

## الفصل الخامس

### التحفيز

بالإضافة إلى فهم موقع كل مرؤوس من مرؤوسيك المباشرين في المراحل الأربع للتعلم، فيما يتعلق بالمسؤوليات التي أوكلت إليهم، فمن المهم معرفة وفهم ما يحفزهم على العمل. ولكي تعلم ذلك فإنه من الضروري فهم نظريات الدوافع ( الحوافز )، ثم تطبيق هذه المعلومات في مواقفك الحقيقية.

في هذا الفصل سوف نقدم الآتي:

- تطبيق نموذج « فردريك هرزبيرج » (Frederick Herzberg) التقليدي في الدوافع.
- تحديد أسباب عدم الرضا في أماكن العمل.
- اكتشاف دوافع مرؤوسيك.
- الاستفادة من دوافع مرؤوسيك الطبيعية للنجاح.

### كيف تحفز مرؤوسيك المباشرين؟

ينظر غالبية المديرين لكلمة الدوافع على أنها مصطلح مهذب، يصف منظورهم للسلطة ومركز القوى. «سواء أحببت ذلك أم كرهته، فإنني سوف أجعلك تعمل ما أريدك أن تعمل». هذا النوع من التحفيز يُعدّ عرضياً وغير جوهري، أي خارجياً. حينما يُطبق هذا النوع من التحفيز، يشعر الناس أن هناك مطرقة توجه إلى رؤوسهم. يرى الكثير أن مثل

هذه المحفزات الخارجية تعد تهديداً للفرد. ربما تحصل على نتائج في الأجل القصير، ولكن تأثير هذا النوع من التحفيز سوف يؤدي في الأجل الطويل إلى المقاومة، العداة وعدم التحفيز، Demotivation.

أما النوع الداخلي من التحفيز - التحفيز الذاتي - فهو الذي يؤثر بحق. لا يمكننا إجبار الآخرين على التحفيز. ما نستطيع أن نقدمه هو المناخ الذي يشجع الأفراد على التحفيز. ولكي نوفر هذا المناخ فإنه علينا أن نفهم ما يحفز الآخرين .

**منشأ التحفيز:**

### نظرية العاملين The Two - Factor theory

تركز هذه النظرية والتي قال بها فريدريك هرتزبرج على أن بعض العوامل المتعلقة بالعمل تؤدي إلى الرضا، بينما يؤدي البعض الآخر إلى عدم الرضا.

### العوامل الصحية: Hygiene Factors

يجادل هرتزبرج بأن هناك بعض العوامل التي يجب توافرها في مكان العمل، لكي تتواجد عملية التحفيز، مشيراً إلى أن هذه العوامل تتعلق بالنواحي الصحية. تشتمل هذه العوامل على:

#### 1- المرتب:

يجب أن تكون الرواتب والأجور متكافئة أي متساوية مع رواتب الذين يعملون في نفس الصناعة أو في نفس المنطقة الجغرافية.

**2- الوضع:**

يجب الاعتراف وإدارة أوضاع الناس داخل الشركة، تُحدد هذه الأوضاع في الغالب بمناصبهم أو أماكنهم داخل الشركة.

**3- الأمان:**

يجب أن يشعر مرؤوسوك المباشرون بأن وظائفهم آمنة قدر المستطاع في مناخ العمل الحالي.

**4- أحوال العمل:**

يجب أن يكون مكان العمل نظيفاً، به نوافذ أو عوامل مناخية أخرى، والتي تعد نمطية في الصناعة.

**5- المنافع المهنية الأخرى:**

يجب تقديم الرعاية الصحية، رعاية كبار السن، الرعاية اليومية، البرامج التي تساعد الموظفين والمنافع النمطية الأخرى.

**6- السياسات والممارسات الإدارية:**

تشتمل هذه السياسات والممارسات على : ساعات عمل مرنة، مواعيد الأجازات، الجدولة (جدول العمل)، وكذا بعض الممارسات التي تؤثر على العمال.

**7- العلاقات الإنسانية:**

يجب أن يكون هناك مستوى مقبول من الاتصالات الشخصية، منها غياب التهديد، الصراعات القائمة، الإذلال أو التحقير .. الخ.

يؤكد هرزبرج على أنه في مناخ العمل فإن هذه العوامل الصحية والمتعلقة بالعمل سوف تؤدي إلى التخلص من عدم الرضاء، لو أنه تم

تقديمها في الإطار المناسب للفرد. ومن خلال تواجدها، يمكن لهذه العوامل أن توجد الرضا عن العمل في الأجل القصير، وتحافظ على بقاء المنظمة، إلا أنها ليست بالضرورة محفزة للعاملين.

على سبيل المثال، قد يؤدي حضور العمال إلى العمل بملابس غير رسمية إلى إرضائهم مبدئياً. وبعد فترة قصيرة سوف ينظر العمال إلى ذلك على أنه حق مكتسب. قد لا تؤدي عوامل الصيانة بالضرورة إلى الرضا عن العمل في الأجل القصير، أو حتى إلى تحفيز العاملين. أما الرجوع مرة ثانية إلى الملابس الرسمية ربما يؤدي إلى عدم رضاء العاملين، وبالتالي إلى تخفيض مستوى التحفيز.

### العوامل التحفيزية:

ولأن هرزبرج يعتقد بأن العوامل الصحية قد لا تكون محفزة، فقد ركّز على ما يمكن للمديرين عمله لمخاطبة احتياجات الأفراد المتعلقة بإنجاز احترام الذات والثقة.

#### ● الإنجاز: Achievement

يجب أن يوفر العمل فرصة للعمال للشعور بالإنجاز. يجب أن تكون هناك بداية ونهاية للعمل، وأن يكون لهذا العمل مخرجات من نوع ما.

#### ● المسؤولية: Responsibility

حتى يمكن تحقيق الشعور بالإنجاز، فإنه يجب على الفرد أن يشعر بمسئوليته في العمل.

#### ● القيمة/المعنى: Meaningfulness

يجب أن يكون العمل نفسه ذا معنى للفرد لكي يروّج للتحفيز.

## ● الاعتراف، Recognition

يجب أن يستخدم هذا العامل للتحفيز بكثرة، حتى تتأكد من أن المرؤوسين المباشرين يعلمون أن مديريهم يدركون أو يعترفون بإنجازاتهم.

## ● فرص النمو والتقدم: Opportunities For Growth and Advancement

يجب أن تتواجد مثل هذه الفرص للفرد، حتى يمكن تحفيزه.

### فحص مكان العمل ومناقشة عوامل الصيانة:

تقترح نظرية هرزبرج عملية ذات خطوتين، لإدارة تحفيز ورضا العاملين.

بداية، يجب على المديرين مناقشة عوامل الصيانة، حتى يمكن التأكد من استيفاء الاحتياجات الضرورية، وغياب العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.

يجب على المديرين التأكد أن رواتب العاملين كافية، وأحوال العمل آمنة ونظيفة، وأن العمال تتوفر لديهم الفرص للتفاعل الاجتماعي، وأن معاملتهم من قبل المديرين عادلة وإنسانية في طبيعتها.

تتغير هذه العوامل المتعلقة بالصيانة بتغير أحوال مكان العمل. في الماضي، كان الحصول على عمل جيد بمرتب معقول يُعد شيئاً جيداً. إلا أنه مع تطور وامتداد مكان العمل يشمل أجيالاً ذات توقعات وخبرات مختلفة، فإن العوامل المتعلقة بالعمل التي قد تؤدي إلى عدم الرضا قد تغيرت كثيراً.

أما اليوم، فإن عوامل الصيانة المعلقة بالرواتب، والفوائد، ووقت الإجازات، ومكان العمل، وجدول العمل، وساعات العمل، ومناخ العمل يجب أن يُنظر إليها من منظور مختلف، حتى تتأكد الشركات غياب عدم رضا العاملين بها.

في بعض الحالات، قد لا تكون هذه العوامل تحت رقابتك الإدارية وفي معظم الأوقات فإنه يتم مناقشتها بين مجموعات خارج نطاق مجموعة عملك.

### ما هي عوامل عدم الرضا في مكان عملك؟

1-
2-
3-
4-
5-

### ما يمكنك عمله:

بالرغم من أنه قد لا يمكنك تغيير العوامل التي قد تسبب عدم رضا مرؤوسيك المباشرين، فإنه من الضروري جداً مناقشة هذه العوامل. ولو أن هذه العوامل قد أهملت مناقشتها فإن ذلك سوف يؤدي إلى إعاقة التقدم نحو التحفيز أو تحسين الأداء.

يجب عليك إذن، أن تخاطب العامل المتعلق بعدم الرضا بقدر استطاعتك. إليك بعض المقترحات للتعامل مع هذا العامل:

● إدراك الموقف: في بعض الحالات فإن مجرد الاهتمام بهذا العنصر (إدراك الموقف) ومناقشته يمكن أن يُرضي مرؤوسيك المباشرين. حقيقة الأمر، فإن مجرد جدولة هذا العنصر للمناقشة، واستعدادك لسماع آراء واهتمامات الأفراد، يمكن أن يقلل من عدم الرضا أو يؤدي إلى التخلص منه.

● التواصل: في غالب الأحيان قد لا يكون الموظفون ملمين بأسباب تغيير سياسة معينة، أو حتى تخفيض مساحات المكاتب. يجب أن يكون المدير متاحاً للرد على الأسئلة والتوقعات. إن شرح الأسباب التي تؤدي (أدت) إلى موقف معين ومناقشتها مع المرؤوسين المباشرين توفر الفهم العميق للموقف، وتقلل من عدم الرضا.

● العمل تجاه الحل: يُعد الاجتماع بالمرؤوسين المباشرين واقتراح بدائل معينة أمراً مهماً، وأن اقتراح خطة للعمل على مناقشة وحل المشكلة (إذا كان ذلك ممكناً) ربما يعد ضرورياً لتقليل أو التخلص من عدم الرضا.

● اتخاذ قرار: أحيانا يكون اتخاذ قرار معين والحصول على نتائج معينة هو الطريق الوحيد لإرضاء مرؤوسيك المباشرين. وإذا ما كان القرار خياراً غير عملي، فإن عليك أن تتواصل مع مرؤوسيك بخصوص هذا الأمر.

### العوامل التحفيزية:

تعتبر دراسة المحفّزات Motivators الخطوة الثانية في إدارة التحفيز والرضا لمرؤوسيك المباشرين - عليك أن تتأكد من شعور

مرؤوسيك المباشرين بالمُحفّزات الداخلية، التي تدفعهم إلى النجاح، ذلك لأن هذه المحفزات الطبيعية تعتبر عوامل داخلية وشخصية، وأن ما يحفز شخصاً ما يختلف عما يحفز شخصاً آخر. وترتبط هذه المحفزات بنتائج العمل أو المهام التي ترتبط بمناخ العمل.

تذكّر: ما قد يُحفّزك قد لا يُحفّز الآخرين. إذا ما فحصنا المحفّزات السابق ذكرها بتدقيق شديد، فإننا قد نرى أن هناك عوامل معينة تؤثر على مستوى تحفيز مرؤوسيك المباشرين - يمكن استخدام القائمة الآتية لتقييم النقص في عمل مرؤوسيك المباشرين .

#### ● الإنجاز:

- هل هناك فرصة للشعور بالإنجاز؟
- هل هناك أهداف محددة، يمكن للفرد أن يرتبط بها؟
- هل هناك شعور « بالملكية » «Ownership»؟
- هل هناك خطة « للتغذية المرتجعة» وردود الفعل؟
- هل يستطيع الفرد قياس مدى نجاحه في تحقيق الأهداف؟
- هل يحتاج هذا العمل من شاغله أن يكتسب أو ينمي معرفة فنية أو خبرة معينة؟

#### ● المسؤولية:

- هل هناك درجة من الحرية في أداء هذا العمل؟
- هل يتحكم الفرد في سلوكه الخاص؟
- هل هناك درجة من المخاطرة؟
- هل يمتلك الفرد السلطة في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات بطريقته الخاصة؟

- هل يقوم ( أو تقوم ) بتوجيه الآخرين ؟
- هل يُعد الشخص مسؤولاً عن الموارد الهامة؟

#### ● الإدراك:

- هل هناك فرصة للظهور؟
- هل هناك فرصة للاعتراف / الإدراك من جانب الإدارة؟
- هل يتم الإعلان عن الانجازات؟
- هل يعد إنجاز هذا العمل خطوة مبدئية لمسؤوليات أعلى؟
- هل يعد هذا العمل تدريباً للترقي إلى منصب أعلى؟

#### ● ذات معنى:

- هل يعد هذا العمل تحدياً ؟
- هل هناك قيمة في العمل نفسه؟
- هل يسمح بالنمو أو التطور الشخصي؟
- هل يزيد هذا العمل من الثقة بالنفس؟
- هل يُحسّن هذا العمل القدرة على التعامل مع الآخرين؟

#### ● فرص النمو والتقدم

- هل يمكن للموظفين التعلم في أعمالهم ؟
- هل الترقيّة ( أفقياً - رأسياً ) ممكنة؟
- هل يتعلم الموظفون مهارات جديدة؟
- هل يرى الآخرون في المنظمة عمل هذا الموظف؟

## ماهي القرارات التي يمكن أن تتخذها مع مجموعة العمل لزيادة فرصة التحفيز؟

1-
2-
3-
4-
5-

### تحديد العوامل المحفزة للأفراد:

إذا أردت أن تستجيب لاحتياجات مرؤوسيك المباشرين، فيجب عليك أن تكون قادراً على تحديد هذه الاحتياجات. إن إحدى الطرق لإلمام بهذه المعلومات هو ملاحظة أو مراقبة أفعال المرؤوسين المباشرين. أما الطريقة الثانية فهي أن تسأل المرؤوسين المباشرين عما يحفزهم.

تذكر: أن صياغة السؤال بطريقة توضح درجة مساعدتك سوف تظهر مدى اهتمامك بالشخص، وأنتك سوف تستخدم هذه المعلومات بطريقة إيجابية.

ولأننا نميل دائماً إلى التفكير بأن الآخرين هم أمثالنا، فإنه من الضروري أن نتذكر أن عوامل التحفيز تختلف من شخص لآخر. إنه من الضروري أيضاً أن تستمع إلى ما سيقوله مرؤوسوك المباشرين وأن تلاحظ أو تراقب مايقومون بعمله.

وبمجرد تحديد هذه العوامل، عليك أن تتخذ الخطوات الضرورية لمناقشتهم، وعليك أن تعمل مع الآخرين لتحديد التغيرات التي يمكن

عملها لزيادة التحفيز إذا تطلب الأمر ذلك. عليك أن توفر المناخ، التوجيه، والمساندة في موقف معين، وسيأتي التحفيز بطبيعته. تذكر المغزى وراء نموذج المراحل الأربع للتعلم هو أن الأشخاص يريدون، بل ويقدرّون على النمو. يعتبر التحفيز فكرة ضرورية في إدارة الأداء، لأنه يوجد المناخ الملائم الذي يمكنك من مساعدة الموظفين لتحسين أدائهم. إن توفير المناخ الملائم والكمية الملائمة من التوجيه والدعم سوف يزيد من قدراتهم والتزامهم، وسوف يعطيهم الحماس والثقة لتحقيق النجاح في العمل.

### استثمر تحفيز مرؤوسيك المباشرين؛

وبينما أنت بصدد التخطيط للقرارات التي سوف تتخذها في مناخ عملك، عليك أن تأخذ في الحسبان المحفّزات الآتية في منظمتك:

#### 1- إشباع حاجات الإنجاز؛

- تأكد أن الأهداف محددة ومعروفة باستمرار.
- حاول إمداد مرؤوسيك بالمعلومات بخصوص تحقيقهم للهدف.
- إذا كانت الأهداف لا يمكن تحقيقها، حاول مناقشتها مع مرؤوسيك المباشرين، وحاول تقديم الدعم والمقترحات للتأكد من تحقيق هذه الأهداف.
- حينما يقاوم الموظفون فكرة أداء عمل جديد، فإنه يجب عليك أن توفر الوقت للتعلم وعوامل النجاح، فالأفراد الذين يخشون الفشل سوف يعارضون الأعمال الجديدة دائماً.
- حاول أن توفر فرصاً للتدريب، إما داخل المنظمة أو الاستعانة بمصدر خارجي.

- حاول أن توفر لمرؤوسيك المباشرين فرصة التعاون مع الآخرين بهدف كسب مهارات جديدة.

## 2- إشباع حاجات المسؤولية؛

- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يكون لهم ظهور واضح وتأثير كبير.  
- اسأل عن النصيحة، الآراء والاقتراحات.  
- التفويض: بمعنى توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يقوموا بتنظيم ومتابعة نشاط ما .

## 3- إشباع حاجات الإدراك؛

- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين للعمل مع الآخرين متى أمكن.  
- حاول توفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين أن يكون لهم ظهور واضح.  
- حاول إقامة العلاقات التي تؤدي إلى الاهتمام وتبادل الآراء.

## 4- إشباع الحاجات ذات المعنى؛

- حاول توفير فرص التدريب للموظفين خصوصاً التدريب المشترك.  
- حاول إعطاء الفرص لمرؤوسيك المباشرين لتحمل مسؤولية جديدة كجزء من مهامهم.  
- حاول أن تسأل الموظف عما يجعل عمله ذا معنى.

## 5- إشباع حاجات النمو واستغلال الفرص؛

- حاول أن تسأل الموظفين عن أهدافهم المهنية.

- حاول أن توجد التدريب المتعاقل وتدوير الفرص للموظفين.
- حاول أن توجد فرصاً لتدريب الموظفين على موضوعات يرغبون تعلمها.

### وضع خطة عمل للاستفادة من تحفيز المرؤوسين المباشرين :

الآن وقد توفرت لديك أفكار عمّا تريد أن تأخذه في الحسبان، عليك أن تفكر في شخص ما في منطقتك الذي كان بمثابة تحدٍّ إنتاجية منخفضة (متدنية)، غياب، اضطراب. بناءً على ما تعلمته، حاول وضع خطة لتحفيز هذا الشخص.

1- استخدام القائمة الآتية لتحديد ما يُحفّز هذا الشخص. حاول

سرد المواقف التي توثق رأيك.

#### الإنجاز:

-1
-2
-3
-4
-5

#### المسؤولية:

-1
-2
-3
-4
-5

**المعنى:**

	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

**الإدراك:**

	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

**فرص النمو والتقدم:**

	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

2- حاول أن تقرر ما يمكنك تطبيقه لتحفيز هذا الشخص والمحافظة

على هذا المستوى من التحفيز.

	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

## ملخص عن التحفيز:

هناك نقاط أساسية يجب أن تتذكرها حين تطبيق الخطة الخاصة

بتحسين المناخ التحفيزي. من بين هذه النقاط:

- تختلف عملية التحفيز من شخص لآخر.
- هناك خليط من عوامل التحفيز لمرؤوسيك المباشرين. بعض الأشخاص تحفزهم الأمور المعنوية، بينما البعض الآخر يحفزهم الإدراك والاعتراف.
- كمدير، عليك أن تفكر أيضاً في العوامل التي تحفزك أنت، في غياب ذلك كيف يمكنك تحفيز الآخرين.
- حاول إظهار وإبراز درجة تحفزك فيقتدي مرؤوسوك هذا الأثر.
- كمدير، يجب أن تدرك أن عوامل تحفيز مرؤوسيك المباشرين ربما تختلف عن تلك الخاصة بك. إنها مسؤوليتك، على الرغم من بعض الاختلافات، عليك أن تبذل قصارى جهدك لتوفير الفرص لمرؤوسيك المباشرين، لكي تستطيع التعرف على العوامل الشخصية التي تحفزهم متى أمكن ذلك.
- المحصلة النهائية هي : أنك كمدير تعد مسؤولاً عن تشجيع مرؤوسيك المباشرين على الأداء، ومسؤولاً عن إيجاد المناخ الملائم، لأنه ( أي المناخ الملائم ) سوف يضمن أنهم سيقومون بعمل ما تطلبه منهم.

### التحفيز من خلال التدريب والتفويض؛

إن إيجاد المناخ الملائم لمرؤوسيك المباشرين مع الكمية الضرورية من التوجيه والدعم سوف يزيد من فرصة وجود الأفراد المحفزين في فريق عملك. في الفصلين القادمين من هذا الكتاب سوف نستكشف طرق التفويض والتدريب لمرؤوسيك المباشرين، لتمكينهم من تطوير وتنمية معرفتهم، وبالتبعية درجة التحمس تعلمهم الذي يؤديه في منطقتك. كل هذه العوامل تؤثر بالتبعية وبطريقة قوية على درجة تحفيزهم.

### مذكرات خطة العمل؛

لكي تحقق النجاح في أدائك كمدير، ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تأخذ بعض الوقت لتفكر في القرارات التي سوف تتخذها في العمل. تذكر: كن محددًا. سوف يصبح ذلك الدعامة للنشاط النهائي لهذا الكتاب.

### بعض الأمثلة؛

- حدد العوامل الأولية للتحفيز لكل من مرؤوسيك المباشرين، وذلك بملاحظتهم أو من خلال النقاش معهم.
- حاول تفصيل البيانات السنوية إلى مكونات صغيرة ( لأولئك الذين يحفزهم هذا التفصيل).

ما الذي يجب أن تفعله لتحفيز كل من مرؤوسيك المباشرين؟

الشخص	خطة العمل
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	