

*... all in a day's
work*

How to Manage People

Michael Armstrong

— Handle people problems

— Motivate staff

— Boost your performance



free app

Creating Success®

كيف تدير الناس

مايكل أرمسترونج



LONDON PHILADELPHIA NEW DELHI

ملاحظة الناشر

تمبذل كل جهد ممكن للتأكد من أن المعلومات الواردة في هذا الكتاب دقيقة في وقت الذهاب للصحافة ، ولا يتحمل الناشرون والمؤلفون المسؤولية عن أي أخطاء أو سهو ، مهما كان سبب ذلك. لا يتحمل المحرر أو الناشر أو المؤلف أي مسؤولية عن الخسارة أو الضرر الذي يلحق بأي شخص يتصرف أو يمتنع عن اتخاذ إجراء نتيجة للمواد الواردة في هذا المنشور.

نشر لأول مرة في بريطانيا العظمى والولايات المتحدة في عام 2008 من قبل Kogan Page Limited المعاد طباعته عام 2009 ، وأعيد إصداره عام 2010

بصرف النظر عن أي تعامل عادل لأغراض البحث أو الدراسة الخاصة ، أو النقد أو المراجعة ، كما هو مسموح به بموجب قانون حقوق النشر والتصاميم وبراءات الاختراع لعام 1988 ، لا يجوز إعادة إنتاج هذا المنشور أو تخزينه أو نقله ، بأي شكل أو بأي وسيلة ، بعد الحصول على إذن كتابي مسبق من الناشرين ، أو في حالة الاستنساخ طبقاً للشروط والتراخيص الصادرة عن CLA. يجب إرسال الاستفسارات المتعلقة بالاستنساخ خارج هذه الشروط إلى الناشرين على العنوانين المذكورة أدناه:

120 طريق بينتون فيل

لندن N1 9JN

المملكة المتحدة

www.koganpage.com

© مايكيل أرمسترونج ، 2008 ، 2011

أكدعلى حق مايكيل أرمسترونج في تحديد هويته كمؤلف لهذا العمل وفقاً لقانون حقوق النشر والتصميمات وبراءات الاختراع لعام 1988.

0 6169 07494978 ISBN رقم
ISBN 978 07494 61645

فهرسة المكتبة البريطانية في بيانات النشرسجل CIP لهذا الكتاب متاح في المكتبة البريطانية.

مكتبة الكونгрس بيانات الفهرسة في والنشرArmstrong، مايكيل، 1928-
كيف تدير الناس / مايكيل أرمسترونج.

ص.م.

تتضمن مراجع بليوغرافية وفهرس.

الإدارة - الكتب ، الكتب ، 1. (ebk) ISBN 978-0-7494-6164-5 - ISBN 978-0-7494-6169-0 .
2. القيادة - كتب ، كتب ، إلخ. أولا العنوان. 2011

HD38.15.A765

658.3 دس - 22

2010024017

طبع بواسطة جان كوسونز تنضيد ، ديس ، نورفولك طبع ومجلد في الهند بواسطة Replika Press Pvt Ltd

كتاب إلكتروني من تأليف هونغ كونغ ، Graphicraft Limited

محتويات

مقدمة

1 ما يفعله المديرون

الفعالية الإدارية سمات المديرين
الناجحين الجوانب الرئيسية للإدارة

2 القيادة

ما القيادة التي تنطوي على
أساليب القيادة
ما الذي يصنع قائده جيداً؟
تنمية المهارات القيادية تقييم
المهارات القيادية قوائم
المراجعة القيادية

3 تحفيز الناس

تعريف الدافع
عملية التحفيز كيف يحدث
التحفيز نظريات التحفيز

الرسائل الرئيسية لنظرية التحفيز مناهج
التحفيز
التزام

4 التنظيم

عملية تنظيم الهدف

المبادئ التوجيهية التنظيمية
تصميم الوظيفة
تطوير ملامح الدور

5 بناء الفريق

ما هو الفريق؟
ما هي خصائص الفرق؟
ما هي العوامل التي تساهم في فعالية الفريق؟

كيف ينبغي تقييم أداء الفريق؟ كيف ينبغي إجراء مراجعات
أداء الفريق؟ ما الذي يجب القيام به لتحقيق العمل
الجماعي الجيد؟

6تفويض

ما هو التفويض؟
ما هي مزايا التفويض؟ ما هي صعوبات
التفويض؟ مقاربات التفويض

كم انت مفوض جيد؟

7معاينة التحديد

طبيعة مقابلة الاختيار محتوى المقابلة

التحضير للمقابلة التخطيط
للمقابلة
تقنيات المقابلة تقييم
البيانات

8إدارة الأداء

عملية إدارة الأداء تخطيط الأداء

استمرار عملية إدارة الأداء اجتماعات المراجعة الرسمية

إجراء مراجعة الأداء بما يتواافق مع مهارات
مراجعة الأداء

9مساعدة الناس على التعلم والتطور

شروط التعلم الفعال التعلم الذاتي
الإدارة
التعلم الرسمي
التعلم غير الرسمي
كيف يمكنك تعزيز التعلم والتطوير

10-مكافأة الناس

أنظمة المكافآت
مناهج لـمكافأة الأفراد تحديد
الدرجات ومعدلات الأجور، مراجعة
الأجور
الإدارية بدون نظام مكافأة

11 إدارة التغيير

مناهج إدارة التغيير مقاومة التغيير

12 معالجة مشاكل الناس

الفياب

القضايا التأديبية

التعامل مع السلوك السلبي

التعامل مع ضبط الوقت السيئ

التعامل مع ذوي الأداء الضعيف

مراجع

فهرس

مقدمة

الهدف من هذا الكتاب هو تقديم نصائح عملية للمديرين وقادة الفريق حول كيفية إدارة الأفراد في فرقهم - والحصول على أفضل النتائج منهم والتعامل مع أي مشاكل قد تنشأ عن الأشخاص.

كثيراً ما يقال أن الناس يتربون مدربين وليس مؤسساً لهم. قد لا يكون هذا صحيحاً دائمًا ولكن هناك شيء بداخله. بقدر ما يشعر كثيرون من الناس بالقلق من أن مدربهم هو المنظمة. ليس لديهم الكثير من الاتصال مع أشخاص آخرين في السلطة. قد يكون لدى الشركة جميع أنواع سياسات الموارد البشرية التقنية ولكن المديرين هم الذين يتعين عليهم جعلهم يعملون على أرض الواقع.

المديرين يعتمدون على شعبهم. لا يمكنهم الاستغناء عن التزامهم الصادق ودعمهم. لكن الحصول على هذا الدعم وتحفيزهم وإشراكهم والتأكد من أنهم يعرفون ما يتوقع منهم القيام به وكيفية القيام به يعود إلى المديرين. وهي مهمة صعبة. تم تصميم هذا الكتاب لتسهيل الأمر من خلال الدخول في الإجراءات الرئيسية التي يتعين على المديرين تنفيذها لإنجاز الأمور من خلال الأشخاص ، وهي: الإدارة الفعالة بشكل عام ، والقيادة ، والتحفيز ، وبناء الفريق ، والتقويض ، وإجراء المقابلات ، وإدارة الأداء ، والتطوير والمكافأة الناس وإدارة التغيير والتعامل مع مشاكل الناس.

يركز الكتاب على ما يجب على مديرى الخطوط الأمامية ، أي أولئك الذين يتحكمون بشكل مباشر في فرق الأشخاص ، أن يفعلوه بأنفسهم. بالطبع ، لدى العديد من المنظمات متخصصون في الموارد البشرية لتقديم المشورة والمساعدة. لكن يتعين على المديرين إلى حد كبير القيام بذلك بأنفسهم. كما يقول البروفيسور جون بورسيل من جامعة وارويك: "المديرون هم من ينقلون سياسات الموارد البشرية إلى الحياة". ويتبع على العديد من المديرين القيام بعملهم دون مشورة الموارد البشرية وهذا الكتاب مصمم خصيصاً لتلبية احتياجاتهم.

ما زا يفعل المديرون

بصفتك مديراً ، فأنت موجود لإنجاز الأمور من خلال الأشخاص. أنت منخرط في نشاط هادف يشارك فيه الآخرون. لكنك معني بتحديد الغايات وكسبيها. عليك أن تقرر ما يجب القيام به ثم تأكد من أنه يتم بمساعدة أعضاء فريقك. أنت تعامل مع البرامج والعمليات والأحداث والاحتمالات. كل هذا يتم من خلال ممارسة القيادة.

الأشخاص هم أهم مورد متاح لك كمدير. من خلال هذا المورد يتم إدارة الموارد الأخرى. ومع ذلك ، فأنت مسؤول في النهاية عن إدارة جميع الموارد ، بما في ذلك مواردك الخاصة. عند التعامل مع القضايا العاجلة ، وتوقع المشاكل ، والاستجابة للمطالب أو حتى الأزمات ، وتطوير طرق جديدة للقيام بالأشياء ، فأنت تشارك بشكل شخصي. أنت تدير نفسك مثل الآخرين. لا يمكنك تفويض كل شيء. غالباً ما يتبعك الاعتماد على مواردك الخاصة لإنجاز المهام. تشمل هذه الموارد المهارة والمعرفة والكفاءات والوقت واحتياطيات المرونة والتصميم. سوف تحصل على الدعم والمشورة والمساعدة من موظفيك والمتخصصين ، بما في ذلك الموارد البشرية (HR) ، ولكن في التحليل الأخير أنت وحدك.

يتناول الجزء المتبقى من هذا الكتاب جوانب معينة من إدارة الأفراد ، مثل القيادة والتنظيم والتحفيز. يركز هذا الفصل بشكل أكثر عمومية على ما تحتاج أن تفعله وأن تفعله لممارسة مسؤوليات إدارة الأفراد بشكل فعال. يبدأ بإلقاء نظرة شاملة على معايير الفعالية الإدارية. ويلي ذلك مراجعة سمات المديرين الفعاليين. يتناول الجزء المتبقى من الفصل عددًا من الجوانب الرئيسية للإدارة.

الفعالية الإدارية

بصفتك مديراً وقائداً ، سيتم الحكم عليك ليس فقط على أساس النتائج التي حققتها ولكن أيضاً على مستوى الكفاءة الذي حققته وقمت بتطبيقه في الحصول على تلك النتائج. تتعلق الكفاءة بالمعرفة والمهارات - ما يحتاج الناس إلى معرفته والقدرة على القيام بعملهم بشكل جيد.

سيتم أيضاً الحكم عليك بناءً على كيفية قيامك بعملك - كيف تتصرف في استخدام معرفتك ومهاراتك. غالباً ما توصف هذه بـ "الكافاءات السلوكية" ويمكن تعريفها على أنها جوانب السلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعال. وهي تشير إلى الخصائص الشخصية التي يضيفها الأشخاص إلى أدوارهم في العمل في مجالات مثل القيادة والعمل الجماعي والمرونة والتواصل.

لقد طورت العديد من المنظمات أطر عمل للكفاءات تحدد ما تعتقد أنه الكفاءات الأساسية المطلوبة للنجاح. تُستخدم مثل هذه الأطر لإبلاغ القرارات المتعلقة بالاختيار وتطوير الإدارة والترويج. الأهم من ذلك ، يمكنهم تقديم العناوين التي يتم بموجبها تقييم أداء المديرين والموظفين الآخرين. يحتاج المديرون الذين يرغبون في الحصول على الدعم إلى معرفة ما هو إطار العمل وأنواع السلوك المتوقع منهم في كل مجال من المجالات التي يغطيها.

فيما يلي مثال على إطار الكفاءة:

- التوجّه نحو الإنجاز. الرغبة في إنجاز الأمور بشكل جيد والقدرة على تحديد الأهداف الصعبة وتحقيقها ، وخلق مقاييس التميّز الخاصة والبحث باستمرار عن طرق لتحسين الأداء. الوعي التجاري. القدرة باستمرار على تحديد واستكشاف فرص العمل ، لفهم أولويات العمل للمؤسسة والبحث باستمرار عن طرق لضمان أن تصبح المنظمة أكثر شبهاً بالعمل. تواصل. القدرة على التواصل بشكل واضح ومقنع ، شفهياً أو كتابياً.
- التركيز على العملاء. ممارسة العناية المستمرة في رعاية مصالح العملاء الخارجيين والداخليين لضمان تلبية رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم أو تجاوزها. تطوير الآخرين. الرغبة والقدرة على تعزيز تنمية أعضاء فريقه / فريقها ، وتقديم التغذية الراجعة والدعم والتشجيع والتدريب.
- المرونة. القدرة على التكيف والعمل بفاعلية في المواقف المختلفة وتنفيذ مجموعة متنوعة من المهام. قيادة. القدرة على إلهام الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتيجة المرجوة والحفاظ على الفعالية

- العلاقات مع الأفراد والفريق ككل. تخطيط. القدرة على اتخاذ قرار بشأن مسارات العمل ، والتأكد من أن الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراء ستكون متاحة وجدولة برنامج العمل المطلوب لتحقيق نتيجة نهائية محددة.

- حل المشاكل. القدرة على تحليل المواقف وتشخيص المشاكل وتحديد القضايا الرئيسية وإنشاء وتقدير مسارات عمل بديلة وإنتاج حل منطقي وعملي ومقبول.

- العمل بروح الفريق الواحد. القدرة على العمل بشكل تعاوني ومرنة مع أعضاء الفريق الآخرين مع الفهم الكامل للدور الذي يتبعه القيام به كعضو في الفريق.

توضح بعض المنظمات أطر كفاءاتها بأمثلة على مؤشرات السلوك الإيجابية أو السلبية تحت كل عنوان. توفر هذه قائمة مرجعية مفيدة للمديرين الراغبين في قياس أدائهم من أجل تطوير حياتهم المهنية. الجدول 1.1 هو مقتطف من إطار تستخدمه جمعية إسكان كبيرة.

الجدول 1.1 مؤشرات الأداء الإيجابية والسلبية

إدارة الأداء

قم بعمل الأشياء بشكل جيد وحقق الأهداف والمعايير المتفق عليها للدور

- | | |
|--|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • ينفذ العمل على النحو المطلوب • يكمل العمل في الوقت المحدد • يفي بمعايير الجودة / الخدمة • يعمل بدقة • يرى الأشياء من خلال • يسأل عن القواعد الأساسية • الالتزام بتحقيق نتائج عالية الجودة يظهر الالتزام • بتحقيقها يسعى إلى رفع معايير الجودة • يضع التدابير في مكان • الإجراءات تطابق الكلمات • يتولى ملكية الأشياء التي يتبعها القيام بها تقييم • المواعيد النهائية ومراجعة حسب الضرورة يتولى • المسؤولية عن النتائج • لديه دلائل ما مسار متابعة للعمل يجعل خطط • الطوارئ • يفعل كل شيء في حدود إمكاناته لضمان إنجاز الأشياء بأفضل ما في وسعه • يواجه القضايا • كثيراً ما ينسى الأشياء • يجب مطاردته للوفاء بالمواعيد النهائية | إيجابي المؤشرات |
|--|------------------------|

- سلبي المؤشرات
- لاتهتم بالجودة لا تتعلم من الأخطاء لا تتبع التعليمات
 - غالباً ما يتأخر في تقديم النتائج المتوقعة لا يرقى إلى المستوى المطلوب
 - يرتكب الكثير من الأخطاء
 - هل الحد الأدنى يمكن أن يفلتوا مع الاعتماد على الآخرين لإكمال الإجراءات لا فخر بالوظيفة
 - يلوم الآخرين على الفشل الشخصي يخفي المواقف التي تسوء فيها الأمور. يركز على الأنشطة الأقل أهمية
 - يبني الإنجازات لتكون أكبر مما هي عليه يوافق على مواعيدها بغير واقعية
 - يعطي الأولوية بشكل سير
-

سمات المديرين الناجحين

يقترح مايكيل بيدلر وزملاؤه ، بناءً على أبحاثهم ، أن هناك 11 سمة أو صفة يمتلكها المديرون الناجحون:

- 1 السيطرة على الحقائق الأساسية
- 2 المعرفة المهنية ذات الصلة
- 3 الحساسية المستمرة للأحداث
- 4 مهارات التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرار / اتخاذ القرارات المهمات
- 5 والقدرات الاجتماعية
- 6 المرونة العاطفية
- 7 استباقية
- 8 إبداع
- 9 قدرة ذهنية
- 10 عادات ومهارات التعلم المتوازن
- 11 معرفة الذات

الجوانب الرئيسية للإدارة

يتم فحص الجوانب الرئيسية التالية للإدارة في بقية هذا الفصل:

- ممارسة السلطة
- جعل الأمور تحدث!
- ترتيب الأولويات:

- ممارسة السيطرة
- حل المشاكل:
- كونها حاسمة.

ممارسة السلطة

يتم الاستماع إلى الأشخاص الموثوق بهم. ينجذبون الأشياء ويلاحظ الآخرون ما يقولونه ويتصرّفون بناءً عليه. يُظْهِرُ المديرون الجيدون أنهم موثوقون بالطريقة التي يتصرّفون بها. إنهم يعتمدون على سلطة الخبرة والحكمة بدلًا من سلطة القوة. قد يكون المديرون "غارقين في القليل من السلطة الموجزة" ولكن يتبعون عليهم كسب الاحترام لتلك السلطة والاستمرار في اكتسابها. عشرة أشياء يجب القيام بها إذا كنت تريدها تكون موثوقةً موضحةً أدناه.

أن تكون موثوقاً - 10 أشياء يجب القيام بها 1. كن جيداً فيما تفعله كقائد أو مدير أو خبير أو ثلاثة.

2. أن تكون قادراً على تحديد ما تتوقع أن يفعله الناس بوضوح ودقة وإقناع.
- أظهر أنك تعرف إلى أين أنت ذاهب ، وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك.
4. عند الضرورة ، اشرح مسار العمل الذي تقوم به.
5. القيادة بالقدوة.
- اقبل أن سلطتك ليست مطلقة - فهي موجودة فقط إذا أدركها الآخرون.
7. كن حاسماً ولكن تجنب التسرع في اتخاذ القرارات دون تفكير دقيق.
8. أجعل الناس يقبلون أنه ستكون هناك مناسبات يذهب فيها ما تقوله - فأنت مسؤول والقرار النهائي لك دائمًا.
9. كن واثقاً من نفسك ونقل ذلك إلى كل من يعنيه الأمر.
10. كن متواصلاً جيداً ، وتأكد من أن الناس يعرفون بالضبط ما هو متوقع منهم.

جعل الأمور تحدث

جعل الأشياء تحدث ، والإدارة من أجل النتائج ، وإنجاز الأشياء - هذا هو كل ما تدور حوله الإدارة. يجب أن يكون المديرون من الإنجازات ، ويتحملون المسؤلية الشخصية للوصول إلى الأهداف. جون هارفي جونز ، إن جعلها تحدث ، عن الأساليب التي يستخدمها مدورو الأعمال الناجحة:

- لن يحدث شيء ما لم يعرف الجميع ماذا يحدث

- إنهم يحاولون تحقيقه ويقدمون قصارى جهدهم لتحقيق ذلك. كل الأعمال تحمل مخاطر مقبولة.
- إن عملية تحديد المكان الذى ستتولى فيه العمل هي فرصة لإشراك الآخرين ، مما يشكل في الواقع القوة المحركة التي تستجعل ذلك يحدث.

كيفية تحقيق ذلك: الأسئلة الأساسية يقال إن هناك ثلاثة أنواع من المديرين: أولئك الذين يصنعون الأشياء ، والذين يشاهدون الأشياء تحدث ، وأولئك الذين لا يعرفون ما يحدث. قبل معرفة كيفية الدخول في الفئة الأولى ، هناك ثلاثة أسئلة للإجابة عليها:

1. هل جعل الأشياء تحدث ببساطة مسألة شخصية - خصائص مثل الدافع والجسم والقيادة والطموح ومستوى عالٍ من دافع الإنجاز- التي يشعر بها بعض الناس لديك وآخرون لا؟

2. وإذا لم تكن تمتلك الدافع والجسم وما إلى ذلك ، فهل هناك أي شيء يمكنك القيام به حيال ذلك؟
3. إلى أي مدى تعتبر القدرة على إنجاز الأشياء مسألة استخدام تقنيات يمكن تعلمها وتطويرها؟

أهمية الشخصية

الشخصية مهمة. لن يحدث شيء ما لم تكن لديك قوة الإرادة والقيادة. لكن تذكر أن شخصيتك هي وظيفة من حيث الطبيعة والتنشئة. قد تكون مولوداً بجينات تؤثر على خصائص معينة لسلوكك ، لكن التنشئة والتعليم والتدريب ، وقبل كل شيء ، الخبرة تطورك لتصبح الشخص الذي أنت عليه.

القيام بشيء حيال ذلك

قد لا نتمكن من تغيير شخصيتنا ، والتي ، وفقاً لفرويد ، تتشكل في السنوات القليلة الأولى من الحياة. لكن يمكننا تطويره وتكييفه من خلال التعلم الواعي من تجربتنا وتحليل سلوك الآخرين.

باستخدام التقنيات

يمكن تعلم تقنيات تحقيق النتائج مثل تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتقويض والتحفيز ومراقبة الأداء. لكن هذه الأساليب فعالة فقط مثل الشخص الذي يستخدمها. يجب أن يتم تطبيقها بالطريقة الصحيحة وفي الظروف المناسبة. ولا يزال يتعين عليك استخدام تجربتك لتحديد الأسلوب المناسب وشخصيتك لجعلها تعمل.

ما الذي يجعل المنجزون علامه؟

الأشخاص الذين يصنعون الأشياء لديهم مستويات عالية من دوافع الإنجاز - دافع لإنجاز شيء ما من أجل الرضا التام عن تحقيقه. حدد ديفيد ماكيلاند من جامعة هارفارد من خلال بحثه ثلاثة احتياجات يعتقد أنها عوامل رئيسية في تحفيز المديرين. كانت هذه: 1. الحاجة إلى الإنجاز.

2. الحاجة إلى السلطة (السيطرة والتأثير على الناس)؛ ضرورة الانتقام (أن يقبلها الآخرون).

يحتاج جميع المديرين الفعالين إلى أن يكون لديهم كل من هذه الاحتياجات إلى حد معين ولكن الأهم إلى حد بعيد هو الإنجاز. هذا هو المهم ، والمتفوقون ، وفقاً لماكيلاند ، لديهم هذه الخصائص:

- لقد وضعوا لأنفسهم أهدافاً واقعية ولكنها قابلة للتحقيق مع بعض "الامتداد" المدمج. إنهم يفضلون المواقف التي يمكنهم التأثير فيها بدلاً من تلك التي تحكمها الصدفة.
- إنهم مهتمون بمعرفة أنهم قاموا بعمل جيد أكثر من اهتمامهم بالمكافآت التي يجلبها النجاح.
- يحصلون على مكافآتهم من إنجازاتهم بدلاً من المال أو الثناء. هذا لا يعني أن المتفوقين يرفضون المال ، والذي يمكن في الواقع أن يحفزهم طالما يُنظر إليه على أنه مقياس واقعي لأدائهم.
- يكون المتفوقون أكثر فاعلية في المواقف التي يمكنهم فيها المضي قدماً بجهودهم الخاصة.

10 أشياء يفعلها المتفوقون

1. يحدّدون لأنفسهم وللآخرين ما يجب القيام به على وجه التحديد ويراقبون باستمرار أدائهم وأداء فريقهم حتى يتتسن لأي

- يمكن تصحيح الانحراف في الوقت المناسب.
2. يضعون جداول زمنية مطلوبة ولكن ليست بعيدة المدى ومواعيد نهائية للقيام بذلك ، والتي يتزامنون بها.
3. إنهم عازمون على الوصول إلى حيث يريدون الذهاب ، وإظهار المثابرة والتصميم في مواجهة الشدائد.
4. يطلبون أداءً عالياً من أنفسهم ويتوّقعون بنفس القدر أداءً عالياً من أي شخص آخر.
5. يعملون بجد وبصورة جيدة تحت الضغط. في الواقع ، يبرز أفضل ما لديهم.
6. إنهم يميلون إلى عدم الرضا عن الوضع الراهن.
7. إنهم غير راضين تماماً عن أدائهم ويسألون أنفسهم باستمرار.
8. إنهم يخرجون من النكسات ويعيدون تجميع قواهم وأفكارهم بسرعة.
9. إنهم متخصصون للمهمة وينقلون حماسهم للآخرين.
10. هم حاسمون من حيث قادرون على تلخيص المواقف بسرعة ، وتحديد مسارات عمل بديلة ، وتحديد المسار المفضل ، ونقل إلى أعضاء فريقهم ما يجب القيام به.

ترتيب الأولويات

تعني الطلبات المفاجئة والمتردية في كثير من الأحيان التي يتم تقديمها في وقتك أنك ستواجه باستمرار قرارات بشأن متى يجب عليك أو على أعضاء فريق القيام بالأشياء. غالباً ما تكون في موقف يتبع عليك فيه التعامل مع الأولويات المتضاربة. قد يكون هذا مرهقاً ما لم تبني منها منظماً من ستة مراحل كما هو موضح أدناه.

نهج من 6 مراحل لتحديد الأولويات 1. ضع قائمة بكل الأشياء التي عليك القيام بها. يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات:

- واجبات منتظمة مثل تقديم تقرير ، ودعوة العملاء ، وإجراء مراجعة الأداء.
- الطلبات الخاصة من المديرين والزملاء والعملاء والعملاء والموردين وما إلى ذلك يتم تسليمها شفهياً أو عبر الهاتف أو الرسائل أو البريد الإلكتروني ؛
- العمل الذاتي مثل إعداد مقترنات بشأن إجراء جديد.

2. صنف كل عنصر في القائمة وفقاً لما يلي: - أهمية المهمة التي يتبعين القيام بها من حيث تأثيرها على عملك (وسمعتك) وعلى النتائج التي حققتها المنظمة أو فريقك أو أي شخص آخر معنى ؟ - أهمية الشخص الذي يطلب العمل أو يتوقع منك تقديم شيء ما - قد يتم وضع المهام الأقل أهمية في مرتبة أعلى في قائمة الأولويات إذا تم تعينها من قبل الرئيس التنفيذي أو عميل رئيسي :

-إلحاح المهام - المواعيد النهائية ، ماذا سيحدث إذا لم تكتمل في الوقت المحدد ؟ - قد يكون هناك مجال لتمديد المواعيد النهائية - تغيير أوقات وتاريخ البدء والانتهاء ؛ - المدة التي سستغرقها كل مهمة حتى تكتمل - مع ملاحظة أي وقت بدء وإكمال مطلوب أو مفروض لا يمكن تغييره.

3. قم بتقييم مقدار الوقت المتاح لديك لإكمال المهام ، بصرف النظر عن العمل الروتيني الذي يجب عليك إنجازه. قم أيضاً بتقييم الموارد المتاحة لإنجاز العمل ، مثل موظفيك.

4. ضع قائمة مؤقتة بالأولويات بالرجوع إلى معايير الأهمية والأهمية والإلحاح المدرجة في 2) أعلاه.

5. قم بتقييم إمكانية ملائمة جدول العمل ذي الأولوية هذا في الوقت المتاح. إذا ثبت أن هذا أمر صعب ، فضع الأولويات التي فرضتها على نفسك على خلفية الأحداث وركل على المهام المهمة. تفاوض بشأن أوليات الإكمال أو التسلیم المتأخرة حيث تعتقد أن ذلك ممكن ، وإذا نجحت ، انقل المهمة إلى أسفل قائمة الأولويات.

ضعف للمسات الأخيرة على قائمة الأولويات وجدول العمل الذي عليك القيام به (أو عليك إقناع الآخرين بالقيام به) وفقاً لذلك.

وصف خطوة بخطوة على هذا النحو ، يبدو تحديد الأولويات وكأنه مهمة هائلة. لكن المديرين ذوي الخبرة يمرون بكل هذه المراحل تقريباً دون وعي ، وإن كان ذلك بشكل منهجي ، عندما يواجهون عبء عمل كبير أو أولويات متضاربة. ما يفعله الكثير من الناس هو ببساطة كتابة قائمة "الأشياء التي يجب القيام بها" في بداية الأسبوع أو ، في أذهانهم ، استعراض جميع الاعتبارات الموضحة في التسلسل المكون من ست مراحل أعلاه وتدوين الملاحظات على قطعة من الورق.

ممارسة السيطرة

أنت تمارس السيطرة على الأنشطة والأشخاص الذين ينفذونها من أجل ضمان نجاح خططك. لكنك تحتاج أيضاً إلى حماية الخطط قدر الإمكان من تأثير قانونيين مورفي: إذا حدث خطأ ما ، فسيحدث ؛ والأشياء التي لا يمكن أن تسوء ، يخطئ البعض. يحدث التحكم الجيد عند تنفيذ الخطوات العشر التالية.

10 خطوات لتحقيق سيطرة جيدة

خططاً لما تهدف إلى تحقيقه.

2. وضع أهداف وميزانيات ومعايير مناسبة وعادلة.

قرروا ما تريد التحكم فيه.

ضع معايير النجاح (مؤشرات الأداء الرئيسية).

5. قرر كيف ستقيس الأداء.

6. التأكد من أن القياسات دقيقة وصحيحة وموثوقة قدر الإمكان.
7. قياس ما تم تحقيقه بانتظام.
8. تأكيد من أن المسؤولين عن النتائج يقيسون أدائهم أو يتم تزويدهم بالقياسات التي تمكنتهم من القيام بذلك.
9. قارن الإنجازات الفعلية كما تم قياسها بالخطط وتأكد من أن كل عضو آخر في فريقك يفعل الشيء نفسه.
10. اتخاذ آؤ الشروع في إجراءات لاستغلال الفرص التي كشفت عنها هذه المعلومات أو لتصحيح الانحرافات عن الخطوة.

حل المشاكل

تجذب عملية الإدارة ، وليس أقلها إدارة الأفراد ، المشاكل مع تحليق الشرر لأعلى. في نهاية يوم شاق - وعدد المرات التي تحدث فيها - يمكن للمديرين أن يقتبسوا بشكل معقول شعار ODTAA (بعد كتاب جون ماسفيلد الذي يشير إلى شيء واحد تلو الآخر). ومع ذلك، لم نفقد كل شيء. هناك طرق لحل المشكلات كما هو موضح أدناه والتي يمكن أن تساعد في التغلب على الضغط. ويمكنك دائمًا طلب المعاونة من نوع مختلف تماماً من الكتاب - كارل ماركس - الذي ادعى أن: "البشرية تضع نفسها دائمًا مثل هذه المشكلات بقدر ما يمكنها حلها ؛ نظراً لأنه ، بالنظر إلى الأمر عن كثب ، سيجد دائمًا أن المهمة تنشأ فقط عندما تكون الظروف المادية لحلها موجودة بالفعل أو تكون أخيراً في طور التكوين.

10 خطوات لحل المشكلات بشكل فعال

1. **حدد الموقف-**تحديد الخطأ الذي حدث أو على وشك الوقوع - المشكلة المحددة هي مشكلة نصف محلولة. وهذا هو النصف الصعب. يجب أن يتبعباقي بشكل طبيعي تماماً إذا تم اعتماد نهج تحليبي.
2. **حدد الأهداف-**تحديد ما يجب تحقيقه الآن أو في المستقبل للتعامل مع مشكلة فعلية أو محتملة أو تغيير في الظروف.
3. **تطوير الفرضيات-**تطوير فرضيات حول سبب المشكلة.
4. **الحصول على الحقائق-**اكتشاف ما حدث بالفعل وقارن ذلك بتقييم لما كان يجب أن يحدث. حاول أن تفهم مواقف ودوافع المعنيين. تذكر أن الناس سيرون ما حدث من حيث مواقفهم ومشاعرهم(إطار عملهم المرجعي). الحصول على معلومات حول القيود الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على الموقف.
5. **حل الحقائق-**تحديد ما هو مناسب وما هو غير ذي صلة. تشخيص السبب المحتمل أو أسباب المشكلة. لا تميل إلى التركيز على الأعراض بدلاً من الأسباب الجذرية. اختبر أي افتراضات. حفر في ما يكمن وراء المشكلة.

6. تحديد مسارات العمل الممكنة- توضيح ما يتضمنه كل منها.
7. تقييم مسارات العمل البديلة- تقييم مدى احتمالية تحقيقهم للأهداف ، وتكلفة التنفيذ ، وأي صعوبات عملية قد تظهر وردود الفعل المحتملة لأصحاب المصلحة.
8. تزن وتقرر- تحديد البديل الذي من المحتمل أن يؤدي إلى الحل الأكثر عملية ومقبولة لل المشكلة. غالباً ما يكون هذا حكماً متوازناً.
9. تنفيذ الخطة- الجدول الزمني وإدارة المشروع والموارد المطلوبة.
10. ينفذ- مراقبة التقدم وتقييم النجاح. تذكر أنه لم يتم حل المشكلة حتى يتم تنفيذ القرار. احرص دائمًا على حل مشكلة مع وضع التنفيذ في الاعتبار.

كونها حاسمة

المديرون الجيدون حاسمون. يمكنهم تحديد حجم الموقف بسرعة والوصول إلى الاستنتاج الصحيح حول ما يجب القيام به حيال ذلك. إن القول عن شخص ما "هو أو هي حاسم" هو مدح حقاً طالما أنه من المفهوم أن القرارات فعالة. لكي تكون حاسماً ، من الضروري أولاً معرفة شيء ما عن عملية صنع القرار كما هو موجز أدناه.

كتب بيتر دراكر ذات مرة:

القرار هو الحكم. إنه اختيار بين البدائل. نادراً ما يكون الاختيار بين الصواب والخطأ. من الأفضل الاختيار بين الصواب نظرياً وربما الخطأ - ولكن في كثير من الأحيان يكون الاختيار بين مسارين للعمل لا يكاد يكون أي منهم متصححاً أكثر من الآخر.

عند مناقشة حل المشكلات مع الناس ، يجب ألا تتوقع أو حتى ترحب برأي إجماع لطيف. أفضل القرارات تنبثق من وجهات النظر المتضاربة. هذا هو أول قانون لدراكر في اتخاذ القرار: "لا يتخذ المرء قراراً بدون خلافات". يمكنك الاستفادة من تضارب الرأي لمنع الناس من الوقوع في فخ البدء بالنتيجة ثم البحث عن الحقائق التي تدعمها.

10 مناهج لتكون حاسماً

1. اتخاذ القرارات بشكل أسرع- اعتقاد جاك ويلش ، عندما كان يترأس شركة جنرال إكتريك ، أن يقول: "في بيئه البرق، اليوم ، ليس لديك وقت للتفكير في الأشياء. لا تجلس على القرارات. قم بإغراق تلك السلة في السلة حتى تكون لك الحرية في البحث عن فرص جديدة... لا تجلس بهدوء. إذا كان أي شخص جالساً في مكانه ، فستضمن أنه سيطرق من تحته.

2. تجنب التسويف- من السهل وضع بريد إلكتروني يطالب باتخاذ قرار في قسم "صعب للغاية" في درجتك الفعلية أو العقلية. تجنب إغراء ملء وقتك بمهام تافهة حتى يتم تأجيل اللحظة السيئة التي يتعين عليك فيها معالجة المشكلة. جعل بداية. بمجرد أن تبدأ ، يمكنك التعامل مع المهمة غير السارة المتمثلة في اتخاذ القرار على مراحل. غالباً ما يصبح التحدي أسهل بمجرد أن تبدأ في التعامل معه. بعد أن أمضينا خمس دقائق في ذلك ، لا نريد أن نشعر بضياعها ، لذلك نواصل العمل ونكمله.

3.توقع ما هو غير متوقع-أنت إذن في الإطار الذهني اللازم للاستجابة بشكل حاسم لموقف جديد.

4. فكر قبل أن تتصرف-قد تكون هذه وصفة للتأخير ولكن الأشخاص الحاسمين يستخدمون قدرتهم التحليلية للتوصيل إلى استنتاجات سريعة حول طبيعة الموقف وما يجب فعله حال ذلك.

5.كن حذرا بشأن الافتراضات-لدينا نزعة للقفز إلى الاستنتاجات والاستفادة من الافتراضات التي تدعم قضيتنا وتتجاهل الحقائق التي قد تتعارض معها.

6.تعلم من الماضي-بناء على خبرتك في صنع القرار : ما هي الأساليب التي تعمل بشكل أفضل. لكن لا تعتمد كثيراً على السوابق. الأوضاع تتغير. قد يكون القرار الصحيح في المرة الأخيرة هو القرار الخاطئ الآن.

7.كن منظماً-اعتماد نهج صارم لحل المشكلات كما هو موضح أعلاه.

8.تحدث عن الأمر-قبل أن تتخذ قراراً مهماً ، تحدث مع شخص من المحتمل أن يختلف معه حتى يمكنأخذ أي تحد يوجهه في الاعتبار (ولكن عليك أن تستطلع الرأي بسرعة).

9.اترك الوقت للتفكير في الأمر-يعتبر اتخاذ القرار السريع أمراً مرغوباً فيه للغاية ولكن يجب تجنب ردود الفعل السريعة. توقف مؤقتاً ، ولو لبعض دقائق ، للسماع لنفسك بالوقت للتفكير في القرار الذي تقترح اتخاذة. وتأكيد أنه منطقي ومبرر تماماً.

10.ضع في اعتبارك العواقب المحتملة-تسمى ماكينزي هذا "إدارة العواقب". كل قرار له نتيجة ، وأحياناً تكون غير مقصودة ، ويجب أن تفكّر ملياً في ماهية ذلك القرار وكيف ستديره. عند اتخاذ قرار ، من الجيد أن تبدأ من حيث تقصد أن تنتهي

-تحديد النتيجة النهائية ثم العمل على الخطوات الازمة لتحقيقها.

2

قيادة

بصفتك مدیراً للأشخاص ، فإن دورك هو التأکد من أن أعضاء فريقك يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرجوة. بمعنى آخر ، أنت قائد - أنت تحدد الاتجاه وتضمن أن يتبعك الناس.

من الضروري التمييز بين الإدارة والقيادة:

- تهتم الإدارة بتحقيق النتائج من خلال الحصول على جميع الموارد المطلوبة ونشرها واستخدامها والتحكم فيها ، وهي الأشخاص والأموال والمرافق والمصنع والمعدات والمعلومات والمعرفة.
- تركز القيادة على أهم مورد ، الأشخاص. إنها عملية تطوير وإيصال رؤية المستقبل ، وتحفيز الناس واكتساب مشاركتهم.

التمييز بينهم. تتعلق الإدارة بشكل أساسي بتوفير الموارد واستخدامها والتحكم فيها. ولكن في حالة مشاركة الأشخاص ، من المستحيل تحقيق النتائج دون توفير قيادة فعالة. لا يكفي أن تكون مدیراً جيداً للموارد ، بل عليك أيضاً أن تكون قائداً جيداً للأشخاص.

يمیزجون کوتر (1991) بين القادة والمديرين كما هو موضح في الجدول 2.1.

الجدول 2.1 المدراء والقادة: جون کوتر

تشمل القيادة:	تتضمن الإدارة:
• التركيز على إحداث التغيير من خلال تطوير رؤية للاستعمال مع استراتيجيات لإحداث التغييرات الازمة لتحقيق تلك الرؤية.	• التركيز على إدارة التعقيد من خلال التخطيط والميزنة بهدف تحقيق نتائج منتظمة وليس التغيير.
	• تنمية القدرة على الإنجاز

- إن محاذاة الناس من خلال إيصال الاتجاه الجديد وإنشاء تحالفات تفهم الرؤية وملتزمة بتحقيقها هو الإنجاز.

يخطط من خلال إنشاء هيكل تنظيمي وتوظيفه- تطوير أنظمة بشرية يمكنها تنفيذ الخطط بأكبر قدر ممكن من الدقة والكفاءة.

- استخدام الحافز لتنشيط الناس ، ليس عن طريق دفعهم في الاتجاه الصحيح كما تفعل آليات التحكم ، ولكن من خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للإنجاز ، والشعور بالانتماء ، والاعتراف ، واحترام الذات ، والشعور بالسيطرة على حياة الفرد والقدرة على ترقى إلى مستوى المثل العليا.

- ضمان إنجاز الخطة من خلال التحكم وحل المشكلات - مقارنة النتائج بشكل رسمي وغير رسمي بالخطة ، وتحديد الانحرافات ثم التخطيط والتنظيم لحل المشكلات.

لكي تكون قائدا فعالا عليك أن:

- فهم ما تتضمنه العملية - ممارسة القيادة ؟
- كن على دراية بأنماط القيادة المختلفة المتوفرة ؛ نقدر الصفات
- التي تساهم في القيادة الجيدة ؛ تعرف على أفضل السبل لتطوير
- قدراتك القيادية.

تم مناقشة هذه المتطلبات الأربع دورها في هذا الفصل الذي ينتهي بثلاث قوائم مرجعية حول القيادة.

ماذا تتضمن القيادة

للقادة ثلاثة أدوار أساسية. إنهم يجب عليهم:

1. حدد //المهمة-لقد أوضحوا تماماً ما يتوقع أن تفعله المجموعة.

2. أجز المهمة-هذا هو سبب وجود المجموعة. يضمن القادة تحقيق غرض المجموعة إذ لم يكن الأمر كذلك ، فإن النتيجة هي الإحباط والتناقر والنقد ، وربما في النهاية تفكك المجموعة.

3. حافظ على علاقات فعالة-بينهم وبين أعضاء المجموعة ، وبين الناس داخل المجموعة. هذه العلاقات فعالة إذا كانت تساهم في تحقيق المهمة. يمكن تقسيمهم إلى أولئك المعنيين بالفريق ومعنوياته وإحساسه بالهدف المشترك ، وأولئك المهتمين بالأفراد وكيف يتم تحفيزهم.

يمكن وصف هذه الأدوار بعدة طرق كما هو موضح أدناه.

نموذج جون أدير ذو الثلاثة دوائر

يشرح جون أدير (1973) ، الخبير البريطاني الرائد في القيادة ، أن أفضل طريقة للتعبير عن هذه المطالب تتمثل في ثلاثة مجالات تحتاج إلى تلبية احتياجات القادة. هذه هي: (1) احتياجات المهمة - لإنجاز المهمة ، (2) الاحتياجات الفردية - لموازنة احتياجات الفرد مع احتياجات المهمة والمجموعة و (3) احتياجات صيانة المجموعة - لبناء روح الفريق والحفاظ عليها. كما هو موضح في الشكل 2.1، يصوغ هذه المطالب في ثلاثة دوائر متشابكة.



الشكل 2.1 نموذج القيادة: جون أدير

يشير هذا النموذج إلى أن المهمة والاحتياجات الفردية والجماعية متربطة. تلبية احتياجات المهام سوف تلبي أيضاً احتياجات المجموعة والأفراد. ومع ذلك ، لا يمكن تلبية احتياجات المهام ما لم يتم الاهتمام بالاحتياجات الفردية والجماعية ، كما أن الاهتمام بالاحتياجات الفردية سيساهم أيضاً في تلبية احتياجات المجموعة والعكس صحيح. هناك خطأ في أن تصبح موجهاً نحو المهام بحيث تتجاهل احتياجات الفرد والجماعة أو الفريق. من الخطير أيضاً أن تكون موجهاً جداً للأشخاص ، مع التركيز على تلبية احتياجات الفردية أو الجماعية على حساب المهمة. أفضل القادة هم أولئك الذين يحافظون على تلبية هذه الاحتياجات الثلاثة وتوازنها وفقاً لمتطلبات الموقف.

نموذج المسار والهدف

ينص نموذج المسار والهدف على أن القادة موجودون لتحديد المسار الذي يجب أن يتبعه فريقهم من أجل تحقيق أهدافه. إن مهمة القائد هي توجيهه أعضاء الفريق ومساعدتهم على اختيار أفضل المسارات نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المجموعة.

طريقة ولش

جاك ويتش (2007) ، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك ، له وصفته الخاصة للقيادة. هو يكتب:

كونك قائد يغير كل شيء. قبل أن تصبح قائداً ، فإن النجاح هو كل شيء عنك - أدائك ومساهماتك وحلولك. بمجرد أن تصبح قائداً ، فإن النجاح يدور حول تنمية الآخرين. يتعلق الأمر بجعل الأشخاص الذين يعملون لديك أكثر ذكاءً وأكبر وأكثر جرأة. لا شيء تفعله كفرد منهم ، باستثناء كيفية رعاية ودعم فريقك وزيادة ثقتكما بأنفسهما. إن نجاحك كقائد لن يأتي من ما تفعله ، ولكن من المجد المنعكس لفريقك.

يتماشى هذا مع الاعتقاد الذي عبر عنه تشارلز هاندي بأن زعيم ما بعد البطولة قد برع في المقدمة الذي "يسأل كيف يمكن حل كل مشكلة بطريقة تطور قدرة الآخرين على التعامل معها". تلقت طريقة ولش الانتباه أيضاً إلى الظاهرة المعروفة المتمثلة في الأشخاص المتميزة في وظائفهم غير الإدارية ولكنهم يفشلون عند ترقية مهامهم ، على سبيل المثال مندوبي المبيعات الناجحين الذين يصبحون مدير مبيعات غير ناجحين.

أساليب القيادة

هناك العديد من أساليب القيادة ولا يوجد أسلوب أفضل بالضرورة من الآخر في أي موقف. يمكن تصنيف القادة على النحو التالي:

- **كاريزمي / غير كاريزمي.** يعتمد القادة الكاريزمatics على شخصيتهم وصفاتهم الملهمة و "هالتهم". إنهم قادة ذوو رؤية وهم موجهون نحو الإنجاز ومحاطرون محسوبون ومتواصلون جيدون. يعتمد القادة غير الكاريزماتيين بشكل أساس على خبرتهم (السلطة تذهب إلى الشخص الذي يعرف) ، وثقتهم الهدئية ونهجهم التحليلي اللطيف للتعامل مع المشكلات.
- **أوتوقراطية / ديمقراطية.** يفرض القادة الأوتوقراطيون قراراتهم ، مستخدمين مناصبهم لإجبار الناس على فعل ما يطلب منهم. يشجع القادة الديمقراطيون الناس على المشاركة والمشاركة

أنفسهم في اتخاذ القرار.

- **التمكين / تحكم.** عوامل التمكين تلهم الناس برؤيتهم للمستقبل وتمكنهم من تحقيق أهداف الفريق. يأمر المحكمون الناس بالحصول على امثالهم.
- **المعاملات / التحويلية.** يتبادل قادة المعاملات الأموال والوظائف والأمن من أجل الامتثال. يحفز القادة التحويليون الناس على السعي لتحقيق أهداف ذات مستوى أعلى.

هناك طريقة أخرى لوصف أنماط القيادة مرتبطة بنموذج المسار - الهدف. هناك أربعة أنماط:

1. **القيادة الموجهة نحو الإنجاز-** يضع القائد أهدافاً صعبة للمتابعين ، ويتوقع منهم الأداء على أعلى مستوى ، ويظهر الثقة في قدرتهم على تلبية هذا التوقع.

2. **توجيه القيادة-** يتيح القائد للمتابعين معرفة ما هو متوقع منهم ويخبرهم بكيفية أداء مهامهم.

3. **القيادة التشاركية-** يتشاور القائد مع المتابعين ويطلب اقتراحاتهم قبل اتخاذ قرار.

4. **القيادة الداعمة-** القائد ودود وودود ويظهر اهتماماً برفاهية أتباعه.

لكن لا يوجد شيء مثل أسلوب القيادة المثالي. سيؤثر الموقف الذي يعمل فيه القادة وفرقهم على الأساليب التي يتبعها القادة. كل هذا يتوقف. العوامل التي تؤثر على الدرجة التي يكون فيها الأسلوب مناسباً هي نوع المنظمة ، وطبيعة المهمة ، وخصائص المجموعة ، والأهم من ذلك ، شخصية القائد.

قد يكون النهج الموجه نحو الإنجاز مناسباً عندما تكون توقعات النتائج التي يتبعها الفريق إنتاجها عالية ويمكن تشجيع أعضاء الفريق على الارتفاع إلى مستوى المناسبة.

قد يكون النهج الموجه نحو المهام (استبدادي ، تحكمي ، توجيهي) هو الأفضل في حالات الطوارئ أو الأزمات أو عندما يتمتع القائد بالسلطة والدعم الرسمي ومهمة جيدة التنظيم نسبياً. في هذه الظروف ، تكون المجموعة أكثر استعداداً لتوجيهها وإبلاغها بما يجب القيام به. في المواقف الأقل تنظيماً أو الغامضة ، حيث تعتمد النتائج على عمل المجموعة بشكل جيد مع حس عام بالهدف ، من المرجح أن يحصل القادة المهتمون بالحفاظ على علاقات جيدة (ديمقراطية أو تشاركية أو داعمة) على نتائج جيدة.

القادة الجيدون قادرون على استعراض أسلوبهم لتلبية متطلبات

قارة. في العادة ، قد يتبعن على القادة الديمقراطيين أو المشاركين التحول إلى نمط توجيهي أكثر عندما يواجهون أزمة ، لكنهم يوضحون ما يفعلونه ولماذا. يغير القادة الفقراء أسلوبهم بشكل تعسفي بحيث يشعر أعضاء فريقهم بالارتباك ولا يعرفون ما يمكن توقعه بعد ذلك.

يمكن للقادة الفعاليين أيضاً استعراض أسلوبهم عند التعامل مع أعضاء الفريق الفردية وفقاً لخصائصهم. يحتاج بعض الناس إلى توجيهات أكثر إيجابية من غيرهم. يستجيب الآخرون بشكل أفضل إذا شاركوا في صنع القرار مع رئيسهم. لكن هناك حداً لدرجة المرونة التي ينبغي استخدامها. ليس من الحكم التفرقة كثيراً بين الطرق التي يتم التعامل بها مع الأفراد.

سيكون نوع القيادة التي تتم ممارستها مرتبطة بالفعل بطبيعة المهمة والأشخاص الذين يتم قيادتهم. لكنه يعتمد أيضاً على السياق وبالطبع على القادة أنفسهم. إذا كان لديك أسلوب قيادة طبيعي وكان ناجحاً ، فعليك أن تكون حريصاً بشأن تغييره بشكل تعسفي أو جوهري: التعديل نعم ، إلى حد ما ، التحول ، لا. ويمكنك معرفة كيفية تحسينه كما تمت مناقشته في نهاية هذا الفصل بحيث يتاسب مع متطلبات الموقف.

ما الذي يصنع قائداً جيداً؟

ما الذي يصنع قائداً جيداً؟ لا توجد إجابة عالمية على هذا السؤال. لكن Loo-Tzu في القرن السادس قبل الميلاد كان لديه طعنة جيدة في ذلك:

القائد هو الأفضل
عندما بالكاد يعرف الناس أنه موجود. ليس جيداً عندما
يقوم الناس بطاعته و ال هاتف له.
الأسوأ عندما يحتقرونه. فشل في تكريم
الناس ، فشلوا في تكريمه.
لكن القائد الجيد الذي يتحدث قليلاً ، عندما
يتعمله ، تحقق هدفه ، سيقولون جميعاً ، "لقد
فعلناهذا بأنفسنا".

لقد أشار التفكير الحديث عن القيادة إلى أن القادة الجيدين واثقون ويعرفون إلى أين يريدون الذهاب وماذا يريدون القيام به. لديهم القدرة على تولي المسؤولية ، ونقل رؤيتهم إلى فريقهم ، وتحفيز أعضاء الفريق على العمل والتأكد من تحقيقهم لأهدافهم المتفق عليها. إنهم جديرون بالثقة ، وفعالون في التأثير على الناس وكسب احترام فريقهم. إنهم على دراية بنقاط القوة والضعف لديهم ومهارات في فهم احتياجات وموافق ومنظور أعضاء الفريق. هم

نقدرمزايا الاستشارات وإشراك الناس في صنع القرار. يمكنهم التبديل بمرونة من أسلوب قيادة إلى آخر لتلبية متطلبات المواقف والأشخاص المختلفين.

تم إنتاج العديد من القوائم والتفسيرات الأخرى للصفات المطلوبة من قبل القادة ، والتي تكمل أو تعزز تعريف القائد الجيد المذكور أعلاه. فيما يلي بعض من أشهرها.

جون أدير

يسرد جون أدير (1973) الصفات التالية التي يمتلكها القادة الجيدون:

- حماس-إنجاز الأشياء ، والتي يمكنهم إيصالها إلى الآخرين ؛
- الثقة-الإيمان بأنفسهم ، والذي يمكن أن يشعر به الناس مرة أخرى (ولكن يجب ألا يكون هذا مبالغة في الثقة ، مما يؤدي إلى الغطرسة) ؛
- صلابة-المرونة والعناد والمطالبة بمعايير عالية ، والسعى إلى�احترام ولكن ليس بالضرورة الشعبية ؛
- النزاهة-أن يكون صادقاً مع نفسه - الكمال الشخصي ، والصدق والأمانة التي توحى بالثقة ؛
- الدفء-في العلاقات الشخصية ، ورعاية الناس ومراعاة ؛
- التواضع-الاستعداد للاستماع وتحمل اللوم ؛ لا يكون متعرضاً ومتغرياً.

الكفاءات القيادية

جادل بينيس وتوماس (2002) بأن كفاءات القادة (أي مهاراتهم وصفاتهم وسلوكياتهم) هي نتائج تجاربهم التكوينية. الكفاءات الرئيسية هي القدرة على التكيف ، والقدرة على إشراك الآخرين في المعاني المشتركة ، والصوت المقنع والنزاهة. يزعمون أن أحد أكثر المؤشرات والتنبؤات الموثوقة "للقيادة الحقيقية" هو قدرة الفرد على إيجاد معنى في المواقف السلبية والتعلم من الظروف الصعبة.

الجمعية الصناعية

كشفت دراسة استقصائية واسعة النطاق أجراها هيئة المسح الصناعي (1997) ، التي أصبحت الآن مؤسسة العمل ، أن ما يفعله القادة الجيدون هو توفير المساحة المناسبة لـ

الناس لأداء جيد دون الحاجة إلى المراقبة. أهم 10 متطلبات لسلوك القائد حسب تصنيف المستجيبين هي:

مرتبة	عامل
1	يظهرالحماس
2	يدعم الآخرين
3	يعترف بالجهود الفردية
4	يسمع لأفكار الأفراد ومشاكلهم. يقدم التوجيه
5	
6	يظهرالنزاهة الشخصية ممارسات
7	ما يكرز به / تشجع العمل الجماعي
8	
9	يشجع بنشاط ردود الفعل يطور
10	الناس الآخرين.

القيادة والذكاء العاطفي

تم تعريف الذكاء العاطفي من قبل جولمان (2001) على أنه "القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين ، لتحفيز أنفسنا ، لإدارة العواطف داخل أنفسنا وكذلك داخل الآخرين". وتتابع قائلًا: "إنك تتصرف بذكاء عاطفي عندما تكون على دراية بمشاعرك وتنظيمها وعندما تكون حساساً لما يشعر به الآخرون وتعامل العلاقات وفقاً لذلك". يتفهم الشخص الذكي عاطفياً نقاط قوته وضعفه ويعرف أنه أكثر إنتاجية لإدارة العواطف بدلاً من أن يقودها.

الذكاء العاطفي ، وفقاً لجولمان ، هو عنصر حاسم في القيادة. أظهر بحثه أن القادة الفعاليين متشابهون بطريقة واحدة حاسمة: لديهم درجة عالية من الذكاء العاطفي الذي يلعب دوراً مهماً بشكل متزايد في المستويات العليا في المنظمات حيث الاختلافات في المهارات الفنية ذات أهمية ضئيلة.

مكونات الذكاء العاطفي التي حددها جولمان هي:

1. الوعي الذاتي-القدرة على التعرف على وفهم حالتك المزاجية وعواطفك ودوافعك وكذلك تأثيرها على الآخرين. وهذا مرتبط بثلاث كفاءات: الثقة بالنفس ، والتقييم الذاتي الواقعي ، وروح الدعاية التي تستنكر الذات.

2. التنظيم الذاتي-القدرة على التحكم في أو إعادة توجيه الدوافع والحالات المزاجية. المضطربة وتنظيم السلوك إلى جانب النزوع إلى متابعة الأهداف بالطاقة والمثابرة. الكفاءات الثلاث المرتبطة

مع هذا المكون الجدارة بالثقة والنزاهة والراحة مع الغموض والانفتاح على التغيير.

3. تحفيز-شغف للعمل لأسباب تتجاوز المال والمكانة والميول لتحقيق الأهداف بقوة ومثابرة. الكفاءات الثلاث المرتبطة بها هي: دافع قوي للتحقيق ، والتفاؤل ، حتى في مواجهة الفشل ، والالتزام التنظيمي.

4. تعاطف-القدرة على فهم التركيبة العاطفية لآخرين ومهارة معاملة الناس حسب ردود أفعالهم العاطفية. وهذا مرتبط بثلاث كفاءات: الخبرة في بناء المواهب والاحتفاظ بها ، والحساسية بين الثقافات ، وخدمة العملاء والعملاء.

5. مهارات اجتماعية-الكفاءة في إدارة العلاقات وبناء الشبكات للحصول على النتيجة المرجوة من الآخرين وتحقيق الأهداف الشخصية والقدرة على إيجاد أرضية مشتركة وبناء علاقة. الكفاءات الثلاث المرتبطة بهذا المكون هي: الفعالية في قيادة التغيير ، والإقناع ، والخبرة في بناء وقيادة الفرق.

القادة والمتابعون

اقترح روبرت كيلي (1991) أن دور التابع يجب أن يدرس بعناية مثل دور القائد. يحتاج القادة إلى أتباع فعالين ، وتمثل إحدى مهام القادة في تطوير ما يسميه كيلي صفات "المتابعة". وتشمل هذه القدرة على إدارة أنفسهم بشكل جيد ، والالتزام بالمنظمة ، وبناء كفاءتهم وتركيز جهودهم لتحقيق أقصى قدر من التأثير.

ذكر تقرير عن روبرت جريفز من قبل مكتبه في الحرب العالمية الأولى أن "الرجال سوف يتبعون هذا الضابط الشاب فقط إذا كانوا يعرفون إلى أين يتجه". هذه بداية جيدة لكنها ليست كافية. يريد المتابعون الشعور بأنهم يقودون في الاتجاه الصحيح. إنهم بحاجة إلى معرفة أين يقفون ، وإلى أين يتجهون ، وما الذي فيه لهم. يريدون أن يشعروا أن الأمر يستحق كل هذا الوقت. لديهم ثلاثة متطلبات لقادتهم:

1. يجب أن يتاسب القادة مع توقعات أتباعهم-من المرجح أن يكتسبوا احترام وتعاون أتباعهم إذا تصرفوا بطرق يتوقعها الناس من قادتهم. ستختلف هذه التوقعات وفقاً للمجموعة والبيئة ، ولكنها غالباً ما تتضمن أن تكون مستقيماً وعادلاً وحازماً - كما قال تلميذ من القرن التاسع عشر ذات مرة عن مدير المدرسة: "إنه وحش ولكنه وحش عادل". كما أنهم يقدرون القادة

الذين يتمتعون بمراعاة مشاعر الآخرين وودودين ويسهل التعامل معهم ولكنهم لا يريدونهم الاقتراب أكثر من اللازم - فالقادة الذين يستغرقون وقتاً طويلاً في التودد إلى الشعبية غير محبوبين.

2. يجب أن يُنظر إلى القادة على أنهم "الأفضل منا"- عليهم إثبات أنهم خبراء في المهمة العامة التي تواجه المجموعة. لا يحتاجون بالضرورة إلى خبرة أكثر من أي عضوفي مجموعتهم في جوانب معينة من المهمة ، ولكن يجب عليهم إثبات قدرتهم على جعل المجموعة تعمل بشكل هادف معًا وبشكل مباشر وتسخير الخبرات التي يتقاسمها أعضاء المجموعة للحصول على النتائج.

3. يجب أن يُنظر إلى القادة على أنهم "أكثرون" - يجب أن يدمجو المعايير والقيم التي تعتبر مركبة للمجموعة. يمكنهم التأثير على هذه القيم من خلال القوى الحكيمية لكنهم سيفشلون إذا ابتعدوا عنها كثيراً.

تنمية المهارات القيادية

كثيراً ما يقال أن القادة يولدون لم يصنعوا. هذا بيان محبط إلى حد ما لأولئك الذين ليسوا قادة بحكم الولادة. قد يكون صحيحاً إلى حد أن بعض الناس يتمتعون ب بصيرة ، ولديهم كاريزما مدمجة وقدرة طبيعية على فرض شخصيتهم على الآخرين. ومع ذلك ، ربما يتبعون عليهم تطوير هذه الصفات وصقلها عند مواجهة موقف يتطلب القيادة. البشر العاديون لا يحتاجون إلى اليأس. يمكنهم أيضاً البناء على قدراتهم الطبيعية وتطوير قدراتهم القيادية. فيما يلي خطة من 10 نقاط لتطوير القيادة بذلك.

خطة من 10 نقاط لتطوير المهارات القيادية

1. فهم المقصود بالقيادة.
2. تقدير أنماط القيادة المختلفة المتاحة.
3. قم بتقييم ما تعتقد أنه أسلوب قيادتك الأساسي.
4. اطلب من أشخاص آخرين وزملائك وأعضاء فريقك أن يخبروك بما يعتقدون أنه أسلوب قيادتك وكيف يعمل بشكل جيد.
5. في ضوء هذه المعلومات ، ضع في اعتبارك ما عليك القيام به وما يمكنك القيام به لتعديل أسلوبك ، مع الأخذ في الاعتبار أنه عليك الاستمرار في أن تكون نفس الشخص. بمعنى آخر ، يجب أن يظل أسلوبك طبيعياً.
6. فكر في المواقف والمشكلات النموذجية التي تواجهها كقائد. هل سيكون أسلوب قيادتك ، المعدل حسب الضرورة ، مناسباً لهم جميعاً؟ إذا لم يكن الأمر كذلك ، فهل يمكنك التفكير في أي من تلك المواقف التي كان من الممكن أن يكون فيها أسلوب مختلف أفضل؟ إذا كان الأمر كذلك ، فكر في ما عليك القيام به لتكون قادراً على الثنى

- أسلوبك حسب الضرورة دون أن يبدو لفريقي أنه غير متسلق.
7. افحص التفسيرات المختلفة للصفات التي تجعل القائد جيداً وقم بتقييم أدائه باستخدام القائمة المرجعية الموضحة أدناه. قرر ما عليك القيام به - ما يمكنك القيام به - بشأن أي نقاط ضعف.
8. فكر في أو راقب أي مديرين تعرفهم ممن عملت معهم أو معهم.
9. تقييم كل منهم من حيث الصفات باستخدام قائمة التحقق.
10. ضع في اعتبارك ما يمكن أن تتعلم منه حول سلوكيات القيادة الفعالة والأقل فاعلية. في ضوء ذلك ، قم بتقييم المكان الذي يمكنك فيه تعديل سلوكياتك القيادية بشكل مقيد.

تقييم مهارات القيادة

يمكنك تقييم مهاراتك القيادية أو مهارات رئيسك في العمل من خلال استكمال الاستبيان أدناه. يمكن أيضاً استخدام هذا من قبل أعضاء فريقك لتقييمك - وهو أمر يستحق بعض الوقت ولكنه يتطلب الكثير من الشجاعة والتصميم للقيام بذلك.

استبيان المهارات القيادية

يرجى وضع دائرة حول الرقم الأكبر تطابقاً مع رأيك

سلوك القيادة	يوضح للناس ما يجب عليهم فعله و التوصل	يحصل باستمرار على نتائج جيدة	يشجع الناس على استخدام مبادرتهم الخاصة	يعطي الناس مجالاً كافياً للقيام بعملهم
سلوك القيادة	يوضح للناس ما يجب عليهم فعله و التوصل	يحصل باستمرار على نتائج جيدة	يشجع الناس على استخدام مبادرتهم الخاصة	يعطي الناس مجالاً كافياً للقيام بعملهم
سلوك القيادة	يوضح للناس ما يجب عليهم فعله و التوصل	يحصل باستمرار على نتائج جيدة	يشجع الناس على استخدام مبادرتهم الخاصة	يعطي الناس مجالاً كافياً للقيام بعملهم
سلوك القيادة	يوضح للناس ما يجب عليهم فعله و التوصل	يحصل باستمرار على نتائج جيدة	يشجع الناس على استخدام مبادرتهم الخاصة	يعطي الناس مجالاً كافياً للقيام بعملهم
سلوك القيادة	يوضح للناس ما يجب عليهم فعله و التوصل	يحصل باستمرار على نتائج جيدة	يشجع الناس على استخدام مبادرتهم الخاصة	يعطي الناس مجالاً كافياً للقيام بعملهم

1	2	3	4	5 يمنح الناس الإرشاد والتوجيه والدعم إنهم بحاجة إلى القيام بعمل جيد
1	2	3	4	6 يعطي ملاحظات منتظمة للناس على أداء
1	2	3	4	7 يقدر آراء أعضاء الفريق
1	2	3	4	8 يقر بإنجازات الفريق وأعماله أفراد
1	2	3	4	9 يعامل الناس بإنصاف
1	2	3	4	10 يعامل الناس باحترام

قوائم مراجعة القيادة مهمة

- ما الذي يجب عمله ولماذا؟
- ما هي النتائج التي يجب تحقيقها ومتى؟ ما هي
- المشاكل التي يجب التغلب عليها؟
- إلى أي مدى هذه المشاكل مباشرة؟ هل هناك حالة أزمة؟
-
- ما الذي يجب عمله الآن للتعامل مع الأزمة؟ ما هي
- هذه الأولويات؟
- ما هي الضغوط التي يتحمل أن تمارس؟

فرادي

- ما هي نقاط القوة والضعف عندهم؟؟

- ماهي أفضل الطرق لتحفيزهم على الأرجح؟ ما هي المهام التي هم أفضل في القيام بها؟
- هل هناك مجال لزيادة المرونة من خلال تطوير مهارات جديدة؟ ما مدى جودة أدائهم في تحقيق الأهداف ومعايير الأداء؟
- إلى أي مدى يمكنهم إدارة أدائهم وتطويرهم؟
- هل هناك أي مجالات يلزم فيها تطوير المهارات أو الكفاءة؟
- كيف يمكنني تزويدهم بنوع من الدعم والتوجيه الذي من شأنه تحسين أدائهم؟

فرق

- مامدى جودة تنظيم الفريق؟ هل يعمل الفريق جيداً معاً؟
- كيف يمكن تحقيق التزام الفريق وتحفيزهم؟
- ما هو الفريق الجيد وغير الجيد في القيام به؟ ما الذي يمكنني فعله لتحسين أداء الفريق؟ هل أعضاء الفريق مرنون - قادرون على القيام بمهام مختلفة؟
- إلى أي مدى يمكن للفريق إدارة أدائه؟ هل هناك مجال لتمكين الفريق بحيث يمكنه تحمل مسؤولية أكبر لوضع المعايير ومراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟
- هل يمكن تشجيع الفريق على العمل معاً لإنتاج أفكار لتحسين الأداء؟

تحفيز الناس

تدور القيادة حول جعل الناس ينخرطون في العمل والتأكد من استمرارهم في اتخاذ هذا الإجراء من أجل تحقيق المهمة. لذلك فإن الأمر يتعلق بدرجة كبيرة بالتحفيز. يمكن تعريف ذلك على أنه عملية جعل الناس يتحركون في الاتجاه الذي تريدهم أن يسلكوه. توفر المنظمة ككل السياق الذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال أنظمة المكافآت وتوفير فرص النمو والتنمية. لكن بصفتك مديراً ، لا يزال لديك دور كبير تلعبه في نشر مهاراتك التحفيزية لضمان أن يقدم الأشخاص أفضل ما لديهم. تريدهم بذلك أقصى قدر من الجهد التقديرية الإيجابي - غالباً ما يكون لدى الأشخاص خيار حول كيفية تنفيذ عملهم ومقدار الرعاية والابتكار والسلوك الإنتاجي الذي يعرضونه.

عليك أن تتذكر أنه على الرغم من أن المنظمة قد يكون لديها عمليات تحفيزية في مكانها مثل الأجور المتعلقة بالأداء ، فلا يمكنك الاعتماد عليها بمفردها. أنت الشخص الذي يتواصل يوماً بعد يوم مع الموظفين وفي التحليل الأخير يعتمد حافزهم عليك.

لسوء الحظ ، غالباً ما تكون مقاربات التحفيز مدعومة بافتراضات مبسطة حول كيفية عملها. تعتبر عملية التحفيز أكثر تعقيداً مما يعتقد الكثير من الناس ، ومن المرجح أن تعمل الممارسات التحفيزية بفعالية إذا كانت تستند إلى الفهم الصحيح لما ينطوي عليه الأمر.

لذلك فإن هذا الفصل:

- يحدد الدافع
- يقدم شرحاً مبسطاً إلى حد ما للعملية الأساسية للتحفيز :
- يصنف نوعين أساسيين من التحفيز - جوهرى وخارجي :

- يستكشف بعمق أكبر نظريات التحفيز المختلفة التي تشرح وتضخم العملية الأساسية ؟
- يفحص الآثار العملية لنظريات التحفيز.

يتناول القسم الأخير من الفصل مفهوم المشاركة المرتبط الذي ظهر في المقدمة ، على الأقل في دوائر إدارة الموارد البشرية ، في السنوات الأخيرة.

يعتمدما يلي على الكم الهائل من البحث العملي الذي وفر الأساس لتطوير نظرية التحفيز.لكن لا تدع كلمة "نظرية" تزعجك. لقد قيل أنه "لا يوجد شيء عملي مثل النظرية الجيدة" ، وهذا يعني أن النظريات القائمة على بحث مكثف في هذا المجال ، أي داخل المنظمات ،يمكن أن تكشف عن الأساليب التي تعمل بشكل أفضل وكيفية وضعها موضع التنفيذ. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك الباحثان الأمريكيان جاري لاثام وإدوين لوك ، اللذان طورا نظرية التحفيز الخاصة بتحديد الأهداف من خلال دراسة 1184 مشرفاً ووجدوا أن أولئك الذين وضعوا أهدافاً إنتاجية محددة حققوا أعلى إنتاجية.

تعريف الدافع

الانفعال هو سبب لفعل شيء ما. يهتم الدافع بالعوامل التي تؤثر على الناس للتصرف بطرق معينة. إن تحفيز الآخرين يدور حول حملهم على التحرك في الاتجاه الذي تريدهم أن يسلكونه من أجل تحقيق نتيجة.

المكونات الثلاثة للتحفيز هي:

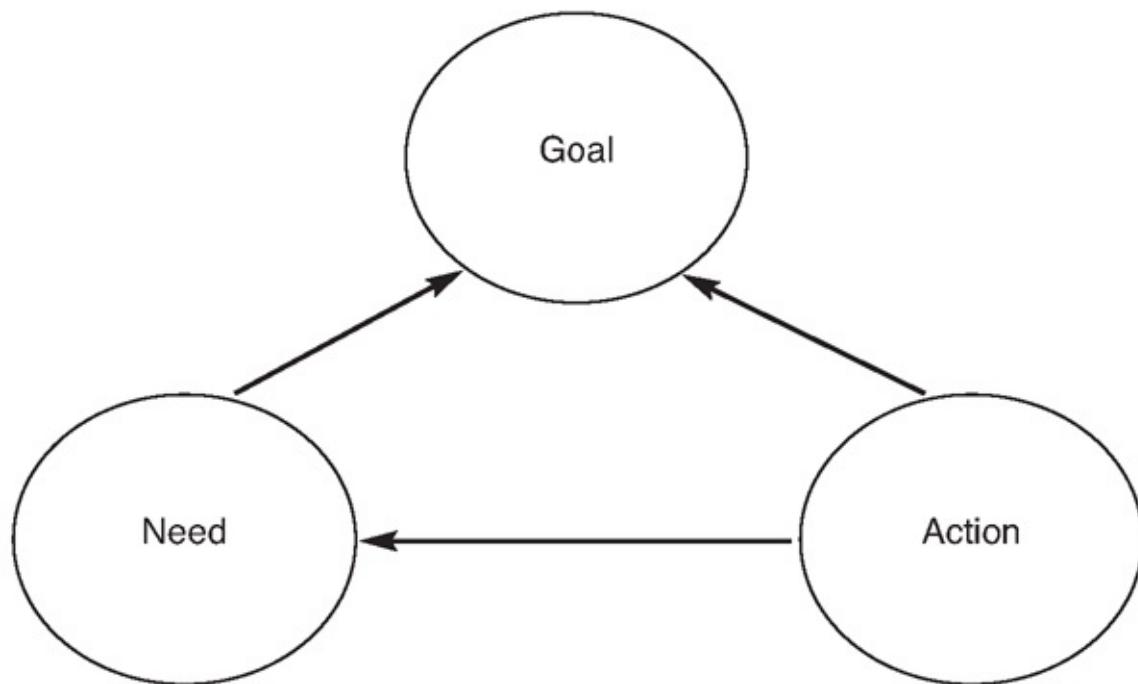
- الاتجاه- ما يحاول الشخص القيام به ؛ الجهد - مدى صعوبة محاولة الشخص ؛ المثابرة - كم من الوقت يستمر الشخص في المحاولة.

يمكن وصف الدافع بأنه سلوك موجه نحو الهدف. الأشخاص ذوو الحافز الجيد هم أولئك الذين لديهم أهداف محددة بوضوح والذين يتخذون إجراءات يتوقعون أنها ستتحقق تلك الأهداف. قد يكون هؤلاء الأشخاص لديهم دوافع ذاتية ، وطالما أن هذا يعني أنهم يسيرون في الاتجاه الصحيح لتحقيق ما هم هناك لتحقيقه ، فهذا هو أفضل شكل من أشكال التحفيز. ومع ذلك ، يحتاج معظمنا إلى أن يكون كذلك

بدافع بدرجة أكبر أو أقل.

عملية التحفيز

يبدأ الدافع من خلال الإدراك الوعي أو اللاوعي لحاجة غير مشبعة. ثم يتم تحديد الهدف الذي يعتقد أنه يلبي هذه الحاجة ويتم اتخاذ قرار بشأن الإجراء الذي يتوقع أن يحقق الهدف. إذا تم تحقيق الهدف ، فسيتم إرضاء الحاجة ومن المرجح أن يتكرر السلوك في المرة القادمة التي تظهر فيها حاجة مماثلة. إذا لم يتم تحقيق الهدف ، فمن غير المرجح أن يتكرر نفس الإجراء. هذه العملية على غرار الشكل 3.1.



الشكل 3.1 عملية التحفيز

من وجهة نظر تنظيمية ، يمكن استخدام النموذج للتوضيح عملية التحفيز التي تتضمن تحديد أهداف من المرجح أن تلبي الاحتياجات الفردية وتشجع السلوك المطلوب لتحقيق تلك الأهداف. كما يوضح حققتين أساسيتين حول الدافع. أولاً: تعدد الحاجات والأهداف والأفعال التي تعتمد على الشخص والوضع. ليس من الحكمة أن نفترض أن أي نهج واحد للتحفيز سوف يروق لجميع المتأثرين به. يجب أن تدرك سياسات وممارسات التحفيز أن الناس

مختلفة. ثانياً ، أنه بينما يمكننا أن نلاحظ كيف يتصرف الناس - الإجراءات التي يتخذونها - لا يمكننا أن نكون متأكدين مما دفعهم إلى التصرف بهذه الطريقة ، أي ما هي الاحتياجات والأهداف التي أثرت على أفعالهم.

كيف يحدث الدافع

هناك نوعان من التحفيز:

1. الدافع الذاتي- جوانب العمل الذي يقومون به وببيئة العمل التي تخلق الرضا الوظيفي وتحفيز الناس للتصديق بطريقة معينة أو للتحرك في اتجاه معين. تشمل هذه العوامل المسؤولية (الشعور بأن العمل مهم والتحكم في موارد الفرد) ، وحرية التصرف (الاستقلالية) ، ونطاق استخدام وتطوير المهارات والقدرات ، والعمل المثير للاهتمام والصعب وفرص التقدم.

2. التحفيز الخارجي- ما الذي يتم فعله للناس أو لتحفيزهم. وهذا يشمل المكافآت ، مثل زيادة الأجور ، والثناء أو الترقية ، والعقوبات ، مثل الإجراءات التأديبية ، أو حجب الأجر ، أو النقد.

يمكن أن يكون للمحفزات الخارجية تأثير فوري وقوى ، لكنها لن تدوم طويلاً بالضرورة. من المحتمل أن يكون للدافع الجوهرية ، التي تتعلق بـ "جودة الحياة العملية" (عبارة وحركة نشأت عن هذا المفهوم) ، تأثير أعمق وأطول أبداً لأنها متصلة في العمل وببيئة العمل وهي لا تفرض من الخارج. ومع ذلك ، يمكن للمديرين ممارسة تأثير كبير على بيئة العمل ويمكن أن يكون ذلك أداة تحفيزية قوية.

نظريات التحفيز

تستند عملية التحفيز كما هو موضح أعلاه إلى حد كبير على عدد من نظريات التحفيز التي تحاول أن تشرح بمزيد من التفصيل ما يدور حوله. انتشرت هذه النظريات على مر السنين. بعضها ، مثل نظرية "الوسيلة" البدائية التي كانت أول من تم تطويرها وهي أساساً نهج "الجزرة والعصا" للتحفيز ، فقد تم فقادان مصداقيتها إلى حد كبير ، على الأقل في الدوائر النفسية ، على الرغم من أنها لا تزال تدعم معتقدات البعض مدراء حول أنظمة التحفيز والدفع. البعض الآخر مثل تلك التي طورتها

لم يعد ماسلو وهيرزبرغ يحظيان بتقدير كبير لأنهما غير مدعاومين بالبحث الميداني (ماسلو) أو لأن البحث الميداني كان معيباً (هيرتسبرغ). ومع ذلك ، ساهم ماسلو بالمفاهيم المفيدة القائلة بأن "الإنسان (هكذا) هو حيوان راغب" وأن "الرغبة المرضية لم تعد حافزاً". وجادل هيرزبرغ بشكل مقنع بأن الدافع الخارجي ، وخاصة المال ، كان "عامل نظافة" لن يوفر إشباعاً دائئماً ولكنه قد يسبب عدم الرضا إذا أخطأ المنظمة. على العكس من ذلك ، كان الدافع الجوهرى ، "الدافع من خلال العمل نفسه" ، "أكثر إرضاءً" والذي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي طويل الأجل على الأداء. طور هذان الكتابان ، جنباً إلى جنب مع آخرين في هذا المجال ، تصنيفات لاحتياجات المختلفة التي يمكن أن تحفز الناس ، مثل الإنجاز والمسؤولية والاستقلالية والنمو.

أهم نظريتين للممارس هما نظرية الهدف ونظرية التوقع.

نظرية الهدف

تنص نظرية الهدف كما طورها لاثام ولوك (1979) على أن الدافع والأداء يكونان أعلى عندما يتم وضع أهداف محددة للأفراد ، وعندما تكون الأهداف صعبة ولكنها مقبولة ، وعندما يكون هناك ردود فعل على الأداء. تعد المشاركة في تحديد الأهداف مهمة كوسيلة للتوصيل إلى اتفاق على تحديد أهداف أعلى. يجب الاتفاق على الأهداف الصعبة وتعزيز تحقيقها بالتوجيه والمشورة. طالما تم الاتفاق عليها ، فإن المطالبة بالأهداف تؤدي إلى أداء أفضل من الأهداف السهلة. أخيراً ، تعد التغذية الراجعة أمراً حيوياً في الحفاظ على الدافع ، خاصة نحو تحقيق أهداف أعلى.

نظرية التوقع

تنص نظرية التوقع على أنه سيتم تحفيز الناس عندما توجد علاقة مدركة بوضوح وقابلة للاستخدام بين الأداء والنتيجة ، وينظر إلى النتيجة على أنها وسيلة لتلبية الاحتياجات. بعبارة أخرى ، هم 1) واضحون بشأن الأهداف التي يهدفون إليها ، 2) يؤمنون بقدرتهم على الوصول إلى تلك الأهداف ، 3) على دراية بالمكافآت التي سيحصلون عليها من تحقيق الأهداف و 4) يعتبرون أن المكافآت ستكون يستحق، الجهد المبذول.

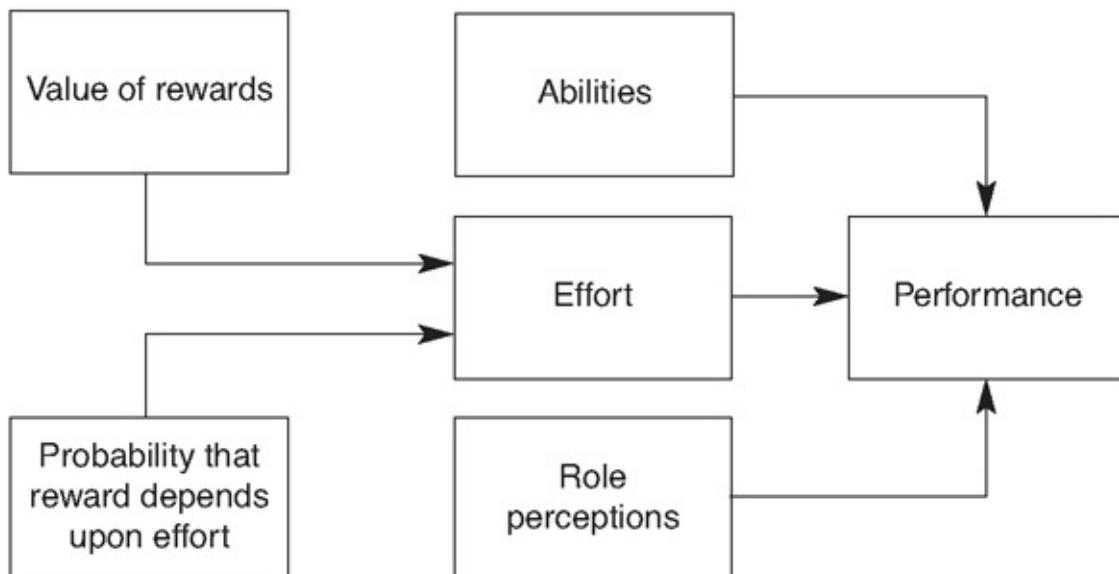
تشرح نظرية التوقع سبب نجاح الدافع المالي الخارجي - على سبيل المثال ، مخطط الحوافز أو المكافآت - فقط إذا كان الرابط بين الجهد والمكافأة واضحاً وكانت المكافأة تستحق الحصول عليها ، أي أن هناك خطأ واضحاً من

البصريينهما. كما يشرح لماذا يمكن أن يكون الدافع الداخلي الناتج عن العمل نفسه أقوى من الدافع الخارجي ؟ تكون نتائج التحفيز الداخلي أكثر تحت سيطرة الأفراد ، الذين يمكنهم الاعتماد بشكل أكبر على تجاربهم السابقة للإشارة إلى المدى الذي يرجح فيه الحصول على النتائج الإيجابية والمفيدة من خلال سلوكهم.

تم تطوير هذه النظرية بواسطة (Porter and Lawler 1968) إلى نموذج يشير إلى أن العاملين الأساسيين اللذين يحدان الجهد الذي يبذله الأشخاص في وظائفهم هما ، أولاً ، قيمة المكافآت للأفراد بقدر ما يلبى احتياجاتهم من الأمان ، والاحترام الاجتماعي ، والاستقلالية والنمو ، ثانياً ، تعتمد احتمالية المكافأة على الجهد ، كما يراها الأفراد - وبعبارة أخرى ، توقعاتهم حول العلاقات بين الجهد والمكافأة. وبالتالي ، كلما زادت قيمة مجموعة الجوابز وكلما زاد احتمال أن يعتمد تلقي كل من هذه المكافآت على الجهد ، زاد الجهد المبذول في موقف معين.

لكن المزيد من الجهد لا يكفي. يجب أن يكون جهداً فعالاً إذا كان لإنتاج الأداء المطلوب. المتغيرين بالإضافة إلى الجهد اللذين يؤثران على الإنجاز هما: القدرة - الخصائص الفردية مثل الذكاء والمهارات والمعرفة. وتصورات الدور - ما يريد الأفراد القيام به أو يعتقدون أنه مطلوب منهم القيام به. هذه جيدة من وجهة نظر المنظمة إذا كانت تتوافق مع ما تعتقد أنه يجب على الفرد القيام به. هم فقراء إذا لم تتطابق وجهات نظر الفرد والمنظمة.

تم عرض نموذج نظرية التوقع التي أنتجها (Porter and Lawler 1968) والذي يتضمن هذه العوامل في الشكل 3.2.



الشكل 2. نموذج نظرية توقع الدافع (بورتر ولوتر ، 1968)

الرسائل الرئيسية لنظرية التحفيز

يتم تلخيص الرسائل الرئيسية التي تقدمها نظرية التحفيز أدناه.

عوامل التحفيز الخارجية والداخلية

ستكون المكافآت الخارجية التي يقدمها صاحب العمل ، بما في ذلك الراتب ، مهمة في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم ، ولفترات محدودة ، زيادة الجهد وتقليل عدم الرضا. قد يكون للمكافآت الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية والإنجاز والعمل نفسه تأثير طويل المدى وأعمق على التحفيز.

أهمية الاحتياجات والرغبات

سيكون الناس متحفزين بشكل أفضل إذا كانت خبراتهم العملية تفي باحتياجاتهم الاجتماعية والنفسية وكذلك احتياجاتهم الاقتصادية.

تأثير الأهداف

يتم تحفيز الأفراد في العمل من خلال وجود أهداف محددة ، وهم يؤدون بشكل أفضل عندما يهدفون إلى تحقيق أهداف صعبة قبلوها وعندما يتلقون تعليقات على الأداء.

أهمية التوقعات

ستعتمد درجة تحفيز الناس ليس فقط على القيمة المتصورة لنتيجة أفعالهم - الهدف أو المكافأة - ولكن أيضاً على تصوراتهم عن احتمالية الحصول على مكافأة جديرة بالاهتمام ، أي توقعاتهم. سيكون لديهم دافع كبير إذا تمكنا من التحكم في وسائل تحقيق أهدافهم.

مناهج التحفيز

معأخذ الدروس المستفادة من نظرية التحفيز في الاعتبار ، يمكن تصنيف الأساليب التي يمكنك اتباعها لتحفيز الناس تحت ثلاثة عناوين:

1. تشجيع الناس.
2. مكافأتهم مالياً.
3. تقديم مكافآت غير مالية.

تشجيع الناس

سيتم تعزيز الدافع إذا شعر الناس أنهم موضع تقدير. وهذا يعني الاستثمار في نجاحهم ، والثقة بهم ، وتمكينهم ، ومنحهم الفرصة للمشاركة في الأمور التي تهمهم ، وإبقاءهم في الصورة بشكل كامل ، والتعامل معهم بإنصاف ومثل البشر ، بدلاً من "الموارد" ليتم استغلالها. لصالح الإداره ، ومنحهم مكافآت (مالية وغير مالية) توضح مدى تقييمهم.

مكافآت مالية

المال ، على شكل أجر أو أي نوع آخر من المكافآت ، هو الشكل الأكثر وضوحاً للمكافأة. المال يوفر الجزءة التي يريدها معظم الناس.

ومع ذلك ، فقد أثيرت الشكوك حول فعالية المال كمحفز من قبل هيرزبرج وآخرون (1957) لأنهم أدعوا ، في حين أن عدم وجوده يمكن أن يسبب عدم الرضا ، فإن توفيره لا يؤدي إلى إرضاء دائئم. هناك شيء في هذا ، خاصة بالنسبة للأشخاص الذين يتلقون رواتب ثابتة أو معدلات الأجر الذين لا يستفيدون بشكل مباشر من نظام الحوافز. قد يشعرون بالرضا عندما يحصلون على زيادة ؛ بصرف النظر عن الأموال الإضافية ، فهو شكل ملموس للغاية من الاعتراف ووسيلة فعالة لمساعدة الناس على الشعور بالتقدير. لكن هذا الشعور بالنشوة يمكن أن يتلاشى بسرعة. يمكن أن تلوح حالات عدم الرضا الأخرى من قائمة عوامل النظافة في هيرزبرج ، مثل ظروف العمل أو جودة الإداره ، بشكل أكبر في أذهان بعض الناس عندما يفشلون في الحصول على الرضا الذي يحتاجونه من العمل نفسه. ومع ذلك ، يجب إعادة التأكيد على أن الأشخاص المختلفين لديهم احتياجات ورغبات مختلفة؛ البعض سيكون مدفوعاً بالمال أكثر من غيره. ما لا يمكن افتراضه هو أن المال يحفز الجميع بنفس الطريقة وبالقدر نفسه. وبالتالي ، من السذاجة الاعتقاد بأن تقديم مخطط متعلق بالأداء سيحول الجميع بأعجوبة بين عشية وضحاها إلى أفراد يتمتعون بحافز جيد وأداء عالٍ.

ومع ذلك ، فإن المال يوفر وسيلة لتحقيق عدد من الغايات المختلفة. إنها قوة جبارة لأنها مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بإشباع العديد من الاحتياجات. من الواضح أنه يلبي الاحتياجات الأساسية للبقاء والأمن ، إذا كان يأتي بانتظام. يمكن أن يلبي أيضا الحاجة إلى احترام الذات (إنها علامة تقدير واضحة) والمكانة - يمكن للمال أن يضعك في مرتبة بعيدة عن زملائك ويمكن أن يشتري لك أشياء لا يستطيعون بناء مكانتها. يلبي المال الدوافع الأقل استحساناً ولكنها ما زالت سائدة للتملك والحنان.

قد لا يكون للمال في حد ذاته معنى جوهري ، لكنه يكتسب قوة تحفيزية كبيرة لأنه يرمز إلى العديد من الأهداف غير الملموسة. يعمل كرمز بطرق مختلفة لأشخاص مختلفين وللشخص نفسه في أوقات مختلفة. غالباً ما يكون الأجر هو العامل المهيمن في اختيار صاحب العمل ، كما أن اعتبارات الأجور قوية في إلزام الأشخاص بوظائفهم الحالية.

لكن هل الحوافز المالية تحفز الناس؟ الجواب نعم ، لأولئك الذين لديهم دافع قوي من المال والذين يتوقعون أنهم سيحصلون على مكافأة مالية كبيرة. لكن الموظفين الأقل ثقة قد لا يستجيبون للحوافز التي لا يتوقعون تحقيقها. يمكن القول أيضاً أن المكافآت الخارجية قد تؤدي إلى تأكيل الاهتمام الجوهري - فالأشخاص الذين يعملون من أجل المال فقط قد يجدون مهامهم أقل متعة وبالتالي قد لا يقومون بها بشكل جيد. ما نعرفه هو أن العديد من العوامل متضمنة في تحسين الأداء والعديد من هذه العوامل مترابطة.

لذلك يمكن أن يوفر المال دافعاً إيجابياً في الظروف المناسبة ليس فقط لأن الناس يحتاجون ويريدون المال ولكن أيضاً لأنه يمثل وسيلة ملموسة للغاية للاعتراف. لكن أنظمة الدفع سيئة التصميم والمدارة يمكن أن تبطئ عزيمتك. باحث آخر في هذا المجال كان إليوت جاك (1961) ، الذي أكد على الحاجة إلى أن ينظر إلى مثل هذه الأنظمة على أنها عادلة ومنصفة. بمعنى آخر ، يجب أن ترتبط المكافأة بوضوح بالجهد أو مستوى المسؤولية ويجب أن لا يحصل الأشخاص على أموال أقل مما يستحقون مقارنة بزملائهم العاملين. دعا جاك هذامبدأ "الشعور بالعدل".

المكافآت غير المالية

من وجهة نظرك كمدير للأفراد ، فإن المال ليس فقط حافزاً غير موثوق به ولكن توفيره كحافز غالباً ما يكون خارج سيطرتك. لدى العديد من مؤسسات القطاع العام والعديد من المؤسسات الخيرية مجالات رواتب يعتمد فيها تقديم الأجور على الخدمة بدلاً من الأداء ويكون للمديرين التنفيذيين تأثير ضئيل أو معنوم على معدل تقدمهم. حتى عندما يكون الدفع

فيما يتعلّق بالأداء ، يجب على المديرين التنفيذيين التعايش مع النّظام المعتمد من قبل المنظمة. غالباً ما يقتصر تأثيرهم على تصنيف أداء الأشخاص ولكن ربما يتم التحكّم في الكمية الموزعة من قبل الإداره. ولكن يمكن أن يكون لديهم سيطرة أكبر على المكافآت غير الماليه ، بما في ذلك المكافآت الجوهرية التي ، كما هو مذكور أعلاه ، يمكن أن يكون لها تأثير قوي وطويل الأمد على التحفيز. المكافآت غير الماليه الرئيسيه كما هو موضح أدناه هي الاعتراف والإنجاز والمسؤولية والاستقلالية ، وفرص التنمية الشخصية والنمو.

تعريف

الاعتراف هو أحد أكثر الطرق فعالية لتحفيز الناس. إنهم بحاجة إلى معرفة ليس فقط مدى نجاحهم في تحقيق أهدافهم أو قيامهم بعملهم ولكن أيضاً معرفة مدى تقدير إنجازاتهم.

يمكن الحصول على التقدير من خلال ردود الفعل الإيجابية والفورية منك والتي تقرّ بما تم تحقيقه. مجرد قول شكرًا لك وشرح السبب قد يكون كافياً. يمكنك أيضًا التعرّف على الأشخاص عندما تستمع إلى اقتراحاتهم وتتصرف بناءً عليها. تشمل الإجراءات الأخرى التي تقدم الاعتراف التخصيص لمشروع رفيع المستوى ، وتوسيع الوظيفة لتوفير مجال لعمل أكثر إثارة للاهتمام ومكافأة والتوصية بالترقية أو الإدماج في برنامج تطوير رفيع المستوى.

إن "التصفيق" العام - السماح للجميع بمعرفة أن شخصاً ما قد قام بعمل جيد - هو شكل آخر من أشكال الاعتراف. لكن يجب استخدامه بحذر. ينطوي الاعتراف على شخص واحد على عنصر عدم الاعتراف بالآخرين ويجب إدارة عواقب وجود فائزين وخاسرين بعناية.

لدى العديد من المنظمات خطط اعتراف رسمية تمنح المديرين نطاقاً ، بما في ذلك الميزانية ، لتزويد الأفراد (والأهم من خاللهم ، شركائهم) بوسائل ملموسة للاعتراف في أشكال الهدايا أو القسائم أو الإجازات أو الرحلات في المملكة المتحدة أو في الخارج ، أيام أو عطلات نهاية الأسبوع في المجتمعات الصحية ، أو وجبات الطعام بالخارج. قد تكون جوائز الفريق من خلال النزهات والحفلات والوجبات. يمكن للمديرين تزويد الأفراد والفرق بمكافآت تقدير صغيرة من ميزانيتهم ويمكنهم ترشيح أشخاص للحصول على جوائز أكبر.

المبادئ التي يجب أن تضعها في اعتبارك عند تقديم الاعتراف هي:

- يجب أن يعطى للسلوكيات ذات القيمة الخاصة والجهد الاستثنائي بالإضافة إلى الإنجازات الخاصة :
- ٌبدور حول تقييم الناس. يجب أن تكون شخصية بحيث يقدر الناس أنها تطبق عليهم :

- يجب تطبيقه بشكل منصف وعادل وثابت في جميع أنحاء فريقك :
- يجب أن تكون أصلية ولا تستخدم كجهاز تحفيز ميكانيكي : يجب أن
- تعطى في أقرب وقت ممكن بعد الإنجاز : يجب أن تكون متاحة
- للجميع :
- يجب أن تكون متاحة للفرق وكذلك للأفراد لمكافأة الجهد الجماعي وتجنب إنشاء فائزين منعزلين.

إنجاز

يشعر الناس بالمكافأة والحفاظ إذا كان لديهم مجال للتحقيق بالإضافة إلى الاعتراف بالإنجاز. يرغب باحثو الجامعات ، على سبيل المثال ، في تعزيز سمعتهم بالإضافة إلى تقديم مساهمة كبيرة في تصنيف أبحاث مؤسستهم.

إذا كان دافع الإنجاز مرتفعاً ، فسيؤدي ذلك إلى سلوك تقديرى. يحدث السلوك التقديرى أو الدافع ذاتياً عندما يتحكم الناس في المواقف أو العلاقات ، ويوجهون مجرى الأحداث ، ويخلقون الفرص ويفتنونها ، ويستمتعون بالتحدي ، ويتفاعلون بسرعة وإيجابية مع الظروف والعلاقات الجديدة ، وعموماً " يجعل الأشياء تحدث ". من المرجح أن يكون الأشخاص الذين تدفعهم الحاجة إلى الإنجاز استباقياً ، ويبحثون عن الفرص ويصررون على الاعتراف. يمكنك تطوير دافع الإنجاز من خلال التأكد من أن الناس يعرفون ما يتوقع منهم تحقيقه ، ومنحهم الفرصة لتحقيقه ، وتقديم الدعم والتوجيه الذي يمكنهم من تحقيق إنجازاتهم والاعتراف بها.

المسؤولية والاستقلالية

يمكنك تحفيز الناس من خلال منحهم المزيد من المسؤولية عن عملهم والمزيد من الاستقلالية بمعنى أنه يمكنهم اتخاذ قراراتهم الخاصة دون الرجوع إليك. يتماشى هذا مع مفهوم الدافع الداخلي الذي يؤكد أن التأثير الرئيسي على التحفيز يتم توفيره من خلال العمل نفسه - يتم تحفيز الأشخاص عندما يتم تزويدهم بالوسائل الضرورية لتحقيق أهدافهم. يختلف نطاق تصميم الأدوار أو إعادة تصميمها وفقاً لطبيعة العمل. ولكن عندما تكون هناك فرصة ، فمن الجدير اغتنامها ، وسيتم فحص طرق القيام بذلك في الفصل التالي.

فرصة للتطوير

يرغب معظم الناس في التطور - للحصول على وظيفة أفضل أو أكثر إثارة للاهتمام والتقدير في حياتهم المهنية إما من خلال الترقية أو بشكل جانبي من خلال توسيع نطاق عملهم.

الأدوار يمكنك استخدام هذه الحاجة كحافز من خلال توفير فرص التعلم والتطوير ، والاستفادة مما هو متاح في المنظمة ولكن أيضاً إعطاء الأشخاص مسؤوليات إضافية حتى يكتسبوا الخبرة مع أي دعم وتوجيه تحتاج إلى تقديمها لهم.

10 خطوات لتحقيق دافع أعلى

وافق على أهداف صعبة ولكنها قابلة للتحقيق.
ضيغتوقفات بأن بعض السلوكيات والمخرجات ستنتج مكافآت جديرة بالاهتمام عندما ينجح الناس.

قدم ملاحظات على الأداء.

4. تصميم الوظائف التي تمكن الناس من الشعور بإحساس الإنجاز والتعبير عن قدراتهم واستخدامها وممارسة سلطات صنع القرار الخاصة بهم.

5. الاستفادة من نظام المكافآت في المؤسسة لتوفير الحافز المالي المناسب.

6. تقديم التقدير والثناء على العمل الجيد المنجز.

7. التواصل مع فريقك وأعضائه الرابط بين الأداء والمكافأة ، وبالتالي تعزيز التوقعات.

8. توفير القيادة الفعالة.

9. أعط الناس التوجيه والتدريب الذي سيطور المعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها لتحسين أدائهم ويكافأوا وفقاً لذلك.

10. توفير فرص التعلم والتطوير التي ستمكنهم من التقدم في حياتهم المهنية.

التزام

تحدث المشاركة عندما يلتزم الناس بعملهم. إنهم مهتمون ، بل متحمسون حقاً ، لما يفعلونه. يمكن أن توجد حتى عندما لا يكون الأفراد ملتزمين تجاه المنظمة إلا بقدر ما يمنحهم الفرصة والネット لـ أدء وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم. قد يكونون أكثر ارتباطاً بنوع العمل الذي يقومون به أكثر من ارتباطهم بالمنظمة التي توفر هذا العمل ، خاصةً إذا كانوا عاملين في مجال المعرفة. تزداد احتمالية الانخراط في العمل عندما يشعر الناس بالتمكين ، كما ملأت مناقشته في نهاية هذا الفصل.

تطوير المشاركة الوظيفية

يبدأ تطوير المشاركة الوظيفية بتصميم الوظيفة أو "تطوير الدور". سيركز هذا على توفير:

- **الاهتمام والتحدى**-الدرجة التي يكون فيها العمل مثيراً للاهتمام في حذاته وينخلق أهدافاً متطلبة للناس؟ تشكيلة-إلى أي مدى
- **تطلب الأنشطة في الوظيفة** مجموعة مختارة من المهارات والقدرات؟
- **الحكم الذاتي-الحرية والاستقلالية** التي يتمتع بها صاحب العمل ، بما في ذلك السلطة التقديرية لتخاذل القرارات ، وممارسة الاختيار ، وجدولة العمل ، واتخاذ قرار بشأن الإجراءات الازمة لتنفيذها ، والمسؤولية الشخصية لصاحب الوظيفة عن النتائج؟
- **هوية المهمة**-الدرجة التي تتطلبها الوظيفة إكمال جزء عمل كامل ومحدد؟
- **أهمية المهمة**-مدى مساعدة الوظيفة في نتيجة نهائية مهمة ولها تأثير كبير على حياة وعمل الآخرين.

كل هذه العوامل تتأثر بجودة القيادة. هذا الأخير أمر حيوى. يمكنك تقديم مساعدة كبيرة في تحقيق المشاركة الوظيفية وبالتالي أداء أعلى من خلال الطريقة التي تقود بها الأشخاص ، وهذا يشمل بذل جهد لضمان أن وظائفهم تتمتع بالخصائص الموضحة أعلاه. كل هذا يعتمد على الطريقة التي تدير بها وقيادة أصحاب الوظائف أكثر من أي عملية رسمية لتصميم الوظيفة. غالباً ما يكون لديك سلطة تقديرية كبيرة بشأن كيفية تخصيص العمل ومدى تفويضك. يمكنك تقديم ملاحظات تعرف بمساهمة الأشخاص ويمكنك توضيح أهمية العمل الذي يقومون به.

تمكين الناس

تزداد المشاركة في العمل إذا تم تمكين الناس ، أي أن لديهم المزيد من "القوة" أو النطاق لممارسة السيطرة على عملهم وتحمل المسؤولية عنه. هذا يعني السماح لهم بمزيد من الاستقلالية. التمكين يطلق القدرات الإبداعية والمبتكرة للأفراد ويوفر المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام. يتعلق الأمر بإشراك كل من قلوب وعقول الناس حتى يتمكنوا من اغتنام الفرص المتاحة لهم لزيادة المسؤولية. عشر طرق لتمكين الناس موضحة أدناه.

1. تقويض المزيد.
إشراك الناس في تحديد أهدافهم ومعايير الأداء واتخاذ قرار بشأن مقاييس الأداء.
3. إتاحة مجال أكبر للأفراد والفرق للتخطيط والتصرف ومراقبة أدائهم.
إشراك الناس في تطوير حلولهم الخاصة للمشاكل.
أنشئ فرقاً ذاتية الإدارة - تلك التي تحدد أهدافها ومعاييرها وتدير أدائها.
6. أعط الناس صوتاً في تقرير ما يجب القيام به.
7. ساعد الناس على التعلم من أخطائهم.
8. تشجيع التطوير المستمر حتى يتمكن الناس من النمو في أدوارهم وتنمية أدوارهم.
9. شارك برأيتك وخططك مع أعضاء فريقك.
10. ثق بالناس وتعاملهم مثل الكبار.

تنظيم

تشير إدارة الأفراد في المؤسسات باستمرار أسئلة مثل "من يفعل ماذا؟" ، "كيف ينبغي تجميع الأنشطة معاً؟" ، "ما هي خطوط ووسائل الاتصال التي يجب إنشاؤها؟" ، "كيف ينبغي مساعدة الناس على فهم أدوارهم فيما يتعلق بأهداف فريقهم والمنظمة وأدوار زملائهم؟ و "هل نفعل كل ما يجب أن نفعله ولا شيء يجب ألا نفعله؟"

بصفتك مديرًا أو قائداً فريقاً ، ربما تمت ترقية أو نقلك أو تعيينك في منصبك وتم تقديمك بهيكل تنظيمي راسخ - إطار عمل لإنجاز المهام. في كثير من الأحيان ، قد تضطر إلى إنشاء مؤسستك الخاصة. في كثير من الأحيان ، قد تشعر أن هناك تحسينات يمكن إجراؤها بشكل مفيد على الهيكل أو على الطرق التي يتم بها تخصيص المسؤوليات والمهام لأعضاء فريقك. للقيام بذلك ، من المفيد فهم عملية التنظيم وهدفه ، والإرشادات المتوفرة حول التنظيم ، والنهج المتبعة في تصميم الوظيفة وكيفية تحديد الأدوار ، كما هو موضح في هذا الفصل.

عملية التنظيم

يمكن وصف عملية التنظيم على أنها تصميم وتطوير وصيانة نظام للأنشطة المنسقة يعمل فيها الأفراد ومجموعات الأشخاص بشكل تعاوني تحت قيادة نحو أهداف مفهومة ومقبولة بشكل عام. قد يتضمن ذلك التصميم الكبير أو إعادة تصميم الهيكل الكلي ، ولكن في أغلب الأحيان يتعلق الأمر بتنظيم وظائف وأنشطة معينة والأساس الذي يتم على أساسه إدارة العلاقات فيما بينها.

هناك نقطتان مهمتان يجب أخذهما في الاعتبار حول المنظمات. أولاً ، المنظمات ليست أشياء ثابتة. التغييرات تحدث باستمرار في

الأعمال التجارية نفسها ، في البيئة التي تعمل فيها الشركة ، وفي الأشخاص الذين يعملون في الشركة. ثانياً ، تكون المنظمات من "أشخاص يعملون بشكل تعاوني بشكل أو بآخر. حتماً، وخاصة على المستويات الإدارية ، قد يتغير تعديل المنظمة لتناسب نقاط القوة والسمات الخاصة للأشخاص المتاحين. قد لا تتوافق النتيجة مع المثالية ، ولكن من المرجح أن تعمل أكثر من بنية تتجاهل العنصر البشري. من المستحسن دائمًا أن يكون لديك بنية مثالية في الاعتبار ، ولكن من المرغوب أيضًا تعديله لتلبية ظروف معينة ، طالما أن هناك وعيًا بالمشكلات المحتملة التي قد تنشأ. قد تبدو هذه نقطة واضحة ، ولكن كثيراً ما يتم تجاهلها من قبل مستشاري الإدارة وغيرهم ومن يتبناون نهجاً عقائدياً في التنظيم ،

هدف

مع الأخذ في الاعتبار الحاجة إلى اتباع نهج تجريبي للتنظيم ، يمكن تعريف الهدف من التنظيم على أنه تحسين الترتيبات لإدارة شؤون العمل أو وحدة العمل. للقيام بذلك ، من الضروري ، بقدر ما تسمح به الظروف ، القيام بما يلي:

- توضيح الأغراض العامة للمنظمة أو الوحدة التنظيمية :
- تحديد الأنشطة الرئيسية المطلوبة لتحقيق هذا الغرض : قم بتجمیع هذه الأنشطة معاً بشكل منطقي لتجنب التداخل أو الازدواج غير الضروري :
- النص على تكامل الأنشطة وتحقيق الجهد التعاوني والعمل الجماعي لتحقيق الهدف المشترك :
- بناء المرونة في النظام بحيث يمكن للترتيبات التنظيمية أن تتكيّف بسرعة مع المواقف والتحديات الجديدة : توضيح الأدوار الفردية والمسؤوليات والسلطات : تصميم الوظائف لتحقيق أقصى استفادة من مهارات وقدرات أصحاب الوظائف وتزويدهم بمستويات عالية من التحفيز الذاتي.

المبادئ التوجيهية التنظيمية

لاتوجد معايير مطلقة يمكن من خلالها الحكم على الهيكل التنظيمي. لا يوجد شيء مثل منظمة مثالية ؛ لا توجد طريقة واحدة صحيحة لتنظيم أي شيء ولا توجد مبادئ مطلقة تحكم الاختيار التنظيمي. ولكن هناك بعض الإرشادات الموضحة أدناه والتي يمكنك الرجوع إليها إذا واجهت مهمة إعداد أو مراجعة منظمة. إنها ليست أشياء مطلقة ولكنها تستحق النظر في ضوء تحليلك لاحتياجات الموقف:

- **تخصيص العمل**- يجب تحديد العمل الذي يجب القيام به و**وتخصيصه لفرق العمل ومجموعات المشاريع والموافق الفردية.** يجب تجميع الأنشطة ذات الصلة معاً.
- **التمايز والتكامل**- من الضروري التمييز بين الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها ، ولكن من الضروري بنفس القدر التأكد من دمج هذه الأنشطة بحيث يعمل كل فرد في الفريق لتحقيق نفس الأهداف. **العمل بروح الفريق الواحد**- يجب تحديد الوظائف ووصف الأدوار بطرق تسهل وتأكد أهمية العمل الجماعي. ينبغي التأكيد على المجالات التي تتطلب التعاون. حيثما كان ذلك ممكناً ، يجب إنشاء فرق ذاتية الإدارة بأقصى قدر من المسؤولية لإدارة شؤونهم الخاصة ، بما في ذلك التخطيط والميزنة وممارسة مراقبة الجودة. يجب تشجيع الشبكات بمعنى أن يتواصل الناس بشكل مفتوح وغير رسمي مع بعضهم البعض حسب الحاجة. يجب الاعتراف بأن هذه العمليات غير الرسمية يمكن أن تكون أكثر إنتاجية من "العمل من خلال القنوات" بشكل صارم كما هو موضح في المخطط التنظيمي.
- **المرونة**- يجب أن يكون الهيكل مناسباً بدرجة كافية للاستجابة بسرعة للتغيير والتحدي وعدم اليقين. على مستويات الإدارة ، يجب مراعاة نهج "جماعي" لعملية الفريق حيث يتقاسم الأشخاص المسؤولية ويتوقع منهم العمل مع زملائهم في مناطق خارج وظيفتهم أو مهاراتهم الأساسية.
- **توضيح الدور**- يجب أن يكون الأفراد واضحين بشأن أدوارهم كأفراد وكأعضاء في فريق. يجب أن يعرفوا ما الذي سيخضعون للمساءلة عنه وأن يمنحوا كل فرصة لاستخدام قدراتهم في تحقيق الأهداف التي وافقوا عليها والتزموا بها. يجب أن تحدد ملقات تعريف الدور المقتاح

مناطق النتائج ولكن لا ينبغي أن تكون بمثابة قيود ، وتقيد المبادرة وتقيد المسؤولية دون مبرر. **الأوصاف الوظيفية التفصيلية** التي تسرد كل مهمة غير ضرورية لأنها تحد من المرونة والسلطة ، وأنها تبدو شاملة ، ادعوا بعض الأشخاص للإدلاء بملحوظة "إنها ليست في وصف وظيفتي".

- **اللامركزية**-يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات في أقرب مكان ممكن من مسرح الحدث. **التأخير-تؤدي** الطبقات الكثيرة جداً إلى إنشاء "أوامر اختيار" غير ضرورية ، وتعيق الاتصالات وتحد من المرونة.
- **مدى السيطرة**-هناك حد لعدد الأشخاص الذين يمكن لمدير أو قائدة فريق واحد التحكم بهم ، على الرغم من أن هذا الحد يختلف وفقاً لطبيعة العمل والأشخاص الذين ينفذونه. في الواقع ، يمكنك العمل مع نطاق أكبر بكثير مما تخيل طالما أنك مستعد لتفويض المزيد ، لتجنب الانحراف في الكثير من التفاصيل والتركيز على تطوير العمل الجماعي الجيد.
- **علاقات**" واحد فوق واحد"-**المواقف** التي يتحكم فيها مدير واحد بمدير واحد آخر يتحكم بدوره في فريق من الأشخاص يمكن أن تسبب ارتباكاً حول من هو المسؤول وكيف يتم تقسيم واجبات الشخصين في علاقة واحد على واحد.
- **شخص واحد رئيس واحد**-من الناحية المثالية ، يجب أن يكون الأفراد مسؤولين أمام شخص واحد حتى يعرفوا مكانهم. يحدث أحد الاستثناءات الرئيسية لهذه القاعدة عندما يكون لدى شخص ما مسؤولية "خطية" مباشرة تجاه المدير ولكن لديه أيضاً مسؤولية "وظيفية" تجاه عضو كبير في وظيفة الفرد ، والذي يهتم بالحفاظ على معايير الشركة للوظيفة والتعامل مع سياسات الشركة. ولكن في مثل هذه الحالات ، يجب تحديد الطريقة التي تمارس بها المسئولية الوظيفية وحدودها ، وعادةً ما يكون من المفهوم أن الأفراد مسؤولون أمام مديريهم المباشر عن تحقيق النتائج داخل إدارتهم أو فريقهم.

تصميم الوظيفة

مالم تكن مسؤولاً عن عمليات من نوع خط الإنتاج الموصوفة بالكامل ، فمن المحتمل أن يكون هناك مجال لك للتأثير على الطريقة التي

تم تصميم الوظائف في وحدتك. يتضمن تصميم الوظيفة تحديد محتوى الوظائف ، أي المسؤوليات أو الواجبات أو المهام التي يجب تجميعها معاً في وظيفة واحدة. وهذا يعني تحليل المهمة الإجمالية التي يتواجد الفريق لتحقيقها من أجل تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها ، وتقسيم هذه الأنشطة بين أعضاء الفريق.

تصميم الوظيفة له ثلاثة أهداف: أولاً ، ضمان إنجاز العمل الذي يجب القيام به ؛ ثانياً ، لتوفير أقصى درجة من الحافز الذاتي والمشاركة الوظيفية لأولئك الذين يتعين عليهم القيام بالعمل ؛ ثالثاً ، الوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه الأشخاص الذين يعملون فيها من خلال تحسين نوعية حياتهم العملية.

هناك 10 خطوات يمكنك اتخاذها لضمان تحقيق هذه الأهداف.

1. حيّلما أمكن ، رتب للأشخاص للعمل على نشاط أو منتج كامل ، أو جزء مهم منه يمكن رؤيته كل.

اجمع بين المهام المتراقبة في وظيفة.
تقديم مجموعة متنوعة من المهام داخل الوظيفة.
ترتيب العمل بطريقة تسمح للأفراد بالتأثير على أساليب عملهم ووتيرتهم.

5. قم بتضمين المهام التي توفر درجة معينة من الاستقلالية للموظفين بمعنى اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.

تأكد من أن الأفراد يمكنهم تلقي ملاحظات حول مدى جودة أدائهم ، ويفضل أن يكون ذلك من خلال تقييم أدائهم بأنفسهم.

7. تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجون إليها لمراقبة أدائهم واتخاذ القرارات.

8. تقديم ملاحظات العملاء الداخلية والخارجية مباشرة للموظفين.

9. قدر الإمكان ، تأكد من أن الوظيفة ينظر إليها الأفراد على أنها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقدرونها من أجل أدائهم بفعالية.

وفر فرصة للموظفين لتحقيق النتائج التي يرونها مرغوبة مثل التقدم الشخصي في شكل زيادة الأجر ، ونطاق تطوير الخبرة ، وتحسين الوضع داخل مجموعة العمل ، والوظيفة الأكثر صعوبة.

تطوير ملامح الدور

كجزء من عملية تنظيم العمل ، تحتاج إلى التأكد من أن الجميع على دراية بما يجب عليهم تحقيقه ، والمعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها وكيف يتوقع منهم أداء وظيفتهم. وهذا يعني تطوير ملفات تعريف الأدوار بالاشتراك مع أصحاب الوظائف. من الضروري أن يشاركون في هذه العملية لتعظيم درجة فهمهم لدورهم وقبولهم له

المتطلبات. يعد ملف تعريف الدور أكثر بكثير من قائمة المهام المدرجة في الوصف الوظيفي التقليدي. كما يوحي الاسم ، تؤكد ملفات تعريف الأدوار بقوة أكبر على الأجزاء التي يتوقع أن يلعبها الأشخاص من حيث النتائج التي يتوقع منها تحقيقها وكيف يتوقع منها أن يتصرفوا (الكفاءات السلوكية) في ، على سبيل المثال ، دعم القيم التنظيمية. توضح ملفات تعريف الأدوار أيضاً ما يحتاج أصحاب الأدوار إلى معرفته والقدرة على القيام به - متطلبات معرفتهم ومهاراتهم.

لتطوير ملف تعريف الدور ، من الضروري أن تجتمع مع الأعضاء الفردية في فريقك للاتفاق على مجالات النتائج الرئيسية والمعرفة والمهارات والكفاءات السلوكية التي يحتاجون إليها. يشمل نوع الأسئلة التي يمكنك طرحها للحصول على هذه المعلومات ما يلي:

- **مارأيك بأهم الأشياء التي عليك القيام بها؟ ما الذي تعتقد أنه من المتوقع أن تتحقق في كل مجال من هذه المجالات؟**
- **كيف ستعرف - أو أي شخص آخر - ما إذا كنت قد حققتها أم لا؟**
- **ما الذي يجب أن تعرفه وتكون قادراً على القيام به لأداء فعال في هذه المجالات؟**
- **ما هي المعرف والمهارات من حيث المؤهلات والمعرفة الفنية والإجرائية وحل المشكلات والتخطيط ومهارات الاتصال وما إلى ذلك التي تحتاجها لأداء الدور بفعالية؟**
- **كيف تعتقد أن شخصاً ما في هذا الدور يجب أن يتصرف في إنجاز العمل؟(يمكن الإشارة إلى مجموعة منشورة من القيم الأساسية أو إطار عمل للكفاءات يحدد السلوكيات الأساسية إذا كانت متوفرة).**

إذا كان لديك قسم الموارد البشرية ، فيجب أن تكون قادراً على الحصول على المشورة والمساعدة في إعداد الملفات الشخصية.

تعريف ملف تعريف الدور

يمكن تحديد ملفات تعريف الدور تحت العناوين التالية:

- عنوان دور
- قسم، أقسام
- مسؤول تجاه أو مسؤول أمام
- مسؤول عن دور صاحب الدور
- الغرض من الدور- محددة في جملة واحدة موجزة بشكل معقول والتي تحدد سبب وجود الدور من حيث المساهمة الإجمالية التي يقدمها صاحب الدور.
- مجالات النتائج الرئيسية- إذا كان ذلك ممكناً ، فيجب أن يقتصر ذلك على سبعة أو ثمانية ، وبالتأكيد ليس أكثر من عشرة. يجب تحديد كل منطقة نتائج رئيسية في جملة واحدة تصف الغرض من النشاط من حيث النتائج المراد تحقيقها.
- بحاجة إلى معرفة-المعرفة المطلوبة بشكل عام أو في مجالات النتائج الرئيسية المحددة للأعمال التجارية ومنافسيها وعملائها أو التقنيات أو العمليات أو الإجراءات أو المنتجات.
- تحتاج إلى أن تكون قادرة على القيام به-المهارات المطلوبة في كل مجال من مجالات النشاط. سلوك متوقع-السلوكيات المتوقعة بشكل خاص من صاحب الدور (الكفاءات السلوكية) ، والتي يمكن استخلاصها من إطار كفاءات المنظمة أو بيان القيم الأساسية.

يتم تقديم مثال على ملف تعريف الدور في الشكل 4.1.

Role title: Database administrator

Department: Information systems

Purpose of role: Responsible for the development and support of databases and their underlying environment.

Key result areas

- Identify database requirements for all projects that require data management in order to meet the needs of internal customers.
- Develop project plans collaboratively with colleagues to deliver against their database needs.
- Support underlying database infrastructure.
- Liaise with system and software providers to obtain product information and support.
- Manage project resources (people and equipment) within predefined budget and criteria, as agree with line manager and originating department.
- Allocate work to and supervise contractors on day-to-day basis.
- Ensure security of the underlying database infrastructure through adherence to established protocols and to develop additional security protocols where needed.

Need to know

- Oracle database administration.
- Operation of Oracle RDBMS, SQL*Plus and BPEL Process Manager.

Able to:

- Analyse and choose between options where the solution is not always obvious.
- Develop project plans and organize own workload on a timescale of 1–2 months.
- Adapt to rapidly changing needs and priorities without losing sight of overall plans and priorities.
- Interpret budgets in order to manage resources effectively within them.

- Negotiate with suppliers.
- Keep abreast of technical developments and trends, bring these into day-to-day work when feasible and build them into new project developments.

Behavioural competencies

- Aim to get things done well and set and meet challenging goals.
- Analyse information from a range of sources and develop effective solutions/recommendations.
- Communicate clearly and persuasively, orally or in writing, dealing with technical issues in a non-technical manner.
- Work participatively on projects with technical and non-technical colleagues.
- Develop positive relationships with colleagues as the supplier of an internal service.

الشكل 4.1 مثال على ملف تعريف الدور

فريق البناء

من أهم الأدوار التي تقوم بها كمدير أن تكون بمثابة منشئ الفريق - تطوير قدرة فريقك والاستفادة منها على أفضل وجه بحيث يقدم أعضاؤه مستويات أداء متفوقة بشكل مشترك.

يتم بناء الفريق عندما تقوم بتوضيح غرض الفريق وأهدافه ، والتأكد من عمل أعضائه بشكل جيد معاً ، وتنمية المهارات الجماعية للفريق ، وتعزيز الالتزام والثقة ، وإزالة العقبات المفروضة خارجياً ، وخلق الفرص لأعضاء الفريق لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.

للقيام بهذه المهمة ، تحتاج إلى الحصول على إجابات لهذه الأسئلة:

- ما هو الفريق؟
- ما هي خصائص الفريق؟
- ما هي العوامل التي تساهم في فعالية الفريق؟ كيف ينبغي تقييم أداء الفريق؟
- كيف ينبغي إجراء مراجعات أداء الفريق؟ وبشكل عام ، ما الذي يجب القيام به للحصول على عمل جماعي جيد؟

ما هو الفريق؟

الفريق عبارة عن مجموعة من الأشخاص ذوي المهارات التكميلية الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. يحدد قائده الفريق الاتجاه ، ويقدم التوجيه والدعم ، وينسق أنشطة الفريق ، ويضمن أن يلعب كل عضو في الفريق دوره ، ويعزز التعلم وتطوير أعضاء الفريق ، ويتشاور مع الفريق بشأن القضايا التي تؤثر على عمله ، وبالتزامن مع أعضاء الفريق والمراقبين ومراجعات أداء الفريق.

ومع ذلك ، فقد طورت بعض المنظمات مفهوم فرق الإدارة الذاتية التي تكون مستقلة إلى حد كبير ، ومسؤولة إلى حد كبير عن

تخطيط وجدولة العمل وحل المشكلات وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم ووضع ومراقبة أداء الفريق ومعايير الجودة. يتمثل دور قادة فرقهم في المقام الأول في العمل كمنسقين ومبادرين؟ من المتوقع أن يكون أسلوبهم أكثر دعماً ويسيراً من التوجيه.

ما هي خصائص الفرق؟

في كتابهم المؤثر *الفرق* اقترح كاتزباخ وسميث (1993) أن خصائص الفرق كانت على النحو التالي:

- الفرق هي الوحدات الأساسية للأداء لمعظم المؤسسات. يبلغون معاً عن مهارات وخبرات وأراء العديد من الأشخاص.
- ينطبق العمل الجماعي على المنظمة بأكملها وكذلك على فرق محددة. إنه يمثل مجموعة من القيم التي تشجع السلوكيات مثل الاستماع والاستجابة بشكل تعاوني لوجهات النظر التي يعبر عنها الآخرون، وإعطاء الآخرين فائدة التشكك، وتقديم الدعم لمن يحتاجون إليه، والاعتراف بمصالح وإنجازات الآخرين.
- يتم إنشاء الفرق وتنشيطها من خلال تحديات الأداء الكبيرة والمتطلبة.
- تتفوق الفرق على الأفراد الذين يتصرفون بمفردتهم أو في مجموعات تنظيمية كبيرة، خاصة عندما يتطلب الأداء مهارات وأحكام وخبرات متعددة.
- تتميز الفرق بالمرنة والاستجابة للأحداث والمتطلبات المتغيرة. يمكنهم تعديل نهجهم مع المعلومات والتحديات الجديدة بسرعة ودقة وفعالية أكبر مما يمكن للأفراد المحاصرین في شبكة الاتصالات التنظيمية الأكبر.
- تستثمر الفرق الناجحة الكثير من الوقت والجهد في استكشاف وتشكيل والاتفاق على غرض ينتمي إليها ، بشكل جماعي وفردي. يتميزون بإحساس عميق بالالتزام بتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ما هي العوامل التي تساهم في الفريق

فعالية؟

من المرجح أن يكون الفريق الفعال هو الفريق الذي يكون غرضه واضحًا ويشعر أعضاؤه أن المهمة مهمة لهم وللمنظمة. الهيكل والقيادة وأساليب التشغيل ذات صلة بمتطلبات المهمة. سيشارك أعضاء الفريق بشكل كبير في العمل الذي يقومون به معاً ويلتزمون بمهمة المجموعة بأكملها. سيتم تجميعهم معاً بطريقة تعني أنهم مرتبطون ببعضهم البعض من خلال متطلبات أداء المهام وترابط المهام. سيبذل الفريق جهداً تقديرياً - بذل جهد إضافي- لضمان إنجاز عمله.

فيما يلي مجموعة مختارة من الكفاءات الرئيسية لأعضاء الفريق كما تم تطويرها بواسطة : Hay / McBer

- التفاهم بين الأشخاص-التفسير الدقيق لمخاوف الآخرين ودرافهم ومشاعرهم وإدراك نقاط قوتهم وضعفهم :
- تأثير-استخدام الأساليب المناسبة بين الأشخاص والحجج المنطقية لإقناع الآخرين بقبول الأفكار أو المناشدات ؟ توجيه خدمة العملاء-إظهار الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين :
- القدرة على التكيف-التكيف بسهولة مع التغيير :
- العمل الجماعي والتعاون - تطوير العمل التعاوني الذي يولد الحلول المقبولة :
- تواصل شفوي-التعبير عن الأفكار في موقف المجموعة ؟ التوجه نحو الإنجاز - تحديد وتحقيق الأهداف الصعبة :
- الالتزام التنظيمي-أداء العمل مع وضع أهداف تنظيمية أوسع في الاعتبار.

السمات الرئيسية للفرق التي تعمل بشكل جيد كما وصفها دوجلاس ماكريجور (1960) هي أن الجو يميل إلى أن يكون غير رسمي ومريح ومرح. أعضاء الفريق يستمدون لبعضهم البعض. يتم التوصل إلى معظم القرارات بالإجماع ؛ عندما يتم اتخاذ إجراء ، يتم إجراء مهام واضحة وقبلها ، ولا يهيمن قادة الفريق على فرقهم - المشكلة ليست من يتحكم ولكن في كيفية إنجاز العمل.

كيف ينبغي تقييم أداء الفريق؟

يجب تقييم أداء الفرق من حيث مخرجاتها ونتائجها وجودة عمليات الفريق التي ساهمت في تلك النتائج.

تشمل معايير المخرجات تحقيق أهداف الفريق ورضا العملاء وكمية ونوعية العمل. تشمل تدابير العملية المشاركة والتعاون والجهد الجماعي وحل النزاعات واتخاذ القرارات المشتركة والتخطيط تحديد الأهداف والعلاقات بين الأشخاص والاعتماد المتبادل والقدرة على التكيف والمرنة.

كيفية تطبيقك أنت وفريقك لهذه المعايير ستكون مرتبطة بالعوامل التالية التي تؤثر على أداء الفريق:

• **وضوح أهداف الفريق من حيث التوقعات والأولويات :**

- **كيف يتم توزيع العمل على الفريق :**
- **كيف يعمل الفريق (عملياته) من حيث التماسك والقدرة على التعامل مع الصراع الداخلي والضغط والعلاقات مع الفرق الأخرى :**
- **مدى قدرة الفريق على إدارة نفسه - تحديد الأهداف والأولويات ، ومراقبة الأداء :**
- **جودة القيادة - حتى الفرق المدارة ذاتياً تحتاج إلى إحساس بالاتجاه الذي لا يمكنهم بالضرورة أن يولدوه بأنفسهم :**
- **مستوى ونطاق المهارات التي يمتلكها أعضاء الفريق الفرديين :**
- **مدى مرونة عمل أعضاء الفريق ، والاستفادة من القدرات متعددة المهارات لأعضائها : دعم الأنظمة والموارد المتاحة للفريق.**
-

كيف ينبغي إجراء مراجعات أداء الفريق؟

سيتم تقديم دعم جيد لجهودك في بناء الفريق إذا أجريت اجتماعات دورية لمراجعة أداء الفريق لتقييم الملاحظات والتحكم في المعلومات المتعلقة بإنجازاتهم المشتركة مقابل الأهداف ومناقشة أي قضايا تتعلق بالعمل الجماعي. يمكن أن يكون جدول أعمال هذه الاجتماعات على النحو التالي:

1. مراجعة عامة للتغذية الراجعة لتقديم الفريق ككل ، والمشكلات التي واجهها الفريق والتي تسببت في صعوبات أو معوقات

التقدم ويساعد ويعيق عمل الفريق.

2. مراجعات العمل لمدى جودة عمل الفريق.

حل المشكلات الجماعي ، بما في ذلك تحليل أسباب أي عجز أو مشاكل أخرى والاتفاق على ما يجب القيام به لحلها ومنع تكرارها.

4. تحديث الأهداف - مراجعة المتطلبات الجديدة أو الفرص أو التهديدات وتعديل الأهداف حسب الاقتضاء.

يمكن استخدام قائمة التحقق المكونة من 10 نقاط الواردة في المربع.

قائمة مراجعة لتحليل أداء الفريق

1. ما مدى فعاليتنا في تحقيق أهداف الفريق؟
2. ما مدى جودة عملناً معاً؟
3. هل يساهم الجميع؟
4. ما مدى فعالية قيادة الفريق؟
5. ما مدى براعتنا في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؟
6. ما مدى براعتنا في الشروع في العمل؟
7. هل نركز بشكل كافٍ على القضايا ذات الأولوية؟
8. هل نضيع الوقت على اللامبالاة؟
9. إلى أي مدى يمكن لأعضاء الفريق التعبير عن آرائهم دون أن يسحقهم الآخرون؟
10. إذا كان هناك أي نزاع ، فهل يتم التعبير عنه علانية وهل هو حول القضايا وليس الشخصيات؟

ما الذي يجب القيام به لتحقيق العمل الجماعي الجيد؟

فيما يلي 10 أشياء يجب فعلها عند تكوين فريقك:

1. تحديد الإلتحاق والتوجيه.
2. حدد الأعضاء على أساس المهارات والمهارات المحتملة الذين يجيدون العمل مع الآخرين ولكن لا يزالون قادرين على اتخاذ موقفهم عند الضرورة.
- إيلاء اهتمام خاص للجماعات والإجراءات الأولى.
- اتفق مع أعضاء الفريق على المهام والأهداف الفورية الموجهة نحو الأداء ، بما في ذلك الأهداف المتداخلة أو المتشابكة للأشخاص الذين يعملون معاً. ستتخذ هذه شكل الأهداف التي يتبعن تحقيقها أو المهام التي يتبعن إنجازها من خلال العمل المشترك.
- تقييم أداء الناس ليس فقط على النتائج التي حققوها ولكن أيضا على درجة أنهم أعضاء الفريق جيدة. التعرف على الأشخاص الذين كانوا فريق عمل جيد.
- التعرف على أداء الفريق الجيد من خلال الثناء والمكافآت للفريق ككل.
- بناء روح الفريق من خلال الأنشطة خارج العمل.
- عقد اجتماعات الفريق لمراجعة الأداء ، مع التركيز على عملية الفريق وكذلك المخرجات.

9. توفير فرص التعلم والتطوير بحيث يمكن لأعضاء الفريق أن يصبحوا متعددي المهارات أو على الأقل تحسين مستوى مهاراتهم الحالية.

10. الاستفادة من أي أنشطة تعليمية تقدمها المنظمة والتي تركز على العمل الجماعي.

تفويض

لایمكنك أن تفعل كل شيء بنفسك ، لذلك عليك أن تفوض. إنه أحد أهم الأشياء التي تقوم بها للوهلة الأولى يبدو التفويض بسيطاً. فقط أخبر الناس بما تريدهم أن يفعلوه ثم دعهم يتعاملون معه. ولكن هناك ما هو أكثر مما هو عليه. انه ليس من السهل. يتطلب الشجاعة والصبر والمهارة. وهو جانب عملك تتمتع فيه بحرية الاختيار أكثر من أي نشاط آخر من أنشطتك. ما تختار تفويفه ، لمن وكيف ، يكون تقريباً وفقاً لتقديرك.

يقدم هذا الفصل إجابات على الأسئلة التالية حول التفويف:

- ماهذا؟
- ماهي مميزاته؟ ما هي الصعوبات؟ متى تفوض؟
- كيف تفوض؟
-
- كيف يمكنك تقييم ما إذا كنت جيداً في التفويف؟

ما هو التفويف؟

التفويف ليس هو نفسه توزيع العمل. هناك بعض الأشياء التي يقوم بها أعضاء فريقك والتي تتماشى مع المنطقة. إنها جزء من واجباتهم العادلة وكل ما عليك فعله هو تحديد تلك الواجبات وتخصيص العمل وفقاً لذلك.

التفويف مختلف. يحدث ذلك عندما تمنح شخصاً ما سلطة القيام بعمل ما كان من الممكن أن تقرر الاحتفاظ به وتنفيذ بنفسك. ضع في اعتبارك أن ما تفعله هو تفويف السلطة لتنفيذ مهمة واتخاذ القرارات التي تنطوي عليها. أنت لا تزال مسؤولاً عن النتائج المحققة. يقال أحياناً أنك لا تستطيع ذلك

تفويض المسؤولية ولكن هذا أمر مضلل إذا تم تحديد المسؤولية ، كما هي عادة ، كما هو متوقع من الناس - عملهم ومهامهم وواجباتهم. ما لا يمكنك القيام به هو تفويض المسائلة. في التحليل الأخير ، أنت بصفتك المدير أو قائد الفريق دائمًا ما تحمل العبء. ما يتبعه على المديرين القيام به هو التأكيد من أن الناس لديهم السلطة للقيام بمسؤولياتهم. يجب أن يكون مأمور المرور الذي ليس لديه سلطة إصدار التذكرة مقنعاً للغاية حتى تكون لديه أي فرصة للتعامل مع مخالفات وقوف السيارات.

ما هي مزايا التفويض؟

تتمثل مزايا التفويض في أنه:

- تمكنك من التركيز على الأشياء المهمة حقاً في وظيفتك - تلك الجوانب التي تتطلب خبرتك الشخصية ومهاراتك ومعرفتك :
- يريحك من المهام الروتينية الأقل خطورة ؟ يحررك
- من الانغماض في التفاصيل ؟ يوسع قدرتك على الإدارة :
- يقلل من التأخير في اتخاذ القرار - طالما تم تفويض السلطة بالقرب من مسرح العمل :
- يسمح باتخاذ القرارات على المستوى الذي تعرف فيه التفاصيل :
- تمكّن وتحفز موظفيك من خلال توسيع نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم ومنحهم قدرًا أكبر من الاستقلالية :
- يطور معرفة ومهارات موظفيك ويزيّد من قدرتهم على ممارسة الحكم واتخاذ القرارات.

ما هي صعوبات التفويض؟

إن مزايا التفويض مقنعة ولكن هناك صعوبات. المشكلة الرئيسية هي أن التفويض غالباً ما ينطوي على مخاطر. لا يمكنك التأكيد تماماً من أن الشخص الذيفوض له شيئاً ما سينفذ العمل كما يحلو لك. لذلك فإن الإغراء هو المبالغة في الإشراف وتنفس أعناق الناس والتدخل. وهذا يثبط سلطتهم و يجعلهم عصبيين ومغيظين ويدمر ثقتهم ويتبددون أية مزايا.

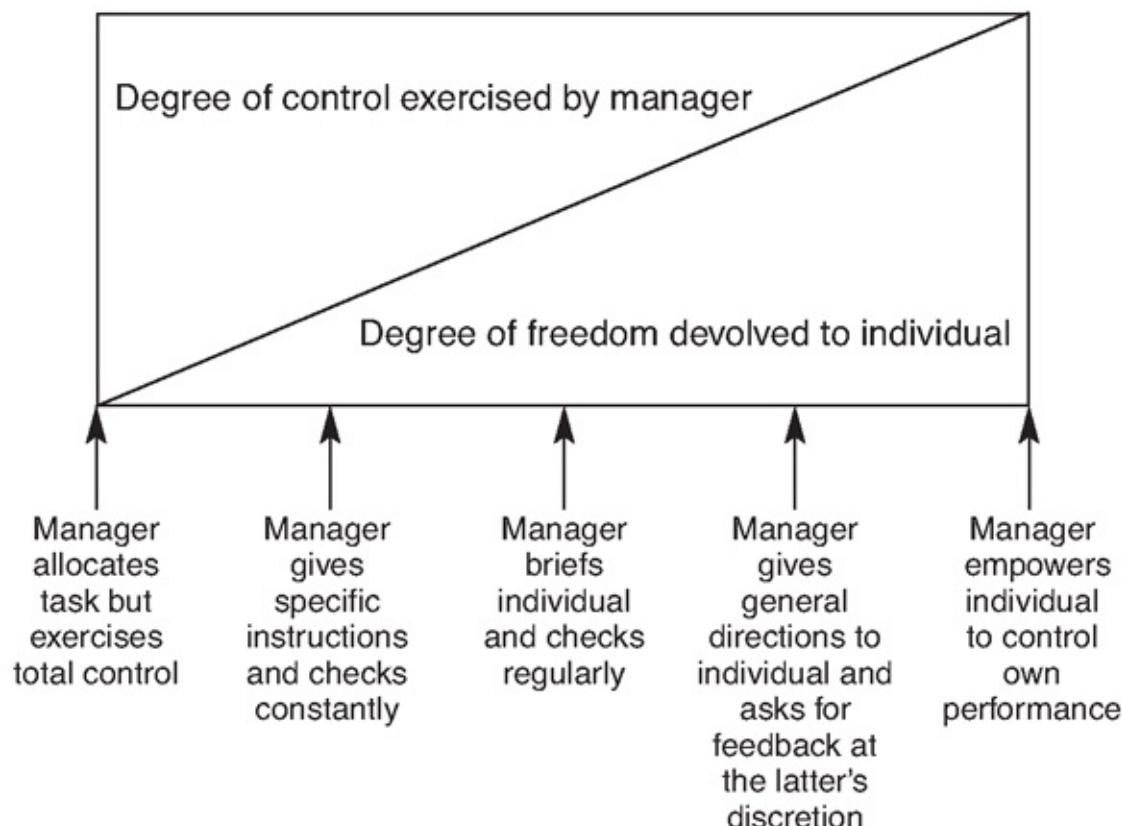
قد يكون الفعل الأصلي للتفويض. هناك صعوبة أخرى وهي أن العديد من المديرين يتذمرون في التفويض لأنهم يريدون البقاء على رأس كل شيء. إنهم يعتقدون حقاً أنهم يعرفون الأفضل ولا يمكنهم الوثوق بأي شخص آخر للقيام بذلك أيضاً ، لا يهم بشكل أفضل. أخيراً ، يتذمرون البعض المديرين في التفويض لمجرد أنهم يستمتعون بما يفعلونه ولا يمكنهم تحمل إمكانية التخلص منه لأي شخص آخر.

مقاربات التفويض

إلى حد ما ، فإن التغلب على هذه الصعوبات هو مجرد إدراك لها وتقدير أنه إذا كان هناك أي عيوب ، فإن المزايا تفوقها. لكن مناهج التفويض مثل تلك التي تمت مناقشتها أدناه تساعد. تحتاج إلى فهم عملية التفويض ، ومتى يتم التفويض ، وما يجب تفويضه ، وكيفية اختيار الأشخاص الذين تريد تفويضهم ، وكيفية توزيع العمل ، وكيفية مراقبة الأداء.

عملية التفويض

التفويض هو عملية تبدأ من النقطة التي تمارس فيها السيطرة الكاملة (لا توجد حرية عمل للفرد الذي تم تخصيص العمل له) إلى التفويض الكامل (يتمتع الفرد بصلاحية كاملة لتنفيذ العمل). يتم توضيح هذا التسلسل في الشكل 6.1.



الشكل 6.1. تسلسل التفويض

متى تفوض

يجب أن تفوض عندما:

- لديك عمل أكثر مما يمكنك القيام به بنفسك : لا يمكن
- أن تتيح الوقت الكافي لمهامك ذات الأولوية : تريد
- تطوير عضو في فريقك :
- يعتقد أنه سيزيد من مشاركة شخص ما في وظيفته : تعتقد أنه يمكن
- القيام بال مهمة بشكل مناسب من قبل الفرد أو الفريق الذي تفوضه.

ماذاتفوض

المهام التي تفوضها هي تلك التي لا تحتاج إلى القيام بها بنفسك. أنت لا تخلص فقط من المهام الصعبة أو الشاقة أو غير المجزية. ولا تحاول ببساطة أن تربح لنفسك حياة أسهل. في بعض التواхи ، سيجعل التفويض حياتك أكثر صعوبة ، ولكنه أيضاً أكثر إفادة.

أنت تفوض المهام الروتينية والمتكررة التي لا يمكن أن تتوقع بشكل معقول أن تقوم بها بنفسك - طالما أنك تستخدم الوقت الذي فزت به بشكل مثمر.

يمكنك تفويض المهام المتخصصة لمن لديهم المهارات والدراية للقيام بها. لا يمكن أن يتوقع منك أن تفعل كل شيء بنفسك. لا يمكن أن يتوقع منك أن تعرف كل شيء بنفسك.

عليك أن تعرف كيفية اختيار الخبرة واستخدامها. لن تكون هناك مشكلة طالما أنك توضح ما تريده من الخبراء وتجعلهم يقدمونه لك بطريقة مفيدة. بصفتك مديرًا ، يجب أن تعرف ما يمكن أن يفعله المتخصصون من أجلك ، ويجب أن تكون على دراية كافية بالموضوع لفهم ما إذا كان ما ينتجه يستحق الحصول عليه أم لا.

أنت تفوض فريقاً عندما تطلب من الأشخاص بشكل جماعي تنفيذ مهمة قمت بها بنفسك مسبقاً وثق في قدرتهم على القيام بها.

اختيار من يقوم بالعمل

عند تفويض الشخص الذي تختاره للقيام بالعمل إلى الأفراد ، يجب أن يتمتع بشكل مثالى بالمعرفة والمهارات والخبرة والدافع والوقت اللازم لإنجازه بما يرضيك. إن وظيفتك كمدير أو قائدىفريق أن تعرف موظفيك - نقاط قوتهم وضعفهم ، وما يجيدونه أو لا يجيدونه ، وأولئك الذين هم على استعداد للتعلم ، وأولئك الذين يعتقدون ، بدون سبب وجيه ، أنهم يعرفون ذلك الكل.

في كثير من الأحيان سوف ترغب في تفويض العمل إلى فرد لديه أقل من الخبرة أو المعرفة أو المهارات المثالىة. في هذه الحالات ، يجب أن تحاول اختيار شخص لديه ذكاء ، وكفاءة طبيعية ، وقبل كل شيء ، الاستعداد لتعلم كيفية القيام بالمهمة بمساعدة وتوجيهه. هذه هي الطريقة التي يتطور بها الأشخاص ، ويجب أن يكون تطوير أعضاء فريقك هو هدفك الوعي كلما قمت بالتفويض.

أنت تبحث عن شخص يمكنك الوثوق به. أنت لا تريد المبالغة في الإشراف ، لذلك عليك أن تصدق أن الشخص الذي تختاره سوف يتعامل مع الأمر وسيكون لديه الإحساس بالقدوم إليك عندما يكون عالقاً أو قبل ارتكاب خطأ سيئ. بالطبع عليك أن توضح أنك موجود لتقديم الدعم والتوجيه عند الضرورة ، خاصة عندما يبدأ شخص ما في مهمة غير مألوفة. في البداية ، قد تضطر إلى قضاء بعض الوقت في تدريب الفرد على تطوير مهارات جديدة أو محسنة.

كيف تعرف بمن يمكنك الوثوق به؟ أفضل طريقة هي تجربة الأشخاص أولاً في مهام أصغر وأقل أهمية ومنحهم نطاقاً أكبر عندما يبرهون على قدرتهم على القيام بها. يمكنك أن تبدأ بالإشراف عليهم عن كثب ولكن يمكنك التخلص تدريجياً حتى ي عملوا بشكل أساسى بمفردهم مع إجراءفحوصات دورية فقط على التقدم. إذا استمروا في العمل بشكل جيد ، فإن إحساسهم بالمسؤولية وصلاحيات الحكم سيزدادون ويتحسنون وسيكتسبون المهارات الإضافية والثقة لتبرير ثقتك في قدرتهم على القيام بمهام أكثر تطلبًا ومسؤولية.

إعطاء العمل

عندما تفوض ، يجب عليك التأكد من أن الأفراد أو الفريق المعنى يفهم:

- لماذا يجب القيام بالعمل؟ ما يتوقع
- منهم القيام به ؟
- التاريخ الذي من المتوقع أن يقوموا فيه بذلك ؟
- النتائج النهائية المتوقعة تحقيقها. السلطة التي
- لديهم لاتخاذ القرارات : المشاكل التي يجب
- عليهم الرجوع إليها ؟
- تقارير التقدم أو الإنجاز التي يجب عليهم تقديمها ؛ أي توجيه
- ودعم سيكون متاحاً لهم.

عليك أن تفك في مقدار التوجيه المطلوب حول كيفية إنجاز العمل. أنت لا تريد إعطاء توجيهات بمثيل هذه التفاصيل الشاقة التي تخاطر بخنق المبادرة. كما أنه لا تريد إثارة غضب الناس من خلال شرح كل شيء دون داع. طالما أنه متأكد بشكل معقول من أنهم سيقومون بالمهمة على النحو الذي يرضيك دون إحراجك أو إزعاج الناس بشكل خطير ، أو تجاوز الميزانية أو خرق القانون ، فدعهم يتعاملون معها. اتبع قاعدة روبرت هيلر الذهبية: "إذا كنت لا تستطيع أن تفعل شيئاً بنفسك ، فابحث عن شخص يمكنه ذلك ثم دعه يتعامل معه بطريقته الجميلة".

يمكنك التمييز بين التفويض الصعب والتفويض الناعم. التفويض الصعب يحدث عندما تخبر شخصاً ما بالضبط ماذا يفعل وكيف يفعل ذلك. أنت تهجه لها وتؤكدها كتابياً وتدون في مذكراتك التاريخ الذي تتوقع فيه إكمال المهمة. ثم تتبع بانتظام.

يحدث التفويض الناعم عندما توافق بشكل عام على ما يجب القيام به وتترك الفرد يتعامل معه. ما زلت توافق على حدود السلطة ، وتحدد النتائج التي تتوقعها ، وتوضح كيف ستراجع التقدم وتوضح متى يجب إعداد تقارير الاستثناءات. تقرير الاستثناء هو التقرير الذي يتعامل فقط مع الأحداث الخارجية عن المألوف. وهو يقوم على مبدأ الإدارة عن طريق الاستثناء ، مما يعني التركيز على الأحداث والتدابير الرئيسية التي ستظهر نتائج جيدة أو سيئة أو غير مبالغة - الاستثناءات من القاعدة - كدليل لاتخاذ الإجراءات. هذا النهج يحرر الناس للتركيز على القضايا المهمة.

يجب أن تفوض دائمًا بالنتائج التي تتوقعها. عندما تتعامل مع شخص متخصص وقدر ، لا تحتاج إلى تحديد كيفية عمل

يجب تحقيق النتائج. في حالة الأشخاص الأقل خبرة ، يتعين عليك الحكم على مقدار التوجيه المطلوب. القادمون الجدد الذين لديهم خبرة قليلة أو معدومة سيحتاجون إلى الكثير من التوجيه. إنهم في "منحنى التعلم" ، أي أنهم يكتسبون تدريجياً المعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء. أنت مسؤول عن رؤية أنهم يتقدمون بثبات في منحنى التعلم ، مع الأخذ في الاعتبار أن الجميع سيبدأ من نقطة مختلفة ويتعلم بمعدل مختلف. خلال هذه الفترة تعمل كمدرس أو مدرب ، وتساعد الناس على التعلم والتطوير (انظر أيضاً الفصل 9). حتى إذا لم تكن بحاجة إلى تحديد كيفية تحقيق النتائج ، فمن الجيد أن يتضمن التفويض إقناع شخص ما بحل مشكلة ما ليطلب منهم كيف يقتربون حلها.

رصد الأداء

التفويض ليس تنازلاً لا تزال مسؤولاً عن النتائج التي حصل عليها أعضاء فريقك بشكل جماعي وفردي. يعتمد مدى حاجتك إلى مراقبة الأداء وكيفية قيامك بذلك على الأفراد المعنيين وطبيعة المهمة. إذا كان الأفراد أو الفريق كل عديمي الخبرة بشكل عام أو طلب منهم على وجه التحديد القيام بمهمة غير مألوفة ، فقد يتبعون عليك في البداية مراقبة الأداء بعناية. ولكن كلما أسرعت في الاسترخاء ومشاهدة التقدم بشكل غير رسمي ، كان ذلك أفضل. الوضع المثالى هو عندما تكون واثقاً من أن الفرد أو الفريق سيتحققون النتائج التي تريدها بأقل قدر من الإشراف. في مثل هذه الحالات ، قد تطلب فقط تقارير الاستثناءات الدورية.

بالنسبة لمهمة معينة أو مشروع معين ، حدد التواريخ المستهدفة واحتفظ بتذكرة بها في يومياتك حتى تتمكن من التحقق من الوفاء بها. لا تسمح للناس بأن يصبحوا مهملين بشأن الالتزام بالمواعيد النهائية.

دون أن تصبح قمعياً ، يجب عليك التأكد من تقديم تقارير التقدم والاستثناء عند الحاجة حتى تتمكن من الموافقة على أي إجراء تصحيحي ضروري. يجب أن تكون قد أوضحت إلى أي مدى يتمتع الناس بسلطة التصرف دون الرجوع إليك. لذلك يجب أن يتوقعوا أن يتم انتقادهم إذا تجاوزوا المذكرات الخاصة بهم أو فشلوا في إطلاعك على الأمر. أنت لا تريد أي مفاجآت ويجب أن يفهم شريكك أن إيقائك في الظلام أمر غير مقبول.

حاول أن تمنع نفسك من التدخل غير الضروري في طريقة إنجاز العمل. بعد كل شيء ، النتائج هي المهمة. بالطبع ، يجب أن تتدخل إذا كان هناك أي خطر من خروج الأشياء عن القضاء. يجب منع القرارات المتهورة والإتفاق الزائد وتتجاهل القيود المحددة والمعقولة.

هناك توازن دقيق يجب تحقيقه بين التحوط حول الأشخاص بالقيود التي قد تبدو تافهة والسماح لهم بالترخيص للقيام بما يحلو لهم. لا توجد قواعد مطلقة بشأن المكان الذي يجب أن يتحقق فيه هذا التوازن. إدارة الناس فن وليس علمًا. ولكن يجب أن يكون لديك على الأقل فكرة عما هو مناسب بناءً على معرفتك بالأشخاص المعنيين والموقف الذي أنت فيه. إنها دعوة للحكم ولكنها حكم على أساس فهم الحقائق. أفضل المندوبين هم أولئك الذين لديهم معرفة شاملة ب نقاط القوة والضعف لأعضاء فريقهم والظروف التي يعملون فيها.

قبل كل شيء ، تجنب "البنوك النهرية". يحدث هذا عندما يعطي الرئيس a

إضاءع مهمة يكون من المستحيل القيام بها إلى حد ما. نظراً لأن المرؤوس ينزل للمرة الثالثة ، يمكن ملاحظة الرئيس في مكان بعيد وآمن على ضفة النهر ، قائلاً: "إنه أمر سهل حقاً ، كل ما عليك فعله هو أن تحاول بجدية أكبر".

كمانت مفوض جيد؟

تحقق من مدى براعتك في التفويف من خلال تحديد الرد المناسب على العبارات الواردة في الجدول 6.1. استخدم النتيجة كأساس لاتخاذ أي إجراءات تعتقد أنها ستقلل من المشكلة وتحسن نهجك في التفويف.

السلوك كمفوض

توازنالسلوك

مطلوب أي إجراء

غالبا

من حين اخر

أبدا				
				1 هل يجب عليك الذهاب إلى المنزل في الليل؟
				2 هل تعمل لساعات أطول من تلك التي تديرها؟
				3 هل تتم مقاطعتك كثيراً لأن الناس يأتون إليك بأسئلة أو للحصول على مشورة أو اتخاذ قرارات؟
				4 هل تقضي جزءاً من وقت عملك في القيام بأشياء الآخرين يمكن أن يفعلوها بأنفسهم؟
				5 هل تشعر أن عليك أن تراقب عن كثب التفاصيل إذا كان شخص ما يقوم بعمل صحيح؟
				6 هل تشارك في التفاصيل لأنك تستمتع بها ، على الرغم من أن شخص آخر يمكنه فعلها جيداً بما يكفي؟
				7 هل تفتقر إلى الثقة في قدرات أعضاء فريقك بحيث تخشى المخاطرة بتحملهم المزيد من المسؤولية؟
				8 هل تسأل موظفيك عن أفكار حول المشكلات التي تنشأ في عملهم؟
				9 هل تقوم بتحليل وتقييم قدرات شعبك بشكل منهجي من أجل التخطيط للتقويض؟
				10 هل تحرص على تقديم التوجيه والتدريب للأشخاص الأقل خبرة بحيث تكون واثقاً من أنه يمكنك تفويض المزيد إليهم؟

الجدول 6.1 ما مدى جودة تفويضك؟

مقابلة الاختيار

بصفتك مديرأً ، ستكون إحدى أهم مهام إدارة الأفراد الخاصة بك هي إجراء مقابلات مع المرشحين لشغل منصب في فريقك. حتى عندما يكون قسم الموارد البشرية (الموارد البشرية) أو وكالة التوظيف متورطاً ، فإن القرار النهائي لك أو على الأقل مشترك بينك وبين رئيسك في العمل. تكمن المشكلة في أن العديد من المديرين يعتقدون أنهم جيدون في اختيار الأشخاص لكنهم ليسوا كذلك. غالباً ما يتم الكشف عن هذا من خلال تحليل الذين تركوا الدراسة والذي يظهر أن نسبة كبيرة منهم يغادرون في الأشهر الستة الأولى ، حوالي واحد من كل خمسة وفقاً لمسح وطني حديث. إجراء المقابلات هو عملية ماهرة والهدف من هذا الفصل هو مساعدتك على تطوير المهارات المطلوبة من خلال تحديد طبيعة مقابلة الاختيار ومحتوها أولاً ثم تقديم إرشادات حول التحضير للمقابلة والتخطيط لها وتقنيات إجراء المقابلات وتقييم البيانات.

طبيعة مقابلة الاختيار

يجب أن تزودك مقابلة الاختيار بالإجابات على ثلاثة أسئلة أساسية:

1. هل يمكن للفرد القيام بهذه المهمة؟ هل الشخص قادر على أداء العمل بالمستوى المطلوب؟
2. هل سيقوم الفرد بهذه المهمة؟ هل لدى الشخص دوافع جيدة؟
3. كيف يمكن للفرد أن يتاسب مع الفريق؟ هل سيكون قادراً على العمل بشكل جيد مع هذا الشخص؟

يجب أن تأخذ شكل محادثة لغرض. إنها محادثة لأنه يجب إعطاء المرشحين الفرصة للتحدث بحرية عن أنفسهم ومهنهم. لكن يجب تخطيط المحادثة وتوجيهها والتحكم فيها لتحقيق أهدافك في الوقت المتأخر.

مهمتك كمحور هي جذب المرشحين لضمان حصولك على المعلومات التي تريدها. يجب تشجيع المرشحين على القيام بمعظم الكلام - واحدة من خطايا الاحتلال للمحاورين الفقراء هو أنهم يتحدثون كثيراً. لكن عليك التخطيط لهيكل المقابلة لتحقيق الغرض منها وتحديد الأسئلة التي تحتاج إلى طرحها مسبقاً - الأسئلة التي ستمنحك ما تحتاجه لإجراء تقييم دقيق.

بشكل عام ، يمكن تلخيص النهج الفعال لإجراء المقابلات على أنه العناصر الثلاثة:

- **المحتوى- المعلومات التي تريدها والأسئلة التي تطرحها للحصول عليها :**
- **الاتصال- قدرتك على إقامة اتصال جيد مع المرشحين والمحافظة عليه؛ لتأسيس نوع من العلاقة التي من شأنها تشجيعهم على التحدث بحرية ، وبالتالي الكشف عن نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم :**
- **التحكم- قدرتك على التحكم في المقابلة حتى تحصل على المعلومات التي تريدها.**

كل هذا يتطلب منك التخطيط للمقابلة بدقة من حيث المحتوى والتوقيت وهيكل واستخدام الأسئلة.

محتوى المقابلة

يمكن تحليل محتوى المقابلة إلى ثلاثة أقسام : بدايته ووسطه ونهايته.

بداية

في بداية المقابلة ، يجب أن تضع المرشحين في سهولة ويسر. تزيد منهم التحدث بحرية ردًا على أسئلتك. لن يفعلوا هذا إذا غطست فجأة. على الأقل رحب بهم وشكراهم على حضورهم المقابلة ، معرباً عن سعادتهم الحقيقية باللقاء. لكن لا تضيع الكثير من الوقت في الحديث عن رحلتهم أو الطقس.

يبدأ بعض المحاورين بوصف الشركة والوظيفة. حيثما كان ذلك ممكناً ، من الأفضل إلغاء هذا الجزء من المقابلة عن طريق إرسال وصف وظيفي موجز للمرشحين وشيء عن المنظمة.

إذا لم تكن حريراً ، فستقضى وقتاً طويلاً جداً في هذه المرحلة ، خاصةً إذا تبين لاحقاً أن المرشح غير مناسب بشكل واضح. يجب أن تكون إشارة موجزة إلى الوظيفة كافية ويمكن تمديدها في نهاية المقابلة.

وسط

الجزء الأوسط من المقابلة هو المكان الذي تعرف فيه ما تحتاج إلى معرفته عن المرشحين. يجب أن يستغرق الأمر 80 في المائة على الأقل من الوقت ، مع ترك ، على سبيل المثال ، 5 في المائة في البداية و 15 في المائة في النهاية.

هذا عندما تطرح أسئلة مصممة لتوفير معلومات عن: مدى تلبية المعرفة والمهارات والقدرات والصفات الشخصية للمرشحين لمواصفات الشخص ؛ والتاريخ الوظيفي وطموحات المرشحين ، وأحياناً بعض جوانب سلوكهم في العمل مثل المرض والتغيب عن العمل.

نهاية

في نهاية المقابلة ، يجب أن تمنح المرشحين الفرصة للسؤال عن الوظيفة والشركة. كيف يفعلون ذلك يمكن أن يمنحك غالباً أدلة حول الدرجة التي يهتم بها المتقدمون وقدرتهم على طرح الأسئلة ذات الصلة.

قد ترغب في التوسيع قليلاً في الوظيفة. إذا كان المرشحون واعدون ، فإن بعض المحاورين في هذه المرحلة يمجدون السمات الجذابة للوظيفة. هذا جيد طالما لم يتم المبالغة في ذلك. لإعطاء "معاينة واقعية" ، يجب ذكر الجوانب السلبية المحتملة ، على سبيل المثال الحاجة إلى السفر أو ساعات العمل غير الاجتماعية. إذا كان من الواضح أن المرشحين غير مناسبين ، فيمكنك مساعدتهم ببلادة في إلغاء اختيار أنفسهم من خلال الإشارة إلى جوانب العمل التي قد لا تروق لهم ، أو التي هم غير مؤهلين لها حقاً. من الأفضل عدم توضيح هذه النقاط بشدة. غالباً ما يكفي طرح السؤال التالي: "هذا مطلب أساسى للوظيفة ، ما هو شعورك حيال ذلك؟" يمكنك متابعة هذا السؤال العام بأسئلة أكثر تحديداً: "هل تشعر أن لديك النوع الصحيح من الخبرة؟" "هل أنت سعيد (هذا الجانب من الوظيفة)؟"

في هذه المرحلة ، يجب عليك طرح الأسئلة النهاية حول مدى توفر المرشحين ، طالما أنهم واعدون. يمكنك أن تسأل متى سيكونون قادرين على البدء وعن أي ترتيبات عطلة يتزمرون بها.

يجب عليك أيضاً طلب إذنهم للحصول على مراجع من أصحاب العمل الحاليين والسابقين. قد لا يريدونك أن تتواصل مع صاحب العمل الحالي ، وفي هذه الحالة يجب أن تخبرهم أنه إذا تم تقديم عرض عمل ، فسيكون ذلك مشروطاً بمراجع مرضٍ من صاحب العمل. من المفيد التأكد من أن لديك أسماء الأشخاص الذين يمكنك الاتصال بهم.

أخيراً ، تقوم بإبلاغ المرشحين بما سيحدث بعد ذلك. إذا انقضى بعض الوقت قبل أن يسمعوا منك ، فيجب إخبارهم أنك ستكتب في أقرب وقت ممكن ولكن سيكون هناك بعض التأخير (لا تقدم وعداً لن تتمكن من الوفاء به).

ليس من الممارسات الجيدة عادة إبلاغ المرشحين بقرارك في نهاية المقابلة. يجب أن تأخذ وقتاً للتفكير في مدى ملاءمتها ولا تريد أن تعطيهم انطباعاً بأنك تصدر حكماً سريعاً.

التحضير للمقابلة

الاستعدادات الأولية

يجب أن تكون خطوتك الأولى في التحضير للمقابلة هي التعرف على مواصفات الشخص أو إعادة التعرف عليها ، والتي تحدد نوع الفرد الذي تريده من حيث المؤهلات والخبرة الشخصية. ينصح أيضاً في هذه المرحلة بإعداد أسئلة يمكنك طرحها على جميع المرشحين للحصول على المعلومات التي تطلبها. إذا سألت الجميع بعض الأسئلة المتطابقة ، فستتمكن من مقارنة الإجابات.

يجب عليك بعد ذلك قراءة السير الذاتية للمرشحين واستثمارات الطلب أو الخطابات. سيحدد هذا أي أسئلة خاصة يجب أن تطرحها حول حياتهم المهنية أو لملء الفجوات - "ما الذي تدل عليه هذه الفجوة بين الوظيفتين" ج و د ؟" (على الرغم من أنك لن تطرح السؤال بهذا القدر من الصنع ؛ سيكون من الأفضل أن تقول شيئاً كهذا: "أرى أن هناك فجوة مدتها ستة أشهر بين الوقت الذي تركت فيه وظيفتك في C وبدأت في D. لي ماذا كنت تفعل خلال هذا الوقت؟").

توقيت

يجب أن تقرر في هذه المرحلة المدة التي تريد أن تقضيها في كل مقابلة. كقاعدة عامة ، يلزم عادةً 45 إلى 60 دقيقة للتعيينات المهنية أو الفنية العليا. تحتاج الوظائف ذات الترتيب المتوسط إلى حوالي 30 إلى 45 دقيقة. يمكن تغطية الوظائف الأكثر روتينية في 20 إلى 30 دقيقة. لكن الوقت المسموح به يعتمد على الوظيفة ولا تريد إهانة مرشح بإجراء مقابلة سطحية.

التخطيط للمقابلة

عند التخطيط للمقابلات ، يجب أن تفكّر قليلاً في كيفية ترتيب أسئلتك ، خاصة في الجزء الأوسط منها. هناك طرائقتان أساسيتان على النحو المبين أدناه.

نهج السيرة الذاتية

ربما يكون نهج السيرة الذاتية هو الأكثر شيوعاً لأنه سهل الاستخدام ويبدو أنه منطقي. يمكن ترتيب المقابلة بالترتيب الزمني ، بدءاً من الوظيفة الأولى أو حتى قبل ذلك في المدرسة ، وإذا كان ذلك مناسباً ، في الكلية أو الجامعة. ثم يتم التعامل مع الوظائف اللاحقة ، إن وجدت ، بالتناوب ، وتنتهي بالوظيفة الحالية التي يقضي فيها معظم الوقت إذا كان المرشح يعمل بها لفترة زمنية معقولة. ومع ذلك ، إذا لم يكن حريصاً ، فإن استخدام الأسلوب الزمني لشخص لديه عدد من الوظائف يمكن أن يعني قضاء الكثير من الوقت في الوظائف السابقة ، مما يترك وقتاً غير كافٍ لأهم التجارب الحديثة.

للتغلب على هذه المشكلة ، فإن النهج البديل للسيرة الذاتية هو البدء بالوظيفة الحالية ، والتي تتم مناقشتها بشيء من العمق. ثم يعمل القائم بإجراء المقابلة بشكل عكسي ، وظيفة تلو الأخرى ، ولكن مع التركيز فقط على تجربة مثيرة للاهتمام أو ذات صلة في الوظائف السابقة.

مشكلة نهج السيرة الذاتية هو أنه يمكن التنبؤ به. المرشحون ذوو الخبرة على دراية بها ولديهم قصتهم جاهزة ، ويستترون على أي نقاط ضعف. يمكن أن يكون أيضاً غير موثوق به. يمكنك بسهولة تفويت جزء مهم من المعلومات من خلال التركيز على تعاقب الوظائف بدلاً من التركيز على الجوانب الرئيسية لتجربة المرشحين التي توضح قدراتهم.

النهج القائم على المعايير أو المستهدف

يعتمد هذا النهج على تحليل مواصفات الشخص. يمكنك بعد ذلك تحديد المعايير التي ستتحكم على أساسها ملائمة المرشح ، مما يجعلك في وضع يسمح لك "باستهداف" هذه المعايير الرئيسية أثناء المقابلة. يمكنك تحديد الأسئلة التي تحتاج إلى طرحها لاستخلاص معلومات من المرشحين حول معارفهم ومهاراتهم وصفاتهم الشخصية والتي يمكن مقارنتها بالمعايير لتقييم مدى استيفاء المرشحين للمواصفات. ربما تكون هذه هي أفضل طريقة لتركيز مقابلتك لضمان حصولك على جميع المعلومات التي تحتاجها حول المرشحين للمقارنة مع مواصفات الشخص.

تقنيات إجراء المقابلات

استجواب

يعتبر الاستجواب أهم أسلوب لإجراء المقابلات تحتاج لاكتسابه وممارسته. إن طرح الأسئلة ذات الصلة التي تثير ردوداً إعلامية هي مهارة لا يمتلكها الأشخاص بالضرورة ، ولكنها مهارة يمكنهم تطويرها. لتحسين أساليب طرح الأسئلة لديك ، من الجيد أن تسأل نفسك في نهاية المقابلة: "هل طرحت الأسئلة الصحيحة؟" ، "هل طرحتها على المرشح جيداً؟" ، "هل حصلت على المرشحين للرد بحرية ؟ '

هناك عدد من أنواع الأسئلة المختلفة كما هو موضح أدناه. من خلال اختيار المرشحين المناسبين ، يمكنك الحصول على المرشحين للافتتاح أو يمكنك تشبيتها لإعطائك معلومات محددة أو لتوسيع الرد أو توضيحه. المهارات الأخرى التي يجب أن تمتلكها هي تكوين علاقة ، والاستماع ، والحفظ على الاستمرارية ، والحفاظ على الاتصال وتدوين الملاحظات. سيتم النظر في هذه لاحقاً في هذا القسم من الفصل.

الأنواع الرئيسية من الأسئلة موصوفة أدناه.

أسئلة مفتوحة

الأسئلة المفتوحة هي أفضل الأسئلة التي يتم استخدامها لحمل المرشحين على التحدث- لاستخلاصهم. هذه أسئلة لا يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا وتشجع على الرد الكامل. نادراً ما تكون الإجابات المكونة من كلمة واحدة منيرة. إنها لفكرة جيدة أن تبدأ المقابلة بسؤال أو سؤالين مفتوحين ، وبالتالي مساعدة المرشحين على الاستقرار.

يمكن صياغة الأسئلة أو العبارات المفتوحة التي تدعو إلى الرد على النحو التالي:

- أود أن تخبرني عن نوع العمل الذي تقوم به في وظيفتك الحالية.
- ماذاتعرف عن...؟ هل يمكن أن تعطيني بعض الأمثلة على...؟
- ماهي الطرق التي تعتقد أن تجربتك تناسبك للقيام بالوظيفة التي تقدمت لها؟

أسئلة استقصائية

تُستخدم أسئلة الاستقصاء للحصول على مزيد من التفاصيل أو للتأكد من حصولك على كل الحقائق. تسألهم عندما تكون الإجابات عامة للغاية أو عندما تشک في أنه قد يكون هناك بعض المعلومات ذات الصلة التي لم يوضح عنها المرشحون. قد يدعى المرشح أنه قام بشيء ما وقد يكون من المفيد معرفة المزيد حول المساعدة التي تم تقديمها بالضبط. يميل القائمون على المقابلات الفقراء إلى السماح للإجابات العامة وغير المفيدة بالمرور دون البحث عن مزيد من التفاصيل ، وذلك ببساطة لأنهم متزمنون بشدة بقائمة محددة مسبقاً من الأسئلة المفتوحة. المحاورون المهرة قادرون على استعراض نهجهم لضمان حصولهم على الحقائق مع الاستمرار في السيطرة لضمان اكمال المقابلة في الوقت المحدد.

فيما يلي بعض الأمثلة الأخرى على أسئلة التحقيق:

- لقد أبلغتني أن لديك خبرة في.... هل يمكن أن تخبرني المزيد مما فعلته؟
- هل يمكنك أن تصف بمزيد من التفصيل المعدات التي تستخدمنها؟ ما هو التدريب الذي كان لديك لتشغيل آلة / معدات / كمبيوتر؟ لماذا تعتقد أن يحدث؟

أسئلة مغلقة

تهدف الأسئلة المغلقة إلى توضيح نقطة واقعية. سيكون الرد المتوقع عبارة عن كلمة مفردة صريحة أو جملة مختصرة. بمعنى ما ، يعمل السؤال المغلق كمحقق ولكنه ينتج بياناً واقعياً موجزاً دون الخوض في التفاصيل. عندما تطرح سؤالاً مغلقاً ، تنوي معرفة:

- مافعله المرشح أو لم يفعله - "ماذا فعلت بعد ذلك؟" لماذا حدث شيء
- ما- "لماذا حدث ذلك؟"
- عندما حدث شيء ما - "متى حدث ذلك؟" كيف حدث شيء ما - "
- كيف نشأ هذا الموقف؟" أين حدث شيء ما - "أين كنت في ذلك
- الوقت؟" من شارك - "من شارك أيضاً؟"
-

أسئلة القدرة

تهدف أسئلة القدرة إلى تحديد ما يعرفه المرشحون والمهارات التي يمتلكونها ويستخدمونها وما هم قادرون على القيام به. يمكن أن تكون مفتوحة أو خاضعة للتحقيق أو مغلقة ولكنها ستركز دائمًا بأكبر قدر ممكن من الدقة على محتويات مواصفات الشخص التي تشير إلى المعرفة والمهارات والقدرات.

نوع أسئلة القدرة التي يمكنك طرحها هي:

- ماذاتعرف عن...؟ كيف اكتسبت هذه المعرفة؟
- ماهي المهارات الأساسية التي من المتوقع أن تستخدمها في عملك؟
- كيف تقييم صاحب العمل الحالي مستوى المهارة الذي وصلت إليه ...؟
- ماذاستخدم هذه المهارات للقيام به؟
- كم مرة تستخدم هذه المهارات؟
- ما هو التدريب الذي تلقيته لتطوير هذه المهارات؟ هل يمكن أن تخبرني بالضبط ما هو نوع وكم الخبرة التي مررت بها ...؟
- هل يمكن أن تخبرني المزيد عما كنت تفعله بالفعل في هذا الجانب من عملك؟
- هل يمكنك أن تعطيني أي أمثلة على نوع العمل الذي قمت به والذي يؤهلك للقيام بهذه الوظيفة؟
- هل يمكن أن تخبرني المزيد عن الآلات أو المعدات أو العمليات أو الأنظمة التي تقوم بتشغيلها / والتي تتحمل مسؤوليتها؟ (يمكن أن تشير المعلومات إلى جانب مثل الإخراج أو الإنتاجية ، والتفاوتات ، واستخدام أجهزة الكمبيوتر أو البرامج ، والمشاكل الفنية).
- ماهي المشاكل الأكثر شيوعاً التي يجب عليك التعامل معها؟ هل ستخبرني بأي حالات اضطررت فيها للتعامل مع مشكلة أو أزمة غير متوقعة؟

أسئلة غير مفيدة

هناك نوعان من الأسئلة غير المفيدة:

- **أسئلة متعددة مثل "ما هي المهارات التي تستخدمها بشكل متكرر في عملك؟ هل هي مهارات تقنية أم مهارات قيادية أم مهارات العمل الجماعي أم مهارات الاتصال؟ سوف يربك المرشحين فقط. من المحتمل أن تحصل على رد جزئي أو مضلل. اطرح سؤالا واحدا فقط في كل مرة.**
- **الأسئلة الرئيسية التي تشير إلى الرد الذي تتوقعه هي أيضاً غير مفيدة. إذا طرحت سؤالاً مثل: "هذا ما تعتقد ، أليس كذلك؟" سوف تحصل على الرد: "نعم ، أنا أفعل". إذا طرحت سؤالاً مثل: "أعتبر أنك لا تصدق حقاً ...؟" سوف تحصل على الرد: "لا ، أنا لا". لن تصلك أي من هذه الردود إلى أي مكان.**

أسئلة يجب تجنبها

تجنب أي أسئلة يمكن أن تفسر على أنها متحيزه على أساس الجنس أو العرق أو السن أو الإعاقة.

عشرة أسئلة مفيدة

فيما يلي 10 أسئلة مفيدة يمكنك من خلالها اختيار أي منها وثيق الصلة بال مقابلة التي تجريها:

1. ما هي أهم جوانب وظيفتك الحالية؟
2. في رأيك ، ما هي أبرز إنجازاتك في حياتك المهنية حتى الآن؟
3. ما نوع المشاكل التي قمت بحلها بنجاح مؤخرًا في وظيفتك؟
4. ماذا تعلمت من وظيفتك الحالية؟
5. ما هي تجربتك في...؟
6. ماذا تعرف عن...؟
7. ما هو أسلوبك في التعامل مع...؟
8. ما الذي يثير اهتمامك بشكل خاص في هذه الوظيفة ولماذا؟
9. الآن بعد أن سمعت المزيد عن الوظيفة ، هل يمكنك أن تخبرني من فضلك أي جوانب تجربتك هي الأكثر صلة؟
10. هل هناك أي شيء آخر في حياتك المهنية لم يظهر بعد في هذه المقابلة ولكنك تعتقد أنه يجب علي سماع ذلك؟

تقييم البيانات

إذا كنت قد أجريت مقابلة جيدة ، فيجب أن تكون لديك البيانات لتقييم مدى استيفاء المرشحين لكل نقطة من النقاط الرئيسية في مواصفات الشخص. يمكنك تلخيص تقييماتك عن طريق تمييز المرشحين مقابل كل نقطة من النقاط - "يتجاوز المواصفات" ، "يفي تماماً بالمواصفات" ، "يفي فقط بالحد الأدنى من المواصفات" ، "لا يفي بالحد الأدنى من المواصفات".

يمكنك تقييم الدافع على نطاق واسع على أنه "دفاع عالي" ، "دافع جيد بشكل معقول" ، "ليس لديه دفاع جيدة جداً".

يجب عليك أيضاً استخلاص بعض الاستنتاجات من التاريخ الوظيفي للمرشح والمعلومات الأخرى التي اكتسبتها حول سلوكه في العمل. يجب منح الفضل في مهنة تقدمت بشكل مطرد ، حتى لو كان هناك العديد من التغييرات الوظيفية. لكن الكثير من التنقل بين الوظائف دون سبب وجيه ودون إحراز تقدم يمكن أن يقودك إلى الشك في أن المرشح غير مستقر بشكل خاص.

يجب عدم إلقاء اللوم على نكسة واحدة - يمكن أن تحدث لأي شخص. ولكن إذا تكرر النمط ، فمن المعقول أن تكون مريضاً. التكرار ليس وصمة عار - إنه يحدث طوال الوقت.

أخيراً ، هناك سؤال حساس عما إذا كنت تعتقد أنك ستكون قادرًا على العمل مع المرشح ، وما إذا كنت تعتقد أنه سيتناسب مع الفريق. عليك أن تكون حريصاً جدًا عند إصدار أحكام حول كيفية التعامل مع شخص ما. ولكن إذا كنت متأكداً تماماً من أن الكيمياء لن تعمل ، فعليك أن تأخذ هذا الشعور في الاعتبار ، طالما أنك تتأكد من أن لديك أدلياً معقولة لذلك على أساس سلوك المرشح في المقابلة. لكن كن على دراية بالأخطاء الشائعة التي يمكن أن يرتكبها القائمون على المقابلات. وتشمل هذه:

- القفز إلى استنتاجات بشأن قطعة واحدة من الأدلة المفضلة - "تأثير الهالة" :
- القفز إلى الاستنتاجات بشأن قطعة واحدة من الأدلة غير المواتية -"تأثير القرون" :
- عدم الموازنة بين الأدلة المؤيدة وغير المواتية منطقياً وموضوعياً! التوصل إلى استنتاجات مؤكدة بشأن عدم كفاية الأدلة !إصدار أحكام مبكرة أو مستعجلة :
-
- إصدار أحكام متحيزه على أساس الجنس أو العرق أو السن أو الإعاقة أو الدين أو المظهر أو اللهجة أو الطبقة أو أي جانب من جوانب تاريخ حياة المرشح أو ظروفه أو مهنته التي لا تتناسب مع تصوراتك المسبقة مما تبحث عنه.

على وشك الانتهاء

قارن تقييمك لكل من المرشحين مقابل الآخر. إذا فشل أي مرشح في مجال مهم للنجاح ، فيجب رفضه. لا يمكنك المجازفة. يجب أن يتم اختيارك بين المرشحين الذين يصلون إلى مستوى مقبول مقابل كل معيار من المعايير. يمكنك بعد ذلك التوصل إلى حكم عام بالرجوع إلى تقييماتهم تحت كل عنوان وتاريخهم الوظيفي فيما يتعلق بأي منها من المرجح أن ينجح.

في النهاية ، قد يكون قرارك بين المرشحين المؤهلين حكماً. قد يكون هناك مرشح واحد متميز ولكن غالباً ما يكون هناك اثنان أو ثلاثة. في هذه الظروف ، عليك أن تتوصل إلى وجهة نظر متوازنة من المرجح أن تتناسب مع الوظيفة والمنظمة وتحتاج إلى مكاسب الحصول على وظيفة طويلة الأجل ، إذا كان ذلك ممكناً. ومع ذلك ، لا تقبل المركز الثاني في اليأس. من الأفضل المحاولة مرة أخرى.

تذكّر تدوين أسباب اختيارك وسبب رفض المرشحين والاحتفاظ بملحوظات عنها. يجب الاحتفاظ بهذه الطلبات ، جنباً إلى جنب مع الطلبات ، لمدة ستة أشهر على الأقل فقط في حالة الطعن في قرارك باعتباره تمييزياً.

إدارة الأداء

من أهم مسؤولياتك كمدير ، إن لم تكن أهتمها ، التأكد من أن أعضاء فريقك يحققون مستويات عالية من الأداء. عليك التأكد من أنهم يفهمون ما تتوقعه منهم ، وأنك تعمل معالمراجعة للأداء مقابل تلك التوقعات وأنك تتفق معًا على ما يجب القيام به لتطوير المعرفة والمهارات ، وعند الضرورة ، تحسين الأداء.

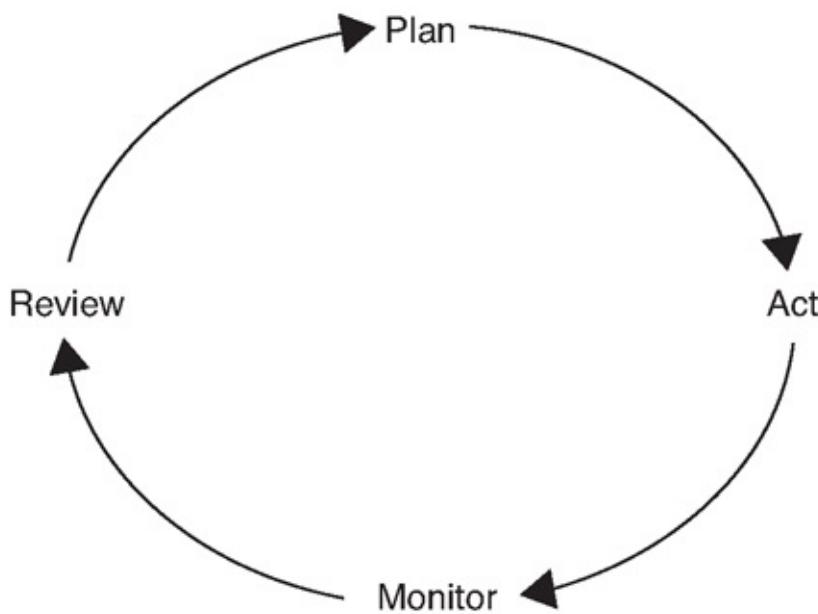
قد يكون لدى مؤسستك نظام إدارة أداء يوفر إرشادات حول كيفية القيام بذلك ولكن الأمر متترك في النهاية للمدير. أنت الشخص الموجود على الفور. تعمل أنظمة إدارة الأداء فقط إذا أراد المديرون أن يعملوا وقدرون على جعلها تعمل. عليك أن تؤمن بأن وقتك قد قضى بشكل جيد في عملية إدارة الأداء كما هو موضح في الجزء الأول من هذا الفصل. أنت بحاجة إلى معرفة تخطيط الأداء (الاتفاق على ما يجب القيام به) ، وإدارة الأداء على مدار العام وإجراء مراجعات الأداء الرسمية كما هو موضح في الأجزاء الثلاثة التالية. يجب ألا تواجه أي مشاكل في تقدير أهمية النشاطين الأولين. إنه النشاط الثالث - مراجعات الأداء - الذي غالباً ما يجد المديرون صعوبة في قبوله على أنه ضروري بل وأكثر صعوبة في القيام به بشكل جيد.

عملية إدارة الأداء

تعتمد عملية إدارة الأداء على اقتراحين بسيطين. أولاً ، من المرجح أن يؤدي الأشخاص أداءً جيداً عندما يعرفون ويفهمون ما هو متوقع منهم ويشاركون في تحديد هذه التوقعات. بمعنى آخر ، إذا كنت تعرف إلى أين أنت ذاهب ، فمن المرجح أن تصل إلى هناك. ثانياً ، تعتمد القدرة على تلبية هذه التوقعات على مستويات المعرفة والمهارة والكفاءة والتحفيز لدى الأفراد والقيادة

والدعم الذي يتلقونه من مديريهم.

تأخذ العملية شكل دورة مستمرة كما هو موضح في الشكل 8.1. هذه ، في الواقع ، هي الدورة العادلة للإدارة. تعد إدارة الأداء عملية طبيعية - فهي ليست نظام تقييم مفروضاً على المديرين المباشرين من قبل وظيفة الموارد البشرية.



الشكل 8.1 دورة إدارة الأداء

كم عملية طبيعية للإدارة ، تتضمن إدارة الأداء ما يلي:

1. تخطيط-التوصل إلى اتفاق حول الأهداف والمعايير المطلوب تحقيقها ومستوى الكفاءة المطلوب تحقيقها ؛ مناقشة والموافقة على خطط تحسين الأداء والتنمية الشخصية.
2. عمل-اتخاذ الإجراءات الازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق معايير العمل اليومية المطلوبة. يتم تنفيذ هذا الإجراء من قبل الأفراد بتوجيهه ودعم مديريهم.
3. يراقب-تم مراقبة الإجراءات والنتائج بشكل مستمر من قبل الأفراد ، وعند الضرورة ، من قبل مديريهم (كلما ترك ذلك للأفراد بحيث يديرون أدائهم ، كان ذلك أفضل).
4. المراجعات-يمكن أن تحدث في أي وقت مناسب خلال العام. إدارة الأداء هي عملية مستمرة طوال العام ، وليس حدثاً سنوياً. يمكن أن تكون المراجعات غير رسمية تماماً ، مع تعليقات من المدير أو ، ويفضل ، يتم إنشاؤها بواسطة الفرد من معلومات التعليقات

متاح مباشرة له أو لها. يجب أن تتم المراجعة الرسمية بشكل دوري ، لنقل مرة أو مرتين في السنة.

تخطيط الأداء

تتمحور إدارة الأداء حول دفع الأشخاص إلى العمل حتى يتمكنوا من تحقيق النتائج المخطط لها والمتفق عليها. إنه يركز على ما يجب القيام به ، وكيف ينبغي القيام به وما يجب تحقيقه. لكنها تهتم بنفس القدر بتطوير الأشخاص - ومساعدتهم على التعلم - وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجون إليه للقيام بعمل جيد ، الآن وفي المستقبل. يتم توفير إطار إدارة الأداء من خلال اتفاقية الأداء ، والتي هي نتيجة تخطيط الأداء. توفر الاتفاقية الأساس لإدارة الأداء على مدار العام ولتوجيه أنشطة التحسين والتطوير. يتم استخدامه كنقطة مرجعية عند مراجعة الأداء وتحقيق خطط التحسين والتطوير.

يجب عليك تنفيذ تخطيط الأداء بالاشتراك مع الفرد من أجل التوصل إلى اتفاق بشأن ما يجب القيام به. نقطة البداية هي ملف تعريف الدور الذي يحدد النتائج والمعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة. يوفر هذا الأساس لاتفاق على الأهداف كما هو موضح أدناه.

ما هي الأهداف؟

الأهداف تصف شيئاً ي يجب إنجازه. تحدد الأهداف أو الأهداف (المصطلحات قابلة للتبدل) ما يتوقع من المنظمات والوظائف والإدارات والأفراد تحقيقه خلال فترة زمنية. يعد تحديد الهدف ، الذي ينتج عنه اتفاق حول ما يجب على صاحب الدور تحقيقه ، جزءاً مهماً من عمليات إدارة الأداء لتحديد وإدارة التوقعات ويشكل النقطة المرجعية لمراجعات الأداء.

أنواع الأهداف

يتم وصف أنواع مختلفة من الأهداف أدناه.

دور مستمر أو أهداف العمل

تحتوي جميع الأدوار على أهداف مضمنة يمكن التعبير عنها كمجالات نتائج رئيسية في ملف تعريف الدور. ينص تعريف منطقة النتائج الرئيسية على أن هذا هو ما يتوقع من صاحب الدور تحقيقه في هذا الجانب المعين من الدور. على سبيل المثال: "تحديد متطلبات قاعدة البيانات لجميع المشاريع التي تتطلب إدارة البيانات من أجل تلبية احتياجات العملاء الداخليين" أو "التعامل بسرعة مع استفسارات العملاء من أجل إنشاء والحفاظ على مستويات عالية من الرضا".

الأهداف

الأهداف هي الأهداف التي تحدد النتائج القابلة للقياس الكمي التي سيتم تحقيقها كما تم قياسها بمصطلحات مثل المخرجات ، والنتائج النهائية ، والدخل ، والمبيعات ، ومستويات تقديم الخدمة ، وخفض التكلفة ، وخفض معدلات الرفض. وبالتالي يمكن أن يكون هدف خدمة العملاء هو الرد على 90 في المائة من الاستفسارات في غضون يومي عمل.

المهام / المشاريع

يمكن تعين الأهداف لإكمال المهام أو المشاريع بحلول تاريخ محدد أو لتحقيق نتيجة مؤقتة. يمكن أن يكون هدف مسؤول قاعدة البيانات هو تطوير قاعدة بيانات جديدة لتلبية احتياجات قسم الموارد البشرية بحلول نهاية العام.

سلوك

غالباً ما يتم تحديد التوقعات السلوكية بشكل عام في إطار الكفاءات التي تسرد وتحدد الكفاءات التي سيتم تقييمها في إدارة الأداء أو استخدامها لأغراض التوظيف والتعلم والتطوير. يشير إطار الكفاءة النموذجي إلى السلوكيات التالية:

- القدرة على العمل بشكل تعاوني ومرنة مع أعضاء الفريق الآخرين ، مع الفهم الكامل للدور الذي يتعين القيام به كعضو في الفريق :
- القدرة على التواصل بشكل واضح ومقنع ، شفهياً أو كتابياً :
- القدرة على إدارة وتنمية الأفراد وكسب ثقتهم وتعاونهم لتحقيق النتائج :
- ممارسة العناية المستمرة في رعاية مصالح العملاء الخارجيين والداخليين لضمان تلبية رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم أو تجاوزها :
- الرغبة في إنجاز الأمور بشكل جيد والقدرة على تحديد الأهداف الصعبة وتحقيقها ، وخلق مقاييس التميز الخاصة والبحث باستمرار عن طرق لتحسين الأداء :
- القدرة على تحليل المواقف وتشخيص المشاكل وتحديد القضايا الرئيسية وإنشاء وتقدير مسارات عمل بديلة وإنتاج حل منطقي وعملي ومحبوب :
- القدرة على اتخاذ قرار بشأن مسارات العمل ، والتأكد من أن الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراء ستكون متاحة وجدولة برنامج العمل المطلوب لتحقيق نتيجة نهائية محددة.

تحسين الأداء

تحدد أهداف تحسين الأداء ما يجب القيام به لتحقيق نتائج أفضل. يمكن التعبير عنهافي خطة تحسين الأداء التي تحدد الإجراءات التي يجب اتخاذها من قبل أصحاب الأدوار ومديريهم.

التعلم و التطوير

تحدد أهداف التعلم والتطوير مجالات التطوير الشخصي والتعلم في شكل معرفة ومهارات معززة. قد يتم تسجيلها في خطة تنمية شخصية أو عقد تعلم كما هو موضح في الفصل 9.

ما هو الهدف الجيد؟

تنص العديد من المنظمات على أن الهدف الجيد يجب أن يكون "SMART" بمعنى أن يكون له الخصائص التالية:

= كمحددة / تمتد-واضح لا لبس فيه و مباشر ومفهوم
وصعب

م=قابل للقياس-الكمية والجودة والوقت والمال :

أ=قابل للتحقيق-صعبة ولكن في متناول اليد المختصة و
الشخص الملائم؛

ص=مناسب-ذات الصلة بأهداف المنظمة بحيث يكون هدفها
يتماشى الفرد مع أهداف الشركة :

تي=الوقت مؤطر-على أن تكتمل ضمن نطاق زمني متفق عليه.

فيما يلي قائمة مرجعية لتحديد أهداف SMART.

قائمة مراجعة تحديد الهدف

1. هل استندت عملية تحديد الأهداف إلى ملف تعريف دور متفق عليه ومحدث يحدد مجالات النتائج الرئيسية؟
2. هل تم تحديد الهدف بشكل مشترك بين المدير والفرد؟
3. هل المعايير والأهداف مرتبطة بشكل واضح ب مجالات النتائج الرئيسية في ملف تعريف الدور؟
4. هل الأهداف تدعم تحقيق أهداف الفريق والشركة؟
5. هل الأهداف محددة؟
6. هل هي صعبة؟
7. هل هي واقعية ويمكن تحقيقها؟
8. هل تم الاتفاق على مهلة زمنية لإنجازها؟
9. كيف سيتم قياس تحقيق الأهداف؟
10. هل تم تحديد أي مشاكل في تحقيق أهدافك وهل تم الاتفاق على إجراءات للتغلب على هذه المشاكل؟

العملية المستمرة لإدارة الأداء

يجب أن تتعامل مع مسؤوليتك عن إدارة الأداء كجزء لا يتجزأ من عملية الإدارة المستمرة. وهذا مبني على فلسفة تؤكد:

- تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء؛ التطوير المستمر للمهارات
- والقدرات :
- أن المنظمة هي "منظمة تعليمية" بمعنى أنها تعمل باستمرار على تطوير وتطبيق التعلم المكتسب من الخبرة وتحليل العوامل التي أنتجت مستويات عالية من الأداء.

لذلك يجب أن تكون جاهزاً ومستعداً وقدراً على مراقبة الأداء وتحديد وتلبية احتياجات التطوير والتحسين عند ظهورها. بقدر الإمكان ، يجب دمج التعلم والعمل. هذا يعني أنه يجب تشجيع أعضاء فريقك على التعلم من النجاحات والتحديات والمشاكل المتصلة في عملهم اليومي.

يجب عليك تنفيذ عملية مراقبة الأداء بالرجوع إلى الأهداف المتفق عليها وخطط العمل والتطوير والتحسين. قد تحتاج فقط إلى لمسة خفيفة في مراقبة الأداء إذا كنت واثقاً من أن الفرد سوف يحقق ذلك. في بعض الحالات ، قد تضطر إلى المراقبة عن كثب. عليك أن تقرر مدى إحكام المراقبة على أساس فهمك لقدرة الأفراد على القيام بالعمل. هذا جزء من عملية التفويض كما هو موضح في الفصل 6.

اجتماعات المراجعة الرسمية

تعed اجتماعات المراجعة الرسمية جزءاً حيوياً من عملية إدارة الأداء. إنهم يوفرون لك الفرصة لإبداء الملاحظات ، والتعبير عن الأفراد عن شعورهم تجاه وظيفتهم والتخطيط لتحسين الأداء أو الأنشطة لتلبية احتياجات التعلم والتطوير التي تم تحديدها أثناء المراجعة. ستلخص التعليقات وتستخلص النتائج مما كان يحدث منذ المراجعة الأخيرة ولكنها ستستند إلى الأحداث والملاحظات بدلاً من الآراء. كان يجب رفعها في ذلك الوقت -

لابد أن يكون هناك أي مفاجآت خلال المناقشة الرسمية. يجب أن تأخذ المراجعة شكل حوار يتبادل فيه الطرفان التعليقات والأفكار ويضعان الخطط المتفق عليها. يجب أن تركز المحادثة - وهذا ما ينبغي أن تكون عليه - على تحليل ومراجعة النقاط المهمة الناشئة عن الفترة قيد الدراسة. يجب أن تكون المراجعة متقدمة في حقيقة ما كان يقوم به الفرد. إنها ملموسة وليس مجرد سوف يتعرف على النجاحات ويحدد الأشياء التي لم تسر وفقاً للخطة من أجل تعلم الدروس للمستقبل. يجب أن يكون شأناً مشتركاً - كلا الطرفين متورط. لذلك قد يكون هناك عنصر للتقييم الذاتي من قبل الأفراد.

يوفرا جتماع مراجعة الأداء فرصة مثالية لمناقشة قضايا العمل بعيداً عن ضجيج الحياة العملية اليومية. يمكن أن تحفز الناس من خلال توفير وسيلة للاعتراف بالأداء الجيد. يمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي يحتاج فيها الأداء إلى التحسين وكيف ينبغي القيام بذلك. والأهم من ذلك ، يمكن أن يساعد في تحديد احتياجات التعلم والتطوير ووسائل إشباعها.

لإضفاء الحيوية على العملية ، إليك بعض التعليقات التي تم إجراؤها على مراجعات الأداء من قبل قادة الفريق في مركز اتصال كبير:

- يمنحك هيكلًا للمكان الذي تتجه إليه. أنت توافق على المكان الذي تريد أن تلتقط فيه. إنها مناقشة ذات اتجاهين. وأنت مسؤولة عن تحديد هذه الأهداف مع مديرك المباشر. لم يتم إخبارك فقط بما يجب عليك فعله. وأنت تمضي وتقرر ما هي الأهداف التي تريد التركيز عليها في الأشهر الستة المقبلة. يمنحك الشعور بالمسؤولية تجاه مستقبلك. أعتقد أنك تحصل على وقت ممتع مع مديرك. ومن الصعب للغاية قضاء هذا الوقت في بيئه العمل.
- غالبية الموظفين العاملين لدي يحبون مراجعة الأداء. يحبون أن يعرفوا كيف يفعلون وأين يتوجهون في المستقبل. أولئك الذين لا يحبونها هم أولئك الذين يريدون القيام بالحد الأدنى مما يمكنهم فعله.
- الناس يحبون ردود الفعل. يحبون أن يعرفوا كيف يفعلون. يحبون مناقشة تطورهم. حتى لو لم يرقوا إلى المستوى المطلوب ، فإنهم يريدون أن يعرفوا كيف يمكنهم التقدم.
- إذا كان لديك موظف لا يعمل بشكل جيد وجلست للحديث عن ذلك ، فيقولون في البداية: "حسناً ، لا أعرف شيئاً عن ذلك." ولكن عندما تعطيهم حالات خاصة وأنت تتحدث

من خلال ، في نهاية الأمر يقولون: "حسناً ، نعم ، أنت على حق ، لقد فعلت ذلك." كما يجعلهم يفكرون بشكل إيجابي في الجوانب السلبية أيضاً.

- ما يخرجه طاقم العمل هو التواصل. شخص ما مهتم بما يقوله ، لمرة واحدة فقط !"

التحضير للجتماع

يجب أن تبدأ اجتماع مراجعة رسمي عن طريق السماح للفرد بمعرفة وقت مبكر (أسبوع أو نحو ذلك) عندما يتم عقده. اسمح بساعة أو ساعتين دون انقطاع للجتماع. يجب إخبار الفرد بالغرض من الاجتماع وال نقاط التي يجب تناولها. يجب أن يكون الهدف ، قدر الإمكان ، هو التأكيد على الطبيعة الإيجابية للعملية و تبديد أي شعور بالخوف.

يمكن بعد ذلك أن يطلب من الفرد التحضير للجتماع من خلال تقييم مستوى الأداء الذي تم تحقيقه و تحديد أي مشكلات في العمل.
يجب أن تعمل في طريقك من خلال قائمة الأسئلة التالية:

1. ما مدى جودة أداء الفرد في تحقيق الأهداف المتفق عليها خلال فترة المراجعة؟

2. ما مدى جودة تنفيذ أي خطط تحسين أو تطوير أو تدريب على النحو المتفق عليه في اجتماع المراجعة الأخير؟

3. ما هي أهداف الفرد لفترة المراجعة المقبلة؟

4. هل أنت مقتنع بأنك قدمت للفرد إرشادات أو مساعدة كافية بشأن ما يتوقع منه / منها أن يفعله؟ إذا لم يكن كذلك ، فما هو الإضافي المساعدة / التوجيه هل يمكن أن تقدم؟

5. هو أفضل استخدام لمهارات وقدرات الفرد؟

6. هل الفرد مستعد لتحمل مسؤوليات إضافية؟

7. هل سيسفيد الفرد من المزيد من الخبرة؟

8. هل هناك أي مشاريع خاصة يمكن للفرد المشاركة فيها من شأنها أن تساعده في تنميته؟

9. ما الاتجاه الذي تعتقد أن مسار الفرد المهني يمكن أن يتبعه داخل المنظمة؟

10. هل يحتاج الفرد إلى مزيد من التدريب؟

عقد اجتماع مراجعة الأداء

بمعنى ما ، مراجعة الأداء هي عملية تقييم تجيب على الأسئلة "من أين وصلنا؟" و "كيف وصلنا إلى هنا؟" ولكن هناك أكثر من ذلك بكثير من ذلك. إنه ليس مجرد تمرين تاريخي ، الخوض في الماضي واتخاذ شكل ما بعد الوفاة. الغرض الحقيقي من المراجعة هو التطلع إلى ما يجب أن يقوم به الأشخاص لتحقيق الغرض العام من وظائفهم ، لتلبية

تحديات جديدة ، للاستفادة بشكل أفضل من مهاراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ولتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم لتعزيز حياتهم المهنية وزيادة قابليتهم للتوظيف داخل وخارج المنظمة.

من المرجح أن يتم عقد اجتماع مراجعة بناءً إذا كنت:

- شجاع الأفراد على القيام بمعظم الحديث - يجب أن يكون الهدف هو إجراء الاجتماع كحوار بدلًا من استخدامه لإصدار بيانات "من أعلى إلى أسفل" حول ما تعتقد بشأنهم : استمع بنشاط إلى ما يقولون :
- إتاحة مجال للتفكير والتحليل :
- أداء التحليل وليس الشخصية - ركز على ما فعله الأفراد ، وليس على نوعية الأشخاص الذين هم :
- إبقاء الفترة بأكملها قيد المراجعة ، وعدم التركيز على الأحداث المعزولة أو الأخيرة :
- اعتمادنهاج "عدم المفاجآت" - كان ينبغي تحديد مشكلات الأداء والتعامل معها وقت حدوثها : التعرف على الإنجازات وتعزيز نقاط القوة :
- مناقشة أي مشاكل في العمل ، وكيف نشأت وما الذي يمكن فعله حيالها :
- إنهاء الاجتماع بشكل إيجابي بأي خطط عمل متفق عليها ضرورية (التعلم والتطوير وتحسين الأداء).

مهارات مراجعة الأداء

المهارات الأساسية التي تحتاجها لإجراء مراجعات الأداء هي طرح الأسئلة الصحيحة والاستماع بنشاط وتقديم الملاحظات والتعامل مع أي مشكلات.

طرح الأسئلة الصحيحة

يجب طرح سؤال واحد فقط في كل مرة ، وإذا لزم الأمر ، يجب تشغيل الردود غير الواضحة للتحقق من الفهم. الأسلوبان الرئيسيان هما استخدام الأسئلة المفتوحة والاستقصائية.

أسئلة مفتوحة عامة وليس محددة. إنها توفر مجالاً للناس ليقرروا كيفية الرد عليهم ويشعرونهم على التحدث بحرية. لقد مهدوا الطريق لتحليل أكثر تفصيلاً للأداء الذي سيتبع لاحقاً يمكن تقديمها في أي وقت لفتح مناقشة حول موضوع جديد. تساعد الأسئلة المفتوحة في خلق جو من الاستفسار الهادئ والودي ويمكن التعبير عنه بشكل غير رسمي تماماً، على سبيل المثال:

- كيف تعتقد أن الأمور كانت تسير؟ ما هو
- شعورك حيال ذلك؟
- كيف يمكننا البناء على ذلك في المستقبل؟
- ماذايتمكن ان نتعلم من ذلك؟

يمكن وضع الأسئلة المفتوحة في نموذج "أخبرني" مثل:

- "أخبرني ، لماذا تعتقد أن هذا حدث؟" "قل لي ،
- كيف تعاملت مع هذا الموقف؟" "قل لي ، كيف
- يسير هذا المشروع؟"
- "أخبرني ، ما الذي تعتقد أن أهدافك الرئيسية ستكون العام المقبل؟"

دقق في الأسئلة البحث عن معلومات محددة حول ما حدث ولماذا. يستطيعون:

- أظهر الاهتمام والتثجيع من خلال الإدلاء ببيانات داعمة متبوعة بأسئلة: "أرى ، وماذا بعد ذلك؟" ابحث عن مزيد من المعلومات
- بسؤال "لماذا؟" أو "لم لا؟" أو ماذا تقصد؟"
- استكشاف المواقف: "إلى أي مدى تعتقد أن...؟" تعكس وجهات
- النظر: "هل لدى الانطباع الصحيح ، هل تشعر أن...؟"

الاستماع

في اجتماع المراجعة من الضروري الاستماع بعناية. استماع جيد:

- التركيز على المتحدث. يكونون متيقظين في جميع الأوقات للفرق الدقيقة في ما يقال :
- تستجيب بسرعة عندما يكون ذلك مناسباً ولكن لا تقاطعها دون داع :
- طرح أسئلة لتوسيع المعنى :
- قم بالتعليق عند الضرورة على النقاط المطروحة لإثبات الفهم ولكن ليس بإسهام.

توفير التغذية المرتدة

بقدر الإمكان ، يجب تضمين التعليقات حول مدى جودة أداء الأفراد في وظائفهم - يجب أن يكون لديهم إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات التي يحتاجون إليها لقياس أدائهم. ولكنك تحتاج أيضاً إلى تقديم ملاحظات أثناء اجتماع مراجعة الأداء كجزء من تمرين التقييم. فيما يلي بعض الإرشادات.

قدم ملاحظات على الأحداث الفعلية

قدم ملاحظات تتعلق بالنتائج الفعلية أو السلوك المرصود. ادعها بالأدلة.

صف، لا تحكم

يجب تقديم التعليقات على أنها وصف لما حدث؛ لا يقترن بحكم. إذا بدأت بالقول: 'لقدتم إخباري بأنك كنت غير مهذب تجاه أحد عمالينا؛ لا يمكننا تحمل هذا النوع من السلوك'، سوف تخلق على الفور مقاومة وتحيز فرصة لتشجيع التحسين.

الرجوع إلى سلوكيات محددة

اربط كل ملاحظاتك بعناصر معينة من السلوك. لا تنغمس في نقل المشاعر أو الانطباعات العامة.

اسئلة

اطرح أسئلة بدلًا من الإدلاء ببيانات - "لماذا تعتقد أن هذا حدث؟" ؟ "عند التفكير ، هل هناك أي طريقة أخرى تعتقد أنك تستطيع من خلالها التعامل مع الموقف؟" ؟ "كيف تعتقد أنه يجب عليك معالجة هذا النوع من المواقف في المستقبل؟".

حددالقضايا الرئيسية

حددالقضايا الرئيسية وقصر نفسك عليها. هناك حد لمقدار النقد الذي يمكن لأي شخص تحمله. إذا تجاوزت الأمر ، سترتفع الستائر ولن تصل إلى أي مكان.

ركز

يمكن أن يتحسن التركيز على جوانب الأداء الفردي. بعد التركيز على المجالات التي لا يستطيع الفرد فعل شيء حيال بشأنها سوى إهدار الوقت.

قدم ردود فعل إيجابية

قدم ملاحظات على الأشياء التي قام بها الفرد بشكل جيد بالإضافة إلى مجالات التحسين. من المرجح أن يعمل الناس بشكل إيجابي في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم إذا شعروا بأن هذه العملية قد تم تمكينها.

التعامل مع القضايا

في المجتمع المراجعة ، عليك التعامل مع مشكلات الأداء. سيكون بعضها إيجابياً ، والبعض الآخر قد يكون سلبياً. غالباً ما يكون التعامل مع النقاط السلبية هو مجال الاهتمام الأكبر للمديرين التنفيذيين ، الذين لا يحب الكثير منهم توجيه الانتقادات. لكن هذا ليس ما تدور حوله مراجعات الأداء. لا ينبغي اعتبارها مجرد فرصة لإلقاء اللوم على شيء حدث خطأ في الماضي. إذا كانت هناك مشكلة ، فيجب مناقشتها عند حدوثها. لكن هذا لا يعني أن التقصير المستمر في الأداء يجب أن يمر دون أن يلاحظه أحد خلال اجتماع المراجعة. ربما تم التعامل مع مشاكل محددة في ذلك الوقت ولكن قد يكون من الضروري مناقشة نمط ضعف الأداء. تتمثل الخطوة الأولى ، والأكثر صعوبة في كثير من الأحيان ، في إقناع الناس بوجود مجال للتحسين. سيتم تحقيق ذلك على أفضل وجه إذا ركزت المناقشة على الدليل الواقعي لمشاكل الأداء. لن يعترض بعض الناس أبداً بأنهم مخطئون ، وفي هذه الحالات قد تضطر إلى القول فعلياً: "هذا هو الدليل ؛ ليس لدى شك في أن هذا صحيح. أخشى أنه يتبعك أن تقبل مني على أساس هذا الدليل أن أداءك في هذا الصدد كان غير مرضٍ

ولا ينبغي إهمال العناصر الإيجابية. في كثير من الأحيان يتم التغاضي عنها أو ذكرها لفترة وجيزة ثم وضعها على جانب واحد. تجنب سلسلة من التعليقات مثل هذا:

- الهدف رقم واحد - رائع ؟ الهدف الثاني -
- كان ذلك رائعاً ؟
- الهدف رقم ثلاثة - لم يكن من الممكن القيام به بشكل أفضل ؟ الآن
- الهدف رقم أربعة - هذا ما نحتاج حقاً للحديث عنه ، ما الخطأ الذي حدث؟

إذًا تم اعتماد هذا النوع من النهج ، فسوف تتركز المناقشة على الفشل والسلبيات ، وسيصبح الفرد دفاعياً. يمكن أن يكون هذا مدمرًا ويفسر سبب شعور بعض الناس بأن اجتماع المراجعة السنوي سيكون جلسة "ضربي على رأسك" أو جزءاً من ثقافة إلقاء اللوم.

يقلل التأكيد على الجوانب الإيجابية من نطاق العمل والتحفيز. يمكن تحقيق المزيد بالبناء على النجاح أكثر من التركيز على الفشل. على حد تعبير بنج كروسيبي: "قم بإبراز الإيجابية ، تخلص من السلبية".

مساعدة الناس على التعلم والتطور

بصفتك مدیراً أو قائداً فريق ، فأنت بحاجة إلى أشخاص مهرة ومتعلمين وأكفاء في إدارتك أو فريقك. يمكنك تعين أشخاص قادرين من داخل وخارج المنظمة ولكن سيظل لدى معظمهم الكثير لتعلمك عن وظائفهم. ولتحسين أداء أعضاء فريقك ، لا يجب عليك فقط التأكد من أنهم يتعلمون المهارات الأساسية التي يحتاجون إليها ولكن أيضاً تطويرهم لتلك المهارات لتمكينهم من الأداء بشكل أفضل عند مواجهة المتطلبات والتحديات الجديدة.

يحدث معظم التعلم في مكان العمل ، على الرغم من أنه يمكن استكماله بأنشطة مثل التعلم الإلكتروني (تقديم فرص التعلم والدعم عبر الكمبيوتر ، والتكنولوجيا القائمة على الشبكة والقائمة على الويب) والدورات التدريبية الرسمية "خارج العمل". إن وظيفتك هي ضمان وجود ظروف مواتية للتعلم "في الوظيفة" بشكل عام في منطقتك بالإضافة إلى اتخاذ خطوات لمساعدة الأفراد على التطور. للقيام بهذه المهمة بشكل جيد ، عليك أن تعرف ما يلي:

- الظروف التي تمكن التعلم الفعال من الحدوث : أهمية "التعلم المدار ذاتياً" ، أي يتحكم الأفراد في تعلمهم ؟

- مساعدة التعلم الرسمي .
- مزايا وعيوب التعلم غير الرسمي وأساليب التطوير :

- كيف يمكنك المساعدة في تعزيز التعلم والتطوير في قسمك أو فريقك ؟
- استخدام وسائل التعلم والتطوير مثل التدريب والتوجيه وعقود التعلم وخطط التنمية الشخصية : كيفية إرشاد الناس في مهام محددة
- إذا دعت الحاجة .

شروط التعلم الفعال

الشروط المطلوبة للتعلم ليكون فعالا هي:

- يجب تحفيز الأفراد للتعلم. يجب أن يدركون أن مستوى معرفتهم الحالي أو مهاراتهم أو كفاءتهم ، أو موقفهم الحالي أو سلوكهم ، يحتاج إلى التطوير أو التحسين إذا أرادوا أداء عملهم بما يرضيهم ورضا الآخرين. لذلك يجب أن يكون لديهم صورة واضحة عن السلوك الذي ينبغي عليهم اتباعه.
- من المرجح أن يتحقق التعلم الجيد إذا كان لدى المتعلمين أهداف تعليمية. يجب أن يكون لديهم أهداف ومعايير للأداء يجدونها مقبولة وقابلة للتحقيق ويمكن استخدامها للحكم على تقدمهم. يجب تشجيعهم ومساعدتهم على تحديد أهدافهم الخاصة.
- يحتاج المتعلمون إلى حس التوجيه وردود الفعل حول أدائهم. قد يقدم الأفراد الذين لديهم دوافع ذاتية الكثير من هذا لأنفسهم ، ولكن يجب أن يظل التوجيه والمساعدة والتشجيع متاحين عند الضرورة - لا ينفي تركهم يغرسون أو يسبحون.
- يجب أن يحصل المتعلمون على الرضا من التعلم. هم الأكثر قدرة على التعلم إذا كان يلبى واحداً أو أكثر من احتياجاتهم. على العكس من ذلك ، يمكن أن تفشل أفضل برامج التعلم إذا لم ينظر إليها على أنها مفيدة من قبل أولئك الذين يقومون بها.
- التعلم عملية نشطة وليس سلبية. يحتاج المتعلمون إلى المشاركة بنشاط.
- يجب استخدام العمليات والطرق المناسبة. يوجد ذخيرة كبيرة من هذه الأشياء ولكن يجب استخدامها مع التمييز وفقاً لاحتياجات وأسلوب التعلم للفرد والمجموعة.
- يجب أن تكون طرق التعلم متنوعة. يساعد استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب ، طالما أنها مناسبة جماعيا ، على التعلم من خلال جذب اهتمام المتعلمين.
- يتطلب التعلم وقتاً للاستيعاب والاختبار والقبول. يجب توفير هذا الوقت في برنامج التعلم.
- يجب أن يتلقى المتعلم تعزيزاً للسلوك الصحيح. يحتاج المتعلمون عادة إلى معرفة سريعة بأنهم يقومون بعمل جيد. في برنامج مطول ، هناك حاجة إلى خطوات وسيطة في

- أي التعلم يمكن تعزيزه.
- يجب الاعتراف بأن هناك مستويات مختلفة من التعلم وأن هذه تحتاج إلى طرق مختلفة وتستغرق أوقاتاً مختلفة. في أبسط المستويات ، يتطلب التعلم استجابات جسدية مباشرة وحظاً وكيفاً أساسياً. على مستوى أعلى ، يتضمن التعلم تكييف المعرفة أو المهارات الحالية مع مهمة أو بيئية جديدة. في المستوى التالي ، يصبح التعلم عملية معقدة عندما يتم تحديد المبادئ في مجموعة من الممارسات أو الإجراءات ، عندما يتعين دمج سلسلة من المهام المعزلة أو عندما تكون العملية حول تطوير المهارات الشخصية. يحدث أكثر أشكال التعلم تعقيداً عندما يتعلق التعلم بقيم وموافق الأفراد والجماعات.
- يجب أن يكون التركيز على التعلم الفردي ، والتأكد من أنه يحدث عند الحاجة. التعلم "فقط من أجلك" والتعلم "في الوقت المناسب".

التعلم الذاتي

يتضمن التعلم المدار ذاتياً تشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية احتياجات التعلم الخاصة بهم. الهدف هو تشجيع "التعلم التقديري" ، والذي يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء جيد. وهو يعتمد على عمليات تسجيل الإنجاز وتحطيم العمل ، والذي يتضمن مراجعة الأفراد لما تعلموه ، وما حققوه ، وما هي أهدافهم ، وكيف سيحققون هذه الأهداف وما هو التعلم الجديد الذي يحتاجون إلى اكتسابه. يمكن أن يكون برنامج التعلم "منضبطاً ذاتياً" بمعنى أنه يمكن للمتعلمين أن يقرروا بأنفسهم ، إلى حد ما ، المعدل الذي يعملون به ويتم تشجيعهم على قياس تقدمهم وتعديل البرنامج وفقاً لذلك.

يعتمد التعلم الموجه ذاتياً على مبدأ أن الناس يتعلمون أكثر ويحتفظون بها إذا اكتشفوا الأشياء بأنفسهم. لكنهم ما زالوا بحاجة إلى التوجيه بشأن ما يجب البحث عنه والمساعدة في العثور عليه. يجب تشجيع المتعلمين على تحديد ، مع أي مساعدة قد يحتاجون إليها ، ما يحتاجون إلى معرفته لأداء عملهم بفعالية. يجب تزويدهم بالإرشادات حول المكان الذي يمكنهم فيه الحصول على المواد أو المعلومات التي ستساعدهم على التعلم وكيفية الاستفادة منها بشكل جيد. يمكن أن توفر خطط التنمية الشخصية كما هو موضح لاحقاً في هذا الفصل إطاراً لهذه العملية. يحتاج الأشخاص أيضاً إلى دعم من مديرهم ومن المنظمة ، مع توفير مرافق التدريب والتوجيه والتعلم ، بما في ذلك التعلم الإلكتروني.

التعلم الرسمي

التعلم الرسمي مخطط ومنهجي ويتضمن استخدام مناهج منظمة للتعلم. قد يتم توفيرها من قبل المنظمة في شكل دورات تدريبية وتحتاج إلى معرفة ما هو متاح ومدى ملاءمتها لاحتياجات التعلم لأعضاء فريقك. ومع ذلك ، غالباً ما يتم إرسال الأشخاص إلى دورات الشركة "لأنهم موجودون هناك". يجب استخدام هذه الدورات فقط إذا كانت ذات صلة. يجب أن تكون واثقاً من أن التعلم المكتسب في الدورة يحتاجه الأشخاص المشاركون ويمكن نقله إلى مكان العمل ، وهذا ليس هو الحال دائمًا. التعلم غير الرسمي الذي يخضع لسيطرتك المباشرة ، متจำก في العمل الذي يقوم به الأشخاص ويمكن أن يكون أكثر ملاءمة بشكل مستمر وتقديمي.

التعلم غير الرسمي

التعلم غير الرسمي هو التعلم من خلال التجربة. بالنسبة للعديد من الأشخاص ، يتم التعلم بالكامل في مكان العمل أثناء قيامهم بعملهم المعتاد. يمكن للفعل البسيط المتمثل في مراقبة الزملاء الأكثر خبرة تسريع التعلم ؛ المحادثة وتبادل القصص والتعاون في المهام وتقديم الدعم المتبادل تعميق العملية وترسيخها. يعتقد العديد من خبراء التعلم والتطوير أن هذا النوع من التعلم - غالباً ما يكون غير رسمي بطبيعته - أكثر فاعلية في بناء الكفاءة أكثر من أساليب التدريب الرسمية.

تتمثل مزايا التعلم غير الرسمي في أنه ملائم - فهو يحدث في بيئه العمل. يمكن تحقيق الفهم بخطوات تدريجية بدلاً من الكتل غير القابلة للهضم ويمكن للمتعلمين بسهولة وضع تعلمهم موضع التنفيذ.

العيوب هي أنه قد يترك للصدفة - بعض الناس سوف يستفيدون والبعض الآخر لن يستفيدوا. يمكن أن يكون غير مخطط له وغير منهجي وقد يلتقط المتعلمون ببساطة عادات سيئة. هذه العيوب كبيرة. لا يمكنك ترك التعلم للصدفة. كما هو موضح أدناه ، لديك دور حيوي لتلعبه.

كيف يمكنك تعزيز التعلم والتطوير

بشكل عام ، يتمثل دورك في التأكد من أن الظروف في قسمك أو فريقك موجودة

تفضي إلى التعلم. يمكن وصف ذلك على أنه خلق "ثقافة تعلم" ، وهي بيئة يتم فيها اتخاذ خطوات لفهم كيف يمكن للتعلم أن يفيد أداء الفرد والجماعة ، ولتوفير فرص التعلم عند الحاجة ، ولتشجيع التعلم المدار ذاتياً وإدراك ذلك التعلم هي عملية مستمرة يمكن للجميع المشاركة فيها ويستفيد منها الجميع. وتمثل مهمتك في توفير القيادة والمثال الذي سيعزز هذه الثقافة وأن ترى أن التوجيه والمساعدة متاحان منك ومن الآخرين لتعزيز التعلم والتطوير. للقيام بذلك ، يجب عليك فهم احتياجات التعلم ، وتوفير التدريب التعريفي ، واستخدام الاتصالات اليومية مع الأشخاص لتزويدهم بفرص التعلم ، وإعداد عقود التعلم وخطط التنمية الشخصية والموافقة عليها.

فهم احتياجات التعلم

يجب أن تكون على دراية بالمعرفة والمهارات المطلوبة لتنفيذ كل وظيفة في فريقك حتى تتمكن من التخطيط لبرنامج التعلم المطلوب لأعضاء الفريق الجدد ومراجعة المستويات التي وصل إليها أعضاء الفريق الحاليون لتحديد أي احتياجات تعليمية أخرى. يجب أن يكون أساس ذلك ملفات تعريف الأدوار ، كما هو موضح في الفصل 4 ، والتي توضح المعرفة والمهارة المطلوبة للوصول إلى مستوى مقبول من الأداء. يمكنك بعد ذلك وضع مواصفات لما يجب أن يتعلمه الأشخاص وكيف يجب عليهم تعلمه.

إذا كان هناك متخصصون في التعلم والتطوير في مؤسستك ، فيمكنهم مساعدتك في إجراء التحليلات وإعداد خطط التعلم. بالنسبة للوظائف الرئيسية ، يمكن إنتاج مواصفات التعلم كما هو موضح في الشكل 9.1.

LEARNING SPECIFICATION	
Role title:	Product Manager
<i>What the role holder must understand</i>	
<i>Learning outcomes</i>	<i>Learning methods</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● The product market ● The product specification ● Market research availability ● Interpretation of marketing data ● Customer service requirements ● Techniques of product management 	<ul style="list-style-type: none"> ● Briefing by marketing manager and advertising manager ● Briefing by operations manager ● Briefing by market research manager ● Coaching: market research manager ● Briefing by customer service manager ● Institute of Marketing courses
<i>What the role holder must be able to do</i>	
<i>Learning outcomes</i>	<i>Learning methods</i>
<ul style="list-style-type: none"> ● Prepare product budget ● Prepare marketing plans ● Conduct market reviews ● Prepare marketing campaigns ● Specify requirements for advertisements and promotional material ● Liaise with advertising agents and creative suppliers ● Analyse results of advertising campaigns ● Prepare marketing reports 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coaching by budget accountant ● Coaching by mentor ● Coaching by market research manager ● Read product manager's manual ● Attachment to agency ● Coaching by mentor ● Read previous reports, observe marketing review meetings, coaching by mentor

الشكل 9.1 مواصفات التعلم

التدريب التعرفي

أنت تشارك في البداية في مساعدة الأشخاص على التعلم في كل مرة ترحب فيها بأعضاء جددي فريقك ، وتحتظر ل كيفية اكتساب المعرفة الفنية المطلوبة (ويفضل أن يكون ذلك مسجلاً في مواصفات التعلم) ، وتزويدهم بتوجيهه وتوجيه منهجي. بشأن المهام التي يتعين عليهم القيام بها والتأكد من تنفيذ الخطة. بصفتك مديرًا ، يمكنك تفويض مسؤولية توفير هذا التدريب التعرفي إلى قائد الفريق ، أو كقائد فريق ، يمكنك تنفيذه بنفسك - الطريقة المثالية- أو تفويضه إلى أحد أعضاء الفريق. بغض النظر عن النهج الذي تستخدمه ، يجب أن تكون واثقاً من أن الفرد المسؤول عن الاستقراء لديه المزاج والمهارات المناسبة للقيام بذلك. وهذا يشمل إدراك الشروط المطلوبة للتعلم الفعال على النحو المنصوص عليه سابقاً واستخدام التدريب ،

التعلم المستمر

أنت توفر فرص التعلم لأعضاء الفريق في كل مرة تقوم فيها بتفويض المهام إليهم. في مرحلة الإحاطة ، تتأكد من أنهم على دراية كاملة بما يتعين عليهم القيام به وأن لديهم المعرفة والمهارات الازمة للقيام بذلك. إذا كان ذلك مناسباً ، اطلب منهم إخبارك بما يحتاجون إلى معرفته والقدرة على القيام به لتنفيذ المهمة. إذا لم تكن متأكداً من أن لديهم جميع المهارات المطلوبة ولكنك لا تزال تعتقد أنه يمكنهم القيام بذلك من خلال إرشادات أو مساعدة إضافية ، فهذا هو ما تقدمه لنفسك أو ترتب لشخص آخر للقيام به.

أثناء قيامك بمراقبة التقدم إلى أي درجة ضرورية (بالنسبة لبعض الأشخاص ، ستسمح لهم فقط بالتعامل معها ؛ بالنسبة للأشخاص الأقل خبرة ، قد تحتاج إلى المراقبة عن كثب) ، يمكنك المتابعة لمعرفة ما إذا كان يتم استخدام أفضل نهج وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فامنحهم أي مساعدة إضافية يحتاجون إليها. لكن يجب أن تكون حذرا. لن يتعلم الناس إذا فعلت كل ذلك من أجلهم. عليك أن تمنحهم فرصة لاكتشاف الأشياء بأنفسهم وحتى ارتكاب الأخطاء طالما أن الأمور لا تسير بشكل سيء.

عندما تقوم بمراجعة النتائج مع الأشخاص ، ويفضل أن يكون ذلك بعد الحدث مباشرة ، فمن الجيد أن تسألهم عما تعلموه حتى يتم تعزيزه للاستخدام في المستقبل. يمكنك أيضاً أن تسألهم عما إذا كانت تجربتهم قد أظهرت أنهم بحاجة إلى التعلم. هذه فرصة جيدة لك لجعل الأفراد يطورون خطط التعلم الخاصة بهم (التعلم المدار ذاتياً) ولكن هذا يعني أيضاً أنه يمكنك التدخل وتقديم دعمك.

عقود التعلم

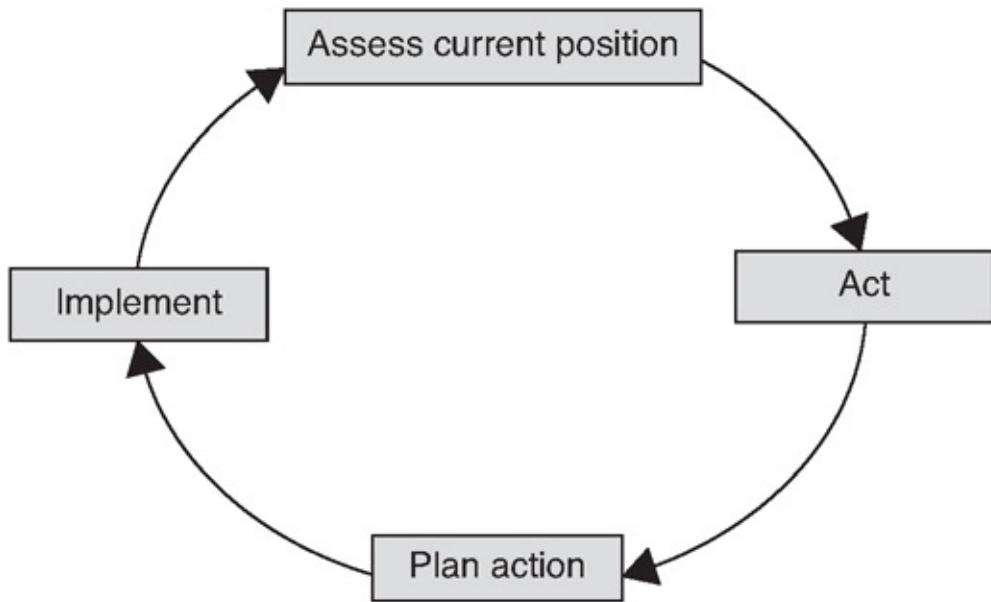
عقد التعلم هو اتفاق رسمي بين المدير والفرد حول ما يجب أن يتم التعلم ، وأهداف هذا التعلم وما هو الجزء الذي سيلعبه الفرد أو المدير أو قسم التعلم والتطوير (إن وجد) أو المرشد في ضمان حدوث التعلم. يتفق شركاء العقد على كيفية تحقيق الأهداف وأدوار كل منهم. وسيحدد برامج التعلم ويشير إلى أنشطة التدريب والتوجيه والتدريب الرسمية التي ينبغي القيام بها. إنه ، في الواقع ، مخطط للتعلم. يمكن أن تكون عقود التعلم جزءاً من عملية تحضير التطوير الشخصي كما هو موضح أدناه.

تخطيط التنمية الشخصية

يتم تفاصيل تخطيط التنمية الشخصية من قبل الأفراد مع التوجيه والتشجيع والمساعدة منك حسب الحاجة. تحدد خطة التنمية الشخصية الإجراءات التي يقترح الناس اتخاذها للتعلم ولتطوير أنفسهم. يتحملون مسؤولية صياغة الخطة وتنفيذها لكنهم يتلقون الدعم من مدربين في القيام بذلك.

يتم نبذة مراحل تخطيط التنمية الشخصية في الشكل 9.2. يتم وصف محتوى كل مرحلة أدناه:

1. **تحليل الوضع الحالي واحتياجات التنمية.** يمكن القيام بذلك كجزء من عملية إدارة الأداء.
2. **حدد الأهداف.** يمكن أن يشمل ذلك تحسين الأداء في الوظيفة الحالية ، وتحسين المهارات أو اكتسابها ، وتوسيع المعرفة ذات الصلة ، وتطوير مجالات الكفاءة المحددة ، والانتقال عبر المنظمة أو صعودها ، والاستعداد للتغيرات في الدور الحالي.
3. **إعداد خطة العمل.** تحدد خطة العمل ما يجب القيام به وكيف سيتم القيام به تحت عناوين مثل النتائج المتوقعة (أهداف التعلم) وأنشطة التطوير والمسؤولية عن التنمية(ما يتوقع من الأفراد القيام به والدعم الذي سيحصلون عليه من مدير ، قسم الموارد البشرية أو أشخاص آخرين) ، والتقويم. يجب تضمين مجموعة متنوعة من الأنشطة المضبوطة لاحتياجات الفردية في الخطة ؛ على سبيل المثال: مراقبة ما يفعله الآخرون ، والعمل في المشروع ، والاستخدام المخطط لبرامج التعلم الإلكتروني ومراكز مصادر التعلم الداخلية ، والعمل مع موجه ، والتدريب من قبل المدير المباشر أو قائده الفريق ، والخبرة في المهام الجديدة ، والقراءة الموجهة والمهام الخاصة. قد يكون التدريب الرسمي لتطوير المعرفة والمهارات جزءاً من الخطة ولكنها ليس الجزء الأكثر أهمية.
4. **ينفذ.** اتخاذ الإجراءات كما هو مخطط لها.



الشكل 9.2 مراحل إعداد وتنفيذ خطة التنمية الشخصية

يمكن التعبير عن الخطة في شكل عقد تعلم.

التدريب

التدريب هو طريقة فردية لمساعدة الأشخاص على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم. غالباً ما يتم توفير التدريب من قبل متخصصين من داخل المنظمة أو خارجها يركزون على مجالات محددة من المهارات أو السلوك ، على سبيل المثال القيادة. ولكن أيضاً شيء يمكن أن يحدث في مكان العمل. بصفتك مدرباً أو قائداً فريق ، يجب أن تكون مستعداً وقدراً على العمل كمدرب عند الضرورة لرؤية هذا التعلم يحدث.

قد تنشأ الحاجة إلى التدريب من مراجعات الأداء الرسمية أو غير الرسمية ، ولكن تظهر فرص التدريب خلال الأنشطة اليومية. كجزء من عملية الإدارة العادية ، يتكون التدريب من:

- **توعية الناس بمدى جودة أدائهم ، على سبيل المثال ، طرح أسئلة عليهم لتحديد مدى تفكيرهم في ما يفعلونه :**
- **التفويض الخاضع للرقابة - التأكد من أن الأفراد لا يعرفون فقط ما هو متوقع منهم ولكنهم يفهمون أيضاً ما يحتاجون إلى معرفته والقدرة على القيام به لإكمال المهمة بشكل مرض ؛ وهذا يعطي المديرين فرصة تقديم التوجيه في البداية - قد ينظر إلى التوجيه في مرحلة لاحقة على أنه تدخل ؛**
- **استخدام أي مواقف قد تنشأ كفرص لتعزيز التعلم ؛**
- **تشجيع الناس على النظر في المشكلات ذات المستوى الأعلى وكيفية معالجتها.**

إطار العمل المشترك الذي يستخدمه المدربون هو نموذج GROW:

هو هدف التدريب ، والذي يجب التعبير عنه بشكل محدد "G" مصطلحات قابلة للقياس تمثل خطوة ذات مغزى نحو التنمية المستقبلية.

للحصول على الواقع - عملية الاستنباط كاملة قدر الإمكان "R" وصف ما يحتاج الشخص الذي يتم تدريسه إلى تعلمه. لتوليد الخيارات - تحديد أكبر عدد ممكن من الحلول والإجراءات "O" بقدر الإمكان. للختام - عندما يضمن المدرب أن يكون الفرد "W" مدرب ملتزم بالعمل.

للنجاح في التوجيه ، عليك أن تفهم أن دورك هو مساعدة الناس على التعلم ومعرفة أن لديهم الدافع للتعلم. يجب أن يدركوا أن مستوى معرفتهم الحالي أو مهارتهم أو سلوكهم بحاجة إلى التحسين إذا كانوا سيؤدون عملهم بشكل مرض. يجب إعطاء الأفراد إرشادات حول ما يجب أن يتعلموه والتعلقات حول كيفية أدائهم ، ولأن التعلم عملية نشطة وليس سلبية ، يجب أن يشاركون معك بنشاط في دورك كمدرب يجب أن يكون بناء وبناء على نقاط القوة والخبرة.

قد يكون التدريب غير رسمي ولكن يجب التخطيط له. إنه لا يقتصر فقط على التحقق من وقت لآخر مما يفعله الناس ومن ثم تقديم المشورة لهم حول كيفية القيام بذلك بشكل أفضل. كما أنه لا يخبر الناس من حين لآخر بالمكان الذي أخطأوا فيه ويلقون محاضرة من أجل إجراء جيد. بقدر الإمكان ، يجب أن يتم التدريب في إطار خطة عامة للمناطق والاتجاه الذي سيستفيد فيه الأفراد من التطوير. يمكن ويجب دمج خطط التدريب في خطط التطوير الشخصي المنصوص عليها في اتفاقية الأداء.

يجب أن يوفر التدريب الدافع والهيكل وردود الفعل الفعالة. كمدرب ، يجب أن تؤمن بأن الناس يمكن أن ينجحوا وأن بإمكانهم المساهمة في نجاحهم.

التوجيه

التوجيه هو عملية استخدام أفراد مختارين ومدربين بشكل خاص لتقديم التوجيه والمشورة العملية والدعم المستمر الذي يساعد الشخص أو الأشخاص المعينين لهم على التعلم والتطور. يمكن اعتباره وسيلة لمساعدة الناس على التعلم ، على أنه يختلف عن التدريب ، وهو وسيلة توجيهية نسبياً لزيادة كفاءة الناس.

يتضمن التوجيه التعلم في الوظيفة ، والذي يجب أن يكون دائماً أفضل طريقة لاكتساب المهارات والمعرفة الخاصة التي يحتاجها صاحب العمل. كما أنه يكمل التدريب الرسمي من خلال تزويد أولئك الذين يستفيدون منه بالتوجيه الفردي من المدربين ذوي الخبرة الذين يتمتعون "بالحكمة في أساليب المنظمة".

يزود الموجهون الناس بما يلي:

- **المشورة في صياغة برامج التطوير الذاتي أو عقود التعلم :**
 - مساعدة عامة في برامج التعلم :
 - إرشادات حول كيفية اكتساب المعرفة والمهارات الازمة للقيام بعمل جديد :
 - المشورة بشأن التعامل مع أي مشاكل إدارية أو فنية أو تتعلق بالناس يواجهها الأفراد ، خاصة في المراحل الأولى من حياتهم المهنية :
 - معلومات عن "الطريقة التي تتم بها الأمور هنا" - ثقافة الشركة من حيث السلوك المتوقع : التدريب على مهارات محددة :
 - المساعدة في معالجة المشاريع - ليس من خلال القيام بذلك من أجلهم ولكن من خلال توجيههم في الاتجاه الصحيح : مساعدة الناس على مساعدة أنفسهم :
 - شخصية أبوية يمكن للأفراد مناقشة تطلعاتهم ومخاوفهم معهم والتي ستدعى بإذن متعاطف مع مشاكلهم.

الموجهون هم الأشخاص الذين من المحتمل أن يتبنوا المساعدة الصحيحة غير التوجيهية ولكن الداعمة للشخص أو الأشخاص الذين يتعاملون معهم. يجب بعد ذلك إطلاعهم وتدربيهم بعناية على دورهم.

بصفتك مدرباً ، قد يتطلب منك العمل كموجه ويجب أن تتلقى إرشادات بشأن ما ينطوي عليه الأمر. لكن قد تكون قادراً على الاتصال بإحدى المنظمات

مرشدلتقديم المساعدة مع فرد في منطقتك،
نسخة من التوجيه التي يمكنك استخدامها داخل القسم الخاص بك هي ما يطلق عليه
أحياناً في الولايات المتحدة "الصديق". يتضمن ذلك تعيين شخص ما في إدارتك أو فريقك
لرعاية القادمين الجدد والتأكد من حصولهم على التوجيه والمساعدة التي يحتاجون إليها
للاستقرار بسرعة.

تعليمات الوظيفة

عندما تقوم بترتيب الأشخاص لتعلم مهام محددة ، خاصة تلك التي تتضمن مهارات يدوية ، سيكون التعلم أكثر فاعلية إذا استخدمت ، أو رتبت لشخص ما لاستخدامها ، تقنيات التعليمات الوظيفية. يجب أن يتكون تسلسل التعليمات من المراحل التالية.

تحضير

يعنى التحضير لكل فترة تعليمية أن المدرب يجب أن يكون لديه خطة لعرض الموضوع واستخدام طرق التدريس المناسبة والوسائل البصرية والمساعدات التوضيحية. كما يعني إعداد المتدربين للتعليمات التي يجب اتباعها. يجب أن يرغبوا في التعلم. يجب أن يدرکوا أن التعليم سيكون ذا صلة ومفيداً لهم شخصياً. يجب تشجيعهم على الاعتزاز بوظائفهم وتقدير الرضا الذي يأتي من الأداء الماهر.

عرض تقديمي

يجب أن يتكون العرض التقديمي من مزيج من الحكي والعرض - الشرح والشرح. يجب أن يكون الشرح بسيطاً ومباسراً قدر الإمكان: يشرح المدرب بإيجاز الأرضية التي سيتم تغطيتها وما الذي تبحث عنه. هو أو هي يحقق أقصى استفادة من المخططات والرسوم البيانية والمساعدات البصرية الأخرى. يجب أن يكون الهدف هو تعليم الأشياء الأولى أولاً ثم الانتقال من المعروف إلى المجهول ، ومن البسيط إلى المعقد ، ومن الملموس إلى المجرد ، ومن العام إلى الخاص ، ومن الملاحظة إلى التفكير ، ومن الكل إلى الأجزاء والعكس. على الكل مرة أخرى.

توضيح

العرض التوضيحي هو مرحلة أساسية في التدريس ، خاصةً عندما تكون المهارة التي يجب تعلمها هي بشكل أساسي مهارة ممارسة. يمكن إجراء العرض التوضيحي على ثلاث مراحل:

1. يتم عرض العملية الكاملة بالسرعة العادية لتوضيح للمتدرب كيفية تنفيذ المهمة في نهاية المطاف.

2. يتم عرض العملية ببطء وبتسلسل صحيح ، عنصراً عنصراً ، للإشارة بوضوح إلى ما تم إنجازه وترتيب تنفيذ كل مهمة.

3. يتم عرض العملية مرة أخرى ببطء ، على الأقل مرتين أو ثلاث مرات ، للتأكيد على كيف ومتى ولماذا الحركات المتتالية.

ثم يتدرّب المتعلّم من خلال تقليد المدرب وتكرار العملية باستمرار تحت التوجيه. الهدف هو الوصول إلى مستوى الأداء المستهدّف لكل عنصر من عناصر المهمة الإجمالية ، ولكن يجب على المدرب أن يسعى باستمرار لتطوير أداء منسق ومتكمّل ؛ أي ، الدمج السلس للعناصر المنفصلة للمهمة في نمط عمل كامل.

متابعة

تستمر المتابعة خلال فترة التدريب لكل الوقت الذي يحتاجه المتعلّم للوصول إلى مستوى أداء مساوٍ للعامل العادي ذي الخبرة من حيث الجودة والسرعة والاهتمام بالسلامة. خلال مرحلة المتابعة ، سيظل المتعلّم بحاجة إلى المساعدة في المهام الصعبة بشكل خاص أو للتغلب على النكسات المؤقتة التي تؤدي إلى تدهور الأداء. قد يضطر المدرب إلى تكرار عرض العناصر والإشراف على الممارسة عن كثب حتى يستعيد المتدرب الثقة أو يتقن المهمة.

مكافأة الناس

سيساهم الناس أكثر ويتعاونون بإخلاص أكبر إذا شعروا أنهم موضع تقدير. يحدث هذا عندما تعرف عليهم على ما حققوه وتكافئهم وفقاً لمساهمتهم. على الرغم من أن العديد من المؤسسات لديها شكل من أشكال نظام المكافآت ، وعادة ما تديره وظيفة الموارد البشرية ، إلا أن مدير الخط الأمامي هو الذي يمارس التأثير الأكبر على كيفية تقدير الأشخاص. يختلف مدى مسؤولية المديرين التنفيذيين عن مكافأة الأشخاص وفقاً للنظام المستخدم أو عدم وجود نظام. يمارس المديرون في القطاع العام والعديد من منظمات القطاع التطوعي تأثيراً ضئيلاً على الجوانب المالية للمكافأة. سيكون هناك عمود رواتب بزيادات ثابتة تتعلق بالخدمة ، وربما مخطط تقييم الوظيفة الذي يملي درجات الوظيفة وبالتالي الدفع. ومع ذلك ،

تمت الإشارة أعلاه إلى "أنظمة المكافآت" وإذا كنت تعمل في مؤسسة مع واحدة ، فمن الضروري أن تفهم ما يعنيه هذا المصطلح ، وهذا موضح في الجزء الأول من الفصل. تتم مناقشة النهج العام الذي يجب عليك اتباعه لمكافأة الأشخاص ، سواء كان هناك نظام أملا ، في الجزء التالي. تتعلق الأجزاء التالية من الفصل بما يفعله المديرون وقادة الفريق بشأن تحديد الدرجات والمعدلات للوظيفة ، وإجراء مراجعات للأجور عند وجود أنظمة لتقدير الأجور وفقاً للأداء أو المساهمة. يغطي الجزء الأخير من الفصل ما يفعله المديرون عندما لا يكون هناك نظام مكافأة أو نظام أثري فقط.

أنظمة المكافآت

يتكون نظام المكافآت من سياسات وممارسات وإجراءات واضحة يتم تنظيمها وإدارتها ككل. يعتمد النظام الكامل على سياسات المكافآت التي تحدد إرشادات لاتخاذ القرار والعمل. على سبيل المثال ،

قد يكون لدى المنظمة سياسة تحدد مستويات الأجر في المنظمة مقارنة بمعدلات السوق المتوسطة. يتكون النظام نفسه من ممارسات المكافآت التي تشمل تصنيف الوظائف ، وتحديد معدلات الأجر ومراجعة مستويات الأجر ، وهيكل الدرجات والأجر ، وطرق التقدم في الأجر وفقاً للأداء ، أو المساهمة أو الخدمة ، ومزايا الموظفين مثل أنظمة التقاعد والأجر المرضي. ستختلف درجة إضفاء الطابع الرسمي على هذه الممارسات بشكل كبير بين المنظمات المختلفة. على سبيل المثال ، تمتلك العديد من المؤسسات (60 في المائة وفقاً لمسح حديث للمكافأة الإلكترونية) خططاً رسمية لتقييم الوظائف ، لكن نسبة كبيرة تعتمد على أساليب غير رسمية إلى حد ما. وبالمثل ، فإن الكثير من المنظمات لديها هيكل رسمية للدرجات والأجر ، لكن 20٪ من أجابوا على استطلاع e-Rewards لم يكن لديهم أي هيكل على الإطلاق.

المعنى الضمني هو أنه إذا كنت تريده أن تلعب دورك في إدارة نظام المكافآت ، فيجب أن تفهم كيف يعمل. يجب أن يخبرك قسم الموارد البشرية بذلك ، ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك ، فالأمر متروك لك لمعرفة ذلك.

مناهج مكافأة الناس

أنت بحاجة إلى فهم العوامل التي تحدد فعالية النظام الرسمي أو غير الرسمي من حيث الدرجة التي يرضي بها الناس لأنهم يشعرون بالتقدير ومدى إسهامه في تحفيزهم ومشاركتهم. تكون هذه العوامل من استخدام كل من المكافآت المالية وغير المالية وكيفية تشغيل النظام كنهج عادل ومنصف ومتسع وشفاف لمكافأة الأشخاص.

المكافآت المالية وغير المالية

ت تكون المكافآت المالية من معدل الوظيفة (الراتب الأساسي) ، والأجر المرتبط بالأداء أو المساهمة (الأجر الطارئ) والمزايا مثل خطط المعاشات التقاعدية. تم النظر في الطرق التي تعمل بها هذه المكافآت كمحفزات الفصل 3. لكي تكون هذه المكافآت فعالة ، يجب أن ينبع إليها على أنها عادلة ومنصفة ومتسقة (انظر أدناه). سيعملون بشكل أفضل إذا كان النظام شفافاً. يجب أن يتوقع الناس أيضاً أن جهودهم ستؤدي إلى مكافأة جديرة بالاهتمام - يجب أن يكون هناك "خط نظر" بين ما يفعلونه وما يحصلون عليه ، بين الجهد والمكافأة. سوف يستجيبون أيضاً بشكل أكبر للمكافآت المالية إذا كان

نظام شفاف - يعرفون كيف يعمل وكيف يؤثر عليهم. يمكن أن توفر المكافآت غير المالية أساساً أفضل لتقدير الأشخاص لأنهم تحت سيطرتك بشكل أكبر. أنت في أفضل وضع لتقدير الناس من خلالهم. المكافآت المالية مقيدة بالميزانيات المالية وإجراءات الشركة. الطرق الرئيسية لتقدير الناس من خلال المكافآت غير المالية هي:

- تزويدهم بفرصة الإنجاز :
- الاعتراف بمساهمتهم من خلال الثناء و "التصفيق" (السماح للآخرين بمعرفة مدى تقديرك للفرد) :
- إعطاء الناس المزيد من المسؤولية (تمكينهم) : تزويدهم بفرصة النمو -
- تقديم فرص التعلم ، وتشجيع ودعم إعداد وتنفيذ خطط التنمية الشخصية وتوسيع خبراتهم (توسيع الوظيفة).

كل من المكافآت المالية وغير المالية مهمة. تدمج العديد من المنظمات الآن تأثيرها من خلال تطوير ما يسمى بنظام "المكافأة الإجمالية". بشكل أساسي ، تقول فكرة المكافأة الإجمالية هذه أن مكافأة الناس أكثر من مجرد إلقاء الأموال عليهم. تنص شركة Unilever على أن المكافأة الإجمالية "تشمل جميع العناصر التي يجعلها جديرة بالاهتمام للأشخاص الذين يأتون إلى العمل". ربما تكون الحجة الأقوى لمقارنة المكافآت الإجمالية قد أنتجها البروفيسور جيفرى بيفير (1998) من جامعة ستانفورد:

من المرجح أن يكون خلق بيئه عمل ممتعة ومليئة بالتحديات وتمكين الأفراد قادرين على استخدام قدراتهم للقيام بوظائف ذات مغزى يظهر تقديرهم لها طريقة أكثر تحديداً لتعزيز الحافز والأداء - على الرغم من أن إنشاء مثل هذه البيئة قد تكون أكثر صعوبة وتستغرق وقتاً أطول من مجرد قلب رافعة المكافأة.

الإنصاف

سيتفاعل الناس بشكل إيجابي مع المكافآت المالية إذا شعروا أنها عادلة - هذا هو مبدأ " الشعور بالإنصاف ". تستند التصورات حول الإنصاف إلى مدى اعتقاد الناس بأن الإجراء المتبني في جعل المكافأة عادلة ويتم مكافأتهم وفقاً للحلويات الخاصة بهم. إذا كان هناك نظام أجور متعلق بالأداء ، فسوف يريدون أن يشعروا أن طريقة تقييم أدائهم كانت مبنية على ما حققوه بالفعل ولم يتأثر بالتحيز أو التحيز أو الجهل. سيرغبون أيضاً في الشعور بأن مكافآتهم تناسب مع أدائهم مقارنة بالأشخاص الآخرين ، أي أنهم متساوون ، كما هو موضح أدناه.

القيمة المالية

تحقق العدالة عندما يكافأ الأشخاص بشكل مناسب فيما يتعلق بالآخرين داخل المنظمة ووفقاً لقيمتهم وقيمة مساهمتهم. يضمن نظام المكافآت المتكافئ قياس القيمة النسبية بموضوعية قدر الإمكان وتوفير إطار عمل لإصدار أحكام يمكن الدفاع عنها حول قيم الوظيفة والدرجات.

ثابت

يجب أن يسمح النظام باتخاذ قرارات متسقة بشأن مستويات المكافأة ومعدلات الأجر الفردية. يجب أن تكون المبادئ التوجيهية للسياسة متاحة للمديرين التنفيذيين للتأكد من أنهم يتجنبون اتخاذ قرارات تحرف بشكل غير مبرر عما يمكن اعتباره بشكل عام عادلة ومنصفة.

شفاف

توجد الشفافية في نظام المكافآت عندما يفهم الناس كيفية عمل عمليات المكافأة وكيف يتأثرون بها. يتم شرح أسباب قرارات الدفع في وقت اتخاذها. للموظفين صوت في تطوير سياسات المكافآت وممارساتها.

دور المديرين

أنت في وضع قوي لإحداث فرق في كل هذه المجالات. لكن تذكر أنه إذا كنت تريد أن يكون الناس أكثر حماساً وانخراطاً لأنهم يشعرون بقيمة أكبر ، فإن الأفعال لا الأقوال هي المهمة. التناقض بين ما يقال وما يتم فعله هو أفضل طريقة لتفكيك الثقة وتوليد استخفاف الموظفين أو عدم الاهتمام أو حتى العداء المفتوح.

تحديد درجات ومعدلات الأجر

إذا كان هناك هيكل للدرجات والأجر ، فإن تلك الأجزاء من نظام المكافآت للمؤسسة في شكل مخطط تقييم الوظائف وإجراءاتها لتحليل معدلات السوق تحدد إلى حد كبير كيفية تصنيف الوظائف والمعدلات الأساسية للوظائف. يمكنك التأثير على القرارات المتعلقة بالأفراد من خلال استدعاء مخطط تقييم الوظائف لتصنيف الوظائف أو إعادة ترتيبها ومن خلال مسح أي معلومات عن معدلات السوق تعتقد أنها تبرر زيادة أجر شخص ما.

تستند إجراءات تقييم الوظيفة إلى التوصيفات الوظيفية التي تسلط الضوء على خصائص الوظيفة فيما يتعلق بأي عوامل مستخدمة في المخطط ، مثل مستويات المهارة والمسؤولية المترتبة. في مخططات العوامل النقطية (الطريقة الأكثر شيوعاً) يتم تحويل الأحكام حول هذه المستويات إلى نقاط بحيث يتم إرفاق مجموع النقاط بوظيفة تحدد درجتها وبالتالي الدفع. غالباً ما يتم إغراء المديرين للنهوض بقضية موظفيهم من خلال تضخيم الخصائص المنصوص عليها في الوصف الوظيفي وبالتالي ارتكاب خطئه " الاستيلاء على النقاط". هذا غير مرغوب فيه لأنه (أ) غير نزيه ، بـ) يضر بسلامة النظام وج) يخلق عدم المساواة بين الوظائف.

إحدى القضايا التي يجب أن تهمك هي المساواة في الأجر عن العمل ذي القيمة المتساوية. يجب أن يكون هدفك هو تحقيق المساواة بين الوظائف المتشابهة التي يشغلها الرجال أو النساء ، والأشخاص من مختلف الفئات العرقية ، والتوجه الجنسي أو الدين ، والأشخاص ذوي الإعاقة وغير المعوقين ، وكبار السن والشباب. سيؤدي هذا إلى تجنب قضايا المساواة في الأجر الباهضة والمستهلكة للوقت ، ولكن الأهم من ذلك ، أنه شيء الصحيح الذي يجب القيام به.

مراجعة الدفع

عادةً ما تكون القرارات بشأن الزيادات العامة "الشاملة" خارج الخط

تحكم المدير. ولكن إذا كان لدى مؤسستك مخطط لربط الأجر الفردي بالأداء أو المساهمة ، فسوف تشارك في تحديد المبالغ التي يجب أن يحصل عليها الأشخاص. في الماضي ، كان المديرون التنفيذيون غالباً ما يمنحون مجالاً محدوداً لاتخاذ مثل هذه القرارات ، وحتى المدى الذي يمكنهم فيه التأثير عليهم كان محدوداً. ومع ذلك ، يتم نقل المسؤولية بشكل متزايد إلى المديرين وهذا يتطلب مطالب كبيرة جداً على حكمهم وقدرتهم على أن يكونوا عادلين ومتsequin. أحد أسباب معارضة معظم النقابات للأجور المتعلقة بالأداء هو أنها تعتقد ، ليس بدون بعض التبرير ، أن المديرين يميلون إلى أن يكونوا غير منصفين وعرضة للتحيز والمحسوبيّة عندما يقومون ، كجزء من مخطط تقييم الأداء ، بتقييم الأداء على مقاييس الذي يحكم الزيادات في الأجر.

إما ذلك ، أو يمكن للمديرين أن يلعبوا لعبة محصلتها صفر من خلال منح بعض الزيادات المرتفعة لمفضلاتهم والاحتفاظ بميزانياتهم من خلال توزيع جوائز صغيرة على أشخاص آخرين أو لا شيء على الإطلاق. بدلًا من ذلك ، يمكن أن يفشلوا في التمييز بين مستويات الأداء من خلال منح الجميع ، أو على الأقل الغالبية العظمى من الأشخاص ، الشيء نفسه. لقد نسف المدراء في وكالة حكومية تابعة للقطاع العام خطة أجور مرتبطة بالأداء لم يعجبهم من خلال منح الجميع "علامات الصندوق" نفسها ، أي تقييمات الأداء ، مما يعني أن جميع الموظفين حصلوا على نفس الزيادة الصغيرة.

عالجت بعض المنظمات هذه القضايا من خلال تحويل الأجور إلى المديرين التنفيذيين مع ضمان إصدار المبادئ التوجيهية والدعم الفني لهم في اتخاذ قرارات الدفع. على سبيل المثال ، كانت وظيفة الموارد البشرية في Lloyds TSB تحكم تقليدياً في تنفيذ سياسات وممارسات الأجور. فعل المدراء المباشرون ما قيل لهم. استبدلت الشركة تدريجياً هذه الترتيبات المركزية والقيادة والتحكم بنظام إدارة الأجور المفوض. كما أوضح تيم فيفير ، كبير المديرين ، التعويضات والمزايا: "اعتبر Lloyds TSB أن أفضل مكان لاتخاذ القرارات بشأن الراتب الأساسي للأفراد هو المكان الذي توجد فيه غالبية المعلومات. يتم الاحتفاظ بمعظم المعلومات والمهارات والمعرفة على المستوى المحلي مع المدير المباشر. بدلًا من إملاء تعديلات الأجور من المركز ، تم تفويض قرارات إدارة الأجور. تم منح المديرين التنفيذيين قدرًا من المال وكانوا أحراراً في تخصيصه حيثما كانت الحاجة أكبر وحيث تملّي الظروف. اقترحت المبادئ التوجيهية العامة التي قدمتها Lloyds TSB للمديرين المباشرين أنه عند اتخاذ قرارات الأجور ينبغي عليهم مراعاة ما يلي:

- الدور الحالي للفرد ومنصب الراتب في نطاق الراتب ؟ ما يتم دفعه
- للأشخاص في نفس الأدوار أو الأدوار المماثلة ؟

- كيف يقدرون مهارات الفرد وكفاءاته وأدائه في هذا الدور ، بالنسبة إلى أقرب نقطة مرجعية للدفع ؟
 - الوظيفة وسعر السوق الجغرافي لهذا الدور : ما هي مكافآت الأجر والأخيرة التي حصلوا عليها ؟
 - الدخول في "حوار" حول التوقعات - يجب على المديرين التحدث مع موظفيهم حول مكان وجودهم وأين يمكن أن يكونوا ؟
 - أي عوامل أخرى ذات صلة مثل درجة التحدى في الوظيفة ، ومقدار التعلم المطلوب ، وتاريخ أدائهم الحديث.

يتم تزويد المديرين المباشرين الآن بوعاء للأجور ، والذي يمكن أن يساوي ، على سبيل المثال ، 3.5 في المائة من ميزانية الأجور ، ولديهم الحرية في توزيعه للتعكس مساهمة كل فرد. يتم تزويدهم بتفاصيل الرواتب التي يتوقع منهم دفعها للموظف النموذجي الذي يتمتع بخبرة كاملة ويقدم باستمرار مستوىً أداءً فعالً بالكامل على مدار فترة زمنية مستدامة في دور معين. بالإضافة إلى ذلك ، يتم تزويد المديرين المباشرين بتفاصيل الرواتب الفعلية في إداراتهم أو مناطقهم لتمكنهم من إجراء مقارنات مع السوق الداخلية ذات الصلة. كما يتم منحهم النقاط المرجعية للأجور لأدوار القياس المناسبة. قد يتم الدفع للفرد عند نقطة مرجعية للدفع أو أقل منها أو أعلى ، اعتماداً على مساهمة دوره بالنسبة لأقرب دور مرجعي ، وعلى خبرته ، المهارات والمساهمة في دورهم الخاص. يتم اتخاذ قرارات الدفع على أساس رواتب الميزانية الإجمالية للمدير ، والسوق ، وحقوق الملكية الداخلية ، ويتم فحصها من قبل مدير المدير ومدير الموارد البشرية ل لتحقيق الإنفاق والاتساق. هناك حاجة لممارسة الرقابة لتحقيق ما يعتبر درجة مناسبة من العدالة والاتساق. إلى جانب الالتزام بميزانية الأجور ، يتم توفير تحكم إضافي من خلال المراقبة الدقيقة لتوزيع الأجور في مجموعات لضمان عدم حدوث حالات شاذة وتوزيعات غير عادلة للأجور. لكن الهيكل يوفر للمديرين المباشرين قدرًا أكبر من المرونة لإدارة التطوير الوظيفي ودفع رواتب موظفيهم. ويتم فحصها من قبل مدير المدير ومدير الموارد البشرية من أجل الإنفاق والاتساق. هناك حاجة لممارسة الرقابة لتحقيق ما يعتبر درجة مناسبة من العدالة والاتساق. إلى جانب الالتزام بميزانية الأجور ، يتم توفير تحكم إضافي من خلال المراقبة الدقيقة لتوزيع الأجور في مجموعات لضمان عدم حدوث حالات شاذة وتوزيعات غير عادلة للأجور. لكن الهيكل يوفر للمديرين المباشرين قدرًا أكبر من المرونة لإدارة التطوير الوظيفي ودفع رواتب موظفيهم. ويتم فحصها من قبل مدير المدير ومدير الموارد البشرية من أجل الإنفاق والاتساق. هناك حاجة لممارسة الرقابة لتحقيق ما يعتبر درجة مناسبة من العدالة والاتساق. إلى جانب الالتزام بميزانية الأجور ، يتم توفير تحكم إضافي من خلال المراقبة الدقيقة لتوزيع الأجور في مجموعات لضمان عدم حدوث حالات شاذة وتوزيعات غير عادلة للأجور. لكن الهيكل يوفر للمديرين المباشرين قدرًا أكبر من المرونة لإدارة التطوير الوظيفي ودفع رواتب موظفيهم. يتم توفير تحكم إضافي من خلال المراقبة الدقيقة لتوزيع الأجور في النطاقات لضمان عدم حدوث حالات شاذة وتوزيعات غير عادلة للأجور. لكن الهيكل يوفر للمديرين المباشرين قدرًا أكبر من المرونة لإدارة التطوير الوظيفي ودفع رواتب موظفيهم.

تحاول العديد من المنظمات تجنب مشاكل الاعتماد على تقييمات الأداء في مراجعة الأداء السنوية لإبلاغ قرارات الدفع ، إلى حد كبير لأن هذه العملية تتعارض مع الهدف الرئيسي لمثل هذه المراجعات ، وهو تحسين الأداء وتوفير الأساس للتعلم والتطوير. في كثير من الأحيان ، تقوم مثل هذه المنظمات "بفصل" تقييمات الأجور عن مراجعات الأداء ، أي أنها تعقدتها في أوقات منفصلة في العام ، ربما ثلاث أو أربع مرات

أشهر مترفة. قد يتخلون عن التصنيفات تماماً ويطلبون ببساطة من المديرين أن يوصوا بزيادات أعلى من المتوسط أو المتوسط أو أقل من المتوسط اعتماداً على تقييماتهم للمساهمة ونسبة سعر السوق المحتملة ومعدلات رواتب أعضاء الفريق الآخرين. لمساعدة المديرين على تزويدتهم بأنظمة الدعم. على سبيل المثال ، اشتريت إحدى شركات القطاع المالي تطبيقاً برمجياً يساعدها على تطوير قدرة نمذجة المكافآت المتعمقة ووضع المزيد من القرارات في أيدي المديرين المباشرين. يمكنّ برنامج نمذجة مراجعة الأجر الشركة من إنشاء إرشادات أداء يتم إصدارها للمديرين المباشرين وإنشاء تقارير تحلل توزيع الأجر بواسطة أي متغير تقريباً ، للمساعدة في إدارة نظام المكافآت ومراجعته. يتم توحيد هذه التقارير عبر الأعمال وتقديمها إلى المديرين المسؤولين عن قرارات الدفع. يمكن تطوير جداول البيانات ، كما هو الحال في Bass Brewers ، والتي تزود المديرين بالبيانات التي يحتاجونها حول توزيع الأجر بين موظفيهم ومعدلات السوق. أنها تمكّنهم من نموذج التوزيعات البديلة للجوائز ، وبعد سلسلة من "ماذا لو" ، تحقيق التوزيع الأمثل لميزانية مراجعة رواتبهم على الأفراد.

الإدارة بدون نظام مكافأة

إذالم يكن لديك دعم من نظام مكافآت رسمي أو قسم موارد بشرية مفيد ، فقد تضطر إلى حذف إلى اتخاذ قرارات بنفسك بشأن ما يجب دفعه للأشخاص. قد تضطر إلى الحصول على موافقة من سلطة أعلى وقد تضطر إلى العمل ضمن ميزانية ، لكنك تقريباً بمفردك عندما تتعامل مع موظفيك. في ظل هذه الظروف ، هناك 10 أشياء يجب عليك القيام بها على النحو المبين أدناه.

إدارة نظام المكافآت الخاص بك

1. تذكر أنك تحاول تحقيق العدالة الداخلية (الدفع للأشخاص وفقاً لمساهمتهم النسبية) في نفس الوقت الذي تكون فيه منافساً خارجياً (معدلات دفع ستتجذب وتحافظ على مستوى الأشخاص الذين تحتاجهم).
2. نقدر أنه من الصعب في كثير من الأحيان التوفيق بين الإنصاف والقدرة التنافسية. الحصول على معلومات حول أسعار السوق من مصادر موثوقة (الدراسات الاستقصائية والوكالات). لا تعتمد على إعلانات الوظائف.
3. إذا كان عليك الانصياع لقوى السوق ، فتأكد من أنك قد فهمت الحقائق بشكل صحيح وأن قضية ما يسمى أحياناً بـ مكملات السوق يمكن تبريرها بشكل موضوعي.
4. اتخاذ خطوات لضمان توفير الأجر المتساوي للعمل المتساوي القيمة.
5. حاول الحصول على أدلة موضوعية للتمييز بين الراتب الأساسي للوظائف المختلفة. بينما لا تحتاج إلى الذهاب إلى أقصى الحدود في تطوير مخطط التقسيم التحليلي للوظيفة الخاص بك ، يمكنك على الأقل مقارنة الوظائف بالرجوع إلى ملفات تعريف الأدوار التي تشير إلى مستويات المسؤولية والمعرفة والمهارات التي تتطوّر عليها.
6. مراجعة معدلات الأجور الأساسية بالرجوع إلى معدلات السوق ، وليس فقط الزيادات في تكلفة المعيشة.
7. عند النظر إلى معدلات الأجور الفردية ، ضع في اعتبارك ما يكسبه الأشخاص مقارنة بزملائهم. أسأل نفسك الأسئلة: هل هم جيدون ، هل هم أفضل ، هل هم أسوأ من زملائهم؟ رتب أعضاء فريقك بالترتيب بالرجوع إلى مستويات مساهمتهم النسبية. أعط أعلى 15٪ أو نحو ذلك زيادة فوق المتوسط ، وأقل 15٪ أو نحو ذلك زيادة أقل من المتوسط والباقي زيادة متوسطة.
8. ضع في اعتبارك طرقاً أخرى لمكافأة موظفيك إلى جانب الدفع ، لا سيما الاعتراف بمساهمتهم.
9. تأكد من أن أعضاء فريقك يعرفون الأساس الذي اتخذت بناءً عليه قرارات بشأن رواتبهم ومنحهم الفرصة لإثارة أي من مخاوفهم.

إدارة التغيير

التغيير هو الشيء الوحيد الثابت الذي يحدث في المنظمات. يمكن أن يكون هناك عدد قليل من المديرين الذين لم يضطروا أبداً لمواجهة التحدي المتمثل في إدخال هيكل تنظيمي جديد ، أو أساليب عمل جديدة ، أو مراجعة لواجبات الوظيفة ، أو أنظمة إدارة جديدة أو تعديلات في شروط وأحكام التوظيف.

ينشأ التحدي لأن الناس قد يجدون صعوبة في قبول التغيير أو التعامل معه. كثير من الناس يقاومون التغيير ، أي تغيير. قد يتقبل البعض الحاجة إلى التغيير ولكن لا يمكنهم تعديل سلوكهم للاستجابة لها. هناك بعض الأشخاص الذين يرحبون بالتغيير ولكنهم على الأرجح يمثلون أقلية.

يتمثل دورك كمدير في أن ترى هذا التغيير يحدث بسلسة عند ظهور المناسبة. للقيام بذلك ، يجب أن تعرف الأساليب العامة التي يمكنك اتباعها لإدارة التغيير ، والأسباب التي تجعل الناس يقاومون التغيير وكيفية التغلب على هذه المقاومة ، والخطوات المحددة التي يمكنك اتخاذها لإدخال التغيير والتأكد من حدوثه كما هو مخطط له.

مناهج إدارة التغيير

تم تحديد المناهج الخمسة التالية لإدارة التغيير من قبل البروفيسور كيث ثورلي (1979) من كلية لندن للاقتصاد:

1. التوجيه-فرض التغيير في حالات الأزمات أو عند فشل الأساليب الأخرى. يتم ذلك من خلال ممارسة السلطة الإدارية دون استشارة.

2. مساومة-يقر هذا النهج بأن السلطة مشتركة بين صاحب العمل والموظف وأن التغيير يتطلب التفاوض والتسوية والاتفاق قبل تنفيذه.

3."قلوب وعقول"-توجه شامل للتغيير المواقف والقيم والمعتقدات للقوى العاملة بأكملها. هذا يسعى "الالتزام" و

"رؤية مشتركة" ولكنها لا تتضمن بالضرورة المشاركة أو المشاركة.

4. أنياليتيكال - نهج للتغيير ينطلق بالتسلسل من تحليل وتشخيص الوضع ، من خلال تحديد الأهداف ، وتصميم عملية التغيير ، وتقدير النتائج ، وأخيراً تحديد أهداف المرحلة التالية في عملية التغيير. هذا هو النهج العقلاني والمنطقى الذى يفضله الاستشاريون- الخارجيون والداخليون. لكن نادراً ما يتم التغيير بسلاسة كما يوحى هذا النموذج. تعنى العواطف وسياسات القوة والضغط الخارجي أن النهج العقلاني ، على الرغم من أنه قد يكون الطريقة الصحيحة للبدء ، يصعب الحفاظ عليه.

5. القائم على العمل- هذا يعترف بأن الطريقة التي يتصرف بها المديرون في الممارسة العملية لا تشبه إلى حد ما النموذج التحليلي. التمييز بين الفكر الإداري والعمل الإداري طمس في الحدث إلى حد الاختفاء. ما يعتقد المديرون هو ما يفعلونه. لذلك غالباً ما تؤدي الحياة الواقعية إلى نهج "جاهز ، هدف ، فاعل" للتغيير الإداري. يبدأ هذا النهج النموذجي للتغيير باعتقاد واسع بوجود مشكلة ما ، على الرغم من أنها قد لا تكون محددة جيداً. يؤدي تحديد الحلول الممكنة ، غالباً على أساس التجربة والخطأ ، إلى توضيح طبيعة المشكلة وفهم مشترك للحل الأمثل المحتمل ، أو على الأقل إطار عمل يمكن من خلاله اكتشاف الحلول.

قد تكون العملية التحليلية مثالية وينبغي على الأقل محاولة القيام بها. ولكن ينبغي تطبيقها بالواقعية المرتبطة بالنهج القائم على الفعل.

مقاومة التغيير

يجب أن تأخذ برامج إدارة التغيير في الاعتبار حقيقة أن العديد من الناس يقاومون التغيير. هناك من يحفره التغيير ويرى أنه تحدي وفرصة. لكنهم أقلية. من السهل دائمًا على الأشخاص تحديد أي من الأسباب العشرة التالية لعدم القيام بأي شيء:

1. أنها لن تعمل.
2. نحن نفعل ذلك بالفعل.
3. لقد تم تجربتها من قبل ولكن دون جدوى.
4. ليس من العمل.

- 5.لن تحل المشكلة.
- 6.إنها مخاطرة كبيرة.
- 7.تقوم على نظرية بحثة.
- 8.سيكلف الكثير.
- 9.سوف يثير استعداد العمال / الإدارة / النقابة / العمال / المساهمين.
- 10.سوف تخلق مشاكل أكثر مما تحل.

أسباب مقاومة التغيير

يقاوم الناس التغيير عندما يرون أنه يمثل تهديداً لحياتهم الراسخة في العمل. لقد اعتادوا على روتينهم وأنماط سلوكهم وقد يكونون قلقين بشأن قدرتهم على التعامل مع المتطلبات الجديدة. يرون التغيير كتهديد لأنماط السلوك المألوفة. قد يعتقدون أن ذلك سيؤثر على وضعهم أو أمانهم أو أرباحهم. في بعض الأحيان ، ولسبب وجيه ، قد لا يصدقون تصريحات الإدارة بأن التغيير لصالحهم وكذلك لصالح المنظمة. قد يشعرون أن الإدارات لها دوافع خفية ، وفي بعض الأحيان ، كلما زادت احتياجات الإدارة ، قل تصديقها.

نظر جوان وودوارد (1968) إلى التغيير من وجهة نظر الموظفين وكتب:

عندما تحدث عن مقاومة التغيير ، فإننا نميل إلى الإيحاء بأن الإدارة دائماً ما تكون عقلانية في تغيير اتجاهها ، وأن الموظفين أغبياء أو عاطفيون أو غير عقلانيين في عدم الاستجابة بالطريقة التي ينبغي عليهم ذلك. ولكن إذا كان الفرد سيصبح أسوأ حالاً ، بشكل صريح أو ضمني ، عند إجراء التغييرات المقترحة ، فإن أي مقاومة تكون منطقية تماماً من حيث مصلحته الفضلى. لا تتطابق مصالح المنظمة والفرد دائماً.

التغلب على مقاومة التغيير

لأن مقاومة التغيير هي ظاهرة طبيعية وحتى حتمية قد يكون من الصعب التغلب عليها. لكن المحاولة يجب أن تتم. يبدأ هذا بتحليل التأثير المحتمل للتغيير وإلى أي مدى يمكن مقاومته ومن قبل من ولماذا. لا يكفي التفكير في ماهية التغيير وحساب الفوائد والتكاليف من وجهة نظر مقدم العرض. سوف يرى الآخرون المعنيون بشكل حتمي أن الفوائد أقل والتكاليف أكبر. من الضروري "التفكير في" التغيير المقترن والحصول على إجابات للأسئلة التالية:

- هل سيغير التغيير محتوى الوظيفة؟ هل ستقدم
- مهام جديدة وغير معروفة؟ هل سيعطل أساليب
- العمل المعهود بها؟ هل ستعيد ترتيب علاقات
- الفريق؟
- هل ستقلل من الاستقلالية أو السلطة؟ هل
- سيُنظر إليها على أنها مكانة متدنية؟ هل
- سيؤدي إلى فقدان الوظائف؟
- هل سيتخرج عن ذلك خسارة في الراتب أو مزايا أخرى؟

من ناحية أخرى ، من الضروري الإجابة على السؤال: "ما هي الفوائد في الراتب والوضع والرضا الوظيفي وآفاق التطور الوظيفي التي تنتج عن التغيير وكذلك الزيادة في الأداء؟"

قد لا يتم التغلب على مقاومة التغيير تماماً ولكن يمكن تقليلها من خلال المشاركة والاتصالات.

المشاركة

تتيح المشاركة في عملية التغيير للأشخاص فرصة طرح مخاوفهم وحلها وتقديم اقتراحات حول شكل التغيير وكيف ينبغي تقديمه. الهدف هو الحصول على "الملكية" - الشعور بين الناس بأن التغيير شيء يسعدهم العيش معه لأنهم شاركوا في تحضيره وتقديمه - لقد أصبح تغييرهم.

إبلاغ خطط التغيير

تمثل الخطوة الأولى والأكثر أهمية لإدارة التغيير في تطوير صورة واضحة للمستقبل وإيصالها. تتطور المقاومة والارتباك في كثير من الأحيان لأن الناس ليسوا واضحين بشأن ما ستكون عليه الحالة المستقبلية. وهكذا تصبح أغراض التغيير غير واضحة ، وتتشكل التوقعات الفردية على أساس معلومات غير صحيحة.

يجب أن تصف الاتصالات سبب ضرورة التغيير ، وكيف ستبدو التغييرات ، وكيف سيتم تحقيقها وكيف سيتأثر الناس بها. الهدف هو ضمان تهدئة المخاوف غير الضرورية من خلال إبقاء الناس على اطلاع باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب - الاتصالات المكتوبة ، والإنترنت ، والأفضل من ذلك كله ، الإيجازات والمناقشات وجهاً لوجه.

10 مبادئ توجيهية لإدارة التغيير

1. يتطلب تحقيق التغيير المستدام التزاماً قوياً وقيادة ذات رؤية.
2. يجب أن تستند مقتراحات التغيير إلى دراسة جدوى مقنعة يدعمها برنامج عملٍ لتنفيذ التغيير وجيء الفوائد.
3. التغيير أمر لا مفر منه وضروري. من الضروري شرح سبب أهمية التغيير وكيف سيؤثر على الجميع.
4. تعتبر الأدلة والبيانات القوية على الحاجة إلى التغيير أقوى الأدوات لتحقيقها ، ولكن إثبات الحاجة إلى التغيير أسهل من تقرير كيفية تلبية ذلك.
5. يدعم الناس ما يساعدون في إنشائه. يتحسن الالتزام بالتغيير إذا سُمح للأشخاص المتأثرين بالتغيير بالمشاركة على أكمل وجه ممكناً في التخطيط والتنفيذ. يجب أن يكون الهدف هو حملهم على "امتلاك" التغيير كشيء يريدونه وسيسعدون ب التعايش معه.
6. التغيير سيشمل دائمًا الفشل وكذلك النجاح. يجب توقع الفشل والتعلم منه.
7. إن تغيير السلوك عن طريق تغيير العمليات والبنية والأنظمة أسهل من تغيير المواقف.
8. يوجد دائمًا أشخاص في المنظمات يمكنهم أن يكونوا أبطال التغيير. سيرحبون بالتحديات والفرص التي يمكن أن توفرها التغيير. هم الذين سيتم اختيارهم كوكلاع تغيير.
9. مقاومة التغيير أمر لا مفر منه إذا شعر الأفراد المعنيون أنهم سيصبحون أسوأ - ضمنياً أو صريحاً. إن الإدارة غير الكفؤة للتغيير ستنتج رد الفعل هذا.
10. يجب بذل كل جهد لحماية مصالح المتضررين من التغيير.

معالجة مشاكل الناس

إذا كنت تدير أشخاصاً ، فعليك إدارة مشاكلهم. لا بد أن يحدثوا وأنت الشخص الموجود على الفور الذي يجب أن يتعامل معها. النهج الأساسي الذي يجب أن تستخدمه في معالجة مشاكل الناس هو:

1. احصل على الحقائق. تأكد من أن لديك كل المعلومات أو الأدلة التي تحتاجها لفهم ماهية المشكلة بالضبط.
2. تزن وتقرر. حل الحقائق لتحديد أسباب المشكلة. ضع في اعتبارك أي حلول بديلة لل المشكلة وحدد أيها من المرجح أن يكون الأكثر نجاحاً.
3. اتخاذ الإجراءات الازمة. بعد القرار ، خطط لما ستفعله ، وحدد الأهداف ومعايير النجاح ، ثم وضع الخطة موضع التنفيذ.
4. تحقق من النتائج. مراقبة تنفيذ الخطة والتحقق منها.

تعمل المشكلات الأكثر شيوعاً التي تم تناولها في هذا الفصل بما يلي:

- التغيب.
- قضايا تأديبية
- سلوك سلبي
- ضبط الوقت
- ضعف الأداء.

الغياب

مشكلة الأشخاص المتكررة التي ربما يتعين عليك مواجهتها هي مشكلة التغيب عن العمل. أظهر مسح أجراه معهد تشارترد للأفراد والتنمية في عام 2007 أن مستويات الغياب كانت في المتوسط 8.4 أيام في السنة لكل شخص. يجب أن تحتوي مؤسستك على أرقام تشير إلى متوسط مستويات الغياب. إذا كانت المستويات في قسمك أقل من المتوسط بالنسبة للمؤسسة أو في

في حالة عدم وجود هذه المعلومات ، أقل من المعدل الوطني ، يجب ألا تكون راضياً -
يجب عليك الاستمرار في مراقبة غياب الأفراد لمعرفة مستويات غيابهم أعلى من
المتوسط ولماذا. إذا كانت أرقام الغياب في قسمك أعلى بكثير من المعتاد ، فقد يتبعين
عليك اتخاذ إجراءات مباشرة أكثر مثل مناقشة أسباب غيابهم مع الأفراد الذين ترتفع
معدلات غيابهم ، خاصةً عندما يتم اعتمادهم ذاتياً. قد تضطر إلى التعامل مع الغياب
المتكرر قصير المدى (يوم أو يومين) أو الغياب المرضي على المدى الطويل.

الغياب قصير الأمد المتكرر

قد يكون من الصعب التعامل مع الأشخاص الذين يتغيبون بشكل متكرر لفترات قصيرة. هذا لأنه قد يكون من الصعب تحديد متى يصبح الغياب العرضي مشكلة أو ما إذا كان له
ما يبرره ، ربما لأسباب طبية.

حسنا، ماذا ستفعل بشأنها؟ تقدم العديد من المنظمات إرشادات للمديرين حول " نقاط الانطلاق " للعمل (مقدار الغياب الذي يحتاج إلى التحقيق) ، ربما بناءً على تحليلات حدوث الغياب قصير الأجل والمستوى الذي يعتبر فيه مقبولاً (في توجد العديد من برامج المؤسسات لإنشاء التحليلات والبيانات التي يمكن إتاحتها مباشرة للمديرين من خلال نظام الخدمة الذاتية). في حالة عدم وجود إرشادات ، يمكنك طلب المشورة من أخصائي الموارد البشرية ، إذا كان متاحاً. في حالة عدم وجود أي من مصادر المساعدة هذه وفي الحالات الصعبة بشكل خاص ، قد يكون من المستحسن أن توصي الإدارة العليا بالحصول على المشورة من خبير في قانون العمل.

لكن هذا النوع من التوجيه قد لا يكون متاحاً وقد تضطر إلى اتخاذ قرار بشأن وقت القيام بشيء ما وماذا تفعل. قد لا يكون يوم عطلة كل شهرين خطيراً للغاية ، على الرغم من أنه إذا كان يحدث بانتظام يوم الاثنين (بعد عطلات نهاية الأسبوع في براغ ، برشلونة ، إلخ؟) أو يوم جمعة (قبل عطلة نهاية الأسبوع هذه؟) قد تشعر بالرغبة في التحدث مع الفرد ، ليس كتحذير ولكن فقط لإعلامه بأنك على دراية بما يجري. قد يكون هناك تفسير طبي أو أي تفسير آخر مقبول. يمكن أن توفر مقابلات العودة إلى العمل معلومات قيمة. ترى الفرد وتكتشف سبب أخذ الوقت ، مما يمنحك فرصة كبيرة لشرح الغياب.

في حالات التغيب المستمرة ، يمكنك عقد اجتماع مراجعة الغياب. على الرغم من أن هذاسيكون أكثر شمولاً من مقابلة العودة إلى العمل ، إلا أنه لا ينبغي تقديمها في هذه المرحلة كجزء من عملية تأديبية. يجب أن يكون الاجتماع إيجابياً وبناءً. إذا نتج الغياب عن الصحة

يمكنك معرفة ما الذي يفعله الموظف حيال المشكلة ، وإذا لزم الأمر اقترح استشارة طبيبه. وقد يكون سبب الغياب مشاكل تواجه أحد الوالدين أو مقدم الرعاية. في مثل هذه الحالات ، يجب أن تكون متعاطفاً ولكن يمكنك بشكل معقول أن تناقش مع الفرد الخطوات التي يمكن اتخاذها لتقليل المشكلة ، أو قد تكون قادراً على الاتفاق على عمل من إذا كان من الممكن ترتيب ذلك. الهدف هو جعل الموظف يناقش بصرامة قدر الإمكان أي عوامل تؤثر على حضوره والموافقة على أي خطوات بناءة

إذا استمر الغياب قصير الأمد بعد عقد اجتماع مراجعة الحضور ، ومن المأمول ، الاتفاق على الخطوات اللازمة للحد من التغيب عن العمل ، أن يستمر الغياب قصير الأمد دون تفسير مرضٍ، فيمكن عندئذٍ عقد اجتماع آخر يؤكد مسؤولية الموظف عن حضور العمل. اعتماداً على الظروف (يجب التعامل مع كل حالة بناءً على مزاياها) ، في هذا الاجتماع ، يمكن ربط أي دعم إيجابي بإشارة إلى أنه بعد تقديم الدعم ، تتوقع أن تتحسن مستويات الغياب خلال فترة زمنية محددة (فترة تحسين). إذا لم يحدث هذا ، يمكن للفرد أن يتوقع المزيد من الإجراءات التأديبية الرسمية.

التعامل مع الغياب طويل الأمد

قد يكون التعامل مع الغياب طويلاً أبداً. يجب أن يكون الهدف هو تسهيل عودة الموظف إلى العمل في أقرب وقت معقول مع إدراك أنه في الحالات القصوى قد لا يتمكن الشخص من العودة. في هذه الحالة يمكن فصلهم إلى حد ما بسبب نقص القدرة طالما:

- تمت استشارة الموظف في جميع المراحل ؟ تم الحفاظ على الاتصال بالموظفي. وهذا شيء يمكنك القيام به بشكل مفيد طالما أنك لا تضغط عليه للعودة إلى العمل قبل أن يصبح جاهزاً ؟ تم التماس المشورة الطبية المناسبة من طبيب الموظف نفسه ، ولكن موافقة الموظف مطلوبة وله الحق في الاطلاع على التقرير وقد يكون من المرغوب فيه الحصول على رأي ثانٍ؟
- تمت مراجعة جميع الخيارات المعقولة للتوظيف البديل وكذلك أي وسيلة أخرى لتسهيل العودة إلى العمل.

يجب اتخاذ قرار الرفض فقط إذا تم استيفاء هذه الشروط. إنه أمر صعب ويجب عليك طلب المشورة قبل أخذها ، من الموارد البشرية ، إذا

متاح ، أو من خبير قانون العمل.

القضايا التأديبية

يمكن فصل الموظفين لأنهم غير قادرين على القيام بالعمل أو لسوء السلوك. من الطبيعي أن تخضع لإجراء تأديبي رسمي يحتوي على تحذيرات مرحلية ، ولكن الفصل الفوري يمكن أن يكون مبرراً لسوء السلوك الجسيم (مثل السرقة الجسيمة) والذي يفضل تحديده في الإجراء التأديبي للشركة أو دليل الموظف. ولكن يمكن لأي شخص لديه خدمة لمدة عام أو أكثر أن يطالب بالفصل التعسفي إذا لم يتمكن صاحب العمل من إثبات أن أحد هذه الأسباب ينطبق ، إذا كان الفصل غير معقول في هذه الظروف ، أو إذا تم الفصل التعسفي ، أو إذا كان هناك خرق للقانون إجراء متعارف عليه أو متفق عليه للتكرار ولا توجد أسباب وجيهة للابتعاد عن هذا الإجراء.

حتى إذا كان بإمكان صاحب العمل أن يثبت لمحكمة العمل أن هناك سبباً وجهاً لفصل الموظف ، فلا يزال يتبعين على المحكمة أن تقرر ما إذا كان صاحب العمل قد تصرف بطريقة معقولة في وقت الفصل أم لا. تتماشى المبادئ التي تحدد السلوك "المعقول" مع مبادئ العدالة الطبيعية وهي كما يلي:

- يجب إبلاغ الموظف بطبيعة الشكوى. يجب إعطاء الموظف فرصة للشرح.
 - يجب إعطاء الموظف فرصة للتحسين ، باستثناء الحالات الجسيمة بشكل خاص من عدم القدرة أو سوء السلوك.
 - يجب تحذير الموظف من العواقب في شكل فصل في حالة عدم إجراء تحسينات محددة.
 - يجب أن يستند قرار صاحب العمل بالفصل إلى أدلة كافية.
- يجب على صاحب العمل أن يأخذ في الاعتبار أي ظروف مخففة.
- يجب أن تستحق المخالفة أو سوء السلوك عقوبة الفصل بدلاً من بعض العقوبة المخففة.

قد يكون لمنظمتك إجراء تأديبي قانوني. أنت بحاجة إلى معرفة ما هو هذا الإجراء والجزء المتوقع أن تلعبه في تنفيذه. سواء كان هناك إجراء رسمي أم لا ، إذا كنت تعتقد أن الإجراء التأديبي ضروري ، فأنت بحاجة إلى اتخاذ الخطوات التالية عندما

تخطيط وإجراء مقابلة تأديبية:

1. احصل على جميع الحقائق مسبقاً ، بما في ذلك تصريحات الأشخاص المعنيين.
2. قم بدعوة الموظف إلى الاجتماع كتابياً ، موضحاً سبب عقده وأن له الحق في حضور شخص ما في الاجتماع نيابة عنه.

3. تأكد من أن الموظف لديه إشعار معقول (من الناحية المثالية يومين على الأقل).

4. خطط لكيفية إجراء الاجتماع.
اصطف مع عضو آخر في الإدارة لحضور الاجتماع معك لتدوين الملاحظات (يمكن أن تكون مهمة إذا كان هناك استئناف) وتقديم الدعم بشكل عام.

6. أبدأ المقابلة بذكر الشكوى للموظف والرجوع إلى الأدلة.

7. امنح الموظف متسعًا من الوقت للرد وبيان قضيته.

8. خذ استراحة كما هو مطلوب للنظر في النقاط التي أثيرت ولتحفييف أي ضغط يحدث في الاجتماع.

9. النظر في الإجراء المناسب ، إن وجد. يجب أن يتم تنفيذ الإجراءات ، بدءاً من تحذيركتابي مسجل ، متبوعاً ، إذا استمرت المشكلة ، بتحذيركتابي أول ، ثم تحذيركتابي نهائي ، وأخيراً ، إذا تم استئناف المراحل السابقة ، الإجراء التأديبي ، والذي سيتم رفضه بشكل خطير حالات.

10. تسليم القرار وشرح سبب اتخاذها وتأكيده كتابةً.

إذا تم الانتهاء من جميع مراحل الإجراء التأديبي وتعيين فصل الموظف ، أو حيث يمكن تبرير الفصل الفوري على أساس سوء السلوك الجسيم ، فقد تضطر إلى القيام بواجب غير ساريفصل الموظف. مرة أخرى ، يجب أن يكون معك زميل أو شخص من قسم الموارد البشرية عند القيام بذلك. يجب:

- إذا أمكن ، قابل عندما يكون المكتب هادئاً ، ويفضل أن يكون ذلك يوم الجمعة؛ الحفاظ على الاجتماع رسمياً ومنظماً؛
- قم بتدوين ما ستقوله مسبقاً ، مع ذكر الأسباب والحصول على الحقائق والتاريخ والأرقام بشكل صحيح؛
- كن مهذباً ولكن حازماً - اقرأ ما كتبته ووضح أنه ليس مفتوحاً للنقاش؛
- تأكد من أن الموظف يقوم بمسح مكتبه أو مكتبها وليس لديه

فرصة لسحب المواد السرية أو استخدام أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم :

- رؤية الموظف خارج المبني - تستخد بعضا الشركات حراس الأمان كمرافقين ولكن هذا أمر ثقيل إلى حد ما ، على الرغم من أنه قد يكون من المفيد وجود شخص تحت الطلب في حالة وجود صعوبات.

التعامل مع السلوك السلبي

قد تصادف سلوكاً سلبياً من وقت لآخر من جانب أحد أعضاء فريقك. قد يأخذ هذا شكل عدم الاهتمام بالعمل ، وعدم الرغبة في التعاون معك أو مع أعضاء آخرين في الفريق ، والشكوى بشكل غير معقول من ظروف العمل أو العمل ، والتذمر من مطالبتك بتنفيذ مهمة معقولة تماماً ، والاعتراض بشدة على طلب القيام بشيء إضافي (أو حتى رفض القيام بذلك) - "ليس في وصف وظيفتي" ، أو في الحالات القصوى ، الوقاحة. قد يكون الأشخاص الذين يظهرون سلوكاً سلبياً مستائين بهدوء بدلاً من الاضطراب الصريح. يتمتعون في الخلية في المجتمعات ويفتقرون إلى الحماس.

بصفتك مديراً ، يمكنك تحمل قدر معين من السلوك السلبي طالما أن الفرد يعمل جيداً بشكل معقول ولا يزعج أعضاء الفريق الآخرين. عليك ببساطة أن تقول لنفسك "الأمر يتطلب كل أنواع ..." وتحمله ، على الرغم من أنك قد تقول بهدوء أثناء اجتماع المراجعة "إنك تقوم بعمل جيد ولكن ..." . ومع ذلك ، إذا كنت تأخذ هذا الخط ، فيجب أن تكون محدداً. يجب عليك الاستشهاد بأمثلة فعلية. ليس من الجيد توجيه اتهامات عامة يتم دحضها أو استيعابها من قبل المستلم ، مما يزيد من استيائه.

إذا كان السلوك السلبي يعني أن مساعدة الفرد غير مقبولة ومزعجة ، فيجب عليك اتخاذ إجراء. يمكن للأشخاص السالبين أن يكونوا هادئين ولكنهم غالباً ما يكونون غاضبين من شيء ما ؛ سلوكهم السلبي طريقة سهلة للتعبير عن غضبهم. للتعامل مع المشكلة من الضروري معرفة سبب غضب الشخص.

أسباب السلوك السلبي

هناك العديد من الأسباب المحتملة للسلوك السلبي ، والتي يمكن أن تشمل واحداً أو أكثر مما يلي:

- إهانة حقيقة أو متخيلة منك أو من زميل :

- شعور بالارتداء :
- الاعتقاد بأن المساعدة التي قدمها الشخص لا يتم تقديرها أو مكافأتها بشكل صحيح من حيث الراتب أو الترقية : الاستثناء مما كان يُنظر إليه
- على أنه نقد غير عادل : الغضب الموجه إلى الشركة أو تجاهك لأن ما كان
- يعتبر طلباً معقولاً قد تم رفضه ، على سبيل المثال بسبب إجازة أو نقل أو بسبب اتهام غير عادل.

التعامل مع المشكلة

لأنه يمكن أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الأسباب الحقيقة أو المتخيلة للسلوك السلبي التي يصبح التعامل معها من أصعب المهام التي يجب عليك القيام بها. إذا كان الإجراء المتخذ فجأً أو غير حساس ، فسيتم تكثيف السلوك السلبي فقط. قد ينتهي بك الأمر إلى الاضطرار إلى استدعاء الإجراء التأديبي ، والذي يجب أن يكون الملاذ الأخير لك.

بمعنى ما ، من الأسهل التعامل مع مثال حقيقي للسلوك السلبي. يمكن التعامل مع هذا على الفور. إذا كانت المشكلة تتعلق بال موقف العام بدلاً من الإجراءات المحددة ، فمن الصعب التعامل معها. قد لا تكون الأدلة القوية متوفرة بشكل كاف. عندما يتهم الأفراد ، على سبيل المثال ، بأنهم غير متحمسين بشكل عام أو غير متعاونين ، فيمكنهم ببساطة أن ينكروا ، ويتهمموك بأنك متحيز. قد يتم تعزيز سلوكهم السلبي.

إذا كان عليك التعامل مع هذا النوع من المشاكل ، فمن الأفضل القيام بذلك بشكل غير رسمي ، إما عند ظهوره أو في أي وقت خلال العام عندما تشعر أنه يجب القيام بشيء حيال ذلك. لا يعد الاجتماع الرسمي السنوي لاستعراض الأداء أو التقييم هو الوقت المناسب ، خاصةً إذا كان ينتج عنه تصنيفات مرتبطة بزيادة الأجور. إثارة القضية حينها فقط سيضع الأفراد في موقف دفاعي وستكون المناقشة المثمرة مستحيلة.

قد تكون المناقشة غير رسمية ولكن يجب أن يكون لها ثلاثة أهداف واضحة:

1. لمناقشة الموقف مع الأفراد ، والهدف إذا أمكن حملهم على الاعتراف بأنفسهم أنهم يتصرفون بشكل سلبي. إذا تعذر تحقيق ذلك ، فإن الهدف هو لفت انتباه الأفراد إلى اعتقادك أن سلوكهم غير مقبول بطريق معينة.

2. تحديد أسباب السلوك السلبي للأفراد بقدر الإمكان.

3. لمناقشة والاتفاق على أي إجراءات يمكن للأفراد اتخاذها لمزيد من التصرف

بشكل إيجابي ، أو ما يمكن أن تفعله أنت أو المنظمة لإزالة أسباب السلوك.

مناقشة المشكلة

ابدأ بالسؤال بشكل عام عن شعور الأفراد تجاه عملهم. هل لديهم أي مشاكل في تنفيذه؟ هل هم سعداء بالدعم الذي يتلقونه منك أو من زملائهم؟ هل هم راضون عن أنهم يرتفعون ثقلهم بأفضل ما لديهم؟

قد تجد أن هذه البداية المعممة توفر الأساس للمرحلتين التاليتين - تحديد الأسباب والعلاجات. من الأفضل أن يتم تشجيع الأفراد على التعرف على وجود مشكلة بأنفسهم. لكن في كثير من الحالات ، إن لم يكن معظمها ، من غير المرجح أن يحدث هذا. قد لا يدرك الأفراد أنهم يتصرفون بشكل سلبي أو لن يكونوا مستعدين للاعتراف بذلك.

سيكون عليك بعد ذلك مناقشة المشكلة. يمكنك أن تقول بصدق أنك قلق لأنهم يبدو أنهم غير سعداء وترغب في معرفة ما إذا كانوا يشعرون أنك أو المنظمة تتعامل معهم بشكل غير عادل - فأنت تريد محاولة تصحيح الأمور. منهم الوقت ليقولوا مقابلهم ثم قدم ردًا عقلانيًا ، والتعامل مع مظالم معينة. إذا لم يكونوا راضين عن شركك ، يمكنك القول أنه سيتم منحهم الفرصة لمناقشة المشكلة مع مدير أعلى رتبة ، مما يشير إلى أنك تدرك أن حكمك ليس نهائياً.

إذا كانت الاستجابة التي حصلت عليها على هذه النقاط الأولية لا تظهر المشكلة كما تراها ، فعليك أن تشرح كيف يعطي سلوك الفرد انطباعاً بأنه سلبي. كن محدداً قدر الإمكان بشأن السلوك ، واذكر الأمثلة الفعلية. على سبيل المثال ، يمكن أن تستند المناقشة إلى الأسئلة التالية: "هل تتذكر اجتماع الفريق بالأمس؟" ، "كيف تعتقد أنه سارت الأمور؟" ، "إلى أي مدى تعتقد أنك كنت مفيداً في التعامل مع المشكلة؟" هل تتذكر قول ...؟

بالطبع ، حتى لو تم تبني هذا النهج الدقيق ، ستكون هناك مناسبات يرفض فيها الأفراد الاعتراف بوجود خطأ في سلوكهم. إذا وصلت إلى هذا المأزق ، فلن يكون أمامك بديل سوى توضيح تصوراتك عن المكان الذي أخطأوا فيه. لكن افعل ذلك بطريقة إيجابية: "بعد ذلك ، أعتقد أنه من العدل أن أوضح لك أن مساحتك (في الاجتماع) كانت ستكون أكثر فائدة لو كان لديك ..."

تحديد الأسباب

إذا كان السلوك السلبي ناتجاً عن شكوى حقيقة أو متخيلة بشأن ما فعلته أنت أو زملائك أو المنظمة ، فعليك أن تجعل الأفراد يشرحون ذلك بأكبر قدر ممكن من الدقة. في هذه المرحلة ، وظيفتك هي الاستماع وليس الحكم. يمكن أن يكون الناس غاضبين من التخيلات مثل الإهانات الحقيقة. عليك أن تعرف كيف يدركون المشكلة قبل أن تتمكن من التعامل معها.

قد يظهر أثناء المناقشة أن المشكلة لا علاقة لها بك أو بالشركة. قد تكون مشاكل عائلية أو مخاوف بشأن الصحة أو التمويل. إذا كانت هذه هي الحالة ، يمكنك أن تكون متعاطفاً وقد تكون قادرًا على اقتراح العلاجات في شكل استشارة أو نصيحة عملية من داخل المنظمة أو خارجها.

إذا كانت المشكلة المتصورة هي أنت أو الزملاء أو المنظمة ، فحاول الحصول على فصل وآية حول ماهيتها بحيث تكون في وضع يسمح لك باتخاذ إجراء علاجي أو شرح الحقائق الحقيقة للقضية.

اتخاذ الإجراءات العلاجية

إذ أبقيت المشكلة مع الفرد ، فإن الهدف ، بالطبع ، هو جعلهم يدركون لأنفسهم أن الإجراء التصحيحي ضروري وما يجب عليهم فعله حيال ذلك - بمساعدتك عند الضرورة. في هذه الحالة ، قد تقترح الاستشارة أو التوصية بمصدر للنصيحة. لكن كن حذراً ، فأنت لا تريد الإيحاء بأن هناك شيئاً خطأ معهم. لا يجب أن تذهب أبعد من اقتراح أن الأفراد قد يجدون هذا مفيداً - فهم لا يحتاجون إليه ولكن يمكنهم الاستفادة منه. يجب أن تكون حريصاً بشأن تقديم المشورة الاستشارية بنفسك. من الأفضل القيام بذلك من قبل المستشارين المحترفين.

إذا كان هناك أي شيء محدد يمكن للأطراف المشاركة في الموقف القيام به ، فإن الخط الذي يجب اتخاذه هو أنه يمكننا معالجة هذه المشكلة معاً: "هذا ما سأفعله" ، "هذا ما ستفعله الشركة" ، "ماذا هل تعتقد أنك يجب أن تفعل؟ إذا لم يكن هناك رد على السؤال الأخير ، فهذه هي النقطة التي يتبعن عليك فيها توضيح الإجراء الذي تعتقد أنهم بحاجة إلى اتخاذة. كن محدوداً قدر الإمكان وحاول التعبير عن رغباتك كاقتراحات وليس أوامر. النهج المشترك لحل المشكلات هو الأفضل دائمًا.

1. تحديد نوع السلوك السلبي الذي يتم عرضه. قم بتدوين الأمثلة.
2. ناقش السلوك مع الفرد في أسرع وقت ممكن ، بهدف الحصول على اتفاق حول ماهيته وتأثيره. إذا لم يتم الحصول على موافقة ، فقدم أمثلة فعلية للسلوك واشرح سبب اعتقادك أنها سلبية.
- ناقش ووافق قدر الإمكان على أسباب السلوك السلبي ، بما في ذلك تلك المنسوبة إلى الفرد ونفسك والمؤسسة.
- ناقش ووافق على العلاجات الممكنة - الإجراءات من جانب الفرد أو نفسك أو المنظمة.
6. رصد الإجراءات المتخذة والنتائج التي تم الحصول عليها.
7. إذا لم يتم تحقيق التحسين وكان السلوك السلبي يؤثر بشكل كبير على أداء الفرد والفريق ، عندها قم باستدعاء الإجراء التأديبي.
8. أبدأ بتحذير شفهي ، يشير إلى الطرق التي يجب أن يتحسن بها السلوك ويعطي جدولًا زمنياً وعروضاً مزيد من الدعم والمساعدة كما هو مطلوب.
9. إذا لم يكن هناك تحسن ، فقم بإصدار تحذير رسمي ، وحدد على وجه التحديد ما يجب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة ، مع الإشارة إلى الإجراء التأديبي الذي يمكن اتخاذها.
10. إذا استمر السلوك السلبي واستمر في التأثير بشكل خطير على الأداء ، فاتخذ الإجراء التأديبي.

التعامل مع سوء ضبط الوقت

إذا كنت تواجه تأخيراً مستمراً ويبدو أن تحذيراتك غير الرسمية للفرد المعنى ليس لها تأثير يذكر ، فقد تضطر إلى استدعاء الإجراء التأديبي. إذا لم يتحسن ضبط الوقت ، فقد يمر ذلك بالمراحل المتعاقبة من التحذير الشفوي المسجل ، والتحذير الكتابي ، والتحذير الكتابي النهائي. إذا لم ينجح الإنذار النهائي ، فسيتعين اتخاذ إجراء تأديبي ؛ في القضايا الخطيرة قد يعني هذا الفصل.

لاحظأن هذا يثير السؤال الصعب المتعلق بالحدود الزمنية عندما تعطى تحذيراً نهائياً بأن ضبط الوقت يجب أن يتحسن بحلول تاريخ معين ، أي فترة التحسين. إذا تحسن بحلول ذلك التاريخ وتم مسح السجل ، فقد يفترض أن الإجراء التأديبي يبدأ مرة أخرى من نقطة الصفرإذا تدهور ضبط الوقت مرة أخرى. لكن من طبيعة الأشياء أن بعض الأشخاص لا يستطيعون تحمل الجهد للوصول إلى العمل في الوقت المحدد لفترة طويلة ، وغالباً ما يحدث التدهور. في ظل هذه الظروف ، هل يتغير عليك متابعة دورات التحذير مرة بعد مرة؟ يجب أن تكون الإجابة "لا" ، ويبعد أن أفضل نهج هو تجنب ذكر تاريخ انتهاء محدد لفترة التحذيرنهائية ، مما يعني اتباع نهج "مسح الصفحة نظيفة". بدلاً من ذلك ، يجب أن يقول التحذير ذلك ببساطة

ستتم مراجعة أداء ضبط الوقت في تاريخ محدد. إذا لم يتحسن ، يمكن اتخاذ إجراءات تأديبية. إذا كان الأمر كذلك ، فلن يتم اتخاذ أي إجراء ، ولكن يتم تحذير الموظف من أن المزید من التدهور سيجعله عرضة للإجراءات التأديبية التي قد تؤدي إلى تسريع الإجراء العادي ، ربما عن طريق استخدام مرحلة الإنذار النهاية وتقليل الوقت المنقضي بين تاريخ التحذير والمراجعة. سيأتي وقت ، إذا استمر عرض الوقت السيئ ، يمكنك أن تقول "كفى" والشروع في إجراءات تأديبية.

التعامل مع ذوي الأداء الضعيف

قد يكون لديك شخص يعاني من ضعف الأداء في فريقك. إذا كان الأمر كذلك ، فماذا يمكنك أن تفعل حيال ذلك؟ بشكل أساسي ، عليك أن تكتشف أن هناك مشكلة ، وأن تفهم سبب المشكلة ، وأن تقرر العلاج وأن يجعل العلاج فعالاً.

يمكن أن يكون الأداء الضعيف خطأ الفرد ولكنه قد ينشأ بسبب ضعف القيادة أو مشاكل في نظام العمل. في حالة الفرد ، قد يكون السبب أنه:

- لا يمكن أن تفعل ذلك - القدرة :
- لم يكن يعرف كيف يفعل ذلك - مهارة :
- أولئك الذين يفعلون ذلك - الموقف :
- لم يفهم تماماً ما كان متوقعاً منهم.

يمكن أن تكون القيادة غير الكافية من المديرين سبباً لضعف أداء الأفراد. تقع على عاتق المديرممسؤولية تحديد النتائج المتوقعة ومستويات المهارة والكفاءة المطلوبة. على الأرجح لا ، عندما لا يفهم الناس ما يجب عليهم فعله ، فإن مديرهم هو المسؤول.

يمكن أن يتاثر الأداء أيضاً بنظام العمل. إذا كان هذا مخططاً ومنظماً بشكل سيء أو لا يعمل بشكل جيد ، فلا يمكن إلقاء اللوم على الأفراد بسبب الأداء السيئ الناتج. هذا هو خطأ الإدارة ويجب عليهم تصحيحها.

إذا كان الأداء الفردي غير الملائم لا يمكن أن يعزى إلى ضعف القيادة أو نظام العمل ، فهذه هي الخطوات السبع التي يمكنك اتخاذها للتعامل مع ذوي الأداء الضعيف:

نهج من 7 خطوات لإدارة ضعف الأداء

1. تحديد مجالات ضعف الأداء - كن محدداً.
2. تحديد أسباب ضعف الأداء.
3. اتفق على الإجراء المطلوب.
4. تأكّد من توفير الدعم اللازم (التدريب ، والتدريب ، والموارد الإضافية ، إلخ) لضمان نجاح الإجراء.
5. رصد التقدّم وتقديم التغذية الراجعة.
6. تقديم إرشادات إضافية كما هو مطلوب.
7. كملاد آخر ، قم باستدعاء القدرة أو الإجراء التأديبي ، بدءاً من تحذير غير رسمي.

مراجع

أدير ، جي (1973) القائد المتمرّكز حول العمل ، ماكلجوهيل ، لندن
بينيس ، دبليو جي وتوماس ، آر جيه (2002) المهووسون والجيوزرز: كيف العصر والقيم و
تحديد الحظات يشكل القادة ، مطبعة جامعة هارفارد ، بوسطن ، ماساتشوستس
دراكر ، ف (1962) التنفيذى الفعال ما الذي يصنع القائد؟ (2001) Goleman, D (2001)
Heinemann, London
طبعـة كلية إدارة الأعمال ، بوسطن ، ماساتشوستس جروس ، (1995) SE تعويض
الفرق ، هاي ، نيويورك
هاندي ، سي (1994) معطف واق من المطر الفارغ ، هاتشينسون ،
لندن ، هارفي جونز ، جي (1984) جعلها تحدث كولينز ، غلاسكو
هرتسبرغ ، ف.ف. ، ماوسنر ، ب وستانيدرمان ، ب (1957) الدافع للعمل و
وايلي ، جمعية نيويورك الصناعية (1997) القيادة - توجيه مسار جديد ، لندن

جاك ، إي (1961) السداد العادل (1993) D ، London Katzenbach ، J and Smith ، Heinemann ،
مطبعة المدرسة ، بوسطن ، ماساتشوستس كيلي ، رـي (1991) في مدح المتابعين ، في
إدارة الأفراد والمنظمات القوة والاعتماد والإدارة الفعالة ، في (1991) MA Kotter, JP ed J Gabarro, Harvard Business School Publications, Boston
الأفراد والمنظمات ، إعداد الهدف - أسلوب تحفيزي يعمل (1979) G and Locke, R ed J Gabarro, Harvard Business School Publications, Boston, MA Latham
J Gabarro, Harvard Business School Publications, Boston, MA Latham
ed ، الديناميات التنظيمية ، الخريف ، ص 80-68

ماسلو ، أ (1954) الدافع والشخصية ، هاربر رـو ، نيويورك
ماكيلاند ، دي سي (1961) المجتمع المحقق ، فـان نورسترـاند ، نيويورك ماكلـيجور ، د (1960)
الجانب الإنساني للشركة ، ماكلـجوهيل ، نيويورك بيـدلـر ، إـم ، بـودـيلـ ، تـيـ
بورجـوـينـ ، جـيـ (1986) دليل المـديـر لـتطـويـرـ الذـاتـ ، ستـةـ أـسـاطـيرـ خـطـيرـةـ حولـ الـأـجـورـ
(1998) J ، McGraw-Hill ، Maidenhead Pfeffer ، M ، مراجـعةـ أـعـمالـ هـارـفـارـدـ ، ماـيوـ /ـ
يونـيوـ ، الصـفحـاتـ 109ـ19ـ بـورـتـرـ ، إـلـ وـولـرـ ، إـيـ إـيـ (1968) موـاقـفـ وـسـلـوكـ الإـدـارـةـ اـيـروـيـنـ

دورسي ، هـومـوـودـ ، إـلـينـويـ
ثـورـليـ ، كـ (1979) الإـشـرافـ: إـعادـةـ التـقـيـيمـ ، عـقـلـيةـ القـائـدـ (J 2007) (J , London Welch , Heinemann
1(, pp 8-9 Woodward, J 1968) التـميـزـ فـيـ الـقيـادـةـ ، مقـاـوـمـةـ التـغـيـيرـ (J , Heinemann
24 ، المـجلـةـ الدـولـيةـ لـلـإـدـارـةـ ، 8 ،

ص 78 - 93

فهرس

التغييب(ادارة الغياب) الانجاز 51-52	154-157
المنجزون 10-12 أديب ،ج 29، 23-24	
السلطة 8-9	
الحكم الذاتي 51	
	129
ادارة التغيير، يرى إدارة كفاءات تدريب التغيير والقيادة 29	127 -126
الكفاءة 4	
إطار الكفاءات 4-7	
السيطرة ، ممارسة 15-14	
حاسم 17-19	
إجازة 53	

تفويض مزايا	78-79
الاقتراب من قائم التحقق	79-80 86
تحديد من يقوم بالعمل المحدد	82 78 79
اعطاء العمل	83-84 مراقبة الأداء
	80 عملية 85-84
ما يجب تفويضه عند تفويض تطوير ، الفرصة لـ	81 81 52
تطویر الناس ، انظر التعلم والتطوير الانضباط	157-157
مقابض تأديبية	157
تصرفات / جهد تقديری طرد دراکر ، ص	52، 39 157-159 17
الذكاء العاطفي	30-31
تمكين الناس	55
المشاركة	54-53 137
نظرية التوقع	44-46
التحفيز الخارجي	43
الفصل 136	
ردد الفعل ، و توفير	114-115
شعر - مبدأ عادل	136
مكافآت مالية	135، 48-49
المتابعون 32-31	
نظريّة الهدف	44
جولمان ، د	30
التدريب التعريفي	124-122

التعليمات130 - 131
المقابلات ،انظر اختيار المقابلات مشاركة الدافع الداخلي 149
42-43

تصميم الوظيفة 63-61
تعليمات الوظيفة 130 - 131

كيلي ، ر 32-31
كوتر ، ح 22

	القادة
22-23	فعالية
32 -31	والمتابعين
28	قادة جيدين
29-30	صفات

قيادة

قوائم المراجعة 37-36

الكفاءات 29

المعرفة 21 ، 39

الفعالية 23-22

والذكاء العاطفي جاك ولش 30-31

في القيادة والإدارة 25

21-22

والتحفيز 39

المسار- نموذج الهدف 26، 24-25

مهارات تقييم 35 -34

المهارات وتطوير 34 -33

الأنمط 28-25

نموذج ثلاثي الدوائر 24-23 ما

يتضمن 22 ، 23 تدريب التعلم

والتطوير

شروط التعلم الفعال المستمر 124 118-119

125

رسمي 120-121

121

تعليمات الوظيفة - 130

التوجيه 129 - 128 131

يحتاج 122

تخطيط التنمية الشخصية تعزيز 125-126

122-121

التعليم الذاتي 120 مواصفة 123

28-علي

جعل الأشياء تحدث 10-9

21	تعريف	ادارة
21-22	القيادة	الجوانب الرئيسية ل
10	التقنيات	
22	ماينطوي عليه	

المديرين
كمحققين 11
صفات النجاح
دور 3

4-7

7- إطار الكفاءة

إدارة التغيير

يقترب من 146 - 147

إبلاغ خطط المبادئ التوجيهية لـ 149 إدارة التغيير مقاومة
التجدد 149-147 إدارة الأداء كعملية مستمرة 150-151

107-108

ردود الفعل 114-115

أهمية 101

القضايا 115-116

الأهداف 104-107

تخطيط الأداء 103-104 اجتماعات مراجعة

الأداء 102-103 عملية 114-108

ماركس ، ك 15-16

مكليلاند ، د 10-11

التوجيه 128-129

تحفيز الناس 39-40

رسائل عملية نظرية الدافع	46-47	42-41	42-43
نظريّة الهدف	44	43	43
الجراح			
نظريّة التوقع	44-46		
تعريف		41	
الاقتراب من	47-53		
تحفيز			

المكافآت غير المالية	135-136, 50	أشكال	159
أخذ العلاج	164-163	أخذ العلاج	163
التعامل مع المشكلة	165 - 160	التعامل مع المشكلة	163
أسباب	160	أسباب	163
السلوك السلبي ، والتعامل مع النهج	165-164		

الأهداف
104
أهداف جيدة
تحديد الأهداف
أنواع 104-106

106-107

107

تنظيم
الهدف 58-59

59-61 **القواعد الارشادية**
58 **عملية اآل**

المسار- نموذج الهدف للقيادة 24-25 ، 26

يدفع

138 معدلات التثبيت

المراجعة 141 - 138

بدلر ، إم 7

153 مشاكل الناس ، والتعامل مع التغيب عن العمل

القضايا التأديبية 157-159

سلوك سلبي 165-159

الفقراء ضبط الوقت 166-165

تحت- فناني الأداء 167-166

154-157

أداء	106
إدارة	102
التخطيط	103-104
ادارة الأداء	101، 103
إجراءات اجتماعات مراجعة أداء الأفراد المتعلقة	34
بالأداء	112-111
القضايا والتعامل معها	115-116
طبيعة	108-109
مهارات مراجعة الأداء تستعد	112-115
ل	111-110
الأسئلة	113-112
شخصية تخطيط التنمية الشخصية	125-126
	10
ترتيب الأولويات	12-14
حل المشاكل	15-17
الاعتراف	51-50
المسؤولية	52

نظام المكافآت

المعرفة 133-134

إدارية بدون

142-143

مكافأة الناس
يقترب من 135
135

تحديث درجات ومعدلات الأجور 138
والمكافآت غير المالية 135 - 136
مراجعة الأجور 138 - 141
دور المديرين 137 ملخص
الأدوار 65-63

اختيار نهج المقابلات ل 88
تقييم البيانات 97-98 بداية
89

نهج السيرة الذاتية 92
اختمام 99-98
محتوى المقابلة على أساس 89-91
معايير المقابلات تنتهي 92-93 91-90

وسط 89
طبيعة 88-87
الخطيط للمقابلة 92-93 التحضير
للمقابلة 91 سؤال 97-93

التوقيت 91

120- التعليم الأطفال

الأهداف 105

فرق
تقييم خصائص الأداء
72-734

70-71

تعريف 70

فعالية 71-72

فريق البناء 69

العمل بروح الفريق الواحد 75

ثورلي ، ك 147 - 146

ضبط الوقت 166-165

المؤدون الناقصون 166 - 167

ويلش ، جاك 25

وودوارد ، ج 148