

تشاك مارتين

د. بيچ داوسون
د. ريتشارد جوير

تمتين الذكاء

هكذا نستخرج النجاح من عقولنا

اكتشف فرصك للتميز
وتحقيق السبق مع هذه
المجموعة الكاملة والمبتكرة
من مهارات التنفيذ!

ترجمة:
نسيم الصمادي
هبة عبد المولى

تمتین الذکاء هكذا نستخرج النجاح من عقولنا

تألیف: تشاك مارتن

د. بیج داوسون

د. ریتشارد جویر

ترجمة: نسیم الصمادی

هبة عبد المولى

الناشر: الشركة العربية للإعلام العلمی «شعاع»

1 ش إسماعیل القبانی من ش الطیران - مدینة نصر - القاهرة

ص.ب: 4002 مدینة نصر 11727 القاهرة

تلیفون : +202 24036657 / +202 24025324 فاكس : +202 22612521

موقع إلكترونی : www.edara.com

SMARTS ARE WE HARDWIRED FOR SUCCESS

Copyright © 2007 AMACOM
American Management Association

لا يجوز نسخ أو طبع أو إعادة استخدام أي جزء من هذا الكتاب
في أعمال التأليف والمؤتمرات والتدريب الإداري
بدون الرجوع لناشر الطبعة العربية
الشركة العربية للإعلام العلمي « شعاع » - القاهرة

الطبعة العربية الأولى
0000 هـ - 0000 م

حقوق الترجمة والطبع والنشر
محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي « شعاع »

رقم الإيداع : 00 / 0000
I.S.B.N. 978 - 0 - 8144 - 0906 - 0



محتويات الكتاب

17-4	المقدمة :
34-18	الفصل الأول: التعرف على تشكيلة مهارات التنفيذ لدى الفرد
55-35	الفصل الثاني: تشكيلات مهارات التنفيذ والمهام صعبة المراس
79-56	الفصل الثالث: العزف على أوتار مواطن القوة وتمتينها
100-80	الفصل الرابع: التعامل مع نقاط الضعف
140-101	الفصل الخامس: إدارة مهارات التنفيذ لدى الآخرين
162-141	الفصل السادس: التوفيق بين مهارات الموظفين ووظائفهم
175-163	الفصل السابع: تطوير مهارات التنفيذ مع قيم المؤسسة وثقافتها
191-176	الفصل الثامن: بلوغ حافة السعة الإدراكية
209-192	ملحق: نماذج التقييمات والاستقصاءات الواردة في الكتاب



مقدمة

قد تعتبر نفسك شخصًا منظمًا أو مباطلاً أو أحيانًا كثير النسيان. ولعلك ترى في نفسك القدرة على إنجاز المهمات، أو التصرف بمرونة بالغة، أو الحفاظ على رباطة جأشك في ظل الضغوط والأزمات، أو إدارة وقتك وتنظيمه على نحو جيد. وعلى الرغم من أن الصواب ربما لا يجانبك في بعض ما ذهبت إليه في تقييمك لذاتك، فليس ثمة طريقة للوقوف بدقة على كل سمة من هذه السمات، أو بيان العلاقة فيما بينها.

هذه السمات - في حقيقة الأمر - عبارة عن وظائف دماغية أو مهارات معرفية، حدد لها علماء الأعصاب مناطق معينة من المخ البشري - وتحديدًا الفص الأمامي. تمر هذه الوظائف بمراحل تطور ونمو مختلفة تبدأ منذ لحظة الميلاد. وقد اكتشف الباحثون في مجال دراسة المخ ووظائفه أن تطور هذه المهارات يكتمل تمامًا بدخول الفرد في مرحلة الرشد.

تُعرف هذه المهارات باسم "مهارات التنفيذ"؛ لأنها تساعدك في "تنفيذ" و"إتمام" المهمات المختلفة، وكذلك في اتخاذ قراراتك بشأن المعلومات التي يجب التركيز عليها - سواءً فيما يتعلق بالأمور المهمة أو تلك التي يجب تجاهلها - كما أنها تساعدك أيضًا في الاستقلال بإدارة سلوكك والتحكم فيه بعيدًا عن سيطرة الآخرين. إنها تعمل على تعديل مزاجك وتلطيف حدة انفعالاتك، ومراجعة تصرفاتك وتقويمها، وتقنين ردود أفعالك تجاه مختلف المواقف والأحداث، وتحسين استجابتك في أثناء تنقلك من موضوع أو نشاط إلى آخر.

تستطيع أن تحدد بكل سهولة ووضوح أقوى مهارات التنفيذ وأضعفها لديك على الإطلاق

حتى يتسنى لك تعزيز مواطن قوتك وتمتينها، مع الحد في الوقت نفسه من نقاط ضعفك وتحسينها. وجددير بالذكر أن الحال لن تتغير كثيراً بالنسبة لأقوى مهارات التنفيذ أو أضعفها؛ لأنها لن تشهد تغييراً جذرياً بمرور الوقت وصولاً إلى مرحلة الرشد. فالتطبع دائماً يغلب التطوع. ونظراً لرسوخ مهارات التنفيذ وثبوتها على هذه الشاكلة، لا يملك الإنسان استبدالها أو تغييرها؛ وكل ما يستطيعه هو تنمية القوي منها أو تمينها، والحد من تأثير الضعيف، أي تحيينه. وتكمن فرصتك في الكيفية التي تتعامل بها مع هذه المهارات، أضعفها وأقواها، وهذا بالضبط ما سيتم تناوله في هذا الكتاب. فسوف تجد أنت ومن حولك ما يبرر تصرفكم على نحو معين في مواقف بعينها. كما سيستعرض الكتاب مجموعة من الاستراتيجيات والوسائل والخطط المهمة لاستغلال هذه الوظائف الاستغلال الأمثل.

على الرغم من أن لكل باحث أسلوبه الخاص في تسمية مهارات التنفيذ وتعريفها وتنظيمها، فإن النموذج الذي نحن بصدد عرضه في هذا الكتاب يضم اثنتي عشرة مهارة من مهارات التنفيذ الأقرب صلة بتصرف الأفراد وسلوكياتهم في بيئات العمل المختلفة.

يعود استخدام مصطلح "مهارات التنفيذ" في علم النفس العصبي إلى عقود عديدة مضت، بيد أنه لا صلة بين هذه المهارات المشار إليها في علم النفس العصبي وتلك المطلوبة في مجال العمل. لذا، يجب عدم الخلط بين مهارات التنفيذ و"مهارات التنفيذيين"؛ ذلك حيث تشير مهارات التنفيذ - في حقيقة الأمر - إلى الكيفية التي تتم بها إدارة المعلومات والسلوك في الفص الأمامي والمناطق المرتبطة به داخل المخ البشري.

لكل إنسان منا مجموعة من مواطن القوة والضعف الراسخة في تكوينه الشخصي، والتي لها علاقة وثيقة بمهاراته كفرد. وبصفة عامة، فإنك تتمتع بنقطة قوة أو ثلاث من مهارات التنفيذ هذه في مقابل نقطتي ضعف أو ثلاث. وبالنسبة لمهارات التنفيذ الواقعة فيما بين هاتين المجموعتين، فليس ثمة احتمال في أن تؤثر عليك بشكل أو آخر، على الرغم من أنها قد لا تشهد أي تطور جذري بمرور الوقت.

توجد هذه التركيبة الشخصية من نقاط القوة والضعف داخل كل فرد منا، وتتباين من شخص لآخر، بحيث يمكن توقع نماذج سلوكية وتنفيذية معينة بفعل اندماج هذه المهارات أو تناورها. ومن ثم، لا يمكن اعتبار إنسان ما قوياً أو ضعيفاً بالنظر إلى كل مهارة على حدة. إذ ينظر إلى مهارات التنفيذ ككل لا يتجزأ أو كتشكيل كلي بعد معرفة علاقة كل مهارة وارتباطها بالمهارات الأخرى. فبمجرد أن تتعرف على هذه المهارات وتفهمها، تستطيع تمينها وتفعيلها لاستخدام أقوى المهارات وأمتتها، مع تجنب أضعفها وأوهنها.

المزاوجة بين مواطن القوة والموقف الحالي

بمعرفة مهارات التنفيذ القوية، يمكنك تحديد الوظائف التي من شأنها العزف على أوتار هذه المهارات. وبالمثل، تستطيع أيضاً من خلال الوقوف على نقاط الضعف الأساسية أن تتجنب المواقف التي من المحتمل أن تؤدي بك إلى الفشل. وما من شك في أن كل إنسان قد مرّ بهذه

- التجربة، فرأها تتجسد في نفسه أو في الآخرين بطريقة أو أخرى:
- حصول شخص ناجح تمامًا على ما يبدو للوهلة الأولى أنه ترقية منطقية، ثم فشله في نهاية الأمر في الاضطلاع بمهام وظيفته الجديدة.
- صديق يصرح دائمًا بأول شيء يتبادر إلى ذهنه، مما يتسبب غالبًا في تقوّه بكلام أخرج في غير محله.
- شخص يفشل في وظيفة ما في إحدى الشركات، ثم يترك الشركة، ولكن يسطع نجمه في شركة أخرى.
- مدير دائم الاستياء من عجز أحد موظفيه عن إتمام مهمة معينة يراها المدير غاية في السهولة.
- شركة تحدد أسماء خمسة من أكثر أفرادها ذكاءً لتطوير منتج جديد، ولا تضع الأمر موضع التنفيذ مطلقًا.

في كل حالة، هناك شيء من عدم المزاجية أو عدم الموازنة الجيدة بين الشخص والمهارات التي يستدعيها الموقف. ومع ذلك، كان من الممكن التنبؤ بنتيجة كل حالة. فمعرفة تركيبة مهارات التنفيذ التي يتمتع بها الشخص هي التي تساعد في الوقوف على أسباب نجاحه أو فشله. في بعض المواقف، يتميز الأفراد لأن مهارات التنفيذ القوية لديهم ملائمة تمامًا للمهمة أو الموقف الذي هم بصددده. ولكن، في مواقف أخرى، يفشل هؤلاء الأفراد لأن مهاراتهم هذه تكون بعيدة كل البعد عن أي مستوى من التلاؤم الجيد.

يعود الأساس الذي بُنيت عليه مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لدى كل فرد إلى علم النفس العصبي، ويدور حول هذه الوظائف الأساسية في المخ البشري الراسخة في فصح الأمامي. فقد عكف علماء النفس على استخدام معرفتهم بتطور هذه الوظائف، بدءًا من مرحلة الطفولة وصولاً إلى مرحلة المراهقة، من أجل تقديم إرشادات عامة لتقييم الأطفال والمراهقين ومساعدتهم. ومع ذلك، لم يأخذ أي فرد حتى الآن تلك المعرفة إلى ما هو وراء هذا الحيز النظري المحض؛ فيساعد الأشخاص البالغين في استغلال معرفتهم بهذه المهارات الراسخة والثابتة في نطاق العمل والحياة. وهذا بالفعل ما نهدف إلى معالجته في هذا الكتاب.

بما أن مواطن القوة والضعف المرتبطة بهذه المهارات لا يمكن تغييرها بدرجة كبيرة، فلا تزال الفرصة سانحة أمامك وأمام أي شخص آخر للتركيز على المهارات الأكثر متانة وقوة في مختلف مجالات العمل. ومن خلال تمتين أقوى مهارات التنفيذ، تستطيع باستمرار تحديد المواقف التي تتحقق فيها أعلى درجات الملاءمة بينك وبين المهمة التي أنت بصدد إنجازها. وسوف نراعي على مدار الكتاب عدم الخروج قدر الإمكان عن هدفنا الأساسي؛ وهو كيفية المزاجية بين مهارات التنفيذ القوية ومهام محددة.

بمجرد أن تحدد تركيبة مهارات التنفيذ التي تتمتع بها، تستطيع الاستناد إلى تلك المهارات ودرجة ملاءمتها لأية مهمة أو موقف أو حتى وظيفة، الأمر الذي قد يساعدك في تفسير السبب وراء نجاحك أو فشلك، ويحدد خططك المستقبلية. تستطيع أيضًا تحديد مواطن القوة

والضعف لدى الآخرين، مما يسمح لك بالتكيف معهم وإدارتهم على نحو أفضل، وبناء فرق عمل أكثر كفاءةً وتميزًا، ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

مهارات التنفيذ

عددها اثنتا عشرة مهارة، تعتمد بصورة أساسية على المخ البشري، ويستمر تطورها وصولاً إلى مرحلة الرشد، وتشكل أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات وتنظيم السلوك. وهذه المهارات كالتالي:

1- كبح جماح النفس: القدرة على التفكير قبل الفعل. إنها القدرة على مقاومة الرغبة الملحة في التصريح بأمر ما - قولاً أو فعلاً - والتأني لتقييم الموقف وأصداء رد فعلك على الآخرين.

2- الذاكرة الحاضرة: القدرة على اختزان المعلومات واستحضارها في أي وقت، حتى في أثناء الاضطلاع بمهمات صعبة أو معقدة. بل وتشمل أيضاً الرجوع إلى معرفة أو خبرة سابقة لتطبيقها على المشروعات الحالية أو المستقبلية.

3- التحكم الانفعالي: القدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات لإنجاز الأهداف، أو إتمام المهمات، أو ضبط السلوك وتوجيهه.

4- التركيز: القدرة على تركيز الانتباه في موقف أو مهمة واحدة بهدف إتمامها، بصرف النظر عن عوامل التشنيت أو التعب والإجهاد أو الرتابة والملل.

5- المبادرة وبدء المهمات فوراً: القدرة على بدء مشروعات أو مهمات دون ملاحظة أو تسويق لا داعي لهما.

6- التخطيط وترتيب الأولويات: القدرة على إعداد خارطة طريق للوصول إلى وجهة أو هدف محدد، مع تحديد المعالم الأكثر أهمية على طول الطريق.

7- التنظيم: القدرة على ترتيب الأمور وتنظيمها أو وضعها وفقاً لنظام محدد.

8- إدارة الوقت: القدرة على تقدير الوقت المتوفر وتخصيصه بعناية وكفاءة، وعدم الخروج عن حدود الأطر الزمنية الموضوعية ومواعيد التسليم النهائية. وتتطوي هذه المهارة على إحساس عام بأهمية الوقت.

9- وضع الأهداف وتحقيقها: القدرة على وضع هدف والانكباب عليه إلى حين تحقيقه، وعدم الانصراف عنه إلى الاهتمامات المتضاربة طوال الوقت.

10- المرونة: القدرة على مراجعة الخطط وتنقيحها في مواجهة العقبات والعوائق، أو

المعلومات الجديدة، أو الأخطاء. وترتبط هذه المهارة بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

11- قوة الملاحظة: بُعد النظر والقدرة على قراءة ما بين السطور ووضع الاستراتيجيات وتكوين وجهة نظر ثاقبة فيما يتعلق بالموقف، مع القدرة على فهم الموقف وتغيير طريقته في حل المشكلات.

12- تحمل الضغوط: القدرة على إنجاز المهمات رغم الضغوط والاحتفاظ بهدوئك في الملمات رغم تقادم الأزمات، مع عدم المبالاة بالعمل في ظل الغموض وتحمل مشقات العمل وآلام التغيير ومتطلبات الأداء.

مزايا معرفة مهارات التنفيذ

إنّ المزايا التي تعود من فهم مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لا حصر لها سواءً بالنسبة للأفراد أو المؤسسات. ويعتبر التوفيق بين مواطن قوتك والوظائف أو المهمات أو فرق العمل التي تقبل استخدام مواطن القوة هذه من صفات النجاح المتميزة وخطاته السرية الأكيدة. فعندما تنتهج مؤسسة هذا الأسلوب كجزء من أدائها اليومي، يتحقق لها عدد من المزايا والفوائد الإيجابية على المستوى العام:

■ **الإنتاجية:** إنّ المزاجية الصحيحة بين الوظيفة والمهارة التي تتناسبها يزيد من فرص إنجاز المهمات بسرعة. ومن خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وإقناعه أن يعزف على أوتار نقاط قوته، تزداد الفرصة في الاضطلاع بمهام وظيفته وإنجازها دون جهد كبير؛ فمن يحب عمله لا يشعر أنه يعمل أبداً. ويترتب على هذا أيضاً تقليل الوقت المستغرق في إنجاز الأنشطة، وتحرير الأشخاص وعقولهم لتزداد إنجازاتهم الشخصية. وفضلاً عن هذا، يضمن التوظيف الجيد للأفراد في الوظائف التي تناسبهم مزيداً من الوفاء بالمواعيد النهائية، طالما توفرت لدى الأفراد قدرة أكبر على إتمام المهمات التي هم بصدد تنفيذها.

■ **الجودة:** إنّ وضع الموظف المناسب في المكان المناسب يزيد من احتمال تراجع نسبة الأخطاء بدرجة أكبر، طالما أن المهمات الجاري تنفيذها تتم على نحو تلقائي وطبيعي على أيدي الأفراد القائمين عليها.

■ **تعيين الموظفين المناسبين:** سوف تصبح عملية وضع الموظف المناسب في المكان المناسب أمراً أكثر سهولة، حيث من الممكن مقارنة سجل مهارات التنفيذ الخاص بالوظيفة بمهارات المرشحين المحتملين المتقدمين لشغل تلك الوظيفة. وعندما تتطابق مواطن القوة لدى الشخص المرشح مع المهارات المطلوبة في الوظيفة، يتحقق أفضل مستوى من مستويات التلاؤم والانسجام.

- **الاحتفاظ بالموظفين:** إن حال الموظفين والمديرين الذين يؤدون المهمات الأكثر تطابقاً مع مهاراتهم أنهم غالباً أكثر سعادةً وأقل رغبة في البحث عن وظيفة في مكان آخر. وإن اتسع نطاق هذه الموازنة بين مهارات الشخص ووظيفته، فمن المحتمل أن يقل التوتر في بيئة العمل، مع وجود أفراد يتوقون شغفاً إلى الاضطلاع بمهام وظائفهم وتأدية الأدوار المنوط بها إليهم.
- **التدريب:** بالوقوف على الحقيقة التي تؤكد أن مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لا تشهد تغييراً جذرياً وواضحاً ومؤثراً، يمكننا التركيز بشكل أكبر على برامج التدريب لإتاحة الفرصة أمام الأفراد في تعلم الكيفية التي يمكنهم من خلالها تمكين مواطن قوتهم وتحديد نقاط ضعفهم. والأفضل من ذلك أن وقت التدريب لن يُهدر في محاولات فاشلة لتحسين أضعف المهارات خلال الدورات التدريبية.
- **العمل الجماعي:** قد يكون هناك نوع من التطابق الجيد والملاءمة الحسنة بين أعضاء فرق العمل على جميع المستويات، مما يضمن إدارة عمليات العمل بكفاءة أكبر، وتحقيق نتائج أفضل وتقويض الصراعات والمشكلات التي تحدث على طول الطريق.
- **التغلب على المنافسين:** إن حسن المزاج بين الشخص والوظيفة التي يشغلها من شأنه أن يحقق للشركة ميزة تنافسية كبيرة، ولو على المدى القصير. وعلى الرغم من إمكانية تكرار كم هائل من الأنشطة المتطابقة، فإن الأمر يتطلب تحليلاً مفصلاً لغالبية الموظفين وإعادة هيكلة (أو هندسة) عدد من العمليات المتعلقة بهؤلاء الأفراد للنهوض بشركة ناشئة أو حديثة العهد بالسوق. ومع ذلك، قد لا تحتاج الشركة إلى القيام بهذه العملية إلا مرة واحدة فقط، ثم لا تنفك تلمس أثرها على مدار فترة زمنية محددة في تقليل تشعب العمل وتقرعه. والشركة المبادرة هي التي ستحظى بهذه الميزة التنافسية الخطيرة.
- **الضغوط:** مع تحسين مستوى المزاج بين الشخص والوظيفة التي تناسب قدراته وإمكاناته، ستقل الضريبة النفسية التي تثقل كاهل الأفراد عادةً وتجبرهم على الاضطلاع بأنشطة يومية صعبة ومجهدة.
- **الاجتماعات:** سوف يساعد وضع الموظف المناسب في المكان المناسب في زيادة مستوى الكفاءة، وإتاحة الفرصة للتنبؤ بالنتائج المتمخضة عنها اجتماعات المؤسسة بدقة أكبر. فيعمل توفير التشكيلة المناسبة من مهارات التنفيذ القوية في أي اجتماع على ضمان الوصول إلى نتائج سليمة وواقعية. ويفضل اختيار الموظف المناسب صاحب مهارات التنفيذ المناسبة، سوف تبدأ الاجتماعات وتنتهي في الوقت المحدد لها وعلى النحو المتوقع.
- **تنفيذ المهمات:** عندما يتوفر لدى المؤسسة أفراداً يعزفون على أوتار مواطن قوتهم ويعلمون جيداً كيف يوظفون مهاراتهم القوية، سيتم وضع الأفكار أو الاستراتيجيات

وتطويرها على أيدي الأشخاص المناسبين، وبالتعاون مع المديرين المناسبين الذين يدركون جيداً طبيعة المهمات التي يمكن تنفيذها في غضون فترة زمنية معقولة.

■ **إدارة المعلومات:** بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، سيصبح التدفق المعلوماتي أكثر كفاءة؛ حيث سيتعامل الموظفون مع الأمور وثيقة الصلة بدورهم المحدد داخل المؤسسة. وعندما يعرف الموظفون مواطن قوتهم، سيكون في إمكانهم توظيف التدفق المعلوماتي الوارد إليهم في تدعيم مواطن قوتهم وتمتينها، متجاهلين كثيراً من الأمور الأخرى التي لا تحقق هذه الغاية.

مهارات التنفيذ وعلاقتها بالفص الأمامي للمخ

إنّ المخ عضو مركب وشديد التعقيد داخل الجسم، وقد حاول علماء النفس العصبي والكتاب في الصحف العامة رسم صورة مبسطة لمساعدة عامة الناس في فهم آلية عمل المخ ووظيفة كل جزء فيه. على سبيل المثال، ألفت كتب كثيرة حول وظائف الفصين الأيمن والأيسر من المخ، فكانت اللغة هي المهارة الأكثر ارتباطاً بالفص الأيسر، في حين كانت الانفعالات ومفاهيم الحيز والمكان الأكثر ارتباطاً بالفص الأيمن. وجديرٌ بالذكر أن الأمر ربما يكون أكثر تعقيداً من ذلك (فنبرة الصوت لدى شخص ما – مثلاً – يتم ترجمتها بواسطة الفص الأيمن من المخ، في حين يتم تفسير الكلمات والألفاظ بواسطة الفص الأيسر).

بشكل أكثر تعميمًا، ثمة أجزاء في المخ مسؤولة عن مهارات الإدراك والذاكرة واللغة والحركة. بيد أنه لا بد من تنشيط الفص الأمامي لدى أي شخص يرغب في إنجاز أمر معين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه المهارات. يقصد بالفص الأمامي للمخ ذلك الجزء من المخ الموجود خلف الجبهة مباشرةً، وهو المسؤول عن التفكير واتخاذ القرارات. وفيما يتعلق بوظائف المخ، فإن الفص الأمامي - وتحديدًا القشرة قبل الجبهية - يتمتع بقدرته المتميزة غالباً في استقبال الإشارات من جميع المناطق الأخرى في المخ، ثم يتيح الإمكانية لتحليلها في ضوء الخبرات والمعرفة السابقة، وكذلك الحالة البيولوجية الحالية والمعلومات الواردة من عالم المثيرات الخارجية. ولهذا السبب، يُطلق أحياناً على الفص الأمامي اسم "صاحب سلطة التنفيذ المركزية". فمهارات التنفيذ بمثابة الديناميات التي يستطيع البشر من خلالها تمحيص هذا الكم الهائل من المعلومات حتى يستطيعون التفكير واتخاذ القرارات المختلفة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن تطور مهارات التنفيذ يسير جنباً إلى جنب مع تطور المخ. فعندما يولد الطفل، يزن المخ نحو 13 أوقية. وبالذخول في مرحلة المراهقة المتأخرة، يزداد وزن المخ حتى يصل إلى ما دون 3 باوند فقط. وعلى الرغم من أن جميع أجزاء المخ تشهد نمواً وتطوراً، يتفق علماء الأعصاب بصفة عامة على أن أجهزة المخ الأمامية، التي تأتي في ذيل قائمة الأجزاء التي تشهد تطوراً في فترة المراهقة المتأخرة، تلعب دوراً مؤثراً وحيوياً في تطور مهارات التنفيذ.

حادث سكة حديد يكشف النقاب عن وظيفة الفص الأمامي للمخ

في 13 سبتمبر 1848، وبينما كان "فينياس جاج" - كبير العمال في طاقم إنشاء إحدى السكك الحديدية - بصدد الإعداد لإنشاء خط سكة حديد يربط بين مدينتي "راتلاند" و"بيرلينجتون" بالقرب من "كيفنديش" في "فيرمونت"، دَوَّى صوت انفجار شديد أطاح بقضيب حديد في رأسه. وكان قضيب الحديد يبلغ نحو 4 قدم طولاً ويزن أكثر من 13 باوند. اخترق القضيب الحديدي منطقة أسفل عظام الفك الأيسر لدى "جاج" ليخرج عبر الجزء العلوي من رأسه، بمسافة 25 ياردة تقريباً. وعلى الرغم من إصابة الرأس البالغة، ظل "جاج" واعياً كما جاء في تقرير شاهد العيان، بيد أن معظم الجزء الأمامي من الدماغ قد تم تدميره. عاش "جاج" بعد الحادث، وبعد رعاية طبية مؤقتة في المستشفى عاد إلى وطنه في مدينة "ليبانون" في ولاية "نيو هامشير" بعد عشرة أسابيع من الحادث.

في العام التالي للحادث، شعر "جاج" بتحسّن في حالته، فأثر العودة إلى مزاولة عمله من جديد. بيد أن أداءه كان قد اختلف تماماً حتى أن أرباب العمل الذين كان يعمل لديهم لم يوكلوا إليه وظيفته الإدارية السابقة. ففي السابق، كان "جاج" شخصاً متزناً وريزناً، كما كان يُنظر إليه كواحد من أكثر كبار العمال قدرةً وكفاءةً لدى الشركة. أما الآن، فقد أصبح "جاج" يتعرض لنوبات تشنج كثيرة تجعله ينقطع عن العمل، كما بدا للآخرين شخصاً غير محترم يفقر إلى عنصر الخبرة والحنكة على نحو فادح وواضح، ويظهر القليل من الاحترام لزملائه من العمال. في الماضي، كان "جاج" رجلاً أعمال ذكياً. أما الآن، فقد أصبح متردداً وغير قادر على الالتزام بأية خطة.

منذ ذلك الحين، لم يعد "جاج" لمزاولة عمله ككبير عمال مرةً أخرى، واكتفى بالعمل في إسطنبول خيول في نزل "دارتماوث" في "هانوفر" بولاية "نيو هامشير". وبحلول عام 1859 تقريباً، خرج "جاج" قاصداً ولاية "سان فرانسيسكو" ليعيش مع أمه حيث وافته المنية هناك عام 1860، أي بعد اثنتي عشر عاماً من الحادث. في عام 1867، استخرجت جثة "جاج" وأرسلت الجمجمة والقضيب الحديدي إلى ما عرف بعد ذلك باسم متحف "وارين" التابع لكلية الطب في جامعة "هارفارد"، حيث تم إخضاعهما لدراسة موسّعة.

في عام 1994، باستخدام أشعة أكس وبرامج الجرافيك، حدد الباحثون المسار المحتمل أن سلكه القضيب عبر رأس "جاج". وتبين من التحليل أن القضيب ألحق ضرراً بالغاً بالفص الأمامي للمخ. واستطاعت هذه النتائج إبادة اللثام عن التحول الذي طرأ على سلوك "جاج"؛ لأن التأثيرات التي اعترت حالة "جاج" لم تكن فريدة من نوعها: فقد عانى أشخاص آخرون تعرضوا لإصابات في الفص الأمامي للمخ من تغييرات في الشخصية مشابهة لتلك التي ظهرت في حالة "جاج".

في حالات المرضى الآخرين الذين تعرضوا لإصابات في الفص الأمامي نتيجة جرح أو مرض، أظهر المرضى - شأنهم شأن "جاج" - قدرة على تذكر الحقائق وتأدية العمليات

الحسابية المعقدة. ولكن، فشلوا فشلاً ذريعاً - يدعو إلى الشفقة والرتاء - فيما يتعلق بمحاولة الحفاظ على التزاماتهم أو اكتساب ثقة الآخرين أو الإبقاء على وظيفة أو النجاح في زواج ونحوه. لقد صاروا يفتقرون إلى القدرة على التخطيط للمستقبل، ويعجزون عن استشعار الكيفية التي تؤثر بها سلوكياتهم على حياتهم الشخصية أو حتى على حياة الآخرين. إنهم ببساطة يفتقرون إلى سلامة الوظائف الدماغية المعروفة باسم "مهارات التنفيذ".

عالجت الكثير من الكتب والمراجع العلمية على مدار فترات طويلة المهارات المرتبطة بالفص الأمامي للمخ البشري، بيد أن استخدام مصطلح "الوظيفة التنفيذية" أو "مهارات التنفيذ" حديث تماماً، حيث يعود إلى فترة الثمانينيات من القرن العشرين. ومع ذلك، فعلى الرغم من حداثة العهد بهذا المصطلح، فإنه معروف وشائع الآن في كتب ومراجع العلوم العصبية ودائماً ما يتم ربطه بشكل واضح بنشاط الفص الأمامي للمخ.

مهارات التنفيذ في مقابل الشخصية

ثمة مجال معرفي بالكامل يعنى خصيصاً بمساعدة الأفراد في فهم الكيفية التي تؤثر بها أنماط الشخصية المختلفة في تصرفاتهم وسلوكياتهم في العمل وفي الحياة بصفة عامة. وتم بالفعل تأليف العديد من الكتب للمساعدة في الوقوف على سمات الشخصية ومواطن قوتها. يعتبر مؤشر أنماط الشخصية لـ "مايرز-بريجز" في الغالب أداة التقييم الأكثر استخداماً والأوسع انتشاراً لتحديد الشخصية. وفي حقيقة الأمر، يعتمد هذا الأسلوب، المشتق من نظرية "نمط الشخصية" لـ "كارل يونج" أحد تلاميذ "فرويد"، على الفكرة العامة التي مفادها أن شخصية أي فرد تتألف من أربعة أبعاد. تتعلق هذه الأبعاد بالآتي:

- 1- مصادر استثارة الحماس وعواملها (الانطواء في مقابل الانبساط)
- 2- نوعية المعلومات التي تقع في نطاق اهتمامات الفرد (المثيرات المادية الملموسة في مقابل الحدس)
- 3- كيفية اتخاذ القرارات (الأفكار في مقابل المشاعر والانفعالات)
- 4- كيفية تنظيم العالم الشخصي (الترتيب والتنظيم في مقابل المرونة والعفوية)

على الرغم من وجود بعض الخلط بين نموذج أنماط الشخصية ونموذج مهارات التنفيذ الموضح في هذا الكتاب، فثمة بعض الاختلافات الجوهرية التي نود التنويه إليها، وهي كالتالي:

- تعتمد مهارات التنفيذ على الوظائف الدماغية التي تم سبُر أغوارها في أبحاث المخ والأعصاب، والتي ثبت أنها موجودة في مناطق محددة داخل المخ البشري، ويتم تنشيطها في ظل ظروف يمكن التنبؤ بها. ولا يوجد بحث لإثبات النمط السيكولوجي للشخصية وإقامة الدليل عليه.
- تفيد مهارات التنفيذ في دقة تحديد أنواع المهمات والوظائف والأدوار التي من المتوقع أن يؤديها الأشخاص في مكان العمل - سواءً من يشغل منهم أقل المناصب الوظيفية أو من يشهدون ترقياتٍ تؤهلهم للوصول إلى قمة السلم الوظيفي.

في الواقع، يتمحور الحديث في هذا الكتاب على مهارات التنفيذ وليس على أي أبعاد أخرى للوظائف الدماغية المختلفة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن تلك المنطقة في المخ هي المسؤولة عن تحديد الأمور المهمة وتفتيح المعلومات والحكم عليها واتخاذ القرارات وتنفيذها على النحو الأمثل.

يساعد فهم تشكيلتك الخاصة من مهارات التنفيذ القوية والضعيفة في تحقيق أعلى درجة من الرضاء الوظيفي، بصرف النظر عن درجتك أو قدرتك الوظيفية. ونعتقد من جانبنا أن فهم مهارات التنفيذ من شأنه أن يساعد أيضاً في تحسين مستوى أدائك بأساليب مادية قابلة للقياس، وهي أمور من شأنها مساعدتك أنت وشركتك في تحقيق نجاح أكبر والوفاء بالأهداف طويلة الأجل على نحو أفضل.

آلية التناول في هذا الكتاب

هذا الكتاب موجّه خصيصاً لرجال الأعمال، بصرف النظر عن العمل أو المهنة أو المجال. فمهارات التنفيذ تتعلق بهم جميعاً؛ لأنها مهارات متشابهة داخل المخ البشري ومتأصلة في تركيبه. ولا يمثل حجم الشركة - كبيرة أو صغيرة، أو طبيعة عملها - مستقلاً أو في صورة شركات - أهمية هنا. إنما ما يهم حقاً هو العلاقات الكثيرة التي تغلف مهارات التنفيذ وتحيط بها. فهناك علاقات فيما بين المهارات نفسها، والتي قد يحدث تنافر فيها بين أقوى هذه المهارات وأضعفها على الإطلاق. كما أن هناك علاقات بين مهارات التنفيذ لديك ومهارات التنفيذ لدى من حولك من أشخاص. هذا، فضلاً عن العلاقات بين مهارات التنفيذ لدى المدير وتلك لدى موظفيه، والتي قد تتوافق أو تتعارض، تتجاذب أو تتنافر. وعلى الرغم من أننا لن نخوض في تفاصيل حول هذا الشأن، يكفي هنا أن نشير إلى وجود مثل هذه العلاقات أيضاً فيما بين مهارات التنفيذ لديك وتلك لدى أصدقائك وأسررتك. وكما سنرى لاحقاً، فإن مهارات التنفيذ لا تنفصل عنك، فهي تلازمك في جميع الأوقات، في المنزل أو العمل، في العطلّة أو في أثناء تربية الأبناء وإدارة شؤونهم. ولكن كتاب (الذكاءات) مصمم خصيصاً لمساعدتك في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تلك المهارات في مجال العمل.

طالما أن هناك دائماً رئيساً ومرؤوسون، مدير وموظفون، حرصنا على تضمين معلومات في فصلين منفصلين لشرح كيفية التعامل مع مهارات التنفيذ لدى الآخرين. ومع ذلك، فسواء أكنت الرئيس أو المرؤوس، فعليك أولاً أن تضع يدك على مواطن قوتك وضعفك الراسخة في مهارات التنفيذ لديك، وقد تم تنظيم الكتاب بالكيفية التي تسمح ببيان هذا الأمر جيداً ومساعدتك في القيام به. وفيما يلي توضيح أكبر لخط سير الكتاب بشكل موجز وعام:

- **الفصل الأول:** يصف كل مهارة من مهارات التنفيذ الاثنتي عشرة بالتفصيل، كما يتضمن تقييمًا ذاتيًا لتركيبية مهارات التنفيذ الكاملة لديك للوقوف على أقوى المهارات وأضعفها على الإطلاق. (يمكنك الرجوع إلى قائمة الأسئلة الكاملة لهذا التقييم الذاتي في الملحق (ب) في نهاية الكتاب، إذا رغبت في الإجابة عن جميع الأسئلة دفعة واحدة.) من

الضروري تحديد هذه المهارات بوضوح قبل قراءة المزيد، وذلك لعدة أسباب. سوف تساعدك أقوى مهارتين أو ثلاث ستحددها في توجيه اهتمام أكبر على مدار الجزء المتبقي من الكتاب إلى المواضيع التي تتحدث عن مواطن القوة والضعف المحددة لديك. لكن هذا لا يعني أن تتجاهل المهارات التي لا تناسبك تمامًا؛ لأنك ستراها حتمًا فيمن حولك، وسوف يساعدك الإلمام بها في معرفة مدخل كل شخص وكيفية التعامل معه.

لقد اكتشفنا أنه بمجرد أن يعتاد الأشخاص على مهارات التنفيذ الاثنى عشرة ويألفونها، فإن نظرهم إلى الأمور تتغير تمامًا. إذا كنت موظفًا، فسوف تبدأ في ملاحظة مواطن القوة التي يتمتع بها مرؤوسوك والمحيطون بك. بل والأكثر من ذلك، سوف تقفز نقاط الضعف لدى الأشخاص إلى خارج كياناتهم الشخصي لتتجسد أمامك بينما أنت منهمك في ربط سلوكياتهم وتصرفاتهم بمهارات تنفيذ محددة، الأمر الذي قد يصبح - في نهاية المطاف - كما لو كان طبيعة ثانية فيك. على سبيل المثال، عندما يفقد شخص ما أعصابه تمامًا، ويتحول إلى إنسان سريع الغضب في ظل الضغوط والأزمات، ولا تكون لديه أية قدرة أو استعداد لتغيير مجريات الأمور، سوف تجد نفسك تغمم إلى نفسك قائلاً: "حسناً، إنه شخص يفقر إلى المرونة." أو بالمثل، عندما يكون نائب رئيس ما بصدد عقد اجتماع، وتعلم أنه لا فائدة من الحضور مبكرًا؛ لأن نقطة ضعفه إدارة الوقت.

سيكون هذا هو أسلوب تناولنا في الكتاب لمهارات التنفيذ الاثنى عشرة. فكلما اعتدت على مهارات التنفيذ وأصبحت مألوفة لك، كان من السهل الوقوف على مواطن القوة والضعف لدى الآخرين. وربما يزرع هذا الأمر فيك أيضًا بذور المجاملة والتلطف والرفق، عندما تعلم أن هذا الضعف مترسخ في كل منا، وأن الخطأ ليس خطئهم في أنهم يسلكون بهذه الطريقة. والأهم من هذا أنك ستمتلك مفتاح الحل لألية التغيير أو التكيف المناسبة مع ذلك الموقف. إن الأشخاص الذين اعتادوا العمل معنا في موضوع مهارات التنفيذ أخبرونا أنهم أصبحوا يفهمون الآن السبب وراء التصرف غير العقلاني الذي قد يبدو عليه رئيس أو زميل في مواقف معينة. كما سمعنا من الكثير من المديرين الذين تكوّن لديهم وعي كافٍ الآن عن السبب وراء عدم توفيق شخص ما قاموا بتعيينه في وظيفة معينة في الماضي. إنهم يدركون الآن أنه كانت تعوزه مهارات تنفيذ محددة كانت مهمة وضرورية في ذلك الوقت.

بمجرد أن تنتهي من قراءة هذا الكتاب، سوف تتحقق لك ميزة تتفوق بها على أي شخص آخر تتعامل معه في نطاق العمل ويفتقر إلى مستوى الفهم نفسه الذي حظيت به لمهارات التنفيذ. وسوف يزودك هذا الكتاب بالأدوات والأساليب والاستراتيجيات اللازمة لتمتين مهارات التنفيذ القوية لديك وتفعيلها. وسوف يوضح لك السبيل أيضًا لكيفية التعامل مع نقاط ضعفك وتقييدها حتى لا تقع في المشاكل، مع توضيح كيفية التفاعل مع الآخرين ممن يتمتعون بمواطن القوة نفسها وكذلك من هم على النقيض تمامًا منك.

■ **الفصل الثاني:** يلقي الضوء على التركيبات والتشيكلات المنطقية لمهارات التنفيذ المختلفة، ويوضح السبب في صعوبة العمل في وظيفة تتطلب أضعف مهارات التنفيذ

لديك. ويُستطرد الحديث في هذا الفصل، بعد ذلك، إلى تناول الخصائص المتعلقة بكل مهارة على حدة. وهنا، سوف تكتشف المزيد عن نقاط ضعفك وقوتك التي حددتها في الفصل الأول. ذلك حيث يقدم الفصل وصفاً أكثر تفصيلاً لنموذج مهارات التنفيذ لديك. ومن هنا، تستطيع البدء في الوقوف على نمط العمل الذي قد يكون أكثر تناسلاً وملاءمة لك (العمل الاستراتيجي أو كثير التفاصيل أو المرتبط بحل المشكلات ومعالجتها وغير ذلك).

■ **الفصل الثالث:** سوف تتعلم كيفية تنمية المهارات التي تميزك وتميئها، الأمر الذي نظن أنه الأسلوب الأمثل للتعامل مع مهارات التنفيذ عموماً. وكجزء من هذه العملية، سيتم وضع معيار عام لمواطن القوة المرتبطة بمهارات التنفيذ المطلوبة في وظيفة أو مهمة محددة أو موقف بعينه. وسيتم عرض جدول مختصر لتحديد مستوى مهارة التنفيذ المطلوب مع توفير مكان للمقارنة بين مواطن قوتك تلك. وتحديدًا في هذا الجزء، سنتم مناقشة الكيفية التي يمكن من خلالها تفعيل نقاط القوة وتميئها في مواقف العمل الجماعي والاجتماعات. وفضلاً عن هذا، سوف نتحدث أيضاً عن كيفية إجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين المرشحين للوظائف، مع التركيز على طرح أسئلة من شأنها بيان ما إذا كانت الوظيفة مناسبة لك أم لا قبل ملاحقتها والسعي إلى الفوز بها.

■ **الفصل الرابع:** يتعامل مع نقاط الضعف والإجراءات الواجب اتخاذها حيالها. على الرغم من أننا نوصي بشدة بتفعيل مهارات التنفيذ القوية، فثمة أساليب للحد من مهارات التنفيذ الضعيفة، على الأقل للدرجة التي لا تمثل بها عائقاً في طريقك. لقد اكتشفنا أن ما ندركه غالباً على أنه قصور في التواصل يمكن أن نرجعه بشكل مباشر إلى مواطن ضعف في مهارات تنفيذ معينة، وسوف نوضح لك السبيل إلى الوقوف عليها وتحديدتها. وبالفعل، هناك خطوات محددة للتعامل مع كل نقطة ضعف في مهارة محددة. لذلك، سنكون في هذا الفصل بصدد تحليل أضعف مهارتين أو ثلاث تم تحديدها في الفصل الأول مع مطابقتها بالحل المقترح. وعلى الرغم من أن هذه المهارات الضعيفة لا يمكن تغييرها على نحو يمكن إدراكه، فمن الممكن معالجة المشكلات التي تسببها والحد منها.

■ **الفصلان الخامس والسادس:** موجهان بشكل مباشر إلى التنفيذيين والمديرين، لبيان كيفية إدارة مهارات التنفيذ لدى الآخرين. إذا كنت مديراً، فسوف تتعرف في هذين الفصلين على الخطوات الواجب اتخاذها لتعديل سلوك معين أو لتغيير موقف كي لا يظل هذا السلوك يمثل مشكلة بالنسبة لك. أما إذا لم تكن مديراً، فيجب أن تواصل قراءة هذه الفصول حتى ترى التغييرات التنظيمية التي يمكنك حث نفسك على القيام بها إذا كان رئيسك غير واع بمهارات التنفيذ والمشكلات التي تنمخض عنها. ويقدم الفصل السادس أسلوباً منهجياً لاختيار الأشخاص المناسبين لشغل وظائف بعينها. وعلى الرغم من أن هذا الفصل موجه خصيصاً للمديرين، فإنه مفيد أيضاً بالنسبة لأي موظف أو شخص يبحث عن وظيفة أخرى ويرغب في الحصول على معلومات تساعد في تحديد الوظيفة التي تناسبه.

- **الفصل السابع:** يتحدث عن كيفية الربط بين مهارات التنفيذ القوية لديك وتلك المتعلقة بالشركة التي تعمل لديها. في هذا الفصل، سوف يتم عمل مزاججة أو موازنة بين مهارات التنفيذ القوية وأنشطة وظيفية محددة، بما في ذلك التسويق والمبيعات وخدمة العملاء والإبداع. كما سنتطرق أيضاً إلى الحديث عن اتخاذ مهارات التنفيذ كاستراتيجية مهنية خاصة.
- **الفصل الثامن:** يتناول القوى والعوامل الخارجية التي قد تتسبب في تعطيل مهارات التنفيذ وتدهورها على نحو بالغ. ويضم أساليب وخطط للتعامل مع مشكلات، مثل زيادة عدد رسائل البريد الإلكتروني، والعمل لساعات طويلة للغاية، وأوقات التسليم النهائية التي تمثل تحدياً كبيراً.

إرهاصة تاريخية

يعود الكثير من الاستراتيجيات والأساليب المتعلقة بتعريف مهارات التنفيذ والتعامل معها – من حيث مواطن القوة ونقاط الضعف المرتبطة بها – إلى أكثر من عشرين عاماً من العمل الإكلينيكي مع أناس يعانون من قصور ونقص في مهارات التنفيذ. وقد نجح هذا البحث الإكلينيكي في أن يقودنا إلى فهم جيد لكيفية تطور مهارات التنفيذ وتأثيرها على مستويات التعلم والأداء.

تم تفتيح هذه الاستراتيجيات وتقنياتها على مدار أكثر من عشر سنوات من الدورات التدريبية والمنتديات التي تم تنفيذها على أيدي المؤلفين "بج دوسن" و"ريتشارد جوير"، وحضرها نخبة من علماء النفس واختصاصي إعادة التأهيل والمدرسين والأطباء والآباء والأمهات. وكان الهدف من هذه الدورات الحد من تأثير مهارات التنفيذ الضعيفة. وفي أثناء العمل على تقديم هذا البرنامج التدريبي، قمنا بتطوير أداة تقييم لمساعدة الأشخاص البالغين في تحديد المهارات التنفيذية القوية والضعيفة بأنفسهم، وفهم الآلية التي يمكنهم بها تعديل سلوكياتهم وبيئة عملهم لموازنة مواطن القوة لديهم على نحو أفضل مع العمل الذي يؤدونه.

على مدار هذا الكتاب، سنرى أيضاً مجموعة من استطلاعات الرأي التي نتناول موضوعات عدة تتراوح من مهارات تنفيذ محددة إلى كيفية تعامل المديرين مع نقاط الضعف الموجودة لدى موظفيهم. وقد قامت بإجراء هذه الاستطلاعات شركة "إن إف أي" لأبحاث الإدارة NFI Research لخدمة أهداف هذا الكتاب بشكل حصري والمساعدة في دراسة بعض المشكلات وإلقاء الضوء عليها في بيئة العمل، مما لها علاقة وثيقة بمهارات التنفيذ. هذه الشركة عبارة عن مؤسسة أبحاث أمريكية قامت باستطلاع آراء نحو ٢٠٠٠ شخص من كبار التنفيذيين والمديرين على مستوى العالم، وهي استطلاعات تجربتها المؤسسة كل أسبوعين طوال ثمانية سنوات. وقد خطت بذلك بداية تاريخ التحول إلى قضايا الأعمال وبيئات العمل التي لا تُعد ولا تحصى. وبدأت المؤسسة أعمالها بمؤلف واحد من الاثنين (تشارك مارتن) كوسيلة للتواصل مع التنفيذيين والمديرين الذين كان المؤلف يحاضرهم على مستوى العالم، ولتحديد اتجاهات العمل ومراقبتها وتحليلها. وكان قد طلب من المشتركين كتابة تعليقات

إضافة، الكثير منها تم تضمينه في الكتاب تحت عنوان "آراء المديرين وخبراتهم".

تمتين مواطن القوة

إننا نهدف على مدار هذا الكتاب إلى تسليحك بالمعلومات والنظم والعمليات والقوالب التي من شأنها أن تساعدك في تنمية مواطن قوتك وتمتينها. إذا كنت مديراً، سوف نوضح لك كيفية سد الثغرات الموجودة في مهارات التنفيذ لدى مرؤوسيك عن طريق تغيير الموقف أو سياق تنفيذ أنشطة معينة. ولكن، في مختلف الحالات، سوف نوضح لك السبيل إلى تفعيل أقوى مهارات التنفيذ، وتحقيق الاستفادة القصوى مما يميزك، وهذا تحديداً هو محور حديثنا واهتمامنا الأول في الكتاب.



الفصل الأول

التعرف على تشكيلة مهارات التنفيذ لدى الفرد

إنَّ أول خطوة في تحديد مواطن القوة والضعف لديك تكمن في قياس كل مهارة من مهارات التنفيذ الاثنتي عشرة على حدة. فكل إنسان لديه مواطن قوة وضعف في مهاراته المختلفة. ولا يُعقل تمامًا أن تجد إنساناً متميزاً في هذه المهارات كافة، لا سيّما وأن بعضها عبارة عن متناقضات يستحيل أن تجتمع في شخص واحد. وفي الواقع، ثمة بعض التركيبات الشائعة من مواطن القوة والضعف. لذا، فإن الأشخاص الذين يظهرون تميزاً في مهارات محددة غالباً ما يعانون ضعفاً وقصوراً في مهارات أخرى، وهذه الأنماط يمكن التنبؤ بها عادةً.

بادئ ذي بدء، لتحديد أقوى مهاراتك وأمتتها في مقابل أضعف المهارات وأوهنها، عليك أن تفهم كل مهارة على حدة والخصائص المقترنة بها. وسوف تتمكن في المقابل من وضع يدك على العديد من مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لديك. على سبيل المثال، لعلك تعلم بالفعل ما إذا كنت تجيد المبادرة وبدء مشروعات بسهولة دون ملاحظة أم لا، أو ربما تشعر أنك شخص مرن أو غير مرن بشكلٍ عام.

على الرغم من ذلك، يكمن الأساس هنا في فهم مهارات التنفيذ الاثنتي عشرة مجتمعةً في علاقتها ببعضها البعض، بعد قياس مدى قوة وضعف كل منها في شخصيتك. سوف يكشف لك هذا عن تركيباتٍ وتشكيلاتٍ تستطيع أن تتطلق من عندها. وقد تساعد بنفسك في تحديد مهارات التنفيذ القوية لديك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بكل مهارة

على حدة، الأمر الذي من شأنه إلقاء الضوء على مهاراتك الأكثر تميزاً (الأقوى والأمتن) والأقل تميزاً (الأضعف والأوهن).

يمتلك الناس عموماً من اثنين إلى ثلاثة من مواطن القوة في مقابل اثنين إلى ثلاثة من مواطن الضعف، وتقع مهارات التنفيذ المتبقية في مكان ما بين الطرفين. ولا تشكل المهارات الواقعة بين هذين الطرفين بشكل عام أية مشكلة بالنسبة لك، ولكن المهارات الموجودة عند كلا الطرفين يمكن أن تساعدك في تحديد موقفك من حيث تحقيق نجاحاتٍ أكثر وإخفاقات أقل. بالنسبة للمهارات الأكثر قوة ومتانة، سوف تسمح لك بتحديد المهمات والمشروعات والعلاقات وحتى المهن التي تجد نفسك متكيفاً بشكل أفضل معها. أما المهارات الأكثر ضعفاً ووهناً، فسوف تساعدك في وضع يدك على المواقف الشخصية وحتى الوظائف والمهن التي يجب أن تتجنبها. في الفصلين الثالث والرابع، سوف نتحدث عن الكيفية التي تستطيع من خلالها تحسين أقوى مهاراتك وأمتنها، والسبل الكفيلة بالتحايل على نقاط ضعفك الكبرى وتحييدها أو سد الثغرات المرتبطة بها.

كما هو معروف بالنسبة لكل تنفيذي أو مدير أو موظف، من السهل اتباع سياسة الكذب والتحايل في الرد على أسئلة الاستقصاءات المستخدمة في التقييم الذاتي، ولا تمثل أسئلة التقييم الذاتي المعروضة في هذا الفصل استثناءً في ذلك. فمهارات التنفيذ - بكل مواطن قوتها ونقاط ضعفها - تمثل أموراً حقيقية وراسخة في أعماق العقل البشري. لذا، فإن الإجابة عن أية مجموعة من الأسئلة بطريقة تجعلك تبدو قوياً في مهارة تنفيذ معينة لن تثبت بالضرورة قوتك وتمكنك من تلك المهارة، وسوف تعرف بنفسك ذلك. فضلاً عن هذا، من الأشخاص من يضللون أنفسهم بالاعتقاد في كونهم مهرة و متميزين في كل شيء تقريباً، وقد يضعون أنفسهم في مراتب عالية جداً اعتقاداً منهم أنهم متفوقون على كل شخص وفي أي شيء. في علم النفس الإكلينيكي، يوجد مصطلح معروف لفكرة أن يرى الشخص نفسه بمنظور إيجابي محض في كل شيء مما يجعله متفوقاً على جميع من حوله؛ ويعرف هذا المصطلح باسم «حب التظاهر» *Faking good*. والشخص الذي يحب التصنع والتظاهر لا يبدي أي استعداد لقبول نقاط ضعفه، بل تكون لديه صعوبة كبيرة للاعتراف بذلك.

فضلاً عن هذا، يوجد احتمال ضعيف أيضاً في أثناء الإجابة عن الأسئلة أن تأتي الإجابة إيجابية عن غير وعي أو قصد من الشخص تماشياً مع القاعدة العريضة من الناس. وتعرف هذه الحالة باسم "تضخيم العرض" *Symptom magnification*. وبشكل أكثر تحديداً، سنشير إليها في هذا الكتاب باسم "تضخيم مهارات التنفيذ"، وهي الحالة التي تكون فيها جميع الدرجات مبالغ فيها على نحو غير مقصود. ومن الإشارات التي توحى بذلك أن يتم تسجيل درجات مرتفعة للغاية بين المشتركين عند جدولة النتيجة النهائية. إذا رأيت أن الأمر ينتهي بك إلى تسجيل درجات مرتفعة في كل الأسئلة، ففي إمكانك أن تطلب من شخص يعرفك جيداً الإجابة عن الأسئلة التي تخصك، ثم قارن إجاباتك بإجاباته بحثاً عن أي تناقضات. (وبالنسبة للقراء الراغبين في الإجابة عن جميع الأسئلة دفعة واحدة، فقد تم تضمين أسئلة التقييم الذاتي كافة في الملحق (ب) في نهاية الكتاب لهذا الغرض تحديداً.)

المهارة الأولى: كبح جماح النفس

لا شك أن كل إنسان صادفه شخص يفتقر دائماً إلى اللباقة في الحديث. وقد يعود السبب في ذلك إلى قصور في مهارة كبح جماح النفس، وهي تلك المهارة التي تتضمن القدرة على مقاومة الدافع الملح للنفوه بكلمة أو الإتيان بفعل دون اتخاذ الوقت الكافي لتقييم الموقف الحالي وتأثير ما سيتم قوله أو فعله على الحاضرين.

تدور هذه المهارة حول القدرة على التفكير والتروي قبل الحديث أو الفعل. فما يقوله المرء غالباً هو الذي يستثير لديك الرغبة في الرد. فقد تكون مناقشة تذكر فيها زوجتك على نحو عفوي اسم شخص آخر غير موجود في الغرفة الآن، وإذا بك تنور ثائرتك بسرعة، ففتهمها أنها خرقاء على مسمع من جميع أصدقائها الحاضرين. أو لعله رئيسك في العمل، الذي يتعامل مع رياضة الجولف على محمل من الجدية والتقدير البالغين، فيتحدث كيف أبلى بلاءً حسناً في هذه اللعبة خلال عطلة الأسبوع، ليجدك تعاجله على الفور برأيك أن رياضة الجولف ما هي إلا مضيعة للوقت.

إذا كنت ممن يدرسون القرارات قبل اتخاذها ويُعملون العقل والمنطق ويتصرفون بتؤدة وروية دون أي اندفاع أو طيش أو تهور، فأنت تتحلى بمهارة «كبح جماح النفس». وعليه، فأنت لا تنبس ببنت شفة قبل أن تفكر، ولا تبدي أي رد فعل قبل أن تتأني. على الجانب الآخر، إذا كنت كثيراً ما تتصرف بتهور واندفاع، وتميل إلى البوح بأول شيء يتبادر إلى ذهنك، وتتصرف عموماً قبل التفكير في العواقب، فإنك تفتقر إلى تلك الموهبة. وثمة أدلة تستطيع أن تسترشد بها في قياس مدى قوة أو ضعف هذه المهارة لديك: إذا كنت تستطيع تذكر أمور قليلة قلتها أو فعلتها ثم ندمت عليها، فهذا دليل على أنك لا تتحلى بمهارة كبح جماح النفس. ودليل آخر إذا كنت كثيراً ما تشعر برغبة في معاقبة نفسك على شيء قلته توّاً. أما إذا كنت ترغب في معاقبة شخص آخر على ما قاله توّاً، فهذا دليل على نقص تلك المهارة لديه.

ثمة وسيلة أخرى للوقوف على مدى قوة أو ضعف هذه المهارة لديك، وهي أن تتذكر الكيفية التي تصرفت بها في مواقف سابقة لتحديد ما إذا كنت قد انتفعت من هذه المهارة واستغللتها أم لا. على سبيل المثال، لعلك استخدمت هذه المهارة عندما كنت في سباق مع الزمن لإنهاء مشروع لعميل لحوح، ثم فوجئت بالعميل يبدي استياءه عن عملك، فكان ردك عليه أن تعاملت معه بكل أدب دون أن تفقد أعصابك أو رباطة جأشك. أو لعله موقفٌ يتعلق برئيسك في العمل الذي اقترح مبادرة جريئة وجديدة تبدو في ظاهرها جيدة، فاقترحت عقد اجتماع لمناقشة ما لهذا الاقتراح وما عليه. (توجد بالتأكيد حالات قليلة قد يصرح فيها رئيسك بأمر من شأنها أن تشعرك عن قصدٍ بشيء من عدم الراحة لاستئثاره رد فعل معين لديك، ولا تعد هذه الحالات فعلياً من المشكلات المتعلقة بكبح جماح النفس.)

أسئلة قياس مهارة كبح جماح النفس

اقرأ كل جملة من الجمل الخمس الموضحة أدناه، ثم حدد درجة أمام كل منها بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباق هذه الجملة عليك. استخدم نظام احتساب الدرجات المؤلف من خمس نقاط لتحديد الدرجة المناسبة. وبعد ذلك، اجمع الدرجات الخمس لمعرفة إجمالي نقاطك في النهاية.

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أخذ وقتي لإعمال العقل والمنطق قبل حسم أمري واتخاذ أي قرار.
5	4	3	2	1	أعتقد أنني شخص لبق ودبلوماسي.
5	4	3	2	1	أفكر جيدًا قبل أن أنبس ببنت شفة.
5	4	3	2	1	أؤكد دائمًا من توفر جميع الحقائق لدي قبل اتخاذ أي إجراء فعلي.
5	4	3	2	1	نادرًا ما أقول تعليقات تُسعر الناس بحالة من الانزعاج وعدم الارتياح.

إجمالي النقاط: —

المهارة الثانية: الذاكرة الحاضرة

إذا كنت ممن لا يعدون مطلقًا قائمة بمشترياتهم وتنجح دائمًا في الاعتماد على ذاكرتك لابتلاع الأشياء التي تحتاجها، فأنت إذن تتمتع بذاكرة حاضرة. لا تقتصر هذه المهارة على تذكر الماضي بسهولة، بل تشمل حضور الذهن والقدرة على اختزان المعلومات واستحضارها في أي وقت ومهما كنت مشغولاً، فضلاً عن القدرة على التذكر في أثناء إنجاز المهام المعقدة والصعبة. الجدير بالذكر أن استحضار الماضي بهذا المعنى يهدف إلى استخلاص العبر من التجارب السابقة للاستفادة منها في المشروعات الحالية والمستقبلية فقط، دون اجترار الأحزان أو عزل الذات في كهف الذكريات.

عندما تتذكر أنك وعدت ابنك بالذهاب إليه لمشاهدته في أثناء لعب كرة القدم في تمام الساعة الرابعة بعد الظهر في خضم أمر طارئ حدث فجأة في مكتبك في تمام الساعة الواحدة ظهرًا، فاعلم أنك بذلك تستخدم مهارة الذاكرة الحاضرة. وإذا كنت قادرًا عادةً على أداء مهمة معينة

الفصل الأول

دون إغفال التزاماتك الأخرى، فأنت متميز أيضاً في هذه المهارة. وستبدو للجميع شخصاً محل ثقة، يمكن الاعتماد عليه ومتابعة الأمور من خلاله، علاوةً على نجاحك في إحكام قبضتك على زمام الأمور من حولك.

إنك تستخدم هذه المهارة أيضاً عندما تتذكر تقديم تقرير المصروفات الذي طلبه مساعدك في أثناء انشغالك بإعداد موازنة لها موعد تسليم صارم. أو ربما يحدث ذلك عندما تتذكر موعدك مع طبيب الأسنان بينما تجري اتصالاً هاتفياً مع مركز الصيانة لإصلاح إطار سيارتك الذي تعطل فجأة.

على الجانب الآخر، إذا كان يعتربك النسيان أحياناً وتحتاج إلى مفكرة دورية لإتمام المهمات المنوط بها إليك، فإنك تعاني نقصاً في مهارة الذاكرة الحاضرة. ربما يفوتك موعد لأنك لم تدونه في مفكرتك، أو ربما تنسى هاتفك المحمول في الطائرة لانشغالك الشديد بأمر مهم. وقد تنسى أيضاً أنك وعدت زوجتك منذ أسبوع مضى لتناول الغداء اليوم خارج المنزل؛ لأن شيئاً طارئاً حدث في العمل في وقت متأخر في هذا الصباح.

أسئلة قياس مهارة الذاكرة الحاضرة

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكداً	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أتمتع بذاكرة قوية تستوعب كل الحقائق والتواريخ والتفاصيل.
5	4	3	2	1	أستطيع تذكر التزاماتي جيداً.
5	4	3	2	1	أستطيع تذكر المهمات التي عليّ إنجازها بصورة تلقائية.
5	4	3	2	1	أضع الأهداف التي أود تحقيقها نصب عيني دائماً ولا أحيدها أبداً.
5	4	3	2	1	عندما أكون مشغولاً، أحرص على تكوين صورة عامة للموقف والإلمام كذلك بجميع تفاصيله.

إجمالي النقاط: —

المهارة الثالثة: التحكم الانفعالي

إذا كنت تستطيع التحكم في انفعالاتك على النحو الذي لا يجعلها حرج عثرة في طريق إنجاز المهمات التي أنت بصددتها، فإنك تتمتع بقدرة على التحكم الانفعالي، الذي يعني القدرة على التحكم في انفعالاتك لإنجاز الأهداف أو إتمام المهمات أو التحكم في السلوك وتوجيهه. وتتضمن هذه المهارة كذلك صياغة عبارات إيجابية تجاه نفسك، وكبح التصريحات الذاتية السلبية، بل وحتى تأجيل الإشباع النفسي الفوري في أثناء تعقب أهداف طويلة المدى أكثر أهمية.

إذا كنت تتمتع بقدرة كبيرة على التحكم الانفعالي، فلن يكون من السهل أن تحيد عن هدفك وتخرج عن المسار الذي حددته لذاتك، وستميل إلى إنجاز المهمة التي في يدك، وتتمتع بحالة من البرود الانفعالي تحت الضغوط، مع القدرة على مقاومة الإغراءات والإغواءات التي من شأنها أن تقصيك عن دربك وتشتت انتباهك، ولن يكون من السهل إحباطك أو تهميشك، كما أنك ستبدي مرونة كبيرة في وجه الأزمات والعثرات. وإذا كانت لديك القدرة على التحكم في انفعالاتك، فستميل إلى البحث عن الجانب الإيجابي في تقارير الأداء السلبية، وسوف تتمكن من معاودة الكرة من جديد بعد أي اضطراب انفعالي، علاوة على قدرتك على جمع شتات نفسك والإقدام على إجراء مكاملة هاتفية ثقيلة عليك ويفلقك أمرها.

إذا كنت تعاني ضعفاً في التحكم الانفعالي، فستجد نفسك شخصاً عاطفياً للغاية وحساساً لأي نقد. أما إذا كنت لا تستخدم هذه المهارة، فربما تدخل في موقف متوقفاً للفشل فيه، وتخبر نفسك أن هذا العرض التقديمي يعد الأسوأ من نوعه بين العروض التقديمية التي طالما قدمتها، أو ربما تجد نفسك تهيم على وجهك طوال النهار حاملاً في رأسك كلمات النقد التي تلقيتها هذا الصباح. وبإيجاز شديد، ثمة دليل شائع على ضعف مهارة التحكم الانفعالي يتمثل في حدة المزاج والغضب والإحباط.

أسئلة قياس مهارة التحكم الانفعالي

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أستطيع التحكم في انفعالاتي عندما أكون في العمل.
5	4	3	2	1	عادةً ما أتعامل مع المواجهات بهدوء وترو.
5	4	3	2	1	الأمر الصغيرة لا تؤثر في شعوري ولا تصرف انتباهي عن المهمة التي أنا بصدد إنجازها.

الفصل الأول

5	4	3	2	1	عندما أشعر بالإحباط أو الغضب، أظل هادئاً ومحافظاً على رباطة جأشي.
5	4	3	2	1	أستطيع بسهولة كبت مشاعري الشخصية إلى حين الانتهاء من أية مهمة وإنجازها.

إجمالي النقاط: —

المهارة الرابعة: التركيز

التركيز هو القدرة على توجيه التفكير نحو مهمة واحدة بهدف إنجازها. إذا كنت تتمتع بتركيز قوي، فستجد أنه من السهل التركيز على المهمة التي أنت بصدد القيام بها، والانغماس الكامل فيها، مع القدرة على الابتعاد عن أي مصادر تشويش وإقصائها. حتى إذا كنت منهكاً في نهاية اليوم، فسوف تكمل ذلك التقرير الذي أنت بصدد كتابته؛ لأنك تعلم أنه من الأيسر الانتهاء منه الآن على إرجائه إلى الغد والبدء فيه من جديد. وسوف تتمكن من تحديد مواعيد نهائية دقيقة؛ لأنك تتمتع بالقدرة على الالتزام بالمواعيد والوفاء بها. إن التركيز يعني القدرة على تركيز الانتباه على موقف معين أو مهمة بعينها على الرغم من أي مصادر تشويش أو إجهاد أو رتابة أو ملل.

أما إذا كنت تعاني قصوراً في التركيز، فقد تجد صعوبة في إتمام الأمور حتى نهايتها، ويكون من السهل تشتيت انتباهك. على سبيل المثال، إن شخصاً يعاني ضعفاً في التركيز قد يكون لديه تقرير أداء عليه تسليمه في غضون ساعة أو أقل، ولكنه يقرر مراجعة بريده الإلكتروني أولاً. أو ربما يأخذ المشروع معه إلى المنزل لمواصلة العمل فيه خلال عطلة نهاية الأسبوع، ولكنه يرجئه حتى الليلة الأخيرة في العطلة، عندما تعطله مباراة لكرة القدم تداع على التليفزيون في هذا الموعد.

أسئلة قياس مهارة التركيز

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما أكون بصدد تنفيذ مهمة أو وظيفة معينة، أستطيع تجنب أي عوامل تشويش بسهولة بمجرد البدء في المهمة أو اصل العمل فيها بكد واجتهاد إلى حين إنجازها.
5	4	3	2	1	

5	4	3	2	1	لا أجد صعوبة في التركيز على العمل الذي أنا بصدد تنفيذه.
5	4	3	2	1	حتى عندما أتعرض لمقاطعات، أعود إلى عملي لإنجاز المهمة التي أنا بصدد تنفيذها.
5	4	3	2	1	أستطيع التركيز في أداء أية مهمة حتى إذا وجدت ملة بعض الشيء.

إجمالي النقاط: —

المهارة الخامسة: المبادرة

إذا كنت ممن لا يؤجلون عمل اليوم إلى الغد، فاعلم أنك تتمتع بملكة المبادرة، التي تعني القدرة على بدء المهمات أو المشروعات دون تسويق أو ملاحظة. إنَّ البدء في تنفيذ أمر ما لا يكون بالشيء الصعب بالنسبة لك، طالما أنك تميل إلى الفعل والإنجاز ولديك نزعة فطرية في أداء الوظيفة دونما أي تأخير أو ملاحظة، ولا تعمل عملاً دون إتقان وتجز مهماتك في مواعيدها. وستحبذ أيضاً سداد قيمة فواتيرك بمجرد استلامها، وبدء العمل فوراً في المشروع الذي سيحين موعد تسليمه في غضون أربعة أسابيع أو نحوها. إنك تبدأ العمل في أية مهمة منذ اللحظة الأولى التي تُعد فيها بتنفيذها، ويغمرك إحساسٌ عام بالحيوية والنشاط بمجرد بدء العمل والشروع فيه.

أما إذا كنت تعاني ضعفاً أو قصوراً في مهارة المبادرة، فمن المحتمل أن تميل إلى التسويق والملاحظة ويكون إيقاع بدء العمل في المشروعات التي أنت بصدد القيام بها بطيئاً. وربما تطلب قدحاً آخر من القهوة قبل الجلوس إلى عملك ومباشرته. وستفضل أيضاً بصورة متكررة (وعن قصد) إرجاء عمل اليوم إلى الغد.

أسئلة قياس مهارة المبادرة

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعارض لحدٍ ما	أعارض بشدة	
5	4	3	2	1	بمجرد تكليفي بوظيفة أو مهمة محددة، أحبذ العمل فيها على الفور.
5	4	3	2	1	ليس من عاداتي المماثلة ولا التسويق.

5	4	3	2	1	بصرف النظر عن طبيعة المهمة، أو من دائماً بضرورة البدء فيها في أقرب وقت ممكن.
5	4	3	2	1	أستطيع مباشرة عملي على الفور حتى إذا كان ثمة أمر آخر أحيذ القيام به الآن.
5	4	3	2	1	ابدأ في تأدية المهمات المنوط بها إليّ مبكراً، وأؤمن أن البركة في البكور.

إجمالي النقاط: —

المهارة السادسة: التخطيط وترتيب الأولويات

إذا كنت تتمتع بهذه المهارة، فأنت شخصٌ منظم وعلى مستوى جيد من الكفاءة وصاحب فكر واضح وصريح. وربما تميل إلى إعداد قوائم بالخطوات المطلوبة لإنجاز مشروعائك، مع سهولة الرد بالرفض على أي زميل يطلب منك المساعدة إذا كانت مساعدتك إياه تعني أنك لن تتمكن من إنجاز مشروعك وتسليمه في الموعد المحدد. إن التخطيط وترتيب الأولويات يعني القدرة على رسم خارطة طريق للوصول إلى وجهة معينة وهدف محدد. وتستطيع أيضاً الاختيار ما بين مسارين مختلفين بناءً على المزايا والفوائد المتمخض عنها كل منهما. ويندرج ضمن التخطيط وترتيب الأولويات أيضاً القدرة على اتخاذ قرارات بشأن الأمور المهمة التي يجب التركيز عليها وتلك التي لا تستحق ذلك. إنها القدرة على تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ خططك وتحقيق أهدافك وتنظيمها.

أما إذا كنت تعاني نقصاً في هذه المهارة، فربما لا تكون متأكداً من نقطة البداية التي عليك البدء منها أو الأمور المهمة التي يجب التركيز عليها، وقد تبدو غير قادر على وضع خطط. وقد تسقط مشروعاً مهماً ذا دراسة جيدة من حساباتك؛ لأن فكرةً جديدة وجيدة تراعت إلى ذهنك مؤخراً، أو لأن مرؤوسيك دائماً ما يقاطعونك باستفساراتهم وطلباتهم. وفي نهاية اليوم، لا تكون لديك فكرة واضحة عما ستفعله في يومك القادم.

أسئلة قياس مهارة التخطيط وترتيب الأولويات

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما أبدأ يومي، تكون لدي خطة واضحة عما أمل في إنجازه على مدار اليوم.
5	4	3	2	1	عندما أكون متخماً بالعديد من المهمات، أركز على الأمور الأكثر أهمية أولاً.
5	4	3	2	1	أضع خططاً دائماً لإنجاز أهم الأهداف التي أمل في تنفيذها
5	4	3	2	1	على المدى الطويل أجيد تحديد الأولويات والالتزام بها.
5	4	3	2	1	أميل عموماً إلى تقسيم المهمات الكبيرة إلى مهمات فرعية وأضع إطارات زمنية لتنفيذها

إجمالي النقاط: —

المهارة السابعة: التنظيم

من الأدلة البسيطة التي تكشف عن تمتعك بهذه المهارة من عدمها الحكم على مدى نجاحك في تقفي أثر متعلقاتك والعتور عليها. إذا كنت تميل بفطرتك إلى أن تكون مرتباً وتهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور، فالاحتمال الأكبر أنك تتمتع بقدرة عالية على التنظيم. والتنظيم يعني القدرة على ترتيب الأمور وفقاً لنظام معين. إذا كان مكتبك منظماً بصفة عامة ومرتباً (وتميل بفطرتك إلى أن تراه هكذا)، ولم تكن هناك أكوام من الورق المكس في انتظار من يرتبها في ملفات أو نحوها، فمن المحتمل أنك تتمتع بحس عالٍ من التنظيم.

على النقيض من ذلك، إذا كنت تفتقر إلى ملكة التنظيم، فستكون شخصاً فوضوياً وكثيراً ما تخطئ وضع الأشياء في مكانها الصحيح أو تضيعها. ولن تستخدم نظاماً محددة في تنظيم معلوماتك، كالملفات أو البريد الإلكتروني أو الرسائل الواردة إليك. وسوف تعتمد على الآخرين في إيجاد الأشياء التي أضعتها أو لم تضعها في مكانها الصحيح منذ البداية.

أسئلة قياس مهارة التنظيم

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

الفصل الأول

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	إنني شخص منظم.
5	4	3	2	1	أجيد تنظيم عملي بطرقٍ معينة.
5	4	3	2	1	معروفٌ عني أنني أميل بفطرتي إلى الحفاظ على مكان عملي مرتبًا ومنظمًا.
5	4	3	2	1	أستطيع متابعة عملي وتقفي أثر متعلقاتي بكل سهولة.
5	4	3	2	1	أستطيع تنظيم البريد الإلكتروني والرسائل الواردة وقوائم المهمات بكل سهولة.

إجمالي النقاط: —

المهارة الثامنة: إدارة الوقت

إذا كنت تتمتع بهذه المهارة، فإنك شخص منهجي، يميل إلى العمل بكفاءة وإتقان، ولديك القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية المحددة. وإذا سألك أحدهم عن المدة التي سيستغرقها تنفيذ أحد المشروعات، فإنك تجيب السؤال بدقة متناهية تصل إلى 90٪. وعلى مدار اليوم، تستطيع متابعة جميع المهمات التي عليك إنجازها في آن واحد، بحيث تنتهي من معظمها ولا يتبقى سوى المهمات الأقل أهمية. تعني إدارة الوقت القدرة على تقدير الوقت المتاح أمام الفرد، وتوزيعه، وعدم الخروج عن الحدود الزمنية ومواعيد التسليم النهائية. كما أنه يتضمن إحساسًا عامًا بأهمية الوقت والمحافظة عليه واستثماره وتحديد المدى المناسب منه لتنفيذ المهمات وإنائها في مواعيدها.

أما إذا كنت ممن يفتقرون إلى مهارة إدارة الوقت، فستجد صعوبة في الوفاء بمواعيد التسليم النهائية. ولن تبدأ الاجتماعات التي تعقدها في الوقت المحدد لها، أو تنتهي متأخرًا، أو غالبًا قد يحدث الأمرين. وفي نهاية اليوم، تدرك أنك لم تنجز ولو حتى نصف ما كنت خططت لتنفيذه؛ لأنك تسيء باستمرار تقدير الوقت المستغرق في إنجاز مشروعاتك وإتمامها.

أسئلة قياس مهارة إدارة الوقت

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	إنني أنظم إيقاع عملي وفقًا لمتطلبات الوقت المستغرق في تأدية المهمة قيد التنفيذ.
5	4	3	2	1	في نهاية اليوم، أكون قد انتهيت عادةً من إنجاز ما شرعت فيه.
5	4	3	2	1	أجيد تقدير الوقت اللازم لتنفيذ أمر ما.
5	4	3	2	1	عادةً ما أفي بمواعيدي وأنجز المهمات والأنشطة في وقتها.
5	4	3	2	1	أضع دائمًا جدولًا زمنيًا للأنشطة اليومية وألتزم به.

إجمالي النقاط: —

المهارة التاسعة: وضع الأهداف وتحقيقها

إذا نجحت في تحقيق غالبية الأهداف التي وضعتها لنفسك، فمن المحتمل أنك تتمتع بمهارة وضع الأهداف وتحقيقها. تعني هذه المهارة القدرة على أن يكون لديك هدف واضح، ثم اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتحقيقه على أرض الواقع. إنك تميل إلى التركيز على المهمة التي أنت بصدد تنفيذها، وتتحقق فيك توقعات الآخرين في إتمام المهمات التي يكلفونك بها، كما أن لديك القدرة على إنجاز الأهداف طويلة المدى. ولا تدع العراقيل تعوقك عن تحقيق هدفك، ودائمًا ما تضع أهدافك نصب عينيك، بصرف النظر عن جهود الآخرين في غمسك في أنشطة لا تمت بصلة لما تحاول إنجازه. كما أن لديك القدرة على تحديد هدف لنفسك، وملاحظته إلى حين تحقيقه، ولا تشتت انتباهك الاهتمامات المتضاربة.

إذا كنت تميل إلى الانشغال باللحظة الراهنة، ولا تستطيع التركيز على ما هو أبعد من المستقبل القريب، ولا توجد لديك نظرة واضحة بشأن أهدافك، فمن المحتمل أنك تعاني نقصًا في هذه المهارة. إنك لا تستطيع أن تقول «لا» في وجه الفرص التي تعبر في طريقك، حتى في الأوقات التي تحول فيها بينك وبين إنجاز أهدافك المهمة بالشكل اللائق. وتستشيرك دائمًا الأفكار الجديدة، ولكن يبدو أنك لا تستطيع تحويلها إلى حقيقة مثمرة.

أسئلة قياس مهارة وضع الأهداف وتحقيقها

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

الفصل الأول

أعترض بشدة	أعترض لحد ما	لست متأكدًا	أوافق لحد ما	أوافق بشدة	
1	2	3	4	5	عندما تعترضني عقبة ما، أظل مصرًا على تحقيق هدفي ولا أتنازل عنه.
1	2	3	4	5	أظنني خلقت في هذه الدنيا لأواصل نشدان أهدافي وتحقيقها.
1	2	3	4	5	أستطيع تحقيق مستويات أداء عالية.
1	2	3	4	5	لدي القدرة على صياغة الأهداف طويلة المدى.
1	2	3	4	5	من السهل أن أضحي ببعض المتع اللحظية في أثناء انشغالي بتحقيق أهدافي طويلة المدى.

إجمالي النقاط: —

المهارة العاشرة: المرونة

إنّ تمتعك بدرجة عالية من المرونة يعني أنك شخصٌ مستقل، قادر على التواء مع المعلومات الجديدة واستيعابها، ولديك القدرة على التكيف مع مجريات الأمور والتصرف باستقلالية. على سبيل المثال، عندما تُفاجئ بالغاء رحلتك، فإنك تعتمد على الفور إلى اتخاذ ترتيبات سفر بديلة. وعندما لا يتم استلام طرد مهم لاجتماع سيعقد في ذلك اليوم، فإنك تقرر الأسلوب الأمثل لمعالجة الموقف دون إزعاج الآخرين أو إيذاء أي نوع من الضيق أو الضرر. وتستطيع إعادة تقديم عرض تقديمي عندما يتصل أحد الزملاء فجأة مبلغًا إياك والحاضرين بأنه أصيب بوعكة صحية منعه من الحضور في آخر لحظة. وتستطيع كذلك العودة إلى المدرسة لإحضار كراسة الواجبات المنزلية الخاصة بابنتك التي كانت قد نسيتهما هناك. وستكون لديك القدرة على مراجعة الخطط وتقيحها في مواجهة المشكلات أو العقبات أو الانتكاسات أو المعلومات الجديدة أو الأخطاء.

إنّ المرونة تعني القدرة على مراجعة الخطط والتكيف مع الظروف والمتغيرات. كما تتضمن كذلك القدرة على وضع خطة بديلة عند مواجهة عقبات أو ظهور معلومات جديدة.

على النقيض من ذلك، يعني ضعف المرونة ألا تستطيع التكيف مع التغيير، مع عدم الاستعداد لاستيعاب المعلومات الجديدة ودمجها في خطتك. فبمجرد أن تقرر خطة ما، لا تشعر بالارتياح لفكرة تغييرها أو البحث عن خطط بديلة. ويتملك الذعر والخوف عندما تتعطل

سيارتك فجأة؛ لأن اجتماعاً مهماً لديك على وشك أن يبدأ، وقد تنزعج عندما يطلب منك رئيسك في العمل إدخال تغيير في خطط سفرك، بعدما تكون قد أنهيتها تَوَّماً مع وكيل السفر. وربما تنزعج عندما يتصل شخص بك بينما تغسل سيارتك، أو عندما تكتشف أن مكوّنات أساسياً في الوجبة التي تتوي تقديمها على العشاء قد نفذ من المتجر.

أسئلة قياس مهارة المرونة

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعارض لحد ما	أعارض بشدة	
5	4	3	2	1	أعتبر نفسي شخصاً مرناً ومتكيفاً مع التغيير.
5	4	3	2	1	أفكر بصفة عامة في وسائل مختلفة للوقوف على أبعاد أية مشكلة أو معالجتها.
5	4	3	2	1	أتعامل مع الأحداث غير المتوقعة بثبات ودون أن أفقد توازني.
5	4	3	2	1	أستطيع بسهولة تقييم المواقف من منظور الآخرين.
5	4	3	2	1	أجيد التفكير بشكل ارتجالي.

إجمالي النقاط: —

المهارة الحادية عشرة: قوة الملاحظة

إذا كنت شخصاً يميل إلى نقد الذات، وتفكر بطريقة استراتيجيّة، ولديك القدرة على ملاحظة تصرفاتك ومباشرة العمليات التي يؤديها فريق عملك بصورة نزيهة بعيدة عن التحيز، فأنت تتمتع بقوة الملاحظة، التي تعني القدرة على الابتعاد عن معمعة الأحداث وتكوين نظرة شاملة عن نفسك أو الآخرين في موقف معين، مع القدرة على فهم التغييرات وتغيير طريقة حل المشكلات. إنها القدرة على ملاحظة الكيفية التي يتم بها حل المشكلة. وتشمل أيضاً ملكات أخرى مثل القدرة على مراقبة النفس والتقييم الذاتي، كأن تطرح على نفسك السؤال التالي: «كيف كان أدائي؟» أو «كيف أبلّيت؟» إذا كنت تتمتع بقوة الملاحظة، فستستطيع استكشاف الكثير من الحلول لأية مشكلة، وتحليل المزايا والعيوب، ثم تحديد الحل الأنسب من وجهة نظرك. ستستطيع إمعان النظر وقراءة ما بين السطور للوقوف على سبب المشكلة في فشل عرض تقديمي مثلاً، كما يمكنك أن تتخيل بسهولة التهديدات والفرص المتعلقة بفرصة عمل جديدة.

أما غياب هذه المهارة، فيعني أنك لا تتمتع بالفراصة والقدرة على قراءة ما بين السطور في

الفصل الأول

القرار الذي تتخذه. فقد تنزع إلى التحدث عن أمر أو التصرف بفعل دون ترو، ولا تأبى بالصورة العامة للموقف، وتعود لتكرار الأخطاء نفسها في كل مرة. إنك تتخذ قراراتك بناءً على ما تشعر أنه صحيح، وتنزع إلى اتخاذ قرارات سريعة وغير مدروسة بشأن أمور لها تبعاتها طويلة المدى التي لم تفكر فيها قط. وتميل إلى استخدام الأسلوب نفسه مع أية مشكلة وعدم تغييره، على الرغم من عدم جدوى هذا الأسلوب في المرات الثلاث السابقة التي استخدمته فيها. ومن الأدلة الأخرى التي تؤكد على افتقارك هذه المهارة أن تأثير انزعاج من حولك بعدم قدرتك على استيعاب الأمور المهمة ورؤيتها.

أسئلة قياس مهارة قوة الملاحظة

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعترض	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أستطيع أن أعرف بسهولة الوقت الذي تكون فيه أية مهمة متطابقة تمامًا مع مهاراتي وقدراتي.
5	4	3	2	1	دائمًا ما أقيم مستوى أدائي، وأخترع أساليبًا للتحسين من ذاتي.
5	4	3	2	1	أفضل الابتعاد عمومًا عن معمة الأحداث لاتخاذ قرارات موضوعية.
5	4	3	2	1	أستمتع بالتفكير الاستراتيجي والحل الجيد للمشكلات.
5	4	3	2	1	أستطيع مراجعة أي موقف وتحديد الأمور التي كان يجب أن أوديتها بشكل مختلف.
إجمالي النقاط: —					

المهارة الثانية عشرة: تحمل الضغوط

إذا كنت ممن يستطيعون إنجاز المهمات رغم الضغوط، وتحفظ بهدوءك في الملمات رغم تفاقم الأزمات، ولا تنبالي بالعمل في ظل الغموض وتحتمل مشقات العمل وآلام التغيير ومتطلبات الأداء، فأنت تتمتع بقدر كبير من القدرة على تحمل الضغوط. ستكون لديك قدرة هائلة على العمل رغم الضغوط والغموض، مع الثبات شعوريًا وانفعاليًا في وجه الأزمات. وتستطيع التعامل مع أي موعد تسليم يتم تقديمه، بل والترحيب كذلك بالعمل لساعات طويلة على مدار الليل لإنهاء العمل الذي في يديك. وإن حدث - مثلاً - وكان لدى

كل ابن من أبناك الثلاثة حدثٌ مهم هذا المساء، تستطيع التعامل مع الموقف بهدوء ودون أن تفقد توازنك بحيث تستطيع الذهاب إلى كل ابنك من أبناك حيث هو، وفي الوقت المناسب.

على النقيض من ذلك، إذا كنت تعاني نقصاً في مهارة تحمل الضغوط، فسوف تكون لديك شحنة انفعالية هائلة في أوقات الأزمات. ولن تشعر بالراحة إلا عندما تعرف جدولك الزمني المقرر لبضعة أسابيع مقبلة. وإذا ارتكبت خطأ ما في أحد العروض المهمة، فإن الأمر يظل يستحوذ على تفكيرك لعدة أيام مقبلة. وقد تغضب عندما يطلب منك رئيسك في العمل أن تترك المهمة التي أنت بصدد تنفيذها الآن لإنجاز مهمة أخرى عارضة، أو عندما تطلب منك زوجتك التوقف أمام أحد المتاجر في طريق عودتكما إلى المنزل بينما تسير بسيارتك على الطريق السريع.

أسئلة قياس مهارة تحمل الضغوط

حدد درجة أمام كل جملة بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباقها عليك.

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أستمتع بالعمل في بيئة كثيرة المطالب سريعة الإيقاع.
5	4	3	2	1	يساعدني الضغط في تحقيق أعلى مستوى من الأداء.
5	4	3	2	1	تروقني الوظائف التي تتطلبني على قدر ضئيل من الغموض وعدم القدرة على التنبؤ.
5	4	3	2	1	أشعر بالراحة عند ركوب أمواج المخاطرة والمجازفة في المواقف التي تستدعي ذلك.
5	4	3	2	1	أحبُّ الوظائف التي لا يوجد فيها الكثير من الجداول الزمنية المفروضة.

إجمالي النقاط: —

التشكيلة الفريدة من مهارات التنفيذ لدى الفرد

الآن، بعد أن انتهيت من قراءة هذا الفصل والإجابة عن كل الأسئلة، عُد أراجك مرةً أخرى وابحث عن أعلى درجتين أو ثلاثة، وكذلك أقل درجتين أو ثلاثة، تم تسجيلها. ستمثل هذه الدرجات أقوى وأضعف مهارات التنفيذ لديك. ذلك حيث ستساعد الإجابات التي سجلتها في

الفصل الأول

نموذج التقييم الذاتي السابق في معرفة تشكيلتك الفريدة من مهارات التنفيذ. لذا، إذا سجلت - على سبيل المثال - 18 نقطة في أسئلة قياس قوة الملاحظة، وسجل شخص آخر 15 نقطة فقط في تلك المهارة نفسها، فلا يعني هذا بالضرورة إمكانية عقد مقارنة بينكما في هذه المهارة تحديداً. فلا يصح تأويل هذا الأمر على أن هذا الشخص يعاني ضعفاً في قوة الملاحظة. فلا يمكن اعتبار إنسان ما قوياً أو ضعيفاً بالنظر إلى كل مهارة على حدة. إذ ينظر لمهارات التنفيذ كتركيبية واحدة وتشكيل كلي بعد معرفة علاقة كل مهارة وارتباطها بالمهارات الأخرى.

بناءً على هذا، يجب النظر إلى درجتك البالغة 18 نقطة في اختبار قوة الملاحظة من حيث علاقتها بالنقاط التي سجلتها في بقية مهارات التنفيذ الأخرى. لذا، إذا كانت 18 هي أقل درجة سجلتها، فسوف يعني ذلك أن قوة الملاحظة تمثل أضعف المهارات لديك. أما الشخص الآخر الذي سجل 15 نقطة، فقد تمثل هذه أقل مهارة لديه، أو ربما لا، بناءً على النقاط الأخرى التي تم تسجيلها في بقية المهارات الأخرى. أما إذا كانت جميع الدرجات مرتفعة بصورة نسبية ومن قبيل الصدفة البحتة، وهو أمر قد يحدث، فيجب أن تحدد الإجابات ذات الدرجات الأقل لأسئلة محددة. وفي الواقع، قد تكون مهارات التنفيذ التي سجلت فيها أقل الدرجات هي أضعف مهاراتك على الإطلاق.

بمجرد أن تعرف أقوى مهاراتك وأضعفها، تستطيع التركيز على تلك المهارات على مدار الجزء المتبقي في الكتاب؛ فهذه تحديداً هي المهارات التي تستحق أن تعيرها كل اهتمام. كما يمكن أن تبدأ في مطابقة خصائص معينة مرتبطة بهذه المهارات القوية والضعيفة بخصائص الأشخاص المحيطين بك. وتأتي بعد ذلك خطوة تحليل تشكيلتك الفريدة من مهارات التنفيذ، ثم تحديد كم الجهد المطلوب بذله مع تلك المهارات التي تلعب دوراً مؤثراً في تمتين مواطن قوتك وتحديد نقاط ضعفك، وهو الموضوع الذي سنتناوله بمزيد من الشرح والتفصيل في الفصل الثاني.



الفصل الثاني

تشكيلات مهارات التنفيذ والمهام صعبة المراس

بمجرد أن تفهم التشكيلات والتركيبات الشخصية لمهارات التنفيذ لديك، تستطيع تعديل جوانب وظيفتك الحالية وتطويعها، مع التخطيط لخطوات مهنية أفضل في المستقبل، بل ربما سلكت أيضًا اتجاهاتٍ ومناحٍ جديدةً تمامًا. تنطوي كل مهارة على مجموعة من الخصائص أو الاستعدادات المحددة التي تستطيع معرفتها بالاستناد إلى أقوى مهاراتك وأضعفها. وتمثل هذه التشكيلة من أقوى المهارات وأضعفها فرصة ذهبية عليك اغتنامها جيدًا.

على أقل الاحتمالات، ستساعد معرفتك بتركيباتك الخاصة من مهارات التنفيذ في تحديد كم العمل الذي لديك استعداد ليدلّه عند التعامل مع أية مهمة. لعلك تدرك جيدًا أنه ثمة مهام معينة تكون أسهل من غيرها بالنسبة للبعض وأصعب بالنسبة للبعض الآخر، بيد أنك قد لا تفهم حتى الآن السبب وراء ذلك. إن السبب يرجع إلى أن مهارات التنفيذ تنشأ من وجود مركبات وتشكيلات من نقاط القوة أو الضعف داخل الدماغ البشري. فبينما بعضنا أقوى موهوبين في بعض المهارات، وضعافًا واهنين في مهارات أخرى. وعندما تتطابق أقوى مهارات التنفيذ لدى الشخص مع المهارات المطلوبة لأداء مهمة معينة، فإنه عادةً ما يستطيع تنفيذ هذه المهمة على نحو أكثر تلقائية. لذا، إذا تم إسناد مهمة معينة إليك تستلهم مواطن قوتك الأساسية، فلن تحتاج إلى بذل مجهود كبير لتأديتها. والعكس صحيح، إذا أسندت إليك مهمة تجبرك على استخدام أكبر نقاط ضعفك، فسوف تحتاج إلى بذل مجهود أكبر بكثير.

الفصل الثاني

ونتيجةً لذلك، إذا تم إسناد هذه المهمة السهلة بالنسبة لك إلى شخص آخر يعاني قصوراً في مهارات التنفيذ نفسها المطلوبة لأداء تلك المهمة، فسوف يتطلب ذلك بذل مجهود أكبر من قبل هذا الشخص.

بناءً على ما سبق، فإن المهمات الصعبة أو الجسام هي تلك التي تتطلب مهارات تقع في نطاق أضعف مهاراتك وأوهنها. وعلى الرغم من أنه لا تزال هناك فرصة سانحة لأداء هذا النوع من المهمات، فإنها تحتاج إلى بذل جهد أكبر، كما تنطوي على قدر أكبر من الصعوبة. ويجب التنويه هنا إلى أن الوظيفة التي تتضمن مهماتٍ من هذا النوع لن تكون بالنموذج الأنسب الذي يمكنك شغله على المدى الطويل، كما سنناقش لاحقاً. فلا بد من مواصلة محاولتك نحو تنمية مهارتك القوية وتمتينها.

أما المهمات السهلة، فهي تلك التي تعمل على تنمية أقوى مهاراتك وتمتينها، مما يجعلها أكثر سهولة عند التنفيذ. على سبيل المثال، إذا كنت تتمتع بمهارة إدارة الوقت، فسوف تتمكن من تذكر الاجتماع والذهاب إليه في موعده بسهولة أكبر عن أي شخص آخر يعاني نقصاً في هذه المهارة. وبالمثل، إذا لم تكن ممن يتمتعون بحضور الذهن وقوة الذاكرة، فسيكون تذكر اتجاهات السير في أثناء التوجه بسيارتك إلى مقر عملك أصعب بكثير عما هو عليه بالنسبة لشخص آخر لديه ذاكرة حاضرة وقوية. في الواقع، ليست المشكلة هنا في عدم مقدرة هذا الشخص على الذهاب إلى الاجتماع في موعده، وإنما في أنه يبذل مجهوداً أكبر للحضور في الموعد المحدد. والأمر نفسه ينطبق عليك: إذا كنت لا تتمتع بذاكرة حاضرة، فلا يزال في استطاعتك البحث عن بُعيتك في أمر آخر، فكل ما هنالك أنك تبذل مجهوداً وتركيزاً أكبر. فقد تضطر إلى إغلاق الراديو حتى تستطيع التركيز في الطريق بشكلٍ أفضل. وخلاصة القول إنها مهمة صعبة تحتاج إلى بذل مجهود أكبر من جانبك.

عندما تتعرض لضغوط كبيرة في العمل أو يعتربك إجهاد أو تعب لأي سبب، فسوف تزداد صعوبة المهمات التي تتطلب أضعف مهاراتك على الإطلاق، بل قد تعجز تماماً عن إنجازها. على سبيل المثال، إذا كنت تعاني نقصاً في مهارة كبح جماح النفس، فإنك تميل في ظل الضغوط والأزمات إلى البوح بأمور سرعان ما تندم عليها لاحقاً. وإذا كنت تعاني ضعفاً في مهارة المبادرة، فمن المحتمل أن تجد نفسك تزيد في المماطلة والتسويف، ربما للدرجة التي تعتمد معها على تجميد أية خطوات متعلقة بتنفيذ مهمة ذات أهمية، وربما حتى يتركك الإحباط للدرجة التي تقرر معها تأجيل مهمة اليوم إلى الغد.

من الطبيعي أن تتجذب إلى المهمات التي لا تتطلب جهداً كبيراً في تنفيذها، أو على الأقل التي تتطلب مجهوداً أقل، الأمر الذي يفسر السبب وراء انسياق الأشخاص وانجرفهم نحو أمور معينة في العمل أو المنزل. على سبيل المثال، سيكون من الأسهل بكثير سداد الفواتير وفق جدول زمني منتظم بالنسبة لشخص يتمتع بقدر كبير من التنظيم، كما أن بدء إعداد تقرير مطول سيكون مهمة أكثر سهولة بالنسبة لشخص يتمتع بروح المبادرة في الاضطلاع بالمهمة وبدونها. وعلى مدار سنوات الطفولة، حيث تشهد مهارات التنفيذ تطورات ملحوظة، يميل

الأطفال إلى زيادة نطاق استغلال تلك المهارات للدرجة التي تزيد من سهولتها إلى أقصى حدٍ ممكن. ويستمر تطور هذه المهارات حتى تصل إلى مرحلة الثبات والرسوخ بالدخول في مرحلة الرشد. وهنا، نكتشف أن أقوى المهارات هي تلك التي تمت ممارستها على نطاق أوسع في المراحل العمرية السابقة، مما جعلها تمثل مواطن قوة أساسية وأكثر تأثيرًا.

إذا جاهدت نفسك للدخول في مواقف من شأنها تفعيل مواطن قوتك وتمنينها، فلن تتاح لك فرصة أكبر للنجاح فحسب، وإنما ستصبح المهمات التي تضطلع بها أكثر سهولة، طالما أنها لن تتطلب بذل جهد أكبر من جانبك، وجميعها أمور سنخصصها بمزيد من التفصيل في موضع لاحق في هذا الفصل ونستكمل الحديث عنها في الفصل الثالث أيضًا.

كيف تبدو تركيبة مهارات التنفيذ القوية تحت مجهر خبراء الإدارة

بما أن مواطن القوة المرتبطة بمهارات التنفيذ فريدة ومميزة، تستطيع النظر في مواطن قوتك ووضع يدك على السلوكيات التي تتناسب مع تلك المهارات. على سبيل المثال، إذا كانت أقوى مهارتك تتمثل في التحكم الانفعالي وتحمل الضغوط، فستكون شخصًا قادرًا على إنجاز المهمة المسندة إليك، ولن تتعرض لانفعالات، ولن تفقد رباطة جأشك في ظل الضغوط. كما ستكون لديك القدرة على مقاومة الإغراءات، والتعامل بمرونة مع العثرات والملمات، ولن يكون من السهل إحباطك أو صرفك عن هدفك، مع القدرة على السيطرة على انفعالاتك في المواقف شديدة الضغوط، والتكيف مع الغموض، والثبات الانفعالي في وجه الأزمات. وفيما يلي الخصائص المرتبطة بتشكيلتك الخاصة من مهارات التنفيذ القوية. وعلاوةً على قدرتك على توقع النماذج السلوكية والتنفيذية لديك بناءً على تلك المهارات، ستتمكن أيضًا من ملاحظة مواطن القوة في الآخرين. وتستطيع تحديد السمات المحتملة التي تقف وراء بعض سلوكياتهم.

كبح جماح النفس

السمات الأساسية: اتخاذ القرارات على بينة وعلم، انتهاج أسلوب منهجي في التفكير، إعمال العقل والمنطق، التصرف بتؤدة وروية دون أي اندفاع أو طيش، تجنب الجمود.

- تقرر تأجيل تعليقك على فكرة جديدة يقترحها رئيسك في العمل.
- تخبر عميلًا أنك ستعطيه عرض السعر بمجرد أن تنتهي من جمع المزيد من المعلومات، بدلًا من مجرد تقديم سعر فوري ربما تركز فيه إلى معلومات غير مكتملة.
- تتصل ابنتك المراهقة كي تأذن لها بالمكوث خارج المنزل ساعتين أخريين، وتخبرها أنك ستعاود الاتصال بها بمجرد مناقشة الأمر مع زوجتك.

سيناريو: مديرٌ يتمتع بمهارة كبح جماح النفس

دأب «روبرت» على عدم البوح بأية كلمة دونما التفكير فيها أولاً. عندما كان في سن المراهقة، لم يتعرض مطلقًا لأية مشكلة مع مدرسيه، ولم يحدث قط أن تعرض لفقد أية وظيفة عمل بها في الفترة ما بعد المدرسة، حيث لم يكن يبوح لمشرفه بما يجول في خاطره دون التفكير في عواقب ما سيقوله أولاً. وعندما دخل الحياة العملية، وتقلد وظيفة بنظام الدوام

الفصل الثاني

الكامل بعد التخرج، استمر على هذه الشاكلة. وكانت لدى «روبرت» دائماً تعليقاته التي يكسب بها مزيداً من الوقت، كأن يقول: «يا لها من فكرة رائعة» أو «لم أفكر في الأمر بهذه الطريقة على الإطلاق، فهنا منحنتي فرصة للتفكير فيه جيداً.» لقد كانت لديه قدرة فطرية على عدم النبس ببنت شفة قبل أن يفكر، الأمر الذي أنقذه من مواقف صعبة كثيرة عندما انتقل إلى العمل في مجال الإدارة، سواء مع رؤسائه أو مرؤوسيه. وكلما ازداد نطاق ممارسته لهذه المهارة، ازداد إدراكه لحقيقة أن أخذ الوقت الكافي للتفكير يمنحه فرصة النظر في أي موقف وتقليبه على مختلف وجوهه، مع التفكير في العوامل التي قد لا تتجلى له في قلب اللحظة الراهنة. ويقول زملاؤه عنه إنه نموذج الشخص المثالي الذي يفكر بنأى ويتصرف بروية قبل إعطاء رد فعل أو إجابة صريحة.

الذاكرة الحاضرة

السمات الأساسية: القدرة على تنفيذ المهمة دون إغفال أي التزامات أخرى، التركيز على هدفه وعدم الحيود عنه، محل ثقة، يمكن الاعتماد عليه في متابعة الأمور وإدارتها.

- بدلاً من الاستعانة بخبير تخطيط متخصص، تعتمد على ذاكرتك الشخصية، وتجد الأمور تسير على نحو جيد.
- عندما تخرج للتسوق، لا تحتاج مطلقاً إلى تدوين قائمة بالمشتريات التي ترغب في اقتنائها.
- عندما تطلب إليك زوجتك القيام بأمر معين بعد أن تفرغ من العمل في مشروعك، تظل متذكراً إياه دائماً ولا تغفل القيام به مطلقاً.

سيناريو: تذكر إحضار جميع الأدوات اللازمة

تتمتع «نانسي» بذاكرة حاضرة وقوية، ولعل هذا من أقوى مهارات التنفيذ لديها على الإطلاق. فهي تتمتع بقدرة فائقة على اختزان المعلومات الصعبة والمعقدة في ذاكرتها، وتذكر جميع التفاصيل الواجب متابعتها من خلال وظيفتها كقائد مشروع في الكثير من المبادرات الرائدة للشركة. وعندما تقاطعها مكالمة تليفونية من رئيسها في العمل، أو يعاجلها أحد بطلب مساعدتها في معالجة أمر طارئ، تستطيع «نانسي» العودة إلى المشروع الذي هي بصددته، وتذكر المرحلة التي توقفت عندها. ولكن، على الرغم من ذاكرة «نانسي» القوية وحضورها الذهني الواضح، فقد قامت أيضاً بوضع استراتيجيات لتحسين مهاراتها على نحو أفضل. فهي تحتفظ على جهاز الكمبيوتر الكفي لديها بملفات لكل مشروع من المشروعات الرئيسية التي تعمل فيها. وبمجرد أن توكل إليها مهمة تنفيذ مشروع معين، وتنتهي من وضع إطار زمني بمساعدة فريق عملها، تسارع بمساعدة أي عضو من أعضاء الفريق ممن يعاني من ذاكرة أضعف، فتتفق معه على نظام تذكير معين كي يظل متابِعاً معها وعلى المسار الصحيح للعمل في المشروع.

يشغل زوج «نانسي» منصب نائب رئيس قسم التسويق في إحدى الشركات، ويشتركان معاً في وضع جدول زمني جيد لضمان توفير الوقت الكافي دائماً لرعاية أبنائهما الثلاثة. ودائماً ما تتذكر «نانسي» واجباتها المنزلية والتزاماتها تجاه أسرتها وعملها. فتخصص وقتاً للذهاب

إلى مدرسة الأبناء وحضور المسابقات الرياضية حتى لا تتغمس في التزامات العمل للدرجة التي تتعارض بها مع مسؤولياتها العائلية. وقد استطاعت أن تتبكر نظاماً خاصاً لتدوين ملاحظاتها يجعلها تميز بسهولة بين الالتزامات الصارمة والمرنة.

التحكم الانفعالي

السمات الأساسية: من يتمتع بهذه المهارة لا يمكن صرف انتباهه أو تشتيته بسهولة، لديه القدرة على إنجاز المهمات، يسيطر على انفعالاته، يستطيع الحفاظ على رباطة جأشه في ظل الضغوط والأزمات، لديه القدرة على مقاومة الإغراءات، مرن في وجه العثرات والملمات، لا يمكن إحباطه أو تثبيط عزيمته بسهولة.

- لا تنزعج عندما لا تسير الأمور على النحو الذي خطته لها.
- يعتمد ابنك المراهق التلطف بقول أو الإتيان بفعل معين لإخراجك عن شعورك، ولكنك تظل محتفظاً بهدوئك ورباطة جأشك.
- عندما ينتقد زميل عملك في أحد الاجتماعات، يأتي رد فعلك هادئاً وعقلانياً إلى أبعد حد.

سيناريو: الصمود في وجه العقبات والتحديات

يتمتع «فيليب» بقدرة منقطعة النظير على شحذ طاقاته لإنجاز المهمة التي في يده. ويستطيع أن يضفي رونقاً إيجابياً على جميع المهمات التي يضطلع بها. وفي الوقت الذي ينشغل فيه زملاؤه بالتفاصيل التي تعوقهم عن تأدية عملهم أو يتجنبون فيه الجوانب غير المرضية في نطاق العمل، يستطيع «فيليب» أن يجد وسائل للتغلب على هذه العوائق وتخطيها. وقد يعتمد أحياناً إلى تكوين صورة في ذهنه عن بيئة العمل المثالية، ويركز ناظره على الجوانب المشرقة في عمله. أو ربما يتدرب على المكالمات الهاتفية الصعبة مراراً وتكراراً لتقليل حدة القلق والتوتر المرتبطة بها. وعندما تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن، فلا تسير الأمور على النحو المخطط له، يفكر «فيليب» في العوائق على أنها مجرد نتوءات صغيرة على الطريق. وعندما تعترض التحديات مسار حياته، يفكر أحياناً قائلاً: «عليّ أن أصلح الإطار التالف أو لا ثم أمضي في طريقي مجدداً.» وعندما يحاول أحد زملائه إعاقة عمله بصورة متعمدة، لا يسمح «فيليب» لهذا الشعور السلبي أن يقصيه بعيداً عن هدفه، ولا يترك سياسات ومناورات العمل تعوق تأديته لوظيفته وإنجاز مهماتها.

التركيز

السمات الأساسية: التركيز على المهمة، توجيه التفكير نحو نشاط محدد إلى حين إتمامه، غض النظر عن كل عوامل التشتيت والإرباك.

- على الرغم من التعب الذي يعتريك، تستطيع التركيز في العروض المهمة.
- تهتم بأي عرض مهم حتى وإن لم يكن يمثل أهمية شخصية لك.
- عند سداد الفواتير، تستطيع التعامل مع عوامل المقاطعة والتشتيت.
- تستطيع التركيز في مكالماتك الهاتفية حتى في مكتب يعج بالثرثرة والضوضاء.

سيناريو: التركيز على المشروع حتى إنهائه

ما إن يشرع «بيل» في العمل في مشروع معين، بصرف النظر عن حجمه، فإنه يحشد جُل طاقته على التركيز فيه ومتابعته حتى إتمامه. ذات مرة، اتفق «بيل» وزوجته - بعد تفكير عميق - على إنشاء منصة جلوس وإحاقها بمنزلهما. وبعد اختيار الخشب المناسب وبقيّة المستلزمات الأخرى، شرع «بيل» في عمله. عندما مرّ عليه أحد الجيران فجأة كي يردش معه، أخبره «بيل» - بكل كياسة وأدب - أن أمامه عمل لا بد أن ينتهي منه أولاً، ولكن سيسعده كثيراً لو تقابلا مجدداً. وبالمثل، عندما اقترحت عليه زوجته الخروج معها للتسوق، ذكرها «بيل» باتفاقهما السابق على إنشاء تلك المنصة، وأن عليه مواصلة عمله دون انقطاع لضمان إنهائه في الوقت المتفق عليه. وعندما اقترحت زوجته عليه تغيير نظام الإضاءة في الشرفة الأمامية، أخبرها «بيل» بالمرحلة المتبقية في إنشاء المنصة بكل دقة، وذكرها أنه لا يستطيع إنجاز عمله بكفاءة إلا إذا انتهى مما في يده أولاً قبل الاضطلاع بعمل آخر.

لاحظ «بيل» أنه عندما ينصرف عن مهمة قبل إتمامها، فإنه يشعر ببعض القلق. ويظل المشروع مسيطراً على فكره ويجوب خاطره إلى حين العودة إليه ومواصلة العمل فيه من جديد. وفي بعض الأحيان، كان «بيل» يبطن من سير العمل في المشروع، وهو يعلم كيف سيؤثر على مستوى طاقته. وعندما كان يحدث ذلك، كان «بيل» يعمد إلى أخذ قسط من الراحة وبدون بقية المهمات التي عليه إنجازها. وقد يتخيل أحياناً أنه يهدي نفسه مكافأة بمجرد إنهاء المشروع، فيصطحب زوجته لتناول العشاء خارج المنزل، أو يحصل لنفسه على إجازة لمدة يوم يستمتع فيها بممارسة رياضة الجولف المحببة إلى نفسه. وما إن يتخيل هذه المكافآت وتتوق نفسه إليها حتى يجد «بيل» نفسه يواصل عمله بحيوية كبيرة ونشاط منقطع النظير.

المبادرة

السمات الأساسية: بدء المهمات فوراً دون تأخير أو ماطلة، العمل وفقاً لمبدأ «أفعالاً لا أقوالاً» حيث يكون الاهتمام بالفعل في المقام الأول.

- إذا تم تكليفك بمهمة معينة لتنفيذها في غضون ثلاثة أسابيع، فإنك تبدأ العمل فيها فوراً.
- تبادر بالعمل في المشروع من تلقاء نفسك، ولا تنتظر صدور تعليمات بذلك.
- تحرر شيكاً لسداد فواتيرك في اليوم نفسه الذي تتسلمها فيه.

سيناريو: بدء المهمات دون تسويق أو ماطلة

إنّ العبارة المفضلة إلى «جوان» دائماً أنه «لا شيء يوازي اللحظة الراهنة». فقد اكتشفت أن قدرتها على إنجاز المهمات تكون أفضل بكثير عندما تبدأ العمل فيها مباشرة دون تسويق أو ماطلة. وحتى عندما تتكالب عليها الكثير من المهمات، فإنها تبذل قصارى جهدها للبدء في تنفيذ أية مهمة جديدة بمجرد تكليفها بها. وعندما لا يتأتى لها ذلك، فإنها تلغي الالتزامات غير الضرورية في جدول أعمالها للبدء في المشروع الجديد. ولأن المهمات الجديدة عادة ما تشدّ همتها وتقوي عزميتها، فإنها تفضل البدء في مهمات جديدة في نهاية الأسبوع؛ حيث يظل لديها شيء تتطلع إلى تحقيقه. وعندما يصطدم زملاؤها بمشكلة في العمل، فإنهم غالباً

ما يتوجهون إليها لمساعدتهم في بدء المهمة التي هم بصدد تنفيذها، حيث تتمتع بأسلوب عملي ورؤية ثابتة في الوقوف على العوامل التي تساعد في تحديد الخطوات الأولى بسهولة.

التخطيط وترتيب الأولويات

السمات الأساسية: صفاء التفكير ووضوح البديهة، الاستعداد لتنفيذ العمليات التي تنطوي على خطوات تدريجية، رؤية ثابتة في التمييز بين الأمور المهمة وغير المهمة.

- تخطط لبرنامج إجازة قبل ذلك بشهور.
- تستطيع ترتيب أولوياتك بنجاح عندما يكون أمامك الكثير من المهمات لإنجازها.
- لا تنغمس في المهمات الكبيرة بسهولة.

سيناريو: تخطيط المشروع

يتمتع «جيسون» بنظرة ثابتة في تحديد الشكل الذي يريد أن يكون عليه المشروع عند اكتماله، ويعود أدرجه حيث نقطة البداية لوضع الخطة. يستطيع بسهولة الوقوف على المتطلبات الأساسية، وتحديد جميع المستلزمات الضرورية للمشروع قبل الشروع فيه. ويستطيع تحليل كل مهمة في المشروع على نحو مستقل، ووضع تسلسل زمني لمتابعتها بما يضمن مواصلة سير العمل بكل سلاسة ومرونة. كما أنه خبير أيضاً في تحديد طبيعة المهمات التي لا تتناسب مع خطة المشروع، أو المفاضلة ما بين مجموعة من الأساليب البديلة متى استدعت الضرورة.

التنظيم

السمات الأساسية: اقتفاء أثر المتعلقات والعثور عليها بكل سهولة، النزوع إلى ترتيب الأشياء وفق نظام محدد، الاهتمام بالتفاصيل.

- تقوم بتنظيم جدولك لإدارة مهمات الأسبوع.
- تسدد فواتيرك بصورة دورية.
- تحافظ دائماً على غرفة نومك مرتبةً ومهذمة.
- تحذف محتويات صندوق الوارد في بريدك الإلكتروني (لعلك تتمتع أيضاً بمهارة تنظيم الوقت).
- تستطيع العثور بسهولة على أي ملف يحتاجه مديرك لأي اجتماع.

سيناريو: لكل شيء موضعه

إذا ذكر اسم «ديان»، فذاك مرادف آخر لكلمة التنظيم. فهي لا تحافظ على مكان عملها مرتباً ومهذباً فحسب، وإنما تمتلك نظاماً لإدارة كل شيء وتنظيمه بحيث تستطيع دائماً العثور على ما تحتاجه بكل سهولة. عادةً ما تضع الأدوات والمستلزمات التي تخص العمل الذي هي بصدد تنفيذه الآن في مجموعة من السلال لا تخطئ مكانها. واحدة للمشروعات التي تحتاج إلى استجابة فورية، وثانية للمشروعات التي تحتاج إلى استجابة في غضون أسبوع أو نحوه، وثالثة لأي مشروع لا يزال أمام تنفيذه متسع من الوقت. وبالطريقة نفسها، تتعامل «ديان» مع بريدها الإلكتروني. وما من شيء تستخرجه من إحدى هذه السلال إلا ويكون

الفصل الثاني

عليها إنجازَه على الفور. تحتفظ «ديان» أيضاً بمجلدات من ملفاتها الإلكترونية الخاصة بكل مشروع، بطريقة منظمة للغاية، مع إعداد قائمة بالمهام الفرعية أسفل الملف المناسب. ويتميز كل ملف لديها بلون مختلف عن الآخر؛ ليكون من السهل تحديد كل مشروع وتقليل احتمالات وضعه في غير مكانه الصحيح.

تجري «ديان» مسحاً كل يوم جمعة على تلك السلال - الفعلية والإلكترونية - استعداداً للأسبوع المقبل. وفي بعض الأحيان، قد يسخر زملاؤها من أسلوبها في التنظيم، ويتساءلون لو أنها تستطيع تنظيم حياتها المنزلية بالكيفية نفسها. وعلى الرغم من شعورها العام بالارتباك، فإنها تعرف في قرار نفسها كم الوقت الذي يوفره هذا التنظيم لها، مما يجعلها تتابع شؤونها الأسرية بكل سلاسة. إنها مثال الشخص الذي يحيط علمًا بدقائق الأمور في محيط العمل، والذي يقصده الجميع لطلب المساعدة.

إدارة الوقت

السمات الأساسية: الكفاءة، الوفاء بمواعيد التسليم النهائية، التفكير المنهجي.

- الحضور في الموعد سمة مميزة لك في مختلف الظروف والأحوال.
- تصل دائماً إلى الاجتماعات في وقتها حتى مع الاختناقات المرورية.
- تحرص دائماً على تفرغ محتويات صندوق الوارد في بريدك الإلكتروني أولاً بأول.
- عندما تسند إلى شخص مهمة معينة، دائماً ما ترغب في إنجازها على وجه السرعة.

سيناريو: تخطيط الوقت بحكمة

استطاع «جريج» الحصول على عمل كخبير في إدارة الوقت. وهو يستند إلى نظام تخطيط يوميًا وأسبوعيًا وشهريًا يسمح له باستغلال وقته بكفاءة وفعالية ومواصلة طريقه حتى النهاية. وفي نهاية كل يوم، يقضي «جريج» بضع دقائق في التخطيط للكيفية التي سيقضي بها يومه التالي. ويكرر الشيء نفسه في نهاية الأسبوع، حيث يقوم بإعداد مخطط تفصيلي بما يريد إنجازَه في الأسبوع القادم، ثم يخصص أوقاتًا محددة لأداء مهمات بعينها.

يجيد «جريج» التخطيط ليوم عمله حتى لا يتسرب الوقت من بين يديه؛ فهو يدرك جيدًا أن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك. ويخصص وقتين في اليوم للرد على رسائل البريد الإلكتروني التي ترد إليه، كما يخصص وقت الظهر للرد على المكالمات الهاتفية، ولا يتردد في غلق باب مكتبه عندما يتطلب الأمر العمل دون مقاطعات. ولا يتحرج «جريج» من رفض أية مقاطعات، كما أنه يعرف جيدًا كيف تُقوض المهمات. وعندما يعقد اجتماعًا، يحرص «جريج» على التأكد من إعداد جدول عمل صارم ودقيق، ويلتزم به. ولا يحضر سوى الاجتماعات التي يشكل حضوره إياها ضرورة ملحة، ويتأكد - بكل أدب وكياسة - من تركيز الاجتماعات على مهمات محددة ونشدان نتائج واقعية.

وضع الأهداف وتحقيقها

- السمات الأساسية:** القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، التركيز على المهمات، محل ثقة يمكن الاعتماد عليه في إنجاز المهمات.
- دائماً ما تتحدث بنبرة حاسمة (ربما تتمتع بقدرة عالية أيضاً على التنظيم).
 - إذا تم تكليفك بمشروع إضافي، فإنك تنجزه مع النجاح أيضاً في الاضطلاع بواجباتك الحالية.
 - حتى إذا شئت انتباهك أمر مؤقت، لا تحيد عن هدفك المنشود وتضعه دائماً نصب عينيك.
 - ما من مشروع بدأته إلا وأنجزته حتى نهايته.

سيناريو: إنجاز المهمات

في الوقت الذي يميل فيه بعض المديرين إلى إسقاط كل شيء من حساباتهم من أجل ملاحقة فكرة مهمة تراعت إلى ذهنهم مؤخراً، يتميز «ريان» دائماً بالسعي وراء أهدافه بخطى ثابتة. وعندما يكون لدى مشرفه مشروعاً طويل الأجل واجب الإنجاز بشكلٍ قطعي، فإنه يعرف دائماً إلى من يتجه، حيث ينجح «ريان» دائماً في إنجاز المشروع حتى نهايته. إنه شخصٌ يتمتع بمهارة وضع الهدف وتحديدته. ولا تقصيه الأمور قصيرة الأجل التي قد تلوح على طول الطريق عن تحقيق هدفه الأساسي والتركيز فيه، بصرف النظر عن مدى أهمية تلك الأمور بالنسبة للمحيطين به. يتميز «ريان» دائماً بوضع أفضل الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف، والتي قد تتمثل في متابعة سير العمل من خلال تلقي تقارير دورية من المرؤوسين، أو حتى الاجتماع مع رئيسه في العمل في حالة ما إذا حاول تشتيت انتباه الموظفين أو سحب الموارد إلى مهمات أو مشروعات أخرى.

المرونة

السمات الأساسية: الاستقلالية، قدرة عالية على تحمل الغموض، استيعاب جيد للمعلومات الجديدة، قابلية كبيرة للتكيف مع التغيير.

- عندما لا يجدي الحل الأول لأية مشكلة، تستطيع بسهولة التفكير في حل آخر.
- تتمتع بقدرة فائقة على النظر إلى أية مشكلة من منظور الآخرين لها.
- تتكيف بسهولة مع التغييرات غير المتوقعة في الخطط أو الجداول الزمنية.

سيناريو: التكيف بسرعة ويسر

يُعرف «جوناثان» في نطاق عمله بقدرته الكبيرة على حل المشكلات؛ فهو الملائم الأول والأخير بالنسبة للآخرين عندما تتعرق الخطط وتتعدد الأمور. إنه يستطيع بكل سهولة أن يعيد صياغة الأخبار السيئة، والوقوف على كل ما هو إيجابي في المواقف التي يدخل فيها. وعندما يفاجئ فريق عمله بعثرة ما، يكون «جوناثان» هو الشخص محل الثقة الذي يستطيعون الاعتماد عليه في حل المشكلة. على سبيل المثال، حدث ذات مرة أن واصل «جوناثان» عمله في وضع برنامج تدريبي جيد لأعضاء الفريق بهدف البدء في تطوير برنامج حاسوبي جديد ورئيسي كانت الشركة بصدد تنفيذه. وفي اليوم السابق على موعد التدريب، أخطر «جوناثان» أنه لا توجد مواد تدريبية كافية. وعلى الفور قرر «جوناثان»

الفصل الثاني

تقسيم كل مجموعة إلى فرق عمل أصغر مؤلفة من شخصين، وجعلهم يتشاركون في استخدام المواد المتوفرة. ولكن سد هذا العجز لم يكن الميزة الوحيدة التي حققها «جوناثان» بتقسيمه لتلك المجموعات، فقد استطاع أيضاً التقريب بين أشخاص معينين للعمل عن قرب مع بعضهم البعض. وشرع «جوناثان» على الفور في فحص قائمة بأسماء المشاركين لتجهيز الأشخاص الأكثر تناسباً للعمل معاً بهذه الطريقة.

قوة الملاحظة

السمات الأساسية: القدرة على مراقبة الذات والتصرفات الشخصية، تأمل ذاته واختبار أفعاله ودوافعه، التفكير بطريقة منهجية، ملاحظة عمل المجموعة، الموضوعية، الرؤية الثاقبة لما هو خارج حدود ذاته.

- في أي مشروع في نطاق العمل، تلاحظ بسهولة الكيفية التي تختلف بها طريقة معالجة أعضاء الفريق الآخر للأمور عن طريقك.
- يوجه إليك رئيسك في العمل تعليقا سلبياً، وتعرف كيف تبلي بلاءً أفضل في المرة القادمة.
- عندما تنشأ الصراعات بينك وبين زوجتك، تستطيع أن ترى بسهولة كيف ساهم سلوكك في تصعيد المشكلة، فتقرر العمل على إصلاح الأمر في المرة القادمة.

سيناريو: العمل على تحسين الأمور نحو الأفضل

لطالما كانت «ستاسي» قادرة على تقييم نفسها والتحسين من أدائها باستمرار. وعندما كان يواجهها تحدٍ معين، كانت تتعامل معه بنجاح. ولكنها تحرص دائماً على إعادة النظر فيما حدث لترى كيف كان من الممكن أن تتصرف بشكل مختلف. على سبيل المثال، أخذت «ستاسي» على عاتقها لسنوات طوال مسؤولية التخطيط لإجازة الأسرة السنوية وسط ترحيب بالغ وسعادة كبيرة من جانب زوجها وأبنائها الثلاثة، لا سيما وأن كل رحلة كانت تأتي أفضل بكثير من سابقتها. وبعد كل إجازة، كانت «ستاسي» تمنع النظر في إيجابيات وسلبيات الرحلة وتدرسها جيداً، ثم تركز على سبل تحسينها في المرة القادمة. وقد لاحظت في رحلات الطيران التي تستغرق أكثر من ثلاث ساعات أن أبناءها يعترضهم عادةً شعور بعدم الراحة والعصبية، وأحياناً حدة المزاج التي تصل إلى حد صعوبة الإرضاء، وهو أمر لا يغيب عن ذهنها عندما تخطط هي وزوجها للإجازة القادمة. ويقدر أبناء «ستاسي» لها كونها تهتم دائماً بأخذ رأيهم فيما أحبه وما كرهه في الإجازة السابقة، وتطلب منهم أن يسدوا لها النصيحة للوقوف معاً على سبل تحسين الإجازة في المرة القادمة.

تحمل الضغوط

السمات الأساسية: الاحتفاظ بالهدوء في الملمات رغم تفاقم الأزمات، الحفاظ على رباطة الجأش، تحمل مشقات العمل والام التغيير ومتطلبات الأداء.

- ترى العوائق غير المتوقعة تحديات مهمة تستمتع بالتصدي لها ومجابتها.
- يفئك روتين العمل، فيعترك الكثير من الملل أو التعب.
- تستمتع بالعمل في ظل الغموض، وتستهويك المهمات التي تتطوي على درجة من الشك أو عدم القدرة على التنبؤ.

سيناريو: الصمود في ظل الضغوط والأزمات

يفضل «درو» العمل تحت ضغط؛ فالروتين والقدرة على التنبؤ بالأمر يشعرا به بالرتابة والملل. كما أنه عادةً ما تستثيره الأزمات وتشحن طاقته. ولا يعبأ بأي تغيير مفاجئ في الخطط؛ لأنه يستمتع بالعمل في ظل الغموض ويستهو به التفكير الارتجالي. يصعد «درو» عادةً إلى متن الطائرة، حاملاً معه هاتفه المحمول، وفي جعبته أحدث المعلومات التي تخص المشكلة التي هو بصدد السفر لحلها. وفي أثناء الرحلة، يجتهد «درو» في العمل على حاسوبه لدراسة خطط الطوارئ. فيستطيع وضع العديد من السيناريوهات المحتملة، ويتصور استجابة لكل منها. وبوصول «درو» إلى قلب الأزمة، يكون قد انتهى بالفعل من إنجاز العمل التمهيدي. بيد أنه يفاجئ بالأمر وقد أخذت منحى آخر تماماً، تاركة الناس وسط دعر وتوجس وريبة. وإذا به يعمد إلى إجراء بعض التعديلات الطفيفة - بكل هدوء وسكينة - على خطته وسيناريوهات الموضوع، فيتحرك قدماً نحو الحل المنشود.

طبيعة المهمات

في نطاق العمل، قد تُسند إليك - كأني شخص آخر - مهمات صعبة المراس ومهمات أخرى هينة بصفة منتظمة. يجب أن يكون هدفك هو الدخول في المواقف التي تعمل على تنمية مهاراتك والعزف على أوتار نقاط قوتك. ولكن، ماذا إذا واجهتك مواقف تستوجب منك التعامل مع كلا النوعين من المهمات: الصعبة التي تتطلب مجهوداً كبيراً لتنفيذها والسهلة التي تتطلب مجهوداً أقل؟ في الواقع، السؤال الذي يجب طرحه الآن: بأي المهمات عليك أن تبدأ أولاً؟

إذا كنت تميل إلى تأجيل المهمات الصعبة حتى النهاية، فلست وحدك في ذلك. فالغالبية العظمى من كبار التنفيذيين والمديرين تميل إلى إرجاء المهمات الصعبة التي تحتاج إلى بذل مجهود أكبر حتى النهاية (انظر استطلاع الرأي (1-2) الموضح أدناه).

استطلاع الرأي (1-2): الجهد المطلوب لإنجاز المهمة

بالنسبة للمهمات (التي تستطيع الاضطلاع بها) في نطاق العمل، كم حجم المجهود الذي تبذله في المهمات التي تميل إلى إنجازها في البداية؟

7%	قدر كبير للغاية
43%	قدر كبير لحد ما
44%	قدر ضئيل لحد ما
6%	قدر ضئيل للغاية

بالنسبة للمهمات (التي تستطيع الاضطلاع بها) في نطاق العمل، كم حجم المجهود الذي تبذله في تلك المهمات التي ترجئها حتى النهاية؟

16%	قدر كبير للغاية
-----	-----------------

الفصل الثاني

48%	قدر كبير لحدٍ ما
27%	قدر ضئيل لحدٍ ما
8%	قدر ضئيل للغاية

بالنسبة للمهام (التي تستطيع الاضطلاع بها) في نطاق العمل، كم حجم المجهود الذي تبذله في تلك المهام التي تنجزها في البداية؟

المديرون	كبار التنفيذيين	قدر كبير للغاية
2%	11%	قدر كبير لحدٍ ما
49%	39%	قدر ضئيل لحدٍ ما
44%	44%	قدر ضئيل للغاية
5%	6%	

عندما يتعلق الأمر بالمهام (التي تستطيع الاضطلاع بها) في العمل، كم حجم المجهود الذي تبذله لتلك المهام التي ترجئها حتى النهاية؟

المديرون	كبار التنفيذيين	قدر كبير للغاية
19%	13%	قدر كبير لحدٍ ما
55%	64%	قدر ضئيل لحدٍ ما
30%	25%	قدر ضئيل للغاية
7%	9%	

وفقاً لما يمكن أن نستنتجه من هذا الاستطلاع، يميل عدد أكبر من التنفيذيين عن المديرين إلى البدء بإنجاز المهام الصعبة التي تتطلب قدرًا كبيرًا للغاية من المجهود. وفي هذا تجسيد لمقولة «تيري سوليفان» - رئيس المعهد الغربي للطاقة الذي هو أحد الاتحادات التجارية الدولية لشركات الطاقة حيث يقول: «كلما ترقيت إلى مناصب أعلى، أصبحت أكثر ميلاً إلى إنجاز المهام الصعبة أولاً؛ فالمعرفة تزداد مع تقلد المزيد من المناصب العليا في المؤسسة.»

الجدير بالذكر أن المعرفة نفسها ما هي إلا تشكيلة من مهارات التنفيذ التي تستند - في المقام الأول - إلى المهمة الجاري تنفيذها. على سبيل المثال، يداع دائماً عن الشخص الذي يحصل على ترقية في أية مؤسسة أنه على قدر أكبر من المعرفة؛ لأنه يبدأ المهام على الفور (المبادرة)، كما أنه يحافظ على رباطة جأشه في ظل الضغوط والأزمات (التحكم الانفعالي)، ويضع هدفه نصب عينيه دائماً (التركيز).

آراء المديرين وخبراتهم الجهد المطلوب لإنجاز المهمة

«لا أتفق مع خبراء الإدارة والاستشاريين الإداريين في أن ابدأ يومي بالمهام الشاقة؛ لأنني حينما ابدأ بالمهام السهلة يزداد شعوري بالكفاءة والإنجاز، وأجد متسعاً من الوقت ومزيداً من القدرة على التفرغ للمهام الجسام، بينما يؤدي البدء بالمهام الشاقة وإرجاء اليسيرة إلى تضخم في الأولى ومماطلة في الأخيرة، مما يشتت الانتباه ويضيع التركيز، فيدخلني في حلقة مفرغة ومعترك لا نهاية له.»



«دائمًا ما أشعر بارتياح أكبر لمعالجة بعض الأمور السهلة في البداية. فمن الأفضل تحقيق بعض النجاحات الصغيرة في بداية اليوم لشحن المزيد من الثقة والطاقة للأمور التي تستوجب تركيز الانتباه لمدة أطول.»



«يزداد حجم التحدي الذي أشعر به عند بدء المهام وتنفيذها مع تزايد عدد الأمور التي تعترضني في نطاق عملي أو المشكلات التي أتعرض لها. وكما هي الحال مع غالبية الأشخاص، فإنني استمتع بتنفيذ مهام معينة، وربما أحبذ تنفيذ تلك المهام في البداية. ومع ذلك، إذا كنت بصدد تنفيذ مهمة صعبة أو أقل جاذبية، فإنني أفضل تنفيذها في البداية؛ حيث يساعدي ذلك في سرعة التخلص منها وإزالتها عن طريقي، مما يجعلني أقضي يوماً أفضل.»



«بعد ترتيب أولوياتي أولاً، أستعد لمعالجة المشكلات السهل حسمها في البداية حتى أستطيع التركيز على مهام أكثر صعوبة دون الكثير من عوامل التشنيت والمقاطعات.»



«يمكنك إعطاء الأولوية للأمور الصغيرة (سريعة التنفيذ) وإنجاز الكثير منها أولاً؛ كي تحيها جانباً وتستطيع العودة إلى المهام الكبرى (والأبطأ) التي تستغرق - بطبيعة الحال - وقتاً أطول.»



«الكثير من المهام، مع مساحة ضيقة من الوقت، وندرة في الموظفين، وتوقف في عمليات التعيين... إنه الغرق في بحر المهام التافهة والرتيبة الذي من شأنه أن يخط نهاية قصة أي مدير مجتهد وناجح.»



«يمثل الوقت المستغرق في إنجاز المهمة أهمية كبيرة، ويحدد الكثير من الأمور. إذا سنحت لي الفرصة كي أفسح مجالاً لمهمة صعبة - تتطلب قدرًا أكبر من الجهد مع مساحة زمنية محدودة للغاية - وسط المهام التي تستغرق وقتاً أطول، فإنني أفعل بكل تأكيد. وبصورة عامة، نظرًا لأن غالبية المهام الصعبة تكون أطول، فربما أفضل العمل فيها على مراحل. ومن ثم، أستطيع إتمامها عقب الانتهاء من المهام الأقل جهدًا، على الرغم من أنه قد تم بدؤها فعليًا ومباشرة العمل فيها في أثناء مزاولة العديد من المهام الأخرى الأقل جهدًا.»



الفصل الثاني

«يشبه من يبدأ يومه بتنفيذ المهمات الصغيرة شخصًا يسير على الرمال المتحركة، هي حقًا ناعمة لا تؤلم، لكنها كالدوامة البحرية، سرعان ما تبتلع من يسير عليها.»

لا تُرجئ المهمات الأصعب حتى النهاية

بصفة عامة، ليست فكرة صائبة أن تدخر المهمات التي تتطلب مجهودًا أكبر حتى النهاية. لا بأس أن تبدأ بالمهمة الأسهل كنوع من شحذ الهممة، ولكن المهمات الصعبة تستنفد القدر الأكبر من الطاقة، ولذلك يجب تنفيذها في بداية يومك وأنت في كامل طاقتك ونشاطك. إذا كنت ممن يتمتعون بنشاط كبير في فترة الصباح، فهذا هو الوقت المناسب لإنجاز المهمات الصعبة التي تتطلب مجهودًا أكبر. أما بالنسبة لمن يشعرون بالنشاط والحيوية في منتصف الظهر - مثلاً، فهذا هو الوقت المناسب بالنسبة لهم لإنجاز هذه النوعية من المهمات. ومع ذلك، فثمة بعض الأمور التي لا تملك السيطرة عليها، كالحال - مثلاً - عند تقديم موعد عرضك التقديمي أو صدور أمر غير متوقع من الإدارة العليا. في هذه الحالات، لن يهجم كم الجهد المطلوب لإنجاز المهمة كبيراً كان أو صغيراً؛ فلن يكون أمامك خيار آخر سوى تنفيذ المهمة. ولكن، يكفي - على الأقل - أنك الآن تعرف الفئة التي تنتمي إليها هذه المهمة، من حيث كونها مهمة صعبة أو سهلة. وبالتالي، تستطيع تهيئة نفسك نفسياً لذلك. فأنت تعرف الآن ما إذا كان عليك بذل مجهوداً أكبر أم أقل في تنفيذ المهمة المحددة بناءً على ما يطابقها من مواطن قوة وضعف في تشكيلة مهارات التنفيذ لديك.

يقول «سوليفان» رئيس المعهد الغربي للطاقة: «اكتشفت أن مستوى أدائي يكون أفضل عندما أشرع في تنفيذ المهمات الأصعب أولاً. وإذا كان لدي عشر مهمات على سبيل المثال، ولكنها تتضمن مهمة ملحة واحدة وأخرى أقل أهمية بكثير، فإنني أبدأ بالمهمة الأصعب أو الأكثر أهمية أولاً. وتكون النتيجة إما التركيز فيها إلى حين إتمامها أو الشعور بالملل والتعب وتركها مؤقتاً. وقد أشغل وقتي بإنجاز عدد من المهمات الأخرى الأقل مجهوداً قبل العودة إلى مباشرة عملي في تلك المهمة الصعبة. ويفيد هذا الأمر معي، لا سيما وأنتي من الأشخاص الذين يكونون في قمة نشاطهم وحيويتهم في فترة الصباح.»

على سبيل المثال، عندما كان الاتحاد التجاري للطاقة الذي يرأسه «سوليفان» بصدد تنفيذ برنامج حول قياس مدى السرعة والدقة ونفاد البصيرة في نطاق العمل، انطوى مشروع «سوليفان» - في جانب كبير منه - على إعداد فريق لتطوير المنهج وتسهيله وجعله في المتناول. «فكانت المهمات الأصعب وتجميع المواد والبيانات وتجهيزها للمناقشات أموراً ضرورية لعقد اجتماعات فعالة ومؤثرة. وقد أضفى سفر معظم أعضاء الفريق خارج المدينة للمشاركة في فاعليات البرنامج أهمية خاصة على الموضوع.»

كما هي الحال مع اجتماع «سوليفان»، غالباً ما ترتبط أية مهمة صعبة لدى أي شخص بأفعال الآخرين وأنشطتهم. لذا، عندما يتم تأجيل المهمات الأصعب لوقت لاحق، قد تظهر عقبات غير متوقعة تؤثر على طبيعة الموقف. وإذا بدأت بالمهمات الصعبة التي يرى الآخرون أيضاً أنها تتطلب مجهوداً أكبر، تستطيع تحقيق ميزة إضافية، وهي تكوين سمعة جيدة لنفسك

كشخص يقصده الآخرون لإنجاز الأمور الصعبة والملحة.

أمثلة لمهارات التنفيذ المركبة

توجد تشكيلات وتركيبات من مهارات التنفيذ تتفق بطبيعتها مع بعضها البعض، كما توجد تشكيلات وتركيبات أخرى تتصارع بصورة واضحة. على سبيل المثال، إذا سجلت درجة مرتفعة في مهارات إدارة الوقت والمبادرة في بدء المهمات والتركيز، فمن المحتمل أن تسجل درجة أقل في المرونة؛ لأن تمتعتك بقدر كبير من التنظيم والكفاءة والتركيز لن يسمح عمومًا بممارسة جانبًا كبيرًا من المرونة. وهكذا يكون الأمر غالبًا وليس دائمًا. وقد تتضمن هذه التشكيلات مواطن قوة أو نقاط ضعف، وفيما يلي بعض التركيبات الشائعة:

■ **الذاكرة الحاضرة والتركيز:** إذا كنت متميزًا في هاتين المهارتين، فسيمكنك الاعتماد عليهما مهما ازدحم جدول أعمالك واكتظ بالمهام. وهذا يعني أنك لن تضطر إلى الاعتماد على المفكرات وقوائم المهمات كما يفعل الآخرون. وحتى عندما يعترضك شيء من التعب، لا يزال في استطاعتك التركيز على المهمات الضرورية التي أنت بصدد تنفيذها، بل وتستطيع أيضًا التركيز على عرض مهم - حتى إن لم يكن يحقق لك منفعة شخصية.

أما إذا كنت ضعيف التركيز وذاكرتك غير حاضرة، فربما تنسى أية مهمة لم تدونها في قائمة أعمالك. وربما ترجئ مهمة للعمل فيها في وقت لاحق، ثم تنسى كل شيء عنها تمامًا. وقد تأخذك أحلام اليقظة عند قراءة تقرير مطول، ويمكن تشتيت انتباهك بسهولة بأحاديث العمل الجانبية التي تثنيك عما أنت بصدد فعله في اللحظة الراهنة. وربما تفكر في أمور خارجة عن نطاق العمل، أو يفث التعب في عضدك وعزيمتك قبل الانتهاء من إنجاز المشروع الذي في يدك.

■ **قوة الملاحظة ووضع الأهداف وتحقيقها:** إذا كنت متميزًا في هاتين المهارتين، فأنت شخص حريص على دراسة ذاتك وملاحظة تصرفاتك، وتستطيع مراجعة أفعالك الماضية بسهولة وتحسينها في المستقبل. وسيكون لديك فهم جيد لكيفية حل المشكلات، مع ملاحظة الأسلوب المختلف الذي ينتهجه أعضاء الفريق الآخرون في معالجة الأمور. وفي أي موقف متأزم، تستطيع بسهولة أن تستبين دورك في حل المشكلة. وبصورة عامة، فإنك شخص يفي بالأهداف التي وضعها لنفسه، وتضع هدفك نصب عينيك دائمًا، حتى مع وجود الكثير من عوامل التشتيت. وتميل إلى إنهاء المشروع الكبير الذي بدأت منذ فترة مضت.

أما إذا كنت ضعيف الملاحظة ولا تستطيع وضع أهداف والالتزام بتحقيقها، فربما لا تلاحظ رد فعل المجموعة تجاه أفكارك أو تصرفاتك، إيجابيًا كان أم سلبيًا. وقد تظن أن مشكلات أو مسائل معينة لا يمكن حسمها؛ لأنها تعود إلى أمور خارجة عن إرادتك. وعمومًا، ربما لا تنهي أي عمل بدأته، وتميل إلى وضع أهداف غامضة بعض الشيء.

الفصل الثاني

ولكن، سرعان ما تتخلى عن أهدافك تحت وطأة الضغوط والأزمات. وتميل إلى قبول الفرص التي تأتي إليك طواعية، على الرغم من أنها قد تعترض مسار أمر آخر أنت بصدد تنفيذه بالفعل.

■ **التخطيط وترتيب الأولويات وقوة الملاحظة:** إذا كنت متميزاً في هذه المهارات، فأنت شخص منظم للغاية، وعلى مستوى بالغ من الكفاءة، وتستطيع التركيز جيداً في المهمة التي أنت بصدد تنفيذها. وتتمتع بقدرة جيدة على وضع قوائم بالخطوات التي تقود إلى إتمام المشروع. وتستطيع بسهولة التمييز بين الأمور المهمة وغير المهمة، ومعالجة المهمات الجسام أولاً. وفي أثناء العمل في هذه المهمات الجسام، تتمتع بقدرة كبيرة على مراقبة أدائك بنفسك من خلال مضاياهته بمجموعة من الخطوات التدريجية المتزايدة. وتتخذ من النقد حافزاً إيجابياً تستخدمه في الوقوف على مدى تطورك وتقدمك نحو الأفضل.

أما إذا كنت ممن يسيئون التخطيط وترتيب الأولويات ويفتقرون إلى قوة الملاحظة ونفاذ البصيرة، فقد لا تستطيع تحقيق أهدافك - لا سيما طويلة الأجل. وربما تتصرف عن مشروع مهم؛ لأن فكرة جديدة أو مشروع جديد استثار فضولك. وقد يقاطعك مرؤوسوك بصفة مستمرة لمعرفة المهمات التي عليهم إنجازها بعد ذلك. وبنهاية اليوم، لا تكون لديك خطة واضحة حول ما ستفعله على وجه التحديد في اليوم التالي. وعند التخطيط لعمل معين، فإنك تميل بسهولة إلى التفكير في الأساليب نفسها التي سبق أن ثبت فشلها في هذا النوع المشروعات.

■ **كبح جماح النفس ووضع الأهداف وتحقيقها:** عندما تجمع بين هاتين المهارتين، تكون ممن يفكرون ملياً قبل الإقدام على أية خطوة أو اتخاذ أي قرار. وسوف تفضل اتخاذ القرار بناءً على معرفة جيدة، كما ستكون منهجياً وواضحاً في القرارات التي تتخذها، لا سيما المصيرية منها. ولن تكون مندفعاً أو متهوراً. ومن ذلك - مثلاً - أنك لن تعقب على اقتراحات مديرك في أي اجتماع قبل أن تفكر ملياً، ولن تعد أحدًا بشيء لن تستطيع الوفاء به، أو تعرض تقديم خدمة أو توفير سلعة قبل أن تتأكد من توفرها لديك أو قدرتك على تجهيزها. ستميل دائماً للتأني والتعامل مع مختلف المواقف بروية وهدوء. وتستطيع التركيز على المهمة الحالية دون أن تدع العوائق تعترض طريقك وتشتيتك عن غايتك. فأنت شخص يجيد وضع الأهداف والالتزام بها دائماً مهما حدث.

على العكس من ذلك، عندما لا تستطيع كبح جماح نفسك أو التفكير قبل التصرف، فستجد نفسك دائم الاعتذار عن أقوال لم تعنها أو أفعال لم تنوها؛ لأن أفعالك وأقوالك تصدر منك رغماً عنك. وستجد نفسك في مواقف محرجة أمام الرؤساء والعملاء والزلاء؛ لأنك لا تقي بعودك بسبب التسرع وسوء التدبير والتصرف دون تفكير. فقد تجد نفسك في موقف محرر أمام أحد العملاء لأنك وعدت بما هو أكثر مما في استطاعتك لمجرد إتمام الصفة، والآن لا تستطيع أن تقي بعودك. وقد تنتسرع في الرد على رسالة إلكترونية قبل

قراعتها بالكامل أو دون التفكير في تبعات الرد الذي سترسله. وقد تضع كل اهتمامك في اللحظة الراهنة، وتستثيرك الأفكار الجديدة، بصرف النظر عن حجم ومدى الأفكار التي تشغلك الآن. وعلى الرغم من أن الآخرين ربما يرونك شخصاً يجيد المبادرة وبدء المهمات على الفور، فلن يناسبك العمل في المشروعات المطوّلة والمعقدة، التي تتطلب الكثير من الدبلوماسية والذكاء الاجتماعي. وقد يكون هذا هو السبب في عدم نجاح أي صاحب مشروع في إفاضة مشروعه بشكلٍ أكبر بمجرد دخوله مرحلة النضج والتبلور الحقيقي.

■ **إدارة الوقت والمبادرة في بدء المهمات والتركيز:** إذا كنت متميزاً في هذه المهارات الثلاث، فستجيد الوفاء بمواعيد التسليم النهائية بفضل كفاءتك وأساليبك المنهجية. وستنجح أيضاً في تحديد المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز المشروعات والمعقدة. وإذا أردت إنجاز أمر معين، فإنك عادةً ما تبدأ فيه على الفور ولا ترجئه إلى الغد. فبدء أية مهمة على الفور وإنجازها في الموعد المحدد لها يبدو بالأمر الأكثر منطقية بالنسبة لك. وبالنسبة للآخرين، فأنت شخص يركز على الفعل ويعمل من منطلق المقولة الشائعة «أفعالاً لا أقوال». وبمجرد أن تشرع في أمر ما، فإنك تلتزم به حتى نهايته. وتتمتع بسمعة طيبة في الالتزام بمواعيد التسليم النهائية التي حددتها، كما تستطيع بسهولة إقضاء نفسك عن أي عوامل تشتتت إلى حين إنجاز ما تريد.

أما إذا كنت لا تدير وقتك جيداً ولا تتمتع بالمبادرة والتركيز، فستجد نفسك غالباً منهكاً في آخر لحظة الاجتماع أو العرض التقديمي. وربما تفقد إحساسك بالوقت في يوم عمل شاحن، فنتساءل كيف مضى الوقت بهذه السرعة الكبيرة ولم تنجز سوى القليل. وغالباً ما تتأخر عن حضور الاجتماعات، وكذلك أي مواعيد أخرى، وتميل إلى تأجيل كل ما في استطاعتك تأجيله. وفي بعض الأحيان، يكون لا بد من أن يذكرك شخص آخر بأمر معين عليك إنجازه. وحتى عندما يحدث ذلك، تجيد اختلاق الأعذار لتأجيل هذا الأمر إلى وقت لاحق. باختصار، يمكن تشتيتك بسهولة وصرف انتباهك عن المشروع الذي أنت بصدد العمل فيه.

■ **التحكم الانفعالي وتحمل الضغوط:** إذا كنت متميزاً في هاتين المهارتين، فإنك تظل هادئاً أمام النقد المعلن، ولا تستاء عندما لا تسير أحداث اليوم على النحو المخطط له. لا تترك مشاعرك وانفعالاتك تتحكم فيك في أثناء الاضطلاع بأمر معين، كما أنه من غير السهل إثناؤك عن هدفك أو تثبيط عزيمتك. يراك الآخرون شخصاً هادئاً، يجيد الحفاظ على هدوئه في ظل الضغوط والأزمات، وسرعان ما تنهض من جديد بعد أية نكسة أو صدمة انفعالية. تجيد العمل تحت ضغط، وترحب بالتحديات الكبرى التي تتعامل معها بهدوء ورباطة جأش واضحين.

أما إذا كنت تعاني ضعفاً في هاتين المهارتين، فسوف تميل إلى تبني موقف دفاعي تجاه أي تعليق سلبي بشأن أمر يخصك أو يخص قسمك، وقد يظل هذا الأمر مستحوداً على

تكبيرك لساعات. وقد تشعر بالضيق والانزعاج عندما لا يسير الاجتماع على النحو الذي فكرت فيه. وعندما تقع تحت ضغط ما، فإنك تتصرف بحدة وانفعال أمام الآخرين، ولا تستطيع كبح جماح نفسك وإدارة غضبك. ستقاوم التغيير وتشعر بضغط انفعالي كبير في أوقات الأزمات. وربما تفضل معرفة جدولك الزمني لأسابيع قليلة مقبلة كي تشعر بالراحة والأمان، ويساورك القلق إذا ازداد إيقاع الأحداث من حولك على نحو مبالغ فيه أو على غير ما خططت له. كما قد يستهويك العمل في ظل أي روتين يومي محدد لشعورك براحة أكبر.

التشكيلات المتضاربة من مهارات التنفيذ: الأقطاب المتنافرة

مثلما أن هناك تشكيلات معينة من مهارات التنفيذ التي تتجادب وتتآلف مع بعضها بصورة طبيعية، ثمة تشكيلات أخرى - كالأقطاب المتنافرة - تتنافر وتتصارع مع بعضها. في الكثير من الأحيان، إذا كنت متميزاً في مهارة معينة، فستوجد في المقابل مهارة أخرى تأتي على النقيض من تلك المهارة وتمثل نقطة ضعف أساسية لديك، والعكس صحيح. فيما يلي بعض التشكيلات المتضاربة:

■ **المرونة في مقابل إدارة الوقت:** إذا كنت تتمتع بمرونة عالية وقدرة محدودة على إدارة الوقت، فستكون شخصاً مستقلاً إلى حد ما، يهدف إلى مسابرة الجو العام والسير مع التيار. وسيكون في استطاعتك تغيير الاتجاهات بسهولة، ومراجعة الخطط بسرعة فائقة. كما ستميل أيضاً إلى فقد الشعور بالوقت. ولن تبدأ الاجتماعات التي تعقدها عادةً في الوقت المحدد لها، بيد أنها قد تتخذ مناحي مفيدة وغير متوقعة بناءً على المناقشات التي تسمح بإجرائها.

أما إذا كنت تتمتع بمرونة أقل وقدرة أكبر على إدارة الوقت، فسوف تنتهج أسلوباً أكثر كفاءة إلى حد ما في معالجة أمورك كافة، وسوف تميل إلى إنجاز الأمور في وقتها. وسوف تبدأ الاجتماع في الموعد المحدد، ولن يطول صبرك كثيراً على من يميلون إلى طرح موضوعات خارج نطاق الاجتماع.

■ **الذاكرة الحاضرة في مقابل التنظيم:** إذا كنت تتمتع بذاكرة حاضرة ولكنك تفتقر إلى التنظيم، فقد يراك الآخرون شخصاً محل ثقة، يمكن الاعتماد عليه في تذكر الأمور المهمة. وربما تجيد تذكر الأسماء والتواريخ حتى في ظل الضغوط ومشقات العمل، وتذكر على وجه الدقة تقريباً من أبدو موافقتهم خلال الاجتماع على القيام بأمور معينة، بل وتذكر هذه الأمور أيضاً متى طالبت المدة التي مضت على عقد الاجتماع. ولن يكون لديك نظام محدد لتخزين المعلومات، ولكنك تستطيع بسهولة تذكر تلك المعلومات حتى لو لم تتجح في العثور على المستند المطلوب.

أما إذا كنت لا تتمتع بذاكرة حاضرة ولديك قدرة كبيرة على التنظيم، فلن تستطيع أن تتذكر المعلومات. ومع ذلك، سيكون لديك نظام لاختران تلك المعلومات وتنظيمها بحيث

يمكنك العثور بسهولة على المستند المعني الذي يحوي تلك المعلومات. وقد تميل إلى تدوين الكثير من الأمور التي عليك تنفيذها حتى تستطيع أن تتذكرها بسهولة.

■ **تحمل الضغوط في مقابل إدارة الوقت:** إذا كنت تتمتع بقدرة كبيرة على تحمل الضغوط وتعجز عن إدارة وقتك بكفاءة، فأنت شخص يميل إلى الصمود في المواقف العصيبة التي تمارس ضغوطا كبيرة على نفسك، وتجيد العمل في ظل الغموض والام التغيير. سوف تستطيع التكيف مع مواعيد التسليم دائمة التغيير، وسترحب بتحديات مثل مواصلة العمل طوال الليل من أجل إنجاز مهمة ملحة. وربما تواصل العمل طوال الليل في المهمة التي أنت بصدد تنفيذها لمجرد أنك لا تكثرث بالوقت الطويل المستغرق في تنفيذها. وتستطيع معالجة الضغوط الذي قد تتمخض عنها أحياناً عدم كفاءتك الشخصية.

أما إذا كنت لا تستطيع تحمل الضغوط ولكنك تدير وقتك بفعالية، فلن تتردد في تغيير جداولك الزمنية، وربما تشعر بضغوط انفعالية وشعورية في ظل الأزمات والملمات. ومع ذلك، فسُتظهر كفاءة كبيرة في وضع مواعيد تسليم محددة. كما ستكون منضبطاً في مواعيدك، وتركز على المهمات التي عليك تنفيذها. ولكن، سيكون من السهل إثارة حفيظتك وإزعاجك عند مقاطعتك وتشيتت انتباهك عن الأمر الذي أنت بصدد العمل فيه حالياً.

■ **المبادرة في مقابل المرونة:** إذا كنت تتمتع بقدرة عالية على المبادرة وبدء المهمات فوراً ولكنك تفتقر إلى المرونة، فإنك تميل إلى بدء الأمور بمجرد تكليفك بها، ثم تنتهج أسلوباً عنيداً بعض الشيء تجاه أي تغيير يعترض تلك الأمور بمجرد بدئها. وتبدأ المشروع الذي في يدك بحيوية فائقة، ولكنك تشعر بارتياح أكبر مع تلقي توجيهات وضوابط من قبل الآخرين. بمجرد أن تبدأ، لا ترحب بأية مقاطعات مطلقاً، حتى لو كانت بشأن معلومات جديدة أو ذات صلة.

أما إذا كنت لا تتحلى بملكة المبادرة ولكنك تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة، فإنك تميل إلى التأجيل وتخلق أي عذر كي لا تبدأ في المشروع القادم أو المهمة المقبلة. وتشعر بارتياح بالغ للعمل بشكل مستقل، على الرغم من أن الأمور قد تستغرق وقتاً أطول مما توقعت؛ نظراً للتباطؤ والفقر الذي سبقها.

■ **كبح جماح النفس في مقابل المرونة:** إذا كنت تتمتع بمقدرة كبيرة على كبح جماح نفسك ولكنك تفتقر إلى المرونة، فسوف تفكر ملياً في تعليقاتك قبل البوح بها، وسوف تفضل اتخاذ القرار بعد دراسة ومعرفة. وتستطيع أن تحدد بنفسك مسار العمل في مشروع معين، ثم تميل إلى الالتزام به، ولكنك لا تشعر بالإحباط عندما يرغب شخص آخر في تغيير ما خططته.

أما إذا كنت تفتقر إلى القدرة على كبح جماح النفس وتتمتع بدرجة كبيرة من المرونة في

الفصل الثاني

المقابل، فسوف تبوح بأول شيء يخطر على بالك، وستسارع دائماً بالبوح بأمر في قبل أو أنها، وقبل أن تمنع النظر فيها جيداً. ستكون شخصاً يميل إلى التصرف باستقلالية، ويفضل الإيقاع المتغير غير الرتيب، على الرغم من أنك قد تميل أيضاً إلى إصدار تعليقات سلبية وفجائية عندما تكون بصدد تغيير أمر معين.

مواقف تعمل على تفعيل تشكيلات مهارات تنفيذ معينة

ثمة طريقة أخرى لتناول تشكيلات مهارات التنفيذ، وهي تحديد أنماط الخصائص الوظيفية التي تتطابق مع مهارات محددة. وفيما يلي مجموعة من المواقف التي من الأفضل لو تم تنفيذها على أيدي أشخاص متميزين في مهارات تنفيذ معينة. إنها بعض التركيبات الشائعة التي تمت فيها المزاوجة على أفضل نحو بين وظائف أو أنشطة وظيفية محددة ومهارات معينة.

- **العمل كثير التفاصيل:** أية مهمة تتطلب الكثير من التفاصيل، مثل متابعة معلومات متقوتة ومتباينة بصورة مستمرة، من الأفضل إسنادها إلى شخص يتمتع بذاكرة حاضرة وقدرة كبيرة على التركيز.
- **العمل الاستراتيجي:** بصورة عامة، يمكن إنجاز أي نشاط أو منصب يتطلب تفكيراً إبداعياً أو غير نمطي على أفضل وجه إذا أسند إلى شخص يتمتع بقوة الملاحظة والمرونة.
- **معالجة المشكلات وإدارة الأزمات:** من الأنسب إسناد أي نشاط يتطلب التعامل مع اضطرابات مستمرة وضغوط كبيرة إلى شخص يتمتع بالقدرة على تحمل الضغوط والمرونة والتحكم الانفعالي.
- **العمل بشكل مستقل:** إذا كنت ممن يفضلون العمل بصورة استقلالية مهما استغرقت من وقت، فلا بد أن تتمتع بقدرة كبيرة على المبادرة وبدء المهام فوراً، مع التركيز وإدارة الوقت. وإلا فستجد نفسك نقضي وقتاً طويلاً منتقلاً من مكان إلى آخر على مدار اليوم دون أن تحقق الكثير.
- **العمل شديد التفاعلية:** تحتاج مواقف العمل التي تتضمن تفاعلات وتعاملات مع الكثير من الأشخاص إلى مهارة المرونة. ومثال على ذلك الوظيفة التي تتطلب قدرًا كبيراً من المشاركة أو العمل الجماعي، كأن تكون مديراً أو عضواً في فريق أحد المشروعات، وكذلك المواقف التي تتطلب التعامل مع أشخاص عدة في غضون فترات زمنية قصيرة، كمدير مركز الاتصالات.

السباحة ضد التيار

قد تضطر إلى أداء مهام على الرغم من افتقارك إلى مواطن القوة الأساسية التي تتطلبها،

وعندئذٍ لن يختلف حالك كثيراً عن يسبح ضد التيار. فالعمل ضد التشكيلة المثالية من مواطن القوة كالسباحة ضد التيار. ومثلما يجهد السباح وهو يصارع الأمواج عندما يصادفه حظه العائر بتيار مفاجئ، فيبذل جهداً كبيراً، ويعاني أشد المعاناة، ثم ينظر حوله فلا يجد لجهده أثراً، كذلك الحال بالنسبة لك عندما تعمل ضد مواطن قوتك، حيث لا تكون لك بصمة في الأداء، وتضيع جهودك أدرج الرياح؛ لأنك أيضاً صادفك تيار قوي ومناخ محبط.

إنَّ المهمة التي لا تستلهم مهارتك الفذة وتجبرك على استخدام أكبر نقاط ضعفك لن تكون بالمهمة التي تناسبك من الأساس. وقد يحالفك الحظ، فتنجح في تأدية مهمات محددة لا تتفق ومواطن قوتك، بيد أنك ستعاني أشد المعاناة، وستكون تلك المهمات بمثابة المهمات الأصعب من نوعها والأكثر إجهاداً لك. وفضلاً عن هذا، بمجرد أن تتعرض لبعض الضغوط أو الأزمات، ستتكشف نقاط ضعفك كما لو أنك قد وضعت تحت مجهر أو سلطت عليها عدسة مكبرة - إن لم يكن أمام نفسك، فبالأكيد أمام المحيطين بك. على سبيل المثال، إذا كنت بصدد تأدية دور معين في معالجة بعض المشكلات ولا تتمتع بمهارة التحكم الانفعالي، فربما تفقد أعصابك في ظل الضغوط، وربما يستدعي هذا لديك حالة من الثورة والهيياج كان من الممكن أن تتجنبها في المواقف الأكثر هدوءاً. وعلى الجانب الآخر، إذا كنت تتمتع بقوة الملاحظة والمرونة، فقد تستطيع مواصلة التخطيط لمشروعاتٍ طويلة الأجل، ولن يكون الأمر بالمهمة الصعبة بالنسبة لك. بل، وقد تساهم أيضاً بأفكارٍ إيجابية وبناءة. ومن ثم، فالأفضل أن تجعل هدفك دائماً تقييد نقاط ضعفك وتمتين نقاط قوتك؛ كي تحب عملك وتتجز فيه، فمن يحب عمله لا يشعر أنه يعمل أبداً، وهذا ما سوف نناقشه في الفصل الثالث.



الفصل الثالث

العزف على أوتار مواطن القوة وتمتينها

نظرًا لتعذر تغيير مهارات التنفيذ بصورة نسبية، تتجلى فرصتك الحقيقية للنجاح المهني في تنمية وتمتين ما يميزك لا إصلاح وترقيع ما يعجزك. ومع ذلك، تنتهج معظم الشركات منهج إصلاح القصور وتقويم العيوب وتقوية نقاط الضعف، على الرغم من أن الواقع يفرض انتهاج أسلوب مختلف تمامًا. فبمجرد أن تحدد مهارات التنفيذ القوية لديك، تستطيع – بل ويجب – أن تعمل على تفعيلها وتمتينها، مع العمل في الوقت نفسه على سد الثغرات فيما يتعلق بأضعف مهاراتك أو التحايل عليها ومحاولة تحجيمها، وهو الأمر الذي سنخسه بمزيد من الشرح في الفصل الرابع.

أما الآن، وقد وضعت يدك على مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لديك، فقد يكون من الأفضل أن تفهم السبب وراء أدائك الحيد في بعض المواقف دون غيرها. قد يكون سبب فشلك في بعض المهمات هو أن رئيسك في العمل أو القسم أو الشركة لا يعزف على مواطن قوتك. فدونما أي خطأ من جانبك أو من جانب صاحب العمل، قد تجد نفسك وقد تقلدت منصبًا لا يتناسب مع المهمات التي تبدي مهارة كبيرة في تنفيذها والاضطلاع بها، وربما تعرف أنت ورئيسك بهذا الأمر بالفطرة المحضة.

يتفق التنفيذيون والمديرون أن شركاتهم تفتقر إلى سبل الاستفادة الجيدة من مواطن القوة الكبرى لدى العاملين فيها. ولا يرجع السبب في ذلك إلى عجز تلك الشركات عن توظيف نقاط القوة لدى العاملين، وإنما في عدم إجادة الشركات لهذه العملية، في الوقت الذي تستطيع

فيه القيام بذلك. وكما سنرى لاحقاً، فإن الأمر لا علاقة له بكون الشركة لم تحاول من الأساس تفعيل نقاط القوة هذه وتوظيفها، والحقيقة أن الجانب الأكبر في دفع شركتك إلى تنمية نقاط قوتك وتمتينها إنما يقع على عاتقك أنت.

يعتقد قادة الشركات في عدم براعتهم في تمكين نقاط القوة لدى التنفيذيين والمديرين العاملين فيها. ذلك حيث يشعر نحو ثلاثة أرباع التنفيذيين والمديرين أن قسمهم أو شركتهم لا تجيد استخدام ما يعتبرونه هم أعظم نقاط قوتهم على الإطلاق (انظر استطلاع الرأي (1-3) الموضوع أدناه).

مع المطالب العديدة الملقاة على عاتق كل موظف، لن يكون من المستغرب إطلاقاً أن يُطلب من الموظف الاضطلاع بمهمة بعيدة كل البعد عن مهارات التنفيذ القوية لديه. ويجيب أحد المشتركين في هذا الاستطلاع قائلاً: «إن الشركة لا تكثرث بالمهام التي يبدي فيها الموظف مهارة وإجادة ملحوظة، وإنما هي تملئ عليه ما تعتقد أنه يجب أن يؤديه بشكل جيد، نظراً لإدراكها وتصورها للوظيفة ومهامها. على سبيل المثال، طلب من مسؤول شبكات ذات مرة برمجة قاعدة بيانات وتشغيلها؛ لمجرد أنها مهمة ذات صلة بالكمبيوتر.»

ويقول آخر: «نظراً لجميع اتجاهات تخفيض الإنتاج، يكون على الموظفين - بما فيهم أنا شخصياً - الاضطلاع بمهام إضافية عديدة تستغرق الكثير من الوقت. ومع ذلك، فلا مفر من تنفيذها. وهكذا، فإن إسناد المهام التي كان يتولاها في السابق موظف متخصص إلى عهدة موظف آخر لهو أمر فيه مضيعة كبيرة للوقت والموهبة.»

قد يفسر هذا السبب في شعورك أنت أو الآخرين أن الشركة لا تستفيد مما يميز أيًا منكما. قد يكون السبب أن الشركة ليست لديها فكرة واقعية أو محددة عن مهارات التنفيذ التي تمثل مواطن قوة أو نقاط ضعف أساسية لديك، أو ربما يرجع السبب إلى أن تلك المهارات - على وجه التحديد - لا تمثل أهمية في الوظيفة أو المهمة التي عليك الاضطلاع بها. وقد تفسر الفجوة بين مهارات التنفيذ القوية لديك وحسن استغلالها في الوظيفة التي أنت بصددتها السبب أيضاً في أن بعض المهام تكون أيسر أو أكثر توافقاً مع طبيعتك من غيرها، في الوقت الذي تمثل فيه صعوبة أكبر أو تحدياً أقوى بالنسبة لآخرين.

استطلاع الرأي (1-3): تنمية أعظم مواطن القوة وتمتينها

بصورة عامة، ما مدى إجادة قسّمك و/أو شركتك في استثمار أعظم مواطن القوة لدى العاملين فيها وتمتينها؟

22%

جيدة جداً

61%

جيدة إلى حد ما

15%

غير جيدة إلى حد بعيد

2%

غير جيدة على الإطلاق

الفصل الثالث

بصورة عامة، في منصبك الحالي، ما مدى إجادة قسمك و/أو شركتك في استثمار ما تراه من وجهة نظرك من أعظم مواطن قوتك؟

28%	جيدة جدًا
55%	جيدة إلى حد ما
14%	غير جيدة إلى حد بعيد
4%	غير جيدة على الإطلاق

بصورة عامة، ما مدى إجادة قسمك و/أو شركتك في استثمار أعظم نقاط القوة لدى الأشخاص العاملين فيها وتمتينها؟

كبيرة	متوسطة	صغيرة	
17%	13%	29%	جيدة جدًا
59%	65%	60%	جيدة إلى حد ما
24%	18%	10%	غير جيدة إلى حد بعيد
0%	4%	1%	غير جيدة على الإطلاق

بصفة عامة، في منصبك الحالي، ما مدى إجادة قسمك و/أو شركتك في استثمار ما تعتقد من وجهة نظرك أنه من أعظم مواطن قوتك؟

كبيرة	متوسطة	صغيرة	
21%	25%	32%	جيدة جدًا
55%	54%	54%	جيدة لحد ما
21%	15%	12%	غير جيدة إلى حد بعيد
3%	6%	2%	غير جيدة على الإطلاق

كما ترى في استطلاع الرأي السابق، تبلي الشركات الصغيرة بلائاً أفضل إلى حد ما فيما يتعلق بالاستفادة من مواطن القوة لدى موظفيها وتمتينها. ومع ذلك، حتى إذا كنت تعمل في شركة صغيرة، فمن المحتمل أن يصل عدد الأقسام أو الشركات التي تحيد العزف على أوتار نقاط قوتك إلى نحو الثلث فقط. وإذا كنت تعمل لدى شركة كبيرة، فلن تتجاوز هذه النسبة نحو الخمس تقريباً. ومن خلال تعلم كيفية الوقوف على أقوى مهارات التنفيذ وتمتينها، نعتقد أن عدد الأقسام والشركات التي سوف تعمل على تمكين مواطن القوة هذه سوف يتزايد، نظرًا لازدياد عدد من سينجحون في تحديد المهمات التي تطابق مواطن قوتهم.

آراء المديرين وخبراتهم

الاستفادة من مواطن القوة وتمتينها

«بما إننا نعمل في فريق عمل صغير للغاية، فإن شغلنا الشاغل هو كم الوقت والضغط المترتب على تنفيذ مهمات ضرورية، ولكنها لا تدرج ضمن الكفاءات الأساسية للموظف القائم بتنفيذها. فغالبًا ما يُساء استغلال مواطن القوة لدى الموظف نتيجةً للمسؤوليات التي تقع

خارج إطار مواهبه وإمكاناته الفطرية.»



«لقد قمنا بتوظيف مدربين تنفيذيين، ونحن الآن بصدد فحص جميع العمليات على مستوى الشركة بالكامل. لذا، فإننا نهتم بمعالجة السلبيات وتحجيمها.»



«من واقع خبرتي، إنها لشركة فذة تلك التي تركز بصورة فعّلية على تفعيل مواطن القوة لدى موظفيها وتميئنها بشكل كامل. فهي تستند إلى المهارة في عمليات التوظيف، بيد أنها لا تهتم بالضرورة بتوسيع نطاق جميع المواهب والملكات لدى موظفيها. ففي أغلب الأوقات، نهتم بإنجاز المهمة في المقام الأول، ولا نولي اعتبارًا كبيرًا لمسألة تمثين نقاط القوة لدى موظفينا.»



إذا كنت تعمل لدى شركة صغيرة، فالاحتمال الأكبر أن يهتم قسمك أو شركتك بتفعيل مواطن القوة لدى الموظفين وتميئتها. وإذا كنت مديرًا في إحدى الشركات الصغيرة، فثمة فرصة أفضل أمام شركتك للاستفادة مما تراه من أعظم مواطن قوتك. ومع ذلك، فبصرف النظر عن حجم الشركة، لا يزال هناك متسعٌ لمزيد من عمليات التطوير والتحسين.

نطاق القدرة الخاص بمهارات التنفيذ والوقوع في شرك النجاح

إن الخطوة الأولى في التعامل مع المهمات أو الأحداث التي تعرف مقدمًا أنها صعبة وسوف تتطلب بذل مجهود أكبر من جانبك، إنما تتمثل في تحديد تلك المهمات والأحداث أولاً. إذا وجدت أن مهمة معينة سهلة وممتعة بالنسبة لك، فإن فرصتك الحقيقية أنها ستعمل على تمثين مهارات التنفيذ التي تمثل مواطن قوة أساسية لديك. أما إذا كنت تهاب المهمة وتفضل تنفيذ أي شيء آخر عليها، فمن المحتمل أنها تعزف على نقاط ضعفك.

إنك تستطيع تنفيذ تلك المهمات الصعبة، ولكن من الأفضل لوقتك ومواردك أن تجد شخصًا آخر - لا تمثل هذه المهمة صعوبة بالنسبة له ولا تتطلب منه مجهودًا أكبر لتنفيذها - كي تسند إليه تلك المهمة. على سبيل المثال، إذا كنت تعاني قصورًا في مهارة التنظيم، فقد يمثل إعداد تقرير - ولو حتى في مكتب هادئ - مهمة صعبة بالنسبة لك. لذا، من الأفضل أن توكل مهمة كتابة هذا التقرير إلى شخص آخر في المكتب، وإلا ضع في اعتبارك الجهد الذي سوف تبذله في كل مرة تقوم فيها بكتابة مثل هذا التقرير، طالما بات من الواضح أنها مهمة غير مفضلة إليك. وعندما لا تستطيع تجنب المهمات الصعبة من هذا النوع، ربما يكون من الأفضل التنقل ما بين المهمات السهلة والصعبة لإعطاء نفسك الفرصة لشحن طاقتك وتقوية عزيمتك.

إذا لم يكن لديك خيار - لأي سبب من الأسباب - سوى الاضطلاع بالمهمة، فيجب أن تعي جيدًا أنك إذا نفذتها فربما تظل ملتصقًا بها، مهما كانت. في بعض الأوقات، ربما تجد نفسك تنفذ مهمة على نحو جيد تمامًا، حتى إذا كانت مهمة صعبة. على سبيل المثال، إذا كنت مديرًا وتعاين قصورًا في مهارتي التركيز والتنظيم، ولكنك اعتدت على مدار السنة الماضية كتابة

الفصل الثالث

تقارير دورية، فقد تكون فكرة غير سديدة الآن أن تلقي بمسؤولية القيام بهذه المهمة على عاتق شخص آخر. قد لا يعي أحدكم كانت كتابة مثل هذه التقارير صعبة بالنسبة لك. وإذا لم تكن حذراً، فقد تقع في شرك النجاح الذي حققته على مدار السنوات الماضية في إنجاز هذا النشاط رغم كل ما يمثله لك من صعوبة. عندما تتطلب منك وظيفتك استخدام إحدى مهاراتك الضعيفة، فإنك حتماً تضاعف من مستوى الطاقة التي تبذلها لاستخدام تلك المهارة وإنجاز مهمتك.

قد يؤثر هذا الأمر على مهن بأكملها. على سبيل المثال، إذا كانت لديك وظيفة تتطلب منك استخدام إحدى أضعف مهاراتك على الإطلاق، فربما تتكيف مع الأمر إما بالتحايل على نقطة ضعفك هذه أو تفويضها بما يكفي لتخطيها والتعايش معها. بالمثل، إذا كانت هناك شركة كبرى تبحث عن متقدمين لشغل وظيفة تتطلب هذه المهارة، فقد ينتهي الأمر باختيارك لأنك كنت تعمل في وظيفة مشابهة. وإذا استمر هذا التوجه الوظيفي على هذا النحو، فمن المحتمل جداً أن تفشل - أجالاً أو عاجلاً - في وظيفتك حيث سيتزايد الضغط على تلك المهارات التي تمثل نقاط ضعفك مع زيادة عدد الوظائف التي تتطلب هذه المهارة. ويتمثل الحل الأساسي في أن تتسحب من الموقف وتتأى بنفسك بعيداً عنه.

توجد بعض الحالات، على الرغم من ذلك، التي قد يكون من صالحك فيها الدخول في موقف مؤقت أو انتقالي يعزف على أوتار نقاط ضعفك. فربما تستطيع أن ترى الآن بوضوح أن الخطوة القادمة أو الترقية المقبلة سوف تعمل على تمكينك من نقاط قوتك. في هذه الحالة، سيكون عليك تحييد نقاط ضعفك إلى حين الحصول على تلك الترقية، وهو الموضوع الذي سنناقشه في الفصل الرابع.

حسن التلاؤم

إن مدى التوافق بين مهارات التنفيذ القوية لديك وبين أية وظيفة أو مهمة تضطلع بالقيام بها هو ما نطلق عليه مفهوم «حسن التلاؤم» أو «المواءمة»، بمعنى توافق مهارات التنفيذ لديك مع متطلبات المهمة أو الوظيفة التي أنت بصددتها. تستطيع - بل ويجب أن - تراقب مؤشر حسن التلاؤم لديك باستمرار؛ لأنه قد يتغير بسهولة بمرور الوقت مع تطور الوظيفة التي أنت بصددتها، وهو أمر سنتحدث عنه في الفصل السادس.

لتحديد مؤشر حسن التلاؤم، لا بد من تحليل درجة ملاءمة نقطتي ضعف أو ثلاث رئيسية وكذلك نقطتي قوة أو ثلاث مع الوظيفة قيد التنفيذ. ويمكنك استخدام المعيار نفسه لقياس المهارات الأكثر أهمية في وظيفة معينة، ثم مقارنة المهارات المطلوبة مع مواطن قوتك. (انظر الاستقصاء (3-1): المهارات المطلوبة لوظيفة أو مهمة محددة، أدناه.)

إذا كان عليك تأدية الوظيفة - شئت أم أبيت، فلا بد أن تكون سهلة نسبية. على سبيل المثال، قد تعي بالفعل أن الوظيفة تتطلب قدرة عالية على إدارة الوقت، وهي إحدى المهارات التي تعاني قصوراً فيها؛ لأنك دائماً ما يتم توبيخك عن التأخير. والعكس أيضاً قد يحدث، حيث قد

تتمتع بالقدرة على إدارة الوقت، ودائمًا ما تحضر في الموعد المحدد، في حين يتأخر جميع من حولك دائمًا ولا يبدي أحد اهتمامًا لذلك.

إنَّ معرفتك بالموافق التي تعزف على أوتار نقاط قوتك والعمل على تفعيلها وتمتينها يضمن تمتعك دائمًا بدرجة من حسن التلاؤم. في بعض الأحيان النادرة، قد يعهد إليك مديرك عن قصد (أو غير قصد) بمهمة تتطلب استخدام أضعف مهاراتك الثلاث للنجاح فيها. ولا يخفى عنك أنه في بعض الشركات، قد يتم نقل الموظفين إلى وظائف يبدو أنهم يكرهونها، على أمل أن يتركوا الشركة، مما يزيح عن كاهل المدير إجراءات إنهاء الخدمة الشاقة والقاسية.

قد يحاول المدير المراوغ - الملم جيدًا بمهارات التنفيذ لدى موظفيه - القيام بهذا الأمر بدقة ودهاء غير بيب، ولكنَّ الفارق أنك هذه المرة مسلحٌ بالمعلومات. وللمفارقة الطريفة، قد يكتشف المدير الذي يكلفك بوظيفة يدرك تمامًا أنها ليست مرغوبة بالنسبة لك أنه قد أسند إليك - عن غير قصد - إحدى المهمات التي من شأنها تنمية مواطن قوتك وتمتينها. لذا، ستصبح وظيفتك الجديدة - في هذه الحالة - أيسر بكثير؛ لأنها ستتضمن القليل من المشقة والمهام الصعبة.

في مثل هذه الموافق، لن ينجح أيُّ ممن تتعامل معهم ولا يدركون شيئاً عن مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لديك في جني أية فائدة على الإطلاق. ومن جانبك، سيكون في استطاعتك توقع نماذج سلوكية وتنفيذية معينة بفعل اندماج المهارات أو تنافرها. وسوف تتمكن من معرفة الأسباب الكامنة وراء سلوكيات بعينها في الموافق التي تستطيع الآن التنبؤ بنجاحها أو فشلها بدقة. وتستطيع، بعد ذلك، أن تزيد من مساحة مشاركتك في الموافق الرابحة، أو تحاول أن تتأى بنفسك عن تلك الموافق المحكوم عليها مقدماً بالفشل.

ترتيب مهارات التنفيذ حسب أهميتها

ثمة طريقة لترتيب مهارات التنفيذ المطلوبة لوظيفة أو مهمة بعينها أو مشروع بعينه. كن دقيقاً بشأن المهمة التي أنت بصدد قياسها. على سبيل المثال، قد تستخدم وظيفتك بالكامل أو مجرد جانب منها (كدورك مثلاً في أحد المشروعات الذي تعمل فيها كعضو ضمن فريق) كمقياس. في الفراغ الموضح أدناه، صِف هذه المهمة أو الوظيفة المحددة:

ما مدى أهمية كل مهارة من المهارات التالية بالنسبة للمهمة أو الوظيفة الموضحة أعلاه؟ استخدم التقييم التالي في ترتيب مهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة المحددة حسب أهميتها ودرجة إلحاحها.

الاستقصاء (3-1): المهارات المطلوبة لوظيفة أو مهمة محددة

ضع علامة (√) أمام مهارات التنفيذ الثلاث الأكثر أهمية للوظيفة أو المهمة التي حددتها أعلاه. سيعتد بهذه المهارات الثلاث بعد ذلك لكونها المهارات الأساسية اللازمة لتلك الوظيفة أو المهمة.

■ كبح جماح النفس ()

القدرة على التفكير قبل الفعل، وإعمال العقل والمنطق، والتصرف بتؤدة وروية دون أي اندفاع أو طيش أو تهور. إنها القدرة على مقاومة الدافع أو الرغبة الملحة في قول شيء أو فعله، وأخذ الوقت الكافي لتقييم الموقف والكيفية التي قد يؤثر بها سلوك معين عليه. فأنت لا تنبس ببنت شفة قبل أن تفكر، ولا تبدي أي رد فعل قبل أن تتأني.

■ الذاكرة الحاضرة ()

القدرة على اختزان المعلومات واستحضارها في أثناء الاضطلاع بمهمات صعبة ومعقدة، وتتضمن أيضًا الاستفادة من المعرفة أو الخبرة السابقة في المواقف الحالية والمستقبلية.

■ التحكم الانفعالي ()

القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات لتحقيق الأهداف أو إنجاز المهمات أو التحكم في السلوك وتوجيهه.

■ التركيز ()

القدرة على توجيه التفكير نحو مهمة واحدة بهدف إتمامها، بصرف النظر عن عوامل التشنيت أو الإرهاق أو الملل.

■ المبادرة ()

القدرة على بدء المشروعات أو المهمات فورًا، وإنجازها بإتقان وفي مواعيدها، دون تسويف أو ماطلة لا داعي لهما.

■ التخطيط وترتيب الأولويات ()

القدرة على إعداد خارطة طريق للوصول إلى وجهة محددة أو هدف بعينه، مع الإلمام بالمحطات الأكثر أهمية على طول الطريق.

■ التنظيم ()

القدرة على ترتيب الأمور وفق نظام محدد.

■ إدارة الوقت ()

القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بفعالية، أو على الالتزام بالأطر الزمنية الموضوعية ومواعيد التسليم النهائية. ويتضمن أيضًا إحساسًا عامًا بأهمية الوقت في حياتنا.

■ **وضع الأهداف وتحقيقها ()**
القدرة على وضع هدف ومتابعته إلى حين تحقيقه، وعدم الشعور بالإحباط أو التشتت بالمصالح والاهتمامات المتضاربة.

■ **المرونة ()**
القدرة على وضع خطط وتغييرها في مواجهة العقبات أو العثرات أو المعلومات الجديدة أو الأخطاء. وتتعلق أيضاً بالقدرة على التكيف مع مجريات الأمور والظروف المتغيرة.

■ **قوة الملاحظة ()**
القدرة على الابتعاد عن معترك الموقف ومعمة الأحداث، وتبني نظرة شمولية تجاه موقف محدد، مع القدرة على فهم ملابسات الموقف جيداً وقراءة ما بين السطور، ووضع الاستراتيجيات، وتغيير طرق حل المشكلات.

■ **تحمل الضغوط ()**
القدرة على إنجاز المهمات رغم الضغوط، والاحتفاظ بهدوئك في الملمات رغم تفاقم الأزمات، وعدم المبالاة بالعمل في ظل الغموض، وتحمل مشقات العمل وآلام التغيير ومتطلبات الأداء المختلفة.

مقارنة بين مهارات التنفيذ والمهارات المطلوبة في وظيفة محددة

في الاستقصاء (3-1) الموضح أعلاه، انتهيت من تحديد أقوى ثلاث مهارات لديك مطلوبة للوظيفة أو المهمة المحددة. في التمرين التالي، اعكس ترتيب المهارات المناسبة المدرجة في العمود الأيمن، ثم ضع علامة (√) أمام المهارات التي تمثل أعلى مواطن قوتك. بعد ذلك، في العمود الأيسر، ضع علامة (√) أمام أقوى ثلاث مهارات لديك، وفقاً لإجاباتك عن أسئلة التقييم الذاتي الواردة في الفصل الأول. من المفترض أن يمنحك هذا فكرة جيدة عن مدى تلاؤم مهاراتك واتفاقها مع مهارات الوظيفة أو المهمة المحددة.

مهارات الوظيفة في مقابل مهارات التنفيذ

مجموع نقاط مهارات التنفيذ لديك	مجموع نقاط المهارات المطلوبة للوظيفة	
_____	_____	كبح جماح النفس
_____	_____	الذاكرة الحاضرة
_____	_____	التحكم الانفعالي
_____	_____	التركيز
_____	_____	المبادرة

_____	_____	التخطيط وترتيب الأولويات
_____	_____	التنظيم
_____	_____	إدارة الوقت
_____	_____	وضع الأهداف وتحقيقها
_____	_____	المرونة
_____	_____	قوة الملاحظة
_____	_____	تحمل الضغوط

تقييم مستوى حسن التلاؤم لدى فريق العمل

سيكون من الأيسر أن تكون جزءًا من المزيج الصحيح لفريق العمل الخاص بأي مشروع بمجرد أن تعرف مهارات التنفيذ القوية لديك. على سبيل المثال، إذا كنت تتمتع بمهارتي قوة الملاحظة والمرونة، فالاحتمال الأكبر أنك ستلعب دورًا رئيسيًا في جلسات المحاوراة والمناقشة. أما إذا كنت تتمتع بمهارتي إدارة الوقت والتنظيم، فمن المحتمل أن تشعر بارتياح وتُظهر حنكة وخبرة أكبر في التجهيز للاجتماعات و/أو إدارتها.

عندما تتضمن إلى فريق مشروع أو مهمة ما، حاول أن تضطلع بالدور الذي يناسب مواطن قوتك. وفي الوقت نفسه، تجنب أي أدوار من شأنها تسليط الضوء على مواطن ضعف معينة لديك. على سبيل المثال، إذا كنت تعاني قصورًا في مهارة المبادرة في بدء المهمات، تجنب مهمة إنشاء جداول الأعمال الخاصة بالاجتماعات. فسيكون هذا الأمر من المهمات الصعبة بالنسبة لك.

صُغ في اعتبارك أن مجال الاختيار لن يكون مفتوحًا أمامك دائمًا لتحديد فريق العمل الذي تتضمن إليه، وربما يتم وضعك في فريق بناءً على معايير أخرى غير المزايا المتعلقة بمهارات التنفيذ القوية لديك. على سبيل المثال، قد لا يكون رئيسك في العمل مدركًا لهذه الملكات، فيضعك ببساطة ضمن فريق ما بناءً على مدى ما يمكن أن تتعلمه من انضمامك إلى هذا الفريق. ووفقًا لما جاء على لسان «كولم ماكلافلين»، المدير الإداري لسوق دبي الحرة في مطار دبي الدولي، فإن:

«اختيار موظفين للعمل ضمن فريق معين، سواء أكان هذا الأمر يتعلق بمشروع أو عمليات أو حتى أي غرض آخر، يمثل فرصة كبرى للمساعدة في تطوير الموظفين وتمييزهم. فالموظفون، بما في ذلك المديرون وطاقم العمل على حدٍ سواء، يجب أن يظهروا اهتمامًا بالغًا في جميع جوانب الشركة وليس فقط في الوظيفة التي يضطلعون بمهامها، وتمنحهم المشاركة في هذه الفرق المعرفة والتجربة العملية بالجوانب الأخرى في الشركة. يعد هذا جزءًا مهمًا في التطوير المهني لأي موظف، الذي تستفيد منه الشركة في المقابل بفضل هذا التفاعل الإيجابي وعلاقة المنفعة المشتركة.»

كما هي الحال مع «ماكلافلين» في سوق دبي الحرة، ربما يهتم رئيسك بإتاحة الفرصة لك

لاكتساب خبرة خارج نطاق خبرتك الحالية، بما يعود بفائدة على الشركة في المستقبل.

عندما يُطلب إليك الانضمام إلى فريق ما، خُذ في اعتبارك المزايا الإجمالية بالإضافة إلى مدى تلاؤم الدور المفترض لك أن تؤديه داخل المجموعة مع مهاراتك التنفيذية. وتستطيع أيضًا التأكد من استغلال مهارات التنفيذ الأساسية التي تمثل مواطن قوة لديك وتوافقها مع معايير الاختيار الأخرى للفريق.

فضلاً عن هذا، ثمة عوامل أخرى ربما يستخدمها مديرك في تحديد مكانك ودورك داخل الفريق. على سبيل المثال، في حالة سوق دبي الحرة، يضع «ماكلافلين» في اعتباره ما يلي:

- الكفاءة والمعرفة الفردية لمجال التخصص المحدد الخاص بالفريق.
- مهارات التواصل الاجتماعي، خاصة القدرة على العمل بشكل جيد مع الأقران.
- أعباء العمل الحالية والقدرة على الاضطلاع بمهام أخرى كعضو من أعضاء الفريق.
- مستوى الأداء في الوظيفة الحالية.
- مستوى الحافز: هل سقط الموظف في شرك الحافز الضعيف أو مستوى الأداء المتدني؟
- خطط التطوير المهني: هل سيضيف هذا الفريق إلى مهارات الموظف المهمة ويعمل على تطويرها؟

يعد هذا مجرد مثال واحد من القاعدة التي ربما يختار على أساسها أي مدير أعضاء الفريق الخاص به، قبل التعامل الناجح مع مهارات التنفيذ القوية لديك. إذا كان مديرك يستخدم أسباباً أخرى عديدة (كثلك التي جاءت على لسان «ماكلافلين» أعلاه) لإدراجك ضمن فريق ما، فيجب أن تسعى إلى تضمين مهاراتك الجيدة كجزء إضافي وفعال ضمن هذا المزيج. أطلع رئيسك على مواطن قوتك الأساسية، وفسر له كيف تستطيع تفعيلها وتمتينها على النحو الذي يزيد من فعالية الفريق وكفاءته. تستطيع أيضًا أن تخبره أن تفعيل نقاط القوة هذه ربما يكون من دواعي تحفيزك وشحن طاقتك؛ لأن غالبية المديرين يبحثون عن أي شيء ربما يزيد من قوة الحافز لدى مرؤوسهم.

كواحدة من منافذ البيع بالتجزئة، تمتلك سوق دبي الحرة عددًا كبيرًا من موظفي الصفوف الأمامية، بالإضافة إلى الفريق الإداري المرن نسبيًا الذي يباشر تنفيذ العمل وعملياته المختلفة. وكما يقول «ماكلافلين»: «إن العمل كجزء من فريق يعد فرصة جيدة لتحفيز العديد من موظفي الصفوف الأمامية الذين ربما لم يشهدوا ترقية متكررة أو فرصًا رسمية للتقدم المهني؛ ومع ذلك فهم موظفون أصحاب إنتاجية كبيرة وذو قيمة كبرى. وتعد فرق العمل طريقة جيدة أيضًا لتحفيز الموظفين وإخراجهم من دائرة الحافز المتردي ومستوى الأداء المنخفض، كما أن هذا أفضل بكثير من مطالبتهم بالاستقالة وترك العمل.»

بناءً على ما سبق، إذا كنت على وشك الانضمام إلى فريق عمل معين، فعليك أن تتأكد ليس فقط من مدى الفرصة المتاحة أمامك لتنمية أقوى مهاراتك التنفيذية ولتأمينها، وإنما مدى الفرصة المتاحة أيضًا لاختبار هذه المهارات وصفلها على نحو جيد. إنَّ الشخص المسؤول

الفصل الثالث

عن اختيارك أو إدارة الفريق ربما يكون مهتمًا أيضًا بالدور الذي يمكن أن تلعبه مستقبلًا داخل الفريق، كما في حالة سوق دبي الحرة، يقول "ماكلافلين": "إنني أتحرى جميع السبل التي تضمن أن يلعب وجودي داخل الفريق دورًا في مساعدة أعضائه في تطوير المهارات المطلوبة لزيادة مشاركتهم المستقبلية داخل الشركة. وك رئيس تنفيذي، فإنني أهتم كثيرًا بدراسة الدور المتوقع أن يشغله الموظف داخل الشركة في غضون عام أو بضعة أعوام من الآن، ثم استخدم هذه الفرص لمساعدته في الاقتراب من هذا الدور والاضطلاع بمهامه. وهذه هي الحالة التي يكون عليها الأمر بالنسبة لكبار التنفيذيين وموظفي الإدارة المتوسطة."

إضافةً إلى ذلك، قد يوجد العديد من العوامل الأخرى التي تجول في خاطر مديرك في أثناء التفكير في ضرورة انضمامك إلى فريق بعينه، كذلك التي كانت تستحوذ على تفكير "ماكلافلين" في سوق دبي الحرة:

"إنَّ التحدي الأكبر في اختيار من يجب ضمهم إلى الفريق إنما يكمن في معالجة جميع العوامل وتبني وجهة نظر واحدة وعادلة في الاختيار. ولكن، ثمة أمر مهم يجب عدم إغفاله عند اختيار أعضاء فريق ما. فلا بد من أن تتم مسألة الاختيار على نحو يزيد من قوة الحافز لدى الموظف مع تحقيق فائدة جيدة للشركة. ولكن، من المهم أيضًا عدم قتل هذا الحافز لدى من لم يتم اختيارهم في هذه المرة على وجه التحديد. وعلى المديرين التنفيذيين، الذين ربما لا يشكلون جزءًا من الفريق في أغلب الأحيان، أن يدعموا عملية الاختيار ويمنحوا موظفيهم الفرصة للمشاركة والاضطلاع بدورهم داخل الفريق."

عند الانضمام إلى أحد الفرق، من الضروري إجراء تقييم سريع لمواطن القوة لدى أعضاء الفريق الآخرين. خذ في اعتبارك أن بعضهم ربما تم اختياره تحديدًا لبعض الأسباب نفسها التي وظفها "ماكلافلين"، والتي ربما لا تعبر أي اهتمام لمواطن القوة ونقاط الضعف المرتبطة بمهارات التنفيذ. إذا كانت تركيبات هذه المهارات وتشكيلاتها لدى أعضاء الفريق غير متوازنة، فجميع العوامل سترجح عدم نجاح الفريق في إنجاز المهمة المنوط بها إليه.

على سبيل المثال، إذا طُلب إلى مجموعة أو فريق أو قوة عمل ما تطوير منتج جديد، فيجب أن يتضمن مزيجًا من مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لضمان النجاح. على سبيل المثال، إذا انضم إلى إحدى المجموعات أشخاص يتمتعون بالمرونة وقوة الملاحظة، فمن المحتمل أن تتميز هذه المجموعة في صياغة الأفكار العظيمة والبناءة، ولكن دونما أي تركيز في مدى واقعية هذه الأفكار وإمكانية إدخالها حيز التنفيذ. على الجانب الآخر، إذا كان الفريق زاخرًا بأشخاص يتمتعون بقدرة عالية على إدارة الوقت والتنظيم والمبادرة في بدء المهمات وإنجازها، فالاحتمال الأكبر أن ينجح هذا الفريق في وضع خطط ذات قابلية عالية للتنفيذ، على الرغم من أن الفكرة ربما تكون واهية جدًا. وتكمن الفكرة هنا في ضرورة الاشتراك في فرق العمل أو المجموعات المتوازنة؛ لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من مواطن القوة لدى المشاركين في هذه الفرق والمجموعات.

إذا تم اختيارك للانضمام إلى مجموعة أو فريق عمل، فإننا نقترح عليك الإسراع في تقييم مهارات التنفيذ القوية لدى أعضاء الفريق حتى لا ينتهي الأمر بك إلى إهدار الكثير من وقتك الثمين في أمر مصيره المحتوم الفشل. إذا بدا أن الفريق يتمتع بتركيبة جيدة من مهارات التنفيذ المتميزة، فعليك أن تتطوع بسرعة لتأدية الدور الذي يعمل على تنمية مواطن قوتك وتمتينها. وبمجرد أن تنضم إلى الفريق، فستبدأ على الفور ديناميات مهارات التنفيذ القوية لديك في العمل.

تقييم مستوى حسن التلاوم لدى الفريق الإداري

تقع على عاتق الفريق الإداري في أية مؤسسة الكثير من المهمات التي عليه تنفيذها بصرف النظر عن مصيرها الأخير من نجاح أو فشل، أو درجة ذلك. قد تشكل جزءًا من فريق إداري كبير، أو ربما تكون مجرد ملاحظٍ حاد الذكاء ترافق عن كئيب الفريق الإداري في شركتك. وقد يسعدك الوقوف على مواطن الضعف لدى الفريق الإداري لأحد منافسيك. وربما تعتقد أن الشركة تعاني بعضًا من مواضع القصور والضعف ذاتها في أداء فريقها الإداري، أو ربما تدرك أن غالبية الأشخاص المؤثرين فيه أصحاب أداء متميز وجيد. بصرف النظر عن وجهة نظرك، يمكن لمعرفتك بمهارات التنفيذ أن تجعلك تنظر بمنظور جديد إلى الآليات الداخلية للفريق الإداري، كما تزودك كذلك بالأسباب المحتملة لعدم فعالية أعضاء الفريق.

لعلك تعرف شخصًا ترقى خلال المناصب الوظيفية المختلفة أو انضم مؤخرًا إلى الشركة وسرعان ما بدا أنه الشخص المناسب للانضمام إلى الفريق الإداري. وقد تكون أنت نفسك هذا الشخص. قد يرجع السبب إلى تركيبة مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لدى هذا الشخص التي تتفق وتتوازن تمامًا مع تلك المهارات المتوفرة لدى المحيطين به.

قد يتم اختيار الشخص المناسب للانضمام إلى الفريق الإداري على سبيل الصدفة البحتة، ولكن الاحتمال الأقرب أنه سيتم اختيار هذا الشخص من خلال مقابلة شخصية وإجراءات تعيين صارمة تضمن أن يكون هذا الشخص هو الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة الإدارية على وجه التحديد. على الرغم من أنه ليس بالضرورة أن تثمر هذه العمليات كافة عن نفع في النهاية، فثمة أوقات يتم التوفيق فيها إلى اختيار الصفوة وأصحاب الأداء الأمثل، ويبدأ عندها الفريق الإداري مباشرة عمله كفريق. قد يرجع السبب في ذلك إلى القيادة الناجحة، أو لأن اتجاه العمل ونجاحه في إطارٍ وزيادة، أو لوجود العديد من الاهتمامات التي تمثل قواسم مشتركة بين أعضاء الفريق كافة، أو قد يعود السبب إلى كل هذه الأمور مجتمعة. وقد يبدو الفريق الإداري أيضًا كيانًا قويًا ومتماسكًا؛ نظرًا للتوازن الجيد بين مواطن القوة والضعف المتعلقة بمهارات التنفيذ المتوفرة لدى أعضائه.

إذا كان العديد من أعضاء الفريق الإداري يتمتعون بمهارات قوة الملاحظة والتخطيط وترتيب الأولويات ووضع الأهداف وتحقيقها، فسيكون لدى الفريق حافز قوي لتحقيق الأهداف الموضوعية، علاوةً على استعداده وقدرته على تدوين اقتراحاتٍ بهدف التحسين المستمر. ومن الممكن أيضًا معالجة الأمور التي تتطلب مهاراتٍ أخرى، مثل إدارة الوقت والذاكرة

الفصل الثالث

الحاضرة، من خلال إسنادها إلى مديرين آخرين يتمتعون بتلك المهارات على وجه التحديد. وربما يتم تفويض بعض الأنشطة المتعلقة بتلك المهارات إلى الآخرين، مما يسمح لكل عضو من أعضاء الفريق الإداري بتمتين مواطن قوته وتفعيلها.

انطلاقاً مما سبق، نستطيع الجزم بأن مهارات التنفيذ تشبه المركبات الكيميائية التي تنتج تفاعلات متباينة الآثار؛ فمنها التفاعلات الإيجابية التي تساعد الفرد على إتمام مهماته بنجاح وسلاسة أو السلبية التي تشعره بالملل، فيؤدي المهمة بضيق وضجر. وبالتالي، فثمة تشكيلات وتوليفات وتركيبات من مهارات التنفيذ تتفق مع مهارات بعينها، ولا تتفق بالضرورة مع مهمات أخرى؛ لأن النوع الأول يستلهم المهارات الفذة والثاني يجبرك على استخدام المهارات الضعيفة، مما ينعكس على مستوى وقدرة إنجاز المهمة. إن بدت المهمات سهلة، فهذا لأنك تستخدم التركيبة القوية. وإن بدت شاقة ومرهقة - وستنفذها شئت أم أبيت - فهذا لأنك تستعمل التركيبة الضعيفة. وفيما يلي سيناريو هان مختلفان أحدهما يمثل مواطن قوة متماثلة، والآخر يمثل مواطن قوة وضعف متنافرة، ولكنها متكاملة.

السيناريو الأول: الاشتراك في مواطن قوة واحدة

يميل الأشخاص الذين يتمتعون بمواطن قوة في مهارات تنفيذ محددة إلى العمل مع آخرين ممن يتمتعون بمواطن القوة نفسها، الأمر الذي يبدو طبيعياً تماماً. على سبيل المثال، إذا كانت أقوى مهارتك تتمثل في إدارة الوقت والمبادرة والتركيز، فسوف تميل إلى العمل مع أشخاص لديهم مواطن القوة نفسها. وستكون لدى كل منكم القدرة على الالتزام بمواعيد التسليم النهائية، مع وجود حافز قوي لبدء المهمات على الفور دون تسويق أو ماطلة، مع القدرة على التركيز على المهمة حتى إنجازها. ومع ذلك، فثمة عيبان يلتصقان دائماً بهذه النوعية من الأشخاص فيما يتعلق بالتعامل مع أي مشروع أو مهمة.

يتمثل العيب الأول في أنه عندما يشترك الشخصان في مواطن القوة نفسها، يصبح من السهل تجاهل مواطن الضعف لدى كل منهما، طالما أن أحداً منهما لن يركز عليها أو يعيرها اهتماماً. فمثلاً، عندما يتمتع كلا الشخصين بقدرة كبيرة على إدارة الوقت والمبادرة في بدء المهمات والتركيز، فمن المحتمل أن يفتر كلاهما إلى المرونة. وقد يؤدي هذا الأمر إلى تجاهل المعلومات الجديدة أو وثيقة الصلة بالموضوع، وربما أيضاً المعلومات المهمة، من أجل تنفيذ المشروع في وقته. فبمجرد البدء في المهمة أو المشروع، يصبح كلا الشخصين كقطار مسرع يلتزم بالمسار المحدد له منذ البداية لضمان الوصول إلى الوجهة الصحيحة في النهاية. ومما لا شك فيه أنهما سيصلان في الموعد المحدد، ولكن ربما إلى الوجهة الخطأ؛ نظراً للمعلومات الجديدة التي تم تجاهلها وعدم الاكتراث بها.

أما عن العيب الثاني، فعندما يتمتع كلا الشخصين بمواطن القوة نفسها، يصبح من السهل جداً أن يتحول كل منهما إلى منافس للآخر. وعلى الرغم من أن هذا الأمر في حد ذاته غير سيئ، وربما يضر التنافس على إنجاز المهمة أو المشروع بالنتيجة النهائية. ومع محاولة أحدهما إنجاز الأمر بسرعة قبل الآخر، سيكون هناك مجال أكبر للوقوع في الخطأ، ومن المحتمل

أيضاً أن ينصرفاً تماماً عن الهدف الموضوع.

السيناريو الثاني: امتلاك مواطن قوة وضعف متباينة

الآن وقد تعرفت إلى مواطن قوتك، ربما تجد نفسك أكثر قدرة على تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف لدى المحيطين بك بدقة، كالزملاء ورئيس العمل والمرؤوسين وحتى الأصدقاء. وربما تستطيع أيضاً تذكر حادث من الماضي عندما سألت نفسك كيف أن شخصاً معيناً تعرفه تبين أنه غير جيد في أداء أمر معين وجدته سهلاً جداً أو واضحاً بالنسبة لك. الآن، أنت تعرف أن أضعف مهارات التنفيذ لدى هذا الشخص ربما تكون هي نفسها أقوى المهارات لديك.

على سبيل المثال، إذا كانت إحدى مواطن قوتك تتمثل في مهارة كبح جماح النفس، فربما تحترق تماماً كيف يتشدد زميل لك بهذه المهارات غير اللائقة في هذا التوقيت غير المناسب. أو إذا كنت تتحلى بمهارتي إدارة الوقت والتركيز، فمن المحتمل أن يدفعك تأخر شخص معين دائماً عن حضور الاجتماعات التي تحضرها دائماً في موعدها إلى حافة الجنون. بل الأسوأ من هذا، إذا كانت إدارة الوقت تمثل أعظم مواطن الضعف لدى بعض التنفيذيين أو المديرين في مؤسسة ما، فربما تبدأ الاجتماعات في وقت متأخر دائماً. قد ينظر هؤلاء التنفيذيون أو المديرين إلى هذه السمة المميزة للشركة باستخفاف، في حين يراها الآخرون ممن يتمتعون بقدرة كبيرة على إدارة الوقت سمة منفرة باعثة على الضجر والضييق، حتى إذا لم يعلنوا ذلك صراحة. (على سبيل المثال، يقول 85% من المديرين والتنفيذيين أن العمل سيكون أفضل إذا ازداد عدد من يحترمون وقت الآخرين.) ومن الطبيعي أنك ربما لم تفكر يوماً في مواطن قوتك على هذا النحو، أو حتى ربما لم تفكر فيها على الإطلاق.

من الشائع لشخص يتحلى بمهارات تنفيذ محددة أن يشعر بالإحباط عند التعامل مع شخص يعاني قصوراً في هذه المهارات نفسها. ويتحقق هذا الأمر في الحالات التي تكون فيها أقوى مهارتين أو ثلاث لديك هي نفسها أبلغ مواطن الضعف والقصور لدى الشخص الآخر. فعندما تجيد الاضطلاع بمهمة معينة، قد لا يرد إلى ذهنك مطلقاً أن الآخرين لا يتمتعون بمستوى الكفاءة نفسها التي لديك. وقد يتمخض هذا الأمر عن توتر وصراع دائمين؛ نظراً لإحباطك النابع من فشل هذا الشخص في أداء المهمة نفسها التي تستطيع إنجازها بسهولة، أو حتى إذا أداها جاء أدؤه فيها سيئاً للغاية.

قد يكون شعور الإحباط في هذا السيناريو المتناظر متبادلاً، فيشعر الآخرون بالإحباط لعدم فهمهم السبب وراء نظرتك الدونية إليهم لمجرد أنه تأخروا قليلاً عن حضور الاجتماع. لعلمهم يغفلون تماماً مواطن الضعف المتعلقة بمهارات التنفيذ لديهم، أو يجهلون رأي الآخرين فيهم ولا يكثرثون بصورتهم أمامهم. إذا كانوا يعانون قصوراً في إدارة الوقت، فقد لا يخطر على بالهم أن الانضباط وحضور الاجتماعات في مواعيدها المحددة أمر على هذا الجانب من الأهمية. فضلاً عن هذا، فغالباً ما لا يهتمون بمسألة الوقت، فيختلقون لأنفسهم ما يرونه (من وجهة نظرهم) سبباً مقبولاً تماماً في كل مرة يتأخرون فيها عن الحضور في الموعد المحدد.

الفصل الثالث

إذا كانت لديك مواطن قوة محددة، وكنت تعمل عن قرب مع زميل يعاني ضعفاً في هذه المواطن نفسها، فالوعي بمواطن القوة ونقاط الضعف يساعد كثيراً في هذه الحالات. فمجرد معرفة مهارات التنفيذ القوية التي تتمتع بها، والتي تقف على النقيض من مهارات هذا الشخص وإمكاناته، من الممكن أن يلطف من حدة أي صراع محتمل. ودون هذه المعرفة، قد يعتربك شعوراً بالإحباط مثاره أن زميلك لا يستطيع إنجاز ما تعتبره أنت أنشطة بسيطة للغاية، كتحطيط اليوم أو بدء المشروعات في موعدها، هذا إذا كانت تلك المهارات تقع ضمن مواطن قوتك. أما عن الشخص الذي يعاني قصوراً معيناً، فقد يصاب بالإحباط أيضاً نتيجة للنقد أو حتى لغيبظه الشديد من حضوره المتأخر دائماً إلى الاجتماع، أو من عدم قدرته على التكيف مع التغيير. ومع ذلك، بمجرد أن تفهم مواطن قوتك ونقاط ضعفك، ستستطيع أن تتواصل مع أي زميل لديه مواطن القوة ونقاط الضعف المقابلة، ثم تبدأ العمل معاً كفريق يكمل كل منكما نقاط ضعف الآخر.

إذا كنت تتمتع بمهارتي إدارة الوقت والمبادرة، فربما تفتقر إلى مهارتي المرونة وتحمل الضغوط. وقد يكون لديك زميل يفتقر إلى مواطن قوتك، ولكنه يتحلى بالمرونة وتحمل الضغوط. قد توافق على مساعدة هذا الشخص في حضور الاجتماعات في موعدها، وحثه على القيام بالأنشطة التي من المحتمل أن ينأى بنفسه عنها ويتجنبها. وفي المقابل، قد تطلب إلى هذا الشخص مساعدتك في الحفاظ على رباطة جأشك وهدوء أعصابك عند التعرض للضغوط والأزمات، مع ضمان عدم إخلالك بعنصر المرونة إلى درجة مفرطة، أو عدم الوعي بما يدور حولك عند انهماكك في العمل على المهمة التي أنت بصدد تنفيذها. ربما تشجع الشخص الآخر على إجبارك على أخذ قسط من الراحة، والمراجعة الدورية لما حققته في المشروع الذي أنت بصدد تنفيذه، للوقوف على مدى الحاجة إلى تغيير مسار العمل في المشروع من عدمها. ولذا، فإن اشتراكك معاً في العمل على المشروع نفسه ربما يكون له أبلغ الأثر، إذا أتيحت الفرصة لكل منكما لتنمية مواطن القوة لدى الطرف الآخر وتعويض مواطن الضعف لديه وسد ثغراتها.

قد تتمثل المشكلة الكبرى لكل منكما في الوعي بالشكل الذي تبدو عليه مواطن الضعف أمام الآخرين، لا سيما رئيسكما في العمل. إذا كانت مواطن ضعفك ثلاثم مواطن القوة لدى مديرك، فربما لا يدرك السبب في عدم تصرفك على النحو الذي توقعه، استناداً إلى مواطن قوته بكل تأكيد.

إذا كان رئيسك غير مدرك بتشكيله مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لديك، فربما ينظر إلى مواطن ضعفك على أنها مشكلة تتعلق بغياب عنصر التحفيز. عندما يحدث ذلك، ضغ في اعتبارك فقط كيف كان الأمر صعباً بالنسبة لك عندما توضع مواطن قوتك في مقابلة صريحة مع مواطن الضعف لدى أحد زملائك، وكيف يبدو الأمر محبطاً بالنسبة لك. ربما يقف رئيسك الآن في هذا الموقف نفسه. فأضعف مهارات التنفيذ لدى أحد الأفراد غالباً ما تخلق ما نسميه بـ «المواضع الخفية» أو «النقاط العمياء». لذلك، فإن الشخص الذي يعاني من مواضع القصور هذه لا يدرك غالباً الكيفية التي تظهر بها أمام الآخرين ممن يتمتعون بمواطن قوة

مقابلة. على أية حال، سيتم إلقاء الضوء في الفصل الرابع على السبل الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف المرتبطة بكل مهارة من مهارات التنفيذ الاثنتي عشرة على حدة.

مهارات التنفيذ والاجتماعات

لعلك تذكر سلسلة من الاجتماعات التي ظلَّ الحضور فيها يتحدثون عن الأمر نفسه لشهور دون اتخاذ أي إجراء حاسم. فيُقدَّم اقتراح تلو الآخر، وتستمر المناقشة في حلقة مفرغة، دونما هدف واضح. أو لعلك تذكر أحد الأشخاص، الذي دفعه استيواؤه من الاجتماع إلى الخوض في أمور محببة إلى نفسه لا طائل تحتها ولا فائدة ترتجى. أو لعلك تذكر حتى أحد الاجتماعات التي تقدم فيها قلة من الناس باقتراحات جديدة، ولكنها لا تمت بصلة لموضوع الاجتماع الأصلي؛ فكانوا بمثابة حجر عثرة في توجيه الاجتماع في مساره الصحيح. قد تعزو جميع هذه المواقف إلى ضعف في مهارات التنفيذ. فقد يتعلق الأمر بقائد الفريق الذي يفتقر إلى التشكيلة السليمة من مهارات التنفيذ التي تمكنه من قيادة الاجتماع بفعالية، أو قد يكون نتيجة لافتقار الكثير من الأعضاء إلى مهارتي التركيز أو كبح جماح النفس، مما يسمح بالخروج عن صلب الموضوع والتشعب في أمور فرعية كثيرة. بما أنك تعي الآن أقوى مهارات التنفيذ وأضعفها لديك، فقد صرت تستطيع تحديد مواطن المشكلة الحقيقية في هذه الاجتماعات. ذلك حيث تأتي تركيبة مهارات التنفيذ لدى الشخص المسؤول عن المحصلة النهائية للاجتماع على رأس العوامل المؤدية إلى نجاح الاجتماعات. وكما تعرف، فإن شخصاً يتمتع بمهارة إدارة الوقت سوف يبدأ الاجتماع في موعده بالضبط، ويحافظ على إدارة الحوار والنقاش خلال الاجتماع بكفاءة وفعالية. كما يمكنك أيضاً التنبؤ مقدماً بالشكل الذي سيخرج عليه الاجتماع استناداً إلى جدول الأعمال الموضوع، وهل سيتضمن مناقشة أمور مثل التقارير المباشرة التي تحصل عليها الإدارة العليا بصفة دورية، أم سيكون اجتماعاً موجهاً إلى خدمة أغراض معينة وتحقيق نتائج محددة.

تستطيع كذلك ملاحظة الحضور خلال الاجتماع، وتحديد ما نسميهم بالأعضاء السلبيين، الذين لا تكون لهم أية مشاركة واضحة في الاجتماع على الرغم من حضورهم المادي. وقد يكون هؤلاء الأعضاء السلبيون سبباً في شيوخ جو من الرتابة والملل خلال الاجتماع؛ لأنهم ينظرون إلى الاجتماع على أنه لا يمت لهم أو لاهتماماتهم بصلة. وعلى الجانب الآخر، فقد يفتقرون إلى مهارة التركيز، بحيث يستحوذ على تفكيرهم أمر آخر، لا سيما مع عدم تحمسهم للاجتماع في مرحلة مبكرة جداً من انعقاده. أو لعلهم يفتقرون إلى مهارة المرونة، ويشعرون أن بقية المشاركين الآخرين يتحدثون لغة مغايرة للغة تماماً. على سبيل المثال، في أحد الاجتماعات الجانبية الهادفة إلى تبادل الأفكار حول تطوير أحد المشروعات الجديدة، ربما تلاحظ شخصاً من الشؤون المالية غير مكثرت بالاجتماع ولا يشارك في الحوار. قد يتمتع هذا الشخص بملكتي التنظيم وإدارة الوقت، ولكنه يفتقر إلى قوة الملاحظة، وهذه ليست بتشكيلة السمات الطبيعية المناسبة للمشاركة في جلسة كهذه هدفها مناقشة أفكار جديدة.

لنفترض أنك هذا الشخص من قسم الشؤون المالية، وتحضر مثل هذه الجلسة الإبداعية، تستطيع المشاركة، ولكن في حدود خبرتك الخاصة فحسب. وتستطيع النظر إلى الأفكار

الفصل الثالث

الجديدة عبر منظور مواطن قوتك. وبما أن الكفاءة من الأمور التي تستهويك بصورة طبيعية، فربما تتناول الموضوع من منظور التفكير في السبل الكفيلة بتنفيذه بشكل أفضل، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحسين العمل على النحو نفسه الذي كان متوقعاً من فكرة جديدة غير مسبوقه.

إذا استدعيت لحضور اجتماع مع رئيسك في العمل وتعرف أن رئيسك يفتقر إلى المرونة، فمن غير المستحب أن تطرح أموراً جديدة خلال هذا الاجتماع وتوقع استجابة إيجابية. وأفضل طريقة للتحايل على نقطة الضعف هذه وتجاوزها أن تطرح هذه الأفكار على رئيسك مقدماً. وبالتالي، إذا كان سيتم عرض هذه الأفكار في اجتماع محدد بموعد سابق، فسوف تتيح بذلك الفرصة أمام كل شخص لا يتمتع بالمرونة للتفكير في الفكرة وإمعان النظر فيها مقدماً، وستزداد بالتالي فرصتك في تلقي رد فعل إيجابي. أما إذا كنت تتعامل مع رئيس يتمتع بمواطن قوة وضعف مختلفة تماماً عنك، فمن الأفضل أن تنتهج أسلوباً مباشراً تماماً في التعامل معه. على سبيل المثال، إذا كنت تشغل وظيفة مالية ورئيسك من النوع المبدع للغاية، فربما ترغب في التمهيد لتعليقاتك كأن تقول مثلاً: «لكل منا وجهة نظره الخاصة في هذا العالم. فعالمي هو عالم أرقام في المقام الأول. لذا، قد لا أكون على نفس مستوى الإبداع والابتكار الذي لديك.» (قد يكون من الأفضل أيضاً التجاوز عن التعليق بأنك تعلم كذلك أنه لن تتاح له فرصة إدارة قسم بمستوى الكفاءة التي تدير بها قسمك.) ولا ضرر أيضاً من مجاملة رئيسك وامتداحه. وبذلك، تكون قد حملت رئيسك - دون وعي منه - على توقع أنك قد تحتاج إلى بعض الوقت للتفكير في الموضوعات التي على وشك أن يناقشها معك والوقوف على طريقة لتناول الموضوع بمنحى مختلف بعض الشيء.

المقابلات الشخصية واختيار النموذج الوظيفي الأنسب للفرد

بما أنك تعرف الآن مهارات التنفيذ القوية لديك، أمامك فرصة جيدة للبحث عن الوظيفة التي تعمل على تنمية مواطن قوتك وتمتينها. ويتعلق جزءٌ كبير من هذه العملية بالبحث داخلك عن الوظائف التي توفر لك درجة كبيرة من حسن التلاؤم. وتتجلى أهمية هذا الأمر عندما تكون بصدد التفكير في ترقية أو التقدم إلى وظيفة جديدة أو منصب جديد. عند التفكير في وظيفة جديدة، يجب أن تحدد مدى ما تتطلبه من مواطن قوتك التي حددتها. ويتم ذلك عادةً من خلال تحري الأمر خلال المقابلة الشخصية. على سبيل المثال، إذا كنت تتمتع بقوة الملاحظة والقدرة على وضع أهداف وتحقيقها، فيجب أن تطرح أسئلة تتعلق بتوظيف هاتين المهارتين على وجه التحديد في الوظيفة. قد تطرح سؤالاً - مثلاً - عن مدى ما تمثله عملية تحليل المشكلات من أهمية بالنسبة للوظيفة؛ لأن هذه العملية من السمات المميزة لمن يتمتعون بقوة الملاحظة. وقد تتحرى أيضاً عن أهمية إدارة العديد من المهمات أو تنفيذها في آن واحد، أو عن أهمية الالتزام بالمواعيد النهائية للشركة، وكلاهما من السمات المميزة لمن يتمتعون بالقدرة على وضع الأهداف وتحقيقها. بل، وربما تسأل أيضاً عما إذا كان يتم تنفيذ المهمات الصغيرة بصورة تسلسلية أم متوازية - وهذه أيضاً من خصائص من يتمتعون بالمرونة.

فضلاً عن هذا، تستطيع أيضاً طرح أسئلة معينة للوقوف على ما إذا كانت مهارات التنفيذ الضعيفة لديك ستمثل مشكلة في هذه الوظيفة. إذا كنت ممن لا يستطيعون تحمل الضغوط،

فأسأل عما إذا كان العمل الذي ستقوم به يشترط التزامًا كبيرًا بمواعيد التسليم. إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فلن تناسبك هذه الوظيفة لافتقارك إلى مهارة تحمل الضغوط. ومع ذلك، إذا كانت الوظيفة تتطلب قدرًا من المرونة لتذبذب عبء العمل وتفاوتته، فقد تمثل النموذج الأنسب لك. وتستطيع أيضًا أن تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، فتسأل عما إذا كان المديرون والموظفون في الشركة يتعرضون إلى أية ضغوط على الإطلاق، حيث إن ذلك يكون نابعاً من ضغوط حياة الموظفين أو المديرين أنفسهم.

إذا كانت أضعف مهاراتك تتمثل في إدارة الوقت، فأسأل عما إذا كان من المعتاد دائمًا بدء جميع اجتماعات الشركة في وقتها المحدد. إذا أخبرت أن الالتزام بمواعيد عقد الاجتماعات وحضورها من الأمور التي تقخر بها الشركة أمام موظفيها وعملائها، فلا بد أن تطرح أسئلة أكثر عمقًا لترى ما إذا كان الأمر يتعلق بالاجتماعات فقط أم أنها ثقافة عامة للشركة تحثها على إدارة كل أعمالها على هذا النحو من الانضباط. إذا كان الأمر كذلك، فاعلم أنك قد تكون بصدد إيقاع نفسك في مشكلات لا داعي لها. استنادًا إلى إجابات تلك الأسئلة، تستطيع أن تحدد بنفسك مدى ما تتطلبه الوظيفة من قدرة على إدارة الوقت. وكذلك الحال إذا كنت تفتقر إلى المرونة في الوقت الذي تترامن فيه مهمات الوظيفة ويتزايد إيقاعها وضغوطها، فلن تكون الوظيفة بالنموذج الذي يناسبك.

إذا كان ما سبق من تفاصيل يشرح طبيعة الحوار في أثناء المقابلة للوقوف على مدى تلاؤم الوظيفة لتركيبية مهارات التنفيذ خاصتك، فثمة إطار عام للتفكير في هذا الموضوع يتمثل في استحضار مواطن قوتك في ذهنك جيدًا، ثم طرح أسئلة للوقوف على مدى تفعيل هذه الوظيفة لمواطن القوة التي حددتها. إذا استشعرت استحسانًا للوظيفة من هذا المنطلق، فيجب أن تستحضر بعض الأمثلة من واقع خبرتك العملية السابقة تستوضح بها كيف استخدمت مواطن قوتك هذه في مواقف سابقة، مما يضمن إمكانية استخدامك لها على نحو جيد في هذه الوظيفة أيضًا. يجب أن تستحضر هذه المواقف في ذهنك قبل المقابلة حتى يسهل استحضارها في أسئلتك خلال المقابلة، على افتراض أنك سبق واستخدمت بعضًا من مواطن قوتك هذه في مجال العمل.

قبل قبول الوظيفة، قد ترغب أيضًا في الوقوف على مدى التشابه أو الاختلاف بين تركيبية مهارات التنفيذ لديك وتلك لدى من ستتعامل معهم داخل الوظيفة، طالما تركيبيتك تلك ستكون واضحة بمجرد استلام العمل في الوظيفة الجديدة. وبما أنك تستطيع طرح أسئلة حول الوظيفة والشركة، فإنك تستطيع بالمثل طرح الأسئلة نفسها حول الشخص الذي ستعمل معه، والذي قد يكون غالبًا هو نفسه الشخص الذي يجري معك المقابلة. من خلال الوقوف على مواطن قوته وضعفه الظاهرة، تستطيع أن تستنبط على الفور الأسلوب الذي ستتجهجه في العمل معه. إذا كانت مواطن قوتكما واحدة، فقد تسير الأمور بينكما على ما يرام وتعملًا معًا بكل انسجام وتناغم. ولكن، ربما لا تمثلًا معًا النموذج الذي تحتاج إليه الشركة فعليًا، في الوقت الذي قد يجهل فيه من يدير المقابلة ذلك.

الفصل الثالث

عند إجراء مقابلة شخصية لشغل وظيفة جديدة، صُغ في اعتبارك أنه إذا كان الشخص الذي يجري معك المقابلة يتمتع بتشكيلة مهارات التنفيذ القوية نفسها التي تتمتع بها، فقد يشعر أنك المرشح المثالي للوظيفة. ولكن، إذا بدا أن هذا الشخص لا يعلم شيئاً عن مهارات التنفيذ، فسيتوجب عليك التفكير بعناية وموضوعية حتى تتأكد من أن هذه الوظيفة – التي تتناسب مع مواطن قوة هذا الشخص – ستكون الاختيار الوظيفي الأنسب لك. والأهم من هذا كله تقييم مدى أهمية مواطن قوتك لهذه الوظيفة. لذا، في الوقت الذي يراك فيه مسؤول التعيين الشخص الأنسب بين جميع المرشحين لشغل هذه الوظيفة، فربما يكون السبب الأساسي في ذلك هو كون هذه الوظيفة تمثل في الحقيقة النموذج الأمثل لتركيبية مهارات التنفيذ التي تتمتع بها. ومع ذلك، قد لا يعني هذا بالضرورة أنك الشخص الأنسب للوظيفة؛ فهذا أمر لا يمكن تحديده إلا إذا عقدت بنفسك مقارنة صريحة وشفافة بين مهاراتك القوية والمهارات المطلوبة لهذه الوظيفة.

لا يقتصر الأسلوب السابق على سياق المقابلات الشخصية لشغل وظائف جديدة فحسب، وإنما يمكن استخدامه أيضاً لبدء مناقشة مع رئيسك حول وظيفتك الحالية. فقد تكون لديك بعض الأفكار فيما يتعلق بالكيفية المثلى لتمتيع مواطن قوتك وتفعيلها في وظيفتك الحالية، طالما أنك تعرف الآن بصورة أكثر دقة الأمور التي تستند إليها مواطن قوتك هذه. وبما أنه قد نمى لديك وعي كافٍ بمهارات التنفيذ القوية لديك، فقد يثمر حوارك مع رئيسك بشأن هذا الموضوع عن بعض السبل الأخرى التي من شأنها تنمية مواطن قوتك وتمتيعها. ولكن، يجب أن تكون لديك مقدماً بعض الأمثلة الصريحة حول الكيفية التي استطعت أن تفيد بها شركتك من خلال مواطن قوتك هذه في الماضي.

مهارات التنفيذ في سياق المنزل أو العمل

بعد ما انتهيت من الإجابة عن أسئلة التقييم الذاتي في الفصل الأول، لعلك لاحظت أن سلوكك في العمل ربما يختلف أحياناً عن سلوكك في المنزل، وهذا أمر طبيعي تماماً. ولا يعني هذا أن تركيبتك من مهارات التنفيذ القوية والضعيفة تختلف باختلاف المكان؛ فالأمر ليس كذلك. وكل ما هنالك أنه ثمة بعض العناصر الخارجية التي تؤثر في طبيعة السلوك الذي عليك أن تسلكه في موقفٍ محدد.

قد تتمتع بمواطن قوة في مهارة تنفيذ معينة، ولكنك تجد نفسك عاجزاً عن ممارستها في مواقف معينة. على سبيل المثال، قد تتمتع بذاكرة حاضرة قوية، ولكنك لا تستخدم هذه المهارة في المنزل؛ لأن زوجتك تتمتع بهذه المهارة نفسها. وعندما تكونا معاً، ربما يتراجع مستوى ممارستك لتلك المهارة في الشؤون الأسرية؛ لأن زوجتك عادةً ما تتذكر بسهولة جميع تفاصيل التعامل مع هذه الأمور ومعالجتها.

بالمثل، قد تتمتع بقوة الملاحظة، ولكنك تعمل في قسم يتمتع أفراده بقدرة كبيرة على التركيز، الأمر الذي لا يتطلب منك استخدام هذه المهارة في سياق العمل ولو بدرجة بسيطة للغاية. وعلى الجانب الآخر، ربما تستخدم تلك المهارة بصورة أكبر في المنزل، حيث دائماً ما تهتم

بأسلوبك في تنشئة الأبناء وتطمح إلى تحسينه وتطويره باستمراره. خلاصة القول إن مواطن قوتك وضعفك نطل واحدة ولا تتغير، وإنما تختلف فقط طريقة استخدامها باختلاف السياق المستخدمة فيه؛ نظراً لعوامل خارجية معينة.

اختلاف المهارة الواحدة في سياق المنزل والعمل: المبادرة

لقد اكتشفنا أن سلوك كبار التنفيذيين والمديرين فيما يتعلق بمهارة المبادرة وبدء المهمات يختلف في العمل عنه في المنزل. ونؤكد من جديد أن هذا الأمر لا يعني اختلاف مهارات التنفيذ باختلاف المكان؛ فالاختلاف هنا يتعلق بطبيعة وطريقة الاستخدام. في نطاق العمل، عادةً ما تبدي الغالبية العظمى من التنفيذيين براعة فائقة في بدء المهمات في وقتها دون ملاحظة أو تسويق (انظر استطلاع الرأي (2-3) الموضح أدناه). ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بالمبادرة في القيام بمهام في المنزل لأمر شخصية، فالأمر يأخذ منحى آخر، مع وجود قلة يزعمون أنهم بارعون في ذلك. ففي الوقت الذي يذهب فيه نحو الثلث تقريباً إلى الزعم بأنهم بارعون في المبادرة في بدء المهمات التي يتطلبها أي مشروع من مشروعات العمل على الفور، يرى قلة من الأشخاص (أقل من الخمس) أنهم يجيدون هذا الأمر تماماً في المنزل. وفي الوقت الذي يعترف فيه شخص واحد من بين كل عشرة أشخاص أنه لا يجيد المبادرة في بدء المهمات في نطاق العمل، يرى ثلاثة من بين كل عشرة أشخاص أنهم يجيدون المبادرة وبدء المهمات المتعلقة بأمور المنزل والأسرة على الفور.

جديرٌ بالذكر أيضاً أن حجم الشركة لا يفرض أي اختلافات جوهرية في مهارة المبادرة وبدء المهمات فوراً في نطاق العمل. فمن يعملون في شركات صغيرة يتمتعون بمستوى المهارة نفسه الذي يتمتع به العاملون في شركات كبيرة. وبالمثل، يتمتع كل شخص بمستوى المهارة نفسه تقريباً - من حيث الإجابة أو الإخفاق - في نطاق المنزل. في المواقف المتعلقة بنطاق العمل، ثمة الكثير من التأثيرات الخارجية التي من شأنها تشكيل إطار أكبر لاستغلال مهارات التنفيذ الموجودة لدى الأفراد. ومن أمثلة هذه الأطارات الوقت اللازم لبدء العمل ومواعيد عقد الاجتماعات ومواعيد تسليم المشروعات والميزانيات. أما في المنزل، فقد تعود منهك القوى تماماً عقب يوم عمل طويل وشاق، مما لا يؤهلك لبدء أي عمل في المساء.

تأكيداً لهذه الحقائق، يقول أحد المديرين: «يستهلك العمل جل وقتي وطاقتي تقريباً. لذا، فإن فكرة العمل في أي مشروع هي آخر شيء يمكن أن يتبادر إلى ذهني عقب عودتي إلى المنزل.» وفي الواقع، توجد عواقب وخيمة وأكثر خطورةً لإنهاك قوى الأفراد في العمل إلى هذا الحد مقارنةً بالمنزل.

استطلاع الرأي (2-3): المبادرة وبدء المهمات فوراً

في نطاق العمل، إلى أي مدى تجيد مهارة المبادرة (في بدء مهمات أو مشروعات أو غيرها) دون ملاحظة أو تسويق، وبأسلوب ينم عن الكفاءة والإتقان والالتزام بدقة المواعيد؟

38%

جيد جداً

53%

جيد إلى حد ما

الفصل الثالث

غير جيد إلى حدٍ بعيد 8%
غير جيد على الإطلاق 1%

في المنزل، إلى أي مدى تجيد مهارة المبادرة (في بدء مهمات أو مشروعات أو غيرها) دون ملاحظة أو تسويق، وبأسلوب ينم عن الكفاءة والإتقان والالتزام بدقة المواعيد؟

جيد جدًا 19%
جيد إلى حدٍ ما 52%
غير جيد إلى حدٍ بعيد 26%
غير جيد على الإطلاق 3%

آراء المديرين وخبراتهم

المبادرة وبدء المهمات فوراً

«أجيد تماماً المبادرة وبدء الاضطلاع بالمهمات، ولكن ما يعوقني عادةً هو زمن إتمام المهمة وما يحدث فيه من ملاحظة (تعود في أغلب الأوقات إلى أمور خارجة عن نطاق سيطرتي).»



«إنها ليست مبادرة في جميع الأوقات؛ فساعتي البيولوجية - على ما يبدو - لا تعمل على نحو أفضل إلا في فترة الظهيرة والمساء حيث أكون بصدد إنهاء معظم عملي الذي يحتاج إلى إنتاجية وإبداع.»



«أعتقد أن القائد هو من يحدد سرعة الاضطلاع بالمهمة وبدنها، أي أنه يجب أن يكون حاسماً. فتعني المبادرة لأي تنفيذي أن فريقه لن يتقدم نحو المهمة إلا إذا أعطى هو بنفسه إشارة البدء الأولى.»

اتفاق المهارة الواحدة في سياق المنزل والعمل: إدارة الوقت

ثمة مهارات تنفيذ أخرى لا تمارس القوى الخارجية تأثيراً كبيراً عليها، كمهارة إدارة الوقت التي تظل الأكثر اتساقاً سواءً في المنزل أو العمل (انظر استطلاع الرأي (3-3) الموضح أدناه). رجال الأعمال متساوون كأسنان المشط في استخدام هذه المهارة بصرف النظر عن المكان. فهناك نحو 95% يجيدون توظيف هذه المهارة في نطاق العمل، في مقابل 91% يجيدون توظيفها داخل المنزل. ولعل التفسير المنطقي لذلك أنه عادةً ما يوجد في نطاق العمل مزيداً من القوى الخارجية التي تميل إلى إلزامك بشكل أكبر بالجدول الزمني الموضوع، على عكس المنزل حيث «المنطقة الزمنية الحرة».

استطلاع الرأي (3-3): إدارة الوقت

في نطاق العمل بشكل عام (لاعتبارات خاصة بالشركة)، ما مدى براعتك في إدارة الوقت (النجاح في الوفاء بالمواعيد النهائية والالتزام بالجدول الزمني والانضباط في المواعيد وغير

46%	جيد جداً
49%	جيد إلى حدٍ ما
4%	غير جيد إلى حدٍ بعيد
0%	غير جيد على الإطلاق

في نطاق المنزل بشكل عام (لا اعتبارات شخصية)، ما مدى براعتك في إدارة الوقت (النجاح في الوفاء بالمواعيد النهائية والالتزام بالجدول الزمني والانضباط في المواعيد وغير ذلك)؟

26%	جيد جداً
65%	جيد إلى حدٍ ما
8%	غير جيد إلى حدٍ بعيد
1%	غير جيد على الإطلاق

آراء المديرين وخبراتهم

إدارة الوقت

«مع هذه الوفرة الجديدة في أدوات التواصل (تليفزيونات، وأجهزة «أي بود»، وويب، وهواتف محمولة، وحواسيب كفية، وخلافه)، أصبح من السهل جداً إنجاز المهمة وتسليمها في وقتها. ودائماً ما يفاجئك شخص بطلب في أي وقت على مدار اليوم. والمدير الجيد هو الذي يقرر الأهم فالمهم، وليس بالضرورة ما يريده شخص آخر منه.»



«أفضل العمل بعد الوقوف على جميع التفاصيل وتكوين صورة عامة عن المشروع (فأنا شخص منضبط في مواعيدي وأتمتع بدرجة كبيرة من التنظيم)، وأشعر أنني كالبطة تحرك رأسها بطريقة جنونية أسفل الماء لتطفو بهدوء إلى السطح. ولقد حافظت على هذه المعايير في مختلف شؤون وظيفتي. وأعتقد أن الآخرين أيضاً يرون أنني شخص منظم، وأستحق الترقى إلى مستويات أعلى بما يحقق مصلحة المساهمين وأصحاب المنفعة. وما زلت أشعر أن في إمكاني تقديم الأفضل، وإحكام السيطرة على الأمور بشكل أكبر. وأعتقد أن هذه هي طبيعة الوظائف والقيود الزمنية التي نعمل في ظلها اليوم.»



«بيأتي العمل في المرتبة الأولى قبل الأمور العائلية. كما أعتقد أنه من الممكن ضغط مهمات العمل وإنجازها في المنزل وسط المهمات والمسؤوليات الأسرية الأخرى، وليس العكس.»



«نظراً للكثير من الأولويات والأهداف المتضاربة، أعاني كثيراً في الالتزام بجدول زمني محدد. ونظراً لسيل المعلومات الهائل الذي لا يتوقف، كثيراً ما تعترض تلك المعلومات مسار

إنجاز المهمات في وقتها المحدد.»



«أستطيع إنجاز قدر كبير من المهمات وسط نطاق واسع من المشروعات الواجب تنفيذها. ولكن، يبدو أنه بالكاد يمكنني إنجاز هذه المهمات قبل وقتها أو في الوقت المحدد لها دائماً. فمن الصعب أحياناً ترتيب الأولويات، لا سيما عندما تتساوى جميع المهمات في درجة أهميتها أو إلحاحها.»

المؤثرات الخارجية

ثمة بعض الظروف أو العوامل الخارجية التي يمكن أن تجعلك تسلك سلوكاً أكثر إيجابية حتى في الأنشطة التي تجبرك على استخدام مهاراتك الضعيفة. ولن تزيد هذه العوامل الخارجية من كفاءتك في مهارة معينة، ولكنها تستطيع - في بعض الأحيان - أن تحد من المشكلات التي قد تترتب على مهاراتك الضعيفة. توجد هذه العوامل بصفة عامة في نطاق العمل، وقد تكون عبارة عن أشخاص أو عمليات أو مجرد قواعد صارمة وراسخة موضوعة من قبل الشركة. يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاثة عناصر، تمارس تأثيراتها القوية في نطاق العمل، ويمكن أن تؤثر على آلية استخدامك لمهاراتك وتوظيفها، بما في ذلك أكبر نقاط ضعفك:

1. حجم الخسائر المحتملة: في بعض الأحيان، قد لا تجد مفرًا من اتخاذ إجراء معين، حتى إذا كان يتطلب استخدام مهارة من أضعف مهاراتك. على سبيل المثال، إذا كنت تعاني قصوراً في إدارة الوقت، وكان هناك اجتماع معين يمثل حضوره بصفة دورية أهمية كبيرة للبقاء في وظيفتك، فسوف تجد نفسك دائماً تحافظ على حضور هذا الاجتماع في موعده. لا يعني ذلك حدوث تغيير في مستوى إدارة الوقت لديك، وإنما يعني فقط أن شيئاً ما أصبح يحظى بأولوية كبيرة لديك نظراً لحجم الخسائر والعواقب المحتملة. على سبيل المثال، عندما تخبرك زوجتك أن تأخر مرة أخرى عن الذهاب إلى ابنك في المدرسة ستكون نتيجة الطلاق، فلن تتأخر عنه مرة أخرى وستذهب إليه في الموعد لاصطحابه إلى المنزل. وفي الواقع، لا يقلل حجم الخسارة المحتملة من صعوبة المهمة، وإنما يزيد فقط من أولوية المهمة وأهميتها.

2. حجم المكاسب المحتملة: عندما تعين مكافأة كبيرة للاضطلاع بنشاط معين، قد تضع تنفيذ هذا النشاط في الصدارة، حتى إذا كان هذا النشاط المحدد يجبرك على استخدام أكبر مواطن ضعفك. على سبيل المثال، قد تواصل العمل في مشروع مهم على مدار يوم طويل للغاية، ولا تزال أمامك مهمة مملة عليك تأديتها. أما إذا تساورت جميع الأمور في أهميتها، فربما تنام أو تؤجل تنفيذ المهمة إلى اليوم التالي. ومع ذلك، إذا علمت أنك ستحصل على إجازة أربعة أيام إذا أنجزت هذه المهمة اليوم، فسوف تعقد العزم على إنجاز المهمة، بصرف النظر عن صعوبتها أو رتابتها. وهكذا، تتفوق أهمية المكاسب أو العائد المترتب على إنجاز المهمة على افتقارك إلى الطاقة والقوة، مما يجعل إنجاز المهمة يتصدر جميع أولوياتك الأخرى. ومرة أخرى، إذا كنت لا تستطيع وضع أهداف وتحقيقها، فلن تتغير هذه الحال في شيء، على الرغم من أنك سوف تضغط على نفسك

رغم تعبك أو مرضك وتتنجز المهمة.

3. عوامل المساعدة الخارجية: ثمة عوامل خارجية من الممكن أن تساعدك في التعامل مع مهمة معينة على الرغم من أنك تعاني قصورًا في المهارة المطلوبة لتنفيذها. على سبيل المثال، إذا كنت تعاني قصورًا في المبادرة وبدء المهمات فورًا، ولكن رئيسك يرشدك دائمًا إلى الموعد المناسب لبدءها، فسوف تتجح - في نهاية المطاف - في بدء المهمة في وقتها. وبالمثل، إذا كنت تعاني قصورًا في الذاكرة الحاضرة وكثيرًا ما تنسى موعد أحد الاجتماعات، فمن الممكن الاستعانة بعامل مساعدة خارجي، كرؤية زملائك وهم متوجهون إلى حضور ذلك الاجتماع.

إذا استطعت أن تضع نفسك باستمرار في مواقف تعزف على أوتار مواطن قوتك وتعمل على تمثيها، فسوف تحظى بفرصة أفضل لتحقيق نجاحات مستمرة ودائمة. وسوف تجنب نفسك أيضًا الاضطلاع بمهمات صعبة دائمًا. ومن ثم، سوف تستطيع مباشرة عملك بسهولة أكبر، طالما أنك تؤديه بشكلٍ بديهي وطبيعي يستلهم مهاراتك الفطرية الفذة. ومع ذلك، قد لا تأتي الرياح دائمًا بما تشتهي السفن، فتضطر إلى الاضطلاع بمهمة تجبرك على استخدام مواطن ضعفك. وهنا، يجب أن تتعلم كيفية التعامل المتلى مع مواطن ضعفك هذه، وهو الموضوع الذي سنخصه بمزيد من الشرح في الفصل الرابع.



الفصل الرابع التعامل مع نقاط الضعف

رغم تأكيدنا على أهمية تفعيل واستثمار مهارات التنفيذ القوية، فإننا لا نستطيع إغفال المهارات الضعيفة وضرورة الحد من تأثيراتها. فلا بد أن نركز على أكبر نقطتي ضعف أو ثلاث لديك، طالما أن الاحتمال شبه منعدم في أن تعوق بقية المهارات الضعيفة الأخرى مسار حياتك. وبما أن مهارات التنفيذ محدودة، فثمة ضريبة سيدفعها كل من يقرر إصلاح مهاراته الضعيفة بدلاً من تنمية مهاراته القوية وتمتينها. لذا، فإننا نؤكد أن ما نعنيه هنا ليس إصلاح المهارات الضعيفة وإلغائها - ففي هذا هدر للوقت والجهد ولن يأتي بنتائج حاسمة - بل ما نعنيه هو تقليص أثارها السلبية.

في الفصل الثالث، رأينا كيف أن استخدام أضعف المهارات يكون دائماً مهمة صعبة وشاقة. ففي الواقع أنك تتمتع بطاقة ذهنية كبيرة على مدار اليوم، وإذا أهدرت جانباً كبيراً منها في التعامل مع نقاط ضعفك، فقد تشعر بالإرهاك والتعب قبل نهاية اليوم. وكما عرفنا، فالمهم أن تدرك جيداً أبلغ نقاط ضعفك، وأن تضع خطة للتعامل معها؛ لأنها ستصدر دائماً قائمة المهارات التي تفشل في تأديتها متى تعرضت لضغوط وأزمات. ولعلك يحضرك الآن شخص ما كان لا يكف عن الكلام ويفوته الكثير من الأمور عند التعرض لضغوط، مما يدل على أنه شخص ضعيف الذاكرة وغير حاضر الذهن. أو لعلك تذكر كيف خرجت الأمور عن نطاق سيطرة أحد الأشخاص عندما تعرض لضغوط شديدة قبل تقديم عرضه الرئيسي، مما يدل على أنه كان يعاني قصوراً كبيراً في إدارة الوقت.

الصدق مع النفس

إنَّ الاعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى للحل. لذا، لا بد من تحديد نقاط ضعفك أولاً والاعتراف بها حتى تتسنى لك معالجتها. ويجب أن تعي جيداً أنه ما من عيب على الإطلاق في أن تعاني من نقطتي ضعف أو ثلاث؛ فالجميع تقريباً يشاركونك الموقف نفسه، ولن تكون استثناءً في ذلك. وإنما الفكرة أن لكل منا نقاط ضعفه التي قد تختلف أو تتفق مع نقاط ضعف الآخرين. ويُفترض الآن – بعد أن أُجبت عن أسئلة التقييم الذاتي الواردة في الفصل الأول – أنك تعرف نقاط ضعفك جيداً.

على النقيض من ذلك، هناك من لا يستطيعون مجابهة نقاط ضعفهم أو تقييدها بشكل حاسم، فيؤثرون العيش في بيوتٍ من الورق والرمال. في المقابلات التي أجريناها – على سبيل المثال – ذهب عدد كبير من التنفيذيين والمديرين إلى التأكيد على صعوبة إقناع رؤوسهم بنقاط ضعفهم، مع التسليم باحتمال أن يُساء فهم نقطة الضعف المحددة من قبل طرفٍ أو آخر.

إنَّ الضغوط والأزمات كالعدسات المكبرة التي تستوضح نقاط الضعف وتكشفها أمام الآخرين، مما قد يتولد عنه صراع كبير بين التنفيذيين والمديرين والموظفين. والحل أن نحدد نقاط الضعف أولاً (على غرار ما فعلناه في الفصل الأول)، ثم ننفذ بعض الخطوات المهمة والبسيطة للتعامل معها.

إن الخطوة الأولى أن تفهم نقاط ضعفك جيداً، ثم ترى كيف تبدو في نظر الآخرين. فكونك شخصاً ضعيف التركيز لا يمثل في حد ذاته مشكلة، ولكن تكرار خروجك عن مسار النقاش الموضوع في أحد الاجتماعات المهمة قد يمثل مشكلة. وبالمثل، قد لا يشكل عدم تحكمك في انفعالاتك أية مشكلة، ولكن الإدلاء بأمر غير مناسب في التوقيت غير المناسب خلال اجتماع كبير قد يشكل أكبر مشكلة. لعله قد وصلك المغزى الآن. وكما ترى، فالحل لا يكمن في تحسين مهارة التنفيذ التي تمثل نقطة ضعف أساسية لديك؛ لأن هذا أمر غير ممكن، وإنما في الوقوف على الموضوعات أو المشكلات أو الصراعات والمواقف الأساسية التي تستدعي نقاط ضعفك وتستحضرها أمام نفسك والآخرين، ثم إعادة صياغة تلك المواقف ومعالجتها.

في الواقع، يتمثل جزء كبير من الصدق مع النفس والاعتراف بالمشكلة في ضرورة وجود فهم واضح لمدى ملاءمة مهاراتك للوظيفة التي تشغلها حالياً. فبعضكم قد يتناسب تماماً مع الوظائف التي يشغلها، ويكون مثال الرجل المناسب في المكان المناسب. ولكن، ماذا لو جاءت الرياح بما لا تشتهي السفن؟ في هذه الحالة، لن يهتم مستوى عدم المواءمة من الأساس بين مهارات الشخص ومهارات الوظيفة. على سبيل المثال، إذا تطلبت وظيفتك قضاء ساعات طوال وأنت تعمل بمفردك في مكتب خاص، فلن تحقق نجاحاً كبيراً إن كنت تفتقر لمهارات المبادرة وترتيب الأولويات، لأنك ستحتاج دائماً إلى مساعد يدير أولوياتك ويذكرك بمواعيدها النهائية. والحل المثالي لأية حالة من عدم المواءمة أن يتم تغيير هذا الجانب تحديداً في الوظيفة أو حتى تغيير الوظيفة نفسها. وفيما عدا هذا، سنظل حبيس حالة من الإحباط أو الصراع المستمر أو كلاهما معاً. فالفكرة الآن، أنك اعترفت بالداء. ومن ثم، لم تعد جاهلاً

الفصل الرابع

بالدواء الذي يتمثل في حسن المواعمة بين مهاراتك الشخصية ومهارات الوظيفة. فمن المهم أن تقف وقفة حاسمة مع نفسك حتى لا تؤثر نقاط ضعفك سلبيًا على مستقبلك الوظيفي.

خصائص نقاط الضعف

بالكيفية نفسها التي درست بها مواطن القوة التي تميزك، تستطيع كذلك الوقوف على أهم نقاط ضعفك. على سبيل المثال، إذا كانت أكبر نقاط ضعفك هي إدارة الوقت والمبادرة، فأنت شخص يفتقر إلى الكفاءة، ولديك صعوبة في بدء الاجتماعات أو إنهاؤها في الوقت المحدد، وتعجز عن الوفاء بمواعيد التسليم، علاوةً على أنك تميل إلى المماطلة وتلكأ في بدء المشروعات. يجب أن تركز على مهارتين أو ثلاث مما سجلت فيها أقل مجموعة من النقاط في الفصل الأول؛ لأن الاحتمال الأكبر أنها ستكون بمثابة نقاط الضعف الأساسية لديك. فيما يلي تفنيدي مفصل للخصائص الأساسية المرتبطة بكل مهارة على حدة. في حالات قلائل، قد تُعترن الخصائص نفسها بمهارة أخرى، وهو أمر سيتم التنويه إليه في موضعه.

1- كبح جماح النفس: عدم السيطرة على زمام النفس، التصرف بهتور، التحدث بان دفاع ودون تفكير أو روية.

- لا تستطيع منع نفسك من إعادة سرد نكتة سخيفة أو غير مضحكة.
- تسارع بالاتصال بالعميل بشأن عرض معين بمجرد استلامه تَوًّا.
- ترد على رئيسك بسرعة دون تفكير أو روية.

2- الذاكرة الحاضرة: غياب الذهن، الحاجة إلى مفكرات دورية لتذكر المهمات وإتمامها.

- كثيرًا ما تفوتك المخارج الرئيسية في أثناء القيادة (قد يكون هذا مؤشرًا أيضًا على ضعف التركيز).
- لا تستطيع تذكر الاتجاهات في أثناء السير.
- عندما تخرج للتسوق، لا تعد قائمة بالمشتريات التي تريد أن تنبأعها أبدًا، ولكنك دائمًا ما تنسى شيئًا (قد يكون هذا مؤشرًا أيضًا على ضعف التركيز).

3- التحكم الانفعالي: العاطفية، شدة الحساسية تجاه النقد.

- تستاء من أية مذكرة تشير إلى أي قصور أو إخفاق في قسمك.
- إذا وجه إليك رئيسك تعليقًا سلبيًا، يظل الإحباط مسيطرًا عليك طوال اليوم.
- لا يروقك أسلوب مدرسة ابنك في معالجة مشكلة تربوية معينة، فتسارع بإرسال خطاب شديد اللهجة إليها.

4- التركيز: صعوبة في إتمام المهمات، سهولة التشتيت وصراف الانتباه.

- تستحوذ عليك أحلام اليقظة في أثناء مراجعة فروض ابنك المدرسية.
- تستهويك جلسات القيل والقال، فتصرفك عن التركيز على المهمة التي أنت بصدد الاضطلاع بها.
- كثيرًا ما تستغرق في التفكير في أمور أخرى خارجة عن نطاق العمل.

▪ تخور قواك وتثبط عزيمتك قبل إنهاء المشروع.

5- المبادرة: التسوية والمماثلة، التباطؤ في بدء العمل في المشروعات.

- تخذل إلى النوم مجددًا بعد إيقاف جرس المنبه إلى جانبك.
- تستلم مذكرة التعليمات، ولكن لا تنفذ أية خطوة فعلية قبل الحصول على المزيد من التفاصيل والشروح.
- كثير المماثلة (قد يكون هذا مؤشرًا أيضًا على عدم القدرة على وضع الأهداف وتحقيقها).
- تحتاج إلى الكثير من المفكرات وعوامل التنكير قبل الشروع في الأمر.

6- التخطيط وترتيب الأولويات: الجهل بنقطة البداية دائمًا، العجز عن التمييز بين الأمور المهمة وغير المهمة.

- لا تستطيع الوفاء بالتزاماتك (قد يكون هذا مؤشرًا أيضًا على الافتقار إلى روح المبادرة).
- لا تسير وفق خطط محددة.
- عادةً ما تعجز عن تحديد المطعم الذي تذهب إليه.

7- التنظيم: الفوضوية، إضاعة الأغراض والمتعلقات أو وضعها في غير موضعها الصحيح.

- لا تستطيع زوجتك العثور على أي ملف تريده في غرفة مكتبك.
- دائمًا ما تضع الأشياء في غير مكانها الصحيح أو تضيّعها.
- تحدد موعدًا واحدًا لاجتماعين مختلفين.

8- إدارة الوقت: الافتقار إلى الكفاءة، صعوبة في بدء المهمات في موعدها، عدم الالتزام بالمواعيد النهائية.

- غالبًا ما تحضر متأخرًا.
- في خضم يوم عمل شاحن، لا تكون لديك أدنى فكرة كم الساعة الآن.
- كثيرًا ما تسرع إلى إنهاء تقرير ضروري في آخر لحظة لاجتماع على وشك أن يبدأ.
- غالبًا ما تتأخر عن إحصار ابنك من المدرسة.
- تقفقر إلى الإحساس بالأمور الطارئة والملحة.

9- وضع الأهداف وتحقيقها: العجز عن التركيز خارج نطاق اللحظة الراهنة، عدم القدرة على التركيز على الهدف.

- يراك زملاؤك شخصًا يبادر إلى الاضطلاع بالمهمات، ولكنه يعجز عن مباشرتها أو متابعة سير العمل فيها.
- دائمًا ما لا تنتهي مشروعًا بدأته (قد يكون هذا مؤشرًا أيضًا على ضعف التركيز).
- تميل إلى وضع أهداف غامضة، وسرعان ما تتخلى عنها عندما تتراءى أمامك عقبات أو أزمات.

- 10- المرونة:** عدم التكيف مع التغيير، العجز عن العمل في ظل الغموض.
- لا تستطيع الخروج عن الجدول الزمني الموضوع.
 - عندما تهتدي إلى خطة معينة، ثم تعترض سبيلك عقبة ما، تجد صعوبة في إعادة تجميع خطتك من جديد.
 - تجد صعوبة في الإنصات إلى آراء الآخرين ومشاركتهم اقتراحاتهم.
 - بمجرد الاستقرار على خطة معينة، يزعجك تغييرها أو التفكير في خطط في بديلة.
- 11- قوة الملاحظة:** صعوبة تكوين وجهة نظر شاملة تراعي كل التفاصيل، عدم التفكير في المعاني التي تحتلها أفعال أو سلوكيات معينة.
- لا تفكر في تغيير أساليبك وخطتك حتى بعد إثبات فشلها في مواقف سابقة.
 - لديك مشكلة في قراءة رد فعل الآخرين تجاه تصرفك.
 - عندما تتصاعد مشكلة معينة، تقرر دائماً أنه ما من سبيل لحدوث انفراجة مطلقاً؛ لأن الأمر – من وجهة نظرك – يعود إلى أمور تقع خارج نطاق سيطرتك.
- 12- تحمل الضغوط:** مقاومة التغيير، المعاناة من ضغط انفعالي شديد في وقت الأزمات، العجز عن العمل في ظل الغموض ومشقات العمل.
- إذا ازداد إيقاع الأحداث بصورة كبيرة، أو تواترت بشكل ملحوظ، يزداد مستوى قلقك وتوترك.
 - تظل مستيقظاً طوال الليل خشية الأزمة التي قد تصطدم بها في نطاق عملك في المرة القادمة.
 - تميل إلى الوظائف التي تعرف بالضبط حدود المتوقع منك فيها.

عدم الاعتماد على الإفادة الراجعة السلبية

بادر إلى تشخيص نقطة ضعفك ومشكلتك قبل أن يواجهك مديرك بها، علماً بأن معظم نظم الإفادة الراجعة في تقييم أداء الموظفين تركز على الإيجابيات والمديح والمجاملة والإطراء أكثر من التركيز على جوانب الضعف ونواحي الفشل في الأداء. وفيما يتعلق بمعدل الحصول على هذه الإفادة الراجعة، ينقسم رجال الأعمال قسمين متساويين: يميل النصف الأول إلى الحرص على تقديم الإفادة الراجعة بصورة دورية، في حين لا يعتد النصف الآخر بذلك (انظر استطلاع الرأي (4-1) الموضح أدناه). ومع ذلك، إذا كنت تعمل في شركة كبيرة، فلاحتمال الأكبر أنك تتلقى إفادة راجعة بصفة دورية، والأغلب أنها تكون إيجابية، حيث يؤكد أكثر من ثلاثة أرباع قادة الأعمال والشركات أنهم يتلقون إفادة راجعة إيجابية، ويصرح الثلث المتبقي أنه يتلقى إفادة راجعة شديدة الإيجابية. يعزو هذا الأمر في جزء منه إلى خشية التسبب في مضايقة شخص ربما يكون في حاجة ماسة إلى التوجيه، حتى إن لم يكن بشكل كامل. وقد يعزو أيضاً إلى الارتباك والتردد في تقديم أنباء غير سارة، حيث اكتشفنا من واقع بحثنا السابق أنه عادةً ما يُنظر إلى تقديم الأنباء غير السارة على أنه أحد أصعب القرارات المهنية التي يمكن أن تواجه المديرين.

من جانب آخر، يؤدي عدم تلقي إفادة راجعة إلى عزل الموظف ويحرمه من الاطلاع على

مجريات العمل ومعرفة ما يجري في إدارته ومؤسسته، أو معرفة أهدافها وفهم ثقافتها. وكما قال أحد المديرين ممن اشتركوا في الاستطلاع: «إنني أرى أن وجودي في مكتب بعيد يحد من نطاق الإفادة الراجعة التي أتلقاها من رؤسائي.» ومع ذلك، قد يعتبر بعض الموظفين عدم تلقي إفادة راجعة أمرًا إيجابيًا؛ لأنهم يشعرون بالتمكين عندما يُتركون للعمل باستقلالية. ولكن الأمر له خطورته بالتأكيد على الشركة، حيث قد يكون هذا الموظف يسير في اتجاه مغاير لسياسة الإدارة ونيتها. وكما يقول المدير سابق الذكر: «إنَّ الأمر قد يمثل عيبًا أحياناً، فأشعر أنني خارج الإطار العام لسياسات العمل في الشركة. فأكون كالأشاة القاصية عن القطيع، مما قد يعرضني والشركة لمخاطر بكل تأكيد.»

ثمة عيب آخر، يتمثل في إطلاق العنان لنقطة ضعفك كي تستمر وتتفاقم، مما يضر بك و بشركتك بكل تأكيد. وكما جاء على لسان شخص آخر ممن شاركوا في هذا الاستطلاع: «أعتقد أن الفائدة ستكون جمة بالنسبة لي (وللشركة) إذا تلقينا المزيد من اقتراحات التحسين والأفكار التطويرية.»

على الرغم من ذلك، لا يتساوى الجميع في رغبتهم في تلقي إفادة راجعة بصفة دورية، فيفضل البعض بدلاً من ذلك العمل باستقلالية (وهم غالبًا الأشخاص الذين يتمتعون بروح المبادرة وقوة التركيز وإدارة الوقت). يقول أحد المديرين مؤيداً فكرة العمل باستقلالية: «يسعدني مستوى الإفادة الذي أتلقاه بشكل غير دوري غالباً. فأنا شخص يحبذ العمل باستقلالية، وأثق في أن مشرفي سيتدخل عند الضرورة، وكذلك الحال من جانبي.»

أما فيما يتعلق بالإفادة الراجعة السلبية، وتشخيص نقاط الضعف، فثمة قلة من المديرين والتنفيذيين التي تشجع على الإفادة الراجعة السلبية أحياناً، بل وتشجع الأمر وتعززه بقوة.

تقول «جيل بميز»، مدير حسابات في قسم زراعة «مينسوتا» بإدارة المالية والموازنة: «إنني أشجع الموظفين على الإفصاح عن نقاط ضعفهم. وإذا تراءت أمامي نقطة ضعف معينة، فإنني أرجعها إما إلى نقص في التدريب أو قلة في الاحتكاك أو الخبرة. فقد شقَّ الكثير من الموظفين طريقهم هنا، فترقوا على مدار المناصب المختلفة، وتعلموا آليات طلب المساعدة. ذلك حيث تقضي بيئة العمل هنا أنه لا حرج من طرح أي سؤال أو استفسار.» وقد نجحت «بميز» بأسلوبها المنفتح على نقاط الضعف لدى موظفيها أن تحافظ على مستوى أدائهم جيداً وتعمل على تحسينه. فكل من «بميز» وموظفيها مدرك لجوانب الأداء التي يجب التعامل معها ومعالجتها.

مما لا شك فيه أن الحظ حالف «بميز» كثيراً لأن الكثير من موظفيها لهم خبرة في نفس المجال تقريباً. فجميعهم يشتركون في تصنيف وظيفي واحد، ويضطلعون بأداء المهمات نفسها. وقد ساعد ذلك كثيراً في سهولة تحديد المهمات المطلوب من الشخص تأديتها للنجاح في وظيفته. تقول «بميز»: «إنَّ الأمر أشبه ما يكون بسيارة ومفتاح واحد لإدارتها وتشغيلها.» وكان لا بد من أن يتمتع موظفو «بميز» بقدرة كبيرة على التنظيم والتركيز للنجاح في عملهم. وعن ذلك، تقول «بميز»: «لم أخفق سوى في تعيين موظف واحد فقط على مدار الاثنى عشر عاماً

الفصل الرابع

الماضية، وكانت المسؤولية تقع على عاتقي كاملة؛ لأنني لم أتحرّ اختيار الشخص الأنسب للوظيفة. وانتهى الأمر بإقالته لأنه لم يستطع أن يسير وفق النظام الموضوع. وعلى ما يبدو، فقد كان يفتقر إلى أدنى درجات النظام.» وعليه، إذا عجز الشخص عن التعرف على سلوك محدد مرغوب، فمن الصعب أن يجسده في تصرفاته وتعاملاته.

في الواقع، أتاح تشجيع «بميز» لموظفيها على الاعتراف بنقاط ضعفهم الفرصة أمامهم للتكيف مع نقاط ضعفهم تلك وتقيدها، مما جنب «بميز» تكبد عناء ملاحظتها بنفسها. وخلاصة القول أنك يجب أن تعي جيداً أنه بمجرد أن يضع مشرفك يدك على نقطة ضعف معينة لديك، فذاك مؤشر واضح على أنها أصبحت واضحة للمحيطين بك، وربما تمثل لك مشكلة. ومع العلم بأن المديرين لا يحبذون تقديم إفادة راجعة سلبية، فإن مجرد اقتراب رئيسك من المشكلة يعني أنها وصلت إلى مرحلة عصبية ومتأزمة.

استطلاع الرأي (4-1): الإفادة الراجعة

بصفة عامة، أتلقي إفادة راجعة من مديري بصفة:

7%	دورية تماماً
41%	شبه دورية
43%	غير دورية
7%	غير دورية تماماً

بصفة عامة، تميل الإفادة الراجعة التي أتلقيها من مديري إلى أن تكون:

33%	إيجابية تماماً
43%	شبه إيجابية
15%	محايدة
7%	شبه سلبية
1%	إيجابية تماماً

ب

صفة عامة، أتلقي إفادة راجعة من مديري بصفة:

حجم الشركة

كبيرة	متوسطة	صغيرة	
6%	4%	10%	دورية تماماً
51%	39%	38%	شبه دورية
43%	49%	40%	غير دورية
0%	8%	10%	غير دورية تماماً

بصفة عامة، تميل الإفادة الراجعة التي أتلقيها من مديري (مديري) إلى أن تكون:

	حجم الشركة			
	كبيرة	متوسطة	صغيرة	
46%	18%	37%	إيجابية تمامًا	
37%	55%	39%	شبه إيجابية	
17%	18%	13%	محايدة	
0%	10%	18%	شبه سلبية	
0%	0%	1%	سلبية تمامًا	

كما ترى من نتائج هذا الاستطلاع، يرتفع معدل تلقي الإفادة الراجعة في الشركات الكبيرة عنه في الشركات الصغيرة أو المتوسطة. على الرغم من أن 48% من المديرين في الشركات الصغيرة يصرحون أنهم يتلقون الإفادة بصفة دورية، يؤكد 57% من المديرين في الشركات الكبيرة أنهم يحصلون على إفادة بصفة دورية أيضًا. ومن الجدير بالذكر أنه في الوقت الذي يرتفع فيه معدل تلقي المديرين لإفادات في الشركات الكبيرة، يظل جزءًا كبيرًا منها إيجابيًا في الشركات الصغيرة. وفي الواقع، لم يصرح أحد في الشركات الكبيرة أن الإفادة الراجعة التي يتلقونها تكون سلبية بصورة عامة.

آراء المديرين وخبراتهم الإفادة الراجعة

«يزداد معدل الإفادة الراجعة التي أتلقتها عندما لا تسير الأمور على النحو المتوقع لها. وتقل هذه الإفادة عند تحقيق إنجازات جديدة.»



«كلما ترقيت إلى مناصب أعلى في الشركات الكبيرة، تراجع معدل الإفادة الراجعة التي أتلقتها بصفة دورية. ويجزم الخبراء أنه لا بد عادةً من تمتع المدير/التنفيذي بنوع من الحوكمة الذاتية، فهم رقباء على أنفسهم قبل أن يكون غيرهم عليهم رقيبًا. ومن ثم، فإنهم يحتاجون إلى تلقي الإفادة الراجعة بمعدل أقل. ومن جانبي، فإنني لا أتفق مع هذا الرأي؛ لأن المديرين/التنفيذين في الإدارة المتوسطة يحتاجون إلى الإفادة والتقييم مثلهم مثل أي موظف آخر. وحتى الرئيس التنفيذي يحتاج إلى الحصول على إفادة من مجلس الإدارة.»



«في شركتنا، نتميز بالمديح والمجاملة والإطراء عندما تسير الأمور على ما يرام. ولكن، عندما لا تسير الأمور كما ينبغي، نخجل عن الدخول في مناقشة أمينة ومكاشفة صريحة مع موظفينا خشية المأخذ الذي قد يؤخذ به هذا النقد الصارم، حتى ولو كان إيجابيًا. لذا، فإننا نفضل معالجة الأمر في صمت؛ كي لا نجر على الآخرين أسباب الغضب والإحباط. وفي كل مرة يحدث فيها ذلك، تكون المحصلة النهائية تكبد الشركة لخسارة جديدة.»



«يرتبك مروؤسيّ وينزعجون عندما يستدعي أمر معين التصريح بنياً غير سار أو سلبي، ويميلون إلى تجنب الأمر تماماً أو انتهاج سياسة التعميم. ومع ذلك، فإنه لا غني لي عن هذه الإفادة الدورية، وإلا ستقوتني فرصة ذهبية للتطوير من أدائي الشخصي.»

الفشل الحقيقي في مهارات التواصل

الآن، وقد حددت المهارات التي تمثل أبلغ مواطن ضعفك، من الجدير بالذكر أنها قد تتسبب في مشكلات غير ذات صلة بوظيفتك أو المهمة التي أنت بصدد تنفيذها. فقد تتسبب في مشكلات تصرف انتباهك عن عملك والمهمة التي تؤديها، وهو أمر غالباً ما يُساء فهمه على أنه فشل في التواصل أو عجز عن التواصل الجيد. وقد يكون الواقع في موقف معين أن المشكلة الأساسية لا صلة لها بقدرتك على التواصل، وإنما تعزو إلى قصور في تشكيلة معينة من مهارات التنفيذ، ربما تتسبب بدورها في مشكلات خاصة بالتواصل. على سبيل المثال:

■ **المرونة:** قد يؤدي افتقارك للمرونة إلى تشبثك بأفكارك وآرائك وعدم استيعاب المعلومات والحقائق الجديدة، مما قد يظهر بصورة غير المكترث بآراء الآخرين، ويفسر خطأ على أنه ضعف في مهارات التواصل لديك. إذا كنت تقنقر إلى المرونة، فمن المحتمل ألا تجيد العمل في ظل الغموض أو الجهل بأمر معين. ونتيجة لذلك، ربما تقرر الأنسب لك من وجهة نظرك، وتحدد إجراءً معيناً، ثم تجعله حقيقة مطلقة - على الأقل - في ذهنك، دون أدنى تفكير فيه. ومن ثم، سوف تميل إلى اتخاذ قراراتك بتهور واندفاع ودونما وعي أو تفكير كافيين.

بناءً على ذلك، ربما لا تميل بطبيعتك إلى إطلاع الآخرين على أنك وصلت إلى قرار معين رغم التزامك به في أعماق نفسك. وعندما يهم طرف آخر بتقديم اقتراح ما، سرعان ما ترفضه، حيث يكون ذهنك قد استقر على قرار بالفعل. وربما لا تناقش معه أي تفاصيل بشأن القرار الذي توصلت إليه، حيث اتخذته بسرعة ودون أن تعيره التفكير الكافي. ويُترجم هذا أمام الآخرين على أنك شخص لا تكثرث بآراء الآخر، ولا تجيد التواصل معه، وكلاهما من الأمور السلبية الخطيرة التي تهدد أية بيئة عمل. ويضاف إلى ذلك تصعيدات أخرى، كأن يُنظر إليك - مثلاً - على أنك عنصر غير مؤثر داخل الفريق، حيث تبادر إلى رفض أو حتى تجاهل الاقتراحات المقدمة من قبل الآخرين؛ لاستقرارك على أمر معين دونما أي تدخل من جانب أعضاء الفريق.

الحل: إذا كنت تقنقر إلى المرونة، وأنت عضو ضمن فريق، فإن الحل السريع أن تضطلع بدور أمين السر، فتسجل محاضر الاجتماعات. وبهذه الطريقة، ستضطر إلى الإنصات جيداً لجميع الأفكار والاقتراحات الأخرى، ولن يكون أمامك متسع من الوقت للاستغراق في أفكارك الخاصة. وسوف تنتظر إلى حين انتهاء الجميع من تقديم اقتراحاتهم أو لآ قبل إقحام أفكارك الشخصية أو الإدلاء بدلوك في وقت غير مناسب، مما يزيل الشعور بسوء الفهم أو ضعف التواصل.

■ **التحكم الانفعالي:** إذا كنت تعجز عن التحكم في انفعالاتك، فقد تكون شخصاً عاطفياً إلى درجة مفرطة. وعندما تتعرض للعمل تحت ضغط، فربما تنور ثائرتك بسرعة، أو تميل إلى الانفصال عن الآخرين ممن لا تطبق ذرعاً باقتراحاتهم. على الرغم من أن الأمر قد يبدو للآخرين على أنه مشكلة في التواصل، فإنه في الواقع يتعلق بعجزك عن التحكم في مشاعرك وانفعالاتك بسهولة. وفي معظم الحالات، قد يوجد سبب أو وازع معين يجب تحديده، وهو ما يستثير هذه الاستجابة الانفعالية لديك والتي يترجمها الآخرون على أنها ضعف في مهارات التواصل.

الحل: ثمة ثلاثة حلول لهذه المشكلة. يتمثل الحل الأول في تجنب هذا الوازع أو الدافع كلما أمكن. إذا كان الوازع شخصاً بعينه، فمن المحتمل أنه سيلاحظ كيف يبدو رد فعلك المفرط خلال مناقشتك أو في حالة عدم اتفاقك معه، على الرغم من أنك قد لا تكون مدركاً لذلك. عليك بتجنب التعامل مع هذا الشخص للتقليل من قوة هذا الدافع.

أما عن الحل الثاني، فيتمثل في تحديد الدافع والتعامل معه مقدماً. قم بإعداد نص مسبق، كأن تقول لنفسك مثلاً: «سأتكلم» أو «سأنصت»، ثم التزم به خلال تعاملك الفعلي. بذلك، ستكون مجهزاً للتعامل مع أي موقف قد يتوفر فيه هذا الدافع. وتستطيع أيضاً استحضار أمثلة لمواقف سابقة تخللتها أمور استنارت حفيظتك. وعليه، إذا كنت على وشك الدخول في موقف مشابه، استخدم نصك المسبق ريثما أمكن. وعلاوةً على ذلك، يمكنك أيضاً اللجوء إلى ما نعرفه باسم «المثيرات» أو «المؤثرات التحفيزية»، والتي قد تكون عبارة عن موضوعات تستثير حفيظتك على الفور بمجرد أن تُثار خلال المناقشة. والحل هنا أن تكون واعياً باستجابتك إلى تلك المحفزات أو الدوافع، وأن تدخل في هذه المواقف وأنت مدرك تماماً لتأثيرها ومخاطر جيداً لملاحظة استجابتك الانفعالية تجاهها.

وأخيراً وليس آخراً، يوجد حل ثالث يتمثل في تنفيذ استراتيجية استرخاءٍ محددة. فالتنفيس العميق، أو العد من 1 إلى 10، أو استحضار صورة ذهنية لموقف سار، أو استخدام دمية للتنفيس عن شحنة الغضب داخلك، استراتيجيات مفيدة ومؤثرة. وتستطيع استخدام كرة من المطاط – مثلاً – للضغط عليها والتنفيس عن شحنتك الانفعالية. ومع ذلك، فمن المهم دائماً وجود ارتباط مباشر بين نشاط الضغط على الكرة والمؤثر التحفيزي. وبذلك، ستكون الفائدة مزدوجة: فلن يلعب نشاط استخدام الكرة خلال المناقشة دوراً في تذكيرك بممارسة مستوى من ضبط النفس فحسب، وإنما أيضاً سيركز طاقتك الانفعالية على الكرة بعيداً عن عملية التواصل الراهنة. وخير وسيلة للوقوف على الأمور التي تستثير حفيظتك أن تقصص الأوقات التي يراك فيها الآخرون إنساناً يبالغ في ردود أفعاله. إذا كنت تعاني قصوراً في التحكم الانفعالي، ونمى إلى سمعك خبر يعتبر من أكثر العوامل التي تثير غضبك وحفيظتك، فسوف يكشف النقاب عما هو أكثر من مجرد مشكلة في مهارات التواصل (عدم الاستماع الجيد). لذا، إذا كنت تفتقر إلى التحكم الانفعالي، عليك تجنب المواقف التي تتطوي على مواجهاتٍ ومكاشفاتٍ صريحة.

الفصل الرابع

■ **كبح جماح النفس:** إذا كنت تعجز عن كبح جماح نفسك، فقد تبدو غير لائق اجتماعيًا؛ نظرًا لتصرفك باندفاع أو حديثك الطائش المتهور. وإذا تعرضت لضغط، فإنك سرعان ما تنتفخ بكلمات غير لائقة، أو على أفضل الاحتمالات، تصح عن أمور لم تعرها التفكير الكافي أو لم تنتق الألفاظ اللائقة للتعبير عنها. وقد يترجم الآخرون هذا الأمر على أنه ضعف في مهارات التواصل. إنه السيناريو التقليدي الذي يقوم على وجود الاستعداد ثم الاندفاع ثم الرشق وإصابة الهدف.

الحل: يتمثل الحل الوقائي هنا في مراقبة أفعالك وأقوالك جيدًا، وإيجاد طريقة للحيلولة دون التهور والاندفاع في القول أو الفعل. وتفيد هنا قوة الملاحظة بدرجة كبيرة، ولكن إذا كنت تعاني قصورًا في كبح جماح نفسك، فيحتمل أن تعاني قصورًا في قوة الملاحظة أيضًا. والخطوة الأولى هي أن تلاحظ الموقف لترى ما يتطلبه بالضبط. وقد يفيد كثيرًا لو قمت بتدوين ما تنوي أن تقوله قبل البوح به. وحل آخر أن تقرر مقدمًا ما تنوي أن تقوله ثم تتدرب عليه من خلال نص مكتوب وتلتزم به. ويفيد هذا الحل كثيرًا إذا كنت تعمل في مجال المبيعات وتضطر إلى الاتصال بالعملاء باستمرار؛ لأنه سيساعدك في عدم تقديم وعود تتجاوز نطاق التزامك واستطاعتك. وعليه، قبل الدخول في أي موقف مباشرة - تدرك من واقع تجربة سابقة أنه يستثيرك ويجبرك على التعامل مع أمر لا ترغب في التعامل معه - ذكر نفسك أنه يجب أن تتحكم في عباراتك. ومن الجيد هنا لو قمت بإعداد فكرة مرئية، كتدوين ما تقوله على ورقة بيضاء مثلاً. يمكن أن تساعدك هذه الطريقة في التركيز على مهاراتك الضعيفة كي لا تخرج عن نطاق سيطرتك، مع تزويدك أيضًا بعنصر التذكير الدائم لما تنوي أن تفعله للتعامل مع موقف محدد.

■ **التركيز:** إذا كنت تعاني ضعفًا في التركيز، فأنت شخص يمكن تشتيت انتباهه بسهولة، بصرف النظر عن طبيعة عامل التشتيت، حتى إذا كان مجرد شخص يتحدث إلى جانبك. فالأشخاص ضعاف التركيز يميلون إلى عدم الإنصات الجيد. ولذلك، ربما تطرح أسئلة خارج نطاق الموضوع، أو الأسوأ من ذلك، ربما تطرح سؤالاً أجيب عنه تَوًّا. ونظرًا لصعوبة التركيز في موضوع واحد عند التحدث، قد يراك الآخرون شخصًا يعاني من ضعف في مهارات التواصل. وخلال المحادثات والاجتماعات، ربما تقع في مشكلة من اثنتين: إما اختيار التوقيت غير المناسب أو تقديم تعليق غير لائق، أو ربما يشنت انتباهك مشهد أو صوت آخر.

الحل: من الحلول المقترحة لهذه المشكلة أن تقوم بتدوين الملاحظات خلال الاجتماع؛ أي تؤدي دور أمين السر، فترغم نفسك بذلك على الإنصات ومتابعة سير المناقشة. وفي الفواصل الزمنية، يجب أن تطرح سؤالاً أو تبدي تعليقًا تأملياً، وهو ما يُعرف في علم النفس باسم «الاستماع النشط» أو «الاستماع الإيجابي» **Active listening**. ومن الممكن كذلك أن تعيد صياغة ما قاله المتحدث، كأن تقول مثلاً: "لعلك تقصد بحديثك هذا كذا وكذا." يجب أن تدرب نفسك على تدوين الملاحظات وطرح الأسئلة؛ حتى تحد من الخروج عن الموضوع قيد المناقشة. واحرص على الاتصال البصري خلال الفواصل الزمنية، حيث يعمل ذلك على

سهولة الإصغاء إلى الآخرين. ولكن، نظرًا لضعف تركيزك، لن تستطيع المكوث في الموقف الواحد لفترة طويلة. وإلا، ستعيد مرةً أخرى عن الموضوع، مما يؤدي إلى تأكيد الاعتقاد لدى الحاضرين بأنك تعاني قصورًا في مهارات التواصل.

■ **الذاكرة الحاضرة والتنظيم:** إذا كنت تفتقر إلى حضور الذهن والتنظيم، فقد تجد صعوبة في تحديد المعلومات التي يجب أن تستخدمها خلال عملية التواصل، على الرغم من أنك لا تعاني مشكلة في مهارات التواصل نفسها. على سبيل المثال، إذا تم تعيينك في وظيفة مرموقة نسبيًا، وكانت تتضمن إطلاع رئيسك بصفة منتظمة على مجريات العمل اليومية في شركة كبيرة، فسوف تجد صعوبة في الاضطلاع بمهمات هذا الدور. وعلى الرغم من أن نقطة ضعفك ربما تبدو على أنها ضعف في التواصل، فالحقيقة أنك لا تجد توصيل المعلومات الصحيحة في التوقيت الصحيح؛ فقد تخفق في أمر مهم أو تنساه عندما تتعرض للعمل تحت ضغط، وما هذا إلا لأنك تعاني ضعفًا في مهارتي التنظيم والذاكرة الحاضرة. وفي الواقع، فإن مهارات التواصل الجيد لا يمكن أن تخفي مواضع القصور المتعلقة بهاتين المهارتين.

الحل: التخطيط المسبق هو الحل المثالي لهذه المشكلة. فلا بد من عدم إرجاء التعامل مع الحلول إلى الوقت الفعلي لحدوث المشكلة أو بصورة متزامنة معها؛ لأن هذه الأنواع من المشكلات تحيل دون التواصل المتزامن والتفاعلي الجيد. يجب تنظيم المحتوى وتحديده، وإلا لن يكون هناك تسلسل منطقي للمعلومات التي تبغي توصيلها، مما يؤدي - بصورةً بديهية - إلى تواصل غير مترابط أو غير متناسق، على أفضل الاحتمالات. حاول طرح أسئلة معينة للوقوف على مبنى رئيسك أو مديرك، كأن تسأله - مثلاً - عما يبغى معرفته صراحةً ومتى. ونظرًا لأن المعلومات التي يطلبها رئيسك قد تتغير على مدار الوقت، يجب أن تطرح هذه الأسئلة بصفة متكررة وعلى فترات.

وهكذا، ففي المرة القادمة التي تدرك فيها أنك لا تتواصل مع الآخرين بشكل جيد، ستدرس الأمر جيداً لترى ما إذا كانت المشكلة تتعلق بالافتقار إلى مهارة تنفيذ معينة. فقد يعزو فشل التواصل ببساطة إلى ضعف في مهارة تنفيذ معينة يستدعيها الموقف الحالي. وبناءً عليه، إذا نصحك شخص بتحسين مهارات التواصل لديك، فلا شك أنك تعرف الآن أن ما تحتاج إليه فعلياً هو تجري الأمر بشكل أعمق لتحديد الشيء الذي تفتقر إلى التواصل الجيد معه، وتربطه مباشرةً بمهارات التنفيذ المناسبة. تستطيع، بعد ذلك، مراجعة الاستقصاء الوارد في الفصل الأول إذا كانت المتطلبات اللازمة تتعلق بتشكيلة مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لديك. وإذا تأكدت أن المهارات المطلوبة تقع في نطاق نقاط ضعفك، يمكنك الاختيار ما بين تعديل سلوكك أو تغيير البيئة نفسها، وهما جانبان سنخصهما بمزيد من التفصيل والمناقشة في موضع لاحق في هذا الفصل.

المبادرة إلى تشخيص نقاط الضعف والاعتراف بها

بمجرد أن تحدد نقاط ضعفك وتعتزف بها، سيكون واجبك أن تبادر إلى الاعتراف بها أمام

الفصل الرابع

رئيسك أو زملائك، على افتراض أنها تمثل مصدرًا أساسيًا للتوتر والصراع بينكم. وكما تعرف، فبعض المديرين يجيدون الكشف عن نقاط الضعف لدى موظفيهم إلى حد البراعة، وقد تصادف مديرين أمثالهم، فيواجهونك بنقاط ضعفك ويوجهونك نحو سبل تحسينها وإصلاحها، وسيان الأمر وقتها أن اعترفت بها أو أنكرتها.

لا يدرك المديرون عادةً أن نقاط ضعفك جزءٌ لا يتجزأ من شخصيتك، وأنها أمور جبلت عليها، ولا يمكن تحسينها بصورة جذرية. ومع ذلك، فإنهم يصرُّون على المحاولة. بمجرد أن تقطن إلى نقاط ضعفك، يجب أن تبادر رئيسك إلى الإفصاح عنها والبوح بها. فكونك الشخص الأول الذي يضع يده على نقاط ضعفه ويكشفها للآخرين سيمنحك الفرصة لوضع إطار عام لها، وتفسيرها في سياق الافتقار إلى مهارات تنفيذ معينة.

إنه شكلٌ من أشكال كسب الوقت، وعليك أن تغتنم الفرصة فتلاحظ أي قول أو فعل من شأنه إزعاج الآخرين وإثارة استيائهم، وتبادر إلى معالجته قبل أن يمثل مشكلة. وبذلك، سيزول الصراع من الموقف؛ لأنك تفهم أن لديك مشكلة وتهتم بلفت انتباه رئيسك إليها. وسيعود الأمر عليك بفائدة مزدوجة: أولاً، ستبدو مهتمًا بمعالجة المشكلة. وثانيًا، ستكون بصدد معالجتها فعلاً، مما يمنحها قبولاً واعترافاً اجتماعياً في نظر الآخرين. وعندما تكون أول من يحدد نقطة ضعفك، ستتنجب الخوض في مناقشة عقب ذلك مع رئيسك عما يدرك أنه نقطة ضعف أساسية لديك. على سبيل المثال، إذا فسر رئيسك نقطة ضعفك على أنها ضعف في التواصل، فقد يرسلك إلى دورة تدريبية في مهارات التواصل - في الوقت الذي يكون ما تحتاج إليه فعلياً هو أساليب محددة لممارسة مزيد من القدرة على كبح جماح النفس.

من جانب آخر، بما أنك تدرك أيضاً مواطن قوتك، فمن المهم ألا تغيب عن ذهنك خلال مناقشتك مع مديرك بشأن نقاط ضعفك. على سبيل المثال، إذا كنت بصدد مناقشة مديرك في عدم قدرتك على إدارة الوقت بشكل جيد، في إمكانك أن تذكر أيضاً أبلغ مواطن قوتك، ولنكن - مثلاً - القدرة على تحمل الضغوط أو التحكم الانفعالي. وقد يكون هذا مدخلاً جيداً لإدارة الحوار، كأن تقول مثلاً: «رغم قدرتي على العمل في بيئة مليئة بالضغوط، مع إجابة ملاحظة ودراسة انفعالاتي على مدار اليوم، فإنني أجد صعوبة في إدارة الوقت، وذلك عيبٌ أعتزف به وأقره عن نفسي.»

إعداد قائمة بالعيوب ومواضع القصور

طالما أن نقاط ضعفك ستظل دائماً نقاط ضعفك وما من سبيل إلى تغييرها جذرياً، يجب أن تفكر في توقعاتك بشأن مدى التحسين الذي يمكن أن تضيفه إليها. وليس المقصود من ذلك إحباطك أو تثبيط عزيمتك، وإنما مساعدتك في أن تكون واقعياً بشأن ما تستطيع أن تفعله حيال مواطن ضعفك. ففي الوقت الذي ننصحك فيه ألا تجمع بخيالك، فتتصور أن ما جُبلت عليه يمكن تغييره جذرياً، ندعوك أن تكون واقعياً وأن تثق بإمكانية حل المشكلات الناجمة عن أي عيوب أو نقاط ضعف. لتوضيح ذلك، نسوق إليك المثال التالي: إذا كنت ضعيفاً جداً في إدارة الوقت، فلن تجعلك جميع برامج التدريب أو نظريات الإدارة متميزاً في هذه المهارة: هكذا

تعلمت ونشأت، وهكذا ستبقى. لكنك تستطيع التغلب على النتائج الناجمة عن ضعف إدارتك للوقت، فتتظر في المشكلات التي نتجت عن ذلك، وتحاول إيجاد حلول لأهمها. إنه أسلوب معالجة التأثير المتولد عن نقطة الضعف، بدلاً من محاولة تغيير نقطة الضعف نفسها جذرياً.

على سبيل المثال، قد تتسبب عدم إدارتك للوقت بشكل جيد في مشكلات كثيرة في نطاق العمل. يمكنك ترتيب هذه المشكلات حسب أهميتها بالنسبة لك أو لرئيسك، ثم تتعامل معها. إذا أخبرك رئيسك بضرورة الحضور في الموعد إلى اجتماع يوم الخميس من كل أسبوع، فعليك أن تبذل قصارى جهدك للالتزام بهذا الموعد. ربما تتفق مع زميل لك للاتصال بك هاتفياً قبل الاجتماع، أو ربما تضع ورقة في مكان ظاهر بموعد الاجتماع، أو ربما تضبط منبهك. الخلاصة أنك ستحاول بشتى الطرق الالتزام بموعد الاجتماع. وبالتالي، فإنك لم تعالج ضعف تلك المهارة لديك - لأنه أمر لن يجدي نفعاً غالباً - وإنما عالجت المشكلات المتمخضة عن ذلك الضعف المهاري في إدارة الوقت.

فضلاً عن ذلك، عندما تكون بصدد مصارحة رئيسك بنقطة ضعف محددة لديك، اغتتم الفرصة واسأله عن اقتراحاته للتحسين من هذا العيب الذي حددته توّاً. على سبيل المثال، ربما يخبرك أن كل ما يلزمك مجرد اجتماع واحد ذي موعد صارم. وعندما يصير حضور هذا الاجتماع في الموعد دابك وديدك، سيتم تحجيم التأثير السلبي لعدم إدارتك للوقت بشكل جيد. ومرة أخرى، نوكد أن هذا التحسين لن يكون جذرياً، وإنما سيتم تفويض أبعاد المشكلة والحد من تأثيرها.

لا يفيد هذا الأسلوب إلا في عدد محدود جداً من الموضوعات أو السياقات. فبصرف النظر عن حضورك المنتظم إلى هذه الاجتماعات في موعدها، لا تتوقع أن تتذكر تحضير ملفٍ بجميع تقاريرك في موعدها، أو الالتزام بموعد كل اجتماع آخر تحضره، أو الانضباط في الحضور إلى العمل يومياً، أو الالتزام بموعد اجتماعات الغداء، أو القدرة على تحديد الوقت المستغرق في مشروع معين على وجه الدقة. مع ذلك، إذا أدرك زملاؤك نقطة ضعفك، فقد يصبحون جزءاً رئيسياً من الحل: أي يصبحون من عوامل المساعد الخارجية الأساسية. على سبيل المثال، يمكن أن نوكد على زميل لك التوقف في الطريق المؤدي إلى ذلك الاجتماع الآخر الذي عليكما أن تحضراه. وبذلك، يمكنكما الذهاب معاً. سيكون هذا بمثابة عامل تذكّر رئيسي ودائم للحضور في الموعد. والأهم ألا يغريك بريق نجاحك في الالتزام بموعد هذا الاجتماع في كل مرة؛ لأن الافتقار إلى إدارة الوقت سيظل أكبر نقاط ضعفك دائماً. ثمة مثال آخر: إذا كنت تعاني نقصاً في المرونة، ويثير هذا الأمر مشكلات كبيرة في الجلسات المنعقدة لمناقشة الأفكار الجديدة، ففي إمكانك عدم التصريح بحكمك أو رأيك في توقيت مبكر من زمن الجلسة، مع محاولة التركيز على قيمة كل فكرة مقترحة بدلاً من الانشغال بأفكارك أنت. وبالمثل، إذا كنت تعاني ضعفاً في الذاكرة، عندما تفكر في أحد الالتزامات الأسبوعية، قم بتدوينه على ورقة بيضاء وضعها في مكان ظاهر تماماً - على تليفونك أو على شاشة حاسوبك الشخصي - محدداً فيها موعد الوفاء بهذا الالتزام. وتستطيع اتباع الأسلوب نفسه مع نقاط ضعفك بصفة عامة، فتعد قائمة بها وتحفظ بها، بحيث يمكنك - على الأقل - الحد من بعض

المشكلات التي ربما تتمخض عنها تلك العيوب.

تغيير السلوك

اتفقنا أن الأساس في تعديل نقاط الضعف يكمن في محاولة تجاوزها دون جهد أو عناء، حيث لا يمكن تغييرها جذرياً، وإلا سيكون في الأمر إهدار كبير للوقت والجهد - لا سيما إذا اضطرت للاضطلاع بمهمات صعبة تجبرك على استخدام نقاط ضعفك وابتعدت تماماً عن المهمات التي تعزف على أوتار نقاط قوتك، فتقوتك فرصة ذهبية للترقي في حياتك وعملك. ثمة تحسينات صغيرة وبسيطة - ولكنها مدروسة - يمكن أن تؤثر على الصورة التي تظهر بها نقاط ضعفك أمام الآخرين، مما يحد من مستوى الصراع والتوتر في تعاملاتك معهم.

يجب أن تحدد بعناية المهمات أو السلوكيات التي يجب أن تتعامل معها. ضَع في اعتبارك تخصيص وقتٍ منفصل لمعالجة كل مشكلة على حدة. فلا بد من إجراء محدد وواضح لضمان التأثير الإيجابي على أية نقطة ضعف لديك، وهو الأمر الذي يشير إليه علماء النفس باسم «المدخلات» Interventions. وقد تتضمن هذه المدخلات تغييرات في نظم العمل التقليدية وعوامل المساعدة الخارجية، والأهم من ذلك، في بيئة العمل نفسها. ولتأخذ مهارة كبح النفس كمثال: يجب أن تجد عاملاً للربط بين ما يستثير حفيظتك واستجاباتك الفطرية. وقد تكون الحكمة القديمة "احفظ لسانك"، أو المثل الشائع "لسانك حصانك إن صنته صانك وإن خنته خانك"، حلاً جيداً وبسيطاً للغاية تتذكره دائماً في كل مرة تشعر فيها أنك لا تستطيع السيطرة على انفعالاتك.

إن تجهيز حل منفصل لكل مشكلة يعني بالضرورة تحديد كل مشكلة على حدة. ولن تكون المشكلة نقطة ضعف صريحة في إحدى مهارات التنفيذ لديك، وإنما ببساطة مجرد نموذج من المشكلات المترتبة على نقص تلك المهارة. على سبيل المثال، سيكون تأخرك عن الحضور في الموعد إلى اجتماع يوم الخميس من كل أسبوع بمثابة المشكلة. وبالتالي، قد يمثل انضباطك في الحضور إلى هذا الاجتماع هو كل ما عليك فعله للتغلب على تلك المشكلة، الأمر الذي سوف يساعد في الحد من المشكلة وتقويضها حتى تتمكن من التركيز على تنمية مواطن قوتك وتمتينها. وإذا كانت هناك العديد من المشكلات التي تحتاج إلى حلها، فربما تعاني نقصاً في حسن التلاؤم، وهو الموقف الذي سبق وناقشناه في الفصل الثالث. وفي هذه الحالة، لن تريد أي حلول تطبقها عن كونها مجرد حلول مؤقتة أو غير معقولة أو غير ملائمة.

يجب أن تتأني وتفكر جيداً للوقوف على المشكلات الناجمة عن أي نقاط ضعف لديك. وإذا بدا الأمر وكأنه لا توجد أية مشكلات على الإطلاق، ففسّر ذلك واحد من اثنتين: إما أنك تعيش الآن في موقف حسن التلاؤم، أو في موقف خالٍ تماماً من الضغوط. وهذان أمران لا يتحققان كثيراً في بيئة العمل هذه الأيام. بمجرد أن تضع يدك على المشكلة، قم بتنفيذ الخطوات التالية:

- **تحديد المهمة:** من الضروري تحديد المهمة بصرف النظر عن كونها صغيرة أو كبيرة. ربما لا تتعلق المهمة بالالتزام بموعد اجتماع يوم الخميس من كل أسبوع، أو ربما تتعلق

بالإخفاق الدائم في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، لأنك تعاني قصورًا في التخطيط وتحديد الأولويات.

■ **تقسيم المهمة وتجزئتها:** احرص على تقسيم المهمات الكبيرة على النحو الذي يمكنك من معالجتها أو التعامل معها بسهولة. إذا كان الأمر يتعلق بالتأخر عن حضور اجتماع في موعده بسبب ضعف إدارتك للوقت، فكل ما عليك أن تتشده هو الالتزام بموعد هذا الاجتماع تحديدًا، وليس جميع الاجتماعات. حدد الحل الوحيد الذي من شأنه أن يحقق أبلغ التأثيرات التي يمكن أن يراها رئيسك والمحيطون بك بسهولة. ومرةً أخرى، يجب أن تحدد حلًا منفصلًا لكل مشكلة على حدة.

■ **تحليل السلوك المرتبط بحدوث المشكلة:** لاحظ سلوكياتك المرتبطة بحدوث المشكلة. على سبيل المثال، لماذا تتأخر دائمًا عن اجتماع يوم الخميس؟ بماذا تشغل في النصف ساعة أو الساعة الأخيرة قبل بدء الاجتماع؟ غير سلوكك المرتبط بذلك مهما كان، واستبدله بسلوك آخر يزيد من احتمالية حضور الاجتماع في موعده. على سبيل المثال، خطط لقضاء الخمس عشرة دقيقة الأخيرة قبل الاجتماع في مراجعة موضوعات الاجتماع. سوف يساعدك ذلك في وضع الاجتماع على قائمة الأولويات في ذهنك، مما يزيد من فرص حضور الاجتماع في موعده.

■ **تبني عادات جديدة:** قد يكون تغيير العادات أمرًا صعبًا، ولكنه ممكن. فالأمر يتطلب تكرارًا للسلوك الجديد وممارسة مستمرة له. وتكمن الفكرة هنا في وضع نفسك دائمًا في موقف تستطيع فيه تجنب الاضطرار إلى استخدام أية نقطة من نقاط ضعفك. على سبيل المثال، إذا كنت تعاني قصورًا في المرونة، تطوع لتدوين ملاحظات عن الاجتماع لتساعد نفسك في الإصغاء إلى أفكار الآخرين. والأفضل من ذلك - إذا كنت تتمتع بذاكرة حاضرة وقوية - أن تعرض كتابة تقرير متابعة حول الاجتماع، وبذلك تكون بصدد تفعيل مواطن قوتك. أما إذا كنت تعاني قصورًا في كبح جماح النفس، فربما يمنحك العد من واحد إلى عشرة - قبل التحدث أمام الجموع - متسعًا من الوقت لإمعان التفكير فيما تنوي أن تقوله قبل البوح به.

تغيير بيئة العمل

رغم تأكيدنا على استحالة تحسين أضعف المهارات بصورة جذرية، فإنك تستطيع تغيير البيئة التي يتزامن فيها حدوث مشكلات مترتبة على نقاط ضعفك. لا تتمثل هذه الآلية في فرض التغيير على الذات، بل في فعالية وحسن استثمار الظروف المحيطة لتغطية جوانب الضعف الفطري في بعض مهارات التنفيذ لديك. ونذكر من أساليب هذا التغيير:

■ **الاستعانة بعوامل ومؤشرات مساعدة:** قد تكون هذه العوامل أشخاصًا أو أشياء. إذا كنت تعاني - مثلاً - من ضعف في الذاكرة، فربما تلجأ إلى زميل يتمتع بذاكرة قوية؛ لتذكيرك بتسليم تقرير معين بسابق يوم أو نحوه من تاريخ تسليمه.

■ **استثمار التكنولوجيا:** تستطيع استثمار التكنولوجيا في إعداد عوامل مساعدة جيدة. على سبيل المثال، يمكنك استخدام الحاسوب أو الأجهزة الكفية أو الهواتف المحمولة في تخزين مختلف المعلومات. وعليه، إذا كنت لا تتمتع بذاكرة حاضرة، فسوف يساعدك هذا في تذكر المهمات التي عليك تنفيذها لاحقاً. كما تستطيع أيضاً تدوين ملاحظاتٍ، وربطها بحدث آخر، ثم وضعها في مكان ظاهر كي تتسنى لك رؤيتها في اللحظة المناسبة. على سبيل المثال، تستطيع أن تدون ملاحظة تفيد بضرورة اصطحاب التقرير معك إلى المكتب في اليوم التالي، وتضعها بجوار مفاتيح سيارتك حتى تتسنى لك رؤيتها في الصباح قبل الانصراف إلى العمل. وبالمثل، إذا كنت ضعيفاً في إدارة الوقت أو لا تتمتع بروح المبادرة، فيمكنك ضبط المنبه على موعد مناسب للانصراف وحضور اجتماع أو حدث معين في موعده. ويمكنك كذلك الاستعانة بقواعد البيانات في تخزين المعلومات أو تنظيمها أو فرزها إذا كنت تفتقر إلى مهارة التنظيم.

■ **إنشاء قوائم:** في ضوء الأبحاث التي أجريناها، تحرص الغالبية العظمى من رجال الأعمال على إنشاء قوائم بالمهام اليومية الواجب تنفيذها. ومع ذلك، فإن معظمهم لا يكمل إنجاز المهمات التي قام بتدوينها في تلك القوائم اليومية. أنشئ قائمة بالحلول المقترحة لأية مشكلة أنت بصدد مواجهتها الآن؛ كي تظل هذه المشكلة تنصدر قائمة أولوياتك دائماً.

ثمة العديد من الطرق التي يمكنك من خلالها الاستفادة ممن حولك في التعويض عن نقاط ضعفك. على سبيل المثال، ثمة شخص أعرفه يفتقر إلى مهارتي إدارة الوقت والتنظيم، ولكنه كان يعتمد باستمرار على التقويمات والقوائم الإلكترونية والملفات لمتابعة سير العمل والمهام. وكان يضبط التقويم لديه على التتويه كل 30 ثانية ثم كل 15 دقيقة قبل أي اجتماع. كما أنشئ أيضاً تقويماً لمتابعة المهمات الأساسية والاجتماعات وجدول فريق العمل. والطريف في الموضوع أنه باستخدامه تلك الأدوات، نجح في تكوين انطباع لدى المحيطين به أنه شخص منظم، على الرغم من أن التنظيم إحدى نقاط ضعفه الكبرى. فيما يلي بعض التغييرات البيئية المقترحة لكل مهارة من مهارات التنفيذ، وتستطيع اختيار الاقتراح الأنسب لك، استناداً إلى أبلغ نقاط ضعفك:

■ **كبح جماح النفس:** فكر في الأوقات التي تبوح فيها بأمر تورطك في مشاكل وتزج بك زجاً إلى الهاوية. قد تكون هذه الأمور عبارة عن مواقف أو ظروف محددة، كاجتماعات بعينها أو حتى مناقشات مع عميل معين. لذا، فإن مفتاح الحل هنا أن تحد من تورطك في مثل هذه المواقف وتسعى إلى تحجيمها. على سبيل المثال، إذا كان الأمر يتعلق باجتماع محدد، فانظر في إمكانية التهرب منه. وإذا لم تستطع، فاحرص على الجلوس إلى جوار رئيسك خلال الاجتماع، وذكر نفسك دائماً بعدم الاندفاع والتهور في الحديث. حدد لنفسك عاملاً مساعداً، كأن تقرّر - مثلاً - النظر إلى رئيسك أولاً قبل أن تتحدث، مما سيمنحك فرصة لإمعان التفكير وإعمال العقل والمنطق قبل أن تنبس ببنت شفة.

■ **الذاكرة الحاضرة:** أفضل السبل المقترحة هنا لتغيير البيئة أن تستخدم تقنيات التخزين أو عوامل التذكير المساعدة. بالنسبة للطريقة الأولى، قد تتمثل في استخدام الأجهزة الكفية أو رسائل التنبيه في الهواتف المحمولة. أما الطريقة الثانية، فقد تكون عبارة عن ملاحظات تقوم بتدوينها على ورق قابل لللصق، وتضعها في مكان ظاهر بحيث لا يمكن إغفالها مطلقاً. وقد تكون أيضاً رسائل صوتية تتركها لنفسك كنوع من أنواع التذكير، أو حتى بريداً إلكترونياً ترسله إلى نفسك، على افتراض أنك تحرص على متابعة بريدك الإلكتروني وقراءته بصفة منتظمة. المهم أن تذكر نفسك بالأمر الذي يُحتمل أن تنساها لو لم تجد من يذكرك بها.

■ **التحكم الانفعالي:** من الأساليب الأكثر فعالية في إدارة مشاعرك وانفعالاتك التمتع بمعرفة حدسية تجاه الموقف مثار المشكلة، بحيث تستطيع استشعاره مقدماً، ومن ثم التخطيط له. على سبيل المثال، إذا شعرت بتوتر أو قلق قبل تقديم عروضك التقديمية، يمكنك تأدية بعض تمرينات الاسترخاء قبل العرض التقديمي مباشرةً. كما يمكنك كتابة نصوص معدة مسبقاً نقولها لنفسك عندما تشعر أنك على وشك الدخول في موقف يستثير عندك استجابة انفعالية معينة. وقد تكون مجرد جملة بسيطة من هذا القبيل مثلاً: «أعرف أن الأمر قد يكون صعباً، ولكن يمكنني التغلب عليه وتجاوزه.» يُوصى بهذا الأسلوب عادةً في علم النفس؛ لأنه يساعد في التركيز على النتيجة المطلوبة. وإلى جانب ذلك، حاول الحد أيضاً من مختلف أنواع المواقف التي تتوقع أن تثير انفعالاتك إلى حد كبير.

■ **التركيز:** تحدّ نفسك لإتمام المهمات في غضون فترات زمنية محددة، وتأكد من تخصيص موعد لبدء كل مهمة وإنهائها، مع متابعة سير العمل فيها جيداً. قسّم المهمات أو المشروعات إلى مراحل أصغر، وراقب أداءك بنفسك في كل مرحلة. بذلك، تكون قد ركزت انتباهك على فترات زمنية أقصر، مما يزيد من فرص النجاح والإنجاز. امنح نفسك مكافآت تشجيعية معينة، كأن تأخذ فترات راحة قصيرة بعد كل مرحلة فرعية تنتهي منها.

■ **المبادرة:** حلل المهمة التي عليك إنجازها، ثم قسّمها إلى مراحل، بحيث تبدأ بالمرحلة الأكثر سهولة أولاً. الهدف هنا أن تحد من رهبتك تجاه المهمة التي أنت على وشك تأديتها؛ فتحد بذلك من تأثيرها في تثبيط عزيمتك. ضع جدولاً زمنياً محدداً لبدء المهمة، واستعن بعامل مساعدة خارجي لتذكيرك بموعد بدئها – كإشياء رسالة تنبيه على هاتفك المحمول أو الاستعانة بأحد زملائك في العمل.

■ **التخطيط وترتيب الأولويات:** قسّم أي مشروع إلى مراحل أصغر بناءً على مدى تعقيد أو الوقت اللازم لإنجازه. بعد ذلك، حدد موعداً نهائياً مناسباً لتسليم كل مرحلة. ضع خطة تفصيلية لكل مرحلة. ويمكنك الاستعانة بشخص آخر لمساعدتك في إنشاء خطتك و/أو جدولك الزمني.

الفصل الرابع

- **التنظيم:** تأكد من الاتفاق مع رئيسك على كل التوقعات المرتبطة بأية مهمة بصرف النظر عن حجمها أو طبيعتها. وإذا كانت ثمة متطلبات معينة تتعلق بالتنظيم مثلاً، فاطلب إليه تحديدها بصورة كتابية. وفي نهاية اليوم، اطرح كل شيء جانباً. سيساعدك هذا في بدء اليوم التالي بطريقة أكثر تنظيماً، حيث ستتظم تفكيرك تبعاً للأولويات التي حددتها مع رئيسك مسبقاً.
- **إدارة الوقت:** الأمر بسيط للغاية، فكل ما عليك أن تزيد عدد الساعات الموجودة في محيط رؤيتك. سيعمل هذا على زيادة وعيك بالوقت، وهي مجرد خطوة جزئية. بعد ذلك، أنشئ رسائل تنبيه بالأحداث والأنشطة التي يجب أن تحضرها. كما تستطيع استخدام المنبهات في الساعات أو الحواسيب، أو حتى التأكد على أحد زملائك لتذكيرك بأمور معينة في أوقات محددة.
- **وضع الأهداف وتحقيقها:** ابتكر أسلوباً يعينك على وضع هدفك طويل الأجل نصب عينيك دائماً. قد يكون ذلك من خلال جملة وصفية من سطر واحد تكتبها على لوحة أمامك، أو ملاحظة تدونها على ورقة لاصقة وتضعها على شاشة حاسوبك الشخصي، أو حتى شاشة توقف على الحاسوب لديك. في قائمة مهماتك اليومية، اجعل هدفك طويل الأجل عنواناً رئيسياً يتصدر جميع المهمات الأخرى.
- **المرونة:** حاول أن تحول أكبر عدد ممكن من المهمات إلى أمور تقوم بها بصورة روتينية. على سبيل المثال، حاول أن تضع هيكلًا واحدًا بأنشطتك اليومية، بحيث تحولها إلى نظام ثابت لا تخطئه. على سبيل المثال، ربما تلجأ إلى إدارة بعض أعمالك عبر الهاتف في أوقات محددة كل يوم، وترد دائماً على الرسائل الواردة إلى بريدك الإلكتروني عدة مرات على نحو لا يتغير، بل وقد تأخذ حتى ساعة غداء في الموعد نفسه يومياً. سيزيد هذا الأمر من إحساسك بالراحة، بحيث تجد متسعاً للتعامل بمرونة وهذوء مع أي تحدٍ أو نشاط غير متوقع يصادفك على مدار يومك.
- **قوة الملاحظة:** احرص أن تقف وقفة حاسمة مع نفسك لتقييم مستوى أدائك بعد حدث معين عملت فيه لفترة، كاجتماع أو عرض تقديمي مثلاً. اطرح على نفسك أسئلة من قبيل: «كيف أبلت؟» أو «ما الشيء الذي كان في إمكاني تغييره أو تنفيذه بشكل مختلف؟» أنشئ نموذجاً فارغاً يتضمن الجوانب التي عليك تقييمها في مستوى أدائك، وإلا من المحتمل أن تنسى تقييم أدائك بعد إتمام النشاط.
- **تحمل الضغوط:** تتمثل الخطوة الأولى في تحديد مصدر الضغوط. إذا كانت ضغوطك تتعلق بعبء العمل، ف نطاق الاختيار أمامك محدود. قد يترأى لك أن الحل هو المطالبة بتقليل عبء العمل المنوط به إليك. ولكن، قد يظهر لك هذا بمظهر الشاكي، لا سيما إذا كان الكثير من زملائك يضطلعون بمهمات جسام ومجهدة. لذا، فالحل الأكثر معقولية أن ترتب أولوياتك، بحيث ترحل المهمات الأقل أهمية إلى ذيل القائمة. ويمكنك كذلك الاتفاق مع رئيسك على أطر زمنية أكثر واقعية لأي مشروع أنت بصدد الاضطلاع به.

رأب الصدع في نقاط الضعف وتكملتها

ثمة تغيير رئيس آخر تستطيع إجراؤه على بيئة العمل، ويتمثل في تأسيس ما يشبه علاقة الشراكة مع شخص يتمتع بمواطن القوة تكمل نقاط ضعفك. فغالبًا ما يكون لدى كبار التنفيذيين مساعدون متميزون في مهارات إدارة الوقت والتنظيم والذاكرة الحاضرة، التي قد تكون تعويضًا جيدًا لقصور يعانیه المدير التنفيذي في الجوانب نفسها. وبالتالي، قد يؤدي هؤلاء المساعدون دورهم بفعالية كما لو كانوا فصًا أماميًا مخيًّا خارجيًا لهؤلاء التنفيذيين، فيساعدونهم في حضور الاجتماعات في موعدها، ويذكرونهم بموجز الموضوعات التي عليهم مراجعتها قبل الاجتماعات، مما يعينهم على التركيز في الأمور الأكثر أهمية في اللحظة الراهنة. إذا لم يتوفر لديك في وظيفتك مساعد تنفيذي، يمكنك الاستعانة بأحد الزملاء أو الأقران.

من جانب آخر، إذا استطعت العثور على شخص يعاني نقطة ضعف معينة هي من مواطن قوتك الأساسية، حاولا الاتفاق على أساليب محددة لمساعدة كل منكما الآخر - كالذكير المتبادل أو التعويض التام. بالنسبة للذكير المتبادل، إذا كنت تتمتع بقدرة كبيرة على التركيز، ولم يكن الشخص الآخر يتمتع بذلك، ولكنه متميز في إدارة الوقت، تستطيع مساعدته في التركيز في مهمته عن طريق رسائل التنبيه الدورية. وبالمثل، يمكن أن يساعدك هذا الشخص من خلال الحرص على تذكيرك بمواعيد حضور الاجتماعات. أما بالنسبة للتعويض التام، الذي يقصد به سد الهوة الناتجة عن نقاط ضعف كل منكما، فيتمثل في استثمار كل منكما لمواطن قوته في رأب الصدع الخاص بنقطة الضعف التي لدى الطرف الآخر، وذاك أسلوب تناول مختلف عما سبق وناقشناه في الفصل الثاني عند الحديث عن الدور الذي يمكن أن تلعبه إذا كنت عضوًا في فريق. على سبيل المثال، إذا كنت تتمتع بقوة الملاحظة والمرونة، فربما تستطيع أن تساعد شخصًا آخر لا يتمتع بهاتين المهارتين، ولكنه بصدد كتابة تقرير استراتيجي مهم أو خطة تطويرية مهمة. وقد يحالفك الحظ، فيكون هذا الشخص الآخر متميزًا في إدارة الوقت ويتمتع بروح المبادرة وقوة التركيز. لذا، ربما يساعدك في إعداد أحد التقارير الأسبوعية الروتينية التي تهاب إعدادها دائمًا. فالأمر أشبه ما يكون بفلسفة المنفعة المتبادلة والمكسب المتبادل، الذي سيؤتي ثماره بكل تأكيد في رأب الصدع الخاص بنقاط ضعفك في مهارات تنفيذ معينة.

تطبيق مبدأ التدريب الذاتي

رغم ما أشرنا إليه من قبل عن إمكانية تشخيص نقاط ضعفك وقوتك على أيدي التنفيذيين والمديرين في مواقف تختبر مهارتك وتصقلها، فإن تشخيصها يكون أيسر بكثير إذا جاء من جانبك. فسوف تستطيع عندها أن تكون فهما شاملًا لتشكيلاتك الخاصة من مهارات التنفيذ، بما فيها من نقاط ضعف وقوة، ومن ثم ستسعى إلى إيجاد المواقف التي من شأنها تمتين نقاط قوتك وتوهين نقاط ضعفك. وبهذه المعرفة، تستطيع أن تتجنب المواقف التي قد يضعك فيها رئيسك - عن غير قصد - وتجبرك على استخدام نقاط ضعفك. ومن ثم، تستطيع أن تصب جُل تركيزك على المهمات التي من شأنها تفعيل مواطن قوتك وتمتينها.

الفصل الرابع

يجب أن تأخذ تجربة التعامل مع نقاط الضعف شكل التدريب الذاتي. فأنت وحدك من تستطيع أن تحدد أبعاد المشكلات المتعلقة بأضعف مهاراتك، فتبادر إلى معالجتها بالكيفية التي تحددتها. ويتمثل الهدف هنا في ضرورة الاستعاضة عن السلوك أو الحدث الذي يعمل على إثارة المشكلات والقلقل المرتبطة بنقاط ضعفك بآخر لا يسبب أدنى مشكلة. وعليه، فلا بد من استحضار موقف بعينه في ذهنك تود حدوثه بدلاً من الموقف الآخر. على سبيل المثال، إذا كنت تفنقر إلى القدرة على كبح جماح نفسك، وغالباً ما تعترضك آلام الندم على أمر تسرعت في البوح به خلال الاجتماع دون تفكير وروية، فإنك تحتاج إلى استبدال هذا السلوك. عليك فقط أن تتخيل نفسك وقد لزمت الصمت إلى حين انتهاء الآخرين من حديثهم، مما منحك فسحة من الوقت للتفكير في الأمر قبل أن تقوله. تخيل نفسك تنتظر وتمعن التفكير. واكتب، بعد ذلك، كلمات بسيطة تقولها لنفسك كي لا تكرر الخطأ نفسه في المرة القادمة، كأن تقول مثلاً: «لن أبوح بكلمة قبل إمعان التفكير فيها جيداً.» ردد هذا عدة مرات، وستجد النتيجة إيجابية في الاجتماعات المقبلة.

تذكر خطوات هذا التقييم الذاتي، وحدد لنفسك هدفاً واقعياً وممكنًا، ثم قرر الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا الهدف، ثم اشرع في تنفيذه بالفعل. بعد أن تنتهي من معالجة أمورك مع نفسك على هذه الشاكلة، لن يكون من الصعب أن تقطن إلى المشكلات المماثلة لدى الآخرين، فتقرر الوظائف المثلى لهم، وتضعهم في مناصب تستلهم مهاراتهم الفذة وتعمل على تنميتها وحسن استغلالها، وسيكون هذا هو موضوع المناقشة في الفصل الخامس.



الفصل الخامس

إدارة مهارات التنفيذ لدى الآخرين

إنَّ مواجهة مواطن الضعف المرتبطة بمهارات تنفيذ معينة في الآخرين يكون أصعب أحياناً من مواجهة مواطن الضعف في نفسك. على الرغم من أن الفصول السابقة تعاملت مع الفرص المتاحة لتمتين مهارات التنفيذ القوية مع الحد من مهارات التنفيذ الضعيفة، فسيتم التركيز في هذا الفصل والفصل السادس أيضاً على طرق تفعيل المهارات لدى الآخرين.

عند التعامل مع مواطن ضعفك وقوتك، قد تكون واقعيًا فيما يتعلق بإمكاناتك وما يمكنك إنجازه. كما أنه يكون في مقدورك أيضاً التحكم في كم الجهد الشخصي المطلوب بذله من جانبك أو التضحية التي أنت على استعداد لتقديمها ومقدار التحسن الذي تتوقعه، حتى إذا كان ما يكفي لمجرد التعايش مع الأمر.

أما عندما يتعلق الأمر بالآخرين، فلا شك أن العديد من التنفيذيين والمديرين والأقسام، بل حتى شركات بأكملها، يساوره الرغبة في مساعدة الأفراد في التغلب على نقاط ضعف معينة لديهم، مهما تتطلب الأمر، وعلى الرغم من أن التجارب السابقة قد تبشر بخير. والسبب في هذا الموضوع يعود في جزء منه إلى أمور شخصية، طالما أن إقالة الموظف أو طرده لا تزال تمثل الفرار المهني الأصعب وقعاً على معظم التنفيذيين والمديرين. ونتيجة لهذا، فإنهم يعكفون على محاولة إصلاح هذا العيب في الآخرين لتجنب (أو على الأقل تأجيل) الشعور بعدم الراحة الذي يعتريهم عندما يضطرون إلى طرد موظف أو إقالته. وفي الواقع، فإن ارتباط هذه المشكلة بمهارات التنفيذ يعد أقل من ارتباطها بالطبيعة البشرية. فكل ما هنالك أن

الفصل الخامس

التنفيذيين والمديرين يشعرون بعدم الراحة عند نقلهم لأخبار غير سارة (باستثناء من يفتقرون إلى مهارة المبادرة في بدء المهمات، الذين قد يرجئون التعامل مع مسألة إقالة الموظف لآخر لحظة ممكنة). ونتيجة لذلك، يميل الموظفون الذين يعانون من نقاط ضعف معينة إلى الحصول على فرصة ثانية، حتى إذا كان في ذلك إرجاءً لأمر واقع حتمًا ولا يمكن اجتنابه.

بناءً على ما تم تناوله في الفصول السابقة، فإنك تعرف أنه من غير البديهي على الإطلاق محاولة تحسين مهارات التنفيذ الضعيفة لدى الآخرين. فالأحرى من ذلك هو الوقوف على مهارات التنفيذ القوية وتحديدها جيدًا قبل أخذ أية خطوة.

يقول «روبرت وايت» - مدير تكنولوجيا المعلومات في جمعية مهندسي البترول: «إننا نخطئ في حق أنفسنا عندما نطلق عنان الفرص للآخرين دون حساب. فنحن نتيح لهم التدريب. وعندما نجد شخصًا ضعيفًا أو مهمشًا، نمنحه كل فرصة للتحسين من نفسه. وتعتبر مثل هذه الشركات من النوعية التي تركز جل اهتمامها على الأفراد.» هكذا جاء الحديث على لسان «وايت» الذي ظل مديرًا لهذه المجموعة العالمية لتكنولوجيا المعلومات لمدة عشر سنوات.

وللأسف، لا تجدي بالضرورة جميع التدريبات والفرص الثانية؛ لأنه لا طاقة ولا سلطة لإنسان في تغيير مواطن الضعف لدى إنسان آخر. لذا، إذا كان هناك شخص ضعيف في مهارة المبادرة، ولكن وظيفته تستوجب أن يكون مبادرًا وبحقق السبق في جميع المجالات، فالاحتمال الأكبر أن يفشل هذا الشخص في الاضطلاع بمهام وظيفته.

كالحال في غالبية الشركات الأخرى، على الرغم من كل الدورات التدريبية التي تقدمها الجمعية، فإن النجاح لا يكون حليف الشخص الذي تلقى أكبر عدد من التدريبات غالبًا. ويعبر «وايت» عن تأييده لهذا الرأي بقوله: «إن المرات التي استطعت أن أحقق فيها نجاحًا تكاد تكون معدومة.»

في الواقع، لا يعد «وايت» استثناءً في ذلك. فحتى كبار التنفيذيين والمديرين يقعون في هذه المشكلة، ويعكفون على محاولة إصلاح مواطن الضعف لدى الآخرين بطرق شتى (انظر استطلاع الرأي 5-1)، فيعمدون إلى مناقشة نقاط الضعف، ثم توفير التدريبات الإضافية متبوعة بالدعم اللازم. ولأن هذه المعالجة لنقاط الضعف لا تكون إلا من قبيل إرضاء رئيس العمل في النهاية، فإن الغالبية العظمى لا تتجح عادةً. ولا يعني هذا أن التدريب على اكتساب مهارات معينة - مثل أساليب تأدية وظيفة جديدة أو أعمال معينة - لا يجدي؛ فالتدريب مفيد وقد يمثل ضرورة ملحة في كثير من الأحيان. بيد أن الفرق كبير بين التدريب على أداء وظيفة معينة ومحاولة تعديل إحدى المهارات الضعيفة.

استطلاع الرأي (5-1): مواطن الضعف في الآخرين

عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع مواطن الضعف في الآخرين (كعدم القدرة على تنفيذ المهمات

الفصل الخامس

المطلوبة أو عدم القدرة على إدارة الوقت بشكل جيد أو المماطلة أو تأخير المشروعات وغير ذلك)، ثمة إجراءات لا بد من اتخاذها بصفة عامة – فما هي؟

91%	مناقشة نقطة الضعف
71%	توفير تدريبات إضافية
59%	توفير الدعم
44%	عقد اجتماعات دورية
43%	تعليق ملاحظات
40%	تعديل عبء العمل
36%	تعديل المهمة
27%	إعادة تخصيص المهام
24%	الإقالة والطرْد
24%	الإرسال إلى ورش عمل
11%	إقناع الشخص بالتغلب على نقطة ضعفه
11%	توجيه إنذار
6%	التنزيل لمرتبة وظيفية أقل
6%	النقل
5%	تجاهل نقطة الضعف
1%	إعطاء فترة راحة إجبارية
0%	الترقية

عندما تشغل بتوجيه الآخرين إلى تحسين نقاط ضعفهم، إلى أي مدى ينجحون في الوفاء بمتطلباتك وتوقعاتك في النهاية؟

12%	جيد جدًا
77%	جيد إلى حد ما
10%	جيد
1%	غير جيد على الإطلاق

آراء المديرين وخبراتهم مواطني الضعف في الآخرين

«إننا نسعى إلى الوضوح والشفافية في كل توقعاتنا، ونتأكد من تمتع الموظفين بالمؤهلات والإمكانات اللازمة للاضطلاع بمهامهم الوظيفية. وإذا تبين أنهم يفتقرون إلى المستوى المهاري الجيد، فإننا ندرس الفرص المتاحة لتدريبهم، ونبحث عن الطرق الكفيلة برفع مستوى كفاءتهم. وقد يتضمن ذلك إخضاعهم لاختبار صارم لاختبار أهليتهم للوظيفة. وبعد مضي فترة زمنية معقولة (تعتمد على طبيعة الوظيفة نفسها) إذا لم يستطيعوا الوفاء بمتطلبات وظيفتهم، فلا مانع مطلقاً من أن يتركوا العمل لدينا. ولو لم يتم ذلك، فقد يعتاد الموظفون على

الفصل الخامس

افتقارهم إلى هذه المهارة ويقبلون بها بسرعة، وربما يستاءون منك لأنك لم تعالج المشكلة وتركتها تتفاقم إلى هذا الحد شديد السلبية.»



«يركز المدربون معظم الوقت على تحسين مواطن الضعف لدى موظفيهم بدلاً من التركيز على مواطن القوة لديهم.»



«شتانٌ بين نقص المعرفة ونقص المقدرة. فما من اجتماعاتٍ تدريبية ولا خطط تطويرية من شأنها أن تساعد في تحسين نقص المقدرة. وفي بعض الأحيان، يكون مستوى التنافر بين مهارات الشخص ومتطلبات الوظيفة كبير للغاية، فيكون أفضل حل أن يترك الوظيفة ويكتب بنفسه سطور النهاية.»



«إن الفكرة تتمثل في تقديم تقرير تقييمي مباشر وفي صميم الموضوع، ثم إعطاء الموظف الفرصة للتغيير من سلوكه في غضون فترة زمنية معقولة. وقد يستلزم الأمر مزيداً من التدريب، ولكنه غالباً لا يكون كذلك. فما نحتاجه هو إحداث تغيير في السلوك، يتم من خلال وضع توقعات ونتائج واضحة.»



«من الأفضل حل المشكلات أولاً بأول ومحاولة تصحيحها بدلاً من أن نواربها الثرى ونتجاهلها. ولكن، هناك مشكلات لا يمكن حلها أحياناً. وقد تتجاوز إمكانيات الشخص. لذا، فلا بد من تقليل مستوى العبء، أو على أقصى الاحتمالات، استبدال الشخص إذا تغيرت متطلبات الوظيفة وازدادت عن ذي قبل.»



«إن القيادة عملٌ يتعلق بالأفراد في المقام الأول. إذا فشل التدريب والتوجيه، فلا بد من تصميم خطة أداء جديدة والاتفاق عليها وتنفيذها. وسوف تعكس نتائجها مدى ملاءمة الموظف للوظيفة، أو سيتم منح الموظف فرصة لشق طريق نجاحه في مكان آخر خارج الشركة.»



«عموماً، فقد اكتشفت أن أسوأ خطأ يمكن الوقوع فيه أن تتوقع من شخص تحسين مواطن الضعف والقصور التي يعاني منها. فالأفضل للأشخاص من هذا النوع أن يجدوا من يستطيع تحقيق التوازن بين مواطن قوتهم ووظيفة من شأنها استغلال هذه القدرات وتمتينها. وإذا كانوا يعانون من مواضع قصور واضحة للدرجة التي تزيد من الفجوة بينهم وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، فمن الأفضل مساعدتهم للانتقال إلى وظيفة أكثر ملاءمة. وبذلك، سيعيش الجميع في سعادة ورضا غامرين.»

تحديد الأمور الواجب تغييرها

على الرغم من أن تغيير مهارات التنفيذ في الآخرين بشكل كلي غير ممكن في حقيقة الأمر، فثمة تعديلات معينة من شأنها أن تضمن التعامل مع مشكلات محددة مرتبطة بهذه المهارات الضعيفة. على سبيل المثال، لن يحدث أبداً أن يتبدل حال شخص يعاني قصوراً في مهارة التركيز، فيصبح متميزاً فيها؛ أو يظل شخص ضعيف التنظيم يعاني قصوراً في هذه المهارة دائماً. وفي الواقع، فإن السؤال الذي يجب طرحه في كلتا الحالتين هو ما حجم المشكلة الناجمة عن هذه المهارة الضعيفة وما مدى أهمية الأمر بالنسبة لك؟

إذا كانت هناك طرق لتقويض مواطن الضعف المرتبطة بمهارات تنفيذ معينة في نفسك وتحجيمها، فهناك بالمثل طرق لتطبيق الأمر نفسه على الآخرين، طالما أنك تلمس تحسناً كبيراً بالفعل في نقطة الضعف التي تركز عليها وتعكف على تحييدها.

كثيراً ما تبدو محاولة تغيير السلوك لدى الآخر بالخيار الأكثر منطقية بالنسبة للتنفيذيين والمديرين، طالما أن المشكلة فيما يبدو أساسها الشخص نفسه. ولا شك أنه عند محاولة تغيير سلوك الآخر، تقع مسؤولية التغيير بالكامل عليه. ويشمل التغيير التشكيلة الكاملة من مهارات التنفيذ الشخصية، بما فيها من مواطن القوة ونقاط الضعف. ويعد هذا هو السبب الرئيسي في عدم نجاح عدد كبير جداً من التنفيذيين والمديرين في إصلاح نقاط الضعف لدى الآخرين، بصرف النظر عن طبيعة الوظائف التي يقومون بها.

ورغم أن تغيير سلوك الآخرين قد يبدو أصعب بكثير من تغيير الموقف، فإن هناك بعض الخطوات التي يمكن تحقيق ذلك من خلالها، شريطة أن يسبقها دائماً المعرفة الواضحة والكاملة لمواطن الضعف لدى الآخرين وكذلك مهارات تنفيذ الوظائف المطلوبة.

الوقوف على مواطن القوة ونقاط الضعف في الآخرين

إن الوصول إلى اتفاق جامع على مواطن القوة لدى أي شخص أيسر بالتأكيد من الاتفاق على مواطن الضعف لديه. وفيما يلي مثال لأحد الموظفين في قسم المعلومات بولاية «ديلاوير»، الذي وصل متأخراً إلى مقر عمله. والقصة يرويها لنا «مايك مالك»، مدير تكنولوجيا المعلومات، في ولاية «ديلاوير»:

«كان لدينا موظف مهمٌ بكل ما تحمله الكلمة من معنى. وحاولنا أن نفهمه ضرورة الانضباط في المواعيد، ولكنه ظل يتأخر دائماً. ودائماً ما كنا نخبره بضرورة الحضور في الموعد؛ نظراً لكم العمل المنوط به إليه، الذي يستلزم إنجازه من ثماني إلى تسع ساعات يومياً. بل وأخبرناه أيضاً بعواقب التأخير وعدم الانضباط في المواعيد. ومرراً على ذلك حتى الآن ستة أو سبعة أشهر تقريباً.»

كان تركيز «مالك» - في المقاوم الأول - ينصب على محاولة إصلاح مشكلة التأخير لدى هذا الموظف، ثم الحصول على التزام منه بالانضباط في الحضور إلى مهمات معينة. وكما يقول «مالك»، فإنه «الآن، يتلقى مكالمات تليفونية أو بريداً إلكترونيًا - على الأقل - من الموظف عندما يتأخر.» وبالمثل، يحاول «مالك» تطبيق أساليب مختلفة مع بقية الموظفين، كل حسب

الفصل الخامس

مواطن قوته ونقاط ضعفه، ويقول: «تستطيع الآن أن ترى أنه على الرغم من أنها وظيفتهم المعنيين بتأديتها، فثمة أمور أخرى يجيدون القيام بها على نحو أفضل.»

لقد تفوق «مالك» بأسلوبه هذا في إيجاد الأشخاص الأكثر ملاءمة للوظيفة عن طريق التركيز على الأشخاص أنفسهم. وكما جاء على لسانه: «كنت أقول للموظف: حسنًا، دعنا نستكشف ما تجيده فعلاً، ونرى كيف نستطيع تحقيق أقصى استفادة منه. وعلى الرغم من كل المحاولات التي كنت أ بذلها لمساعدة الآخرين على التغيير، لم يكن لديهم أي استعداد مطلقاً للتغيير. فكل ما يمكنك فعله هو توثيق السلوك ولفت النظر إليه، ثم تصبح المسألة في النهاية مشكلة شخص آخر. فلا يمكنك حمل الأشخاص على إصلاح مواطن ضعفهم. عندما ترغب في غرس الدافع لدى الآخرين للتغيير من أنفسهم، فإنك لا تلقى منهم سوى استجابة شفهية عابرة، يتمادون بعدها في نقاط الضعف نفسها دون أي تغيير.»

بمجرد الوقوف على مهارات التنفيذ الضعيفة، يمكن اللجوء إلى وسائل عديدة للتغلب عليها ومعالجتها. فإما أن يتم استخدام أسئلة التقييم الذاتي الواردة في الفصل الأول لتحديد مواطن الضعف الشخصية لدى الآخرين أو استخدام أسئلة مشابهة لتلك المعروضة في الاستقصاء القادم تحت عنوان (تشكيلة مهارات التنفيذ في الآخرين)، فالأمر متروك إليك. وفي كلتا الحالتين، يجب أن تكون النتائج والاستنتاجات شبه واحدة.

إنَّ إقناع الآخرين بنقطة ضعفهم قد يمثل تحدياً صعباً أحياناً. وكما يقول «دونالد زيرالدو» - رئيس ومؤسس مصنع «إنيسكيلين» في كندا: «من الأيسر الاستعانة بشخص آخر للكشف عن المشكلة.» فقد كان لدى «زيرالدو» موظفة بارعة جداً، تجيد القيام بأية مهمة تُسند إليها، ولكنها لا تستطيع أداء أكثر من مهمة في وقت واحد. في البداية، لم تستطع هذه الموظفة بصفتها المسؤولة عن عمليات المعالجة التسلسلية في المصنع - والتي كان عليها معالجة عنصر واحد في كل مرة قبل الانتقال إلى المرحلة الثانية داخل التسلسل - أن تفهم السبب وراء الضغط المستمر الذي تعاني منه في العمل. وكما يقول «زيرالدو»: «بمجرد أن تمت الاستعانة بشخص ثالث لمقابلة هذه الموظفة، عرفت مشكلتها. فعلى ما يبدو أن التغيير مطلوب أحياناً في بيئة العمل. وفي النهاية، فإن وظيفتنا هي التقييم. وإذا أبدى الشخص الاستعداد للتغيير، فإننا نساعد ونمد إليه يد العون. وقد يُستعان أحياناً بأناس آخرين يتعامل معهم هذا الشخص لإحداث الأثر المطلوب. وبالتالي، فإننا الآن لا نُسند إليها أية مهمة جديدة إلا عندما تنتهي من المهمة التي قبلها. وقد أدى ذلك إلى تحسن كبير في مستوى الإنتاجية مع مزيد من الرضاء الوظيفي. وفي النهاية، فالكل بالطبع مستفيد.»

إن الشخص الذي لديه المقدرة على إنجاز المهمات بشكل جيد ولكنه يشعر براحة أكبر لإنجاز مهمة واحدة في كل مرة لهو شخص يعاني قصوراً في مهارة المرونة، وسوف يفضل تنفيذ المهمات بشكل تسلسلي، مع ثبات الجداول الزمنية بمجرد وضعها. في حالة موظفة مصنع «إنيسكيلين»، لم يفهم مختص المعالجة التسلسلية السبب في حالة التشويش والارتباك التي تعترى الموظفة عند التعامل مع عدة مهمات في وقت واحد. وتم حسم المشكلة بصورة فعالة

عند توضيح المشكلة للموظفة وتغيير الموقف سبب المشكلة. يقول «زيرالدو»: «إذا لم يكن الناس مدركين لنقطة ضعفهم، أو مدركين لها ولكنهم لا يتقبلونها، فمن الممكن ألا يتفقوا على كونها نقطة ضعف من الأساس.»

كحال العديد من الشركات، يضع مصنع «إنيسكلين» شروطاً فيما يتعلق بالمهلة المتروكة للموظف لاتخاذ إجراء تصحيحي ناجح. يقول «زيرالدو»: «إننا نمنح كل شخص نعيه فترة من ثلاثة إلى ستة أشهر لاختبار أهليته للوظيفة. ومع ذلك، إذا ظلت هناك مشكلات بعد انقضاء هذه المدة، فثمة اتفاق مسبق ومتبادل على ضرورة الانتقال إلى وظيفة أخرى.»

في الواقع، لن تختلف عملية تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في الآخرين عنها لدى الشخص نفسه، فالسيناريو يظل واحداً باستثناء أنك تجيب عن أسئلة التقييم بالنيابة عن الشخص الآخر. ولضمان الدقة، يجب أن تستعين أيضاً بآخرين لملاء نماذج الاستقصاءات الخاصة بك، ثم تقارن بين إجابتك وإجاباتهم، والنتائج يجب أن تكون متشابهة إلى حد كبير. وإذا انطوت الإجابات المعطاة في الاستقصاءات على الكثير من التناقضات، تستطيع الاستعانة بزميل آخر للإجابة عن الاستقصاء. إذا جاءت الإجابات مختلفة لدرجة كبيرة، فلا بد من معالجة تلك الاختلافات وتسويتها من خلال مناقشتها جيداً قبل الشروع في اتخاذ أي إجراء تصحيحي. وإلا، فلن تكون أنت والطرف الآخر بصدد معالجة المشكلة من منظور واحد.

الاستقصاء (1-5): تشكيلة مهارات التنفيذ في الآخرين

اقرأ كل جملة من الجمل الخمس الموضحة أدناه، ثم حدد درجة أمام كل منها بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباق هذه الجملة على الآخرين. استخدم نظام احتساب الدرجات المؤلف من خمس نقاط لتحديد الدرجة المناسبة. وبعد ذلك، اجمع الدرجات الخمس لمعرفة إجمالي النقاط في النهاية.

كبح جماح النفس

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعارض لحد ما	أعارض بشدة	
5	4	3	2	1	يأخذ وقته لإعمال العقل والمنطق قبل حسم أمره واتخاذ أي قرار.
5	4	3	2	1	يرى نفسه شخصاً يتمتع باللباقة والدبلوماسية.
5	4	3	2	1	يفكر جيداً قبل أن ينبس ببنت شفة.
5	4	3	2	1	يتأكد من معرفة جميع الحقائق قبل اتخاذ أي إجراء فعلي.

الفصل الخامس

5	4	3	2	1	نادراً ما يبوح بتعليقات تُشعر الناس بحالة من الانزعاج وعدم الارتياح. إجمالي النقاط: —
---	---	---	---	---	--

الذاكرة الحاضرة

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يتمتع بذاكرة قوية تستوعب كل الحقائق والتواريخ والتفاصيل. يستطيع تذكر التزاماته جيدًا.
5	4	3	2	1	يُنذكر إتمام المهمات التي عليه إنجازها.
5	4	3	2	1	يضع الأهداف التي يرغب في إنجازها نصب عينيه ولا يحيد عنها أبدًا.
5	4	3	2	1	عندما ينشغل بأمر معين، يحرص على تكوين صورة عامة للموقف والإلمام كذلك بجميع تفاصيله. إجمالي النقاط: —

التحكم الانفعالي

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يستطيع التحكم في انفعالاته عندما يكون في مقر العمل. عادة ما يتعامل مع المواجهات بهدوء وترو.
5	4	3	2	1	لا تؤثر الأمور الصغيرة فيه شعوريًا، ولا تصرف انتباهه عن المهمة التي هو بصدد إنجازها.
5	4	3	2	1	عندما يعترضه الإحباط أو الغضب، فإنه يحافظ على رباطة جأشه ويحتفظ بهدوئه.

الفصل الخامس

5	4	3	2	1	يستطيع كبت مشاعره الشخصية إلى حين الانتهاء من أية مهمة هو بصدد تنفيذها. إجمالي النقاط: —
---	---	---	---	---	---

التركيز

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما يكون بصدد تنفيذ مهمة أو وظيفة معينة، يستطيع تجنب أي عوامل تشتتت بسهولة. بمجرد بدء العمل في المهمة، يواصل العمل فيها بكد واجتهاد إلى حين إنجازها.
5	4	3	2	1	لا يجد صعوبة في التركيز على العمل الذي هو بصدد تنفيذه.
5	4	3	2	1	حتى عندها يتعرض لمقاطعات، فإنه يعود إلى عمله لإنجاز المهمة أو الوظيفة التي هو بصدد تنفيذها.
5	4	3	2	1	يستطيع التركيز في أداء أية مهمة حتى إذا وجدها مملة بعض الشيء. إجمالي النقاط: —

المبادرة

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	بمجرد تكليفه بمهمة أو وظيفة محددة، يحبذ العمل فيها على الفور.
5	4	3	2	1	ليس من عادته المماطلة والتسويق.

الفصل الخامس

5	4	3	2	1	بصرف النظر عن طبيعة المهمة، فإنه يشرع فيها بأسرع وقت ممكن.
5	4	3	2	1	يبدأ في تأدية المهمات المنوط بها إليه مبكراً، ويؤمن أن البركة في البكور.

إجمالي النقاط: —

التخطيط وترتيب الأولويات

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكداً	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما يبدأ يومه، تكون لديه خطة واضحة عما يأمل في إنجازه على مدار اليوم.
5	4	3	2	1	عندما يكون متخماً بالعديد من المهمات، يركز على الأمور الأكثر أهمية أولاً.
5	4	3	2	1	يضع خططا دائماً لإنجاز أهم الأهداف التي يأمل في تنفيذها على المدى الطويل.
5	4	3	2	1	يجيد تحديد الأولويات والالتزام بها.
5	4	3	2	1	يميل عموماً إلى تقسيم المهمات الكبيرة إلى مهمات فرعية ويضع إطارات زمنية لتنفيذها.

إجمالي النقاط: —

التنظيم

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكداً	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	هو شخص سمته التنظيم.
5	4	3	2	1	يجيد تنظيم أعماله بطرق معينة.

الفصل الخامس

5	4	3	2	1	معروفٌ عنه أنه يميل بفطرتِه إلى الحفاظ على مكان عمله مرتبًا ومنظمًا.
5	4	3	2	1	يستطيع تقفي أثر متعلقاته بكل سهولة.
5	4	3	2	1	يستطيع تنظيم بريده الإلكتروني وصندوق الوارد وقوائم المهمات بكل سهولة. إجمالي النقاط: —

إدارة الوقت

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	ينظم إيقاع عمله وفقًا لمتطلبات الوقت المستغرق في تأدية المهمات قيد التنفيذ.
5	4	3	2	1	في نهاية اليوم، عادةً ما يكون قد انتهى من إنجاز المهمات التي قرر القيام بها.
5	4	3	2	1	يجيد تقدير الوقت اللازم لتنفيذ أمر ما.
5	4	3	2	1	عادةً ما يفي بمواعيده وينجز الأنشطة في وقتها.
5	4	3	2	1	يضع جدولاً زمنيًا للأنشطة اليومية بصفةٍ دوريةٍ ويلتزم به. إجمالي النقاط: —

وضع الأهداف وتحقيقها

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما تواجهه عقبة ما، يظل مصرًا على تحقيق أهدافه ولا يتنازل عنها.
5	4	3	2	1	لديه حافظٌ دائمٌ لنشد أهدافه وتحقيقها.

الفصل الخامس

5	4	3	2	1	يجيد وضع مستويات أداء عالية لنفسه وبلوغها.
5	4	3	2	1	لديه القدرة على صياغة أهداف طويلة المدى.
5	4	3	2	1	من السهل أن يضحى ببعض المتع اللحظية في أثناء انشغاله بأهدافه طويلة المدى.

إجمالي النقاط: —

المرونة

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يتسم بالمرونة والتكيف مع التغيير.
5	4	3	2	1	لديه بصفة عامة أساليب مختلفة لمعالجة مشكلة أو مواجهتها.
5	4	3	2	1	يتعامل مع الأحداث غير المتوقعة بثبات ودون أن يفقد توازنه.
5	4	3	2	1	يستطيع تقييم المواقف بسهولة من منظور الآخرين.
5	4	3	2	1	يجيد التفكير بشكلٍ ارتجالي.

إجمالي النقاط: —

قوة الملاحظة

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يستطيع بسهولة معرفة المهمة المناسبة لمهاراته وقدراته.
5	4	3	2	1	يقيم أداءه بصفة منتظمة ويخترع أساليبًا للتحسين الشخصي.
5	4	3	2	1	يفضل الابتعاد عمومًا عن معمة الأحداث لاتخاذ قرارات موضوعية.

الفصل الخامس

5	4	3	2	1	يستمتع بالتفكير الاستراتيجي والوصول إلى الحل الجيد للمشكلات.
5	4	3	2	1	يستطيع مراجعة أي موقف وتحديد الأمور التي كان من الممكن التصرف حيالها بشكلٍ مختلف.
إجمالي النقاط: —					

تحمل الضغوط

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يستمتع بالعمل في بيئة كثيرة المطالب سريعة الإيقاع.
5	4	3	2	1	يساعده الضغط في تقديم أفضل مستويات الأداء لديه.
5	4	3	2	1	يفضل الوظائف التي تنطوي على درجة بسيطة من الغموض وعدم القدرة على التنبؤ.
5	4	3	2	1	يشعر بالراحة عند ركوب أمواج المجازفة والمخاطرة في المواقف التي تستدعي ذلك.
5	4	3	2	1	يحبذ الوظائف التي لا يوجد فيها الكثير من الجداول الزمنية المفروضة.
إجمالي النقاط: —					

تغيير السلوك والبيئة المحيطة

قد يكون من الصعب أحياناً بالنسبة للآخرين الإقرار بعيوبهم ونقاط ضعفهم. يقول «وايت» من جمعية مهندسي البترول: «عندما تجد شخصاً يعاني قصوراً في مهارة معينة، فمن الصعب أن تحمله على رؤية نقطة الضعف هذه والاعتراف بها. وعن نفسي، فقد حققت نجاحاً محدوداً في هذا الإطار.»

من بين الأسباب الرئيسية في حدوث المشكلات الوظيفية عدم تناسب مهارات الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يؤديها أو الافتقار إلى حسن التلاؤم، الذي سبق وتحدثنا عنه في الفصل الثالث. فربما يكون هناك عدم تلاؤم بين مهارات التنفيذ التي تتطلبها وظيفة معينة ومهارات التنفيذ القوية لدى هذا الموظف. (سوف نناقش في الفصل السادس كيفية تمتين مواطن القوى

لدى الآخرين من خلال وضعهم في الوظائف المناسبة لهم.) وفي الواقع، فإن الشركات غالباً ما تركز على مواطن الضعف لدى موظفيها، وتبحث عن السبل الكفيلة بإصلاحها وتصويبها، ولا تحظى سوى بقدر محدود من النجاح غالباً. وإذا أردنا الحد من هذه المشكلة وتقويضها، فلا بد من تحسين مستوى التلاؤم بين الوظيفة والشخص. وفي هذا الصدد، ثمة استراتيجيتان أساسيتان لتحسين مستوى حسن التلاؤم عن طريق التركيز بصورة مباشرة على مهارات التنفيذ الضعيفة لدى الآخرين:

- **تغيير سلوك الموظف وعاداته لا طبيعته:** قد يبدو هذا حلاً منطقيًا. فالمشكلة عادةً ما تبدو كما لو كانت عجزاً أو عدم مقدرة من جانب الشخص على الاضطلاع بمهام الوظيفة؛ لأن الوظيفة تتطلب مهارة معينة يفتقر إليها هذا الشخص. إذا كانت نقطة الضعف التي يعاني منها تشكل أساساً جوهرياً في هذه الوظيفة، فمن غير المحتمل أن يثمر التحسين الشامل للمهارة عن شيء. ولكن، إذا كان الأمر يتطلب مجرد تغيير محدود في المهارة، فستطيع أخذ خطوات بناءة لإحداث تغيير ضئيل في تصرفات الشخص وعاداته وسلوكياته.
- **تغيير البيئة المحيطة:** من الممكن أحياناً إحداث تغيير في جانب من المهمة أو الموقف بما يتناسب مع مهارات الشخص. ويعرف ذلك بتغيير البيئة المحيطة، وهو عموماً الأسلوب الأكثر نجاحاً عن محاولة تغيير سلوك الآخرين والتأثير فيهم.

إن العبء الأكبر في تغييرك سلوك أي شخص يقع على عاتق الشخص نفسه. أما تغيير البيئة المحيطة، فيتطلب مجهوداً أكبر من جانبك كشركة، على الرغم من أنه يحقق نتائج أكثر إيجابية بكثير.

أولاً: تغيير السلوك

عندما تحدث مشكلة مع موظف، مثل التأخر في تسليم التقارير، فإن الأسلوب المنطقي أن نحاول تغيير سلوك الموظف. فالمنطق يقول: «إذا كانت المشكلة تتعلق بسلوك معين أو عادة بعينها، فالحل يكمن في تغيير هذا السلوك أو تلك العادة.» ورغم منطقيته هذا الأسلوب، إلا أنه من غير السهل تنفيذه، خاصةً عندما تتعلق المشكلة بنقطة ضعف في تشكيلة معينة من مهارات التنفيذ. ومن الممكن بكل تأكيد إدخال تحسينات طفيفة أو نسبية على مهارة التنفيذ التي تمثل نقطة ضعف لدى الشخص، بيد أن الاحتمال يكاد يكون معدوماً تماماً في جدوى أي تغيير جوهري أو شامل. لذا، إذا كنت على استعداد لقبول أي تغيير أو تحسين جوهري في مهارة التنفيذ الضعيفة، فإننا نوصي بخيارات مثل تغيير البيئة المحيطة أو تغيير متطلبات المهمة أو إيجاد موقف أكثر توافقاً مع الشخص. وربما يكفي مجرد إدخال تحسينات طفيفة على مهارات التنفيذ لحل المشكلة، أو على الأقل تقليلها بحيث تستمر قيمة الموظف أعلى دائماً من تكلفته. وإذا كان الأمر كذلك، فإننا نوصي إذا بخطة لتغيير سلوك الموظف وعاداته لا طبيعته.

1- تحديد إحدى المشكلات: اختر مشكلة محددة وصِف السلوك المرتبط بهذه المشكلة للشخص. ابدأ العمل على مشكلة محددة تعكس هذه المهارة الضعيفة بعينها. على سبيل المثال، إذا كان الشخص يعاني مشكلة في إدارة الوقت، ودائمًا ما يتأخر عن حضور الاجتماعات، حدد موقفًا محددًا - كأحد الاجتماعات التي يحضرها دائمًا متأخرًا. لا تطمح في تغيير هذه العادة برمتها، فتعتمد إلى محاولة تحويله كلية إلى شخص آخر يحافظ على مواعيد في كل شيء؛ لأن ذلك لن يحدث بأية حال. كما أنه من غير المهم أن تتحرى السبب وراء تأخره طوال الوقت. من المهم، بل ومن الأحرى لك، أن تركز على الحدث المحدد الذي ترغب في أن تحمله على الحضور إليه في موعده. قابل الشخص على انفراد، وضع أمامه المشكلة، ثم قيّم مدى إدراكه لهذا السلوك السلبي وتأثيره. إذا لم يكن الشخص مدركًا للأمر البتة، فعليك إذا تفسير السبب في كون هذا السلوك يمثل مشكلة وتأثيره على القسم أو الشركة أو الزملاء.

2- وضع استراتيجيات الحل: اطلب إلى الشخص وضع استراتيجيات محددة وخطة عمل واضحة لمعالجة هذا السلوك السلبي. يجب أن يقوم الشخص بتدوين الخطوات التي تسرد تفاصيل السلوك المعني، والتي سيلتزم بها من أجل حل المشكلة. وإذا لم يستطع الشخص القيام بهذا الأمر بنفسه، حاول أن تساعد وتقومًا به معًا.

3- تحديد طبيعة المساعدة المطلوبة: حدد ما إذا كانت هناك حاجة إلى وسيلة مساعدة معينة (كرسالة تنبيه أو شخص يؤدي مهمة رسالة التنبيه نفسها) لمساعدة هذا الشخص في بدء عملية التقويم الجديدة.

4- حدد تاريخ البداية الفعلي: حدد تاريخًا فعليًا لبداية الخطة، وقرر الكيفية التي ستتم بها مراقبة النتائج والوقت الذي ستتم مراجعة الخطة فيه لتقييم مدى نجاحها أو مدى الحاجة إلى تعديلها.

5- التقييم: ضع تاريخًا لعقد اجتماع من أجل تقييم الخطة المبدئية، وحدد في ضوءه الخطوة القادمة. يجب أن تتضمن هذه الخطوة مناقشة العواقب المترتبة على عدم نجاح الخطة أو التعديلات المطلوب إجراؤها على استراتيجية تغيير السلوك. فلا بد من وجود تبعات وعواقب لحالات التواني واللافعال من أجل زيادة احتمالات التغيير.

أثبتت هذه الخطوات الخمس جدواها في تغيير السلوك على مدار مواقف ومهام محددة. ومن المهم أن تقرر مقدمًا ما إذا كانت هذه التغييرات المحدودة تكفي لإدارة المشكلة والتعامل معها أم لا. بمعنى أنه إذا حقق الشخص النتائج التي حددتها، هل سيكون هذا كافيًا لإرضاء احتياجاتك؟ إذا كان الأمر كذلك، فكل ما ستحتاج إليه عادةً بعد تغيير السلوك السلبي للموظف أن تتفقد الموظف بصفة دورية لمراقبة الخطة وتعديل أسلوب التقييم، ثم تقديم إفادة راجعة بمستوى الأداء بصورة دورية. أما إذا استدعى الأمر تغييرات أوسع نطاقًا لحل المشكلة، فإنك تحتاج إلى التفكير في بدائل أخرى، منها تغيير البيئة المحيطة.

ثانياً: تغيير البيئة المحيطة

ينطوي تغيير البيئة المحيطة على تعديل الظروف والمواقف الخارجة عن نطاق الشخص لمساعدته في الاستعاضة عن مهارات التنفيذ التي يعاني قصوراً فيها. ثمة ثلاث استراتيجيات عامة لتعديل أي موقف أو مهمة:

1- تغيير البيئة المادية أو الاجتماعية: على سبيل المثال، يمكن اللجوء إلى حل تغيير البيئة المادية أو الاجتماعية المحيطة لمساعدة الموظف الذي يعاني صعوبة في التركيز. ففي الغالب، يتفاقم تأثير ضعف التركيز في المواقف التي تنطوي على عمل شاحن أو صاخب، أو عند العمل إلى جانب مجموعة من الأشخاص يتمتعون بمهارات اجتماعية كبيرة. وسوف يساعد توفير بيئة عمل هادئة، خصوصاً في المهمات التي تتطلب درجة عالية من التركيز، في الحد من هذه المشكلة.

2- تغيير المهمة: ثمة عدد من الأساليب لتغيير المهمة الموكلة إلى الموظف وإحداث مستوى أفضل من حسن التلاؤم:

3- تقليل زمن المهمة: إما عن طريق تقليل كم العمل المطلوب أو تقسيمه إلى أجزاء أصغر، مع تخصيص فترات راحة منتظمة. تتجلى فائدة هذا الحل بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من ضعف التركيز؛ لأنه في بداية المهمة عادةً ما يكون الهدف واضحاً.

4- إمعان توضيح الخطوات: قد يكون توجيه مباشر مثل «اكتب خلاصة إدارية ل...» مفيداً بالنسبة للبعض، ولكن من يعانون قصوراً في مهارة التنظيم يلزمهم ما هو أكثر من ذلك. فهم يحتاجون إلى هيكل واضح بالإضافة إلى التوجيه. وقد يتضمن هذا التوجيه أيضاً بيان الخطوات اللازمة لتلخيص مستند أكبر حجماً أو تقديم مثال أو قالب.

5- تحديد نهايات معروفة للمهمات الموكلة: قد يكون للمهمات ذات النهايات المفتوحة تأثير مدمر على الأشخاص الذي يعانون قصوراً في مهارات تنفيذ معينة. فهي تتطلب قدرًا أكثر من اللازم من التخطيط، أو تتضمن اختيارات عديدة للغاية، أو ببساطة تستغرق وقتاً طويلاً لإنجازها. ونذكر من بين أساليب تحديد نهايات معروفة للمهمات استخدام قوائم الفحص أو أوراق العمل التي تساعد في توضيح المهمات في أثناء إنجازها.

6- طرح الخيارات والبدائل: ضع خيارات مختلفة فيما يتعلق بالمهمات الواجب تنفيذها أو الترتيب الذي سيتم تنفيذ هذه المهمات وفقاً له. افسح المجال أمام الشخص لاقتراح طرق بديلة لتعديل المهمات لتصبح أكثر إمتاعاً أو أسهل معالجة، أو اطلب إليه اقتراح الترتيب الذي سيتم به إنجاز العمل الموكل إليه اليوم.

تغيير عوامل التذكير والمساعدة الخارجية: عوامل التذكير والمساعدة الخارجية عبارة عن إشارات يستعان بها من البيئة المحيطة للتذكير بتنفيذ أمر معين.

7- عوامل التذكير اللفظية (زملاء العمل أو المشرف أو المسؤول المساعد): قد يدرج أحد التنفيذيين أو المديرين في جدول أعمال اجتماع قادم جملة من هذا القبيل: «على من سيحضرون هذا الاجتماع إحضار تقاريرهم وجدول الأعمال معهم.»

8- عوامل التذكير المرئية: ربما تكون نوعاً من رسائل التنبيه والتذكير التي يتم وضعها على طريقة اللافتات الإعلانية. ذلك حيث يمكن وضع إشارات بسيطة أو «قواعد» ظريفة في مكان ظاهر أمام الشخص. وتعتبر الأوراق اللاصقة مثلاً تقليدياً على هذا.

9- وضع جدول زمني لحدث محدد أو لفترة زمنية مجتمعة، على مدار يوم أو أسبوع مثلاً: يقدم هذا الجدول الزمني إطار عمل تنظيمياً ويزيد من القدرة على التنبؤ. لذا، فالمتوقع بعد ذلك أن يقوم الشخص بتخصيص الجدول الزمني وفقاً لاحتياجاته وما يناسبه.

10- إنشاء القوائم: قد تحتوي القائمة على أمور يجب تذكرها أو خطوات يجب اتباعها. ومن خلال المواظبة على مراجعة قائمة إنجازات الشخص معه بصفة منتظمة، تضمن استمرار تركيزه على الاحتياجات التي عليه الوفاء بها.

11- إرسال بريد إلكتروني بالأسئلة: احرص على إرسال رسائل دورية عبر البريد الإلكتروني لفحص حالة السلوك المستهدف.

من الممكن استخدام هذه الاستراتيجيات بصورة فردية أو ضمن مجموعة للمساعدة في تحسين مستوى حسن التلاؤم بين الموظف ووظيفته.

حلول لنقاط الضعف في مهارات تنفيذ معينة

بمجرد تحديد مهارات التنفيذ الضعيفة، سيكون من المفيد لمعظم الأشخاص إدخال مجموعة من التعديلات البيئية والتغييرات السلوكية المهمة. ومن الطرق الكفيلة بمساعدة الأشخاص الذين يعانون من مهارات تنفيذ ضعيفة أن ننظر إلى من يعاني من هذا الضعف على أنه رحلة. ذلك حيث تساعد التعديلات التي يتم إجراؤها على سلوك الشخص والبيئة المحيطة به في استكشافه لوجهة وصوله بوضوح أكبر، مما يمنحه خارطة طريق وإشارات مساعدة تعلمه أنه على المسار الصحيح، مع قياس مدى التقدم الذي أحرزه، ومن ثم طي زمن الرحلة بسرعة أكبر. في البداية، لا بد من الخريطة حتى لا يضل الشخص وجهته. ومع الوقت، سيتضاءل اعتماد الشخص على الخريطة لأن الطريق سيصبح شخصياً بشكل أكبر، وستتجلى أمامه أيضاً صور ذهنية لوجهات الوصول المطلوبة موضحة بالاتجاهات السليمة.

على الرغم من الجوانب الفريدة التي تميز كل مهارة تنفيذ عن غيرها، ثمة بعض المواقف المشتركة التي ربما تنطبق على المهارات كلها جملة واحدة. وفيما يلي أهم التغييرات البيئية واستراتيجيات التعليم الخاصة بهذه المهارات للأشخاص الذين يعانون مشكلة في مهارة تنفيذ معينة. ولا بد هنا أن يقتصر تركيزك - كلما أمكن - على الاستراتيجيات والتغييرات

الفصل الخامس

المتعلقة بمهارات التنفيذ الضعيفة فقط لدى الأشخاص المعنيين. على سبيل المثال، إذا كان ثمة موظف يعاني قصوراً في مهارة كبح جماح النفس أو مهارة الذاكرة الحاضرة، فيجب أن يكون تركيزك على هذه الجوانب وحدها.

كبح جماح النفس

يعني القدرة على التفكير قبل الفعل، وإعمال العقل والمنطق، والتصرف بتؤدة وروية دون أي اندفاع أو طيش أو تهور. إنها القدرة على مقاومة الحافز أو الدافع لقول شيء أو فعله قبل التفكير في تبعاته، وأخذ الوقت الكافي لتقييم الموقف والكيفية التي قد يؤثر بها سلوك معين عليه.

تغيير البيئة المحيطة

يتمثل أهم تغيير بيئي هنا في زيادة عوامل التحكم الخارجية لتقليل المشكلات المرتبطة بمشكلة الموظف المرتبطة بعدم القدرة على كبح جماح نفسه والسيطرة عليها. وتتمثل الخطوة الأولى في تكييف البيئة المحيطة بالنسبة للأشخاص من هذا النوع في تحديد المواقف أو الظروف التي يمثل فيها ضبط النفس مشكلة عويصة. عند تحديد هذه المواقف، يجب أن تقوم بالآتي:

- الحد من الظروف أو المواقف التي تعوق الموظف عن أداء المهمة: فالمدیر الذي يعاني من مشكلة في ضبط النفس ربما يثير حفيظة الزملاء في العمل أو العملاء، أو قد يقطع على نفسه التزامات لا يمكنه المحافظة عليها والالتزام بها.
- زيادة مستوى الرقابة والإشراف: ربما يحتاج الأشخاص الذين لا يستطيعون السيطرة على تصرفاتهم وانفعالاتهم إلى رقابة أكثر في مواقف معينة، كالحال مثلاً عند عقد اجتماع يُحتمل أن يبوب فيه شخصٌ معين - لا يحكم السيطرة على انفعالاته - بأمر غير مناسب في توقيت غير مناسب. والمراقبة قد تتم بأسلوب بسيط للغاية، كأن تستعين بمن يجلس إلى جوار هذا الشخص في الاجتماع للفت نظره وتجاوز الموقف بسرعة.
- إقناع الموظف بتبني دور جديد لا يستثير نقطة ضعفه المعهودة: كأن يقوم - مثلاً - بدور أمين السر ويتولى مسؤولية تسجيل أحداث الاجتماع.
- الاستعانة بعوامل التذكير والمساعدة الخارجية الكفيلة بمساعدة الموظف في التحكم في اندفاعاته: يجب أن تتفق أنت والموظف مقدماً على إشارة غير لفظية لتنبهه إلى تغيير رد فعله أو سلوكه خلال الموقف أو للحيلولة دون صدور أي رد أو استجابة دون بصيرة أو ترو. قد يكون هذا من خلال إشارة بسيطة للغاية، كتوجيه وخزة خفيفة إليه بقلم أو نحوه في الوقت المناسب. ومن الضروري الاتفاق على الإشارة مقدماً حتى لا تتسبب الإشارة نفسها في رد فعل اندفاعي غير مرغوب فيه، كأن يسألك مثلاً: «ماذا دهاك، علام توخزني هكذا؟»

استراتيجية تعليم هذه المهارة

يجب أن ينصب التركيز في إرشادات تعليم هذه المهارة على مساعدة الشخص في تحسين مهارته الضعيفة المحددة في إطار موقف محدد بدلاً من محاولة تحسينها بشكل عام وشامل.

كما ذكرنا، فالاحتمال منعدم في إمكانية تحقيق تحسين جوهري وشامل في أية مهارة، بيد أن الممكن دائماً هو تصويب المشكلة المرتبطة بالمهارة موضع الضعف. على سبيل المثال، إذا كان الشخص يعاني من مشكلة في ضبط النفس، فمن غير المحتمل أن تستطيع تغيير ذلك بصورة كبيرة. ولكن، إذا كان ينفجر في نوبات ثورة عارمة وغير لائقة في اجتماع فريق العمل المقرر عقده أسبوعياً، فمن الممكن معالجة هذا الموقف على وجه التحديد. فلا يمكنك توقع تحسين مستوى تحكمه في انفعالاته، ولكنك تستطيع الحد من تأثيره السلبي إلى درجة كبيرة في هذا الموقف، المتمثل في نوبات الهياج والثورة التي تعتريه خلال الاجتماع.

- **إعداد سيناريو تمثيلي للسلوك المعدل والتدريب عليه:** ضع الشخص في موقف مشابه للموقف موضع المشكلة، ودعه يتحدث عما سيقوله أو يفعله. ساعده في كتابة نص فعلي ومراجعته حتى اللحظة الأخيرة قبل دخول هذا الموقف. على سبيل المثال، في حالة الشخص الذي تعتريه نوبات من الهياج والثورة العارمة خلال الاجتماع الأسبوعي لفريق العمل، يمكنك أن تخبر الشخص عن التأثير الذي تتركه نوبات الغضب الحادة على زملائه في العمل. اقترح عليه الانتظار – ولو دقيقة واحدة – قبل أن ينبس ببنت شفة خلال الاجتماع؛ دقيقة واحدة ليقول لنفسه فيها: «سأعد من 1 إلى 3 في كل مرة أشرع فيها في الحديث خلال الاجتماع.» اطلب منه أن يتدرب على النص الذي كتبه، وقرأته مراراً وتكراراً، عند الشعور برغبة في التحدث خلال الاجتماع.
- إذا كانت المشكلة مرتبطة بالاجتماعات، فاطلب إليه تدوين إجاباته وردوده أولاً، بدلاً من التحدث بها بشكل فوري وارتجالي.
- إذا كانت المشكلة مرتبطة بأحد المواقف البيعية (مجال المبيعات)، فأقنعه بتطبيق فكرة إعداد نص مكتوب قبلاً. فقد يميل الشخص الذي لا يقوى على السيطرة على زمام نفسه وانفعالاته إلى التسرع في قطع وعود مبالغ فيها قبل التفكير في إتمام الصفقة أو إنجاز عملية البيع. ويمكن للنص المكتوب مقدماً أن يحول دون حدوث ذلك.
- إذا كانت المشكلة مرتبطة بالمحادثات غير الرسمية، تستطيع تعليم الشخص الرد بتعليق ينم عن إنصاتٍ جيد، مثل «إذاً، ما تعنيه هو...»، أو طرح سؤال يدل على المتابعة الجيدة، أو التصريح بقول يعبر عن الموافقة. اطلب إليه استدعاء موقف في ذهنه في سياق يوم العمل العادي، تكرر فيه أن باح بأمر معين ثم ندم عليه لاحقاً. واقترح عليه في المرة القادمة التي يدخل فيها في موقف مشابه أن يعقب بتعليقات تتم عن الإنصات الجيد، أو يطرح أسئلة تتم عن المتابعة، قبل الإدلاء بأي تصريح.

سيناريو: التفكير الخلاق

تعتبر اجتماعات التفكير الخلاق (أو ما يعرفه المختصون بـ «اجتماعات العصف الذهني») جزءاً مهماً من عمل «روبرت» في الوكالة الإعلانية. ومع ذلك، فثمة مشكلة يصادفها «روبرت» عادةً خلال تلك الاجتماعات. على الرغم من القواعد القياسية التي تحكم هذه الاجتماعات، والمتمثلة في طرح جميع الأفكار ومناقشتها دون إصدار أي أحكام أو حلول مسبقة، دائماً ما يعمد «روبرت» إلى مقاطعة الحضور للاستفسار عن المعنى الذي يقصده أو دحض الفكرة التي اقترحها.

المشكلة: مقاطعة «روبرت» المستمرة للآخرين وعدم التحكم في ردود أفعاله تجاه الأفكار المثارة خلال الاجتماع في أثناء مناقشتها.

الحل: أعطِ «روبرت» إفاضة راجعة تفيد بأن مقاطعته المستمرة للآخرين تتسبب في تثبيط عزيمتهم وكفهم عن الكلام. سوف يقر «روبرت» بالحاجة إلى تعلم مهارة كبح جماح النفس لإرجاء ردوده واستجاباته حتى اللحظة المناسبة، مع استمراره في الاضطلاع بمهمات دوره كمشارك نشط، والسماح بتحقيق الغرض الأساسي من الاجتماع. اقترح على «روبرت» أن يحدد لنفسه عنصر تذكير أو عامل مساعد محددًا في كل مرة يكون فيها على وشك المقاطعة، سيمنحه هذا الفرصة كي يسأل نفسه: «هل ما أنا على وشك قوله يعد من أوجه التفكير الخلاق والجيد فعلاً.» إذا لم يجب لسان حاله على الفور بالإثبات، فعلى «روبرت» ألا ينسحب ببنت شفة وأن يلتزم الصمت تمامًا.

بهذه الطريقة، سيتمكن «روبرت» من متابعة الأفكار المتلاحقة التي يدلي بها حاضرو الاجتماع؛ لأنه مضطر للإنصات إلى هذه الأفكار، وقياسها جيدًا ثم مقارنتها برأيه حيال ما يتم طرحه. بل والأكثر من ذلك أن «روبرت» سيتمكن من الخروج باستراتيجية تنمية هذه المهارة لديه إلى نطاق أكثر رحابة وشمولية، حيث إنه من البديهي وقتها أن يعطي الفريق الكلمة لـ «روبرت» في نهاية الاجتماع للإدلاء بدلوه واقترح أية أفكار أخرى قد يريد المشاركة بها في الاجتماع. ولن يجدي ذلك إلا إذا وضع «روبرت» يده على نقطة ضعفه أولاً، وأقرَّ بها. وبهذه الطريقة، سوف يكسب «روبرت» وقتًا للتأكد من أفكاره الخلاقة التي يمكن إضافتها إلى حصيلة أفكار الآخرين واقتراحاتهم.

الذاكرة الحاضرة

إنها تعني القدرة على اختزان المعلومات واستحضارها في أثناء الاضطلاع بمهمات صعبة ومعقدة، وتتضمن أيضًا الاستفادة من المعرفة أو الخبرة السابقة في المواقف الحالية والمستقبلية.

تغيير البيئة المحيطة

تتم عادةً مساعدة الأشخاص الذين يعانون ضعفًا في الذاكرة من خلال الاستعانة بأليات مختلفة في التخزين أو التذكير، من شأنها أن تساعدهم في تذكر المعلومات أو تخزينها حيث يمكن بسهولة استرجاعها. ويتضمن التغيير البيئي المتبَع في هذه الحالة تذكير الشخص باسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها أو في وقت محدد عن طريق الاستعانة بالوسائل الإلكترونية أو أجهزة الكمبيوتر. وتتضمن أليات التخزين ما يلي:

- دفاتر جدول الأعمال أو التقويمات لتسجيل المواعيد والجدول الزمني.
- المفكرات الخاصة بقوائم المهام والأجهزة الإلكترونية مثل أجهزة الكمبيوتر الكفية وأجهزة التسجيل ونظم المراسلات. وقد يترك بعض الأشخاص رسائل صوتية لتذكيرهم بالأمر التي عليهم إنجازها عند بدء العمل.

- أما عن آليات التذكير، فتشمل:
- الجمل التذكيرية التي ربما تصدر عن زملاء العمل أو المديرين أو المدربين
- نظم الاستدعاء الآلي أو البيدجر Pager
- رسائل التنبيه في الساعات أو الهواتف المحمولة
- عوامل التذكير المرئية التي يتم وضعها في مكان ظاهر، مثل الملاحظات المدونة على ورق قابل لللصق، التي يمكن وضعها على شاشات الكمبيوتر أو الغلاف الخارجي لأي دفتر.

فضلاً عن هذا، قد تتضمن عملية التذكير أيضاً الاستفادة من أمور روتينية تحدث بصورة طبيعية في البيئة المحيطة، كوضع رسالة التذكير في مكان ظاهر لا يحتمل ضياعها أو إغفالها، مثل تابلو السيارة. وبالنسبة للشخص الذي يعاني من مشكلة في تذكر المهمات المدونة في التقويم الخاص به، فإنه يستطيع وضع هذا التقويم على المنضدة في أقرب مكان إلى الباب الذي يخرج منه عادةً.

حتى تؤدي عناصر التذكير الثمار المرجوة منها، يجب أن تخرج عن حدود المعتاد والمتوقع، حتى لا تتوارى في غيابات البيئة المحيطة بتفاصيلها المتعددة. وفي الواقع، فإن عناصر التذكير الصوتية تتمتع بفعالية أكبر عن عناصر التذكير المرئية؛ لأن الاحتمال أكبر في أن يلتفت انتباه الشخص إليها، حتى إذا كانت مجرد سؤال مثل "ماذا كان هذا؟". وتستطيع زيادة فعالية عنصر التذكير من خلال تدريب الشخص على الاستجابة له والتفاعل معه.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

تتطوي استراتيجية تعليم مهارة الذاكرة الحاضرة لتدريب الشخص على استخدام وسائل التذكير الخارجية والأجهزة التي ستساعده في تحسين قدرته على تذكر المعلومات باستمرار وكفاءة. وبدلاً من تخصيص عناصر تذكير محددة، يمكنك تدريب الشخص على تصميم عناصر تذكير شخصية مع وضع نظم مناسبة لاستخدامها. وهنا، عليك تطبيق أربع خطوات مهمة:

- اشرح المشكلة التي يتمخض عنها افتقار الشخص إلى مهارة الذاكرة الحاضرة، كالمشكلة المترتبة على نسيان الشخص الدائم لأمر معين في أحد الاجتماعات الأسبوعية المهمة.
- قدم بعض خيارات عناصر التذكير (نظم البيدجر أو رسائل التنبيه الخاصة بأجهزة الكمبيوتر الكفية وغيرها) أو دع الشخص يفكر في الحلول التي تناسبه.
- تذكر باستمرار العلاقة بين عنصر التذكير والوسيلة المساعدة لتحفيز الذاكرة الحاضرة.
- قم بتفعيل الدور الرقابي والإشرافي، كأن تستفسر عن استخدام الشخص لعنصر التذكير ومدى الفعالية التي حققها ذلك.

سيناريو: النسيان

دائماً ما ينسى «جايوسون» إحضار المستلزمات الضرورية خلال اجتماع معين، كالإجراءات التي تم اتخاذها في الاجتماع الأخير أو جدول الأعمال وغيرها. كما أنه كثيراً ما يتصل هاتفياً

بزوجته لإرسال الأدوات التي كان قد نسيها مثل النظارة الطبية أو جهاز الكمبيوتر الكفي. اعتاد المحيطون بـ «جايسون» مساعدته، ولكنهم رأوا أنه من الضروري وضع بعض الحدود والتصل لطلبات «جايسون» الدائمة. ففي بعض الأحيان، قد ينسى «جايسون» موعد تسليم معين أو لا يتذكر جلب أوراق مهمة للاجتماع. ورغم أن هذا الأمر يشعره بوطأة الذنب، إلا أنه لا يكف عن النسيان دائماً.

المشكلة: النسيان الدائم والمستمر وتوابعه الوخيمة على «جايسون» والمحيطين به.

الحل: اقترح مساعدة «جايسون» من خلال إعداد قائمة بالعناصر التي عليه تذكر اصطحابها معه إلى العمل أو في الاجتماعات الدورية. يمكن بدء هذا الأمر بإعداد قائمة عامة - أوراق ومحفظه أوراق ودفتر مواعيد وهاتف محمول على سبيل المثال. اطلب إلى «جايسون» وضع هذه القائمة في أقرب مكان إلى باب المنزل، حيث يستطيع تفقدها وفحصها يومياً قبل الذهاب إلى العمل. قد يكون من المفيد أيضاً أن تعلمه الربط بين عادة يومية معينة لديه واسترجاع هذه القائمة ومراجعتها. فإذا كان يحرص دائماً على تناول قهواً من القهوة قبل مغادرة المنزل، أخبره أن يضع القائمة بالقرب من غلاية القهوة، وسوف يتعلم مع التكرار، العبارة التالية: «تناول القهوة... مراجعة القائمة.» وبذلك، يستطيع «جايسون» مراجعة العناصر التي من المفترض أن يحضرها معه في أثناء تناوله قهوه الصباحي، الأمر الذي كان من الممكن أن ينساه لولا ذلك.

التحكم الانفعالي

يعني القدرة على إدارة المشاعر من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية أو إنجاز المهام أو التحكم في السلوك وتوجيهه.

تغيير البيئة المحيطة

يتم تصميم هذه التغييرات البيئية لمساعدة الأشخاص في إدارة مشاعرهم بصورة أكثر فعالية، سواء الإيجابية منها أو السلبية. وتتضمن:

- **توقع المواقف التي تسبب مشكلة وتجهيز الشخص لها:** ربما يكون هذا من خلال أمر بسيط تماماً، كمناقشة الشخص في طبيعة الأحداث أو الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة غير مرغوبة في مستوى المشاعر والاستجابات الانفعالية لديه. قد يساعد تحديد هذه المواقف مقدماً في إعداد ردود أفعال معينة لها.
- **تعليم استراتيجيات للتكيف مع هذه المواقف:** على سبيل المثال، من الممكن تعليم الأشخاص الذين يشعرون بتوتر وانفعال قبل العروض التقديمية أو المناقشات أساليب فعالة للاسترخاء.
- **تزويد الأشخاص بنصوص وسيناريوهات مكتوبة للسير وفقاً لها في مواقف معينة:** على سبيل المثال، إذا كان عادةً ما يسفر أي اجتماع بين الموظف ومديره عن رد فعل

انفعالي مفرط، اطلب من الموظف تكرار جملة كهذه: «سوف أستطيع السيطرة على أعصابي خلال هذا الاجتماع، وأستطيع أيضاً التعامل مع أية نتائج مهما كانت.»

■ **تزويد الأشخاص بجمل للدعم والتقويم:** اقترح عبارات على الأشخاص من الممكن أن يقولوها لأنفسهم للمساعدة في إدارة مشاعرهم وانفعالاتهم، كتلك المذكورة أعلاه.

■ **تنظيم مفردات البيئة المحيطة وعناصرها جيداً لتجنب المواقف المثيرة للمشكلات أو التدخل في الوقت المناسب:** على سبيل المثال، إذا كان الشخص يتصرف بشكل انفعالي مبالغ فيه في مواقف اجتماعية معينة، فيمكنك إذا الحد من عدد التفاعلات والمواجهات المحتملة أو تنظيم الموقف وتعديله على نحو معين. أولاً، فيما يتعلق بتنظيم الموقف، يمكنك أن تقترح على الشخص قضاء بضع دقائق مع كل مجموعة أفراد على حدة قبل الانتقال إلى المجموعة الأخرى. بهذه الطريقة، سينصب تركيز الشخص بشكل أكبر على الانتقال إلى موضوعات متباينة في المجموعات المختلفة بدلاً من التورط الانفعالي في موضوع بعينه.

■ **تقسيم المهمات إلى خطوات أصغر لتيسير أمر إدارتها بدرجة أكبر:** قد يشعر الشخص الذي يعاني قصوراً في التحكم الانفعالي بالقهر والارتباك في مواجهة أي مشروع – لا سيما إذا كان مثبّطاً لهفته. ويستطيع الشخص، من خلال تقسيم المشروع إلى مراحل أصغر، التركيز على مرحلة واحدة في كل مرة، مما يقلل من مستوى الارتباك ويحد من رد الفعل الانفعالي الذي يعقبه.

■ **تخصيص فترات للراحة:** امنح الشخص فترة راحة إذا بدا لك انزعاجه من المهمة قيد التنفيذ وعدم تقبله التام لها.

■ **ترديد عبارات إيجابية للتحفيز الذاتي:** قم بتدريب الشخص على ممارسة العبارات الإيجابية التي من شأنها تحفيزه على التغيير من سلوكه الانفعالي. على سبيل المثال، دربه أن يقول لنفسه قبل بدء المهمة: «أعرف أن الأمر سيكون صعباً بالنسبة لي، ولكنني سأظل أحاول. وإذا تعثرت رغم بذل قصارى جهدي، فسوف أطلب المساعدة.»

■ **الحوار التحفيزي قبل بدء المهمة:** افتح المجال لحوار تحفيزي مع الموظف يدعو إلى الهمة والنشاط قبل الشروع في تنفيذ المهمة المطلوبة. قم بصياغة جمل إيجابية لتحفيزه على المحافظة على ردود فعله الانفعالية، وذلك من خلال تبني موقف عقلي يؤكد على أن المهمة قابلة للتنفيذ وواقعية والافتناع بهذا الموقف. سوف يقلل ذلك من فرص تعاضم رد الفعل الانفعالي في أثناء تنفيذ المهمة.

■ **التذكير بضرورة تجنب الرأي الشخصي في الحكم على طبيعة المهمة:** الفت نظر الموظف إلى أن رأيه في أية تجربة من شأنه أن يؤثر على كيفية شعوره حيالها. سوف

يساعد هذا الأمر في وضع منهج إيجابي، ومن ثم تقليل فرصة رد الفعل الانفعالي السلبي.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

يتضمن هذا تعليم الاستخدام المستقل لاستراتيجيات كالسابق وصفها تَوًّا. على سبيل المثال، تستطيع أن تعلم الشخص أن يحدد إحدى استراتيجيات التكيف ويستخدمها عند مواجهة موقف يستثير مشكلة ما. وتستطيع أن تعلمه أيضًا تقسيم أية مهمة إلى مهمات أصغر أو كتابة نص تحفيزي أو عبارات إيجابية حول الذات، كما سبق وشرحنا تفصيلاً قبل ذلك. أما عن الموقف الذي يستثير المشكلة، فهو أي موقف يصدر فيه عن الشخص رد فعل انفعاليًا مبالغًا فيه، للدرجة التي تحول فيها مشاعره وانفعالاته دون تنفيذ المهمة أو الوظيفة المنوط بها إليه بشكل جيد. يعمل تقسيم المهمات أو الوظائف إلى مراحل أصغر على التقليل من ردود الأفعال الانفعالية حيث يكون من الأسهل عادةً إدارة هذه المراحل المحددة. وفيما يلي مخطط تفصيلي عام لكيفية تعليم هذا النوع من المهارة:

- **تفسير المهارة للشخص:** فرما لا يكون مدرِّكًا لها.
- **مساعدة الشخص على ممارسة هذه المهارة:** من خلال تدريب الشخص على كتابة عبارات وتكرارها للحد من التورط الانفعالي، مثل: «لن أدع هذا الأمر ينال مني.»
- **تعزيز الممارسة واستمرارها:** تأكد من إلمام الشخص بضرورة المواظبة على كتابة مثل هذه النصوص واستخدامها في مواقف معينة. يجب أن تحدد هذه النصوص المواقف التي من شأنها أن تؤدي إلى رد فعل انفعالي معين لديه.
- **تذكير الشخص باستخدام المهارة في مواقف حياتية حقيقية:** من المهم أن يستخدم هذه الأدوات بطريقة عملية في بيئة العمل الفعلية.
- **توفير المقومات اللازمة لاستخدام هذه المهارة بنجاح:** قم بتشجيع الشخص من خلال إخباره بالأساليب المجدية في حالته، واجعله يحاول أحد هذه الأساليب للحكم على مدى فعاليتها وتأثيرها.

ثمة عدد من الاستراتيجيات المحددة التي يمكنك تعليمها للشخص، نوجزها فيما يلي:

- إنشاء بيانات شخصية واستخدامها لتعزيز استجابة انفعالية إيجابية أو استراتيجية تكيف فعالة، مثل «إنني أساهم بأفكار مهمة في الفريق.» فمجرد كتابة هذا التعليق لنفسك سيساعدك فعلاً في إدراك حقيقة مساهمتك الفعلية داخل الفريق، كما يسمح لك بالشعور بمشاعر أكثر إيجابية.
- اجعل الشخص يعبر عن هدفه بطريقة لفظية، كأن يقول: «اليوم، سوف أفعل كذا...»، قبل الدخول في الموقف الذي يعرض فيه السلوك المستهدف. في أحد اجتماعات المراجعة الدورية الذي يعقد بصورة ربع سنوية، على سبيل المثال، ربما يقول الشخص «لن أدع الاستياء يستحوذ عليّ في اجتماع اليوم، أيًا كان ما سيقوله رئيسي في العمل.»
- علم الشخص أن يستخدم صورًا خيالية، بمعنى أن يتخيل نفسه يدير الموقف الذي أثار المشكلة بنجاح. على سبيل المثال، إذا كان الشخص لا يتحلى بالروح الرياضية في المواقف التي تغلب عليها روح المنافسة، فاطلب إليه أن يتخيل نفسه ينظر في هدوء أو

يجلس في هدوء. واجعله يربط بين ممارسة هذه المهارة وأمر آخر ينفذه يوميًا بصورة روتينية.

سيناريو: إحباطات العمل اليومية

تعمل «كاري» في مكتب حمامة في مدينة صغيرة، حيث يمثل البحث عن مكان لانتظار السيارات مشكلة معروفة. كل يوم في طريقها إلى العمل، تفكر «كاري» في مساحة الأرض المخصصة للشركة وتأمل في العثور على مكان لسيارتها. وعندما لا تجد مكانًا هناك، تضطر «كاري» إلى إيقاف سيارتها في الجراج الذي يقع على مسافة بعيدة عن الشركة. وعندما لا تجد مكانًا هناك أيضًا، تنور ثائرة «كاري» وكثيرًا ما تدلف من باب المكتب وهي تصدر تعليقات ساخرة. وعلى الرغم من أن المكتب نجح في إيجاد نظام أفضل لاستخدام مساحة الأرض الموجودة، لا تزال «كاري» تنفق إلى القدرة على إدارة مشاعرها والتحكم فيها.

المشكلة: عدم القدرة على التحكم في الاستجابات الانفعالية الحادة.

الحل: تستطيع مساعدة «كاري» في وضع استراتيجية للتعامل مع ما لا يمكن تجنبه. فلا تعترض «كاري» على فكرة الذهاب إلى المكتب قبل موعد العمل بخمس عشرة دقيقة وإيقاف سيارتها في قطعة الأرض المخصصة للشركة. وإذا لم تكن هناك مساحات فارغة، فإنها تواصل قيادة سيارتها إلى الجراج. وبالتالي، فبدلاً من الغضب الذي يعترئها وقتئذٍ، يجب أن تقول لنفسها: «إذا أوقفت سيارتي في الجراج، فسوف تتاح لي الفرصة للاستمتاع ببعض الوقت في الخارج وممارسة رياضة المشي في طريق العودة إلى مقر المكتب، وهو أمر أحتاج إليه على أية حال»، وعليها أن تتذكر أيضاً أن هذا الأمر سيجعلها تحظى بفرصة لاستنشاق الهواء العليل.

التركيز

يعني القدرة على تركيز الانتباه على موقف معين أو مهمة بعينها على الرغم من عوامل التشنيت العديدة أو الإجهاد أو الملل.

تغيير البيئة المحيطة

هذه الاستراتيجيات مصممة لإتاحة الفرصة للأشخاص على التكيف مع الصعوبة التي يجدونها في تركيز الانتباه على أمر معين أو لسهولة التركيز على المهمات لمدة أطول. وتتضمن الحلول المقترحة في هذا الصدد ما يلي:

تسجيل موعد بداية ونهاية المهمة: درب الآخرين على كتابة موعد بداية ونهاية المهمات التي يكلفون بها؛ لمساعدتهم في مواصلة العمل في هذه المهمات لأطول مدة ممكنة لحين الانتهاء منها وإنجازها.

استخدام الوسائل التحفيزية: بالنسبة للأشخاص الذي لا يستمتعون بعملهم، قد تمثل المكافآت الخارجية أحياناً أفضل أمل في النجاح. ولتحقيق التأثير المطلوب، يجب أن تكون هذه

الفصل الخامس

المكافآت فعالة ودورية ومتنوعة. ومن أمثلة ذلك تقديم حوافز صغيرة نظير إنجاز المهمة أو نظير إنجاز المهمة في غضون فترة زمنية محددة أو لتنظيم نشاط محبب أو لمواصلة العمل على الفور في المهمات الأكثر جاذبية. ستعطي هذه الأمور الشخص دافعاً للعمل وتمنحه شيئاً قيماً يتطلع إليه.

تقسيم المهمات: من الأفضل تقسيم المهمات الكبيرة إلى مهمات فرعية، مع الحصول على فترات راحة قصيرة بعد كل مهمة فرعية يتم إنجازها.

- تحدي زمن المهمة: تستطيع أن تزرع لدى الشخص الدافع لتحدي الوقت المخصص لإنجاز المهمة.
- استخدام أداة للمراقبة الذاتية: قد تكون هذه الأداة تليفوناً محمولاً يصدر نغمات منتظمة، حيث يُترك الشخص ليستمع إلى هذه النغمات، ثم يسأل نفسه في كل مرة يسمع فيها هذه النغمة قائلاً: «هل كنت في كامل تركيزي؟».
- اختيار الوقت المناسب لإنجاز المهمة: اختر بعناية الوقت المناسب على مدار اليوم لإنجاز المهمة، كأن تجعل الأشخاص يؤدون المهمات الصعبة في الوقت الذي يكونون فيه أكثر نشاطاً.
- الإشراف والتوجيه: غالباً ما يبلي الأشخاص بلاءً أفضل في المواقف التي يتبادلون فيها الاهتمام ويحصلون على تقييم دوري وتعزيز فوري.
- عنصر المتعة والتشويق: اجعل المهمات ممتعة؛ لأن الأشخاص يميلون عادةً إلى العمل لفترات أطول وبمجهود أكبر في المهمات التي يفضلونها، على نحو يفوق بكثير المهمات التي يعتبرونها مملة أو رتيبة أو غير مهمة. ومن أمثلة القيام بذلك إضفاء طابع النقا على المهمة، أو تحويل المهمة إلى تحدي أو لعبة أو مباراة.

الحافز: امنح الشخص شيئاً يتطلع إلى تنفيذه بمجرد الانتهاء من إنجاز المهمة.

الاهتمام والإطراء: امنح الشخص الاهتمام والثناء في أثناء العمل في المهمة.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

لكي يتعلم الأشخاص مهارة التركيز أو الاحتفاظ بالانتباه لأطول فترة ممكنة، يجب أولاً تعليمهم كيفية تخصيص استراتيجيات خارجية مما تم وصفها تَوَّأ. للقيام بذلك:

- ساعد الأشخاص في إدراك قدرتهم على التركيز واليقظة في أثناء العمل، كأن تجعلهم يحددون أقصى مدة ممكنة يمكنهم العمل خلالها دون الحاجة إلى الحصول على فترة

راحة.

- علمهم كيفية تقسيم المهام إلى مراحل تتناسب مع قدرتهم على التركيز والانتباه.
- ساعدهم في وضع خطة عمل والالتزام بها. يجب أن يتضمن هذا مساعدتهم في توزيع العمل وفقاً لقدرتهم، والتعاون معهم في تحديد استراتيجيات تحفيزية ورسائل تذكير بيئية لمساعدتهم في التركيز على المهمة. ربما تتضمن هذه الاستراتيجيات التحفيزية إيجاد الطرق الكفيلة بجعل المهمة أكثر نشاطاً وفعالية. على سبيل المثال، بدلاً من الاكتفاء بمجرد قراءة تقرير، أعطهم أسئلة لقراءتها مثل "ما الذي يمكن تنفيذه بصورة واقعية في هذا التقرير؟" وشجعهم أيضاً على تدوين ملاحظات أو استخدام قلم تحديد عند القراءة، لمساعدتهم على التركيز. ذكرهم باتباع الخطة التي وضعوها. يمكنك القيام بذلك بصورة دورية مع متابعة مدى التقدم الذي أحرزوه في النشاط الحالي بعد السير وفقاً للخطة الموضوعية.
- قم بتعزيز سلوكهم من خلال تشجيعهم على السير وفقاً للخطة الموضوعية، كأن يقوموا بمعالجة المهام الأصعب في بداية اليوم.
- قم بتفويض المسؤولية إليهم بصورة تدريجية لوضع الخطة.
- في الاجتماعات، اجعلهم يدونون ملاحظات حول المعلومات المطروحة خلال الاجتماع.
- حدد عدد المرات التي سوف يتواصلون فيها بالأعين مع المتحدث، واجعلهم يتابعون ذلك. سوف يحول ذلك دون تشتيت انتباههم وانغماسهم في أحلام اليقظة أو التفكير في موضوعات غير ذات صلة بما هم بصدد مناقشته في اللحظة الراهنة. إذا حافظوا على التواصل بالأعين مع المتحدث، فسوف يجبرون على الحفاظ على انتباههم وتركيزهم.

سيناريو: التقارير الضائعة

يعمل «جريج» في مركز اتصالات حيث يتلقى طلبات العملاء. وبصفتك مديره، يمكنك أن تذكره باستمرار بضرورة استكمال تقارير المكالمات اليومية بنهاية مناوبته؛ لأنه لا بد من إرسال البيانات إلى الشركة في نهاية كل ليلة. ستكون أضرار «جريج» دائماً التعلل بكونه مشغولاً بكم هائل من المكالمات وعجزه عن تسليم التقارير في نهاية اليوم، أو أن بنية التقارير ثقيلة جداً وغير سهلة الاستخدام.

لاحظت من جانبك أن «جريج» يترك مكان عمله غالباً بعد إنهاء أية مكالمات ويذهب لأخذ فترات راحة يتحدث فيها مع زملائه. وخلال ذلك، يقوم «جريج» بتحويل مكالماته إلى خدمة البريد الصوتي أو الرسائل المسجلة. وعليه، فقد بات من الواضح لك أن فترات الراحة هذه تزيد من تشتيت انتباه «جريج» وإبعاده عن جو العمل.

المشكلة: عدم قدرة «جريج» على التركيز في مهام عمله لفترات طويلة.

الحل: أسأل «جريج» ما الذي يمنعه من إعداد التقارير اليومية دون الحاجة إلى من يذكره بصفة مستمرة، الأمر الذي أصبح مصدر إزعاج لك. بعد التحدث مع «جريج»، ستدرك أنه لا يخصص وقتاً لكتابة هذه التقارير لأنها تصيبه بالملل. فهو شخص اجتماعي، يحب التفاعل مع الآخرين، ويتحين الفرص للتداول والحديث معهم. أكد له أنك تتفهم الأمر جيداً، وأنت

الفصل الخامس

ستتعاون معه في تحديد الأمور التي يفضلها، ولكن التقارير مسألة غير قابلة للتفاوض. ناقش مع «جريج» السبل الكفيلة لإنهاء هذه التقارير وإعدادها، ومن بينها:

اشرح لـ «جريج» أنه من الممكن تقسيم مهمة إعداد التقارير. بمعنى أنه في إمكانه بعد كل خمس مكالمات أن يكمل عددًا من هذه التقارير. وسيقل ذلك من الشعور بالملل الذي يصيبه عند إعدادها كلها دفعة واحدة في نهاية اليوم. بالإضافة إلى إرسال التقرير، على «جريج» أن يحضر إليك نسخة ورقية قبل نهاية اليوم، مما يتيح له فرصة التحدث مع الآخرين على طول الطريق إليك. وعندما لا يكون قد انتهى من التقرير، على «جريج» الذي يفضل مغادرة العمل في الموعد أن يستمر لفترة لانتهاه من التقرير وتركه على مكتبك.

المبادرة

تعني القدرة على بدء مشروعات أو مهمات دون ماطلة لا داعي لها.

تغيير البيئة المحيطة

الهدف هنا التيسير من عملية بدء المهمة من خلال جعلها أقل ملأً ورتابة للشخص الذي يعاني مشكلة في بدء الاضطلاع بالمهمات. للقيام بذلك، قم بعمل الآتي:

- **وضع جدول زمني:** نظم جدولاً زمنياً محدداً لمهمات معينة.
- **الاستعانة بعناصر التذكير:** أنشئ عنصر تذكير لبدء المهمة (جرس تنبيه أو رسائل تنبيه في ساعات اليد أو أجهزة الكمبيوتر الكفية).
- **تقسيم المهمة:** قم بتقسيم المهمة إلى أجزاء صغيرة بما يكفي حتى تبدو الخطوة الأولى سهلة التنفيذ.
- **تحديد زمن إنهاء المهمة:** حدد الفترة الزمنية التي سيستغرقها الموظف في العمل على المهمة وتأكد من أنها فترة قصيرة.
- **عنصر التحفيز:** اتفق مع شخص آخر لحث الموظف على بدء المهمة.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

يتم تعليم هذه المهارة بصورة أساسية من خلال وضع خطة حول أنواع التعديلات البيئية التي تم وصفها توًا حتى يتمكن الموظف في النهاية من الاستفادة من أشكال الدعم البيئي الضرورية في إنجاز المهمات التي هو بصدها. تتمثل الخطوات الست لتعليم هذه المهارة في الآتي:

1. حدد المهمات التي ترغب في أن يتعامل معها الموظف، كمهمة لا يتم البدء فيها في موعدها.
2. تعاون مع الموظف في وضع خطة مكتوبة، تسرد التفاصيل المتعلقة بكيفية تنفيذ كل مهمة، بحيث يبدو بدء المهمة كلها أمرًا أقل صعوبة وملأً بفضل العناصر الفردية.

3. حدد موعدًا نهائيًا لتسليم كل مرحلة من مراحل المهمة.
4. قم بإنشاء نظام تذكير لحث الموظف على بدء المهمة. قد يكون هذا من خلال رسالة تنبيه أو رسالة بريد إلكتروني أو حتى مكالمة تليفونية من أحد الزملاء في العمل.
5. ضع الخطة ونظام التذكير موضع التنفيذ.
6. قسّ النتيجة من خلال أمور مثل متابعة النسبة المئوية للمرات التي أنجز فيها الموظف المهمة في موعدها. ودعه أيضًا يعرف أنه سيتم عقد اجتماعات دورية معك لمراجعة عدد المرات التي بدأت فيها المشروعات في موعدها. سيؤدي هذا إلى إلقاء قدر أكبر من المسؤولية على عاتق الموظف حتى يتأكد من تركيز الانتباه على رسائل التذكير التي تذكره ببدء المهمة، طالما أنه لا مجال للأعذار بمجرد تفعيل هذه الرسائل واستخدامها. سيساعده هذا أيضًا في الإلمام بعواقب تجاهل هذه الرسائل وعدم بدء المهمة في وقتها.

سيناريو: التأخر في تسليم التقارير

تعمل «ماري» في قسم كبير في إحدى الشركات العالمية، وهي الموظفة المسؤولة عن إعداد التقارير الأسبوعية الخاصة بالشركة وكذلك التقارير ربع السنوية المتعلقة بتوضيح فروق الميزانية. تنتم هذه التقارير بالتفصيل الشديد وتتطلب إدخال بيانات من العاملين في أقسام المبيعات والتسويق والتوزيع. وكل أسبوع، لا تستطيع «ماري» اللهث وراء هذه التقارير من قسم إلى قسم حتى اللحظة الأخيرة، مما يؤدي إلى تأخير عملها بشكل كبير بواقع ليلة واحدة كل أسبوع. ولأنها تعلم كم الوقت والجهد الذي يستغرقه إعداد هذه التقارير، فهي تبحث دائمًا عن شيء آخر تفعله، مثل زيارة أحد الزملاء فجأة لفتح المجال لحوار ودي بدلا من طلب معلومات من الأقسام الأخرى. أما من جانبك، فأنت تعرف أن «ماري» دائمًا ما تحتفظ بمهمة إعداد هذه التقارير حتى اللحظة الأخيرة، وأنها تبدو مجهدة في اليوم التالي عقب الانتهاء من هذه التقارير وتسليمها.

المشكلة: عدم قدرة «ماري» على البدء في إعداد هذه التقارير في وقتها وتسليمها في الموعد المحدد.

الحل: تعاون مع «ماري» في مناقشة جميع خطوات العملية الخاصة بإعداد هذه التقارير بالكامل، بما في ذلك المعلومات اللازمة ومصادرها. اطلب إلى «ماري» إنشاء قالب تقارير عام يمكن إسقاط المعلومات فيه بصورة آلية. واطلب إليها بعد ذلك وضع إطار زمني لاستكمال كل خطوة في هذه العملية بمواعيد تقريبية بحيث تبدأ في إنجاز كل خطوة على حدة. راجع كل خطوة معها، ثم أجب عن الأسئلة وحل المشكلة. بعد تنفيذ «ماري» لهذه الخطوات لفترة، تستطيع تقليل مراجعاتك الدورية لأن ثمة عادة جديدة ومتكررة قد تشكلت. ومرة أخرى، نؤكد على أن «ماري» لم تدخل تحسينًا جوهريًا على مهارتها التنفيذية المرتبطة بالمبادرة في بدء المهمات، ولكن لديها الآن عملية محددة وخطوات واضحة لبدء مهمتها واستكمال تقريرها الأسبوعي.

التخطيط وترتيب الأولويات

تعني القدرة على إعداد خارطة طريق للوصول إلى وجهة محددة أو هدف بعينه، مع الإلمام بالمعطيات الأكثر أهمية على طول الطريق.

تغيير البيئة المحيطة

من خلال تعديل البيئة، تتراجع حاجة الأشخاص إلى الاعتماد على مهارات التخطيط، وتتضمن هذه التعديلات:

- **وضع جدول زمني محدد:** ضع خطة أو جدولاً زمنياً محدداً كي يتبعه الشخص ويسير وفقاً له.
- **تقسيم المشروعات:** قم بتقسيم المشروعات طويلة المدى إلى مهمات فرعية شديدة الوضوح، وحدد مواعيد تسليم كل مهمة فرعية على حدة.
- **إنشاء قالب تخطيط عام:** أنشئ قالب تخطيط لكل مجال رئيس. على عكس أية خطة محددة، يعتبر القالب بمثابة نموذج أو نسق محدد ومعتمد يُسمح فيه للشخص بإكمال الفراغات الموجودة بالبيانات الجديدة.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

إن أفضل طريقة لتعليم الأشخاص مهارة التخطيط أن تدريبهم عدة مرات على خطوات عملية التخطيط لأنواع عديدة من المهمات، مع نقل العملية إليهم بالتدرج من خلال طرح أسئلة تحفزهم على التفكير في كيفية وضع خطة. في المراحل الأولى، سوف تحتاج في أسئلتك إلى الحث على كل خطوة، مثل «ما الذي يجب إنجازه أولاً؟» وما الذي يجب تنفيذه بعد ذلك؟» ومع ازدياد مستوى الخبرة لدى الشخص، يمكن أن تصبح عبارات التحفيز والحث أكثر عمومية، مثل «حسناً، دعنا ننشئ قائمة بتلك المهمات بالترتيب الذي عليك إنجازها به.»

إن استخدام التشبيه بخارطة الطريق قد يكون وسيلة فعالة لمساعدة الأشخاص في التفكير فيما تتطلبه عملية التخطيط. فباستخدام هذا التشبيه، يمكنك دفعهم إلى تحديد وجهة الوصول أو الهدف. وبعد ذلك، يمكن أن تجعلهم يتصورون المسار الذي عليهم أن يسلكوه للوصول إلى وجهة الوصول هذه. بالنسبة للأشخاص الذين يظهرون استجابة جيدة لعناصر التذكير المرئية، قد يساعد استخدام خريطة فعلية ومرسومة. وفي الواقع، ليس بالضرورة أن تتحسن مهارة التخطيط/ترتيب الأولويات لديهم، ولكنك سوف تمنحهم الفرصة من خلال هذه العملية البسيطة للحد من المشكلات التي تحدثها نقطة الضعف هذه.

سيناريو: عروض اللحظة الأخيرة

تعمل «ستاسي» استشارياً مالياً لدى إحدى المجموعات الاستشارية. وغالباً ما يتم استدعاؤها في اللحظة الأخيرة للمساعدة في إعداد عروض الأسعار وتحليل السيناريوهات المالية المختلفة قبل تقديم العرض الأخير. تتمتع «ستاسي» بمهارة كبيرة في التعامل مع الأرقام، ولكنها من النوع شديد القلق حيال مواعيد التسليم والضغوط التي تشعر أنها مفروضة عليها من جانب المستشارين. وقد حاولت أن تطلب منهم اللجوء إليها في وقت مبكر عن ذلك، ولكن هذا لا

يحدث دائماً. لذلك، فهي تشعر بالارتباك والحيرة حيال ما يمكن أن تفعله لإحكام السيطرة على عملية تصميم العرض وجعله أكثر سهولة.

المشكلة: افتقار القدرة على التخطيط وترتيب الأولويات لا سيما بالنسبة للمهام العاجلة أو المفاجئة.

الحل: يمكنك التعاون مع «ستاسي» للعمل على وضع خطة لمدة ستة أشهر مقبلة، وذلك في ضوء المعلومات التي تعرفها من اجتماعات دراسة التنبؤات والتوقعات. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك أن تدربها أيضاً على إنشاء أوراق عمل بسيطة خاصة بالتخطيط، بحيث تعطيتها للمستشارين كي يستخدمونها قبل إشراكها في أية مهمة، أو إنشاء أوراق عمل لـ «ستاسي» نفسها لاستخدامها بمجرد لجوء المستشارين إليها. ومن المفترض أن توضح أوراق العمل هذه الخطوات المطلوبة والوقت اللازم لإنجاز كل خطوة على حدة. وتعمل هذه الخطة الرئيسية، وكذلك أوراق العمل الخاصة بالتخطيط، على التخفيف من حدة الضغط وتزيد من مساحة الدور الذي يلعبه المستشارون في الجوانب المالية لمشروعاتهم.

التنظيم

يعني القدرة على ترتيب الأمور وفق نظام محدد.

تغيير البيئة المحيطة

في الغالب الأعم، تكون التوقعات الخاصة بالشركات إما توقعات غير محددة بشكل جيد أو غير محددة بشكل صريح. لذلك، فإن التعديلات البيئية في هذه الحالة تتضمن التحديد الأفضل للنظم المؤسسية وجعل التوقعات أكثر صراحةً وعلانيةً.

- **إقصاء الأمور الجانبية بعيداً:** أدرج ضمن متطلبات الوظيفة ضرورة طرح كل شيء جانباً في نهاية اليوم.
- **توضيح المتطلبات التنظيمية:** إذا كانت ثمة متطلبات تنظيمية محددة، فعليك توضيحها كتابةً وبكل دقة.
- **التأكيد على التنظيم والترتيب:** أوجد مكاناً محددًا لكل شيء وحمل الشخص مسؤولية وضع كل عنصر دائماً في مكانه المناسب.
- **تفويض المهام التنظيمية إلى شخص آخر:** قم بالحد من ضرورة التنظيم كمطلب أساسي في الوظيفة، وذلك من خلال تفويض أية مهمة تنظيمية من الضروري تنفيذها إلى شخص آخر.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

تعد هذه المهارة من المهارات التنفيذية الأكثر تحدياً، والتي من الصعب تعليمها لأشخاص يفتقرون إلى التنظيم بطبيعتهم. فهي تتطلب قدرًا كبيراً من الصبر والإشراف من جانبك. إذا رغبت في الاضطلاع بهذه المهمة، فإليك الخطوات التي عليك اتباعها:

الفصل الخامس

- حدد معايير النجاح، كنسبة مئوية يتم تحديدها لمدى الالتزام بوضع المواد في مكانها أو مقياس تقييمي لتقييم درجة التنظيم.
- قم بتقييم الوضع الحالي لإنشاء خط أساس.
- اجتمع مع الموظف لمراجعة المتطلبات التنظيمية غير الاختيارية.
- بالنسبة للأمور الاختيارية، ناقشه في العمليات التنظيمية المختلفة واتفق معه على النظام الذي سيتم استخدامه.
- عيّن شخصًا وظيفته والإشراف على الموظف خلال العملية التنظيمية ومعالجة أية مشكلات تواجهه.
- أنشئ نظام مراجعة داخليًا وإطارًا زمنيًا، بما في ذلك الشخص الذي سيراجع الأمر مع الموظف وعدد مرات المراجعة والفحص. سيضمن هذا جدوى العملية التنظيمية والوفاء بالمتطلبات المتفق عليها.
- قم بتنفيذ عملية الفحص والمراجعة وقمّ مستوى نجاحها. بمجرد إنشاء نظام المراجعة والفحص، تأكد أنه يتم تنفيذه بصورة منتظمة دون إغفال أو ماطلة.
- ابدأ بفروض صغيرة أولاً.

سيناريو: عدم الاستعداد للاجتماعات

يجع مكتب «بروس» دائماً بالفوضى. فثمة أدراج مكدسة بالأوراق وتقارير عديدة ملقاة هنا وهناك وأعداد لا حصر لها من الملفات والأقلام وغيرها تملأ أرجاء المكان. يبدو المكتب بأكمله غير مرتب، بملفاته الملقاة على الأرض أو المكدسة فوق خزائن الملفات في انتظار من يرتبها، وأرفف الكتب التي تعج بالكتب والتقارير والمجلات التجارية من سنوات عديدة مضت. المشكلة أن «بروس» مديرًا ويحضر العديد من الاجتماعات الدورية على مدار الأسبوع، وهو الأمر الذي يجعله في حاجة إلى التحضير والإعداد. ودائمًا ما يصطحب معه ملفات غير سليمة إلى الاجتماعات أو يذهب دون أي ملفات على الإطلاق. والسبب بسيط، وهو أنه لا يستطيع العثور على ما يحتاجه وقت الاجتماع.

إن ما يعنيننا هنا ليس الصورة التي يترك عليها «بروس» مكتبه، ولكن عدم التنظيم الذي يؤدي إلى حدوث حالات من الفوضى والإزعاج في كل مرة لا يصطحب فيها «بروس» الأوراق اللازمة عند استدعائه لحضور أحد الاجتماعات. وربما يكون «بروس» أيضًا من نوعية الأشخاص الذين يقولون دائمًا إنهم يعرفون أن الفوضى تعم أرجاء مكتبهم ولكنهم رغم ذلك يعرفون أين يجدوا متعلقاتهم وسط هذه الفوضى، على الرغم من أنك تعلم أنهم لا يستطيعون الوصول البتة إلى أي شيء وسط هذه الفوضى العارمة.

المشكلة: افتقار «بروس» إلى التنظيم وتأثير ذلك على الاجتماعات التي يحضرها.

الحل: تتمثل أولى خطوات الحل في أن تحدد جداول أعمال الاجتماعات والمعلومات اللازمة لأي اجتماع رئيسي. بعد ذلك، أنشئ هيكلًا تنظيميًا وحدد مكانًا للاحتفاظ بهذه المعلومات - كأن تضعها في مجلد ملون - مثلًا - في حافظة الاجتماع في الركن الأيمن من مكتبك. حدد الكيفية التي سيتم بها توصيل هذه المعلومات إلى «بروس». قبل بضع ساعات على الأقل

من أي اجتماع رئيسي، استعن بشخص للتحدث إلى «بروس» والتأكد من وصول المعلومات إليه أو لتذكيره بمكانها. راقب أسلوبه في تنظيم المعلومات بصفة دورية.

إدارة الوقت

تعني القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بكفاءة وفعالية، أو الالتزام بالأطر الزمنية الموضوعية ومواعيد التسليم النهائية. ويتضمن أيضًا إحساسًا عامًا بأهمية الوقت في حياتنا.

تغيير البيئة المحيطة

يتضمن هذا وضع نظم من شأنها توضيح أهمية الوقت في بيئة العمل في ذهن الموظف، بما في ذلك الوعي بمواعيد التسليم والإحساس بانقضاء الوقت.

- **الاستعانة بأحد العناصر المرئية للتذكير بالوقت:** كأن تضع ساعة على المكتب بحيث يمكن النظر إليها بصورة منتظمة.
- **وضوح الجدول الزمني:** اجعل الجدول الزمني واضحًا ومرئيًا، كأن تلصقه في مكان دائم أو تضعه في تقويم يومي على المكتب أو على جهاز الكمبيوتر.
- **الاستعانة بأحد عناصر التنبيه:** استخدم ساعة بها وظيفة التنبيه للتذكير بأحداث أو مواعيد تسليم محددة.
- **الاستعانة بشخص آخر:** استعن بشخص ما لتذكير الموظف بالمهام والأحداث المحددة.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

كما هي الحال مع التنظيم، تعد إدارة الوقت من المهارات الصعبة تعلمها، ويجب ألا نتوقع من الشخص أن يصبح بارعًا في إدارة الوقت بشكل عام. إذا لم تكن التغييرات البيئية كافية لتحسين المهارة بمستوى معقول، يمكنك إذا اتبعت الخطوات التالية لتعليم هذه المهارة:

- حدد الهدف، بناءً على الأولويات الخاصة بالشركة (على سبيل المثال، إنجاز 80% من المهام في وقتها أو حضور الاجتماعات في موعدها).
- الحصول على مقياس أساسي (النسبة المئوية الحالية للانضباط والحفاظ على الوقت).
- اطلب من الشخص وضع خطة يومية للمهام التي يجب إنجازها، بما في ذلك تقدير المدة التي تستغرقها كل مهمة على حدة وتاريخ البدء فيها.
- اجعله يحدد العثرات التي تعوق الإدارة الفعالة للوقت (مثل قضاء وقت أكثر من اللازم في حوار خارج نطاق العمل).
- ناقش الحلول الممكنة للتغلب على هذه العثرات.
- حدد الشخص الذي سيأخذ على عاتقه مسؤولية مراجعة الشخص وتذكيره، وحدد موعد القيام بذلك. على سبيل المثال، يمكن أن يتم تعيين أي مدير لقياس معدل انضباط الموظف وحضوره إلى اجتماع محدد في موعده.
- احرص على تقييم هذه الخطوات ومعرفة مدى نجاحها. على سبيل المثال، تستطيع أن تطلب إلى الموظف أن يسمح لك بمعرفة الأوقات التي يصادف فيها عثرات تعوق قدرته

الفصل الخامس

على الإدارة الفعالة للوقت، بحيث لا يكون أمامه عذر فيما بعد يتعلل به عن عدم تعامله مع أية مشكلة في الوقت المناسب.

سيناريو: عدم الانضباط في المواعيد مطلقاً

دائماً ما يتأخر «جوش» عن حضور الاجتماعات. وفي رأيك أنه موظف جيد، وقد كنت حريصاً في كل المرات التي قابلته فيها على مدار ثلاثة شهور كاملة أن تخبره بضرورة الالتزام بالمواعيد. وأخبرك «جوش» أنه سيحاول كل ما في وسعه، ولكنه استمر في التأخير عن الاجتماعات حتى أنه تأخر أيضاً عن الاجتماع الأخير معك لمناقشة مشكلة تأخير ه. يشعر «جوش» أنه دون المستوى المطلوب ويحاول دائماً إنجاز المزيد قبل مغادرة عمله لحضور أي اجتماع. وقد صار الأمر مصدر إزعاج للمحيطين به.

المشكلة: افتقار «جوش» إلى القدرة على إدارة الوقت بفعالية والانضباط في المواعيد.
الحل: اجعل «جوش» يهتمك في أي عمل سيأخذه معه إلى الاجتماع. وبذلك، يستطيع الانشغال بهذا العمل قبل بدء الاجتماع دون أن يشعر بأنه لم ينجز شيئاً. اجعله يحدد مقدماً وعلى وجه التحديد الموعد الذي سيتحرك فيه لحضور الاجتماع. حدد شخصاً ليذكره قبل الموعد مباشرة. واستعن بشخص لتسجيل أي تأخيرات، ثم حدد النسبة المئوية لعدد مرات تأخره عن الاجتماعات في غضون شهر، والإجراء الذي سيتم اتخاذه إذا تجاوز هذه النسبة. يمكنك أيضاً تعيين مدير آخر للقيام بهذا الأمر أو حتى شخص يتمتع بنقطة قوة متممة لتلك، بحيث يستطيع كل منهما تذكير الآخر إذا كانا يتمتعان بنقاط قوة متعارضة، كما ناقشنا في موضع سابق.

وضع الأهداف وتحقيقها

يعني القدرة على وضع هدف ومتابعته إلى حين تحقيقه، وعدم الشعور بالإحباط أو التشتت بالمصالح والاهتمامات المتضاربة.

تغيير البيئة المحيطة

تحظى هذه المهارة التنفيذية غالباً بتقدير أكبر لدى الأفراد منه لدى الشركات، حيث عادةً ما يكون هناك أشخاص آخرون داخل الشركة يستطيعون وضع أهداف طويلة المدى أو تنفيذها. إذا كانت هذه المهارة تمثل عنصر مهم في التوظيف الوظيفي لأي شخص، فإليك سبل تعديل البيئة على النحو الذي يسمح بدعم هذه المهارة وتعزيزها:

- إذا كان الموظف غير قادر على تعيين أهداف طويلة المدى والالتزام بها، يجب أن تقوم بهذا الدور نيابة عنه.
- حدد الهدف طويل المدى، وضعه أمامه بوضوح حتى يتذكره دائماً.
- عقد اجتماعات دورية معه لمناقشة مدى تقدمه نحو تحقيق الهدف طويل المدى.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

بالنسبة للأشخاص الذين يعانون قصورًا في هذه المهارة، فلن تتأتى لهم فرصة الترقى في الشركة إلا إذا كانوا قادرين على تفعيل هذه المهارة بشكل أكبر. إذا كنت مسؤولاً عن تعليم هذا الشخص أو تدريبه، إليك الأسلوب الذي يمكنك مساعدته به في تطوير هذه المهارة:

- تقابل مع الموظف لمناقشة خيارات الأهداف طويلة المدى، وحدد أحدها للعمل على تحقيقه.
- ضع خطة لتحقيق الهدف (شاملةً المهمات الواجب تنفيذها والأطر الزمنية الموضوعية).
- ناقش العقبات المحتمل أن تحول دون تحقيق الهدف طويل المدى، وحدد الاستراتيجيات الكفيلة بالتغلب عليها.
- حدد آليات التذكير التي ستستعين بها لمساعدة الشخص في التركيز على هدفه وعدم التخلي عنها وحدد آلية واحدة أو اثنتين ليتم استخدامها. ربما يتمثل هذا في تبادل رسائل سريعة عبر البريد الإلكتروني أو مكالمات تليفونية مجدولة أو كتابة/لصق الهدف بوضوح على سبورة بيضاء في مكتبه.
- ضع جدولاً زمنياً لتقييم مدى التزام الشخص بالإطار الزمني الموضوع.

سيناريو: رونق الأفكار الجديدة وجاذبيتها

يعلم الجميع في المكتب أن «والتز» أول من يطرح أفكاراً جديدة دائماً. لذا، فإنهم يقصدونه باستمرار طالبين دعمه في مشروعهم الحالي. ومع ذلك، فأنت كمدير له، ترى أن «والتز» لا يحقق أهدافه الخاصة على الرغم من أنه شخص إيجابي للغاية في كل هذه المشروعات المتعلقة بالآخرين. والأسوأ من هذا، ترى أنه في نهاية اليوم لم يحقق الكثير. وقد ذكرت هذا الأمر أمام «والتز» من قبل، ووافقك الرأي بحجة أنه يستمتع بالمشروعات الجديدة، ووعدك أنه سيحاول التركيز أكثر على إنجاز ما لديه من مهمات. ومع ذلك، لم يتغير سوى القليل، حيث ظلت الأفكار الجديدة تعترض طريقه دائماً.

المشكلة: انجذاب «والتز» نحو المشروعات الجديدة، الأمر الذي يشتت انتباهه عن هدفه وإنجاز المهمات الموكلة إليه.

الحل: قابل «والتز» وحدد هدفين طويلي المدى نسبياً يمثلان عناصر رئيسية في وظيفته. دع «والتز» يضع خطة كتابية، لإنجاز هذين الهدفين. يجب أن تحدد الخطة مهمات محددة وأطر زمنية واضحة. وطالما أن ذهاب الموظفين الآخرين إليه بأفكار جديدة يمثل مصدر تشييت كبيراً له، دعه يقرر الكيفية التي سيتعامل بها مع هذا الأمر، كأن يقصر الأمر على أوقات معينة. اتفق على جدول زمني لمقابلته بصفة دورية لمراجعة ما أنجز من مهمات ومدى التزامه بالأطر الزمنية الموضوعية.

المرونة

تعني القدرة على وضع خطط وتغييرها في مواجهة العقبات أو العثرات أو المعلومات الجديدة أو الأخطاء. وتتعلق أيضاً بالقدرة على التكيف مع مجريات الأمور والظروف المتغيرة.

تغيير البيئة المحيطة

إن أفضل الطرق غالبًا لمعالجة مواضع القصور في الموظفين المفترقين إلى هذه المهارة أن تتحايل على عدم المرونة لديهم بأساليب كالتالي ذكرها:

- قم بتكليف الموظف بالمهمات التي لا تتطلب قدرًا كبيرًا من المرونة كذلك التي من الممكن إنشاء نظم أو إجراءات روتينية لها.
- حاول قدر الإمكان تنظيم أنشطته على مدار اليوم وفقًا لجدول زمني أو نظام محدد.
- اجعله يشترك في العمل مع عضو آخر في الفريق، يتمتع بمرونة أكبر في المواقف التي تستدعي التحلي بالمرونة. في هذه الحالات، من المهم أن تطلع هذا الشخص الذي يتمتع بمرونة كبيرة على حقيقة افتقار هذا الشخص الآخر للمرونة. فقد يشوب العلاقة بينهما نوع من التوتر عندما لا يطبق هذا الشخص المرن التعامل مع هذا الموظف غير المرن.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

الأشخاص الذين يفتقرون إلى المرونة لا يدركون غالبًا نقطة ضعفهم هذه أو مدى تأثيرها على عملهم أو قدرتهم على التقدم. كما أنهم غالبًا لا يدركون كيف يؤثر هذا الأمر على الأشخاص المحيطين بهم ممن يتمتعون بمرونة أكبر. وفيما يلي الطرق التي من شأنها مساعدتهم في أن يصبحوا أكثر مرونة:

- تقابل معهم وناقش مفهوم المرونة. سق لهم أمثلة لأوقات لم يتمتعوا فيها بالمرونة، وساعدهم في تحديد أنواع المهمات أو المواقف التي تتطلب المرونة. اجعلهم يحددون لأنفسهم السبل التي من شأنها أن تجعلهم أكثر مرونة، بما في ذلك مشاعرهم وسلوكهم، كأن يشعروا - مثلاً - أنهم سريعو الغضب ولا يستطيعون التغيير أو التكيف مع الطلب الجديد.
- ناقش الاستراتيجيات التي يمكنهم استخدامها عندما يجدون أنفسهم يميلون إلى عدم المرونة، بما في ذلك سبل إدارة مشاعرهم وانفعالاتهم (من قلق وإحباط غالبًا) وكذلك الطرق التي يمكنهم من خلالها الابتعاد عن الموقف: إما بالتغاضي عنه أو بالتفكير في خيارات عديدة.
- يتميز الأشخاص الذين يفتقرون إلى المرونة بأنهم يجيدون تعلم القواعد والسير وفقًا لها. حدد لهم قواعد يتبعونها عندما يجدون أنفسهم يميلون إلى عدم المرونة. وأعطهم أيضًا استراتيجيات للتكيف مع المواقف التي يخرج فيها الآخرون عن هذه القواعد ويكسرونها. في كلتا الحالتين، ربما تفيد هذه الأمور في إشعارهم بضرورة إعادة صياغة الموقف لتقليل مشاعر القلق أو الإحباط.

سيناريو: الخروج عن الإطار المخطط له

يبدو أن «ناتان» لا يفرغ دائمًا من المهمات التي في يده. ففي بداية كل يوم، تكون لديه خطط للشكل الذي سيسير عليه اليوم. وإذا كان بصدد العمل في مشروع ما، عادةً ما تكون لديه آراء قوية حول مسار العمل في المشروع. والمشكلة أن أيامه وخطته لا تسير دائمًا كما هو مخطط لها. وكثيرًا ما يعنريه الغضب عندما يطلب إليه الآخرون أمورًا تعوق سير العمل

فيما قد خطط لإنجازه خلال اليوم أو عندما لا يرحب الآخرون بأفكاره. ولذلك، فقد تلقيت شكاوى كثيرة من الآخرين تفيد بأن «نathan» يشيط غضبًا عندما يطلبون إليه شيئًا يحتاجونه أو يقترحون عليه أفكارًا بديلة.

المشكلة: يفتقر «نathan» إلى المرونة على نحو يضر بعلاقاته بالآخرين.
الحل: ضع قاعدة أو مطلبًا وظيفيًا لـ «نathan» يفيد بأن عليه قبل الالتزام بخطة أو جدول زمني ليومه مراجعة الخطة مع مديره أو زميله في العمل مع تحديد مواضع التعارض المحتملة. بالنسبة لهذا التعارض، عليه أن يفكر في حل واحد على الأقل لتحقيق التوافق مع خطة الشخص الآخر. وبالنسبة لاجتماعات الفريق حيث تتم مناقشة خطط أو أفكار المشروعات، أوكل إلى «نathan» مهمة تسجيل ثلاث أفكار على الأقل قبل عرض فكرته، وضع قاعدة عامة مفادها أن الأشخاص ربما يثنون على الفكرة أو لا يعقبون عليها بأي تعليق، بشرط ألا ينتقدوا العروض والاقتراحات المقدمة إلى حين الانتهاء من عرض جميع الاقتراحات ومناقشتها.

قوة الملاحظة

تعني القدرة على الابتعاد عن معتزك الموقف ومعمة الأحداث، وتبني نظرة شمولية تجاه موقف محدد، مع القدرة على فهم ملاسبات الموقف جيدًا وقراءة ما بين السطور، ووضع الاستراتيجيات، وتغيير طرق حل المشكلات.

تغيير البيئة المحيطة

قد تتضمن أشكال تغيير البيئة بالنسبة للأشخاص الذين يفتقرون إلى قوة الملاحظة أمورًا مثل تذكيرهم مقدمًا بالمواقف التي تحتاج إلى استخدام هذه المهارة أو توجيههم بعد انقضاء تلك المواقف (أو كلا الأمرين معًا). ويتضمن هذا:

- **استكمال نموذج استخلاص المعلومات:** اطلب من الشخص الذي يفتقر إلى قوة الملاحظة استكمال نموذج استخلاص المعلومات الذي يعمل على تقييم أدائه بعد المواقف التي تتطلب قدرًا أكبر من البصيرة من جانبه.
- **المقابلة الدورية على سبيل التذكير والتوجيه:** مقابلة الشخص قبل أي موقف من المواقف التي ربما تستثير سلوكه الماضي المسبب للمشكلة، ومراجعة التوقعات المتعلقة بطبيعة سلوكه أو أدائه في المستقبل.
- **تحديد المواقف سبب المشكلة:** اطلب من الشخص تحديد أحد المواقف التي يمثل افتقاره إلى هذه المهارة فيها مشكلة – سواء أكان الاستناد في ذلك يرجع إلى وجهة نظر زميل له في العمل أو لاستخدامه أسلوبًا مختلفًا في حل المشكلة عما استخدمه في السابق. سيساعده هذا الأمر في التفكير في أساليب جديدة للتعامل مع هذه المواقف.

استراتيجية تعليم هذه المهارة

إن الطريقة الرئيسية للقيام بذلك هي إعطاء الموظف متسعًا من الوقت للمشاركة في حل المشكلة. فالأشخاص الذين يفتقرون إلى الملاحظة لا يفكرون بطبيعتهم في الكثير من

الفصل الخامس

الخيارات أو حتى لا يلاحظون بالضرورة أية مشكلة أو أي شيء كان عليهم تنفيذه بشكل أفضل أو مختلف. والخطوات لعلاج ذلك على النحو التالي:

- اقترح على الموظف أن ثمة استراتيجيات أخرى لحل المشكلة.
- إذا لم يستطع تحديد استراتيجية أخرى بنفسه، استخدم سؤالاً إيحائياً (على طريقة سقراط) لمساعدته في معرفة وجود عملية معينة يستطيع السير وفقاً لها لحل هذه المشكلة.
- أنشئ من هذه العملية قالباً عاماً يمكن للموظف استخدامه في حل المشكلات المشابهة.
- سق له أمثلة من مشكلات واقعية، واطلب منه حلها باستخدام هذا القالب، وابدأ بمشكلة بسيطة نسبياً تتناسب مع هذه العملية.
- حث الموظف على استخدام العملية نفسها كلما واجهته أنواع مماثلة من المشكلات في عمله اليومي.

سيناريو: عدم وضوح المغزى

يعاني «كيرت» من صعوبة في إيجاد حلول للمشكلات أو الأفكار الجديدة المتعلقة بتطوير المنتجات. وعادة ما يعجز عن تقييم جدوى فكرته وفعاليتها. وقد ذهب زملاؤه في العمل إلى استنتاج أمر مهم، وهو أنه نظراً لهذه الصعوبة التي تواجه «كيرت» في الوقوف على المعاني الكامنة وراء عروضه واقتراحاته، فالاحتمال قائم في أن يقع اختياره على شيء غير عملي تماماً. ويبدو أن «كيرت» لا يدرك هذه الصفة في نفسه.

المشكلة: يعجز «كيرت» عن استكشاف مضامين العروض والأفكار المقترحة من جانبه، فهو شخص يفتقر إلى قوة الملاحظة، ومع ذلك لا يدرك هذا.

الحل: خذ أحد الحلول التي اقترحها «كيرت»، ولكنها لم تدخل حيز التنفيذ بعد. اطلب إليه توضيح المزاي والمخاطر المحتملة على المدى الطويل. وبعد ذلك، اطلب إليه وضع حل آخر أو حلين مختلفين وافعل الشيء نفسه. إذا لم يستطع «كيرت» القيام بذلك، حدد الحلول التي اقترحها زملاؤه الآخرون. إذا لم يستطع «كيرت» أن يرى أي عيب في الحلول التي قدمها، اطرح عليه أسئلة إيحائية تساعد في استنباط الأمر، أو خذ أحد حلوله السابقة وناقش كيف أن هذا الحل قد ثبت عدم جدواه من قبل.

تحمل الضغوط

يعني القدرة على الثبات في المواقف الصعبة والتكيف مع حالات الشك والتغيير ومتطلبات الأداء.

تغيير البيئة المحيطة

يبدأ هذا التغيير بتحديد مصدر أو مصادر الضغط والبحث عن سبل لتقليلها. والخطوات الواجب اتخاذها في سبيل ذلك كما يلي:

- تحديد مصادر الضغط والبحث سبل لتقليلها: حدد مصادر الضغط في الوظيفة، وابتحث عما إذا كانت ثمة خطوات معقولة يمكن اتخاذها حيال ذلك. قد تتمثل هذه الخطوات

- في الحد من هذه الضغوط عن طريق وضع أطر زمنية أكثر معقولة، أو إعادة هيكلة هذه المهمة، أو تكليف شخص آخر يمكنه تحمل الضغوط بشكل أكبر بهذه الجوانب في الوظيفة.
- تقليل أعباء العمل: إذا كان الضغط يتعلق بعبء العمل، فابحث طرق تقليل هذه الأعباء عن طريق إعادة تخصيص بعض المسؤوليات أو طلب المساعدة أو إسقاط المهام غير الضرورية. ووفقاً للأبحاث التي قمنا بها، فإن الغالبية العظمى من المديرين والتنفيذيين يقضون عشر ساعات على الأقل يومياً في العمل، وأمامهم ساعة واحدة على الأقل للوقت الشخصي على مدار اليوم. ومن الأمور المحبطة حقاً أنه لا يتم عادةً إنجاز كل ما هو مدوّن في قوائم المهام اليومية للأشخاص.
 - التقييم المبدئي للموقف أو إعادة تخصيص المهام والمسؤوليات: إذا كان هذا الضغط يتعلق بالتعامل مع زملاء صعب إرضائهم، فإما أن تتعامل مع الموقف مقدماً (بأن تدع هؤلاء الزملاء يعرفون المشكلة ويعرضون الأفكار المقترحة لحلها) أو تعيد تخصيص المهام أو المسؤوليات لتجنب التعامل مع هؤلاء الزملاء صعب المراس. ومرة أخرى، نؤكد أن الأمر هنا يتعلق بالتعامل مع مشكلة محددة تمخض عنها موقف بعينه، وتعديل هذا الجزء على وجه التحديد في بيئة العمل.
 - استراتيجية تعليم هذه المهارة
 - قابل الشخص واسمح له بتقييم الضغط الذي يعاني منه، ثم ابحث ما إذا كان تقييمه هذا يتفق مع آراء الآخرين عنه أم لا. من المهم أن يتحرى الموظف الذي يعاني من الضغوط الأمانة في تحديد الموقف الذي يسبب له ضغوط، وبالاستعانة بتعليقات الآخرين أو آرائهم يمكنه تصحيح ذلك.
 - دعه يحدد مستوى الضغط الذي يتعرض له على مقياس من 1 إلى 10 (منخفض إلى عالٍ).
 - ساعده في تحديد مسببات الضغط الأساسية.
 - حدد مدى الإمكانية المتاحة لتعديل المسببات الموقفية بأية حال.
 - دعه يحدد استراتيجيتين أو ثلاث لإدارة الضغوط (كالتحدث إلى الذات أو التأمل أو أخذ نفس عميق)، واطلب إليه ممارسة هذه الاستراتيجيات في المواقف التي لا يستطيع فيها تحمل الضغوط الواقعة عليه.
 - حدد عوامل للتذكير بهذه الاستراتيجيات التي سيتم السير وفقاً لها في المواقف التي يتمتع فيها بقدرة كبيرة على تحمل الضغوط ومعدل الضغط.
 - راجع معه ما إذا كان ثمة تراجع في معدل الضغط من وجهة نظره الشخصية وكذلك من وجهة نظر الآخرين.

سيناريو: على المحك

تعمل «سالي» في قسم المبيعات وتبدو دائماً مضغوطة وعلى المحك، لا سيما عند اقتراب نهاية كل شهر عندما يكون جميع من في القسم تحت ضغط من أجل الوفاء بأهداف المبيعات الشهرية. وبصفتها منسق مبيعات، تتعامل «سالي» مع الكثير من المندوبين. ومن جانبك، فقد لاحظت أنه باقتراب نهاية كل شهر، لا يستطيع أحد تقريباً الاقتراب من «سالي» أو

التعامل معها. وجاءك ذات مرة مندوب مبيعات يشكو إليك أن سالي صاحبت في وجهه لمجرد أنه تأخر ساعة عن تقديم تقرير مبيعاته الشهري. فقد نهرته وأخبرته أنه كان يتوجب عليه تقديم تقريره في الموعد المحدد دون تأخير، وأنها لن تلتفت إلى تقريره لأنه قدمه بفارق ساعة تأخير. وهذا كله على الرغم من أنها كانت المرة الأولى التي يتأخر فيها هذا المندوب عن تقديم تقرير المبيعات الخاص به. لم يرغب أي مندوب مبيعات على الإطلاق في التعامل مع «سالي» بصورة شخصية – لا سيما مع اقتراب نهاية الشهر. ولذلك، فقد أثر الجميع إرسال التقارير بصورة غير مباشرة، وتجنب أي اتصال مباشر مع «سالي».

المشكلة: تعاني «سالي» من حالة ضغط شديد مع اقتراب موعد تسليم تقارير المبيعات الشهرية، ولكنها لا تدرك تأثير ذلك على الآخرين وعلاقتها بهم.

الحل: تقابل مع «سالي» واطلب إليها تحديد مستوى عام للضغوط التي تتعرض لها في العمل، وكذلك مستوى الضغوط لديها باقتراب نهاية الشهر. بعد ذلك، اطلب إليها تحديد ثلاث مشكلات أو موضوعات محددة من المحتمل أنها تحفز مشاعر الضغط أو الغضب لديها. ناقش معها هذه الأفكار وحدد إمكانية تغيير أي موقف منها أو الحد منه. بمجرد إدخال أي تغييرات، اطلب منها تحديد مستوى الضغوط لديها مرة أخرى، ولاحظ مدى التراجع فيها. راجع الأمر مع موظفين آخرين لترى ما إذا كانوا يتفقون معك في الرأي. إذا استلزم الأمر بذل المزيد من الجهد وإعادة الكرّة، فدعها تحدد استراتيجيتين أخريين أو ثلاث لإدارة الضغوط وقم بإعداد ملخص عام وجدول زمني لتطبيق ذلك بصفة دورية (يفضل أن يكون يوميًا). استخدم هذه المواقف بصورة مبدئية، ثم حاول تطبيقها في أوقات أكثر ضغطًا وحدة.

العمل تحت ضغط

تتجلى مواطن الضعف الأساسية في مهارات التنفيذ لدى الآخرين في الأوقات المشحونة بالعمل أو المثيرة للقلق. على سبيل المثال، ربما لا يتعرض الشخص الذي يعاني قصورًا في إدارة الوقت من أية مشاكل إلى حين الربع الأخير في الشهر حينما يعاجله الجميع بطلب أرقام وتقارير وتقديرات. وتصبح المهمات الصعبة والمجهدّة، التي تحدثنا عنها سابقًا، أشد صعوبة ووطأة في ظل هذه الضغوط. وفي الواقع، فإن السبب في هذا إنما يرجع إلى أن أول المهارات التي تتعرض للانهدار في أوقات الأزمات والضغوط هي أضعفها وأوهنها قوة. ولعلك تعرف شخصًا ما يعاني مشكلات كبيرة في هذا الجانب. ونظرًا لأنه آجلًا أو عاجلاً يعم الضغط الجميع، سوف تحتاج إلى البدء في أقرب فرصة ممكنة في تحديد الإجراء التصحيحي والتقويمي الملائم، سواء من خلال تغيير سلوكي بسيط أو تغييرات أشمل في البيئة المحيطة. ولا شك أن الحل الأفضل هو أن تسعى إلى تحقيق مستوى جيد من حسن التلاؤم، وهذا ما يتحقق عند شغل وظيفة جديدة أو إحلال شخص محل آخر، الأمر الذي سوف تناقشه في الفصل السادس.



الفصل السادس

التوفيق بين مهارات الموظفين ووظائفهم

بمجرد أن تفهم مواطن القوة ونقاط الضعف المرتبطة بمهارات التنفيذ لدى الآخرين، يمكنك على الفور معرفة المواقف التي تتزايد فيها فرص النجاح بالنسبة لهم. فمن المحتمل أن يبلي الموظفون بلاءً أفضل في المواقف التي تتطلب استخدامًا كبيرًا لأقوى مهارات التنفيذ لديهم، تمامًا كما هي الحال مع احتمال الفشل الذريع في المواقف التي تتطلب استخدامًا واسع النطاق لأكثر مهاراتهم ضعفًا. بعبارة أخرى، فالحال بين الموظف والمهمة التي يؤديها إما أن يكون توافقا تمامًا أو تناقضًا تامًا. وبمعرفة ذلك، تستطيع أن تحدد - مقدمًا - ما إذا كانت وظيفة معينة أو منصب معين سيكون أنسب من غيره بالنسبة لموظف معين. وعندما يحدث تعارض تام بين المهارات المطلوبة في إحدى الوظائف والشخص القائم بمهام هذه الوظيفة، فمن الممكن التنبؤ بعدم نجاح هذا الشخص في وظيفته تلك على المدى الطويل. فالأمر أشبه ما يكون بضمان يؤكد الفشل، على الرغم من أن السبب في ذلك ربما لا يكون خطأ الشخص نفسه، وإنما هي حالة من عدم التلاؤم بين مواطن القوة التي يتمتع بها هذا الشخص - أو في هذه الحالة، نقاط ضعفه - وبين المهمة أو الوظيفة التي يؤديها. وعلى أية حال، فالأمل دائمًا موجود في تجنب هذه المواقف طالما أنك تفهم كيف تحقق حسن التلاؤم، على النحو الذي شرحناه في الفصل الثالث.

يعرف كل موظف الحالات التي لا يبلي فيها بلاءً حسنًا في وظيفته. وعلى الرغم من أن المدير ربما يتخذ الإجراءات اللازمة لاستبعاد هذا الموظف من الوظيفة التي لا يحسن الاضطلاع بمهامها، قد يكون من المفيد أحيانًا دراسة الأسباب أولاً. فربما تستمع إلى مشكلة

تم وصفها مقدّمًا على أنها فشل في التواصل الجيد أو عجز عن التفاعل ضمن الفريق. ولكن، بصرف النظر عن السبب المعلن في هذه الحالة، ربما يرجع السبب الأساسي إلى نقاط ضعف في مهارات تنفيذ معينة. وفي حالات عديدة، ربما يتعامل المدير مع الأعراض الناجمة عن ضعف مهارة معينة لدى الموظف، دون أن يدرك على الإطلاق أن السبب الرئيسي في هذه الأعراض إنما يرجع فعليًا إلى افتقار الموظف لهذه المهارة على وجه التحديد.

في الواقع، الأمثلة على ذلك عديدة، فربما يحدث - على سبيل المثال - أن تتم ترقية مندوب مبيعات ماهر إلى مدير مبيعات ثم يفشل. إذا حاولنا تحليل هذه المشكلة، فسنجد أنها ترجع في الأساس إلى اختلاف مهارات التنفيذ المطلوبة في مجال المبيعات عن تلك المطلوبة في عملية إدارة المبيعات نفسها. فالبيع يتطلب عادةً مهارات كالمرونة ووضع أهداف وتحقيقها والتحكم الانفعالي. والشخص الذي يتمتع بهذه المهارات سيكون مرناً في الوفاء باحتياجات العميل ومتطلباته المتغيرة، كما أنه سيكون قادرًا على التركيز على تحقيق أهداف المبيعات الموضوعية، وسيكون لديه من التحكم الانفعالي ما يكفي للحيلولة دون المبالغة في الوعود والالتزامات التي يقدمها للعميل. أما إدارة مندوبي المبيعات، على الجانب الآخر، فتتطلب مهارات أخرى كالتخطيط وترتيب الأولويات والتنظيم وإدارة الوقت وقوة الملاحظة. لذا، فإن الشخص الذي يتمتع بهذه المهارات سيكون ماهرًا جدًا في وضع أهداف طويلة المدى لموظفي المبيعات أو مناطق التوزيع، مع قدرته أيضًا على متابعة سير العمل لكل موظف في قسم المبيعات، وتقدير توقيت دورة المبيعات بدقة لتقدير الميزانية في مقابل السلع المتاجر فيها، مع القدرة أيضًا على التفكير بطريقة منهجية والبراعة في نقل صيغ حسابية فعالة لفريق المبيعات من أجل رفع مستوى أداء أفرادها في المستقبل. لذا، فإن التحول الناجح من مندوب مبيعات إلى مدير مبيعات معناه على الأرجح أن هذا الشخص يتمتع فعليًا ببعض هذه المهارات التي تؤهله للنجاح كمدير، مما يحتم على الشخص في هذه الحالة اجتياز الفترة الانتقالية بين كونه «مندوبًا سابقًا» وصيرورته «مديرًا حاليًا» بنجاح يدفعه نحو حسن استثمار و«تمتين» نقاط قوته وتطويع نقاط ضعفه بتحويلها لعادات إيجابية مؤقتة.

لقياس المهارات المطلوبة لأية وظيفة أو مهمة أو موقف، يمكن الاستعانة بمقياس مهارات التنفيذ التنفيذية الذي سنعرضه في موضع لاحق في هذا الفصل. ربما تجد أن المهارات التي تمثل أكبر مواطن قوة لدى الشخص تشكل نموذج تطابق (أو تناظر) تامًا مع تلك المهارات المطلوبة في وظيفة معينة.

على سبيل المثال، الشخص الذي يتمتع بمهارات التنفيذ التالية: قوة الملاحظة ووضع الأهداف وتحقيقها وتحديد الأولويات عادةً ما يعاني قصورًا في مهارات أخرى كالمبادرة والتنظيم والتركيز. لذا، فالأرجح أنه سيكون بارعًا في إنجاز المهمات والوفاء بمواعيد التسليم والتفكير في أمور مهمة. ولكنه سيحتاج - على الجانب الآخر - إلى وسائل الدعم ووسائل مساعدة لتحسين مهارته في التنظيم، مع روتين ثابت وجدول زمني واضح، وبيئة مهيأة، ومهمة تطابق اهتماماته. وعليه، فإن أنسب الوظائف لهذا الشخص العمل كمدرس ثانوي، يسير وفق جدول زمني محدد ووقته محكوم بعوامل خارجية (مثل جرس انتهاء الحصة أو

اليوم الدراسي). أما عن الاهتمامات التي تناسبه، فقد تتمثل - مثلاً - في مدرس تاريخ يحمل اهتماماً بالغاً بمادة التاريخ ويعكف على تدريسها. أما إذا كان الشخص يتمتع بقوة الملاحظة والتحكم الانفعالي وتحمل الضغوط، بينما يعاني قصوراً في القدرة على وضع الأهداف وتحقيقها أو المبادرة في بدء المهمات، فالنصيحة الجيدة أن ينشد بيئة سريعة التكيف وممهدة، ويبحث عن المهمات قصيرة الأجل التي يمكن إنجازها بسرعة، مع تجنب المشروعات طويلة الأجل. فعدم قدرته على وضع أهداف وتحقيقها من الممكن أن تعوقه عن التركيز على أهدافه، وهو الأمر الذي تتطلبه عادةً المشروعات طويلة الأجل.

مثال آخر الشخص الذي يتمتع بقدرة كبيرة على تحمل الضغوط و التحكم الانفعالي والمرونة، بينما يعاني قصوراً في إدارة الوقت وضبط النفس. سوف يحتاج هذا الشخص إلى المواقف التي تتضمن الكثير من الأمور المتنوعة والمتباينة ولا تتطلب وجهة نظر مستقبلية طويلة الأجل. لذا، فقد يناسبه العمل كطبيب غرفة طوارئ مثلاً. يتمتع هذا الشخص بالقدرة على التفكير بشكل ارتجالي ووضع أهداف فورية مع التركيز الجيد والفعال. وفي وظيفة طبيب غرفة الطوارئ، تفرض الأحداث الحرجة مشكلات في مسألة الوقت، لذلك تقل أهمية إدارة الوقت في هذه الحالة.

بناءً على درجة التوافق بين مهارات الشخص والوظيفة أو المهمة التي يضطلع بأدائها، سيتم تصنيف الأفراد إلى إحدى الفئات الثلاث التالية: لامع أو عادي أو فاشل. وأهم شيء في إدارة حسن التلاؤم أن تركز أولاً على توافق مهارات التنفيذ التي تمثل مواطن قوة لدى الشخص مع مهارات الوظيفة التي يؤديها.

قياس مدى توافق مهارات الموظفين مع وظائفهم

فيما يتعلق بمدى التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، تبلي الشركات بلاءً مستحسنًا ولكنه لا يرقى إلى مستوى البراعة والإتقان. فأقل من ثلث التنفيذيين والمديرين يشعرون أن قسمهم أو شركتهم تبلي بلاءً جيداً تماماً في التأكد من ملاءمة الوظائف للأفراد الذين يشغلونها؛ بمعنى أنهم يحسنون وضع الموظف المناسب في المكان المناسب. وكلما قل حجم الشركة، كان مستوى هذا التوافق أعلى. ومع ذلك، يذهب نحو أربعة أخماس المديرين في الشركات الكبرى إلى عدم وجود توافق تام بين الوظائف والأفراد المضطلعين بمهامها.

للوصول إلى درجة جيدة من حسن التلاؤم بين الوظائف والأشخاص الذين يشغلونها، لا بد من وجود فهم جيد لاحتياجات الوظيفة ومواطن القوة التي تتناسب لدى الشخص، على الرغم من أن هذا منحى لا تنتهجه جميع الشركات. يقول أحد المديرين: «على المستوى الشخصي، فإنني أفضل بناء شركة في ضوء المهارات الحقيقية للأفراد ومواطن قوتهم وتميزهم». إن أي تحسين في مستوى حسن التلاؤم بين الأشخاص والوظائف التي يشغلونها سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية، لأن العمال سيقضون وقتاً أقل في أداء المهمات المنوط بها إليهم، مع استغلال مواطن قوتهم لفترة أطول. وليس هذا فحسب، بل سيعود الأمر بالنفع أيضاً على

الموظف نفسه، حيث لن يضطر إلى بذل مجهود مضاعف، لأن المهمات ستكون أكثر تلقائية وانسيابية متى تناسبت مع مواطن قوته الأساسية. أما من وجهة النظر الإدارية، فسيؤدي وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة إلى إتاحة فرصة أفضل بكثير لتنفيذ أكثر فعالية وكفاءة. كما سيؤدي إلى تمتع الموظفون بسعادة أكبر وإنتاجية أعلى، الأمر الذي يعني الوفاء بمزيد من الأهداف وزيادة معدل الاحتفاظ بالموظف والإبقاء عليه في وظيفته.

استقطاب الموظفين الملائمين للوظيفة

عند تعيين شخص أو ترقية، عليك أن تحدد بوضوح متطلبات الوظيفة قبل البحث عن أفراد لشغلها. فعدم ملاءمة الشخص للوظيفة لا بد وأن يظهر في نهاية المطاف، عاجلاً كان أم آجلاً. وسيلحظ المدير يوماً أن موظفاً ما لا يبلي بلاءً حسناً في وظيفة معينة. وقد يؤدي هذا الأمر إلى حدوث أصعب المشكلات على الإطلاق التي يمكن أن تواجه أي مدير أو تنفيذي، وهي قرار الإقالة أو التسريح. تستطيع تجنب هذه الحالة من عدم التوافق الوظيفي عن طريق تحري مدى قوة أو ضعف مهارات التنفيذ التي تتطلبها الوظيفة، وفحصها بدقة إبان المقابلة التي تلي التقدم للوظيفة، قبل اتخاذ القرار بتعيين الشخص. وبصورة أساسية، يناسب هذا الأسلوب عملية البحث عن موظفين لشغل وظيفة جديدة أو وظيفة شاغرة لأي سبب من الأسباب، كتقاعد موظف أو استقالته من الشركة. كما يمكنك استخدامه أيضاً في وظائف محددة، حيث يتم تقييم مستوى حسن التلائم بالنسبة للموظفين الحاليين، مع نشد فرص لتحسين هذا التلائم من خلال نقل موظف إلى موقف مختلف أو وظيفة مختلفة. وعلى الرغم من أن هذا الأمر قد يستغرق وقتاً أطول إلى حد كبير عما لو تم اختيار شخص جديد تماماً للوظيفة، فقد يحقق نتائج إيجابية جداً على المدى الطويل.

تعتبر شركة «إدارة شؤون العاملين العامة» General Personnel Management من الشركات الرائدة التي يعود عمرها إلى نحو عقد من الزمان، ويعمل فيها نحو ألف موظف، ويقع مقرها في مدينة «سان دييجو» الأمريكية. تتمثل مهمة هذه الشركة بصفة أساسية في تعيين الموظفين وإدارة فرق العمل في الشركات الأخرى، بما في ذلك الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة رواتب الموظفين. وقد خصت الشركة مسألة التعيين اهتماماً أكبر، ونجحت في اختيار الموظفين الملائمين للوظيفة.

يقول «بيت تروجر» رئيس الشركة: «إننا نهتم في البداية باكتشاف نقاط الضعف الأساسية لدى المتقدمين، ثم نحلل مستوى أدائهم في الوظائف السابقة.» بعد تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين، التي يتم على أساسها تجنب وضعهم في وظائف تتطلب تلك المهارات، يتحول اهتمام الشركة إلى مواطن القوة التي يتمتع بها هؤلاء الأشخاص للوقوف على طبيعة الوظائف التي تناسبهم والتي تعمل على استغلال مواطن قوتهم على النحو الأفضل. ويستترد «تروجر» حديثه قائلاً: «إنك لا تستطيع تغيير نقاط الضعف. وإنه لخطأ كبير أن تركز على نقاط الضعف بدلاً من نقاط القوة. فلن تجد الكثير من المديرين الذين يجيدون عمل المستحيل وإنجاز كل شيء وأي شيء.»

من الواضح أن "توروجر" وفريق العمل الخاص به قد تبنا موقفاً واقعياً فيما يتعلق بمهارات الأشخاص الذين يقومون بتعيينهم، وكذلك فيما يتعلق باختيار الوظيفة التي تناسبهم وتضمن نجاحهم. فيقول: "لدي بعض الأفراد الذين يتمتعون بذكاء حاد ولكنهم ليسوا بارعين في الكتابة. لذا، فإنني أحيطهم بأشخاص لديهم القدرة على الكتابة بشكل جيد. فنحن نعمل في حلقة دائرية يكمل كل منا الآخر. وقبل اتخاذ القرار بطريقة أي موظف، نتحرى الدقة جيداً للتأكد من أنه يستطيع الاضطلاع بمهام الوظيفة الجديدة، لأنه ما من سبيل لتتزلزل درجته الوظيفية بمجرد ترقبته. فلا بد دائماً من تحري الدقة والأمانة مع موظفك إذا كانوا لا يتمتعون بالمؤهلات اللازمة للترقي إلى الوظيفة الجديدة." إذا شعر "توروجر" أن الترقية المقبلة ليست بالوظيفة المناسبة للموظف، فإنه يحاول توضيح السبب لموظفه جيداً، كما يوضح الأسباب التي قد تجعل الموظف أكثر سعادة إذا لم يتقلد هذا المنصب الجديد. وفضلاً عن هذا، فإنه يقوم أيضاً بإلقاء الضوء على مشاعر الإحباط أو الفشل المحتملة التي قد تجرّها الوظيفة الجديدة على الموظف.

"إن أصعب موقف على الإطلاق عندما يحاول شخص بذل قصارى جهده دون تحقيق تأثير ملموس أو مجدي. ولذلك، فإننا دائماً ما نبحت البدائل المتاحة وما إذا كانت هناك وظيفة أخرى يمكننا وضع هذا الشخص فيها. وإذا لم نستطع مساعدته، فإننا نحاول وضعه في مكان آخر. ونتيجة لذلك، فليس لدينا معدل دوران عمالة كبير. وعندما نواجه أية مشكلة، نتحرى الأسباب لتأكد مما إذا كان السبب ورائها يكمن في الموظف نفسه أم في صاحب العمل."

من مصلحة صاحب العمل والموظف معاً أن يتحرى كل منهما الدقة والأمانة في بحث مستوى التلاؤم بين المهارات الشخصية والمهارات المطلوبة للوظيفة. عند تقييم حسن التلاؤم، من المهم ألا نركز على جانب واحد فقط من مواطن القوة لدى الشخص، ولكن لا بد من بحث الأمر من منظور أوسع للوقوف على حقيقة مدى توافق هذه المهارات مع الأهداف العامة للشركة من حيث علاقتها بالوظيفة أو المهمة المعنية.

يقول "جيفري ريسنيك" - نائب الرئيس التنفيذي والمدير الإداري العالمي لشركة "أبحاث الآراء" Opinion Research Corporation، وهي إحدى الشركات الاستشارية العالمية: "يحبذ الأفراد أن يتم تصنيفهم وتقييمهم في ضوء متطلبات وظيفية معينة. ولكن، من الأفضل للموظف والشركة على حدٍ سواء أن يتم إجراء تقييمات طويلة المدى تقوم على استبيان ما إذا كانت تشكيلة مهارات التنفيذ لدى هذا الموظف وشخصيته تتناسب بشكل جيد مع الشركة أم لا. وفي الواقع، فإننا نضرب بالموظف كثيراً عندما لا نخبره بضرورة التفكير في اختبار مهاراته في مكان آخر عندما يكون هذا القرار في صالحه بالفعل. وقد يتمخض هذا عن ضرر قصير المدى بالنسبة للشركة، ولكن على المدى الطويل، سيحقق النفع للجميع.

في تجربة "ريسنيك"، تبدأ المشكلات المتعلقة بمستوى حسن التلاؤم الوظيفي في الظهور في نطاق الموظفين المبتدئين أو متوسطي المستوى. وفيما يتعلق بهذا الجانب، يؤكد "ريسنيك" أنه على قادة الشركة أن يتخذوا بعض القرارات الصارمة: "في تاريخ الشركات بشكل عام،

لا توجد أية شركة - بما فيها نحن - لديها القدرة على القيام بهذا الأمر كما ينبغي. وكحال البشر جميعًا، فإننا نحتاج إلى استشارة أناس من خارج الشركة ممن لن يقدموا بدورهم نصيحة طويلة المدى.

على سبيل المثال، إذا كانت الشركة بصدد تنفيذ دراسة متابعة، فلا بد من إنشاء نظام معين، يتم عمل صيانة ومتابعة دورية له مع تمويله بشكل جيد. ويتطلب هذا الأمر مواطن قوة تتعلق بمهارات تنفيذ معينة، كالخطيط وترتيب الأولويات وإدارة الوقت والتنظيم والذاكرة الحاضرة. ولا يعني تفوق الأداء الوظيفي في هذا النوع من الأعمال بالضرورة القدرة على التحول إلى الإدارة، حيث لا بد عادةً من توفر نطاق أوسع من المهارات لضمان النجاح.

تشكيله المهارات الوظيفية

الآن، وقد تعرفت على كيفية تحديد أعظم مواطن القوة والضعف في مهارات التنفيذ لدى الآخرين من خلال الاستقصاء السابق عرضه في الفصل الخامس (تشكيله مهارات التنفيذ في الآخرين)، ففيما يلي أحد الأساليب المتبعة في استخدام تلك النتائج في وظيفة أو مهمة أو مشروع بعينه - سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل. يساعد هذا الأسلوب بصورة أساسية في إنشاء سيرة ذاتية بمهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة قبل محاولة البحث عن شخص لشغلها.

يتم ذلك من خلال ترتيب مهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة أو المهمة حسب درجة أهميتها. في البداية، لا بد من تحري الدقة في الوظيفة أو المهمة التي أنت بصدد قياسها. على سبيل المثال، تستطيع أن تحدد معيارًا عامًا للوظيفة بأكملها أو لمجرد مشروع أو مهمة بعينها. وعلى غرار ما كان في أسئلة التقييم الذاتي في الفصل الأول، يجب أن تتحرى الأمانة في إجاباتك. إذا كنت تنفيذيًا أو مديرًا بصدد تحديد المهارات المطلوبة لوظيفة معينة، فإننا نوصي بأن تطلب إلى أحد الزملاء أن يجيب أيضًا عن الاستقصاء (6-1) الموضح أدناه فيما يتعلق بالوظيفة نفسها. وتستطيع بعد ذلك أن تحلل بدقة أي تناقضات في إجاباتك وإجاباته حتى تتأكد من تحديد المهارات المطلوبة للوظيفة على وجه الدقة.

بطبيعة الحال، ليس بديهياً على الإطلاق أن نتوقع أن وظيفة بعينها سوف تتطلب التحلي بمهارات التنفيذ الاتنتي عشرة كاملة؛ فأية وظيفة أو مهمة تتطلب مواطن قوة معينة يتميز فيها الشخص عن الآخرين. وقد تتوفر لدى المدير معرفة بديهية بمهارات التنفيذ الأكثر ضرورة لوظيفة معينة، بيد أننا أثرنا تقديم الاستقصاء التالي لمساعدة المديرين في الوقوف على هذه المهارات بشكل أكثر دقة وموضوعية.

يمكنك استخدام الاستقصاء التالي لترتيب مهارات التنفيذ المطلوبة لأية وظيفة أو مهمة. واعلم في بادئ الأمر أنه على الرغم من إمكانية ترتيب جميع المهارات وتحديد مستوياتها، فلن تحتاج سوى إلى ترتيب أهم مهارتين أو ثلاث غالبًا، لأن هذا كافٍ لتحديد مواطن القوة الأساسية التي تتطلبها الوظيفة.

الاستقصاء (6-1): مهارات التنفيذ المطلوبة لمهمة أو وظيفة محددة
ضع علامة (√) أمام مهارات التنفيذ الأكثر أهمية بالنسبة للوظيفة أو المهمة.

- **كبح جماح النفس ()**
القدرة على التفكير قبل الفعل، وإعمال العقل والمنطق، والتصرف بتؤدة وروية دون أي اندفاع أو طيش أو تهور. إنها القدرة على مقاومة الدافع الملح لقول شيء أو فعله، وأخذ الوقت الكافي لتقييم الموقف والكيفية التي قد يؤثر بها سلوك معين عليه. فأنت لا تنبس ببنت شفة قبل أن تفكر، ولا تبدي أي رد فعل قبل أن تتأني.
- **الذاكرة الحاضرة ()**
القدرة على اختران المعلومات واستحضارها في أثناء الاضطلاع بمهمات صعبة ومعقدة، وتتضمن أيضًا الاستفادة من المعرفة أو الخبرة السابقة في المواقف الحالية والمستقبلية.
- **التحكم الانفعالي ()**
القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات لتحقيق الأهداف أو إنجاز المهمات أو التحكم في السلوك وتوجيهه.
- **التركيز ()**
القدرة على توجيه التفكير نحو مهمة واحدة بهدف إتمامها، بصرف النظر عن عوامل التشتيت أو الإرهاق أو الملل.
- **المبادرة ()**
القدرة على بدء المشروعات أو المهمات، وإنجازها بإتقان وفي مواعيدها، دون تسويق أو مماطلة لا داعي لهما.
- **التخطيط وترتيب الأولويات ()**
القدرة على إعداد خارطة طريق للوصول إلى وجهة محددة أو هدف بعينه، مع الإلمام بالمحطات الأكثر أهمية على طول الطريق.
- **التنظيم ()**
القدرة على ترتيب الأمور وفق نظام محدد.
- **إدارة الوقت ()**
القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بفعالية، أو على الالتزام بالأطر الزمنية الموضوعية ومواعيد التسليم النهائية. ويتضمن أيضًا إحساسًا عامًا بأهمية الوقت في حياتنا.

- **وضع الأهداف وتحقيقها ()**
القدرة على وضع هدف ومتابعته إلى حين تحقيقه، وعدم الشعور بالإحباط أو التشتت بالمصالح والاهتمامات المتضاربة.
- **المرونة ()**
القدرة على وضع خطط وتغييرها في مواجهة العقبات أو العثرات أو المعلومات الجديدة أو الأخطاء. وتتعلق أيضًا بالقدرة على التكيف مع مجريات الأمور والظروف المتغيرة.
- **قوة الملاحظة ()**
القدرة على الابتعاد عن معترك الموقف ومعمة الأحداث، وتبني نظرة شمولية تجاه موقف محدد، مع القدرة على فهم ملابسات الموقف جيدًا وقراءة ما بين السطور، ووضع الاستراتيجيات، وتغيير طرق حل المشكلات.
- **تحمل الضغوط ()**
القدرة على إنجاز المهمات رغم الضغوط، والاحتفاظ بهدوئك في الملمات رغم تقادم الأزمات، وعدم المبالاة بالعمل في ظل الغموض، وتحمل مشقات العمل وآلام التغيير ومتطلبات الأداء المختلفة.

تستطيع الآن أن تضع يدك على مهارات التنفيذ الأساسية التي يجب أن تمثل نقاط قوة كبيرة لدى الشخص حتى ينجح في الوظيفة أو المهمة التي هو بصدد القيام بها.

مضاهاة المهمات بالمهارات

انتهيت الآن من تحديد أقوى ثلاث مهارات لديك مطلوبة للوظيفة أو المهمة المحددة. في ورقة العمل التالية، اعكس ترتيب المهارات المناسبة المدرجة في العمود الأيمن، ثم ضع علامة (√) أمام المهارات التي تمثل أعلى مواطن قوتك. بعد ذلك، في العمود الأيسر، ضع علامة (√) أمام أقوى ثلاث مهارات لديك، وفقًا لإجاباتك عن أسئلة التقييم الذاتي الواردة في الفصل الأول. يجب أن يمنحك هذا فكرة جيدة عن مدى تلاؤم مهاراتك واتفاقها مع مهارات الوظيفة أو المهمة المحددة.

الآن، بعد أن انتهيت من تحديد مهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة أو المهمة التي أنت بصدد تقييمها، يمكنك مضاهاة مواطن القوة المتعلقة بمهارات التنفيذ للموظف مع تلك المطلوبة للوظيفة للوقوف على مدى توافقها. في العمود الأيمن في ورقة العمل التالية، ضع علامة (√) أمام المهارات الثلاث فقط المطلوبة للمهمة أو الوظيفة، والتي حددتها في الاستقصاء السابق. بعد ذلك، في العمود الأيسر، ضع علامة (√) أمام أقوى ثلاث مهارات وفقًا لإجاباتك في الاستقصاء (5-1) في الفصل الخامس. من المفترض أن يمنحك هذا الأمر فكرة جيدة عن مدى ملاءمة الشخص للوظيفة أو المهمة. وتستطيع تنفيذ الأمر نفسه بالنسبة للأشخاص الشاغلين لوظائف في الوقت الحالي والذين تعرفهم عن قرب بدرجة كافية لتحديد مهاراتهم

بدقة – سواء القوية أو الضعيفة.

مهارات الوظيفة في مقابل مهارات التنفيذ

مستوى مهارات التنفيذ الخاصة بالموظف	مهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة أو المهمة	
—	—	كبح جماح النفس
—	—	الذاكرة الحاضرة
—	—	التحكم الانفعالي
—	—	التركيز
—	—	المبادرة
—	—	التخطيط وترتيب الأولويات
—	—	التنظيم
—	—	إدارة الوقت
—	—	وضع الأهداف وتحقيقها
—	—	المرونة
—	—	قوة الملاحظة
—	—	تحمل الضغوط

الأسئلة الكفيلة بالكشف عن أقوى مهارات التنفيذ إبان المقابلات الشخصية

بمجرد أن تعرف مهارات التنفيذ المطلوبة لوظيفة أو مهمة معينة، يمكنك تقصي تلك المهارات والكشف عنها من خلال مجموعة من الأسئلة تطرحها خلال المقابلات الشخصية. وفيما يلي نماذج من هذه الأسئلة التي يمكنك طرحها حول كل مهارة من مهارات التنفيذ على حدة، مع دليل تقييم بسيط لإعطائك فكرة عن مستوى كل متقدم في أية مهارة من المهارات المطلوبة. وفي الواقع، فقد تم تصميم هذه الأسئلة بصورة أساسية للمقابلات الشخصية المتعلقة بشغل الوظائف الشاغرة، بيد أن من الممكن استخدامها أيضًا لفتح باب للحوار والتقييم مع الزملاء والمرؤوسين. وبمجرد أن تنتهي من تحديد مهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة، ستبدأ في طرح الأسئلة التي تدور حول تلك المهارات على وجه التحديد دون غيرها. على سبيل المثال، إذا حددت أن الوظيفة التي تبحث الآن عن موظف مناسب للاضطلاع بمهامها تتطلب مهارات إدارة الوقت والمبادرة، فيجب أن تدور أسئلتك حول هاتين المهارتين فقط خلال المقابلة الشخصية.

في ضوء الإجابات التي تحصل عليها، يمكنك استخدام مقياس التقييم الذي يشمل نطاقًا ممتدًا يتراوح من عدم الفعالية التامة إلى الفعالية التامة. ويمكن استخدام هذا النظام مع عمليات التعيين العامة في الشركة، والتي ربما تتضمن مصادر استعلاء أخرى وتوصيات وتعيينات. سيساعدك هذا الأسلوب في التحديد الدقيق لمواطن القوة المتعلقة بمهارات التنفيذ المطلوبة، وكذلك تحديد ما إن كان المتقدم يتمتع بمواطن القوة هذه أم لا.

استنادًا إلى نتائج المقابلة الشخصية، يجب أن تكون قادرًا أيضًا على تحديد مستوى حسن التلاؤم مقدمًا، من حيث كونه منخفضًا أم متوسطًا أم مرتفعًا. وللتأكد من نزاهة المرشح وصراحته تمامًا، تستطيع أن تسأل عن تفاصيل محددة فيما يتعلق بأسلوب استخدامه لمهارة تنفيذ معينة في وظيفة سابقة أو منصب سابق. وإذا كنت لا تزال غير مقتنع، تستطيع أن تطرح عدة أسئلة حول نقطة قوة معينة، طالما أن تميز الشخص في المهارة المحددة يستوجب بالضرورة أن يكون قادرًا على إعطائك أمثلة عديدة حول كيفية استخدامه تلك المهارة.

1- كبح جماح النفس

كبح جماح النفس يعني القدرة على التفكير قبل الفعل؛ فهو القدرة على مقاومة الدافع المُحجّ لقول شيء أو فعله دون أخذ الوقت الكافي لتقييم الموقف وتأثير أي سلوك.

- هل تعتبر نفسك شخصًا مترينًا أم مندفعًا؟ حدد بعض الأمثلة. (إذا قال الشخص إنه يميل أكثر إلى أن يكون شخصًا مترينًا، فيمكنك أن تسأله عما إذا كان قد سبق واندفع في أي موقف من قبل، مع ذكر أمثلة.)
- عندما تتبادر إلى ذهنك فكرة أو رأي ما في أحد الاجتماعات، هل تفكر عمومًا في تأثير هذه الفكرة أو هذا الرأي على الموضوع محل النقاش حاليًا قبل أن تعرض فكرتك أو رأيك، مع التعليل في كلتا الحالتين؟
- هل يعتبرك زملاؤك شخصًا قويًا وصريرًا وعلى استعداد للتصريح برأيك حتى في الأوقات التي يتردد فيها الآخرون عن التعبير عن آرائهم؟ كيف ترى مزايا هذا الأسلوب وعيوبه من وجهة نظرك ومن وجهة نظر شركتك؟
- ما المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار مدروس ومتأن؟ في رأيك، متى يستدعي الموقف الحسم وسرعة الفعل بدلًا من الحبطة والحذر؟
- صِف موقفًا لم يخدمك فيه أسلوبك في الاستجابة على نحو جيد.

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** فعله يسبق تفكيره، يفتقر إلى اللباقة والكياسة، لا يتوقع النتائج.
- ✓ **متوسط (فعال):** عادةً ما يسبق تفكيره فعله، يصغي إلى الآخرين، يتوقع العواقب.
- ✓ **مرتفع (فعال جدًا):** يفهم معظم المعاني المتضمنة في أي قرار، منصت جيد، يتخذ قرارات جيدة عن تروٍ ودون اندفاع.

2- الذاكرة الحاضرة

الذاكرة الحاضرة تعني القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة في أثناء الاضطلاع بمهام صعبة أو معقدة، وتتضمن الاستفادة من معرفة أو خبرة سابقة في الموقف الحالي أو

في المستقبل.

- إلى أي مدى تستطيع تذكر المهمات التي عليك تنفيذها؟ كم مرة نسيت فيها التزامات أو أمور كنت تتوي سلفاً أن تؤديها؟ هل تعرف المهمات التي عليك تأديتها قبل نهاية اليوم؟ (على الرغم من أن المرشحين للوظيفة قد يرفضون قبول فكرة أنهم نسوا أي شيء، تستطيع أن تتحرى الأمر جيداً بأن تسألهم عما إذا كانوا عادةً ما يحتفظون بقوائم بالمهمات التي عليهم إنجازها، وإلى أي مدى يعتمدون على تلك القوائم. ويجب أن تسألهم كذلك ما إذا كان اعتمادهم على هذه القوائم يزداد في أوقات الضغوط والأمور العاجلة، الأمر الذي قد يكون دليلاً على افتقارهم إلى مهارة الذاكرة الحاضرة.)
- ما الاستراتيجيات التي تستعين بها لمساعدتك على تذكر الأمور التي عليك تنفيذها (التقويم، أجهزة الكمبيوتر الكفية، رسائل التنبيه، إلخ...)?
- متى كانت آخر مرة وضعت فيها مفاتيحك أو نظارتك في غير موضعها؟
- هل تستطيع العمل في عدة مهمات في آن واحد؟ حدد بعض الأمثلة التي توضح ذلك؟ إلى أي مدى تجيد التفكير بشكلٍ ارتجالي؟ هل تستطيع استيعاب كم كبير من المعلومات وتنظيمها ومعرفة المواضيع المناسبة لاستخدامها؟
- هل تستحوذ عليك اللحظة الراهنة، أم تستطيع التفكير في أمور أخرى عليك أن تتذكرها؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** مغيب الوعي، لديه صعوبة في الاضطلاع بأكثر من مهمة في آن واحد.
- ✓ **متوسط (فعال):** يتذكر عادةً المهمات التي عليه تنفيذها، لا يعتمد على الآخرين كي يذكره بما عليه فعله، يستطيع الاضطلاع بأكثر من مهمة في وقت واحد.
- ✓ **مرتفع (فعال جداً):** محل ثقة بدرجة كبيرة، يتذكر دائماً مختلف جوانب المهمة، ربما يذكر الآخرين بما عليهم تنفيذه، يستمتع بإنجاز أكثر من مهمة في آن واحد.

3- التحكم الانفعالي

التحكم الانفعالي يعني القدرة على إدارة المشاعر والانفعالات لتحقيق الأهداف أو إنجاز المهمات أو التحكم في السلوك وتوجيهه.

- هل تتمتع برباطة جأش قوية في ظل الضغوط، وتجيد التعامل بمرونة مع الأزمات؟ حدد مثلاً لإحدى المرات التي استطعت أن تتأى فيها بنفسك عن حدث غير متوقع أو محبط.
- هل تعتبر نفسك من الأشخاص الذين يضعون جُل تركيزهم على المهمات أم على الأفراد؟ هل تتطلع إلى مشكلة أو هدف للانشغال به؟ كيف يؤثر هذا الأمر على الأشخاص الذين تعمل معهم؟ (الأشخاص الذين يتمتعون بمهارة التحكم الانفعالي يميلون إلى الترحيب بالمشكلات والمهمات دون خوف من أن تشكل عقبة في طريقهم. ويميلون

- أيضًا إلى التركيز على المهمات أكثر من التركيز على الأفراد.)
- كيف تتعامل مع الموظفين الذين يميلون إلى رؤية نصف الكوب الفارغ بدلاً من نصف الكوب الملائن؟ (قد يدل ذلك هذا على ما إذا كان المرشح يستاء أو يبرزع انفعاليًا من زملاء السليبين في مكان العمل أم أنه يتعامل مع الموقف بكياسة دون أن يفقد توازنه.)
- عندما ترتكب خطأ ما، كأن تقدم عرضًا تقديميًا لا يحوز على الترحيب الجيد من قبل الحاضرين، كيف تتعامل مع الموقف؟ (الشخص الذي يفتقر إلى مهارة التحكم الانفعالي عادةً ما يستاء من مثل هذه المواقف.)
- في رأيك، كيف سيصف أصحابك أو زملاؤك في العمل أسلوبك في التفاعل معهم؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** سريع الانزعاج باستمرار، يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على المهمات، عاطفي إلى أقصى درجة، يتصرف على نحو انفعالي واندفاعي كبير، من السهل إحباطه.
- ✓ **متوسط (فعال):** يستطيع عادةً مقاومة الإغراءات، محل ثقة من حوله، لا يفشل في عضده، متفائل، يستطيع التعامل مع النقد ويحسن استغلاله والاستفادة منه.
- ✓ **مرتفع (فعال جدًا):** جريء، واثق في نفسه، يجيد التحكم في انفعالاته، واقعي، يركز على المهمات، يحسن التركيز إلى أبعد درجة.

4- التركيز

- التركيز يعني القدرة على تركيز الانتباه في موقف أو مهمة بعينها على الرغم من قابلية التشنيت أو الإجهاد أو الملل.
- بمجرد أن تبدأ أمرًا معينًا، في المنزل أو في العمل، هل تستطيع التركيز فيه لمدة كافية حتى تنتهي منه وتنجزه؟
 - ما أنواع المهمات التي تجد من الأيسر التركيز فيها وأيًا تجد فيها صعوبة أكبر في إنجازها حتى نهايتها؟
 - ما الخطوات التي تتخذها قبل بدء أية مهمة لضمان القدرة على إنجازها في الوقت المناسب؟ على سبيل المثال، هل ترجئ المكالمات التليفونية أو تعطي تعليمات تفيد بعدم مقاطعتك أو تنتقل إلى مكان هادئ؟ (يستطيع الشخص الذي يتمتع بمهارة التركيز أن يواصل العمل في المهمة التي هو بصدد تنفيذها بصرف النظر عن مدى الصخب الذي يحيط به.)
 - ما الأمور التي تعترض طريقك وتحول دون إنجازك المهمات في وقتها؟ على سبيل المثال، هل هي المقاطعات من جانب الآخرين، أو الطوارئ التي تظهر فجأة، أو فقد الرغبة في إكمال المهمة، أو الشعور بالملل، أو انصراف الانتباه إلى أمر آخر، أو ظهور عقبة غير متوقعة؟

- ما الاستراتيجيات التي قمت بوضعها من أجل التغلب على العقبات التي تعترض سبيل إنجاز المهمة؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** يبدأ المهمات ولكن لديه مشكلة في إنهائها في الوقت المحدد، لا يعي كيفية تنظيم المهمات لتجنب المقاطعات، من السهل تشتيت انتباهه عن طريق المقاطعات وغيرها.
- ✓ **متوسط (فعال):** لديه القدرة عادةً على إنهاء المهمات في وقتها - لا سيما المهمات الأكثر أهمية، عادةً ما ينظم أموره جيداً لتجنب المقاطعات التي تحول دون إنجاز المهمة في وقتها، وإن حدث وتعرض لمقاطعات يستطيع عادةً مواصلة عمله من جديد.
- ✓ **مرتفع (فعال جداً):** يلتزم دائماً بالمهمات حتى إنجازها في وقتها، ينظم أموره دائماً للحد من المقاطعات، لديه استراتيجيات واضحة لمواجهة المقاطعات والعودة إلى المهمة التي هو بصددتها.

5- المبادرة

المبادرة في بدء المهمات تعني القدرة على بدء مشروعات أو مهمات دون تسويق أو ملاحظة لا داعي لهما.

- هل تجيد بدء المهمات على الفور أم أنك تميل إلى المماطلة والتسويق؟
- ما أنواع المهمات التي تميل إلى الشروع فيها على الفور وتلك التي ترجئها إلى أطول فترة ممكنة؟
- ما الأمور التي تعوقك عن تنفيذ مهمة أو مشروع ما على الفور؟
- ما الاستراتيجيات التي تستخدمها لتشجيع نفسك على بدء المهمات، لا سيما المهمات التي تفضل تجنبها؟
- ماذا يحدث عندما ترجئ تنفيذ المهمات حتى اللحظة الأخيرة؟ هل تعرضت لمشكلة يوماً بسبب تأجيل مهمة ما؟
- هل تعمل مع أشخاص يميلون إلى المماطلة والتسويق؟ إذا كان الأمر كذلك، فاشرح كيف تتعامل مع تبعات هذه المماطلة وأثارها عليك؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** نادرًا ما يبدأ المهمات على الفور، عادةً ما يرجئ تنفيذ المهمات حتى اللحظة الأخيرة، ليست لديه استراتيجيات لضمان الشروع في المهمات

على الفور دون ملاحظة، يمتلك استراتيجيات غير فعالة في التعامل مع ملاحظته وتسويفه.

✓ **متوسط (فعال):** يجيد بدء المهمات على الفور بدرجة معقولة، أحياناً ما يرجئ بعض العمل حتى اللحظة الأخيرة ولكن عادةً ما تكون لديه أسباب وجيهة لذلك.

✓ **مرتفع (غير فعال):** يبدأ معظم المهمات على الفور، نادراً ما يترك المهمات حتى اللحظة الأخيرة، لديه استراتيجيات فعالة لضمان بدء المهمات على الفور، لديه استراتيجيات فعالة لإدارة المواقف التي يماطل فيها الآخرون.

6- التخطيط وترتيب الأولويات

- التخطيط وترتيب الأولويات يعني القدرة على وضع خارطة طريق للوصول إلى وجهة أو هدف معين، مع الإلمام بالمحطات الأكثر أهمية على طول الطريق.
- من فضلك، صِف كيف سيكون يومك في المكتب غداً. ما المهمات التي تنوي إنجازها؟ هل تستطيع سرد هذه المهمات بترتيب أولويتها؟
 - دعنا نفترض أن أمامك عدة مهام مهمة يجب إنجازها بنهاية الأسبوع. وعندما تصل إلى المكتب، إذا بأحد الزملاء يقترب منك ويطلب إليك أن تساعده في إنجاز مهمة أخرى يحتاج فيها إلى خبرتك. لا تستطيع مساعدته وإنجاز عملك في الوقت نفسه، فما شعورك وماذا تفعل؟
 - أخبرني كيف قضيت آخر إجازة لك؟ هل نظمت وقتك أم أثرت الاسترخاء فحسب؟ (يمكن أن تساعدك هذه الإجابة في تحديد ما إذا كان الشخص منظمًا أم لا، وذلك من خلال الاستعلام عما إذا كان يخطط لمختلف تفاصيل الإجازة أم يميل إلى التعامل مع الأمور حسب مستجداتها.)
 - حدثني كيف ترى الوقت. هل كثيراً ما تجد نفسك تفكر في الكيفية التي ستقضي بها وقتك أو تميل إلى تجاهل قيود الوقت وضوابطه؟
 - بمجرد أن تنتهي من وضع خطة محددة وتنظم يومك لإنجاز أمر معين، هل تستطيع تغيير سياق الأحداث؟ صِف كيف ستعيد تنظيم أولوياتك إذا فكرت في ذلك.

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

✓ **منخفض (غير فعال):** لديه صعوبة في تحديد الأولويات ووضع الخطط، لا يستطيع الوفاء بالأهداف طويلة وقصيرة الأجل، لا يجيد التعامل مع المهمات العاجلة، من السهل صرف انتباهه عن المهمة التي في يده، يمكن وصفه بأنه شخص لا يجيد التركيز.

✓ **متوسط (فعال):** لديه القدرة على ترتيب الأولويات، يستطيع الوفاء بالأهداف طويلة وقصيرة الأجل، يستطيع التعجيل بالمهام، لا تشتتته المثيرات الخارجية، يمكن وصفه بأنه يجيد التركيز.

✓ **مرتفع (فعال جداً):** خبير في التخطيط وترتيب الأولويات، يفي باستمرار بالأهداف

طويلة وقصيرة الأجل، يحسن التعامل مع التعجيل بالمهام، نادراً ما يبدو مشتتاً، يجيد التركيز إلى أقصى درجة.

7- التنظيم

- التنظيم يعني القدرة على ترتيب الأمور وفق نظام محدد.
- صِف أسلوبك في التنظيم. هل ترى نفسك شخصاً على درجة كبيرة من التنظيم أم منظم إلى حدٍ ما أم تقتقر إلى مهارات التنظيم؟
 - هل تشعر أن لديك نظاماً جيداً في إدارة سطح مكتبك أو نظام حفظ الملفات أو سجلاتك المالية أو نظام بريدك الإلكتروني أو الصوتي؟
 - ما الأشياء التي تحول دون أن تكون شخصاً منظمًا كما تأمل؟ على سبيل المثال، لا يوجد أمامك متسع من الوقت للتنظيم أو الحفاظ على التنظيم، أم لا تأخذ وقتاً كافياً في التنظيم، أم أمامك كم هائل من المعلومات يصعب إدارته، أم لا توجد مساحة كافية أو مناسبة للتنظيم، أم تتعامل مع أشخاص غير منظمين؟
 - صِف الشكل الذي يبدو عليه سطح مكتبك؟
 - هل حاولت من قبل تحسين مهارتك في التنظيم بأيّة صورة؟ إذا كان الأمر كذلك، فما الذي فعلته وكيف كانت النتيجة؟
 - إذا طُلب إليك تحديد جانب في نسق تنظيمي معين ترغب في تحسينه، فماذا سيكون هذا الجانب؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مُرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** لا يملك سوى القليل من وسائل التنظيم الفعالة (إن وجدت)، لا يستطيع الحفاظ على النسق التنظيمية مع مرور الوقت أو في ظل الضغوط، لا يجيد تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على معوقات التنظيم.
- ✓ **متوسط (فعال):** لديه نظم محددة لمعالجة الجوانب الأكثر أهمية في التنظيم، يستطيع إعادة الأمور إلى نصابها الصحيح بسرعة في حالة الإخلال بنسق التنظيم في ظروف الضغوط والأزمات، يستطيع تحديد معوقات التنظيم ويستطيع عادةً مواجهتها والتغلب عليها.
- ✓ **مرتفع (فعال جداً):** لديه نظم فعالة لإدارة جميع جوانب التنظيم، يحافظ على النسق التنظيمية طوال الوقت وفي مواجهة المتطلبات المتضاربة للوقت، يستطيع تحديد معوقات النظام ويمتلك استراتيجيات مسبقة لمواجهتها والتغلب عليها.

8- إدارة الوقت

- إدارة الوقت تعني القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بكفاءة وفعالية، أو الالتزام بالآطر الزمنية الموضوعية

- ومواعيد التسليم النهائية. ويتضمن أيضًا إحساسًا عامًا بأهمية الوقت في حياتنا.
- كيف تخطط يومك؟ متى تضع خطتك: بسابق يوم أم في بداية الأسبوع أم يكون هذا أول شيء تفعله في الصباح، أم عندما تصل إلى مقر عملك؟
- كيف تخطط؟ هل تكتب خطتك، أم ترسمها في ذهنك؟ وفيما يتعلق بالتخطيط المستقبلي، هل تفضل العمل منفردًا أو مع آخرين؟
- كيف تبدو الخطة؟ هل تكون شديدة التفصيل بحيث تذكر أدق تفاصيل المهمات وأكثرها تحديدًا، أم أنها تميل أكثر إلى أن تكون خطة عامة تستهدف أهدافًا رئيسية؟
- هل تركز على مهمات محددة أم على كم الوقت الذي تريد أن تقضيه في أنشطة مختلفة؟ وهل تربط عمومًا المهمات اليومية بأهداف طويلة الأجل؟
- إلى أي مدى تجيد تقدير المدة المستغرقة في إنجاز مهمات محددة أو كم الوقت الذي سوف تخصصه للمهمات؟ هل تجيد تقدير الوقت اللازم لإنجاز المهمة أم تبالغ في تقديره؟
- هل يتناسب الوقت المخصص لإنجاز المهمات مع المهمات التي حددتها لنفسك كي تنجزها خلال يومك؟ هل تحسن هذا الأمر دائمًا؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف؟
- ماذا تفعل عندما تهدد المقاطعات قدرتك على تنفيذ خطتك اليومية؟ ما أنواع الأشياء التي تعترض مسار تنفيذ خطتك وكيف تعالج كل منها؟ قد يتضمن هذا التزامات سابقة نسبتها أو شخصًا يأتيك فجأة في مكتبك للحديث معك، أو رئيسك في العمل يفرض أولوياته عليك.
- في نهاية اليوم، كم مرة تشعر أنك قد أنجزت جميع أو معظم المهمات التي حددتها خلال يومك؟ إذا كنت تنجح عادةً في إنجاز المهمات التي حددتها في بداية يومك، فكيف تفسر نجاحك؟ وإذا كنت لا تنجح، فكيف تفسر فشلك؟ هل تلجأ إلى ترحيل المهمة إلى اليوم التالي أم تتقح تقديرائك الزمنية أم تبدأ يومك التالي بخطة جديدة تمامًا؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** لا يضع جداول زمنية مطلقًا أو يضع جداول زمنية غير واضحة أو غير واقعية، دائمًا ما يخطئ تقدير المدة التي يستغرقها إنجاز المهمات، عادةً ما يخرج عن مسار الجدول الزمني الموضوع بسبب المقاطعات، نادرًا ما ينهي الجدول اليومي، لا يجيد تعديل خطته عندما لا ينجح في إنجاز المهمات على النحو المخطط له.
- ✓ **متوسط (فعال):** ينشئ جداول زمنية عامة ويسير وفقًا لها، وعلى الرغم من أن جداوله الزمنية قد تقتصر إلى التحديد فإن لديه القدرة عادةً على تقدير المدة المستغرقة في إنجاز المهمات، يستطيع عادةً التركيز على المسار الصحيح لخطته في ضوء الجدول الزمني الموضوع، عادةً ما ينجح مهمات جدولته الزمني اليومي؛ لديه القدرة عادةً على التكيف مع الوضع عندما لا يستطيع تنفيذ الجداول الزمنية.
- ✓ **مرتفع (فعال جدًا):** يستطيع وضع جداول زمنية واقعية وقابلة للتنفيذ، في إمكانه

عادةً تقدير المدة التي يستغرقها تنفيذ المهمات؛ يحسن معالجة المقاطعات بحيث لا تتداخل مع مسار الجدول الزمني إلا في حالات الضرورة، ينجز الجدول اليومي عادةً، يستطيع تعديل الوقت عندما لا يتم إنجاز المهمات على النحو المخطط له.

9- وضع الأهداف وتحققها

وضع الأهداف وتحققها يعني القدرة على تحديد هدف وتتبعه إلى حين إنجازهِ وتحقيقه، وعدم الحياء عنه أو صرف الانتباه إلى اهتمامات متضاربة.

- هل يراك زملاؤك أفضل في بدء المهمة أم تتبعها إلى حين إنجازها؟ ما جوانب العمل التي تفضلها؟ وأيها تجيد بدرجة أكبر؟
- إذا كان أمامك عمل لتنتجه، فهل تميل إلى إنهائه في الوقت المحدد أم تجد نفسك من الأشخاص الذين يمكن تشتيت انتباههم بسهولة؟
- هل يراك زملاؤك شخصاً يُعتمد عليه ومحل ثقة في إنجاز المهمات؟ كيف ترى نفسك في هذا الصدد؟
- إنها عطلة نهاية أسبوع جميلة وأسرتك وأصدقائك يحثونك على الانضمام إليهم للخروج في نزهة. ويتوقع زملاؤك في العمل أن تقدم إليهم التقرير الذي وعدت أنك سوف تقدمه في اليوم التالي. كيف تتعامل مع مواقف كهذه؟ (الشخص الذي يجيد مهارة وضع الأهداف وتحققها ستكون لديه رؤية مسبقة حول كيفية تقديم التقرير في موعده، بصرف النظر عن أي شيء. وقد يتضمن هذا الأمر العمل لساعات أطول خلال الأسبوع السابق لهذا الموعد أو حتى في عطلة نهاية الأسبوع. والفكرة أنه سيتوقع الأمر مقدماً، لأنه سيظل مركزاً تماماً على تسليم التقرير كما وعد.)
- في رأيك، كيف سيصف أصحابك وزملاؤك في العمل أسلوبك في ردود أفعالك تجاههم؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** من السهل صرف انتباهه عن المهمات التي هو بصدد تنفيذها، نادراً ما يكمل المشروعات في وقتها، يراه الآخرون بارعاً في بدء المهمات ولكن لا يروونه كذلك في متابعتها وإنجازها.
- ✓ **متوسط (فعال):** لديه القدرة على مواصلة العمل في المهمات حتى إنجازها، يستطيع إنجاز المشروعات في وقتها، يستطيع بدء المهمات وكذلك متابعة العمل فيها.
- ✓ **مرتفع (فعال جداً):** نادراً ما ينصرف انتباهه عن المهمة التي في يده حتى عند وجود ما يستدعي التشييت، شخص موثوق فيه جداً ومحل ثقة ويمكن الاعتماد عليه في إنجاز المهمات المحددة، بمجرد الموافقة على تنفيذ مهمة ما يظل مركزاً عليها إلى حين إنجازها.

10- المرونة

المرونة تعني القدرة على وضع خطط وتغييرها في مواجهة العقبات أو العثرات أو المعلومات الجديدة أو الأخطاء. وتتعلق أيضاً بالقدرة على التكيف مع مجريات الأمور والظروف المتغيرة.

- هل ترى نفسك شخصاً يتحلى بالمرونة؟ هل تحسن المقاومة والدفاع عن رأيك عندما تكون لديك وجهة نظر سليمة تجاه أمر معين؟ هل تجيد السير وفق الإجراءات والقواعد؟ ما رأيك في الأشخاص الذين دائماً ما يحاولون إخضاع القواعد لمصلحتهم وأهوائهم؟ سئ أمثلة تدعم إجابتك. ما أنواع المواقف التي تتعرض لها في عملك وتستدعي جانباً من المرونة؟ كيف تتعامل معها؟
- إذا وجدت صعوبة في أن تكون مرناً، هل تضع استراتيجيات من شأنها أن تساعدك في الاستجابة بمرونة أكثر في المرات القادمة؟
- إذا طلب إليك تحديد موقف يحدث بصفة متكررة وتفضل لو كنت تستطيع الاستجابة بمرونة أكثر في المرات القادمة، فماذا سيكون هذا الموقف؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** غير مرن في الاستجابة للتغيرات الحادثة في الخطط والأحداث غير المتوقعة والأمور الطارئة والمعلومات الجديدة.
- ✓ **متوسط (فعال):** يستطيع عادةً الاستجابة بمرونة، لا سيما في المواقف التي تتطلب قدرًا كبيرًا من المرونة.
- ✓ **مرتفع (فعال جدًا):** يُظهر المرونة والقدرة على التكيف في جميع المواقف بصورة فعلية.

11- قوة الملاحظة

قوة الملاحظة تعني القدرة على الابتعاد عن معتزك الموقف ومعمعة الأحداث، وتبني نظرة شمولية تجاه موقف محدد، مع القدرة على فهم ملابسات الموقف جيدًا وقراءة ما بين السطور، ووضع الاستراتيجيات، وتغيير طرق حل المشكلات.

- هل تستطيع أن تصف طريقة تفكيرك؟ صف هذا النمط من التفكير. هل تميل إلى ملاحظة أسلوب تفكيرك؟ هل تستطيع مقارنة هذا الأسلوب بأسلوب الآخرين؟
- عندما تتعامل مع مجموعة من الأشخاص، هل تميل إلى ملاحظة طريقة تعاملهم مع المشكلات أو المهمات؟
- هل ترى نفسك شخصاً صاحب أسلوب منهجي في التفكير؟ ما نوع الاستراتيجيات التي تميل إلى توظيفها لمساعدتك في القيام بذلك؟
- عندما ترتكب خطأ ما، كتقديم عرض تقديمي لا يحوز على رضاء الحاضرين، كيف تتعامل مع هذا الموقف؟ وعندما تصادفك مشكلة، هل تحاول التفكير في حل واحد أو

عدة حلول ممكنة؟ إذا كنت تميل إلى التفكير في أكثر من حل، صِف كيف تحدد الحل الأنسب.

- هل تحب تحليل المشكلات؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل ترى عيوباً محتملة لهذا الأمر؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** يميل إلى اتخاذ قرارات دون التفكير في عواقبها على المدى الطويل، يستخدم الحدس بصورةٍ مبالغ فيها، يميل إلى عدم الإلمام بتفاصيل الصورة الكاملة، لا يتأمل تصرفاته، لا يميل إلى إنشاء حلول متعددة للمشكلات.
- ✓ **متوسط (فعال):** يميل إلى التفكير قبل الفعل، عادةً ما يعالج المشكلات بدلاً من الاعتماد على الحدس، يميل إلى رؤية الصورة الكاملة بجميع جوانبها، ينزع إلى التفكير في ذاته وتأملها، يستطيع إنشاء مجموعة متباينة من الحلول للمشكلة الواحدة.
- ✓ **مرتفع (فعال جداً):** دائماً ما يعالج المشكلات بعناية، شخص تحليلي ويميل إلى النظر للمشكلة من جميع جوانبها، لديه القدرة على فهم مزايا كل موقف وعيوبه، يتأمل تصرفاته ولديه استعداد قوي لملاحظة أفعاله وتصرفاته، يميل إلى التفكير المنهجي ويضع باستمرار أكثر من حل للمشكلة.

12- تحمل الضغوط

تحمل الضغوط يعني القدرة على الثبات في المواقف الصعبة والتكيف مع حالات الشك والتغيير ومتطلبات الأداء.

- ما نوع بيئة العمل التي تفضلها: بيئة العمل ذات الإيقاع السريع التي تحتوي على العديد من المهمات المتباينة والتي من الممكن أيضاً أن تحمل بعض الضغوط، أم بيئة العمل التي من الأيسر فيها الالتزام بروتين معين والتي يكون مستوى الضغوط فيها أقل إلى حد ما؟
- صِف مستوى الضغوط في بيئة العمل الخاصة بوظيفة تحبها فعلاً وفي أخرى لا تحبها. صِف موقفاً في عملك أو يوماً في شركتك تعتبره مشحوناً بالضغوط؟
- إذا صادفك يوم وحدثت فيه عدة أمور في آن واحد وكان من المتوقع أن تتخذ فيه قرارات مهمة، إلى أي مدى - في رأيك - كان من السهل عليك الاحتفاظ بهدوئك ورباطة جأشك؟ إذا هاجمك القلق وأحاطت بك الضغوط، فماذا تفعل كي تساعد نفسك في التركيز على المهمة التي أنت بصدد تنفيذها؟
- هل شعرت يوماً أن الأمور تسير بهدوء أكبر من اللازم في نطاق العمل؟ كيف تعالج هذا الأمر إذا حدث؟
- ما المواقف التي تصادفك في الوظيفة وتسبب لك أعلى مستويات الضغوط؟ كيف تتعامل مع تلك المواقف؟

مقياس تقييم هذه المهارة

في ضوء الإجابات التي حصلت عليها عن الأسئلة السابقة، حدد إلى أي مدى جاءت الإجابات مرضية في توضيحها لمستوى ملاءمة الشخص للوظيفة: منخفض أو متوسط أو مرتفع.

- ✓ **منخفض (غير فعال):** من المحتمل أن يتعرض لضغوط كبيرة جداً في ظل الأزمات والملمات، لا يشعر بالراحة إلا إذا علم بالجدول الزمني للمهام المنتظر تنفيذها في العمل لبضعة أسابيع مقبلة، من المحتمل أن يشعر بالاستياء بعد ارتكاب أي خطأ في عرض تقديمي أو تقرير، ربما يصبح مستاءً أيضاً عندما يطالبه رئيسه في العمل بتغيير الاتجاهات بمجرد بدء العمل بصورة فعلية.
- ✓ **متوسط (فعال):** يميل إلى تغيير الاتجاهات عند الضرورة دون أن يشعر بضغوط لا داعي لها، يستطيع التعامل مع أية درجة من الشك أو التغيير على طول الطريق، يظل ثابتاً وصامداً إلى حد ما في وجه الضغوط والأزمات.
- ✓ **مرتفع (فعال جداً):** يعالج أعماله عادةً دون ضغط؛ يصمد في المواقف التي تتطلب التعامل مع حالات من الشك والتغيير ومتطلبات الأداء، يظل ثابتاً وصامداً في مواقف الأزمات ولا تزعبه التغييرات التي يتم إدخالها على الجدول الزمني أو بصورة عاجلة.

نطاق فرط التعلم

إذا أدركت أنك وضعت الشخص الخطأ في الوظيفة الخطأ، أو نمى إلى علمك أن شخصاً ما في وظيفة ما يحتاج إلى الدعم والمساعدة، فثمة حلول يمكنك تطبيقها، كما سبق وشرحنا بالتفصيل في الفصل الخامس. فالتعامل مع أحد المرؤوسين على مدار فترة من الوقت يمكن أن يزودك بالنتائج التي ربما كنت تتشدها دائماً. إذا تكيف الشخص مع أي من التغييرات السلوكية أو البيئية التي أجريتها، فقد نجحت في أن تكسب شخصاً من المحتمل أن تكشف الأيام عن كونه موظفاً قيماً وناجحاً، وستأتي النتائج في النهاية متفقة مع توقعاتك. بعد فترة من الوقت، ربما تبدأ في النظر إليه نظرة أكثر إيجابية. وقد ترغب على سبيل المكافأة في ترقية أو نقله إلى وظيفة جديدة. ولسان حالك وقتها يقول إنه قد تغلب على هذه المهارة بالفعل، فمن المؤكد أن في إمكانه تنفيذ التحدي التالي.

بيد أن عليك أن تحذر الانتقال السريع المبالغ فيه. فربما يكون الشخص في الموقف الذي نسميه نطاق «فرط التعلم» *Over-learned domain*. تحدث هذه الحالة عندما يقوم شخص ما، بعد التكرار والتوجيه المستمرين، بتنفيذ المطلوب منه منذ البداية بكل دقة. فقد قمت بتعديل السلوك أو تصرفات محددة لدى هذا الشخص وأجريت تغييرات في البيئة المحيطة لتعزيز نجاحه وتحفيزه. ولكن، على الرغم من أنه يؤدي ما تريده منه، فالسبب إنما يرجع في حقيقة الأمر إلى هذه المداخلات. فأنت لم تغير نقاط الضعف المرتبطة بمهارات تنفيذ معينة لدى هذا الشخص؛ وإنما قمت فقط بإصلاح ما يكفي من المشكلات المتمخضة عنها لإنشاء موقف إيجابي. لقد قمت بإنشاء نطاق تعلم محكم للغاية وأحطت هذا الشخص به. وهو أمر قد يكون مفيداً في الموقف المحدد الذي أردت معالجته مع هذا الشخص. ولكن، نقل هذا الشخص إلى بيئة مختلفة تماماً أو موقف مغاير تماماً بدعوى النجاح الذي حققه أمر ينطوي

على بعض المخاطر. فربما تجد نفسك تعود إلى نقطة البداية عندما كنت بصدد تحديد مواطن المشكلة المرتبطة بهذا الموظف لأول مرة.

لحظة تغيير الوظيفة

لا يعني كون الشخص يمثل الاختيار الأنسب للوظيفة حاليًا أن يظل كذلك إلى الأبد. ففي الوقت الذي تظل فيه مهارات التنفيذ لدى الموظف واحدة بصورة نسبية، غالبًا ما تتطور الوظائف والمهام بمرور الوقت. فالوظائف تتغير بينما يظل الموظفون المتقلدون لهذه الوظائف كما هم، على الأقل فيما يتعلق بمهارات التنفيذ الخاصة بهم. وعندما يحدث ذلك، فاعلم أن الوقت قد حان للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب هذا الشخص الذي كان هو نفسه مناسبًا للوظيفة إلى حين أن تغيرت.

من غير الشائع أن يتغير دور الموظف في الشركة التي يعمل فيها عن الغرض الذي تم تعيينه من أجله منذ البداية. في «بنك أمريكا» Bank of America، يوجد ما بين عشرين إلى ثلاثين مركز اتصالات ينتشرون في مختلف أنحاء الولايات المتحدة، مع وجود منتجات معينة مرتبطة بمراكز محددة. لذا، عندما ترد 800 مكالمة، يتم تحويلها تلقائيًا إلى المركز المناسب. يقول «توم موراش» - مساعد أول رئيس خدمة ودعم العملاء في بنك أمريكا: «كنت مسؤولًا عن حافظة استثمارية للمشروعات بمبلغ 50 مليون دولار، وكان لدي شخص خلفته في العمل بارع في الإنتاج والتدريب. أردنا تضمين مراكز الاتصالات في الحافظة الاستثمارية. وكان علينا أن نفي بمعايير معينة، ولكنها أمور كانت خارج نطاق مقدرة هذا الشخص. وحاولنا عقد مناقشات عديدة حول كيفية تنفيذ المشروعات المختلفة، واحتجنا إلى شخص يتحلّى بالمرونة ويستطيع التعامل مع هذه الأمور غير الأكيدة».

يستطرد «موراش» في حديثه قائلاً: «إذا لم يكن هذا هو الشخص المناسب للاضطلاع بهذا الدور، فإنك تدين للشركة بإيجاد الشخص المناسب، كما تدين لهذا الشخص بإيجاد الوظيفة المناسبة. وفي الواقع، كان هذا الشخص يتمتع بقدره عالية على التنظيم والهيكلية. ولذلك، أعطيناها وظيفة في المراجعة الداخلية للحسابات. لم يكن حديثي معه بالأمر السهل على الإطلاق، ولكن الأساس كي تكون مديرًا ناجحًا أن تساعد الآخرين في العزف على أوتار نقاط قوتهم. وبالطبع، لعبت ثقافة الشركة دورًا كبيرًا في الاضطلاع بهذا الأمر. فالبنك هنا بيئة مفتوحة للغاية ولدينا تقارير تقييمية بصفة مستمرة».

على الجانب الآخر، يذكر «روبرت وايت» - مدير تكنولوجيا المعلومات لدى جمعية مهندسي البترول - موقفًا مشابهًا في شركته. فقد قام بتعيين شخص منذ عشر سنوات تقريبًا، وكان هذا الشخص يتمتع بدرجة جيدة من التنظيم ويهتم كثيرًا بالنفاصيل، وهما مهارتان كانت لهما أهميتهما في ذلك الوقت بالنسبة للشركة. يقول «وايت»: «بمرور الوقت، تغيرت متطلبات الوظيفة ولم يعد الشخص لائقًا. فقد حدثت طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات في حين ظل هذا الموظف شخصًا تكتيكيًا يهتم بالوسائل أكثر منه بالأهداف، ولكني أردته أن يكون منهجيًا واستراتيجيًا».

الفصل السادس

أجلاً أو عاجلاً، سوف تواجه الشركة هذا الموقف، فتتعامل مع شخص فقد أهليته للوظيفة التي يشغلها مع مرور الوقت، لا لسبب آخر سوى أن الوظيفة نفسها قد تطورت وتغيرت متطلباتها. وفي الواقع، فهذا هو الأمر الأكثر تحدياً على الإطلاق، لأنه لن يكون سهلاً إقناع الشخص بالأسباب وكونه لم يعد يبلي بلاءً مُرضياً في الوظيفة التي بدأها وتلقى مكافأة عنها منذ فترة ليست بالبعيدة، في حين لم يتغير أي شيء - في الواقع - بالنسبة له. وبالطبع، ستظهر تبعات قانونية محتملة لبعض هذه المواقف، لذا من المهم دائماً التشاور مع قسم الموارد البشرية حول هذه العملية.

يقول "جيفري ريسنيك" من شركة "أبحاث الآراء": "إن المشكلة الأكثر صعوبة قد تكون لطبيب بيطري عمره يتراوح ما بين عشرين إلى خمسة وعشرين عاماً، لم يعد يليق للوظيفة نظراً للتطورات التي طرأت عليها بمرور الوقت. فكيف سيكون رد فعل الشركة؟ بالطبع لن يكون بالشيء الجيد. إذا كان الشخص يؤدي عمله على نحو جيد، فلا بد أن تنتهي على أدائه وتمدحه. ولكن، يجب أن تكون إدارة الشركة صريحة معه على أية حال."

هذه هي الحالات التي يقل فيها مستوى حسن التلاؤم بين الشخص والوظيفة التي يشغلها على مدار الوقت. والمهم هنا هو بحث السبل الكفيلة بتحقيق التوافق بين مواطن القوة المتعلقة بمهارات التنفيذ لدى هذا الشخص والمهارات الأكثر تقديرًا في الشركة والأكثر التصاقاً بالوظيفة المنوط هذا الشخص بتأديتها، وسيكون هذا هو موضوع النقاش في الفصل السابع.



الفصل السابع

تطويع مهارات التنفيذ مع قيم المؤسسة وثقافتها

الآن، بعد أن عرفت كيفية تحديد مهارات التنفيذ المطلوبة لوظيفة أو مهمة معينة، وكيفية مقارنة مهارات التنفيذ لديك بتلك المطلوبة للوظيفة، حريٌّ بك أن ترى إلى أي مدى تمثل هذه المهارات قيمة لشركتك. نحن لا نتحدث هنا عن القيم الرسمية للشركات، كذلك التي يتم ذكرها في التقرير السنوي، وإنما عن الأمور التي يقدرها أي تنفيذي أو مدير أو قسم أو مجموعة أو حتى شركة بأكملها في الأشخاص العاملين لديها. فمن الممكن بصفة عامة مقارنة قيم الشركة بمواطن القوة ونقاط الضعف المرتبطة بمهارات التنفيذ لدى موظفيها. ومن غير المحتمل أن يشترك جميع العاملين في قسم أو شركة بأكملها في مواطن القوة ونقاط الضعف نفسها. وهذا ليس بالأمر السيئ، لأنهم إذا كانوا كذلك فستكون هناك الكثير من الثغرات والفجوات في جوانب عدة.

حتى إذا كانت مهاراتك تتوافق بشكل تام مع مواطن القوة المطلوبة في الوظيفة التي تشغلها، فقد لا تتوافق مهارات الوظيفة ومهاراتك بشكل تام مع الأمور التي تمثل قيمة حقيقية بالنسبة للشركة. ويفسر هذا السبب في أن شخصاً ما قد يؤدي وظيفته بشكل جيد على ما يبدو، فيكون الشخص المناسب لأداء تلك الوظيفة، ولكنه لا يحصل على ترقية أبداً أو لا يتطور أدائه بشكل سريع. قد يرجع السبب في ذلك إلى أنه على الرغم من تنفيذ الأنشطة أو المهمات المنوط بها إليه بشكل جيد، فإن الأمر لا يتماشى مع ما هو مهم بالنسبة لقيم الشركة وثقافتها.

قد يؤدي هذا إلى أن يحقق الأشخاص أفضل ما لديهم نظرياً أو يفوقونه. وعلى الرغم من

أن مهارات التنفيذ لديك ربما تتوافق مع المهارات المطلوبة في الوظيفة التي تشغلها، فقد لا يتناسب أي منهما مع الأمور التي تشكل قيمة أعمق بالنسبة للشركة. وبالتالي، ففي الوقت الذي يكون حسن التلاؤم موجوداً فيه بين مواطن قوتك ومتطلبات وظيفتك، قد يكون مفقوداً بين مواطن قوتك وما تؤمن به الشركة من قيم ومعايير عامة.

بما أنك قد عملت في الشركة لمدة طويلة، تستطيع عمومًا أن تعرف القيم الفعلية للشركة والتي ربما لا تتماثل دائماً مع ما هو معلن من جانب الشركة على الملأ. على سبيل المثال، قد ترفع شركة شعار التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، لكنها تعتمد بعد ذلك إلى تشجيع الأشخاص الذين يعملون من 60 إلى 70 ساعة أسبوعياً، بل وتقدم لهم مكافآت أيضاً. يتضح من هذا التناقض أن قيم الشركة تتمحور حول ارتفاع مستوى الأداء والتميز في الإنتاج ولو على حساب حياة الموظف الشخصية؛ فهذا النوع من الشركات إنما يقدر محصلة الإنتاج النهائية أو الإنتاجية العامة، على الرغم من تصريحاتها العامة. ويمكنك أن تعرف أن شركتك تولي المبيعات الأهمية الأولى حين ترفع الإدارة العليا فيها شعار «المبيعات هدفنا الأول والأخير». وإذا كنت تعمل في قسم تسويق، فإنك تترك اهتمام الشركة بالتسويق، إذا خصصت لهذا القسم ميزانية كبيرة ومُيز موظفو التسويق عن بقية الموظفين.

الأمور الأكثر قيمة بالنسبة لقادة الشركات والأعمال

عندما نتحدث عما يعتقده قادة الشركات فيما يتعلق بالقيم المهمة للشركة، تنصدر القائمة عادةً تلك الموضوعات التي تتعلق بالعملاء والإيرادات النهائية (انظر استطلاع الرأي 7-1). فعلى مدار تاريخ الشركات، لم يحدث قط أن اهتمت الشركات بمهارات التنفيذ لدى أفرادها، لأن معظم الشركات حتى الآن ليست على دراية حتى بوجود تلك المهارات من الأساس. ومع ذلك، ف لدى الشركات مفاهيم عامة حول الأمور التي تشكل قيمة أكبر بالنسبة لها، كما تبين على مدار البحث الذي أجريناه. فالغالبية العظمى من التنفيذيين والمديرين يشيرون إلى أن الاهتمام الأكبر في قسمهم أو شركتهم إنما يتمحور حول خدمة العملاء، تليه المحصلة النهائية للإنتاج (أي الإيرادات)، ثم العلاقة بالعملاء. وأشار نحو العُشر منهم تقريباً إلى أن التسويق هو الجانب المهم بالنسبة لأية شركة، في حين أشارت قلة معدودة فقط إلى جوانب اهتمام أخرى مثل الإدارة المحكمة والمنظمة. والأمر المشوق في الموضوع أن بعض مهارات التنفيذ القوية ربما تتوافق مع وظائف وأنشطة متعددة تزعم الشركة أنها تقدرها أكثر من غيرها، كما سنرى لاحقاً في هذا الفصل.

جدير بالذكر أن عدداً أكبر من الأشخاص في الشركات الكبيرة، على عكس الشركات الصغيرة، يشيرون إلى المحصلة النهائية والإيرادات على أنها تمثل أقصى الاهتمامات على مستوى الشركات. وفي الواقع، فثمة فجوة دائماً بين ما تقدره الشركة وما يعتقد المديرين أنهم يقدمون من خلاله أعظم قيمة لشركاتهم. ذلك حيث ترى الغالبية العظمى من التنفيذيين أنهم يقدمون أفضل قيمة للشركة من خلال خدمة العملاء، تليها علاقات العملاء، ثم مجالات الإبداع وطرح الأفكار الجديدة. في الحقيقة، فثمة فجوة واضحة بين الإيرادات كإحدى القيم الأساسية لمعظم الشركات وبين كونها لا تنصدر قائمة أولويات واهتمامات رجال الأعمال الذين يشعرون

أنهم يقدمون فيها أفضل نتيجة. ففي الوقت الذي يقول فيه 63% من المديرين إن قسمهم أو شركتهم تهتم بشكل أكبر بالمحصلة النهائية، يذهب 39% إلى أن المحصلة النهائية تمثل أهم قيمة بالنسبة لهم. وتكمن الفكرة هنا ببساطة في وجود اختلافات بين اهتمامات الشركة وقيمها من جانب وبين ما يشعر الأفراد داخل هذه الشركات أن في استطاعتهم تقديمه لشركاتهم.

أثبت أحد استطلاعات الرأي أن المديرين يتوقعون أن ترفع مؤسساتهم من شأنهم إذا ما ساهموا في زيادة الإيرادات وتقليص المصروفات وتحقيق أعلى الإنجازات بأقل النفقات. وهذا يبين أن القادة الجديرين يتمتعون برؤية ثابتة تمكنهم من التصرف طبقاً لقيم مؤسساتهم التي ترتبط دائماً وتعتمد على مهارات التنفيذ المتميزة لديهم.

استطلاع الرأي (7-1): قيم الشركة وثقافتها

ما الأمور التي يوليها قسمك أو شركتك التقدير الأكبر دائماً؟

65%	خدمة العملاء
63%	الإيرادات
57%	علاقات العملاء
38%	الصيانة
35%	الاتصالات
34%	الإبداع والأفكار الجديدة
32%	إدارة الإنتاج والتوريد
30%	المبيعات
12%	الإدارة المحكمة والمنظمة
11%	التسويق

في أي الجوانب تشعر أنك تقدم أقصى قيمة للشركة؟

58%	خدمة العملاء
50%	الإيرادات
50%	علاقات العملاء
40%	الصيانة
39%	الاتصالات
34%	الإبداع والأفكار الجديدة
27%	إدارة الإنتاج والتوريد
21%	المبيعات
20%	الإدارة المحكمة والمنظمة
16%	التسويق

الفصل السابع

بناءً على حجم شركتك، ما الجانب الذي يمثل أقصى قيمة لقسمك و/أو شركتك؟

كبيرة	متوسطة	صغيرة	
44%	48%	68%	خدمة العملاء
56%	67%	67%	الإيرادات
84%	77%	47%	علاقات العملاء
22%	29%	41%	الصيانة
44%	33%	38%	الاتصالات
25%	44%	34%	الإبداع والأفكار الجديدة
20%	40%	33%	إدارة الإنتاج والتوريد
31%	27%	30%	المبيعات
13%	15%	11%	الإدارة المحكمة والمنظمة
13%	13%	8%	التسويق

بناءً على حجم شركتك، في أي الجوانب تشعر أنك تحقق القيمة القصوى للشركة؟

كبيرة	متوسطة	صغيرة	
59%	58%	58%	خدمة العملاء
41%	48%	75%	الإيرادات
56%	48%	49%	علاقات العملاء
53%	38%	35%	الصيانة
34%	54%	35%	الاتصالات
38%	35%	33%	الإبداع والأفكار الجديدة
34%	23%	28%	إدارة الإنتاج والتوريد
13%	8%	22%	المبيعات
13%	23%	23%	الإدارة المحكمة والمنظمة
19%	27%	17%	التسويق

آراء المديرين وخبراتهم

القيم الأكثر أهمية بالنسبة للشركات

«إذا تم تقديم منتج أو خدمة للعميل بمستوى دون مستوى الخدمة المطلوبة أو دون تنمية علاقات جيدة بالعملاء، فما الفائدة إذا؟»



«تهتم شركتي بانتهاز الفرص وحسن اغتنامها؛ فقد باتت توسيع النشاط وتحقيق النمو من الأمور الصعبة على أية شركة، لأن السوق قطعت بالفعل مرحلة النمو وتجاوزتها وتواصل الآن عملها دون الكثير من الابتكار أو التغيير. وعندما تلوح في الأفق فرصة استحواد حقيقية، يكون اهتمام الشركة الأول هو كيفية انتهاز الفرصة وتحقيق السبق على أية شركة

أخرى أو كيان آخر في السوق.»



«فلسفتنا تقوم على الاهتمام بالعميل في المقام الأول. وهذه الفلسفة هي التي توجه جميع قراراتنا.»



«إذا استطعنا الإجابة في جانب الصيانة والخدمة، فسوف ننجح في تحقيق الإيرادات المرجوة وتقليص المصروفات. فمجلس الإدارة لدينا يهتم كثيرًا بجودة المنتج عند التسليم، ولكنه لا يتطرق إلى تلك الجزئية إلى حين أن ينتهي من تقييم الأرقام البيعية التي حققناها أولاً. فنحن نعيش في عالم شعاره الإيرادات أولاً.»



مضاهاة المهارات الوظيفية الأكثر تقديرًا من جانب الشركة بمهارات الموظفين داخلها
كيف استطعت أن تحدد مهارات التنفيذ التي تمثل قيمة وأهمية فعلية لقمك أو شركتك؟ إذا كان قد مضى على عملك في الشركة فترة طويلة بعض الشيء، فمن المحتمل أنك تعلم ذلك بالفعل، على الرغم من أنك ربما لم تفكر يوماً في هذا الأمر بصورة فعلية. وعندما تتحدث إلى زملائك في العمل، ربما تصل إلى الاستنتاجات نفسها. على سبيل المثال، تستطيع أن تدرك المهارات التي تقدرها الشركة في ضوء مواقف سابقة، ولتكن - مثلاً - المرونة وتحمل الضغوط. إذا كانت القيادة تشجع روح المخاطرة وتحض على إدخال تغييرات دورية على مسار العمل، فربما دل ذلك على أنها تقدر هذه المهارات وتحترمها.

في ورقة العمل الموضحة أدناه، قيم مدى التقارب بين مهارتك والمهارات المطلوبة للوظيفة وبين اهتمامات الشركة وقيمها. في العمود الأول، ضع علامة (√) أمام أقوى ثلاث مهارات لديك (في ضوء إجاباتك عن أسئلة التقييم الذاتي الواردة في الفصل الأول). وفي العمود الثاني، ضع علامة (√) أمام أهم المهارات المطلوبة للوظيفة أو المهمة في ضوء الاستقصاء (1-6) الوارد في الفصل السادس. وأخيراً في العمود الثالث، ضع علامة (√) أمام أكبر اهتمامات الشركة. تستطيع الآن تقييم مدى التوافق بين مهارات التنفيذ المتوفرة لديك والمهارات المطلوبة للوظيفة والمهارات التي تقدرها شركتك وتوليها الاهتمام الأكبر.

مهارات التنفيذ المتعلقة بالموظف أو الوظيفة في مقابل المهارات الأكثر تقدراً لدى الشركة

مهارات التنفيذ الأكثر تقدراً لدى الشركة	مهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة أو المهمة	مستوى مهارات التنفيذ لدى الموظف	
—	—	—	كبح جماح النفس
—	—	—	الذاكرة الحاضرة
—	—	—	التحكم الانفعالي
—	—	—	التركيز

المبادرة	—	—	—
التخطيط وترتيب الأولويات	—	—	—
التنظيم	—	—	—
إدارة الوقت	—	—	—
وضع الأهداف وتحقيقها	—	—	—
المرونة	—	—	—
قوة الملاحظة	—	—	—
تحمل الضغوط	—	—	—

حسن التلاؤم طويل المدى

بالإضافة إلى معرفة مدى التوافق بين مهارتك ومهارات الوظيفة التي تشغلها، يمنحك الإلمام بمدى توافق تلك المهارات مع قيم الشركة الفرصة لبلورة رؤية طويلة المدى عن إمكانات النجاح المحتملة أمامك في الشركة. على الرغم من أن وظيفتك الحالية ربما لا تمثل الخيار الأمثل لأقوى مهاراتك، فمن الممكن أن يتغير ذلك على مدار مهنتك، لا سيما إذا حرصت على تفعيل مواطن قوتك وتمتينها، كما ناقشنا في الفصل الثالث. ربما تجد أن الترقى أو النقل إلى قسم آخر يضعك في موقف أفضل فيما يتعلق بحسن التلاؤم الوظيفي، على الأقل فيما يتعلق بالوظيفة أو المهمة التي تؤديها. ومع ذلك، من المحتمل أن تكون قيم شركتك أكثر ثباتًا واستقرارًا من الوظيفة نفسها، وإذا كانت مواطن قوتك تتناسب مع تلك القيم، فأمامك فرصة جيدة لتحقيق مستوى جيد من حسن التلاؤم في مكان آخر داخل الشركة، وليس فقط في منصبك الحالي.

تستطيع أيضًا أن تحدد مستوى حسن التلاؤم بالنسبة لزملائك، طالما أن في إمكانك تقييم مواطن قوتهم وضعفهم باستخدام الاستقصاء (5-1) الذي أوردناه في الفصل الخامس، ثم المقارنة بين النتائج في الحالتين وبين النتائج التي توصلت إليها في هذا الفصل فيما يتعلق بقيم الشركة واهتماماتها.

مواعمة مهارات التنفيذ مع قيم المؤسسة

لا تعلن المؤسسات عن مهارات التنفيذ التي تريدها ولا تنتشرها ولا تسميها بأسمائها، لكنها تعلن عن أهمية بعض العمليات والأولويات مثل خدمة العملاء وسرعة الإنجاز. ومع ذلك، تبقى هناك خلطات وتركيبات من مهارات التنفيذ تدعم تلك العمليات وتسيرها، فإذا عرفت تلك الخلطات السرية وعرفت تشكيلاتها، ستتمكن من معرفة الوظيفة الملائمة لك وتطويع مهارتك لتلائم قيم المؤسسة: أي أن من يتحلى بمهارات تنفيذ بعينها، سينتقم للعمل في القطاعات المناسبة لمهاراته. وفي الواقع، ثمة أسلوب تستطيع أن تستخدمه للتأكد بسرعة من توافق

مهارات التنفيذ القوية لديك مع اهتمامات الشركة وقيمتها. وفيما يلي بعض الإرشادات العامة التي تلقي الضوء على الاهتمامات المتوقعة للشركة، وكذلك مواطن القوة المتعلقة بمهارات التنفيذ التي تتماشى بشكل أكبر مع تلك الاهتمامات. في جزء سابق في هذا الكتاب، أشرنا إلى مهارات التنفيذ القوية التي قد تكون ضرورية في مواقف معينة، كوضع الاستراتيجيات أو المهام كثيرة التفاصيل. وفيما يلي طريقة أخرى لتحديد مهارات التنفيذ القوية التي قد تمثل المهارات الأنسب من نوعها لمهام وظيفية محددة تقدرها الشركة وتحترمها.

■ **الإبداع والأفكار الجديدة:** قد يتعلق هذا الجانب بوظائف تتضمن تطوير المنتجات وطرح أفكار جديدة، كالبحث والتطوير أو إنشاء شركة جديدة، حيث تتجلى الفرص لأعمال جديدة.

المهارات المطلوبة: المرونة وقوة الملاحظة.

■ **إدارة الإنتاج والتوريد:** يحدث هذا في الشركات التي تولي أهمية كبيرة للتنفيذ وإنجاز المهام وتسليمها في مواعيدها.

المهارات المطلوبة: المبادرة ووضع الأهداف وتحقيقها وإدارة الوقت.

■ **العلاقات بالعملاء:** قد تكون علاقات العملاء والنظر في شكاواهم هي القيمة التي تضعها الشركة على قائمة أولويات مندوبيها ومسؤولي خدمة المبيعات فيها. وقد تتضمن أيضًا الأشخاص الذين يتعاملون بشكل مباشر مع المستهلك أو العميل، غالبًا عندما تكون لديه شكوى.

المهارات المطلوبة: المرونة والتحكم الانفعالي.

■ **المحصلة النهائية للإنتاج أو الإيرادات:** توجد بعض الأقسام والشركات التي تركز جُل اهتمامها على الأرقام، فتضع الأرقام في صدارة اهتماماتها الأخرى. وبطبيعة الحال، تستطيع أن تدرك ذلك بسهولة إذا كنت من العاملين في أحد هذه الأقسام أو الشركات.

المهارات المطلوبة: وضع الأهداف وتحقيقها والتركيز والتخطيط وترتيب الأولويات.

■ **الإدارة المحكمة والمنظمة:** توجد هذه القيمة في الشركات التي تركز بشكل كبير على نظم روتينية معينة، كالالتزام دائمًا بفتح أبواب البنك في الموعد المحدد وإدارة عمليات التشغيل بأسلوب يسهل التنبؤ فيه بالنتائج وييسر الأمور بالنسبة للعملاء.

المهارات المطلوبة: التنظيم وإدارة الوقت.

■ **التسويق:** تميل الشركات التي تهتم بدرجة كبيرة بالتسويق إلى وجود أقسام مبيعات تؤهلها بيانات العمل غير الصارمة فيها أن تكون مستقبلاً جيداً للأفكار الجديدة.

المهارات المطلوبة: المرونة والتخطيط وترتيب الأولويات وقوة الملاحظة.

■ **المبيعات:** إذا كنت تعمل في قسم المبيعات، فمن المحتمل أنك تعلم بالفعل الشكل الذي

الفصل السابع

تقدر به الشركة عملك. فبصرف النظر عن حجم الشركة، يعتبر قسم المبيعات واحدًا من الأقسام التي تستطيع تحديد قيمتها للشركة بصورة أكبر. فتستطيع، على سبيل المثال، أن تعرف مدى التقدير الكبير الذي تحظى به إدارة المبيعات لدى الشركة عندما يتصل المدير التنفيذي بصفة شخصية بمندوب المبيعات أو مدير المبيعات بعد عملية بيع مهمة. **المهارات المطلوبة:** المرونة والتحكم الانفعالي ووضع الأهداف وتحقيقها.

■ **خدمة العملاء:** قد تمثل خدمة العملاء قيمة في الوظائف التي تتضمن اتصالات بالعملاء، مثل مراكز الاتصالات أو حتى وكلاء خدمة العملاء أو موظفي خط الدفاع الأخير قبل فقد عميل معين المنوط إليهم بمهمة النظر في شكاوى العملاء. وقد تضم أيضًا ممثلي خدمة العملاء المبادرين الذين يستطيعون التعامل مع مختلف أنماط العملاء. **المهارات المطلوبة:** كبح جماح النفس والمرونة والتحكم الانفعالي والمبادرة.

■ **الصيانة والخدمات:** قد يكون ذلك في الوظائف التي تتضمن عمليات الصيانة التي تعقب عملية البيع المبدئية. وعلى عكس خدمة العملاء التي قد يتم التعامل فيها مع العميل من خلال شخص معين ينظر في شكواه ويرد عليها، قد تشمل خدمات الصيانة الشركة بأكملها، مثل نواقل التليفونات اللاسلكية المصممة خصيصًا لتوفير خدمة على مدار الساعة للعملاء. وفي الواقع، فإن العمل في مجال الخدمات يعني بيع شيء غير ملموس ولا يمكن رؤيته، ويجب أن تعلم إذا ما كانت شركتك تقدر هذه الخدمة، وهو أمر تستطيع أن تستشفه بسهولة من خلال تأكيد الإدارة العليا المستمر داخل الشركة: «شعارنا الخدمة في المقام الأول». **المهارات المطلوبة:** المبادرة ووضع الأهداف وتحقيقها.

■ **الاتصالات:** إن القدرة على التواصل الجيد لا ترتبط بالضرورة بمهمة أو وظيفة بعينها، ولكن لها أهمية كبيرة في الشركات التي تحرص على نشر المعلومات وتبادل الأفكار. **المهارات المطلوبة:** التخطيط وترتيب الأولويات والتنظيم ووضع الأهداف وتحقيقها.

■ **إدارة المشروعات:** قد يحمل لواء الاهتمام بهذه القيمة في الشركة مدير المشروع أو مدير المشروعين الذين من صميم عملهم إدارة المشروعات بنجاح في حدود الوقت أو التكلفة أو النطاق الموضوع، دون الإضرار بالطبع بمستوى الجودة. وقد تتضمن أيضًا أنشطة مؤقتة محددة البداية والنهاية بهدف طرح منتج جديد أو خدمة جديدة. **المهارات المطلوبة:** التخطيط وترتيب الأولويات والتحكم الانفعالي ووضع الأهداف وتحقيقها.

تأثير الهالة: كيف تكون أكثر قيمة؟

إن حدث لأي سبب من الأسباب ولم تتفق مواطن قوتك مع قيم الشركة واهتماماتها، فلا يعني

هذا نهاية المطاف. يمكنك أن تبحث ضمن مواطن قوتك عما هو ذو قيمة فعلية، ثم تقوي نفسك في هذه الجوانب. على سبيل المثال، تستطيع تحديد اثنين من الجوانب التي تقدرها الشركة بدرجة أكبر، ثم تحدد كيف يمكن أن يكون لك تأثير ملموس وإيجابي في هذه الجوانب في ظل مهارات التنفيذ التي تمثل مواطن قوة لديك. على سبيل المثال، إذا كان اهتمام الشركة الأول ينصب على التسويق، ولم تكن تتمتع بالمهارات المطلوبة لذلك (كالمرونة والتخطيط وترتيب الأولويات وقوة الملاحظة)، تستطيع استخدام مواطن قوة أخرى لديك. فربما تتمتع بمهارة إدارة الوقت، ومن ثم يمكن أن تستغل ذلك في مساعدة أو معاونة شخص آخر يتمتع بتشكيلة مهارات التنفيذ المطلوبة. وتستطيع أن تستخدم مهارتك في إدارة الوقت في ضمان الوفاء بالجدول الزمني لمواعيد التسويق المهمة، حيث إن الشخص الذي يتمتع بمواطن القوة السابق ذكرها قد تعوزه بالفعل مهارة إدارة الوقت.

بعد أن تتجح بمساعدة مهارتك تلك في الوفاء بموعد تسليم نهائي مهم، يجب أن تعلن للجميع كيف ساعدت في المساهمة بهذا الجهد التسويقي. وبما أن الشركة تهتم كثيرًا بالتسويق، فسوف تتلقى تأثيرًا أشبه ما يكون بـ «الهالة المضيئة» من جراء نجاح هذا الجهد التسويقي على يد الشخص الآخر. ومن ثم، يرتبط اسمك وشخصك بالمساهمة في أحد الجوانب التي توليها الشركة الاهتمام الأكبر حتى على الرغم من عدم تمتعك بمواطن القوة المتوافقة مع هذه القيم.

في مثال آخر، ربما تهتم الشركة بإدارة المشروعات، ولكنك تفتقر إلى مهارات التنفيذ المطلوبة لذلك (كالتخطيط وترتيب الأولويات ووضع الأهداف وتحقيقها والتحكم الانفعالي). على افتراض أنك تتمتع بالمرونة وقوة الملاحظة، يمكنك المساهمة بأفكار إبداعية ومبتكرة لفريق إدارة المبيعات، وهي أمور قد لا تتطرق إليها أذهان فريق المبيعات نظرًا لتركيزه على التنفيذ. فقد تقترح أسلوبًا جديدًا لمشروع داخلي لم يرد إلى ذهن قادة فريق المبيعات قط. وبمجرد تنفيذ فكرتك، تأكد أن قائد فريق المشروع لديه علم بمساهمتك تلك التي ساعدت في تدفق سير العمل داخل المشروع بسهولة وسلاسة، مما أدى إلى تسليم المشروع في موعده. وبذلك، ستحصل على «تأثير الهالة» نتيجة الأداء المنضبط لفريق إدارة المشروعات، حتى مع افتقارك إلى مهارة إدارة الوقت.

بصرف النظر عن الفريق الذي تعمل ضمن صفوفه، سواء أكان فريقًا إداريًا أو فريق مشروعات أو فريق عمليات، من المهم أن تحدد من يتمتع داخل الفريق بمهارات التنفيذ الأقرب إلى قيم الشركة واهتماماتها، ثم تستخدم أبلغ مواطن قوتك للمساهمة بدور في الأنشطة الرئيسية لهذا الشخص في الفريق. سوف يضمن ذلك أن يرتبط اسمك بسمعة الالتزام مع قيم الشركة، وهو أمر يجب أن يكون واضحًا بالنسبة للآخرين. وحتى إذا ذهبت جهودك سدى دون أن يشعر بها أحد أو يلاحظها، فستصب جهودك بصفة عامة نحو تحسين الأداء العام للشركة من خلال زيادة الكفاءة أو الجودة، حتى إن كان ذلك في جانب واحد فقط. وهنا نود التأكيد على أمر مهم، وهو الفرق بين التباهي بإسهاماتك وبين نسب هذه الإسهامات إلى نفسك وحمل الآخرين على الإيمان بنتيجتها وتأثيرها. فستانًا بين الأمرين شكلاً ومضمونًا.

ولعله صادفك ذات مرة موقف لم يتم النظر فيه إلى إسهاماتك لأن قائد الفريق لم يدرك الدور المهم الذي قمت به. وربما كان ذلك بسبب السهو أو ضيق الوقت، أو ببساطة لأن شخصاً آخر حاول أن ينسب الفضل كله إليه وحده.

ثمة سبب آخر لعدم اعتراف قائد الفريق بدورك وإسهاماتك، وهو اختلاف تشكيلة مهارات التنفيذ لدى هذا الشخص عنك، مما يجعله يركز على المهارات التي تقع في نطاق اهتمامه فقط دون ما عداها. على سبيل المثال، إذا كان قائد الفريق يتمتع بقدرة كبيرة على المبادرة وإدارة الوقت والتركيز، فربما يوصي الآخرين عقب أي اجتماع بضرورة التركيز في المهمة وإنهاء أي عرض في موعده. فهو يركز على القيم المتعلقة بتشكيلة مهارات التنفيذ الخاصة به. وفي الوقت نفسه، إذا كنت تتحلى بقوة الملاحظة والمرونة، فمن المحتمل أن تقدم إسهامات مهمة تدعم هذه الأفكار نفسها، ولكنها تمر مرور الكرام دون أن يلاحظها أحد. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن قائد الفريق لا ينظر إلى الإبداع الفكري كعنصر مهم فيما أنجزه الفريق.

عندما يتم تجاهل إسهاماتك على نحو صارخ، تستطيع إلقاء الضوء عليها دون أن تبدو شخصاً متبجحاً كثير التغني بإنجازاته والحديث عن نفسه. اقترب من قائد الفريق وشرح له كيف ساهمت في نجاح الفريق. ولكن، بدلاً من التركيز على بيان روعة أفكارك، وضح كيف سمحت فكرتك تلك بإتمام العرض في موعده. بمعنى آخر، خاطبه بلغة التأثير والنتائج واجعل حديثك دائماً في صلب الموضوع. عندئذٍ، سيتمكن قائد الفريق من رؤية إسهاماتك من منظور عالمه الشخصي بوصفه شخصاً يهتم بمشكلات إدارة الوقت إلى أبعد حد. أما عن الأسلوب الآخر، فيتمثل بالتأكيد في تعليم قائد الفريق استراتيجية توظيف مختلف مهارات التنفيذ في المهمات المنوط بها إلى فريقه دون الاقتصار على المهارات التي تقع في بؤرة تركيزه فحسب. بل تستطيع أيضاً استخدام السيناريو الذي وصفناه توّاً كمثال. وفي المرة القادمة عندما يُعقد اجتماع آخر، ابدأ بأسلوب مختلف عن طريق التنويه مقدماً إلى وجود مهارات أخرى ضرورية للفريق من أجل الوصول إلى الحل المرجو. وتأكد أنك تعرف مقدماً مدى التوافق بين مهارتك وهذا المزيج التنفيذي.

مواعمة مهارات التنفيذ كاستراتيجية مهنية

إن مواعمة مواطن قوتك مع قيم الشركة وأهدافها من الممكن أن يقدم استراتيجية مضمونة النجاح في مهنتك. إذا فكرت في الوظائف والمناصب التي شغلتها، ربما تذكر وظيفة ما شعرت أنها صعبة للغاية، أو حتى أصعب مما توقعته. ولعلها ليست واحدة من الوظائف التي لا تفعل مواطن قوتك فحسب، وإنما أيضاً من الوظائف التي تتطلب مهارات تنفيذ أخرى تقع ضمن أكثر نقاط ضعفك. وربما تذكر أيضاً موقفاً على النقيض تماماً من ذلك، حيث كنت تعمل باستمتاع وراحة جعلتك تشعر أن العمل أسهل مما توقعته. ولعله كان أحد المناصب التي تستغل نقاط قوتك وتحقق مستوى جيداً من حسن التلاؤم.

إذا كنت تشغل منصباً معيناً لمدة طويلة جداً، فاطمن إلى أنه ستكون هناك فرصة دائماً في أن تتخذ الإدارة يوماً خطوات مفاجئة ومثيرة في محاولة لتحسين مستوى التوافق بين الموظفين

والوظائف التي يشغلونها. ويرجع ذلك أحياناً إلى سياسات مثل الدمج أو العمل تحت مظلة إدارة جديدة أو متطلبات العملاء المتزايدة أو متطلبات تحسين المحصلة النهائية للإنتاج أو أي أسباب أخرى ربما لم يتم حتى ذكرها على الإطلاق.

في شركة «مارلبورو» في ولاية «أوهايو»، تم تعيين «سلاي كودرين» في منصب نائب رئيس العمليات، يرفع تقاريره مباشرة إلى رئيس الشركة. تم إحضار «كودرين» كوكيل لهذه الشركة التي يتعدى رأس مالها ملايين الدولارات وطالما ما أحدثت تحولات تجارية وصناعية هائلة. كان هدفه في المقام الأول تقييم مدى التلاؤم بين موظفي الشركة البالغ عددهم خمسة وستين موظفاً مع وظائفهم الحالية. وكالحال في العديد من الشركات، فقد ظل الموظفون يتدرجون في المناصب الوظيفية داخل الشركة أو يستقرون في وظائف معينة على مدار السنوات الطوال في عمر الشركة دون الالتفات البتة إلى مدى توافق هذه الوظائف والمناصب مع مهاراتهم.

قضى «كودرين» الأشهر الستة الأولى في إجراء تقييماته الخاصة لأداء موظفي الشركة، ثم قام بتوسيع دائرة المساءلة الإدارية لتصبح نظاماً يشمل الجميع. كان العديد من الموظفين يعرفون جانباً واحداً من وظيفتهم، فقام «كودرين» بمزاوجتهم في فرق ثنائية لإتاحة نوع من التدريب المتبادل. يقول «كودرين»: «بالنسبة لمديري المستوى الأوسط، إذا تبين أن هناك نقطة ضعف ولكن ثبت أن النية حسنة، فإنني أبادر إلى العمل معهم جنباً إلى جنب لمعاونتهم ومساندتهم، بل وأقدم لهم مثالاً على الأساليب المجدية التي تساعدكم في معرفة ما نبحت عنه وننشده. ولكن البعض، على الرغم من ذلك، اعتاد انتظار الأوامر وإملائها عليه. وفي هذا الشأن، فلدني قاعدة أساسية طالما أكدت عليها: عامل الجميع باحترام، ولكن أخبرهم الحقيقة. فعلى ما يبدو، لم يتم اطلاع هؤلاء الأشخاص على أية أفكار جديدة منذ وقت طويل.»

ربما تكون في نفس منصب «كودرين»، فتكون الشخص المسؤول عن إيجاد أفضل الوظائف التي تناسب الأفراد. أو ربما تكون في نفس منصب المديرين والموظفين الذين وجدهم «كودرين» عندما بدأ، فكانوا ملتصقين بأهداف الوظيفة نفسها التي يشغلونها منذ فترة طويلة. وقد تجد نفسك في منصب لا يتفق تماماً مع مواطن قوتك أو في منصب يعد الأمل بالنسبة لك.

وعن الأمور التي اكتشفها عند وصوله إلى الشركة، يقول «كودرين»: «لقد انقسم الموظفون داخل الشركة إلى فريقين: فريق يشغل الوظيفة الحالية منذ فترة طويلة، وفريق ترقى إلى درجة أعلى من عدم الكفاءة وعدم الموازنة. وكانت النتيجة أن أدت أراؤهم القاصرة إلى ركود الشركة وتراجع مستوى أدائها. ويعتبر تفكيرهم النمطي، الذي يقضي بفعل الشيء نفسه مراراً وتكراراً مع توقع نتائج مختلفة في كل مرة، بمثابة التعريف الكلاسيكي للحماقة المتكررة.»

يستطيع أي قسم أو شركة في أي وقت إجراء تقييم لقياس مدى التلاؤم بين الموظفين ووظائفهم. وإذا كنت بصدد قياس ذلك، فأمامك فرصة أفضل بكثير للخروج من دائرة الأشخاص الذين يتم تسريحهم أو طردهم من العمل أو الذين يعاد تكليفهم بمهام أخرى. وعندما تقلب الأمر

في ذهنك، إذا كنت تتمتع بالمهارات التي تتناسب تمامًا مع إحدى الوظائف التي تقدرها الشركة وتوليها اهتمامًا كبيرًا، فمن النادر جدًا أن تتعرض للطرْد أو تغيير المهام. لذا، من المهم أن تحقق أعلى درجة من التوافق والمواعمة بين مهاراتك والمهارات المطلوبة لمنصبك أو وظيفتك.

ومرةً أخرى نؤكد كما أوردنا في الفصل السادس، ففي الوقت الذي تظل فيه مواطن قوتك ونقاط ضعفك كما هي لا تتغير غالبًا، تتطور الوظائف ومتطلباتها، ووظيفتك ليست استثناءً في ذلك. وستكون أمامك فرصة أكبر للخروج من هذا المأزق إذا أدركت أن الوظيفة تتطور في نطاق أبعد ما يكون عن مواطن قوتك، ففطنت إلى ذلك قبل رئيسك. سيمنحك هذا بعض الوقت لوضع استراتيجية خاصة للتعامل مع الأمر بإجراء بعض التغييرات في البيئة المحيطة، أو محاولة نقل نفسك إلى منصب أو موقف مختلف يعمل على تفعيل مواطن قوتك من جديد.

البحث عن مصادر خارجية لتحديد نقاط ضعفك

من الأمور الأخرى التي يجب أن تضمناها في استراتيجية استثمار مهارات التنفيذ لديك التكبير في الأسلوب الذي سوف تنتهجه لتحديد مواطن ضعفك وتحجيمها حتى لا تعرقلك. في أجزاء أخرى من الكتاب، ناقشنا كيفية التعامل مع نقاط الضعف، إما عن طريق تغيير السلوك أو البيئة أو المهمة. ولكن، قد يكون من الأيسر – في بعض الأوقات – لو اشتركت مع شخص آخر يتمتع بنقطة قوة تمثل إحدى مواطن ضعفك الأساسية. ويُعرف هذا الأسلوب باسم البحث عن مصادر خارجية بغرض التعويض عن مهارات التنفيذ الضعيفة. وفي الواقع، يحدث هذا الأمر بصورة طبيعية في العديد من الزيجات والعلاقات الحياتية، على الرغم من أن الطرفين ربما لم يفكرا في الأمر يوماً على أنه استعانة بمصادر خارجية لسد نقاط الضعف لدى كل منهما.

على سبيل المثال، إذا كان أحد الزوجين يتمتع بذاكرة حاضرة وقوية والآخر ليس كذلك، فلا بد إذا أن يتولى معالجة اتجاهات السير أثناء القيادة الطرف الذي يتمتع بذاكرة قوية، خاصةً في ساعة الذروة وكان يجلس في المقعد الخلفي للسيارة لأطفال أخذون في البكاء والصراخ. وبالمثل، إذا كان أحد الزوجين يتمتع بقدرة كبيرة على وضع الأهداف وتحقيقها، فلا بد أنه سيكون أفضل بكثير من الطرف الآخر في التنسيق لرحلة الإجازة السنوية المقبلة. الشيء نفسه ينطبق في مجال العمل.

بمرور الوقت، يجب أن تكون قادرًا على الوقوف على مدى نجاحك في تعديل سلوكك أو تغيير البيئة المحيطة بك على النحو الذي يتفق ونقاط ضعفك. ستعرف عندئذٍ كم الجهد الذي بذلته من جانبك وربما من جانب المحيطين بك أيضًا. وبناءً على نسبة نجاحك وكم الجهد المبذول، تستطيع أن تحدد الحالات التي يكون من الأيسر فيها البحث عن شخص آخر للتكامل معه وسد مواطن ضعفك. إذا اتضح لك أن تشكيلة مهارات التنفيذ القوية والضعيفة لديك على النقيض تمامًا من تشكيلة مهارات التنفيذ لدى زميل قريب في العمل، فثمة فرصة عظيمة في أن يساعد كل منكما الآخر في تجنب المشكلات التي ربما تتمخض عنها مواطن ضعفك،

وستكونا في موضع يسمح لكما بمساعدة كل منكما الآخر. وعلى افتراض أن هذا الزميل لا يدرك وظائف العقل المعرفية التي اتقنا منذ البداية أن نسميها بمهارات التنفيذ، فسيكون عليك القيام بهذه العملية التعليمية البسيطة قبل أن تستعين بمن يسد مواطن ضعفك.

في ضوء معرفتك الحالية بمهارات التنفيذ وآلية عملها، تستطيع أيضًا أن تعزف على مواطن ضعف الشخص الآخر طالما أنها تعمل على تمثين مواطن قوتك بشكل مباشر. على سبيل المثال، إذا كانت إدارة الوقت واحدة من أعظم مواطن قوتك، تستطيع أن تحدد بسهولة أحد الأشخاص الذين تمثل هذه المهارة نقطة ضعف أساسية لديه. وحتى لو لم تكن في منصب إداري، تستطيع أن تأخذ على عاتقك مسؤولية إنجاز المزيد من المهمات في الشركة وتسليمها في وقتها من خلال تمثين نقطة قوتك هذه واستغلالها. إذا كنت تتمتع بمهارة إدارة الوقت وبعض من حولك ليسوا كذلك، فربما تكون قد وقعت على عاتقك بالفعل مسؤولية إنجاز المهمات في وقتها دونما أن تدري ما السبب. إذا كنت لم تعرف وقتذاك مهارات التنفيذ القوية لديك، فعلى الأرجح أنك لم تدرك السبب الحقيقي الذي لا يجعل هذه المهمة صعبة ومجهد؛ فهي ببساطة تعزف على أوتار واحدة من مواطن قوتك الأساسية.

إذا كان مديرك قوي الملاحظة، فسوف يدرك أنك تتطوع لمساعدة الآخرين أو إنجاز أمور لا تقع في نطاق واجباتك الوظيفية. وقد ينظر إلى هذا الأمر على أنه تحل بروح المبادرة ومساعدة الآخرين ودعمهم. وربما ينظر إليك على أنك شخص يتمتع بقدرات قيادية كامنة. وفي النهاية، يجب أن تحرص دائمًا على التنقيب عن أي عوامل وضغوط خارجية من شأنها أن تعطل مهارات التنفيذ لديك، وهو موضوع سنخصه بمزيد من الشرح والتفصيل في الفصل الثامن.



الفصل الثامن

بلوغ حافة السعة الإدراكية

عندما يكتظ جدولك بالمهام وتشعر كأنك على وشك أن تفقد أعصابك أو يفلت منك زمام الأمور، وتبدو كمن فقد الذاكرة أو أوشك على الانهيار، فإن علماء وأطباء المخ والأعصاب يشخصون هذه الحالة على أنها بلوغ «حافة السعة الإدراكية» Cognitive bandwidth. والسعة الإدراكية هي أقصى درجات قدرتك على تفعيل إحدى مهارات التنفيذ. فرغم أن البشر يتمتعون بالقدرة على مجابهة الصعوبات والمواقف المعقدة من ناحية، واغتنام الفرص من ناحية أخرى، فإن هناك مواقف تبدو لهم مشحونة بالضغط النفسية والذهنية مع وجوب استيعاب كم هائل من المعلومات التي تنقل الفص الأمامي للمخ بما فيه من مهارات قوية وضعيفة على حدٍ سواء. هذا لا يعني أنك تعاني من مرض أو قصور في إحدى وظائفك، كل ما في الأمر أنك تحاول استيعاب كم هائل من المعلومات يفوق السعة الإدراكية الفعلية لمهارات التنفيذ الاثنتي عشرة في فص مخك الأمامي، مما يُحدث عطلاً مؤقتاً.

تتمثل أعراض هذا العطل في الشعور بالإرهاق الشديد وعدم القدرة على التخطيط، أو الشعور بأنك لا تستطيع إحصاء مهماتك ومن أين تبدأ وإلى أين تنتهي. ربما ترى هذه المشكلة أيضاً في المنزل، كأن تجد نفسك تصرخ في وجه أبنائك أو زوجتك لسبب قد يكون تافهاً. وفي الواقع، يحدث تجاوز السعة الإدراكية عندما يتجاوز جمل المعلومات الواردة قدرة عقلك على تخزين المعلومات. في هذه الحالة، تعجز مهارات التنفيذ – المطلوبة لإدارة تلك المعلومات في العقل – عن التعامل مع هذا الكم أو السرعة أو التعقيد أو كل هذه العوامل مجتمعة. وبالتالي، قد تتجاوز المعلومات التي تستخدمها قدرتك الفطرية أو الإدراكية على إدارتها.

أثبتت الأبحاث التي أجريتها في علم النفس العصبي أن الضغوط الزائدة يكون لها تأثير مدمر على المعلومات يعيق تدفقها. الجدير بالذكر أن مهارتي التركيز والذاكرة الحاضرة تتأثران بالضغوط أسرع من غيرهما. وللضغوط أثر سلبي على المهارات الضعيفة بوجه عام، مما يعني أن المهارات الضعيفة هي التي ستندهور أولاً حين يتعرض الإنسان لضغوط متزايدة ومعلومات متراكمة. وفي هذه الحالة، تكون النتيجة إخفاق في اتخاذ القرار ودقته وزيادة فرص الوقوع في الأخطاء.

يؤدي الإجهاد أيضاً إلى الإضرار بمهارات التنفيذ الضعيفة وانهيارها بسرعة، وعندئذٍ أيضاً يحدث تجاوز للسعة الإدراكية لديك. فقد يعتربك ببساطة التعب والإجهاد نتيجة العمل لساعات أطول من اللازم على مدار فترة من الوقت أو من جراء العمل لساعات طويلة تحت ضغط متواصل لا ينقطع. ولعلك يحضرك الآن موقف شعرت فيه بتعب بالغ للدرجة التي عجزت فيها عن اتخاذ قرار منطقي أو معقد، فأرجأته إلى وقت آخر. وتفسير هذه الحالة أنه ربما يكون قد حدث عطل أو خلل مؤقت في مهارات التنفيذ لديك المطلوبة لاتخاذ هذا القرار نتيجة للإجهاد الذي تتعرض له.

أسباب تجاوز السعة الإدراكية

قد يحدث تجاوز السعة الإدراكية نتيجة الحمل الزائد من المعلومات والذي يحدث بسبب تدفق المعلومات بشكل شديد الانسيابية ودون قيود ضابطة. من المفترض في مثل هذه الحالات ألا يتعامل الفرد مع جميع المعلومات الواردة إليه دفعة واحدة، فمن الممكن دائماً فلترتها وترتيب أولوياتها واستبعاد غير المهم فيها. ومع ذلك، يمكن أن يتفاقم تأثير هذا الحمل الزائد للمعلومات على المخ، فيؤدي إلى تجاوز السعة الإدراكية للشخص، وهو أمر عادةً ما يحدث عندما تكون معظم المعلومات ذات صلة بالموضوع أو عندما يحاول الشخص التعامل مع معظم المعلومات الواردة أو كلها. تتدفق المعلومات إليك دون توقف ومن مصادر عدة، كالبريد الإلكتروني والتليفون العادي والتليفون المحمول والرسائل الفورية وأجهزة الكمبيوتر الكفية. يمكن أن تتجاوز السعة الإدراكية لك بسهولة عن طريق التعامل مع جميع المعلومات التي تلقيتها على أنها متساوية في الأهمية.

للضغوط تأثيراتها السلبية على مهارات التنفيذ أيضاً، مثلها مثل المعلومات الزائدة. فالضغط يؤدي إلى إحداث صخب وجلبة لا داعي لهما في نظم معالجة المعلومات الموجودة في المخ، كما يقلل من قدرتك على إدارة تلك المعلومات ومعالجتها. وعلى الرغم من أن مهارات مثل التركيز والذاكرة الحاضرة من المهارات الأكثر عرضة للتأثر بالضغوط، فقد لاحظنا أن للضغوط أثر سلبي على المهارات الضعيفة بوجه عام. ويعني هذا أن مهارات التنفيذ الضعيفة التي تمثل تحدياً لك بالفعل ستكون أولى المهارات التي تتعرض للتدهور والانهيار عند التعرض لكم هائل من المعلومات أو ضغوط متزايدة.

يمكننا إذاً اعتبار تدهور المهارات مقياساً أو مؤشراً لزيادة الضغط أو زخم المهام. على سبيل المثال، إذا كنت ضعيفاً في مهارة التنظيم وشعرت أن حالتك تزداد سوءاً، فهذا يدل

على أنك تعاني من تزامم المهمات وكثرة الضغوط. أما إذا كنت ضعيفاً في مهارتي المرونة والتحكم الانفعالي، وشعرت بالإحباط وصرت سريع الغضب، فهذا دليل على زيادة الضغوط أيضاً وأنك محمل بأعباء مفرطة.

إنك حين تتخطى حافة سعتك الإدراكية، لن تستطيع اتخاذ القرارات الحاسمة أو ترتيب الأولويات أو السيطرة على مشاعرك أو التعامل مع الصورة الكلية أو التصرف بفعالية. وتذكر أن المهارات التي تعينك على كل هذا هي «مهارات التنفيذ»، فتكون نتيجة تخطي «سعتك الإدراكية» ألا تستطيع «تنفيذ» أي شيء.

عندما لا تؤدي مهارات التنفيذ لديك وظائفها بصورة جيدة نتيجة لتخطي حافة سعتك الإدراكية، فإنك تمر بما يعرف باسم «الخلل الوظيفي في مهارات التنفيذ» Executive skills dysfunction. ولكن المفرح في الأمر أنك تستطيع زيادة سعتك الإدراكية عن طريق زيادة مستوى الكفاءة والفعالية. فصغار السن الذين تربوا على معالجة معلومات كثيرة في آن واحد، وبأساليب مختلفة، قد يكونون أكثر مهارة في معالجة كم أكبر من المعلومات المتزامنة، طالما أن تلك المهارات قد شهدت تطوراً طبيعياً لديهم على مدار سنوات حياتهم. ولكن هذا مع العلم بوجود قيود صريحة لحدود سعته الإدراكية. وعلى أية حال، فمن السهل أن تحدد كم المعلومات التي يمكنك معالجتها دون تخطي حافة سعتك الإدراكية، وكذلك الحال بالنسبة للآخرين، عندما تتعرض لموقف فعلي.

وعموماً، فإن أولى الخطوات نحو تجنب الدخول في حالة تجاوز حافة السعة الإدراكية للفرد هي بتحديد المعلومات المهمة وترتيب أولوياتها. ومن المهم هنا أن يتم ترتيب الأولويات حسب أنواع المعلومات وطبيعتها، بحيث لا ينظر إلى جميع المعلومات الواردة على أنها تتمتع بالدرجة نفسها من الأهمية. فلا بد من إرجاء بعض المعلومات أو على الأقل التغاضي عنها، وهذا ما نسميه بعملية (التقيح) أو (الفلتر).

ضغوط العمل

يعتبر تخطي السعة الإدراكية من الأمور المعروفة جيداً في عالم الشركات والأعمال اليوم، فقلما وجدت بيئة عمل تخلو من الضغوط. وقد أكدت الأبحاث أن أربعة من بين كل خمسة مديرين وتنفيذيين يتعرضون لضغوط في مجال العمل، في حين يعاني نحو الثلث تقريباً من ضغوط شديدة الوطأة (انظر استطلاع الرأي 8-1). ويبدو أن المديرين أكثر عرضة للضغوط من التنفيذيين، وتعود الأسباب في ذلك إلى المواعيد النهائية والمقاطعات والمسؤوليات المتضاربة والتوقعات ورسائل البريد الإلكتروني الزائدة وغير ذلك من أمور تتعلق في المقام الأول بالمديرين.

مما يدعو إلى السخرية أن مهارات التنفيذ ضرورية لاتخاذ القرارات، وكلما زادت حدة الضغوط التي تتعرض لها تراجعت قدرتك على اتخاذ أي قرارات بشكل سليم. وربما يفسر هذا أيضاً السبب في أن العديد من الشركات تقوم بتعيين مستشارين، وتلجأ إلى شركات استشارية لمساعدتها في وضع استراتيجيات وتوجيهات عامة. فالكثير ممن يعملون في مجال

الأعمال والشركات منهمكون في تنفيذ المهمات وإنجازها، ويسعون إلى الوفاء بالمواعيد النهائية وتحقيق الأرقام المطلوبة، على النحو الذي لا يوفر متسعاً من الوقت حتى للتفكير. ونتيجة لذلك، تُسند الشركات مهمة التفكير إلى مصادر خارجية. وبميل المستشارون من خارج الشركة إلى تقديم وجهة نظر معوقة ومحمّلة بالأعباء، حيث لا يكونون عادةً متشغليين بالأنشطة اليومية للعمل نفسه.

استطلاع الرأي (8-1): ضغوط العمل

فيما يتعلق بمستوى الضغوط التي أتعرض لها في مجال العمل، فإنني أشعر أنني:

29%	مضغوط للغاية
51%	مضغوط إلى حد ما
20%	مضغوط بدرجة بسيطة للغاية
1%	غير مضغوط على الإطلاق

ترجع الأسباب الرئيسية في الضغوط التي تواجهني إلى:

52%	المواعيد النهائية
42%	المقاطعات وعوامل التشتت
37%	تضارب المسؤوليات
35%	التوقعات
35%	زيادة رسائل البريد الإلكتروني
34%	الإنتاج والتوريد
34%	قيود الميزانية
34%	متطلبات العملاء
30%	عدم تخصيص وقت للراحة
30%	الموظفون غير المناسبين
28%	عدد ساعات العمل
27%	زيادة المعلومات
26%	الصراعات
26%	الاجتماعات
23%	الضغوط من جانب الإدارة العليا
20%	الانشغال بإنجاز مهمة معينة
17%	الوفاء بالأرقام المطلوبة
16%	المسائل الشخصية والعائلية
11%	الانتقادات

فيما يتعلق بمستوى الضغوط التي أتعرض لها في العمل، فإنني أشعر أنني:

32%	كأحد المديرين	مضغوط للغاية
26%	كأحد كبار التنفيذيين	

الفصل الثامن

52%	49%	مضغوط إلى حد ما
16%	24%	مضغوط بدرجة بسيطة للغاية
0%	1%	غير مضغوط على الإطلاق

آراء المديرين وخبراتهم ضغوط العمل

«إنني أعاني الآن من ضغوط أشد وطأة بكثير مما عهدته على مدار حياتي المهنية التي تربو على ثلاثين عامًا.»



«أهم سبب للضغوط هو التوقعات غير الواقعية فيما يتعلق بحجم العمل المنتظر إنجازه، ويليهما كم الوقت المتوقع لإنجاز المهمة فيه. فالأمر لم يعد كسابق عهده عندما كان الموظف يحتاج إلى وقت إضافي للتفوق وتحقيق السبق؛ فالوقت الإضافي مطلوب الآن لمجرد تنظيم المهمات وإنجازها.»



«يبدو أن المتطلبات والضغوط تنزايد كثيرًا على الموظف كلما طالت فترة بقائه في الشركة. فالشركة تنظر إلى الموظف حينها على أنه مجرد ترس في آلة جامدة بلا حياة ولا مشاعر. وفترات الراحة صارت تعني أن هناك زيادة في العمالة، مما يستوجب تسريح بعض الموظفين وتقليص الوظائف وتوزيع المزيد من العمل على الموظفين القليلين الباقين.»



«باتت فكرة العمل لمدة أربعين ساعة على مدار الأسبوع ضربًا من ضروب الخرافات بالنسبة لمعظم المديرين. فالتوقع الآن هو قضاء من 50 إلى 60 ساعة لإنجاز المهمة المطلوبة، بل وقد يظل عدد كبير من المهمات معطلًا ولا يتم تنفيذه بسبب هذه التوقعات غير الواقعية من جانب الإدارة. فنحن بشر على أية حال، وليس في وسعنا إنجاز سوى القدر المعقول من المهمات على مدار اليوم.»



«انتهيت تَوًّا من إجراء مناقشات أخرى مع بعض التنفيذيين. وعلى ما يبدو، فالسبب الرئيسي وراء الضغوط التي يشعرون بها إنما يعود إلى هذا الكم المبالغ فيه من المهمات وعدم توفر الموارد المطلوبة لإنجاز المهمة أو تناقصها بمرور الوقت. ناهيك أيضًا عن تقلص أعداد الموظفين، الذي يؤدي بدوره إلى زيادة حجم المسؤوليات الواقعة على عاتق الموظفين الحاليين وتقليص زمن التركيز على مهمة واحدة.»



«لا يرجع السبب الأكبر في الضغوط التي أشعر بها إلى عدم القدرة على أخذ الوقت الكافي لإصلاح الأمور وحسمها بشكل قاطع نتيجة التشتت بصراعات العمل المتضاربة، وإنما يرجع في الواقع إلى توقع القدرة على إصلاح كل شيء بسرعة دون الحاجة إلى أي دعم أو موارد أو تمويل.»



«قد تفرز المواعيد النهائية والتوقعات غير الواقعية بيئة عمل غير منتجة تمامًا. والأسوأ من

ذلك أنه لا يكفي – في بعض الأحيان – الاعتماد على مجرد قراءة البريد الإلكتروني وحضور الاجتماعات وإدارة المقاطعات لتحسين خدمة العملاء أو زيادة خبرة العملاء بالمنتجات أو الخدمات.»



زيادة عدد رسائل البريد الإلكتروني

تعد زيادة رسائل البريد الإلكتروني اليومية أحد الأسباب الرئيسية لتخطي السعة الإدراكية؛ إذ يقضي معظم التنفيذيين والمديرين وقتاً طويلاً – يتراوح ما بين ساعة إلى ساعتين يومياً – في قراءة بريدهم الإلكتروني الذي يمثل سيلاً متدفقاً من المعلومات. بل، ويقضي نحو الثلث منهم أحياناً ثلاث ساعات أو أكثر يومياً في قراءة البريد الإلكتروني. وبذلك، فقد يتعدى البريد الإلكتروني حدود المعقول أحياناً للدرجة التي تدفع بعض التنفيذيين إلى شطب رسائل حتى قبل قراءتها.

في الواقع، الكثير من رسائل البريد الإلكتروني التي يتم استلامها لا يكون مهمماً. وكما جاء على لسان أحد من أجابوا عن استطلاع الرأي القادم، فإن: «رسائل البريد الإلكتروني غير المرغوب فيها واحدة سواء أكانت في صندوق بريد فعلي في أحد الشوارع أو في صندوق الوارد على أجهزة الكمبيوتر.» ويضيف آخر: «إن الأمر كله رهن بتطبيق قاعدتين مهمتين، الأولى: لا ترسل نسخة من البريد الإلكتروني إلى عدد لا حصر له من المستقبلين، والثانية: إذا كان في إمكانك حذف شخص من قائمة جهات الاتصال الذي سيتلقون هذه الرسائل، فلا تتردد واحذفه. وحذار من استخدام الزر الذي يحمل اسم «الرد للكل» (أو بالإنجليزية Reply All) بصورة عامة وعشوائية. إذا كف الأشخاص عن إعادة التوجيه المبالغ فيه للنكت والموضوعات السخيفة والرسائل المتسلسلة والطلبات السياسية، فسنعيش جميعاً في عالم أفضل حالاً.»

إن التحكم في كم المعلومات الواردة عبر البريد الإلكتروني من الأمور الأساسية لتقليل فرص تخطي السعة الإدراكية لدى الفرد. عندما تشعر بالضغط التام وتبدأ مهاراتك في التراجع والانهيار، سيكون من الأفضل لو حذفتم رسائل البريد الإلكتروني كحل سريع لهذه المشكلة. يقول أحد المديرين: «يخصص التنفيذيون لدينا أيام الجمعة لعدم الرد على رسائل البريد الإلكتروني على الإطلاق، ويهدفون بذلك إلى إيجاد متسع من الوقت للحوار معاً من جديد.» وبالإضافة إلى تقليل تدفق المعلومات الذي يمنحك فرصة لتنفس الصعداء ويتيح الفرصة أمام فص مخك الأمامي لاستعادة فعاليته من جديد، فسوف توفر لنفسك قدرًا جيدًا من الوقت بصفة يومية.

وفي الواقع، فإنه بعيداً عن أوامر الشركة وسياساتها، تستطيع أن تضع بنفسك حدًا لرسائل البريد الإلكتروني المبالغ فيها. يقول أحد المديرين: «إنها مسألة وقت في المقام الأول؛ فأنا لا أستطيع مواصلة حياتي بلا بريد إلكتروني أو تليفون محمول. وهذا أسلوب شخصي عهدته وأرى أنه الطريق الوحيد لإدارة مختلف الاتصالات في شركتي.» ولكن، بعيداً عن كونه أسلوباً شخصياً في حياة الفرد، من الممكن أن يُزيد البريد الإلكتروني من فرص تخطي السعة الإدراكية لدى الفرد، وهي الحالة التي لا بد فيها من الاستعانة بعامل مساعد آخر لجمع شتات

النفس والوقوف من جديد على أرض صلبة.

استطلاع الرأي (8-2): التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني

كم من الوقت تقضي يومياً في إرسال أو قراءة أو كتابة رسائل البريد الإلكتروني؟

1%	أقل من 15 دقيقة
3%	من 16 إلى 30 دقيقة
16%	من 31 إلى 60 دقيقة
50%	من ساعة إلى ساعتين
25%	من 3 إلى 4 ساعات
6%	أكثر من 4 ساعات

كم بريدًا إلكترونيًا تسلمه بصفة شخصية وتبين في النهاية عدم أهميته؟

4%	من 76% إلى 100%
30%	من 51% إلى 75%
45%	من 26% إلى 50%
22%	من 0% إلى 25%

كيف تتعامل مع رسائل البريد الإلكتروني الزائدة عن الحد؟

60%	حذف دون قراءة
47%	قصر القراءة على الرسائل الواردة من مصادر معروفة فقط
45%	استخدام أحد برامج الفرز
45%	قصر القراءة على أوقات معينة
40%	عرض دون فتح
26%	تقليص عدد النسخ المرسله
16%	استخدام أكثر من حق دخول واحد
15%	الحد من النسخ الداخلية
10%	استلام عدد أقل من النسخ
8%	تجاهل معظم/جميع الرسائل الواردة
4%	تكليف شخص آخر بالقراءة
0%	لم يعد البريد الإلكتروني مستخدمًا

آراء المديرين وخبراتهم

البريد الإلكتروني

«بدأ البريد الإلكتروني كوسيلة أفضل للاتصال والتواصل، ثم تتطور حتى أصبح عبئاً ثقیلاً على كاهل الفرد.»



«يعتبر البريد الإلكتروني من أكثر أسباب فشل التفكير النقدي والإدارة العقلانية التي تميل إلى المنطق والإقناع بالحجة؛ فالوقت الذي يهدره أكثر بكثير مما يوفره. وحقيقة، فالمفترض أن البريد الإلكتروني أداة تتطلب الحذر، خاصة عند إرسال نسخ بالاسم دون تفسير السبب في إرسالها.»



«إن الأمر لا يقتصر على رسائل البريد الإلكتروني للشركة فحسب، وإنما يتعلق أيضاً بالبريد الشخصي، الذي يزيد من تفاقم أعداد رسائل البريد الإلكتروني على نحو مفرط.»



«عندما يخرج الأمر عن نطاق السيطرة (كما في رسائل البريد الإلكتروني التي يتم تلقيها عند الإعلان عن وظائف شاغرة)، يكون لديّ عادةً تخطيط انسيابي صارم لإعادة الأمر إلى نطاق السيطرة. فقد انتشر البريد الإلكتروني بصورة كبيرة للغاية، وأعتقد أن ما يعوز المستخدم هو الأسلوب الجيد لتقنين استخدام هذه التقنية. وأعتقد أن هذه المسؤولية تقع على عاتق جميع الشركات تجاه موظفيها، وكذلك على المدارس تجاه متاديينها. فالناس عادةً ما تخلط بين سرعة الإرسال التي يوفرها البريد الإلكتروني (وهو أمر جيد ومستحسن بكل تأكيد) وبين سرعة إعداد المادة الأصلية (وهو أمر سيئ تماماً). والواقع أن التقيح والمراجعة والمسودات أمورٌ ضرورية لأية مادة مكتوبة يتجاوز حجمها بضعة أسطر. وإذا تمت كتابة هذه الرسائل بسرعة وجودة كبيرتين، فربما كان سيتراجع عدد الرسائل كثيرًا، ليصبح البريد الإلكتروني نشاطاً أقل سطحية وأكثر عمقاً.»



العمل لساعات أطول من اللازم

قد يحدث أحياناً أن يتجاوز شخص سعته الإدراكية نتيجة الإجهاد الذي تسببه أعباء العمل الزائدة. يؤدي العمل لساعات طويلة إلى الشعور بالإرهاق، إذ تتقل المهام الجسام كاهل المديرين فيقضون أياماً طويلاً مسجونين في مكاتبهم أو يأخذون معهم أطناناً من الملفات لبيوتهم في نهاية اليوم وفي عطلة الأسبوع، كما يقضي أغلب المديرين في العمل 10 ساعات أو أكثر يومياً (انظر استطلاع الرأي 8-3). وعلى ما يبدو، فقد أصبح أسبوع العمل أربعين ساعة على مدار الأسبوع ضرباً من الذكريات البالية، حيث يواصل 58٪ من المديرين العمل لأكثر من 51 ساعة أو أكثر في الأسبوع.

يؤدي العمل لساعات طويلة إلى الشعور بالإجهاد والإنهاك البدني والنفسي، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث انهيار غالباً في أضعف مهارات التنفيذ لدى الفرد. وبينما تبدأ هذه المهارات في التردّي والانهيار، يضطر الشخص إلى مواصلة العمل لساعات أطول، حيث يعجز عادةً عن الوفاء بأهدافه اليومية. ويؤدي هذا إلى ساعات عمل أكثر، مما يستتبع المزيد من التدهور في مهارات التنفيذ، ويستمر الأمر هكذا دواليك إلى حين بلوغ حافة السعة الإدراكية. وعندئذٍ، لا غنى عن أخذ قسط من الراحة، حيث ستصبح مهارات التنفيذ غير مجدية على الإطلاق.

أوضحت الأبحاث التي أجريت في هذا الصدد أن معظم رجال الأعمال يكونون في أوج

الفصل الثامن

نشاطهم وذروة إنتاجيتهم في الساعة التاسعة صباحًا وبعد الساعة الخامسة مساءً، حيث يتجنب الموظفون مقاطعة المديرين في هذه الفترات. ومع ذلك، بمجرد أن يكتشف الموظفون أن هذا هو أفضل وقت للاتصال برئيس العمل قبل أن تأخذه دوامة المهام والمسؤوليات اليومية، يبدعون في التردد عليه حتى خلال هذه الأوقات عالية الإنتاجية. وإلى جانب ذلك، تبين أيضًا أن أفضل إنتاجية للموظف تكون ما بين الساعة الحادية عشرة صباحًا وحتى الثانية ظهرًا. لذا، قد يميل بعض الموظفين إلى استغلال فترات الغداء والراحة في إعادة شحن طاقتهم للحفاظ على الحيز المتبقي في سعتهم الإدراكية. وقد يكون المشي أو اصطحاب شخص على الغداء أو ممارسة بعض التمرينات الرياضية أو أساليب الاسترخاء طرقًا جيدة تتيح الفرصة لتجديد نشاط الفرد وإنعاش سعته الإدراكية.

استطلاع الرأي (3-8): وقت العمل

في أيام العمل العادية، كم ساعة تعمل (في المكتب أو المنزل ... إلخ)؟

1%	ساعات أو أقل 6
3%	ساعات 7
11%	ساعات 8
27%	ساعات 9
32%	ساعات 10
14%	ساعة 11
9%	ساعة 12
3%	ساعة أو أكثر 13

في أسبوع العمل العادي، كم ساعة تعمل (في المكتب أو المنزل ... إلخ)؟

1%	ساعة أو أقل 30
8%	ساعة إلى 40 ساعة 31
34%	ساعة إلى 50 ساعة 41
40%	ساعة إلى 60 ساعة 51
15%	ساعة إلى 70 ساعة 61
3%	ساعة 71

آراء المديرين وخبراتهم

وقت العمل

«يبدو أن أيام العمل لمدة أربعين ساعة في الأسبوع قد ولّت. فالإدارة في الشركة التي أعمل فيها تتوقع من جميع المديرين العمل لمدة تتراوح ما بين 50 إلى 60 ساعة أسبوعيًا في المتوسط.»



«اضطر أحيانًا إلى المكوث في العمل لساعاتٍ أطول من اللازم تحقيقًا لتوقعات الإدارة لا أكثر. وفي اعتقادي أن الأفراد إذا قضوا من 6 إلى 7 ساعات فقط في العمل يوميًا، على

مدار أيام أسبوع العمل الخمسة، سيزداد مستوى إنتاجيتهم جميعًا وسيتم إنجاز المزيد والمزيد من المهمات. فالعبارة لا تكون دائمًا بعدد الساعات؛ حيث قد يضيع جانب كبير منها سدى في الثرثرة والكلام. وأعتقد أن العمل أضحى يمثل مساحة زمنية أكثر من اللازم بكثير في حياة الأفراد؛ فيبدو الآن أنهم يعيشون ليعملوا ولا يعملون ليعيشوا..»



«ما من مناسبة في نطاق الأسرة أو المجتمع (خلال الإجازات أو على مائدة العشاء... إلخ)، إلا ويدور حوار مع زوجتي وأفراد أسرتي تتخلله إشارة إلى عملي على مدار الأربع والعشرين ساعة طوال أيام الأسبوع.»



«إن الحد الأدنى المثالي لساعات العمل اليوم بالنسبة لغالبية المديرين والتفذيدين هو خمسون ساعة على مدار الأسبوع. وقد لا يشمل ذلك أيضًا الوقت الذي يكونون فيه بصدد إرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني من المنزل، أو الرد على مكالمات في المناسبات الأسرية. فهذه أمور خارج نطاق السيطرة.»



تحديد الضغوط الخارجية

توجد الكثير من العوامل الخارجية التي تمارس الكثير من الضغط على سعة الفرد الإدراكية. على سبيل المثال، يمكن أن تزيد المقاطعات المستمرة، إلى جانب تدفقات المعلومات المستمرة، من الضغوط الممارسة على الفرد. وفي هذه الحالة، يحدث عطل مؤقت في وظائف القشرة الدماغية لدى الفرد وتندهور أضعف مهاراته الشخصية. يقول «الف منزانو» - مدير النقل لدى شركة «أوراكل» في أمريكا الشمالية: «تعتبر المقاطعات المستمرة من أصعب الأمور التي يمكن التعامل معها.» وأراه محققًا في ذلك؛ فقد أصبحت المقاطعات في مجال العمل اليوم أمرًا مستمرًا وسميًا عامًا، فهي تأتي من اتجاهات متعددة وبشكل متزامن.»

فضلاً عن ذلك، تتعدد مصادر المعلومات الواردة إلى الشخص، كما أنها تأتي من اتجاهات عدة في أوقات مختلفة. ومن ثم، لم تعد هناك رسالة مترابطة يمكن تخزينها والإشارة إليها في موضع معين. يقول «منزانو»: «إنني لم أعد أتعامل مع البريد الإلكتروني بالطريقة التي اعتدت عليها. فاستخدام التليفونات المحمولة الذكية جعلني أتعامل مع البريد الإلكتروني مرتين. فقد تضعه في ملف وتتحية جانباً إلى حين مطالعته في وقت لاحق، كأن تستخدم مجلد البريد الإلكتروني على جهاز الكمبيوتر. لقد اضطررت إلى التخلي عن أسلوبِي السابق في التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني بصفة يومية. وبالمثل، فقد اعتدت - مثلاً - أن أحتفظ بجميع ملفات المشروعات القديمة، ولكنه أمر لم أعد أستطيع القيام به الآن. فثمة أطلال هائلة من المعلومات في البريد الصوتي والرسائل النصية والرسائل الفورية والبريد الإلكتروني، وهذا كله يضيف إلى ضغوطِي بالتأكيد. فهذا يمثل ضغوطاً إضافية بالنسبة لي، لأن لدي الآن مستندات كثيرة لمختلف المشروعات أو القضايا أو الأحداث.»

إن الأساس في تعديل الكم الهائل من المعلومات أن يتم تقسيم هذه المعلومات إلى - أو من -

نماذج مختلفة. يقول «منزاتو» الذي يعتبر نفسه لا يعاني من ضغوط كبيرة في العمل على حد قوله: «لا أحد تتوفر لديه المعرفة الكافية لإدارة هذا الأمر والتعامل معه. وفي الواقع أنني عندما أحصل على أية معلومة تكون لديّ دائمًا رغبة فطرية في الاحتفاظ بها في ملف أو نحو. فأنا شخص يهتم كثيرًا بالتفاصيل. ولذلك، تجدني لا أفوت أية فرصة للاحتفاظ بأدق التفاصيل إلى حين قراءتها. إن الأمر أشبه ما يكون بمكتب يكتظ بأطال من الملفات والأوراق التي لا يمكن نبذها بسهولة لأنها قد تكون ذات نفع في المستقبل.»

وفي النهاية، تتراجع السعة الإدراكية ومهارات التنفيذ بشكل ملحوظ في حالة التعرض لضغوط خارجية شديدة.

مواجهة الضغوط الخارجية

ثمة إجراءات محددة تستطيع من خلالها تحجيم عوامل الضغط الخارجية ووضعها في نطاق السيطرة. وإن لم تحاول ذلك، فستقع ضحية لها لا محالة، وستتخطى حدود سعتك الإدراكية وتندهور مهاراتك بشكل ملحوظ. ونذكر من هذه العوامل ما يلي:

■ **المواعيد النهائية:** هي العامل الرئيس المسبب للضغوط لدى معظم المديرين. وما من سبيل للإفلات من برائتها إلا إذا تحلى الشخص بالمرونة، واستطاع أن يجد متسعًا من الوقت لشحذ همته وتجديد نشاطه. أما إذا ظل ثابتًا ونمطيًا، فسيزداد العبء على مهارات التنفيذ لديه على النحو الذي يعوقه عن العمل. وعليه، فلا تزال الفرصة سانحة أمام المديرين وغيرهم للتغلب على هذا العامل الأساسي من عوامل الضغط الزائد إما بالحصول على قسط وافر من الراحة بين كل موعد والآخر، أو بمعادلة وإحداث توازن بين المهمات الجسام والمهمات البسيطة التي تستغرق وقتًا قصيرًا في الإنهاء، فتشعرهم بالراحة والإنجاز الفوري.

■ **المقاطعات وعوامل التشتت المختلفة:** تستطيع وضع جدول زمني للتخلص من تلك العوامل، كأن تحدد موعدًا يوميًا لإغلاق باب مكتبك لعزل نفسك عن مصادر الإزعاج. ويمكنك إقامة حائط صد بينك وبين الإلهاءات المختلفة يتمثل في مدير مكتبك الذي يتلقى المعلومات والشكاوى ويرتبها حسب أولوياتها ويعرضها عليك دون ارتباك أو تشويش. ولكن، ضع في اعتبارك أيضًا أنك قد تسمح - في بعض الأحيان - أو حتى تشجع دون وعي هذه المقاطعات للخروج من مهمة صعبة وشاقة.

■ **تضارب المسؤوليات:** إذا كنت لا تجد التخطيط وترتيب الأولويات، فمن المهم أن تتعلم تحديد أولوياتك وترتيبها باستمرار. وإن لم يكن رئيسك محددًا وقاطعًا في تحديد مسؤولياتك وتبنيهاك، فإنك ستلقى رسائل وطلبات مختلطة ومتباينة من عدة أشخاص وجهات في وقت واحد. وعليك في هذه الحالة طلب التوضيح ومحاولة التنسيق بين الأطراف المتباينة، وإلا فلن تستطيع إنجاز المهمات المتوقعة منك، مما قد يؤدي إلى إحباطك أو قصور في سعتك الإدراكية نتيجة هذه الضغوط الزائدة.

■ **التوقعات:** يجب تقنين التوقعات وجعلها أكثر واقعية، إذ يصف نحو 40% من المديرين الإدارة العليا في هذا الصدد بالمبالغة والمغالاة في الضغط لتحقيق ما نتوقعه من أهداف. في حين يصفها 22% فقط بالواقعية. وإنصافاً للحق، فإن المسؤولية تقع على كلا الطرفين في إيجاد توازن بين التوقعات والموارد المتاحة أو المطلوبة لتحقيقها. ويلى ذلك ضرورة المتابعة على عمليات الاتصال المتبادلة من أجل مناقشة حالة المشروع ومدى التقدم الذي تم تحقيقه.

■ **زيادة رسائل البريد الإلكتروني:** يمكن الحد من تأثير هذا العامل عن طريق فلترة الرسائل الواردة – باستخدام الكمبيوتر أو بمساعدة شخص آخر. كما أنه من الضروري أيضاً تحديد أولوية كل رسالة والبت فيها، بحيث يتم التعامل مع الرسائل المهمة أولاً وإرجاء الرسائل الأقل أهمية أو حتى حذف الرسائل غير المرغوب فيها. وفي بعض الأحيان، قد يجدي أيضاً إنشاء حق دخول منفصل للبريد الإلكتروني يتم تخصيصه للمسائل المهمة والعاجلة. وإذا كنت مديراً، تستطيع أن تعطي موظفك الإذن بعدم الرد الفوري على كل رسالة تردهم عبر بريدهم الإلكتروني، لما يشكله ذلك من مقاطعات ومصادر تشتت مستمرة على مدار اليوم.

■ **الإنتاج والتوريد:** تضم هذه القائمة التقارير والمشروعات والعروض والموازنات، وهي أمور موسمية وغير منتظمة ولكن لها مواعيدها وجدولها الزمنية. إلا أن انتهاء المدير من إحدى هذه المهام قد يعني البدء في مهمة أخرى. والمشكلة هي أن بعض هذه المهام قد تتجاوز حدود السعة الإدراكية حين تطول مدتها عما هو معهود، فتشكل ضغطاً متزايداً على المدير.

■ **قيود الميزانية:** قيود الميزانية مشكلة تواجه كل شخص تقريباً، ولكن بدرجات متفاوتة. وعادة ما يتطلب الأمر ترتيب الأولويات، طالما أنك لا تستطيع أن تفعل إلا ما في إمكانك فعله. وإذا استمرت في محاولة تنفيذ ما يتعدى حدود إمكانيات مهارتك لمدة طويلة، فسوف يؤدي ذلك إلى مزيد من الفشل والتدهور.

■ **طلبات العميل:** لم يعد سراً أن العملاء هذه الأيام أصبحوا أكثر إلحاحاً في طلباتهم وشكاوهم، مما يتطلب التميز في مهارات التحكم الانفعالي وضبط النفس وكبح جماحها، وإلا أخلف مندوبو خدمة العملاء بوعودهم وخسرت المؤسسة عملاءها تبعاً لذلك.

■ **قصر وقت الراحة:** تنحصر الفترات التي تقل فيها الإنتاجية على مدار اليوم ما بين الساعة الحادية عشر صباحاً والثانية ظهراً. لذلك، قد يكون هذا وقتاً مناسباً للحصول على قسط من الراحة وتنفس الصعداء بعد عناء العمل. وقد يفيد أيضاً لو تم الانتقال إلى مهمة أقل صعوبة. حاول جدولة وقتك مقدماً، كأن تأخذ راحة في منتصف اليوم أو بعد الانتهاء من إنجاز مهمة شاقة.

- **الموظفون غير المناسبين:** على المدير أن يستخدم معرفته للمهارات القوية والضعيفة في تقييم وتقدير قدرات مرؤوسيه كي يتسنى له وضع الموظف المناسب في المكان المناسب. وفي حالة نقص الموظفين، يجب تعيين وترقية من يتحلون بمهارات ترتب الأولويات والتركيز والمبادرة لإنجاز الأعمال. ولا شك أن وجود الموظف غير المناسب في المكان غير المناسب هو أحد أهم عوامل الضغط على المديرين.
- **ساعات العمل:** 85% من التنفيذيين والمديرين يعملون لمدة 9 ساعات على الأقل يوميًا، في حين يعمل نحو الربع منهم على مدار 11 ساعة أو أكثر، ويؤدي ذلك إلى مزيد من الإلهاك لمهارات التنفيذ وتخطي السعة الإدراكية. ومع ذلك، تساعد الدقة في تحديد الوظائف الأكثر تناسبًا مع مهارات الموظف وإمكاناته في تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهمات.
- **زيادة المعلومات:** مع تزايد كم المعلومات الهائل الواردة إليك من مصادر عدة، من الضروري وضع نظم وآليات لترتيب هذه المعلومات حسب أولوياتها ودرجة أهميتها. فلا بد من فلترتها وتنقيحها جيدًا – سواء بمساعدة الوسائل التكنولوجية الحديثة أو بمساعدة أشخاص في العمل.
- **الصراعات:** ثمة طريقتان للتعامل مع الصراعات. تتمثل الطريقة الأولى في معالجتها بشكل مسبق، وحلها بصورة أو بأخرى. أما الطريقة الثانية، فتتمثل في إعادة صياغة أسباب هذه الصراعات ودوافعها في ذهنك، بحيث تخلع عليها صفة عدم الأهمية. وتستطيع استخدام أي حل من الاثنين حسبما تراه متوافقًا مع الموقف. على سبيل المثال، إذا استاء أحد الزملاء خارج قسمك من قرار اتخذته على مستوى القسم على الرغم من أنه لم يتأثر به بصفة شخصية، فربما تكون الطريقة المثلى لمعالجة هذا الصراع هي حسمه أو تجاهله بكل بساطة.
- **الاجتماعات:** لا يستطيع أي مدير الادعاء أن اجتماعاته قليلة. فإذا كنت ممن يزخر جدولهم بالاجتماعات، فتأكد أولاً من أن اجتماعاتك ليست هدرًا للوقت. وأن جدول الأعمال المطروح يتفق ومهارات التنفيذ لدى الحاضرين. وبالمثل، قد يفيدك أيضًا وضع جداول زمنية دقيقة وملائمة لهذه الاجتماعات، وهي أمور تتطلب بالضرورة مهارات مثل ترتيب الأولويات والتخطيط وإدارة الوقت.
- **الضغوط من جانب الإدارة العليا:** على المديرين توضيح التوقعات أمام الموظفين، وترتيب الأولويات جيدًا وجعلها واقعية وقابلة للتنفيذ. وهذه أمور تستوجب على المديرين التحلي بمهاراتي التحكم الانفعالي والتخطيط وترتيب الأولويات.
- **أعباء العمل:** يجب تقليل أعباء العمل في الأوقات التي يشعر فيها الموظف بالإحباط، أو

على الأقل توزيعها على نطاق زمني أكبر. وإن لم يحدث ذلك وواصل المديرين ضغط كم مضاعف من أعباء العمل في فترة زمنية قصيرة، فسيتم تجاوز السعة الإدراكية للموظفين ولن يؤديوا المهمات المطلوبة منهم بمستوى السرعة والكفاءة المطلوبة.

■ **إنجاز مهمات معينة:** رتب أولوياتك بحيث يتم البدء بما يجب تنفيذه أولاً. فقد أوضحت الأبحاث أنه على الرغم من اعتماد 95% من التنفيذيين أو المديرين على قوائم المهمات اليومية، يعجز 99% منهم عن إنجاز كل المهمات المنوط بها إليه بنهاية اليوم. فدائماً لا تحظى بعض المهمات الموجودة في ذيل القائمة بفرصة حقيقية لإنجازها. وفي هذه الحالة، فإنك تضطر إلى حذفها أو الحصول على موافقة من رئيسك بإرجائها نظراً للكثير من الأمور الملحة التي صادفتها على مدار اليوم.

■ **الوفاء بالأرقام المطلوبة:** استغل كل ما في متناولك أو متناول قسمك أو شركتك للوفاء بالأرقام المطلوبة، واعمل على الحد من جميع المعوقات التي من الممكن أن تعرقك عن تحقيق هدفك، خاصة إذا كنت من الأشخاص الذين يعانون قصوراً في مهارة التركيز.

■ **المسائل الشخصية والعائلية:** تنهك المشكلات العائلية والشخصية والمالية المديرين؛ وأفضل أساليب التعامل معها هي تجزئتها والتعامل معها فرادى، وخارج نطاق العمل، أو مناقشتها مع شخص آخر. وفي مثل هذه الظروف، فإن أهم نصيحة يمكن إسداؤها هي أن تحصل على قسط وافر من النوم، لأن استمرار الضغوط سيؤدي إلى استنفاد طاقتك والتأثير سلباً على مهاراتك وتجاوز سعتك الإدراكية، وبالتالي تتدهور حالتك النفسية والعصبية.

■ **الانتقادات:** إذا كان النقد بناءً وهادفاً ومن شخص مسؤول وجاد، فتعامل معه بإيجابية وحاول الاستفادة منه. أما إذا جاء النقد من شخص غير مسؤول وغير ذي شأن أو من زميل أو مدير لا يتمتع بمهارة كبح جماح النفس أو من إنسان سلبي وضيق الأفق، فالحل الوحيد هو أن تتجاهله تماماً.

إنَّ فرصتك الحقيقية للترقي في شركتك تتضاءل دائماً بتجاوز حدود سعتك الإدراكية. إذا حدث خلل وظيفي أو عطل مؤقت في مهارات التنفيذ لديك، وتكرر الأمر بصورة منتظمة، فلن يبقى سراً، حيث إن إحساسك بالإخفاق والانهيار سيكون على مرأى ومسمع من الآخرين. وربما تجد نفسك تتعامل بعنف مع زملائك أو تثار لمجرد حدوث أمر تافه أو ربما دون أدنى سبب على الإطلاق. فكر في زميل لك في نطاق العمل سبق وتصرف بهذه الطريقة وبدا انفعاله غير مبرر على الإطلاق، حتى انتهت الحال إلى تجاوزه حدود سعته الإدراكية وتدهور مهاراته. قد لا تتضح الأسباب أمامك بصورة فورية؛ لأن تشكيلة مهارات التنفيذ الضعيفة لدى هذا الشخص ربما تختلف تماماً عن تشكيلة مهارات التنفيذ الضعيفة لديك، مما يجعل الأمر يبدو غير منطقي للوهلة الأولى. قد يرجع السبب في انفعال هذا الشخص إلى تعامله المستمر مع أعداد لا حصر لها من المهمات الشاقة التي تتطلب بذل جهد مبالغ فيه من جانبه،

وعدم حصوله على فترات راحة عقب كل مهمة.

فضلاً عن هذا، يعتمد مستوى الضرر الذي يلحق بمهارات التنفيذ على نوع القسم أو الشركة التي تعمل فيها: كلما كان النظام أكثر تفككاً، ازدادت وطأة الضغوط على مهارات التنفيذ؛ وكلما كان النظام صارماً وشديداً، تراجعت هذه الضغوط. ويمكن تبرير هذا عادةً بأنه في بيئات العمل الأقل نظاماً يكون على الموظف استخدام مهاراته بصورة أكثر تكراراً. أما في بيئات العمل الصارمة، فتكون هناك دائماً قواعد ونظم واضحة تسير وفقاً لها جميع الإجراءات. على سبيل المثال، من الممكن الاستعانة بمساعد كفاء لمساعدة المدير التنفيذي الذي يضطر إلى حضور العديد من الاجتماعات يومياً، على الرغم من أن هذا الموظف يعاني من مشكلة في إدارة الوقت.

وفي الواقع، فإن العمل من المنزل نموذج مثالي لبيئات العمل التي تفتقر إلى نظام ثابت ووثيرة محددة. فالاستقلالية المتزايدة التي يحظى بها الأشخاص الذين يعملون من المنزل تستوجب في كثير من الأحيان الاستخدام المتكرر لعدد متزايد من مهارات التنفيذ، وربما يكون النجاح مضموناً في حالة تمتع الشخص بمواطن قوة في مهارات معينة. على سبيل المثال، تعتبر المبادرة وإدارة الوقت والتركيز من المهارات الأساسية عند العمل منفرداً أو في المنزل. كما أنها قد تكون أيضاً مواطن قوة أساسية في بيئة الأعمال الصغيرة والناشئة.

كلمة أخيرة

يتبين مما سبق أن معرفة تشكيلة مهارات التنفيذ القوية والضعيفة، ووضع الاستراتيجيات لاستثمار المهارات القوية وتحييد الضعيفة، يحسّن أنماط حياة الناس ويطور مناحي تفكيرهم. فكلما أدركنا أهمية مهارات التنفيذ، زادت فرصتنا في الحصول على أفضل الوظائف وأرفع المناصب، فيما يعود بالفائدة على مؤسساتنا. ومن خلال فهم مواطن قوتك ونقاط ضعفك ومعرفة النتائج المحتملة لذلك، تستطيع توجيه مسارك نحو المواقف التي تعمل على تحقيق مستويات عالية من حسن التلاؤم. فأنت تعلم الآن كيفية تحديد مواطن قوتك ونقاط ضعفك، وكذلك مواطن القوة ونقاط الضعف لدى المحيطين بك. كما تعلم كذلك أن تمتين مواطن قوتك هي الخطوة الأقرب إلى النجاح، ولكنك سوف تضطر – في بعض الأحيان – إلى التعامل مع نقاط ضعفك.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب استيعاب البشر لنواحي التميز أو القصور في مهارات التنفيذ دوراً مهماً في تحاشي المواقف الحرجة والظهور بمظهر لائق دائماً، فضلاً عن تمكنهم من تحديد نقاط القوة والضعف لدى زملائهم وأصدقائهم وأسرتهم، مما يساعد على وضع خطط فعالة للتعامل مع كل هؤلاء بالأسلوب المناسب أو تدريبهم على المهارات القوية لبيدعوا فيها ويقللوا من تأثير المهارات الضعيفة على أدائهم.

لقد منحنا علم النفس الإيجابي وعلم المخ والأعصاب فرصة رائعة لإمطاة اللثام عن كنه تصرفاتنا وسلوكياتنا التي لطالما عجزنا عن تغييرها أو تفسيرها، وصار بإمكاننا الآن أن

نعيد حساباتنا الخاصة بكيفية تعاملنا مع الآخرين عن طريق معرفة ما إذا كانوا يماثلوننا في المهارات القوية أم الضعيفة وإلى أي مدى نستطيع تكوين فريق متين ومتماسك يكون فيه الجميع متميزين وناجحين. لقد حان الوقت للتخلي عن التطوير والتدريب السلبي الذي يحاول «إصلاح العيوب وسد الثغرات وتقوية نقاط الضعف»، واستبداله بنظرية ومناهج «التمتين» أي: التركيز على نقاط القوة وتعزيزها وتصحيح مسار الاستثمار البشري الذي يعني استثمار أقوى وأمتن مهارات التنفيذ، وحسن استغلال صنوف الذكاء البشري.



نماذج التقييمات والاستقصاءات الواردة في الكتاب

1- تشكيلة مهارات التنفيذ لدى الفرد

اقرأ كل جملة من الجمل الخمس الموضحة في الاستقصاء أدناه، ثم حدد درجة أمام كل منها بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباق هذه الجملة عليك. استخدم نظام احتساب الدرجات المؤلف من خمس نقاط لتحديد الدرجة المناسبة. وبعد ذلك، اجمع الدرجات الخمس لمعرفة إجمالي نقاطك في النهاية.

أوافق بشدة	أوافق	لست متأكدًا	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	إنني آخذ وقتي لإعمال العقل والمنطق قبل حسم أمري واتخاذ أي قرار.
5	4	3	2	1	أعتقد أنني شخص لبق ودبلوماسي.
5	4	3	2	1	أفكر جيدًا قبل أن أنبس ببنت شفة.
5	4	3	2	1	أؤكد دائمًا من توفر جميع الحقائق لدي قبل اتخاذ أي إجراء فعلي.

5	4	3	2	1	نادراً ما أقول تعليقات تُشعر الناس بحالة من الانزعاج وعدم الارتياح. إجمالي النقاط: -
---	---	---	---	---	---

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أتمتع بذاكرة قوية تستوعب كل الحقائق والتواريخ والتفاصيل.
5	4	3	2	1	أستطيع تذكر التزاماتي جيدًا.
5	4	3	2	1	أستطيع تذكر المهمات التي عليّ إنجازها بصورة تلقائية.
5	4	3	2	1	أضع الأهداف التي أود تحقيقها نصب عيني دائماً ولا أحيدها عنها أبداً.
5	4	3	2	1	عندما أكون مشغولاً، أحرص على تكوين صورة عامة للموقف والإلمام كذلك بجميع تفاصيله. إجمالي النقاط: -

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أستطيع التحكم في انفعالاتي عندما أكون في العمل.
5	4	3	2	1	عادةً ما أتعامل مع المواجهات بهدوء وتروٍ.
5	4	3	2	1	الأمر الصغيرة لا تؤثر في شعوري ولا تصرف انتباهي عن المهمة التي أنا بصدد إنجازها.

5	4	3	2	1	عندما أشعر بالإحباط أو الغضب، أظل هادئاً ومحافظاً
5	4	3	2	1	على رباطة جأشي، أستطيع بسهولة كبت مشاعري الشخصية إلى حين الانتهاء من أية مهمة وإنجازها.

إجمالي النقاط: -

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما أكون بصدد تنفيذ مهمة أو وظيفة معينة، أستطيع تجنب أي عوامل تشويش بسهولة.
5	4	3	2	1	بمجرد البدء في المهمة أو اصل العمل فيها بكد واجتهاد إلى حين إنجازها.
5	4	3	2	1	لا أجد صعوبة في التركيز على العمل الذي أنا بصدد تنفيذه.
5	4	3	2	1	حتى عندما أتعرض لمقاطعات، أعود إلى عملي لإنجاز المهمة التي أنا بصدد تنفيذها.
5	4	3	2	1	أستطيع التركيز في أداء أية مهمة حتى إذا وجدت ملة بعض الشيء.

إجمالي النقاط: -

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	بمجرد تكليفي بوظيفة أو مهمة محددة، أحبذ العمل فيها على الفور.

5	4	3	2	1	ليس من عادتي المماثلة ولا التسوية.
5	4	3	2	1	بصرف النظر عن طبيعة المهمة، أو من دائماً بضرورة البدء فيها في أقرب وقت ممكن.
5	4	3	2	1	أستطيع مباشرة عملي على الفور حتى إذا كان ثمة أمر آخر أحبذ القيام به الآن.
5	4	3	2	1	ابدأ في تأدية المهمات المنوط بها إليّ ميكراً، وأؤمن أن البركة في البكور.

إجمالي النقاط: —

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكداً	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما أبدأ يومي، تكون لدي خطة واضحة عما أمل في إنجازه على مدار اليوم.
5	4	3	2	1	عندما أكون متخماً بالعديد من المهمات، أركز على الأمور الأكثر أهمية أولاً.
5	4	3	2	1	أضع خططا دائماً لإنجاز أهم الأهداف التي أمل في تنفيذها على المدى الطويل.
5	4	3	2	1	أجيد تحديد الأولويات والالتزام بها.
5	4	3	2	1	أميل عموماً إلى تقسيم المهمات الكبيرة إلى مهمات فرعية وأضع إطارات زمنية لتنفيذها.

إجمالي النقاط: —

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	إنني شخص منظم.
5	4	3	2	1	أجيد تنظيم عملي بطرقٍ معينة.
5	4	3	2	1	معروفٌ عني أنني أميل بفطرتي إلى الحفاظ على مكان عملي مرتبًا ومنظمًا.
5	4	3	2	1	أستطيع متابعة عملي وتقفي أثر متعلقاتي بكل سهولة.
5	4	3	2	1	أستطيع تنظيم البريد الإلكتروني وصندوق الوارد وقوائم المهامات بكل سهولة.

إجمالي النقاط: -

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	إنني أنظم إيقاع عملي وفقًا لمتطلبات الوقت المستغرق في تأدية المهمة قيد التنفيذ.
5	4	3	2	1	في نهاية اليوم، أكون قد انتهيت عادةً من إنجاز ما شرعت فيه.
5	4	3	2	1	أجيد تقدير الوقت اللازم لتنفيذ أمر ما.
5	4	3	2	1	عادةً ما أفي بمواعيدي وأنجز الأنشطة في وقتها.
5	4	3	2	1	أضع دائمًا جدولًا زمنيًا للأنشطة اليومية وألتزم به.

إجمالي النقاط: -

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما تعترضني عقبة ماء، أظل مصرًا على تحقيق هدفي ولا أتنازل عنه.
5	4	3	2	1	أظنني خلقت في هذه الدنيا لأواصل نشدان أهدافي وتحقيقها.
5	4	3	2	1	أستطيع تحقيق مستويات أداء عالية.
5	4	3	2	1	لدي القدرة على صياغة الأهداف طويلة المدى.
5	4	3	2	1	من السهل أن أضحي ببعض المتع اللحظية في أثناء انشغالي بتحقيق أهدافي طويلة المدى.

إجمالي النقاط: —

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أعتبر نفسي شخصًا مرناً ومتكيفًا مع التغيير.
5	4	3	2	1	أفكر بصفة عامة في وسائل مختلفة للوقوف على أبعاد أية مشكلة أو معالجتها.
5	4	3	2	1	أتعامل مع الأحداث غير المتوقعة بثبات ودون أن أفقد توازني.
5	4	3	2	1	أستطيع بسهولة تقييم المواقف من منظور الآخرين.
5	4	3	2	1	أجيد التكيف بشكلٍ ارتجالي.

إجمالي النقاط: —

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أستطيع أن أعرف بسهولة الوقت الذي تكون فيه أية مهمة متطابقة تمامًا مع مهاراتي وقدراتي.
5	4	3	2	1	دائمًا ما أقيّم مستوى أدائي، وأخترع أساليبًا للتحسين من ذاتي.
5	4	3	2	1	أفضل الابتعاد عمومًا عن معمة الأحداث لاتخاذ قرارات موضوعية.
5	4	3	2	1	أستمتع بالتفكير الاستراتيجي والوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات.
5	4	3	2	1	أستطيع مراجعة أي موقف وتحديد الأمور التي كان يجب أن أؤديها بشكل مختلف.
إجمالي النقاط: -					

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	أستمتع بالعمل في بيئة كثيرة المطالب سريعة الإيقاع.
5	4	3	2	1	تساعدني الضغوط في تحقيق أعلى مستوى من الأداء.
5	4	3	2	1	تروقني الوظائف التي تنطوي على قدر ضئيل من الغموض وعدم القدرة على التنبؤ.
5	4	3	2	1	أشعر بالراحة عند ركوب أمواج المخاطرة والمجازفة في المواقف التي تستدعي ذلك.

5	4	3	2	1	أحبُّ الوظائف التي لا يوجد فيها الكثير من الجداول الزمنية المفروضة.
					إجمالي النقاط: —

بيان الدرجات: تقييم الذات

النقاط/الدرجات	مهارة التنفيذ المعنية بالقياس	العناصر
—	كبح جماح النفس	5-1
—	الذاكرة الحاضرة	10-6
—	التحكم الانفعالي	15-11
—	التركيز	20-16
—	المبادرة	25-21
—	التخطيط وترتيب الأولويات	30-26
—	التنظيم	35-31
—	إدارة الوقت	40-36
—	وضع الأهداف وتحقيقها	45-41
—	المرونة	50-46
—	قوة الملاحظة	55-51
—	تحمل الضغوط	60-56

2- تشكيلة مهارات التنفيذ: الوظيفة أو المهمة

يساعدك هذا الاستقصاء في ترتيب مهارات التنفيذ المطلوبة لوظيفة أو مهمة بعينها أو مشروع بعينه. بادئ ذي بدء، يجب أن تكون دقيقاً بشأن المهمة التي أنت بصدد قياسها. على سبيل المثال، قد تستخدم وظيفتك بالكامل، أو مجرد جانب منها (كدورك مثلاً في أحد المشروعات الذي تعمل فيها كعضو ضمن فريق) كمقياس. في الفراغ الموضح أدناه، صِف هذه المهمة أو الوظيفة المحددة:

ما مدى أهمية كل مهارة من المهارات التالية بالنسبة للمهمة أو الوظيفة الموضحة أعلاه؟ استخدم التقييم التالي في ترتيب مهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة المحددة حسب أهميتها ودرجة إلحاحها. ضع علامة (√) إلى جوار أهم ثلاث مهارات على الإطلاق للوظيفة أو المهمة التي حددتها أعلاه.

المهارات المطلوبة لمهمة أو وظيفة معينة

كبح جماح النفس ()

القدرة على التفكير قبل الفعل، وإعمال العقل والمنطق، والتصرف بتؤدة وروية دون أي

اندفاع أو طيش أو تهور. إنها القدرة على مقاومة الدافع المُلح لقول شيء أو فعله دون تفكير، وأخذ الوقت الكافي لتقييم الموقف والكيفية التي قد يؤثر بها سلوك معين عليه. فأنت لا تنبس ببنت شفة قبل أن تفكر، ولا تبدي أي رد فعل قبل أن تتأني.

الذاكرة الحاضرة ()

القدرة على اختزان المعلومات واستحضارها في أثناء الاضطلاع بمهمات صعبة ومعقدة، وتتضمن أيضًا الاستفادة من المعرفة أو الخبرة السابقة في المواقف الحالية والمستقبلية.

التحكم الانفعالي ()

القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات لتحقيق الأهداف أو إنجاز المهمات أو التحكم في السلوك وتوجيهه.

التركيز ()

القدرة على توجيه التفكير نحو مهمة واحدة بهدف إتمامها، بصرف النظر عن عوامل التشثيت أو الإرهاق أو الملل.

المبادرة ()

القدرة على بدء المشروعات أو المهمات، وإنجازها بإتقان وفي مواعيدها، دون تسويق أو ماطلة لا داعي لهما.

التخطيط وترتيب الأولويات ()

القدرة على إعداد خارطة طريق للوصول إلى وجهة محددة أو هدف بعينه، مع الإلمام بالمحطات الأكثر أهمية على طول الطريق.

التنظيم ()

القدرة على ترتيب الأمور وفق نظام محدد.

إدارة الوقت ()

القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، وتخصيص الوقت وتوزيعه بفعالية، والالتزام بالأطر الزمنية الموضوعية ومواعيد التسليم النهائية. ويتضمن أيضًا إحساسًا عامًا بأهمية الوقت في حياتنا.

وضع الأهداف وتحقيقها ()

القدرة على وضع هدف ومتابعته إلى حين تحقيقه، وعدم الشعور بالإحباط أو التشثت بالمصالح والاهتمامات المتضاربة.

المرونة ()

القدرة على وضع خطط وتغييرها في مواجهة العقبات أو العثرات أو المعلومات الجديدة أو الأخطاء. وتتعلق أيضًا بالقدرة على التكيف مع مجريات الأمور والظروف المتغيرة.

قوة الملاحظة ()

القدرة على الابتعاد عن معترك الموقف ومعمة الأحداث، وتبني نظرة شمولية تجاه موقف محدد، مع القدرة على فهم ملاسبات الموقف جيداً وقراءة ما بين السطور، ووضع الاستراتيجيات، وتغيير طرق حل المشكلات.

تحمل الضغوط ()

القدرة على إنجاز المهمات رغم الضغوط، والاحتفاظ بهدوئك في الملمات رغم تفاقم الأزمات، وعدم المبالاة بالعمل في ظل الغموض، وتحمل مشقات العمل وآام التغيير ومتطلبات الأداء المختلفة.

3- تشكيلة مهارات التنفيذ في الآخرين

يسمح لك هذا التقييم بتحديد مواطن القوة والضعف لدى زملائك ومرؤوسيك ومديريك. اقرأ كل جملة من الجمل الخمس الموضحة أدناه، ثم حدد درجة أمام كل منها بناءً على مدى اتفاقك أو اعتراضك على انطباق هذه الجملة على الآخرين. استخدم نظام احتساب الدرجات المؤلف من خمس نقاط لتحديد الدرجة المناسبة. وبعد ذلك، اجمع الدرجات الخمس لمعرفة إجمالي النقاط في النهاية. ومن خلال إجمالي نقاط كل عنصر، تستطيع تحديد مدى قوة أو ضعف مهارة التنفيذ الجاري قياسها لدى الشخص.

اسم الشخص محل التقييم: _____

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يأخذ وقته لإعمال العقل والمنطق قبل حسم أمره واتخاذ أي قرار.
5	4	3	2	1	يرى نفسه شخصًا يتمتع باللباقة والدبلوماسية.
5	4	3	2	1	يفكر جيدًا قبل أن ينبس ببنت شفة.
5	4	3	2	1	يتأكد من معرفة جميع الحقائق قبل اتخاذ أي إجراء فعلي.
5	4	3	2	1	نادرًا ما يبوح بتعليقات تُشعر الناس بحالة من الانزعاج وعدم الارتياح.

إجمالي النقاط: -

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يتمتع بذاكرة قوية تستوعب كل الحقائق والتواريخ والتفاصيل. يستطيع تذكر التزاماته جيدًا.
5	4	3	2	1	يتذكر إتمام المهمات التي عليه إنجازها.
5	4	3	2	1	يضع الأهداف التي يرغب في إنجازها نصب عينيه ولا يحدد عنها أبدًا.
5	4	3	2	1	عندما ينشغل بأمر معين، فإنه يحرص على تكوين صورة عامة للموقف والإمام كذلك بجميع تفاصيله.

إجمالي النقاط: -

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يستطيع التحكم في انفعالاته عندما يكون في مقر العمل.
5	4	3	2	1	عادة ما يتعامل مع المواجهات بهدوء وترو.
5	4	3	2	1	لا تؤثر الأمور الصغيرة فيه شعوريًا، ولا تصرف انتباهه عن المهمة التي هو بصدد إنجازها.

5	4	3	2	1	عندما يعترضه الإحباط أو الغضب، فإنه يحافظ على رباطة جأشه ويحتفظ بهدوئه.
5	4	3	2	1	يستطيع كبت مشاعره الشخصية إلى حين الانتهاء من أية مهمة هو بصدد تنفيذها.
إجمالي النقاط: -					

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما يكون بصدد تنفيذ مهمة أو وظيفة معينة، يستطيع تجنب أي عوامل تشتتت بسهولة.
5	4	3	2	1	بمجرد بدء العمل في المهمة، يواصل العمل فيها بكد واجتهاد إلى حين إنجازها.
5	4	3	2	1	لا يجد صعوبة في التركيز على العمل الذي هو بصدد تنفيذه.
5	4	3	2	1	حتى عندما يتعرض لمقاطعات، فإنه يعود إلى عمله لإنجاز المهمة أو الوظيفة التي هو بصدد تنفيذها.
5	4	3	2	1	يستطيع التركيز في أداء أية مهمة حتى إذا وجدها مملة بعض الشيء.
إجمالي النقاط: -					

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	بمجرد تكليفه بمهمة أو وظيفة محددة، يحبذ العمل فيها على الفور.
5	4	3	2	1	ليس من عاداته المماثلة والتسوية.
5	4	3	2	1	بصرف النظر عن طبيعة المهمة، فإنه يشرع فيها بأسرع وقت ممكن.
5	4	3	2	1	يباشر عمله على الفور حتى إذا كان ثمة أمر آخر يحبذ القيام به الآن.
5	4	3	2	1	يبدأ في تأدية المهمات المنوط بها إليه مبكرًا، ويؤمن أن البركة في البكور.
إجمالي النقاط: -					

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما يبدأ يومه، تكون لديه خطة واضحة عما يأمل في إنجازه على مدار اليوم.
5	4	3	2	1	عندما يكون متحمًا بالعديد من المهمات، يركز على الأمور الأكثر أهمية أولاً.
5	4	3	2	1	يضع خططًا دائمًا لإنجاز أهم الأهداف التي يأمل في تنفيذها على المدى الطويل.

5	4	3	2	1	يجيد تحديد الأولويات والالتزام بها
5	4	3	2	1	يميل عموماً إلى تقسيم المهام الكبيرة إلى مهام فرعية ويضع إطارات زمنية لتنفيذها.
إجمالي النقاط: —					

أوافق بشدة	أوافق لحدٍ ما	لست متأكدًا	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	هو شخص سمته التنظيم.
5	4	3	2	1	يجيد تنظيم أعماله بطرق معينة.
5	4	3	2	1	معروفٌ عنه أنه يميل بفطرته إلى الحفاظ على مكان عمله مرتبًا ومنظمًا.
5	4	3	2	1	يستطيع تقفي أثر متعلقاته بكل سهولة.
5	4	3	2	1	يستطيع تنظيم بريده الإلكتروني وصندوق الوارد وقوائم المهام بكل سهولة.
إجمالي النقاط: —					

أوافق بشدة	أوافق لحدٍ ما	لست متأكدًا	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	ينظم إيقاع عمله وفقًا لمتطلبات الوقت المستغرق في تأدية المهام قيد التنفيذ.
5	4	3	2	1	في نهاية اليوم، عادةً ما يكون قد انتهى من إنجاز المهام التي قرر القيام بها.

ملحق

5	4	3	2	1	يجيد تقدير الوقت اللازم لتنفيذ أمر ما.
5	4	3	2	1	عادةً ما يفي بمواعيده وينجز الأنشطة في وقتها.
5	4	3	2	1	يضع جدولاً زمنياً للأنشطة اليومية بصفة دورية ويلتزم به.

إجمالي النقاط: —

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	عندما تواجهه عقبة ما، يظل مصرًا على تحقيق أهدافه ولا يتنازل عنها.
5	4	3	2	1	لديه حافز دائمًا لنشد أهدافه وتحقيقها.
5	4	3	2	1	يجيد وضع مستويات أداء عالية لنفسه وبلوغها.
5	4	3	2	1	لديه القدرة على صياغة أهداف طويلة المدى.
5	4	3	2	1	من السهل أن يضحى ببعض المتع اللحظية في أثناء انشغاله بتحقيق أهدافه طويلة المدى.

إجمالي النقاط: —

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	ينسم بالمرونة والتكيف مع التغيير.

5	4	3	2	1	لديه بصفة عامة أساليب مختلفة لمعالجة مشكلة أو مواجهتها.
5	4	3	2	1	يتعامل مع الأحداث غير المتوقعة بثبات ودون أن يفقد توازنه.
5	4	3	2	1	يستطيع تقييم المواقف بسهولة من منظور الآخرين.
5	4	3	2	1	يجيد التفكير بشكلٍ ارتجالي.

إجمالي النقاط: —

أوافق بشدة	أوافق لحدٍ ما	لست متأكدًا	أعترض لحدٍ ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يستطيع بسهولة معرفة المهمة المناسبة لمهاراته وقدراته.
5	4	3	2	1	يقيم أداءه بصفةٍ منتظمة ويبتكر أساليبًا للتحسين الشخصي.
5	4	3	2	1	يفضل الابتعاد عمومًا عن معمعة الأحداث لاتخاذ قرارات موضوعية.
5	4	3	2	1	يستمتع بالتفكير الاستراتيجي والوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات.
5	4	3	2	1	يستطيع مراجعة أي موقف وتحديد الأمور التي كان من الممكن التصرف حيالها بشكلٍ مختلف.

إجمالي النقاط: —

أوافق بشدة	أوافق لحد ما	لست متأكدًا	أعترض لحد ما	أعترض بشدة	
5	4	3	2	1	يستمتع بالعمل في بيئة كثيرة المطالب سريعة الإيقاع.
5	4	3	2	1	تساعده الضغوط في تقديم أفضل مستويات الأداء لديه.
5	4	3	2	1	يفضل الوظائف التي تنطوي على درجة بسيطة من الغموض وعدم القدرة على التنبؤ.
5	4	3	2	1	يشعر بالراحة عند ركوب أمواج المجازفة والمخاطرة في المواقف التي تستدعي ذلك.
5	4	3	2	1	يحبذ الوظائف التي لا يوجد فيها الكثير من الجداول الزمنية المفروضة.

إجمالي النقاط: —

بيان الدرجات: تقييم الآخرين

النقاط/الدرجات	مهارة التنفيذ المعنوية بالقياس	العناصر
—	كبح جماح النفس	5-1
—	الذاكرة الحاضرة	10-6
—	التحكم الانفعالي	15-11
—	التركيز	20-16
—	المبادرة	25-21
—	التخطيط وترتيب الأولويات	30-26
—	التنظيم	35-31

_____	إدارة الوقت	40-36
_____	وضع الأهداف وتحقيقها	45-41
_____	المرونة	50-46
_____	قوة الملاحظة	55-51
_____	تحمل الضغوط	60-56

4- مضاهاة مهارات الموظفين والمهارات المطلوبة للوظيفة بالمهارات الأكثر تقديرًا لدى الشركة

كيف تضاهي مهارات التنفيذ لديك والمهارات المطلوبة للوظيفة بالمهارات الأكثر تقديرًا لدى شركتك؟ في ورقة العمل القادمة، قيّم مدى التقارب بين مهاراتك والمهارات المطلوبة للوظيفة من جانب واهتمامات الشركة وقيّمها. في العمود الأول، ضع علامة (√) أمام أقوى ثلاث مهارات لديك (في ضوء إجاباتك عن أسئلة التقييم الذاتي الواردة في الفصل الأول). وفي العمود الثاني، ضع علامة (√) أمام أهم المهارات المطلوبة للوظيفة أو المهمة في ضوء الاستقصاء (6-1) الوارد في الفصل السادس. وأخيرًا في العمود الثالث، ضع علامة (√) أمام أكبر اهتمامات الشركة.

تستطيع الآن تقييم مدى التوافق بين مهارات التنفيذ المتوفرة لديك والمهارات المطلوبة للوظيفة والمهارات التي تقدرها شركتك وتوليها الاهتمام الأكبر.

مهارات التنفيذ الأكثر تقديرًا لدى الشركة	مهارات التنفيذ المطلوبة للوظيفة أو المهمة	مستوى مهارات التنفيذ لدى الموظف	
_____	_____	_____	كبح جماح النفس
_____	_____	_____	الذاكرة الحاضرة
_____	_____	_____	التحكم الانفعالي
_____	_____	_____	التركيز
_____	_____	_____	المبادرة
_____	_____	_____	التخطيط وترتيب
_____	_____	_____	الأولويات
_____	_____	_____	التنظيم
_____	_____	_____	إدارة الوقت
_____	_____	_____	وضع الأهداف
_____	_____	_____	وتحقيقها
_____	_____	_____	المرونة
_____	_____	_____	قوة الملاحظة
_____	_____	_____	تحمل الضغوط

المؤلفين:



تشاك مارتين: باحث بارز ومبتكر للكثير من استراتيجيات الأعمال، وكاتب مرموق ورئيس مجلس إدارة شركة «إن إف آي» لأبحاث الإدارة. تتصدر كتبه قائمة أعلى الكتب مبيعاً في قائمة «نيويورك تايمز»، وهو متحدث معروف من خلال محاضراته ومناقراته التي يقدمها في مختلف أنحاء العالم في اتجاهات الإدارة والأعمال الحديثة.



الدكتورة بيج داوسون: عالمة نفس تعمل في "مركز اضطرابات التعلم وضعف الانتباه"، إحدى هيئات مركز "سي كوست للصحة العقلية" في نيويورك.



الدكتور ريتشارد جوير: أخصائي في علم النفس العصبي، ويشغل منصب مدير "مركز اضطرابات التعلم وضعف الانتباه" التابع لمركز "سي كوست للصحة العقلية" في أمريكا.

كتاب جديد



سر النجاح: اعرف ذاتك واستثمر قدراتك ولن تفشل أبداً

تأليف : ماركوس باكنجهام

ترجمة: نسيم الصمادي

مروعة عبد السلام

هل تمارس الوظيفة المناسبة لك؟ هل تريد أن تصنع لنفسك اسماً مدوياً في مجالك وتحظى بالتميز والتفرد؟ نقدم إليك من خلال أحدث إصداراتنا المتميزة كتاب **(سر النجاح: اعرف ذاتك واستثمر قدراتك)** لخبير الإدارة العالمي «ماركوس باكنجهام»، والذي سيمكنك من اكتشاف مواطن قوتك واستثمارها، فتصمم مهماتك بالشكل الذي يتناسب مع إمكاناتك وقدراتك ومواهبك، مع تحييد نقاط ضعفك دون هدر المزيد من الوقت في محاولة إصلاحها. هذا هو السر الحقيقي للنجاح.

اطلب الكتاب الآن من:

- موقع إدارة دوت كوم www.edara.com

- أو من وكلائنا في الدول العربية – اتصل بهم من خلال رابط الوكلاء على موقع: www.edara.com

الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»

1 ش إسماعيل القباني من ش الطيران - مدينة نصر - القاهرة

ص.ب: 4002 مدينة نصر 11727 القاهرة

تليفون : +202 24036657 / +202 24025324 فاكس : +202 22612521

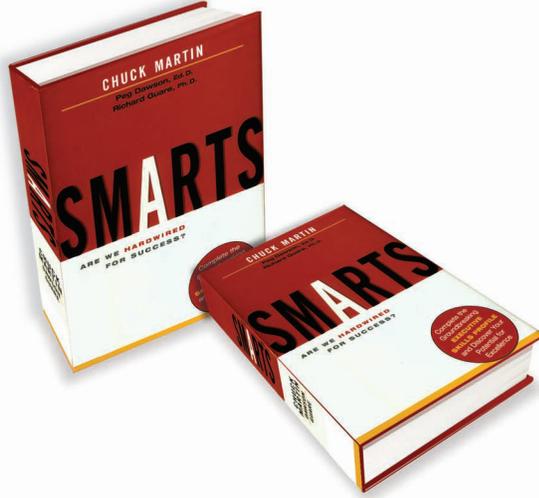
تخيل نفسك تعيش في عالم لا ينظر فيه الآخرون سوى لإسهاماتك الفعّالة ومشاركاتك البناءة دون الالتفات لما قد يشوب تصرفاتك من سهوات أو هفوات. ماذا لو تحررت من القيود والضغوط فلا تعود مضطراً للتبرير أخطائك؟ ستكون إنساناً مختلفاً ومفعماً بالحياة والطاقة والقوة الذهنية والنفسية والبدنية. هذا هو مضمون منهجية «التمتمين».

التمتمين يعني اكتشاف مواطن قوتك وإظهارها وتفعيلها لتستطيع تغيير مسار الأحداث نحو الأفضل لك ولزملائك وأبنائك ورؤسائك ومرووسيك. نظرية التتمتمين تلغي فكرة تدريب وتعليم كل إنسان ليصبح كفناً في أي شيء وكل شيء، وتخالف المعتقد السائد بأن تدريب الموظفين يعني تقوية نقاط الضعف لديهم. هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال منهجية واستقصاءات واختبارات تكشف عن مواطن قوته وتفعّلها، وتعترف بنقاط ضعفه وتحيدّها؛ عملاً بمقولة سيدنا علي بن أبي طالب رضي الله عنه: "قيمة كل امرئ ما يحسن".

«التمتمين®» علامة مسجلة دولياً وعربياً وتُنسب لصاحبها الأستاذ والمدرّب الإداري «نسيم الصمادي» الذي يقدمها من خلال الدورات والمؤتمرات والندوات الحية (بالإضافة إلى موقعه الإداري www.edara.com).

اتصلوا بنا من خلال عناويننا على موقع: www.edara.com
وإدعوا عراب نظرية التتمتمين يعيد رسم مسارات الاستثمار البشري والتطوير ومفهوم التغيير في مؤسساتكم وفي إطار استراتيجياتكم. اتصلوا بنا من خلال العناوين المدرجة على موقعنا: www.edara.com

تمتين الذكاء



على الرغم من أن لدى كل إنسان - دون استثناء - مرتكزات ومواطن قوة وبصمة ذكاء خاصة تجعله مسيرًا للنجاح والتميز لو وظف تلك القدرات، يبقى لدى كل منا دائمًا نقطة أو اثنتان من نقاط الضعف التي تشكل عثرات حقيقية وقد تحول دون تقدمنا أحيانًا. فأنت مثلًا قد ترى نفسك على درجة عالية من التركيز وتحسن التحكم في مشاعرك في أوقات الأزمات وفي ظل الضغوط، لكنك تفتقر بشدة إلى المرونة. وقد تكون شخصًا ذكيًا وموهوبًا وتجيد إنجاز المهام الموكلة إليك على أكمل وجه؛ ومع ذلك فلن يحالفك النجاح إذا اكتفيت بمحاولة إصلاح نقاط ضعفك وقصورك، وتجاهلت مواطن قوتك الكفيلة بأن تضعك على درب النجاح والتميز.

يميط كتاب "تمتين الذكاء" اللثام عن جوهر السلوكيات الشخصية والقدرات المهنية والمواهب الفطرية التي تنقل الأقوياء من نجاح إلى آخر. الناجحون يعرفون أن الفرص الحقيقية تنبع من العزف على أوتار نقاط قوتهم وتمتينها، لا من المحاولات اليائسة للتغلب على مواضع قصورهم. فمن خلال الوقوف على مراكز ومواطن قوتهم ونقاط ضعفهم الفطرية المتأصلة فيهم واستيعابها جيدًا واستثمار الجوانب القوية، يستطيع هؤلاء التعامل بهدوء وصبر ووعي مع مواطن القوة ونقاط الضعف لدى الآخرين، الأمر الذي يجعلهم مديرين أرفع مستوى وموظفين أكثر تميزًا وشركاء أكثر تفهمًا، وأناسًا طبيعيين أكثر إيجابية وتلقائية وأريحية، والمهم: أبعد رؤية وأكثر نبلاً وإنسانية.

الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

1 ش إسماعيل القباني من ش الطيران - مدينة نصر - القاهرة

ص.ب: 4002 مدينة نصر 11727 القاهرة

تليفون: +202 24036657 / +202 24025324 / فاكس: +202 22612521

موقع الكتروني: www.edara.com