

٥ دليل الأفكار العملية ٥

الاستعداد للتطوير

أهم عمل
يعنى بالبرامج
الأساسية للقيادة

obeikandi.com

دليل الأفكار العملية

الاستعداد للتطوير أهم عمل يعنى بالبرامج الأساسية للقيادة

تأليف

جينيفر مارتينو وإيلي جونسون

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبد الله

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Preparing for Development
Making the Most of Formal Leadership Programs
Jennifer Martineau and Ellie Johnson
Copyright © 2001 Center for Creative Leadership
ISBN 978-1-882197-62-0

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 الطبع العربية محفوظة للمبيكان بالتعاون مع مركز القيادة الإبداعية، شمال كارولينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

© العبيكان
Obaikan 2009 - 1430

ISBN

الناشر العبيكان
Obaikan للنشر

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

ح) مكتبة العبيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان 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 العبيكان
Obaikan

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

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 تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لئلا ينفذ جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



obeikandi.com

مَجْمُوعَاتُ الْكُتَابِ

الصفحة

الموضوع

٩	تمهيد
١١	لماذا برنامج الاستعداد لتطوير الإدارة؟
١١	تهيئة توقعاتك
١٥	- التوقعات الشخصية
١٩	- التوقعات التنظيمية
٢٠	- تهيئة دوافعك
٢٥	تهيئة مكان عملك
٢٦	- الاهتمام بالعمل
٢٦	- الاهتمام بالزملاء
٢٧	- حدد أسباباً واضحة
٢٨	- شاطر الآخرين أهدافك
٢٩	- الانتباه للعوائق
٢٩	- تقييم العوائق
٣٠	- إزالة العوائق
٣٠	- دمج الدروس وتكاملها
٣١	- احرص على كسب الوقت
٣٤	كتب مقترحة للاطلاع
٣٥	معلومات مهمة
٣٦	الخلاصة



obeikandi.com

تمهيد

ثمة أسباب كثيرة تدعو المديرين لحضور برنامج تطوير الإدارة. فأحياناً تختار جهة العمل مديراً محدداً لحضور البرنامج، أو قد تبعث كل مديريها الذين ترى فيهم قدرات كامنة عبر سلسلة من برامج التطوير. في حين قد يسعى بعض المديرين لحضور برامج التطوير على نفقاتهم الخاصة سعياً لتطوير قدراتهم الذاتية.

فإن كنت ممن أدرجت أسماؤهم ضمن من يشهدون برنامج تطوير الإدارة، أو كنت ممن يدركون أهمية مثل ذلك البرنامج، أنشد يمكنك تحقيق فائدة جوهرية، لك ولجهة عملك، من خلال الاستعداد لتجربة التطوير، وسوف تدرك من خلال هذا الكتيب كيفية تهيئة نفسك ومساعدة زملائك لتهيئة أنفسهم، وأيضاً تهيئة بيئة عملك، للإلمام بأهم برامج التدريب الأساسية للقيادة.



obeikandi.com

لماذا برنامج الاستعداد لتطوير الإدارة؟

تشكل برامج تطوير الإدارة استثماراً مالياً هائلاً والتزاماً شخصياً، لما لها من آثار جوهرية على العمل والحياة الشخصية. ولهذا كان من المدهش حقاً أن نرى كثيراً من المديرين الذين يلتحقون بتلك البرامج يأتون دون أن تكون لديهم فكرة كافية عما يتوقعون الحصول عليه أو يأملون تحقيقه.

فلا شك أن تهيئة نفسك لبرنامج التطوير تعزز تجربتك بطرق شتى. إذ تزيد مدى قبولك للبرنامج واستعدادك للتعامل معه، ومن ثم تستطيع توجيهه لاحتياجاتك المحددة لتحقيق التطوير. كما تعمل على تخفيف حدة ما قد ينتابك من قلق وارتباك وضيق بسبب تلك التجربة. وتساعدك، بجانب هذا كله، على توفير ما تحتاجه من دعم لتحسين فرصك لصقل مهاراتك، وقدراتك، وسلوكك، مما يجعلك مديراً أكثر تأثيراً.

فحالمًا تتخذ قراراتك بحضور برنامج التطوير، سارع لتهيئة نفسك من خلال تصور رؤية واضحة وفهم دوافعك للالتحاق، وتأكد أن بيئة عملك سوف تدعمك لتجعلك أكثر كفاءة وقدرة على العمل.

تهيئة توقعاتك؟

يعني الاستعداد والتهيئة للبرنامج أكثر من مجرد معرفة مواعده ومكان انعقاده، فهو شبيه بإجراء عملية تقييم تسبق العمل، تشمل على مسح يحتوي على معلومات مهمة يتم توزيعها على المسؤولين المباشرين عنك، وزملائك ورئيسك في العمل. وربما سئلت أيضاً عن التحديات الإدارية التي تريد معالجتها في أثناء البرنامج والأهداف التي تشدها منه.

وليس ثمة شك في أن توقعاتك لما يمكن أن تحققه من برنامج التطوير سوف تكون واضحة جداً إذا استطعت أن تفهم منذ البداية ما إذا كان

البرنامج انتساباً مفتوحاً أو برنامجاً محدداً أو أنه مصمم خصيصاً وفق طلب شركتك. فكل نوع من البرامج يختلف من حيث التصميم، والأسلوب والمحتوى.

فغالباً ما تدير برامج الانتساب المفتوحة شركات أخرى غير شركتك، ربما تنظم برامج على نفقاتها الخاصة أو ربما تستأجر جهات أخرى في مدن رئيسة لأداء تلك المهمة نيابة عنها.

فإن شاركت في أحد تلك البرامج، يجب أن تتوقع أن يأتي المشاركون الآخرون من شركات كثيرة مختلفة، صناعات مختلفة ومناطق جغرافية مختلفة أيضاً.

من جهة أخرى، يعنى برنامج تطوير الإدارة الذي يعد بناءً على طلب جهة خاصة بالاستجابة لقضايا هذه الجهة أو تلك التي طلبته والوفاء باحتياجاتها. وقد تلجأ برامج التطوير الخاصة للاستفادة من التحديات الماثلة أمام الشركة المعنية وتجاربه

الأشياء التي يجب توقعها من الالتحاق بالبرنامج

- توقع أنك ستعمل بجد معتمداً على قدراتك الذاتية تحقيقاً للتواصل بين أدوات التدريب، وسياسة شركتك، ثقافتها واهتماماتها.
- توقع أن تتخذ بعض قرارات بشأن طريقة محددة للمشاركة في حل مشكلات شركتك والإسهام في وضع خططها. فربما كان بعض زملائك مديرين لشركات معتمدة.
- توقع أيضاً أن تجربتك سوف تتشكل من خلال تنوع المشاركين الذين يشكلون لك مصدر معلومات ثرة فيما يتصل بالدور الذي يمكن أن تضطلع به، خدمة لثقافة شركتك واستراتيجيتها.
- توقع أن تكون تجربتك مجرد جزء من جهد تطوير الشخصية الكاملة، ولهذا أنت تتحمل مسؤولية شخصية تجاهها.
- توقع أن تنظر شركتك، وزملائك في العمل وأسرتك وأصدقائك للطريقة التي أثرت بها تجربتك في سلوكك.

ما يمكن أن تنتظره من برنامج تدريب خاص

- يجب أن تتوقع أن يخدم محتوى البرنامج إستراتيجية شركتك، إن كان ذلك عملاً خاصاً، عالمياً، مقعداً مخصصاً لتطوير القوى العاملة، أو غيرها من القضايا.
- توقع أيضاً أن يكون لمحتوى البرنامج علاقة وثيقة الصلة المباشرة بقضايا أو مشكلات تواجهك حالياً في عملك.
- توقع أن يكون زملاؤك أناس يستحقون أن تحتفظ معهم بعلاقات دائمة حتى بعد انتهاء البرنامج. ربما تود التفكير هنا في مدى تأثير سياسة الشركات في نزاهة المشاركين وصراحتهم.
- توقع أن يكون البرنامج مجرد جزء واحد فقط من عملية تطوير واسعة، أو ربما ركز على المفاهيم والمهارات نفسها التي تدرب عليها أشخاص آخرون يعملون في أقسام أخرى في شركتك. أنتنظرتنظر شركتك اعتماد مفاهيم ومهارات جديدة وتعزيز استعمالها لتحقيق مصلحة العمل.
- وأخيراً توقع أن يكون للشركة التي تعمل فيها توقعاتها الخاصة، ولهذا عليك أن تثبت أن للتدريب تأثيراً إيجابياً على أدائك، لأنها قطعاً تنتظر نتائج حقيقية من عملية تدريبك.

واستخدامها قاعدة للدراسة. كما قد تعتمد استعمال لغتها الصناعية المألوفة لعملها.

كما قد تستخدم الجهة التي تضطلع بالتدريب تعليمات من داخل شركة العميل الذي أوكل لها تلك المهمة. وفي حال التحاقك ببرنامج مثل هذا فسيكون زملاؤك من شركتك نفسها. ويمكن أن يقدم التدريب في شركتك من خلال ما تقدمه من تسهيلات، في الجهة التي تضطلع بمهمة التدريب أو حتى في موقع محايد.

سوف تحصل على الكثير من تجربتك إذا عرفت مقدماً كيفية تصميم البرامج، لأن برامج تطوير الإدارة تتخذ أشكالاً عدة. فإن وضعت في مخيلتك صورة فصل دراسي مثلاً، فربما اجتاحتك نوع من الارتباك في برنامج يتوه بك في دروب شتى. أما إن كنت تخطط لاكتشاف الحياة الليلية المحلية في المنطقة التي يجري فيها التدريب، فسوف تصاب بالدهشة إذا

فوجئت باشتغال البرنامج على دورات بعد العشاء وواجبات تؤدي في البيت بعد نهاية اليوم.

فمن التحديات التي تفرضها برامج التطوير الحقيقية على المديرين أنها تعرض وجهات نظر جديدة وتشجع تنمية قدرات وطاقات جديدة أيضاً خلال وقت قصير جداً، يتم فيه العمل بتركيز شديد. فلاشك أنهم يطلبون إليك عمل أشياء مختلفة عن نشاطاتك اليومية المعتادة في العمل. وهذا هو عين الشيء الذي ينتشلك من بيئة المعتاد، ويزودك برؤية عميقة، ويتيح لك الفرصة لكي تجرب نوعاً جديداً من السلوك. ولهذا سوف يزول قلقك وتتبدد حيرتك عندما تستوعب ما يوجه إليك وترتكز على اهتمامك على هدف البرنامج.

التصميم المناسب

استخدم القائمة الآتية في أثناء محادثة مع ممثل برنامج التدريب لتحديد نوع الخبرة التي تتوقع الحصول عليها من برنامج التطوير الذي تزعم الالتحاق به:

- هل يا ترى سوف أجلس في صف دراسي، أنصت بانتباه لمعلومات نظرية وأتعلم من دراسات حالة معينة؟
- هل يا ترى سوف يصور عملنا في أثناء البرنامج على أشرطة تلفزيونية (فيديو) أو ربما يراقبوننا بطريقة ما، معتمدين تقنية البحث من خلال استحداث مختلف الظواهر التي يحتمل أن تتبدى في ظل أحوال حقيقية معينة فيما يتعلق بقرارات العمل وأفعاله؟
- هل يا ترى سوف اضطر للبحث بمعلومات شخصية عن مخاوفي ومواطن ضعفي؟
- هل تكون هنالك واجبات منزلية واختبارات؟
- هل سوف أكون حراً في الأمسيات، أم أنني سوف اضطر للبقاء مع المجموعة؟

التوقعات الشخصية

قبل أن تذهب للبرنامج

- اقرأ المعلومات التي تقدم لك عن البرنامج بعناية شديدة.
- توجه لراعي البرنامج بكل ما لديك من أسئلة واستفسارات لم تجد إجابة عنها في الوصف الذي قدم عن البرنامج.
- احرص على التواصل مع الأشخاص الذين سبق لهم الالتحاق بالبرنامج.

لقد صممت برامج تطوير الإدارة بحيث تساعدك لتكون أكثر تأثيراً في الموقع الذي تشغله. كما تساعدك أيضاً على تنمية قدراتك وصقل مهاراتك التي سوف تؤهلك قطعاً لأداء دور أعظم مما تؤديه حالياً في عملك. فاحرص في أثناء جمعك للمعلومات عن هدف

البرنامج ومحتواه، على المواءمة بين ما تعلمته وبين الموضوعات التي تتعامل معها حالياً في العمل، وبين أهدافك الشخصية التي تتعلق بالمهنة على المدى البعيد.

في العمل.

فكر في قدراتك الإدارية ومواطن ضعفك:

- هل تواجه صعوبة في عمل تقاريرك المباشرة؟
- هل ترغب في صيغة تواصل أفضل بين نفسك وبين فريقك؟
- هل تعاني من مشكلات انتداب؟
- هل يميل مديرك للحط من قدر أفكارك؟
- هل بلغتك معلومات من آخرين تناقض الطريقة التي ترى بها نفسك؟
- هل أظهرت مراجعة الأداء مواطن ضعف حقيقية؟

ولا شك أن اطلاعك على وصف البرنامج وحديثك إلى الجهة التي ترعاه والمشاركين السابقين، سوف يساعدك على المواءمة بين محتويات البرنامج واحتياجاتك للتطوير. فأوصاف البرنامج عادة تحدد مواطن معينة

يتم التركيز عليها في محاولة لتطوير الكفاءات للتعامل معها، كالقدرة على حل المشكلات والنزاعات في العمل، تطوير الآخرين وتنمية مواهبهم، إدارة فرق العمل وقيادتها، التواصل، توظيف التنوع، إدارة الصراعات احترام الذات وغيرها من موضوعات ذات صلة.

وربما تبدو كل محتويات البرنامج وثيقة الصلة بقائمتك التي أعدتها عن قدراتك ومواطن ضعفك. لكنه يساعدك -مع هذا كله- على تصور فكرة محددة عما تريد تحقيقه من تلك التجربة. وقد أعدت بعض أجزاء برنامج التطوير لتخاطبك بشكل شخصي وعاجل أكثر مما تفعل الأجزاء الأخرى.

وتعد كل تلك العوامل التي حددتها آنفاً في العمل عند التفكير في قدراتك ومواطن ضعفك، ذات أولوية عظمى، لأنها الأكثر صلة بمواطن المهارات التي تود صقلها.

فاكتب ثلاثة مواضع تعتقد أن صقل مهاراتك الإدارية فيها يجعلك أكثر كفاءة في عملك. لقد أوردنا عناصر قليلة كنموذج:

أرغب أن أكون أفضل من حيث القدرة على التأثير في الآخرين.
أرغب في معرفة كيفية الموازنة بين دوافعي وطموحي لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج.
أرغب في معرفة كيفية حل المشكلات وحسم النزاعات بطريقة أكثر إبداعاً.

في المستقبل. بالإضافة للنظر لوضعك المهني الحالي، يجب عليك أيضاً أن تضع في الحسبان أهدافك المهنية على المدى البعيد:

أهم عمل يعنى بالبرامج الأساسية للقيادة

- هل ترغب التقدم في جهة عملك الحالية؟
 - هل ترغب الانتقال إلى شركة أخرى تعمل في مجال مختلف؟
 - هل تفكر حالياً في تأسيس عمل خاص بك؟
 - هل تقلقك فكرة ترك العمل في شركة عريقة لكي تبدأ العمل مع شركة حديثة ناشئة، وما قد يصاحب ذلك من متاعب؟
 - هل تداعب خيالك فكرة ترك العمل في شركة متحدة وتسخير مواهبك لخدمة منظمة خيرية؟
 - هل تفكر في الانتقال من منظمة خيرية للعمل في شركة متحدة؟
- وعلى كل حال، ليس ثمة شك أن المستقبل ينطوي على بعض التغييرات في المسؤوليات في العمل.

فما هي المهارات التي قد تحتاجها يا ترى لنوع العمل الذي تتخيله في المستقبل؟

- هل تحتاج أن تكون ضليعاً في بيع نفسك وتسويق أفكارك؟
- هل تحتاج أن تكون قادراً على تحفيز الآخرين للمشاركة بأقصى ما لديهم؟
- هل تحتاج للعمل بسرعة شديدة لتأسيس ثقة مع الأشخاص الذين تعمل معهم ولا ترى ذلك في أي منهم؟
- وهل تحتاج لاستنهاض قدراتك لترتيب أعمالك ومشروعات حسب الأولوية؟

فكما فعلت تماماً عند مقارنتك لمحتويات البرنامج مع وضعك الحالي في العمل، ابحث عن الموضوعات المشتركة بين تجربة التطوير وخططك المستقبلية. وبناءً على مدى العلاقة بين محتويات البرنامج وبناء تلك المهارات، يمكن لتجربة التطوير الجوهرية أن تحدث تأثيراً غير ثابت في حياتك، لا ينتهي عند ما يمكن أن تحدثه من تحسين على شركتك، وإرضاء

الاستعداد للتطوير

مديرك، وما تتصوره من شخصية لنفسك في خيالك فحسب، بل يمتد إلى ما بعد حياتك العملية ووضعتك الوظيفي الحالي. وعليه، يمكنك زيادة ما تعلمته وما حصلت عليه من معرفة من خلال رسم صورة واضحة لما تتوقع أن تحصل عليه من تجربة التدريب.

فكر في أهدافك المتعلقة بالمهنة

اكتب وصفاً موجزاً لتلك الأهداف في هذه المساحة

أهم عمل يعنى بالبرامج الأساسية للقيادة

فكر في أثناء مراجعتك أهداف المهنة التي سبق أن وصفتها في المهارات التي تريد صقلها وتطويرها حتى تتمكن من تحقيق تلك الأهداف المنشودة. ومن ثم سجل احتياجاتك للتطوير في المكان المخصص الذي تم توفيره أدناه:

أهداف المهنة	الحاجة للتطوير	علاقتها بالهدف

التوقعات التنظيمية:

مما لا جدال فيه أن عملية تطوير القدرات الإدارية تعد استثماراً كبيراً ومهماً. ومما لا شك فيه أيضاً، أن شركتك تنتظر أن تجني ثمار ذلك الاستثمار. فماذا يكون نوعه يا ترى؟

ليس ثمة شك في أن أولويات التطوير الإداري تكون في معظم الأوقات وثيقة الصلة بإستراتيجية الشركة، التي تشمل أشياء عدة، منها على سبيل المثال: إنشاء مؤسسة ذات قدرة كبيرة للاستجابة للأهداف المنوطة بها، تعزيز التطوير لتحسين القدرة على التخطيط، السعي لتحقيق أهداف عالمية أكثر، وحتى تغيير ثقافة الشركات المتحدة التي تحد من عملية الإنتاج وتعميق القدرة على التجديد والابتكار.

فإن رشحك مديرك لكي تتلقى التدريب، فلا بد لك أن تدرك ما يتوقعه منك نتيجة ذلك. فربما كان ترشيحك لتهيئتك لتولي عمل يتطلب قدراً أكبر من تحمل المسؤولية، وقدرات إدارية جديدة. فربما رأى مديرك فيك قدرة خاصة، كقدرتك على حل الصراعات أو تكوين فرق العمل، ولهذا أراد أن يصقل ذلك فيك ويطوره عن طريق التدريب.

أما إن لم تكن متأكداً من سبب اختيارك للالتحاق ببرنامج التطوير الإداري، فاسأل مديرِك. واستفسر منه عن مدى ارتباط برنامج التدريب بإستراتيجية الشركة. لأن هذا من شأنه أن يوفر لك فرصة لتوضيح أي مفاهيم أو انطباعات خاطئة لديك، كما يساعدك على الربط بين محتوى البرنامج وبين الأهداف التي تشدها شركتك ويتطلع إليها مديرِك. فالصلات بين تطوير الشخصية وبين الأهداف الطموحة التي تشدها شركتك تهيئ لك ظروفاً مواتية لكي تتعلم مفاهيم وسلوكيات جديدة.

تهيئة دوافعك

يعد إدراك الهدف من برنامج تجربة التطوير الإداري أحد المفاتيح المهمة التي تساعدك على تحقيق أقصى فائدة ممكنة من تلك التجربة. يضاف إليه الدافع للتعلم من تجربة كتلك. فسلوكك هو الذي يحدد تجربتك ويشكلها. فإن انتابك الخوف والقلق من حضور برنامج التطوير الذي تقرر أن تلتحق به، فحاول ضبط سلوكك قدر استطاعتك، لأن ذلك يساعدك على تعزيز الفوائد وتقليل الهواجس التي تدفعك لعدم الالتحاق به. وسوف تساعدك النشاطات التي تأتي بعد ذلك على التفكير في بواعثك وتحديد مدى استعدادك لبرنامج التطوير الذي أنت بصدد حضوره.

الشخص المستمتع بعطلته

يتوق بعض الناس كثيراً للالتحاق ببرامج التطوير الإداري لأنهم يرون فيها متنفساً من العمل. كما أنهم يعشقون السفر إلى مكان مختلف. بالإضافة لما يطمحون إليه من مظاهر اجتماعية. ولهذا كله فهم شديدي الترحيب بالتغيير من رتبة العمل. فكيف ترى أنت مشاركتك في البرنامج؟

٤

٣

٢

١

○

○

○

○

هذا يشبهني إلى حد كبير

أنا لست كذلك

الرهينة

وبالمقابل، يتمتع بعض الناس كثيراً حينما يطلب إليه الالتحاق ببرامج التطوير. لأنهم يرون فيها إلهاءً عن عمل مهم. ويعتقدون أن ترشيحهم للالتحاق بها ينعكس سلباً على أدائهم في العمل. وربما رأوا أن أي تدريب لا يركز على المبادئ والقواعد، ويهتم بالأصول (مهارات الحاسوب، مثلاً، أو تحسين الذكاء المالي) هو مجرد عبث ومضيعة للجهد والوقت والمال. فكيف ترى أنت نفسك هنا؟

٤	٣	٢	١
○	○	○	○
هذا يشبهني إلى حد كبير			أنا لست كذلك

المتدرب

يطير بعض الناس فرحاً عندما تتاح لهم فرصة لتعلم المزيد عن أنفسهم وصقل مهاراتهم ليكونوا أكثر تأثيراً في عملهم. ويرون في برامج التطوير فائدة عظيمة للشركة التي يعملون فيها. ويتوقعون أن تتسع مداركهم وتصلق مهاراتهم وتتطور قدراتهم. ولهذا تجدهم على أتم الاستعداد لتركيز انتباههم وحشد طاقاتهم في البرامج. فأين يوجد موقعك أنت من هذا؟

٤	٣	٢	١
○	○	○	○
هذا يشبهني إلى حد كبير			أنا لست كذلك

بالطبع، لا يقصد بهذه النماذج حصر كل العوامل التي تحدد دوافعك للالتحاق ببرنامج تطوير إداري.

غير أنها يمكن أن تكون مفيدة إذا نظرت إليها على أنها خلفية أساسية
لشاعرك تجاه الالتحاق بمثل ذلك البرنامج. فخصص بعض الوقت للتفكير
في إجاباتك.

ماذا عن التجربة التي تجعلك تشعر بهذا الإحساس؟
ما الذي تستطيع فعله لتكون أكثر قبولاً للبرنامج وانسجاماً معه حتى
تجني أكبر فائدة ممكنة منه؟

تعزيز الحافز:

لا شك أن التفكير فيما يمكن أن تجنيه من ثمار يعد أحد الوسائل المهمة
التي تساعدك على زيادة حماسك للالتحاق ببرنامج التطوير. فخذ قسطاً
من وقتك لتفكر في مدى ارتباط مثل هذه التجربة بعملك وتأثيرها الإيجابي
عليه. وكذلك على اهتماماتك المهنية، وتنمية شخصيتك وتطويرها. فلا بد
لك أن تضع في حساباتك اهتماماتك وما تؤمن به من قيم ومبادئ ومدى
تأثيرها في حياتك العملية وحياتك الشخصية. فاستعن بالقائمة الآتية
لتساعدك على تركيز تفكيرك فيما يمكن أن تحصل عليه من فوائد في
الالتحاق ببرنامج تطوير الإدارة.

أوافق بشدة أخالف بشدة

- أنا أؤمن بالتطوير.

- أود أن أهيئ نفسي لأقصى درجة ممكنة
بصفتي قائداً.

- عندي طموح للترقية في شركتي والنجاح
في عملي.

- أرغب في بيئة عمل آمنة ومساعدة تمكني
من اكتشاف موضوعات الإدارة.

- ○ ○ ○ ○
- أرغب في تعلم تقنية جديدة للتعبير عن أفكارى لإدارة عليا.
- ○ ○ ○ ○
- أستطيع أن أستفيد من تعلم كيفية الطريقة التي يتواصل بها الآخرون ويقدمون أعمالاً أساسية في شركاتهم.
- ○ ○ ○ ○
- أرغب في معلومات متميزة عن كيفية التواصل مع الآخرين.
- ○ ○ ○ ○
- أرغب في معرفة كيفية الاستفادة من إمكانياتي الفردية لأكون مديراً أكثر تأثيراً.
- ○ ○ ○ ○
- أنا أتصرف بطريقة لا تخدم أهداف مهنتي.
- ○ ○ ○ ○
- أرغب في تطبيق سلوكيات ومهارات جديدة في بيئة آمنة.
- ○ ○ ○ ○
- أحتاج لوقت للتركيز على نفسي، نموي الذاتي وأهدأ في المهنة.
- ○ ○ ○ ○
- سوف تجعلني التجارب الجديدة أكثر قدرة على التسويق داخل شركتي وخارجها.
- ○ ○ ○ ○
- أستطيع اعتماد إستراتيجيات أكثر فاعلية لتحفيز تقاريرى المباشرة.
- ○ ○ ○ ○
- أرغب في تعلم كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم حتى عندما أكون في وضع لا يمتعني بحق اتخاذ القرارات المطلوبة.
- ○ ○ ○ ○
- أستطيع اعتماد إستراتيجيات أكثر فاعلية مع رئيسي في العمل.

فبإمكان برنامج التطوير المنهجي توفير كل تلك المكاسب وغيرها. فمن خلال التفكير فيما يمكنك فعله بشكل أفضل، والمكاسب التي يمكنك الحصول عليها مما تتزود به من رؤى جديدة، وكيف تصير مديراً أكثر تأثيراً، من خلال ما ذكر كله، يمكنك رؤية الصلات التي تربط بين مصالحك وأهداف البرنامج. الأمر الذي يساعدك في تعزيز دافعك للالتحاق بركب التجربة والتعلم منها. فإن كانت استجابتك للأشياء السابقة إيجابية، أنتد تكون لديك أعذار كثيرة للمشاركة التامة في برنامج التطوير الذي تفكر فيه. فسارع لتوظيف تلك الاستجابة الإيجابية لتركيز باعذك ودافعك لحضور البرنامج. وثمة إستراتيجية أخرى لتعزيز التزامك للالتحاق ببرنامج التطوير، يمكن إيجازها في: التفكير في عواقب عدم المشاركة. فالمديرون الذين يقاومون الرغبة في التغيير أو يجهلون الحاجة للتطوير، يغامرون بخسارتهم لوظائفهم، فاعتبر الأسئلة الآتية وسيلة لدعم دافعك وحافزك للتعلم من برنامج التطوير الإداري:

لا	نعم	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل أنا أعول على سجلي للحصول على الترقية؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل أنا أعتد أكثر من اللازم على المهارات التي أتفوق فيها؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل المعلومات التي حصلت عليها من مهارتي القيادية متناغمة مع الطريقة التي أرى بها نفسي؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل أستطيع تكوين فريق عمل فاعل وقيادته لتحقيق أهدافه المنشودة؟

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل تستمر تقاريري المباشرة في أدائها الجيد
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	إن أنا واصلت اعتماد طرق الإدارة نفسها التي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أستخدمها الآن؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل تعوق ندرة المعلومات تطور مهارتي الإدارية؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل أطبق عدم تطوير مفهومي لإستراتيجية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	شركتي؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل أستطيع النجاح من خلال إحالة المهارات
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	البينية إلى درجة أقل من تلك التقنية؟
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- هل أستطيع تعلم كيفية العمل بكفاءة وفاعلية في
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	شركتي إن لم أستطع تعلم كيفية فهم الاختلاف
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	في وجهات النظر، والشخصيات وأساليب
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التواصل؟

تهيئة مكان عملك

يعد الانخراط في برنامج تطوير إداري منهجي، مجرد الخطوة الأولى في بناء المهارات التي تجعلك مديراً أكثر تأثيراً. فشأنك شأن كثيرين قد يلتحقون ببرامج مشابهة، قد تعود إلى عملك وأنت مشبع بأفكار جديدة، سعيد بما تعلمته ومتلطف لتطبيق ما تعلمته من مهارات ورؤى جديدة.

فتلك هي اللحظة التي تكتشف فيها مدى صعوبة تحدي ما اعتدت عليه من سلوك، وربما لم تفكر مطلقاً في الطريقة التي تؤثر بها بيئة عملك سلباً على تطوير إستراتيجيات ومهارات جديدة وجعلها موضع التنفيذ.

وعليه، سوف تخسر الكثير ما لم تهيئ بيئة عملك لما يمكن أن يحدث بعد تجربة برنامج التطوير.

الاهتمام بالعمل:

لأنك ترغب في تكريس كل اهتماماتك لبرنامج التطوير الإداري الذي تلتحق به، لا بد لك من التخلص من كل ما يمكن أن يشغلك قبل مغادرة مكان عملك. وفيما يأتي بعض اقتراحات تساعدك على ذلك:

- حاول التنسيق مع أحد زملائك للاضطلاع بمسؤولياتك في أثناء غيابك.
- إن كان لا بد من البقاء على الاتصال الدائم بمكتبك، فحاول التنسيق بحيث تتصل في وقت محدد يومياً، واطلب إلى زملائك الاحتفاظ بأسئلتهم واستفساراتهم حتى ذلك الوقت المعلوم.
- اترك رسالة صوتية في بريدك الإلكتروني، تحظر فيها كل من يتصل بموعد عودتك إلى عملك، محيلاً إياهم لزميل مناسب للتصرف في الحالات الطارئة.
- ضع رسالة مفادها «غير موجود في المكتب» في بريدك الإلكتروني حتى لا يطمع المرسلون في إجابة فورية.
- أنجز أولاً كل عمل مستعجل لديك، قبل ذهابك إلى البرنامج، حتى لا تشعر بأي نوع من الضغط في أثناءه.
- حدد وقتاً للاتصال بالبيت طالباً إلى الأهل عدم إزعاجك في أوقات أخرى، ما عدا في الحالات الطارئة.
- انتبه للأشياء الخاصة التي ربما يزعجك غيابك عنها.
- أنجز كل المهمات التمهيدية المتعلقة بالبرنامج قبل مغادرتك مكتبك.

الاهتمام بالزملاء

إن أثر ذهابك للاتحاق ببرنامج التطوير الإداري لا يقتصر عليك وحدك فحسب، بل يعمدك للأشخاص الذين تعمل معهم، من زملاء ومراسلين وحتى مديرك، إذ تكون لديهم أفكار خاصة وتتباين مشاعرهم

معينة تجاه حضورك البرنامج. وربما فسر كل منهم ذلك على طريقتهم الخاصة، فربما تقطع قلب بعضهم حسداً على ما أتيح لك من فرصة تحريك من ضغط العمل، أو ربما أشاعوا أن لذلك علاقة بإعادة هيكلة موظفي الشركة. وربما فرح مديروك المباشرين لذلك لما يروا فيه من فائدة تساعدك على إذكاء القوة الدافعة لفريق عملك.

وعلى كل حال، يمكنك تلطيف بعض تلك المتاعب وتوفير نوع من الدعم عن طريق ما تبديه من ملاحظات، قبل مغادرتك للالتحاق بالبرنامج ومشاطرتك الآخرين أهدافك.

حدد أسباباً واضحة:

- لإزالة أي نوع من الغموض، وسد الطريق أمام التخمينات من هنا وهناك، فيما يتعلق بالهدف من برنامج التدريب، كن صريحاً بشأن أسباب حضورك.
- كن حريصاً مع مديرك: أخبره أنك تود تطوير قدراتك الإدارية، ولهذا ترغب في إتاحة الفرصة لك. لأن مجلس الإدارة قد طلب هذا البرنامج المحدد.
 - كن صريحاً مع زملائك، وأقتنعهم قائلًا: «الآن، المنافسة على أشدها، ومنتظر عملاؤنا منا الكثير، وترى الإدارة العليا أننا في حاجة لطرق أفضل لاتخاذ قراراتنا، تغيير أسلوب التواصل وتشجيع الإبداع والابتكار. ولهذا تبعث الشركة بمديرها لهذا البرنامج مدة عامين، لما له من سمعة طيبة في دعم الجهود الرامية لتحقيق هذه الأهداف».
 - كن صريحاً مع رئيسك المباشر، مؤكداً: «أعرف أن المصدر السري للمعلومات يشتمل على ملاحظات رائعة عن هذا البرنامج. لقد راجعت تلك الملاحظات فوجدتها مفيدة للغاية في إدخال التغيير على بعض وحدات عملنا. لهذا، فأنا لست ذاهباً إلى هناك لكي ألعب. بل

كلي أمل في أن يساعدني هذا البرنامج لكي أصير أكثر قدرة على أداء واجبي في العمل».

شاطر الآخرين أهدافك:

ربما كان زملاؤك، ورؤساؤك المباشرون ومديرك معنيين رسمياً بالتحضير للبرنامج الذي تلتحق به. فبعض البرامج تتطلب تقييماً حول مقدرتها الإدارية بشتى الوسائل. فعندما تشارك الآخرين أهدافك التي تدفعك لحضور البرنامج، تستطيع توفير الدعم الذي تحتاجه لمعالجة تحديات التطوير التي تعلمتها منه، بصرف النظر عما إذا كان الآخرون معنيين بتلك العملية الأولية.

- شاطر مديرك أهدافك، مؤكداً: «أعرف أنك قد رشحتني للالتحاق بهذا البرنامج لكي تساعدني على التمتع بالثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، والإقدام على المخاطر الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة. وأوافقك الرأي أنني في حاجة لفعل هذا الأمر، وعليه أعدك ببذل قصارى جهدي لتعلم كل ما أستطيع. وبعد عودتي، أكون ممتناً لكم بإبداء ملاحظاتكم بشكل مستمر حول مدى إجادتي تطبيق ما تعلمته».
- شاطر زملاءك أهدافك، قائلاً: «لقد طالعت كل شيء يتعلق بهذا البرنامج وأستطيع متابعته، وحسبما رأيته أنه يوفر أنواعاً من الأفكار التي تساعد فعلاً على عمل شيء متميز في كيفية عملنا مع بعضنا. ولا شك أنه سوف يساعدني، كما أعتقد أنه سوف يساعدنا جميعاً إن أنا استطعت عرض ما تعلمته في اجتماع عليكم. فهلا اجتمعنا يوم الإثنين بعد عودتي؟».
- شاطر مراسليك أهدافك، مؤكداً: «لقد تغيرت مسؤولياتي مثلما تغيرت أشياء أخرى في شركتنا، أعرف أنني سوف أؤدي عملاً

جيداً عندما أصغي إليكم، مدرباً وداعماً، ووثقاً من أنكم تحصلون على المصادر التي تريدها. هذا هو عين ما آمل تعلم كيفية تحقيقه من هذا البرنامج».

الانتباه للعوائق:

ليس ثمة شك أنه في كل شركة توجد عوائق أمام تعلم مهارات جديدة وتطبيق سلوكيات جديدة أيضاً. فغالباً ما تتعثر الأفكار الجديدة، الابتكارات والإبداعات والنماذج المطورة، بسبب ضغوط تحديد موعد أخير لإنجاز هذه المهمة أو تلك، السياسات البيروقراطية، مقاومة أشخاص مؤثرين وغير ذلك من العوائق والعقبات. فربما تكون قد رأيت ذلك في الشركة التي تعمل فيها.

وأمام تلك العوائق، غالباً ما يكون أسهل للمديرين الذين يحضرون برامج التطوير الإداري العودة للعمل وفق طريقتهم القديمة من إجراء تغييرات تؤدي لإدارة مؤثرة وفاعلة.

تقييم تلك العوائق:

قبل ذهابك للالتحاق ببرنامج التطوير الإداري، حاول دراسة العوائق التي قد تعيقك عن تطبيق ما تعلمته، أو تلك التي قد تعقد مهمتك فيما يتعلق بإدخال تغييرات جذرية. وتشمل أهم العوائق التي تطل برأسها في طريق التطوير الإداري:

- **الوقت:** هل يا ترى سوف تفاجئك أمور مهمة لا تحتل التأخير وغيرها من العوائق عند عودتك من البرنامج، مما قد يحول دون إتاحة الوقت اللازم لمراجعة ما تعلمته، وتطبيقه واعتماد تقنيات جديدة في العمل؟ فكر في وسائل لا تتأثر بعامل الوقت حتى تتمكن من تحقيق أهدافك.

• **الظروف المختلفة:** هل يعتمد القسم الذي تعمل فيه على أدوات أو أنظمة جديدة - برامج حاسوب جديدة، مثلاً أو نظام هاتف جديد - قد تشغلك عن تطوير قدراتك؟ ففكر في طريقة توازن فيها بين احتياجات المشروع، وبين حاجتك لتطبيق المهارات والرؤى الجديدة.

• **الأنظمة:** هل يشكل مبدأ «تلك هي طريقتنا دائماً في العمل» في شركتك عائقاً أمامك لتطبيق سلوكيات جديدة؟ فكر إذن في طريقة توفر بها الدعم لاعتماد التغييرات التي تريد إدخالها نتيجة لالتحاقك ببرنامج التطوير الإداري.

• **الدعم:** هل يتخندق المسؤولون الكبار في شركتك خلف أفكارهم التقليدية القديمة في إدارة العاملين واتخاذ القرارات وتطبيقها؟ حدد أعضاء الإدارة الذين ترى إمكانية تأثيرك فيهم حول الرؤى الجديدة التي سوف تعود مشعباً بها من تجربتك في برنامج التطوير الإداري.

• **إزالة العوائق:** لا تسمح لهتمك بالفطور، ولا لعزمك بالضعف، مهما ظهرت من صعاب أمام تحديات التطوير. صحيح، قد لا تستطيع لوحدها تغيير سياسات شركتك وثقافتها وتفكير القائمين على أمرها أو توفير الوقت اللازم لاستيعاب ما تعلمته وتطبيقه، غير أن ذلك لا يمنعك من أن تتخذ خطوات جادة لحماية حقك الشخصي وحق شركتك في برنامج التطوير الإداري.

فكر في كيفية الاستفادة مما تعلمته في خدمة عمك اليومي، وخصص وقتاً لتطبيق مهارات ورؤى جديدة في العمل وغيره، وحاول أن تحظى بتعاون زملائك في العمل وقبولهم، واحرص على معرفة رد فعلهم تجاه سلوكك.

دمج الدروس وتكاملها:

ربما تكتشف في أثناء تجربة حضورك برنامج التطوير -وبالتأكيد بعدها أيضاً- مجالاً أو أكثر تستطيع تغيير أسلوب إدارتك له. غير أن تغيير

أسلوب إدارتك لا يتحقق هكذا بضغطة زر. وعليه لابد أن تجمع بين ما تعلمته في عملك وما تعلمته في حياتك الخاصة. ربما تود البداية بتزويد مراسليك المباشرين بمعلومات عامة غير رسمية من وقت لآخر لكي تساعدهم على تطوير ذاتهم. أو ربما بناء مزيد من جسور الثقة والتعاون مع أشخاص آخرين يعملون في مجالات أخرى. ففكر في التغييرات التي يجب إدخالها على بيئة العمل لدعم تلك الأهداف:

- هل يا ترى سوف تكون بعض المذكرات الصغيرة ومزيداً من

الاجتماعات المباشرة وجهاً لوجه مفيدة؟

- هل تساعد اجتماعات الفريق العامل على تحريك الذهن وشحن

الأفكار وتبادل المعلومات؟

- هل تساعد سلسلة المناقشات المتصلة مع مراسليك المباشرين لمعرفة

أهدافهم الشخصية وكيفية مواءمتها مع أهداف المؤسسة التي تعمل

فيها، على تعزيز دورك الإداري؟

إذن فكر في طريقة لابتكار آلية تمكنك من وضع أفكارك موضع التنفيذ.

وثق أنك في حاجة لفرص تتاح لك لتطبيق مهارات وسلوكيات جديدة، وتوقع

أنك سوف تحتاج لبعض الوقت لتقييم التجربة، كما تحتاج للتفكير في

إمكانية مساهمة ذلك التغيير في السلوك في تعزيز مهمتك بصفقتك إدارياً.

احرص على كسب الوقت:

إن لم تقرد وقتاً خاصاً لتأمل الدروس التي تعلمتها في تجربتك في

أثناء حضورك برنامج التطوير الإداري، ربما احتلت مكان ذلك أولويات

أخرى. فانظر دائماً للأمام واستعمل حلوياً مبتكرة لتوفير الوقت الذي

تحتاجه للتعامل مع تحديات التطوير الماثلة أمامك. فإن أردت قضاء ساعة

من الوقت في بداية كل يوم عمل في الدراسة والمراجعة، مثلاً، فاكتب ذلك

الموعد في مفكرتك اليومية، ثم اهتم باحترام هذا الالتزام وتنفيذه، مثلما تفعل تجاه أي اجتماع أو عمل مهم.

اسع للتعاون. ربما تحتاج لتعاون الآخرين لإتاحة الفرصة لنفسك لمراجعة ما تعلمته ووضع موضع التنفيذ. ناقش من أجل ذلك التعاون قبل وقت كافٍ. وكن حريصاً بشأن ما تتطلبه. فمثلاً، ربما تطلب عدم الرد على المكالمات الهاتفية أو غيرها مما يشغلك من أشياء مدة محددة من الوقت يومياً، أو ربما طلبت إلغاء كافة الاجتماعات في تلك المدة المحددة. وربما لم تكن في حاجة للقيام برحلات عمل خلال الأسابيع القليلة الأولى من انتهاء برنامج التدريب كلما كان ذلك ممكناً. وفكر أيضاً في الاستفادة من تعاون زملائك، ومديرك ومراسليك المباشرين لتحقيق أهدافك المنشودة من برنامج التطوير الإداري. أما إذا أردت السفر أكثر، -مثلاً- فاطلب إلى مراسليك المباشرين أن يكونوا جاهزين لتحمل المزيد من المسؤولية وألا ينتظروا تفاصيل رقابية كثيرة منك.

اطلب رأي الآخرين. إن تغيير عادة مستأصلة، وسلوك إداري غير فعال، أمر سهل إلى حد بعيد، تماماً كما يبدأ الكسلان برنامج تمارين رياضية عادية. صحيح.. لا يمكن اكتساب المهارات الجديدة بين عشية وضحاها هكذا في خبطة واحدة أو دونما جهد حقيقي. فأخبر زملاءك بما تحاول إنجازه، واحرص على حشد دعمهم من خلال إبداء ملاحظاتهم على سلوكك، وسلوكك نفسه، ثم تأثيره على من أبدى تلك الملاحظات.

تطلع للعمل مع جهات أخرى. ربما لا تكون شركتك جاهزة لاستيعاب التغييرات التي تزمع عملها. فإن كان الحال كذلك، فلا مانع أن تتطلع لفرص خارج إطار شركتك لكي تطبق ما تعلمته من دروس إدارية كالشركات المهنية، والأندية المدنية، المجتمعات الدينية والمنظمات الخيرية، فتلك كلها جهات توفر فرصاً رائعة لتطوير مجموعة من القدرات القيادية والإدارية.

حول الدروس إلى إدارة

ينظر كثير من المديرين لبرنامج التطوير الإداري كحدث - يستغرق بعض أيام أو أسبوع واحد بعيداً عن رتابة العمل ونشاطاته. غير أن برنامج التطوير الإداري يعني أكثر من هذا بكثير جداً. إذ إنه يعد أحد أجزاء عملية مستمرة تُعنى بصقل المهارات وتطوير الرؤى التي تحتاجها لتصير مديراً وقائداً فاعلاً وتبقى كذلك.

فالتجربة التي تمر بها في برنامج التطوير تشكل نتيجة لتوقعاتك، دوافعك واستعداداتك، فهي إذن تجربة تمتد إلى مستقبلك، تشق طريقاً للمعلومات، الأفكار، الإستراتيجيات وروح الابتكار التي صممت لتسريع تطورك المهني وتطور شخصيتك في أن واحد.

فأنت وحدك -إذن- تستطيع تقدير مدى ما يمكنك تحقيقه من فائدة من برنامج كهذا. أنت وحدك تستطيع الربط بين احتياجاتك، واحتياجات شركتك أو جهة عملك ومحتوى البرنامج. فمن خلال تهيئة نفسك كما ينبغي، دوافعك وبواعثك والتحاقك ببرنامج التطوير الإداري، تستطيع توفير مستوى راق من المعرفة، مستوى عال من المهارات والتقنية ورؤى شاملة فيما يتعلق بكل أساليب قيادة الناس والمنظمات والشركات.



كتب مقترحة للاطلاع

فيما يلي مجموعة من عناوين الكتب المقترحة للاطلاع عليها لصلتها الوثيقة بقضية ضرورة الاستعداد والتهيئة للاتحاق ببرنامج التطوير الإداري:

- * Douglas,C.A.,& McCauley, C.D.(1997). A survey on the use of formal developmental relationships in organizations. Issues & Observations ,17 (19 6-,2/.
- * Lombardo, M. M.,Eichinger,R. W.(1989). Eighty- eight assignments for development in place. Greensboro,NC: Center for Creative Leadership.
- * Martineau,J.W.(1997). Preparing for a leadership development program. Leadership in Action. 17)(3), 5- 7.
- * Mathieu,J.E.& Martineau,J.W. (1997)Individual and situational influences on training motivation. In J.K. Ford et al.(Eds) Improving training effectiveness in work organizations. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.
- * McCauley ,C.D. (1999). Learning from work experience: The Job Challenge profile. San Francisco: Jossey- Bass/ Pfeiffer.
- * McCauley ,C.D. ,Moxley ,R.S.,& Van Velsor, E.(Eds).(1998). The Center for creative Leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey - Bass and Center for Creative Leadership.



معلومات مهمة

لقد استندت خليفة هذا الكتاب على مصدرين أساسيين:

الأول: بحث اشتمل على العوامل المهمة والضرورية لنجاح تجربة التطوير الإداري.

الثاني: تجارب مأخوذة عن مشاركين عملوا مع برنامج مركز القيادة الابداعية والمؤسسات التي ينتمون إليها. من ناحية أخرى، استند أساس البحث على دراسة قادتها جينيفر مارتينو (Jennifer Martineau) أجريت حول مجموعة من المديرين (عينة) يعملون في شركة أجهزة حاسوب ضخمة. حاول خلالها عمال شاركوا في برنامج تطوير متعدد الأطوار بناء مهارات رقابية. فأظهرت النتائج أن الاستعداد لبرنامج التطوير الإداري لا يقل أهمية عن ضرورة نجاح التجربة عندما يعود المشاركون لتطبيق ما تعلموه في أماكن عملهم.

يضاف إلى هذا، أن سقف توقعات المشاركين بشأن ما مروا به من تجربة فيما يتعلق بتوفير الدعم وما اعترضهم من عوائق قبل الالتحاق بالبرنامج، عال جداً، الأمر الذي ترك أثراً على تعلمهم وتطور مهاراتهم.

على صعيد آخر، توضح تجربة مركز القيادة الإبداعية. مع المشاركين وجهات عملهم، الآثار الإيجابية للتوقعات الواضحة والقوة الدافعة العالية والروح المعنوية المرتفعة التي يتحلى بها المشاركون عند دخولهم الصف الدراسي في أول يوم من برنامج التطوير الإداري.

وصحيح.. قد يتغير هذا السلوك أحياناً في أثناء مدة البرنامج، غير أنه غالباً ما يبقى معهم حتى عودتهم إلى أماكن عملهم. وأنتد، قد ينجح المشاركون في توفير بيئة داعمة ومساعدة لتطبيق ما تعلموه خلال مدة البرنامج، أو ربما واجهوا عوائق تضاف إلى ما يواجهونه من تحديات تطوير مهارات قيادية وإدارية جديدة.

الخلاصة

يلتحق كثير من المديرين ببرنامج التطوير الإداري سواء على نفقتهم الخاصة أو برعاية شركاتهم التي يعملون فيها. لكن كثيرين منهم يأتون إلى البرنامج دونما توقعات واضحة، أهداف محددة أو حتى خطة لتطبيق ما تعلموه عند عودتهم إلى مكاتبتهم. وعليه، نؤكد أنه بإمكانهم زيادة ما يجنونه من ثمار وما يحصلون عليه من فوائد لنفسهم ولشركاتهم التي يعملون فيها في الوقت نفسه، إن هم هيئوا لأنفسهم جيداً واستعدوا قبل حضورهم لبرنامج التطوير الإداري الذي يزعمون الالتحاق به. ويشمل الاستعداد:

- ١- تحديد الرؤى والتوقعات.
 - ٢- إدراك أهمية الدافع لحضور البرنامج وشحنه.
 - ٣- التأكد من أن بيئة العمل سوف تدعم ما يحدث من تغييرات في السلوك والرؤى التي تؤدي بالضرورة لإدارة فعالة وقيادة مؤثرة وتضمن ذلك عالياً.
 - وبإمكان المديرين تحديد توقعاتهم من خلال المشاركة في وضع إطار لمحتوى البرنامج، ومن ثم تسخير تلك المحتويات لخدمة حاجتهم التطويرية المحددة، للوقت الحالي ولخدمة مهنتهم على المدى البعيد في المستقبل أيضاً. كما يجب عليهم ربط أهدافهم القيادية الشخصية من التجربة بالأهداف الإستراتيجية لشركاتهم.
 - ٤- اختبار مدى الحماسة لحضور البرنامج والاطمئنان التام إلى أن المعنيين عازمون على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التجربة.
- على صعيد آخر، يعد الانخراط في برنامج تطوير إداري منهجي، مجرد الخطوة الأولى في تشكيل المهارات التي تجعل المدير قائداً أكثر تأثيراً. وربما

اصطدام المديرين عند عودتهم من برنامج كهذا إلى عملهم الروتيني، بتعقيدات إدارية تعيقهم عن تطبيق ما تعلموه. غير أنه توجد عدة إجراءات تساعدكم على تهيئة بيئة العمل، حتى تكون أكثر دعماً وتقديراً لجهودهم التطويرية. ويمكن إيجاز أهم تلك الإجراءات في:

- تحديد حجم العوائق المختلفة.
- مشاطرة الآخرين أهدافهم.
- دمج ما تعلموه في حياة العمل اليومية مع ما تعلموه في حياتهم الشخصية.
- تخصيص الوقت اللازم لتطبيق ما تعلموه.
- الطلب إلى الآخرين لإبداء الرأي حول سلوكياتهم الجديدة.

فعندما يتم الاستعداد بطريقة صحيحة، ويكون الدافع كما ينبغي والاجتهاد في العمل، يمكن لبرنامج التطوير الإداري تزويد المديرين بفهم عميق للمهارات والرؤى اللازمة لقيادة الناس والمؤسسات والمنظمات وإدارتها.

