارد " ؟
- q " ماذا إذا جربنا ثانية " ؟

احتفظ بفرصك للاختيار

- q " ما الذي يمكنك أن تعمله غير ذلك ؟ "
- q " هل يمكنك عمله بطريقة مختلفة ؟ "
- q " هل هناك طرق أخرى لتحقيق هذا الهدف أو الغاية ؟ "
- q أن اختيارك لفرصة كثيراً ما يكون مهمة تفكير مرحلة ثانية. أدرس بدقة تكاليف ومنافع النشاط. ولا تقتصر على اختيار واحد، قد يمكن دمج اختياراتين أو أكثر كطريق واقعي للنشاط، أو قد يمكن تخطيط اختيارات للمدى المباشر أو البعيد، تحقق من الاختيار المفضل :

q ممكن تحقيقه :

- له ميزانية، قُدِّرت تكاليفه، وفُرت مرده.
- محدد ويمكن قياسه.

- واقعي.

- مجدول.

q متحديا :

- متطلباً فعالية جديدة أو بحث.

- مثيراً للمتدرب.

- محرّكا الواقع ليقترّب من الهدف (وليس دونه).

- عاملاً على تعزيز المهارات أو إضافة مهارات.

- عاملاً على تحسين الأداء.

- عاملاً على خلق ممارسة تدريب حقيقية.

ماذا تفعل :

هذا الجزء من عملية التدريب التعليمي يرسم خطة نشاط تفصيلية.

q ما الذي ستفعله ؟

q " متى ستفعله "؟

q " هل سيحركك هذا النشاط (أو سلسلة النشاطات) نحو الهدف "؟

q " ماهي العوائق التي عليك أن تتخطاها ؟"

q " من غيرك سيكون مقحماً؟"

q " ما هو الدعم الذي تحتاج إليه ؟"، " أين ستحصل عليه ؟"

q " ما هي العواقب الأخرى لهذا النشاط، وكيف نتعامل معها ؟"

ومن الضروري للمدرب أن يسأل.

q " ما الذي يمكنني أن أفعله لأساعد ؟"

وهذا الجزء من التدريب التعليمي يحتاج إلى كثير من تفكير مرحلة ثانية عميق حتى تكون خطة النشاط جدية - وحتى يمكن للمتدرب أن يمضي فيها قدماً. ومن الأمور الهامة، أيضاً، تحديد موضوعات المحاسبة. كيف سيكون المتدرب محاسباً أمامك في هذه الخطة ؟ ما هي الأهداف التي ستحددها ؟ هل سيحتاج الأمر لإعادة النظر فيها ؟ والحل الأمثل أن تقلل هذه الأهداف القابلة للمحاسبة للحد الأدنى ويتفق عليها بين المدرب والمتدرب - كما هو الحال في التقييم. وثق خطة النشاط وحدد تاريخ مراجعة لتدبر أمر التقدم في النشاط.

تقديم المشورة

في مرحلة معينة سيكون عليك أن تساعد شخص ما في موقف صعب. هذا هو السبب الواضح لمحادثة المشورة. والمشورة تكون مطلوبة في موضوعات مثل صعوبات لدى زملاء أو مديرين، تفضيلات المهنة، وكذلك تغييرات هامة في الظروف الشخصية أو الاجتماعية. وتقديم المشورة، مثل التدريب التعليمي، يساعد شخص ما ليساعد نفسه في حل موقف يعتبره هذا الشخص مشكلة ودورك كمقدم مشورة هو تقديم تصورات مختلفة يمكن الحصول على أفكار منها. ومتلقي المشورة ينبغي أن يبحث عن الحل الخاص به ويتحمل مسؤوليته. والحل ينبثق من المحادثة بين مقدم المشورة ومتلقيها. تذكر أنك قد لا تكون متدرباً على تقديم المشورة ولذلك فأن مسؤوليتك في هذا المجال تتحدد بمسؤولياتك عن عملية الإدارة. ودور مقدم المشورة هو أن يخلص متلقيها من اعتقاده بأنه لايعرف ماذا يفعل، أو من اضطرابه العاطفي الذي يمنعه من التفكير السوي.

الصفات الضرورية لمقدم المشورة الجيد

عليك كمقدم مشورة أن تعمل على انجاح المحادثة، وأن تصل بالمشورة لايجاد فهم جديد للموقف ومدخلاً جديداً للتصرف في شأنه. وعليك أن تبقى على ثقة متلقي المشورة وخاصة بالنسبة للأمور المتعلقة بالسرية. وهذه الثقة تساعدك على أن تتحدى الانحرافات الظاهرة أو الفهم الخاطئ في تحليل متلقي المشورة. عليك أن تساعد متلقي المشورة لمواجهة الحقائق غير المريحة عنه وعن ظروفه، وذلك بأظهار تفهما للمشكلة وعدم تقديم حلول جاهزة. ومن الأمور الهامة أيضاً قاعدة أنك لا تنتزل إلى انتقاد الآخرين.

مهارات تقديم المشورة

تختلف مهارات تقديم المشورة عن المهارات التي نستخدمها كل يوم في أنك ينبغي أن تتصرف مهنيًا، أي بصدق ومثابرة وبدون تحيز. يجب أن يكون اسهامك مبلغاً جيداً ومناسباً للموقف. وبالإضافة إلى مهارة الاستماع الضرورية، توجد (٣) مهارات تلزم في تقديم المشورة :

١ توجيه أسئلة مفتوحة.

٢ انعكاس الاهتمام.

٣ مواجهة.

وهذه المهارات تساعد على جعل المحادثة أكثر إنتاجية.

توجيه أسئلة مفتوحة

الأسئلة المفتوحة لا يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا. أنها عادة تحتوي على كلمات لماذا، من، كيف، متى، أين كيف. وهي مفيدة بصفة خاصة في المراحل المبكرة للمحادثة. أنها توفر للشخص الآخر بعض الفرصة ليسهم ويؤثر في الاتجاه الذي تأخذه المناقشة.

انعكاس الاهتمام..

يستخدم مقدموا المشورة انعكاس الكلام بثلاثة طرق : أنهم يعكسون :

q ما يبدو أن الناس يشعرون به.

q كلماتهم، محتوى ما قالوه.

q المحتوى المستوحى.

انعكاس المشاعر

ربما يكون هذا الانعكاس هو أول الفنيات التي تستخدم في اجتماع تقديم مشورة وأكثرها فائدة. أنه يساعد المتكلم على أن يعرف أن المستمع يفهمه. وفي الغالب لا يحتاج الأمر إلا لكلمات قليلة :

q أنت تشعر بغضب.

q أنت تبدو غير منتبه.

q ربما يكون الأمر اختلط عليك.

ترديد كلمات المتكلم

أنه يمكنك من أن تلقن متلقي المشورة بدون تعريض المحادثة لأن تتحرف عن مسارها. ترديد الكلام يمكن أن يفتح موضوعات تؤدي إلى مواصلة الكلام بعد انقطاعه.

ترديد المحتوى المستوحى..

هو إعادة ما يكون متلقي المشورة قد قاله لك توا.

q " أنت تقول أنك لم تتعرض لتحد كاف "

أنه قد ينتج عنه توسعاً في النقطة التي تمت ويفتح الطريق للمضي قدماً في مناقشتها. أحياناً يمكنك أن تردد شيئاً صار التلميح له فقط لتدفع متلقي المشورة للكلام في الموضوع بعد أن تكون قد طمأنته على مشروعيته.

والخطورة في انعكاس الاهتمام هي أنك قد تقترح شيئاً ما لايشعرون به، أو تعطي الانطباع بأنك تعتقد بأن ما قلته صحيح. واستخدام انعكاس الاهتمام ينبغي أن يكون بتخفظ شديد.

المواجهة

استخدم المواجهة باحتراس شديد. أنها تتكون من السؤال عن تفصيلات مادية لتدعم زعماً أو تعبير عن شعور غامض. وقد تنطوي على الإشارة إلى تعارض واضح : بين ما يقوله متلقي المشورة وبين ما يكون قد قاله قبلاً، بين ما يقال والطريقة التي يقال بها، بين الكلمات وحركات الجسم. تذكر أنك تواجه مفاهيم حتى تقتلع مفاهيم جديدة. أنك لا تواجه لتنتقد أو تحط من قدر متلقي المشورة بأي حال.

مراحل المشورة الأربعة

مراحل المشورة الأربعة تماثل مراحل التدريب التعليمي. والفرق الرئيسي بينهم هو أن التدريب التعليمي يدور حول الوصول لهدف وتحسينه بطريقة ما أما المشورة فهي تدور أساساً حول التخلص من بعض العوائق أو الصعوبات واكتساب القدرة على المضي قدماً.

المرحلة (١) / تشخيص

هذه هي المحادثة للعلاقة. أنك تحتاج لأن توجد في البداية علاقة ايجابية بين مقدم المشورة ومتلقيها. متلقي المشورة بالتأكد سيشعر بأنه معرض للخطر وأي شئ يمكنك أن تفعله لطمأنته - لايجاد الثقة والإحترام اللذين يحتاجهما - يكون ضرورياً.

" ما هي المشكلة كما يراها متلقي المشورة ؟ أين سبب المشكلة ؟ "

المرحلة (٢) استكشاف

هذه هي المحادثة للإمكانية. بعض نواحي هذه المشكلة ربما تكون مدفونة لأن متلقي المشورة أما أن يكون غير راغب في أن يظهرها (خوفاً من العواقب) أو غير واع بها. ساعده ليراجع الأمر ويدرس إمكانيات الموقف :

q " لماذا تعتقد أنك تشعر بهذا الشكل ؟ "

q " ما نوع الاستجابة التي تعتقد أنك يمكن أن تحصل عليها إذا أخبرت س بها ؟ "

q " من غيرك ساهم في المشكلة ؟ "

q " كيف نشأ ذلك حسب اعتقادك ؟ "

q " ما هو السبب المحتمل للمشكلة ؟ "

يمكن أن تدرس جعل المحادثة أكثر أبداعاً في هذه المرحلة بسؤال متلقي المشورة بأن يفكر في المشكلة بأساليب مختلفة اختلافاً أساسياً :

q " كيف تبدو هذه المشكلة ؟ "

q " إذا كنت أنت هو المشكلة، كيف تشعر ؟ "

q " هل يمكنك أن تفكر في طريقة أخرى للتعبير عن المشكلة ؟ "

بدلاً من أن يرى متلقي المشورة المشكلة على أنها عبء عليه أن يتحمله أو عقبة عليه أن يتغلب عليها، إدعوه لأن يحاول أن يشكل المشكلة في تعبير، كيف أعمل، وبذلك تصبح المشكلة معبراً عنها كهدف : مخرج للأمام يمكن لمتلقي المشورة أن يطرقه. وتعبير " كيف أعمل " ينطوي أيضاً على احتمالات متعددة للتحرك لاستكشاف نواحي مختلفة للمشكلة. وتحويل العائق إلى هدف بهذا الأسلوب يقع في صميم عملية المشورة. وينبغي أن تتناول بحذر. متلقي المشورة من السهل أن يشعر بأن عليه ضغط عند هذه النقطة ليقبل تملك مشكلة بينما ليس لديه أي رغبة لذلك.

المرحلة (٣) فرص

المحادثة للفرصة ينبغي أن تؤدي بمتلقي المشورة لأن يتخيل مسارات عمل ممكنة وعواقبها. ينبغي أن يكون متلقي المشورة منتقلاً من انفعال إلى موقف تم دراسته بقدر أكبر بدون ضغط منك. وينبغي أن يتصور نتائج متباينة والمشاعر التي يمكن أن تثيرها الآن ينبغي أن يشعر متلقي المشورة بأنه أكثر تمكناً لأن يختار مساراً للعمل.

المرحلة (٤) عمل

في هذه المحادثة للعمل، أنك لا تقدم طلباً أكثر من الطلب البسيط بأن يتخذ متلقي المشورة قراراً. والآن بعد أن أصبح يرى الحالة أكثر وضوحاً وقام بتقييم اختيارات متعددة، يحتاج الأمر للتحرك. وقد تكون حركة صغيرة، قد تكون بواديء استراتيجية مخططة. وبذلك تكون قد نجحت في تقديم المشورة. يمكنك أيضاً أن تستخدم مرحلة المحادثة هذه لتساعد متلقي المشورة لأن يعكس اهتمامه على المهارات والمعرفة والخبره والصفات الشخصية التي تساعد في حل المشكلة.



عملية إدارة فريق

هذا العصر هو عصر الفريق. كثير من المديرين، هذه الأيام، سيجدون أنهم أصبحوا مديري فرق، كما أنهم قد يصبحون أعضاء في فريق أو أكثر يرأسه نظراء لهم. في كثير من المنظمات ما كان يسمى " إدارات " أعيد تسميته " فرق ". إذا كنت تعمل في بيئة مبنية على المشروع، فإن الفرق هي وحدات العمل الأساسية. أنك سوف لا تنجح كمدير بدون مهارات عمل الفريق. فكرة الفرق في نمو منذ ستينيات القرن العشرين عندما ادخل جون أدير وجون جارنت مفهوم الفريق. أن منظمة المستقبل ستكون أكثر تسطيحاً من منظمة الماضي وبها مستويات إدارة أقل. ونجاحها سيعتمد على تبادل المعلومات ومقدرة الناس على حل المشكلات معاً أكثر مما يعتمد على المواد الخام والعمالة.

بحث بمعرفة مكتب استشاري نشر في مجلة الايكونومست في ١٤/١/١٩٩٥ توصل إلى أن الفرق يمكن أن تعمل بذكاء فائق إلا أنها تحتاج لكثير من الصيانه الأمر الذي يمكن أن يجعلها مكلفة. والفرق قد تخفق أيضاً بسبب أن المديرين لا يتلقون تدريباً كافياً في ديناميكيات الفرق - أو أنهم يبذلون جهداً كبيراً في تكوين الفريق وذلك على حساب العمل الذي يؤدي.

واعتقد أن الفرق تستخدم في حالات لا تتطلب عمل فريق بل يمكن أن يؤديها أفراد يمارسون مسؤولياتهم عن الأعمال المكلفين بها. جزء من عملك كمدير هو أن تميز بوضوح أين يحتاج الأمر إلى عمل فريق وأين يتسبب في منع الناس من أداء عملهم أداء صحيحاً. المنظمات أحياناً تطبق عمل الفريق بدون تفكير حيث يكون هناك حلول أكثر مناسبة :

قيادة متقدمة أو تغيير تكنولوجيا أو مزاولة عمل فردي.

أنك كمدير في منظمة لها هيكلًا تنظيميًا وثقافة، تحتاج لأن تفكر في سبب اللجوء لعمل الفريق وما هي المشاكل التي قد تنشأ مع تشغيلها.

مشاكل مع الفرق : عملية الإدارة

- § اللجوء إليها للتعويض عن استراتيجية ضعيفة .
- § استخدامها كتغطية لممارسة ضعيفة لمزاولة العمل .
- § استخدامها في جو تسوده ثقافة تنظيمية معادية (قيادة وتحكم، منظومات مكافآت فردية، مقاومة من هيئة إدارة متوسطة)
- § عدم وجود مهمات تمتد لوقت طويل .
- § دروس من فريق لا تحول الآخرين .
- § تحديد أهداف ضعيفة : عدم وضوح أو تكاليف متضاربة .
- § تدريب غير مناسب وغير كافي .
- § عضوية غير مناسبة .

٤ ١٢٠٠ ١١ ٢٢٢١

جميع هذه المشاكل يمكن أن ينتج عنها صعوبات داخل الفرق نفسها.وتسئ إلى سمعة عمل

الفريق.

مشاكل مع الفرق : أعضاء الفريق

- § محاولة إنجاز الكثير جداً في وقت مبكر جداً .
- § تضارب في أسلوب العمل أو اتباع مدخل فردي .
- § تركيز على نتائج على حساب ديناميكيات المجموعة .

٤ ١٢٠٠ ١١ ٢٢٢١

الفريق لا يمكن أن تحل بمعجزة محل الحاجة إلى مجالات واضحة للمسؤولية وخطوط للمحاسبة. إذا كنت مسؤولاً عن فريق تحتاج لأن تكون واضحاً حول :

q لماذا يوجد تشجيع لعمل الفريق في منطمتك.

q ماذا تعني ويعني فريقك بكلمة " فريق ".

q أين يكون عمل الفريق مساعداً وأين يمكن أن يعطل عملك.

q ما الذي يتوقعة أعضاء الفريق من الفريق.

q كيف نتصرف مجموعات الناس.

q كيف تنظم وتقود فريقك لتحقيق الفعالية القصوى.

لماذا عمل الفريق ؟

اعتقد أن الشعبية الكبيرة التي للفريق في المنظمات الكبيرة تعود لأنها توفر طريق لإرضاء

حاجات الناس الاجتماعية.

يمكن أن نستخدم سلم الاحتياجات لماسلو لمعرفة كيف تحقق الفرق ذلك.

الفريق يوفر مكان آمن أكثر من الإدارة، ويوفر احتراماً واعتراكاً بالشخص لأنه يتكون من عدد محدود من الأفراد. وصغر حجم الفريق يسهل أبراز اسهام الناس في العمل وانجازات الفريق. ويساعد على تحقيق الذاتية لأنه يحمي أعضائه لحد ما من مسؤوليات ومخاطر المنظمة ككل. يمكننا أن نجرب الأشياء ونطور ونختبر مهارات جديدة في نطاق الحدود الأمانة للفريق.

ويمكننا أن نترجم هذه المنافع لمنافع عمل. ونظراً لأن الفرق يمكن أن تشبع الحاجات الاجتماعية للناس، فأنها تساعد على تخليص طاقتهم لتحقيق عمل أكثر إنتاجية. ونظراً لأن الفرق هي وحدات تدار محلياً، فأنها أيضاً يمكن أن تساعد الناس لأن يتفهموا أحسن ما هو مفروض أن يعملوه وكيف يعملوه : ونتيجة لذلك، فإن الفرق تحقق :

q ضغط عمل أقل.

q تفهما أكثر لدور الوظيفة.

q شعوراً أعمق بالاسهام في نشاط المنظمة.

q زيادة الإنتاجية.

q زيادة الرضاء عن الوظيفة.

q تحكماً أكثر وثوقاً.

q ملهمة للتطوير.

q اتصالات أكثر انفتاحاً.

q توفر مكان لممارسة القيم المشتركة للمنظمة.

عليك أن تهتم بالنواحي الاجتماعية لفريقك. أننا جميعاً لدينا قدر معين من الطاقة لنعطية لعملائنا. أننا نستخدم بعض هذه الطاقة لأشباع الحاجات التي وضعها ما سلو. وما يتبقى نكرسه لعملائنا. والفريق الذي يعجز عن اشباع حاجات الناس الاجتماعية يفشل كوحدة عمل. الأمر الذي يتطلب الاهتمام بكيمياء الفرق، تجميع فرق احلام مكونه بالكاد من الخليط الصحيح من الناس والشئ الهام هو التعرف على الحاجات الاجتماعية لفريقك والسعي لأشباعها - خاصة عن طريق المحادثات المختلفة الأنواع.

الناس يلتحقون بالفرق ليشبعوا حاجاتهم الفردية. لفهم كيف تدير أمر فريق، من المفيد أن تبدأ بدراسة كيف تتصرف الجماعات.

معرفة كيفية تصرف الناس في جماعات توفر لنا لفرصة لأن :

q نحسن تفهمنا لما يجري فعلاً في الفريق،

q نتدر لماذا تختلف محادثات الفريق عن المحادثات بين الأفراد

q نتوقع النزاع ونعمل على منعه أو نتعامل معه

q تدبر أمر سلوك الفريق

q نحسن ناتج الفريق أو النتائج

وعلى ذلك علينا أن ندرس كيف تتطور الجماعات، التركيبات داخل الجماعات التي تنبعث عن العملية، وكيف تشجع هذه التركيبات أنواعاً معينة من السلوك أو تثبطها.

كيف تعمل الجماعات

ويمكن تعريف الجماعة بأنها أي عدد من الناس الذين :

q يتفاعلون الواحد منهم مع الآخر بطريقة ما

q يشعر الواحد منهم بالآخر

q يعون أنهم يكونون جماعة

وهذا يميز الجماعات عن تجمعات الأفراد العادية وازدحامهم. و الجماعة، بتعريفنا، يحدد عددها بحوالي (١٢).

و يمكن أيضاً أن نميز بين الجماعات والفرق، التي هي أنواعاً معينة من الجماعات التي تعمل معاً لإنجاز أغراض مشتركة.

والجماعات لها نوعان من الأغراض :

q أغراض تتعلق بمهمات،

q أغراض اجتماعية.

أغراض المهمات تتعلق بالعمل الذي يؤدي وقد تفرض أو تملئ من خارج الجماعة. والأغراض الاجتماعية تتعلق بتطوير إحساس الجماعة بالهوية وبصالح الجماعة وعلاقات أفراد الجماعة الواحد منهم بالآخر وعلاقتهم بالجماعة. وجميع الجماعات العاملة لها أغراض مهمات وأغراض اجتماعية. وتنشأ المشاكل عندما :

q تنطمس أغراض المهمات بواسطة الأغراض الاجتماعية،

q تغطي أغراض المهمات على الأغراض الاجتماعية أو تتلفها.

q عندما يتعارض النوعان.

الجماعات قد تكون نظامية أو غير نظامية. والجماعات النظامية تشكل بمعرفة المنظمات لأداء مهمات معينة أو تنفيذ أعمال وظيفية محددة. الفرق هي جماعات نظامية، وقد تكون دائمة أو مؤقتة : فرق أعمال إدارة أو فرق مشروعات على سبيل المثال. وكلما كانت الجماعة نظامية، كلما توجهت لأغراض المهمات وكلما كانت غير نظامية كلما اتجهت للأغراض الاجتماعية.

تطوير الجماعة

بمجرد الالتحاق بجماعة تكون رغبنا الرئيسية هي التكامل معها. وتكون غاباتنا :

q حسن الحال (الطبيعي والعقلي والعاطفي والاقتصادي والروحاني).

ق شعور بالانتماء.

ق الاعتراف من قبل الجماعة.

ق التحكم في أنفسيا.

فإذا اشبعت الجماعة هذه الحاجات، فأننا سنتجاوب بأن نعمل على تقويتها. والجماعات تتطور باستمرار. ونموذج باري توكرمان ذو الأربعة مراحل لنشوء ونمو الجماعة من الاستهلال حتى النضوج الذي ظهر في أواسط ستينيات القرن العشرين اعتبر نموذجا نمطيا لتطوير الجماعة. ونموذج توكرمان يري أن الجماعة تتطور خلال أربعة مراحل :

ق التشكيل

ق الاقتحام

ق التنميط

ق الأداء

وفي ١٩٧٧ إضاف مرحلة خاصة سماها الانقضاء .

التشكيل

في المرحلة الأولى، لا يكون الأفراد قد أصبحوا جماعة. وفيها يحاول الأفراد أن يتعرفوا بعضهم على بعض من حيث الوضع والخلفية والقيم واطهار شخصياتهم وتأثيرهم. وقائد الجماعة عليه أن يقوى الجماعة بسرعة بالتعرف على ما يزيد ترابطها وتحديد القواعد التي تحكم سلوكها.

الاقتحام

تتميز هذه المرحلة بالنزاعات بتحدي أعضاء الجماعة الواحد منهم الآخر بالنسبة لما يتفق على أنه صحيح أو غير صحيح، ومنظومات القيم ومنظومات الاعتقاد (منظومات القيم هي ما نعتقد أنه هام أو صحيح ومنظومات الاعتماد هي الحقائق التي تتمسك بأنها ظاهرة الوضوح). وتحاول الجماعة أن تحل هذا النزاع بالإتفاق حول مفهوم للحقيقة والواقع يوضح منظومات للقيم والمعتقدات يمكن لأي فرد أن يوافق عليه.

التنميط

تكون الجماعة قد توصلت إلى مفهوم يتفق عليه للحقيقة مبني على مفاهيم مشتركة، القيم والاعتقادات. هذه هي انماط الجماعة التي تتخذها أساساً لتطوير أسلوب للعمل لتحقيق أهدافها وتخصيص أدوار وقواعد للسلوك. أي إطار عمل يمكن للناس أن يعملوا معا في نطاقه. أنه في هذه المرحلة يمكن أن ينشأ تفكير الجماعة. وتفكير الجماعة يزيد قيمة الجماعة أكثر من أي شيء آخر. إلا أنه واحد من أعظم المخاطر بالنسبة لعمل الفريق. أنه يمكن أن ينشأ في أي موقف عندما يكون الفريق عاملاً بدون آليات تدقيق خارجية، أو في منظمة لها ثقافة داخلية قوية. والناس الذين يعانون من تفكير الجماعة يكونوا ودودين ومتراپطين ولايحتمل أن يختلفوا فيما بينهم. وأي فرد يرفض معايير الفريق يصنف على أنه منحرف أو مخرب. وتسلب الجماعة عليه ضغطاً مستمراً مؤلماً ليعمل وفق مفهومهم.

الأداء

تمضي الجماعة قدماً في العمل الذي في اليد. بعض الجماعات قد تتوقف في مرحلة مبكرة. وبعضها الآخر يتأرجح بين المراحل أو يعود لمرحلة سابقة مع تغيير في العضوية.

الانقضاء

يكون عمل الجماعة قد انجزو حل الوقت للانتقال لمهام ومسؤوليات أخرى. وفي هذه المرحلة على قائد الجماعة أن يركز على الدروس القيمة المستفادة من خبرة الجماعة، وإن يحضر الناس لمهمتهم التالية الجهد القادم للجماعة. ونموذج توكان يمكن أن يساعدنا في مجالين. يمكننا أن نستخدمه ليساعد فريقنا ليحسن أدائه. الجماعة لا يمكنها أن تنتقل جيداً من مرحلة للمرحلة التالية إذا ظلت الموضوعات في المرحلة السابقة لم تحل. قواد الفرق قد يحاولون أن يصلوا إلى مرحلة الأداء بدون أن يكونوا قد اتفقوا على إطار عمل في مرحلة التنميط. الفرق قد تعاني في مرحلة التنميط بسبب ترك قيم وأهداف مشتركة غير واضحة. أعضاء الفريق قد يستمروا في التأثير على الجماعة لتحقيق أهداف شخصية تعيدها إلى مرحلة الاقتحام أو حتى تفشلها كلية وترغمها على البدء مرة أخرى بمرحلة التشكيل.

هيكل الجماعة

لما تمضي الجماعة قدما خلال هذه المراحل الأربعة، تطور لنفسها هيكلًا. أننا نسعى لأن يكون للجماعة قدرة على التنبؤ. عدم التأكد بالنسبة لتصرف الآخرين يهدد الجماعة. وهيكل الجماعة ليس ثابتاً ولا دائماً. أنه منظومة ديناميكية معقدة تعمل عبر عدد من الابعاد تتضمن :

الوضع q

القوة q

الدور q

القيادة q

المحبة q

ويمكن ترجمة سلوك الناس في فريق ما كدليل لجهودهم ليجدوا الانفسهم مكاناً في هيكل الجماعة يتحركون في نطاقه أو يتحدونه.

الوضع

لكل موقع في الجماعة قيمة مخصصة له. وهذا الوضع ينشأ أما نظامياً أو اجتماعياً الوضع النظامي هو مجموعة الحقوق والواجبات المصاحبة للموقع. والوضع الاجتماعي هو مرتبة الشخص مقاسة بمعرفة الجماعة - درجة الاحترام. التي تعطيها الجماعة لهذا الشخص. أننا نسعى ليكون لنا وضعاً في نطاق الجماعة ليشبع حاجتنا للشعور بالانتماء أو اعتراف الجماعة بنا أو لما فيه صالحنا. والوضع يخضع للادراك الحسي للآخرين (يمكن أن نسمة " سمعة ") ويمكن أن ينهار في لحظة.

القوة

القوة هي التحكم الذي يمكن أن نفرضه على الآخرين. وفي أواخر خمسينيات القرن العشرين تعرف جون فرنش وبرترام رافن على خمسة أنواع لقاعدة القوة :

- q قوة المكافأة : القدرة على منح مزايا للسلوك.
- q قوة القسر : القدرة على معاقبة الآخرين.
- q القوة الشرعية : الممنوحة بالقانون واللوائح.
- q قوة الجاذبية الشخصية : الجاذبية التي تجعل الآخرين يقلدون أو يولعون.
- q قوة الخبرة : مستمدة من مستويات معينة من المعرفة أو المهارة.

وفرنش ورافن ينوهان بأنه كلما اتسعت قاعدة القوة كلما زاد تأثير الشخص. وقوة الجاذبية الشخصية لها فعالية خاصة. والناس يسعون لأن يمارسوا أنواعاً مختلفة من القوة في أوقات

مختلفة. قائد الفريق الذي تعوزه الجاذبية الشخصية أو الاحترام يمارس السلطة بالجوء للقوة الرسمية أو القسر.

الدور

دورنا في الجماعة أن نقرر التصرفات التي نتوقعها الجماعة منا. أقترح شارلس هاندي، بأننا عندما نلتحق بجماعة، نسأل ثلاثة أسئلة :

- ما هي هويتي في الجماعة ؟ ما هو دور مهمني ؟ ما الذي يتوقع الناس أن أفعله ؟
 - أين هو مكان القوة في الجماعة ؟ من الذي يملكها ؟ ما هو نوعها ؟ هل احتاج لأن أمارس قوة من أي نوع ؟
 - ما هي أغراضي ؟ ما الذي احتاج إليه ؟ هل يتمشى مع أغراض الجماعة ؟ ما الذي أفعله إذا لم تكن متمشية.
- واجبتنا على هذه الأسئلة توجهنا نحو الأدوار التي نلعبها في الجماعة.

وحدثنا شعر بلبن بالحاجة لإضافة دور، هو دور خبير. والطريق الناجح، وفقاً لبلبن ، يحتوي على ميزان للأدوار التسعة، والفريق القوي جداً في دور واحد أو أكثر يكون أداؤه أقل نجاحاً. يمكن تنظيم قليل من الأدوار الإجتماعية في الجماعة للتمييز بين كل من السلوك العدواني والسلبي والجازم. وهذا النموذج البسيط يتعرف على الأدوار الإجتماعية المختلفة في مجموعة من الشروط للطريقة التي نمارس بها قوتنا مع الآخرين. والنماذج الأخرى أكثر تعقيداً. التحليل الإجرائي، على سبيل المثال، يتعرف على العلاقات بين " الأباء" و " الأطفال" و " البالغين". والمبرمجة بلغة الأعصاب تقسم أداء الأدوار إلى عناصر أكثر:

القيادة

هذا البعد لهيكل الجماعة يرتبط بجميع الأدوار الأخرى. ويمكن تعريف القيادة بالتصرف الذي يساعد الجماعة لتحقيق أهدافها المفضلة. ويشار للقيادة الآن " كنشاط تسهيلي". عمل كل مايمكن الناس من الإنجاز، وليس توجيه طاقة الناس في اتجاهات معينة. ومن المفيد التفريق بين قيادة مهمة التي تركز على العمل الذي يؤدي، والقيادة الخاصة بعملية التي تركز على إيجاد علاقات جيدة في داخل الجماعة.

المحبة

بعد المحبة ينبعث فوراً ويساعد الناس ليكتسبوا وضعاً أو قوة يوفر لهم الفرصة لممارسة قيادة فعالة. المحبة يمكن أن تصبح إرباكاً عاطفياً أو علاقة باسطة جناحيها، وعدم المحبة يمكن أن يتحول إلى ثأر أو حلقة نقار. وقد لانكون واعين لهيكلي المحبة وعدم المحبة في الجماعة. وقد يكون علينا أن نعتمد على مفاتيح لحلول هذا الشأن.

سلطة الجماعة

تستخدم الجماعة تركيباتها لممارسة سلطتها على أعضائها. والمعايير هي سمات التعريف بالجماعة.

وعلى ذلك ففي مرحلة التنظيم، تمارس الجماعة ضغطاً لتكيف أي شخص يتضح أنه ينحرف عن المعايير. وأعضاء الجماعة قد يكونوا:

مشجعين : دعابة ، سخرية لطيفة ، ملاحظات موضوعية. q

عليهم مأخذ: مصنفين ضعفاء، حمقى ، لايتحملون مسؤولية ، غريبى الأطوار، q

وحتى شرانيين.

مُهملين: مؤقتاً ولكن مبعدين عن المحادثة عنية. q

مبعدين: طُلب منهم أن يصمتوا أو يخرجوا. q

وعندما نرى جماعة تتصرف قبل الأفراد بأي شكل من هذه الأشكال ، نعرف أن الجماعة تطبق معايير معينة.

والضغط على الناس للتكيف مع معايير الجماعة يمكن أن يشجب بسهولة سلطة مدير

مفوض، ويخلق عنه أي قوة أو وضع فعّال، مهما بدا له من نفوذ.

ويمكن لنا أن نتجاوب مع هذا الضغط بواحدة من طرق ثلاثة، يمكننا أن :

نناقش الحالة الخاصة بنا، ندافع عن موقفنا ونحاول أن نقنع الآخرين لينحازوا لنا. q

نتكيف ونشجب أي رأي أو تصرف يسئ للجماعة q

ننسحب. q

ومانفعله يعتمد على موقعنا في تركيبة الجماعة. إذا كنا نتمتع بقوة تكفي لإقناع الجماعة لتغيير معاييرها أو نشغل موقعا كبيرا أو نحظى بمحبة، فإن ذلك يجعل الجماعة تحتل سلوكا منحرفا بدلاً من أن تفقد عضوا له قيمته. وماينطبق على الجماعة ينطبق على الفريق.

تعريف الفريق

فيما يلي تعريف للفريق:

الفريق هو جماعة من الناس يعملون معا لإنجاز أغراض مشتركة.
نرى أن كلمة فريق تحيط بنوعين من الجماعة: " جماعة عمل" و " فريق"

الفريق نوعان

يوجد تعريفان متكاملان للفرق

فرق أعمال وظيفيه (أو جماعات عمل)

q

فرق إبداعية (خلاقة)

q

في فريق وظيفي، تؤدي جماعة من الناس عملاً يشكل جزء من عملية أكبر بعض الشيء.
ويكون العمل مستمراً وكل شخص في الفريق يؤدي أساساً نفس النوع من العمل بتوجيه من رئيس
فريق واحد. ومن أمثلة الفريق: فريق في مركز هاتف عام، فريق عملية إدارة، خلية على خط
تجميع. وقديماً، كان يطلق على الفرق الوظيفية، إدارات : الإدارة المالية، إدارة المبيعات، إدارة
الإسكان. أنها جميعها فرق وظيفية.

وفي فريق إبداعي، تُجمع جماعة من الناس ذوي مهارات متنوعة لتحقيق نتيجة واحدة. وعملهم
ليس وظيفياً وليس جزء من عملية أكبر، أنه مهمة بأكملها. ومن الأمثلة فريق مستشفى يطبق
مهارات متنوعة لإبراء شخص مريض. الشركة المسرحية هي فريق إبداعي لخلق إنتاج مسرحي.
فريق منتج هو فريق متعدد الوظائف لإنتاج منتج جديد.

فرق وظيفية : أنواع وأمثلة

فرق ناصحة

لجان

هيئة مناقشة

دوائر نوعية

جماعات ترتبط بأمور الموظفين

مجالس استشارية

فرق إنتاج

فرق تجميع

أطقم تصنيع

فرق مناجم

أطقم خدمة طيران

جماعة معالجة بيانات

فرق صيانة

فرق إبداعية (خلاقة) : أنواع وأمثلة

فرق مشروع

جماعات بحث

فرق تخطيط

فرق معمارية

فرق منتجات

فرق مهمات

فرق عمل

فرق رياضية

فرق مستشفى

فرق مسرحية

فرق موسيقية

حملات

فرق مفاوضة

واحتياجات الفرق الوظيفية والإبداعية تختلف. في الفرق الوظيفية، يكون للنواحي الاجتماعية الأولوية، لأن العمل نفسه لا يتطلب تنظيم الناس كفريق. وفي الفريق الإبداعي تظل الاحتياجات الاجتماعية لها أهميتها لكن النواحي الخاصة بالمهمة تصبح أكثر أهمية. في الفريق الوظيفي، سيأخذ الناس راحتهم في العمل، وفي الفريق الإبداعي، سيكون التركيز على إنجاز المهمة.

ما هو الحجم المناسب للفريق ؟

بالنسبة لمدى التحكم المتعلق بالإدارة، يبدو أن الفريق المناسب لزيادة فيه الاتصالات المباشرة عن ثمانية . لأن الجماعة الأكبر عدداً يتعذر عليها أن تعقد اجتماعات فعالة بدون عنصر تحكم يفرض عليها.

العمل في سبيل أغراض مشتركة

من أسباب فشل الفريق عدم توفر فهم واضح للأغراض. ينبغي أن تتأكد أن أغراض الفريق واضحة وأن الفريق يفهمها. والأفضل أن يُقحم في إعدادها . يمكنك أن تفكر في أغراض الفريق في ثلاثة مجالات.

أغراض وظيفية:

وهي الأغراض اليومية التي تساعد الفريق ليعمل . الفريق الرياضي يمارس الأغراض الوظيفية عن طريق التدريب المنظم. وفريق عملية إدارة يتفهم الأهداف الوظيفية بلغة التخطيط أو الميزانية أو الأغراض النازلة إليه من المستويات الأعلى للمنظمة.

أغراض خاصة بمهمة

وهي مهمات مؤقتة كاملة. الأغراض الخاصة بمهمة فريق رياضي هي تحقيق مباريات ناجحة أو بمستوى عالي. الفرق الوظيفية يصعب عليها التعرف على الأغراض الخاصة بالمهمة لأنها لا تتواجد لتؤدي مهمات كاملة.

أغراض فريق

هي أغراض تتعلق بصالح وخير الفريق نفسه. ويعبر عنها بلغة قيم الفريق وما يسعى إليه الفريق للمساهمة في إشباع حاجات أعضائه. والفريق قد يفصح عن التزامه بمساعدة أعضاء الفريق في تطوير مهاراتهم وبتطوير تصرفات وتوجهات معينة، وبتعزيز الفريق في نطاق المنظمة الأكبر. وهذه الأغراض جميعها تشكل أساس العقد الذي يبرم مع كل عضو من أعضاء الفريق عندما يلتحق بالفريق.

توليد الالتزام

كل عضو عليه أن يلتزم بالعقد الذي يلتحق بموجبه بالفريق. ومستوى التزام الناس يختلف. وهذا العقد يعرف نوعية ثقافة الفريق. والفريق، سواء كان وظيفياً أو إبداعياً، يتواجد ليشبع حاجات أعضائه. وكلما تحسن التوازن بين الأغراض الفردية وأغراض الفريق، كلما زاد ترابط ونجاح

الفريق وكلما زاد رضا أعضائه. وعليك كقائد للفريق أن تحافظ على هذا التوازن وإن توجد حلول لتقوية الفريق.

وفي إبرام هذا العقد، يبين الأعضاء أنهم يرضون أن يضحوا ببعض استقلالهم الشخصي للفريق بالقدر الذي يلزم لإجراز الأغراض المشتركة.

وقائد الفريق يحتاج لأن يعتمد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الفريق في تقييده لاستقلال الفرد، وفي الوقت نفسه يحافظ على الالتزام الكامل للفريق. وخلال حل المشكلة والتفاوض، عليك أن تضع مجموعة قواعد عامة واضحة يتقيد بها جميع أعضاء الفريق.

استقلالية عمل الفريق

اعتقد أن فعالية أي فريق تعتمد كلية على درجة الاحترام التي تضيفها الجماعة على الاستقلال الشخصي.

أن الناس يلتزموا من أنفسهم بالعمل الذي اختاروه. أنهم ينبغي أن يكونوا قادرين على أن يملكوا عملهم. وذلك يعني:

أن يكون لديهم إحساسا واضحا بمسئوليتهم عن العمل .

أن يكونوا ملتزمين التزاماً عاطفياً بالعمل، وليس بتأدية العمل لمجرد أنه طلب منه أو

لكسب عيشهم.

وفكرة استقلالية عمل الفريق تنبعث من الفكرة ، التي تم طرحها مبكراً في هذا الكتاب، الخاصة بمسؤولية العمل. أنها تبدأ باحترام للفرد وليس برغبة في جعل الأفراد يلتحموا في وحدة فريق. توجد وجهة نظر: مسؤولية العمل تتطلب سياسة "ألزم حدود عملك". أعضاء الفريق ينبغي أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بطرقهم الخاصة، بدون نصح أو مساعدة أو أفكاراً أو نقد أو آراء من زملائهم إلا إذا طلبوا مساعدة أو نصح أو آراء. الأمر الذي يعني "لاتقدم أفكار إلا عندما تطلب منك".

وقاعدة ألزم حدود عملك تمتد إلى الحدود الخاصة بمسؤولية العمل لأي فرد. أنها تتوقف عند أي نقطة عندما يؤثر عمل أي فرد مباشرة على مجال مسؤولية فرد آخر. وعليك أيضاً أن تعقد مجموعة من المحادثات في داخل الفريق لتتدبر أمر هذه نقاط المسؤولية المشتركة.

محادثات الفريق

يوجد ٤ محادثات فريق رئيسية. يمكننا تطبيقها بسهولة على الأربعة محادثات التي سبق تعريفها:

علاقة: محادثة للاتفاق على أغراض واستراتيجيات وقيم.

إمكانية: محادثة فيها يسعى الأفراد لمساعدة خاصة بمشكلة.

فرصة: محادثة تفاعلية لحل مشكلة.

عمل: محادثات دعم من يوم ليوم.

أغراض واستراتيجيات وقيم

كل فريق يحتاج لأن يجتمع دورياً - مرة كل شهر أو كل ٣ شهور أو على الأقل كل سنة - ليوضح أغراضه ويراجع تقدمه ويذكر نفسه بأي نوع فريق يريد أن يكون. وذلك لتجديد تلاحم الفريق ويوفر لهم الفرصة ليفرزوا مشاكل الفريق ويتهيأوا لفترة العمل التالية. وهذه الاجتماعات تحتاج إلى تخطيط. أنت كمدير الفريق مسؤول عنها إلا أنه يمكنك أن تفوض المهمة أو جزء منها أحياناً لعضو آخر. ويمكنك أن تستعين بمن يعاونك من الخارج. راجع مع أعضاء الفريق ما يريدون أن يضمّنوه. ركز على موضوعات الاستراتيجية وغرض الفريق وقيمة وإجراءات التشغيل وأين يمكن تقويتها. والاتفاق على الأغراض والقيم يفضل أن يتم بالمشاركة، إلا أن القرارات النهائية ينبغي أن تصدر منك كقائد للفريق. عليك دائماً أن تجعل أسباب قراراتك واضحة.

وهذا الاجتماع الهام هو أساساً محادثة علاقة. فكر حول كيفية توسيع المبادئ الرئيسية لمحادثة للعلاقة كوسيلة للإعلام في يوم اجتماع الفريق.

حل مشكلة فرد

أنها محادثة لإمكانية. عضو الفريق لا يجد من السهل أن يطلب مساعدة حيث الاعتقاد السائد في كثير من المنظمات بأن على الأفراد فيها أن يحلوا مشكلاتهم ولا يلجأوا بها على الآخرين. أن في طلب المساعدة اعتراف بالعجز. ولذلك فإنك كقائد فريق عليك أن تشجع هذه المحادثات وتوضح بأنها تظهر بوضوح أن العقل المتفتح والرغبة في التعلّم يشكلان قيماً أساسية لأي فريق ناجح. وأسلوب هذه المحادثة ينبغي أن يكون تقديم مساعدة وليس حل. ويكون على مقدم المساعدة أن يبذل جهداً لفهم المشكلة كما يراها زملاء طالب المساعدة ويساعده على أن يتوصل لحل لها بنفسه.

حل مشكلة تفاعلية

أنها محادثة للفرصة . الفرص عادة يفصح عنها بالمناقشة أو المناظرة. النزاع يشكل علامة على أن شيئاً ما في خطر. إذا لم يمكنك أن تحول النزاع إلى مشكلة فريق للعمل على حلها، فقد تكون من المشاكل التي لا تستحق الاستمرار فيها. وهذه المحادثة تدور أساساً حول تحويل نزاع إلى فرصة للعمل وخلق إمكانيات ابداع لدراسة ومعالجة المشكلة من خلال السؤالين:

- 0 هل ترى أن المشكلة تحتاج إلى تفكير أساسي منفتح، أو مشكلة يمكن أن تخلصها من العيوب بواسطة تخطيط جيد؟
- 0 أين توجد الفرصة للنمو، للتطوير، لنجاحات جديدة؟

دعم يوم ليوم

المحادثات الداعمة تصنف محادثات عمل باعتبارها طلبات نظامية للعمل. وهي تستند على إحساس بالاحترام والثقة المتبادلين، وعلى تفهم بأن أي طلب نقدمه لزملاء يكون لهم الحق في قبوله أو رفضه. أن أي شيء لا يؤخذ على عواهنه. المشاركة الوثيقة بين الزملاء في فريق فعال تقوم على مستوى عاطفي وكذلك على مستوى وظيفي أو مستوى مهمة. الإحساس بالتقارب من ابتهاج بإنجازات الآخرين و أسف على اخفاقاتهم، يشبع حاجتنا للانتماء ويعطينا الثقة للتوصل لقدر أكبر من تحقيق الشخصية. والدعم العاطفي من هذا النوع أساسي لتحقيق هوية الفريق ولا ينشأ إلا من مجموعة علاقات تسعى للتعاون وليس التنافس. والمنافسة الصديقة وان كانت تساعد على تقرير معايير جديدة وتحفز أعضاء الفريق على مضاهاة أفضل ممارسة، إلا أنها بدون الثقة يمكن أن تصبح مدمرة. والثقة هي المكون النهائي لهذه المحادثات. أنها تؤمن أن حل فوراً محل أي تفاعل سلبي محاولة ايجابية وذلك لاستكشاف ماحدث، وكيف يُمنع حدوثه مرة أخرى.

مقابلات الفريق

الفرق ينبغي أن تجتمع دورياً. والخطورة أن الاجتماعات المنتظمة يمكن أن تصبح روتين. والحل هو تغيير الطريقة التي تدار بها المقابلات.

اجتماعات الفريق المنتظمة

ادرس عقد مقابلة فريقك المقبلة على الوجه الآتي :

q يعد قائد الفريق جدولاً للأعمال بصفة غير نظامية قبل الاجتماع. أي شخص يمكنه أن يرسل مذكرة أو إضافات للقائمة إذا أراد. يريد E يفيد في ذلك.

q عدل جدول الأعمال في بداية الاجتماع. والاجتماع يقرر تضمين أو عدم البنود المطلوب إضافتها.

q تخصص أوقات للبنود الواردة في الجدول. ويحدد قائد الفريق وقتاً للاجتماع يراعي فيه إتمام الاجتماع بأسرع مايمكن.

q يصبح الجدول الآن كاملاً ولا يضاف عليه أي شيء حتى الاجتماع التالي:

q كل بند يتولاه من قدمه. وعندما تبدأ المناقشة عليه أن يسأل:

o هل المهمة أو المشكلة مفهومة جيداً؟

o هل تم التعرف على الآراء الخاصة بالموضوع؟

o هل تم المشاركة في المعرفة ؟

o هل أنا اخلق جوا تعاونياً في الجماعة؟

o هل تم الاستماع لكل شخص؟

o هل يمكن التوصل إلى قرار بالإجماع – بدون تصويت؟

o هل تم تقليل دوري كرئيس للجلسة للحد الأدنى؟

q رئيس الجلسة لكل بند يصبح كاتب المحضر للبند التالي

q تراعي التوقيتات بدقة .

q في نهاية الاجتماع يقوم قائد الفريق بتلخيص القرارات والإجراءات. ويدعو الأعضاء لتقديم اقتراحات ابتدائية للاجتماع التالي.

وهذا الإجراء يزيد من تملك الفريق للاجتماع . جو الانفتاح يتيح الفرصة لتحقيق المساواة في التعبير عن جميع وجهات النظر وللتوصل إلى حلول بالاتفاق وليس بالفرض . وفي إحدى الشركات التي أُدخل فيها هذا الأسلوب انخفض الوقت الذي انقضى في اجتماعات الفريق بحوالي الثلث.

تلقين الفريق ومراجعة الأداء

تلقين الفريق طور اجتماع الفريق إلى منظومة معلومات إدارة. والغرض منه هو تأمين أن يعرف كل موظف ويفهم مايعمله هو والآخرين في المنظمة ولماذا. يجتمع مديرو الفرق وفرقهم بانتظام، حوالي نصف ساعة، ليتكلموا حول الموضوعات المتعلقة بهم وبعملهم. ويبني تلقين مدير الفريق على تلقين مركزي يُرسل إليه من هيئة الإدارة الأعلى، وعلى أساسه يكتب كل مدير فريق

التلقين الخاص به. وتلقين الفريق بهذا الشكل يوفر الفرصة للفرق لأن تقيّمه وتقدر مدى ارتباطه بالعمل الخاص بهم كذلك لإنتقاله من مستوى لآخر. وتوجد عدة منافع أخرى لتلقين الفريق:

q أنه يقوى عملية الإدارة. يوفر اجتماع التلقين فرصة لقائد الفريق ليقود. ويعطى للإدارة مصداقية ويؤمن للفريق أن يسمع معلومات الإدارة من مدير.

q أنه يزيد الالتزام . التلقين يحسّن التزام الفريق بأغراضه وأغراض المنظمة.

q أنه يمنع سوء الفهم.

q أنه يساعد على تسهيل التغيير . يوفر الفرصة للناس للمساهمة في التغيير بدلاً من أن يكونوا ضحية له.

q أنه يحسن الاتصالات بالمستوى الأعلى. أنه أيضاً يوفر قناة دائمة للتغذية الخلفية.

تلقين الفريق يختلف عن الاجتماعات غير النظامية، في أن قائد الفريق ينبغي أن يترأس الاجتماع. يعتمد نجاح تلقين الفريق على تعزيز التحاور الجدي. ينبغي أن يكون تلقين الفريق نظامياً حتى تعم فعاليته. تلقينات الفرق تكون أكثر فعالية إذا كانت جزء من عملية وتركيبية اتصالات أكثر اتساعاً في نطاق المنظمة .

اعقد تلقينات الفريق ومراجعات أداء الفريق بانتظام وليس فقط في الأزمات أو عند وجود خلل. اهتم بالخطوط الإرشادية الآتية:

q اعقد الاجتماع في بداية يوم أو دورة العمل.

q اعقده دائماً في وقت العمل الرسمي.

q فترة الاجتماع ينبغي أن تكون بين ١٠ و ٤٠ دقيقة.

q اعقد الاجتماع في مكان العمل في هدوء بعيداً عن الهواتف .

q اخلق جواً إيجابياً وحبياً.

راعي تغطية الأمور الأربعة الآتية:

q التقدم. إنجازاتنا. ضمّن الإنجازات الفردية إذا كانت مناسبة. غذي الفريق بما عملناه حتى

الآن لتحقيق أهدافنا. أبدأ بالتقدم لأنه يساعد على خلق شعوراً إيجابياً في الفريق.

q السياسة . كيف تؤثر التطورات في أمكنة أخرى للمنظمة على ما نعمله.

q الناس. أي أمور معينة مؤثرة على أعضاء الفريق ستقوي الفريق.

q نقاط للعمل . ما نحتاج لأن نعمله في المستقبل . أي أهداف جديدة أو نقاط خاصة للعمل.

الاجتماعات كمعامل للفريق

فكر في الاجتماع كأنه معمل تختبر فيه سلوكيات وقيم فريقك وتحسنها. عموماً يمكننا أن نصنف سلوكيات الفريق كالاتي:

- q سلوك المهمة : الإسهامات في أغراض مهمة الفريق.
- q سلوك العملية: مساعدة الفريق للتطوير و التقوية.
- q سلوك غير وظيفي : يتضمن أي شيء يعرقل أو يمنع الفريق من أن ينجح في مهمته أو أغراض العملية.

سلوكيات المهمة

تتضمن

- q استهلال: تعريف المشكلة، إعادة تعريفها، إعداد مقترحات ، تقديم معلومات جديدة ، اقتراح حلول.
- q السعي للحصول على معلومات .
- q إعطاء معلومات.
- q تحديد معايير.
- q تنسيق: ربط الأفكار بعضها ببعض الآخر، مقارنة المعلومات.
- q الإعداد والاستكمال: تطوير أفكار ، إعطاء أمثلة ، إضافة ، إعداد مشاهد توضيحية.
- q تلخيص : إعادة صياغة ، إعادة تنظيم معلومات ، تكرار وتوضيح.
- q تقييم: لكل من القيمة وتوثيق الصلة بالموضوع.
- q تشخيص: البحث عن أسباب المشكلات.
- q الاختبار للموافقة الجماعية أو عدم الموافقة.

سلوكيات العملية

تتضمن

- q تشجيع: استجابة ايجابية ، تقرّظ، موافقة.
- q حراسة : توفير الفرصة للآخرين للمساهمة.
- q إيقاف: إنهاء خط جدل يبدو غير مجدياً أو غير تعليمي.
- q متابعة : اصغاء والعمل على الحصول على آراء أكثر من الآخرين.
- q إعادة توجيه: من شخص لآخر.
- q التعبير عن شعور الجماعة

q الوساطة : في لحظات النزاع.

q تخفيف الشد : باقتراح فترة راحة أو إلقاء فكاهة.

سلوك غير وظيفي

السلوك غير الوظيفي يجعل الاجتماعات تطول جداً، وتنحرف عن جدول الأعمال أو تختلط فيها الأمور. هو أيضاً يوفر معلومات هامة عن التوترات والموضوعات التي لم تحل في الفريق. وهو يتضمن:

q عدوان.

q تعويق.

q اعتراف ذاتي أو سعي نحو التعاطف.

q منافسة

q دفاع خاص

q السعي للاهتمام

q مزاج سلبي أو هجومي.

q انسحاب.

يصعب التمييز بين هذه الأصناف الثلاثة، خاصة إذا احتوى الفريق على خلفيات ثقافية مختلفة. وفصل الاتجاه للمهمة عن اتجاه العملية يمكن أن يكون مفيداً. ان انتقاء والاستجابة إلى قليل من هذه السلوكيات فقط، وبعد ذلك تشجيعها أو عدم تشجيعها، يمكن أن يحسّن أداء الفريق كثيراً، في الاجتماع وخارجه.

إنشاء فريقك

إعداد وتهيئة جماعة في الناس من فريق واحد من أكثر مهمات الإدارة إرضاء. وهو عملية طويلة الأجل. وينبغي أن يكون هدفك من تكوين فريق هو خلق جماعة من الناس يكون فيها:

q تقاسم قيادة (وخاصة قيادة مهمة) في أوقات مختلفة.

q محاسبة جماعية.

q غاية للفريق يمكن التعرف عليها.

q حل المشاكل طريقاً للحياة.

q فعالية الفريق تقيم جماعياً.

ومسئوليتك كباني للفريق تتضمن :

q تحديد أغراض الفريق والمحافظة عليها.

q ترسيخ وتعزيز قيم الفريق: اجتماعية ، سلوكية، موجهة للمهمة.

q المحافظة على هوية الفريق.

q مساعدة الفريق لأن يكون متجهاً دائماً إلى الخارج، مرحباً بناس وأفكار جدد ، مقبلاً على النشاط في المنظمة الأم ومع العملاء أو الشركاء.

q الحفاظ على اتصالات فعالة مع الفريق ومساعدة أعضاء الفريق في اتصالاتهم البينية.

q إقحام أعضاء الفريق بقدر الإمكان في القرارات التي تتعلق بهم.

فعالية الفريق تعتمد على شعور الفريق بالتلاحم. وإبداع الفريق وجسارته يتطلب أن توفر للفريق الاحتياجات الأساسية في سلم ماسلو ، وهي الاحتياجات الوظيفية لأي كائن بشري في جماعة.

تشجيع التعاون

التعاون يعني العمل معاً. وعملياً يكون التعاون عادة معرضاً للتأثر بالمنافسة، المنافسة قد

تساعد الفرد لينجز عملاً، إلا أنها لا تساعد الفريق ليتطور.

والتعاون يساعد الفريق ليخصص الموارد وليستفيد من مهارات الأفراد المتنوعة وليعزز السلوكيات الاجتماعية التي تشكل أساس عمل الفريق. وكلما عززت التعاون في داخل فريقك وبين الفريق والآخرين كلما زاد التحام الفريق وفعاليته.

تعزيز الثقة

أن مهمتك الكبرى في تكوين فريقك قد تكون تعزيز الثقة داخل ثقافة تنظيمية، إذا كانت هذه الثقافة لاتعطي قيمة للثقة بالمرّة، نتيجة لما تضيفه الإدارات العليا على أشخاصها من مكافآت سخية. تعزيز الثقة هو استراتيجية طويلة الأجل . وهو يعني معاملة الناس على أنهم بالغين ناضجين . وهو يعني أيضاً التحلي بستة عادات تتعلق بالإدارة:

q اجعل اتصالاتك مفتوحة . حافظ على إعلام الفريق دائماً. اشرح التعبيرات ووفر تغذية خلفية

عن الأداء. كن غير متحيز بالنسبة لمشاكل وحدود مسؤوليتك عن العمل. قل الحق.

q ادم الفريق. كن متاحاً وسهل المقابلة. قدم المساعدة والنصيحة والتدريب التعليمي والدعم لأفكار أعضاء الفريق.

q احترم الآخرين. التفويض هو أقوى دليل للإحترام. استمع باهتمام لأفكار الآخرين.

q كن عادلاً. ضع الثقة في محلها واعترف بمن يستحقونها. أصقل مهاراتك المتعلقة بالتقدير.

q كن ثابتاً على المبدأ. احترم وعودك. اتبع ماتعظ به. عش قيم فريقك. كن واضحاً في معاملاتك.

q أضرب المثل بقيادتك . عزز مصداقيتك مع فريقك باظهارك لجدارتك وقدرتك وخبرتك المهنية وانتمائك للفريق.

التعامل مع الفشل

عليك أن تستخدم جميع مهاراتك القيادية عندما يواجه الفريق فشلاً. إذا لم تتحقق الأهداف ومضت المهمة أو المشروع في غير الطريق المرسوم أو تجاوزت وقتها المحدد، عليك أن تجمع الفريق وتأخذ بيده إلى الأمام. إذا كان السبب يرجع إلى التقصير فقد يصعب التغلب عليه، أما إذا كان السبب يرجع إلى أن الأهداف كانت متفائلة أو أن قوى السوق تدخلت، فإنك تواجه مهمة القيادة الأكثر تحدياً:

q إنك مسؤول عن أن تبقي فريقك على أهبة الاستعداد في الأوقات العصيبة وتشجع الناس، لا أن تعاقبهم.

q ذكر الناس بالنتائج الايجابية والإجراءات الايجابية التي تتخذ لتصحيح الأمور.

q لاتتهرب من المسؤولية أبداً ولا تلوم آخرين لفشل فريقك.

q في التعامل مع الأفراد. تذكر أن الفشل يثبط الهمم. أكثر من اجتماعاتك واحد لواحد والتجول في مجال العمل واجتماعاتك غير النظامية مع الفريق. وقد تحتاج أيضاً لتعديل الأهداف.

q بعد فشل كبير. فكر في جميع الوسائل لرفع الروح المعنوية لفريقك استعداداً للمهمة التالية

الفرق كمنظومات قابلة للتكيف معقدة

جميع الكائنات الحية هي منظومات قابلة للتكيف معقدة، أي أنها مكونة من عناصر مرتبة لتشكل منظومة يمكن أن تتكيف مع بيئتها. والفكر الحديث يستكشف فكرة أن المنظمات أيضاً تتصرف مثل الكائن الحي في بيئة متغيرة باستمرار.

فكر في فريقك بأنه مجموعة من كائنات حية وذكية تسعى لأن تعمل كمنظومة حية فعالة في نطاق بيئتها. وهذه البيئة مكونة من فرق أخرى وباقي أجزاء المنظمة وكل شخص آخر للفريق اتصال

معه أو يؤثر على عمل الفريق : العملاء ، الموردون ، الشركاء ، مستشارو الإدارة ، الأطفال ، الأصدقاء.

والتعقيد ينشأ من أن الفريق يؤثر على بيئته ويتأثر بالتغيرات فيها.
وعلى ذلك فإن الفريق الفعال في أحسن حالاته:

q لديه حس خاص بالغاية من الوجود في العالم.

q يحتفظ بهوية وحيدة.

q يرى الحقيقة الجارية كحليف له.

q يستوعب ويعمل مع قوى التغيير.

q عميق المحبة للمعرفة.

q يتشارك مع بيئته في النشوء.

وكاستراتيجية عامة لتنشأة مثل هذا الفريق ، اتبع بعض المبادئ البسيطة .

q انظر إلى الفريق كحي من أحياء المجتمع وليس كوحدة مزاوله عمل.

q قلل من التركيز على قواعد مزاوله الأعمال ، وأصبح فريقك في رحلات منتظمة بعيداً عن

التفكير في مزاوله الأعمال: تحدي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال دائماً وأسأل : ماذا إذا؟

q قيم وجهات نظر مختلفة. شجع الناس لإبداء بدائل للأفكار . أدعو ضيوفاً من خارج الفريق.

أوفد أعضاء الفريق للخارج ليروا كيف تحدث الأشياء في أمكنة أخرى: في أقسام أخرى

للمنظمة، في مواقع مختلفة ، في قطاعات مختلفة ، في مهن أخرى.

q مارس الحوار المنفتح واجعله مجالاً لتبادل الأفكار.

q اجعل المعلومات متاحة . شجع الناس دائماً للبحث عن مزيد أرسلهم للمؤتمرات والندوات

خارج المنظمة.



عملية إدارة المشروعات

يزيد عدد المنظمات التي ترى في المشروعات أهم وسيلة لتحقيق التغيير الحقيقي. عملية إدارة المشروع تمر عبر جميع المسؤوليات الوظيفية العادية للمدير . أنها تتطلب منك مهارات خاصة كقائد ومخطط ومنظم ومحفز. ربما تفكر في المشروعات على أنها:

- q فنية إلى أبعد حد .
- q معقدة .
- q مملوءة بالجعجة .
- q مثقلة بالكثير من الأعمال الكتابية .

ما هو المشروع

المشروع ببساطة هو مهمة خاصة . وبتفصيل أكثر المشروع هو جزء من عمل له أغراض معرفّة وناتج واحد معرّف . المشروعات توجد لخلق شئ ما جديد . وبمجرد ما يخرج الشئ للوجود ينتهي المشروع . وللمشروع جداول مواعيد وتكاليف معرفّة . وعادة يتضمن مراحل ولكل مرحلة ناتج ممكن إثباته . وهذه المراحل تساعد قائد المشروع والمديرون الكبار ليتدبروا أمر تقدم المشروع .

والعمل التشغيلي منتظم وهو نشاط متكرر مألوف لمن يقومون به . أنهم يستخدمون المهارة والخبرة المتوفرتين ليطبقوا إجراءات نمطة وأعمال روتينية . وعادة يتحدد العمل التشغيلي مسبقاً وفقاً لاحتياجات المنظمة .

والمشاريع تتواجد خارج العمليات العادية للمنظمة . المنظمة عندما تقابلها مشكلة لم تكن تتوقعها ويتعذر حلها بالطرق والممارسات المقررة ، فإنها تواجه بحاجة إلى التغيير . وإنجاز التغيير يعني العمل خارج نطاق العمل التشغيلي ، ويحتاج لأدوات وفنيات ومهارات وقدرات جديدة ، ووقت وتكلفة ، وإلى تعريف الناتج المستهدف من العمل . وكل ما يحدث أثناء تنفيذ المهمة الخاصة ينظر إليه كجزء من مجموعة أنشطة مؤقتة خاصة بالمهمة ومنفصلة عن العمليات . هذه المهمة الخاصة هي المشروع .

الكتاب مقدم من مكتبة نبع الوفاء للكتب المجانية

الصفات المميزة للمشروع

يختلف المشروع عن العمل التشغيلي في أنه :

- q له غرض خاص .
- q عادة لايتصف بالتكرارية (الروتين) .
- q يحتوي على أنشطة يعتمد بعضها على البعض الآخر .
- q له قيود زمنية معرفّة .

- q غالباً مايكون معقدا.
- q له قيود تكاليف معرفة.
- q معرّض للإلغاء.
- q ينبغي أن يكون مرنا ويستجيب للتغيير.
- q ينطوي على كثير من المجاهيل.
- q ينطوي على مخاطرة.

وللمشروع دورة حياة محدودة تنطوي على تصور، مولد، نمو، إنجاز، وفاة.

والمشروع ينشأ ويغير شكله أو اتجاهه، ويستجيب للاحتياجات التنظيمية كلما تغيرت.

(وعلى ذلك فإن المشروع، مثل الفريق، منظومة قابلة للتكيف معقدة). ولكن ينبغي أن يحافظ على هويته إذا كان سيستمر. وهوية المشروع تعرّف بأغراضه.

وكل فرد في المشروع ينبغي أن يعطي جهداً مشتركاً بطريقة متحكّم فيها لإنجاز أغراض المشروع.

والأدوات والفنيات والطرق المستخدمة في عملية إدارة جميع المشروعات متماثلة بشكل عام.

ولا تختلف إلا بالنسبة للوقت وتعقيد المشروع. والمهارات الأساسية لإدارة المشروع متماثلة بصرف النظر عما إذا كان المشروع كبيراً أو صغيراً.

الصعوبات مع المشروع

يترتب على طبيعة المشروعات صعوبات محتملة فيما يلي بعضها:

- q عدم توفر الوقت للتخطيط الفعال.
- q عدم وضوح السلطة والمحاسبة.
- q الجداول الزمنية غير واقعية.
- q عدم استيعاب كمية العمل المطلوبة.
- q تقدير الوقت اللازم تقديراً ضعيفاً.
- q عوائق وظيفية وتعاون ضعيف.
- q بناء إمبراطورية.
- q روح معنوية ضعيفة (لماذا نفعل ذلك؟).
- q تحفيز قليل.
- q اصطدامات شخصية.

- q إختيار خاطئ لأعضاء الفريق.
 - q نزاع في إدارة الفريق.
 - q لأحد يملك المشروع.
 - q تدخل خارجي.
 - q كل شخص آخر مسؤول. (أعراض مرض، لاتلومني)
 - q عدم وجود مدخل مستدام. (إننا نفعل الأشياء بهذه الطريقة هنا)
- والتعامل مع هذه المشاكل أو تلافيها، ينطوي على فهم للنطاق الكامل للمشروع ولتركيبه المسؤولية التي ستقود بها المشروع، ومراحل الحياة التي سيمر فيها المشروع.

نافذة المشروع

- عندما تعين قائد فإنك عندما تكون بعيداً عن النافذة ترى منظرًا محدوداً ويشد انتباهك الأشياء الأقرب منك التي تتداخل مع المعلومات التي تأتيك من الخارج. ويتغير المنظر كلما قربت من النافذة. حتى تصل إليها وترى كل شئ وتصبح منشغلا بكل المعلومات التي تصل إليك خلال النافذة وتحجب عنك الأمور القريبة حولك مثل أنشطة التشغيل اليومية.
- في البداية قد تكون النافذة صغيرة لأنها بعيدة ويكون لها الصفات الآتية:
- q بيانات المشروع المتاحة محدودة.
 - q ربما تكون مواصفات المشروع غامضة .
 - q يكون للمشروع بالتأكيد بعض الأغراض، على الرغم من أنها لاتكون دائماً واضحة لك مباشرة.
 - q توفر الموارد ربما لايلقى إلا اهتمام قليل.
- وحتى يبدأ المشروع جيداً عليك أن تقترب من النافذة ، يكون المنظر مشوشا وغائما. والخطوة الرئيسية التالية للأمام ينبغي أن تتكون من مرحلتين.
- q تدقيق وضع المشروع.
 - q التعرف على جميع الذين لهم اهتمام بالمشروع.

تدقيق وضع المشروع في محيطه

تحتاج أنت وفريق المشروع لتفهم وضع المشروع بالنسبة للمنظمة . أنك تحتاج لإجابات على أسئلة مثل:

q كيف يتوافق المشروع مع استراتيجية المنظمة؟

q لماذا هو ضروري؟

q ما الذي تم عمله قبلاً؟

q ماهو الغرض الحقيقي للمشروع؟

q لماذا اختارونا للمشروع؟

q ما الذي نجنيه من المشروع إذا نجح؟

q ما الذي يحدث إذا فشلنا؟

q ما الذي تجنيه المنظمة من المشروع ؟

q ماهي توقعات الإدارة الأعلى؟

وبالحصول على إجابات تزداد صورة المشروع وضوحاً ويقل التشوش والغيام ويصبح الفريق أكثر إقحاما في المشروع. سيزداد تفهم الأسباب والمخاطر التي ينبغي التعامل معها.

التعرف على كل من يعينهم المشروع.

المعنيون بالمشروع هم كل من يكون له اهتمام بناتج المشروع. وهم يبدعون بك وبالفريق والمدير الأعلى الذي يرعى المشروع ويكون محاسبا أمام المستوى الأعلى. بعد ذلك كل من له اهتمام أو علاقة بالمشروع أو له اسهام في المشروع. ويمكن تصنيفهم في مجموعتين:

q داخليون.

q خارجيون.

عليك أولاً أن تؤمن دعم وإقحام الداخليين. وبالنسبة لهم فإن سياسة العمل والمنافسة على الموارد والعمليات اليومية والغيرة الشخصية قد تخلق علاقات صعبة ونزاع.

والخارجيون الذين يعينهم المشروع قد يكون منهم المستخدم النهائي والعميل (الذي لا يكون هو المستخدم النهائي) والمجتمع المحلي والمؤسسات الخارجية والموردون والمستشارون والمقاولون . وتأثيرهم قد يكون مركزياً أو على الهامش، أما في بداية أو آخر دورة حياة المشروع.

وعملية الإدارة المتعلقة بالتعامل مع هؤلاء المعنيين بالمشروع هي أصعب تحدي لك في إدارة المشروع.

إن سلطتك عليهم محدودة ويصعب عليك التأثير عليهم لما فيه فائدتك.

قيادة المشروع

قيادة المشروع تقع خارج نطاق مسؤولياتك كمدير وظيفي. أن المشروع يخرج عن نطاق السلسلة الخطية للمنظمة. أنه ينشئ روابط غير عادية وقصيرة الأجل مع المديرين في جميع المستويات. تجد نفسك في موقف غير عادي: أنك خارج السلسلة التنظيمية العادية. ولديك حرية في أن تحدد قواعذك، ولكنك معرض لمعارضة من نظراء لك، وتابعين لك ومديرين أعلى منك. أنك بدون التزامك القوى بالتغيير وإنجاز أغراضك يكون مصير مشروعك الفشل.

الصفات الرئيسية لقائد المشروع. قائد المشروع:

- مسؤول عن إنجاز أغراض المشروع.
 - يتولى مسؤولية المشروع وبذلك يكون في موقف ذي مخاطر كثيرة .
 - سلطته محدودة فيما يتعلق بالحصول على موارد داخل المنظمة وخارجها.
 - يتوقع منه أن يحقق نتائج عبر إجراءات وعادات مأخوذ بها.
 - يتوقع منه أن يعمل في مجالات غير معروفة وغير قابلة للتنبؤ بها وذلك لإنجاز النتائج.
 - معرض لمصادقة متدنية مع مديرين آخرين ولنظرة ارتياب.
- وقيادة المشروع لديها ٣ أبعاد رئيسية:
- التعرف على المعنيين بالمشروع وتولي عملية الإدارة المتعلقة بهم.
 - تولي الإدارة طوال دورة حياة المشروع.
 - تولي الإدارة فيما يتعلق بأداء الفريق (أداء كل شخص آخر معنى)
- وعلى ذلك فإن إدارة مشروع لها دور أكثر تعقيداً من الإدارة الخطية. ونجاحك يكمن في قدرتك على التحكم في عملية المشروع . أن تعرف ما يحدث ومتى وأين . وأن تتخذ إجراء مناسب عندما تظهر مشاكل.

نموذج لقيادة مشروع

توفر القيادة المتمركزة حول النشاط النموذج الأساسي. في إدارة المشروع تحكمك كقائد ينبغي أن يتناول النموذج في اتجاهين:

- قيادة موجهة داخلياً

قائد المشروع عليه أن يؤمن التقدم في تحقيق مجالات المشروع الثلاثة ذات الشأن وهي أنجاز المهمة وتطوير الأفراد وبناء الفريق. وذلك للعمل في كل وقت على تحقيق أغراض المشروع وللمحافظة على مضي عملية المشروع في طريقها الصحيح. وفي هذه العملية عليك أن تتدبر الأمر باستمرار بالنسبة :

- تنفيذ العمل وفقاً للجدول المقرر.
- المحافظة على التوقيتات المحددة.
- العمل الجماعي الجيد للفريق.
- تزويد جميع الأفراد بالمهارات المطلوبة.
- عليك أن تتحرك دائماً بين الثلاثة مجالات الوظيفة.
- تنسيق العمل.
- التأكد من أن المشروع لديه موارد كافية وأغراضه ومسؤولياته واضحة.
- تقديم المساعدة لأي فرد يحتاجها.
- ولكنك تعمل في محيط مقيد - الأنشطة الداخلية لعملية المشروع.

٩ قيادة موجهة خارجياً

يحتاج الأمر لأن تمتد مهاراتك الإدارية خارج الفريق إلى أولئك الذين لهم فائدة من المشروع. أنهم على الحدود الخارجية لعملية المشروع، ومعظمهم ربما لا يكونون مقحمين في أنشطة المشروع.

عليك أن تعمل كحاجز بين المشروع وبيئة المنظمة الأوسع. و هؤلاء الذين لهم فائدة من المشروع يمكن أن يؤثروا على المشروع مباشرة وغير مباشرة وينبغي أن تدخل علاقاتهم بالمشروع في دائرة تحكمك. وعليك أن تمد مجال تأثيرك وأن تجعل جهودك متجهة خارجياً. ستحتاج إلى مهارات تأثيرية وتفاوضية للحفاظ على جميع العناصر متوازنة.

دورة حياة المشروع

في كل مرحلة للمشروع ستتبع عملية لها ٥ خطوات رئيسية . وهذه العملية تطبق على المشروع ككل وعلى أي جزء من خطة المشروع.

الخطوة ١ تعريف الأهداف والتوقعيات

تأكد من أن الفريق يفهم المشروع ككل وكذلك أغراض المهمة. ينبغي أن تقرر حدود المشروع والمجالات التي ستؤثر أنت فيها، وأن تهتم بتأمين أن كل فرد يمكن أن يتقبل أقحامه في العمل مقدماً. اظهر إقحام نفسك في المشروع وتحمسك له.

الخطوة ٢ إعداد الخطة والتوقعيات

بعد أن تكون الأغراض قد حددت بوضوح ، تجري عملية التخطيط عادة في خطوتين:

q البحث عن الحقائق.

q اتخاذ القرار.

وينبغي أن يقم الفريق في المرحلتين.

q البحث عن الحقائق هو عملية جمع معلومات. تأمين تجميع جميع البيانات الخاصة بعملية

التخطيط. شجع الأفكار والمقترحات واستشر أعضاء الفريق والزملاء وآخرين للحصول على

جميع البيانات المعنية المتاحة والتي تشمل المراجع التاريخية والحقائق والأداء .

q اتخاذ القرار هو عملية استخراج نتائج للعمل من البدائل والآراء التي تولدت أثناء البحث

عن الحقائق وتنظيمها بطرق مختلفة وفقاً لمن يحتاج إليها، ولكيفية استخدامها، واعمل

حساب للطوارئ إذا لم تنجح الخطة .

الخطوة ٣ تلقين الفريق والأفراد الآخرين ذوي العلاقة بالمشروع

قل لكل شخص له علاقة بالمشروع

q ما الذي يجب علمه.

q متى يتم إجراء الأعمال المختلفة.

q التوقعيات

تحتاج لأن تعرف أن كل شخص يفهم جيداً مسؤولياته. بعض التفاصيل قد لا تكون متاحة في البداية

وتتوفر مع تقدم المشروع.

الخطوة ٤ تدبر أمر التقدم والدعم

الآن عليك أن تؤمن استمرارية التحفيز على مستوى عالي بمعالجة المشاكل التي قد تكون

فنية أو إدارية أو نقص موارد، وذلك بمجرد انبعاثها . انظر للداخل والخارج.

الخطوة ٥ تقييم النتائج.

ينبغي أن يجري تقييم للمشروع أثناء تقدمه، والتحقق من أن المشروع يمضي في الطريق المرسوم له، ومن أن النتائج تحقق التوقعات، ومن فعالية التخطيط . والتعرف على ما إذا كانت هناك حاجة للتعديل.

بعد استكمال المشروع قم بتقييم شامل .

وهذه الخطوات الخمسة ينظر إليها كعملية دورية. وفي أي مرحلة لأي دورة قد يتطلب الأمر تكرار العمليات لحل مشاكل وإيجاد طرق لاجتياز العوائق، وذلك حتى يمكن لك أن تحتفظ بالتحكم وباستمرار المشروع في التقدم.

فريق المشروع

كقائد مشروع عليك:

0 أن تنشط وتوجه هذه الجماعة المتعددة التخصصات لتقبل برضاء على إعطاء أداء جيداً طول حياة المشروع.

0 أن تقود المشروع مستخدماً أقل مايمكن من سلطة خطية نظامية. وإن معظم فرق المشروع متعددة الوظائف، وعليك أن تجعل فريقك ملتحمًا في وحدة واحدة . وكثير من أعضاء الفريق قد يعملوا في الفريق جزء من اليوم أو الأسبوع.

صفات فريق المشروع الناجح

- q الالتزام بالمشروع.
- q اتخاذ الوضع المتوجه للنتائج.
- q التفكير الابداعي والخلق.
- q الرغبة في التغيير.
- q الاعتناء بالنوعية.
- q القدرة على التنبؤ بالاتجاهات.
- q الانشغال والاهتمام بالمشروع.
- q القدرة على حل النزاعات بسرعة.
- q الاتصالات الجيدة والتغذية الخلفية.
- q الثقة والاحترام المتبادلان.
- q الاهتمام بالتطوير الذاتي.
- q الحفاظ على الحواجز التنظيمية الفعالة.

عليك أن تتفهم العوائق والصعوبات التي على فريقك أن يتغلب عليها وهي:

- q عدم وضوح أغراض الفريق الابتدائية.
- q عدم كفاية الموارد.
- q مباريات القوة والنزاعات.

- q افتقاد دعم الإدارة الأعلى وانخراطها في العمل.
 - q ضعف تأمين الوظيفة
 - q أهداف وأغراض وأسبقيات متحركة.
- ولتلافي هذه المشاكل يتطلب الأمر تفهم وتشغيل عملية إدارة المشروع بأكملها وتوقع المشاكل قبل وقوعها.

بناء فريق المشروع

- تشمل مجالات المشاكل التي تواجه قائد المشروع في تشكيل فريق جديد والتي تتداخل مع بناء وأداء الفريق الآتي:
- q أدوار متضاربة
 - q مسؤوليات غير واضحة.
 - q قنوات سلطة غير واضحة .
 - q توزيع عمل غير سوي.
 - q إسناد غير واضح للوظائف.
 - q أغراض عامة غير واضحة .
 - q الأفراد الآخرين المعنيين بالمشروع غير متعرف عليهم أو التعامل معهم غير متدبر أمره.
 - q عدم ثقة في القائد وأعضاء الفريق الآخرين.
 - q الأغراض الفردية لا تتعلق بالمشروع.
 - q افتقاد الالتزام بخطة المشروع.
 - q ضعف الروح المعنوية للمشروع.
 - q الشك.
 - q الافتقار إلى القيادة.
 - q التنازع والتصادمات الشخصية.
 - q المشروع الناجح لا ينشأ بسهولة . عليك أن تعمل على إيجاد حلول لهذه الأمور.
- اجعل الناس يركزون على المشروع وعلى موعد اتمام العمل فيه وعلى أن تزيد رغبتهم في العمل معك.

تحفيز فريق مشروعك

فيما يلي إرشادات للنجاح :

- q أشرك أعضاء الفريق في عملية التخطيط.
- q تحقق من أنهم جميعاً يفهمون مسؤوليات أعمالهم في المشروع.
- q ادرس ما يتعلق بمهارات أعضاء الفريق وخبراتهم وتطلعاتهم واحتياجاتهم.
- q أقحمهم في حل المشاكل واسعى للحصول على أفكارهم ومقترحاتهم.
- q داوم على أعلام كل فرد بالتقدم بما في ذلك الأفراد الخارجيين والمعنيين.
- q ساعد أعضاء الفريق على أن يحددوا ويحددوا أولويات أعمالهم عند الضرورة.
- q أعد عملية اتخاذ قرار واسعى للحصول على موافقة جماعية من الفريق.
- q أعد مراجعة الأداء بانتظام من خلال اجتماعات واحد لواحد وحدد الأهداف.
- q اخلق جو تحفيز واعقد اجتماعات قصيرة منتظمة.
- q حل النزاعات والإعتراضات فوراً.
- q احتفل بالنجاح وتعلم من الفشل.

وأخيراً

كثير من المديرين يتوقعون أن يتولوا مسؤولية مشروعات بقدر قليل، أو بدون، من تدريب متخصص إضافي أو تفهم للمهارات المطلوبة . وهذا المدخل قصير النظر يمكن أن يؤدي إلى كارثة. إدارة المشروع ينبغي أن تضمن كجدارة إدارية صميمة. إذا شعرت أن مستوى مهارتك للوظيفة غير كافي ليضفي عليك شعوراً قوياً بالثقة في النفس ، اسعى لتدريب إضافي.

تم تحميل الكتاب من مكتبة نبع الوفاء للكتب المجانية

www.s0s0.com/Books

حقوق الكتب محفوظة لأصحابها مهتنا نقل المفيد ونشره بين الناس