

الفصل الثالث



الأركان المبنية للتحفيز

التحفيز بطبيعته ذاتي - كما قلنا سابقا - وذلك التحفيز يجب أن يحرك دوافع الإنسان الداخلية ، إذن التحفيز الفعال هو الذي يلبي احتياجات الإنسان النفسية ، وكلما لَبَّى هذا التحفيز وبيئة العمل للاحتياجات النفسية للموظفين كلما زاد ولاء هؤلاء وسعادتهم ورضاهم عن عملهم .

وهناك الكثير من النظريات التي تتحدث عن ذلك لعل أشهرها هرم ماسلو، كما الشكل الآتي:



وقد قسم ماسلو حاجات الإنسان إلى خمسة وهي كالآتي:

حاجات البقاء: وهي حاجة الإنسان إلى المأكل والمشرب والمنام وهي حاجات فسيولوجية.

حاجات الأمان: وهي حاجة الإنسان إلى الشعور بالأمن والأمان .

الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة إلى الانتماء إلى العائلة أو المجتمع والشعور بالحب والتواصل.

التقدير: وهي حاجة الإنسان أن يشعر بالاحترام والتقدير ممن حوله .

إثبات الذات: وهي أعلى تلك الحاجات وهي حاجة الإنسان إلى إثبات وجوده والقيام بالعمل الذي يحبه ويستمتع به .

وكما ترون في الهرم فإن ماسلو قسّم تلك الحاجات على أساس هرمي ، كل احتياج يبني على ما قبله فإذا أنعدم الاحتياج في الطبقات الدنيا أنعدم في الطبقات العليا .

ورغم أهمية تلك النظرية إلا أنني أثرت نظرية أخرى هي في رأيي أكثر علاقة بجيلنا الحالي من الجيل الذي عاش به ماسلو وهي أكثر قرباً للجانب العملي منه إلى النظري . هذه النظرية تعرفت عليها عن طريق المحاضر العالمي توني روبنز في دوراته وهي مبنية على ما يسمى **Human Needs Psychology**

نظرية احتياجات الإنمآن النفسية الممتة

الإنسان بطبيعته يحتاج إلى الشعور بالآتي :

الأمان والحتمية: يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بالأمان في حياته اليومية فلا يهدد أمانه أو بقاءه أي تهديد ومن ضمن ذلك الشعور، الشعور بالحتمية . يحب الإنسان أن يشعر أن حياته فيها من الحتمية والقدرة على تنبؤ أحداثها بصورة واقعية ، وهذا أمر مهم جداً للشعور بالأمان . فالحياة لا يهددها تهديد وتسير وفق أحداث ليس فيها تغييرات مفاجئة أو طوارئ مستمرة أو كوارث.



CHANGE

التنوع والتغيير : يحتاج الإنسان في حياته إلى التنوع والتغيير فالكثير من الأمان والحمية يصيب الحياة بالملل، فيحتاج الإنسان إلى أن يجدد من تلك الحياة ، يحتاج إلى أن يشعر بالمغامرة ولو قليلا ، يحتاج أن يغير من نمط حياته وإلا قد يصاب البعض بالروتين القاتل ومن ثم الاكتئاب . يحتاج الإنسان من حين لآخر أن يشعر بحرية أكثر في اتخاذ القرارات ، يحتاج إلى تغيير نمط حياته الروتيني.

الحب والتواصل : يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بالحب تجاه الآخرين وأن يشعر بأنه محبوب من قبلهم . يحتاج بني البشر إلى التواصل مع بعضهم البعض فالإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه ، لا يحب العزلة كثيرا ، بل يحب الخلطة والعشرة

قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ﴾ الحجرات: ١٣

إنها الحاجة للعائلة وللأصدقاء وللقبيلة وللمجتمع .

الأهمية : يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأنه مهم ، حياته لها أهمية ، شخصه مهم ، قراراته مهمة ، يحتاج إلى أن يشعر بأنه ذو أهمية وذو شأن، أن ذلك الشعور يعزز ثقته بنفسه وبصورته الذاتية عنها ، يحتاج الإنسان إلى أن يشعر أنه له منزلة بين أقرانه أو أفراد عائلته أو فريق عمله .

يطلق على الاحتياجات الأربعة السابقة (احتياجات النجاة) أي أنها أبسط أنواع الاحتياجات ووجودها مهم جدا لكي يعيش الإنسان حالة من الاستقرار النفسي ، إلا أننا لا زلنا نحتاج إلى المزيد لكي نشعر بالرضا والسعادة ، نحتاج إلى ما يسمى (احتياجات الروح) وهي تتمثل في الاحتياجات الآتية :



النمو : يحتاج الإنسان إلى الشعور بأنه ينمو ويتطور ، فيومه أفضل من أمسه وغده أفضل من يومه ، تحتاج الروح لكي تسمو أن تتعلم وتتطور وتنمو في العلم والحكمة والخبرة .



العطاء : من أهم احتياجات الروح ، الشعور بالعطاء ، العطاء من غير مقابل ، فهي لا تفكر في نفسها فقط - تلك الروح - وإنما تفكر في الآخرين ، تفكر في المجتمع ، تفكر في الإنسانية جمعاء ، عندما تسمو الروح فإنها لا تفكر في حاجاتها وإنما تفكر في حاجات الآخرين ، كيف تساعدكم؟ كيف تقضي حوائجهم؟ كيف تعطي من غير حساب؟ فالحياة السعيدة محورها العطاء.

حاجات الروح تختلف عن حاجات الجسد وغذاء الروح مختلف عن غذاء الجسد ولكي تسمو الروح تحتاج إلى النمو في كل شأن من شؤونها .

لقد ساغت لي تلك النظرية جداً وكشفت لي الكثير من أسرار النفس البشرية - خصوصا - فيما يسمى باحتياجات الروح أكثر من النظريات الأخرى في هذا الموضوع .

ومن خلالها حددت أركان التحفيز ، فكما تعلمون يمكننا أن نحفز موظفينا بشتى الوسائل والطرق - المئات منها -

ولكن ما هو الفارق الذي يصنع الفرق ؟

ما هي الأمور الأهم في تلك المسألة ؟

تلك الاسئلة حيرتني كثيرا حتى توصلت لحل تلك المعضلة في الأركان السبعة للتحفيز ، وسوف نرى في الفصول الآتية كيف لنا كقادة أن نلبي احتياجات موظفينا النفسية عن طريق تلك المحفزات الرئيسية وعند تجربتهم لتلك الطرق سوف تعلمون علم اليقين بمدى قوة تلك المحفزات ، والتجربة خير برهان .

وأود أن أوضح أن ترتيب تلك الاحتياجات النفسية يختلف من شخص إلى آخر و القائد أو الزوج أو الأب يجب أن يكون خبيراً في احتياجات الأشخاص المقربين له حتى يلبي تلك الاحتياجات بصورة فعالة اكثر.

والقائد الحصيف هو الذي يدرك اختلاف احتياجات موظفيه ، هو الذي يدرك احتياج كل فرد منهم .

فالبشر احتياجاتهم مختلفة ، والموظفون ليسوا استثناءً ، فبعض الأساليب تنجح مع البعض ولا تنجح مع البعض الآخر ، والأمرا الذي يحفز فلان لا يحفز فلانة ، وإذا نجح أسلوب معين مع فرد أو مجموعة ، ليس بالضرورة نجاحه مع الكل .

القائد الحق ينجح في اختيار أسلوب تحفيزه بحسب احتياج موظفيه .

احتياجات ستة وأركان سبعة للتحفيز ، كل ركن من تلك الأركان يلبي حاجة أساسية ونفسية لدى الموظف أو الرؤوس :

احتياجات النجاة

1

الحاجة إلى الأمان والشعور بالحتمية:

أفضل محفز في هذه الفئة تركيز القائد على نقاط القوة لدى موظفيه.

2

الحاجة إلى التنوع والتغيير :

أفضل محفز هو منح بعضاً من الاستقلالية للموظف.

3

الحاجة إلى الحب والتواصل :

على القائد إظهار الاهتمام الشخصي بموظفيه.

4

الحاجة إلى الشعور بالأهمية:

على القائد أخذ آراء موظفيه في الحسبان والتشاور معهم ومشاركتهم في القرار.

وكما قلنا تلك احتياجات النجاة ومن الأمور المحفزة لها جميعا:
التقدير ، تقدير القائد لموظفيه .

ذلك التقدير وهو الركن الأول في التحفيز الذي يلبي معظم احتياجات البقاء ،
فبالتقدير يشعر الموظف بأهميته ، وبالتقدير يشعر الموظف باهتمام المدير المباشر
له، وبالتقدير يشعر الموظف بحب المدير له وتواصله معه ، وإذا تنوعت أساليب التقدير
شعر الموظف بالتغيير فلا يملها .

حاجات الروح :

5

الحاجة إلى النمو:

وهنا يجب على المدير أن يحرص على تدريب وتطوير موظفيه وإثراء خبراتهم.

6

الحاجة إلى العطاء:

يجب على المدير إشعار الموظفين بأن عملهم مهم جدا وإنه رسالة لخدمة المجتمع

تلك هي الاحتياجات الست وأركان التحفيز السبعة والتي سوف نسهب في الفصول
الآتية في شرحها .

6

احتياجات ستة وأركان سبعة لتحفيز

7

6 احتياجات نفسية

العطاء

النمو

الأهمية

الحب والتواصل

التنوع

البقاء

أركان التحفيز

7



الركن الأول : التقدير



كان رئيساً للشركة ، أسس الشركة على يديه ، كان هناك منذ البداية .

حققت الشركة على يديه نجاحاً مرموقاً .

كان هذا الرجل ، يطلب الكمال ، لا يقبل أنصاف الحلول ، لا يقبل العمل إلا على أكمل وجه .

كان هذا الرجل يمتاز بالجد والاجتهاد طيلة حياته ، فلما كان شاباً اشتهر بجودة عمله وذكائه .

ولما تقلد رئاسة الشركة كانت صفاته تلك معه .



S
T
O
R
Y

T
I
M
E

فكان صعب الإرضاء ...

عانى موظفوه من ذلك الأمر ...

كان بخيلاً جداً في تقدير موظفيه ...

كان بخيلاً جداً في مديحتهم ...

إلا إنه كان سريعا جداً جداً في انتقادهم ، في توجيه اللوم لهم ، في الصراخ عليهم ، في مهاجمتهم أمام الملاء...

اشتهرت اجتماعاته بالصراخ والصياح : اجتماعات شهرية يحضرها جميع مدرائه، كان يراجع أداء إداراتهم ، إدارة تلو الأخرى ، إلا إنه كان في أغلب الأحيان ، لا تعجبه النتائج، فيبدأ في الصراخ ويبدأ المدراء في تلقي وابل من الإهانات والاتهامات: الاتهامات بالتقصير ، اتهامات بالبطء بالعمل ، وقد تكرر هذا الأمر في كل اجتماع ، حتى كره المدراء حضور تلك الاجتماعات ، فلا أحد يحب أن يُنتقد أبداً ، فما بالكم بالانتقاد علناً مرارا وتكرارا؟!§

وآثر فريق منهم ترك العمل في تلك المؤسسة في صمت ، متعذرين له بحصولهم على فرص أفضل ، مع إنه هو السبب الحقيقي في تركهم للعمل .

وقسم آخر من المدراء تبلدت عندهم المشاعر ؛ فأصبحوا يتوقعون الصراخ في كل اجتماع ، فلا يلقوا لذلك الأمر بالا ...

أما إذا أحسن بعض المدراء في عملهم ، فيمر رئيس الشركة عليها مرور الكرام من غير تقدير أو مديح أو حفاوة ، وكأن مفردات لغة التقدير قد سقطت من قاموسه ...

ولما سألتهم : متى سمعتم - آخر مرة - تقديرا من هذا الرئيس ؟

لم يتذكر معظمهم التاريخ !



إن حال هذا الرئيس كحال الكثيرين من المدراء ، صعبى الإرضاء ، كثيرى الانتقاد ، قليلى المديح...

وكان أسنتهم قد أصابها الخرس ، وكان عقولهم قد تاهت عن التركيز على الجميل ...

إن الكثير منا كقادة نبخل في تقدير موظفينا ، نبخل في مديحهم ...

التقدير سر التحفيز الأول ...

ففي دراسة Gallup والتي شملت سؤال أكثر من عشرة ملايين موظف في أكثر من 112 دولة حول العالم بأكثر من 41 لغة ، بينت أن من أهم عناصر الارتباط الوظيفي:

التقدير

فعند سؤال الموظفين السؤال الآتي :

(في الأيام السبعة الأخيرة، هل تلقيت أي تقدير أو مديح عن عمل جيد قمت به ؟)

الغالبية العظمى منهم ، لم يتلقوا هذا التقدير ...

لماذا نهمل التقدير ؟

التقدير ...

هذا البلسم الشافي ...

هذا الدواء الكافي ...

قد بخلنا به كثيرا ...

ففي الدراسة تبين

أن أكثر من 81% من الموظفين لم يتلقوا أي تقدير أو حافز عند زيادة الإنتاجية

وفي دراسة أخرى فقط 50% من المدراء قالوا : (أنهم قد قدروا موظفيهم على أدائهم الرائع) - (٤)

شكراً



بخلنا بالتقدير كثيراً ..

كمدراء ، نبخل به كثيراً على موظفينا.

كآباء وأمهات ، نبخل به كثيراً على أبنائنا ..

كأزواج ، نبخل به على زوجاتنا ...

كزوجات ... نبخل به على أزواجنا ...

وكأصدقاء وأصحاب ، نبخل به على بعضنا البعض ...

ولا أدري لماذا ؟

ما الصعوبة في تقدير بعضنا البعض ؟

ما الصعوبة في تقدير وشكر من أهدى لك معروفاً ؟

ما الصعوبة في تقدير الموظفين المنجزين بصورة مستمرة ؟

إننا للأسف ، نسارع إلى انتقاد موظفينا على الملأ .

نسارع إلى فضح عوراتهم ...

نسارع إلى التشهير بنواقصهم ...

ولكننا فتواري خجلاً عن تقديرهم وشكرهم ، إذا أحسنوا العمل .. نبخل بتقديرهم ، نبخل بالتعريف عن إنجازاتهم ، نبخل بإخبار رؤسائنا عن إبداعاتهم ...

بل أن بعضنا ينسب إنجازاتهم إليه ، وهذه - والله -



لظامة كبرى!!

﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾
ثم نتساءل : لماذا موظفونا غير متحفزين ؟

لماذا تنقصهم الحماسة في العمل ؟

لماذا يتركون العمل معنا ؟

ولتعلموا علم اليقين :

تتضاعف نسبة الرغبة في ترك العمل عند الموظفين الذين لا يحصلون على التقدير الكافي

بل إن السبب الرئيس وراء ترك العمل هو : عدم شعور الموظفين بالتقدير الكافي .

أعرفون من السبب في تلك الأمور كلها ؟

السبب هو ذلك الشخص الذي تراه في المرآة كل يوم ...

فلنصراح أنفسنا ... لماذا لا نقدر موظفينا بصورة مستمرة ؟

والله إن التقدير له عظيم الأثر ، ولا يكلفنا أي شيء يذكر ... والتقدير من أهم عناصر التحفيز ، أفضل من المال والحوافز المادية ...

التقدير مسئولية المدير، لا الموارد البشرية ، أو الإدارة العليا

أو أو أو ...

المدير هو الذي يخلق بيئة التحفيز.

دراسات عديدة من 1940 إلى 1990 تظهر بوضوح تفضيل الموظفين للتقدير والثناء على





الأجور الجيد والأمور المادية .
 ففي نهاية الأربعينيات قامت Lawrence Lindahl بدراسة عن أهم المحفزات للموظفين في بيئة العمل ، ثم قام الكثيرون بإعادة تلك الدراسة ، مثلاً دراسة : Kenneth Kovack في الثمانينيات ودراسة Bob Nelson في التسعينيات . وقد أظهرت جميع تلك الدراسات التفاوت الشديد في ما يعتبره المدراء تحفيزاً لموظفيهم وما يعتبره الموظفون تحفيزاً لهم.

الجدول الآتي يوضح نتائج تلك الدراسات :

تصنيف الموظفين	تصنيف أصحاب العمل	جانب العمل
5	1	أجور جيدة
4	2	الأمان الوظيفي
7	3	الترقيات
9	4	ظروف عمل جيدة
6	5	عمل مثير
8	6	ولاء الإدارة
10	7	عقاب عادل
1	8	التقدير
3	9	المساعدة في المشكلات الشخصية
2	10	الشعور بالمشاركة

فالمدرء يعتقدون أن الأجور الجيدة ، والأمان الوظيفي هما من أهم المحفزات بالنسبة للموظفين ، في حين أن التقدير والثناء والشعور بالمشاركة والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية كانت الأهم في نظرهم .

ومن خلال دوراتي التدريبية أسأل المئات من المدرء في وطننا العربي عن أهم المحفزات وكانت النتائج تأتي متناسقة مع تلك الدراسة .

المدرء في وطننا العربي إلى الآن يعتبرون الرواتب والأمان الوظيفي أهم تلك



المحفزات وللأسف هذا الاعتقاد أدى إلى أن الكثير منهم لا يرفع رأساً في سبيل تحفيز موظفيه بالطرق الغير مادية .

وفي دراسة قام بها Robert Half International وجدت أن:

99.4% من الموظفين يشعرون أنه من الضرورة أن يتم تقديرهم من مديرهم المباشر عند قيامهم بعمل جيد

السبب الأول لترك العمل هو عدم التقدير والثناء على الموظفين متقدماً على أسباب عدة كالأجور غير الكافية والصلاحيات المحدودة والنزاعات الشخصية

وفي دراسة أخرى قال: **33%** من المدراء أنهم يفضلون العمل في مؤسسة أخرى حيث يمكنهم الحصول على تقدير أفضل.

وفي عام **1991** قام البروفسور جيرالد غراهام من جامعة Wichita بسؤال **1500** موظف عن أهم المحفزات بالنسبة لهم من أساس **65** محفزاً وقد كانت النتائج كالآتي :

الترتيب	المحفز	نسبة الاستخدام من قبل المدير المباشر
1	المدير بصورة شخصية يهنئ الموظف الذي أدى بصورة جيدة	42%
2	المدير يكتب رسالة شخصية تقديراً على أداء جيد لموظف ما	24%
3	المؤسسة تعتبر الأداء هو المعيار للترقيات	22%
4	المدير بصورة علنية يقدر الأداء الجيد	19%
5	المدير يقوم بعقد اجتماعات للاحتفال بالنجاح ودعم المعنويات	8%



السبب الرئيس وراء
ترك العمل:
عدم شعور الموظفين
بالتقدير الكافي

جميع تلك المحفزات غير مادية أيضا وتدعم نتائج الدراسة الأولى ، بل أن ثلاث منها متعلق بالتقدير ولا يكلف المدير المباشر الجهد الكبير ، وقد قال الموظفون :

أن **58%** من مدراءهم نادراً ما استخدموا هذا المحفز الأول في عملهم وأكثر من **76%** من المدراء نادراً ما استخدموا المحفز الثاني.

وقد استنتج الدكتور غراهام الآتي من المحفزات الخمس :

- إنه يجب أن تكون المبادرة من قبل المدير المباشر وليس من قبل المؤسسة.

وقد ختم بقوله :

أن التقدير هو التقنية الأكثر تحفيزاً في بيئة العمل الأقل استخداماً رغم أنها الأقل تكلفة على الإطلاق



التقدير والأداء:

هناك علاقة مباشرة بين التقدير وارتفاع الأداء^(١):

90% من المدراء قال: (أن استخدام التقدير قد ساهم في تحفيزهم للموظفين)

84% من المدراء أقروا: (بأن عند استخدامهم لمحفزات غير مادية قد ساهم ذلك في ارتفاع الأداء)

80% قالوا: (أن استخدام التقدير عند الأداء الجيد أدى إلى إنجاز العمل بصورة أفضل)

73% من المدراء أقروا: (أنهم قد حصلوا على النتائج المطلوبة من موظفيهم في وقت قريب من تقديرهم لهم)

70% قالوا: (أن التقدير يجعل الموظفين أكثر إنتاجية)

وهي دراسات Kouzes and Posner تم سؤال الموظفين الآتي:

عند تلقيك للتشجيع هل يساعد ذلك على أدائك بطريقة أفضل ومثلى ؟

98% قالوا: (نعم)^(٤)

65% لم يلقوا
تقديرًا
خلال عام كامل

وفي دراسة شركة Kepner-Tregoe وجدت أن **96%** من موظفي أمريكا الشمالية وافقوا على العبارة الآتية:

إني احصل على الكثير من الرضا عند علمي بأني قمت بعمل جيد^(١)

العلاقة بين التقدير والرضا الوظيفي :

دراسة لـ Minnesota Department of Natural Resources

تبين الارتباط الوثيق بين التقدير والرضا الوظيفي بالصورة الآتية :

قالوا: أن من الأهمية بمكان الاعتقاد بأن عملهم يقدر من الآخرين **%84**

يعتقدون أن الموظفين يحتاجون إلى التقدير في بيئة العمل. **%67**

يعتقدون أن الموظفين بحاجة إلى مزيد من التقدير في عملهم **%63**

وفي دراسة أخرى :

من الموظفين قالوا: (أن من المهم جدا الحصول على التقدير بعد أداء عمل جيد) **%77**

التقدير يزيد من الإيرادات ويقلل من نسبة الاستقالات :

أثبتت دراسة Gallup والمشملة سؤال عشرة ملايين موظف بأن الإنتاجية تزيد والإيرادات كذلك بنسبة لا تقل عن **10%** ، وتقل نسبة الاستقالات بمقدار **50%** عند تلقي الموظفين تقديراً محدداً في الوقت المناسب.

وفي دراسة أخرى لـ Gallup لـ **15** مليون موظف حول العالم أثبتت :



أن الموظف الذي يحصل على التقدير والمدح بصورة دورية:

◀ تزداد الإنتاجية الفردية لديه.

◀ يزداد الارتباط الوظيفي لدى أفراد فريقه.

◀ على المرجح أن لا يترك العمل في تلك المؤسسة.

◀ ولاء العملاء ورضاهم يكون أفضل.

◀ تقل حوادث العمل لدى ذلك الموظف.



وقد استنتج الدكتور جيرالد جراهام بناء على دراساته الشهيرة في هذا الامر التي سوف نستعرضها لاحقا أن:

الموظفين يفضلون التقدير الشخصي وفي وقته من مديرهم المباشر أكثر من أي نوع آخر من المحفزات ، بل أن **63%** من الموظفين اعتبروا: (التربيت على الكتف من المحفزات).

وفي المقابل عند فقدان التقدير تزيد فرص ترك العمل. ففي دراسة لـ **Robert Half** **internation** وجدت أن أكبر عامل لترك العمل هو:

(التقدير المحدود) ونفس الدراسة تؤكد أن أهم مهارة يجب أن يطورها المدراء بحسب رأي الموظفين هي: (القدرة على التقدير والثناء على إنجازات وعطاءات الآخرين) (١)

وفي دراسة لـ **Rosabeth Moss Kanter** قال :

الذي يميز الشركات الأكثر إبداعا في العالم أن تلك الشركات يكثر فيها الشكر والثناء عن الشركات الأخرى

الشكر بصورة شخصية ياتي على رأس القائمة

والتقدير الشخصي على رأس القائمة ، بالصور الآتية مرتبة على حسب الأهمية:

◀ الشكر بصورة شخصية عن أداء العمل الجيد.

◀ التقدير بصورة لفظية.

◀ المدير يكلف نفسه عناء البحث عن الموظف لتهنئته على عمله الرائع.

◀ مدح الموظف على أدائه المتميز أمام شخص آخر.



ولنا في رسول الله اسوة حسنة فقد كان من أكثر الناس تقديراً وثناء على أصحابه وإطلاق الألقاب عليهم .

فأبو بكر: هو الصديق.

وعمر: هو الفاروق.

وعثمان: ذو النورين.

وخالد: سيف الله المسلول.

وحمزة: أسد الله.

وأبو عبيدة: أمين هذه الأمة.

وعلي يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله

فقد روى البخاري في صحيحه أن رسول الله ﷺ قال يوم خيبر: ﴿لأعطين هذه الراية غدا رجلاً يفتح الله على يديه ، يحب الله ورسوله ، ويحبه الله ورسوله﴾ ، قال: ﴿قبيات اناس يدركون أبيهم يعطاها﴾ ، فقال: ﴿أين علي بن أبي طالب﴾

وكذلك تحفيز الرسول ﷺ لحسان بن ثابت حين قال : ﴿ اهْجُ الْمُشْرِكِينَ ، وَجَبْرِيلُ مَعَكَ ﴾ ، أو ﴿ رُوحُ الْقُدُسِ مَعَكَ ﴾

وافتحار الرسول ﷺ بخاله . فعن جابر بن عبد الله قال : أقبل سعد فقال النبي ﷺ : ﴿ هذا خالي فليرني امرؤ خاله ﴾ وقال عن حمزة : ﴿ سيد الشهداء عند الله يوم القيامة حمزة بن عبد المطلب ﴾ وتحفيزه لعبد الله بن عمر على قيام الليل حين قال له : ﴿ نعم العبد عبد الله لو كان يقوم الليل ﴾

والقرآن مليء بآيات الشناء على الأنبياء والصالحين :

قَالَ تَعَالَى: مادحا سليمان ﴿ وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعْمَ الْعَبْدُ إِنَّهُ أَوَّابٌ ﴾ ﴿٣٠﴾ ص: ٣٠

وقَالَ تَعَالَى: في شأن موسى ﴿ وَأَذْكُرْ فِي الْكِتَابِ مُوسَى إِنَّهُ كَانَ مُخْلَصًا وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا ﴾ ﴿٥١﴾ مريم: ٥١

وقَالَ في شأن إسماعيل ﴿ وَأَذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِسْمَاعِيلَ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا ﴾ ﴿٥٤﴾ مريم: ٥٤

وقَالَ في إدريس ﴿ وَأَذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِدْرِسَ إِنَّهُ كَانَ صَدِيقًا نَبِيًّا ﴾ ﴿٦٦﴾ مريم: ٥٦

وقد مدح الله تعالى صحابة النبي ﷺ حين قال : ﴿ قَالَ تَعَالَى: ﴿ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكُوعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَرزِجٍ أَخْرَجَ شَطْرَهُ فَتَازَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى سُوقِهِ ﴾ ﴿٢١﴾

وقَالَ أيضا ﴿ لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَبَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا ﴾ ﴿١٨﴾ الحج: ١٨

هذا ديننا ، دين التحفيز والتقدير والشناء ، فلماذا نبخل بذلك الشناء على موظفينا وأقرب الناس لنا ؟

تزيد الإيرادات والإنتاجية بنسبة
لا تقل عن 10% وتقل نسبة
الاستقالات بمقدار 50% عند
تلقي الموظفين تقديراً محددًا في
الوقت المناسب



فلنعقد العزم اليوم على التعود على ذلك السلوك الحضاري ، فلتعود أسنتا على الثناء والمديح لموظفينا وأزواجنا وأبنائنا ...

ولتسهيل ذلك الأمر ، قسمت التقدير إلى عدة مراتب ...

وهذا التقسيم مهم جدا ؛ تشجيعا مني للمدراء لاستخدام أكبر عدد ممكن من الأفكار والطرق الواردة في هذا الباب .

المرتبة الأولى : التقدير اللفظي العام

كان يقول المدير لموظفه **أحسنت** أو **عملك ممتاز** أو **بارك الله فيك** ...

هذا التقدير مؤثر جدا إلا أنه يجب الانتباه إلى عدم استخدام نفس الألفاظ مراراً وتكراراً .

فالموظف يألف تلك الألفاظ ومن ثم لا تؤثر فيه ...

يجب على القائد أو حتى الأب أن ينوع من استخدام تلك الألفاظ ، أن يفكر بطريقة إبداعية ويأتي بألفاظ جديدة ، أن يبحث في قاموس مفرداته عن ألفاظ لم يتطرق إليها من قبل ...

وما أحلى ما قرأت في كتاب التحفيز لـ **100** طريقة تقول بها أحسنت :

1. هذا عظيم	18. دقة فائقة	35. لقد أصبت الهدف مباشرة
2. عمل جيد	19. إسحاق منمير	36. دقيق
3. ممتاز	20. لا يصدق	37. بارع
4. هذا يبدو جيداً	21. وإو	38. محكم
5. هذا يبدو طيباً	22. إشكرك	39. كيف أصبحت بهذه البراعة؟
6. عمل رائع	23. هذا ما طلبه الطبيب بالضبط	40. جميل
7. إنجاز طيب	24. عمل من الدرجة الأولى	41. عين المراد
8. إنك تؤدي بشكل منال	25. أداء طيب	42. مذهش
9. من الجيد كونك معنا في الفريق	26. طريقك مذهلة	43. مبهر
10. لقد صنعت إنك الفارق	27. عمل مميز	44. صحيح تماماً
11. منمير	28. هذا عين المطلوب	45. إهنتك
12. إشكرك على الجهد	29. إنك أسطورة	46. مهارة بالفة
13. رائع	30. منقن للغاية	47. يسعدني كونك فرد في فريقك
14. هذا نميز شديد	31. ماذا كنا سنفعل بدونك	48. من الرائع العمل معك
15. فائق	32. إنيق	49. لقد كنت سبب فخرا
16. هذا هو المطلوب	33. درجات نهائية	50. هذا سيجعلنا نال
17. مثالي	34. مثير	51. إحسنت

- | | | |
|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 52. لقد اعجبني هذا | 69. سلاسة رائحة في الممل | 86. إنني ساحر |
| 53. إنني مذهل | 70. الدرجة الكبرى | 87. لا يمكنني شكره كما ينبغي |
| 54. منقن كالعناد | 71. طراز عالمي | 88. إنني نبهرتني دائماً |
| 55. إنني لحقق النال كل مرة | 72. أداء لامع | 89. هذا سحر |
| 56. إنني فخور بك | 73. أداء فريد | 90. هذا فائن |
| 57. لا نتركنا أبداً | 74. من غير الممكن تصديق هذا | 91. يالك من نجي |
| 58. كم إنني رائع | 75. أداء مذهل | 92. إنني صاحب قدرة هائلة |
| 59. هذا عمل الأبطال | 76. رائع فحسب | 93. هذا فريد من نوعه |
| 60. عمل منفوق | 77. منفوق | 94. أفضل أداء |
| 61. أداء من الدرجة الأولى | 78. إنني الأفضل الآن | 95. معجزة أخرى من معجزاتك |
| 62. أداء عظيم | 79. إنني بارع للغاية | 96. لا مثيل لك |
| 63. عمل باهر | 80. إنك نسندق النهضة | 97. منفرد |
| 64. برفو | 81. عمل هائل | 98. منمير بشكل استثنائي |
| 65. عمل مذهل | 82. هذا خيالي | 99. مدهش لحد لا يصدق |
| 66. منمير فحسب | 83. إنني كنز | 100. روعة |
| 67. إمنياز مضاعف | 84. مدهش بحق | |
| 68. ذلك هو الإنقان بعينه | 85. إنني مثير للإعجاب | |



◀ الرئيس التنفيذي لشركة Atlanta Consulting Group يضع خمس عملات معدنية في جيبه كل يوم ، وخلال اليوم يقوم بنقل تلك العملات إلى الجيب الآخر عند تقديره لموظف ما على عمل جيد ، ذلك الأمر ساعده في تحويل التقدير إلى عادة سلوكية.

◀ مشرف آخر في شركة Quest Communication ولتذكير نفسه بتقدير موظفيه، يقوم بكتابة أسمائهم جميعا في قائمة العمل اليومية ، ثم يقوم بشطب الأسماء الاسم تلو الآخر عند تقديره لهم .

◀ مدير آخر يحتفظ بدولار فضي ، ومن ثم يناوله لمشرف من مشرفيه ، ويكلفه بتقدير موظف ما وعند حدوث ذلك ؛ يقوم المشرف بتمرير ذلك الدولار إلى مشرف آخر وهكذا ، وعند نهاية الأسبوع إذا نجح كل المشرفين في تقدير كل الموظفين؛ يحتفل بهم مديرهم ويحضر لهم الحلوى.

◀ مدير آخر ينصح بذكر موضوع التقدير في كل اجتماع مع موظفيه ، فيسألهم شخصا : (متى آخر مرة قدرت فيها موظفا أو شكرته على أدائه ؟) ، ثم يقوم كل من موظفيه الثلاثين بتذكر آخر مرة قاموا بهذا العمل في ذلك اليوم أو ذلك الأسبوع. والهدف من هذا الأمر خلق ثقافة التقدير لدى المؤسسة .

المرتبة الثانية : — التقدير اللفظي المحدد



للتأثير بطريقة أفضل من التقدير العام ، المطلوب الآتي :

« التحديد :

أي يجب أن يكون التقدير محدداً ومرتبطةً بحادثة بعينها ، فلا يكفي التعميم ، فبدلاً من قول: «أحسنت» فقط .

قل: (بارك الله فيك على تعاملك الجيد مع العميل الفلاني...)

« الوقت :

يجب أن يكون التقدير في أقرب وقت من الحادثة المراد إثابة الموظف عليها ، وعدم الانتظار إلى نهاية الشهر أو نهاية السنة . راقب موظفيك وقدرهم في أقرب وقت ممكن .

قال رسول الله ﷺ : «أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ» سنن ابن ماجه

73% من الموظفين شددوا على أهمية أن يكون التقدير مباشراً بعد العمل

« ينبع من القلب: بحيث يشعر الموظف صدق المدير في تقديره فلا تكلف فيه .

« مبادر : يجب أن يبادر القائد بالتقدير كلما سنحت الفرصة بذلك ، يغتنم الفرص لأنها تمر مر السحاب .

مثال على التقدير اللفظي المحدد: كقول المدير لأحد موظفيه:

(لقد إدهشني تفانيك في إنهاء تقرير مجلس الإدارة بأفضل صورة ، إنني فخور جداً بالعمل معك)

مثال آخر:

« يا أبو محمد ... دوامك في عطلة نهاية الأسبوع في سبيل إنهاء العمل يدل على مدى تفانيك فيه ، لقد أبهرني هذا الأمر كثيرا ، شكرا جزيلا وبارك الله فيك) .

الأمر المهم هنا أن يكون التقدير مرتبطا بحادثة بعينها وأن يكون محدداً ، ويلعب التقدير هنا دور التغذية الراجعة **Feedback** ، والتي ينتظرها الكثيرون من موظفينا وللأسف الشديد فإننا نبخل عليهم بذلك أشد البخل .

تلك التغذية تلعب دوراً في تحفيز الموظف على الاستمرار في أداء نفس السلوك بل والتطوير فيه.

المرتبة الثالثة : — التقدير الكتابي



« الدراسات تبين أن التحفيز الكتابي له عظيم الأثر في تحفيز الموظفين إلا أن فقط **24%** من المدراء يستخدمون هذه التقنية .

« التحفيز الكتابي يعتبر من أهم وسائل التقدير على الإطلاق على الترتيب الآتي (١):

« المرتبة الأولى : رسالة مديح يتم وضعها بملف الموظف

« المرتبة الثانية : رسالة مديح تعطى له

« المرتبة الثالثة: مذكرة شكر **Written note of thanks**

« المرتبة الرابعة : بطاقة شكر **Thank-you card**

« وفي دراسة **The International Association of Administrative Professionals** قال: (**30%** من موظفي السكرتارية ان رسالة تقدير بسيطة من مدراءهم تكفيهم

لإضفاء السعادة في نفوسهم ، إلا أن فقط **7%** من هؤلاء تلقوا بالفعل تلك الرسائل!)

كيف ؟

◀ المحاضر جون هيرسي ينصحنا بالآتي :

◀ خذ بطاقة للتهنئة أو بطاقة مكتوب عليها شكراً
(Thank you note) ، واكتب

بخط يدك كلمات معدودة تصف فيها الحدث الذي يستحق التقدير . ومثال ذلك:

◀ الأخ العزيز محمد ... لقد تعاملت بطريقة احترافية مع عملينا الغاضب وهدأت
من روعه وكسبت وده : فشكراً جزيلاً لك على هذا العمل الرائع .

◀ ثم قم بإرسال تلك التهنئة بالبريد ، وسوف تفاعاً من تأثير ذلك الأمر على نفسية
ذلك الموظف.

◀ واني - والله قد جربت هذا الأمر في دوراتي التدريبية - وقد أتى بالنتائج العظيمة ، فمثلاً :

◀ مديرة مبيعات في شركة اتصالات كبرى ، دعت أعضاء فريقها في فندق واختارت
سنة أشخاص لكي تكرمهم أمام زملائهم. وكان التكريم : عبارة عن بطاقة الشكر
كما أسلفنا وقطعة شوكولاته. وقد اندهشت لتأثير ذلك الأمر في نفوس الموظفين
ذلك الأسبوع بأكمله ، بل واستلمت رسائل شكر من زوجات أولئك المكرمين.

◀ أخبرني موظف يعمل في وزارة حكومية بأنه يحتفظ برسالة لمديره السابق كتب
بخط يده شكره الجزيل لهذا الموظف على عمله الجيد . يخبرني هذا الرجل بأنه
يحتفظ بهذه الرسالة منذ خمس عشرة سنة .

◀ الله أكبر ... هل تصدقون هذا الأمر؟ خمس عشرة سنة يحتفظ هذا الموظف برسالة
شكر بخط يد مديره السابق والذي رحل عن تلك المؤسسة إلى أخرى !

أمر بسيط وأثر كبير ...



افكار نسحق النظيف (1)

- ◀ فاجئ الموظف برسالة شكر على باب أو درج مكتبه.
- ◀ احتفظ بكمية من بطاقات الشكر واحرص على توزيعها أولاً بأول.
- ◀ أوعز إلى مديرك المباشر أو الرئيس التنفيذي بإرسال رسالة شكر إلى أحد موظفيك على أدائه الرائع .
- ◀ قم بتقدير موظف ما من خلال نشر ذلك الخبر في النشرة الداخلية للشركة أو في الصحيفة المحلية.
- ◀ عند الأداء المتميز قم بإرسال رسالة شكر إلى زوجة أو زوج ذلك الموظف .



تجارب الشركات

- ◀ نائب الرئيس للموارد البشرية في شركة **Circuit City** يكلف مساعده بتجهيز رسائل تقدير في ذكرى التحاق الموظفين بالشركة ، ويقوم نائب الرئيس بصورة شخصية بكتابة تلك الرسائل .
- ◀ قائد الفريق في **Sea World San Diego** يقوم بإعطاء بطاقات شكر (spotlight cards) لموظفيه ، مكتوب عليها ملاحظته ذلك القائد على أداء موظفيه ومالذي أعجبه بالتحديد. ويقوم ذلك القائد بالإيعاز إلى اثنين على الأقل من المدراء والقادة الآخرين بالتوقيع على تلك البطاقة.
- ◀ في شركة **Bronson Healthcare Group** والتي تعتبر من أفضل الشركات بالنسبة لبيئة العمل من قبل مجلة **Fortune** ، يتم الإيعاز لكل المدراء بإرسال اثنتي عشرة رسالة تقدير كل ثلاثة أشهر لموظفيهم ، ويتم بيان تلك الرسائل إلى مدراءهم المباشرين كدليل إثبات على تلك العملية.

◀ في شركة EMC Mortgage Corporation في تكساس يتم تخصيص لوحة على الجدران لكل موظف ، ومن ثم يقوم أعضاء الفريق بلصق ملصقات تقدير ومدح على لوحات زملائهم في غيابهم ، حتى إذا عاد هؤلاء الزملاء رأوا تلك الملصقات وتفاجئوا بها وعند امتلاء تلك اللوحات يتم جلب لوحات أخرى .

◀ شركة Holder-Koop ترسل رسائل شكر لمنازل موظفيهم عند أدائهم عمل رائع .



التقدير العلني

المرتبة الرابعة :

إن لهذا التقدير من التأثير في نفسية الموظف وفي تحفيزه أعظم الأثر ، كما أن إعلان نجاحات الموظف أمام أقرانه من اللحظات التي لن ينساها هذا الموظف ، فكأنها شهادة على الأداء الجيد للملأ. إنها شهادة على أن المدير قد شعر بعبء هذا الموظف ، ومن ثم أثنى عليه أمام الجميع .

إن بعضنا للأسف يفضح العيوب على الملأ ويمدح في الخفاء ، وهذه والله مصيبة .

قدّر موظفيك على الملأ وانتقدهم في الخفاء .

التقدير في العلن يحبذه الموظفون :

◀ فوفقاً للدراسة الآتية تم تصنيف الأمور الآتية إما مهمة أو مهم جداً من قبل الموظفين (١) :

- ◀ يتم علانية نشر رسائل شكر العملاء لأحد الموظفين
- ◀ يتم تقدير الموظف أثناء اجتماع القسم أو الإدارة .
- ◀ يتم تكريم الموظف أثناء اجتماع الشركة للتكريم .
- ◀ يتم تكريم الموظف في نشرة الشركة .

في دراسة أخرى تبين أن

76% من الموظفين يعتبرون التقدير أثناء اجتماع الإدارة محفزاً ذا أهمية



أفكار نسحق التطبيق (١)

- ◀ مشاركة الموظفين رسائل العملاء التشجيعية لموظف ما.
- ◀ دعوة أحد العملاء لتكريم أحد الموظفين.
- ◀ تصميم «قاعة المشاهير» للموظفين المتميزين.
- ◀ نشر صور الموظفين المكرمين على جدران الشركة.
- ◀ يتم تسمية مكان في الشركة باسم الموظف المُكْرَم .
- ◀ خلال اجتماع الصباح حفز الموظفين على تشجيع وتقدير بعضهم البعض.
- ◀ خبر في النشرة الداخلية للشركة عن تكريم بعض الموظفين.
- ◀ خلال شرب القهوة أو الغداء استغل الوقت لمدح موظفيك.
- ◀ ابدأ اجتماعاتك الدورية بتقدير فلان من الموظفين.
- ◀ امدح موظفيك أمام الآخرين ، و امدحهم في غيابهم.





◀ في قسم من شركة HP في سان دييغو ، يتم الإعلان عن يوم للتكريم يكرم فيه أحد الموظفين ومن ثم يقوم زملاء ذلك الموظف بزيارته طوال اليوم وتقديم الورود له على عمله الرائع .

◀ في شركة ARAMARK يتم تسمية يوم التكريم باسم الموظف ، مثلاً : يوم بوب جونز (Bob Jones Day) ومن ثم يتم إرسال بريد لكل الموظفين بإعلان اليوم وسبب التكريم ، ويتمتع المكرم بأمر كثيرة مثل غداء مجاني .

◀ يقوم رئيس شركة kragen Auto Parts من أريزونا ، والمدراء بتقديم العشاء بأنفسهم إلى مشرفي المخازن ، ويقوم بخدمتهم طوال العشاء تقديراً لهم على عملهم طوال العام .

التقدير باستخدام الهدايا الرمزية

المرتبة الخامسة :

هذا التقدير جيد ويترك ذكرى طيبة في نفس الموظف على ألا يكون هذا الأمر متوقفاً :

◀ فوفقاً لدراسات Gallup : الغالبية العظمى من الموظفين يفضلون الهدايا الغير متوقعة ، كما يمكن للهدايا أن تكون غير مادية بإعطاء صلاحيات أو ثقة أكثر⁽⁵⁾

◀ الهدايا التذكارية في كثير من الأحيان أفضل من المال ؛ لأنها تظل ذكرى خالدة لدى الموظف مثل بطاقات وشهادات التقدير والجوائز التذكارية وبطاقات المشتريات وتذاكر السينما .

◀ وهذه الطريقة لها مزايا منها:



أن الهدايا لها قيمة وذكرى مستمرة ، الهدايا ممكن أن تكون متنوعة وتناسب ذوق كل موظف بحسب شخصيته ، وتبرز الوجه الإيجابي للشركة .

يجب التنبيه على الآتي:

- ◀ يجب تصميم الهدية لكي تتلاءم مع الموظف .
- ◀ ضع اسمه عليها إن أمكن ،
- ◀ اجعل رئيس الشركة يقوم بتسليمها.
- ◀ اربط التقدير بقيم المؤسسة والأهداف الإستراتيجية وروح الفريق.



**افكار نسحق
النطيف (1)**

- ◀ ابحث عن هواية للموظف واشتر هدية تتناسب مع هواياته.
- ◀ اشتر هدية لأبناء الموظفين.
- ◀ اشتر لموظفك هدية : عبارة عن كتاب في الإدارة.

**الهدايا المادية
يجب أن لا تكون
منوقحة
والا اصبحت حقاً
مكتسباً**

المرتبة المادحة :- الهدايا المادية



◀ يجب ألا تكون متوقعة وألا أصبحت حقاً مكتسباً والأمر الآخر الذي يعيب الهدايا المالية ، أنها لا تبقى ذكري للموظف فالمال يصرف ثم ينسى.

افكار نسحق
التطيف (1)

- ◀ قم بإعطاء حافز مادي لموظف ينجح في استقطاب موظف جديد للشركة.
- ◀ قم بدفع مصاريف تدريس أطفال موظفيك.
- ◀ قم بدفع مخالفة سير لأحد موظفيك.
- ◀ ادفع قسط البنك لشهر واحد.
- ◀ ادفع لتنظيف بيت أحد موظفيك.
- ◀ يمنح الموظف 100 إلى 200 سهم من أسهم الشركة على أداءه الرائع.



تجارب شخصية

- ◀ الشركة الخاصة بنا تتحمل مصاريف تدريس أبناء الموظفين في المدارس الخاصة.
- ◀ عند أداء عمل مميز يتم التقدير بصورة جماعية ، ويتم إعطاء حوافز مادية غير متوقعة .
- ◀ مثلاً شراء iPhone لزوجة أحد الشركاء في العمل .
- ◀ شراء هدايا لأبناء الموظفين مثل : Xbox.
- ◀ شراء ساعات لأعضاء الفريق عند إنهاء مشروع ما.
- ◀ شراء ساعة لأحد أزواج الموظفين .

المرتبة الهابطة: — إبرازهم وإبراز إنجازاتهم خصوصا عند الإدارة العليا

وهذا الأمر من أعلى مراتب التقدير ، ودعوني أدلل على هذا الموضوع بقصة لن أنساها أبدا ..

كانت من أكثر الموظفين والموظفين نشاطا ... كانت من أكثرهم تحفيزا ... كانت من أكثرهم قبولا للتحدي ... كانت من أكثرهم طلبا للمهام الغير تقليدية ...

كانت تعمل بجهد ونشاط ... بإخلاص منقطع النظير ...

لم تكن تقنع بالمسئوليات الملقاة على عاتقها بحسب وصف وظيفتها ، بل دأبت دوما على طلب المزيد ... دأبت دوما على طلب الجديد ...



كرهت العمل الروتيني الذي يصبغ عملها المحاسبي ، مما دفعها إلى طلب القيام بالأعمال الإبداعية من مديرها. فأوكل لها مسئولية إصدار النشرة الشهرية للإدارة ، لما لها من حس وذوق إبداعي ، وأوكل لها أيضا مسئولية مكتبة الإدارة ، ومسئولية تنظيم اللقاءات الاجتماعية لأعضاء الإدارة من خلال عملها في اللجنة الاجتماعية . وأوكل لها مسئولية إصدار التقارير المحاسبية الدورية للإدارة العليا ، وقد تفننت في تصميمها وتنسيقها ...

كانت شغلة من النشاط ... كانت مثالا للموظف المحفز ...

وعند سؤالها عن سبب ذلك الحماس وذلك النشاط أجابت بقصة ، فقالت :

عند التحاقي بالعمل في هذه الإدارة ... لاحظت أن مديرها يبرز دوما إنجازات موظفيه أمام أقرانهم ، بل أمام الإدارة العليا ، وقد خبرت هذا الأمر رأي العين .

فقد اجتهدت كثيراً في إصدار أول عدد من المجلة الشهرية للإدارة ، وكانت تلك المجلة الأولى على مستوى الوزارة ، وقد اهتم مدير الإدارة بذلك الأمر كثيرا ،

فكون لجنة للعمل على إخراجها ، تتكون تلك اللجنة من شخص عين مسئولاً عن العمل وعينت لمساعدته .

وقد تلكاً ذلك الشخص كثيراً في العمل على إخراج تلك المجلة ، وتأخر في إخراجها واعتذر بأعذار واهية ، ووقف حجر عثرة بيني وبين إكمال هذا الأمر ...

فما لبثت أن أصابني الإحباط ، وتيقنت بعجز هذا الرجل عن إكمال المهمة ، خصوصاً وأن موعد إصدار المجلة أصبح على الأبواب ولا زلنا في بدايات المهمة ...

فلم أنتظر طويلاً حتى توجهت من تلقاء نفسي إلى مدير الإدارة وأخبرته الخبر اليقين: إن أردت أن ترى تلك المجلة ، فأوكل لي بالأمر كله واعزل ذاك الرجل ، فوافق المدير في الحال .

وما هي إلا أيام معدودات حتى تم إصدار تلك المجلة في أجمل صورة ، وقد فرح بها المدير أيما فرح وشكرني على جهدي.

وأعلم أنكم سوف تسألونني : وما الغريب في ذلك الأمر ؟

فلقد قمتُ بجهد رائع وهناك عليه مديرك ...

إلا إنني سوف أخبركم بتكملة القصة ...

بعد أيام قليلة من إصدار تلك المجلة وتوزيعها على مختلف إدارات الوزارة التي أعمل بها ، وردتني مكالمة غريبة ...

مكالمة من مكتب وكيل الوزارة ... سكرتيرته تطلبني بالاسم ؛ لأكلمه شخصياً ...

فقلت في نفسي: يا ويلتاه ، ما الذي فعلت لكي يطلبني وكيل الوزارة شخصياً ؟ وأنا التي قد تم تعييني للتو منذ بضعة أشهر فقط.

ففكرت وفكرت ... ومرت تلك اللحظات دهورا طويلة وأنا على خط الهاتف ، أنتظر تحويل المكالمة إلى وكيل الوزارة ...



وكما نعلم فإن وكيل الوزارة : الرجل الثاني في الوزارة بعد الوزير ، وتفصلني بيني وبينه الكثير من الدرجات والمسميات . فأنا موظفة في بداية السلم الوظيفي ، من بعدي مشرف ، فرئيس للقسم ، فمدير ، فوكيل مساعد، ثم الوكيل ...

سلم طويل ، حتى نصل إلى هذا الرجل ...

فيا ترى لم تخطى ذلك الرجل كل تلك الدرجات وهاتفني شخصياً؟

وأنا مستغرقة في حديث الذات ، قاطعني صوته وألقى التحية عليّ، فألقيت عليه التحية بأحسن منها ... ثم قال : إن أمامي مجلة الإدارة ومدير الإدارة يجلس بجانبني ، وقد أخبرني بجهدك الجبار في إخراج هذه المجلة ! وأخبرني أنك عملت عليها من ألفها إلى يائها، فأريد أن أهنئك شخصياً على هذا العمل المشكور ، وأريدك أن تنضمي إلى لجنة تم تشكيلها حديثاً لإصدار مجلة الوزارة...

انتهى كلامه ، فلم أتمالك نفسي من الفرح ، ولم أصدق ما قاله:

بأن مدير الإدارة أسند فضل إخراج المجلة إليّ ، مع إنه ساعدني كثيراً وزودني بالكثير من المقالات والأفكار، بل أن معظم العمل تم تحت إشرافه !

لقد كان بإمكان هذا المدير أن يعزو هذا الفضل لنفسه ، ولو قالها لصدق ، ولكنه عوضاً عن ذلك ، أسند الفضل لي ، بل وذهب بالمجلة إلى وكيل الوزارة وأوعز إليه بشكري شخصياً ...

أتعلمون الآن السبب الحقيقي وراء جدي ونشاطي وعملي الدؤوب ، أتعلمون الآن السر الحقيقي وراء تحفيزي؟

هذا المدير أبرز إنجازاتي أمام رؤسائه في العمل ، لم ينسب الفضل له ، بل نسبه إلي...



هذه القصة روتها لي موظفة كانت تعمل لدي عندما كنت مديراً لها في الوزارة ، وحين روتها لم أذكرها بادئ ذي بدء ...

بل إنني تعجبت كثيراً لما قالت لي : أتعلم الحدث الذي أثر في نفسي كثيراً ، وكان أهم ما حفزني ولن أنساه ما حييت ؟ ثم روت لي تلك القصة ...

والله لم أتوقع أن يكون لهذا الحدث وقع كذلك الوقع ، فقد دأبت منذ تعييني على إسناد الفضل لموظفي ما استطعت إلى ذلك سبيلا ، دأبت على إيصال صورة مشرفة عنهم لرؤسائي ، دأبت على أخذهم معي في اجتماعاتي مع الإدارة العليا ، دأبت على توثيق إنجازاتهم على كل امر أنجزوه بأيديهم تحت إشرافي ...

ولقد أعجبتني كثيراً قول المحاضر العالمي تيري بولسون حين قال :

Take more of the blame less of the credit

إننا كمدرء يجب أن نتحمل اللوم كله وفي نفس الوقت نبرز إنجازات موظفينا إلى الملاء ... وللأسف فالكثير منا يعمل عكس ذلك ...

فتراهم يسندون الفضل في أي عمل أو إنجاز أو فكرة أو مشروع تم اقتراحه من قبل موظفيهم لهم .

يسندون كل تلك الفضائل والإنجازات ، وفي حالات الاخفاقات تراهم يشيرون بأصابع الاتهام إلى موظفيهم ويلومونهم على التقصير ويشهرون بهم أمام رؤسائهم ، مع أن هؤلاء المدرء هم في البداية والنهاية المسئولون عن أي امر يقع في نطاق إداراتهم .

مالذي تتوقعون من موظف يعمل ليلا و نهاراً لإنجاز عمله على أكمل وجه ، ثم ما يلبث هذا الموظف أن يتفاجأ بأن مديره قد سرق منه جهده ونسب فضل ذلك العمل كله له ؟

كيف سيشعر ذلك الموظف جراء ذلك الأمر؟

ثم نتساءل لماذا موظفونا غير محفزين ؟ لماذا فقدوا الثقة فينا ؟

- إني أدعوكم إلى ممارسة هذا الأمر ...
- تحمل المسؤولية كاملة .
- لا تلم أحداً من موظفيك أمام رؤسائك .
- لا تتكلم عنهم بسوء من وراء ظهورهم إذا أخفقوا .
- تحل بالشجاعة وتحمل الوزر كاملاً .

وعند النجاح تواضع لله ، ومن يتواضع لله يرفعه ، وأنسب هذا النجاح إلى جهد موظفيك ،
يحبوك ويثقوا بك .

خلاصة القول

- ◀ لا تبخل أبداً في التقدير ، بل تحين جميع الفرص لتقدير موظفيك على أدائهم الجيد .
- ◀ اجعل من التقدير عادة وسلوكاً في شخصيتك ، حتى لو اضطررت إلى التكلف قليلاً في بادئ الأمر
- ◀ ولذلك عليك بالتدريب على إلقاء كلمات المديح بينك وبين نفسك .
- ◀ تأكد من أنك تقدر كل موظف من موظفيك على الأقل مرة في الأسبوع بحسب دراسة Gallup .
- ◀ قدر موظفيك وكن صادقاً في مشاعرك وأحاسيسك ؛ لأن كل موظف له احتياج مختلف .
- ◀ قد بتصميم التقدير بما يتناسب مع الاحتياجات المختلفة للأشخاص .
- ◀ التقدير في أسرع وقت ممكن .
- ◀ يجب التأكيد على ربط التقدير بالعمل المتجز من غير لبس أو غموض .
- ◀ تأكد من عدالة التقدير بالمقارنة بين أداء الموظف مع أقرانه .

خلاصة القول

- ◀ قدم التقدير علانية ما أمكن ذلك .
- ◀ أظهر الحماس عند تقديم التقدير .
- ◀ كن مبدعاً واستخدم أساليب مختلفة في التقدير ؛ حتى لا يألف الموظفون المديح، ويفقد التقدير قيمته .
- ◀ قدر موظفيك أمام رؤسائك وأبرز إنجازاتهم .

التقدير يلبي معظم احتياجات الإنسان النفسية الخاصة بالنجاة ، فالتقدير يشعر الموظف بأهميته ، وبالتقدير يشعر الموظف بحب المدير له وتواصله معه ، وبالتقدير يحس الموظف بالأمان الوظيفي. وبتنوع التقدير يشعر الموظف بالتغيير .

فلنتدرب تدريجياً على هذه المهارة ، حتى نتقنها ، فلنرهب أحاسيسنا ، ولنركز إدراكنا ، ولنصفي آذاننا لأي عمل ينجزه موظفونا ، لأي فضل يقوم به أبناؤنا ، لأي صفة جميلة في أزواجنا وزوجاتنا ولنسارع بتقديرهم على هذا الأمر ...

وإن شاء الله ، إن هذا الأمر ليسير على من يسره الله عليه ...

خطة العمل الشخصية: التقدير



الهدف من خطة العمل الشخصية:

إن الهدف من عمل الخطة الشخصية هو مساعدتك على تطبيق ما تم ذكره في الفصل المنصرم من مهارات ، ومساعدتك كذلك على استخدام هذه المهارات كأدوات تضمن لك الوصول إلى أعلى درجات التميز والرقي في العمل.



خطوات العمل المطلوبة:

« الجلوس مع كل فرد من أفراد فريقك كل على حدة وسؤالهم الآتي:

- « ما أهم تجربة أو ذكرى تحفيز في حياتك ، ما الذي يميز تلك التجربة ، من الذي قام بتحفيذك ؟
- « ما أهم الأمور التي تحفزك للعمل في المؤسسة ؟



- ◀ كيف تحب أن يتم تقديرك إذا قمت بعمل رائع ؟
- ◀ ما نوع التقدير المفضل لديك ؟
- ◀ هل تفضل التقدير العلني أو الخاص أو المكتوب أو اللفظي أو نوع آخر من التقدير ؟
- ◀ ستعينك إجابات الموظفين على تلك الأسئلة بمعرفة الأسلوب المناسب ، لتقدير كل شخص ومن ثم احرص على استخدام ذلك الأسلوب بعينه في التقدير .
- ◀ احرص كل أسبوع على أن تثني أو تشكر كل موظف يعمل لديك على عمل قام به .
- ◀ دقق الملاحظة في أعمالهم وفاجئهم بتقديرك لهم .
- ◀ مرة في الأسبوع ، قم بكتابة رسالة شكر بخط يدك وأرسلها بالبريد على أن يكون تقديرك للموظف محدد جداً على حادثة بعينها وأظهر مدى إعجابك بأداء ذلك الموظف.
- ◀ مرة في الشهر ، قم بتقدير موظف ما علنياً على أدائه الرائع ذلك الشهر، وبين للفريق لماذا قدرت ذلك الموظف.
- ◀ واجعلها عادة ، ولكن احرص على تقدير الأشخاص المستحقين للتقدير .
- ◀ لم أستمع يوماً بعلمي في مهنة المحاسبة ومراجعة وتدقيق الحسابات ...



الركن الثاني : استغلال نقاط القوة في العمل



وسبب ذلك قصة سوف أقصها على مسامعكم ...

فلقد تخرجت من الدراسة الثانوية ، تخصصت في الدراسات التجارية ، وكان قدرتي الالتحاق بالجامعة ، كلية إدارة الأعمال ، و لا خيار غيرها بحسب تخصص الدراسة الثانوية .

وفعلا التحقت بقسم المحاسبة وتخرجت بتفوق وامتياز مع مرتبة الشرف وكان أمامي إحدى الخيارات الثلاث الآتية:

1. العمل كمحاسب.
2. العمل كممدق ومراجع للحسابات.
3. العمل كمعيد في الجامعة نظرا لتفوقي.

وقد آثرت - في ذلك الوقت - العمل كمراجع ومدقق للحسابات وبالفعل التحق بإدارة الرقابة المالية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني...

وظيفتي مراجعة الحسابات الحكومية لمختلف الوزارات وتدقيق



الأداء الخاص بها ، إلا إنني لم أستمع بتلك المهنة بالرغم من حصولي على شهادة المحاسبة القانونية من الولايات المتحدة الأمريكية CPA أثناء عملي ذلك .

فقررت الاستقالة بعد ثلاث سنوات من العمل والتحقّت بجامعة البحرين كمعيد بكلية إدارة الأعمال (قسم المحاسبة) . أقوم بتدريس مواد المحاسبة ومراجعة الحسابات لطلاب الجامعة من السنة الأولى والثانية .

وقد أجدت ذلك الأمر وتمتعت بسمعة طيبة في التدريس حيث تهافت الطلاب والطالبات على محاضراتي ولكنني لم أجد نفسي أيضا في تلك الوظيفة ، بالرغم من حصولي خلال تلك الفترة على شهادة الماجستير في نظم المعلومات المحاسبية من الولايات المتحدة الأمريكية بدرجة تفوق مع مرتبة الشرف ..

وأعتقد أنكم قد توقعتم الآن ماذا فعلت لاحقاً ؟

نعم ... قدمت استقالتي ، وفي تلك الفترة تم ترشيحي للعمل كمدير للحسابات في وزارة الأشغال والإسكان .. وكنت أبلغ الثامن والعشرين واعتبرت أصغر المدراء سناً في المؤسسات والوزارات الحكومية ...

منصب مرموق .. راتب مغرٍ .. مستقبل مشرق في ذلك العمر ...

الكل من حولي اعتبر تلك الوظيفة : وظيفة الأحلام ..

ولكن لم يمض طويلاً حتى تيقنت أن تلك الوظيفة أيضا لا تعجبني ...

◀ الكثير من التفاصيل والأرقام المملة التي تشعرني بالسأم !

◀ الاجتماعات اللامنتهية .

◀ الميزانيات وإعداد التقارير المختلفة ...

فتحيرت كثيراً في ذلك الوقت ...

تنقلت بين جميع تلك الوظائف التي تناسب تخصصي الجامعي ، إلا إنني لم أرتح يوماً .. لم أستمع يوماً .. لم أحب جميع تلك المهن ..



كان دائماً هناك شيء ينقصني ...

زادت حيرتي ، وزاد معها أيضا قلقي وتوتري ...

إن معاناتي مع تلك الوظائف ، لا أعتقد أنها غريبة على الكثيرين منكم ...

فالدراسات تؤكد أن حوالي **84%** من الموظفين يكرهون وظائفهم الحالية ...

هل تصدقون ذلك الرقم المخيف ؟

فقط **16%** من البشر يحبون وظائفهم ...

أما الأغلبية الساحقة فهم يكرهونها ويتمنون تغييرها لو سحقت لهم الفرصة ...

كنت من أولئك الـ **84%** بالرغم من قيامي بالاستقالة أكثر من مرة إلا أنني إلى الآن لم أجد غايتي ..

لم أجد الوظيفة المناسبة التي تناسب شخصيتي وميولي وشغفي ...

لم أجد الوظيفة المناسبة التي تستغل نقاط قوتي ...

لم أجد الوظيفة المناسبة التي تحقق طموحي ...

ثم أمعنت النظر والتفكير في الأمر ...

لماذا لا أحب تلك الوظائف والتي حققت فيها نجاحا جيدا ؟

وكانت نقطة التحول بالنسبة لي ، التحاقي بإحدى دورات التنمية البشرية ، وإعجابي الشديد بالتدريب .

فقلت - حينها - :وجدتها ... أريد أن أكون مدرباً ... أريد أن أكون مؤثراً ... أريد أن أكون محاضراً عالمياً ...

وبالفعل استقلت ... منذ ما يقارب الخمس سنوات وبدأت تلك المهنة من الصفر ، ولم ألتفت لحظة لعملي السابق ...



فالنجاح بدايته الرغبة والشغف ...

لماذا لم أحب مهنة المحاسبة ومراجعة الحسابات ؟
يتعلق ذلك الأمر بشخصيتي ونقاط قوتي الفطرية ...

إننا يجب أن نفرق بين المهارة والموهبة ...

فالمهارة مكتسبة ، يمكن اكتسابها بالدراسة والمثابرة ...

أما الموهبة فهي اصل في الفطرة ، جبلنا الله عليها ...

مثلا:

◀ البعض منا يحب التركيز على التفاصيل ، والبعض الآخر يفضل التركيز على الصورة الكلية.

◀ البعض منا يحب لغة الأرقام ، والبعض الآخر يحب المحادثة ومخالطة البشر .

◀ البعض منا يأخذ قراراته بناء على لغة المنطق والعقل،





والبعض الآخر يفكر في تأثير تلك القرارات على الآخرين ..

◀ البعض منا يحب المخاطرة ، والبعض الآخر يتجنبها ...

إنني لم أستسغ المحاسبة يوماً لأسباب كثيرة :

◀ أنا أحب العموميات والتركيز على الصورة الكلية ، أكثر من التدقيق في الأرقام .

◀ أحب التحدث باستمرار ومخالطة البشر ، أكثر من العكوف على تقارير الحسابات لساعات طويلة بمفردي .

◀ أحب التغيير والتنوع ، وعمل الحسابات روتين قاتل .

◀ أحب التأثير في البشر لا التركيز على التفاصيل .

◀ أحب المرح والضحك والمغامرة لا الجدية التي تقتضيها تلك المهنة .

وهكذا ...

عندما نعرف نقاط قوتنا ، مواهبنا ، نبدع في أعمالنا ...

إننا كأباء وكأمهات نرتكب جريمة في حق أبنائنا ، عند إرغامنا لأبنائنا وبناتنا للالتحاق بدراسة ما أو مهنة ما لا يرغبون هم بها . فالأم تغضب ابنتها على الالتحاق بكلية الطب ؛ حتى تتفاخر هي بين قريباتها . والأب يغضب ابنه على الالتحاق بكلية الهندسة ، حتى يحذو حذوه .

وبعدها بسنوات ، نرى أولئك الأبناء وقد كرهوا تلك المهن وهذه الوظائف.

إننا كمدرّاء نفضل عن استغلال نقاط القوة لموظفينا ، ونركز كثيراً على نقاط الضعف ، حتى يكره أولئك الموظفون العمل معنا .



84% من الموظفين
يكرهون وظائفهم
الحالية

ففي دراسة Gallup والتي شملت سؤال أكثر من عشرة ملايين موظف تم سؤال الموظفين السؤال الآتي :

هل تتاح لك الفرصة من أجل القيام بأفضل ما لديك واستغلال نقاط قوتك كل يوم ؟

وكانت المفاجأة ...

67% من الموظفين يفضلون في استغلال نقاط قوتهم في العمل...

وهذا والله المصيبة الكبرى ...

كيف ننتظر إبداعاً في أعمالنا ومهامنا الوظيفية ونقاط قوتنا لا تستغل ؟!

كيف نطلب التميز من موظفينا ونحن نفشل في استغلال نقاط قوتهم ؟!

ولأهمية هذا الأمر دعوني قليلاً أقصله على الجانب الشخصي ، ثم جانب إدارة الأفراد.

إذا لم تكن سعيداً أو راضياً عن وظيفتك ، فالمرجح أن السبب الرئيس لذلك هو هذا الأمر . أننا للأسف كأفراد نفشل في استغلال نقاط قوتنا في وظائفنا ، ولهذه المشكلة جذور عميقة .

وإني أسألكم : (كيف اختار كل واحد منكم وظيفته ؟)

إن معظمنا قد **اختار وظيفته** نسبة إلى دراسته الجامعية أو المدرسية.

فالذي درس الطب : أصبح طبيباً .

والذي درس المحاماة : أصبح محامياً .

والذي درس الهندسة : أصبح مهندساً .

والذي درس المحاسبة أصبح محاسباً .

التركيز على نقاط
القوة يزرع الثقة
بالنفس ويعزز
التقدير الذاتي



في معظم الأوقات ...

ولكن ماذا عن الرغبة ؟ ماذا عن الموهبة ؟

إن الكثيرين منا اختار عمله تلقائياً بحسب معدله المدرسي ، أو معدله الجامعي ، حتى إذا مارسه لعدة سنوات ، اكتشف أن ذلك العمل وتلك المهنة لا تناسبه ...

والقليل منا يجرؤ على التغيير ...

وللأسف فإن الكثيرين يكملون مشوار حياتهم دون شغف أو حب أو ارتباط بالوظيفة ...

وتعرفون الآن قصتي في هذا المجال ...

من أهم سمات القائد معرفته التامة بنقاط قوته ونقاط ضعفه

تلك الصفة الأهم : معرفة نفسك حق المعرفة .

◀ ففي دراسة قام فريق من Gallup بإجراء أكثر من 20,000 مقابلة مع أشخاص من مراكز قيادية في مختلف القطاعات.

قد توصل الفريق إلى أن الأمر الأوحيد المشترك بين هؤلاء القادة هم معرفتهم التامة بنقاط قوتهم ومن ثم يمكنهم استغلالها في الوقت المناسب وحسب الحال (١١)

لا توجد صفة مشتركة بين القادة في مختلف أنحاء العالم أكثر من هذه الصفة :

القادة أولاً يعرفون نقاط قوتهم

والسمة الثانية للقادة أنهم يعرفون نقاط قوة موظفيهم . علينا كقادة البحث عن نقاط القوة لموظفينا والتركيز عليها .



علينا الانتباه لها ، ملاحظتها ، ربما أكثر من الموظفين أنفسهم ..
سمة القائد الرئيسة قدرته على معرفة نقاط القوة لكل موظف في فريقه ، معرفتها حق المعرفة . القائد هو الذي يستثمر تلك النقاط ، القائد هو الذي يركز عليها ، القائد هو الذي يستغلها أفضل استغلال .

تلك السمة من أهم صفات القائد

ففي الدراسة الذي ذكرت في كتاب **Strength Based Leadership** وهي دراسة
لـ **Gallup** :

سئل **10,000** موظف حول العالم :

(ما الذي يدفعكم إلى اتباع القادة المؤثرين ؟)

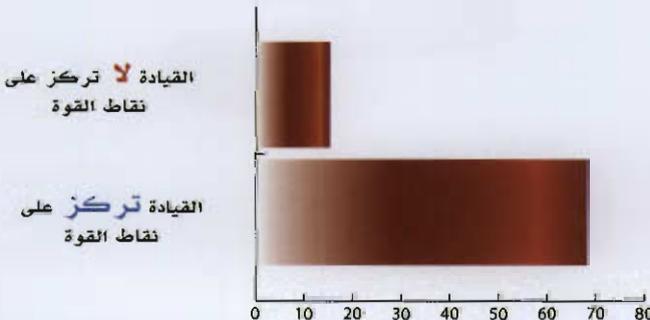
(ما الأمور التي تميز القائد المؤثر الذي يدفع موظفيه إلى اتباعه عن طيب خاطر ؟)

واستنتجت الدراسة الأمور الآتية :

القادة المؤثرون دائما يستثمرون نقاط القوة لموظفيهم

◀ الدراسة أثبتت (كما في الشكل الآتي): أن المدراء الذين يفضلون في استخدام نقاط القوة لدى الموظفين يقل حجم الارتباط الوظيفي إلى فقط **9%** .

◀ وعند التركيز على نقاط القوة ترتفع نسبة الارتباط الوظيفي إلى **73%** ، أي ثمانية أضعاف المجموعة الأولى كما هو موضح في الشكل الآتي :



◀ أيضا الدراسة استنتجت : أن القادة المؤثرين دائما يحيطون أنفسهم بالأفراد المناسبين

ومن ثم يقومون بمضاعفة جهد الفريق. الفريق يمتلك من القدرات والكفاءات في مختلف المجالات لإنجاح عمل الفريق.

◀ وأخيرا القادة الأكثر فاعلية يتفهمون احتياجات موظفيهم .

هل أدركنا حجم المسؤولية وأهمية هذا الأمر ؟
يزيد الارتباط الوظيفي والتحفيز بمقدار **73%** عند الموظفين عند تركيز قادتهم على نقاط القوة فيهم واستثمارها .

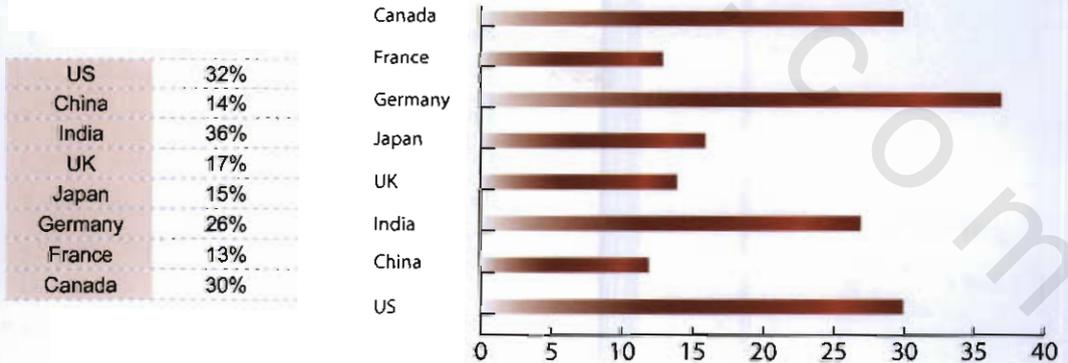
ويكاد ينعدم الارتباط الوظيفي (**9%** فقط) عندما لا نحسن ذلك .

◀ وقد علق المؤلف بمقولة أعجبتني كثيرا حيث قال :

بداية الطريق إلى القيادة الفهم الكامل لنقاط القوة

ولكن إذا نظرنا إلى العالم من حولنا ، سوف نرى أن القليل فقط من المدراء يستغلون تلك النقاط .

انظر إلى الجدول الآتي من نفس الدراسة وسترى العجب :



تلك دراسة لـ Gallup أيضا في عام **2007** لبعض الدول حول العالم ، وستلاحظ أن :

معظم الدول لا تستفيد من نقاط القوة لموظفيها

واني أجزم بأن الوضع عندنا في الوطن العربي أدهى وأمر، والله المستعان .

إن استغلال نقاط القوة من أهم المبادئ التي أنادي بها ، وأتبعها في مقابلاتي الوظيفية لاستقطاب الموظفين الجدد ، وأنصح بها كل المؤسسات والشركات التي أقوم بالتعاقد معها لإقامة دورات تدريبية ، وأنطرق لتلك المهارة في أي مناسبة لأهميتها البالغة .

إننا نقضي الكثير من الوقت عند اختيارنا لموظفينا من خلال دراسة سيرهم الذاتية وشهاداتهم ، وننسى كثيرا سمات شخصيتهم الفطرية ، وهل تلك السمات تتناسب مع طبيعة الوظيفة أم لا .

إن نجاح موظفينا ومفتاح إطلاق طاقاتهم الا محدودة : التركيز على نقاط قواهم

ولنا في رسول الله أسوة حسنة في استغلال نقاط قوة أصحابه:

- ◀ فكان زيد بن ثابت أعلم الناس بالفرائض.
- ◀ واشتهر أبو هريرة بقوة حفظه وكان أكثر الصحابة رواية للحديث.
- ◀ و معاذ بن جبل كان أعلم الناس بالحلال والحرام.
- ◀ وكان خالد بن الوليد عبقرى الحرب والقتال .
- ◀ وسعد بن أبي وقاص أمهرهم في الرماية.
- ◀ واشتهر عبد الله بن مسعود بإتقانه للقرآن ، وكان النبي - ﷺ - يقول عنه :
«من أحب أن يقرأ القرآن غصاً كما أنزل، فليقرأه على قراءة ابن أم عبد»
- ◀ وكان عبد الله بن عباس إمام التفسير.
- ◀ وكان حسان بن ثابت شاعر الرسول.



عند التركيز على نقاط
القوة ترتفع نسبة
الارتباط الوظيفي الى
73%



أن الأشخاص الذين
يستغلون تقاطق قونهم في سن
مبكرة (بين 15 و 23) لربهم
رضا وظيفي أكثر، ودخل
أفضل بعد 26 سنة من ذلك

تلك صفات القائد ، ورسول الله ﷺ إمام القادة ، ونرى إبداع الصحابة - رضي الله عنهم - في تلك التخصصات التي تناسب شخصيتهم ، فلم يبدع خالد بن الوليد في التفسير أو رواية الحديث ، ولكن أبدع في الحرب. ولم يبدع أبو هريرة في ميادين القتال ولكن أبدع في رواية الحديث .

إننا نخطئ كثيرا عندما نغفل نقاط القوة ونركز على تطوير نقاط الضعف في موظفينا

نخطئ كثيرا عند محاولتنا اليأسنة تطوير مهارات موظفينا في الكثير من المهارات من كل حذب وصوب. ولقد خبرت الخيارين معاً : خيار التركيز على نقاط القوة أو محاولة تطوير نقاط الضعف .



وفي الآتي بعض الأمثلة :

كان التخصص الجامعي لأحد شركائي مجال إدارة الأعمال ، ووظيفته السابقة تقتضي التدقيق على البنوك وإستراتيجياتها ونشاطاتها وما إلى ذلك.

وظيفة أبدع بها إلا أن قصته تشبه قصتي تماما . كان يرغب في أن يكون محاضراً ومدرّباً ومؤثراً ، كان يرغب في أن يستقيل ويتفرغ لتلك المهنة .

وفعلاً ، أقدم على هذه الخطوة وتفرغ لمهنة التدريب إلا أن المشوار لم يكن معبداً بالزهور. فمهنة التدريب ربما تكون من أصعب المهن من حيث الربحية والدخل، وتقتضي الكثير من التسويق والبيع ربما أكثر من إلقاء المحاضرات والتدريب الفعلي . فعند تأسيسنا للشركة كنا نقضي ما يعادل أكثر من **80%** في التسويق وزيارة الشركات لعرض برامجنا التدريبية عليها وملاحقتهم وإقناعهم ، وكنا نقضي أقل من **20%** في الشهر في التدريب الفعلي أمام الحضور ...!

كان صاحبي يعشق التدريب والتأثير في الآخرين ، ولقد أبدع في هذه المهمة أيما إبداع ، إلا أنه كان يكره البيع والاتصال بالعملاء وعرض منتجاتنا عليهم، وملاحقتهم ومتابعتهم الأشهر الطوال من أجل الموافقة على عقد برنامج تدريبي واحد . كان يكره تلك العملية برمتها ، كانت أحلى ساعات حياته ، تلك الساعات التي كان يقضيها في التدريب. وكانت أصعب ساعات حياته تلك التي يقضيها في ملاحقة العملاء وإقناعهم ببرامجنا .



لم يكن مستغرباً معاناته في تلك المهمة ، لم تكن تلك المهمة من نقاط قوته ، لم تكن تلك المهمة من مزايا شخصيته ، لم تكن تلك المهمة تتلاءم من سمات فطرته ...

وبالفعل أثر ذلك على نفسيته أيما تأثير ، فكنا لا نراه يبتسم إلا نادراً ، شارد الذهن، تعلق ملامحه علامات التوتر والقلق ، مهموماً وحزيناً معظم وقته . وأثر ذلك سلباً على ثقته بنفسه ، فهذا الرجل لم يتعود على تلك الإحباطات. فتاريخه مليء بالنجاحات والإنجازات .

كدنا نحن في الشركة أن نخسر خدمات هذا الرجل المبدع ، وقد أخطأنا بداية الأمر محاولين تطوير قدراته في البيع ، إلا أن ذلك لم يجد نفعاً . والحمد لله فقد تداركنا هذا الأمر ، عن طريق استثمار نقاط قوته في عمله الذي يحبه ويعشقه ويبدع فيه .. ألا وهو التدريب ، وهو الآن يقضي ما يزيد عن **80%** من وقته في ذلك الأمر . المهنة التي تتناسب من نقاط القوة في شخصيته ...

إن جميع شركائي في شركة التدريب ، والذين احترفوا مهنة التدريب : خلفيتهم لا دخل لها بهذا التخصص ، فالبعض قد درس المحاسبة ، والبعض الآخر عمل فترة في مجالات مختلفة كالحاسب الآلي وخدمة العملاء وتدقيق الحسابات ، إلا أنهم جميعاً الآن أدركوا أن تلك المهن لم تكن لتناسب نقاط قوتهم وشخصيتهم . وهم الآن مستمتعون جداً بعملهم في تدريب الأفراد والتأثير في حياتهم .

القائد المحفز: هو الذي يفهم نقاط قوة موظفيه ويركز عليها ، و لا ينشغل كثيراً بالتركيز على نقاط الضعف ، فلا أحد منا كامل .

إن تلك الإستراتيجية تدعمها دراسات كثيرة في هذا المجال فمثلا :

دراسات Gallup للألاف من الموظفين والعوامل الرئيسة التي تؤدي إلى ارتباطهم الوظيفي ، استنتجت:

أن بإمكان المدير القضاء على السخط الوظيفي ، وعدم الرضا إذا كان تركيز ذلك المدير منصب على استغلال نقاط القوة لدى موظفيه .

فتلك الدراسة أثبت الآتي :

**أن المدير عندما يتجاهل موظفيه ولا يركز على نقاط القوة؛
فإن ذلك سوف يرفع من مقدار السخط وعدم الارتباط للوظيفة
بمقدار 40%**

◀ أما إذا ركز المدير فقط على نقاط الضعف فإن تلك النسبة تقل إلى 20%.

◀ ولكن - وهنا الحل السحري -

**إذا ركز المدير على نقاط القوة بصورة مباشرة ، فإن نسبة عدم الرضا
الوظيفي تقل إلى 1%**

التركيز واستغلال نقاط القوة سر من أسرار التحفيز : سر من أسرار القيادة ، سر من أسرار تحقيق الذات ، سر من أسرار السعادة ، سر من أسرار الرضا عن النفس.

◀ قال أحد التنفيذيين :

إذا ركزت كثيراً على نقاط الضعف لدى الموظفين فعلى الأرجح سوف يفقدون الثقة بالنفس

وهذا الأمر مشاهد ، فتخيل نفسك وأنت في يومك وليلتك ، يخبرك مديرك بنقاط ضعفك والكيفية التي يجب عليك أن تصلح بها تلك المواطن .

وأنت في وظيفة قلما تستغل فيها نقاط قوتك ، ألن يؤثر هذا سلباً في شخصيتك ؟
ألن يضعف هذا من ثقتك بنفسك ؟

التركيز على نقاط القوة يزرع الثقة بالنفس ويعزز التقدير الذاتي

والدراسات أثبتت أن : استغلال نقاط القوة يزيد من ثقة الإنسان بنفسه ، ويزيد أيضاً من حتى لياقته الصحية والبدنية.

« فزي دراسة في جامعة فلوريدا قام الأستاذ: **Tim Judge** بسؤال **7660** رجل وامرأة تتراوح أعمارهم من **14** إلى **22** عام **1979** - عن تقييمهم لذواتهم ، وقد تتبع الأستاذ هؤلاء الأشخاص مدة **25** سنة وكانت النتائج على النحو الآتي:

في عام **2004** (١١):

« الأشخاص أصحاب الثقة العالية بالنفس عام **1979** حصلوا على دخل أكبر ورضا وظيفي أفضل من الأشخاص أصحاب الثقة المتدنية بالنفس.

« أصحاب الثقة العالية بالنفس ، كانت معدلات رواتبهم عند بدء وظائفهم عام **1979** أكثر بمقدار **\$3496** ، كل سنة من أصحاب الثقة المتدنية بالنفس ، وكلما مرت السنون ازدادت هذه الفجوة ، ومع حلول عام **2004** كانت الفجوة قد وصلت إلى **\$12821** سنويا .

« وكانت المفاجأة أيضاً بالنسبة للياقة الصحية عند هؤلاء الأشخاص ، ففي المعدل

أصحاب الثقة المتدنية بالنفس ، قد أصابتهم المشاكل الصحية بمقدار ثلاثة أضعاف المجموعة الأخرى بحلول عام 2004



- ◀ **النتيجة:** أن الأشخاص المدركين لنقاط قوتهم وثقتهم بأنفسهم عالية في سن مبكرة
ممكن أن يحصلوا على نتائج متراكمة على مر السنين
- ◀ وفي دراسة ثانية لـ Gallup توصلت إلى أن

**الأشخاص الذين يستغلون نقاط قوتهم في سن مبكرة
بين 15 و 23 لديهم رضا وظيفي أكثر،
ودخل أفضل بعد 26 سنة من ذلك**

- من الأهمية بمكان للقادة الكشف عن نقاط القوة لموظفيهم في أقرب وقت ممكن .
- ولكن السؤال الآن كيف نعرف وندرك نقاط القوة لنا ولأعضاء فريقنا ؟!
- وهذا سؤال محير وقد يقضي الإنسان حياته ولم يجب على ذلك السؤال .. وإني
أنصحكم بداية بالآتي :
- ◀ من أفضل الوسائل التي تعيننا على التعرف أكثر على شخصياتنا ونقاط القوة فيها
عمل الاختبارات الشخصية:

« ومن اقواها ما يعرف بـ **MBTI** ، حيث تقسم الشخصيات إلى ست عشرة نمطاً. وكل نمط له من المزايا ونقاط التطوير الشيء الكثير ، ولقد أذهلني دقة ذلك الاختبار في الكشف عن خفايا النفس البشرية ، وهذا الاختبار متوفر في الإنترنت وبسعر زهيد جداً .

« أيضاً شركة **Thomas International** تقوم بأداء تلك الاختبارات ولديها تقرير خاص يعرف باسم **Career Guide** يقوم التقرير بسرد جميع الوظائف التي تناسب سمات الشخصية.

« موقع **www.strengthsfinder.com** من أفضل المواقع في هذا الشأن ، وهذا الموقع مكرس فقط لمساعدة الأفراد على معرفة نقاط قوتهم ، وله باع طويل في هذا المجال ودراسات عديدة. أثبتت التجربة دقة تلك المعلومات ، ويمكن ملاً استبيان خاص يبين من خلاله أهم خمس نقاط قوة في الشخصية ، والوظائف المقترحة ، ولديهم استبيان للأطفال أيضاً من سن العاشرة فما فوق .

تلك بعض الأساليب التقنية ، إلا أننا كمدرء يمكننا أن نبدأ بالأمور البسيطة الآتية :

« الملاحظة :

لاحظ جيداً مهام فريق عملك ، راقبهم وهو يؤديون تلك المهام ، دقق في إنجازاتهم ، سوف يظهر لك جلياً نقاط القوة لكل فرد منهم .

« عليك بالسؤال :

اجلس مع كل فرد منهم واسألهم عن نقاط القوة لديهم خصوصاً إذا كانوا موظفين جدد في الفريق .

« ولكن قبل هذا ابدأ بنفسك ، تعرف على نقاط قوتك ، فعليك بالقيام بالآتي :

« يوصي Marcus Buckingham : - وهو خبير في هذا المجال كرس حياته فقط للدعوة إلى استغلال نقاط القوة بدلا من التركيز على نقاط الضعف - بالتمرين الآتي في كتابه **Now Put Your Strengths at Work** لاستكشاف نقاط القوة :

« لمدة أسبوع : قم بتسجيل كل عمل تقوم به من حيث الآتي :

« هل تحب القيام بهذا العمل ؟ إذا كانت الإجابة : «نعم» ، قم بتسجيل تلك المهام على أوراق خضراء مثلا .

« إذا كانت الإجابة «لا» ، قم بتسجيل تلك الأعمال على أوراق حمراء .

« في نهاية الأسبوع قم بحساب الوقت الذي تقضيه في الأعمال التي تحبها والوقت الذي تقضيه في الأعمال التي لا تحبها . إذا كنت تقضي معظم الوقت في الأعمال التي لا تحبها فسوف يؤثر ذلك على مقدار سعادتك في الوظيفة ورضاك الوظيفي فيها .

« يجب في المعدل أن تقضي ما يربوا على **75%** من الوقت في الأعمال التي تحبها . ذلك الحب والشغف هو مؤشر فعلي على أن تلك الأعمال تمثل لك نقاط قوة في شخصيتك .

« يمكنك أن تعمل هذا التمرين أيضا مع كل فرد من أفراد فريقك . اطلب منهم القيام بتسجيل جميع الأعمال التي يعملونها خلال الأسبوع ومن ثم اجلس معهم ، وناقش الأعمال التي يحبونها ثم فكر بطريقة إبداعية كيف يمكنك أن تزيد من تلك الأعمال ، وتقلل من الأعمال التي لا يحبونها .

إن هذا الأمر وهو التركيز على نقاط القوة عند الموظفين واستغلالها عن طريق تغيير تصميم المهام الوظيفية لهما من الأمور السحرية في بث روح الحماسة لدى الموظفين وخلق التحفيز والارتباط في نفوسهم .



ومن واقع التجربة لم أرَ مثل هذا الأمر - إذا أحسنا تطبيقه - من رفع التحفيز والحماس والإنتاجية في وقت قياسي ، فقد كنت أحرص كل الحرص مع أعضاء فريقتي بإعادة هيكلة بعض الأعمال، فمثلاً : البعض يكره تدريب موضوعات معينة كخدمة العملاء ، فأقوم بتحويل هذا الأمر إلى أشخاص آخرين. والبعض الآخر يكره البيع فلا ألزمه بذلك ، والبعض الآخر يكره كتابة الرسائل والتقارير وأيضا هناك حل لذلك الأمر . كنت أحرص كل الحرص على أن يقضي موظفونا على الأقل **80%** من وقتهم في الأعمال التي يحبونها والتي تعد بالنسبة لهم نقاط قوة ، ولن أخبركم عن مدى سعادتهم وحماسهم وفخرهم بالعمل في الشركة. وقد تطلب مني هذا الأمر بعض الوقت والجهد ولكن النتيجة كانت تستحق ذلك كله .

استغلال نقاط القوة يؤدي الى الشعور بالأمان :

إن من احتياجات الإنسان الفطرية الحاجة إلى الشعور بالأمن والأمان ، وإنني أرى أن استغلال نقاط القوة عند الموظفين يؤدي إلى إتقان عملهم بصورة أفضل. وبالتالي سوف يشعرون بالأمن والأمان الوظيفي.

إن الشعور بالأمان من أهم مشاعر النفس البشرية وعند تركيزنا كقيادة على تلك النقاط يشعر موظفونا بالأمان في وظائفهم ، ولكننا للأسف نركز أكثر ما نركز على نقاط الضعف لديهم ومحاسبتهم عليها ويتأثر تقييم أدائهم سلباً بها . ذلك الأمر يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي : مما يضعف ثقتهم بأنفسهم ويحبط معنوياتهم ويفقدهم حماسهم .

فالمطلوب منا كمدرء:

◀ أن نجلس مع أعضاء فريقنا ... نسألهم عن نقاط قوتهم ، ثم نصمم وظائفهم اليومية لكي تتناسب مع تلك النقاط.

◀ المطلوب منا أيضا التوقف على التركيز على نقاط الضعف لدى الموظفين ومحاسبتهم عليها .



خطة العمل الشخصية: إمتثال نقاط القوى



الهدف من خطة العمل الشخصية:

أن الهدف من عمل الخطة الشخصية هو مساعدتك على تطبيق ما تم ذكره في الفصل المنصرم من مهارات ومساعدتك كذلك على استخدام هذه المهارات كأدوات تضمن لك الوصول إلى أعلى درجات التميز والرقي في العمل.



خطوات العمل المطلوبة:

◀ الجلوس مع كل فرد من أفراد فريقك كل على حدة وسؤالهم الآتي:

◀ ما هي أحب الأعمال إلى قلبك ؟

◀ ما هي نقاط القوة في عملك ؟

- ◀ قم بعمل اختبارات شخصية - لك ولأعضاء فريقك - مثل اختبارات MBTI أو اختبار نقاط القوة Strengthsfinder.com ومن ثم اجلس معهم وتحدث عن تلك النقاط وكيفية استغلالها في العمل .
- ◀ حاول قدر المستطاع تصميم الأعمال لكل موظف بحيث تتناسب مع نقاط قوته .



الركن الثالث : الاستقلالية



كان موظفاً مبدعاً بكل معنى الكلمة . كان موظفاً متميزاً . كان
حزمة من المهارات المختلفة مجتمعة في شخص ذلك الرجل ...

فقد كان يتقن التعامل مع الحاسب الآلي والشبكات ، فهو المسئول
عن إدارة شبكة الإدارة ...

كان حاذقاً في إعداد الميزانيات والحسابات وتمرير المدفوعات ،
فهو مسئول عن بعض بنود الميزانية ...

كان أيضاً ماهراً في التصميم والجرافيكس وذا ذوق عالٍ ...
كان يفهم أيضاً في بعض أمور الهندسة ، فهو حاصل على دبلوم
في الهندسة ...



S
T
O
R
Y

T
I
M
E

كان يتكلم اللغة الإنجليزية بطلاقة واحتراف ، بتكلمها دون تكلف أو تنطع ، يتقنها
أفضل من أهلها ...!

كان يجيد الكتابة باللغتين العربية والإنجليزية ، وأقصد هنا الكتابة الاحترافية وصياغة
المراسلات ، وكان يتمتع أيضاً بطلاقة اللسان وحلو الكلام ، وبقوة الإقناع ...

وقد تعجبت كثيراً لما تعرفت على هذا الرجل .

فهو يعمل في الإدارة الحكومية التي عينت بها مديراً ، ولم أتوقع أن أجد في تلك الإدارة أو تلك الوزارة رجلاً بتلك المؤهلات - خصوصاً وأن درجته الوظيفية في أدنى ما يكون وراتبه لا يكاد يذكر - أعجبني هذا الرجل ، إلا أن به عيباً واحداً ...!

كان كثير التأخير ... كان يتأخر باستمرار عن الحضور في الصباح الباكر ... من دون عذر أو سبب وجيه ... إلا إنه يتأخر في الاستيقاظ من النوم ..

لكن الحق يقال ... حتى عند تأخره في الصباح ، كان يجلس الساعات الطوال بعد الدوام لإنهاء عمله ...

فاحترت في أمر هذا الرجل ، فأمر الدوام في العمل الحكومي مهم جداً ، الحضور في ساعة بعينها ، وتسجيل الحضور من أهم الأمور التي يقيم عليها النظام في الحكومة ، من أهم الأمور التي ممكن أن ينذر صاحبها أو يفصل ...

إننا لا زلنا وللأسف الشديد نرى تلك الأنظمة التي تركز على الكم لا الكيف ، فالأهم الحضور والانصراف في الوقت ، ولكن ماذا عما يحصل أثناء ذلك الوقت؟

ماذا عن إنتاجية هذا الموظف ؟ ليس مهما ، المهم أن تحضر في وقت محدد وتغادر في وقت محدد .

وإن تأخرت عن الحضور فسوف يتم إنذارك فوراً ...

ولم أقتنع يوماً بذلك النظام ، هذا النظام بالنسبة لي من بقايا العصر الصناعي ، عصر يهتم بالأجساد أكثر من العقول ...

وقد جلست كثيراً مع هذا الرجل ، لأشجعه على الحضور المبكر ، وأحفزه على عدم التأخير ... أرغبه مرة ... وأرهبه تارة أخرى ...

لكن كل تلك المحاولات باءت بالفشل ...

ولقد طلب مني من قبل الجهات التنظيمية توجيه الإنذار له، ولكنني رفضت أشد الرفض ...

إن فلسفتي في الإدارة كانت تقوم على مبادئ واضحة جداً، فالإنتاجية وجودة العمل بالنسبة لي أهم من أي شيء آخر، ويمكننا أن نصل كمدراء إلى ذلك الهدف وإن تعددت الوسائل ، ففي عصر الاتصالات والعولمة ، يمكن لأغلب موظفينا أن يؤدوا أعمالهم حتى في بيوتهم ...

ولقد كانت جودة عمل هذا الرجل ، لا توصف ، وقد أفاد الإدارة كثيراً بإبداعاته ...

إنني أعرف الكثير من المدراء الذي سوف يسلون سيوفهم في سبيل تطبيق النظام ، وإن كان ذلك على حساب موظفيهم ...

إننا للأسف نخسر المبدعين من موظفينا ، بسبب جمود أنظمتنا ...

ولقد كنت مرناً أشد المرونة مع هذا الرجل ، وتغاضيت عن تلك النقيصة ، لكي لا أخسر طاقة بشرية واعدة تستطيع أن تخدم الإدارة لسنوات عديدة ، وقد تم الاتفاق بيننا على إعطائه الاستقلالية التامة في دوائمه وانصرافه على أن يؤدي المطلوب منه في الموعد المحدد .

إننا نحتاج كمدراء في بعض الأحيان إلى إظهار بعض المرونة مع موظفينا ، فلا يجب أن نعاملهم بالمثل ، بل كل حسب كفاءته ...

ففي مقابل هذا الشخص المبدع ، أعرف موظفاً عانيت الأمرين معه ، فانتباطه في الدوام لا مثيل له ، فهو أول الحاضرين إلى الإدارة ، وأكثرهم تكيلاً. إلا أن هذا الموظف كان من أشد الموظفين ضياعاً لوقته ، أكثر الموظفين تظاهراً بالعمل ، أقل الموظفين إنتاجاً ، إلا أن بحسب هذا النظام ، كان من أكثرهم التزاماً ، ولم أستطع أن أقوم أداءه برغم محاولات كثيرة ، حيث الرغبة كانت عنده صفراً للتغيير ، فقد وصل إلى نهاية درجته الوظيفية ، فلا طموح له بالترقي أو بالتطور ... ولم أستطع فعل

87% من الموظفين يرون أن من أهم الأعمال الاستقلالية في العمل مهم جداً



شيء ، فالنظام يحميه، طالما حضر في الوقت المحدد وأنصرف في الوقت المحدد .

هذا النظام هو نفس النظام ، الذي كاد يدفعني إلى خسارة أحد أكثر الأشخاص إبداعاً في إدارتي ...



إننا للأسف في كثير من المؤسسات الحكومية وحتى الخاصة ، نفضل في التعامل مع الأشخاص المبدعين ... نخدمهم بكثير من الأنظمة والقوانين ، نطالبهم بالتقيد بها حرفياً، نخلق إبداعاتهم بأيدينا ، فلا يبرحوا كثيراً حتى ينفذوا من حولنا ويتركوا العمل معنا ...

قصة صاحبنا تدرج تحت ما اسميه الاستقلالية وبخاصة فيما يتعلق بأمور ساعات الدوام.

الاستقلالية والمرونة : من أهم أسباب المحفزات التي يمكن أن يستخدمها المدير لصالحه ... وأضرب الأمثلة الآتية:



◀ أحد الموظفين المجيدات التي تعمل لدي ، عند ولادتها لطفلتها ؛ أصيبت الطفلة بمضاعفات جمة . وأثر ذلك على نظامها العقلي ، وقد انشغلت تلك الموظفة كثيراً مع ابنتها في الست الأشهر الأولى ، وكثر تغيبها وانقطاعها عن العمل ، فما كان مني إلا أن تفهمت موقفها وساندها في تلك المحنة ...

◀ موظف آخر ، يدرس في الجامعة ، وقد طلب مني أن أسمح له أن يخرج ساعة قبل انتهاء الدوام لكي يستعد بصورة أفضل لفصوله الدراسية ، فسارعت بالموافقة ...

◀ موظفة أخرى تتأخر يومياً نصف ساعة عن الدوام ؛ لأنها بنفسها تقوم بتوصيل أبنائها إلى المدرسة ، فاتفقت معها أن تعوض ذلك الوقت آخر الدوام ...

◀ موظفة تزوجت من شخص يعمل بالسفارة ، وقد طلبت مني السماح لها لمرافقة زوجها بعمله بالخارج لمدة سنة أو أكثر ، ومن ثم تعود للعمل ، وقد تفهمت وضعها ...

وتلك الأمور التي لا حصر لها التي تحدث لنا جميعا ، تتطلب منا بعض المرونة حتى نشعر موظفينا بأننا نهتم بهم ، نتفهم مواقفهم ، ندعمهم إن احتاجوا لنا ...

إن إحساس الموظف بأن مديره يفهمه ، يتفهم ظروفه ، يقف بجانبه إذا احتاج له ، يدفعه ذلك للارتباط به والولاء له .

الحرية والاستقلالية تؤدي إلى الأبداع والرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابا على أداء الموظف فلا يوجد أحد يحب الإدارة الميكروسكوبية **MicroManagement** ، ولكن للأسف الدراسات تشير إلى أن **4** من كل **5** موظفين يحظوا بمدير من هذا الصنف وواحد من كل ثلاثة قد تركوا العمل بسبب هذا الأمر.

اقرأ بتمعن الدراسة السابقة ، أكثر من **80%** من الموظفين ، مدراؤهم من النوع المركزي جداً وثلاث الاستقلالات بسبب ذلك الأمر .

المرونة والاستقلالية مهمة جدا بالنسبة للموظفين بحسب الدراسات الآتية:

◀ تشير الدراسات إلى أن النقاط الآتية - إما مهمة أو مهمة جدا - بالنسبة للموظفين ⁽¹⁾:

◀ الموظف يسمح له أن يقرر الطريقة المثلى لأداء عمله.

◀ الموظف يتم منحه استقلالية في العمل.

◀ الموظف يحظى بمسئوليات أكثر في العمل.

◀ الموظف يختار مهامه الوظيفية.

الاستقلالية وإعطاء مزيد من الحرية هو : اسم اللعبة في عصر العولمة .

الاستقلالية يمكن أن تكون على أربعة أوجه كما بينها صاحب كتاب **Drive** : (دانيال بنك).

التقنية

المهام الوظيفية

وقت الدوام

فريق العمل

وسوف نستعرض تفصيلها في الصفحات الآتية:

وقت الدوام :



كما في قصة صاحبنا ، إظهار بعض المرونة في دوام الحضور والانصراف يعد نوعاً من الاستقلالية ، بل يمكننا أن نقول أن الكثير من الموظفين يمكنهم العمل أفضل تحت نظام حضور وانصراف مرن ، بل أن الكثير من الشركات الآن يمكن لموظفيها العمل من بيوتهم . إن وقت الحضور والانصراف الصارم الذي تتبعه معظم شركاتنا ومؤسساتنا : هو من بقايا العصر الصناعي كما أسلفت ، عصر اتسم بمعاملة الموظفين وكأنهم أشباه عبيد ، لا رأي لهم ، ولا مشورة تؤخذ منهم ، لا ناقة لهم ولا جمل في أعمال المؤسسة .

فجميع تلك الأمور تدار من قبل الإدارة العليا وعلى باقي الموظفين الانصياع لتلك الأوامر .

وكان الدوام الصارم سمة من سمات ذلك العصر ، ولم يستغرب تنفيذه بتلك الصرامة نظراً لمتطلبات تلك المرحلة. الجميع يعمل أعمالاً روتينية متكررة لا أبداع فيها ولا تغيير .

أما الآن ونحن نعمل في عصر المعلومات ، عصر المنافسة العالمية وفتح الأسواق ، عصر الأبداع ، لم يعد الدوام ذو الساعات المحددة سلفاً الأمر الأهم ، أصبحت الانتاجية والجودة والأفكار الأبداعية والتغيير والتحسين المستمر قوانين اللعبة.

أصبحت الكيفية التي يقضي بها الموظف وقته أهم من الكمية ، وبتطور وسائل الاتصال أصبح مكان العمل أيضاً غير ذي أهمية إلا في بعض الأعمال .

فالدراسات تؤكد أهمية هذا الأمر بالنسبة للموظفين بحسب الآتي (١) :

← **85%** من الموظفين قالوا : أنه في غاية الأهمية أن يسمح لهم بالخروج مبكراً من الدوام إذا دعت الحاجة .

← **79%** من الموظفين قالوا : أنه في غاية الأهمية أن يكون المدير مرناً مع موظفيه في ساعات الدوام .

79% من الموظفين قالوا أن في غاية الأهمية أن يكون المدير مرناً في ساعات الدوام

◀ **83%** من الموظفين يحبون أن يقضوا وقتاً أكثر من عائلاتهم.

إن كثيراً من الشركات في عصرنا الحالي بادرت واتخذت المرونة في الدوام الرسمي شعاراً لها .

◀ في دراسة من قبل شركة هيلتون للفنادق.

◀ قال **48%** من **1010** موظف قال أن بإمكانهم التخلي عن راتب يوم في سبيل الحصول على يوم إجازة إضافي كل أسبوع.



◀ في الإدارة العامة بشركة Best Buy تم التخلص من نظام الدوام الصارم الذي كان متبعاً في السابق والذي أدى إلى هجرة الكثير من أصحاب المواهب والطاقات. النظام الجديد يمنح الكثير من المرونة للموظفين في اختيار ساعات الدوام المناسبة لهم ، وقد أدى هذا النظام إلى الآتي:

◀ علاقات أسرية واجتماعية أفضل بين الموظفين وعائلاتهم

◀ تحسن في الولاء الوظيفي

◀ معدل تركيز أفضل واستغلال للطاقة

◀ الإنتاجية زادت بمعدل **35%**

◀ معدل الاستقالات أنخفض

◀ في أحد مراكز خدمة العملاء بشركة Xerox ، يتم تحديد ساعات العمل من قبل الموظفين أنفسهم ، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين وخدمة عملاء أفضل وانخفاض في الغياب بنسبة **30%**

◀ في إحدى الشركات يتم منح الموظف نصف يوم إجازة في حالة توصيته لشغل أحد الوظائف في الشركة ونجاح ذلك الموظف في اجتياز أول **90** يوم من عمله .

◀ بشركة Johnson and Johnson تقل نسبة التغيب **50%** عن مثيلاتها في القطاع نظراً لتقديمها نظاماً مرناً في الدوام خصوصاً فيما يتعلق بالأمور العائلية.



◀ في أحد الشركات يتم منح النساء الحرية في التنقل بين الدوام الكلي أو الجزئي عند تربية أبنائهن إذا لزم الأمر.

◀ وفي شركة أمريكية أخرى يقوم الموظفون بالعمل لتسع ساعات يومياً من أجل الحصول على يوم إضافي مرة كل أسبوعين ، وقد ساعد هذا الأمر في استبقاء الموظفين في الشركة بنحو أفضل.



أفكار نستحق النظير (1)

- ◀ امنح وقت استراحة أطول.
- ◀ امنح وقت استراحة ساعتين بدلاً من ساعة واحدة .
- ◀ امنح يوماً كاملاً إجازة.
- ◀ امنح يوماً كاملاً إجازة لمدة شهر.
- ◀ امنح يوماً كاملاً إجازة نهاية الأسبوع.
- ◀ قم بتعديل وقت الدوام لتجنب أوقات الذروة.
- ◀ اسمح للموظف بالانصراف في حالة مرض طفله أو لحضور يوم مفتوح لأولاده.

المهام الوظيفية :

هل ممكن أن نمنح بعض الحرية والمرونة ، وربما الاستقلالية في المهام التي يقوم بها موظفونا ؟ هل يمكننا أن نأخذ آرائهم في المهام التي تعطى لهم ؟ هل يمكننا أن نمنحهم القليل من الوقت لكي يعملوا على مهام أبداعية ممكن أن تقيد الشركة على المدى البعيد .





3M

« الموظفون التقنيون لشركة 3M يمكنهم أن يقضوا إلى 15% من أوقاتهم على مشاريع يختارونها بأنفسهم ، وقد آتت هذه الطريقة أكلها في اختراع الكثير من المنتجات مثل Post-it notes والذي قام باختراعها Art Fry خلال هذا الوقت ، واليوم يصل عدد المنتجات المختلفة لهذا الاختراع إلى أكثر من ستمائة منتج في أكثر من مائة دولة حول العالم . والشركة تقوم بتخصيص \$100 دولار لكل موظف يعمل على تطوير أي أفكار متعلقة بمنتجات الشركة أو عملياتها الداخلية. وقد أدى هذا الأمر إلى نجاح عظيم حيث تبلغ إيرادات المنتجات الجديدة أكثر من 30% من مجموع الإيرادات.

« شركة Google تضرد يوماً كل أسبوع للعمل على مشروع يختاره الموظفون للعمل عليه . فبعض المهندسين يختارون ذلك الوقت في العمل على الإتيان بجديد. وهذا الـ 20% من الوقت الأسبوعي قد أفاد الشركة أيما إفادة . وفي المعدل ، فإن أكثر من 50% من ابتكارات Google في العام يكون حصيداً ذلك الوقت مثل Google news و Gmail و Google Talk و Google Sky و Google Translate .

« الكثير من الممرضات في مستشفى جامعة «جورج تاون» لديهم الحرية في القيام بالمشاريع البحثية الخاصة بهم ، وبالتالي تم تغيير الكثير من السياسات والبرامج بناءً على ذلك .

« شركة Twitter في 2010 أعلنت أسبوعاً كاملاً Hack week يقوم الموظفون بالعمل على أشياء لا تخص عملهم الطبيعي ...

« شركة Intuite : وهي شركة رائدة في البرمجيات أعلنت عن 10% وقت اختياري وعليه فقد تم اختراع سبع برمجيات في ذلك الوقت حتى قبل الحصول على التمويل لتك المشاريع .

التقنية:

◀ كيف ننشئ جيلا من القادة في مؤسساتنا ؟ كيف نزرع ثقافة القيادة في موظفينا ؟ إنني أعرف السبيل لذلك .

امنح موظفيك الحرية والاستقلالية في الكيفية التي يقومون بإدارة أعمالهم بها .



حدد فقط النتيجة التي تريد ، امنحهم الصلاحية والمسئولية للقيام بالعمل بالطريقة والتقنية التي يريدونها ، حدد لهم الضوابط والميزانيات ثم ابتعد عن طريقهم .

◀ وقد قال رئيس شركة 3M في الثلاثينات والأربعينات

وظف الأشخاص المناسبين ثم دعهم وشأنهم





تجارب الشركات

◀ يذكر صاحب كتاب Drive بأن معدلات الاستقالات في وظيفة استقبال المكالمات، وخدمة العملاء في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة يصل إلى **35%** ، وهو ما يعادل ضعف المعدل في الوظائف الأخرى. ولكن ليس في شركة Zappos.com (الآن جزء من شركة أمازون) فهي تعد من أفضل الشركات في مجال خدمة العملاء في الولايات المتحدة الأمريكية ، والسبب هو عدم وجود نظام رقابة صارم كالذي يطبق في معظم مراكز خدمة العملاء في العالم. فالموظف يمكنه أن يستغرق في مكالمة العميل ما بدا له من غير رقيب ولا حسيب ولا حتى نص مسبق، وبالضعل أدى إعطاء الموظفين تلك الحرية في تقنية العمل إلى أن الشركة تعد الأقل في الاستقالات في ذلك القطاع .

◀ شركة JetBlue للطيران الأمريكية يعمل موظفو البدالة وخدمة العملاء من البيت وبالتالي حصلت تلك الشركة على أفضل المعدلات في مجال خدمة العملاء بالمقارنة مع منافسيها. كما أن الإنتاجية أفضل والرضا الوظيفي مرتفع ، حيث الموظفون يشعرون بالحرية التامة في بيوتهم دون الرقابة الصارمة . وفي دراسة أثبتت أن أكثر من **70%** إلى **80%** من موظفي خدمة العملاء الذين يعملون من بيوتهم حاصلين على شهادة جامعية وهو ضعف المعدل في الشركات الأخرى ذات الطرق التقليدية في العمل.

◀ شركات مثل Alpine Access, PHH Arval, and LiveOps والتي تدير مراكز خدمات العملاء لكثير من الشركات ، قد انخفضت تكلفة التوظيف إلى الصفر تقريبا عند تطبيقهم لهذه التقنية.

الفريق:

◀ هل يمكن لموظفينا اختيار فرق عملهم ؟ هل يمكننا أن نمنحهم الاستقلالية في ذلك؟



أن في ذلك حل لكثير من صراعات ونزاعات بعض فرق العمل :



◀ عند توظيف المهندسين الجدد في شركة Facebook ، يقضون ستة أسابيع في دورة تمهيدية ، وبعد تلك المدة هم بأنفسهم يختارون الفريق الذي يودون الانضمام إليه.

◀ شركة Whole Foods صاحبة سلسلة البقالات ، لا يختار المشرفين موظفيهم الجدد، بل الموظفون أنفسهم هم الذين يقررون ، فبعد اختبار لمدة 30 يوما للموظفين الجدد ، الموظفون القدامى هم الذين يقررون انضمام الموظف الجديد لهم أم لا .

◀ في شركة W. L. Gore & Associates أي شخص يريد أن يدير مجموعة من الموظفين عليه بالمبادرة وتجميع الفريق الذي يقبل العمل معه.

◀ في شركة Google وعند إنتاج فكرة جديدة (في الوقت الحر 20%) صاحب الفكرة يقوم باختيار الفريق الذي يود أن يعمل معه على تطوير تلك الفكرة.

الاستقلالية والمرونة تحفز شعور الموظف بالحرية مما يلبي حاجة الإنسان الفطرية إلى التنوع والتغيير .

إن الأجيال التي تنضم الآن إلى مؤسساتنا وقطاعاتنا تركز كثيرا على ذلك الأمر، إنها تختلف اختلافا جذريا عن الأجيال الماضية حيث الأمان الوظيفي كان مطلبها والتغيير بالنسبة لها أمر غير وارد على الإطلاق .

إن التغيير سمة من سمات أجيال اليوم ، الولاء بالنسبة لها أمر نسبي ، فيمكنها التنقل بين مختلف الوظائف في مختلف الشركات إذا دعت الحاجة لذلك بحثاً عن حرية أكثر وتنوع أكثر واستقلالية أكثر في العمل .

إننا كقادة يجب أن نتهياً أكثر إلى عصر الاتصالات ، يجب أن نستغل تلك الإمكانيات ، فالكثير من موظفينا في الوقت الحالي أو في المستقبل القريب لن تتطلب وظائفهم العمل في مكان واحد بل على العكس .

الكثير منهم يمكن أن يعمل من منزله أو من مكان آخر ولن يكون الإشراف المباشر ممكناً في هذه الحالة ، وعليه يجب أن نعوّد موظفينا على الاستقلالية في العمل عن طريق منحهم ثقتنا .

الثقة هي محور العمل في القرن الحالي

◀ يقول مؤلف كتاب Drive دانيال بنك:

إن الكثير من الإجراءات والأنظمة وضعت لمراقبة الموظفين في حضورهم وانصرافهم، قد تم تصميمها لـ **15%** الذين يحتاجون تلك الأنظمة ، أما نسبة الـ **85%** والتي يمكنها الأداء بصورة أفضل في ظل غياب تلك الرقابة المشددة ، فإنها تكره تلك الإجراءات العقيمة .

إننا نخسر الكثير من الكفاءات بسبب تلك الأنظمة التي تعود لزمان العصر الصناعي^(٢)

◀ ويقول الأستاذ البروفسور Clay Shirky من جامعة نيويورك في كتابه Cognitive Surplus إننا حين نصمم الأنظمة الرقابية نفترض سوء السلوك في الموظفين ، وبالتالي نحن - بطريقة غير مباشرة عند افتراضنا هذا الافتراض - نشجع الموظفين على أداء ذلك السلوك . الناس سوف يقاومون تلك الأنظمة ويستغلون كل ثغرة في ذلك النظام . وفي المقابل عندما نفترض حسن الظن ، فإن ذلك الأمر سوف يؤدي إلى سلوك إيجابي من قبل الموظفين^(٢)

توقع الأفضل وسوف تفاعاً من أداء موظفيك ، وسوف أفرد فصلاً في نهاية هذا الكتاب عن هذا الموضوع.

الاستقلالية تتطلب منح الثقة ، ومع الثقة لا ننسى دور المساءلة والمحاسبة ، قبل أن تمنح تلك الاستقلالية والحرية عليك الآتي:

- ◀ بيان ما هو متوقع من موظفيك بالتحديد ، بيان النتيجة بالتحديد.
- ◀ بيان معيار قياس الأداء ، كيف سوف يتم قياس جودة العمل والمنتج النهائي؟
- ◀ يجب أن يكون هناك نظام مراقبة لذلك الأداء يعمل على توثيق ذلك الأداء.

عند توفر تلك العناصر تكون المساءلة والمحاسبة على النتائج أمراً سهلاً.

عندما يتمتع الموظفون بالكثير من الحرية والاستقلالية بالنسبة للوقت والمهام والتقنية والفريق ؛ فإن ذلك سوف يشجعهم على الشعور بالمسئولية .

◀ فالمطلوب منا كمدرء :

- ◀ المرونة في التعامل مع موظفينا ، وخصوصا ذوو الأداء الجيد .
- ◀ لا تتردد في طلب الاستثناءات لهم .
- ◀ لا تتردد في القتال من أجلهم ، دعهم يشعرون أنك معهم وفي صفهم .

خطة العمل الشخصية: الاهتقالية



الهدف من خطة العمل الشخصية:
 إن الهدف من عمل الخطة الشخصية هو: مساعدتك على تطبيق ما تم ذكره في الفصل المنصرم من مهارات ، ومساعدتك كذلك على استخدام هذه المهارات كأدوات تضمن لك الوصول إلى أعلى درجات التميز والرقي في العمل.

خطوات العمل المطلوبة:

- ◀ أظهر المرونة مع موظفيك وخصوصا في ساعات الدوام وتفهم حالاتهم الطارئة .
- ◀ اجلس مع موظفيك واطلب منهم اقتراحاتهم التطويرية في الكيفية التي يدار بها عملهم ، ثم امنحهم الحرية في تنفيذ تلك الاقتراحات ما أمكن ذلك .
- ◀ امنح وقتا للتفكير الأبداعي : ينصحنا Daniel Pink بالآتي:

- ◀ يمكن تخصيص **10%** من الدوام للتفكير الأبداعي الذي يقضي فيه الموظفون بحرية ما يختارونه للعمل عليه ، مثلا : نصف نهار من الخمسة أيام عمل.
- ◀ جرب ذلك لمدة **3** إلى **6** اشهر ويمكن أيضا البدء بمجموعة قليلة من موظفيك أو فريق عملك.
- ◀ ينصح Michael LeBoeuf في كتاب Drive بالأمر الثلاثة الآتية:
- ◀ إذا كانت الوظيفة تسمح بذلك ، امنح الموظف المهمة مع الوقت النهائي لإتمامها فإذا أنهى المهمة قبل الموعد النهائي فالوقت الباقي علاوة لهم.
- ◀ أو امنحهم إجازة يوم أو أسبوع في نفس الحالة.
- ◀ امنح إجازة في حالة العمل ذي الجودة المتميزة أو لتحفيز روح الفريق الواحد.



الركن الرابع : الاهتمام الشخصي



ثم أُر تمثل هذا الرجل مثيلاً ، ثم أُر تمثل هذا المدير من التفاف الموظفين عليه ، وحبهم له من نظير.

ثم أُر ولاءً للموظفين كممثل هذا الولاء لقائدهم

فالموظفون يقولون عنه: (إنه الأب الروحي ، القائد ، المعلم ، مدرسة للعلم وللتعلم)

والحق يقال إنني لم أسمع قط موظفاً يصف مديره بأنه: (الأب الروحي) ، وهذه الكلمة وحدها تكفي والله ...

ما سر هذا الرجل ؟ ما الذي يجعل من هذا المدير ملهماً ومحضاً من الدرجة الأولى ؟



S
T
O
R
Y
T
I
M
E

إنه الاهتمام

إنه الاهتمام الشخصي بهذا القائد لموظفيه ...

مع أن وظيفة هذا المدير تقتضي التركيز على المبيعات وتحقيق الأهداف ، إلا إنه لم

يعامل هذا المدير أبدا موظفيه وكأنهم أرقام ، لم يعاملهم أبدا كمهام .

كل واحد من فريق العمل مع هذا الرجل ، يشعر أن مديره يهتم به كشخص ، كإنسان ، قبل أي شيء ..

وقد سمعت من القصص عن هذا الرجل العجب العجيب ...

فقد أصيب موظف من موظفيه بسرطان القولون - نجانا الله وإياكم من هذا المرض - فما كان من هذا المدير إلا أن صاحب هذا الموظف طوال مدة إقامته في المستشفى .

هذا المدير هو الذي كان يدفع بالكرسي المتحرك لهذا الرجل إلى غرفة العمليات ، هذا المدير هو الذي أزر ذلك الموظف أيام محنته ، وكان ينتظر الساعات الطوال خارج غرفة العمليات وهو يجهد بالبكاء أثناء إجراء عملية استئصال هذا السرطان .

لم يغادر أو يبرح مكانه للحظة ...

هذا المدير لازم أهل هذا الموظف أثناء إجراء العملية لحظة بلحظة ...

وعند خروج هذا الموظف من غرفة العمليات ، كان مديره أول المستقبلين له ، وساهم في مصاريف العلاج من حسابه الخاص.

بالله عليكم .. من منا كمدراء يفعل فعل هذا الرجل ؟

نحن نلوم موظفينا على مرضهم ، بل ونحاسبهم على غيابهم أثناء ذلك المرض ، والمحسن منا الذي بالكاد يزور موظفيه في المستشفى سريعا ، أو يبعث لهم بباقة ورد...

ولا زلت أذكر القصة الآتية ...

فعند تقاعد بعض موظفي هذا القائد من الدرجات الدنيا ، وعند حفل وداعهم ، أدرك هذا المدير أن مكافأة نهاية الخدمة زهيدة جدا .

أدرك أن هؤلاء الموظفين قضوا في تلك المؤسسة ما يربو عن الثلاثين سنة ، قضوا زهرة شبابهم ولم تنصفهم المؤسسة عند تكريمهم .

فما كان من هذا الرجل إلا أن اتصل بالإدارة العليا ، ودافع عن قضيتهم من غير طلب منهم ولا سؤال ، وقد استجابت المؤسسة لطلبه لما رأت استماتة هذا المدير لتلبية هذا الطلب .

تراه يدافع عن موظفيه عند مرضهم ؛ لعلاجهم على حساب المؤسسة ...

تراه يقاتل مع الإدارة العليا لزيادة رواتبهم .

فقد قاتل هذا المدير في طلب زيادة استثنائية لأحد موظفيه مع الإدارة العليا ، وكانت هذه الواقعة وقت الأزمة المالية العالمية ، وكانت سياسة المؤسسة التقشف ، حال الكثير من المؤسسات ذلك الوقت ، ولم تمنع تلك السياسة هذا المدير من السؤال والإلحاح في طلب تلك الزيادة الاستثنائية ... ولما رأى تلك الإدارة العليا في هذا الأمر ؛ سافر بنفسه ليقابل صاحب الشأن ...

هذا المدير لا ترده السياسات واللوائح عن الدفاع عن حقوق موظفيه ، هذا المدير لا يعبأ كثيراً بالقوانين الداخلية ، فمبداه : (الموظفون يقدمون على اللوائح ، الموظفون هم رأس مال المؤسسة الحقيقي)

هذا المدير اشتهر بكثرة طلبه للاستثناءات من القوانين الداخلية للمؤسسة ، وكل ذلك في سبيل تحقيق رضا موظفيه ، فتراه تارة يطلب من المؤسسة إقراض موظفيه الأموال لتمويل سكن لموظفيه ، حتى وإن اقتضت اللوائح عدم أهليتهم لتلك القروض .

تراه لا يتوقف عن تلك الطلبات إلا حين يضمن أن موظفيه قد استلموا تلك القروض وسكنوا المنازل التي تليق بهم .

سياسة هذا المدير واضحة : إذا ارتاح الموظف في سكنه وسيارته وزواجه ؛ سوف يبدع في عمله .

والحق كل الحق مع هذا الرجل .

إننا نشغل أنفسنا كثيراً ، وتشغلنا كثيراً : قضية السكن والبيت والأرض والقرض ... هذا الرجل ... قد أزاح هذا الكاهل عن حمل موظفيه ، فلا عجب أن ترى هؤلاء الموظفين وقد اتفوا حول هذا المدير ، وارتبطوا به .

تراه أول المهنيين عند زواج أحد موظفيه أو أحد أقارب موظفيه ، تراه أول المعزين عند وفاة أحد أقارب موظفيه ، بل تراه يساعدهم في مواراة أقاربهم التراب ، ويصلي عليهم ، ولا يبرح مكانه مدة العزاء .

ترا موظفوه يشكون له همومهم ، تراهم يستشيرونه في قضايا حياتهم : يستشيرونه حتى في قضايا زواجهم ، واختيار شريك أو شريكة حياتهم ، وشراء سياراتهم الخاصة .

اهتمام هذا الرجل البالغ بموظفيه ... سر من أسرار ولائهم له ، سر من أسرار ارتباطهم به ، سر من أسرار تحفيزه لهم ...

وهنا نأتي إلى الركن الرابع للتحفيز : الاهتمام الشخصي ..

الاهتمام الشخصي سر آخر من أسرار التحفيز .

ففي دراسة Gallup والتي شملت سؤال أكثر من عشرة ملايين موظف بينت أن الاهتمام الشخصي من أهم 12 عنصراً للارتباط الوظيفي ، ولكن كم منا كمدرء يهتم بالموظفين؟

دراسة Gallup تبين الآتي :

عند سؤال الموظفين السؤال التالي :

« هل يبدو مديرك المباشر أو أي شخص في العمل يهتم بك كشخص ؟

وكانت الإجابة أن الأغلبية لا يشعرون بذلك الأمر .





هل تظهر الاهتمام الفعلي لموظفينا ، هل يشعر موظفونا بأننا فعلا نهتم به كأشخاص ... أم أننا نعاملهم كأرقام ومهام ؟

إن في خضم مهامنا وانشغالاتنا في العمل ، والاجتماعات اليومية، واللجان التي نرأسها ، والمهام التي ننجزها ، نفضل عن أهم عنصر لنجاحاتنا ...

نفضل موظفينا ...

وبالله عليكم ... أسألكم وأريد الجواب بصدق ...

كم منا يعرف أسماء أبناء موظفيه ؟

كم منا يعرف في أي الصفوف الدراسية هؤلاء الأبناء ؟

كم منا يعرف أين يقضي موظفونا إجازاتهم ؟

كم منا يعرف الفريق المفضل لموظفينا ؟

هواياتهم المفضلة ؟

السيارات التي يقودونها ؟

محل إقامتهم ؟

طموحاتهم ؟ أحلامهم ؟ شكاوهم ؟

القليل منا ... يبذل الجهد في معرفة تلك الأمور ...

القليل منا ... عنده الوقت للتحدث مع موظفيه

للتحدث عن حياتهم الشخصية ، عن أكبر همومهم ، عن أحلامهم عن أبنائهم ...



هل أظهرنا الاهتمام بهم شخصيا ؟

هل زرناهم في المستشفى لما مرضوا ؟

هل احتفلنا بأبنائهم لما تفوقوا ؟

هل ساعدناهم في تحقيق أحلامهم ؟

هل خفضنا من همومهم ؟

ثم نسال : لماذا موظفونا لا يثقون بنا ؟

وكما قال أحدهم في الفرق بين المدير والقائد :

المدير يهتم بالإجراءات والقائد يصنع البشر

المدير التقليدي يظهر أكثر الاهتمام بالإجراءات والعمليات والاجتماعات وينسى الأهم: هؤلاء البشر .

القائد على الطرف الآخر مهمته الأساسية : صناعة البشر ، صناعة القادة ، خلق ثقافة القيادة ...

المدير التقليدي يقضي 80% من وقته منشغل بالإجراءات والعمليات والاجتماعات والأزمات

أما القائد فتراه يقضي 80% من وقته مع موظفيه ، يحفزهم ، يدرّبهم ، يوجههم ، يهتم بأمورهم ... يفوضهم ، يشاورهم

فلنسأل أنفسنا أي الفريقين نحن : فريق المدراء أم فريق القادة ؟

ما الذي سوف يشهد لك
يوم القيامة ؟ الإجراءات أم البشر ؟ العمليات
والأعمال الورقية أم موظفوك ؟

ضع نصب عينيك تلك اللحظة واسأل نفسك ... أي الموقفين
تريد ؟

ولنا في رسول الله أسوة حسنة ، فلم يشغله شاغل ، وهموم الأمة عن
الاهتمام بصحابته - ﷺ - فكان يعود مريضهم ، ويحضر أفراحهم ،
ويصلى على موتاهم ، ويقضي حوائجهم وما رؤي إلا متبسما عليه الصلاة
والسلام .

وكان يسأل عن غائبهم..

فقد أخرج البخاري ومسلم وغيرهما عن أبي هريرة - رضي الله عنه - :
« أن امرأة سوداء كانت تقم المسجد ، فقدها رسول الله - ﷺ - فسأل
عنها بعد أيام ، فقيل له: أنها ماتت قال: ﴿ أفلا كنتم آذنتموني؟ قال:
دلوني على قبرها ، فدلوه فصرى عليها »

هذا الرسول العظيم لم تشغله مشاغل الأمة عن السؤال عن تلك العجوز
والصلاة عليها ...!

قَالَ تَعَالَى: ﴿ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ
حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ [التوبة: ١٢٨]

حتى خدم الرسول - ﷺ - نالهم من هذا الاهتمام الشأن الكثير ، وقد
ذكر الدكتور محمد بن عدنان السمان في رسالته « صور من التحفيز
النبوي » قصة خادم الرسول - ﷺ - ربيعة الأسلمي .

فعن ربيعة الأسلمي قال:

(كنت أخدم رسول الله - ﷺ - فقال: ﴿يا ربيعة ألا تزوج﴾ قال: ﴿قلت والله يا رسول الله ما أريد أن أتزوج ، ما عندي ما يقيم المرأة وما أحب أن يشغلني عنك شيء﴾

فأعرض عني، فخدمته ما خدمته ثم قال لي الثانية: ﴿يا ربيعة ألا تزوج﴾ فقلت: ﴿ما أريد أن أتزوج ، ما عندي ما يقيم المرأة وما أحب أن يشغلني عنك شيء﴾ فأعرض عني ثم رجعت إلى نفسي فقلت: ﴿والله لرسول الله - ﷺ - أعلم مني بما يصلحني في الدنيا والآخرة ، والله لئن قال تزوج لأقولن: ﴿نعم يا رسول الله مرني بما شئت﴾

قال : ﴿يا ربيعة ألا تزوج فقلت بلى مرني بما شئت﴾ قال:

﴿أنطلق إلى آل فلان حي من الأنصار - وكان فيهم تراخ عن النبي - ﷺ - فقل لهم: ﴿أن رسول الله ﷺ أرسلني إليكم يأمركم أن تزوجوني فلانة - لامرأة منهم-﴾

فذهبت فقلت لهم: ﴿أن رسول الله أرسلني إليكم يأمركم أن تزوجوني فلانة فقالوا : ﴿مرحبا برسول الله وبرسول رسول الله - ﷺ - ، لا يرجع رسول رسول الله - ﷺ - إلا بحاجته .

فزوجوني وأطفوني وما سألتوني البينة . فرجعت إلى رسول الله - ﷺ - حزينا فقال لي: ﴿ما لك يا ربيعة.﴾ فقلت: ﴿يا رسول الله أتيت قوما كراما فزوجوني وأكرموني وأطفوني وما سألتوني بينة وليس عندي صداق﴾.

فقال رسول الله ﷺ ﴿يا بريدة الأسلمي اجمعوا له وزن نواة من ذهب﴾

قال: ﴿فجمعوا لي وزن نواة من ذهب﴾ ، فأخذت ما جمعوا لي ، فأتيت به النبي - ﷺ - فقال: ﴿ اذهب بهذا إليهم فقل هذا صداقه﴾ . فأتيتهم ، فقلت: ﴿ هذا صداقها فرضوه وقبلوه﴾ . وقالوا: ﴿ كثير طيب﴾ .

قال: ﴿ ثم رجعت إلى النبي - ﷺ - حزينا﴾ . فقال: ﴿ يا ربعة ما لك حزين﴾ . فقلت: ﴿ يا رسول الله ما رايت قوما أكرم منهم رضوا بما آتيتهم وأحسنوا وقالوا : كثيرا طيبا وليس عندي ما أولم﴾ . قال: ﴿ يا بريدة اجمعوا له شاة﴾ ، قال: ﴿ فجمعوا لي كبشا عظيما سمينا﴾ .

فقال لي رسول الله - ﷺ - :

﴿ اذهب إلى عائشة ، فقل لها: فلتبعت بالمكتل الذي فيه الطعام﴾ .

قال: ﴿ فأتيتها فقلت لها ما أمرني به رسول الله - ﷺ - فقالت : ﴿ هذا المكتل فيه تسع أصع شعير لا والله إن أصبح لنا طعام غيره خذه﴾ ، فأخذته ، فأتيت به النبي - ﷺ - وأخبرته ما قالت عائشة .

فقال: ﴿ اذهب بهذا إليهم ، فقل ليصبح هذا عندكم خبزا﴾ ، فذهبت إليهم وذهبت بالكبش ، ومعني أناس من أسلم ، فقال: ﴿ ليصبح هذا عندكم خبزا وهذا طبيخا﴾ ، فقالوا: ﴿ أما الخبز فسنكفيكموه وأما الكبش فاكفونا أنتم﴾ ، فأخذنا الكبش أنا وأناس من أسلم ، فذبحناه وسلخناه وطبخناه ، فأصبح عندنا خبز ولحم ، فأولمت ودعوت رسول الله - ﷺ - - رواد احمد بسند حسن

لم يغفل رسول الله ﷺ عن خادمه ، لم تلهه أمور الدعوة وإدارة الأمة عن الالتفات إلى خادمه ، والاهتمام به والسؤال عنه والنصح له ومساعدته بالمال والطعام.

الله اكبر ، هذا الرسول الكريم كان أحرص وأرأف علينا من أنفسنا ، لم يعرف طريق خير إلا دلنا عليه وطريق شر إلا حذرنا منه .

فلنقتدي به عليه الصلاة والسلام ...

ولكيف كيف نبدأ؟

وإليكم السر الآتي ...

تريد من موظفيك أن يثقوا بك ...

اظهر اهتمامك بحياتهم ، وأحلامهم ...

اقض خمس دقائق يوميا ، في التحدث مع موظفيك عن آخر أخبارهم

لا تتطرق أبدا للحديث عن العمل في تلك الدقائق ... فقط تحدث معهم عنهم ، اضحك مع ضحكاتهم ، شاطرهم أحزانهم ، اهتم بأمرهم ...

والله أن تلك الدقائق المعدودة ، لهي أكبر استثمار لك عندهم ، أكبر رصيد لك في بنكهم . تلك الدقائق ، ستبني جسور الثقة بينك وبينهم ، وعندما يثقوا بك ، سوف يستمعوا إليك ، سوف يتبعونك طواعية ...

أحرص على السلام عليهم أول الصباح يوميا ، وأسألهم عن حالهم .

وهذا الأمر مجرب ، فقد كنت أحرص كل الحرص على المرور - صباحا - والسلام على كل موظف يعمل لدي ، وكان عددهم يربو على الستين ، كنت أسلم عليهم واحد واحد .

كنت ابتسم في وجوههم واسأل عن حالهم وحال أبناءهم ، ولا يستغرق ذلك الأمر كله أكثر من ربع ساعة .

وقد أخبرني غير واحد من موظفي بعد تركي للعمل معهم ، بأن هذا الأمر كان له وقع السحر عليهم ، فقد كانوا ينتظروني يومياً للسلام علي .

وكان هذا الأمر تحفيزاً لهم على العمل بجهد ونشاط ، بل أن بعضهم من الذين كانوا يقدمون متأخرين للعمل ، لما راوني ازور الموظفين كلهم ، واسأل عن كل واحد بعينه ، ما لبثوا أن غيروا عاداتهم ودأبوا على القدوم مبكراً ...



- ◀ قضاء بعض الوقت يومياً مع الموظفين كل على حدة للسؤال عنهم والاطمئنان عليهم دون التحدث عن العمل .
- ◀ السؤال دوماً عن حال أهلهم وأصحابهم .
- ◀ الاحتفال بأبناء الموظفين المتفوقين كل فصل دراسي ، فادعوا هؤلاء الأطفال ونقدم لهم بعض الهدايا الرمزية .
- ◀ في أيام ميلادهم نرسل بطاقة تهنئة إلى البيت مع باقة ورد أو شوكولاته كهدية .
- ◀ في بعض المناسبات كنا نرسل هدية إلى زوج أو زوجة بعض الموظفين لصبرهم على غياب أزواجهم أو زوجاتهم ؛ تقديراً لهم على دعمهم لهم .
- ◀ إرسال الورد للمستشفى عند ولادة الموظفات ، وفي بعض الأحيان كنا نرسل الورد في حالة ولادة قريب لهم أيضاً .

◀ إقامة احتفال بسيط لكل شخص أقدم على الخطبة ، ونقوم بشراء الورود وعمل زفة بسيطة تعبيراً عن فرحنا بذلك الأمر .

◀ زيارة المستشفى في حالة إعياء موظف ما ، وتقديم العزاء للموظف في حالة وفاة أحد أقاربه . ويجب الاهتمام الشخصي أكثر بالموظفين الجدد.

كما أشرت سابقاً ، فإن بعض الدراسات تشير إلى أن

50% من الموظفين الجدد ممكن أن تخسرهم الشركة في أول سنتين من عملهم

فتشير الدراسات إلى أن حصول الموظفين الجدد على اهتمام شخصي ؛ يزيد من نسبة نجاحهم في تلك المهام ويساعد على تأقلمهم الاجتماعي في تلك الوظائف.

◀ فمثلاً تقوم شركة Syncrude الكندية بتخصيص موجه أو مرشد Mentor لكل موظف جديد مهمته: الرد على أي استفسار لذلك الموظف وتسهيل مهامه الجديدة.

◀ كما تقوم شركة Nokia بتخصيص صديق Buddy لكل موظف جديد ، وتهديه أيضاً قميصاً و كأساً للقهوة في أول يوم عمل له كرسالة ترحيب.

هذا الاهتمام الشخصي يلبي حاجة الإنسان إلى الشعور بالحب والتواصل

هذا الاهتمام من شأنه أن يشعر الموظف بحب مديره له وتواصله معه .

الحب والعلاقة الحميمة مهمة جداً في حياة الإنسان .

حصول الموظفين الجدد على اهتمام شخصي ؛ يزيد من نسبة نجاحهم في تلك المهام ويساعد على تأقلمهم الاجتماعي

فقد درس الطبيب Dean Ornish العلاقة بين الحب والعلاقات الحميمة ، وبين الصحة واكتشف الآتي:

عند شعورك بحب الآخرين لك ودعمهم ورعايتهم لك، فإنه من المرجح أن تكون سعادتك أكبر وفي صحة أفضل ، وتقل مخاطر الإصابة بالمرض ، وإذا أصبت بالمرض فإن نسبة النجاة تكون عالية.

وفي الحقيقة إذا لم يكن لديك من يرعاك وتلجأ إليه وقت الحاجة، فإن

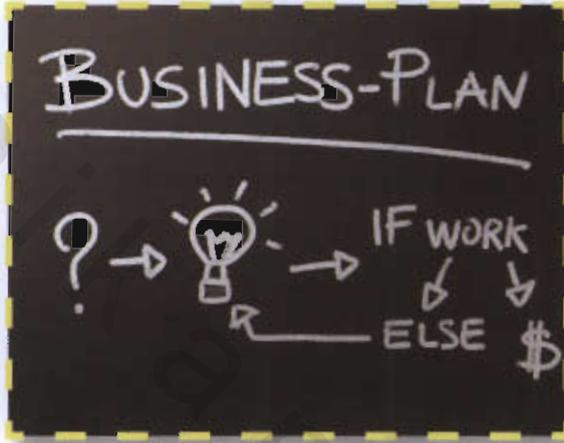
نسبة الموت المبكر والإصابة بالأمراض تزداد ثلاثة إلى خمسة أضعاف بالمقارنة مع الذين يتمتعون بتلك العلاقات

هذا الأمر جد خطير ، فالدراسات تثبت أن أحد أهم الأسباب لترك العمل، هو شعور الموظف أنه مجرد رقم أو جهاز لجمع الأرقام .

فالمطلوب منا كمدرء:

◀ اهتم بموظفيك بصدق ، تعرف على أسماء أبنائهم ، تعرف على هواياتهم، أستمع لهم ولمشاكلهم ، قدرهم وتعاطف معهم.

خطة العمل الشخصية: الاهتمام الشخصي



الهدف من خطة العمل الشخصية:

إن الهدف من عمل الخطة الشخصية هو: مساعدتك على تطبيق ما تم ذكره في الفصل المنصرم من مهارات، ومساعدتك كذلك على استخدام هذه المهارات كأدوات تضمن لك الوصول إلى أعلى درجات التميز والرقي في العمل.



خطوات العمل المطلوبة:

- ◀ احرص على بدء يومك بالسلام على كل موظف يعمل في دائرتك والسؤال عن أحواله .
- ◀ خصص لكل فرد من أفراد فريقك جلسة واحدة في الأسبوع للتكلم عن حياتهم وليس العمل ، ولا تستغرق تلك الجلسة أكثر من خمس عشرة دقيقة .
- ◀ ويمكن سؤالهم الآتي:

- ◀ ما هي أحب الأسماء إلى قلبك والتي تحب أن تنادي بها ؟
- ◀ أين ترعرعت ؟ وما هي الهوايات التي كنت تمارسها في مرحلة الطفولة ؟
- ◀ كم عدد أبنائك وفي أي المراحل الدراسية هم ؟
- ◀ ما الذي دفعك لدراسة تخصصك الجامعي ؟
- ◀ ما هي أول وظيفة لك ؟ ولماذا تركتها ؟
- ◀ ما هو فريقك المفضل ؟
- ◀ حاول أن تدون بعض تلك الملاحظات ، وفي الجلسات اللاحقة اسألهم عن تلك الأمور التي تحدثوا عنها ، ذلك أسرع سبيل لبناء جسور الثقة بينك وبينهم .
- ◀ احتفل معهم بتفوق أبنائهم ، وادعهم مع أبنائهم إلى الحضور إلى تلك اللقاءات .



الركن الخامس : الشورى ... والاستماع إلى آراء الموظفين



عُين رئيس للدائرة وكُلف كقائم بأعمال مديرها ، لم يكن هذا الرجل من أهل هذا البلد ، فقد تم استقطابه من بلد شقيق ليكلف بتلك المهمة ...

وكان يعمل بعقد لسنتين معدودة ما لبثت أن امتدت إلى أكثر من عشرين سنة ... في تلك المدة ، تفنن هذا الرجل في تهमيش موظفيه ، تفنن هذا الرجل في عزلهم عن باقي قطاعات المؤسسة .

فلا أحد من موظفيه يتصل بأحد في الإدارات الأخرى ، بل هو الذي يتصل ، لا أحد يتصل بهم مباشرة من الإدارات الأخرى ، بل هو الذي يستقبل المكالمات ...



S
T
O
R
Y

T
I
M
E

ولا أحد يرسل أحداً أو يستقبل بريداً من أحد ، بل هو الذي يرسل كل رسالة باسمه ، ويستقبل جميع البريد ...

طوّق موظفيه بجدار حديدي ، يضاهاى جدار برلين في العزلة .

فكان يذهب إلى الاجتماعات مع الإدارات الأخرى أو الجهات الأخرى بمفرده ، لا يأخذ

أحداً معه من أفراد فريقه .

كان يوقع على كل صغيرة وكبيرة ، كان لا يفوض أبداً ...

مع أن مهنته كرئيس لدائرة الموارد المالية تخوله تفويض موظفيه على التوقيع أو تمرير المعاملات على النظام الآلي ، إلا أنه لم يفعل ذلك قط ..

همّش موظفيه ، لم يشركهم في قرار ، لم يستمع إلى آرائهم ، لم يرفع لهم شأنًا .
لم يدرب موظفيه يوماً ، لم يبعثهم إلى دورات تدريبية قط .

وكانت ميزانية التدريب الزهيدة تذهب إلى معاونيه من المخلصين له ...

لم يدافع عن حقوق موظفيه ، لم يطلب تغيير هيكلهم الوظيفي الذي أكل عليه الدهر
وشرب ...

لم يشجعهم على إكمال دراستهم ، لم يشجعهم على النمو والتقدم ، لم يشجعهم على
تعلم الجديد ...

لم يقدرهم يوماً ، بل على العكس كان ينتقصهم أمام رؤسائه ، كان يفضح عيوبهم ،
كان يبالغ في التقليل من شأنهم .

فأصبح بعضهم لا يكلم بعضاً ، و لا يطبق بعضهم البعض .

و لا ندري سبب ذلك ، إلا خوف ذلك الرئيس على منصبه من أن يشغله غيره ...



إن هذه القصة حقيقية ، وهي مؤلمة جداً ، نرى من أمثالها الكثير ...

حين يعاني المدير من ضعف الثقة بنفسه ، من ضعف تقديره لذاته ، من ضعف قدراته ،
فبدل أن يطور من نفسه ، ويرفع من مهاراته ، تراه يقسو على غيره ويهمشهم ويسفه
آرائهم ...

لا يسمع لهم ، لا يشاركونهم في قراراته ، لا يفوضهم .. لا يأخذ آراءهم في الحسبان ...

واعتقد أنكم الآن قد خمنتم : الركن الخامس للتحفيز:

الشورى والاستماع إلى آراء الموظفين



ففي دراسة Gallup والتي شملت سؤال أكثر من عشرة ملايين موظف بينت : أن الاستماع إلى آراء الموظفين من أهم اثني عشر عنصراً للارتباط الوظيفي.

فقد تضمنت الدراسة سؤال الموظفين السؤال الآتي :

خلال العمل هل تؤخذ آراؤك في الحسبان ؟

أكثر من ثلثي الموظفين أجابوا بالنفي ..

لا تؤخذ آراء 67% من الموظفين في المؤسسات والشركات

ودراسة Hay Group لمليون موظف في أكثر من ألف مؤسسة ، كشفت أن واحد من ثلاثة ردوا بالإيجاب على سؤال هل الشركة تنصت لكم.

إن ثلثي الموظفين لا يسمع لهم ولا يأبه لأرائهم .

والسؤال أيضا موجه لنا كمدرء وقادة ومشرفين ...

هل تؤخذ آراء موظفينا في الحسبان ، هل نستمع لاقتراحاتهم ، هل نطبق أفكارهم ؟

هل نشاركهم في اتخاذ القرار ؟

الدراسة تثبت:

**أن هناك علاقة مباشرة بين الاستماع إلى آراء الموظفين والإنتاجية
وولاء العملاء وبقاء الموظف وربحية الشركة**



إن البعض منا يخطئ كثيراً عند قيادته لأفراد فريقه ، ظناً منه أنه يعرف الحلول لجميع مشاكلهم ومشاكل العمل .. البعض منا لما يتولى قيادة الأفراد ، ولما يُعيّن مديراً ؛ يظن أنه يجب أن يعلم كل الأمور ، يفهم فيها كلها ، يظن أن أفكاره أفضل من أفكار موظفيه ...

آراؤه ومقترحاته : هي الفيصل ، فلا حاجة له في تلمس آراء موظفيه ، أو استشارتهم أو الأخذ بأفكارهم ...

فالموظفون : مهمتهم الأولى ، تنفيذ آرائه وأفكاره ، لا التفكير أو الاقتراح ...

الموظفون : مهمتهم أداء مهامهم اليومية الروتينية التي تعودوا عليها منذ الأزل ...

إن حال الكثير من المدراء ، هذا الحال ، وإن لم يفصحوا فعلياً بتلك السياسية ...
وجذور تلك المشكلة نفسية بالدرجة الأولى ...

ترجع إلى نظامنا المدرسي والجامعي والطريقة التي كنا نعمل بها سابقاً ...

فالنظام المدرسي يدعم الضدية والتنافس بين الطلاب ، فنرى أنفسنا - طوال تلك المدة - ن فكر في أنفسنا فقط ، لم نتعلم في ذلك النظام العمل في فريق أو المشاركة أو سماع آراء الفريق . فلما تخرجنا من ذلك النظام ، تطبعنا بتلك الطباع في أعمالنا .

فالمنافسة ونظرية - نفسي نفسي - هي الهدف .

ولنسأل كيف ترقى المدراء إلى ذلك المنصب ؟ إن أغلب المدراء تَمَّت ترقيتهم ؛ لأنهم كانوا الأفضل بين أقرانهم في الفريق ، وبالتالي معظمهم قد تعود العمل والإنجاز بأنفسهم دون الحاجة إلى طلب المساعدة من أحد ...

تعودنا أن نثق بقدراتنا ، بكفاءة أعمالنا ، بجودة مخرجاتنا . كنا الأفضل في الفريق من حيث الكفاءة والفاعلية والجودة ، ثم

92%

من الموظفين

يعتقدون

أن سؤال المدير طمطيه

عن آرائهم وأفكارهم

أمر في غاية الأهمية

67% من الموظفين
قالوا أن آراءهم لم
تؤخذ في الحسبان

تمت ترقيتنا ، تقديرا لنا على مجهوداتنا ، فلما تقلدنا تلك المناصب تقلدناها بنفس العقلية: عقلية الأنا ..

أنا الأفضل في طريقة إنجاز ذلك الأمر .. أنا الأفضل في معرفة كيف تسير الأمور ...

فأصبحنا لا نثق في قدرات موظفينا للأسف ، و لا نستمع لأرائهم ...

حتى إذا أعيانا التعب ، وتكالبت علينا هموم العمل ، وأنفض الموظفون من حولنا ، قلنا : هل من مغيث؟

ولحل تلك المعضلة ، نريد كل منا أن يتقبل الأمر الآتي :

يجب أن نفهم أن الموظفين في نطاق عملهم ، يفهمون أكثر منا ، الموظفون وهم يؤدون مهامهم ليلا ونهارا ، يتقنونها إتقانا تاما ، يكونون خبراء فيها . هم أقدر الناس على تطوير تلك المهام وتحسينها ، وإذا لم نتقبل هذا الأمر؛ فلن نفلح في تطوير العمل وتحفيز الموظفين في نفس الوقت .

المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع إلى آراء موظفينا من أهم الأمور التي تحفزهم .. ففي دراسة دكتور جيرالد جراهام :

وجد المدراء بأن مشاركة الموظفين في القرار- في حد ذاته - تحفيزاً لهم .

< و 92% من الموظفين يعتقدون : أن سؤال المدير لموظفيه عن آرائهم وأفكارهم أمراً في غاية الأهمية .

< واعتبر 89% من الموظفين : أن المدير حين يشارك الموظفين عند اتخاذ القرار أمراً في غاية الأهمية .

الدراسات أيضا تشير إلى

**أن الموظف عند إشراكه في عملية وضع الأهداف ، يكون ارتباطه
وحماسة لذلك الهدف أكبر**

ولنا في رسول الله - ﷺ - أسوة حسنة في هذا الأمر .

قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۚ﴾

الأحزاب: ٢١

فكانت الشورى من أهم صفاته :

فعن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: ما رأيت أحدا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ (رواه الترمذي)

وفي الآتي غيظ من فيض من الأمثلة في حياة الرسول ﷺ:

غزوة بدر:

لما خرج الرسول - ﷺ - والصحابة لمقابلة عير قريش ، وفر بها أبو سفيان ، وأتاه الخبر عن قريش بمسيرهم ليمنعوا عيرهم ، فاستشار الناس ، وأخبره عن قريش فقام أبو بكر الصديق ، فقال وأحسن ، ثم قام عمر بن الخطاب ، فقال وأحسن ، ثم قام المقداد بن عمرو فقال : يا رسول الله ، امض لما أراك الله فنحن معك ، والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى : ﴿اذهب أنت وربك فقاتلا ، إنا هاهنا قاعدون ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون ، فوالذي بعثك بالحق لو سرت بنا إلى برك الغماد ، لجالدنا معك من دونه ، حتى تبلغه﴾

فقال له رسول الله - ﷺ - خيراً ، ودعا له به ، ثم قال - رسول الله ﷺ : «أشيروا علي أيها الناس وكأنما يريد الأنصار

فقال له سعد بن معاذ : والله لكانك تريدنا يا رسول الله ؟ قال: «أجل» ، قال :

﴿فقد آمننا بك وصدقناك ، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق ، وأعطيناك على ذلك عهدنا ومواثيقنا ، على السمع والطاعة ، فامض يا رسول الله لما أردت فنحن معك ، فوالذي بعثك بالحق ، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك ، ما تخلف منا رجل واحد ، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غدا ، إنا لصبر في الحرب ، صدق في اللقاء ، لعل الله يريك

منا ما تقر

به عينك ، فسر بنا على بركة

الله . فسر رسول الله ﷺ بقول سعد ، ونشطه ذلك . ثم قال : «سيروا وأبشروا ، فإن الله تعالى قد وعدني إحدى الطائفتين ، والله لكأني الآن أنظر إلى مصارع القوم»

وقد شاور الصحابة في أسرى بدر فأشار عليه عمر رضي الله عنه بضرب أعناقهم ، فأعرض عنه رسول الله ، فقال أبو بكر - رضي الله عنه - يا رسول الله نرى أن تعفو عنهم وأن تقبل منهم الفداء فنزل على أبي بكر الصديق.

غزوة أحد :

استشار النبي ﷺ أصحابه في تلك الغزوة وكان رأيه - ﷺ - البقاء في المدينة والتحصن بها إلا أن الكثير من الصحابة - وخاصة - الشباب منهم والذين لم يشهدوا غزوة بدر آثروا خيار الخروج لملاقاة المشركين ، وبالفعل نزل الرسول ﷺ على رأيهم .

كما ثبت عنه أنه شاور الصحابة في غزوة الخندق واقترح سلمان الفارسي حفر الخندق واستجاب النبي ﷺ لذلك.

كما شاور الرسول ﷺ زوجته أم سلمة في صلح الحديبية

(فحين طلب من الصحابة الرسول - ﷺ - قبل عودتهم إلى المدينة أن يخلقوا رؤوسهم ويذبحوا الهدى تحللاً من الإحرام لم يفعلوا ، ومنهم صحابته فكررها ثلاث مرات ، فلم يقم أحد منهم فدخل على «أم سلمة» رضي الله عنها غاضباً قائلاً: (هلك المسلمون وأخبرها ما حدث) فردت قائلة: «يا نبي الله أتحب ذلك ؟ أخرج ثم لا تكلم أحدا منهم كلمة حتى تنحر بدنك وتدعو حالقك فيحلقك..»

فخرج رسول الله - ﷺ -

فلم يكلم أحدا منهم حتى فعل ذلك ، نحر بيده
ودعا حالقه فحلقه.. فلما رأوا ذلك قاموا ، فنحروا وجعل
بعضهم يحلق لبعض حتى كاد بعضهم يقتل بعضاً غماً».

بالله عليكم لماذا يشاور الرسول ﷺ أصحابه ونساءه وهو المعصوم عن
الخطأ وهو الذي يوحى إليه؟

إن ديننا دين الشورى .. قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى
بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ الشورى: ٣٨

مدح الله تعالى الرسول - ﷺ - والصحابة والمؤمنين بهذا الأمر ... في
سورة الشورى .

هل تعلمون أن من سور القرآن سورة تسمى «الشورى»؟

لأهمية هذا الموضوع سميت السورة بهذا الاسم .

قَالَ تَعَالَى: ﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ
عَنَّهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾
آل عمران: ١٥٩

الله اكبر ... هذا الآية من سورة العمران قد لخصت مبادئ القيادة والإدارة
الحديثة ، وقد نبهني لها أخي الفاضل الدكتور عمر عطية - وكان
الشیطان أغفلني عنها ..

مبادئ الإدارة الآتية في تلك الآية:

- ◀ اللين والرفق
- ◀ عدم الغلظة
- ◀ التوكل على الله بعد العزم
- ◀ العفو عن الخطأ
- ◀ الاستغفار للتابع
- ◀ المشاورة

من منا يستغفر لموظفيه ؟ من منا يتحين أوقات إجابة الدعاء ، ويدعو لهم بالصلاح والصواب والهداية ، بل من منا يستغفر لموظفيه الناقمين عليه ؟

تلك صفات القائد الحق الذي يستمد نهجه من نهج النبي ﷺ ...

الشورى والمشاركة فيها الخير كل الخير بإذنه تعالى .. وقد ورد في الأثر:

(ما خاب من استخار وما ندم من استشار)

وقال الحسن: «ما تشاور قوم إلا هُذوا لأرشد أمرهم.»

ديننا يحض على الشورى ، ويدعونا لقبول النصيحة ، ففي الحديث قال رسول الله ﷺ : «الدين النصيحة» قلنا: لمن؟ قال: «لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم» صحيح مسلم.

ديننا يحضنا على طلب النصيحة والأفكار والاقتراحات ممن يعملون معك ، بل أن لذلك الأجر والثواب .

فهل تفكرت يوما في ذلك الأمر ؟ هل أخبرت موظفيك بأن ينصحوك ويمدوك بأفكارهم؟ هل أخبرتهم أن في ذلك الأجر والثواب والقربة إلى الله ؟

ففي الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار الكثير من النفع للفريق وللمؤسسة ، فرأي الجماعة أفضل من رأي الفرد ، ويد الله مع الجماعة .

كثيرا من الدراسات تؤكد أن الكثير من قرارات المدير الفردية تكون خاطئة ، فدراسة American Managment Association تشير إلى أن أكثر من 70% من قرارات المدراء قد تكون خاطئة .

كما أن قرارات المدير تتأثر كثيرا بنمط شخصيته ونمط تفكيره ، واضرب لكم بعض الأمثلة في ذلك :

تشير نظرية MBTI لتحليل الشخصية : أننا عندما ن فكر في اتخاذ قرار ما فإن هناك نمطين سائدين :

◀ النمط الأول : اتخاذ القرار بطريقة منطقية وبالاعتماد على الحقائق والأرقام .

◀ النمط الثاني : اتخاذ القرار بطريقة وجدانية أي التفكير في تأثير القرار على الأشخاص المتأثرين به.



وبالتفصيل قليلا وتطبيق ذلك الأمر على القادة ، فهناك نوع من القادة يفضل عند اتخاذ

أي قرار بناء ذلك القرار على التحليل والمنطق ولا يفكر كثيرا في تأثير ذلك القرار على مشاعر الناس ، فنراه يفضل استخدام المعايير والأنظمة في ذلك الأمر .

والفئة الأخرى من المدراء يفكرون أولا في تأثير تطبيق ذلك القرار على حياة الآخرين ، فنراهم يحاولون جهد أنفسهم إرضاء أكبر عدد ممكن من الموظفين ومراعاة شعورهم وقد لا يفكرون كثيرا في منطقية ذلك القرار.

الدراسات في ذلك الموضوع تؤكد أن نصف البشر تقريبا يفضلون المنطق والنصف الآخر يفضلون المشاعر . أيهما على صواب ؟

إننا لا نقول أن هناك جانبا أفضل من الآخر ونمط أفضل من غيره ، إلا أننا نبين أننا نتأثر كثيرا بأنماطنا الشخصية عند اتخاذنا لأي قرار وبالتالي قد نخطئ كثيرا وهنا يأتي دور الشورى والمشاركة في الرأي .

يجب أن يتأكد القائد عند اتخاذ أي قرار من شأنه التأثير في حياة مرؤوسيه مشاورة فريقه في ذلك الأمر وبالتالي التأكد من أننا ندرس القرار بطريقة منطقية وأيضا بتأثير ذلك القرار على أفراد الفريق.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى دعوني أحدثكم عن نظرية أخرى في هذا السياق لها علاقة بسلوكيات الأفراد تعرف بـ **DISC** وحسب النظرية تلك فإن سلوك الأفراد يندرج تحت أحد الأنماط الأربعة الآتية:



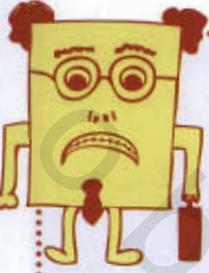
◀ النمط الأول : الشخصية المسيطرة :

تتسم الشخصية بحب السيطرة والتحكم في الأمور ، تجنح في بعض الأحيان إلى فرض آرائها على الآخرين ، وتتسم بالسرعة في اتخاذ القرارات وحب المخاطر. هي شخصية معتدة بنفسها جداً ، ونسبها كثيراً بالنسر ، تحب أن تتقلد المناصب ، تحب أن تتحمل المسؤولية ، هدفها تحقيق النتائج ، هي شخصية صريحة ومباشرة لا تحب اللف ولا الدوران ولا المجاملات. وبالتالي قد تجرح مشاعر الآخرين بالطريقة تلك .



◀ النمط الثاني : الشخصية المؤثرة :

شخصية تعشق الأضواء فهي شخصية اجتماعية جداً ، مرحة جداً ، تحب مخالطة الآخرين والتأثير بهم ، شخصية تكره العمل الروتيني ، وتحب التغيير والأفكار الجديدة ، تحب مخالطة الناس وتكره التفاصيل والأرقام. شخصية متفائلة جداً وإيجابية ويمكنها إقناع الآخرين بسهولة وتحب أن تتكلم كثيراً .



◀ النمط الثالث : الشخصية الثابتة :

وهي شخصية ودودة ومسالمة جدا تعشق العمل في فريق وتحب الانسجام والسلام وتكره الخلافات والنزاعات وتتجنب كثيراً المواجهات. شخصية ولاؤها مطلق للمؤسسة وتكره التغيير ، تحب إرضاء الآخرين وتحبذ العمل في وظيفة وصفها الوظيفي محدد جدا وثابت .



◀ النمط الرابع : الشخصية الواعية أو المحللة :

شخصية تعشق الأرقام والتحليل والمنطق ، تركز على التفاصيل كثيراً وتحب الدقة والجودة في العمل ، شخصية متحفظة إلى حد ما وقد يغلب عليها التشاؤم والحذر .

إنني فقط أريد أن أقنع البعض من المدراء الذين يتفردون بأرائهم وقراراتهم عن فرقهم، أنهم في حاجة ماسة إلى الأخذ بأراء أفراد فريقهم فمثلاً:

◀ إذا كان القائد من الشخصية المسيطرة فسوف يتخذ القرارات بسرعة جداً بناءً على حدسه ولن يحسب للمخاطر أي حساب. فهو يعشق المخاطرة وبالتالي يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك .

◀ إذا كان القائد من نمط الشخصية المؤثرة ، فسوف يتخذ قراراته بناءً على تقدير الآخرين له ، فهذا الشخص يعشق التقدير ويكره التحليل والتفاصيل وبالتالي لن تكون قراراته منطقية أبداً .

◀ إذا كان القائد من نمط الشخصية الثابتة ، فقراراته سوف تفضل عدم التغيير وتحاول إرضاء رؤوسه حتى لو كان هذا الأمر في غير صالح الفريق.

◀ إذا كان القائد من نمط الشخصية المحللة ، فإن قراراته سوف تكون بناء على المنطق المحض ولن يلقي بالا إلى الآخرين ومشاعرهم .

أي الأنماط أفضل في اتخاذ القرار ؟

النمط الذي يؤخذ جميع تلك الأنماط في الحسبان ،

فعلى القائد أولاً أن يعرف النمط السائد لشخصيته ، وبالتالي الحرص على أخذ آراء الأنماط الشخصية الأخرى ومن هنا تأتي أهمية القرار الجماعي .

إننا في دورات اتخاذ القرار وبناء الفرق نثبت رأي العين للجميع أن قرارات الفريق أفضل بكثير من قرارات المدراء الفردية ، حيث نعمل التمرين الآتي :

- ◀ نطلب من جميع المدراء العمل على اتخاذ قرارات فردية بالنسبة لحالة دراسية معينة.
- ◀ ثم نطلب منهم العمل في فرق والتوصل إلى قرار جماعي في ذلك الشأن نفسه .
- ◀ ثم نقوم بالمقارنة بين تلك القرارات مع رأي الخبراء في ذلك الأمر .

أكثر من 90% من الحالات: قرارات الفرق الجماعية أفضل من القرارات الفردية

وبالتالي تصل الرسالة بقوة إلى المدراء في تلك الدورات إلى ضرورة أخذ آراء الفريق في الحسبان .

وإني قد تكبدت الويلات والخسائر المادية العظام بسبب عدم مشاورتي لأفراد فريقي في بعض الأمور الهامة بإدارة ومستقبل الشركة ..حيث كنت أميل دائماً إلى الاعتماد برأي واخذ المخاطر حبا للتغيير .

وأذكر أننا في الشركة خسرنا أكثر من مليون دولار في مشاريع قد صممت على الدخول فيها بالرغم من تحفظ أفراد فريقي ، وقد ندمت بعدها كثيراً وأخذت عهداً على نفسي ألا أدخل في أي مشروع هام دون الاجتماع بأفراد الفريق وأخذ مشورتهم .

ولكن ما هي آلية الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار؟

دعوني أفصل في تلك المسألة فليست جميع القرارات بنفس الأهمية. فالمدير خلال يومه يأخذ الكثير من القرارات التي تهتم بإدارة الأمور اليومية ولا تستدعي أخذ آراء الفريق إلا أن هناك نوعاً آخر من القرارات التي تتعلق بتطوير العمل والتحسين المستمر والتغيير نحو الأفضل وزيادة الربحية وتقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء وآلية تنفيذ الخطة وتقسيم العمل ... الخ

الكثير من الأمور تستوجب أخذ آراء الفريق ...

ويمكننا أخذ آراء الموظفين بإحدى طريقتين :

1

« كل موظف على حدة : ويجب على القائد إتاحة الوقت الكافي لذلك الأمر والإنصات المرهف وعدم مقاطعة الموظف أو رفض أفكاره أو انتقادها أو الحكم عليها مسبقاً .

« يجب أن يشعر الموظف أن هذا الأمر مهم جداً للقائد وألا فلن يتجرأ على الاقتراح مرة أخرى .

« كما يجب على القائد عدم الانتظار لحين استماع اقتراحات الموظفين ، بل يبادر هو شخصياً بالاجتماع بهم دورياً وسؤالهم عن اقتراحاتهم في سبيل تطوير العمل .

2

◀ الطريقة الأخرى هي الاجتماع بفريق العمل ككل وأخذ آراءهم في موضوع بعينه.

ولتشجيع الفريق على الإدلاء بأفكارهم ، يجب اتباع الأمور الآتية وخاصة بما يسمى جلسات العصف الذهني :

◀ على القائد القيام بدور الميسر والمسهل للجلسة .

◀ شجع الآخرين على الإدلاء باقتراحاتهم دون الحكم عليها .

◀ دون جميع الأفكار حتى ولو كانت جنونية.

◀ لا تنتقد الفكرة ولا تدع أحد ينتقد الفكرة في مرحلة تجميع الأفكار.

◀ الجميع في ذلك الأمر سواسية ، فالمناصب والألقاب ليس لها أهمية بل على العكس أفضل الأفكار تأتي في كثير من الأحيان من أقل الموظفين درجة .

◀ شجع أفراد الفريق المتحفظين أو الذين يغلب عليهم الإنطوائية على المشاركة ولا تدع الحديث يسيطر عليه أناس بعينهم ، فعليك أن تتأكد أن الكل يدلي بدلوه .

◀ وضح جليا أنه لا علاقة باقتراح أمر ما وتنفيذه فيما بعد ، الكثير من الموظفين قد يخشى مجرد الاقتراح إذا كان يعلم أنه سوف يعطى لاحقا مسئولية تطبيقه .

بعد حصرك جميع تلك الاقتراحات ، قم مع الفريق بوضع قواعد لتقييم تلك الاقتراحات ، مثل: التكلفة والوقت والموارد البشرية وما إلى ذلك .

ويحبد في النهاية التصويت على أفضل الاقتراحات المراد تنفيذها .

الموظفون سوف يشعرون بالتشجيع أكثر على تطبيق تلك الاقتراحات إذا علموا أنهم قد ساهموا في تطويرها .

ففي دراسة Gallup اتفق

61% من الموظفين على أن مشاركتهم في اتخاذ القرار أهم من مشاركتهم في ملكية الشركة

تلك خطوات بسيطة ولكن لها عظيم الأثر ..

المهم في هذا الموضوع هو إحساس الموظف أن آراءه تأخذ في الحسبان وأن مديره يقدر تلك الآراء وإن بابها وعقله مفتوح لتقبل تلك الآراء .



◀ رئيس شركة Duncan Aviation يقابل كل موظف جديد خلال أسبوع من توظيفه.

◀ رئيس شركة Amazon.com جيف بيزو Jeff Bezos يقوم عادة بصف الكتب في الرفوف مع الموظفين حتى يسمع منهم مشاكلهم مباشرة دون وسائط .

◀ في شركة Armstrong International بولاية مينيسوتا يقوم المدير العام أو المدير المالي بتوزيع شيكات الرواتب كل أسبوع لكل موظف من الثلاثمائة موظف في الشركة ، كل موظف يملك الفرصة مرة في الأسبوع لكي يسمع له المدير العام.

◀ في إحدى الشركات الأمريكية يقوم المدراء بعقد اجتماعات دورية مع موظفيهم ذات مواعيد محددة كالاتي :

◀ اجتماع القسم أو الإدارة لمدة خمس دقائق.

◀ اجتماع مع كل موظف لمدة خمس دقائق مرة في الأسبوع ، ويقوم كل مدير برفع تقرير إلى مدير الشركة يبين التزامه بهذا الأمر .

◀ تقدير الموظفين الذين يتمتعون بقيم المؤسسة مرة كل ثلاثة أشهر في اجتماع الشركة .

◀ كان Bob Small الرئيس السابق لفنادق والت ديزني يقوم بالعمل في نوبات قصيرة تستغرق أربع ساعات مع جميع قطاعات الموظفين حتى يتعرف مباشرة على التحديات التي تواجههم .

◀ الرئيس التنفيذي لشركة Fedex يقوم بإعطاء رقم هاتف منزله لكل موظفيه للاتصال به متى دعت الحاجة إلى ذلك .

◀ يقوم الرئيس التنفيذي لـ HB Fuller company في يوم واحد في السنة بإتاحة نفسه طوال اليوم على خط ساخن ويقوم الموظفون بالاتصال به وسماع اقتراحاتهم أو أي شيء يدور ببالهم . في المعدل يستلم الرئيس 50 إلى 60 مكالمات .

◀ في شركة American General Life and Accident Insurance تختار الشركة بصورة عشوائية 12 موظفا كل شهر لمقابلة الرئيس ومناقشة الأمور المهمة لهم.

◀ شركة Amercian Airlines تقوم بحملة مدتها ثلاثة أشهر لتشجيع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم لتطوير العمل ، وقد حفزت هذه الحملة 3500 فريق عمل لاقتراح أكثر من 1600 اقتراح تم تطبيقه نتج عن ذلك أكثر من 20 مليون دولار في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات . وقد أعطت الشركة - في المقابل - الموظفين ما يربوا عن 4.7 مليون دولار في شكل جوائز تقديرية حددت نسبتها بحسب الفكرة وتطبيقها . والأهم من ذلك أن الموظفين قد شعروا بالمسئولية لتحقيق تلك الأفكار وبالتالي دفع ذلك بالشركة إلى النجاح حيث عممت تلك الفكرة على الكثير من الأمور الأخرى.



أفكار نسحق النظيف (1)

- ◀ يجب على المدراء القيام بزيارات دورية إلى الموظفين في الدرجات الدنيا والذي يعملون في الصفوف الأمامية للتعرف على مشاكلهم .
- ◀ اختر 12 موظفا كل ربع سنة وأدعهم إلى العشاء مع تنفيذي الشركة .
- ◀ اختر موظفا كل شهر لكي يتناول الأفطار مع الرئيس التنفيذي من كل قسم ، تأكد من أن الكل قد اخذ فرصته .
- ◀ اجتمع بطريقة غير رسمية مرة في الأسبوع مع كل موظف على حدة للتعرف على أهم ما يواجهه من مشاكل أو عقبات وكيف يمكنك معالجتها .
- ◀ عند تقديم الموظف لفكرة ما ، قم بشكر الموظف على تلك الفكرة أو ذلك الاقتراح.
- ◀ حاول جهدك أن تستجيب للاقتراحات ما أمكن ذلك وتطبيقها في مجال العمل.
- ◀ قم بالإعلان عن تطبيق تلك الاقتراحات مع وصف تفصيلي بالأثر الإيجابي لتطبيق تلك الفكرة.

الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار والاستماع إلى آراء الموظفين تلبى احتياجاتهم النفسية بالنسبة للأهمية فعند سماعنا لآراء وأفكار موظفينا ، نشعرهم بأنهم مهمون جداً في فريقنا ، ذلك الشعور بالأهمية لهو من أكبر الدوافع لارتباط الموظف بوظيفته وولائه لقائده . لا تبخل عليهم بذلك الشعور ، أشعرهم بأهميتهم وأنت لا تستطيع الاستغناء عنهم، وتقدر أفكارهم ، فكل منا يقاتل في حياته صباح مساء في سبيل الشعور بالأهمية .

إننا كمدرء يجب علينا الآتي:

ننصت أكثر لموظفينا ، نستمع لهم ، ونجعل الشورى والمشاورة من ثقافة الفريق ...
فالشورى عبادة وقربة إلى الله .

خطة العمل الشخصية: الشورى والاهتمام الى اراء الموظفين



الهدف من خطة العمل الشخصية:

إن الهدف من عمل الخطة الشخصية هو: مساعدتك على تطبيق ما تم ذكره في الفصل المنصرم من مهارات ، ومساعدتك كذلك على استخدام هذه المهارات كأدوات تضمن لك الوصول إلى أعلى درجات التميز والرفق في العمل.



خطوات العمل المطلوبة:

◀ حدد اجتماعا دوريا للتفكير الإبداعي ، يتم في هذا الاجتماع بحث أهم المشاكل التي تواجه الإدارة وأفضل السبل لمعالجتها ، على أن تكون آلية الاجتماع على النحو الآتي :

◀ يبدأ الاجتماع بسؤال: ما أهم المشاكل التي نواجهها في الإدارة ؟

◀ قم بالاستماع وتدوين الاقتراحات كلها دون الحكم عليها على مكان ما.

أكثر من 70%
من قرارات اطرء
تكون خاطئة
حسب الدراسات



◀ ثم اطلب من الفريق بالتصويت على أهم تلك المشاكل من وجهة نظرهم .

◀ ثم ابدأ بالمرحلة الثانية من العصف الذهني وهي :

مرحلة إيجاد الحلول لكل مشكلة من تلك المشاكل المهمة .

◀ اطلب من الحضور الإتيان بحلول لتلك المشكلة ، وشجعهم على الإتيان بأكثر عدد من الحلول حتى ولو كانت الحلول في بادئ الأمر تبدو تافهة أو غير معقولة .

◀ ثم قم أنت وأعضاء الفريق بتحديد المعايير لتقييم تلك الحلول .

◀ وياشر بتطبيق الحل الأمثل بمساعدة أفراد فريقك .

◀ اعقد هذا الاجتماع بصورة دورية أو كلما دعت الحاجة لاستشارة أعضاء فريقك، وسوف ترى أن هذا الاجتماع من أحب الاجتماعات إلى قلوبهم وسوف تتعجب من جودة أفكارهم وحماسهم .

