|  |
| --- |
|  **مقالات خاصة بسلوكيات الشركة تجاه الموظف** |
| المقال الأول "التدريب الإداري والنجاح في العمل" |
| يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. يهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الانتاجية.**مفهوم التدريب:ـ**'التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها'.ـ القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، فهو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضًا من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.**أنواع التدريب:ـ**انواع التدريب متعددة وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة [في مكان العمل] والتدريب خارج العمل'.**أولاً: التدريب أثناء الخدمة:ـ**يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة ـ فكرة التلمذة المهنية ـ التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.ـ ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة الدوام مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية.**ثانيًا: التدريب الرسمي خارج العمل:**ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.ـ ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.ـ والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، **ومن أهم هذه الاعتبارات:ـ**1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.**خطوات التدريب:ـ**ـ وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل:ـ

 **بتحديد الاحتياطات التدريبية:ـ**والتي تعني تحديد المهارات المطلوب زيادة كفاءتها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:ـ**2ـ تصميم لبرنامج التدريب:ـ**يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأفلام، ، الأقلام وهكذا , وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضًا تحديد ميزانية التدريب.ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:ـ**3ـ مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:ـ**والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج. |
| المقال الثاني:- **"استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"** |
| تقوم ادارة الموارد البشرية بإداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشرى لها واهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يلى:-**تحليل العمل** يتم اداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الانشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسئوليات الملقاة على عاتقها ، بالإضافة الى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة**تخطيط الموارد البشرية**تقوم هذه الوظيفة بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد واجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز او الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز**الاختيار والتعيين** تتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل ،واختيار الفئة المناسبة اعتمادا على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من اساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب  **تصميم نظام الاجور**تحديد فئات اجرية للوظائف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية لقيمة واهمية الوظائف المختلفة بالمنظمة**تصميم انظمة الحوافز:**تركز هذه الوظيفة على مكافأة الإداء المتميز سواء كان إداء فردى او إداء جماعي من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية بالإضافة الى تقدير حوافز على أساس الإداء الكلي للمنظمة بما يكفل اشباع حاجات العاملين في اطار تحقيق اهداف المنظمة**وضع أنظمة خدمات ومزايا للعاملين** توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة الى منح العاملين مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض ،والعجز ، والبطالة وقد تمتد الى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات **تقييم الاداء**تتولى ادارة الموارد البشرية في كل المنظمات مهما اختلفت اشكالها مهمة تقييم إداء العاملين ويتم هذا التقييم لغرضين ، الأول تحديد كفاءة الإداء للعامل ،والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الاداء **التدريب والتنمية الإدارية**بهدف زيادة الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، والتدريب لا يهتم بتنمية الإداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الاداء**تخطيط المسار الوظيفي** ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة الى التعرف على نقاط القوى والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال اخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية |
| المقال الثالث **كيف تحفز موظفك** |
| يجب على المسئولين أن يهتموا بشكل خاص بثلاثة عوامل تحفيزية:**التعاون مع المؤسسة :** يشعر العاملون بتحفيز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها . **القناعة  :** حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد . **الاختيار :** يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل ، ومع ذلك حاول أن تفتش عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع : كمنحهم العلاوات ، أو توفير مكتب جديد ،أو إعطائهم يوماً ،أو يومين عطلة إضافية وهكذا . ولكن في كل الأحوال يجب أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس العاملين في العمل ؛ وخاصة العوامل الكامنة في داخل كل واحد منهم .**أسباب معوقات التحفيز**هي الأسباب التي تجعل بعض العاملين لا يشعرون بأي محفز للعمل عندك , مثل:1. خوف أو رهبة من المؤسسة
2. كثرة الإجراءات الشكلية ، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها
3. تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة .
4. قلة التدريب
5. كثرة سوء التفاهم بين المسئولين والإدارة
6. التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى .
7. قلة التوجيه
8. الأهداف غير واضحة .
9. قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل
10. عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة .

**الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين*** العمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة
* إتاحة الفرصة للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل ، والعمل على تدريبهم على ذلك .
* مشاركة العاملين معك في تصوراتك ، واطلب منهم المزيد من الأفكار .
* العمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم ، وشجعهم على ذلك .
* اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل ، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل .
* اسمح بل شجع المبادرات الجانبية .
* شجع العملين على حل مشاكلهم بأنفسهم
* قيِّم إنجازات العاملين ، وبيِّن القِيَم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة .
* ذكِّرهم بفضل العمل الذي يقومون به .

**الثلاثة طرق الأكثر شيوعاَ  للتأثير على تحفيز العاملين**1. **التحفيز عن طريق الخوف** حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج ، كالحضور مبكراً ، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل ، أو الاجتهاد أكثر مما يتطلب طبيعة العمل . وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة ، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمِّر طويلاً ، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر ، وإذا رغب المسؤولون عن الشركة الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف ؛ فإن ذلك سيولد الشك في مدى استمرارية العمل والنفور منه لاحقاً .
2. **التحفيز عن طريق الحوافز**يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت ، ويضعونها نصب أعين العاملين لتحفيزهم ، ولكن السؤال .. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة ؟ وإلى أين سيقود ذلك ؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في الشركة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل .
 |
| المقال الرابع **"فن تحفيز العامل"** |
| هناك دليل واضح على أن المزيد من المؤسسات بدأت تدرك أن تحفيز وتقدير الموظف يعتبر مسألة في صالح العمل ومن الضروري أيضا أن ندرك أن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله ، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد .**أولا : الهدف من التحفيز**1. تشجيع المنافسة بين الأفراد
2. تحسين الإنتاجية
3. إبراز أنشطة المؤسسة أو المدرسة .
4. رفع الروح المعنوية للعاملين
5. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين
6. مكافأة الأداء المتميز
7. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد
8. تحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء .
9. تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب .

**ثانيا : شروط تحقق التحفيز الفعال** :1. لا بد أن تكون الحوافز متناسبة مع الجهد المبذول فليس من العدل منح مكافأة كبيرة نظير عمل عادي ، أو دفع مكافأة ضئيلة القيمة تجاه ابتكار أو إبداع جديد .
2. تقديم الحوافز فور تحقق النتائج فإذا انقضت فترة طويلة بين أداء العمل المطلوب وتقديم الحافز المناسب ينسى الفرد الرابطة بين العنصرين
3. من الضروري أن تقدم هذه الحوافز بمختلف أنواعها على نحو موضوعي وعادل فلا يمنحه لأعوانه أو المقربين منه.
4. من الضروري الجمع بين الجوائز المادية والمعنوية .
5. الاهتمام بالجوانب الحسن في أداء العاملين وذكرها ومدحها مما يؤدي الى دفعهم إلى المزيد من السلوك الإيجابي ومن ثم إنتاجية أفضل**ثالثا : أنواع الحوافز**
* الحوافز المادية : هي التي تشبع حاجات الفرد المادية مثل الأجور والعلاوات والبدلات والمكافآت
* الحوافز المعنوية : فهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ، مثل المشاركة في صنع القرارات ، كتب الشكر والتقدير ، الترقية .

**رابعا : وسائل التحفيز والمكافأة**1. تكريم الموظف المتميز أو الفريق المتميز في حفل يحضره مدير المنطقة ومدير المؤسسة .
2. تكريم الزملاء للموظف في حفل أو لقاء.
3. عقد اجتماع يشكر فيه كل أفراد المجموعة أو من ساهم في تحقيق إنجاز معين
4. لوحة شرف ، فيها صورة الموظف والإنجاز الذي قدمه .
5. شريط فيديو عليه بعض إنجازات الموظفين في صورة لقطات حية يتم تصويرها على مدى عام كامل ثم تعرض في حفل تكريم أو اجتماع في نهاية العام
6. سجل الإنجازات الذي يسجل فيه كل إنجازات الموظفين وعمل تقرير سنوي ذي مظهر احترافي بتكلفة بسيطة بحيث يحصل كل موظف على نسخة منه واعرض التقارير في مكتبك بصورة دائمة .
7. شهادة تقدير يقدمه المدير أو احد الآباء في طابور الصباح .
8. زيارة يقوم بها مدير المنطقة ليقدم لفريق العمل والموظفين المتميزين شهادات تقدير .
9. هدية تقدم إلى الموظف عليها عبارة شكر .
10. هدية يتم إرسالها إلى منزل الموظف .
11. صورة تذكارية مع المدير أو مجلس الإدارة أو مجلس الآباء .
12. نشر إعلانا في صحيفة محلية تثني فيه على موظفيك .
13. ابتسم في وجهه وشد على يده .
14. توجيه رسالة شخصية إلى الموظف مع إرسال نسخ منها إلى المنطقة .
15. تقدير علني أمام زملائه
16. لوحات إعلانية صغيرة مصممة لتشجيع الأفراد على التباهي بإنجازاتهم عن طريق تثبيت عبارات الثناء والشكر التي يتسلمونها .
17. تزويد عبارات الشكر بكثرة .
 |
| المقال الخامس بعنوان "الطرق التي يمكن أن تحفز الموظف للعمل بجد:"-**استراتيجيات التواصل الإداري الناجح** |
| 1. التواصل اليومي الودي بين [المدراء](http://www.weziwezi.com/news/?p=7987)والموظفين, مثل تبادل التحية, و التواجد في أوقات و أماكن الاستراحة مع الموظفين, و إجراء بعض الحوارات الودية خارج نطاق [العمل](http://www.weziwezi.com/news/?p=7861).
2. اقامت الاجتماعات الأسبوعية بين الموظفين و الإدارات العليا للمؤسسة, مما يؤدي الى تقوية العلاقة الشخصية بين الموظفين و المؤسسة, و بالتالي الشعور بالانتماء لها و بذل جهد مضاعف.
3. سياسة الباب المفتوح, هي سياسة تقبل النقد والاقتراحات من الموظفين بغض النظر عن ترتيبهم في السلم الوظيفي, فتقبل النقد أو تقبل الاقتراح , في ذلك الوقت يشعر الموظف بدوره المهم في المؤسسة, مما يدفعه لإعطاء[المزيد](http://www.weziwezi.com/news/?p=7438) من [العمل](http://www.weziwezi.com/news/?p=7861).
4. تعريف الموظفين بالأهداف العليا للمؤسسة, و النظرة المستقبلية التي تتطلع إليها [الإدارة](http://www.weziwezi.com/news/?p=7987), و الصورة المتوقعة للمؤسسة مع استمرار العمل و الجهد, فمجرد إطلاع الموظف على مثل هذه المعلومات, ستجعله يحس بأنه يعمل من أجل هدف واضح, و في تحدي كبير لتحقيقه, مما يجعله يسعى لذلك بكل قوته.
5. تنظيم النشاطات الاجتماعية, مثل الرحلات و المسابقات, وغيرها, فهي التي تزيد من حب الموظف لعمله, مما يجعله يعطي أفضل ما عنده, وكذلك هي طريقة لكسر الروتين اليومي و بعث النشاط في مكان العمل من جديد.
6. تنظيم بعض النشاطات على سبيل المكافأة عند إنجاز مهمة ما بنجاح, أو الحصول على عروض [عمل](http://www.weziwezi.com/news/?p=7861)مميزة, أو مشاريع كبيرة, فالاحتفال بإنجاز مهمة سيجعل الموظف يسعى لإنجاز المهام التالية بجد, و الاحتفال بأخذ مشروع جديد, سيشعر الموظف أنه جزء من هذا المشروع, و ينتمي له.
7. الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لحياة الموظف, و مشاركته فيها, مثل تشكيل لجان اجتماعية لتقديم التهاني أو المواساة, وكذلك إعلان أي مناسبة لأي موظف و تعميمها على الجميع من خلال إرسال [بريد إلكتروني](http://www.weziwezi.com/news/?p=6020), أو وضعها على لوحة إعلان, فمثل هذا الاهتمام الذي لن يكلف المؤسسة الكثير, سيزيد من ارتباط الموظف بمؤسسته, و الإقبال على العمل فيها.
8. إطلاع الموظفين في اجتماعات دورية على ما تحققه الشركة من إنجازات, و الاعتراف بفضل الموظفين وجهودهم فيها, من خلال مكافأة وتكريمات مادية ومعنوية.
 |