

الشركة العربية  
للإعلام العلمي  
(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

nasim@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

نيسان

أبريل (2006 م)

ربيع أول (1427 هـ)

السنة الرابعة عشرة

العدد الثامن

العدد 320

www.edara.com

## إن لم تحرك الأمواج .. سوف تغرق

عشر استراتيجيات لتحريك بيئات العمل الساكنة

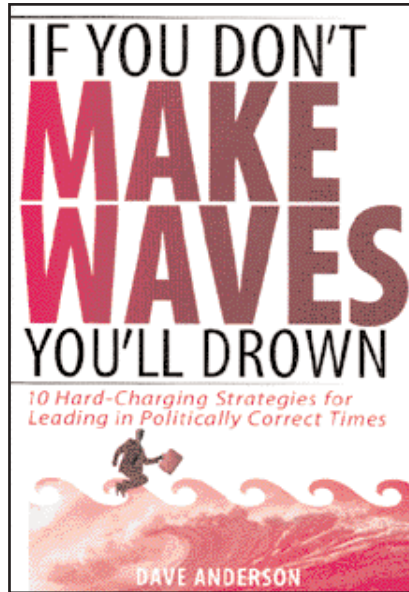
تأليف : ديف أندرسون

كل مكان يحتاج لهذا التغيير. إذ أن تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات التوريبينية، الدافعة والحافزة، والتي تشعل الحماس والنشاط في كل شرايين وأوردة المؤسسة، سيحول المؤسسة من مؤسسة عادية إلى مؤسسة استثنائية.

### 1. القادة ليسوا بلهاء

"تتلخص مهمتك في الحصول على الأفضل من الموظفين، أو الحصول على موظفين أفضل"

هناك ما يكفي من الحمقى والبلهاء والضعفاء في هذا العالم ولا نريد المزيد منهم. ولأن ما لدينا يكفيننا، فلم يعد في عصر العولة والتحالفات والضغوط الاقتصادية والمعايير الدولية مكان أو حيز لمزيد من المترددين والخاسرين. الفرق بين القيادة العادية والقيادة الفعالة، هو "القدرة على تكييف نمط القائد ليناسب الفرد والموقف والمكان والزمان". فإذا أردت تطبيق



نحن نعيش في عالم تؤثر فيه اتجاهات المجتمع على اتجاهات الأعمال. أدى ذلك إلى وجود مؤسسات تدار بأساليب دبلوماسية وسياسية لا تخلو من المداهنة والتستر والجمالة. وفي بيئة عمل كهذه تتغلب العلاقات الشخصية على علاقات العمل، ويميل القادة والمديرون إلى التعايش مع موظفين متوسطي الكفاءة ومتوسطي الأداء. بل إن بعض هؤلاء القادة يترددون في تصحيح سلوكيات موظفيهم، واضعين السلام والتناغم والهدوء

والنفاق الإداري، في سلم الأولويات فوق الربحية والإنتاجية.

سنعرض فيما يلي سمات القادة غير المجاملين وغير الدبلوماسيين ممن يضعون مصلحة العمل في المرتبة الأولى، بحيث يحصل كل على ما يستحقه عبر مجموعة من الاستراتيجيات الحافزة والحركة لإحداث التغيير في

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English.

### القادة يسألون الموظفين عن النتائج:

ليس هذا ضغطاً أو عنفاً أو تسلطاً، بل على العكس، فإن الجميع يصبحون سعداء وأكثر رضا وحماساً عندما يوضح القائد توقعاته بأمانة ووضوح، ويحمل كل مدير مسؤولية تحقيق النتائج في قسمه وإدارته. فهناك قاعدتان للمسؤولية:

1. ابدأ بنفسك. حدد مسؤولياتك الشخصية قبل أن تحدد مسؤوليات الآخرين.
2. كن واضحاً، حيث أن الكثير من القادة يفشلون لأنهم لا يضعون توقعات محددة يملونها أو يطلبونها من الآخرين.

### القادة يبقون الموظفين خارج المنطقة الضبابية

يجب أن يعرف الموظفون الذين يعملون تحت قيادتك أين موقعهم بالضبط، وما هي حقوقهم وواجباتهم. وفيما يلي أربعة عناصر رئيسية للتغذية الراجعة، والاستجابات الفعالة:

1. لتكن استجابتك سريعة ومباشرة بعد الأداء مباشرة، فقد تعلمنا من علم النفس أن السلوك الذي يتم تعزيزه يتم ترسيخه ويتم من ثم تكراره. ولذا فإن توضيح الصواب والخطأ من البداية يريح الطرفين.
2. واجه الخطأ بحزم وبسرعة حتى لا تراه يتكرر كثيراً فيما بعد، لأن رد الفعل المتأخر يأتي بنتائج سلبية.
3. ليكون رد فعلك متسقاً ومنسجماً وحازماً وفورياً، وتحاشى عمليات تقييم الأداء الشهرية والسنوية.
4. ليكون رد فعلك صادقاً ومخلصاً، بحيث يجمع بين الاحترام والصرامة والصراحة في ذات الوقت.

مبادئ القيادة الموقفية حتى تصل إلى درجة مرموقة من التكيف والفعالية، فكر في السمات الأربع التالية للقيادة القوية وغير الدبلوماسية، لترى أي من هذه السمات تحتاج لاكتسابه وممارسته:

## سمات القيادة:

### القادة يميزون

تعكس كلمة "يميزون" و "يفرقون" في العادة صورة سلبية لأنها توحي لنا عادة بعدم العدالة. لكنها تعني بالنسبة للقائد الحماسي الفعال، العكس تماماً. وهذا هو بالتحديد ما نريده من القائد. القائد الفذ يفرق في المعاملة ويميز ويفضل المهوبة والكفاءة، وأخلاقيات العمل والإنتاجية على الكسل والسكون والتباطؤ والتخاذل والرضا الزائف عن النفس. في مثل هذا النوع من بيئات العمل أنت "تعطي الأفضل للأفضل، والباقي للباقي" أو تعطي "الكثير للأفضل ولا شيء للأسوأ". على القائد أن يكون عادلاً، لكن العدل الحق لا يعني معاملة الجميع بالتساوي، بل معاملة الجميع بما يستحقونه، وفقاً للمعلومات التي لديك وللإفادة الراجعة والإنتاجية. أي أن التقدير والعرفان والمكافآت والفرص والحوافز لا يجب أن تعم على الجميع.

### القادة يكسرون الصندوق ويخرجون من القوقعة

اتباع مبدأ الأمان الزائد عن الحدود يؤدي إلى تحجيم الإبداع، مما يؤدي بالتالي إلى الترهل والجمود وضمور الابتكار، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى استحالة التفوق على المنافسين.

## استراتيجيات دافعة

- \* لا تبنى المنظمات العظيمة على أكتاف أشخاص مهمشين، ابحث عن الصفوة وعن خيرة الموظفين واعمل معهم، فهم الذين سيرفعون مستوى أدائك ومستوى أداء المنظمة. ثم استبدل بقية العناصر الفاسدة التي تحد من كفاءتك ومستوى أدائك في العمل.
- \* لا بأس في التمييز، لأنه ليس مطلوباً منك أن تجعل الجميع سعداء، فإسعاد الآخرين ليس على هذه الدرجة من الأهمية في بيئة العمل، فضلاً عن استحالة تحقيقه.
- \* برهن للجميع أنك لست ضعيفاً ولا منافقاً وأنك لا تكيل بمكيالين، وذلك بالإنجاز وتحمل المزيد من الأعباء وتكليف نفسك بأكثر مما تكلف الآخرين.
- \* وضح ما تتوقعه من الآخرين من ناحيتي السلوك والأداء، وتمسك بتوقعاتك واجعل الجميع يحققون النتائج المطلوبة، ولتكن مقاييسك عالية حتى لا ينحدر أو يتراجع أداء الموظفين.
- \* تعلم أن تتخذ القرارات الصحيحة، لا المريحة.
- \* وضح للجميع أن تكليف شخص ما بمسؤولية ما، يعني أنك تساعد على تطوير ذاته وتحسين مستوى أدائه.
- \* ابعد موظفيك عن المناطق الضبابية والرمادية. عندما يعمل أحدهم عملاً عظيماً، أخبره وكافئه، وعندما يعمل أحدهم عملاً سيئاً، واجهه أيضاً وعاقبه.
- \* لا تهتم بالآثار والإحباطات الناتجة عن المواجهة وإعلان الحقائق.
- \* اهتم بمن يعملون تحت قيادتك، وأكد لهم أنك لهم ومعهم في السراء والضراء.

5. وليكن رد فعلك محدداً وموضحاً لما تقبله وتشجعه، ولما ترفضه وتنتقده في نفس الوقت.

## 2. إلغاء الامتيازات

"تكاليف إساءة استخدام الموارد باهظة للغاية، فأنت عندما تدلل وتحتضن الأداء الضعيف، فإنك تفقد تلقائياً وتخسر ذوي الأداء القوي. أي إن محاولات القادة لتقوية الضعيف تؤدي في النهاية إلى إضعاف القوي".

يجب أن تولي اهتماماً أكبر بتقييم أداء ذلك العدد الكبير من الموظفين الذين يجلسون على مكاتبهم، ويبدون منتجين، وهم في الحقيقة تقاعدوا منذ زمن بعيد، وأنت تدفع فهم رواتبهم. ونعرض فيما يلي بعض الأسئلة التي قد تساعدك في التعامل مع الأكفاء وغير الأكفاء في منطمتك.

1. إلى أي مدى ترفع توقعاتك للسلوك والأداء على حد سواء؟ كن شجاعاً وارفع مقاييس الأداء إلى أعلى مدى حتى لا يتقاعس الموظفون وينحدر أداؤهم إلى الحد الأدنى.

2. هل تكافئ أصحاب الأداء العادي والأداء المتوسط، وما دون المتوسط؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فذلك يعني أن هناك خللاً في نظام المكافآت لديك.

3. كيف يمكنك تحديد من هو المسؤول عن النتائج؟ ما هو جزء من يقصر في أداء عمله؟ مع العلم أن التوبيخ والصراخ وتوجيه اللوم الشفهي تعتبر أساليب غير فعالة في إدارة الموظفين.

4. هل وضعت حداً أدنى لأداء المهام؟ عندما تفعل ذلك فإنك ستوفر على نفسك مشقة التخلص من الموظفين غير الأكفاء، لأنهم سيتسربون ويتركون العمل بأنفسهم.

5. هل تقوم بترقية الموظفين على أساس الاستحقاق والأداء والنتائج، أم أن هناك أسباباً أخرى لترقية الموظفين؟ إذا كانت هناك عوامل أخرى تتحكم في ترقية موظفيك، فأنت تخون من يستحقون الترقية فعلاً، وهذا سلوك يتنافى مع أبسط قواعد القيادة.

6. كيف تعرّف الإخلاص؟ لا تقيس الإخلاص بالأقدمية والأسبقية، بل بمستوى الأداء.

7. هل تخشى تخصيص الفرص والوارد لذوي الأداء العالي؟

8. كيف تقضي وقتك، وتبذل جهدك؟ العديد من القادة يفضلون قضاء وقتهم مع الضعفاء الذين يجيدون الاستماع، ولا يناقشون. الموظفون الأكفاء لا يهتمون بك أو بوظيفتك، وربما أن بعضهم يمتلكون مهارات أفضل من مهاراتك، فإذا كنت تتجنبهم لهذه الأسباب، فهذا يعني أنك تمارس نوعاً من القيادة ذا طبيعة جبانة.

9. هل تقوم بزيادة الرواتب السنوية على أساس النتائج أم تلقائياً في نهاية كل عام؟

10. هل تضع فرق العمل الجيدة في المقام الأول؟ يجب أن تعطي الأولوية لفرق العمل، وتضعهم قبل الأفراد ممن فيهم أنت شخصياً.

## 3. النتائج أم الطريقة

"لماذا عليك أن تكون مغروراً ومصاباً بجنون العظمة؟ لأن الطرق التي تحقق أنت وفريقك بها النتائج تعبر عن مستقبل منطمتك أكثر من النتائج نفسها".

هل الغاية تبرر الوسيلة؟ يجب القادة عن هذا السؤال بـ"لا"، لأن النتائج لا تفرض عليهم، دون أن يقبلوا الظروف التي أدت إلى تلك النتائج. فاسأل نفسك :

1. هل حققت تلك النتائج لأنك كنت متسلطاً ومسيئاً للآخرين؟ هل أنت مدير صغير تعتمد فقط على نفسك، أم ترى الصورة الكلية؟

2. هل حققت تلك النتائج لأنك لم تحصل على إجازات قط؟ استمر في فعل ذلك وسترى أنك ستحطم المنظمة وتحطم نفسك كذلك.

3. هل تفرض إرادتك على فريقك لأنك طاغية، أم أنك تحاول فقط أن تفرض النظام؟ فإذا كنت طاغية فسوف تحصل على نتائج مؤقتة، وسرعان ما تتراجع نتائجك وتفشل.

## استراتيجيات دافعة

- \* اعط الآخرين ما يستحقونه، لا أكثر ولا أقل.
- \* تحكم في بيئة العمل بكل نشاط وحزم.
- \* لا تظن أن منطمتك بمعزل عن تأثير الثقافات الخارجية، لأنه من المؤكد أن للخارج تأثيراً كبيراً على داخل منطمتك.

## قوة التخطيط

تتطور الأعمال من خلال خطة موضوعة وأنماط مقننة، لا بشكل عشوائي. على القائد أن يمتلك بصيرة نافذة تساعد على تحديد وتقنين وتنميط الطرق التي يحقق بها النتائج، حين لا يعتمد على العشوائية والحظ في النجاح. ونعرض فيما يلي أسلوباً مقنناً للتخطيط والنميط:

**الخطوة الأولى:** حدد موقفك المالي وتناجج بأساليب كمية. لا تعتمد على مشاعرك وإحساسك بل واجه الحقيقة كيفما كانت.

**الخطوة الثانية:** حدد مستوى الأداء الحالي وإلى أين تتجه وما هو الأداء في المرحلة التالية.

**الخطوة الثالثة:** قرر ما عليك أن تفعله، لكي تسد الثغرة بين الموقف الحالي والموقف المنشود.

ابدأ الآن في التخطيط. احسب متوسط أدائك في الثلاثة أشهر الماضية، وإذا أردت نتائج حقيقية، استخدم معطيات حقيقية، لا مجال فيها للتخمين. احسب عدد العاملين، وإجمالي المبيعات، ومبيعات الوحدات، ومدى رضا العملاء .. الخ

\* ضع خطة للهدف المنشود الذي تريده خلال الثلاثة أشهر القادمة، واحسب ذلك بدقة.

\* ضع استراتيجيتين - على الأقل - للتعامل مع ذلك الهدف المنشود، وكن محدداً قدر المستطاع.

\* ضع تصوراً لتطبيق تلك الاستراتيجيات بشكل منظم، مع الوضع في الاعتبار أن الاستراتيجيات هي الجزء النظري، والتطبيق هو الجزء العملي.

\* اجتمع بفريقك لتوضيح تلك التصورات.

## تخطيط وتنميط الأفراد

يمكنك استخدام نفس الأسلوب للتخطيط للأفراد. وهذه بعض الأفكار لتنمية وتعزيز وجود

4. هل أنت ناجح لأن صناعتك مزدهرة وتشهد رواجاً بفعل الحظ والظروف؟ لا تخطيء تفسير ازدهار السوق، وتذكر تلك الأيام عندما ازدهرت شبكة المعلومات، فخلقت مليونيرات، سرعان ما تحولوا إلى مفلسين.

إلى جانب القادة، يمكن تطبيق قوانين النتائج أيضاً على رجال البيع. فعلى سبيل المثال، يفضل أن تتخلص من البائعين الذين يتسمون بالصفات التالية:

\* **رجل البيع الشره الذي يتلقف العملاء** عندما يدخلون من الباب ويضغط عليهم بلا احترام ويجبرهم على الشراء لكي يضمن تحقيق أهدافه الشهرية.

\* **رجل البيع الكاذب**، فهو مستعد للكذب، ولأي شيء آخر لإتمام الصفقة. في العادة لا يتم اكتشاف ذلك النوع بسهولة لأنه يحظى بتغطية وموافقة من مديره المباشرة، وفي هذه الحالة افصل مديره، قبل أن تفصله، حيث أنهما عنصران غير فعالين في المنظمة.

\* **رجل البيع غير الذكي**، والذي يبذل قصارى جهده دون تحقيق نتائج كبيرة، ولا يفضل التخلص من هذا النوع، بل يجب تعليمه كيف يعمل بطريقة أذكى لا لساعات عمل أطول.

## استراتيجيات دافعة

\* تأكد من أنك تقف على أرض صلبة. وكلما تحسنت نتائجك، كلما زادت حاجتك لمزيد من الانتباه.

\* احترس من النجاحات المبالغية والصفقات التي تتحقق بالصدفة، لأن اللعان والبريق الزائد سرعان ما ينطفئ ويخبو ويصير إلى العدم التام.

## استراتيجيات دافعة

- \* التزم بقضاء الجزء الأكبر من وقتك ومواردك، وبذل الجزء الأكبر من جهدك على العناصر الأفضل لديك.
- \* فرق بين ما يمكنك إكسابه، وما لا يمكنك إكسابه للآخرين. هناك مهارات فطرية يمكن تنميتها، ولا يمكن غرسها، مثل الوهبة والجاذبية الشخصية.
- \* يجب أن يفهم مرؤوسوك أنك تقسم وقتك بالعدل بين الموظفين على أساس الاستحقاق لا لأنك مضطر لذلك.
- \* خصص وقتاً أطول للتركيز على النتائج.
- \* لا ضرر من الفضول المتعلق بكيفية إنجاز مرؤوسيك للمهام.

الموظفين ذوي الأداء العالي :

\* حدد ما يستطيع وما على الموظف الفعال عمله لينتقل إلى مستوى الأداء الأعلى، وكن محدداً وواضحاً.

\* قدم اقتراحات بشأن سد ذلك الموظف للشغرة بين مستوى أدائه الآن، ومستوى أدائه عندما يبلغ المرحلة التالية، مع وضع النقاط التالية في الاعتبار:

\* أعمال وسلوكيات يجب أن يتوقف الموظف عن فعلها.  
\* أعمال وسلوكيات يجب أن يبدأ الموظف في تنفيذها.  
\* أعمال وسلوكيات يجب أن يزيد منها.  
\* أعمال وسلوكيات يجب يقلل منها.

أما الدور الذي ستلعبه أنت كمراقب، هو أن تحدد قائمة بمهام محددة ستنفذها مع ذلك الموظف من تدريب أو تفويض أو تغذية راجعة وتفاعل دائم بشكل سريع ومباشر.

#### 4. القادة يضطرون لإثارة سخط الآخرين

"إذا فصلك شخصاً، لأنه لم يتمسك بقيم المنظمة، اعلن ذلك للجميع، لأن الإعلان يدفع باقي الموظفين لاحترام قيمك. إذا أحسست بفشل شخص ما، لا تتردد في مواجهته، بدلاً من أن تستمر أنت ويستمر هو في التظاهر بأن كل شيء يسير على ما يرام. إذا رأيت من يقوم بعمل رائع، لا تتردد في الثناء عليه، ولا تعلق بالألمشاعر السلبية التي قد تثور في نفوس من لن لا يستحقون الثناء".

الحقيقة مرة، ولكن في عالم الأعمال، لا يوجد مجال للكلام المعسول. يجب أن تكون ردود أفعالك واستجاباتك مباشرة وصریحة، ولا مجال فيها للمجاملة، لأن رد فعلك هو الذي سيدفع الآخرين للعمل الجيد. وهذه خمسة أنواع من التغذية الراجعة، وردود الأفعال:

1. رد الفعل الإيجابي: من الاعتقادات الخاطئة لدى العديد من القادة، الاعتقاد بأن العمل الجيد هو انعكاس لراتب جيد. وهناك من يزعم أن الثناء

والإطراء يصيبان الموظفين بالغرور، والحق أن الثناء على الفعل يتسبب في تكراره، وذلك ما يريده المديرون، ولكن بشرط أن يكال الثناء لمن يستحقه.

2. رد الفعل الجيادي: أي أن تتم إفادة الموظفين ببعض المشكلات القائمة وهي الخطوة الأولى للإشارة للسلوك الخاطيء.

3. رد الفعل البناء: يحذر من قصور ما، ويقدم الحل للإصلاح. وهنا لا يكتفي المدير بالنصح والإرشاد، بل يساعد في حل المشكلات.

4. رد الفعل الفارغ: وهو خطأ قيادي يجب تحاشيه، فهو لا يشجع السلوك الجيد، أو يرفض السلوك السييء. وغالباً يرتكب مثل هذا الخطأ القادة غير الفعالين.

5. رد الفعل السلبي: وهو ينتقص ويقلل من قدر الشخص الذي يقدمه أكثر من الشخص الذي يتلقاه، أي أنه سيف يرتد إلى نحر صاحبه، ولذلك يجب تحاشيه بكل الوسائل.

#### 5. القادة يقرؤون ما بين السطور

"يحتاج عالم الأعمال اليوم لقراءة ما بين السطور، والسبب في هذا هو اختلاط الحابل بالنابل واتخام السوق بغير الفكريين والمبدعين".

إذا أردت أن تكون قائداً جيداً، ارفض الانسياق وراء القطيع، ولا تستسلم للخرافات السائدة في عالم الأعمال.

#### الخرافة الأولى: الرؤساء الأكثر فعالية هم ذوو الشخصيات الساحرة.

على الرغم من شيوع هذه الخرافة، فإن معظم القادة الناجحين لهم شخصيات متواضعة. فالعديد من القادة يتخلون عن أولوياتهم وسلوكياتهم التي صنعت عظمتهم. بالإضافة إلى اتخاذ طرق مختصرة لتحقيق الأهداف، مما يعرض القيم والمقاييس للخطر.

### استراتيجيات دافعة

- \* ردود الأفعال الإيجابية هي الأكثر فعالية في تحسين مستوى الأداء، فعندما يشعر مرؤوسوك بأنهم أعضاء مهمون في المنظمة، يحققون لك نتائج إيجابية.
- \* إذا لم يعطك رئيسك أية ردود أفعال أو إفادات راجعة، فهذا ليس سبباً كافياً لتفعل مثله.
- \* سحر الشخصية والقوة الطاغية أمور مهمة في بيئة العمل، لكنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية إذا أصابت الآخرين بالربح.
- \* أنت لست بحاجة إلى ارتداء آخر صيحات الأزياء وركوب آخر موديلات السيارات وعرض أئمن ربطات العنق في العالم حتى تثبت جدارتك كقائد. كل ما تحتاجه هو الشخصية والمصداقية والفعالية والإصرار.

يمكن أن يصيب بها الموظف منظمته، هي أن يتوقف عن تقديم نتائج".

يخطئ كثيرون في تعريف الولاء والإخلاص، فيقدرونه بعدد السنين التي مرت منذ التحاق الموظف بالعمل، وهذا من شأنه أن يضلل الكثيرين. وفيما يتعلق بظاهرة توظيف الأقارب، فيجب الحذر لأن هناك الكثير من المشكلات التي يمكن أن يتسبب فيها توظيف شخص لأنه قريب أو حبيب، ظنا من صاحب العمل أن الأقارب أكثر ولاء من غيره.

## 7. يلعب القادة... ليربحوا

"في طريق النجاح، أنت بحاجة إلى إدراك أنك يجب أن تستمر في اللعبة حتى تريح، وأن تتوقف عن فعل السهل والرغوب على حساب الصحيح والمطلوب. حين تدرك ذلك، سيكون عليك تحريك الأمواج وتحريك الراكد مما سيخلق لك بعض الأعداء وهذا طبيعي ومتوقع لمن يسير على الطريق الصحيح".

يتميز قادة الأعمال بالنهم والطموح الزائد، فهم يريدون أكثر من نصيبهم الطبيعي أو الحالي في السوق، وبعد أن يقرروا الاشتراك في اللعبة، لا يقبلون التنازل عن الفوز. من أفضل الوسائل التي تستطيع بها تحسين مكاتك في الملعب ومستواك في اللعب، أن تنافس نفسك قبل أن تنافس المنافسين. حاول أن تتفوق على نفسك وتقيم مستوى تقدمك. فإذا حققت النصر، فهذا يكفي للبقاء في حالة هجوم.

## خمس استراتيجيات

### لتحسين نتائج اللعبة:

1. احسب نجاحك مقارنا بما تعودت تحقيقه سابقاً. بعض تعريفات الفشل هو أن تكون أفضل من الآخرين، وأسوأ مما كنت في السابق.
2. رجب بالمنافسة القوية، فهي تبتيك يقظاً ومتوثباً.
3. ابق في حالة تصاعد ذهني وانفعالي مستمر. تتضمن هذه الحالة العقلية الشعور بالراحة والأمان والرغبة في المخاطرة والقدرة على الغامرة ومعالجة

## الخرافة الثانية: كلما زادت إيراداتنا، كلما زاد نجاحنا.

هذه هي الخرافة الأقدم والأشهر. فالدخل لا يرادف الربح. وهناك طريقتان لتحديد نمو منطمتك. الأولى أفقية، وتعتمد على إضافة مراكز الربح الجديدة للأرباح. الطريقة الأخرى رأسية، وتعتمد على حساب الزيادة في المبيعات الفعلية وفي مبيعات الوحدات والربح الصافي، إلخ... الطريقة الأفقية تقدم حلاً سريعاً، لا وافياً. أما على المدى البعيد، فيجب الاحتراس من المعوقات الأربعة التالية :

- \* عدم التركيز على الهدف الرئيسي.
  - \* ضيق هامش الخطأ يحد من مجال المناورة ويجعل العملية كلها في خطر.
  - \* النظر للدخل لا للربح.
  - \* عدم التركيز على المهبة وتشتيتها وعدم استثمارها أو استخدامها.
- تحاول الكثير من الشركات ومشروعات الأعمال مضاعفة الفرص الحالية المتاحة لها. وأنت أيضاً، بدلاً من تعيين موظفين جدد، يمكن أن تبدأ بتحسين أداء ذوي الكفاءات المتاحة من العاملين.

## الخرافة الثالثة: كل عضو في الفريق يريد الخير للجميع:

اقرأ ما بين السطور حتى تعرف ما يجري في منطمتك. فالأنانية والظن في الظهر وعدم الإحساس الكامل بالأمان ما زالت ممارسات وسمات شائعة في كل منظمة.

## 6. القادة يهتمون بالنتائج لا

### بالاختلاف والتنوع في بيئة العمل:

"في ظل القيادة الجيدة، يجب أن يرتبط الإخلاص بمستوى الأداء. فالإخلاص هو إعطاء أكثر مما تأخذ، وأكثر مما يتوقع الآخرون منك. فمن أعظم الخيانات التي

## استراتيجيات دافعة

- \* دائماً ضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والمكان المناسب.
- \* غير تعريفك للإخلاص، واجعل مرؤوسيك يعلمون أنهم سيحاسبون على جهودهم ونتائجهم، لا على حبهم للمنظمة.
- \* عرف مرؤوسيك بحقوقهم وواجباتهم، ودعهم يعرفون ويكتشفون شخصياتهم ومواقفهم، وذكرهم بأن 80% مما يكبح جماحهم هو من صنع أيديهم.

المشكلات قبل أن تتفاهم وتحريك الأشياء قبل أن تصدأ.

4. تغلب على الرضا عن الذات. إذا كنت راضياً تماماً عن نفسك فهذا يعني أن طموحك قد تجمد، وأنت قد تؤثر سلباً على الآخرين وتدخل الآخرين في بيئات شتوي. أي إنه من الضروري تطوير الأهداف، حتى تتطور المهارات.

5. لا تتوقف عن الهجوم... لا تفقد قوتك الدافعة في أوقات الشدة أو الرخاء. لا تنتظر ما ستجود به عجلة الأعمال عليك، بل اسع إلى هدفك وافتح طرقاً ومسالك جديدة.

## 8. حتى لا يفسد القادة أفضل موظفيهم

"إذا أردت أن تغير سلوكاً، عليك بتغيير عواقب ذلك السلوك".

فإذا لم تكن هنالك عواقب للسلوك السلبي، إذن توقع استمرار تلك السلوكيات. فأنت لا تستطيع التأكيد بشكل نهائي على أن الموظفين مسؤولون عن أفعالهم بالكامل. وفيما يلي، ثلاثة عناصر أساسية للمساعدة في تحقيق ذلك :

- 1- حدد توقعات وعواقب واضحة. وبدون ذلك الوضوح، ستؤخذ توقعاتك كمقترحات.
- 2- زود مرؤوسيك بالأدوات اللازمة لإنجاز مهماتهم وتحقيق ما تتوقعه منهم.
- 3- إذا انتهت من الخطوتين الأولى والثانية، افسح لهم الطريق ودعهم يعملون بأنفسهم لأنفسهم، ويتحملون نتائج أعمالهم.

## 9. وظيفة القائد ليست إسعاد الموظفين، بل تحسين أدائهم

"لا تتسامح مع من لا يتمكنون من الارتقاء للمستوى المنشود لأنهم لا يستوعبون ثقافة منطقتك ولا يعيشون

قيمك، ولا يستطيعون تحقيق أهدافك".

تتلخص مهمتك في تعظيم كفاءات الأفراد إلى الحد الأقصى، لا في جعلهم سعداء. وفي هذا الشأن، جرب الاستراتيجيات التالية :

1. عامل موظفيك كفريق واحد، لا كعائلة واحدة. فالعائلة تتميز بالتسامح المفرط، بينما تتميز الفرق بالإيجاز، ومحاولات إثبات الذات.
2. حدد المقاييس والقيم التي لا تحتل المناقشة حتى تتحاشى سماع أعداء فارغة من قبيل: "لم أكن أعرف"، أو "لم أفهم قصدك".
3. افصل المديرين غير الأكفاء. راقب نتائج الأقسام واحسب كفاءة المديرين والمشرفين القائمين عليها.
4. إذا اضطرت لذلك نفذ بسرعة، لأنه يمكن لمدير صغير أن يدمر مؤسسة كبيرة.

## 10. لا تتخل عن قيمك الكبيرة من أجل الأشياء الصغيرة

"القادة الصرحاء وغير المداهنيين وغير المنافقين يقدمون القدوة الشخصية الحسنة ويقودون بالمثل الأعلى، لا بالراحة والمجاملة والقبول بالأمر الواقع. وليس هناك أدنى شك في أنك تستطيع إحداث تغيير إيجابي على الأشخاص من حولك، وعلى جماعتك، وعلى العالم بأسره".

لكل شركة قواعدها وقيمها، في بعض الأحيان عليك أن تقرر إلى أية مدى ستذهب لإرضاء عميل معين. وهنا يجب أن تدرك أن للعملاء حدوداً. إذا تخلى العميل حدوده، وعرض قيمك للخطر، فلربما من الأفضل أن تتخلص من ذلك العميل إلى الأبد. فالمنظمات العظيمة تترفع عن الماديات والقيم المزيفة التي تعرض قيمها للخطر. وبينما تتلخص مهمتك في تحقيق الأرباح والنمو، ستجد أمامك مهمات أخرى يوفرها لك عالم الأعمال،

## استراتيجيات دافعة

- \* وضح العواقب مستخدماً شعار: "قد أعذر من أذرت".
- \* تأكد من أن العواقب تخدم الهدف الذي تسعى إليه.
- \* ضع في الاعتبار أنك إن لم تبرز العواقب، ستسبب في تسميم العلاقة بينك وبين من تعاقبهم.
- \* العواقب والتبعات والعقوبات والجزاءات، مثلها مثل المكافآت والترقيات؛ وجدت لكي تستخدم، فكن حازماً في كلماتك وحاسماً في قراراتك.
- \* لا تقبل ما هو أقل من الحد الأدنى للأداء، وهو الحد الذي وضعت أنت مسبقاً.
- \* لا تخش المواجهة، اعط رد فعل أمين ومباشر. وفي التوقيت المناسب.
- \* إذا اضطرت لأن تسلك سلوكاً ديكتاتورياً، فلا تتردد، فالديموقراطية تجعل الجميع سعداء، وسعادة الآخرين ليست مهمتك الأولى.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

Delivering the Best Business  
Ideas to your Desktop

نشرة نصف شهرية تصدر عن:  
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع

هاتف: 2633897 - 4036657 - 4025324 - 20 2

فاكس: 2612521 - 20 2

مكتب الاسكندرية: 3816322

الإمارات - شركة إدارة كوم ت: 2678775 ف: 2580966 - دبي  
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 2919477 ف: 4749929  
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147  
الأردن - شعاع ت: 5820385 6 962+ ف: 5820384 6 962+ - عمان  
سوريا - شعاع الشام ت: 963112129582+ ف: 963116662516+  
ليبيا - دار الفضل ت: 2239671 61 218+ ف: 5109297 92 218+  
اليمن - سكاوي تك ت: 465000 1 967+ ف: 212698 1 967+ - صنعاء

للاستعلام: info@edara.com

## للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال  
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب  
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز  
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.  
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات  
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.  
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضاً دورية:

المضتار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية  
باللغتين العربية والإنجليزية. لأحدث ماتنشره  
مجلات العالم الإدارية.

وهي نقل قيمك وأفكارك إلى الآخرين، فتؤثر على من حولك.  
من الجدير بالذكر أن الدفاع عن القيم والأفكار من شأنه أن  
يضمن لك وجودا حقيقيا تستطيع به تحريك الأمواج، ويضمن  
لك البقاء على السطح، وعدم الغرق. وهذه بعض محركات  
البداية:

- \* ادعم المنظمات البيئية والحركات الاجتماعية والمنظمات  
الخيرية التي تتفق مع أفكارك، ليس بالمال فقط، بل بالمشاركة.
- \* ضع روابط إلكترونية لتلك المنظمات الخيرية على موقعك  
الإلكتروني لخلق الوعي وصناعة الحركة.
- \* شارك في المنظمات والجمعيات والأنشطة الدولية والمحلية.
- \* ابدأ بداية من أي نقطة، حتى من الصفر، فليس من الضروري  
أن تكون مشهوراً لتنجح وتصنع فرقا.

يضم عالم الأعمال والإدارة اليوم الكثير من القادة غير المؤثرين،  
ممن يختارون السهل على الصعب، والمتاح على المستحيل،  
والقريب على البعيد، والمادي على الأخلاقي. فهم يدللون  
الضعيف وغير الفعال، ويهملون القوي والمؤثر. ولذلك نأمل أن  
تساعدنا قراءة الأفكار السابقة على أن تترك عالم الأعمال أعلى  
شأناً وأعمق أثراً مما وجدناه عليه.

## المؤلف

### ديف أندرسون

يعمل ديف أندرسون رئيساً لمنظمة  
(تعلم كيف تقود) العالمية للتدريب  
الإداري والبيعي. وقد عقد معظم  
صفقات السيارات الناجحة في  
أمريكا. يعمل أندرسون كمتحدث  
ومعلق صحفي في عالم الأعمال،  
وتظهر كتاباته في أكثر من مائة  
وخمسين موقع إخباري سنوياً.



## الكتاب

Author:

Dave Anderson

Title:

**If You Don't Make Waves, You'll  
Drown:** 10 Hard Charging Strategies for  
Leading in Politically Correct Times

Publisher:

John Wiley & Sons Inc.

ISBN:

0-471-72503-X

Pages:

236

To buy this book, use this link:  
<http://www.amazon.com>