

الفصل الثامن

دور التدريب في تحفيز القيادات البديلة

أكد عدد من الخبراء والمتخصصين غياب استراتيجية إعداد وتأهيل القيادات البديلة في القطاعات والدوائر الحكومية. وسنطرح في هذا المبحث المهارات التي تساعد القائد على تأهيل القيادات البديلة مقرونة بعلم النفس وخصوصاً مبادئ العلاقات الإنسانية الذي يؤثر إيجاباً في بيئة العمل إذا ما طبق بشكله الصحيح. ومن أجل الحرص على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية، هناك عدة مهارات على القائد الإداري الناجح إتقانها وتطبيقها عند صناعة قادة المستقبل ومنها الحوافز، الاتصال، التفويض، التدريب وستتناول بالتفصيل تلك المهارات والاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيها.

أولاً: تطوير مهارة التحفيز

إن الاهتمام بالعنصر البشري، بالإنسان المعاصر هو الطريق الأكيد لبناء الدول والأمم القوية الغنية وخلق مجتمعات متماسكة والمعروف أن علم النفس أصبح يمتد إلى جميع مجالات الحياة العملية وأصبح له أكثر من ثلاثة وأربعين فرعاً كعلم النفس التجاري، والتربوي، والصناعي وغيرها. وعلم النفس الحديث يسعى لتحقيق الكثير من المبادئ الإنسانية وكذلك محاولة الاستفادة من كل ما يملك الفرد من قدرات وميول واستعدادات وذكاء ومواهب وخبرات ليساعد في إعداد القادة الإداريين.

وترى الباحثة أن على القائد الذي يُعد القيادات البديلة أن يملك مهارة بارزة من المهارات السلوكية وهي التحفيز وعلم النفس يساعده على التعرف على ميول القادة الذين

يعددهم ومستوى ذكائهم وقدراتهم الخاصة واستعداداتهم الطبيعية وسمات شخصيتهم وتوفير الجو الملائم لنمو هذه السمات وتلك القدرات إلى أقصى حدودها وبالتالي اختيار أفضل الحوافز التي تحفزهم وتجعلهم قادة محققين لأهداف المؤسسة التربوية التي يعملون بها.

1- ماهية الحوافز والدوافع:

على الرغم من ذبوع مفهوم الحوافز، كموضوع في السلوك الإداري، والقيادة الإدارية على وجه التحديد، إلا أنه لا يزال من أكثر المفاهيم عمومية وتعقيدا، بل إن صعوبة التعريف تزداد تحديا عندما نحاول التفريق بينها وبين مفهوم الدوافع.

بما أن الدوافع تُعرّف بأنها هي قوة داخلية تحرك الإنسان لبذل المزيد من العمل، فإن الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في قوى الإنسان الداخلية وتدفعه إلى انجاز الأعمال بنجاح، ولذلك فإن هناك علاقة وطيدة بين الحوافز والدوافع، فالدافع هي الحاجة التي يسعى الإنسان لإشباعها، أما الحوافز فهي الوسائل التي يتم من خلالها إشباع تلك الحاجات.

2- الحوافز المعنى والمفهوم:

الحافز شيء خارج الإنسان إذ يوجد في المجتمع الذي يعمل فيه ويجذبه إلى التصرف في ناحية معينة إذ يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يشعر بها الإنسان ويهتم بإشباعها. وقد يعمل الحافز على خلق حاجات أو رغبات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها أو يعمل على رفع مستوى تطلعاته في ناحية معينة، وبالتالي يصيب الفرد بحاله من عدم التوازن وينشئ بذلك دورة جديدة تهدف إلى استعادة التوازن عن طريق الحصول على الحافز.

3- أهمية التحفيز:

لقد أكد دوجلاس مكروجر (1960م) أهمية الحوافز بالنسبة للقيادات الإدارية عندما ذكر أن الكثير من القيادات الإدارية توافق على أن فعالية منظماتهم سوف تتضاعف

لو أنهم استطاعوا الوصول إلى الوسائل التي تمكنهم من حفز مرؤوسيهـم. هذا التأكيد من جانب مكروجر نجد ما يؤيده في كتابات أحد القادة الإداريين العالميين المشهورين لي إياكوكا عندما قال: "أشعر بأن القيادة الإدارية حققت انجازاً كبيراً عندما تكون لديها القدرة على تحفيز أو دفع الآخرين للعمل. إنني أعتقد أن الحافز هو كل شيء بالنسبة للقيادة الإدارية والمرؤوسين. إن بإمكان القيادة الإدارية أن تعمل عمل شخصين، لكنها لا يمكن أن تكون بنفس إمكانات وقدرات شخصين. لذا فإنه وبدلاً من الاعتماد على ذاتها في العمل، فإنه يمكنها تحفيز الأشخاص المرتبطين بها لأن ذلك سوف يدفعهم إلى تحفيز الأشخاص المرتبطين بهم.

4- تأثير نمط الحياة الشخصية للقائد على أسلوبه القيادي:

تعتقد جين سيفل (Jean Civil). بأن اتجاه القائد الإداري نحو الحياة وقيمها، والطريقة التي يفكر بها، والأسلوب الذي يتواصل به مع ما حوله، والكيفية التي تحفز بها سوف تؤثر بالتأكيد على الطريقة أو الأسلوب الذي يدير به من يعدهم للقيادة.

ولقد أشار جولمان في كتابه "الذكاء الوجداني في العمل" إلى أن القائد الذكي وجدانياً هو الذي يتمتع بمهارة كبيرة في كل من الكفاءة الفردية (الوعي بالذات، ضبط الذات، التحفيز) والكفاءة الاجتماعية (التعاطف، المهارات الاجتماعية)، وتنطوي كل من تلك الكفاءات في داخلها على مجموعه من الكفاءات الفرعية كما يوضحها الجدول التالي:

م	الكفاءة الفردية	م	الكفاءة الاجتماعية
1	الوعي بالذات (أدراك الفرد لعواطفه وقيمة وإمكاناته)	1	التعاطف (أدراك المشاعر واحتياجات ووجهات نظر الآخرين)
2	ضبط النفس (المشاعر، وردود الأفعال، الاندفاع)	2	المهارات الاجتماعية (التكيف مع ردود أفعال الآخرين وترك المزيد من الحرية لهم في التعبير عما يريدونه)
3	التحفيز أو الدافعية (المهارات التي تساهم في تحقيق الأهداف)		

5- أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

أ- التحفيز المادي

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المادي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر. وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

- 1- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها. إلى جانب مكافآت العمل الإضافي. والمشاركة في الأرباح: حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
- 2- الترقية: ويقصد بها شغل الموظف المُرَقَّى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة يفوق وظيفته التي يمارسها حاليا بمعنى الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى، ولها أهمية معنوية إي الارتقاء إلى منصب أدبي أو مادي وهو تحقيق مكسب مادي كالزيادة في الأجر مثلا.

كما أن مصطلح الترقية يمكن استعماله لتبيين تقدم مسار أو الحياة المهنية الذي يستلزم التحويل إلى منصب جديد، إن التغيرات التي تدل على هذا التقدم يمكن أن تشمل على تقدم في السلطات وفي المسؤوليات في الأجور والمكافآت وفي النقود. ومع أنه قد يترتب على الترقية الزيادة في الأجور، ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال،

فالترقية تعني التنقل إلى المركز أو وظيفة أعلى وغالباً ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى أو نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام.

وتعتبر الترقية حافزاً للفرد وخاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه حيث تفتخر بعض المنظمات من توفيرها لفرص الترقية للأفراد. فهي بهذا الشكل تشجع الحاجات الخاصة، بتحقيق الذات لدى الفرد بالسماح لهم بالتمتع والاستفادة من هذه الفرص، نتيجة مواجهة التحديات وشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل، وتقود هذه المناصب العليا إلى زيادة الإنتاجية، ولذلك فمن مسؤولية مدير الأفراد البحث عن المستحق للترقية وتدريبه ومكافأته

3- الأجر: ويُعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضىً وظيفياً أكبر. والرضا الوظيفي يُعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل. ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج. ويحتل موضوع الأجور جانباً كبيراً من اهتمام العمال والمنظمات فمن ناحية العمال تعتبر الأجور وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجور عامل من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم وكفاءة المنظمة بصفة عامة. ومن ناحية المنظمات تمثل الأجور والرواتب عنصراً هاماً من عناصر تكلفتها وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة والتي تسعى إلى دفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

4- المزايا العينية: تتحمل المنظمات تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعامل مثال على ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل أو أسرته، وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، تكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين كعمال الخدمات بالفنادق أو شركات الطيران.

5- التأمينات الاجتماعية: حيث تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم صاحب العمل شهرياً بحصة تتمثل بنسبة ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط التأمينات الاجتماعية.

6- الاعتبارات الاقتصادية: يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب ويتولى العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجتمع المشترون والبائعون لخدمة العمل ويحدد الأسعار لهذه الخدمة. وينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزاً للمركز الاجتماعي الذي يشغله، بالإضافة لكونه وسيلة لشراء احتياجاته وفي هذا ما يفسر ما يعقله الفرد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسره الأهمية التي يعقلها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).

7- الاعتبارات النفسية: حيث تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، حيث إن الحاجات هي الحوافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات تصبح وسيلة لدفع الأفراد العاملين وقد كان الافتراض في فترة من الفترات إن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، لكن ثبت إن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها البعض وتؤدي إلى دفع الأفراد.

8- الاعتبارات الأخلاقية: فليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يُراد تحديد المقصود بالعدالة، من هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها.

9- تنمية هيكل الأجر الأساسي: حيث تظهر سياسات التعويضات في جميع الاتجاهات المحيطة بالشكل ويرجع هذا للتركيز على حقيقة أن كل خطوة من العملية تتأثر بالسياسات الحالية للتعويضات الموجودة بالمنظمة، ومن جهة نظر الوضع الأمثل فإن نظام التعويضات المطبق لابد إن يتسبب في وجود الأجر الأساسي الذي يتميز بالعدالة الداخلية والخارجية. وعلى عملية تقييم الوظائف إن تتضمن العدالة

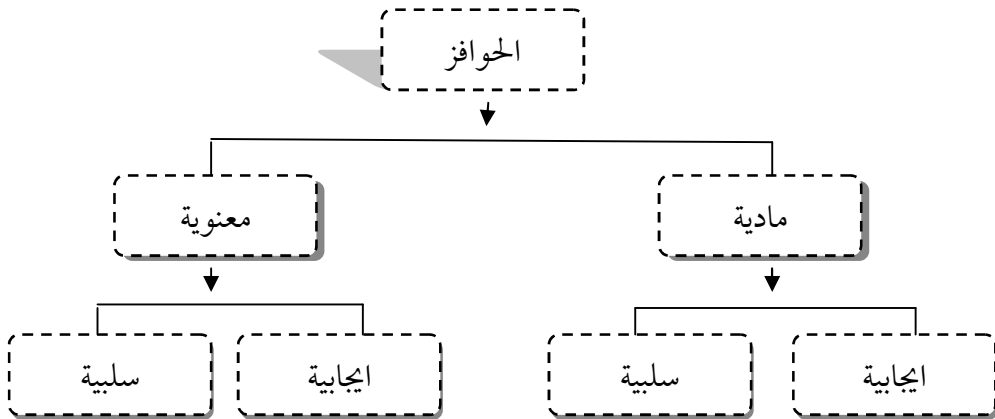
الداخلية، بينما يجب أن تتضمن استطلاعات الأجور العدالة الخارجية، أما دور عملية تقييم أداء الأفراد فيتمثل في وضع الفرد في المركز المناسب داخل المدى المحدد.

بد التحفيز المعنوي

يأتي التحفيز المعنوي على هيئة عدة صور كما يلي:

- 1- شهادات شكر وثناء شفوية.
- 2- وضع صورة الموظف المثالي في مدخل الشركة ويوضع عليها شهادة شكر.
- 3- منح إجازة يوم واحد من كل أسبوع للموظف المتميز.
- 4- توفير وجبات طعام للموظفين.
- 5- توفير سكن مناسب للموظف.
- 6- توفير مركبات حديثة للتنقل.
- 7- توفير خدمة التعليم للموظف أو لأفراد أسرته.
- 8- إرسال خطاب شكر وثناء للموظف.
- 9- منح دورات تدريبية مجانية.
- 10- عمل رحلات خارجية للموظفين.

وفيما يلي توضيحاً لأنواع الحوافز الأكثر شيوعاً.



- مكافأة تشجيعية. خصم من الأجر. ترقية وظيفية. اللوم والتأنيب.
- علاوة. حرمان من العلاوة. شهادات التقدير. الزجر.
- ترقية. حرمان من الترقية. الثناء والمديح. توجيه الإنذار.
- تأمين مواصفات. حرمان من المكافأة. نشر أسماء
- تأمينات مختلفة. حرمان من أي ميزة عينية. المهملين في قوائم.

6- معايير زيادة فاعلية الحوافز أو المكافآت الخارجية:

- يجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للقيادات البديلة حيث أن حاجات الأفراد تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر. لذا فإن نوع المكافأة يجب أن يُدرَس بعناية.
- توليد قناعة لدى القيادات البديلة بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما وفي إطار نظرية التوقع فإنه يجب أن ينظم توقع العاملين للمكافآت لكي يكونوا أكثر تحفيزاً.

ويمكن أن نشير هنا إلى عدالة فردية Personal Equity ونقصد بها قياس العلاقة بين الجهد المبذول والعائد المستلم.

- يجب أن ترتبط المكافآت بالأداء، حيث يجب اتباع أسلوب تحفيز يأخذ الأداء المتحقق بنظر الاعتبار. إن الرواتب الشهرية المحددة لا يمكن أن تؤدي إلى تحفيز العاملين بشكل كبير لذا لابد من إضافة بعض النظم الأخرى.
- يضيف (المعاينة، 2007م، 328). قوة الحافز أو المكافأة: وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب وإلا فقدت تأثيرها.