

كيف نكون مديرًا ناجحاً

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

A Step Forward Program

© Copyright: Sharek Youth Forum
P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

برنامج خطوة إلى الأمام

جميع الحقوق محفوظة
منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس

02-6567778

كيف نكون مديراً ناجحاً

محتوى الكتيب

- ٥ من نحن: (لمحة عن شارك)
- ٧ لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام
- ٨ مدير لأول مرة
- ٨ أخطاء الأيام الأولى في عالم الإدارة
- ٩ كيف تقيم جسور الثقة مع مرءوسيك؟
- ١٠ بدهيات النجاح للمدير الجديد
- ١٠ مدير ناجح في لحظة تفكير
- ١١ حقائق مفيدة
- ١٢ نصائح وتوجيهات
- ١٧ كيف يراك الآخرون؟
- ٢١ قراءات إضافية

من نحن:

منتدى شارك الشبابي

Sharek Youth Forum

SHAREK

س

٢٠٠٥

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتداداً لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتى.

أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناء المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيراً من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقية، ودعم الشباب، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

المنطوعين في شارك:

يعتبر المنطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيويًا نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

المنفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.



لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنياً يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.



من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيراً عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلماً معيناً يوضح للآباء معنى معيناً فيصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

مدير لأول مرة¹

هل تحب أن تكون مديراً؟! قبل أن تقول نعم فلا بد من معرفة تبعات وتحديات مهمتك الجديدة. يمكننا القول بأن حياتك بعد أن تصبح مديراً لن تكون أبداً كما كانت قبل، وستواجه تحديات كثيرة لا حصر لها ونجاحك في مواجهة هذه التحديات معناه نجاحك كمدير! وليس معنى صعوبة المهمة استحالتها، وفي هذا الكتيب نحاول معاً أن نخطو أولى الخطوات في عالم الإدارة ولعلنا بذلك نسهم في تقديم يد العون للمديرين الجدد ونأخذ بأيديهم نحو سلم النجاح.

أخطاء الأيام الأولى في عالم الإدارة

- من الخطأ أن تعتقد أن الجميع سيرحبون بقدومك
- من الخطأ النظر لمن يريد التقرب إليك أنهم أصحاب مطامع شخصية وأنها سيئة المرامي دائماً ومن ثم تأخذ منهم موقفاً عدائياً.
- من الأخطاء الشائعة للمديرين الجدد إحداث تغييرات سريعة واتخاذ قرارات عاجلة فور توليهم الإدارة دون أن تكون لديهم رؤية كاملة لأوضاع المؤسسة؛ وغالباً ما يؤدي ذلك إلى إهانة المدير السابق وبيان خطئه مع كونه غالباً ما يقابل بمقاومة من المرءوسين ومن شأنه أن يوجد فجوة كبيرة وتوجساً من المدير الجديد.
- من الأخطاء الخطيرة أن تجيب على كل شيء يوجه إليك من رؤسائك أو مرءوسيك ولو كنت لا تعرفه، وأخطر منه التمادي في التمولية وخير لك الصمت في هذه الحالة والتريث وليس عيباً أن تقول لا أعلم.

- من الخطأ إغفال دور المرءوسين في إسداء النصيحة للمدير الجديد ومعرفة ما لديهم من أفكار بخصوص إدارتك لهم والاكتفاء بنصيحة الرؤساء.
- من الخطأ إساءة معاملة أصدقائك القدامى قبل أن تكون مديرا بدعوى إثبات حيادك للآخرين، وفي المقابل لا تخصصهم بأي مزية لمجرد كونهم أصدقاءك.
- من الخطأ التعامل مع المرءوسين باعتبارهم أحد الممتلكات الشخصية فتقول موظفي وإدارتي ونحو ذلك من عبارات ولو كانت غير مقصودة.

كيف نقيح جسر الثقة مع مرءوسيك؟

- إن الثقة المتبادلة بينك وبين مرءوسيك أول ركائز النجاح في مهمتك الجديدة وعندما تغيب هذه الثقة فلا تتوقع غير الفشل الذريع والسقوط المريع لك كمدير.
- إن إدراكك لهذه الحقيقة يحملك على الصبر على هذه المهمة الشاقة.
- إن بناء الثقة بينك وبينهم يعني أن تثق في قدرهم على تحقيق أهداف المؤسسة كما يعني أن تجعلهم يثقون في كفاءتك وقدرتك على إدارتهم وتوجيههم، وهذا يتطلب إدراك أمور هامة:
- الثقة لا تبني إلا على النجاح الفعلي كما أنها لا تبني مرة واحدة وتحتاج إلى وقت ليس بالقصير.
- غالبية المرءوسين يفتقدون لوسيلة دفعهم للأمام والابتكار عليك أنت أن تقدم لهم هذه الوسيلة.
- لا تقتل ملكة الإبداع والابتكار لدى مرءوسيك بتقريعهم إذا هم أخطأوا؛ فأنت بذلك تعلنها صراحة: ممنوع أي أفكار جديدة وليكن هدفك التوجيه والتعليم.
- تجنب التعنيف على الملأ ما أمكن فإن كنت لابد فاعلا فاتبع الأسلوب النبوي الكريم: 'ما بال أقوام يفعلون كذا وكذا' ولا تصرح بأسماء من تنتقد.
- الإكثار من مدح أقوام بعينهم وإهمال آخرين ربما يسبب إحباطا وسلبية لهؤلاء المهملين، وربما سبب نوعا من المشاحنة بين المرءوسين.

بديهيات النجاح للمدير الجديد

١. قدوة حسنة في التزامه بمواعيده وسلوكياته.
٢. يحترم سابقه ويعرف فضلهم وسبقهم.
٣. لا يستنكف عن الجلوس لمرءوسيه ومعرفة طموحاتهم ومشاكلهم والتودد إليهم.
٤. يفرق بين الحزم المطلوب والغلظة المذمومة.
٥. أفضل الرؤساء هو أقلهم إصدارًا للأوامر.

مدير ناجح في لحظة تفكير

١. ليس معنى أنني المدير أنني أذكى القوم.
٢. قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئاً.
٣. لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذاً يجب أن أسير أمامهم.
٤. إن اعترافي بأخطائي فضيلة.. مجرد أعدائي من أسلحتهم.. ويعطي أصدقائي سلاحاً للدفاع عني.
٥. عندما أكون سلبياً تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابياً تجاه الحقيقة.
٦. لن أكون دبلوماسياً ناجحاً.. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه.
٧. أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسئولية.
٨. الصعود على أكتاف الآخرين.. معناه السقوط من أعلى.
٩. مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمته من الفشل لا ما حققته من نجاح.
١٠. الاستفادة الأول من وجود موظف أذكى مني هو أنا لأنه منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاءً.
١١. ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل؟ هذا ما ينبغي أن يشغلني لا أنني مدير لشركة تنتج أكواب بلاستيك فحسب!!!

حقائق مفيدة

- لا يمكن حمل جميع العاملين على القيام بمهمة واحدة أو التفكير بنفس الطريقة والمهم اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة.
- العدالة في توزيع المهام لا تعني بالضرورة المساواة في توزيع الأعمال.
- لا يعني كونك المدير أنك معصوم من الأخطاء فلا تدفع مرءوسيك لإثبات ذلك.
- ليس معنى أنك المدير أن تكون أنت المتكلم فقط في كل حوار!!!
- من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد.
- من أكبر أخطاء المدير أن يوهم العاملين معه بأن كل شيء مهم وعاجل لأن محصلة ذلك أنه لاشيء مهم أو عاجل!!!
- من الخطأ أن يظن المدير أنه مسئول عن حلول جميع مشاكل العاملين معه وأعظم منه خطأ أن يظن أنه غير مسئول عن حل أي منها!!!
- إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيرهم الأحداث فخل عنك مهمة المدير لغيرك.
- لا يوجد عمل محبوب للنفس على الإطلاق وفي المقابل لا يخلو عمل من جوانب إيجابية فيه.

نصائح ونوجيهات:

تنمية المهارة أمر حتمي:

فلا يعني كونك مديراً أن تنقطع عن تطوير نفسك وتنمية مهاراتك؛ فقيمة كل امرئ ما يحسنه ويتقنه، والمدرس الذي لا ينمي نفسه في مادته لا يأمن أن يأتي اليوم الذي يسبقه فيه التلاميذ الجدد الذين تطورت مناهجهم واستفادوا من غيره.

إيك والعجب والغرور :

فهي إحدى شرك النجاج الميكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر. والمكابرة والتماذي في الخطأ أعظم من الخطأ نفسه.

لا تجعل وظيفتك الجديدة نهاية المطاف !!!

في أحيان كثيرة تضيع على بعض المديرين فرص الترقى بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. فإذا أرت أن تتفادى هذه العقبة فعليك أن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزاً لتولي مهام منصبك عند اللزوم؛ بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدرج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤساؤك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصك في الترقى.

- إذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصلح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقي المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيهام الأمل في إمكانية الترقى في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقاً في ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة والعدل.
- لا تكن كالذين يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطى لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها.
- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملايسك من غير إسراف أو مخيلة، وإذا أردت أن تكون ناجحاً فزيك يجب أن يبدو كذلك.
- وقد يكون رؤساؤك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في ترشيحك لترقية في أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان.

إدارة الوقت:

لا تتصور أنك تصلح مدير مؤسسة إن لم تستطع إدارة وقتك أولاً، ولعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. على أن يتم ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها وأولويتها. ولو تطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل وبصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث، فلا مانع على ألا يكون ذلك سبيل جعل المنزل والمكتب سوءاً.

كيف نكتب إلى الآخرين؟

أفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له، وتكاتبه كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضاً مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد في ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة.

كيف نرد على الكالمات الهاتفية:

يغفل كثير من الناس أدب الرد على المكالمات الهاتفية، وهو أدب هام يتأكد عندما يكون هو أول سبيل لك للتعرف على الآخرين فطريقة كلامك في اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك، والاتطباع لأول مكالمة ربما يبقى مدة طويلة ويكون صورة لصاحبها ربما لا تغيرها الأيام، كما أن إشعار من تكلمه باهتمامك به فضلاً عن كونه أدباً مهماً فهو أيضاً سبيل كسب الود والاحترام.

احسن الانصات للآخرين:

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفقاً واحداً، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئاً جديداً، ولكن حين تتكلم لا تتعلم.

وإذا أردت أن تكون محدثاً بارعاً عليك أن تكون مستمعاً جيداً. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول.

لا تكن عباسا:

يخطئ الكثيرون من الناس عندما يخلطون بين الجدية وتقطيب الجبين والعبوس في وجه الآخرين، والابتسامة العريضة لا تعني غياب الحزم وضياح الجدية والدعابة المنضبطة الموزونة من غير ابتذال طريق سهل لتملك القلوب، كما أن العبوس هو أقصر طريق لتنغير الناس منك ومن إدارتك لهم.

إنرك المحابة

من أهم صفات المدير الناجح أن يكون عادلا في معاملته للموظفين، فأنت شخصا عندما تتعامل مع شخص يحابي الآخرين فإن معنوياتك تنهار، كما أن اهتمامك بالعمل يتلاشى وسوف يصيبك الإحباط ، فلماذا تبذل كل الجهد إذا كان إنجازك سينيب بالنهاية نحو المقربين من المدير .

لائق العمل

الكلمة الشائعة لهذه التعبير هي تفويض السلطة، فقد تجد نفسك تحاول القيام بكل شيء ، ربما بسبب التوتر و قلة الخبرة، أو ببساطة لأنك لا تثق بمعنوياتك و هكذا و بسرعة فائقة ستجد أكداسا من المذكرات فوق مكتبك تنتظر الاعتماد ، كما سيتأخر اتخاذ القرارات المناسبة، و سيتراكم العمل لتصبح إدارتك هي عنق الزجاجة في الشركة

ليست هذه مشكلتك وحدك، فكل مدير قلق على عمله يغمره شعور عارم بالمسؤولية بحيث يبدو له من الأسهل و الأجدى أن يؤدي عمله بنفسه بدلا من تعليم الآخرين كيفية أدائه .

لا تنهرب من المسؤولية

من أهم مبادئ الإدارة أن تتحمل مسؤولية الأخطاء وتنسبها إلى نفسك و أن تنسب الإنجازات و الأداء الناجح إلى معاونيك، لأن المدير الذي يحاول إلقاء اللوم على الآخرين و تحميلهم المسؤولية لن يخسر ثقتهم فقط، بل واحترامهم أيضا.
إن الإخلاص سلاح ذو حدين ... و عليك أن تتذكر دائما أن الخير يعم وأن الشر يخص.

لائمة باميزات شخصية

كمدير جديد تجد نفسك فجأة قادرا على المجيء متأخرا، أو المغادرة متأخرا، أو الغياب أكثر من ساعة في فترة الغداء، أو إجراء إتصالاتك الشخصية من مكتبك، كما قد تكون مأخوذا بمكانتك الجديدة أو بسلطاتك الواسعة، فتحاول ممارسة هذه السلطات بأشكالها المتعددة.

لكن عليك أن تعلم أن جميع العيون مسلطة عليك ، فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، و إذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد، كما أنه ليس لك أن تتوقع من الآخرين بذل قصارى جهدهم، إذا لم تكن معهم لتحفزهم على ذلك.

إذا عملت بوقت أكبر و بجهد أكثر لتنجز كل الأعمال في وقتها، فإن كل الذي حولك سيتوقع أنك تتوقع مثل هذا العطاء منهم، و أن أحد لن ينال رضاك أو الترقية ما لم يعمل بنفس الروح العالية .

وازن بين مصلحة المؤسسة و مصلحة الموظفين

عليك أن تسير على خيط رفيع يفصل بين مصلحة المؤسسة و مصلحة الموظفين، فإذا ما ملت إلى مصلحة المؤسسة لأن مصلحتك الوظيفية فيها، فإن الموظفين قد يعتبرونك وصوليا، أما إذا تعاملت بابتدال و ليونة مع الموظفين، فسيكون من الصعب عليك أن تحتفظ بنفوذك .

عليك أن لا تنقص أبدا من قدر مؤسستك، فتخبر موظفيك مثلا بأنك تنتظر الفرصة للإنتقال إلى مؤسسة أخرى، و احذر أن تكشف للموظفين الكثير من خصوصياتك و علاقاتك خارج العمل، و إنه لن المؤسف حقا أن علاقات الزمالة السابقة بينك و بين موظفيك لا يمكن أن تستمر بعد ترقيةك، فأنت الآن مديرهم و عليك أن تتقبل الواقع الجديد، وتترك مسافة ولو محدودة بينك و بينهم .

كيف يراك الآخرون؟

(أبو علي) موظف جديد بإحدى الشركات يقول: مديري الحالي رجل كبير السن طيب القلب طالما أنك تؤدي عملك على أكمل وجه فهو لا يسألك، أما مديري السابق (الله يحفظنا) فهو (عقدة) يتعامل معنا كأننا أدوات من أدوات المكتب كالمبيوتر والتلفون ويتوقع منك أن تحضر له لبن العصفور في التو واللحظة إذا طلبه منك، وهو يعتقد أن كل الموظفين على وجه الأرض مراوغون مخادعون لا يعملون بضمير لذلك يجد متعة منقطعة النظير في معاقبة الموظف، وشعاره دائماً أشغل الموظف بالعمل الدائم حتى يقع مغشياً عليه، لذلك تركت له الشركة، ولم أكن الأول أو الأخير الذي يترك العمل بسببه فكل الذين يعملون معه لفترة يتركون له الجمل بما حمل.

أما (سالم) فيقول أن مديره محير ، لأنك لا تعلم متى سينفجر! إنه يثور فجأة ويخمد فجأة ليتحول إلى حمل وديع ويتراجع عن كل قراراته التي أصدرها ساعة ثورته ، والويل لك إن لم تنفذ قراراته حين ثورته ، والويل لك أيضاً بعد أن يهدأ إن وجدك نفذت قراراته التعسفية بحجة أنك من المفترض أن تكون قد عرفت طبعه فيجب ألا تنفذ ما كان يقول ساعة غضبه.

(وأحمد) يرى أن مديره شخصية عسكرية فهو يعلق على لبسك ونظافة مكتبك ودقة مواعيدك وإن ارتكبت أبسط الأخطاء يعتقد بأنك أفسدت نظام الكون ويجب أن تعقد لك محاكمة عسكرية وتعاقب بأشد أنواع العقاب لتكون عبرة لمن يعتبر من الموظفين، والغريب جداً أنه لا يفقه شيئاً في العمل وإن فهم فهو متعب وإن لم يفهم فهو متسلط، دائم الغضب لا يحب أحداً، يفرح الموظفون لمرضه ويوم غيابه هو يوم عيد تنفج في الأسارير وتهل البشائر على الشركة، لذلك لا يعمل تحت إدارته إلا ذو حاجة مضام أغلقت في وجهه كل الأبواب، فلم يجد غيره يعمل تحت إدارته.

هل أنت مدير ناجح ؟

لمعرفة إذا كنت مديرا ناجحا أم لا، ضع ٣، ٢ أو ١ أمام العبارة التي تمثل مدى توافر أو عدم توافر هذه السمة فيك(حسب المعايير التالية). ثم قم بجمع الأرقام التي تحتها علامة (P).

المعايير

٣ —< العبارة تتوافر

٢ —< العب

نقاط	العبارة	رقم السؤال
	القدرة العالية على الإنصات وسماع ما يقوله الأفراد.	١.
	وضوح المشكلة والأهداف التي قام المشروع من أجلها لديه.	٢.
	القدرة على استخلاص أفضل ما في الآخرين واستغلال طاقاتهم الكامنة.	٣.
	الاستماع لنصائح الآخرين حتى في الأوقات الصعبة .	٤.
	يضع في الاعتبار الاستثناء والطوارئ حين سأل ماذا لو حدث كذا، وماذا يمكنني عمله.	٥.
	المرونة، فهو مدير يحني قواعده من أجل تحقيق الهدف.	٦.
	قائد واضح ومحدد في تعليماته	٧.
	يجعل الأفراد في حالة تأهب واستجابة باستمرار.	٨.
	العقلية المتفتحة في التعامل والعمل	٩.
	لديه القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين حتى في المجالات التي ليس لديه فيها سلطة.	١٠.
	له رؤية في	١١.

١٢.	يتابع باستمرار الخطة وتنفيذ الأهداف.
١٣.	يعرف كيف يوفر التمويل اللازم للمشروع.
١٤.	الإخلاص، حيث يعتقد أن الناس لا تخدعه وأنها تريد أن تفعل ما بوسعها.
١٥.	يعمل على بناء جسور من العلاقات التعاونية وليس حوائط عازلة.
١٦.	العدالة، يطبق معايير واحدة في العمل
١٧.	قادر على التعامل مع الآخرين بدون أن يتضايقوا) مهارة فن التعاون مع الآخرين).
١٨.	يقود من الأمام ويدعم من الوسط ويدفع المشروع من الخلف.
١٩.	يعطى الثقة للآخرين، يتحدث بصيغة نحن وليس أنا.
٢٠.	عدم الأحباط عند الفشل بل وبالعكس يدفعه الفشل إلى مزيد من المحاولة.
٢١.	البحث المستمر عن أسباب نجاح وفشل المشروعات الأخرى.
٢٢.	عدم التسرع أي يتخذ قراراته بتأني.
٢٣.	يتميز بالابتكار والتجديد في التعامل
٢٤.	الاعتراف بحتمية التغيير
٢٥.	اعتبار باستمرار التعليم والمراجعة

مفتاح الحل

- ٦٠-٧٥: أنت مدير ناجح وعليك فقط صقل السمات التي وضعت أمامها (P) تحت الرقم (١) ، (٢).
- ٤٥-٦٠: في طريقك للنجاح ولكن عليك بذل الجهد لإيجاد الصفات التي لا تتوافر لديك وتحسين الصفات التي تتوافر إلى حد ما.
- أقل من ٤٥: تعاني من مشكلات في الإدارة وتحتاج لمزيد من التدريبات من أجل تحقيق النجاح.

قراءات إضافية

كيف تكون مديرا ناجحا

<http://www.megaclub.gov.eg/content/details.aspx?aid=4&secid=16&subid=69>

استراتيجيات المدير الناجح في إدارة المشاريع الجديدة

<http://tips.naseej.com/Detail.asp?InSectionID=1288&InNewstemplID=162863>

المديرون والقادة

<http://www.alnoor.info/Learn/sections.asp?SectionID=38>

القيادة الجديدة

<http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=131&SectionID=38>

القائد الساحر

<http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=75&SectionID=38>

الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

<http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=118&SectionID=38>

القيادة الإدارية

<http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=177&SectionID=38>

صفات المدير الناجح

<http://www.almarefa.net/vb//showthread.php?p=32642&mode=threaded>

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة

<http://www.najah.edu/arabic/articles/jabr/95.htm>

أهمية اختيار المدير المناسب (الفعال)

<http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah68/derasa.HTM>

حتى لا تصبح مديرا فاشلا

<http://www.lawen7.com/vb/showthread.php?s=794773f8eb70a4c032f68a31ec28206e&p=59041#post59041>

قاعدة ذهبية للترقى في العمل

<http://tips.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=162860>

كيف تكون منتجا ونافعا

<http://www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?TopicID=22&SectionID=40>

كيف تكون مديرا ناجحا

<http://www.megaclub.gov.eg/content/details.aspx?aid=4&secid=16&subid=69>

أنت مدير جديد.. إذن عَظَّمَ اللهُ أَجْرَكَ!!

<http://www.islamonline.net/iol-arabic/dowalia/namaa-31/namaa3.asp>

كيف يمكن ان تكون المدير الانجح والافضل؟؟؟

<http://www.tdwl.net/vb/archive/index.php/t-163278.html>

