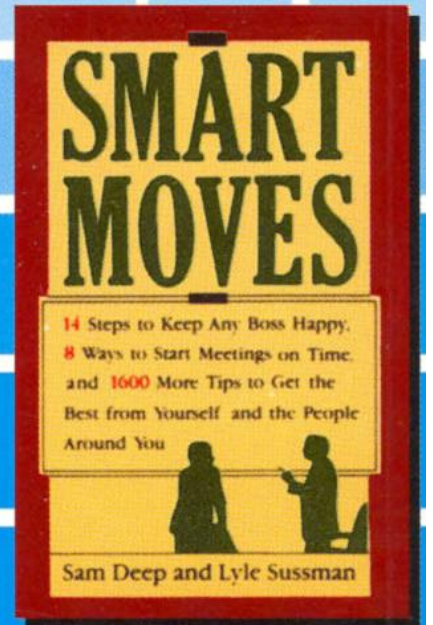


# الخطوات الذكية

تأليف  
سام ديب وليل سوسمان  
نقله إلى العربية  
سامي تيسير سلمان



المؤتمن للنشر

# الخطوات الذكية

تأليف

سام ديب و ليل سوسمان

Lyle sussman Sam deep

نقله إلى العربية بتصريف

سامي تيسير سلمان

المؤنمن للنشر

مؤسسة المؤتمن للتجارة، ١٤١٨هـ -

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ديب، سام

الخطوات الذكية/ سام ديب، ليل سوسمان، ترجمة سامي تيسير سلمان  
الرياض

٤٠٠ صفحة، ٢٠ × ١٤ سم

ردمك ٩٩٦٠-٧١٨-١٧-٤

١- العلاقات الإنسانية ٢- السلوك الإداري ٣- القيادة الإدارية

a- سوسمان ، ليل (م.مشارك) ب- سلمان ، سامي تيسير (مترجم)

ج - العنوان

١٨/٠٠٥١

ديوي ٦٥٨،٠٠١٩

رقم الإيداع : ١٨/٠٠٥١

ردمك : ٩٩٦٠-٧١٨-١٧-٤

ISBN 4-17-718-9960

Copyright © 1990 by: LYLE SAM DEEP and LYLE SUSSMAN  
First Published in the United States by Addison-Wesley Publishing  
Company, Reading, Massachusetts 01867 USA

حقوق الطبع والتوزيع محفوظة All copyrights reserved for

مؤسسة المؤتمن للتجارة Al-Mutaman Trading Est.

١٤١٩ هـ - ١٩٩٨ م

ص.ب. ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧ المملكة العربية السعودية

هاتف ٦٦٨٨-٤٦٤ فاكس ٢٩١٩-٤٦٤ جدة: ٣٥٤٧-٦٨٧ القصيم: ٤٨١٥-٣٦٤

الدمام: ٤٢٨٢-٨٢٦ مكة: ٥٧٤٢٥٣٢

P O Box 69786 Riyadh, 11557, Saudi Arabia

Phone 464-6688 Facsimile 464-2919 Jeddah 687-3547 Dammam

826-4282 Makkah 574-2532 Qaseem 364-4815

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### بين يدي الكتاب

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا؛ من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله .

أما بعد :

فقد كان لي تجربة سابقة وفقني الله لها ألا وهي ترجمة كتاب « كيف تكون عملياً أكثر » إلى العربية . وكان لتشجيع الكثيرين والنقد الإيجابي الأثر البالغ للمضي في تجربتي الثانية هذه التي أضعتها بين أيديكم .. كتاب (الخطوات الذكية) .

طالبني الكثير بتقديم مادة بعيدة عن الاستطرادات والطرح الأكاديمي، مادة سهلة ميسرة، خاصة وأن الكثيرين لم يتسن لهم تعلم العلوم الإدارية سواء بشكل منهجي أو لا منهجي .

وكتاب الخطوات الذكية ( SMART MOVES ) لمؤلفيه ( SAM DEEP ) و ( LYLE SUSSMAN ) من أكثر الكتب خدمة لهذا الموضوع، وهو أيضاً من أكثر الكتب مبيعاً في العالم .

لقد اتسم هذا الكتاب بأمور عدة أذكر منها:

- ١ - اشتماله على مواد متنوعة وشاملة للاحتياج اليومي للمدير الفعال .
  - ٢ - بساطة الطرح وسهولته .
  - ٣ - إمكانية قراءة المادة المطلوبة والرجوع إليها وقت الحاجة ببسر وسهولة .
  - ٤ - استفادة المؤلفين من الإداريين و الاستشاريين الآخرين في إعداد مادة الكتاب إضافة إلى خبرتهما الطويلة في هذا المجال .
  - ٥ - اشتمل الكتاب على كثير من النظريات الجديدة في العلم الإداري والاجتماعي والنفسي - على حد سواء - مما جعل مادته متميزة عن غيرها في الكتب التي تهمل الاستفادة من العلوم الاجتماعية والنفسية .
- لقد كانت هذه السمات والميزات وراء اختياري للكتاب . وقد بذلت جهداً في ترجمته وإعداده للقارئ العربي، إلا أنني لا أزعم أنه يخلو من ملاحظات .
- وإني أتقدم بالشكر للإخوة الذين أعانوني في إعداد هذا الكتاب وأخص منهم بالشكر الجزيل والدعاء أخي الفاضل سمير الماضي الذي أحسب أنه قام بجهد لا يقل أهمية عن جهد الترجمة وانتقاء الكتاب، وذلك من خلال مساهمته في مراجعة تجارب الكتاب والتنقيح والإخراج مما جعل الكتاب يخرج في هذه الصورة الطيبة .

ولا يفوتني الإشارة أن هناك فوارق بين الكتاب الأم ونسختنا المترجمة - بتصرف - هذه، نظراً لأن هناك ما لا يناسب تقاليدنا وقيمنا الإسلامية فلا يحسن ترجمته . وقد أذن لي ناشر الكتاب ( الطبعة الإنجليزية ) بذلك مشكوراً .

وأخيراً .. فقد كان لملاحظات القراء والزملاء الكرام على كتابي السابق وتوجيهاتهم البناءة الأثر الكبير في ترشيد تجربتي ؛ وكلي أمل أن يستمر هذا التواصل والتعاون بيننا، مُقدراً وشاكراً لهم مقدماً .

وختاماً .. هذا الجهد بين يديكم، فما أخطأت فيه فمن نفسي، وما أحسنت فمن الله .

وبالله التوفيق

**سامي تيسير سلمان**

ص ب ٧٥٣ الظهران ٣١٩٣٢

# المقدمة



## المقدمة

نحن جميعاً نمارس الإدارة بغض النظر عن مسميات وظائفنا أو مواقعنا أو مهنتنا، أو حجم ونشاط المؤسسات التي نعمل بها؛ ذلك أننا جميعاً ندير أنفسنا كما ندير الأعمال التي نقوم بها.. في الوقت الذي نسوس أناساً آخرين بشكل رسمي أو غير رسمي. وباستطاعة أي منا أن يحسّن ويطور فعاليته إذا تمكن من التفاعل مع أبعديات الإدارة بشكل أفضل.

هذا واحد من أهم الدروس التي تعلمناها من خلال خبرتنا في الإدارة تدريسياً وتدريباً واستشارة طيلة خمس عشرة سنة خلت.

ودرسٌ مهمٌ آخر تعلمناه هو أن الأساليب والمبادئ التي تمكننا من الإدارة بشكل أكثر إبداعاً تعتمد على توقعاتنا واستشرافنا للأحداث، لا على رد فعلنا عند حدوثها. إن المدير الناجح فعلاً هو الذي يتوقع المشاكل ويحاول منع حدوثها، وإن حدثت استغلها لمصلحة العمل ذاته.

وأخيراً فقد تعلمنا أن النظريات الإدارية مقبولة طالما أنها تساعدنا في تحسين أمورنا وحل مشاكلنا. وهذا الكتاب يحتوي على نصائح وتوجيهات مباشرة - استخلصناها من أبحاث ودراسات وتجارب كثيرة



– نضعها بين يديك غير آخذين في الاعتبار ما هو عملك، أو مع من تعمل، ذلك أنه لا بد أن تخطط وتتصل بالآخرين وتقابل الناس، وتنظم وقتك وتعمل مع الجماعات، وتفاوض لحل الخلافات.

وتيسيراً عليك جعلنا موضوعات هذا الكتاب على شكل نقاط ليسهل فهمها والاستفادة منها.

وباتباع النصائح الواردة في هذا الكتاب، فإنك ستكون قادراً على التحكم في بيئتك التنظيمية بطريقة أكثر نجاحاً، وتجتاز أي اختبار تمر به حتى لو لم يكن لديك خبرة سابقة، فكل قائمة تفهمها من هذا الكتاب سوف تعلمك وترشدك للتصرف الأنسب.

\* \* \*

## أربع نصائح

### للاستفادة من هذا الكتاب

١ - اقرأ هذا الكتاب من الغلاف إلى الغلاف كما تقرأ أي كتاب تتوقع أنه سوف يفيدك . ضع خطأً تحت الأفكار التي تتوافق مع أهدافك أو - على الأقل - سجل كل الأفكار المتعلقة بك في جدول مفهرس .

٢ - كلما توفر لديك الوقت - كان تنتظر اجتماعاً مثلاً أو أوقفتك إشارة مرور - حاول أن تمر مروراً سريعاً على القوائم التي تهتمك، وافهمها جيداً حتى تصبح مألوفة لك بشكل جيد بحيث تتأكد أنك ستستفيد منها عند الحاجة لها بشكل سريع وصحيح .

٣ - هذا الكتاب سوف يفيدك في المواقف الإدارية الحرجة، لذا عليك عند حدوثها أن ترجع فوراً إلى فهرس القوائم الموجودة في هذا الكتاب والذي سوف يساعدك في إيجاد القائمة الموافقة للموقف الذي تواجهه .

٤ - تأكد من أنك وضعت « الاقتراحات أو الحلول المناسبة » في مكان بارز يسهل الوصول إليه حتى إذا واجهتك مشكلة سهل عليك مراجعتها .

الفصل الأول

الاتصال الناجح



## الفصل الأول

### الاتصال الناجح

بات الاتصال يمثل أكبر مشكلة تواجه المهتمين بالإدارة اليوم. ويشكو أكثر المدراء من هذه المسألة التي تستنفد وقتهم وجهدهم، والتي يرددها بعضهم إلى نوعية الأطراف الأخرى التي يتم الاتصال بها فلم تعد الأساليب القديمة مثل المذكرات والتقارير المختصرة، والمحادثات الموجزة تكفي للوصول معهم إلى نقاط التقاء وتفاهم إلا بعد جهد جهيد يكون على حساب العمل والراحة. خاصة وأن الاتصال من أكثر الأنشطة التي يمارسها أي مدير.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن المدراء يقضون غالبية وقتهم في إرسال الرسائل واستقبالها، أو في المكالمات الهاتفية واستقبال الزوار. وتظهر هذه الدراسات أن هذه الأعمال تستهلك ٧٥٪ من أعمال المدراء. وهذا صحيح، فلو سجلت مذكرة بأعمالك اليومية فسوف تجد أنك تستهلك ثلاثة أرباع وقتك بالاستماع، والكلام والقراءة والكتابة أي: الاتصال. ولهذا فلا عجب إن شُخصَ الفشل في الاتصال على أنه وباء الإدارة المعاصرة. ومع ذلك فقد وجد بعض المدراء الدواء المضاد لهذا المرض. وهؤلاء المدراء هم الذين يجيدون

الاتصال بشكل ممتاز. وهم يحققون أهدافهم المرجوة حيثما تكلموا أو كتبوا وأياً كان نوع جمهورهم.

كما أن مهارات الاستماع والإنصات لديهم تجعلهم بشكل مستمر على صلة مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزبائنهم وكل من له علاقة بهم.

والمدرء الذين يفتقدون مثل هذه المهارات - وهم يمثلون نسبة كبيرة لسوء الحظ - ينظرون إلى زملائهم الأكثر فاعلية باندهاش وربما بشيء من الحسد، ويتمنون لو كان باستطاعتهم مجاراتهم في نجاحهم.

إن الإرشادات الواردة في هذا الفصل من الكتاب وُضِعَتْ لتساعدك في تحويل هذه الأمنية إلى حقيقة.

لذا عليك أن تدرس المفاهيم التالية جيداً، وتتبع النصائح الواردة فيها. وإذا امتلكت التصميم فإنك بكل تأكيد سوف تتحاشى مزالق الاتصال الشائكة.



## ٨ مفاهيم عن الاتصال

- ١ - مهارات الاتصال هي مهارات مكتسبة وليست موروثه .  
إنك تولد صارخاً وليس متكلماً، ثم تتعلم كيف تتحدث عن طريق تقليد الآخرين، لهذا عليك أن تستمر في التعلم لتكتسب مهارات أكثر.
- ٢ - افتراض أن الرسالة التي سترسلها لن يحسن فهمها .  
هذا سيجعلك تفكر في الأسلوب والطريقة التي ستوصل وتحقق ما تريد بكل وضوح .
- ٣ - اهتم بالفهم .  
اسأل نفسك : « كيف أستطيع إرسال هذه الرسالة بطريقة لا يساء فهمها » ؟
- ٤ - إن معاني الكلمات الموجودة في أذهان الناس ليس شرطاً أن تكون ذاتها التي في القواميس والمعاجم .  
إن التعريفات تكون بالقواميس ولكن المعاني توجد لدى الناس، فنحن لا نرسل تعريفات، لذا حين نوجه خطاباً لا بد أن نكون

متأكدين أن مقصده سيتضح في أذهان المرسل إليهم .

٥ - المعنى الذي يصل إلى الناس ينتج عن الطريقة التي تتحدث بها أكثر مما ينتج عن الأشياء التي تقولها .

إن نبرات صوتك ، ولغة حركاتك تساهمان في إعطاء ٩٠٪ من المعنى المراد توصيله أو تحقيقه لدى الجمهور .

٦ - حينما يتواجد أي شخصين معاً فإنهما يقومان بالاتصال بعضهما مع بعض حتى ولو لم يقصدا ذلك .

حتى حين لا ترغب في الاتصال المباشر مع الطرف الآخر فهناك رسائل (إيحاءات) تصدر منك دون رغبتك يفهمها الطرف المقابل .

٧ - إن ٨٧٪ من المعلومات المخزونة في عقول الناس تدخل عن طريق عيونهم .

عندما تتناقض كلماتك مع أفعالك فإن مستمعك سوف يصدق أفعالك !!

٨ - الاتصال عملية معقدة ، مستمرة وديناميكية ومتغيرة .

إنه ليس عملية بسيطة لتبادل الكلمات كما يعتقد غالبية الناس ، لذا فقد تخفق عملية الاتصال إذا لم تستمر في تطويرها وتحسينها .



## ٦ طرق لتعرف المزيد عن نفسك كمتصل

### ١ - اطلب رأي الآخرين .

هناك عديد من الناس قريبون منك، ويمكنهم ملاحظة الطريقة التي تتم بها اتصالاتك، اسأل هؤلاء الناس عن مدى إجادتك لطرق الاتصال، فهم بالتأكيد اختزنوا العديد من الملاحظات التي سوف يسارعون بمناقشتها معك إذا سألتهم . جدد أسئلتك ونوعها حتى تكون الإجابات التي تحصل عليها منهم محددة ودقيقة ولا تقف موقف الدفاع إذا لم يعجبك ما يقولون .

### ٢ - لاحظ ردود الأفعال .

إذا كنت قويّ الملاحظة وتهتم بمدى تأثيرك على الآخرين فإنك نادراً ما تكون مضطراً لسؤال هؤلاء لتعرف آراءهم، ذلك أنك تعرف مدى نجاحك بالاتصال معهم من ردود أفعالهم .

### ٣ - قم بتسجيل صوتك .

هذه طريقة جيدة لفحص نطقك للكلمات، وسرعة حديثك، ونغمة صوتك وتنوعها أثناء الحديث وطريقة إلقاءك . قم بتجارب



على صوتك لتُحسِّن من إلقاءك . وكن مستعداً عندما تسمع صوتك لأول مرة على المسجل للمفاجأة؛ فلير ما لن يعجبك!!

#### ٤ - سجل نفسك على شريط فيديو .

إن خوفك من التكلم أمام الجمهور يعادل خشيتك من رؤية نفسك وأنت تتحدث إليه فعلاً، والقليل من الناس من يودون رؤية أنفسهم على شريط فيديو، ربما لأن التجربة ستفتح أعينهم على أشياء كثيرة.

من خلال هذا الشريط سوف ترى موهبة في الإلقاء والتصرف لم تكن تعلم أنك تملكها.

#### ٥ - انظر في المرآة.

انظر إلى صورتك في المرآة، انظر إلى هندامك، وطول شعرك وطريقة تصفيفه، وإلى الطريقة التي تقف بها، والتعبير البادي على وجهك، واسأل نفسك: هل هذه هي الصورة التي تودُّ أن تعبر عن شخصيتك؟

#### ٦ - استمع إلى إلقاءك .

علينا أن نستمع إلى إلقاءنا لننتبه إلى طريقة إلقاءنا وهل الكلمات التي نطقها واضحة للمستمعين ومفهومة لديهم؟

ثم تنبه للكلمات أو الحشرجات التي لا ترغب بها وكيف تتفادها؟

## ٨ إرشادات تجعل الناس يصغون إليك

١ - اعمل على صياغة أهدافك .

حدد بالضبط نوع الاستجابة التي تريدها من مستمعك قبل أن تشرع بالكلام . كيف تريده أن يشعر أو يتصرف نتيجة الاستماع إليك؟ أو بعبارة أخرى: كيف تقوم بتغيير المستمع وفق ما تريد؟

٢ - اعرّف مستمعك .

من هم؟ ما خلفيتهم؟ ما هي التفاصيل التي يحتاجونها؟ ما هي التجربة التي مروا بها قبل وصول خطابك؟ هل هم مندبّهون؟ هل يهتمون بك وبما تقول؟

٣ - اعرّف نفسك كمتصل .

لكل كائن حي طريقته الخاصة في المخاطبة، وأنت كذلك، ما هو أسلوبك الشخصي؟ كيف تؤثر قيمك وطريقة تفكيرك ومفرداتك ونبرة صوتك وعاداتك ومزاجك وحركات جسدك والاستحواذ الكلي على المستمعين .

#### ٤ - ضع مستمعك في الصورة.

استخدم لغة مليئة بالحيوية، أكمل القصة التي تقصها، وارسم صوراً كاملة للمستمعين حتى يستطيعوا أن (يروا) بأذانهم. استخدم الأمثلة، والتشابه والنبرات. استعمل كلمات أقل تعكس صوراً محددة وواضحة، وابتعد عن التطويل.

#### ٥ - أقنع مستمعك.

أبرز قناعتك بنفسك، وحماسك من خلال نغمة صوتك و (لغة) جسدك، لا تصف شيئاً بأكثر مما فيه، أو تمهد تمهيداً أكثر من الحد، تجنب المبالغة، وخاطب مستمعك بما يهمهم؛ لأنهم سوف يسألون باستمرار: «ما الذي نجنيه من كل هذا؟».

#### ٦ - لاطف مستمعك.

دعهم يشعرون بالرضى عن أنفسهم وعنك أيضاً، كن عوناً لهم ولا تتهم أو تقلل من شأن أحد منهم، ولا تصنف أحداً، أو تستهزئ بتوقعاته وآرائه. اصغ جيداً لما يقوله الحضور. نادهم بأسمائهم عند مخاطبتهم، واجعلهم يشعرون بالارتياح وهم يستمعون إليك.

#### ٧ - تحكّم بالوقت والزمان.

تكلم عندما يكون مستمعوك جاهزين لسماعك، وليس عندما تشعر أنك تريد أن تكلمهم. اختر مكاناً مناسباً يساعد على تعزيز المعنى الذي تريد توصيله.

## ٨ - قيم النتائج وتجاوب معها .

ما نتيجة حديثك على مستمعيك؟ هل فهموك؟ لماذا تكون إجابتك ( نعم ) ولماذا ( لا )؟ ما الذي ستسعى لفعله في المرة القادمة؟

٤

## ١١ ميزة للإصغاء

١ - يبعدك عن المشاكل .

فالمستمع الجيد ينتبه جيداً للتعليمات، والاقتراحات، والتحذيرات؛ والناس نادراً ما يتضايقون من شخص يوليهم عنايته بالإصغاء إليهم .

٢ - ينبئك بما يجري حولك .

فالحياة مدرسة نتعلم من تجاربها، فأشياء كثيرة تحدث من حولك طوال الوقت، وكلما استمعت إلى هذه الأشياء وفهمتها بصورة أكثر، ازدادت حصيلتك الشخصية والمهنية، وبالتالي إدراكك لما حولك .

٣ - يجعلك متمكناً أكثر .

فكلما ازدادت معلوماتك عن عملك، أديته بنجاح أكبر . والإصغاء هو الطريقة التي تُكتسب بها المعرفة .

٤ - يجعلك تبدو ذكياً .

هذا صحيح، فالإصغاء لا يزيد من فهمك فقط ولكن يجعلك تبدو ذكياً. تأمل الصفات التي ينعت بها شخص يتحدث بما قلّ ودل! من المؤكد أنّ الغباء ليس واحداً منها.

٥ - يزيد من قوتك .

«المعرفة هي القوة» هكذا يقول المثل، وقوة المعرفة هذه تُكتسب من الإصغاء الذي يزودك بمعلومات أكثر تجعل قراراتك أكثر قوة؛ لأنها صادرة عن معرفة.

٦ - يساعدك على النفاذ إلى نفوس الآخرين .

إنّ إصغائك للآخرين يجعلهم يتجاوبون معك؛ لأنك تحقق رغبتهم في وجود من ينصت لهم. لهذا عليك أن تفهم السر الذي يجعل مرؤوسيك ورؤساءك يتجاوبون مع رغباتك. فليس هناك طريقة أفضل من أن تُصغي إلى ما يقولون.

٧ - يكسب الاحترام .

كم مرة سمعت فيها شخصاً يقول: «على الأقل اصغِ إليّ». ألم يجعلك ذلك تشعر بمدى الاحترام الذي اكتسبه الشخص الذي أصغى؟

٨ - يفاوض عنك .

هناك شيئان مهمان للحصول على ما تريد من الآخرين، هما: أن تعرف ما الذي يرغبون قوله وما هو الأسلوب الذي يجعلهم يفصحون عما في أنفسهم فيتحدثون أكثر. والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هو أن تصغي وتصغي وتصغي .

#### ٩ - يمتص غضب الآخرين .

إن أول استجابة للانفعال تكون عن طريق الأذن، فعندما نُصغي لشخص غاضب فإننا نتعرف على سبب غضبه . فنظهر تعاطفنا معه ونجعله ينفس عن غضبه ويعود إلى تعقله؛ ولذلك من الخطأ أن تتجادل مع شخص غضبان دون أن تعرف سبب غضبه ثم تتعاطف معه ثم تطفئ غضبه .

#### ١٠ - يعزز مكانتك عند الآخرين .

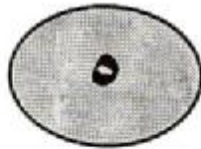
عندما تتوقف عن عملك لتستمع إلى شخص ما فكأنما تقول له: « أنا أحترمك وأقدر ما تقول » وهذه هي إحدى الطرق المؤكدة لتعزيز مكانتك لدى المرؤوسين والأبناء والأزواج بل عند أي شخص آخر في حياتك .

#### ١١ - يجلب محبة الآخرين لك .

الناس لا يحبون من لا يصغي لهم . إن أكبر تعبير عن الحب والاهتمام هو (هدية) الإصغاء .

وبالتالي فالآخرون سيقابلون إصغاءك لهم بالحب والمودة والتقدير والاحترام.

ألا تلاحظ أن الصغار يقيّمون حب والديهم لهم من خلال اهتمامهم بالإنصات لحديثهم؟



## ١٢ طريقة لتحسين الإصغاء

١ - عليك بالصمت .

فأنت لا تستطيع أن تتحدث وتصغي في نفس الوقت . والله سبحانه وتعالى خلق لك أذنين ولساناً واحداً لتصغي أكثر مما تتكلم .

٢ - عليك أن تدرك أن في إصغائك نجاحك .

أقنع نفسك أنك لا تصغي لكي تكون لطيفاً في نظر الآخرين فقط، بل بالإصغاء تكتسب القوة، والاحترام، والحب، وتحصل على ما تريده من المعلومات التي تجعلك أكثر فاعلية وأكثر نجاحاً .

٣ - أنصت بفهم .

اعتبر أن الإصغاء هو استثمار صغير للوقت والطاقة، وأنه سوف

يعود عليك بعوائد جمّة من الفهم.

#### ٤ - تواضع في تقييم ما عندك وأعط فرصة للآخرين.

أنت الشخص الوحيد الذي يعتقد أن ما تقوله أو ما سوف تقوله هو أكثر أهمية من كلام الشخص الآخر، ومما سيقوله، وربما كنت على خطأ.

#### ٥ - جهز نفسك للإصغاء.

فكر مسبقاً في المتكلم، وفي الموضوع الذي سوف يتكلم فيه. وحدد أهدافاً ترغب في تحقيقها بالاستماع إليه.

#### ٦ - جاهد كي تركز أثناء الإصغاء.

إن معظم الناس يتكلمون بمعدل ١٢٠ كلمة في الدقيقة، ومتوسط قدرة الاستماع يبلغ حوالي ٤٨٠ كلمة في الدقيقة، أي أربع أضعاف الكلام. وهذا الفرق يجعل عقولنا تسرح وتشت عند استماعنا لشخص آخر. وإذا ما استطعنا أن نعطي المتحدث اهتماماً (لنقل ٢٠٠ كلمة في الدقيقة من قدرتنا على الاستماع) فإن عقولنا لن تشرد أو تسرح. ونستطيع أن نحقق ذلك عن طريق تركيز أعيننا على المتحدث والتفكير بما يقول وأن نكون معتدلين في جلوسنا أو وقوفنا، وأن نقوم بتوجيه الأسئلة بين الحين والآخر.

#### ٧ - انتبه للإشارات التي تصدر عن المتحدث.

انتبه لما قد يقوله لك المتحدث من خلال طرفة من عينه أو إشارة



من يده أو حركة من جسده أو تغيير نبرة صوته .

#### ٨ - أمسكْ عليكِ لسانك .

لا تقاطع المتكلم، واجعل الحكم عليه بعد انتهائه من الحديث .  
تظاهر بأن ما قاله صحيح ( على اعتبار أنه يعتقد ويؤمن بما يقول ) .  
وإذا بدأ الغضب يأخذ منك مأخذه أثناء الحديث فأوقفه عن الكلام،  
وتكلم عن سبب غضبك، ثم دعه يكمل حديثه .

#### ٩ - لا تنشغل بالرد على المتكلم أثناء حديثه .

هذا سيشتت ذهنك . ستحتاج إلى ثوانٍ معدودة لكي تفكر في  
الرد قبل الشروع فيه، والشخص الآخر سوف ينتظرك، وليس هناك خطأ  
في قليل من الصمت بعد أن ينهي الشخص كلامه لتبدأ أنت  
بالحديث .

#### ١٠ - تجنب كل ما يصرفك عن الانتباه .

تجاهل ما قد يحيط بك من ضوضاء، وتغلب على ما قد يشتت  
انتباهك سواء كان ذلك ناتجاً عن الموقف أو عن المتحدث نفسه .

#### ١١ - قل لنفسك إنك تريد معرفة شخصية المتحدث .

هذا سيجعلك تركز أكثر في الاستماع لكل كلمة يقولها وبذا  
تكون قد أحسنت الإصغاء .

١٢ - تعلم ألا تحكم على الأشخاص أو الأحداث إلا بعد فهمها جيداً.

وهذا سيضطررك إلى حسن الإصغاء حتى تبني وتكون تصورك وتقرر موقفك .



## ٩ أنواع من الكلمات عليك استعمالها بحذر

### ١ - المصطلحات الخاصة .

المصطلحات التي تستخدمها في مهنتك قد تكون مبهمة للأشخاص البعيدين عن مجال مهنتك، فانتبه لذلك حتى لا تسبب ضيقاً وإرباكاً لهم .

### ٢ - التورية .

كثرة التورية قد تؤدي إلى غموض المعنى الذي تريد إيصاله . أو قد يفهم على غير الصورة التي تريد . هذا عدا أن التورية غير محببة لقطاع ليس قليل من الناس .

### ٣ - العبارات الأجنبية .

حدث الآخرين بالسنتهم ولا تحاول أن تقحم عبارات أجنبية غريبة عن لغتهم وفهمهم وبيئاتهم فتسيء إلى نفسك .

٤ - اللهجة العامية .

قد لا يحسن استخدامها في بعض الأحيان فكن منتبهاً لذلك .

٥ - المفردات المستعملة في الشركة أو المكتب .

احتفظ بالمصطلحات التي تستعملها في المكتب داخل جدران المكتب . فإشارتك إلى رقم ملف ما أو قضية معينة مثلاً أمام جمهور لا يعرف عنها شيئاً لا يفيدهم بشيء ودليل على عدم الاكتراث بالآخرين .

٦ - الكلمات المثيرة .

ابتعد عن استعمال الكلمات التي قد يكون لها تأثير كبير في إثارة المشاعر؛ لأن ذلك سوف يجعل الناس يركزون على هذه الكلمات ولا يتابعون الإصغاء لك .

٧ - الكلمات الغامضة وغير الدقيقة .

عليك أن تكون واضحاً ومحددأ ودقيقاً في المفردات التي تستعملها وأن لا تترك أي غموض في كلماتك .

٨ - الكلمات زائدة التعقيد .

احرص على أن تكون كلماتك بسيطة سهلة الفهم وابتعد عن الكلمات المعقدة الفضفاضة فهذا يجعلك قريباً من الآخرين .

٩ - التعابير المبتذلة .

إن استعمالك لتعابير مبتذلة سوقية سيجعلك تبدو مبتذلاً؛ لذا عليك بالابتعاد عن استعمالها .



٢١ مصطلحا يجب أن يعرفها المدراء

١ - الحد المطلوب .

هذا التعبير مأخوذ من آخر رقم موجود على أسفل بيان الأرباح والخسائر . وهو يشير إلى أهم مقياس للنجاح في مؤسسة معينة فيما يخص الأرباح، أو الخدمات، أو مدى الإنتاجية، أو تخفيض المصروفات أو أي مقياس آخر يخدم أغراض التنظيم .

٢ - نقطة التعادل .

وهي النقطة التي تتساوى فيها العوائد مع التكاليف .

٣ - المردود الأعلى .

في البحث عن أي منتج أو خدمة يعطيان مردوداً عالياً .

٤ - المركزية الإدارية .

حيث تكون سلطة صنع القرار متمركزة في يد القيادة العليا .

وتقابلها الإدارة اللامركزية التي توزع مسؤولية صنع القرار على مستويات العمل المختلفة.

٥ - قم بالعمل بطريقة صحيحة من أول مرة.

وهذه هي الفلسفة الأساسية لتحسين النوعية ( الجودة ).

٦ - الفاعلية أو الفعالية.

القيام بعمل الأشياء الصحيحة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

٧ - الكفاءة.

أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة وزيادة الموارد إلى أقصى درجة وتقليل الفاقد إلى أدنى مستوى.

٨ - قاعدة ال ٨٠ إلى ٢٠ ( قانون بارتيو ).

إن معظم إنتاجيتك تأتي عن أقل أنشطتك فمثلاً: قد يرجع الفضل في ٨٠٪ من مبيعاتك إلى ٢٠٪ من زبائنك.

٩ - التكاليف الثابتة.

وهي التكاليف المتوجبة على المؤسسة بغض النظر عن إنتاجها.

١٠ - في الوقت المطلوب.

وهو نظام جرد قائم على النموذج الياباني الذي يقلل من تكاليف عمليات الجرد حيث أن المواد تصل تماماً في وقت الحاجة إليها.

١١ - منحني التعلم .

كلما قضيت وقتاً أطول في عمل شيء ما زاد إتقانك له .

١٢ - المنتجون مقابل الموظفين .

إن الأشخاص المسؤولين عن الإنتاج هم المنتجون والذين يقومون بتقديم الدعم والمساندة لهم هم الموظفون .

١٣ - نسبة السيولة .

الأصول الحالية - المطلوبات الحالية .

١٤ - عناصر التسويق .

وهي تضم العناصر الأربعة الضرورية لتلبية احتياجات العملاء :  
« السعر، المكان، المنتج، الترويج » .

١٥ - الإدارة بالأهداف .

وهي فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ أن الأداء يجب أن يتم بأهداف يمكن قياسها، وهي تنادي بأن يقوم المدراء بتقييم أداء موظفيهم بناء على النتائج التي يحققونها لا على الطريقة التي يحققون بها هذه النتائج .

١٦ - الإدارة بالتجوال .

وهي فلسفة تنادي بخروج المدير من مكتبه والتحدث مع العاملين

على خطوط الإنتاج.

### ١٧ - الإدارة عن طريق نظم المعلومات .

وهو النظام الذي يوصل صانع القرار بالمعلومات المطلوبة . عادة باستعمال الكمبيوتر.

### ١٨ - سياسة الباب المفتوح .

وهي السياسة التي تبيح للموظفين الوصول إلى رؤسائهم في أي وقت دون الحصول على موعد مسبق بالضرورة .

### ١٩ - مراحل حياة المنتج .

وهي النظرية التي تقول إن كل المنتجات أو الخدمات تمر بأربعة مراحل: بدء الإنتاج، النمو، النضوج، والاضمحلال .

### ٢٠ - حلقة النوعية .

وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين في إحدى الدوائر يجتمعون بشكل طوعي وبدعم من الإدارة لابتكار أفكار تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية . وتقوم المجموعة بعرض أفكارها على الإدارة للموافقة عليها، وغالباً ما تقوم هذه الحلقة بمراجعة تنفيذ المشاريع التي تمت الموافقة عليها .

### ٢١ - التكاليف المتغيرة .

وهي المصاريف التي تتغير تبعاً لعدد الوحدات المنتجة .

## ١٦ طريقة لإرسال الرسائل دون كلمات

## ١ - العين .

إن العين هي أكثر أعضاء الجسم قياماً بالاتصال . فالعين تُبين إذا ما كان المرء سعيداً أم حزيناً متضايقاً . متيقظاً نشيطاً أو بليداً يصدق أم يكذب وغير ذلك من الأحوال وأنت الذي تستطيع أن تحدد الرسائل التي ترسلها عينك .

## ٢ - الوجه .

إن الوجه قد يعبس، ويقطب، يتجهم أو يبتسم ويشرق، يعبر عن المباهاة أو الإحباط، الحزن أو السعادة . والحدود المتوردة قد تنم عن النشاط والحيوية أو الخجل والحياء .

## ٣ - الشعر .

إن بعض الناس يحكمون على الآخرين من خلال تصفيفة شعرهم أو لونه وفيما إذا كان الشعر ولونه يبدو ان طبيعيين أم لا . إن تسريحة الشعر عادة ما تكون مؤشراً على قيم الشخص وعاداته، معتقداته الدينية، ومركزه الاقتصادي والاجتماعي .



٤ - الجسم .

إن مجتمعنا يبني تصورات عميقة عن الناس من خلال أجسامهم : طولهم ، وقصرهم ، بدانتهم ، ونحافتهم .

٥ - الطريقة التي يقف بها المرء .

فالاتكاء ، أو الوقوف منتصباً قد يخلق انطباعات معينة في أذهان الآخرين .

٦ - الإيماءات .

إن حركات اليدين والعينين أو الرأس تستعمل إما لتأكيد أو نفي ما يقوله المتكلم ، ويمكن استعمالها كبديل فعال عن الكلام .

٧ - الملابس .

إن ما يرتديه الشخص يعطي انطباعات معينة في كثير من الأحيان عن شخصيته ومركزه .

٨ - الزينة والعطور .

إن الزينة والعطور المناسبة تخلق انطباعات جيداً عن الشخص . كما أن إهمالها أو المبالغة بها يخلق انطباعات سيئاً .

٩ - ما تحمله بيدك .

فالحقيبة التي تحملها أو الجريدة التي تقرأها كلها تعطي دلالات

معينة عنك .

### ١٠ - الصوت .

نغمة الصوت، نبرته، قوته، تدفقه، طريقة النطق والحديث هي رسائل ذات قوة ودلالة .

### ١١ - اللمس ( المصافحة ) .

إن أهم رسالة يمكن إرسالها عن طريق اللمس هو المصافحة؛ ذلك أن المصافحة تخبرك الكثير عن الشخص الذي تصافحه .

### ١٢ - السلوك .

إن الناس يراقبون سلوكك باستمرار حتى يصلوا إلى الحقيقة التي تخفيها كلماتك .

### ١٣ - مكتبك .

ماذا يقول عنك مكتبك؟ هل هو منظم مرتب نظيف؟ وهل حجمه وموقعه يدلان على أهميتك في الشركة؟ أين تضع الكراسي الجانبية؟ ما هي الصورة التي يعكسها أثاث مكتبك، والكتب أو المناظر التي تزينه؟

### ١٤ - القرب والبعد .

إن المسافة التي تتركها بينك وبين الآخرين حين تتحدث معهم ذات دلالة معينة بعض الأحيان، وهذه تختلف باختلاف البيئات

والأشخاص الذين تتعامل معهم . فالمسافة الضيقة بين شخصين دلالة على المودة في الغالب .

١٥ - المكان .

المظهر العام لمكان اللقاء، يساعد على ترسيخ الرسالة التي تريد إيصالها .

١٦ - الوقت .

حرصك على استغلال وقتك، ووصولك إلى الاجتماعات في الوقت المحدد، اهتمامك بأوقات الآخرين كلها رسائل ذات دلالات واضحة .

٩

## ١٥ طريقة مثلى لاستخدام الهاتف

١ - حدد التاريخ والوقت المناسب لإجراء مكالماتك مع الأطراف الأخرى .

لأن هذا سيزيد من فرص قيام الطرف الآخر بالرد على مكالمتك .

٢ - قبل قيامك بالاتصال حدد المواضيع التي ستناقشها

والنتائج المحددة التي تود تحقيقها.

لا تجعل المحادثة تخرج عن إطار هاتين النقطتين.

٣ - قبل طلب الرقم، استحضر الشخص الذي سوف تطلبه في ذهنك.

عليك أن تتخيل رد فعل ذلك الشخص على ما سوف تقوله بناء على معرفتك به.

٤ - كن لطيفاً حين ترد على الهاتف.

إذا لم تتمكن من محادثة الشخص المعني فلا تتذمر ولا تعترض على جعلك تنتظر على الخط فقد تحتاج فيما بعد إلى مساعدة الشخص الذي على الخط الآخر.

٥ - اترك رسائل تعطي نتائج.

عليك أن تتصرف بطريقة تجعل الطرف الآخر راغباً في مساعدتك. فبدلاً من أن تقول له: «أبلغه بأني اتصلت به» جرب أن تقول له: «لقد اتصلت به كما طلب مني». و عليك عندما لا تستطيع أن تشعره بأهمية مكالمتك أن تضيف شيئاً من المرح على حديثك وإذا استطعت أن تجعله يشاركك المرح فعلى الأرجح ستلقى رداً على مكالمتك.

٦ - أما إذا رد الشخص المعني على الهاتف فعليك أن تسأله

إن كان لديه الوقت للحديث .

ومن الأسئلة التي يمكن أن تستعملها: « هل هذا وقت مناسب  
لا تحدث إليك؟ » لا تستعمل أبداً عبارة: « هل أنت مشغول؟ » .

٧ - حاول ما أمكن أن ترد على هاتفك شخصياً وأن تطلب  
مكالمتك مباشرة .

فبذلك تضيي على المكالمات لمستك الشخصية .

٨ - لا تجعل موظف التحويلة لديك يسأل الشخص المتصل بك  
عن موضوع المكالمات .

إن ذلك كفيل بإثارة ضيق الكثير من الناس، لأنهم لا يرغبون أن  
يبحثوا الأمر مع موظف التحويلة بل يودون أن يناقشوه معك أنت أو  
يشيروا به لسكرتيرك الشخصي .

٩ - حاول جاهداً أن تستعمل لغة مفعمة بالحياة .

أعط تفاصيل كاملة واضحة دقيقة إن لزم الأمر بصوت واضح  
متدفق ودّي .

١٠ - تجنب القيام بأي عمل أثناء مكالماتك الهاتفية .

ذلك أن قيامك بالطباعة أو الكتابة أو القراءة أو الخربشة لا بد أن  
يزعج الطرف الآخر والذي سوف يشعر بالتأكد بانشغالك عنه من  
لهجة صوتك .

١١ - إذا كانت الرسالة التي تود إبلاغها تحتوي على معلومات معقدة ومفصلة ومهمة فمن الأفضل أن تقوم بإبلاغها عن طريق المقابلة الشخصية أو برسالة خطية.

إنك لا تعرف مدى الجهد الذي يبذله ذلك الشخص لفهم ما تقول بالهاتف. عندما ترسل مثل هذه المعلومات على الورق أو الفاكس أو الكمبيوتر تكون أكثر فاعلية.

١٢ - فور الانتهاء من مكالمة هاتفية مهمة اكتب مذكرة بما دار فيها.

ذلك أنك قد تحتاج إليها لاحقاً.

١٣ - متى حققت الغرض من مكالمتك أنه الحوار.

تخلص من الذين يحبون الثرثرة إما بإبلاغهم أن لديك عملاً مهماً أو بإنهاء المكالمة عندما يكون الحديث من قبلك بطريقة مناسبة لبقة.

١٤ - اعمل سجلاً مناسباً.

سجل فيه ما تم الاتفاق عليه في المكالمة أو إن كانت هناك إجراءات لاحقة يجب اتخاذها.

١٥ - عليك أن تقوم بتقييم الأثر الذي قد يتركه جهاز الرد على المكالمات على عملك.

إن الكثير من العملاء أو المتصلين قد يشعرون بالإحباط عندما ترد

عليهم آلة الرد على المكالمات الهاتفية، وإن معظم هذه الأجهزة قد تكون مناسبة لأفراد العمل ولكنها غير مناسبة للعملاء.

١٠

## ١٥ سؤالاً عن أسلوبك في فن الاتصال

لا بد أن تكون إجاباتك بنعم على كل هذه الأسئلة.

- ١ - عندما ترغب في أن تقول شيئاً ما هل أنت صادق في حاجتك لأن تقول هذا الشيء؟
- ٢ - هل تدرك أن بعض الكلمات التي تختارها قد لا تعني نفس الشيء بالنسبة للآخرين؟
- ٣ - هل تدرك أن فهمك للرسالة التي تستقبلها قد يكون مختلفاً عن الرسالة التي يُقصد إيصالها إليك؟
- ٤ - قبل أن تقوم بالاتصال هل تسأل نفسك عن ماهية المتلقي وكيف سيكون تأثير اتصالك عليه؟
- ٥ - عندما تتحدث مع شخص آخر وجهاً لوجه هل تبحث عما يشير إلى أنه يفهم ما تقول؟
- ٦ - هل رسائلك مباشرة ومختصرة قدر الإمكان؟
- ٧ - هل تتجنب استعمال مصطلحات أمام من لا يدرك معناها؟

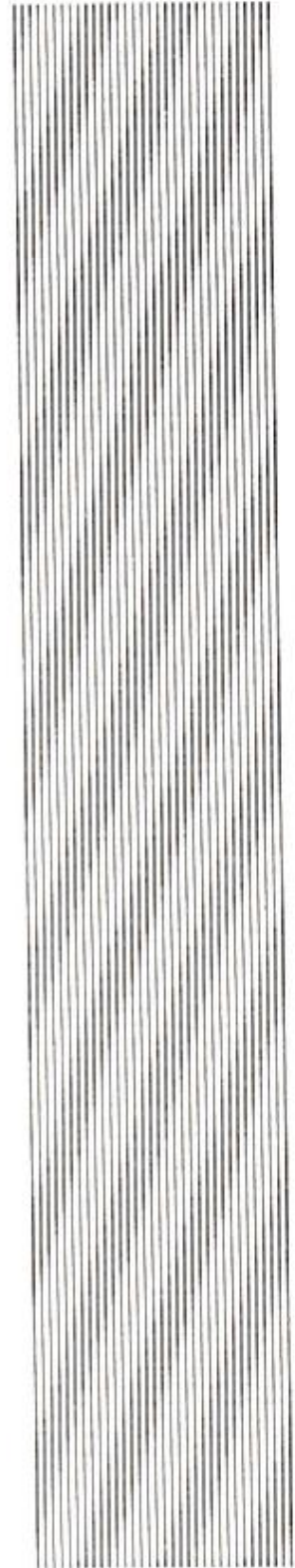
- ٨ - هل تتجنب استخدام اللغة الدارجة واللهجات العامية أمام من قد يستهجنها أو لا يفهمها؟
- ٩ - هل تتحاشى استعمال كلمات من شأنها أن تصرف انتباه المستمع؟
- ١٠ - هل تعلم أن الطريقة التي تتحدث بها تعادل أهمية ما تقول؟
- ١١ - هل تعي أهمية الرسائل غير اللفظية التي ترسلها وأنها تساعدك على تأكيد المعنى الذي تود إيصاله؟
- ١٢ - هل تدرس بعناية ما هي أفضل طريقة لإفهام المتلقي لرسالتك؟ سواء كانت وجهاً لوجه، أو بواسطة الهاتف أو المراسلة.
- ١٣ - هل تكون آراءك عن الآخرين بناءً على ما تسمعه منهم أم بناءً على انطباعك عنهم كأشخاص؟
- ١٤ - هل تبذل مجهوداً حقيقياً لتصغي للآراء التي لا توافق عليها؟
- ١٥ - هل تحرص على تحسين مهاراتك في الاستماع؟

\* \* \*



الفصل الثاني

كتاب الإدارة والعمل



## الفصل الثاني

### الإلقاء الناجح

لعل واحداً من أهم الدروس التي تعلمناها من خلال تجاربنا المتكررة هو أن الخوف من مخاطبة الناس لا دخل له بالذكاء، أو السن، أو الطبقة الاجتماعية، أو المهنة والمركز الوظيفي. إنه يؤثر حتى على مدرسي الجامعات والمدربين والمستشارين.

إن المدراء الأكفاء الواثقين من قدراتهم على إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية عادة ما يرتجفون من القلق عندما يطلب منهم تقديم أو إلقاء بضع كلمات، كما لو أن لهم شخصيتين منفصلتين، تعكس إحداها ضبط النفس والاطمئنان والكفاءة وتبرز في تسييرهم لأعمالهم اليومية، أما الثانية فهي مليئة بالخوف وعدم القدرة والشك، وتراها تنبعث في أي وقت يتحتم فيه على المدير أن يقوم بإلقاء كلمة.

إن المنبر يستطيع أن يحول المدير الواثق الحكيم صاحب الشخصية الجذابة إلى هاوٍ مبتدئٍ مرعوبٍ يعلو جبينه التقطيب والارتباك! - لماذا ينعقد لسان المدير - الذي يتقاضى مرتباً كبيراً. والذي يشعر بطمأنينة وثقة تامة وهو يضع ميزانية بملايين الدولارات - عندما يقوم بتقديم شرح مفصل لهذه الميزانية لمروؤوسيه؟

إن الإجابة عن هذا السؤال يمكن تلخيصها ببساطة: إننا نخاف الأشياء التي لا نفهمها أو التي ليس لنا خبرة فيها ولم نعتدّها، وحيث أن نظامنا التعليمي الرسمي عادة لا يقوم بتعليمنا مهارات الاتصال فإن أعداداً كبيرة من المدراء يبدوون بممارسة مهنتهم وهم لم يجربوا بعد مخاطبة الجمهور.

إن المعرفة والممارسة وتجربة أو تجربتين ناجحتين في هذا المجال سوف يخففان من حدة هذا الخوف.

إن باستطاعتك أن تتعلم كيف تتكلم بوضوح وثقة نفس وبشكل فعال. ولقد شاهدنا كثيراً من المدراء وقد حصلت لهم تغييرات هامة ومثيرة في مهاراتهم الخطابية. إن الكفاءة التي كانوا يظهرونها سابقاً بعيداً عن المنبر صاروا يظهرونها اليوم فوق المنبر، وكل ما كان عليهم عمله لتحقيق ذلك هو أنهم أدركوا كيف يمكن أن يقوموا بإلقاء خطاب، وأنهم مارسوا بعض التجارب الإيجابية.

إن الارشادات الموجودة في هذا الفصل قد وضعت لتساعدك علي فهم كيف تقوم بإلقاء كلمة؛ من المراحل الأولى التي تقرر فيها ماذا تريد أن تقول إلى المرحلة الأخيرة التي ترد فيها على أسئلة الجمهور.

وهذه الإرشادات تزودك بنصائح عملية مجربة عندما تنتهي من دراستها وتطبيقها فسوف تدرك أن الخطباء لا يولدون بل يُصنعون، وسوف تدرك أيضاً أن المواهب التي يظهرها بعض الخطباء بسهولة

يمكن لأي شخص اكتسابها.

متى وصلت إلى إدراك هذه الحقائق فسوف تلاحظ تغييراً مهماً وإيجابياً في استعدادك للتحديث أمام الناس. إن ذلك لن يظل شيئاً تخافه وتحاول أن تتجنبه، بل سيكون فرصة تثنمها وتبحث عنها، سوف تدرك كما أدرك آخرون قبلك بأن المنبر يزودك بأسرع طريق للمراكز العليا.



## ١١ خطوة لإلقاء خطاب

١ - حدد النقاط التي تنوي توصيلها إلى مستمعيك :-

إن هذا هو هدف خطابك، حدد هذا الهدف بإكمالك الجملة التالية: ( عندما أنهي خطابي سيكون الجمهور قد ... ).

٢ - ماذا تعرف عن الجمهور؟

وكيف تستغل هذه المعرفة في توجيه خطابك؟

٣ - أطلق العنان للأفكار الرئيسية.

سجّل هذه الأفكار كما ترد إلى ذهنك. إن عمل مخطط قد يساعدك في ذلك فاكتب الغرض من خطابك في وسط صفحة كبيرة، واكتب على جانبيه أفكارك الرئيسية.

٤ - لا تنس الشواهد المناسبة للأفكار التي تطرحها .

٥ - اسأل نفسك : هل طرحك لخطابك بهذا التسلسل سيوصل إلى الهدف ؟

٦ - اكتب عرضاً موجزاً لكلمتك وحاول أن تضيف إليها المزيد من النقاط .

٧ - اسأل نفسك :

أي أفكارك يمكن أن تقدم بشكل أفضل ؟ أو يمكن تبسيطها باستعمال وسائل الإيضاح البصرية ؟ ما هي الصور التي تريد من الجمهور أن يتذكروها أكثر من غيرها ؟ جهز هذه الصور ، وحدد النقاط التي سوف تقوم عندها بعرض هذه الصور .

٨ - اكتب مقدمة لكلمتك .

كيف ستتمكن من جذب انتباه مستمعك ؟ كيف ستخلق لديهم الاهتمام بما تقول ؟ كيف ستجعلهم يتفاعلون معك ؟ كيف تكسب احترامهم ؟ ما هو الجو الذي تريده أن يسود ؟ ماذا ستخبرهم - مقدماً - عن الغرض من حديثك إليهم ؟

إن عليك خلال دقيقة واحدة أن تجيب عن سؤالهم : « لماذا عليّ أن أستمع إليك ؟ » .

٩ - اكتب الخاتمة .

ارجع إلى الغرض من حديثك، فإن المقصد الذي تود حدوثه لدى جمهور المستمعين يجب توكيده في خاتمة كلامك. اربط خاتمة حديثك بمقدمته، أخبرهم ماذا تريد منهم أن يعملوا؟ انقلهم إلى المستقبل، دع الأمور تصل إلى ذروتها، ارجع في مستوى أدائك إلى ما كان عليه في المقدمة.

إنّ بعض الخطباء يكتب خاتمة خطابه قبل أن يقوم بعمل أي شيء آخر.

١٠ - أعد نفسك لمرحلة الأسئلة والأجوبة إذا كان ذلك ضمن البرنامج.

١١ - ضع ثلاثة أسئلة مهمة عن موضوع كلمتك وقم بالإجابة عنها.

إن هذه الأسئلة تمثل بديلاً للفكرة الرئيسية لكلمتك وتعمل على تحديد الغرض منها أيضاً.

وكلما ناقشت نفسك أكثر اهتديت إلى نقاط أكثر تدعم بها أفكارك وتساعدك في توضيح أفكارك الرئيسية.

## ١٥ سؤالاً عن جمهور المستمعين

- ١ - ما الذي يعرفونه عن هذا الموضوع؟
- ٢ - ما هو شعورهم تجاه هذا الموضوع؟
- ٣ - ماذا يعرفون عني؟
- ٤ - ما هي مشاعرهم نحوي؟
- ٥ - هل من المرجح أن تؤدي العوامل المحيطة إلى التأثير على استجابة الجمهور لي؟
- ٦ - هل يرغبون بوجودي هنا؟
- ٧ - من هم قادة الرأي المهمون بين جمهور المستمعين؟
- ٨ - من هو القائد الرسمي والقائد غير الرسمي.
- ٩ - هل هل ينبغي أن أحقق أهدافاً معينة مع كل فرد من جمهور المستمعين؟
- ١٠ - هل يوجد بين الجمهور من هو خبير بالموضوع الذي سأتكلم عنه؟
- ١١ - ما هي الأسئلة أو الاعتراضات التي قد تكون لدى

الجمهور؟

١٢ - ما هي أفضل طريقة لخلق جو من الألفة مع الجمهور؟

١٣ - ما الأشياء التي سيقِيمونها؟

١٤ - ما هي الخلفيات (البيئية، الاجتماعية، الفكرية، ...)

التي ينتمي إليها الحضور والتي يجب أن تظل حاضرة في ذهني؟

١٥ - أي أساليب ورسائل المخاطبة التي نجحت معهم فيما سبق؟

١٣

## ٦ خطوات لتنظيم حديثك

١ - التسلسل الزمني.

رتب أفكارك بتسلسل زمني «في الماضي» عملنا «أ» والآن نقوم بعمل «ب» وقريباً سنكون قادرين على عمل «ج».

٢ - الترتيب من حيث الموضوع.

رتب أفكارك حسب التقسيمات المنطقية والرئيسية التي تخدم موضوع كلمتك أو خطابك، فالإجابة على أسئلة مثل: من، ماذا، أين، متى، كيف، ولماذا، يمكن أن تمثل نمطاً منطقياً وبسيطاً لطريقة ترتيب موضوعك.



٣ - حل المشاكل .

حدد طبيعة المشكلة، اعرّف أسبابها، ثم قدم الحلول .

٤ - الأسباب والنتائج .

وضّح أسباب موضوع الحديث وأعطِ وصفاً للآثار والنتائج الرئيسية المترتبة عليه .

٥ - التكلفة والمنافع .

قارن بين التكلفة الرئيسية لبرنامج معين ( أو نقطة ضعفه ) بالمنافع التي سيقدمها ( نقطة قوته ) .

٦ - الحاجة إلى تحقيق الإنجازات .

تكلم عن رغبة من رغبات جمهورك ثم بين لهم كيف يمكنهم تحقيقها .

١٤

٨ طرق لكتابة عناوين جذابة لكلمتك

١ - دع عنوانك يبرز الفائدة الرئيسية التي يمكن جنيها من كلمتك .

فمثلاً إن استعمالك لعنوان : « كيف تجعل الناس يستمعون إليك »

أقوى من استعمالك لعنوان: «مهارات الاتصال الفعالة» إن العناوين التي تبدأ بـ «كيف...» تعطي فكرة للناس أفضل وأوضح عما يمكن أن يستفيدوا منه.

## ٢ - استخدم الأرقام لإثارة الاهتمام.

إن عنواناً مثل: «الأسرار الأربعة للقيادة» هو أكثر إثارة للفضول من مجرد «أسرار القيادة».

٣ - استعمل العناوين الثانوية والمختصرة لتكون تصوراً واضحاً ومؤثراً عن الموضوع.

لاحظ عنواناً مثل «النقد والمدح» كيف ومتى تمارسه. لقد أصبح أكثر قوة بعد القيام بشرح المراد من العنوان الرئيسي.

## ٤ - قم بتطوير العناوين كي تجعل موضوعك أكثر إثارة.

إن عنواناً مثل «علاقاتك المهمة» يمكن تطويله بشكل مثير ليصبح:

«كيف تبذل المزيد من الجهود

لتحصل على المزيد من الفوائد

في

علاقاتك المهمة»

٥ - اخلق جواً من الغموض .

من الأساليب التي يمكنك استعمالها لإضفاء الاهتمام على موضوعك هو أن تترك مستمعك في حالة من التخمين حول الهدف من كلمتك .

٦ - استعمل جملة في خطابك لتكون عنواناً له .

لا بد أن يكون هناك جملة بليغة أو مهمة في حديثك تصلح لتكون عنواناً . استعملها؛ لأن الجمهور سيذكرها أكثر .

٧ - اجعل عنوانك على شكل سؤال .

ليس من السهل تفادي الأسئلة . قم بتحويل عناوينك التقريرية إلى أسئلة . هذا سيؤدي إلى جعل كل من يسمع السؤال يحاول أن يفكر بجوابه مما سيشده إلى موضوع كلمتك . فمثلاً عنوان : « الحرب على المخدرات » يمكن تحويله إلى : « من سيربح الحرب على المخدرات ؟ » .

٨ - استعمل كلمات قوية .

إن بعض الكلمات تتمتع بجاذبية خاصة لدى استعمالها في العناوين مثل : أنت ، كيف ، جديد ، من ، حر ، الآن ، فجأة ، مدهش ، معجزة ، القوة ، أسرار ، مثير ، سحري ، التحدي .

## ٨ نصائح لتقديم المتحدث بصورة لائقة

١ - اطلب من المتحدث أن يزودك بما يحبذه عن سيرته الذاتية.

إن الحديث عن السيرة الذاتية للمتحدث مهمة صعبة ذلك أنك قد لا تكسب رضى المتحدث في ذكر الأشياء التي اخترتها عنه من سيرته الذاتية، وبدلاً من ذلك اطلب من المتحدث أن يزودك بما يريد أن يقوله عن نفسه واستأذنه في أن تقوم ببعض الحذف أو الإضافات الثانوية.

٢ - أجرِ مقابلة مع المتكلم.

إن أفضل تقديم حصل معنا كان بواسطة أشخاص أجرؤاً معنا مقابلات قبل قيامنا بإلقاء كلماتنا.

ولعل من أفضل الأسئلة التي وجهت إلينا: « في جملة واحدة ما هي فلسفتك في... » « ما هو الحدث الذي كان له أعمق الأثر في حياتك المهنية؟ » « من هو الشخص الذي كان له أعمق الأثر في حياتك؟ » « ما هو طموحك الشخصي الذي لم تحققه بعد؟ ».

٣ - أجب عن هذا السؤال: « لماذا اخترت هذا المتحدث؟ ».

لا تشغل ذهن الجمهور بمؤهلات المتحدث مثل: ألقابه، درجاته العلمية والجوائز الحائز عليها؛ ذلك أن الجمهور يود أن يعرف لماذا تم اختيار هذا المتحدث الواقف أمامهم بالذات. ما هي خبرته في هذا المجال؟ لماذا هو بالذات المؤهل لكي يتحدث هنا وليس غيره؟

٤ - كن متفائلاً.

أشعر الجمهور بأنك متحمس لحضور المتحدث وبأنك تتوق شوقاً لسماعه.

ابتسم دون تكلف وكن لطيفاً لبقاً.

٥ - إشارك الجمهور بشيء تعرفه عن المتكلم.

إن المتحدث بحاجة إلى تفاعل فوري من الجمهور وباستطاعتك أن تساعدته بذلك بذكر مواقف له متميزة تعرفها جيداً، ولكن حذار من أن تجرحه أو تسبب له الإساءة.

٦ - لا تسرق الأضواء من المتكلم.

إن مهمتك هي تقديم المتكلم وليس الموضوع. إن المتكلم هو الذي سوف يقوم بتقديم الموضوع. عليك أن تعرف ما إذا كان المتكلم يود أن يبوح بأشياء خارج نطاق عنوان الموضوع.

إن أسوأ مقدمة هي التي تخالف هذا المبدأ بشكل فاضح مما يؤدي إلى تشويه المحاضرة.

٧ - لا تقل أبداً: «إن متحدثنا لا يحتاج إلى تقديم».

إن ذلك سيكون مبتذلاً إذ لو صح هذا الأمر لكان عليك أن تجلس مع الجمهور وتصمت.

٨ - اذكر اسم المتكلم قبل أن تذكر أي شيء آخر.

وهذه ليست قاعدة جامدة، ولكن كل مقدمة جيدة سمعناها كانت تبدأ باسم المتكلم. بعد إعلان اسم المتكلم بصوت مرتفع وواضح فإن بقية التقديم سينساب بشكل طبيعي وبدون جهد.

١٦

## ١٨ طريقة لاكتساب الثقة كخطيب ومتحدث

١ - عليك اتباع طرق جديدة لمواجهة مخاوفك.

قل لنفسك ليس من الضرورة أن تكون خطيباً مفوهاً لتنجح. تعامل مع الخوف من المنابر كشيء مُعْرَضٌ له حتى أكثر الخطباء خبرةً.

٢ - كَوْنُ فكرة عن جمهور الحضور.

كلما زادت معرفتك بالحضور شعرت بثقة أكبر.

٣ - استعد بشكل كافٍ.

كلما عرفت أكثر عن الموضوع الذي ستتكلم عنه وأتقنت تحضيره،

زادت سيطرتك على الموضوع وعلى الجمهور.

٤ - اكتب ملاحظات مساندة.

عليك بإعداد نموذج سهل الاستخدام (بطاقات مثلاً) تكتب فيه ملاحظات تساعدك لتذكر متى يجب أن تتوقف ومتى تقوم بالتأكيد على نقطة معينة، ومتى عليك استعمال وسائل الإيضاح البصري وهكذا.

٥ - تخيل أنك أصبحت نجاحاً كبيراً.

قبل تقديم حديثك بأسبوعين أعط نفسك - وأنت مستلق في سريرك - كل ليلة دقيقتين لتتخيل النجاح الذي ستحققه. تخيل الجمهور وهو متعلق بكل كلمة تقولها. تمثل الابتسامة الواثقة على وجهك. استمع إلى نفسك وأنت تتحدث بثقة واطمئنان.

٦ - استعمل وسائل الإيضاح السمعية.

لتخفيف الضغط عن نفسك ولزيادة الإيضاح أو التشويق والاهتمام استخدم بدائل سمعية مثل جهاز التسجيل؟

٧ - تمرن وتمرن وتمرن.

عليك أن تتمرن وذلك بإلقاء حديثك ثلاث أو أربع مرات قبل إلقاءه فعلاً. تمرن على ذلك حتى تتمكن من القيام بذلك براحة ويسر. تمرن قبل الموعد بوقت كافٍ ولا تتمرن في نفس يوم إلقاء

الحديث .

٨ - تعرف على الحجرة والمنصة قبل يوم الموعد .

إن هذا هو المكان الأفضل لتتدرب فيه على إلقاء حديثك .

٩ - كن هادئاً ، وخذ قسطاً من الراحة وتجنب الإثارة .

خذ قسطاً وافراً من الراحة في الليلة السابقة لإلقاء كلمتك ولا تكثر من شرب القهوة .

١٠ - لا تكثر من الطعام وتجنب التخممة .

١١ - عليك أن تتأكد أن حرارة الحجرة مناسبة وأن الإضاءة جيدة وأن هناك تهوية كافية .

إن الجمهور المتثائب سيسبب لك المزيد من الإزعاج وربما الإحباط .

١٢ - أحسن اختيار هندايمك .

ارتد شيئاً تعرف أنك ستبدو لائقاً حين تلبسه .

١٣ - فجر بعضاً من طاقتك .

وأنت تتجه إلى المنصة قم بشيء يتطلب جهداً : جرب أن تمشي إلى المنصة أو أن تصعد السلم بنشاط .

١٤ - حقق الاتصال البصري مع بعض الوجوه المألوفة لديك .



حصن نفسك بالنظرات الدافئة التي يوجهها إليك الناس الذين تعرفهم أو أولئك الناس الذين تدل حركاتهم على أنهم يساندونك .  
١٥ - تكلم بصوت مرتفع لتبدد القلق .

وهذا يساعدك أيضاً في تخفيف حدة العصبية .

١٦ - دع فكاهتك تأتي بشكل طبيعي غير مصطنع .

تذكر أن أسهل وسيلة لإثارة ضحك الحضور بشكل تلقائي هو أنت .

فإذا خططت لإلقاء نكتة فاعمل على ألا تكون ضد أي عنصر أو جنس ذلك أنه خير لك أن تكون مملاً من أن تهين الآخرين .

١٧ - تظاهر بأنك لم تخطئ إن حدث ذلك .

لا تنزعج من أخطائك العابرة فإن معظم الحضور لن يلاحظها .  
إن اعتذارك عن خطئك سيضعف موقفك .

١٨ - لا تبالغ بالجدية .

من الطبيعي أنك تود أن تكون متحدثاً جيداً ولكن لا تبالغ ولا تضغط على نفسك وإذا أخفقت فإن الجمهور لن يظل يتذكر إخفاقك كما ستظل تتذكره أنت . تعلم من أخطائك وضحك منها .

## ٨ خطط لتحسين صوتك

### ١ - سجل صوتك .

استمع إلى صوتك بموضوعية وحاول أن تجرب أكثر من نبرة، جرب الإلقاء على سرعات مختلفة وبطبقات مختلفة وتدرّب على ذلك . إن قوة صوتك من الأشياء المهمة التي يجب أن تتدرّب عليها . عليك أن ترفع وتخفض من صوتك حتى تتمكن من التحكم في قدرتك على تنويع قوته .

### ٢ - حاول أن تتكلم بسرعة ٩٠ كلمة في الدقيقة .

إن هذا هو متوسط الكلام الطبيعي . اسأل أصدقاءك عن رأيهم في سرعة إلقاءك .

### ٣ - تكلم بوضوح .

وتدرّب على الكلمات الصعبة النطق حتى تتقنها .

### ٤ - دع صوتك يقوم بالتأكيد على الكلمات والمدلولات المهمة .

أبرز الأفكار المهمة التي تريد من الجمهور أن يتذكروها بتمييز نطقك لها .

٥ - استغل قدراتك الصوتية .

ارفع صوتك حيناً واخفضه حيناً آخر حسب الموضوعات والمواقف،  
فإن المهم أن تشد الجمهور والمستمعين بإلقاءك .

٦ - حاول أن يكون الكلام خارجاً من أعماقك .

لا تتكلم من أنفك، وحاول أن تجعل حبالك الصوتية تهتز .

٧ - اسأل المقربين منك إن كانوا قد لاحظوا أي حشرجات  
مزعجة في صوتك .

الأفضل أن تبحث عن ذلك بنفسك، أرهف سمعك لصوتك فقد  
تفاجأ بما تسمع .

٨ - اعتن بصوتك .

إن الصوت المتعب بحاجة إلى الراحة وإلى الترطيب . عليك أن  
تجرب شرب ماء دافئ ( فاتر ) أو مضغ بعض حبات الزبيب .

١٩

٨ نصائح لكتابة خطاب ستقوم بإلقائه

١ - اكتب بالطريقة التي تتكلم بها وليس بالطريقة التي تريد  
أن تكتب بها .

٢ - اجعل طول كل فقرة يتراوح من ثلاث إلى خمس جمل .  
إنه من السهولة أن تُضَيِّع المكان الذي وصلت إليه في حديثك عندما تقوم بقراءة فقرات طويلة .

٣ - اكتب بصيغة المبني للمعلوم وليس المبني للمجهول .  
إن الأفعال المبنية للمعلوم « افتتَحْنَا خمسةً مخازن جديدة »، أقوى من الأفعال المبنية للمجهول : « افتتِحتِ خمسةً مخازن جديدة » .

٤ - لا تزد طول جملتك عن ٢٠ كلمة .

ذلك أن الجمهور يصعب عليه متابعة الجمل الطويلة .

٥ - تكلم بصيغة المتكلم .

من المستحسن أن تستخدم ضمائر المتكلم والمخاطب : أنا، أنت، أنتم، نحن... إن استعمال الضمائر هو، هي، وهم سوف يجعلك تبدو كمن يلقي محاضرة . لكن حاول التقليل من استعمال كلمة (أنا) كي لا تبدو كثير التركيز على ذاتك .

٦ - اطبع كلمتك بشكل أنيق وواضح .

اترك فراغات مناسبة بين الأسطر وكذلك بين الفقرات، واختر نوع الخط المناسب للقراءة .

٧ - ضع خطأً تحت الكلمات والجمل التي تريد التأكيد عليها .

٨ - ضع كلمة « قف » عند النقاط التي يكون التوقف عنها مناسباً.

٩ - اترك هامشاً كبيراً سواء على اليسار أم اليمين.

ضع في هذا الهامش الملاحظات التي تنبهك إلى ما يجب عليك عمله في هذا الموقف، كأن تقوم باستعمال أساليب الإيضاح السمعية والبصرية مثلاً.

١٠ - تدرب على إلقاء الحديث.

لا تغرس عينيك في الأوراق. حافظ على أكبر قدر ممكن من الاتصال البصري مع الحضور.

١١ - اقرأ بالطريقة التي تتكلم بها وليس بالطريقة التي تريد أن تقرأ بها.



١٢ مسألة يجب التأكد منها في القاعة التي ستلقي فيها كلمتك

١ - هل الكراسي مرتبة بحيث يجلس الجميع بشكل مريح وهم يتابعونك.

٢ - هل سيسمح بالتدخين؟

إذا كان سيسمح بالتدخين فعليك حماية غير المدخنين.

٣ - هل المرطبات مسموح بها في وقت معين؟

وهل باستطاعتك أن تجعل توقفك في هذا الوقت؟

٤ - إذا كانت كلمتك قبل وقت الغداء مباشرة: هل ستنتهي  
كلمتك في الوقت المحدد للغداء؟

ناقش الموضوع مع مضيفيك أو طاقم المطبخ.

٥ - هل الإضاءة كافية؟

غالباً ما تكون القاعات غير مضاءة بما فيه الكفاية.

٦ - هل القاعة دافئة أو باردة أكثر من اللزوم؟

إن الحرارة المناسبة هي حوالي ٢٠ درجة مئوية.

٧ - هل هناك هواء نقي كاف؟

إن التهوية السيئة أو النقص في الأوكسجين سوف يسببان  
النعاس.

٨ - هل تمت السيطرة على المؤثرات الخارجية؟

حدد الطرق المناسبة للتعامل مع الأصوات الآتية من المطبخ أو من  
المتحدث في الغرفة الأخرى، أو أصوات النداء الآلي أو حركة المرور...  
إلخ. هل يمكن فصل خطوط الهاتف التي في القاعة إن وجدت ولزم  
الأمر؟

٩ - تأكد من نظافة القاعة.

١٠ - تأكد أن كل الأجهزة التي سوف تستعملها تعمل بشكل جيد.

افحصها بشكل جيد، وتأكد إذا كانت هناك مصابيح احتياطية للجهاز العرض.

١١ - افحص أجهزة الصوت.

هل تعطي صوتاً عالياً بما فيه الكفاية؟ هل الصوت الذي تعطيه واضح ومريح؟ هل مكبر الصوت الذي طلبته موجود؟ هل لديك رقم هاتف مهندس الصوت؟

١٢ - من الذي يفتح ويغلق القاعة؟

إذا وجدت القاعة مقفلة عندما تريد أن تتمرن على إلقاء كلمتك فمن الشخص الذي ستقوم بالاتصال به؟

٢١

## ١٠ افتتاحيات قوية

١ - قم بتوجيه أسئلة بلاغية.

« كم عدد الذين سيسرون من نجاحك في جذب الناس للاستماع إليك؟ ».

- ٢ - قم باستخدام عبارات قوية ومفاجئة .
- ٣ - استشهد بإحصائيات بيانية وجداول واستبيانات تشير دهشة المستمعين .
- ٤ - أفضِ بشيء عن جهدك .  
« إن هذا العرض أو هذه الكلمة تمثل عمل ستة أشهر » .
- ٥ - بيِّن معرفتك بالمستمعين وبخبراتهم .
- ٦ - استشهد بأقوال ماثورة تبرز موضوع حديثك .
- ٧ - انظر إلى الجمهور ثم انظر إلى أسفل كما لو أنك تفكر .  
سوف يتساءلون عما تنوي عمله .
- ٨ - قم بمفاجأة مستمعيك بأمر تلفت انتباههم .  
وهنا عليك استعمال مخيلتك . فلقد شاهدنا متحدثين يستعملون الشرائح الملونة ووسائل الإيضاح الأخرى بشكل لا يزول أثره من الذاكرة .
- ٩ - قم بالتحدث عن حدث جارٍ للفت انتباه الجميع .  
إذا استطعت أن تربط بين الحدث وبين موضوعك فإنك ستكون قد بدأت بداية عظيمة وموفقة .



١٠ - زود الشخص الذي سيقوم بتقديمك بموجز مختصر  
عنك .

وغلفه ببعض الفكاهة .

لا تتوقع من الآخرين أن يكتبوا مقدمة جيدة عنك من سيرتك  
الذاتية . لا تطل في شكر مقدمك حتى لا تلفت الأنظار إليه ويسرق  
الأضواء منك . ابدأ فوراً بفقرتك الافتتاحية القوية .

٢١

## ٧ وسائل لجعل حديثك أكثر تأثيراً

١ - استخدم أسلوب الربط للانتقال من فكرة إلى أخرى .

وهذا يمكن باستكمال الكلمات، والجمل والعبارات التي تساعدك  
في الانتقال من نقطة إلى نقطة خلال إلقاءك كلمتك . وأسهل طريقة  
لذلك هي أن تقوم بإعطاء النقاط التي تتحدث عنها أرقاماً . « النقطة  
الأولى . . النقطة الثانية » مثلاً . والطريقة الأخرى أن تقوم بطرح سؤال  
ثم تقوم بالإجابة عليه . كما أنه باستطاعتك تكرار جملة سبق لك  
استعمالها مع القيام بتوضيحها بصورة أفضل، بالإضافة إلى أن بعض

المفردات تقوم بهذا الدور على خير وجه . استعمل الكلمات مثل :  
بالإضافة إلى ذلك ، علاوة على ذلك ، بنفس الطريقة ، وبالتالي ، في تلك  
الآثناء ، لهذا الغرض . نوع استعمال هذه الأدوات . إن الإكثار من  
استعمال واحدة منها فقط سيؤدي إلى الملل .

## ٢ - الجأ إلى التكرار لتلفت انتباه مستمعك .

يمكنك أن تستعمل التكرار في بداية جمل متتالية . قال أحدهم :  
« عندما كنت طفلاً كنت أتكلم كطفل ، وأفهم كطفل ، وأفكر  
كطفل » .

## ٣ - استخدم التناقضات لخلق تأثيرات لا تنسى لدى مستمعك .

كما قال أحدهم : « وهكذا أيها المواطنون ، لا تسألوا ماذا يمكن أن  
تقدم لكم بلادكم بل اسألوا ماذا تستطيعون أن تقدموا لبلادكم ؟ » .

## ٤ - استخدم الأساليب البلاغية للفت انتباه المستمعين .

من خلال استعمال المحسنات اللفظية مثل السجع ، والجناس  
والطباق . والأمثلة على ذلك كثيرة منها خطبة قس بن ساعدة الإيادي  
التي يقول فيها : « أيها الناس اسمعوا وعوا ، من عاش مات ، ومن مات  
فات ، وكل ما هو آت آت » .

## ٥ - شد اهتمام مستمعك بطرح الأسئلة واستجاشة مشاعرهم .

ففي تاجر البندقية مثلاً يطرح شايلوك ست أسئلة بلاغية حتى يكسب تعاطف الجمهور: « أليس لليهودي عينان وأذنان؟ أليس له حواس ومشاعر وعواطف كبقية البشر؟ ضربتنا ألا نبكي؟ إذا أضحكنا ألا نضحك؟ إذا قمت بتسميمنا ألا نموت؟ وإذا أسأت إلينا.. أليس لنا أن ننتقم؟

#### ٦ - استخدم أساليب التشبيه .

أعط صوراً عن أشياء يعرفها الجمهور، كأن تقول مثلاً: « إنَّ عليكم أن تنظروا إلى موظفي السكرتارية على أنهم اللاعبون الذين يُسهّلون لخط الهجوم تسديد أهدافه » .

#### ٧ - استهل الجمهور بعبارات ثلاثية .

إن تسلسلاً من ثلاثة أفكار أقوى دائماً من تسلسل من فكرتين .  
مثل: « الحياة، الحرية، والبحث عن السعادة » أو « الواجب، الشرف، الوطن »، « المال، الجاه، السلطان » وهكذا .

## ١٤ طريقة لإثارة مستمعك

- ١ - اختر موضوعاً مثيراً بالنسبة إليك .
  - عدّل الموضوع المطلوب منك أن تتحدث عنه حتى يصبح مثيراً بالنسبة لك .
  - ٢ - نم جيداً في الليلة السابقة على إلقاء كلمتك .
  - ٣ - لا تتناول وجبة دسمة قبل إلقاء كلمتك .
  - ٤ - تعرف على الحجرة، والمنبر والجمهور .
  - عندئذ تستطيع أن تلقي كلمتك بتركيز كامل .
  - ٥ - تكلم مع شخص ما عن النشوة التي تشعر بها لأنك ستلقي هذه الكلمة .
  - ٦ - لا تتكلم بسرعة أقل من ١٢٠ كلمة في الدقيقة إلا إذا كان ذلك مقصوداً لترك انطباع معين .
- إن متوسط سرعة المتكلمين هو ١٢٠ كلمة في الدقيقة وأكثر المتكلمين تأثيراً يبلغ متوسط سرعتهم في الكلام ٢٠٠ كلمة في الدقيقة . إذا تكلمت بسرعة أقل من ١٢٠ كلمة في الدقيقة فإن الجمهور سوف يفقد التركيز ويتشتت فكره .

٧ - استعمل صوتك للتأثير على المستمعين.

غير من نبرة صوتك ونغمته وحدته وكن واثق النبرات حتى تستحوذ على الجمهور، ولكن اخفض من صوتك عند نهاية الحديث، أو ارفعه عالياً حسب الأثر الذي تريد تركه لديهم.

٨ - احفظ مقدمة حديثك جيداً.

حتى تستطيع أن تنظر إلى الجمهور مباشرة حين تلقيها. واجعل إلقاءك لها ينم عن اقتناع وحيوية عالية، وأسِر مستمعيك بنظراتك.

٩ - لا تستعمل مكبر الصوت إلا إذا كان ذلك ضرورياً.

إذا كان الجمهور يقل عن خمسين شخصاً والغرفة عازلة للصوت فمن الأفضل أن تستعمل صوتك الطبيعي. وعلى أي حال فمن الأفضل إن كنت ستستعمل مكبر الصوت أن تُشبهه بقميصك أو تحمله بدلاً من أن تتصلب خلف المنصة.

١٠ - استعمل مكبر الصوت بالطريقة الصحيحة.

لا تلمسه عند بداية حديثك، لا تبتعد عنه دون أن ترفع صوتك وعندما تريد إثارة مستمعيك حول نقطة معينة اقترب من مكبر الصوت وتكلم بصوت منخفض هادئ.

١١ - اترك المنصة، وتحرك نحو مستمعيك.

بين الفينة والأخرى قم بكسر الحاجز المادي بينك وبين الجمهور.

١٢ - أظهر مدى انفعالك من خلال حركات جسمك، وإيحاءاتك وطريقة وقوفك .

وجه حديثك للأفراد واجعلهم يتفاعلون معك .

١٣ - ابتسم .. لكن ليس بوجهك فقط بل بصوتك .

١٤ - ليكن أسلوبك داعياً للتفاؤل .

حتى المواضيع الشائكة أو المزعجة يمكن إلقاؤها بحماس وتفاؤل .

٢٣

٢٤ نصيحة عند استعمالك لوسائل الإيضاح السمعية والبصرية

١ - استعمل معدتك الخاصة كلما أمكن ذلك .

لا تعتمد على معدات الآخرين إلا إذا وثقت بأنهم لن يخذلوك ولن تخذلك معداتهم .

عندما تستعمل أدواتك فإنك ستعرف كيف تستغلها لأنك أعلم الناس بها .

٢ - عندما تسافر لا تنس أن تأخذ وسائل الإيضاح معك .

فقدانك لملابسك سيكون أهون عليك .

٣ - توقع المتاعب .

عليك إعداد وسائل بديلة في حال إخفاق معدّاتك في العمل .

٤ - لا تكثّر من استعمال وسائل الإيضاح .

القاعدة الجيدة هي أن تقوم باستعمال وسائل الإيضاح مرة واحدة لكل فكرة هامة .

٥ - عليك التأكّد من أن الجمهور في كافة أرجاء الغرفة

يستطيع مشاهدة وسائل الإيضاح بشكل جيد .

انظر إليها من نفس المسافة والزاوية التي سوف ينظر منها الجمهور .

تأكّد أنك أو المنصة لا تقفان حاجزاً أمام رؤية الجمهور لوسائل الإيضاح .

٦ - تحدّث إلى الجمهور لا إلى وسائل الإيضاح .

إنك سوف تخسر الجمهور إذا أدّرت لهم ظهرك .

٧ - إذا كنت تستعمل جهاز العرض (البروجكتور) .

قم بتنظيف العدسات والزجاج - قبل البدء - وخصوصاً تلك التي

في الأسفل لتزيل أي بقع مزعجة قد تظهر على الصورة التي تريد عرضها .

٨ - ضع الشاشة بحيث لا تكون تحت ضوء اللمبة الموجودة في

السقف .

لا تقم بإطفاء الضوء عند العرض ذلك أن الناس تنام في الظلام.  
قم باختيار كمية الضوء الكافية لظهور الصورة بشكل واضح على  
الشاشة ..

#### ١٠ - لا تضع نصوصاً على آلة العرض .

من الأفضل أن تستخدم الرسوم البيانية والأشكال والألوان  
والعناوين والقوائم فقط لا الجمل والفقرات .

١١ - قم بعرض المعلومات الرقمية بواسطة الرسوم البيانية  
والخطوط وليس من خلال القوائم .

إن الأثر البصري يمكن الإحساس به خلال خمس ثوان، وفهم  
مدلولاته لا يأخذ أكثر من ٢٠ ثانية . خلاف القوائم التي تحتاج وقت  
أكبر لاستيعابها .

#### ١٢ - خفف من شدة لمعان الرقائق التي تستعملها .

حولها إلى نسخ سالبة ( مسودة ) ولوّن الكلمات والإيضاحات .

١٣ - غير الرقائق الشفافة المعدة للعرض دون إزعاج  
الجمهور .

في الغرف المظلمة ضع ورقة كرتون على الرقيقة المعدة للعرض ثم  
قم بإزالتها عند العرض على أن تكون الرقيقة التالية فوق الكرتون ثم  
اسحب الكرتون والرقيقة التي تحتها . تدرب على هذا التمرين حتى



تستطيع أداءه بيسر.

١٤ - اكتب ملاحظاتك بقلم الرصاص على كل صفحة من الصفحات التي سوف تستعملها على أن يكون الخط خفيفاً.

إن هذه الملاحظات سوف لن يراها أحد سواك. وسوف تذكرك بما تنوي كتابته بقلم الوشم على كل صفحة سوف تستعملها، وباستطاعت أن تقدم عرضاً كاملاً بهذه الطريقة دون أن تظهر ملاحظاتك للجمهور.

١٥ - ضع السبورة الكرتونية في المكان المناسب.

اجعلها مرتفعة قدر الإمكان على أن تكون قريبة من الجمهور ولا تركزها في زاوية بعيدة. لا تدعها تحجب الرؤية عن وسائل الإيضاح الأخرى التي قد تقوم باستعمالها. ضعها بحيث لا تحتاج أن تقف أمامها حتى تكتب عليها. إن الذين يستعملون يدهم اليمنى في الكتابة يجب أن يضعوها إلى يسار المنصة والعكس صحيح.

١٦ - استعمل أقلام الوشم المناسبة.

استعمل أقلام الوشم (Marker) الصالحة فقط، ولا تستعمل أقلام الرصاص أبداً. استعمل الألوان الغامقة وخصوصاً الأسود والأزرق، إن الأحمر مناسب عند الرغبة في التأثير على الجمهور ولكن لا يمكن مشاهدته بعد الصف العاشر في غرفة متوسطة الإضاءة، من الأفضل استعمال أقلام الوشم ذات الحبر الثابت لأنها لن تؤثر على

الصفحات التالية ولن تخرج منها روائح مثيرة للغثيان .  
احذر من أقلام الوسم التي يعطيك إياها الآخرون لأنها حتماً  
ستجف .

١٧ - لا تستعمل ألواح الورق عندما يكون الجمهور كبيراً .

عندما يزيد الجمهور عن خمسة وسبعين شخصاً فإن استعمال  
الرقائق الشفافة المكبرة بواسطة ( البروجكتر ) سيكون أفضل وخصوصاً  
لمن يجلسون في المقاعد الخلفية .

١٨ - لا تقم بتمرير نموذج ثلاثي الأبعاد على الحضور .

لأن الجمهور سوف يتجاذب الحديث عند تمرير النموذج ومن  
الأفضل بدلاً من ذلك أن تضع نموذجك على المنضدة أمام الحضور  
وتشير إليه عند التكلم عنه .

١٩ - لا تحاول أن تتكلم عند توزيع النشرة أو عند قيام  
الحضور بقراءتها .

انتظر حتى يعطوك كامل انتباههم .

٢٤ - لا توزع أوراقاً ليس لها علاقة مباشرة بموضوع كلمتك .

وزع الأوراق الإضافية أو المكملة عندما تنتهي من كلمتك أو  
ضعها عند باب القاعة ليأخذوها عند خروجهم .

١٢ خطوة لإدارة حلقة حوار من سؤال وجواب

- ١- انظر مباشرة إلى الشخص الذي يوجه السؤال ثم وجه جوابك إلى الجمهور وتحاشِ الدخول في حوار.
- ٢ - استمع بعناية لكل الأسئلة؛ وانتبه للإرشادات الصوتية وغير الصوتية.
- ٣ - تأكد من أنك قد فهمت السؤال . اطلب التوضيح أو إعادة السؤال إذا شعرت أنك لم تحط بالسؤال .
- ٤ - عندما يكون الجمهور كبيراً قم بتكرار السؤال :
- تأكد من أن الجميع قد سمع السؤال وأعط نفسك وقتاً للتفكير.
- ٥ - استعمل وسائل الإيضاح لكي تزيد من مدة إجابتك .
- أحضر من الوثائق أكثر مما تحتاج في كلمتك واترك بعضاً منها كاحتياط لمثل هذه المواقف .
- ٦ - لا تترك المجال أمام شخص واحد ليحتكر الحوار معك .
- تحاشِ هذا الشخص وخاطب الآخرين . وإن كان ممن يجب عليك مداراتهم فابتسم وتحمل الموقف .

٧ - إذا لم يكن لديك إجابة عن سؤال معين لا تختلق أي جواب، أعط وعداً بأنك سوف تبحث عن إجابة للسؤال وحاول الحصول على هذه الإجابة بسرعة.

٨ - احرص على أن يبقى التركيز حول موضوع الحوار.

لا تدع الأسئلة تبعثك عن موضوعك الرئيسي ولا تتردد بأن تقول: «إن ما تقوله شيق ولكنه خارج نطاق موضوعنا».

٩ - لا تفقد سيطرتك على الجلسة.

لا تدع الآخرين يستخدمون أسئلتهم كمنبر شخصي (أي لإبراز أنفسهم) وفرض قناعاتهم.

لا تسترسل مع الآراء فقط أجب عن الأسئلة.

١٠ - ليكن ردك على التحديات والاعتراضات بالبيانات وليس بالعطف: حافظ على هدوئك وسيطر على نفسك فالذي يركب رأسه يسقط في نظر الجمهور.

١١ - جهز نفسك لأسئلة الحضور:

حاول أن تتخيل جميع الأسئلة التي من الممكن أن تطرح عليك وتخطر في بال الحضور.. وحضر أجوبتها في ذهنك.

١٢ - اختتم كلمتك بلفت انتباه الحضور إلى الموضوع الأساسي وذكّرهم بما تريد أن يفعلوه.

## ٧ طرق لجذب انتباه الجمهور الفوضوي

١ - اذكر أسماء من تتحدث إليهم بطريقة تلفت انتباههم.

اذكر أسماءهم بصوت مرتفع وواضح؛ بهذا تقوم - بالتأكيد - بجذب انتباههم كأنك ترسل لكل واحد منهم رسالة فحواها « اصمت ».

٢ - تحرك باتجاههم.

إذا كان باستطاعتك الدخول وسط الحضور فاخترق حيز ( الفوضويين ) الشخصي ( الاقتراب منهم على مسافة ٥ أقدام ) وسوف يفهمون رسالتك دون أن تقول لهم شيئاً.

٣ - اطلب الهدوء من جميع الحضور.

إن معظم الناس سوف يعرفون من الذين تقصدهم.

٤ - توقف عن الكلام.

وفي نفس الوقت انظر باتجاه المشاغبين؛ إذا لم يؤد هذا إلى نتيجة فورية فإن الجمهور سوف يبدأ بإسكاتهم.

٥ - لا تفعل شيئاً.

انتظر حتى يتكدر الجمهور ثم يقوم بإسكات أولئك المشاغبين .

٦ - قم بعمل تفاجئ به الجمهور .

ألق بكلمة معينة في مكبر الصوت أو اعمل شيئاً مثيراً سمعياً أو بصرياً تلفت به انتباه الجميع بما فيهم المشاغبين .

٧ - كملجأ أخير حاول إرباك المشاغبين .

اسألهم سؤالاً عن الموضوع الذي تتحدث عنه أو اطلب منهم بشكل مباشر أن يتصرفوا بشكل لائق أو اقدفهم بعبارات ساخرة لاذعة .

\* \* \*

الفصل الثالث

كيف تكتب  
لتحقق نتائج باهرة



## الفصل الثالث

### كيف تكتب بطريقة مؤثرة؟

لماذا تكون مذكرات ورسائل وتقارير كثير من المدراء الأفاضل مليئة بالأخطاء الإملائية والعبارات الركيكة والتراكيب الهشة والنثر الممل رغم أنهم خريجون جامعات عريقة وأصحاب درجات علمية عالية؟! لماذا - عادة ما - تكون رسائل العمل، على وجه الخصوص كثيبة؟

إذا علمنا الجواب سنعرف لماذا أصبحت برامج تعليم الكتابة التجارية تجارة مزدهرة؟

سوف تسمع إجابات مختلفة على هذه الأسئلة باختلاف الأشخاص الذين تسألهم فعلماء الاجتماع والدارسون للحضارة سوف يقولون بأن التلفاز قد حولنا من مجتمع يقرأ ويستعمل عقله إلى مجتمع يتفرج ويستعمل عينينه، فهم يندبون حظ الأطفال الذين يحتفظون بمجموعات من أشرطة الفيديو أكثر مما يحتفظون من الكتب.

وبعض التربويون يضعون اللوم على عصر التساهل الذي نعيشه والذي يسمح للطلاب باختيار مواضيع الدراسة على هواهم حيث ترابط مواضيع الدراسة يعتبر أهم من الأساسيات.



والمدرء أنفسهم يتذمرون بأنه لم يكن لديهم الوقت الكافي لحضور دورات متقدمة في الإنشاء والتعبير عندما كانوا في الجامعة، فالتسويق والتمويل، والمحاسبة والإدارة كانت مواضيع أساسية، فيما لم تكن الكتابة كذلك. إضافة إلى ذلك فإن السكرتير يتم توظيفه للقيام بأعمال منها تصحيح الأخطاء الإملائية والنحوية. وما لا يتقنه السكرتير فإن برامج الكمبيوتر الحديثة يمكن أن تقوم به.

إن هذه الإجابات تظهر أن هناك تفسيرات مختلفة لتدني مستوى الكتابة التجارية، وعلى أي حال فإننا يجب أن لا نقبل أن يكون هذا الموضوع خارج سيطرتنا ذلك أنه بالإضافة إلى أننا نمتلك المقدرة فإننا مسؤولون عن إحداث التغيير في أنفسنا من أجل تحسين مهارتنا في الكتابة. إن القوائم الموجودة في هذا الفصل سوف تجعلك تركز اهتمامك على تحسين قدرتك في الكتابة بشكل واضح وسليم.

قال أحدهم: إنك عندما تكتب فإنك تقول ثلاثة أشياء: شيئاً عن فحوى رسالتك، وشيئاً عن الذي تكتب إليه، وشيئاً عن نفسك، فعندما تكتب بوضوح فإنك تظهر بذلك تفهمك لعقلية الشخص الذي تكتب إليه وأنت قد فكرت ملياً في الغرض الذي من أجله كتبت رسالتك وعبرت عنه بشكل جيد، وأنت قدمت صورة إيجابية عن نفسك.

عندما تكتب بوضوح وتحقق هذه الأهداف الثلاثة فسوف تستمتع - إضافة إلى ذلك - بمردود آخر هو أنك قد حققت المطلوب

منك . وهذا صحيح . ذلك أن كتابتك الواضحة لمراسلاتك سوف توفر عليك الوقت ، وتبعدك عن الشعور بالإحباط والانزعاج لذا عليك أن تدرس هذه القوائم وتعمل على تحقيق الحد الأدنى المطلوب منك .

٢٧

١٠ خطوات للتغلب على الانغلاق الذي قد يصيبك عندما تكتب

١ - دون أي فكرة تطرأ على ذهنك في أي وقت تخطر لك .

استخدم أي شيء يصلح للكتابة عندما تأتيك فكرة جيدة ،  
وعليك أن لا تعتقد بأنك سوف تتذكر هذه الفكرة لاحقاً .

إن أي جملة أو عبارة أو كلمة أو رسم أو مخطط تكتبه سوف  
يساعدك عندما يقترب الوقت الذي لا بد عليك أن تكتب فيه .

٢ - فكر في موضوعك بصوت مرتفع .

تحدث عن موضوعك مع زميل أو قريب أو صديق . استعمل جهاز  
التسجيل لتسجيل ملاحظاتك على ما قد يقولونه . إن كتابة بعض  
الملاحظات على الورق سوف يساعدك في التغلب على مواجهة  
الصفحات البيضاء .

٣ - اكتب أفكاراً موجزة عن موضوعك .

اكتب جواباً من جملة واحدة للأسئلة التالية : ما هو الموضوع الذي

أكتب عنه؟ كيف أريد من القارئ أن يتصرف حياله؟ ماذا يحتاج القارئ من معلومات حول الموضوع ليتجاوب مع ما أريد؟ كيف أستطيع إقناع القارئ؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة سوف تشكل صلب التقرير الذي تكتبه عن الموضوع.

#### ٤ - اكتب كأنك ترسل برقية للقارئ.

تخيل أن القارئ خارج البلاد وأن عليك أن ترسل له برقية. وحيث أن أي كلمة ترسلها سوف تكلفك المزيد من المال فعليك أن تجعل رسالتك واضحة ومختصرة. وقد تساعدك «البرقية» على تحديد النقاط المهمة التي تريد التركيز عليها في تقريرك.

#### ٥ - جرب كأنك تُجري مكالمة هاتفية مدتها ثلاث دقائق:

استعمل جهاز التسجيل وساعة توقيت وتخيل أنك تقوم بإعطاء تقريرك لشخص ما على الطرف الآخر خلال ثلاث دقائق أو أقل.

#### ٦ - استعمل الأسلوب الصحفي في طرح الأسئلة.

أجب على الأسئلة التالية: من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ لماذا؟ وكيف؟ ثم أعد ترتيب وصياغة أسئلتك لتصبح موجزاً تستطيع أن تنطلق منه.

٧ - اعمل خارطة من الأفكار الرئيسية - التي تريد تغطيتها - والتي تأتيك بشكل مفاجئ.

لا تهتم بالترتيب الذي تنتابك فيه هذه الأفكار اكتبها كما ترد

على ذهنك . وأفضل طريقة لعمل ذلك هو أن تكتب موضوعك الرئيسي في منتصف ورقة كبيرة . وأن تكتب الأفكار الرئيسية على خطوط تخرج من الموضوع الرئيسي في كافة الاتجاهات . لا تحاول أن ترتب هذه الأفكار مبدئياً بل اتركها تنساب عفويّاً .

#### ٨ - اكتب المقدمة بعد أن تكون قد كتبت بقية الموضوع .

إن المقدمة هي تنبيه لما سيجيء بعدها وحيث أن معظم الناس يقوم بتنقيح وإعادة ترتيب أفكارهم وهم يكتبون ، لذا فإنه من الأفضل أن تقوم بكتابة المقدمة بعد أن تصبح قادراً على رؤية كل ما كتبت .

#### ٩ - اكتب خاتمة حديثك أولاً .

إذا قمت بكتابة الجملة أو المقطع أو الجزء الذي ستنتهي به حديثك أولاً فإن هذا سيجعلك ترى بوضوح أكثر كيف ستقوم بترتيب نقاطك بحيث تؤدي إلى هذه الخاتمة . بإمكانك فيما بعد أن تقوم بتنقيحها إذا دعت الحاجة .

#### ١٠ - لا تحاول أن تكتب أحسن ما لديك من المرة الأولى .

إن هدفك الأول هو وضع أفكارك وآرائك على الورق بغض النظر عن الكلمات التي تختارها أو التراكيب التي تستعملها أو الأخطاء الإملائية التي قد ترتكبها . إن تصحيح صياغتك للكلام سوف يأتي لاحقاً . اكتب أفكارك أولاً ثم عالج أسلوبك .

## ٩ طرق لتحسين أسلوبك في المراسلة

١ - اسأل نفسك : «هل لو كنت أتحدث سأقول ذات الكلام الذي كتبه؟» .

اقرأ ما كتبه بصوت مرتفع إذا أحسست أنه مليء باللغو ومصطنع فإنه كذلك !!

٢ - كن مقتصدًا في كتابتك .

لا تستعمل عبارات مطوّلة إذا كانت كلمة واحدة تفي بالغرض .  
لماذا تقول : « في هذه اللحظة من الزمن » بينما تستطيع أن تستعمل « الآن » .

٣ - لا تلجأ إلى استعمال جمل طويلة ومعقدة بوصل جملة بعد الأخرى باستعمالك حرف العطف « الواو » .

لا تكتب : « أنا مسجل في الجامعة لأدرس إدارة الأعمال وسوف أخرج بشهادة الماجستير في العلوم الادارية في تموز، وأنا أرغب في العمل في شركتكم » أعط القارئ فسحة للتوقف فاكتب بدلاً من ذلك : « أنا مسجل في الجامعة لأدرس إدارة الأعمال . سوف أخرج من الجامعة في تموز بعد حصولي على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وأرغب في العمل في شركتكم » .

٤ - استعمل كلمات وعبارات قوية لخلق صور ذهنية موحية لدى القارئ.

وعندما تقول للقارئ إنك تعالج موضوعاً فإن هذا التعبير سوف يشير في مخيلته صورة الطبيب وهو يعالج المريض .

٥ - اكتب بصيغة أنت وليس بصيغة أنا .

ضع نفسك في مكان القارئ وركز على أهدافه واهتماماته بدلاً من التركيز على ذاتك . فمثلاً عندما تكتب طلب توظيف اذكر ماذا يمكن أن تضيفه في سبيل تحقيق أهداف الشركة ولا تذكر ما تتوقع أن تقدمه لك الشركة من مميزات .

٦ - انتبه للاستعمال الصحيح لألقاب ومراكز الذين تخاطبهم .

إذا كان قارئك يتمتع بلقب أو مركز استعمل هذا اللقب عند مخاطبتك له، إن الناس عادة ما يكونون يفخرون بإنجازاتهم المهنية وغالباً ما يتجاوبون مع الأشخاص الذي يخاطبونهم بها .

٧ - استعمل لغة مفعمة بالود .

٨ - تجنب استعمال التعابير المستهلكة .

٩ - استعمل أمثلة محددة تساعد على جعل طرحك أكثر قوة .

فبدلاً من أن تقول إنك مؤهل بشكل جيد للوظيفة، اذكر الدورات أو خبرات العمل التي تتميز بها وتجعلك مؤهلاً للوظيفة.

٢٩

## ٧ نصائح لإقناع القارئ

١ - عندما تقوم بشرح شيء جديد أو غير مألوف بالنسبة للقارئ قارنه بشيء مألوف لديه .

مثلاً: عندما تود أن تقترح على شخص ما شراء نظام جديد لمكتبه قم بمقارنة إمكانيات هذا النظام مع النظام الموجود لديه لتريه كيف يمكن للنظام الجديد أن يؤدي الخدمات المألوفة لديه بشكل أفضل .

٢ - قم بتقديم الأدلة التي تدعم التعميمات أو النتائج التي تتوصل اليها .

وهذه الأدلة يمكن أن تأخذ إما شكل إحصائيات أو بيانات أدلى بها خبير معترف به أو صادرة عن سلطة ذات اختصاص . لا تظن إن عرضك للأدلة غير ضروري لكون القارئ يستطيع الاطلاع على نفس المعلومات التي لديك ذلك أنه إذا كان للقارئ مصلحة تختلف عن مصلحتك فلربما فسر هذه المعلومات بطريقة مختلفة .

٣ - استعمل كلمات وعبارات واضحة الدلالة .

عندما تقول: «أسرع» أسرع من ماذا؟ وعندما تقول: «أحسن» ، أحسن من ماذا؟ ستكون أكثر إقناعاً عندما تقول مثلاً بأن خطتك ستخفض وقت انتظار العملاء بمعدك دقيقتين لكل عميل .

إذا لم تكن المعلومات التي تريدها جاهزة لديك لتعطي معلومات محددة فإنك مازالت غير مهياً للكتابة بعد .

#### ٤ - اكتب للقارئ وليس لنفسك .

إنك تعلم إلى أين تتوجه بكتابتك وماذا تريد ولكن القارئ يحتاج إلى إشارات مرور وعلامات على الطريق ليعرف وجهتك وهذا يتحقق إذا قمت بتزويده بالعناوين والتوضيحات والانتقال بشكل مريح من نقطة إلى أخرى .

إن القارئ لا يحب الانعطافات المفاجئة أو النهايات غير المتوقعة .

#### ٥ - ليكن ما تكتبه سهل القراءة .

جزئ الفقرات الطويلة إلى فقرات أقصر . أذكر النقاط أو العناصر الواردة بشكل مفصل ، اترك هامشاً عريضاً .

#### ٦ - استخدم الرسوم ، والمخططات التوضيحية ما أمكن .

مثلاً ، طريقة انسياب العمل بين الأقسام المختلفة برسم المخطط الذي يظهر ذلك ، إن المثل القديم الذي يقول إن الصورة تغني عن ١٠٠ كلمة صحيح تماماً في مثل هذه المواقف .



٧ - لخص النقاط الرئيسية وأعد ذكر أهدافك في ختام المذكرات أو التقارير أو الرسائل التي تزيد عن صفحة.

٣٥

## ١١ طريقة لكتابة رسائل مقنعة

١ - خطط قبل أن تكتب .

أجب عن هذه الأسئلة : ما الذي أود تحقيقه من وراء هذه الرسالة؟ من سيقروها؟ وما هي الأشياء التي أرغب أن يعرفها؟ ما هي المعلومات الإضافية التي يجب أن أعرفها قبل أن أبدأ الكتابة؟ تخيل الرسالة بأكملها قبل أن تبدأ الكتابة .

٢ - وجه الخطاب مباشرة إلى القارئ .

فبدلاً من أن تقول : « إن برامجنا الجديدة سوف توفر على المستهلك ٥٠٠ ديناراً » قل : « سوف توفر على نفسك ٥٠٠ ديناراً بشرائك برامجنا الجديدة »

٣ - استخدم الجمل الإيجابية .

إن معظم الناس يفضل سماع الجمل الإيجابية لا السلبية فإذا كنت كتبت : « لا أمانع في قبول هذه المهمة » فغيرها لتصبح « إنني أقبل هذه المهمة » .

#### ٤ - استعمال الكلمات ذات الدلالات الواضحة القوية .

إن الكلمات الواضحة المعنى والجمل القوية أسرع فهماً ودلالة لدى القارئ أو السامع فمثلاً قولك : «إنني أنوي الاستقالة» أقوى من «إنني أخطط لتقديم استقالتي» واستعمال كلمة (كابريس) أكثر تحديداً لنوعية السيارة من استعمال كلمة سيارة. وكذلك يجب أن تكون مألوفة أكثر لتكون أكثر دلالة فمثلاً استعمال كلمة التلفاز أكثر وضوحاً من استعمال كلمة المرناة، وكذلك فإن استعمال الكلمة غير المتوقع استعمالها يكون أقوى كأن تستعمل مثلاً كلمة (الحسام) بدلاً من (السيف).

#### ٥ - احذف الكلمات غير الضرورية .

راجع مسودتك بتؤدة لتتخلص من كل الكلمات التي يمكن أن تستغني عنها دون أن تضعف رسالتك .

«إن التحرير هو عملية إزالة كل الكلمات غير الضرورية والتي تأخذ حيزاً كبيراً دون أن تقوم بتقديم إضافات جديدة لمعنى الرسالة» .

#### ٦ - دع فقرتك الافتتاحية تسترعي انتباه القارئ .

غالباً ما يقرر القارئ سيقدر إذا ما كان سيتابع رسالتك إلى النهاية بعد قراءته الفقرة الأولى . حاول أن تجيب على « من، ماذا، أين، متى، لماذا، وكيف » بأسرع ما تستطيع .

#### ٧ - اسرد الأخبار الجيدة في مقدمة الرسالة .

لا تترك القارئ يخمن إذا كان هناك أخباراً جيدة تود أن يشاركك بها.

٨ - دع الأخبار السيئة لنهاية الرسالة.

بتأخيرك سرد الأخبار السيئة إلى نهاية الرسالة فإنك تعطي القارئ فرصة لتوقعها وبالتالي التهيؤ لسماعها.

٩ - اقنع قارئك بالأدلة والبراهين.

إن مجرد قيامك بالتأكيد اللفظي على صحة ما تقول لن يجدي. لذا عليك القيام بإعطاء أمثلة محددة وحقائق مثبتة، قم بالاستشهاد ببيانات معترف بصحتها وبشهادات الخبراء في هذا المجال، قم بالاستشهاد بالتعريفات الرسمية واعقد مقارنات بين أشياء يعرفها القارئ.

١٠ - اختتم رسالتك بالأعمال التي تريد أن تنجز.

إذا أردت من القارئ أن يقوم بعمل ما، أو إذا كنت تعتزم القيام بعمل ما، اذكر ذلك في المقطع الأخير.

قل ما تريده بوضوح وبأسلوب مباشر وبدون تردد ودوران.

١١ - وقّع اسمك بالحبر الأزرق.

إذا كانت الرسالة باللون الأسود فإن توقيعك بالحبر الأزرق سيكون بارزاً ويضفي الطابع الشخصي على رسالتك.

## الفصل الرابع

# الإشراف الإيجابي



## الفصل الرابع

### الإشراف الإيجابي

في إحدى الندوات التي عقدناها اشتكى أحد المدراء من ذوي الخبرة قائلاً: لولا العاملون هنا لكان العمل في هذا المكان رائعاً .

ربما راودتك مثل هذه المشاعر بين الفترة والأخرى .

لماذا تصدر مثل هذه الشكاوي من مدراء يعملون في مختلف مجالات الصناعة وينتمون إلى مختلف المستويات الإدارية؟

إن الإجابة بسيطة: ذلك أن المدراء غالباً ما تتم ترقيتهم بسبب معرفتهم للنواحي الفنية من عملهم فقط بينما عندما ينتقلون إلى مراكز إدارية تصبح المهارات الفنية أقل أهمية عندهم من مهارات التعامل مع الآخرين .

فإن هؤلاء المدراء يصابون بالإحباط سريعاً بسبب تعقيد العلاقات التي بدؤوا يواجهونها في علاقاتهم مع الآخرين في الشركة وخصوصاً في علاقاتهم مع مرؤوسيهـم .

إن الفنيين الأكفاء الذين تتم ترقيتهم إلى مراكز إدارية يدركون سريعاً أن هناك فرقاً شاسعاً بين معرفة كيف تؤدي عملاً وبين أن تجعل

الآخرين يقومون بتأديته، إن المتعة التي كانوا يشعرون بها عندما كانوا يقومون بتأدية عمل ما بأنفسهم حل محلها شعورهم بالإحباط وهم يحاولون أن يجعلوا الآخرين يقومون بتأدية نفس العمل - وفي أحيان كثيرة بشيء من التردد.

منذ عدة سنوات ألف «لورنس بيتر» كتاباً أصبح أكثر الكتب مبيعاً. يشرح لورنس بيتر في كتابه كيف أن المهارات الفنية لا يمكن أن تعوض غياب مهارات التعامل مع الآخرين. ويخبرنا بيتر بأن المعرفة الفنية السابقة ليست ضماناً للنجاح الإداري مستقبلاً. وأنا إذا قمنا بالترقية على أساس الكفاءة الفنية فقط فإننا نكون قد وضعنا أناساً في مراكز لن يستطيعوا فيها أن يواجهوا التحدي.

إن القوائم الموجودة في هذا الفصل تعتمد على ما جاء أعلاه، وعلى تعريف الإدارة الذي غالباً ما يرد في كتب الإدارة على النحو التالي: «الإدارة هي تحقيق النتائج من خلال الآخرين».

وكل قائمة في هذا الفصل صممت بحيث تساعدك على القيام بعملك الإداري الذي وظفت له أو رقيت إليه.

وقد اخترنا عنوان: «الإشراف الإيجابي» لأننا نعتقد بأن تحقيق النتائج من خلال الآخرين يعني أن تقوم بحل مشاكل العلاقات الإنسانية بدلاً من تجنبها، إن تمنيك زوالها أو عدم التفكير بها أو حتى دفن رأسك في الرمال كي لا تراها لن يجعلها تختفي. كما أنك لن تنجح على المدى الطويل إذا استعملت الأسلوب السلطوي «اعمل ما الخطوات

أطلبه منك بطريقتي .

عليك أن تدير موظفيك بشكل إيجابي وعندما تنجح في ذلك فإنك لن تلجأ إلى التذمر كما فعل ذلك المدير بل على العكس فإنك سوف تقول بمتعة: « إن هذا مكان عظيم للعمل بسبب الناس الذين يعملون فيه، خصوصاً أولئك الذين يعملون معي » .

٣٦

## ١٩ خطة للقيادة الناجحة

١ - حافظ على علاقات طيبة مع رئيسك في العمل .

إن أثر علاقتك الطيبة برئيسك يعتمد على قدرتك في إرضائه، وعلاوة على التأثير على موظفيك فإن القادة الأقوياء هم الذي يستمدون قوتهم من رؤسائهم .

٢ - تحلّ بالصفات التي تريد من موظفيك أن يظهروها أمامك .

إنك تستطيع أن تحصل من موظفيك على الأمانة والولاء والشعور بالمسؤولية والحسم والمرونة والموضوعية وأخذ المبادرة إذا قمت أنت شخصياً بعرض هذه الصفات أمامهم بسلوكك . فالقدوة الحسنة هي أفضل وسيلة يستعملها القادة الأقوياء .

٣ - ليكن ما تطلبه من مرؤوسيك واضحاً لهم.

وإلا كيف سيتمكنون من تلبية هذه المطالب؟ لا تفترض أبداً أن مرؤوسيك يعرفون ما هو التصرف أو ما هي النتائج التي تتوقعها أو تطلبها منهم.

لا تتردد أبداً في إخبارهم ما الذي تريده بالضبط؟ أخبرهم بذلك قبل أن يقوموا بالعمل المطلوب منهم كلما استعطت إلى ذلك سبيلاً.

٤ - اجعل الاجتماعات وسيلة لتقوية روح الفريق.

شجع موظفيك على المشاركة وتبادل الأفكار. واعمل على أن لا تفقد المجموعة التركيز على أهدافها.

٥ - كافئ المتعاونين والمجدين.

لا تظن أن الأداء الجيد والمثابرة أمراً مفروغاً منه. عليك تشجيع موظفيك ومكافأة المتميزين إن أردت المزيد.

٦ - تقبل التفاوت بين الموظفين وأحسن استغلاله.

ليس باستطاعة أي كان أن يكون النجم البارز في الشركة. فالبعض قد يبرز في عمل يخفق فيه الآخرون. فكما تعامل أولادك كما لو أن كل واحد منهم هو الولد الوحيد لديك فتحاول الارتقاء به وتوجيهه للأفضل؛ كذلك عامل موظفيك كما لو كل واحد منهم هو الموظف الوحيد لديك.



٧ - بين لأفراد مجموعتك دور كل منهم في عمل الفريق .

قم بذلك بموضوعية، وبأمانة، وباستمرار . تأكد من أنهم يعرفون جيداً إلى أي مدى يقومون بتأدية أعمالهم حسب توقعاتك منهم وما هي المجالات التي من الممكن أن يحسنوا أداءهم فيها .

٨ - اصغ لما يقوله موظفوك .

فهذا يشعرهم أن ما سيقولونه لك مهم وبهذا ستكسب احترامهم وولاءهم كما أنك ستعرف المزيد عما يجري حولك .

٩ - وظف الأشخاص الذين لديهم استعداد للعمل ضمن فريق .

فالأشخاص الانعزاليين من الصعب اندفاعهم مع فريق العمل . لذا فلا تضيع أموالك بتدريبهم .

١٠ - اجعل موظفيك يشاركونك في صنع الأهداف والمقررات .

لا تخبرهم بما يجب أن يفعلوا . أخبرهم عن احتياجاتك لموقف معين ودعهم يساعدونك في تقرير أحسن وسيلة لتلبية هذه الاحتياجات .

١١ - اعترف بأخطائك .

إن هذه نقطة قوة وليست نقطة ضعف .

١٢ - لا تقدم وعوداً بل أنجزها .

فالوعد المنجز وفاء وهو أمر متوقع ومطلوب . أما إخلاف الوعد ونقضه فهو أمر كرهه قد يقضي على العلاقات والمودة .

١٣ - أحسن إدارة وقتك واحرص على قضاء ما تستطيع من الوقت مع موظفيك .

١٤ - كلّف موظفيك بمهام تشبع رغباتهم في الإنجاز وتلبي حاجة العمل .

إن هذا يمكن اعتباره الجواب الأفضل والوحيد للسؤال : « كيف أقوم بتحفيز الموظفين التابعين لي ؟ » .

١٥ - قم بعمل أشياء بسيطة تظهر لمرؤوسيك أنك تقدرهم كأفراد .

إن الناس يحبون أن يُشعروا بالأهمية، لبّ هذه الحاجة لموظفيك فيسيلبون هم حاجتك أيضاً .

١٦ - تعامل مع اختلافات موظفيك بأمانة وعدل .

كن حذراً من نتائج أسلوب تعاملك مع صراعاتهم، وتعلم كيف تستغل الصراعات بشكل إيجابي .

١٧ - زود موظفيك بالمعلومات التي يحتاجونها قبل أن يطلبوها .

١٨ - تحرر من ضغط العمل اليومي بين الفترة والأخرى لتراجع خطتك وإنجازاتك .

عليك أن تكسب الوقت لتفكر في المدى الذي وصلت إليه في تحقيق الأهداف وما هي الخطط التي يجب وضعها وإلا فإنك ستقضي جل وقتك في إطفاء الحرائق وتشحيم العجلات .

١٩ - لا تأخذ نفسك بجدية أكثر من اللازم .. اترك وقتاً للمرح .

اضحك مع موظفيك وامرح معهم، وقم بعمل لقاءات سعيدة خارج أوقات العمل بين حين وآخر.

٣٧

## ٩ وسائل للارتقاء بمرؤوسيك

١ - أسند إليهم وظائف هامة وصعبة .

أعطهم حرية التصرف في المشاريع الخطرة، وامنحهم الفرصة لإظهار قدراتهم .

٢ - قم بالتدريج بتوزيع بعض المهام - التي عادة ما تنجزها بنفسك - عليهم واجعلهم يتحملون المسؤولية .

إن هذا سوف يؤدي إلى تطوير أداء الفريق وسيعطيك الفرصة

لمواجهة تحديات أكبر.

٣ - قم بالثناء على موظفيك عندما يؤدون عملاً بشكل جيد.

إن شعورهم بأنك تقدر جهودهم سيزيد من حماسهم.

٤ - دعهم يشاركون في صنع القرار.

استمع إلى اقتراحاتهم.

٥ - دعهم يحضرون دورات في الإدارة ولو مرة واحدة في

العام.

إن حضور الدورات يجعلهم يشعرون بأهميتهم وتقديرك لهم

إضافة إلى تعليمهم مهارات جديدة.

٦ - عليك بين الحين والآخر أن تبلغهم رأيك الصادق

والموضوعي بطريقة أذائهم.

إن التقارير السنوية عن أداء الموظفين يجب أن لا تحتوي على أشياء

مفاجئة لهم. لا تؤجل المديح أو التوبيخ الذي قد يستحقونه إلى ذلك

الحين.

٧ - لا تتدخل في حل المشاكل التي يواجهونها في العمل إلا

إذا استدعى الأمر ذلك.

علمهم كيف يحلون مشاكلهم بأنفسهم.

٨ - اجعل وصولهم إليك سهلاً عندما يحتاجونك لحل مشكلة أو للإجابة عن سؤال .

اتبع سياسة الباب المفتوح والعقل المفتوح .

٩ - درب مرؤوسيك بحيث يستطيع واحد أو أكثر منهم أن يحل مكانك عندما تكون غير موجود أو عندما تحصل على ترقية .

إن البديل الذي سيحل مكانك يجب أن يكون أحد العاملين لديك الآن .

٣٨

## ١٠ قواعد للتفويض

١ - تأكد من أن الموظف لديه المهارة والموهبة والقدرة لكي يقوم بهذه الوظيفة .

لا تفوض وظيفة تظن أن القائم بها سيخفق أو سيحبط .

٢ - راجع ذلك مع رئيسك .

ما لم يكن الأمر متروكاً لك في هذا الموضوع، راجع رئيسك واحصل على موافقته لتحويلك القيام بتفويض أحد مسؤولياتك .

٣ - عليك القيام بتفويض الأعمال المهمة أيضاً وليس فقط الأعمال الدنيا والهامشية .

- لأن الموظفين سيجدون في هذا أنك تمنحهم ثقتك .
- ٤ - تأكد من أن مرؤوسيك قد فهموا المهمة بوضوح .  
اطلب منهم أن يقوموا بوصف ما تريد منهم أن ينجزوه .
- ٥ - أعط موظفيك مجالاً من الحرية لاختيار الطريقة التي يودون إنجاز العمل بها .
- تذكر أن طريقتك في إنجاز العمل ليست هي الطريقة الوحيدة لذلك . ولكن إذا كان هناك ضوابط أو قواعد يجب مراعاتها فعليك إبلاغهم بها .
- ٦ - زودهم بكافة الموارد والمصادر اللازمة لأداء الوظيفة .  
إذا فوضت أحداً للقيام بعمل معين، فمُدَّ له يد المساعدة وقدم له الأدوات التي تعينه، وكن متواجداً حين يحتاج إليك .
- ٧ - حاول أن يكون اتصال الموظفين بك سهلاً ميسوراً .
- ٨ - إذا تم أداء عمل ما بشكل جيد فقم بالثناء على الموظف الذي أداه .
- ٩ - إذا لم تُؤدَّ المهمة كما هو مطلوب فاشرح لمرؤوسيك كيف يمكنهم تحسين أدائهم .. لكن لا تراقبهم في كل الأعمال التي يقومون بها .
- ١٠ - فوِّض قدر الإمكان وسينجح الجميع .

## ٧ نصائح لتحسين طرق الاتصال

١ - اتبع سياسة الإنصات :

اكتشف ماذا عند موظفيك، لا تتكلم ولا تعلق، فقط وجه الأسئلة وأنصت لما يقال .

٢ - مارس سياسة الباب المفتوح .

دع موظفيك يعلمون أنهم يستطيعون أن يأتوا إليك إذا واجهتهم أي مشكلة .

٣ - أخبرهم أن الأخبار السيئة هي التي يتم إيصالها للمسؤولين .

٤ - اضبط ردود فعلك عند سماعك بحدوث خطأ ما .

لا تعاقب الشخص الذي يحمل إليك الأخبار السيئة، ولا تتجههم في وجهه .

٥ - اعقد اجتماعات ودية غير رسمية بشكل دوري .

اعمل على ترتيب الرحلات والاحتفالات وحفلات الطعام الجماعية لموظفيك . إن الناس عادة ما يتكلمون خلال الرحلات عن

أشياء لا يتحدثون عنها في المكتب . إن حضورك للقاءات الاجتماعية يجعلك متواجداً بينهم وقريباً منهم .

٦ - أثناء اجتماعك مع موظفيك اطلب منهم تقارير منتظمة حول سير العمل .

إياك أن تحكم بطريقة غير منصفة على ما يرد من هذه التقارير .

٧ - دعهم يرون أنك بشر من خلال سمة التواضع والاعتراف بالخطأ ..

اعترف بأخطائك، واعتذر عما بدر منك إذا كنت قد آذيت موظفاً، فإنك إذا أشعرتهم ببساطتك فسوف تكون أكثر قرباً منهم .

٤٠

## ٩ صفات لتنفيذ تعليمات العمل

١ - اجلس في مكان هادئ لكي تحدد التعليمات بدون أن يكون هنالك ما يشتت تفكيرك .

لا تقم بإعطاء التعليمات وأنت على عجل أو على شكل متقطع .

٢ - عليك أن تعرف مشاعر موظفيك وقدراتهم .



إذا سبق لك أن قمت بأداء نفس العمل فتذكر المشاكل التي كنت تواجهها في فهم التعليمات المعقدة التي كان يعطيك إياها رئيسك في العمل .

٣ - اسأل الموظف عما يعرفه الآن عن هذه الوظيفة .

إذا كان هناك قصور في فهمه لأداء هذه الوظيفة فزوده بالمعرفة الضرورية حتى يستطيع فهم تعليماتك بشكل صحيح .

٤ - استخدم اللغة السهلة محددة المعاني .

تكلم باللغة التي يستطيع أن يفهمها موظفك .

٥ - لا تقم بتوضيح ما هو واضح .

تكلم عن الأشياء التي لا يعرفونها وليس عن الأشياء التي يعرفونها .

٦ - أرهم الطريقة الصحيحة لأداء العمل إن أمكن ذلك .

وضح للموظف كيف يجب أن يقوم بأداء العمل أو كيف يجب أن يكون عندما يتم إنجازه .

٧ - اطلب من الموظف أن يحاول القيام بالعمل .

عليك أن تشرف على الموظف وتوجهه أثناء أدائه للعمل . دعه يزودك أولاً بأول بما قام به . إذا كان الأداء غير صحيح، فأخبره لماذا، وزوده بنموذج عن الأداء المطلوب؛ فإذا قام بأداء العمل بطريقة مرضية

فوجه له الشناء .

٨ - اسأل موظفيك إذا كان لدى أحدهم أية أسئلة .

أجب على كل الأسئلة بطريقة دمثة متواضعة ولطيفة، ولا تقلل من شأن أحد من الموظفين إذا سألك سؤالاً تظن أنه تافه .

٩ - أعلم موظفيك بأنك ستكون متواجداً عندما يواجهون مشاكل أو يحتاجون إليك .

تأكد من أنه يمكن الوصول إليك بسهولة حتى من أكثر موظفيك خجلاً أو تردداً .

## ١١ خطوة للقيام بتقييم فعال لأداء الموظفين

١ - امنح موظفيك الفرصة للاستعداد لذلك .

أبلغ موظفيك أن يقوموا بإعداد تحليل ذاتي عن أدائهم عن فترة محددة وامنحهم فترة زمنية كافية لذلك .

٢ - خصص وقتاً كافياً لدراسة وتقييم موظفيك .

٣ - في بداية الجلسة أشعرهم بالأمان والراحة .

إن تقييم الأداء ينطوي على تهديد مبطن للموظف . حاول أن تخفف من هذا الشعور ومن الموقف الدفاعي الذي قد يقفه الموظف قدر الإمكان .

وضح لهم أن مراجعة الأداء هو صورة من صور الارتقاء بالعمل والموظفين .

٤ - ركز تقييمك على الأداء والسلوك وليس على المدلول والشخصية .

ما هي الأشياء التي كان أداء الموظف فيها جيداً أو ضعيفاً . أعط أكبر ما تستطيع من الأمثلة .

٥ - لا تعط سلم الدرجات الموجود في نموذج التقييم أهمية كبيرة .

إن التدريب والنصح والخطط المحددة لتحسين الأداء أهم بكثير من إعطاء الدرجات . تكلم مع الموظف عما تعنيه درجات الأداء وليس عن الدرجات نفسها .

٦ - اطلب من الموظف أن يخبرك برأيه في طريقة أدائه .

إذا كانت ملاحظاتك وتقييمك لأدائه مختلفة عما يظنه في نفسه فتحرراً الأمر لتصل إلى السبب .

مرة أخرى اطلب منه أن يركز على تحسين أدائه وسلوكه وليس

نواياه ومحاولاته .

٧ - قارن بين الأداء والمستوى المتوقع .

٨ - تأكد من أن الموظفين يفهمون مصطلحات التقييم كما تفهمها أنت .

اسأل الموظف عن فهمه أو تفسيره للنموذج المستعمل في تقييم الأداء الذي تستعمله .

٩ - اجعل نموذج التقييم يحتوي على بند للتدريب والإرشاد .

ضمّنه هذا السؤال : ما الذي تستطيع أن تفعله حتى تساعد موظفك على تحسين أدائه مستقبلاً؟

١٠ - عليك أن تطور خطة عمل لسد الثغرات في الأداء بين الموظفين .

١١ - اختتم اللقاء بعد توصلكم إلى اتفاق واضح وصريح .

اجعل الموظفين يخبرونك بانطباعهم عن هذا التقييم . وماذا سيترتب عليه بالنسبة لهم تجاه العمل .

دعهم يوقعون على نموذج التقييم إن كان ذلك ضرورياً .

## ٨ أسباب وراء عدم قيام المدراء بتوجيه الشناء لمستحقيه

- ١ - إن بعض المدراء الذين يتوقعون دائماً أفضل أداء لا يرون ضرورة لتقديم مكافأة على الأداء المميز.
- ٢ - إن المدراء الذين يتمتعون بمستوى عال من الأداء يجدون صعوبة في رؤية إنجازات مرؤوسيههم إذا كانت أقل من مستوى أدائهم شخصياً.
- ٣ - إن بعض المدراء يعتقد بأن العصا أفضل من الجزرة للحصول على أفضل النتائج من الموظفين.
- ٤ - إن الذين ينشأون في بيئة تفتقر إلى العلاقات الإنسانية يجدون صعوبة في التعبير عن شكرهم للآخرين بشكل شخصي ودافئ.
- ٥ - عدم متابعة المدير وقضاؤه الوقت الكافي مع مرؤوسيه لرؤية إنجازاتهم المميزة وتقديرها.
- ٦ - تقاليد الشركة أو جو العمل لا يساعدان أو لا يهيئان الشناء لمستحقيه.

- ٧ - إن أكثر الأسباب التي يتم التذرع بها لعدم تقديم الثناء لمن هم أهل له هو «إني مشغول» .
- ٨ - بعض الموظفين لا يقومون بلفت أنظار مدراءهم تجاه الأعمال المميزة التي قاموا بإنجازها وتستحق الثناء .

٤٣

## ٩ مواقف لا أثر للثناء فيها

- ١ - إذا كان المثنى عليه لا يحترم من أثنى عليه .
- ٢ - عندما لا يثق المثنى عليه في دوافع من أثنى عليه .
- خاصة إذا كان معروفاً عن قام بالثناء أنه لا يقدم الثناء لمن يستحقه، لهذا فإن المثنى عليه سوف تنتابه الشكوك من جراء هذا السلوك .
- ٣ - إذا كان الإبداع في أداء العمل ليس مهماً للطرفين .
- ٤ - إذا تكرر الثناء بمناسبة وغير مناسبة سواء قام الرؤوس بأمر جيد أم لم يقيم .
- لهذا إذا أثنيت على الجميع بشكل دائم فإن ثناءك سوف يعني القليل لهم .

٥ - إذا كان الثناء فيه تكلف .

إنّ الثناء دون رغبة حقيقية يفقد الإخلاص والصدق ويبدو متكلفاً بارداً .

٦ - إذا كان الثناء منقوصاً أو قاصراً متحفظاً .

« أتمنى لو تستطيع أن تؤدي هذا العمل بنفس هذه الطريقة في كل مرة » .

٧ - إذا قيل الثناء في مكان غير مناسب .

بعض الناس يشعرون بالارتباك أمام الجمهور عند الثناء عليهم ويكرهون ذلك . فيما قد يصاب آخرون بخيبة أمل إذا تم الثناء عليهم على انفراد . عليك أن تعرف ما المناسب لكل شخص .

٨ - الثناء على الأداء التقليدي .

لا تشن على أداء يعتبره المرؤوسون عادياً .

٩ - إذا كان المثنى عليهم غير راضين عن ظروف عملهم .

إن الثناء قد لا يجدي إذا كان الموظفون يشعرون بأن رواتبهم متدنية أو أنهم مُنْهَكُون بواجبات العمل أو تُساء معاملتهم . فالثناء يجدي بصورة أفضل إذا قيل في جو عمل صحي . إن الثناء لا يمكن أن يكون بديلاً عن الأجور العادلة أو المعاملة اللائقة .

## ١١ سؤال عن مشاكل الأداء

١ - هل يعرف الموظف المهمة المطلوبة منه؟ وكيف تستطيع التأكد من ذلك على وجه اليقين؟

٢ - هل يعلم الموظف نوعية الأداء المطلوب؟ وكيف بإمكانك التأكد من ذلك؟

٣ - هل سبق للموظف أن قام بهذه المهمة بشكل صحيح في الماضي؟

إذا كان الجواب على هذا السؤال بنعم فإن الإجابات على الأسئلة (١) و (٢) ستكون على الأرجح نعم. ونعم هنا قد تشير إلى أن هناك شيئاً ما قد حدث مؤخراً كان هو السبب في الخلل في الأداء.

٤ - هل هناك حدث ما في حياة الموظف أو بيئة العمل يعيقه عن الأداء المطلوب؟

٥ - هل تغيرت المهمة الموكلة إليه؟ وكم مضى على آخر مرة قام بأدائها؟

إن صح هذا فموظفك يحتاج إلى التدريب، أو ربما تكتشف أن



هذا التغيير هو الذي أدى إلى سوء أداء الموظف .

٦ - هل يرغب الموظف في أن يؤدي عملاً جيداً؟

إن عدد الموظفين الذين يرغبون عادةً في أداء عمل جيد أكثر مما يظن المرء أنه موجود لديه .

٧ - هل كان لدى الموظف الموارد الكافية لتأدية المهمة الموكلة

إليه؟

٨ - هل يفتقد الموظف إلى المقدرة على أداء المهمة؟

إن عدم توفر المقدرة يمكن معالجته بالتدريب، أو بنقل الموظف إلى وظيفة أكثر ملاءمة لمؤهلاته .

٩ - هل مشكلته أنه مؤهل أكثر من المطلوب؟

كما أن نقص قدرات الموظف تؤدي إلى أداء سلبي فإن مؤهلاته الزائدة عن المطلوب لهذا العمل ستؤدي إلى نفس النتائج . إن الزيادة في المؤهلات تؤدي إلى شعوره بالملل وإلى تدني مستوى أدائه .

١٠ - هل يعلم الموظف أن أداءه ليس بمستوى توقعاتك؟ هل

قلت له ذلك بشكل صريح؟

إذاً عليك أن لا تفترض أن عدم رضاك عن أدائه سوف ينعكس على الأشياء التي يقوم أو لا يقوم بأدائها .

١١ - ما الذي بمقدورك أن تفعله للمساهمة في حل المشكلة؟

قم بتوجيه هذا السؤال لزميل أو أي مراقب محايد ممن تثق بأنهم سيخبرونك بالحقيقة.

٤٥

١٥ نصيحة حول كيفية توجيه النقد الذي يؤدي إلى تصحيح السلوك

١ - لا توجه النقد علناً.

إن النقد العلني يسبب الإحراج للكثيرين ويشعرهم بالمهانة.

٢ - تأكد من أن الشخص الذي توجه النقد إليه منتبه إليك ومهياً نفسياً لسماع ما تقوله.

٣ - انتظر حتى يتمكن الشخص الذي وجهت إليه النقد من التغلب على غضبه وعلى شعوره بالألم والارتباك.

٤ - لا تنتقد الآخرين وأنت غضبان.

اهدأ، فهذا الوقت الحساس يتطلب منك الموضوعية.

٥ - ارفض السلوك وليس الشخص.

ركز على الحدث والخطأ وليس على الأشخاص.

٦ - كن واضحاً ومحددًا.

استخدم أمثلة فعلية، ابدأ بسرد هذه الأمثلة قبل أن يطلب منك ذلك، إن هذا يجعلك في موقف هجومي بدلاً من أن تكون في موقف دفاعي.

٧ - عليك التأكد من أن الشخص المنتقد يفهم ما تقول.

كما عليك أن تعرف إن كان يتقبل النقد الموجه إليه. تأكد من أن المعلومات التي أدت إلى قيامك بتوجيه النقد إليه صحيحة.

٨ - عليك توجيه النقد والسلوك الخاطئ ما زال حياً في الذاكرة.

لأن نقدك سيكون أقوى تأثيراً.

٩ - كن صادقاً مع نفسك حول أهدافك.

إذا كان هدفك الحقيقي من النقد إنزال العقاب فإن الشخص المعني سيدرك ذلك وسيتخذ موقفاً دفاعياً.

١٠ - أظهر تفهمك وتعاطفك مع الشخص الذي توجه إليه النقد.

هذا سيساعدك على كسب ثقته.

١١ - تجنب إظهار تفوقك في المعرفة، أو النفوذ أو نفاذ البصيرة.

١٢ - كن محدداً إن أمكن عند توجيه ملاحظاتك .

فبدلاً من أن تقول له : « إنك دائماً تأتي إلى العمل متأخراً » كن أكثر دقة في كلامك وقل : « لم تكن على مكتبك الساعة التاسعة صباحاً في ثلاثة من أيام الشهر الماضي » .

١٣ - لا اتهم الشخص بأن سلوكه جاء نتيجة سوء نية .

١٤ - ركز على السلوك الذي يستطيع الشخص تغييره .

إذا لم يكن ذلك بمقدورك فمن الأفضل أن لا تقوم بتوجيه النقد إليه .

١٥ - لا تحمّل الشخص فوق طاقته من النقد بحيث تصيبه بالإحباط .

عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك .

٤٦

## ١٠ خطوات للنقد البناء الناجح

١ - أخبر الشخص المعني عن الحادث أو السلوك أو الأداء الذي يشير قلقك .

كان تقول له : « هذا الصباح وفي اجتماع الموظفين سارعت في

الإجابة عندما سأل المدير العام عن نتائج تقييم أداء الموظفين فيما كنت - أنا - أهم بالإجابة عليه .

٢ - أخبر الشخص المعني كيف يمكن لهذه الحادثة أو السلوك أو الأداء أن تؤدي إلى خلق مشاكل .

« كنت أرى من النظرة المرتسمة على وجه المدير بأنه كان مندهشاً لماذا أسمح - وأنا المسؤول المباشر بعده - لأحد مرؤوسيّ بأن يجيب على ذلك السؤال، علاوة على ذلك لم أكن أريد أن أبلغه المعلومات بالطريقة التي قدمتها .

٣ - أخبره عن مشاعرك حيال هذا الموقف .

« لقد شعرت بالإحراج أمام المدير وكذلك بخيبة الأمل؛ لأننا أنا وأنت لم نستطع أن ننسق مع بعض لمنع شيء كهذا من الحدوث .

٤ - اطلب منه أن يقوم بإعطاء تفسير لأي شيء يبدو أنك لم تفهمه .

« لماذا تكلمت ولم تترك الأمر لي؟ » استمع إلى إجابته .

٥ - اقترح إجراء تصحيح لمثل هذه المواقف .

« لنتفق أولاً بأنني سأكون مسؤولاً عن تقارير تقييم أداء الموظفين ما لم أقرر خلاف ذلك في اجتماع معين . ولنجلس مقابل بعضنا البعض في اجتماعات الموظفين حتى نستطيع تبادل الإشارات السريعة

في مواقف مثل هذه» .

٦ - إذا كان ذلك ممكناً أشركه في عملية حل المشكلة .

اسأله « هل لديك أفكاراً أخرى؟ أو لعل من الأفضل أن تقول له :  
« هل يمكننا منع حدوث ذلك ثانية؟ »

٧ - اضمن التزامه بعدم تكرار ذلك مستقبلاً .

« هل توافق على أن هذه هي الطريقة الأفضل التي يمكن أن نتفاهم  
فيها خلال اجتماعات الموظفين؟ هل ترى أي مشاكل في تطبيقها؟ »

٨ - صف للشخص مدى تقديرك له .

« إنك تحضر اجتماعات الموظفين معي منذ عام ونصف وإني أقدر  
جهودك . ولا أشك أنك ستكون عوناً لي في المستقبل . »

٩ - دع كلماتك تغوص في أعماقه .

لا تبدأ بالحديث عن أي موضوع آخر ومن الأفضل أن تتركه  
وكلماتك التالية ترن في أذنيه : « إذا لم يكن لديك أي أسئلة أو  
تعليقات فباستطاعتك أن تعود لعملك . »

١٠ - تابع الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها .

تأكد من الالتزامات والوفاء بها . وانتهز الفرص للثناء على السلوك  
الجديد للموظف .

## ١٠ قواعد للتأنيب

- ١ - تأكد من دقة معلوماتك .  
لا تقم بتأنيب موظفك دون سبب وجيه .
- ٢ - قم بتوجيه التأنيب عقب المخالفة مباشرة .  
إن التأنيب سوف يفقد تأثيره بعد مرور فترة طويلة على حدوث المخالفة .
- ٣ - تأكد من أنك تتمتع بالهدوء قبل قيامك بالتأنيب .  
إن الهدف من التأنيب هو حل المشاكل وليس توجيه الاتهامات .
- ٤ - قم بالتأنيب على انفراد .  
إن هدفك هو تصحيح سلوك الموظف وليس إحراجة أو إذلاله وإغضابه .
- ٥ - ركز على سلوك محدد وليس على العموميات .  
ما هو بالضبط الخطأ الذي ارتكبه الموظف؟ ما هي المعلومات التي

لديك؟

٦ - لا تفرق في معاملتك لموظفيك أو تتصرف بطريقة غير عادلة.

إن التأنيب يجب أن يكون حازماً وعادلاً مع كافة الموظفين على قدم المساواة.

٧ - قم بتحفيز موظفيك وتشجيعهم.

أبد تفاؤلك من أن أداء الموظف سوف يتحسن ومن أنه قادر على القيام بأداء أفضل.

٩ - اختتم جلسة التأنيب بتفاهم لا لبس فيه بينك وبين الموظف.

ماذا حدث؟ لماذا حدث؟ ما الذي سوف يتغير؟ متى؟ ما هي عواقب عدم التغيير؟

١٠ - أغلق ملف الموضوع.

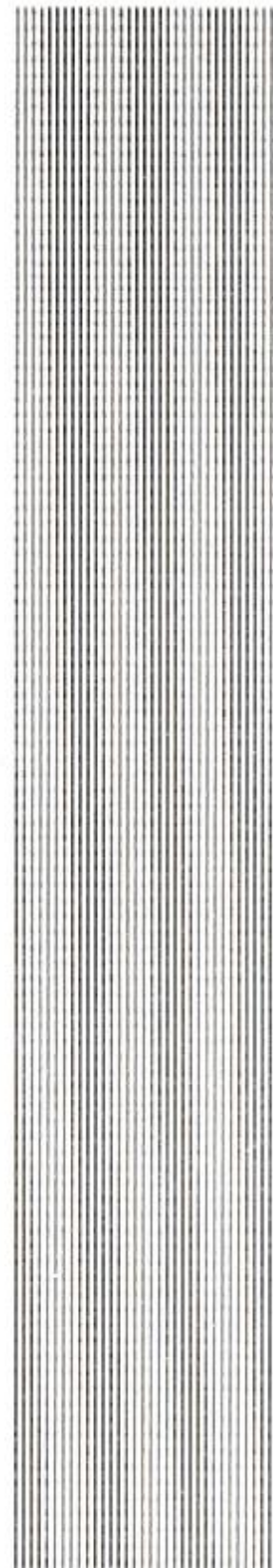
لقد انتهى الموضوع. عامل هذا الموظف كما تعامل بقية الموظفين دون أي حساسية.

\* \* \*



الفصل الخامس

خَلَقَ الْجُودَةَ



## خَلْقُ الْجُودَةِ النُّوعِيَّةِ

« إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ » .

« حديث شريف »

إن قيامك بالعمل على وجهه الصحيح وحرصك على إنجازه من المرة الأولى، لا لكونك تتقاضى راتباً، بل لأنك تشعر بالمسؤولية والفخر عند تحقيق الإنجاز ولا ترضى بأقل من المستوى الرفيع للنوعية التي تقدمها. هذا الذي باتت الشركات تحرص عليه وتفخر به .

لقد أصبحت شعارات الإحساس بالفخر والزهو في الانغماس في العمل والبراعة في الإنتاج تُسمع من مزيد من الشركات على كافة مستويات الإدارة، وحلت كلمة « النوعية » محل تعبير « البحث عن الامتياز والأرباح » في عقول وقلوب المدراء .

إن القوائم الموجودة في هذا الفصل تعطيك النصائح الضرورية لتحقيق النوعية في عملك الشخصي وفي عمل مجموعتك وفي عمل المؤسسة التي تنتمي إليها ومع هذا فإننا ننبهك : إن هذه العملية ستأخذ وقتاً طويلاً . إن تحسين « النوعية » لا يمكن تحقيقها بين ليلة وضحاها . إذا أردت أن تصل إلى الأفضل فجهز نفسك لرحلة طويلة مليئة بالعقبات وخيبات الأمل ، ولكن عليك - أيضاً - أن تستعد

للاحتفال بنجاحك عندما تصل إلى الهدف . إن تحقيق النوعية يستحق الرحلة . فقط اسأل عمّن وصل إلى نهاية الرحلة لترى ذلك بوضوح .

٤٨

### ٩ أسئلة عن النوعية الحسنة . ( الجودة )

- ١ - ما هي تكلفة القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى؟
- ٢ - كم تبلغ خسارتنا لعدم قيامنا بتأدية العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى؟
- ٣ - ما هو الفرق بين ( ١ ) و ( ٢ ) أعلاه؟
- ٤ - هل نقوم بمطالبة الموردين بالالتزام بالجودة النوعية؟
- ٥ - هل جميع العاملين في الشركة ملتزمون بالجودة؟
- ٦ - هل نحن مستعدون لاستثمار الوقت والمال لإتقان النوعية؟
- ٧ - ما هو تعريفنا للنوعية؟
- ٨ - كيف نقيس النوعية؟
- ٩ - ماذا نستطيع أن نفعل حتى نضمن أن تكون النوعية هي هدف كل موظف؟

## ٨ مبادئ لتحسين الجودة النوعية

١ - تعريف الجودة النوعية على أنها تحقيق أهداف الإدارة.

إن تحقيق الجودة النوعية مرتبط بقيام الإدارة بوضع أهداف عالية، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى توقعات مبنية على أداء الموظفين، ومن ثم القيام بإبلاغ هذه التوقعات إلى الموظفين الذين تم اختيارهم وتدريبهم وخلق الحوافز لديهم بالطريقة الصحيحة، من أجل أن يحققوا هذه التوقعات ويعملوا على تحقيقها.

٢ - تعرف على ما يريده المستهلك في منتجك .

إن التقييم الرسمي للمنتج والخدمات أمر مكلف ولا يمكن الاعتماد على نتائج مردوداته وغير ضروري للمدير ذي البصيرة النافذة إنك لا تحتاج حتى تبدأ لأكثر من معرفة ما يطلبه عملاؤك لتحسين نوعية إنتاجك؛ ركز على تحسين إجراءات العمل بدلاً من إجراءات التفتيش والمراقبة والفحص.

شمر عن ساعدك وابدأ بتصحيح الأمور .

٣ - إن هدف الشركات التي تقدم نوعية عالية أن يكون الأداء

## خالياً من الخطأ ١٠٠٪ .

إن الشركة التي تقبل أن يكون مستوى الأداء فيها ٩٩٪ كأنما تقول لموظفيها: « لا بأس أن تتغاضوا عن تدني نوعية إنتاجكم بنسبة ١٪» .

إن الهدف الأساسي للنوعية هو « قم بعملك بالشكل الصحيح ١٠٠٪ من المرة الأولى»، ويجب اعتبار حتى نسبة ٩٩,٩٪ نسبة غير مقبولة للنوعية، تخيل نسبة الخسارة عندما يكون حجم العمل أو المنتج كبيراً جداً.

### ٤ - إن ارتكاب الأخطاء ليس قدراً مكتوباً على البشر .

إن المدراء وكذلك الموظفين يتقبلون الأخطاء كأنها عناصر من طبيعة العمل !! وكذلك فإن الذين يرتكبون الأخطاء يتوقعون حدوث مثل هذه الأخطاء ولا يزعجهم وقوعها !! إن الوحدات التي يقع فيها أقل عدد من الأخطاء هي تلك الوحدات التي يديرها المدراء الأقل تساهلاً مع الأخطاء والمخطئين . وهذا هو المطلوب .

٥ - إن أهم سؤال يُسأل عن النوعية: «ما هو الثمن الذي ندفعه لعدم القيام بالعمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى»؟

كم بالضبط من الوقت والجهد والمواد والمال يذهب هدرًا لتصحيح الأخطاء التي يرتكبها الموظفون؟

للأسف، فإن الشركات التي ينخفض فيها مستوى الأداء لا تفكر أبداً في حساب ( معرفة، حسبة ) هذه الأرقام .

٦ - أهم ثاني سؤال عن النوعية هو « ما هو مقدار الجهد المطلوب لضمان أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى »؟

إن القيام بمقارنة مقدار هذا الجهد بالخسائر التي يتم تكبدها نتيجة عدم أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى سوف يلعب دوراً حاسماً في تحديد حماسك واندفاعك لبرنامج تحسين النوعية .

٧ - إن برامج تحسين النوعية الناجحة تركز على الموظفين وتتابعهم .

إن الموظفين الذين يقومون بخدمة الزبائن أو الذين يقومون بإنتاج المنتج مباشرة يجب أن يتم تدريبهم لتحسين النوعية . وفوائد التدريب تظهر على الفور إلا إذا لم تجد المتابعة والدعم من قبل المدراء .

٨ - إن برامج تحسين النوعية الناجحة تركز على المدراء .

يجب تعليم المشرفين كيف يجعلون الموظفين يقدمون أحسن ما عندهم . إنه من صلب مسؤوليتهم أن يدفعوا الموظفين إلى تحقيق الجودة النوعية . إنهم يصنعون الأرضية المستقرة الثابتة لأداء نوعية طويل الأمد عندما يدبرون موظفيهم بطريقة تساند وتحافظ وتدعم جهودهم . وعلى الإدارة العليا أن تستوعب هذا المفهوم وأن تساند جهود المشرفين لتحسين النوعية . إن فريق الإدارة يجب أن يكون فريقاً بكل ما تحمله كلمة فريق من معنى .



## ١٠ مجالات يجب الاجتهاد فيها لتحسين الجودة النوعية

### ١ - خدمة العملاء.

يجب أن تحسن وتطور الطريقة التي يتعامل بها موظفوك مع العملاء. أعطهم من الأسباب ما يجعلهم يشعرون أنهم أصحاب العمل وأن يفكروا بطريقة «نحن» لا «هم». اعمل على زيادة الرغبة لديهم في الابتسام وأن يرحبوا بالزبائن وأن يكونوا خدومين.

### ٢ - العمل على كسب رضا العملاء.

لا تعتمد فقط على حصة شركتك من السوق لتعرف مدى نجاح منتجك أو خدماتك. اعرف رأي العملاء بما تقوم به. اعمل مسحاً لآرائهم واصنع لأفكارهم واقتراحاتهم حول الطريقة التي يمكن أن تتحسن بها خدماتك.

### ٣ - الابتكار.

إن السلعة الرائجة أو الخدمة المطلوبة اليوم قد تصبح من الأشياء غير المرغوب فيها غداً. إن الشركات التي تسيطر على الأسواق غداً هي

الشركات التي تبحث عن عملاء جدد وأسواق جديدة ومنتجات جديدة منذ اليوم.

#### ٤ - الإنتاجية.

باستطاعة الشركات أن تنشئ خطط إنتاج وكذلك باستطاعتها أن توظف مدراء أفضل من الموجودين لديها. كما أن باستطاعة الموظفين الحاليين تعلم مهارات جديدة، إن باستطاعة الشركات أيضاً العمل على تحسين الآلات المستخدمة في الإنتاج وزيادة الرقابة الإنتاجية واختصار الوقت اللازم للإنتاج.

#### ٥ - أداء الإدارة.

إن مدراء الإدارة الوسطى هم قلب الشركة أو المؤسسة لذا يجب تدريبهم على تقديم العون والتشجيع الذي يحتاجه الموظفون. كما يجب تدريب الإدارة العليا على تمكين هؤلاء المدراء من أداء مهامهم الحساسة هذه بشكل جيد.

#### ٦ - أداء الموظفين.

وظف نسوراً لا ديوكاً رومية. علمهم ما يجب أن يعملوه وساند جهودهم وشجعهم.

#### ٧ - استغلال الموارد.

وهذا لا يعني التخفيض في النفقات إلى الحال التي تجعل الموظفين



يقومون بشراء أقلامهم . بل يعني فحص وزيادة كفاءة الطريقة التي يتم فيها استعمال الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق الأهداف المطلوبة .

#### ٨ - التخطيط .

عليك بابتكار خطط استراتيجية أفضل بإشراك أولئك الذين يمكن أن يساهموا في تطوير هذه الخطط وبشكل دائم، اشرح خططك الاستراتيجية للأشخاص الذين سيقومون بتنفيذها . وقم بتفحص النتائج بصورة دورية . ادرس إمكانية إشراك مستشار في العملية . ونتيجة لتخطيطك البعيد المدى هذا اتبع نفس الخطوات في تخطيطك للمدى القصير في كل وحدات شركتك .

#### ٩ - المسؤولية الاجتماعية .

لم يعد ممكناً للشركات أن تظل غير مبالية بمصلحة المجتمع، أو الوطن أو حتى العالم . في الواقع يجب أن يكون في صلب خطط أي شركة أن تتفوق في تقديم الخدمات والمنافع للبيئة التي تعمل فيها ولمجتمعها .

#### ١٠ - الحد المطلوب .

إن الغرض من التركيز على هذه المجالات هو تحسين الحد الأدنى المطلوب في شركتك سواء كان ذلك الأرباح أو الخدمات أو أي أمر آخر . حدد هذه المجالات وابدأ العمل لتحقيق ذلك .

## ١٠ خطوات لجعل موظفيك يقدمون أفضل ما لديهم

١ - دع الصورة الطموحة الملهمة التي تكونت في مخيلتك عن وحدتك توجه جهودك.

إن هذه الصورة أو الرؤيا تساعدك على تخيل ما ستكون عليه وحدتك غداً، وأن تكون خطتك جاهزة. انطلق بأفكارك متخظياً ضغط العمل اليومي، انظر للمستقبل وتخيّل أين ستكون بعد خمس أو عشر سنوات. إن رؤياك هي الصورة العقلية للنجاح الذي ستحققه.

٢ - دع موظفيك يشاركونك هذه الصورة وشرح لهم الأسباب التي جعلتك ترسمها وأخبرهم بأحلامك وطموحاتك ودوافعك.

إن معرفة موظفيك بطموحاتك والصورة التي تسعى للوصول إليها وتحقيقها يجعلهم يساهمون معك في بلوغها.

أما إن جعلتهم في معزل عن ذلك فستكون ضعيف الخيلة وتشعر بالاعترا ب والإحباط. اتبع هذه الخطط الثلاث لجعل موظفيك يشاركونك أحلامك:

أ - شاركهم في خلق هذه الصورة بمساهماتهم في التخطيط

الاستراتيجي .

ب - انقل لهم الصورة التي في ذهنك بأبدع تصوير ممكن حتى يستطيعوا أن يروها ويتذوقوها ويلمسوها قدر الإمكان .

ج - لا تخبرهم ماذا يفعلون بل بلغهم باحتياجاتك، ودعهم يقرروا كيف يمكن تحقيق هذه الاحتياجات .

٣ - اجعل كل موظفيك يتطلعون لتحقيق هذه الرؤيا .

ما هو الجهد المطلوب من كل موظف يعمل تحت إمرتك لتحقيق ذلك؟ ضع قائمة ترسم فيها لكل شخص المطلوب منه بالتحديد .

٤ - استخدم أناساً قادرين على تحقيق تطلعاتك .

إذا كنت تحتاج إلى صقر ولديك عصفور فإنه لا التدريب ولا المكافآت ولا المدارة ولا التهديد يمكن أن تجدي في تحويله إلى صقر، إن كل وظيفة تتطلب مهارات معينة ولكن هناك مهارتان محددتان يجب أن تبحث عنهما في كل شخص تستخدمه وهما: مهارة الاتصال (العلاقات)، ومهارة العمل مع الآخرين .

٥ - دع موظفيك يعرفون تطلعاتك مبكراً وبشكل واضح ما أمكن .

إن أفضل وقت تحدد فيه توقعاتك من شخص هو قبل توظيفه مباشرة . اكتب توقعاتك على ورقة، فإن هذا هو الوقت المناسب لتعرف

توقعاته عن الشركة وعنك كرئيس له . عليك أن تكون واثقاً بأن المرشح للوظيفة يستطيع أن يحقق أهدافك . وبعد أن تقوم بالتوظيف دع موظفيك يعرفون متى تتغير التوقعات والأهداف ولماذا؟

#### ٦ - فاوضهم لتحصل منهم على ما تريد .

على كل مدير أن يسأل : « كيف أجعل الناس يرغبون في تحقيق أهدافي؟ » لأنه ببساطة لن يجدي أن تطلب من الناس أن يفعلوا الأشياء إضافة إلى ذلك فإن الناس يرفضون أن توجه إليهم الأوامر فقط ، وعندما يفعلون شيئاً لأنهم أُمروا بذلك فقط فإنه من النادر أن تكون نتيجة عملهم كما تريد .

#### ٧ - كلف موظفيك بمسؤوليات تشعرهم بأهميتهم .

عندما تقوم بتفويض مسؤوليات مهمة إلى مرؤوسيك فإنك تمنحهم ثقتك ، إنك توجد لديهم التحدي وإحساسهم بالأهمية وتعطيهم الفرصة للتقدم إلى مستوى أعلى .

#### ٨ - استمع إليهم .

إنك بالاستماع إليهم تعرف ما ذا يحتاجون . إن ذلك يجنبك ارتكاب الأخطاء معهم ويكسبك احترامهم ويعطيك القدرة على أن تتفاوض معهم بنجاح . إن ذلك يزيد من تقديرهم لأنفسهم ، ويقلل من إحباطهم لأنه يدل على أنك تهتم بهم .

إن الاستماع هو أهم وسيلة اتصال تحت تصرفك .

٩ - كن نموذجاً في الحماس والمبادرة والالتزام، والنشاط والمثابرة والأمانة، والكفاءة والولاء للعمل والاهتمام بالآخرين وكل الصفات التي ترغب أن تراها في الآخرين .

إعطاء القدوة هو أفضل أدوات القيادة . إن كثيراً من الناس في هذا العالم يبحثون عن نموذج ايجابي ليقوموا باتباعه متى وجدوه .

١٠ - دعهم يسمعون تقييمك لهم ولإنجازاتهم .

احرص على تفقدتهم وهم يؤدون أعمالاً تستحق الثناء، حتى يشعروا بتقديرك لهم . انقدهم نقد خبير إن كان أداؤهم دون المطلوب . عليك على الأقل مرة كل ربع سنة - إن لم يكن كل يوم - أن تبلغهم بالأمور التي تود أن ترى المزيد منها والأشياء التي لا تحب أن تراها وكذلك بالأمور الجيدة التي تود أن تراها دون تغيير .

## ٦ شروط ضرورية لجعل المال (أو أي شيء آخر) عنصراً مهماً في التحفيز للأداء الأفضل

### ١ - هل المال حافز مهم للموظفين؟

حتى يكون المال حافزاً يجب أن يكون الحصول على المزيد منه هدفاً بحد ذاته . ذلك أن بعض الناس قانعون برواتبهم ومصادر الدخل الأخرى التي لديهم لذا فالمال ليس محفزاً لهم .

٢ - يجب أن يكون لدى المدراء ميزان عادل لقياس أداء الموظفين .

إن عمولات المبيعات أو الأجرة التي تدفع على إنتاج القطعة يمكن تقديرها، ولكن ليس من الممكن قياس أداء الجميع بهذه الكفاءة . فمثلاً كيف يمكن قياس كفاءة المدرس؟ إن تقديرات الطلاب تعتمد على العامل الشخصي إلى حد كبير، وملاحظات المدير حول أداء الأستاذ تتم على فترات متقطعة . فإذا تم استعمال مقياس موضوعي واحد كأداء الطلاب مثلاً في الصفوف الأخرى فإن هذا سوف يؤدي إلى تجاهلنا لكافة العوامل الأخرى . إن إيجاد المقياس الأفضل للأداء

يتطلب التفكير المتأنى والفهم الكامل لطبيعة العمل المراد تقييم الأداء فيه .

٣ - يجب أن يتمتع المدراء بصلاحيحة تقدير مكافآت الموظفين بناء على نوعية أدائهم .

مثل هذه الحرية لا توجد في الكثير من المؤسسات حيث تتم الزيادات للجميع على قدر المساواة إما بسبب سياسة الشركة أو رغبات الموظفين أو طلبات النقابة . ويمكن للموظفين أن يرضوا ويقتنعوا بجعل الزيادة في مكافآتهم تابعة لأدائهم إذا شعروا أن هذه المكافآت والزيادات ليست منة بل حق مكتسب لهم يجب عدم المساس به .

٤ - يجب أن يعي الموظفون أن الزيادات التي يحصلون عليها تعكس مباشرة مستوى أدائهم .

يجب أن تكون قناعتهم كالتالي : « لقد حصلت على هذه الزيادة نتيجة لجهدى ، وإذا تابعت أدائى المتميز الفترة القادمة فإننى على الأرجح سأحصل على علاوة أخرى ، لذا فعلى أن أجتهد فى عملى .

٥ - يجب أن يؤمن الموظف بأن الزيادة أو المكافأة التي حصل عليها مناسبة للجهد الذي بذله .

كان أحد مؤلفى هذا الكتاب يعمل فى إحدى الشركات التي قامت فى إحدى السنوات بتخصيص مبلغ يعادل ٧٪ من مجموع رواتب الموظفين للزيادات السنوية . وكانت هذه نسبة مرتفعة . غير أن

الإدارة العليا أعلنت أن كل من كان تقديره مرضياً فسوف يحصل على زيادة مقدارها ٦٪ أما الواحد في المعة المتبقية فسوف توزع على المتميزين في الأداء. وكان هذا يعني أن الذين حصلوا على تقديرات عالية سوف يحصلون على زيادات تتراوح بين ٧ و ١٠٪ ونتيجة لذلك فقد شعر عدد قليل من الموظفين بأن حجم الزيادة التي حصلوا عليها للمجهود الزائد الذي بذلوه في سبيل الشركة كان مناسباً.

٦ - يجب أن يكون الموظفون راغبين في بذل الجهود المطلوبة لتحسين أدائهم.

إذا وصل الموظف إلى أدنى مستوياته في عدم الكفاءة فإن الزيادة السنوية وحدها لن تؤدي إلى تحسين أدائه، وكذلك فإن الموظف الذي يشعر بالعزلة وعدم الانتماء قد لا يكون مستعداً للعمل بجد أكثر رغم الحوافز المالية. وهناك ما يعرف بظاهرة (لوردز تاون) في بداية السبعينات؛ حيث قام عمال خط تجميع في أحد شركات السيارات برفض العمل الإضافي بالرغم من الحوافز المادية المغربية التي قدمت لهم بسبب طبيعة عملهم الروتينية.



١٠ مواصفات لوضع برنامج ناجح لتقدير المتميزين في الأداء

١ - أن يحظى البرنامج بالدعم والحماس من كل مستويات الإدارة.

حيث إنه إن لم يحظ هذا البرنامج بدعم وحماس الإدارة العليا فإن مدراء الدرجات الدنيا لن يجدوا مصلحة في جعله ينجح.

٢ - أن لا يتم ربطه بالزيادات الدورية.

إن الزيادة حق مكتسب للموظفين بحكم جهودهم. بينما التقدير للتميز عبارة عن هدية. ويجب عدم مزج الحقوق بالهدايا.

٣ - يجب أن يدير هذا البرنامج لجنة تضم المدراء المتميزين والذين سبق لهم الحصول على مكافآت.

إن اختيار المتميزين للمشاركة في إدارة البرامج هو اعتراف من الإدارة بجهودهم وكفاءتهم في الأداء، ولكن يجب تدوير العضوية للتعرف على الأفكار الجديدة.

٤ - يجب على المشرفين إن يبقوا في بحث دائم عن موظفين متميزين لترشيحهم للبرامج.

ذلك أنهم تلقوا تعليمات من مدراءهم للبحث عن أشخاص يؤديون أعمالهم بالشكل الصحيح، إن عملية «التجسس» هذه لا تقل أهمية عن البرنامج نفسه.

٥ - يجب أن تتم عملية ترشيح المرشحين من خلال اللجنة المشرفة على الترشيح.

وهذا من خلال تدوين وتوثيق إنجازات محددة قاموا بها.

٦ - يجب أن يُرتقى بفرق العمل كالارتقاء بالأفراد مثلاً بمثل.

من الممكن الارتقاء بروح الفريق إذا كانت هناك منافسة بين مجموعات العاملين وهذا الأسلوب ينجح بشكل خاص عندما يكون الجزء الأكبر من عمل الشركة عبارة عن مشاريع.

٧ - أن لا يزيد الفارق الزمني بين تزكية المستحقين وبين إعطائهم مكافآتهم أو جوائزهم عن أسبوعين.

إن التأخير يضعف أثر المكافآت والجوائز وخصوصاً تلك التي تمنح بسبب إنجازات معينة.

٨ - يجب أن يتم الإعلان عن أسماء الفائزين وسبب فوزهم بشكل مكثف.

لأن هذا سوف يبين نوع العمل الذي يعتبره المدراء جهداً بطولياً.

٩ - يجب أن يتم تسليم الجائزة بطريقة شخصية وكريمة.

يجب تجنب التملق والمبالغة؛ فبعض أنواع التكريم عبارة عن حفل عشاء مع الإدارة، أو حفل بسيط في مكان العمل أو وضع صور الذين تم تكريمهم في مجلة الشركة، وتوجيه الشكر لهم في اجتماع كبار الموظفين أو اجتماع مجلس الإدارة.

#### ١٠ - يجب أن تكون الجوائز ذات قيمة معينة للموظف.

اسأل الموظفين عن آرائهم في ذلك، ومن ضمن الأشياء المقبولة مثلاً إعطاء تذاكر لاماكن هامة أو لمناسبات ثقافية. إطلاق أسماء الفائزين على أجزاء من أحد مباني الشركة، إرسال الفائزين إلى ندوات ودورات راقية، التبرع إلى مؤسسات خيرية يختارها الفائزون. تقديم غداء للفائز والعاملين معه في أحد المطاعم المحلية وعلى شرفه.

#### ١٨ وسيلة غير مكلفة لمكافحة الموظفين

- ١ - ربّت على ظهره.
- ٢ - ابتسم في وجهه، وشدّ على يده.
- ٣ - اشكره بصدق وحرارة.
- ٤ - توجيه رسالة شخصية للموظف مع إرسال نسخ منها إلى

- مسؤولك المباشر ونسخة إلى رئيس الموظف .
- ٥ - تقدير علني أمام زملائه .
- ٦ - تقدير علني أمام مديرك .
- ٧ - إشعاره بخطاب شكر وجهه العميل على خدمة أداها الموظف إليه .
- ٨ - وضع خطاب وجهه العميل يمدح فيه الموظف على لوحة إعلانات الشركة .
- ٩ - الاستماع إلى موظف لديه فكرة لتحسين الأداء ثم تطبيق هذه الفكرة .
- ١٠ - احصل للموظف على خصم على مشترياته من العملاء والبائعين الذين تتعامل معهم .
- ١١ - السماح للموظف بالعمل في مشروع مثير بالنسبة إليه ولم يسبق له العمل فيه .
- ١٢ - اسأل موظفيك ما هي الجوائز غير النقدية التي يفضلونها واعمل إن أمكن على منحهم إياها .
- ١٣ - القيام بإصدار شهادة تقدير للموظف سواء كان ذلك من عميل أو زميل أو مشرف .

- ١٤ - رشح الموظف للانضمام إلى حلقات مراقبة الجودة أو إلى مجموعة العمل المنتخبة على صعيد الشركة .
- ١٥ - قم بتقديم الشاي والحلويات بعد قيام الوحدة بمجهود كبير .
- ١٦ - تقديم غداء مجاني للموظفين الذين قاموا بعمل مميز .
- ١٧ - تسليم علم الشركة أو أي رمز آخر للجودة من مجموعة متميزة إلى أخرى على أساس ربع سنوي .
- ١٨ - العمل على تخصيص مبلغ صغير من المال يكون تحت تصرف مدراء الوحدات المتميزة ليقموا بعمل شيء لطيف للوحدات والموظفين المتميزي الأداء .



#### ٨ نصائح لتحصل على موظفين معتدّين بانفسهم وأدائهم

- ١ - استخدم من هم ملتزمون بالأداء الجيد .

يجب أن يفتخر الموظفون بالعمل الجيد وأن يعتدّوا بأنفسهم . إن القليل من الشركات تلك التي تستثمر أموالاً كافية في عملية استخدام الموظفين .

- ٢ - كافي الموظف الذي ترى أن أداءه يدعم مسيرة الشركة .
- ٣ - لا تنظر إلى أي وظيفة في الشركة على أنها وظيفة وضيفة .  
إن كل الوظائف مهمة بغض النظر عن رواتب الذين يؤدونها .  
يجب أن لا يسمح لأي مدير أو موظف بأن يتكلم عن موظف آخر بأنه مجرد سكرتير أو عامل تنظيفات .
- ٤ - افتح القنوات بين الموظفين والسوق .  
يجب أن يعرف كل الموظفين ما الذي يقوله العملاء وما هو انطباعهم تجاه الشركة .
- ٥ - أشركهم في القرارات التي تمسهم مباشرة .  
إن عليك أن تجعل سلطة اتخاذ القرار في أدنى مستوى إداري ممكن .
- ٦ - كافي الموظفين على أساس الأداء الجماعي وليس الفردي .  
ابحث عن مكافآت ترضي مجموعتك . إن الجوائز حتى غير الرسمية تبعث على السرور فاعمل على طلب الحلويات أو الفطائر لموظفيك بين الفينة والأخرى .
- ٧ - شكل قوة عمل وفرق مشاريع يتألف أعضاؤها من موظفين ينتمون إلى دوائر مختلفة .

استعن بكافة المستويات والدوائر الفعالة. دع الموظفين يشاركون في حل المشاكل التنظيمية. دعهم يفكرون بطريقة «نحن» وليس بأسلوب «هم».

#### ٨ - حاول خلق جو من المرح.

يجب أن لا يكون العمل نوعاً من العقاب؛ لذلك عليك أن تجد الوسائل للاحتفال بالمناسبات السعيدة في الشركة.

٥٦

#### ١١ وسيلة لتحقيق روح الانتماء بين موظفي الشركة

- ١ - الاعتقاد الجازم بأن الأفراد هم أئمن ما تمتلكه الشركة.
- ٢ - مساندة التفكير الخلاق وروح الإبداع في الشركة.
- مكافأة الموظفين الذين يساعدون الشركة في تحقيق رسالتها.
- ٣ - الضبط المبني على الولاء والالتزام لا على القوانين والجمود عليها.
- ٤ - التزام الموظفين بتحقيق أهداف الشركة أكثر من التزامهم بتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المجموع.

- ٥ - التزام الإدارة بغرس الشعور بالفخر في نفوس الموظفين .
- ٦ - التزام الإدارة بإنتاج بضائع أو خدمات تتمتع بقيمة مميزة .
- ٧ - الاعتقاد بأهمية التنظيمات المتبعة في الشركة وبأهمية الاحتفالات ووجود أبطال في الشركة .
- ٨ - الاهتمام بالمعلومات سواء الجيدة أو السيئة منها .
- ٩ - الإدراك بأن وجود الاتصال مع المراتب الأعلى أهم من وجوده مع المراتب الأدنى .
- ١٠ - قيام الإدارة العليا بمساندة التدريب والتطوير والالتزام بأن تكون أكثر ذكاء من المنافسين .
- ١١ - التزام الفلسفة التي تشجع على ركوب روح المغامرة والإبداع .

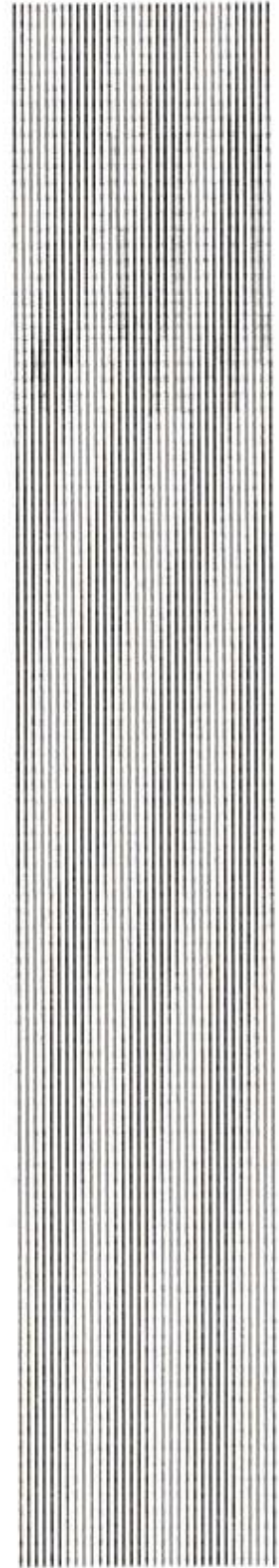


## ٨ إرشادات لإدارة حلقات مراقبة الجودة

- ١ - اعتبار حلقات مراقبة الجودة جزءاً من عملية تحسين النوعية وليست الحل الوحيد لذلك .
- ٢ - لا تقم بتشكيل حلقات مراقبة الجودة ما لم تكن الإدارة العليا ملتزمة بالعمل بناء على توصياتها .
- ٣ - قم بتدريب أعضاء حلقات مراقبة الجودة على مهارات الاتصال وعلى مهارات حل المشاكل والصراعات .
- ٤ - قم بتجربة برنامج رائد قبل الالتزام ببرنامج واسع النطاق .
- ٥ - يجب أن لا تنجرف حلقات مراقبة الجودة وراء الأمور الشخصية التي من الأفضل أن تتولاها دوائر أخرى .
- ٦ - إن عضوية حلقات مراقبة الجودة يجب أن تكون تطوعية ولكن يجب مكافأة أعضائها على إسهاماتهم .
- ٧ - يجب أن تعقد حلقات مراقبة الجودة خلال أوقات الدوام .
- ٨ - ويجب أن يكون قائد الحلقة أحد المدراء المدربين على مهارات الإدارة .

## الفصل السادس

# كيف تدير اجتماعات فعالة؟



## الفصل السادس

### كيف تدير اجتماعات فعالة؟

لعل الاجتماعات هي أكثر أدوات الإدارة التي ينظر إليها بازدراء وتتعرض للسخرية. انظر إلى هذه النكت: «إذا أردت أن تقتل موضوعاً فاصنع له لجنة» أو «إن اللجنة عبارة عن مجموعة من الناس الذين لا يستطيعون عمل أي شيء فرادى والذين يقررون عندما يجتمعون أنه ليس هناك ما يمكن عمله». ومع ذلك فإن كون الإنسان في المجتمع يعني بالضرورة أنه ينتمي إلى مجموعة. ونحن نشترك في نشاطات المجموعات من المهد إلى اللحد. والعالم تسيطر عليه الجماعات واللجان والمجالس ومجموعات العمل.

وقد أظهرت دراسة نشرت حديثاً أن الاجتماعات تزداد وتيرتها كلما كانت المراكز أعلى. إن مجموع ما يحضره المسؤول التنفيذي في الاجتماعات يبلغ ٢٠ ساعة في الأسبوع تقريباً.

ونقرأ في كتب الإدارة بأن الاجتماعات هي وسيط فعال لتجميع المواهب وإعطاء نتائج أكبر من الجهود الفردي للجميع. هذا ما تقوله النظرية ولكن لسوء الحظ فإن الواقع نادراً ما يطابق النظرية. نعم.. وإننا نقضي الكثير من الوقت في الاجتماعات ولكن بالنسبة للكثيرين منا فإن هذه الاجتماعات ليست أكثر من مضيعة للوقت. ولقد

شاهدنا في الاجتماعات التي حضرناها بعضاً أو كلاً من الظواهر التالية: التناقض، حب السيطرة، عدم الاكتراث، العدواة، المراوغة والأناية. وهذه العناصر هي التي تجعل الناس يزدرون الاجتماعات.

وكما سترى في هذا الفصل فإننا نعتقد بأن الاجتماعات يمكن أن تحقق ما هو مرجو منها كما تنص على ذلك النظريات. نعم يجب ألا تكون الاجتماعات تضييعاً للوقت ولكن لتجميع الأفكار وتنميتها. «إن الاجتماعات ليست أكثر من أداة من أدوات الإدارة وإنها يجب أن تستغل لتحقيق الأهداف الصحيحة وأن تدار بالطريقة الصحيحة إذا كانت ستحقق ما هو مرجو منها».

إن الأداة يكون استعمالها استعمالاً فعالاً عندما توظف في أداء العمل المطلوب منها. فأنت مثلاً لا تستعمل مفك براغي لدق المسامير، كما أنك لا تستعمل المطرقة في ربط البراغي. وكذلك فإنك لا تستعمل المجموعة لتحقيق أهداف يستطيع المدير الفرد أن يحققها بطريقة أفضل. فعندما نستعمل الأداة بالشكل الصحيح فإنك توفر الوقت والطاقة، وعندما تدار الاجتماعات بكفاءة فإنك تحافظ على كل الموارد المتاحة للإدارة: الوقت، الطاقة، المال، التسهيلات، المواد والجهود المبذولة.

ادرس وحاول تطبيق النصائح الواردة في هذا الفصل وستعلم لماذا يمكن اعتبار اجتماع المجموعات واحد من أقوى الأدوات المتاحة للإدارة.

## ١٢ موقفاً تستدعي اتخاذ قرار جماعي

- ١ - عندما تكون هناك حاجة إلى الإبداع .
- ٢ - عندما تكون المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار متوفرة لدى كافة أعضاء المجموعة .
- ٣ - عندما يكون قبول الحل من أعضاء المجموعة ضرورياً .
- ٤ - عندما يكون فهم الحل من قبل أعضاء المجموعة ضرورياً .
- ٥ - عندما تكون المشكلة معقدة وتتطلب معرفة واسعة لحلها .
- ٦ - عندما يريد المدير أن يشعر مرؤوسه بأنهم جزء من عملية الشورى أو يريد أن يبني جسور الثقة معهم .
- ٧ - عندما يتطلب الأمر اتخاذ مواقف تنطوي على مخاطرة أكبر لحل المشكلة .
- ٨ - عندما يريد أعضاء المجموعة زيادة فهمهم لبعضهم البعض .
- ٩ - عندما تكون المجموعة كلها مسؤولة عن اتخاذ القرار .
- ١٠ - عندما يريد قائد المجموعة أن يستمع إلى آراء مجموعته

حول صلاحية أفكاره.

١١ - عندما يتوفر الوقت الكافي أمام المجموعة لتقوم بمداوماتها حول الموضوع.

١٢ - عندما يفتخر الأعضاء بكونهم ينتمون إلى المجموعة.

٥٩

## مسؤوليات قائد المجموعة الخمس عشرة

١ - عليك تحضير وكتابة جدول الأعمال.

وأن تعمل على أن يستلم كل عضو نسخة عن هذا الجدول قبل الاجتماع. وأن تحضر معك نسخاً إضافية إلى الاجتماع في حال نسيان أحد الأعضاء نسخته.

٢ - تأكد من أن مكان الاجتماع مُهيأ.

يجب التأكد من أن مكان الاجتماع مريح ومناسب لأهداف الاجتماع قدر الإمكان. وتأكد من وجود العدد الكافي من المقاعد وأن الإضاءة والحرارة والتهوية جميعها مناسبة.

٣ - جهز كافة المواد المطلوبة.

ضع قدر ما تستطيع من المواد المطلوبة على طاولة الاجتماعات لتتخاشى تضييع الوقت في توزيعها أثناء الاجتماع.

٤ - ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد بالضبط.

كافئ الذين يحضرون في الوقت المحدد ولو بكلمة جميلة.

٥ - راجع جدول الأعمال مع المجموعة.

قم بخلق صورة ذهنية واضحة عن النتيجة المطلوب التوصل إليها عن كل بند من بنود الجدول حتى يعمل الجميع باتجاه تحقيق ذلك.

٦ - انتقل من بند لآخر في جدول الأعمال حسب التسلسل الموضوع.

وزع وقت الاجتماع على بنود جدول الأعمال بما يتناسب مع الأهمية النسبية لكل بند.

٧ - لا تسمح للأعضاء بالخروج عن الجدول.

التزم بجدول الأعمال قدر ما تستطيع.

٨ - لا تترك المجال لأي فرد أن يحتكر الحوار.

حاول أن تحث الجميع على المشاركة في الحوار وعلى وجه الخصوص أولئك المتحفظين.

٩ - استمع باهتمام لكل ما يقال.

لأنك ربما قد تكون الشخص الوحيد الذي يقوم بذلك .

١٠ - ارصده الرسائل غير اللفظية .

فإنها ستخبرك عن مشاعر أعضاء المجموعة حيال تقدم مجموعتهم أكثر مما يمكن أن تخبرك به الكلمات .

١١ - إذا لاحظت أن الأعضاء لا يتفاعلون مع بعضهم فاطلب منهم توضيح السبب وراء ذلك .

لا تدع الفوضى أو عدم التفاهم يسيطر على الجو، ساعد الناس على إيصال أفكارهم للآخرين إن اضطررت إلى ذلك .

١٢ - اعمل ملخصاً لكل مرحلة من مراحل الاجتماع .

خلال المناقشات المطولة قم بتلخيص النقاط التي تم التوصل إليها بين الفترة والأخرى .

١٣ - أحكم السيطرة على الصراعات والعداوات .

اعمل على أن تظل خلافات الأعضاء ضمن الحدود المعقولة . إن التحديات والمناقشات صحية ومفيدة، أما العداوات فليست كذلك .  
عالج الصراعات بعدل وأمانة .

١٤ - أوجد الجو الذي يشعر فيه جميع الأعضاء أن بإمكانهم التحدث بصراحة وصدق .



لتكن تصرفاتك هي القدوة لما تتوقع منهم أن يتصرفوا بناء عليه .

١٥ - اختتم الاجتماع بتلخيص ما أنجزته المجموعة ، وإيضاح ما ستكون عليه الخطوة التالية .

تأكد من موافقة الجميع على ما تم إقراره خلال الاجتماع وعلى تحديد مسؤوليات المتابعة .

٦٠

## ٧ إرشادات لتحضير جدول أعمال جيد

١ - حدد تاريخ ومكان وزمن الاجتماع ومدته .

٢ - أبلغ المشاركين بالمهمة الإجمالية أو بالهدف المرجو تحقيقه من الاجتماع .

بما لا يزيد عن جملتين وضح لماذا سيتم عقد الاجتماع؟ وما هي الأهداف التي سيتم تحقيقها من وراء هذا الاجتماع؟

٣ - حدد من سيحضر الاجتماع .

يجب أن يكون المشاركون على علم بأعضاء المجموعة الآخرين، من أين هم؟ وماذا سيفعلون؟

- ٤ - اعمل قائمة بالمواضيع التي ستتم مناقشتها بشكل تسلسلي .
- ٥ - حدد الوقت الذي سيتم تكريسه لمناقشة كل موضوع .
- عندما تحدد الوقت المتاح لمناقشة كل الموضوع فإنك تكون قد ألمحت ضمناً لنسبة أهمية الموضوع .
- ٦ - حدد الدراسات أو المهام المطلوب من كل عضو أن يقوم بها قبل الاجتماع .
- ٧ - وزع جدول الأعمال على الأعضاء الاجتماع بأسبوع على الأقل .

١١ وسيلة لجعل الأعضاء يقرأون البريد المرسل إليهم

عن الاجتماع قبل انعقاده

- ١ - أرسل إليهم البريد الذي يجب أن يقرأوه قبل الاجتماع .
- هناك أوراق يمكن أن يقرأوها خلال الاجتماع .

٢ - لخص الوثائق المطولة .

كلما زاد حجم المادة المطلوب قراءتها قل احتمال قراءتها من الجميع، وإذا كان الأعضاء بحاجة إلى ملخص فالأفضل أن تعطيه المُلخَص الذي تقوم به أنت .

٣ - اترك مساحات واسعة بين العناوين الرئيسية .

أعطِ القراء فسحة للتنفس والتفكير .

٤ - اترك مسافة مزدوجة أو مسافة ونصف بين الأسطر .

إن المطبوعات التي تفصل بين أسطرها مسافةً واحدةً تتعب النظر بسرعة .

٥ - حدد الصفحات التي تُرسل إلى أعضاء المجموعة بصفحة

واحدة .

استخدم الملاحق لإعطاء المزيد من المعلومات .

٦ - نوع من النماذج التي تستعملها ومن لون الورق ومن شكل

الطباعة ومن توقيت إرسال الرسائل .

خذ بعين الاعتبار أن تستعمل ألواناً معينة لمواضيع معينة على

جدول الأعمال .

٧ - اجعل مراسلاتك تتخذ السمة الشخصية .

- كما استعملت كلمة « أنت » في المخاطبة كلما كان ذلك أفضل .
- ٨ - ضع إشارة أو أبرز المواضيع الأساسية التي يجب قراءتها .  
 إن القارئ سوف يختار ما يقرأ فساعدته على اتخاذ القرار الأفضل .
- ٩ - اسمح ببعض الوقت في بداية الاجتماع ليتمكن الأعضاء من مراجعة الوثائق التي بين أيديهم .
- عليك أن تقوم بذلك على وجه الخصوص حين تشك في أن بعض الأعضاء لم يقرأ المواد الضرورية .
- ١٠ - قم بسرعة بتلخيص الوثائق المهمة للأعضاء .  
 لا تبدو متعالياً أو ناقداً حينما تقوم بذلك .
- ١١ - عليك أن تعتبر التعليقات التي يوجهها الأعضاء الذين يبدو أنهم لم يقرأوا الوثائق على أنها « نقطة خارج النظام » .
- وضح للأعضاء أن بعض الأوراق التي قُدمت تعاني من نقص في المعلومات وهذا سيثجع الأعضاء الذين يرغبون في الكلام على القراءة .

## ٩ طرق لتحسين نسبة الحضور

- ١ - اجعل الاجتماعات التي تديرها أكبر فاعلية وكفاءة.
- ٢ - ابدأ الاجتماع وأنه في الوقت المحدد.
- ٣ - زود الأعضاء بمعلومات عن جدول الأعمال.
- ٤ - يجب أن يعقد الاجتماع في المكان والزمان الأكثر ملاءمة للأعضاء.
- ٥ - عليك القيام بتأمين حجرة جذابة للاجتماع وبها أجهزة سيطرة جيدة على المناخ والإضاءة.
- ٦ - قدم طعاماً جيداً وشراباً خلال فترات الراحة أو الغداء.
- ٧ - ادخر أهم ما تريد الإعلان عنه إلى الاجتماع.
- ٨ - اذكر أسماء الغائبين في محاضر الجلسة.
- ٩ - قم باستبدال الذين يتكرر غيابهم.

## ٨ طرق لجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد

١ - برمجة الاجتماعات لتبدأ في أوقات ملفتة للانتباه.

إن الاجتماع المحدد له أن يبدأ - مثلاً - في العاشرة والرابع (١٥:١٠) وينتهي في الحادية عشرة (١١:٠٠) سوف يجذب الاهتمام وقد يشجع المدعوين لبذل المزيد من الجهد ليحضروا في الوقت المحدد وخصوصاً إذا كانت الاجتماعات السابقة تعقد لساعة كاملة.

٢ - ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد ولا تنتظر الغائبين أو المتأخرين.

إذا لم تفعل ذلك فإنك تشجع على التأخير.

٣ - أغلق الباب عندما يبدأ الاجتماع.

إن هذا سوف يجعل المتأخرين يلفتون انتباه الآخرين بصورة أكبر ويشعرهم بالإحراج والخزي.

٤ - ضع أهم النقاط في رأس جدول الأعمال.

لأنك إذا وضعتها في الآخر فإن الأعضاء لن يروا ضرورة في الحضور في الوقت المحدد.

٥ - عليك وضع المواضيع التي لها أهمية خاصة عند الذين يحضرون متأخرين في أول الجدول.

إنك تغريهم هنا أن يحضروا إلى الاجتماع في الوقت المحدد؛ لأن ذلك من مصلحتهم الشخصية.

٦ - اطلب المساعدة من سكرتريا مدمني التأخير.

قم بمصادقتهم، واطلب مساعدتهم في تغيير جداول مدرائهم أو العمل على تذكيرهم بموعد الاجتماع.

٧ - اطلب مساعدة أعضاء المجموعة الموظفين (الملتزمين) ليضغطوا على نظرائهم من أجل الالتزام بالمواعيد.

حوّل هذا الأمر إلى مشكل، ضع في جدول الأعمال بنداً حول كيفية تحسين الالتزام بالمواعيد.

٨ - تحدث إلى المخالفين بصفة خاصة.

أخبرهم بأهميتهم في تطوير ونجاح المجموعة وأنت مستعد لعمل ما تستطيع من أجل ضمان حضورهم للاجتماعات ، وإذا كنت رئيسهم المباشر فقد يكون من المناسب أن توجه إليهم إنذاراً موضحاً فيه عواقب عدم التزامهم.

## ٩ طرق لبث الروح في مناقشات المجموعة

- ١ - اعقد الاجتماعات في الصباح .
  - تجنب عقد الاجتماعات بعد الغذاء مباشرة أو حوالي الساعة الرابعة حيث يكون نشاط الناس منخفضاً .
  - ٢ - قدم غذاءً خفيفاً إذا كان الاجتماع سيستمر لما بعد الظهر .
  - ٣ - اعمل على أن تظل حرارة الحجرة مقبولة وإضاءة كافية .
  - ٤ - كن قائداً مرناً يُسهّل سير المناقشات وليس قائداً مستبداً .
  - ٥ - رتب المقاعد بحيث يكون الاتصال البصري بين الأعضاء أفضل ما يمكن .
  - ٦ - اجعل عدد المقاعد مناسباً لعدد الأعضاء .
  - إن المقاعد الخالية توجد فراغاً نفسياً لدى الأعضاء .
  - ٧ - وجه أسئلة للأعضاء الجامدين حتى تشركهم في النقاش .
  - ٨ - ردد أسماء الأعضاء الخاملين خلال النقاش .
- إن هذه الحركة الذكية حريّة بأن تجعلهم يشاركون في النقاش



ويكونون أكثر انتباهاً.

٩ - أعط الأعضاء مزيداً من المسؤوليات حتى تضمن مصلحة المجموعة ونجاحها.

دعهم يعقدون اجتماعات بديلة، وبتراؤسون اللجان الفرعية ويراجعون أهداف المجموعة.

٦٥

٧ طرق لجعل أعضاء المجموعة يقومون بالنقد البناء

١ - كقائد مجموعة، عليك أن تجعل تقديرك للأفكار والأعمال البناءة معروفاً للجميع.

٢ - كن نموذجاً للعمل البناء في إدارتك للاجتماعات.

ليكن أسلوبك في التعامل إيجابياً ولا تجعل نقدك جافاً قاسياً.

٣ - كافي التصرفات البناءة.

وزع المهام التي يرغب فيها الجميع على أكثر الأعضاء إيجابية وقم بالثناء عليهم علنياً.

٤ - ضع القواعد التي تحمى من السلوك الهدام وقم بمتابعة

تطبيقها .

تدخل فوراً عندما تشعر أن النقاش قد بدأ يخرج عن اللائق .

٥ - كن منصفاً عند مواجهتك للصراعات .

لا تسمح بالمشاحنات، وعندما تحدث الخلافات سمها بأسمائها .

٦ - احرص على أن يكون الاحترام متبادلاً بين الأعضاء .

ليس من الضروري أن يحب الأعضاء بعضهم بعضاً ولكن يجب أن يتعاملوا باحترام . وقد تضطر إلى القيام بنصح المخالفين لهذه القاعدة قبل أو بعد أو حتى خلال الاجتماع .

٧ - عند الانهماك في حل مشكلة ما شجع أعضاء المجموعة أن يبنوا آراءهم على الآراء التي توصل إليها الآخرون .

هذا هو جوهر حل المشاكل بطريقة خلّاقة . فعندما يقوم أحد الأعضاء بطرح اقتراح ما أو بالتعليق على موضع ما فإن المجموعات الفعالة سوف تستجيب لما قاله العضو بطريقة أو بأخرى . ولكن لا تسمح باستعراض سلسلة من الآراء غير المترابطة . ولعل من الأشياء الطبيعية في المجموعات غير الفعالة هو السماح لكل شخص أن يقول ما يريد قوله ومتى رغب في ذلك دون أخذ الآراء السابقة في عين الاعتبار .

٧ وسائل لجعل الأعضاء يقومون بالمتابعة بعد انفضاض الاجتماع

١ - أنه الاجتماع بسرد ملخص عن الأعمال التي تم الاتفاق على تنفيذها.

حدد من سيقوم بالعمل ومتى.

٢ - اجعل الشعار السائد في مجموعتك : «قم بالعمل المطلوب منك في اليوم التالي للاجتماع».

٣ - سجل الوعود التي تقدم في محضر الاجتماع.

٤ - أرسل مذكرات بخط اليد بعد أيام من الاجتماع للتذكير بالأعمال المطلوب إنجازها.

إن هذا سوف يكون بمثابة إشعار للأعضاء بأن ما تم الاتفاق عليه مهم لك.

٥ - إذا وجدت أن النتائج لم تظهر بعد ، اتصل بالأعضاء لترى إذا ما كانوا يحتاجون لمساعدتك .

إن هذا الأسلوب أكثر فاعلية من اتصالك بهم لتقول لهم إنهم تأخروا في عمل ما هو مطلوب منهم . إن عرضك تقديم المساعدة سوف

يتم رفضه على الأرجح وكأنك سوف تدفعهم وتنشطهم لتنفيذ المطلوب .

٦ - ضمّن جدول الأعمال تقريراً عن الوضع الذي وصلت إليه كافة الأعمال التي تم الاتفاق عليها في الاجتماع السابق .

٧ - استشر مساعدي الأعضاء الذين تخلفوا عن أداء الأعمال المطلوبة منهم .

ستجد أن معظم المساعدين يودون المساهمة في تحسين صورة رؤسائهم .

٦٧

## ١٥ طريقة لزيادة أهميتك في الاجتماع

١ - كن متواجداً في مكان الاجتماع في الوقت المحدد .

إن وصولك متأخراً سوف يؤدي إلى إرباك المجموعة .

٢ - اجلس بحيث تكون قبالة قائد المجموعة .

إن هذا سوف يؤدي إلى إشراكك في النقاش بصورة أكبر وإلى بروزك أيضاً .

٣ - كن مستعداً للاجتماع.

اقرأ جدول الاجتماع وقم بتحضير المعلومات التي تتوقع أن تحتاجها المجموعة وأحضرها معك.

٤ - شارك في أحداث الاجتماع.

خطط مسبقاً لأن تقدم مساهمة واحدة على الأقل. تكلم بصراحة ولكن كن لبقاً.

٥ - لا تحتكر النقاش.

إذا شعرت بأنك يجب أن تعلق على كافة المواضيع فإنك على الأرجح تتكلم أكثر من اللازم.

٦ - أحسن الإصغاء لتفهم ما يقال.

إن عدم الفهم الناتج عن عدم الإصغاء الجيد، هو أكبر مضيعة للوقت في الاجتماعات.

٧ - تكلم بحيث يفهمك الجميع.

٨ - التزم بجدول الأعمال.

لا تجعل الاجتماع فرصة لعرض جدول أعمالك الشخصي.

٩ - ابن أفكارك على أفكار الآخرين.

١٠ - كن متفائلاً حيال المجموعة.

إن الموقف الإيجابي تجاه ما يمكن أن تنجزه المجموعة سوف يترجم إلى أعمال .

١١ - واجه المجموعة واستشر روح التحدي لديهم .

اطرح الأسئلة التي تبدأ بـ « ماذا لو » فإن هذا سيجعل الأعضاء يستفزون قواهم الكامنة .

١٢ - قم بنقد الآراء وليس الأشخاص .

كن قاسياً في تعاملك مع الآراء وليناً في تعاملك مع الناس . عندما تقوم بإنزال فكرة إلى الحضيض ارفع الشخص الذي عرضها إلى أعلى .

١٣ - لا تستخدم الاجتماع كبديل للمناقشات الفردية مع أعضاء المجموعة .

لا تضيع وقت المجموعة بمناقشة قضايا يمكن حلها بينك وبين أحد الأعضاء على انفراد . لا تترك أحداً - بدون ضرورة - بقيامك بنشر الغسيل الوسخ أمام المجموعة .

١٤ - لتسلم قيادة المجموعة عند الضرورة .

كن مستعداً لتقوم بدور قائد المجموعة في المواقف الحساسة دون أن يعني هذا أنك القائد الرسمي للمجموعة .

١٥ - أنجز الأعمال المطلوب منك متابعتها .

إذا كان عدد الأعضاء الذين يقومون بالوفاء بإنجاز ما التزموا به قليل فكن واحداً من الذين يفعلون ذلك .

## ١٠ أسئلة عن اجتماعات الموظفين

يجب أن تكون قادراً على الإجابة بنعم على هذه الأسئلة:

- ١ - هل يقوم الأعضاء بالتعبير عن آرائهم بحرية؟
- ٢ - هل يتم فحص الآراء بشكل كافٍ قبل رفضها أو قبولها؟
- ٣ - هل استُغلَّ وقت الاجتماع بشكل جيد؟
- ٤ - هل تم حل الاختلافات في وجهات النظر بصورة بناءة؟
- ٥ - هل يُصغي الأعضاء لبعضهم بعضاً ويبنون آراءهم على آراء الآخرين؟
- ٦ - هل يسود جو الثقة في الاجتماعات؟
- ٧ - هل يشارك كل عضو بالحديث في كافة المواضيع المهمة المطروحة للنقاش؟
- ٨ - هل يغادرون الاجتماع ولديهم تصور واضح عن الكيفية التي سيتصرفون بها حيال القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع؟
- ٩ - هل المناقشات ذات الطابع السري تظل سرية بعد الاجتماع؟
- ١٠ - هل توافق على الطريقة التي تدار بها الاجتماعات؟

### ١٣ سؤالاً عن أعضاء الاجتماع

يجب أن تكون إجابتك بـ (لا) على جميع هذه الأسئلة.

- ١ - في اجتماعات العمل هل يتجاهل الأعضاء مساهمات الآخرين؟
- ٢ - خلال جلسات العمل هل يقوم الأعضاء بطرح أفكارهم الشخصية دون البناء على أفكار الآخرين؟
- ٣ - هل تتسرب المناقشات ذات الطابع السري لغير الأعضاء؟
- ٤ - هل هناك شبكات اتصال شخصي بين أعضاء المجموعة وإدارة الشركة؟
- ٥ - هل ينتقد الأعضاء بعضهم بعضاً من وراء (الكواليس)؟
- ٦ - هل ينتقد الأعضاء بعضهم البعض أمام وسائل الإعلام أو في اللقاءات العامة.
- ٧ - هل يؤدي النقد المباشر إلى الهجوم الشخصي، أو اتخاذ موقف المدافع، أو التناوب أو الجدل؟

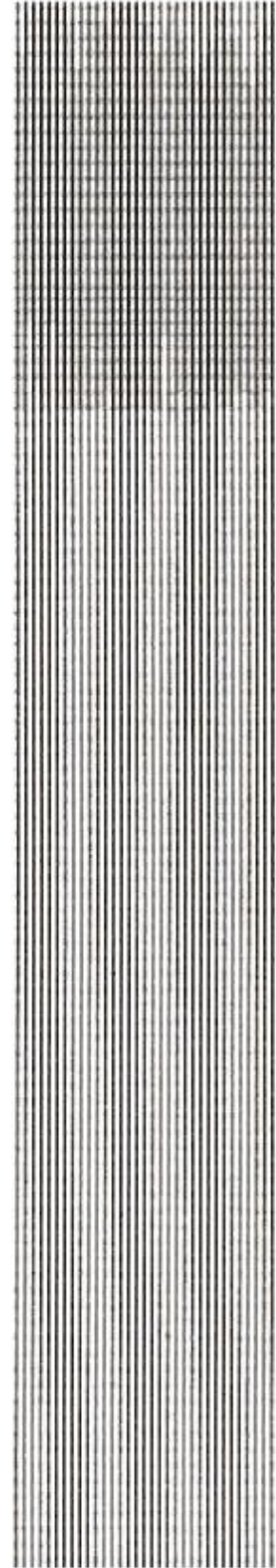


- ٨ - هل الأعضاء مختلفون حول فهمهم لدور المجموعة وكيفية استغلال الوقت؟
- ٩ - هل يعتبر الأعضاء أنفسهم يمثلون جهات مختلفة بدلاً من اعتبار أنفسهم أجزاء من فريق؟
- ١٠ - هل لدى الأعضاء أهداف متناقضة لدور الشركة؟
- ١١ - هل الأعضاء مختلفون حول الطريقة التي يجب أن تدار بها الاجتماعات؟
- ١٢ - هل يقوم الأعضاء بمقاطعة الاجتماعات ليعبروا عن استيائهم من مجريات الأمور؟
- ١٣ - هل الاختلافات بين الأعضاء واسعة جداً فيما يتعلق بفاعلية إدارة الشركة؟

\* \* \*

الفصل السابع

# إدارة الصراع بصورة إيجابية



## الفصل السابع

### إدارة الصراع بطريقة إيجابية

سمُّ الأشياء التي تعتبرها حتمية في هذه الدنيا. إنك إذا كنت مثل معظم الناس فإنك على الأرجح ستقول: «الموت والضرائب» ولكن هذا الجواب غير كافٍ؛ لأنَّ هناك شيئاً حتمياً آخر في هذه الحياة ألا وهو «الصراع».

هنالك على الأقل ثلاثة أسباب لحتمية الصراع:

– الأول: هو أننا نعيش في عالم يزداد تعقيداً وتنوعاً. ففي أحد الأوقات كانت الشوكولا والفراولة والفانيليا هي كل البدائل المتوفرة لدى بائع الآيس كريم، أما الآن فهناك ٣١ طعماً مختلفاً إضافة إلى الحليب والمنتجات الأخرى من غير الألبان وكذلك الحلويات الأخرى التي يطلبها الذين يتبعون الحمية. وسوف نجد أن هناك من سيقوم بالدفاع بحدّة عن اختياره لأحد هذه المنتجات دون سواها شارحاً المميزات التي جعلته يفضلها.

وباختصار، الناس على قدر اختلافهم يريدون أشياء مختلفة ولهذا فإن الأشياء التي ترضي جميع الناس قليلة جداً.

- كذلك بغض النظر عن المكان الذي نعمل فيه، سواء كان شركة كبرى أو مكتباً صغيراً، فإن هناك شيئاً مشتركاً: أنك تعمل مع آخرين وكونك تعمل مع الآخرين يعني أن تكابد ما لا بد لك من مكابדתه، ألا وهو الصراع. إن سوء الفهم وعدم تطابق الاحتياجات، و«الأننا» ليست إلا ثلاثة أسباب من ألف سبب تجعل الصراع يتولد في الشركات.

- وأخيراً، فإن الصراع أمر حتمي لأننا نعيش ونعمل في عالم مصادره المنظورة محدودة. فنحن نادراً ما نحصل على ما نريد تماماً، لذلك فإننا نحاول الحصول على أفضل ما نستطيع الحصول عليه من البدائل المتاحة ضمن الضوابط المفروضة علينا.

فمثلاً قد يكون عليك أن توزع مبلغاً محدداً من المال كمكافآت تشجيعية على عشرة موظفين كل منهم يستحق نصف إجمالي هذا المبلغ!! وقد يعمل تحت إمرتك أربعة موزعين كل منهم يريد أن يقود أحدث سيارة متوفرة لديك وقد تجد ثلاثة من أحسن الموظفين لديك يريد كل منهم أن يأخذ إجازته في نفس الأسبوع. في كل هذه الأمثلة نرى أن الصراع ناتج عن محدودية الموارد أو القيود التي تضعها الشركة.

وإذا سلمنا بحتمية الصراع، فإنه يمكن اعتبار مهارة إدارة الصراع واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها المدير. إن القوائم الموجودة في هذا الفصل سوف تساعدك في امتلاك هذه المهارة، ولكننا لا نضمن لك بعد أن تقرأ هذا الفصل بأنك ستتمتع بحكمة سيدنا سليمان

(عليه السلام). ولكننا على أي حال نضمن أنه سوف يكون بإمكانك أن ترى بدائل عديدة للتوسط الفعال عند حدوث الاختلافات، وأنت ستحصل على بعض النصائح العملية لتنجو من العواصف الناتجة عن الصراعات الشخصية التي قد تهب عليك.



## ١١ سبباً للصراعات الشخصية

### ١ - التحامل / والمحاباة.

يعزى الصراع في المؤسسات في أحيان كثيرة إلى العداء الشخصي؛ حيث يختلف شخص مع شخص آخر بسبب ما يشعر كل منهما تجاه الآخر.

### ٢ - الطباع الرديئة / العناد.

يبدو أن بعض الناس يعيشون حياتهم وهم يحملون عصا ويبحثون عن من يقاتلهم.

### ٣ - الحساسية / الأذى.

عندما يعاني شخص من انخفاض في معنوياته، أو من شعوره بعدم الأمان أو الاستقرار في حياته فإنه يشعر أن أي نقد يوجه إليه أو

أي مواجهة شخصية إنما هو هجوم شخصي عليه .

#### ٤ - الاختلاف في المفاهيم / القيم .

إن معظم الصراع ينتج بسبب النظرة المختلفة التي يرى فيها الناس العالم . إن هذه الاختلافات يمكن إرجاعها إلى الاختلافات في النشأة والثقافة والجنس ، التجربة والتعليم ، الطبقة الاجتماعية والاقتصادية .. إضافة إلى العوامل البيئية الأخرى .

#### ٥ - الاختلاف حول الحقائق .

الحقيقة هي عبارة عن معطيات يمكن تقديرها حسياً ، أو حدث يمكن توثيقه . إن الجدل حول الحقائق يجب أن لا يطول كثيراً؛ لأن الحقائق يمكن التأكد منها ولكن عندما يقول أحدهم : « في الحقيقة أنت لا تقدر مشاعري » فإن هذا القول لا يمكن توثيقه ولا قياسه لذا فهو في الواقع ليس سوى خلاف في المدارك والمفاهيم .

#### ٦ - الاختلاف حول الأهداف والأولويات .

عندما يدور نقاش في شركة استثمارية ما حول ما إذا كان يجب أن تركز استثمار أموالها في السوق العالمية أو في السوق المحلية فإن هذا يعتبر اختلافاً حول الأهداف . أو عندما يثار جدل حول : هل من الأولى زيادة فرص التدريب الفني لأمناء الصناديق في مصرف ما .

#### ٧ - الاختلاف حول الوسائل المتبعة .

قد يكون لكلا الطرفين نفس الأهداف ولكنهما يختلفان حول كيفية تحقيق هذه الأهداف. مثلاً: كيف يجب أن يتم عقد برامج تدريب أمناء الصناديق؟

#### ٨ - المنافسة على موارد قليلة.

فمثلاً قد يتجادل مديران حول أي منهما بحاجة إلى تعيين مساعد له أكثر من الآخر، أو حول من يجب أن تتم زيادة ميزانيته، أو حول كيفية توزيع أجهزة الحاسوب الجديدة.

#### ٩ - المنافسة من أجل السيطرة.

وهذا يحدث عندما يحاول شخص أن يتفوق على الآخر ويبزه. ويمكن أن نرى ذلك عندما يتنافس موظفان من أجل الحصول على ترقية أو سلطة في الشركة.

#### ١٠ - سوء الفهم.

إن معظم ما يبدو على أنه صراع شخصي هو في الواقع نتيجة سوء الفهم. إن الاتصالات مع الآخرين إذا لم تتم بعناية واهتمام فإنها قد تخفق. وعندما تخفق فإن استنتاجات المستمع حول نوايا المتحدث تؤدي في أحيان كثيرة إلى الصراعات الشخصية.

#### ١١ - التوقعات والآمال التي لم تتحقق.

إن معظم الأسباب المذكورة آنفاً ناتجة عن عدم تحقيق شخص ما

لتوقعات الشخص الآخر منه، إن التوقعات والآمال التي لم تتحقق هي السبب الأول للطلاق . وكذلك هي السبب الأول للطرد من العمل، والخلل الذي يصيب العلاقات بين الأفراد . إن السبب الرئيسي لعدم تحقيق الآمال هو أن هذه الآمال والتوقعات غير منطقية وغير مناسبة، وكثيرة . . ولم تحدد طبيعتها .

٧١

## ٧ طرق لتجنب الصداع الناتج عن آمال لم تتحقق

١ - قلل الآمال التي تعقدها على الآخرين إلى أدنى حد .

حافظ فقط على الآمال الضرورية للمحافظة على العلاقة .

٢ - قلل من الوعود التي تعطيها للآخرين .

إنك بهذا تقلل من إمكانية إصابتهم بالخيبة منك عندما تبدأ علاقة جديدة أو تُدخِل مرحلة جديدة في علاقة قديمة .

٣ - اذكر توقعاتك وآمالك بوضوح واطلب من الشخص الآخر أن يفعل نفس الشيء .

عند إجرائك مقابلة توظيف قد يكون من الأفضل وضع هذه التوقعات كتابة .



- ٤ - اختبر هذه التوقعات من حيث القابلية والمعقولية .
- ٥ - ناقش هذه التوقعات والآمال واعقد اتفاقاً حول السلوك المتوقع تبادله .
- ٦ - قم بمراجعة وتجديد هذه التوقعات والآمال كلما تطورت العلاقة .
- ٧ - قم على الأقل بمناقشة التوقعات واسأل عن أدائك .

٧٢

## ١٠ نصائح لتفادي الصراعات الهدامة

- ١ - زود مرؤوسيك بوصف وظيفي ، وأهداف وسياسات واضحة .
- ٢ - اقض المزيد من الوقت محاولاً فهم الأسباب الكامنة وراء تصرفات الناس .
- ٣ - اعلم بأنه نادراً ما يكون المرء على صواب ؛ ذلك لأن الناس يرون الأشياء من خلال منظارهم الشخصي الخاص بهم فقط .  
«ورضى الناس غاية لا تدرك» .

- ٤ - لا تصدر أحكاماً أو تأمر أو تهدد أو تعطي مواعظ .
- ٥ - ارفض العقاب كأسلوب لتصحيح السلوك .
- ٦ - اشجُبُ الشجار والنزاع بين مرؤوسيك .
- ٧ - افرض سيطرتك على الاجتماعات التي تديرها . واجه الصراعات بشكل عادل ولكن لا تدعها تؤثر على معنويات المجموعة .
- ٨ - ابحث عن الحلول بدلاً من البحث عن تلقي عليه اللوم .
- ٩ - لا تدع الآخرين يشيرون غضبك متى أرادوا .
- عليك أن تعرف متى يكون الغضب ضروري لخدمة أغراضك ومتى يكون من الأفضل لك أن تحافظ على هدوئك .
- ١٠ - اعمل على تحسين مهارات الاستماع والحديث لديك حتى تقلل من فرص سوء الفهم .
- إن سوء الفهم البسيط ربما كان السبب الأكبر وراء حدوث الصراعات الشخصية .

## ٩ خطوات لمعالجة الصراع بين خصمين

١ - استمع لكلا الطرفين لتفهم مشاعر، وادعاءات، ومزاعم كل منهما.

قد تقوم بهذا مع كل طرف على انفراد، أو بحضور الطرفين معاً، وفي الحالة الأولى اعمل على أن يعرف كل طرف بأنك لن تخفي شيئاً عن الطرف الآخر.

٢ - عندما يجتمع طرفا الخصام معك في نفس الوقت، اعمل على أن يصغي كل منهما لما يقوله الآخر.

لا تدع أحد الأطراف يتكلم إلا بعد أن تقوم بشرح وإعادة صياغة ما قاله الطرف الآخر بطريقة ترضيه. إن هذا الأسلوب يخفف كثيراً من حدة الغضب.

٣ - قم بتحديد النقاط التي تعتقد أنها أدت إلى حدوث سوء الفهم بين المتخاصمين.

لا تلق اللوم فيما حدث على سوء الفهم للواقع، قم فقط بشرحه لهم « لا أعتقد أبداً أنكم تختلفون على هذه النقطة ولكن يبدو أن

المشكلة سببها استخدامكم لتعابير مختلفة وإن كانت تعني نفس الشيء. دعوني أريك ما أعني...».

٤ - تأكد من معرفتك وإدراكك للقضايا العالقة بين الطرفين وجه الأسئلة إليهم وابدأ بحث عما وراء الأسباب والمزاعم التي يطرحها كل واحد منهم.

٥ - اسأل إن كان باستطاعة أحدهم أن يقترح حلاً للخلاف يمكن أن يرضى به الجميع.

إن هذا الحل سيكون أفضل من الحل الذي قد تقترحه أنت.

٦ - عليك أن تقرر فيما إذا كانت أي الاقتراحات مطروحة بما فيها الاقتراح الذي قد توصي به أنت قابلة للتطبيق والنجاح.

٧ - اختر الحل الأنسب لتخفيف حدة التوتر وإعادة مستوى الأداء لما كان عليه.

٨ - عليك أن تحفظ ماء وجه الشخص الذي قد يبدو أنه الخاسر.

إن هذا سوف يساعد على تطبيق الحل المقترح بيسر وسهولة.

٩ - تابع الحل المقترح لتتأكد من نجاحه.

إذا لم ينجح الحل فعليك أن تعرف السبب، أو أن تجتمع بأطراف الصراع من جديد.

## ١٠ طرق للتعامل مع الاختلافات التي تنشأ بين الآخرين

### ١ - تجنب الخلافات .

لا تورط نفسك في خلافات لا يمكن حلها، أو لا تستحق عناء المواجهة أو يمكن أن تحل نفسها بنفسها. ولكن لا تتراجع عن صراع لا بد من مواجهته وإنهائه .

### ٢ - أحضر معك طرفاً ثالثاً ليلعب دور الوسيط أو المفاوض .

إن هذا الشخص يجب أن يكون إما ذا مركز عال في الشركة أو أنه يتمتع بثقة كلا الطرفين . إن هذا الشخص قد يلعب أيضاً دور الوسيط عندما لا يستطيع الطرفان التفاهم وجهاً لوجه .

### ٣ - اعمل على إزالة الأسباب التي أدت إلى إذكاء الصراع .

قد يكون السبب أحد القوانين غير الضرورية أو غير المهمة أو قد يكون أحد الإجراءات المتبعة في الشركة والذي قد يكون إغاؤه أقل ضرراً من بقاءه مسبباً للخلافات التي يسببها .

### ٤ - قم بالتقليل من شأن الخلافات .

دع المتنازعين يدركون أن خلافاتهم ليست بذلك الحجم الكبير الذي لا يمكن حله . أوْجد السبل التي تُهدِّي طرفي النزاع واجعل كلاً منهما أقل تشبثاً بموقفه .

#### ٥ - الفت نظر الأطراف إلى هدف سام مشترك .

أوضح لهم كيف أن حل الصراع القائم بينهما سوف يخدم المصالح المشتركة للطرفين . إلفت انتباههم إلى الفوائد التي سيَجنيها كل منهما عند إيجاد حل لهذا الصراع .

#### ٦ - اجعل التركيز على نقاط الخلاف .

ابتعد بهم عن الخلافات الشخصية وركز على نقاط الاختلاف دعهم يركزون اهتمامهم على الأسباب التي أوصلتهم إلى هذا الموقف . عندما تكون المواجهة محصورة في نقاط الاختلاف فسوف تؤدي إلى زوال الأسباب الشخصية للصراع .

#### ٧ - وضِّح لهم عواقب سوء الفهم .

أرهم بلطف كيف أن الاستنتاجات غير الصحيحة، أو عدم وجود تعريف واضح للاصطلاحات المستعملة، هما سبب الصراع بينهما .

#### ٨ - فنّد الخرافة المزعومة : «إن هذه هي الحقيقة» .

لا تسمح لأحد الأطراف أن يقول : «إن هذه هي الحقيقة» ما لم يكن الكلام الذي يقوله صحيحاً . أرهم التأثير السلبي الذي تتركه

قناعاتهم واعتدادهم بآرائهم على مواقفهم من بعضهم البعض .

٩ - اعكس أدوار المتخاصمين .

بدل من مواقف الأطراف بالطلب من كل طرف أن يأخذ موقف الآخر كأن تطلب من أحدهم: « افترض أنك في موقف خصمك لمدة خمس دقائق وصف لي لماذا يقف هذا الشخص الموقف الذي يتخذه الآن؟ » .

١٠ - أجبرهم على إنهاء العداوة .

استعمل سلطة مركزك بتوجيه إنذار لهم لوقف هذا الصراع: « إذا لم تستطيعوا الاتفاق على هذا الأمر قبل الساعة الثالثة مساء فسوف أتخذ حلاً قد لا يرضي الطرفين » .

٧٥

## ١٠ إرشادات لحل خلافك مع شخص آخر

١ - استمع إلى ما يقوله الشخص الآخر .

لا يعني هذا أن تقبل ما يقوله لكن استمع إليه لأنك بذلك ستفهم المزيد وستعرف كيف تحل خلافك معه . إضافة إلى ذلك فإن إصغاءك له سيجعله يشعر بارتياح أكثر تجاهك . قم بإعادة صياغة

وتلخيص ما يقوله بين الفينة والأخرى لتظهر له اهتمامك بما يقول  
وأنت تصغي إليه .

٢ - اطرح مزيداً من الأسئلة .

لا تسأل أسئلة فيها روح المواجهة بل اسأله أسئلة توضيحية  
تساعدك على فهم موقفه . استمع إلى إجابته واسأل المزيد من الأسئلة  
حول هذه الإجابات إن رأيت ضرورة لذلك . لا تتهم الشخص الآخر  
بأنه لا يجيب على أسئلتك ولكن تابع توجيه الأسئلة إليه حتى تحصل  
على الإجابات التي تريدها .

٣ - لا تغضب .

حافظ على هدوئك مهما كان الشخص الآخر فظاً . تذكر أن كل  
شخص منا يحب تسوية موقفه . لا تضع الوقت ولا تغضب ولا تجلب  
الإحباط بأن تقول لنفسك : « كيف بإمكانه أن يكون بهذا العناد؟ »  
أعط هذا الشخص الحق في أن يختلف معك .

٤ - أعلمه بموقفك بشكل واضح وكامل .

دع الشخص الآخر يتكلم أولاً لأن هذا سيجعل لك ميزة عليه .  
وعندما تتكلم تأكد من أنه يصغي إليك ويفهمك أما إذا لم يكن  
يصغي إليك فاطلب منه أن يعاملك بالمثل .

٥ - ركز على نقاط الاختلاف والسلوك وليس على المشاعر  
والشخصيات .



ركز انتباهك على ما يمكن أن تلاحظه وليس على ما يمكن أن تستنتجه. لا تقم بوصف الدوافع لأنه سيتم إنكارها. تجنب توجيه الاتهامات الشخصية لأنها مسيئة وضارة لموقفك وتؤدي إلى نتائج عكس المرجو منها لحل الصراع. إن أصعب وأهم تقدم يمكن أن يتم لحل الصراعات الشخصية هو أن يدرك طرفا النزاع أن اختلافهم هو في المشكلة المشتركة الذي يجب عليهما إيجاد حلول لها وأن الطرف الآخر ليس هو المشكلة.

#### ٦ - ناقش الحاضر.

لا تعزف على وتر الماضي ولا تستجر كراهية قديمة. إن من الأفضل أن تقول: «إن قولك هذا يجعلني أشك في دوافعك» بدلاً من أن تقول: «لم أثق بك أبداً منذ عرفتك».

#### ٧ - ركز على المستقبل.

إن هدف هذه المواجهة هو إيجاد حلول لمستقبل علاقتكما لذا فإنه من الأفضل أن تسأل: «كيف تستطيع أن تمنع حدوث هذا مرة ثانية؟» بدلاً من أن تسأل: «لما حدث هذا؟».

#### ٨ - اعترف بالمسؤولية عن دورك في هذا الموضوع.

أعط القدوة باعترافك أن لك دوراً ولو صغيراً في هذا الصراع ولاحظ إذا كان الشخص الآخر سيفعل الشيء نفسه. إن الاعترافات المتبادلة بالخطأ وقبول اللوم تؤدي في أحيان كثيرة إلى إنهاء

الصراع على الفور.

٩ - حدد الاحتياجات والرغبات الظاهرة لكلا الطرفين.

إن هذه هي أهم القضايا التي يجب أن تتم مناقشتها في هذه المواجهة والتي يجب أن تكون ناتجة عن النقاط الثمانية التي تم شرحها. باستطاعتك إذا تم ذلك أن تركز في مفاوضاتك على أكبر قدر من تلك الاحتياجات ولكن عليك أن تكون خلاقاً في بحثك عن الخيارات وفي إيجاد حلول عادلة.

٧٦

## ١١ خطوة لتهدئة شخص غاضب

١ - اعمل على أن لا تغضب.

نعم هذا صعب، ولكنه ضروري جداً إذا كنت تريد تهدئة الشخص الآخر. وطمّن نفسك على ذلك مسبقاً.

٢ - عليك أن تكون في نفس الوضع الذي عليه الشخص الآخر.

عندما يعكس وضعك الجسدي كالوضع الذي عليه الطرف الآخر فإنك تساعد على خلق جو من الوثام؛ فإن كان واقفاً فقف، وإن كان

جالساً فاجلس... الخ

### ٣ - أغلق فمك !

لا تدافع عن نفسك أو عن شركتك - ليس الآن . إن الشخص الآخر يجب أن يهدأ أولاً بعد أن يقول ما عنده .

### ٤ - عبر عن اهتمامك برسائل غير شفوية .

استعمل عينيك ووجهك لتقول له : «إنني أسمعك وإنني أريد أن أساعدك» .

### ٥ - اسمع لكي تفهم .

إذا كنت تريد تقديم حلول معقولة عليك أن تعرف بالضبط ما يقوله الشخص الآخر . كما أن استماعك إليه سوف يجعله ينفس عن غضبه ويشجعه على الثقة بك .

### ٦ - تكلم بصوت هادئ .

اجعل الذين يصرخون يهدؤون ( ويرتفعون ) إلى مستوى هدوئك . لا ( تهبط ) أنت إلى مستواهم في الصراخ .

### ٧ - أظهر تفهمك لموقف الطرف الآخر .

تعاطف مع هموم الشخص الآخر وقل له شيئاً من هذا القبيل « أستطيع أن أفهم لماذا تشعر بهذا الشعور » أو : « لو كنت أو من بالذي تؤمن به لكنت على الأرجح شعرت بنفس الشعور التي تشعر به » .

حاذر من أن تلعب دور الوصي .

قاوم الرغبة في أن تعترف بأن الخطأ سببه شركتك دون أن تكون قد حصلت على موافقة مديرك .

#### ٨ - اسأل ما تراه مناسباً من الأسئلة .

حاول الوصول إلى المشكلة الحقيقية التي قد لا يكون الشخص مستعداً أن يكون صريحاً في البوح بها .

٩ - عند هذه النقطة قد يكون الموقف قد تبلور أمامك لتقوم بتقديم حلول معقولة .

قم بتقديم حلول ترضي احتياجاتكم المشتركة حسبما تسمح به الظروف التي تتحكم في الموقف .

#### ١٠ - لا تتخطَ حدود مسؤوليتك .

إذا لم تكن قادراً أو مخولاً على حل المشكلة حولها إلى شخص يمكن أن يقدم يد العون . لا تجعل الشخص الآخر يشعر أنك تتهرب من القضية . قل له مثلاً: «إن مدير خدمات العملاء يجب أن يستمع لقضيتك فإن لم يكن لديك سؤال توجهه لي فسأحولك عليه» .

لا تقل أبداً: «هذه ليست وظيفتي» أو «ليس بمقدوري أن أساعدك» .

#### ١١ - المحاولة الأخيرة .

إن الأساليب المذكورة أعلاه سوف تعطي نتائج جيدة عندما يكون الغاضب الذي تتعامل معه صادقاً وتلقائياً ولكنها لن توصلك إلى أي نتيجة مع شخص ماكر وحقود وفي الحالات التي يبدو أن لا حل ينفع لها استعمل جملاً مثل: «ماذا تريدني أن أفعل؟» أو «ما الذي يرضيك؟». إن مثل هذه الجمل كفيلة بأن تجرد هذا الشخص من أسلحته وتجعلك تصل إلى صلب المشكلة. ولكن لا تعدّ بما لا تستطيع الوفاء به.



## ٨ طرق للتحكم في الغضب الذي يعتمل في نفسك

١ - يجب أن تدرك أن تقاذف الكلمات الغاضبة قليلاً ما يفيد في جعل الناس يغيرون مواقفهم.

في مثل هذه الحالة فإن أحد الطرفين لا يستمع غالباً لما يقوله الطرف الآخر.

٢ - حلل سلوك الآخرين.

لكل شخص أسبابه التي تجعله يسوّغ سلوكه والتي قد تبدو لك غير منطقية أو طفولية أو ربما أسوأ من ذلك. اسأل نفسك ما هي

مسوغات الشخص الآخر.

٣ - أقنع نفسك أن لا أحد يستطيع أن يثير غضبك .

إنك الشخص الوحيد الذي يجب أن يكون له سيطرة على مشاعرك . إنك تسيء إلى نفسك إذا تنازلت عن ذلك للآخرين .

٤ - عليك أن تدرك أنه كلما طالت فترة هدوئك وسيطرتك على نفسك زادت فرصتك في الفوز .

إن الغضب يعيق التفكير السليم ويمنعك من رؤية فرص الفوز .

٥ - تعلم أن تكون مراقباً لحياتك الشخصية .

انظر لما يحدث لك بموضوعية وقم بتقييم ردود فعلك ، ثم حاول أن يكون أداؤك أفضل في المرات القادمة .

٦ - ابدأ بالتعود على أن تكون تصرفاتك تجاوباً مع الناس وليست ردة فعل على تصرفاتهم .

٧ - ابتعد عن الأشخاص الذين يستطيعون أن يثيروا غضبك وينتصروا عليك .

٨ - عندما يستحق شخص ما مقاطعتك فقاطعه .

لا تسمح بعد ذلك لهذا الشخص بالاتصال بك .

### ٨ مواقف قد يكون التعبير فيها عن الغضب مناسباً

- ١ - بعد أن تكون قد قمت بتمحيص الوقائع وتحليلها موضوعياً بتجرد ونزاهة .
- ٢ - بعد أن تكون قد أعطيت الشخص الآخر الفرصة ليبرر تصرفه الذي أدى إلى غضبك .
- ٣ - بعد أن تكون قد سألت ما يكفي من الأسئلة للتأكد من أنك تعرف بالضبط ما الذي يجري .
- ٤ - بعد أن تكون قد قررت عدم استعمال النقد الشخصي القاسي ؛ لأن هذا سوف يؤدي إلى ضرر دائم في العلاقة بينك وبين الطرف الآخر .
- ٥ - بعد أن تكون قد وصلت إلى قناعة بأنه من الضروري أن تظهر غضبك للشخص الآخر ، وأن إظهارك لغضبك سيكون مفيداً لعلاقتك به .
- ٦ - عندما يكون غضباً موجهاً ضد شر أو ظلم ارتكب ضد أشخاص لا يستطيعون الدفاع عن أنفسهم ، هدفك تحقيق العدالة

وليس الانتقام.

٧ - إذا شعرت أنك قد أهنت أو أذيت شخصياً.

٨ - إذا غضبت لأمر لا يستحق الغضب هنا... اغضب على

نفسك.

٧٩

## ٨ طرق تساعد المدراء على خلق تفاعل بناء

١ - شجع مرؤوسيك على أن تكون لهم آراؤهم المستقلة، وأن يتساءلوا عن الوضع السائد. كافئهم عندما يفعلون ذلك.

٢ - عين مساعدين لا يرون الأمور كما تراها.

ولكن تأكد من أنك تعين أناساً سوف يحترمون سلطاتك.

٣ - اجعل أحد أعضاء المجموعة يلعب دور (حكومة الظل).

أدر الاجتماعات التي تعقد لاتخاذ القرارات بطريقة تجعل الأعضاء يشعرون بالمسؤولية لتحديد نقاط الضعف في فكرة تلاميذ قبلاً قبل الآخذ النهائي بها.

٤ - عندما تشعر أن مرؤوسيك يخشون أن يقولوا إنهم



يخالفونك الرأي، فقل لهم إنك تريد سماع رأيهم .

٥ - لا تجعل ردة فعلك على الأخبار السيئة سلبية .

بل على العكس من ذلك اجعل الموظفين الذين يبلغونك بالأخبار السيئة أبطالاً .

٦ - ساعد وحدتك على رؤية التحديات الخارجية لتزيد اللحمة بينها .

٧ - ارفع مستوى أهدافك وتوقعاتك من موظفيك .

٨ - اخلق المنافسة بين مرؤوسيك، ولكن لا تدعهم يسيء بعضهم إلى بعض .



## ١١ نصيحة لتخفيف الضغط عليك

١ - تدرب على الاسترخاء .

أبعد كل المؤثرات الصوتية، أغلق عينيك، وتخيل نفسك في مكان هادئ، تنفس ببطء وعمق لمدة ٢٠ دقيقة .

٢ - تعلم عدم الاكتراث .

بعد فترة من الزمن سوف تنظر إلى ما كان يقلقك باستخفاف وتستغرب أنك كنت تأخذ الموضوع بجدية أكثر مما ينبغي .

### ٣ - ضع الأمور في نصابها الصحيح .

عندما تصل همومك إلى الحد الذي يقلقك فإنك بالتأكيد سوف تتخيلها أكبر من حجمها الحقيقي بكثير . كن واقعياً ، فإن الأخطاء التي ترتكبها لا تبقى في ذاكرة الناس بالقدر الذي تبقى في ذاكرتك .

### ٤ - خذ إجازتك في وقتها .

قد تظن أنك تخدم نفسك وشركتك عندما تعمل ١٢ ساعة يومياً طوال العام . في الواقع أنك بذلك لا تخدم نفسك ولا شركتك ؛ ذلك إن تمتعك بإجازتك يجعلك تقدم المزيد ؛ لأن الإجازة تجعلك تحافظ على صحتك وتقلل من الضغط الذي تتعرض له في البيت والعمل ، وتبدد الرتبة والروتين الذي يقيدك ويخنقك .

### ٥ - كون شبكة من الأصدقاء المخلصين .

إن المشاكل والضغط تصبح أصغر عندما يشاركك الآخرون في حلها .

### ٦ - خطط ونظم عملك بطريقة أكثر كفاءة .

### ٧ - حافظ على صحة جسدك .

قم بالتمارين الرياضية ثلاث مرات في الأسبوع على الأقل . ولا

تفوت تناول أي وجبة، وخذ قسطاً كافياً من الراحة. قلل من تدخينك وشربك للقهوة. وامتنع تماماً عن تعاطي الخمور والمسكرات، وقم بعمل كشف طبي مرة كل سنتين على الأقل.

#### ٨ - طور من مهارتك في الثبات والحزم.

تعلم أن تقول « لا » للأشخاص الذين يزيدون العبء عليك، وواجه أولئك الذين يؤدي سلوكهم إلى إحساسك بالإحباط.

#### ٩ - رتب أولوياتك.

حدد ما هو المهم بالنسبة لك: هل القضايا التي تجعلك تشعر بالإحباط أو الغضب أو (القلق) تستحق منك كل هذا؟

#### ١٠ - مارس أنشطة مختلفة خارج نطاق العمل.

عش حياة مُرضية خارج نطاق العمل، وأشغل نفسك في مشروع أو هواية تمارسها في نهاية يوم - أو أسبوع - عمل صعب.

#### ١١ - توقف للإحساس بالحياة.

تحدث مع الأطفال، وأدِّعِ عبادتك في خشوع، وتمتع بالنظر إلى لوحة في متحف. قم بالتنزه في الحدائق واستروح عبير الزهور. اذهب إلى المكتبة. اقض بعض الوقت في البيت مسترخياً دون أن تفعل شيئاً.

\* \* \*

## الفصل الثامن

# فاوض لتفوز



## الفصل الثامن

# فاوض لتفوز

إن كلمة ( تفاوض ) بالنسبة لكثير من المدراء لا تعني أكثر مما يقوم به محامو العمال مع محامي الإدارة على طاولة المفاوضات عندما يناقشون عقوداً عمالية جديدة، ولكن معنى التفاوض عند تطبيقه من قبل المدير النموذجي في الشركة النموذجية يعني عملية التوسط وحل النزاعات والصراعات بين الأشخاص والمجموعات .

فمثلاً أنت تريد أن تأخذ إجازتك في شهر حزيران ومديرك يريدك أن تأخذها في كانون الثاني، أو أنك تعتقد أن أحد موظفيك يستحق تقديراً متوسطاً على أدائه فيما يعتقد مديرك أنه يستحق تقديراً ممتازاً، أو أن دائرة الإنتاج تقول إن الشحنة لا يمكن أن تجهز قبل مساء الإثنين بينما سيرفض العميل استلام الشحنة إلا إذا وصلتته صباح الإثنين، إن مثل هذه الأمثلة التي لا حصر لها تشير إلى أنه يجب على كل مدير أن يضيف كلمة « تفاوض » إلى قاموسه الوظيفي .

إن هناك سببين رئيسيين لزيادة اهتمام المدراء بمهارات التفاوض .

أولاً : لأن الإدارة بالإقناع والتوجيه قد أصبحت تتمتع بشعبية الآلة الكاتبة إذ يجب على المدراء أن يمارسوا التأثير على الآخرين وإقناعهم

ثم بيعهم أفكارهم، وكل هذه المهارات مهارات تفاوضية.

لم يكن على المدراء في العقود الماضية أن يشغلوا أنفسهم بمبدأ «الجزرة» مع موظفيهم ويؤثروا عليهم. إن المبدأ الرائج وقتها كان إما أن تأخذ هذه الطلبية أو سيأخذها زبون آخر، إنه مبدأ (العصا). في تلك الحقبة لم يكن الموظفون قد بلغوا درجة عالية من التصور والنفوذ كما أن المنافسة كانت محصورة ولكن الزمن تغير إلى أن «العصا» تخسر أمام «الجزرة». لم يعد الموظفون يحبون أن توجه إليهم الأوامر بل أصبحوا يحاولون أن يكسبوا المزيد من النفوذ، وأصبح أمام الزبائن الفرصة للاختيار بين الكثير مما هو معروض أمامهم سواء في الأسواق المحلية أو العالمية.

ثانياً: إن المدراء في التسعينات يجدون أن تحقيق الحد الأدنى المطلوب من التفوق سوف يتطلب منهم تحقيق المزيد من الإنتاج باستعمال أقل ما يمكن من الموارد، إن المصادر الأساسية المتوفرة لدى كل شركة: كالمال والمواد والناس والتسهيلات والوقت والمعلومات سوف تصبح أكثر تكلفة وندرة.

فكر بالوضع الذي أنت فيه الآن، وقارن ميزانيتك لهذا العام مع ميزانيتك للعام الماضي، قارن الوقت المطلوب لتسليم المشاريع هذا العام بالوقت الذي كان مطلوباً في العام الماضي. قارن بين الوقت الضائع هذا العام مع الوقت الضائع العام الماضي. إن هذه المقارنات - على الأرجح - سوف تريك أن ما كان لديك العام الماضي يزيد عما لديك هذا العام.

وأن ما لديك الآن على الأرجح سيكون أكثر مما سيتوفر لك في المستقبل .

إن الزمن الذي تنتج فيه الكثير من الكثير المتوفر لديك قد ولى . إن تقدمك في السلم الوظيفي سوف يعتمد أكثر ما يعتمد على قدرتك على إنجاز الكثير بأقل القليل . ولكي تطور مهاراتك التفاوضية عليك أولاً أن تعترف بأهمية التفاوض وأن تبدأ بالتفكير كما يفكر المفاوض .

إن القوائم الموجودة في هذا الفصل قد صممت لتساعدك في تحقيق هذا الهدف ، وعندما تقوم بدراستها وتطبيقها في عملك فسوف تكون قادراً على إضافة كلمة « مفاوض » أمام الوصف الوظيفي الخاص بك .



## ١١ خطوة عليك اتباعها قبل أن تفاوض

### ١ - اعرف أهدافك .

لماذا ستفاوض؟ ما هو الشرط ( أو الشروط ) المحدد الذي يجب أن يكون موجوداً عند الوصول إلى اتفاق؟ هل ستقبل بأقل من ذلك؟ ما هو الحد الأدنى الذي يمكن أن تقبل به؟

٢ - اعرف نفسك .

هل تستطيع السيطرة على عواطفك؟ هل أنت مستمع جيد؟ هل لديك الصبر الذي يؤهلك للحصول على أفضل صفقة؟ هل لديك الحنكة والدهاء الذي يجعلك تكتشف كل الحقائق والأرقام التي يُخبئها الطرف الآخر؟ هل تشعر بالراحة عندما تتفاوض وجهاً لوجه .

٣ - اعرف خصمك .

ماذا تعرف عن ميول خصمك، تفكيره وأسلوبه في التفاوض؟ ما مدى تصلبه؟ وما هي الألاعيب ( وأساليب المراوغة واللف والدوران ) التي قد يستعملها؟ ما هو مقدار ثقته بنفسه؟ حاول أن تمضي أكبر وقت ممكن مع من تتفاوض معه في الساعات - والأيام - التي تسبق موعد المفاوضات .

٤ - عليك أن تتوقع أهداف الطرف المقابل .

ماذا يريد الطرف المقابل أن يحصل عليه من جراء هذه المفاوضات؟ ما هو الغرض الحقيقي من جلوسهم وراء طاولة المفاوضات؟ وإلى أي حد تتوافق هذه الأهداف أو تتعارض مع أغراضك؟

٥ - توقع استراتيجية الطرف المقابل .

لو كانت لديك أهداف الطرف المقابل فما هي الاستراتيجية التي كنت ستتبعها لتحقيق هذه الأهداف؟



## ٦ - عليك أن تتوقع المواضيع التي ستطرح للتفاوض .

ما هي القضايا أو المواضيع التي تشعر أنه سيتم مناقشتها والموافقة عليها؟ ما هي القضايا التي قد يثيرها الطرف الآخر والتي يريد أن تتم تسويتها قبل الوصول إلى اتفاق؟ وكيف تكون استجابتك لمثل هذه القضايا؟

## ٧ - فكر في طلب المساعدة من الآخرين .

قد تحتاج إلى المساعدة من الآخرين في أربعة مراحل من عملية التفاوض:

أ - قد تقوم بإدارة عملية نقاش مع الأشخاص الذين هم على معرفة بالطرف الآخر حتى تستطيع التنبؤ بالاستراتيجية التي سوف يتبعها .

ب - يمكنك أن تقوم بعمل محاكاة لما ستكون عليه المفاوضات وذلك بأن تجعل أحد الأشخاص يقوم بتمثيل دور الخصم .

ج - قم بتحليل الذات؛ لأن هذا قد يكشف نقاط ضعف في أسلوبك التفاوضي مما يجعلك تحتاج للعون حتى تتخلص من هذا الضعف، وربما يتم ذلك من خلال التدريب .

د - قد تحتاج إلى أصحاب من ذوي الخبرة القانونية والفنية والتفاوضية معك خلال المفاوضات الحقيقية .

## ٨ - قم بوضع خطة للاستراتيجية والتكتيك الذي سوف

تتبعه .

أدخل المفاوضات ولديك خطة، ولكن كن مستعداً للتغيير في هذه الخطة إذا اقتضت الظروف، ما هو موقفك الأولي؟ وكيف سيكون ردك على المواقف المختلفة التي قد يتقنها خصمك؟ كيف سيكون ردك إذا وُضِعَ في موقف نهائي يتحتم عليك فيه إما أن تقبل بما يُعرض عليك أو تنتهي المفاوضات؟ ما هي الظروف التي قد تجعلك تطلب استراحة؟

## ٩ - حلل القوة النسبية لخصمك .

ما مدى حاجتك للطرف الآخر؟ وما مدى حاجة الطرف الآخر لك؟ ما هي الأمور التي تعرفها ولا يعرفها الطرف الآخر؟ من هو الطرف المضطرب إلى الوصول إلى اتفاق أكثر من الآخر؟ هل لدى أحد الطرفين ميزة قانونية على الآخر؟ هل هناك فرصة لأحد الطرفين للفوز أكثر مما لدى الطرف الآخر؟

## ١٠ - حلل توقيت المفاوضات والمكان الذي ستعقد فيه .

هل ستكسب أي ميزات تفاوضية لو أجلت المفاوضات إلى موعد آخر: بعد شهر أو أسبوع أو يوم أو حتى ساعة؟ هل هناك مكان معين سيعطيك ميزة تفاوضية لو عقدت المفاوضات فيه؟ كيف يجب ترتيب قاعة المفاوضات؟ ما هي المواد أو المعدات التي يجب توافرها في القاعة؟

## ١١ - عليك أن تفكر باستعمال وسائل الإيضاح البصري .

إن المواقف المعينة من قضية ما يمكن إيصالها بقوة أكثر إذا عرضت من خلال الشرائح، أو الرقائق الشفافة، أو الرسوم البيانية أو الملصقات وإذا قررت أن تستعمل هذه الوسائل فعليك بتجهيز المعلومات التي ستعرضها بشكل جيد وأن تدع خبيراً يقوم بفحص المعدات التي سوف تستعملها لهذا الغرض . استعمل الصور الملونة والمكبرة عدة مرات واعرف متى عليك أن تقوم باستعمالها .

٨٢

## ١٢ اعتراضاً مقبولاً

- ١ - إن التكلفة عالية .
- ٢ - إن الأمر ينطوي على خطورة كبيرة .
- ٣ - جربنا هذا من قبل .
- ٤ - ليس لدينا الخبرة في هذا المجال .
- ٥ - ليس هذا أسلوبنا .
- ٦ - لنتظر ونرى ماذا سيفعل منافسونا .

- ٧ - المصادر ليست متوفرة لدينا الآن .
- ٨ - لقد تورطنا في نظامنا الحالي حتى أذينا .
- ٩ - إن الكثير من الأمور تجري الآن .
- ١٠ - كيف لي أن أتأكد أنني أستطيع الاعتماد عليك ؟
- ١١ - لا أظن أن هذا الأمر سينجح .
- ١٢ - إنني أوافق على ذلك ، لكنهم هم لا يوافقون .

## ٨ خطوات للتغلب على أي اعتراض

- ١ - أطفئه قبل أن يشتعل .

إن أسلم طريقة للتغلب على اعتراض هو أن تجعل الاعتراض والحل جزءاً من عرضك . وذلك بأن تتوقع الاعتراض الذي سيقدم من قبل خصمك وتقوم بتقديمه كما لو كان صادراً منك . ثم تقوم بهدم هذا الاعتراض قطعة قطعة . وسوف تستغرب عدد المرات التي سيقوم بها صاحب الاعتراض بمساعدتك في عملية الهدم هذه .

- ٢ - اصغ باهتمام للاعتراضات غير المتوقعة .

إن المحاضرين الجيدين الذي يقومون بتحليل جمهورهم غالباً ما يواجهون باعتراضات غير متوقعة، فعندما يحدث هذا عليك أن تتأكد من أنك فهمت الاعتراض والدوافع التي حركته. قم بتوجيه الأسئلة الاستفسارية (الاستيضاحية) إذا شعرت بأنك تحتاج إلى ذلك.

### ٣ - أثنِ على الشخص الذي قدم الاعتراض.

اعترف بوجاهة الاعتراض دون تملق أو فوقية. «إنك على صواب، إن التكلفة عنصر فعال في اتخاذ القرار».

### ٤ - حافظ على هدوئك.

لا تجادل أو تغضب أو تأخذ موقف الدفاع، اقبل الغضب بهدوئك، ركز هجومك على السؤال وليس على صاحب السؤال.

### ٥ - رد على الاعتراض ليس على صاحبه.

اطلب من مقدم الاعتراض أن يبرهن على صحة ووجاهة الافتراضات والتخمينات التي عرضها في سياق اعتراضه. وهذا يحولك من الدفاع إلى الهجوم «من أين حصلت على المعلومات التي قادتك إلى هذا الاستنتاج؟».

### ٦ - لا تظهر خوفك أبداً.

حافظ على هدوئك وقناعاتك «وليس على غرورك» حين ترد على أي اعتراض ولا ترتبك.

٧ - عزز موقفك عند معالجتك لموضع الاعتراض .

« حسناً، أظن أننا قد انتهينا من معالجة تلك المشكلة، ألا توافقون؟ » .

٨ - إذا استمرت المعارضة وللتغلب على الاعتراضات ، اطلب من المعارض أن يعرض خطته التي قدمها .

« كيف تظن أن سيكون باستطاعتنا التغلب على هذه المشكلة؟ »  
إذا كنت قد اتبعت الخطوات السابقة ولم تقم بخلق جدار بينك وبين مقدم الاعتراض فإن سيكون مستعداً لمساعدتك .

٨٥

## ١٦ خطوة للتفاوض الناجح

١ - أحسن الإعداد .

قم قبل أن تبدأ بالمفاوضات بتحليل الوضع بدقة والتخطيط للاستراتيجية التي ستتبعها .

٢ - ادخل المفاوضات وهدفك أن يفوز الطرفان .

إن الفوز على حساب الطرف الآخر سوف يترد عليك ويقلقك عليك باستمرار وبإصرار أن تشعر الطرف الآخر أنك ترى أنه باستطاعة

الطرفين أن يحققا الفوز بالاتفاق .

في الواقع أن المفاوضات الناجحة هي التي تنجح في تلبية احتياجات الطرفين .

٣ - قم ببناء الثقة الشخصية والجو الإيجابي .

تستطيع الحصول على المزيد من الشخص الذي يكن لك شعوراً طيباً .

٤ - عليك أن تتعامل مع الطرف الآخر على أنه أهل للثقة .

حافظ على هذا الشعور إلا إذا ظهر لك عكس ذلك . إن الثقة هي العنصر الأساسي الذي يميز التفاوض عن المماحكة .

٥ - عليك أن تعرف ما إذا كان لدى الطرف الآخر السلطة التي تخوله للوصول إلى اتفاق معك .

إنك لا تريد أن تدخل في مفاوضات تكتشف في نهايتها أن الطرف الذي فاضك يحتاج إلى موافقة جهات أعلى منه .

٦ - اعرف ماذا تريد و قم بطلبه وكن مستعداً لدفع ثمنه .

عليك أن تحدد الحد الأدنى الذي ترضى به . انقل طلباتك إلى الطرف الآخر بوضوح؛ واعلم أن الطرف الآخر سوف يطلب مقابلاً مناسباً لكل ما سوف يعطيك إياه كما ستفعل أنت تماماً .

٧ - ركز على احتياجاتك وليس على المواقف أو الشخصيات .

شخصيات المتفاوضين من المواضيع الحساسة التي لا دخل لها في المفاوضات . لا تدع شعورك باهميتك يقف عقبة في الطريق . أظهر الاهتمام باحتياجات الشخص الآخر كما تهتم باحتياجاتك وسترى أن ذلك سيؤدي على الأرجح إلى تحقيق احتياجاتك .

٨ - اصغ باهتمام للآخرين وقم بتوجيه الأسئلة .

لا تركز على « ما » يريد الطرف الآخر وركز على « لِمَ » يريد . ربما يظن الطرف الآخر أنه يريد من « ما » [ الحصول على سعر ٥٦ دولاراً للوحدة مثلاً ] بينما هو في الواقع يهتم أكثر بـ « لِمَ » [ حتى يبدو ناجحاً أمام رئيسه ] .

٩ - ابحث عن الفرص المناسبة لتلبية احتياجات الآخرين بواسطة « عمالات بديلة » أي أعمال بديلة .

إن المال عبارة عن عملة متداولة، ولكن في بعض الأحيان قد يكون لعمالات أخرى قيمة أكبر . ففي المثل الوارد أعلاه قد يكون باستطاعتك أن تحلم بشيء آخر غير الحصول على سعر يرضيك ويسر رئيسك . بل لعله قد يلبي لك المطلوب منك بصورة أفضل : « ما ترى لو استطعت أن أحدد لك موعداً مع ممثلي مشتريات ثلاث شركات كبرى هم أفضل أصدقائي ؟ » .

١٠ - ليكن تفاوضك لتغطية أجال طويلة وليس مدداً قصيرة .



حتى لا تضطر للخوض في غمار المفاوضات مرة أخرى في وقت قصير.

### ١١ - لا تخش من طلب استراحة .

إن طلب استراحة خلال جلسة المفاوضات ليس دليل ضعف . على العكس فإنك على الأرجح سترجع إلى طاولة المفاوضات وأنت دائماً في وضع أفضل .

### ١٢ - عند الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات .

حاول إحضار معلومات جديدة أو اتفق مع الطرف الآخر على تحديد مهلة جديدة أو قدم التنازلات المطلوبة منك .

### ١٣ - لا تقدم أبداً أي تنازل ما لم تحصل على مقابل .

### ١٤ - دع الطرف الآخر يحافظ على ماء وجهه .

إذا حصلت على نتائج جيدة من المفاوضات باستطاعتك أن تظهر شهامتك . امنح الطرف الآخر فرصة للمحافظة على ماء وجهه .

١٥ - إن الاتفاق الذي تصل إليه يجب أن يكون محددًا لا يترك أي مجال للتملص .

بعد انتهاء المفاوضات لا تنس أنه يظل عليك مناقشة العقود .

### ١٦ - تابع تطبيق الاتفاقية بعد الموافقة عليها .

إذا رأيت أن توقعاتك من الاتفاقية لم تتحقق عليك أن تبحث عن

السبب . ربما كانت الاتفاقية محتاجة إلى مراجعة أو أن الطرف الآخر لم يفهمها كما يجب . ولكن أحسن الظن قبل أن تقفز إلى ما يمكن أن يكون استنتاجات غير صحيحة .

٨٦

## ٧ طرق بديلة لإنهاء المفاوضات

١ - ضع جدولاً في بداية الجلسة .

توصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر على أنكم ستصلون إلى اتفاق خلال كذا ساعة .

٢ - استعمل معه أسلوب «خدها أو اتركها» .

أخبر الطرف الآخر أن هذا كل ما لديك . لقد عملت كل ما بوسعك ولم يعد بوسعك عمل المزيد . ولكن لا تحاول أن تكون مخادعاً .

٣ - اسأل الطرف الآخر ما الذي يمكن عمله لإنهاء المفاوضات الآن .

إذا طلب الطرف الآخر تنازلاً معيناً منك وكان باستطاعتك تقديمه، فافعل ذلك، فإن هذا مريح للطرفين .

٤ - اطلب وقتاً مستقطعاً ثم تابع الاجتماع فيما بعد .

أخبر الطرف الآخر أنكم وصلتكم إلى طريق مسدود وأن كلاً منكما يحتاج إلى بعض الوقت . اتفقا على وقت محدد لاستئناف المفاوضات .

٥ - أحضر طرفاً محايداً للتوسط .

عندما تصلان إلى نقطة اختلاف قد تجمد المفاوضات أحضرا طرفاً آخر للتوسط في المفاوضات؛ وقد يكون هذا الشخص صديقاً للطرفين أو مديراً في دائرة أخرى أو حتى وسيطاً متمرساً .

٦ - أنه المفاوضات بتنازل نهائي .

إن تقديمك تنازلاً أخيراً سوف يخلق جواً من الاتفاق بين الأطراف .

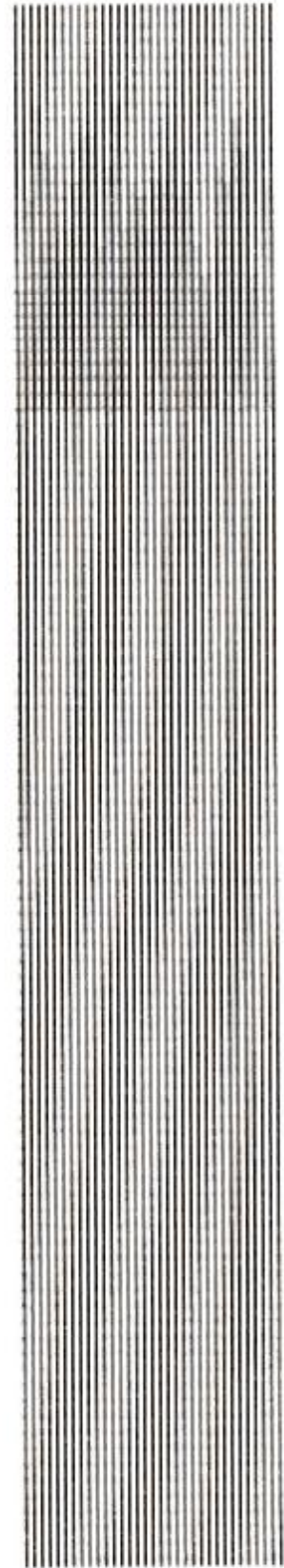
٧ - ضع نهاية مشروطة .

تفاهما على أن يكون اتفاقكما مشروطاً لأسبوع أو أسبوعين وأنكما ستعملان خلال هذه الفترة على إنجاز هذا الاتفاق . وفي نهاية الفترة المتفق عليها ستقومان بوضع اللمسات الأخيرة على الاتفاق النهائي .

\* \* \*

## الفصل التاسع

# كيف تدير المقابلات الناجحة؟



## الفصل التاسع

### كيف تدير المقابلات الناجحة؟

يجلس (جمال) بعصبية وهو يعدل ربطة عنقه بين الفينة والأخرى، هازاً قدمه اليسرى، مشبكاً بين أصابع كفيه، محملاً في الساعة المعلقة على الحائط ويهمهم قائلاً لنفسه: «متى تبدأ هذه المقابلة؟ كلما زاد انتظاري زادت عصبيتي».

إن هذا المشهد يتكرر يومياً في معظم الشركات الكبرى. والأشياء الوحيدة التي تتغير هي الأسماء وطريقة التعبير عن العصبية.

يروى أحد مؤلفي هذا الكتاب - باستمرار - قصة مقابلته الأولى التي جرت خلال حفل عشاء رسمي إذ ارتكب في بداية الوجبة خطأ فاحشاً في نظر كل الجرسونات ومعظم المدراء؛ إذ قام بوضع قطعة من الجبنة في طفاية السجاير بدلاً من أن يضعها في الطبق الذي أمامه. وقد يكون لديك أنت أيضاً قصص عن الرعب الذي عشته وأنت تفسد مقابلتك الأولى. فمن جهة يمكن فهم دوافع تلك العصبية التي تبدو على المرء قبل وخلال وبعد المقابلة للحصول على الوظيفة ولإثبات ما لديه من معرفة ومهارات ومواهب.

إن المنتج الذي تريد تسويقه هو المنتج الذي تعرفه أفضل ما تكون

المعرفة . إن لديك معرفة وثيقة به منذ لحظة ولادتك . إنك تبني نفسك .

ومع ذلك وعلى الرغم من معرفتك الوثيقة بنفسك وعلى الرغم من عدد المرات التي مررت فيها بنفس الموقف فإن شعورك بأنك ستجري مقابلة للحصول على عمل يخلق لديك نوعاً من القلق .

إن قلقك ليس ناتجاً فقط من أنك قد تضيع ( تفقد ) هذه الفرصة بل أيضاً من خوفك ألا يكون هناك تفاعل إيجابي بينك وبين من يجري المقابلة معك . . هل ستنجح معه؟ أم أن الشخص الذي يقابلك سيركز ربما على بعض تصرفاتك وحركاتك التي قد يعتبرها مزعجة .

إن تجربتنا كاستشاريين وموجهين علمتنا أن الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلات ليسوا أحسن حالاً من حيث الاستعداد أو العصبية من الأشخاص الذين يقابلونهم . إن افتراضك بأن الشخص الذي سيجري معك المقابلة قد تدرب على إجراء المقابلات هو في الحقيقة ليس أكثر من افتراض .

إن القوائم الموجودة في هذا الفصل كتبت لتقلل من القلق الذي يصاحب المقابلات . إن نصائحنا التي صغناها بعد قيامنا بتدريب الطرفين تجيب على كثير من الأسئلة التي تقلقك والتي عادة تبدأ بـ « كيف » .

لقد وضعنا الكثير من (الوصفات) لمن يجرون المقابلات سواء كان

ذلك بغرض التوظيف أو بغرض جمع المعلومات الإدارية . فقم بدراسة هذه القوائم قبل قيامك بالمقابلة؛ لأن هذا سيجعلك تشعر بالاستعداد وسيساعدك على فهم الطرف الآخر ويهيئك لتكون كفوًّا للمهنة التي أمامك وبالتأكيد ستُسر من النتائج .

## المقابلات ستة أنواع

### ١- مقابلات جمع المعلومات :

وتستعمل هذه المقابلات لجمع المعلومات من أجل الإحاطة بمشكلة معينة أو من أجل التزود بالمعرفة . وهذه المقابلات عادة ما يستعملها المدراء عند استقصائهم لأسباب المشاكل ، والمستشارون ليحددوا ميول الموظفين، كما يستعملها المحررون الصحفيون ليكتبوا تقاريرهم وغير ذلك من الأغراض .

### ٢- مقابلات اختيار الموظفين .

إن مقابلات اختيار الموظفين أو ما يعرف باسم مقابلات التوظيف تستعمل لتوسيع المعلومات التي عرفتتها عن طالب الوظيفة من خلال الطلب الذي قدمه ومن خلال سيرته الذاتية وشهادات التوصية التي أرفقها . وكلما ارتفع المنصب كلما زادت أهمية المقابلة . ولا يعتبر

إجراء أكثر من مقابلة للمرشحين لوظيفة مدير وما فوق من الأمور المستهجنة .

### ٣- مقابلات تقييم أداء الموظفين .

عادة ما تجري مقابلات التقييم بين المدير والموظف الذي يليه في السلم الوظيفي أو أحد الموظفين الذين هم أدنى من ذلك في الرتبة بعد أن يكون الموظف قد قام بتعبئة نموذج تقييم الموظفين . إن الغرض من هذه المقابلة - بالإضافة إلى سرد الإنجازات - تحديد الثغرات الموجودة بين الأداء الفعلي وبين الأداء المطلوب . كما أن هذه المقابلات يمكن الاستفادة منها لوضع الخطط لتحسين أداء الموظف .

### ٤- مقابلات التأييب .

إن مقابلات التأييب تتم عندما يكون أحد الموظفين قد خالف قوانين الشركة إلى درجة تستوجب استدعائه لاجتماع رسمي موثق . ويختلف هذا الاجتماع عن اجتماع تقييم الأداء من حيث أن الاتصال فيه يتم باتجاه واحد عكس اجتماع تقييم الأداء حيث يكون رأي الموظف مهماً . ويمكن الاستفادة من هذا الاجتماع أيضاً في وضع الخطط لتحسين أداء الموظف .

### ٥- المقابلات الاستشارية .

إن مثل هذه المقابلات مفيدة لمساعدة شخص ما على معالجة مشكلة شخصية تؤثر على أدائه . وليس معنى ذلك أنها مجرد مقابلة



لإعطاء النصائح؛ لأن الشخص الذي يجري هذه المقابلة يعرف أن معظم الناس منغلِقون على أنفسهم وأن معظمهم يبحث عن الفرصة ليتكلم عن مشاكله.

#### ٦- مقابلات المستقبليين من العمل.

إن هذا النوع الخاص من المقابلات التي تجري من أجل الحصول على معلومات يجب أن يكون عنصراً فعالاً في خطط دوائر تطوير القوى البشرية في أي شركة إذ يجب أن يطلب من الموظفين الذين يعلنون عن رغبتهم في الاستقالة أن يقوموا بمقابلة أحد الاختصاصيين في إدارة المصادر البشرية حيث سيقوم هذا بإمطاره بوابل من الأسئلة المعدة سلفاً ليتعرف على انطباعاته عن ظروف العمل في الشركة. إن الموظفين الذين يتركون الشركة برغبتهم عادة ما يكونون صادقين بتعليقاتهم وغالباً ما يبدوون رغبتهم في المشاركة بـ إعطاء المعلومات التي قد تساعد في تحسين أوضاع زملائهم.

## ١٣ تصرفاً يجب أن تقوم بها قبل وبعد مقابلة التوظيف

١- احصل على معلومات عن الشركة والصناعة التي تمارسها .

ضع يدك على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشركة إذا كانت الشركة صغيرة أو خاصة، تكلم مع الموردين الذين يتعاملون معها وتكلم مع الموظفين الحاليين والسابقين وكذلك مع زبائنهم . فعندما تكون مؤهلاتك وخبراتك مساوية لمرشحين آخرين فإن معلوماتك الموثقة عن الشركة سوف تميزك عنهم .

٢- البس ملابس مناسبة .

البس تلك البدلة أو الثوب الذي نال إعجاب الآخرين .

٣- لتكن معنوياتك مرتفعة .

تخيل نفسك وقد ابلت بلاءً حسناً في المقابلة . استشرع اللهجة الواثقة في صوتك وجو الثقة وهو يحيط بك .

٤- قم بتحضير أسئلة توجهها للشخص الذي يجري معك المقابلة .

إن قيامك بتوجيه الأسئلة يظهر مدى اهتمامك بالحصول على الوظيفة وأنت قد استعددت جيداً لهذه المقابلة .

٥- أحضر نسخاً إضافية من سيرتك الذاتية والوثائق الشبوتية الأخرى عن مواهبك ومهارتك وإنجازاتك .

اعمل على أن تكون هذه الأوراق أنيقة ومرتبّة في ملف جذاب .

٦- إذهب قبل الموعد بخمس عشرة دقيقة .

تأكد من زمان ومكان إجراء المقابلة . ومن أنك تعرف كيف تصل إلى موقع الاجتماع .

٧- خذ نفساً عميقاً ثلاث مرات ببطء قبل الدخول إلى غرفة الاجتماعات .

٨- حافظ خلال المقابلة على الاتصال مع الشخص الذي يجري معك المقابلة واستمع إليه بتركيز .

لا تبدأ في صياغة أجوبة للأسئلة التي يوجهها إليك وهو ما يزال يتكلم، ولكن لا بأس في أن تفكر لعدة ثوان قبل الإجابة على هذه الأسئلة .

٩- لا تجب على أسئلة لا تفهمها .

اطلب توضيحاً أو أمثلة إذا كان ذلك ضرورياً .

١٠- أجب على الأسئلة بصدق .

لن يفيدك الكذب في الحصول على وظيفة . إن عدم الصدق سوف يرتد عليك ويرديك . ومن جهة أخرى إذا سئلت إن كان لديك خبرة في موضوع معين ولم يكن لديك فلا تجب بلا ، بل قل مثلاً : «إنني ما زلت انتظر الفرصة ل...» .

١١- قم بتوجيه أسئلة تتضمن المعلومات التي حصلت عليها عن الشركة .

١٢- في نهاية المقابلة وجه الشكر للشخص الذي قام بمقابلتك .

لا بأس في أن تبدي بعض الثناء على سلوك معين بدر منه جعلك تشعر بالارتياح ؛ ولكن لا تخترع ولا تتكلف لأن عدم صدقك سيكون بادياً .

١٣- قم بعد يومين بمتابعة الموضوع بإرسال رسالة شكر .

بيّن في هذه الرسالة أنك ستقوم بتزويده بأي معلومات عنك قد تحتاجها الشركة . دع الرسالة تأخذ الطابع الشخصي حتى يأخذها على أنها ليست رسالة رسمية . حاول أن تكون هذه الرسالة بخط اليد .

## ٢١ سؤالاً عليك أن تسألها قبل قبولك عرضاً للعمل

١- عندما يترك الناس هذه الشركة طواعية، ما هي الأسباب التي تدفعهم لذلك؟

ولكن لا تسأل الشخص الذي يقوم بتوظيفك إذا أردت الحقيقة كاملة.

٢- ما هو الأسلوب المتبع في إدارة الشركة؟

اسأل من استطعت أن تسأله فسوف ترى تفسيرات كثيرة لسياسة الإدارة المتبعة في الشركة. عليك بتجميع كل هذه المعلومات لتحصل على صورة شاملة.

٣- ما هي القيم المسيطرة على الشركة؟

اقرأ الكتيبات الصادرة عن الشركة بعناية وقارن بين المزايا التي يحصل عليها العاملون فيها بتلك التي يحصل عليها العاملون في نفس القطاع. حاول أن تعرف كيف ينظر المنافسون إلى الشركة؟

٤- ما هو الشيء الذي تفتخر به الشركة أكثر من سواها؟

الشيء الذي يميز هذه الشركة عن سواها؟

هل هذا التمييز يلبي مصالحك الخاصة؟

٦- إذا سار كل شيء على ما يرام أين تتوقع بأن تصبح بعد ثلاث سنوات من الآن؟ بعد خمس سنوات؟

انظر ماذا تم لموظفين آخرين وأنت تجيب على هذا السؤال .

٧- مالذي تفعله هذه الشركة لمكافأة الإنجازات الشخصية التي يحققها الموظفون؟

حاول الحصول على أمثلة محددة .

٨- كيف كانت معاملة الشركة للموظفين خلال الأوقات العصيبة؟

هل يتم تخفيض العمالة عندما تسوء الأعمال؟ كيف يتم تسريح العمال؟

٩- ما هو حجم تدفق الأيدي العاملة بين هذه الشركة ومنافسها الرئيسي؟

هل هناك انتظار للانضمام للشركة أو لتركها؟ هل هي مكان مثير ومحفز للعمل؟

١٠- ما هو مدى القوة التي يتمتع بها الشخص المتوقع أن يكون رئيسك؟

إذا كان رئيسك لا يتمتع بسلطة فإن هذا يمثل عقبة واضحة أمام

إظهار كفاءتك وأمام فرص ترقيةك .

١١- ما هي قيمة العمل الذي تقوم به الوحدة التي ستلتحق بها؟

انظر إلى الدور الذي تضطلع به عند توزيع المهمات والموارد الداخلية .

١٢- كيف تعمل هذه الشركة على تطوير مدرائها التنفيذيين؟

ما هي الفرص والدورات التعليمية المتاحة؟ هل سيتم تدريبك لتتاهل لحمل مسؤوليات وسلطات أكبر؟

٩٠

## ٦ نصائح لإجراء المقابلات الناجحة

١- قم بالإعداد الجيد للمقابلة .

حدد هدفك بالضبط، حاول أن تتوقع نوع شخصية الشخص الذي ستقابله لتهيئ الأجواء المناسبة . قم بمراجعة أي معلومات متوفرة قد تعطيك خلفية معقولة عن الغرض الذي من أجله ستتم المقابلة .

٢- هبى جواً مريحاً .

حاول أن تهدي من روع الشخص الذي ستقابله بمعاملته بدفء

وإظهار التعاطف معه والامتنان لحضوره . وضح له الهدف من المقابلة واطرح له كيف ستجريها . وإذا قمت بتسجيل المقابلة اشرح له كيف سيتم استعمال الملاحظات التي تكتبها أو الأشرطة التي يتم تسجيلها . إذا كان هناك أية قواعد تتبعها عند إجرائك للمقابلة فقم بتوضيحها للشخص الذي تجري معه المقابلة .

### ٣- وجه الأسئلة التي تخدم غرضك .

استمع بعناية لأجوبته وراقب رد فعله على أسئلتك . اكتب ملاحظاتك كاملة، سوف تشعر بسعادة لأنك فعلت ذلك؛ لأن هذا سوف يساعدك على تمييز الشخص الذي كتبت عنه تلك الملاحظات عن غيره .

### ٤- أجب على أسئلة الشخص الذي تقابله .

أجب على أسئلته في نهاية المقابلة .

### ٥- اخلق الإيحاء بأنك ستنتهي المقابلة .

لخص ما دار بينكما واختبر فهمه الصحيح لما تم الاتفاق عليه واتفق وإياه على متابعة ذلك .

### ٦- قم بتنفيذ المتابعة المتفق عليها .

وهذا يعتمد على نوع المقابلة، فقد يعني ذلك أن تقوم بإرسال المزيد من المعلومات، أو إرسال تقرير بما استطعت الوصول إليه، أو تحديد موعد لمقابلة أخرى .



١٠ نصائح لتهدئة روع الشخص الذي ستجري له مقابلة

- ١- قم باستقباله على باب مكتبك .
- ٢- قم بمصافحته .
- ٣- أجلسه في مكان محاط بالأشياء المريحة ، ومن الأفضل أن لا تجلسه أمام مكتبك مباشرة .
- ٤- قدم له المرطبات .
- ٥- استخدم اسمه الأول قدر الإمكان .
- ٦- ابتسم .
- ٧- اشرح له كيف ستتم المقابلة .
- ٨- حدثه بشيء عنك .
- ١٠- كن مستمعاً جيداً .

## ٦ أنواع من الأسئلة تطرح في المقابلات ومتى تستعملها؟

### ١- الأسئلة المغلقة.

وهي أسئلة يكون جوابها إما بنعم أو لا أو أي جواب آخر لا يزيد عن كلمة واحدة. « هل أنت سعيد لأنك مدير؟ » إن الأسئلة المغلقة لها ميزة أن الإجابة عليها تعطيك المعلومات التي تبحث عنها بالضبط، ولكن من ناحية أخرى فإنها لا تعطيك معلومات عميقة إلا إذا قام الشخص المجيب بالتوسع في الإجابة على سؤالك.

### ٢- الأسئلة المفتوحة للحصول على معلومات.

وهي الأسئلة التي لا تكون إجابتها بنعم أو لا. وهي تستعمل لاختبار معلومات شخص حول موضوع ما. « ما الذي تعرفه عن منتوجاتنا؟ » وهذه الأسئلة مفيدة في بداية المقابلة حيث أنها تهديء من روع الذي تُجري معه المقابلة.

### ٣- الأسئلة المفتوحة عن الموقف.

وهذه الأسئلة تكون مناسبة لمعرفة موقف وانطباعات الشخص حول موضوع معين. « ما هو رأيك في التقاعد الإجباري؟ » إن هذا

النموذج من الأسئلة مثالي لمعرفة كيف يفكر هذا الشخص ومدى تنظيم وترتيب أفكاره ومدى ميله للإسهاب في الشرح.

#### ٤ - أسئلة التقصي والمتابعة.

وهي أسئلة تستعمل لمتابعة أسئلة سبق أن سألتها. «لِمَ تعتقد ذلك؟» إن أفضل من يجرون المقابلات هم أولئك الذين يحسنون استخدام هذا النوع من الأسئلة إلى أكبر حد. إن استخدام هذه الأسئلة يعتبر طريقة فعالة للحصول على إجابات كاملة، وللسيطرة على سير المقابلة وتحديد اتجاهها.

#### ٥ - أسئلة المتابعة المعكوسة.

فهي صياغة لجواب سابق وهي الطلب من الشخص أن يقوم بتوضيح إجابته «لقد قلت إن لدينا صناعة نشطة متطورة، لِمَ تظن ذلك؟» ويستعمل هذا النوع من الأسئلة لمعرفة مدى استقامة وثبات أجوبة الشخص الموجهة إليه مثل تلك الأسئلة.

#### ٦ - الأسئلة الاستدرجية.

وهذا النوع من الأسئلة يهدف إلى استدرج جواب معين من الشخص «إنك تعتقد أن الناس هم أئمن ما لدى الشركة، أليس كذلك؟» وكذلك تستعمل هذه الأسئلة للإقناع ولجعل الشخص يدرك الطريقة التي يُتوقع منه أن يفكر بها. كما أنها تستعمل أيضاً بين الحين والآخر لمعرفة ما إذا كان الشخص يمتلك الجرأة على مخالفة ما

تقول ولاختبار قدرته على تحمل الضغط . إنَّ على من يجرون المقابلات إذا لم يكونوا محنكين ومدربين بصورة كافية أن يكونوا في منتهى الحرص والحذر عند طرح مثل هذه الأسئلة .

٩٣

## ١١ نموذجاً للأسئلة التي توجه في مقابلات اختيار الموظفين

### ١- ابدأ بأسئلة عامة ومفتوحة .

وهذا النوع من الأسئلة سوف يساعد على تهدئة الشخص الذي تقابله . اجعل أسئلتك سهلة . لذا عليك أن تكون قد راجعت قبل إجراء المقابلة طلب التوظيف الذي تقدم به الشخص أو سيرته الذاتية لتعرف المواضيع التي تهتمه بشكل خاص لتقوم بناء على ذلك بتوجيه السؤال الذي سوف يؤدي إلى إذابة الجليد .

### ٢- قم بتوجيه أسئلة مباشرة .

لا تسهب في المقدمات، حدد المعلومات التي تريدها .

### ٣- لا توجه الأسئلة الاستدرجية أو الأسئلة المملوءة بالحشو .

وجه مثل هذه الأسئلة فقط حين يكون هدفك أن تمارس ضغطاً على الشخص أو لتقنعه بشيء معين .

#### ٤- لا تسأل أسئلة على نحو «ماذا ستفعل لو كنت...؟».

إن الأسئلة الافتراضية لا تفيد لأنها تشجع على الإجابة بالطريقة التي يرى أنها ترضيك بدلاً من أن يعطيك إجابة صادقة. لا تسأله «إذا صرخ عليك زبون غاضب بسبب الخدمة الرديئة التي قُدت له كيف ستقوم بمعالجة الموضوع؟» من الأفضل أن تسأله: «هل واجهت زبائن وهم في سؤرة غضبهم أثناء عملك؟ ماذا فعلت لمعالجة الموقف؟ لماذا عاجلت الموضوع بهذه الطريقة؟ ماذا كان يمكن أن يحدث لو عاجلت الموضوع بطريقة مختلفة؟».

#### ٥- دع تركيزك ينصبُّ على الحاضر لا الماضي، وعلى القريب لا على البعيد.

ركز أسئلتك على وظيفته الحالية والظروف المحيطة بها.

#### ٦- إستمِر في توجيه الأسئلة والتقصي حتى تتم قناعتك.

لا ترضَ بمجرد الإجابة على أسئلتك، ولا تقنع إلا بحصولك على المعلومات التي تريد، استمر في توجيه الأسئلة حتى تصل إلى غايتك.

#### ٧- لا توجه أسئلة يمكن الحصول على أجوبة لها من طلب التوظيف أو السيرة الذاتية.

اقرأ طلب التوظيف والسيرة الذاتية قراءة متأنية قبل وبعد المقابلة.

#### ٨- رغب من تجري معه المقابلة على تحري الصدق وذلك بإعلامه

بأنك سوف تتأكد من صحة المعلومات التي يقدمها بالاتصال بمديره السابق.

« سأقوم بفحص ما تقول والتأكد منه، ولكنني أريد أيضاً أن أسمع منك عن سبب إنهاء خدماتك ».

٩- لا تجعل أسئلتك تبدو وكأنها تقرير قيم.

لا تبدأ أي سؤال بـ « ألا تعتقد أن... » أبداً إلا إذا أردت أن تختبر ما إذا كان الشخص يمتلك الجرأة على مخالفتك الرأي أو إذا كنت تبحث عما يُقرر لديك رأياً معيناً.

١٠- تحاش توجيه الأسئلة التي تشكل انتهاكاً لخصوصية الشخص.

١١- وجه الأسئلة التي يمكن أن تؤدي إلى الحصول على معلومات حول سلوك معين للشخص الذي تقابله.

لا تسأل أي أسئلة أخرى.

## ١٦ خطوة يجب اتباعها في عملية اختيار الموظفين

١- قرر أي الخطوات التالية هي التي سوف تتبعها.

إن الاجراءات المدرجة أدناه مكلفة وتستهلك الكثير من الوقت إذا تم إتباعها جميعاً. ومع ذلك إذا كان المنصب رفيعاً فيجب اتباع كل هذه الخطوات والإجراءات.

٢- دقق الوصف الوظيفي.

هل هذا الوصف ملائم؟ هل يجب مراجعته قبل الإعلان عن الوظيفة أو قبل أن يراه المرشحون؟ احصل على المعلومات المطلوبة حول هذا الموضوع من المشرفين ومن زملائك في العمل ومن مرؤوسيك.

٣- وضح توقعاتك المحددة من الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة.

وهذه التوقعات تكون حول السلوك الذي من المفترض أن يسلكه مقدم الطلب. وهذه التوقعات عادة ما تتجاوز ما هو موجود في الوصف الوظيفي. هل تعرف ما هي؟

٤- قم بتعريف الصفات السلوكية المطلوبة.

هنالك عادة الكثير من هذه الصفات لكل وظيفة كالقدرات العقلية، وتركيب الشخصية، والقدرة على الاتصال، ومهارات التنظيم، والدوافع المحركة.

#### ٥- افحص المؤهلات المطلوبة.

وهذه المؤهلات تشمل الثقافة والخبرة. وهي غالباً ليست بأهمية المميزات السلوكية المطلوبة.

٦- عندما تقوم بعمل نموذج لاستثمارات التوظيف اجعل هذا النموذج يساعدك في جمع أكبر قدر من المعلومات المهمة عن السلوكيات والمؤهلات.

بالطبع فإن نموذج الاستثمارات لا يعطي الصورة المرجوة عن السلوكيات كما يعطيها الشخص عن نفسه عند المقابلة.

#### ٧- ابحث عن المرشحين المناسبين.

أعلن عن الوظيفة الخالية واذكر في إعلانك المؤهلات ومستوى الأداء المطلوب. كن ماهراً في اختيار المرشحين. لا تنتظر المرشحين الجيدين ليتقدموا بطلباتهم اذهب أنت إليهم وضمهم إليك.

٨- حلل الطلبات وقم بإجراء مكالمات هاتفية مع المرشحين لتختار الأفضل منهم.

إن هذه أفضل طريقة لتلقيص عدد المرشحين.



٩- اتصل مع مدراء وأرباب عمل سبق للمرشحين أن عملوا معهم لتتأكد من صحة المعلومات التي أوردوها .

تحقق فقط من المرشحين الذين ما زلت تهتم بهم . تحقق فيما إذا كان مقدم الطلب يقول الحقيقة في طلب التوظيف الذي قدمه وفي سيرته الذاتية . إن هذا سوف يساعدك في تقليص عدد المرشحين إلى الرقم الذي يصبح من الممكن معه أن تجري المقابلات .

١٠- ضع أسئلة تساعدك على جمع أكبر قدر من المعلومات خلال المقابلة بهدف التوصل إلى الصفات السلوكية للمرشح كما مرّ معنا في الخطوة رقم (٤) .

يجب أن تصاغ هذه الأسئلة بحيث تؤدي إلى قياس الأبعاد التي سبق لك أن اعتبرتها مهمة لهذه الوظيفة . لا تقم بتوجيه أسئلة درج الناس على توجيهها .

١١- قم بإجراء مقابلات الاختيار من ساعة واحدة إلى ثلاث ساعات مع كل واحد من المرشحين .

دع تركيزك يكون على المميزات السلوكية المطلوبة وعلى قدرة المرشح في تلبية توقعاتك واحتياجاتك . إذا وضعت في برنامجك إجراء مقابلتين للمرشح فركز في الأولى على الأبعاد السلوكية للمرشح وفي الثانية على التوقعات المذكورة في الخطوة رقم (٣) . اعمل على أن يُحضر المرشحون معهم قائمتين الأولى تحتوي على توقعاتهم من المقابلة

والثانية على توقعاتهم من الشركة .

١٢ - قدم المرشحين لزملاء المستقبل لتعرف رأيهم فيهم .

اسأل عن آرائهم في نقاط القوة والضعف لدى المرشحين ولا تسمح لهم بالقيام بالمفاضلة بين هؤلاء المرشحين . إن ذلك هو مسؤوليتك .

١٣ - اتصل بالمراجع التي يذكرها المرشحون للحصول على مزيد من المعلومات عن الصفات السلوكية التي يتمتع بها هؤلاء المرشحون .

مهما كانت مهاراتك في توجيه الأسئلة فإنك لن تستطيع أن تُقيّم كل الصفات السلوكية المطلوبة في مقابلة واحدة أو حتى في مقابلتين .

١٤ - راجع كل المعلومات التي جمعتها عن كل مرشح لتستطيع تقييم نقاط القوة والضعف لديه .

عندما يكون اتخاذ قرار الاختيار منوطاً ببلجنة فإنه من الضروري بدء المناقشات بفحص المميزات الشخصية ونقاط الضعف لدى كل موظف وليس القيام بالتصويت لاختيار المرشحين ولا القيام بمقارنتهم ببعض . إن هذا يجنبنا قيام بعض أعضاء اللجنة بتزكية بعض المرشحين وبالتالي يجعل عملية الاختيار لا تخضع لمعايير بعض أفراد اللجنة .

١٥ - اتخذ قرار اختيار المرشح المناسب .

إذا قمت باتباع كافة الخطوات التي ذُكرت أعلاه والتي تتناسب مع

حاجتك فإنك الآن قد وصلت إلى مرحلة تمكنك من اختيار الشخص الأفضل لهذه الوظيفة .

### ١٦- قدم عرضاً مناسباً للمرشح الذي وقع عليه الاختيار .

إياك أن تقدم عرضاً يمكن أن يتم رفضه . إبق على اتصال مع المرشحين الأوائل لتعرف مدى استعدادهم لقبول عرضك . في المقابلة النهائية وجه السؤال التالي : « هل تقبل بالوظيفة لو عرضت عليك بنفس الراتب الذي أعلن عنه؟ » .

٩٦

### ١١ نصيحة لإدارة مقابلة غرضها الحصول على معلومات

١- تأكد من أنك تقابل أفضل شخص بإمكانه تزويدك بالمعلومات التي تريدها .

٢- طمئن الشخص الذي تقابله بأن المعلومات التي سوف يزودك بها ستظل سرية وبأنه لن يتعرض لأي مساءلة من جراء ذلك .

٣- اخلق جواً إيجابياً ودافئاً ومريحاً .

٤- اعرف ماذا تريد .

قم بتحضير أسئلة تساعدك في الحصول على ما تريد .

٥- حافظ على تركيزك على الهدف .

لا تركز على نفسك أو على أي مواضيع أخرى لا علاقة لها بالهدف .

٦- دون ملاحظاتك .

لا تعتمد على ذاكرتك .

٧- استعمل أسلوب التأكيد الإيجابي لتحافظ على استمرار تعاون الشخص المعني معك .

«إن ما تقوله سوف يساعدني جداً» .

٨- اسأله إذا كان قد فاتك شيء لم تسأله عنه .

٩- اسأله إذا كان لديه أسئلة يود أن يوجهها لك .

١٠- احترم الوقت المحدد للمقابلة .

١١- أنهِ المقابلة بالتعبير عن امتنانك له .

## ١٥ نصيحة عند مقابلة وسائل الإعلام

١- إذا كنت تعمل في شركة كبيرة فحول المكالمة إلى دائرة العلاقات العامة.

إنك لست مدرباً للتعامل مع وسائل الإعلام ولكن العاملين في دائرة العلاقات قد تدربوا على ذلك. أعطهم الفرصة للرد على المكالمة وقد يتصلون بك فيما بعد طلباً للمساعدة.

٢- قم بتحضير بيان.

إذا كان لديك الوقت الكافي، اكتب بياناً وقم بقراءته لوسائل الإعلام. إياك أن يضبطوك وأنت غير مستعد. كن هجومياً وليس دفاعياً. وإذا لم تكن مهياً لقراءة بيان مكتوب توقع الأسئلة المهمة التي قد توجه إليك وحضر الاجابات عليها. حضر بعض الجمل السريعة الجذابة التي تميز إجاباتك والتي يمكن أن تصبح دارجة يمكن اقتباسها.

٣- تأكد من أن المحرر قد حصل على اسمك ومركزك وعلى اسم شركتك بشكل صحيح.

اكتب هذه المعلومات على بطاقة وسلمها للمحرر.

٤- اسأل المحرر قبل إجراء المقابلة عن الطريقة التي يمكنك أن تساعدك فيها في مهمته.

إذا عرفت كيف ستدار المقابلة مسبقاً فإن هذا سيساعدك على التصرف بشكل سليم خلال إجابتك على الأسئلة الموجهة إليك.

٥- إذا وُجِّهَ إليك سؤال صعب أو ينطوي على تهديد أو اتهام فقم بالعد حتى خمسة قبل أن تجيب على مثل هذا السؤال.

كن مستعداً لمثل هذا الموقف بتحضير عدد من الأجوبة المبنية على المراوغة « آسف، لا تعليق » أو « إنني لا أستطيع التعليق الآن »، « سوف نقوم بالرد على هذا السؤال بالتفصيل قريباً »، « ما زلنا ندرس الموضوع » حاول أن تتجنب المواجهة مع من يجري معك المقابلة. اقتله بلطفك.

٦- لا تدل بتعليقات على اعتبار أنها ليست للنشر.

إنك بذلك قد تضع المحرر في موقف صعب وربما يفضل عدم الالتزام بوعده الثقة الذي أعطاك إياه.

٧- عندما تواجه بقائمة طويلة من الأسئلة حدد السؤال الذي ستجيب عليه قبل الشروع في الإجابة.

إذا كان المحرر مهتماً بالأسئلة الأخرى فسيقوم بمتابعتك.

٨- لا تجب على السؤال بالتفصيل ولكن أجب على فكرته العامة.

إن سرد التفاصيل قد يوقعك في مشاكل أما العموميات فتزودك بطوق النجاة.

٩- تكلم بلغة سهلة واضحة.

إن المفردات السائدة في شركتك قد تكون مفهومة لك ولكن قد لا تعني شيئاً للآخرين.

١٠- إذا لم تكن تعرف الإجابة على سؤال وجه إليك، قل إنك لا تعرف.

قل بأنك ستوفر الجواب على هذا السؤال بأسرع وقت ممكن، ثم قم بتزويد صاحب السؤال بالمعلومات التي طلبها حين توفر الإجابة ولا تخترع جواباً من عندك.

١١- إذا لم يكن باستطاعتك إعطاء المعلومات المطلوبة قل ذلك.

كن إيجابياً ولكن لا تقف موقف الدفاع، قل الحقيقة. إن نصف الحقيقة هو نصف كذبة وبالتالي سترتد عليك وتسبب لك القلق.

١٢- قاوم مزلق الإعلاميين لدفعك إلى نقد الآخرين.

إن من الحكمة أن تمتنع عن نقد أي شخص سواء كان ذلك في الصحف أو على الهواء. إن باستطاعتك أن تبرز أو توضح النقاط التي تريد أن تكون على حساب أي شركة أخرى أو أناس آخرين لكن دون

تحديد الأسماء .

١٣- إذا كنت تتوقع من وسائل الإعلام أن تجري معك مقابلات مستمرة فاحصل على التدريب المناسب .

إن التعامل الذكي مع وسائل الإعلام من المهارات التي يمكن اكتسابها .

١٤- قبل تنفيذ خطة رئيسية مهمة عليك أن تفكر بالطريقة التي ستواجه بها وسائل الإعلام إذا أخفق الخطة .

افترض أسوأ ما يمكن حدوثه، وما الذي سوف تقوله لوسائل الإعلام إذا فشلت الخطة إخفاقاً ذريعاً؟

١٥- قم بتكوين فريق لإدارة الأزمات أو عين متحدثاً عنك .

عليك أن تتوقع الأزمات قبل حدوثها . كون فريقاً من الخبراء للتعامل مع هذه الأزمات .

\* \* \*



الفصل العاشر

كيف تطور مؤسستك؟

## الفصل العاشر

### كيف تطور مؤسستك؟

إن الكثيرين منا قد شهدوا القفزات التي حصلت في التكنولوجيا والطب والفنون، هذه التغييرات لا يمكن وصفها إلا بالمذهلة. إن هناك ظواهر أخرى في مجتمعنا تتغير بنفس السرعة والدرامية. انظر عن كثب فربما ترى شيئاً قد غاب عن انتباهك. إن الشركات التي تعمل فيها والمنظمات التي تحكم حياتنا تتعرض للتغيير. إن بعض أبعاد هذه التغيير يمكن رؤيتها بسهولة. فمثلاً يبدو أن شركاتنا قد تحولت من قلاع للبيروقراطية إلى منابر للديموقراطية، ومن غابات تتصارع فيها الشلل إلى حدائق للنقاش والحوار ومن مؤسسات تسيطر عليها القوة ومراكز النفوذ إلى مؤسسات تحكمها الكفاءة والخبرة.

ومع أن هذه التغييرات سواء الظاهر منها أو غير الظاهر تحدث في كل مؤسسات مجتمعنا فإن معدل هذا التغيير يختلف من مؤسسة إلى أخرى فبعض التغييرات تحدث على وتيرة بطيئة رتيبة.

ومع ذلك فهناك مؤسسات تأخذ موقفاً تقدماً من التغيير. فهي ترى أن التغيير أمر حتمي وصحي في نفس الوقت؛ وبدلاً من أن تقوم بتقديس وتكريس الوضع القائم فإن هذه المؤسسات ترى أن اليوم الذي

نحن فيه ببساطة ليس أكثر من نقطة في وضع دائم التغيير. إن هذه الشركات تعكس الفلسفة القائلة: « هذا هو الوضع الذي نحن عليه الآن ولكنه ليس بالضرورة الوضع الذي سنبقى عليه أو يجب أن نكون فيه ». وعندما تتغير هذه الشركات فإنها تتغير لأنها ترى أن مصلحتها في التغيير وهي تتغير بسرعة كافية تجعلها تغتنم الفرص المواتية.

إن القوائم الموجودة في هذا الفصل قد صممت للمدراء الذين يؤمنون أن التغيير في الشركات أو المؤسسات يجب أن يدار ويخضع للسيطرة، وهم يعتقدون أنه على الرغم من أن التغيير حتمي وأن الثابت الوحيد هو التغيير فليس من الضروري أن يؤدي هذا التغيير إلى إحداث هزة في المؤسسة أو الشركة. فهم يؤمنون أنه كما يمكن وكما يجب إدارة الأموال والوقت والموارد والناس فإنه يمكن إدارة التغيير.

بعد قيامك بدراسة وتطبيق هذه القوائم كن واثقاً من أنك لن تجعل شركتك مكاناً مفضلاً لك ولزملائك فقط بل إنك ستجعلها أفضل للأجيال التي ستأتي لتعمل فيها من بعدك.

## ٤٦ رأياً تقيس بها اتجاهات الموظفين

قم بعملية مسح لآراء موظفيك لترى إن كانوا يوافقون أو لا يوافقون على العبارات المدرجة أدناه والتي يمكنك إضافة المزيد عليها.

لكن عليك أن تحافظ على سرية آراء موظفيك إن كنت تريد أن تحصل على إجابات صادقة.

قم بمعالجة القضايا التي ستكتشف وجودها عن طريق هذا الاستطلاع.

- ١ - أشعر بالانتماء لهذه الشركة .
- ٢ - إن الأفكار التي تدعو إلى التطوير تلقي التشجيع .
- ٣ - أجد تشجيعاً لتعلم مهارات جديدة .
- ٤ - إن وظيفتي تشير في روح التحديث مما يجعلني أستغل مواهبي ومهاراتي .
- ٥ - أشعر أنني أنجز أعمالاً مهمة في عملي .

- ٦ - إن مديري يهمله أن يعرف إن كنت سعيداً في عملي أم لا .
- ٧ - إن الناس هنا مهمون كما هو الإنتاج مهم .
- ٨ - إن المعايير التي تضعها الإدارة العليا للنوعية والكمية معايير مناسبة .
- ٩ - ألقى التشجيع لتحمل مسؤوليات أكبر .
- ١٠ - إن حوافز تحسين الإنتاج موجودة .
- ١١ - إن راتبي مناسب للعمل الذي أقوم به .
- ١٣ - إن المزايا الإضافية التي أحصل عليها مرضية .
- ١٣ - إن عبء العمل موزع بعدالة .
- ١٤ - إنني أعطى الوقت الكافي لإنجاز الأعمال الجيدة .
- ١٥ - إن عملي يوفر لي فرص الترقى والتقدم .
- ١٦ - لقد تلقيت تدريباً مناسباً لأقوم بأداء عملي بشكل مرضٍ .
- ١٧ - إن المكان الذي أعمل فيه متسع بما فيه الكفاية .
- ١٨ - لدي المعدات المناسبة لأداء عملي .
- ١٩ - إن المواد التي أحتاجها موجودة تحت تصرفي .
- ٢٠ - إن درجات الحرارة والإضاءة والتهوية مناسبة .

- ٢١ - أتلقى من الشاء ما يتناسب مع ما أنجزه .
- ٢٢ - إن عملي يلقي التقدير من رؤسائي .
- ٢٣ - أتلقى من النقد ما يتناسب مع ما قصرت به .
- ٢٤ - عندما يوجه إليّ النقد فإنه يوجه بطريقة فعالة ولبقة .
- ٢٥ - أعرف رأي رؤسائي في طريقة أدائي .
- ٢٦ - الموظفون يتعاونون مع بعضهم في شركتنا .
- ٢٧ - لا أخشى التعبير عن رأيي .
- ٢٨ - أشعر أنني أستعمل حكمتي وتقديري عندما يكون مطلوباً مني اتخاذ قرار ما بدون أي ضغوط .
- ٢٩ - يتم مواجهة المشاكل في الشركة بانفتاح وصراحة .
- ٣٠ - يتم اتخاذ القرارات المهمة دون تأخير غير ضروري .
- ٣١ - تتم استشارة الأشخاص المؤهلين لذلك عند اتخاذ القرارات .
- ٣٢ - إنني أدرك أهداف الوحدة التي أعمل فيها .
- ٣٣ - إن توقعات مديري واضحة أمامي .
- ٣٤ - إن الوصف الوظيفي والمسؤوليات محددة بشكل واضح .
- ٣٥ - إنني أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي

بصورة جيدة.

٣٦ - إن مديري يُصغي إليّ.

٣٧ - إن مديري يتعامل معي ومع الموظفين الآخرين بشكل عادل.

٣٨ - إن مديري يقوم بعرض إحتياجاتي للإدارة العليا بصورة صحيحة.

٣٩ - يبدو أن الإدارة العليا منسجمة مع بعضها.

٤٠ - هناك فرص لم تتحقق لتوفير الوقت والمال في عمليات الوحدة التي أعمل بها.

٤١ - لا يطلب مني أداء أعمال - كان يجب التخطيط لها مسبقاً - في آخر لحظة.

٤٢ - إن أكثر الأشخاص كفاءة هو الذي نال الترقية حين توفرت الفرصة.

٤٣ - إن ما يقوم به الأشخاص الآخرون في الوحدة التي أعمل فيها واضح لي تماماً.

٤٤ - إن العاملين في وحدتي يعطون أهمية كبرى لنوعية عملهم.

٤٥ - بشكل عام أنا مسرور في عملي.

٤٦ - إنني أتوقع أن يؤدي هذا الاستطلاع إلى تحسن الأوضاع.

بالمناسبة إذا وجدت نفسك لا توافق على الكثير مما ورد في هذا الاستطلاع فمعناه أنك غير سعيد بوضعك الحالي . اعترف بالمشاعر التي تنتابك جراء ذلك واتخذ الخطوات الكفيلة بتغيير ما لا يعجبك .

٩٩

### ١٣ سؤالاً عن فريقك في العمل

يجب أن تكون قادراً على الإجابة بنعم على كل هذه الأسئلة .

- ١ - هل توقعات قائد المجموعة واضحة للجميع ؟
- ٢ - هل ما يتوقعه الأفراد من بعضهم البعض واضح للجميع ؟
- ٣ - هل فريقك الإداري متماسك ومتحد ؟
- ٤ - هل يعمل الجميع باتجاه تحقيق نفس الهدف ؟
- ٥ - هل يساعد أعضاء الفريق بعضهم البعض بالشكل المطلوب وهل يزودونك بأرائهم ؟
- ٦ - هل أعضاء الفريق صادقون وشرفاء في تعاملهم مع بعض ؟
- ٧ - هل يمتلك الفريق كافة المهارات والقدرات الضرورية لإنجاز



الأعمال المطلوبة؟

- ٨ - هل المسؤوليات الفردية واضحة للجميع وقد تم فرزها عن المسؤوليات الجماعية بشكل واضح؟
- ٩ - هل يبذل كل فرد في المجموعة بالغ جهده لمساعدتك في إدارة مرؤوسيك؟
- ١٠ - هل يتعامل الموظفون فيما بينهم بصورة حسنة داخل وخارج المؤسسة؟
- ١١ - كمجموعة، هل تعطون الأولوية لتطوير المرؤوسين؟
- ١٢ - هل يجعل كل عضو من أعضاء المجموعة مرؤوسيه يشاركونه في عملية صنع القرار؟
- ١٣ - هل أنت راض عن كونك عضو في هذا الفريق؟



## ١٤ صفة يجب توفرها في المساعد الجديد

### ١ - الإخلاص .

إن المساعد الناجح هو الذي يجعل رئيسه يبدو بصورة حسنة . لا توظف أبداً الشخص الذي لا يبدو تواقاً لأن يكون مخلصاً .

### ٢ - الرغبة في تحديك .

إنك تريد مساعداً مخلصاً لا (لاعق أحذية) منافقاً . إن الناس الذين يجب أن يثيروا قلقك ليسوا أولئك الذي يخالفونك الرأي بل أولئك الذين يجاملونك ويوافقونك على حساب الحقيقة . إن المساعد يجب أن يبقيك بعيداً عن المشاكل بإعلامك أنك سترتكب خطأ عندما توشك فعلاً على ارتكابه .

### ٣ - يفكر بطريقة تختلف عن طريقته .

« عندما يتفق رجلا أعمال دائماً في الرأي فإن أحدهما زائد عن الحاجة » .

### ٤ - يحترم نفسه .

إنك تحتاج إلى مساعد يملك الجرأة على مواجهةك ويملك القدرة على تحمل النقد كما أنه يتمتع بالثقة بالنفس والتي تمكنه من القيام بتفويض العمل للمرؤوسين. ولديه كذلك الشجاعة على اتخاذ القرارات الصعبة في غيابك. كما أنه يجب أن يتمتع بالصلابة التي تجعله يعترف بأخطائه، والجرأة على تبليغك الأخبار السيئة.

#### ٥ - الأمانة.

لا تتوقع النزاهة من مرؤوسك إن لم تكن أنت نزيهاً.

#### ٦ - كاتم للسر.

يجب أن يكون لديك مساعد تثق فيه. لذلك عندما تقابل مرشحاً لوظيفة مساعد لك عليك أن تكتشف إلى أي مدى هو مستعد للتكلم عن أسرار وظيفته السابقة؟ ابحث عن مساعد للسر كنوم.

#### ٧ - يؤمن بالعمل الجماعي.

إنك مسؤول عن نجاح فريقك، كذلك المسؤول المباشر من بعدك يجب أن يشارك في روح الفريق لا أن يسعى للكسب الشخصي.

#### ٨ - يصر على النوعية.

إن مساعدك سيكون شوكة في جنبك إذا لم يشاركك حماسك لتحقيق النوعية.

## ٩ - يتمتع بمهارات الاتصال .

إنك بحاجة إلى مساعد يتكلم بما يفهم بالغرض ويدخل مباشرة في صلب الموضوع وباستطاعته التكلم بشكل مقنع؛ وكذلك كتابة التقارير والرسائل المختصرة والمقنعة. إنك تريد أن يصغي إليك جيداً وأن يكون أذنيك في الشركة.

## ١٠ - يُعتمد عليه .

إن أفضل المساعدين هو ذلك الذي تتوفر لديه المعلومات دائماً. إنهم يناقشون ويقدمون الاقتراحات والعروض بناء على معلومات يمكن الاعتماد على صحتها. إنهم يحتفظون بسجلات ووثائق منظمة مما يعفيك من القيام بذلك.

## ١١ - مهارات التعامل مع الآخرين .

إن مساعدك يعتبر سفيرك لدى الكثير من الناس الذين تراهم على فترات متقطعة، لذا عليه أن يمتلك شخصية جيدة تجعل الناس يشعرون بالراحة تجاهه. يجب أن يكون هذا الشخص سخياً عندما يمدح، رزيناً عندما يغضب، عادلاً عندما ينتقد، كريماً ومتسامحاً في علاقاته وملماً بالبروتوكول المعمول به في الشركة.

## ١٢ - أن يكون ناقداً لنفسه .

لن تكون قادراً على أن تعطي مساعدك رأيك في عمله بصورة مستمرة، إنك تريد شخصاً لا يخطئ نفس الخطأ مرتين، ابحث عن

مساعد يتمتع بالقدرة على تصحيح نفسه لا عن مساعد يلقي اللوم على الآخرين.

١٣ - أن يكون محفزاً لنفسه .

إن المساعد الذي ينتظر منك باستمرار أن تقوم بالثناء عليه والتعبير عن رضاك عنه سوف يضيع وقتك، إنك تحتاج إلى شخص متحفز بالفطرة لتحقيق النجاح ومع ذلك قم بالثناء على مساعدك قدر ما تستطيع .

١٤ - يستطيع أن يضطلع بمسؤولياتك .

إن معظم المسؤولين يظلون في مراكزهم أكثر من المطلوب لذا يستنفدون فائدتهم بعد قضائهم عدة سنوات في نفس الوظيفة . لذلك عندما تكون مستعداً للانتقال إلى وظيفة أخرى يجب أن يكون مساعدك قادراً على أن يحل محلك .



## ٩ طرق لمساعدة المشرفين المعينين حديثاً

١ - قم بتقديمهم للناس الذين يحتاجون إليهم .

إن هناك أناساً مهمين خارج وداخل الشركة عليك أن تأخذهم بعد

تعيينهم بوقت قصير لمقابلة هؤلاء الناس المهمين وتعريفهم عليهم .

## ٢- زودهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها .

قم بقضاء عدة ساعات أو حتى عدة أيام لتزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها لينجحوا في مركزهم الجديد .

## ٣- قم بتقديمهم لمرؤوسيههم والإعلان عن ترقيةهم .

في كثير من الشركات يتم تعيين الموظفين أو ترقيةهم دون أن يتم تقديمهم أو الإعلان عن توظيفهم بشكل رسمي . وهذا يحرمهم من الشرعية التي يحتاجونها لتولي مراكزهم الجديدة عند التعامل مع مرؤوسيههم الذين كانوا في السابق نظراء لهم، يمكنك أن تستخدم المنشورات الداخلية للشركة أو أن تعقد اجتماعاً لهذا الغرض أو أي وسيلة أخرى تراها مناسبة .

## ٤- أرشدهم كيف يجب أن يلبسوا وكيف يجب أن يتصرفوا .

المشرفون الجدد قد يحتاجون إلى النصيحة لمساعدتهم في الظهور بالصورة المطلوبة .

إذا كانت ملابسهم أو مظهرهم غير مناسبين فأخبرهم بذلك . وإذا كان لديك أي اقتراحات فقدمها لهم؛ إنهم سوف يرحبون بذلك وخصوصاً قبل استلام مراكزهم الجديدة .

## ٥- أرهم كيف يجب أن تكون رؤيتهم للأشياء مختلفة عن رؤية

## مرؤوسيههم .

إن المرؤوسين عادة ما ينظرون إلى عملهم بصورة محسوسة ومباشرة بينما رؤسائهم ينظرون إلى العمل بصورة أكثر تجريداً مع التركيز على النظرة المستقبلية . إن المرؤوسين يرون الأشياء إما بيضاء أو سوداء بينما يرى الرؤساء ظلالاً من الرمادي . المرؤوسون يكرسون أنفسهم لدائرتهم فقط بينما يكرس الرؤساء أنفسهم للشركة ككل . المرؤوسون يعملون عدداً معيناً من الساعات بينما يظل الرؤساء يعملون حتى تُحل المشاكل . المرؤوسون تفكيرهم محصور في اليوم فقط، بينما الرؤساء يهتمون باليوم وبالغد وبالعام القادم .

٦- عليك إعدادهم للتعامل مع نظرائهم السابقين .

٧- ذكرهم بأن يجعلوا توقعاتهم ممكنة التحقيق .

إن أصحاب الإنجازات الكبيرة الذين تقوم بترقيتهم قد لا يتمتعون بالصبر حيال الموظفين الأقل التزاماً والأقل قدرة، وقد يجدون صعوبة في تقبل المرؤوسين الذين ليس لديهم الحافز الكافي للتفوق والذين لا يتعلمون بسرعة والبطيئون في التأقلم، والذين غالباً ماتكون أعمالهم أبطأ وأقل جودة . إن أصحاب الإنجازات الكبيرة هؤلاء يجب أن يجاهدوا لتحقيق أفضل نوعية ممكنة ولكن عليهم أن يدركوا أيضاً بأنه ليس بمقدور كل مرؤوسيههم أن يساهموا في تحقيق الهدف المطلوب بنفس القدر .

## ٨- ذكرهم بأن يمارسوا التفويض .

إن المشرفين الجدد يترددون في القيام بالتفويض عندما تكون وحدتهم في أزمة أو عندما يزداد العمل أو عندما يكون هناك عمل غير مستساغ مطلوب القيام به . إن المشرف غير الناضج يفكر هكذا: « إذا كان هذا العمل سيتم على أكمل وجه يجب أن أعمله بنفسى » أو « لا أستطيع أن أطلب من أي شخص أن يقوم بهذا العمل » .

ساعد المسؤولين الذين يعملون تحت إمرتك على أن يتغلبوا على الشعور بعدم الأمان والثقة عندما يقومون بالتفويض .

## ٩- دربهم على القيادة .

لا تفترض أبداً أن الموظف الذي يحقق نتائج ممتازة في الأعمال التي يؤديها بنفسه سوف يترجم هذا التفوق إلى نتائج ممتازة حين يصبح قائداً لمجموعة . إن القيام بإنجاز الأعمال وقيادة الآخرين أمران مختلفان يتطلبان مهارات مختلفة ونظرات متباينة للأمر .



## ١٠ أساليب لزيادة تقدير الذات لدى المرؤوسين

١- قم بتوثيق إنجازاتهم حتى لا يعتقدوا بأنهم غير موجودين.

لا تدع الموظفين - الذين يكثرون من انتقاد أنفسهم - لا يرون إنجازاتهم؛ إنهم بذلك سوف يفتقدون الشعور بقدرتهم على النجاح. بين لهم - ولو اضطررت الأمر كتابياً - تأثيرهم الإيجابي على المؤسسة وعليك شخصياً.

٢- أرهم كيف يمكنهم أن يستغلوا المحن لإيجاد فرص النجاح.

عندما تسوء الأحوال فإن البشر يميلون إلى التشاؤم. ولكن لماذا علينا أن نفعل ذلك؟ إننا لا نستطيع أن نغير القدر، لذا علينا أن نجد الفرصة السانحة في كل محنة وأن نستغلها مهما كانت نتائج المحنة سلبية فإنها تعطينا خيارات لم تكن من قبل موجودة. إضافة إلى ذلك عندما تسوء الأحوال إلى أقصى حد فلن يكون بإمكانك أن تجعلها أسوأ مما هي عليه.

٣- اجعلهم يقومون بأعمال تبرز مواهبهم.

عندما تستغل أحسن المهارات التي لدى موظفيك إلى أقصى حد

فإنك بذلك تزيد من قوتك و من قوتهم أيضاً. عندما تقوم بتحويل مسؤوليات مهمة فعلاً إلى مرؤوسيك فإنك بذلك تظهر ثققتك بهم وتعطيهم الفرصة للنجاح في المهام التي تشكل تحديات أكبر من ذلك في المستقبل.

#### ٤- علمهم كيف يحصلون على ما يريدون من الآخرين.

إن بعض الموظفين يكونون مندفعين جداً حين يريدون الحصول على معلومات والبعض الآخر يكونون سلبيين وجليين. علم أفضل الموظفين لديك أن يرفضوا كلا الأسلوبين المدمرين للذات وأن يكونوا إيجابيين. علمهم الإجراءات الموجودة في القائمة رقم ٨٢ لكي تساعدهم في الحصول على ما يريدون من الآخرين.

#### ٥- وضّح لهم مدى أهمية الإصغاء وأثره.

القليلون فقط يدركون أهمية الاستماع كأداة إدارية فعالة. البعض يظن أن الاستماع نشاط سلبي بينما هو في الواقع أسلوب فعال لزيادة النجاح الشخصي، عندما يصبح مرؤوسك قادرون على إجادة الإصغاء أكثر فإنهم سيجنون ثمار ذلك فإنهم سيشعرون بالرضا أكثر عن أنفسهم.

٦- علمهم الفوائد التي سيجنونها إن أحسنوا الاختيار (كالمنخل) بدل أن يقبلوا ويرضوا بكل شيء (كالإسفنجة).

إن الماء يمر من خلال المنخل بينما تمتلئ الإسفنجة بأكبر قدر مما

تمتصه من الماء وعندما يتم عصر الإسفنجة فإن رذاذ الماء ينتشر في كل مكان . إن ( المناخل ) هم الناس الذين يكونون أقل تأثراً من ( الإسفنج ) بالمحن والمصائب . إن ( المنخل ) يكون أقل دفاعاً عن نفسه في وجه النقد ويستطيع أن يحافظ على رباطة جأشه عندما تحدث المشاكل . لا ضير أن تنتاب المسؤول سوررات الغضب بين الحين والآخر أو أن تظهر إشارات الإحباط؛ ولكن عليه أن يظل مسيطراً على مشاعره . عليك أن تساعد مرؤوسيك متى كانوا كالإسفنج على علاج أنفسهم من حساسيتهم هذه .

٧ - قل لهم ماذا تتوقع منهم بالضبط واجعلهم يبلغوك ما الذي يتوقعونه منك أنت أيضاً .

إن الموظف المفضل هو الذي يلبي ويحقق توقعاتك عكس الموظف الذي تريد إنهاء خدماته . إن توقعاتك قد تكون عالية جداً، متعددة جداً لكن غير مناسبة، أو قد تكون قد وظفت عصفوراً وأنت تحسب أنك توظف نسرأ . إن السبب الذي يعطيه معظم الموظفين لإخفاقهم في إرضاء رؤسائهم هو أنهم لا يعلمون ماذا يريد رؤسائهم منهم .

٨ - عندما تنتقدهم، انتقد أداءهم وليس شخصهم .

قال أحدهم ذات مرة: إن القائد الناجح هو الذي يضع نفسه في مكان مرؤوسيه ولا يفسد الأمور . قد يكون عليك في بعض الأحيان توجيه النقد إلى أفضل موظف لديك . افعل ذلك دون أن تجعله يفقد بريقه، إن روح النقد يجب أن تكون كما يلي: «إني أكره ما قمت به

ولكنني أحبك» بكلام آخر ارفض العمل ولكن لا ترفض من قام به .

#### ٩- امتدح أعمالهم لا تمتدح أشخاصهم .

إن معظم الناس قد سمع عن فلسفة « مدير الدقيقة الواحدة » : اضبط الناس وهم يؤدون عملاً جيداً وهذه الفلسفة تناقض الفلسفة القائلة : اضبط الناس وهم يرتكبون الأخطاء . هذه الفلسفة تساعد المدراء على تشجيع ومساندة ومدح موظفيهم مما يحفز هؤلاء الموظفين إلى تحسين أدائهم . تذكر أنه من المهم جداً أن تثني على الأداء وليس على الشخص . إنك تريد من موظفك أن يعرف الشيء الذي أداه بشكل صحيح حتى يعاود تكرار ذلك وليس من أجل أن يسعدك فقط .

#### ١٠- ألحهم ببرامج تدريبية .

إن هذا بمثابة منح ثقة . وإذا اخترت برنامجاً تدريبياً قيماً فإن هذا سيساهم بصورة أكبر في رفع كفاءتهم علاوة على رفع تقديرهم لأنفسهم .

## ٨ نصائح للسيطرة على الإشاعات

١- اعلم أن قليلاً من موظفيك يحصلون على المعلومات التي يشعرون أنهم يحتاجون إليها.

عليك أن تتوقع ما هي المعلومات التي يحتاجون إليها وتوصلها لهم. أجب على أسئلتهم قبل أن يسألوها.

٢- واجه مرؤوسيك وجهاً لوجه عندما تسنح الفرصة.

إن الرسائل المكتوبة أو تلك الموجهة عبر أشخاص آخرين قد لا تفهم.

٣- حالما تسمع أن هناك إشاعات غير صحيحة، ادعُ موظفيك لاجتماع.

أجب على الأسئلة بقدر ما تستطيع من الصراحة.

٤- لتكن تصرفاتك في الاتصال بالآخرين النموذج الذي يقتدى به.

لا تساهم في نشر الإشاعات.

٥ - عندما تنتشر الإشاعات الهدامة بشكل مفرط فأعلن عن إنشاء خط هاتفي للرد على الاستفسارات.

عين شخصاً للرد على هذا الهاتف ليجيب على كل الأسئلة بقدر ما يستطيع من الصراحة.

٦ - باشر الإدارة بأسلوب التجوال.

أجب على الأسئلة قبل أن تتحول إلى شائعات.

٧ - جند أكثر قادة المجموعات كسباً للاحترام واكسب دعمهم لك.

دعهم ينطلقون لينشروا الحقيقة.

٨ - اطلب من الإدارة العليا أن تعالج القضايا المهمة بأسرع وقت.

إن المواضيع المرشحة للإشاعات يجب توقعها ويجب إبطال مفعولها قبل أن تتحول إلى إشاعة.

١٠٤

## ١٠ طرق لترويج السلوك الأخلاقي

١- كن نموذجاً للتصرف الذي تريده من مرؤوسيك .

لا شك أن المدراء الذين يقومون بتضخيم حسابات أرصدتهم سيجدون أن بعض موظفيهم يفعلون نفس الشيء . لا تضع قواعد للمناصب العليا وقواعد أكثر شدة للمناصب الوسطى .

٢- ضع مجموعة مكتوبة من قواعد السلوك .

ابدل الوقت لتطوير مجموعة من الوصايا التي سوف ترشد الموظفين إلى السلوك القويم .

٣- عاقب الموظفين الذين يخالفون هذه القواعد للسلوك .

يجب فرض العقوبات على أي عضو في المؤسسة يتصرف بشكل غير قانوني أو غير أخلاقي . يجب أن يكون العقاب سريعاً وعادلاً وبعيداً عن التحيز .

٤- قم بعقد دورات تدريبية حول كيفية التعامل مع موقف غير لائق .

يجب أن يكون فهم جميع الموظفين لما هو غير أخلاقي وغير قانوني متطابقاً. ويجب أن يكونوا أيضاً مستعدين للتعامل مع المستويات التي يحتكون بها سواء من زملائهم في العمل، أو الموردين أو العملاء. إن التدريب سوف يساعدك على تحقيق هذه الأهداف.

٥- استمع إلى الموظفين الذين لديهم شكاوى قبل أن يصبحوا من أول المشاكسين.

اعمل على أن تحصل الإدارة العليا على المعلومات المتعلقة بما يحدث داخل الشركة قبل أن تحصل عليها وسائل الإعلام. اتبع سياسة الباب المفتوح للاستماع للشكاوى عن النشاطات غير اللائقة.

٦- ضع قوانين الترقية واختيار الموظفين على أساس مبني على السلوك الأخلاقي اللبق.

قم بتعيين وترقية الموظفين القادرين على العمل دون خرق أي معايير سلوكية.

٧- أسس نظاماً سلوكياً يصبح جزءاً لا يتجزأ من النظم السائدة في الشركة.

تكلم عن هذا النظام، أعط الأمثلة عنه، اجعله جزءاً من دليل العمل ومارسه في أعمالك.



١٠٥

١٠ نصائح حول كيفية توظيف مستشار

١ - اتصل بالمصادر التي يمكنك الاعتماد عليها لتقوم بعمل قائمة من المرشحين.

اسأل محاميك أو محاسبك . اتصل بالجامعات . اسأل نظراءك في الشركات الأخرى ممن يعانون من نفس المشكلة .

٢ - تأكد من أن المستشار الذي تنوي تعيينه يتمتع بالخبرة المطلوبة في المجال الذي تريد الاستفادة من خدماته فيه .

ما الذي قام به هذا المستشار في الماضي مما له علاقة بالعمل المطلوب؟ ما هي المقالات أو الكتب التي كتبها؟ ما هو التقديرات أو الدرجات العلمية أو الشهادات التي حصل عليها؟ ما هي الخبرة الشخصية التي حصل عليها؟

٣ - اتصل بالمراجع التي يسميها المستشار .

كم عدد الزبائن الذين قدم لهم هذا المستشار خدماته في العام الماضي؟ ما الذي أنجزه لهم؟ ما هو تقييمهم لعمله؟ وما هي النتائج التي تمخضت عن ذلك؟

٤- إذا قررت أن تتعامل مع مؤسسة استشارية كبرى قم بقضاء بعض الوقت مع المجموعة أو الأشخاص الذين سوف يقومون بخدمتك مباشرة في هذه المؤسسة.

لا تقبل التعامل مع أي استشاري لا تتراح إليه إذا كان التفاعل بينكما ليس على ما يرام ، لأنك ستضطر إلى خوض معارك مع هذا الاستشاري، لا تقبل بالموظف الذي تعينه الشركة الاستشارية ليقوم بخدمتك فقط؛ لأن الشركة تقول إن عليك أن تقبل به .

٥- اطلب منه أن يقدم لك عرضاً .

لا تقم باستخدام استشاري أبداً بدون توقيع اتفاق مكتوب يحدد فيه الأهداف والنتائج المرجوة والإجراءات والأساليب التي سيتم اتباعها خلال سريان العقد، والتكاليف المترتبة عليه . تأكد من أن العقد مكتوب بلغة بسيطة وبعيدة عن المصطلحات الفنية . اعرف ما تريده بالضبط وكم من الوقت يلزم لتحقيق ذلك . وما هو المطلوب من الاستشاري القيام به ليستطيع تحقيق ذلك وكم سيكلفك ذلك بما فيه مصاريف السفر .

٦- اطلب منه أن يعطيك سيناريو «لأفضل قضية» وكذلك سيناريو «لأسوأ قضية» .

ماهي احتمالية حدوث أي من هذين السيناريوهين؟ وهل سيكون الاستشاري قادراً على منع حدوث السيناريو السيئ؟ ابحث عن المخاطر

التي قد تتعرض لها، وإذا قال لك الاستشاري أنه ليس هناك أي مخاطر فابحث عن استشاري آخر.

٧- تأكد من أن هذا الاستشاري الذي تنوي استئجاره من النوع الذي يعمل لصالحك بحيث يؤهلك لكي تستغني في النهاية عن خدماته.

إن أفضل الاستشاريين هم أولئك الذين يعملون لصالحك إلى أن تصل إلى مرحلة لن تكون فيها بحاجة إليهم. إن هدفه هو أن يؤهلك لتستطيع الاعتماد على نفسك لا أن تظل بحاجة إليهم.

١٠٦

## ٩ نصائح لإجراء مسح عن الاحتياجات التدريبية

١- قم بمراجعة خططك الاستراتيجية وأهدافك العلمية.

إن التدريب يجب أن يكون دائماً مرتبطاً بأهداف واستراتيجيات الشركة. عليك أن تحدد الهدف الذي تسعى للوصول إليه قبل البدء بتدريب موظفيك.

٢- إن التدريب الذي يجب أن تقوم به يجب أن يكون مرتبطاً بأهداف الشركة.

لا تقم بعمل برنامج تدريبي فقط لأنه أصبح عادة. أو لأنك قرأت عنه في مجلة. ويجب أن لا يكون السبب في استثمارك في البرامج التدريبية أن الشركات الأخرى قد فعلت ذلك.

٣- قم بمراجعة الشكاوي المهمة التي تصلك من العملاء والموردين.

ما هي الأشياء التي لا يؤديها موظفوك بالفعالية والكفاءة المطلوبة منهم؟ إن الشكاوي أعراض تشير إلى الحاجة إلى التدريب.

٤- عليك القيام بمراجعة نقاط القصور الرئيسية في أداء الموظفين كما ذكرت في نماذج تقييم الأداء.

ابحث عن الظواهر العامة، ما هي الأشياء التي يقول المدراء إن الموظفين لا يقومون بها كما يجب؟ ضع خطط البرامج التدريبية التي تزود موظفيك بالمهارات التي تقول التقارير السنوية إنهم لا يحسنون أداءها.

٥- قم بعمل استبيان ووزع نسخاً منه على كافة المدراء.

اسأل مدراءك ما هي الاحتياجات التدريبية التي يجب تلبيتها. يجب أن يكون الاستبيان بسيطاً وغير معقد. ضع أسئلة مفتوحة: «ما هي الاحتياجات التدريبية التي تظن أننا يجب أن نقوم بتلبيتها حتى نستطيع تحسين أداء الموظفين؟».

٦- في المقابلات التي تجريها مع الموظفين المستقيلين عليك أن تعرف ما هي الأسباب السائدة التي تؤدي إلى استقالة الموظفين من شركتك .

عندما يترك موظف شركتك بمحض اختياره أسأله ما هي المشاكل التي يظن أنها بحاجة إلى علاج . إن المشاكل التي يمكن علاجها بالتدريب يجب أن يتم علاجها .

٧- راقب العاملين لديك لتتعرف على مشاكلهم وهمومهم الشخصية .

إن برامج التدريب في كثير من المنظمات تعالج مشاكل السلامة وضغوط العمل وإساءة استخدام المواد، والتمويل الشخصي وخطط التقاعد والخروج من المآسي الشخصية . إن الموظفين سوف يشعرون ليس فقط بالامتنان لحضورهم سلسلة من البرامج التدريبية الجيدة بل سيكونون أكثر سعادة وأكثر كفاءة .

٨ - قم بإجراء مسح لمعرفة اتجاهات وميول الموظفين .

إن الأسئلة الموجودة في القائمة رقم ٩٨ سوف تزودك بالمعلومات المطلوبة عن الاحتياجات التدريبية للموظفين والمدراء .

٩- قم بإجراء مقابلات مع الموظفين ومع الإدارة .

وهذا الأسلوب من المستحسن استخدامه عندما يكون عدد الموظفين المعنيين قليلاً فسوف يساعدك على الغوص أكثر في أعماق الاحتياجات التدريبية .

## ١١ طريقة لزيادة فاعلية التدريب الإداري على المدى البعيد

١- اجعل التدريب جزءاً من خطة الترقي الوظيفي .

يجب أن يكون لكل موظف في شركتك خطة للتقدم المهني والترقي الوظيفي بحيث تُظهر الخبرات والمهارات المطلوب من الموظف اكتسابها . وعندما يتم وضع البرامج التدريبية التي يوصي بها المدراء وتنفيذها سترى أن الأقوال التي صرفت على التدريب لم تصرف هدراً .

٢- قم بتحليل الاحتياجات التدريبية .

لا تختبر مواضيع التدريب إلا بعد أن يكون المشاركون قد اجتمعوا مع مشرفيهم وحددوا الأعمال التي يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم فيها .

اجعل المعلومات عن الاحتياجات التدريبية التي تحصل عليها بهذه الطريقة جزءاً من خطتك التدريبية .

٣- قم بوضع خطط التطور .

استعمل نماذج تقييم الأداء لتحصل على رأي كافة الموظفين عن

المهارات التي يحتاج كل منهم إلى تطويرها عن طريق التدريب . اجعل ما جاء في هذا التقرير من توصيات جزءاً من خطتك .

٤ - احرص على أن يستعمل المدربون اللغة والأمثلة التي يتم استعمالها في الشركة أو في القطاع الذي تعمل فيه الشركة .

إنَّ معظم برامج التدريب المتعلقة بمهارات الاتصال والمهارات القيادية هي نفسها المستعملة في كل الشركات ولكن المتدربين يودون أن يشعروا بأن الأشياء التي يسمعونها لها علاقة مباشرة بالمشاكل الخاصة التي يواجهونها في محيط عملهم . إنَّ المدربين الواعين يدركون ذلك ، من أجل هذا تراهم يعطون أمثلة تدريبية لها علاقة بالبيئة التي يعمل بها المتدربون .

٥ - دعهم يطبقون ما يتعلمونه .

إذا أعطيت الموظفين الفرصة لتطبيق المفاهيم الجديدة التي تعلموها فإنهم على الأرجح سوف يقومون بتطبيقها . إنَّ الأدوات المناسبة لتطبيق ذلك تتضمن التمارين والتقليد ولعب الأدوار .

٦ - زودهم بالمواد المساعدة .

زود المشاركين في الدورات التدريبية بما يمكن أن يأخذوه معهم بعد انتهاء التدريب وذلك من أجل تعميق فهمهم للشيء الذي تدربوا عليه . ومن هذه الأشياء المساعدة أجهزة التسجيل وأشرطة الفيديو والكتب كمثل هذا الكتاب .

## ٧ - يجب أن تقدم برامج التدريب القصيرة والمتكررة على البرامج الطويلة والمكثفة .

إن الكثير من الشركات ترسل مدراءها لحضور دورات مكثفة وغالباً ما تكون مرهقة تستمر ثلاثة أو خمسة أيام . إن بعض المواضيع فيها اختياري كالخطابة مثلاً لأنها تتطلب الكثير من المهارات المتنوعة لتعلم عنصر واحد منها، والعملية التدريبية فيها تكون تراكمية . وعلى أي حال ففي معظم الأحيان يتم اختيار هذه البرامج إما لصلاحيتها أو من أجل إعطاء المشاركين الفرصة ليتنفسوا بعيداً عن أعمالهم دون الأخذ بعين الاعتبار أهمية هذه الدورات وأثرها في العملية التعليمية . إن من الأفضل عقد دورات تدريبية أقصر تفصل بينها عدة أيام أو حتى أسابيع وكلما قلت المادة التعليمية التي يتم إعطاؤها كلما سهل تذكر المعلومات التي يتم تدريسها فيها . وكلما زاد الوقت الفاصل بين الدورات التدريبية كلما زادت الفرصة لتطبيق ما يتم تعلمه من المفاهيم قبل إضافة مفاهيم جديدة .

## ٨ - شجع المتدربين على التشاور مع المدرب على انفراد خلال الدورات التدريبية .

أعط المتدربين الفرصة لمناقشة المدرب خلال فترات الاستراحة أو خلال الوجبات أو في المساء أو بواسطة الهاتف . إن هذا سوف يعطيهم الفرصة للتعرف على كيفية مواجهة التحديات التي يجدونها في عملهم .



٩- شجع المتدربين على الالتزام بالسلوك الجديد الذي تدربوا عليه.

عند نهاية البرنامج التدريبي اطلب من المشاركين أن يكتبوا خطة العمل التي ينوون تطبيقها في عملهم ودعهم يلتقون بعد ثلاثة أشهر حتى يشاركونا بعضهم البعض نتائج قيامهم بتطبيق ما تعلموه، أو أرسل لهم نسخة من خطة العمل لتذكركم بأن عليهم بأن يلتزموا بالخطة التي كانوا قد وضعوها.

١٠- قم بترتيب عقد اجتماع بين المشرف والمتدرب.

من المفيد عادة أن يلتقي المتدربون مع مشرفيهم مباشرة بعد الدورة التدريبية ليناقدشوا معهم ما تعلموه وكيف ينوون تطبيق ذلك في عملهم. إن التقرير المكتوب من الممكن أن يكون بديلاً عن الاجتماع وجهاً لوجه.

١١- توج برنامج التدريب على مهارات الاتصال بعقد جلسة تدريبية حول كيفية تكوين فرق العمل.

إن تدريب أعضاء الفريق على العمل مع بعضهم البعض بصورة أكثر كفاءة شيء مختلف تماماً عن قيامهم بتطبيق المهارات التي تعلموها عند التقائهم مع بعض. إن التنويع الطبيعي لبرامج التدريب على الاتصال، وإقامة العلاقات الشخصية والقيادة هو القيام بعمل جماعي للفرق أو الموظفين يجعلهم يلتقون ليناقدشوا القضايا الراهنة التي قد تعيقهم عن العمل كفريق ناجح.

## ١٤ سؤالاً عن برنامج شركتك لمراجعة تقييم الأداء

يجب أن تكون قادراً على الإجابة بنعم على كل الأسئلة:

١- هل إدارتك تساند وتشجع وتصر على تطبيق نظام مراجعة الأداء الذي تم وضعه وتطبيقه بعد دراسة وتأن؟

عندما لا يأخذ الرجل الجالس على القمة موضوع مراجعة الأداء بجدية فعليك أن تطلب مساعدة الإدارة العليا حتى ينجح برنامج مراجعة الأداء.

٢- هل هناك خطة مكتوبة أو سياسة متبعة في شركتك فيما يتعلق ببرامج مراجعة الأداء؟

إن مثل هذه السياسة سوف تزود المدراء بالإرشادات التي يحتاجونها لتطبيق هذا البرنامج.

٣- هل تم شرح هذا البرنامج بشكل وافٍ للموظفين في بداية التحاقهم بالشركة عندما تم تعريفهم على أنظمتها؟

يجب أن يعرف الموظفون توقعات الإدارة وماذا تريد قبل أن يبدؤوا في العمل. وكذلك يجب شرح برنامج تقييم الأداء وتزويدهم بسياسة

الشركة في هذا الخصوص، كما يجب تزويدهم بنسخة عن نموذج تقييم الأداء ليعرفوا ما هو المتوقع منهم إنجازه. بل إن أفضل وقت لشرح النظام المتبع في هذا الخصوص هو حين مقابلتهم خلال مراحل التعيين.

٤- هل يتم إجراء تقييم الأداء أكثر من مرة واحدة في السنة؟

إن تقييم الإدارة مرة واحدة في العام ليس كافياً عن أداء سنة بأكملها. حاول أن تعقد اجتماعات لهذا الغرض كل ثلاثة أشهر.

٥- هل المدراء مدربون على كيفية إجراء تقييم الأداء بنجاح؟

لا تترك هذا الموضوع للمصادفة.

٦- هل تقييم الأداء المتبع يميز ويفصل بين التقييم وبين التغذية

المرتدة؟

إن التقييم يقيم الأداء من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادات الرواتب والترقيات والأمور الأخرى الحيوية بالنسبة للموظفين بينما تصف التغذية المرتدة مدى إجادة الموظفين أعمالهم وما هي الأشياء التي يمكن أن يقوموا بها لتحسين أدائهم. وبينما يعتبر التقييم تهديداً للموظفين ويضعهم في حالة دفاع فإن التغذية المرتدة لن تكون ناجحة إذا كان الموظف يشعر بالتهديد أو يقف موقفاً دفاعياً. إنك لن تستطيع تحقيق الهدفين بنفس النموذج ولا خلال نفس الاجتماع.

٧- هل الفرصة متاحة أمام الموظفين ليقوموا بتقييم أدائهم؟

إن هذا سوف يهيئهم للاجتماع الذي يعقد معهم لتقييم أدائهم .  
كما أن هذا الأسلوب يعتبر وسيلة للاتصال من الأدنى للأعلى .

٨- هل تشتمل نماذج تقييم الأداء على توصيات بالتدريب ؟

إن نماذج تقييم الأداء يجب أن تُظهر فيما إذا كان أداء الموظف قد تحسن نتيجة التدريب الذي تلقاه؛ كما أنها يجب أن تحتوي على توصيات إذا كان هناك حاجة إلى تدريب إضافي .

٩- هل تسمح عمليات مراجعة تقييم الأداء بفتح قنوات الاتصال في كلا الاتجاهين ؟

إن للموظفين الحق في التعليق على تقييم الإدارة لأدائهم وأن يتم تسجيل أي خلافات حول هذا الموضوع لم يتم الوصول فيها إلى حل .  
ويمكنك أن توسط اختصاصي في مصادر القوى البشرية عندما تكون الخلافات كبيرة . في بعض الشركات يقوم الموظفون بتقييم الأداء الإشرافي لمدراءهم تماماً كما يتم تقييم أدائهم هم .

١٠- هل تركز نماذج تقييم الأداء على سلوك الموظفين ؟

إن نماذج تقييم الأداء يجب أن تحتوي على نماذج محددة من إنجازات وإخفاقات الموظف، ويجب أن تساعد الموظفين على الالتزام بسلوك أكثر إنتاجية .

١١- هل يقوم المدراء بعقد اجتماعات متابعة مع موظفيهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء ؟

في نهاية كل اجتماع لمراجعة تقييم الأداء يجب أن يكون هناك التزام لاتباع سلوك جديد إلا إذا كان الموظف على درجة عالية من الكمال. ومن أجل ضمان عملية المتابعة هذه فإن بعض الشركات تدعو لاجتماع آخر خلال فترة محددة من الزمن غالباً ما تكون خمسة أسابيع.

### ١٢- هل يتم مراجعة نماذج تقييم الأداء؟

إن الإدارة العليا أو المختصين بالمصادر البشرية يجب أن يقوموا بمراجعة نماذج تقييم الأداء بشكل دوري فجائي ليتأكدوا من أن هنالك التزاماً بسياسة الشركة عند تعبئة هذه النماذج.

### ١٣- هل يتم تزويد دائرة التوظيف بنتائج تقييم أداء الموظفين؟

إن نتائج تقييم أداء الموظفين الجدد يجب أن يتم إبلاغها لدائرة التوظيف ليتعرفوا على نتائج اختيارهم. كما أن مراجعات تقييم الأداء تبرز السلوك والقيم السائدة في الشركة.

## ١٠ وسائل للتعامل مع الإساءات المقصودة

١- ضع سياسة رسمية للشركة .

إن العيوب والمساوىء من حقائق الحياة . فإذا لم يكن لدى شركتك سياسة متبعة للتعامل مع الإساءة، ابدأ بصياغة هذه السياسة الآن، وقم بعرضها خلال الاجتماعات .

٢- درب المشرفين والمدراء على تمييز الظواهر التي تدل على سوء التصرف .

ولعل أهم هذه الظواهر حالات التأخر والغياب عن العمل، السلوك الاستفزازي والصبياني مع الزملاء والكلام البذيء، الكسل أو الثرثرة الزائدة والأهم من ذلك الانخفاض في الأداء .

٣- قم بالتوثيق .

افتح ملفاً للموظف حالما تشك أن هناك سلوكاً غير مناسب . قم بتدوين كل ملاحظاتك عن السلوك الباعث على الشك . أكتب ملاحظات بالتفصيل عن المناقشات التي تجريها مع الموظف المعني . ستحتاج إلى هذه المعلومات .

٤- تدخل فقط عندما ينخفض أداء الموظف .

إن المشرفين خبراء في مجالاتهم ولكنهم ليسوا اختصاصيين في التعامل مع الإساءات المقصودة . إن السبب الوحيد لقيامهم بمواجهة الموظف المسيء هو أن أداءه قد تراجع « هذا إذا لم يكن متورطاً في أعمال غير لائقة في العمل » وثق ثم وثق ثم وثق .

٥ - لا تلعب دور الخبير ولا تقم بالتشخيص النظري .

ركز على الحقائق المتعلقة بالأداء . ما الذي فعله الموظف ؟ ماذا كانت نتائج عمله ؟ لا تعطِ النصائح أو تقوم بإعطاء الأحكام ، إن هذا سوف يتردد عليك . واجه الموظف بأمثلة محددة عن مواطن القصور في أدائه .

٦- اجعل الموظف يدرك النتائج التي سينالها إذا أخفق في رفع أدائه إلى المستوى المطلوب .

اشرح له بعبارات محددة الإجراءات التأديبية التي ستتخذها بحقه إذا لم يتحسن أداءه ، وفي نفس الوقت أبلغه بأنك مستعد أن تساعدته إذا كان هو مستعد على أن يساعد نفسه .

٧- حافظ على موضوعيتك ولا تدع مشاعرك تورطك في الموضوع .

٨ - قم بتحويل الموظف إلى اختصاصي في حالته .

إن سياسة شركتك يجب أن تسمح ببدايل للعلاج حسب الحالة التي يعاني منها الموظف فإذا كان مدمناً مثلاً حوله إلى المراكز المتخصصة في علاج المدمنين.

#### ٩- حافظ على السرية.

إن الأطراف الوحيدين الذين يجب أن يعرفوا عن حالة الموظف هم الموظف والمشرف والمسؤول عنه بالإضافة إلى المدير. وأي مدير أو موظف في دائرة شؤون الموظفين يفشي هذا السر يجب أن يتعرض للعقاب.

١١٠

## ٨ خطوات لإنهاء خدمات الموظف سيئ الأداء

### ١- تجنب إعطاء الوعود الضمنية للموظفين.

لا تعد بشيء لا تستطيع تنفيذه. إن كثيراً من الحالات التي يتم فصل الموظفين فيها نتجت عن وعود يدعي الموظفون أنها لم تتحقق.

### ٢- استعن بمحامي الدفاع.

اطلب من أحدهم أن يلعب دور محامي الموظف ليتحداك في مناقشة أمر إنهاء خدمته. إنه من الأفضل أن تعرف نقاط الضعف في



موقفك قبل أن تواجه الموظف .

٣- حدد معاييرك .

إذا كنت تقوم بإنهاء خدمات موظف ضعيف الأداء كن مستعداً لتحديد معاييرك والدفاع عن تعريفك للأداء الضعيف وتأكد من أن تعريفك هذا مطبق بشكل عادل في كافة الدوائر.

٤- ناقش الموضوع مع دائرة شؤون الموظفين ومع الدوائر القانونية .

تأكد من أنك لا تخرق القانون حين تقوم بفصل هذا الموظف .

٥- يجب أن يكون تقييمك للأداء نزيهاً .

إن الموظف سيئ الأداء الذي يحصل على تقارير عالية عن أدائه بسبب قصر نظر وجبن مديره يصبح من الصعب إنهاء خدماته .

٦- قم بتوثيق الحالة .

يجب أن تقوم بتوثيق كل الاجتماعات التي عقدتها معه بغرض تقييم أدائه أو توجيه التأنيب أو الإنذارات له .

٧- قم بإنهاء خدماته في جلسة مواجهة .

إعمل على أن يعرف الموظف لماذا تقوم بإنهاء خدماته بالضبط وإذا ما كان باستطاعته أن يستعمل اسمك كمرجع في المستقبل .

### ٨- لتكن عملية إنهاء الخدمات سريعة ونظيفة .

قم بإخبار الموظف أن خدماته لم تعد مطلوبة وأن هذا آخر يوم له بالعمل لديك . ومن الأفضل أن تدفع له كافة مستحقاته مع مدة الإنذار القانونية .

\* \* \*

الفصل الحادي عشر

**كيف تخطط  
وتحل المشاكل؟**



## الفصل الحادي عشر

### كيف تخطط وتحل المشاكل؟

إن بعض الأعمال الفذة مثل المهمات التي نفذتها (ناسا) في الفضاء أو حفر (قناة بنما) أو بناء (سد هوغر) أو اكتشاف طريقة التطعيم ضد شلل الأطفال تستحق احترامنا وتثير دهشتنا. إن التفكير في هذه الانجازات يثير التعجب على القدرات الكامنة لدى الجنس البشري. وعندما نقوم بتدبر أمر هذه الأعمال الخارقة فإننا سنجد أنها جميعها تشترك في عنصر واحد. ففي أي إنجاز خارق سواء كان عظيماً أو عادياً فإن النجاح دائماً ناتج عن التخطيط.

عندما يبدأ أي مكتشف أو مهندس إنشاءات أو مدير بمشروع فإنه بالضرورة يقوم بطرح أسئلة استراتيجية عريضة. إلى أين سأمضي؟ ما هي أفضل طريقة للوصول إلى الهدف؟ ما هي الموارد التي سأحتاجها لتحقيق أهدافي؟ ما هي العقبات التي ستقف في طريقي، وكيف سأغلب عليها؟

لسوء الحظ فإن تجاربنا تدلنا على أن مهندس الإنشاءات والمكتشفين والعلماء ومدراء المشاريع يقومون بطرح هذه الأسئلة الاستراتيجية أكثر مما يفعل المدير العادي. إن عملنا مع مدراء في

مختلف الشركات قد برهن لنا بأن الكثير من المدراء ينظرون إلى التخطيط على أنه رفاهية لا يقدر عليها سوى العلماء والمهندسون أما بالنسبة للمدراء العاملين فإن التخطيط عملية عقيمة ومضيعة للوقت أو ببساطة: إنه أمر مستحيل بالنسبة لهم.

ومع أن هذا غير موجود في وصفهم الوظيفي فإن العديد من المدراء يصفون أنفسهم بأنهم «إطفائيون». استمع إلى الطريقة التي يتحدث بها الناس عن يوم عمل عادي «إن وظيفتي عبارة عن سلسلة لا تنتهي من الوفاء بالالتزامات في المواعيد المحددة». «إنها عبارة عن حل مشاكل متتالية» «لقد قضيت اليوم وأنا أحاول إصلاح الأمور» «ما أكاد أخلع معطفي حتى يبدأ جرس الهاتف بالرنين». إن الإطفائيين الحقيقيين يعملون بنفس الاجتهاد الذي يعمل به أولئك الذين يعملون في منع الاشتعال. «تخلص من مشاكل اليوم لتتمكن من توفير الوقت لتبحث كيف يمكنك أن تمنع مشاكل الغد من الحدوث، وكيف يمكنك أن تحقق أهداف الغير».

والسبب الآخر للتكاسل في التخطيط هو أن التخطيط نشاط يتعامل مع أحداث ستقع مستقبلاً مما يجبرنا على أن نوجه الأسئلة حول ما قد أو ما يمكن أن يكون والذي قد يكون مخالفاً لما كان ولما هو كائن. ولأن المستقبل غير واضح فإن العديد من المدراء يعتقدون أن التخطيط للمستقبل عبارة عن عملية تنبؤ وتخمين لأشياء مجهولة.

والعائق الثالث للتخطيط هو أن مجتمعنا يكافئ المنتجين وليس المفكرين. إننا نقيم التماثيل ونسمي الشوارع بأسماء الناس الذين ينجحون في تنفيذ الخطط وليس بأسماء الناس الذين ابتدعوها. إن أبطال السينما الذين أصبحوا نماذج خارقة في أذهان الناس لم يصبحوا أساطير لأنهم في أفلامهم كانوا يفكرون بما سيفعلونه بالأشياء بل لأنهم كانوا في الواقع ينفذون العمل في هؤلاء الأشرار. ولأن التخطيط لا يتمتع بنفس التقدير الذي يتمتع به التنفيذ في مجتمعنا فإن المدراء يتبعون ما يعتقدون أنه العرف السائد: قم بتنفيذ الخطة بنجاح وستصبح بطلاً؛ أما إذا قمت بوضع الخطة فستصبح منسياً.

وأخيراً فإننا نخطط بدون إبداع، بصورة تقليدية؛ لأننا لا نمتلك المهارات اللازمة للتخطيط. نعرف أننا يجب أن نقوم بالتخطيط وأنه ربما كانت هناك طريقة أكثر كفاءة للتخطيط. ونعرف بأن التخطيط هو مهارة يمكن تعلمها ولكننا لم نعلمها بعد!!

إن هذا الفصل قائم على فرضية أن الذين يقومون بإطفاء الحرائق وكذلك أولئك الذين يتجنبون القيام بالأشياء غير مؤكدة النتائج وأولئك الذين يقومون بتنفيذ وإنجاز الأعمال، إضافة لأصحاب النوايا الطيبة الذين لا يملكون المعلومات الصحيحة.. أن باستطاعتهم جميعاً الاستفادة من هذه النصائح البسيطة والمباشرة والعلمية عن التخطيط. حتى لو كنت خصماً للتخطيط فإنك ستجد شيئاً في هذه القوائم

يجعلك تقول: «ربما عليّ أن أجرب ذلك». إن هذا الفصل يحتوي على قوائم تساعد أولئك الذين يتصدون لحل المشاكل، وسوف تساعدك كذلك على تقييم خططك والقيام بتنفيذها بنجاح.

تذكر. . مع أن المشاريع الناجحة قائمة على التخطيط فإن التخطيط لن يؤدي بالضرورة إلى نجاح كافة المشاريع. إننا لا نضمن أن القوائم التالية ستجعلك ناجحاً. ولكننا نضمن لك إن إهمال هذه القوائم سوف يجعلك من الخفقين. وعلى رأي أحد الحكماء: «إن أولئك الذين يخفقون في التخطيط، يخططون للإخفاق».

## ١١ صفة للتخطيط الفعال

إن هذه المتطلبات يجب أن تكون قد نفذت قبل المباشرة في تنفيذ الخطة وهي:

- ١- أن الخطة قد وضعت بناء على النتائج المراد تحقيقها .
- ٢- أن الخطة قد تم وضعها على الورق .
- ٣- أن الذين وضعوا الخطة هم أيضاً الذين سوف يكونون مسؤولين عن تنفيذها .
- ٤- أنه تم إبلاغ الخطة إلى كل أولئك الذين سيتأثرون بها من أجل الحصول على آرائهم .
- ٥- أن يكون شخصاً واحداً قد عين مسؤولاً عن تنفيذها .
- ٦- أن تاريخاً معيناً قد حدد لتنفيذها ، وأن تواريخ أخرى سابقة لهذا التاريخ قد حددت لإنجاز بعض المراحل المهمة فيها .
- ٧- أن يكون قد تم تحديد معايير نجاح هذه الخطة وكيف يمكن تطبيق هذه المعايير .



٨- أن يكون قد تم وضع برنامج لمراجعة خطوات ما يتم إنجازها أولاً بأول وكذلك مراجعة القرارات والتعديلات التي تتم على الخطة خلال فترة تنفيذها .

٩- أن يكون قد تم اتخاذ الإجراءات الوقائية لمواجهة المشاكل الكامنة والتي قد تحدث عند تنفيذ الخطة والتي سبق أن تم التعرف عليها بعد أن تم توقع حدوثها .

١٠- أن يكون قد تم التعرف على الفرص السانحة عند تنفيذ الخطة بغرض الاستفادة منها .

١١- أن يكون المشرف على تنفيذ الخطة مسؤولاً عن تقديم التقارير حول سير الخطة ومراجعتها على أساس دوري ثابت لمديره ولكل المسؤولين عن تنفيذها .

١١٢

## ١٠ خطوات لعمل خطة استراتيجية

١- حدد الدافع للتخطيط .

لماذا نقوم بذلك؟ هل لنرضي رؤسائنا فقط، أم لأن هذا هو الشيء الدارج عمله أو لأن هناك منافع محددة؟ ما هي هذه الدوافع؟

٢- حدد المهمة المنوطة بمؤسستك أو شركتك .

ما هو سبب إنشائها؟ ما هي الأسواق التي تحاول أن تخدمها؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها؟ من هم زبائنها وعملاؤها؟ إن المهمة هنا تعبير عام يغطي كافة الاتجاهات والأنشطة التي تمارسها المنظمة .

٣- قم بعمل تقييم للبيئة الخارجية .

ما هي الاتجاهات الرئيسية ( سواء الفنية أو السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ) التي تؤثر على عمل الشركة؟ ما هي الاتجاهات التي تشكل تهديداً؟ وما هي الاتجاهات التي يمكن أن توفر فرصاً يجب استغلالها؟

٤- قم بإجراء تقييم داخلي للشركة أو المنظمة .

ما هي الأشياء التي تتفوق الشركة بإنتاجها والأشياء التي تنتجها دون المستوى؟ ما هي نقاط القوة المميزة، ونقاط الضعف الواضحة؟

٥- ضع أهدافاً قصيرة الأجل بناء على هذه التقييمات .

ما هي الأشياء التي يجب أن تعملها على الفور للتعامل مع التغييرات أو للاستفادة من الفرص السانحة أو عمل التحسينات المطلوبة .

٦- ضع أهدافاً طويلة الأجل مبنية على النشاط الذي تقوم به

## الشركة .

ما الذي يجب القيام به خلال خمس سنوات لتغيير اتجاه الشركة حتى تصبح في موقع أفضل؟

### ٧- ضع الأهداف حسب أولويتها .

قد لا يكون لديك الوقت أو الموارد لتنفيذها كلها . قم أولاً بتنفيذ أكثر هذه الأهداف أهمية وكذلك الأهداف التي من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي أكبر على الخطة .

### ٨- قم بتحليل القوى المؤثرة على كل هدف من أهدافك .

ما هي القوى التي تعمل ضد تحقيق هذا الهدف؟ وما هي القوى التي تعمل لصالح تحقيق هذا الهدف؟ ضعها جميعاً في قوائم .

### ٩- ضع خطة لكل هدف من أهدافك .

حدد لكل هدف الأعمال التي يمكن أن تقلل من تأثير القوى السلبية، والأعمال التي يمكن أن تزيد من فاعلية القوى الإيجابية التي تم الكشف عنها عند تحليل القوى المؤثرة على أهدافك حدد المسؤول عن كل عمل ومتى وأين سوف يتم إنجاز هذا العمل وما هي المواد المطلوبة .

### ١٠- مراجعة الخطة بصفة دورية كل ثلاثة أشهر لقياس مدى

تقدمها .

قد تكتشف أن هناك مساحة لوضع أهداف جديدة لتحل محل أهداف غير مناسبة. وقد تجد أنك بحاجة إلى خطط جديدة لبعض الأهداف الأخرى.

١١٣

## ١٠ مميزات للأهداف الفعالة

- ١- يجب أن تكون الأهداف محددة.
- ٢- يجب أن تكون الأهداف نوعية وليست كمية.
- يجب أن لا يكون الهدف « تقديم خدمات للعملاء » بل يجب أن يكون « تخفيض شكاوي العملاء بنسبة ٢٥٪ ».
- ٣- أن تكون قابلة للتحقيق حتى ولو كانت صعبة.
- ٤- إن الأهداف الفردية يجب أن تكون مرتبطة مع أهداف المجموعة.
- كما أن أهداف المجموعة يجب أن تكون مرتبطة مع أهداف المنظمة أو الشركة.
- ٥- يجب أن يكون الجميع قد ساهم في صياغة الأهداف.

إن الذين يجب أن يحققوا الأهداف يجب أن يكون لهم رأي في

تحديد هذه الأهداف .

٦- وضع أهداف للعوامل المؤثرة على النجاح .

إن عوامل النجاح المؤثرة هي تلك القضايا والتصرفات ومقاييس الأداء والمواد وأي عناصر أخرى قد تؤدي إلى نجاح أو إخفاق الشركات أو الأشخاص . بالطبع فإن هناك أهدافاً سيتم وضعها لمواضيع أخرى خلاف هذه المواضيع ولكن وضع أهداف للعوامل المؤثرة على النجاح لها الأولوية .

٧- يجب أن يكون تنفيذ أحد الأهداف (من مجموعة الأهداف) مرتبط بتنفيذ الأهداف الأخرى .

يجب أن لا يتم تنفيذ أحد الأهداف على حساب هدف آخر .

٨- يجب أن يكون تركيز الأهداف ليس فقط على النتائج بل أيضاً على الوسائل .

إن الوسائل يجب أن يتم أخذها بعين الاعتبار وخصوصاً عند وضع الأهداف المطلوبة للارتقاء بمستوى أداء الموظفين .

٩- إن تطوير الذات وتطوير المرؤوسين يجب أن يكون جزءاً من أهداف كل مدير .

١٠- يجب وضع الأهداف على الورق .

إذا لم تُكتب الأهداف فلن تكون أهدافاً؛ وبالتأكيد فإنها ليست أهدافاً مشتركة .

## ١٤ خطوة يجب اتباعها عند اتخاذ قرار ناتج عن التحليل

### ١- قم بتحليل الموقف .

ما هي الظروف المحيطة بالموضوع الذي تريد اتخاذ قرار بشأنه؟ ما هي الظروف المواتية؟ وما هي الظروف المعاكسة؟ وما هي الظروف التي لم تتضح بعد؟ ما هي بالضبط الأسباب التي خلقت الحاجة إلى اتخاذ القرار؟

### ٢- حدد هدف القرار .

لماذا ستتخذ هذا القرار؟ ماذا تأمل أن تكسب؟ أكمل الجملة التالية « كيف...؟ » على غرار « كيف يمكن تقليل حجم سرقات الموظفين؟ » أو « كيف أختار أفضل عرض عمل؟ » .

### ٣- حدد مقدار النتائج المتوقعة .

تخيل أن القرار قد اتخذ . فما هي الشروط الجديدة الموجودة الآن؟ هل هذا هو ما تحتاجه فعلاً؟ لا يمكنك أن تقيم نوعية القرار المتخذ دون أن تكون قد أعطيت الهدف قيمة يمكن قياسها . « كيف يمكننا أن نخفض نسبة السرقة في شركتنا إلى ٥٠٪ مما هو عليه في الشركات

الأخرى» .

#### ٤- ادرس المعلومات المتاحة لديك .

إن نوعية أي قرار مرتبط مباشرة بنوعية المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرار . عليك بتجميع قدر ما تستطيع من المعلومات من الموظفين ومن المنافسين والخبراء ومن الملفات والنشرات .

#### ٥- اعرّف الموارد الأخرى المتاحة لديك .

إذا كان قرارك يتطلب الأموال والمواهب والوقت والمعدات والمواد، فعليك أن تعرف كم منها متوفر لديك؟ وهل بإمكانك أن تحصل على المزيد إذا احتجت لذلك؟ من أين ستحصل عليها؟ ومتى؟

#### ٦- حدد متطلبات القرار .

ما هي الشروط التي يجب توفرها لاتخاذ القرار؟ مثلاً إذا كنت تفكر بقبول وظيفة جديدة هل هناك حد أدنى للراتب الذي تقبل به؟ هل هنالك أماكن لا يمكن أن تقبل العمل بها .

#### ٧- حدد المزايا المطلوبة .

إن متطلبات القرار هي « ما يجب توفره » والمزايا المرغوب فيها هي « ما تريد تحقيقه » ما هي الشروط التي من المهم توفرها لكي تكسب وفي ذات الوقت ليست ضرورية تماماً؟ مثلاً قد ترغب في وظيفة مشرف ولكنك تريدها دون المسؤولية المرافقة لها ولكنك لن ترفض

عرضاً يعتبر كالحلم بالنسبة لك إذا كان يلزمك بالإشراف على الآخرين.

٨ - ضع أولوياتك للمزايا المطلوبة.

ليست كل المزايا بنفس الأهمية. لذلك بين أهميتها النسبية بإعطائها وزناً معيناً من المجموع الكلي للمزايا.

٩ - ضع بدائل معقولة.

ما هي الخيارات الممكنة المتاحة أمامك، ضع أكبر عدد ممكن من البدائل. عندما تبحث عن مكان جديد للمكتب فإنك ستجهد نفسك بالتفكير بالبدائل المتوفرة. وكذلك عندما تريد أن توظف مساعداً جديداً فإنك ترغب بأن يقوم عدد كبير من المؤهلين بتقديم طلباتهم لهذه الوظيفة. لكنك سوف تفرز الطلبات وتقلص عددها إلى رقم معقول.

١٠ - قم بفحص البدائل.

قم بفحص كافة البدائل بما يتناسب مع قائمة متطلباتك. وعندما لا يلبي البديل - ولو واحداً من هذه المتطلبات - عليك برفضه إلا إذا كان بالإمكان تعديل المتطلبات.

١١ - قم بتقييم البدائل.

قارن المزايا المطلوبة والمتوفرة في البدائل المعروضة، وأعط كل واحدة



من هذه المزايا درجة نسبية .

#### ١٢- قارن بين البدائل .

اجمع عدد نقاط المزايا المتوفرة في كل واحد من البدائل وقارنها بشكل موضوعي بناءً على متطلبات القرار الذي سوف تقوم باتخاذها . إن البديل الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط سيكون هو اختيارك المبدئي .

#### ١٣- قم باختبار هذا الخيار المبدئي لتعرف النتائج المترتبة عليه .

تطلع إلى المستقبل وأجب على السؤال التالي « إذا قمنا بتطبيق هذا الخيار المبدئي فما هي الأشياء المرجح حدوثها؟ » تخيل نفسك تتعايش مع هذا القرار بعد أسبوع، الشهر القادم، العام القادم، أو إلى أبعد من ذلك، وما هي الانطباعات الطيبة التي تحس بها إزاءه ؟ وبالعكس هل يعجبك ما تراه بشكل عام؟

#### ١٤- اتخذ قرارك النهائي .

إذا كانت نتائج الخيار المبدئي جيدة كما جاءت في الخطوة السابقة فقم بتطبيقه . وإذا لم يكن ذلك الخيار هو ما تريده انتقل إلى الخيار التالي في عدد النقاط التي سجلتها؛ وإذا لم تجد خياراً مناسباً بين الخيارات التي سجلت نقاطاً عالية فارجع ثانية إلى الخطوة رقم واحد وابدأ من جديد .

## ٦ خطوات لحل المشاكل الجماعية

### ١- حدد المشكلة.

ما هي أعراض وأسباب المشكلة؟ ما هو الضرر أو السخط الذي تسببه هذه المشكلة؟ ما هي الفجوة الموجودة بين ما نحن فيه وبين ما نود الوصول إليه؟

### ٢- ضع حلولاً بديلة.

ما هي كافة الوسائل الممكنة لحل هذه المشكلة؟ إن هذه الخطوة يمكن أن تستفيد من التدفق السلس للأفكار وهو ما يعرف بـ (العواصف الفكرية).

### ٣- ضع المعايير التي ستقوم على أساسها باختيار الحل.

ما هي المعايير التي يجب أن يلبسها هذا الحل الجيد؟ وماذا نعني حين نقول: « حل جيد؟ » وكم سيكون مختلفاً عما لدينا الآن؟ كيف سيبدو هذا الحل؟

### ٤- اختر حلاً.

أي البدائل التي وضعت تلبي متطلباتك؟ حدد إيجابيات كل

واحد من هذه البدائل عندما يتم عرض كافة إيجابيات هذا الحل البديل. ابدأ بالبحث عن السلبيات الموجودة في هذا البديل. ما هو الخلل الذي يمكن أن يصيب هذا الحل. إن الحل الذي يصمد أمام تحييصك هو الحل الأنسب.

### ٥- ضع خطة لتنفيذ الحل.

ما هي الموارد التي تحتاجها لتنفيذ هذا الحل؟ ما هي الأشياء التي يمكن أن تنحرف عن الخطة؟ ما هي افتراضاتنا الصريحة وما هي افتراضاتنا الظنية؟ ما هو جدوى التنفيذ؟ من سيقوم بتنفيذ كل خطوة؟

### ٦- نفذ وقيم الحل.

كيف يسير تنفيذ الحل؟ هل النتائج الفعلية متطابقة مع النتائج المتوقعة؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك فما هي الأشياء التي تحول دون تنفيذ هذه الخطة؟

هل نستطيع أن نتغلب على هذه العوائق؟ وإذا لم يكن باستطاعتنا ذلك هل نحتاج إلى حل جديد؟ ما الشيء الذي تعلمناه؟

## ٦ خطوات لتحديد سبب المشكلة

### ١- قم بعرض المشكلة.

هل هناك شيء آخر لم تعرضه؟ كن دقيقاً. كن متأكداً من أنك قد قمت بتحديد المشكلة الفعلية وليس فقط أعراضها أو مضاعفاتها.

حدد كل ما هو ليس بمشكلة؟

### ٢- قم بقياس الانحراف.

ما هي الفجوة بين ما أنت فيه الآن وبين ما تريد أن تكون عليه؟ أجب على هذا السؤال بالأرقام قدر الإمكان: ما هو مدى الانحراف؟ أين يحدث هذا الانحراف حين يحدث؟

### ٣- قم بوصف العوامل الخاصة بهذا الانحراف.

ما هو الشيء المختلف في هذه الحالة عن الحالات التي لا يوجد فيها انحراف؟ ما هو الشيء الذي تغير، إن كان هناك شيء قد تغير مؤخراً في هذه الحالة؟

٤- فكر بعمق لتكتشف الأسباب المحتملة.

ما هي الأسباب الممكنة لحدوث هذا الانحراف؟ كن خلافاً وحتى متطرفاً في افتراضاتك. لا تحكم على أي ظن تصل إليه إلا بعد أن تكون قد درست كافة الاحتمالات.

٥- افحص المنطق الكامن وراء كل سبب.

عندما تحصل على المعلومات المطلوبة لا بد أن يكون سبب من الأسباب التي فكرت بها لوحده أو مع غيره هو الذي يعطي تفسيراً للانحراف. اختر أكثر هذه الأسباب وجاهة.

٦- تحقق من اختيارك.

تحقق من أن السبب الذي اخترته هو السبب الفعلي وذلك بتغيير سياق الحالة حتى تتجنب هذا السبب ولتستطيع أن تحدد فيما إذا بدأ هذا السبب بالتلاشي أو الاختفاء؟

## ٨ نصائح لجلسات الأفكار العاصفة

١- إن حجم المجموعة والطريقة التي تجلس فيها يجب أن يسمح بأن يجلس أكبر عدد من الأعضاء في مواجهة بعضهم البعض.

كيف تخطط وتحل المشاكل؟

يجب أن لا يزيد عدد أعضاء المجموعة عن ١٥ مشاركاً. إن الطاولات المستديرة في هذه الحالة أفضل من الطاولات الطويلة والضيقة.

٢- أبلغ المجموعة أن الهدف من الاجتماع هو خلق الأفكار أو الحلول.

٣- امنع التقييم أو الاقتراحات.

لا تقم بتقييم أفكارك أو أفكار الآخرين، كلما اتسعت الأفكار كلما كان ذلك أفضل.

٤- شجع أعضاء المجموعة على إصغاء بعضهم لبعض بانتباه.

اطلب منهم أن يفكروا بطرق تساعد على البدء من حيث انتهت آراء الآخرين.

٥- ابدأ بالبحث عن الأجوبة فإن الجواب الصحيح سيظهر في النهاية.

٦- لا تلتفت للشكليات.

دع الناس يعبرون عن أفكارهم دون أن يرفعوا أيديهم طلباً للإذن بالكلام.

٧- عليك أن تتبع طريقة ما لتسجيل الجلسات.

إن جهاز التسجيل يفيد في مثل هذه الحالات. إن السبورة أو ما

يشابهها قد يُبَطِّئ من تدفق الأفكار ولكن هناك ميزة في استعمالها حيث أن الأفكار تظل مثبتة يستطيع أن يراها الحاضرون ويبنوا أفكاراً جديدة عليها. وعندما يتم تدوين الجلسة على السبورة قم بتبديل من يكتب الملاحظات بين الحين والآخر.

#### ٨- اترك وقت الجلسة مفتوحاً.

إذ أن هذه الجلسات تختلف عن جلسات اجتماعات الموظفين التي يجب أن يتم تحديد مدتها. إن جلسات الأفكار العاصفة لا تنتهي حتى تنتهي الأفكار التي لدى المجموعة. تأكد من أن أعضاء المجموعة قد عملوا حسابهم للبقاء في الاجتماع قدر ما يتطلب الأمر من وقت.

\* \* \*

## الفصل الثاني عشر

كيف تحصل  
على المزيد  
من الوقت؟





## الفصل الثاني عشر

### كيف تحصل على المزيد من الوقت؟

إن معظم كتب الإدارة تعرفُ الموارد بأنها: « كل الأشياء التي نحتاج إليها لإنجاز العمل ». وفي لغة الإدارة فإنها تعني المدخلات التي تتحول إلى المخرجات التي تعرضها في السوق .

إن الناس والأموال والآلات والمواد الخام والتسهيلات المادية هي أوضح نموذج لهذه المدخلات ولكن هناك نوع آخر من الموارد الذي غالباً ما يغيب عن بالنا رغم أنه مهم إن لم يكن أكثر أهمية من كل العناصر التي ذكرناها مجتمعة، إنه عنصر الوقت . نعم، إن الوقت قد يكون أهم الموارد المتاحة لنا والسبب بسيط؛ ذلك أن كل الموارد الأخرى يمكن تعويضها ما عدا الوقت . إذا استقال الناس يمكنك أن توظف غيرهم، إذا خسرت أموالاً بإمكانك أن تعلن إفلاسك، أو أن تجد مستثمرين آخرين وتبدأ من جديد، ولكنك إذا أضعت الوقت فإنك تضيعه إلى الأبد ولن تستطيع تعويضه أو استرجاعه .

عندما نعقد ندوات عن إدارة الوقت فإننا عادة ما نبدأ بسؤال المشاركين إذا كانوا يوافقون أم لا يوافقون على المقولة التالية: « أستطيع أن أنجز أكثر إذا عملت بجهد أكبر » وكان معظم المدراء يوافقون عليها ثم نبدأ بشرح هذه المغالطة التي تقول: « إن العمل الشاق سوف يؤدي

بالضرورة إلى إنتاج عمل جيد .

إن العمل الشاق يؤدي إلى التعب، والعمل الذكي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية . وهكذا فإن الهدف من إدارة الوقت ليس أن تعمل بجهد أكبر بل أن تعمل بذكاء أكثر.

إن القوائم الموجودة في هذا الفصل قد صممت لتساعدك على أن تعمل بذكاء أكثر، وعندما تنتهي من هذا الفصل سوف تفهم أهمية وضع الأهداف وأهمية التخطيط، وأهمية المحافظة على الوقت المكرس لكل عمل تقوم به، وكيف تمنع الآخرين من سرقة وقتك، وكيف تسيطر على المماطالات؛ إضافة إلى النصائح الأخرى التي نقدمها لك حتى تضمن أن يومك لن ينتهي قبل أن تكون قد أتممت أعمالك .

قبل أن تبدأ بتعلم كيف تعمل بصورة أكثر ذكاء سوف نشاركك بحقيقة أخرى عن إدارة الوقت، لعلك سمعت بالجملة التي تقول: « توفير الوقت » والتي سوف نتعلمها فيما بعد . إن هذه الجملة قد تكون إلى حد ما غير صحيحة تماماً ذلك أن بعض الموارد يمكن توفيرها وحتى تجميعها ما عدا الوقت . إن الوقت هو شيء حتمي في استمراريته .

فبدلاً من تجميع الوقت وكنزه أو حبسه داخل خزانة، باستطاعتنا أن نقوم بإدارة ما يلزمنا منه . وباختصار باستطاعتنا توفير الوقت باستعماله بحكمة . إن هذا الدرس المهم هو الأول الذي عليك تعلمه حتى تعمل بطريقة أذكى .

## ١٠ طرق لتوفير الوقت بواسطة التخطيط

١- التزم بأهداف سنوية للتطوير الشخصي والإنجازات المهنية.  
ترجم الأهداف السنوية إلى أهداف شهرية وإلى قوائم عمل تتم مراجعتها بشكل أسبوعي ويومي.

٢- اقض عشرين دقيقة في بداية كل أسبوع وعشر دقائق في بداية كل يوم وأنت تخطط قوائم الأعمال التي ستقوم بها.

اسأل نفسك: «ماذا سأنجز هذا الأسبوع/اليوم؟» صنف هذه الأهداف في ثلاث مجموعات: أ، ب، ج. بناء على أهميتها بالنسبة لك. ابدأ بإنجاز المجموعة (أ) قاوم الإغراء بأن تقوم بإنجاز الأعمال السهلة أولاً. ثم قم بإنجاز المجموعة (ب)، حاول ما استطعت أن تقلل من الوقت الذي ستضيعه في إنجاز المجموعة (ج).

٣- قم بشراء أو بابتكار نظامك الخاص لوضع الجداول الزمنية لبرنامجك التخطيطي الشامل.

إن هذا سوف يساعدك على اتباع الخطوات الثلاث السابقة بيسر.  
استعمله ليذكرك بالتزاماتك وكمفكرة لبرنامج أنشطتك.

#### ٤- اعمل جدولاً زمنياً لتحليل أنشطتك .

قسّم يومك إلى فترات زمنية طول كل منها ١٥ دقيقة . اكتب نشاطك الرئيسي أمام كل فترة من هذه الفترات وبعد أن تجدول أنشطتك عدة أسابيع فسوف يكون لديك عينة نموذجية عن الطريقة التي تقضي بها وقتك . ادرس النتائج وقرر ماذا يجب عليك أن تعمل لتستفيد من وقتك أقصى استفادة ممكنة .

#### ٥- لا تقم بأكثر من عمل واحد في نفس الوقت .

إن بدء أي عمل والتوقف عنه ثم معاودة إتمامه يستهلك وقتاً . لا تترك عملاً تقوم به إلا بعد أن تنهيه . إن الجودة تتأثر إذا كنا نقوم بأكثر من عمل في نفس الوقت . كما يقول المثل : « لا تستطيع أن تحمل بطيختين في يد واحدة » .

#### ٦- لا تفتح الرسائل غير المهمة .

يمكنك أن ترمي ٢٥٪ من بريدك دون أن تفتحه ودون أن يؤثر ذلك عليك . دع السكرتير يساعدك في ذلك .

#### ٧- لا تلتفت لأي ورقة سوى مرة واحدة أو مرتين على الأكثر .

لا تضع أي عمل جانباً دون أن تكون قد قررت اتخاذ إجراء بشأنه .

#### ٨- تذكر قاعدة الـ ٨٠ / ٢٠ .

كيف تحصل على المزيد من الوقت؟

إنك تحصل على ٨٠٪ من إنتاجك من ٢٠٪ من جهدك لذلك عليك أن تجعل كل وقتك على هذه الـ ٢٠٪.

٩- احتفظ لديك ببطاقات ٥×٣ إنش.

دوّن عليها كل ما يحدث معك خلال ذلك اليوم وترغب في تذكره.

سجّل كل التزام تقوم به.

١٠- احمل معك عملك وقراءاتك إلى كل مكان تذهب إليه.

كن منتجاً عندما تضطر إلى الانتظار في مكان ما أو عند إشارات المرور.

١١- ضع أهدافاً للموظفين ليقوموا بإنجازها عند غيابك.

لا تجعلهم يضيعون وقتهم.

١٣- في نهاية كل يوم قم بتسجيل كافة الأعمال المهمة التي عليك إنجازها في الغد.

### ١٣ خطوة تحميك من الإعاقة عن عملك

- ١- ضع لافتة على باب مكتبك ترد الزوار عنك عندما تكون بحاجة لقضاء بعض الوقت في هدوء.
- ولكن عليك أن تتأكد من أن سكرتيرك يعرف متى ستكون مستعداً لرؤيتهم . قم بإزالة اللافتة عندما تفرغ من عملك .
- ٢- حدد وقتاً لكل نقاش .
- انظر إلى ساعتك عندما يحين انتهاء الوقت المحدد، أنه المناقشة عندما ينتهي الوقت .
- ٣- استقبل الزوار غير المرغوب فيهم خارج مكتبك وتكلم معهم هناك .
- ٤- اجلس أمام شبك تدخل منه الشمس .
- إن زوارك لن يمكثوا في مكتبك طويلاً .
- ٥- قم بتغطية الكراسي التي في مكتبك بالأوراق .
- إن هذا يجعلك تبدو مشغولاً، ويجعل زوارك يظنون واقفين بدل

كيف تحصل على المزيد من الوقت؟

أن يجلسوا مرتاحين على كراسيك .

٦- قم بإزالة الكراسي الزائدة من مكتبك .

٧- وحتى تجعل الاجتماع قصيراً قف ثم قم بالتدريج بالتحرك مع الشخص باتجاه الباب .

٨- لا تدخل في نقاش لن يؤدي إلى أي نتائج .

٩- ضع طاولة مكتبك بحيث لا يصل خط نظرك الطبيعي إلى خارج باب مكتبك .

إن تركيزك لن يشتتته المارون من أمام باب مكتبك كما أن ذلك لن يغريهم بالدخول والثرثرة .

١٠- إذا لم يكن لديك دقيقة تبدها وطلب أحدهم دقيقة من وقتك ، ارفض .

قل لا ولكن بأن تنطقها : « نعم ، ولكن تعال في الساعة الثالثة والثلث وسوف لن تحتاج على الأرجح لأكثر من خمس دقائق ، وسوف أعطيك هذا الوقت » .

١١- ابدأ بجدولة اجتماعات الـ ١٥ و ٣٠ و ٤٥ دقيقة .

إن معظم الاجتماعات المحدد لها ساعة غالباً ما تستمر ساعة حتى ولو أنجزت المهمة بأقل من ذلك ، والمشاركون في الاجتماع يتوقعون ذلك لذا إن أمكن أن تجعل الاجتماعات بالدقائق ( ٤٥ ) دقيقة فافعل .

١٢ - حدد أوقاتاً معينة في اليوم لبعض الأعمال .

مثلاً استعمل الساعات الأولى من النهار للأعمال التي لا تريد أن تقاطعك فيها المكالمات الهاتفية التي تعلم أنها ستبدأ في التاسعة .

١٣ - عندما تخفق في كل ما سبق ذكره أوجد مكاناً تختبئ

فيه .

قم بأداء عملك المعتاد في زاوية من المكتب أو في مكتب خال في طابق آخر . بلِّغ فقط أولئك الذين يجب أن يعرفوا مكان وجودك .

١.٢٠

٩ طرق لقضاء وقت أقل على الهاتف

١ - حدد الموضوع الذي ستبحثه قبل إجراء المكالمات .

ابدأ مكالمتك بالموضوعات التي تود أن تتحدث فيها ولا تخرج عنها .

٢ - قبل البدء في المكالمة الهاتفية لا بد من الاطلاع على الموضوع

الذي سيتم التحدث فيه .

يجب دراسة التقارير والرسائل المتعلقة بالموضوع قبل إجراء المكالمة الهاتفية . تذكر أن أجهزة الفاكس تسمح للطرفين بتبادل المعلومات



كيف تحصل على المزيد من الوقت؟

المكتوبة .

٣- عندما تتحدث مع من يحبون الشرثرة على الهاتف أبلغهم أن لديك وقتاً محدداً لهذه المكالمات .

ذكرهم عندما يقترب هذا الوقت من الانتهاء .

٤- حاول الانتهاء من الأحاديث الاجتماعية بأسرع وقت ممكن .

انتقل للحديث عن العمل بأسرع ما يمكن .

٥- قف عندما تتكلم .

سوف تندهش كم سينجح هذا الأسلوب في توفير الوقت .

٦- لا تسمح للمحادثة أن تخرج عن الموضوع الذي أجريت من أجله .

إذا قام الشخص الذي تتحدث معه بالخروج عن الموضوع فقم أنت بتوجيه سؤال يجعله يضطر لإعطائك جواباً له علاقة بصلب الموضوع الذي هو قيد البحث .

٧- أنه المكالمات بأسرع ما يمكن عندما تستنفذ المكالمات غرضها .

إذا أدت المكالمات الغرض منها بأسرع مما كنت تتوقع، فقاوم الإغراء بالشرثرة لملء باقي الوقت الذي كنت قد حددته لهذه المكالمات .

## ٨- إذا كان إنهاء المكالمة ضرورياً افعل .

قم بإنهاء المكالمة وأنت تتكلم بصوت مرتفع وحازم وأنت تقول بلطف : « أشكرك على المكالمة » .

٩- فوِّض الآخرين - بحذر - أن يقوموا بإجراء المكالمات الهاتفية والرد عليها نيابة عنك .

إن الخطورة في ذلك أن الشخص الذي على الطرف الآخر من الخط قد يشعر بخيبة الأمل أو الإهانة عندما يسمع صوتاً غير صوتك على الهاتف . لذلك يجب أن لا يكون تفويضك هنا عشوائياً ويجب أن لا تفعل ذلك إلا إذا لم يكن لديك الكثير من الخيارات .

١٢١

## ٩ طرق لتقليل الوقت الذي تقضيه في الكتابة

١- استعمل المكالمات الهاتفية كبديل عن الكتابة ما أمكن .

٢- تعلم كيف تطبع ٥٠ كلمة في الدقيقة على الأقل .

اطبع مسودات رسائلك على معالج الكلمات ثم دع سكرتيرك يقوم بتنقيحها وترتيبها .

٣- قم بإزالة الأشياء المُشْتَتَّة للتفكير من مكتبك .

كيف تحصل على المزيد من الوقت؟

٤- اكتب في الوقت الذي تشعر فيه بأكبر قدر من النشاط والحيوية.

٥- فكر قبل أن تكتب.

٦- لا تقم بعمل الكثير من المراجعات لما كتبتة بدعوى أنك تبحث عن الكمال.

إن التحسينات التي قد تقوم بها على النص إذا قمت بمراجعته عدة مرات لا تستحق هذا الجهد الإضافي.

٧- اكتب إجابتك على هامش الرسائل التي تردك ثم قم بإعادتها ثانية إلى المرسل.

٨- أعط نفسك الفرصة لإجراء بعض التمارين المنشطة أو لتجديد حيويتك كل ساعة مرة.

٩- فوض الكثير من مهامك الكتابية لمرؤوسيك الأكفاء.

## ١٠ طرق لقضاء وقت أقل في الاجتماعات

- ١- أنه على الفور أو ألغ الاجتماعات غير الضرورية.
- ٢- قم دائماً بتحضير جدول الأعمال.  
وزع هذا الجدول مقدماً وأحضر معك نسخاً إضافية.
- ٣- حدد وقت الاجتماع ومدته.
- ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد وأنه في الوقت المحدد.
- ٤- لا تدع إلى الاجتماع إلا من كان حضورهم ضرورياً.
- ٥- ضع كراسي غير مريحة في غرف الاجتماع.
- ٦- قم في بداية الاجتماع بحصر النتائج المتوقعة من هذا الاجتماع بتعابير محددة واضحة.
- لا تسمح بالانحراف عن هذه النتائج.
- ٧- كن مستعداً للاجتماع وحفز الآخرين على فعل نفس الشيء.

كيف تحصل على المزيد من الوقت؟

٨- ابدأ بالعمل فوراً.

قلل قدر الإمكان المحادثات التمهيدية التي تبدأ عادة لكسر الجليد.

٩- دع المناقشات تستمر على نفس الخط المرسوم.

دع المجتمعين يجدون حلولاً للأسئلة المطروحة قبل الانتقال إلى مواضيع أخرى وشجعهم على أن يستفيدوا من أفكار بعضهم البعض.

١٠- في الجلسات الطويلة أعطِ استراحة لمدة عشر دقائق كل تسعين دقيقة.

إن الوقت الذي قد توفره بعدم إعطائك استراحة سيضيع أكثر منه نتيجة لانخفاض التركيز والإنتاجية.

١٢٣

## ٦ طرق لوقتٍ أقل في القراءة

١- خذ دورة في القراءة السريعة.

٢- اطلب من مرؤوسيك أن تكون مذكراتهم من صفحة واحدة. أعطهم نموذجاً للشكل الذي تريده.

- ٣- عند قراءتك للتقارير الطويلة ابحث عن العناوين الرئيسية والجمل التي تحمل لب الموضوع والفقرات الختامية.
- ٤- اشترك في إحدى شركات الخدمات التي تقوم بعمل مختصرات وملخصات لمثل هذه التقارير الطويلة.
- ٥- حاول الابتعاد عن كل ما يمكن أن يلهيك ويشغلك وأنت تقرأ.
- ٦- قم بشراء الكتب المسجلة على أشرطة.

١٢٤

### ١٣ طريقة لتصبح أكثر كفاءة

- ١- توقف عن تضييع أول ساعة من يوم عملك .  
إن فنجان قهوة الصباح وقراءة الجريدة والأحاديث الاجتماعية بين الموظفين هي أكثر الأشياء ضرراً والتي غالباً ما يبدأ بها اليوم .
- ٢- خذ قسطاً وافراً من الراحة والتمارين والتغذية .  
حافظ على صحتك وجدد نشاطك وقوة تحملك .
- ٣- عليك أن تعرف ما هي الفترة أو الفترات التي يكون فيها

كيف تحصل على المزيد من الوقت؟

نشاطك متدنياً لتنجز فيها الأعمال السهلة .

٤- عندما تشعر أن مستوى حيويتك قد بدأ في الانخفاض خذ استراحة .

توقع أن يحدث هذا كل يوم حوالي الساعة الثانية ظهراً عندما ينخفض مستوى السكر في دمك .

اترك العمل وأنت تشعر بالذنب وعد بعد ١٥ دقيقة بعد أن تكون قد استرددت نشاطك .

٥- أوجد لنفسك وقتاً تقضيه بعيداً عن العمل كل يوم .

لا تعمل خلال وقت الغداء .

٦- قم بالتفويض كلما استطعت .

دع مرؤوسيك يشاركونك في أكثر الأعمال استنفاداً للطاقة والجهد .

٧- اعمل حسب قوائم الأعمال التي يجب إنجازها .

اشطب الأعمال التي تقوم بإنجازها من القائمة .

٨- قم بصفة دورية بالتركيز على الأهداف طويلة الأجل .

إذا ركزت فقط على إطفاء الحرائق اليومية فإنك ستستهلك الكثير من طاقتك في الحاضر .

## ٩- خذ إجازتك و اترك العمل خلفك .

كلما كان الجهد الذي تبذله أكبر كلما احتجت إلى إجازة أطول .  
إن إجازة أربعة أيام هنا أو اجازة نهاية الاسبوع هناك لن تكون كافية  
لإعادة نشاطك وحيويتك إليك إذا كنت تعمل لفترات طويلة  
بمستويات عالية من الجهد .

## ١٠- توقف عن التدخين .

إن المدخن يقضي عدة ساعات في الأسبوع وهو يشتري سجائره أو  
وهو يبحث عنها أو وهو يقدمها للآخرين أو في إشعالها لهم أو نفض  
رمادها أو في تنظيف الطفايات أو التدخين دون أن يقوم بأي عمل آخر  
سوى ذلك .

## ١١- توقف عن إضاعة الأشياء .

باستطاعتك أن توفر الساعات كل شهر إذا استطعت أن تتذكر أين  
تضع الأشياء الشخصية مثل الأقلام والمفاتيح والآلات الحاسبة  
والنظارات ... إلخ .

١٢- اسأل نفسك خلال النهار هذا السؤال : « ما هي أفضل  
طريقة يمكنني أن استغل فيها وقتي الآن ؟ » .

وكلما اقترب النهار من نهايته ركز على المهمات التي لا يمكنك أن  
تتركها دون أن تنجزها . إن مهارتك هنا تظهر في مقدرتك على أن  
تكون منضبطاً في اتباع هذا الأسلوب حتى عندما تكون غارقاً في



كيف تحصل على المزيد من الوقت؟

العمل.

١٣- إذا كان ذلك ممكناً خطط عملك بحيث تنتهي الواجبات المحددة لأي يوم في نفس اليوم.

اجعل أخذك العمل معك إلى البيت الاستثناء وليس القاعدة. إن الشركة بحاجة إلى رجل كامل يعيش حياة منزلية مرضية. إن المزيد من الشركات في هذه الأيام لا تحبذ المدمنين على العمل.

١٢٥

## ٨ أفكار تساعدك على وقف المماطلة أو التأجيل

١- أعلن عن آخر موعد لإنجاز العمل.

أخبر الناس متى ستنتهي من المشروع.

٢- نوع ما بين المهام غير المستحبة والمهام المستحبة التي تنجزها خلال اليوم.

٣- كافئ نفسك لقيامك بعمل لم تكن تتوقع أن تنجزه.

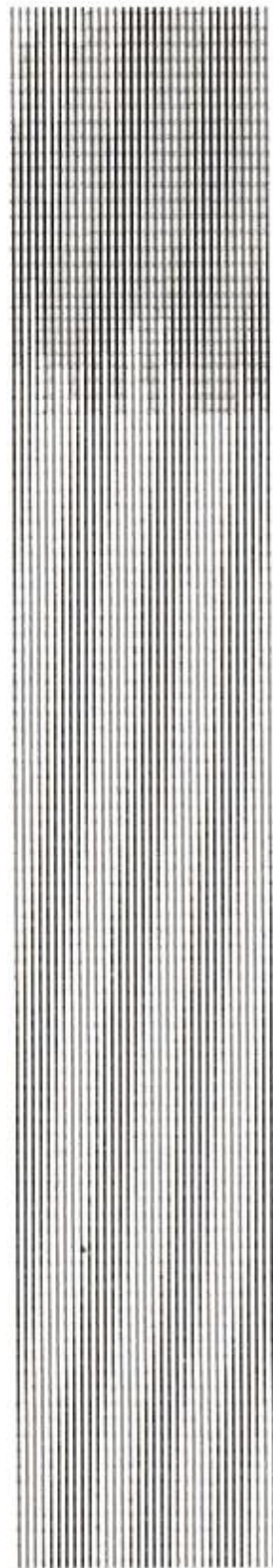
على سبيل المثال خذ يوم راحة - لو اضطررت خذ إجازة مرضية - بعد أن تكون قد انتهيت من إنجاز مشروع صعب.

- ٤- ركز على مصلحتك الشخصية في المهمة التي تم إنجازها .  
ما الذي ستكسبه نتيجة لإنجازها؟ وإذا لم يكن لك فيها شيء من ذلك فعلى الأقل إن قائمة الأشياء التي تثير قلقك قد قلت واحداً .
- ٥- لا تجعل القلق ينتابك حول متى ستنجز العمل .  
عليك أولاً أن تبدأ بالعمل .
- ٦- قم بأداء أصعب الأعمال عندما تكون في قمة حيوتك .  
لا تقم بالأشياء الممتعة خلال الفترات التي يكون إنتاجك فيها عادة مرتفعاً .
- ٧- حدد أوقاتاً محددة لإنجاز الأعمال التي تحاول تأجيلها .  
على سبيل المثال قم بتكريس الوقت من الساعة الواحدة إلى الساعة الثانية من كل يوم للعمل في ذلك التقرير الذي تتحاشى العمل به .
- ٨- لا تقلق أو تشعر بالذنب لأنك لم تنجز أي عمل .  
اترك القلق وابدأ العمل . دع ما تعلمته في هذا الكتاب يساعدك وابدأ العمل الآن .

\* \* \*

الفصل الثالث عشر

حقق النجاح



## الفصل الثالث عشر

### حقق النجاح

ربما تكون قد تعرفت على جوانب من شخصيتك من خلال اختبار جرى لك وأنت تبحث عن وظيفة أو من خلال التقييم الذي جرى لأدائك حين رشحت للترقية . هل أنت ممن يخلقون الحوافز لأنفسهم؟ أم أنت ممن ينتظرون من الآخرين أن يقوموا بتحفيزهم؟ هل تحب العمل أكثر في المهام الغامضة غير محددة المعالم، أم في المهام الواضحة والمحددة؟ هل تحب العمل بمفردك أم تفضل العمل مع الآخرين؟ هل تحب العمل في قضايا تكتيكية مفصلة أم في قضايا استراتيجية عامة؟

إن هذه الأسئلة نموذج للأسئلة التي تطرح في مقابلات اختبار الشخصية .

إن علماء النفس يخبروننا أن هناك سؤالاً آخر يلقي الضوء على جوانب مهمة من الشخصية، هو: هل تتحكم في تشكيل مسار حياتك أم تعتقد أنك تحت رحمة قوى خارجة عن سيطرتك؟

إن الناس الذين يعتقدون أن باستطاعتهم تحديد مسارهم ينظرون

نظرة إيجابية للمهن التي يمتنونونها. فهم يعتقدون أنه بنفس الطريقة التي يمكن فيها تخطيط مشروع وتنظيمه والإشراف عليه، يكون الأمر بالنسبة لتقدمهم المهني. إذا كنت تعتقد أنك تسيطر على مسيرتك المهنية فإنك ستتعامل مع مهنتك كما تتعامل مع أي مشكلة إدارية تواجهك. إنك تقوم بالتحليل، وتحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها وتقييم الأداء المتعلق بتحقيق الأهداف.

أما الناس الذين يعتقدون أنهم لا يسيطرون على تقدمهم المهني أو يظنون أنهم تحت سيطرة قوى خارجية فإنهم يكونون سلبيين في تعاملهم مع تقدمهم المهني. إنهم لا يخططون لمسيرتهم المهنية لأنهم يرون في ذلك نشاطاً غير مفيد. إنهم يؤمنون بأن ما سيكون سيكون وأن أي جهد لتغييره لا طائل منه، هؤلاء هم الناس الذين عندما تتقدم بهم السنون ينظرون إلى الوراء ويقولون «لو أنني فعلت...».

إن القوائم الموجودة في هذا الفصل مبنية على افتراض أنك تستطيع أن تخطط للارتقاء وللنجاح في مهنتك. هناك خطوات يمكنك التزامها لتزيد من إمكانية تحقيق أهدافك الشخصية للنجاح المهني. لاحظ أننا استعملنا كلمة «إمكانية» وليس كلمة «تأكيد» أو «ضمان» لا أحد يستطيع أن يضمن بأنك سوف تحقق أهدافك. إن وصولك للذهب لا يعني أنك ستحصل عليه ولكنه يؤكد على الأقل أنك شاركت في السباق نحو تحقيق الهدف.

إن كل قائمة من القوائم التالية سوف تساعد على تحسين أسلوبك وشخصيتك وأهم من ذلك أنها ستزيد من تأثيرك على الآخرين. إن الأفكار الواردة في هذا الفصل سوف تزودك بما تحتاجه لتتفوق في مسؤولياتك الإدارية لتتميز على أقرانك.

١٢٦

### ١٣ نصيحة لتكوين أول انطباع إيجابي

- ١- يجب أن تكون ملابسك جيدة وتلبي توقعات الشخص الآخر منك.
- البس ما تعتقد أن الشخص الآخر سيعتبره مناسباً للموقف.
- ٢- ابتسم عندما تلتقي الشخص الآخر.
- دع ابتسامتك موجهة لهذا الشخص.
- ٣- اعمل على أن يتم الاتصال البصري بينك وبينه.
- انظر إلى الشخص لا إلى أسفل أو إلى الجهة الأخرى ولكن لا تبدُ محملاً فيه.
- ٤- كن البادئ بالترحيب والمصافحة.

صافحه بحرارة وشد على يده .

٥- لتكن تحيتك صادقة .

جرب استعمال بدائل أخرى للكلمات المستعملة في التحية فبدلاً من أن تقول: « كيف حالك » جرب أن تقول: « إني سعيد برؤيتك » .

٦- استعمل اسم الشخص لدى مخاطبتك إياه .

انطق اسمه بثبات ووضوح . كن متأكداً أنك تنطق اسمه بشكل صحيح .

٧- لا تتكلم بصوت منخفض جداً ولا مرتفع جداً .

إن التكلم بصوت منخفض قد يفسر على أنه ناتج عن عدم شعور بالأمان والبعض يعتبر الصوت المرتفع دليل على الفظاظة .

٨- عندما تكون أنت المضيف . أظهر ضيافتك بتقديم القهوة أو المرطبات .

إذا كان ضيفك ينتمي إلى حضارة أخرى فعليك أن تعرف مسبقاً ما هي الأشياء التي قد يعتبرها دليل حسن الضيافة؟

٩- إذا كان الاجتماع في مكتبك فاستقبله على باب مكتبك .

بل لعله من الأفضل أن تستقبله خارج باب مكتبك وأن تصحبه إلى داخل المكتب .

١٠- إذا كنت أنت الضيف فاحصل على معلومات عن مضيفك

وعن الآخرين .

التزم بالعادات والتقاليد المتبعة .

١١ - استعد للزيارة بشكل جيد ، واحصل على ما تستطيع من معلومات عن الشخص وعن شركته .

تطرق إلى ما تعرفه عن الشخص من أمور طيبة خلال الحديث معه .

١٢ - التزم بالأصول وقواعد اللباقة .

وخصوصاً عدم مقاطعة الشخص أثناء حديثه .

١٣ - كن مستمعاً أكثر منك متكلماً .

سوف تبدو ذكياً موقراً للآخرين ومهتماً بهم ، ولكن إذا كان الشخص الآخر مستمعاً جيداً ويريد منك أن تتكلم فلا بأس أن تلبية رغبته .



## ٩ نصائح حول المظهر الشخصي

١- اشتر الأقمشة حسنة المنظر والملائمة لمظهرك وسنك.

اختر مكملات الزينة غير الملقطة للنظر.

٢- انظر إلى نفسك في المرآة.

افعل هذا على الأقل ثلاث مرات في اليوم، في بداية النهار وفي منتصف النهار وآخر النهار.

٣- نسق بين الألوان والأقمشة والحذاء.

اسأل الآخرين عن رأيهم فيما تلبس.

٤- انظر لما يلبس الآخرون.

خزن في مذكرك صور الملابس التي قد تناسبك وتلك التي قد لا تناسبك.

٥- نظف ملابسك وحذاءك بانتظام.

قد تستغرب لو علمت عدد الذين يحكمون على الآخرين بناء على ملابسهم والعناية التي يولونها لأحذيتهم. لتكون ملابسك

مصقولة (مكوية) جيداً، وحذاؤك لامعاً.

٦- قم بشراء كتاب مناسب عن نماذج الأزياء التي تناسبك .

٧- حافظ على نظافتك .

كن دائماً واثقاً من أنك نظيف المظهر وأن رائحتك طيبة .

٨- انتبه لما يقوله الآخرون عن مظهرك .

خذ آراء من تثق فيهم من زملاء .

٩- إذا كان رئيسك في العمل أو أحد العملاء سيركب

سيارتك .

تأكد من أنها نظيفة .

١٢٨

## ٦ خطوات تساعدك على تذكر الأسماء

١- تفرس في وجه الشخص وابحث عن علامات فارقة .

إن الحكمة من وراء ذلك هو أن تميز هذه العلامة إذا نظرت إلى وجهه مرة أخرى فتذكره . من أمثلة هذه العلامات الفارقة: الشامات، الندوب، شكل وحجم الأنف، التجاعيد أو الثنايا، وشكل الشفاه .

- ٢- عندما يتم تقديم الشخص إليك فاستمع إلى اسمه بانتباه .  
ركز انتباهك على اسمه أكثر من أي شيء آخر .
- ٣- قم على الفور بربط اسم الشخص بشيء ما معروف لديك لتخزين صورة ذهنية حية عنه .
- ٤- قم بتكرار اسم الشخص كاملاً بعد تقديمه إليك .  
« أهلاً بالسيد كامل هارون » ولا داعي لأن تضيف على ذلك أي جمل ترحيب أخرى لأن هذا سيجعلك تفقد التركيز على اسم الشخص .
- ٥- عندما تنطق بالاسم استعمل مخيلتك .  
لتربطه بالعلامة الفارقة في ملامح هذا الشخص .
- ٦- بعد مقابلتك للشخص أعد النظر إليه عدة مرات حتى تعزز من الربط الذي قمت به بين اسمه ووجهه .  
إن هذا سوف يقوي من قدرتك على التذكر . وكلما كررت ذلك تعمقت الصورة الذهنية التي رسمتها في عقلك وأصبح من الصعب نسيان اسمه .

## ١١ سؤالاً عن إمكانية ترقيتك

١- كيف كان آخر تقييم مكتوب لأدائك؟

هل يتم تسجيل إنجازاتك؟ هل ملفك الشخصي يحتوي على ما يمكن أن يشير إعجاب لجنة البحث والتقصي أو سير رئيسك .

٢- هل يأخذك رئيسك في العمل - أو يأخذ المعلومات التي تقوم بتحضيرها - إلى الاجتماعات؟

هل يتم إبرازك وتقديمك للآخرين في الشركة أم يتم التعتيم عليك؟ إذا كان رئيسك يقوم دائماً بعرض أعمالك بنفسه ولا يدعك تتكلم فهذا إشارة على عدم ثقته فيك .

٣- ما هو مدى تقدير رئيسك لنفسه؟

هل يخاف من المساعدين الجيدين؟ هل باستطاعته تزكية ترقيتك لمنصب أعلى دون خوف .

٤- هل يثق رئيسك فيك؟

إن الموظفين الذين يقوم رؤسائهم بفحص أعمالهم باستمرار لا يمكن أن يكونوا على رأس قائمة المرشحين للترقية .

إذا كنت تعمل بشكل مستقل نسبياً ويُترك اتخاذ القرار في كثير من الأحيان لتقديرك الشخصي فإن هذا علامة جيدة لصالحك .

٥- هل بيدك جاهز؟

مع أن ذلك ليس عدلاً فإن الترقيات في أحيان كثيرة تؤجل لأنه لا يوجد شخص كفؤ يحل محل الشخص الذي يستحق الترقية .

أحط نفسك بمساعدين أكفاء .

٦- كم سنة مضى عليك وأنت في مركز الحالي؟

إذا كانت خبرتك دون المستوى المطلوب للمركز الذي تشغله في الشركة فإنك تحتاج إلى المزيد من الممارسة والخبرة . ولكن المكوث لفترة طويلة في نفس الوظيفة ليس بالعلامة الجيدة . في بعض الشركات هناك فرص للترقي عندما تقوم بتأدية ما عليك ولكن هذه الفرص تبدأ بالزوال عندما تتقادم سنوات خدماتك في الشركة .

٧- ما هو عمرك مقارنة بزملائك؟

بشكل عام إذا لم تصل إلى المنصب المطلوب عندما يكون عمرك مناسباً لهذا المنصب فإنك لن تصل إليه إذا كان معظم الذين في مثل مركزك الوظيفي أصغر منك سناً، إن هذا بعيد الاحتمال .

٨- ما هو الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك؟

إن الراتب قد يكون مؤشراً ذا اتجاهين في الترقيات .

إذا كنت تحصل على راتب أقل من زملائك فهذا يعني أن تقدير إدارتك لك أقل من تقديرها لزملائك . وإذا كنت تحصل على أكثر من زملائك فإن الترقية التي ستزيد من راتبك قد لا تبدو جذابة في نظر رؤسائك .

#### ٩- هل تأخذ حصتك من التدريب والتطوير؟

إذا كنت تذهب إلى المؤتمرات وبرامج التطوير الإداري أكثر من زملائك فهذا ليس لأن رئيسك يظن أنك بحاجة إلى المزيد من العون . إن اختيارك للذهاب إلى مثل هذه الأنشطة عبارة عن مكافأة لآرائك وإنجازاتك، بل عبارة عن صك ثقة بك وإشارة إلى إمكانية ترقيةك مستقبلاً .

#### ١٠- إلى أي درجة أنت معروف داخل الشركة وخارجها؟

ليس المهم ماذا تعرف أو من تعرف بل المهم من الذي يعرفك؟ كلما زاد عدد الناس الذين يعرفونك ويعرفون إنجازاتك كلما زادت الفرصة اكتشافك .

#### ١١- إلى أي مدى يتمتع مديرك بالقوة؟

هل مديرك قليل الخيلة في الشركة؟ إذاً على الأرجح لن تصل إلى أي مكان ما عدا أنك قد تحل محله . وبالمقابل فإن المدير الذي يلقي آذاناً صاغية من الإدارة يستطيع أن يمثلك خير تمثيل أمام جميع مستويات القيادة ويترك اسمك وإنجازاتك أمام الناس المهمين .

١٣٠

## ١٤ نصيحة لعمل سيرتك الذاتية

١- اجعلها قصيرة وبسيطة.

إنك لا تكتب قصة حياتك. إنك تسجل النقاط الرئيسية في حياتك المهنية.

اذكر الأشياء الأكثر أهمية التي تريد من القارئ أن يعرفها. اكتب إنجازاتك وخلفيتك بأقل عدد ممكن من الكلمات. استعمل جملاً قصيرة ثم قم بمراجعتها لتختصرها. اعملها من صفحة واحدة وخصوصاً عندما يكون الاختصار عنصراً مفضلاً، واعملمها أطول من ذلك عندما يكون مطلوباً منك إعطاء المزيد من التفاصيل.

٢- دعها تبدو جذابة.

يجب أن تبدو سيرتك كأنها تقول للمسؤول عن التوظيف: «إنني أمثل شخصاً كفؤاً». استعمل الورق ذا القياس العادي ٨,٥ × ١١ إنش (A4) على أن يكون ورقاً من نوعية جيدة. اطبعها أو استنسخها على جهاز طبع ليزر. التزم باستعمال أساليب الطباعة التي تستعمل في الجرائد لتزيد من جاذبيتها.

٣- لا ترفق بها صورتك الشخصية ولا بطاقة العمل.

إلا إذا طلب منك ذلك .

٤- ضع اسمك وعنوانك ورقم هاتفك في أعلى وسط الصفحة .

هذا سوف يساعد الآخرين على تمييز سيرتك الذاتية عن سواها وهي قابعة على المكتب .

إن المعلومات الأخرى عن العمر والحالة الاجتماعية والصفات الجسدية والديانة والجنسية نادراً ما يتم ذكرها في السيرة الذاتية .

لأن هذه المعلومات تضر أكثر مما تنفع .

٥- اكتب مقطعاً صغيراً تحدد فيه أهدافك المهنية .

أخبر المسؤول عن التوظيف نوع الوظيفة والشركة التي تبحث عنها في ثلاث جمل: « أود أن أعمل في تدريب وتطوير القوى البشرية في شركة صناعية متطورة » وبإمكانك أن تكون أكثر تحديداً كأن تقول: « أود أن أقوم بتدريب المدراء ذوي الوظائف الوسطى على مهارات الإدارة في شركة صناعية متطورة » فإنك بهذا تبدو أكثر ثقة في معرفة ماذا تريد . إن الشيء الذي يجب تجنبه هو أن تغلق باباً كنت تنتظر الفرصة لتلج منه .

٦- قم بترتيب أقسام سيرتك الذاتية حسب تصنيفها العملي .



إن السيرة الذاتية النموذجية تحتوي على مجموعة من الخيارات التالية :

- ١- الثقافة .
- ٢- التدريب .
- ٣- مجالات الاهتمام المهنية .
- ٤- اللغات .
- ٥- الخبرة .
- ٦- القدرات والإنجازات .
- ٧- المؤلفات والمحاضرات .
- ٨- درجات الشرف والجوائز .
- ٩- الجمعيات المهنية .
- ١٠- المعلومات الشخصية .
- ١١- المراجع .

إن الثقافة والخبرة هي الأهم . وبإمكانك ذكر البنود الأخرى إذا كان ذكرها في صالحك وإذا كانت الشركة التي تقدم إليها طلب التوظيف تعطي هذه البنود أهمية خاصة . لا تكتب أكثر من خمسة إلى ثمانية من هذه البنود ورتبها بحيث تُظهر نقاط قوتك وتخفي نقاط ضعفك .

## ٧ - تحت بند الثقافة اذكر الشهادات التي حصلت عليها .

والمعاهد التي حصلت على شهادتك منها، وتواريخ الحصول على هذه الشهادات مراعيًا أن تضع أعلى درجة علمية حصلت عليها في البداية. في حالات كثيرة قد يكون من المفيد أن تذكر الدورات التي شاركت فيها والتي قد تكون لها أهمية بالنسبة للوظيفة التي تتقدم إليها. وعليك أن تقوم بوصف العمل الذي أدى إلى حصولك على درجة علمية أو شهادة معينة. ولا تتردد في أن تذكر أي شهادة حصلت عليها في الفنون والمواهب والنشاطات العامة. ذلك أنه أصبح من الشائع الآن أن يكون المدير مُلمًا بكل شيء حتى ينجح.

## ٨ - تحت بند الخبرة قم بذكر أسماء الشركات التي عملت فيها والوظائف التي شغلتها بتسلسل تاريخي .

اذكر كافة الوظائف التي عملت فيها ولها علاقة بهدفك المهني، حتى ولو كانت وظيفة دوام جزئي أو كانت عملاً تطوعياً. قم بإبراز أي تقدم مهني حققته من وظيفة متدنية إلى وظيفة أعلى. قد ترغب في ذكر أهم إنجازاتك التي حققتها في كل وظيفة عملت فيها وخصوصاً تلك التي تستطيع أن تقيمها بالأرقام بدلاً من أن تدرجها في قسم خاص عن الإنجازات والقدرات. إذا كانت هناك ثغرات مخرجة في مسلسل تواريخ عملك حاول تحاشي إظهارها بعدم ذكر تاريخ اليوم والشهر للوظائف الأخرى التي عملت فيها.

## ٩ - تحت عنوان القدرات والإنجازات اذكر إنجازاتك المحددة التي

يمكن تقييمها وقياسها والتي لها علاقة مباشرة بأهدافك المهنية.

صف إنجازاتك بأفعال مثل: صممت، أدت، قللت، يسّرت، أسست. أبرز الأشياء التي بإمكانك إنجازها فبدلاً من أن تقول «أستطيع أن أدير الميزانية بكفاءة» قل مثلاً: «قمت بتقليل ميزانية القوى العاملة بـ ١٠٪ بينما استطعت زيادة الانتاج بـ ١٥٪». اذكر الإنجازات المتعلقة بكل وظيفة ستذكرها تحت عنوان: «الخبرة».

١٠ - إذا قمت بكتابة مقالات أو تقديم محاضرات.

أضف إلى سيرتك الذاتية قسماً تتحدث فيه عن ذلك. إن مهارات الاتصال نادرة في عالم الأعمال. إن الذين يقومون بالتوظيف ينبهرون بأولئك الذين يتمتعون بمهارات الاتصال ويستطيعون اثبات ذلك بالوثائق.

١١ - إذا لم ترغب في كتابة المراجع.

لا تكتب: «إن المراجع جاهزة حين الطلب»، لأن الشركة التي قد توظفك ليست بحاجة لأن تخبرها بذلك. وإذا كنت ستذكر أسماء معينة فتأكد من صحة أرقام التلفونات والعناوين البريدية.

إياك أن تذكر اسم شخص دون أن تكون قد أخذت الإذن منه. «هل سيزعجك أن أطبع اسمك كمرجع لتعطي عني صورة إيجابية لوظيفة...». لا تذكر اسم مرجع قد يعطي عنك صورة باهتة.

١٢ - اكتب سيرتين ذاتيتين على الأقل.

اكتب سيرة ذاتية تقليدية باتباع هذه الإرشادات وسيرة ذاتية غير تقليدية تعكس أسلوبك الشخصي . غير ترتيب المعلومات . كن متفاهراً . اسرد معلومات غير متوقعة أو أي شيء آخر قد يرد إلى ذهنك . استعمل هذه النسخة إذا شعرت بالغريزة أنها ستلقى القبول . حاول أن تحصل على رأي الآخرين فيها . اعمل نسخاً مختلفة ومتميزة من سيرتك الذاتية وأرسلها إلى شركات في مختلف القطاعات .

١٣ - قم بعرضها على شخصين لمراجعتها بعد أن تنتهي من كتابتها بشكل نهائي .

لا تعرضها على أشخاص لا يتمتعون بالقدرة على مراجعتها بشكل صحيح ، أو أشخاص لا يتمتعون بالحاسة النقدية . إياك أن ترسل سيرة ذاتية فيها أخطاء مطبعية أو إملائية أو إذا كانت لهجتها لا تعجبك .

١٤ - أرفق مع سيرتك الذاتية رسالة طلب وظيفة .

إياك أن ترسل سيرتك الذاتية دون أن ترفق معها رسالة مختصرة موجهة إلى الشخص الذي تريده أن يقرأها . اذكر في هذه الرسالة أنك تريد أن تغير مكان عملك أو مهنتك واذكر لماذا ومتى . لا تكتب أي جمل سلبية ، كن متفائلاً ، واختم رسالتك بذكر ماذا تريد من الشخص الآخر «إني جاهز للحضور للمقابلة الشخصية في الوقت المناسب لكم وأتطلع لأن يصلني الرد منكم» .

## ٧ إرشادات تساعدك في اختيار البرنامج التدريبي

الذي سوف يؤدي إلى زيادة كفاءتك

١ - حدد المنافع المحددة المرتبطة بعملك والتي ستستفيد منها أنت وزملائك في العمل.

انظر ما وراء الأهداف المعلنة للبرنامج وثبت منها. هل هذا هو فعلاً ما تريد؟

٢ - تحدث إلى زملائك الذين تثق بهم والذين سبق لهم أن حضروا هذا البرنامج.

هل اكتسبوا مهارات جيدة يطبقونها في عملهم؟

٣ - تكلم مع المشرف على الدورة شخصياً.

حاول أن تفهم فلسفته. هل تعتقد أنك ستستمتع بالاستماع إلى هذا الشخص طوال مدة البرنامج التدريبي؟

٤ - ثبت من مؤهلات المؤسسة التي تشرف على هذا البرنامج ومؤهلات الشخص الذي سيقوم بإعطائه.

ما هي السمعة التي يتمتعون بها في هذا الحقل؟

٥ - كن حذراً من الدورات التي تعد بالكثير .

هل تقدم وعوداً أكثر مما يمكن أن تعطي؟

٦ - اسأل عن عدد المشاركين المتوقع حضورهم .

إن الدورات التي يحضرها أكثر من خمسين شخصاً لا تفسح المجال للأسئلة أو للتفاعل بين المحاضر والمشاركين .

عادة ما يكون عدد المشتركين كبيراً عندما تكون الرسوم منخفضة .

٧ - ادرس إمكانية عقد دورات تدريبية متخصصة .

إذا كنت تخطط لإرسال عدة مشاركين إلى نفس الدورة التدريبية فإنه من الأفضل أن تدعو المحاضر إلى شركتك حيث يستطيع عدد أكبر من الموظفين حضور هذا البرنامج مقابل زيادة طفيفة في التكاليف .

## ١٢ خطوة لترجمة التدريب إلى أداء أفضل

- ١ - اختر البرنامج التدريبي المناسب .
- ٢ - احصل على أكبر قدر من المعلومات عن البرنامج قبل أن تنتسب إليه .  
اقرأ كتاباً من تأليف المحاضر، تكلم مع أشخاص سبق أن شاركوا في هذا البرنامج . اطلب تزويدك بملخص عن البرنامج أو مواد للقراءة عنه . إن الهدف من ذلك هو أن تبدأ بالتفكير أو باستعمال الأفكار التي سي طرحها البرنامج حتى قبل أن يبدأ التدريب .
- ٣ - حدد أهدافك .  
ضع قائمة تضع فيها من ثلاثة إلى ستة أهداف تركز تفكيرك فيها للحصول على الفائدة المرجوة من مثل هذه البرامج . إن هذه الأهداف يجب أن تكون موجهة لاكتساب المهارات وتحسين النوعية وزيادة المبيعات وتخفيض المصاريف وزيادة الأرباح .
- ٤ - اذهب مبكراً واجتمع مع المحاضر .  
قم بإبلاغه عن سبب اهتمامك بالبرنامج وأوجد لديه الحرص على

الاهتمام بك .

### ٥ - اجلس في الأمام .

إن هذا سوف يساعدك على أن تشارك بصورة أكبر كما أنك ستسمع ما يقوله المحاضر بصورة أفضل .

### ٦ - قم بتوجيه الأسئلة والانتقادات .

إنك سوف تنغمس في البرنامج كما أن الاتجاه الذي سوف ينحوه المدرب ولسوف يعكس هذا الاهتمام بصورة أفضل . اذهب إلى المحاضرة ولديك أسئلة محددة تريد إجابات محددة عليها .

### ٧ - اترك مسؤولياتك في أيدي أمينة .

عندما يبدأ البرنامج ركز على البرنامج وليس على عملك .

### ٨ - لا تتصل بمكتبك واطلب منهم أن لا يتصلوا بك .

إنك سوف تخدع نفسك وتخدع شركتك إذا حاولت أن تدير عملك وأنت تحضر دورة تدريبية؛ حتى أمسياتك يجب أن تكون خالية حتى تستطيع التركيز على ما تعلمته .

### ٩ - فكر فيما تتعلمه بدلاً من محاولة كتابته .

إن أخذ الملاحظات سوف يكون مفيداً ولكن يجب أن لا يعيق استماعك وتعلمك . لا ترجع إلى بيتك بأكوام من الملاحظات المدونة عديمة القيمة . قم فقط بتسجيل زبدة الأشياء التي تود تدوينها



وتوثيقها. إن الهدف هو أن تملأ رأسك وليس مكتبتك.

١٠ - اندمج مع بقية المشاركين خلال فترات الراحة.

إنك تستطيع في بعض الأحيان أن تكسب الكثير لنفسك ولشركتك خلال الاستراحات والوجبات وحتى خلال البرنامج التدريبي.

١١ - اكتب خطة شخصية عن الأشياء التي سوف تقوم بعملها بأسلوب جديد نتيجة لحضورك هذا البرنامج.

اجعل من نفسك مسؤولاً عن ترجمة ما تعلمته إلى أداء أفضل.

١٢ - عندما تعود إلى عملك أشرك مرؤوسيك ونظراءك ورؤساءك في الأفكار الجديدة التي تعلمتها.

توقع أن تواجه بالتردد والشك وعدم الفهم ولكن عليك أن تتابع ذلك برفق وعناية. اكتب أهم الأفكار الجديدة التي تود أن يشاركوك إياها. اكتب تقريراً من ثلاث صفحات عن خطة العمل التي تنوي اتباعها ثم قم بتوزيعها على أي شخص يرغب في اتباعها.

## ٢٠ خطوة تزيد من بروزك في الشركة

١ - دع أداءك يكون أفضل من أداء منافسك .

اعمل على أن يتم إنجاز كل عمل تقوم به في الوقت المحدد وبتكلفة أقل من الميزانية الموضوعة وحسب متطلبات الشركة .

٢ - دع رئيسك يأخذك إلى الاجتماعات التي يعقدها مع نظرائه .

اعمل على أن يتم الاتصال البصري بينك وبينهم وتحدث معهم إن سنحت الفرصة، ولكن لا تكن طفولياً ولا تتجاوز حدودك .

٣ - تطوع للقيام بالمشاريع الملفتة للنظر .

قد تحوي هذه المشاريع مزيداً من المخاطر التي قد تؤدي إلى الإخفاق، ولكن مع المخاطر تأتي الثمار فطريق النجاح محفوف بالمخاطر .

٤ - شارك بالأنشطة الخيرية للشركة .

حاول أن تشارك في الأنشطة التي تفضلها إدارة الشركة للمساهمة في الأعمال الخيرية .

٥ - اكتشف ما الذي يحدث في الدوائر الأخرى .

حاول تتبع المشاريع الكبرى التي تحدث خارج دائرتك . اعمل على أن يكون عمل دائرتك متماً وداعماً لهذه المشاريع .

٦ - تذكر أسماء المدراء التنفيذيين المهمين .

قم بتحيتهم بأسمائهم عندما تراهم في الكافتريا أو موقف السيارات أو الممرات .

٧ - تعرف على الاتجاه السياسي لشركتك .

من يقوم بنشر الشائعات ؟ من هم القادة الفعليون غير الرسميين في كل دائرة ؟ كيف تستطيع أن تنجح في هذا الجو ؟

٨ - اكتب مقالات للمجلة الإخبارية للشركة .

حتى لو كانت عن مواضيع غير مهمة مثل الهوايات التي تمارسها فقد يقرؤه أحد المدراء الكبار ويكون ممن يشاركونك هواياتك أو وجهات نظرك .

٩ - اعمل على أن يرد اسمك في التقارير التي توزع على نطاق واسع في الشركة .

عندما تقوم بنشر مقالٍ فلا تبخل بذكر فضل أحد وخصوصاً أنت .

١٠ - قم بتحسين مهاراتك في التقديم والتحدث .

وبواسطة هذه المهارات استغل الفرصة المناسبة للتقرب من الإدارة العليا .

## ١٢ خطة لعمل شبكة اتصالات

- ١ - اجمع بطاقات العمل من الآخرين ووزع بطاقتك .
- ٢ - اكتب ملاحظات على ظهر كل بطاقة .  
وذلك لتتذكر أين ومتى قابلت هذا الشخص وأيضاً لتسجل الأشياء التي تريد أن تتذكرها عنه .
- ٣ - اقرأ النشرات التجارية عن الأنشطة التي تمارسها شركتك .  
تابع التعيينات التي تتم في الشركات الأخرى واعرف الأسماء التي تصنع الأحداث فيها .
- ٤ - حاول حضور المعارض التجارية والمؤتمرات المهنية مرة واحدة على الأقل في السنة .  
قابل أكبر عدد ممكن من الناس .
- ٥ - قم بتوجيه رسائل شخصية للزملاء الذين حققوا إنجازات شخصية .
- ٦ - كن عضواً فعالاً في المجموعات المدنية أو المهنية .

- ٧ - قدم خدماتك للجان العمل ومجموعات المهام.  
وخصوصاً تلك البارزة في الشركة.
- ٨ - تناول الغداء مع زملائك خارج الشركة على الأقل مرة في الشهر.
- ٩ - إذا كنت في المركز الأدنى في السلم الإداري أقم علاقات صداقة مع من هم أعلى منك والعكس صحيح.
- ١٠ - اعمل على تحديث دليلك للهاتف والعناوين.
- ١١ - عندما تغير عملك انشر الخبر.
- ١٢ - قم بمصادقة محرر مجلة الشركة. فسوف يكتب عنك فيها باستمرار.

\* \* \*

## الفصل الرابع عشر

# كيف تتعامل مع رؤسائك؟



## الفصل الرابع عشر

### كيف تتعامل مع رئيسك؟

يُعتبر الكاريكاتير من وسائل الاتصال الفعالة؛ ذلك أنه يقوم من خلال النكتة بتعرية نقاط الضعف والنفاق والغضب المفتعل والتّصنع وكل الصفات المشابهة، والتي نعرفها جيداً ولكننا نتحاشى الحديث عنها، وإن من الكاريكاتير ما يفتح لنا باباً للتنفيس عن التذمرات والشكاوي التي لا نجرؤ على البوح بها.

وإذا قمت بتصفح عدد من المجلات الرائجة والجرائد اليومية فإنك ستري أن قسماً كبيراً من رسوم الكاركاتير يتناول علاقة الرئيس بالمرؤوس. ويبدو أن رسامي الكاريكاتير يسمحون لنا بالتنفيس عن شعورنا بالإحباط من رؤسائنا من خلال الضحك، ولعل هذا النوع من التنفيس عن مشاعرنا أكثر أماناً من التنفيس عنها بالقيام بتنفيذ الأفكار التي تراودنا تجاه رؤسائنا.

إن السبب الذي يجعل الشعور بالإحباط من الرؤساء أحد المواضيع الساخنة لرسامي الكاريكاتير أمر من السهل فهمه ذلك أنه بالإضافة إلى والديك وزوجتك وأولادك ليس هناك شخص آخر لك علاقة يومية به يمكن أن يجعل يومك جحيماً أو نعيماً سوى رئيسك!!

من هو أهم شخص في تحديد رقيك إلى الأعلى؟ إنه رئيسك .  
من يملك السلطة على أن يكلفك القيام بمهام قد تجعلك كالإنسان  
الآلي؟ إنه رئيسك !!

ما هو السبب المحتمل لإصابتك بالأمراض النفسية؟ إنه رئيسك .  
إن رئيسك يملك التحكم بمهنتك وبقدرتك على التقدم بشكل  
يومي وبالتالي فهو يتحكم بشكل غير مباشر في تقييمك لنفسك .  
وباختصار فإن رؤساءنا لديهم المقدرة على جعلنا نعيش بصورة أفضل  
أو جعلنا نشعر بالغيثان .

ومن خبرتنا كمدرسين فإننا مقتنعون أن عدد الرؤساء الذين  
يصيبون مرؤوسيهـم بالإحباط أكثر من أولئك الذين يرفعون من  
معنويات موظفيهم .

كما أننا مقتنعون أيضاً أن المرؤوسين يملكون من المقدرة على  
التحكم بعلاقاتهم برؤسائهم أكثر بكثير مما يعتقدون .

وقد يقول أحدهم خلال دورة تدريبية «أوه إن هذا شيء رائع  
ولكن الشخص الذي يجب أن يسمع هذا الكلام ليس موجوداً في  
هذه الغرفة، يجب أن تعطوا هذه الدورة لرئيسي» . إن ردنا على ذلك  
سريع ومباشر: «إن الشخص الموجود في هذه الغرفة هو أنت، انسَ أمر  
تغيير رئيسك، فكّر بتغيير نفسك وبتغيير الطريقة التي تتعامل بها مع  
رئيسك لتكشف أن رئيسك قد تغير» .



ليس من الضروري أن يكون المدراء طغاة أو أوتوقراطيون . إنهم غالباً ما يشعرون بالدهشة عندما يكتشفون أن هناك من ينظر اليهم بهذه الطريقة . كما أنه ليس من الضروري أن يكون المرؤوسون عديمي الخيلة فيعانون من المشاكل النفسية .

ادرس هذه القوائم وابدأ بالتعامل مع رئيسك بطريقة جديدة .  
وعندها ستضحك عندما ترى كاريكاتيراً يصور العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فقط لأنه مضحك وليس لأنه قريب من الواقع الذي تعيشه .

١٣٥

## ١٤ خطوة تُبهِجُ بها أي رئيس

١- أتقن العمل الذي تقوم به .

تأكد من أنك تنجز كل عمل تقوم به في الوقت المحدد، وبمهارة،  
وضمن الميزانية .

٢- كن قائداً ناجحاً .

اجعل موظفيك سعداء ومنتجين وبعيدين عن إقلاق رئيسك .

٣- حافظ على أموال شركتك .

إن المسؤولين في كافة المستويات مطلوب منهم أن يحافظوا على

موارد الشركة . إن قيامك بالمساعدة على تخفيض المصاريف سوف يسجل لصالحك .

٤ - حقق الأرباح لشركتك .

إنك على الأرجح في موقع يؤهلك لإدراك الفرص المتاحة لتحقيق أرباح للشركة في القطاع الذي تعمل فيه . قم بتقديم اقتراح قابل للتنفيذ لاستغلال هذه الإمكانيات وسترى السرور يغمر رئيسك .

٥ - اكتشف ما هو مهم فعلاً بالنسبة لرئيسك .

برهن من خلال عملك أن نفس الشيء مهم لك أيضاً .

٦ - تعرف على توقعات رئيسك منك .

ليس كل الرؤساء واضحين في تحديد توقعاتهم من موظفيهم ومع ذلك فهم يتوقعون منك أن تلبي هذه التوقعات . وإذا كان عندك عدم وضوح من هذا الأمر فحاول أن تعرف توقعات رئيسك دون أن تلمح أن رئيسك كان غير مبالي في إخبارك بذلك .

إن: « هل أقوم بذكر التفاصيل في تقرير الشهرى؟ » أفضل من: « لست أدري ماذا تتوقع مني أن أذكره في تقرير الشهرى » .

٧ - احصل على رأي رئيسك في أدائك .

عليك أن تتعرف على انطباع رئيسك عن أدائك . إن بعض الرؤساء يمسكون عن النقد - ربما لأنك تصبح دفاعياً إذا وجه إليك النقد .

كيف تتعامل مع رئيسك؟

اسأل رئيسك عن رأيه في أدائك دون أن تشعره أنك متضايق ودون أن يبدو على ملامحك القلق.

٨- اعمل على حل كافة المشاكل قبل أن تصل إلى رئيسك .

ولكن لا تتخط الحدود المرسومة لك .

٩- اعمل على أن تصل الأخبار الجيدة والأخبار السيئة إلى

رئيسك .. من خلالك .

بلغ رئيسك كل المعلومات المتعلقة بعملك والتي يود أن يطلع عليها . لا تجعله يفاجأ بالأخبار من طرف ثالث لأن هذا يجعلكما تظهران بصورة غير طيبة .

١٠- تطوّر للقيام بالمهام الصعبة والتي لا يرغب أحد في القيام

بها .

إنك تكسب النقاط لصالحك عندما تتقدم لتقديم هذه الخدمة لرئيسك . وعندها تصبح النجم الذي أخذ يسطع .

١١- لا تتقدم إلا بالأفكار القيمة .

إذا اضطر رئيسك إلى رفض معظم طلباتك واقتراحاتك فإنك ستبدو كشخص مشتت وتافه التفكير . إن السرف في نجاح الأفكار التي تعرضها على المدير تكمن في أن هذه الأفكار إما قادرة على تحسين العمل أو تحسين صورة رئيسك . وإذا كانت فكرتك لا تخدم أيّاً من

هذين الغرضين فهي لا تستحق أن تذكرها.

١٢- لا تطلب منه المساعدة إلا عند الضرورة

إن الكثير من الرؤساء يفضلون أن تخبرهم بخططك وبدائلها بدلاً من أن تطلب منهم أن يعطوك بدائل لهذه الخطط لتختار منها. إنه من الأفضل أن تكتب: « هذه خطتي لبرنامج التدريب في فصل الشتاء، وما لم أسمع منك رأياً آخر حتى يوم الخميس فسأرسلها إلى المطبعة ». بدلاً من أن تكتب: « أرجو أن تخبرني قبل يوم الخميس أي من هذه الخطط للبرامج التدريبية تفضل ».

١٣- لا تتذمر من الآخرين.

عندما تسوء الأمور تحمّل نصيبك من المسؤولية ولا تلق باللوم على الآخرين.

١٤- كن ناقدًا قاسياً لنفسك.

إن رئيسك لن يخبرك بكل نقاط الضعف في أدائك. عليك أن تكتشف بعض هذه الأخطاء بنفسك.

## ٩ طرق ذكية للاتصال مع رئيسك

١- قم بذكر موضوع مراسلاتك مع رئيسك .

إن المدراء أناس كثيري المشاغل وغالباً ما يكون لديهم أكثر من مرؤوس . لا تتوقع من رئيسك أن يكون متابعاً لكل تطور في نطاق عملك .

ابدأ كل مذكرة مهمة بتوضيح شبيه بالتالي : « إن آخر موعد لي لتحضير خطة التدريب للقسم الفلاني هو يوم الخميس . ولقد طلبت مني في الأسبوع الماضي أن أقوم بمراجعة القسم الخاص بمهارات الاتصال لزيادة التركيز على مهارات التعامل مع الآخرين . وإليك ما توصلت إليه » .

٢- كن مباشراً وواضحاً ومقتصداً في الكلام .

إن المدراء لا يريدون أن يلعبوا معك لعبة التخمين . استعمل لغة واضحة واقتصد في استعمال الكلمات . اجعل ما تكتبه منظماً وتخلص من العبارات الزائدة . ولكن حين تتكلم عليك ألا تكون متسرعاً وأيضاً .. لا تكن مغلق الشفتين .

٣- توقع الأسئلة التي ستواجهها والمعلومات التي يبحث عنها مديرك .

إن أفضل شرح موجز لموضوع ما هو الذي يجيب على معظم الأسئلة . وإذا كنت قد قمت بدراسة مديرك فإنك ستعرف المنحني الذي ستأخذه الأسئلة التي سيوجهها إليك ، كن مستعداً للإجابات وستبدو عظيمًا في نظره .

٤- تعلم أسلوب رئيسك في الكتابة وعلاقته بالآخرين .

حاول أن تقلد أسلوبه ( وخصوصاً عندما تكتب ) أو عندما تتصرف نيابة عنه . وخلال فترة وجيزة سيقوم رئيسك بالتوقيع على الرسائل التي تكتبها دون أن يقرأها .

٥- تقبل النقد بروح طيبة .

لا تأخذ موقفاً دفاعياً بل أظهر رغبتك في الاستعداد لتحسين كفاءتك . إذا كانت ردة فعلك سلبية تجاه النقد فقد لا يوجه إليك النقد ثانية إلا بعد فوات الأوان ، وبعد أن يكون النقد قد تراكم ضدك حتى أصبح كالإعصار .

٦- تقبل المديح الموجه إليك بشكل حسن .

تقبل المديح الذي استحقته بعيداً عن التواضع الزائف أو إنكار للمنحة التي يهبك إياها من قام بمدحك . إن المطلوب منك كلمة بسيطة في مثل هذه الموقف .. إنها كلمة : شكراً .

## ٧- عالج رئيسك بلباقة.

لا تتحدّ أو تهدد ولا تنتقد. لا تقل له: «كنت مخطئاً بخصوص...» عندما يكون باستطاعتك أن تقول: «إنني أتساءل إن كان بإمكاننا أن نلقي نظرة أخرى على قرار (لا تقل قرارك)...». خالفه ولكن لا تتجادل معه.

## ٨- امدح رئيسك ولكن لا تنافقه.

إن الرؤساء بحاجة إلى من يربت على كتفهم بين الحين والآخر وإذا قام المدير بأداء عمل ناجح فلا تتردد في أن تقول له: «إن قرارك بتعيين مدير للعلاقات العامة كان أمراً هاماً في تحسين علاقتنا بالصحافة» ولكن تجنب أن تكون مبتذلاً «إن فكرتك في تعيين مدير للعلاقات العامة يعطيني المزيد من الأدلة على أحقيتك في أن تكون المدير».

## ٩- لا تقدم وعوداً لا تقدر عليها لتكسب ود المدير.

إن الوعد دعوة للإخفاق. إضافة إلى ذلك فإن الأعمال المميزة تكون أقوى عندما لا تكون ناتجة عن وعود سابقة.

## ٩ اقتراحات حول كيفية طلب زيادة في الراتب

- ١- وقت طلبك بحيث يتزامن مع أحد إنجازاتك المهمة .
- ٢- وقت طلبك بحيث يتزامن مع تحقيق شركتك لنجاح مميز .
- ٣- وقت طلبك بحيث يتزامن مع أفضل حالات مديرك .
- ٤- كن مستعداً لكافة الاحتمالات .

ماذا يستلم نظراؤك في شركتك أو في الشركات المشابهة؟ اذكر المصادر إلا إذا كان هذا التحليل غير مناسب لطلبك فلا تستعمله وإذا لم يفد ذلك مع رئيسك فعليك أن تكون مستعداً لمواجهة اعتراضه بخطة جديدة .

### ٥- خطط لطلبك كما تخطط لزيارة زبون .

قم بتسويق طلبك وكن مستعداً لمواجهة الاعتراضات التي قد تكون لدى رئيسك .

### ٦- ضع نفسك مكان رئيسك .

لو كنت مكان رئيسك ماذا سيكون ردك على هذا الطلب؟ ما هي الأسباب التي قد تجعله يرفض طلبك . قم بالإجابة على هذه



الاعتراضات قبل عرضك لطلبك .

٧- برر طلبك بإعطاء معلومات محددة تربط فيها أداءك بالنجاح الذي تحققه للشركة .

احتفظ بالمستندات التي توثق إنجازاتك . إن المعلومات الموثقة من الصعب تجاهلها .

٨- لا تهدد بالاستقالة أو تذكر أن لديك عروضاً أخرى للعمل ما لم تكن مستعداً لترك عملك بالفعل .

١٣٨

## ١٠ نصائح للتعامل مع النقد الموجه إليك

١- حاول ألا تغضب .

سوف يكون من المستحيل عليك اتباع بقية النصائح الواردة هنا إذا فقدت أعصابك بسرعة . نعم إنه ليس من السهل أن تحافظ على هدوئك في مثل هذه المواقف . إن هذا يتطلب منك أن تكون ممن يثقون بأنفسهم ، وأن يكون لديك إيمان عميق بأن من حق كل إنسان أن يكون لديه رأيه الخاص ، ولكن يجب أن تكون لديك الرغبة القوية في أن تخلص نفسك من الغضب والإحباط .

## ٢- استمع إلى النقد وكنك آذان صاغية .

اسمع ما يقال بالضبط وافهم ما يقال حتى تستطيع الرد على النقد بشكل مناسب فيما بعد . على الأقل ستتعلم الكثير عندما تستمع إلى الشخص الذي يوجه إليك النقد حتى يُفرغ ما لديه . ومهما كان الأمر صعباً لا تقل شيئاً حتى ينهي منتقدك حديثه أو يُوجه إليك سؤالاً .

## ٣- حاول أن تستوعب منتقدك عندما يكون النقد في غير محله .

إذا كان النقد الموجه إليك في غير محله أو كان نقداً تأديبياً فمن الأفضل أن تركز اهتمامك على ضعف منتقدك بدلاً من الشعور بالإهانة . تخيل المساكين الآخرين الذين ربما عليهم أيضاً تحمل مثل هذا الشخص . ولكن لا تفسر قيامه بتوجيه النقد إليك على أنه ناتج عن حقه عليك .

## ٤- اطلب من منتقدك تقديم أمثلة على عيوبك التي ينتقدها .

افعل هذا برغبة حقيقية للوصول إلى ادعاءات منتقدك . لا تكن ساخراً أو عدوانياً . قم بتوجيه الأسئلة التي قد تساعدك في فهم الوضع مظهراً رغبتك في أن تستمع للشخص الآخر حتى يقول كل ما لديه .

## ٥- حاول أن تشاركه في تصورك للموقف .

قم أولاً بالإعلان عن أي موافقة لما ذكر ثم قم بأدب ولكن بحزم أيضاً بتصحيح أي معلومات غير صحيحة قد ذكرها منتقدك . تعامل مع الموضوع بأكبر قدر ممكن من الهدوء والنزاهة .

## ٦- لا تفهم منتقدك بأنه غير عادل أبداً .

حتى لو كنت تظن أن النقد الموجه إليك غير عادل فإن منتقدك لا يظن ذلك . إنك قد تستطيع في نهاية الأمر أن تجعله يدرك خطأه ولكن ليس بواسطة اتهامك له .

## ٧- لخص النقاط التي لا توافق عليها .

لخص نقاط الاختلاف بين وجهات نظركما في جمل محددة . قم بالتأكيد على صحة موقفك ولكن افعل ذلك دون أن تبدو حاقداً . اقترح حلاً لتصحيح السلوك موضوع النقد لتحل بقية الخلافات القائمة .

## ٨- عبر عن مشاعرك .

ما أن ينتهي التعامل مع القضايا القائمة قم بوصف شعورك تجاه أسلوب النقد الذي وجه إليك، زود منتقدك برأيك حول الأسلوب الذي تظن أنه كان يجب أن ينتقدك فيه بصورة أفضل .

## ٩- اشكر منتقدك .

أظهر امتنانك لرغبة منتقدك في مساعدتك لتحسين أدائك حتى

ولو كان شعورك مخالفاً لذلك .

١٠- قم بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه .

غير السلوك الذي أدى إلى توجيه النقد إليك واعمل على أن يرى منتقدك هذا التغيير في سلوكك .

١٣٩

## ١٠ نصائح لاتباعها بين التابع والمتبوع

١- إذا كان وصيك أو تابعك من الجنس الآخر .

فإن محافظتك على اللباقة وعلى أخلاق المهنة وعلى السلوك الصحيح في منتهى الأهمية . إن الناس سوف يتكلمون ، فلا تفسح لهم المجال .

٢- دع العلاقة تتطور بصورة طبيعية وتلقائية .

٣- كن مخلصاً في علاقاتك هذه .

عندما يكون أحد الأشخاص تابعاً لك فاجعل دعمك له علنياً ، وإذا كنت تابعاً فاطلب العون في علاقتك هذه .

٤- أدرك السلبيات الكامنة في مثل هذه العلاقة .

إن كل من طرفي هذه العلاقة يتوقع من الطرف الآخر أشياء قد لا يستطيع الطرف الآخر أن يلبّيها. ابذل جهدك ولكن حافظ على استقلاليتك .

#### ٥- اجعل توقعاتك واضحة للطرف الآخر .

لا تتوقع من الطرف الآخر أن يقرأ أفكارك، بيّن طلباتك واحتياجاتك .

٦- يجب أن تتبادلا الآراء حول ما إذا كانت هذه العلاقة تلبّي احتياجاتكما معاً .

مهما كان الأمر صعباً أو مؤلماً فأخبر الطرف الآخر كيف تشعر حيال هذه العلاقة ولماذا؟

٧- إذا كنت أنت التابع فلا تشعر بالذنب لأنه لم يتم اختيار شخص آخر من زملائك .

ليس هناك من سبب يدعوك لأن تشعر بالذنب ولكن لا تسيء استعمال مثل هذه العلاقة .

٨- إذا كنت أنت المتبوع فلا تقم بالتحيز ضد أفراد فريقك الآخرين .

حتى وإن كنت تفضل أحد موظفيك على الآخرين فعليك معاملة الجميع بطريقة عادلة إذا أردت أن تحافظ على روح الفريق .

٩- إذا كنت أنت التابع اجتهد لكي تنجز .

إذا كان رئيسك يمد لك يد العون فلا تقطعها .

١٠- وإذا كنت أنت المتبوع فلا تخاطر بدعم الشخص الذي لا يعمل .

ادعم الأشخاص الأكفاء وليس الأشخاص الذين قد ترتاح لهم .

١٤٠

٩ أشياء يجب أن تقوم بها إذا كان رئيسك أحرق

١- توقف عن توقع ما لا يستطيع رئيسك تقديمه .

إذا لم يكن لديك توقعات فإنك لن تشعر بخيبة الأمل .

٢- انظر إلى سلوكه غير المقبول على أنه مشكلته وليس مشكلتك .

٣- لا تفسر أي سلوك بأنه ناتج عن لؤم إذا كان يمكن رده إلى عدم الكفاءة .

على العكس مما يبدو فإن اللؤم يلعب دوراً صغيراً في تفسير مثل

كيف تتعامل مع رئيسك؟

هذه التصرفات . إن الأسباب الطبيعية للقرارات التي تبدو اعتباطية أو حاقدة عادة ما تكون ناتجة عن عدم توفر المعلومات الصحيحة، وعدم الإحساس بخطر النتائج وربما الغباء . لا تفسر القرارات بأنها ناتجة عن الدهاء ولا تعط الناس صفة لا يستحقونها .

٤- اقض المزيد من الوقت مع مرؤوسيك والأقل من الوقت مع رئيسك .

إن ذلك سوف يكون مُرضياً لك بصورة أفضل .

٥- واجه رئيسك على انفراد .

ابدأ المناقشة التي طالما أردت مع رئيسك بلباقة وأدب .

اسأل رئيسك : ماذا يمكن أن تقوموا به انتما الاثنان لتجعلوا علاقتكما أكثر إنتاجية ولجعل شركتكما أكثر نجاحاً .

٦- اترك خياراتك مفتوحة إذا قررت ترك العمل .

حافظ على أن تظل بارزاً في شركتك في نطاق مهنتك . قم بتحديث سيرتك الذاتية .

٧- إن أداءك الجيد قد يؤدي إلى ترقيةك لتحل محل رئيسك الحالي .

٨- تفوق على رئيسك بأن تصبر أكثر منه ، وانتظر لعل رئيساً أفضل منه يحل محله .

٩- عندما تخفق كل هذه النصائح.

قم بصياغة سيرة ذاتية ممتازة عن رئيسك وأرسلها إلى الشركات التي تبحث عن موظفين.

\* \* \*



## الخاتمة

لعل القارئ وجد في هذا الكتاب: ما يحتاجه منه، وما لا يحتاجه، وما يوافقه وما لا يوافقه، والمفيد وغير المفيد في نظره.

ولكن العبرة هنا في كيفية الاستفادة من هذا الكتاب، وإليك أخي بعض النصائح الهامة التي تعينك على الاستفادة من الكتاب:-

١ - تصفح الفهرس بعناية وحاول تمييز المواد التالية:-

أ - الجديد الذي لم تطلع عليه سابقاً.

ب - ما تحتاج الرجوع إليه بين وقت وآخر.

ج - ما تحتاجه لشعورك بضعف هذا الجانب لديك بسبب قلة الدراية والخبرة.

٢ - ضع علامة مميزة عند كل الأبواب حسب التقسيم السابق وابدأ بمادة ( ج ) مع محاولة مزاولة وتطبيق ما جاء فيها في دنيا الواقع.

٣ - اقرأ المادة ( أ ) في أوقات تجد نفسك متحمساً للقراءة وعندك القدرة على التركيز.

٤ - اقرأ المادة ( ب ) قبل مزاولتك للعمل المطلوب بساعات وحاول تطبيقها والاستفادة منها.

٥ - ينبغي عليك أن تتوقع أن ليس كل ما في الكتاب يمكن اعتباره صحيحاً؛ إذ إن معظم ما فيه من اجتهادات الإداريين التي قد تصيب وقد تخطئ؛ إلا أن هناك أموراً يجب عليك أن تتعلمها، ومنها:-

١ - حاجتك للدراسة والتأمل، ودراسة البدائل قبل الشروع بأي موقف أو تصرف إداري .

٢ - لكل عملية إدارية طريقة أمثل في التطبيق ينبغي أن تجتهد في الوصول إليها، إذ أن اتخاذ القرارات والمواقف دون المرور بديناميكية معينة لصنعها قد يجعلك ضمن الإطار الارتجالي الذي غالباً ما يكون خاضعاً لهوى أو عادة فلا يكتب لها التوفيق .

٣ - أنت بحاجة لمعرفة المزيد دائماً حتى تتمكن من الحكم على المواقف والآخرين، والتحليل بصورة أكثر وأشمل . سوف تجد أن في أفضل الطرق لذلك أن تتعلم كيف تسأل وتقرأ وتستمع أكثر مما تتكلم وتقرر .

٤ - إنَّ تعلُّم تقدير المواقف والمعلومات بقدرها أمر ليس سهلاً . احرص أن تستفيد من هذه القوائم في ذلك .

\* \* \*

# الفهرس

الصفحة

الموضوع

- بين يدي الكتاب ٣
- المقدمة ٧
- أربع نصائح للاستفادة من هذا الكتاب ١١
- الفصل الأول: الاتصال الناجح
- ١٣ - ٤٤
- ١ - ٨ مفاهيم عن الاتصال ١٧
- ٢ - ٦ طرق لتعرف المزيد عن نفسك كمتصل ١٩
- ٣ - ٨ إرشادات تجعل الناس يصغون إليك ٢١
- ٤ - ١١ ميزة للإصغاء ٢٣
- ٥ - ١٢ طريقة لتحسين الإصغاء ٢٦
- ٦ - ٩ أنواع من الكلمات عليك استعمالها بحذر ٢٩
- ٧ - ٢١ مصطلحاً يجب أن يعرفها المدراء ٣١
- ٨ - ١٦ طريقة لإرسال الرسائل دون كلمات ٣٥
- ٩ - ١٥ طريقة مثلى لاستخدام الهاتف ٣٨
- ١٠ - ١٥ سؤالاً عن أسلوبك في فن الاتصال ٤٢
- الفصل الثاني: كتاب الإدارة والعمل
- ٤٥ - ٨٤
- الإلقاء الناجح ٤٧
- ١١ - ١١ خطوة لإلقاء خطاب ٤٩

- ١٢ - ١٥ سؤالاً عن جمهور المستمعين ٥٢
- ١٣ - ٦ خطوات لتنظيم حديثك ٥٣
- ١٤ - ٨ طرق لكتابة عناوين جذابة لكلمتك ٥٤
- ١٥ - ٨ نصائح لتقديم المتحدث بصورة لائقة ٤٧
- ١٦ - ١٨ طريقة لاكتساب الثقة كخطيب ومتحدث ٤٩
- ١٨ - ٨ خطط لتحسين صوتك ٦٣
- ١٩ - ٨ نصائح لكتاب خطاب ستقوم بإلقائه ٦٤
- ٢٠ - ١٢ مسائل يجب التأكد منها في القاعة التي ستلقي فيها  
كلمتك ٦٦
- ٢١ - ١٠ افتتاحيات قوية ٦٨
- ٢١ - ٧ وسائل لجعل حديثك أكثر تأثيراً ٧٠
- ٢٢ - ١٤ طريقة لإثارة مستمعيك ٧٣
- ٢٣ - ٢٤ نصيحة عند استعمالك لوسائل الإيضاح السمعية  
والبصرية ٧٥
- ٢٤ - ١٢ خطوة لإدارة حلقة حوار من سؤال وجواب ٨٠
- ٢٥ - ٧ طرق لجذب انتباه الجمهور الفوضوي ٨٢

### الفصل الثالث

#### كيف تكتب لتحقيق نتائج باهرة

٨٥ - ٩٨

- ٢٧ - ١٠ خطوات للتغلب على الانغلاق الذي قد يصيبك عندما  
تكتب ٨٩
- ٢٨ - ٩ طرق لتحسين أسلوبك في المراسلة ٩٢
- ٢٩ - ٧ نصائح لإقناع القارئ ٩٤
- ٣٠ - ١١ طريقة لكتابة رسائل مقنعة ٩٦

الفصل الرابع  
الإشراف الإيجابي  
٩٩ - ١٢٨

- ١٠٣ ٣٦ - ١٩ خطة للقيادة الناجحة  
١٠٧ ٣٧ - ٩ رسائل للارتقاء بمرؤوسيك  
١٠٩ ٣٨ - ١٠ قواعد للتفويض  
١١١ ٣٩ - ٧ نصائح لتحسين طرق الاتصال  
١١٢ ٤٠ - ٩ وصفات لتنفيذ تعليمات العمل  
١١٤ ٤١ - ١١ خطوة للقيام بتقسيم فعال لأداء الموظفين  
١١٧ ٤٢ - ٨ أسباب وراء عدم قيام المدراء بتوجيه الثناء لمستحقيه  
١١٨ ٤٣ - ٩ مواقف لا أثر للثناء فيها  
١٢٠ ٤٤ - ١١ سؤال عن مشاكل الاداء  
٤٥ - ١٥ نصيحة حول كيفية توجيه النقد الذي يؤدي إلى تصحيح السلوك  
١٢٢  
١٢٤ ٤٦ - ١٠ خطوات للنقد البناء الناجح  
١٢٧ ٤٧ - ١٠ قواعد للتأنيب

الفصل الخامس

خلق الجودة النوعية

١٢٩ - ١٥٤

- ١٣٢ ٤٨ - ٩ أسئلة عن النوعية الحسنة (الجودة)  
١٣٣ ٤٩ - ٨ مبادئ لتحسين الجودة النوعية  
١٣٦ ٥٠ - ١٠ مجالات يجب الاجتهاد فيها لتحسين الجودة النوعية  
١٣٩ ٥١ - ١٠ خطوات لجعل موظفيك يقدمون أفضل ما لديهم  
٥٢ - ٦ شروط ضرورية لجعل المال (أو أي شيء آخر) عنصراً مهماً

- ١٤٣ في التحفيز للأداء الأفضل
- ١٤٦ ٥٣ - ١٠ مواصفات لوضع برنامج ناجح لتقدير المتميزين في الأداء
- ١٤٨ ٥٤ - ١٨ وسيلة غير مكلفة لمكافأة الموظفين
- ١٥٠ ٥٥ - ٨ نصائح لتحصل على موظفين معتدين بأنفسهم وأدائهم
- ١٥٢ ٥٦ - ١١ وسيل لتحقيق روح الانتماء بين موظفي الشركة
- ١٥٤ ٥٧ - ٨ إرشادات لإدارة حلقات مراقبة الجودة

### الفصل السادس

### كيف تدير اجتماعات فعالة؟

١٥٥ - ١٨٠

- ١٥٩ ٥٨ - ١٢ موقفاً تستدعي اتخاذ قرار جماعي
- ١٦٠ ٥٩ - ١٥ مسؤولية لقائد المجموعة
- ١٦٣ ٦٠ - ٧ إرشادات لتحضير جدول أعمال جيد
- ١٦٤ ٦١ - ١١ وسيلة لجعل الأعضاء يقرأون البريد المرسل إليهم عن الاجتماع
- ١٦٧ ٦٢ - ٩ طرق لتحسين نسبة الحضور
- ١٦٨ ٦٣ - ٨ طرق لجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد
- ١٧٠ ٦٤ - ٩ طرق لبيت الروح في مناقشات المجموعة
- ١٧١ ٦٥ - ٧ طرق لجعل أعضاء المجموعة يقومون بالنقد البناء
- ١٧٣ ٦٦ - ٧ وسائل لجعل الأعضاء يقومون بالمتابعة بعد انفضاض الاجتماع
- ١٧٤ ٦٧ - ١٥ طريقة لزيادة أهميتك في الاجتماع
- ١٧٧ ٦٨ - ١٠ أسئلة عن اجتماعات الموظفين
- ١٧٨ ٦٩ - ١٣ سؤالاً عن أعضاء الاجتماع

## الفصل السابع إدارة الصراع بصورة إيجابية

١٨١ - ٢٠٨

- ١٨٥ ٧٠ - ١١ سبباً للصراعات الشخصية  
١٨٨ ٧١ - ٧ طرق لتجنب الصداق الناتج عن آمال لم تتحقق  
١٨٩ ٧٢ - ١٠ نصائح لتفادي الصراعات الهدامة  
١٩١ ٧٣ - ٩ خطوات لمعالجة الصراع بين خصمين  
١٩٣ ٧٤ - ١٠ طرق للتعامل مع الاختلافات التي تنشأ بين الآخرين  
١٩٥ ٧٥ - ١٠ إرشادات لحل خلافك مع شخص آخر  
١٩٨ ٧٦ - ١١ خطوة لتهدئة شخص غاضب  
٢٠١ ٧٧ - ٨ طرق للتحكم في الغضب الذي يعتدل في نفسك  
٢٠٣ ٧٨ - ٨ مواقف قد يكون التعبير فيها عن الغضب مناسباً  
٢٠٤ ٧٩ - ٨ طرق تساعد المدراء على خلق تفاعل بناء  
٢٠٥ ٨٠ - ١١ نصيحة لتخفيف الضغط عليك

## الفصل الثامن

### فاوض لتفوز

٢٠٩ - ٢٢٦

- ٢١٣ ٨١ - ١١ خطوة عليك اتباعها قبل أن تفاوض  
١١٧ ٨٢ - ١٢ اعتراضاً مقبولاً  
١١٨ ٨٤ - ٨ خطوات للتغلب على أي اعتراض  
٢٢٠ ٨٥ - ١٦ خطوة للتفاوض الناجح  
٢٢٤ ٨٦ - ٧ طرق بديلة لإنهاء المفاوضات

## الفصل التاسع

### كيف تدير المقابلات الناجحة

٢٢٧ - ٢٥٦

- ٢٣١ ٨٧ - ٦ أنواع من المقابلات
- ٢٣٤ ٨٨ - ١٣ تصرفاً يجب أن تقوم بها قبل وبعد مقابلة التوظيف
- ٢٣٧ ٨٩ - ٢١ سؤالاً عليك أن تسألها قبل قبولك عرضاً للعمل
- ٢٣٩ ٩٠ - ٦ نصائح لإجراء المقابلات الناجحة
- ٢٤١ ٩١ - ١٠ نصائح لتهدئة روع الشخص الذي ستجري له مقابلة
- ٢٤٢ ٩٢ - ٦ أنواع من الأسئلة تطرح في المقابلات ومتى تستعملها
- ٢٤٤ ٩٣ - ١١ نموذجاً للأسئلة التي توجه في مقابلات اختيار الموظفين
- ٢٤٧ ٩٥ - ١٦ خطوة يجب اتباعها في عملية اختيار الموظفين
- ٢٥١ ٩٦ - ١١ نصيحة لإدارة مقابلة غرضها الحصول على معلومات
- ٢٥٣ ٩٧ - ١٥ نصيحة عند مقابلة وسائل الإعلام

## الفصل العاشر

### كيف تطور مؤسستك

٢٥٧ - ٣٠٠

- ٢٦١ ٩٨ - ٤٦ رأياً تقيس بها اتجاهات الموظفين
- ٢٦٥ ٩٩ - ١٣ سؤالاً عن فريقك في العمل
- ٢٦٧ ١٠٠ - ١٤ صفة يجب توفرها في المساعد الجديد
- ٢٧٠ ١٠١ - ٩ طرق لمساعدة المشرفين المعينين حديثاً
- ٢٧٤ ١٠٢ - ١٠ أساليب لزيادة تقدير الذات لدى المرؤوسين
- ٢٧٨ ١٠٣ - ٨ نصائح للسيطرة على الإشاعات
- ٢٨٠ ١٠٤ - ١٠ طرق لترويج السلوك الأخلاقي
- ٢٨٢ ١٠٥ - ١٠ نصائح حول كيفية توظيف مستشار



- ٢٨٤ ١٠٦ - ٩ نصائح لإجراء مسح عن الاحتياجات التدريبية
- ٢٨٧ ١٠٧ - ١١ طريقة لزيادة فاعلية التدريب الإداري على المدى البعيد
- ٢٩١ ١٠٨ - ١٤ سؤالاً عن برنامج شركتك لمراجعة تقييم الأداء
- ٢٩٥ ١٠٩ - ١٠ وسائل للتعامل مع الإساءات المقصودة
- ٢٩٧ ١١٠ - ٨ خطوات لإنهاء خدمات الموظف سبب الأداء

### الفصل الحادي عشر

#### كيف تخطط وتحل المشاكل؟

٣٠١ - ٣٢٢

- ٣٠٧ ١١١ - ١١ صفة للتخطيط الفعال
- ٣٠٨ ١١٢ - ١٠ خطوات لعمل خطة استراتيجية
- ٣١١ ١١٣ - ١٠ مميزات للأهداف الفعالة
- ٣١٣ ١١٤ - ١٤ خطوة يجب اتباعها عند اتخاذ قرار ناتج عن التحليل
- ٣١٧ ١١٥ - ٦ خطوات لحل المشاكل الجماعية
- ٣١٩ ١١٦ - ٦ خطوات لتحديد سبب المشكلة
- ٣٢٠ ١١٧ - ٨ نصائح لجلسات الأفكار العاصفة

### الفصل الثاني عشر

#### كيف تحصل على المزيد من الوقت

٣٢٣ - ٣٣٢

- ٣٢٧ ١١٨ - ١٠ طرق لتوفير الوقت بواسطة التخطيط
- ٣٣٠ ١١٩ - ١٣ خطوة تحميك من الإعاقة عن عملك
- ٣٣٢ ١٢٠ - ٩ طرق لقضاء وقت أقل على الهاتف
- ٣٣٤ ١٢١ - ٩ طرق لتقليل الوقت الذي تقضيه في الكتابة
- ٣٣٦ ١٢٢ - ١٠ طرق لقضاء وقت أقل في الاجتماعات
- ٣٣٧ ١٢٣ - ٦ طرق لوقت أقل في القراءة

٣٣٨ ١٢٤ - ١٣ طريقة لتصبح أكثر كفاءة

٣٤١ ١٢٥ - ٨ أفكار تساعدك على وقف المماطلة أو التأجيل

### الفصل الثالث عشر

#### حقق النجاح

٣٤٣ - ٣٧٠

٣٤٧ ١٢٦ - ١٣ نصيحة لتكوين أول انطباع ايجابي

٣٥٠ ١٢٧ - ٩ نصائح حول المظهر الشخصي

٣٥١ ١٢٨ - ٦ خطوات تساعدك على تذكر الاسماء

٣٥٣ ١٢٩ - ١١ سؤالاً عن إمكانية ترقيةك

٣٥٦ ١٣٠ - ١٤ نصيحة لعمل سيرتك الذاتية

٣٦٢ ١٣١ - ٧ إرشادات تساعدك في اختيار البرنامج التدريبي

٣٦٤ ١٣٢ - ١٢ خطوة لترجمة التدريب إلى أداء أفضل

٣٦٧ ١٣٣ - ٢٠ خطوة تزيد من بروزك في الشركة

٣٦٩ ١٣٤ - ١٢ خطة لعمل شبكة اتصالات

### الفصل الرابع عشر

#### كيف تتعامل مع رئيسك؟

٣٧١ - ٣٩٢

٣٧٥ ١٣٥ - ١٤ خطوة تبهج بها أي رئيس

٣٧٩ ١٣٦ - ٩ طرق ذكية للاتصال مع رئيسك

٣٨٢ ١٣٧ - ٩ اقتراحات حول كيفية طلب زيادة في الراتب

٣٨٣ ١٣٨ - ١٠ نصائح للتعامل مع النقد الموجه إليك

٣٨٦ ١٣٩ - ١٠ نصائح لاتباعها بين التابع والمتبوع

٣٨٨ ١٤٠ - ٩ أشياء يجب أن تقوم بها إذا كان رئيسك أحمرق

٣٩١ الخاتمة

## الخطوات الذكية

في هذا الكتاب تطلع على الوسائل الصحيحة لكل مهمة تواجه المديرين : كتابة التقارير ، حل الخلافات ، وضع الميزانية ، توظيف العاملين ، القوانين ، التقنيات و الإستراتيجيات ... إلخ ، وذلك في ١٤٠ قائمة مراجعة و مجربة . و سواء كنت تتطلع إلى تحديات جديدة أو تعمل على تطوير قدراتك : فإن كتاب القوائم الخاصة بالمديرين هذا ، يوضح لك الخطوات إلى النجاح . لقد تم استخدام هذه القوائم بالفعل في الشركات و الهيئات التالية :

GE, AMCO, WESTINGHOUSE, HALLMARK, CARDS, HUMANA, XEROX, اتحاد المصرفيين الأمريكيين ، جامعة CARNEGIE MELLON و هيئات أخرى عديدة منها الكبيرة و الصغيرة .

فهلّم للعمل ببراعة مع SMART MOVES الخطوات الذكية .

« أخيراً أفكار الإدارة و التوجيهات التي تبعث على الفهم ! .. إنني أحتفظ بنسخة في منزلي و أخرى في العمل . »

ماركويتا جلاس ، مدير تدريب التجزئة القومي في HALLMARK CARDS

« هذا المجلد الصغير الخاص بأساسيات الإدارة يتخطى أغلب كتب التعريفات و يجعلها وراءه بعيداً . »

ديف ريموند ، نائب رئيس شؤون الموظفين في KENTUCKY FRIED CHICKEN

« لقد قرأت عدداً كبيراً من كتب أدب و إدارة الأعمال ، إن أغلبها ينتهي كمرجع في مكتبي ، إلا هذا الكتاب فأحتفظ به في درج طاولتي . »

كينيث آر . دبوكي ، نائب رئيس أول ، التخطيط الإستراتيجي في MELLON BANK

« إلى حد بعيد إنه ... التوجيهات الإدارية الأكثر التصاقاً بالمستخدم مما لم أر من قبل . »

جيت . بي . مورفي ، مدير برامج تنمية الموظف في WESTINGHOUSE ELECTRIC CORPORATION

المؤلفان : سام ديب SAM DEEP مستشار و ناطق رسمي و هو يدرّس الاتصالات التنظيمية بجامعة PITTSBURGH .

ليل سوسمان LYLE SUSSMAN بروفيسور الإدارة بجامعة لويسفيلي و محرر مشارك في عامود الإدارة البشرية ، جريدة LOUISVILLE COURIER-JORNAL

المترجم : سامي سلمان : مدير عام الخدمات المساندة في المجموعة السعودية للخدمات ، إحدى مجموعات شركة زينل للصناعات المحدودة في المملكة العربية السعودية .



### مؤسسة المؤتمن للتوزيع

ص ب : ٦٩٧٨٦ - الرياض ١١٥٥٧ - المملكة العربية السعودية

الرياض هاتف : ٤٦٤٦٦٨٨ / فاكس : ٤٦٤٢٩١٩ - الدمام هاتف : ٨٣٦٤٢٨٢  
القسيمة هاتف : ٣٦٤٤٨١٥ - جدة هاتف : ٦٨٧٣٥٤٧ - مكة هاتف : ٥٧٤٢٥٢٢