

إدارة المديرين





إدارة المديرين (كيف تدير المديرين) Managers Management





المحاضرة الأولى البداية Getting Started

أجندة المحاضرة

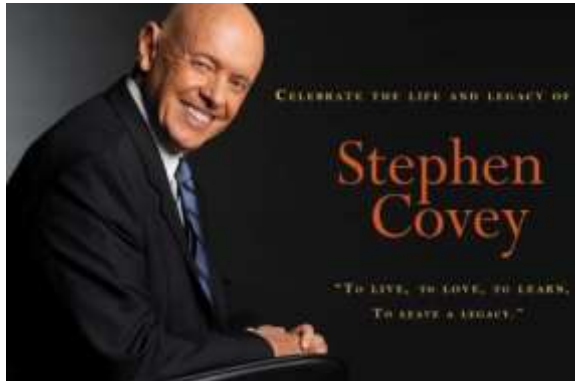
Lecture Agenda

- مقدمة
- قم بإعداد مدير جيد (كيف تدير المديرين الجدد)
- مسؤوليات المدير
- مشاركة الرؤى والأهداف
- إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بشكل مرحلي
- Know your KPIs and how to improve it الإلمام بمؤشرات ومعايير قياس الأداء وطرق تحسينها
- Readiness to hold new responsibilities الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة

مقدمة Introduction

Management is efficiency while climbing the ladder of success; leadership determines whether the ladder is leaning against the right wall.

Stephen R. Covey



الإدارة تصبح فعالة حينما تتسلق سلم النجاح، القيادة هي التي تحدد هل السلم يرتكن إلى الحائط الصحيح أم لا.

ستيفن كوفي

مقدمة

Introduction

- تعرف الإدارة بأنها مزيج من العلم والفن، وهي المفتاح لجعل العاملين أكثر فعالية وإنتاجية
حينما نجد الطريقة الصحيحة لاستخدام هذا المزيج.
- حينما تبدأ في إدارة مدير أو مجموعة من المديرين، فأنت تقوم بتجهيزهم لإدارة مجموعة من العاملين التابعين لهم.
- كل مدير تحت إدارتك له شخصية مختلفة وأسلوب وتعاليم مختلفة، ولكن بقليل من الأدوات المساعدة ونقل الخبرات يمكنك أن تساعدهم ليصبحوا مديرين أقوياء.



قم بإعداد مدير جيد

Grooming a New Manager

- إن جلب واستقطاب مدير جديد لفريق المديرين ليس بالعملية السهلة، فليس من السهل تغيير مفاهيم المدير الجديد عن كيفية تحوله من وظيفته السابقة إلى منصبه الجديد.
- أما إذا كنت ستقوم بتعيين مديرين جدد من خارج المؤسسة فسيتعين عليك أن تبدأ بإحاطته بكافة المعلومات من الصفر، ولكن بقليل من الصبر والتواصل يمكنك أن تحصل على مدير ناجح في منصبه الجديد.



قم بإعداد مدير جيد Grooming a New Manager

1. كيف تدير المديرين الجدد؟

إنها تلك المهمة الصعبة التي تقع على عاتق مديري الإدارات العليا في كيفية تدريب المديرين الجدد، وتحويلهم من موظفين اعتادوا على تلقي الأوامر إلى قادة قادرين على استيعاب مهام الشركة وأهدافها، مع تحمل قدر أكبر من المسؤوليات والمهام التي تمكنهم من قيادة فرق العمل دون صدام أو ارتباك، أو على الأقل دون حيود عن أهداف الشركة.



قم بإعداد مدير جيد

Grooming a New Manager

في البداية يجب أن نتعرف على من هو المدير الجديد؟

- المدير الجديد هو موظف تم ترقيته أو تم تعيينه من خارج المؤسسة لتولي مهمة المدير.
- الأساس المشترك في الحالتين هو أن المدير الجديد كان موظفاً عادياً، ولكنه تميز بالأداء الجيد والطموح للترقي وتحسين مساره الوظيفي، متقبلاً فكرة المرور بالعديد من التحديات من أجل إثبات ذاته ونيل استحسان قيادات الشركة.



دراسة حالة Case Study



- تميزت ليلي الموظفة في قسم التسويق بالمهارة وحسن التصرف والعمل الجاد خلال السنوات الأربعة التي عملت بها بقسم التسويق، وخلال العامين الأخيرين تميزت ليلي عن زملائها بالعديد من المهارات والخبرات التي أدت إلى زيادة نصيب السوق للمؤسسة وفتح آفاق جديدة وجذب عملاء جدد للمؤسسة
- خلال اجتماع المديرين تم صدور قرار بتعيين ليلي مديراً للتسويق بالمؤسسة، لاقى هذا الخبر ترحاب وسعادة من ليلي وباقي الموظفين نظراً لجهودها مع ما سيشمله القرار من زيادة في دخل ليلي.

دراسة حالة Case Study

هنا يطرح السؤال التالي:

لماذا تم ترقية ليلى؟

وبالتأكيد ستكون الاجابة انه من الطبيعي أن يتم ترقية موظف أجاد العمل على مدار أربعة أعوام وتميز لعامين متتالين فيجب ترقيته إلى الوظيفة الأعلى، إضافة إلى ثقة أصحاب العمل فيها.

ولكن ماذا بعد؟

سنعود ونطرح العديد من الأسئلة:

- هل لدي ليلى مقومات القيادة؟
- هل تميز ليلى كموظف يعني تميزها كمدير؟
- هل تلقت ليلى التدريب المناسب لتقود فريق العمل؟



دراسة حالة Case Study

سنعتبر أن كل التساؤلات السابقة هي المدخل لنعرف كيف أصبح ليلي مديراً متميزاً كما كانت موظفاً متميزاً



مسؤوليات المديرين الجدد

New Managers Responsibility



1. المشاركة في وضع الرؤية (الرؤية التشاركية)
2. السياسات والأهداف
3. إعداد الخطط لتحقيق الأهداف بشكل مرحلي
4. الإلمام بمؤشرات ومعايير الأداء وطرق تحسينها
5. تطوير ودعم وإرشاد وتشجيع ومكافأة الموظفين

مسؤوليات المديرين الجدد New Managers Responsibility



6. الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة

7. وضع الأهداف ومعايير الأداء

8. خلق بيئة عمل صحية من خلال تطبيق وصيانة أنظمة وسياسات العمل

9. التنسيق الفعال والعمل كحلقة وصل بين الموظفين والإدارة العليا

تأهيل المدير الجديد لتولي المسؤوليات

Qualifying the new manager to assume responsibilities

ضع رؤية بالمشاركة (مشاركة الرؤية)
Create a Shared Vision



ضع رؤية بالمشاركة (مشاركة الرؤية) Create a Shared Vision



- حينما تلتقي بالمديرين الجدد شاركهم في وضع الرؤية، فمن الأفضل أن توضح رؤيتك، ثم اطلب منهم أن يدلوا برأيهم في تلك الرؤية أو أن تكون الرؤية بالمشاركة بينك وبين المديرين لكي يتفهم كل منهم ما الذي تهدف إليه، وبالتالي سيكون من السهل على المديرين تفهم الأهداف التي تحدد لكل منهم.

ضع رؤية بالمشاركة (مشاركة الرؤية) Create a Shared Vision



- إن مشاركة الرؤية ستسهل على العديد من المديرين الجدد تفهم مهامهم وأفضل السبل لتحقيقها، وخاصة حينما يعلم كل منهم أن طلب الدعم من الإدارة العليا سيكون مهمة سهلة إذا انتفى إطار تحقيق الأهداف.
- تحدث معهم بوضوح وحدد مطالبك من كل منهم (تجنب التوجيه بمقترحات لأسلوب العمل أو طرق تحقيق الأهداف فستخلق تابعين وليس مديرين لهم رؤى وقدرة على الإدارة والابتكار).

ضع رؤية بالمشاركة (مشاركة الرؤية) Create a Shared Vision

ما هي أهمية مشاركة وضع الرؤية والأهداف مع المديرين الجدد؟

- هي واحدة من أهم النقاط التي تبني بيئة تعليمية ناجحة في المؤسسة
- هي التي تجعل مديري الإدارات الصغرى والوسطى يعملون ضمن محددات استراتيجية
- أحد الطرق الأساسية للتقليل على العمل بطريقة الجزر المنعزلة
- هي وسيلة لتغيير رؤية العاملين من منظور تحقيق نتائج يومية أو أسبوعية إلى منظور أعمق وأكبر
- غالباً ما تخرج جلسات العصف الذهني عند مشاركة الرؤية بأفكار من مديري المستوى التشغيلي قد تؤدي إلى سرعة ودقة تحقيق الأهداف



ضع رؤية بالمشاركة (مشاركة الرؤية) Create a Shared Vision

- دعهم يتحدثون بوضوح وبشكل مفتوح ودون قيود حول خططهم المقترحة لتحقيق تلك الأهداف
(ما سيقولونه قد يكون في شكل العصف الذهني فلا تعتبره ملزماً خلال ذلك اللقاء، بل اترك لهم المساحة الزمنية لإعادة ترتيب الأفكار)
- ما أن تنتهي من مناقشة ووضع الرؤية - شاركهم في وضع الأهداف Goals التي تحقق تلك الرؤية واستمع لآرائهم في طرق تحقيق تلك الأهداف
- ما أن تنتهي من وضع الأهداف - حدد ميعاد الاجتماع القادم ليأتي كل منهم بخطة العمل Business plan موضح بها أسلوب تحقيق الأهداف والفترة الزمنية المتوقعة



ضع رؤية بالمشاركة (مشاركة الرؤية) Create a Shared Vision

بعض النقاط المهمة عند مشاركة وضع الرؤية والأهداف مع المديرين الجدد:

- كن محدداً في ردودك على مقترحات الرؤية بما يضمن عدم الحيود عن رؤية المؤسسة (رؤية المدير ورؤية المؤسسة)
- ركز على الأهداف وكيف يمكن تحقيقها بطريقة معقولة وواقعية
- ضع خطة أو إطار يوضح كيف يمكن تحقيق رؤيتك
- ضع خطة لمتابعة تنفيذ الأهداف لتحقيق تلك الرؤية





تأهيل المدير الجديد لتولي المسؤوليات

Qualifying the new manager to assume responsibilities

المشاركة في وضع السياسات والأهداف
Create shared policies and Goals



المشاركة في وضع السياسات والأهداف

Create shared policies and Goals

1. اشرح للمديرين الجدد رؤية الشركة وأهدافها الاستراتيجية، ووضح السياسات التي وضعتها الشركة لتنفيذ تلك الرؤية.
2. ضع رؤية الشركة محل نقاش ليبدى كل منهم رأيه في الرؤية، ومدى قابليتها للتنفيذ، ومدى واقعية تلك الرؤية.
3. كن صبوراً ومستمعاً جيداً، وتوقع دائماً وجود قصر في التصور فلا يزال المدير الجديد يفكر من منطلق الموظف ولم يرتقي إلى التفكير الشمولي الواسع ليتفهم الأهداف الاستراتيجية من الجلسة الأولى.
4. انتقل بالمديرين الجدد إلى مرحلة التفكير الاستراتيجي محاولاً دفعهم نحو التفكير خارج الصندوق، وتصوّر حلولاً جديدة للمشكلات القديمة.
5. اطرح الرؤية والأهداف من منظور أوسع، ودعهم يكتشفون أخطاءهم عند التفكير قصير المدى (لا توجه اللوم أو النقد).

المشاركة في وضع السياسات والأهداف

Create shared policies and Goals

تأكد أن المديرين الجدد سوف يواجهون قليلاً من الإحباط والفشل عند إعداد خططهم التنفيذية - ما لم يتخلوا عن تصوراتهم الخاطئة الخاصة بأن المنصب الجديد يعني المزيد من السلطات، فمن المهم أن يدركوا أنهم يحتاجون إلى التفاوض مع من حولهم.

فمعظمهم سيظن أن اللقب الجديد يمنحهم سلطات تمكنهم من فرض مهام على الموظفين.

ضع أهدافاً محددة Set Specific Goals

حينما تشرع في تدريب مدير جديد يجب أن تضع لهذا المدير أهدافاً يحب أن يسعى إلى تحقيقها كواحدة من أهم الركائز للمديرين الجدد.

ثم اسأل المدير الجديد: ما الذي تحتاجه لتحقيق تلك الأهداف؟



الوضوح
Clarity

كلما كانت لديهم خطة أكثر
تفصيلاً أصبحوا أكثر جاهزية
لتحقيق المتوقع منهم



كن واضحاً ومحدداً
Be clear and specific

حول ما ترغب في تحقيقه
وإنجازه (وليس ما ترغب
أن تراه من التطور للإنجاز)



ضع أهدافاً واقعية
Realistic Goals

يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية
مناسبة له ولفريق عمله

ضع أهدافاً محددة Set Specific Goals

قم بتعريف المديرين على العاملين

ابحث عن أساليب تحسين الإنتاجية
 وإزالة المصاعب

فوّض بعض الصلاحيات بالتدرّج

امتص الرهبة وامنح الثقة

دعهم يشعرون بألفة المكان (أولاً)

حسّن من مهارات المديرين وتأكد من دقة واجباتهم وصلاحياتهم

تأهيل المدير الجديد لتولي المسؤوليات

Qualifying the new manager to assume responsibilities

إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
Create an executive plan to achieve strategic Goals



إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

Create an executive plan to achieve strategic Goals

1. ناقش مع كل مدير جديد خطته التنفيذية بشكل فردي

2. دعه يوضح مدى الربط بين الهدف الذي تحققه خطته على المستوى التنفيذي وخطة وأهداف الشركة

3. يجب أن يكون الهدف التنفيذي واضحاً ومحددأ في اتجاه تصرفات وأداء معين

4. يجب أن يتسم (بالكمية) ما أمكن حتى يتعرف كل قسم أو مدير على مقدار العمل المنوط به والذي سيحاسب عليه كزيادة المبيعات بنسبة 20% أو زيادة الإنتاج إلى 500 منتج في الوردية



إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

Create an executive plan to achieve strategic Goals

5. على المدير الجديد أن يوضح مدى ارتباط الأهداف بمعدلات الأداء (توقع أن يبدي بعضهم بعض القسوة على العاملين لزيادة معدلات الأداء وتحقيق الأهداف) - (خفف ولا تحبط - كن واقعياً)
6. حاول توجيه المدير الجديد لأن تكون خطته التنفيذية (واقعية - ملموسة - قابلة للتحقيق والقياس)
7. خفف من الالتزامات التي يفرضها المدير على نفسه، وحاول توزيعها على مدار العام لكي لا يصابوا بالإحباط عند عدم تحقيق الأهداف التنفيذية في المراحل الأولى من العام.



إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

Create an executive plan to achieve strategic Goals



8. يجب أن تكون الأهداف الخاصة بقسم ما- مرتبطة بأهداف بقية الأقسام

أي أن يحدث نوع من التنسيق والتشاور بينهم حتى تتكامل كل الأهداف

9. امنح بعض الصلاحيات عند وجود عقبات لتنفيذ الخطط

10. ضع بعض المسؤوليات الملزمة تدريجياً ووضح مدى ارتباط المسؤولية بتحقيق الأهداف

11. قد يبدي بعض المديرين الجدد أفكاراً جديدة

(اطلب مخططات أو رسوم تفصيلية لتلك الأفكار- حتى تدخل موضع التنفيذ)

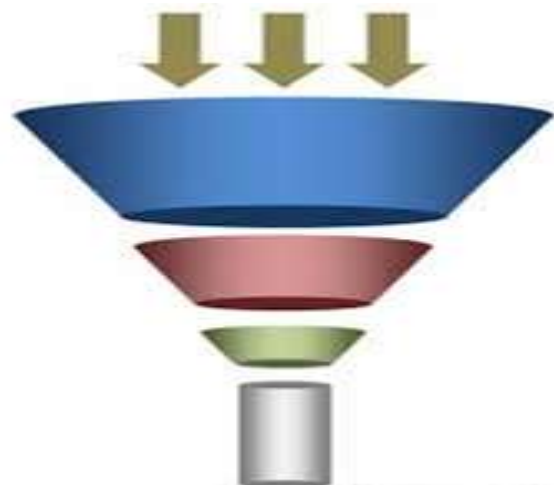
12. اجعل تحليل SWOT أحد أهم مبادئ عرض الأفكار أو القرارات الجديدة

إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

Create an executive plan to achieve strategic Goals

استخدم (مرشح / قمع) الأهداف الذكية Smart Goals funnel

كأحد أساليب مناقشة مدى دقة الأهداف التنفيذية



- محدد ☐
- قابل للقياس ☒
- في المتناول ☒
- واقعي ☐
- مقيّد بزمن ☐

إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

Create an executive plan to achieve strategic Goals

الإلمام بمؤشرات ومعايير قياس الأداء وطرق تحسينها

1. وضح للمدير الجديد معايير ومؤشرات القياس لأدائه وكيف يتم قياسها
2. استمع من المدير الجديد إلى معايير ومؤشرات القياس لأداء إدارته (تأكد من الربط الكمي)
3. استمع إلى خطة المدير الجديد لتحسين معدلات الأداء للعاملين والإدارة
4. تأكد من وجود معايير ملموسة وواقعية لتحسين معدلات الأداء
5. تأكد من قيام المدير الجديد بوضع خطط تحسين معدلات الأداء بشكل مرحلي وتدرجي
6. تأكد من أن المعايير التي تم وضعها تؤدي إلى تحقيق الأهداف للخطة التشغيلية



إعداد الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

Create an executive plan to achieve strategic Goals

الإلمام بمؤشرات ومعايير قياس الأداء وطرق تحسينها

7. حفز المدير الجديد على تحسين معدلات الأداء باستخدام التفويض، كتفويض أحد صلاحياته لمشرفين الخطوط لتحقيق الإنجاز
8. فوّض جزءاً من صلاحياتك للمدير الجديد ليدرك أهمية التفويض في تحقيق الأهداف وزيادة معدلات الأداء
9. يظن المديرون الجدد أن مرؤوسيهـم يجب أن يمثـلوا لأوامرهم بشكل مطلق، وخاصة عند مطالبة المدير الجديد للعاملين بزيادة معدلات الأداء؛ لذلك يجب أن يعلم المديرون الجدد أن أبرز تحدٍ قد يواجهه المديرون يتمثل في مدى قدرتهم على تعزيز روح الالتزام بالأهداف المشتركة بين الموظفين، باعتبار زيادة معدلات الأداء (تحدي) يمكن إنجازه بفخر بدلاً من انتظار وتوقع الولاء الأعمى لأوامرهم



المحاضرة الثانية الخطوة الثانية The Second step

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- تطوير ودعم وإرشاد وتشجيع ومكافأة الموظفين
- Developing, Supporting, Guiding and rewarding Employees
- الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة
- Readiness to assume new responsibilities
- السلطة (ما الذي يمكنهم ولا يمكنهم عمله؟)
- Authority (what they can do and can't do?)
- كلما تعلموا أكثر؛ زاد إحساسهم بالمسؤولية
- The More They Learn , the More Responsible They Get
- قائمة الاثنى عشر لتفويض السلطات للمديرين
- Delegator's Dozen: A Preparation Checklist
- الجدد
- Remember!
- تذكر!

تأهيل المدير الجديد لتولي المسؤوليات

Qualifying the new manager to assume responsibilities

تطوير ودعم وإرشاد وتشجيع ومكافأة الموظفين

Developing, Supporting, Guiding and Rewarding Employees



تطوير ودعم وإرشاد وتشجيع ومكافأة الموظفين

Developing, Supporting, Guiding and Rewarding Employees

- المدير الناجح هو الذي يعرف كيف يحفز العاملين ويحمسهم للحصول على أفضل ما لديهم في بيئة العمل، لكن كثيراً من المديرين يخفقون في اختيار الطريقة المناسبة لذلك.
- إن خلق الدوافع يظل معادلة صعبة بالنسبة لكثير من المديرين، وغالباً ما تؤدي قلة الخبرة للمديرين الجدد إلى إطلاق أفكار ذات نوايا حسنة -بغرض تحفيز العاملين- إلى تبعات سلبية؛ فلا يصل أحد تقريباً إلى منصب مدير وهو يتقن تماماً كل المهارات اللازمة لتحفيز الآخرين.
- فكيف تجنب المدير الجديد من الوقوع في هذا الخطأ الفادح؟

تطوير ودعم وإرشاد وتشجيع ومكافأة الموظفين Developing, Supporting, Guiding and Rewarding Employees



درب المديرين الجديد على ألا يربطوا الحافز بالمال
وأن (المال لن يشتري الحافز على الدوام) وأن التحفيز يعني (القناعة الوظيفية)
وهو أن اقتناع الموظفين بأنهم سيحققون إنجازاً عن قناعة.



تطوير ودعم وإرشاد وتشجيع ومكافأة الموظفين

Developing, Supporting, Guiding and Rewarding Employees

- دع المدير الجديد يعلم أن الترهيب لا يصلح كحافز على الأداء.
- قص عليهم قصص النجاح والفشل الناتجة عن النجاح والفشل في إدارة العاملين كقصتي:
 - جينرال اليكتريك (فشل)
 - والت ديزني (نجاح)

تطوير ودعم وإرشاد وتشجيع ومكافأة الموظفين

Developing, Supporting, Guiding and Rewarding Employees

قصة جنرال إلكتريك



حول الخطأ الذي وقعت به شركة جنرال إلكتريك بعد تطبيقها البرنامج الذي يطلق عليه اسم "منحنى الحيوية"، وهو البرنامج الذي تطلب إجراء تقييم سنوي لأداء العاملين، وأدى إلى تسريح 10 % من العاملين من أصحاب الأداء المتدني بدلاً من تطوير أدائهم فانخفضت أسهم الشركة في البورصة وقل أداء العاملين المتميزين.

تطوير ودعم وإرشاد وتشجيع ومكافأة الموظفين Developing, Supporting, Guiding and Rewarding Employees

تجربة والت ديزني

خصصت "والت ديزني" مكافأة للعاملين أصحاب فكرة تحقيق ربح أكثر من خلال مدينة الألعاب الترفيهية "ديزني لاند"، والذين اقترحوا إبقاء أبواب المدينة مفتوحة طيلة أيام الأسبوع وفي أيام عيد ميلاد هؤلاء الموظفين، فجعلت الشركة شخصية "ميكي ماوس" تظهر أمام بيوتهم محملة بالهدايا والنقود أيضاً.



تأهيل المدير الجديد لتولي المسؤوليات

Qualifying the new manager to assume responsibilities

الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة

Readiness to assume new responsibilities



الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة

Readiness to assume new responsibilities

- في البداية يجب أن نعرف ما هي السلطة؟
- عرفت السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى على قبيل الامتثال وطاعة الأشخاص الآخرين المعنيين.
- ويقول جلوفر: أن السلطة في الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف، فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوض - وهذا هو نص تعبيره.

الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة

Readiness to assume new responsibilities

وهنا يظهر السؤال:

- متى تمنح المديرين الجدد السلطات وتحدد لهم الواجبات والمسؤوليات؟
 - هل تمنح السلطات مرة واحدة أم تتم تدريجياً؟
 - هل السلطات يجب أن تكون مقيدة؟
 - هل ترتبط السلطات بالواجبات والمسؤوليات؟
- هناك العديد من التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات!

الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة

Readiness to assume new responsibilities

درب المدير الجديد أن السلطة هي حق إصدار الأمر إلى الآخرين، وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذي يعتقد من ملك السلطة أنه لصالح أهداف المنشأة أو الأهداف الفرعية.

- امنح السلطات تدريجياً.
- اربط بين السلطات والواجبات وأسباب منح السلطات والصلاحيات المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- لك الحق أو الصلاحية في (وضع السلطة أو الصلاحية) كي تتمكن من تحقيق الهدف (اذكر الهدف من منح الصلاحية أو السلطة دون أي معوقات).
- قيد بعض الصلاحيات ثم اطلقها فيما بعد على شكل الحافز (أحسن.. لك الصلاحية في.. لتزيد إنجازك).

الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة

Readiness to assume new responsibilities

دع المدير الجديد يستوعب أن للسلطة مجموعة من الخصائص وهي:

- السلطة ملازمة للوظيفة لا للفرد، وهي ناتجة عن مركزه الوظيفي، وبالتالي فالأفراد في مستوى تنظيمي واحد لديهم السلطة نفسها أو قدر متساوٍ للسلطة.
- السلطة ملازمة للقبول من جانب المرؤوسين، بمعنى أن تكون للمدير سلطة عندما يقبل المرؤوسون أن تمارس عليهم هذه السلطة، وتختفي سلطة المدير إذا جاءت الأوامر الصادرة عنه خارج منطقة القبول.
- السلطة تناسب من أعلى إلى أسفل، بمعنى أن من هو في مستوى الإدارة العليا لديه سلطة أكبر ممن هو في مستوى إداري أقل، أي أنها تقل تدريجياً كلما اتجهنا نحو المستويات التنظيمية الوسطى، فالمباشرة.

الجاهزية لتلقي سلطات وواجبات ومسؤوليات جديدة

Readiness to assume new responsibilities

دع المدير الجديد يستوعب أن:

- القوة تعني السلطة الفعلية التي يتمتع بها بعض الأشخاص فتمكنهم من إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، رغم أنهم من الناحية الرسمية لا يملكون الحق في ذلك.
- دع المدير الجديد يشعر بالقوة في قراراته، ويدرك قيمة السلطات الممنوحة له ويحسن استخدامها، ويدرك أن السلطات تُمنح تبعاً وترتبط بالأداء وحسن استخدام السلطة، بينما تعتمد القوة على السمات الشخصية القيادية التي يصعب منحها من المستويات الأعلى.
- دائماً ما تكون القوة التي يتمتع بها صاحبها تأتي من إرادة الجماعة.

تأهيل المدير الجديد لتولي المسؤوليات

Qualifying the new manager to assume responsibilities

السلطة (ما الذي يمكنهم ولا يمكنهم عمله؟)
Authority (What They Can and Can't Do?)



السلطة (ما الذي يمكنهم ولا يمكنهم عمله؟) Authority (What They Can and Can't Do?)

- إنها واحدة من أصعب المهام حينما يبدأ المديرون الجدد في فرض سلطاتهم على العاملين (خاصة بعض المديرين الذين تم ترقيتهم من داخل المؤسسة) وخاصة إذا أصبح متعجرفاً مع العاملين كوسيلة خاطئة لفرض السلطة، وهو خطأ يقع به العديد من المديرين الجدد، وتكون أصعب حينما يتراجعون لتسهيل المهمة.
- إن إعداد قائمة أو مخطط يوضح للمديرين الجدد ما هي السلطات والصلاحيات والطرق المثلى لاستخدامها وما هي المناطق التي يجب تجنبها - يعد أداة جيدة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطات.



السلطة (ما الذي يمكنهم ولا يمكنهم عمله؟) Authority (What They Can and Can't Do?)

- في بعض الأحيان يدخل المديرون الجدد إلى المناطق (الرمادية) وقد ينمو لدى البعض الإحساس بفقد السيطرة أو (فقد التركيز) ولكن بقليل من التوجيه وتوضيح الأخطاء التي تؤدي إلى الدخول في المناطق الرمادية وأساليب تلافيها من البداية سيدفع العديد منهم إلى النجاح بخطى أسرع.



- دع المديرين الجدد يعرفون من الذي يجب أن يلجؤوا إليه عند التعرض للمشكلات (سواء أنت، أو من لديه القدرة على الحل الجذري للمشكلات) ولا تعتبر أن خوضهم للمشكلات واختبار قدرتهم على العمل تحت ضغط هي وسيلة جيدة للإدارة، بل هي أداة هدم قد تخلق مديراً روتينياً أو مديراً يعمل خارج أطر وأهداف المؤسسة.

ابعدهم عن مناطق الراحة Keep them way of comfort zone

منطقة الراحة (comfort zone) هي الانحياز إلى ما هو سهل ومريح ومألوف، مع عدم وجود نية للبدء في شيء جديد، أو بدء تحدٍّ ما لبذل المزيد من الطاقة خوفاً من الفشل.

أسبابها:

1. الكسل
2. الكبرياء
3. الخوف من التجديد
4. قصر النظر (الافتقار إلى الرؤية)





تأهيل المدير الجديد لتولي المسؤوليات

Qualifying the new manager to assume responsibilities

كلما تعلموا أكثر؛ زاد إحساسهم بالمسؤولية

The More They Learn, the More Responsible They will Get



كلما تعلموا أكثر؛ زاد إحساسهم بالمسؤولية

The More They Learn, the More Responsible They will Get

- أن يصبح لديك مدير جديد - ستحتاج للعديد من الخطوات التراكمية، فلن يصبح لديك مدير جديد قادر على العمل إلا عندما تزيد معلوماته.
- لتضمن تنشئة مديرين جدد قادرين على العطاء؛ ضع أمامهم قدر عادل من المسؤوليات والواجبات.
- راقب كيف سيتناولون تلك المسؤوليات وكيف سيتواءمون معها لتحقيق الأهداف.
- ضع مسؤوليات جديدة، ويفضل أن تكون مبنية على نجاحات في مسؤوليات نجحوا في توليها مسبقاً.
- تدرج في منح المسؤوليات المعتدلة، ولا تضعهم أمام تحديات إلا إذا كانت الخبرات التراكمية لديهم تسمح بخوض هذا التحدي (كن عادلاً).
- التحميل الزائد على المدير الجديد يرسخ لديه الإحساس بالفشل أو الضياع، أو ما يطلق عليه (فقد السعادة بالإنجاز).

قائمة الاثني عشر لتفويض السلطات للمديرين الجدد s Dozen: A Preparation Checklist' Delegator

اسأل نفسك:

1. من يمكنه أداء أحد مهامى؟
2. ماهى النتائج التى أنتظرها؟
3. من لديه المهارة والخبرة التى تحتاجها المهمة محل التفويض؟
4. اختر شخصاً وركز على قدرته على أداء المهام الجديدة لفترة.
5. من سيجب تلك المهمة؟ (أمر هام).
6. حدد موعداً أو فترة زمنية للإنجاز (لا تطلب إلا القابل للتحقيق).

قائمة الاثنى عشر لتفويض السلطات للمديرين الجدد s Dozen: A Preparation Checklist' Delegator

اسأل نفسك:

7. حدد التدريب اللازم لتحقيق المهمة
8. حدد مستوى المسؤولية ومدى القوى اللازمة للتنفيذ
9. حدد معايير التحكم والقياس التي ستدعمه بها
10. حدد متى ستتدخل ومساحة التوجيه؟
11. راقب التطور
12. انقل خبرات الدروس المستفادة من الأخطاء السابقة

كلما تعلموا أكثر؛ زاد إحساسهم بالمسؤولية

The More They Learn, the More Responsible They will Get

تذكر أن:

- ابدأ مع المدير الجديد بقدر عادل من المسؤوليات والمهام
- راقب النجاح عن بعد
- امنح سلطات مقيدة ثم اطلقها
- قم بالقياس عند التكليف بمهام ومسؤوليات جديدة
- تابع عن كثب
- لا تنسى أن تمارين السباحة النظرية تزيد من عدد الغرقى



تذكر أن Remember



عند إنشاء رؤية تشاركية، سيكون التركيز الرئيسي على:

- التوقيت
- فريق العمل الجديد للمدير
- الأهداف والتطورات المستقبلية
- الأخطاء المتوقعة مسبقاً

تذكر أن Remember



الطريقة المثلى لقياس ما إذا كان المدير الجديد مستعداً لتلقي مسؤوليات أكثر:

- اسأله إن كان مستعداً لعمل شيء جديد
- كلفه بالمسؤوليات وراقب ماذا يحدث
- راقب التحسن خلال فترة زمنية محددة
- اسأل مرؤوسيه إذا كان قادراً أم لا

تذكر أن Remember

واحدة من الخطوات الأخيرة في خطة الرؤية هي:

- جدول المتابعات الدورية
- اخبر المدير بما هو متوقع منهم
- يقوم المدير بشرح ما يريد تحقيقه
- كلما زاد نجاح المديرين الجدد؛ زاد ما يحصلون عليه من:
- مشاكل
- صداقات وود
- فخر وثقة بالنفس
- الإحساس بالمسؤولية



المحاضرة الثالثة

التدريب والتوجيه

Coaching and Mentoring



أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Introduction about Coaching and Mentoring
- Writing Performance Reviews
- Praise in Public, Criticize in Private
- Make Sure Your Door is Always Open
- Offer Advice not the solution
- Create a supportive Environment
- Build Ownership
- 360Degree Feedback
- Measuring Performance

- المقدمة حول التدريب والتوجيه
- كتابة تقارير المراجعة
- قاعدة (امدح علناً ولُم سراً)
- تأكد أن بابك مفتوح دائماً
- قدم النصيح وليس الحلول
- اخلق بيئة داعمة
- ابنِ الإحساس الملكية
- التقييم 360 درجة
- قياس الأداء

مقدمة Introduction

- حينما يتاح التدريب والتوجيه للمديرين الجديد يصبح تطوير الأداء أسهل وأقل تكلفة، بينما يختلف دور التدريب والتوجيه من حيث الطريقة والتطبيق رغم اعتقاد البعض أن التدريب يحتوي على نصائح تشمل التوجيه، أو اعتقاد البعض أن التدريب والتوجيه يشتركان في نفس الخصائص.
- فتوجيه المديرين الجدد من خلال النصح واستخدام تقارير الأداء يعتبر توجيهاً، بينما نصائح المدير الأكبر إلى المدير الأصغر بطرق وأساليب العمل وتقنيات الإدارة يعد من سمات التدريب.



التدريب والتوجيه Coaching and Mentoring

- وجود مرشد أو موجه للمدير الجديد يعد طريقة داعمة للنجاح.
- يجب أن يكون دورك كمرشد مختلفاً عن دورك كمدير من المستوى الأعلى.
- مشاركتك للمدير الجديد من خلال شرح تجاربك وخبراتك الشخصية في مجالات العمل يخلق جواً من الحميمية، وخصوصاً حينما تعترف بأخطاء فعلتها وأنت في مكانه وكيف تجعله يتفادها.
- نقل خبراتك الشخصية يعتمد على النصح دون التدخل في التفاصيل أو التصحيح أثناء القيام بتنفيذ الإجراء.



كتابة تقارير الأداء (تقارير المراجعة) Writing Performance Reviews

1. كتابة تقارير الأداء هي أداة لمساعدة المدير الجديد على ما يفعله من أجل تطوير نفسه، وتعتبر تقارير الأداء وسيلة فعالة تمكن المدير الجديد من الحصول على توجيهات دقيقة وفعالة من خلال ما توضحه تقارير الأداء التي يكتبها المشرفون أو المديرون من المستوى الأعلى.
2. عادة ما تغطي تقارير الأداء فترة زمنية محددة قد تكون لعدد من الأسابيع أو الشهور من المفضل أن تحتوي على تقارير في شكل إحصائي.
3. عند مناقشة تقارير المراجعة مع المدير الجديد قلل من القيود وركز على أن يصبح المدير الجديد في حالة كاملة من التواصل خلال المقابلة.



كتابة تقارير الأداء (تقارير المراجعة) Writing Performance Reviews

نصائح هامة عند مناقشة تقارير المراجعة:

1. حدد اجتماع المراجعة كموعداً له أهمية ولا يسمح بتأجيله
2. تأكد من أن يكون الاجتماع فردياً ووجهاً لوجه بلا أي مقاطعة (one-on-one meeting)
3. امدح الإنجاز حينما يتحقق وضع نقاط للنظام إذا احتاج الأمر
4. حاول أن تنهي المقابلة بصفة ودودة (Friendly ending)



امدح علناً ولُم سراً

Praise in Public, Criticize in Private

- حتى إن كان المدير قد تم تعيينه من خارج المؤسسة، فله سمعة وهيبة يجب أن تظل كما هي أمام الموظفين.
- إذا كان لديك أي من الأسباب التي تستدعي اللوم؛ فاحرص أن يكون ذلك اللوم سراً وليس في حضور الموظفين تحت رئاسة المدير الجديد.
- إن مواجهة المديرين الجدد في العلن وأمام الموظفين لا يسبب حرجاً للمدير الجديد فقط، ولكنه قد يفقدك احترامك أمام الحاضرين، فقد يتخيل البعض أنه نوعاً من فرض السيطرة، ولكنه مفهوم خاطئ تماماً.

امدح علناً ولُم سراً

Praise in Public, Criticize in Private

- قد يمثل اللوم في العلن وإحراج المدير الجديد نوعاً من الضغوط التي تستدعي أن يقوم المدير الجديد بالدفاع عن نفسه بشكل غاضب، وهنا يصعب توقع ردود الأفعال.
- دع المدح العلني فيما يخص العمل الجاد يشمل مدح الفريق، وعلى رأسهم المدير، وليس المدير الجديد بشكل منفصل.

تأكد أن بابك مفتوح دائماً

Make Sure Your Door is Always Open

- ارسل للعاملين رسالة مفادها أن لديهم الحرية والحق للوصول إلى مكتبك لتلقي النصح والإرشاد.

- أكد على أن تصل الرسالة للعاملين بأنهم ليسوا وحدهم، وأن مكتبك مفتوح للشكوى والاقتراحات بعض المديرين يستخدمون أسلوب (Coffee with the manager) من خلال منح العاملين ساعة ثابتة يومياً يمكن لأي عامل الدخول إلى المدير وتناول القهوة معه كدليل على عدم وجود حواجز بين فريق العمل.



تأكد أن بابك مفتوح دائماً

Make Sure Your Door is Always Open

نصائح هامة:

- كن مستعداً ومستمعاً جيداً.
- اتبع سياسة للباب المفتوح وتأكد من وصولها إلى كافة العاملين.
- كن دائماً المبادر إذا لاحظت عدم وجود زيارات لمكتبك - قم بالدعوة فقد يكون الامتناع ناتج عن خجل أو صعوبة في تفهم الفكرة.
- إذا كنت مشغولاً؛ حدد ميعاد آخر قريباً قدر الإمكان.



- الآن أصبح المديرون الجدد قادرين على الاعتماد على أنفسهم، وستظل صاحب الدور الأهم في توجيههم إلى درجة الاحتراف.
- لقد قمت بتجهيزهم لكافة المواقف وبالعديد من أساليب صقل المهارات التي تجعل عملية القيادة أكثر سهولة وسلاسة.
- الآن يجب أن تتأكد من قيامهم بالأدوار على الوجه الأكمل من خلال الاستمرار في طلب اجتماعات المتابعة على فترات متباعدة لمتابعة ما تم تنفيذه وكيف يتم تنفيذه وما هي النصائح التي يجب تقديمها لضمان استمرار الإنجاز والنجاح.
- تأكد من عرض المشكلات التي تواجههم، ومتى يعرضون المشكلة، وهل تعرض المشكلات قبل أم بعد محاولات الحل؟



اخلق بيئة داعمة

Create a Supportive Environment

- لا تجعل المدير الجديد والموظفين يعتقدون أن مكتبك هو مكان اللوم أو الاضطهاد، فمن الصعب الحصول على إنتاجية من موظف يعلم أنه سيذهب للعمل كل يوم ليتلقى اللوم أو الإحساس بالاضطهاد.
- اختبر وتأكد من معرفة الموظفين والمديرين الجدد بطرق الاتصال بك، والدعم الذي تقدمه بالاتصال والسؤال عن مدى حاجتهم لأي دعم.
- خلق بيئة الدعم وفتح العديد من قنوات الاتصال مع المديرين يخلق بيئة داعمة، دعهم يعلمون أنك متاح لدعمهم في كل الأوقات.

اخلق بيئة داعمة

Create a Supportive Environment

مميزات خلق البيئة الداعمة

- سيكون من السهل على المديرين الجدد والعاملين التقدم لعرض وحل مشكلاتهم في مراحل متقدمة وقبل تفاقم المشكلات.
- خلق البيئة الداعمة له تغذية راجعة، وهي الدعم والتفاني عند إشراكهم في المشكلات كنوع من الشكر على الدعم المسبق.

ابن الإحساس بالملكية Build Ownership



- عندما يشعر المديرون الجدد أنهم جزء من نمو المؤسسة سيتولد لديهم الإحساس بالملكية والانتماء، يمثل هذا الإحساس بالامتلاك مزيداً من الالتزام بالمهام الموكلة إليهم، بل سيزيد من روح الخلق والابتكار.
- خلق الإحساس بالملكية لدى المديرين الجدد والعاملين يخلق روحاً جديدة من مشاركة النجاح وحتى مشاركة الفشل والعمل على إصلاحه، من خلال الإحساس بالمسؤولية لكونهم جزء من المؤسسة وليسوا عاملين فيها.

التقييم 360 درجة 360Degree Feedback

ما هو التقييم المتعدد (تقييم 360 درجة)؟

طريقة التقييم المتعدد تعرف بالإنجليزية (Multi-Rating System) أو تقييم 360 درجة، وذلك لأن هذا التقييم يدور 360 درجة ابتداءً من الموظف، حيث يقوم بتقييم نفسه،

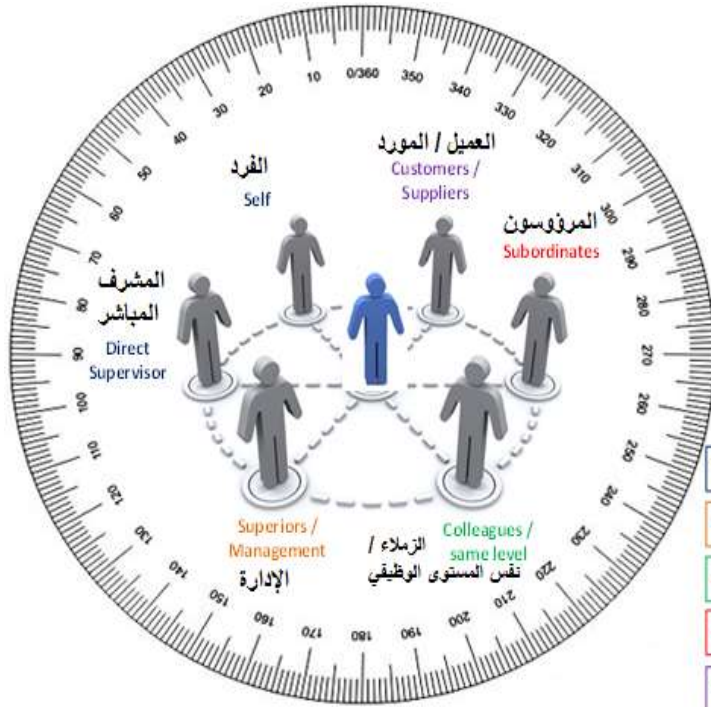
ثم يمر التقييم على بقية الأطراف التي يتعامل معها الموظف ليقوموا بتقييمه.



التقييم 360 درجة

360Degree Feedback

هنا تُظهر نتائج التقييم الفارق بين ما يتصوره الموظف عن نفسه وبين تقييم الآخرين له، كما أنه يعالج عدة مشاكل في تقييم الأداء.



• Standard EPMS	النظام الأساسي لإدارة أداء الموظفين
• Feedback mechanism	آلية إيذاء الرأي
• 180 degree PMS	نظام إدارة الأداء 180 درجة
• Peer Review	مراجعة الأقران
• 360 degree review	مراجعة 360 درجة

التقييم 360 درجة 360Degree Feedback

ما هي المشاكل التي يعالجها تقييم 360 درجة؟

إن الاعتماد على شخص واحد كمصدر لمعلومات الأداء عن الموظف قد تخلق عدة مشاكل، منها:

- التحيز: فمن المعروف أن الإنسان بطبعه عاطفي يميل ويحب بعض الأشخاص دون غيرهم، وهذا الشعور قد يكون لدى المدير، حيث يحب بعض الموظفين ويفضلهم عن غيرهم.
- فقد يجد مدير الصيانة أن أحد العاملين (س) لطيف ومهذب وهادئ في تعاملاته وهو يحبه، بينما عامل آخر (ص) يكثر في الأسئلة والتحدث عن تفاصيل العمل بما يسبب الإزعاج للمدير ولكنه مجتهد في عمله وملتزم به.



التقييم 360 درجة

360Degree Feedback

تقييم المديرين

- يعتبر المدير هو المصدر الرئيسي للمعلومات لأنه يعرف متطلبات الوظيفة التي يؤديها الموظف محل التقييم، كما يعرف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بصورتها العملية وكيف تنفذ.
- المديرون لديهم حافز قوي لتقييم أداء الموظف لأن نجاح الموظف وأداءه الجيد يمثل نجاح الإدارة وتحسين مخرجاتها، وبالتالي نجاح المدير وإدارته.

التقييم 360 درجة 360Degree Feedback

تقييم المديرين

- كما أن قيام المدير بمقابلات تقييم الأداء تعتبر من الأمور الهامة، حيث إن التغذية الراجعة من المدير المباشر هي أكثر دقة وموضوعية، مما يجعل الموظف يدركها بشكل منصف.
- لذا يعد المديرون والمشرفون المباشرون مصدر الأمان لمعلومات الأداء، إلا أن ذلك ليس دائماً - خاصة في بعض الوظائف التي لا يكون الموظف في موقف ملاحظة مديره، وبالتالي لا يستطيع المدير معرفة طريقة أداء الموظف.

التقييم 360 درجة 360Degree Feedback

تقييم زملاء العمل أو الأقران

- يعد زملاء العمل مصدراً مهماً في الحصول على المعلومات عن مستوى أداء الموظفين، خاصة في الحالات التي لا يتواجد فيها المدير، مثل طريقة التعامل مع العملاء ومدى تطبيق القانون والالتزام بالنظام.



- زملاء العمل هم أكثر معرفة بالأنشطة والمهام اليومية وطريقة تنفيذها، وأكثر ملاحظة لزملائهم في نفس المكتب أو الوحدة الإدارية التي يعملون فيها، مما يدعم قدرتهم على رؤية وإدراك أداء زملائهم بطريقة مختلفة عن نظرة المدير، وتوفير معلومات قيمة لعملية التقييم.

قياس الأداء

Measuring Performance

- قياس الأداء هو الأداة المستمرة التي يستخدمها المديرون لقياس أداء المديرين والمشرفين
- اترك مسافة زمنية بين التقارير لمنح الفرصة للإنجاز وتلافي الأخطاء
- تختلف أساليب قياس الأداء للمديرين الجدد فيما بينهم بناء على ما يقدمه كل مدير ومدى تفهمه لمهامه
- ارفق نموذجاً لتقييم أداء المديرين يشرح فيه أفضل طرق قياس الأداء

أكاديمية
**إعمل
بизнес**
EJHEL BUSINESS ACADEMY

قياس الأداء

Measuring Performance

Evaluation

	Formula	Score
Total Score	$\frac{\text{Total Score}}{\text{Number of Questions Answered}} \times 100\%$	

Grading

☐ 90%-100%	Outstanding Performance is exceptional and far exceeds expectations. Consistently demonstrates excellent standards in all job requirements.
☐ 76%-89%	Very Good Performance is consistent, and exceeds expectations in all situations.
☐ 60%-75%	Good Performance is consistent. Clearly meets essential requirements of job.
☐ 45%-59%	Fair Performance is satisfactory. Meets requirements of the job.
☐ 31%-44%	Needs Improvement Performance is inconsistent. Meets requirements of the job occasionally. Supervision and training is required for most problem areas.
☐ 0%-30%	Unsatisfactory Performance does not meet the minimum requirements of the job.

www.euphrates.edu.iq

6

الدرجة	البيان	5	4	3	2	1	0	NA
البيان	يتمتع بقدرة ممتازة	5	4	3	2	1	0	NA
	يعمل فريق العمل المتميز في كافة المجالات	5	4	3	2	1	0	NA
	يظهر المستويات العالية في الأداء	5	4	3	2	1	0	NA
	يظهر التلبية العالية للمستويات في وقتها	5	4	3	2	1	0	NA
البيان	البيان	5	4	3	2	1	0	NA
البيان	يتمتع بقدرة ممتازة	5	4	3	2	1	0	NA
	يظهر التلبية العالية للمستويات في وقتها	5	4	3	2	1	0	NA

Comments

www.euphrates.edu.iq

7

البيان	البيان	5	4	3	2	1	0	NA
البيان	يتمتع بقدرة ممتازة	5	4	3	2	1	0	NA
	يظهر التلبية العالية للمستويات في وقتها	5	4	3	2	1	0	NA
البيان	البيان	5	4	3	2	1	0	NA
البيان	يتمتع بقدرة ممتازة	5	4	3	2	1	0	NA
	يظهر التلبية العالية للمستويات في وقتها	5	4	3	2	1	0	NA

Comments

	Outstanding	Very Good	Good	Fair	Needs Improvement	Unsatisfactory	Not Applicable
البيان	5	4	3	2	1	0	NA

www.euphrates.edu.iq

8



المحاضرة الرابعة

قياس الأداء

Measuring Performance

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Staying Within Their Budget
- Setting Measurable Objectives
- Skip Level Feedback
- Collaborate on Criteria to be Evaluated
- Motivating Managers
 - Provide the Needed Resources
 - Bounces and Incentives
 - Give Credit for Good Work
 - Keep Them Challenged
- حاول أن تبقى ضمن الموازنة المخططة
- ضع أهدافاً قابلة للقياس
- التقييم الراجع يتجاوز مستوى الإدارة
- مراجعة معايير التقييم
- تحفيز المديرين
 - توفير الموارد المطلوبة
 - المكافآت والحوافز
 - منح الفضل للعمل الجيد
 - اجعل الفريق في حالة تحدي

حاول أن تبقى ضمن الموازنة المخططة

Staying Within Their Budget

- دائماً ما تواجه المديرين الجدد مشكلة بقاء المشروعات ضمن الإطار الزمني مع محاولة الإبقاء على الإنفاق على المشروعات ضمن موازنة محددة (أو الإبقاء على تكاليف الإميزانية).



- يفضل دائماً أن يشارك المديرين الجدد في وضع الموازنات (المتوقعة) مع وضع مخططات لإبقاء الإنفاق في حدود الموازنة، مع توقع ما يمكن أن يؤثر على الإميزانية (حساب مخاطر تكاليف التشغيل).

حاول أن تبقى ضمن الموازنة المخططة Staying Within Their Budget

- كمدير في المستوى الأعلى - يجب متابعة تقارير الأداء والإنجاز للمديرين ومدى الالتزام بالخطط المالية أولاً بأول.
- التدخل العاجل لتصحيح تجاوزات الإنفاق يفيد في المراحل الأولى.
- يقع المديرون الجدد في معظم الأحيان في خطأ الخوف من تجاوز الميزانيات المخططة على حساب جودة المنتج الخامات (كن حذراً!).



ضـع أهدافاً قابلة للقياس

Setting Measurable Objectives

- التخطيط الجيد يجب أن يصبح أحد ركائز عمل المديرين الجدد، ولن يتم إلا من خلال تحديد نقاط مرجعية (Milestone) تساعد في البقاء ضمن إطار الأهداف المحددة.



- إن مفتاح تحدي الأهداف القابلة للقياس هو تعود المديرين الجدد على وجود قياس مرجعي كمي لضمان تحقيق الأهداف، وهي وسيلة لقياس ما تم وما سيتم في المرحلة القادمة
- عندما تكون هناك أهداف ضبابية (Vague Goals) تأكد من عدم تأثيرها على الأهداف الأخرى.

مهارات تستخدم عند وضع الأهداف

Tips when setting objectives



- ضع الأهداف أولاً
- قرر وحدد مخرجاً واحداً من كل هدف حتى ولو بشكل كمي
(هذا الهدف سيحقق 80% من المخطط)
- كن محدداً ثم ادخل في التفاصيل
- كن أكثر تركيزاً في أفضل الطرق التي سيتم بها استكمال تحقيق الأهداف
- تأكد أن ما ستخطط له يمكن تنفيذه

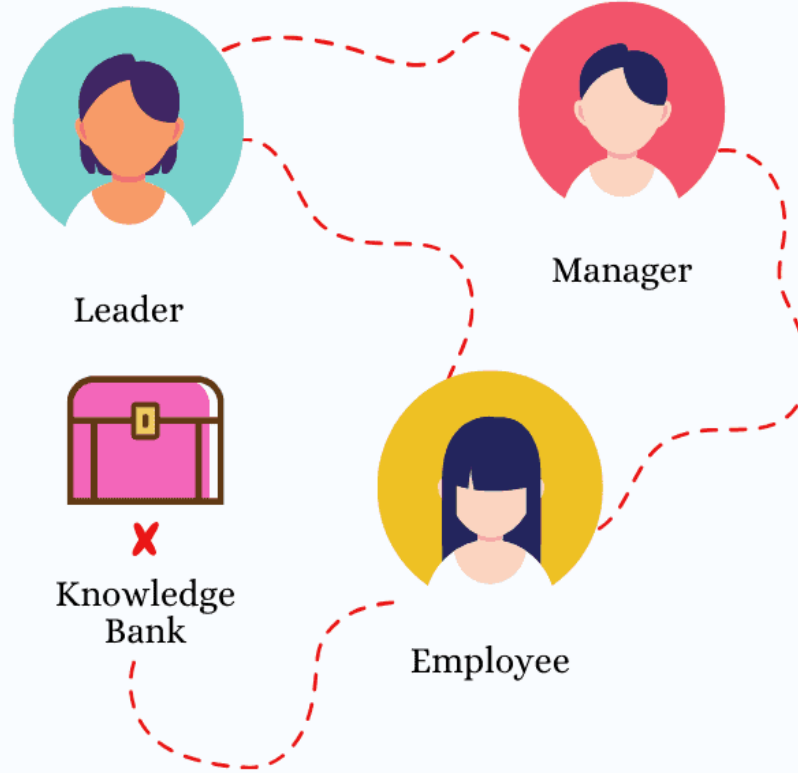
مهارات تستخدم عند وضع الأهداف

Tips when setting objectives

"A GOAL
WITHOUT
A PLAN
IS JUST
A WISH"

- دع المديرين الجدد يؤمنون بالتخطيط عند وضع الأهداف، ولا تعطي انطباعات جيدة حول الأهداف المبنية على أفكار بلا خطط، بل قيمها على أنها مقترحات أو عصف ذهني وليست خطط.
- استخدم تلك المقولة كنصيحة وإطار لصياغة الأهداف:
(الأهداف بلا خطط ليست إلا رؤى - أضغاث أحلام).

التقييم الراجع يتجاوز مستوى الإدارة Skip Level Feedback



**SKIP LEVEL
MEETINGS**

التقييم الراجع يتجاوز مستوى الإدارة

Skip Level Feedback

- كما هو الحال مع معظم القادة سيكون من الصعب دائماً أن يرى المدير كافة تفاصيل الصورة الكبرى، ولهذا السبب وُجد ما يسمى Skip Level Meetings أو اجتماعات التقييم الراجع للمستويات الأقل.
- يأتي أسلوب Skip Level Meetings للتعبير عن عقد اجتماعات مع مستويات أقل، وتجاوز مستوى أو أكثر من مستويات التقرير للوصول إلى تفاصيل أدق.

التقييم الراجع يتجاوز مستوى الإدارة

Skip Level Feedback

- اجتماعات التقييم العكسي للمستويات الأقل تساعدك في أن ترى المؤسسة من أسفل إلى أعلى

Skip-level meetings help you look at your organization from the ground-up

- هذه الاجتماعات تجعل المدير يسلط الضوء على العديد من التفاصيل التي لا تذكر ضمن الخطط الكبرى، وغالباً ما تضع المدير في الصورة الأكثر تفصيلاً، ويجب أن يعتبرها المديرون الجدد واحدة من أهم الاجتماعات، وخاصة للمستويات الأقل.

التقييم الراجع يتجاوز مستوى الإدارة

Skip Level Feedback

- اجتماعات التقييم العكسي للمستويات الأقل هي طريقة للتقييم تماثل طريقة التقييم 360 درجة لكنها تختلف في المواجهة، حيث يتم التقييم ضمن اجتماع في حضور المدير والمديرين الجدد
بـ Normally done in a direct contact meeting.
- يقيم كل مدير نفسه أمام المديرين، بينما يعقب المدير على ما تم عرضه من تقييم من خلال تقييمات مبنية على تقارير الأداء.

التقييم الراجع يتجاوز مستوى الإدارة

Skip Level Feedback

- هذا النوع من التقييم يتم بشكل شفوي وبشكل مفتوح.
- يفضل أن يبنى بشكل أسئلة مسبقة تحتاج إلى إجابات.
- لا يسمح بحضور الموظفين الأقل في المستوى لهذا النوع من الاجتماعات عند الاجتماع مع المديرين الجدد.
- يتم الاجتماع في شكل لقاءات خاصة وبشكل شفوي.
- هي اجتماعات لأسئلة تطرح بلا نهايات (Open ended questions) فتترك مساحات للاقتراحات.
- تبنى على تلك الاجتماعات خطط التطوير (A plan for improvements).

التقييم الراجع يتجاوز مستوى الإدارة Skip Level Feedback

درب المديرين الجدد على طرح تلك الأسئلة عند الاجتماع بالمستويات الأقل:



- ما هي التغييرات المقترحة لتطوير بيئة العمل اليومي؟
- هل هناك أفكار لمنتجات جديدة أو مبتكرة بالموارد المتاحة؟
- هل هناك حيود عن الأهداف (الأهداف التشغيلية)؟
- حفزهم على الأفكار الصغرى المؤثرة (Kayzen)

مراجعة معايير التقييم

Collaborate on Criteria to be Evaluated

- غالباً ما يكتب المدير خطأً، ثم يضع معايير لمراقبة تلك الخطط ومدى نجاحها.
- مراجعة المديرين الجدد والمشرفين في وضع معايير قياس ومراقبة الخطط يعد واحداً من أفضل الطرق التي تحقق نتائج طيبة في إدارة المشروعات والإنتاج.
- عند تعاونك مع المديرين الصغار ستوسع دائرة المعرفة الخاصة بك، مما يسهل عملية التوقعات لمخرجات أهداف الإنتاج والأهداف الاستراتيجية، وخاصة عند تحديد معيار واضح يدركه الجميع.

المعايير الستة للتقييم

The six Evaluation criteria

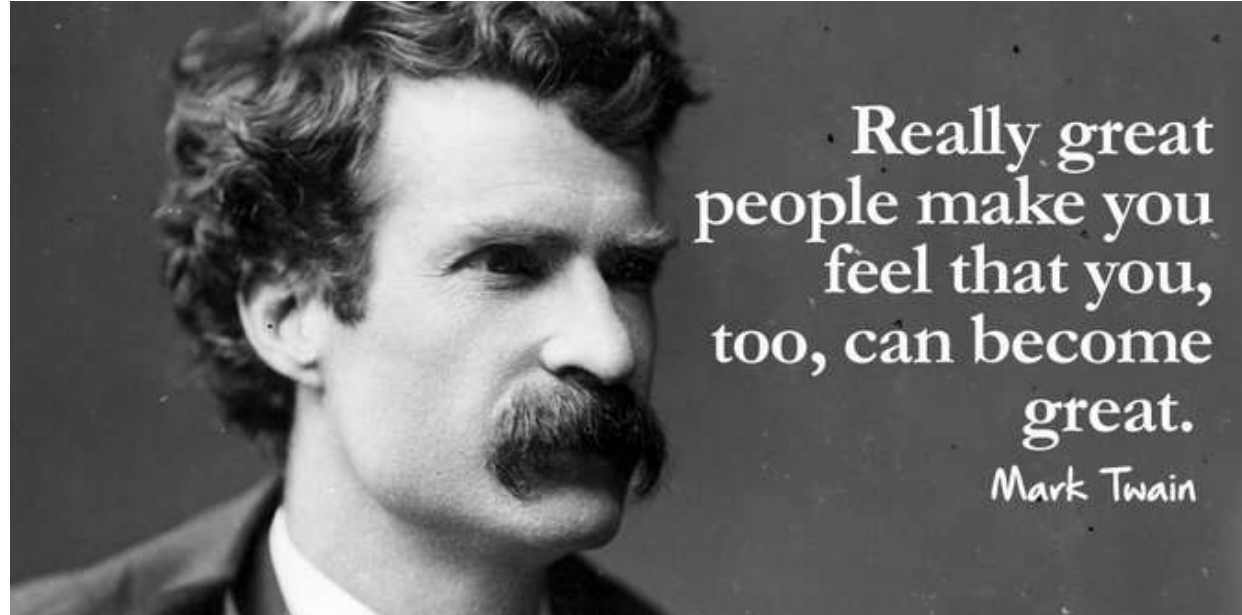


تحفيز المديرين Motivating Managers



تحفيز المديرين Motivating Managers

العظماء الحقيقيون من يجعلوك تشعر أنك ستصبح عظيماً



تحفيز المديرين

Motivating Managers

- أصبح من المؤكد أن المدير الجديد الذي يشعر بالتحفيز والمساندة يتحسن أدائه.



- ما ورد في العلوم السلوكية حول التحفيز أفاد بأن لا توجد طريقة واحدة للتحفيز تصلح مع كل العاملين أو كل المجموعات، فمنهم من يحفزه الكلمات التشجيعية، ومنهم من يحفزه التكليف بمهام أعلى، وآخرون يحفزهم تحقيق مكاسب مالية، ولكن المفتاح الأشمل للتحفيز هو الإحساس بالتقدير.

تحفيز المديرين

Motivating Managers

- التحفيز هو الرغبة في التصرف أو التحرك نحو تحقيق هدف معين.
- يعطي التحفيز الموظفين نظرة إيجابية لما حولهم، ويصبحون متحمسين لما يفعلونه، ويحرصون على استثمار وقتهم في الأمور المهمة في العمل، ويستمتعون بمهامهم ويؤدونها جيداً.
- يسعى القادة إلى الحصول على موظفين يتمتعون بتلك الحالة الذهنية والنفسية الإيجابية، ولهذا كانت القدرة على التحفيز من أهم قدرات القادة والمديرين، حيث يستطيعون بث الحماس والإلهام بالفرق التي يديرونها.



تحفيز المديرين Motivating Managers

EMPLOYEE MOTIVATION



STAFF

الوظائف



REWARD

الحافز
المادي



PROMOTION

الترقيات



ACHIEVEMENT

الإنجاز



EDUCATION

التدريب



RESPONSIBILITY

المسؤوليات



GROWTH

النمو

توفير الموارد المطلوبة

Provide the Needed Resources

- الطريقة الوحيدة لتشجيع المديرين الجدد تكمن في توفير الموارد التي يحتاجونها للتدريب بأشكال ونماذج مختلفة.
- لن يكمل المديرون الجدد وظائفهم إلا عند الإحساس بتوفر الموارد التي تزيد من صلاحياتهم، أما العاملون في المستوى الأقل فلا تنسَ أن تمنح نقاط الفوز عند الإنجاز والتحفيز عند النجاح.
- اعتبر نفسك واحداً من أهم الموارد المحفزة، فاللجوء إليك سيكون ميزة إضافية محفزة إذا شعر المدير الجديد أنك تمثل الداعم الدائم وأنت صاحب الدعم الأقوى في زيادة الموارد (بعض الصلاحيات) إذا احتاج إليها لتحقيق المهام.

توفير الموارد المطلوبة

Provide the Needed Resources

أمثلة الدعم:

- الدعم المعنوي المحفز
- فرق العمل والدعم الفني
- التدريب وصقل المهارات والتدفق الحقيقي المراقب للخامات



المكافآت والحوافز

Bonuses and Incentives

- برامج المكافآت والحوافز من أكثر أدوات التحفيز شيوعاً في العديد من الشركات.



- غالباً ما ينتظر المديرون الجدد الثناء في مقابل الإنجاز، ولكن ربط الإنجاز بالحوافز المادي يعد إحدى الأدوات التي يجب تلافيها مع المديرين الجدد.
- يقع على عاتق المدير الأكبر خلق نوع من التوازن بين تحفيز المدير بوسائل مختلفة، منها الحافز المادي - دون اعتباره أساس التحفيز.

المكافآت والحوافز

Bonuses and Incentives

- إن وضع برامج للحوافز والمكافآت يوضح الأعمال التي تلقى الحافز المادي والحافز غير المادي، وأثر كل منهم على الأداء يعد واحدة من المهام الصعبة التي تقع على عاتق المديرين الأكبر في المستوى، بينما قد تكون أسهل لدى المديرين الجدد في تحفيز العاملين الأقل في المستوى، وخاصة عند ربط الحافز بالإنتاج الكمي مع معايير جودة عالية.
- بعض المديرين الجدد قد لا يستهويهم الحافز المادي بقدر الحافز المعنوي أو حوافز الترقى أو كلمات الشكر.
- لوحات الشرف أو لوحات النجوم الذهبية أو لوحات التكريم للمديرين الجدد يجب أن توضع بمكان متميز، ويراعى أن تكون أقرب للزائرين منها إلى العاملين (بيتزا هوت تضيع لائحة الشرف والموظف المثالي بجوار الكاشير لكي يراها العملاء).

المكافآت والحوافز

Bonuses and Incentives

تصميم أدوات التحفيز:

- ضع معايير واضحة مرتبطة بالإنجاز وفي شكل كمي (أرقام - نسب مئوية)
- ضع معايير وصفية للإنجاز (جلب عميل جديد - جهد مقدر في اتفاقية - دعم الفريق)
- تأكد من التواصل بين أطراف برنامج التحفيز والتشجيع





منح الفضل للعمل الجيد

Give Credit for Good Work

واحدة من أفضل الأدوات في علم التحفيز هي التحفيز بكلمات الإطراء والشكر، حتى أن العديد من الكتاب في العلوم السلوكية قد وعوا إلى ما يسمى بمرجع الإطراء، واختاروا العديد من الكلمات التشجيعية التي يستخدمها المدير في المستوى الأكبر لتحفيز المديرين الجدد، منها ما يلي:

منح الفضل للعمل الجيد

Give Credit for Good Work

- أشكرك! - !Thank you -
- عمل رائع! - !Brilliant job -
- كان هذا أكثر من المتوقع! - !This is truly above and beyond -
- نحن ممتنون لكونك ضمن فريقنا، وهذا بالضبط سبب احتياجنا لك.
- We are thrilled to have you on our team and this is exactly why we need you.
- أنت منقذ! - !You are a lifesaver -
- أشكرك لأنك جمعت كل شيء وكل شخص معاً في خلال تلك الفترة القصيرة.
- Thank you for pulling everyone/everything together on such short notice .
- كن مخلصاً وتجنب أن تبدو مُصطنعاً! - !Be sincere and avoid sounding cheesy -



المحاضرة الخامسة

علامات تدل على فقر الإدارة

Signs of Poor Management

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Signs of Poor Management
 - Reasons of Poor Management
 - Missed Deadlines
 - Team Turnover
 - Losing Customers
 - Trust Your Team of Managers
 - When an Employee Complains About Their Manager
 - Coach or Delegate the Solution
- مظاهر فقر الإدارة
 - أسباب فقر الإدارة
 - تأخير موعد التسليم النهائي
 - معدل دوران العمالة
 - فقد العملاء
 - ثق في فريقك من المديرين
 - حينما يشكو العاملون من مديرهم
 - التوجيه أو تفويض الحلول

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- Express Confidence in Their Abilities
- Practice What You Preach
- Have an Open Door
- Their Success is Your Success
- Choose to be

- عبر عن ثقتك في قدراتهم
- مارس ما تعظ به
- سياسة الباب المفتوح
- نجاحك هو نجاحهم
- اختر أي نوع من المديرين

علامات تدل على فقر الإدارة

Signs of Poor Management

هناك بعض المظاهر التي تدل على سوء الإدارة، ويجب الانتباه لها من أجل الحرص على اتخاذ خطوات الإدارة الناجحة، ومنها:



- الاعتقاد بكون المنتجات متفوقة بصورة مبالغ فيها.
- الاهتمام بالمصلحة الذاتية فقط واعتبارها تساوي مصلحة الجميع.
- تجنب الاعتماد على أي شخص آخر وعدم التصرف كفريق حيث تعتقد الإدارة هنا بقدرتها على وضع الإجابات للتساؤلات المختلفة.
- التعامل مع الآخرين بمبدأ (إذا لم نكن معي فأنت ضدي).
- التمسك بنفس طريقة العمل التي كانت تستخدم في الماضي، وعدم محاولة التطوير.
- التشبث في الظهور العلني والظهور بصورة مرئية اجتماعية كبيرة.

علامات تدل على فقر الإدارة

Signs of Poor Management

من أهم مؤشرات فقر الإدارة

- تجاوز المواعيد النهائية (Missed Deadlines)
- معدل دوران العمالة (Team Turnover)
- فقد العملاء (Losing Customers)
- انخفاض أو انعدام النمو (Little or No Growth)
- فقد الثقة في مديري الفرق (Losing Trust Your Team of Managers)
- النزول بمستوى الإدارة إلى المستوى التشغيلي (Sinking into operational level)



تجاوز المواعيد النهائية Missed Deadlines



- تجاوز المواعيد النهائية من أهم العلامات التي تدل على فقر الإدارة، حيث أنها تدل على سوء الإدارة، وخاصة في إدارة الوقت التي تنعكس على قصور من مديري الإدارات العليا.
- فالخطأ في إدارة الوقت غالباً ما ينتج عنه ما يسمى بـ Domino effect أو الخطأ التتابعي كمكعبات الدومينو، وغالباً ما ينتج من عدم متابعة المديرين للمديرين الجدد في أحد المراحل، وخاصة في مراحل الإنتاج التتابعي.

تجاوز المواعيد النهائية Missed Deadlines



لهذا نفترض إجابات لمجموعة من الأسئلة لتجنب خطأ تجاوز المواعيد المحددة:

1. هل المهمة الموكلة للمدير الجديد ذات ارتباط بمهام أخرى؟
2. هل هذه المشكلة تحدث في مشروع معين أو في مرحلة معينة؟
3. كيف أدمع المدير الجديد لتجاوز الوقوع في خطأ تجاوز المواعيد المحددة؟
4. هل سبق لك التحدث مع المديرين الجدد ولفت النظر إلى تجاوز المواعيد المحددة؟

دوران العمالة (الفريق) Team turn over

- يشير دوران فريق العمل إلى عدد أو نسبة العمال أو المديرين داخل الفريق الذين يغادرون المنظمة ويتم استبدالهم بموظفين جدد.
- معدل دوران العمالة هو المعدل الذي يفقد فيه صاحب العمل الموظفين، ويشير إلى الفترة الزمنية التي يميل الموظفون فيها إلى البقاء فيها.
- يرجع زيادة معدل دوران الفريق - حتى بدون تركهم العمل ومحاولة الانتقال من فريق لآخر أو من إدارة إلى أخرى - إلى سوء معاملة المدير المباشر.
- إذا لاحظت هذا الأمر بادر بعمل اجتماع مع المدير الذي يُلاحظ زيادة معدل دوران فريقه، وقدم له الدعم والنصح وراقب مدى استجابته، وغالباً ما يقترح استبعاده إذا لم يستجب عند تكليفه بمهام أخرى.

دوران العمالة (الفريق) Team turn over

أنواع المديرين المتسببين في زيادة معدل دوران العمالة:



1. الناقد المستمر Constant Critics

2. وكيل النيابة (المحقق) The Prosecutor

يركز على السلبيات فقط

3. الناقد الهليكوبتر Helicopter Managers

دائماً ما يقلل من الإنجازات ويطيح بها

انخفاض أو فقد النمو Little or No Growth

- يبدأ النمو لدى المديرين الجدد تدريجياً، ولا تتوقع نتائج مبهرة في البدايات.
- غالباً ما يبدأ تطور ونمو المدير الجديد مع الوقت، ونتيجة لزيادة خبراته تزداد المهارات وتنمو معدلات الأداء التي يمكن قياسها وربطها بمؤشرات النجاح لحساب قيم النمو.
- تأكد من عدم بقاء أي من المديرين عند نقطة معينة حتى لو كانت نقطة نجاح (محاولات البقاء في مناطق الراحة أو المناطق الرمادية) بل ادفعه إلى تحقيق نمو أفضل -



انخفاض أو فقد النمو Little or No Growth

Signs of little or no growth

1. Low numbers or statistics
2. No acquirement of new skills
3. Lack of job promotion
4. Disgruntled subordinate employees

علامات انخفاض أو فقد النمو

1. انخفاض المؤشرات الإحصائية
2. عدم الرغبة في اكتساب مهارات جديدة
3. عدم وجود نظام ترقية
4. الموظفين الساخطين

ثق في فريقك من المديرين

Trust Your Team of Managers



- فهم طبيعة أعضاء الفريق وخاصة المديرين الصغار، ومعرفة الاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم هو أحد المهام التي يجب على المدير مراعاتها.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم كفريق ليتم تحفيزهم، ولخلق التماسك والرابط واحترام التخصص وأصحاب الخبرات.
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على المدير التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.

ثق في فريقك من المديرين Trust Your Team of Managers



- يجب تحفيز المديرين ليصبح كل منهم مدير فريق ناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس يجب عليه أن يكون واحداً من طاقم الفريق ومساوياً فيما بينهم.
- المديرون الذين يتأقلمون ويصبحون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة أكبر يساعد الأعضاء ويقدمون له الدعم الكافي لإحساسهم أنهم جميعهم فريق واحد.

لا تتدخل في التفاصيل الدقيقة Do Not Micromanage

- حينما تكون مديراً جيداً تصبح مضطراً في أغلب الأحيان إلى النزول إلى بعض التفاصيل الدقيقة، وهنا يجب أن تحذراً!



- انخراطك في التفاصيل الدقيقة يقلل من قدر المديرين في المستوى الأقل وخاصة إذا كانت تلك التفاصيل تتطلب مهارات أو خبرات لا يتمتع بها المدير في المستوى الأقل، فهي تقلل من شأنه أمام العاملين.
- بالتبعية ستجد نفسك غارقاً في تفاصيل المتابعة لما تدخلت به.

لا تتدخل في التفاصيل الدقيقة Do Not Micromanage

لتجاوز الوقوع في هذا الخطأ ينصح بـ:

- ثق في مديريك وقدم لهم النصح بشكل منفرد
- ضع التفاصيل ضمن مطالب خطط الأعمال التي يقدمونها لك
- قد يكون ذلك مؤشراً على خطأ الانتقاء من البداية، فتداركه فيما بعد
- وضح مطالبك من المديرين الجدد ودعهم يسألون عن التفاصيل (اقرأ عن ما كتبه صون تسو في كتابه فن الحرب حول معارك الوحل)



لا تتدخل في التفاصيل الدقيقة Do Not Micromanage

صون تسو في كتابه (فن الحرب)



إذا كنت قائداً واضطرتك الظروف على أن يقوم رجالك بخوض المعارك في الوحل فاحترس من النزول للأراضي الموحلة، وانتقي نقطة عالية فوق أحد الجبال المرتفعة قدر الإمكان، حينئذٍ سترى رجالك بشكل أوضح وتستطيع قيادتهم حتى النصر.

عزز التواصل المفتوح الصادق

Promote Open and Honest Communication



- ضعف الاتصال مع الفريق واحدة من أصعب سقطات المدير.
- سيصبح مديرك الصغير الجديد أكثر ثقة بنفسه حينما يدرك أنه قادر على التواصل معك في أي وقت يحتاج فيه إلى الدعم.
- وجود قنوات الاتصال يسمح بروابط الثقة وتدفق البيانات المستمرة المؤكدة الحديثة والدقيقة بلا أي حرج، بل وبثقة بأن الخطأ سيقابل بالنصح والإرشاد.



عزز التواصل المفتوح الصادق

Promote Open and Honest Communication

النصيحة:

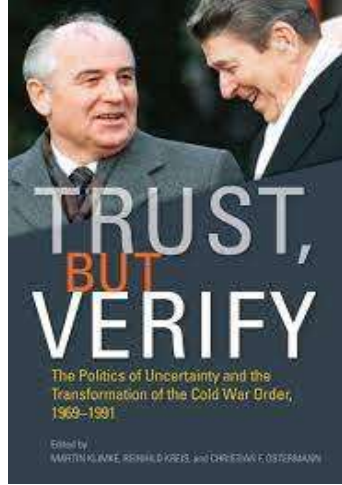
- لا تخشَ المشاكل، ولكن رحّب بها على أنها تحديات يمكن تجاوزها.
- صدق دائماً أن معظم الحلول العبقريّة في عالمنا لم تبدأ إلا بمشاكل ظهرت تلك الحلول لتجاوزها.
- مرة أخرى: اترك بابك مفتوحاً!
- تأكد أن كل مشكلة يمكن حلها تمثل لك عثرة تم تجاوزها، بينما تمثل إنجازاً كبيراً بالنسبة للمديرين الصغار.

شجع المبادرات Reward Initiative

- إدارة فريقك تعني وضع الفريق في العديد من التحديات المخططة القابلة للتحقيق، فتزيد قدرتهم على الأداء وخاصة أن التحديات تخلق مهارات تظهر إلى شكل مبادرات تنبع من داخل الفريق.
- شجع تلك المبادرات مهما كانت صغيرة، واجعل ملاحظتك رشيدة وفي نفس الاتجاه.
- كافئ المبادرين ولا تلمهم إن أخفقت المبادرة، بل شجع على مبادرة أخرى ولا تركز على إخفاقات المبادرة فهم يعلمون أخطاؤهم جيداً.
- صعد مبادراتهم إلى المستويات الأعلى، وارصد المكافآت والحوافز.



ثق ولكن تحقق Trust, But Verify

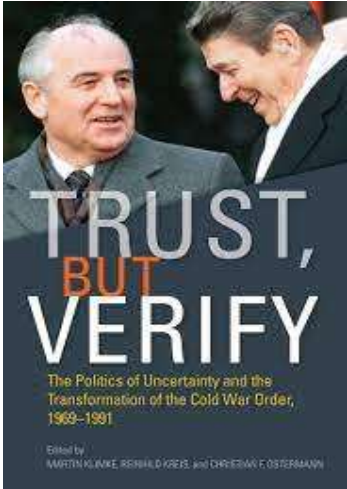


تلك الجملة الروسية الأصل التي أصبحت عبارة معروفة دولياً باللغة الإنجليزية بعد أن علمتها سوزان ماسي - باحثة أمريكية - للرئيس رونالد ريجان، الذي استخدمها في عدة مناسبات في سياق مناقشات نزع السلاح النووي مع الاتحاد السوفيتي.



ثق ولكن تحقق Trust, But Verify

- ثق ولكن تحقق تلك العبارة الشهيرة تعني أن لدى المدير في المستوى الأعلى أن يضع الثقة في المديرين الجدد، ولكن عليه أن يتابع بدقة كافة تبعات تلك الثقة.
- دائماً ما نفترض أن الأعمال ستتم على أفضل وجه، ولكن غالباً ما تحدث تغيرات ناتجة عن قلة الخبرة أو التسرع في اتخاذ القرارات؛ لذا يجب أن تتم المتابعة الحثيثة ولكن مع مراعاة تلافي خطأ الدخول في التفاصيل الدقيقة.
- من أفضل الطرق هي أن يطلب إرسال إيميل أو تقرير أداء تفصيلي، ولكن على فترات قصيرة متتالية لتلافي الأخطاء بسرعة.



حينما يشكو العاملون من مديرهم
When an Employee Complains About Their Manager



حينما يشكو العاملون من مديرهم

When an Employee Complains About Their Manager

لا بد أن تحدث شكاوى الموظفين وهي أمر طبيعي في أي شركة، على الرغم من أنها قد تكون مزعجة، إلا أن التعامل الفعال مع الشكاوى وحل المشكلة لا يمكن أن يرفع معنويات الموظفين فحسب، بل يمكن أن يزود الجميع بتعليقات بناءة يمكن أن تساعد في إيجاد حل.

حينما يشكو العاملون من مديرهم

When an Employee Complains About Their Manager

النصيحة:

- لا تثني موظفيك عن تقديم شكاواهم، امنحهم مكاناً مفتوحاً ليأتوا إليه أيضاً ورحبوا بفرصة التحسين.
- استمع بالكامل للشكوى حتى لو بدا الأمر وكأنه مسألة تافهة. استمع جيداً، سيسمح للمدير الجديد أن يشعر بأن صوته مسموع في بعض الأحيان لا يريدون أي فعل على الإطلاق، إنهم يريدونك فقط أن تستمع إليهم.
- اسأل الكثير من الأسئلة، أثناء المحادثة اطرح الكثير من الأسئلة حول الحادث. تذكر دائماً: "من وماذا ومتى وأين ولماذا وكيف." يمكنك أيضاً إعادة صياغة الشكوى والسؤال عما إذا كان تفسيرك صحيحاً لضمان فهمك الكامل. الأسئلة طريقة رائعة لضمان الدقة وتجنب التفسيرات الخاطئة والتناقضات.

حينما يشكو العاملون من مديرهم

When an Employee Complains About Their Manager

النصيحة:

- اطلب تسجيل الشكوى كتابة، هذا جزء بالغ الأهمية من عملية الشكوى. بعد محادثتك اطلب من الشخص أن يرسل شيئاً في بريد إلكتروني يوضح حقائق الشكوى، بعد ذلك إذا حدث شيء بسبب الشكوى فستكون قد كتبت وثائق كدليل على ما قيل.

حافظ على المعلومات في قالب من السرية

Keep the Information Confidential

- قبل أن يشعر الموظف / المدير الجديد بالراحة الكافية لتقديم شكوى - عليه أن يشعر بأن معلوماته لن تُعطى إلا لمن يحتاجون إلى المشاركة. فالمديرين الجدد لا يريدون أن يشعروا بأن شكواهم أو مشكلتهم ستتم مشاركتها مع بقية العاملين، أو أنهم سيتم وصفهم على أنهم "يسببون المتاعب".
- يمكن أن ينطبق الشيء نفسه على المديرين - فهم لا يريدون أن تظهر أخطائهم أمام الآخرين. تأكد من قدرة موظفيك على القدوم إليك وسيتم الحفاظ على سرية معلوماتهم وشكاواهم.
- إذا كان الموظفون لا يزالون غير مرتاحين بما يكفي للتحدث شخصياً، فقدم منفذاً آخر لا يتطلب اتصالاً مباشراً بالإدارة، مثل وكيل موارد بشرية أو خط شكوى أو صندوق شكوى يفتح بمعرفتك يومياً.

حافظ على المعلومات في قالب من السرية

Keep the Information Confidential

- عندما يتواصل معك الموظف بخصوص المدير، قد يكون من السهل القفز إلى الاستنتاجات بناءً على ما يخبرك به هذا الشخص. لكن تذكر أنه يوجد دائماً وجهان لكل قصة.
- بعد التحدث مع الموظف أخبره أنك ستنظر في الأمر وتعود إليه، ثم اعقد اجتماعاً خاصاً مع المدير المعني ودعه يشرح المشكلة من جانبه.
- بمجرد أن يكون لديك كلا الجانبين، إن أمكن - اعقد اجتماعاً مشتركاً يمكنك من خلاله أن تسأل عن طرفي المشكلة معاً. قد لا يكون هذا دائماً خياراً إذا كان الموظف يرغب في عدم الكشف عن هويته؛ لذا كن مستعداً لتدوين الملاحظات على كل بيان، والانتقال بحرص بين الطرفين حتى تكتمل الحقيقة.

التوجيه أو تفويض الحلول Coach or Delegate the Solution

- بمجرد التعامل مع الموقف والتوصل إلى طريقة لحل المشكلة - من المهم أن تقرر من سينفذ الخطة وكيف.
- إذا كنت قادراً على المساعدة في تنفيذ حل؛ فاعرض نفسك كموجه للحصول على الدعم والمشورة.
- في بعض الأحيان لا يكون المديرون أو الموظفون متأكدين إلى أين يذهبون بعد حل الشكوى، لذا كن متواجداً لمساعدتهم على العودة إلى المسار الصحيح والعودة إلى العمل.
- قد تكون هناك شكاوى لا يمكنك المساعدة في تنفيذها، وفي هذه الحالة يمكنك تعيين مدير أو موظف آخر لمساعدة الأطراف في حل مشكلتهم. نظراً لأنك لن تشارك بشكل مباشر في مثل هذه الحالات - تأكد أن الجميع يعرفون ما يفترض أن يفعلوه ومن يمكنهم العودة إليه إذا ظهرت لديهم مشاكل في المستقبل.

المتابعة مع المدير أو الموظف

Follow-up with the Manager or Employee

- عند التحقيق في الشكوى أو المشكلة وحلها في النهاية خصص وقتاً للمتابعة مع الموظف أو المدير.
- هل هناك توتر بين الأطراف المعنية؟ هل ظروف العمل أفضل؟ يمكن القيام بذلك بعدة طرق، بما في ذلك تسجيلات الوصول السريعة على الأرض أو عقد اجتماعات للتحدث مع الشخص على انفراد.
- تحقق مما إذا كان قد تم حل المشكلة أو ما إذا كانوا لا يزالون بحاجة إلى المساعدة في إيجاد حل أفضل.
- مرة أخرى - اعرض مساعدتك الشخصية إن أمكن، أو اعرض مورداً آخرًا يمكن للموظف أو المدير تجربته، مثل الموارد البشرية.

المتابعة مع المدير أو الموظف

Follow-up with the Manager or Employee

الطرق الشائعة المستخدمة للمتابعة:

- اجتماعات فردية
- ملاحظة على الأرض أو المكتب
- اتصالات هاتفية
- التوقف عند مكتب الموظف لتسجيل الوصول





مراراً وتكراراً سيتم حل المشكلة المستحيلة عندما نرى أن المشكلة ليست سوى قرار صعب في انتظار اتخاذه.

Again and again, the impossible problem is solved when we see that the problem is only a tough decision waiting to be made.

Robert H. Schuller



متى تتدخل؟ When Do You Step In?



متى تتدخل؟ When Do You Step In?

- في حين أن القاعدة العامة هي أنه يتعين علينا السماح لموظفينا بارتكاب أخطائهم والسماح لهم بالتعثر قليلاً لأن الخبرة غالباً ما تكون أفضل معلم.



- المدير أو المشرف الجيد سيتحكم في نفسه (Step back) ويقاوم الرغبة في التدخل في كل مرة نرى فيها مديراً أو موظفنا الجديد يواجه مشكلة.

- ولكن إذا بدأ سلوك الموظف في إلحاق الأذى بالموظفين الآخرين أو يشكل تهديداً للشركة، فقد حان الوقت للتدخل قبل أن تتفاقم الأمور أكثر.

الأحداث الخطرة أو غير الآمنة

Unsafe or Dangerous Events

- عندما يقوم مدير أو موظف بشيء يمكن أن يسبب ضرراً أو يشكل تهديداً لهم أو لزملائهم في العمل، يجب أن تتدخل الإدارة العليا.
- المواقف غير الآمنة أو الخطيرة ليست هي الوقت أو المكان الذي يمكن للموظف فيه "التعلم من أخطائه". عندما تتدخل قدم المشورة والتدريب الذي يمكن أن يقودهم إلى الحل الصحيح.
- لا تخبرهم بالإجابة أو الحل بشكل واضح - اسمح للموظف باختيار أفضل حل من الخيارات المقدمة.
- عندما يكون الجميع في مأمن وبعيداً عن الأذى؛ تحدث مع الموظف وتأكد من فهمه لكون تصرفاته أو سلوكه غير مناسب، اتبع معه العواقب المناسبة على أساس سياسة الشركة.



التداعيات القانونية

Legal Ramifications



- يحتاج الموظف الذي يرتكب إجراءات غير قانونية إلى الاتصال به على الفور.
- لا ينبغي أبداً السماح بالسلوك والأفعال غير القانونية ويجب إيقافها بمجرد اكتشافها.
- سواء كانت تصرفات الموظف متعمدة أو عرضية بسبب الجهل، يجب أن يعرف الموظف أنه غير مقبول.
- هذا النوع من السلوك لا يضر فقط بالموظف، ولكن للموظفين الآخرين والشركة ككل.
- سيحتاج الموظف إلى تدريب أو اجتماعات إضافية لوضع خطة عمل بديلة وشرح سبب كون سلوكه اختياراً سيئاً بالنسبة له.

التداعيات القانونية Legal Ramifications

نصائح:

- قم بتوفير تدريب واجتماعات إضافية
- قم بتوفير المرجع القانوني وسياسات الشركة التي تدعم قراراتك
- تابع وانتقي العقوبة المناسبة



التكاليف المالية الباهظة

Severe Financial Costs

- يمكن لأي خطأ يرتكبه الموظف أن يكلف الشركة أموالاً، ولهذا السبب يتم تجنبه بشدة عندما يكون ذلك ممكناً.
- بينما لا يمكنك منع الموظف من ارتكاب خطأ على أمل أن يوفر للشركة بعض المال، يجب التحقيق في حدوث انخفاض كبير أو تأثير سلبي على تكاليف الشركة.
- لديك التزام تجاه الشركة لحماية مواردها المالية وأصولها؛ لذلك عندما يتم ملاحظة هذا النوع من السلوك أو حتى توقعه من المهم التوسط في معالجته.
- قدم التدريب والدعم للموظف لمساعدته على الوصول إلى حل وتصحيح السلوك السلبي. ثم اشرح لماذا كان من الضروري أن تتدخل عندما فعلت ذلك.

التكاليف المالية الباهظة Severe Financial Costs

نصائح:

- مراجعة الإجراءات والسياسات المناسبة للشؤون المالية للشركة
- اشرح سبب وجوب التدخل - تأكد من أنك هنا للمساعدة
- المتابعة بشكل متكرر لفترة من الوقت بعد ذلك



تكرار الفشل بعد التدريب والتوجيه

Repeated Failures after Coaching Has Occurred

- توقع من موظفيك أن يرتكبوا أخطاء لاعبين سيتعثروا في الكرة في بعض الأحيان.
- في بعض الأحيان يمكن للمدرب المحترف إعادة لاعبيه إلى المباراة وإلى المسار الصحيح ولا يلزم اتخاذ إجراءات أخرى.
- عندما يكرر الموظف العديد من السلوكيات السلبية أو يستمر في الفشل بعد تدريبه وتوجيهه، فهذه علامة على أنه لا يتعلم السلوك الصحيح.
- إذا استمر الموظف في اختيار الإجراءات والسلوكيات التي تسبب آثاراً سلبية في العمل، فستكون هناك حاجة إلى مزيد من التوجيه والمشورة.
- ركز على حقيقة أن السلوك الحالي لا يؤدي إلى النتائج المرجوة ويجب العمل معاً لتشكيل خطة عمل مختلفة.

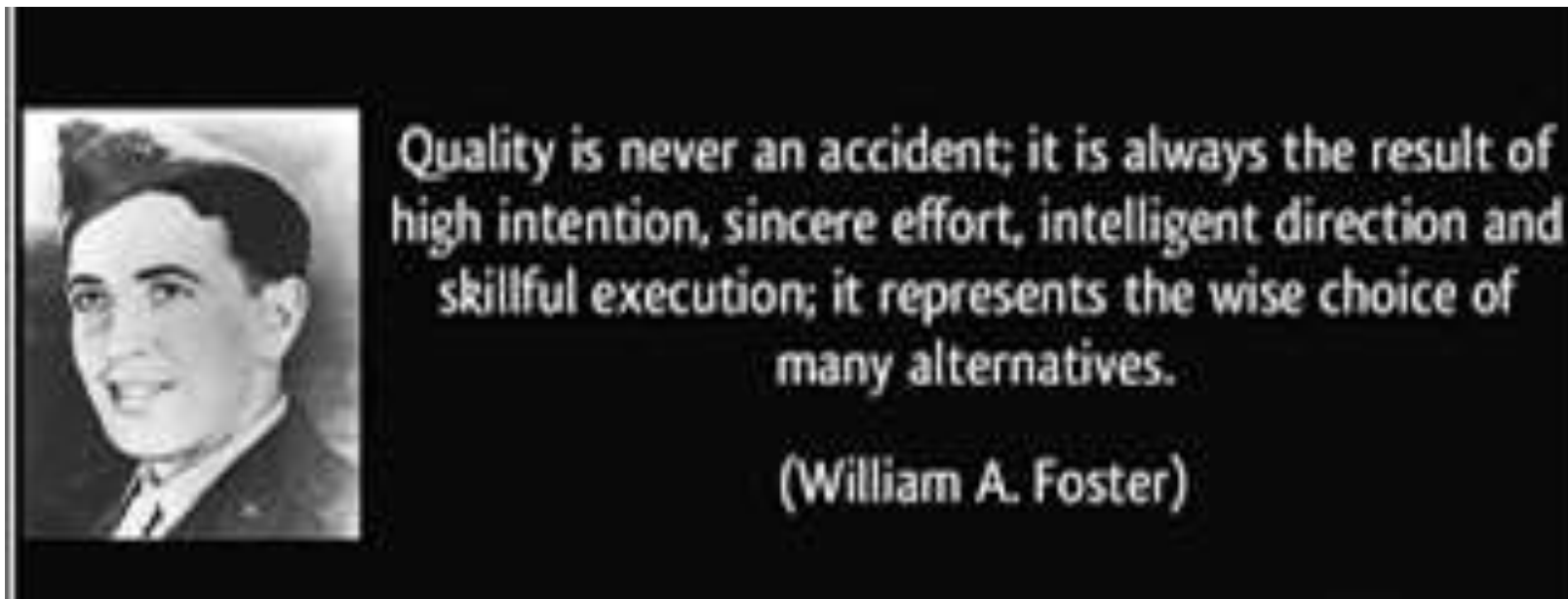


تذكر هذه الصفات الأساسية

Remember These Basic Qualities



الجودة ليست حادث؛ إنها دائماً نتائج النية العالية والجهد الصادق والتوجيه الذكي والتنفيذ الماهر.



مقدمة Introduction



تذكر هذه الصفات الأساسية

Remember These Basic Qualities

- الآن بعد أن خرج مديروك بمفردهم، لا تنسَ سبب وجودهم في قسمك في المقام الأول.
- تذكر القدرات والخصائص التي أعجبت بها والمهارات التي يكتسبونها معهم في الوظيفة.
- لا يزال بإمكانك دعمهم في رحلتهم وتقديم المساعدة حسب الحاجة.
- شارك في نجاحهم واعلم أنك يمكنك الحصول على بعض من هذا الرصيد أيضاً.



عبر عن ثقتك في قدراتهم

Express Confidence in Their Abilities

- لا تخشَ إخبار موظفيك بأنك تثق بهم وبقدراتهم في العمل.
- بعد كل شيء - لقد قمت بتدريبهم ولاحظت شيئاً فيهم أعلى من بقية الموظفين.
- يمكن لمنحهم هذا الدعم الإضافي أن يحدث فرقاً كبيراً عندما يكونون على الأرض بمفردهم.
- قدم "مهمة جيدة" من حين لآخر، أو امتدح النتائج الإيجابية التي تحصل عليها منها.
- سيشعر المدير بالرضا عندما يعلم أنه يقوم بالعمل الجيد الذي تريده مع اكتساب الثقة.



Liverpool boss Jurgen Klopp

عبر عن ثقتك في قدراتهم Express Confidence in Their Abilities

نصائح لتعزيز ثقة مديرك:

- امدح العمل الجيد، وعبر عن ثقتك بهم وبقدراتهم
- اعرض المزيد من المسؤوليات أو الترقيات الوظيفية



Liverpool boss Jurgen Klopp

مارس ما تعظ به

Practice What You Preach

- لا تنسَ أنك بمثابة نموذج يحتذى به لمديرك والموظفين الآخرين.
- قدم محادثات تحفيزية لتعلمهم مهارات قيمة، ولكن الأداة الأكثر قيمة التي يمكنك استخدامها لمساعدتهم هي أن تكون قدوة و "ممارسة ما تعظ به".
- انتبه لسلوكياتك والإشارات التي قد تنشرها، سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- نظراً لأنك حددت إيقاع كيفية إنجاز الأشياء ومتابعتها في العمل، فسيقوم موظفوك قريباً بحذوهم وسيستمرون في اتباع إرشاداتك.
- تأكد من أنك تقودهم في الاتجاه الصحيح، واسلك نفس المسار الذي تمشي عليه.

**PRACTICE
WHAT YOU
PREACH**

Proverb

PICTUREQUOTES . com

سياسة الباب المفتوح Have an Open Door

- تعد سياسات الباب المفتوح طريقة رائعة لإعلام موظفيك بأن بابك دائماً "مفتوح" لهم وأنهم أحرار في التعامل معك بشأن أي مشاكل أو مخاوف.
- تضمن هذه الأنواع من السياسات عادةً عدم تعرض الموظفين للتداعيات عندما يقتربون من شخص ما في الإدارة.
- عندما يشعر الموظفون بالراحة حيال الاقتراب منك أو مع إدارة أخرى؛ فإن ذلك يشجع على مزيد من التواصل المفتوح ويسمح بتلقي ردود فعل قيمة.
- ضع القواعد الأساسية الخاصة بك، مثل ساعات العمل أو أفضل طريقة للاتصال، وشارك هذه المعلومات مع جميع موظفيك.
- أجب عن أي أسئلة قد تكون لديهم وقم بإخبارهم بالمتابعة معك إذا لزم الأمر.

سياسة الباب المفتوح Have an Open Door

النصائح:

- حدد أعضاء الإدارة في سياسة الباب المفتوح
 - قرر ما إذا كانت هناك أي إرشادات يجب اتباعها (ساعات العمل، إجراءات الاتصال)
 - تأكد من أن جميع الموظفين على دراية بالسياسة
- ضع المظاهر في الاعتبار: يمكن للاجتماعات المغلقة المتكررة مع نفس الموظف أن تولد ثروة أو تصورات عن المحسوبية.
- إذا كانت هناك حالة طارئة، اطرق على الباب إذا كان مغلقاً!

نجاحهم هو نجاحك

Their Success is Your Success

- ستكون الإدارة ناجحة فقط مثل الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم لهم.
- لهذا السبب سيقوم المديرون والمشرفون بتدريب موظفيهم بأفضل طريقة ممكنة، والتأكد من امتلاكهم للمهارات والأدوات المناسبة للقيام بعمل رائع.
- حينما ينجح الموظفون فذلك لا ينعكس عليهم بشكل جيد فحسب، بل ينعكس أيضاً على الإدارة والفريق الذي قام بتدريبهم.
- هذا هو السبب في أن الإدارة تسعى جاهدة لتطوير مهارات وسمات عظيمة في موظفيها ومساعدتهم على أن يكونوا في أفضل حالاتهم.

نجاحهم هو نجاحك

Their Success is Your Success

النصائح:

- استمر في التدريب والنصح حسب الحاجة.
- تقديم موارد ومواد إضافية.
- كن متاحاً لموظفيك.
- استمر في التهئة بنجاحهم والثناء على العمل الجيد.



حاول أن تكون..
..Choose to be

Choose^{TO}be





حاول أن تكون.. ..Choose to be

- Funny manager
- Formal manager
- Friendly manager
- Professional manager



- المدير المرح
- المدير الرسمي
- المدير الودود
- المدير المحترف

شكراً لكم