

(9) تطوير (ترقية) الفرد (Individual Development)



كل شخص - انت وانا واي شخص اخر في العالم - يحتاج الى درجة للتعبير عن نفسه.

القادة الفاعلون يعرفون هذه الحاجة. وهم يدركون ايضا انهم يجب ان يساعدوا الذين هم تحت سلطتهم للحصول على اشباع في عملهم وفي استجمامهم والقبول وسط مجموعتهم.

لكي يكون للافراد الشعور بالاشباع، يجب ان ينظر القادة بان الافراد:

- لهم الاحساس بالعمل الشخصي الذي يعملونه،
- يحصلون على اعتراف كاف بانجازاتهم،

- يشعرون بانهم يساهمون مساهمة ذات شان نحو اهداف المجموعة وانهم يؤدون اداءا مقنعا وانهم يفهمون باي الطرق يفشلون وانهم يحصلون على مساعدة كافية ليتحسنوا.
- يجدون الوظيفة نفسها في تحد وتتطلب بذل احسن الجهود مع المسؤوليات التي تتوافق مع مقدراتهم.
- لهم الفرص لتطوير امكانياتهم حتى يستطيعوا التقدم في الخبرة والمهارات.

لتوفير "الجو" (الطقس) المناسب والفرص لمقابلة هذه الاحتياجات لصالح كل فرد داخل المجموعة يظهر احتمالا اصعب ويعد اكبر تحد وعمل مخطط للقادة. هنا بعض هذه الاحتياجات للجو (الطقس) المناسب.

1- الانجاز الشخصي او الشعور بالماثر الملموسة في العمل: (Personal Achievement or a Sense of Tangible Accomplishment on the Job)

عندما يكو الاشخاص حقيقة قد اتموا الواجبات، فانهم يشعرون بانهم قد حققوا نتائج ملموسة ولهم دافعية الانجاز لمعالجة الواجب التالي. حتى في الاعمال المستمرة، طبيعة الاستمرار (مثلا كاتب العرائض الذي يؤدي عملا روتينيا، يوم الى الداخل ويوم الى الخارج)، القادة ذوي التفكير الانجازي يمكن ان يخلقوا نقاط مقولة لانجازات مرؤوسيهم. يمكنهم تشجيع المرؤوسين لوضع الاهداف التي يراد انجازها يوميا او اسبوعيا او شهريا. يجب على القادة ان يجعلوا مرؤوسيهم يعلمون بان القادة يعرفون انجازاتهم.

في بعض الاحايين يكافح العاملون مع الوظيفة التي هم ليسوا مؤهلون لها. فقدان الثقة يتراكم وحالا يقود الى الالهباط. الالهباط قد يقودهم الى

لوم الآخرين لقصورهم الخاص في المناقشة. قبل ان تصل المشكلة الى هذه النقطة، فالقادة ذوي العقل الانجازي يراعون ارشادات اضافية او تدريباً لمثل هؤلاء العاملين. ويمكن ان يقوموا بتحويلهم الى وظائف يمكن ان يجدوا فيها الثقة في قدراتهم لكي ينجزوا.

2- ادراك الانجازات: (Recognition for Achievement).

الادراك يدعم الشعور بالكفاءة، خاصة عندما ياتي الادراك من القادة او الذين يمكن ان يؤثروا في مستقبل الشخص. الاسرجاع او رد الفعل الايجابي للاداء يدفع الاشخاص بشدة. وعندما لا يعرف العاملون كيف يعملون بصورة افضل لان القادة لا يمدحون ولا يبنقون عملهم، فانهم يفقدون الرغبة.

انه ايضا مهم بان المكافاة للعمل الجيد (ما اذا كان القادة يدركون، زيادة الاجور او علاوة الوظيف) تكون نفسها لكل العاملين. عندما يحصل الآخرون على تمييز لنفس العمل الذي يفعله احد الاشخاص وهو او هي تفعله ايضا كما يفعله الآخرون، بدون وجود تمييز او ادراك، هذا يسبب اثباطاً للهمة. هنا طريق اخر للقادة لاثباط همم العاملين الجيدين: تمييز العاملين لعمل ليس له علاقة باهداف المنشأة او المؤسسة، وتخطي العاملين الآخرين الذين يعملون اعمالاً مميزة تساهم في تحقيق اهداف المنشأة او المؤسسة. مثلاً، اذا اعطى القادة علاوة الوظيفة لثلاثة اشخاص يقومون بزخرفة مكتب لحفل ولكن بدون تقديم تمييز او علاوة للذين يعملون بشدة في عملهم المعين (الرسمي)، القادة يكونون بذلك قد اثبطوا هؤلاء العاملين الآخرين.

3- العمل ذو المغزى او المساهمة الجديرة بالاهتمام: (Meaningful

Work or Worthwhile Contribution

من المرجح ان يكون العاملين ذو دافعية للانجاز عندما يمكن ان يفهموا بسهولة المساهمة التي يقدمونها في عملهم نحو تحقيق اهداف المنشأة او المؤسسة. في الجانب الاخر، ليس من السهل ان يكونوا ذوي دافعية للانجاز اذا كانوا يعتقدون بان عملهم لا يحدث فرقا وان اهداف المنشأة او المؤسسة سوف يتم تحقيقها اذا عملوا عملهم او لم يعملوه.

4- العمل المتحدي: (Challenging Work).

العاملون الذين باتساق يتحدون لتمديد امكانياتهم ومهاراتهم للانجاز، يكونون ذو دافعية اكثر للانجاز من الذين لا يعرفون عملهم بصورة جيدة ولكنهم لا يمكن ان يبذلوا ويقصد جهودا اضافية لانجازه. انهم يحافظون على ان يكون العمل ممتعا وصعبا للغاية ليجعل العاملين يبذلون جهودا مقصودة لاتمامه. وعندما يحتفظ الاشخاص بنفس الموقع لسنوات ويستمرون في فعل نفس العمل، ذلك العمل يمكن ان يتحول ويكون ذو طبيعة ثانوية لهم. قبل ان يحدث هذا، القادة الفاعلون يعطون واجبات اخرى واكثر تحديا للعمل لهؤلاء العاملين حتى يستطيعوا ان يستمروا في تنمية امكانياتهم.

5- فرص تنمية (تطوير) الامكانيات: (Opportunity to Develop

Potentiality

القادة ذوي العقل الانجازي يعرفون العاملين الذين لهم امكانيات ويظهرون رغبة اكبر في تطوير مهنهم اكثر من اولئك الذين يهتمون فقط بالحصول

على الوظيفة. المنشآت او المؤسسات تحت لكل من الاشخاص ذوي العقل المهني او اولئك ذوي العقل الوظيفي.

تمرين: خطتك الباعثة للاداء: (Your Motivational Action Plan).

السلوك الشخصي للقادة في التعامل مع المرؤوسيين تقدم حوافز مهمة للدافعية للإنجاز. يمكنهم اظهار الاهمال والفتور وعدم الموافقة. يمكنهم زيادة الدافعية من خلال الاهتمام الشخصي او التواصل الاجتماعي، او يمكنهم نقصها بواسطة عزل انفسهم من اعضاء المنشأة او المؤسسة. القادة الفاعلون يفهمون كيف يحثون الافراد ويدفعونهم. اقرأ الدوافع الاولى للافراد في القائمة ادناه. انها لها علاقة بالخصائص المناسبة للوظائف.

خذ هذه الملاحظة: الافراد ليس لهم فقط واحدة من هذه الاحتياجات. الاشخاص عادة لهم كل هذه الاحتياجات، ولكن بدرجات متفاوتة. ما هي درجة قوة هذه الاحتياجات؟ والى اي مدى تعطي الاتجاه الاول نحو البحث عن الوظيفة.

1- الاحتياجات ذات المآثر العالية: (High Achievement Needs).

الاجابات الايجابية تشير للاشخاص الذين لهم هذه الاحتياجات.

- هل هم يبحثون بثبات عن طرق جديدة لتحسين اداءهم؟
- هل هم يرغبون في فعل الاشياء عندما يكون فعلها بطريقة احسن من الاخرين ذو اهتمام اولي؟
- هل هم بثبات يضعون معايير عالية للاداء؟
- هل هم يستجيبون للظروف الصعبة التي تتحداهم؟

- هل هم يحاولون اكتشاف كيف يأدون بصورة افضل بالحصول على ردود افعال (استرجاع) محددة اذا ما كان ممكنا؟
- هل هم يتعلقون بالواجب حين يقبلون المسؤولية؟
- هل البعض من انجازاتهم متضمنة في اهداف العمل البعيدة المدى؟

الإشخاص ذوي الاحتياجات العالية الانجاز، الى حد نموذجي، يحبون الوظائف التي لها الخصائص التالية:

- حدود او مدى لوضع خطوات وطرق عملهم.
- المساعدة المتاحة او التوجيه من الاخرين.
- المهارات المطلوبة التي يجب ان تحسن.
- التصور الذاتي للمعايير العالية الاداء.
- فرص للتجديد والابداع.
- فرص للاسترجاع (ردود الفعل) لأداء عملهم مع الشعور بالانجاز يأتي من الاسترجاع (ردود الفعل الايجابية).
- فرص لتعزيز مهنهم.
- فرص للتعلم من الاخطاء وتحسين الاداء.

2- احتياجات الاندماج الشديد: (High-affiliation Needs).

- الاجابات الايجابية تشير الى هؤلاء الاشخاص.
- هل يشعرون بعدم الراحة عندما يجب ان يعملوا لوحدهم لفترات طويلة من الزمن؟
 - هل يذهبون للخارج في طريقهم للبحث عن ظروف (حالات) فيها يمكن ان يعلموا ما اذا كانوا محبوبين او مقبولين بواسطة الاخرين؟

- هل يجعلون انفسهم مهمين بتطوير صداقة دائمة؟
- هل هم مهتمون بتمزق العلاقات الشخصية الايجابية؟
- هل هم ينخرطون في مشروعات المجموعة؟
- هل هم حساسون تجاه الاشخاص الاخرين، خاصة عندما يعتقدون بان الاخرين غاضبون منهم؟
- هل يحبون الحفلات والجلسات القصيرة المفتوحة للراحة والاستجمام؟
- هل يتعاملون شخصا مع الاخرين؟

الاشخاص ذوي الحاجات الشديدة الاندماج سوف يحبون نموذجيا الوظائف التي فيها:

- الاشخاص يبدون فرحون.
- يمكنهم ان يعرفوا الناس.
- يجب ان يتعاونوا مع الاخرين لانجاز الاشياء.
- يمكنهم الاستماع لمشاكل الاخرين ويمكنهم مساعدتهم في حلها.

3- احتياجات السلطة القوية: (High-Power Needs).

- هل هم يحاولون التأثير في الاخرين؟
- هل هم يقدمون مساعدة ونصائح ودعم للاخرين حتى وان كانوا لم يسألوا عن ذلك؟
- هل يحاولون التأثير على الاخرين بتنظيم ام بالحصول على معلومات مهمة يمكن ان تؤثر في سلوك الاخرين؟

• هل يفعلون للآخرين اشياءا او معهم يمكن ان تثير شعور قوي ايجابي او سلبي في الاخرين هكذا مثل السرور والبهجة او الخوف والقلق؟

- هل هم مهتمون بسمعتهم ومواقعهم؟
- هل يمتلكون الجدل الجيد؟
- هل يسعون الى مواقع السلطة لانهم يرغبون في اعطاء الاوامر بدلا من تلقيها؟
- هل يحاولون تولي السلطة؟
- هل يسعون الى رموز السلطة (مثل الالقاب او فخ المنصب الذي يجعلهم على حدى) لكي يحصلوا على تاثير علي الاخرين؟

الاشخاص الذين لهم احتياجات عالية للسلطة نموزجيا يحبون الوظائف التي فيها:

- يمكنهم شخصا توجيه عمل الاخرين.
- الاشخاص الاخرين يجب ان ياتوا اليهم عندما يريدون اتخاذ القرارات.
- لهم مرتبة او منزلة واضحة.
- لهم مسئوليات لرؤية الاشياء تسير بهدوء وسلاسة.
- يؤثرون في الاخرين لانجاز الاشياء.
- يتعاملون مباشرة مع رؤسائهم ومع بعض الاشخاص في موقع السلطة.
- لهم سيطرة على جدول اعمالهم.

ما هي انواع الاحتياجات التي تمتلكها؟ هذا الجزء سوف يساعدك في ان تاخذ الدعم لنفسك. وعندما تجيب على الاسئلة للعبارات ادناه، هل يمكنك ان ترى الى اي من الثلاث تبرز اكثر شهرة في سلوكك القيادي؟

1- افعالك القيادية التي تقدم حوافز للافراد ذوي الحاجات العالية للانجاز.

2- افعالك القيادية التي تهبط الاشخاص ذوي الاحتياجات العالية للانجاز او الافعال التي لها اثار سلبية في الاداء.

3- افعالك القيادية التي تقدم حوافز للذين ذوي الحاجات الشديدة للاندماج.

4- افعالك القيادية التي تهبط ذوي الحاجات الشديدة للاندماج.

5- افعالك القيادية التي تقدم حوافز للذين ذوي السلطة القوية.

6- افعالك القيادية التي تهبط ذوي حاجات السلطة القوية.

تمرين: دليلك القيادي للتحليل الذاتي: (Your Leadership Guide for Self-analysis)

من فضلك فكر جيدا في كل من هذه الاسئلة.

1- الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسه: (Mutual Respect Between Leader and Subordinate)

هل انا انعم باحترام من كل فرد تحت قيادتي؟ ما هي الاشياء المحددة التي فعلتها بالعمل او بالكلام لابرهن لاي شخص بانني احترمه او احترمها؟

2- العقل المفتوح للاختلافات والاقتراحات: (Open-mindedness in Disagreements and Towards Suggestions)

هل اكون مسرورا عندما ياتي الي المرؤوسين بالاقترحات؟ هل يمكن ان اتذكر مرؤوسيني في حالات خاصة مقابل قبول وجهة نظر مرؤوسيني؟ هل انا استمتع بصبر وطول اناة عندما يقدم مرؤوسيني فكرة انا لا اتفق معها؟

3- الفهم سويا مع المرؤوسين ما هو المطلوب: (Understanding).

with Subordinates of what is Required)

هل كل شخص يعلم ماذا يفترض ان يفعله هو او هي؟ هل كان لي حديث مفتوح مع كل العاملين عن انفسهم وعن عملهم؟ هل افعل هذا على الاقل مرة في العام. بتكرار اكبر؟

4- الطريقة (التبعية): (Approachability).

هل المرؤوسين يتبعونني بجين؟ هل انا احاول بحرص ان اجعل ذلك سهلا للاخرين مناقشة الاشياء الخاصة معي؟ هل اتجنبهم بوضع عمل مصطنع؟

5- المراقبة الذاتية: (Self- Control).

هل اتفق مع المرؤوسيين؟ هل اترك مشاكل الشخصية تؤثر في تعاملتي مع الناس؟ هل يمكن ان اسيطر على نفسي تحت ظروف او حالات الاختبار؟ هل افقد صلابتي؟

6- الايفاء بالوعد: (Keeping Promises).

هل قمت ابدا بعمل وعود وان لم اكن قادرا بالايفاء بها؟ هل اقوم بعمل وعود بقصد ايجاد مخرج له قبل الزمن للايفاء به هل العاملون ابدا يضطرون بتذكيري بالوعد التي عملتها لهم؟ هل لي وعود لم اقم بالايفاء بها الان؟

7-الصبر: (Patience).

هل اكون سريع الغضب عندما لا يرتفع الآخرون الى درجة توقعاتي؟
هل اربغ في تكرار التوجيهات للذين هم بطيئون في فهم الافكار
الجديدة؟ هل انا اتضايق بشدة من الأخطاء الصغيرة؟

8-الوضوح والنزاهة: (Fairness – Impartiality).

هل اسمح للعلاقات الشخصية في الرغبة في او عدم الرغبة في التغيير
لمعاملاتي للأفراد؟ هل املك ترتيبات خاصة او صفقات مع افراد لا
استطيع ان اوضحها بصورة مرضية للآخرين الذين هم تحت اشرافي؟
هل املك قدرة في ان اكون صادقا ونزيها تحت كل الظروف؟

9-فهم طبيعة وتعاطف البشر (Understanding Human Nature
and Sympathy).

هل يسألني الآخرون للمساعدة في حل مشاكلهم الخاصة؟ كم مرة فعلوا
ذلك خلال العام المنصرم؟ هل اضع الرجل المناسب في المكان
المناسب، او المكان المناسب للرجل المناسب؟ هل اعمل علاوات
(شدة) لسؤ الصحة وللبلاوي والاحزان؟

10-الولاء: (Loyalty).

هل انا اضع رغباتي الشخصية امام رغبات العاملين لي؟ هل اقبل
المسئولية الكاملة لاختفاء منظمتي او مؤسستي ام اقوم انا بوضع اللوم
على الافراد الذين تحت مسؤوليتي؟ هل انا مخلص بولاء لمروؤسيي كما
اريدهم ان يكونوا مخلصين لي بولاء؟

11-الاعجاب: (Appreciation).

هل انا اظهر الاعجاب بالعمل المنجز عادة بطريقة حسنة؟ هل انا
اعبر بالرضى للشخص الذي يفعل العمل المنسق الجيد او هل انا فقط

اشير الى الانجازات المميزة؟ هل انا اعبر عن استحساني ليس فقط
للذين يعملون العمل الجيد بل للاخرين؟
12- الاتساق (Consistency).

هل انا في بعض الاوقات اسال عن عمل الكثير جدا وفي بعض
الحالات اسال عن عمل القليل جدا؟ هل انا اعطي امتيازات في بعض
الايام وانا سوف لن اعطيها في اوقات اخرى تحت الظروف المشابهة؟
هل مطالبي متسقة مع صعوبة العمل؟ هل هي متسقة مع قدرات
العاملين؟

13- المعقولية: (Reasonableness).

هل انا اسال المرؤوسيين ان يفعلوا اشياء انا سوف لن ابالي او اهتم
بان افعلها بنفسي؟ عند اعطاء واجبات العمل التي لم افعلها حقيقة
بنفسي، هل انا اعطي اعتبارا حذرا لحجم العمل الذي اتوقعه
بمعقولية؟

14- الملاحظة: (Observation).

هل انا اعرف ماذا يعمل فيه كل شخص في كل يوم؟ هل يمكنني
تدوين خطوات للعمل الذي نفعله في منظمتي (مؤسستي) او ادارتي؟
هل الاخرون ينادون بخرق او مخالفة القوانين لتتبيهي ام هل انا عادة
الاحظها بنفسي؟

15- الاهداف والخطة: (Goals and Plan).

هل انا املك اهداف محددة وخطة واضحة (محددة) لمجموعتي او
لمنشأتي (مؤسستي)؟ هل انا اتوقع ان انتج حجم معين ونوعي في
العمل؟ هل قمت انا بوضع خطة لتطوير الذين هم تحت قيادتي؟