

إصدار الشركة  
العربية للإعلام  
العلمي (شعاع)  
القاهرة  
ع.م.ج



السنة الثانية  
العدد الثاني  
يناير  
(كانون الثاني)  
١٩٩٦

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

# التحفيز الخارق

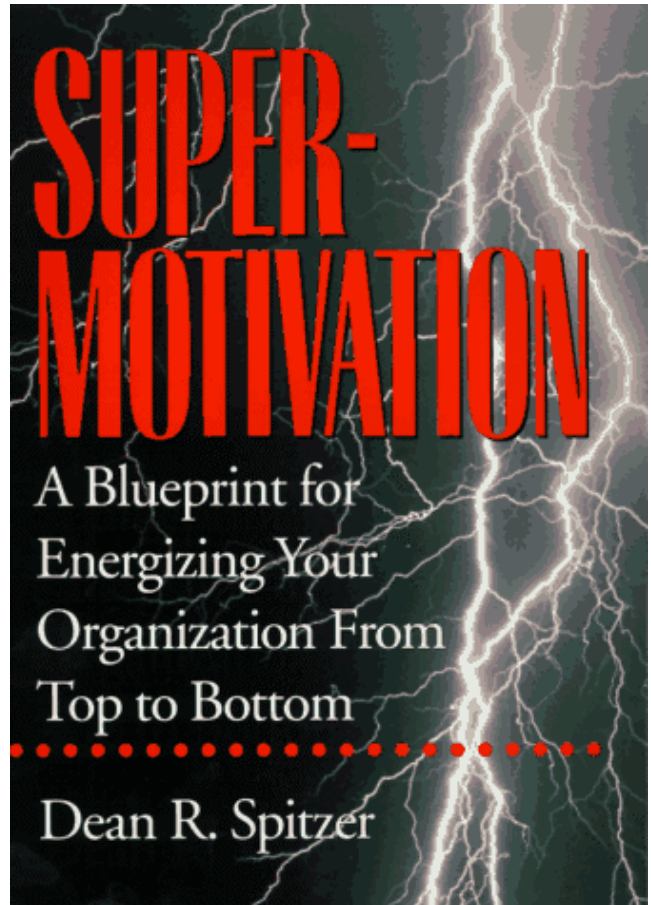
كيف تشعل الحماس في منطمتك من القمة إلى القاعدة  
تأليف: دين سبتر

تحفيز الموظفين

**هذه مشكلة تقليدية:** بغض النظر عن كل ما تفعله لبث الحماس في العاملين من حولك، يبدو وكأنهم يعملون لمجرد أداء الواجب، أو للاحتفاظ بوظائفهم. أنت تصرف العلاوات السنوية الروتينية في مواعيدها، ولقد كنت كريما في تقديم الحوافز بقدر ما تستطيع وبما تسمح به ظروف المؤسسة. ولكنك في نهاية المطاف تضطر كغيرك من المديرين إلى طرح السؤال المتكرر، بصوت مفعم بالغضب والإحباط: بالله عليكم .. ما الذي يمكنني أن أفعله بعد كل هذا لتحفيز هؤلاء الموظفين؟

لكن إجابة هذا السؤال الغاضب لا تأتي من الموظفين. بل من المنظمة ذاتها. تحفيز الموظفين يعامل دائما على أنه مشكلة الموظف، وهذا خطأ كبير. برامج التحفيز والتمكين تحاول دائما إلهام الموظفين لكي يعملوا بحماس أكبر ولساعات أطول، لكنها لا تفعل شيئا إزاء تغيير بيئة العمل وثقافة المنظمة والتخلص من المحبطات التي تعمل باتجاه معاكس تماما للمحفزات.

إذا أجريت استقصاء سريرا داخل الشركة، فسوف يجيبك أكثر من ٥٠% من الموظفين أنهم يبذلون من الجهد ما يكفل لهم فقط الاحتفاظ بوظائفهم. ولسوف يجيبك أكثر من ٨٠% أن بإمكانهم أداء العمل بطريقة أفضل إذا ما أرادوا ذلك. وإذا ما أردت الاستفادة من هذه الأرقام المفزعة، فعليك أن تبدأ بتغيير المنظمة بدلا من محاولة تغيير الموظفين. عليك أولا أن تكتشف العيوب في نظام العمل وما ينتج عنها من مثبطات، وأن تتخلص منها بسرعة. فإذا كانت سياسة المكافآت لديك تشجع السرعة على حساب عوامل الأمان الوظيفي أو الجودة مثلا، فإن



عن الأخطاء الواضحة للمنظمة، ولكنها تتبع من الممارسات المعتادة ذات الأثر السلبي على حماسة العاملين حين لا تجد هذه الممارسات من يلاحظها أو يدرك هول عواقبها.

### المنبثبات الشائعة:

- الصراع ذو الطابع السياسي: فلماذا ترهق نفسك في العمل إذا كانت المداينة والنفاق والتزلف و (مسح الجوخ) وليس الكفاءة، هي السبيل إلى الفوز والارتقاء الوظيفي؟
- التوقعات غير الواضحة: فلا يمكن أن تضغط على العاملين لزيادة السرعة مهما كانت النتائج ثم تطالبهم بالحرص على الجودة وعدم ارتكاب الأخطاء المكلفة.
- القواعد غير الضرورية: لا تمنع الكلام - كمثال - إذا لم يكن ضارا بمستوى الأداء.
- التصميم الرديء للعمليات: إذا جزأت العملية إلى خطوات مملة و متكررة فسوف يفيض العاملون ضجرا وخذلانا.
- الاجتماعات العنئية وغير الهادفة: إجبارك للعاملين على

موظفيك سيعمدون إلى زيادة الإنتاج بغض النظر عن التكاليف الباهظة والفاقد الكبير الذي سينتج عن التسرع .

إن إيقاد شعلة الحماس في نفوس موظفيك يعتمد أولا وأخيرا على قدرتك وقدره فريقك الإداري على اكتشاف المنبثبات الحقيقية وتقليلها والمحفزات الحقيقية وزيادتها. قد تفكر مثلا في التعاقد مع خبير إداري على مستوى مرموق من الفصاحة لمخاطبة موظفيك وحفزهم إلى مزيد من العطاء. مثل هذا الأمر هام جدا في أوقات الأزمات، وعند بدء برامج التغيير، لكنه مفعوله محدود ومؤقت، لأنه يؤدي إلى فورة حماس، تقور بسرعة وتخدم بسرعة. ما تحتاجه بالفعل هو نظام متكامل للتحفيز المتواصل. هذا النظام يقوم على ثقافة إدارية تؤدي بصورة طبيعية إلى تحفيز الموظفين وإيقائهم محفزين على الدوام.

### حدد المنبثبات واقض عليها:

المنبثبات هي الظروف السلبية المحيطة بمهام العمل، والتي تنتقص من حماس العامل وفعاليتة. الخطوة الأولى لبناء منظمة الحفز الفعال هي تطهير المنظمة من الإحباط النفسي ومن ثم من تثبيط الهمم. نادرا ما تنشأ المنبثبات

## لعبة الجولف بين الإثارة والرتابة

### HITTING A BALL INTO A HOLE

لعبة الجولف ليست من الألعاب الشعبية في البيئة العربية، ولكن معظم الناس يعرفون قواعدها. فعندما تلعب الجولف، فإنك تمضي نهارا أو نصف نهار، سائرا على قدميك، تلاحق كرة صغيرة، تضربها كلما لحقت بها، لتدخلها في حفرة صغيرة. ثم تعيد الكرة، لتدخلها في الحفرة.

ألا تبدو هذه اللعبة مملة، بل وسخيفة أيضا؟

فما الذي يجعل هذه اللعبة مثيرة؟ ولماذا يلعبها اللاعبون .. ويشاهدها المشاهدون؟

إن ما يضفي على هذه اللعبة سحرها هو السياق المحيط بمهمتك في ضرب الكرة. فأنت في كل مرة تضرب الكرة من وضع مختلف باتجاه مختلف ومسافة مختلفة. فالتنوع يقضي على الملل. هناك أيضا التحدي والمنافسة وتسجيل النقاط والتفاعل الاجتماعي مع المنافسين والمشجعين، فضلا عن التريض، المكسب المادي. وهناك أيضا رياضة الصيد، التي تمر بأوقات طويلة من الاستعداد والانتظار والتحفز، لتنتهي إما بصيد سمين أو بلا شيء.

العمل أيضا لعبة مستمرة. فهو ليس مجرد مهمة بسيطة أو حتى مركبا من المهام؛ إذ تكتنفه متغيرات عديدة كالتفاعل مع الزملاء والعملاء، والبيئة المادية المحيطة بالمعدات والقواعد والتدريب والمكافآت. وكالألعاب، فإن لهذه العوامل المحيطة بالعمل أن تجعله ممتعا أو محبطا.

تخيل مثلا أنك تلقيت الأوامر من مديرك لكي تلعب الجولف، وأنت ستلعب وحدك، وأن المدير كلفك خطيا بأن تسير خلف الكرة الصغيرة لتدخلها في الحفرة الأخيرة. أنت أولا لم تختار هذه اللعبة، وهناك تعليمات صارمة من المدير حيال قواعد اللعب مفادها أن تلعب في نفس المكان وبنفس الطريقة مستخدما في نفس مستوى المهارة ونفس السرعة، كل يوم. هل في ذلك ما يبعث على الاهتمام؟

مهما تكن مكافأة الفوز التي ستحصل عليها في نهاية الشهر، فإنك ستترفض الاستمرار في هذه اللعبة اللعينة، بدون منافسة وبدون هدف وبدون تفاعل مع الناس، وبدون تغيير في ظروف اللعب وفي الاتجاه. (يرجى إعادة قراءة خلاصة كتاب (لعبة الأعمال العظيمة - العدد ٢١ - السنة ٣ - نوفمبر ١٩٩٥).

أداء عمل ضعيف يفقد للجودة بهدف الربح السريع يفقدك احترامهم لك، ويفقدهم احترامهم لأنفسهم.

## تحويل الرغبات إلى حفز ذاتي:

تعتمد النظم التقليدية على المكافأة المنفصلة عن العمل كحافز أساسي، وبذلك فهي تهمل قدرة العمل نفسه على الحفز. ولذلك اعتاد العاملون على التحرك فقط عند التلويح بمكافأة مادية أو بعقوبات مادية، وبذلك تتحول المكافآت والعقوبات إلى محركات وليس إلى محفزات. فالمحرك يحرك الإنسان لكي يؤدي بمستوى متوسط، أما الحافز فيدفع الإنسان إلى نشدان قمة الأداء. ويعيب الحفز الخارجي (التحريك) أنه مؤقت ويستمد فعاليته من قوة الثواب أو العقاب المنتظرين. وتحتاج المؤسسات إلى الإيعاز لعمالها باستمداد الحماسة من داخلهم بدلا من انتظار مؤثر خارجي، هذا متى رغبت في حفز العاملين حفزا دائما فعالا.

## الرغبات الثمان:

ينبعث الحفز الذاتي تلقائيا متى أشبع العمل الرغبات الإنسانية الثمان للفرد، وينبثق من هذه الرغبات ما يمكن أن نسميه القوى الحافزة، وهي ظروف العمل التي يمكنها حفز الفرد.

١- رغبة النشاط: يعيش الناس الانهماك في العمل وأدائه بنشاط، وبينما يتجنب معظم البشر في حياتهم الشخصية كل بواعث الملل والرتابة فإن التوقع السائد - بل و المطلوب - لدى أغلب المؤسسات هو قبول عاملها لأعمال مملّة متكررة رتيبة وهم سعداء، وهذا طلب صعب المنال.

٢- رغبة الملكية: يوحى شعور الامتلاك بنوع من الرضا، كما تفوق الملكية النفسية، الملكية المادية في الأهمية، ويريد العاملون امتلاك عملهم نفسيا، وهو ما يعني قدرتهم على اتخاذ القرار وقيامهم بمسئولية العمل كاملة.

٣- رغبة السلطة: يريد

حضور لقاءات عديمة الجدوى لن يقود إلى زيادة كفاءتهم حين يعودون للعمل.

التشتت: فبرامج التطوير المتعاقبة والمتناقضة التي لا تضرب في تربة المؤسسة جذورا ممتدة هي أمر خطير. فليس المهم أن تنفذ المؤسسة إلى جوهر التطوير، بل أن ينفذ التطوير إلى جوهر المؤسسة.

المنافسة الداخلية السلبية: المنافسة غير الإيجابية بين أقسام الشركة المختلفة أو بين عاملها قد تؤدي إلى إيجاد جو عدائي بغيبض.

الرياء والمداهنة.

الخداع والكذب.

التعتيم وحجب المعلومات: سوء الظن وعدم الثقة بالعاملين وإخفاء الحقيقة من الأخطاء الإدارية القاتلة والتي تتعارض مع المواجهة والإدارة على المكشوف.

الرفض المستمر: لمدمني الرفض في أعلى السلم الإداري قدرة هائلة على وأد روح المبادرة و الإبداع.

النقد: ليست هناك كذبة أكبر من كذبة النقد البناء، فلا

يوجد نقد بناء. فلنتعامل مع الأخطاء على أنها الأرض الخصبة التي تحتضن بذور النجاح ونحول كل خطأ إلى فرصة للتعلم والتطور.

• سوء التوظيف: تنزع البطالة المقنعة عن العامل حماسه واهتمامه وتلقيه في مهب الملل والانتظار المرير.

• السكوت عن الأداء السيئ: فسوف لا يرى العاملون المجيدون عندئذ دافعا للإيقان إذا كنت تغض الطرف عن العمل غير المتقن.

• الاستهانة بجهود العاملين: لن يبذل العاملون جهودا إضافية ما لم تبد لهم تقديرهم وعرفانك.

• الرقابة الصليقة: لا تعامل العاملين على أنهم سذج أو صغار ثم تتوقع أن يحملوا المسؤولية، فالبشر ليسوا آلات تضبطها على درجة معينة ثم تقف إلى جانبها حتى لا تتوقف.

• الظلم: إذا صمت العاملون على الظلم مكرهين، فإن (الحق) لا يصمت. في بيئة العمل التي تفتقد العدل تكون الروح المعنوية هي الضحية، وتهبط الإنتاجية إلى الحضيض.

• المنتجات والخدمات الرديئة: إجبار العاملين على

## تحويل الرغبات إلى حوافز

يمكن تحويل الرغبات الإنسانية الثمان إلى قوى حافزة. تدعم نظم الإنتاج والتخطيط والاتصال والتدريب والتقييم والمكافآت. فمتى أرسيت هذه القوى وقضيت على المثبطات أمكنك تحويل الشركة إلى مكان يعمل فيه الناس بقلوبهم وعقولهم، وليس بأيديهم فقط. ولتحويل الرغبات إلى قوى حافزة:

• **رغبة النشاط:** اجعل العمل أكثر نشاطا والاستمتاع جزءا من العمل وأضف التنوع للعمل واطلب آراء العاملين.

• **رغبة الملكية:** أتح للعاملين الفرصة للمساهمة في نجاح المؤسسة ومجالا أكبر للاختيار واتخاذ القرار وأعط للعاملين المسؤولية عما يفعلون.

• **رغبة السلطة:** أتح للعاملين فرصة القيام بدور قيادي وفرص للتألف الاجتماعي.

• **رغبة الانتماء:** وظف قوة العمل الجماعي وقوى لعاملين الكامنة.

• **رغبة التمكن:** أتح فرصا للتعلم وتجاوز عن الأخطاء ووفر مقاييس موضوعية للأداء ودع العاملين يضعون الأهداف لأنفسهم.

• **رغبة الإنجاز:** شجع العاملين على التطور وتحد العاملين ليتفوقوا على أنفسهم.

• **رغبة الاحترام:** شد من أزر العاملين وأرهم تقديرهم وعرفانك.

• **رغبة المعنى:** اشرح للعاملين أهمية وقيمة ومعنى ما يفعلون

كفاءتها. ويلزم أن تكون للعمليات بعد تطويرها قدرة واضحة على حفز العاملين، فلقد خاضت نظم الإنتاج التقليدية التي تنظر للعامل كترس في آلة معركتها ضد معنويات العاملين وأحرزت فوزا مخيفا، وهو الفوز الذي نتج عن الميل المتزايد نحو التبعية للتكنولوجيا. إذ تنسم الآلة بدقة التصميم ومحدودية الوظائف، وحين يتعامل معها الفرد فإنها لا تخضع لمملكته، بل تخضعه لأوجه قصورها.

### أخرج عن المعتاد:

يتطلب حفز العاملين أن تخرج العاملين عن نمط العامل الترس أو العامل الآلة الذي يعمل دون انقطاع ولكن دون تفكير. يمكنك حث العاملين على الإيجابية، ودفعهم للتفكير والمبادرة والاستمتاع بالعمل بتطبيق الأساليب التالية:

• ابق العاملين في انشغال منتج ودائم: يجب أن يشعر

العامل في المؤسسة الحافزة عند نهاية يومه بأنه قد فعل شيئا مجديا. لا تدعهم يركنون إلى السلبية، بل شجعهم على استخدام وقت الهدوء النسبي وضغط العمل المنخفض في التطوير الذاتي أو في تطوير أعمالهم بدلا من انتظار المهام كي تأتي إليهم.

• اجعل العمل متعة: تشجع نظم الإنتاج عالية الحفز عاملها على المتعة المنتجة، فمثلا: إذا تركت لعاملك تزيين مكان العمل كما يحبون فسوف ترتفع الإنتاجية.

• اجعل التنوع أساسا للعمل: من سبل التنوع الفعالة في نطاق العمل تغيير الوظائف أو اقتسامها أو تكليف العاملين بمهام مؤقتة.

• اترك للعاملين مزيدا من الخيارات: فيمكنك على سبيل المثال أن تترك لهم تحديد جداول العمل ومواعيد الراحة والتدريب.

• خذ بكل ما تستطيع من آراء العاملين: يمثل العاملون مصدرا عظيما للأفكار، ويؤدي الأخذ بالمتزايد بأفكارهم إلى زيادة مقابلة في التزامهم وولائهم للمؤسسة.

• شجع التفاعل الاجتماعي المنتج: يزيد التفاعل من قوة الاتصالات والتعاون بين العاملين.

• شجع العمل الجماعي: حيث يحفز الانخراط في فريق كل أعضائه على المبادرة والتنافس الإيجابي.

• شجع القياس الذاتي: وظف قياسات الأداء على نحو إيجابي في

البشر امتلاك زمام أمورهم، ولا يريدون الشعور بوقوعهم تحت سيطرة قوى خارجية تسيروهم. لقد درج العاملون على الاستسلام لجمود النظم الإدارية الهرمية التي تسقط قراراتها كالصواعق فوق رؤوس عاملها، ولكنهم اليوم يزدادون إصرارا على استرداد حرياتهم والعمل وفق تصوراتهم وابتكاراتهم.

٤- **رغبة الانتماء:** الإنسان كائن اجتماعي، وتتباين درجة التألف وقابلية البشر لتكوين العلاقات الاجتماعية و تتميتها، إلا أن الحاجة لشكل ما من الانتماء لا تنتفي أبدا، ويعد التفاعل والدعم الاجتماعيين من الفوائد التي تتحقق للإنسان من خلال العمل.

٥- **رغبة الإحساس بالتمكن:** الكفاءة هي جوهر احترام الإنسان لذاته، ويقبل الناس على كل فرصة تعزز شعورهم بالكفاءة، ويستطيع العمل توفير مثل هذه الفرص.

٦- **رغبة الإنجاز:** يمثل إتمام الأعمال حافزا في حد ذاته، و متى تهيأت الظروف للإنجاز فلن يجد العاملون غضاضا في احتمال مشقات العمل، وسوف يجتازون كل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف.

٧- **رغبة الاحترام:** يبحث الناس عن تقدير الآخرين لهم، وتتجه أفعالهم إلى ما يمنحهم تقديما إيجابيا ونظرة تقدير في عيون الآخرين. إن تقدير العاملين قوة فعالة في يد المدير، و متى أجاده تدافع الموظفون مفعمين بالطاقة والحماس.

٨- **رغبة المعنى:** يجب أن يكون هناك هدف وغاية من أداء أي عمل. إذ يريد الإنسان أن يلمس نتائج جهوده بنفسه. ومهما كان عمل الموظف ساذجا ومتواضعا، فإنه يجب أن يرى كيف يساهم عمله في إحداث الفرق - مهما كان بسيطا -.

### هندر العمليات إلى ما يحفز العاملين:

أصبح تحويل عمليات الإنتاج هدفا لدى المديرين في جميع أنحاء العالم، وتلجأ المنظمات إلى الهندرة (Reengineering) لإعادة بناء عملياتها الإنتاجية ورفع

### دلو الثقة

على المؤسسة مخاطبة موظفيها بأمانة وافتتاح في كل صغيرة وكبيرة وبلا استثناء. بناء الثقة يشبه ملء وعاء من الماء نقطة .. نقطة. ملء الوعاء عن آخره لا يتم بين عشية وضحاها، فهو يحتاج إلى استمرار التقطير والمحافظة على كل نقطة تضاف للوعاء.

إلا أن أي إخلال بالتوازن، أو أي توقف عن طرح الثقة، مهما كان مؤقتا، سوف يقلب الوعاء رأسا على عقب. وعليك أن تتخيل المرارة التي يخلفها انسكاب الماء بسبب حركة واحدة خاطئة، بعد أن قضيت ربحا من الزمن وأنت تجمعها.

### و بئر النسيان

تميزت الشركات بالتوظيف الناجح لاقتراحات العاملين، وتصل هذه الاقتراحات في بعض الشركات إلى الملايين سنويا. ويرجع اهتمام العامل الياباني بطرح الآراء إلى ثقته فيما ستجده من اهتمام، فمن أفضح المثبطات أن يقدم العامل اقتراحا، فنلقيه الإدارة في (غياهب الجب) بئر النسيان. فليس من فائدة إذا في تعليق صندوق لاقتراحات العاملين ما لم تأخذ الإدارة بما فيه، فسوف يصبح الصندوق أنثى شاهدا للعاملين على أن المؤسسة لا تتقن من صنوف الاتصال سوى التظاهر بالاستماع.

التزما متى كانت الأهداف من بنات أفكارهم ومن وضع أيديهم.

- لا تهمل إشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي: فكون العاملين خبراء في الجوانب الفنية لا يعني افتقارهم للقدرة على إجابة التساؤلات الواسعة النطاق من قبيل: من هم عملاؤنا؟ ما هي نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا؟ كيف يمكننا تحسين الأداء على المدى الطويل؟
- قدر جهود التخطيط: فليكن معلوما لدى مرعوسيك أن مشاركتهم في التخطيط هي إسهام جوهري مؤثر، ويلقى تقديرًا وامتنانًا.

## كن صريحا وإيجابيا في اتصالاتك:

يشكو العاملون في معظم المنظمات من ضعف الاتصالات الإدارية الداخلية أو انقطاعها تماما. ويعتبر غياب الاتصال سببا رئيسيا لما يربو على نصف المثبطات السابق ذكرها، كما يتصل على نحو غير مباشر بالنصف الآخر. ويلعب إدراك العاملين وشعورهم نحو العملية الاتصالية بمؤسساتهم دورا هاما في مسألة الحفز، فالالاتصال الجيد أداة رئيسية لتحفيز العاملين. وهو يختلف عن المحفزات في كونه يعمل في اتجاهين. فالالاتصال الفعال حافز في حد ذاته، كما أنه أداة تمر من خلالها المحفزات الأخرى من الإدارة للموظفين، وتقاس من خلالها مستويات رضا العاملين ومواقفهم واتجاهاتهم.

## الاتصال المفتوح:

حين تتأخر طائرتك عن موعد إقلاعها، أو تتعرض لاهتزازات عنيفة تتتابك الرغبة في معرفة السبب، وإذا لم تعرف السبب بسرعة ينتابك الاضطراب. كذلك يرغب العاملون في معرفة ما يحيط بالعمل والمؤسسة من ظروف ومتغيرات. ولأن الإنسان عدو ما يجهل، فإنه يعتبر كل الأمور الغامضة تهديدا له. كما أن حجب المعلومات عنهم يدفعهم إلى البحث عنها والحصول عليها من مصادر غير طبيعية. إذ تضم كل مؤسسة متخصصين في ترويج الشائعات وتسريب الأخبار نتيجة للتعتيم أو لنقص المعلومات. وكلما زاد التعتيم كلما زاد عدد المروجين.

التشجيع والتسهيل والإرشاد، وليس في الرقابة والعقاب وتصيد الأخطاء. أتح للعاملين قياس أدائهم بأنفسهم، فهذا أقوى دليل على أن الإدارة العليا هي عون لهم لا عون عليهم.

- هيئ جوا من التقدير: تهمل أغلب نظم الإنتاج التقليدية عنصر التقدير، بينما يستطيع التعبير المدروس عن اهتمام المؤسسة بعاملاتها واستحسانها لجهودهم تعزيز العملية الإنتاجية وتفعيلها.
- فوض السلطة والمسئولية: حيث يدفع اتساع نطاق السلطة والمسئولية بالعاملين إلى التصرف كمالكين، ويزداد الآن ميل المؤسسات لإعطاء عاملها مزيدا من الحرية للمبادرة واتخاذ القرار.

## اشرك العاملين في التخطيط:

تعتمد النظم التقليدية على الإدارة في التخطيط وعلى العاملين في تنفيذ ما تخطه الإدارة.

وفي هذا الفصل بين "المفكرين" و "المنفذين" إحباط لغير الإداريين. تشرك نظم التخطيط الحافزة كل العاملين - من رئيس الشركة إلى أصغر عاملها - في التخطيط على المستويين التنفيذي والاستراتيجي، وهو ما يختلف عن ممارسات الماضي إلى حد يضيف صعوبة بالغة على قبول المديرين والعاملين لهذا الفكر الجديد.

ويؤكد إشراك العاملين في التخطيط على احترام المؤسسة لهم وتقديرها لمواهبهم، كما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود، ويعطيهم قدرا من المسئولية عما سيعملونه في المستقبل، فيصبح أدأؤهم كأفضل ما يكون. ونعرض هنا بعض الخطوات اللازمة لإشراك العاملين في التخطيط:

- ضاعف من فرصة العاملين لإبداء الرأي: ليس هذا مجرد حافز للعاملين، فهو مسلك يفيد المؤسسة أيضا، إذ عادة ما يملك العاملون خبرة أوسع بعملياتهم الإنتاجية عن أغلب مشرفيهم، كما أنهم الأقرب - دائما - إلى العملاء.
- أشركهم تدريجيا: حدد مراحل تدريجية متوازنة لدمج العاملين في عملية صنع القرار، بدءا باعتبارهم مستشارين فنيين، وانتهاء بالمشاركة الكاملة في التخطيط الاستراتيجي والإجرائي.
- اشرك العاملين في وضع الأهداف: فسوف يكون العاملون أكثر

## التدريب ببساطة

ما يحدث بعد التدريب أهم مما يجري خلاله أهمية، فعليك معاونة العاملين في تكييف مهاراتهم الجديدة لمقتضيات العمل، لأن عدم استخدامها يصيب العامل بالإحباط، ويساعد التعليم الجماعي على اجتياز العاملين لمصاعب التطبيق الميداني، حيث يساعد كل منهم الآخر.

ويفضل أن يتولى المديرين جانباً من التدريب لسد الفجوة بين ما يتعلمه العاملون وما يطبقونه. ومتى طبق العاملون الأجزاء البسيطة من التدريب على عملهم الميداني بكفاءة، ارتفعت معنوياتهم وزادت فرصة نجاح بقية الأجزاء، لذا حاول تصميم المراحل الأولى من التدريب على أساس من البساطة وسهولة التطبيق.

## التدريب ثواب لا عقاب

يعتبر التدريب عقابا في بعض المؤسسات، حيث يحاط المتدربون بجو يوحى بافتقارهم للكفاءة المطلوبة، وأن هذا هو ما استدعى تدريبهم. مؤسسات الحفز الفعال تعتبر التدريب ثوابا لا عقابا، وترسي في أذهان العاملين - فعلا لا قولا - أن حرصها على تدريبهم إنما يرجع لأهميتهم، و عادة ما يحظى كل العاملين في مؤسسة الحفز الفعال بالتدريب المستمر، و في بعض هذه المؤسسات يكافأ العاملون المجتهدون باختيار نوع التدريب الذي يرغبونه.

ساختنا للبريد الإلكتروني يؤدي لرئيس الشركة مباشرة، وعن طريقه يستطيع العاملون إجراء مناقشات إلكترونية سريعة مع الرئيس. وفي إحدى شركات الطيران يقضي رئيس مجلس الإدارة ساعة كاملة يوميا مع طياري الشركة وملاحظيها قبل ذهابه إلى مكتبه في الثامنة صباحا.

### أظهر اهتمامك بالتدريب:

يزداد عدد المؤسسات التي تدرك أن الجهل أكثر تكلفة من التدريب، و لا تبخل هذه المؤسسات بالوقت أو التمويل اللازمين للتدريب. ولكن الالتزام بتوفير الموارد يفتقر إلى ما يدعمه من سلوكيات و ممارسات الإدارة. فإن كثرة من المديرين يبغضون الوقت والجهد اللازمين لإتقان مهارات جديدة، فيرسلون مرعوسيههم إلى برامج تدريبية مختصرة، ثم يلقونهم في أتون العمل مصحوبين بأمال زائفة في التحسين، وحين تخبث تلك الآمال يصيب الإحباط كلا من العاملين وأصحاب الأعمال.

ينظر أغلب المديرين إلى جهود التدريب بعين ملؤها الشك، وبدلا من تشجيع العاملين على التعلم فإنهم يعتبرون التدريب انقطاعا عن العمل، وحين يعود العاملون إلى أعمالهم لا يجدون فرصة لاستخدام المهارات الجديدة بل يُدفعون لإنهاء المهام المتراكمة. يبدو مسلك الإدارة كمن يقول: " لقد حصلت على تدريبك المزعوم، أليس كذلك؟ أرنا ما أنت فاعل". مثل هذه الضغوط تبث الحماس من نفوس العاملين نحو التعلم واكتساب المهارات الجديدة.

### التدريب الحافز:

يستطيع المديرون حفز العاملين بإبداء الحرص على تدريبهم، وهذا يتحقق كالتالي:

توطيد بيئة مساندة للتعلم: قد يتحول تعلم الفرد أو الفريق مهارات جديدة إلى تجربة عصبية، و لكن يمكن للمديرين تسهيل تلك العملية بالدعم الشخصي القوي، و بالإجابة التفصيلية على الأسئلة، و بعدم الانتقاد و هذه أهم نقطة.

التأكيد على كفاية الوقت المخصص للتدريب: التدريب المتعجل يدفع للإحباط، حيث يوحى بأن التدريب أمر مظهري وليس من أولويات المنظمة.

توقيت التدريب: متى أيقن العاملون بإمكانية التطبيق الفوري لما تعلموه ازداد حماسهم للتعلم.

التركيز على الكفاءات

تستطيع بالاتصال المفتوح أن تتجو بمؤسستك من أنياب الشائعات وتهديداتها الضمنية التي تخيف العاملين، وقليل جدا هو ما يجب أن تخفيه، حيث يريد العاملون أن يعرفوا - ويجب أن يعرفوا - أهداف المؤسسة واستراتيجيتها ونفقاتها ومبيعاتها وأرباحها وخسائرها. وليس كالاتصال المتتابع والمنظم الذي ينتج معلومات فورية عن الأحداث وسيلة للقضاء على الشائعات. لذا لا تؤجل إعلان الأنباء الهامة و إلا بلغت أسماع العاملين على هيئة أسرار، فيندشون لإخفائها عنهم، ويفقدون الثقة فيك وفي المنظمة.

### الأنباء المزعجة و الأنباء السارة:

شارك الجميع في الأنباء السارة، و حين يحدث ما يسر في أحد الأقسام أذع النبأ في المؤسسة كلها، فسوف يسعد العاملون بالعمل في مؤسسة مليئة بالأحداث السعيدة. و لكن لا تكثف بإذاعة الأنباء المواتية، إذ يوقن العاملون أن الأنباء السارة لا تدوم إلى الأبد، وسوف يثير إخفاؤك الأنباء السيئة مخاوفهم، وبالمثل، فإن هذا السلوك يفقدهم الثقة أيضا في ثقافة الاتصال داخل المنظمة.

### الاتصال المتبادل:

يشي قصر الإرسال على المؤسسة و قصر الاستقبال على عاملها في عملية الاتصال المؤسسي برسالة محببة للغاية، حيث تعني أحادية اتجاه العملية الاتصالية إهمال

المؤسسة لمدخلات العاملين أو تفاهة هذه

المدخلات. و لا يكفي إعلان المؤسسة

لاعتناقها سياسة الباب المفتوح، فقد لا

يجتاز هذا الباب إلا العاملون الصرحاء

المخلصون في طريقهم إلى خارجها.

يجب على الإدارة أن تقتنع العاملين

بصدق اهتمامها بأرائهم، وعلى سبيل

المثال يمكن أن تعقد الشركة لقاءات

دورية بين كبار المديرين والعاملين من

جميع الأقسام والمستويات الوظيفية

لمناقشة أفكارهم وهمومهم، ويفضل

تحديد جداول أعمال مبدئية بناء على

اقتراحات العاملين مما يزيد اقتناعهم

واستفادتهم من هذه اللقاءات، كما يمكن

أن تستعيض المؤسسة عن هذه اللقاءات

باختيار منسقي اتصال لدعم الاتصالات

بين الإدارة العليا ومختلف الأقسام.

ورغم أهمية الاتصال المتبادل فقد لا

تحتاج المؤسسة - دائما - إلى إضفاء

الصفة الرسمية على لقاءاتها، أو إلى

تعيين بعض العاملين في وظائف اتصالية

بحة.

من أمثلة الاتصال المفتوح الفعال، أقامت إحدى شركات التكنولوجيا المتقدمة خطا

### أسس التقدير الذاتي

١- **الاستمرار:** لا تنتظر أداء متوقفا

لتنشيد بالموظفين، ذاته يدفع

إلى التفوق، والتفوق يؤدي إلى مزيد

من التقدير.

٢- **الفورية:** التقدير المتأخر لا يؤثر.

٣- **الإمتاع:** اجعل التقدير ممتعا وصعب

النسيان.

٤- **الشمول:** شجع كل المديرين على

تقدير كل العاملين، وقد الصغير قبل

الكبير.

٥- **اجعله دستورا:** ليكن التقدير جزءا

من نظام المؤسسة. و طد " ثقافة

الإشادة " في مؤسستك، وليكن منح

التقدير جزءا من توصيف الوظيفة

ومهامها الأساسية لدى المشرفين، مما

يعني تقدير المشرف والمدير لعامله،

يعتبر تقديرا له شخصيا.

وكلاء مهمتهم بيع الحجوزات وإرضاء العملاء. وبالطبع أمكن للقياس الجديد حفز موظفي القسم ورفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.

### القياس الذاتي:

تتيح إمكانية قياس العاملين لأدائهم ورصد تطوراته نوعاً من الحفز الذاتي، حيث يدفعهم الإحساس بامتلاك عملية التقييم إلى بلوغ أقصى مستويات الأداء، كما يؤكد التقييم الذاتي على ثقة المؤسسة واحترامها لهم، وهو ما يدفعهم للمزيد من الإجابة حفاظاً على هذه الثقة.

### ضاعف التغذية الإيجابية المرتدة:

أحد أسباب ضيق العاملين بالتقييم هو التغذية المرتدة الناتجة عنه. فإذا أردت حفز الناس لا تثبیطهم، عليك أن تضمن إيجابية التغذية المرتدة للتقييم. شجع العاملين وامتدحهم على الدوام، فإذا ما أخطأوا فبإمكانك تحويل النقد السلبي جلسة إيجابية وذلك على النحو التالي:

- صحح أخطاء العاملين فقط حين يمكن للتصحيح أن يرفع مستوى الأداء مستقبلاً.
- صحح الأخطاء فور حدوثها لا بعد أيام أو أسابيع أو شهور.
- قدم التغذية المرتدة السلبية على انفراد.
- ركز على الحل لا على المشكلة.
- امتدح ما ينتج عن التصحيح من تطور في أداء العامل.

### التقدير المعنوي أفضل من المادي:

للمكافآت أثر هام في حفز المؤسسة لعاملينها، ولكن المكافآت بأسلوبها التقليدي أكثر تكلفة وأقل جدوى.

### المكافآت المثبطة:

تشمل نظم المكافآت الراتب الأساسي والحوافز المالية كالعلاوات والعمولات، والمكافآت غير المالية كالهدايا والاحتفالات والتقدير الشخصي، والترقيات، والمزايا. وقد دأبت المؤسسات على الربط بين فعالية الحفز وقيمتها المالية، ولكن هناك جانباً آخر للمكافأة يكمن فيما تمثله المكافأة من تقدير، ولهذا الجانب قدرة أعلى على الحفز من الجانب المالي، حيث يتعلق بالأثر العاطفي للمكافأة على من يتلقاها. فمثلاً يسعد العامل كثيراً بمكافأة مالية قدرها راتب أسبوع قررته المؤسسة لإجادته، وأعطته إياها بمناسبة العيد، أما إذا تلقى كل العاملين راتب شهر كمكافأة سنوية في نهاية العام فلن تسعدهم كثيراً، أو لا لأنهم يتوقعونها، وثانياً لأنهم حصلوا عليها جميعاً. لكنهم بالمقابل سيعضبون بشدة إن لم يحصلوا عليها لأنهم تصبح حقاً روتينياً مكتسباً. هذا يؤكد أنه لا توجد صلة بين حجم التقدير والقيمة المالية للمكافأة، بل تتبع القوة الحافزة للمكافأة من انفراد العامل بالحصول عليها، مما يعزز التقدير المعنوي الذي تتضمنه.

المحورية: لا تسمح بتحول التدريب إلى دفن لنفايات معلوماتية سامة في أذهان العاملين بحجة أنه قد يجيء الوقت لاستعمالها، بل ركز التدريب على عدد محدود من الكفاءات المحورية، وتأكد من حاجة العاملين لما يتعلمونه.

التركيز على دعم نقاط القوة: تركز أكثر برامج التدريب على التخلص من نقاط الضعف دون جدوى، فحين يتطرق التدريب إلى مواطن الضعف يشعر العاملون بعدم الكفاءة، وهو ما ينسف أغلب البرامج. وما لا تدرکه أغلب المؤسسات هو أن رفع كفاءة العامل يستند إلى دعم نقاط القوة التي تتبع غالباً من استعدادة الشخصي، أما الاكتفاء بسد فراغات العقل ومحو نقاط الضعف فليس بحل.

أتح للعاملين الوقت للتدريب: العودة السريعة بالعاملين إلى العمل الرسمي توحى لهم بأن ما يعملونه - أو ما تعلموه - ليس بالأهمية التي تستوجب الحرص و الإلتقان.

### التخطيط الذاتي للتدريب:

ترفع مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التدريب من حماستهم لضمان فعاليته و نجاحه،

وعلى سبيل المثال يمكن أن يقيّم العاملون مهاراتهم بمساعدة استبيان للتقييم الذاتي، ثم يشتركون مع المشرفين في وضع خطتهم السنوية للتدريب.

### قيّم بموضوعية ما يستوجب التقييم:

يتكون التقييم الصحيح لأداء العاملين من عنصري القياس والتغذية المرتدة. وللتأكد من إيجابية التقييم وقدرته على الحفز يجب اعتماد معايير موضوعية للأداء، فليس هناك من يقتنع بقياس أدائه بناء على رأي شخص آخر، وإنما يجب أن يدرك العاملون أولاً ما هو متوقع منهم ومتى يهبط أدائهم عن المتوقع أو يتخطاه إذا وضعت المعايير الموضوعية وأعلنت على الجميع، عندئذ يقبلون نتائج التقييم دون إلقاء اللوم على الإدارة أو أية عوامل خارجية.

### اشرك العاملين:

اشرك العاملين في وضع مقاييس التقييم، فهم عادة الأصلاح لانقضاء المعايير العاكسة لقوة أدائهم وجودته. ولعل أقوى المثبطات هو حصول العامل على تقييم سلبي نابع من ضعف المقاييس رغم إخلاصه في العمل. على سبيل المثال: اعتادت إحدى الشركة التي تدير سلسلة من الفنادق قياس أداء موظفي قسم الحجز الهاتفي بناء على معيارين منفصلين هما: عدد المكالمات التي يتلقاها الموظف وعدد الحجوزات التي يحصل عليها. وقد أثار القياس على هذا النحو ضيق الموظفين لأنه يغفل تعقيد المكالمات، كما لا يدفع للحرص على الخدمة المتميزة. وأخيراً طلبت الإدارة اقتراحاتهم، وطرح الموظفون فكرة مختلفة بعض الشيء تقوم على إيجاد علاقة نسبية بين عدد المكالمات وعدد الحجوزات، وهو ما يسمح بقياس جودة الأداء، ويحول موظفي الحجز من مجرد آلات للرد السريع المقترض إلى

## فهرس الخلاصة

- ٢ ..... حدد المثبطات واقض عليها:
- ٢ ..... المثبطات الشائعة:
- ٣ ..... تحويل الرغبات إلى حفز ذاتي:
- ٣ ..... الرغبات الثمان:
- ٤ ..... هندر العمليات إلى ما يحفز العاملين:
- ٤ ..... اخرج عن المعتاد:
- ٥ ..... اشرك العاملين في التخطيط:
- ٥ ..... كن صريحا وإيجابيا في اتصالاتك:
- ٥ ..... الاتصال المفتوح:
- ٦ ..... الأنباء المزعجة و الأنباء السارة:
- ٦ ..... الاتصال المتبادل:
- ٦ ..... اظهر اهتمامك بالتدريب:
- ٦ ..... التدريب الحافز:
- ٧ ..... التخطيط الذاتي للتدريب:
- ٧ ..... قيم بموضوعية ما يستوجب التقييم:
- ٧ ..... اشرك العاملين:
- ٧ ..... القياس الذاتي:
- ٧ ..... ضاعف التغذية الإيجابية المرتدة:
- ٧ ..... التقدير المعنوي أفضل من المادي:
- ٧ ..... المكافآت المثبطة:
- ٨ ..... الرواتب الحافزة:

## بيانات الكتاب

**Title: Super-Motivation.**

**Author: Dean R. Spitzer.**

**Publisher: Amacom.**

**Pages: 214.**

**ISBN: 0-8144-0286-0.**

**Date: 1995.**

وقد تخلو أفضل المكافآت من الجانب المالي على الإطلاق، فالمهم هو أن تبدي لمرعوسيك تقديرا صادقا لما يفعلونه، ويمكنك علاوة على التعبير اللفظي عن تقديرك، توظيف عدد لا ينتهي من أساليب التقدير غير المالي، كما فعلت إحدى الشركات حين قررت إعطاء العاملين ممن يسهمون بقوة في رفع مستوى الجودة زجاجة مياه غازية، وأسمتها مشروب الجودة، أو كما فعل أحد كبار المديرين حين زود مكتبه بهاتف خاص لاستقبال مكالمات مندوبي المشتريات ممن يحصلون على تخفيضات أو تسهيلات هامة؛ فكان يشكرهم أثناء المكالمة، ثم يتبع ذلك بمذكرة لطيفة للتهنئة.

## الرواتب الحافزة:

تتجه الشركات الآن إلى زيادة قدرة الرواتب على الحفز في المستقبل، حيث سينخفض الراتب الأساسي للموظف، ليرتفع الجزء المرتكز على الأداء، وينطبق هذا النظام اليوم على قطاع البائعين، ولكن الربط بين الراتب والأداء ما زال ضعيفا نظرا لصعوبة قياس الأداء في الوظائف الإدارية والفنية الأخرى. ومن الخيارات المتاحة لربط أداء العامل براتبه:

علاوات الأداء: على أن لا تتحول هذه العلاوات إلى واجهة تخفي زيادة سنوية عامة ينظرها كل العاملين.

المشاركة في المكاسب: تكافئ المؤسسة عاملها على التحسن في أدائها من ناحية الإنتاجية أو الجودة أو خفض التكاليف أو زيادة الأرباح، بحيث تخضع المكافآت لمعايير سابقة التحديد.

مشاركة الأرباح: يحصل كل عامل على نسبة من أرباح المؤسسة، أو على نسبة من الزيادة في الأرباح سنة بعد أخرى.

تمليك الأسهم: حيث يحصل العاملون على جانب من أسهم الشركة كمكافأة، ولكن إذا لم يكن متاحا للعاملين بيع أسهمهم فقدوا شعورهم بملكيته مما يضعف قدرتها على الحفز.

قدرة الراتب على المنافسة: مهما تكن قيمة مكافآت الأداء، فلا يجب إهمال الراتب الأساسي، فالراتب الهزيل من أقوى المثبطات، ولا يقوم التعويض المرتبط بالأداء بديلا له. ولكن تتمكن الشركات من حفز موظفيها بصورة متكاملة، فعليها أولا دراسة معدلات الرواتب الشهرية لدى منافسيها من ناحية، وفي بيئتها الاقتصادية من ناحية أخرى، ومنح رواتب شهرية أساسية تتناسب مع معدلات السوق، ثم تبحث عن التفوق في المكافآت والحوافز غير المنتظمة. وعلى الشركة ألا تبالغ في منح رواتبها وعلاواتها الثابتة لكي تتجاوز المعدلات السائدة في السوق. فهذا يؤثر على قدرتها التنافسية من جانب، ويقلل حوافز الإنتاج ومكافآت الابتكار من جانب آخر.