

2017

كتاب في دقائق

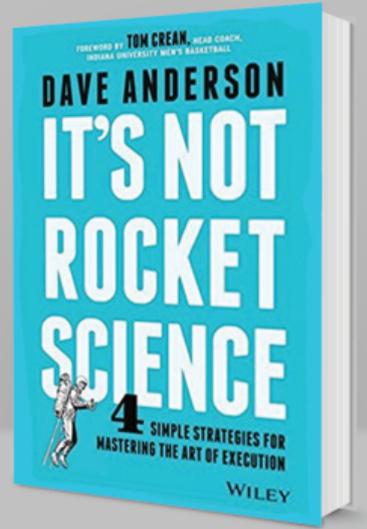
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

# كيف تنجح ببساطة

أربع استراتيجيات لإتقان فن التنفيذ



تأليف

ديف أندرسون

121

الرعاية

بالعربي  
إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

قنديل  
التعليمية  
QINDEEL  
EDUCATIONAL

دولافت  
DU ADVENT

شريك استراتيجي

الإمارة  
للخدمات الإلكترونية  
www.eres.ae

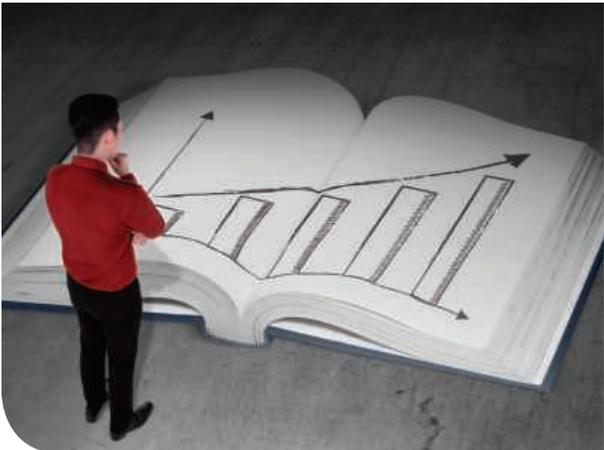
## الطريق إلى تحقيق النتائج

لكي ترتقي بقدراتك ومهاراتك القيادية، وتزيد فاعلية مؤسستك في إدارة المشروعات، تقدّم لك أربع استراتيجيات تستطيع من خلالها إتقان العمليات التنفيذية، واكتساب مديريك الكفاءة والجدارة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتمتين الثقافة المؤسسية، ثمّ تمكين موظفيك من تنفيذ مهامهم بأعلى مستوى ممكن من الأداء التنفيذي، إذ تشكّل استراتيجيات التنفيذ التالية خطة عمل فعّالة لبناء مؤسسة ناجحة، بغض النظر عن حجمها وبيئتها ومجال عملها.

## الاستراتيجية الأولى: تصحيح مسار العمليات التنفيذية

يميل القادة إلى قضاء جزء كبير من وقتهم في وضع أهداف واستراتيجيات مؤسستهم، ويحدّد عديد منهم بداية العام الجديد توقيتاً لتنفيذ رؤية جديدة لتوحيد الصفوف وبثّ الحماس بين الموظفين، إلا أنّ نتائجهم غالباً ما تشير إلى عدم تحقّق تلك الرؤية بمرور الوقت، ولكن على أرض الواقع، فإنّ بلورة رؤية واستراتيجية المؤسسة تبقى أبسط بكثير من البراعة التنفيذية المطلوبة لتحويلها إلى نتائج ملموسة.

آخر ما تحتاج إليه معظم المؤسسات هو هدف آخر تعجز عن تحقيقه، وذلك حين يكون موظفوها عاجزين عن أداء مهامهم التنفيذية، والسبب في الغالب، وببساطة، هو أنّهم لم يتعلّموا كيف يؤدّون تلك المهام، فإذا طلبت من أحد المديرين تحديد الخطوات اللازمة للإدارة التشغيلية أو للعملية التنفيذية، فإنّه سيعجز في الغالب عن رسم هذه الخطوات، أو سيقدّم إجابة غير واضحة، ونادراً ما ستجد مديراً يمتلك أو يُتقن مجموعة متتابعة وواضحة من الإجراءات التي تتألّف منها خطة العمل التنفيذية.



## في ثوانٍ..



كلّ عام وأنتم بخير قراءنا الأعزّاء، ويسرُّنا ونحن نُهنِّتكم بصوم شهر رمضان المبارك، وبعيد الفطر السعيد، أن نقدّم لكم أعددنا المميّزة للشهر الجديد. في كتاب: «كيف تفجح ببساطة: أربع استراتيجيات

لإتقان فنّ التنفيذ» يطرح المؤلف «ديف أندرسون» فكرة في غاية البساطة والفاعلية لإتقان العملية التنفيذية من خلال العودة إلى أساسيات نجاح المشروعات، وذلك من خلال طروحات جريئة وبسيطة تُعارض نظريات ونماذج بعض الخبراء والمستشارين الذين يتشبّهون بفكرة أنّ على كلّ المشروعات أن تُحدث ثورة إدارية، أو تعيد ابتكار نفسها بشكل مستمر كي تبقى على قيد الحياة، وهو يُقدّم برنامج عمل إلزامياً وجاداً للعودة باستراتيجيات المشروعات إلى جذورها الراسخة، وهذا ما يسمّيه بعض مفكّري الإدارة: «العودة إلى الأصول»، أو «التفكير داخل الصندوق»، وتكتسب استراتيجيات «أندرسون» أهميّتها من حقيقة أنّ معظم الإدارات التنفيذية في المؤسسات لا تعاني من سُحّ الأفكار الجديدة، ولا من صعوبة وضع الخطط الذكيّة، بل من غياب آليات التنفيذ والمتابعة وإدارة الأداء.

وفي كتاب: «أطفالنا الناضجون: 12 استراتيجية لتنمية عقل الطفل المتكامل» يقرّر الدكتوران «دانيال سيجل» و«تينا باين بريسون» أنّ التكامل العقلي هو المفهوم الأساسي والحيوي الذي تعتمد عليه عملية تنمية عقل الطفل، ولكننا قليلاً ما ننتبه إلى حقيقة أنّ عقولنا تتكوّن من أجزاء مختلفة وذات مهمّات متباينة، وأنّ الأوقات التي نقضيها في محاولة حلّ المشكلات يومياً، تساعد أطفالنا على النجاح بمجرد استثمار قدراتهم الحقيقية، لأنّ أخطأنا الأبوية التي نرتكبها بين الحين والآخر، تتحوّل إلى فرص تُساعدهم على النمو والتعلّم والتطور، كي يُصبّحوا أشخاصاً سعداء وأصحاء ومستقلين. فبدلاً من تجاهل مشاعرهم، يُمكننا تعزيز تكاملهم العقلي والصلة الأبوية التي تربطنا بهم، ليتأكّدوا من أنّهم مرتّبون ومسموعون ومحبوّبون، والأهمُّ هو أن يشعروا بأنهم ناضجون.

وفي كتاب الطاقة الإيجابية: «كن قوياً: كيف تكتسب المرونة اللازمة لتحقيق النجاح» يرى المؤلفان: «جورج أفيرلي» و«دوجلاس سترون» أنّ الناجحين يشتركون في خمسة مقوّمات جوهرية تمدهم بالمرونة الشخصية هي: التفاوض والحسم والبوصلة الأخلاقية والمثابرة والتلاحم الجمعي. وكما تحمي الدروع الواقية من الإصابات الجسدية، فإنّ المرونة تحميّننا من الجروح العاطفية والانفعالية. وهما يعرفان المرونة الشخصية - أو الدرع النفسية للجسد - بالقدرة على الصمود والوقوف من جديد بعد السقوط، والعزم على تكرار المحاولة دون كلل، إلى أن ننجح أو نسلك اتجاه أفضل، ومن ثمّ فإنّ المرونة تعمل كجهاز مناعي يؤهّلنا لاتخاذ القرارات المثلى تحت الضغوط، ويحفّزنا للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ثمّ استعادة قوانا وتجديد طاقتنا بسرعة وفاعلية.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# إتقان العملية التنفيذية في خمس خطوات

## أولاً: التركيز على أهداف قليلة ومهمة

◆ التركيز هو «القدرة على تكريس وتخصيص وتوجيه وتصويب التفكير»، وعدم القدرة على تكريس فكرك بسبب تشتت تركيزك بين الكثير من الأمور الثانوية، أو بسبب توزيع تركيزك على أهداف مهمة بالنسبة إليك، رغم أنها ليست فعلاً أهم الأهداف، لن يضيع وقتك فحسب، بل ومالك وطاقته مواردك البشرية أيضاً.

◆ تستطيع أن تحصل على أي شيء تريده، لكنك لن تحصل على كل ما تريد في آن واحد. فعلى سبيل المثال: قد تسعى طيلة حياتك سعياً دؤوباً كي تصبح طاهياً وملاكاً وسياسياً وشاعراً، إلا أنه ليس من الحكمة أن تسعى إلى تحقيق كل تلك الأهداف في وقت واحد. عليك بتطبيق هذه القاعدة على مؤسستك، وستجد أن نسبة نجاحك قد ارتفعت وارتقت كثيراً مع ارتفاع معدل تركيزك.

تتمثل أولى خطوات العملية التنفيذية في التركيز الشديد على الأهداف القليلة والمهمة، أي أن نركّز على هدف أو اثنين أو ثلاثة على الأكثر باعتبارها أهم أهدافنا التي من شأنها أن تجعل بقية المؤسسة تعمل بأقصى إمكاناتها.

وهذه بعض الأفكار الضرورية لدعم مبدأ التركيز على الأهداف القليلة والمهمة:

◆ لا تجعل الأهداف الجيدة تحول دون اختيارك للأهداف الأفضل على الإطلاق. لتستفيد من مبدأ التركيز، يجب أن يكون لدى مؤسستك ثلاثة أهداف استراتيجية على الأكثر، وإلا فستجد نفسك قد استنفدت تركيزك وطاقتك ومواردك.

◆ بمجرد أن تركز على الأهداف القليلة والمهمة، ستصبح تلقائياً وبكل بساطة، أكثر انضباطاً لأنك قلصت خياراتك.

## ثانياً: تحديد الأنشطة التنفيذية لكل موظف

بعد أن تحدّد الأهداف القليلة والمهمة، الخطوة المنطقية التالية هي التحديد الدقيق للأنشطة التنفيذية التي يجب أن يؤديها كل موظف، وأنت أولهم، تحقيقاً لتلك الأهداف. تلك الأنشطة الرئيسة هي الأنشطة التنفيذية اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية التي تتنبأ بالنتائج ويكون لها أكبر قدر من التأثير في الأهداف القليلة والمهمة.

### الأنشطة التنفيذية اليومية تشمل:

◆ الاتصال يومياً بثلاثة مستخدمين حاليين لمنتجاتك كي توطّد صلتك بهم، أو تتصّحهم بتجربة منتجات وخدمات جديدة، أو تعرض عليهم تدريب أي من موظفيهم الجدد على نظام مؤسستك، أو تطلعهم على الوظائف والسمات الإضافية التي ستفعلها مؤسستك في المستقبل.

◆ الاتصال يومياً بثلاثة مستخدمين محتملين لمنتجات مؤسستك لتقييم احتياجاتهم، واصطحبهم في جولة عبر الإنترنت للتعرف إلى سمات منتجاتك وفوائدها، واقتراح برنامج تدريبي يُصمّم خصيصاً لهم كي يتناسب مع احتياجات مؤسستهم.

### الأنشطة التنفيذية الأسبوعية والشهرية تشمل:

◆ إعداد «تبيّهات بالمحتوى الجديد» في صيغة رسائل فيديو وإرسالها إلى جميع العملاء، بحيث تُظهر من خلالها تفاصيل البرامج والموضوعات الجديدة التي أُضيفت خلال الشهر الجاري بهدف إطلاع هؤلاء العملاء على المستجدات وزيادة مستوى ارتباطهم بمنتجات المؤسسة.

◆ عقد مؤتمر مجاني مفتوح عبر الإنترنت -مثلاً- مع المستخدمين المحتملين لتعرض عليهم في عشر دقائق محتوى متميزاً، وتوضّح لهم كيف يعمل النظام بشكل عام، وتقدّم لهم كلمة مرور تسمح بحصولهم على دورة تدريبية مجانية من اختيارهم.



## ثالثاً: مراقبة التقدم الذي يحرزه موظفوك

يزيد من ضغوط الأقران الإيجابية، حيث يعمل أعضاء الفريق على أداء الأدوار المنوط بهم تحقيقها بجد أكبر. وأساساً ومن حيث المبدأ، لن يسمح هذا الوضع للموظفين ذوي الأداء الضعيف بالاختباء أو الاختفاء أو التقاعس ولو ليوم واحد.

◆ رسم خريطة لإنجازات فريق العمل يخلق ثقافة تحثي بالتميز، فنشر أعضاء الفريق لإجراءات المهام التنفيذية التي يمارسونها بشكل يومي يضمن أن أعضاء الفريق الذين يحافظون على مستوى أدائهم، والذين غالباً ما يتجاهل القادة أداءهم أو يتعاملون معه على أنه تحصيل حاصل، يحظون بالدعم المعنوي والتقدير الذي يستحقونه. وفي الوقت نفسه، سيتمكن القائد من اكتشاف الأداء الضعيف بشكل أسرع، ممّا يخلق بين الموظفين ذوي الأداء الضعيف حالة من التأهب للارتقاء إلى المستوى المطلوب بسرعة.

يؤدّي إلى توحيد صفوفه، فحين توضّح لأعضاء الفريق أولاً بأول كيف تدفع جهودهم اليومية المجموعة ككلّ إلى الأمام، تسود حالة من التفاؤل والحماس بينهم.

◆ رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل يحفّزهم ويحثهم على أن يعدلوا من سلوكياتهم بشكل أسرع، فحين تستعرض على الخريطة يوماً تلك الجوانب التي لم تكلل فيها جهود الفريق بالنجاح، سيتكيّف أعضاء الفريق بشكل أسرع مع الوضع ويبدؤون في البحث عن طريقة يحققون من خلالها النجاح.

◆ رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل يقضي على ثغرات الأداء، فحين ينشر كل عضو في فريق العمل بشكل يومي نتائجه على خريطة تركز على إجراءات المهام التنفيذية، وتوضع في مكان استراتيجي، تحثفي الثغرات ويتحسن الأداء.

◆ رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل

من أفضل الطرق لتحقيق الاندماج والتركيز والمساءلة الضرورية والمرتبطة بالمهام التنفيذية للموظفين، رسم خريطة يومية تعكس التقدم الذي يحرزونه، وذلك على لائحة للمهام التنفيذية سهلة القراءة، ومقسّمة بألوان مختلفة، يراها الجميع بوضوح.

وهذه أهم مميزات تعليقات وملاحظات القائد على مجهودات فريق العمل أولاً بأول استناداً إلى خريطة لائحة المهام التنفيذية:

◆ رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل على لائحة للمهام التنفيذية يجعل الموظفين أكثر اندماجاً، فحين يطلب القائد من كل عضو في فريق العمل نشر نتائج الإجراءات التنفيذية التي اتبعها خلال جلسة مفتوحة تُعقد قبل ساعات العمل الرسمية، فإنه يرفع من درجة وعي موظفيه، ويزيد من حالة التأهب لديهم، ويضعف اندماجهم العاطفي بشكل يومي.

◆ رسم خريطة للتقدم الذي يحرزه فريق العمل

## رابعاً: عقد الاجتماعات واللقاءات القصيرة

الاجتماعات واللقاءات القصيرة هي اجتماعات مدّة خمس دقائق يقضيها الموظفون ووقفاً، وفيها ينشر كل عضو في فريق العمل نتائج الإجراءات التي اتبعها لأداء مهامه عن اليوم السابق على لائحة المهام التنفيذية.

وتعدّ تلك الاجتماعات القصيرة بمثابة ساحة للنقاش يحدّد القادة في إطارها بشكل سريع الموظفين ذوي الأداء المتميز والموظفين ذوي الأداء الضعيف عن اليوم السابق، وتستخدم تلك الاجتماعات لتغيير ملامح ثقافة الموظفين بشكل كبير، وبخاصّة حين يدرك الموظف ديناميكيات تقديم التقارير لفريق العمل بأكمله ومحاسبتها أمام الفريق ككل، وليس أمام رئيس العمل فحسب، ممّا يشكّل نوعاً من ضغوط الأقران، وهذا ما تطلق عليه بعض المؤسسات "الإدارة على المكشوف"، أي الأداء بشفافية وتقييم الأداء الكامل بشكل علني ومباشر وحثيث، وهذه بعض الإرشادات والاقتراحات لتلك الاجتماعات القصيرة:

◆ تُعقد هذه الاجتماعات في الصباح الباكر، أو قبل بداية مناوبات العمل لو أمكن.

◆ يستمر الاجتماع مدّة خمس دقائق فحسب، كما يجب ألا يجلس الحضور، حيث إنهم سيجمعون حول لائحة المهام لنشر نتائجهم.

◆ لست مضطراً إلى إعداد جدول أعمال، بل المطلوب منك هو استدعاء كل عضو في فريق العمل للإعلان عن نتائج إجراءات المهام التنفيذية التي اتبعها، ثمّ تدوينها.



◆ ساعد الموظَّفين على الالتزام. لا تسند إلى هؤلاء الذي عجزوا عن تحقيق الأهداف المنوط بهم تحقيقها هدفاً جديداً، بل اسألهم عمّا يمكن أن تتوقَّعه منهم في لقاء اليوم التالي، وبهذه الطريقة سيلتزمون بما تعهَّدوا به ويتحمَّلون مسؤوليَّة التزامهم.

◆ استخدم اللونين الأحمر والأخضر في الكتابة، فهؤلاء الذين حقَّقوا الأهداف الموكلة إليهم سيستخدمون قلماً أخضر لتسجيل نتائجهم، بينما يستخدم الذين عجزوا عن تحقيق الأهداف قلماً أحمر. وعلى مدار الشهر، سيُظهر هذان اللونان صورة أكثر وضوحاً لنجاح أو فشل الموظَّفين على المستوى التنفيذي، بدرجة تفوق الحديث عشرات المرَّات عن الأمر.

◆ لا تسمح للأمور الهامشيَّة والموضوعات الجانيبيَّة أن تصبح موضع نقاش داخل الاجتماع، فمثل هذه الاجتماعات مخصَّصة للإعلان عن النتائج وتقديم الموظَّفين لتعهداتهم فقط. يجب أن تُعقد هذه الاجتماعات بشكل يومي.

## خامساً: التخلُّص من الأعمال الهامشيَّة

التخلُّص من الأمور الهامشيَّة يعني التخلُّص من كلِّ الأمور غير الضروريَّة أو غير المرغوب فيها، ممَّا يمكِّنك من تحسين أوضاع مؤسَّستك بدرجة كبيرة، وهذه ثلاث مراحل للتخلُّص من الأمور الهامشيَّة، مع ذكر الاستراتيجيَّة المناسبة لكلِّ مرحلة:

◆ **المرحلة الأولى:** هذه المرحلة تتضمن التخلُّص من الأنشطة والأعمال التي لن تحقِّق مردوداً قوياً مهما كان الوقت أو الجهود الذي سيُستثمر فيها. والاستراتيجيَّة الرئيسيَّة المستخدمة هنا هي إعادة تنظيم وتخصيص الموارد الثمينة بعيداً عن الجوانب التي تجلب مردوداً ضعيفاً، واستثمارها في فرص ذات إمكانات أفضل يمكِّنك الاستفادة من خلالها بوقتك ومالك ومواردك المحدودة.

◆ **المرحلة الثانية:** تتعلَّق هذه المرحلة بالجوانب الضعيفة لمشروعك، والتي لا تشهد أيَّ تحسُّن، وفي هذه الحالة، يجب استخدام استراتيجيَّة إعادة التنشيط، وهذا الأمر يشمل المصروفات والعمليَّات والموظَّفين، وغيرها من العناصر التي تعاني من الضعف. وما لم يطرأ على أحد هذه العناصر تغيير من خلال جهود إعادة التنشيط، فلا بدَّ من التخلُّص منه.

◆ **المرحلة الثالثة:** تتمثَّل المرحلة الأخيرة في التعامل مع أنشطة وأعمال مؤسَّستك التي توقَّفت تماماً عن تقديم قيمة، وبالتالي لا بدَّ من الاستغناء عنها.



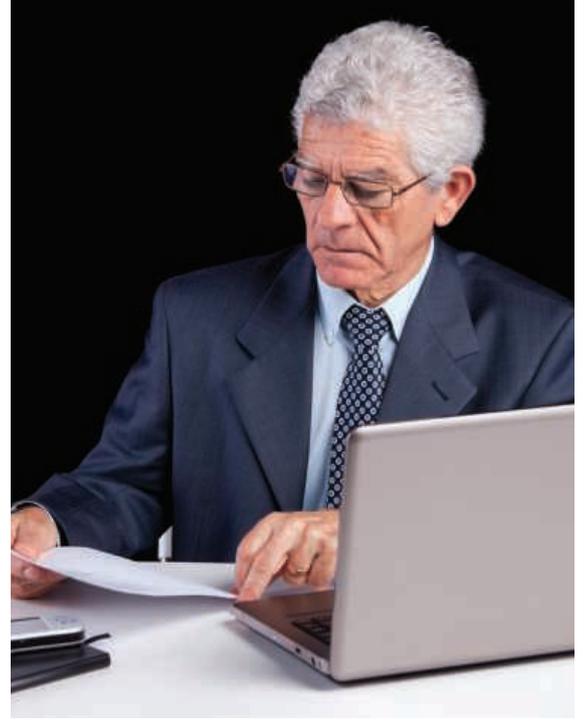
# الاستراتيجية الثانية: تصحيح مسار القيادة

أول التزامات القائد هو التطوير: تطوير نفسه، وتطوير فريق العمل، وتطوير المؤسسة بالتعاون مع أعضاء الفريق.

## مقاييس القيادة الأربعة

### 1. الثقافة التي أسستها

- ◆ فكر واستخدم المعايير التالية كي تستطيع تقييم الثقافة التي تتحمل مسؤوليتها:
- ◆ لديك توقعات واضحة ومكتوبة حول الأداء المتميز تتعلق بالأنشطة والنتائج اليومية والأسبوعية والشهرية.
- ◆ لديك عدد قليل جداً من ثغرات الأداء.
- ◆ لديك عدد قليل جداً من الموظفين الذين لا يؤدون عملهم بإتقان، إن وجدوا.
- ◆ أنت تتسم بالسرعة والحزم في مساءلة موظفيك.
- ◆ يؤمن موظفوك إيماناً قاطعاً بمبدأ "الفريق أهم من الفرد".
- ◆ قوة ضغوط الأقران تحثُ موظفيك على تطوير أدائهم.
- ◆ يتمتع موظفوك بروح معنوية مرتفعة.
- ◆ يحظى عملاؤك بتجارب إيجابية مع مؤسستك، وبالتالي تستطيع الحفاظ عليهم.
- ◆ اجتهاد موظفيك وعطاؤهم بلا حدود يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من أخلاقيات العمل.
- ◆ يمارس القادة دوراً تحفيزياً ويندمجون بشكل يومي في جميع الأنشطة المهمة.



## 2. الموظفون الذين اجتذبتهم وطوّرتهم

- توحي نوعية وجدارة الموظف الذين يجذبهم القائد إلى المؤسسة ويطوّروهم بالكثير عن القائد نفسه، لذلك من الغريب وجود بعض القادة الذين يتدّمرون من سوء أداء موظفيهم، لأنهم ببساطة حين يفعلون ذلك يوجهون أصابع الاتهام إلى أنفسهم!
- ◆ هذه قائمة موجزة للمعايير التي تستطيع أن تقيّم من خلالها هذا الجانب من شخصيتك كقائد:
- ◆ فريق العمل يتطور في ظلّ قيادتك، فهم يُؤمنون ويطوّرون مهاراتهم وعاداتهم ونتائجهم باستمرار.
- ◆ تحرص على عدم التهاون مع الموظف الذين يسمّون ثقافة المؤسسة بالسلبية والأنايية وإثارة الخلافات، بغضّ النظر عن مدى ارتفاع إنتاجيتهم.
- ◆ معدّل دوران العمالة لديك منخفض.
- ◆ يحصل الموظفون الذين يعملون معك بشكل مباشر على قدر أكبر من المسؤوليات والصلاحيات.
- ◆ تؤدّي دورك التدريبي والإرشادي بشكل مستمر، بمعنى أنك ترسخ هذه المبادئ في ثقافة المؤسسة وتتعامل معها باعتبارها غير قابلة للتفاوض.

## 3. كيف تحصل على النتائج؟

- ◆ إذا كنت تحصل على نتائج إيجابية لأنك أسست فريقاً من الموظفين المتميزين الذين يتفوقون في أداء مهامهم حتى حين تكون غائباً، فإنّ هذا الوضع يعكس الكثير من سماتك القيادية. أمّا إذا كنت تحصل على تلك النتائج لأنك تعمل بمعدّل 80 ساعة أسبوعياً، ولا تحصل على إجازة مطلقاً، ولأنك جعلت موظفيك يعتمدون عليك تماماً لدرجة أنهم أصبحوا عديمي الفائدة في غيابك، فأنت في الطريق إلى مواجهة مشكلات.



وضعت أساساً قوياً يضمن لك استمرار النجاح في غياب مثل هذه الأوضاع الملائمة، أما إذا كنت تحصل على نتائج إيجابية لأنك تستفيد من كل فرصة، ولأنك تعلمت كيف تحافظ على مستوى أدائك حين تواجه صعوبات، فإنك تُظهر قدرات خاصة تميزك كقائد قادر على النجاح بشكل مستمر.

تحصل منهم على الأداء الجيد، فسوف تواجه وضعاً مأساوياً بسبب انخفاض الروح المعنوية لموظفيك، وضعف مستوى مصداقيتهم، وارتفاع معدل دوران العمالة لديك.

◆ إذا كنت تحصل على نتائج إيجابية لأنك تقدم منتجاً جذاباً ورائجاً، فقد تكون قد بالغت بشكل كبير في تقييم قدراتك الحقيقية ما لم تكن قد

◆ إذا كنت تحصل على نتائج إيجابية لأنك رسمت توقعات واضحة، ودرّبت موظفيك على تحقيقها، وحملتهم مسؤولية تنفيذها، فسوف تحقق نجاحاً باهراً في تنفيذ وإتقان العملية التنفيذية. أما إذا كنت تحصل على تلك النتائج لأنك تتدخل في كل صغيرة وكبيرة، وتهدد موظفيك، وتعاملهم بقسوة، وتوبيخهم كي

## 4. الأداء بالمقارنة مع السوق

في مؤسسات البيع بالتجزئة، على سبيل المثال، إذا كانت مبيعات منتج ما مرتفعة بمقدار 23% على المستوى المحلي، وكان مستوى أداء القسم الذي تديره مرتفعاً بنسبة 18% فحسب، فقد تواجه مشكلة، رغم نزعتك المنطقية إلى الاحتفاء بتلك النسبة التي حققتها، وإذا كان هناك منتج آخر أنت مسؤول عنه انخفضت مبيعاته بنسبة 8%، في حين أن القسم الذي تديره وضعه مستقر، فقد تكون لديك قدرات استثنائية تجعلك أذكى وأسرع من منافسيك. ورغم أن الأداء، مقارنة مع السوق، لا يستطيع مطلقاً أن يحدد وحده وبشكل كامل نتائج القائد أو يحول بينه وبين تحقيقها، فإنه لا بد من إدراجه بشكل عام ضمن المقاييس الأربعة كي تتمكن من إعداد أدق تقييم ممكن للأداء الفعلي لأي مدير أو قائد.

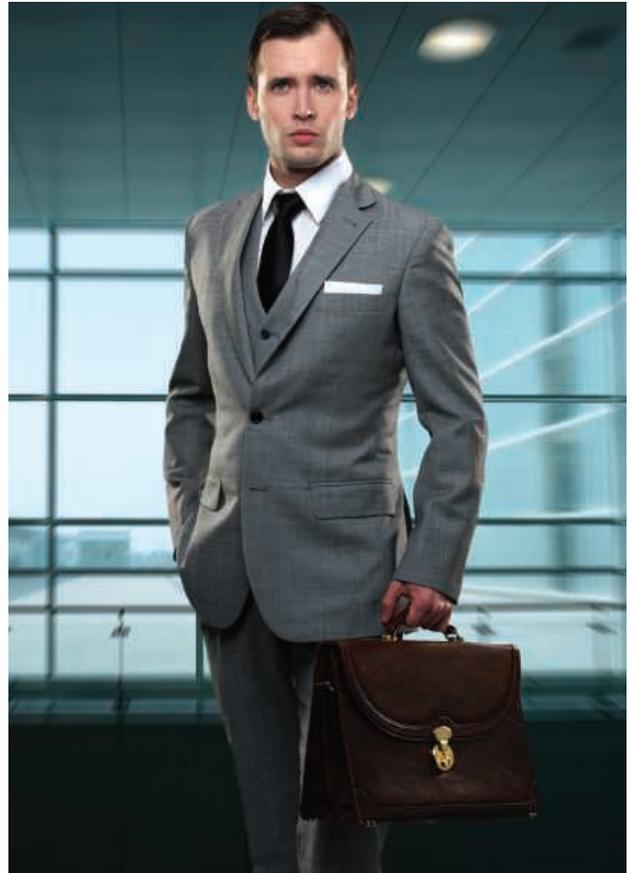
## الاستراتيجية الثالثة: تصحيح مسار الثقافة المؤسسية

من المؤكد أن العمل بجهد لتحقيق الأركان الخمسة للثقافة المؤسسية قد لا يكون ممتعاً أو شاقاً بقدر إعداد خطة جديدة وسريعة لمؤسستك تحقق نجاحاً مدوياً، إلا أن تلك الأركان هي السبب الرئيس لنجاح العملية التنفيذية.

### أركان الثقافة الخمسة

#### أولاً: القيم الجوهرية

- ◆ القيم الجوهرية هي سلوكيات غير قابلة للتفاوض تعلن للموظفين ما تتوقعه منهم وما ليس لديك استعداد للتنازل عنه أو التفاهم بشأنه.
- ◆ تؤسس القيم الجوهرية معياراً ضرورياً للمساءلة ولتشكيل ثقافة ذات أداء متميز والحفاظ عليها.
- ◆ يثبت القادة صلاحية القيم الجوهرية ويحيون بها حين يجسّدونها بأنفسهم، بالتأكد من أن سلوكياتهم تعبر عن تلك القيم ولا تتعارض معها.
- ◆ تظهر أهمية القيم الجوهرية أيضاً حين يجعل القادة من السلوكيات الإيجابية جزءاً من نسيجها.
- ◆ يجب أن تكون القيم الجوهرية قليلة وسهلة الحفظ، فالكيف أهم من الكم.
- ◆ ما لم تؤثر قيمك الجوهرية في السلوكيات اليومية وتنعكس على موظفيك، فإنها لا تتسم بالفاعلية.
- ◆ يجب تفسير القيم الجوهرية بصورة أكبر من خلال وصف الشكل الذي تبدو عليه عند تجسيدها، واستخدام جملة وصفية موجزة فعّالة في هذا الإطار. على سبيل المثال: مصلحة فريق العمل أهم من كبرياء كل عضو من أعضائه، ومستوى راحتهم، وخططهم.



## ثانياً: رسالة المؤسسة

كثيراً ما يحدث خلطٌ كبيرٌ بين رسالة المؤسسة وبين رؤيتها، فالرؤية هي اتجاه محددٌ تسلكه المؤسسة، وهي تتألف من أهدافك القليلة والمهمة، كما أنها غالباً ما تترادف مع تلك الأهداف، وهي نتيجةٌ محددةٌ قابلة للقياس ترغب في تحقيقها، أما الرسالة فهي الهدف من إنشاء المؤسسة، ويجب أن يأخذك تنفيذ رسالة المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها.

تُعرّف الرسالة على أنها «أبي التزم أو مسؤوليّة ذات أهميةٍ توكل أو تُفوض إليك أو تفرّضها على نفسك، فهي تعتبر هدفاً أو غرضاً مهماً مصحوباً بإيمان قوي».



## ثالثاً: الأداء

رغم أن بعض أركان الثقافة المؤسسية، كالرسالة والقيم الجوهرية، قد يبقى ثابتاً في المؤسسات التي لا تُضفي كثيراً من التغييرات، فإن معايير الأداء يجب أن تتغير بالمعدل الضروري للحفاظ على فاعليتها، فالأنشطة التنفيذية التي كانت في فترة ما مهمة للأداء قد تصبح غير فعّالة مع تغير الأسواق أو المنافسين، أو تذبذب العرض والطلب على منتجاتك وخدماتك، أو تغير الأوضاع الاقتصادية. وهذه بعض القواعد البسيطة التي تلخص ما تستطيع فعله لتحسين الأداء:

◆ يجب أن تكون معايير الأداء مكتوبة ومعرّفاً بها من قبل الموظفين بتوقيعهم عليها، وهذا لمساعدة أعضاء الفريق كي يصبحوا أكثر نجاحاً من خلال رسم الأهداف المطلوبة منهم بشكل أوضح، كما أن هذا الوضع يربط بينك وبينهم، ويقضي على ثغرات الأداء، ولا يترك مجالاً لأيّ أعذار من قبل أيّ موظف يدعي أنه لم يكن يعرف ما كان متوقّعاً منه. ◆ يجب أن تكون لمعايير الأداء مقاييس

تلك المعايير أنشطة تنفيذية أم كانت من الأهداف الفردية القليلة والمهمة، مع تحديد عواقب عدم الالتزام بها سلفاً، ولديك الحرية في اختيار تلك العواقب، ولكن يجب ألا تتجاهلها، لأنها ضرورية لحماية ثقافتك المؤسسية.

◆ احرص على إحياء معايير الأداء من خلال تكرار مناقشتها كثيراً في الاجتماعات التدريبية، وجلسات التدريب الفردية، وجلسات تقييم الأداء، كي تبقى راسخة في عقول أعضاء الفريق وتعزز مصداقيتها. ◆ تتسم معايير الأداء بالفاعلية حين تُقدّم باعتبارها المستوى الأساسي من الأداء المطلوب، لا الأداء المتميز، فلكي تؤسس ثقافة تقوم على الاجتهاد والعطاء بلا حدود، لا بدّ للموظفين من إدراك أن المعايير التي تضعها هي الحد الأدنى المطلوب منهم، ولا بدّ لهم من إدراك أنك في نهاية المطاف ستقيم أعضاء الفريق استناداً إلى قدرتهم على تجاوز توقعاتك بشكل مستمر.

محددةٌ يحكم على الأداء من خلالها بدقة. فعلى سبيل المثال: لا يمكن استخدام عبارة «اعمل يومياً بجد» كمعيار للأداء لأنها تعتبر نصيحة، أما تحديد «نسبة 8% كمتوسط لتخفيض التكاليف السنوية» فهو معيار سليم لقياس الأداء.

◆ يجب أن تتضمن معايير الأداء مزيجاً من توقعات الأنشطة والنتائج. قد تتضمن توقعات الأنشطة مهام تنفيذية، كأن يُعقد يوماً عددٌ محددٌ من اللقاءات، وقد تتضمن توقعات النتائج أحد الأهداف القليلة والمهمة، كحجم المبيعات الفعلية أو زيادة عدد المتعاملين.

◆ يتم تقديم معايير الأداء بأسلوب يرسم توقّعاً بأنها عرضة للمراجعة والحذف والإضافة بمرور الوقت، فمن خلال تقديمك لمعايير الأداء بهذه الصورة لن تفقد مصداقيتك عندما تقرر أن تغيرها لأيّ سبب في المستقبل. ◆ ينبغي دعم معايير الأداء غير القابلة للتفاوض التي أعدتها، سواء أكانت

## رابعاً: الجدارات الجوهرية

الجدارات الخاصة أو الكفاءات الجوهرية هي جانب من جوانب مشروعك ومقومات ثقافتك التي سينظر إليها منافسوك ويقولون: "ليتنا نستطيع أن نفعل ما يفعله بنفس كفاءته".

## الجدارة الأولى: اجتذاب موظفين متميزين وتطويرهم

من دون أن تجذب الأشخاص المناسبين وتضمهم إلى فريق عملك وتطورهم لأقصى درجة ممكنة، فإن جميع الجوانب الأخرى المهمة لمؤسستك ستعاني من العجز، ومن بينها تقديم التجارب المتميزة للمتعاملين، والتدريب، وتنفيذ الأنشطة التنفيذية بنجاح واتساق، إلخ.

### الجدارة الثانية: تقديم تجارب متميزة للعملاء

أكثر أمر إيجابي من الممكن أن يرسخ في ذهن المتعاملين، أو يجعل السعر أقل أهمية في نظرهم، هو التجارب المتميزة التي يحظون بها حين يتعاملون مع موظفي المؤسسة، ولكن من دون وجود الموظفين المناسبين، وقبل أن يتلقوا التدريب المناسب، وتكون لديهم عملية تنفيذية ناجحة، سوف ترسخ في ذهن العميل تجربة لا تُنسى أيضاً، إلا أنها لن تكون من النوع الذي ترغب أن يخبر به العميل الآخرين من خلال تقييمه لمؤسستك عبر الإنترنت.



### الجدارة الثالثة: إتقان العملية التنفيذية

لن تفاجئك الجدارة الجوهرية الثالثة في هذه المرحلة، فالتدريب الموظفين المتميزين على تقديم تجارب مميزة للمتعاملين وجعلهم يلتزمون يومياً بالعملية التنفيذية هي أفضل مجموعة من الجدارات الجوهرية التي يمكن أن تضع مؤسستك على القمة، والمقصود بعبارة "على القمة" ليس أنك ستصبح أفضل من منافسيك، بل المقصود أنك ستتمكن ما تفعله للغاية لدرجة أنك ستحقق طفرة مختلفة تماماً في مجالك لتترفع وحدك على قمة السوق من دون منافسة شرسة، إذ ستصبح وحدك في منطقة مختلفة تماماً، دون أن يكون هناك نظير يواجهك، وبذلك تكون قد حققت الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المؤسسات.



## خامساً: الموظفون

المؤسسية سيعمل بعضهم من دون قصد على الإضرار بأهداف وخطط ومصالح البعض. الموظفون الذين لا يستوعبون معايير الأداء في مؤسستك سينمو لديهم شعور بالحق المكتسب، أي بالاستحقاق المجاني، وكذلك باللامساءلة واللامسؤولية والركود والموت البطيء.

كي تحقق أهداف المؤسسة القليلة والمهمة، تصبح مهمتك الأولى هي أن تطور موظفيك أو تستبدل بهم موظفين أكثر تطوراً، وفي معظم الحالات، قد تلجأ إلى كلا الخيارين.

◆ يريد الموظفون العمل في إطار ثقافة تحترم آدميتهم وتقدر جهودهم.

◆ يريد الموظفون العمل في مؤسسة تمنحهم الفرصة لإضفاء تغيير في حياة الآخرين، وفي مجال عملهم، وفي مجتمعاتهم.

◆ الموظفون الذين لا يؤمنون بنفس قيمك يسممون ثقافتك ويدمرونها.

◆ الموظفون الذين يدركون قيمك بوضوح، والذين لديهم قناعة بأنك جاد إزاء تلك القيم، يتخذون قرارات أسرع وأكثر ثقة.

◆ الموظفون الذين لا يفهمون رسالتك

◆ الموظفون الذين يعملون في ظل ثقافة مؤسسية قوية يتقاسمون معتقدات وعادات ولغة مشتركة، ممّا يقوي الرابطة بينهم.

◆ الموظفون المتميزون للغاية يجتذبون غيرهم من الموظفين المتميزين إلى ثقافة مؤسستهم.

◆ سيصبح الموظفون أكثر اندماجاً حين يعملون في إطار ثقافة مؤسسية قوية الأداء.

◆ الموظفون هم من يرسمون ملامح مؤسستك، ففي نظر المتعاملين يبقى الموظفون هم أكثر جوانب تجربتهم مع مؤسستك التي ترسخ في ذهنهم، سواء بالسلب أو بالإيجاب.

# الاستراتيجية الرابعة: تصحيح مسار فريق العمل

إذا كانت مساعدة الموظف على تطوير أنفسهم لا تمثل بالنسبة إليك أسماً أهدافك كقائد، فيجب عليك أن تعيد النظر في مدى استحقاقك وملاءمتك لهذا المنصب، فالتابعون يستحقون قائداً يقدرهم بالقدر الكافي ويجعل التواصل الفعال معهم إحدى أولوياته.

## كيف تعثر على الموظفين المتميزين؟

من ضمن الأسئلة الأكثر إلحاحاً التي يطرحها القادة: "كيف وأين نعثر على الموظفين المتميزين؟". والإجابة الواضحة، رغم أنهم يتجاهلون، هي: "ابدأ بموظفك الحاليين"، فإذا لم تفعل كل ما يتطلبه الأمر لتطوير فريقك الحالي، فإن تجاهل إمكاناتهم، وتسريحهم، وتوظيف آخرين مكانهم، ثم تعريض الموظفين الجدد لنفس النوع من الإهمال لا ينم عن المسؤولية. التحدي الذي تواجهه كقائد هو التأكد من أنك تمتلك العقلية الملائمة لجعل موظفك الحاليين يقدمون أفضل ما لديهم.

وهذه قائمة مرجعية ستساعدك على التأكد من امتلاكك لتلك المؤهلات:

- 1) حدد لهم معايير أداء واضحة، فالموظفون المتميزون لن يألوا جهداً للتفوق على تلك المعايير ما دمت قد حددتها بوضوح من البداية.
- 2) تأكد من أنهم يستوعبون رسالة المؤسسة وقيمها الجوهرية، فلتلك الجوانب من ثقافة المؤسسة، إضافة إلى معايير الأداء الواضحة، دورها في مساعدتهم على التركيز على الأهداف الأهم.
- 3) تعرّف إلى المحفزات التي تحركهم، وذلك باستثمار وقتك في توطيد علاقتك بهم كي تحدد مواطن قوتهم ونقاط ضعفهم وطموحاتهم.
- 4) قدّم لهم تعليقات سريعة وأمينية ومحددة عن أدائهم، فتلك التعليقات تقضي على الثغرات التي تجعلهم يتساءلون ما إذا كان مستوى أدائهم مقبولاً، بل ويشكون في أن هناك من يهتم بذلك.
- 5) حمّلهم مسؤولية النتائج، حيث لا بد لك من مواجهتهم بتعليقاتك الأمينة كي تضع حداً للسلوكيات غير المقبولة ومستويات الإنتاج الضعيفة وتعود بهم إلى المسار الصحيح.
- 6) درّبهم باستمرار، فمهمتك هي أن تستثمر فريقك كرأس مال بشري وتجعله أكثر قيمة، ممّا يعني أنك لا بد أن تقدم للفريق؛ الوقت والأدوات اللازمين لتطوير مهاراته وعاداته وسلوكياته بشكل مستمر.
- 7) أضف إلى برنامجك جلسات تدريب فردية تعدها مع أفراد الفريق، وتأكد من أنها تهدف إلى تطويرهم لا إلى معاقبتهم، فتلك الجلسات تعدّ فرصة رائعة كي تستمع إلى كل عضو في الفريق على انفراد، وتدرّبه، وتعزز قدراته، وتتحداه كي يصل بأدائه إلى أعلى مستوى.



## كتب مشابهة:



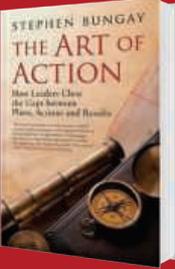
### CEO Strength Coach

By Ron McKeefery, 2015.

### Leaders Eat Last

Why Some Teams Pull Together and Others Don't.

By Simon Sinek, 2014.



### The Art of Action

How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions, and Results.

By Stephen Bungay, 2010.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News

 MBRF\_News

 mbrf.ae

 [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

 qindeel\_uae

 qindeel\_uae

 qindeel.uae

 [qindeel.ae](http://qindeel.ae)



8) كن مثلاً أعلى لموظفك. ويتضمن هذا الأمر الوفاء بوعودك، والالتزام بقيم المؤسسة الجوهرية، وتقديم التواصل المباشر مع الموظفين على الأعمال الورقية الروتينية، وإعداد برنامج شخصي تطور به نفسك، وتقديم مصلحة الموظفين على كبرياتك وتفضيلاتك.

9) حين ينخفض مستوى أداء موظفك، إمّا أن تقدّم لهم التدريب اللازم، وإمّا أن تنقلهم إلى مناصب أخرى، وإمّا أن تنهي تعاقدك معهم.

10) إذا لم يحرز عضو في فريقك تقدماً ملموساً في وقت معقول رغم اتباعك تلك الاستراتيجيات، فاستغن عنه، فالاستمرار في استثمار الوقت والموارد في عضو من أعضاء الفريق لا يمكن تطويره، أو لا يستطيع هو أن يطور نفسه، يعتبر خداعاً لغيره من أعضاء الفريق الذين يسهمون بكل ما في وسعهم لتحقيق النجاح.

## خمس طرق لزيادة مستوى اندماج الموظفين

1) يتحقق الاندماج حين يستثمر الموظف نفسه عاطفياً في تحقيق أهداف المؤسسة، فوظيفته حينها لا تصبح مجرد وسيلة للحصول على راتب في نهاية الشهر فحسب، بل يصبح مكان العمل في نظره مكاناً يشعر فيه بأن لديه هدفاً وغرضاً جليلاً.

2) تعتمد درجة استثمار الموظف لنفسه عاطفياً في تحقيق أهداف المؤسسة على قوة علاقته مع مديره المباشر، لذلك يجب على القائد أن يُبادر بتوطيد علاقته مع موظفيه ويتولى تعزيزها بمرور الوقت.

3) استبدال القائد العلاقات باللوائح يجعل الموظفين يتمردون بصورة شتى، تتنوع بين تأخر الموظف عن مواعيد العمل، وأدائه المتدنّي لما هو مطلوب منه، وعدم تحدّثه بأسلوب طيب عن زملائه أو عن المؤسسة.

4) تمكين أعضاء الفريق من خلال منحهم حرية العمل والتصرف يزيد من اندماجهم. فحين تساعد موظفك على التفكير والتصرف بالطريقة التي تناسبهم من خلال تمكينهم من اتخاذ المزيد من القرارات بمفردهم، وحلّ المشكلات التي تواجههم على طريقتهم، وتنفيذ أفكارهم بأسلوبهم، تكون قد ساعدتهم على بناء تقدير الذات، وسمحت لهم بتحمّل قدر أكبر من المسؤولية في إطار وظائفهم.

5) تعلم كيف تحفز كل عضو من أعضاء الفريق بصفته فرداً متميزاً ورائعاً وموهوباً وقوياً، بدلاً من تطبيق سياسة الإدارة الجماعية، فكل موظف مواطن قوته وشغفه وطموحاته ودوافعه ومُحفّزاته.

تقدّم لنا استراتيجيّة إيمان العمليّة التنفيذيّة إجابات عن التطوير المستمرّ للأفراد والمؤسسات من خلال العودة إلى أساسيات نجاح المشروعات التي أثبتت صحتها على مدى قرون، وهي تُعتبر معارضة جريئة للخبراء والمستشارين الذين يروجون فكرة أنه يجب على كل المشروعات أن تُحدث ثورة إدارية أو تعيد ابتكار نفسها بشكل مستمر كي تبقى على قيد الحياة، فهي برنامج عمل إلزامي وجاد للعودة باستراتيجيات المشروعات إلى أصولها الراسخة، وهذا ما يسميه بعض مفكري الإدارة وخبرائها المجربين: العودة إلى الأصول، أو التفكير داخل الصندوق.



# جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

SHEIKH MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE AWARD

تعلن جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
عن فتح باب الترشيح أمام الأفراد والمؤسسات للفوز بالجائزة عبر الموقع الإلكتروني.

The Knowledge Award announces opening of nominations to  
individuals and organizations through the website

[www.knowledgeaward.com](http://www.knowledgeaward.com)



تكريماً للإنجازات العالمية في مجال المعرفة والابتكار  
Honoring International Achievements in Knowledge & Innovation

الموعد النهائي لاستلام الطلبات: 31 أغسطس 2017  
Submission Deadline : 31st August 2017