

# HRDiscussion.com



## المدير المحترف لا يصدر الأوامر

إعداد: محمد أحمد إسماعيل - تصميم: أحمد نبيل فرحات

إذا سألت من حولك عن ماهية الإدارة أو طبيعة عمل المدير سيتفق أكثرهم على أن المدير هو من يصدر الأوامر. فهو الذي يعطي الأمر بنقل الموظف أو تدريبه أو إجراء اتفاقية مع الموردين وما إلى ذلك من أوامر.

فإصدار الأمر يعني ان تأمر شخصاً ما بأداء عمل ما. وهو ما يعني أن الموظف الجيد هو من ينفذ الأوامر الواردة إليه بشكل جيد.

في الحقيقة المدير المحترف لا يصدر الأوامر لسببين :

الأول : ان اصدار الاوامر يعني انك لا تسمح لموظفيك بأن يفكروا أو أن يستخدموا قدراتهم التحليلية في اداء أعمالهم

الثاني : أن اصدار الأوامر يعني أنك لا تمنحهم الفرصة للتعلم.



# دورة مهارات القيادة كيف تكون مديرا؟

للحجز والاستعلام: ٠١٠٢٦٣٣٠٠١١ - ٢٦٧٢١٤٦٧



★ الشهادة معتمدة من جامعة القاهرة ومصدقة من وزارة الخارجية المصرية

دورة مهارات القيادة .. كيف تكون مديرا

<http://ibsacademy.org/course-30-leadership-skills-18-aug.html>

اذا كان الأمر كذلك فما هي وظيفة المدير المحترف؟

المدير المحترف يصدر التعليمات والفرق بين التعليمات والأوامر كبير جداً. فإعطاء التعليمات يعني أن تبلغ موظفيك بما يجب أن يكون لا بطريقة فعله. فلنأخذ هذا المثال للتوضيح :

سمير مدير شئون الموظفين بالشركة. وهو شخص متميز في عمله ومشهود له بالكفاءة. يبدأ عمله صباحاً بأن يبلغ "أحمد" موظف مراقبة الوقت بأن يعد تقريره اليومي بأعداد الموظفين المتغيبين والمتأخرين عن العمل وأن يتم عملية التوثيق لكل حالة منهم. ويتابع هذا العمل بشكل يومي.

هل سмир يعد مديراً محترفاً في ضوء ما سبق؟  
على الرغم من ان سмир شخص متميز في عمله ومشهود له بالكفاءة وأن البيانات التي يتابع اعدادها دقيقة ومحدثة إلا أنه لا يعد مدير محترفاً لماذا؟  
لأنه يبلغ أحمد بشكل يومي بضرورة اعداد التقرير وبالتالي هو يصدر الأوامر.

سمير في ضوء ما سبق تنفيذي جيد لكنه ليس مديراً محترفاً  
كيف إذا يمكن لسمير أن يكون مديراً محترفاً دون أن يبلغ أحمد بما يجب عمله يومياً؟  
المدير المحترف يصدر التعليمات بما يجب فعله كما قلنا وبالتالي عليه أن يصدر التعليمات  
التي تنظم الأعمال اليومية بالقسم ومن بينها اعداد تقرير الغياب والتأخير. وبالتالي لن يكون  
في حاجة الى أن يبلغ أحمد بشكل يومي بضرورة اعداد التقرير. ثم اعداد كذا ثم الانتهاء من  
كذا. لانه ببساطة اصدر التعليمات التي تنظم هذه الاعمال وتجعل أحمد مستقلاً في عمله  
ينظم اعماله بالصورة التي تناسبه لا بالصورة التي يبلغه بها سмир.

المدير الجيد يجب أن يعطي الفرصة للموظف في التفكير وتحليل المهام المسندة اليه  
والابداع في تنفيذها بالطرق المختلفة التي تناسبه.  
المدير الجيد يجب أن يعطي الفرصة للموظف لاستثمار خبراته ومهاراته في خدمة الشركة.

المدير الجيد لا يتعامل مع مرؤوسيه على أنهم "روبوتات" تتلقى الأوامر وتسرع الى تنفيذها دون تعقل أو تفكير.

المدير الجيد يوفر الفرصة لموظفيه لتجربه طرق جديدة وادوات جديدة في انجاز المهام. فالشخص الذي يطلب من موظفيه انجاز الاعمال بالطرق المحددة التي تناسبه لا يمكن ان نطلق عليه لقب مدير فضلا عن أن يكون مديرا محترفاً

فطريقة اصدار التعليمات تعني أن تخبر موظفيك عن الاعمال التي تريد منهم إنجازها. وتعطيهم الحرية في انجازها بطريقتهم التي تناسبهم. فما المزايا التي تميز هذه الطريقة؟

- اصدار التعليمات يسمح للموظف بالتفكير والتحليل قبل انجاز المهمة
- اصدار التعليمات يوفر للموظف فرصة للتعلم وممارسة أعمال وتجارب جديدة
- اصدار التعليمات يعزز من فرص بناء الصف الثاني من المدراء والمشرفين

- الإدارات التي تعتمد على اصدار التعليمات لا اصدار الأوامر ادارات تتميز بالكفاءة في العمل وبأنها بيئة تعلم مثالية للموظفين الجدد.
- طريقة اصدار التعليمات تعزز من بناء الشركات على اساس تنظيمي لا على اساس خبرات الافراد وتوجهاتهم. لأن اصدار التعليمات هو الخطوة الأولى في بناء سياسات واجراءات تنظم اعمال الشركة.
- اصدار التعليمات تزيد من تحفيز الموظف وتثير الحماسة في نفسه لانجاز العمل فهي احدى طرق التحفيز غير المباشر التي تعزز من ثقة الموظفين في انفسهم وقدراتهم.
- اصدار التعليمات يدرّب الموظفين على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لانهم سيختارون بأنفسهم طريقة إنجاز الاعمال وبالتالي يتحملون النتائج التي تنجم عن اختياراتهم. وكذلك تعطيهم الفرصة لتدريب انفسهم على فهم العلاقة بين السبب ونتيجته وكيف يمكنهم ادارة هذه النتائج وتوجيهها بالصورة الصحيحة.

## دبلوم ادارة الموارد البشرية

٣٦ ساعة - اونلاين - للحجز: ٠٠٢٠١٠٢٦٣٣٠٠١١



Manchester  
International Training College



HARVARD



جامعة القاهرة

★ اعتماد جامعة القاهرة، والشهادة مصدقة من وزارة الخارجية المصرية

الدبلوم المعتمد في ادارة الموارد البشرية

<http://ibsacademy.org/course-43-hrm-diploma-online-7sep.html>



كيف انتقل من اصدار الأوامر الى اصدار التعليمات :

لكل مدير يؤمن بأن اصدار التعليمات هي الطريقة المثلى للتواصل من موظفيه سنقدم عدد من الخطوات التي تساعدك في تحويل اسلوبك في الادارة من اصدار الأوامر الى اصدار التعليمات.

### **1. اشرح لموظفيك أهمية هذا التحول :**

لتحقيق التحول المطلوب يجب أن تشرح أولاً لموظفيك أهمية هذا التحول وما القيمة التي ستعود عليهم كأفراد من هذا التحول وكيف يمكن لهذا التحول أن يساهم في تأهيلهم لشغل وظائف الصف الثاني ويديربهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وما إلى ذلك. يجب أن تشرکہم في احداث هذا التحول بشكل اساسي.

## 2. اهتم بالتنظيم الداخلي :

أهم خطوة في خطوات التحول من اصدار الأوامر الى اصدار التعليمات هي أن تؤمن أنت كمدير بأهمية التنظيم الداخلي. وتسعى الى تنفيذه داخل ادارتك. يجب أن تضع نظاماً أو لائحة داخلية لأعمال الادارة او القسم. احرص على توثيق كافة الاجراءات التي تقوم بها. قم بإعداد دليل اجراءات العمل الداخلي. وليكن هدفك أن يعمل هذا القسم بكفاءة عالية في حال وجودك أو غيابك اي لا يتأثر العمل برحيل موظف ما بل يستمر على نفس الدرجة من الكفاءة. ستحتاج في البداية الى قراءة مقالات أو كتب عن اهمية التنظيم ومزاياه وطرقه وغير ذلك. كما ستحتاج الى تغيير الثقافة السائدة لدي افراد القسم عن أهمية التنظيم والتوثيق. ستحتاج الى عمل هيكل تنظيمي متميز وتوصيف وظيفي لكل وظيفة لديك. بحيث توثق المهام والمسئوليات التي سيقوم بها موظفوك

ستحتاج الى اعداد دليل اجراءات داخلي يكون معلوم للجميع يحدد بالتفصيل خطوات كل عملية داخل الادارة بحيث توحد الاجراءات وتراقبها.  
ما اهمية هذه الخطوة :

- ستتمكن من إنجاز الاهداف المحددة للقسم او الادارة ضمن حدودها الزمنية والمالية
- ستتمكن من تحقيق التناغم بين افراد الادارة والتعاون فيما بينهم
- ستتمكن من الاستغلال الأمثل لمواردك البشرية والمالية.
- ستتمكن من تجزئة الاعمال الصعبة الى اجراءات مبسطة وسهلة

### 3. استخدام العبارات الصحيحة

بمجرد اتخاذ القرار بإحداث هذا التحول يجب أن تراقب العبارات التي تصدر عنك. يجب أن تهتم في عباراتك بالنتائج التي تنتظرها عند انجاز العمل لا بطرق وكيفية انجاز العمل فمثلاً

عبارات من نوعية: "أريدك أن تراجع بيانات الشهر الاخير ثم ارجع الى مرة أخرى" يجب أن تتحول الى: "فضلا راجع بيانات الشهر الاخير. وانتظر مقترحاتك بخصوص افضل الطرق التسويقية التي يمكن استخدامها بناء على هذه البيانات"

#### 4. وفر لموظفيك المعلومات التي تساعدهم على النجاح:

طريقة اصدار التعليمات تعتمد على توفير معلومات واضحة لموظفيك عن العمل وعن وتوقعاتك وأهدافك. وبالتالي يجب ان توفر لهم هذه المعلومات. لذلك يجب ان تشرح لهم النتائج المتوقعة على هذا العمل. ومعايير تقييم نجاح هذا العمل ومثال ذلك :

" من فضلك نريد أن نجهز تقريرنا عن حجم المبيعات قبل يوم السبت القادم. لان هذا معناه أن نتمكن من مراجعته وتنقيحه قبل الاثنين القادم"

## 5. اهتم بالتخطيط :

طريقة اصدار التعليمات تحتاج الى أن تكون مهتما بعملية التخطيط وملماً بها. فأصدار التعليمات يعني التركيز على النتائج المتوقعة اي يعني التفكير في المستقبل ولن يمكنك ذلك بدون التخطيط الجيد وتقييم المدخلات والمخرجات في كل عملية ادارية.

## 6. وفر التغذية المرتجعة الايجابية:

عند الانتهاء من كل عمل يجب أن توفر التغذية المرتجعة الكافية لموظفيك. بمعنى أن تشرح لهم ما تحقق من نتائج وما لم يتحقق وكيف يمكن تحقيق المزيد من النتائج في المرة القادمة وما هي المشكلات التي يجب علاجها حتى لا تتكرر في المرات القادمة. كذلك وفر لهم المعلومات عن مستوى اداء كل منهم في هذه العملية. وكيف يمكن لكل فرد منهم زيادة مستوى الاداء في المرات القادمة.

## 7. اهتم بتحفيز موظفيك :

يجب توفير التحفيز المستمر للموظفين في كل مرحلة من مراحل العمل. لأن طريقة اصدار التعليمات تعني أن الموظف سيتحمل المزيد من المسؤوليات وسيتخذ القرارات ويتحمل نتائجها وهو أمر يحتاج منك الى تحفيزهم وإثارة الحماسة في أنفسهم. ويجب أن تهتم بالتحفيز المعنوي والمادي ايضاً وألا تقتصر على التحفيز المعنوي فقط.

## 8. كن مستعداً للرد على الكثير من الاسئلة :

هذه الطريقة تعني أن تتلقى المزيد من الاسئلة في البداية من موظفيك فكن جاهزاً للرد. والا فشل موضوع التحول الى طريقة اصدار التعليمات. واحرص عند الرد على التأكيد لموظفيك أنك سعيد بأسئلتهم وترحب بالمزيد من الاسئلة. بانك تسعى لنجاحهم في هذا الأمر.

# HRDiscussion.com

إصدارات ٢٠١٤

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

إدارة النشر

هاتف: ٠٠٢٠١١٣٤١٨٨٨٨

بريد الكتروني: [pub@hrdiscussion.com](mailto:pub@hrdiscussion.com)