

الفصل الثامن

تخفيض الأفراد

تدريب السادة المديرين العموم

**برنامج تدريب السادة المديرين العموميين ، ورؤساء
الأقسام على تنمية الموارد البشرية لديهم
H,R**

تحفيز الأفراد – تدريب السادة المديرين العموم

برنامج تدريب المديرين على القيادة

١- تحفيز الأفراد:

يتمثل التحفيز في تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي لها تأثير على عملهم. كما يتمثل في منحهم لإظهار القدرة على تقديم الأفكار الجيدة والمهارات اللازمة لتطبيق هذه الأفكار عمليا.

٢- ما هي العوامل التي أدت إلى هذا الأمر:

- ١- زيادة حدة المنافسة.
 - ٢- الابتكار والتكنولوجيا المتزايدة.
 - ٣- الحاجة الدائمة لارتفاع الجودة وزيادة القيمة.
 - ٤- المشاكل البيئية المتزايدة.
- عليك أن تتذكر الوقت الذي تحملت فيه مسؤولية القيام بعمل ما سواء بنفسك أو مع الآخرين واجب علن الآتي:
- ١- ما هو العمل الذي قمت به؟ أو كنت ضمن فريق العمل المسئول عنه؟
 - ٢- ما هو شعورك في هذا الوقت؟
- هل شعرت بالثقة أم الفخر مما أنجزته؟ هل فجئت باكتشاف مواهب غير مستغلة؟
 - ما هي الفائدة التي عادت عليك من اشتراكك في هذا العمل؟

قد تكن حصلت على منفعة شخصية أو تسببت في منفعة لمجموعة صغيرة من الأفراد أو مجتمع أو الهيئة بأكملها؟

- إليك أهم الفوائد التي يمكن أن تعود عليك من العمل في فريق أو العمل منفرداً؟

١- الإحساس بالانتماء للجماعة.

٢- الشعور بالرضا لتحمل مسئولية تحقيق مهمة ما.

٣- الشعور بأداء شيء له قيمة.

٤- الشعور بالسعادة للاتصال والتعاون مع الآخرين.

٥- تدعيم الثقة لتحقيق شيء ظننت أنه مستحيل.

الأهم من ذلك:

١- إن الشركات تستغل مواهب فريق العمل إلى أبعد الحدود.

٢- الإدارة أو فريق العمل يصبح أكثر حماساً ونشاطاً ونجاحاً.

٣- الأفراد، لأنهم يحققون ما يتطلعون إليه.

ما هي الفائدة التي تعود على المدير من تحفيز الأفراد؟

تتطلب الإجابة على هذا السؤال تحليل الهدف من دور الإدارة، ومقارنة هذا الدور بما يقوم به المدير بالفعل في معظم أوقاته.

١- ما هو الهدف الأساسي من العمل.

٢- ما هي نسبة الوقت الذي يستغرقه لتأدية أحد الأعمال التي تتصل مباشرة بهذا الهدف المحوري.

٣- كم من الوقت يستغرق المدير في القيام بالمهام التي يرى أنها مهمة وعاجلة ولكنها لا تتصل بدورة مباشرة.

هناك بعض الشائعات حول الاعتراضات من بعض المديرين من منح السلطة وتحفيز الأفراد وأهمها:

١- يعد التحفيز للأفراد بمنحهم السلطة تنازلاً من المدير عن مسؤولياته.

٢- تؤدي هذه العملية (التحفيز) إلى نوع من (الفوضى).

٣- يعنى التحفيز على هذا النحو تنحى المدير عن عمله.

ماهى العوائق التى تعترض تحفيز الأفراد؟

١- لم نطبق هذه العملية من قبل.

٢- لقد تم اختيار هذه العملية من قبل لكنها لم تنجح.

٣- هذه هى الطريقة المعتادة للعمل لمدة عشرين عاماً.

٤- لن ينجح تطبيق هذا النظام هنا.

٥- لماذا التغيير؟ فالأمر أفضل بهذا الشكل.

٦- لن يقبل الاتحاد هذه العملية.

٧- ليس لدينا الأموال الكافية لتطبيق هذه العملية.

٨- ليس لدينا فريق العمل المناسب لهذه العملية.

٩- ليس لدينا المعدات اللازمة.

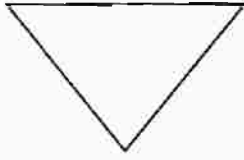
١٠- لا تدخل هذه العملية ضمن نطاق عملى.

١١- ليس لدينا الوقت الكافى.

١٢- ليس الأمر من شأنى.

أشكال القيادة

أفراد تم منحهم بعض السلطة

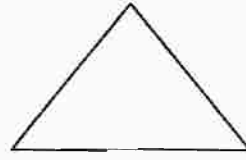


المدير يمنح السلطة

شكل (٢)

في هذا الشكل (٢) النموذج الجديد للقيادة لا يكون للقائد إتباعا، بل كل فرد في الفريق قائدا

المدير



الأفراد

شكل (١)

في شكل (١) المدير يعتلى قمة الهرم بينما يأتى الموظفون فى قاعدة الهرم

استمارة تقييم دور المدير كمرشد

• هل قمت بـ:

- | لا | نعم |
|----|---|
| | ١- بمحاولات مستمرة كي تنقل للآخرين الإحساس الإيجابي بالهدف؟ |
| | ٢- استخراج أفضل ما في الأشخاص عن طريق تدعيم مناطق القوة الخاصة بهم؟ |
| | ٣- العمل من منطلق أن الآخرين لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية؟ |
| | ٤- خلق جو من التشجيع لأعلى قدر من الاشتراك في العمل؟ |
| | ٥- الشعور بالثقة الكافية عند تفويض الآخرين للقيام بالأعمال المهمة؟ |
| | ٦- منح المساندة للآخرين بالدرجة المطلوبة وعند الحاجة؟ |
| | ٧- إظهار سلوك إيجابي تجاه الآخرين؟ |
| | ٨- الاعتراف بإنجازات فريق العمل ومكافأته بما يستحقه؟ |
| | ٩- الاتصال بالآخرين والاستماع لهم بصورة فعالة؟ |
| | ١٠- نقل الشعور للأفراد بأهميتهم وقيمتهم؟ |
| | ١١- فهم قيم العمل؟ |
| | ١٢- إطلاع الآخرين على هذه القيم؟ |
| | ١٣- تقديم المثل لفريق العمل؟ |
| | أ- يجب تدوين نقاط القوة لديك وكيفية الاستفادة منها؟ |
| | ب- يجب تدوين نقاط الضعف لديك وكيفية الاستفادة منها؟ |

الهيئة أو فريق العمل الذى تعمل معه من أى المجموعات . ضع علامة (√) أو علامة (×) :

أ- نموذج سلبى للشركة	ب- نموذج إيجابى للشركة
١- العلاقة القائمة مع العملاء غير جيدة.	١- العلاقة جيدة مع العملاء.
٢- الخوف من الفشل عند المخاطرة.	٢- شعور الموظف بالثقة تجاه ما يقوم به.
٣- التخوف من الأفكار الجديدة.	٣- تقدير كل الأفكار وأخذها فى الاعتبار.
٤- يتم توجيه النقد صراحة.	٤- يوجه المديح صراحة.
٥- ينظر إلى المشاكل على أنها علامات الفشل.	٥- ينظر إلى المشاكل على أنها فرص للتطوير.
٦- يتم إتخاذ القرارات المهمة فى سرية تامة.	٦- يتم إشراك الجميع فى القرارات المهمة.
٧- وضع قيود على إمكانية الوصول إلى المعلومات.	٧- يمكن أن يحصل على أى فرد على المعلومات.
٨- يظن المدير أنه على علم بكل شئ فى الهيئة.	٨- يسلم المديرون بأن الموظف قد يكون على دراية أكبر.
٩- يخاف الأفراد من التغيير.	٩- ينظر الأفراد للتغيير على أنه تحدى.
١٠- هناك حواجز بين الإدارة وأعضاء فريق العمل.	١٠- يشكل المدير علاقات فعالة مع فريق العمل.
١١- هناك حواجز بين الإدارات والأقسام المختلفة.	١١- تعمل الإدارات والأقسام المختلفة معا.

طرق تناول المدير لمروسيه

فئة (أ) جوانب سلبية	فئة (ب) جوانب إيجابية
١- يحصل الأفراد على الراتب دون القيام المسئولية	١- يتمتع الأفراد بالذكاء والتطلع والقدرة على تحمل بأى نوع من التفكير.
٢- يفتقد الأفراد للأفكار الخلاقة	٢- يمكن للعديد من الأفراد ابتكار أفكار جديدة.
٣- يعمل الأفراد من أجل العائد المادى.	٣- يعمل الأفراد من أجل الرضا الوظيفى والعائد.
٤- ليس هناك فرق بين جميع الأفراد.	٤- يتمتع كل شخص بتفرد فى الشخصية.
٥- يتولى المدير الإدارة بينما يقوم الأفراد بالعمل.	٥- يحاول كل من المدير وفريق العمل تحقيق نتائج جيدة.
٦- يتجنب الأفراد مسئوليات العمل.	٦- يحب الأفراد مسئولية ما يقومون به.
٧- تؤدى القيود والتحكم إلى أفضل نتائج التصرف.	٧- يستجيب الأفراد بصورة أفضل إذا توفرت لهم حرية.
٨- يؤدى العقاب إلى النتيجة المطلوبة.	٨- يؤثر العقاب المبالغ فيه على الإنتاج بصورة سلبية.

(أ) يظن المدير تبعاً للفئة (أ) إن من حوله:

- ١- لديهم نفور طبيعى من العمل.
- ٢- يجب السيطرة عليهم وتوجيههم وتوعدهم بالعقاب قبل مبادرتهم ببذل أى جهد.
- ٣- يفضلون تلقى التعليمات فيما يتعلق بما يقومون به، بدلا من تحمل مسئولية أى
شىء.

يتبع مثل هؤلاء المديرين أسلوب التخويف، وإقام الحواجز بين الإدارة والأفراد وإصدار الأوامر والتهديد بالعقاب.

(ب) يظن المدير، تبعاً للفئة (ب) أن من حوله:

١- يتمتعون ببذل الجهد العضلي والعقلي تمام كما يتمتعون بالأنشطة الترفيهية وأوقات الراحة.

٢- إذا تعهدوا بتحقيق هدف ما، سيوجهون أنفسهم بأنفسهم.

٣- في الظروف الصحيحة، سيقبل الأفراد تحمل المسؤولية وسيبحثون عنها.

٤- تمتلك الغالبية العظمى بين الأفراد القدرة على التخيل والإبداع والإبتكار.

يتبع مثل هؤلاء المديرين النظرة الإيجابية في الحكم على الأفراد، كما يدعمون الثقة وتحمل المسؤولية.

كيف يمكن خلق علاقات عمل ناجحة عن طريق:

١- احترام فريق العمل.

٢- إظهار التفاهم.

٣- الإخلاص.

أ- علاقات العمل الناجحة تؤدي إلى:

١- تشجيع على التواصل الصريح المستمر.

٢- تضمن الاستماع إلى اقتراحات الجميع والتفكير فيها.

٣- تسمح للأفراد بالاعتراف بأي نقص في الخبرة. وتضمن الإمداد بالمعرفة اللازمة لدعم أي نقص.

ب- علاقات العمل الفاشلة تؤدي إلى:

١- عدم الرغبة في إبلاغ الآخرين بأي تطور أو تقدم.

- ٢- العداوة وعدم الثقة بين الأفراد بين الأفراد مما يمنع الأفراد من العمل معا.
- ٣- صعوبات في إتخاذ القرارات بسبب الخلافات التي لا يمكن حلها.
- ٤- الإحباط وانخفاض الروح المعنوية.
- ج- يحاول المديرون الذين يرغبون في منح السلطة للأفراد أن يعلموهم أن يكسبوا الثقة عن طريق:
 - ١- تقدير ما يقوم به فريق العمل.
 - ٢- إتباع الصدق والصرامة.
 - ٣- إتخاذ مواقف إيجابية.
 - ٤- تشجيع فريق العمل.إعطاء المثل والقذوة.

فيمايلي آراء بعض المديرين عن تقديم المثل والقوة:

- ١- ثق بالناس سيثقون بك في الغالب.
- ٢- لا يمكنك أن تنتظر من الآخرين أفكار جديدة. إذا كنت أنت نفسك لا تحب الأفكار المبتكرة.
- ٣- أن لى قاعدة واحدة اتبعها مع فريق العمل. وهى بإمكان أى فرد القيام بها أقوم به.

الاتصال بين الإدارة والأفراد:

- ماهى المعلومات الضرورية التى يجب أن يقدمها المدير إذا كان يرغب فى اشراك الأفراد فى إتخاذ القرارات:
- ١- معلومات عن الإنتاج خلال فترات محددة.

- ٢- معلومات عن الأرباح.
 - ٣- تفاصيل عن شكاوى العملاء من منتج بعينه.
 - ٤- معلومات مسبقة عن القرارات الاستراتيجية التي ستتخذها الشركة.
 - ٥- معلومات عن أنشطة المنافسين.
 - ٦- الإحصائيات الخاصة بالجوانب الأمنية والصحية.
 - ٧- كيفية أداء فريق العمل / الإدارة / الاتحاد في ظل الأهداف المتفق عليها.
 - ٨- نتائج الأبحاث لدراسة الأسواق.
 - ٩- تقديم التقارير تقييميه عن معنويات فريق العمل.
 - ١٠- تقارير عن مشاكل الصيانة.
 - ١١- أرقام توضح حركة المبيعات وارتباطها بالعلاوات التي تم تقديمها.
- يؤمن العديد من المديرين بأن نشر هذا النوع من المعلومات له تأثير فعال على تحريك دوافع أعضاء فريق العمل.
- ما أهمية السماح للجميع بمعرفة المعلومات الأساسية؟ ترجع الأهمية للأسباب الآتية:
- ١- تؤكد على أن المدير يعامل الأفراد على أنهم شركاء في حادث المشكلة واتخاذ القرار.
 - ٢- تمكن الأفراد من المساهمة في مواصلة التقدم.
 - ٣- تساعد على تشجيع المنافسة كما يسعى الجميع لتحسين معدلات الأداء بدلا من تدهور.
 - ٤- تلهم الأفراد لطرح مزيد من الأسئلة وتدعم جمع المزيد من المعلومات.
 - ٥- تساعد على تولى كل العاملين المسئولين.

٦- تحسين التواصل بين الإدارات و فرق العمل المخلفة.

ماهى طرق كيفية تقديم المعلومات المفيدة للعاملين؟

يجب أن تفى بالمعايير التالية:

١- يجب أن تكون المعلومات متعلقة بالموضوع (المناقش).

٢- يجب أن تزود هذه المعلومات بالتفاصيل الملائمة.

٣- يجب أن تكون المعلومات دقيقة.

٤- يجب أن تكون المعلومات مكتملة.

٥- يجب أن تكون المعلومات متناسبة فى الوقت المناسبة.

٦- يجب أن تقدم المعلومات بطريقة فعالة.

كيف يحصل المدير على المعلومات ممن يعملون معه؟

١- نظام الاقتراحات.

٢- ألواح الكتابة ومجموعة من رسوم بيانية.

٣- الاجتماعات التى تعقدها الهيئات لتناول الغذاء.

٤- السماح للموظفين بتنظيم شكل المكتب عن طريق تقاريرهم.

أهمية الاستماع وطرح الأسئلة:

لا يقصد بالاستماع سماع الكلمات والجمل فحسب، إنما يقصد به بذل جهد حقيقى لفهم ما يقوله الآخرون. يعد الاستماع من أهم مهارات الاتصال. ومن المؤسف إنا جميعا لا نجيد الاستماع، حيث نجد التحدث أسهل دائما من الاستماع. ويظهر افتقار سمة الاستماع فيما يتم من فقر إلى النتائج ومقاطعة المتحدثين وإنهاء جمل الآخرين والانتباه المشتت.

١- قم بتدوين المشاكل التى تواجهك فى الاستماع فيمايل:

إذا سأل المدير الآخرين عما يفكرون فيه واستمع بحماس لما يقولون سيساعدتهم على الشعور بأن بإمكانهم المساهمة بشيء له قيمة لعمل الإدارة وفريق العمل وللعمل بأكمله:

١- أسئلة مغلقة؟

٢- إليك نماذج الأسئلة التي يستخدمها المدير لمساعد الآخرين على حل مشاكلهم.

١- ما الذى قمت به حيال هذا الموضوع (ويسميه) حتى الآن؟

٢- ما هى النتائج التى توصلت إليها؟

٣- ما هى الاختبارات يبدى نفعا أكبر؟

٤- من غيرك يمكنه المساعدة فى حل هذه المشكلة؟

ثانياً: أسئلة مفتوحة؟ يمكن للمدير أن يسأل:

١- هل لديك أى فكرة عن طريق للتطوير؟

٢- إننى محاط بكثير من الأعمال هذا الأسبوع، هل يمكن أن تساعدنى فى كتابة التقرير الشهرى؟

٣- هل لديك أى عمل عن أسباب نسبة الغياب هذه الفترة؟

٤- هل لى أن اقترح أن تتقابل مع العملاء المهمين مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل أم ما رأيك فى هذا؟

٥- هل تريد أن تشتري فى أعمال تنافسية؟ قد يزيد هذا من وضعنا القومى بصورة ملحوظة؟

ماهى العلاقة بين لغة الجسد والانتباه لما يقوله الأفراد؟

تساعد عملية إظهار الانتباه عن طريق حركات الجسم على إعطاء الطرف الآخر الشعور بأنه يعامل باحترام كما تساعد المدير على الاستماع بانتباه مثل:

١- لا يجب أن تلتقى الأعين بنظرات محدقة ولكن بنظرات الصداقة. إذا كان من الصعب الحفاظ على التقاء الأعين، فعلى المدير النظر إلى المنطقة التى تقع بين الحاجبين.

٢- يجب أن يسير وضع المدير (سواء كان واقفا أو جالسا) إلى أنه يضع الشخص المتحدث فى بؤرة انتباهه. فلا يجب أن يبتعد أو يظهر علامات التراخي لأنه بذلك يعطيه الانطباع الخاطىء.

٣- قد تدل المسافة المتباعدة بين المدير وبين الموظف على أنه يحاول أن يبعد نفسه عما يقال.

٤- يجب أن تترك الطريق التى يتبعها المدير الانطباع الملائم على سبيل المثال. قد يكون النقر بالأقلام أو البحث فى الجيوب من الأمور المشتتة لأى شخص يحاول الاتصال معك.

ماهى الرسائل الجسدية السيئة اذكر أمثلة منها:

١- عندما كان أحد المديرين يستمع لمستوى إنتاج فريق العمل. أخذ ينظر فى ساعته أربع مرات فى عشر دقائق .

٢- عندما كانت إحدى المديرات تتكلم مع مساعدتها كانت تنظر فى كل مرة يفتح فيها باب المكتب المفتوح لترى من القادم؟

٣- أخذ أحد المديرين بتحريك مقعده أثناء الاجتماع.

٤- أخذت إحدى المديرات فى النقر بأظافرها على المكتب بينما كان طاقم الصيانة يحاول توضيح إحدى الصعوبات الرئيسية التى تواجه النظم الجديدة للحاسب.

ماهى المهارات الخاصة بتنمية مهارات الاستماع؟

١- تركيز الانتباه. والتركيز فيما يقوله الطرف الآخر.

٢- الصبر، السماع للآخر حتى نهاية حديثه.

٣- الموضوعية، عدم إصدار الأحكام حتى ينتهى من الكلام.

ماهى الأهداف الرئيسية للاجتماعات التى تعقد فى هيئات العمل؟ الأهداف هى :

١- تقديم المعلومات.

٢- اتخاذ القرارات.

يمكن أن تقدم الاجتماعات العديد من الأهداف التى لها قيمة حيث :

١- يجب الإعداد والتخطيط للاجتماعات بصورة مسبقة.

٢- يجب أن يكون كل فرد على وعى بأهداف الاجتماع.

٣- يجب تنظيم الوقت المتاح للاجتماع بصورة ملائمة.

٤- يجب أن يتم تشجيع المشاركين على الاتصال بشكل فعال.

٥- يجب أن يتم الإعلام للاجتماع بطريقة فعالة .

٦- يجب على المشاركين مراجعة مدى فاعلية الاجتماع.

٧- يجب أن تثمر الاجتماعات عن أفعال.

ماهى طرق تبادل المعلومات؟

يمكن أن يحدث تبادل المعلومات عن طريق:

١- تبادل المعلومات وجهًا لوجه فى الاجتماعات الموسعة أو الخاصة.

٢- تبادل المعلومات كتابة فى الرسائل الإلكترونية أو التقارير المطبوعة أو النشرات أو المذكرات الخاصة .

٣- تبادل المعلومات هاتفيا.

٤- الجمع بين الطرق السابقة.

استمارة مقياس الحكم على الاجتماعات لتبادل المعلومات

- هل تتميز اجتماعات تبادل المعلومات الخاصة بكل بـ
- نعم لا
- ١- الانتهاء في الوقت المحدد؟
 - ٢- الالتزام بالهدف؟
 - ٣- مساعدة الأفراد على طرح الأسئلة أو المشاركة بطريقة ما؟
 - ٤- اشتغالها على موضوعات تهم جميع الحاضرين؟
 - ٥- توليدها لدى الأفراد الشعور بالرضا بأن الوقت المخصص لها قد تم استغلاله بطريقة جيدة؟

متابعة الأداء

١- يقصد بمتابعة الأداء الخروج من المكاتب بهدف الاستماع إلى الآخرين وملاحظة ما يجرى داخل مكان العمل. لذا يجب أن يتعامل المدير على أنه شريك في تحقيق أهداف العمل.

٢- لقد حان الوقت للبقاء على اتصال يومي مع كل السائقين والخبراء والفنيين لمعرفة كيفية سير العمل في نهاية اليوم.

٣- عندما تتابع الأداء بالتجوال في أماكن العمل أو صالات العرض أو المكاتب فإنك تحصل على فرصة الملاحظة وطرح الأسئلة؟

١- كيف يسير العمل؟

٢- هل هناك أية مشاكل.

٣- كيف تتماشى مع هذه العملية الجيدة / المعدات الجديدة؟

٤- يبدو هذا جيداً. كيف استطعت القيام به؟

٥- كيف حال الأسرة؟

- لا يقتصر التنقل في أماكن العمل على المديرين فقط. حيث يحتاج كل الرؤساء الحصول على معلومات مباشرة عما يتعلق بخط الإنتاج وما يتعلق بالتعامل مع العملاء.

- يمثل التجوال في مواقع العمل فرصة جيدة لجمع المعلومات ومراقبة الموقف وخلق صداقات وبناء صورة لما ينبغي أن يكون عليه القيام بالعمل.

ماهى الأمثلة مرشدة للقائم بالتجوال داخل الشركة؟

فيما يلي بعض هذه الأسئلة:

١- ماهى الأعمال التى تمضى بصورة جيدة؟

٢- ماهى الصعوبات التى تواجه العمل؟

٣- ما الذى لم يحظ برضاك؟

٤- ما هى فكرتك عن الطريقة التى يجب أن تسير عليها الأمور فى القسم/ الإدارة وما هو دورك فيها؟

٥- ما هى الأشياء التى يجب معالجتها التى تقف فى طريق أدائك للعمل؟

٦- إذا كنت تتمتع بتعويض كامل، كيف يمكن تغيير الأمور للأفضل؟

٧- ما هى الطريقة التى يمكن أن تساعد الآخرين بها؟

ماهى الطريقة التى يمكن أن تساعد الآخرين بها؟

- فى نهاية الشهر قم بمراجعة المعلومات التى حصلت عليها من خلال التحدث والاستماع للآخرين بهذه الطريقة.

- من الضرورى أن يعتمد هذا النشاط على خطة عمل ملائمة؟

١- هل هناك أية مشاكل يمكنك معالجتها بسهولة؟

٢- ما هى الموضوعات التى تريد أن يكون باقى المديرين على علم بها؟

٣- كيف ومتى يتم اختيار فريق العمل بالاستجابات التى حصلت عليها من الأماكن المختلفة للعمل؟

٤- ترتبط أى من المشاكل التى صادفتها بمجموعة محددة أو بمستوى الجودة؟

٥- إذا كان مستوى الجودة يبدو ملائماً كيف تقوم بتشجيع هذا الاتجاه؟

٦- ما هى المساندات التى ستقدمها؟ ومن أين يمكن الحصول على المساندة والمعلومات التى تريدها؟

٧- كيف يمكن تقديم تقارير تقييمه عما لاحظته أثناء المرور على مواقع العمل فى الشهر الماضى؟

٨- كيف يمكنك أن تشكر من يقومون بعمل جيد.

تطوير قدرات الأداء

ما هي أهمية تطوير الأفراد في أماكن العمل؟

- ١- قلة التكاليف.
 - ٢- سهولة الإعداد.
 - ٣- يمكن أن يشارك فيه المدير.
 - ٤- يتسم بالمرونة.
- تعود فرصة التطوير التالية بفوائد كبيرة على كثير من المديرين:
- ١- إشراك الأفراد في مشروعات خاصة.
 - ٢- السماح للأفراد بإتباع أحد العمال المتمرسين لفترة محددة من الزمن.
 - ٣- تدريب كل فرد على حدة.
 - ٤- حلقات التعلم الحرة داخل مكان العمل.
 - ٥- التدريب أثناء العمل عن طريق أحد العاملين المتمرسين.
 - ٦- تفويض بعض من مهام المدير الخاصة للعاملين.
 - ٧- الترتيب لتبادل اثنين من العاملين الوظائف لفترة من الزمن.
 - ٨- انتداب الأفراد من الإدارات الأخرى.
 - ٩- قراءة الأفراد لبعض الكتب المفيدة (الكتب المتخصصة والمقالات الصحفية، وكتب التعلم الذاتي).
 - ١٠- منح الأفراد فرصة القيام بوظائف المدير عند تغيبه.
 - ١١- الطلب من الأفراد أن يرأسوا الاجتماعات كل في دوره.
 - ١٢- تنظيم الزيارات لأماكن العمل الأخرى، بما في ذلك أماكن الممولين والعملاء.
 - ١٣- تشجيع العمل الفردي والجماعي داخل الاجتماعات.

١٤ - تنظيم جماعات للتعرف على آراء العملاء.

قد تلائم هذه الطرق بعض الأفراد وقد لا تتلاءم مع آخرين لذا على المدير معرفة مزايا وعيوب كل طريقة عن طريق:

١- وصف التدريب.....

٢- التدريب عن طريق أحد العاملين المتمرسين.....

٣- أتباع أحد المتمرسين.....

٤- التفويض.....

تساعد الدراية بصعوبات وعيوب هذه الطرق في التخطيط لفرص التطوير.

ما هي أساليب التعلم المختلفة وعلاقتها بتطوير الأفراد؟

١- أسلوب التعلم النشط:

الذى يعتمد على المبادرة بالأفعال يقوم الأفراد من خلال هذا الأسلوب بخوض التجارب الجديدة عليهم تماما كما يتسم المتعلمون عن طريق هذا الأسلوب بفتح الذهن واليقين مما يجعلهم متحمسين تجاه أى شىء جديد. وتتلخص فلسفتهم في محالة أى شىء ولو مرة واحدة فهم يستمتعون بمواجهة الأزمات وتنازل المشكلات بشكل عقلائى.

٢- أسلوب التأمل:

الذى يعتمد على الملاحظ يقوم الأفراد من خلال هذا الأسلوب بالتفكير في التجارب وملاحظتها من إبعاد متعددة ومختلفة فهم يفضلون جمع المعلومات المهمة من الآخرين والتفكير فيها بإمعان قبل التوصل إلى أية نتائج. وتعتمد فلسفتهم على الحذر ومحاولة المستحيل إما فى الاجتماعات فهم لا يحبون الظهور بشكل واضح ودائم ما يقفون على بعد ويستمعون للآخرين قبل استنتاج النقاط الخاصة بهم.

٣- أسلوب النظريات:

الذى يعتمد على التفكير يقوم الأفراد من خلال هذا الأسلوب بتعديل وتحويل الملاحظات إلى نظريات منطقية معقدة كما يتناولون المشاكل بتدرج منطقي. قد يميل الأفراد الذى يتبعون هذا الأسلوب إلى الكمال فى أسلوب التفكير، حيث أنهم لا يهدءون حتى ينتظم كل الأمور فى خططهم العقلية الكلية وتتوافق معها وتقوم فلسفتهم على الإعلاء من قيمة العقل والمنطق إذا سارت الأمور بطريقة منطقية فكل شىء على ما يرام.

٤- الأسلوب العلمى:

الذى يعتمد على الشعور، ويميل الأفراد تبعاً لهذا الأسلوب إلى تجربة كل الأفكار الجديدة والنظريات والأساليب لمعرفة مدى فاعليتها عملياً. يقوم هذا النوع من الأفراد بتقبل العديد من الأفكار الجديدة عن طريق الدورات التعليمية للإدارة تم محاولة تطبيقها كما يميل هذا النوع من الأفراد إلى التعامل مع الأمور واتخاذ الأفعال السريعة تجاه الأفكار التى تجذبهم. لا يستجيب مثل هؤلاء الأفراد إلى الموضوعات والمناقشات التى لا تكون لها نهاية حاسمة.

من المهم جداً أن تسأل الأفراد عن الطريقة التى يفضلونها فى عملية التعلم عندما تقوم بالأعداد لفرص التطور الخاصة بهم.

ما الذى يحتاج إليه الأفراد ألن يتم تحفيزهم لتطويرهم؟

يحتاج الأفراد الذين يتم تحفيزهم إلى

- المهارات المطلوبة للقيام بالعمل.
- المهارات الإدارية مثل التخطيط والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار وجمع البيانات .
- مهارات التعامل مع الآخرين. مثل مهارات عرض المعلومات والاستماع إلى الآخرين والعمل معهم.

- ما الذى تحتاجه للاستفادة من برنامج التدريب أو التطوير؟ نحتاج إلى
- ١- التيقن من أن الأفراد على استعداد تام لعملية التطوير.
- ٢- مراجعة ما تعلمه الأفراد.
- ٣- التفكير فى عملية متابعة التطوير.
- يميل المدير الناجح إلى تطوير نفسه عن طريق بعض النقاط الآتية حدد أى النقاط الآتية تستخدمها هل تقوم بـ:
- ١- الاستعانة بملاحظ؟
- ٢- الاستعانة بشبكة عمل من الأفراد لمساندتك؟
- ٣- جمع أدلة عن مدى تقدمك فى أحد المشروعات؟
- ٤- التخطيط لعملية التطوير الذاتى باستشارة مديرك؟
- ٥- مراجعة خططك وإنجازاتك؟
- ٦- تسجيل تقدمك فى سجلات التعلم؟
- من هو الملاحظ الذى يراقب اعمالك فى التطوير؟**
- ١- زميلا فى العمل.
- ٢- أحد الذين مروا بتجربة برنامج تدريبي مؤخرا.
- ٣- أحد الأصدقاء الذين يتفهمون ما تحاول تحقيقه.

لا	نعم	هل تريد أن يكون الملاحظ
		١- نمودجا تحاول أن تحاكيه؟
		٢- شخصًا نشيطًا يمدك بالحماسة
		٣- معلمًا يساعدك على تطوير بعض المهارات؟

		٤- شخصا قويا يفتح الطريق إمامك؟
		٥- مستمعا شغوقاً؟
		٦- معلما حازما يضع معايير مرتفعة؟
		٧- مستشارا في العمل؟
		٨- شخصا لديه مهارة في تقديم تقارير تقييمه؟
		٩- آخرين؟

ماهي طرق إعداد السجلات التعليمية؟

- ١- إعداد مفكرة يومية يدون فيها ملاحظات بها يحدث يوميا.
- ٢- إعداد صحيفة إعداد سجلات رسمية بطريقة رسمية. على سبيل المثال.
 - أ- التجربة (ما الذي حدث فيها).
 - ب- طريقة التفكير (ما الذي تعتقده أو تشعر به تجاه ما حدث).
 - ج- التعلم كيفية تأثير ما حدث على ما ستقوم به في المستقبل).
 - ٤- تحليل المواقف الحرجة . ويتم تحليل الموقف على مرحلتين....
 - أ- ما هو الموقف . ومن شاهده . وما شعرت فيه . وما تأثيره؟
 - ب- طبيعة الموقف من وجهات نظر الآخرين؟
 - ج- كيفية تحول عملية التعلم إلى خطة عمل في المستقبل؟

الفرق بين التقرير التقييمي والنقدي

النقدي	التقرير التقييمي
١- يركز على الشخص	١- يركز على الموضوع أو المشكلة
٢- يركز على الضوء على ما مضى	٢- ينظر إلى المستقبل
٣- يختص أحد الأشخاص باللوم	٣- يبحث عن حلول مشتركة للمشاكل
٤- يعتمد على التعميم	٤- يتعامل مع موقف محدد
٥- عادة ما تستخدم فيه كلمتي دائما أو أبدا	٥- تستخدم فيه تعليقات محددة
٦- يوجه من منطلق العداء أو الهجوم	٦- دائما ما يعتمد على التعامل بطريقة إيجابية أو ودية
أمثلة	أمثلة
١- أنك عديم الفائدة	١- تمنعنا الأخطاء من هذا النوع من تحقيق أهدافنا
٢- لا يبدو عليك الاهتمام بالعمل	
٣- لقد تأخرت مرة أخرى	

استمارة تكشف اهتمام العاملين بالشركة

ما هي الأمور التي تهتم العاملين معك؟

عليك أن تكشف الأمور التي تحظى باهتمام العاملين معك:

- ١- هل يفضلون أن يتم الاعتراف بإنجازاتهم علانية أم على انفراد؟
- ٢- هل يرغبون في أن تعترف وتقدر إنجازاتهم بطريقة رسمية أم غير رسمية؟
- ٣- ما هي الصورة التي ينبغي أن يكون عليها هذا التقدير؟
(مكافأة مالية، هدية وساما، توجيه كلمات الشكر، أم مزيجا مما سبق؟)
- ٤- هل ينبغي توجيه الاعتراف بالإنجازات للفرد أم فريق بأكمله؟

كيفية الاستفادة من الاختلاف في الآراء؟

- ١- يتيح الخلاف فرصة ابتكار أفكار جديدة للمنافسة.
- ٢- تتسبب الخلافات التي لا يتم الإفصاح عنها أو التوصل إلى حلها في وجود مشكلات فيما بعد.

ما هي الأسئلة التي يجب التفكير فيها فيما يتعلق بفريق العمل؟

- ١- هل يعبر كل فرد منهم من آرائه بوضوح؟
- ٢- هل يستمتع كل فرد لآراء الآخرين ويحترمهم؟
- ٣- هل الأفراد قادرون على عرض الاختلافات في وجهات نظرهم دون أن يتغلب الاتجاه النقدي على المناقشة؟
- ٤- هل سيعبر لك الأفراد عن الآراء نفسها التي يبادلونها مع أعضاء فريق العمل؟

ما هي أهمية هذا البرنامج المقترح على السادة المديرين العموم، رؤساء الأقسام؟

على المدى القريب	على المدى القريب
١ - سعادة فريق العمل	١ - تحسين الإنتاجية
٢ - تحريك دوافع الفريق	٢ - زيادة الكفاءة
٣ - العمل في جو هادئ	٣ - تقليل شكاوى العملاء
٤ - إزالة القيود بين المجموعات المختلفة	٤ - تقليل التغيرات والتنقلات داخل فريق العمل
٥ - تواصل داخلي أفضل بين أعضاء العمل	٥ - تقليل نسبة التخلف عن العمل
	٦ - تحقيق أهداف المصنع أو الشركة المطلوبة.

استمارة تقييم مستويات العمل بروح الفريق

في الأغلب لا	في الأغلب نعم	
--	--	المساعدة المتكررة لعضو يحمل على عاتقه أداء العديد من المهام
--	--	الاستعانة بقدر مقبول من الضحك والفكاهة معًا
--	--	التواصل المفتوح في جو من الثقة والاحترام
--	--	الاستخدام المتكرر لكلمة «نحن» عند التحدث عن إنجازات المجموعة
--	--	اتجاه أعضاء الفريق لتناول وجبة الغذاء معًا
--	--	استخدام لقب خاص بالفريق
--	--	إطلاق ألقاب ممتعة على كل عضو في الفريق
--	--	المشاركة المتكررة في جمع المعلومات واكتساب المهارات
--	--	الاستخدام المتكرر للغة خاصة بمجموعة العمل
--	--	الاهتمام بإدخال أعضاء جديدة إلى المجموعة بدرجة كبيرة
--	--	تحمل الأعضاء للأخطاء غير المقصودة التي تصدر من بعضهم البعض
--	--	ليس هناك أى ضغائن بين أعضاء الفريق
--	--	بذل مجهود تطوعى لإشراك أعضاء الفريق المتحفظين في أنشطة الفريق
--	--	التصفيق التلقائى في حالات الإنجازات الفردية الاستثنائية لأحد أعضاء الفريق
--	--	الاتجاه لإعطاء دفعات شعورية وتشجيع الأعضاء الذين يواجهون مشكلات شخصية أو مشكلات في العمل

استمارة تقييم مهاراتك التحفيزية

تحفيز الآخرين

أجب عن هذه الأسئلة واذكر كم مرة قد تتطرق فيها بالتفكير للنقاط التالية عندما تحاول أن تحفز شخصاً آخر. الدرجة التي قد تقيس بها: قليلاً جداً - نادراً - أحياناً - بشكل متكرر - بشكل متكرر للغاية، ضع دائرة حول الرقم الذي تراه أكثر دقة كتقييم لأدائك للإجراء المطروح في السؤال .

بشكل متكرر للغاية	بشكل متكرر	أحياناً	نادراً	قليلاً جداً	
٥	٤	٣	٢	١	١- هل تسأل الشخص الآخر عما يتمنى تحقيقه؟
٥	٤	٣	٢	١	٢- هل تحاول أن تعرف ما إذا كان باستطاعة هذا الشخص أن يحقق الأمر المراد إنجازه؟
١	٢	٣	٤	٥	٣- هل تنظر عادة للشخص البطيء في عمله على أنه كسول؟
٥	٤	٣	٢	١	٤- هل توضح ما تريد بدقة للشخص الذي تحاول تحفيزه؟
١	٢	٣	٤	٥	٥- هل قد تمنحه مكافأة بشكل مسبق
٥	٤	٣	٢	١	٦- هل تقوم بإعداد العديد من التقارير التقييمية عند قيامه بالمهام التي تكلفه بها؟
١	٢	٣	٤	٥	٧- هل تنقص من قدر الشخص بحيث يشعر بالحب للأمر التي يتم تكليفه بها؟
٥	٤	٣	٢	١	٨- هل تتأكد من شعور الشخص الآخر بالإرتياح وأنه يحظى بالمعاملة التي يستحقها؟
١	٢	٣	٤	٥	٩- هل تعتقد بأن مجرد الابتسام له قد يحفزه على العمل بجهد؟

١	٢	٣	٤	٥	١٠- هل تحاول الحصول على ما تريد عن طريق ترهيبه؟
٥	٤	٣	٢	١	١١- هل تحدد له مباشرة الأمور الذى تحتاج إلى تحقيقه؟
٥	٤	٣	٢	١	١٢- هل تقوم بشكل عام بمدح من يساعدونك فى تحقيق العمل؟
١	٢	٣	٤	٥	١٣- هل تنظر لإتمام العمل على أنه المكافأة التى يستحقها الشخص الذى قام بالعمل وبالتالي تقلل من المرات التى تمدحه فيها؟
٥	٤	٣	٢	١	١٤- هل تتأكد من إتمام الآخرين بمدى تفوقهم فى تحقيق ما كنت ترجوه منهم؟
١	٢	٣	٤	٥	١٥- هل تلتزم بالمساواة فى مكافأة الأفراد بغض النظر عن مدى تفوقهم فيما قاموا به؟
٥	٤	٣	٢	١	١٦- هل تحرص، عند إجادة شخص ما للعمل المكلف به، على أن تقر بالإنجاز الذى حققه؟
٥	٤	٣	٢	١	١٧- هل تحاول التعرف على الأمور الذى قد تلقى استحسانا من هذا الشخص قبل أن تكافئه
١	٢	٣	٤	٥	١٨- هل تنبع سياسة من شأنها عدم شكر أى شخص قد أدى مهمة يتلقى عليها أجرًا بالفعل؟
٥	٤	٣	٢	١	١٩- هل تعتقد أنه لو كانت المهام التى يتم تكليف الآخرين بها معدة بشكل جيد، فهي قد تتضمن المكافأة فى حد ذاتها؟
الإجمالي					

تجنب المهام الصغيرة للإدارة:

العنصر الأخير من إعداد المهام يتمثل في أنه يجب على قائد الفريق أن يتجنب المتابعة عن قرب للتفاصيل الصغيرة لأنشطة أعضاء الفريق . وكى تحقق نتائج مميزة، ينبغي لك أن تتيح لأعضاء فريقك فرصة إدارة عملهم بأنفسهم. إن ما يشكل عمليات الإدارة الصغيرة قائم على ملاحظة أعضاء الفريق للإجراءات التى يقوم بها القائد. فيما يلي بعض الأمثلة على مهام الإدارة الصغيرة التى يجب عليك أن تتجنبها:

- أن تطلب من أحد أعضاء أن يغير نمط الخط الذى اختاره لكتابة أحد التقارير.
- أن تطلب استعراض قائمة المهام التى يجب على أعضاء الفريق أن يقوموا بها.
- أن تطلب من أعضاء الفريق تسجيل الحضور والانصراف حتى عند الذهاب لتناول وجبة الغذاء.
- أن تطلب من كل عضو فى الفريق تقديم تقارير يومية عن مسار العمل ومدى تقدمه.
- أن تطلب من كل عضو فى الفريق البيانات الأولية التى تشكل التقارير.
- أن تحرر وتصحح فيما يتعلق بالطباعة كل التقارير المرسلة من خارج الفريق.
- أن تزور كل عضو فى الفريق فى مساحة عمله على الأقل مرة واحدة يوميًا.
- أن تطلب من أعضاء الفريق أن يوفوك عند زيارة صالات العرض التجارية والاجتماعية المهنية بملخص مكتوب بما تعرفوا عليه فيها.
- أن تصحب معك أحد أعضاء الفريق عند زيارة أحد العملاء لأول مرة.
- أن تجرى اجتماعات يومية لطاقتهم العمل فقبل بدء كل يوم عمل.
- أن تتحقق شخصيًا من الموقع المختار لإحدى الحفلات التى يقيمها الفريق قبل أن تعطى الموافقة عليه.
- أن تعطى لأعضاء الفريق توصيات عن الوجبات والتدريبات.

كلما قللت من المهام الصغيرة للإدارة ازدادت مساهمات أعضاء الفريق. يجب عليك أن تنظم الفريق مع مراعاة استقلالية كل أعضاء الفريق. ولو كنت كفائد للفريق تبدى اهتماماً بالغاً بمهام الإدارة الصغيرة، سيؤدي ذلك إلى إحباط أعضاء الفريق كما إنهم قد يشعرون بالسخط. وبالتالي، قد لا يكون لأدائهم مستوى الإنتاج والإبداع المطلوبين والذين كان ليتحقق لو كان متاحاً لهم حرية العمل.