

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية

ضرورة لاستمرار نجاح المنظمات



الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية ضرورة لاستمرار نجاح المنظمات

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

مفهوم الثقافة التنظيمية :

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم .

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، من ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة

للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية منها:

- تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .
- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .

أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- 1- تحقيق الهوية التنظيمية .
- 2- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .
- 3- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- 4- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- 5- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- 6- التعرف على الأولويات الإدارية .
- 7- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- 8- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- 9- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- 10- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- 11- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .

خصائص الثقافة التنظيمية :

- 1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية تصرف.
- 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبادرين.
- 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- 4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- 5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- 6- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليقات وإحكام الإشراف على العاملين .
- 7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .
- 8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .
- 9- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .
- 10- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطياً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

عناصر الثقافة التنظيمية :

- 1- الأنماط السلوكية .
- 2- القيم السائدة .
- 3- المعايير أو الأعراف السلوكية .
- 4- القواعد .
- 5- الفلسفة .
- 6- المناخ .

أنواع الثقافة التنظيمية :

- 1- الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم .

- 2- الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة .
- 3- الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم .
- 4- الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسرون في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة .

الثقافات الرئيسية والثقافات الفرعية :

تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع .

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم .

الثقافة والفاعلية التنظيمية: تتنوع الثقافات حسب درجة تماسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها، هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة،

وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً: فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها :

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليقات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين .

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر .

آليات خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها :

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك

الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة .

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

1- اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

2- الممارسات الإدارية:

أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجربى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

3- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .

العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية :

- 1- طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسين للسوق... الخ
- 2- التغيير في القيادة: إن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.
- 3- مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون

أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة المنظمة تمر بمرحلة حرجة .

4- **حجم التنظيم:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

5- **قوة الثقافة الحالية وتعددتها:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

الذاكرة التنظيمية:

لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضاً. وحسب جيفري بيتش G.Petch فإن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة، وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م.

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة، وفي ثقافة الشركة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة، لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من

خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات ومعرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديدتها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار الشركة ومغادرة العاملين إلى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم .

التوجيه المهني كمدخل لظهور المنافسة الشريفة في العمل :

تبدو أهمية التوجيه المهني من العناية الفائقة التي توليها له الدول المتقدمة والأجهزة العالمية المتخصصة في مجال الاقتصاد وإعداد الموارد البشرية، ففي السنوات الأخيرة نلاحظ اهتماماً متزايداً بهذا الموضوع والذي خصصت له دراسات من قبل هيكل كبرى ومنظمات مثل البنك العالمي ومركز CEDFOP والوكالة الأوروبية للتدريب المهني ETF ومجموعة البلدان المتنامية لمنظمة التنمية والتعاون الدولي التي تعرف بـ EOOD، ويستخلص من جملة التقارير المنجزة عن طريق هذه المنظمات ما يلي:

- يلعب التوجيه المهني دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف التعلم مدى الحياة والاندماج الاجتماعي وتحسين جدوى ومردودية سوق العمل والتنمية الاقتصادية.
- يساعد على دعم التشغيلية وتحسين مردود منظومة التربية والتدريب.
- يساعد على تحسين استغلال آليات التشغيل والإدماج المهني.
- يحقق أكبر قدر ممكن من التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات سوق العمل.
- يساهم بشكل كبير في تعديل سلوك الأفراد وخلق المنافسة الشريفة بينهم.
- يساعد في كسر الحاجز بين الرئيس المباشر والمرؤوسين.
- يعمل على معالجة سوء السلوك والتمسك بالرأي الفردي.
- ينمي بداخل الأفراد الشعور بالانتماء والمسئولية.

شروط التوجيه المهني:

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وان يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي:

- 1- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين.
- 2- التوجيه لابد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعرون بالإحباط والحرج.
- 3- يجب أن يتم توجيه الفرد بمعزل عن الآخرين وعند التأكد من ارتكابه خطأ مهني.
- 4- يفضل أن يتم التوجيه في حالة وجود ظاهرة جماعية بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عند توجيه العاملين "أن هناك أفراد يقومون بعمل كذا وكذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق مع هذا فعلينا جميعاً أن نفعل كذا وكذا"...
- 5- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.
- 6- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على إعادة إعطاء الفرصة لمن لم يؤد واجبه ويصحح أدائه بغير قصد.

آليات التوجيه المهني:

يعتمد التوجيه المهني الحديث على مجموعة من المواد مثل علوم التربية وعلم الاجتماع واقتصاد العمل، إلى جانب علم النفس (السيكولوجيا)، وقد تمثل المحاور الفردية الأداة الأهم في التوجيه المهني ولا بد من الإشارة إلى ضرورة التفريق بين التوجيه المهني وعمليات الانتقاء لوظيفة معينة فهناك أوجه تشابه في الوسائل المستعملة بين النشاطين لكنها تختلفان من حيث الغايات والنتائج، ونبين من خلال الجدول التالي أهم هذه الفوارق:

الانتقاء	التوجيه المهني	
في حالة امتحان، عليه إثبات قدراته وكفايته بالنظر إلى وظيفة أو مجال عمل معين.	شريك في العملية وهو ليس في حالة امتحان بقدر ما هو في حالة استطلاع للتعرف على خبراته العملية والعمل على الارتقاء بها.	دور المنتفع بالخدمة
من وجهة نظر الفرد الحصول على الوظيفة المعروضة ومن وجهة نظر الجهة الموظفة الحصول على أفضل مرشح تتوفر فيه شروط تأدية العمل.	التعريف بما يتوفر من: - فرص عمل وآليات الإدماج. - إمكانيات مواصلة التدريب. - الفرص المتاحة لتغيير المسار المهني.	الغاية
النجاح أو الفشل في الحصول على الوظيفة.	زيادة الوعي بأهمية العمل وتحمل المزيد من المسؤوليات أو البدء في مشروع مهني جديد.	النتيجة

- 5- أنا أعطى موظفي معلومات كاملة وصریحة متى كان ذلك ممكناً.
- ① ② ③ ④
- 6- إذا استفسرت عن سلوك موظفي، فإنني أتصرف تبعاً لما وجدته.
- ① ② ③ ④
- 7- أنا أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X.
- ① ② ③ ④
- 8- أنا أتجنب المراكز السياسية ولا أشجع الآخرين على السياسة.
- ① ② ③ ④
- 9- أنا أشرك الأفراد في الموضوعات ما كانت هناك فرصة لذلك.
- ① ② ③ ④
- 10- أنا أبرز أعمالي وقراراتي وأفسر حدوث أي عدم توافق بيني وبين الآخرين.
- ① ② ③ ④
- 11- أنا أسعى للاتفاق، وأشجع الآخرين على الاتحاد.
- ① ② ③ ④
- 12- أنا أتأثر بالفشل، فأحلل وأصحح لكن لا ألوم.
- ① ② ③ ④
- 13- أنا أسعى لتحقيق التوازن بين السيطرة الصارمة وإعطاء الأفراد استقلاليتهم.
- ① ② ③ ④
- 14- أنا أقوم بمجهودات واعية لتحسين مهاراتي الحفزية.
- ① ② ③ ④
- 15- أنا أغير وضع العلامات السهمية للاحتفاظ بالأهداف في ارتفاعات مثيرة للحفز.
- ① ② ③ ④
- 16- أنا أراجع النظام حتى يمكنني إزالة عوائق العمل.
- ① ② ③ ④

- 17- أنا أهتم بأكثر من النتائج المادية عند تقييم أداء عمل الموظفين.
 ① ② ③ ④
- 18- أنا أشجع الأفراد على التحدث بصراحة عن المبالغ التي يتقاضونها هم والآخرين.
 ① ② ③ ④
- 19- في المقابلات الخاصة بالتقدير أنا أطلب وأحصل على تقديرات لنفسي.
 ① ② ③ ④
- 20- أنا أحصل على مساندة واضحة وكاملة من الأفراد الذين انتقدت سلوكهم سابقاً.
 ① ② ③ ④
- 21- أنا أنظم العمل حتى يحصل كل فرد على مهمة محددة ويكملها.
 ① ② ③ ④
- 22- أنا أعتبر التعيينات والترقيات وسائل لتنمية الأفراد.
 ① ② ③ ④
- 23- أنا أشجع الأفراد على العمل بإبداعاتهم.
 ① ② ③ ④
- 24- أنا أفوض العمل - الذي من غير الضروري أن أقوم به بنفسي - إلى الآخرين.
 ① ② ③ ④
- 25- أنا أتخذ قرارات الأفراد الصعبة بدون أي تردد إذا كانت هناك حاجة لاتخاذها.
 ① ② ③ ④
- 26- أنا أعمل على تجنب النزاعات والخلافات في العمل. أو أسعى إلى تسويتها.
 ① ② ③ ④
- 27- أنا أقوم بالتغييرات فقط بعد تشاوري الكامل مع الأفراد المتأثرين بهذه التغييرات.
 ① ② ③ ④
- 28- أنا أشكل الأفراد لعملهم الجيد، سواء وجهاً لوجه، أو عن طريق الملاحظة المكتوبة.
 ① ② ③ ④

29- أنا أكسر القوانين، ولا أعمل تبعاً للقواعد.

① ② ③ ④

30- أنا أتوقع وأصدر قراراً بنقل الأفراد الذي لا يستغلون إمكانياتهم الكاملة في العمل.

① ② ③ ④

31- أنا أسعى للحصول على الفرص لتحقيق تغيير جذري وانتهاز تلك الفرص كلما أمكن.

① ② ③ ④

32- أنا أكافئ الموظفين وأرقيهم تبعاً لجدارتهم فقط.

① ② ③ ④

التحليل:

الآن وقد أكملت الاختبار، اجمع نتيجتك النهائية، وتأكد من أدائك بقراءة التقدير المقابل، وتعرّف أضعف المناطق في عملك، وارجع إلى الأقسام المناسبة في هذا الكتاب لتطوير مهاراتك أو شحذها.

- (32) درجة فأقل من المحتمل أن تكون مديراً محيطاً أكثر منك متحفزاً للأفراد، ويجب عليك ملاحظة أن بعض الأعمال قد تكون أفضل من أعمال أخرى. لذلك تدرب على تلك الأعمال دائماً وستكون النتيجة واضحة.
- (65 - 95) درجة أنت تتعلم الكثير من عوامل الحفز الصحيحة وتمارسها، لكن يمكنك أن تقلل من فرصك الضائعة بالانتباه الدائم لعنصر الحفز.
- (96 - 128) درجة إذا كنت أميناً في إجاباتك للاختبار، فأنت تعتبر بمثابة معجزة في حفز الأفراد، وحافظ على هذا المستوى.