

الفصل الرابع

المراحل الأربع للتعلم

ونحن في طريقنا إلى تحسين مهارتنا الإدارية، تكون الخطوة الآتية، هي تحديد المعلومات، والدعم الذي يحتاج إليه رؤوسونا، لكي يحققوا النجاح. يعتبر نموذج « المراحل الأربع للتعلم » هو النموذج الذي يساعدنا على تقرير ذلك. وباستخدام هذا النموذج فسوف نقوم بدراسة الآتي:

- فهم ما يجب أخذه في الاعتبار عند تقييم رؤوسينا
- تحديد موقع رؤوسينا من المراحل الأربع لكل نشاط يكلفون به.
- الإلمام بكيفية التفاعل مع كل شخص لتحقيق نتائج ممتازة.

نموذج المراحل الأربع للتعلم:

يقوم نموذج التعلم على الفرضية القائلة بأن الفرد ينظر إلى أي من أنشطة العمل الذي سيقوم به على مستويين : مستوى معرفته بما يجب عمله، ومستوى تحمّسه (حماسه) لهذا العمل. تتراوح هذه المستويات ما بين اللاشيء، والمستوى العالي جداً. يمكن للفرد أن يتعرض لمزج هذين العاملين لأي نشاط معين. يدعم هذا النموذج العملية التي مؤداها أن الفرد يمضى قدماً خلال المراحل الأربع للتعلم أثناء تقدمه

(تقدمها) في العمل. هناك فرضيات أخرى يقوم عليها النموذج، من بين هذه الفرضيات أن المرؤوسين لديهم الرغبة والقدرة على إتقان العمل كما أنه يتوفر لديهم الرغبة والقدرة على أن يعملوا ذلك بدرجة معينة من التحمس (الحماسة).

بناءً على هذه الفرضيات يحدد النموذج أربع مراحل للتعلم، يمر خلالها الفرد وهو بصدد أداء نشاط جديد. كمدير، فإنك سوف تحتاج إلى تحديد أين يقع أي من مرؤوسيك من هذه المراحل أثناء قيامهم بنشاط معين؟

استخدام النموذج لإدارة المرؤوسين المباشرين؛

نحن جميعاً نتعلم، وباستمرار. كما فهمنا من الفصل الأول من هذا الكتاب، فإن من طبيعة مناخات الأعمال أنها تتغير بصفة مستمرة. كثير من هذا التغييرات تؤثر بالطبيعة على العمل الذي يقوم به مرؤوسونا المباشرون - التقنية التي يستخدمونها أو الدعم المقدم إليهم، عملاؤهم الداخليون والخارجون، احتياجاتهم، رغباتهم، توقعاتهم، العملية التي يقومون بها، احتياجات الشركة، بالإضافة إلى عوامل أخرى داخلية كانت أم خارجية.

مع كل هذه التغييرات فقد نفترض، وبلا شعور، أن مرؤوسينا المباشرين لديهم مستوى معين من الخبرة لكل ما يكلفون به، حتى المهام الجديدة التي توكل إليهم. فإذا لم نأخذ في الحسبان مستوى خبرتهم لأداء عمل معين، فسوف نقوم بإدارتهم بالطريقة المعتادة. للأسف الشديد فإن ذلك قد يؤدي إما إلى المبالغة في الإدارة Overmanage

أو التقصير فيها Undermanage بمعنى أننا قد نعطيهم معلومات أو دعم أكثر من المطلوب للعمل Overmauging أو معلومات ودعم أقل من المطلوب Undamaging .

حينما نقضي بعض الوقت في تحليل مستواهم المعرفي ومستوى حماساتهم لكل نشاط أو مشروع أو عمل يقومون به، فإننا سوف نتمكن من الإدارة السليمة. يجب أن نتذكر أيضا أن بعض الأفراد قد يبدؤون في المرحلة الأولى لتعلم نشاط ما، بينما البعض الآخر قد يبدؤون في المرحلة الثالثة لتعلم نفس النشاط، وذلك نتيجة لخبرتهم ومعرفتهم .

تفهم المراحل الأربع:

- 1- الجهل (عدم معرفة) بنقاط الضعف: معرفة قليلة بخصوص كيف يُؤدَّى العمل، ولكن كمية كبيرة من الحمس لعمل ذلك. غالباً ما يحدث ذلك عندما يكون الشخص حديث العهد بطبيعة النشاط، بيد أن لديه درجة عالية من الإثارة عن العمل، وفي الوقت ذاته يكون لديه معرفة قليلة بما يجب عمله.
- 2- معرفة نقاط الضعف: تطوير المعرفة ولكن ليس بدرجة كافية. في هذه الخطوة، يكتشف الأفراد ما يجب عمله، وغالبا ما يدركون بأنهم مثقلون بهذا العمل، وتتناقص مدى حماستهم مع هذا الإدراك.
- 3- معرفة نقاط القدرة: معرفة غزيرة مع مساحة للتحسين وحماس متذبذب في هذه المرحلة، يجب على الأفراد التفكير جدياً فيما يعملون. بالتبعية تتغير درجة حماستهم من الأعلى إلى الأدنى.
- 4- عدم المعرفة بالقدرة: معرفة غزيرة ودرجة عالية من الحمس

(الحماسة): يعرف الفرد كيف يؤدي العمل إلى درجة العشق، دون أن يفكر في كيفية ذلك.

ما هو شعورك؟

لكي تفهم ما يشعر به الآخرون أثناء عملية التّعلم، فإنه من المفيد أن تتذكر الوقت الذي كنت تتعلم فيه شيئاً ما. ربما يكون هذا الشيء شخصياً مثل الرياضة أو أداة موسيقية أو لغة أجنبية أو ربما يكون هذا الشيء متعلق بعملك. تنطبق المراحل الأربع لعملية التّعلم على هذه المواقف بطريقة مماثلة.

سوف نستخدم ترقيتك لمنصب المدير لشرح النشاط الآتي:

1- هل تتذكر شعورك عندما تمت ترقيتك لمنصب المدير. ماذا كان إحساسك بذلك، اشرح هذا الإحساس في المساحة المتاحة أدناه:

| | |
|--|---|
| | • |
| | • |
| | • |
| | • |
| | • |

(ربما كان ذلك نوعاً مثل الحمس والإثارة. لم تكن تتوقع كل ما هو مطلوب منك) ولكن كنت تعلم جيداً أنك تريد هذا المنصب.

ماذا حدث بعد أن ثبتت الحقيقة (أي بعد حصولك على المنصب وقضاء بعض الوقت فيه)؟ اشرح هذا الإحساس في المساحة المتاحة أدناه:

| | |
|--|---|
| | • |
| | • |
| | • |
| | • |
| | • |

(ربما كان محزناً أو مخيباً للآمال أن هذا المنصب غير ما كنت تتوقع)

2- قد نصل إلى المرحلة الثالثة حينما نكون قد تعلمنا المبادئ والأساسيات، ولكن لكي نستمر في العمل تجاه ذلك، وهو مما قد يسبب بعض الإحباط. ربما تكون أنت في هذه المرحلة، وأنت تقوم بقراءة هذا الكتاب، وتبحث عن الإرشادات التي تساعدك، لأن تصبح خبيراً في مسؤولياتك الإدارية. حاول شرح ذلك أدناه.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

(ربما تحب العمل أحياناً أو تكون مُحِبِّطاً أحياناً أخرى)

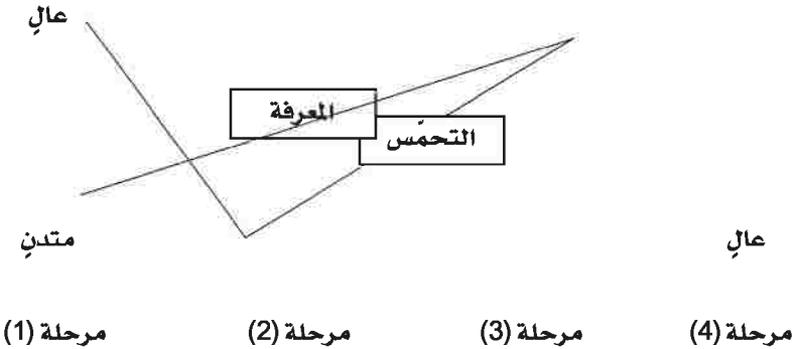
3- حاول أن تفكر في مهارة إدارية تتقنها جيداً، ثم حاول أن تأخذ في الاعتبار شعورك بخصوص هذه الجزئية من الإدارة. ربما لا تحتاج إلى التفكير في العمل. أنت تستمتع بهذه الجزئية من العمل لأنك تعملها بإتقان. اشرح هذا الشعور في المساحة المخصصة أدناه.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

(السعادة هي شعور طبيعي في هذه المرحلة)

وصف النموذج:

وأنت بصدد هذا الشعور الذي تعانيه، فإنك تستطيع أن تفهم ما يحس به الآخرون. يمكنك النظر إلى هذه المراحل (مراحل التعلم) كما هو موضح بالشكل 1-4 أدناه:



إنه حلم كل مدير أن يرى كل مرؤوسيه في المرحلة الرابعة المعروفة (Unknowledge Competence) لكل العمل الذي يقومون به. حينما يحدث ذلك، فإن المدير يستطيع التفويض. ويستطيع كل مدير تحقيق ذلك

باستخدام المراحل الأربع للتعلم. دعنا ننظر إلى كيفية إدارتك لمرؤوسيك المباشرين باستخدام هذا النموذج.

تحديد مراحل التعلم.

إن أول خطوة في إدارتك لمرؤوسيك باستخدام نموذج المراحل الأربع للتعلم هي أن تحدد أين يقع مرؤوسوك من هذه المراحل بخصوص بعض الأعمال التي يكلفون بعملها. إذ يحتاج التحديد أن تسأل نفسك أو مرؤوسيك المباشرين عدة أسئلة :

- هل ترغب في أداء هذا العمل؟
- ما هو مدى ارتياحك لبعض الأنشطة المحددة؟
- ما الذي قمت بعمله من ذي قبل ويعتبر شبيهاً بما تعمله الآن؟
- كيف ستحاول أداء هذا العمل؟

ما هي الأسئلة الأخرى التي تساعدك على تحديد مدى الحماسة والمعرفة بخصوص العمل الذي أوكلته لمرؤوسيك؟

| | |
|--|----|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | -4 |
| | -5 |

بالنظر إلى المهام الموكلة إلى كل فرد، يمكنك اتباع الإرشادات واتخاذ القرارات للتأكد من أنك لا تبالغ في الإدارة Overmanage أو لا تقصر فيها Undermanage

| المرحلة | المعرفة | التحمُّس | قرار الإدارة |
|---------------------|-----------------------|----------------------|--|
| 1- عدم معرفة الضعف | قليلة | كثيرة | حاول توفير: الهيكلية، التوصية، المعلومات، التدريب، الإشراف |
| 2- معرفة الضعف | قليلة: بعض المعلومات | قليلة | حاول توفير: بعض الهيكلية، التوجيه، المعلومات، تقبل مدخلات الآخرين، التحفيز، التشجيع، الدعم |
| 3- معرفة القدرة | كثيرة - بعض المعلومات | متأرجح (أعلى - أدنى) | حاول توفير: التحفيز التشجيع مدخلات كثيرة |
| 4- عدم معرفة القدرة | كثيرة | كثيرة | حاول توفير/تطوير الأهداف والتعبير عن الثقة. |

كما هو موضح بالجدول أعلاه، يحتاج المرؤوسون إلى أفعال مختلفة من مديريهم. يتوقف ذلك على مرحلة التعلم التي يقعون فيها بخصوص النشاط الذي يمارسونه. إليك بعض الأفعال (القرارات) التي يمكنك القيام بها بمجرد تحديديك وتعريفك لمرحلة التعلم.

إدارة مرحلة « عدم معرفة الضعف »:

- يقوم المرؤوسون بأداء بعض الأعمال للمرة الأولى. وربما تكون لديهم بعض الخبرة التي يستطيعون الاستفادة منها.
- لديهم درجة عالية من الشغف لبدء العمل.
- يحتاجون إلى نموذج SMART بخصوص الأهداف، الإجراءات الإشراف، التدريب.

- ربما لا تكون لديهم القدرة على الإسهامات بأفكار جديدة للخطة.
- يساعدهم المدير في بناء المهارات التي تمكنهم من إنجاز أهدافهم.

إدارة مرحلة « معرفة الضعف »:

- يدرك الشخص مدى صعوبة المهمة، ويعلم درجة اشتراكه في إنجازها.
- يحتاج المدير إلى تشجيع الأفراد بالإسهامات بجهودهم .
- لا يزال الشخص في حاجة إلى نموذج SMART بخصوص الأهداف، ووضوح الإجراءات، وربما بعض التدريب.
- يحتاج الشخص إلى معلومات بخصوص ما يقوم بعمله بصفة جيدة وبين ما يجب عمله بطريقة مختلفة.
- يحتاج الشخص إلى إتاحة الفرصة لاستلام المدخلات المهمة لاحتياجات العمل ومخرجاته (مخرجات العمل).

إدارة مرحلة « معرفة القدرة »:

- يدرك الشخص بقدرته على أداء العمل وكلنا يحتاج إلى أن يعمل بجدية أكثر، ويفكر في عمل ذلك.
- يحتاج المدير إلى تشجيع الشخص للإسهامات بمجهوداته.
- يحتاج الشخص إلى معلومات بخصوص الأشياء التي يجيد عملها.
- يحتاج الشخص إلى إتاحة الفرص للإسهام بمدخلات مهمة لاحتياجات العمل ومخرجاته (مخرجات العمل).

إدارة مرحلة « عدم معرفة القدرة »:

- يستطيع الشخص القيام بالعمل الآن دون قلق أو متطلبات لأداء العمل.
- يحتاج المدير إلى إمداد الأفراد بالأهداف.
- لا يزال الشخص بحاجة إلى نموذج SMART بخصوص الأهداف.
- يحتاج المدير إلى إبراز الثقة في عمل الشخص.

إلقاء الضوء على المراحل الأربع:

الآن، تعرف ما تريده، وكيف تستجيب لما وصلت إليه؟ حاول مراجعة الحالات العملية الآتية حتى تقرّر في أي مرحلة من مراحل التعلم الأربع يقع كل فرد من الأفراد، الذين أوكلت إليهم بعض الأعمال. حاول أن تُبرز أفعال (قرارات) المدير في استجابته للمرحلة.

حالة عملية (أ):

التحق « أندرو » بفريق العمل الذي تتراًسه بعد أن حصل حديثاً على درجة الماجستير. يتمتع أندرو باستعدادات أكاديمية أفضل من معظم أعضاء الفريق. قمت أنت بتعيينه لعمل الصيانة لبرامج للإنتاج. بعد حوالي أسبوعين في العمل أتى إليك، وقال: لقد قررت أن أستقيل. كنت أظن أنني سأحب هذا العمل، لكنه (أي العمل) ممل وثقيل. لا أستطيع فهم بعض مكونات البرنامج، وأظن أنها مكتوبة بطريقة غير جيدة. يقع مكتب «ماري واليت» في الجزء المجاور، وهي حاصلة على درجة الدبلوم وتعمل حالياً في مشروع يتعلق بالإنترنت، بينما أقوم أنا

ببعض التطبيقات المتضاربة. إن عملية الصيانة التي أقوم بها تحتاج إلى مجهودات كثيرة، وينقصني الإلمام بكيفية اتباعها.

مرحلة التعلم التي يقع فيها «أندرو»

قرار (فعل) المدير

حالة عملية (ب):

تقوم «أليسون» بالعمل في المكتب الأمامي منذ ستة أشهر، لقد قبلت هذا العمل طواعية، ولديها المهارات الشخصية والتقنية الملائمة، وكانت تؤدي العمل بنجاح حتى فترة قصيرة. حالياً تأتي أليسون إلى العمل متأخرة، ولا ترد على المكالمات الهاتفية كما يجب، كما أنها لا تؤدي بعض الأعمال في التوقيت المطلوب. جاءتك مكالمة من نائب الرئيس لشؤون التسويق وكان غاضباً، لأن أليسون لم تستطع تشغيل برامج التتبع المتوقع لجهاز الحاسب المحمول الخاص به. لقد قام بعدة مكالمات، ولكنها كانت بطيئة في الرد. ويبدو أنها غير مهتمة بأن ذلك سوف يؤثر على قدرته على قيادة القسم الذي تعمل به.

مرحلة التعلم التي تقع فيها أليسون

قرار (فعل) المدير

حالة عملية - ج:

ترأس «وأن» عدداً من المشروعات الصغيرة، وكان يؤدي الأمور بنجاح بصفة مستمرة. يتميز «وأن» بأن لديه براعة للتحكم في مجريات الأمور والقيام ببعضها في الوقت نفسه، لم تشمل هذه المشروعات الإشراف على مجموعة من الأفراد، على الرغم من أن بعض هذه المشروعات

كانت تتطلب العمل مع نظرائه. كان من السهل التعامل معه، لأنه كان صديقاً للجميع، وكان اجتماعياً لدرجة كبيرة. سألك «وآن» عن مشروع أكبر، والذي يتطلب قيادة فريق معين. فلقد حصل «وآن» على دورة في إدارة المشروعات، ويرغب في تطبيق المعرفة التي حصل عليها، وكذا استخدام البرمجية الجديدة لإدارة المشروعات.

مرحلة وآن من التعلم.

قرارات (أفعال) المدير.

حالة عملية د:

التحقت «ماي لينج» بفريقك حديثاً كخبير كيميائي، ولديها سيرة ذاتية مؤثرة، إذ قامت بنشر عدد من الأبحاث عن الخواص الكيميائية للبوليمار، التي (الأبحاث) كانت سبباً في لفت انتباهك. سألتك الإدارة عن وضع مشروع بحث جديد في البوليمار وذلك لدراسة الحلول المتقدمة في تطوير وتمنية هذا المنتج - كانت «ماي لينج» قد قامت بالإشراف على مشروعات كبيرة، ويبدو أنها قادرة على إقناع الخبراء الكيميائيين بأن يعملوا في فريق .

مرحلة ماي لينج من التعلم.

قرارات (أفعال) المدير.

حالة عملية - ه:

تم تعيين «بات» إلى فريق التدريب التقني منذ ثلاثة شهور. يُعرف «بات» بخبرته التقنية في تطوير ووضع الشبكات المعقدة على برمجيات متعددة في أماكن بعيدة أو منعزلة. يثرى «بات» الدورات التي يحضرها

بمعلوماته الغزيرة، كما تظهر تقييماته عن هذه الدورات بأن «بات» يتطور بخطى ثابتة. على الرغم من ذلك فإن «بات» يواجه صعوبات معينة، تتعلق بإدارة الدورات ووضوح الشرح، إلا أنه من خلال التعليم الخصوصي تحسن كثيراً. وأنت (كمدير) راض عن هذا التقدم.

جاء «بات» إلى مكتبك « إنني مهتم بهذا النشاط» التدريبي « أنا أعمل بشدة» إنني أمضي 73 ساعة في التحضير للدورة وأنتي إذا استمررت على هذا المنوال فسوف أستنفد كل طاقاتي. إنني أحتاج إلى التخطيط لكل شيء بالتفصيل. يسألني الناس أسئلة معينة، وأحياناً لا أعرف الإجابة، إننا لا أحب ذلك. تقديراتي في تحسن مستمر، ولكن إلى متى سوف أنتظر حتى أحصل على تقديرات ممتازة؟

مرحلة «بات» من التعلم.

قرارات (أفعال) المدير.

الإجابات لهذه الحالات العملية

حالة عملية - أ:

يقع أندرو في المرحلة الثانية «Knowing Inconptence» يحتاج مديره أن يأخذ القرارات الآتية:

- الهيكلية.
- التوصية.
- توفير المعلومات عن كيفية أداء العمل.
- السماح لأندرو أن يقدم مدخلات (آراء) عن العمل.

- إتاحة الفرص لاندرو لكي يكون ناجحاً وتزيد درجة تحفيزه.
- تشجيع أندرو وتقديم الدعم المساند لجهوده.

حالة عملية - ب:

تقع أليسون في المرحلة الثالثة «Knowing Competence» يحتاج مديرها إلى أن يأخذ القرارات الآتية:

- قضاء بعض الوقت للتركيز على مجهودات ونجاحات أليسون
- الاعتراف بجهود أليسون لكي يوجد المناخ التحفيزي.
- تشجيع أليسون على تقديم الآراء والمقترحات عن العمل.
- لايحتاج المدير لأن يوضح لأليسون كيف تقوم بالعمل.

حالة عملية - ج:

يقع «وأن» في المرحلة الأولى «Unknowing Incompetence» يحتاج مديره إلى أن يأخذ القرارات الآتية:

- إعطاؤه الكثير من التوجيهات عن كيفية أداء العمل.
- الهيكله
- المعلومات
- التدريب
- الإشراف

حالة عملية - د:

تقع ماي لينج في المرحلة الرابعة «Unknowing Competence» يحتاج مديرها إلى أن يأخذ القرارات الآتية:

- تحديد الأدوار التي ستقوم بها.
- التعبير عن ثقته فيما تقوم به ماي لينج.

حالة عملية - ه:

يقع «بات» في المرحلة الثالثة «Knowing Corpulence» يحتاج مديره إلى أن يأخذ القرارات الآتية.

- أن يثني على تقديراته الجديدة، وأن يقول له: إنه ليس من الضروري أن يعرف الإجابة عن كل الأسئلة.
- أن يسأل عن رأيه في العوامل التي قد ترفع من تقديراته.

تطبيقاتك الخاصة:

اختر شخصين من الذين يعملون معك. يجب أن يكون كل منهم من بين من ستفوض إليهم أعمالاً مهمة، ثم أجب عن الأسئلة الآتية:

1- الشخص الأول:

- أين يقع هذا الشخص من المراحل الأربع للتعلم بخصوص العمل الموكل به؟
- ما هي سلوكيات وتصرفات هذا الشخص، والتي جعلك تضعه في هذه المرحلة من مراحل التعلم؟

بالإشارة في المراحل الأربع للتعلّم، لاحظ المدخل المقترح للمديرين في العامود المعنون Action (الفعل / القرار) ومع الآخذ في الحسبان الأنشطة، التي يحتاج أن ينجزها هذا الشخص والحقائق المتعلقة لهذا الموقف، حاول أن تشرح بوضوح القرارات التي يجب اتخاذها حتى تتبع

الإرشادات العامة لإدارة هذا الشخص، آخذاً في الحسبان مرحلة التعلم التي يقع فيها هذا الشخص.

2- الشخص الثاني:

- أين يقع هذا الشخص من المراحل الأربع للتعلم بخصوص العمل الموكل به؟
- ما هي سلوكيات وتصرفات هذا الشخص التي جعلتك تصنفه في هذه المرحلة؟

بالإشارة إلى المراحل الأربع للتعلم، لاحظ المدخل المقترح للمديرين في العامود المعنون Action (الفاعل / القرار) ومع الأخذ في الحسبان الأنشطة التي يحتاج هذا الشخص أن ينجزها والحقائق المتعلقة لهذا الموقف، حاول أن تشرح بوضوح القرارات التي يجب اتخاذها حتى تتبع الإرشادات العامة لإدارة هذا الشخص، آخذاً في الحسبان مرحلة التعلم التي يقع فيها هذا الشخص.

الخطوط العريضة لإدارة الرؤوسين المباشرين في المراحل الأربع للتعلم:

- حاول تقييم مرحلة التعلم لهذا الشخص بخصوص الأنشطة، أو المشروعات، أو المهام التي يقوم بها.
- حاول توفير المستوى المناسب من المعلومات، والمدخلات والتشجيع.
- راقب المؤشرات والدلائل على أن هذا الشخص يدخل مرحلة جديدة من مراحل التعلم، ثم قم بتعديل أنشطتك كما يجب.
- تذكر أنه يمكن أن يقع الأشخاص في مراحل تعلم مختلفة بالنسبة للمهام المختلفة.

- استخدم التفويض والتحفيز والتدريب، لإدارة كل مرحلة من مراحل التعلم.

مذكرات التخطيط الفعلي (العملي):

تذكّر أنه لكي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تقضي بعض الوقت لتفكر في القرارات التي تأخذها في العمل. سوف يصبح ذلك دعامة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

بعض الأمثلة:

- عرّف مرحلة التعلّم لكل نشاط ولكل مرؤوس مباشر.
- حدّد الدعم والتوصية اللازمين للنجاح.

حدّد مستوى التطوير لبعض المهام لكل مرؤوس من مرؤوسيك المباشرين. ما الذي سوف تقوم بتغييره في تفاعلك معهم لمساعدتهم على أن يكونوا ناجحين؟

| القرار | الشخص |
|--------|-------|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | -4 |
| | -5 |
| | -6 |
| | -7 |
| | -8 |
| | -9 |
| | -10 |

الفصل الخامس

التحفيز

بالإضافة إلى فهم موقع كل مرؤوس من مرؤوسيك المباشرين في المراحل الأربع للتعلم، فيما يتعلق بالمسؤوليات التي أوكلت إليهم، فمن المهم معرفة وفهم ما يحفزهم على العمل. ولكي تعلم ذلك فإنه من الضروري فهم نظريات الدوافع (الحوافز)، ثم تطبيق هذه المعلومات في مواقفك الحقيقية.

في هذا الفصل سوف نقدم الآتي:

- تطبيق نموذج « فردريك هرزبيرج » (Frederick Herzberg) التقليدي في الدوافع.
- تحديد أسباب عدم الرضا في أماكن العمل.
- اكتشاف دوافع مرؤوسيك.
- الاستفادة من دوافع مرؤوسيك الطبيعية للنجاح.

كيف تحفز مرؤوسيك المباشرين؟

ينظر غالبية المديرين لكلمة الدوافع على أنها مصطلح مهذب، يصف منظورهم للسلطة ومركز القوى. «سواء أحببت ذلك أم كرهته، فإنني سوف أجعلك تعمل ما أريدك أن تعمل». هذا النوع من التحفيز يُعدّ عرضياً وغير جوهري، أي خارجياً. حينما يُطبق هذا النوع من التحفيز، يشعر الناس أن هناك مطرقة توجه إلى رؤوسهم. يرى الكثير أن مثل

هذه المحفزات الخارجية تعد تهديداً للفرد. ربما تحصل على نتائج في الأجل القصير، ولكن تأثير هذا النوع من التحفيز سوف يؤدي في الأجل الطويل إلى المقاومة، العداوة وعدم التحفيز، Demotivation.

أما النوع الداخلي من التحفيز - التحفيز الذاتي - فهو الذي يؤثر بحق. لا يمكننا إجبار الآخرين على التحفيز. ما نستطيع أن نقدمه هو المناخ الذي يشجع الأفراد على التحفيز. ولكي نوفر هذا المناخ فإنه علينا أن نفهم ما يحفز الآخرين .

منشأ التحفيز:

نظرية العاملين The Two - Factor theory

تركز هذه النظرية والتي قال بها فريدريك هرتزبرج على أن بعض العوامل المتعلقة بالعمل تؤدي إلى الرضا، بينما يؤدي البعض الآخر إلى عدم الرضا.

العوامل الصحية: Hygiene Factors

يجادل هرتزبرج بأن هناك بعض العوامل التي يجب توافرها في مكان العمل، لكي تتواجد عملية التحفيز، مشيراً إلى أن هذه العوامل تتعلق بالنواحي الصحية. تشتمل هذه العوامل على:

1- المرتب :

يجب أن تكون الرواتب والأجور متكافئة أي متساوية مع رواتب الذين يعملون في نفس الصناعة أو في نفس المنطقة الجغرافية.

2- الوضع:

يجب الاعتراف وإدارة أوضاع الناس داخل الشركة، تُحدد هذه الأوضاع في الغالب بمناصبهم أو أماكنهم داخل الشركة.

3- الأمان:

يجب أن يشعر مرؤوسوك المباشرون بأن وظائفهم آمنة قدر المستطاع في مناخ العمل الحالي.

4- أحوال العمل:

يجب أن يكون مكان العمل نظيفاً، به نوافذ أو عوامل مناخية أخرى، والتي تعد نمطية في الصناعة.

5- المنافع المهنية الأخرى:

يجب تقديم الرعاية الصحية، رعاية كبار السن، الرعاية اليومية، البرامج التي تساعد الموظفين والمنافع النمطية الأخرى.

6- السياسات والممارسات الإدارية:

تشتمل هذه السياسات والممارسات على : ساعات عمل مرنة، مواعيد الأجازات، الجدولة (جدول العمل)، وكذا بعض الممارسات التي تؤثر على العمال.

7- العلاقات الإنسانية:

يجب أن يكون هناك مستوى مقبول من الاتصالات الشخصية، منها غياب التهديد، الصراعات القائمة، الإذلال أو التحقير .. الخ.

يؤكد هرزبرج على أنه في مناخ العمل فإن هذه العوامل الصحية والمتعلقة بالعمل سوف تؤدي إلى التخلص من عدم الرضاء، لو أنه تم

تقديمها في الإطار المناسب للفرد. ومن خلال تواجدها، يمكن لهذه العوامل أن توجد الرضا عن العمل في الأجل القصير، وتحافظ على بقاء المنظمة، إلا أنها ليست بالضرورة محفزة للعاملين.

على سبيل المثال، قد يؤدي حضور العمال إلى العمل بملابس غير رسمية إلى إرضائهم مبدئياً. وبعد فترة قصيرة سوف ينظر العمال إلى ذلك على أنه حق مكتسب. قد لا تؤدي عوامل الصيانة بالضرورة إلى الرضا عن العمل في الأجل القصير، أو حتى إلى تحفيز العاملين. أما الرجوع مرة ثانية إلى الملابس الرسمية ربما يؤدي إلى عدم رضاء العاملين، وبالتالي إلى تخفيض مستوى التحفيز.

العوامل التحفيزية:

ولأن هرزبرج يعتقد بأن العوامل الصحية قد لا تكون محفزة، فقد ركّز على ما يمكن للمديرين عمله لمخاطبة احتياجات الأفراد المتعلقة بإنجاز احترام الذات والثقة.

● الإنجاز: Achievement

يجب أن يوفر العمل فرصة للعمال للشعور بالإنجاز. يجب أن تكون هناك بداية ونهاية للعمل، وأن يكون لهذا العمل مخرجات من نوع ما.

● المسؤولية: Responsibility

حتى يمكن تحقيق الشعور بالإنجاز، فإنه يجب على الفرد أن يشعر بمسئوليته في العمل.

● القيمة/المعنى: Meaningfulness

يجب أن يكون العمل نفسه ذا معنى للفرد لكي يروّج للتحفيز.

● الاعتراف، Recognition

يجب أن يستخدم هذا العامل للتحفيز بكثرة، حتى تتأكد من أن المرؤوسين المباشرين يعلمون أن مديريهم يدركون أو يعترفون بإنجازاتهم.

● فرص النمو والتقدم: Opportunities For Growth and Advancement

يجب أن تتواجد مثل هذه الفرص للفرد، حتى يمكن تحفيزه.

فحص مكان العمل ومناقشة عوامل الصيانة:

تقترح نظرية هرزبرج عملية ذات خطوتين، لإدارة تحفيز ورضا العاملين.

بداية، يجب على المديرين مناقشة عوامل الصيانة، حتى يمكن التأكد من استيفاء الاحتياجات الضرورية، وغياب العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.

يجب على المديرين التأكد أن رواتب العاملين كافية، وأحوال العمل آمنة ونظيفة، وأن العمال تتوفر لديهم الفرص للتفاعل الاجتماعي، وأن معاملتهم من قبل المديرين عادلة وإنسانية في طبيعتها.

تتغير هذه العوامل المتعلقة بالصيانة بتغير أحوال مكان العمل. في الماضي، كان الحصول على عمل جيد بمرتب معقول يُعد شيئاً جيداً. إلا أنه مع تطور وامتداد مكان العمل يشمل أجيالاً ذات توقعات وخبرات مختلفة، فإن العوامل المتعلقة بالعمل التي قد تؤدي إلى عدم الرضا قد تغيرت كثيراً.

أما اليوم، فإن عوامل الصيانة المعلقة بالرواتب، والفوائد، ووقت الإجازات، ومكان العمل، وجدول العمل، وساعات العمل، ومناخ العمل يجب أن يُنظر إليها من منظور مختلف، حتى تتأكد الشركات غياب عدم رضا العاملين بها.

في بعض الحالات، قد لا تكون هذه العوامل تحت رقابتك الإدارية وفي معظم الأوقات فإنه يتم مناقشتها بين مجموعات خارج نطاق مجموعة عملك.

ما هي عوامل عدم الرضا في مكان عملك؟

| |
|----|
| 1- |
| 2- |
| 3- |
| 4- |
| 5- |

ما يمكنك عمله:

بالرغم من أنه قد لا يمكنك تغيير العوامل التي قد تسبب عدم رضا مرؤوسيك المباشرين، فإنه من الضروري جداً مناقشة هذه العوامل. ولو أن هذه العوامل قد أهملت مناقشتها فإن ذلك سوف يؤدي إلى إعاقة التقدم نحو التحفيز أو تحسين الأداء.

يجب عليك إذن، أن تخاطب العامل المتعلق بعدم الرضا بقدر استطاعتك. إليك بعض المقترحات للتعامل مع هذا العامل:

● إدراك الموقف: في بعض الحالات فإن مجرد الاهتمام بهذا العنصر (إدراك الموقف) ومناقشته يمكن أن يُرضي مرؤوسيك المباشرين. حقيقة الأمر، فإن مجرد جدولة هذا العنصر للمناقشة، واستعدادك لسماع آراء واهتمامات الأفراد، يمكن أن يقلل من عدم الرضا أو يؤدي إلى التخلص منه.

● التواصل: في غالب الأحيان قد لا يكون الموظفون ملمين بأسباب تغيير سياسة معينة، أو حتى تخفيض مساحات المكاتب. يجب أن يكون المدير متاحاً للرد على الأسئلة والتوقعات. إن شرح الأسباب التي تؤدي (أدت) إلى موقف معين ومناقشتها مع المرؤوسين المباشرين توفر الفهم العميق للموقف، وتقلل من عدم الرضا.

● العمل تجاه الحل: يُعد الاجتماع بالمرؤوسين المباشرين واقتراح بدائل معينة أمراً مهماً، وأن اقتراح خطة للعمل على مناقشة وحل المشكلة (إذا كان ذلك ممكناً) ربما يعد ضرورياً لتقليل أو التخلص من عدم الرضا.

● اتخاذ قرار: أحيانا يكون اتخاذ قرار معين والحصول على نتائج معينة هو الطريق الوحيد لإرضاء مرؤوسيك المباشرين. وإذا ما كان القرار خياراً غير عملي، فإن عليك أن تتواصل مع مرؤوسيك بخصوص هذا الأمر.

العوامل التحفيزية:

تعتبر دراسة المحفّزات Motivators الخطوة الثانية في إدارة التحفيز والرضا لمرؤوسيك المباشرين - عليك أن تتأكد من شعور

مرؤوسيك المباشرين بالمُحفّزات الداخلية، التي تدفعهم إلى النجاح، ذلك لأن هذه المحفزات الطبيعية تعتبر عوامل داخلية وشخصية، وأن ما يحفز شخصاً ما يختلف عما يحفز شخصاً آخر. وترتبط هذه المحفزات بنتائج العمل أو المهام التي ترتبط بمناخ العمل.

تذكّر: ما قد يُحفّزك قد لا يُحفّز الآخرين. إذا ما فحصنا المحفّزات السابق ذكرها بتدقيق شديد، فإننا قد نرى أن هناك عوامل معينة تؤثر على مستوى تحفيز مرؤوسيك المباشرين - يمكن استخدام القائمة الآتية لتقييم النقص في عمل مرؤوسيك المباشرين .

● الإنجاز:

- هل هناك فرصة للشعور بالإنجاز؟
- هل هناك أهداف محددة، يمكن للفرد أن يرتبط بها؟
- هل هناك شعور « بالملكية » «Ownership»؟
- هل هناك خطة « للتغذية المرتجعة» وردود الفعل؟
- هل يستطيع الفرد قياس مدى نجاحه في تحقيق الأهداف؟
- هل يحتاج هذا العمل من شاغله أن يكتسب أو ينمي معرفة فنية أو خبرة معينة؟

● المسؤولية:

- هل هناك درجة من الحرية في أداء هذا العمل؟
- هل يتحكم الفرد في سلوكه الخاص؟
- هل هناك درجة من المخاطرة؟
- هل يمتلك الفرد السلطة في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات بطريقته الخاصة؟

- هل يقوم (أو تقوم) بتوجيه الآخرين ؟
- هل يُعد الشخص مسؤولاً عن الموارد الهامة؟

● الإدراك:

- هل هناك فرصة للظهور؟
- هل هناك فرصة للاعتراف / الإدراك من جانب الإدارة؟
- هل يتم الإعلان عن الانجازات؟
- هل يعد إنجاز هذا العمل خطوة مبدئية لمسؤوليات أعلى؟
- هل يعد هذا العمل تدريباً للترقي إلى منصب أعلى؟

● ذات معنى:

- هل يعد هذا العمل تحدياً ؟
- هل هناك قيمة في العمل نفسه؟
- هل يسمح بالنمو أو التطور الشخصي؟
- هل يزيد هذا العمل من الثقة بالنفس؟
- هل يُحسّن هذا العمل القدرة على التعامل مع الآخرين؟

● فرص النمو والتقدم

- هل يمكن للموظفين التعلم في أعمالهم ؟
- هل الترقيّة (أفقياً - رأسياً) ممكنة؟
- هل يتعلم الموظفون مهارات جديدة؟
- هل يرى الآخرون في المنظمة عمل هذا الموظف؟

ماهي القرارات التي يمكن أن تتخذها مع مجموعة العمل لزيادة فرصة التحفيز؟

| | |
|--|----|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | -4 |
| | -5 |

تحديد العوامل المحفزة للأفراد:

إذا أردت أن تستجيب لاحتياجات مرؤوسيك المباشرين، فيجب عليك أن تكون قادراً على تحديد هذه الاحتياجات. إن إحدى الطرق لإلمام بهذه المعلومات هو ملاحظة أو مراقبة أفعال المرؤوسين المباشرين. أما الطريقة الثانية فهي أن تسأل المرؤوسين المباشرين عما يحفزهم.

تذكر: أن صياغة السؤال بطريقة توضح درجة مساعدتك سوف تظهر مدى اهتمامك بالشخص، وأنتك سوف تستخدم هذه المعلومات بطريقة إيجابية.

ولأننا نميل دائماً إلى التفكير بأن الآخرين هم أمثالنا، فإنه من الضروري أن نتذكر أن عوامل التحفيز تختلف من شخص لآخر. إنه من الضروري أيضاً أن تستمع إلى ما سيقوله مرؤوسوك المباشرين وأن تلاحظ أو تراقب مايقومون بعمله.

وبمجرد تحديد هذه العوامل، عليك أن تتخذ الخطوات الضرورية لمناقشتهم، وعليك أن تعمل مع الآخرين لتحديد التغيرات التي يمكن

عملها لزيادة التحفيز إذا تطلب الأمر ذلك. عليك أن توفر المناخ، التوجيه، والمساندة في موقف معين، وسيأتي التحفيز بطبيعته. تذكر المغزى وراء نموذج المراحل الأربع للتعلم هو أن الأشخاص يريدون، بل ويقدرّون على النمو. يعتبر التحفيز فكرة ضرورية في إدارة الأداء، لأنه يوجد المناخ الملائم الذي يمكنك من مساعدة الموظفين لتحسين أدائهم. إن توفير المناخ الملائم والكمية الملائمة من التوجيه والدعم سوف يزيد من قدراتهم والتزامهم، وسوف يعطيهم الحماس والثقة لتحقيق النجاح في العمل.

استثمر تحفيز مرؤوسيك المباشرين؛

وبينما أنت بصدد التخطيط للقرارات التي سوف تتخذها في مناخ عملك، عليك أن تأخذ في الحسبان المحفّزات الآتية في منطمتك:

1- إشباع حاجات الإنجاز؛

- تأكد أن الأهداف محددة ومعروفة باستمرار.
- حاول إمداد مرؤوسيك بالمعلومات بخصوص تحقيقهم للهدف.
- إذا كانت الأهداف لا يمكن تحقيقها، حاول مناقشتها مع مرؤوسيك المباشرين، وحاول تقديم الدعم والمقترحات للتأكد من تحقيق هذه الأهداف.
- حينما يقاوم الموظفون فكرة أداء عمل جديد، فإنه يجب عليك أن توفر الوقت للتعلم وعوامل النجاح، فالأفراد الذين يخشون الفشل سوف يعارضون الأعمال الجديدة دائماً.
- حاول أن توفر فرصاً للتدريب، إما داخل المنظمة أو الاستعانة بمصدر خارجي.

- حاول أن توفر لمرؤوسيك المباشرين فرصة التعاون مع الآخرين بهدف كسب مهارات جديدة.

2- إشباع حاجات المسؤولية؛

- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يكون لهم ظهور واضح وتأثير كبير.
- اسأل عن النصيحة، الآراء والاقتراحات.
- التفويض: بمعنى توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يقوموا بتنظيم ومتابعة نشاط ما .

3- إشباع حاجات الإدراك؛

- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين للعمل مع الآخرين متى أمكن.
- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يكون لهم ظهور واضح.
- حاول إقامة العلاقات التي تؤدي إلى الاهتمام وتبادل الآراء.

4- إشباع الحاجات ذات المعنى؛

- حاول توفير فرص التدريب للموظفين خصوصاً التدريب المشترك.
- حاول إعطاء الفرص لمرؤوسيك المباشرين لتحمل مسؤولية جديدة كجزء من مهامهم.
- حاول أن تسأل الموظف عما يجعل عمله ذا معنى.

5- إشباع حاجات النمو واستغلال الفرص؛

- حاول أن تسأل الموظفين عن أهدافهم المهنية.

- حاول أن توجد التدريب المتعاقل وتدوير الفرص للموظفين.
- حاول أن توجد فرصاً لتدريب الموظفين على موضوعات يرغبون تعلمها.

وضع خطة عمل للاستفادة من تحفيز المرؤوسين المباشرين :

الآن وقد توفرت لديك أفكار عمّا تريد أن تأخذه في الحسبان، عليك أن تفكر في شخص ما في منطقتك الذي كان بمثابة تحدٍ: إنتاجية منخفضة (متدنية)، غياب، اضطراب. بناءً على ما تعلمته، حاول وضع خطة لتحفيز هذا الشخص.

1- استخدام القائمة الآتية لتحديد ما يُحفّز هذا الشخص. حاول

سرد المواقف التي توثق رأيك.

الإنجاز:

| |
|----|
| -1 |
| -2 |
| -3 |
| -4 |
| -5 |

المسؤولية:

| |
|----|
| -1 |
| -2 |
| -3 |
| -4 |
| -5 |

المعنى:

| | |
|--|----|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | -4 |
| | -5 |

الإدراك:

| | |
|--|----|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | -4 |
| | -5 |

فرص النمو والتقدم:

| | |
|--|----|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | -4 |
| | -5 |

2- حاول أن تقرر ما يمكنك تطبيقه لتحفيز هذا الشخص والمحافظة

على هذا المستوى من التحفيز.

| | |
|--|----|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | -4 |
| | -5 |

ملخص عن التحفيز:

هناك نقاط أساسية يجب أن تتذكرها حين تطبيق الخطة الخاصة

بتحسين المناخ التحفيزي. من بين هذه النقاط:

- تختلف عملية التحفيز من شخص لآخر.
- هناك خليط من عوامل التحفيز لمرؤوسيك المباشرين. بعض الأشخاص تحفزهم الأمور المعنوية، بينما البعض الآخر يحفزهم الإدراك والاعتراف.
- كمدير، عليك أن تفكر أيضاً في العوامل التي تحفزك أنت، في غياب ذلك كيف يمكنك تحفيز الآخرين.
- حاول إظهار وإبراز درجة تحفزك فيقتدي مرؤوسوك هذا الأثر.
- كمدير، يجب أن تدرك أن عوامل تحفيز مرؤوسيك المباشرين ربما تختلف عن تلك الخاصة بك. إنها مسؤوليتك، على الرغم من بعض الاختلافات، عليك أن تبذل قصارى جهدك لتوفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين، لكي تستطيع التعرف على العوامل الشخصية التي تحفزهم متى أمكن ذلك.
- المحصلة النهائية هي : أنك كمدير تعد مسؤولاً عن تشجيع مرؤوسيك المباشرين على الأداء، ومسؤولاً عن إيجاد المناخ الملائم، لأنه (أي المناخ الملائم) سوف يضمن أنهم سيقومون بعمل ما تطلبه منهم.

التحفيز من خلال التدريب والتفويض؛

إن إيجاد المناخ الملائم لمرؤوسيك المباشرين مع الكمية الضرورية من التوجيه والدعم سوف يزيد من فرصة وجود الأفراد المحفزين في فريق عملك. في الفصلين القادمين من هذا الكتاب سوف نستكشف طرق التفويض والتدريب لمرؤوسيك المباشرين، لتمكينهم من تطوير وتنمية معرفتهم، وبالتبعية درجة التحمس تعلمهم الذي يؤديه في منظمته. كل هذه العوامل تؤثر بالتبعية وبطريقة قوية على درجة تحفيزهم.

مذكرات خطة العمل؛

لكي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تأخذ بعض الوقت لتفكر في القرارات التي سوف تتخذها في العمل. تذكر: كن محددًا. سوف يصبح ذلك الدعامة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

بعض الأمثلة؛

- حدد العوامل الأولية للتحفيز لكل من مرؤوسيك المباشرين، وذلك بملاحظتهم أو من خلال النقاش معهم.
- حاول تفصيل البيانات السنوية إلى مكونات صغيرة (لأولئك الذين يحفزهم هذا التفصيل).

ما الذي يجب أن تفعله لتحفيز كل من مرؤوسيك المباشرين؟

| الشخص | خطة العمل |
|-------|-----------|
| -1 | |
| -2 | |
| -3 | |
| -4 | |
| -5 | |
| -6 | |
| -7 | |
| -8 | |
| -9 | |
| -10 | |