

الباب الثالث

مناهج تنمية الموارد البشرية

مقدمة

الفصل السادس: الإدارة بالمعرفة

الفصل السابع: التدريب

الفصل الثامن: توجيه العاملين

الفصل التاسع: التحفيز الفعال

مناهج تنمية الموارد البشرية

• مقدمة

هناك مناهج عديدة يمكن بالاسترشاد بها في تنمية الموارد، نذكر منها:

(١) الإدارة بالمعرفة

(٢) التدريب

(٣) توجيه العاملين

(٤) التحفيز الفعال

(٥) الإدارة بالمعرفة

(٦) التطوير التنظيمي

(٧) تنمية مهارات الاتصال

(٨) التنمية الذاتية المستدامة

(٩) التنمية المهنية المتواصلة

(١٠) تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية

وكنماذج على هذه المناهج، سيهتم الفصل السادس بالحديث عن الإدارة بالمعرفة. بينما يتناول الفصل السابع موضوع التدريب. وفي الفصل الثامن تم عرض موضوع توجيه العاملين. ثم في الفصل التاسع تم الحديث عن التحفيز الفعال.

الفصل السادس

الإدارة بالمعرفة

- مقدمة
- الإدارة بالمعرفة
- تعريف الإدارة بالمعرفة
- إدارة المعرفة وإدارة المعلومات
- خرافات متصلة بإدارة المعرفة

الإدارة بالمعرفة

مقدمة :

" من العلامات الصحية فى كافة الأمور أن ترفع إشارة استفهام بين الحين والآخر حول الأشياء التى كنت تعتبرها منذ زمن طويل قضايا مسلم بها.

برتراند راسل

نحن نعيش فى عصر المعرفة Knowledge Age أو فى عصر المعلومات Information Age؛ وذلك نظراً لما نراه من النمو السريع فى المعلومات والمعارف من حولنا، فعلى مستوى العالم فإن كميات المعلومات تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلى Computer تضاعف كل سنتين على الأقل.

والمشكلة التى تواجهنا ليست كما كانت فى الماضى - مشكلة نقص المعلومات Lack Of Information - بل المشكلة التى هى التعامل الذكى ليس فقط مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة بل مع التعدد الكبير فى وسائل وطرق النقل وتخزين وتبادل المعلومات.

هذا، ويقول ألفين توفلر Alvin Toffler فى كتابه صدمة المستقبل Future Shock، إن من خصائص العصر الذى نعيشه زيادة التحميل بالمعلومات، ويقصد بها زيادة فرط التنبيه عند المستوى الإدراكى من كثرة المعلومات التى حولنا، والمطلوب من الإنسان امتصاصها ومعالجتها وتقييمها والاحتفاظ بها واستخدامها وإصدار الأفعال والقرارات فى ضوءها.

أيضاً نحن نعيش ثورة المعلومات Information Revolution الذى يقوم فيه الحاسب الآلى بالدور الأول. وهى الثورة التى لا يمكن تجنبها حتى بالنسبة للدور الأقل تقدماً. فلقد أصبح العالم قرية إلكترونية صغيرة يربطها

شبكة للمعلومات Information Networks من خلال وسائل الاتصال المتعددة عبر الأقمار الصناعية Satellites والموجات شديدة القصر. وفى القرن الحادى والعشرين ستكون صناعة المعلومات Information Industry ثروة من ثروات الشعوب كالغذاء والنفط، وستصنف فيه الدول حسب إنتاجها واستخدامها للمعلومات، وستعرف الأمية على مستوى هذا العالم الجديد بالأمية المعلوماتية لا أمية القراءة والكتابة.

إن تكنولوجيا المعلومات Information Technology أصبحت تشكل نظاماً متكاملًا يجمع بين المعلومات ونظم الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات.

وقد برزت تكنولوجيا المعلومات لتفرض نفسها كصناعة Industry متعددة الجوانب ووسيلة لا غنى عنها للإنسان فى مختلف مراحل عمره وفى أدائه لمختلف وظائفه من اتخاذ القرار أو البحث أو التنفيذ وحتى فى حياته المنزلية والاجتماعية واليومية.

ولتوضيح أهمية الجانب المعرفى فى حياة اليوم تشير إلى تقرير دولى صدر فى عام ١٩٩٦، عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD يقول إن أكثر من نصف الإنتاج فى الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصادى المعرفى Knowledge Based Economy أى الاقتصاد القائم على العامل الإنسانى المسيطر والمستخدم لتكنولوجيا المعلومات. وتخطط كل الدول النامية لتضييق الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة التى سبقتها فى استخدام نظم المعلومات والاستفادة من تلك التكنولوجيا المتقدمة فى جميع مرافقها وبما يضمن لها الوصول إلى درجات عالية من جودة الأداء. إذا كانت التكنولوجيا Technology هى المحرك الضخم للمجتمع، فإن المعرفة هى وقود هذا المحرك، وهذا المحرك يتلقى كل يوم غذاء أفضل وأغنى.

هذا، ولقد صدقت مقولة فرنسيس بيكون Francis Bacon عندما قال إن المعرفة هي القوة Knowledge Is Power.

الإدارة بالمعرفة :

هذا ونظراً لتعاظم دور المعرفة وأهميتها في ممارسة جميع وظائف وعمليات الإدارة، وفي تحسين هذه الممارسة، بل وتحقيق التميز في هذا الشأن بدأت المنظمات تهتم بشكل أكبر بتطبيق فكر ومبادئ الإدارة بالمعرفة Knowledge Management.

فقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال وبعض الجهات الحكومية في بعض الدول العربية لتبني مفهوم إدارة المعرفة. وترى الإدارة بالمعرفة أن المعرفة مورد هام جداً لجميع المنظمات سواء سلعية أو خدمية. وأن المعرفة هي أحد عناصر الإنتاج، كذلك تؤكد الإدارة بالمعرفة على أنه لم يعد رأس المال أو الموارد الطبيعية هي المورد الاقتصادي الرئيس، بل المعرفة هي الأساس في ذلك.

وأن المنظمات لا يجب عليها فقط جمع وتحليل المعرفة، بل وإنتاج للمعرفة أيضاً، وتدريب العاملين عليها وإتاحتها لهم. وأيضاً على المنظمات ألا تهتم فقط بالمعرفة الحالية، بل عليها أن تهتم بالمعرفة المستقبلية أيضاً.

ويعد بيوتر داركر Peter Drucker من أوائل المفكرين الذين رصدوا إرغاصات هذا التحول العظيم، وقد صاغ مصطلح العمل المعرفي أو العامل المعرفي Knowledge Worker في سنة ١٩٦٠ تقريباً. ووفقاً لأحدث كتاب صدر له وهو مجتمع ما بعد الرأسمالية ١٩٩٣ يرى داركر:

إن إدارة المعرفة - كما يشير مؤيد السالم - ليست بالشيء الجديد عن البشر، إلا أن الجديد فيها هو بداية التعامل معها بممارسة واعية والنظر إليها بجدية أكثر. إذ أخذت الإدارة تؤمن تماماً بأهمية التشاركية فيها.

لقد أصبحت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمى استراتيجية أساسية للمنظمات فى البيئة التنافسية. وأصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، وذلك لأن عدداً قليلاً من المنظمات قادر على الاستخدام المنظم للأفكار والحكم المتجمعة عند العاملين.

ويرى داركر Drucker لأن أحد أهم التحديات التى تواجهها منظمة فى مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتى، وينبغى على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلى عن المعرفة التى أصبحت قديمة، وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

- (١) التحسين المتواصل لكل نشاط.
- (٢) تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها.
- (٣) الابتكار المتواصل كعملية منظمة.

ويشير داركر أيضاً ١٩٩١ إلى ضرورة أن تقوم المنظمة برفع مستوى إنتاجية العاملين فى مجال المعرفة والخدمات من أجل مواجهة التحدى: إن أكبر تحد يواجه المديرين فى الدول المتقدمة فى العالم هو زيادة إنتاجية العاملين فى مجال المعرفة والخدمات، وسوف يحدد هذا التحدى، الذى سيسيطر على الأجندة الإدارية خلال العقود العديدة المقبلة، فى النهاية الأداء التنافسى للشركات، والأهم من ذلك أنه ذلك سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة فى أمة صناعية.

تعريف الإدارة بالمعرفة :

هناك تعريفات عديدة لمصطلح الإدارة بالمعرفة، نذكر منها أشهرها

كالتالى:

(١) تعريف Scarborough وآخرون (عام ١٩٩٠): الإدارة بالمعرفة

هى أى عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة واستخدامها لتحسين التعلم والأداء فى المنظمات.

(٢) **تعريف Tan** (عام ٢٠٠٠): الإدارة بالمعرفة هي عملية منتظمة وفاعله لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.

(٣) **تعريف Dubrin** عام (٢٠٠١): إدارة المعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والمزايا التنافسية.

(٤) **تعريف Daft** عام (٢٠٠١): إدارة المعرفة هي تلك الجهود التي يبذلها المديرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية.

(٥) **تعريف سعد التكريتي** (عام ٢٠٠٤): إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.

(٦) **تعريف Jennifer Joy** وزملاؤه (عام ٢٠٠٤): إدارة المعرفة هي العملية التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تولد قيمة من أصولها الفكرية والمعتمدة على استخدام المعرفة، ويتضمن ذلك عادة قيام المنظمة بإشراك الموظفين والإدارات وحتى الشركات الأخرى في هذه الأصول لكي يتسنى تنمية والاشتراك في الممارسة الأفضل.

(٧) **تعريف مؤيد السالم** عام ٢٠٠٥: إدارة المعرفة هي عملية تعنى باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية.

(٨) **تعريف Michael Armstrong** عام ٢٠٠٦: إدارة المعرفة هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة

والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي. ولقد عقد عبد الرحمن توفيق في كتابه عن الإدارة بالمعرفة مقارنة بين رؤية كل من: الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الجديد تجاه المعرفة، كالتالي:

جدول رقم (٢)

مقارنة بين كل من الفكر الإداري القديم والجديد

أوجه المقارنة	الفكر الإداري القديم	الفكر الإداري الجديد
نوع التفكير	التفكير التقليدي	التفكير الجديد
نحن نفهم عن طريق	التقسيم إلى أجزاء	الرؤية من منظور الكل
المعلومات	قابلة للمعرفة في النهاية	لا متناهية ولا محدودة
النمو	خطى	عضوى وفوضى
الإدارة	التحكم والرقابة	الفهم والبصيرة والمشاركة
المعرفة	فردية	جماعية
المعرفة	ليست متاحة للجميع	متاحة للجميع
الاهتمام بالتغذية العكسية	محدود	واضح ورئيسى
تزدهر الحياة —	المنافسة وبقاء الفرد	التعاون وبقاء الشبكة

هذا ويظهر المديرون ذوو التوجه نحو الإدارة بالمعرفة مهارات عديدة مثل:

- (١) الإنصات إلى الجميع (الرؤساء والوزملاء والمرؤوسين والعملاء والمنافسين وأى طرف آخر فى المجتمع).
- (٢) استحداث أفكار جديدة.
- (٣) التفاؤل بشأن المستقبل.

٤) التعلم من النجاح سواء النجاح الشخصى أو نجاح الآخرين أو نجاح المنظمة أو نجاح المنظمات الأخرى وخاصة المنافسة.

٥) التعلم من الفشل.

٦) الحرص على التعلم والتعليم والتدريب.

٧) الحرص على التنمية المهنية المستمرة.

ويرى جنيفر جوى Jennifer Joy وزملاؤه أم هؤلاء المدبرون يهتمون: بالإصغاء وطرح الأسئلة والمساندة والتحدى وتقديم الموارد والتأمل وتقديم الإرشاد والاهتمام بالتدريب.

إدارة المعرفة وإدارة المعلومات :

يوضح مؤيد السالم الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات كالتالى: إدارة المعرفة هى أمر مغاير عن التكنولوجيا الرقمية، بل أن التكنولوجيا هى جزء من إدارة المعرفة. وما نشاهده من تقنيات معلوماتية محوسبة ومن شبكات الإنترنت وغيرها وما يرتبط بها من قواعد بيانات وجداول إلكترونية بنوك معلومات، ما هى إلا مظاهر بارزة فى حركة إدارة المعرفة فى الحاضر والمستقبل.

وإذا كانت إدارة المعلومات Information Management تمثل مجموعة من الأساليب المتعلقة بالجاني التقنى باعتبارها تحتاج إلى تدخل العنصر البشرى فيها ضمن نطاق الاستفادة منها، وهى منظمة بصورة أدق من المعلومات.

وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى منهما ضرورية وشرط أساسى للثانية. كما أن تجميع المعلومات لا يعنى المعرفة بالمعنى الذى قدمناه فى هذا المؤلف. إن إدارة المعلومات تتعامل أساساً مع البيانات بينما تتعامل غدارة المعرفة مع البشر فكراً وإبداعاً وسرعة خاطر وتعلماً، وهى تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة فى هذه الجوانب.

وتستخدم إدارة المعرفة منظومات معلوماتية وأنماطاً لتكنولوجيا المعلومات ملائمة لتخطيط وتنفيذ كل وظيفة رئيسية من وظائف ترتبط بعمل فئات جديدة من العاملين فى حقل البيانات Data Workers وحقل المعلومات والمعرفة Information & Knowledge Workers.

ويؤكد سعد التكريتى على أن إدارة المعرفة دمجت التقنى بالإنسانى، والملموس بالافتراضى، والحوار المكانى بالتراسل الإليكترونى، والمعرفة المتراكمة التى تمتد جذورها فى أرض المنظمة بالمعرفة والخبرة التى يجرى استيرادها بوسائل شرعية وحررة عبر القنوات الإليكترونية أو بالأدمغة التى يتم استقطابها وشراؤها بغض النظر عن الجنسية واللون والعرق. فهذا ليس هو المهم لأن المهم هو أنها أفضل الأدمغة أو ربما أرخص الأدمغة فى حقل الاختصاص.

ولذلك، فإن عمل إدارة المعرفة يندرج بنبويًا بعمل نظم المعلومات. ويدون نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أى إدارة فى عالم اليوم أن تقوم بوظائف خلق المعرفة، أو توزيع المعرفة، ووفقاً لمدخل منظمة التعلم، لم تعد مهمة المنظمة محصورة فى معالجة المعرفة (كما كان الشأن فى نظم المعلومات)، بل الأهم هو ابتكار المعرفة بإدماج مصادر المعرفة فى نسيج ثقافى متكامل ومتميز.

خرافات متصلة بإدارة المعرفة :

هناك خرافات عديدة حول أهمية إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها. فعلى سبيل المثال رصد مالهورترا Malhotra ثلاث خرافات فى هذا الشأن هى كالتالى:

الخرافة الأولى: تكنولوجيا إدارة المعرفة يمكن أن تقدم المعلومات المناسبة للشخص المناسب فى الوقت المناسب.

الخرافة الثانية: تكنولوجيا إدارة المعرفة يمكنها أن تخزن الذكاء والخبرة الإنسانية.

الخرافة الثالثة: تكنولوجيا إدارة المعرفة تستطيع توزيع الذكاء الإنسانى.

إن المنظمات بحاجة إلى العمل على إيجاد أساليب عمل أكثر تفتحاً وتعاوناً لكي يصبح مفهوم الاشتراك فى المعرفة وتوليدها أكثر شيوعاً بكثير، وما عن تنجح فى القيام بذلك، حتى تصبح فى وضع أفضل يؤهلها للبدء فى تطوير نظام الإدارة بالمعرفة.

*** **

الفصل السابع

التدريب

- مقدمة
- تعريف التدريب
- أهمية التدريب
- خصائص التدريب
- مزايا التدريب
- أهداف التدريب
- الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب
- من يستفيد من التدريب؟

التدريب

مقدمة :

العنصر البشرى هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم فى عملية التدريب Training، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشرى، حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار .

ويؤكد ألفين توفلر Alvin Toffler فى كتابه (صدمة المستقبل) Future Shock على أهمية التدريب كاستراتيجية من أجل البقاء، استراتيجية مستقبلية فى مواجهة فرط التنبيه الذى يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة فى وقت قليل. يقول ميللر Miller فى كتابه اضطرابات الاتصال Communication Disorders بأننا نضطر الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت دائم القصر، إننا نضطرهم إلى الانتقاء بين اختبارات تتضاعف بسرعة، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضرورياً فى مجتمعنا فى الماضى.

واقترح ميللر عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلة منها، أسلوب التدريب المستمر الذى يساعد فى عملية التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات السريعة التى حولنا.

هذا ولم يعد دور المنظمات قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات، فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزاماً على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن تولى تنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب للمنافسة والتميز فى زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت.

وإذا كان يمكن للشركات الخاصة أن تستغنى عن بعض العاملين بها - لنقص التعليم والتدريب لديهم - وتستبدلهم بعناصر جديدة ومؤهلة، ففإن مثل هذا القرار ليس سهلاً أو ممكناً في كثير من الأحيان في الإدارة الحكومية، بل إن اتخاذ مثل هذا القرار صار صعباً في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا يصبح لازماً علينا تنمية مهاراتهم. فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين ٢٦% و ٥٥% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أى تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

ويعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتى والتنظيمى.

هذا ولا يوجد أحد ليس فى حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

تعريف التدريب :

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

(١) التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.

(٢) التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية فى المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

٣) التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.

٤) التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.

٥) التدريب عملية تطوير وتنميته سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.

٦) التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.

٧) التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.

٨) التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

٩) التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات المحددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

١٠) التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين والخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.

١١) التدريب هو عملية نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

١٢) التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم

وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم فى تحقيق أهداف المنظمة.

(١٣) التدريب عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال فى نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب فى محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

فى ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك فى تحسين أدائه فى العمل وزيادة الإنتاجية فى المنظمة.

أهمية التدريب :

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأى منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذى تقدمه (سواء كان سلعة أو خدمة).

ويشير جارى ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب يستخدم بصفة أساسية فى تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفنى لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغييرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

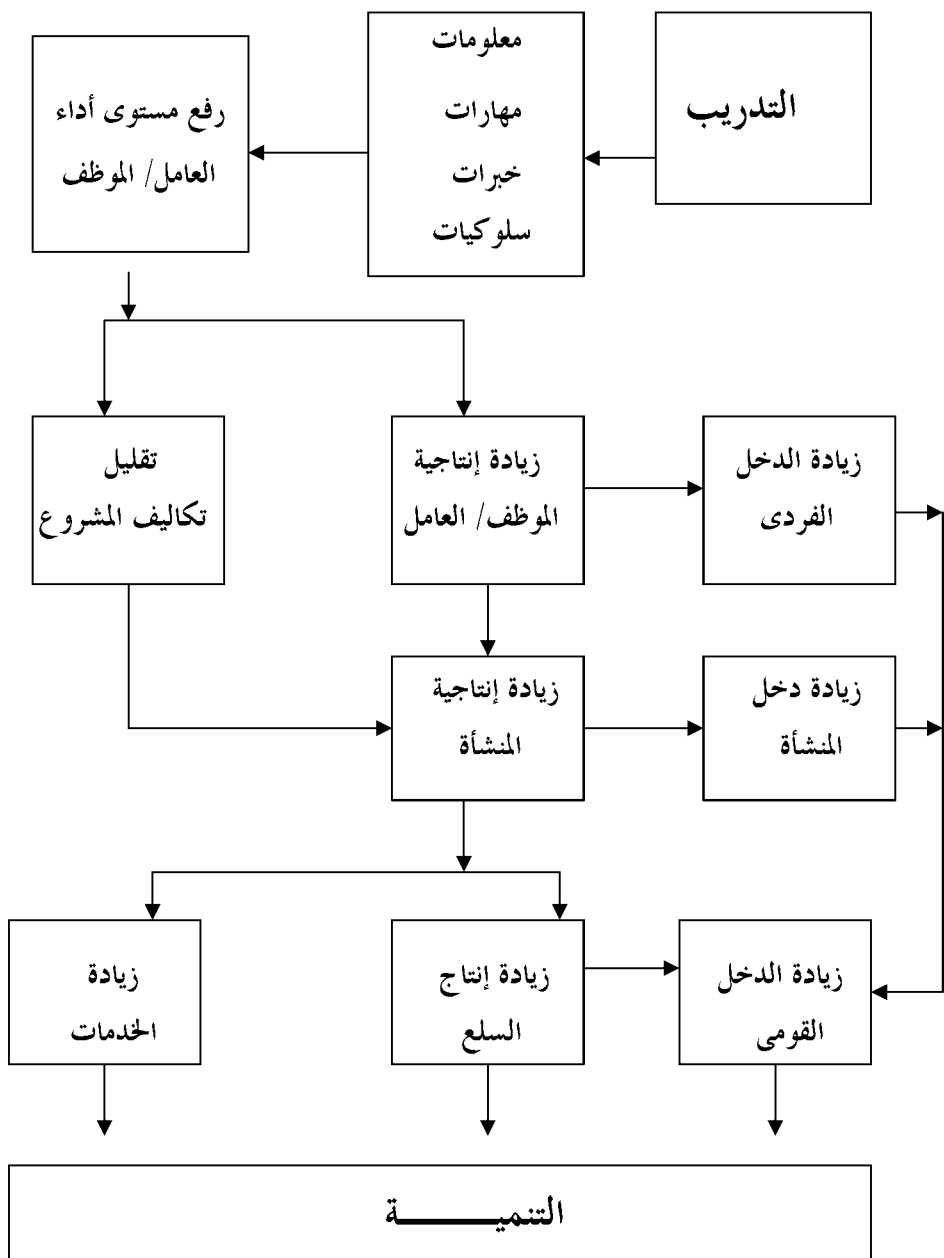
هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمى، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفى نفس الوقت فإن الموظفين فى الوقت الحالى بحاجة إلى مهارات فى مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية فى مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظراً لأن زيادة درجة المنافسة

تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء. ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوى بالغ الأهمية. والفرد المؤهل المدرب هو القادر دائماً على عمله، المالك لخاصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشرى حتى يصبح حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن تسارع المتغيرات فى بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفى. وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر (Kaizen). والتدريب وسيلة وليس غاية، فهو استثماراً Investment، وليس استهلاكاً أو إهداراً للموارد المالية للمنظمة، ويوضح الشكل التالى أهمية التدريب فى زيادة الإنتاجية Productivity، والمساهمة فى تحقيق التنمية.



شكل رقم (٢)
أهمية التدريب

خصائص التدريب :

فى ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب فى الآتى:

(١) التدريب نشاط رئيسى وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة التعليمية أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها.

(٢) التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

(٣) التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التى تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات فى المنظمة.

(٤) التدريب عملية إدارية ينبغى أن تتوفر لها مقومات العمل الإدارى الكفاء حتى ينجح. من هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات وواقعيتها.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المادية والبشرية.

- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

(٥) التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغى

توفيرها وأهمها:

- خبرة تخصصية فى تحديد الاحتياجات التدريبية.

- خبرة تخصصية فى تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.

- خبرة تخصصية فى اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها.

• خبرة تخصصية فى تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.

• خبرة تخصصية فى متابعة وتقييم فعالية التدريب.

٦) التدريب نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد فى قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر فالإنسان الذى يتلقى التدريب عرضة للتغير فى عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته، والوظائف التى يشغلها المتدربون هى الأخرى لتواجه متطلبات التغير فى الظروف والأوضاع الاقتصادية وفى تقنيات العمل ومستحدثاتها، من حيلة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديده وتطويره من خلال:

• التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية فى المنشأة والتغير فى أوجه نشاطها وأساليب العمل.

• التجديد المستمر فى أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

مزايا التدريب :

للتدريب مزايا عديدة حاول عيضة بن سالم حمدان - فى مقالة له عن التدريب - تحديدها كالتالى:

من مزايا التدريب أنه وسيلة فاعلة فى تحويل الموارد البشرية فى المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى المشاركة بفاعلية والمساهمة فى اتخاذ القرارات.

إن التدريب لم يعد ترفاً تمارسه المنظمات متى وكيف شاءت، بل أصبح أمراً حيوياً ورئيسياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة. يقول د. إبراهيم العساف إن الطلب على التدريب سوف يتوازى قريباً مع الطلب على التعليم

الأساسى، وينظر للتدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابى فى المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات.

وللتدريب أيضاً مزايا أخرى نذكر منها: انه يكسب الموارد البشرية فى المنظمة الثقة بالنفس، ويرفع الروح المعنوية، ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب.

كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، بالإضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المنظمة، واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية فى المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة الصحية للتطوير والإبداع.

كذلك يقلل التدريب من التوتر الناجم عن نقص المعارف أو المهارات أو الخبرات، ويزيد من الولاء والانتماء للمنظمة، وتقليل الهدر المالى، معالجة جوانب القصور فى المنظمة، زيادة الاستقرار والتماسك.

ومن مزايا التدريب أيضاً .. أعداد موظفين قادرين على شغل المناصب القيادية، تحديث معلومات الموارد البشرية فى المنظمة، التتميط والتوحيد أى جعل الإنتاج أو الخدمة الموحدة، وتنمية الشعور بالمسؤولية، قلة إصابات العمل، قلة الإشراف إلى غير ذلك.

ولقد لخص جل بروكس Jill Brooks مزايا التدريب فى النقاط الآتية:

- ١) تحسين الأداء.
- ٢) استخدام أفضل للموارد الأخرى.
- ٣) تحسين رضا العملاء.
- ٤) انخفاض تسرب العاملين.
- ٥) توزيع أجدى للعاملين.

أهداف التدريب :

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB فى بريطانيا الهدف الرئيسى من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية بمساعدة الأفراد والمنظمات فى تحقيق أهدافهم.

وفى معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب فى محيط العمل فى تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

وفى ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيسى من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفاعلية المنشأة فى تأدية الأدوار التى تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسى يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية للتدريب :

(١) المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم فى عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.

(٢) حماية العاملين والمنشأة من الوقوع فى الأخطاء.

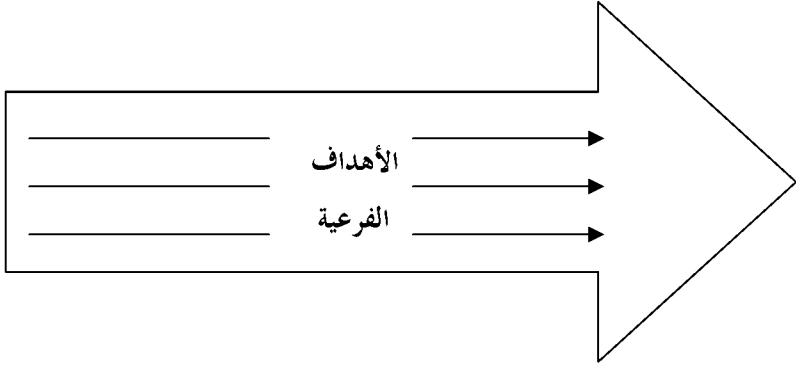
(٣) إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التى يحتاجها فى عمله.

(٤) إكساب المتدرب بالمهارات التى يحتاجها فى عمله.

(٥) مساعدة العاملين على تأدية المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.

(٦) مساعدة العاملين على تأدية المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم والتى لا يقومون بتأديتها.

(٧) مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية فى المجتمع.



شكل رقم (٣)

أهداف التدريب

بينما يقسم على محمد عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالى:

(١) الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة :

والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

(٢) أهداف حل المشكلات :

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلة التي تثور في العمل - من فنية وإنسانية وغيرها. وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

(٣) الأهداف الابتكارية :

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم.

٤) الأهداف الشخصية :

وهى التى يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات. ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً ويكشف الطريق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً.

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف فى تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

وفى كتاب نشر حديثاً عام ٢٠٠٧ عن التدريب بعنوان The Covert Aims Of Training الأهداف غير المعلنة للتدريب، حدد رونالد والتون Ronald Walton أهداف التدريب فى نوعين هما:

١) أهداف معلنة The Overt Aims واضحة رسمية مكتوبة، وتتمثل فى الأهداف السابق الإشارة إليها.

٢) أهداف غير معلنة The Covert Aims وغير واضحة، وغير رسمية، وتتمثل على سبيل المثال فى الآتى:

حدوث نوع من التغيير الإيجابى فى حياة المتدرب. فحضور برنامج تدريبى من قبل أحد المتدربين قد يؤدى على سبيل المثال : إلى تغيير نوع الملابس، ومواعيد العمل والطريق إلى العمل ونوع الغذاء ورئيس العمل وزملاء العمل ومناخ وبيئة العمل المتدرب أثناء البرامج ليس عليه أى مسئوليات أو مهام مطلوب منه القيام بها ... وهذا يؤدى بلا شك إلى تقليل ضغوط العمل ومعدل الاحتراق الوظيفى Job Burnout وتقليل الملل والتكرار والسأم من الروتين اليومى لدى المتدرب.

أيضاً التدريب يمثل فرصة ممتازة لاكتساب علاقات إنسانية مع الآخرين أو صداقات جديدة مع الآخرين.

وقد يساهم فى تحسين العلاقات الإنسانية بين المتدربين إذا كانت هناك مشكلات بينهم فى العمل.

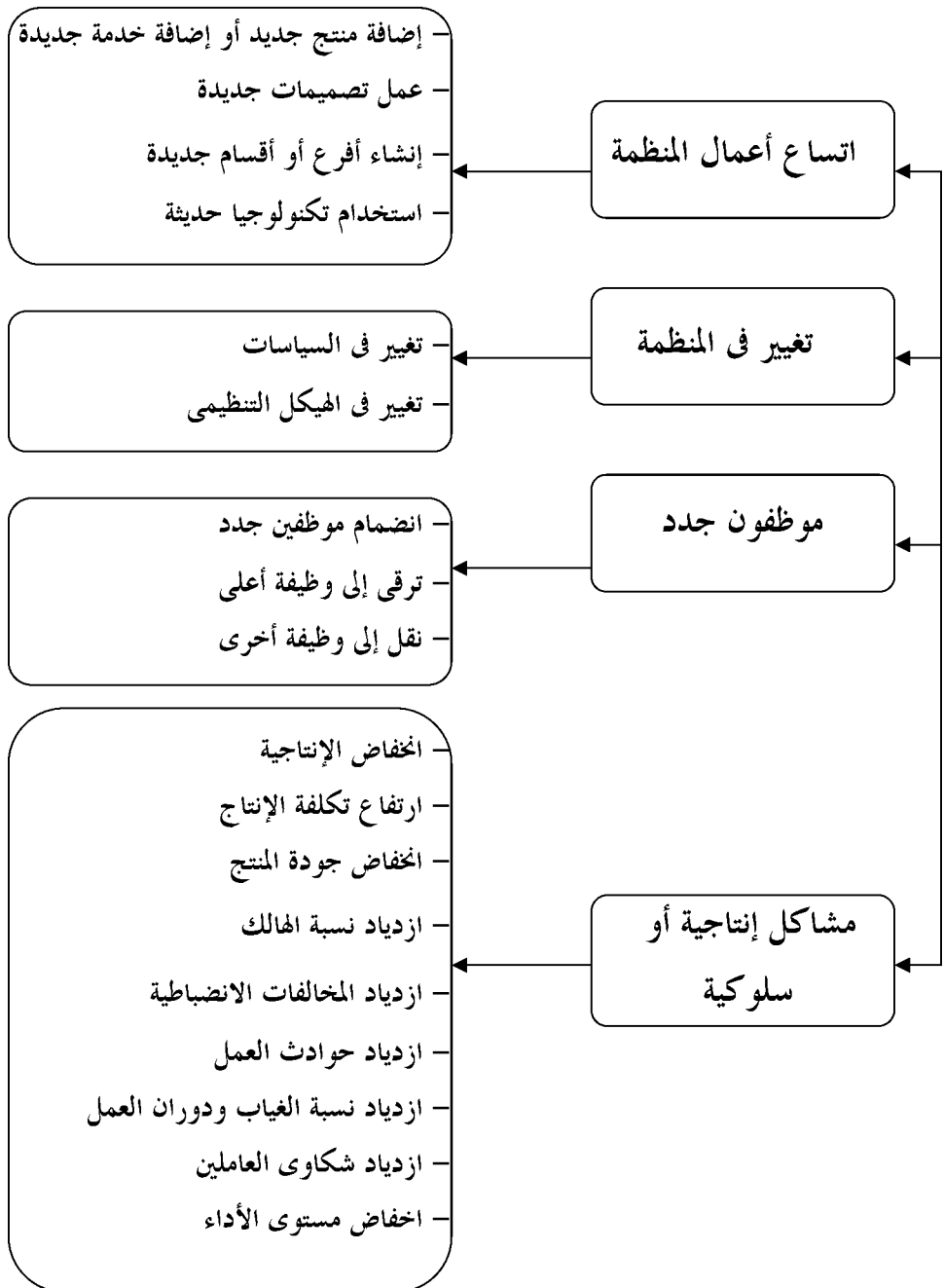
الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب :

تواجه المنظمات العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التى أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة، الأمر الذى دفع هذه المنظمات إلى إيجاد أساليب ومفاهيم إدارية حديثة من أجل البقاء أولاً، ومن ثم المنافسة ثانياً.

وأوضحت المنظمات تولى الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد فى المنظمة، كما أنهم مصدر للمعرفة والإبداع وهم محور العمل الإدارى كما يقرر ذلك علماء الإدارة.

ومن صور هذا الاهتمام بالموارد البشرية: زيادة معارفهم ومهارتهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا ولن يتأتى إلا بالتدريب ... لقد أصبح - كما يشير عيضة بن سالم حمدان - خياراً استراتيجياً واستثماراً فى الموارد البشرية، لأن التدريب هو الوسيلة السريعة والآلية المناسبة لنقل واستيعاب كل التغيرات المختلفة والتهديدات التى تحيط بالمنظمة.

وفى برنامج تدريبي عن التدريب حددت بيمك مركز الخبرات المهنية للإدارة عدداً من الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب موضحة فى الشكل رقم (٣) كالتالى:



شكل رقم (٤)
الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب

من يستفيد من التدريب ؟

يجيب عن هذا السؤال جل بروكس Jill Brookes فى كتابه قدرات التدريب والتطوير Training & Development Copetence والمنشور عام ١٩٩٥ من خلال توضيحه للمبررات الواعدة للتدريب تضم على سبيل المثال:

- ١) زيادة المخرجات (سلع أو خدمات).
- ٢) تخفيض إصابات وحوادث العمل.
- ٣) تحسين الأداء.
- ٤) تحسين النوعية.
- ٥) تخفيض التالف.
- ٦) تخفيض التكلفة.
- ٧) خفض معدل دوران أو تسرب العاملين.
- ٨) المحافظة على العاملين المتميزين.
- ٩) تحسين الدوافع.
- ١٠) استخدام أفضل للموارد البشرية.
- ١١) استخدام أفضل للموارد الأخرى.
- ١٢) تحسين الخدمة.
- ١٣) تحسين رضا العملاء.
- ١٤) تحمل مسئولية العمل.
- ١٥) تحديد واضح للفرص المهنية.

*** **

الفصل الثامن

توجيه العاملين

- تعريف التوجيه
- أهمية وأهداف التوجيه
- عملية التوجيه
- لماذا يحجم المديرون عن توجيه العاملين
- استقصاء: تقييم مهاراتك في توجيه الآخرين

توجيه العاملين

مقدمة :

من مناهج تنمية الموارد البشرية فى بيئة العمل الاهتمام بتقديم خدمات التوجيه والإرشاد للعاملين بما يساهم فى رفع مستوى أدائهم وتشجيعه الإمكانات والطاقات الكامنة لديهم، ومساعدتهم على تحقيق التوافق النفسى والاجتماعى والمهنى فى حياتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، وهذا كله بدوره يؤدى إلى زيادة الإنتاجية فى المنظمة.

وهناك فرق بين التوجيه والإرشاد، فالتوجيه أعم وأشمل من الإرشاد، فالتوجيه عملية تتضمن أساليب عديدة منها تقديم الإرشاد للآخرين، والإرشاد عملية رئيسية فى خدمات التوجيه، والتوجيه عملية تسبق عملية الإرشاد وتمهد لها.

ويتناول الفصل الحالى عرضاً لمفهوم التوجيه وخصائصه وأهدافه، مع توفير استقصاء يفيد القارئ فى تقييم مهاراته فى توجيه الآخرين.

تعريف التوجيه :

التوجيه Guidance هو أحد مسارات أو مداخل تحسين أداء الآخرين من خلال تشجيعهم على التعلم من عملهم وعلى مواجهة التحديات التى تقابلهم أثناء العمل.

كذلك فإن التوجيه عملية تهيئة العاملين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التى يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب.

ويحتاج العاملون الجدد بصفة خاصة إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات وذلك لتزويدهم بالمعلومات الأساسية عن منظماتهم، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل فى هذه المنظمات.

هذا، وتعد عمليات التوجيه جزءاً أساسياً من عمليات التطويع الاجتماعي التي تجريها المنظمة مع العاملين الجدد، لذلك فإن تلك العمليات تستهدف الحفاظ على المعايير وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم التي تتفق مع ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها.

ويشرح جارى ديسلر Gary Dessler شكل برامج التهيئة والتوجيه للعاملين الجدد كالتالى:

تتراوح برامج التهيئة ما بين البرامج الموجزة والبرامج غير الرسمية والبرامج التفصيلية المطورة والبرامج الرسمية، وفى كل من هذه البرامج يحصل الموظف الجديد على كتيب أو مواد مطبوعة تحتوى على تقييم الأداء ونظم دفع الأجور والمرتبات، وفى الوقت نفسه المزايا والخدمات التى تضعها المنظمة للعاملين بها.

ومن أهم المعلومات الأخرى التى يحتويها الكتيب أو المادة المطبوعة الموزعة على العاملين خلال مرحلة التوجيه أو التهيئة المزايا الفردية وسياسات الأفراد بالشركة وروتين العمل اليومي بها والهيكل التنظيمى وعمليات التشغيل ومقياس الأمن والقواعد والإجراءات المطبقة بالشركة، وبناء عليه فإن العديد من المحاكم ترى أن هذا الكتيب إنما يعد بمثابة عقد عمل لكل عامل، ولذلك فالعديد من المنظمات تفكر أكثر من مرة قبل أن تذكر معلومات معينة بهذا الكتيب لأن وجود مثل هذه المعلومة إنما يفهم منه ضمناً التزام المنظمة بها، وبالتالي فالشركة تتردد فى إضافة بعض العبارات مثل: لن يفصل أى عامل بدون وجود مبرر كاف.

وعادة ما يقوم متخصص فى إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة والذى يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل مثل: ساعات العمل والإجازات ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه الجديد والذى يقوم بدوره بمواصلة عمليات التهيئة من خلال شرح طبيعة العمل للموظف،

بالإضافة إلى تقديمه لباقي زملائه بالقسم وتعريفه بمكان العمل ويقدم له المساعدة الصادقة لتقليل درجة عدم التكيف التى تصيبه خلال اليوم الأول للعمل. ومثل أى شيء فى مجال الموارد البشرية نجد أن جميع الأفراد الجدد لا يتجاوبون مع عمليات التهيئة المبدئية بنفس الأسلوب، حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن الأفراد الذين تتوافر لديهم رغبة قوية فى التوعية والرقابة على عناصر البيئة فى حاجة إلى أن يحصلوا على معلومات أكثر وعمليات تطويع اجتماعى أكثر ممن تنخفض لديهم الرغبة فى الرقابة والسيطرة على عناصر البيئة. وفى هذه الحالة، فعلى المشرف أن يكون يقظاً، ويشجع العاملين الجدد على الانهماك فى تلك الأنشطة التى تمكن كلاً منهم أن يفهم طبيعة العمل، وليصبحوا أكثر إنتاجية.

أهمية وأهداف التوجيه :

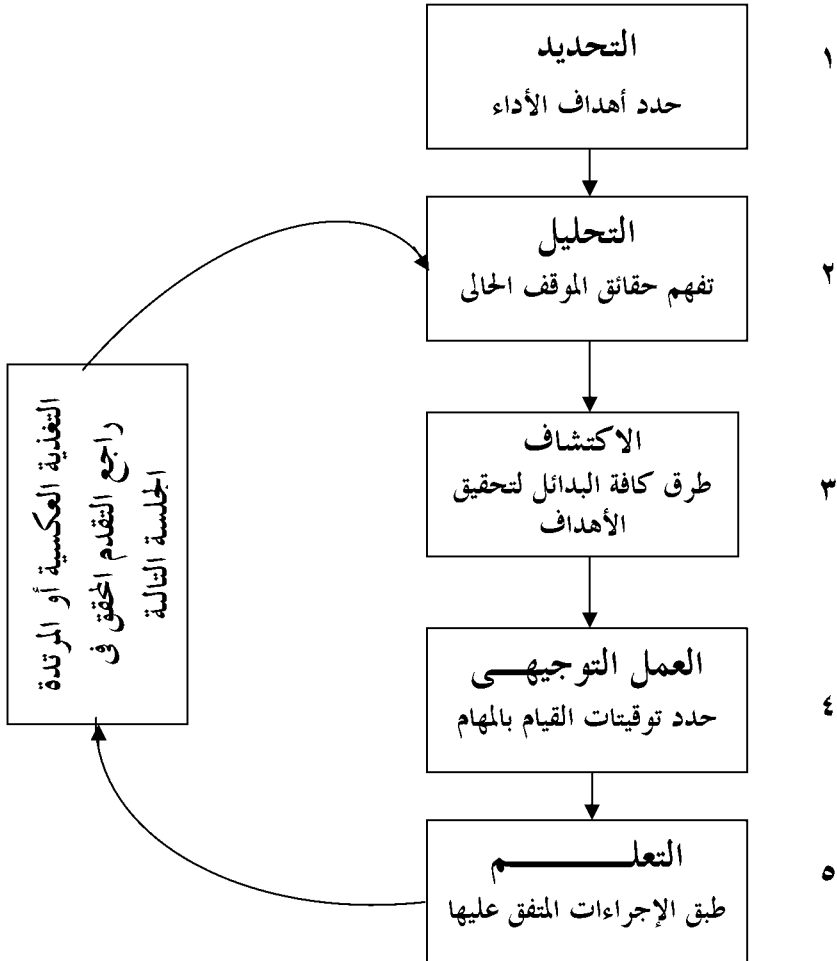
يساعد التوجيه على تحقيق الأهداف التالية:

- (١) سد الفجوة أو عبور المسافة ما بين مستوى الأداء الحالى للفرد أو لمجموعة العمل وبين المستوى المطلوب للأداء.
 - (٢) تنمية المهارات وصقل المواهب لدى العاملين.
 - (٣) استخلاص الإمكانيات والطاقات الكامنة لدى العاملين.
 - (٤) التعامل الإيجابى السليم مع المشكلات العاجلة الطارئة التى تواجه العاملين.
 - (٥) تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.
- وتحقيق كل الأهداف السابقة سوف يساهم بلا شك فى زيادة الإنتاجية لدى العاملين.

عملية التوجيه :

وإذا كانت عمليتا التهيئة والتوجيه للعاملين الجدد هامة جداً، إلا أنه يجب التأكيد على أن عملية التوجيه عملية مستمرة لا نهاية لها؛ ذلك لأن كل إنجاز

جديد يتحقق أثناء التوجيه يمثل بداية للتحدى المطلوب مواجهته. ومع ذلك فلكل هدف توجيهى هناك دورة مكونة من ست مراحل رئيسية تمر بها عملية التوجيه بدءاً من تحديد الهدف حتى مراحل إنهاؤه. هذه المرحلة حددتها سلسلة الإدارة المثلى فى كتاب بعنوان: (أساليب التوجيه المثلى) فى الشكل التالى:



شكل رقم (٥)
هيكلية عملية التوجيه

ففى المرحلة الأولى يحدد كل من الموجه (والذى قد يكون المدير أو الرئيس أو المشرف) والموظف أهداف عملية التوجيه ويتفقان عليها. ثانياً: يقومان بمناقشة الوضع القائم حالياً وتحليله. وثالثاً: يقومان ببحث كل الخيارات الممكنة ودراساتها. ورابعاً: يقومان بتحديد مسارات العمل المطلوبة ويلتزمان بالعمل فى إطارها، ويمكن عادة الانتهاء من كل هذه المراحل السابقة فى جلسة واحدة من جلسات التوجيه.

ثم بعد ذلك يقوم الموظف الذى يجرى توجيهه بتطبيق مسارات العمل المتفق عليها وتنفيذها بدعم كامل من الموجه؛ وذلك بهدف رفع كفاءة مستويات الأداء باستمرار.

وفى المرحلة الأخيرة يعقد الموجه والموظف الذى يتم توجيهه جلسة التوجيه التالية لمناقشة الدروس المستفادة وكيف يتم التعامل على أساسها فى المستقبل.

كذلك حدد لى برانهام Leigh Banham فى كتابه الأسباب السبعة الخفية لاستقالة العاملين، والمنشور عام ٢٠٠٥، خمس خطوات للتوجيه الإدارى. وهى كالتالى:



شكل رقم (٦)

خطوات التوجيه الإداري

لماذا يحجم المديرون عن توجيه العاملين ؟

هناك أسباب عديدة لإحجام المديرين عن توجيه العاملين، حدد لى برانهام

بعضها كالتالى:

(١) عدم رغبة المديرين فى جرح مشاعر مرؤوسيهم أو مضايقتهم بتوجيه اللوم إليهم، مما يؤدي إلى اللجوء لوسائل دفاعية سلبية تضر بالعمل أو تدخلهم فى جدل يؤدي إلى فقدان السيطرة على النفس والتصرف بطريقة عصبية أو سلبية.

(٢) انشغال المديرين عن العاملين بسبب ضغوط العمل.

(٣) عدم الحصول على آراء سديدة أو تعليقات مفيدة من العاملين.

(٤) عدم تلقى المديرين التدريب المناسب للقيام بمهامهم الإشرافية بطريقة إيجابية.

استقصاء تقييم مهاراتك فى توجيه الآخرين :

قدمت سلسلة الإدارة المثلى فى كتابها عن أساليب التوجيه المثلى والمنشور عام ٢٠٠٢، استقصاء يساعدك فى تقييم مهاراتك فى توجيه الآخرين وذلك فى بيئة العمل. يرجى اتباع التعليمات التالية:

قيم أدائك كموجه عن طريق الاستجابة للعبارات التالية واختر الإجابة الأقرب لخبرتك، وكن أميناً على نفسك بقدر الإمكان: فإذا كانت إجابتك بـ "أبداً" سجل الدرجة (١)، أما إذا كانت بـ "دائماً" فسجل الدرجة (٤) ... وهكذا ثم اجمع الدرجات التى حصلت عليها وارجع للتحليل الموجود فى نهاية التدريب لمعرفة المستوى الذى حققته، واستخدم إجاباتك لتحديد المجالات التى تتطلب العمل على تحسينها.

الاختبارات

(١) أبداً
(٢) أحياناً
(٣) غالباً
(٤) دائماً

٢	عندما أقوم بتوجيه الآخرين يكون تركيزى منصباً على الإنجازات السابقة والمحتملة في المستقبل.		
1	2	3	4

١	أفترض أن العاملين معى قادرون على القيام بأعمالهم بطريقة جيدة			
١	٢	٣	٤	

٣ أفضل الاستماع لآراء الآخرين
وأفكارهم عن أن أقوم بالحديث
بنفسي طوال الوقت.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٤ لدى استعداد لتلقى التغذية المرتدة
السلبية من أعضاء فريق العمل
معى.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٥ أدرك جيداً نواحي القصور
لدى عند قيامى بالاتصال مع
الآخرين.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٦ أول انطباع لدى من أقوم بتوجيههم
هو أننى أتميز بالصراحة والفضول وحب معرفة
كل شيء.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٧ أسعى جاهداً لإشراك العاملين
فى اتخاذ القرارات المهمة فى
المشروع.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٨ أعامل العاملين على أنهم شركاء
لى وليسوا مرؤوسين.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٩ لا تحدث أى مقاطعات أو
تشتت إطلاقاً لجلسات التوجيه
التي أعقدها.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٠ لدى المرونة للانتقال فى جلسة التوجيه
ما بين مناقشة الأهداف والبحث فى
المشكلات.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١١ أؤمن بأن الأفراد سيتحملون
المسؤولية يمارسونها عندما يمنحون
الصلاحيات للقيام بذلك.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٢ أستطيع الربط بين الحاجات التحفيزية
لدى العاملين معي وبين
أهدافهم في العمل.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٣ أسعى جاهداً لتحديد ما
جوهرى في جوانب قلق العاملين
وتخوفهم.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٤ أنتبه تماماً لملاحظة الدلائل غير اللفظية
التي تبدو على العاملين أثناء
تفسيرى لجزيات الحديث والاتصال بهم.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٥ أفترض مقدماً أن الجميع لم
يستغل نقاط القوة والمواهب
الكامنة فيهم إلى الحد الأمثل.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٦ أفحص وأتأمل ملياً في كل ما قيل
لكى أراجع وأؤكد من الفهم
المتبادل بينى وبين العاملين.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٧ أفترض أن التغييرات البنائة
من السهل تحقيقها.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٨ أفضل طرح الأسئلة ذات النهايات
المفتوحة عن الأسئلة المغلقة بنعم أو
لا.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٠	أؤمن أن الاتصال الجيد يعتمد على رؤية مختلف الآراء وتقبل وجهات النظر.		
١	٢	٣	٤

١٩	لا أخشى توجيه رؤسائي وزملائي، بالإضافة إلى توجيه العاملين معي.		
١	٢	٣	٤

٢٢	أؤمن بأن أفضل نتائج التوجيه تأتي من التبصر الخلاق المبتكر.		
١	٢	٣	٤

٢١	عندما أقوم بالتوجيه؛ فإنني أفترض أن العاملين قادرون على التوصل إلى الحلول بأنفسهم.		
١	٢	٣	٤

٢٤	أنهى جلسات التوجيه بالحصول على التزام محدد للقيام بمهمة معينة.		
١	٢	٣	٤

٢٣	عندما أعطى التغذية المرتدة عن الأداء الضعيف للعاملين أكون بناء ومحددًا.		
١	٢	٣	٤

٢٦	أتابع التوجيه بأن أطلب التقديم الدوري كموجز عن تطور سير العمل.		
١	٢	٣	٤

٢٥	أتحكم في جلسات التوجيه بربط كل ما قيل بهدف التوجيه المحدد والمتفق عليه.		
١	٢	٣	٤

٢٨	أفترض أن التوجيه سينجح عندما يمنح العاملون المسؤولية والصلاحيه.		
١	٢	٣	٤

٢٧	أطلب التقارير كإجراء احتياطي ولكنني أطلق حرية العاملين في كل مسئولية قراراتهم.		
١	٢	٣	٤

٣٠	اعتبر من المهم جداً أن ألعب دور القدوة لاتجاه التوجيه.		
١	٢	٣	٤

٢٩	أتقابل مع مخاوف العاملين بالكشف عن الحاجات الكامنة وراءها.		
١	٢	٣	٤

٣٢	أعمل على أن يكون التوجيه بالهاتف أو البريد الإلكتروني مباشراً ومختصراً بقدر الإمكان.		
١	٢	٣	٤

٣١	إذا ما طلب أحد النصيح مني؛ فإنني لأقدمه في شكل اقتراحات وليست توجيهات أو أوامر.		
١	٢	٣	٤

التحليل

الآن وقد انتهيت من هذا التقييم الذاتى، قم بجمع مجموع الدرجات التى حصلت عليها وراجع أدائك بالرجوع إلى بيان التقييم المذكور أدناه، وحدد أضعف الجوانب لديك ثم عد إلى الأجزاء المتعلقة بهذه الجوانب فى هذا الكتاب بهدف تنمية مهاراتك وترقيتها فى توجيه الآخرين:

من ٩٦-١٢٨ درجة: إنك موجه ناجح، ولكن لا تستلم للغرور واعمل جاهداً وباستمرار على الحصول على أفضل النتائج من فريق العاملين معك، وأن تنمى قيم التوجيه ومبادئه من الآخرين.

من ٦٤-٩٥ درجة: لديك مهارات معقولة فى التوجيه، ولكن هناك بعض المجالات التى تحتاج إلى التحسن. ركز على القيام بالتحسن فى الجوانب المذكورة فى هذا الاختيار والتى كانت درجاتك فيها منخفضة.

من ٣٢-٦٣ درجة: هناك عديد من المهارات يتطلب الأمر أن تمارسها وتندرب عليها لى تصبح موجهاً جيداً، وافحص جيداً اتجاهاتك الشخصية تجاه قيم التوجيه ومبادئه، بالإضافة إلى العمل على تحسين مهارات محددة لديك.

*** **

الفصل التاسع

التحفيز الفعال

- الدافعية والتحفيز فى المنظمات
- أنواع الحوافز
- خصائص نظام التحفيز الفعال
- نظريات الدافعية والتحفيز
- لماذا تفشل نظم التحفيز؟
- مثبطات حماس العاملين
- العوامل المشعلة لحماس العاملين
- استقصاء: هل أنت قادر على تحفيز مرؤوسيك على العمل؟
- استقصاء: هل أنت محفز جيد؟

التحفيز الفعال

" إننى أطلب من مساعدى أن يديروا الشركة وكأنها الرصيد الوحيد الذى تملكه أسرهم، إنهم لا يستطيعون بيعها ولكنهم سيملكونها لمئة عام "

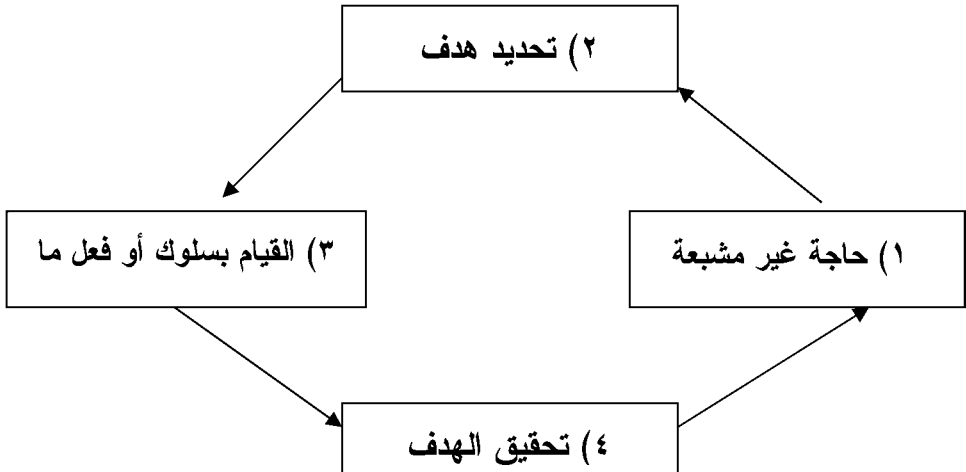
وارن بوفيت/ مدير عام

الدافعية والتحفيز فى المنظمات :

يعرف جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J. Greenberg & Baron الدافعية Motivation بأنها عملية إثارة السلوك الإنسانى وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين. وحددا مكونات الدافعية فى ثلاث هى:

- (١) الإثارة Arousal والتي تتمثل فى الباعث على السلوك.
- (٢) التوجيه Direction والذى يتمثل فى توجيه السلوك نحو الهدف.
- (٣) الاستمرارية Maintaining والتي تتمثل فى الاستمرار فى توجيه السلوك نحو الهدف.

والشكل التالى يوضح خطوات عملية الدافعية كالتالى:



شكل رقم (٧)

خطوات عملية الدافعية

ويعرف حسن محمد خير الدين وآخرون الدافع Motive بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن - في ظروف معينة - وتواصله حتى ينتهى إلى غاية أو غايات معينة.

بمعنى أن الدوافع قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها على سبيل المثال إشباع الحاجات وحل المشكلات.

بينما الحوافز Incentives هي قوة محركة خارجية تستخدم لتحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز.

والحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات.

والتحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر، وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه، وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل يختلف عن الآخرين، وله مفتاح خاص به، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم. فعلى بسيل المثال، يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها.

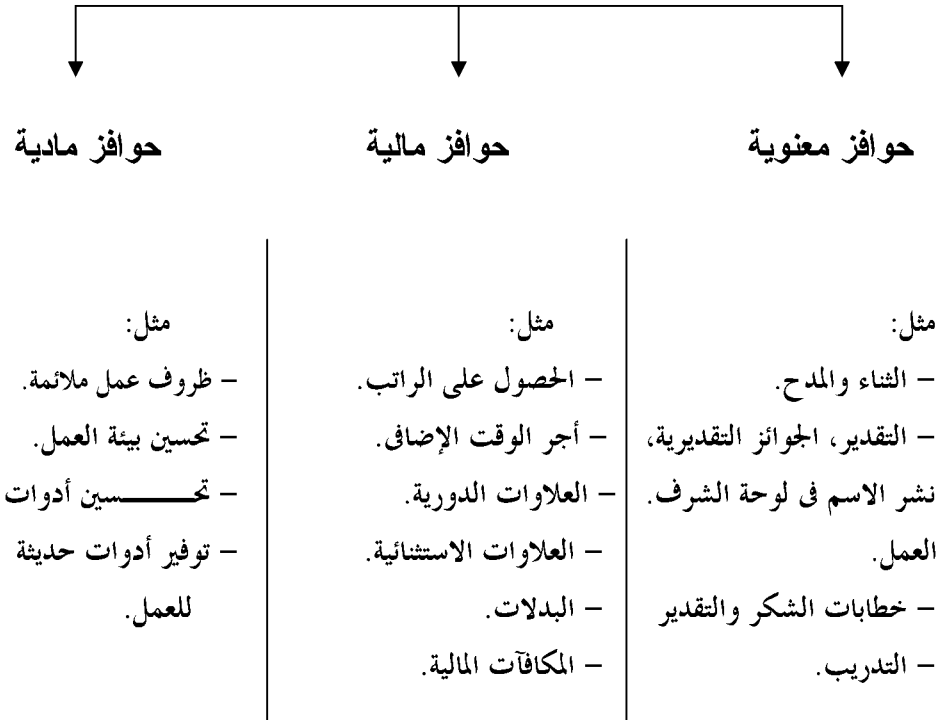
وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين، يريد أن يجلس منفرداً مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به. فئة ثالثة يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم. وكما نرى أن الحوافز التي توجه سلوك الأفراد تحدد اتجاهاتهم لها صورة وأنواع عديدة منها:

الحوافز المعنوية في مقابل المالية والمادية، والحوافز الإيجابية في مقابل الحوافز السلبية، والحوافز الفردية في مقابل الجماعية.

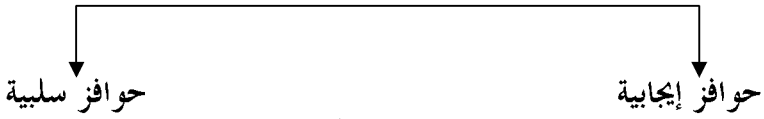
أنواع الحوافز :

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن اختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم. من هذه الأنواع نذكر بإيجاز:

التصنيف الأول :



التصنيف الثانى :



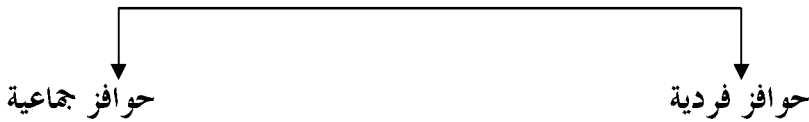
حوافر إيجابية

- وهى التى تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية.
- والأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافر الإيجابية.
- ويمكن إضافة الأمثلة التالية:
- توفير المعلومات.
 - إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات

مثل:

- التحذير، التوبيخ، الإنذار.
- التحويل للتحقيق، الجزاءات.
- الخصم من الراتب، إلغاء البدلات.
- إلغاء الوقت الإضافي، حجب المعلومات.
- نشر الاسم في القائمة السوداء.
- حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرار.

التصنيف الثالث :



حوافر فردية

- وهى التى تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية.

حوافر جماعية

- وهى التى تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على رأى رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

ملاحظات على أنواع الحوافز :

(١) إن هناك عوامل عديدة يمكن أن تحفز الموظف/ العامل لبذل مزيد من الجهد.

(٢) الحوافز متعددة ومتنوعة.

(٣) الحوافز متداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنوياً ومالياً ومادياً وفي الوقت نفسه إيجابياً، ومن أمثلة ذلك الترقية.

(٤) إن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيراً من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب؛ وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل: إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتقدير الذات وتحقيق الذات ...

(٥) قيام المنظمات بعمل الترتيبات اللازمة لإشباع حاجات العاملين ورعايتهم ورعاية أسرهم، يعتبر نوعاً من التحفيز الإيجابي سواء الفردى أو الجماعى، بمعنى أن إشباع الحاجات الإنسانية أمر له أهمية فى الدافعية للعمل.

خصائص نظام التحفيز الجيد :

(١) الإدارة الجيدة هى التى تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز.

(٢) الإدارة الجيدة هى التى تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.

(٣) الإدارة الجيدة هى التى تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.

(٤) الإدارة الجيدة هى التى تقدم الحوافز المناسبة فى حينها.

(٥) ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز فى الأداء والابتكار ...

(٦) ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن فى عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولحفاظة الإدارة على هيبتها ... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

٧) لابد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

٨) ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

٩) أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

نظريات الدافعية والتحفيز :

هناك نظريات عديدة في مجال الدافعية والتحفيز نذكر منها:

١) نظرية ماسلو Maslow's Theory:

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها إبراهيم ماسلو Abraham Maslow والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات Needs Hieracly Theory، والافتراض الرئيسى في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته. هذا ولقد تم شرح هذه النظرية في الفصل العاشر عند الحديث عن الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة كأحد الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية.

٢) نظرية آلدرفير Alderfer's Theory:

قدم آلدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصاصات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء والانتماء والنمو.

وقد طرح آلدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية - بدلاً من خمس كما في نظرية ماسلو - إلى ثلاث هي:



شكل رقم (٨)

الحاجات الإنسانية في نظر آلدرفير

ولم تشترط نظرية آلدرفير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات - كما في نظرية ماسلو - فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أى وقت. وهذه النظرية لا تختلف كثيراً عن نظرية ماسلو؛ حيث إن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.

٣) نظرية هيرزبيرج Herzberg's Theory:

بناء على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس فريدريك هيرزبيرج Fredrick Herzberg توصل إلى نتيجتين محددتين تشرحهما سامية فتحي عفيفي كالتالي:

١) إن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التى ينتج - فى حالة عدم وجودها - عدم الرضا عند العاملين، ولا يعنى وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هى عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية؛ لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل. وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة، وتسمى عوامل عدم الرضا Dissatisfiers، وتشمل:

أ) الأمان الوظيفى.

ب) الراتب.

ج) ظروف العمل.

د) المركز.

هـ) سياسات المنظمة.

و) نوعية الإشراف الفنى.

ز) نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

٢) هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضى إلى مستوى جيد من الأداء. فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

أ) الإنجاز.

ب) التقدير.

ج) مهام العمل نفسه.

د) المسؤولية.

هـ) التقدم فى الوظيفة.

و) النمو والتطور الذاتى.

وكما هو واضح فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوالم الصحية حاجات المستويات الدنيا عن ماسلو، وهذه العوامل فى الأساس عوامل وقائية تساعد فى تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً Zero Dissasfaction أو درجة الحياد.

فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى أفضل فى حد ذاتها.

٤) نظرية ماكجروجر Mc Gregor's Theory :

وضع دوجلاس ماكجروجر Douglas Mc Gregor نظريته فى الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين. وأطلق على هذه النظرية نظرية X ونظرية Y (Theory X & Theory Y) حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون:

أن الموظف العادى :

- (١) خامل ولا يحب العمل.
 - (٢) يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحملها هذه المسؤولية.
 - (٣) يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.
 - (٤) ليس لديه طموح.
 - (٥) كل ما يهيمه الأمان.
 - (٦) لا يتم حفزه إلا بالمال.
 - (٧) يحب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ويرى ماكجروجر أن هذا الأسلوب التقليدى فى التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الأيام، بينما نظرية Y تشير إلى أن المديرين يرون:
- (١) أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلى والجسمى مثل: اللعب أو الراحة.

٢) سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتى) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.

٣) الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.

٤) الموظف العادى يبحث عن المسئولية ويقبلها فى الأحوال الصحيحة.

٥) إن الضبط الخارجى والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ونظرية Y تدافع عما نطلق عليه فى الوقت الحاضر الإدارة المشاركة Participative Management حيث يتاح للعاملين المشاركة فى جميع مراحل العمل وخاصة فى عمليات صنع القرارات وحل المشكلات .. وفى الفصل الثامن تم شرح هذا المصطلح بالتفصيل.

٦) إن النقود (الحوافز المالية) ليست هى الدافع الوحيد للعمل.

لماذا تفشل نظم التحفيز؟

يجيب جارى ديسلر Gary Dessler عن هذا السؤال من خلال توضيح الآتى:

١) الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم فى كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى للإدارة هى الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

٢) التركيز فقط على ما يمنح الحافظ من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه.

ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى

ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

(٣) إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس Fredrick Herzberg إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد سرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح Herzberg أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسى فى وظيفته.

(٤) مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة ولذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيراً عن عبارة: " افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك ".

(٥) إن المكافآت تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فى تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

(٦) قد يؤدى منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير فى أحد الاتجاهات والمكافآت تسير فى اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكاً لا أخلاقياً فى سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

(٧) قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظراً لأن التركيز الأساسى لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعنى صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دوراً وسيطاً بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

٨) قد تقلل المكافآت الحافز الداخلى لدى الفرد، ونظراً لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريًا.

٩) أن الأفراد يرغبون فى الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب فى أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

مثبطات حماس العاملين :

يؤكد دين سبتزر Dean R. Spitzer فى كتابه التحفيز الخارق أنه يجب تحديد مثبطات حماس العاملين فى أى المنظمة والقضاء عليها. ويمكن تحديد بعض هذه المثبطات كالتالى:

- ١) النقد غير البناء.
- ٢) بيئة عمل غير مناسبة.
- ٣) أجور غير عادلة.
- ٤) اجتماعات غير هادئة.
- ٥) صراعات فى بيئة العمل.
- ٦) حجب المعلومات.
- ٧) المنافسة الداخلية السلبية.
- ٨) توزيع الحوافز بشكل غير عادل.
- ٩) قواعد غير ضرورية.
- ١٠) تصميم رديء للعمليات.
- ١١) قيم وأخلاقيات سلبية.
- ١٢) توقعات غير واضحة.
- ١٣) الإدارة غير الديمقراطية.
- ١٤) الرقابة اللصقية.
- ١٥) الاستهانة بجهود العاملين.

العوامل المشعلة لحماس العاملين :

فى ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض العوامل المشعلة لحماس العاملين كالتالى:

- ١) الإدارة الديمقراطية.
- ٢) الأجور العادلة.
- ٣) التدريب.
- ٤) الحوافز العادلة والموضوعية.
- ٥) التقييم الموضوعى للأداء.
- ٦) نشر وتبادل المعلومات.

(٧) الاجتماعات الهادفة. (٨) قيم وأخلاقيات إيجابية.

(٩) تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة.

(١٠) إشراك العاملين في جميع مراحل العمر.

(١١) النظر إلى الموارد البشرية كقوة إنتاجية تنافسية، والخروج عن

مفهوم العامل الآلة أو العامل الترس.

ويضيف جون ب كوتر John P. Kotter في كتابه قوة للتغيير عدداً من

النصائح عند حفز العاملين هي:

(١) مخاطبة الثقافة السائدة لديهم.

(٢) إعطاؤهم حرية أكبر ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.

(٣) توفير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال ويشعرهم بأهمية الدور الذي

يقومون به.

(٤) مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد من شعورهم بالإنجاز.

(٥) وجود قيادات تمثل لهم قدوة في العمل والالتزام. يتابعون خطاها

ويسيرونها على نهجها.

تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب،

هكذا قال القدماء. والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز

العاملين على العمل، ولكن اتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية

الصحيحة هي التي تجعل المدير قادراً على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاها

إلى العمل.

والسؤال الآن: هل أنت قادر على تحفيز مرؤوسيك على العمل؟

استقصاء

مهارة تحفيز الآخرين

إذا أردت أن تعرف كيف تحفظ موظفيك ودرجة هذا التحفيز، فأجب عن هذه الأسئلة :

(١) هل تقد الشكر لأحد الموظفين أما الجميع على ما قام به من مجهود متميز ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

(٢) هل تحاول أن توجد الشغف والتلهف لدى العاملين تجاه العمل الذى يقومون به ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

(٣) هل تحاول أن تكسب العاملين الثقة فى أنفسهم وفى قدراتهم على إنجاز العمل بالشكل المطلوب والمتوقع ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

(٤) هل تحاول دراسة أسباب التذمر أو الشكوى فى العمل، وتعمل على علاجها ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

(٥) هل ترسل خطابات شكر وتقدير للعاملين فى حالة إنجازهم العمل بشكل أفضل ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

٦) هل تشجع العاملين لديك على إبداء المقترحات وطرح الأفكار

الجديدة؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

٧) هل تشجع العمل بروح الجماعة أو الفريق الواحد بين العاملين ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

٨) هل تطالب بمكافآت مالية للعاملين الذين يستحقون ذلك ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

٩) هل تشرك العاملين فى اتخاذ القرارات ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

١٠) هل تشعر العاملين بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة التى يعملون بها ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

١١) هل تذكر كلمة "نحن" أكثر من كلمة " أنا المدير المسئول هنا " ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

١٢) هل تشجع العاملين على تحمل المسؤولية ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

١٣) أحاول استخدام أسلوب الإقناع والتأثير فى العاملين أكثر من

استخدام القوة كوسيلة لفرض ما أريد أن يفعلوه:

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

١٤) أحاول التأكد من أن العمل ممتع للعاملين:

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

١٥) أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X:

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

١٦) أشجع إبداعات العاملين بشكل يدفعهم إلى الاستمرار في ذلك:

☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

التعليمات :

١) أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ " نعم "، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ " أحياناً "، وصفر في حالة الإجابة بـ " لا ".

٢) اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

أ) إذا حصلت على ٢٢ درجة فأكثر، فأنت تحفز موظفيك بأساليب عديدة، ودرجة تحفيزك لهم تعتبر عالية. أنت لديك المهارة في تحريك ودفع موظفيك لأداء العمل المطلوب منهم بشكل أفضل مع شعورهم بالسرور والمتعة في تحقيق ذلك.

ب) أما إذا حصلت على ١١ إلى ٢١ درجة فأنت تحفز موظفيك بأساليب محدودة تناسب البعض منهم ولا تناسب البعض الآخر، مهارتك في تحفيزهم تعتبر متوسطة. حاول أن ترصد أساليب تحفيز الموظفين التي أجبت عنها في الاستقصاء بـ "لا" وتطبقها مع الموظفين.

جـ) وفي حالة حصولك على ١٠ درجات فأقل فأنت غير قادر على تحفيز موظفيك، مهارتك في تحفيزهم تعتبر منخفضة بشكل واضح.

يرجى قراءة بعض الكتابات التى تتكلم عن الحوافز وأهميتها وأنواعها، حاول أن تطبق بعض أساليب التحفيز المذكورة فى الاستقصاء، وسوف تجد أن العمل لدى الموظفين فى قسمك سيصبح لديهم ممتلئاً بالحماس والدافعية والإقدام وإنجاز الأعمال.

استقصاء

هل أنت محفز جيد؟

تقدم سلسلة الإدارة المثلى فى كتاب بعنوان "الحفز لأداء أمتل" المنشور عام ٢٠٠١ استقصاءً يمكن أن يساعدك فى الإجابة عن السؤال التالى: هل أنت محفز جيد أم لا؟

اختبر قدرتك بوصفك مديراً محفزاً لموظفيك بالإجابة عن الأسئلة الآتية، وضع علامة على الاختيارات الأقرب لخبرتك. وكن أميناً بقدر الإمكان فإذا كانت إجابتك (لا) فضع علامة على اختيار (١). وإذا كانت (دائماً) فضع علامة على اختيار (٤). وهكذا واجمع الدرجات، وارجع إلى التحليل حتى ترى نتيجة إجابتك، واستخدم إجابتك لتحديد مناطق الضعف التى تحتاج إلى تحسين فى أسلوب إرادتك.

اختيارات

١ - لا

٢ - أحياناً

٣ - غالباً

٤ - دائماً

٢	أنا أحاول التأكد من أن العمل ممتع لموظفي شركتي.		
١	٢	٣	٤

١	أنا أحاول استخدام أسلوب الإقناع والتأثير في الموظفين أكثر من استخدام القوة وسيلة لفرض ما أريد أن يفعلوه		
١	٢	٣	٤

٤	أنا أستخدم معرفتي بوسيلة الاتصال غير الشفهية للتأثير في المناقشات.		
١	٢	٣	٤

٣	أنا أقابل شخصياً الأفراد الراغبين في ترك العمل لأعرف أسباب تركهم للعمل.		
١	٢	٣	٤

٦	إذا استفسرت عن سلوك موظفي، فإنني أتصرف تبعاً لما وجدته.		
١	٢	٣	٤

٥	أنا أعطى موظفي معلومات كاملة وصريحة متى كان ذلك ممكناً.		
١	٢	٣	٤

٨	أنا أتجنب المراكز السياسية ولا أشجع الآخرين على السياسة.		
١	٢	٣	٤

٧	أنا أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X.		
١	٢	٣	٤

١٠	أنا أبرز أعمالي وقراراتي وأفسر حدوث أى عدم توافق بيني وبين الآخرين.		
١	٢	٣	٤

٩	أنا أشرك الأفراد في الموضوعات ما كانت هناك فرصة لذلك.		
١	٢	٣	٤

١٢	أنا أتأثر بالفشل، فأحلل وأصحح لكن ألوم.		
١	٢	٣	٤

١١	أنا أسعى للاتفاق أفترض أن العاملين معي قادرون على القيام بأعمالهم بطريقة جيدة		
١	٢	٣	٤

١٤	أنا أقوم بمجهودات واعية لتحسين مهاراتي الخفية.		
١	٢	٣	٤

١٣	أنا أسعى لتحقيق التوازن بين السيطرة الصارمة وإعطاء الأفراد استقلاليتهم.		
١	٢	٣	٤

١٦	أنا أراجع النظام حتى يمكنى إزالة عوائق العمل.		
١	٢	٣	٤

١٥	أنا أغير وضع العلامات السهمية للاحتفاظ بالأهداف في ارتفاعات مثيرة للحفز.		
١	٢	٣	٤

١٨	أنا أشجع الأفراد على التحدث بصراحة عن المبالغ التي يتقاضونها هم والآخرين.		
١	٢	٣	٤

١٧	أنا أهتم بأكثر من النتائج المادية عند تقييم أداء عمل الموظفين.		
١	٢	٣	٤

٢٠	أنا أحصل على مساندة واضحة وكاملة من الأفراد الذين انتقدت سلوكهم سابقاً.		
١	٢	٣	٤

١٩	في المقابلات الخاصة بالتقدير أنا أطلب وأحصل على تقديرات لنفسى.		
١	٢	٣	٤

٢٢	أنا أعتبر التعيينات والترقيات وسائل لتنمية الأفراد.		
١	٢	٣	٤

٢١	أنا أنظم العمل حتى يحصل كل فرد على مهمة محددة ويكملها.		
١	٢	٣	٤

٢٤	أنا أفوض العمل - الذى من غير الضرورى أن أقوم به بنفسى - إلى الآخرين.		
١	٢	٣	٤

٢٣	أنا أشجع الأفراد على العمل بأبداعهم.		
١	٢	٣	٤

٢٦	أنا أعمل على تجنب التراعات والخلافات في العمل، أو أسعى إلى تسويتها.		
١	٢	٣	٤

٢٥	أنا أتخذ قرارات الأفراد الصعبة بدون أى تردد إذا كانت هناك حاجة لاتخاذها.		
١	٢	٣	٤

٢٨	أنا أشكل الأفراد لعملهم الجيد سواء وجهاً لوجه أو عن طريق الملاحظة المكتوبة.		
١	٢	٣	٤

٢٧	أنا أقوم بالتغييرات فقط بعد تشاوري الكامل مع الأفراد المتأثرين بهذه التغييرات.		
١	٢	٣	٤

٣٠	أنا أتوقع وأصدر قراراً بنقل الأفراد الذين لا يستغلون إمكاناتهم الكاملة في العمل.		
١	٢	٣	٤

٢٩	أنا أكسر القوانين ولا أعمل تبعاً للقواعد.		
١	٢	٣	٤

٣٢	أنا أكافئ الموظفين وأرقيهم تبعاً لجدارتهم فقط.		
١	٢	٣	٤

٣١	أنا أسعى للحصول على الفرص لتحقيق تغير جذري وانتهاز تلك الفرص كلما أمكن.		
١	٢	٣	٤

التحليل

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

(٣٢) درجة فأقل: من المحتمل أن تكون مديراً محيطاً أكثر منك تحفزاً للأفراد، ويجب عليك ملاحظة أن بعض الأعمال قد تكون أفضل من أعمال أخرى، لذلك تدرب على تلك الأعمال دائماً وستكون النتيجة واضحة.

(٦٥-٩٥) درجة: أنت تتعلم الكثير من عوامل الحفز الصحيحة وتمارسها، لكن يمكنك أن تقلل من فرصك الضائعة بالانتباه الدائم لعنصر الحفز.

(٩٦-١٢٨) درجة: إذا كنت أميناً في إجاباتك للاختبار، فأنت تعتبر بمثابة معجزة في حفز الأفراد، وحافظ على هذا المستوى.

*** **