

## الوحدة الثالثة

### ماهية دوافع العمل وأهميتها للعاملين؟

في هذه الوحدة نطرح سؤالاً مهماً وهو "لماذا يعمل الناس؟" ولماذا يقبل بعضهم على عمله بشغف ونفس راضيه؟ بينما يؤديه البعض الآخر نفس العمل وهم كارهين متثاقلين؟ ولماذا يفضل البعض هذه الوظيفة دون الأخرى، وفي هذا المصنع أو الورشة أو القسم دون غيره وتحت إشراف هذا المدير بالذات، ومع هؤلاء الزملاء دون غيرهم؟ هل تشبع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين في صور متنوعة مادية ومعنوية واجتماعية وغيرها الحاجات التي توجد عندهم... ما هي هذه الحاجات وما ترتيبها ودرجة أهميتها وضرورة إشباعها، ومعدل تغيرها؟ كل هذه الأسئلة وعشرات غيرها تتعلق بدافعيه الأفراد.

## ما المقصود بالدافعية؟

الدافعية هي القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له، وهي عملية مركبة أو معقدة لأنها تشمل تفهم الدوافع التي توجد عند الفرد، والتعرف على الحوافز التي يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها، وملاحظة تحرك السلوك في الواجهة المطلوبة لتحقيق الهدف، وما ينتج عن ذلك من إشباع ورضا أو حرمان وإحباط، وما يتبعه من سلوك دفاعي وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه في المستقبل وهي كذلك عملية مستمرة لأن دورة السلوك عند الفرد متصلة ولأن دوافعه تتجدد وتتغير وتستمر، وهو دائم البحث عن إشباعها.

ويعبر الدافع عن حاجة ناقصة يريد الفرد أن يكملها لذلك يسيطر عليه شعور بعدم الرضا حتى يتمكن من سد الحاجة بالدرجة التي يراها كافية أو مرضية. عندئذ يزول هذا الشعور ويحل محله رضا واطمئنان، ويتوقف الفرد عن السعي لإشباع هذه الحاجة حتى تستجد مرة أخرى، ينصرف إلى سد غيرها من الحاجات.

أما إذا لم تشبع الحاجة فإن القلق يظل موجودا، وربما يزيد عما كان عليه ويتحول إلى إحباط وما يصاحب ذلك من مشكلات نفسية قد تزول سريعا

وقد تستمر لفترة زمنية معينة، وما يترتب على ذلك من استخدام الوسائل الدفاعية التي عددناها. وقد يحدث أن تشبع الحاجة التي يريد بها الفرد بدرجة أقل مما يراه مناسباً أو كافياً. وهنا ينخفض القلق ولكنه لا يختفي ويتحقق للفرد شعور بالرضا ولكن بدرجة قليلة، ومن جهة أخرى فقد يتجاوز إشباع الحاجة توقعات الفرد أحياناً، مثلاً إذا توقع عامل مكافأة معينة وفوجئ بأنه حصل على مكافأة أعلى فوقتها ترتفع درجة رضاه إلى الحد الأعلى وربما أثر ذلك على توقعاته فيما بعد فيضع مستويها عالياً لإشباع حاجاته

### ماذا يريد العاملون..؟

عنيت دراسات وبحوث كثيرة بالحاجات التي يريد العاملون إشباعها في وظائفهم وتشير بحوث الدفاعية - والتي كان لهيرزبرج بنظريته عن العوامل الدافعة والصحية نصيب كبير في انتشارها وتوجيهها إلى العديد من الشركات والأجهزة والمؤسسات، ومن الحاجات التي ينشغل العاملون بإشباعها على اختلاف أنواعها وأهميتها ودرجات تأثيرها على الموظف والعمل ككل ما يلي:

## وهذه المجموعات هي:

- إيجاد عمل جيد يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.
- الشعور بالأمان الوظيفي.
- توفير الآلات والمعدات الحديث التي تساعد على الإنجاز.
- أن يكون الأجر مناسب بالنسبة لنوع الوظيفة والعمل المؤدى.
- توفير ظروف عمل جيدة كالاهتمام (بالإضاءة والتهوية والمكان).
- الإشراف الجيد والنقد البناء.
- تفهم العمل وتحمل المسؤولية.
- تنمية المهارات وتوفير المعلومات المناسبة.
- أن يكون بين فريق العمل نوع من الانسجام والتفاهم.
- أن يتم تقييم الأداء بموضوعية.
- أن يكون هناك عدالة في نظام التأديب والانضباط.
- ألا يتم العمل تحت ضغوط وإنما يتم بالتحفيز.
- فتح مجالات ومشروعات جديدة.
- الحافز المادي والمعنوي.

## أهمية الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاج:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات،

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

### الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا

عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

• أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

• هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

### ربط المسار الوظيفي بالتدريب:

إن رصد وتحليل الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريب للعاملين في المؤسسات الحكومية هو الهدف الأساسي لتحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء

الخدمة إضافة إلى ربط التدريب بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين أنه الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات وأيضاً عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارات الوظيفية والتدريبية بشكل علمي ومنهجي هو الذي له أهمية بربط العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي.

لأن التدريب يعتني بتطوير قدرات المتدربين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تنعكس إيجابياً عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، جاءت الفكرة نحو تنظيمه في المنظمات ضمن إطار مؤسسي يعرف بـ "المسار التدريبي للأفراد" والهدف هو:

• ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنظمة لدى مراكز القرار من خلال وثيقة "المسار التدريبي للأفراد"، للاستفادة من الطاقات الكامنة لدى جميع أفراد المنظمة، للنهوض والارتقاء بالمنظمة وكادرها. ولذلك فإن التدريب موجه لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية وضمن الحد الأدنى المقبول.

• ترسيخ أهمية وقيمة التدريب لدى العاملين في المنظمة بغض النظر عن تفاوت مستوى تأييد التدريب بينهم.

- يلزم المسار التدريبي الموظفين/ الأفراد المستهترين إلى المشاركة وعدم التهرب من التدريب، ويساعدهم التدريب على تغيير نمط تفكيرهم نحو الايجابية بدلا من السلبية.
- يساعد المسار التدريبي العامل/ الموظف الخجول أن يشارك في التدريب لتطوير نفسه من دون أن يطلب.
- يساعد المسار التدريبي الموظفين/ الأفراد الذين ينسون أنفسهم في غمرة العمل على تجديد معلوماتهم وتنشيطها وتطوير أنفسهم.
- ومن منافع المسار التدريبي، انه لكونه موجه نحو كافة أفراد المنظمة ومرتبطة بالمسميات الوظيفية لا بالأشخاص، فإنه يمنع المحاباة ويعزز قيم العدالة في التدريب، ويحقق درجة من الرضا الوظيفي تساعد على منع الشللية ضد القائمين على التدريب أو الإدارة في هذا الجانب.
- العامل الإنساني: إن تطوير قدرات ومهارات ومعارف العامل/ الموظف من خلال التدريب له انعكاسات ايجابية على:
  - أ - البيئة المحيطة به (الزوجة، الأبناء، الإخوة، الأصدقاء، الجيران).
  - ب- تعزيز مكانته الاجتماعية بالمهارات والمعارف والإمكانات التي استفادتها من التدريب.

## الأسس العملية لعمليات التحفيز:

### أهمية رفع الروح المعنوية:

أثبتت الدراسات أن قوة المشروع الحقيقية تكمن في أفرادها أكثر مما تكمن في نظمه أو إجراءاته أو أصوله وموارده، إن المشروع القادر على رفع الروح المعنوية للأفراد يكون أكثر قدرة على تدعيم مركزه التنافسي ومقابلة التحديات وتنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء.

وتختص وظيفة التوجيه أساساً بإدارة السلوك البشري وتنمية التعاون الاختياري بين العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وتعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم عناصر عملية التوجيه التي يقوم بها قائد الفريق، وهي ركيزة أساسية للتوجيه الفعال بجانب ركيزتي الاتصال والقيادة.

### تعريف الروح المعنوية:

الروح المعنوية هي قدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك.

ومن هذا التعريف نرى أن الروح المعنوية ترتبط بعوامل أساسية هي:

- أن يكون لدى أعضاء الفريق ثقة كبيرة في الهدف.

- أن يثق أعضاء الفريق في القيادة.
- أن يثق أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
- أن تتوفر الكفاءة التنظيمية للفريق.
- الحالة العاطفية والنفسية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وفي كثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق نسب عالية لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

ومن العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية ما يلي:

#### 1- تنوع المهارات:

وهو تعدد الأنشطة والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة، فالموظف لا يجذب الوظيفة ذات المهارات المحدودة كأن تكون مهمته مثلاً ملاً استمارة العميل، وعلي العكس فإن الوظيفة التي تشمل مهارات متعددة مثل مهارات الاتصال، مع مهارات الحاسب، مع مهارات التحليل تكون أكبر أثراً في رفع الروح المعنوية.

#### 2- هوية الوظيفة:

وهو أن تكون الوظيفة مؤدية إلى إتمام جزء كامل ومحدد من العمل.

### 3- أهمية ومغزى الوظيفة:

يجب أن يتفهم الموظف أو عضو الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به المنظمة، وكذلك تأثير هذا العمل على العملاء أو المستفيدين من عمل المنظمة.

### 4- الاستقلالية:

يجب أن تحتوي الوظيفة على قدر من التفويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف، بما يمكنهم من الابتكار والشعور بالذاتية.

### 5- التغذية المرتدة:

أن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول على قدر من المعلومات عن كفاءة وفاعلية الأداء.

وبناء عليه يمكن أن تقوم القيادة بالتدخل لرفع الروح المعنوية بعدة أساليب إذا دعت الحاجة، مثل تدوير العمل، وتوسيع المهام، إثراء الوظيفة.

ويكون ذلك عن طريق تجميع للمهام، أو خلق وحدات للعمل حسب طبيعة كل عمل، أو إقامة علاقات أقوى مع العملاء، أو الإثراء الرأسي ببعض المهام القيادية، أو فتح قنوات للتغذية المرتدة.

## هل التحفيز ضروري لرفع أداء العاملين؟

إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل هي القدرة والمعرفة والرغبة، أي يجب أن يكون الفرد قادرا علي أداء المهمة، عارفا بكيفية القيام بها، راغبا في أدائها، وهذا يرجع لإدارة التدريب حيث أنها تقوم بتنمية قدراته ومعارفه، ثم تحفيزه لزيادة الرغبة في الأداء.

### ماهية التحفيز:

يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوي أعلى من الجهود بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية علي أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدي الأفراد.

ومن هذا التعريف نري أن التحفيز هو عملية تتعلق أساسا بثلاث عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد. فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة.

### إرشاد الموظفين..أساليب ومهارات:

الإرشاد مهارة أساسية لكل مدير، فالوقت الذي تمضيه في الإرشاد سيقود إلى تحسين الأداء إذا اتبعت المبادئ التالية:

- 1- المرشدون الجيدون يدربون الموظفين على أداء مهامهم بالطريقة الصحيحة باستمرار بالرغم من أن معظم الإرشاد يتم في النواحي الفنية للوظيفة، إلا أنه يمكنك إرشاد الموظفين لتطوير مهاراتهم الشخصية ومهارات فريقهم.
- 2- اجمع الناس يومياً، جماعة أو أفراداً، للتوصل إلى اتفاق حول ما هو متوقع منهم.
- 3- استعمل الوسائل التالية لمساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم:
  - أ - التعلم الوظيفي: حدد المهارات التي تتوقع من الآخرين استعمالها.
  - ب- النصيح: ساعد زملائك في إيجاد حلول عن طريق اكتشاف الذات خطوة بخطوة.
  - ج- التدريب: ارفع من مهارات زملائك بتوضيح ما تريدهم أن يفعلوه موضحاً لهم كيف يعملونه، واسمح لهم أن يحاولوا ذلك وأنت تراقبهم، ثم إعطائهم تغذية راجعة عن أدائهم.
  - د- المجابهة: دع زملائك يعملون متى يكون أداءهم أقل من التوقعات المتفق عليها.
- 4- إذا فشل زملائك في القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة، فوضح لهم ذلك مرة ثانية. اسألهم ليؤكدوا لك فهمهم للمهمة ودعهم يبرهنون ذلك بتوضيح كيف يقومون بالأداء عملياً.

- 5- إذا لم يتطور الزملاء بعد عدة محاولات، فقرر إذا ما كان السبب هو احتياجهم إلى المزيد من القدرات أم عدمها. إذا كان السبب هو عدم القدرات، فانقل الشخص إلى وظيفة أخرى تناسب مهاراته. أما إذا كان السبب هو اتجاه الفرد، فحدد السبب والحل. إذا لم ينجح ذلك - وأقلية بسيطة لا تستجيب - فوقع عليها العقوبات، وربما الفصل.
- 6- أعط الناس تغذية راجعة باستمرار. وكلما سمحت الظروف قم بقياس أدائهم حتى يكونوا على بينة إذا كان أداؤهم في تحسن أم في تراجع.
- 7- مع تحسين مهاراتهم، شجعهم لاكتشاف طرق جديدة وأفضل لأداء العمل، وأثن على أفكارهم الجديدة.
- 8- دعهم يبتكرون آراءهم وأفكارهم الجديدة حتى وإن لم تطابق طرقهم الجديدة تصورك عن الطريقة المثلى.

### وأحرص على عمل الآتي:

- أ- تشخيص الأدوار التي تتوقعها من الآخرين.
- ب- تشجيع الآخرين ليعملوا بطريقة أفضل.
- ج- أخبرهم متى حققوا التوقعات ومتى تجاوزوها، أخبرهم بذلك في الحال وحدد ما شاهدته. اسألهم بماذا شعروا تجاه التطوير، وكيف يتوقعون له أن يستمر.

د- أخبر الموظفين الذين لم يقوموا بعمل جيد:

- في أقرب فرصة ممكنة.
- في مكان بعيد عن مرأى الموظفين الآخرين.
- بأن تكون محددًا بخصوص ما لم تكن راضياً عنه.
- باكتشاف ما يشعر به الموظف.
- بالتركيز على المشكلة وليس على الشخص، دائماً استعمل أنا وليست أنت في ملاحظاتك.
- بعدم استعمال ألفاظ نابية قط.
- بإشراك الموظف في إيجاد حل.
- بتلخيص التوقعات بوضوح.
- بطريقة جازمة وليست اعتذارية.

### كيف تكسب ولاء موظفيك وتحصل على أعلى النتائج؟

#### 1- عليك بالاهتمام بالعاملين معك

لا بد أن تتذكر أن العاملين لن يهتموا بقدر ما تعرف ؛ حتى يعرفوا قدر اهتمامك، ولهذا أشعرهم باهتمامك أولاً ، وبعدها يمكنك أن تطلب منهم أن يفعلوا أي شيء، فلسنا مجتمعاً من الآلات، حيث أننا نتعامل مع بشر، والناس لهم مشاعرهم، وكل واحد يطمح في أن يكون موضع محبة وتقدير واحترام.

ولهذا إذا ما عاملت الناس بهذه الطريقة ؛ فإنهم يستجيبون بشكل أفضل، أما إذا ما عاملتهم كما تعامل الإنسان الآلي فإنهم يستجيبون كما تستجيب تلك الآلة، وبهذا الوضع يصعب عليك الحصول على أي إبداع، وستلاحظ أنهم يعبرون عن شعورهم بالتعاسة من خلال مظاهر معينة مثل هبوط المعنويات وكثرة المشاكل.

## 2- لا تكلف العاملين من العمل ما يشق عليهم حتى وإن كنت

### تطبيق ذلك

لا تتوقع من العاملين معك أن يكرسوا أنفسهم للعمل على غرار ما تفعل أنت، فالسبب الذي جعل منك مسؤولاً لعمل معين هو أنك تنظر إلى ذلك العمل من منظور مختلف عن بقية العاملين، ولهذا أدمهم في ذلك؛ ولكن عليك أن تتفهم جيداً أن المخلصين المضحين هم الاستثناء لا القاعدة. وتنشأ المشكلة عندما يتوقع المسؤول من العاملين تحته أن يعملوا ساعات فوق المطلوب لأنه هو يفعل ذلك، أو أن يجعلوا العمل معهم داخل وخارج البيت لأنه هو يفعل ذلك، أو أن يجعلوا عملاً معيناً هو كل حياتهم لأنه يفعل ذلك، فعلى المسؤولين والقادة أن يقدموا مثلاً يحتذي به ؛ ولكن عليهم أيضاً أن يدركوا الفارق بين تقديم المثال والمطالبة المقنعة، فالعاملون معك يريدون أن يعملوا ومع ذلك يريدون أن يستمتعوا بعلاقاتهم العائلية وصدقاتهم

ونشاطاتهم، أما تبعات تجاهل هذه القاعدة فسوف يكون الاستياء الخفي أو السافر، واحتمال تخريب نظام العمل.

3- قدر الفوارق بين العاملين، وابتحث عن الصفات المشتركة بينهم للانطلاق بالعمل منها؛ وحتى تستطيع إدارة الأفراد المختلفين بطرق مختلفة

إن إدارة العمل تكون في بعض الأحيان صعبة على المسؤولين الذين يحاولون إدارة العمل بطريقة واحدة فقط ؛ لأن ما يحفز شخصاً ما ؛ قد لا يحفز الآخر. ولهذا عليك أن تدرس الفروق ؛ وتقيم المزايا الفريدة ؛ حتى تنتفع بها.

4- عبر عن امتنانك تجاه من يحسن تأدية عمله

كلنا نحب أن يكون هناك من يقدرنا، ويقدر العمل الذي نقوم به، فالعامل يحقق نتائج غير عادية عندما يشعر بأنه موضع تقدير واحترام، وقد بينت البحوث أن الناس جوعى للتقدير عندما يتلقون ثناء أصيلاً.

ولهذا اشكر أعضاء فريقك، واثن على نجاحاتهم وإنجازاتهم، ويمكنك أن توجه تقديرك مباشرة أمام الآخرين بشكل شفهي أو مكتوب أو بأكثر من طريقة ؛ وهذا بدوره يؤكد على نظرهم لك كقائد يحسن للمحسن على إحسانه.

وسوف تلاحظ من العاملين أنهم متى ما وجدوا مستوى من الأداء ممكناً تحقيقه ويحقق لهم الشئ ؛ حتى يبادروا لإنجازه بهدف الحفاظ على الانطباع الذي وضعوه في ذهن المسئول.

#### 5- أسأل العاملين معك عن احتياجاتهم

إحدى أفضل الطرق التي تجعل من إدارتك للعمل فعاله هي التأكيد على فعالية العاملين معك من خلال توفير لوازم واحتياجات عملهم، فالعاملون إذا ما كانوا لا يعملون بكامل طاقتهم ؛ فإنك أنت الذي لا يعمل بكامل طاقته.

ولا تفترض بشكل آلي أن هذا سوف يكلفك الكثير من المال، إذ غالباً ما تكون الأمور الصغيرة هي ما يعيقهم عن القيام بعملهم بأكثر فعالية ممكنة.

#### 6- أخلص للعامل يخلص لك

الناس عادة يستجيبون بنفس الطريقة التي بها يعاملون، فالاحترام يفرض الاحترام، والعجرفة تجلب العجرفة، والإخلاص يبني الإخلاص، وهذا المصطلح الأخير مصطلح مهم يجب غرسه في نفس الموظف أو العامل، فهو يعني السهر على صالح العمل، وعدم التخلي عنه في الأوقات الصعبة، وهو يعني التركيز على إيجابيات العلاقة بين العامل والعمل، وتصغير متاعبها حين تتعرض أمور العمل للخطر.

فعلاقة المسؤول بالعاملين تشبه العلاقة الزوجية من حيث كونه التزام على مدى السنوات ؛ وليس خلال شهر العسل فقط، ومادام الحال هكذا فلا بد من العناية والاهتمام بها.

#### 7- عليك بالاعتراف بالخطأ في حق العاملين معك وطلب الصفح منهم

فعن طريق الاعتراف بأخطائك تنقي الجو، وتقدم نموذجاً يحتذى به من الشعور بالمسؤولية، ولا بد أن تتبه أنه نادراً ما تمر الأخطاء دون أن يتنبه لها الناس.

وإن حاولت أن تغطي على هذا الخطأ فإنك ستبذل قسطاً كبيراً من الطاقة في سبيل التغطية عليه مما يؤدي إلى مضاعفة الأذى وزيادة الضغط من خلال صرفك للوقت والجهد في محاولتك للتوصل إلى الحل. أما عندما تعترف بأخطائك فإن ذلك يزيد من تقدير الناس لك، ويصبح الناس أكثر ميلاً إلى منحك ثقتهم في الأمور الأخرى.

#### 8- أعط الصلاحية للمتعاونين معك على قدر مسؤلياتهم

فإذا لم تأت الصلاحية على قدر المسؤولية فسوف تفضي بالموظف إلى الفشل، وهذا ليس من العدل في شيء.

فمن الخطأ أن يحدد المسؤولون مهمة ويحملون مسؤولية تنفيذها إلى أحد

الأشخاص؛ ولكن لألف سبب وسبب يمنعونهم عن صلاحية التنفيذ، وهكذا يحطمون معنويات العاملين معهم.

وهكذا يصبح أي موظف يشعر بأنه يستخدم ككبش فداء يضحى به عندما تتدهور الأمور، وربما يكون على حق، حتى صاحب التفكير الإيجابي يتوصل إلى نتيجة مفادها أنه لن ينجيه سوى الحظ.

### 9- لا تجعل العلاقات الشخصية الاجتماعية تطفئ على العلاقة العملية

فالعلاقات الاجتماعية لا تنجح العمل إلا إذا أبقيت مستقلة عنه، بحيث لا تشكل عائقاً يحول دون بلوغه، وإذا صادف ولو مرة واحدة أن تشككت في قرار جيد؛ لأنه قد يسيء إلى علاقة شخصية مع أحد العاملين؛ فإنك تكون عندها قد تجاوزت الحدود المسموح بها، وأساءت إلى سير العمل.

### 10- لا تجعل العمل مقيداً بشخص معين

أحد أكثر مساوئ العمل شيوعاً هو أن يربط المرء نفسه بعجلة شخص آخر بحيث يوصف عادة بالقول: متعلق بذيله.

إن مما يغري بالوقوع في هذا الأمر حين يشعر المرء أنه مصيب عندما يحاول أن يستفيد من ربط نفسه بشخص يتميز بنفوذ كبير، وبالرغم من أن ثمة فوائد قريبة إلا أنها لعبة في غاية الخطورة.

فعندما تشد عربتك إلى عجلة شخص آخر ؛ فإنك تحصل على ركوب مجاني إلا إنك لا تتحكم به، ولهذا فالأفضل لك أن تركز على عجلتك الخاصة، فالنور المنبعث في داخلك لا يمكن إطفاءه، أما النور المنبعث من غيرك فقد لا تستفيد منه.

### 11- اختر كلماتك بعناية فقد تحمل أهمية أكبر مما تعتقد

الموقع والصلاحية يعطيان كلماتك قوة أكبر، فعندما تبرز موقفاً إدارياً ؛ فإن كلماتك يصبح لها وقع مختلف على أسماع وعقول الموظفين، حتى أن ما قد يبدو نقاشاً عابراً في نظرك يشكل قضية حياة أو موت بالنسبة للمتعاونين معك، فهم يعودون إلى بيوتهم ليلاً، ويحدثون زملاءهم وعائلاتهم عن كلامك وكم كان مذهلاً أو ذكياً أو فظيماً أو ضعيفاً.