

الباب الخامس

معوقات التدريب وإدارة الوقت



يُعرّف التّدريب بأنّه وسيلة ذات فعاليّة وكفاءة عالية في رفع مستويات الأداء والمهارات في مختلف مجالات الحياة، والعمل على تحسينها وتطويرها؛ سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو الماليّ أو الدراسيّ أو العمليّ.

ويحظى التّدريب بمكانةٍ مهمّة على مستوى العالم؛ فهو الطّريقة المثبّعة لتحقيق الأهداف بتقسيمها إلى مهام أصغر ومتفرّعة؛ ويشار إلى أنّ التّدريب مُصطلحٌ يدلّ على اكتساب الفرد للمعرفة والمهارات؛ للحصول على الكفاءات المؤهّلة إثر إخضاعها للتّدريب المهنيّ والمهارات العمليّة والمعرفيّة.

أهميّة التّدريب

وتعود أهميّة التّدريب إلى :

١- تعزيز المعرفة المهنيّة والوظيفيّة لدى الأفراد؛ بصقل مهاراتهم وقدراتهم بما يتماشى مع أهداف المنشأة وعملها، لتُنجز بالشكل المطلوب.

٢- السّعي الدّؤوب إلى ضمان أداء العمل بفعاليّة وكفاءة، بتطوير الأساليب وتحفيزها.

٣- رفع مستويات الكفاءة الإنتاجيّة للأيدي العاملة.

- ٤- الحدّ من الأعباء الموكولة إلى كاهل المشرفين والرؤساء في المنشأة.
- ٥- إيجاد العلاج الفعّال للأسباب المؤدية للانقطاع عن العمل، والتخفيف منها قدر الإمكان.
- ٦- إمداد المؤسسة بالقوى العاملة، وتوفير احتياجاتها منهم قدر الإمكان.
- ٧- التقليل من الأخطاء التي تحدث في المنشأة، والاستفادة ممّا تتوفر لديها من قوى عاملة وموارد متاحة.
- ٨- مدّ يد العون إلى الموظفين، ومساعدتهم على استيعاب العلاقة بين عملهم وعمل الآخرين، وفهمه عن كثب.

معوقات التدريب

- ١- عدم وجود علاقة وثيقة بين الدّورة التّدريبية والعمل؛ إذ توجّه الكثير من المؤسسات إلى عقد دورات تدريبية للأفراد فقط لمجرّد استهلاك الميزانيّة الخاصّة بالتّدريب، بغضّ النظر عن الدورات المنعقدة وأهميّتها وفائدتها.
- ٢- إهمال الجانب العمليّ من الدّورة التّدريبية؛ حيث من الممكن أن تقتصر معرفة المدرّب فقط على الجانب النظريّ للموضوع؛ مع فقدانه للخبرة العمليّة في موضوع التّدريب مما يؤدي إلى إفشال الدّورة.

- ٣- المحسوبية في اختيار المتدربين؛ حيث يُنتقى المتدربون وفقاً لأهواء المدير وليس بما يتناسب مع حاجة العمل الفعلية.
- ٤- عدم وجود الرغبة لدى المتدربين في التدريب والتعلم؛ إذ إنه لا بد من توفر الرغبة لدى الأفراد للتدرب قبل الشروع به.
- ٥- سوء المادة التدريبية؛ حيث تفتقر بعض الدورات إلى إحداث أي تغيير أو تطور في مهارات الأفراد وقدراتهم، فتُعدّ الدورة التدريبية سيئة.
- ٦- عجز المدرب عن إيصال المعلومات أو تنمية المهارات، لذلك قد تحدث فجوة كبيرة بين المدرب والمتدرب وما تهدف إليه الدورة التدريبية.
- ٧- عدم اهتمام المشرفين والقائمين على التدريب بالتدريب والمتدربين.
- ٨- سوء بيئة العمل؛ حيث تفتقر إلى مساعدة المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات التدريب.

سبل التغلب على معوقات التدريب

- يجب أن تراعي الإدارة لنجاح التدريب، عوامل أساسية عند تصميم برامجها، من أهمها:
- ١- احتياجات التدريب التي يصمم البرنامج من أجلها.

- ٢- مراعاة نوعية المتربين، وعددهم، ومستواهم التعليمي، والوظيفي، وخبراتهم، وطبيعة أعمالهم.
- ٣- مراعاة خصائص السلوك الحالي، وطبيعة السلوك المستهدف.
- ٤- تحديد أسلوب التدريب المناسب، والوسائل التعليمية، والتدريبية.
- ٥- اقناع الأفراد بجدوى التدريب، وفعاليته وفائدته لهم في عملهم، اذ يعتبر من أهم عوامل نجاحه.
- ٦- شعور الأفراد بالحاجة إلى التدريب، إيماناً بإمكانية، وضرورة التغيير.
- ٧- أن يتناسب مضمون برنامج التدريب مع الحاجات العملية للأفراد، وأن يتصدى لمعالجة مشكلات يواجهونها بالفعل لهذا فلا بد من تشجيعهم على إبداء الآراء والمشاركة في الحوار، بدلا من فرض حلول جاهزة يطلب منهم التسليم بصحتها .
- ٨- أن يتصف برنامج التدريب بالمرونة، فمحاولة تغيير ما اعتاده الأفراد فجأة يلقي مقاومة عنيفة، ويثير الاستياء.

معوقات التحفيز

إذا بذل المدير جهده أو اعتقد ذلك ولم يجد نتيجة مباشرة فلم يجد هناك تغيير ولا زال شعور العاملين كما هو فلا بد أن هناك معوقا من معوقات التحفيز موجودا، وينبغي البحث عنه وإزالته ومعوقات التحفيز هي:

- ١- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- ٢- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- ٣- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- ٤- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- ٥- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- ٦- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- ٧- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- ٨- كثرة التغيير في القيادات خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

إذا أردت التعرف على العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم معك فاعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

- ١- حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
- ٢- أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.

٣- حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.

٤- أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.

٥- اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.

٦- اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

٧- اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.

٨- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

٩- قيّم إنجازات العاملين، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.

١٠- ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

١١- ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

١٢- انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.

١٣- اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.

١٤- كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.

١٥- حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

١٦- حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.

١٧- حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة.

التغلب على معوقات التحفيز

لكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي:

١- إعداد مكان عمل مريح لهم.

٢- حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.

٣- تحرى إقامة العدل بينهم.

٤- حاول أن تخص المحتاجين مادياً منهم بالأعمال الإضافية لتحسن رواتبهم.

٥- حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيداً عن توترات العمل.

٦- أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة.

٧- استعمل دائماً عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.

٨- استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.

٩- أعطهم دائماً المثل والقذوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول للأفضل.

١٠- ضع نصب عينيك دائماً إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

معوقات النجاح

١- عدم الثقة بالنفس، ويعود ذلك إلى عدة أسباب مثل تهويل الأحداث وإعطاء المواقف اهتماماً أكبر مما تحتاج، وتضخيم الأمور، والإحساس الدائم بأن كل الأشخاص يركزون على نقاط الضعف والأمور السلبية في

الشخصية، والخوف من الأفعال التي تصدر، وإذا ما كانت صحيحة أم خاطئة، وكيف سيقابلها الآخرون باللوم والنقد أم بالرضا والسعادة.

٢- القلق والخوف من الفشل، وهذه من أهم معوقات النجاح، حيث إذا ما توقع الشخص الفشل يفقد الإرادة والعزيمة، ويتحول إلى إنسان كسول غير قادر على إتمام أبسط المهمات، ولكن ينسى أن الفشل هو أساس النجاح، وأن على الإنسان أن يحاول ويجرب الكثير للنجاح والوصول إلى مراده، ويجب التذكر دوماً أن الفشل هو هزيمة مؤقتة تخلق فرصاً للنجاح.

٣- التسويف والتأجيل، وهذا دليل على ضعف الثقة بالنفس وعدم تقدير الشخص لما يملك من مهارات وذكاء للقيام بأي شيء.

٤- وضع أهداف مبهمّة، فالأهداف غير الواضحة لا تمكّن الإنسان من رؤية الصورة الكبرى للهدف، وما سيصل إليه بعد النجاح، لذلك من الضروري وضع أهداف محددة وواضحة وتخليها بعد إنجازها لتغذية العقل والجسم بالطاقة اللازمة لتنفيذها.

٥- عدم إدراك الوسائل المساعدة على النجاح، فكل عمل تود القيام به يحتاج لوسائل معينة لتسهيل العمل وتبسيطه وضمان عمله بشكل صحيح، لذلك عليك تحديد هذه الوسائل بدقة.

صفات الشخص الناجح

وللشخص الناجح مجموعة من الصفات قلما لا تلحظها فيه منها انه منضبط ويكره الحياة الفوضوية، وقادر على ضبط النفس والسعي بجذ لتحقيق الأهداف- دائم السؤال عن المعلومات الجديدة وطلب المعرفة- مهتم بالآخرين ويراعي شعورهم ويسأل عنهم وعن أحوالهم- غير مهتم بالأمور المادية، فأهدافه الكبرى أسمى من التدقيق على المادة- محافظ على صحته وجسمه، يمارس الرياضة ويتناول مأكولات صحية- متحكم في أعصابه وانفعالاته حتى في الأوقات شديدة الصعوبة- خياله واسع ولديه طموح كبير- محب للمغامرة والمجازفة وتجربة أمور جديدة- ودود ولطيف جداً يتمتع بأخلاق عالية ويكسب احترام الآخرين وتقديرهم- ملتزم جداً بالخطط ويسعى لتحقيقها دوماً.

سبل التغلب على معوقات النجاح

لماذا يفشل البعض ويعجزون عن تحقيق أهدافهم وينجح البعض الآخر؟ لأن الناجحين يتمكنون من القفز علي الحواجز، وقهر العقبات التي تحول بينهم وبين تحقيق أهدافهم، وتؤدي إلى فشلهم.

أولاً- أهداف غير ملهمة:

عندما يقوم معظم الناس بوضع أهدافهم، يضعون في مخيلتهم ويتصورون شيئاً ما مبلغ معين من المال، شيء يقتنونه (سيارة جديدة مثلاً)، أو إنجاز محدد (مثل تأليف كتاب).

هذه الأشياء للأسف التي ستعمل للحصول عليها أو فعلها لا تمس جوهر ما يحفزك؛ لأنها لا تلامس النقطة التي تسعى فعلاً لتحقيقها في الحياة والعمل، وهي المشاعر الإيجابية التي تعتقد أنت أنها هي المنتجة.

الحل: بدلاً من تصور شيء على أنه هو هدفك، تصور بكل ما في خيالك من قوة كيف ستشعر عند تحقيق الهدف لأنك بهذه الطريقة، سيتوافر لديك الدافع والإلهام لفعل كل ما يتطلبه هذا الأمر ضمن الحدود القانونية والأخلاقية من أجل تحقيق هذا الهدف.

٢- الخوف من الفشل: إذا كنت خائفاً من الفشل، فلن تتحمل الأخطار اللازمة لتحقيق هدفك فعلى سبيل المثال:-

• لن تقوم بعمل مكالمات هاتفية مهمة، لأنك خائف من الرفض أو الصد.

• لن تقوم بإنهاء أو ترك عملك الذي وصلت فيه لطريق مسدود وبدء عمل آخر خاص بك؛ لأنك تخشى أن تفقد كل ما عندك من مال.

الحل:- قرر الآن أن الفشل بالنسبة لك هو حالة مؤقتة وإذا كانت الأمور لا تسير بالطريقة التي تريد، فهذه مجرد انتكاسة، يمكن على الأكثر، أن تؤخر نجاحك بعض الوقت.

وبعبارة أخرى، عليك قبول حقيقة أنك ستفشل أحياناً، لكن قم بعلاج هذا الفشل باعتباره شيئاً لا يمكن تجنبه، لكنه مفيد وحيوي.

٣- الخوف من النجاح: غالباً ما يصبح هذا الخوف أكثر خطراً وأدعى إلى إضعاف العزيمة من الخوف من الفشل لنفترض أنك حققت شيئاً مذهلاً، مثل ثروة هائلة؛ ماذا لو لم تجعلك سعيداً؟ ماذا لو انتهى الأمر بفقدان كل شيء؟ ماذا سيقول أصدقاؤك؟ وعائلتك هل ستحسدك؟

مثل هذه الأفكار وهي شائعة يمكن أن تقوم بتحفيز سلبي للمرء، فيقوم المرء بتدمير ذاته وقتل طموحاته.

الحل:- قرر أنك ستكون سعيداً وممتناً اليوم، وسعيداً وممتناً في المستقبل، بغض النظر عما سيحدث وبدلاً من التركيز على المشكلات المحتملة، ركز علي أن ترى كم هو رائع أن تكون قادراً على مساعدة أصدقائك وعائلتك في تحقيق أهدافهم.

٤- الجدول الزمني غير الواقعي:- كثير من الناس للأسف يبالغون فيما يمكن القيام به في غضون أسبوع، ويقتلون إلى حد كبير فيما يمكن القيام

به في خلال سنة لهذا، فإنهم يقومون بمحاولة حشر بنود عمل كثيرة جداً في المدى القصير بدلاً من التباعد بالأنشطة على المدى الطويل، وعادة لا يستطيعون تحقيق أهدافهم على المدى القصير، وعدم القدرة على إنجاز كل المطلوب والمقرر على المدى القصير يخلق إحباط وانطباع بأن الهدف النهائي يصعب تحقيقه.

الحل:- عندما تقوم بترتيب قائمة الأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق الهدف، جدول فقط ال ٢٠% التي ستنتج ال ٨٠% من النتائج المرجوة وبعد ذلك، قم بعمل جداول زمنية بمجموعة طموحة طويلة الأجل ولا تنسي أن تترك دائماً مساحة كبيرة للمناورة عندما تخطط على المدى القصير.

٥- القلق بشأن البقع الجافة: من السهل أن يأتيك التثبيط عندما تصل إلى نقطة لا ترى فيها بارقة أمل للمضي قدماً نحو تحقيق هدفك لنفترض علي سبيل المثال، أنك تحاول إتقان مهارة معينة، في البداية تقوم بإحراز تقدم سريع، ولكن بعد ذلك، وبعد فترة من الوقت، يبدو الأمر كما لو أنك لا تفعل ولا تحرز أي تقدم، أو ربما تتحرك للأسوأ.

بعض الناس يقومون بانتهاز هذه البقع الجافة كذريعة للتخلي عن أهدافهم ومن ثم يتعودون الفشل.

الحل:- اعلم أنك كلما وصلت لبقعة جافة أو لهضبة، أن الوقت قد حان للاحتفال بدلاً من الاستسلام، فالوصول للهضبة هو دائماً علامة على أنك على حافة انفراجة كبيرة، إذا كان لديك فقط الصبر على التمسك بأهدافك والثقة في القدرة على تحقيقها في نهاية المطاف.

٦- الاعتقاد بأنك حققت أقصى ما يمكن تحقيقه: إذا كنت قد وصلت إلى نقطة في حياتك المهنية كنت تعتقد أنك لن تصل إلى أبعد منها؛ ابدأ بالتركيز على الجزء التالي من حياتك والحق، أننا يجب أن نبدأ في التفكير في الجزء التالي من حياتنا قبل أن نصل إليه بوقت كافٍ، وأن ننسى السقوف ونركز على الإنجاز.

الحل:- أن تراجع أهدافك من آن لآخر، وأن توسعها وتطورها باستمرار في ضوء المعطيات الجديدة والمتجددة، فالأهداف ليس لها سقف، والطموحات الفردية والأسرية الاجتماعية والاقتصادية لا نهاية لها.

٧- لا تريد أن تكون مزعجاً أو معطلاً: البعض قد يوهمك أنك تقوم بتعطيل أي شيء، فأنت الماء الذي يحطم الصخرة، وأنت الريح الذي يثير الغبار وأنت وأنت هذا أمر مخيف لمعظمنا، فالتعطيل مدمر للاتساق والاستقرار واليقين، واتهامنا بالتعطيل يوقظ لدينا نظم الدفاع الداخلية ويجعلها في حالة تأهب قصوى، ويعطينا إنذارات كاذبة تطالبنا بالتوقف.

الحل:- تجاوز هذه الإنذارات وقم بالمضي قدماً على أي حال، إذا لم تفعل ذلك، فلن تعرف أبداً ماذا يمكن أن يحدث، ابتعد عن الأشخاص والأماكن التي تصدر لك إنذارات كاذبة أو خادعة.

٨- الخوف من هدم ما بنيت وتضييع ما اكتسبت: هناك خوف مشروع تماماً، وآخر ينبغي طرده في أسرع وقت ممكن ونضرب مثلاً واحداً لذلك: تذكر حالات الركود، وتذكر كم من الناس فقدوا كل أو معظم ما بنوه خلال هذه السنوات القليلة الأخيرة بسبب التآكل الاقتصادي، والحقيقة هي، أنه يمكنك أن تفقد كل شيء في غمضة عين بدون خلل أو خطأ تكون أنت المسبب له، فلماذا هذا الخوف المرضي الذي يحول بينك وبين تحقيق أهدافك؟.

الحل:- اعلم أن الخوف الذي يعوقك هو الذي يضيع ما حققت ويهدم ما بنيت.

٩- البعض يتوقف خوفاً من أو انتظاراً للموت: الموت هاجس يجيء ويذهب وكلنا يعرف، بالتأكيد، أن الموت قادم بلا شك وقد يكون غداً، ولكنه لا ينبغي أن يكون سبباً لإضاعة الوقت في التفكير في هذا الموضوع الذي تعيق به نفسك عن تحقيق أهدافك وإنجاز ما تريد تحقيقه.

الحل:- أن تخطط وتنفذ وتعمل وتنشط كأنك ستعيش للأبد ولن تموت.

١٠- هدف ملتبس ومشوش: هذا أصعب معوق من معوقات النجاح، وأكبر دافع للسقوط والفشل، وهو الذي يلح على اللا شعور باستمرار إذا لم تستطع أن تظل مركزاً على هدف واضح بوعي ويقظة تحدد لك الطريق، فإن طاقتك المشتتة لن تسفر عن كثير في نهاية المطاف.

الحل:- لا يغِب هدفك الواضح عن ذهنك ساعة من نهار أو من ليل، ابذل أقصى ما تستطيع من الجهد في تحديد هدف واضح، وقم بمذاكرته وبمراجعته باستمرار كلما تقدمت أو توقفت.

تقييم الأداء

يعرف أيضاً بمراجعة الأداء، وتقييم الموظفين، وهو عبارة عن أسلوب يُنتهج لغايات تقييم ما قام به الموظف من أداء، وتعتبر هذه الطريقة بمثابة جزء لا يتجزأ من التطوير الوظيفي.

كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية منهجية تُجرى بشكل دوري لتقييم الأداء الوظيفي للموظف ومستوى إنتاجيته من خلال العودة إلى مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً بالتزامن مع وضع أهداف المنشأة.

تحتاج عملية تقييم الأداء في المنشآت إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار كافة الجوانب المتعلقة بالأيدي العاملة، كسلوك المواطنة التنظيمية،

ومستوى الإنجازات المحققة والقدرة على تحسينها في مناطق القوة، والتخلص من نقاط الضعف أو تقويتها.

تحتاج المنظمة لإجراء عملية تقييم الأداء إلى استقطاب البيانات وجمعها من مصادرها بالاعتماد على ثلاثة أساليب رئيسية، وتتمثل بالإنتاجية الموضوعية، والأفراد، والتقييم الحكمي، حيث يعتمد على عدد كبير من أساليب التقييم المتنوعة في إطلاق الأحكام عند البدء بعملية التقييم، ويشار إلى أن تقييم الأداء عملية سنوية.

يشير علم نفس الأفراد إلى أن أفضل مؤشر عام لتقييم الأداء الوظيفي وأداء التدريب هو القدرة العقلية العامة، ويعتبر ذلك أحد أساليب التحليل التجميعي.

أهداف تقييم الأداء

- ١- وضع المعلومات والملاحظات الهامة حول أداء الموظفين بين يدي الجهات المختصة بتقييم الأداء.
- ٢- الكشف عن مدى احتياجات الموظف للتأهيل والتدريب، وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها.
- ٣- تقديم المعايير الموثقة في منح المكافآت التنظيمية.
- ٤- اتخاذ قرار مناسب بشأن القرارات الشخصية كمنح زيادة في الراتب، وترقيات، وإجراءات تدريبية.

- ٥- منح الأفراد فرصاً كثيرة للتشخيص والتطوير التنظيمي.
- ٦- فتح الآفاق أمام الموظفين للاتصال بإداراتهم بكل سهولة ويسر.
- ٧- التأكد من مدى دقة تقنيات الاختيار والسياسات المستخدمة في الموارد البشرية لسد حاجة المنظمة من تكافؤ فرص العمل.
- ٨- الحد من فرض الآراء الشخصية للأفراد على تقييم الموظفين.
- ٩- تحقيق العدالة والإنصاف بين الموظفين بعيداً عن المحاباة.

معوقات تقييم الأداء

- ١- معوقات فردية، وتتمثل هذه المعوقات في مجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أو الموظف ذاته كالقدرات والمهارات، والتركيبية النفسية له، والتركيبية الاجتماعية.
 - ٢- معوقات مؤسسية، وتشمل كلاً من الواجبات والمهام الموكلة للأفراد، والتنظيم الاجتماعي، والموارد والإمكانات المادية.
 - ٣- غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء، حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سبباً مباشراً في عرقلة سير عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح، وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقضة تماماً مع أهداف المنشأة.
- سرية التقييم.

٤- افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة في التقييم، والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان، والميل إلى فرض المركزية.

سبل معالجة مشاكل تقييم الأداء:

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها .

ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو ، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة والحكم عليها ، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين ، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء ، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين وتتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء في :-

- تكلفة تصميم قوائم الأداء .
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء .
- تكلفة الإشراف على تقييم الأداء .
- تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء .

- تكلفة لجان التظلم من التقييم .
 - تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات .
 - تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسيهـم .
- أما العائد من تلك الوظيفة فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد في أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

إدارة المعرفة:

هي جميع التقنيات، والأدوات، والأساليب، والموارد البشرية المسخرة لاستقطاب المعرفة، وإدارتها، ونشرها، واستثمارها داخل نطاق مؤسسة ما، وتوصف إدارة المعرفة بأنها إحكام السيطرة على كل ما يمتلكه الأفراد من خبرات ومهارات تعتمد على المعرفة بشكل أساسي وإدارتها، ويكون ذلك على ما يوثق في مستندات المنشأة، وبالتالي الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار الصائب بعد اختياره من بين مجموعة من القرارات البديلة في المؤسسات.

في مطلع عام ١٩٩١م أخذت إدارة المعرفة مساراً خاصاً بها، فأصبحت مجالاً مستقلاً، ضم في سياقه كل ما يُدرّس في مجالات إدارة الأعمال، ونظم المعلومات، والإدارة العامة، وإدارة المكتبات وغيرها من المجالات الإدارية سواء كان ذلك في الدورات، أو المقررات لذلك فإنّ بحوث إدارة

المعرفة أخذت تنخرط في عدّة مجالات، لتضمّ كافة وسائل الإعلام، والسياسات العامة، والصحة، وعلوم الحاسب؛ وكان ذلك في أواخر عام ١٩٩٩م في جامعة كولومبيا.

نشأة إدارة المعرفة

تنبثق إدارة المعرفة وكلّ ما يتعلّق بها من جهودٍ من جذورٍ تاريخيةٍ طويلة الأمد؛ ويضمّ كافة المناقشات ذات العلاقة بالعمل والتعلّم الرسميّ والتدريب المهنيّ، وبرامج التوجيه، ومكتبات الشركات، ومع تقدّم الزمن وتطور التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين ارتفعت نسبة استخدام أجهزة الحاسب لتواكب التكنولوجيّات كالنظم الخبيّرة، وقواعد المعرفة ونظم دعم القرار وقد شجّع رواد علم الإدارة على تطوير مفهوم إدارة المعرفة، فنادى البعض بضرورة التأكيد على مدى أهميّة المعلومة والمعرفة الصريحة بما تمتلكه المنشأة من موارد تنظيمية.

أبعاد إدارة المعرفة:

البُعد التكنولوجيّ، ويشمل كافة محركات البحث، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكريّ؛ وذلك لتوظيف التكنولوجيا في حلّ المشكلات التي تواجه إدارة المعرفة.

البعد التنظيمي واللوجستيّ الخدمي، ويشير هذا المفهوم إلى الكيفية التي يجب استقطاب المعرفة بها، والتحكم فيها ويشمل ذلك تعزيزها، ونشرها، وتخزينها.

البعد الاجتماعيّ، يسلط الضوء على المعرفة المتقاسمة بين أفراد المجتمع الواحد، وتشكيل مجموعات المعرفة المؤلفة من صنّاع المعرفة.

معوقات إدارة المعرفة

الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية لأيّ منظمة في نجاحها بشكل كبير، حيث تعتبر العلاقات التقليدية داخل المنظمة من حيث الرقابة والسلطة مصدراً للصعوبات التي تواجه المنظمات في نقل المعرفة، ويعود السبب في ذلك إلى أنّ الثقافة التنظيمية تعتبر العقل المدبر للإدارة القائمة في المنشأة، وتشجيع الجماعات والوحدات الاجتماعية على الإشراف والتفاعل فيما بينها.

الهيكل التنظيمي: يظهر أثر الهيكل التنظيمي على نقل المعرفة داخل المنشأة بالاعتماد على شكل الهيكل؛ حيث يتخذ الهيكل التنظيمي وجهة لعدم المرونة، فيكون إصدار الأوامر بين وحدات الإدارة وأقسامها بالاعتماد على القنوات الرسمية.

تكنولوجيا المعلومات: تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في نقل وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، ويظهر ذلك بما توفره من آليات تتفاوت بين رسمية، وغير رسمية، فتتمثل الرسمية في التقارير، والأدلة العملية، والتدريب، أما غير الرسمية فتشمل: الندوات، وحلقات النقاش وغيرها.

سبل التغلب على معوقات إدارة المعرفة

- ١- دعم الوعي الخاص بمسألة النوع على كافة المستويات عند التصدي لقضايا سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - ٢- منح مزيد من الاهتمام الخاص لتمكين الشباب كمتعلمين.
 - ٣- توفير التعليم والتدريب ذي الصلة على كافة المستويات، خاصة بالنسبة للشباب.
 - ٤- النشر الكامل لتعليم راقى النوعية، مع عناية خاصة لطرفي المتصل التعليمي وللتعليم المستمر.
 - ٥- توطين العلم وبناء القدرة الذاتية في البحث والتطوير التقني في جميع أنشطة المجتمع وهذا يعني تأسيس نموذج معرفي عربي عام أصيل منفتح مستنير، من خلال:
- النهوض باللغة العربية من خلال إطلاق نشاط بحثي ومعلوماتي جاد.

■ استحضار إمضاءات التراث المعرفي العربي، وإدماجها في لحمة النموذج المعرفي العربي.

■ إثراء التنوع الثقافي داخل الأمة ودعمه والاحتفاء به.

■ الانفتاح على الثقافات الإنسانية من خلال حفز التعريب والترجمة إلى اللغات الأخرى، والاعتراف الذكي من الحضارات غير العربية.

٦- تقديم رؤية استراتيجية لمتطلبات إقامة مجتمع المعرفة عبر عملية إبداع اجتماعي تتوخى الإصلاح في الداخل .

٧- العمل على ايجاد سياق تنظيمي محفز يقوم على روابط قوية بين مؤسسات البحث والتطوير والإبتكار الوطنية من جهة وقطاعات المجتمع الإنتاجية والخدمية من جهة أخرى .

٨- توفير مؤسسات ديمقراطية تمكّن من المشاركة في صياغة مستقبل وطنهم والمفاضلة، بحرية ووعي واستقلال، بين خيارات التنمية المتاحة وطرق ووسائل بلوغها.

٩- توظيف القدرات البشرية بكفاءة في الأنشطة الاجتماعية لتحقيق الرفاهية في المنطقة العربية.

معوقات إدارة الوقت : الأشياء التي لا تستحق الأداء تحول الوقت والطاقة عن الأشياء التي تستحق الأداء .

جزء كبير من الحياة هو لعبة محصلتها صفر .

ان المجهودات المخصصة لنشاط معين هي مأخوذة من نشاط آخر .

كل ما ينفق على عمل غير مستحق الاداء يمكن انفاقه على شي نافع
ومن أهم الاشياء المضيعة للوقت :

١- عدم وجود اهداف واضحة أو أن تكون أهداف غير واقعية وغير
قابلة للقياس .

٢ - عدم وجود خطط محددة بزمن .

٣ - الافتقار إلى التنظيم .

٤ - لا وجود لخطة للطوارئ أو خطة موقفية

يقول جين لويس سيرفان في كتاب (Le nouvel art du temps)
بفضل أدمغتنا التي تمكننا من توقع الحوادث يكون بإمكاننا استباقها
ونحن الكائنات الحية الوحيدة القادرة على فعل ذلك واستخدام هذه
الميزة كذلك تشكل الأعراف السائدة في الشركة أحد معوقات إدارة الوقت
كالطريقة السيئة التي تدار بها احتفالات الشركة والأنشطة الاجتماعية
داخلها وقت كثير يهدر في المجاملات والتكلف المصطنع .

٥ - التسويف

وهو ترك المهام الصعبة ذات الانتاجية العالية والانشغال بالمهام السهلة ذات الانتاجية المنخفضة أو أن تذهب للسينما فيما عليك أن تنجز عملاً مهماً .

انه يراكم فوق كاهلك الأعمال ويعبث بزمن خطتك .

٦ - الموافقة الدائمة على طلبات الآخرين .

٧ - الحرص المبالغ فيه على مثالية الأداء.

٨ - الافتقار إلى تنظيم سليم للأوراق والملفات .

٩ - فقدان الارادة الحقيقية لإدارة الوقت .

١٠ - الاستعانة بسكرتيرة لا تجيد عملها .

١١ - مكالمات الهاتف التي لا تنتوقف .

١٢ - الرغبة في الثروة والفضول .

١٣ - لا توجد أولويات للمهام المطلوب انجازها .

وفي دراسة أجراها مايكل ليوف أستاذ علم الإدارة في جامعة نيو أورليانز ومؤلف كتاب اعمل بذكاء على مجموعات من الإداريين في ١٤ دولة استخلص منها أن أهم الأنشطة التي تهدر الوقت هي :

- المعوقات الهاتفية .
- الزوار غير المتوقعين .
- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.
- الأزمات .
- عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز.
- مكاتب مزدوجة وعدم تنظيم شخصى.
- تفويض غير فعال وتدخل فى الروتين والتفاصيل.
- محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية.
- عدم وجود أو عدم وضوح الاتصالات أو الارشادات.
- معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة.
- التردد والتأجيل أو التسويف.
- عدم القدرة على قول لا.
- مسؤولية وسلطة مضطربة .
- ترك المهام قبل إنجازها .
- نقص الانضباط الذاتى .

التغلب على معوقات إدارة الوقت

للتغلب على معوقات إدارة الوقت يجب اتباع الآتي:

- ١ - إلقاء مزيد من الضوء على معوقات إدارة الوقت.
- ٢ - زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لإدارة الوقت .
- ٣ - توسيع الاهتمام بمفاهيم ومعاني الأساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت .
- ٤ - التركيز على معنى الوقت وتأكيد أهميته .
- ٥ - التدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي إلى إهدار الوقت وتضييعه .
- ٦ - إجراء المزيد من الدراسات خاصة على الشركات الصناعية في الدول المتقدمة .
- ٧ - إجراء دراسات مقارنة لمعرفة الأساليب العلمية لإدارة الوقت المطبقة في الدول المتقدمة ومعرفة الفروق بينها وبين الدول النامية .

٨- اجراء دراسات على الشركات الصناعية في الدول النامية واحتساب التكاليف المالية الناجمة عن تضييع الوقت نتيجة عدم تطبيق الأساليب العلمية لإدارة الوقت .

٩- تطوير مراكز الأبحاث الادارية ودعمها وتشجيعها لاجراء مزيد من الدراسات عن اساليب إدارة الوقت وتوظيف التكنولوجيا المتطورة في تحديث هذه الأساليب والتقنيات .