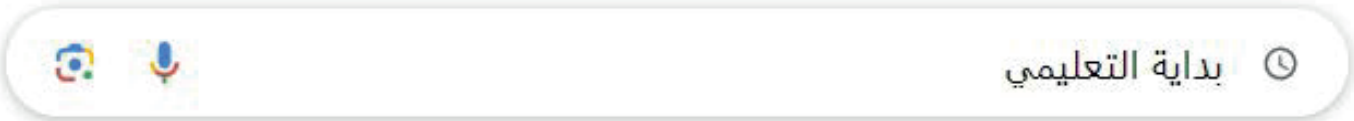
تم تحميل الملف
من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google



موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه **الطالب والمعلم**
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،
أوراق عمل، والكثير...

حمل التطبيق

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2.3
التحفيز وإدارة التغيير
Motivation and Change Management

المصطلحات الرئيسة

الاحتياجات الفسيولوجية
Physiological Needs

الاحتياجات الأمنية
Security Needs

الاحتياجات الاجتماعية
Social Needs

احتياجات التقدير
Self-Esteem Needs

تحقيق الذات
Self-Actualization

الحاجة إلى تحقيق الإنجازات
Achievement Need

الحاجة إلى الانتماء
Affiliation Need

الحاجة إلى السلطة
Power Need

العوامل الوقائية
Hygiene Factors

المحفزات Motivators

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.2.3 وصف النقاط الرئيسة لنظريات التحفيز الثلاث.

2.2.3 تحديد الخطوات التي يجب على المديرين اتباعها عند إدارة التغيير.

دروس من الواقع

بناء فريق متحمس؟

يشغل عمر منصب مدير العمليات في منظمة إنشاءات كبيرة في جدة، وتتمتّع المنظمة بسمعة ممتازة في هذا القطاع، وقد فازت مؤخرًا بعقد مهم لبناء فندق ومركز أعمال جديد. والمبنى صديق للبيئة على أحدث طراز، ومن المتوقّع أن يصبح عند اكتماله أحد أكثر المعالم الجديدة شهرة في المدينة. لكن، على الرغم من أنّ القوى العاملة على هذا المشروع معتادة على بيئة عمل مرهقة وديناميكية، يخلق البناء المعقّد والمبادرات الخضراء وضغوط الوقت عددًا من التحديات أمام فريق عمر.

في البداية، افترض عمر أنّ الاحترام المتبادل سيكون دافع أكثر من كافٍ للقوى العاملة تحت إشرافه، كما تقوم المنظمة بدفع أجور أعلى من تلكً التي تدفعها المنظمات المنافسة. ومع ذلك، شعر عمر، مع التقدّم في المشروع، بعدم رضا أعضاء الفريق، فيما اقترح أحد الزملاء زيادة المكافآت المالية لتحقيق الأهداف، تبنّى زميل آخر وجهة نظر معارضة مقترحًا تخفيض الأجور، إذا لم يحقّق الموظّف الأهداف المرجوّة، وقال: "إنّها أفضل طريقة لتحفيز أي فرد!". أمّا زميل ثالث، فقال: "لا يتعلّق الأمر بالمال فحسب، فأنت بحاجة إلى تلبية احتياجاتهم الفردية، سواء بمنحهم مزيدًا من الاستقلالية أو جعلهم يشعرون بأنهم جزء من الفريق أو حتّى بخلق شعور حقيقي بالإنجاز".

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

في بيئة عمل مليئة بالتحديات مثل تلك التي يواجهها عمر، يكون النهج المتوازن والشامل هو الأكثر فعالية لتحفيز الفريق. الاعتماد على الحوافز المالية وحدها قد لا يكون كافيًا لتلبية جميع احتياجات وتوقعات الموظفين. لذلك، يُنصح عمر باعتماد استراتيجية متعددة الأبعاد تشمل العناصر التالية: الاعتراف والتقدير، تلبية الاحتياجات الفردية، تحسين بيئة العمل، التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

ما رد فعلك؟ برأيك، ما أفضل طريقة يمكن لعمر اختيارها لتحفيز موظفيه في بيئة عمل مليئة بالتحديات؟

هدف التعلّم 1.2.3

نظريات التحفيز Motivation Theories

يمكن لغالبية الطلبة أن يتخيّلوا الأيّام التي يتحمّسون فيها للاستيقاظ والذهاب إلى المدرسة أو المشاركة في نادٍ معين. وفي هذه الحالات، يكون اليوم ممتعًا، ويبدو أنّ الوقت يمضي أسرع من المعتاد. في المقابل، تمرّ بعض الأيام وكأنّها لا تنتهي؛ إذ يبدو العمل شاقًّا ويتطلب بذل جهود إضافية أكثر من العادة، والأمر نفسه بالنسبة إلى المعلمين والمدربين وقادة الأندية الذين يستطيع بعضهم تشجيع الطلبة أو أعضاء الفريق على بذل قصارى جهودهم، فما الذي يحدث الفرق؟

كما سبق وذكرنا، تحفّز العوامل الداخلية والخارجية الأفراد على التصرّف بطرائق معيّنة. ولقد وضع علماء النفس نظريات حول العوامل التي تحفّز على التصرّف بسلوك معيّن. ويجب ألا ننسى أنّ المديرين يؤثرون في الموظفين للتصرف بطرائق تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بفهم نظريات التحفيز وتطبيقها.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

هرم ماسلو للاحتياجات Maslow's Hierarchy of Needs

وصف أبراهام ماسلو التحفيز من حيث التسلسل الهرمي للاحتياجات. ويضمّ المستوى الأول الاحتياجات الفسيولوجية، تليها الاحتياجات الأمنية ثم الاحتياجات الاجتماعية ومن بعدها احتياجات التقدير وتحقيق الذات. **فالاحتياجات الفسيولوجية Physiological Needs** هي الأشياء المطلوبة لاستدامة الحياة، مثل الغذاء والمأوى. أمّا **الاحتياجات الأمنية Security Needs**، فتعني التأكّد من أنّك أنت ومن تهتمّ بأمرهم في أمان وبمنأى عن الخطر والأذى. وفيما تشمل **الاحتياجات الاجتماعية Social Needs** الحاجة إلى الانتماء والتفاعل مع الآخرين وبناء الصداقات والحب والشعور بحب الآخرين، تنطوي **احتياجات التقدير Self-Esteem Needs** على الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم. وأخيرًا، يعني **تحقيق الذات Self-Actualization** الحاجة إلى النمو عاطفيًّا وفكريًّا وإلى الإبداع والوصول إلى أقصى ما يمكن للإنسان الوصول إليه. (انظر الشكل 3-2).



الشكل 3-2 هرم ماسلو للاحتياجات

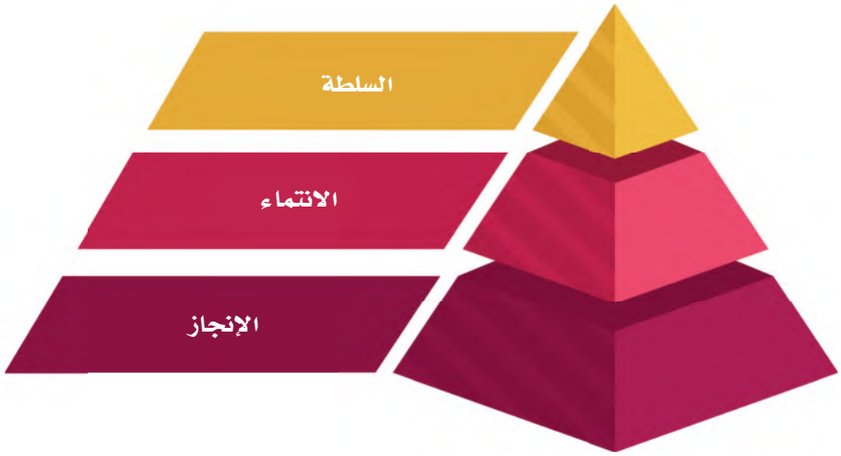
قسّم أبراهام ماسلو الاحتياجات البشرية إلى خمس فئات تتزايد أهميتها تدريجيًّا.

وتؤكد هذه النظرية بأنّ الأفراد يسعون إلى تلبية هذه الاحتياجات بحسب ترتيب معيّن، من الأدنى إلى الأعلى. فإذا لم تتم تلبية حاجة من المستوى الأدنى، فلن يكون لدى الفرد سوى تحفيز ضئيل لبلوغ المستويات الأعلى. على سبيل المثال، سيشعر الجائع بتحفيز أكبر للعثور على الطعام بدلًا من القلق بشأن الصداقات. في المقابل، بمجرّد أن يلبّي الأفراد احتياجاتهم الفسيولوجية والأمنية بشكل معقول، سيكون للحاجة إلى التفاعل الاجتماعي التأثير الأكبر في سلوكهم. وعند تطبيق نظرية ماسلو، يمكن للمديرين التأثير في سلوك الموظفين من خلال التعرّف على مستويات التسلسل الهرمي الأكثر أهمية بالنسبة إلى الموظف حاليًّا، ثم اللجوء إلى المهام الوظيفية والثناء والدعم والمكافآت المالية التي تلبي تلك الاحتياجات على أفضل وجه.

بداية
موقع بداية للتعليم
beadaya.com

نظرية ماكليلاند للاحتياجات McClelland's Theory of Needs

فيما بنى ماسلو نظريته على مجموعة من الاحتياجات المشتركة لجميع الأفراد، اعتقد ديفيد ماكليلاند أنّ الفرد يتأثّر أكثر بحاجة واحدة من ثلاثة احتياجات محدّدة، هي الحاجة إلى تحقيق الإنجازات والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة (انظر الشكل 3-3).



الشكل 3-3 نظرية ماكليلاند للاحتياجات

حدّد ديفيد ماكليلاند ثلاث فئات أساسية لاحتياجات التحفيز: السلطة، الانتماء والإنجاز.

وبحسب ماكليلاند، يتحمّل الأفراد الأكثر **حاجة إلى تحقيق الإنجازات Achievement Need** مسؤولية عملهم ويحدّدون أهدافهم الشخصية ويفضّلون الحصول على ملاحظات وتعليقات فورية بشأن عملهم. في المقابل، يهتمّ الأفراد الأكثر **حاجة إلى الانتماء Affiliation Need** بعلاقاتهم مع الآخرين ويعملون على الانسجام والتوافق مع المجموعة. وأخيرًا، يسعى الأفراد الأكثر **حاجة إلى السلطة Power Need** إلى التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم ويرغبون في تحمّل مسؤولية نشاطات المجموعة؛ وفي حال أُحسنَ فهم هؤلاء الأفراد وتم توجيههم على النحو الصحيح، فقد يشكّلون سمات قيّمة في المنظمة.

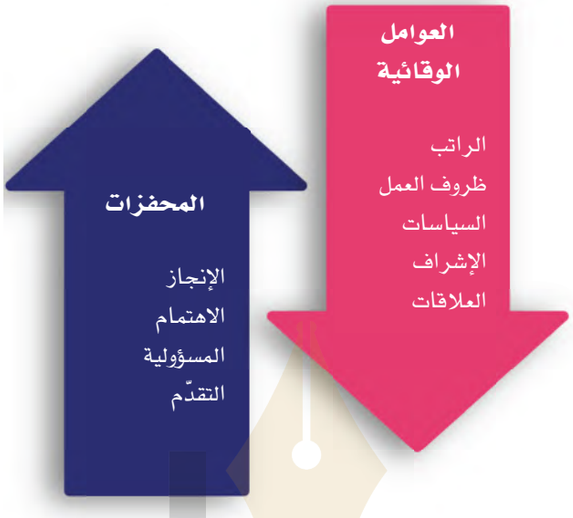
ويدرك المديرون الذين يتبعون نظرية ماكليلاند أنّ فرص تحقيق الإنجازات أو الانتماء أو السلطة تختلف باختلاف الوظائف المتوفّرة في المنظمة. وعند العمل مع أفراد يرغبون بشدّة في تحقيق الإنجازات، يجب أن يوفّر لهم المديرون فرص اتّخاذ القرارات والتحكّم في عملهم. أمّا إذا اعتقد المديرون أنّ موظفيهم بحاجة قوية إلى الانتماء، فينبغي عليهم تعيينهم في المشروعات والفرق الجماعية؛ إذ يستجيب هؤلاء بشكل جيد إذا أتيحت لهم فرص بناء روابط اجتماعية. وبالنسبة إلى الأفراد الذين يحتاجون إلى السلطة، فهم سيعملون بشكل أفضل عندما تتاح لهم الفرصة ليكونوا قادة مشروعات أو ليشاركوا في التخطيط واتخاذ القرارات. وبحسب نظرية ماكليلاند أيضًا، يمكن أن تتغيّر قوة الاحتياجات الثلاثة مع مرور الوقت من خلال التطوير الدقيق.

beadaya.com

نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's Two-Factor Theory

أعدّ فريدريك هيرزبرج نظرية تحفيز ثالثة ومهمّة أيضًا، وذلك بعد أن أجرى دراسات على الموظفين لتحديد ما يرضيهم وما يثير استياءهم في العمل. بناءً على ذلك، توصّل إلى تحديد مجموعتين مختلفتين من عوامل التحفيز، فسميت نظريته نظرية العاملين (انظر الشكل 3-4).

دعا هيرزبرج المجموعة الأولى **العوامل الوقائية Hygiene Factors** وهي عوامل وظيفية يتسبّب غيابها في عدم رضا الموظفين عن العمل، وفي المقابل لا يضمن وجودها تحقيق الرضا الوظيفي. ومن الأمثلة عليها، الأجور والمزايا المختلفة وظروف العمل والقواعد ومستوى الإشراف ونوعه. فعلى سبيل المثال، لن تحفّز خطّة المنظمة الجيدة للرعاية الصحية الموظفين على القيام بعمل أفضل، في حين أنّ عدم وضع أي خطّة قد يتسبّب في عدم رضا الموظفين عن وظائفهم.



الشكل 3-4 نظرية العالمين لهيرزبرج

حدّد فريدريك هيرزبرج مجموعتين مختلفتين من عوامل التحفيز، وهما عوامل الوقاية والمحفزات.

أمّا المجموعة الثانية، فأطلق هيرزبرج عليها تسمية **المحفزات Motivations** وهي عوامل تزيد من الرضا الوظيفي. وقد شملت الدراسة التي أجراها هيرزبرج أفرادًا حثّتهم عوامل مختلفة، مثل العمل الصعب والتقدير والإنجاز وزيادة المسؤولية والتطوّر الشخصي.

والجدير بالاهتمام في نظرية هيرزبرج، هو عدم ارتباط مجموعتي العوامل أو نتائجهما ببعضهما. بعبارة أخرى، يمكن للعوامل الوقائية أن تتسبّب في عدم رضا الموظفين عند غيابها غير أنّها لا تحسّن في المقابل رضاهم في حال تواجدها. فعلى سبيل المثال، قد لا يرضى الأفراد عن الرواتب والمزايا الإضافية التي يتقاضونها، ولن تسهم أي زيادة في الأجور في تعزيز مستوى رضاهم سوى بنسبة محدودة أو لفترة زمنية قصيرة. بالتالي، يضمن توفير العوامل الوقائية، مثل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل، الحد من شعور الموظفين بعدم الرضا؛ أي أنّه لن يحفّزهم على تحسين أدائهم سوى لوقت قصير.

في المقابل، تزيد المحفزات من مستوى رضا الأفراد، وللمساعدة على تشجيع الموظفين على الشعور بقدر أكبر من الإنجاز عند القيام بالعمل، يجب أن

موقع بداية للتعليم | beadaya.com

يوفّر المديرون المحفزات مثل مهام العمل المثيرة للاهتمام وزيادة المسؤوليات الفردية والرقابة الذاتية وتقدير العمل الجيد.

وغالبًا ما يتفاجأ المديرون بدراسات هيرزبرج، ففيما يسهل الاعتقاد أنّ زيادة الأجور ستحفّز الموظفين على الأداء بشكل أفضل، غالبًا ما يكون الأفراد غير راضين، عندما يقارنون ما يتقاضونه بأجور الآخرين أو يعتقدون أنّهم يستحقون المزيد بعد. وعليه، يمكن القول بأنّ بعض العوامل تمنع من الشعور بعدم الرضا مثل الأجر العادل وساعات العمل المرنة والمزايا الإضافية الجيدة، غير أنّها لا تشكّل الدافع الأساسي للتحفيز على الأداء الجيد.

اختبر معلوماتك

لمَ يجب أن يفهم المديرون نظريات التحفيز؟

ليتمكنوا من التأثير في الموظفين للتصرف بطرائق تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

هدف التعلّم 2.2.3

إدارة التغيير Change Management

بداية
beadaya.com | موقع بداية للتعليم

قد يكون التغيير هو الأمر الوحيد المؤكّد في مجال العمل؛ فالتغيّرات التنظيمية الكثيرة تؤثر جميعها في العاملين ووظائفهم؛ وقد يحدث التغيّر أحيانًا عددًا من النتائج الإيجابية، مثل ما أنتجته رؤية السعودية 2030 من فرص عمل والآف الوظائف الجديدة.

وفي حين يكون التغيّر مقبولًا لدى الكثيرين لما يحدثه من فوائد إيجابيّة، نجد آخرين لا يشعرون دائمًا بالراحة تجاهه، ومن الطبيعي أن يتخوّف البعض من اختلاف بعض الأمور، خاصّة إذا كان من المحتمل أن تؤثر فيهم.

وعادةً ما يقاوم الأفراد التغيّر حين يشعرون بأنّه يهدّد وظائفهم أو حين يراودهم الشكّ بكيفية تأثيره فيهم. وتزداد حدّة المقاومة على الأرجح حين يحدث التغيّر فجأة، أو حين لا يكونون مستعدين له أو لا يفهمون أسبابه.

ولتنفيذ التغيّر التنظيمي، يجب أن يعمل المديرون على تقليل هذه المقاومة وجعله مريحًا قدر الإمكان للموظفين المتأثرين به. كما أنّ التخطيط الدقيق

الذي يشمل المتأثرين يجعل الانتقال أكثر سلاسة، ويضمن على الأرجح دعم الموظفين لهذا التغيّر (انظر الشكل 3-5).

تنفيذ التغيّر	
الخطوة 1:	**التخطيط** التخطيط بعناية للتغيّر.
الخطوة 2:	**التواصل** التواصل مع الأفراد حتى لا يفاجئهم التغيّر.
الخطوة 3:	**الإشراك** إشراك الأفراد حتى يشعروا بأنهم جزء من التغيّر.
الخطوة 4:	**التثقيف** تثقيف الأفراد حتى يفهموا التغيّر.
الخطوة 5:	**الدعم** دعم الأفراد في جهودهم للتغيّر.

الشكل 3-5 تنفيذ التغيّر

يجب على المديرين اتباع هذه الخطوات عند إجراء تغيّرات تؤثر على الموظفين.



تشهد المنظمات في أيامنا هذه تغيّرات مستمرّة، مثل إنشاء مقر جديد للمنظمة. اذكر بعض الأمثلة على تغيّرات شهدتها مؤخرًا منظمات في مجتمعك.

الخطوة 1: التخطيط Planning

يجب أن يكون المديرون متمهّلين في تنفيذ التغيّرات التي يجرونها قدر الإمكان، ويجب أن يكونوا متأكّدين من الحاجة إلى التغيّر، ومن قدرته على تحسين ظروف المنظمة؛ ويجب عليهم كذلك أن يتّبعوا إجراءات دقيقة لجمع المعلومات وتحديد البدائل ودراستها ورصد عواقب التغيّر. وفي حال وضع خطّة مدروسة جيدًا، يمكن تحقيق نتائج أفضل وتعزيز ثقة الأفراد الأكثر تأثرًا بالتغيّر. ولا بدّ من القول إنّ التخطيط ببطء وبدون عجلة يسمح بتوفير الوقت وبتقليل المشكلات في وقت لاحق.

الخطوة 2: التواصل Communicating

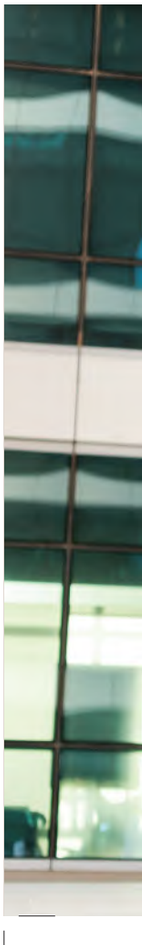
يفضّل المديرون أحيانًا عدم إبلاغ الموظفين بالتغيّرات المحتملة حتى يصبحوا مستعدين لاتخاذ الإجراءات اللازمة. فبالنسبة إليهم، قد تثير المعلومات المبكرة مخاوف غير ضرورية وتحدث سوء فهم، غير أنّ الأفراد الذين يدرسون عملية التغيّر يعلمون أنّه من شبه المستحيل إخفاء المعلومات بشأن أي تغيّرات قادمة. ونتيجة التواصل غير الرسمي والمعلومات المحدودة، تنتشر الشائعات والمعلومات المضلّلة. وحين يتفاجأ الأفراد بالتغيّر أو يشعرون بأنّه تم تضليلهم، تكون النتيجة عادةً أكثر ضررًا بالمنظمة مقارنةً بالتواصل المبكر والمباشر.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

معلومة إثرائية

تُعدّ جائزة الملك عبد العزيز للجودة من أكثر الجوائز المرموقة في مجال الأعمال، وقد تأسّست في العام 1420 هـ، وهي تعترف بإنجازات المنظمات التي تعمل على تحسين جودة سلعها وخدماتها وتقديم مثال يُحتذى به من حيث الجودة والإنتاجية العالية.

ادخل إلى موقع جائزة الملك عبد العزيز للجودة من خلال الرابط: https://kaqa.org.sa/. تصفّح أقسام الموقع؛ بما في ذلك المخطط التنظيمي للجائزة والأهداف والرؤية والرسالة والقيم الأساسية، ثم اكتب ملخصًا لما تعلّمته. بعد ذلك، انتقل إلى قسم المنظمات الفائزة وحدّد الأسباب التي قد تدفع المنظمات إلى المشاركة في برنامج الجائزة والنتائج التي حقّقتها بفضله. وفي هذا الإطار، دقّق في التصنيفات والمعايير. برأيك، كيف تستفيد المنظمات، عندما يعمل المديرون والموظفون على تحديد أهداف الجودة وتحقيقها؟



ويمكن القول إنّ الإعلان عن التغيّرات المحتملة يشكّل المهمّة الأسهل بالنسبة إلى المديرين الذين اعتادوا على التواصل بانفتاح مع موظفيهم. وبما أنّ التغيّرات تحدث بشكل متكرّر في المنظمات، لن يتفاجأ الموظفون بأي معلومات عن تغيّر محتمل في حال كانوا يتواصلون بانتظام مع مديريهم، وذلك حتى لو بدا التغيّر سلبيًّا. بالتالي، يُعدّ التواصل المنتظم والمفتوح والمتبادل بين المديرين والموظفين جزءًا من عملية التغيّر الفعّالة.

الخطوة 3: الإشراك Involving

يدعم الأفراد التغيّرات التي يشاركون في التخطيط لها على الأرجح؛ لذلك، يجب أن يدرك المديرون أنّ الموظفين قادرون على طرح أفكار جيّدة لحلول فعّالة وطرائق لإدخال تغيّرات. وتشمل عمليات التغيّر الأكثر فاعلية الأفراد المعنيين بجمع المعلومات والنظر في البدائل واختبار الحلول. وعلى الرغم من أنّه لا يمكن عادةً إشراك الجميع في مختلف مراحل عملية التغيّر أو الاعتماد على تصويت الأغلبية لاتخاذ قرار بشأنه، فلا شكّ في أنّ دعم الموظفين يزداد في هذا الإطار، حين يشعرون بأنّ أصواتهم مسموعة، وحين يقدّمون معلومات تثري الخطط التي سيشملها التغيّر.

لذلك، لا بدّ للمديرين أن يقدّروا الملاحظات الواردة من الموظفين وأن يسعوا إلى الحصول عليها؛ فلو طلب المدير من الموظفين طرح أفكارهم ثمّ تجاهلها، فقد يتسبّب ذلك في إحباطهم وجعلهم يتردّدون في المشاركة في المستقبل. بالتالي، يجب أن يوضح المديرون أنه ليس من الممكن تحقيق كل الأفكار المطروحة، إنما ستؤخذ بالاعتبار أثناء التخطيط.

الخطوة 4: التثقيف Educating

لا يحدث التغيّر بشكل مستقلّ، بل يستلزم استعداد الأفراد له، سواء تعلّق الأمر بالمنتجات الجديدة أو التقنيات الجديدة أو الوظائف المعاد تصميمها. وهذا يعني عادةً الحصول على المعلومات والتدريبات اللازمة. وحين يضع المديرون خطط التغيّر، ينبغي لهم تحديد الأفراد المعنيين به وتحديد المعارف والمهارات الجديدة التي سيحتاجونها، وبعد ذلك، يجب أن يعقد المديرون اجتماعات تثقيفية وبرامج تدريبية لإعداد الموظفين للتغيّرات المطلوبة.

bedaayah.com

في بعض الحالات، تضطرّ المنظمات إلى تقليل عدد موظفيها، ونحنُ هنا نتحدّث عن تغيّر يصعب تمامًا على المديرين تنفيذه ويصعب على الموظفين تقبّله؛ ولذلك تحاول بعض المنظمات مساعدة الأفراد الذين خسروا وظائفهم، فتقدّم لهم تدريبًا لتولّي مناصب أخرى متاحة لديها أو لتطوير مهارات تساعدهم على الحصول على وظائف في منظمات أخرى.

الخطوة 5: الدعم Supporting

ما مدى استعدادك لإجراء تغيّر إذا كنت لست متأكّدًا من النتيجة التي سيحقّقها؟ يكون الأفراد أكثر استعدادًا للقبول بالتغيّرات، حين يعتقدون أنّ منظمتهم ستقدّم لهم الدعم اللازم، ولكن في العادة، يكون أيّ تغيّر مصحوبًا بعدد من المخاطر، ولا تستطيع المنظمات ضمان النجاح على الدوام. ومع ذلك، ينبغي للمديرين أن يطمئنوا موظفيهم بأنّهم سيحصلون على الدعم اللازم للتكيّف مع التغيّرات الحاصلة.

وتتنوّع أشكال هذا الدعم بين منح الموظفين الوقت الكافي للتكيّف مع التغيّر أو تزويدهم بملاحظات وتعليقات حول أدائهم من دون انتقاد الأخطاء التي قد يرتكبونها في أولى مراحل العملية الجديدة. كذلك، يمكن أن يحصل الموظفون على الاستشارات والتدريبات والمعلومات الإضافية والنصائح من الموظفين الذين سبق لهم أن مرّوا بمثل هذه التجربة.

لكن، في المقابل، تتسبّب التغيّرات أحيانًا في آثار سلبية لا يمكن تجنّبها على مستوى الموظفين؛ فقد يتم إلغاء بعض الوظائف أو إعادة هيكلتها، أو قد يضطرّ الموظفون إلى التعامل مع تغيّرات وظيفية رئيسة تتطلّب تخفيض الأجور أو تبدّل ظروف العمل أو إجراء تدريب إضافي أو الانتقال إلى موقع عمل آخر. وفي هذه الحالات، يصبح الدعم في غاية الأهمية.

beadaya.com

اختبر معلوماتك

ما الخطوات التي يجب أن يتّبعها المديرون لمساعدة الموظفين على فهم التغيّر الجذري والتكيف معه؟

التخطيط - التواصل - الإشراك - التثقيف - الدعم

2.3 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. وضع _____ نظرية التحفيز التي تفيد بأنّ الأفراد يتأثرون بشدة بحاجة واحدة من ثلاثة احتياجات محدّدة، هي الإنجاز أو الانتماء أو السلطة
   - أ. ماسلو
   - ب. ماكليلاند
   - ج. بافلوف
   - د. هيرزبرج
2. أي أسلوب من الأساليب الآتية لا يُعَدّ فعّالًا ليستخدمه المدير في تنفيذ التغيّر؟
   - أ. التروّي في تنفيذ التغيّر.
   - ب. عدم إبلاغ الموظفين بالتغيّر قبل اتخاذ القرار النهائي.
   - ج. طلب أفكار الموظفين حول الحلول والإجراءات الفعالة التي يمكن الاعتماد عليها.
   - د. تقليل انتقاد الأخطاء التي يرتكبها الموظفون أثناء إجراء التغيّرات.

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. هل توافق أو لا توافق على أنّ الزيادات في الأجور والمزايا المالية الأخرى ليست محفّزات جيدة لمعظم الموظفين على المدى الطويل؟ برّر إجابتك.

_____

_____

4. برأيك، كيف يستطيع المدير إشراك الموظفين في التخطيط لتغيّر قد يؤدي إلى خسارة بعضهم لوظائفهم؟

نعم أوافق، لأن الاعتماد على المحفزات المالية قد لا يكون فعالاً على المدى الطويل لأن:
بعض الموظفين يحتاجون إلى محفزات داخلية مثل الشعور بالإنجاز والتقدير والتطورالشخصي.
التركيز على المحفزات المالية يمكن أن يخلق بيئة تنافسية بين الموظفين، مما يؤدي إلى التوتر والغية بدلاً من التعاون المتبادل.
قد يقل التأثير التحفيزي للمحفزات المالية مع الوقت.

الأمر يتطلب منهم حساسية ودقة عالية، فيمكنهم تبني الاستراتيجيات التالية:
توضيح الأسباب الكامنة وراءة التغيرات بكل شفافية وصراحة وكذلك النتائج المترتبة عليها مثل تسريحهم وما إلى ذلك.
البقاء على تواصل مع الموظفين خلال عملية التغيير وما يسبقه من مراحل.
إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وطلب الحلول والأفكار المقترحة من قبلهم وأخذها بعين الاعتبار.
تقديم الدعم اللازم لهم أثناء خروجهم من العمل، مثل تقديم تعويضات أو مساعدتهم في البحث عن وظائف وغير ذلك.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي