

بسم الله الرحمن الرحيم

الحقيبة التدريبية – حقيبة متدرب (الأنشطة)

الإدارة الإشرافية المتميزة - توجيه الآخرين وقيادة العمل الفعال

الدكتور زكريا عبد القادر الخنجي

المدير العام ورئيس مجلس الإدارة

مركز الخنجي للحلول المتقدمة والخدمات الإدارية والتربوية

خبير ومستشار تدريب وكوتش في الإدارة والتنمية البشرية

2023

ملاحظة: الحقوق محفوظة للمدرب فقط

نشاط - 1

يحكى أن رجلاً ركب بالوناً هوائياً، وبعد فترة لاحظ أنه قد ضل الطريق، فهبط قليلاً حتى اقترب من الأرض، وإذا يرى سيدة في الأسفل، فنادى عليها بصوت عال قائلاً: أريد أن أسألك سؤالاً وقد قطعت وعداً لأحد زملائي أنني سأقابلة، وقد تأخرت عن مواعيدي ساعة كاملة، وأنا لا أعلم أين أنا، يبدو أنني تهت، فهل يمكنك أن تخبريني أين أنا الآن ؟

رفعت السيدة رأسها وأجابت: حسنٌ، أنت الآن فعلياً داخل بالون يعلو عن سطح الأرض حوالي 10 أمتار، وجغرافياً فأنت بين 40 و 41 درجة شمال عرض و 59 و 60 درجة غرب طول.

فصاح الرجل: ما هذا الذي تقولينه، فأنا لم أفهم شيئاً ؟

فأجابت: أنظر إلى المؤشرات الموجودة في البالون وستفهم.

فنظر الرجل فقال لها: حسنٌ، هذه الأرقام موجودة بالفعل، هل أنت مهندسة ؟

فأجابت: نعم، كيف عرفت ؟

فرد قائلاً: لأن كل المعلومات التي أخبرتني بها صحيحة، ولكنها غير مفيدة بالنسبة لي، فأنا لا أختبر قدراتك الهندسية، إنما أريد أن أعرف أين أنا، أرجوك .. ألا تستطيعين الإجابة عن هذا السؤال البسيط دون استعراض أو التظاهر بالذكاء؟

فنظرت إليه السيدة قائلة: هل أنت مدير ؟

فأجابها الرجل: بالفعل .. كيف عرفت ؟

قالت:

- لأنك لا تعلم أين أنت ولا أين أنت ذاهب.
- ولأنك لم تصل إلى مكانك إلا بفعل قليل من الهواء الساخن.
- ولأنك قطعت وعداً على نفسك ولا تعلم كيف ستفي به.
- ولأنك تتوقع ممن هم تحتك أن يطيعوك ويحلوا لك مشكلاتك.

ونحن نسال، فهل هذا هو المدير فعلاً ؟

جدول (9) استبيان مؤهلات القيادة

ضع علامة (✓) أما الجملة التي تناسبك سواء كانت (نعم) أم (لا)

م	النص	نعم	لا
1	هل تتواصل مع الآخرين بشكل مفهوم ومقنع ؟		
2	هل تقدر على إيجاز المهام ؟		
3	هل تحرص على تعلم أساليب عمل جديدة وتسعى إلى تحسينها ؟		
4	هل تعرف موقع مسؤولياتك على خارطة الرؤية العامة للمؤسسة ؟		
5	هل تستمع للآخرين بطريقة جيدة ؟		
6	هل تجتهد في معرفة نفسك ونقاط ضعفك ومواطن قوتك ؟		
7	هل تقوم بتحليل المشكلات واتخاذ قرارات سليمة بشأنها ؟		
8	هل تقوم بالربط بين التطورات ورصد الأنماط المتكررة ؟		
9	هل تقبل المخاطرة وتقبل أداء المهام الصعبة ؟		
10	هل تستطيع إلهام الآخرين معاني التميز والالتزام ؟		
11	هل تتمتع بقوة العاطفة والقدرة على الصمود في وجه العواصف ؟		
12	هل تتعلم من أخطائك ؟		
13	هل عندك اهتمام عميق بالآخرين ؟		
14	هل تقدر على إظهار مهارات شخصية واجتماعية جيدة ؟		
15	هل تستطيع التصرف بسرعة وبحكمة عند المواقف الحرجة ؟		
16	هل تستطيع إصدار أحكام سليمة في حق الآخرين ؟		
17	هل لديك القدرة على قيادة الآخرين ؟		
18	هل تتمتع بالتوازن وعدم التناقض الداخلي ؟		
19	هل تتعامل مع نفسك ومع الآخرين بصدق وأمانة ؟		
20	هل تركز على المحصلة النهائية ؟		
21	هل لك القدرة على تحمل الاجهاد والضغط ؟		
22	هل تقوى على مواجهة الحقيقة، وتفعل ما يقتضيه الواقع وليس فقط ما ترغب في عمله؟		
	المجموع		

الدكتور زكريا الخنجي

الإدارة الإشرافية المميزة
- توجيه الآخرين وقيادة
العمل الفعال

جدول (14) الإنسان وتنظيم حياته حسب الوقت المتاح

ضع علامة (√) في الخانة المناسبة لإجابتك في الاستبيان التالي:

م	النشاط	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
1	هل تتعامل مع كل ورقة عمل مرة واحدة فقط ؟			
2	هل تبدأ مشاريعك وتنتهيها في الوقت المحدد لذلك ؟			
3	هل يعلم الناس أفضل وقت للعثور عليك ؟			
4	هل تقوم كل يوم بعمل شيء يقربك من أهدافك بعيدة المدى ؟			
5	هل تستطيع العودة إلى العمل – بعد مقاطعتك فيه – دون أن تفقد القوة الدافعة ؟			
6	هل تتعامل بفعالية مع الزوار المملين الذين يهدرون وقتك ؟			
7	هل تركز على منع وقوع المشكلات أكثر من محاولة حلها عندما تقع ؟			
8	هل يكون لديك وقت متبق قبل الوصول إلى الموعد النهائي ؟			
9	هل تصل إلى العمل وإلى الاجتماعات وإلى الأحداث في الوقت المناسب ؟			
10	هل تقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة ؟			
11	هل تعد قوائم بالمهام اليومية ؟			
12	هل تنتهي من جميع عناصر تلك القوائم ؟			
13	هل تجدد أهدافك المهنية والشخصية وتطورها ؟			
14	هل مكتبك نظيف ومنظم ؟			
15	هل تعثر على العناصر بسهولة في ملفاتك ؟			
	المجموع	X4	X2	X0
	المجموع النهائي			

جدول كتابة الأهداف الذكية

الرمز	المعنى	الوصف	تفاصيل الهدف
S	محدد (Specific)	• ما الذي أود إنجازه ؟ • لماذا يعد هذا الهدف مهماً ؟ • من المعنيون معي بتحقيق هذا الهدف ؟ • أين سينجز الهدف ؟ • ما الموارد المتوفرة أو ما العوائق التي تقف في طريق تحقيق الهدف ؟	
M	قابل للقياس (Measureable)	• ما حجم الهدف ؟ • كيف سأعلم حينما أبلغ الهدف ؟	
A	قابل للإنجاز (Achievable)	• كيف في إمكاني بلوغ الهدف ؟ • ما مدى واقعية الهدف بالنظر إلى العوائق الأخرى كالعوامل المادية ؟	
R	واقعي (Relevant)	• هل يبدو أن هذا الهدف يستحق أن نبذل الجهد في سبيل تحقيقه ؟ • هل هذا الوقت المناسب لتحقيق الهدف ؟ • هل هناك صلة بين هذا الهدف وبين الجهود الأخرى المبذولة والأمور الأخرى التي نحتاج إليها ؟ • هل أنا الشخص المناسب لبلوغ الهدف ؟ • هل هذا الهدف قابل للتطبيق في ظل البيئة الاجتماعية الاقتصادية الحالية ؟	
T	مقيد بزمان (Timely)	• متى سيتحقق الهدف ؟ • ما الذي أستطيع أن أقوم به بعد 6 شهور من الآن ؟ • ما الذي أستطيع أن أقوم به بعد 6 أسابيع من الآن ؟ • ما الذي أستطيع أن أقوم به اليوم ؟	

بناء الخطة – آلية العمل

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	السبت			
						الانضمام لنادي رياضي حوالي الساعة 10 صباحًا	المهمة (1) الرياضة البدنية	الهدف (1) تنمية الجسم	
			الرياضة البدنية من الساعة 4 إلى 5 عصرًا			الرياضة البدنية من الساعة 11 إلى 12 ظهرًا	المهمة (2) ممارسة الرياضة		
							المهمة (3)		
				دراسة احتياجات الأبناء المدرسية ساعة ونصف			المهمة (1) الأبناء	الهدف (2) تنمية العلاقات الأسرية (أسرتي الصغيرة)	الرؤية
	التسوق 3 ساعات						المهمة (2) المنزل		
تناول وجبة الغداء مع الأسرة							المهمة (3) العائلة		
						قضاء عدة ساعات مع الزوجة من الساعة 2 ظهرًا حتى 7 مساءً	المهمة (4) الزوجة		

حالة دراسية (1)

ذات يوم مصنع يعمل بنظام الورديات، حيث توجد به ورديتان عمل (صباحية ومساءلية). يدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل (محمد)، أما الوردية الثانية فيديرها موظف تجاوز الخمسين عامًا، قضى عمره في المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها (أبو علي).

ذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب (محمد) فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها، لكن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات، فعرض الفكرة على المدير وناقشه بها، فوافق المدير عليها. أسرع محمد بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج. وعند اقتراب موعد انتهاء وريدته، اضطر محمد للخروج مبكرًا من العمل، لارتباطه بموعد مسبقًا، فكتب التعديلات التي أحدثها في ورقة ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية الثانية (أبو علي)، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر، فأنصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة عمل الآلات، ففرع من التغييرات، وخشي على الآلات، فأغلقها في الحال، دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه، مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج.

في اليوم الثاني علم المدير بما حدث، فطلب (محمد) للاجتماع به، فدخل محمد مكتب المدير وكله ثقة واستعداد نفسي وذهني للدفاع عن نفسه وإلقاء التهمة على زميله، رحب به المدير وأجلسه، وبعد الترحيب وكلمات المجاملة، قال المدير: أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه، وكفاءتك في العمل ممتازة وحماسك رائع، وهذا كله أثر على تطوير سير العمل في المصنع، خصوصًا فكرة تعديل تشغيل الأجهزة المضاعفة الإنتاج التي طرحتها بالأمس.

أثر هذا الكلام الإيجابي على نفسية محمد، فهدأت نفسيته وتركيزه في الدفاع عن نفسه، وتحول حماسه إلى توضيح أفكاره بخصوص تطوير العمل، فقال: نعم، هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج 60% وسغطي الأسواق. وبدأ الشاب يسترسل في الكلام ويشرح فكرته والكيفية المناسبة لتنفيذها، وبعد أن انتهى محمد شرحه فاتحه المدير فيما حدث بالأمس قائلاً: أنت على علم بالطبع بما حدث بالأمس من إيقاف للمصنع، وهذا أدى إلى بضع خسائر في الإنتاج، ولكننا إن شاء الله سنعوّضها بفكرتك، ولكني أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة؟

محمد: أعتقد أننا كنا نعلم أن الفكرة جيدة، ولكن أعتقد إننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر، فعندما قمنا بتنفيذها اضطررتني الظروف بمغادرة المصنع قبل حضور مسؤول الوردية الثانية (أبو علي) وذلك بسبب موعد مسبق، فما كان مني إلا أن أكتب ورقة توضح الموضوع ووضعتها على طاولته، ولكنه للأسف لم يراها، بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود عليه فذهل، وأعتقد أن خللاً ما ألم بها، فأطفاها.

المدير: إذن المشكلة ليست بسبب الفكرة، وإنما بسبب آخر، ما هو برأيك؟

محمد: أعتقد في طريقة التعامل بيننا كموظفين، فكان عليّ أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر، فالأمر ليس بسيطاً، وفي نفس الوقت كان على الموظف المسؤول أن يستشيرك أو يتصل بي قبل إطفاء الأجهزة.

المدير: إذن ماذا تقترح لحل مثل هذه المشكلة؟

محمد: من وجه نظري أجد أنه من الأفضل أن نحسن وسائل الاتصال والحوار بيننا كموظفين حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع، وعلينا كذلك اتباع نظامًا محددًا في تطبيق الأفكار وذلك بإخبار الجميع عنها.

انتهى اللقاء والحوار بين محمد والمدير، وبعدها بساعات طلب المدير (أبو علي) الموظف المسئول عن الوردية الثانية، فدخل الموظف على المدير متوترًا يفكر في كيفية تبرأ نفسه.

المدير: أهلاً عم أبو علي، تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ هل أطلب لك شيئاً تشربه؟
أبو علي: لا شكرًا.

المدير: "لا يمكن، يجب أن تشرب شيئاً". وعندها يطلب المدير فنجان من القهوة العربية للعم أبو علي ليشرّب، وبعد أن يسأله عن طعم القهوة وخبرته في طبخها وما إلى ذلك قال المدير: عم أبو علي، أنت من الموظفين الذي قضوا عمراً طويلاً في المصنع، وأنت أحد الذين بنوه فتعرف كل صغيرة وكبيرة به، وربما تكون أكثر مني معرفة بآلاته وطريقه عملها، ولولا الله ثم خبرتك ما كنا وصلنا إلى هذا المستوى الحالي من الإنتاج.

يبتسم أبو علي لهذا الإطراء، فيقول: هذا واجبي، والمصنع جزء من حياتي، ونجاحه هو نجاحي.

المدير: حسنٌ عم أبو علي، من خبرك ومعرفتك، لماذا حدثت المشكلة بالأمس في المصنع؟ هل بإمكانك أن توضح الأمر لي؟

بهت أبو علي أن يسأله المدير هذا السؤال بدلاً من إلقاء اللوم عليه، فقال: الأسباب كثيرة، أولها: أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً، ولم أعلم بالورقة التي تركها لي محمد إلا اليوم، فلقد انشغلت بالأمس بالعمل وخاصة عندما رأيت الآلات تعمل بطريقة مغايرة أثناء جولتي التفقدية، فظننت أن خللاً ما قد أصابها، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما الحلول التي تطرحها حتى نتفادى حدوث مثل هذه المشكلة في المستقبل؟

أبو علي: علينا أن نتبع نظاماً واضحاً عند إجراء أي تغييرات، أي إن أي تغيير يُعتمد يجب أن نعلم به قبل تنفيذه أو أثناء التنفيذ، كما يجب علينا أن نوثق روابط الحوار والتواصل بيني وبين محمد، وأن تكون وسيلة الاتصال بيننا للتشاور في أمور المصنع أكثر سهولة ويسر.

يشكر المدير أبو علي ويعدّه بأخذ أفكاره والاستفادة منها.

المطلوب: استخدم نموذج لوين الثلاثي في تغيير نظام المصنع.

حالة دراسية (2)

يعد منتج السلام واحدًا من أجمل المنتجعات في البلاد. ويرجع الفضل في هذا إلى الاستثمارات التي قام بها السيد "عادل" شقيق السيد "بلال" في مدينة (ج) الساحلية؛ فقد قام السيد "بلال" بإعادة تنظيم الفندق الصغير وتحويله إلى منتجع فاخر والذي يضم حوالي ثلاثون غرفة معدة لراحة النزلاء من داخل البلاد وخارجها.

على مدار سنوات عديدة، نجح السيد "بلال" في إدارة المنتجع بالتعاون مع عشرين موظفًا من بينهم الحراس، ومسؤولي الحقائق، وموظفي الاستقبال، والنادلين، وعمال النظافة، وعمال المطبخ. وهو دائم ملاحظة عمل هؤلاء الموظفين في حزم وصرامة.

ويقوم السيد "بلال" أيضًا بوضع خطط أسبوعية ثم يرسلها إلى زوجة أخيه السيدة "كاميليا" – المدير العام للمنتجع في مدينة (ب) – لتقوم هي الأخرى باتخاذ القرار والموافقة على كل المقترحات. وتدير السيدة كاميليا زوجة عادل فندقين آخرين في مدينة (ب) ولذلك فهي قليلة الذهاب إلى مدينة (ج) وفيما عدا ذلك فهي تزور تلك المدينة (ج) في حالة عودة زوجها السيد "عادل" إلى البلاد.

ومنذ ذلك الحين، فقد زار المنتجع العديد من النزلاء، وعلى الرغم من أن جميع أجهزة التكييف كانت تعمل بقدرة فائقة إلا أنه بسبب وجود الملح في الهواء وبسبب قدم هذه الأجهزة، فدانًا ما كانت تحتاج إلى تصليح متكرر. وقد اقترح السيد "بلال" كثيرًا على السيدة "كاميليا" أنه من الضروري استبدال جميع وحدات أجهزة التكييف خاصة في أيام الذروة. ومع ذلك فقد امتنعت السيدة "كاميليا" عن الإنصات إلى مقترحات السيد "بلال" ولم تقوم بتنفيذها، وهو يشعر بالتوتر من موقفها هذا.

إنه صباح السبت، والفندق كامل الإشغال. ففي ليلة أمس، تم حجز حوالي ثلثي الغرف وسوف يشغل باقي الغرف بعض الضيوف الأجانب في وقت الظهيرة. وقد انتاب السيد بلال بعض القلق بسبب جهاز التكييف في غرفة رقم 20، فقد سبق أن تعطل هذا الجهاز ثم تم إصلاحه في أحد مراكز الصيانة، إلا أنه لم يتم إعادة تركيب الجهاز وقد قام السيد "بلال" بإجراء مكالمات تليفونية للعامل المسؤول عن الإصلاح، وقام بمكالمته مجددًا هذا الصباح لاستعجال إرسال الجهاز قبل الساعة 11 صباحًا.

وفي الساعة الحادية عشرة والنصف ظهرًا، اتصلت شركة السياحة وأخبرت السيد "بلال" أن الضيوف الأجانب قد وصلوا إلى المنتجع، وهم على بعد حوالي 20 كيلو مترًا من المنتجع. وقد أثار ذلك ضيق السيد "بلال" لأن جهاز التكييف لم يصل بعد. وكان على دراية جيدة أن هؤلاء الأجانب لديهم طلبات ملحة. وبدأ يشعر بقلق شديد خاصة عندما اتصل بفنيين التصليح ولم يرد أحد.

وفجأة خطرت له فكرة وهرع إلى تنفيذها. فقام بالسؤال عن فني التصليح في المنتجع "السيد منير" وطلب منه أن ينقل جهاز التكييف من الغرفة رقم 3 ويقوم بتركيبه في الغرفة رقم 20، وكان يشغل هذه الغرفة بعض النزلاء من مدينة (أ) العاصمة وقد ذهبوا في جولة سياحية حتى المساء. وعند حضورهم في المساء، سيكون عمال الصيانة قد أعادوا جهاز التكييف إلى المنتجع.

أسرع "منير" في البحث عن مفتاح الغرفة رقم 3 وبدأ في تنفيذ المهمة المطلوبة. إلا أن في هذه اللحظة عاد نزلاء الغرفة رقم 3 فجأة من جولتهم بسبب تعديل في البرنامج وقد غضبوا كثيرًا حين رأوا باب غرفتهم مفتوح على مصراعيه.

وقد وجدوا أيضًا ثلاثة عمال وقد نحووا السرائر ودولاب الملابس جانبًا وقد نثروا أدواتهم في كل مكان وهم يزيلون جهاز التكييف. ووقف "منير" ممسكًا برأسه وهو يقول إن جهاز التكييف قد تعطل، عندئذ رد عليه النزلاء بأن هذا الجهاز كان يعمل جيدًا عندما غادروا الغرفة في الصباح الباكر. وتحت هذا الضغط، لم يجد "منير" بُدًا من أن يقول لهم الحقيقة.

غضب النزلاء وقاموا بالصياح والنداء في طلب المدير، وعندما وصل إليهم السيد "بلال"، بدأ بعض النزلاء الفضوليين في الغرف المجاورة في متابعة ماذا يحدث. وعلى الرغم من اعتذار السيد "بلال" المتكرر، إلا أن النزلاء كانوا في حالة من الضيق الشديد. وفي هذه اللحظة وصل الضيوف الآخرين ورأوا كل شيء، وقد تدهور الموقف أكثر مما أدى إلى شعور السيد "بلال" بالضيق والحرج أكثر وأكثر، وكان من الصعب على السيد "بلال" أن يجعل الضيوف يعودوا إلى هدايتهم مرة أخرى.

وعلى الرغم من أنهم لم يقولوا شيئًا، فقد أدرك السيد "بلال" أنهم ينقصهم الكثير من المهارات الإدارية وأن هذا الموقف قد أظهر أنهم يفتقدون إلى الاحتراف في إدارة هذا المنتجع، وعندما انفرد بالسيد "منير" ألقى السيد "بلال" اللوم عليه وحده وقرر أن يفصل هذا الموظف غير الكفء من عمله فورًا.

وبالنسبة لجميع العاملين في صيانة المكيفات، فسوف يطلب من السيدة كاميليا أن تستبدلهم بفنيين آخرين حتى لا يتكرر مثل هذا الموقف السخيف مرة أخرى.

المطلوب: ناقش ما حدث ؟ ثم باستخدام نموذج كوتر ذو 8 خطوات في تغيير نظام العمل في الفندق ؟

دراسة حالة (3) أسباب فشل شركة نوكيا

1. لم تكن نوكيا أول شركة تطرح الهواتف المحمولة، ولكنها كانت الأولى التي نجحت في هذا المسعى نجاحاً باهراً والأولى التي حظيت بشعبية طاغية.
2. برعت نوكيا لأكثر من جيل كامل قادت خلاله البشر خطوة بخطوة على طريق ثورة الاتصالات المحمولة، كانت نوكيا هي الرائدة والاسم الأقوى في عالم الهواتف الذكية، حيث انتشرت مبيعاتها في كل القارات وكانت الخيار الأول لكل المشتريين.
3. أدخلت نوكيا رسالة الترحيب المشهورة ليدين تمسك أحدهما بالآخرى، كذلك أدخلت نوكيا فكرة استبدال أوجه الهواتف ببدايل ملونة وأنيقة، كما اتحفت مستخدميه أجهزتها بأفضل لعبة على المحمول لعبة الثعابين (Snakes).
4. هيمنت نوكيا على سوق المحمول بشكل شبه كامل بحيث لم يكن الناس يذكرون اسم الشركة بل اسم الموديل.
5. في أواخر الثمانينات 1980s، أطلقت نوكيا أول هواتفها المحمولة، وخلال التسعينات 1990s، أطلقت نوكيا مجموعة من الهواتف ذات ميزات مبتكرة في استجابة سريعة لاحتياجات السوق، مما أدى لتصبح أكبر شركة لتصنيع للهواتف المحمولة في العالم.
6. في منتصف 2000s حدث تغيير كبير في سوق الهواتف المحمولة، حيث قامت بعض الشركات المصنعة الأخرى مثل (DOPD) (في وقت لاحق "HTC")، وهوليت باكارد وسوني في تصنيع الهواتف الذكية التي تعمل باللمس الهواتف الذكية الحديثة التي تعمل باللمس، حيث لاقت تلك الهواتف قبلاً متزايداً من المستخدمين.
7. كانت نوكيا راضية عن نفسها وأدائها، حيث كانت تشعر بأنها لا يمكن أن تخطئ.
8. في يناير 2007، صعد ستيف جوبز المؤسس الراحل لشركة أبل، وأخرج من جيبه أول هاتف أيفون وغير العالم إلى الأبد.
9. في أواخر عام 2008، بدأت جوجل التدخل وقدمت منصة أندرويد، مما مكنها من الحصول على حصة كبيرة من السوق، وقد واکب ذلك تحول عدد من منافسي نوكيا، مثل HTC وموتورولا وسوني اريكسون، إلى تصنيع الهواتف الذكية.
10. وفي الوقت الذي تمكن فيه للعملاء من الحصول على الهاتف الرائع سامسونج جالاكسي (S) في منتصف عام 2010، مازالت نوكيا تصنع الهواتف الذكية ذات شاشة تعمل باللمس منخفضة الدقة ومنصات سيمبيان التي عفا عليها الزمن، ومن ذلك الحين تراجعت حصة نوكيا في السوق وبدأت بفقد عدد كبير من عملائها المخلصين الذين تحولوا إلى منصات فون وأندرويد بدلاً من ذلك.
11. مع انخفاض سعر سهم نوكيا والأرباح بشكل كبير، اتخذ مجلس الإدارة قرار جريء ومثير للجدل حتى الآن وذلك بتعيين الكندي (Stephen Elop) كرئيس تنفيذي جديد خلفاً للفنلندي (Olli-Pekka Kallasvuo) الاختيار النهائي، ولأول مرة في تاريخ نوكيا البالغ من العمر عاماً 145، يتم اختيار رئيس تنفيذي للشركة لا يحمل الجنسية الفنلندية.

المطلوب: ماذا تفعل لو كنت مكان (Stephen Elop) لإنقاذ نوكيا ؟

نشاط 33 – استبيان مهارات الإصغاء والحوار

ضع إشارة (✓) في الحقل الذي يصف ما تقوم به بالضبط عندما تتحاور الآخرين

م	بنود القياس	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	لا ينطبق
1	أجلس وجهًا لوجه مع من أقابله ودون أي حواجز مادية فاصلة بيننا.					
2	أرتب المقاعد بمسافة واحدة وبأبعاد مناسبة.					
3	أجلس جلسة وقار مع تركيز انتباهي في كل ما يقال.					
4	عندما أتحدث مع ممن أقابله، فإنني أتبعه بنظري بشكل ملائم.					
5	عندما أتحدث استخدم إيماءات طبيعية تصدر بعفوية، وتخدم الموقف الذي أتحدث فيه.					
6	يتركز حديثي في الغالب حول ما يخص شأن من أقابله وأتجنب الحديث عن نفسي.					
7	أحافظ على الأسرار والأمور الخاصة الشخصية للآخرين.					
8	أنادي الحاضرين أثناء المناقشة غالبًا، بأسمائهم عند الحديث معهم.					
9	أصغي لكل حديث للآخرين باهتمام وبشكل متواصل.					
10	أطرح أسئلة بغرض توضيح وجهة نظر من أقابله.					
11	أستنبط المعلومات بأسلوب علمي؛ للتأكد من الشعور الحقيقي للمتحدث.					
12	أطرح أسئلة مفتوحة النهاية وغير مقيدة الإجابة بنعم أو لا.					
13	أستغل فترات الصمت التي تتخلل الحديث بطريقة تسمح للمتحدث في التفكير والتقاط أنفاسه.					
14	أستجيب لحاجة الآخرين في التوجيه عندما يطلبون النصيحة.					
15	ترتكز استجابتي على الأحاسيس المستترة خلف ما يصرح به من كلمات.					
16	أتابع حديث المتحدث دون مقاطعة حتى ولو كان لدي إضافة أو تعليق.					
17	تأتي مشاركتي في المناقشات على شكل حديث متكامل أو حوار مثمر.					
18	أستخدم كلمة أنت وضمير المخاطب كثيرًا وأتجنب استخدام كلمة أنا.					
19	أحب أن أصغي للمتحدث أكثر مما أتكلم.					
20	أصغي للمتحدث تمامًا دون التفكير بما سوف أقوله فيما بعد.					
21	أطرح أسئلة يسيرة (غير معقدة التركيب).					
22	أتجنب مقاطعة المتحدث وأهين له الفرصة للتعبير عن فكرته.					
23	أصغي لكل ما يقوله المتحدث وأتجنب التركيز في الحقائق الواردة فقط.					
24	أهين الفرصة لمن أقابله بأن يشعر بمشكلاته ويتغلب عليها بنفسه.					

- أ. نتيجة عمود دائمًا X (5)، -----
 ب. نتيجة عمود عادة X (4)، -----
 ت. نتيجة عمود أحيانًا X (3)، -----
 ث. نتيجة عمود نادرًا X (2)، -----
 ج. نتيجة عمود لا تنطبق X (1)، -----

المجموع النهائي: -----

تحليل الشخصية حسب نموذج الدكتور فيل

والمطلوب أن تجيب عن الأسئلة التالية (عشرة أسئلة) وذلك باختيار أنسب إجابة تنطبق عليك الآن وليس بالأمس أو الأسبوع الماضي، على ألا تترك أي سؤال من غير إجابة. الآن ابدأ بالإجابة.

الأسئلة

السؤال الأول: متى تكون في أحسن أحوالك ؟

- أ. في الصباح.
- ب. خلال فترة بعد الظهر إلى بداية المساء.
- ت. ليلاً.

السؤال الثاني: تمشي عادة ..

- أ. بسرعة نسبياً وبخطوات واسعة.
- ب. بسرعة نسبياً وبخطوات صغيرة.
- ت. أقل سرعة والرأس مرفوع، وناظرًا إلى العالم والناس في المواجهة.
- ث. أقل سرعة والرأس منخفض.
- ج. ببطء شديد.

السؤال الثالث: عندما تتكلم مع الآخرين تكون عادة ..

- أ. ذراعاك مكتفتين.
- ب. يداك متشابكتين.
- ت. يدك أو يداك على خصرك أو في جيبيك.
- ث. تلمس أو تدفع الشخص الذي تكلمه.
- ج. تلعب بإذنك أو تلمس ذقنك أو ترتب شعرك أو أي جزء من جسمك.

السؤال الرابع: عندما تسترخي تجلس و..

- أ. الركبتان مثنية والساقان جنبًا إلى جنب بشكل مرتب.
- ب. الساقان متصلبتين (بمعنى رجل فوق الأخرى).
- ت. الساقان ممتدتين أو بشكل مستقيم.
- ث. إحدى الرجلين مثنية تحتك.

السؤال الخامس: عند سماعك شيئاً مسلياً أو مضحكاً أو ممتع، تتصرف بأن ..

- أ. تضحك ضحكة مجلجلة عالية (بصوت عال).
- ب. تضحك ولكنها غير عالية.

ت. ضحكة خافتة.

ث. ابتسامة خفيفة.

السؤال السادس: عندما تذهب إلى حفلة أو مناسبة اجتماعية ..

- أ. يكون دخولك بصخب حتى يلاحظك الجميع، أي أن يكون واضحًا للجميع.
- ب. يكون دخولك هادئًا وتبحث عن أحد تعرفه حتى تجلس معه.
- ت. يكون دخولك هادئًا جدًا محاولاً ألا يلاحظك أحد.

السؤال السابع: إن كنت تعمل بجد وتركيزك كله فيما تعمله، وجاء شخص وقاطعك، فإنك تقوم بـ ..

- أ. ترحب بالمقاطعة لتأخذ الاستراحة.
- ب. تشعر بغضب شديد.
- ت. تتفاوت حالتك بين الحالتين السابقتين.

السؤال الثامن: ما اللون الأكثر تفضيلاً لديك من الألوان التالية:

- أ. الأحمر أو البرتقالي.
- ب. الأسود.
- ت. الأصفر أو الأزرق الفاتح.
- ث. الأزرق الغامق أو البنفسجي (الأرجواني).
- ج. الأبيض.
- ح. البني أو الرمادي.

السؤال التاسع: أثناء اللحظات الأخيرة، قبل النوم تستلقي ..

- أ. على ظهرك وجسمك متمدّد.
- ب. على بطنك ووجهك.
- ت. على الجانب وجسمك مثني قليلاً.
- ث. رأسك مغطى بغطاء السرير.

السؤال العاشر: غالباً ما تحلم بـ:

- أ. تسقط من مكان عال.
- ب. تقاوم وتكافح وتقاوم.
- ت. تبحث عن شيء أو شخص.
- ث. تطير أو تطفو على الماء.
- ج. غالباً لا يوجد أحلام في النوم.
- ح. أحلامك دائماً ممتعة وسعيدة.

أنماط الشخصية وكيفية التعامل مع كل نمط

الإنسان الودود ذو الشخصية البسيطة

صفاته:

هادئ وبشوش، وتتميز أعصابه بالاسترخاء – طيب القلب ويرحب بزواره ومقبول من الآخرين – لديه الشعور بالأمان – يثق بالناس ويثق أيضًا بنفسه – يرغب في سماع الإطراء من الآخرين – حسن المعاملة والمعشر وكثير المرح – يتحاشى الحديث حول العمل – يرى نفسه بخير والآخرين بخير أيضًا.

كيف نتعامل معه ؟

الشخص المتردد

صفاتہ:

يفتقر إلى الثقة بنفسه - تظهر عليه علامات الخجل والقلق - تتصف مواقفه غالبًا بالتردد - يجد صعوبة في اتخاذ القرار - يضيع وسط البدائل العديدة - يميل للاعتماد على اللوائح والأنظمة - كثير الوعود ولا يهتم بالوقت - يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات - يرى نفسه أنه ليس بخير والآخرين بخير.

كيف نتعامل معه ؟

صفاته:

يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع إليها – يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده – صلب، قاس في تعامله – ليس لديه احترام للآخرين ويحاول النيل.

كيف نتعامل معه ؟

كيف نتعامل معه ؟

الشخص الخشن

صفاته:

قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً – لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم – يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه – يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته – مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه – لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره – يرى نفسه أنه بخير ولكن الآخرين ليسوا بخير.

كيف نتعامل معه ؟

الشخص الثرثار

صفاته:

كثير الكلام ويتحدث عن كل شيء وفي كل شيء – يعتقد أنه مهم – يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع – يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث – يقع في الأخطاء العديدة – واسع الخيال ليثبت وجهة نظره.

كيف نتعامل معه ؟

الشخص الذي تتصف ردود فعله بالبطء والبرود

صفاته:

– لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي.

كيف نتعامل معه ؟

الشخصية المعارضة دائماً

صفاتہ:

لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم – يفترق إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره – تقليدي ولا تغريه الأفكار الجديدة ويصعب حثه على ذلك – لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة – عنيد، صلب، يضع الكثير من الاعتراضات – يذكر كثيراً تاريخه الماضي – يلتزم باللوائح والأنظمة المرعية نصاً لا روحاً – لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل.

كيف نتعامل معه ؟

الشخص مدعى المعرفة

صفاته:

لا يصدق كلام الآخرين ويبدى دائماً اعتراضه – متعالى، ويحب السيطرة الكلامية ويميل إلى

الإدارة الإشرافية المميزة
– توجيه الآخرين وقيادة
العمل الفعال

الدكتور زكريا الخنجي

السخرية – عنيد، رافض، ومتمسك برأيه – يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت – شكاك، ويرتاب بدوافع الآخرين – يحاول أن يعلمك حتى عن عمك أنت.

کیف نتعامل معه ؟

الشخص المتعالى

صفاته:

يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق - يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين ويحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة - يعامل الآخرين بتعال لا اعتقاده أنه فوق الجميع.

كيف نتعامل معه ؟

الشخص كثير المطالب

صفاتہ:

صعب المراس، ولكنه ليس من الشاكين أو الغضبانيين – يصعب التعامل معه بكثرة المطالب – يخرجك بإلحاحه لأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً.

كيف نتعامل معه ؟

الدكتور زكريا الخنجي

الإدارة الإشرافية المميزة
- توجيه الآخرين وقيادة
العمل الفعال

الشخص الباحث عن الأخطاء

صفاته:

مقولته المشهورة: الهجوم خير وسيلة للدفاع – يتصيد الأخطاء على درجة عالية – لديه دائماً مجموعة من الأسئلة لمواجهة الآخرين – تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء – ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين.

كيف نتعامل معه ؟

نشاط

كيف تواجه وتحل المشاكل التالية:

المشكلة الأولى

رفض أحد أعضاء الفريق العمل بأسلوب الفريق، فهو يريد أن يتميز، ماذا تفعل ؟

المشكلة الثانية

أثناء الاجتماع قام أحد أعضاء الفريق بشتم وسب عضو آخر، ماذا تفعل ؟

المشكلة الثالثة

أحد أعضاء الفريق ذكي جداً ولديه مهارات عالية، وأنت معتمد عليه بصورة شبه تامة، ولكنه غير ملتزم بالأنظمة واللوائح، ولا يحب أن يتقيد ويلتزم بتوصياتك وتوجيهاتك، ماذا تفعل ؟

المشكلة الرابعة

وأنت في خضم عمل جماهيري (معرض مثلاً) انسحب أحد أهم أعضاء الفريق، وهو الذي من المفترض أن يقوم بالشرح، فماذا تفعل ؟

ذكاء قاضي

أراد أحد الأمراء أن يتحقق بنفسه من صحة ما قيل له عن وجود قاض عادل في إمارته، لا يستطيع أحد من المحتالين خداعه، فتتكر الأمير في زي تاجر، وامتنى جواده، وعند مدخل المدينة اقترب منه رجل كسيح يلتمس صدقه، فأعطاه فاذا الكسيح يتشبث بردائه. التفت التاجر إلى الكسيح، وسأله: ما الذى تريده بعد ؟ ألم أعطك صدقة ؟

وقال الكسيح: بلى، ولكن أعمل معي معروفاً، خذني إلى ساحة المدينة. فأجابه إلى طلبه، وأردفه خلفه. وفى الساحة رفض الكسيح النزول عن ظهر الجواد. فنهزه الأمير المتتكر قائلاً: ما الذى يجلسك ؟ هيا انزل، لقد وصلنا.

قال الكسيح: ولم النزول والجواد ملكي ؟

وعندما احتد بينهما النقاش، تجمع الناس حولهما، واقتربوا عليهما الذهاب إلى القاضي. مضى الاثنان إلى القاضي، وكان الناس متجمعين في المحكمة، والحاجب ينادى على المتخاصمين حسب الدور، فاستدعى القاضي نجاراً وسمناً، كانا يتنازعا نقوداً بيد النجار.

قال النجار: اشتريت من هذا سمناً، وعندما أخرجت محفظتي لأنقده الثمن، أختطفها من يدي محاولاً انتزاع النقود، وهكذا جئنا إليك، يده على يدي ومحفظتي، ولكن النقود نقودي.

أما السمان فقال: هذا كذب. جاء النجار إليّ ليشترى سمناً، وبعد ان ملأت له إبريقاً كاملاً، طلب مني أن أفك له قطعة ذهبية، فأخرجت المحفظة، ووضعتها على الطاولة فأخذها وأراد الهرب، فأمسكت به من يده، وجئت به إلى هنا.

صمت القاضي، ثم قال: اتركا النقود هنا واحضرا غداً.

وعندما حان دور التاجر (الأمير المتتكر) والكسيح، قص التاجر ما حدث، ثم أشار القاضي للكسيح أن يأتي بحجته.

فقال الكسيح: هذا كذب كله، كنت ممتطياً جوادي في ساحة المدينة، أما هو فقد كان جالساً على الأرض فطلب منى أن أحمله، فسمحت له بركوب الجواد، ونقلته إلى المكان الذي يرغب، ولكنه لم يرد النزول، وأدعى ملكيته للجواد.

فكر القاضي، ثم قال: اتركا الجواد عندي، واحضرا غداً.

س: من وجهة نظرك ونظر مجموعتك، ترى كيف سيحل القاضي هذه المشاكل ؟

الفتاة والتفكير خارج الصندوق

قديمًا وفي أحد قرى الهند الصغيرة، كان هناك مزارع غير محظوظ لاقتراضه مبلغًا كبيرًا من المال من أحد مقرضي المال في القرية. مقرض المال هذا - وهو عجوز وقبيح - أعجب ببنت المزارع الفاتنة، لذلك قدم عرضًا بمقايضة. قال: أنه سيعفي المزارع من القرض إذا زوجه ابنته. ارتاع المزارع وابنته من هذا العرض.

عندئذ اقترح مقرض المال الماكر أن يدع المزارع وابنته للقدر أن يقرر هذا الأمر. وعندما حان وقت سداد القرض وجد المزارع نفسه أنه عاجز عن السداد. فقال المقرض: أنه سيضع حصاتين في كيس النقود واحدة سوداء والأخرى بيضاء في كيس النقود، وعلى الفتاة التقاط أحد الحصاتين، فإذا:

1. التقطت الحصة السوداء، تصبح زوجته ويتنازل عن قرض أبيها.
2. التقطت الحصة البيضاء، لا تتزوج ويتنازل عن قرض أبيها.
3. رفضت التقاط أي حصة، سيسجن والدها.

كان الجميع واقفين على ممر مفروش بالحصى في أرض المزرعة، وحينما كان النقاش جاريًا، انحنى مقرض المال ليلتقط حصاتين، إلا أن الفتاة تنبّهت أن الرجل المقرض التقط حصاتين سوداوين ووضعهما في الكيس، وبعد أن هدأ الجميع طلب من الفتاة التقاط حصة من الكيس. الآن تخيل أنك كنت تقف هناك، بماذا ستصح الفتاة؟ إذا حللنا الموقف بعناية سنستنتج الاحتمالات التالية:

1. أن الفتاة سترفض التقاط الحصة.
2. على الفتاة إظهار وجود حصاتين سوداوين في كيس النقود وبيان أن مقرض المال رجل غشاش.
3. تلتقط الفتاة الحصة السوداء وتضحى بنفسها لتتقذ أباهما من الدين والسجن.

تأمل لحظة في هذه الحكاية، توضح لنا الفرق بين التفكير السطحي والتفكير المنطقي، إن ورطة هذه الفتاة لا يمكن الإفلات منها إذا استخدمنا التفكير المنطقي الاعتيادي. فكر بالنتائج التي ستحدث إذا اختارت الفتاة إجابة الأسئلة المنطقية في الأعلى. مرة أخرى، ماذا ستصح الفتاة؟