

27 تحدياً
يواجهها المدبرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

الفصل الأول

المبادئ الأساسية للإدارة

أكثر من 60% من الموظفين يؤكدون على أهمية التواصل الإيجابي مع المدير لكي يكون الأداء أفضل.

عوائق العودة إلى الأساسيات وبدء ممارسة المبادئ:

- التحول من نقص الحوارات المنظمة والمركزة إلى جعلها ممارسات معتادة.
- استهلاك كثير من الوقت .
- استباق دائرة الأحداث.

المدبرون الذين يقضون أوقات إدارتهم في موضعها المناسب فإن الحزم والانضباط يحققان نتائجهما.

المدبرون الذين يحافظون على الحوارات الثائية المنظمة جيداً وذات مضمون يصبح كل شيء أفضل.

صعوبة إدارة الأفراد بسبب: العولمة والتكنولوجيا - الضغوط الشديدة - التفاوض المستمر - المقابل قليل .

كيف يقضي معظم المدبرين أوقات الإدارة؟



- حضور الاجتماعات الجماعية المعتادة أكثر من اللازم.
- الخوض في موجة رسائل البريد الإلكتروني.
- التواصل المباشر وتجاذب أطراف الحديث العام.
- مقاطعة عمل الآخرين ومقاطعتهم لك.

تحسين أداء الاجتماعات:



- توصيل المعلومات التي يحتاجها الجميع.
- سد حاجة عدد من الأشخاص في المناقشة.
- مشاركة التجارب للتماسك والتحفيز.

تحسين أداء رسائل البريد الإلكتروني:



- نقل المعلومات التي يحتاج الجميع معرفتها.
- توثيق التواصل اللفظي.
- الحفاظ على المحادثات المهمة.



27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

التحديات الحتمية المنتظمة للمديرين:

- 1 انقطاع الموظفين.
- 2 التغيير المستمر في الظروف.
- 3 الاعتماد المتبادل بين الموظفين.
- 4 القيود المفروضة على الموارد.
- 5 بشرية الموظفين (ضعف وقوة).

المحادثات عالية التنظيم وغنية المحتوى:



المحادثات من أجل التالي:

- تقديم توقعات واضحة.
- تتبع الأداء وتقديم تعليقات صريحة.
- تقديم الدعم والتوجيه والمعالجة.
- جعل المساءلة عملية.
- التقدير والمكافأة.

التنظيم العالي: الإدارة والجدولة المنتظمة وفقاً لجدول أعمال واضح وجيد التنظيم لنفسك أولاً ثم الآخرين.

الوقت المخصص للاجتماعات الثنائية:



- خصص ساعة يومياً.
- ركز على ثلاثة أشخاص أو أربعة يومياً.
- قم بالاستعداد المسبق وأيضاً هم.
- اتبع شكلاً منتظماً مع كل فرد.
- ابدأ بالأولويات والأسئلة المفتوحة.
- دوّن المحادثات بشكل سريع.
- لا تتكلم لوحدهك.
- لا تترك أي أحد أكثر من أسبوعين دون الاجتماع به.
- اجتمع مع الكل حسب مناسبة أوقاتهم وأماكنهم واستثمر التقنية.

إذا لم تكن قادراً على الحفاظ على حوار ثنائي متواصل مع أحد من موظفيك فهذا يعني أنك لا تدير هذا الشخص.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

المحتوى الفني هو أن يكون المحتوى قيماً ومحددا بالنسبة للشخص والموقف مع تركيز واضح على التنفيذ.



- تحدث بشكل صحيح.
- وضح التوقعات بعبارات واضحة وحيوية.
- طرح الأسئلة الجيدة.
- الاستماع بعناية.
- الإجابة عن التساؤلات.
- الاطلاع على كل شيء.
- تحديد الأولويات باستمرار.

مجموعات التحديات الـ 27 :

- 4 تحديات كونك مديراً جديداً وعددها
- 4 تحديات تعليم الإدارة الذاتية وعددها
- 5 تحديات إدارة الأداء وعددها
- 3 تحديات إدارة التوجهات وعددها
- 4 تحديات إدارة النجوم البارزين وعددها
- 5 تحديات الإدارة والعوامل الخارجة عن سيطرتك وعددها
- 2 تحديات تجديد الإدارة وعددها



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

الفصل الثاني

تحديات المدير الجديد

مهمتان أساسيتان :

- التأكيد على أنك قائد قوي ومضطلع بالعمل.
- معرفة الشخصيات والتفاصيل الأساسية.

تنبهات :

- مسؤولية الإدارة ونظرة الموظفين عنك.
- أظهر طريقتك بالإدارة.
- مهمتك الأولى : تعلم كل شيء .

طرق التعلم:

- اطرح الأسئلة المباشرة مع كل موظف.
- شاهد عمل الموظفين.
- اطلب من الموظفين مساعدتك في متابعة أعمالهم.
- تابع عمل الموظفين بعناية.
- اجمع المعلومات.

ابدأ بقوة :

- اشترك في العمل مع الأفراد.
- اسمح لمرؤوسيك أن يعرفوا أن لديهم طاقة تسهم في إعادة الضبط والإنتاجية.
- اكتشف الفروق في الأعمال والأفراد.
- نضج القرارات.
- الثقة بذاتك.
- استمر في طرح الأسئلة.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (1)

1

عندما تتحول من زميل إلى قائد

(تذكر أنك أنت من حصل على الترقية أو المنصب لذا ارتقي لها)



كيفية مواجهة هذا التحدي :

- حدد ما هو أكثر أهمية لك (الصداقات أو عملك الجديد).
- ضع قواعد أساسية تحقق انفصال الصداقة عن العمل.
- كن مديراً جيداً بعلاقاتك .
- تقبل التغيير في معايير صداقاتك.
- احذر من التعامل بشدة وعدوانية لإثبات إدارتك وأثبتها بالنجح والتوازن.

تحدي الإدارة (2)

2

عندما تأتي من خارج الفريق وتتولى قيادته

توصيات :



اكتشف المميزين وابدأ بتكوين العلاقات.
الحماس في التعلم والمعرفة من خلال:

- الصورة الشاملة للمنظمة.
- عمل الفريق.
- معايير الأداء وتوقعات بيئة العمل.
- أنظمة وممارسات وإجراءات المنظمة.



27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

- توثيق الملاحظات والمعلومات.
- ابدأ بالمشروعات والمسؤوليات التي يتناولها الفريق حالياً وتعرف على تفاصيلها.
- تعرف على الأفراد القادرين على مساعدتك.
- سؤال للمساعدين : ما الأشياء التي تريد معرفتها إذا كنت في مكاني الآن؟.
- عقد اجتماعات ثنائية منظمة بقدر ما تستطيع.
- اجعل طريقة إدارتك واضحة تماماً.
- وضع حزمك تجاه التوقعات والنتائج.
- عقد اجتماع للفريق وتلقي خطاب الأخبار السارة.
- عقد جلسات عصف ذهني



1 ما الذي يجب تغييره في طريقة العمل؟

2 ما الذي لا يجب تغييره؟

3 ما أولوياتك الثلاث لو أصبحت مديراً؟

قواعد أساسية بسيطة:

- مشاركة الجميع في العمل.
- التعليقات حول أداء العمل وليس السمات الشخصية.
- الجلوس في الاجتماعات بشكل دائري.
- دون الملحوظات .
- احذر أن تتحول الجلسات والعصف إلى حياتهم الخاصة.
- ركز على الأسئلة الثلاثة السابقة.
- يجب الاجتماع مع كل شخص في الأسابيع القليلة الأولى لك.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (3)

3

حينما تجمع فريقاً جديداً كلياً



- اخذ من حماس الأفراد وعملهم في اتجاهات مختلفة.
- تأكد أن كل عضو في مكانه المناسب.
- التأكد من أن الجميع يعمل في الاتجاه والسياق الصحيح.
- لا داعي التركيز على الجوانب الشخصية في البداية.
- القواسم المشتركة خارج العمل غالباً يفشلون في طريقة تكيفهم داخل العمل.
- استخدم استراتيجية تمارين بناء الفريق.
- ركز على تعريف (من أكون في العمل؟).
- يحتاج الجميع إلى تعريف نفسه فأعطهم الفرصة لذلك .
- أعطهم فرصة لإعداد تقييم ذاتي مختصر قبل الانسجام في الاجتماع.
- وضح لهم طريقة عملك وأبرز قوتك.
- الهدف الأول جمع المعلومات.
- أول اجتماع ينتهي بقائمة تساؤلات غير مجاب عنها للعصف الذهني.
- الاجتماع الثاني يركز على : ما الذي تمكنت من تعلمه؟
- توضيح الأدوار لكل عضو ومسؤولياته.
- الاجتماع الثالث تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح .
- استمرار عقد الاجتماعات الثنائية.

تحدي الإدارة (4)

4

حينما ترحب بعضو جديد في فريقك الحالي

توصيات :

- فرصة لأعضاء الفريق وخطوة مهنية للعضو الجديد.
- يستطيع العضو تغيير ديناميكية الفريق فعلياً.
- إثارة تساؤلات الفريق عن العضو وأثره ودوره.
- لا تخدع نفسك بسهولة انتظامه مع الفريق.
- الحاجة إلى إدارة العضو الجديد بشكل وثيق ولمدة كافية.
- التأكد من مباشرته للعمل ومواكبته للخطوات.
- لا تسند الاهتمام بالعضو الجديد لأحد غيرك.
- اعقد اجتماعين معه في أول يوم العمل وآخر اليوم.
- التأكيد على المبادئ الأساسية للمنظمة معه.
- وضح المشروعات والأعمال التي سيقوم بها.
- لا تترك العضو يتعلم بطريقة غير منظمة.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

الفصل الثالث

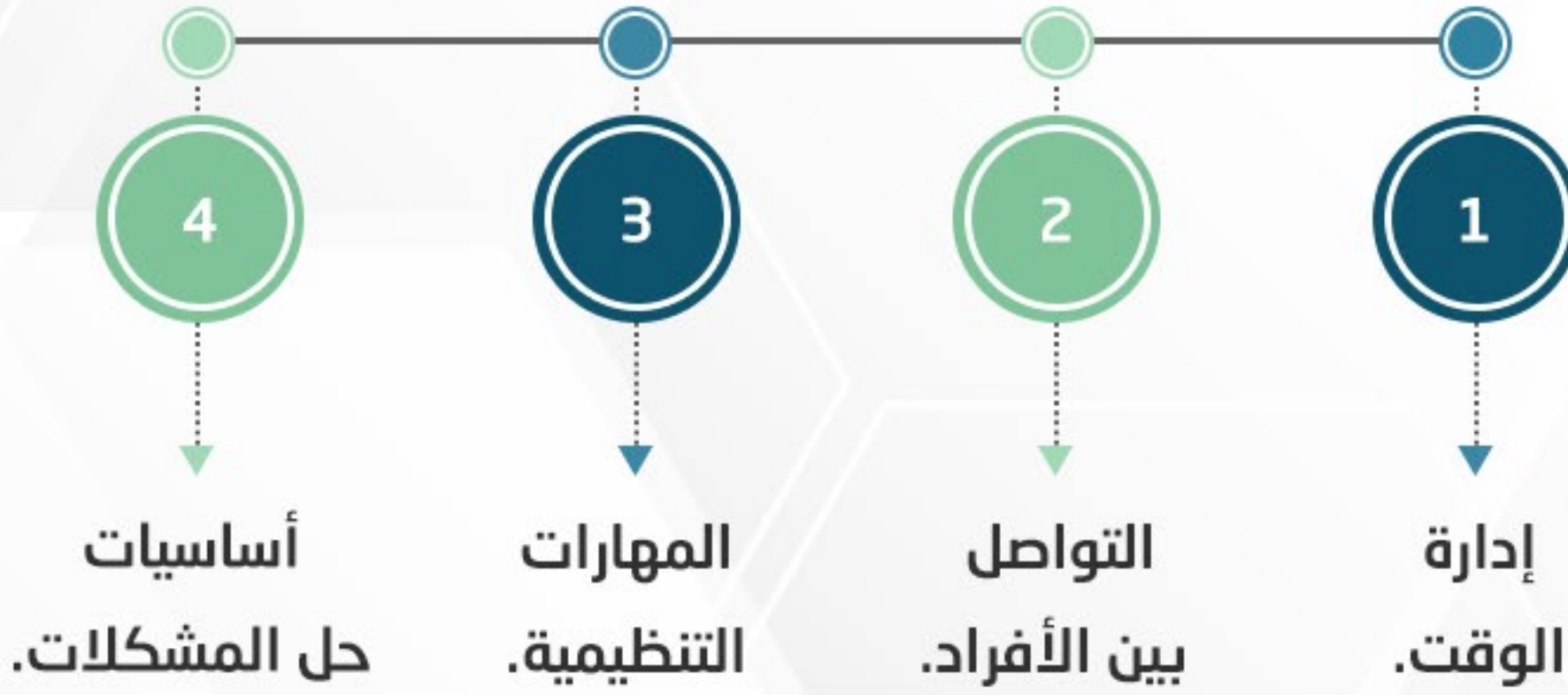
تحديات تعليم الإدارة الذاتية

(كلما زاد صراع الموظف مع أساسيات الإدارة الذاتية انخفض العمل الذي يقوم بإنجازه وزادت أخطأؤه).

تنبيهات:

- حدد الأهم من أساسيات الإدارة الذاتية لموظفيك.
- اجعل هذه الأساسيات من متطلبات الأداء.
- قم بإعلانها للجميع.
- تحدث عنها في الاجتماعات الثنائية.
- كرم المميزين في الإدارة الذاتية.

مبادئ الإدارة الذاتية:



(إذا نجحت في تعليم مبادئ الإدارة الذاتية لموظف واحد فقط فستكون منحه مهارات تجعله موظفاً ذا قيمة عالية في أي مكان يعمل فيه).



تحدي الإدارة (5)

5

عندما يواجه الموظفون صعوبة في إدارة أوقاتهم

تنبيهات :



- افهم متطلبات الوقت الحقيقية للوظائف.
- يقدر الموظفون المرونة فاجعلها مكافأة .
- أعلن عن قيمة الوقت بوضوح للجميع.

التعامل مع الموظف المعتاد على التأخر والمغادرة مبكراً وأخذ العديد من أوقات الاستراحة.

- التذكير المستمر في المقابلات الثنائية المنتظمة.
- التركيز عليه وتنبيهه.
- فصل أحد الموظفين ليتعلم الجميع الدرس.
- مساعدة الموظف في جدولته الزمني .
- الحديث معهم عن جدولهم الزمني خارج العمل.
- تكليفه بمهام أثناء آخر ساعة في العمل.
- ساعدهم على التعرف على الأمور المهدرة لأوقاتهم.
- تحديد الأولويات وتعليمهم كيفية ذلك.
- تأكد من الموظفين أنهم يخصصون نصيب الأسد للأولويات الأولى والثانية.
- انخرط معهم في تحديد الأولويات وأسبابها.
- اطلب منهم تسجيل أعمالهم أولاً بأول.
- ناقش الموظف حول سجل الوقت وخاصة في الاجتماع الثنائي.

التعامل مع الموظفين الذين يغفلون عن المواعيد النهائية:



- اطلب منه إعداد خطة شاملة لمسؤولياته وأعماله .
- ابدأ بالأهداف الكبرى.
- قم بفصلها معايير مرحلية.
- حدد الإجراءات والجدول الزمني لها.
- التفويض مرادف مع التعليم .
- علم الموظف كيفية إنجاز هدف صغير جداً ثم تدرج معه.
- تابع معه في الاجتماعات الثنائية المعتادة.
- قد تحتاج إلى تسريع الأداء مع الموظف.

27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك فى الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

27 تحدياً
يواجهها المديرونحلول مفصلة
لكل مشاكلك فى الإدارة
بروس تولجان

بروس تولجان IT'S OKAY TO BE THE BOSS

6 تحدي الإدارة (6)

عندما يحتاج الموظف إلى مساعدة
فى التواصل مع الآخرين

تنبيهات :

- استمع ضعف ما تتحدث.
- لا تقاطع أبداً ولا تشرد بذهنك.
- التعاطف مع الآخر.
- الاحترام وحسن الخلق.
- جهز نفسك لتكون مختصراً وواضحاً ومباشراً.
- حاول التفكير بحل واحد قبل الإفصاح عن المشكلة.
- تحمل المسؤولية للأفعال والأقوال.
- لا للمبررات عند الخطأ.
- لا تأخذ الجدية أكثر من اللازم.
- اعترف بالفضل مقابل إنجازاتهم.

المشكلات الأربع الأكثر شيوعاً فى التواصل بين الأشخاص:



- 1 المتحدثون كثيراً فى أوقات غير مناسبة.
- 2 المقاطعون للحديث .
- 3 الغير متقنين للتواصل الإلكتروني.
- 4 الغير عارفين بالتصرف فى الاجتماعات.

المتحدثون (كثيراً) فى أوقات غير مناسبة:

- اطلب منهم التوقف عن التحدث الكثير.
- عودهم على كتابة آرائهم وردودهم.
- حاول إشغالهم وحملهم مسؤوليات أكثر.
- درب الآخرين على مقاومة مناشداتهم.
- امنعهم من تشتيت الآخرين.
- استبعدهم من الفريق إذا لم يتحسنوا.



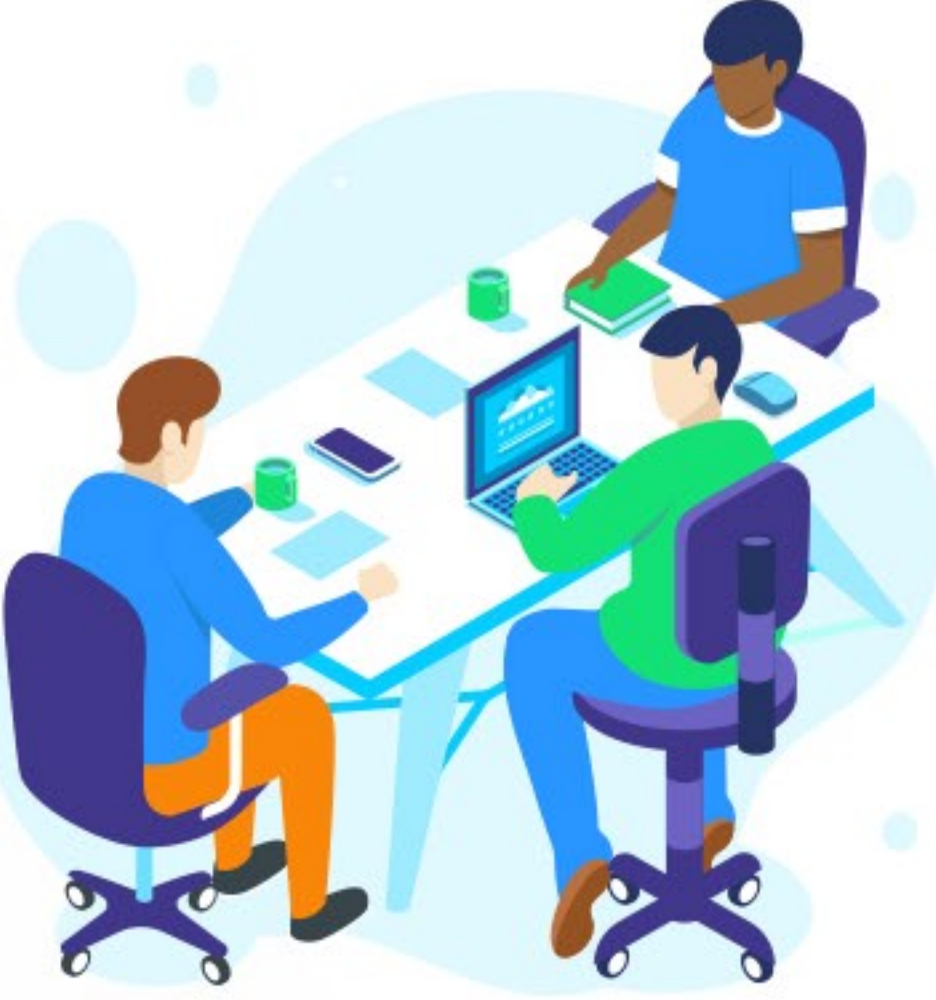
27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

27 تحدياً
يواجهها المديرونحلول مفصلة
لكل مشاكلك في الإدارة
بروس تولجان

ترجمته من كتاب IT'S OKAY TO BE THE BOSS



المقاطعون للحديث:

- الحوار المنتظم معهم.
- أحضر لهم جدول أعمال واضح.
- وقت معتاد والتزم به.
- الاجتماعات الشخصية أفضل من الهاتف.
- اعقد اجتماعاتك معه في مكان جيد ومريح.

الغير متقنين للتواصل الإلكتروني:

- أرسل رسائل أقل في العدد وأفضل في الجودة.
- قبل الإرسال تأكد أن الموضوع لا يحتاج اجتماع ثنائي.
- ارسل المسودة لنفسك أولاً.
- استخدم خاصية إرسال نسخة للمعنيين.
- استخدم علامة الأعلام الحمراء وغيرها باعتدال وعند الحاجة فقط.
- اجعل العنوان ذكياً .

الغير عارفين بالتصرف في الاجتماعات :

- قبل حضور أي اجتماع يجب معرفة موضوعاته.
- حدد دورك في الاجتماع.
- جهز نفسك إن كنت ستقدم موضوعاً أو عرضاً.
- قلل الكلام إذا كنت لاعباً غير أساسياً.
- تحدث بما يهم الجميع .
- إذا كان دورك غير ضروري في الاجتماع فلا تقل كلمة بدون داعٍ لها.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (7)

7

عندما يفتقر أحد الموظفين إلى التنظيم



- تدريب وتعريف الموظف على أنظمة واجراءات المنظمة.
- تابع معه في الاجتماعات الثنائية.
- استثمر الوقت في تحوله للنظام واستشعاره لفائدته.
- احرص على توثيق أفضل الممارسات بحيث يمكن تعليمها للآخرين.
- احضر بعض المستخدمين المميزين لتدريب الأضعف.
- الموظف غير المنظم يحتاج الاستفادة من الأنظمة التي تساعده على التنظيم.
- اصنع نظاما مناسباً للموظف من خلال الاجتماعات الثنائية.
- اغرس عادات في الموظفين مثل : تدوين الملاحظات - جدولة المواعيد.
- اجعلهم يستخدمون قوائم المراجعة .
- انظر بعناية مع الموظف في تدويناته وقوائم المراجعة .

تحدي الإدارة (8)

8

عندما يحتاج الموظف إلى تطوير أدائه في حل المشكلات



- قم بإعداد قائمة لكل المشكلات المتكررة.
- تناول كل مشكلة على حده.
- تأكد من وجود سياسة قائمة للتعامل مع المشكلة.
- وضح أفضل ممارسة لكل مشكلة متكررة.
- اجعلها ضمن أوامر العمل المستديمة.
- احرص على أن يبدأ الجميع في استخدامها.
- إذا كانت مشكلة جديدة اصنع لها نفس الخطوات.
- طور في الحلول والإجراءات بمرور الوقت.
- تحدث في الاجتماعات الثنائية عن الحلول للمشكلات.

كيف تساعد الموظفين على تطوير مهارة تقدير الأمور؟

- خصص وقتاً في الاجتماعات الثنائية للحديث عما تفعله يومياً.
- التفكير المسبق بالأمور والخيارات.
- تعليم الموظف كيفية تحويل التجارب إلى دراسات حالة .
- انظر إلى النتائج وتعقبها عكسياً .
- علمهم تدقيق النظر في تجاربهم.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

الفصل الرابع

تحديات إدارة الأداء (أكثر ، أسرع ، أفضل)



سبب البراعة في الأداء :

- استمرارية تطوير الأفراد.
- وجود شخص يحترمونه ويثقون به يحفزهم.
- التفات لمتوسطي الأداء هم الأكثر استجابة للتحسن.

أسباب الحاجة إلى الدعم لتطوير الأداء:

- قيام الموظفين بترسيخ العادات السيئة من خلال التكرار بدون وجود مقاييس واضحة.
- تكرار المهام لا يشعرهم بالتحدي.
- انعدام الخبرة أو الموجه الخبير.
- عدم متابعة العمل من الإدارة.

المبادئ الأساسية لإدارة الأداء:

- التوقعات والأهداف والمتطلبات واضحة للموظفين.
- الإجراءات الملموسة والمنظمة وتتبع الأداء للموظفين.
- معايير القياس .

كيفية مساءلة الموظف بدون المكافآت والعقوبات؟:

- ركز على حالات خاصة من الأداء الفردي.
- صف أداء الموظف بأمانة ووضوح.
- قدم له الملاحظات المصححة للأداء.
- صف دائما الخطوات القادمة بوضوح.
- تحدث عم كيفية التوافق بين الأداء الفعلي مع التوقعات المحددة.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (9)

9

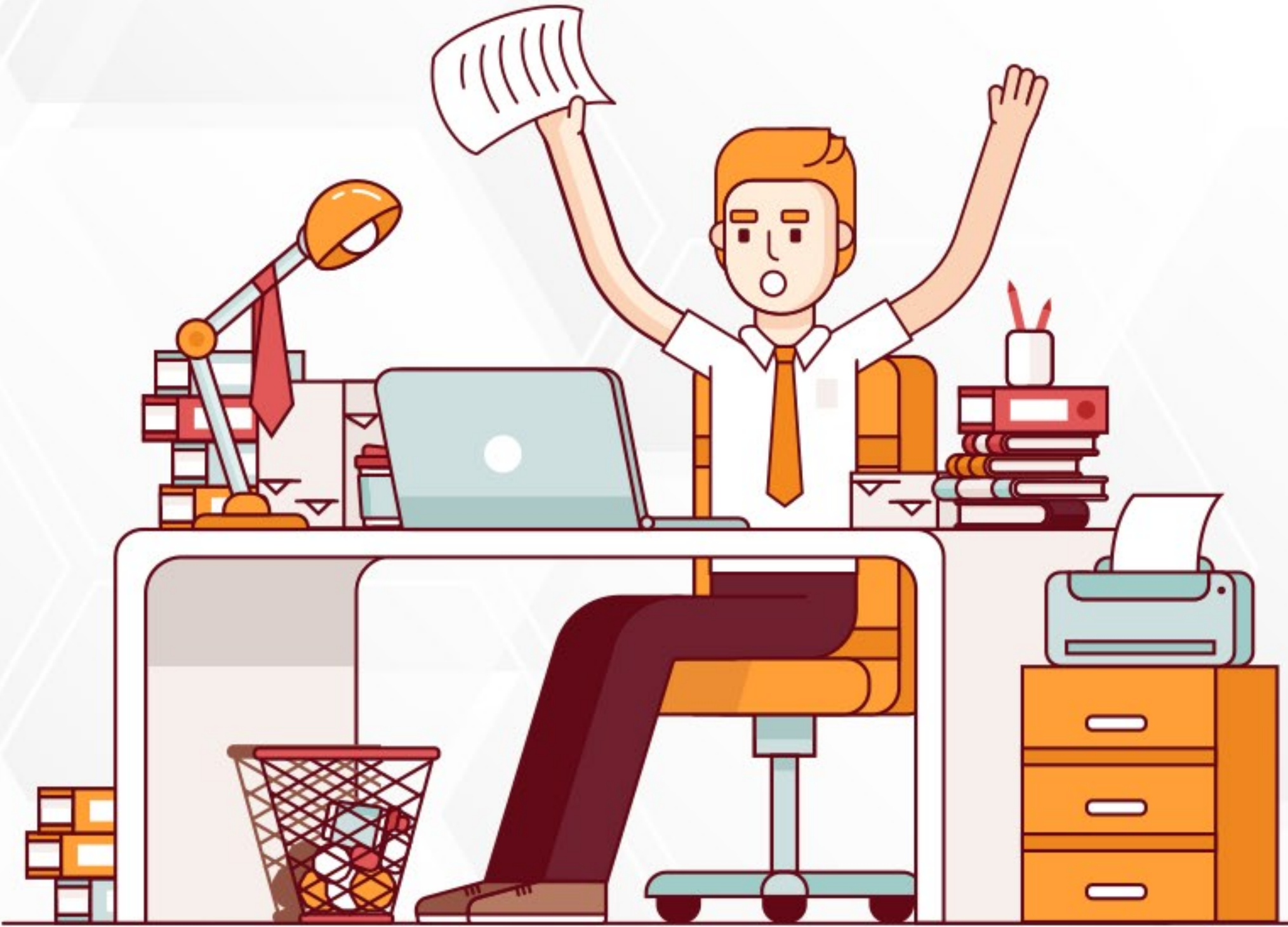
عندما يكون لديك موظف بحاجة إلى زيادة إنتاجيته



- استمر في تحفيز الموظف على العمل.
- الأرقام هي دليل الأداء بشكل أساسي.
- التحديق والتركيز في الأرقام .
- الأسرع ليس الأفضل دائماً.
- التوازن بين الإنتاجية والجودة.

تجربة دراسة زمنية وحركية لمهمة واحدة مع موظف :

- 1 شاهد الموظف وهو يقوم بالمهمة عدة مرات مع تقسيمها وتزمينها.
- 2 اكتشف المهمة التي يجب أن تستغرقها المهمة.
- 3 قم بتحليل دقيق للفجوة.
- 4 اختر إجراءً ملموساً واحداً لتسريع العمل.
- 5 انتقل إلى المهمة الأخرى وكرر الخطوات.
- 6 اكتشف الفرص لمساعدة الموظفين.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

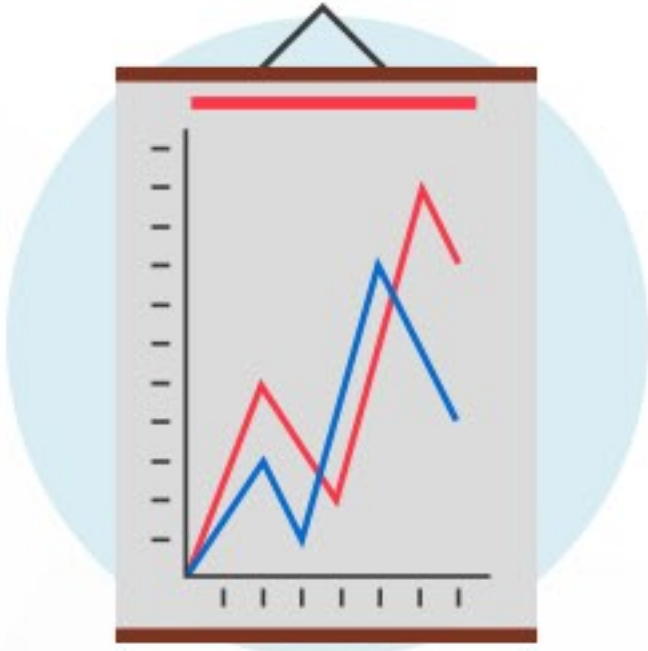
تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (10)

10

عندما يكون لديك موظف بحاجة إلى تحسين جودته

(تعني الجودة: نسبة الخطأ السلبي لكل وحدة عمل)



- إعادة التدريب للموظف ذي نسبة مرتفعة للأخطاء.
- عمل قوائم مراجعات وحوارات فردية معتادة ومستمرة.
- التذكير والتعزيز المستمر.
- سلط الضوء على الموظف.

خطوات القضاء على الأخطاء المتكررة:

- اقض بعض الوقت مع الموظف ودقق في منتج عمله والمعايير.



- نفذ كل مهمة على حدة.
- انظر إلى الإجراء الملموس وقم بتحليل الفجوة.
- تأكد أن الموظف يستخدم قوائم المراجعة الفعلية.
- ابدأ البحث عن العقبات المختبئة.
- اختر إجراءً واحداً وتخلص من جميع أخطائه.
- انتقل إلى المهمة الأخرى وكرر الخطوات.
- تأكد في كل خطوة من عدم انخفاض انتاجية الموظف.
- ركز تارة على السرعة وتارة على الجودة واستبعد الأخطاء.

تحدي الإدارة (11)

11

عندما تريد أن تجعل الموظف يبدأ في بذل جهد إضافي

(يجب تتحدث مع موظفيك عن رغبتك منهم بالجهد الإضافي)



- ضع قائمة المجهود الإضافي لنفسك أولاً.
- اطلب من كل فرد يضعوا قوائم لأنفسهم.
- استعرض قائمة لكل موظف.
- شجع الموظفين على احتساب درجات لإنجازهم للقائمة.
- إتاحة الفرصة للإبداع واغتنام الفرص.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (12)

12

عندما يقوم موظفوك بعمل إبداعي

ثلاثة عوامل مشتركة :



متغيرات

إطار
زمني

الهدف

خطوات :

- احرص على توضيح ما هو خارج التقدير الإبداعي للموظف.
- لا تدع الموظف يخطئ بين إعادة اختراع العجلة والإبداع الحقيقي.
- إذا تعثر الموظف ارجع إلى التوقعات والأطر والهيكل وحلها ليفهمها الموظف تماماً.
- تذكر أن المسودة التحضيرية انطلاقة بداية جدية شجعهم عليها.



تحدي الإدارة (13)

13

عندما يعرف الموظف الذي تديره عن العمل أكثر منك

- إبدأ في التعلم .
- اعتبر نفسك عميلاً فطناً والموظف خبيراً قمت بتعيينه.
- كن واضحاً مع الخبراء أنك في مرحلة التعلم.
- ركز على النتائج المرجوة.
- اجعل الخبير شريكاً في تحديد التوقعات.
- أشر إلى المعايير المهنية ومواءمتها مع التوقعات.
- استمر في طرح الأسئلة على الخبراء.
- كن حريصاً على مقارنة الخبراء.
- اسأل عن البيانات الإضافية الميسرة.
- وثّق أساسيات المحادثات.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

الفصل الخامس

تحديات إدارة التوجهات

(الانطباعات والمشاعر والتواصل)



- لا تدع التوجه يتحول إلى أمر شخصي.
- لا تحاول تغيير حالة الموظف الداخلية وتكلم عن السلوكيات الخارجية.
- ارفض السماح بأن يبقى التوجه غامضاً تحت أي ظرف واجعل السلوك يوضحها.
- اطلب من الموظفين التحلي بتوجه رائع في العمل.
- الممارسة المتسقة والمنظمة من الموظف.
- الإرشاد والتوجيه المستمر.
- قد تحتاج إلى فصل الموظف عند عدم استجابته.

تحدي الإدارة (14)

14

عندما يحتاج الموظف إلى تعديل التوجه



- صف له بالضبط الكلمات والأسلوب واللهجة والإيماءات الخاطئة.
- اربط السلوك بنتائج العمل الملموسة.
- ارجع إلى متطلبات الأداء أو أفضل الممارسات التي ينحرف عنها السلوك السلبي.
- حدد السلوك الإيجابي البديل.
- استمر في المتابعة في الاجتماعات الفردية .



27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

27 تحدياً

يواجهها المديرون

حلول مفصلة
لكل مشاكلك في الإدارة

بروس تولجان

مؤلف كتاب IT'S OKAY TO BE THE BOSS الأكثر مبيعاً

التوجهات الستة الأكثر شيوعاً عند الموظفين وتحتاج إلى تعديل:

1 أشباه القنفذ (المنعزلون) ولديهم رغبة بالانتقام عاملهم بالتالي:

- اجعلهم يشتركون في الحوارات الفردية المعتادة.
- وفر له الفرصة لممارسة التفاعل بطرق ودية .
- التحدث معه في الاجتماعات الفردية.

2 لمورطون ويريد الجميع يشترك معه في المشكلة عاملهم بالتالي:

- اجعله يشترك في الحوارات الفردية المعتادة.
- وفر له فرصة للتفاعل بفاعلية وكفاءة.
- علم الموظف كيفية التواصل بطريقة هادفة للغاية.

3 المجادلون وعاملهم بالتالي:

- اجعله يشترك في الحوارات الفردية المعتادة.
- اطلب من الموظف يقدم لك ملخصاً تنفيذياً مكتوباً قبل اجتماعك الفردي.
- اطلب منه يعرض الموضوع على مجموعة أكبر.
- اتخذ القرار بعد الانتهاء من الاستماع.

4 المتذمرون و 5 اللائمون الذين يجعلون المشكلات بعيدة عنهم ويشيرون بالاتهام للآخرين عاملهم بالتالي:

- استثمار الاجتماعات الفردية .
- اطلب منهم الاستمرار في عمل قائمة المشكلات.
- تستطيع إحالة الشكاوى إلى القائمة.
- عند حديثهم عن المشكلات ذكرهم بإضافتها إلى القائمة.
- اطلع على مشكلاتهم وذكرهم بأن يضعوا لها حلولاً .
- علمهم كيف يصبحون متخصصون في تحري المشكلات.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

6 قاذفو القنابل كريهة الرائحة (نوبات الغضب) عاملهم بالتالي:



- اهتم بالمعلومات أولاً .
- اطلب منهم إعداد نبذة مكتوبة عن الأمر الخاطئ.
- ناقشهم في الاجتماع الفردي عن ذلك.
- لا تسمح له يفر من عواقب نوبة غضبه.
- لا تتجاهل الحقائق .
- صف السلوك المسبب للمشكلة.
- اشرح الأثر الواقع على العمل.
- وضح السلوك الذي تريده منه كبديل.
- اجعل هذا إجراء عمل قياسياً.
- ارصد وقس ووثق التقدم وكافئ عند النجاح ولا تقبل الفشل.

15 تحدي الإدارة (15)

عندما يوجد نزاع بين الأفراد في فريقك

إشارات :

- الشخصيات الأقل تفضيلاً في بيئة العمل هم الستة (أشبه القنفذ- المورطين- المجادلين- المتذمرين- اللائمين- قاذفي القنابل الكريهة).
- الديناميكيات الاجتماعية هي سبب مشكلات التوجه.
- الصراعات الشخصية مؤشر على قصور الإدارة وينمو في ظل فراغ القيادة النسبي.
- عدم وجود الاجراءات والأنظمة والتوقعات والأهداف أو ضعفها يترك مجالاً للصدمات.



27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك فى الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

27 تحدياً يواجهها المديرون

حلول مفصلة
لكل مشاكلك فى الإدارة
بروس تولجان

مؤلف كتاب IT'S OKAY TO BE THE BOSS

خطوات المعالجة لهذا التحدي:

- املأ الفراغ القيادي بالتركيز على العمل المشترك بين الموظفين.
- احرص على تركيز الجميع على إنجاز الأعمال.
- ذكرهم بمعايير الأداء الشاملة.
- استئصل الورم الخبيث إذا لم يتم علاجه حميداً.
- عليك مواجهة الوضع مباشرة مع الطرفين.
- درّب الموظفين المعرضين للصراع بكثافة على تجنب الصراع والتفاعل بإيجابية معها.
- فكك أو ضم قيادات العصابات فى الهيكل.
- أوقف أي حالات عنف فى بيئة العمل.



تحدي الإدارة (16)

16

عندما يواجه موظف ما مشكلة شخصية فى المنزل

- اعترف مع الموظف بأن شيئاً ما يحدث خارج العمل
- واسأل الموظف إذا ما أراد أن يطلعك على حقيقته.
- لا تحاول مساعدتهم فى مشكلاتهم أو حلها خارج العمل.
- احرص على حل مشكلاته الخاصة بالعمل .
- قيّم الوضع وقدم الحلول المرتبطة بالعمل مثل : إجازة - خطر على العمل- راحة...).
- أعد تسليط الضوء على العمل عند النقاش .



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

الفصل الرابع

تحديات إدارة النجوم البارزين



- استثمر في نجومك البارزين بكل الطرق الممكنة.
- ادفع لهم ما يستحقونه وأبرزهم عن غيرهم.
- كن مرناً مع أوقات عملهم وأماكنهم.

خطوات استثمار النجوم البارزين:

- أعط كل موظف فرصة لاستيفاء التوقعات وكفائه عند إنجازها.
- ألق نظرة على الموارد التقديرية الموجودة تحت تصرفك بالفعل.
- افعل ما بوسعك لتمديد هذه الموارد لمكافأة البارزين .
- أسس علاقة من الثقة والاطمئنان عبر التواصل المفتوح والشفافية.
- قم برصد كل شيء وتوثيقه وقياسه.
- لا تتراجع عندما يأتي وقت المكافآت.
- وضح للجميع من الذي ستكافئه وكيف ولماذا.
- اقض مزيداً من الوقت مع البارزين في الاجتماعات الفردية.
- امنح موظفيك فرصة اختيار علاقات العمل.
- امنح لهم خيارات المشروعات والتكليفات.
- اعرض أفضل فرص التدريب لهم.
- ادفع لهم المزيد من الرواتب.
- امنحهم مرونة عالية في جداولهم.
- امنحهم أفضل الفرص في اختيار المكان والمساحة .



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (17)

17

عندما يكون لديك نجم بارز لابد أن تبقى مرتبطاً بالعمل

خطأ شائع: يخدع المديرون أنفسهم بأن يظنوا أن نجومهم البارزين موهوبون جداً ولديهم ما يكفي من المهارات والدوافع لإدارة أنفسهم.

خطوات استمرار انخراط النجم البارز في العمل:

- استعد أكثر لكل اجتماع فردي معه.
- تحقق دائماً بانتظام أدائه.
- اهتم بكيفية تحديهم لك .
- تبادل معهم الأفكار حول المشكلات والحلول الإبداعية.
- تعلم من خبراتهم في العمل وتحليلاتهم.
- ساعدهم على السعي وراء الخبرة التقنية والتدريب والمعرفة المتخصصة.
- احرص على تلبية احتياجاتهم .
- أدخلهم في تحدي بقيادة مشروعات كبيرة.
- علمهم الحيل والطرق المختصرة.
- تكلم معهم استراتيجياً.
- استخدم تأثيرك وسلطتك ليحصلوا على نصيب الأسد من الموارد.



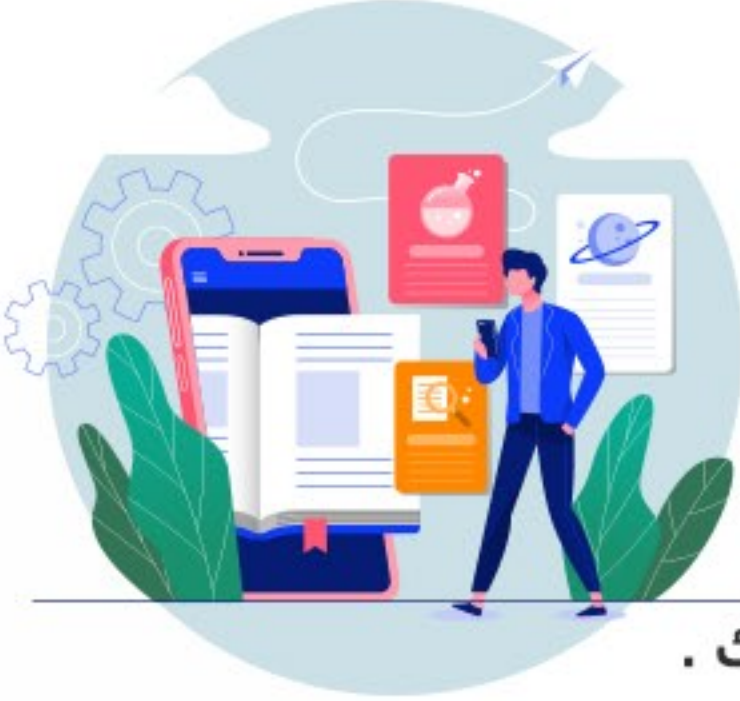
27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

18 تحدي الإدارة (18)

عندما يكون لديك نجم بارز وتريد الحفاظ عليه حقا



خطوات استمرار انخراط النجم البارز في العمل:

- اطلب من النجم يضع تصميماً لوظيفة أحلامه.
- المال ليس المحفز الوحيد لهم.
- تفاوض معهم بما يحقق رضاهم.
- اجعل من الصعب مطابقة قيمة ما عرضته عليهم عند غيرك .

العوامل الخمسة الأكثر اهتماماً عند الموظفين (غير المال):

- 1 الجدول الزمني (متى؟) .
- 2 مكان العمل (أين؟) .
- 3 المهام والمسؤوليات (ماذا نعمل؟) .
- 4 فريق العمل (من؟) .
- 5 التعلم (ماذا يتعلمون؟) .

- ركز على إيجاد الفرص والموارد لتفضيل نجومك.
- لا تنتظر حتى يفكر نجمك البارز بالمفارقة بل بادره بطرح الأسئلة.
- استمع منهم ماذا يريدون منك.
- كن مرناً وكريماً من أجل بقائهم.

19 تحدي الإدارة (19)

عندما توشك على خسارة نجم بارز كيف تخسره بشكل لائق

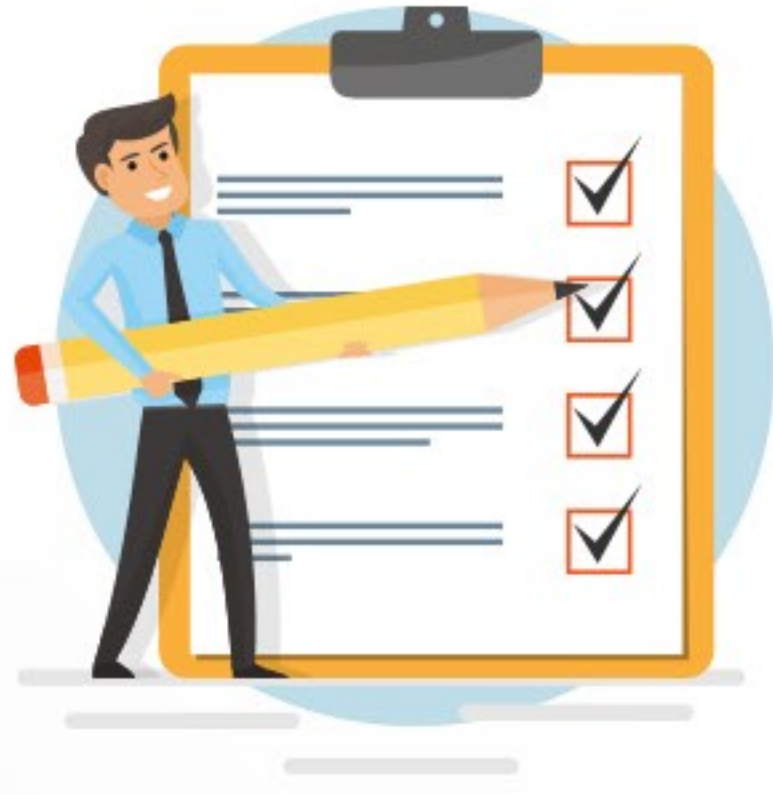
خطوات استمرار انخراط النجم البارز في العمل:

- ابق على اتصال وثيق معه وحافظ على إيجابيتها.
- اجعل فترة الوداع طويلة لتسهيل عملية تسليم العمل.
- اجعل البديل يقابل المغادر ويستفيد منه.
- ضاعف الاجتماعات الفردية معه .
- ركز في الاجتماعات على نقل المعلومات.
- تأكد من توثيق المعلومات.
- اجعل الباب مفتوحاً لعودتهم .



20 تحدي الإدارة (20)

عندما تحتاج إلى نقل النجم البارز إلى المستوى التالي
لتطويره ليصبح قائداً جديداً



إشارات:

- ضرورة القيادة التحويلية.
- بناء علاقة ثقة وطمأنينة.
- تأسيس علاقات تواصل مستمرة ومنتظمة.
- التأكد من سير علاقات المعاملات بشكل مناسب وسلس.
- انقل النجم البارز من منطقة الراحة.

خطوات نقله إلى المستوى التالي:

- كلف النجم البارز بالمزيد من المهام.
- قرب من حوله عدد من الموظفين لطبيعة زيادة المهام.
- الدعم والإرشاد والتوجيه.
- علمه كيفية إدارة الموظفين.
- ذكر القائد الجديد بسلطته ومسؤوليته.
- استعرض معه المسؤوليات الجديدة.
- اشرح له متطلبات الإدارة والقيادة.
- ضع إجراءات تشغيلية قياسية للإدارة وعلمه كيفية القيام بها.
- أعلن للفريق بأكمله عن القائد الجديد.
- تابع القائد الجديد يومياً أو مرة كل يومين وناقشه في التحديات.
- احضر بعض الاجتماعات معه وعزز مكانته ومسؤوليته.
- قيم القائد الجديد في دوره ومع كل خطوة من خطواته.
- تكلم بوضوح مع القائد الجديد عن أي أمر في العمل.
- مواصلة التحدث عن مسؤولياته غير الإدارية أيضاً.

27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

الفصل السابع

تحديات الإدارة ولا سيما
القوى الخارجية عن سيطرتك

القوى الخارجية مثل:



- التغيير المستمر.
- التنافس على الموارد المحدودة.
- الاعتماد المتبادل.
- اتساع التقنية (التكنولوجيا).
- العولمة والتنوع.

خطوات مواجهة القوى الخارجية



- 1 ركز على ما تستطيع السيطرة عليه وابدأ به فعلياً.
- 2 أبعاد موظفيك عن التقلبات الفاضلة واستغل اجتماعات الفردية في تقديم المعلومات التي لديك مع السيطرة عليها.

تحدي الإدارة (21)

21

الإدارة في جو من التغيير المستمر وعدم اليقين



- تقديم المعلومات لفريقك وزيادة التواصل معهم.
- الركائز الثلاث لقيادة الأفراد خلال التغيير:

 - 1 التذكير بالثوابت.
 - 2 الاشتراك مع الموظفين في وضع الخطط البديلة.
 - 3 التكيف والارتجال مع المتغيرات غير المتوقعة.

- التعلم والتدريب على تدريجياً على المتغيرات.



27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

27 تحدياً
يواجهها المديرونحلول مفصلة
لكل مشاكلك في الإدارة
بروس تولجان

بروس تولجان IT'S OKAY TO BE THE BOSS

تحدي الإدارة (22)

22

الإدارة في ظل قلة الموارد

(تقديم الكثير جدا , باستخدام القليل جدا)



- علم الموظفين كيفية عمل جرد الاحتياجات من الموارد.
- التوجيه والإرشاد من القائد.
- الوقت للحصول على الموارد.
- اجعل الموظف يبحث بنفسه عن الموارد وناقشه بالتفصيل حولها.
- علمهم كيفية الحصول على الموارد الداخلية في منطقتك.
- اطلب منهم خطط مكتوبة للحصول على الموارد.
- ناقش معهم الحلول إذا لم تتمكن من الموارد المتوقعة.
- لا بد تكون جزءا من صنع القرار في كل خطوة ولا تتركهم لوحدهم.

خطوات الحل البديل:

- 1 اسع إلى مصدر بديل لمواردك.
- 2 تبادل الأفكار حول البدائل.
- 3 ابتكار طرق لإنجاز المهمات بدون أو بغير الموارد المحددة.
- 4 تكريس وقت وطاقة للتفكير والبحث عن البدائل.

مديرك المباشر يتجاوزك في التكاليف مع مرؤوسيك:



- تكلم مع مديرك بشكل مباشر عن المهمة التي ترتبط بتكليف من المديرين الآخرين.
- علم مرؤوسيك المباشرين كيفية الرد عندما يعطيهم (مديرك) تكاليف مباشرة.
- عليك أن تقرر بحوارك مع مديرك عن الأولويات في التكاليف.

تكاليفات من مديرين غير رسميين أو عملاء داخليين علم مرؤوسيك التالي:

- توقف وتحقق عن مناسبة التكليف لك.
- حدد عوامل التكليف (الوقت - الجهد - المتطلبات).
- معارضته للتكاليف الأساسية.



27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

27 تحدياً
يواجهها المديرونحلول مفصلة
لكل مشاكلك في الإدارة
بروس تولجان

مرفق كتاب IT'S OKAY TO BE THE BOSS

تكاليفات من المديرين بمعايير أعلى أو أقل وبشروط متضاربة:



- احرص دائماً على تعريف مرؤوسيك بالمعايير المتوقعة.
- ذكرهم بأن يعملوا بطريقة المدير الآخر المكلف لهم وليس بطريقتك.

تنبيهات للمديرين عند وجود اعتماد متبادل على المرؤوسين:



- كن المدير المتابع ويؤكد على المساءلة.
- كن المحفز حتى نهاية العمل وكافئ المنجزين.
- كن مهتماً بتكليفات المديرين الآخرين .
- كن المدير الذي لا يتنازل عن المعايير العالية وذكرهم بأنك مختلف.

كيفية العمل مع السيد معتاد التأخر علم مرؤوسيك التالي:

- استخدام التأثير والإقناع معه.
- التسهيل والمساعدة.
- وضع جداول وخطوات واضحة للالتزام بها.
- تدخل المدير المباشر في حالتين : عدم استجابة الموظف نهائياً- شخصية مهمة لا ينبغي الإلحاح عليها.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (23)

25

الإدارة في بيئة من العوائق اللوجستية
للاجتماعات والحوارات

- لا بد تعرف بالضبط مع من تجتمع ومتى وأين
 - وكم الزمن المحدد .
 - استخدم التسلسل القيادي بفاعلية .
 - علمهم كيفية الإدارة وساعدهم .
 - ركز على إدارة 4-5 أشخاص كل يوم .
 - تحدث مع الكل (الناجحين - الفاشلين - المتوسطين).
- يجب التواصل حتى مع الموظفين (مناوبات مختلفة زمنياً - مواقع بعيدة) ولو هاتفياً - فيديو وجدولة ذلك.

تحدي الإدارة (24)

24

الإدارة في ظل اختلاف اللغة والثقافة



- تتلقى دورة مكثفة في لغة البلد وثقافته.
- الاستعانة بمترجم أو مرشد.
- استخدام أدوات وتطبيقات الترجمة.
- عامل كل موظف كأنه من ثقافة مختلفة.



27 تحدياً
يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

الفصل الثامن

تحديات تجديد الإدارة



- عدم التسرع في عمل تغيير كبير في علاقات الإدارة.
- تأكد نفسياً وأنت جاهز تكتيكياً.
- الشجاعة والبدائية القوية.
- تكريس الحوارات الفردية المنتظمة.
- استعد لإلقاء خطاب (الأخبار السارة).
- ضع صياغة للرسالة الخاصة بك بما يحقق قناعتهم وحماسهم.
- الاستمرار في التجديد.
- كرر الأسئلة التجديدية (من يحتاج إلى؟).
- الاتساق .

تحدي الإدارة (25)

25

عندما تريد تجديد علاقة الإدارة
مع موظف غير منخرط في العمل

- المحادثات الفردية المنتظمة ولو كانت ثقيلة.
- لا تشعر الموظف بالهجوم والعتب في الاجتماعات الفردية.
- اطلب تقريراً شفهياً وخطياً عن كيفية توافق أدائه مع التوقعات والأهداف.
- راجع ملاحظتك من الاجتماعات الفردية وتأكد من جميع التفاصيل.
- فكر في دورك مع الموظف وتأكد من تتبع الإجراءات الصحيحة.
- استعد كلياً وقم بإعداد نص مكتوب معه.
- حاول توقع الأعذار للرد عليها .
- المتابعة المستمرة .
- عند عدم الاستجابة : الإقالة من العمل.



27 تحدياً
يواجهها المدبرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك في الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

تحدي الإدارة (26)

26

عندما تريد تجديد التزامك بالإدارة القوية
والمنخرطة تماماً في العمل

- استعد نفسياً.
- استعد تكتيكياً.
- استعد بجمع المعلومات عن موظفيك.
- استعد بالبدء في الاحتفاظ بقائمة الأفراد.
- استعد لإجراء بحث عن أنظمة المتابعة لرصد الأداء والقياس.
- ابدأ العمل وفقاً لجدول زمني أولي للاجتماعات الفردية.
- استعد لصياغة رسالة (الأخبار السارة).
- تحدث مع مديرك أولاً .
- أشرك معك زملائك وشركائك الرئيسيين.
- اجتمع مع الأفراد واحداً تلو الآخر .
- أعلن لفريقك الآن.
- كن جاهزاً لقلق الموظفين .
- استمر نحو التغيير ولا تتردد.



27 تحدياً يواجهها المديرون

(حلول مفصلة لكل مشاكلك فى الإدارة)

تأليف / بروس تولجان

27 تحدياً
يواجهها المديرونحلول مفصلة
لكل مشاكلك فى الإدارة
بروس تولجان

مؤلف كتاب IT'S OKAY TO BE THE BOSS

الختام

إشارات مع الختام:

- وقوع المشكلات بسبب عدم ديناميكية المدير أو انخراطه فى عمليات تواصل ضعيفة المحتوى وغير منتظمة.
- يمكن حل التحديات من خلال الممارسة المتسقة للأساسيات بشكل جيد.
- الحفاظ على استمرارية الاجتماعات الفردية تريح المحتوى مع كل فرد يخضع لإدارتك.
- النتائج : ارتفاع أداء الموظفين ومعنوياتهم- زيادة معدل تمسك أصحاب الأداء المرتفع بالبقاء- زيادة معدل ترك الموظفين أصحاب الأداء المنخفض للعمل- تحسينات كبيرة قابلة للقياس- تقليص الوقت فى إطفاء الحرائق.



ثلاثة أمور يجب التغلب عليها لتسهيل ممارسة الأساسيات:

- 1 تغيير رؤيتك وطريقة تعاملك للأمر.
- 2 تحتاج ضخ مزيد من الوقت والزمن حتى تقضي على الحرائق.
- 3 البقاء خارج الحلقة المفرغة باستخدام الانضباط والتركيز.



**الترم بالأساسيات
حتى فى الأزمات.**

