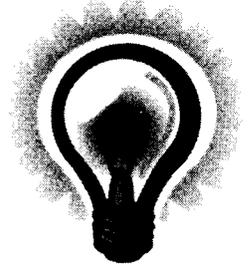


التحريض





## كيف أحرص نفسي؟

يأتي التحريض من طريق أفكار المرء، ومواقفه، ومفاهيمه التي تجعله ممثلاً بالحيوية وطالباً وراغباً في بذل الجهد لتحقيق قصد أو هدف. ولما كان لكل شخص طابعه الفردي الخاص، فإن لدينا أسباباً وأسساً منطقية لمستوى الجهد الذي نبديه. وعلى كل فرد أن يتبين أفكاره ومواقفه لفهم أسباب التحريض. والحالات الخمس والعشرون المبيّنة فيما يلي تمثل أكثر الأسباب شيوعاً التي يعرضها الأفراد للتحريض. وأولئك الذين يُحرّضون يُظهرون إنتاجية أكبر، ومبادرة ذاتية أوفر، وميلاً إلى تحقيق أهدافهم. خذ هذا النموذج التحريضي أو أعطه إلى آخرين، كما تشاء.

### نموذج تحريضي

تعليمات: اقرأ البيانات التالية وضع إشارة «ق» أمام البنود الخمسة التي تصف جيداً أفضل قدراتك، وضع إشارة «أ» أمام البنود الخمسة التي تصف اهتماماتك الكبرى.

- 1 - أنا مبدع في عملي. ....
- 2 - أشعر بالتقدير في عملي. ....
- 3 - أشعر بانسجام جيد في العمل مع المشرف/المدير المسؤول عني. ....
- 4 - لدي شعور بالاندماج مع زملائي في العمل. ....

- 5 - أعرف أن أسرتي تؤيد مهنتي. ....
- 6 - أشعر أنني ملائم لعملتي. ....
- 7 - أشعر بالتحدي في العمل. ....
- 8 - لدي فرصة لتطوير مواهبي في العمل. ....
- 9 - أتفاعل جيداً مع الآخرين في العمل. ....
- 10 - أنا راضٍ عن نفسي، أبذل طاقتي وقدراتي. ....
- 11 - أتق بما أحققه من نجاحات. ....
- 12 - أعتبر عن أفكارتي بصراحة. ....
- 13 - ألقى المديح على عملي. ....
- 14 - أبنى الثقة مع الآخرين. ....
- 15 - أدمع الآخرين في محاولاتهم لتحقيق النجاح. ....
- 16 - أعرف ما هو التغيير الضروري وكيف يمكن تحقيقه. ....
- 17 - أعرف ما أريد تحقيقه في السنوات الخمس القادمة. ....
- 18 - أستطيع تنفيذ مسؤوليات عملي. ....
- 19 - أساعد على توفير بيئة مريحة. ....
- 20 - أنسجم جيداً مع التقارير المباشرة في العمل. ....
- 21 - أفهم احتياجات زملائي. ....
- 22 - أحفز نفسي على العمل. ....
- 23 - أعرف نفسي وماذا أريد. ....
- 24 - أتلقى التعويض المناسب لقاء عملي. ....
- 25 - أشعر أنني في صحة جيدة. ....

## تحليل حوافزك

تعليمات: ضع قدراتك الخمس الكبرى تحت عنوان (الحافز العالي) الوارد فيما يلي، وضع اهتماماتك الخمسة الأولى تحت عنوان (الحافز المتدني). والآن قارن بين ما يُحفِّزك أو يجعلك تبذل الجهد الأكبر (الحافز العالي) وبين ما لا يُحفِّزك أو يمنعك من بذل جهودك (الحافز المتدني).

### الحافز العالي

- 1 - .....
- 2 - .....
- 3 - .....
- 4 - .....
- 5 - .....

### الحافز المتدني

- 1 - .....
- 2 - .....
- 3 - .....
- 4 - .....
- 5 - .....

بعد أن تُنهي هذا التمرين ستصبح قادراً على معرفة ما يُحفِّزك في المستقبل. وتستطيع الآن أن تُنمي خطة للحوافز الشخصية كي تحافظ على مستوى رفيع من الحوافز. فكّر في المسألة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الجهد.}$$

## المصادر

Gatto, R., (1998). *Motivational profile*. Gatto Training Associates, 733 Washington Road, Pittsburgh, PA 15228.

## كيف أجعل تقاريرك المباشرة مفيدة؟

تحتاج بوصفك مديراً إلى أن تقدّر في تقاريرك المباشرة الأداء الجيد في العمل. فتقدير الآخرين حافظاً قويّ لاستمرار الأداء في مستوى رفيع. وإذا لم تقدّر أو تُثني عليهم في تقاريرك المباشرة، فإنهم سيفتقدون الآن ومستقبلاً الحافزَ على حُسن الأداء. ولكي تُقوّم العمل في تقاريرك المباشرة بطريقة مناسبة، ما عليك إلا أن تُنجز التقييمات التالية:

### لماذا لا أثني على الآخرين؟

تعليمات: ضع إشارةً إلى جانب السبب الذي يدعوك إلى عدم الثناء على مستخدميك.

- 1 - ليس لديّ وقت. ....
- 2 - لديّ توقعات عالية. ....
- 3 - أقوم بجهد كبير، وأتوقع من الآخرين أن يفعلوا ذلك. ....
- 4 - يحتاج المستخدمون إلى تذكيرهم بكيفية تحسين وتصحيح إنتاجية عملهم؛ فهم يستطيعون أن يتحسنوا دوماً. ....
- 5 - أجد صعوبة في التعبير عن مشاعري تجاه المستخدمين. ....
- 6 - لا أحب الثناء. ....
- 7 - المديرون الآخرون لا يمتدحون المستخدمين. ....

- 8 - لا أعتقد أنه ينبغي الثناء على المستخدمين لقيامهم بواجباتهم. ....
- 9 - لدي الكثير جداً من العمل. ....
- 10 - رئيسي لا يثني عليّ، ولذا فأنا لا أثني على الآخرين. ....
- 11 - ثقافة الشركة لا تشجّع على مديح المستخدمين. ....
- 12 - أسباب أخرى. ....

### لماذا أثنى على الآخرين؟

تعليمات: ضع إشارة لتحديد أي الأسباب الواردة فيما يلي هي التي تجعلك تُثني أو لا تُثني على المستخدمين.

- 1 - لأسجل أن المستخدم أذى عمله على وجه حسن. ....
- 2 - لأن المستخدم قام بأداء جيد للعمل، وأنجزه بسرعة وبوجه سليم. ....
- 3 - لأن المستخدم حلّ مشكلة من تلقاء نفسه. ....
- 4 - لأن المستخدم قدّم خدمة إضافية. ....
- 5 - لأن المستخدم يشعر باحتياجات الآخرين. ....
- 6 - لأن المستخدم هو لولب الفريق، وهو وفيّ ومتعاون مع الآخرين. ....
- 7 - لأن المستخدم لديه حافز من تلقاء نفسه. ....
- 8 - لأن المستخدم أنجز متطلبات صعبة وغير عادية للعمل. ....
- 9 - لأن المستخدم قدوة للآخرين. ....
- 10 - لأن المستخدم يُحفّز الآخرين. ....
- 11 - لأن المستخدم متزن، وجدير بالثقة وينجز مسؤوليات عمله. ....
- 12 - أسباب أخرى. ....

إذا أشرت بعلامة «أنا لا أثنى» أكثر من «أثنى» فأنت لا تثني على الآخرين بقدر الكفاية. وكلُّ بند في تقويم «الثناء» هو سببٌ قوي لتمييز تقرير مباشر. حاول أن تثني على الآخرين في تقاريرك المباشرة في كلِّ مرة يُنجز أحدُهم أيَّ بند من هذه البنود.

يَشعر المستخدمون بالتشجيع عندما يُحسُّون أن ما يقومون به جدير بالثناء أو أنه مما يفخرون به. وبمدحك لهم فإنك تشجِّع هذه الحوافز الإيجابية. انظر إلى الوسائل التي تشجِّع المستخدمين فيما يلي:

- أشعر المستخدمَ بالعرفان على قيامه بأداء شيء ما على وجه صحيح.
- إذا أردت أن تعرف ما الذي يُشجِّع أحدهم فاسأله.
- لا تنظر إلى النجاح على أنه أمرٌ متوقع؛ كافيَّ الجهد والتصرف السليم.
- لا تنظر إلى الزملاء على أنهم امتداد لذاتك. إنهم مختلفون؛ فأسألهم في العمل، ومواقفهم، وقيمهم تختلف عمَّا لديك. ينبغي أن تكون توقعاتك عن العاملين فردية؛ فما يُحفِّزك على العمل قد لا يحفِّز الآخرين.
- كن شريفاً في التعامل؛ وتجنَّب الإنذارات أو العقوبات.
- امتدِّح الزملاء على وجهات نظرهم، وليس آراءك بوصفك مديراً. وإذا كان أحدهم يستحق المديح فعبر عن ذلك شخصياً، مستخدماً تعبيرات معيَّنة مثل: «نحن نقدر العمل الذي قمت به...»، أو «تأكد لنا الجهد الذي...»، وليس «هذا أفادني».
- امنح الثناء والثقة عندما يكون ذلك مناسباً.
- عُدْ إلى الوراثة، وحلِّل العمل الذي تضطلع به وزملاؤك (في بعض الأحيان لا تستطيع أن تعتبر الأشجار غابة). تذكَّر الفرد.
- لا تنسَ الذي يؤدي عمله بصفة اعتيادية، وهو الزميل الذي يؤدي

عمله اليومي باستمرار، والذي لا يعتبر نجماً لامعاً، والذي لا يلقى التشجيع، ولكنه جزءٌ متممٌ لفريق العمل. أوجد طريقةً للثناء على أمثال هؤلاء.

- بعد الثناء، تجنّب عبارات من مثل: «عليك أن...»، «في المرة القادمة...»، «هذا عظيم؛ كرّر ذلك»، «حسناً، ولكن سأقوم بذلك...».

تذكّر أن المستخدم يُشجّع: (1) عندما يحترم ويثق بالمدير أو المشرف عليه، (2) وعندما يكون العمل مهماً، وموسعاً لقدرات الفرد، وقيمه، وتحدياته (3) وعندما يمنح المدير أو المشرف ثناءً نزيهاً وواقعياً ويستحقه المستخدم. فالمستخدمون يتشجعون عندما يشعرون أن لديهم فرصة لإظهار قدراتهم. ومن المهم بوجه خاص أن نتذكر أن السلوكيات التي تُكافأ اليوم، هي السلوكيات التي سيُطوّرها المستخدمون غداً.

### المصادر

- Blanchard, K., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager*. New York: William Morrow.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21 st century*. New York: Harper Collins.
- Gatto, R. (1992). *Teamwork through flexible leadership*. Pittsburg, PA: GTA press.
- Nelson, B. (1994). *1001 ways to reward employees*. New York: Workman.