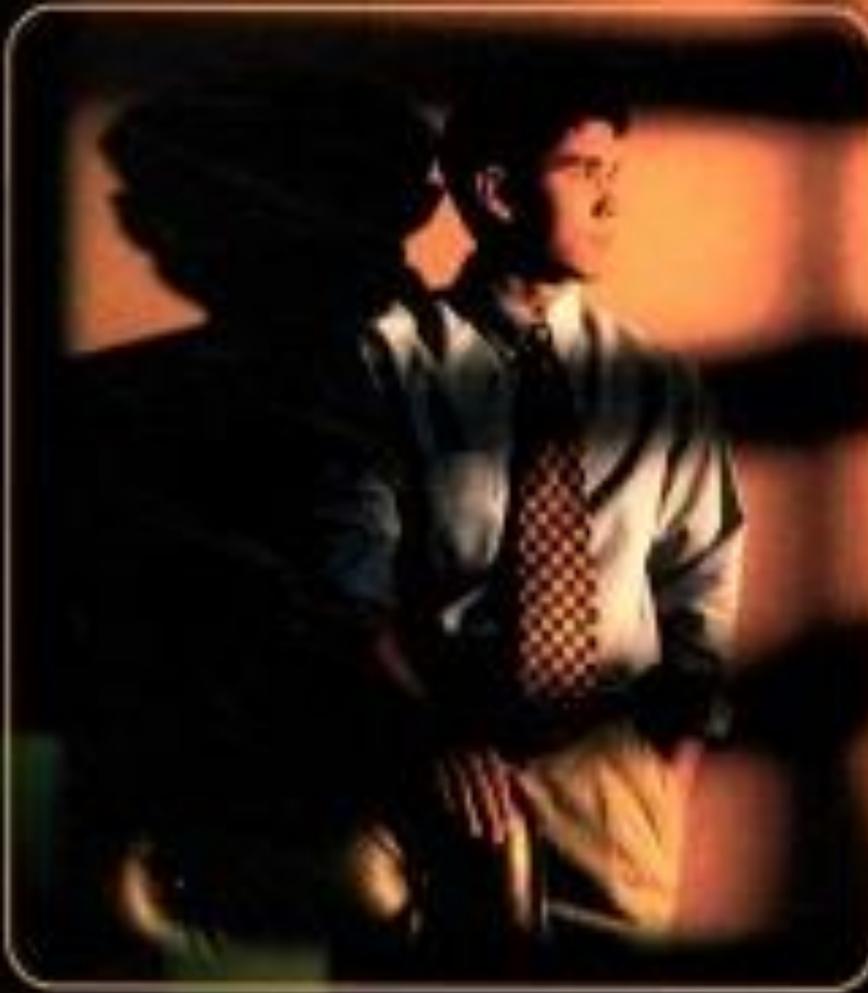


خلاصة كتاب فكر كما يفكر المدراء

يفكر المدراء



كل ما لم
يطلعوك عليه
عندما قاموا
بترقيتك إلى
منصب المدير

د. روجر فرييتس

فكر كما يفكر المدراء

Think Like A Manager

مفاتيح القيادة الفعالة:

- 1 تظهر البحوث قدرتنا على تقريب أسلوبنا القيادي من الأسلوب الأمثل من خلال:
1 تطوير مناخ عمل يشجع الثقة والصراحة والتواصل المفتوح إلى جانب حرية تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل.
- 2 تبني الاعتقاد القائل بأن أفضل حافز هو الحافز الذاتي وبأنه إذا تم توفير المناخ والقيادة المناسبة سيسعى كل العاملين إلى الإنتاج والتحلي بالكفاءة.
- 3 إشراك العاملين في حل المشكلات والتخطيط من أجل التحسين عندما يكونون في مكان يسمح لهم بالإسهام.
- 4 الإصغاء إلى العاملين ومحاولة رؤية مدى استحقاقهم لحاجاتهم.
- 5 رسم أهداف واضحة ومساعدة العاملين على فهم أهداف الشركة.
- 6 إعادة ترتيب الوظائف بما يتيح أكبر قدر من المسؤولية والتوجيه الذاتي.
- 7 الاعتراف بأن الصراعات بين حاجات الأفراد والمنظمة أمر حتمي ، ولكن ينبغي مواجهتها صراحة باستخدام استراتيجيات حل المشكلات.
- 8 استخدام الأخطاء كفرصة للتعلم دون التركيز على توجيه اللوم.
- 9 عقد آمال كبيرة على الآخرين مع منحهم الدعم والتشجيع لتحقيق أهدافهم.
- 10 تقدير الأداء المتفوق.

مفاتيح تطوير المنظمة:

- إن تطوير المنظمة عملية مستمرة للتحسين الذاتي ، وهو بمثابة وسيلة لتصحيح الذات تستخدمها المنظمات للتغيير والتحسين ، وهي تشمل:
- 1 مواجهة المشكلات التي تبطئ نمو المنظمة.
 - 2 العمل على اتخاذ القرارات على أدنى المستويات حيث توجد الحقائق.
 - 3 تطوير أسلوب فعال لعمل الفريق.
 - 4 التعامل مع الصراعات علانية وبشكل بناء.
 - 5 زيادة الوعي بكيفية تأثير العملية على الأداء.
 - 6 كسب مساندة الإدارة العليا.
 - 7 توفير التحديات والفرص لكل مدير ومدير احتمالي للحصول على أقصى درجة من تطوير الذات والتقدم في الوظائف الحالية.
 - 8 تقديم يد الدعم لتحسين المهارات والكفاءة لدى المجموعة الإدارية بأكملها كاستثمار مستقبلي.
 - 9 تزويد المنظمة بعدد كافٍ ومتنوع من المدراء لتلبية حاجات السنوات القادمة.
 - 10 ابتكار أنظمة فعالة واستخدام تقنية جديدة لتيسر على المدراء تنفيذ مسؤولياتهم.

الأخطاء الأكثر شيوعاً في رسم الأهداف:

- 1 عدم توضيح المدراء للأهداف المشتركة للوحدة بأكملها.
- 2 رسم أهداف تافهة ولا تتطوي على التحدي.
- 3 عدم استخدام النتائج السابقة كقاعدة لإيجاد توليفات جديدة وغير عادية.
- 4 عدم مزج الأهداف المشتركة للوحدة مع أهداف الوحدة الأكبر التي تنتمي إليها.
- 5 تكليف الأفراد بأكثر مما ينبغي من الأهداف المستحيلة أو غير المناسبة.
- 6 عدم تجميع المسؤوليات في الأماكن الأكثر ملاءمة.
- 7 السماح لفردين أو أكثر بالاعتقاد بمسؤوليتهم عن فعل الأشياء ذاتها.
- 8 التشديد على الطرق دون توضيح مناطق مسؤولية الفرد.
- 9 التركيز على إسعاد الرئيس بدلاً من تحقيق هدف الوظيفة.
- 10 عدم وجود سياسات كنبراس للعمل، حيث ينتظر الرئيس النتائج ثم يصدر قرارات خاصة للتصحيح.
- 11 عدم الاستقصاء لاكتشاف البرنامج الذي سيتبعه الطاقم لتحقيق الهدف، وقبول كل هدف دون اعتراض ودون وجود أية خطة لتحقيقه بنجاح.
- 12 إجهاد الرئيس أكثر من اللازم عن إضافة حاجاته (أو حاجات الإدارة الأعلى) المعروفة إلى أعباء عمل أعضاء الفريق.
- 13 تجاهل العقبات الحقيقية التي ستواجه عضو الفريق بما فيها الكثير من الواجبات الطارئة أو الروتينية التي تستهلك الوقت.
- 14 تجاهل الأهداف أو الأفكار الجديدة المقترحة وفرض الرئيس وحده للأهداف التي يريدونها.
- 15 عدم تأني الرئيس في دراسة الأمور والتصرف بناء على ما يلزمه عمله لمساندة عضو الفريق على النجاح.
- 16 عدم تحديد مواعيد مستهدفة متوسطة (مراحل) يمكن من خلالها قياس التقدم.
- 17 عدم إدخال أفكار جديدة من خارج المنظمة ومن ثم تجميد الوضع الراهن.
- 18 عدم السماح للأهداف الجديدة كي تحل محل الأهداف المحددة الأقل أهمية.
- 19 عدم التخلي عن الأهداف المتفق عليها سابقاً والتي أثبتت عدم جدواها أو استحالتها.
- 20 عدم تعزيز السلوك الناجح عند تحقيق الأهداف.

عشرة مبادئ لتحسين الأداء:

- 1 في أي عملية لصنع القرار ينبغي إطلاع من سيتأثرون بهذا القرار واستشارتهم حيثما كان مناسباً.
- 2 ينبغي أن يكون هناك تفهم واضح لأهداف المنظمة من جانب من سيقومون بالعمل.
- 3 ينبغي مناقشة أهداف الأفراد بالنظر إلى انسجامها مع أهداف المنظمة.
- 4 عندما يتم تفويض المسؤولية، ينبغي تفويض السلطة المناظرة بحدود معقولة.
- 5 ينبغي - كقاعدة عامة - أن يتولى مهمة صنع القرار الشخص المسئول الأقرب إلى الموقف المعنى.

6 ينبغي بذل جهد متوافق لتمكين كل من في المنظمة من تفهم مبدأ حتمية أن تكون هناك علاقة بين المسؤولية والكفاءة.

7 ممارسة المجاملة الأساسية أمر جوهري في بناء المودة.

8 ينبغي مساعدة من سيتم استشارتهم عند اتخاذ أحد القرارات على فهم الطريقة التي سيتم بها استخدام نصيحتهم أو مشورتهم.

9 المحاباة - أو ما يبدو أنه من قبيل المحاباة - تحدث ضرراً بالغاً بالروح المعنوية.

10 ابحث عن الحلول - لا أن توجه الاتهامات - عند التعامل مع المشكلات.

مفاتيح النجاح الإداري:

- امتلاك مفهوم الفريق.
- اعتن بنقاط ضعفك.
- تعلم كيفية التفويض بمهارة.
- كن واقعياً مع المروؤسين غير الأكفاء.
- ركز على الإعداد.
- طور الثقة.
- لا تفكر على نحو متضارب.
- انظر إلى المستقبل.
- اعرف أين يمضي وقتك.

ست طرق لتحسين العمل الجماعي:

- 1 شدد على أهداف الفريق وأكد على الغرض المشترك.
- 2 أطلع رجالك على الأهداف.
- 3 ركز على التعاون.
- 4 بيّن لرجالك كيف يمكنهم مساعدة بعضهم البعض.
- 5 أكد على أهمية وظيفة كل شخص بالنسبة لنجاح المجموعة.
- 6 عامل كل شخص كعضو ذي قيمة في فريقك وسيصبح كذلك.

عشر خطوات للإدارة الناجحة للحياة المهنية:

الخطوة الأولى: ابدأ من تلقاء نفسك فهذه مهنتك:

- تعني السيطرة على حياتك المهنية أن تمتلك الشجاعة أولاً للاعتراف بأن لديك آمالاً ثم إيجاد الشجاعة للسعي لتحقيقها.

- عندما تصادف عقبة أو عائقاً وأنت تسعى لتحقيق حلمك اتبع أسلوباً قائماً على المبادرة . فبدلاً من قول: "ليس هناك ما أستطيع فعله" أسأل: "هل مازالت مهنتي تهمني بما يكفي لإيجاد الطاقة والوقت للتغلب على هذه العقبة؟".

الخطوة الثانية: خطط للاحتمالات:

- الهدف من التخطيط للاحتمالات هو مساعدتك على تفهم أن مستقبك يعتمد على ما تتخذه اليوم من قرارات.
- ويساعدك التخطيط أيضاً على تجنب التردد أو الرضا بالحال . ودراسة الاحتمالات تجعلك أكثر حساسية للبوادر التي تشير إلى قرب حدوث أحد الاحتمالات وتعدك لاتخاذ إجراء إيجابي عند حدوثه.
- إن الطريقة المثلى لتهدئة المخاوف هي تحديدها ومواجهتها بقوة وتطوير استراتيجية لمعالجتها.

الخطوة الثالثة: ابدل أقصى جهدك كل يوم:

- عندما نسيطر على ما في وسعنا يصبح من الأسهل تقبل الأشياء الخارجة عن نطاق سيطرتنا وإدارتها.
- إنك مدين لنفسك ولصاحب عملك ببذل أقصى جهد لديك بغض النظر عما يحدث في بينتك.

الخطوة الرابعة: حدد ما تفعله بشكل أفضل وافعله:

- إذا كنت تحب فعل الكثير من الأشياء دون أن تمارس أحدها بانتظام فلتختر واحداً وتعين جميع الطرق لأدائه ثم اختر الطريقة التي تتناسب مع جدولك وأسلوب حياتك. لأن التركيز سيقيدك من الشعور بالفقر الذي هو أكبر قاتل للمبادرة.

الخطوة الخامسة: أنت تستطيع اتخاذ القرار فحسب:

- تعني الإدارة الناجحة للمهنة الاستجابة المستمرة لما يحدث من تقلبات في بيئات العمل، فلا شيء يبقى على حاله، خاصة خلال الأوقات الاقتصادية الصعبة. وذلك هو سبب أهمية تحديد مشكلتك الخاصة بإدارة المهنة لأنك لا تستطيع حل مشكلة لم تحدها. وبمجرد أن تعرف الشيء الذي تتعامل معه يمكنك تحديد خياراتك واتخاذ أفضل قرار ممكن في حينه.
- تذكر أن عدم اتخاذ قرار يجعل مصيرك تحت رحمة شخص آخر.

الخطوة السادسة: انظر إلى نفسك كما يراك الآخرون:

- عندما نستطيع أن نخطو خارج أنفسنا لفترة كافية لرؤية موقفنا من خلال عيون الآخرين لنا تتضح لنا الخيارات التي كانت خافية عنا فيما سبق.

الخطوة السابعة: لا بأس من السعادة بما لديك:

- لو كانت الوظيفة التي تشغلها تثري حياتك، فلعل الوقت قد حان للاعتراف بأنك فزت في السباق المهني.

الخطوة الثامنة: انذن لنفسك بالتغيير:

- التغيير في حقيقته عبارة عن الاستعداد للتخلص من أنماط التفكير أو العادات الجامدة التي تمنعنا

من إيجاد طرق للاتفاق حول العقبات.

- رفض التغيير يحد من خياراتنا لتحقيق النجاح المهني، أما اتخاذ قرار التغيير فهو من قبل المبادرة لأن التغيير هو السمة التي تحافظ على حيويتنا.

الخطوة التاسعة: عرف نفسك بكيانك لا بعملك:

- عندما نعرف أنفسنا بما نفعله لا بكياننا ، نعد أنفسنا لسقطة هائلة لأننا إذا فقدنا فجأة ما نفعله – كأن يتم فصلنا أو تسريحنا أو تخطينا بالترقية – فإننا نحاول أولاً العثور على أنفسنا قبل العثور على وظيفة جديدة.

الخطوة العاشرة: اهدف إلى تحقيق التوازن:

- إن الأشخاص الأعظم نجاحاً والأكثر سعادة يمتلكون أهدافاً واضحة لكل أجزاء حياتهم لا لحياتهم المهنية فحسب.
- ينبغي عليك رسم أهداف أسرية وأهداف مالية وأهداف شخصية وأهداف روحية إلى جانب أهدافك المهنية لجلب التوازن والرضا إلى حياتك. وتحقيق التوازن قد يكون أمراً صعباً ولكنه ممكن، خاصةً إذا رتببت هذه الأهداف حسب أهميتها ورجعت إلى قائمتك قبل اتخاذ أي قرار مهم.