

أساليب الإدارة وتنمية الموارد البشرية

Management Styles and Human Resource Development

Alice L. Epstein

CNA Health Pro, Durango, CO

Gary H. Harding

Greener Pastures, Inc., Durango, CO

تقدم إدارة المهندسين والكادر التكنولوجي تحديات متميزة. إن الكادر عبارة عن مهنيين مُدرِّبين ومُركِّزين وشديدين إلى أبعد حد مع درجة عالية من الدافع الذاتي والتوجيه. تتطلب إدارة الأنانيين والمهارات الضخمة والشخصيات الفردية لمثل هذا الكادر إدارة حاذقة ومدربة تفهم طريقة تشكيل الكادر في فريق متماسك. إن المهام الرئيسية للمدير الفني هي تقديم الدعم والتسهيل بدلاً من الحفاظ على تمسك وثيق بالاتجاه.

لا يُشترط في المديرين الفنيين أن يكونوا أشخاصاً ذوي فكر أو قدرة عظمى لأداء المهام التقنية. وفي حين يجب أن يكون لدى المدير إدراكاً ثابتاً للمفاهيم والعلوم، فإنه من المهم جداً للمدير أن يملك المهارات الضرورية لضمان أن المهام تم تحديدها ونجازها بشكل مناسب. من المهم جداً أن يسهّل المدير الدعم، مثل التأكد من أن المجموعة والأشخاص الموجودين ضمنها يتلقون التدريب والدعم المطلوب للتحسين والتقدم. يستطيع الكادر في أغلب الأحيان تطوير جيوب من الخبرات التي من شأنها أن تظل معزولة إلا إذا أراد المدير الفني تسهيل نشر الخبرة على آخرين قد يستفيدوا منها في مهامهم.

تقدم الأقسام التالية معلومات محددة عن الموضوعات التي تعتبر مهمة بالنسبة للإدارة الفنية والموارد البشرية.

تطور نظرية الإدارة

The Evolution of Management Theory

لفتت أوائل القرن العشرين انتباه الصناعة إلى دراسة الوقت والحركة كوسيلة لتحسين مردود ممارسة العمل. أدخل Frederick W. Taylor مفهوم الهندسة العلمية، الذي اعترف فيه بأنه يمكن فحص كل مهمة علمياً وتحقيقها

على الوجه الأمثل منطقياً لتحسين الإنتاجية. إن Taylor شخصية مثيرة للجدل في تاريخ الإدارة لأنه وعلى الرغم من أن ابتكاراته في مجال الهندسة الصناعية حققت نتائجها بتحسينات هائلة في الإنتاجية، فقد كان له الفضل في القضاء على "روح" العمل وتجريد المصانع من إنسانيتها. اعترف Taylor بأهمية تدريب الموظف إلى أعلى مستوى من قدراته وبأهمية مسؤولية الإدارة لإعداد أنظمة تمكن العامل من العمل بشكل أفضل وبسرعة أكبر مما كان يمكنه بخلاف ذلك. اعتقد Taylor بأن ينبغي تعليم العمال، وأنه ينبغي لهم أن يحصلوا على "المساعدة الأكثر ودية" من مديريهم بدلاً من قيادتهم أو إجبارهم من قبل رؤساء عملهم أو تركهم إلى أجهزتهم الخاصة التي لا تتم مساعدتها. قدمت شركة فورد للسيارات خطوط إنتاج وأدخلت حوافز نقدية (عمل قطعة وأجور أعلى). لقد تحسّن الإنتاج على الرغم من أنه أصبح واضحاً أن الوتيرة الزائدة استهلكت العمال في عدد قليل من السنين.

أدخل Henri Fayol و Luther Gulick تغيرات على الإدارة العلمية في عشرينيات القرن العشرين. لقد احتجوا بأن استخدام مبادئ مثل التخصص في العمل وهياكل القيادة الهرمية من شأنه أن يؤدي إلى الأداء التنظيمي الأمثل. تضمنت العناصر الأساسية لـ Fayol التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتحكم. وكانت العناصر الأساسية لـ Gulick مماثلة.

استكشفت Elton Mayo في عشرينيات القرن العشرين العلاقات الإنسانية من خلال دراسة التغيرات في الإنتاجية في أعمال هوثورن لشركة الكهرباء الغربية (Hawthorne Works of the Western Electric Company). لقد لاحظ بأن التغيرات التي أدخلت على الإضاءة والعمليات واستراحات العمل (زيادة أو نقصاناً) أدت إلى زيادة في الإنتاجية. لقد استنتج أن إشراك الناس في الأفكار والتغيرات (حتى غير العقلانيين أو غير الاقتصاديين منهم) يحسّن المعنويات والإنتاجية. وأظهرت الاستنتاجات أن:

- الشكاوى ليست دائماً حول ما يبدو أنها عليه، بل قد تكون نتيجة لبعض الاضطرابات الشخصية.
- جميع الإجراءات في المنظمة يتم إعطاؤها معنى اجتماعي. قد يكون المعنى المدرك والمقصود مختلفاً جداً.
- سلوك الشخص في عمل ما هو نتيجة لأكثر من تعليمات أو توصيفات وظائف. إنه متأثر بالشخصية والقيم والمواقف التي عبر عنها زملاء العمل.
- حالة العمال مهمة جداً ويتم تحديدها من خلال الطريقة التي يفهم بها العامل بيئة عمله.
- هناك منظمة غير رسمية داخل أي واحدة رسمية. ويتكون هذا من علاقات ونماذج اتصالات وتصورات.

تمت مهاجمة وجهة نظر الإدارة العلمية من قبل Herbert Simon (1946)، الذي احتج بأن مبادئ الإدارة العلمية كانت غامضة ومتناقضة. إن تحول العلماء نحو أهمية التخصص، وسلسلة القيادة، ووحدة القيادة (رئيس عمل واحد)، وتوسّع التحكم (مرؤوسين جيدين)، ومستويات السلطة بمحدها الأدنى حظيت جميعها بقبول واسع.

تم إدخال الدافع على أنه أحد مفاهيم الإدارة من قبل A. H. Maslow في خمسينيات القرن العشرين. حدد Maslow أن لدى جميع الأشخاص تسلسل هرمي للاحتياجات:

١- البيولوجية (الأكثر أساسية): الجوع والدفع والراحة.

٢- السلامة: الحماية من الخطر.

٣- التنشئة الاجتماعية: الحب والمودة والانتماء.

٤- احترام الذات: الاستقلال والكرامة والاحترام.

٥- تحقيق الذات: تحقيق لإمكانات المرء من خلال الكفاءة والإبداع والإنجاز.

قدّم E.H. Schein نظرية الرجل المعقد في ستينيات القرن العشرين. لقد اعتقد Schein بأن دراسة نظرية الإدارة كان مُبسّطاً جداً، وأنه لا يوجد أسلوب وحيد للإدارة يمكنه أن ينجح في تحسين الأداء لجميع العمال. قد تكون دوافع الشخص معقدة للغاية وعرضة للتغيير على مر الزمن. لقد اعتقد بأن وجود مستوى عال من الرضا لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية.

قدم Peter Drucker في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين "الإدارة بالأهداف" لتشمل أساسيات الإدارة الإستراتيجية من خلال وضع أهداف للكادر وتقييم إنجازاته. لقد اعتقد بأن تحقيق اللامركزية كان إلزامي، وذلك لمواجهة التغيرات المفاجئة وإلى الاستفادة من الأوضاع الجديدة.

زعم Peter Senge في وقت مبكر من تسعينيات القرن العشرين بأن تلك المنظمات القادرة على تحقيق اللامركزية في القيادة لتعزيز قدرة جميع الناس على العمل بشكل منتج نحو أهداف مشتركة ينتج عنها منظمات تعليمية قادرة على التغيير السريع. وذلك فقط المنظمات التي تتسم بالمرونة والتكيف والتفوق بالإنتاجية. إن لدى جميع الناس القدرة على التعلم، ولكن الهياكل التي يعملون فيها غالباً ما تكون غير مشجعة على التعلم لأنها تفتقر إلى الأدوات والإرشاد للموظفين لإعطاء الحالات التي يواجهونها معنى.

لقد تم النظر دائماً إلى التمكين على أنه محفّز لدرجة عالية وفعال للغاية، ولكنه لا يُستخدم إلا قليلاً؛ لأن القادة غالباً ما يرغبون ويتحكمون بالسلطة والفعالية. تم وعلى مر التاريخ تنفيذ قيادة التمكين عندما كان "إنهاء العمل" الأولوية على التحكم. إن التمكين بوصفه أسلوب إدارة يحوّل الموظفين أداء عملهم من دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من المشرفين. ومع ذلك، فإنه يُحمّل الموظفين المسؤولية أيضاً عن أعمالهم ونتائج المشاريع التي يضطلعون بها. لا تقبل الإدارة التقليدية التمكين لأن المديرين يترددون في التخلي عن السيطرة. تتطلب برامج التمكين الفعالة إعادة هيكلة وإعادة تعلم للمسؤوليات من قبل المدراء والموظفين.

الغرب يواجه الشرق

West Meets East

يتغير أسلوب الإدارة بصفة عامة، مثل المجتمع، من الولايات المتحدة والمنظمات الأوروبية إلى منظمات الشرق الأقصى. إذا قمنا بتبسيط الأساليب، فإنه يمكن وصف أسلوب الإدارة الغربية بأنه مفتوح ومباشر ومجابه، مشدداً على الربحية قصيرة الأجل. يشدد أسلوب الإدارة الشرقي على الأقدمية والعلاقات والروابط العائلية، مشدداً على الربحية طويل الأجل والتوظيف. قد تتقلص الفوارق مع تقدم العولمة وتعاضل التحديات المالية ربما بأخذ الأفضل من كلا الأسلوبين ودمجهما في أسلوب واحد، ولكن الأرجح بأخذ صفات كلا الأسلوبين التي تحسن الفرص لبقاء الاقتصاد واستمراره.

أجرى Arthur Andersen ومركز Batey للأبحاث والمعلومات (Batey Research and Information Centre) مسحاً في عام ١٩٩٧م فحص الاختلافات في أساليب الإدارة من وجهة نظر كبار المدراء التجاريين التنفيذيين (٤٠٥) أنفسهم^(١). وعلى الرغم من أن النتائج تدعم موقف استمرار اختلاف أساليب الإدارة، إلا أن النتائج تشير أيضاً إلى أساليب متقاربة. على سبيل المثال، إن "الاحترام من قبل مجتمع الأعمال التجارية" و"الحصول على راتب جيد" تم تصنيفها أولاً وثانياً على أنها مؤشرات لمدير جيد من قبل المدراء التنفيذيين الشرقيين والغربيين. في حين أن المديرين الغربيين يضعون قدراً كبيراً من التركيز على المبادرة ويتخذون قرارات من جانب واحد في كثير من الأحيان "كروءاء عمل"، يفضل المديرين الشرقيون في أغلب الأحيان الاجتماعات الشخصية وتطوير الاتفاق بالآراء. يميل المديرين الغربيون إلى البقاء ضمن حدودهم، والتركيز على النتائج بدلاً من الوسيلة التي يتم فيها إنجاز المهمة، في حين أن المديرين الشرقيين يقدمون عادة الأهداف التفصيلية والتعليمات والجداول الزمنية ويتجاوزون تحديد مهام مجموعاتهم إلى الطريقة التي يمكن فيها لعملهم أن يتفاعل مع مجموعات أخرى.

تتفق الغالبية على أن الكثير من عولمة السوق ناجمة عن التوسع في المنظمات الغربية نحو فرص سابقة غير مُستغلة أو محدودة (الأسواق، وقدرات الإنتاج على حد سواء). لقد درس المديرين التنفيذيين الشرقيون هذه الطرق بدقة واعتمد البعض منهم صفات خاصة بهم، كما أشير آنفاً، على الرغم من أنهم قد لا يتبنون الطرق الغربية. ومع ذلك نادراً ما يتلقى المديرين التنفيذيين الغربيون تدريباً في أساليب الإدارة الشرقية، وإن كانت هناك استثناءات. إن التحديات بالنسبة إلى المديرين الشرقيين والغربيين هي التعلم والاستمرار في أن يكونوا منفتحين لتلك الممارسات في كل منطقة من مناطقهم الخاصة، التي لا تعمل فقط في مجالهم الأساسي، بل أيضاً في المجالات التي يمكن أن يتوسعوا فيها أو خلاف ذلك يتصلوا فيها. يستطيع مديرو الهندسة من خلال التوصل إلى فهم الخصائص التاريخية والمنطقية والمحددة لكل أسلوب اعتماد الممارسات التي لا تتعارض إلى حد ما مع الممارسات التجارية

المقبولة التي من شأنها أن تؤدي إلى فشل المشروع ، أو فقدان التحالفات الإستراتيجية ، أو فقدان الموارد التكنولوجية والبشرية. وهناك فرق بسيط ، على سبيل المثال ، يواجه المدير الغربي مباشرة المشارك الشرقي علانية بشأن خلاف (في مقابل أخذ الوقت لمناقشة القضية على المستوى الشخصي سراً) يمكن أن يؤدي إلى ضرر لا يمكن إصلاحه بالنسبة إلى علاقة أو تحالف. أحياناً حتى الحقيقة بأن الضرر قد حدث لا يتم الاعتراف به من قبل المدير حتى تصبح الآثار طويلة الأمد واضحة (على سبيل المثال ، انحلال التحالف ، أو الانخفاض في الإنتاج ، أو فقدان الموظفين). يمكن توقع نتائج سلبية مماثلة إذا تحكم المدير الشرقي على نحو صارم بالمهندس الغربي بدلاً من "السماح له القيام بعمله". إن إدخال المرأة إلى بيئة العمل لا يزال متباعدًا جدًا فيما بين بعض الثقافات. عندما جاءت ثقافات الإدارة الغربية لتتبنى وتعزز (بالقانون) التوظيف المتساوي بين الجنسين ، كان لدى الفروق الاجتماعية في مناطق أخرى من العالم وجهة نظر مختلفة كثيراً عن المرأة في الأعمال التجارية والأنشطة الدينية من حيث ما قد تعنيه المساواة. يمكن لهذه الاختلافات بكل تأكيد التأثير على فرص العمل أو الإدارة إذا كان الشخص امرأة. يبدو في الوقت الراهن ، من وجهة نظر غربية ، أنه ليس هناك إجابة جيدة على ما نعتبره مشكلة وعدم مساواة غير مقبول. يكفي أن نقول إنه يجب دراسة فرص جديدة في الشرق (وغیره) بعناية فيما يتعلق بهذه المسألة ، وأنه يجب أن تُناقش ما بين المديرين التنفيذيين من الذكور والإناث لبناء أسلوب المنظمة للحفاظ على الانسجام داخل المنظمة.

إن استخدام الموجهين ذوي الخبرة ، والاستشاريين الخارجيين الذين هم على دراية بالمجال والأساليب والتدريب والتعليم لهذه الموضوعات يمكن أن يساعد على جعل التجربة ناجحة ومفيدة.

التنوع الثقافي

Cultural Diversity

إن الهندسة في الطب في الولايات المتحدة هي اختصاص مهني متعدد الثقافات. إن مهنيي الهندسة المدربين ومهنيي الهندسة في التدريب يجلبون معهم تنوعاً في كل جانب من جوانب الشخصية تقريباً (على سبيل المثال ، اللغة والدين والحياة المنزلية) ، والتجربة المهنية (على سبيل المثال ، التعليم والتعرض لمستوى التكنولوجيا). إضافة إلى هذه العولمة في الصناعة والجهود الإنسانية ذات الصلة بالتكنولوجيا التي تُبدل في مختلف أنحاء العالم ، يصبح من الواضح كم هو مهم بالنسبة للمديرين الهندسيين تطوير فهم للاختلافات الثقافية وإستراتيجيات من أجل التغلب ليس فقط على العقبات ، وإنما أيضاً للاستفادة القصوى من هذه الاختلافات لتعزيز نجاح المشروع. وقد تشمل العوائق الرئيسية ما يلي :

- سوء جودة الاتصال والتفاهم ، مما يؤدي إلى أخطاء في التطوير الفني و/أو تنمية المشاريع.
- عدم القدرة على تطابق التفاهم الاجتماعي الشخصي والتجربة مع هذا المجتمع ، وذلك سواء عندما يدخل مهندس أجنبي إلى مجتمع الولايات المتحدة أو عندما يدخل المهندس الأمريكي مجتمعاً أجنبياً.

• التطبيق غير الصحيح لتحليل المخاطر / التكلفة / الفوائد على هذا المجتمع.

• عدم القدرة على توفير خدمات الدعم المناسبة (على سبيل المثال ، مواد الغذاء الثقافي ، والخدمات الدينية ، ومرة في يوم ما لأغراض خارج نطاق الممارسة الأساسية الأميركية للأعمال التجارية) لتلبية الاحتياجات لكامل المهنة تبعاً للوضع الثقافي الذي كان قد تم وضعه فيه.

لا تخصص المناهج الدراسية الهندسية عادة قدرًا كبيراً من الوقت لمعالجة هذه القضايا. وبالمثل لم يتم في الصناعة وضع الكثير من الوقت جانباً لإعداد مديريين أو مهندسين عاملين من أجل المهام الصعبة والحساسية بعض الأحيان لمعالجة الاختلافات الثقافية. ومع ذلك ، فقد خلصنا من تجربتنا إلى أن الأساس الفكري المتبادل للهندسة ، بغض النظر عن التنوع الثقافي ، يمكن أن يوفر خلفية متينة ينبغي السعي إليها ويفهم طبيعة زملائنا واحتياجاتهم واحتياجات مجتمعاتهم.

إن الخطوة الأولى في معالجة التنوع الثقافي هي تعزيز الاهتمام بين مهنيي الهندسة والطلاب من خلال استكشاف وتجربة التنوع الثقافي مباشرة ؛ قد يأتي ذلك بشكل تبادلات للموظفين ، أو تعلم المطلوب ، أو تجربة العمل جنباً إلى جنب. في حين أن طبيعة اختلافاتنا الثقافية يمكن أن تتغير من علاقة إلى علاقة ، فإن الرغبة في البحث عن معلومات حول مبادرتنا الخاصة ، وطرح الأسئلة حول مسألة قد تكون غير واضحة وتبقى غير محكوم بها ومقبولة ، يمكن أن تقطع شوطاً طويلاً نحو تعزيز التفاهم. إن تعيين موجهين عانوا التجربة فعلاً وعالجوا بنجاح ما يمكن توقعه من قبل المهندس الأقل خبرة هو أيضاً طريقة ممتازة لمعالجة قضايا التنوع الثقافي. لا يستطيع هذا النوع من الموجهين أن يعلموا الزميل المختلف ثقافياً فقط بل أيضاً الزميل الأقل خبرة الذي يعاني من التنوع الثقافي لأول مرة.

ينبغي عدم تخفيض قيمة الاستفادة من التنوع الثقافي إلى الحد الأدنى أيضاً. كما ينبغي أن يسعى المهنيون الذين يشاركون في مشروع متنوع ثقافياً إلى زملائهم ذوي الخبرة الذين من المحتمل أن يكونوا قادرين على المساهمة في القضايا المحددة التي يمكن أن تواجه الإدارة والمهني العامل. في حين أن حاجز اللغة هو مسألة يتم التعرف عليها بسهولة حيث إن قيمة التدخل الجماعي مفهومة ، فإنه يمكن من خلال مراجعة مماثلة لأهداف المشروع والتصميم النظري تجنب سوء الفهم أو الأخطاء أو فشل المشروع والاستياء الشخصي أو المهني.

العملية الإبداعية

The Creative Process

يجعل العديد من المنظمات أرباحه اليومية على "اللحوم والبطاطا" فاعلة بالضبط أفضل ما قد فعلته وبشكل روتيني. ليس هناك أي خطأ في هذا ما دام هناك نزعة إلى روتين (١) لا يؤثر على قدرة المنظمة على القيام بأمور أفضل أو أرخص أو أكثر أمناً ؛ أو (٢) لا يعيق الابتكار الذي يمكن أن يساعد على ضمان النجاح في المستقبل ؛

أو (٣) لا يخلق بيئة عمل تعيق الطبيعة الإبداعية لموظفيها بحيث لا يمكن تلبية جزءاً هاماً من احتياجات شخصيتها الأساسية. إذا كانت المنظمة لا تقبل التحدي لفعل الأشياء على نحو أفضل أو أرخص أو أكثر أمناً، وقد يظهر منافس ويأخذ تلك اللحوم والبطاطا من على الطاولة تماماً. إذا توقف خط منتجات جديدة، أو مشاريع جديدة، أو عملاء جدد، يمكن للمنظمة أن تتلاشى ببطء، أو أن تصبح هدفاً لعملية استحواذ. إذا كان الموظفون المبدعين غير مزودين بوسيلة للتخلي عنهم، قد يترك الموظفون أو يصبحوا غير فعالين عندما تكون المنظمة أكثر حاجة إليهم.

إن العملية الإبداعية هي كل شيء عن بناء فريق العمل، والعمل الجماعي، وحل المشاكل، والتفكير الإبداعي المنتج. إذا ففرت مجموعة إلى حل المشاكل أو التفكير الإبداعي من دون بناء فريق أو أن يكون لديها عمل جماعي مصقول، فقد يشعر العديد من المشاركين بأنهم مقيدون أو قد يفضلون عدم التعبير عن أنفسهم بحرية في حال أن هناك آثار سلبية على العملية الإبداعية. قد لا يعرف الآخرون كيفية المشاركة. يحتاج المهندسون إلى أن يكون لديهم مفهوماً وتصوراً للفريق وتقديراً لمكانتهم ضمنه، من أجل الشعور بالراحة بشكل روتيني متبادلين الأفكار التي لم يتم التفكير فيها ملياً بالكامل. كما أنهم بحاجة إلى معرفة أن العملية نفسها ليست خاطئة؛ على سبيل المثال، أن العملية سوف تلتقط فكرة يبدو أن لديها إمكانات ولكن هذا في النهاية خاطئ بدون الاعتبار السليم من قبل أن يوجهها شخص ما إلى الاستخدام. وعلى العكس، فإنهم بحاجة إلى معرفة أن تلك الأفكار التي لديها إمكانات سوف لن تتعرض للسخرية، أو الإيقاف، أو التنحية جانباً بسبب وجهة نظر أو عيوب شخص واحد.

يقترح بعض المتحمسين للعملية الإبداعية أنه ينبغي لتبادل الأفكار أن يكون حدثاً مجدولاً، مع فرض قيود على حجم المجموعة وبدلات الوقت. في حين لا يوجد أي سبب لعدم عقد مثل هذه الاجتماعات، فإن التفكير الإبداعي يحدث فعلاً على مدار اليوم والشهر والسنة. إن تطوير بيئة يكون فيها لتبادل الأفكار حرية مدعومة في جميع الأوقات، حتى عندما يكون الموظف في المنزل أو في عطلة، قد يكون وسيلة أكثر فاعلية لالتقاط تلك الأفكار التي تحدث لأشخاص من نوع خاص في جميع أنحاء عملهم. قد يكون هذا في شكل تطوير بيئة يتم فيها تشجيع كل موظف على تدوين أفكاره عندما تظهر، وتقديم طرق مختلفة يمكن من خلالها نقل ومناقشة أفكاره مع الآخرين. لا يبدع بعض المفكرين المبدعين كثيراً عند الطلب، ولكن يمكن أن يسمحوا لتفكيرهم الإبداعي بالتدفق عندما تكون البيئة مناسبة لهم.

لقد قيل الكثير حول قيمة الاجتماعات، وبالتأكيد يؤثر الاعتماد الزائد على البريد الإلكتروني والاتصالات الأخرى والراحة معها على الحاجة إلى الاجتماعات وجهاً لوجه. مع ذلك، فإن الحجج ضد الاجتماعات وجهاً لوجه يجب أن تكون أكثر وزناً مقابل القيمة الجوهرية للمواجهة وجهاً لوجه، حيث قراءة لغة الجسد للشخص للحصول على إشارات، واستجابة فورية وغير محمية. يحتاج الكثيرون بأن الاجتماعات وجهاً لوجه مكلفة للغاية. على سبيل المثال، لقد رأينا إحدى الحجج تشير إلى أن أحد الموظفين دفع حوالي ٤٠٠٠٠ دولار سنوياً بتكلفة ٣٠٠

- ٤٠٠ دولار أمريكي للساعة الواحدة في الاجتماع الواحد. على أي حال، يكفي القول أن المحتج لم يكن المدير المالي (CFO)، ولا شخص جيد جداً في الرياضيات. وبشكل مشابه، فقد وجدنا أن مهنيي الهندسة يتركون طريقتهم عادة (على سبيل المثال، حضور اجتماع عشاء ليلي ليس على حساب وقت الشركة، على الرغم من أن الشركة قد تشتري العشاء) للمشاركة في العملية الإبداعية في حال كانت البيئة مناسبة للعملية، وإذا تم تقديم المخرجات الإبداعية القابلة للتطبيق.

لقد وضع الميسرون بعض الهياكل الأساسية من أجل تبادل الأفكار، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي. على سبيل المثال، إن لدى بعض البرامج قسم أول حيث يتم أخذ جميع الأفكار، من دون السماح بأي تعليق سلبي. يسمح القسم الثاني بفترة اعتبار خاصة من قبل مجموعات صغيرة. يجلب القسم الثالث كل المجموعات معاً مرة أخرى لدراسة النتائج التي توصلوا إليها، وتشجيع مزيد من المناقشة. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس كل المجموعات أو الأشخاص يستجيبون بشكل جيد (أي بشكل مبدع) إلى هيكل محدد. ينبغي للمجموعات والأشخاص أن يساعدوا في تحديد الهيكل، بدون "برنامج مُعلَّب" مقبول على نحو اعتباطي دون هذا الدخل. إنه مثل القول: "مهلاً، دعونا جميعاً نفكر بشكل مبدع، ولكن داخل هذا الصندوق". شهدنا بعض التوصيات بأنه ينبغي للمديرين الحفاظ على ملف سري عن كل موظف. والغرض من القيام بذلك ظاهرياً هو أن يراقب المدير الإنتاجية لأغراض إدارة الوقت. في حين أن مثل هذه الأنشطة يمكن أن تعمل بشكل جيد بالنسبة إلى العمليات من النوع "أدر الكرنك" فقط، إلا أنها تعمل بشكل سيء بالنسبة إلى العملية الإبداعية. يوجد عادة مهنيي إدارة محاسبة/وقت مهتم في الحصول على أكبر ربحية من العمليات الموجودة، ولسوء الحظ، لا يوجد في كثير من الأحيان مكان داخل النماذج للإبداع، على الرغم من أن رواتبهم وتلك للجميع داخل الشركة قد تتوقف في نهاية المطاف على ذلك الإبداع والعمليات الأساسية التي قد تكون نتجت عن إبداع ماضي.

ينبغي وباختصار تطوير العملية الإبداعية في كل مؤسسة. وعلى الرغم من أنه قد يتم تقديم اهتمام أكثر لها في مجموعات معينة (مثلاً، البحث والتطوير)، إلا أنه من المهم أن ندرك أن الإبداع هو جزء من الطبيعة البشرية. البعض أكثر، والبعض أقل، والبعض بطريقة واحدة، والبعض بأخرى، والبعض الذي قد يكون مفيداً للمنظمة في مهمتها، والبعض الذي قد لا يكون مفيداً للمنظمة، وغيرها في تطوير بيئة عمل جيدة للجميع.

مهارات الاتصال

Communication Skills

تؤثر الاتصالات على جميع جوانب الأعمال التجارية بالرغم من إدراكنا أهمية الاتصالات في سد ثغرات التنوع الثقافي. تعد مهارات الاتصالات ضرورية للقيادة. إن قدرة المدير على التواصل وربط الأهداف التنظيمية إلى

الأشخاص الذين يتم منحهم القيادة مرتبطة مباشرة بنجاح هذا المدير. يجب على مدير الكادر الفني ضمان جريان الاتصالات في كلا الاتجاهين لتحقيق النجاح.

من المهم الإدراك أن الاتصال يمكن أن يكون شفويًا أو مكتوبًا أو يفسره العمل - عمل الشركة (مثلاً، عدم وجود تمويل لخلاف ما تم تفسيره وتوقعه بالنسبة إلى الآخرين على أنه برنامج أو قطاع هام)، أو العمل من قبل الشخص (على سبيل المثال، لغة الجسد). إذا قُدِّمَت رسالة لها معنى واحد ولكنك نقلت رسالة مختلفة بواسطة واحدة من طرق الاتصال الأخرى، فينبغي ألا تندهش إذا أصبح الكادر مشوشاً أو واضحاً في الدعم أو انعدامه الناتج، أو متجمداً في المكان.

يعتبر اختصاص إدارة المخاطر دائماً تقريباً أن الرسائل المكتوبة والتوثيق مقبولان وذوا دلالة للممارسة المرجوة أكثر من الرسائل المنطوقة؛ إلا إذا كانت الرسائل المكتوبة والتوثيق لا يليهما ممارسة فعلية بشكل متكرر على مر الزمن (وهو حدث غير سار يعيد نفسه في أحيان كثيرة جداً). قد تكون الرسالة الفعلية المنقولة إلى أعضاء الكادر المختلفين مختلطة ومختلفة جداً نتيجة لحزمة الاتصال الكلية التي يقدمها مدير واحد للكادر، مقابل ما يمكن أن ينقله ذلك العضو من الكادر بعدئذ إلى الآخرين، أو مقابل ما يقدمه مدير آخر. إن أحد الأمثلة البسيطة على ذلك يمكن أن يكون نقل كبير مديري الإدارة التنفيذيين إلى مديره للبحث والتطوير التابع له الحاجة إلى إكمال المشروع ضمن قيود الميزانية والوقت؛ قد ينقل المدير الرسالة، ولكن مختلطة، من خلال إزاحة بصره عن كادره الهندسي مما يمكن تفسيره من قبل الكادر أن أحد أو كلا الهدفين غير واقعيين أو أن نتيجة عدم القدرة على تحقيق الأهداف يمكن أن ينشأ عنها بطالة.

يمكن أن يتضرر الاتصال بالعديد من الأنواع المختلفة للحواجز. إن الحواجز المادية للاستماع الجيد غالباً ما تكون بيئية؛ حار جداً أو بارد جداً أو محير. توجد الحواجز النفسية في شكل من أشكال الإجهاد، والحكم المسبق على المواد أو المتحدث، أو التجوال من قبل المتحدث. ينبغي أن يدرك المدير وجود هذه الحواجز، وينبغي أن يضع بيئة لا يُحتمل فيها وجود مثل هذه الحواجز.

هناك عدد من أخطاء الاتصالات التي تؤدي إلى نتائج عكسية ينبغي تجنبها، مثل:

- عدم تحية الآخر.
- اتصال العين قليل جداً أو مكثف جداً.
- جعل الشخص ينتظر.
- استقبال المكالمات الهاتفية أو العمل في مشاريع أخرى خلال الاجتماع.
- المقاطعة.

- استخدام كلمات أو تعابير لا معنى لها أو الخلط بينها.
- تعميم أو تزيين الرسالة.
- الاستماع السيئ.
- بناء البيئة المادية أو النفسية التي لا تساعد على تعزيز مناقشة صادقة.

لا تنطبق هذه الأخطاء على المناقشات والاتصالات داخل المنظمة فقط، ولكن أيضاً على الاتصالات (مثل اتصالات خدمة العملاء) التي قد تكون لدى المنظمة مع الآخرين خارج المؤسسة. يمكن أن تكون بعض أخطاء الاتصالات هذه موجهة داخل المنظمة إذا تلقى المدبرون التدريب الكافي، وفهموا طرق تخفيف الأخطاء، وتقبلوا النقد البناء المبني على أساس الممارسة الفعلية. ينبغي تجنب النقد القائم على المواجهة (، على سبيل المثال، خلال مراجعة الراتب) دون استعداد مسبق بتدريب وخبرة كافيين؛ تشير مثل هذه الأنشطة إلى مزيد من الحاجة إلى إعادة تدريب المدير على الاتصالات. إن المدير الذي يمارس فن الاتصال الفعال لن يفكر أو يفترض أبداً أن يكون لدى أعضاء الكادر جميع المعلومات الأساسية بالنسبة لأدائهم المرصّ لواجبات الوظيفة.

يمكن أن يقوم الموجهين بمساهمة هامة لتحسين الاتصالات. إذا كان يمكن رؤية الموجه من قبل الشخص الذي يتم توجيهه (mentee) بصفة مهتم أولاً في التطوير المهني للشخص الذي يتم توجيهه، وربما فقط ثانياً في نجاح المنظمة في القضية الخاصة، فإنه يمكن إيصال رسالة النقد على نحو أكثر فعالية لأن الشخص الذي يتم توجيهه قد يكون مستعداً للاستماع بشكل أفضل. يمكن أن يكون الاستشاريون الخارجيون مفيدون حيثما يتضح من خلال المراجعة أو المصادفة أن أنظمة الاتصالات لديها مشاكل.

من المهم فهم ودعم أن الاستماع هو مسؤولية جميع الأطراف، بما في ذلك الإدارة المخضمة جداً، التي قد تقاوم انتقاد قدراتها أو أنظمتها التي قد تم وضعها، أو الموظفين الجدد، الذين قد يكون لديهم خبرة محدودة في الاستماع. يتطلب الاستماع التركيز. وغالباً ما يؤدي التواصل السيئ إلى أداء دون المستوى الأمثل.

الكلمة المكتوبة

The Written Word

قد يكون الكثير من الكتابات التي يُحضّرُها المهندسون ذات صلة جيدة بالمسائل التقنية، على سبيل المثال، مراجعة التصميم ذو العلاقة بالمفاهيم (conceptual)، أو توزيع موارد المشروع، أو تفاصيل الاجتماع، أو توصيات الخدمة، أو تعليمات المستخدم. وعلى عكس الاتصالات الشخصية المكتوبة التي يمكن أن نقوم بها للأصدقاء والعائلة، يمكن النظر إلى وثائق الأعمال التجارية على أنها سجلات دائمة بعد إنهاء المشاريع التي تم كتابتها من أجلها بفترة طويلة، أو بعد رحيل الأشخاص الذين ألقوها أو قرءوها بفترة طويلة عن المنظمة. وبشكل مشابه، على

عكس المناقشات الشفهية التي قد تجريها مع زملاء العمل أو الزبائن أو الآخرين، حيث الحوار المتضمن تبادل وجهات النظر المقدمة، فإن الوثائق المكتوبة لا توفر تبادل فوري للمعلومات أو الاهتمامات أو توفر فرصة لاستخدام الطرق الأخرى للاتصال (على سبيل المثال، لغة الجسد أو تعبيرات الوجه) لتأكيد الفهم أو الالتباس. نتيجة لهذه العوامل وغيرها، فإنه من المهم أن يكون المهندسين مهرة في فن كتابة الأعمال التجارية. ينبغي لكل منهج هندسة أن يعلم الكتابة الفنية، وينبغي أن يتناول جميع أنواع وثائق الأعمال التجارية المعتادة، وينبغي أن يحدد الأخطاء المحتملة وطرق تفاديها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يوفر صاحب العمل تدريباً مركزاً على طرق كتابة الأعمال التجارية وسياسات وإجراءات متعلقة بكتابتها؛ يمكن أن يكون التوجيه مفيداً للغاية لتقديم نقد مستمر وغير منحاز للأمثلة الفعلية لكتابة عمل تجاري.

إن أحد الأسئلة الأولى التي ينبغي طرحها هو "أي نوع من الوثائق هي، أو ينبغي أن تكون؟" على سبيل المثال، بعد تلقي تقرير مستخدم من الميدان، بخصوص تحديده المفترض لقيد في الاستخدام الآمن لمنتج، فإنه من المهم الأخذ في الاعتبار إي وثيقة (وثائق) سوف تستجيب بشكل أفضل لمعالجة المسألة (المسائل) التي نشأت. ويمكن لرسالة خدمة زبون موجهة إلى الزبون الذي قدم التقرير أن تكون مبررة، وربما مذكرة إلى الشؤون التنظيمية، وربما تعليم المستخدم الجديد، مع التأكيد على الطرق الصحيحة لاستخدام المنتج، والنتيجة (النتائج) المحتملة لسوء الاستخدام.

والسؤال الثاني الذي ينبغي سؤاله هو "من هو المرسل إليه؟" ربما ستكون الكتابة ذات طبيعة حساسة إلى المحامي القانوني داخل المنظمة، أو إلى المستخدم الذي ليس مهندساً أو خريج إحدى الكليات أو المدارس الثانوية، أو إلى المهني الفني الذي يجب عليه إجراء تغيير في الصفة المادية أو الفيزيائية.

والسؤال الثالث الذي ينبغي سؤاله هو "ما هو الهدف من الوثيقة المكتوبة؟" قد تكون لمساعدة المستخدم الذي لديه مهارات قراءة من الدرجة السابعة، ولفهم كيفية استخدام المنتج بأمان. قد تكون للفت انتباه محام إلى أن مضاعفات خطيرة قد تكون على وشك الحدوث، أو لإقناع الإدارة العليا لتمويل مشروع، أو لنقل معلومات أو توجيهات فنية لزميل أو كادر.

إن لهجة ومضمون الكتابة يمكن أن يصبحا أكثر وضوحاً بعد أن يتم طرح هذه الأسئلة الثلاثة الأولية والإجابة عليها. يمكن أن تكون الكتابة مباشرة ولطيفة وصادقة، ويمكن أن توفر التركيز المناسب، ويمكن أن تكون مكتوبة بمستوى مناسب للمرسل إليهم. يمكن أن يكون التركيز في شكل من أشكال التعامل مع الكلمة (أي تسميك الحروف) (Bolding)، ووضع خط أفقي تحت الكلمة (underlining)، والكتابة بأحرف كبيرة (capitalization)، وإمالة الحروف (italicization)، أو صناعة الكلمة (word-smithing). من المهم تجنب استخدام اللغة التمييزية، أو التعقيم،

أو التزيين للمسألة، وتجنب التركيز الزائد (مثلاً، الصراخ، أو CAPS في رسائل البريد الإلكتروني) عندما لا يكون مُشاراً إليه أو ضرورياً. من المهم تحديد المسألة، لتفصيل ما هو متوقع، والتأكيد على الفوائد بالنسبة للقارئ. وإذا كنت واثقاً من وجهة نظرك، فمن المفيد التأكيد على هذه الثقة.

يجب عدم النسيان أن الوثيقة قد تظهر حيث لا يُتوقع. ويمكن أن تُقرأ وتُفسّر من قبل شخص لم توجّه له. إذا تضمنت الوثيقة في القراءة الثانية (عادة ينبغي للجميع تبنيها قبل إرسال الوثيقة) معلومات محددة في الكتابة لا تسهم في تحقيق الهدف من الوثيقة، فإنه ينبغي أخذها في الاعتبار للحذف أو التنقيح حتى يسهم كل ما تبقى في تحقيق الهدف. إذا تم الاعتراف بأن الوثيقة هامة أو حساسة بشكل خاص، فإن "رأياً ثانياً" قد يكون مجدياً، وقد يأتي هذا الرأي الثاني أحياناً من المتلقي الرئيسي الذي تم توجيه الوثيقة إليه.

يجب التذكر أن الوثائق المكتوبة قد لا تغني عن الحاجة إلى إجراء مناقشات بين الأشخاص، أو اجتماعات، أو تقديم وسائل إضافية (على سبيل المثال، شرائح عرض، وأشرطة فيديو، وجلسات تدريبية). ومن المهم أيضاً أن يكون المرء على دراية تامة بموقف المنظمة من وثائق الشركة. يمكن تعريف الوثائق التي تم إعدادها لأغراض أعمال تجارية على أنها منتجات أعمال تجارية، ومملوكة بالكامل للأعمال التجارية، وقد لا يُسمح للمرء استخدام هذه الوثائق أو الحفاظ عليها حتى داخل مكتبه. إن لدى العديد من المنظمات سياسات للاحتفاظ بالوثائق، ومن المهم أن يكون المرء على دراية بها.

التوجيه

Mentoring

إن التوجيه هو توفير الإرشاد من طرف ذي خبرة للذي قد يكون أقل خبرة عموماً، أو للذي قد يكون أقل خبرة في مجالات محددة فقط. تتضمن أهداف التوجيه ما يلي:

- تقديم التوجيه والسياسة والإجراء.
- التدريب الفني والتطوير.
- التطوير المهني والتنوع.
- إدارة الخطأ/المواضيع.
- النقد غير المنحاز والروتيني والذي لا يعتمد على المواجهة.

قد يحتاج الموجهين إلى تخصيص مسؤوليات إدارة؛ أي، إذا كان وضع الأعمال التجارية يقضي بأن يكون رئيس العمل هو الموجه أيضاً، فإنه يجب على الموجه المهني أن يكون قادراً على تخصيص العديد من المسؤوليات لرئيس عمله من أجل توفير فرصة لعملية التوجيه لكي تعمل. على الرغم من أن عملية التوجيه تهدف إلى مساعدة

الشخص الذي يتم توجيهه، إلا أن المرء كثيراً ما يغفل عن أحد جوانب العملية وهو أنه يجب تدريب الموجهين، ويجب أن يفهموا كيف يكونوا موجهين فعالين. لا يمكن لجميع المهندسين ذوي الخبرة أو الاستثنائيين أن يكونوا حتى موجهين ملائمين من دون تدريب. وتشمل أوجه الشبه:

- على الرغم من أن الشخص قد يكون شخصاً عظيماً بمعايير ومعرفة عاليين، إلا أنه قد يكون أحد الوالدين الرهيبيين.
- على الرغم من أن الطالب قد يكون لديه خبرة كامنة، إلا أنه يمكن للمعلم السيئ أن يعيق تحقيق الطالب لإمكاناته، وربما مدى الحياة.

يمكن أن يكون التوجيه رسمياً أو غير رسمي، وعادة فإن قدرأ من التوجيه (الذي قد يكون بسيطاً مثل الإظهار للأشخاص الذين يتم توجيههم بأن هذه هي الطريقة التي تؤدي بها الأشياء) أفضل من لا شيء. لا يمكن توفير الحاجة إلى التوجيه من قبل المهندسين وحدهم ضمن مجموعة الأشخاص الذين يتم توجيههم؛ إن التوجيه من قبل فنيين ضمن شعبة منفصلة أو مجموعة منفصلة، على سبيل المثال مجتمع محلي مهني، غالباً ما يكون أكثر قبولاً لأن العلاقة تقع خارج القيود السياسية للعمل. يتفق معظم الخبراء على أن التوافق والاحترام هما أساس علاقة التوجيه.

إن توفير الاهتمام لتطوير برنامج الموجه ودعم جميع المشاركين في هذا البرنامج يمكنه توفير مزايا هامة في الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي في جميع مستويات التسلسل الهرمي للإدارة، واستبقاء الموظفين.

الدافع

Motivation

قد يعتقد المديرون أن الموظفين يعملون فقط من أجل المال أو المكافآت المادية. ولكن عندما تم السؤال أي المكافآت تحدث فرقاً، نادراً ما سجل الموظفون المال على رأس القائمة، بدلاً من تحديد الاعتراف بالخدمات، أو المشاركة في صنع القرار، أو المكافآت بين الأشخاص. إن أداء الناس أفضل عندما تتم مكافأتهم على جهودهم، مع أنه ليس بالضرورة أن تكون المكافآت مالية دائماً. إن الطريقة التي يعامل فيها المدير موظفيه يمكن أن تكون مكافأة فعالة. تشمل المكافآت غير المالية الاعتراف العلني والثناء، وتوفير الفرصة لتوسيع نطاق مسؤولية العمل، والكلمات الرقيقة في مراجعة الأداء، وإبلاغ الإدارة العليا بالإنجاز.

إن التغذية الراجعة هي أحد الأشكال الهامة للدوافع. ينبغي أن تكون التغذية الراجعة بناءة إيجابية كانت أم سلبية. إن الثناء هو أسلوب غير مكلف لزيادة الروح المعنوية والدافع والإنتاجية. يستجيب معظم الناس للثناء من

خلال العمل بجد. ومن المحتمل أن يخفّض أولئك الذين يشعرون بأنهم غير مقدّرين ما يبذلوه من جهود، معتقدين أن الإدارة لا تهتم بذلك.

ينبغي أن يضمن المدير بأن الانتقادات يمكن تفسيرها بشكل واضح على أنها نقد للسلوك أو الأداء، وليس للشخص. يجب على المديرين أن يتحملوا كامل المسؤولية عن نقل تصورهم للعمل إلى الموظفين. إن التغذية الراجعة المجدية فورية. إن أحد الأشياء الأولى التي ينبغي للمديرين أن يسألوها لأنفسهم قبل النقد هو تحديد ما إذا كان يجب على الموظف أن يكون قادراً على أداء المهمة المطلوبة بالمهارات الحالية. إذا كان الجواب بالنفي، فإن مسؤولية المدير والمنظمة مراقبة أنه يتم توفير التدريب المناسب لهذا الموظف.

يمكن أن يكون التدريب وفرص التعليم دوافع فعالة. أنها تثبت أن المدير يعترف بإمكانية الموظف، وأنه مهتم بتقدم الموظف، وأنه يتوقع توسيع مشاركة الموظف داخل المنظمة. إن من واجب المدير الاعتراف بقيمة الفرصة ومن واجب الموظف فهمها. قد يكون الموظف بحاجة إلى الوقت لكي يتم تخصيصه في الجداول ومهام المشروع من أجل الحصول على أقصى استفادة من التعليم دون أن يأسف الموظف لكونه بعيداً عن عمل محدد.

إن الموظفين المُحفّزين هم أولئك الذين يشعرون بالارتياح مع مهامهم والذين يعتقدون أن مديريهم يقدرونهم. من الضروري أن تكون معايير الأداء محددة بوضوح مسبقاً. إذا لم يكن المدير والموظفين على اتفاق حول ما هو متوقع، فمن المحتمل أن ينتج ارتباك وإحباط. يجب أن ينقل المدير وبشكل واضح الأهداف الفردية والتنظيمية. من المهم عند إسناد المشاريع شرح المهام بوضوح، حيث يحصل الموظفون في كثير من الأحيان على معلومات ناقصة أو رسائل متضاربة حول ما يُتوقع منهم إنجازه.

ينبغي تأسيس مناخ يعزز أسئلة الموظف عندما تتم إحالة العمل. قد يكون الموظفون مخرجين من طرح الأسئلة لأنهم يخشون من أنها قد تبدو غير كفء. ينبغي توفير الخيار لطرح مزيد من الأسئلة في مواقع متعددة، ومن مشاركين مختلفين. يجب على المدير السماح للموظفين بأن يعلموا أنه يقدرهم وأنه يقوم بتزويدهم بالمهام لأنه حقاً يعتقد أنهم قادرين على إنجاز المهمة بامتياز. وينبغي له تحمّل المخاطرة، ويعطي الشخص المكلف بالمهمة كامل المسؤولية عن التنفيذ الناجح للمهمة. إن التنظيم الفعال مبنياً من الموظفين الذين يرغبون في القيام بمهامهم وتحمل مزيد من المسؤولية.

لقد اكتشفت بعض المنظمات طرقاً للتعبير عن تقديرها واهتمامها بالنسبة للموظفين، مثل قضاء كادر الإدارة عدة أيام في السنة يعمل على "الخط" أو "الأرضية". هناك بعض الأشياء التي تحفّز الموظفين وترتّب لديهم أثراً أكثر من رؤية مديريهم يتحدث معهم بنبرات عالية عندما يكون هناك ضغط عمل. إن تعطيل أيام إضافية أو بعد الظهر، والتي لن تحسب مقابل إجازة مدفوعة الأجر، قد نجح كذلك. يجب التحقق بالاشتراك مع أخصائي في الموارد

البشرية قبل منح أية مكافآت غير تعويضية/نفعية (benefit-type). إذا نفذت الأفكار الجديدة؟ ينبغي سؤال الموظفين عن ما من شأنه أن يكون ذا معنى لهم، وينبغي سؤالهم سنوياً. لا أحد أفضل من الموظف في معرفة ما سوف يثيره أو يحفزّه أو يكافئه.

يعمل الموظفون بمجد وعلى نحو أكثر فعالية في بيئة إنسانية تعامل الموظفين على أنهم أشخاص عاملين في بيئة جماعية. تُعتبر السلالم الوظيفية هامة لتحفيز الموظفين نحو تحسين الذات. يمكن وضع السلالم الوظيفية لمنح المهنيين الفنيين الفرصة للانتقال من متخصصين وظيفيين إلى مديرين. يمكن أن تكون السلالم الوظيفية الكلاسيكية في الهندسة (على سبيل المثال، ألقاب جديدة، ومسؤوليات إدارة الكادر) صعبة البناء. إن اختيار المهمة تبعاً لتعقيد المشروع وأهميته قد يحل محل السلم الكلاسيكي. ومن المستحسن توفير الفرص من أجل التقدم كلما كان ذلك ممكناً. من الصعب بالنسبة للموظفين أن يكونوا راضين بالعمل في مقصورات في الوقت الذي لا ينطبق الأمر ذاته على الإدارة العليا، وخصوصاً إذا كانت الفروقات زائدة عن حدها. في حين أن معظم الموظفين يدركون الدلالات المالية لمكان العمل وحاجة المديرين لأن يكون لديهم مكان يسمح بالسرية، فإنه من المهم توفير أماكن عمل هادئة وخصوصية من أجل الموظفين المُلزمين بالعمل في مقصورات.

تحفز المكافآت المالية الموظفين بالتأكيد. إن معظم الكوادر على دراية بما يتم دفعه لأقرانهم وبالصنفات ذات المنافع المماثلة في أماكن أخرى. ومن السخف التفكير بأن الموظف الذي يستطيع، على سبيل المثال، حساب الزيادة التي تحدث في ارتفاع بناء Empire State Building عندما يكون القمر فوق الرأس مباشرة، فإنه لن يعرف كيفية تعويض زميله في منظمة منافسة. يحتاج المديرون إلى أن يكونوا مدركين لمسوحات الصنفات ذات المنافع والرواتب، وأنهم بحاجة إلى أن يكونوا على استعداد لنقل المعلومات إلى الموظفين وإلى الإدارة الأعلى.

تواجه المنظمات التي توظف مهنيين فنيين معضلة عامة: هي كيفية إنشاء أنظمة مكافآت وبيئات عمل تكون محفزة لمهنيي وإنتاجية المنظمة معاً. إن إستراتيجيات الإدارة القياسية للتحفيز والمكافأة وقيادة العاملين غير الفنيين كثيراً ما تفشل في العمل لأولئك الذين يشاركون في الأبحاث والتطوير والهندسة، مما يؤدي إلى عمليات أداء تكون دون المستوى الأمثل بالنسبة للشخص والمنظمة. وحتى إذا كانت التعويضات المالية غير متوفرة (لسبب وجيه)، فقد يكون الموظفون متقبلين لبدائل إبداعية تحفيزية.

إدارة الأداء

Performance Management

تتطلب إدارة الأداء مشاركة كلا الطرفين في هذه العملية؛ المدير/المشرف والموظف. ويمكن تعريفها بأنها الاتصال المستمر بين الأطراف في حالة العمل، والمراجعات أو التغييرات المطلوبة، وأخذ الأداء في الاعتبار لتحسين

الجهود في المستقبل. كما أن إدارة الأداء ليست فقط المراجعة السنوية. تعاني فعالية عملية إدارة الأداء من الفترات الطويلة حيث لا يوجد اتصال. وتوفر أفضل العمليات ما يلي: الاستمرارية، والمراجعة والتغذية الراجعة الفورية، والتصحيحات في الوقت المناسب، والمرونة، والتدريب الذي يركز على معالجة نقاط الضعف المعترف بها. يمكن أن تستبعد إدارة الأداء الفورية والمستمرة الجانب "المالي" من عملية إدارة الأداء، باستثناء، ربما، المراجعة السنوية ونصف السنوية. من المعترف به، لسوء الحظ، أن المديرين والموظفين يمكن أن يكونوا غير مريحين بل وفي وضع دفاعي على حد سواء في المراجعات السنوية. ويمكن لحذف الجانب المالي أن يسمح لكل من المدير والموظف بالتركيز على الأحداث الفعلية التي تحدث، وعلى تحديد الدعم الذي قد يحتاجه الموظف من أجل التعلم، والتحسين والتقدم.

تتضمن قاعدة عملية إدارة الأداء تعريفاً واضحاً للعمل والتوقعات والطرق التي سيتم بواسطتها قياس الأداء والعملية التي سيتم استخدامها. يمكن للمديرين والموظفين أن يصبحوا محبطين حقاً على حد سواء بسبب التغيرات المستمرة في هذه العملية، أو التعطيل على التوقعات، أو إدراج توقعات غير محددة بشكل واضح أو سيئ، أو عدم القدرة على قياس الأداء. وعلى الرغم من أن هناك حاجة لبعض المرونة في العملية، فإن المنظمات التي لديها عشوائية، وعملية إدارة أداء مُنسقة بشكل ضعيف، أو التي ينقصها دعم كبير لنفسها عادة ما تسهم في المشاكل التي تنشأ بين المديرين والموظفين. إن المنظمات التي لا تحدد بوضوح علاقة المدير/الموظف، والتي لا تشجع تغذية راجعة فورية ومستمرة، يمكن أن تجد نفسها تضم مديرين غير فعالين وموظفين راكدين أو تائهين.

مراجعة الأداء

The Performance Review

إذا كانت عملية إدارة الأداء فورية ومستمرة، فإن مراجعة الأداء ليست بحاجة إلى إمعان النظر في أحداث معينة تحدث حوالي تاريخ المراجعة. بدلاً من ذلك، فإنه يمكن التركيز على قضايا أوسع مثل الراتب والترقية والتدريب والانضباط، وإنهاء الخدمة. وفي حين أن العديد من المديرين الهندسيين يودون تجنب مناقشة الانضباط وإنهاء الخدمة، فإن الجوانب المالية للمنظمة أو لمشروع محدد تحتاج أحياناً إلى تخفيض في الموارد البشرية التي يمكن أن تضم مهندسين جيدين ومنتجين. يمكن لمراجعة الأداء، إذا كانت منفذة بشكل صحيح ومستمر، أن توفر إحدى قياسات القيمة ومساهمة لنجاح المنظمة. ولسوء الحظ، إذا كان هناك عيب في العملية (على سبيل المثال، إذا كانت التوقعات مبالغ فيها إلى أبعد من المعقول، أو إذا كانت قابلية القياس مستحيلة)، أو مُنفذة بشكل غير متجانس، أو تفتقر إلى الموضوعية، فإن القياس لا طائل منه. ليس هناك عجب أن يصبح الموظفون في موقع الدفاع، أو يختاروا مغادرة العمل هناك، أو أنهم مثبطي الهمة بحيث يؤثر ذلك على الإنتاجية إلى الحد الذي لا يدركه أحد في جميع أنحاء المنظمة كلها، على سبيل المثال، توقع الأداء.

معايير مراجعة الأداء Performance Review criteria

ينبغي أن تكون المعايير مبنية على أساس العمل الفعلي وهي واجبات ومسؤوليات الوظيفة. لا شيء يمكن أن ينظر إليه بسخف بالنسبة إلى موظف أكثر من تقييم الأداء المبني على أساس معايير تقع خارج سيطرته. إن وضع مثل هذه المعايير خارج سيطرة المهني يؤدي في كثير من الأحيان إلى تساؤل الموظف عما إذا كانت الإدارة الأعلى أو المشرف المباشر يعرف فعلياً (أو يهتم لمعرفة) ما هي مساهمة مهني معين فعلياً.

إن إحدى طرق تصنيف المعايير هي قابلية القياس والسلوكية. يمكن تقييم المعايير القابلة للقياس من حيث التعابير الكمية والنوعية. على سبيل المثال، تم الانتهاء من جميع المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية؛ أو تم القيام بـ ٢٠ زيارة للزبون من أصل ٢٠ متوقعة؛ أو ارتفعت الربحية بنسبة ٥٪ بالغة الهدف المحدد، أو تم الانتهاء من المشاريع بطريقة مقبولة بالنسبة إلى المنظمة. إن المعايير السلوكية هي الإجراءات التي يمكن ملاحظتها أو وصفها (على سبيل المثال، فشل موظف بالإضافة إلى آخرين في الوصول بالوقت المحدد، أو إسهامه دائماً في العمليات الإبداعية، أو نقله المستمر لرسالة المنظمة).

إن إحدى الطرق البسيطة لتحسين فعالية وفائدة مراجعة الأداء هي تدريب المشرفين على العملية والموظفين فيها. إن التدريب على تقديم وتلقي النقد البناء يمكن أن يحسّن ليس فقط العملية، وإنما أيضاً الموقف. إن تدريب المدراء بطرق معينة لمراقبة وتفسير السلوك أو العوامل المشتركة التي تشوّء المراجعات يمكن أن يحسّن قيمة العملية. ولسوء الحظ يمكن التوقع للمنظمات التي تضع القليل من التشديد على عملية إدارة الأداء أن تضع تشديداً أقل أيضاً على التدريب وذلك لأن العملية نفسها مضطربة جداً.

من المهم أن تتضمن المراجعة حواراً مفتوحاً؛ يمكن التوقع لمونولوج من خلال المشرف أن يضمن الدفاعية وتعزيز سوء الفهم. يجب أن يكون توثيق الأداء والسلوك الدعامة الأساسية للعملية. يطرح المدير في الكثير من الحالات أمثلة غير معهودة معاً لكليهما، في آخر لحظة، من أجل تحقيق الحاجة المتوقعة لمراجعة الأداء لكي تحدث، من دون تنفيذ عملية تشمل إدارة أداء فوري ومستمر وتوثيق نفسه طوال السنة السابقة.

إن مناقشة النتائج التي ينبغي أن تحدث ليس بالضرورة أن تنتهي باتفاق أو توافق في الآراء. كما أن المراجعة الموضوعية لهذه المناقشات والاختلافات المتبقية يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى تحديد معايير غير صالحة، وميل إلى عدم رضا الموظف أو سوء فهمه، أو طلب المديرين للمساعدة.

إن تطوير خطة عمل للمضي قدماً في الفترة المقبلة ينبغي ألا يكون موضوعاً فقط ولكن متفق عليه. إذا لم يتم الاتفاق على خاصية من خصائص خطة العمل، فمن الأفضل معالجة تلك التفاصيل على الفور. وهذا قد يتطلب التحكيم أو الوساطة أو المناقشة مع الآخرين. من النادر، من تجربتنا، أن يتخذ الموظفون موقفاً ضد جانب معين من خطة العمل لمراجعة الأداء. وعندما يفعلون ذلك، فإنه غالباً ما يكون هناك شيء ما خاطئ حقاً بهذه الخاصية، أو

أن المناقشة قد أدت بهم إلى سوء فهم طبيعة هذه الخطوة. وعلى الرغم من أن لدى مراجعة الأداء دلالة سلبية في كثير من الأحيان، وتشجع الصور السلبية للموظف، إلا أنها يمكن أن تصبح فرصة لتعزيز بناء فريق العمل، أو تعزيز الفرصة للمدرب أو موجه أحد الموظفين، أو تحفيز أو تشجيع الموظف لتحسين وضعه، أو التأكيد على أمن وقيمة موظف بالنسبة إلى المنظمة.

إدارة التوتر

Stress Management

استرخ. خذ قسطاً من الراحة. اذهب وطير طائرة ورقية، أو فقط اجلس بهدوء وشاهد العالم من حولك. من السهل قول ذلك، ولكن غالباً ما يكون القيام به صعباً وربما مسبباً للتوتر أيضاً. إن التوتر موجود في حياة كل فرد، ولكن ليست جميع أنواع التوتر سيئة بالضرورة. إن ما يسبب التوتر لشخص قد لا يسببه لآخر. قد يكون لدى المديرين توتر خاص بهم، بالإضافة إلى التوتر الموروث للآخرين. إن كيفية تجلي التوتر، وكيفية التفاعل معه، وكيفية إدارته يمكن أن تكون مختلفة بالنسبة لكل واحد منا. على سبيل المثال، قد تكون فرصة عرض النتائج والنجاح لمشروع فريق على الإدارة العليا مشهداً أليماً بالنسبة لأحد الموظفين، ولكنه شرف وتحدي وامتعة كبيرة بالنسبة لآخر.

يمكن أن تأخذ استجابتنا للتوتر أشكالاً مختلفة:

- فيزيولوجي: زيادة معدل ضربات القلب، والتوتر العضلي.
- سلوكي: التحدث بشكل أسرع، والعزلة الاجتماعية، وانخفاض أو زيادة الإنتاجية.
- معرفي: التفكير السلبي، والأفكار المتكررة غير المرغوب فيها، والأفكار الجديدة.
- عاطفي: الإثارة والقلق والاكتئاب.

يمكن أن يقوِّض التوتر فعاليتنا. تثبط الإثارة والفيوزات المقصورة همة الموظفين أو الزملاء من الاقتراب من بعضهم بطريقة منفتحة وغير دفاعية. إذا كنت متوتراً، فإن الآخرين يعرفون ذلك، والأثر ينخفض. يمكن للقيادة الرزينة والمتحكم بها أن تنشأ موظفين رزينين ومتحكم بهم. إن القدرة على تحديد مسببات التوتر (stressors)، وآثارها، وطرق الاستفادة من الطاقة التي ينتجها التوتر يمكن أن تجعل المديرين أكثر فعالية. وسيكون مثالياً لو تمكنا من التخلص من جميع الضغوطات، ولكن ذلك سيكون غير واقعي في العالم المعقد الذي نعيش ونعمل فيه. يمكن للمرء إزالة بعض مسببات التوتر من حياته، مثلاً العملية التي يمكن أن تثبت توتراً بحد ذاتها ولذاتها. يأخذ بعض الناس راحتهم فعلاً في معرفة أنهم متوترين، إنهم في حاجة، أو أنهم يعتبرون أن أسباب توترهم مهمة. إن أية طريقة يجدها المرء فعالة في معالجة التوتر مقبولة طالما أن التوتر لا يؤثر سلباً على حياته أو على من حوله.

إن الناس مختلفين ، فهم يريدون أو يحتاجون إلى أشياء مختلفة ، إلا أنهم يتصرفون بشكل مختلف (حتى في ظل الظروف نفسها) وربما يعتقدون بشكل مختلف. يحب بعض الناس أن يكون حوله ناس آخرون ، بينما يفضل البعض الآخر أن يكون بحاله ، مثلاً الذهاب إلى حفلة هو في الواقع توتر بالنسبة للبعض. يتخذ البعض القرارات بسرعة ، بينما يفضل البعض الآخر أن تبقى خياراته مفتوحة ، وربما يجمع المزيد من المعلومات قبل اتخاذ قرار ما. يستمتع البعض بالعمل من قوائم التحقق ، واضعين الأمور بشكل منظم ومنهجي ومنجزين البنود في وقت واحد. يجد الآخرون إبداعهم في وضع حرج إذا كانوا مُجبرين على العمل في ظل هذه الشروط ، وما يجدونه مضحكاً إلى مزعج أنه قد يتم استهلاك وقت في توثيق أداء الأنشطة أكثر من وقت القيام بأداء هذه الأنشطة في الواقع. إن البعض على درجة عالية من العقلانية والمنطقية والتنظيم ، بينما البعض الآخر تأملي وحسي. يذهب البعض "بالكتاب" ، ويقومون بأشياء بشكل مستمر ومتوقع في كل مرة. يسعى الآخرون إلى الإبداع والابتكار ، ويزدهرون في ظل الفوضى ويضجرون من الروتين.

تبين التجربة أن بعض الأساليب الشخصية مناسبة بشكل أفضل عموماً لمحاولات الفني ، والأنشطة العلمية والهندسة. ليس كل المهندسين على حد سواء بالتأكيد ، ولكن هناك العديد من أوجه التشابه في سمات الشخصية التي تؤدي إلى أوجه تشابه في إدارة التوتر. هناك العديد من أدوات اختبار الشخصية متاحة اليوم. لا شيء يقترب من قياس جميع الفروق الدقيقة لشخصية الإنسان ، لكنها يمكن أن تساعدنا في الحصول على لمحة عن من نكون. إن مؤشر المعالجة Meyers-Briggs هو واحد من أفضل المؤشرات المعروفة. يتألف الاختبار الكامل من عدة مئات من الأسئلة ، على الرغم من أنه تم تطوير نسخة أقصر من قبل David Kiersey و Marilyn Bates. تفحص الاختبارات الطريقة التي يدرك الناس بها العالم والطريقة التي يحددون من خلالها ما يجب القيام به. لقد تم تحليل ردود أفعال الإنسان وتصوراتهم ، وتم تصميم التجارب لتحديد سمات الشخص ، أي الأساليب العامة للشخصية. غالباً ما ينتمي الناس إلى أكثر من فئة واحدة ، كما يمكن للفئات أن تتداخل. يعتقد مصمم الاختبارات أنه من المهم إيلاء اهتمام لعناصر الشخصية تلك (أي التفضيلات والاحتياجات النفسية) التي لها أهمية قصوى ، على الرغم من الاعتراف بالتداخل.

إن نتيجة الاختبارين معاً مع المقاييس الأربعة نفسها مذكورة فيما يلي وهي متوفرة على شبكة الإنترنت أو من خلال استشاريي الإدارة. ينبغي التذكر أن هذه التجارب ليست معصومة من الخطأ وإنما هي مجرد مؤشرات للشخصية والمزاج. يمكن خداع أدوات الاختبار إذا لم تتم الإجابة عليها بشكل مباشر وصادق. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للمزاج في يوم الاختبار أن يؤثر على النتائج بشكل معتدل. يمكن للنتائج تحديد مواطن القوة والضعف في القيادة وكذلك مسببات التوتر التي تحتاج إلى أن يتم السيطرة عليها لكي تكون القيادة أكثر إنتاجية وفاعلية.

١- $E/I =$ المنفتح / الانطوائي ($E/I = Extrovert/Introvert$): يقيس هذا المقياس الطرق التي يكون فيها استخدام الإدراك الحسي وإصدار الحكم متأثرين بالشخص وبمن حوله. إن الشخص الذي يفضل أن يكون مع أشخاص آخرين ربما تكون نتيجة اختبار E أكثر منها I . والشخص الذي يفضل عالمه الداخلي من الأفكار والتفكير ربما تكون نتيجة اختبار I أكثر منها E . إن نتيجة اختبار 75% تقريباً من السكان هي على الأرجح E ، و 25% I .

٢- $N/S =$ الحدس / التحسس ($N/S = Intuition/Sensing$): يقيس هذا المقياس الطرق التي يجمع من خلالها المرء البيانات اللازمة لاتخاذ القرار. إن الشخص الذي يعتقد أنه عملي وواقعي التوجه ربما تكون نتيجة اختبار S . وربما تكون N هي نتيجة اختبار الشخص الذي يعتمد على التصورات اللاواعية، وردود الفعل "المعتمدة على الحدس" أو "الإحساسات الداخلية" ("gut" reactions or "hunches"). ويقول الخبراء إن الفروقات في هذا المقياس هي المصدر الأكبر لسوء التواصل وسوء الفهم من بين المقاييس الأربعة. يدرك الشخص S من خلال الحقائق والاعتقادات أن التجربة هي خير معلم. إن الشخص N مهتم بشأن ما يمكن أن يكون. ويمكن إزعاجه بواسطة الواقع، وهو يفضل التأمل حول الاحتمالات. تظهر نتيجة اختبار المهندسين والعلماء في معظم الأحيان كـ S . إن نتيجة اختبار حوالي 75% من السكان هي S في حين أن 25% هي N .

٣- $T/F =$ التفكير / الشعور ($T/F = Thinking/Feeling$): يقيس هذا المقياس الطرق التي يمكن للشخص أن يختار أو يقرر من خلالها كيفية اتخاذ القرارات. يشعر الناس من النوع T براحة أكبر مع الأحكام الموضوعية وغير الشخصية. ويشعر الناس من النوع F براحة أكبر مع الأحكام الشخصية، وموجهة القيمة، وغالباً ما يتم تأخيرهم من خلال القواعد. يميل التعليم الرسمي في المدارس إلى تطوير جوانب T لدينا، ويميل المهندسون والعلماء إلى أن تكون نتيجتهم T . هذا هو المقياس الوحيد المتأثر بنوع الجنس: 60% من النساء تكون نتيجة اختبارهم F ، في حين أن 60% من الرجال تكون T .

٤- $J/P =$ الحكم / الإدراك ($J/P = Judging/Perceiving$): يقيس هذا المقياس الطرق التي نستجيب بها لما يحدث. يفضل الأشخاص الذين تكون نتيجة اختبارهم عموماً J قدراً كبيراً من الانغلاق مع حاجة كبيرة لثبيت الأمور، بما في ذلك المواعيد النهائية. يفضل الناس من النوع P إبقاء خياراتهم مفتوحة، وغالباً ما يرغبون في تأخير أحكامهم، بما في ذلك المواعيد النهائية. إن نتيجة اختبار 50% من السكان تقريباً هي J و 50% هي P .

تقنيات إدارة التوتر للانطوائيين ($Introverts$): ابحث عن الراحة في سلامك الداخلي. تعرف على نقاط قوتك وعلى معرفتك. اعتمد على نقاط قوتك لزيادة التواصل والتفاعل مع النظراء. استمع بهدوء إلى مداخلات الآخرين. قم بالعمل عندما تكون مرتاحاً مع العمل. تذكر أن أكثر المهنيين ذوي التكنولوجيا العالية انطوائيون أكثر من كونهم منفتحين.

تقنيات إدارة التوتر للمفتحين (Extroverts): استخدم تركيزك الداخلي لتقييم أهمية الأفكار قبل مشاركتها مع الآخرين. استخدم ذلك التركيز الداخلي لتقييم مدى الملاءمة قبل التحدث، وفكر قبل أن تفعل.

تقنيات إدارة التوتر للحساسين (Sensors): ركّز على الصورة الأكبر لإعطاء الأولوية للتفاصيل، وامض قدماً وفقاً لذلك. خذ في الاعتبار حلولاً جديدة من شأنها أن تكون ملائمة للمشكلة التي في متناول اليد.

تقنيات إدارة التوتر للحدسيين (Intuitives): ركّز على التفاصيل ذات الصلة والحقائق الملموسة والمشكلة الخاصة التي في متناول اليد. خذ في الاعتبار الحلول الموجودة.

تقنيات إدارة التوتر للمستشعرين (Feelers): اعترف بأن بعض الصراعات أمر لا مفر منه، وأنت لن تكون راضياً عن نتائج جميع الحالات. أكّد على اهتماماتك عندما يكون ذلك مريحاً. حاول أن تفهم بأنك لن تفهم الآخرين وأوضاعهم تماماً.

تقنيات إدارة التوتر للمدركين الحسيين (Perceivers): اتخذ القرار عندما تكون مرتاحاً ومستعداً حتى لو كانت جميع المعلومات التي تعتقد أنها مهمة ليست متاحة. قم ببناء هيكل للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها.

تقنيات إدارة التوتر لمصدري الأحكام (Judgers): خذ في الاعتبار المعلومات الهامة ذات الصلة بالقرار. اعترف بأن المنظمة ليست سوى وسيلة لتحقيق الغاية أي أنها طريقة للتوصل إلى القرار. قيم، من أجل أهمية وإكمال العمل، قراراتك التي تم اتخاذها من دون جميع المعلومات ذات الصلة.

إن الهدف ليس التخلص من جميع الضغوط. إذا كنت تعرف مسببات التوتر، فإنه يمكنك معالجتها بطريقة استباقية ويمكنك إنشاء طريقة أكثر توازناً ومرونة لمسببات التوتر في المستقبل. يمكن أن تكون نماذج إدارة التوتر مفيدة. تضم الأساليب الأخرى المفيدة التدريب على الاسترخاء، وإعادة الهيكلة المعرفية، والتدريب على التوكيد والجزم، والإجازات، والتمارين الرياضية. إذا كنت تعاني من زيادة كبيرة في مستوى التوتر الذي يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في مستوى الوظيفة، فإنك قد تكون بحاجة إلى استشارة أخصائي.

إجراء المقابلات

Interviewing

هل يناسب مقدّم الطلب الوظيفة والوضع والبيئة! على افتراض أن المنظمة قائمة على المشاركة وجماعية التوجه، فإن الغرض من المقابلة هو إيجاد أفضل شخص ليستكمل أو يحل محل أحد أعضاء الفريق ضمن فريق لديه أهداف مسبقاً. إن الحفاظ على التأكيد على أهداف الفريق، والطرق التي يمكن من خلالها لمقدّم الطلب أن يسهم (أو يفشل في المساهمة) في تحقيق تلك الأهداف يمكن أن يبقّي عملية المقابلة في المنظور الصحيح. يحاول الأشخاص الذين يجرون المقابلة بشكل أساسي كسب معلومات كافية للتوقع من خلالها ما إذا كان وكيف سيعمل مقدّم الطلب

ضمن الفريق. إن التنبؤ أمر مخوف بالمشاكل، كما أن التنبؤ المبني على معلومات غير صحيحة أو غير مكتملة هو أكثر إشكالية. يتضمن بعض أهداف عملية المقابلة، مع أخذ ما ورد آنفاً في الاعتبار، ما يلي:

- إضافة تفاصيل البيانات على الطلب.
- الحصول على بيانات إضافية ليست على الطلب المقدم.
- سبر مقدم الطلب لتحديد كيفية استجابته في الحالات التي يُحتمل أن تحدث ضمن الفريق ومشاريعه.
- مراقبة وتقييم سلوك المتقدمين (على سبيل المثال، الدافع أو المظهر الخارجي أو الشخصية أو الصراحة).

تتضمن الإخفاقات العامة ضمن عملية المقابلة ما يلي:

- عدم دراية الشخص الذي يجري المقابلة بالاحتياجات الفعلية للعمل أو الفريق المحدد.
- عدم استعداد الشخص الذي يجري المقابلة (على سبيل المثال، غير مُدرب على عملية المقابلة؛ أو أن لا يكون لديه هيكلية للمقابلة، أو عدم معرفة أهداف المقابلة والتركيز عليها.
- الانحياز (على سبيل المثال، التطبيق بوعي أو بغير وعي لانحيازات أو تفضيلات الشخص الذي يجري المقابلة تجاه الشخص الذي تتم مقابله أو الموقف).
- الاعتماد غير المعقول على الانطباع أو الحدس الأول.
- تهيئة بيئة مقابلة لا تؤدي إلى المهمة (على سبيل المثال، الضجيج أو المقاطعات المستمرة أو عدم كفاية الوقت المخصص للمقابلة).
- عدم الاستماع (على سبيل المثال، الميل إلى التحدث تاركاً القليل من الوقت لمقدم الطلب لنقل البيانات).

يمكن أن يأخذ الشخص (الأشخاص) الذي يجري المقابلة بعض الخطوات الأولية للإعداد بشكل سليم للمقابلات وتجنب، إلى الحد الممكن عملياً، هذه المشاكل. ينبغي أن يتلقى الأشخاص الذين يجرون المقابلات تدريباً على طرق إجراء وتحليل المقابلات وينبغي أن يتذكروا أن هناك قوانين تمنع التمييز (على سبيل المثال، الباب السابع من قانون الحقوق المدنية). ينبغي للأشخاص الذين يجرون المقابلات مراجعة الطلبات المقدمة قبل المقابلة بدقة، وكذلك جوانب العمل والبيئة المحددة التي قد يتم إدخال مقدم الطلب الناجح إليها. يمكن أن تساعد المراجعة، مقدماً، على وضع الأسئلة التي يمكن أن تستنبط معلومات جديدة عن ثغرات أو غموض في تقديم الطلب؛ وكيف استجاب مقدم الطلب للتحديات في الماضي؛ كيف يمكنه معالجة الموقف لحل مشكلة افتراضية يمكن أن تنشأ داخل البيئة التي سوف يضطر للعمل فيها، والعمل وعادات العمل الشخصية التي قد تمتزج بصورة جيدة أو سيئة داخل الفريق الحالي.

إن تجمع الأشخاص الذين يجرون المقابلات ، بعد انتهاء المقابلة ، لمراجعة ومقارنة ومناقشة المعلومات التي تم جمعها هي فكرة جيدة عادة ؛ ويمكن مشاركة المعلومات والانطباعات الجديدة بين جميع الأشخاص الذين يجرون المقابلات ؛ يمكن تحديد المعلومات المضللة (التي قدمها الشخص الذي تتم مقابله وتلك التي جمعها الشخص الذي يجري المقابلة معه) ؛ كما يمكن تحديد التحيز وحله. من المهم أنه ينبغي إعادة التأكيد في هذا الوقت على الغرض من المقابلة (على سبيل المثال ، إيجاد أفضل موظف ليستكمل أو يحل محل أحد أعضاء الفريق ضمن فريق لديه أهداف مسبقاً).

الموظفون الإشكاليون

Problem Employees

إن إحدى أكثر الحالات المستهلكة للوقت والصعوبة التي يمكن أن يواجهها مدير هي أن يكون لديه موظف إشكالي. يمكن أن يكون الموظف الإشكالي موظفاً جديداً يجلب معه "مشاكله" التي تمر خلال عملية المقابلة وفترة التدريب. يمكن أن يصبح الموظف طويل الأجل موظفاً إشكالياً نتيجة لعوامل شخصية أو غيرها.

أولاً ، ينبغي أن يحاول المدير تحديد مدى وسبب المشكلة (على سبيل المثال ، التأخر ، أو عدم القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية ، أو تقويض سلطة وفعالية الإدارة). ثانياً ، يمكن للمدير دراسة ما إذا كانت المنظمة تساهم بأي شكل من الأشكال في هذه المشكلة. ثالثاً ، ينبغي للمدير تقييم ما إذا كان يمكن معالجة الحالة بصورة واقعية أم لا وتقييم الموارد الضرورية للقيام بذلك.

يمكن أن يكون استبدال الموظفين مكلفاً ، وخصوصاً في الوقت الذي قد تم فيه إنفاق موارد كبيرة في التوظيف والوقت والتدريب. إذا كان الموظف متقبلاً لمناقشة ومعالجة المشكلة ، فإنه يمكن للوضع أن يتحسن. أما إذا كان الموظف غير متقبل لمناقشة ومعالجة المشكلة ، فإنه يمكن للمشكلة الانتشار وإضعاف معنويات وإنتاجية الكادر بأكمله.

عندما يشك المدير أو يتم التشاور معه بمشكلة ، ينبغي أن تكون الطريقة مباشرة وتتم مناقشتها مع جميع الأطراف بثقة ، والبدء في عملية التوثيق. ينبغي الحصول دائماً على كافة جوانب القصة ، من الموظف المعني (الموظفين المعنيين) ، من المتفرجين ، أو من آخرين خارج المنظمة. يجب أن يكون المرء مدركاً للحقيقة بأن جميع هذه الأطراف قد تحتاج في نهاية المطاف إلى التفاعل معاً مرة أخرى ، وتعزيز الاحترام المتبادل حيثما كان ذلك ممكناً. وبمجرد أن تصبح الحقائق معروفة يجب مواجهة الموظف الإشكالي إذا كان ذلك مناسباً. يجب عدم القيام مطلقاً بانتقاد موظف أمام الموظفين الآخرين ، وعدم التسبب "بخسارة ماء الوجه" لأي شخص ، والتخفيف من حدة النقد من خلال تركيز المناقشة على المهمة وليس على الشخص.

يجد بعض المديرين أنه من المفيد السماح للموظف الإشكالي بوضع برنامج علاجي يمكن اتباعه لمعالجة المشكلة ووضع معالم يجب تحقيقها لمراجعة التقدم. لسوء الحظ، فإن عدم إمكانية حل جميع المشاكل، يجب أن يكون مقبولاً، وأن التخلص من الموظفين الإشكاليين قد يكون الأفضل لجميع الأطراف. يجب أن يكون المدير على علم، ويجب أن يتبع، بسياسات الموارد البشرية للمنظمة المتصلة بالخطوات اللازم اتباعها في ظل هذه الظروف. إن معظم سياسات التخلص لا تبدأ من نقطة الانتهاء. بدلاً من ذلك، فإنها تبدأ قبل ذلك بأسابيع أو أشهر، لضمان أنه يتم إجراء محاولات كافية لإعادة تأهيل الموظف الإشكالي وأنه يتم تقليل مشكلة المنظمة إلى الحد الأدنى. ولذلك ينبغي للمديرين البحث عن استشارة وإرشاد من مهنيي الموارد البشرية حالما يشكّون أن هناك مشكلة.

قوانين ولوائح التوظيف

Employment Laws and Regulations

ينبغي لجميع المديرين أن يكون لديهم فهم أساسي للعناصر الهامة للقوانين واللوائح المتصلة بالتوظيف. إن أقسام الموارد البشرية والمحامين المتخصصين في قانون التوظيف هم أفضل الموارد عندما تظهر دعوى قضائية أو قضية. يتم تطبيق قوانين التوظيف المتكافئ من قبل مجموعة متنوعة من الوكالات الاتحادية (الفيدرالية)، بما في ذلك مكتب الحقوق المدنية ووزارة العمل الأميركية. تقوم وزارة العمل الأميركية بإدارة وتطبيق أكثر من ١٨٠ قانوناً اتحادياً. تغطي هذه التعليمات واللوائح العديد من النشاطات في أماكن العمل لحوالي ١٠ ملايين من أصحاب العمل و١٢٥ مليون موظف. فيما يلي وصف مختصر لكثير من القوانين السارية، ولكن لا ينبغي أن تُعتبر كاملة أو مفصلة على نطاق واسع. إنها تهدف إلى تعريف قوانين العمل الرئيسية، وليس تقديم شرح مفصل لها. راجع القوانين واللوائح للحصول على تفاصيل.

الأجور والساعات: يحدد القانون المنصف لمعايير العمل (FLSA) معايير الأجور وأجور العمل الإضافي. تتم إدارة القانون من قبل شعبة الأجور والساعات التابعة لإدارة معايير التوظيف (ESA). إنها تطلب من أصحاب العمل الدفع للموظفين المشمولين الذين ليسوا بخلاف ذلك معفيين على الأقل من الحد الأدنى للأجور الفيدرالية، وأجور العمل الإضافي لمرة ونصف المرة من الأجر العادي للدفع. تطبق شعبة الأجور والساعات أيضاً شروط معايير العمل لقانون الهجرة والجنسية الذي ينطبق على الأجانب الذين يُسمح لهم بالعمل في الولايات المتحدة في إطار برامج التأشيرة الخاصة لغير المهاجر.

الصحة والسلامة في مكان العمل: تتم إدارة السلامة المهنية وقانون الصحة من قبل إدارة الصحة والسلامة المهنية (OSHA). يتم تنظيم ظروف الصحة والسلامة في معظم الصناعات الخاصة من قبل OSHA أو أنظمة الولاية التي وافقت عليها OSHA. إن لدى أصحاب العمل واجب عام في إطار قانون OSH (الصحة والسلامة المهنية)

لتوفير مكان عمل خال من الأخطار الجسيمة المُعترف بها. تطبّق OSHA هذا النظام الأساسي من خلال عمليات التفتيش والتحقيقات في أماكن العمل.

حماية الموظف: تجيز معظم قوانين العمل والسلامة العامة، والكثير من القوانين البيئية، وسائل حماية المُبلّغين بالنسبة للموظفين الذين يشتكون من انتهاكات القانون من جانب أصحاب عملهم. ويمكن أن تشمل المعالجات الإعادة إلى العمل ودفع الرواتب المتأخرة. تطبّق OSHA وسائل حماية المُبلّغين في معظم القوانين. قانون حقوق الخدمات المنتظمة للتوظيف وإعادة التوظيف: إن لدى بعض الأشخاص الذين يخدمون في القوات المسلحة الحق في إعادة التوظيف لدى صاحب العمل الذي كانوا معه عند دخولهم الخدمة. ويشمل هذا أولئك الذين تم استدعاؤهم من الاحتياط أو الحرس الوطني. تتم إدارة هذه الحقوق من قبل خدمة التوظيف والتدريب لقدامى المحاربين (VETS).

قانون حماية الموظف من جهاز كشف الكذب: يمنع هذا القانون معظم أصحاب العمل من استخدام أجهزة كشف الكذب على الموظفين، إلا في ظروف محدودة. تتم إدارة هذا القانون من قبل شعبة الأجور والساعات. الحجز على الأجور: يتم تنظيم الحجز على أجور الموظفين من قبل أصحاب العمل بموجب قانون حماية الائتمان الاستهلاكي، الذي تديره شعبة الأجور والساعات.

قانون الأسرة والإجازة الطبية: تتم إدارة هذا القانون من قبل شعبة الأجور والساعات، ويطلب القانون من أصحاب العمل الذين لديهم ٥٠ موظفاً أو أكثر منح ما يصل إلى ١٢ أسبوعاً من الإجازات محمية الوظيفة وغير المدفوعة، للموظفين المؤهلين لولادة أو تبني طفل أو لمرض خطير للموظف أو الزوج (الزوجة) أو الولد أو الوالد (الوالدة).

هناك عدد من القوانين والضوابط الفيدرالية يمنع التمييز على أساس العرق أو اللون أو الدين أو الجنس أو الأصل القومي من قبل كل من الحكومة الفيدرالية في حد ذاتها ومن قبل المنظمات التي تتلقى أنواع مختلفة من المساعدة المالية الفيدرالية أو العقود الحكومية. وتشمل هذه ما يلي:

- الباب السادس والباب السابع من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م وتعديلاته في عام ١٩٧٢م و١٩٩١م.
- قانون المساواة في الأجور لعام ١٩٦٣م.
- التمييز على أساس العمر في قانون التوظيف لعام ١٩٦٧م (Public Law (PL) 90-202) (لا ينطبق إلا على الناس الذين هم أقل من ٤٠ سنة من العمر؛ وبالنسبة للمشاركين في البرامج أو الأنشطة الفيدرالية التي تتلقى مساعدة مالية، فإن القوانين ذات الصلة هي قانون التمييز على أساس العمر (ADA) لعام ١٩٧٥م الذي ينطبق على الناس من جميع الأعمار).

- قانون الأمريكيين المعاقين لعام ١٩٩٠ م (P.L. 101-336).
 - القسم ٥٠٣ و ٥٠٤ من قانون إعادة التأهيل لعام ١٩٧٣ م وتعديلاته.
- يتم نشر ضوابط الـ EEOC (لجنة الفرص المتساوية) سنوياً في الباب ٢٩ من كود القوانين الفيدرالية (CFR). يتوفر الـ CFR مباشرة (online) من خلال مكتب الطباعة الحكومي في الولايات المتحدة. وعنوانه على شبكة الإنترنت <http://www.gpoaccess.gov/cfr/index.html>.

الموارد

Resources

نظرية الإدارة

McNamara C. Various Styles of Management. http://www.mapnp.org/library/mng_thry/styles.htm
 Croft C. The Evolution of Management. University of Western Australia, Department of Electrical and Electronic Engineering. <http://www.ee.uwa.edu.au/~ccroft/em333/leca02.html>

العملية الإبداعية

MindTool.com. Brainstorming: Generating radical new ideas. <http://www.mindtools.com/brainstm.html>

مهارات الاتصال

Hirsch H. Essential Communication Strategies: For Scientists, Engineers, and Technology Professionals. Wiley-IEEE Press. Indianapolis, IN. 2nd Ed., 2002.
 Building Customer Loyalty. Engineers International. http://www.engineers-international.com/customer_loyalty.html
 The Written Word. Online Writing Lab, Purdue University, <http://owl.english.purdue.edu/handouts/pw/>
 Vilmi R. Writing Help. <http://www.ruthvilmi.net/hut/LangHelp/Writing/>

التوجيه

Yao JTP. Guidelines on Career Paths and Mentoring. ASCE Zone III Younger Members Conference. Department of Civil Engineering, Texas A&M, Houston, TX, February 6, 1999. <http://lohman.tamu.edu>
 Guidelines for Mentoring Relationships. The Institution of Electrical Engineers. <http://www.iee.org/EduCareers/Mento/guidelines.cfm>

الدافع

Heathfield SM. <http://humanresources.about.com/cs/moralemotivation/>
 HR Web Guide: Employee Motivation. The University of Vermont. <http://www.bsad.uvm.edu/hrm/Motivation/motivationhome.htm>
 Business Bureau, UK. http://www.businessbureau-uk.co.uk/growing_business/employee_relations/motivation.htm
 Topics in Motivating People, BusinessTown.com. <http://www.businesstown.com/people/motivations.asp>
 Croft C. Motivating Job Performance. University of Western Australia, Department of Electrical and Electronic Engineering. <http://www.ee.uwa.edu.au/~ccroft/em333/lectures/Lec%20L/Notes.htm>

إدارة الأداء

McNamara C. Basics of Conducting Performance Appraisals. Management Assistance Program for Nonprofits. http://www.mapnp.org/library/emp_perf/perf_rvw/basics.htm
 HR WebGuide. The University of Vermont.
 Croft C. Performance Appraisals. <http://www.bsad.uvm.edu/hrm/PerfAppraisals/perfhome.htm>

Human Resource Management. University of Western Australia. Department of Electrical and Electronic Engineering. <http://www.ee.uwa.edu.au/~ccroft/em333/lectures/Lec%20J/Notes.htm>

إدارة التوتر

Sime WS. Stress Management: A Review of Principles. University of Nebraska Lincoln. <http://www.unl.edu/stress/mgmt/>

Kiersey DM. Temperament and Character. <http://keirsey.com/>

Stress Management Techniques. MindTool.com. http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_00.htm

إجراء المقابلات

Hiring & Firing. BusinessTown.com. <http://www.businesstown.com/hiring/index.asp>

EEO Guidelines for Interviewing Applicants. Wake Forest University. <http://www.wfu.edu/hr/forms/eo-guidelines.pdf>

Recruiting & Hiring. CareerLab. <http://www.careerlab.com/hiring.htm>

الموظفون الإشكاليون

DelPo A, Guerin L. Dealing with Problem Employees: A Legal Guide., Nolo Press. Berkley, CA 2001.

Managing People: Problem Employees, BusinessTown.com.

<http://www.businesstown.com/people/employees.asp>

Dealing with Problem Employees. HRTTools.com. http://www.hrtools.com/HREssentials/P05_7320.asp

قوانين ولوائح التوظيف

U.S. Department of Labor, Office of the Secretary. <http://www.dol.gov>

U.S. Equal Opportunity Employment Commission. <http://www.eeoc.gov>