



الباب الثالث

السياسات الأساسية في إدارة الأداء المنهجية

الفصل السادس : تحليل الوظائف وتحليل مشكلات الأداء .

المبحث الأول : سياسة تحليل الوظائف .

المبحث الثاني : سياسة تحليل مشكلات الأداء .

الفصل السابع : سياسة نظم التحفيز وإدارة الأداء (الجانب المعنوي)

الفصل الثامن : سياسة نظم الحوافز وإدارة الأداء (الجانب المادي)

الفصل التاسع : سياسة إدارة المسار الوظيفي (مدخل الفرد) .





تحليل الوظائف وتحليل مشكلات الأداء

بدون التحليل لا وجود لتكنولوجيا الأداء الإنسانى . يوفر التحليل الأساسى لتكنولوجيا الأداء الإنسانى ، تلك المهمة والمنظور ، التى تتطلب الدراسة قبل التوصيات ، البيانات قبل اتخاذ القرارات ، والاندماج قبل الأفعال .

هذا الفصل عن التحليل : ما التحليل ، والدور الذى يلعبه فى تكنولوجيا الأداء البشرى ؟ من أين جاء ؟ ما مجالاته وأدواته ؟ وأيضا عقباته واتجاهاته ؟ قد يطلق عليه التحليل Analysis أو التقييم Assessment أو تقييم الحاجات needs assessment ، يقدم للمهنيين بعد النظر والتعمق فى المنظمة ، والوظيفة ، مكان العمل والفرد .

بالنسبة للأطباء ، والمهندسين وأخصائى تعليم ذوى العاهات ، والمخططين ورجال الأمن يعتبر التحليل العملية التى تضمن الحركة من الغموض إلى قلب الموضوع . فى التحليل يحدد المهنيون الفرص ، ويجدون ويصفون المشكلات ، ويسألون ويكررون الأسئلة ، يضعون الفروض ، ويعزلون الممكن ، ويفصلون الأجزاء والعناصر ، ويفرزون الحقائق عن الأوهام ، وأخيرا يعطون الأحكام والتوصيات . مدير القوى العاملة الذى يبحث أسباب ارتفاع معدلات الغياب ، والدكتور لماذا تعاني الأم حديثة الولادة .. وخبير تكنولوجيا الأداء الذى يتحرى ضعف أداء أحد الأقسام ، الكل يشارك فى الحاجة إلى المعرفة وهذا الفصل يركز على الطرق التى يوظفها خبراء تكنولوجيا الأداء فى الحصول على المعرفة .

•• توسيع مفهوم التحليل :

فى بادئ الأمر يهمنى أن نشير إلى أن التحليل يأتى من بذل الجهود والتى يجب أن تستمر من البداية إلى النهاية ، حتى عند تصميم التدخلات وتنفيذه . إنه مبنى على الدراسة والبيانات ، ومنظور البدائل ، ومع ذلك هناك الكثير من حالات التعدد فى

الزوايا مرتبطة بالتحليل . هذه العلامات التى تشير إلى المباني الشاهقة للممارسة المؤقتة لكل من التحليل وتكنولوجيا الأداء .

تبدأ القصة منذ عام ١٩٣٣ حينما وجه «ديوى Dewey» دعوته الثورية للمتعلمين فى كتابه "How we Think" . فى أن تكون لهم اهتمامات أكبر من الموضوع والمحتوى والعمل . فى عام ١٩٤٩ أكد تايلور Tylor على أهمية توجيه الأسئلة كوسيلة لتحديد الأهداف واستطاع Mager فى كتابة تحليل الأهداف Goal Analysis أن يدعم أفكار «تايلور» Tylor حيث قدم الأدوات لوضع وكتابة الأهداف التدريسية ، فى عام ١٩٧٨ بدأ يطفو إلى السطح خبراء تكنولوجيا الأداء . وخاصة عندما ربط Gilbert بين التحليل والنتائج النهائية ، وقدم استراتيجيات للتقييم ، وعائدها المالى نتيجة تحسين الأداء المحتمل^(١) ، وتوالت الكتابات لرعاية ذلك المولود الجديد من تكنولوجيا الأداء البشرى ، الذى أخذ ينمو سريعا ، وبدأت تظهر ملامحه واضحة من خلال الأفكار الأربعة التالية :

- ١- التدريس ليس الإجابة الوحيدة لكل تحد فى أخذ العمل .
 - ٢- يوجد العديد من أساليب التدخل التى يمكن أن تستخدم لإدارة الأداء والتى من بينها التدريس . تتضمن أساليب التدخل فيما تتضمن مساعدات الوظيفة ، استراتيجيات الاختيار ، الاستحقاقات المالية وبرامج التحفيز ، وإعادة تصميم الوظيفة ، ويطلق على هذه الأساليب مجتمعة نظام الأداء Performance System .
 - ٣- يعتمد تناسب بين أسلوب التدخل وبين التحدى أو الفرصة أو المشكلة أساساً على التحليل . بينما لا يمكن لخبير تكنولوجيا الأداء أن يكون متعمقا فى كل أساليب التدخل هذه ، ولكنه يجب أن يكون خبيرا فى التحليل .
 - ٤- التحليل هو أحسن الطرق للتأثير على المنظمة فى إدارتها للأداء . إنه العملية التى تخرج خبير تكنولوجيا الأداء من برجه العاجى إلى المصنع وإلى الورشة ، ويحصل على البيانات الحيوية المتعلقة بالفرد ، وبيئة العمل والمنظمة .
- نتناول فى هذا الفصل مبشرين :
- المبحث الأول : سياسة تحليل الوظائف (حجر الزاوية فى إدارة الأداء) .
- المبحث الثانى : سياسة تحليل مشكلات الأداء .

(1) Gilbert T.F. Human Competence : Engineering Worthy Performance New york, Mc Graw - Hill, 1978 .

المبحث الأول

سياسة تحليل الوظائف (حجر الزاوية في إدارة الأداء)

فى الاجتماع الأخير لكل المديرين والمشرفين ، من بين الموضوعات المهمة التى عرضت على بساط المناقشة كان موضوع شكوى العاملين من عدم معرفتهم بالضبط ما هى واجبات وظائفهم . ولقد رفض البعض أداء أى مهام خارج نطاق أعمالهم الروتينية - («هذا ليس عملى») يمكن أن يكون هذا الموقف مفهوماً ، طالما أنه لا يوجد لدى المنظمة توصيفات للوظائف Job descriptions كانت الواجبات الوظيفية مجرد اتفاقات ضمنية ، وغير رسمية ، ظهرت منذ نشأة المنظمة منذ بضع سنوات ، ولم يهتم أحد بالأمر منذ ذلك الحين .

إنك كمدير مهتم بإدارة الأداء قد تحررت عن الطرق والتكلفة المختلفة لإجراء تحليل للوظائف Job Analysis . ويهمك أن تعرف أن أى برنامج تحليل للوظيفة يجب أن يتضمن كتابة وصف لكل الوظائف الموجودة بالمنظمة . ولقد اكتشفت أن توصيف الوظائف له العديد من الاستخدامات ، والتى من أهمها: «إن توفير التوصيف الوظيفى لكل عامل يقدم حصانة قوية للمنظمة ضد أى ادعاءات قانونية محتملة» .

ولأنه لا يوجد داخل إدارة الموارد البشرية بالمنظمة الخبرات اللازمة لتنفيذ هذا العمل المتخصص - تحليل الوظائف - فقد وصلت إلى مجلس المديرين عروض العديد من الشركات الاستشارية ، أمكن تلخيصها فى المشروعات المقترحة التالية:

١- مشروع لتحليل كل الوظائف فى المنظمة بما فى ذلك الوظائف الإدارية بتكلفة.....

٢- مشروع لتحليل عدد ٣٧ «سبع وثلاثين» وظيفة فى إدارة الإنتاج بتكلفة.....

٣- مشروع لتصنيف وظائف إدارة الإنتاج إلى عشر مجموعات ، وعمل التحليل لكل مجموعة عمل . ومع أن ذلك لا يقدم حلاً شاملاً للمشكلة ، ولكنه خطوة على

الطريق توفر للمشرفين بعض التوجيهات فى إدارة الإنتاج بتكلفة

٤- وضع خطة للعمل على تحليل الوظائف داخليا ، مع الاستعانة باستشارى يوفر الأعمال التمهيديّة ، ويدرب فريق العمل على أداء هذه المهمة التى قد تستغرق وقتا أطول قد يصل إلى سنتين وذلك بتكلفة
بقى بديل آخر قد يتقدم به أحد أعضاء مجلس المديرين .

البديل رقم (٥) : حيث أن المصنع يعمل بصورة مرضية ، فى ظل وجود توصيف للوظائف غير رسمى ، وغير مكتوب ، بالإضافة إلى أن بعض المشرفين يفضلون المرونة التى تترتب على عدم وجود وثائق ومستندات مكتوبة عن توصيف الوظائف ، وحيث أن هناك أولويات تجعل موضوع تحليل الوظائف يأتى فى مؤخرة القائمة ، ولذلك يقترح تأجيله هذا العام ، وبصرف النظر عن القرار الذى سوف يتخذه مجلس المديرين فى هذه المنظمة يهمنى أولا التعرف على البيانات التى يتيحها تحليل الوظيفة ، قبل الدخول فى تفاصيل تحليل الوظيفة .

«النظم الهرمية لمعلومات الأداء»

A Hierarchy of Performance Information Systems

* هل تقيس شركتك الأداء التنظيمى Organizational Performance ؟

* هل تتبع فرق وجماعات العمل مدى تقدمها فى أداء المهام المنوطة بها؟

* هل أنت كمدير تتمسك بالمعايير الموضوعية لتقييم الأداء واختيار الأفراد؟

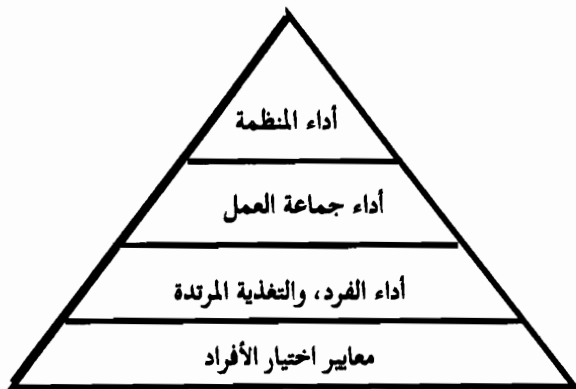
إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة السابقة بـ «نعم» فلك ولشركتك أجمل التهاني والتمنيات ، وذلك لأنك وشركتك تعيشان عصر المعلومات Information Age إنما المدهش أن هناك العديد من الشركات لم تدرك بعد قيمة تتبع أدائها . إنهم يعتقدون أن العمل الذى يؤدى جيداً ، لابد أن يكون عملاً صحيحاً ، وأنه غالباً لا توجد أخطاء فيما يقومون به من أداء (على الأقل داخل جماعتهم التنظيمية) . بهذا الاعتقاد يصبح من غير المفيد بذل الجهود والوقت فى جمع وتحليل وتخزين البيانات

والمعلومات ، ومع ذلك فإن الأخطاء تقع بصفة تكاد تكون مستمرة وأن المعلومات عن الأداء تنمى مهارة الإحساس بتوقع الفعل Proactive (بدلاً من ردود الفعل Reactive) . وهذا المنهج يساعد على تحسين أداء المنظمات ، حيث يمكن تحديد وأحيانا توقع مشكلات الأداء بسرعة ، ولأن عصر المعلومات يتدرج فى تنمية العمل بمنهج توقع الفعل ، فإن الكثيرين يعلنون بافتخار الوقت الذى يخصصونه لإنتاج السيل المنهمر من التقارير والخرائط والأشكال البيانية . إنما النتيجة غير المرضية فى هذا التحول أن المديرين يجبرون على بذل جزء كبير من وقتهم وجهودهم لاختيار ما يهمهم من بين هذه الأكوام المكدسة من البيانات التى يخرجها الحاسب الآلى وبمعدلات غير مسبقة . إن عملية استرجاع معلومات معينة لمدير معين أصبحت جزءا من مشاغل واهتمامات الإدارة بصفة عامة .

●● المنهج الهرمى :

ننبه إلى أن هناك طريقة سهلة لكى تكون أحد الذين يعيشون عصر المعلومات . يتلخص مفتاح السر ببساطة فى تحديد وربط نظم معلومات الأداء ببعضها وخلق تقارير حافلة بالمعلومات الدقيقة . يؤكد خلق هرمية لمعلومات الأداء التنسيق بين أهداف المنظمة ومجموعاتها التنظيمية المختلفة . كما أن هذا المنهج التكاملى المنظم يوفر الوقت ؛ ذلك لأن مظاهر الأداء غير المهمة لا يلتفت إليها .

●● مستويات المعلومات : Information Levels



يتطلب المنهج الهرمى تحديد مستويات المعلومات والعلاقات التى تربط بينها ويوضح الشكل التالى هرمية نظام معلومات الأداء :

شكل رقم (١٠)

هرمية نظم المعلومات

نتناول هذه المستويات بشيء من الشرح والتفصيل فيما يلي :

● أداء المنظمة :

تعكس قمة الهرم معلومات عن مخرجات المنظمة أو منجزاتها (سلعها وخدماتها) يمكن قياس المنجزات بطرق مختلفة ، ويجب أن يتعدى ذلك أرقام الميزانية أو مجرد تكلفة الوحدة . من المهم أن تعبر هذه المعلومات عن إلى أى مدى تشبع المنظمة توقعات السوق وعملائها المختلفين .

يوجد العديد من أساليب قياس رضا العملاء يجريه الكثير من الشركات . ولكن هذه القياسات تعكس عادة اتجاهات العملاء ، وهى غالبا مقاييس غير موضوعية وشخصية ، يجب أن تتحدث هذه المقاييس عن مؤشرات موضوعية وواقعية (الكمية / الجودة / التكلفة) .

● أداء جماعة العمل :

إن جماعات العمل التنظيمية هى المستوى الذى يغذى مباشرة مستوى أداء المنظمة بالبيانات والمعلومات . يمكن تعريف جماعة العمل بأنها الكيان التنظيمى الذى له مسؤوليات محددة وتختلف عن الآخرين . لكل منظمة هيكلها التنظيمى الخاص بها ، تتحدد جماعاتها وتقسيماتها التنظيمية بطريقة تختلف غالباً عن المنظمات الأخرى ، وللأسف نجد أن عمق هذا المستوى من المعلومات عادة يرتبط بعدد المستويات الإدارية كما تظهر على الخريطة التنظيمية للمنشأة . إذا كان الهيكل التنظيمى يتكون من مستويات إدارية متعددة فيجب أن يتم التنسيق والتكامل فيما بينها ، وتقدم البيانات والمعلومات من المنظور الوظيفى Functional Perspective . يجب أن تكون تقارير الأداء محصلة لاستخدام الأساليب البسيطة لجمع البيانات ، والتحليل الإحصائى ، وطرق العرض البيانى ، ويساعد ذلك على :

١- تقليل الأخطاء فى عملية التحليل .

٢- التوفيق بين إنجازات الوحدات التنظيمية وإنجازات المنظمة .

- ٣- السرعة فى تحديد الأعمال المشتركة بين الوظائف المختلفة .
- ٤- تستطيع الإدارة العليا تفسير أداء المنظمة بطريقة صحيحة وأكثر من جيدة .
- ٥- التقليل من حجم البيانات الزائدة أو غير الملائمة إلى درجة كبيرة .
- ٦- توفير التغذية المرتدة المفيدة والدقيقة لكل من الرئيس والمرءوس .

يتوقف كثير من الذين تخرجوا من عصر المعلومات عند هذا الحد من المستويات الهيكلية للمعلومات ولكن فى الواقع توجد أنظمة معلومات إضافية أخرى تغذى أداء جماعات العمل . بدأ البعض يتنبه إلى أهمية الاستفادة بهذه المعلومات ، على الرغم من أنها مازالت حتى الآن لا ينظر إليها على أساس أن لها تأثيرات على الأداء يمكن قياسها .

●● أداء الفرد والتغذية المرتدة :

يمثل أداء الفرد والتغذية المرتدة المستوى التالى فى هرمية نظم المعلومات . إذا كان كل فرد يؤدي عمله جيداً ، فإنه من المتوقع بالتأكيد أن يكون أداء المجموعة جيداً أيضاً . ولكن للأسف ، فإن قياس أداء الأفراد ، غالباً يتضمن النواحي السلوكية التى يعتبرها الرئيس مناسبة أو غير مناسبة : يقيم الأفراد على بنود مثل : المواظبة ، الاتجاهات ، التكيف ، وغيرها من عادات العمل . إذا كان لابد من ربط العامل مع أداء جماعته التنظيمية ، وإنجازات المنظمة فسوف يتضح لنا أن نظام تقييم أداء الأفراد يقيس عوامل أقل أهمية . ومن ثم فإنه يجب إعادة تحديد مفهوم الأداء لكى يعكس إسهامات الفرد (الإنجازات) ، التى توفق بين أداء جماعة العمل ونتائج المنظمة .

تعتبر التغذية المرتدة مظهراً مهماً فى هرمية نظم المعلومات . وبدون التغذية المرتدة تتعطل إمكانيات تحسين أداء الفرد . يشعر كثير من المديرين أن لديهم ما يكفيهم من المهام والمسؤوليات ، التى لا يتوافر لديهم بعدها وقت لملاحظة أداء كل مرؤسيهم بصفة مستمرة . لا يجب أن ينظر إلى التغذية المرتدة على أنها مضيعة للوقت ، عندما تبني الإدارة نظم تغذية مرتدة تقوم على المراقبة الذاتية ، فسوف لا يطلب من المديرين

إلا ملاحظة غياب عينات محدودة جداً من أداء الفرد . فى ضوء مثل هذه النظم للتغذية المرتدة تتطور عملية وضع الأهداف ، ويخلق مناخ تنظيمى ، يبدى فيه أعضاء الجماعة التنظيمية رغبة أكيدة فى تحمل مزيد من المسؤوليات لتحسين أدائهم .

يجب التأكيد على إعطاء الأفراد المعلومات المطلوبة لتحقيق النجاح ويجب أن تبدأ بأن تشرح للعامل الجديد ما هو الأداء المتوقع منه بالضبط (لكى يجتاز فترة الاختبار ، ولكى يحصل على علاوة ، ولكى ينال ترقية) ثم تقدم له المعلومات عن أدائه فى العمل (التغذية المرتدة) . بهذه النوعية من المعلومات ، يصبح الأفراد أكثر احتمالاً لتحقيق النجاح المنشود .

•• معايير اختيار الأفراد :

تصبح إنجازات الأفراد أكثر وضوحاً عندما ترتبط بأداء المجموعة وبالتالي أداء المنظمة . ليس هناك من يجادل فى أن نجاح المنظمة مرهون بنجاح أفرادها . هذا يعنى أن مندوب خدمة العملاء مثله مثل المدير العام التنفيذى ، لابد أن يتوافر لكل منهما المهارة والمعرفة لأداء عملهما على أكمل وجه . ولكن كم مرة تم شغل الوظائف الشاغرة طبقاً لتوصيف الوظائف القائم ، والذي يحدد المهارة والمعرفة المطلوبتين لأداء العمل ؟ وإلى أى مدى حدد التوصيف الوظيفى بوضوح مهام العمل التى تدعم مباشرة إنجازات المنظمة ؟

توفر معايير اختيار الأفراد هذه معلومات الأداء فى شكلها الأساسى وتمثل المستوى النهائى أو القاعدة لهمم معلومات الأداء . إذا تم تحديد هذه المعايير بدقة ، فالنتيجة المنطقية فعالية أداء كل من العامل والجماعة التنظيمية ، والمنظمة ككل ، ولكن للأسف هذا النظام الخاص للمعلومات غالباً لا يتم تحديده بدقة أو لا يستخدم بالمرّة .

على سبيل المثال ، إحدى هيئات التوظيف فى إحدى الدول بذلت جهوداً ملحوظة لتوفير عمل للأفراد الذين لهم أوضاع خاصة . وأعطى لهذه الجهود أولوية فوق معايير الاختيار جيدة الإعداد (تم تجاهل المعايير الموضوعية) .. وشعرت المنظمة بكل أجزائها بآثار هذه الإجراءات . الذين لا يعرفون الإنجليزية وضعوا فى حجرات الحفظ

والأرشيف. أحد الأفراد الذى فقد ذراعه ، أسندوا إليه وظيفة مشغل حاسب آلى . بعض الأفراد الذين يعانون من الوقوف طويلاً أو عدم القدرة على حمل أشياء ثقيلة، كلفوا بأداء مهام تتطلب ذلك ، كما يجب أن نتوقع ارتفعت تكلفة التدريب، وحالات الغياب ، ومعدلات الأخطاء ومن ثم انخفض أداء المنظمة .

●● الخلاصة :

إذا ظننت أن منظمتك من الذكاء الذى لا يمكن أن تقع معه فى مثل هذه الأخطاء فأنت واهم . ومثلك مثل الكثيرين الذين فاتهم «عصر المعلومات» . يفقدون، وتفقد معهم فرصة كبيرة لتحسين جودة المعلومات لكى تدير وتطور أداء المنظمة ، من أكبر مزايا منهج هرم المعلومات ما يوفره نظام التقارير من أفضلية وتميز فى أن تكون لك الرؤية الشاملة والمحددة فى نفس الوقت . يتم تحديد مشكلات الأداء بسهولة ، التخلص من البيانات غير الهامة ، تطوير نظام التقارير لكى يعكس ما هو ذو قيمة من وجهة نظر العامل والمجموعة والمنظمة ، وعندما نتحقق من التناغم والترابط بين كل مستويات الأداء ، تصبح أدوار الإدارة والعاملين أكثر دقة فى التحديد وأكثر تركيزاً على فعالية ونجاح المنظمة فى إدارة الأداء بها على كل المستويات .

تحليل الوظيفة من أجل إعادة تصميمها :

تحليل الوظيفة Job Analysis

يفترض تحليل الوظيفة ، أن توجد الوظيفة أولاً ، لكى يمكن تحليلها ، ولكى توجد الوظيفة كوحدة عمل ، تمهيداً لتوفير الفرد الذى يشغلها ، فهناك العديد من العوامل المهمة التى تؤخذ فى الاعتبار فى عملية مستقلة يطلق عليها «تصميم العمل Job De-sign» ، من بين هذه العوامل :

١- مبادئ التنظيم .

٢- التكنولوجيا المطبقة .

٣- سياسات التعامل مع الاتحادات العمالية .

٤- إمكانيات القوى البشرية الحالية .

٥- سوق العمل بالنسبة للوظيفة .

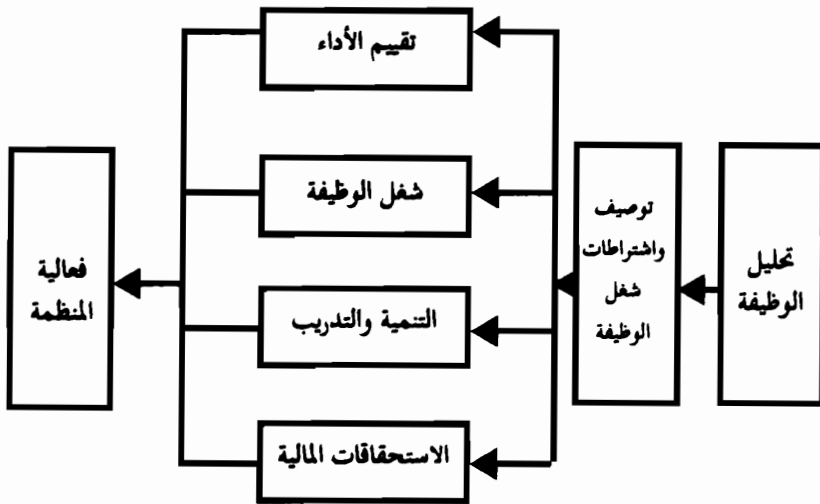
٦- الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد .

٧- متطلبات التفاعل بين الوظائف المختلفة .

وتصميم العمل ليس موضوع هذا الكتاب ، إنما الذى يعيننا هنا هو عملية تحليل الوظيفة بصفاتها الأساس الذى تبنى عليه الإدارة صرح إدارة الأداء ، ويوضح الشكل التالى أهمية تحليل الوظيفة فى هذا الخصوص .

شكل رقم (١١)

أهمية تحليل الوظيفة فى منهج إدارة الأداء



● بعض مصطلحات الوظيفة : Job Terminology

الوظيفة : Job

يمكن تعريف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات تسند إلى فرد واحد . هذه الواجبات متشابهة فى النوع وفى مستوى الأداء المطلوب . ويوجد فى كل منظمة عدد من الوظائف بعدد ما بها من أفراد . وقد يوجد أكثر من شخص يشغلون وظيفة واحدة

(المحاسبون والنجارون والكهربائيون) . وقد توجد وظيفة واحدة يشغلها شخص واحد ، ولا تتكرر مثل مدير إدارة الموارد البشرية .

العمل أو المهنة : Occupation

العمل مجموعة من الوظائف متشابهة في طبيعة العمل على مستوى مهنة معينة أو صناعة معينة أو بلد معين . تجرى بعض المنظمات تصنيفاً للأعمال التي تقوم بها . كما تصدر بعض الدول تصنيفاً للأعمال والمهن الموجودة بداخلها ، والمثال على ذلك التصنيف العربي الموحد للمهن . وقد تناول العمل والمهن الموجودة في البلاد العربية ، مسترشداً بالتصنيف الدولي للمهن وقد تدرجت بعض البلدان حتى مستوى الواجبات والمهام المطلوبة من كل مهنة .

تحليل الوظيفة : وهو موضوع هذا الفصل ، يمكن تعريفه بأنه : عملية دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة والمسؤوليات اللازمة لأداء وظيفة معينة ، ومخرجات هذه العملية : توصيفات الوظيفة ، وتحديد اشتراطات شغل الوظيفة ، والتي سوف يرد ذكرهما بعد قليل .

دراسة الحركة : Motion study

يحدث غالباً خلط بين مصطلح تحليل الوظيفة ، ومصطلح دراسة الحركة ، والذي يتضمن أيضاً دراسة الوظيفة ، توجد طريقتان مختلفتان لدراسة نفس الوظيفة . دراسة الحركة عملية تحليل للوظيفة ولكن بغرض إيجاد طريقة لأدائها أو أداء جزء منها يكون الأسهل ، والأكثر فعالية ، والأوفر اقتصاداً . ويعرض الشكل رقم (١٢) في الصفحة التالية الفروق الجوهرية بين تحليل الوظيفة ، ودراسة الحركة من خلال مجموعة من العوامل ، على أنه إذا كانت الوظيفة مخطط لها عمليات التحليل ودراسة الحركة ، فيجب أن تسبق عملية دراسة الحركة تحليل الوظيفة .

توصيف الوظيفة : Job Description

بيان منظم عن الواجبات والمسؤوليات الواقعية الخاصة بوظيفة معينة ، يجب هذا البيان عن أربعة أسئلة : ماذا يفعل العامل ؟ كيف يقوم بعمله ؟ لماذا يقوم بعمله ؟ ما المهارة والمعرفة اللازمة لأداء العمل ؟

شكل رقم (١٢)

الفروق الأساسية بين تحليل الوظيفة ودراسة الحركة

العوامل	تحليل الوظيفة	دراسة الحركة
الغرض دائرة الدراسة	وصفى واسعة وتغطي الواجبات والمسؤوليات ، والإشراف ... إلخ	التغيير وتحسين الأداء ضيقة وتنحصر فى الواجبات
درجة التفاصيل التنظيم	أقل تفصيلا تحت مسؤولية إدارة الأفراد	تتعمق فى التفاصيل تحت مسؤولية المهندسين
الأساليب المستخدمة	الملاحظة / المقابلة / الاستقصاء	الصناعيين / الملاحظة ، التصوير الساعة الميكاتية
الاستفادة بالمنتجات	سجل الحالات التعيين / التدريب / الأجور	تحسين طرق الأداء / المعايير

اشتراطات شغل الوظيفة : Job Specification

بيان بالحد الأدنى من الشروط اللازم توافرها فى من يشغل الوظيفة ويتناول المؤهلات العلمية والخبرة العملية والاستعدادات الجسمية والذهنية ، حتى يحقق العامل مستوى الأداء المقبول .

تصنيف أو ترتيب الوظائف : Job Classification

يشير هذا المصطلح إلى عملية تجميع الوظائف المتشابهة فى مجموعة أو فئة واحدة على أساس طبيعة العمل أو مستوى الأجر ، ولا يجب أن نخلط بين هذا المصطلح ، ومصطلح تحليل الوظيفة أو تقييم الوظيفة .

- تقييم الوظيفة : Job Evaluation

عملية نظامية وتنظيمية لتحديد قيمة الوظيفة من حيث فئة المرتب والدرجة الوظيفية فى علاقتها بالوظائف الأخرى . إن هذه العملية تتبع تحليل الوظيفة ، حيث توجد البيانات اللازمة للتقييم .

مشروع تحليل الوظيفة : Job Analysis Project

يهمنا أن نشير هنا أن تحليل الوظيفة لا يمكن لأى مدير أو مشرف أدائه ولكنه عمل فنى ومتخصص ، خاصة وأن المنظمات تسعى إلى تحليل جميع وظائفها أو معظمها على الأقل . وإذا عرفنا أن هناك العديد من أساليب وإجراءات التحليل فإنه بدافع العدالة والفعالية يهم المنظمات أن تطبق أسلوباً واحداً على الأقل بالنسبة لكل وحدة تنظيمية أو مجموعة وظيفية إن لم يكن على مستوى المنظمة ككل ، يحتم هذا الاتجاه وجود جهة مركزية تسند إليها عملية تحليل الوظائف ، قد تكون هذه الجهة داخلية بمعنى وجود إدارة أو قسم متخصص فى تحليل الوظائف ، أو قد تستعين المنظمة بجهة خارجية استشارية تتعاقد معها على إنجاز هذه المهمة فى غضون فترة زمنية معينة . وفى مقابل تكلفة محددة يتفق عليها . ولنفترض أن إحدى المنظمات اتخذت قراراً بتنفيذ مشروع تحليل الوظائف وسواء أسندت هذا المشروع إلى جهة داخلية أو مؤسسة خارجية فيهمنا تتبع المشروع من الناحية الإدارية داخل المنظمة منذ وصول عروض المؤسسات الخارجية أو اقتراحات الجهة الداخلية ، سوف نطلق على الجهة التى تقوم بعملية تحليل الوظائف سواء كانت داخلية أم خارجية : خبير تكنولوجيا الأداء ، الذى يطلق عليه بالإنجليزية : Performance Technologist (p.t) . والجهة المستفيدة بالعميل The Client

•• تخطيط وتتبع العلاقة بين الخبير والعميل :

عدم التخطيط الجيد للعلاقة بين خبير تكنولوجيا الأداء وبين المنظمة (العميل) يمكن أن يؤدي إلى فشل مشروع تحليل الوظائف . ومن الطبيعى أن يعانى الخبير فترة من الوقت لكى يتأكد أن هذا لن يحدث ، وذلك بالحصول على كل المعلومات والبيانات الممكنة ، التى تصف الخطوط والأعراض البارزة لأداء المنظمة ، قبل أن يبدأ العملية التحليلية ، ولكن تكمن احتمالات الكارثة الحقيقية عندما يرفض العميل توصيات الخبير بعد إتمام المشروع . والسؤال الآن لماذا يجد العميل أن توصيات الخبير غير مقبولة ؟

قد يبدو ذلك غريبا خاصة وأن العميل هو الذى تقدم بطلبه فى إجراء هذه الدراسة التحليلية . عادة نجد أن العملاء الذين يطلبون خدمات الخبراء (سواء داخليين أو خارجيين) غالبا لديهم أفكار كثيرة عن مشكلات الأداء بمنظمتهم حتى قبل التعاقد مع الخبير ، وغالبا تتكون لديهم آراء قوية حول الحلول الشافية لمشكلاتهم ، وفى حالة مشكلات الأداء يقفز العملاء عادة إلى الاستنتاج المبكر «يكفى تصميم برامج لتدريب العاملين» . وهم يتوقعون موافقة الخبير على ذلك ، وأنه سوف ينهضك فى إعداد البرامج التدريبية .

عندما يعود الخبير إليهم ، وقد قام ببذل جهود مضيئة لإجراء التحليلات السحرية قائلا للإدارة : «إن مشكلة الأداء لديكم لا تعود إلى التدريب . إنها تحتاج إلى إعادة تصميم الوظائف بعد تحليلها ، ثم يتبع ذلك إعادة التدريب» . بدون شك سوف يدهش العميل لهذه التوصية وربما يصاب بخيبة الأمل . وإذا قبل العميل توصياتك المتعلقة بإعادة تصميم الوظائف ، فمن المحتمل أنه سيعتبر ذلك ابتلاء ذاتيا ، ربما لأن الإدارة تعتبر نفسها مسئولة عن نظام الوظائف القائم . ومن ثم ، وحيث أن الإدارة لم تحصل على الحل المتوقع لمشكلة الأداء، فقد يدفعها ذلك إلى رفض اقتراحات الخبير كنوع من المحافظة على الذات Self - Preservation . يمكن أن يأخذ هذا الرفض عدة أشكال ولكن رد الفعل الطبيعى فى مثل هذه الحالات ، يمكن أن يقوله العميل ببساطة بأنك لم تفهم المشكلة بصفة عامة ، أو أن اقتراحاتك مبنية على تفسيرات وتحليلات خاطئة ، ولذلك فهى غير مقبولة .

المشكلة العامة الثانية فى العلاقة بين العميل والخبير ، هى فى تتبع خطوات التحليل . فى الأغلب الأعم ، بمجرد أن يتسلم الخبير طلب العميل بالتدخل للمساعدة ، يختفى لأداء الأعمال المدهشة فى مجال تصميم التدخل والتحليل، تاركا العميل بدون علم لما يجرى من تقدم فى مشروع تحليل مواقف الأداء ، إلى أن يرفع تقريره إلى الإدارة بتوصياته مرة أخرى ، قد يدهش العميل باستنتاجات الخبير ، ويرفضها ، بعد كل العمل الذى بذل يمكن تفادى هاتين المشكلتين فى مجال العلاقة بين العميل والخبير بسهولة بوضع خطة يتم تصميمها لتقليل «عامل الدهشة» لدى العميل .

عملية توحيد الصف بين العميل والخبير : The Alignment Process

اتخاذ خطوات محددة ومبكرة لتأكيد أن العميل والخبير في خندق واحد أو في صف واحد فيما يتعلق بتوصيف المشكلة وأعراضها المسجلة ، كما أن تسجيل تلك الرؤية المشتركة سوف يمنع حدوث مشكلات بينهما فيما بعد . تعطى عملية التوحيد المبكرة هذه فرصة للخبير لكى يشرح للعميل كيف يعمل منهجه فى تكنولوجيا الأداء . إذا اخترت أن تفعل ذلك فتذكر فقط ألا تغرق عميلك فى دوامة النظريات والمصطلحات المتخصصة . يتلخص مجمل الفكرة فى أن تكسب حماس عميلك واقتناعه بمشروعك ، لا أن تربكه وتحيره بألفاظك وعباراتك التى لا يفهمها غير أعضاء مهنتك وتخصصك . ثم لا تنس أن معظم ما سوف تقوم بعمله كخبير يعتمد بالدرجة الأولى على المدخلات التى يقدمها لك العميل . على الجانب الآخر نجد أن العميل سوف يدرك مسبقا ما هو المتوقع منك أثناء ، وفى نهاية المشروع . تصف خريطة تدفق إجراءات تحليل العمل شكل رقم (١٣) التالى هذه الخطوات المبكرة ، وبمجرد أن يعتمد العميل وصف المشروع ، حينئذ ، وحينئذ فقط تبدأ المرحلة الفعلية للتحليل .

عملية تتبع تطورات العلاقة : The Tracking Process

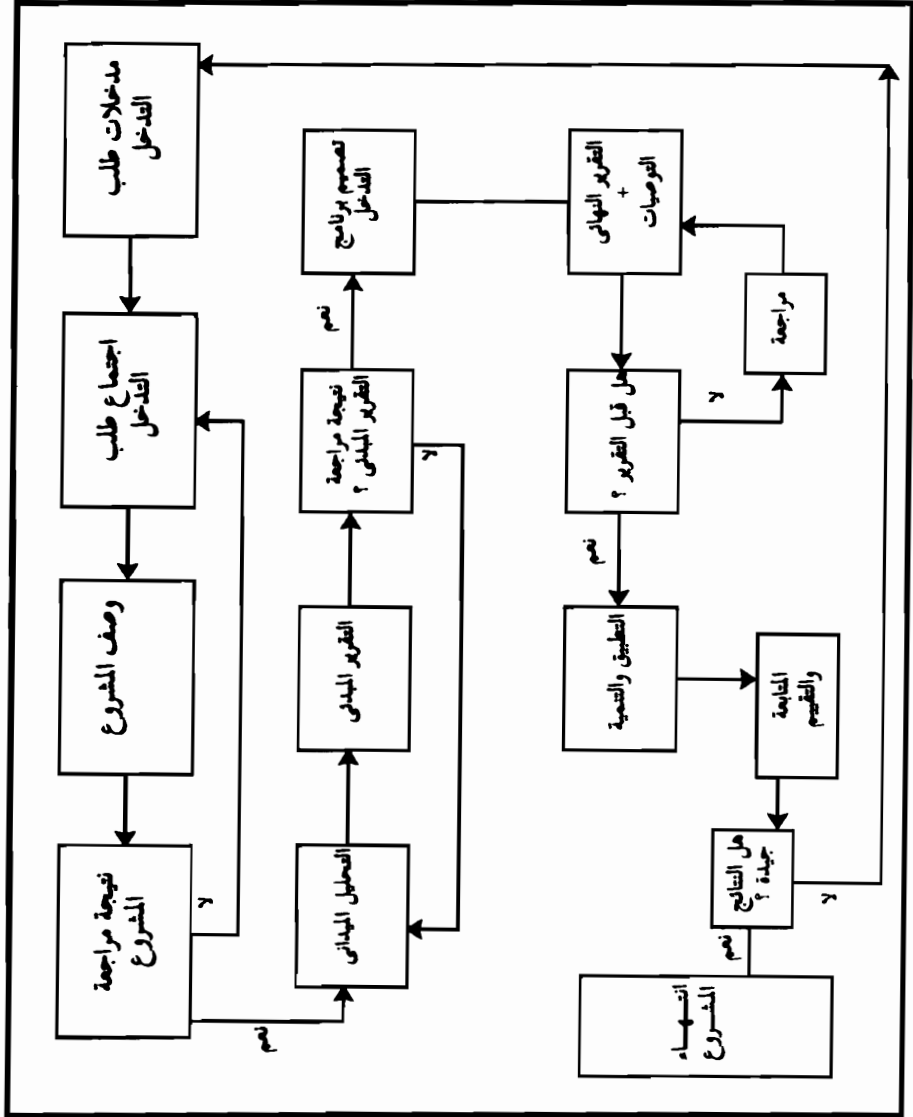
بعد أن تنتهى عملية توحيد الصف والفكر بين العميل والخبير ، من المهم أن تتم مباشرة الاتصالات الدورية بين الاثنين لتقليل احتمالات تعرض العميل إلى حالات الدهشة . بالإضافة إلى هذا العامل المهم ، فإنه من المهم أيضا أن تتاح للعميل فرصة الوقوف على أبعاد برنامج التدخل ، إلى أن يصبح متفاعلاً ومدعماً له . ومن الواضح أنه عندما تزداد قناعة العميل بمشروع تحليل الوظيفة إلى درجة التبنى ، فسوف تتضاءل فرصة رفضه لاستنتاجات وتوصيات الخبير فى نهاية المشروع . توضح خريطة تدفق الإجراءات شكل رقم (١٣) وجود نقاط مراجعة عديدة ، ودورات للتغذية المرتدة ، للمساعدة فى وضع الأمور فى نصابها بصفة مستمرة .

من الطبيعى أنه يمكن السير على منوال هذا الإجراء ليتناسب مع احتياجاتك

الخاصة ، سواء كنت خبيراً أو عميلاً . ويبدو أن خطوات الإجراء واضحة بذاتها ، فيما عدا الصندوق الخاص بـ «التطبيق والتنمية» يمثل هذا الصندوق تكثيف العمليات التي يجب أن يقوم بها الخبير والعميل لتطبيق توصياته التحليلية ، أو وضع البرامج لتأهيل خبرات المنظمة الداخلية أو هما معاً.

إن مشروعات تحليل الأداء أو الوظائف ، يجب أن تكون من الأعمال المشتركة بين العميل والخبير ، إذا كان هناك أمل في فرص أكبر لنجاح مثل هذه المشروعات .

شكل رقم (١٣) خريطة تدفق إجراءات تحليل العمل



تتعدد طرق تحليل الوظيفة أولاً : من حيث الطريقة التي تجمع بها البيانات (الاستقصاءات ، المقابلات ، الملاحظات) ، وثانياً : من حيث مصدر المعلومات (الموظفون ، المحللون ، المهنيون ، المشرفون) ، وثالثاً من حيث التكلفة النسبية لكل طريقة . يلعب تقييم الأداء دوراً محورياً في الطريقة التي توصف بها الوظيفة . أحد أنماط تحليل الوظيفة يقوم على تجزئة العمل إلى المعرفة والمهارات والقدرات الأكثر أهمية ، والاشتراطات المطلوبة لشغل الوظيفة . يعتمد نوع آخر من أنواع التحليل على المهام الأكثر تكراراً في واجبات الوظيفة . تعطى طريقة أخرى أمثلة محددة للسلوك الوظيفي الذي يصف على وجه الخصوص الأداء الفعال أو غير الفعال لهذه الوظيفة أو تلك وذلك من خلال طريقة الوقائع الحرجة . يوضح الشكل رقم (١٤) التالي سبعة من «الطرق الأكثر» استخداماً في تحليل الوظيفة .

شكل رقم (١٤)

الطريقة	وحدة التحليل	مصدر البيانات
١- تحليل السمات الممكن إدراكها - والفارقة .	الواجبات - المطالب - السمات	المشرفون والمرءوسون
٢- مقياس القدرات .	الواجبات طبقاً للقدرات البشرية	الموظف ذو المعرفة الكافية وخبراء الموضوع
٣- استمارة تحليل الوظيفة .	نموذج به ١٩٤ بنداً من بنود الوظيفة	محللو الوظيفة المدربين + المقابلة
٤- الوقائع الحرجة .	أنواع محددة من سلوك الوظيفة	المشرفون والمرءوسون
٥- الحصر الميداني .	بيانات الواجب الوظيفي على الطبيعة	القائمون بالعمل [تحتاج إلى وقت]
٦- تحليل النشاط الوظيفي .	المسؤوليات عن البيانات / الأفراد / الأشياء	المشرفون والمرءوسون
٧- بنود الوظيفة .	المعرفة - المهارات - القدرات والخصائص الشخصية الأخرى	خبراء الموضوع

سوف يحدد اختيار طريقة التحليل المستخدمة محتوى استمارة تقييم الأداء ومجالات التركيز فى إدارة الأداء . يمكن أن يستخدم تحليل الوظيفة لتحديد أهمية أو الوزن المرجح لدى الإدارة فى أبعاد معينة أو مهام معينة أو سلوك محدد فى هذه الوظيفة أو تلك .

•• استخدامات معلومات تحليل الوظيفة :

كما سبق القول فإن تحليل الوظيفة هو حجر الزاوية فى إدارة الأداء بالمنظمة . وعن طريق المعلومات التى تتوافر كمخرجات لمشروع التحليل وخاصة توصيف الوظيفة واشتراطات شغل الوظيفة يمكن توظيفها فى الآتى :

١ - الاختيار والتعيين : Procurement

اشتراطات شغل الوظيفة هى المعيار الذى يتم المقاضلة على أساسه بين المرشحين لشغل الوظيفة .

٢ - التدريب : Training

يعتمد محتوى برامج التدريب الناجحة على توصيف الواجبات والمعدات المستخدمة فى الوظيفة .

٣ - إعطاء قيمة للوظيفة : Job Evaluation

يتم ترجمة اشتراطات شغل الوظيفة إلى قيمة من حيث الدرجة الوظيفية والمالية .

٤ - تقييم الأداء : Performance Appraisal

بعد الاتجاه الحديث نسبيا فى تقييم الأداء على أساس أهداف الوظيفة ، يصبح توصيف الوظيفة من الأهمية بمكان فى تحديد المجالات التى توضع لها أهداف أدائية .

٥ - الترقية والنقل : Promotion And Transfer

تساعد معلومات التحليل على تحديد المسار الرأسى للترقية والمسار الأفقى للنقل .

٦ - التنظيم : Organization

تتضمن عملية تحليل الوظائف نوعاً من المراجعة التنظيمية ، وخاصة فيما يتعلق بعوامل تصميم الوظيفة ، والذي قد يكشف عن ضعف التنظيم .

٧ - تقلد الوظيفة : Induction

يفيد توصيف الوظيفة كثيراً في توجيه الموظفين الجدد لفهم طبيعة عملهم وأيضاً المنظمة .

٨ - النصح والإرشاد : Counseling

تفيد معلومات تحليل الوظائف كثيراً في النصح والإرشاد سواء على المستوى الأكاديمي لتوجيه خريجي المعاهد والجامعات أو المستوى القومي للباحثين عن العمل أو على مستوى المنظمة للتنمية الإدارية .

٩ - علاقات العمل : Job Relations

قد تثار بعض النزاعات بين إدارة المنظمة واتحادات العاملين حول أداء الوظيفة ، ويوفر توصيف الوظيفة مرجعاً هاماً في هذا الخصوص للأطراف المتنازعة .

١٠ - إعادة هندسة الوظيفة : Job Reengineering

قد تتطلب الظروف الخاصة بشاغل الوظيفة ذلك . وخاصة في حالة المعوقين .

•• الاختيار من بين طرق تحليل الوظيفة :

إذا أخذنا في الاعتبار موضوع إدارة الأداء وتقييم الأداء فليس هناك طريقة مثلى لإجراء تحليل الوظيفة ، إلى حد ما كل الطرق لها مزاياها ولها عيوبها التي يمكن أن يتم الترجيح بينها في ضوء الإجابة عن الأسئلة التالية :

١ - ما هي الأغراض الأخرى التي يخدمها تحليل الوظيفة بالإضافة إلى تقييم الأداء ؟

٢ - ما هو المستوى المطلوب التركيز عليه في إدارة وتقييم الأداء ؟

(المجالات العريضة - الواجبات - الأنشطة - المهام)

فيما يتعلق بالسؤال الأول تم توجيهه إلى مجموعة من الخبراء المتميزين في تحليل الوظيفة ليقرأوا أى الطرق المذكورة فى الشكل السابق تحقق الأغراض العشرة لتحليل الوظيفة إضافة إلى ذلك طلب من المستجوبين أن يأخذوا فى اعتبارهم النواحي العملية لكل طريقة مثل كمية التدريب المطلوبة لاستخدامها ، ومدى تقبل المستفيد ، وحجم العينة المطلوبة ، وأخيرا التكلفة .

لقد كان واضحا من تحليل الإجابات أنه إذا كانت البيانات المتوافرة من تحليل الوظيفة سوف تستخدم لأكثر من غرض تصبح عملية الاختيار صعبة ، على سبيل المثال ، بينما جاءت طريقة الوقائع الحرجة فى المقدمة بالنسبة لغرض تقييم الأداء ، فإن نفس الطريقة تراجعت عندما كان الهدف خدمة أغراض متعددة (ترتيب الوظائف ، تقييم الوظائف ، اشتراطات شغل الوظيفة و تخطيط القوى العاملة) . وما يشير الدهشة ، أن تحصل طريقة الوقائع الحرجة أيضا على مستوى منخفض فى المتطلبات القانونية التى تفرضها المحاكم أو التشريعية التى تستلزمها القوانين ، وينصح خبراء تحليل الوظيفة باستخدام أكثر من طريقة ، وتتناول فيما يلى بعض هذه الطرق :

● أسلوب الوقائع الحرجة ، The Critical Incident Technique

أجريت تجربة عملية لتحليل الوظيفة باستخدام طريقة الوقائع الحرجة . تم مقابلة (٦٠) ستين فردا : ٢٠ مدير تشغيل ، ٢٠ رئيس وريدية و ٢٠ من عمال التشغيل ، وطلب من كل فرد أن يسجل خمس وقائع جيدة ، وخمس وقائع رديئة تمثل سلوكيات رئيس الوريدية . وافترضت التجربة أن إجراء المقابلات مع رؤساء الوردى والوظائف التى تعلوها ، وتلك التى تدنوها ، سوف تساعد على الحصول على توصيف شامل لوظائف رؤساء الوردى . يوضح الشكل التالى نموذجا لتسجيل الوقائع الحرجة :

شكل رقم (١٥)

نموذج استمارة يمكن أن يستخدمها المقابل في جمع الوقائع الحرجة الفعالة

«لتذكر آخر مرة رأيت فيها أحد مرءوسيك يفعل شيئاً ما كان هاماً جداً بالنسبة لجماعتك التنظيمية في تحقيق برنامج عملها .
(انتظر قليلاً من الوقت إلى أن يظهر الفرد مؤشرات بأنه تذكر هذه الواقعة)
هل أدت أفعال هذا المرءوس إلى زيادة في الإنتاج بنسبة ١ ٪ (واحد) مثلاً بالنسبة لهذا اليوم أو غيره من الفترات ؟
إذا كانت الإجابة «لا» فأعد تكرار السؤال والانتظار إلى أن تخطر بباله واقعة محددة عندئذ وجه الأسئلة التالية :

— ما الظروف العامة التي قادت إلى هذه الواقعة ؟

.....
.....
.....

— ماذا فعل بالضبط هذا المرءوس بحيث كان فعله مفيداً في ذلك الوقت ؟

.....
.....
.....

— لماذا كان هذا العمل مفيداً بالنسبة لأهداف جماعتك التنظيمية ؟

.....
.....
.....

— متى حدثت هذه الواقعة ؟

.....
.....
.....

— ما هي وظيفة هذا الشخص ؟

.....
.....
.....

— ما هي مدة بقائه في هذه الوظيفة ؟

.....
.....
.....

بعد أن تم تسجيل الوقائع من أفراد التجربة ، تم اختيار ستة أفراد اختياراً عشوائياً (نسبة ١٠ ٪) . ووزع الباقون على مجموعات تمثل كل مجموعة بعداً سلوكياً ثم بعد ذلك فحص البنود التي سجلتها عينة (١٠ ٪) ، للتأكد إذا كان هناك بعد سلوكي لم يتم تحديده بعد . إذا تم اكتشاف ذلك فهذا يعنى أن التجربة غير كافية ، ولا بد من إجراء تجارب أخرى إضافية .

الغرض من هذه التجارب تفادى ما يطلق عليه عيب النقص (Deficiency Error) ، ويمكن تعريف عيب النقص بأنه الفشل فى تضمين المعيار الحقيقى أو المثالى بعداً أو عاملاً هاماً فى نجاح أداء الوظيفة . على سبيل المثال ، إذا ذكر تحليل الوظيفة بأن تقييم الموظف عنصر رئيسى فى النجاح الإدارى ، ولكن الأداء الإدارى فى هذا المجال لم يتم قياسه ، فإن معيار الأداء هنا يعانى من «عيب النقص» .

فى التجربة تم استبعاد البنود التى لم يثبت أن لها القدرة على التمييز .

● أسلوب تحليل الواجب الوظيفي : The Task Analysis Technique

اقترح رواد أسلوب تحليل الواجب الوظيفي عملية متعددة الخطوات بدأت **الخطوة الأولى** فى تحديد مجالات مهام الوظيفة (إدارة - تكنولوجيا - بيع - تدريب) ثم الأدوار داخل هذه المجالات (محضر - مقيم - موجه) . تضمنت **الخطوة الثانية** مقابلة مع شاغلى الوظائف ، الذين يشيرون إلى مدى أهمية المجالات والإدارة للوظيفة ، وقد سئل شاغلو الوظائف أيضاً لتحديد خصائص المديرين الذين عملوا معهم سواء كانت خصائص فعالة أو غير فعالة . تم تصنيف الخصائص تحت عناوين : المجالات ، الأدوار ، الأنماط .

كانت **الخطوة الثالثة** : دعوة الخبراء الاستشاريين فى كل من إدارة الأفراد والتدريب فى الشركة لتحديد العوامل التى يجب أن يتضمنها نموذج استمارة تقييم الأداء . تتكون هذه العملية أساساً من حذف بعض المجالات والأدوار والأنماط ، وإضافة عوامل الوظيفة التى قد فقدت أو نسيت .

تشبه هذه العملية إجراءات وضع طريقة تقييم أداء الركائز السلوكية حيث يجتمع مجموعة من خبراء الوظيفة لمراجعة، وتوضيح ، ونقد عمل مجموعات خبراء سابقين .

من الضروري الاطلاع على عينات من محتوى مجالات الوظيفة ، ولكن هذا لا يكفي للحكم على صحة نماذج تقييم الأداء ، سواء كانت على أساس سلوكى أو مهام وظيفية . أم أنها نماذج أقل تحديداً والتي تشتق من تحليل وظيفى معيارى مثل التحليل عن طريق الاستقصاءات .

•• طريقة عنصر الوظيفة : The Job Element Method

طبقت هذه الطريقة فى هيئة حكومية ، ويقول خبراءها بأنها غير مناسبة لأغراض الاختيار أو تقييم الأداء ، لأنها لا تهتم بالسلوكيات المجردة للعمل ، وتقوم هذه الطريقة على الخطوات التالية :

١ - تم عمل مسح للمشرفين وأصحاب الأعمال ذوى الخبرة لتحديد كل العناصر الهامة فى الأداء الناجح المتمثلة فى : المعرفة / المهارات / القدرات والخصائص الشخصية .

٢ - رتب كل العناصر التى تم تحديدها فى الخطوة السابقة ترتيبا تنازليا بحسب أهميتها .

٣ - وضعت قائمة بالسلوكيات التى تحدد القدرات فى كل عنصر ، على سبيل المثال تم تحديد السلوكيات التالية بالنسبة للعامل على ماكينة الطباعة : (أ) ينجز العمل فى التوقيت المناسب طبقا لجدول التشغيل (ب) يعمل على مقاسات مختلفة من الورق .

٤ - طلب من أصحاب الأعمال مراجعة قائمة السلوكيات وإجراء أى تعديلات عليها .

٥ - تم تجميع تقييم لكل سلوك على أساس معايير ثلاثة :

(أ) إذا كان العاملون أصحاب الأداء المقبول يمكن أن يباشروا هذا السلوك بنفس المستوى

- (ب) هل أداء هذا السلوك يمكنه أن يفرز أصحاب الأداء المتميزين ؟
- (ج) هل عدم القدرة على إظهار هذا السلوك يسبب صعوبات أمام أداء الوظيفة .
- ٦ - تم تجميع كل تقديرات الأفراد ، وتم إعطاء نقاط لكل سلوك منسوبة إلى الإجمالي .
- ٧ - استخدمت النقاط في ترتيب السلوكيات على أساس رتب التقييم : ممتاز - جيد - مقبول - دون المتوسط - ضعيف .
- ٨ - تم تسجيل المعايير الموضوعية لتقييم وإدارة أداء العاملين في عبارات كمية وكيفية ، على سبيل المثال ، المعايير الكمية عن الإنتاج المتوقع تم تحديدها (روجعت بواسطة عدد من العاملين) .
- ٩ - رتب القائمة على أساس مستويات الأداء (ممتاز - جيد - مقبول - دون المتوسط - ضعيف) . وتم تحديد متطلبات أداء كل مستوى في نموذج التقييم . يصعب في هذه الطريقة الوصول إلى نظام لتقييم الأداء يحقق المقارنة بين الأفراد أو الفروق بين مستويات أو رتب الأداء المختلفة . وهذه من الأمور الجوهرية في وظائف وأغراض نظم تقييم الأداء .

•• ترجيح أبعاد الأداء : The Weighting of Performance Dimensions

قد لا يوجد من يعارض في أن أداء الوظيفة متعدد الأبعاد . إن الهدف الماهر في كرة القدم ليس بالضرورة أن يكون ماهراً في «تمرير الكرة» أو «المنافسة بها» . من المهم أن يكون لدينا مقاييس مستقلة لهذه الأبعاد ، وهي في مجال الرياضة لاتمثل مشكلة ، ومع ذلك نجد أنه بالنسبة لكثير من الوظائف يمكن أن يقوم بعملية تقييم أبعاد الأداء المختلفة «ملاحظ» مهمته مراقبة أداء القائمين بالوظيفة . إذا أخذنا في اعتبارنا أن هناك أبعاداً للأداء ، كيف يمكننا أن نعطي ترجيحاً أو وزناً لكل بعد ؟

معظم طرق تحليل الوظيفة التي تعرضنا لها تتجاهل موضوع الأوزان ، فهي في الأساس تعتبر أن كل الأبعاد لها نفس الأهمية ولذلك يجب أن تعطى وزناً متساوياً ، ولذلك في مثالنا عن كرة القدم فإن التهديد ليس أكثر أو أقل أهمية من «تمرير الكرة» أو «المنافسة» ، أو «الدفاع» . نتناول فيما يلي أكثر طرق الترجيح استخداماً ، وأسهلها :

●● طريقة نظام : Kelly Bids

طبقاً لهذه الطريقة يعطى لخبراء الموضوع (١٠٠) مئة نقطة لكل منهم ، يوزعونها على الأبعاد المعيارية على أساس الأهمية النسبية لكل بعد ، ثم تجمع النقاط التي حصل عليها كل بعد ، ويسحب المتوسط .

يرى بعض الباحثين أن ميزة هذه الطريقة في تركيزها على المعيار الحقيقي المفترض عند التقييم ، ولكن يؤخذ عليها أنها لا تعطي اهتماماً إلى المدى الذي يمكن أن تقاس على أساسه مختلف الأبعاد .

اشترك بعض أو كل المعايير القابلة للقياس والواردة بالشكل رقم (١٦) في الصفحة التالية لتحديد الأبعاد التي تخضع للقياس ، يمكن أن يحقق فائدة إضافية في هذه العملية .

يقول أحد الباحثين معلقاً على هذا الشكل : « إن هناك معيارين من المعايير المذكورة في الشكل : القابلية للملاحظة ، وعدم التأكد ، يجب اعتبارهما معايير محورية في كل مواقف تقييم وإدارة الأداء ، بينما تكون أهمية باقي المعايير في ضوء نسق كل موقف تقييم على حدة» .

هناك العديد من الطرق التي تحدد وزناً لكل بعد من أبعاد الوظيفة ولكن لكل طريقة عيوباً أكثر ومزايا أقل من الطريقة المذكورة ، بعد الأخذ في الاعتبار ما جاء في الشكل السابق ، يمكن للقارئ المتخصص الرجوع إلى المراجع التي تعالج ذلك .

شكل رقم (١٦)

خصائص المعايير القابلة للقياس عند اختيار معايير الأداء

عدم التأكد : Uncertainty

تنفيذ أحد مكونات الوظيفة لا يضمن الحصول على المخرجات المحتملة في (٩٠٪) أو أكثر من الحالات التي يطبق فيها المكون بصرف النظر عن توافر قدرات القائم بالأداء أو عدم توافرها .

الاحتمالية : Likelihood

تحت الظروف المتوقعة أن تسود خلال فترة التقييم القادمة ، فإن المتوقع الحصول على مخرجات تنفيذ مكون الوظيفة على الأقل في (١٠٪) من حالات تطبيق المكون .

القابلية للملاحظة : Observability

من الممكن للمقيّم أن يلاحظ أو يحصل على معلومات مباشرة عن مخرجات تطبيق مكون الوظيفة على الأقل بالنسبة لعينة ممثلة ، إذا لم يكن في كل الحالات ، وذلك عن تطبيق هذا المكون .

عدم الخلط : Non Contamination

تعكس المخرجات المحتملة فقط جهود القائم بالأداء الخاضع للتقييم وليس أى فرد آخر ، ولو كان يؤدي نفس الوظيفة .

الاستبعاد المانع : Exclusiveness

تعكس المخرجات المتوقعة فقط فعالية مكون الوظيفة المعطى ، وليس أى مكون آخر (بنفس مستوى التحديد) عند تطبيقه .

القابلية للمراجعة : Verifiability

حدوث المخرجات المتوقعة تكون قابلة للمراجعة من خلال الملاحظين السجلات ، والتقارير .. وغيرها .

المبحث الثاني

(سياسة تحليل مشكلات الأداء)

يتناول هذا المبحث أهداف إجراء التحليل ، والأدوات المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف ، سوف نناقش ثلاثة أهداف عريضة لهذا التحليل :

١ - جمع ونشر المعلومات والزوايا والتوصيات المتعلقة بالأداء الفعلى و المثالى ، وأسباب مشكلات الأداء والأحاسيس والحلول .

٢ - اندماج الأفراد الرئيسيين بالمنظمة والبيانات المحورية .

٣ - وضع نموذج وتطبيق عملية منظمة لتحسين أداء الأفراد .

يتبع هذه المناقشة مراجعة مختصرة لأربع أدوات تحليلية : المقابلة ، الملاحظة ، المسح الميدانى ؛ وجماعة التركيز .

•• أهداف التحليل :

يتمثل الهدف الأول للتحليل فى اكتشاف ماذا يجرى فى النظام القائم ، ثم نشر ومراجعة هذه الإدراكات . تحتاج عبارة «ماذا يجرى فى النظام القائم» إلى شرح . توجد خمسة أغراض أساسية لجهود التحليل :

- توفير ونشر معلومات عن الأداء الأمثل :

- ماذا يمكن أن يكون عليه حال المنظمة إذا كانت تؤدي وظائفها على أحسن وجه ؟

- ما هو الذى يعرفه ويفعله العامل النموذجى ، والذى يضاعف نجاح المنظمة ؟

- فيما يفكر المدير التنفيذى الفعال عندما يعمل من منظور أن السوق هو الذى يقود الأداء ؟

- كيف يتخذ قرار الحصول على أحسن القروض ؟

- كيف تباع السلع التى تعمل بالحاسب الآلى ؟

الإجابة عن هذه الأسئلة توفر الأساس لأى تدخل يشرع فيه . فى البحث عن
المثاليات يستفسر خبراء تكنولوجيا الأداء إضافة لما سبق عن القائم بالأداء ، والأهلية
الفنية مع الأخذ فى الاعتبار الاهتمامات التنظيمية والبيئية .

- توفير ونشر المعلومات عن الأداء الفعلى :

الآن وبعد أن أصبحت المعلومات عن الأداء الأمثل متاحة ، وفى متناول من يريدوها ،
يمكن توظيفها كمقياس لاختبار الوضع الحالى للمنظمة .

- ماذا يفعل العاملون الآن ؟

- ما هى الحوافز والأدوات وبرامج المشاركة التى تؤثر على مجريات العمل ؟

- ما هى المعايير التى على أساسها تستوفى مستندات القروض فى الحصول على
القرض الحالية ؟

- ما هى إجراءات المراجعة التى تستخدم ؟

- توفير ونشر معلومات عن أحاسيس أعضاء الإدارة التنفيذية :

نعالج هذا الموضوع من خلال موقفين : الحالة الأولى : أصدر المدير العام التنفيذى
الجديد أوامره بتطبيق مشروع لتحسين الجودة . وقد أسند إلى خبير تكنولوجيا الأداء
مهمة إنجاز المشروع ، بما فى ذلك العمل على إشراك المديرين والمشرفين فى برامج
مختلفة للجودة .

الحالة الثانية : عبارة عن وجود مشكلات فى موقعين مختلفين بالمصنع مع وجود
منتجات تالفة وخردة. اجتمع مدير المصنع مع أعضاء الإدارة المباشرة ، ثم طلبوا حضور
خبير تكنولوجيا الأداء ليساعدهم فى وضع برنامج لتحسين الجودة ، أى الموقعين
أفضل ؟ الإجابة واضحة ، مشاعر وأحاسيس الأفراد تهم ، لأن الأفراد يؤثرون فى
مخرجات أى واجب .

يستخرج خبراء تكنولوجيا الأداء معلومات مفيدة عندما يبحثون عن مشاعر
وأحاسيس الأفراد ، إذا كانوا يرون قيمة فى المهارة والمعرفة ، والبرنامج أو المشروع ،
والى أى مدى يعتقدون أن لديهم الكفاءة لمواجهة التحدى أو المشكلة أو الفرصة ،
ومدى قوة الأحاسيس تجاه مدخل معين لمعالجة المشكلة أو الفرصة .

– توفير ونشر معلومات عن أسباب المشكلة :

ليس كل التحديات مشكلات أداء ، وإن كان الكثير كذلك . وفى هذه الحالات لابد من تحديد أسباب المشكلات ، لماذا لايهتم المدبرون باستيفاء نماذج تقييم الأداء؟ ولماذا البعض الذى يستوفى يكون غير صحيح ؟ . لقد أمكن حصر أربعة أسباب لمشكلات الأداء:

١ – نقص المهارة أو المعرفة لدى العاملين :

Employees Lack Skill Or Knowledge

حتى إذا أرادوا ذلك أو صوبت إلى رءوسهم المسدسات ، فلن يستطيعوا أداء العمل . المعرفة الضرورية اللازمة لكتابة بيانات سلوكية فى نماذج تقييم الأداء أو لشرح آلة تعمل «بالكمبيوتر» ليست ضمن ذخيرتهم السلوكية .

٢ – البيئة عقبة على الطريق : The Environment is in The Way

ليس لدى العاملين الأدوات أو النماذج أو المساحات اللازمة للأداء . والأمثلة التقليدية على ذلك التعطل الدائم لأجهزة الاتصال أو مساعدات الوظيفة التى لم يتم تحديثها أو غير المتوافرة .

٣ – الحوافز غير موجودة أو غير كافية أو غير صحيحة

There are No , Few , Or Improper Incentives

ما النتائج التى تترتب على الأداء الردىء أو عدم إتيانه على الإطلاق ؟ هل يهتم المشرفون بالنتائج المرغوب تحقيقها ؟ هل نظام استحقاقات الأفراد يظهر الجهود المتميزة وغير العادية ؟ ربما هناك تجاهل فى استيفاء نماذج تقييم الأداء قد ساد المنظمة فى الفترة السابقة ، هل المتميزون فى الأداء يتم زيادة أعبائهم بأعمال إضافية ؟ إذا كان على المدبرين أن يطبقوا برنامج أو مشروع عمل فهل نظام تقييم الأداء سوف يعكس ذلك ؟

٤ - العاملون غير محفزين : Employees are Unmotivated

من الأمور التقليدية أن خبراء تكنولوجيا الأداء يبحثون عملية تحفيز العامل داخل الظروف الخارجية المحيطة بالعمل . ولكن ماذا عن الحالة الداخلية الخاصة بالأفراد الخاضعين للدراسة ؟ ما الذى يجرى داخل هؤلاء الأفراد عندما يتأملون نظاماً جديداً أو أمراً أو منتجا ؟

ما هو إذن دور التحفيز وكيف يطبق ؟ ينصح بطلب معلومات عن رؤية من يقوم بالأداء إلى مهام وظيفته : (مثلا الوظائف التى تتم غالبيتها عن طريق «الكمبيوتر» . وإلى أى درجة يثق العامل فى مهاراته ومعرفته (هل أنا ذلك الفرد الذى يمكن أن يكون قادراً على تعلم كيفية استخدام هذا الحاسب ؟) .

•• توفير ونشر معلومات عن الحلول :

لماذا الطلب على أسباب مشكلات الأداء هام وعاجل ؟ لأن توصيات الحلول تعتمد على الأسباب التى يتم تحديدها . تعمق تجزئة أسباب الدوافع والحوافز المعرفة لدى خبراء تكنولوجيا الأداء كما تظهر فى الجدول التالى رقم (٢) ، يمكن لمناهج التدخل التقليدية عن طريق التدريب ومساعدات الوظيفة ، تحت إشراف خبراء تكنولوجيا الأداء ، أن يتم التوسع فى توظيفها لإثراء عملية التحفيز ، بالإضافة إلى زيادة المهارات والمعرفة . إن المشكلات التى تنشأ بسبب البيئات أو الحوافز ، يجب أن تعالج من خلال سلسلة واسعة من الاستراتيجيات وغالبا تتناول هذه الاستراتيجيات الإدارة وإعادة تصميم المنظمة . يوضح الجدول رقم (٣) الأسباب الأربعة لمشكلات الأداء ، ومناهج التدخل لمواجهة هذه الأسباب .

•• الهدف الثانى للتحليل هو اندماج الأفراد الرئيسيين بالمنظمة والبيانات المحورية :

ليس هذا بحثا عن الأسباب . إن الحاجة للمشاركة كبيرة ، حيث إن التحليل وتكنولوجيا الأداء مناهج واتجاهات جديدة داخل معظم المنظمات ، يجب أن ينظر إلى كل مشروع أو طلب للمساعدة على أنه فرصة لبيع ونشر الأفكار الجديدة بالإضافة إلى جمع البيانات والزوايا ، التى تساعد على إنجاز المهمة الخاصة بفاعلية وإتقان .

جدول رقم (٢)

أسباب مشكلات الأداء

أنواع الأسباب	الأمثلة
١ - نقص المهارة أو المعرفة	- لا يعرف صفات المنتج . - قد نسي كيفية الأداء . - غير قادر على إدارة النظام .
٢ - نظام حوافز غير سليم (Incentives)	- العاملون المتميزون يكلفون بأعباء إضافية . - العلاوات تتم بطريقة آلية . - لا علاقة بين الأداء ونظام الأجور . - لا يوجد نظام للحوافز . - فشل المشرفين في عملية التقييم . - أعطال كثيرة في الكمبيوتر . - النماذج والمستندات معقدة وغامضة . - ضيق أماكن العمل .
٣ - بيئة تنظيمية غير مدعمة	
٤ - نقص نظام التحفيز (Motivation)	- لا يعرف العاملون شيئاً عن أهمية هذا النظام أو المنتج . - لدى العاملين شك في قدراتهم . - الربط غير واضح بين التغير المخطط وبين أهداف المنظمة أو الفرد .

جدول رقم (٣)

أسباب مشكلات الأداء والتدخلات العلاجية

أنواع الأسباب	الأمثلة
١ - نقص المهارة أو المهارة	- التدريب . - مساعدات الوظيفة Job aids . - التمرينات المكررة Coaching .
٢ - نظام حوافز غير سليم (Incentives)	- مراجعة السياسات . - مراجعة العقود . - تدريب المشرفين . - خطط الحوافز والمكافآت .
٣ - بيئة تنظيمية غير مدعمة	- إعادة تصميم العمل . - أدوات جيدة أو جديدة . - اختيار أفضل وتنمية للوظيفة .
٤ - نقص نظام التحفيز (Motivation)	- نشر المعلومات ليرى من يقومون بالأداء : الفوائد ، التأثير ، القيمة . - الربط مع تحديات العمل . - النجاحات المبكرة في توفير جو من الثقة المتبادلة .

يختلف الأفراد الرئيسيين باختلاف المشروعات ، إذا كان الغرض هو إدخال الجودة فى كل أعمال المنظمة . ولذلك وعلى الأقل فى المرحلة التمهيدية ، حيث يسعى المحلل إلى الحصول على التفاصيل لتحقيق جودة الأداء . يجب أن يكون على قائمة الأفراد الرئيسيين المدير العام التنفيذى ، بالإضافة إلى بيانات غرض المنظمة ، وبعض المراجع التى تعالج موضوع الجودة وأيضاً أعضاء الإدارة العليا والوسطى . فيما بعد وعند السعى إلى الحصول على صورة ما يجرى بعد البدء فى تطبيق مشروع الجودة يتجه الخبراء إلى القائمين بالعمل ، سجلات الشركة ، الإنتاج المعيب ، العملاء ، وعينة من مخرجات الوظائف .

أثناء عملية التحليل يتثبت خبير تكنولوجيا الأداء بالسؤال عن مدى الاتساع الذى يجب أن تغطيه شبكته فى اصطبياد معلومات وزوايا الموضوع ، يشجع هذا المبحث على أن تمتد شبكة المعلومات إلى أكبر مساحة ممكنة ، وعلى أن تبذل الجهود لتشمل الإدارات والمهنيين المعنيين . إن المصادر التى تستشار تؤثر فى مدى طبيعة وعمق الحلول المقترحة . إذا اقتضت الاستشارة على وحدة تنظيمية واحدة ، فإن الحل المقترح سوف يسلط الضوء على هذه الوحدة فقط . ومع ذلك ، إذا امتدت المشاركة إلى الزملاء من إدارات تشغيل البيانات والتنمية التنظيمية ، وشئون الأفراد ، وتخطيط المسار الوظيفى والاستراتيجى ، بالإضافة إلى الأخوة والأخوات فى وحدة التدريب ، فمن المؤكد الوصول إلى نظم أداء أكثر ديناميكية وتكاملاً .

يحقق امتداد شبكة معلومات خبراء تكنولوجيا الأداء ، وانتشارهم على مستوى المنظمة نتيجتين فى غاية الأهمية : الأولى : إنهم يجمعون بيانات جوهرية لتصميم نظام الأداء : الثانية : إنهم يكسبون أصدقاء ، ويؤثرون فى الأفراد وليؤكدوا للآخرين بأن الحلول المقترحة تنتمى إلى أكثر من الإدارة التى ينتسبون إليها .

•• الهدف الثالث : وضع نموذج وتطبيق عملية منظمة لتحسين أداء الأفراد :

ماذا نعنى بالمنهج المنظم لتحليل الأداء ؟ المنهج المنظم له أغراض ومكونات محددة ، هذه المكونات مرتبة ترتيباً معيناً ومتناسقاً ، والأكثر أهمية أن مخرجات كل نشاط تحليل معين يعتبر مدخلات للجهود والقرارات المتتابة . ما يتعلمه خبير تكنولوجيا الأداء خلال كل اتصال يجريه مع جهة أو فرد داخل المنظمة ، يؤثر على سلسلة

الأسئلة والأفعال التالية ، ذلك أنه بمجرد أن يحدد الخبير سبب مشكلة الأداء فإنه يسارع إلى التخلص من بعض التدخلات ويركز على البعض الآخر .

مثال آخر على المنهج المنظم لتحليل الأداء : يتعلق بالطرق التي تقدم بها مبادرات التحسين ، وقد أمكن تصنيف ثلاثة أنماط ، كل موقف من مواقف المبادرات يؤثر في التركيز التحليلي .

•• سياسات ، برامج ، مبادرات ، وتكنولوجيات جديدة :

هذه هي الحالة عندما تسعى المنظمة إلى إحداث تغيير مخطط ، ويكلف خبير تكنولوجيا الأداء بعمل التسهيلات اللازمة . على سبيل المثال ، تقرر الشركة تحويل أنشطتها التسويقية إلى إلكترونية أو تحريك ممارسات الإقراض من سياسة التحفظ إلى المجازفة أو تشجيع المديرين على تبني منهج المشاركة .

عند تقديم مشروع لإحداث تغيير جذري يجب أن تركز الجهود التحليلية على كشف التفاصيل وتحويلها إلى تعريفات لما يراه الأفراد الأساسيين من مثالية في نواحي المنظورات والمهارات والمعرفة . على سبيل المثال ماذا تريد الإدارة العليا من تقدم لمن يقوم بأداء الوظيفة على كل مستويات المنظمة عند تحويل أنشطتها إلى النظام الإلكتروني ؟ ما هي التغييرات التي يجب إحداثها في المنظمة لزيادة احتمالات النجاح ؟ ما هو حجم الطاقة المدعمة من الأجهزة والبرامج الإلكترونية ؟

تتناول الجهود التحليلية بعد ذلك مجال مشاعر وأحاسيس العاملين ، الذين سوف يتأثرون بطريق مباشر أو غير مباشر بالتغيير . هل يقبلون عن طيب خاطر فكرة التحول إلى الإلكترونية ؟ هل هم يدركون مزايا هذا التحول ؟ هل يعتقدون أن لديهم القدرات على النجاح في منظمة تعتمد على الإلكترونية في أنظمتها المختلفة ؟ ما الذى يهتمون من أجله ؟ ماذا يمكن أن تفعله المنظمة لتدعيم عملية إحداث التغيير ؟

•• مشكلات الأداء :

إنه الموقف الذى يحدث عندما لا يؤدي العاملون ما هو متوقع منهم . يجب أن يكون العاملون قادرين على استيفاء نماذج تقييم الأداء أو تحقيق مستوى معين من المبيعات ، أو إنتاج أجهزة كهربائية تحصل على جائزة الجودة ، ولكنهم لا يفعلون

ذلك ، تحدث مشكلات الأداء فى مواقف تكون كل الظروف مهيأة للاعتقاد بأن العاملين لديهم الإمكانيات لأداء ما هو مطلوب منهم ، ولكنهم لا يفعلون ذلك .

فى مواجهة مشكلة الأداء يجب أن يركز التحليل على الحصول على تفاصيل الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالى ، ثم يجب أن يحدد أسباب هذا الاختلاف ، على سبيل المثال لنفكر معا فى حالة الشركة التى يقلقها ضعف نظام تقييم الأداء ، وطبقا لكلمات مدير شئون الأفراد : «إنها غير مفيدة» «ولانساعده أى جهة» . يجب أن يركز التحليل فى مثل هذا التحدى على اكتشاف طبيعة المشكلة بالضبط . هل هى مشكلة متعلقة بعملية استيفاء النماذج ؟ أم بمقابلة التقييم ؟ لنفترض أنك وجدت أن المشكلة فى استيفاء النموذج ، عندئذ يجب أن تعرف أى البنود لا يصل للمستوى المطلوب . ما هو نوع الضعف ؟ يمكن استخدام الوضوح التام عن التقييم المثالى كمعيار يقاس عليه نظام التقييم الحالى . وتحديد أين توجد المشكلات ؛ وأين لا توجد، ومن ثم يمكن التركيز على اكتشاف سبب أو أسباب مشكلات معينة . إذا بذل المدريون المشرفون جهوداً أكبر فهل يمكنهم استيفاء نماذج التقييم بصورة أفضل ؟ هل النموذج مفهوم لديهم ؟ هل يدركون أهمية وجود كل بند ؟ هل يعتقدون أن نظام التقييم له القدرة على زيادة فعالية أداء وحداتهم التنظيمية ؟ تناسب الحلول من أسباب المشكلات وتختار من بين شبكة واسعة من الاتصالات .

● المبادرات المفروضة Mandates

يحت النوع الثالث من مواقف المبادرات عند تكون الجهود التحليلية بناء على أوامر وتعليمات . قد يكون الإلزام بسبب سوابق تاريخية ، وأحيانا تفرضه القوانين والتشريعات وأحيانا أخرى تصدر المبادرة عن التفضيل الشخصى للمدير العام التنفيذى . فى أى من هذه الحالات يكون الإحساس بأن القوة الدافعة خارجية ، وليس لها علاقة بالحاجات أو الأولويات للقائمين بالوظائف أو الحقائق التنظيمية ، ومن أبرز الأمثلة على ذلك برامج تدريب مكافحة الكوارث التى تنظمها الهيئات الحكومية .

إذا كان الواجب الوظيفى مفروضا يصبح أمام خبير تكنولوجيا الأداء اختيارين أولاً: يمكن تناول التحليل على أساس أنه موقف جديد . التدريب على مكافحة الكوارث يعالج على أنه برنامج جديد للحاسب الآلى . عندما يعالج على أنه موقف جديد فسوف يكون التركيز على توفير المهارات والمعرفة التى ترتبط بالموضوع . من المهم

أيضا استقصاء الأفراد الأساسيين حول أحاسيسهم عن الموضوع . هل لديهم اهتمام ؟ هل يعتقدون بأنهم سوف يكونون أفضل ؟ ما هي التغييرات التي يجب أن تحدث داخلهم أو داخل بيئتهم التنظيمية لكي يستطيعوا التعامل مع الموضوع ؟

المنهج الآخر أن تحلل الالتزام كمشكلة أداء ، ومع أن هذا المنهج يستهلك عادة موارد أكثر ، إلا أنه يربط جهود تنفيذ المبادره بالمنظمة - التدريب على استخدام التليفونات - عندما ينظر إليه على أنه مشكلة أداء يعتبر مثالا معبراً . في هذه الحالة يتم تحليل الفجوة بين الأداء المثالي والأداء الفعلي للتليفون . وعندما يتم التعرف على تفاصيل الفجوة ، يتجه التركيز إلى كشف أسباب المشكلة . هل هي نقص في المهارات والمعرفة ؟ هل هي نتيجة التضارب في السياسات ونظم الحوافز ؟ هل هي غياب الإشراف ؟

هل لا يعي العاملون العلاقة بين الاتصالات التليفونية وإدراكات العملاء ؟

في معظم المواقف ، إذا تمت معالجتها على أساس أنها مشاكل أداء ، بمعنى التأكيد على طلب التفاصيل الخاصة بالفجوة الأدائية ، ثم البحث عن الأسباب - فإن ذلك يعتبر الاتجاه الأكثر تحملاً للمسئولية ، والذي يجب العمل به ، ومع ذلك هناك مواقف أخرى يفضل فيها المنهج الآخر . على سبيل المثال ، لنفترض أن الحكومة قد أعلنت عن معايير محددة وواضحة جداً عن التدريب على معالجة مخلفات وفاقدا الكوارث في الصناعات الكيماوية . في هذه الحالة ، يكون الحل في تكييف البرامج القائمة طبقاً لمتطلبات الهيئات الحكومية المحلية أو المركزية باعتبار هذه المعايير قضايا مسلم بها تقود جهود التحليل لتحديد أحاسيس الأفراد الرئيسيين بالمنظمة .

● أدوات التحليل : Tools For Analysis

نعرض في السطور والصفحات التالية أربعة من أكثر أدوات جمع المعلومات استخداماً عن الأداء الواقعي أو الأمثل ، وذلك خلال عملية التحليل :

١ - المقابلة : The Interview

هذه من أكثر أدوات جمع المعلومات انتشاراً ، سواء كانت المقابلة وجها لوجه أو عبر التليفون . فيمكن توظيف المقابلة لجمع معلومات عن الأداء ، الأحاسيس ،

الأسباب والحلول . تكون المقابلة أكثر ملاءمة عندما تكون المعلومات فنية ، تفصيلية ، أو تتعلق بمسائل عاطفية . عندما تتم المقابلة شخصيا ، فإنها قد توفر فرصة جيدة لتكوين علاقات وصدقات حميمة .

من أهم مزايا المقابلة الأخرى أيضا أن المحلل يستطيع أن يوجه أسئلة لمتابعة المناقشة، على سبيل المثال عندما يقول أحد العاملين : «إننا لانستطيع بيع هذا المنتج لأنه ليس على مستوى جودة المنتجات المنافسة» هنا يمكن للمحلل أن يبحث عن مشكلات محددة تتعلق بالمنتج ، وفي الوقت نفسه يقيم مدى خبرة البائع بنواحي القوة والضعف في المنتج موضوع المناقشة .

تستخدم ثلاثة أنواع من الأسئلة أثناء المقابلة :

– أسئلة مفتوحة النهاية Open - Ended Questions

(عندما يكون منهج الجودة سببا في مشكلات التصنيع ، ماذا يمكن أن ترى من أحداث؟) .

– أسئلة مغلقة أو لها هيكل للاختيار الإجبارى Forced - Choice Questions

(هل تعتبر نفسك متحمسا أو غير متحمس لاستخدام أجهزة الكمبيوتر المحمولة؟) .

– البيانات الكاشفة : Mirror Statements

(لقد أشرت إلى أن تدهور المبيعات له علاقة قوية بإدارة وقت البائعين وليس هناك شكوك حول خبرتهم عن مكونات وخصائص المنتج . هل هذا بيان دقيق فيما تراه كسبب للمشكلة؟) .

٢ – الملاحظة : The Observation

تستخدم الملاحظة لتحديد ما يجرى فى واقع العمل أثناء تأدية العاملين لمهام وظائفهم . إنها أداة قوية جداً للحصول على المعلومات الخاصة بالمهارات والمعرفة بالإضافة إلى تشخيص البيئة المحيطة بالأداء .

تمكّن الملاحظة المحلل من عمل استدلالات Inferences عن : مناخ العمل ، والإشراف ، والأدوات ، مدى القدرة على الحصول على مساعدات الوظيفة ، تدفق

العمل ، عادات وأنماط العاملين . وكلمة استدلالات مهمة هنا . يجب أن يكون المحلل على علم بمدى تأثير اتجاهات الملاحظ على الأفراد ، ومكان العمل ، ذلك التأثير الذى قد يفسد حقائق الموقف .

يوجد مستويان رئيسيان للملاحظة ، يقدم المستوى الأول لقطة سريعة للموقف تعبر عما يجرى أمام وخلف شبك البائع . أما المستوى الثانى فيركز على التفاصيل ومن ثم يتناول مبيعات منتج معين وكيف يتعامل البائع مع اعتراضات العميل .

تفجر الملاحظات العديد من التساؤلات بالقدر الذى تقدم المعلومات ، ولذلك نجد أن المحللين يلجأون إلى إجراء المقابلات والمسوحات بعد ملاحظة مواقع العمل .

٣- المسح : The Survey

عندما يكون عدد الأفراد المطلوب الحصول على معلومات منهم كبيرا فالمسح المكتوب أنسب وأفضل آلية لمخاطبة أفكار واهتمامات ذلك العدد الكبير من الأفراد ، تعالج طريقة المسح بفاعلية المعلومات ذات الطابع العاطفى أو المثيرة للجدل مثل أحاسيس الأفراد الأساسيين عن الموضوع ، إدراكات العاملين وثقتهم فى مشروع تحسين الأداء ، والأسباب المتعلقة بمشكلة معينة ، ولأن كل مستجوب يستوفى استثمار المسح بمفرده ، فإن المحلل لديه أمل فى أن الأفراد سوف يسجلون بصدق أفكارهم وأحاسيسهم .

يتوقف نجاح طريقة المسح على مدى وضوح ما يرغب المحلل فى تحقيقه . وهذا يتطلب بناء وتصميم استثمار المسح على أن تكون بنودها لها علاقة مباشرة بالمعلومات المطلوب الحصول عليها . على سبيل المثال يجب أن تكون البنود واضحة إذا كانت تريد معلومات عن ما يعرفه العاملون الآن ، أو ما يريد الرؤساء أن يعرفه مرءوسوهم ، أو لماذا لا يؤدى العاملون مهام وظائفهم .

الإعداد الجيد للخطاب المرفق باستمارة الاستقصاء عامل آخر من عوامل النجاح . يتحدث الخطاب الجيد عن : لماذا أرسلت هذه الاستمارة ؟ وماهى أغراض المسح ؟ وكيف يستفاد بالمعلومات والنتائج المترتبة على المسح ؟ وعما إذا كان من الممكن إخطارهم بهذه النتائج ؟ إن مثل هذا الخطاب يحفز المستجوب على استيفاء استمارة

المسح ، ويعطى توجيهات فى كيف ومتى يستجيب ، ويشرح الخطوات التى استخدمت قبل ذلك لتحليل الموقف بإيجاز شديد ، ثم يعبر عن تقديره لمشاركة المستجوب فى المسح .

●● جماعة التركيز : The Focus Group

اللقاءات المخططة والمعدة مسبقا وسيلة فعالة للحصول على المعلومات وتوزيعها بين أعضاء اللقاء. بالإضافة إلى عمل علاقات وصداقات بين الوحدات التنظيمية والأفراد، عندما يرغب المحلل فى مشاركة عدد كبير من الأفراد ممثلين لمواقع وحدات تنظيمية مختلفة، وفى نفس الوقت يفضل أن تشكل الحلول والأفكار من إسهامات الأعضاء ، كل يضيف لبنة إلى البناء ، فى هذه الحالة تعتبر جماعة التركيز أنسب الآليات .

من الصعب إدارة لقاءات جماعة التركيز . قد يظن البعض أن العمل مع الجماعات يمكن أن يضمن طريقة لتنمية التعاون بين الأعضاء وبالتالي الوصول إلى العديد من الأفكار الجيدة والمفيدة ، وللأسف لا تسير الأمور دائما بهذا الشكل ، يقف الأفراد والسياسات عقبة أمام تحقيق ذلك .

التخطيط هو الحل . من الضروري أن تضع بعناية جدول الأعمال ، وأن تتوقع اختلافات الرأى ، يجب أن يدرك المحلل مسبقا بأن الخبراء القادمين من مختلف بقاع الأرض ليناقشوا صيانة آلات ضخ الغاز فى الأجواء الصحراوية يختلفون فى كثير من الأمور . إذا كان الخبراء كذلك فيفضل أن يتم توزيعهم على أساس مجموعات صغيرة، ويفضل تحديد من الذى يقود الفريق من قبل الإدارة العليا ، ويجب أن تلخص كل مجموعة ما تصل إليه من مناقشات قبل العرض على جماعة التركيز .

وضوح الأدوار أثناء الاجتماع خطوة تخطيطية هامة . هل هناك قائد للمجموعة ؟ من الذى سوف يقوم بعملية تسجيل محضر الاجتماع ؟ كيف سوف يتم معالجة الاختلافات ؟ من المهم أيضا بناء الأدوار والقواعد والاتصالات بين الأعضاء ، لكى نضمن نجاح اللقاء وتحقيق أهدافه .

العقبات أمام التحليل الناجح

إذا كان التحليل فكرة جيدة ، ولدى خبراء تكنولوجيا الأداء النماذج والأدوات عالية القيمة لماذا إذن لا يستخدمه الجميع ؟ الإجابة : هناك عقبات أمام طريق نجاح التحليل نذكر من بينها ثلاثة على وجه الخصوص .

أولا - لا يتلقى التحليل التدعيم اللازم No Support For Analysis

(« التحليل هام جداً ») ، (« التحليل يعطى الأولوية ») (لكنه ليس جزءا من نشاطى الإدارى) لا يعطى المديرون أى تدعيم أو وقت للتحليل فى جدول أعمالهم . إنها شكوى عامة . يوجد ثلاث استراتيجيات يمكن أن تزيد وتدعم وتساند عملية التحليل .

١ - أجرِ تحليلات ناجحة ، ثم وثق بالمستندات ما قمت به ، وكيف أنه قد ساهم فى تحسين النتائج النهائية . هل هناك حالات استطاع فيه التحليل أن يخفض برنامجا تدريبيا من أربعة أسابيع إلى ثلاثة ؟ أين أشارت الجهود التحليلية إلى تغيير السياسات ، ومن ثم تقليل الحاجة إلى التدريب ؟ من المهم أن يبحث عن وتجمع الأمثلة التى تشير إلى أن التحليل كشف عن المعلومات والآراء التى كان لها الفضل فى فعالية الأداء واتخاذ القرارات .

٢ - اعمل حالة تحليلية من خلال المناظرة مع المهن الأخرى : هل يمكن أن يدرس المهندس مشروعا بدون القيام بأنشطة مسحية خطيرة ؟ هل يصف الطبيب علاجاً بدون تشخيص دقيق ؟ هل يمكن لمخطط المدن الحضرية أن يضع تخطيطا لمساكن منخفضة التكاليف دون اتصالات مستمرة مع قادة هذه المجتمعات العمرانية ؟ لماذا إذن يختار خبير تكنولوجيا الأداء ويبنى منهجا للتدخل دون إجراء دراسة ميدانية ؟

٣ - أبعد أى مصطلح خاص بتكنولوجيا الأداء مثل : تحليل ، تقييم الحاجات أو تحليل البداية والنهاية Front-end Analysis ، اذا لم تستجب الإدارة جيدا إليها إلى أن يكون هناك وضوحا تاما وتاريخا ناجحاً يساند هذه العبارات ، فيمكنك استخدام مصطلحات أخرى ، مثل التخطيط ، الأنشطة السابقة للتدريب Pre-training Activities أو الدراسة . ركز اهتمام الإدارة على المعلومات المطلوبة مثل

لماذا تتدنى أرقام المبيعات ؟ كم من رجال المبيعات يعرفون خصائص المنتجات المختلفة ؟ وهل يثق رجال البيع فى المنتجات التى تعكس التحول من المعدات التناظرية إلى المعدات الرقمية ؟ From Analog To Digital Equipment .

ثانيا : التحليل لا يناسب المنظمة Analysis does not Fit The Organization

بالنسبة للمهنيين الملحقين بوحدة التدريب التقليدية ، توجد بعض العقبات أمام الممارسة الناجحة ، غالبا يتم تمويل النشاط التدريسي على أساس عدد أيام التدريب المطلوبة خلال العام (المتدرب / يوم) . لهذه الحقيقة الاقتصادية أثران كبيران :

الأول : لا توجد مخصصات للتحليل . **الثاني :** ليس هناك تحفيز كاف أو لا يوجد على الإطلاق لبناء مساعدات الوظيفة أو انضمام زميل من إدارة تخطيط المسار الوظيفي أو التنمية التنظيمية ، يوجه النظام الحالى الخبير إلى المجالات طويلة الأجل ، وليس إلى التحليل الذى يقود إلى نظم أداء متعددة الوظائف .

الحل الوحيد لهذه المعضلة أن تواجهها مباشرة . اشرح لماذا تركز المنظمة الآن انتباهها فى الاتجاه الخاطئ على البرامج والأيام التدريبية وليس على الأداء، وضع تكلفة هذا الاتجاه الخاطئ ، وقدم البدائل . اقرأ الدوريات التى تعالج هذا الموضوع .

1 - Performance and Instruction .

2 - Performance Improvement quarterly.

واحضر المؤتمرات التى تناقش هذه القضايا .

● التحليل تعطيل وشلل : Analysis Paralysis

التحليل عملية خلافة وساحرة ، إنها تأخذ خبير تكنولوجيا الأداء إلى المنظمة، إلى الاجتماع برموز الشركة وإدارتها العليا ، والقائمين بعمل الوظيفة، والعملاء ، تأخذه أيضا إلى الملفات والسجلات ، يذهب إلى أرض المصنع أو البنك أو المعمل . يوفر التحليل للخبير الفرصة الكبيرة لكى يصبح صائد وحلال المشكلات . تؤدي طبيعة العملية التحليلية الجذابة إلى أن يتمسك الخبراء بأقصى درجات الدقة وأعلى مستوى

للكمال ، وهذا يتطلب المزيد من التحليل ، وعلى حساب السرعة والإنجاز في الاستشارات والتوصيات .

يأتى علاج شلل التحليل باستخدام منهج تخطيط البداية / أو النهاية بدقة . ما هي أهداف التحليل ؟ ما نوع الأسئلة التى سوف تغطى هذه الأهداف ؟ أين توجد مصادر المعلومات ؟ ما هي مناطق ومجالات الاختلافات والمشكلات المحتملة ؟ ما هي حدود الموارد المخصصة ؟ بالطبع يجب أن يكون المهنيون مستعدين لإضافة مقابلات أو تخطيط ملاحظات جديدة ، ولكنهم أيضا مستعدون لإلغاء بعض المسوحات على سبيل المثال لأنه يتوافر الآن صورة واضحة عن المشاعر المحيطة بالمنتج الجديد .

●● اتجاهات التحليل : Trends in Analysis

لأن العالم يتغير كذلك التحليل يتغير ، نقدم للقارئ العزيز ثلاثة اتجاهات عريضة وتوضح كيف تؤثر على فكر وأفعال المحللين :

●● التأثير المتصاعد لعلم النفس المعرفى

The Emerging Influence of Cognitive Psychology

أيا كانت مسميات المهنيين الآن : المدرسين ، مصممي البرامج الدراسية ، أخصائى تعليم أو خبير تكنولوجيا الأداء^(١) فإن تأثيرهم بعلم النفس المعرفى فى تزايد مستمر ، ويرى الممارسون أن التعامل مع المعرفيين Cognitivists عملية صعبة لأن لهم اهتمامات فى حقول معرفية كثيرة : استعداد المتعلم ، تنظيم المعرفة ، النماذج العقلية ، العلاقة بين الكمبيوتر والذكاء ، التخزين المؤقت فى الذاكرة ، والتخزين طويل الأجل ، وخلق مصطلحات بإضافة مواد جديدة لما هو معروف ومفيد .

ما هي تطبيقات علم النفس المعرفى بالنسبة للمحلل ؟ أولا : يجب أن يكتشف المحلل ما يجرى داخل المتعلم . الملاحظة ليست كافية . لم يعد الأفراد الآن غير قابلين لكشف أغوارهم (الصندوق الأسود) ، استفسارات البداية والنهاية يجب أن تمتد لتشمل وجهات نظر العاملين فى التغيير ، الفرص ، والمشكلات . ثانيا : يجب أن

(١) تعريفات المهنيين بالإنجليزية بترتيبهم السابق - Instructional Designer Educational Specialists Trainers -

Human Performance Technologist وتكتب الأخيرة اختصاراً كعلم HPT.

يحدد المحلل بناء محايداً وذا معنى بالنسبة للقائم بالوظيفة أو من له علاقة بها . بالإضافة إلى تحليل الوظيفة الذى يجمع المعلومات عن ما يفعله القائم بالأداء المتميز، يجب أن يجرى المحلل معلومات عن القائم بالعمل ذاته ليكشف عن ما يعرفه وما يفكر فيه أثناء أدائه الوظيفة وأخيراً يجب أن يهتم المحلل باستراتيجيات معرفة العامل وما وراء هذه المعرفة ، ومن ثم يمتد هذا التحليل ليشمل التنمية المهنية وتاريخ تعلم الأفراد ، وقدراتهم لإدارة نموهم وتنميتهم الذاتية .

● المركزية واللامركزية في المنظمات : Centralization And Decentralization

تتجه المنظمات إلى الصراع على أين تتخذ القرارات ، ولا تختلف عن ذلك إدارة الموارد البشرية أو وحدات التدريب ، وكما يقول أحد الباحثين بأن التدريب بصفة عامة كان مركزياً فى السبعينات ، فى الثمانينات حدث تحرك إلى اللامركزية حيث نقلت المنظمات اتخاذ القرارات إلى الوحدات التشغيلية ، يسود التسعينيات جدل حول الموضوع ، وبدأ ظهور أنماط مزدوجة . فى هذا العقد : بعض الأنشطة سوف تقوم بها الوحدات التشغيلية . بينما المجالات العامة والمثيرة للصراعات التنظيمية مثل التحول إلى الإلكترونية ، والقرارات السيادية ، وتنمية الإدارة ، تصدر عن الإدارة المركزية سواء أسندت القرارات إلى وحدات مركزية أو لامركزية فيجب على المحللين أن ينتبهوا جيداً لحساسية هذه الحالات وتوازناتها ، وعليهم أن يسيروا على الخط الدقيق الذى يربط بين المركزية واللامركزية . من المتوقع أن يكون المحللون على استعداد لكسب وفهم والاستجابة لوجهى العملة : إلى حاجات ومتطلبات الوحدة ، وفى نفس الوقت هم مطالبون بتقديم حلول فعالة بالنسبة للتكاليف وقابلة للتطبيق ومقبولة فى كل أجزاء المنظمة . حينما يكون المحللون قادرين على ذلك ، فهذا هو التحدى المناسب للاتجاه الجديد .

يجب أن يوسع المحللون من دائرة نشاطهم ، فإن ذلك يعتبر جزءاً طبيعياً من العملية التحليلية . يجب أن يتأكدوا أن ردود واستجابة المصادر تعكس وجهات نظر متعددة وأن استفساراتهم تسعى إلى الحصول على المتشابهات والمتناقضات فى نفس الوقت ، يجب أن يفكروا فى الحلول الملائمة وسابقة الإعداد ، والتي يمكن مواءمتها مع ظروف

المنظمة ، يجب أيضا أن يعتمدوا على التكنولوجيا المعاصرة لتدعيم التفاعل بين الوحدات التنظيمية اللامركزية والمركزية والتنظيمات التشغيلية . يمكن أن يضع الخبراء نظاما للتقارير يعرض النتائج والبرامج ذات الاهتمام العام وتسلط الأضواء على الوحدات ذات الجهود المتميزة . يجب أن يذكر الخبراء بالعرفان المناقشات الجادة مع الزملاء ومع أعضاء الإدارة . يساعد ذلك على اعتراف الإدارة العليا بموضوع المناقشة ، وغالبا يؤدي إلى تشكيل لجان لتقديم المعاونة والاستشارة .

●● التكنولوجيا فى موقع العمل : Technology in The Workplace

تؤثر التكنولوجيا على كل شىء فى موقع العمل بما فى ذلك التحليل . وبعيداً عن توفير الأدوات عالية الكفاءة يوميا ، والتكنولوجيات المعاصرة ، والكمبيوتر الأحدث تخصصاً قد وضع أمام المحللين إمكانيتان كبيرتان الأولى : شبكة معلومات تشبه شبكة الأعصاب ، والثانية : تصميم برامج تدريبية أو تعليمات إلكترونية .

تعتبر شبكات الأعصاب عن برامج الكمبيوتر التى تميز بين أنواع خاصة وبين قواعد البيانات الكبيرة . تستخدم هذه الأنواع فى التأثير على عملية اتخاذ القرارات ، على سبيل المثال استخدمت شبكة الأعصاب لفحص ممارسات الإقراض ، ومخرجات مؤسسات مالية كبيرة . أدى التحليل الذى أجرى استناداً إلى شبكة الأعصاب إلى ابتكار سياسات وإجراءات مناسبة للمؤسسة المالية فى مواقفها ومع جمهورها الخاص يمكن استخدام شبكات الأعصاب هذه ، وقد بدأ بالفعل البعض فى استخدامها فى البحث المنظم للأداء الأمثل Optimal Performance .

أما تصميم البرامج التدريبية أو التعليمات إلكترونية ، فهى محاولة لاستخدام التكنولوجيا المعاصرة فى خدمة أنظمة التصميم فى مجال التدريب والأداء ، والحاجة كبيرة لذلك ، تصميم البرامج التدريبية والتعليمات التشغيلية يتضمن بالتأكيد العملية التحليلية ويأخذ وقتاً طويلاً . يوجد عدد قليل يعرف كيفية تطبيق هذا الاتجاه الجديد ، والذين يعرفون التكنولوجيا تنقصهم خبرة الموضوع ، تبذل الآن العديد من الجهود لتطوير نظم الخبرة التى تعتمد على الكمبيوتر .



- « كيف تنظر إلى عملك ؟ »

- « إنه عظيم » .

- « لماذا تحبه ؟ » .

- أسباب كثيرة . كل يوم شىء طريف يحدث . إنه قيمة كبيرة بالنسبة لأهدافى .
لدى القدرة على أن أقوم بواجباتى الوظيفية خير قيام ، بل إننى أستطيع أن أفعل أكثر
من ذلك ، كما أننى أشعر بالتقدير والاحترام لإسهاماتى وإنجازاتى .

- ما هى وظيفتك ؟ أريد أن أنتمى إلى هذا النوع من العمل .

الجملة الأخيرة فى هذا الحوار هى التى يجب أن نقف عندها . إنها تفترض أن
التحفيز يوجد داخل العمل ذاته - ولكن هذا غير صحيح - على الأقل فى معظم
المواقف .

يوجد التحفيز فى أحوال وظروف الوظيفة ، وفى إدراكات الفرد عن الموقف الأدائى
لا يهم كثيراً أن يكون هذا الموظف ، مديراً أو خفيراً ، طالبا ، أبا أو أخوا ، مهندساً أو
نجاراً . إن الأشياء التى تجعل العمل محفزاً تكاد تكون واحدة بالنسبة لكل فرد .
يمكن للتعليقات الواردة فى الحوار السابق على لسان القائم بالعمل ، أن تتكرر بنفس
الكلمات من كل عامل تم تحفيزه كاملاً . هذا من ناحية ، ولكن من ناحية أخرى
نجد أن متطلبات تحفيز الأفراد ، ومظاهر تحفيز الوظائف تختلف جذرياً . تختلف

(*) نستخدم فى هذا الفصل مصطلح التحفيز لنعنى به تحريك الجانب الوجدانى للفرد الذى يعنى بالإنجليزية
Motivation . ونستخدم فى الفصل القادم مصطلح الحوافز ونعنى به الثواب الخارجى لتقوية الجانب الوجدانى
والذى يعنى بالإنجليزية Incentives . فالأول أعم وأشمل .

مناهج التحفيز باختلاف الملامح المحددة للوظيفة بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد القائم بالوظيفة . يهدف هذا الفصل إلى عرض كيف يمكن التوفيق بين ما يتشابه وما يختلف فى وضع نظام للتحفيز .

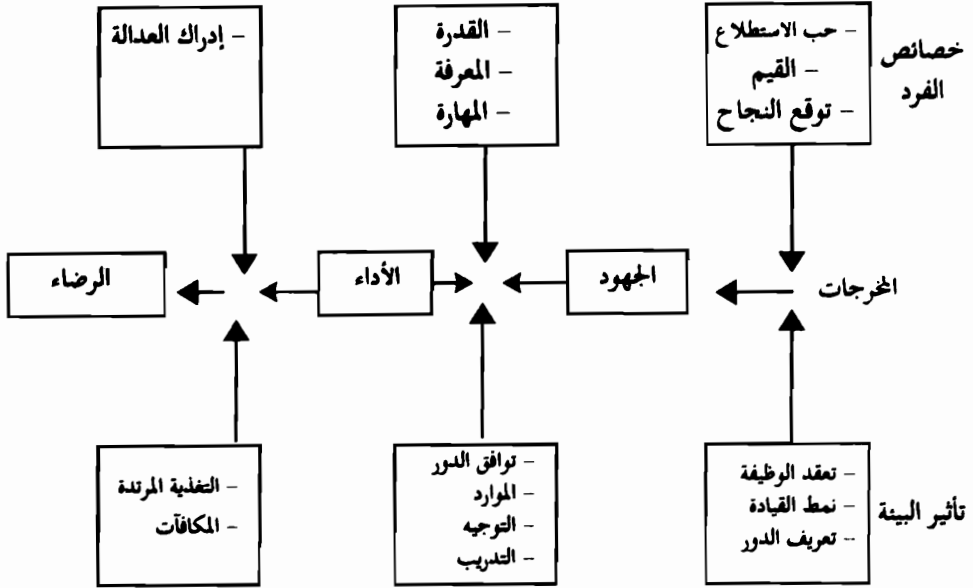
●● دور التحفيز :

التحفيز : أحد ثلاثة عوامل مؤثرة على الأداء . العاملان الآخران هما القدرة والفرصة . يتحدد مدى وجودة أداء الفرد بواسطة العديد من العناصر : الدوافع الداخلية المناسبة . والحوافز الخارجية المدعمة [البيئة] المتمثلة فى المعرفة و المهارة لأداء الوظيفة . يضاف إلى ذلك الأدوات المناسبة ، والموارد ، وظروف العمل ، والتغذية المرتدة ... وغيرها من ظروف البيئة ، التى تجعل من الممكن أداء العمل أداء جيداً . يتضمن التقديم التالى التأثيرات التى يحدثها الفرد والبيئة على الأداء من خلال المكونات الثلاثة : التحفيز والقدرة و الفرصة .

●● خصائص نظام التحفيز

يتكون نظام التحفيز من مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات ، يتم تصميمها للحث على و تعضيد مستويات مناسبة من التأثيرت والجهود الهادفة . والأكثر من ذلك أن هذا النظام يجب أن يتكامل مع نظام أكبر فى التأثير على الأداء . يجب أن يتضمن هذا المستوى الممتد Macro - level لنظام الأداء الإنسانى ، العوامل الداخلية النفسية والعوامل الخارجية البيئية التى تؤثر على الأداء ، تقوم هذه العبارة على افتراض أن التفسير الملائم للسلوك الإنسانى لا يمكن أن يؤسس فقط على الملاحظات السلوكية أو على الوجدان الإنسانى ، والاتجاهات والمعرفة ، يجب أن يأخذ فى اعتباره العاملين معا ؛ الملاحظة والاستدلال . يوضح الشكل التالى كيف يتأثر الأداء الذى يظهر فى وسط مكونات النموذج بما يسبقه من مقدمات ، وما يأتى بعده من نتائج :

شكل رقم (١٧) نموذج لنظم التحفيز والأداء



يوضح الصندوق الذى يحمل البيانات : [القدرة - المعرفة - المهارة] فى الشكل السابق تأثير الاقتدار Capability^(١) على الأداء ، تمثل الفرصة بالصندوق الذى يحمل [توافق الدور - الموارد - التوجيه - التدريب] . أما التحفيز فيمثلته نقاط عديدة . التحفيز الأولى للفرد لكى يسعى لتحقيق هدف معين يتأثر بحب الاستطلاع الداخلى والقيم وتوقع النجاح بالإضافة إلى المعالم البيئية فى الموقف مثل : [تعقد الوظيفة - نمط القيادة - تعريف الدور] بعد الأداء يحصل الفرد على مخرجات الأداء متمثلة فى الرضاء أو عدم الرضاء ، وهذا بدوره يؤثر على رغبة الفرد وقراره فى أن يستمر فى السعى لتحقيق مثل هذه الأهداف أم لا يتأثر رضاء الفرد بالتغذية المرتدة والمكافآت التى يحصل عليها فى مقابل مستوى إنجازاته الفعلية وبإدراكاته عن العدالة وفى ضوء ممارسات الأداء مع الزملاء .

(١) القدرة عموماً قوة حاضرة على أداء فعل جسمى أو عقلى ، سواء تخلصت بالتعليم والتدريب أو لا . فى هذا المجال نجد مصطلح الاقتدار: أقصى فعالية بكفاءة يستطيع الفرد بلوغها أما الاستطاعة capacity فهي مرادف ضعيف للقدرة Ability والكفاءة competence التى هى اللياقة Fitness سواء لنوع معين من المهام أو الجدارة عموماً [ذخيرة العلوم النفس : كمال دسوقي] .

هذه النظرة الشاملة لنموذج التحفيز والأداء ، والذي يعتمد فى جانبه الفكرى على نظرية توقع القيمة Expectancy - value theory - يوضح كيف يتم معالجة التأثيرات التحفيزية فى ضوء عوامل عدة منها الاقتدار والفرصة للأداء الجيد . حتى إذا أمكن التركيز على نظم فرعية داخل النظام الشامل الممتد ، فإن نظاما كاملاً لتدعيم الأداء سوف يجمع كل هذه العناصر فى وحدة واحدة متناسقة .

● متطلبات تنموية Developmental Requirements

يوجد ثلاثة متطلبات لخبراء تكنولوجيا الأداء تمكنهم من بناء نظام تحفيز قادر على الحث والتعزيد لتحقيق مستويات تحفيزية مناسبة . أولاً : لابد من فهم مكونات التحفيز الإنسانى . يؤيد ذلك كلا من عملية الاختيار من بين الأفراد الذين يبدون مظاهر إيجابية فى مسابقة متطلبات الوظيفة كنماذج محفزة ، وكذلك تحديد الخصائص التحفيزية التى يمكن تعديلها عن طريق نظم التدخل وإحداث التغيير . ثانياً : ، يلزم أيضاً تخطيط العلاقات بين عوامل التحفيز و التأثيرات الأخرى على الأداء . يحدد هذا نقاط التدخل ، حيث يستطيع خبراء تكنولوجيا الأداء تقديم : السياسات والاستراتيجيات والأساليب التى سوف تؤثر على التحفيز والأداء [النموذج المقترح يفيد فى هذا المجال] ثالثاً : المطلب الثالث يتمثل فى منهج حل المشكلات لخلق بيئة تحفيزية ملائمة . يعنى هذا توليد أساليب تدخل مبنية على متطلبات محددة خاصة بالأفراد أو الجماعات . يفترض مدخل حل المشكلات بأن مستويات متباينة فى ديناميات التحفيز المتعلقة بالأفراد والمواقف غالباً تكون معقدة ، وتتطلب حلولاً مبتكرة أو تطبيق حلول تقليدية . يمكن القول أيضاً بأن النظم و الأساليب التحفيزية التى تنجح فى منظمة معينة مع أفراد معينين يجب أن تعدل قبل أن تطبق فى بيئة مختلفة .

يتضمن هذا الفصل وصفاً عن المكونات الرئيسية للتحفيز الإنسانى التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند اختيار الأفراد المحفزين أو خلق البيئات التحفيزية ، كما أن خلق الظروف المحفزة يحتاج إلى منهج حل المشكلات .

تشير هذه المواد مجتمعة إلى النموذج الذى يطلق عليه ARCS Model⁽¹⁾ ،

(1) ARCS Model : A = Attention, R = Relevance, C = Confidence S = Satisfaction

وهى على الترتيب : الانتباه - التوافق - الثقة - الرضاء

حيث يجمع مكونات التحفيز بل ويمتد بها إلى خلق بيئة لتحسين الأداء Per- formance Improvement . لقد تم تصميم هذا النموذج كمنهج تدخل في العملية التدريبية . ولكن على المستوى العام يمكن تطبيقه في كل المواقف الأدائية، لأنه مشتق من أبحاث أساسية وتطبيقية لتحفيز الإنسان في كل حالاته وأنشطته الهادفة .

● المفاهيم والمصطلحات الرئيسية Basic Concepts and Terminology

توجد ثلاثة افتراضات يقوم عليها تصميم نظم التحفيز ، الأول : إن الأفراد يمكن أن يحفزوا من خلال أحداث خارجية . مع أن هذا الافتراض يبدو أنه قضية مسلم بها ولكنه يتناقض مع الافتراضات العملية التي يتبناها كثير من المشرفين والمديرين . إنهم غالبا يفترضون أن ذلك يرجع إلى العاملين أنفسهم ، فقد يكونون محفزين داخليا تجاه وظائفهم ، وقد يتركونها بحثا عن وظائف يرون إنها أكثر تحفيزا ، إنهم يعتقدون أنه بدون أن يكون لهم سيطرة مباشرة على الحوافز المالية ، فليس لديهم أدنى سيطرة على عملية التحفيز المعنوية . على العكس من هذا الاتجاه من السهل أن نجد القادة الناجحين قادرين على تحريك دوافع أفرادهم بدورهم كقادة ، بانتباههم لسلوك الأفراد ، وبالتغذية المرتدة المحفزة.

بعض القادة يقتلون التحفيز بسوء استخدامهم لنفس الفرص ، عند وضع نظم التحفيز ، يجب أن يفترض خبراء تكنولوجيا الأداء أن التحفيز يتأثر بالآخرين ، فهو ليس مسألة متعلقة بالشخص المناسب أو بالتحفيز الذاتي .

الافتراض الثاني : إنه عندما يرتبط التحفيز بالأداء فنحن أمام وسيلة وليست غاية . هدف نظام التحفيز أن يستحث على تحقيق مستويات إنتاجية عالية ، وليس ليستحث على إدخال البهجة والسرور كهدف في حد ذاته . التحفيز المثالي من أجل الإنتاجية يعني أن الأفراد بإحساسهم العام تتحرك لديهم نوازع التحدى والفاعلية والأهمية والرضاء ، بينما ينجزون أعمالهم بمستويات معقولة.

إنه لا معنى أن الأفراد مدفوعون إلى تحقيق أعلى مستويات إنتاجية بدون الأخذ في الاعتبار متطلباتهم التحفيزية الشخصية . **الافتراض الثالث** يشير إلى أنه يمكن توقع

المؤثرات على نظام التحفيز أثناء عملية تصميم وتطبيق النظام ، وهذا الافتراض يدعم مباشرة هدف هذا الفصل : وصف مكونات وعمليات نظم التحفيز .

•• مكونات التحفيز Components of Motivation

الطلب الأول لوضع نظام تحفيزي ، أن تعمل على تقديم التحفيز الإنساني بطريقة مفيدة . عند القيام بتصميم وتقييم التدخلات التحفيزية Motivational intervention ، وكما في نموذج [ARCS] السابق الحديث عنه ، توجد أربعة عناصر رئيسية ، واثنا عشرة تقسيما فرعيا [المفاهيم] ، يمكن استخدامها لتقديم الأبعاد الرئيسية في التحفيز الإنساني .

العناصر الرئيسية الأربعة : الانتباه - التوافق - الثقة - الرضاء . الأقسام الفرعية شبيهة بذلك ، ولكن هناك بعض الاختلافات في مظاهر التحفيز الذي يطبق بهذا الشكل العام . يتركز الاهتمام هنا حول كيفية تحفيز الأفراد لكي يعملوا في مقابل السؤال ضيق الحدود ، كيف تحفز الأفراد لكي يتعلموا ؟

– الانتباه : Attention

يحتاج الأفراد ويرغبون في الحث والتنبية ، وأيضا في التغيير ، ولو بمقادير مختلفة . أوضحت تجارب الحرمان من الحواس أن الناس عندما لا تصلهم مثيرات خارجية من البيئة يبدأون في خلقها بأنفسهم في شكل هلوسة وتخيلات. إذا زاد مقدار التنبية والتحريض على حد معين ، فإنه يؤدي إلى حالة ضغوط مرضية ، يترتب عليها تدهور الأداء . ومع ذلك فإن الكمية المناسبة لفرد ما ، لا تكون مناسبة لكل فرد . قد أثبت بعض الباحثين أن هناك أفرادا لديهم سلوك يعتمد على حواس نشطة للبيئة المحيطة ، بينما يفضل آخرون البيئة الراكدة الهادئة .

يمكن أن يحقق الفرد لنفسه المستوى الذي يناسبه من التنبهات الخارجية من خلال الاختيار أو إعادة تصميم الوظيفة .. في بعض الحالات يفضل إعادة إسناد الوظائف إلى الأفراد التي تتمشى مع ما يناسبهم من مستويات التنبية والحث الخارجي .

على سبيل المثال ، الفرد المعرض لأمراض الضغوط Stresses ، يتحسن أدائه إذا نقل إلى ظروف عمل روتينية ومعدة سلفاً ، وفي حالات أخرى يمكن إعادة بناء الوظائف أو ظروف العمل ، أما إذا كان الفرد يعاني من ضعف التنبهات الخارجية ، فقد يفيد كثيراً أن تتوافر له فرص الحديث مع زملائه ، ومنحه المزيد من فترات الراحة . من السياسات التي تضيف إلى تعقيدات ومتطلبات الوظيفة : إثراء الوظيفة ، وتوسيع الوظيفة Job enrichment , Job enlargement

- التوافق : Relevance -

يوفر التوافق الملاءمة والتزاوج بين دوافع الأفراد وقيمهم ، وبين ظروف الوظيفة وثقافة المنظمة. لقد حظى مجال التحفيز هذا بالإضافة إلى مجال آخر [الحوافز] بأعلى درجة من الاهتمام في أدبيات السلوك التنظيمي. لقد حاول ماسلو^(١) Maslow في عام ١٩٥٤ أن يعطى بناء أو معنى للخصائص البشرية المتعددة والمحددة مستمدة من نظرية السمات في العلوم النفسية . ولقد حدد «ماسلو» ست فئات من الدوافع أو الحاجات الإنسانية .

استخدمت قائمة «ماسلو» بكثرة في تشخيص وتفسير مشكلات الأداء التي تعود إلى أسباب تحفيزية ، توالى إسهامات الباحثين في مجال التحفيز بعد ذلك يرى البعض أن الدوافع أو الحاجات الإنسانية ثلاثة : الحاجة إلى الإنجاز ، والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة ، واستخدمت أيضاً لتفسير اختلافات الأداء بين الأفراد . من خصائص أصحاب الإنجازات المرتفعة High achievers أنهم يحبون الأهداف واضحة التحديد ، التغذية المرتدة لتعطى لهم مؤشرات متكررة عن مدى تقدمهم نحو الأهداف المسؤولية الشخصية للنجاح .. وأن يكون لهم التحكم في الموارد اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة . إنهم لا يحبون التفاوض ، لأنه يأخذهم بعيداً عن أداء واجباتهم الوظيفية . كما أنهم بصفة عامة لا يحبون العمل في مجموعات ، ويفضلون استدعاء الخبراء وليس الزملاء إذا احتاجوا إلى المساعدة لحل بعض المشكلات التي تواجههم .

(١) له نظرية شهيرة في التحفيز تقوم على الحاجات الإنسانية التالية: الحاجات المادية - الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الحب - الحاجة إلى التقدير - الحاجة إلى تحقيق الذات .

أما فئة الأفراد ذوى الحاجة العالية إلى الانتماء Need for affiliation ، فيستمتعون بفرص العمل فى جماعات ، وينشئون علاقات قوية مع الآخرين ، إنهم لا يحبون العزلة عن الناس ، ويميلون إلى طلب المساعدة من زملائهم وأصدقائهم إذا واجهوا مشكلات فى أداء وظائفهم .

نأتى بعد ذلك إلى الفئة الثالثة أصحاب الحاجة العالية للقوة Need for power هؤلاء يجدون متعتهم فى التأثير على الآخرين . يمكن أن تأخذ هذه الحاجة شكلا عدوانيا أو محطما مع الأفراد غير الناضجين ذهنيا ، أما النمط الذى يتسم بالرشد والنضج ، فإن متعتهم تأتي من خلال المفاوضات ، الحصول على أو تقديم الموارد . تحريك ، وتوجيه سلوك الآخرين . يميل هؤلاء الأفراد إلى أن يكونوا مديرين ناجحين ، لأنهم يشعرون بالسعادة عندما يحققون أهداف منظماتهم عن طريق قيادة وتدعيم إنجازات الآخرين . إن هذا التوسع فى تأثيرهم هو الذى يحفز أفراد جماعاتهم .

يساعد هذا البناء الدافعى فى تفسير العديد من مظاهر التحفيز الشخصى . على سبيل المثال ، كثير من أصحاب الإنجازات المرتفعة [المهندسون ، ومندوبو المبيعات] الذين تم ترقيتهم إلى وظائف إدارية ، تنتابهم حالة من عدم السعادة والفشل ، ما لم يحصلوا على التدريب والتدعيم من المنظمة . يريدون أن ينموا دافعهم إلى القوة ، لكي يجدوا متعتهم الضالة فى التأثير الذى يمارسونه على الآخرين .

المظهر الأخير من مظاهر التوافق الذى يجب ألا ننساه هو الثقافة Culture . ينظر الأفراد المحفزون بدرجة عالية إلى ثقافة منظماتهم ، ليس فقط على أنها مقبولة ، ولكنها توفر لهم التنبيه والاستثارة - انعكاسا من معتقداتهم وأهدافهم وقيمهم . تناول كثير من الباحثين الثقافة التنظيمية و دورها على أداء الفرد وأداء المنظمة . يجب أن تكون الثقافة التنظيمية واضحة ومعترف بها ، وأن الأفراد العاملين فى المنظمة يجدونها مقبولة ومدعمة لنشاطهم وطاقاتهم . المنظمات مثل الأفراد ، الكثير منها يعانى من التناقض بين ما يدعيه من قيم ومعتقدات وبين سلوكهم الفعلى ، أو أن هناك عدم استقرار فى بنائهم العقائدى الذى يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم . يتطلب تطبيق هذه العوامل الرئيسية من نظام التحفيز توفير الفرص أمام الأفراد لكي يساهموا بمقترحاتهم ، ولكي يمارسوا المهام التى تشبع لديهم دافع الإنجاز ، واحترام الذات . المنظمات مثل الأفراد تستفيد من اعتقادهم بأنهم متميزون فى شىء ما . إن الأفراد يشعرون بالفخر

لأنهم متميزون . إذا اعتقد الأفراد سواء بمفردهم أو كأعضاء فى جماعات تنظيمية بأنهم وصلوا إلى مرتبة الامتياز فى السعى لتحقيق أهدافهم فسوف تزداد قوة دوافعهم ويتحسن أداؤهم ، يصبح من اللازم على المنظمة أن توضح قيمتها وتختار الأفراد الذين يقبلون هذه القيم ، وتعلم أعضائها هذه القيم بل وتعديل فى معتقداتها وقيمها استجابة إلى آراء أعضائها المبررة وإلى الثقافة التنظيمية الأوسع التى تنتمى إليها .

يمكن على مستوى وظيفى محدد استخدام مدخل التوافق لبناء المنافسة والتعاون ، المنافسة حقيقة لا تجادل فى حياة المنظمات ، ويمكن أن تصبح عامل زيادة للإنتاجية ، أو أن تصبح أداة هدم وتخريب .. عندما يكون الأفراد فى حالة نفور واشمئزاز فيما بينهم ، وعندما تقاس إنجازاتهم بمقارنة كل فرد مع الآخرين ، فالمنافسة المدمرة هى النتيجة المنطقية لهذا المناخ التنظيمى ، وهنا لا وجود للمساعدات المتبادلة أو تبادل المعلومات . على العكس من ذلك فإن المنظمات الممتازة تنمى التميز من خلال القيادة الملهمه ، ومن خلال نظم الأداء التى تخلق أحاسيس النجاح والنمو عن طريق مقارنة الأداء ، على أساس حصص محددة ، ومعايير مقننة للامتياز ، فى مثل هذه النظم يمكن تحقيق النجاح لمعظم الأفراد ، وبالرغم من أنهم قد يتفاوتون فى مستويات التميز التى يحصلون عليها ، وبالتالي يصبحون أكثر تأهيلا للترقية . يقبل الأفراد الحقيقة القائلة بأن البعض سوف ينجحون فى الوصول إلى مستويات إدارية أعلى نتيجة الترقية . ولكن كل فرد يريد أن يشعر بالنجاح ، حتى إذا استمر فى نفس مستواه الوظيفى .

- الثقة : Confidence -

لدى كل فرد رغبة أكيدة فى أن يشعر بالقدرة ، وأنه يتحكم فى مظاهر حياته . من هذا المنطلق يجب على نظام التحفيز أن يجعل من الممكن أن يشعر الأفراد أن لهم كلمة مسموعة بالنسبة لأعمالهم وأدوارهم فى المنظمة ، وليسوا مجرد تروس أو أزرار فى آلة التشغيل . هناك علاقة قوية بين الشعور بالسيطرة على ظروف عمل الأفراد وبين سلوكهم الأكثر إنتاجية و ملاءمة . يستطيع الأفراد تحمل مستويات عالية من ضغوط العمل وضغوط الحياة بدون أن تظهر عليهم آثار مرضية إذا اعتقدوا بأنهم متحكمون فى الموقف ، ويزداد تقديرهم لأنفسهم ، إذا كانت فرص اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم متاحة لهم أو يشاركون فى صنعها على الأقل .

يجب الأفراد أيضا أن يروا أنفسهم من بين الرابحين وليس الخاسرين ومن ثم يجب أن تتضمن نظم الحوافز الاستراتيجية والأساليب التي تنمى التوقعات الإيجابية بالنجاح والإحساس بالمكاسب ، يتم ذلك من خلال وسائل توقع تحقق الذات^(١) والحصص القابلة للتحقيق .

إذا أخذنا في اعتبارنا ما يطلق عليه النظرية س [Theory x] والنظرية ص Theory Y كنموذج للثقافة لتنظيمية ، فإننا نستطيع وصف بعض المنظمات من خلال الأنماط السلوكية لقاداتها بأن لها نظرة تشاؤمية داخلية بالنسبة للأفراد ، إنهم يعتقدون إذا أتيحت الفرص للأفراد فإنهم سوف يوظفونها لتحقيق مكاسب شخصية لهم ، ويهبطون بمستويات إنتاجيتهم ويستغلون موارد المنظمة لأغراضهم الخاصة . هذه هي فلسفة النظرية (س) . على العكس من ذلك ، فإن المديرين الذين يتبنون النظرية (ص) يعتقدون أن الأفراد لديهم الرغبة للإنجاز ، والسعى للاعتراف الإيجابي بهم ، وسوف يساهمون طواعية لصالح المنظمة ، إذا عوملوا بثقة واحترام . يوجد بالطبع كلا النوعين من المديرين في كل المنظمات ولكن المنظمات التي تستصوب النظرة التفاؤلية تميل إلى المستويات التحفيزية الأعلى وبالتالي يحقق أفرادها إنتاجية أكبر .

في مجال التوقعات التنظيمية تجدد المنظمات ذات العمالة المحفزة تضع معايير أداءية مرتفعة ولكن حصص معقولة وقابلة للتحقيق ، لقد أظهرت إحدى الدراسات أن المنظمات التي تريد أن تصل إلى مرتبة التميز تضع حصصا إنتاجية مبالغ في ارتفاعها؛ نسبة الذين يحققونها تقل عن نصف عدد العاملين . ومن ثم فإن الحصص العالية سوف تلهم عددا قليلا من الأفراد الذين يستطيعون الوصول إليها أو تجاوزها ، ولكن العدد الأكبر سوف يشعر بحالة من الفشل والإحباط . المنظمات الناجحة تضع حصصا إنتاجية على الأقل ثلثي العاملين ينجحون في الوصول إلى أرقامها ، وتذهب المكافآت إلى الأفراد أو الأعلى إنجازاً من بينهم .

- الرضاء : Satisfaction

توجد رغبة طبيعية لدى الأفراد في أن يشعروا بأنهم في أحسن حالاتهم مع أنفسهم ومع عملهم ، يمكن تغذية هذه المشاعر الطيبة عن طريق المكافآت التي يحصل عليها

(١) مبدأ كون التوقع أو الاعتقاد أو التنبؤ من جانب من يشترك في أى حدث هو عامل سعى نحو تحقيق هذا التنبؤ (تفاعل بالخير تنله) .

الفرد فى صورة مزايا مادية . تعتبر الحوافز المالية فى صورة مباشرة أو مزايا عينية مؤشرا هاما للقيمة التى تعطىها المنظمة لأداء الفرد . مع أن الأموال مورد نادر ، ولأن الأفراد لديهم توقع بالاختلافات فى معدلات الدفع [لتعدد العوامل منها : طول مدة الخدمة ، المركز الوظيفى ، التعليم والأداء] ولذلك فإن المنظمات يمكنها الحد من المزايا المالية كحوافز ، علماً بأن الأموال محدودة التأثير فى مجال التحفيز . توجد حوافز أخرى قوية تكلف المنظمة القليل ، والتى يجب أن تكون جزءا من نظام التحفيز بها . يستجيب الأفراد بقوة إلى التدعيم الاجتماعى ، وبعض المخرجات التى تدعم إحساسهم الداخلى بالرضاء ، عندما يتلقى الفرد التقدير والاعتراف الإيجابى من الآخرين - سواء كانوا مرءوسين أو رؤساء أو زملاء - فى مقابل جهوده وإنجازته ؛ فإن ذلك يشعره بقيمته ورضائه عن نفسه . يصدق هذا أكثر عندما يأتى التقدير من الزملاء لأنهم عادة يركزون على مسؤولياتهم ومهامهم الخاصة ، أو يأتى من الرؤساء ، لأنهم غالبا يركزون على الاختلافات بدلا من الإنجازات ، أو لأنهم ببساطة لا يدركون أهمية التغذية المرتدة الإيجابية .

تتجه المنظمات ذات العمالة المحفزة إلى استخدام أشكال متعددة من التغذية المرتدة المرضية والإيجابية . بالإضافة إلى أنظمة الحوافز المالية المناسبة ، فإنه دائما لديهم أنظمة مكافآت لها معان ورموز خاصة . تمنح هذه المكافآت تقديرا لإنجازات معروفة ومحددة ، وتجذب هذه المكافآت اهتمامات الأفراد وتقديرهم . تتراوح هذه المكافآت بين طول مدة الخدمة إلى مستويات معينة من الإنتاجية وتأخذ إما شكل شارة مميزة يضعها العامل على صدره أو شهادة تقدير توضع فى مكتبه أو فى لوحة الشرف .

يلعب نمط القيادة فى المنظمة دوراً هاما فى التحفيز الداخلى للأفراد من خلال الممارسات اليومية للرؤساء ، ومن أمثلة أشكال التحفيز الداخلى الفعالة حفظ أسماء المرءوسين ، التحدث معهم أثناء العمل وفى ورشهم ومكاتبهم ، تقديم تغذية مرتدة إيجابية عن أعمالهم ، طلب رأيهم فى ظروف العمل وإجراءاته بحيث يشعر كل فرد بأن له إسهاما فى حياة المنظمة .

هذه الفئات الرئيسية الأربع لعوامل التحفيز ، تضع أساساً قويا لفهم كيفية بناء نظم حوافز فعالة تحقق مزيداً من الرضاء للأفراد ومن الإنتاجية للمنظمة .

ADiagnostic Model of Motivation & Performance

●● المسائل التشخيصية :

- في مجال تحفيز وأداء العمل يثير النموذج التشخيصي العديد من الأسئلة :
- كيف نصف الحاجات والقيم العديدة و المختلفة التي تحدد السمات الشخصية للأفراد مع تعدد أنماطهم ؟
- كيف نصف الطرق التي يتعلم بها الأفراد أن هناك سلوكا معيناً يؤدي إلى مخرجات معينة ؟
- هل يمكننا تشخيص أسباب لماذا يأتي أداء بعض الأفراد ضعيفا مهما بذلوا من جهود ؟
- هل يمكننا تفسير إقدام بعض الأفراد على أعمالهم بثقة في قدراتهم على الأداء بينما البعض الآخر مملوء بالخوف والشك في ذاته ؟
- هل يمكننا أن نحدد أنواع المكافآت التي تثرى التحفيز وتنفذى الأنواع الأخرى ؟
- هل يمكننا تعيين كيف يحكم الأفراد على ما هو عادل وما هو جائر ؟
- هل نستطيع أن نتوقع كيف سوف يشعر الأفراد بالمعاملة العادلة وغير العادلة ؟
- ما هي الإجراءات التي يمكننا اتخاذها لإثراء الأداء ؟
- هل يجب أن نضع أهدافا للأداء ؟ كيف توضع هذه الأهداف ؟

●● نظرية شاملة على النموذج : Overview of the Model

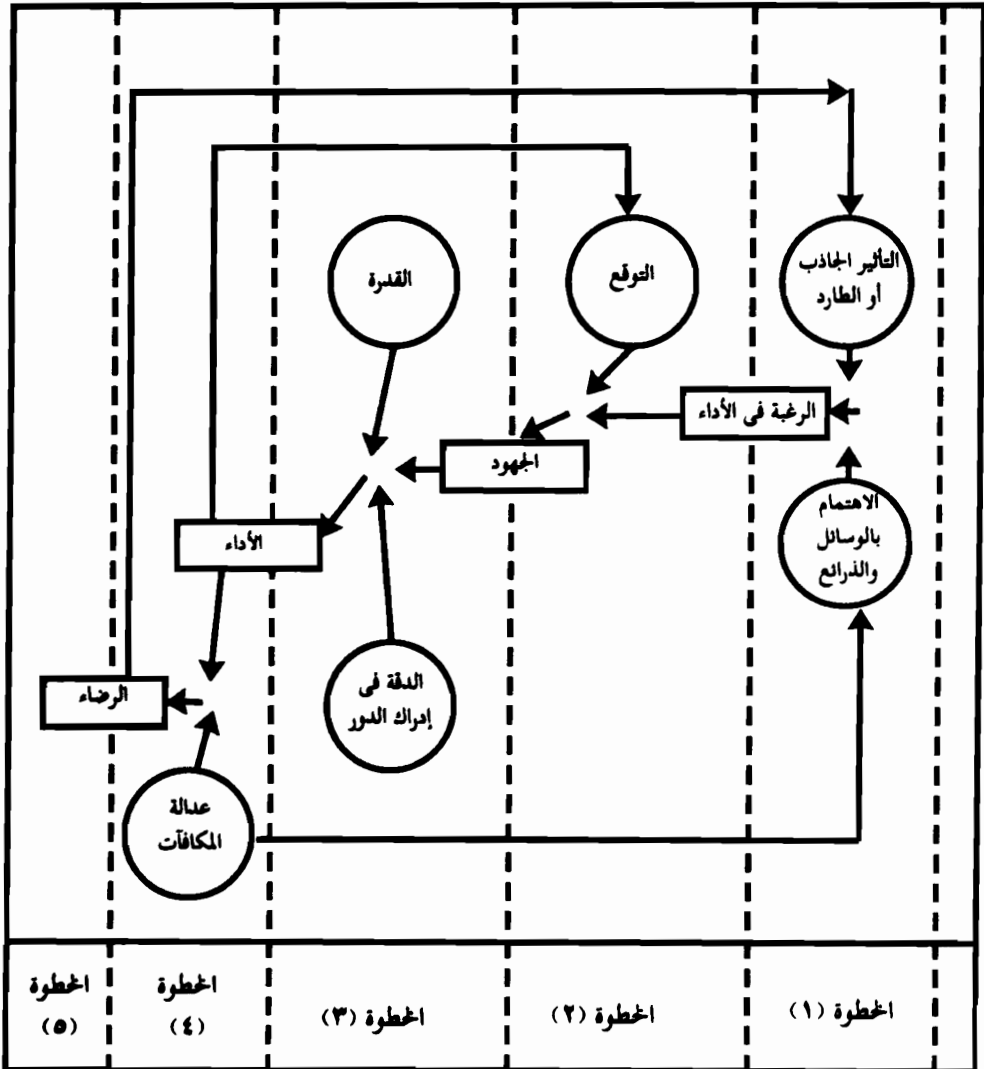
لدراسة نموذجنا التشخيصي للتحفيز والأداء ، سوف نستخدم ٦-٥-٤ للتنقيب والاكتشاف . يعنى هذا أن النموذج يتضمن (٦) مكونات ، وضعت جميعها في (٥) خطوات لشرح (٤) مخرجات ، انظر الشكل التالى رقم (١٨) . كما ترى في الشكل ظهرت المكونات الستة في الدوائر والمخرجات الأربعة في مستطيلات والنقاط الخمس التي تضم هؤلاء تحدد بها خطوط رأسية متقطعة ، وهي تمثل الأماكن الرئيسية

حيث تتضافر المكونات للتأثير على المخرجات . كما أن الخطوات تتساند وتتكامل في تسلسلها . تتحد دائرة التأثير الجاذب أو الطارد مع دائرة الاهتمام لتحديد الرغبة في الأداء . ثم يتحد مستطيل الرغبة مع دائرة التوقع لتحديد مستطيل الجهود .

المخرجات الأربعة التي نعطيها اهتماما في هذا النموذج هي : الرغبة في الأداء ، والجهود والأداء وأخيراً الرضاء . نتناول فيما يلي خطوات النموذج بإيجاز :

شكل رقم (١٨)

نموذج تشخيصي للتحفيز والأداء



•• الخطوة الأولى (١)

(الرغبة فى الأداء نتيجة لتفاعل التأثير الجاذب أو الطارد من جهة والاهتمام بالوسائل والذرائع من جهة أخرى . انظر الشكل السابق .)

التأثير الجاذب أو الطارد هو المكون الأول فى النموذج ، والاهتمام بالوسائل والذرائع هو المكون الثانى ، يتحد المكونان للتأثير على الرغبة فى الأداء . سوف يكون الأفراد محفزين للأداء بأعلى مستوى طالما أدركوا أن الحصول على مخرجات جاذبة يتوقف على أدائهم الشخصى المتميز . يعتمد فهمنا لهذه الخطوة على نظريات الحاجة Need theories ، وقد أشرنا فى هذا الفصل إلى إحداها (نظرية ماسلو) والتي تشرح أن رغبة الفرد فى الأداء تتوقف على المخرجات الإيجابية التى سوف يحصل عليها . إذا لم يتم التعامل مع هذين المكونين بكفاءة قد تتراجع رغبة الأفراد فى الأداء إلى مستويات متدنية بل قد تصل إلى الصفر .

تشير هذا الخطوة نظرية فعالية الذات Self Efficacy Theory والتي تشير إلى تقييم الأفراد لذواتهم حول قدراتهم لتنفيذ سلسلة من الأفعال مطلوبة للتعامل مع مواقف منتظرة . الأفراد الذين لديهم توقع مرتفع يشعرون أنهم يستطيعون السيطرة على المهام المطلوب إنجازها . وكما ترى فإنها مسألة إدراك ، قد يكون صحيحا وقد يكون خاطئا . تختلف فعالية الذات عن احترام الذات Self esteem ، والتي يطلق عليها أحيانا إكبار الذات ، من حيث أن الأولى تهتم بالمهام والمواقف الأدائية .

•• الخطوة الثانية (٢)

(الجهود نتيجة تفاعل مستطيل الرغبة فى الأداء مع دائرة التوقع ، انظر الشكل السابق .)

لقد قلنا فى الخطوة الأولى : إن الرغبة فى الأداء تتأثر بعوامل الجذب أو الطرد التى يتوقعها العامل بالإضافة إلى الاهتمام بالوسائل والذرائع . نستطيع الآن القول بأن الجهود محصلة تفاعل الرغبة فى الأداء مع مكون التوقع . وبعبارة أخرى فإن مستوى الجهود التى يكون الفرد على استعداد لبذلها يتحدد بثلاثة مكونات : دائرة التأثير الجاذب أو الطارد ، ودائرة الاهتمام بالوسائل والذرائع ، يضاف إليها دائرة التوقع .

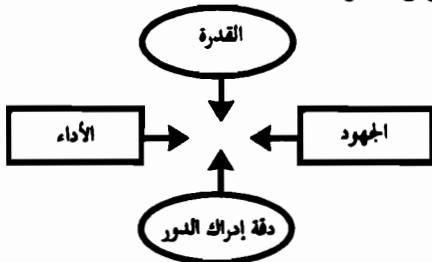
تفيد نظرية فعالية الذات ، والتي تعتمد على التوقع فى تفسير كيف تتكون التوقعات وكيف يمكن تغييرها . ومع ذلك ، وكما يشير النموذج فى الشكل السابق ، اعتقاد الفرد بأنه يستطيع أن يؤدي ، لا يعنى أنه يمتلك أى قيمة تحفيزية ، ما لم يرغب بصدق فى أن يتفوق ، وصحيح أيضا أن مجرد أن يرغب الفرد فى التفوق ، لا يوفر له مستويات مرتفعة من الجهود ، ما لم يكن لديه اعتقاد بأنه يمكنه أن يفعل ذلك .

حتى الآن نتعامل مع ثلاثة مكونات من نموذجنا التشخيصى للتحفيز والأداء كما سبق القول ، وهذه المكونات مجتمعة ومتحدة تساعد كثيراً فى فهم كيف يحفز الأفراد للأداء ، وكيف يقررون ما هى الجهود التى هم على استعداد لبذلها . ولكن أحد المروجين لهذا النموذج يقترح إدخال مكون إضافى فى هذه الخطوة لتعميق الفهم عن الأداء ، هذه المكون هو وضع الأهداف Gool - setting .

تشير هذه الخطوة «نظرية وضع الأهداف» ، والتي تشير إلى أن السلوك يدفع بالأهداف ، والطموح (مستوى الترقب) ، على سبيل المثال فإن الأهداف المحددة والصعبة تقود إلى مستويات أعلى من الإنجاز . تهدف نظرية وضع الأهداف إلى دقة إدراك الدور Accuracy of Role perception . يعنى إدراك الدور معتقدات الأفراد عن ما هو مفترض أن ينجز من المهام المكلفين بها وكيف يؤدونها . يكون قد تم إدراك الدور بدقة عندما يعرف الأفراد ما الذى يجب عمله ؟ وكم حجم العمل المطلوب ؟ ومن المسئول عن هذا العمل ؟ تضمن دقة الدور بهذا الشكل أن الطاقة الموقوفة على هذا العمل سوف توجه إلى الأنشطة والمخرجات الصحيحة ، وفى الوقت نفسه تقلل من كمية الفاقد على الأهداف والأنشطة غير الضرورية .

● الخطوة الثالثة (٣) :

(الأداء كمحصلة للجهود ، ودقة إدراك الدور والقدرة)



أخيراً فى الخطوة الثالثة ، نرى كيف يتحد التحفيز والعوامل الأخرى فى تحديد الأداء . وبالتحديد ، سوف يكون الأداء مرتفعاً عندما يعمل الفرد على :

أ - تخصيص جهد معقول للعمل .

ب - امتلاك القدرة لإظهار السلوكيات الصحيحة .

ج - تركيز جهوده تركيزا صحيحا ، ويتحقق التركيز الصحيح عندما تصبح متطلبات الدور واضحة عن طريق استيضاح الغايات .

أثناء وضع الأهداف ، واستيضاح الوسائل والأساليب التي تستخدم لإنجاز هذه الأهداف خلال وأثناء دراسة وضع استراتيجيات الأداء .

تشير هذه الخطوة نظرية العدالة Equity Theory والتي تعتبر الأساس في تقييم المكافآت . لقد رأينا أن التحفيز عملية معقدة وديناميكية ، فقد تفاعلت واتحدت مكونات التأثير الجاذب أو الطارد مع الاهتمام بالوسائل والذرائع ، وأضيف إليها التوقع وإدراك الدور لينتج عن محصلة كل ذلك التأثير على الأداء . نضيف الآن مكونا آخر إلى نموذجنا التشخيصي - تأثير عدالة مكافآت الأداء الناجح على رضاء الفرد - أى دائرة عدالة المكافآت كما فى النموذج . تفيد نظرية العدالة على وجه الخصوص فى فحص العلاقات المعقدة بين التحفيز والأداء والمكافآت .

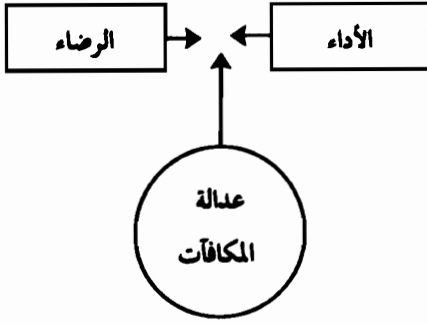
نظرية العدالة إحدى نظريات التبادل الاجتماعى التى تصف العملية التى بها يحدد الأفراد إذا ما كانوا يتلقون معاملة عادلة أم لا . ويوضح الجدول التالى مدخلات ومخرجات نظرية العدالة :

جدول رقم (٤)

مدخلات ومخرجات نظرية العدالة

المدخلات	المخرجات
- التعليم - الذكاء - الخبرة - التدريب - المهارة - المركز الاجتماعى - جهود الوظيفة - المظهر الشخصى - الصحة - تملك الأدوات	- الأجور والمكافآت - الإشراف المرضى - مزايا الأقدمية - المزايا العينية - رموز المكانة - علاوات إضافية - ظروف العمل

● الخطوة الرابعة (٤) :



(الرضا كمحصلة للأداء والعدالة)

يظهر الشكل على اليسار كيف تم ضم نظرية العدالة إلى النموذج المقترح للتحفيز الإنساني . وكما يتضح من الشكل ، سوف يكون مستوى الرضا الذى يشعر به الفرد محصلة لتفاعل كل من أداء الفرد ومدى

إدراكه لعدالة المكافآت التى يتلقاها مقابل هذا الأداء . يمكن أن تساهم المكافآت فى رفع مستوى الرضا ، فقط عندما يدرك الفرد أن هذه المكافآت عادلة . لا تتطلب نظرية العدالة أن تكون المدخلات أو المخرجات متساوية لتحقيق العدالة . إن الفرد الذى يحصل على مخرجات مرغوبة أقل من شخص ما آخر ، قد يظل يشعر أن المعاملة عادلة إذا رأى أن إسهاماته أو مدخلاته أقل من الشخص الآخر .

● الخطوة الخامسة (٥)

ـ (المكونات التحفيزية كمحصلة للمخرجات السابقة)

نحتاج إلى الخطوة الخامسة والأخيرة لتكملة النموذج باستخدام التغذية المرتدة والتى تجعل النموذج متحركا تنبض فيه الحياة طول الوقت ، لنعود إلى النموذج الأصلي شكل رقم (١٨) حيث تظهر لنا ثلاث حلقات للتغذية المرتدة أولاً : هناك حلقة تخرج من الرضا إلى دائرة التأثير الجاذب أو الطارد . تذكر أن هذه الدائرة كمكون تتعامل مع الرضا المتوقع وليس الفعلى . تسمح هذه الحلقة بإمكانية ما يعتقد الفرد من مخرجات بأنه جاذب . وبكمية معينة ، قد لا يحقق له رضا حقيقيا إلى المستوى الذى كان يأمله ، عندما يتلقاه بالفعل . سوف تقل جاذبيته إلى هذه المخرجات قياسا إلى ما كانت عليه قبل أن يعيش الممارسة الفعلية .

تصل حلقة التغذية المرتدة الثانية بين عدالة المكافآت التى يتسلمها الفرد بعد القيام بالأداء وبين دائرة الاهتمام بالوسائل والذرائع . تعنى هذه الحلقة أن ما يتسلمه الفرد من مكافآت فى وقت ما سوف يؤثر على إدراك الفرد لأهمية الوسائل والذرائع فى وقت لاحق . إذا لم يكافئ الأداء المرتفع بما يتناسب مع مستواه فى الجهود المبذولة

سوف يحدث انطفاء فى الحماس الذى كان مرتبطا بالأداء السابق ، والعكس أيضا صحيح .

فالأداء المرتفع الذى تتبعه المكافآت العادلة ، يكون لها تأثيرها الإيجابى القوى . أخيرا توجد حلقة التغذية المرتدة الثالثة ، والتى تمتد من مستطيل الأداء إلى دائرة التوقع . تؤكد هذه الحلقة حقيقة مؤداها أن التوقعات عن فعالية الذات تؤسس على الأقل إلى حد ما على الأداء السابق Prior Performance . يدعم الأداء الناجح فعالية الذات ، ويقود إلى توقعات عالية ، أما الفشل فى أداء مهمة أو مهام العمل عادة يقود إلى تدنى مستويات فعالية الذات وبالتالى التوقعات .

هذه الحلقات الثلاث للتغذية المرتدة تخلق الإمكانية بأن التحفيز فى النموذج المعروف فى هذا الفصل يمكن أن يتغير بصفة تكاد تكون دائمة . على سبيل المثال ، وإذا رجعنا إلى الشكل رقم (١٨) حيث يفترض أن الفرد المحفز بدرجة كبيرة يمكنه أن يفقد لأى من الأسباب الثلاثة التالية : أولا : الفرد الذى يبدأ العمل ولديه توقعات عالية عن فعاليته ، قد يكتشف أثناء أدائه مهام وظيفته بأنه لا يستطيع أن يصل مستوى أدائه تقريبا إلى ما كان يفكر فيه . تقلل الفعالية الذاتية المتدنية من إدراكات توقعات الفرد وبالتالي تنخفض مستويات التحفيز لديه . ثانيا : قد يكتشف الفرد أن الأداء المتميز فى العمل ، لا يجعله يحصل على المخرجات المرغوبة والتى توقعها مسبقا . من المحتمل أن تنخفض لديه مستويات التحفيز حيث أن اهتماماته بالوسائل والذرائع لم تتحقق . ثالثا : يحتتمل أن تجربة الفرد من المكافآت التى يحصل عليها نتيجة أدائه لعمله تقوده إلى اكتشاف أخطاء فى دائرة الجذب منذ البداية ، هذا يعنى بأن المكافآت المتوقعة لخلق حالة الرضاء لم تفعل ذلك . ينهار التحفيز بسبب غياب المكافآت المرغوبة، وخاصة إذا لم يكن هناك تعويض آخر متاح يسد فراغ المكافآت .

•• خلاصة القول :

إن نموذجنا التشخيصى فى التحفيز والأداء تم تأسيسه على نظرية التوقع Ex-pectancy Theory ، ويضم أيضا أفكاراً من خمس نظريات أخرى فى التحفيز هى نظرية الحاجة Need theory 1- نظرية التعلم Learning theory 2- نظرية الفاعلية 3- Self-efficacy theory نظرية وضع الأهداف Goal - setting theory 4- نظرية العدالة 5- Equity theory .

يركز النموذج على تفسير أربعة مخرجات ، أولاً : الرغبة فى الأداء كمحصلة لتفاعل دائرتى التأثير الجاذب أو الطارد ، والاهتمام بالوسائل والذرائع ، سوف تكون رغبة الفرد فى الأداء مرتفعة عندما تكون التأثيرات الجاذبة مرتبطة بالأداء المرتفع .

ثانياً : الجهود كمحصلة لتفاعل مستطيل الرغبة فى الأداء مع دائرة التوقع . تتحقق جهود الأداء فقط عندما يكون لدى الأفراد الرغبة فى الأداء الجاد ، وعندما يعتقدون أنهم قادرون على فعل ذلك ، ثالثاً : المخرج الثالث «الأداء» . إنه محصلة لتفاعل مستطيل الجهود مع دائرة الدقة فى إدراك الدور ودائرة القدرة . يكون الأداء مرتفعاً فقط عندما يمتلك الأفراد القدرات اللازمة ، والمعرفة بالأهداف المرغوبة والاستراتيجيات ، وهنا يمكنهم أن يذلوا أقصى جهودهم . نأتى بعد ذلك إلى رابعاً : الرضاء حيث يشير النموذج إلى أنه محصلة لمستطيل الأداء الماضى فى تفاعله مع دائرة عدالة المكافآت المدركة عن الأداء الجيد . تتكشف الطبيعة الديناميكية المتحركة لعملية التحفيز من أن مستويات الرضاء الحالية ، وعدالة المكافآت المدركة ، والأداء ، تؤثر مستقبلاً على مستويات دائرة التأثير الجاذب أو الطارد ، ودائرة الاهتمام بالوسائل والذرائع ، وأخيراً دائرة التوقع .

الفصل الثامن

سياسة نظم الحوافز (*) وإدارة الأداء (الجانب المادي)

In centive systems & PM .



نحن نستخدم مصطلح الحوافز فى هذا الفصل لكى يتضمن كل المكافآت والمستحقات التى تعطى للفرد لكى يظهر ، ويحسن ، ويحافظ على أداء العمل . أى أن المفهوم هنا أوسع من أن يقف عند بنود الأجور والمرتبات والمزايا النقدية فقط .

• الخصائص العامة لنظم الحوافز :

نظام الحوافز مجموعة من العوامل (الثواب الخارجى) والإجراءات لانتزاع أو انبعاث الفعل من الأفراد بطريقة معينة نحو هدف محدد . تستخدم المنظمات الحوافز لإيقاظ الدوافع الداخلية للأفراد to motivate them . يجب أن تكون كل أنظمة الحوافز هادفة ، خارجية ، ونمطية .

•• أنظمة الحوافز هادفة :

كل الأفعال التى يقوم بها الأفراد فى العمل تتبعها نتائج إما الثواب أو العقاب ، بعض هذه النتائج تقصد عن عمد لتحسين أداء الفرد (على سبيل المثال ، المنح : Bo-nus للالتزام بمواعيد العمل أو خصم من المرتب للتغيب عن العمل) بينما البعض الآخر (على سبيل المثال المديح من العميل أو الشكاوى من المستهلكين) ليس لها هذا الهدف ، بالرغم من أنها تؤثر على أداء الفرد ، أنظمة الحوافز تدرس وتوضع فى المنظمات بغرض التأثير على أداء الفرد .

•• أنظمة الحوافز خارجية :

يمكن تقسيم نتائج أنشطة العمل إلى أربع فئات :

- داخلية بالنسبة للفرد (الشعور بالإنجاز- الإحساس بالفخر- زيادة الثقة بالنفس) .

(*) انظر الهامش الموجود ص ١٥٣ .

- داخلية بالنسبة للجماعة (اتفاق الزملاء - إثراء روح الفريق team spirit)
 - خارجية من العملاء والمستهلكين (خطاب شكر يعبر عن رضا العميل)
 - خارجية من المنظمة (المديح من المشرف - علاوة دورية على المرتب)
- إذا كان نظام الحوافز يتعامل فقط مع الثلاثة الأولى يجب أن تضاف إليهم الفئة الرابعة .

●● أنظمة الحوافز نمطية :

يجب أن تحدد أنظمة الحوافز إجراءات نمطية ، تتناول الأفراد والأنشطة ، وعوامل الإثابة ونوع العلاقات التي تربط بينهم جميعا .

الأفراد : التحديد الواضح لهوية العاملين وبياناتهم يسمح بالمقابلة بين خصائص العامل والحوافز أو المكافآت وأيضا الإجراءات المتبعة لمكافأة الأفراد أو الجماعات .

في نظم الحوافز الشاملة يتم تحديد هوية جميع العاملين ووضعهم في فئات مناسبة .

الأنشطة : يحدد نظام الحوافز أيضا هدفا للأنشطة وللمخرجات لكل جماعة تنظيمية . يتطلب ذلك أن تحدد المنظمة أهدافها بدقة ووضوح ، وأن تربط بين الأنشطة التي تساهم في تحقيق الإنجازات المرغوبة .

●● خصائص المتغيرات في نظم الحوافز

(Variable Characteristics of Incentive Systems)

بينما يجب أن تكون كل أنظمة الحوافز هادفة ، وخارجية ونمطية ، ولكن ربما تختلف جذريا في الغرض ، وفي من الذي يجب أن يكافأ ولماذا . يعرض الشكل التالي رقم (١٩) خصائص المتغيرات في نظم الحوافز .

●● (التنوع في الغرض) Variations in Purpose

بينما تحاول كل أنظمة الحوافز تحسين أنشطة أداء الفرد وإنجازاته ، فإننا قد نجد أنظمة حوافز مختلفة تؤكد على أغراض محددة . وفيما يلي الأغراض الثلاثة لنظام

بالنفس) . الحوافز ، ويلاحظ أنها جميعاً تبدأ بحرف (R) :

●● جذب عناصر جيدة للتعين في المنظمة Recruitment

يعنى هذا تشجيع الأفراد ذوي الكفاءة العالية على العمل في المنظمة (على سبيل المثال بتقديم كل الإغراءات الممكنة للمرشحين للتعين وبما يفوق ما يقدمه المنافسون) .

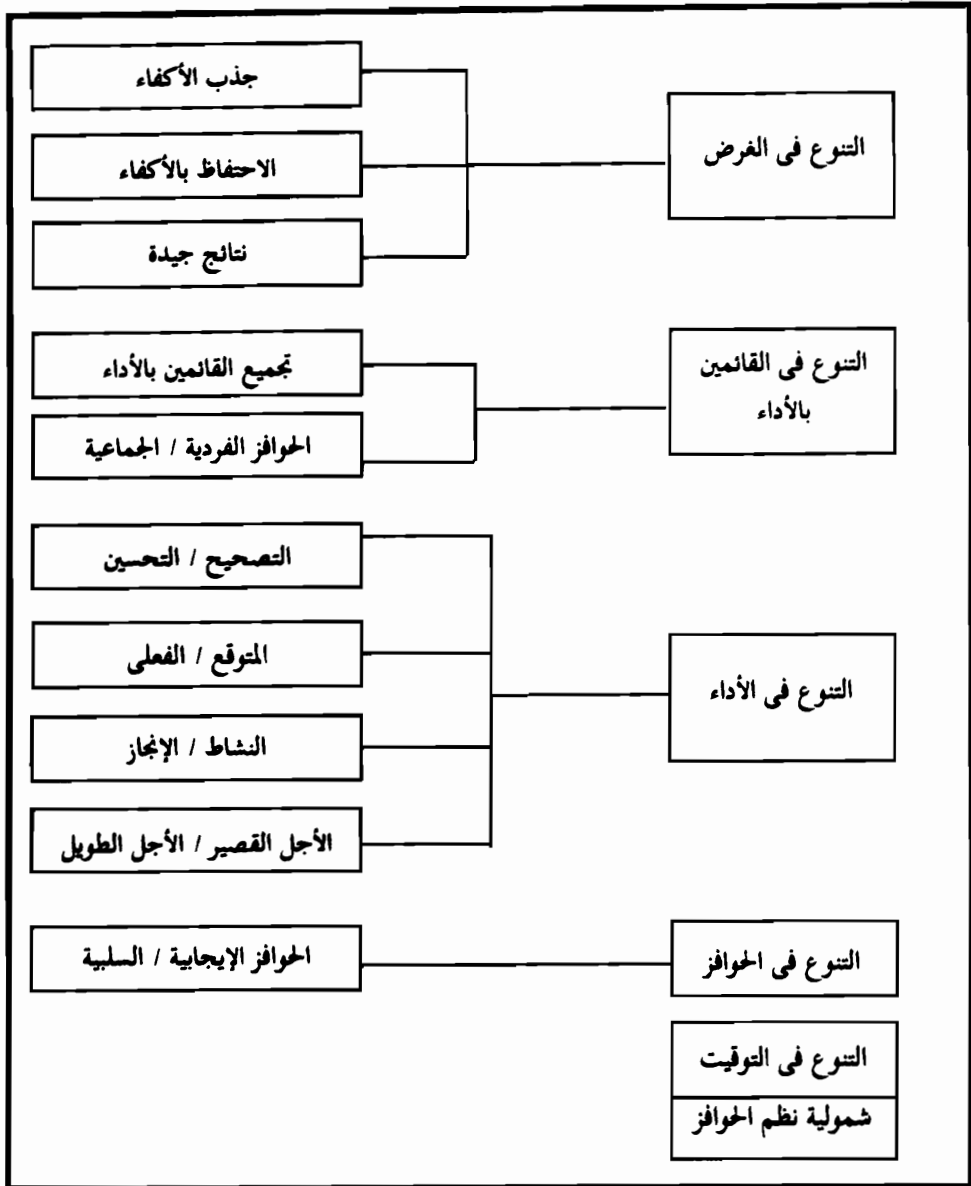
●● الاحتفاظ بالعمالة الكفاء Retention

يعنى هذا عدم تشجيع العناصر المتميزة من الأفراد على ترك الخدمة بالمنظمة (على سبيل المثال إعطاء علاوة دورية سنوية ، وتوفير ظروف عمل جيدة) .

●● تحسين نتائج الأداء : Results

تشجيع الأفراد ذوي الكفاءة العالية على تحسين إنتاجيتهم وإنجاز المزيد للمنظمة (ربط الأجور والحوافز بالإنتاجية ، وتوفير التدريب والأدوات المطلوبة للوصول بمعدلات الأداء إلى القمة) .

شكل رقم (١٩)
خصائص المتغيرات في نظم الحوافز



●● (التنوع فى القائمين بالأداء) Variations in Performers

تتعامل نظم العمل مع العديد من الوظائف المختلفة فى ألقابها وفى مسؤولياتها ،
والتي تتدرج من عامل النظافة إلى المدير العام التنفيذي ، كيف يتم تناول هذا التنوع
فى القائمين بالأداء ؟ هذا ما سوف نذكره هنا :

* تجميع القائمين بالأداء :

تقسم بعض نظم الحوافز العاملين فى كل فئة وظيفية إلى مجموعات فرعية
مختلفة ، على سبيل المثال ، العاملون فى ورش التجارة فى المنظمة ، قد يتم توزيعهم
على مجموعات فرعية مختلفة طبقا لسنوات خدمتهم بالمنظمة أو مواقعهم الجغرافية أو
مؤهلاتهم العلمية ، بعض نظم الحوافز الأخرى (وخاصة فى المنظمات المنشأة حديثا)
قد تعامل جميع الأفراد بها على قدم المساواة .

* الحوافز الفردية مقابل الحوافز الجماعية :

تركز بعض النظم على مكافأة إنتاجية الأفراد (على سبيل المثال الاعتراف بالأفراد
المتميزين فى أدائهم) بينما نظم أخرى تشجع الجهود الجماعية (على سبيل المثال
إعطاء المكافأة للمجموعة ككل Bonus) .

●● (التنوع فى الأداء) Variations in Performance

تكافئ نظم الحوافز أنشطة وإنجازات أدائية متعددة : مادية ، كلامية ، فكرية ،
علاقات ، والتي تمثل مكونات جوهرية فى المهام الوظيفية . نورد فيما يلى التأكيد
على بعض البدائل فى كيفية مكافأة بعض مظاهر الأداء .

* التصحيح فى مقابل التحسين :

تكافئ بعض الأنظمة الفرد على أساس أن يكون أدائه صحيحا ، ويحقق المعدلات
المطلوبة (على سبيل المثال الاستمرار فى دفع العلاوة شهريا) بينما تركز أنظمة أخرى
على التحسين فى الأداء (على سبيل المثال دفع علاوة جدارة أو تميز خاصة) .

* الأداء المتوقع فى مقابل الأداء الفعلى :

بعض الأنظمة تكافئ الأداء الجيد المتوقع (على سبيل المثال : دفع مرتبات عالية للأفراد الذين يحملون مؤهلات عالية) بينما يدفع الآخرون مقابل الأداء الفعلى أى أنها مرتبطة بالقائم بالأداء وليست مؤهلاته .

* النشاط فى مقابل الإنجاز :

تكافئ بعض أنظمة الحوافز الأفراد على أساس جهودهم (على سبيل المثال الحوافز مقابل ساعات أو أيام حضورهم) بينما أنظمة أخرى تدفع مقابل الإنجازات (على سبيل المثال تدفع مقابل الكميات أو الأعداد المنتجة) .

* الأجل القصير مقابل الأجل الطويل بالنسبة للإنجازات :

تكافئ بعض الأنظمة القائمين بالأداء مقابل الإنجازات قصيرة الأجل ، بينما تؤكد أخرى على النتائج طويلة الأجل . (على سبيل المثال يكافئ المدير العام التنفيذى على نتائج المنظمة خلال الربع عام السابق أو العام السابق أو الخمس سنوات السابقة)

•• (التنوع فى الحوافز) :

تتعدد أنواع الحوافز المتاحة لمكافأة الأفراد على أدائهم . ويمكن تقسيم هذه الحوافز بين حوافز مالية وحوافز غير مالية . تتضمن الحوافز المالية : المرتبات - العلاوات الإضافية - المزايا النقدية - المكافآت - البدلات ، ومنها : بدل السفر - بدل السكن - بدل حضور الجلسات ، تتضمن الحوافز غير المالية : تحسين ظروف العمل - الأدوات والمعدات - الإشراف - التدريب - التدعيم المهنى - وفرص المسار الوظيفى - إثراء العمل - الثقافة التنظيمية .

تستخدم معظم أنظمة الحوافز المكافآت لتشجيع سلوكيات وظيفية مرغوبة . وبعضها يستخدم الحوافز السلبية (العقاب) لعدم تشجيع السلوكيات الوظيفية غير المرغوبة . من أمثلة الحوافز السلبية : الخصم من المرتب بسبب الغياب أو التأخير عن العمل ، أو بسبب مخالفة تعليمات السلامة والصحة المهنية ، وقد يكون الحافز السلبى تخفيض

مرتبة تقييم الأداء لخرق العامل سياسات المنظمة متعمداً ، وقد يصل إلى حد الوقف عن العمل أو الطرد من الخدمة إذا تكررت سلوكياته غير المرغوبة .

●● (التنوع في التوقيت) :

بعض أنظمة الحوافز تربط مباشرة بين النشاط أو الإنجاز المستهدف ، وسرعة مكافأة السلوك المرغوب ، بينما أنظمة أخرى تفصل زمنياً بين السلوك والدفع ، على سبيل المثال قد يتسلم مندوب المبيعات عمولته بمجرد توقيع العقد مع العميل ، بينما في الأنظمة الأخرى تكون سياسة المنظمة صرف العمولة بعد أن يدفع العميل قيمة العقد ، أو عند الاحتفال بمناسبة قومية أو دينية معينة . يرتبط معدل تكرار المكافآت بمفهوم التوقيت ، فقد يكون دفع مكافآت تميز الأداء كل أسبوع أو كل شهر أو كل سنة .

●● (شمولية نظم الحوافز) :

إذا أخذت خصائص المتغيرات في نظم الحوافز مجتمعة لأدى ذلك إلى المساهمة في شموليتها . يحدد النظام في أقصى شموليته العديد من مستويات وفئات القائمين بالأداء . يعين السلوكيات المرغوبة على وجه التفصيل ، المخرجات المتوقعة ، واستراتيجيات القياس ، يوفر تنوع الحوافز طبقاً لتنوع الفئات ، ويصف الإجراءات التفصيلية لتوزيعها ، أما نظام الحوافز الأقل شمولية فإنه يكتفى بتحديد عدد قليل من القائمين بالأداء ذوى الصفات الحرجة ، وكذلك الأداء المطلوب والحوافز والإجراءات ، كلها في نطاق محدود جداً . يأخذ النظام الأكثر شمولاً وقتاً طويلاً وجهوداً وأموالاً ضخمة في إعدادهِ وتطبيقهِ ، ولكنه قد يكون أقل فعالية من النظام الأقل شمولية . تعتمد فعالية النظام على اختيار أكثر مكوناته المتنوعة ملاءمة ، وذلك في كل مشروع ليتناسب مع ظروف المنظمة .

كيف تتم دراسة وإنشاء أكثر مكونات نظم الحوافز ملاءمة بالنسبة لمنظمة معينة ؟
الجواب إلى حد ما - على الأقل - يتعلق بالاعتبارات الاقتصادية لمدى فعالية النظام .

• (أ ب ج) (*) الفعالية الاقتصادية ABCs of Economic Efficiency

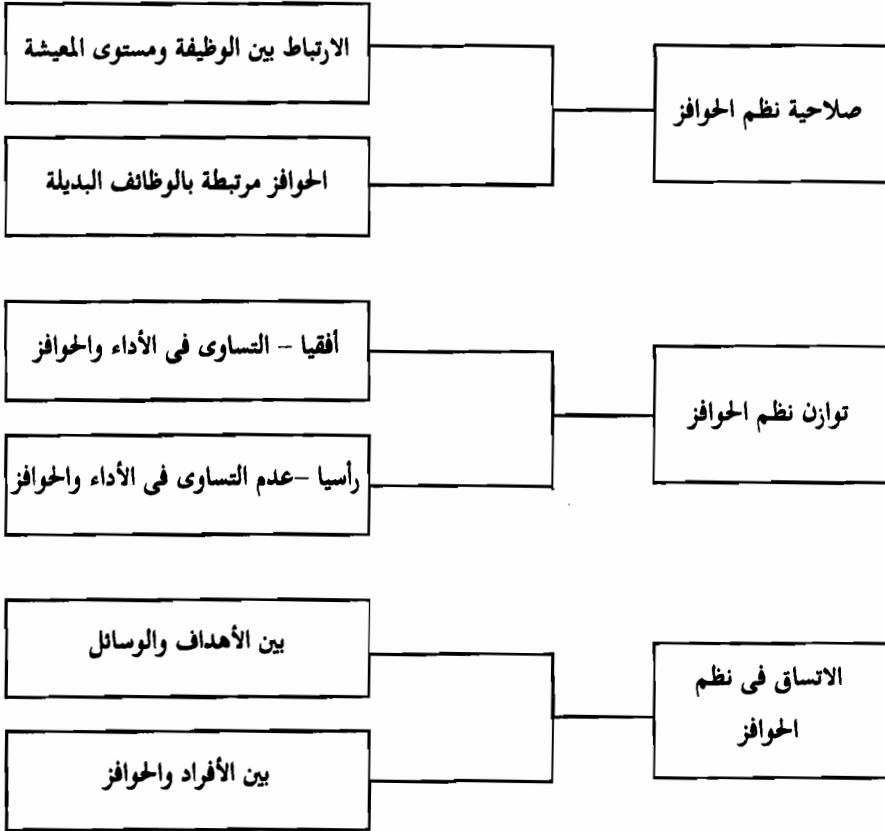
يستخدم الاقتصاديون الذين يتعاملون مع نظم الحوافز التي تطبق على نطاق كبير مصطلح الكفاءة Efficiency بنفس الطريقة التي يستخدم بها خبراء تكنولوجيا الأداء مصطلح فعالية التكلفة Cost-effectiveness .

الكفاءة تعنى تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة للأساليب المستخدمة أو هي أحسن استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود . على سبيل المثال ، إذا كان هدف المنظمة أن تبيع عشرة آلاف طن أسمدة ، وأنها تستطيع نقل هذه الكمية إلى مخازن العملاء عن طريق أسطول النقل الخاص بها بتكلفة تصل إلى (٧) سبعة آلاف دولار . بينما تقدم إحدى شركات النقل عرضاً قيمته (٦) ستة آلاف دولار فقط ، إذن عرض شركة النقل هو الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية . بنفس المنطق ، إذا كانت المنظمة قد خصصت مبلغ (٥٠) خمسين ألف دولار في ميزانية الحوافز (أجور) ، فإذا كانت تستطيع تعيين ثلاثة أفراد بمؤهلات متوسطة أو فردين فقط بمؤهلات عليا مقابل المبلغ المعتمد في الميزانية وأنهم جميعاً سوف يبيعون نفس كمية الأسمدة أسبوعياً ، هنا يصبح تعيين المؤهلات المتوسطة أكثر كفاءة . لكي يكون نظام الحوافز ذا كفاءة عالية . يجب أن يكون : صالحاً ومتوازناً ، ومتسقاً في أجزائه . يلخص الشكل التالي رقم (٢٠) الأبعاد المختلفة لهذا التحليل (أ، ب، ج) الكفاءة الاقتصادية .

(*) منهج تحليلي لمجموعة من البنود مثل المنتجات النهائية أو العملاء ، يتم توزيعها على فئات ثلاث «أ» الفئة الأكثر أهمية ، «ب» الفئة متوسطة الأهمية (ج) الفئة قليلة الأهمية نسبياً ، وذلك كأساس لعملية رقابية .

شكل رقم (٢٠)

أ ، ب ، ج الكفاءة الاقتصادية



●● صلاحية نظم الحوافز : Adequacy of Incentive Systems

تعنى الصلاحية أن تكون الظروف كافية بالنسبة لغرض معين ، إنه مفهوم نسبي ، فما هو صالح بالنسبة لفرد أو مجموعة قد لا يكون مناسباً بالنسبة لغيرهم . توجد زاويتان فى بعد صلاحية نظم الحوافز : يجب أن تمكن الفرد من تحقيق مستوى معيشى ، يرتبط من الناحية النموذجية مع الوظيفة التى يقوم بها ، ويجب أن يكون النظام قابلاً للمقارنة مع أنظمة الحوافز المرتبطة بالوظائف الأخرى المتاحة للفرد .

تتعامل الزاوية الأولى مع تكلفة المعيشة عند مستوى متوقع لجودة الحياة quality of life عندما يقبل موظف وظيفة أخرى بنفس المرتب فى مدينة بعيدة عن العاصمة أو

فى قرية بعيدة عن المدينة فهذا يعنى أن تكلفة المعيشة فى مواقع العمل الجديدة أقل منها فى المواقع السابقة ، وبنفس المنطق يجب أن توفر الشركات التى تعمل فى مناطق نائية لأفرادها بالإضافة إلى المرتبات المغرية ، السكن ، والغذاء ، والترفيه بطريقة أو بأخرى . فى كثير من الدول النامية تعتبر عدم صلاحية المرتبات العقبة الرئيسية أمامها فى الاحتفاظ بكثير من الموهوبين من أصحاب المهن أبناء تلك الدول ، والتى أصبحت تمثل ظاهرة أطلق عليها «هجرة العقول» . وحتى إذا كانت هناك ضرورة أجبرت بعض الأفراد على قبول وظائف بمرتبات غير مناسبة فإنه من المحتمل أن تكون إنتاجيتهم أقل من المثالى بسبب عدم إشباع حاجاتهم المختلفة .

تتعلق الزاوية الثانية بمدى صلاحية نظم الحوافز بتكلفة الفرصة البديلة المرتبطة باختيار وظيفة دون أخرى . ولذلك إذا كان أحد الأفراد لديه المؤهلات والفرصة لأن يكون مدرباً أو أخصائياً إدارياً ، ربما يختار الوظيفة الأخيرة ، لأن مرتب المدرب غير صالح بالمقارنة بالوظيفة الأخرى . وبالمثل قد يجد المدرس أن حزمة الحوافز فى هيئة حكومية غير صالحة بالمقارنة بمصنع عالى التكنولوجيا . High - tech

لا تطبق صلاحية نظم الحوافز فقط على المرتبات والمزايا المالية الأخرى ولكن أيضاً على ظروف العمل ، والأدوات والمعدات ، والتدعيم المهنى ، والتدريب .

لكل فرد عقبة فارقة للقيمة مع كل بند من بنود الحوافز ، عندما تكون الحوافز الفعلية أدنى من هذه العقبة فإن الفرد سوف يعتبرها غير صالحة ، وأن أدائه وإنتاجيته سوف يتأثران سلباً فى هذه الحالة . كاتب الآلة بدون رعاية صحية ، عامل الخراطة فى ورشة مزدحمة ، المدير بدون موظفين و مشغل الحاسب الآلى بدون تدريب ، المهندس بدون أمل فى الترقية ، كل هؤلاء من المحتمل أن يكون عطاءهم أقل من قدراتهم فى العمل

* (توازن نظم الحوافز) Balance In incentive Systems

يعبر التوازن عن ظروف العدالة والمساواة ، يوجد أيضاً زاويتان تتعلقان بتوازن نظم الحوافز : التوازن الأفقى ، الذى يعنى أن المتساوين يحصلون على حوافز متساوية .

التوازن الرأسى الذى يدعو إلى أن غير المتساويين يحصلون على حوافز غير متساوية.

يعتبر النظام غير كفاء (وغالبا غير قانونى) إذا تجاهل التوازن الأفقى ، وأن يعطى مكافآت مختلفة لأفراد يؤدون نفس الوظيفة ، فليس معقولا ، أو مقبولا أن تدفع للعامل من جنسية معينة (أوربا أو أمريكا) ضعف مرتب جنسية عربية أخرى طالما أن الاثنين يؤديان نفس العمل . مازالت توجد أمثلة صارخة لعدم التوازن الأفقى . وأن هناك حركة فى اتجاه تعميق مفهوم التوازن الأفقى فى كل تقسيمات العمل المختلفة ، وفى كل المنشآت .

عدم التوازن الرأسى من السهل اكتشافه وخاصة أن المسألة تتعلق بنواحى التمييز وأن معظم الأفراد يشعرون بأنهم متفردون فى خصائص معينة ، وأنه يجب أن يحصلوا على حوافز أكثر من غيرهم ، يدرك الأفراد أن مستويات التعليم ، والخبرة ، وطبيعة العمل أنها أسس سليمة لصرف حوافز مختلفة فى الأعمال المختلفة . فالتناس لا يجادلون فى المكافآت الأعلى التى يحصل عليها مدير التدريب مقارنة بالمدرّب ، أو المحاسب الذى يحمل درجة «الماجستير» فى مقابل زميله الحاصل على درجة البكالوريوس فقط ، أو المهندس صاحب مدة عشرين سنة خبرة فى مقابل مهندس آخر له سنتان فقط . التعويض الإضافى فى مقابل العمل الإضافى من التطبيقات المقبولة فى مبدأ التوازن الرأسى . المدرّب الذى يدرس ساعات أكثر فى الأسبوع أو فصول أكبر أو مهارات فنية أكثر صعوبة أو يتعامل مع مجموعات من المتدربين يتصفون بالصعوبة والغلظة ، يحصل غالبا على مستويات أعلى من غيره فى المكافآت ، والآخرون يتوقعون ذلك .

قد تبقى نظم الحوافز المتوازنة رأسيا غالبا غير فعالة ، لأنها تتجاهل المسائل الحرجة فى التمييز بين ما يطلق عليهم المتساوون . إذا افترضنا أن جميع كتبة الآلة الذين تلقوا نفس التدريب ولهم نفس الخبرة ، يحصلون على نفس التعويض المالى ، فى الوقت الذى ينتج فيه البعض أكثر من الآخرين كمية وأجود منهم دقة ، فإنه من المتوقع أن تنهار معنويات هؤلاء المميزين . يرسل الأضعف أداء رسالة قوية إلى زملائهم تقول لهم إن المكافآت لا تتغير طبقا لمستوى الأداء أو الخدمات التى يباشرونها . لقد تم

تقديم عدد من الحلول القائمة على الأداء لمثل هذه المشكلات . الأول أن تعوض الأفراد على أساس النتائج التي يحققونها . يعتبر مثل هذا الحل واضحاً ومنتجاً في وظائف مثل بيع السيارات ، مراجعة طلبات التعويضات التأمينية ، تجميع أجزاء التليفزيونات أو أجهزة التكييف . ولكننا فى مجال وظائف الخدمات نواجه بالكثير من المسائل المعقدة فى القياس والتقييم ، ليس من السهل أن تحسب القيمة المضافة من السلوك الطيب الذى يبدىه موظف شباك فى أحد البنوك عند تعامله مع العملاء ، دون أن تتهم بأنك تخلط بين السلوك والإنجاز .

فى المنظمات المنتجة للمعرفة ، مثل المدارس والجامعات ، تتجه نظم المرتبات القائمة على الجدارة Merit Pay Systems أن تكون أكثر وضوحاً وفهماً لوضعى السياسات منها بالنسبة للعاملين فى هذه المنظمات ، ويمثل ذلك عقبة كبيرة أمام تصميم وتطبيق نظم ملائمة .

تعقد الوظيفة التعليمية (التدريس - تقديم النصائح للطلبة - تقييم الطلبة - المشاركة فى اللجان) يجعل من الصعوبة التصديق بأن تقييم موظفى هذه المعاهد العلمية يأتى غير متحيز وموضوعى ، الأكثر من ذلك يبدى الموظفون فى هذه المنظمات قلقاً مبرراً بأن التقييم الذى تقوم عليه نظم المرتبات يؤدى إلى خلق جو من التفرقة والانعزالية بين الموظفين بينما يستنزف الموارد التى يمكن أن تجعل المرتبات أكثر صلاحية . إن نظم المرتبات التى تقوم على تقييم الجدارة التى استمرت أكثر من سنوات قليلة توصف بالتناقض والتعقيد . إنها من الناحية النظرية لها خاصية الاعتماد على المكافآت التى تزيد من المرتبات بصفة دائمة لأصحاب الإنجازات المتميزة ، وأنها تعطى لأكبر عدد ممكن من الإداريين فى المؤسسات التعليمية . ليس معنى هذا أن كل نظم الأجور القائمة على الأداء غير سليمة . من المفترض أنه فى الوظائف غير البيعية أو الإنتاجية ، فإن تكلفة وضع وتطبيق نظام تقييم أداء مناسب ويعتمد عليه تميل إلى أن تكون عالية جداً .

يلاحظ أن الأمثلة التى استخدمت هنا حول التوازن الأفقى والرأسى تناولت الحوافز المالية ، ذلك لأن البحوث والدراسات التى أجريت على الحوافز غير المالية قليلة جداً ،

يدعو هذا للدهشة والأسف فى نفس الوقت ، على الأقل إذا أخذنا فى الاعتبار أهمية حوافز غير مالية معينة مثل التدريب ، وظروف العمل ، والثقافة التنظيمية ، وكذلك الإشراف ، ونمط القيادة ، وما لها من تأثير مباشر وقوى على إنتاجية العاملين من جهة ورضائهم على العمل من جهة أخرى .

•• (الاتساق فى نظم الحوافز) Consistency in Incentive Systems

يشير مصطلح الاتساق إلى العلاقات بين العناصر المختلفة لنظام الحوافز . يوجد زاويتان للاتساق أو الاتفاق : الاتساق بين الهدف ووسائل تحقيقه و الاتساق بين الأفراد والحوافز . كما فى حالة أى مشروع تدخل من مشاريع تكنولوجيا إدارة الأداء ، فإن مشروع نظام الحوافز الكفاء يجب أن يكون واضحاً ومحددأ وقائماً على إنجازات تحقيق الأهداف وبمجرد أن يتم تحديد الأهداف ، فإن العلاقة بين الأهداف والأساليب يجب أن تفحص .

تهدر الزاوية الأولى للاتساق عادة عندما تختلط الأوراق بين الغايات والوسائل أو تختزل ، على سبيل المثال نجد أن الهدف المحورى - زيادة رضاء العميل - غالباً يختزل إلى بندين أو ثلاثة من الأهداف التشغيلية أو الوسائل مثل التعيين والاحتفاظ بأفراد من العلاقات العامة يقومون بخدمة العملاء . يؤدى ذلك إلى عدم الاتساق وعدم الكفاءة فى نظم الحوافز .

فى المقام الاول الأهداف الجديدة (التعيين والاحتفاظ بالأفراد) متنافسة ومتصادمة لأنه إذا أخذنا فى اعتبارنا أن الموارد يمكن أن تكون محدودة ، فإن تحقيق أحدهما سوف يكون على حساب الآخر . قد تجبر التكلفة العالية لحوافز التعيين (على سبيل المثال بدلات السكن أو السفر السخية مع مرتبات بداية التعيين العالية) على تخفيض المبالغ المخصصة لحوافز الاحتفاظ بالعمالة . قد يتم تعيين عدد كبير فى إدارة خدمة العملاء ، ولكن سرعان ما يتركوا العمل فى سنة أو سنتين . فى المقام الثانى ، حتى إذا كانت الأهداف الجديدة غير متنافسة فإن تحقيقها لا يضمن الوصول إلى الهدف المحورى . على سبيل المثال ، قد ننجح فى تعيين عدد أكبر لخدمة العملاء ، ونحتفظ

بهم مدة طويلة فى المنظمة، بدون أن يحدث ذلك تأثيرا إيجابيا فى رضاء العملاء .
تتطلب الزاوية الثانية فى بعد الاتساق فى نظم الحوافز تناسقا وتناغما بين الحوافز
وخصائص الأفراد . يجب أن ترتبط كل بنود الحوافز المالية وغير المالية بخصائص
الأفراد : المرتبات، البدلات، المزايا ، ظروف العمل ، التدريب ، والتغذية المرتدة .. إلخ .

•• المزايا فى نظم الحوافز (Benefits of Incentive Systems)

تعتبر نظم الحوافز من بين مشروعات التدخل ذات الإمكانيات القوية فى تكنولوجيا
إدارة الأداء . وكما سبق ذكره ، فإن المزايا أو الفوائد التى توفرها نظم الحوافز هى :
جذب العناصر المتميزة للتعيين والاحتفاظ بها ، وزيادة المخرجات أو الإنتاجية . وحيث
أن المرتبات والمزايا سواء كانت نقدية أو عينية من أكبر بنود الميزانية فى معظم
المنظمات، ومن ثم يصبح من الضرورى ومن المناسب أن يهتم خبراء تكنولوجيا الأداء
بتأثيرات الحوافز على أداء الأفراد والجماعات .

يتفق كل من علماء الإنسانيات وعلماء السلوكيات أن من أبرز قوانين الأداء
البشرى أن الأفراد يكررون الأنشطة التى ينالون عنها المكافآت . تحاول أنظمة الحوافز
تطبيق هذا المبدأ فى ميادين العمل . عندما ترتبط المرتبات والمزايا مع الإنجازات المتعلقة
بالوظيفة ، فالمتوقع أن يزداد احتمال السلوكيات المناسبة . عادة لا يعتبر الأساس أو
قيمة الربط فى المرتبات أو المزايا ضمن بنود الحوافز ، ومع ذلك يمكن النظر إليهما
باعتبارهما ميزه تنافسية Competitive advantage فى جذب الأفراد الموهوبين ، وفى
نفس الوقت حمايتهم من غواية ومغريات الشركات المنافسة . تشجع سياسة المرتبات
على أساس الجدارة ، ومشروعات الدفع على أساس الأداء الأفراد والجماعات لبذل
أقصى ما لديهم من مجهودات . العمولات «والوهبة» المرتبطة مباشرة بالمبيعات
والأنشطة المولدة للدخل ، تربط إنتاجية وربحية المنظمة بأداء الأفراد كما أن سياسات
المشاركة فى الربح أو المشاركة فى المكسب تربط أيضا بين أهداف المنظمة وأداء الأفراد
والجماعات . تمكن المكافآت غير المالية بالإضافة إلى ما سبق ذكره من إثراء تأثير
ميزانية الحوافز على الإنتاجية .

•• تحذير إلى القارئ : انتبه

نعم .. نظم الحوافز أدوات قوية وفعالة ، ولكنها ليست الدواء الذى يشفى من كل الأمراض التنظيمية . إنها لا تغنى عن أنماط إصلاحية أخرى ، وتكنولوجيا إدارة الأداء . على سبيل المثال ، تحتاج المواقف التنظيمية إلى تدخلات أخرى غير نظم الحوافز .

* يريد المديرون تحقيق نتائج سريعة :

من المحتمل أنهم قد أصابهم الإحباط من جراء تصميم نظام الحوافز الجديد. يكرر خبراء تكنولوجيا الأداء بأن نظم الحوافز مناهج لمشروعات طويلة الأجل ، قد تساعد المكافآت والمنح على تدعيم أداء بعض الأفراد لفترة من الوقت ، ولكن التأثير الكامل لنظام الحوافز الشامل على مستوى كل أجزاء المنظمة ، سوف لا تتحقق كل أغراضه ونتائجه فى المدى القصير .

* المديرون غير مستعدين لتحديث المعدات والأدوات وظروف العمل :

لا يمكن لنظم الحوافز أن تعوض نقص المعدات والآلات أو المناخ التنظيمى غير الملائم إذا كانت ظروف الوظيفة غير مدعمة للإنتاجية ، فلن تفيد زيادة المرتبات أو المنح فى تحقيق إنتاجية أعلى ، بل على العكس تماما فإن المناخ والبيئة التنظيمية المعيبة تلغى أى تأثيرات إيجابية للزيادة فى المرتبات أو المنح ، وقد يتدهور معها الأداء .

* المديرون ليسوا مستعدين لإتاحة المعلومات للعاملين عن جداول المرتبات والحوافز :

نظام الحوافز لا يجب أن يكون فقط عادلا ومتوازنا ولكن يجب أن يعرف الأفراد أنه عادل ومتوازن . بدون إتاحة المعلومات أمام الأفراد عن التعويضات والحوافز ، فلن يكون لديهم أية مؤشرات واضحة عن مدى عدالة النظام أو كيفية ربط إنتاجيتهم بأنواع معينة من المكافآت .

* المديرون غير مستعدين أو غير قادرين على تحديد النتائج أو الإنجازات التى يريدونها :

فى مثل هذا الموقف ، لا معنى لنظم الحوافز وبنائها المعدل ، وبالتحديد تصبح

عملية تحكمية وكما هو الحال فى أى نوع من تدخلات تكنولوجيا إدارة الأداء ، يجب أن يتم إجراء تحليل الوظيفة^(١) على أن يعمل هذا التحليل بوضوح لربط مسؤوليات الوظيفة بالمخرجات التنظيمية المستهدفة . والأكثر من ذلك ، ما لم يكن المديرون قادرين على تحديد المسؤوليات والإنجازات ووضعها فى أولياتها المناسبة بالنسبة للمهام الوظيفية المختلفة فسوف يكون من الصعب تصميم وإخراج نظام رشيد يربط بين قيم أداء الفرد وقيم المكافآت المتعلقة بهذا الأداء .

* نظم الأجر مقابل العمل تزيد من حدة المنافسة بين الأفراد والجماعات :

بينما هناك مستوى معين من المنافسة يعتبر مطلوباً وفى صالح الإنتاجية فإن المنافسة إذا زادت على حدها تنقلب إلى ضدها وتضر بالإنتاجية ، يحتاج تصميم حزمة شاملة من الحوافز إلى خبرة فى المجالات الاقتصادية والعمالية والقانونية ، فى حالة غياب هذه الخبرات لدى خبراء تكنولوجيا إدارة الأداء (أو القدرة على استشارة مهنيين محترفين) يكون من الصعب تصميم نظام فعال للحوافز . ويصبح من الصعب أيضاً على خبراء تكنولوجيا إدارة الأداء بيع فكرة النظام إلى الأفراد والمديرين فى المنظمة عندما يتم تصميمه .

* دراسة ووضع نظام حوافز :

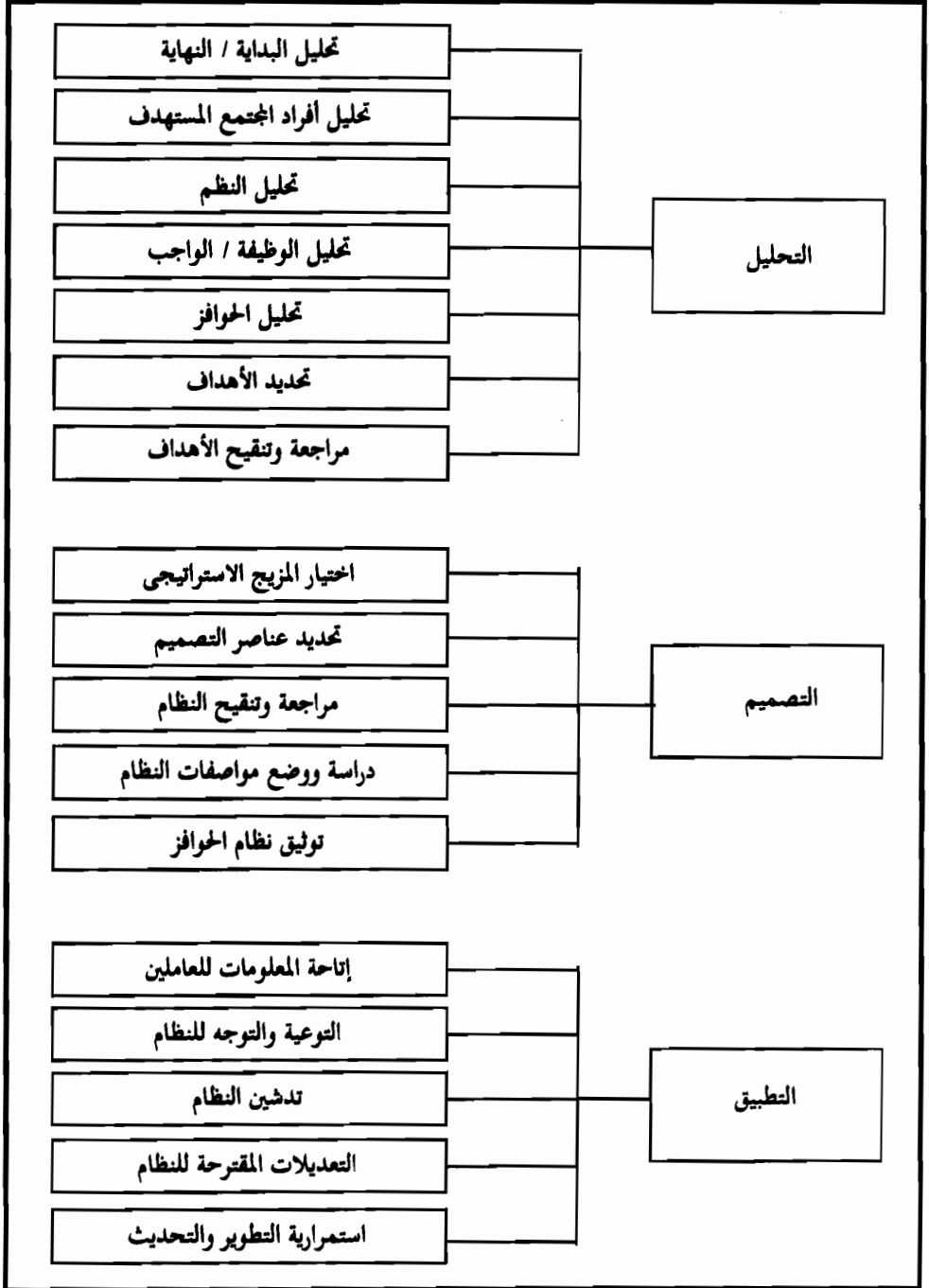
توجد كتب بكاملها تناقش نظم التعويضات Compensation systems ، وأجزاء من كتب تتحدث عن التحسين التنظيمى ، توفر جميعها خطوطاً عريضة ممتازة لدراسة ووضع نظم الحوافز . تتحدث الصفحات التالية من هذا الفصل عن كيف يطبق النموذج النمطى فى عملية تكنولوجيا إدارة الأداء لتصميم ووضع نظم الحوافز (التحليل - التصميم - التطبيق - التقييم) .

يظهر الشكل رقم (٢١) فى الصفحة التالية هذا النموذج . على أن التقييم يمكن أن يطبق فى مراحل تالية للنموذج .

(١) انظر الفصل السادس ، المبحث الأول الخاص بتحليل الوظائف .

شكل رقم (٢١)

نموذج نمطى لتكنولوجيا نظام إدارة الحوافز



*** ابدأ بالمنهج التحليلي البداية / النهاية :**

حلل الميزانية عن الأعوام السابقة ، واحسب التطور التاريخي لنسبة تكلفة العمالة إلى الأرباح ، حدد العوامل الخارجية (مثل المنافسة) التي سوف تؤثر على نظام الحوافز . اجمع البيانات عن إدراكات الأفراد عن النظام المثالي من وجهة نظرهم . عند مقابلة الأفراد تعمق عن الحالة المثلى فيما يتعلق بجذب العناصر المؤهوبة و الاحتفاظ بها ، والإنتاجية . اجمع البيانات عن المستويات الفعلية الخاصة بالطلب التنافسي للحصول على الأفراد الجدد . أيضا اجمع البيانات عن الاحتفاظ ومعدل الدوران (ترك الخدمة) فى الصناعة التى تعمل فيها ، وعن أرقام الإنتاجية بين أحسن وأسوأ القائمين بالأداء فى أنواع متعددة من الوظائف .

*** تحليل أفراد المجتمع المستهدف :**

حدد الخصائص الهامة للعاملين فى كل المستويات الإدارية . ابدأ بالخصائص العامة فى كل مستوى ، على سبيل المثال : المؤهلات التعليمية ، المؤهلات الفنية ، والخبرة . أجر مقابلة مع ممثلين لكل مجموعة وظيفية ، فيما يتعلق بنوع الحوافز الذى يفضلون الحصول عليه (مع ذكر الأشياء التى يريدون أن يتجنبوها) . راجع إدراكات الأفراد عن تكلفة الفرصة (الحوافز المتاحة لدى المنظمات المنافسة) . من خلال المسوحات ، والمقابلات حاول أن تكشف عن الاختلافات بين الفئات المختلفة (الإداريون ، والفنيون ، الاستشاريون وفئة السلطة المباشرة ، المؤهلات العليا وغير العليا ، أصحاب الثقافات المختلفة) اجمع معلومات عن الرضاء عن العمل ، والإدراكات عن أحوال الوظيفة . حدد الظروف التى فهمت على أنها ضد أهداف الحوافز . لخص هذا البند فى جدول يحدد تفصيلات كل فئة .

*** أجر تحليلا للنظم :**

أجر تحليلا على مستوى البيئة التنظيمية الأكبر أو ما يطلق عليه Mega analysis لتحديد القطاع الاقتصادى الأكبر الذى تعتبر المنظمة جزءاً منه . حدد القيود والموارد

التي تؤثر على القطاع ككل . حدد المدخلات ، والعمليات والمخرجات والنتائج للأنظمة الفرعية ، لخص نتائج هذه التحليلات بإلقاء الضوء على البيانات والمعلومات الحساسة بالنسبة لتصميم نظام الحوافز .

* أجر تحليلاً للوظيفة / الواجب :

حدد المهام ، والواجبات والإنجازات المختلفة المتعلقة بالفئات الوظيفية المختلفة لاحظ الأفراد وأجر معهم مقابلة حول أنشطتهم العادية وغير العادية ، حلل المعلومات لتحديد الأدوار والمسؤوليات والمهام والإنجازات . حدد مجالات المهام داخل المنظمة ، قسم المهام إلى أجزاء فرعية وإلى واجبات محددة أساسية وأخرى فرعية . حدد الروابط بين المستويات التنظيمية المختلفة .

* أجر تحليلاً للحوافز :

حدد وحلل الحوافز المختلفة (والحوافز المضادة أو المعوقات) التي تؤثر الآن على أداء الأفراد في مستوياتهم الوظيفية المختلفة . راجع الوثائق التي تحدد السياسات ، اللوائح والإجراءات النمطية المتعلقة بأنواع الحوافز المختلفة . أعد قائمة ميزانية لكل الحوافز المالية وغير المالية لكل فئة وظيفية ، تعمق في المعوقات التحليلية المتعلقة بظروف العمل ، والتسهيلات المادية ، جداول تحميل العمل ، العلاقات بين الزملاء ، والعوامل الأخرى المشابهة ، أجر مسحاً للأفراد حول إدراكاتهم عن مدى صلاحية وتوازن واتساق نظام الحوافز القائم . لخص ما قمت به من تحليلات في قائمة ميزانية عن الحوافز ومعوقات الحوافز مسترشداً بالشكل السابق .

* ترجمة نتائج التحليل إلى أهداف محددة لنظام الحوافز :

ليس مطلوباً بالطبع هدفاً واحداً لكل النظام ، ولكن سلسلة من الأهداف تأخذ في اعتبارها الحاجات المختلفة بين الأفراد وفي كل المستويات التنظيمية . ابدأ ببيان بالأهداف طويلة الأجل . ثم جزئ ذلك إلى سلسلة من الأهداف الفرعية قصيرة الأجل لمقابلة الحاجات في المنظمة . حدد أهدافك المتعلقة بالتعيين والاحتفاظ بالأفراد والنتائج . ضمن النظام بكل المكونات المختلفة كنظام شامل للحوافز المالية ، المزايا

النقدية ، المكافآت غير المالية ، والاعتراف ، ظروف الوظيفة ، فرص الترقية للمهنيين ، وغيرها . حدد الأهداف لكل فئة مختلفة من العاملين .
* راجع ونقح أهداف نظام الحوافز :

احصل على المدخلات والتغذية المرتدة من مختلف الخبراء وأصحاب المصلحة في المنظمة . ابدأ بتوزيع بيان بالأهداف على أعضاء فريق العمل . استعن بخبراء في علاقات العمل والضرائب والقانون لمراجعة الأهداف . راجع الأهداف في مدى استجابتها بمعايير الكفاءة الاقتصادية . اطلب من القائمين بالمراجعة أن يقارنوا الأهداف المختلفة مع الاتساق الداخلي لنظام الحوافز ، ولتحديد إذا كان هناك صراع بين الأهداف . لخص التغذية المرتدة ، واستخدمها لتنقيح الأهداف .

●● (أنشطة التصميم Design Activities)

* اختر مزيجاً استراتيجياً من الحوافز مناسباً لمساعد المنظمة في تحقيق أهدافها :
أعد تحديد أساس المرتب للمستويات المختلفة لكل الوظائف . حدد بالنسبة لكل وظيفة الجزء الثابت من المرتب والجزء المتغير في صورة الحوافز المختلفة . أعط وصفاً دقيقاً لأنواع قرارات الحوافز التي تتخذ عند كل مستوى تنظيمي . ضع أدوات وآلية تتسم بالصدق والثبات والموضوعية لقياس الإنجازات في كل وظيفة . كوّن صيغاً للمشاركة في المكاسب أو المشاركة في الأرباح . حدد أنواع الحوافز المالية المختلفة ، ووضح كيف يمكن أن توزع . حدد أيضاً فرص التنمية أمام المهنيين (مثل التدريب والترقية) وإجراءات توزيع هذه الفرص .

* حدد عناصر التصميم :

أثناء الخطوات التمهيدية لتصميم نظام الحوافز ، ابدأ بأقل رقم ممكن لكل نوع من أنواع الحوافز [مثل المرتبات ، ظروف العمل ، المكانة الوظيفية ، والتغذية المرتدة ، فرص النمو للمهنيين ، والتدعيم التدريبي] . ما هو مفتقد في نظام الحوافز يصبح بارزاً أمام أعين الأفراد ، لدرجة أنهم قد يعتبرون بعض أنواع الحوافز مبالغ في أرقامها ، إذا كانت هناك أنواع تم تجاهلها ، أو على الأقل يوضع أرقام ضئيلة بالنسبة لها . تتحدد

مكانة الوظيفة ببعدين رئيسيين : المسؤولية المنوطة بها ، وقيمة المرتب الذى يتقاضاه القائم بالوظيفة . لقب الوظيفة الرنآن بدون مسؤوليات كبيرة أو مرتب عالٍ ، لا يفهم على أنه حوافز. تظهر مشكلة تصميم نظام الحوافز فى تخصيص المبالغ اللازمة لتطبيقه فى ضوء الموارد المحدودة . يمكن لمنظمة ما أن تدفع مرتبات مرتفعة ، إذا كان عدد الأفراد المهنيين قليلا .

- فكّر فى تأثير تعيين من يحملون مؤهلات منخفضة ، ومرتبات قليلة ، حسن إنتاجيتهم باستخدام مساعدات الوظيفة ، والأدوات وأساليب تكنولوجيا إدارة الأداء .

- لا تجعل توزيع المزايا والمنح ، وغيرها من الحوافز المالية يزيد آليا ، اربط المكافآت بزيادة الأداء أو الإنتاجية . تأكد بأنه لا يوجد أى نوع من الحوافز له آثار سلبية على إنتاجية الفرد . على سبيل المثال منح إجازة طويلة للفرد كحافز تكون له نتائج سلبية إذا فقد العمل أياها منتجة .

- كن حريصا فى محاولتك نقل استراتيجيات حوافز من منظمة أخرى . ذلك لأنه إذا كان حافز ما قد حقق نجاحا ملحوظا فى موقف معين ، فإن ذلك لايعنى نجاحه بنفس النسبة فى موقف آخر .

- عندما ينظر أصحاب العمل إلى الحوافز على أنها قوية ، قد يراها العاملون على أنها ضعيفة . أجر مراجعة حقيقية على الحوافز المقترحة مع ممثلى العاملين .

- كن حريصا بالنسبة لنظام الأجور القائم على الأداء ، الذى يتطلب المنافسة بين الأفراد أو الجماعات ، اعمل على وجود مستوى مناسب وصحى من المنافسة ، ولكن تفادى المنافسة المحطمة والتى فى غير صالح الإنتاجية .

* راجع ونقح النظام :

كما ذكر من قبل حاول الحصول على المدخلات من المستشارين والخبراء ، وأصحاب المصلحة فى فريق العمل . اجمع البيانات من ممثلين عن العاملين فى كل فئاتهم الوظيفية عن إدراكاتهم الخاصة بمدى صلاحية وتوازن واتساق الحوافز ، وظّف النتائج التى وصلت إليها فى إجراء التغييرات المناسبة على النظام .

* ادرس وأنشئ مواصفات للأنظمة :

أعد فحص نظام الحوافز لتتأكد بأنه يجيب عن الأسئلة التالية:

- أى أداء ومن يستحق أن يكافأ؟ كيف تختلف مجموعة الوظائف هذه عن تلك؟
- ما الظروف المختلفة التى تعمل تحتها نفس الوظائف؟ كيف يتم تقييم أداء العامل؟
- ما معدل تكرار هذا التقييم؟ ما أنواع الإنجازات التى يكافئها النظام؟
- ما العلاقة بين الأنواع المختلفة من الأداء وبين الأهداف التنظيمية؟
- إذا لم تكن هناك علاقة مباشرة بين أداء الفرد وإنتاجية المنظمة، كيف يمكن أن يتم الربط بينهما؟ من الذى يقيم الأداء؟ من المسئول عن اقتراح حوافز مناسبة؟
- إلى من يذهب وما هى الإجراءات التى يسير عليها الفرد إذا لم يوافق على نتيجة تقييم الأداء؟

* وثق نظام الحوافز :

أعد أدلة الإجراءات، والمساعدات الوظيفية، وجداول القرارات. صمم برنامجا للحاسب الآلى لمراقبة الحوافز والتعويضات التى يقرها النظام. أعد المواد التدريبية، والأدلة الإدارية لتطبيق النظام الجديد.

[تطبيق نظام الحوافز Implementation]

اجعل المعلومات متاحة لكل الأفراد أثناء مرحلتى التحليل والتصميم لنظام الحوافز الجديد، ليس فقط أعضاء فريق العمل ولكن أيضا كل العاملين فى المنظمة يجب أن يكونوا على دراية ووعى بملامح النظام الجديد. ويجب أيضا إتاحة التقارير الدورية عن مدى تقدم العمل فى النظام لجميع أعضاء المنظمة.

قبل البدء فى تطبيق النظام الجديد يجب أن يحضر جميع العاملين ورش عمل Workshops لشرح أبعاد النظام الجديد فى إيجاز. يلعب خبراء تكنولوجيا إدارة الأداء دور هاما فى تدشين النظام الجديد، وبالرغم من التنظيم الدقيق للجهود فى أنشطة التصميم والتقييم والمراجعة والتنقيح، فإن هناك مشاكل دائما تطفو أثناء المراحل الأولى للتطبيق، يجب أن يساعد خبراء تكنولوجيا الأداء الإداريين فى إجراء التعديلات المناسبة. وبعد نجاح عملية التطبيق يجب أن يستمر خبراء تكنولوجيا إدارة

الأداء فى تقديم المساعدات الفنية، وفى تشجيع الإداريين على تطوير و تحديث النظام باستمرار.

● الاتجاهات الحديثة فى الحوافز Current Trends in Incentives

خبراء تكنولوجيا إدارة الأداء أضافوا نظم الحوافز حديثا إلى ذخيرة مشاريعهم فى التدخل. يجب الترحيب بهذا الاهتمام الجديد ، طالما أن معظم أساليب التدخل فى المنظمات تفقد تأثيراتها المنشودة ما لم يتم إجراء بعض التعديلات على نظم الحوافز القائمة .

من أهم مكونات تكنولوجيا إدارة الأداء معالجة المواقف الطارئة التى تحتاج إلى تدعيم ، وتمثل المستحقات والحوافز الأشكال الرئيسية للتدعيم فى مواقع العمل المختلفة ، قد يعانى خبراء تكنولوجيا إدارة الأداء بعض الشئ من ضيق الرؤية حيث يركزون على الإنجازات أو الأداء القابل للقياس الكمي بدلا من الاهتمام بكل أوجه النظام ، حيث إن نظم الحوافز معقدة الأنشطة ، فإنها غالبا تتطلب تدعيما فنيا من خبراء فى الاقتصاد وعلاقات العمل والقانون .

يشهد حقل تصميم نظم الحوافز الآن تغييرات هامة وتأثيراً من اتجاهات متعددة:

أولاً : تغيير قوى العمل تغيرا كثيراً : كثرة الأقليات ، وكبار السن ، والأجانب فى المنظمات ، وأصبحت هذه المجموعات تؤثر على مفهوم الفرصة البديلة . أثرت هذه العوامل بسرعة فى طبيعة حزمة الحوافز .

ثانياً : أدلة الإثبات فى القضايا العمالية أصبحت حقيقة تدركها المنظمات . أصبح التساوى فى ظروف العمل يتطلب التساوى فى الأجر ، وليس لنفس الوظيفة ، ولذلك تسعى المنظمات إلى توثيق إجراءاتها وأدلتها التنظيمية لتصبح مستندات دفاعية أمام المحاكم عند اللزوم فى القضايا المتعلقة بالأجور والتعويضات ونظم الحوافز .

ثالثاً : طبيعة العمل فى تغير مستمر ، فقد انتقلنا من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات ، حيث نتوقع أنواعاً جديدة من الأداء ومن النتائج . سوف تشجع التكنولوجيا العالية على الاتصال عن بعد المشاركة فى الوظيفة Job sharing . الفصل بين الأفراد ورؤسائهم من حيث المكان سواء على مستوى الدولة أو مستوى المنظمة . هذه الاتجاهات تتطلب مداخل جديدة لقياس الإنجازات ، وتصميم نظم الحوافز .

سياسة إدارة المسار الوظيفي [مدخل الفرد]

نموذج لإدارة المسار الوظيفي

A Model of Career Management



قبل أن نحدد معنى المصطلح «إدارة المسار الوظيفي» أو تنمية المسار الوظيفي من الضروري أن نفهم أولاً معنى المسار الوظيفي Career . يوجد مدخلان لذلك :

المدخل الأول : يمكن النظر إلى المسار الوظيفي على أنه خاصية معدة مسبقاً لعمل ما أو منظمة ما . على سبيل المثال : المسار الوظيفي للقانون : طالب قانون - مندوب قانوني - موظف قانوني - عضو في مؤسسة قانونية - رئيس وحدة في مؤسسة قانونية - قاض - اعتزال الخدمة . أما في المنظمات فالمسار الوظيفي سلم للتحرك إلى أعلى في مجال الخدمة داخل المنظمة : التحرك في الوظيفة التسويقية - مندوب مبيعات - مدير منتج - مدير فرع - مدير منطقة تسويقية - نائب الرئيس للتسويق .

المدخل الثاني : ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه خاصية في الفرد وليس العمل أو المنظمة حيث إن كل فرد تتراكم لديه مجموعة متميزة من الوظائف - المراكز الوظيفية والخبرات . يقود ذلك إلى القول أو الإقرار بأن كل فرد يسلك مساراً وظيفياً متميزاً . ولكن داخل هذا المنظور الفردي ظهر عدد من تعريفات المسار الوظيفي كل منها يعكس فكرة معينة يتضمنها معنى المسار الوظيفي ، يرى البعض المسار الوظيفي على أنه التقدم والترقية ، وهو المعنى الذي يخدم موضوع الأداء . البعض الآخر ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه المهنة «Profession» فهم يرون الأطباء والمحامين والمهندسين على أن لهم مساراً وظيفياً أما التجارين والميكانيكيين والكتبة ، فليسوا من عداد أصحاب المسار الوظيفي ، ولكن ماذا تعني بإدارة المسار الوظيفي ؟

●● إدارة المسار الوظيفي : Career Management

مثل مفهوم المسار الوظيفي ، نجد أن تعريف إدارة المسار الوظيفي متعدد الزوايا ولكننا سوف نركز على التعريف الذي يخدم موضوع هذا الفصل .

لكي تدير مسارك الوظيفي ، يجب أن تتخذ قراراً أو على الأصح سلسلة قرارات :

- هل يجب أن يكون مسارك الوظيفي : الحاسب الآلى أو التسويق أو العمل الاجتماعى ؟

- هل نقبل العمل فى شركة الكابلات الكهربائية أم هيئة الأرصاد الجوية أو تواصل دراساتك العليا بدلاً من ذلك ؟ هل يجب أن تغير صاحب العمل الذى تعمل معه ؟ هل منتصف الطريق فى المسار الوظيفى [منتصف العمر أيضاً] يمثل بالنسبة لك محافظة على الحياة أم كارثة ؟

بالرغم من أن كل هذه الإيضاحات مختلفة فى طبيعتها من جهة ، إلا أنها جميعها تشابه من جهة أخرى ، حيث تتطلب كلها اتخاذ قرار . إذا لم يتخذ الفرد القرار بنفسه سوف يتخذه له شخص ما آخر : الشركة ، الأبوين ، أحد الأزواج أو الصديق . يمكن تعريف إدارة المسار الوظيفى بأنه العملية التى من خلالها يمكن للأفراد أن يضعوا ويطبقوا ويراقبوا أهداف واستراتيجيات نمط حياتهم الوظيفية . إنه عملية مستمرة ويتناول الفرد خلالها الأنشطة التالية :

- ١- يجمع المعلومات المناسبة عن نفسه ، وعن مجالات العمل .
- ٢- يكون صورة صحيحة عن قدراته ، اهتماماته ، قيمه ، ونمط الحياة الذى يفضلها والبدائل المتاحة أمامه : العمل ، الوظيفة ، والمنظمة .
- ٣- يضع أهداف مساره الوظيفى فى ضوء المعلومات السابقة .
- ٤- يضع ويطبق استراتيجية لتحقيق أهدافه فى الخطوة السابقة .
- ٥- يحصل على تغذية مرتدة عن مدى فعالية الاستراتيجية ومناسبة الأهداف .

•• نظرة شاملة لنموذج إدارة المسار الوظيفي :

فى العلوم الاجتماعية النموذج : نسخة صغيرة تمثل شيئاً حقيقياً . فالنموذج مماثلة بعناية كبيرة ، يحتوى النموذج على مجموعة من المتغيرات التى تنتمى إلى بعضها البعض بطريقة محددة ، لكى يمكننا أن نفهم بطريقة أفضل جزءاً من الأحداث التى تجرى فى محيطنا .

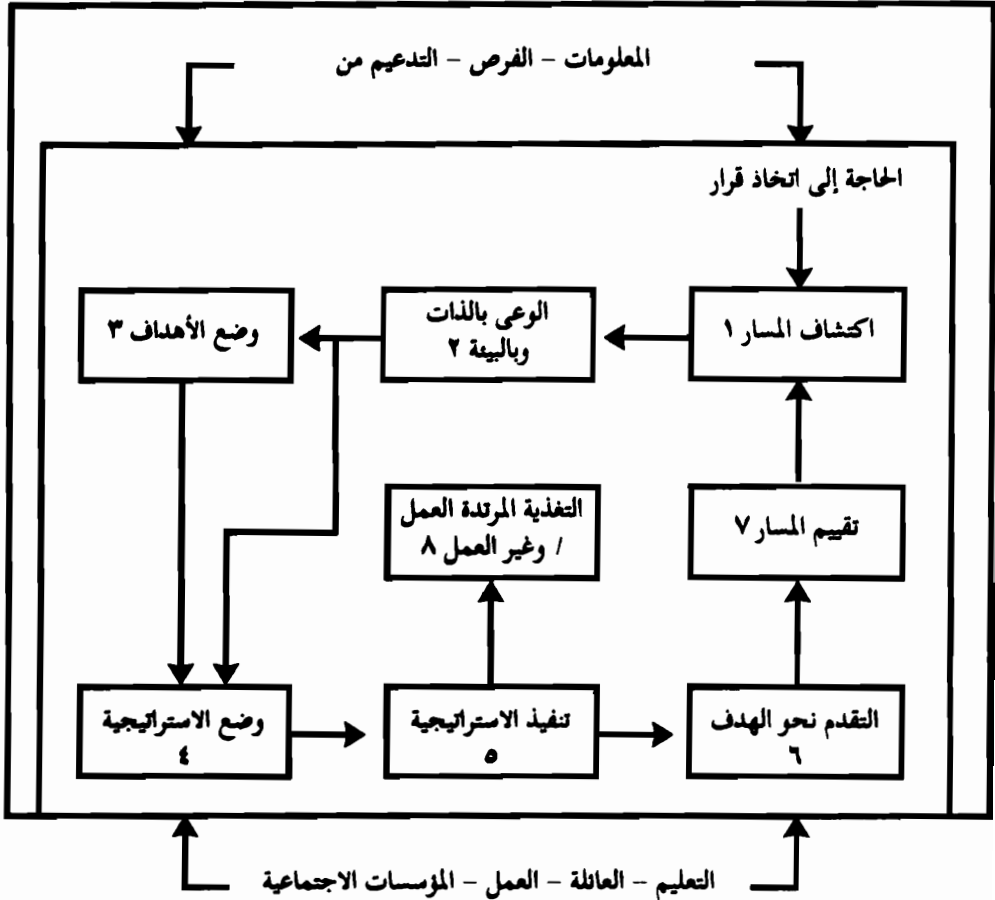
نموذج إدارة المسار الوظيفى وصفى بطبيعته ، أى أنه يصف كيف يجب أن يدير الأفراد مسارهم الوظيفى ، وإن كان لا يدير كل شخص مساره الوظيفى بهذا النمط ،

ولكن الأنشطة الممثلة فى النموذج يمكن أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة للفرد . سوف تصبح أسباب هذا الافتراض واضحة عندما نتحدث عن أجزاء النموذج .

يوضح الشكل رقم (٢٢) النموذج المقترح .

شكل رقم (٢٢)

النموذج المقترح لإدارة المسار الوظيفى [مدخل الفرد]



قبل أن نحدد المتغيرات الأساسية فى النموذج بصريه مصليه عرض دورة إدارة المسار الوظيفى من خلال مثال مبسط .

[مهندس كيميائى شاب يراجع ويتأمل مستقبله فى الشركة التى يعمل بها مع أنه يستمتع بعمله كمهندس استشارى ، ولكن المسار الوظيفى فى المصنع شد انتباهه أكثر من العمل فى المكاتب ، كان يمكنه الانتظار واتباع الخطة التى وضعتها له الشركة ،

ومع ذلك فقد قرر أن يكون له دور فى إدارة مساره الوظيفى بنفسه . كان عليه أن يتخذ بعض القرارات [الخطوة الأولى] طبقا لنموذج إدارة المسار الوظيفى تتطلب من صاحبنا المهندس أن يبدأ نشاطا لاكتشاف المسار الوظيفى المرغوب . أى يجب عليه جمع المعلومات عن نفسه أولا [ما الذى يفضل أن يعمل ؟ أين توجد مواهبه ؟ وأهمية العمل فى حياته عامة ؟] ، ثم عن الوظائف المتاحة داخل وخارج المنظمة [مالذى يفعله بالضبط مدير المصنع ؟] . ما هى مرتبات المهندسين الكيميائيين ذوى الخبرة ؟ وما هو نظام العمل فى منظمته والمنظمات الأخرى ؟ هل من السهل الانتقال من الوظائف الاستشارية إلى وظائف خط السلطة المباشرة ؟ وكيف تتم الترقية فى الحالات المختلفة ؟

إذا تم تنفيذ الخطوة الاستكشافية بنجاح فسوف يتمكن صاحبنا من معرفة حقيقة نفسه والوعى بالظروف البيئية المحيطة [الخطوة الثانية] . كان عليه أن يتعمق فى فهم قيمه ، واهتماماته ، ومواهبه ، وأن يكون مطلعاً على البدائل المتاحة للوظيفة والمتطلبات والفرص والعقبات فى البيئة .

حينما يمسك المهندس الكيميائى بزمام المعلومات عن نفسه وعن بيئته يصبح فى إمكانه أن يختار هدفا لمساره الوظيفى ويسعى إلى إنجازه [الخطوة الثالثة] . فى حالتنا هذه ، يمكن أن يكون الهدف أن يحصل على وظيفة «مساعد مدير المصنع» لفترة محددة تحت الاختبار ، ثم يتحرك إلى وظيفة فى إدارة هندسة المشروعات ، أو قد يبقى فى مكانه إلى سنوات قادمة .

إن وضع هدف أو أهداف واقعية يمكن أن يساعد على وضع [الخطوة الرابعة] وتنفيذ [الخطوة الخامسة] استراتيجية المسار الوظيفى ، والتى تعنى خطة من الأنشطة يتم تصميمها لتحقيق هدف المسار المرغوب . على سبيل المثال ، إذا رغب صاحبنا فى أن يتقلد منصب مساعد مدير المصنع ، فعليه أن يجتاز مجموعة من البرامج التدريبية والندوات الخاصة بتنمية الإدارة والتى تمولها الشركة ، بالإضافة إلى تشجيع رئيسه لإسناد بعض المهام الإدارية له فى وظيفته الحالية ، وأن يتعلم الكثير عن العمليات التشغيلية فى المصنع الذى سوف يذهب إليه .

تنفيذ الاستراتيجية يمكن أن يؤدى إلى تقدم ملحوظ تجاه هدف المسار المنشود ، [الخطوة السادسة] . إذا اختار مهندسنا خطة واقعية وحكيمة ، فالاحتمال الأكبر أن

يحقق هدفه بصورة أفضل مما لو لم يضع لنفسه استراتيجية أو كانت له استراتيجية غير مناسبة.

يوفر تنفيذ استراتيجية المسار الوظيفي تغذية مرتدة مفيدة للفرد ، هذه التغذية المرتدة بالإضافة إلى المعلومات التي يحصل عليها الفرد من مصادر أخرى سواء متعلقة بالعمل أو غير العمل [الخطوة السابعة] تمكن الفرد من تقييم مساره الوظيفي [الخطوة الثامنة] . تساعد المعلومات الإضافية التي تتولد من عملية التقييم الفرد على أن يبدأ رحلة جديدة لاكتشاف المسار الوظيفي إذا لزم الأمر . انظر السهم الذي يربط الخطوة الأخيرة بالخطوة الأولى . إنها دورة أخرى .. وهكذا .

على سبيل المثال ، قد يكتشف المهندس المذكور أن أدائه كان ضعيفا فى النواحي الإدارية لوظيفته الجديدة ، قد يستحث هذا صاحبنا إلى التفكير فى تغيير هدفه بحيث لم يعد راغبا فى دخوله خط السلطة المباشرة ، وقد يحتفظ بالهدف ولكنه يراجع الاستراتيجية (انظر السهم من الخطوة الثانية إلى الخطوة الرابعة) . على سبيل المثال ، قد يفكر فى الحصول على درجة جامعية فى الإدارة . واختصارا ، فإن دوره إدارة المسار الوظيفي تعتبر عملية لحل المشكلات واتخاذ القرارات يتم تجميع المعلومات لكى يعي الأفراد بأنفسهم وبالبئية المحيطة بهم . توضع الأهداف ، وتعد الاستراتيجيات وتنشأ الخطط وتنفذ ، ويتم الحصول على التغذية المرتدة عن المسار الوظيفي الحالي .

لا يعيش الأفراد الذين يسرون على منوال هذا النموذج فى فراغ . فإذا نظرنا إلى الإطار الذى يحيط بالنموذج . نجد أن مزايا الاكتشاف ، ووضع الأهداف ، والاستراتيجيات ، والتغذية المرتدة تعتمد غالبا على التدعيم الذى تتلقاه من أشخاص عديدين ومن المنظمة ، على سبيل المثال ، برامج النصح والإرشاد التى يقدمها زملاء المهنة ، نظام تقييم الأداء (ورش) تقييم الذات وبرامج التدريب التى توفرها المنظمات ، بالإضافة إلى الحب والتوجيه والتدعيم من الأسر ، كل ذلك يساهم فى الوصول إلى مسار وظيفي فعال .

يعتمد نجاح تطبيق نموذج إدارة المسار الوظيفي بوجه خاص على مدى استعداد وقدرة المنظمة لمشاركة المعلومات مع العاملين بها وتوفير الموارد اللازمة ، وتدعيم الأفراد فى محاولاتهم الجادة لإدارة مسارهم الوظيفي .

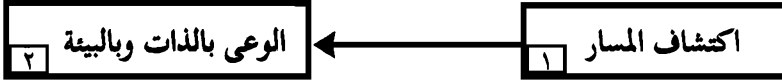
•• النظريات والأبحاث حول عملية إدارة المسار الوظيفي :

نحاول الآن مناقشة النظريات والأبحاث التي تشكل الأساس الذي قام عليه بناء نموذج إدارة المسار الوظيفي ، سوف نتحرك من الخطوة الأولى : اكتشاف المسار إلى الخطوة الأخيرة : تقييم المسار . محددين المصطلحات الرئيسية ، مقدمين الخلفية النظرية لكل متغير في النموذج ، مع تلخيص الأبحاث المرتبطة بالموضوع .

يقوم النموذج على افتراض بأن الأفراد سوف يكونون أكثر إنجازاً وأكبر إنتاجية عندما تتناغم وتنسجم أعمالهم وخبراتهم مع رغباتهم وطموحاتهم .. يكون الأفراد أكثر رضاً عن اختياراتهم لمسارهم الوظيفي ومهنتهم ، عندما تتفق خبراتهم العملية مع حاجاتهم وقيمهم ، وتفضيلات أنماط حياتهم ، يتحسن أداء الفرد في المسار الوظيفي . عندما تكون متطلبات الوظيفة من السلوكيات والقدرات متوافرة لدى الفرد ولهذه الأسباب فإن نموذج إدارة المسار الوظيفي يحاول تنظيم التوافق ، أو التحسين بين الفرد وبيئته الوظيفية .

•• اكتشاف المسار الوظيفي . Career Exploration

تتطلب خطوة اكتشاف المسار الوظيفي جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بقضايا المسار الوظيفي .



هناك سبب قوى في وجود خطوة اكتشاف المسار الوظيفي ضمن نموذج إدارة المسار الوظيفي . يحتاج معظم الناس إلى تجميع المعلومات ، ولذلك يصبحون أكثر وعياً بقيمتهم واهتماماتهم ومواهبهم ، بالإضافة إلى الفرص والعقبات في بيئاتهم الوظيفية . ومن المفترض أنه كلما زادت كثافة وعمق وتناسب أنشطة اكتشاف المسار الوظيفي ، يصبح الأفراد أكثر وعياً بكياناتهم الشخصية وعالم أعمالهم .

لماذا يزيد اكتشاف المسار من الوعي ؟ أولاً : قد لا يعرف الأفراد أنهم يمتلكون من الخصائص الجيدة أكثر مما يظنون . على سبيل المثال ، قد لا يكون لديهم إدراك واضح عن متطلباتهم الحقيقية من وظيفتهم أو من حياتهم . ربما لأنهم لم يسبق لهم التفكير في هذه الأمور أو لأن القرارات الماضية الخاصة بهم كانت توجه بما يريده الآخرون أكثر مما يريدونه هم أنفسهم . غالباً يريد الأفراد جمع البيانات اللازمة لزيادة وعيهم في هذه المجالات .

أكثر من ذلك ، قد تكون فطنتهم وبصيرتهم بما لديهم من مواهب ناقصة . على سبيل المثال ، ربما لم يفكروا قط بأن النجاح الذى تحققه المنظمة يرجع فى جزء كبير منه إلى مهاراتهم فى الإقناع وإقامة العلاقات الشخصية مع العملاء ، أو أن إنجازاتهم فى فرق العمل الخاصة أظهرت أنهم يتمتعون بصفات قيادية متميزة بالإضافة إلى أنهم فى مناسبات معينة قد يبالغون فى قدراتهم ويقيمون أنفسهم بأنهم موهبون فى مجالات معينة على غير الواقع والحقيقة ، والعكس أيضا صحيح ، فقد نجد بعض الأفراد يقللون من شأنهم باستمرار . لهذه الأسباب فإن اكتشاف المسار الوظيفى خطوة هامة وضرورية لإعطاء الفرد صورة صادقة وكاملة .

وفى نفس المجال ، فإن معرفة المزيد عن الأعمال والمنظمات والفرص ، يمكن أن تتوافر عن طريق الأنشطة الفعالة لاكتشاف البيئة التنظيمية ، من المعروف على سبيل المثال أنه يمكن أن تنشأ لديهم توقعات عن الوظائف أو المنظمات غير حقيقية ، ومرة أخرى الاكتشاف الدقيق يساعد فى توضيح البدائل والاختيارات

●● أنماط اكتشاف المسار الوظيفى :

من المفيد أن تفكر فى تخطيط خطوة اكتشاف المسار الوظيفى من منطلق نمط المعلومات التى تسعى إلى الحصول عليها . على سبيل المثال « اكتشاف الذات - Self Exploration » يمكن أن يمد الفرد بوعى أكبر بخصائصه الشخصية . فقد يضع الأفراد أيديهم على فهم أعمق للأنشطة التى يريدونها وتلك التى لا يريدونها [اهتماماتهم] . وقد يختبرون كم حجم التحدى [أو الأموال / أو الأمان / أو الرحلات] التى يريدونها من وظائفهم [قيمة العمل] . وكما سبق ذكره فإن اكتشاف الذات يمكن أن يوفر معلومات جوهرية عن القوة أو الضعف أو المواهب والحدود . وأخيرا يمكن أن يحقق فهم الذات للفرد فهما أعمق عن التوازن المطلوب بين أنشطة عمله ومتطلبات أسرته ، ووقت فراغه ، والذى يتفق مع نمط حياته المفضل .

●● اكتشاف البيئة :

كما يدل العنوان ، يساعد المرء على أن يتعلم أكثر عن مظاهر البيئة المحيطة . بالنسبة للطالب أو [أى فرد يفكر فى تغيير مساره الوظيفى] فإن اكتشاف البيئة من المحتمل أن يركز على سوق الوظائف ، ماذا يفعل بالضبط محللو النظم ؟ ما هى المهارات المطلوبة للمسار الوظيفى الخاص بالهندسة الكهربائية ؟ ما الفرق بين مسار

وظيفى محاسبى فى قطاع خاص أو قطاع عام ؟

بالنسبة لمن يعملون بالفعل فإن اكتشاف البيئة قد يعنى التوجه نحو الوظائف البديلة داخل منظمة معينة . فى هذا الإطار يمكن أن يمد الاكتشاف الفرد بمعلومات عن وظيفته الحالية أو الوظائف البديلة فى المستقبل ، ما هى الوظائف التى سوف أكون مؤهلاً لها خلال سنتين أو ثلاث سنوات ؟ ما هى الخبرات المطلوبة للانتقال من وظيفتى الحالية التى فى خط السلطة إلى وظيفة استشارية معينة ؟ هل خط المسار الوظيفى الحالى يحتمل أن يصل إلى طريق مسدود بالنسبة لى فى سنوات معدودة ؟

يساعد اكتشاف البيئة الفرد أيضاً على أن يضيف إلى معلوماته الكثير عن المنظمات البديلة أو عن منظمة معينة ، مع عمق أكبر . أحد الأفراد الذى يشغل وظيفة تسويقية ، قد يوفر له اكتشاف البيئة - اختياراً أو عمداً - معلومات عن الأفضلية النسبية للعمل فى الصناعات الكيميائية بدلاً من صناعة الموضة أو احتمالات الترقى فى شركة ما أفضل منها فى أخرى . يمد اكتشاف البيئة الأفراد بمعلومات قيمة عن منظماتهم الحالية . من هو العضو فى المنظمة المستعد والقادر على تدعيمى ؟ من الذى يحصل على مكافآت ؟ ما هى فرص التدريب والتنمية المتاحة بالنسبة لى ؟

يدخل ضمن اكتشاف البيئة عامل مهم جداً بالنسبة للأفراد ، إنه عائلاتهم . يوفر اكتشاف البيئة فى هذا الخصوص معلومات عن حاجات وتطلعات الأسرة ، قيم المسار الوظيفى للزوج أو الزوجة ، والعلاقة بين حياة الفرد العملية والأسرية .

●● تأثير اكتشاف المسار على إدارة المسار الوظيفى؛

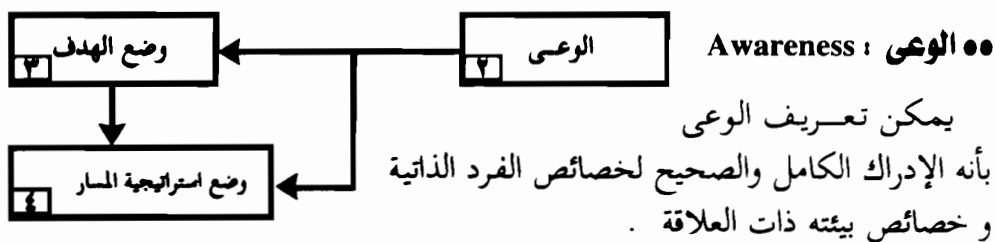
توصى الأبحاث بأن اكتشاف المسار الوظيفى له تأثير إيجابى على إدارته ، أكثر هذه النتائج أهمية وأسرعها تأثيراً يتمثل فى إثراء الوعى عن النفس وعن البيئة . أجريت مجموعة من الدراسات خلال العقد السابق أظهرت أنه كلما زادت جهود خريجي الجامعات والمعاهد فى اكتشاف المسار الوظيفى ، زاد وعيهم بأنفسهم وبمسارهم الوظيفى المختار . كما أن هناك نماذج معدة لذلك يمكن أن تضاعف المعلومات التى يحصل عليها الأفراد أثناء عملية البحث عن وظيفة The Job- research Process .

أشارت البحوث والدراسات أيضاً أن اكتشاف المسار الوظيفى يمكن أن يساعد الأفراد فى وضع أهداف لمجال عملهم ، ذلك لأن التركيز وجودة الاكتشاف وليس

الكمية يسهل عملية وضع الأهداف، بالإضافة إلى أن قرارات الأفراد المتعلقة بأعمالهم تميل إلى أن تكون أكثر مناسبة وإرضاء عندما يسبقها جهود استكشافية مكثفة .

في دراسة مسحية قام بها بعض الباحثين تناولت مجموعة من طالبي الوظائف لدخول سوق العمل ، أظهرت بوضوح أهمية جهود اكتشاف المسار الوظيفي ، لقد وجد أن الأفراد الذين بذلوا جهوداً مكثفة أكثر من غيرهم ، قد أجريت معهم مقابلات عمل أكثر ، وقدمت لهم عروض عمل أكبر ، وحصلوا على مرتبات أعلى ، وحققوا توقعاتهم عن الوظيفة بنسبة أعلى . يساعد اكتشاف المسار الوظيفي أيضاً الأفراد في وضع استراتيجيات أفضل لمسارهم الوظيفي .

واختصاراً ، فإنه يمكن لاكتشاف المسار الوظيفي أن يساعد الأفراد على أن يصبحوا أكثر وعياً بأنفسهم وبالبيئة المحيطة بالعمل ، ويضعوا أهداف وقرارات مسارهم وينووا استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف . إنه أيضاً يفترض أن الاكتشاف يجعل إدارة المسار الوظيفي أكثر فعالية وكفاءة عندما يوضع على قاعدة صلبة من المعلومات .



في نموذج إدارة الأداء الوظيفي ، تحدثنا عن أن الوعي العميق بالذات وبالبيئة المحيطة يساعد الفرد على وضع أهدافه واستراتيجيته المتعلقة بمساره الوظيفي وبالتالي فإن التوعية مفهوم محوري لتنمية المسار الوظيفي .

قد لا يجادل الكثيرون في أنه من الصعوبة الكبيرة وضع أهداف واقعية في غيبة رؤية صحيحة عن الذات والبيئة . على سبيل المثال - كيف يمكن وضع أهداف واقعية لكي يصبح الفرد خبيراً إكتوارياً في شركة تأمين ، دون أن تكون لديه صورة واضحة عن واجبات ومتطلبات ومكافآت وظائف الإكتواريين ، بالإضافة إلى تقييم ذاتي صحيح عن مواهب واهتمامات الفرد في هذه المجالات؟ ولكي نتوسع في هذا المثال ، كيف يقرر الفرد بعقلانية إذا كان يفضل البقاء في وظيفة الإكتواري أو يريد التحرك إلى مسار الإدارة العامة ، دون أن يكون لديه فهم واضح عن دوافعه وقدراته التي يمكن أن تساعد أو تعرقل مسار العمل الإداري ؟

لا يعنى هذا أن الأفراد لديهم دائماً الوعى بأنفسهم وباختياراتهم عندما يضعون أهدافهم أو يتخذون قراراتهم . وفى الواقع ، إننا جميعا يمكن أن نتخذ قرارات متعلقة بمسارنا الوظيفى على أساس معلومات متحيزة أو محرفة أو موضوعة فى قالب ثابت لا يتغير ولا يتبدل Stereotyped ، النقطة التى نريد التأكيد عليها هنا أن الأهداف يمكن أن تكون أكثر مناسبة وأكثر واقعية عندما توضع على أساس صورة صحيحة عن الذات والبيئة وكما سبق القول فإن الكثير من الدراسات والبحوث دعمت هذه الفكرة . ومن ثم فإن النتائج كلها تقريبا تقترح اعتبار الوعى خطوة أساسية فى إدارة المسار الوظيفى .

●● هدف المسار الوظيفى : Career Goal

يطلق على المخرجات التى يرغب الفرد فى تحقيقها من مساره الوظيفى : هدف المسار الوظيفى .



من أهم النتائج التى وصلت إليها البحوث والدراسات فى أدبيات السلوك التنظيمى أن العاملين الذين يلتزمون بأهداف محددة ، وتستثار قدراتهم أكثر تميزاً فى أدائهم من الذين ينقصهم وجود أهداف أو التزام لهذه الأهداف . يمتاز الفرد الذى يضع هدفاً لمساره الوظيفى فى أنه يستطيع أن يوجه جهوده بطريقة مركزة نسبياً . ونضرب لذلك مثلاً مندوب المبيعات الذى يضع أمامه هدفاً لكى يصبح مدير تسويق منطقة ، يستطيع أن يضع إستراتيجية حول هذا الهدف . وبدون وجود هدف صريح وواضح يصعب بناء خطة عمل للتنمية .

لا يحتاج وضع هدف للمسار الوظيفى أن يتضمن بالضرورة الترقية Promotion بل إن الهدف المناسب للمسار الوظيفى قد يكون التحرك الأفقى فى نفس المنظمة أو فى أكثر من منظمة . وفى الواقع فإن هدف المسار الوظيفى لا يجب أن يتضمن تغيير الوظيفة أساساً .

قد يكون هدف المهندس الاستشارى أن يبقى فى نفس وظيفته ، بينما يعمل على تحسين قدراته ومهاراته الفنية ، ويزيد من مسؤوليات وظيفته .

ويمكن القول بصفة عامة بأنه كلما كان هدف المسار الوظيفى أكثر تحديداً، كان وضع استراتيجية لتحقيق ذلك الهدف أكثر مثالية . على سبيل المثال فإن المحلل المالى

الذى هدفه أن يصبح مدير إدارة مالية خلال ثلاث سنوات، يمكنه أن يجمع المعلومات عن التدريب والخبرات التعليمية، والمهام الوظيفية التى تساعده فى الحصول على الوظيفة المرغوبة. بينما هناك محلل آخر هدفه أن يصبح غنياً أو أن يستمتع بحياته. سوف يتعثر فى عمله بسبب أن الهدف غير مناسب لطبيعة عمله.

مع أن كثيراً من الكتاب الذين ناقشوا إدارة المسار الوظيفى تعرضوا لأهمية وضع الأهداف، ولكن البحوث قليلة جداً المتعلقة بأهداف المسار الوظيفى. لقد وجد أحد الباحثين أن المديرين الذين يضعون أهدافاً لمسارهم الوظيفى كل سنتين أو كل سنة كانوا أكثر تفاؤلاً عن حياتهم الوظيفية مقارنة بزملائهم الذين لم يحددوا أهدافهم.

وإنه كلما كان الفرد أكثر التزاماً تجاه أهدافه، كانت استراتيجية تحقيق أهدافه أكثر احتمالاً أن تكون ناجحة وفعالة. يرتبط وضوح أهداف وخطط المسار الوظيفى بزيادة مستوى فعالية المسار الوظيفى ومرونته، والاندماج الوظيفى، وإجراء بحوث وظيفية ناجحة كما يشير العديد من الكتاب إلى ذلك.

●● استراتيجية المسار الوظيفى : Career Strategy

تعنى استراتيجية المسار الوظيفى تصميم سلسلة من النشاطات لمساعدة الفرد فى تحقيق هدف مساره الوظيفى.



تضع كثير من المنظمات خططاً استراتيجية لكل تساعد فى تحقيق أهدافها. يطبق نفس مبدأ التخطيط الاستراتيجى على إدارة المسار الوظيفى^(١) والمفهوم هنا يعنى : وضع برامج العمل والتعليم والخبرات التنموية المرتبطة، التى تحدد اتجاه وتوقيت وتتابع الخطوات اللازمة لتحقيق هدف محدد للمسار الوظيفى. تتفق نفس أساليب تخطيط الأنشطة المطبقة فى منهج الإدارة بالأهداف وتخطيط المسار الوظيفى مع مفهوم استراتيجية المسار الوظيفى.

وكما يقول أحد الكتاب بأن تقدم المديرين فى وظائفهم يبدو أنه ليس له علاقة بمستوى تعليمهم الرسمى أو سنوات خدمتهم بل بسلوكهم الاستراتيجى فى الانتماء إلى إحدى المنظمات أو الهيئات السياسية أو الاجتماعية، وأن أكثر المديرين تحركاً فى

(١) انظر الفصل الخامس.

الوظائف سرعان ما يرتدون زى المدير العام التنفيذى . إن مثل هؤلاء المديرين يهتمون بإدارة مسارهم الوظيفى ، ولا يعتمدون على مسألة الولاء والانتماء ، وأداء واجباتهم بجدية وتفان أو الخضوع لرؤسائهم أو الاحترام الدائم لجميع أعضاء المنظمة ، ربما يكون منهج الولاء كان ينتج آثاره فى الماضى ، ومع ذلك فإن ظروف بيئة العمل التنافسية فى أيامنا هذه ربما تتطلب أفرادا أصحاب خبرات كبيرة وليست مدد خدمة طويلة .

ركزت البحوث العملية الحالية للكشف عن أنواع الاستراتيجيات ، التى يستخدمها العاملون [أو يعتقدون أنهم يجب أن يستخدموها] لتحسين الفرص المتاحة فى مسارهم الوظيفى . يقدم المنهج النمطى للبحوث الآن قائمة بالنشاطات الاستراتيجية الممكنة -[على سبيل المثال ، جعل رئيسك المباشر على وعى بالتكليفات والمهام التى تريدها] - للمديرين ، ثم يترك لهم تقييم عدد المرات التى يمكنهم فيها استخدام استراتيجية معينة أو كيف يرون أهمية الاستراتيجية لتحقيق ترقية أو تقدم فى الوظيفة . يتم بعد ذلك تحليل تقييم المديرين إحصائيا لتحديد الأنماط المختلفة للسلوك الاستراتيجى للمسار الوظيفى .

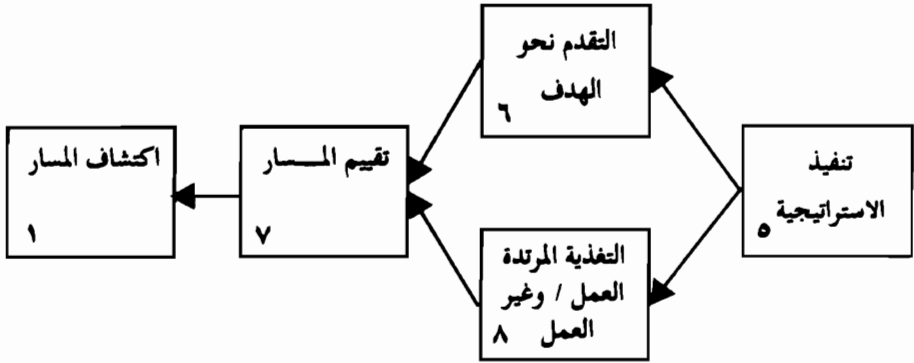
لقد أظهرت هذه الدراسات أنه يوجد سبعة أنماط أساسية فى استراتيجيات المسار الوظيفى :

- ١- الأهلية فى الوظيفة الحالية .
- ٢- الاندماج القوى فى العمل [العزيمة وطول وقت العمل] .
- ٣- تنمية المهارات [التدريب وخبرة الوظيفة] .
- ٤- تنمية الفرص المتاحة [تسمية الذات - المهام البارزة - شبكة اتصالات قوية] .
- ٥- إنشاء علاقات اجتماعية مدعّمة [مع خبراء النصح والإرشاد - مع الراعى لشئونك لا مع الزملاء] .
- ٦- بناء صورة ذهنية [تحمل انطباعات النجاح] .
- ٧- الإلمام بالحيل التنظيمية Organizational Politics

•• تقييم المسار الوظيفى : Career Appraisal

تعتبر خطوة تقييم المسار الوظيفى عن العملية التى يحصل بموجبها الأفراد

ويستخدمون التغذية المرتدة المتعلقة بالمسار الوظيفي . يوضح الشكل التالي هذه العملية:



في العمل كما في كل نواحي الحياة ، يحتاج الأفراد إلى معرفة كيف يتقدمون . تساعد التغذية المرتدة البناءة الأفراد على تحديد ما إذا كانت أهدافهم واستراتيجياتهم مازالت تؤتي ثمارها . تقييم المسار الوظيفي الذي يساعد الفرد على مراقبة خط سير مساره الوظيفي يمثل دور التغذية المرتدة في إدارة المسار الوظيفي .

يمكن أن يحصل الفرد على التغذية المرتدة الخاصة بالمسار الوظيفي من مصادر متعددة . تنفيذ استراتيجية المسار الوظيفي في جوهرها يعتبر مصدر هام للتغذية المرتدة سواء عن حياة العمل أو غير العمل . على سبيل المثال ، العمل في أيام الراحة الأسبوعية [التوسع في الاندماج في عمل] يمكن أن يجعل رؤسائك يشنون عليك بينما أفراد أسرته يغضبون منك .

المشاركة في جلسة تدريبية أو إقامة علاقة حميمة مع ناصحين أمناء ، يمكن أن يتعلم الأفراد من خلالها دروساً مفيدة عن أنفسهم ، وعن وظائفهم ومنظمتهم . يمكن أيضاً الحصول على التغذية المرتدة عن مدى التقدم نحو أهداف محددة من الرؤساء في جلسة تدريبية أو لقاء في مقابلة تقييم الأداء ، من الزملاء ، أو من أفراد آخرين ذوي مكانة وظيفية .

وبصرف النظر عن المصدر الخاص فإن المعلومات التي تصدر عن تقييم المسار الوظيفي تغلق دائرة إدارة المسار الوظيفي لنبداً من الخطوة الأولى : اكتشاف المسار لإثراء وعي الفرد بنفسه وبيئته وهكذا .

وكما سبق ذكره فإن عملية تقييم المسار الوظيفي قد تقود إلى إعادة فحص أهداف المسار الوظيفي . إن التغذية المرتدة التي يحصل عليها الفرد من مصادر العمل أو غيرها يمكن أن تدفعه أو تقوده إلى تغيير الهدف . قد يقتنع الفرد نتيجة استجابة حماسية في

ندوة تدريبية أو مراجعة أدائه المتميز فى المشروع الجديد ، بأن هدفه للوصول إلى مستوى إدارى أعلى يبقى مرغوباً وقابلًا للتحقيق ، والعكس أيضا صحيح ، حيث أن خيبة الأمل والإحباط ، قد يدفعان الفرد إلى تعديل أهدافه .

يؤثر أيضا تقييم المسار الوظيفى على السلوك الاستراتيجى للفرد ، على سبيل المثال فى أثناء جلسة تغذية مرتدة خاصة بتقييم الأداء ، قد يتفق الرئيس والمرؤوس على أن الجرعة الإضافية من التدريب الرسمى غير ضرورية ، ولكن الاحتكاك مع أعضاء الإدارة العليا خلال تكليفات العمل الجديدة مهم جداً . فى هذه الحالةبقى الهدف قائما ، ولكن استراتيجية تحقيقه تعدلت .

واختصاراً ، توفر عملية تقييم المسار الوظيفى دائرة مغلقة للتغذية المرتدة تجعل عملية اكتشاف المسار الوظيفى دائمة ومستمرة ، وبالتالي إدارته فى دورات متكررة . لا يكاد يخلو كتاب فى أدبيات الإدارة من ذكر فائدة التغذية المرتدة فى التعلم وأداء الواجبات الوظيفية بفاعلية وكفاءة . ومن ثم فإن التغذية المرتدة كآلية للتصحيح الذاتى للأداء تطبق بنفس المنطق فى إدارة المسار الوظيفى .

●● إدارة الأداء الوظيفى كعملية مستمرة :

هناك عدد من الأسباب يجعل من إدارة الأداء عملية دائمة ومستمرة . أولاً : حيث إن العمل جزء محورى فى حياة الفرد ، فإن المسار الوظيفى الذى يجد فيه الفرد ضالته المنشودة يمكن أن ينمى إحساساً لديه بالإنجاز وتحقيق الذات . بينما تعرض الفرد لسلسلة من القرارات الضعيفة لإدارة مساره الوظيفى يمكن أن يصيبه بالإحباط الشديد . بالإضافة إلى أنه ليس سهلاً أن نصل إلى فهم عميق لموقعنا فى دنيا العمل . فالأهداف غالباً غير واقعية والاستراتيجيات يساء فهمها . بدون إدارة المسار الوظيفى بصفة دائمة وواعية ونشيطة سوف يطول أمد الأخطاء التى وقعت فى الماضى ، بل ويتكرر حدوثها .

ومما يزيد الموقف تعقيداً أن الأفراد غالباً يستمرون فى ارتباطاتهم بالقرارات السابقة حتى مع تكرار الفشل والإحباط ، فقد لاحظ أحد الباحثين أن الأفراد قد يبالغون فى التزامهم بسلسلة فاشلة من الأفعال لمجرد أن يثبتوا لأنفسهم وللآخرين أن قراراتهم الأولى كانت صحيحة . مثل هؤلاء الأفراد قد يخدعون أنفسهم عندما يعتقدون أن فشلهم السابق يمكن أن ينقلب إلى نجاح ، وأنهم سوف يجدون مبررات إيجابية

لجهودهم فى الماضى . إدارة المسار الوظيفى الدائمة والمستمرة ضرورية لكى يتفادى الفرد الاستمرار فى توسيع الحفرة التى وقع فيها إلى الدرجة التى قد يستحيل خروجه منها بعد ذلك .

يجب ألا ننسى أيضا أن التغيير المستمر فى البيئة التنظيمية يحتاج إلى إدارة مستمرة للمسار الوظيفى . عند وضع استراتيجيات جديدة للعمل ، فإن المنظمات تستبدل بالأغراض القديمة أغراضا جديدة ، وتجفف المسارات القديمة للوظائف ، وتفتح قنوات أخرى بدلا منها . يتأثر المسار الوظيفى للفرد بالعديد من العوامل داخل المنظمة : التغييرات التكنولوجية ، إعادة التنظيم ، الانكماش أو الاندماج . ولذلك فإن الأفراد الذين ليسوا حساسين إلى تطبيقات هذه التغييرات فى بيئتهم التنظيمية ، قد يجدون أنفسهم غير واعين بالبدائل المتاحة أمامهم . الأفراد أيضا يتغيرون ، فالأهداف التى كانت هامة جداً فى مرحلة من حياة الفرد قد يعاد النظر فيها فى مرحلة لاحقة ، أجزاء الوظائف التى كانت مفرحة ومبهجة فى سن الثلاثين من عمر الفرد . قد تصبح مملة ومتعبة ، وربما تدعو للنفور والاشمئزاز فى سن الخمسين . تتغير أيضا القيم والمواهب مع تغير العمر ، والنضوج ، والخبرة ، يمكن أيضا لتغيرات مواقف الأسرة أن توفر الفرص أو القيود للمسار الوظيفى . مرة أخرى نجد الأفراد الذين لا يتمتعون بحساسية كافية للتغيرات فى أنفسهم ، سوف يفقدون فرصة اتخاذ قرارات مساهم الوظيفى التى يمكن أن تتمشى مع القيم الحالية وتفضيلات نمط حياتهم .

لكل هذه الأسباب ، فإن إدارة المسار الوظيفى يجب أن تكون عملية حل مشكلات دائمة ومستمرة . لا يعنى هذا بالطبع القول بأن يتفرغ الأفراد لإدارة أنشطة تقييم مستمرة لأنفسهم أو لمراجعة أهدافهم أو استراتيجياتهم كل أسبوع أو كل شهر . إنها تشير فقط إلى أن يتناغم الأفراد بصفة عامة مع التغييرات التى تحدث فى أنفسهم ، وفى بيئتهم . ولكن يهمنى أن نذكر هنا أن الفرد معرض أن يمر بفترات حرجية وحساسية عند إدارته المسار الوظيفى الخاص به ، على سبيل المثال لا الحصر اختيار مادة التخصص فى الدراسة الجامعية ، حقل المسار الوظيفى لأول مرة ، عملية البحث عن وظيفة ، وقرار إعادة تقييم اندماجك فى العمل ، أو دورك فى الأسرة . كل ذلك يتطلب معلومات صحيحة وصادقة ، خطط وأهداف واقعية ، وانفتاح سلوكى على التغذية المرتدة الواردة من البيئة المحيطة .

• مؤشرات الإدارة الفعالة للمسار الوظيفي :

كيف يحكم الأفراد على أنهم يديرون مسارهم الوظيفي بفاعلية ؟ حيث أن إدارة المسار الوظيفي عملية اتخاذ قرار وحل مشكلة ، فإن ذلك يدعو إلى فحص مخرجات قرارات المسار الوظيفي في لحظة معينة من الزمن لتقييم فعالية ممارسات إدارة المسار الوظيفي . قد ينظر الفرد على سبيل المثال إلى التقدم الذي أحرزه في الألقاب الوظيفية أو في المسؤوليات أو مستوى الأداء للحكم على فعالية إدارته للمسار الوظيفي .

يجب تفادي هذا الإغراء لأنه على الأقل في الأجل القصير : تقدم المسار الوظيفي وأداء الوظيفة ليس أكثر من مخرجات [مع أنها هامة] لا تعكس بالضرورة العملية التي أدت بالضبط إلى هذه المخرجات ، إنها لا تعالج ديناميات عملية اتخاذ قرار المسار الوظيفي .

وحيث أن إدارة المسار الوظيفي عملية تكيف مستمرة ، فإن اللقطة السريعة لأداء الفرد ، ومركزه الوظيفي أو تنقلاته ، لا تكشف عن الطريقة التي أدير بها المسار الوظيفي . وفيما يلي أربعة مؤشرات لفعالية إدارة المسار الوظيفي ، التي تفيد في الحكم على نموذج إدارة المسار الوظيفي المقترح :

١ - [تتطلب إدارة المسار الوظيفي الفعالة معرفة عميقة بالنفس وصورة صحيحة عن البيئة المحيطة] ، بعض الأفراد لا يدركون حقيقة أنفسهم أو البدائل المتاحة في بيئة عملهم . بدون هذه المعرفة ، فالحظ وحده هو الذي قد يوفر للفرد أن يلتقي صدفة بعمل يتفق مع ميوله واستعداداته ، ويسمح له بأن يستخدم قدراته . ولكن على المدى الطويل لا يمكن الاعتماد كلية على الحظ . يتشكل المسار الوظيفي للفرد من عدة قرارات يتخذها في تعاقب خط سير حياته العملية وغير العملية . تهئ المعرفة الدقيقة التي يجمعها الفرد عن نفسه وعن بيئته أن يكون له دور فعال في اتخاذ قرارات مساره الوظيفي والتي لها احتمال كبير أن تحقق له الفعالية والرضا .

٢ - [تتطلب إدارة المسار الوظيفي الفعالة وضع أهداف واقعية تتناسب مع قيم واهتمامات وقدرات ، ونمط الحياة المرغوب للفرد] . معرفة الفرد الدقيقة عن نفسه وعن بيئته ضرورية ولكنها ليست كافية لتوفير ظروف نجاح إدارة المسار الوظيفي . يجب أن تترجم هذه المعرفة إلى قرار لتحقيق هدف معين . يعنى هذا أنه في حالة تحقيق الهدف ، فلا بد أن تخلق فرصة طيبة لإشباع حاجات الفرد ، هناك ميل

لدى بعض الأفراد عند اختيارهم لأهداف مساهمهم الوظيفى ، أن يبدى الآخرون رأيهم فى مدى مناسبتها [الآباء ، الأزواج ، الأكاديميين ، الرؤساء] بصرف النظر عن قدراتهم على إشباع حاجاتهم . من أهم خصائص الإدارة الفعالة أن تكون أهداف المسار الوظيفى متفقة مع حاجات وقيم الفرد .

٣- [تتطلب إدارة المسار الوظيفى الفعالة وضع وتنفيذ استراتيجيات مناسبة] أن تضع هدفا صحيحا فهذه خطوة واحدة وجوهرية على الطريق ، أما الخطوة التالية فهي أن تحاول تحقيق هذا الهدف طبقا لخطة محددة . مرة أخرى ، قد يحقق بعض الأفراد أهدافهم الوظيفية فى بعض المناسبات دون أدنى إدراك لوضع خطة استراتيجية ولكن هذا الحظ السعيد ليس محتملاً تكراره باستمرار، وحيث أن المسار الوظيفى يتطلب اتخاذ العديد من القرارات المتنوعة على مدى حياة الفرد العملية ، فإن المهارة فى إعداد وتنفيذ استراتيجيات المسار الوظيفى تصبح محورية لإدارة المسار الوظيفى .

٤- [ربما تتطلب إدارة المسار الوظيفى الفعالة تغذية مرتدة مستمرة تسمح بالتكيف فى مواجهة الظروف المتغيرة] لا يوجد أى فرد يدعى أنه يملك الحقيقة كلها عن نفسه وعن العالم المحيط به . وخاصة أن الأفراد والعالم فى حالة تغيير مستمر ، والأكثر من ذلك نجد أن الأهداف والاستراتيجيات قد تحتاج إلى ضبط إيقاعها وربما التغيير كلية . ليس فقط نقص الوعى أو عدم تناسب الأهداف والاستراتيجيات التى تشير إلى عدم فعالية إدارة المسار الوظيفى . المشكلة الحقيقية هى فى عدم قدرة الفرد على إدراك هذه الصعوبات وعمل ما يلزم لمعالجتها ، ومن ثم فإن إدارة المسار الوظيفى الفعالة عملية كفاح مستمرة من أجل إحلال المعلومات الصحيحة والقرارات السليمة محل المتقادم والمتهالك منها ... وهكذا .

هذه هى الأسباب التى تجعل هناك صعوبة فى تقييم إدارة الفرد لمساره الوظيفى وممارساته لهذه الإدارة . لم تقدم لنا محاولتنا لاصطياد حالات النجاح الكثير عن دقة المعلومات أو مدى التناسب فى الأهداف والاستراتيجيات ، أو حتى مظاهر الرضاء عن العمل لا تعبر عن حقيقة الأوضاع ، إذ أنه ليس هناك ما يمنع أن تكون حالات الرضاء هذه مرتبطة بقضاء حاجات الآخرين . أما مانقصده فى الموضوع الذى نحن بصدده يتلخص فى أن إدارة المسار الوظيفى الفعالة عبارة عن عملية لتوظيف المعلومات ، وبعد النظر لتحقيق مخرجات قادرة على إشباع قيم وطموحات شخصية .

عند هذه النقطة قد يقف القارئ حائراً ومتسائلاً عن مدى الرشد فى علاقات نموذج إدارة المسار الوظيفى . ولكننا نطمئن قارئنا العزيز بأن نموذجنا الذى قدمناه يقوم على أفكار وأفعال رشيدة وحكيمة . لقد اقترحنا أن يكتشف الأفراد أنفسهم وبيئتهم بطريقة منظمة ، وأن يختاروا أهدافهم واستراتيجياتهم بأسلوب يقظ وواع ، وأن يركزوا اهتماماتهم على التغييرات التى تحدث فى أنفسهم وفيما يحيط بهم . لقد أثبتت الأبحاث بحق أن المدخل الرشيد إلى اتخاذ قرارات المسار الوظيفى يمكن أن يكون مفيداً جداً ، وأن توقع الأفعال وليس ردود الأفعال ، والثقة بالنفس فى إدارة المسار الوظيفى يجنى الفرد من ورائها الخير الكثير .

على الرغم من ذلك ، فإنه لا يفوتنا القول بأن إدارة المسار الوظيفى التى يجب أن تكون رشيدة ومنظمة ، لا يعنى أنها ميكانيكية ، أو غير عاطفية ، أو قراراتها فوق الشبهات .

إدارة المسار الوظيفى بطبيعتها عملية غير مرتبة ، المعلومات دائماً غير كاملة ، والوعى صعب ، وقد يأتى متقطعاً أو متدفقاً ، والأهداف والاستراتيجيات قد تحتاج إلى مراجعة قبل أن تصبح لها معنى واستخدام . لا يجب أن يتحول الأفراد إلى أناس آليين «Robots» عند إدارتهم لمسارهم الوظيفى ، وأن حدسهم ومشاعرهم يجب أن تأخذ الأولوية أحياناً على حساب الأساليب والإجراءات .

لتضع كل ذلك فى اعتبارك عند تطبيق نموذج إدارة المسار الوظيفى وما نقدمه ليس إلا توجيهات عريضة من غير أن تكون قواعد جامدة . ولتقبل حقيقة أنه يمكنك أن تقع فى بعض الأخطاء ، والأكثر أهمية أن تتذكر أن إدارة المسار الوظيفى فى جوهرها خبرة تعليمية . ولذلك كن هادئاً وصبوراً مع نفسك واستمتع بالعملية .