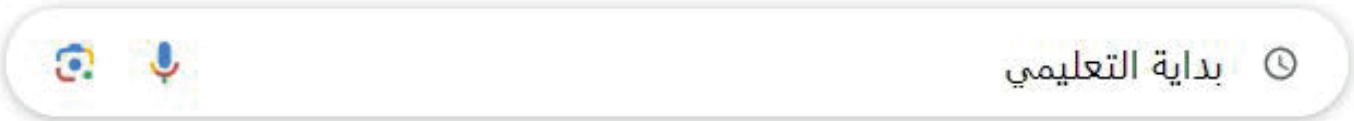
تم تحميل الملف
من موقع بداية

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

1.3
وظيفة التوظيف ووظيفة التوجيه
The Staffing and Directing Functions

المصطلحات الرئيسة

فريق العمل
Work Team

تحفيز الموظف
Employee Motivation

العمليات Operations

إدارة العمليات
Operations Management

تحسين العمليات
Process Improvement

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.1.3 إدراك المشكلات التي قد تنشأ بعد تنفيذ الخطط التي ترسمها المنظمة.

2.1.3 تحديد أهمّ النشاطات التي يقوم بها المديرون عند التوظيف.

3.1.3 تحديد أهمّ النشاطات التي يقوم بها المديرون عند التوجيه.

دروس من الواقع

فقدان الرقابة

تبيع إحدى المنظمات تجهيزات مكتبية في السوق المحلي عبر شبكة الإنترنت والهاتف. وقد عُيّنت حصّة مديرةً فيها، وتحديدًا لقسم التسويق عن بُعد؛ حيث يُستعمل هاتف محوسب إلى جانب أنظمة لمعالجة الطلبات. وتملك حصّة ميزانية كبيرة تسمح لها بإعادة تدريب الموظفين الحاليين وتوظيف موظفين جدد وتدريبهم. وقد وزّعت المنظمة على جميع المنظمات المحلية الأخرى كتيب مبيعات يعرض فهرس المنظمة عبر الإنترنت. وقد أعلنت المنظمة أنّ أي طلب يردها بحلول الساعة 10 مساءً يتم تسليمه بحلول الساعة 10 صباحًا في اليوم التالي.

ودبّ الحماس بين الموظفين، عندما أجروا مكالمات مع العملاء الجدد لإطلاعهم على نظام المبيعات الجديد، وسرعان ما بدأ هؤلاء بطلبات الشراء؛ غير أنّ حجم المبيعات المتزايد بسرعة تسبّب في ضغوطات على قسم التسويق الجديد؛ إذ ارتفع عبء العمل بسرعة، خاصّة أنّ موظفي مبيعات الهاتف أصبحوا يستلمون الطلبات ويجيبون عن الأسئلة، ويحاولون حلّ المشكلات التي يواجهها عملاؤهم. وأدّت الصعوبات الفنية إلى عدم الردّ على عدد من المكالمات، وإلى بطء الحواسيب، مما أثّر بدوره على العملاء وموظفي المبيعات الذين بدؤوا يشعرون بالإحباط، ولم يعودوا

بداية | موقع بداية التعليمي
beadaya.com

الأسباب الرئيسية لنشوء المشكلات:

- النمو السريع في الطلبات، - زيادة ضغوطات العمل على الموظفين بسبب الطلبات المتزايدة، - عدم الاستعداد الفني للتعامل مع الزيادة في الطلبات.

يمكن لحصة أن تساعد الموظفين بالشكل التالي:

حصة بحاجة إلى تقييم الموارد الحالية والميزانية المخصصة لتحديد كيف يمكن استخدامها بشكل أفضل لدعم القسم، مثل تحسين البنية التحتية التكنولوجية.

استخدام جزء من الميزانية لإعادة تدريب الموظفين الحاليين وتوظيف وتدريب موظفين جدد لزيادة القدرة على التعامل مع الطلبات وتحسين الدعم للعملاء.

تقديم الدعم النفسي والمعنوي للموظفين، مثل تنظيم ورش عمل حول إدارة الضغوطات وتقديم مكافآت وحوافز لتحفيزهم.

إجراء تقييمات دورية للأداء وجمع التغذية الراجعة من الموظفين لفهم احتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها والعمل على معالجتها.

بالتالي راضين عن وظائفهم. وهكذا، راح الموظفون المتمرّسون يستقيلون أو يطلبون نقلهم بسبب الضغط الذي يواجهونه.

أمّا حصّة فقد كانت تدرك مدى أهمية قسمها في نجاح المنظمة، وإن لم يتمكّن من الحفاظ على مستوى المبيعات ومعالجة الطلبات وزيادتها بكفاءة تامّة، فمن المؤكد أن ذلك يعني فشل استراتيجية العمل الجديدة.

ما رد فعلك؟ ما الأسباب الرئيسة التي أدّت إلى نشوء المشكلات في القسم الجديد؟ وكيف يمكن أن تساعد حصّة الموظفين؟

هدف التعلّم 1.1.3

تحديات التوظيف والتوجيه

The Challenge of Staffing and Directing

يُعدّ التوظيف والتوجيه وظيفتَين من الوظائف المختلفة التي تؤدّيها الإدارة، وهما يقومان على تنفيذ الخطط التي ترسمها المنظمة من خلال تعيين الفرد المناسب في المكان المناسب، على أن يحصل هؤلاء الأفراد على ما يلزمهم من دعم وتوجيه حتى يتمكنوا من العمل بفعالية. أمّا وظيفة الرقابة، فتتضمن تقييم النتائج لتحديد ما إذا كانت أهداف المنظمة قد تحققت على النحو المخطط له أم لا؛ لذلك يكرّس غالبية المديرين، خاصّة المشرفين والمديرين المتوسّطين، قدرًا كبيرًا من وقتهم لنشاطات التوظيف والتوجيه والرقابة.

يركّز التوظيف على إيجاد الأفراد المناسبين الذين يستطيعون أداء العمل المطلوب، وهو يقوم بالتالي على تعيين الموظفين وإيجاد المواهب داخل المنظمة نفسها، وربّما الاستعانة بعمّال مؤقتين من خارج المنظمة لدعم عمليات المشروع الجارية. ويمكن أن يشمل التوظيف أيضًا تشكيل فريق من الموظفين الذين سيعملون معًا على المدى الطويل، أو فريق سيعمل على مشروع معيّن لفترة قصيرة فحسب.

في المقابل، يقوم التوجيه من جهة ثانية على وضع خطّة توجّه الموظفين، وعلى التأكد من تحفيزهم وامتلاكهم الموارد اللازمة للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة. على سبيل المثال، قد يوجّه المدير فريق العمل إلى تحقيق أهداف مهمّة، ويوفّر له القيادة اللازمة لمساعدته على تحديد كيفية إكمال

beadaya.com

العمل اللازم، ويحرص على تقديم المكافآت والتقدير لجميع المعنيين عند تحقيق الأهداف المرجوّة.

ولو عدنا إلى بداية الدرس، يمكن القول إنّ حصّة تولّت مسؤولية مجموعة واسعة من النشاطات في القسم الجديد، وإنها كانت تقضي وقتًا طويلًا في تشكيل فريقها وتوجيهه لدعم خطط المنظمة. واكتشفت حصّة ما تعلّمه مديرون متمرّسون كثيرون، وهو أنّ الخطط لن تكون فعّالة، ما لم يتم تنفيذها بشكل جيد وأنّ تبدّل ظروف العمل يؤدي إلى نشوء مشكلات تحول دون إنجازه، وقد أدركت أيضًا أنّ التوظيف والتوجيه يؤديّان دورًا مهمًّا في مساعدتها على حلّ المشكلات التي تواجهها بصفتها مديرة.

في البداية، استطاعت حصّة تشكيل فريقها من خلال تعيين موظفين جدد، واستفادت من الميزانية الكبيرة المتاحة للتدريب ومن فترة زمنية مدّتها ثلاثة أشهر لإعداد الموظفين لعملهم الجديد، وقد بدا أنّ أعضاء الفريق يستمتعون باستخدام الحواسيب الجديدة وبإجراء مكالمات مع العملاء؛ لأنّ وقت الإعداد والتدريب جعلهم مرتاحين لعملهم الجديد. وأسهم التخطيط الدقيق في توزيع الكتيبات على العملاء شخصيًّا وفي إجراء مكالمات هاتفية نتجت عنها طلبات شراء فورية. وقد ابتهج الموظفون بالنجاح الأوّلي الذي حقّقوه، وأحبّ العملاء بدورهم التسليم السريع والأسلوب الجديد الذي تتبعه هذه المنظمة التي تضع خدمة العملاء في صميم أولوياتها، ولكن بعد أن تمعّنت حصّة في كلّ ما حدث، تبيّن لها متى بدأت المشكلات.

فالمشكلة الأولى نشأت عندما لجأت حصّة إلى تحديد حصص مبيعات لكلّ موظف؛ وذلك لأنّها لم تدرك أنّ تزايد حجم المبيعات بسرعة سيصعّب على الموظفين بلوغ الحصص المستهدفة والمحدّدة لكل منهم، بل اعتقدت على العكس أنّ الحصص ستحفّزهم على البيع بدلًا من مجرد انتظار العملاء ليتّصلوا ويقوموا بطلبات الشراء بأنفسهم. ومع ذلك، تجاوز بعض الموظفين حصص مبيعاتهم بسهولة على عكس آخرين لم يستطيعوا ذلك سوى في حالات نادرة. وبالتالي، اشتكى موظفون كثيرون من تركيز أسلوب الحصص هذا على البيع بشكل كبير من دون أن يمنحهم الوقت الكافي للإجابة عن أسئلة العملاء وحل مشكلاتهم.

وبعد ذلك، ظهرت المشكلة الثانية عندما بدأ القسم يواجه بعض الصعوبات التقنية؛ إذ تباطأت الحواسيب عند ورود عدد كبير من المكالمات؛ فقد اضطرّ الموظفون إلى انتظار المعلومات حتّى تظهر على شاشاتهم، حتّى إنّ المعلومات كانت تزول جميعها أحيانًا بعد إدخالها وقبل معالجة الطلب. كذلك، أدركت

حصّة أنّ ارتفاع حجم المبيعات كان يصعّب على المنظمة تحقيق هدفها الأساسي باستمرار؛ أي تسليم الطلبات في اليوم التالي بعد طلبها مساءً؛ فلم يكن سهلًا على قسم التسليم التعامل مع حجم المبيعات المرتفع، لا سيما أنّ عدد الموظفين لم يتغيّر، ونتيجةً لذلك، بدأ موظفو التسويق عبر الهاتف في تلقي شكاوى من العملاء دون أن يتمكّنوا من حلّها.

وبالإضافة إلى المشكلات التقنية ومسألة حصص المبيعات، واجهت حصّة مشكلة ثالثة هي معدّل دوران الموظفين المتزايد (وهو مقياس لاستبدال الموظفين الذين غادروا المنظمة)؛ فعلى الرغم من أنّها كانت توظف وتدرّب موظفين جددًا، إلا أنّها لم تكن تتوصّل يومًا إلى العدد الكافي للتعويض عن الموظفين الذين غادروا المنظمة وللتعامل مع حجم العمل المتزايد؛ ولذلك اختارت أن تقلّل وقت التدريب بهدف إلحاق موظفين جدد بالعمل بسرعة، فتزايدت الأخطاء في الطلبات. وفي المقابل، طلب من الموظفين المتمرّسين العمل لوقت إضافي من أجل تلبية الطلبات ومساعدة زملائهم الجدد من المسوّقين غير المتمرّسين، فتفاقمت المشكلات وتزايد استياء الموظفين؛ ولم تصدّق حصّة كيف سبّبت خطتها عددًا كبيرًا من المشكلات، على الرغم من أنّها بدت سديدة وصائبة وحقّقت نجاحًا أوّليًّا.

غالبًا ما يتعيّن على المديرين تحديد حلول للمشكلات المعقّدة. وقد وظف فريق حصّة الأصلي للحصول على مواهب جديدة في قسم المبيعات ولدعم العملاء، وكان من المرجح أن يكون نجاح المبيعات حافزًا للبعض، فيما يكون دعم العملاء حافزًا لبعضهم الآخر. وغنيّ عن القول هنا إنّ المشكلات الفنية، ومشكلات التسليم، وغياب الدعم، وعدم رضا العملاء هي جميعها عوامل قد تزيد من صعوبة توصّل فريق المبيعات إلى الحصص المفروضة عليه.

beadaya.com

اختبر معلوماتك

حدّد أنواعًا متعدّدة من التغيّرات التي يمكن أن تشهدها منظمة ما ويمكن أن تُحدث مشكلات تُعيق إنجاز الخطط المرسومة.

التطور السريع في التكنولوجيا يمكن أن يجعل الأدوات والأساليب الحالية قديمة، مما يتطلب استثمارات في تقنيات جديدة وتدريب الموظفين عليها.

الركود، التضخم وتقلبات سوق العمل يمكن أن تؤثر على تكاليف التشغيل والطلب على المنتجات أو الخدمات.

التغيرات في تفضيلات العملاء، الابتكارات من المنافسين، أو ظهور تقنيات جديدة يمكن أن تؤثر على الطلب وتتطلب استراتيجيات تسويقية معدلة.

إعادة الهيكلة، التغيير في القيادة، أو تغييرات في الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر على الأداء والمعنويات وتتطلب إدارة تغيير فعالة.

هدف التعلّم 2.1.3

نشاطات التوظيف Staffing Activities

بالعودة إلى بداية الدرس، شكّلت حصّة فريقها من خلال إعادة تدريب الموظفين الحاليين وتوظيف أعضاء جدد في الفريق للعمل في المبيعات عبر الهاتف؛ ولذلك احتاجت إلى إيجاد الأفراد المناسبين لإنجاز العمل المطلوب. وبما أنّ الموظفين نادرًا ما يعملون بمفردهم، فلا بدّ من أن يسعى المديرون إلى تمكينهم من بلوغ الأهداف المرجوّة من خلال تشكيل فرق عمل، وأن يحرصوا على حصول موظفيهم على التدريب الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

التعيين Hiring

قد يتمتّع المديرون بسلطة تعيين مباشرة أو قد يحتاجون إلى التعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويبدأ هذا عادةً بتحديد متطلبات الوظيفة، وصفات الفرد الذي يمكن أن ينجح في المنصب المحدّد. فعلى سبيل المثال، ترى حصّة أنّ على أعضاء فريق المبيعات أن يستمتعوا بعملهم في البيع، وأن يكونوا ودودين وصبورين، وأن يسعوا إلى حلّ المشكلات التي تعترضهم.

وفيما قد يتمتّع كثيرون بهذه الخصائص الشخصية، إلا إنهم قد لا يكونون بالضرورة مناسبين لشغل وظيفة في مجال المبيعات؛ ولذلك تبذل المنظمات

بوابة الريادة التعليمية beadaya.com



برأيك، ما أهم الصفات التي يجب البحث عنها عند تعيين موظفين جدد؟

قصارى جهدها لإيجاد الفرد الأنسب قبل توظيفه. على سبيل المثال، تقدّمت طالبة جامعية للعمل في قسم المبيعات في إحدى المنظمات. وقد تضمنت المقابلة معها، اختبارًا، والاستماع إلى سيناريوهات من الواقع والاستجابة معها، ومقابلة أشخاص مختلفين، ولكن بعد ستة اجتماعات، طُلب من الطالبة حضور مقابلة أخيرة أُبلغت فيها أنّها لم تحصل على الوظيفة. ردًّا على ذلك، عبّرت الفتاة عن رأيها بأنّ المنظمة ارتكبت خطأً لاعتقادها أنّها المرشحة الفضلى للوظيفة، ثمّ شكرت الحاضرين على وقتهم وأعربت عن سعادتها بالحضور من جديد للعمل معهم في حال غيّروا رأيهم؛ فأجابوا، "متى يمكنكِ بدء العمل؟". لقد سعت المنظمة إلى اختبار قدراتها بصفتها مندوبة مبيعات، وهو منصب يتطلّب منها زيارة العملاء المحتملين مرات متعدّدة لمحاولة إتمام البيع، على أن تكون مستعدة لتواجه رفضًا من قبلهم في غالبية الأحيان. بالتالي، أرادت المنظمة أن تتأكّد من قدرتها على تقبّل الرفض من دون إفساد العلاقات المستقبلية.

التدريب Training

لا يكفي أن يقوم المديرون بتعيين الأفراد المناسبين فحسب، بل يجب عليهم أيضًا أن يتأكّدوا من تزويد موظفيهم بالتدريب الكافي لأداء الوظيفة. ويبدأ هذا من التعريف بالمنظمة وبالموظفين الآخرين والأنظمة الأخرى. ومع ذلك، يجب أن يستمرّ التدريب طوال فترة عملهم على أن تلحقه دورات تنشيطية دورية للبقاء على اطلاع بأحدث معايير مجالهم ولتشجيع التقدّم الوظيفي؛ فالمديرون الجيدون يدركون أنّ القوى العاملة المدربة جيدًا هي – على الأرجح – الأكثر تحفيزًا وإنتاجية.

beadaya.com

فرق العمل Work Teams

نادرًا ما يكمل الأفراد مجمل عملهم بمفردهم؛ فمعظمهم ينضمّ إلى فريق عمل، يعتمد على التعاون فيما بينهم لبلوغ الأهداف المرجوّة. ويمكن لفرق العمل المنظمة جيدًا أن تنجز أعمالًا أكثر من الأشخاص العاملين بشكل مستقلّ، حتّى لو كان العدد نفسه في الطرفين، وهذا ما يؤكد ضرورة أنّ يعيّن المديرون فرق عمل فعّالة. ويعني **فريق العمل Work Team** مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون معًا لتحقيق هدف مشترك.



وتتميّز فرق العمل الفعّالة بعدد من الخصائص أبرزها:

- أوّلًا، يفهم أعضاء الفريق هدف العمل ضمن فريق، ويدعمون تحقيق هذا الهدف. وهم يفهمون بوضوح النشاطات الواجب إنجازها ويتمتّعون بالمعارف والمهارات الضرورية لإكمالها.
- ثانيًا، يلتزم أعضاء الفريق بتلبية توقّعات غيرهم من الأفراد ضمن الفريق ذاته، وبمساعدة الفريق ككلّ على تحقيق النجاح.
- ثالثًا، يتواصل أعضاء الفريق جيدًا مع بعضهم ويعملون على حلّ المشكلات داخل الفريق.

يمكن للمديرين أن يلعبوا دورًا مهمًّا في تنمية فعالية الفريق؛ وبهدف تشكيل فرق فعّالة، يجب عليهم أن يفهموا الخصائص التي تجعل الفرق فعّالة وتساعد على تنظيم الفريق وتطوير المهارات التي يحتاج إليها، بالإضافة إلى إنشاء بيئة عمل تدعم العمل الجماعي وتساعد الفريق على حلّ المشكلات عند ظهورها.

اختبر معلوماتك

حدّد خصائص فرق العمل الفعّالة.

أولا، يفهم أعضاء الفريق هدف العمل ضمن فريق، ويدعمون تحقيق هذا الهدف. وهم يفهمون بوضوح النشاطات الواجب إنجازها ويتمتعون بالمعارف والمهارات الضرورية لإكمالها.

ثانيا، يلتزم أعضاء الفريق بتلبية توقعات غيرهم من الأفراد ضمن الفريق ذاته، وبمساعدة الفريق ككل على تحقيق النجاح.

ثالثا، يتواصل أعضاء الفريق جيدا مع بعضهم ويعملون على حل المشكلات داخل الفريق.



يجب أن يكون أعضاء الفريق قادرين على العمل معًا بشكل جيد. كيف يمكن للموظف أن يسهم في فعالية الفريق؟

هدف التعلّم 3.1.3

نشاطات التوجيه Directing Activities

بهدف توجيه الموظفين بنجاح، يجب أن يتقن المديرون عددًا من النشاطات المصمّمة لتوجيه جهود الموظفين في الاتجاه الصحيح بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوّة. وتشمل هذه النشاطات: حلّ المشكلات والتوفيق بين الآراء والتحليل المالي والتواصل الفعّال وتحفيز الموظفين وإدارة العمليات، وذلك على النحو الموضح في الشكل 3-1.



الشكل 3-1 نشاطات التوجيه التي تساعد على بلوغ الأهداف

يمكن أن ينفّذ المديرون مجموعة من النشاطات لتوجيه جهود الموظفين بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

beadaya.com | بداية



حلّ المشكلات Problem Solving

بالعودة مرة أخرى إلى بداية الدرس، كانت حصّة تواجه مشكلة معقّدة؛ فقد استطاعت السيطرة على بعض المسائل مثل التوظيف والتدريب، لكنّها لم تتمكّن من حل المسائل الأخرى بمفردها، مثل المشكلات التقنية. ويحتاج المديرون إلى الاعتماد على مهارات التفكير الناقد لحلّ المشكلات المعقّدة، مما يتطلّب تحديد سبب المشكلات، وتحديد الحلول البديلة وتقييمها، ثمّ وضع خطّة لحلّها.

إنّ عددًا كبيرًا من أسباب المشكلات يخرج عن سيطرة المدير؛ فقد تنشأ المشكلات من داخل المنظمة، مثل المشكلات الفنية ومشكلات التسليم التي تحدّثنا عنها في بداية الدرس، أو قد تتسبّب فيها عوامل خارجية مثل المنافسة والاقتصاد وتبدّل اللوائح وغيرها من العوامل الأخرى المعروفة وغير المعروفة للمديرين. وبالتالي، يجب أن يكون المديرون مبدعين وأذكياء في آن واحد لحلّ هذه المشكلات.

التوفيق بين الآراء Consensus Building

حتى لو وضع المدير خطّة ليتبعها، فهو سيبقى بحاجة إلى الدعم للمضي قدمًا في تنفيذها، في حالة حصّة مثلًا، ستحتاج إلى التعاون مع أربع مجموعات رئيسة: ستحتاج أوّلًا إلى العمل مع القسم التقني لتوضيح كيف تؤثر المشكلات التقنية في فريقها وفي مبيعات المنظمة. ثانيًا، ستحتاج إلى العمل مع قسم تنفيذ الطلبات للحرص على عدم إعطاء العملاء أوقات تسليم لا يمكن الوفاء بها. ثالثًا، ستحتاج حصّة إلى التفاوض مع أعضاء فريق المبيعات المتمرّسين للتأكّد من أنّهم لن يستقيلوا بل سيستمرّون في دعم العمّال الجدد. وأخيرًا، ستحتاج إلى العمل مع موظفين جدد للتأكد من تدريبهم واستعدادهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

التحليل المالي Financial Analysis

يجب أن تضمن المنظمات استخدام مواردها بحكمة، ويجب أن يفهم المديرون التأثير المالي لكلّ قرار يتخذونه. فعلى سبيل المثال، قد يخبر القسم التقني حصّة أنّها بحاجة إلى 200,000 ريال سعودي لتحديث أنظمة الحواسيب لحلّ المشكلة التي تعترضهم، فينبغي لحصّة أن تبرّر هذه النفقات من خلال تحليل يظهر انخفاضًا في المبيعات الحالية بسبب عدم القدرة على تنفيذها، وزيادة محتملة لمبيعات جديدة نتيجة لنظام الحاسوب الجديد.

كذلك، ستحتاج حصّة إلى تحديد المبيعات المتوقّعة وإعداد ميزانية لعملياتها، فتخصّص بالتالي نفقاتها على مدار العام لضمان قدرتها على الحفاظ على العمليات التشغيلية الحالية ودعم أي استراتيجيات جديدة قد ترغب في تنفيذها.

التواصل الفعّال Effective Communications

يُعدّ التواصل جزءًا أساسيًّا من إدارة العمل في المنظمات؛ فيجب أن يكون المديرون قادرين على تعميم الخطط والتوجيهات، وجمع الملاحظات والتعليقات من الموظفين، ورصد مشكلات التواصل وحلّها. فالتواصل عملية مهمّة، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة ككلّ. ونظرًا إلى تعدّد أشكال التواصل في المنظمات اليوم، باتت إدارة تقنية الاتصالات مسؤولية مهمّة.

للتواصل أشكال متنوّعة. حددّ أشكال التواصل داخل المنظمة.



التواصل الشخصي وجهاً لوجه،
التواصل عن بعد عبر تطبيقات الفيديو.
التواصل المكتوب والذي يشمل البريد الإلكتروني، المذكرات، التقارير، والوثائق.
التواصل الرقمي: البريد الإلكتروني وتطبيقات الرسائل الفورية.
التواصل التنظيمي مثل السياسات والاجراءات.

ولا يعني التواصل مجرّد إخبار الموظفين بما يجب عليهم فعله، بل هو أكثر من ذلك بكثير. فإذا اعتقد الموظفون أنّ المديرين يتصرفون بأسلوب توجيهي أكثر من اللازم، فقد يصبحون غير راضين ويتوقّفون عن العمل بجدية أو فاعلية؛ لذلك يُعدّ الإصغاء إلى الموظفين وإشراكهم في تحديد كيفية إنجاز العمل مهارة من مهارات التواصل المهمة التي يجب أن يتمتّع بها المديرون. ويجب أن يلجأ المدير إلى أساليب التواصل الرسمي وغير الرسمي على حدّ سواء. ويمكن القول أيضًا إنّ تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم وإشراكهم في إيجاد أفضل طريقة للعمل، يساعد على كسب التزامهم بتحقيق الأهداف المرجوّة. وتشكّل هذه طريقة جيدة لبناء التوفيق بين الآراء.

تحفيز الموظف Employee Motivation

تحفيز الموظف Employee Motivation هو عملية التأثير في الموظفين ليؤدوا أعمالهم في سبيل تحقيق هدف معيّن. وقد يتم تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة أو حتّى أهداف أخرى لا تفيد المنظمة؛ ولذلك يمكن للمديرين اللجوء إلى المكافآت والعقوبات لتشجيع الموظفين على حثّ أنفسهم نحو بلوغ أهداف المنظمة. ففي نهاية المطاف، لا تكون المكافأة محفّزة، ما لم تكن من الأشياء التي يقدّرها الموظف. وقد لا تكون المكافأة نقدية بالضرورة؛ إذ يقدّر الأفراد

لأن المكافأة لا تكون محفزة ما لم تكن من الأشياء التي يقدر الموظف، وقد لا تكون المكافأة نقدية بالضرورة، إذ يقدر الأفراد أيضاً الثناء والاحترام وإسناد مهام عمل مثيرة للاهتمام، والحصول على فترات راحة طويلة بعد العمل الشاق.

لماذا يتم تحفيز الموظفين من خلال سلوكيات المديرين، مثل التقدير بدلًا من المال؟



بداية
موقع بداية التعليمي

أيضًا الثناء والاحترام وإسناد مهام عمل مثيرة للاهتمام، والحصول على فترات راحة طويلة بعد العمل الشاق.

وينتج التحفيز عن تأثيرات من داخل الفرد وخارجه. فمن جهة أولى، ينبع التحفيز الداخلي من معتقدات الفرد ومشاعره ومواقفه التي تؤثر في تصرّفاته. وعلى سبيل المثال، يتحمّس عمال كثيرون لإنجاز عمل جيّد؛ لأنّهم يشعرون بالرضا حين يؤدون عملًا جيدًا. أمّا التحفيز الخارجي في المقابل، فينتج عن المكافآت والعقوبات الواردة من الآخرين. على سبيل المثال، قد يسهم الأداء الحَسَن في مهمة صعبة في الحصول على مكافأة إضافية أو تلقّي مدح من الرئيس أو حتّى في ترقية إلى منصب قيادي للفريق.

وبالنسبة إلى كثيرين، تحدث العوامل الداخلية التأثير الأكبر في سلوكهم. فإذا اعتبر الموظفون العمل مملًّا، فلن يشعروا بأي حافز يدفعهم إلى إنجازه بطريقة جيّدة. ولو عدنا إلى حالة حصّة في بداية الدرس، نلاحظ كيف تأثّر التحفيز الداخلي لنجاح موظفي المبيعات سلبًا بمشاعر الإحباط من جرّاء المشكلات التقنية. في المقابل، تحدث العوامل الخارجية الأثر الأقوى على أداء البعض؛ فالموظف الذي يهمّه التقدير سيحفّزه أي تحدٍّ قائم على المنافسة، وذلك للحصول على أعلى تصنيف من حيث خدمة العملاء. كذلك، قد يسهم الحفاظ على مكان عمل نظيف ومرتّب وبحالة جيّدة في تحفيز الموظفين الذين يفضّلون العمل في بيئة ممتعة.

وبناءً عليه، لكلّ فرد احتياجاته الخاصة التي يحاول تلبيتها بقدر الإمكان، وذلك مع الابتعاد عن الأمور التي لا تتناسب مع متطلباته. ويمكن القول إنّ المديرين يؤثرون في أداء الموظفين من خلال فهم احتياجات كل منهم وتقديم المكافآت المناسبة عند تحقيق أهداف العمل المرجوّة. سيتم مناقشة نظريات التحفيز بشكل أكبر في الدرس التالي.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

إدارة العمليات Operations Management

العمليات Operations هي النشاطات الرئيسة الجارية في المنظمة؛ وتقوم **إدارة العمليات Operations Management** على توجيه هذه النشاطات توجيهًا فعّالًا يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وهي تتضمّن عددًا من النشاطات المختلفة. على سبيل المثال، يجب أن تكون المرافق والمعدات والمواد والإمدادات متوفرة، وأن تعمل بحالة جيدة حتى يتمكّن الموظفون من أداء عملهم. ويجب أن يتمتّع الموظفون بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بعملهم، فيما يجب أن يضمن المديرون استكمال الموظفين مهامهم في الموعد المحدّد، وأن يعملوا على حلّ المشكلات التي قد تحول دون إنجاز المهمات بنجاح.

وتنطوي إدارة العمليات على التخطيط والتنظيم الفعّال؛ ففيما يساعد التخطيط الموظفين على معرفة المهام الواجب أداؤها، فإنه يضمن تنظيم مساحات العمل وإجراءات إكمال المهام في سلاسة سير العمليات. أمّا في حال طرأت أي مشكلة في عمليات المنظمة، فيكون على المديرين مراجعة كيفية تخطيط العمل وتنظيمه.

ويجب أن يكون المديرون مستعدين لتنفيذ النشاطات التي يتحمّلون مسؤوليتها. وتتشارك معظم مجالات الإدارة في عددٍ من النشاطات المحدّدة. فعلى سبيل المثال، يجب على المديرين تعيين موظفين جدد، ومراقبة جداول العمل، وتعميم السياسات والإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، يتم تنظيم معظم الأقسام لأداء عمليات تخصّها. ففيما يكون مدير قسم التسويق مسؤولًا عن الإعلانات والمبيعات، يجب أن يتأكّد مدير أنظمة المعلومات من أنّ أنظمة الحاسوب تعمل، وأنّ المواقع الإلكترونية للمنظمة محدّثة، وأنّ البرمجيات لا تواجه أي مشكلات، ويجب أن يفهم كل مدير العمل الفريد والمخصّص لقسمه، فيكون قادرًا على مساعدة الموظفين على إكمال عملهم. بالتالي، ستحتاج حصّة إلى التوصّل إلى توافق في الآراء مع مديري نظم المعلومات في قسم التقنيات لضمان العمليات المناسبة في قسمها.

طوال السنوات الماضية، أوْلَت المنظمات قدرًا كبيرًا من الاهتمام لتحسين طريقة إنجاز العمل، فبسبب المنافسة المتزايدة، يجب أن تعمل المنظمات بكفاءة كي تحافظ على التكاليف المنخفضة وتتمكّن بالتالي من المنافسة بنجاح، وفيما يطالب العملاء بتحسين الجودة، يجب أن تحرص المنظمة على إنتاج منتجات خالية من العيوب، وتُسمّى الجهود المبذولة لزيادة فعالية وكفاءة عمليات تجارية محدّدة (كما هو معرف في الدرس 2.1) **تحسين العمليات Process Improvement**.

اختبر معلوماتك

ما النشاطات الأساسية التي يجب أن يقوم بها المديرون في إطار وظيفة التوجيه؟

حل المشكلات، التوفيق بين الآراء، التحليل المالي، التواصل الفعال، تحفيز الموظف، إدارة العمليات.

1.3 أسئلة التقييم

فهم مبادئ الإدارة

اِختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. من الأمثلة على التحفيز الداخلي _____
   - أ. ثناء من المشرف
   - ب. زيادة في الأجر
   - ج. الرضا الشخصي
   - د. إعجاب زملاء العمل
2. تُسمّى الجهود المبذولة لزيادة فعالية وكفاءة عمليات تجارية محدَّدة _____
   - أ. التغيّر التنظيمي
   - ب. فعالية الفريق
   - ج. التوفيق بين الآراء
   - د. تحسين العمليات

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. حدّد بعض الأسباب التي تؤدي إلى مواجهة المديرين ذوي الخطط المعدة بشكل جيد لبعض المشكلات خلال قيامهم بوظيفة التوجيه.

_____

_____

4. لمَ يعمل بعض الموظفين بشكل جيد في الفرق والبعض الآخر يكون أداؤهم غير جيّد؟

مقاومة الموظفين للتغيرات الجديدة لأسباب متعددة.
نقص الدعم والموارد اللازمة لأداء المهام.
تحديات غير متوقعة في البيئة الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية وغيرها.
عدم المرونة في وضع الخطط لمواجهة الظروف المتغيرة.

عدم امتلاك المهارات اللازمة للتواصل مع أشخاص مختلفين لانجاز المشاريع.
عدم القدرة أو الرغبة في التكيف مع العمل في مجموعات وفرق.

موقع بداية التعليمي | com