

2016

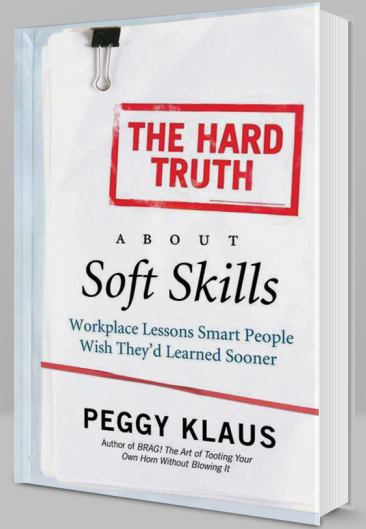
## كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



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

# الحقائق القويّة بشأن مهارتنا الذكيّة مهارات بيئة العمل التي نتمنى جميعاً إتقانها



تأليف

بيجي كلاوس

86

### الرعاية



## الإنجاز بالفضول

عندما يدور الحديث حول مهارات التواصل، يعتقد معظم الناس أن الأمر يتعلق فقط بالمهارات الشخصية التي تجعل الفرد ودوداً ولطيفاً. صحيح أن المهارات الشخصية تعتبر جزءاً من المعادلة، ولكن النجاح يتطلب أكثر من ذلك بكثير. فبينما تشير المهارات العملية إلى القدرات الفنية والمعارف التطبيقية التي نحتاج إليها لنؤدي عملنا، فإن مهارات التواصل هي التي تُمكننا من استخدام مهاراتنا الفنية بفاعلية. تتضمن مهاراتنا الذكية كل السلوكيات الشخصية، والاجتماعية، ومهارات التواصل مع الآخرين، ووعينا بذواتنا وقدرتنا على إدارة أنفسنا. كما تشمل مجموعة القدرات والصفات الضرورية للتفاعل الإيجابي في بيئة العمل، والنجاح في مواجهة الضغوط في ظل الأزمات والظروف المتقلبة. فمهما امتلكننا من خبرات تقنية ومعارف تخصصية، فإننا لن نتمكن من التأثير في الآخرين والانسجام التام معهم، من دون ذلك المزيج المتكامل من مهاراتنا في التواصل والتفاعل والتفهم والتأثير وقيادة التغيير.

### أولاً: تحكّم في نفسك

#### معرفة ذاتك لا تقل أهمية عن تأدية واجباتك

كثيراً ما نسمع المتحدثين والمحاضرين التحفيزيين يصرخون بنا: «اتبع شغفك! إذا آمنت بقدرتك على إنجاز شيء ما، فسوف تحققه بكل تأكيد». لكن كونك شغوفاً بأمر ما، لا يعني بالضرورة أنك سوف تمتلك الموهبة والقدرات اللازمة للنجاح فيه، وحتى بامتلاك ناصية الشغف والموهبة، فإنك لن تستطيع ضمان النجاح. فمن أهم الطرق التي تساعدك على العثور على العمل المناسب وامتلاك ناصيته هو أن تجدّ وتجتهد في اكتشاف شخصيتك الحقيقية ومواطن قوتك الذاتية.



## في ثوانٍ...



انطلاقاً من تعليمات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، وتوجيهات سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي - رئيس المجلس التنفيذي، لكل الجهات الحكومية

بتسريع الانتقال إلى الجيل الرابع من التميز المؤسسي؛ تستمر مبادرة «كتاب في دقائق» في تحقيق التميز عبر إصداراتها الجديدة، التي تواكب رؤى قيادتنا الملهمة، وتوفّق بين سرعة نقل المعرفة وسرعة استيعابها من ناحية، وبين جودة المحتوى من ناحية أخرى.

يقول «بول صامويلسون»: «الأسئلة الجيدة تلو على الإجابات السهلة». وربما لهذا السبب، كما جاء في مقدمة كتاب «الحكم الرشيد: الأركان الأربعة للأداء الحكومي المتميز» يتعلّم الطلاب في كلية الإدارة الحكومية في جامعة هارفارد طرح السؤال «صفر» عندما يُطلب منهم طرح مبادرة حكومية ابتكارية. والسؤال «صفر» هو: «ما الذي علينا حقاً تحقيقه؟».

وطبقاً للعدد (85)، تركز الإدارة الرشيدة على أربعة أركان هي: الناس، والمبادئ، والأولويات، والأداء؛ وهي تعمل في انسجام تام لتأسيس التغيير كأسلوب حياة، وطريقة عمل لحكومة الجيل الرابع التي تحفز الإبداع. تتبني إدارة الحكم الرشيد منهج عمل قابل للتنفيذ في المؤسسات التنفيذية على مستوى الدولة أو المناطق كل على حدة، وذلك لأنها تتبني من إطار عمل لقيادة وإدارة تنفيذية تصمّم على تحقيق التميز المؤسسي والكفاءة التنظيمية.

أما العدد (86) فيُخصّص كتاب: «الحقائق القويّة بشأن مهاراتنا الذكية: مهارات العمل التي نتمنى إتقانها»، ويصحح نظرنا تجاه مهاراتنا، حيث يتطلب النجاح أكثر من مهارات التواصل بكثير. وهنا تشير المهارات العملية إلى القدرات الفنية والتطبيقية التي نحتاج إليها في عملنا، بينما تمكّننا مهارات التواصل من استخدام مهاراتنا العملية بفاعلية. مهاراتنا الذكية تشمل: السلوكيات الشخصية والاجتماعية، ووعينا بذواتنا وقدرتنا على إدارة أنفسنا، فضلاً عن قدرتنا على التفاعل الإيجابي في بيئة العمل، ومواجهة الضغوط في ظل الأزمات والتقلبات، حتى نتمكن من التأثير في الآخرين والانسجام التام معهم، وإدارة مبادرات التميز، وقيادة برامج التغيير.

ومع بروز الحاجة إلى تأمين سلامة الإنسان في وجه المتغيرات البيئية والاجتماعية، برز إلى الوجود علم بحثي جديد هو «علم المرونة» الذي يهدف إلى استيعاب التفاعلات المتعددة بين الطبيعة والمجتمع، والتصدي لتحديات الاستدامة الملحة. فوفقاً لكتاب: «البيئة المرنة: استدامة الخدمات في المنظومات البيئية والاجتماعية»، وكما جاء في الملخص (87) فإننا لم نعد ننظر إلى الاضطرابات البيئية من زاويتها السلبية المعتادة؛ بل يمكننا اعتبارها فرصةً للتجديد والتطوير، حيث ترى منهجية المرونة الإنسان جزءاً أصيلاً من محيطه الحيوي. ولهذا تركز أبحاث المرونة على دراسة النظم البيئية الاجتماعية المتشابكة، وترسيخ المبادئ التي تحوّلها من نظرية إلى تطبيق، بما يحقّق الرخاء للإنسان، ويكفل الاستدامة البيئية والاجتماعية بعيدة المدى.

جمال بن حويرب  
العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

العمر. فنحن نتزوج، ونُرزق بأطفال، وتصبح الظروف التي نُؤدي عملنا فيها أهم من وظائفنا الفعلية، وقد نشعر بالضجر والملل من تأدية نفس العمل الروتيني على الدوام؛ فالطرق التي تتبدل بها الحياة بمرور الوقت لانهائية. وهذا هو السبب الذي يجعل مراجعة مقاصدك وقيمك وأهدافك بانتظام، أمراً حتمياً للتأكد من انسجام حياتك المهنية والشخصية مع المقايضات والتغيرات التي تُجربها.

يمكنك التفكير في كفاءاتك وإنجازاتك، وتحديد الثغرات التي تشوب أداءك، والتأكد من أنك تسير في الطريق الصحيح. يُعتبر التأكد من تناغم المسار الوظيفي الذي تسلكه مع مجمل حياتك، جزءاً من رحلة معرفة ذاتك. ومع الإقرار بحقيقة أن بعض السمات الشخصية تبقى ثابتة، فإن هناك جوانب تستمر في النمو والتطور مع تقدمنا وتراكم خبراتنا. فقد لا يصبح ما كنا نفعله صغاراً، مناسباً لنا في منتصف

من المؤكد أن معرفة ما يجيده المرء من الناحية المهنية والعملية مهمة صعبة إلى حد ما. لأن مكن قوتك لا يكون دائماً واضحاً منذ البداية، ولهذا فقد يستغرق الأمر بعض الوقت والخبرة لتكتشفه. فنحن أحياناً نحصل على أكبر قدر من الاستفادة من خلال الانتباه إلى نقاط ضعفنا، وهذا يعني تقبُّل تقرير الأداء السنوي، أو التقييم الشامل لأدائنا مقارنة بأدوارنا ومتطلبات وظائفنا. وبالنظر إلى تقرير الأداء المهني،

«من الصعب علينا تحقيق التوازن الكامل بين حياتنا الشخصية والمهنية، وهكذا علينا أن نعيش ونحن نُقايض ونُفاوض أنفسنا على تحديد أولوياتنا وتنفيذها انطلاقاً من سعادتنا ورضانا الداخلي عن أنفسنا.»

## ثانياً: إنجاز العمل

### عندما يكون التسويف جندياً مجهولاً ويعمل لصالحك

غالباً ما يُعطي التسويف انطباعاً سلبياً من دون مبرر، حيث تحوّل إلى مرادف للكسل ونبذ العمل، أو انعدام المسؤولية، أو إهدار الوقت. لكن التأجيل والتأخير قد يكون مؤشراً لسلوك ما، ويمكن لعدم انتباهك لدوافعك أن يخلق مشكلات كبيرة. فما هي التحذيرات التي قد يُرسلها التسويف إليك؟



أَمْ يدوياً وتقليدياً.  
◆ **لقد حان وقت التغيير.** قد يُنبئك التسويف بأنك تشعر بالملل، أو أنك تفتقر إلى التحدي اللازم لبيت الحماسة فيك، وأن هذا هو الوقت المناسب لتجربة شيء جديد. ابحث عن طرق تتجاوز بها روتين العمل، وادرس الفرص المتاحة في نطاق منصبك الحالي، أو شركتك أو مهنتك الحالية، ثم ابحث عن فرصتك في مكان آخر إذا لزم الأمر. فلا شيء يغذي التسويف أكثر من انطفاء جذوة الحماس.

◆ **أنت لا تملك كل ما تحتاج إليه لإنجاز المهمة الموكلة إليك.** يرجئ الناس المهام المُسنَّدة إليهم عندما يفتقرون إلى الحقائق، أو الأموال، أو الطاقة والموارد اللازمة لإنجاز هذه المهام.  
◆ **أنت بحاجة إلى تحسين مهارات إدارة الوقت.** تتمثل إحدى أهم خطوات تحسين مهاراتك في إدارة الوقت في التنظيم. والطريق الأمثل لتحقيق ذلك هو توفير نظام وتقويم جيد تعتمد عليه ويناسب طبيعتك، سواء أكان هذا التقويم إلكترونياً

## لا تكن شگاءً وبگاءً كالأطفال

لا أحد يحب الطفل كثير الشكوى والتذمّر، وعندما تقترب هذه الصفة بشخص بالغ، فهذا ما لا يمكن تحمله. وعلى الرغم من أن البالغين يجب أن يكونوا أكثر وعياً، فإن بعض الناس لا يستطيعون منع أنفسهم من الشكوى والتذمّر والتأفف كأن يقولوا: «لقد جربنا هذا من قبل»، أو «درجة الحرارة في المكتب باردة جداً ولا أستطيع أن أعمل هكذا».

ولنفكر بالأمر؛ لا يمكننا التحكم في كل الظروف وكل شيء من حولنا. وبقدر ما نحاول جاهدين أن نخطط ونتحكم في النتائج التي سنحصل عليها، لا يسعنا التأكد بنسبة 100% من كنه هذه





- ◆ انتهج أفضل السلوكيات دائماً، حتى عندما تكشّر لك الحياة عن أنيابها.
- ◆ ابتسم أكثر. فللابتسام أثر رائع في تغيير المزاج للأفضل.
- ◆ قاوم تغذية المشاعر السلبية بالشكوى، وإلقاء اللوم والنميمة.
- ◆ تتبع السلبية دائماً من الشعور بالعجز أو قلة الحيلة. بإمكانك أن تحسن من نظرتك للحياة بشكل ملحوظ بوضع خطة عمل تساعدك على تجاوز هذه المشاعر.

- ◆ مناسبة، ثم تتجاوز الأمر وتتخطاه، وكلما أسرعت في هذا، كان ذلك أفضل.
- ◆ نحن نقرر كل يوم وكل لحظة ما إذا كنا نريد رؤية نصف الكوب الفارغ أم الممتلئ. ولكي تضبط توجهك الذهني وسلوكك العملي، عليك بما يلي:
- ◆ تأكد من أن التفكير الإيجابي في الحياة هو أهم الأصول التي تمتلكها وأكثرها قيمة. فهو ينشر موجات بعيدة المدى من الإيجابية والتفاؤل تؤثر في كل ما حولك.

النتائج في كل مرة. ولهذا فإن أحد أفضل دفاعاتك في مواجهة غير المتوقع، هو أن تتبنى توجهاً ومنهجاً إيجابياً يساعدك ومنّ حولك بقدر الإمكان. وفي حين أنه لا يمكنك دائماً التحكم فيما سيحدث لك، فإنه بوسعك دائماً التحكم في رد فعلك وفي كيفية استجابتك للنجاحات والإخفاقات. هل معنى هذا أنه ليس بوسعك أن تعبر عن خيبة الأمل؟ بالطبع لا! لكن يجب أن تعبر عن استيائك ومشاعرك بلباقة وبطريقة

## ثالثاً: فن الحديث

### الإنصات فن، وبعضه علم، وكله مهم

على العكس من الطريقة التي يتصرف بها عامة الناس، فإن الإنصات نشاط وفعل إيجابي، وليس مجرد انتظار لتأخذ دورك في الكلام. يتسرّع معظمنا في إبداء آرائنا، ومعتقداتنا، وأفكارنا الخاصة، حتى قبل أن يتمكن الشخص الذي ننصت إليه من إنهاء جملته. والأسوأ من هذا هو المبالغة في عروضنا التقديمية، حيث نعرض الفكرة البسيطة من خلال عدد مبالغ فيه من الشرائح، فلا يبقى سوى القليل من الوقت - إن وُجد أصلاً - للإنصات لما قد يشعر به المستمعون.



- ◆ اسمع بأذنيك وأنصت بقلبك وعقلك معاً.
- ◆ **وتجنّب ما يلي:**
- ◆ الافتراضات والأحكام المسبقة.
- ◆ محاولة ملء «وقت السكوت».
- ◆ المقاطعة بأفكارك أو بنصائحك.
- ◆ الاستجاب.
- ◆ الوعظ والنصح المباشر.
- ◆ تحويل مسار الموضوع إلى اتجاه آخر.
- ◆ الشرود والقيام بعدة مهام في نفس الوقت.

- ◆ انسجم مع مشاعر المتحدث وتناغم مع الحقائق.
- ◆ كن حاضراً ولا تفقد تركيزك.
- ◆ انتبه إلى الإشارات غير اللفظية.
- ◆ اطرح السؤال الصحيح في الوقت الصحيح.
- ◆ انتبه جيداً إلى محتوى الكلام وطريقة نقله.
- ◆ تحكّم في أعصابك ولا تترك غضبك يسيطر على سلوكك.

تؤثر الطريقة التي ننصت ونستجيب بها تأثيراً كبيراً في طريقة استجابة الآخرين لنا. كلنا نرغب في الشعور بأن هناك مَنْ يُنصت لنا. وعندما يصدّق الناس أننا نحاول تفهّم مشاعرهم ونواياهم، فإنهم يرتاحون أكثر لمشاركة أفكارهم معنا. اتبع الإرشادات التالية وكن منصتاً فعّالاً.

### طبّق ما يلي:

- ◆ أبقِ عقلك مفتوحاً.
- ◆ أنصت بانتباه لإدراك المعنى الشامل.

## كيف تقدّم عرضاً مبهرًا ومؤثراً

يثير الحديث أمام الجماهير مشاعر الخوف فينا جميعاً، سواء أكنت رئيساً تنفيذياً في شركة وتحدث إلى الموظفين، أم تناقش مشكلة ما في اجتماع إدارة المدرسة، أم بانعماً يواجه متعاملاً عادياً. بغض النظر عن المؤثر، ابدأ بالتغلب على القلق من خلال تحديد العوامل التي «توترك». اكتشف ماهية المواقف أو نوعية الأشخاص التي تجعلك تفقد أعصابك، وضع استراتيجية لتجنّب التعرّض للتوتر وتهديئة أعصابك. أفضل أدوات السيطرة على التوتر هي أن تكون جاهزاً ومستعداً لما يواجهك. ومهما كانت الإجراءات التي تتوي اتخذها، فلا توجل التفكير حيال كل شيء حتى الليلة السابقة لحدث التواصل أو العرض المهم. ومن المؤكد أنك إذا تجنبت





التحرك بحرية والشعور بالطاقة.  
7. اقرأ كلمات العرض التقديمي الذي ستقدمه بصوت مرتفع، فنادراً ما تخرج الكلمات المكتوبة بالصورة التي تتوقعها، أو بالشكل الذي ترغب فيه عندما تقرأها للمرة الأولى.  
8. انطق الكلمات بصوت مرتفع، ثم تدرّب على إعادة صياغة المعلومات بطرق متعددة، حتى تتسبب الكلمات من فمك بطريقة طبيعية. وعندما تتجح في التواصل مع الجانب التلقائي في شخصيتك، ستبدو كلماتك أكثر إمتاعاً، وسيغرب الناس فعلاً في الإنصات إليك.

معك؟ أم مرهقين؟ أم يشعرون بالملل ومحبطين؟  
3. حدّد مغزى رسالتك. ما الذي تريد أن يفكر فيه ويشعر به جمهورك بعد انتهاء حديثك إليهم؟ يجب أن تكون أهدافك الخاصة محددة، وقابلة للتنفيذ.  
4. تأكّد من تلبية المحتوى الذي تقدمه لاحتياجاتهم، وتأكّد من أنه ممتع للمستمعين. أبق حديثك مختصراً، ولكن ليس إلى الدرجة التي تجعلك تستبعد معلومات حيوية.  
5. استعد وتدرّب جيداً.  
6. توجّه إلى مكان هادئ حيث يمكنك

التخطيط مسبقاً، فستعمل حينها من أقل الأوضاع كفاءة على الإطلاق؛ ألا وهو الدُعر. امنح نفسك ما يكفي من الوقت لدراسة جمهورك، وتجهيز المحتوى الذي ستلقيه، والاعتماد على الطريقة التي ستنقل بها هذا المحتوى، وذلك كما يلي:  
1. حدّد الاحتياجات، والأهداف، والغايات المحتملة لجمهورك. لماذا جاؤوا لينصتوا إليك في المقام الأول؟  
2. قياس درجة حماس جمهورك بطرح السؤال التالي: « ما نوع الأفكار والمشاعر التي قد تعترى نفوسهم أثناء استماعهم إليك؟ هل سيكونون سعداء لتواجدهم

## رابعاً: التعامل مع النقد

### تعامل بثقة مع الجميع، لا سيما رئيسك المباشر

هناك العديد من المديرين الذين يصعب إرضائهم، لكن أكثر هؤلاء المديرين شيوعاً هم المديرين الشرسون الذين يُحققون نتائج قوية ومُرضية لحملة الأسهم، ولكن على حساب سعادة الموظفين. ولكن معظم المؤسسات لم تعد تقبل هذا النمط الشائع في أداء بعض المديرين العنيفين، إذ لم يعد بمقدور القائمين على الشركات تحمل معدل الدوران المرتفع للموظفين، كما لم يعد الموظفون قادرين أو مجبرين على تحمل إساءة معاملتهم مهما كلفهم الأمر.



### عندما تعمل مع مدير صعب المراس، طبّق الاستراتيجيات التالية :

#### ◆ فرّق بين الجديّة والصّرامة في العمل

وبين العنف الشخصي. لا تخلط بين رئيس عمل كثير الطلبات ورئيس شرس ومتعجرف. فالمدیر الذي يحاسبك أو يتوقع منك أن تصل في موعدك ليس طاغية، فالمتعجرف والعنيف هو من يسيء معاملتك لفظياً بشكل متكرر، ومن يصرخ في وجهك، ويُقلل من شأنك، أو يحاول إهانتك ونادراً ما يبادر إلى الاعتذار.

#### ◆ استشر أصدقاءك. قارن بين

ملاحظاتك وملاحظات زملائك الذين تتق بهم. اطلب المساعدة من أحد المستشارين في إدارة الموارد البشرية، لا سيما إذا كان رئيسك ذا منصب كبير في المؤسسة. ثم ادرس الأسباب التي تجعله يعاملك بطريقة غير لائقة، وهل يتعامل مع غيرك بنفس

الطريقة، أم أنه يعتمد تعنيفك وإيذاءك دون غيرك.

#### ◆ تصرّف بسرعة. لن يزعجك رئيسك

العنيف إلا إذا مكنته من ذلك. رد عليه بعبارات بسيطة وهادئة وأنت تُذكره ببعض الحقائق مثل: « خلال الشهرين الماضيين، رفعت صوتك وأنت تكلمني أكثر من مرة أمام زملائي. وأنا أرفض مثل هذه المعاملة غير اللائقة في مؤسستنا وفي بيئة عملنا المهنية والإيجابية فقط، بل إنني لم أتوقعها أيضاً. إذا كانت هناك مشكلات في طريقة تنفيذي لعملي في المستقبل، فمن فضلك تفضل وأخبرني بها بهدوء، من دون التعرض لشخصي أو مخاطبتي بطريقة مؤذية؛ بالتلميح أو التصريح.»

#### ◆ لا تقبل الأعذار. لا تقترض حسن النية



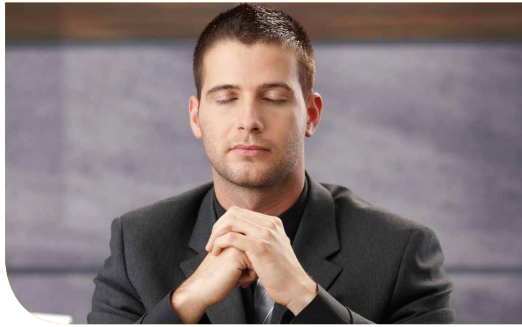
خاطئاً، فيمكنك أن توجهني على انفراد، وبطريقة ملائمة».

◆ **حاول تفهم دوافع الآخرين.** عندما تظن أن أحدهم قد أساء إليك، تخيل أو تصور أنه أيضاً يعاني، وأن لديه مشكلة. في كثير من الأحيان لا تكون أنت المقصود بالإساءة، فربما يكون مديرك أو زميلك يعاني من ضغوط داخلية، ويحتاج إلى الإفصاح عنها. ولذا من المهم أن تستجيب للموقف بهدوء وإيجابية، متجنباً ردود الفعل السريعة والمندفعة بلا تفكير أو تدبير.

◆ **تجنب التخمينات وإطلاق الأحكام المسبقة وركز على الحقائق.** التزم بالحديث عن السلوك المحدد الذي ترغب في تغييره. على سبيل المثال، لا تقل له: «إنك دائماً تقفل من شأن الآخرين» لأن تعامله مع الآخرين ليس من شأنك؛ والأفضل أن تقول: «لقد طلبت رأيي بشأن التوقعات والنتائج في اجتماع الأمس، ثم بدأت في رفض آرائتي واحداً تلو الآخر بطريقة عنيفة وبنبرة حادة، وقبل أن أكمل كلامي. إذا كانت لديك شكوى من أدائي أو كان رأيي

في الرئيس المتتمر بالبحث عن أعداء ومبررات لسلوكه العنيف. واجه المدير أو الزميل الذي يتجاوز حدوده بتبنيه إلى سلوكه غير المقبول، وساعده على أن يعي نتائج تصرفاته ويدرك أبعادها وتداعياتها.

◆ **تحدث مع رئيسك على انفراد.** يميل قلة من الرؤساء العنيفين إلى إهانة الآخرين علناً؛ وبغض النظر عن الموقف، فعليك دائماً أن تواجهه بهدوء الواثق، ولكن خلف الأبواب المغلقة أو بتوثيق موقفك وردود أفعالك بطريقة رسمية ومكتوبة.



## حافظ على هدوئك

مهما كانت صعوبة إجراء عمليات تقييم الأداء، فإن الحصول على نتيجة أحد التقييمات ليس سهلاً أيضاً. فغالباً ما تتداعى مهاراتها في الاستماع إلى المواقف المشحونة عاطفياً بشكل كبير، وخصوصاً عندما نشعر بأنه يتم الحكم علينا أو انتقادنا، فتتسارع دقات قلوبنا. عليك دائماً أن تتحلى بالسلوكيات الإيجابية التالية:

الناس إلى التعميم عند التقييم، فكن جاهزاً لطرح السؤال التالي: «لست متأكداً تماماً مما تقوله، فهلا تفضلت بتحديد جوانب النقص بدقة؟».

◆ **تابع أداءك بحماس ومن دون توقف.** لا تنتظر حتى وقت التقييم التالي لتحصل على ملاحظات إضافية من رئيسك. ضع أهدافاً محددة لتحسين أدائك، ثم اطلب الحصول على تقارير منتظمة تقيس مدى نجاحك في تحقيقها.

مديرك برأيه في أدائك، استمع له بتركيز ودون ملاحظاتك. كثيراً ما تتجمد عقولنا عندما نسمع أي تقييم سلبي. يمكننا أن نلتقط عبارة أو كلمة معينة ونبني عليها موقفنا، بشرط أن ننصت لبقية وكل ما سيقال بعدها. اكتب ما تسمع بتركيز، وحاول أن تفهم كل ما سيقوله رئيسك من البداية إلى النهاية.

◆ **اسأل نفسك:** «هل هذا التقييم محدد وعلمي ونتاج عن تحليل دقيق؟» يميل معظم

◆ **كن مستعداً.** احتفظ بسجل كامل لأعمالك اليومية ووثق كل إنجازاتك الكبيرة، وضع إشارة على أي خطأ من الأخطاء التي وقعت فيها، وكل أسباب النجاحات والإخفاقات، وأوقاتها وأماكن حدوثها.

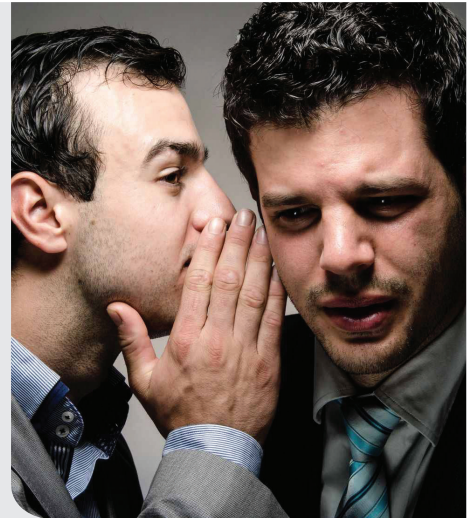
◆ **كن موضوعياً قدر الإمكان.** قل لنفسك: «أنا أحتاج إلى الإنصات لهذا التقييم لأنه سيساعدني على النمو والتقدم على المستويين الشخصي والمهني».

◆ **استمع من دون مقاطعة.** عندما يُدلي

## خامساً: السياسة في بيئة العمل

### إدارة الشائعات والتعامل مع النميمة في المكاتب

رغم أن إدارة الحوار فن، إلا أننا في الغالب الأعم ننسى أصول هذا الفن الجميل عندما يتعلق الأمر بالنميمة وإهدار وقتنا وأوقات الآخرين. من الأرجح أنك جربت النميمة، وشاركت بالاستماع إليها مع زملائك، سواء تم ذلك من دون تخطيط، أو مع سبق الإصرار والترصد. ولا بد أنك عرفت لاحقاً، أو أحسست بأنها مشتتة للذهن ومهدرة للطاقة، ولا تساعد أبداً على الإنتاج. على الرغم من التأثير السيئ للنميمة والإشاعات المكتبية، فلا يوجد مكان عمل محصن ضدها. فكثير من الناس - بحكم العادة - يجدون النميمة غير قابلة للمقاومة، بسبب إغراءات تداول الإشاعات ونقلها.







◆ «ما دمت يا عزيزي ترى ذلك، فمن واجبك مناقشة سارة في هذا الأمر».

◆ «الحقيقة أنني لا أعرف الكثير عن هذه الصفقة، لأنها تخرج عن نطاق مسؤوليتي».

◆ «بكل صراحة أنا أعتبر «سارة» مديرة ناجحة ومتعاونة، ولطالما علمتنا الكثير».

فمن أهم استراتيجيات تغيير مسار الحديث أن تُحوّل اتجاه التعامل مع المشكلة وتحميل مسؤوليتها لمن نقلها إلى مكتبك، وتعيدها إليه، فتحافظ على نظرتك الإيجابية للزملاء ولبينة العمل برمتها، كما تحمي شخصيتك وتحافظ على صورتك الأخلاقية والمثالية في نظر الجميع.

النميّة سلوك إنساني يجعل النّمّامين يشعرون بالترابط حين يعتبرون أنفسهم جزءاً من الحلقة الداخلية للمكان. كما تجعلهم يشعرون بالأهمية والخصوصية، ولا سيما عندما يكون لديهم نبأ عاجل لم يسمعه أحد بعد. فنحن نعتبر الأخبار بضاعةً رائجةً، وأصلاً نداولها فنيبعها ونشترها متوهمين أنها ترفع من قيمتنا. وبغض النظر عن المواقف والدوافع، فإن الحل الوحيد حين يستدرجك زملاؤك بالتعرض إلى سيرة أحد زملائك أو رؤسائك، هو أن تمارس فن تغيير مسار الحوار لتجنب المشاركة. فحين يقول لك أحدهم «ألا ترى أن مديرتنا «سارة» هي التي أضاعت الصفقة؟»، فإنه يمكنك الرد بإحدى الطرق التالية:

## لا تتخطّ رئيسك في العمل

هل سبق لأحدهم أن تخطّاك؟ كيف شعرت حينها؟ من حق المديرين بكل مستوياتهم ألا يثقوا بالموظفين الذين يتخطونهم ويحاولون التعامل مع رؤسائهم الأعلى من دون أسباب منطقية. لا تفكر أبداً في تجاوز رئيسك وكسر سلسلة القيادة ما لم تكن مضطراً لذلك في ظل ظروف قاهرة؛ مثل أن يأتي رئيسك أحد الأفعال الآتية:



إلى المستشار القانوني، أو رئيس رئيسك إن أمكنك ذلك.

وفي كل الأحوال تذكر أنك حينما تواجه مثل هذا الموقف، وتضطر للحديث عن رئيسك في غيابه، فعليك أن تصف الموقف والمشكلة، من دون اغتيال شخصيته؛ بمعنى أن تُركّز على الموضوع وسبب المشكلة أو الخلاف، حتى لا تبدو نمّاماً أو مبتدلاً، وحتى لا تواجه إشكالات إدارية وقانونية.

وفي كل الأحوال عليك أن تدرك أن علاقتك برئيسك ستتغير إلى الأبد، وقد لا تعود إلى طبيعتها أبداً بمجرد أن تتخطاه، حتى وإن صرّحت بنواياك وتعاملت بشفافية؛ فكل المديرين والرؤساء والزملاء يعتبرون الولاء كل شيء في بيئة العمل.

◆ يقوم بعمل غير قانوني مثل الاختلاس أو السرقة أو الإضرار بأعمال وسمعة المؤسسة.

◆ يُخفي معلومات مهمة عن الإدارة العليا مثل إصابته بمرض عضوي أو نفسي خطير أو إدمانه المخدرات مثلاً.

◆ يُعرّض المؤسسة للمساءلة القانونية من خلال تجاوزات غير مقبولة لا أخلاقياً، ولا قانونياً، ولا اجتماعياً، ولا مهنيّاً.

إذا كانت لدى مؤسستك سياسات ومُدوّنات سلوكية موثقة، فبادر إلى مراجعة هذه السياسات. فإن لم تكن لديكم سياسات محددة، فإنه يمكنك بعد التأكد من الحقائق وجمع الوثائق، أن تتحدث بهدوء إلى أعلى مرجع في إدارة الموارد البشرية أو





## سادساً: سَوِّقْ نَفْسَكَ وَتَفَاخَّرْ بِإِنجازاتِكَ فَكِّرْ فِي نَفْسِكَ كَعَلامةٍ تِجاريةٍ.

الغرض من تسويق العلامات التجارية للمنتجات والخدمات هو توليد استجابة عاطفية لدى المستهلكين والمتعاملين. وفي البيئة التنافسية الحالية، فإن تسويق الذات كعلامة تجارية يعتبر عنصراً أساسياً لتأسيس سمعتك في عالم الأعمال أو في المجتمع ككل، وهذه أهم وأول خطوة لكي تتفرد وتُميِّز نفسك عن



الجميع. وهذه أيضاً هي الطريقة الوحيدة لكي تلقي الضوء على مواهبك، وتُبرز قيمتك المحورية، وجدارتك الوظيفية والمهنية، وتكشف عن شغفك وعشقك لعملك ولرؤوسائك، وزملائك وعملائك. وهذا ما عليك أن تفعله بحرص شديد عندما تُسوّق نفسك كعلامة تجارية لها بصمتها وميزاتها التنافسية القوية.

### الخطوة الأولى في لفت الأنظار إلى علامتك التجارية هي أن تجيب عن الأسئلة التالية:



- ◆ ما القيم الرئيسية والجوهرية التي تؤمن بها؟ هل هي: (الأمانة والنزاهة والتعاون والإبداع، مثلاً)؟
- ◆ ما المواهب والسمات التي تعكس خبرتك المهنية بأفضل شكل ممكن (هل أنت نابغة في التمويل أو العلاقات أو الابتكار وحل المشكلات، مثلاً)؟
- ◆ ما السمات التي تميزك في التواصل أو التفاعل أو الإقناع والتي تعتبرها نقاط قوتك؟
- ◆ مَنْ هم الذين يعرفون قدراتك وميزاتك ويقدرّون إنجازاتك، وهل هم مستعدون لوصفها والحديث عنها؟
- ◆ كيف نَصِف أنت علامتك التجارية وكيف تحب أن يصفها الآخرون؟
- ◆ ما الثغرات والنواقص التي تشوب صورة علامتك التجارية الحالية وما الذي يمكنك فعله لتجعل صورتك أكثر إشراقاً ولعناً؟

الخطوة التالية في نشر صورتك الإيجابية وتسويق قدراتك التنفيذية والإدارية هي أن تصوغ علامتك التجارية بعبارة مختصرة وواضحة وقوية بما لا يزيد على عشر كلمات لتصف الكيفية التي ترغب أن يراك من خلالها الناس. وهذه بعض الأمثلة:



- ◆ مدير الموارد البشرية: يطور قادة المؤسسة ليوافقوا تحديات الغد.
- ◆ راعي المواهب: يضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب.
- ◆ مدير التحرير: يُتجز مهامه الإعلامية في وقتها وبدقة متناهية مهما كلفه الأمر.
- ◆ اصنع لنفسك فرصاً تشر من خلالها موهبتك، واستغلها في الترويج عن ذاتك لتخدمك في توصيل رسالتك. قد تساعدك الأفكار التالية على بناء وتوطيد علاقاتك مع جهات الاتصال المؤثرة في كل المستويات لتروج عن نفسك كعلامة تجارية بارزة.
- ◆ وُطد علاقاتك مع زملائك والمقربين والعاملين معك، ومع كل من تسنح الظروف للعمل والتواصل معهم.
- ◆ ابتكر طُرُقاً لمقابلة من يعملون في صناعتك والصناعات المساندة لها خارج مؤسستك ومنطقتك.
- ◆ قدّم نفسك لكل مَنْ هم أعلى منك.
- ◆ شارك في المناسبات التي يشارك فيها المؤرّدون والمنافسون والمتعاملون والخبراء، بما في ذلك المعارض والمؤتمرات وورش العمل.
- ◆ خذ على عاتقك مهمة تعليم وإرشاد مَنْ استطعت من المتدربين والمبادرين والموظفين المبتدئين.
- ◆ تعلم كيف تتحدث عن نفسك وعن إنجازاتك، من دون أن تثير ضجر من

## سابعاً: النوع والجيل والثقافة

### اعثر على الجانب المضيء

عندما نفكر في التنوع والتسامح في مكان العمل، فإن أول ما يتبادر إلى أذهانتنا هو النوع والعرق واللون واللغة والعادات الاجتماعية. ولكن هناك بُعداً آخر كثيراً ما يُسبب توتراً كبيراً هذه الأيام بين العاملين؛ إنه الفارق العمري بين الأجيال في مختلف بيئات العمل. للمرة الأولى تتعايش ثلاثة أجيال من العاملين في ذات الوقت وهم: الجيل الأول أو جيل الناضجين الذين ولدوا في النصف الثاني من القرن الماضي أو بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، والجيل الثاني أو جيل إكس «Generation X» كما يُسمّون ممن وُلِدوا قبل عام 1980، والجيل الثالث وهم الألفية المعروفون أيضاً باسم جيل

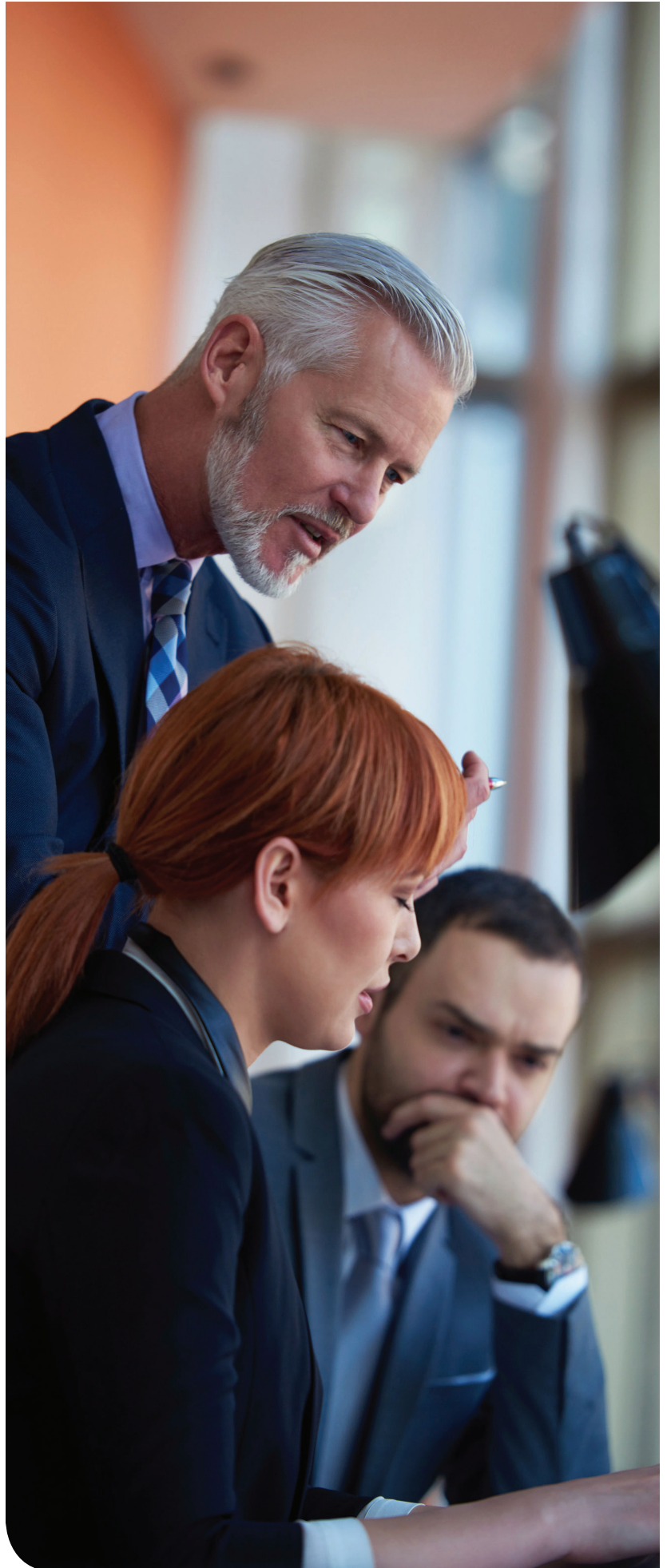
الألفية (المولودون بعد عام 1980). عندما يتصادم كبار السن مع الشباب في مكان العمل، يظهر الجانب السلبي للاختلاف بين الأجيال، في حين أن ما نحتاج إليه الآن، وأكثر من أي وقت مضى هو: التفهم والتفاهم والتسامح والتفاعل الإيجابي بين الأجيال. وذلك بدلاً مما يحدث الآن، حيث يرى الرعيل الأول أن أبناء جيل الألفية لا يعيرون انتباههم لما حولهم إلا لثوانٍ معدودات، ولا ينفكون يُحدِّقون في شاشات هواتفهم الجوّالة، بينما يرى الجيل الجديد أن أبناء الجيل الأول لا يُحبذون العمل مع الآخرين لأنهم لا يعرفون كيف يعملون في فرق، ولا يعرفون كيف يطلبون المساعدة من غيرهم. فعندما يتحدث أبناء الأجيال الشابة عن سلوك كبار السن في العمل، فإننا نسمعهم يقولون:

- ◆ «ما زالوا عالقين في الماضي ولا يريدون تغيير الطرق التي يجب أن تتجز بها الأمور».
- ◆ «من المستحيل لمؤسستنا أن تواكب العصر وتتأهب للمستقبل، وذوو الفكر التقليدي ما زالوا متشبثين بمناصبهم ولن يتخلوا عنها إلى الأبد».

ولكننا عندما نؤمن بالتسامح ونتبناه كمنهج عمل وأسلوب حياة، فإن أهم ما ينبغي علينا فعله هو احترام الآخرين، كل الآخرين، وعلى الدوام. مهما كان الجيل الذي تنتمي إليه مختلفاً ومتميزاً، فإنه يبقى لدى كل إنسان منا ما لديه وما يمكنه أن يقدمه، سواء أكنت تتعامل مع عامل نظافة بسيط، أم مع مدير عام أم خبير عالمي، عليك أن تسأل نفسك: ما الذي يمكن لهذا الإنسان أن يعلمني؟ فعندما تعمل من منطلق الانفتاح والفضول والتسامح، فإنك على الأرجح لن ترى سوى الجانب المضيء في أي إنسان.

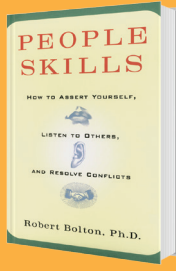
## ثامناً: القيادة من الداخل

القيادة مزيج من المهية والمعرفة والتدريب والخبرة، ثم النمو المستمر ومتابعة التنفيذ. فمن يتولّى منصباً راقياً من دون أن يمتلك المؤهلات السابقة سيعاني كثيراً، ولن يحقق النجاح المرموق مهما بذل من جهد. ومع الإدارة الفعّالة للمهارات الذكية السبع السابقة، يبقى من المهم القول: إنّ القيادة هي الأساس، وإنّ قيادة الناس تبدأ بقيادة الذات؛ أي أنه لا أحد يستطيع إدارة علاقاته ومهامه، ما لم يتمكن بدايةً من قيادة ذاته. تعتبر إدارة الذات ضرورية بالدرجة الأولى، لأن المهمة الأولى المطلوبة من كل قائد ناجح، هي أن يستطيع اكتشاف





## كتب مشابهة:



### People Skills

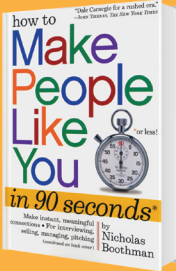
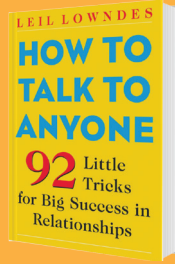
How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts.

By Robert Bolton. 1988

### How to Talk to Anyone

92 Little Tricks for Big Success in Relationships.

By Leil Lowndes. 2003



### How to Make People Like You in 90 Seconds or Less

By Nicholas Boothman. 2008

## 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

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

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

qindeel\_uae

qindeel\_uae

qindeel.uae

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



قنديل | Qindeel  
للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing and Distribution

مواهب وقدرات موظفيه الحاليين والمستقبليين، وأن يضع كلاً منهم في الوظيفة المناسبة، ليتمكنهم من أداء الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم وشغفهم وطموحاتهم.

ومع هذا الوعي بدور المهارات الذكية الداخلية في تحقيق نجاحك وأنت تؤدي دورك الوظيفي العادي أو القيادي، عليك أن تطرح الأسئلة التالية لكي يتكَلَّ دورك الجديد بالنجاح:

- ◆ هل تستمتع بالعمل مع الناس، وتساعدهم على النمو والنجاح؟
- ◆ هل تستطيع التعامل بشجاعة وفاعلية مع المواقف الغامضة التي يعوزها الوضوح؟
- ◆ هل تستطيع أن تغامر باتخاذ قرارات حاسمة من دون أن ترى الصورة الكاملة؟
- ◆ هل تشعر دائماً بأنك بحاجة إلى أن يُعَجَّب بك الجميع؟
- ◆ هل تشعر بالتوتر عندما تقع على عاتقك أي مسؤولية قانونية ومالية؟
- ◆ هل تتواصل مع الجميع بطريقة إيجابية حتى وأنت تواجه ظروفاً عصبية؟
- ◆ هل تتردد وتُحْجَم أحياناً عن مواجهة وفصل موظف مهم وهو يستحق ذلك؟
- ◆ هل لديك وقت وطاقة كافية لتحمل أعباء الإدارة؟

إن لم تكن قادراً على كل ما سبق، إضافة إلى استعدادك لكسر القواعد الإدارية التقليدية في سبيل الإبداع، فمن المهم أن تُدرك أن الإدارة ليست شرفاً ولا ترفاً، بل هي مسؤولية ذات أبعاد أخلاقية وإنسانية واقتصادية وقانونية. ومن ثم فأنت لست مضطراً لتؤلِّي أعلى المناصب لكي تكون قائداً، بل يمكنك الإبداع والتميز في المجال الذي يخصك ويهمك ويجعلك محترفاً ومحترماً، ومتفرداً وناجحاً في نظر نفسك وأنظار الآخرين.

ربما تكون قد غيرت نظرتك لما تعنيه المهارات الذكية لنا جميعاً، وفي كل مناحي حياتنا ونشاطاتنا. ومع تغيير هذه النظرة يمكننا كسر الكثير من القواعد التقليدية في تعاملنا مع الواقع الإداري الصعب. فمن المهم ونحن نتعامل ونتعاون في أي بيئة عمل، أن نأخذ الاحتياجات الإنسانية الأساسية للآخرين بعين الاعتبار، وأن ندرك أن علاقتنا المباشرة برؤسائنا المباشرين وبموظفينا التابعين، هي أهم علاقة في حياتنا العملية على الإطلاق؛ فمسؤولية التحفيز تقع بالدرجة الأولى على مديري الخطوط الأمامية، وهي مسؤولية كل منا تجاه كل من يرتبط بنا، سواءً أكان رئيساً أم مرؤوساً؛ كما أن المحافظة على الجودة والمشاركة في التغيير يجب أن تبقى في قلب وُصْلب مسؤوليات كل مدير. ففي نهاية المطاف يبقى للتواصل الإيجابي في بيئة العمل هدف واضح واحد، وهو تمكين الموظفين جميعاً، من الاندماج الكلي والانسجام الكامل في بيئة العمل، لكي يحقق كل منا ذاته، ويسهم بأفكاره وجهوده وإبداعاته.





قنديل | Qindeel  
للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing, and Distribution



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

## مجموعة منتقاة من أفضل الكتب والروايات

أحدث  
إصدارات  
قنديل



إصدارات  
جديدة



إصدارات  
سابقة

## متوافرة الآن في جميع المكتبات

بادر إلى طلب نسختك عن طريق البريد الإلكتروني: [Publications@qindeel.ae](mailto:Publications@qindeel.ae)  
أو عن طريق الهاتف المباشر: +971 433 85 885