

دليل الأفكار العملية هـ

ثلاثة

أساسيات للتطور

تعيين وتحقيق تحديات  
القيادة الخاصة بك



دليل الأفكار العملية

# ثلاثة أساسيات للتطور تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك

تأليف

هنري براوننغ وإيلين فان فلسر

نقله إلى العربية

أبو بكر محمد

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK  
Three Keys to Development  
Defining and Meeting Your Leadership Challenges  
Henry Browning and Ellen Van Velsor  
Copyright © 1999 Center for Creative Leadership  
ISBN 978-1-882197-40-8

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,  
North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاون مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© العيكان 2009 - 1430

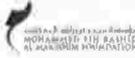
ISBN

الناشر العيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب  
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517  
الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

ح مكتبة العيكان، 1429 هـ

مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر



الناشر العيكان

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العيكان و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العريفة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

## توطئة

### سلسلة الكتب

# دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقديم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





# مُحَوِّياتُ الكِتَابِ

الصفحة

الموضوع

١١	..... لماذا تسعى للحصول على التقويم، والتحدي، والدعم؟
١٤	..... عملية التقويم
١٤	..... متى يكون التقويم ضرورياً؟
١٤	..... تقويم نفسك وموقفك
١٧	..... ماذا يخبرك التقويم
١٨	..... التحدي
١٩	..... التحدي والتطور
٢٠	..... كيف تضيف التحدي
٢٣	..... الدعم
٢٣	..... زيادة الدعم للتعامل مع التحديات
٢٥	..... البحث عن الدعم
٢٨	..... الحفاظ على التوازن الخاص بك
٢٩	..... المواد المقترحة قراءتها
٣٠	..... تمهيد
٣١	..... ملخص النقاط الرئيسية
٣٣	..... منشورات ذات صلة





## الموجز الرئيس

إنه من المحتمل خلال مهنتك أن تمر بمختلف أنواع الخبرات للتطور. فقد تسند إليك أو تسعى للحصول على مركز صعب يختبر حدود قدراتك. وقد تكوّن ارتباطا بمرشد. وقد تشعر أنه يجب عليك توفير القيادة لبعض أنشطة المجتمع. أو قد تسعى للحصول على تدريب و فرص للتطور أكثر، مثل برامج تطوير القيادة الرسمية. إن لجميع هذه الخبرات طريقا مشتركا؛ إنها وسائل نحو نموك الشخصي والمهني. وقد تجعلك هذه الخبرات تشعر كما لو كان تعليمك وتطورك مستعجلا. ما الذي سبب ذلك الاستعجال؟ وكيف تبقى اندفاع التعلم مستمرا عند انتهاء الخبرة؟ يوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تعزز قيمة وخبرات التطور و تأثيراتها.





## لماذا تسعى للحصول على التقويم، والتحدي، والدعم؟

إن المقدرة على القيادة بالنسبة لمعظم الناس يجب أن تتطور باستمرار خلال تجربة تستمر طوال العمر. ورغم أن الناس الذين يضطلعون أو يتوقعون أن يضطلعوا بمسؤوليات قيادية عادة ما يحضرون دورات تعليمية لتطوير القيادة، للحصول على المهارات والمنظورات اللازمة، فإن معظم التطوير القيادي يتم خارج قاعة الدرس في مهمات الوظيفة، وخلال العلاقات مع الآخرين، أو من خلال خدمة للمجتمع أو خبرات أخرى خارج العمل.

إننا في مركز القيادة الإبداعية نعتقد أن ثمة ثلاثة عناصر أساسية تدفع بتطوير القيادة / التقويم، والتحدي، والدعم.

**إن التقويم:** هو عبارة عن المعلومات المعروضة بشكل رسمي أو غير رسمي، التي تخبرك أين موقعك الحالي، وما هي نقاط قوتك الحالية، وما هي الاحتياجات المهمة للتطوير في وقتك الحالي، وما هو مستواك الحالي للفاعلية.

**والتحدي:** هو عبارة عن عناصر جديدة، وقد تستدعي مهارات ومنظورات غير موجودة حالياً لديك من تجربة ما، أو عناصر تحدث حالة من عدم التوازن لديك وتوفر فرصة للتساؤل بشأن طرق معتمدة للتفكير والعمل.

**والدعم:** هو عبارة عن عناصر تعزز من الثقة بالنفس، وتزيدك طمأنينة بنقاط قوتك ومهاراتك الحالية وطرقك المعتمدة للتفكير والعمل.

وتوجد جميع العناصر الثلاثة في برامج تطوير القيادة التي نقوم بتعليمها وتطبيقها في مركز القيادة الإبداعية بمستويات مرتفعة نسبياً، مما يكون خبرة مركزة للتطوير خلال وقت قصير. ويشمل التقويم فحص الشخصية، وتقويمات للقيادة من جميع النواحي، وردود فعل من مواقف إدارية تجريبية، وكلا من ردود فعل رسمية وغير رسمية من موظفي

البرنامج والزملاء المشاركين. وتساعدك مثل تلك التقويمات على فهم كيف ينظر إليك، وكيف تؤثر تصرفاتك عليهم. وتمثل هذه التقويمات تحدياً أيضاً، حيث إنها تحوي معلومات جديدة ومدهشة لتستوعبها. وتنشأ تحديات أخرى خلال قاعات الدرس من الطاقم ومن الزملاء المشاركين. إن قاعة دراسية رسمية توفر أيضاً دعماً عندما تؤكد المعلومات المعروضة في قاعة الدرس أو في قاعات النقاش معتقداتك، أو عندما تزود بمواد وتمارين تسمح لك بالتمرن على مهارات جديدة.

ويجب أن تغرس هذه العناصر الثلاثة أيضاً في خبرات تطويرية تتعرض لها خارج قاعة الدرس. ودون ذلك التوازن بين التقويم والتحدي والدعم، فإنه من غير المحتمل أن تساعدك الفرص التطويرية الأخرى للتطور بصفتك قائداً. ولتدفع تطويرك، يجب أن تقوّم موقفك ومهاراتك، وتسعى لتحديات لائمه للتطوير، وتنشئ دعماً لمساعدتك في تحقيق تلك التحديات.



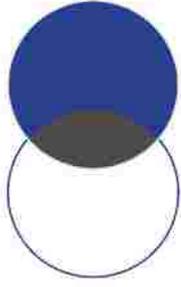
## المواقف التطويرية



### توازن تطويري

- لديك عدد معقول من المهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات الموقف.
- مهارات جديدة هي ضرورية لتحقيق متطلبات جديدة، ولكن التحدي يوفر فرصة للتطور.

= المهارات الحالية



### تحدي فوق المستوى

- متطلبات موقفك هي أكبر من مهاراتك وفهمك.
- تنتج المتطلبات الهائلة، درجة عالية من الضغط، والمعجز.

= متطلبات الموقف



### تحدي دون المستوى

- مهاراتك هي منسجمة تماما تقريبا مع متطلبات موقفك.
- أداء فاعل لفترة، ولكن مجال قليل للتطور.

## عملية التقويم

إذا كنت مثل العديد من المديرين، فمن المحتمل أنك في موقف عمل ينقصه الإثارة وإمكانية التعلم، وتحتاج إلى تحدٍ أكثر لمساعدتك في التطور. أو قد تواجه تحديات مفرطة تفوق المهارات التي يمكنك تطبيقها. وخطوتك الأولى هو تقويم نفسك والتحديات التي تواجهها. ويساعدك التقويم لتحديد ماذا لديك وماذا تحتاج؟ ثم يمكنك أن توازن بين التحدي والدعم بطريقة تسمح لك بالأداء بفعالية وأن تستمر في التعلم.

### متى يكون التقويم ضرورياً؟

إن التقويم هو ضروري متى ما تغير موقفك. ويمكن للمواقف في محيط العمل اليوم أن تتغير كثيراً وفجأة. وبأقل تقدير، قم بالتقويم عندما تأخذ على عاتقك دوراً جديداً، أو عندما تتغير وظيفتك، أو عندما يكون ثمة تغيير تنظيمي أساسي، أو إذا لم تقم بتقويم لمدة ١٢-١٨ شهراً.

وأثناء تخطيطك لتقويم نفسك، تذكر هذه الإرشادات الثلاثة:

١. قم بتقويم نفسك وموقفك.
٢. استخدم أساليب تقويم رسمية وغير رسمية.
٣. وازن بين التقويم الذاتي وبيانات من مصادر أخرى.

### تقويم نفسك وموقفك

لتقويم نفسك ستحتاج إلى جمع بيانات بشأن أدائك الوظيفي، ومجالات قوتك الحالية واحتياجات تطورك، وستحتاج لفهم ماذا تعلمت من خبراتك. وإذا كان لدى قسم الموارد البشرية لشركتك مجال وصول إلى أدوات لتقويم الشخصية، فاستفد من تلك الوسائل لتوضيح أسلوبك المفضل للتعلم والتصرف

وفي تقييمك لموقفك ينبغي أن تحصل على أفضل المعلومات الممكنة بشأن العناصر الأساسية لوظيفتك أو موقفك، وبشأن النتائج المرغوبة أو معايير النجاح، وبشأن الجوانب الأساسية للمحيط والثقافة والجو التنظيمي الخاص بك. اعتبر جميع المصادر التي قد تكون متوفرة لديك، بما في ذلك التحليل الوظيفي، واستطلاعات الشركة للجو والثقافة، والتحدث مع رفقاء العمل.

ويمكنك أن تقوم بتقويم نفسك بطريقة رسمية أو غير رسمية. ويضمن التقويم الرسمي مصادر مثل استبيانات أو استطلاعات الرأي المستخدمة في برامج التطوير القيادي أو مراجعات الأداء المستخدمة في مكان وظيفتك.

ويضمن التقويم غير الرسمي مصادر مثل ردود الفعل التي قد تحصل عليها (أو يمكنك أن تطلبها) أثناء المحادثات مع زملائك أو تقارير مباشرة، أو أفكار متبصرة مكتسبة من خلال التفكير الشخصي. ويضمن أيضا أموراً مثل التفكير الخاص أو الكتابة في مذكرات. ومن المهم أن تعين وقتاً بشكل منتظم للتفكير بشأن موقفك، ومهاراتك واحتياجاتك للتطور، وأهدافك وأولوياتك، والإستراتيجيات التي تستخدمها للتعامل مع موقفك وتحقيق أهدافك.

ويمكن مع العمر والخبرة أن يعتقد الناس أنهم يعلمون كل ما يمكن معرفته بشأن أنفسهم وموقفهم، ثم يؤخذون على غرة عندما يتم الشك في قيادتهم. وأحد أقوى وأثقف أساليب التقويم هو مقارنة تقويمك الذاتي بتقويم الآخرين. وقد يبدو الحصول على ردود الفعل من الآخرين صعباً ومستهلكاً للوقت، ويحتوي على بعض التهديد. ولكن التقويم الذاتي عادة لا يوافق كيفية نظرة الآخرين لنا، فإن الاعتماد على ذلك الرأي فحسب هو مضلل وخطر. ولأجل ذلك يستخدم مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) ردود فعل من جميع النواحي وأدوات أخرى لتكوين تقويم دقيق وفاعل.

### النقاط التي يبدأ التقويم بها

- ما هي التحديات التي واجهتها؟
- ما هي الدروس التي قد تعلمتها؟
- هل استفدت من الدروس بشكل كاف؟
- ما هي التحديات التي قد أواجهها؟
- هل من الممكن أن أحصل على تلك الخبرات في مركزي الحالي؟
- ما هي المراكز في مجالي التي قد تمنحني إياها تلك الخبرات؟
- هل تعرض شركتي برامج لرد الفعل من جميع النواحي؟
- هل توفر شركتي وسائل لتقويم الشخصية؟
- هل لدى شركتي جهة معتمدة خارجية لخدمات التقويم؟
- ما هي الأدوات الأخرى، مثل الكتب، المتوفرة لدي والموصى بها؟
- هل أجرت شركتي استطلاعاً للجو أو الثقافة خلال السنة الماضية؟
- من في منظمتي كان في موقف مماثل لي؟
- ما هي المجالات التي حصلت فيها على تقدير عال في تقييمات الآخرين؟
- ما هي المجالات التي حصلت فيها على تقدير منخفض في تقييمات الآخرين؟
- كيف ترتبط نقاط قوتي وضعفي مع أدائي في وظيفتي الحالية؟
- ما هي أهم احتياجاتي الملحة للتطور؟
- كيف يمكنني استخدام نقاط قوتي لمواجهة احتياجاتي للتطور؟
- ما هي أهم حاجة ملحة للتطور يجب أن أواجهها في مهمتي التالية؟

### إذا ما بنيت، سيقدمون

ستصاب بالدهشة لدى اختلاف نظرة التقارير المباشرة والزملاء والرؤساء لعمالك وللطرق التي يودون أن تستخدمها لإصلاحه. ومن الممكن أن تولد صناديق الأفكار، وصناديق الاقتراحات، وصناديق ردود الفعل المجهولة للرئيس كمية كبيرة من المعلومات. ولكن كن على حذر عندما تنشئ هذه القنوات. فعندما يرد الناس، فإنهم يتوقعون رؤية تغيير. وإذا لم تحلل وتنشر المعلومات بشكل كاف للأطراف المهتمة بأمور عملية، قد تحطم مصداقيتك.

### ماذا يخبرك التقويم؟

ينبغي نتيجة لقيامك بتقويم نفسك أن تكون قادرا على تعيين نقاط قوتك الحالية واحتياجاتك للتطور، وماذا يتطلب موقفك الحالي منك. وينبغي أن يخبرك تقويمك أيضا: ما هي أهم المهارات الملحة التي يجب أن تحسنها الآن؟ وما هي المهارات الملحة بدرجة أقل، والتي يمكن أن تُطور خلال المدى الطويل؟ وأخيرا، يمكن للتقويم أن يعين إذا ما كنت في تحدٍ دون المستوى، أو تحدٍ فوق المستوى، أو في مستوى من التحدي المعقول مع مجال للتطور، في وظيفتك الحالية.

وإذا سنحت لك الفرصة لإكمال تقويمات رسمية في برنامج تطوير للقيادة أو خلال منظمتك، فراجع المعلومات التي قد جمعتها وابعث عن نماذج معينة. ويمكن لهذا النوع من التحليل أن يعين مجالات القوة والضعف بالنسبة إلى متطلبات موقفك الحالي.

أنشئ جدولا يذكر جميع التقويمات التي قد عملتها، وأفضلياتك (بناء على تقويمات الشخصية) أو المهارات (بناء على تقويم القيادة) التي تبدو

## ثلاثة أساسيات للتطور

مهمة لك، وماذا تعني تلك الأفضلية أو المهارة القيادية لك بالنسبة لنقاط قوتك وضعفك.

ويمكنك متى ما توافرت لك المعلومات بشأن نقاط قوتك وضعفك أن تحدد الأولويات. ومن المهم أن تتذكر هنا أنه ينبغي لك أن توجه انتباهك إلى نقاط قوتك وليس نقاط ضعفك فحسب. فأنت على صواب عندما تريد في مواجهة التحديات أن تحسن المجالات، حيث تشعر بالضعف كي تحقق تلك التحديات. ولكن يمكنك أن تعتمد على نقاط قوتك لتطوير مهاراتك. اجمع بين المعلومات التي قد جمعتها عن نفسك والمعلومات التي قد جمعتها عما يتطلبه موقف. كونه جدولاً، مثل الجدول أدناه، لتحديد أولوياتك التطويرية.

تحديد الأولويات التطويرية	
غير مهم في الوظيفة الحالية	مهم في الوظيفة الحالية
	نقاط القوة
	نقاط الضعف

## التحدي

إن التحدي يعني أنك معرض لإجهاد يفوق مقدرتك الحالية. وبناءً على مدى ذلك الإجهاد قد تشعر بالراحة في مواجهة تحد، أو قد تشعر بعدم القدرة على التحمل. ولكن ثمة أمر واضح: إنك بحاجة إلى التحدي لتطوير مهارات وفهم جديدين.

وينبع التحدي من العديد من المصادر. فمثلاً، فقد تمنح ترقية بمسؤولية أكبر، أو تنتقل إلى قسم جديد، أو قد تواجه تغييرات تنظيمية عملية دمج شركتين أو إعادة تركيب الشركة. وقد تتسلم معلومات تخالف

## تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك

معتقداتك ومعرفتك أو منظوراتك. وتعرض المواقف خارج العمل، كبدء عائلة أو التعامل مع مشكلة شخصية، تحديا بحد ذاته.

ويحمل موقف العمل الذي فيه تحديات قليلة جدا لك مشكلات خاصة به. وقد تكون شركتك قد وظفتك وعهدت إليك بمركز معين بناء على نجاحك السابق، مدركة أن بإمكانك أن تشغل الوظيفة دون أي إخلال يذكر بالمنظمة. وقد تؤدي عمك بفعالية لفترة من الزمن، ولكن بعد إتمام نفس النوع من المهمات مرة بعد مرة، فإنك معرض للملل والإنهاك.

## التحدي والتطور

إن موازنة تحدياتك مع التقويم والدعم يشجع التطور، حيث يمكنك أن تشارك في عملية نموك بصفتك قائدا وفي منطمتك، بينما تبقى مشغولا بإبداع في عمك.

وإذا ما تعدت متطلبات وظيفتك مهاراتك وفهمك بجدية، فقد تواجه فرصة كبيرة بالفشل. وليست المتطلبات العسيرة فرصا للتطور دائما. وقد يجعل الضغط بين متطلبات الوظيفة والشعور بعدم الكفاءة تعلم مهارات جديدة مطلوبة للنجاح صعبا جدا. وإذا واجهت هذا الموقف، ينبغي لك أن تزيد من مصادر دعمك لتقلل من مستوى التحدي.

وإذا ما تعدت مهاراتك متطلبات وظيفتك، فيجب أن تضيف تحديات لموقفك الحالي، حتى تعزز من فرصك لتملك مهارات جديدة وتطورها، وإلا ستصبح أقل قدرة على التلاؤم مع ظروف متغيرة.

اصرف وقتا لكتابة التحديات التي تواجهها حاليا في الوظيفة، وخارج العمل، وربما أيضا في وظيفتك التالية. قم بتسجيل ما تفعله لمواجهة هذه التحديات والاستعداد لتحديات المستقبل.

وبعد اعتبار القائمة التي قد عملتها، قد ترى أنك بحاجة ماسة إلى جلب تحديات أكثر لموقفك لتجنب الإنهاك، أو الفتور، أو الانحراف. وإذا قررت بعد اعتبار قائمتك أنك لست بحاجة لإضافة تحديات لوظيفتك الحالية، فراجع مناقشة هذا الكتيب «للدعم» و«الحفاظ على توازنك».

### كيف تضيف التحدي؟

غالباً ما يقترن التحدي مع التغيير. وإذا قمت بتغيير في موقفك، فإن ذلك عادة ما يجلب معه تحديات جديدة. ومواجهة تلك التحديات قد تكون فرصاً للتطور. وستساعدك الأقسام الآتية في إنشاء التحديات التي ستدعم تطورك المهني.

احصل على وظيفة جديدة بمسؤوليات أكبر أو مختلفة عن وظيفتك الحالية. إن الخبرات الجديدة، اصطلاحاً، تنشئ تحدياً. إن التعامل مع نقص المعلومات، ونقص المهارات، ونقص الاتجاه، ونقص المقياس الذي يصاحب مثل هذه التغييرات يحفز تطورك أثناء تعاملك مع خبرات لست مستعداً لها تماماً. وستنشئ عملية نقل جغرافي أو نقل إلى ثقافة تنظيمية جديدة تحدياً كذلك.

أضف مسؤوليات لوظيفتك الحالية. يمكنك إذا لم تستطع أو لم ترغب في تغيير مركزك أو منظمتك أن تضيف تحديات لمركزك الحالي بتولي مهمات ومسؤوليات جديدة. تذكر أن مهماتك الجديدة ينبغي أن تستدعي المهارات التي تجعلك تجهد قدراتك ومعرفتك. فمثلاً، إذا كنت تظن أنك تحتاج للاعتماد على استخدام حدسك بشكل أكبر عند اتخاذ القرارات، قم بإضافة مهمة تتطلب منك عمل قرارات سريعة.

ويمكنك أن تستخدم وظيفتك الحالية لصالح تطورك بطرق أخرى أيضاً. وقد يكون إنشاء أهداف تتطلب منك أن تخالف قدراتك، كالوفاء

## تعيين وتحقيق تحديات القيادة الخاصة بك

بموعد نهائي رغم عدم توافر المصادر، أو تقليل التكلفة عندما لا تكون قيود الميزانية مشكلة حالية للشركة، تحديات تطويرية. استخدم هذه القائمة المكونة من خمس استراتيجيات لتوليد أفكار عن كيفية إضافة تحدٍ لمركزك.

- قم بمشروع صغير خارج مجال مهارتك، مثل تقديم عرضٍ لصالح شركتك، كي تطور مهاراتك في التخاطب العمومي.
- عزز من مهاراتك لقيادة الفريق بالإشراف على مجموعة من الموظفين الجدد.
- قم بتسمية مهاراتك السهلة بالتوسط في خلاف بين موظفين آخرين، أو بتكوين علاقة مع شخص لا تسجّم معه في المكتب.
- قم بمهمة إستراتيجية صغيرة، مثل تلخيص فوائد واستخدام تقنية تنظيمية جديدة (مثلا، الإنترنت).
- قم بالتدريس لتصبح متعلما أفضل، ربما بعرض ورشة عمل في مجال خبرتك في مكتبة محلية.

اسع للحصول على منظورات جديدة. إن الإلمام بآراء النظر المتعددة يجلب تحدياً لأي موقف، قديماً كان أو جديداً، حيث يشير إلى طرق جديدة للتفكير وأنواع جديدة من السلوك. وكما تجمع بين آرائك وآراء الآخرين، فإنك توسع من فهمك لما هو ممكن ومتوافر، وربما حتى ما هو الأمر الصحيح. وقد تدلك القائمة التالية إلى أناس داخل وخارج شركتك الذين قد تكون آراؤهم مختلفة عنك.

- أناس يعملون في مجالات وظيفية مختلفة عنك في الشركة.
- أناس يتعاملون مع مستوى تنظيمي مختلف أو قسم مختلف.
- أناس لهم خلفيات تعليمية مختلفة عنك.
- أناس من الجنس الآخر.
- أناس بخلفيات عرقية أو جنسيات مختلفة عنك.

- أناس بأراء دينية مختلفة عنك .
- أناس يوجدون خارج حدود الشركة الخارجية، كالزبائن والموزعين والشركاء الإستراتيجيين.

اسع للحصول على مسؤوليات خارج العمل. توجد ثمة مواقف عندما يكون إضافة تحدٍ لمركزك الحالي غير ممكن. فمثلا، قد تعتبر منظمتك أن إضافة فرص للتطور لوظيفتك خطرا جدا. وقد لا تحوز على الدعم الذي تحتاجه لإضافة تحدٍ بنجاح لوظيفتك الحالية. والاضطلاع بنشاطات جديدة خارج العمل في مثل هذه الحالات قد يوفر أيضا فرصا ثمينة للتطور. وتقتصر هذه القائمة نشاطات خارجية ستساعدك للتفكير بفرصك الخاصة.

- لتحسين مهاراتك للقيادة، تطوع لرئاسة مجموعة خدمة أو مشروع في مجتمعك.
- لتعزيز مهاراتك الخطابية، اتصل بمكتب للمتحدثين المحليين للبحث عن فرص للتقديم في مجالات خبرتك.
- احصل على دورة تعليمية في إرشاد الرفقاء، أو تطوع لتصبح مستشارا للرفقاء لتنمية مهاراتك الاستماعية.
- قم بتدريب نادي رياضة للشباب لتحسين فعاليتك في التعامل مع المبتدئين وتكوين الفرق.
- قم بوظيفة مرشد أو مستشار في مجال مهارتك لمجموعة خارج منظمتك.

#### أربع طرق لإضافة التحدي

١. قم بعمل تغيير في الوظيفة أو المنظمة.
٢. قم بإضافة مهمات جديدة أو مسؤوليات أو أهداف لوظيفتك الحالية.
٣. ابحث عن فرص للتطور خارج العمل.
٤. اسع للحصول على منظورات جديدة.



إنه من المهم أن تستمر في تقويم مهاراتك، واحتياجاتك التطويرية، وموقف عملك بشكل منتظم. فقد تبهك التقويمات الذاتية الدورية عندما تكون التحديات التي تواجهها غير متفقة بشكل كبير أو مختلفة كثيرا عن المهارات والموارد الشخصية لديك. إن ترقية حديثة أو إعادة تركيب شركة أو صدمة شخصية كمرض أحد أفراد العائلة، قد تكون أي من هذه المواقف والعديد من المواقف الأخرى تحديات شديدة.

وقد ترغب في مواجهة تحديات منهكة أن تنكر وجود التحديات على الإطلاق. أو قد ترغب في الاعتماد على نقاط القوة والمهارات لديك، ولكن تكتشف أنها ليست المهارات اللازمة لمواجهة التحدي. إن الحل للتحديات العسيرة هو الدعم؛ وسيلة لتعزيز ثقتك بالنفس، وتأكيد نقاط قوتك، وإرشاد اكتسابك لمهارات جديدة لمواجهة هذه التحديات.

### زيادة الدعم للتعامل مع التحديات

إن إنشاء الدعم هو أساس لتعاملك وحتى لتقليل التحديات التي تواجهها، وجعلها متفقة مع مهاراتك. وسيساعدك زيادة الدعم في الوصول إلى المستوى الذي يكون موقفك فيه أكثر توازنا بين التحديات التي تواجهها والمهارات لديك. ومن خلال موقف متوازن أكثر ستكون لك قدرة أفضل للتعلم، وللنمو، ولبناء مهارات ومنظورات تساعدك على التطور بصفتك قائدا.

### كيف تنشئ الدعم

قد تفكر في الناس الآخرين عندما تفكر في الدعم. وهذا موقع جيد للبدائية، ولكن لا تقتصر على بعض الأفراد المقربين فحسب. فقد ينبع الدعم من الأزواج، والشريك الآخر، والرؤساء، والزملاء أو رفقاء العمل،

ومن يعمل لك، وطاقتك الموارد البشرية، والأصدقاء، والمدربين، والمرشدين، والمتطوعين الاجتماعيين الرفقاء، والعلماء، أو من أي شخص آخر تربطك به أي نوع من العلاقة.

وأثناء اعتبارك لشخص آخر كمصدر للدعم، فكر عن الدور الذي تريد من ذلك الشخص أن يلعبه. وتضمن بعض أدوار الدعم المفيدة ما يلي:

- المستشار: يوفر هذه الشخص الدعم الانفعالي والتشجيع، ويدعك لتتنفس عن مشاعرك.
- رئيس المشجعين: يمكن لهذا الشخص أن يعبر عن ثقته في قدراتك الحالية وفي قدرتك للتعلم والنمو.
- المعزز: يقوم هذا الشخص بمكافأتك لتقدمك.
- النظير: لهذا الشخص موقف مماثل لك، ولذا يمكنه أن يبدي تعاطفا.
- المرشد: وهذا دور أكثر رسمية من المستشار ورئيس المشجعين والمعزز والنظير. ويوفر المرشد دعما طويلا المدى وإرشادا من خلال الخبرة والمثال.
- المدرب: وهو دور رسمي أيضا، مثل المرشد. ويوفر هذا الشخص دعما مركزا مهيا نحو اكتسابك مهارة معينة أو التغلب على عقبة. ويمكن للمدرب أيضا أن يتأكد أنك تحصل على تقويم مستمر ورد فعل على تقدمك. وقد تساعدك شركتك في العثور على مدرب، أو يمكنك أن تختار بنفسك. وإذا قمت باختيار مدربك الخاص، تذكر أنه يمكن لأناس مختلفين أن يدربوك على مهارات مختلفة.

## البحث عن الدعم

أثناء إنشاء إنشائك لمجموعة دعم، تذكر الأدوار المختلفة التي تحتاج من الداعمين أن يلعبوها. فمثلا، إذا كنت ترغب في مدرب، فابحث عن شخص ماهر أو عالم بالمجالات التي تعاني فيها من الضعف، والذي لديه خبرة ناجحة في الإشراف على موقف مماثل لك، أو من يستطيع أن يساعدك للتفكير في حل للتحديات الفورية التي تواجهها. ويجب أن يعتقد فيك المدرب أنك فرد قادر وكفؤ من منظمتك، ويجب أن يكون مستعدا كي يمنحك الوقت اللازم لمساعدتك في التعامل مع التحديات التي تواجهها. ومن المفيد إذا ما قمت بتعيين المهارات التي تحتاج للتحسن أولا، وتوقع الهدف الذي تريد تحقيقه من مواجهة تحدياتك. وبنفس الطريقة، داعمين آخرين بواسطة الدور الذي تتطلب منهم أن يلعبوه وبمقدرتهم أن يقوموا به.

التحدي أو المجال للتحسين: _____
_____
_____
دور الداعم: _____
(مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)
الشخص الداعم: _____
النتيجة المرغوبة: _____
_____
_____
التحدي أو المجال للتحسين: _____
_____

## ثلاثة أساسيات للتطور

دور الداعم: _____ (مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)
الشخص الداعم: _____
النتيجة المرغوبة: _____
_____
_____
التحدي أو المجال للتحسين: _____
_____
_____
_____
دور الداعم: _____ (مستشار، رئيس المشجعين، معزز، نظير، مرشد، مدرب)
الشخص الداعم: _____
النتيجة المرغوبة: _____
_____
_____
_____

إنك على صواب عندما تعتبر الناس مصدرك الرئيس للدعم أثناء مواجهةك للمواقف الصعبة. ولكن ثمة وسائل أخرى أيضا للدعم متوفرة لك. وموقع مهم للبحث هو داخل نفسك. إن اللغة التي تستخدمها في دماغك لها تأثير كبير على كيفية رؤيتك للمشكلات وعلى تصرفك نحو التغلب على

التحديات. قم بتوضيح أولوياتك، وواصل متابعتها حتى الإنجاز، واستخدم الحديث الذاتي الإيجابي لتطوير ضبط النفس الذي تحتاجه للتعامل مع التحديات العسيرة.

ويمكنك أيضا إنشاء مصادر رسمية وغير رسمية للدعم من خلال أنظمة شركتك المعتمدة. ابحث عن ذخيرة من المحفزات والتشجيع في المواقع التالية، على سبيل الذكر:

- سياسات المكافأة والتقدير.
- إجراءات تطوير الأداء.
- أنظمة تطوير القيادة.
- تسلسل القيادة.
- كتيبات السياسات.
- قسم الموارد البشرية،
- برامج مساعدة الموظفين.

وقد تجد دعما أيضا حيث لم تفكر في البحث. فقد تدفع الكتب، والمواقع الإلكترونية على الإنترنت، والأفلام، وقوائم البريد الإلكتروني على التفكير، والتأمل الشخصي، وعلى منظورات جديدة، ومشاعر قوية. وستسمح لك زيارة هذه المصادر بشكل متكرر من التأكد من صلتها بالموضوع ومن فائدتها. وتشمل الأدوات الأقل وضوحا ولكن المفيدة كذلك شاشات توقف الحاسوب، ومذكرات الكمبيوتر، والتي يمكن أن تضبطها لتذكر نفسك بالأهداف، لدفع نفسك نحو موعد نهائي للتسليم، أو للاقتراح أن تصرف وقتا للتفكير. وتأكد أن تبقى هذه الأنواع من المصادر حديثة حتى تبقى على صلة بالموضوع.

## الحفاظ على التوازن الخاص بك



إن أفضل موقف تطويري يمكنك عمله لنفسك هو موقف يصبح التعلم فيه عنصراً مستمراً من خبرتك. ويعمل التقويم والتحدي والدعم مع الإنشاء ذلك النوع من المواقف. وبفحص نفسك وموقفك، إنك تتعلم أياً من نقاط قوتك هي غير أساسية في موقفك الحالي، وتعلم أين تستخدم مهاراتك ذات الارتباط بمهارة، وتصبح مدركاً للمهارات التي تحتاج للتطوير.

إن تطوير مهارات جديدة قد يكون صعباً. وقد يصيبك قبول تحديات جديدة بالضيق عند شعورك بكفاءة أقل من المعتاد. وإنشاء الدعم في مواجهة التحديات هو أساسي لتكوين كفاءتك بصفته قائداً. إن تقويمك المستمر لنفسك ولوقوفك سيمكّنك من موازنة مهاراتك والمتطلبات التي تواجهها. ويمكنك باستخدام التقويم والتحدي والدعم معاً استغلال الفرصة المتوافرة في موقفك الحالي لتطوير مهاراتك للقيادة والإدارة للغد بينما تقوم بمسؤولياتك بفاعلية بفعالية اليوم.



## المواد المقترحة قراءتها

- دالتون م.أ. (١٩٩٨). لكي تصبح متعلما ذا مهارات متعددة.  
جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية.
- دوجلاس س.أ.، و ماكولي س.د. (١٩٩٧). نظرة عامة لاستخدام  
العلاقات التطويرية الرسمية في المنظمات. المواضيع والمشاهدات،  
١٧ (٢/١)، ٦-٩. جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة  
الإبداعية.
- لومباردو م.م.، وأيكنجر ر.و. (١٩٨٩). ثمان وثمانون مهمة للتطور في  
الموقع. جرينزبورو، ولاية نورث كارولاينا: مركز القيادة الإبداعية.
- ماكال م.و. الابن، و لومباردو م.م.، و موريسون أ.م. (١٩٨٨). دروس  
الخبرة. ليكسنجتون، ولاية ماساشوستس: ليكسنجتون للكتب.
- ماكولي س.د.، و موكسلي ر.س.، و فان فيلسر إي. (المحرورون).  
(١٩٩٨). كتيب مركز القيادة الإبداعية لتطوير القيادة. سان فرانسيسكو:  
جوسي-باس.
- ماكولي س.د. (١٩٩٩). التعلّم من خبرة العمل: صورة من تحدي  
العمل. سان فرانسيسكو: جوسي-باس/فيفر.





إن النصيحة المسداة في كتيب الإرشاد هذا مدعومة بأبحاث مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) والخبرة التعليمية التي أظهرت على مر السنين قيمة (١) تقويم التطور، و (٢) التطوير النظامي.

ولقد كان تقويم التطور نقطة تركيز لمركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) منذ نشأته عام ١٩٧٠ م. ولقد كان الإجراء القديم في عالم التجارة في ذلك الوقت، المنعكس في استخدام مراكز التقويم لتعيين مديرين محتملين، هو إجراء تقويم للموظفين لتحديد مدى قابليتهم لتسلم مهمات ولكن عدم إخبار هؤلاء الموظفين ما قد عُرف عنهم.

ولكن كان لمركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) فكرة أخرى. فكنا نعتقد أننا إذا أخبرنا الناس عن مستواهم، فمن الممكن لهذه المعلومة أن تساعد على التحسن. ولقد أدرجت هذه الفكرة البسيطة ولكن القوية في خبرات برنامج رد الفعل المركز الذي تم تطويره في مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل).

ولقد أدرك مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) أيضا منذ البداية أن تطوير قابلية القيادة لم يكن أمرا يمكن تحقيقه بحدث زمني واحد. ولقد تطور هذا الإدراك، المحدد بأبحاث مركز القيادة الإبداعية (سي سي إل) عن كيفية تعلم الرؤساء من الخبرات وبجهود متابعة المشاركين في برامج المركز، إلى الإقرار أن القيادة يجب أن تطور بوسيلة عملية مستمرة ونظامية، وأن جانبا أساسيا من هذه العملية هو التقويم (خلال رد الفعل المستمر)، والتحدي، والدعم.



## ملخص النقاط الأساسية

إن المقدرة على القيادة بالنسبة لمعظم الناس يجب أن تتطور باستمرار خلال تجربة تستمر طوال العمر. إننا في مركز القيادة الإبداعية نعتقد أن ثمة ثلاثة عناصر أساسية تدفع بتطوير القيادة/التقويم، والتحدي، والدعم.

إن التقويم هو عبارة عن المعلومات، المعروضة بشكل رسمي أو غير رسمي، التي تخبرك أين موقعك الحالي، وما هي نقاط قوتك الحالية، وما هي الاحتياجات المهمة للتطوير في موقعك الحالي، وما هو مستواك الحالي للفاعلية. إن التقويم ضروري متى ما تغير موقعك. ويمكن للمواقف في محيط العمل اليوم أن تتغير كثيرا وفجأة. وبأقل تقدير، قم بالتقويم عندما تأخذ على عاتقك دورا جديدا، أو عندما تتغير وظيفتك، أو عندما يكون ثمة تغيير تنظيمي أساسي، أو إذا لم تقم بتقويم لمدة ١٢-١٨ شهرا. وأثناء تخطيطك لتقويم نفسك، تذكر هذه الإرشادات الثلاث:

(١) قم بتقويم نفسك و موقعك.

(٢) استخدم أساليب تقويم رسمية و غير رسمية.

(٣) وازن بين التقويم الذاتي وبيانات من مصادر أخرى.

إن التحدي يعني أنك معرض لإجهاد يفوق مقدرتك الحالية. وبناء على مدى ذلك الإجهاد قد تشعر بالراحة في مواجهة تحدٍ أو قد تشعر بعدم القدرة على التحمل. وقد يستدعي التحدي مهارات و منظورات غير موجودة حاليا لديك، أو قد يحدث حالة من عدم التوازن لديك ويوفر فرصة للتساؤل بشأن طرق معتمدة للتفكير والعمل. ويحمل موقف العمل الذي فيه

تحديات قليلة جدا لك مشكلات خاصة به. فبعد إتمام النوع نفسه من المهمات مرة بعد مرة، فإنك معرض للملل والإنهاك.

إن الدعم يعزز من الثقة بالنفس ويزيدك طمأنينة بنقاط قوتك ومهاراتك الحالية وطرقك المعتمدة للتفكير والعمل. وإنشاء الدعم هو أساس لتعاملك وحتى لتقليل التحديات التي تواجهها، وجعلها متفقة مع مهاراتك. وستساعدك زيادة الدعم في الوصول إلى المستوى الذي يكون موقفك فيه أكثر توازنا بين التحديات التي تواجهها والمهارات لديك. ومن خلال موقف متوازن أكثر ستكون لك قدرة أفضل للتعلم، وللتنمو، ولبناء مهارات ومنظورات تساعدك على التطور بصفتك قائداً.



## منشورات ذات صلة

### تحقيق أهدافك للتطور

توجد ثمة ثلاث إستراتيجيات يجب استخدامها إذا ما أردت أن تمي قدراتك لتصبح مديرا بشكل تام: الاضطلاع بمهمات صعبة، التدريب على مهارات معينة، واستخدام علاقات التطوير. ويصف هذا الكتيب الإرشادي هذه الإستراتيجيات ويوضح كيف تستخدمها. (رقم البضاعة ٤١٠).

### ثلاث أساسيات للتطور: تعيين وتحقيق تحدياتك للقيادة

إنك تشعر خلال حقب النمو الشخصي والمهني كما لو كان تعليمك وتطورك مستجلا. كيف تبقى اندفاع التعلم مستمرا عند انتهاء الخبرة؟ يوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تستخدم التقويم والتحدي والدعم لتعزيز قيمة وتأثير خبرات التطور. (رقم البضاعة ٤٠٤)

### الاستعداد للتطور: غاية الاستفادة من برامج القيادة الرسمية

إذا كنت مسجلا للمشاركة في برنامج لتطوير القيادة، أو كنت تفكر في شأن برنامج مثل ذلك، فيمكنك أن تزيد من فوائد ذلك لك ولمنظمتك بالاستعداد لخبرة التطور. وسيوضح لك هذا الكتيب الإرشادي كيف تعد نفسك وكيف يمكنك أن تساعد في إعداد رفقاءك في العمل وبيئة عملك لغاية الاستفادة من برنامج القيادة الرسمية. (رقم البضاعة ٤٠٩).

### تحديد أهدافك التطويرية: ابدأ بقيمك

يتعلق هذا الكتيب الإرشادي بتغيير الطريقة التي تفكر بها عن تحديد الأهداف. إنه يتعلق بتعيين الأهداف المهمة والهادفة للمجالات الخمسة الأساسية من حياتك: المهنة، والنفس، والعائلة، والمجتمع، والروح. وستكون

### ثلاثة أساسيات للتطور

الأهداف التي تنشئها ذكية (SMART): محددة، ويمكن قياسها، والحصول عليها، وواقعية، وموقوتة. وسيكافئك تحديد أهداف ذي مغزى بتقدم حقيقي نحو النجاح في جميع مجالات حياتك. (رقم البضاعة ٤١١).

قم بشراء مجموعة كتيباتنا الإرشادية للتطور (رقم البضاعة ٧٢٦)، وتسلم الكتب الأربعة المذكورة أعلاه بتخفيضات كبيرة. انظر أدناه لمعلومات الطلب.

