

## نص (العرض التقديمي) الخاص بإدارة الموارد: الأفراد

### شريحة 1:

تختلف إدارة الأفراد في مجال السياسة اختلافاً طفيفاً عنها داخل الشركات والمؤسسات لأن الأفراد يلتحقون بالأحزاب السياسية طوعاً، ويعملون متطوعين داخل الأحزاب السياسية ودائماً ما يستثمرون مواردهم الخاصة (مثل أوقات فراغهم وطاقاتهم)، فلا تقتصر أن الناس - لمجرد أنهم اتخذوا قرار الالتحاق بالعمل السياسي - أنهم مستعدون أن يستمروا في عطائهم للأحزاب السياسية دون نهاية دون أن يكافؤوا بطريقة ما. ويمكن لقادة الحزب والمديرين ضمان إنجاز هؤلاء الأفراد للعمل إن استطاعوا فهم عوامل تحفيز أعضاء الحزب والمتطوعين واخذوا ذلك دوماً في اعتبارهم لكي يقوم الأفراد بالعمل الشاق المتمثل في الدعاية الانتخابية والترويج لسياسات جديدة وتعيين أعضاء ومؤيدين جدد.

وفي هذا العرض سنقدم لكم بعض النصائح والمعلومات المفيدة حول إدارة الأفراد التي يمكنك أن تطبقها في أنشطتك السياسية اليومية: وسيتم شرح ثلاثة أقسام وهي، عوامل التحفيز، والأنشطة التي تعزز هذا التحفيز وطريقة عمل الفريق.

ويرتبط هذا الموضوع ارتباطاً وثيقاً بالعرض الخاص "بالقيادة" الذي يشرح بمزيد من الاستفاضة المهارات اللازمة للقائد الجيد وبالعرض الأخرى الخاصة "الأعضاء" و"المتطوعين" و"بناء الفريق"

### شريحة 2:

بصفتك مديراً أو قائداً لفريق الحزب، يجب أن تنتهج منهجاً استراتيجياً للحفاظ على الحماسة والالتزام من قبل أفراد الفريق سواء كنت تمثل فرعاً محلياً للحزب، أو مقر الحملة أو أي هيئة أخرى في الحزب تحتاج لتحقيق هدف ما، وهذا هو جوهر الإدارة.

إذا أردت أن تضع استراتيجية إدارة سليمة، فأنت بحاجة إلى معرفة المحفزات الرئيسية للأفراد. واستناداً إلى نظريات مختلفة، فإن عوامل التحفيز الأساسية هي: 1- الإنجاز 2- والتقدير 3- والعمل في حد ذاته 4- المسؤولية 5- والتقدم

وسنشرح كل عامل من عوامل التحفيز باستفاضة في الشرائح التالية:

### شريحة 3:

نظراً لأنك تشغل منصب المدير، فأنت من يضع الأهداف، وبتحديك لتلك الأهداف يكون لك أثر كبير على أحساس الفريق بالإنجاز. إذ إنك وضعت أهدافاً غاية في الصعوبة، سيشعر فريقك بالفشل، وإن كانت شديدة السهولة فلا يزال الأحساس بالإنجاز مفقوداً من المعادلة. تخيل إذا وضعت هدفك في الانتخابات البرلمانية بأن تفوز بعدد من المقاعد يفوق قدرتك أو أن تدبر حملة انتخابية بهدف الفوز بعدد مقاعد أقل من المقاعد التي فزت بها في الماضي. فالوضع النموذجي يقول أنه ينبغي لك

أن تضع أهدافاً واقعية لفريقك، وأن تقسم هذه الأهداف على مراحل مختلفة بحيث يتضح التقدم المُحرز بعد استكمال كل مرحلة. على سبيل المثال إذا أراد الفرع المحلي للحزب الذي تعمل به جمع 1000 توقيع مُصدق عليه في اسبوع وكان هذا هو الهدف العام، فعليك تحديد الحد الأدنى من التوقعات التي سيتم جمعها يومياً أو بحلول منتصف الأسبوع كمقياس معياري. وبهذه الطريقة يمكن لفريقك أيضاً الاحتفال بالإنجازات الصغيرة لأن هذا هو مصدر تشجيع الأفراد وتحفيزهم.

#### **شريحة 4:**

أما التقدير فهو العرفان بالمجهود وتقديره. فعندما يشعر الأفراد بالتقدير غالباً ما يستمرون في أداء عملهم بإجادة ويشعرون بمزيد من الثقة لتجربة أشياء جديدة وبالالتزام نحو مديرهم ومكان عملهم. فالتقدير هو الاعتراف بأن الجهود التي يبذلها شخص ما مشهودة وملحوظة، كما أن آراءك التي تبديها لأفراد الفريق هي جزء من هذا التقدير.

أحياناً ما يكون هذا التقدير يتعلق بما يؤديه على أفضل وجه (الرأي الجيد - امتداح العمل الجيد)، ولكن أحياناً يجب عند إبدائك رأيك أن تتطرق أيضاً للجوانب التي تحتاج إلى تحسين (الرأي البناء وليس السلبي) ويجب دائماً أن تكون واضحاً بخصوص ما تتوقعه من كل فرد من أفراد الفريق في المستقبل (الهدف)، ويساعد كل هذا أفراد الفريق على معرفة مدى تقدمهم وكيفية أدائهم.

وأفضل توقيت يمكن أن تبدي فيه رأيك هو وقت الفاعلية، ويجب أن يكون رأيك دائماً صادقاً وبسيطاً وبناءً. وفيما يلي بعض النقاط التي توضح كيفية إبداء الرأي:

- التركيز على أحد الأعمال الجيدة

- توضيح الجوانب التي تحتاج إلى تحسين

- طرح اقتراحات حول كيفية التحسين

حتى عندما يبدو الأمر وكأنه لا يوجد عمل جيد يمكن الحديث عنه، عليك - على الأقل - التعبير عن بعض التقدير للمجهود الذي بُذل في العمل. ويجب توضيح الجوانب التي تحتاج إلى تحسين بالتفصيل - مثلاً أن نقول أن "هذه هي المشكلة"، أو "هذا ما احتاج منك فعله"، "ويمكنك أن تنفذه هكذا". تجنب استخدام كلمات غير محددة أو غير مفيدة مثل "أفعل كذا بطريقة أفضل" أو "كن أكثر حرصاً" لأنها لا تعطي رسالة واضحة عما تحتاج تغييره وكيفية.

إن لم يحظ الأداء الجيد بالاعتراف بالمجهود والتقدير، قد لا يتكرر مرة أخرى. وعلى العكس، إن لم يتم معالجة أي أداء سئ بصورة بناءة فقد يتكرر كثيراً.

#### **شريحة 5:**

إذا كان كل العمل الذي يجب إنجازه شيئاً ويمثل تحدياً لكل أفراد الفريق، فلن تكون هذه المشكلة قائمة. حيث يشعر الأفراد بمزيد من التحفيز إذا كانت المهمة المسندة إليهم شيقة، إذا إنها تشغل انتباههم. كما أنهم يشعرون بمزيد من التحفيز إذا كان يمثل هذا العمل تحدياً لأنه يحافظ على اهتمامهم ويعطي شعوراً بالإنجاز الشخصي عند اكتماله.

إلا أن نوعية العمل التي تقتضيه الأحزاب السياسية من أعضائها غالباً ما تكون في غاية الملل والبساطة مما يمثل تحدياً بالنسبة لإدارة الحزب. ما يمكنك فعله هو التفكير فيما يفضله أعضاء الفريق عند توزيع المهام. لأن كل شخص ينظر لكل مهمة بطريقة مختلفة (فإجراء المكالمات الهاتفية بالنسبة للبعض عمل ممل ولكن هناك من سيجده عملاً شيئاً أو يمثل تحدياً. أما الشيء الآخر الذي يمكنك فعله هو تشجيع الشخص المكلف بعمل بسيط أو ممل أن ينتهجو نهجاً جديداً أو مختلفاً لإنهاء هذا العمل مما يجعل منه تحدياً بدلاً من كونه مملاً. وأخيراً وليس آخراً يمكنك ان تحرص على حصول الجميع (بما فيهم أنت) على نصيبه من الأعمال الشيقة والتي تمثل تحدياً بالإضافة إلى الأعمال المملة والسهلة أيضاً.

### **شريحة 6:**

تقتضي إسناد المسؤولية حسن التقدير من جانب المدير أو قائد الفريق لأنهما في نهاية الأمر سيتحملان مسؤولية أي فشل. ولكن يظل إسناد المسؤولية من أهم عوامل التحفيز لما تشير إليه من تقدم والشعور بالإنجاز الذي تمنحه. وسيساعدك تفويض المسؤوليات على صنع مديرين وقادة جدد من بين أفراد فريقك مما سيؤدي إلى التمكين وتحسين المنظمة بصفة عامة. أما المديرين الذين لا يستطيعون تفويض المسؤوليات غالباً ما ينتهي بهم الأمر بالمحاولة في التدخل في كل كبيرة وصغيرة مما سيؤدي إلى إغفال أحد المهام أو عدم اكتمالها، وبالتالي سيحد من قدرتك على تحقيق هدفك. فالوقت المتاح لديك أثناء الحملات الانتخابية على سبيل المثال محدود جداً لدرجة أنك لن تستطيع - كمدبر حملة - أن تقوم بكل شيء ينبغي القيام به، إذ إنه ببساطة مستحيل، ومن ثم يكون ممارسة حقك في تفويض المسؤولية استثماراً لنجاحك أيضاً.

### **شريحة 7:**

عادة ما يكون إحراز التقدم داخل الحزب السياسي خارجاً عن نطاق سيطرتك إذ إنه يستند إلى الدعم الذي يمكن لكل فرد الحصول عليه. فقرار تعيين أحد الأشخاص في منصب رئيس الفرع المحلي للحزب - على سبيل المثال - ليس متروكاً لك بل يتم بتصويت أعضاء فرع الحزب علي القرار.

ولكن ما بوسعك فعله لكي يشعر أفراد الفريق أنهم يحرزون تقدماً هو زيادة المسؤولية المسندة إليهم، والتأكد من أنهم يتعلمون مهارات جديدة ويكتسبون خبرة. فبصفتك المدير، يجب أن تصمم مهام العمل بحيث يشعر كل فرد من أفراد الفريق أنهم يتعلمون أشياء جديدة وأن الوقت الذي يقضونه في العمل للحزب هو استثمار لهم.

## الشريحة 8:

وهناك أشياء أخرى يمكنك فعلها لتحسين قدرتك على قيادة وإدارة الأفراد والاستمرار في تحفيزهم:

### 1- التواصل بوضوح (1)

لمهارات التواصل الجيدة أهمية بالغة، فإن أفضل الأفكار في العالم لا قيمة لها إن لم تستطع توصيلها للأفراد الذين سينفذونها. يمكنك تنفيذ ما يلي لضمان وضوح التواصل:

1. تأكد من أن التعليمات المُصدرة إلى المشاركين أو مرؤوسيك وأن التقارير المُرسلة إلى رؤسائك في العمل واضحة ومباشرة ومركزة قدر الإمكان.

2. حاول أن تكون لبقاً في حديثك - وقتما أمكن - باستخدام كلمات وعبارات يسهل تذكرها

3. اتبع العادات الإيجابية المتعلقة بالانتباه والذاكرة للتركيز على المهام الحالية.

4. استمع جيداً عندما يتناقش الآخرون في الأفكار والبرامج، فبذلك يستطيع أي مدير أن يتعرف على مكنون أفكار ومشاعر الآخرين. كما أنه يعطيك فكرة واضحة عن أفضل طريقة للتواصل مع كل فرد على حدة.

5. يجب أن يؤدي التواصل غرضين، وهما التحفيز والتوجيه

6. اصدر تعليمات ولا تعطي أوامر

### 2- ضع خطة واضحة:

تتكون الخطة من خطوات محددة تحتاج أن تتخذها كفريق خلال فترة زمنية محددة، بالإضافة إلى توزيع المهام والمسؤوليات على أفراد الفريق. ويتيح التخطيط فرص للجميع للمشاركة وإبداء الآراء وبالتفكير في التحديات والعوائق مسبقاً. ومن ثم سيساعد وجود خطة واضحة كل من مدير الفريق وأعضائه على فهم العملية والأطر الزمنية. وتذكر دائماً أن الأفراد يشعرون بمزيد من التحفيز عندما يساهمون في شيء يعرفونه جيداً.

### 4- التشجيع على النقاش والجدال

يتوقف خلق بيئة تسمح بإفراز أفكار خلاقة وتعطي لأفراد الفريق الفرصة في التفكير على نحو بناء بشأن المهام والأساليب التي سيتبعونها لإنجاز تلك المهام، على إتاحة وتشجيع النقاش والاختلاف في الرأي. ويجب أن يركز هذا النقاش على الهدف العام الذي يجب تحقيقه وليس على الشخصيات. فإذا أحطت نفسك كمدير بأشخاص يوافقون على كل ما تقول

فستجد من الفرصة في إقرار أفكار جيدة، إذ يجب على مدير الفريق أو القائد أن يتمكن من تيسير فرصة لمناقشة مختلف المبادئ.

#### 4- تجنب الخلافات الشخصية

لكي يتمكن قائد الفريق من تشجيع الاختلاف في الرأي بهدف خلق بيئة حيث يدور النقاش والجدال حول المبادئ، من غير المقبول تمامًا أن ينخرط في المشكلات الشخصية لأفراد الفريق. فالناس مختلفون ولا يتفقون بالضرورة مع بعضهم بعضًا، وكثيرًا ما يكون هناك عداوات شخصية بين أعضاء الفريق الواحد. فهنا يأتي دور المدير في أن يعامل أفراد الفريق كافة باحترام بغض النظر عن العلاقات الشخصية بينهم.

#### 5- تحمل مسؤولية إتخاذ القرار النهائي

تحتل القدرة على اتخاذ القرارات النهائية وتحمل المسؤولية عن هذا القرار نفس أهمية التشجيع على النقاش والجدل وتقبل أفكار الآخرين، والنقاشات المستمرة التي لا تنتهي لا تثمر بأي نتيجة. فأني قرار سيتخذ سيكون أفضل من عدم التوصل لأي قرار على الإطلاق، وبالطبع يجب أن يكون قائد الفريق مستعدًا لمشاركة فريقه الشكر والعرفان في حالة نجاحه، وأن يتقبل اللوم وحده في حالة الفشل.

#### 6- إيجاد الوقت لمساعدة الفريق وتدريبه وتعليمه:

كما ذكرنا سابقًا، يستند الشعور بالتقدم داخل الحزب على أحساس الفرد بالتعلم والتحسين، ومن ثم أحرص على توفير ما يكفي من الوقت لمساعدة فريقك وتدريبهم وتعليمهم.

#### 7- استخدام الأدوات والتكنولوجيا المتاحة

ومن بين الاقتراحات القيمة في هذا العرض، يتعلق هذا الاقتراح بتحسين الذات وترجع أهميته للأسباب التالية:

1. تستخدم التكنولوجيا لتسهيل عملنا وجعله أكثر كفاءة
2. سيكون أعضاء الفريق مزيدًا من الاحترام والثقة بك إذا أظهرت القدرة على مواكبة الابتكارات التكنولوجية
3. كما سيقدّر بعض أعضاء الفريق فرصة التعرض لأدوات جديدة وإتاحة الفرصة لتعلم أشياء جديدة.

#### شريحة 9:

وأخيرًا وليس آخرًا، ديناميكية أو طريقة عمل الفريق.

سواء أختارنا أفراد فريقنا أم لا، هناك نظرية لإدارة العاملين تقول أن أي مجموعة من الأفراد ستقسم بالضرورة إلى الثلاث فئات التالية:

20% في قمة الهرم، و60% في المنتصف و20% في القاعدة.

20% في القمة: تضم مجموعة الأفراد الذين يقفون في الصدارة فهم يشعرون بالتحفيز ذاتياً ويؤدون أكثر من 50% من العمل. ولديهم القدرة على رؤية الصورة بوضوح ومن ثم التعرف على نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى المشاكل داخل المنظمة. كما يعملون لحل المشكلات ولكن نظراً لافتقادهم السلطة أو الاذن بأن يتولوا القيادة، فإن مجهوداتهم تكون خلف الكواليس أو سرية تماماً. لذلك قد يبدو أنهم يكسرون القواعد ولا يمثلون نماذج إيجابية يتبعها الآخرون. وهنا هدف المدير الجيد هو التعرف على هؤلاء الأفراد الذين ينتمون لهذه الفئة وأن يعترف بجهدهم ويكافئهم ويشجعهم.

20% من الأفراد في قاعدة الهرم: وهؤلاء الأفراد أيضاً يمثلون نوع من أنواع القيادة، فهم يشكون ويرفضون التغيير ويضعون العراقيل لتفادي هذا التغيير. ولهذا يصعب للوهلة الأولى التفرقة بين فئة 20% في القمة والآخرى في القاعدة لأن كلاهما يتحدى السلطة. ولكن يكمن الفرق الجوهرى في أن مجموعة الأفراد التي تقع في القاعدة ترفض أن تكون جزءاً من الحل بينما تطالب الفئة الأخرى بالتغيير.

ويجب أن يتمكن المدير الجيد من التفرقة بين الفئتين داخل المنظمة، فمن الضروري تعزيز النماذج الإيجابية من بين فئة الـ20% في القمة، مع العثور على طريقة مناسبة للاستفادة من طاقات فئة الـ20% في القاعدة،، ويكاد يكون الحل دائماً لفئة الـ20% في القاعدة هو عدم التخلص منها لأنها موجودة في أي جماعة. حتى إذا تخلصت منها، ستشكل مجموعة جديدة ومماثلة لها. لذا فمن المهم بالنسبة للقيادة أن تتعرف على هاتين المجموعتين وأن تعمل على إدماجهما وخلق فرص لكلتا المجموعتين للمشاركة في رسم عملية التغيير وتنفيذها.

60% في المنتصف: هذه المجموعة من الأفراد هي التي تصنع الفرق في الانتاجية من 50% أو مايزيد عن 80%. فبناء على كيفية معاملة القيادة لفئة الـ20% التي تقع في القمة إذ تتجه هذه المجموعة لأي من الفئتين: إما فئة 20% في القمة او الأخرى في القاعدة. فإذا اتجهت لأسفل فهذا لأن القيادة لم تنجح في أن تجذب الأفراد إلى عملية صنع التغيير وبالتالي ستظل الانتاجية ثابتة عند نسبة 50% (التي تنتجها فئة الـ20% في القمة) ولكن في مرحلة ما حتى أفضل أعضاء الفريق سيصابون بالإحباط ويرحلون.

أما إذا وجدت تلك الفئة الواقعة في المنتصف أن القيادة داعمة وتحثي بسلوك أفضل من في المجموعة وتكافئهم، فسيتجهوا نحو تلك الفئة بالطبع مما يزيد نسبة الإنتاجية الكلية للمنظمة بـ30% أو أكثر.

لكي تكون مديرًا جيدًا، من المهم:

- 1- أن تعرف ما هي عوامل التحفيز للأفراد

- 2- أن تعمل على زيادة التحفيز

- 3- فهم طريقة عمل أو ديناميكيات الفريق

-