

ابدأ كمدير

21 قاعدة للنجاح والتميز الإداري



المؤلف

د. عاصم زينو

أحببت أن أضع بين يديك أيها - المدير - بعض الخطوط العامة والملاحم الرئيسية التي أنصح بتطبيقها في تجربتك الجديدة، والتي بكل تأكيد ستزيد الثقة بينك وبين فريقك، وسترفع كفاءة الفريق، وتطبع الفريق بروح إيجابية أنت محتاج لها للاستمرار في النجاحين .. الفردي لك .. والجماعي لمنظمتك وأعضاء فريقك.

.. تمتع بقراءة هذه القواعد الإحدى والعشرين بما لا يتجاوز قاعدة في اليوم، ثم توقف مع نفسك قليلاً وفكر: كيف يمكنك تطبيقها في إدارتك؟ وماهي الآليات الممكنة لذلك؟ .. وأخراً لا تتردد في التواصل معي لأستفيد من تجربتك وخبرتك.

تأليف

د.عاصم زينو
aasem.zeino@gmail.com

تدقيق لغوي

محمود نبعه
Mr.nabaa@hotmail.com

تصميم

إسلام عصمت العتريس
eslamesmat@gmail.com

الناشر



للنشر والتوزيع - الكويت

e-mail: info@ebdaafekry.com

للشراء عبر الانترنت www.ebdaafekry.com

هاتف: +965 22404854 - 22404883

فاكس: +965 22404852

العنوان: ص.ب. 28589 الصفاة 13146 الكويت



الطبعة الأولى

فبراير 2019 م

الرقم المعياري الدولي «ردمك»

978 - 9 - 921714 - 16 - 6

رقم الإيداع : 2018 / 2369

جميع الحقوق محفوظة للناشر (شركة الإبداع الفكري)
(يمنع النسخ أو التصوير أو النقل أو النشر في موقع الشبكة الالكترونية
أو الاقتباس من هذا الكتاب إلا بإذن خطي من الناشر ومن يخالف ذلك يقع تحت طائلة الملاحقة القانونية)

إهدائي:

- لكل مديرٍ جديدٍ ابتداءً رحلته في إدارة فريقه نحو النجاح.
- لكل قائدٍ مبدعٍ يسعى لأن يكون الأفضل بين قرنائِهِ.
- لكل رائدِ أعمالٍ يدير فريقه بذكاءٍ وحيويةٍ نحو التميز.
- لكل مهتمٍ بآليات التغيير وصناعة الأثر في مجتمعه وبيئته.

المقدمة:

كثيراً منا يُبدع في تخصصه باذلاً أقصى طاقته في خدمة منظمته مما يؤهله إلى أن يترقى تدريجياً في السلم الوظيفي حتى يصل إلى رتبة «مدير» ليتفاجئ بمهام جديدة لم تكن جزءاً من خطته يوماً. إننا حين نبدأ بإدارة فريق فإننا نخرج من إطار نجاح الفرد إلى نجاح الفريق ومن استراتيجيات العمل الفردي إلى العمل الجماعي، لذلك ليس بالضرورة أن يستمر نجاحنا مع هذه البيئة الجديدة ما لم نفهم دورنا بالضبط.

إن النجاح الفردي الذي اعتدنا على تحقيقه يختلف تماماً عن صناعة النجاح الجماعي والذي يحكمه الكثير من العوامل المتداخلة التي قد لا ندركها أو نحسن فهمها أحياناً، فهي مزيجٌ من الأفكار التقنية والإدارية والتحفيزية والإبداعية والتي يجب العمل عليها جميعاً في آن واحد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للفريق. لقد خُضت تجربة الإدارة وخضعتُ لكثير من التحديات التي أجبرتي على الاستعانة بالكثير من الخبرات الحية والمكتوبة. لقد مررتُ -كفريق- بالكثير من المنعطفات والعقبات، لا أزعم أننا تجاوزناها جميعاً بنجاح باهر ولكننا بالتأكيد تعلمنا الكثير منها -كفريق- وقد وجدت نفسي أخيراً أمام تجربة تستحق أن أهدبها لك صديقي «المدير» لعلها تلهمك في طريقك نحو إدارة فريقك ومنظمتك باتجاه الأمام.

إنني لم أدرك يوماً - كشخص اعتاد أن يكون تقنياً - أن قواعد اللعبة نحو النجاح قد تغيرت إلى أن ابتدأت تجربة الإدارة ورضيت أن أكون مديراً. فلقد تحملت الكثير من المهام الإدارية فجأةً ودون استعداد مسبق، إضافةً إلى الكم الكبير من المسؤوليات الثانوية التي قد ألقبت أمامي دون معرفةٍ حول كيفية التعاطي معها!

لهذا السبب، أحببت أن أضع بين يديك أيها - المدير - بعض الخطوط العامة والملامح الرئيسية التي أنصح بتطبيقها في تجربتك الجديدة، والتي بكل تأكيد ستزيد الثقة بينك وبين فريقك، وسترفع كفاءة الفريق، وتطبع الفريق بروح إيجابية أنت محتاجٌ لها للاستمرار في النجاحين: الفردي لك، والجماعي لمنظمتك وأعضاء فريقك.

أخيراً.. تمتع بقراءة هذه القواعد الإحدى والعشرين بما لا يتجاوز قاعدةً في اليوم، ثم توقف مع نفسك قليلاً وفكر.. كيف يمكنك تطبيقها في إدارتك؟ وماهي الآليات الممكنة لذلك؟ وأخيراً لا تتردد بالتواصل معي لأستفيد من تجربتك وخبرتك.

المحتويات:

3	إهدائي
5	المقدمة
6	هل أنت مدير جديد؟
7	خطط ولو ساعة في الأسبوع
13	شارك الفريق في أهدافك
19	حافظ على الأنظمة الإدارية مع المرونة
25	انشر الإيجابية بين الفريق ولو في أسمى الظروف
31	فعل روح الفريق دوماً
37	كن مبادراً في الأفكار الإبداعية
43	اعتمد مبدأ الثواب والعقاب
49	اعتمد استراتيجية التطوير المستمر
55	لا تخف من التغيير أياً كان
61	اصنع شراكات مع الأقوياء
67	اعتمد التنوع في الموظفين
73	كن قريباً من فريقك بجلسات خاصة
79	تقبل النقد وناقش الحلول
85	لا تضع وقتك فيما ليس لك
91	اعتمد على الشباب في التغيير
97	احذر أن تكون «سوبرمان»
103	شكل خلايا عمل للمهام الخاصة
109	استخدم مبدأ التخصص الجزئي
115	كن واضحاً
121	الإجازة هي الحل
127	كن قدوة
133	الخاتمة



هل أنت مدير جيد ..

هذه ٢١ فكرة للتميز الإداري

- ١) خطط ولو ساعةً في الأسبوع
- ٢) شارك الفريق في أهدافك
- ٣) حافظ على الأنظمة الإدارية مع المرونة
- ٤) انشر الإيجابية بين الفريق ولو في أقسى الظروف
- ٥) فعّل روح الفريق دوماً
- ٦) كن مبادراً في الأفكار الإبداعية
- ٧) اعتمد مبدأ الثواب والعقاب
- ٨) اعتمد استراتيجية التطوير المستمر
- ٩) لاتخف من التغيير أياً كان
- ١٠) اصنع شراكات مع الأقوياء
- ١١) اعتمد التنوع في الموظفين
- ١٢) كن قريباً من فريقك بجلسات خاصة
- ١٣) تقبل النقد وناقش الحلول
- ١٤) لا تضيع وقتك فيما ليس لك
- ١٥) اعتمد على الشباب في التغيير
- ١٦) اصبر أن تكون «سوبرمان»
- ١٧) شكّل خلايا عمل للمهام الخاصة
- ١٨) استخدم مبدأ التخصص الجزئي
- ١٩) كن واضحاً
- ٢٠) الإجازة هي الحل
- ٢١) كن قدوةً



1 خطط ولو ساعةً في الأسبوع

«حكمة»:

«الإنسان من غير
تخطيط وبرمجة يجد
نفسه منجذباً نحو القيام
بالأشياء السهلة و التهرب من
الأشياء الصعبة».

هرقليطس

دراسة:

- أثبتت دراسة أجريت أن الشركات التي تملك خطة واضحة تنمو بسرعة ٣٠٪ أسرع من تلك التي لاتملك خطة واضحة^(١).
- بينت دراسة أخرى أن ٧١٪ من الشركات سريعة النمو في سوق العمل تملك خططاً استراتيجية واضحة^(٢).

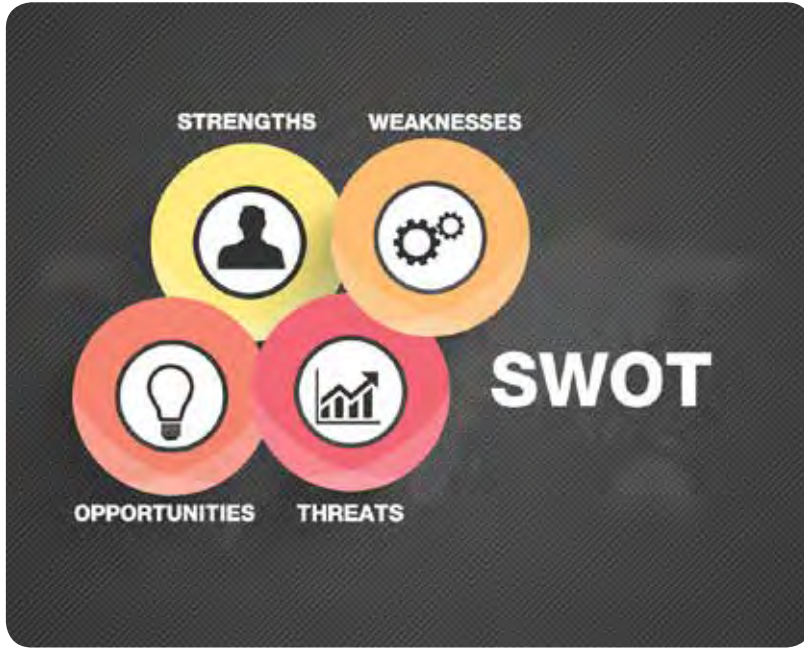
ليس غريباً أن تكون هذه هي القاعدة الأولى لكل مدير جديد، ففي اليوم الأول لاستلامك زمام المبادرة في إدارة فريق للنجاح معه، لا بد لك من وضع خططٍ مرحلية واضحة - قصيرة وطويلة المدى - تعمل على تحقيقها وبحثها في عقول فريقك حتى يؤمن بها الجميع.

(1) Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40.

(2) Burke, A., Fraser, S., & Greene, F. J. (2010). The multiple effects of business planning on new venture performance. *Journal of Management Studies*, 47(3), 391-415.

احذر أن تشغلك الأمور التشغيلية والتفاصيل التقنية عن امتلاك وقت للتفكير والتخطيط، فكثيراً من المدراء الجدد ينشغلون في تفاصيل تقنية كانت يوماً ما بعيدة عن دائرة تأثيرهم.





□ إن كل ساعة من التخطيط توفر عليك ساعات من التفكير في قرارات تشغيلية وتجعلك أكثر جرأة في اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، حيث إن التخطيط يُتيح لك رؤية الأهداف الكبرى التي تسعى لتحقيقها بشكلٍ أشمل.

□ في مرحلة التخطيط حاول أن تربط أهدافك بالأهداف الاستراتيجية لمنظمتك بحيث تصل إلى نقطة تلاقٍ فيما تسعى إليه وماتريده منظمتك منك.

□ إن سر تميزك في الإدارة هو القدرة على بناء خططٍ ذكيةٍ مرحليةٍ تحقق نجاحاتٍ استثنائيةٍ تميزك بها عن نظرائك من المدراء، فضلاً عن امتلاكك كاريزما مرنةٍ ذكيةٍ.

□ إن ساعة واحدة كل أسبوع - ولو في عطلة نهاية الأسبوع - ستجعلك قادراً على تخيل الأهداف وبنائها والتركيز على الآليات المساعدة في تحقيقها.

□ لا بد لساعة التخطيط أن تكون في جوٍ من الهدوء كأن تغلق مكتبك أو تجلس في غرفة الاجتماعات أو في محل قهوة قريب من عملك بحيث لا يشغلك أحدٌ وبعيداً عن ازدحام الموظفين والاتصالات والإيميلات. في مرحلة التفكير تبدأ الأفكار صغيرةً ثم تكبر وتتبلور تدريجياً كلما ازداد تركيزك وتعمقك فيها، لذا عليك أن تتحلى بالصبر وتعطي الفكرة حقها من الدراسة خلال ساعة التخطيط.

□ جميل أن تقوم بعمل تحليل (SWOT) قبل التخطيط بشكلٍ دوريٍ (ربع أو نصف سنوي) ثم تقوم ببناء خطط للاستفادة من نقاط القوة (strengths) في تحقيق الفرص (opportunities) وفي التغلب على نقاط الضعف (weaknesses) وتجاوز المخاوف المتوقعة (threats).



2 شارك الفريق في أهدافك

”حكمة“:

«نكون معا، هذه هي البداية، والبقاء معا هو التقدم، والعمل معا هو النجاح».

هنري فورد

ويمكن أن نلخص أهم الفوائد الإدارية التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق هذه القاعدة كما يلي:

- يرفع الكفاءة التشغيلية.
- يساعد في اتخاذ القرار.
- يُحفِّز الفريق للعمل.
- يساعد في تحقيق الأهداف.
- يعزز الإبداع في الأفكار.
- يقلل من المخاطر المتوقعة.

دراسة:

أكدت دراسة إحصائية أجرتها جامعة الدومينيكا في كاليفورنيا على ٢٦٧ شخصاً بأن الأشخاص الذين يكتبون أهدافهم ويشاركونها مع أصدقائهم وزملائهم ويقدمون تقارير بمستوى تقدمهم يحققون أهدافهم بزمنٍ يقدر بـ ٧٥٪ من الوقت اللازم لإنجازها^(٣).

أشارت دراسة إلى أنه ٤٪ فقط من الموظفين يعلمون أهداف واستراتيجيات شركتهم، وأن الشركات التي تشارك الموظفين في أهدافها تحقق أرباحاً بمعدل ضعفين ونصف (٢,٥) مقارنةً بالشركات المنافسة التي لا تشارك الفريق في الأهداف^(٤).

لنتفق أولاً أنك لن تتمكن من تحقيق أهدافك وخططك لوحدك ما لم يؤمن بها فريق عملك وأن يكون لهم دورٌ في تحقيقها كلٌ بحسب قدراته. فالقاعدة هنا أنه كلما تم تقسيم الأهداف وتوزيعها على الفريق بصورةٍ أفضل، كلما كان من الممكن تحقيقها بشكلٍ أسرع.

(3) <http://www.rightattitudes.com/2016/10/21/sharing-your-goals/>

(4) <https://www.totalteambuilding.com.au/the-positive-impact-of-team-building/>

□ فضلاً عن أن عبء المسؤولية سيتوزع على الجميع مما سيولد أفكاراً أكثر فاعليةً في الوصول إلى الأهداف كما أنه سينشئ بيئةً تعاونيةً بين الجميع.

□ إنك كمديرٍ جديدٍ، سيكون لديك القدرة على إقناع فريقك - وخاصة المتحمسين منهم - على تبني أهدافك فيما يخدم مصلحة المنظمة والأفراد، وسيعمل بأثر عكسي على إقناع الإدارة العليا وبعض المخالفين لك بقدرتك على النجاح والتميز في إدارتك للفريق.



الخاتمة

أفكارٌ بسيطةٌ واضحةٌ أضعها بين يديك صديقي المدير، تقرؤها بعنايةٍ لتطبقها في تجاربك اليومية .. قد تختصر عليك دورةً مكثفةً في الإدارة. إن السِّرَّ في النجاحِ هو أن يُصبح حُلْمُ النجاحِ فكراً يَسِيرُ بين أعضاء الفريق، ترسمه أنت ليسيِّرَ عليه فريقك باتجاه القمَّة، وهذا ما أريد شرحه لك في هذه الكلمات.

إن الإدارة تتطلب منك التحرك بفاعليةٍ ومرونةٍ وكفاءةٍ لتكونَ قادراً على تفعيل التواصلِ بين رؤية الإدارة العليا وتفاصيلِ الواقع التشغيلي اليومي، فضلاً عن دورك في التخطيطِ والتدريبِ وبناءِ الثقة بين أعضاء الفريق، ولعل هذا الكتاب يكون الدرجة الأولى في سُلْمِ نجاحك الإداري في تبسيطه للقواعد العامة للمدير الناجح والمتميز، إنها انطلاقة الرحلة الإدارية الأولى لك وأرجو أن تكون أيضاً التجربة الإيجابية الفريدة لك في حياتك المهنية، ولا تَنْسَ أن تشاركني تفاصيل رحلتك الأولى .. أيها المدير.

عاصم زينو

aasem.zeino@gmail.com

إن لتطبيق هذا المبدأ في نفسك
ومنظمتك الفوائد التالية:

- احترام الذات.
- القدوة الحسنة للفريق.
- رفع المستوى الأخلاقي.
- اكتساب الثقة عند الناس.



الروالف في سطور

- سوري الجنسية ولد عام ١٩٨٤م في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
- حصل على البكالوريوس في الكيمياء التطبيقية من جامعة دمشق عام ٢٠٠٦م.
- حصل على الماجستير في الكيمياء التطبيقية من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن عام ٢٠١٢م.
- حصل على الدكتوراه في تخصص الكيمياء التحليلية من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن عام ٢٠١٧م.

- خبير في شركة فيوليا الفرنسية في مجال كيمياء معالجة المياه منذ ١٢ سنة.
- يعمل مديراً للقسم الكيميائي في شركة فيوليا في المملكة العربية السعودية منذ ٢٠١٥م.
- نشر العديد من البحوث العلمية في تخصص الكيمياء ويعمل على بحوث أخرى ومؤلفات علمية قيد التنفيذ.
- عضو فاعل في عدد من المنظمات العالمية والمؤتمرات المتخصصة في مجال الكيمياء ومعالجة المياه.