

الفصل الثاني عشر

أخطاء العاملين وأساليب معالجتها

أشتمل هذا الفصل على:

- أخطاء العاملين. 
- 3 أسئلة لمعالجة أخطاء العاملين. 
- التعامل الإيجابي مع أخطاء العاملين. 
- ملخص: خصائص نظام العقاب الفعال. 

الفصل الثاني عشر

أخطاء العاملين وأساليب معالجتها

أخطاء العاملين:

نحن كبشر لدينا ذكاء وحواس وقدرات ومهارات ومعارف... مهما كانت كبيرة وعالية ومتميزة فإن الإنسان سوف يقع في الأخطاء والمشكلات إن آجلاً أو عاجلاً، لأن مستوى هذا الذكاء وهذه الحواس والقدرات والمهارات والمعارف، لن يصل لدى أي إنسان إلى نسبة 100٪، فالكمال لله وحده سبحانه وتعالى.

هذا، ويقع كل العاملين تقريباً في الأخطاء - لأنه لا يوجد أحد معصوم من الخطأ - وذلك قد يرجع إلى عدة أسباب سيتم ذكرها لاحقاً.

هذه الأخطاء تتراوح من البسيطة إلى المتوسط إلى الكبيرة. فمن أمثلة الأخطاء البسيطة التأخير أحياناً عن مواعيد العمل لظروف أسرية. ومن أمثلة الأخطاء الكبيرة إفشاء أسرار المنظمة.

ومن الأخطاء البسيطة سوء استخدام أدوات العمل، ومن الأخطاء الكبيرة إدمان بعض العاملين للكحوليات أو للمخدرات.

وتتدرج أساليب التحفيز السلبي (سواء معنوي أو مالي أو مادي)، وسواء فردي أو جماعي التي يجب تطبيقها على المخطئين من العاملين، وذلك حسب: عنصر

القصد أو عدم القصد في اقتراف الخطأ، ونوع الخطأ، ودرجة الخطأ، ومعدل تكرار الخطأ، وأسباب الخطأ، والنتائج المترتبة عن هذا الخطأ.

هذا، وهناك أسباب عديدة تكمن وراء وقوع العاملين في الأخطاء، نذكر منها:

1- أسباب ترجع إلى العاملين أنفسهم (مثل: قلة الإخلاص، ضعف الولاء والانتماء التنظيمي، ضعف الضمير، قلة التعليم، عدم الالتزام باللوائح والتعليمات وإجراءات الأمن والسلامة...).

2- أسباب ترجع إلى المنظمة (مثل: قلة التدريب المتاح للعاملين، عدم تطبيق سياسة عادلة بين العاملين، عدم تقديم التحفيز الإيجابي، عدم تقديم التحفيز السلبي...).

ثلاثة أسئلة لمعالجة أخطاء العاملين(*):

عندما يرتكب أحد الموظفين خطأ يجب على المدير يجب على المدير أن يتعامل مع هذا الخطأ بشكل فوري، ويبدأ بتقييم مسؤولية الموظف وليس بالتوبيخ وإلقاء اللوم، لكن من الضروري استخلاص العبرة من الخطأ. وربما أن كثيراً من الأعمال تنطوي على واجبات معقدة ومشاركة عمال آخرين والكثير من العوامل المتداخلة، فإن التقييم الصحيح قد يكون صعباً.

ويوصي الخبراء بطرح ثلاثة أسئلة كمدخل لتحديد المسؤولية عن الخطأ هي: هل الموظف مستعد؟ بمعنى هل حظي الموظف بالتدريب اللازم. وهل لديه الخبرة الكافية؟ وهل تتوفر له الأدوات والمواد والمعلومات المناسبة؟ هل كان لديه الوقت الكافي؟

(*) المصدر: مجلة التدريب والتقنية (2002).

والإجابة بـ «لا» على أي من هذه الأسئلة يزيح جزءاً من المسؤولية عن كاهل العامل أو الموظف المخطئ.

لكن يظل هناك سؤالاً لا يقل أهمية: هل أدرك الموظف وأبلغ بأنه غير مستعد؟ ولا بد من التأكيد هنا على أهمية أن يتعلم العاملون توقع المشكلات قبل أن تؤدي إلى نتائج وخيمة.

وهل وجد الموظف الدعم الكافي؟ فمثلاً إذا تأخر الموظف عن تقديم تقرير في موعد محدد يجب السؤال: هل وصلته المعلومة في الوقت المناسبة؟ وهل الصياغة والتحرير تتم حسب الجدول؟

الإجابة عن هذه الأسئلة بـ «لا» تعني أن المسؤولية في الخطأ لا تقتصر على الموظف المعني.

كيف تعامل الموظف مع الخطأ؟ فمثلاً إذا أدخل الموظف معلومة غير صحيحة في نظام المعالجة أو طلب الإمدادات الخطأ فهل حاول وقف العملية وتصحيح الخطأ؟ وإذا كان الخطأ يحدث بأسلوب خشن مع أحد الزبائن فهل اعتذر الموظف وحاول الحد من الضرر؟

الإجابة بـ «لا» عن هذه الأسئلة تعني أن الموظف فشل في تلافي الخطأ، وهذا خطأ في حد ذاته يجب تأكيد خطورته.

التعامل الإيجابي مع أخطاء العاملين^(*):

يقوم بعض المديرين بممارسة إجراءات سلبية عند حدوث خطأ ما من أحد موظفيه. وهي من الأخطاء الشائعة بين المديرين في تعاملهم السلبي مع أخطاء

(*) المصدر: شيخة أحمد (2008).

الموظفين، ومع مشكلات العمل دون تفعيلها إيجابياً في التجويد والإصلاح والتعلم. وكل ذلك من شأنه أن يسبب نتائج وخيمة على الموظف، حيث يؤدي إلى فقدان الموظف لثقته في نفسه، وكذلك إحساسه بالإهانة. وعدم التقدير. وبالظلم لبخس نجاحاته وإبراز خطئه. هذا بالإضافة إلى عدم تعلمه واستفادته من الخطأ بمعرفة سببه والسعي لتجنبه. وبالتالي كسب خبرات عملية جديدة. وهذا من أشد الآثار خطورة على بيئة العمل. قد يؤدي إلى فقدان روح الود والاحترام بين الموظف ومديره. مما يعني وجود (قنابل إدارية مؤقتة) يمكن انفجارها في أي لحظة.

ولكي نعالج هذه المعضلة، وهي إحدى المعضلات الإدارية، يجب أن يتم التعامل مع الأخطاء إيجابياً والاستفادة منها وتفعيلها من خلال التعلم، وتجريب الموظفين وإكسابهم خبرات عملية جديدة. وتدعيم روح التعاون والود بين الموظفين والمدير من خلال إحساسهم بحبه ورعايته لهم، واستفادتهم وتعلمهم الكثير منه، وعندما يكون المدير قريباً من موظفيه محبباً إلى نفوسهم، متواضعاً معهم، يكون من المتوقع ندرة حدوث أخطاء بينهم.

كما يجب على المدير أن يجعل من إتباع سياسة الجزاءات وتبليغ الإدارة العليا بالخطأ آخر الأساليب، بعد أن يكون الموظف قد أستوفى حقه عدة مرات من التدريب والتوجيه.

وعليه نعرض في النقاط التالية بعض الإجراءات السلبية ومعالجة هذه الإجراءات السلبية. ومعالجة هذه الإجراءات عن طريق كيفية الاستفادة من الأخطاء وتحويلها لأداة تدريبية عملية.

الإجراءات السلبية:

- 1- التأديب والتوبيخ.
- 2- التركيز الشديد على الأخطاء وإبرامها من دون ذكر الإيجابيات والنجاحات المتحققة.
- 3- تعريفه بالخطأ أمام زملائه، ما يعني فضحه والتشهير بالخطأ الذي حدث.
- 4- إظهار الشماتة فيه.
- 5- سرعة تبليغ الخطأ للإدارة العليا.
- 6- المحاسبة الشديدة عليه وربما توقيع الجزاءات.

النتائج:

- نتائج سلبية على الموظف وعلى بيئة العمل.
- فقدان الموظف ثقته بنفسه.
- الشعور بالإهانة وعدم التقدير.
- الشعور بالظلم لبخس نجاحاته وإبراز خطئه.
- عدم اكتساب خبرات عملية جديدة بسبب عدم معرفة الخطأ وسببه.
- فقدان روح العمل الجماعي.

الإجراءات الإيجابية:

- 1- القناعة الذاتية لدى المدير بحاجة الموظفين للتدريب والتأهيل وإحساسه بواجبه نحو تعليمهم ورفع كفاءاتهم، وإن هذا الدور من أهم واجباته الوظيفية نحو المؤسسة بشكل عام ونحو موظفيه.
- 2- التوقع والتهيئة النفسية لاحتمالات وقوع موظفيه في الخطأ.
- 3- التخلص من مشاعر الغضب عند وقوع الخطأ.

- 4- سرعة معالجة الخطأ حتى لا يتكرر أو تتفاقم آثاره.
- 5- طلب الموظف منفرداً والتحدث إليه.
- 6- إظهار روح الود والدعابة والتعاون مع الموظف والحرص عليه وعلى مصلحة المؤسسة.
- 7- تحليل أسباب المشكلة والخطأ الذي حدث.
- 8- دقة توصيف الخطأ مع ذكر النجاحات وإبرازها.
- 9- إتباع سياسة الباب المفتوح (التعاون، الاستشارة، التشجيع، الدعم).

النتائج:

- ثقة الموظف بذاته.
- منحة الإحساس بالعدالة وموضوعية تقييم أدائه.
- سرعة التعلم والتصويب.
- سرعة الإنجاز وحب العمل.
- الانضباط والإخلاص.

ملخص: خصائص نظام العقاب الفعال Effective Punishment System

- 1- التدرج في العقاب من أقلها إلى أكثرها (من توجيه اللوم بشكل شفوي وودي إلى الفصل النهائي من العمل).
- 2- نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كتيب المنظمة بحيث تكون معلومة للجميع.
- 3- توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه.
- 4- الوسطية في توقيع العقوبة، بحيث لا تكون شديدة أو تافهة.
- 5- أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك غير المرغوب فيه وليس الشخص ذاته.

- 6- الثبات في نظم العقوبات (بحيث يطبق في كل الأوقات وعلى جميع العاملين).
- 7- العدالة بين العاملين عند تطبيق العقوبات.
- 8- توضيح أسباب العقاب.
- 9- التأكيد على عدم استمرار السلوك غير المرغوب فيه في المستقبل.
- 10- وضع الضمانات والترتيبات لعدم تكرار السلوك غير المرغوب فيه في المستقبل.
- 11- لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة.

الآن، وبعد أن انتهيت من قراءة هذا الفصل تكون قد أصبحت تشعر أنه ليس من السهل إدارة نظم المكافأة والعقاب وبذلك فإنك تكون قد وصلت إلى نفس النتيجة التي وصل إليها خبراء السلوك التنظيمي. وفي الحقيقة فإن بعض المهارات الأساسية التي تجعل بعض المديرين أكثر فعالية بغيرهم هي قدرتهم على إدارة تلك النظم بكفاءة.