

تحفيز الموظفين واستبقاء أفضلهم
قراءة في كتابين من سلسلة القيادي الناجح والتطبيقات الإدارية
المستفادة منهما

إعداد الباحث / عبد العزيز مفلح مطر السواط
مدير مدارس الجيل النموذجية الأهلية

ملخص البحث: تناول بحث " تحفيز الموظفين واستبقاء أفضلهم " قراءة في كتابين من سلسلة القيادي الناجح والتطبيقات الإدارية المستفاد منها حيث تمت قراءة كتاب " تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل "، وكتاب "استبقاء أفضل موظفيك"، وتم إعداد قائمة بالتطبيقات الإدارية المستفاد منها.

وقد جاء البحث في مقدمة ومبحثين وخاتمة (نتائج البحث)، المبحث الأول: قراءة في كتاب " تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل " والتطبيقات الإدارية المستفاد منها، المبحث الثاني: قراءة في كتاب " استبقاء أفضل الموظفين " والتطبيقات الإدارية المستفاد منها.

وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- تضمن كتاب " تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل " على عشرات الرؤى والمبادرات في تحفيز الموظفين التي لو طبقها المدراء لأدى الموظفون عملهم أفضل أداء، مثل مبادرة بناء معنويات الصف الأمامي، واستخدام نمط الإدارة المنفتحة، والثناء على الموظفين، ومكافأتهم.

- تضمن كتاب " استبقاء أفضل الموظفين " على الأساليب التي يمكن استبقاء أفضل الموظفين "الموهوبين ذوي الإنتاجية العالية، مثل التقدير، وتعزيز نقاط القوة لديهم، واستخدام الحوافز لاستبقاء أكثر الموظفين حيوية ذوي الكفاءة، مع دعم التطور المهني. -تتفوق المؤسسة والشركة حينما يكون الموظفون بها موهوبين يستغلون جميع قدراتهم الممكنة للنجاح في عملهم.

وفي ضوء ذلك أوصى البحث بما يلي:

-على مدراء المدارس والمؤسسات والشركات الحرص على قراءة الكتب الإدارية المفيدة ككتاب " تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل " وكتاب " استبقاء أفضل الموظفين"، والاستفادة منها عملياً مما ورد فيهما من رؤى ومبادرات تعمل على نجاح المدارس في التعامل مع الموظفين من حيث استبقاء أفضلهم، وتحفيزهم حتى يبذلوا قصارى الجهد للتميز والإبداع في عملهم وزيادة الإنتاجية.

-على مدراء المدارس والمؤسسات والشركات وضع خطة تنمية مهنية تتمثل في التثقيف الذاتي من خلال قراءة الكتب الإدارية المتميز بالإضافة إلى ضرورة الحرص على حضور ورش العمل والمحاضرات والمؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والقيادة. الكلمات المفتاحية: (التحفيز - الموظفين - الأداء - الإنتاجية-الإبداع-الإدارة المنفتحة)

Esearch Summary: The research, "Motivating Employees and Retaining the Best Employees," examined two books from the Successful Leader series and the management applications learned from them. The book "Motivating Employees for Better Performance" and the book "Retaining Your Best Employees" were reviewed, and a list of management applications learned from them was prepared.

The research consisted of an introduction, two chapters, and a conclusion (the research results). The first chapter examined the book "Motivating Employees for Better Performance" and the management applications learned from it. The second chapter examined the book "Retaining the Best Employees" and the management applications learned from it.

The research reached the following conclusions:

-The book "Motivating Employees for Better Performance" included dozens of insights and initiatives for employee motivation that, if implemented by managers, would lead to better performance from their employees. These insights include building front-line morale, using an open management approach, and praising and rewarding employees. The book "Retaining the Best Employees" includes methods for retaining the best, most talented, and highly productive employees, such as recognition, enhancing their strengths, and using incentives to retain the most energetic and competent employees, while supporting professional development .

-Organizations and companies excel when their employees are talented and utilize their full potential to succeed in their work.

In light of this, the research recommended the following:

-School, institution, and company principals should be sure to read useful management books, such as "Motivating Employees for Better Performance" and "Retaining the Best Employees," and benefit from their insights and initiatives that support schools' success in dealing with employees, including retaining the best employees and motivating them to exert their utmost

effort to excel and innovate in their work and increase productivity .

-School, institution, and company principals should develop a professional development plan that involves self-education by reading outstanding management books, in addition to the need to attend workshops, lectures, and specialized scientific conferences in the field of management and leadership.

-Keywords: (Motivation - Employees - Performance - Productivity Creativity - Open Management)

مقدمة

تشير التغيرات الديموغرافية إلى نقص وشيك في العمالة، كبير في المقدار بما لم يسبق له مثيل، ويقع قسط كبير من المسؤولية عن استبقاء أفضل المواهب في أي شركة على عاتق المديرين، ولا بد لهؤلاء المديرين من تقديم الأدلة القيمة التي تتضمن مجموعة غنية من خبرات الاستبقاء، بما يشمل كيفية: إدراك علامات التحذير المبكرة من نفور الموظفين، وتوظيف أنظمة مكافأة فاعلة، و إيجاد فرص تعلم جديدة، واستغلال القدرات المتفردة للموظفين اللامعين الصغار السن.

وإن تحفيز الموظفين اليوم أكثر من أي وقت مضى، بات جزءاً متمماً لعمل كل مدير، وعندما تجعل -أيها المدير- أداء كل موظف تقوم بإدارته يصل إلى أقصى الحدود، فستساهم مساهمة مهمة في النتائج النهائية لشركتك -وفي نجاحك بوصفك مهنيًا. إن هذا الدليل من (سلسلة القيادي الناجح) يقدم لك إستراتيجيات مثبتة لتشجيع وتحفيز الناس لكي يبرزوا بثبات، أقصى ما لديهم من إمكانيات. تعلم أن:

◆ تجعل العمل يحمل معاني أكثر لك وللآخرين.

◆ تكتسب الثقة وتمنحها.

◆ تطبق برامج تحفيز ومكافآت فاعلة.

◆ تعزز الالتزام والإبداع.

ف(سلسلة القيادي الناجح) من كلية هارفرد لإدارة الأعمال؛ تجمع مقالات تساعد كبار المديرين والمتوسطين منهم على شحذ مهاراتهم، وزيادة فاعليتهم، واكتساب الميزة التنافسية. وقد قُدمت هذه المقالات على نحو الوصول إليه على نحو يمكن مختصر؛ لتوفير وقت المديرين الثمين. تجمع (سلسلة القيادي الناجح) من كلية هارفرد لإدارة الأعمال؛ مقالات تساعد كبار المديرين والمتوسطين منهم على شحذ مهاراتهم، وزيادة فاعليتهم، واكتساب الميزة التنافسية. وقد قُدمت هذه المقالات على نحو يمكن الوصول إليه على نحو مختصر؛ لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً مرجعية ثاقبة، وأساليب لتحسين أداء العمل وتحقيق نتائج مباشرة وسريعة (الصباغ، 2011م،

ص194م)

ومن أبرز الكتب التي تضمنتها هذه السلسلة: فرق العمل المنسجمة، عروض تقنع وتحفز، اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح، الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات، إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد، الوصول إلى مجلس الإدارة، اضبط وقتك، التعامل مع الموظفين المشاكسين، إدارة التغيير لتقليل المقاومة، أن تصبح قائدًا فاعلاً، تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل، استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية، استبقاء أفضل موظفيك، إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج. ومن الكتب الشهيرة في هذا المجال ويمكن الاستفادة منها: كتاب استبقاء أفضل موظفيك، لمت ترجمه أيهم الصباغ (2011م)، الرياض مكتبة العبيكان، (2011م)

وكتاب تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل لمترجمته، سلمى خليل المقدادي (2011م)، الرياض، مكتبة العبيكان، ورغبة من الباحث في الاستفادة من هذين الكتابين كان هذا البحث الموسوم بـ " تحفيز الموظفين واستبقاء أفضلهم " قراءة في كتابي من سلسلة القيادي الناجح والتطبيقات الإدارية الاستفادة منهما من خلال مقدمة ومبحثين وخاتمة (نتائج البحث)، وجاءت مباحث البحث على النحو التالي:

المبحث الأول: قراءة في كتاب تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل والتطبيقات الإدارية الاستفادة منه.

المبحث الثاني: قراءة في كتاب استبقاء أفضل موظفيك والتطبيقات الإدارية الاستفادة منهما والتطبيقات الإدارية الاستفادة.

وقد استخدم الباحث في قراءة الكتابين المنهج الوصفي، وهو "يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة ""عباس وآخرون، 2011م، ص74)

المبحث الأول: قراءة في كتاب "تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل" والتطبيقات الإدارية المستفادة منه

يأتي كتاب "تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل" الصادر عن سلسلة القيادي الناجح ضمن مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال لمترجمته، سلمى خليل المقدادي صادر عن مكتبة العبيكان الرياض عام (2011م)،

وهو يقع في 211 صفحة من القطع المتوسط، وهو يقع في مقدمة وثلاثة محاور رئيسية وهي: مساعدة الموظفين على إيجاد المعنى وبناء معنويات الصف الأمامي، تعزيز الإمكانيات الشخصية عن طريق استخدام نمط الإدارة المنفتحة، الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين عن طريق الثناء على الموظفين، ومكافأتهم.
*مقدمة الكتاب:

جاءت المقدمة في عشرين صفحة وقد بينت أن فريق العمل من الموظفين الذين يعملون في أي مؤسسة أو شركة يمتلكون المهارات والخبرات التي يتحقق من خلالها النجاح. وفيما يلي خلاصة لما تضمن عليه في ضوء القراءة التحليلية له:
- يتطلب "تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل" امتلاك المدراء المهارات الإدارية اللازمة لذلك

وهناك مواصفات لفريق العمل الناجح من الموظفين أبرزها:
-التعاون في حل مشكلات العمل المعقدة، والابتكار في العمل
- الوفاء للمؤسسة حتى في الأوقات العصيبة
- الاعتزاز بالعمل والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة.
*ومن الأهمية تحفيز الموظفين على القيام بأفضل ما لديهم.
-من الأهمية بمكان على جميع منسوبي المؤسسة مساعدة الموظفين على إيجاد المعنى انطلاقاً من أن الموظفين يعولون على ملكيتهم الفكرية.
*تعزيز القدرات الشخصية: بأن يعمل المدراء على تفويض الموظفين على نحو ملائم، وأن يحافظوا على الاتفاقيات، وأن يبقوا ثابتين متماسكين.
*أن الموظفين يظهرون روحاً معنوية عالية حينما يعلمون أن المدير يثق فيهم.
حسن معاملة الموظفين، وتشجيعهم على إنجاز الأمور السهلة أولاً وجعل ذلك عادة لديهم.

-تفقد الموظفين بانتظام ومتابعة أدائهم باستمرار.
*الاستماع المستمر للآراء التي يبديها الموظفون وتنفيذ الآراء القابلة للتنفيذ منها عملياً
-التدريب المستمر للموظفين، لتطوير أدائهم للأفضل في ضوء متطلبات ومستجدات العصر

-تقديم قيم ومبادئ واضحة يسير عليها الموظفون في عملهم
-استخدام الثواب لا العقاب في العمل حتى لا يخذل إبداع هؤلاء الموظفين.

- تحقيق المتعة والراحة النفسية للموظفين أثناء العمل.
- حفز الموظفين لجعل عملهم يتلاءم مع دوافعهم الباطنة.
- على المدراء مخاطبة الأمور التي تدفعهم إلى العمل مع الاستفادة في ذلك من مثبتات العمل: الكفاءة التقنية والوظيفية، الاستقلالية والحكم الذاتي، تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، الإبداع الالتزامي، الإحساس بالخدمة، التحدي المطلق، الموازنة بين العمل والحياة الشخصية
- الحرص على امتلاك الموظفين: الكفاءة التقنية والوظيفية، والتواصل الأمثل مع الإدارة في كل ما يتعلق بظروف عملهم.
- على المدراء مساعدة الموظفين في أن يقوموا بعمل ذي معنى، ومساعدتهم على الحفاظ على المواقف الإيجابية دون الأوهام.
- إن قدرة التفاؤل على إثارة الإبداع وتحسين المثابرة
- تعليم الموظفين سهولة التكيف عن طريق: التفاؤل الواقعي – التحليل السببي، شحن الذات بالقوة على حل المشكلات. الإحساس بمشاعر الآخرين، تنظيم العواطف، ضبط الاندفاع، التواصل من خلال المقدره على تحسين الحياة الإيجابية.
- *العمل كصاحب العمل: وهذا يحفز لتحقيق الدقة في العمل، والتعزيز الايجابي للمبدعين في العمل، والاعتزاز بالإنجازات.
- *الثقة: على جميع منسوبي العمل تبادل الثقة فيما بينهم.
- من الواجب أن يدير دفة العمل القادة المؤهلون لذلك.
- قيام المدراء ببناء الثقة سلوكيا وتطبيقيا.
- المحافظة على تحقيق الإيجابية والرضا والإبداع في العمل.
- تعزيز الالتزام إلى ما وراء نطاق الوظيفة.
- من وسائل شحن المدير لطاقة الموظفين ما يلي:
- ربط التصرف المحفز بالأداء – تشجيع الانخراط في العمل كلياً – إشعار الموظفين بأهميتهم للعمل – الاستفادة من التفكير الجماعي في تحسين العمل
- تشجيع جميع الموظفين لتوظيف طاقاتهم وقدراتهم للنجاح في عملهم
- حتى ينجح المدراء في اتباع أسلوب الإدارة المنفتحة في التعامل مع الموظفين عليهم القيام بما يلي: إعلام الموظفين بكل جديد في مجال العمل والمستجدات التقنية التي لا غنى عنها.
- تعريف الموظفين أهداف المؤسسة وحساباتها، وتعويدهم على تحمل مسؤولياتهم .
- مكافأة الموظفين المتميزين حينما تحقق المؤسسة أي نجاحات.
- سد الفجوة بين النظرية والممارسة عن طريق فتح الكتب في المؤسسات المنغلقة
- تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في مجال العمل.
- الاستفادة من مبدأ "منح الناس نصيباً من النجاح: "ومن نظام الكتاب المفتوح وهو برنامج محفز قوي حيث يزود الناس الين يحسنون من أدائهم بمكافآت سخية، وهذا

- يتطلب من المؤسسة ما يلي: جعل الموظفين مساهمين في نفع المؤسسة على المدى الطويل.
- إتاحة الفرصة للموظفين للأداء الجيد، ومكافأة هؤلاء للموظفين ولو كانت المكافأة قليلة وصغيرة
- تحفيز الموظفين الذين يعملون في المؤسسة على الانهماك في نتائج العمل.
- على المدراء الاحتفاظ بالموظفين وي القيمة والجوهر الموهوبين وفق استراتيجية إدارة المواهب.
- على المدراء الاستثمار في رأس المال الاجتماعي.
- على المدراء العمل على تطبيق استراتيجية استبقاء جديدة "التركيز على الأفراد" من خلال البحث عن الموظفين والمواهب.
- على المدراء وأصحاب المؤسسات تأسيس المؤسسة بناء على إعطاء الخيارات، وتكليف الموظفين ذوي القدرات الخاصة في الأماكن التي تتناسب معهم، واستبقاء هؤلاء الموظفين في المؤسسة أكبر فترة ممكنة.
- توفير بيئة عمل ناجحة والعمل على مساعدة الناس على رؤية الهدف المتعلق بما يقومون به، توقع التميز والجودة والتميز في ظل التعاون والعمل كفريق، حسن إدارة الوقت، معرفة مواصفات ومؤشرات ومعايير الجودة والتميز، العمل على تحقيق الراحة النفسية للموظفين، ونشر متطلبات العمل والأهداف المنشود تحقيقها، تحفيز الموظفين على بل قصارى جهدهم في العمل. مكافأة من يستحق المكافأة خاصة في جودة العمل، جعل طبيعة العمل مثمرة وممتعة.
- العمل على تحفيز الموظفين حتى يتحقق لهم الرضا الوظيفي، والعمل على توزيع الموظفين في فرق متوازنة.
- وضع معايير للإثابة والمكافأة والثناء والتقدير المستحق للموظفين، كل بقدر جهده وعمله.
- *التطبيقات الإدارية المستفادة من كتاب "تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل":
- على الموظفين في المؤسسة التعاون والعمل كفريق؛ حتى يتمكنوا من حل مشكلات العمل المعقدة، والابتكار في العمل.
- على المدراء تحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم في العمل.
- على مدراء المؤسسات امتلاك المهارات الإدارية اللازمة لتحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- على المدراء تبني إدارة المواهب، ونقل الممارسات الناجحة لكل أقسام المؤسسة
- على الموظفين اغتنام الفرص المتاحة للعمل والإنتاج والتميز.

- على المدراء جذب الموظفين المميزين والاستفادة من ذوي المواهب والخبرة لتتمكن المؤسسة من المنافسة بقوة.
- على المدراء تطوير الاستيعاب الخاص للثقة، فمقدرة المدراء على الثقة بالموظفين تنمو جنباً إلى جنب مع مقدرته على الثقة بأنفسهم.
- يقدر معظم الموظفين تدخل المديرين ودعمهم، عندما يتعلق ذلك بأخذ رأيهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار والتمتع بامتلاك السلطة لإنجاز عملهم، والحصول على الدعم اللازم في حال ارتكاب الأخطاء.
- مساعد الموظفين على إيجاد المعنى: إن أكثر الموظفين تحفراً هم الموظفون الذين يشعرون بأن عملهم ذو أهمية، وأنهم يسهمون في أمر أكبر منهم بكثير.
- على المدراء تنمية فكرة "الجميع يتشاركون فيما بينهم"، وذلك بإعطاء المعلومات التي يعرفونها عن خطط الشركة، ومعرفة ما يحفز الموظفين، وتبادل الآراء والمعلومات وأساليب التقدير مع الموظفين.
- تبادل الحديث مع الموظفين، والتعامل معهم وفق متطلبات الإدارة الأخلاقية.
- المتابعة المستمرة للموظفين وتوجيههم لتعديل أدائهم في العمل للأفضل دائماً.
- على المدراء أن يكونوا قدوة حسنة للموظفين في التميز في العمل وتحقيق جودته من الأهمية بمكان حث الموظفين على تطوير ذاتهم وفكرهم ومهاراتهم باستمرار.
- البعد عن ترهيب الموظفين حتى لا يكرهوا العمل
- تعويد الموظفين على المشاركة في الحوار والنقاش والسؤال عما يحتاجونهم في عملهم.
- عدم الاستهانة بقوة مشاركة المعلومات في تطوير العمل.
- على المدراء غرس قيم التعاون والعمل بروح الفريق.
- حث الموظفين على تحقيق الجودة في العمل، وتهيئة بيئة العمل لتحقيق ذلك.
- التعامل مع كل موظف حسب شخصيته من خلال تزويده بالقيم والمبادئ اللازمة لهم، وتحفيزهم وتقديم المكافأة لهم في ضوء ذلك.
- الوقوف بجوار الموظفين لو مروا بأزمة ومساعدتهم على حلها.
- الاستفادة من مقولة: "إن العمل حتى عندما يفتقر إلى المعنى فإن المعنى موجود ليس في العمل بل في الطريقة التي يتم بها أداء العمل.
- على الموظفين تثقيف أنفسهم بمتطلبات العمل من خلال حضور المؤتمرات وورش العمل والندوات والمحاضرات لصقل براعتهم، وملازمة التطويرات الحديثة.
- على الموظفين الاستفادة من المعرفة في تحقيق الإبداع في العمل
- يجب على الموظفين تقديم المبادرات التي من شأنها النجاح في عملهم.
- على المدراء نشر التفاؤل بين الموظفين لكونه أكثر فاعلية في زيادة الإنتاجية
- على المدراء المرونة في التعامل مع الموظفين كل حسب قدراته وفي ضوء الفروق الفردية.

- على المدراء التعامل مع الموظفين في ضوء متطلبات مبادئ الإدارة الحديثة
- على المدراء تعزيز الثقة لدى وإعادة بنائها لدى الموظفين، وهذا يساعد في تحقيق الإبداع
- على المدراء الاستفادة من الموظفين المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المتخصصة في تسيير دفة العمل.
- على المدراء شحن طاقة الموظفين لبذل قصارى جهدهم للإبداع والتميز في العمل
- على المدراء أن يكونوا مشجعين لا مثبطين حتى يبذل الموظفون في عملهم.
- على المدراء اتباع أسلوب الإدارة المنفتحة في التعامل مع الموظفين لما لها من مساهمة فاعلة في النجاح في العمل.
- على المدراء عقد حلقات النقاشية الدورية مع الموظفين، وتزويد هؤلاء الموظفين بالمعلومات في محيط العمل.
- على المدراء علاج مشكلات المعرفة وخاصة الغموض والالتباس السببي، والمتلقين إلى المقدرة على الاستيعاب، وفقدان العلاقة بين المصادر والمتلقين، ويجب التغلب على معوق الاستيعاب يبدو مباشرا وصريحا أكثر، يجب أن نتفهم تأثير المعرفة والعوائق المحفزة حتى نستطيع أن نحسن من فرص غرس الأداء المحتذى به عبر المؤسسة وإدارة مصدر مصلحة المؤسسة التنافسية بطريقة أفضل.
- على المدراء العمل على تثقيف الموظفين مهنيًا
- على الموظفين التعاون معًا لتشجيع المدراء على التفكير في مجال بناء نجاح المؤسسة.
- العمل على الاستفادة من الموظفين الذين يعملون من أجل المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين الذين لا يبذلون الولاء للمؤسسة.
- على المدراء العمل على الموازنة بين تحقيق الكسب المادي، وبين الأهداف المرجوة للمؤسسة والاهتمامات المطلوبة لنجاح العمل.
- على المدراء النظر إلى الحوافز كمكسب يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق الكسب المادي.

المبحث الثاني: قراءة في كتاب " استبقاء أفضل موظفيك " والتطبيقات

الإدارية المستفادة منهما والتطبيقات الإدارية المستفادة منه

كتاب " استبقاء أفضل موظفيك " لمت ترجمه أيهم الصباغ (2011م) عن مكتبة العبيكان الرياض عام (2011م)، وقد جاء الكتاب في ثلاثة محاور رئيسة:

المحور الأول: جعل الاستبقاء استراتيجية رئيسة.

المحور الثاني: تعديل التقنيات وفق أنماط الموظفين.

المحور الثالث: استخلاص القيمة القصوى من الموظفين.

وفيما يلي خلاصة لكل محور:

المحور الأول: جعل الاستبقاء استراتيجية رئيسة:

تحدث هذا المحور عن النقاط التالية:

لِمَ يجدر بالاستبقاء أن يصبح استراتيجية رئيسة الآن (بول ميكلمان)

- توحيد رأس المال البشري مع استراتيجية الأعمال (وجهات نظر من قبل قادة الفكر) فرانغوس

- استبقاء الموظفين (ما يمكن للمديرين فعله)

- كيف تستبقي الموظفين اللامعين في شركتك. إدوارد بريويت.

- هل يربح الموظفون في العمل لديك؟ لورين غاري

-أشرك موظفيك.

-من المسؤول عن إرضاء الموظفين؟ أنجيليا هيرين.

كيف يقود المديرون المميزون الموظفين. بول ميكلمان .

كيف تدرب موظفيك. مارثا كرومر.

تقدير الموظفين ومكافأتهم مع بوب نيلسون .

التمكين الحقيقي. أدر الحود ألان راندولف .

المحور الثاني: تعديل التقنيات وفق أنماط الموظفين:

وقد تناول هذا المحور النقاط التالية:

السبل الكفيلة باستبقاء أفضل مديريك في أسواق العمل الشحيحة (ماري غيندرون)

لم تغادر النساء؟ وما الي يمكن للشركات أن تفعل حيال ذلك؟ كرستين بي.

إدارة نقص العمال: كيف تستبقي من الخمسين ونيقاً من موظفيك؟

إدارة نقص العمال: إيجاد الجيدين من الموظفين الصغار السن واستبقاؤهم

المحور الثالث استخلاص القيمة القصوى من الموظفين:

وقد تناول هذا المحور النقاط التالية:

استخلاص أفضل أفكار الموظفين (ألان جي. روبينسون)

-تطوير نقاط القوة. أو إصلاح نقاط الضعف. أيهما أكثر فاعلية؟ (ميليسا رافوني)
- هل يأخذ أفضل موظفيك معرفتهم معهم حين يغادرون.
*مقدمة: يمثل رأس المال البشري في المؤسسة أهم مزاياها التنافسية، وتستفيد المؤسسة من استبقاء المزيد من أفضل الموظفين غير طريق منحهم علاوات وحوافز مالية، وخاصة الموظفين الملتزمين التزامًا كبيرًا بوظائفهم، وهذا يفرض جعل الاستبقاء استراتيجية رئيسة؟

-على المدراء استيعاب الموظفين الجدد ضمن ثقافة المؤسسة.
- تدريب الموظفين باستمرار تحقيقًا للتنمية المهنية لديهم.
- ضرورة الاستفادة من مواهب الموظفين في إنجاز المهام والأعمال الموكلين بها.
-تعيين الأهداف المتعلقة بتحسين أداء فرق العمل، وإعادة تأهيل المعدات.
العمل على تعديل التقنيات وفق أنماط الموظفين.
- الحفاظ على توفير مناخ عمل إيجابي
-مكانة الموظفين لدى المؤسسة تمثل عاملاً أساسياً لبناء القيمة، مع مراعاة طموحات هؤلاء الموظفين (الارتقاء في الوظيفة، التقدير، المكافأة)، وما يملكونه من طموحات فيما يتعلق بمؤسساتهم.

المحور الأول: جعل الاستبقاء استراتيجية رئيسة:

أولاً- يجدر بالاستبقاء أن يصبح استراتيجية رئيسة الآن (بول ميكلمان)
- على المدراء استبقاء المواهب النادرة استبقاء الموظفين ذوي القدرات والمهارات العالية في الإدارة والتحفيز.
- الاهتمام بالموظفين الموهوبين، وتوفير فرص التعليم المميزة لهم.
- على المدراء جعل أفضل موظفيهم أكثر انخراطاً وأكثر التزاماً.
- على المؤسسات تحديد مسؤوليات المدراء وربط التعويضات المتغيرة بمعدلات الاستبقاء
- تحافظ بعض المؤسسات على بقائها بما يشمل تقليص فريقها الاستشاري، والتضييق من آلية صنع القرار، والتواصل وتقديم حاجات المؤسسة على أهداف التطوير الفردي فيما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام، وتخفيض الأجور على نحو مؤقت.
*تقديم الخدمات والمزايا للموظفين لضمان بقائهم في المؤسسة
*تكوين ثقافة الاستبقاء من خلال وضع عدد من البرامج التي تركز على موظفيها.
*تتوافر الفرص على الدوام، فيما هو جيد وسيئ لذوي الأداء العالي.
*على مدراء المؤسسات وضع وتنفيذ البرامج التي تتضمن: تطوير الأعمال وقيادة الفكر، والمشروعات الاستراتيجية، وتكوين الفرق، وإدارة التغيير.
*أن الموظفين ينزعون إلى البقاء في مؤسساتهم في الأوقات العسيرة حين يشعرون أنهم يتعاملون بنزاهة.

ثانيًا -توحيد رأس المال البشري مع استراتيجية الأعمال (وجهات نظر من قبل قادة الفكر) فرانغوس

وفيه بين المؤلف أن جاك فيتز إنزبين أن مؤسسات الموارد البشرية تحقق أهدافها حين تمتك القدرة الذي يؤديه رأس المال البشري.

* على قادة الموارد البشرية القيام بما يلي:

-صياغة الأفكار في ضوء أهداف المؤسسات على صعيد الأعمال.

التركيز على بضع من الأولويات الاستراتيجية.

إيجاد فهم مشترك مع المدير التنفيذي حول القدرة الاستراتيجية لقسم الموارد البشرية على إيجاد القيمة.

* على المؤسسة تلبية احتياجات المتعاملين مع المؤسسة.

*تكوين معرفة قادة الموارد البشرية من خلال معرفة المعلومات عن الموظفين، وتبادل المعلومات بين العاملين.

*إن أبرز أبعاد رأس المال البشري: المهارات /الكفاءات الاستراتيجية – القيادة –الثقافة

والوعي الاستراتيجي /الوحدة الاستراتيجية /التكامل والتعليم الاستراتيجيين

*على قسم الموارد البشرية تحسين قدرة المؤسسة على جاهزية رأس المال البشري،

وتحسين قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها.

*يعمد قادة الموارد البشرية إلى: صياغة استنادًا إلى غاية المؤسسة على صعيد الأعمال –

التركيز على بضع من الأولويات الاستراتيجية – إيجاد فهم مشترك مع المدير التنفيذي

حول القدرة الاستراتيجية لقسم الموارد البشرية (لا التكتيكية فحسب) على إيجاد القيمة.

إن رأس المال البشري أضحت مهارة ضرورة للمديرين التنفيذيين.

العمل على استبقاء الموظفين من خلال قيام المدراء بإيجاد بيئة ممتازة، وتوظيف الإدارة الأخلاقية

- استكشاف مواهب الموظفين وتنميتها وصقل مهاراتهم.

استغلال قدرات الموظفين وتطوير مواهبهم.

على المدراء إشراك الموظفين في العمل، وإرشاء الموظفين

-على الموظفين تقديم الاقتراحات المفيدة للعمل وتطويره.

العمل على تمكين الموظفين في عملهم.

- يجب تعديل التقنيات وفق أنماط الموظفين.

على المدراء منح الموظفين المتميزين أجورًا تنافسية.

يجب على المدراء الاحتفاظ بالعقول المفكرة في العمل.

تشجيع الفهم المتمثل بأن طرائق النساء تفيد في العمل.

- استخدام طرق إبداعية في إدارة نقص الموظفين من خلال الإبقاء على الموظفين

المتميزين وتوظيف صغار السن.

العمل على استخلاص القيمة القصوى من الموظفين.

- *التطبيقات الإدارية المستفادة من كتاب "" استبقاء أفضل موظفيك "":
- * جعل الاستبقاء استراتيجية رئيسية.
- * تعديل التقنيات وفق أنماط الموظفين.
- * استخلاص القيمة القصوى من الموظفين.
- * بناء الثقة وعلى المدراء إظهار المصداقية، والافتخار بالموظفين، ومعاملتهم باحترام وإنصاف، وإيجاد حس من الروح الاجتماعية.
- * تمكين الموظفين وصل مهاراتهم، ومساعدتهم على اكتساب مهارات جديدة.
- * على المدراء مساعدة الموظفين في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم المهنية
- * الاستفادة من تدريب الموظفين في تطويرهم المهني، والسعي لبناء وتعزيز الثقة والاحترام المتبادلين عبر علاقة التدريب.
- * مكافأة الأداء الجيد، وتقدير من يقدمونه.
- * تعميق حسن الملكية لدى الموظفين، وتحفيزهم للقيام بمهام أكثر تعقيداً في ضوء خبراتهم الكبيرة.
- * التآليف بين التوظيف والاستبقاء والاستراتيجيات المتعلقة بإعادة التنظيم.
- * علاج نقاط الضعف لدى الموظفين كمشكلة عدم القدرة على حسن إدارة الوقت.
- * التركيز على الأفراد: من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع /المرونة والنمو والتطوير.
- * على المؤسسة إشراك الموظفين في الأعمال على نحو فعلي، بما يتسم بالمعزى من الطرق.
- * على المؤسسة تعزيز وتنمية ولاء الموظفين للمؤسسة
- * على المؤسسة تحليل العلاقة بين الإجراءات المتعلقة بالأعمال والنتائج الصادرة عن رأس المال البشري، حيث يجب على المؤسسة: الاستثمار في المواهب، وتطوير المعرفة التنظيمية، وتدريب الموظفين.
- على خبراء الموارد البشرية الانخراط في الأعمال وتحسين العمليات المتعلقة بمجال الأعمال، والمشاركة في التحول إلى شريك استراتيجي مع الاستفادة في ذلك من بطاقات الأداء المتوازن.
- العمل على اجتذاب أفضل المرشحين للعمل في المؤسسة.
- تلبية احتياجات الموظفين اللامعين المميزين.
- توفير تدريب الموظفين من خلال التنمية المهنية لهم
- إتاحة الفرصة للموظفين المميزين لإبداء الآراء لتطوير العمل.
- زيادة قابلية الموظفين لكسب ثقتهم للوقوف بجوارهم في الأوقات الصعبة
- العمل على جعل العمل قائم على بناء الثقة من خلال التركيز على المصداقية، والاحترام والعدالة والافتخار، والتلقائية.
- العمل على تطوير مهارات نقل المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة بطريقة متزايدة.
- على المدراء قيادة الموظفين بجنكة ومهارة

يجب على المدراء القيام بتقويم الموظفين وتطوير أدائهم.
-تدريب الموظفين باستمرار ومنحهم الثقة وتوظيف الاحترام المتبادل بين الموظفين والمدراء.

-على الموظفين تقدير الموظفين وتقديرهم.

خاتمة (نتائج البحث وتوصياته)

أولاً: نتائج البحث:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

تضمن كتاب " تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل "عشرات الرؤى والمبادرات في تحفيز الموظفين التي لو طبقها المدراء لأدى الموظفون عملهم أفضل أداء، مثل مبادرة بناء معنويات الصف الأمامي، واستخدام نمط الإدارة المنفتحة، والثناء على الموظفين، ومكافاتهم.

تضمن كتاب " استبقاء أفضل الموظفين " على الأساليب التي يمكن استبقاء أفضل الموظفين "الموهوبين ذوي الإنتاجية العالية، مثل التقدير، وتعزيز نقاط القوة لديهم، واستخدام الحوافز لاستبقاء أكثر الموظفين حيوية ذوي الكفاءة، مع دعم التطور المهني تتفوق المؤسسة والشركة حينما يكون الموظفون بها موهوبين يستغلون جميع قدراتهم الممكنة للنجاح في عملهم.

ثانياً: توصيات البحث: يوصي الباحث في ضوء نتائج البحث بما يلي:

-على مدراء المدارس الحرص على قراءة الكتب الإدارية المفيدة ككتاب " تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل "وكتاب" استبقاء أفضل الموظفين"، والاستفادة منها عملياً مما ورد فيهما من رؤى ومبادرات تعمل على نجاح المدارس في التعامل مع الموظفين من حيث استبقاء أفضلهم، وتحفيزهم حتى يبذلوا قصارى الجهد للتميز والإبداع في عملهم وزيادة الإنتاجية.

-على مدراء المدارس وضع خطة تنمية مهنية تتمثل في التثقيف الذاتي من خلال قراءة الكتب الإدارية المتميز بالإضافة إلى ضرورة الحرص على حضور ورش العمل والمحاضرات والمؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والقيادة.

وختاماً يوصي الباحث كل مدير موظف إداري بضرورة التثقيف الذاتي والتنمية المهنية من خلال الاستفادة الكتب المتخصصة في الإدارة.

ثالثاً: مقترحات البحث:

يقترح الباحث إجراء الأبحاث التالية:

قراءة في كتاب المحفزات السبعة للحصول على نعم "علم التأثير على قرارات الآخرين "لمؤلفه راسل إتش. جرانجر والتطبيقات الإدارية المستفادة منه. والكتاب صادر عن

مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009م

قراءة في كتاب كيف تقولها في العمل والتطبيقات الإدارية المستفادة منه. "لمؤلفه جاك جريفن والكتاب صادر عن مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2000م قراءة في كتاب اتخاذ القرار وتحفيز الرجال لمؤلفه خبير التنمية البشرية والتطوير الإداري

قراءة في كتاب "اتخاذ القرار" الصادر عن بيت الأفكار الدولية بأمريكا ضمن سلسلة كيف تنمي قدراتك على.... ترجمة سامي سلمان .

قراءة في كتاب "اتخاذ القرار" الصادر عن بيت الأفكار الدولية بأمريكا ضمن سلسلة كيف تنمي قدراتك على.... ترجمة سامي سلمان .

قراءة في كتاب "كيف تحصل على أفضل ما لدى الناس " الصادر عن بيت الأفكار الدولية بأمريكا تأليف موسى يونس

قراءة في كتاب "أسئلة المدراء " الصادر عن بيت الأفكار الدولية. ترجمة بيت الأفكار الدولية .

قراءة في كتاب بوب نيلسون 1001 طريقة لأخذ المبادرات في العمل والتطبيقات الإدارية المستفادة منه. والكتاب صادر عن مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001م

- قراءة في كتاب أنماط النجاح في التجارة والإدارة لمؤلفه إدوارد جوبونو، ترجمة ياسر العيتي والتطبيقات الإدارية المستفادة منه.

المراجع:

الصباغ، أيهم: مترجم (2011م) استبقاء أفضل موظفيك، الرياض مكتبة العبيكان.
عباس، محمد خليل وآخرون (2011م) مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان-الأردن، دار المسيرة

المقدادي، سلمى خليل: مترجمة (2011م) تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل، الرياض مكتبة العبيكان

نيلسون، بوب(2001م) " 1001 طريقة لتحفيز موظفيك"، الرياض، مكتبة جرير