

الفصل الأول

لماذا يُعدُّ
التحفيز مهماً ؟

التحفيز



لماذا يَعدُّ التحفيز مهماً ؟

.... تم ترشيحه لمنصب مدير في إحدى وزارات الدولة الرئيسية، كان في الثامن والعشرين من عمره آنذاك .

كان محاضراً في الجامعة ، وكان يدرك أنه إذا قبل تلك الوظيفة فسوف يكون أصغر المدراء سناً في الحكومة بين أترابه ، فلم يحدث قط أن تم ترشيح رجلاً في العشرينات لهذا المنصب !

فكّر كثيراً واستخار ربه واستشار أصدقائه ، ثم ما لبث أن وافق على تلك المهمة وذلك المنصب ، وحتى يتعرف أكثر على ظروف تلك الموافقة ، يجب أن أحدثكم أولاً عن بعض التفاصيل ...



ذلك الرجل كان متفوقاً في كليته، حيث تخرج وهو الأول على أقرانه جميعاً ، ثم التحق بوظيفة حكومية في مراجعة وتدقيق الحسابات ، تمكن من خلالها الحصول على شهادة المحاسبة القانونية ، إلا أنه لم يجد ضالته في تلك الوظيفة فتركها بعد ثلاث سنوات والتحق بالجامعة للعمل بها كمعيد .

وما لبث أن تم ابتعاثه إلى الولايات المتحدة لإكمال دراسة الماجستير .

وعاد بعد ذلك الابتعاث إلى البلاد بعد أن قضى بها ما يقارب السنة والنصف ، عاد بدرجة تفوق ، إلا أنه لم يستمتع يوماً بعمله منذ أن عاد ، حيث أن راتبه وعلاواته لم تتغير كثيراً ، بل الأدهى والأمر زاد عبء العمل عليه !

فما كان من هذا الرجل إلا أن عقد العزم على الرحيل .

في ذلك الوقت تم ترشيحه لذلك المنصب السالف الذكر، منصب مدير لإدارة الموارد المالية في أكبر وزارات الدولة .

ولشدة نغمته على وظيفته في الجامعة ؛ لم يتردد كثيراً في قبول تلك الوظيفة ، بالرغم من تخوفه من بعض الأمور: كصغر سنه ، وقلة خبرته في إدارة الأفراد ، وكبير

حجم المسئولية الملقاة على عاتقه .

إلا أنه عزم الأمر وتوكل على الله ...

ولم تمض إلا أيام معدودة في منصبه ، إلا وقد أدرك أن مخاوفه كانت في محلها .

أدرك أن مرؤوسيه عددهم أكثر من أربعين رجلاً وامرأة معظمهم يكبره سناً ، بل أكثرهم في عمر أبيه وأمه .

وفرق السن لم يكن إلا مشكلة واحدة بسيطة من المشاكل التي واجهها ..

فالإدارة كانت تقبع تحت قبضة رئيسها السابق الذي أمعن في تهميش موظفيه ، وغيبهم عن الواقع وأغفل تدريبهم وتطوير مهاراتهم ، فمعظمهم لم يتلق - ولو حتى - دورة تدريبية لأكثر من عشرين سنة.

معظمهم لا يحمل شهادة جامعية ، بل إن بعضهم لم يكمل مرحلة التعليم الأساسي !، ومما زاد الطين بلة أن البلد في ذلك الوقت كانت مقبلة على تغييرات كبيرة في السياسات وأصبح التزاما على وزارات الدولة النهوض بأعمالها : فتضاعف حجم العمل أضعافا مضاعفة ، بل وخلال فترة بسيطة اندمجت وزارة أخرى مع الوزارة التي يعمل بها ، وأصبح هذا المدير يرأس الآن ستين شخصاً وحجم العمل تضاعف بين ليلة وضحاها .

وما هي إلا أيام معدودات وواجه هذا المدير المسكين سيلاً من المشاكل ، فأفراد الإدارة منقسمون على أنفسهم وبعضهم يكره بعض .



ففلان لا يريد أن يعمل مع فلان وفلانة تريد أن تنتقل من قسم فلان ... وفلان في خصام دائم مع رئيسه في العمل ... وبعض الرؤساء لا يحركون ساكنا ... وفلان كثير التأخر على الدوام ... وفلانة تنجز المعاملات ببطء شديد ... وفلان تحوم حول ذمته المالية بعض الشكوك ... وهيكل إداري قديم ... وأنظمة محاسبية بالية ...

فما لبث هذا الرجل أن تكالبت عليه الضغوط من كل حذب

وصوب ، وأصابه التوتر والقلق بشكل دائم ...



تلك القصة حقيقة لا مبالغة فيها ولا كذب ...

إنها قصتي مع وظيفتي القيادية الأولى في حياتي ...

والتي ذقت من خلالها الأمرين ، واكتشفت حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدراء والقادة ، والحمد لله ، فقد نجحت نجاحا ملموسا في تلك المهمة حتى تم اختياري بعد أربع سنوات من تعييني في ذلك المنصب كأفضل موظف في الوزارة ...

وإني أنسب فضل هذا النجاح أولا وأخيرا إلى توفيق الله عز وجل ، ثم إلى الكثير من الإستراتيجيات والممارسات القيادية والتي سوف أذكرها مفصلة في هذا الكتاب .

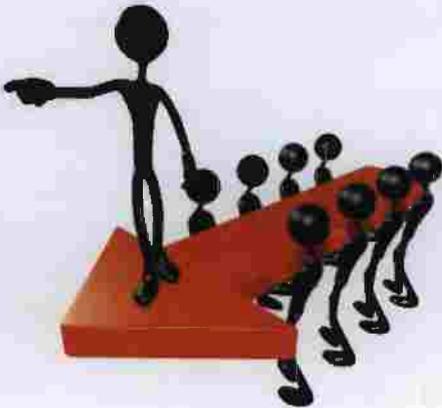
إلا أن ذلك النجاح لم يخلُ من إخفاقات كان من الممكن تجنبها .

فعندما تقلدت ذلك المنصب تمنيت لو أن أحدا قد وجهني لكيفية قيادة أفراد فريقي ، وددت لو أنني تلقيت تدريبا مكثفا في إدارة الأفراد.

إننا كمدرء ورؤساء - عند تعييننا في تلك المناصب - ، القليل منا يكون مؤهلا لإدارة الأفراد ، القليل منا من يتقن فنون الاتصال وحل النزاعات والتعامل مع مختلف الشخصيات واتخاذ القرار وحل المشكلات الإدارية .

إننا للأسف نهمل تلك المهارات الإنسانية القيادية ...

فبالرغم من تفوق الجامعي في البكالوريوس والماجستير وحضوري الكثير من الدورات والمؤتمرات الضنية ، جميع تلك المهارات



لم تنفعني بشيء في التعامل مع أفراد فريقتي، في تحفيزهم ، في حل مشاكلهم ، في تفويضهم ، في إشراكهم في اتخاذ القرار .

إننا نعلم أن جل وقت المدير يقضيه في اتصال وتواصل مع موظفيه ، فالدراسات تؤكد أن،

أكثر من 80% من وقت المدير يقضيه في التواصل مع موظفيه

كما أن الدراسات تؤكد أيضا أن الفشل الأول في الإدارة سببه سوء الاتصال .

الدراسات تؤكد أن السبب الرئيس - لترك الموظفين لأعمالهم - مديرهم المباشر وعدم تقديره لهم .

الدراسات تؤكد أن معظم المدراء يتقلدون مناصبهم دون إعداد مسبق في مهارات القيادة والإدارة والإشراف.

إنني أؤمن كثيرا بأن القائد المؤثر : هو الذي يصنع الفرق ، هو الذي يشكل بيئة العمل المؤثرة ، هو السبب الرئيس لتحفيز موظفيه .

﴿إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن﴾

القيادة المؤثرة ... تصنع الفرق ...

القائد المؤثر يلتف موظفوه حوله ، حتى ولو لم تنصفهم رواتبهم ، حتى ولو لم تنصفهم شركاتهم .

السرف في القائد ، وعدة القائد الرئيسة هي : التحفيز.

سر القيادة ... التحفيز .

ركن القيادة الأول ... التحفيز

ففي الدراسة الشهيرة التي قام بها كل من Bosner و Kouses لمعرفة صفات القائد الأهم، كشفت الدراسة عن خمس صفات وهي كالآتي:



القائد يشجع القلوب ويحفزها ، تلك الصفة الأهم في نظري ..

لا أتصور قائداً ناجحاً ، دون أن يكون ناجحاً في تحفيز موظفيه .

لا أتصور أتباعاً لذلك القائد - يتبعونه طواعية - إلا وكان التحفيز المحرك الأول والداعم لتلك التبعية والطاعة.

ولكن للأسف الشديد ، يفضل الكثير من المدراء والمشرفين ورؤساء العمل في إتقان تلك المهارة، يغفلون أهميتها، يضلون الطريق، يتجاهلونها ، لم يتدربوا عليها ، لم يخبرهم أحد بها .

إنهم - والله - قد أهملوا الركن الأول للقيادة .

كيف يمكننا أن نؤثر في موظفينا دون أن نحفزهم ؟...

كيف يمكنهم أن يتقبلوا كلامنا بصدق رحب دون أن نشاركهم ونسمع لهم ؟...



التحفيز يسهل تلك الأمور جميعا.

وبحسب الدراسات في هذا المجال ، فالتحفيز يحقق الأمور الآتية :

- ◀ يزيد ولاء الموظفين وارتباطهم بالدير وبالمؤسسة .
- ◀ يزيد من الإنتاجية ، فموظف المطمئن يعمل بجهد وجد وحماس متقطع النظر فلما تجد مثله في الموظف الغير مطمئن .
- ◀ تتحقق الجودة في الأداء وزيادة الإنتاجية .
- ◀ تقل الاستقالات بل تكاد نعدم في بيئة مُحفزة.
- ◀ تقل نسبة الغياب بين العاملين .
- ◀ يقل الشعور بالثقل والقلق وضغوط العمل

وهذا - والله وحده - لكاف في هذا الباب :

ضغوط العمل: القاتل الصامت في بيئات العمل هذه الأيام بل أن منظمة الصحة العالمية أطلقت عليه وباء العصر والتحفيز من شأنه أن يحد كثيرا من هذا المرض العضال.

رضا الموظفين يزداد بالتحفيز وينعكس بالإيجاب على رضا العملاء وعلى ربحية المؤسسة على المدى القصير والبعيد

الموظف المحفز يعطي أفضل ما لديه ، يبدع في عمله و لا يحتاج إلى إشراف مباشر ، فهو يراقب نفسه بنفسه ويشع حماسا و طاقة إيجابية ، يستمتع من حوله بالعمل معه ، يكون قدوة للآخرين ، هادئ النفس ، مطمئن السريرة ، سعيد في عمله ، راض عن حياته . والمدير الناجح هو من يصنع نجاح موظفيه ، هو من يأخذ بيدهم ، هو من يهتم بأمرهم ، محور اهتمامه تحفيز وتطوير موظفيه .

هذا الصنف من القادة يواجهه صنف من نوع آخر: صنف قد ضلوا الطريق ، صنف لا يهتم إلا بالنتائج ، لا يفهم إلا لغة الأرقام ، لا مكان للعاطفة في قلبه ولا وجود للمشاعر على مَحْيَاه . ويحسب صاحبنا أن أسلوب الغلظة والشدّة هو الأمثل لتحقيق النتائج وإدارة الأفراد .

وهذه هي الطامة الكبرى...

وقد أكدت الدراسات فشل هذا الأسلوب في الإدارة .

ففي دراسة قام بها [The Center for Creative Leadership](#) تبين أن

أهم عامل للنجاح في الثلاث وظائف العليا في المؤسسة هي العلاقة مع الرؤوسين

وفي نفس الدراسة أثبت أن الذي يميز المدراء الناجحين عن غيرهم هو العاطفة **Affection** وقد فسرها المركز بالآتي :

إظهار التعاطف والمشاعر الدافئة والقرب من الموظفين والاستماع - بصدر رحب - إلى أفكارهم ومشاعرهم ، وهذا ينفي أسطورة أن المدير يجب أن يكون قاسي القلب جاف يهتم بالنتائج والأرقام .

القائد المحفز ذو القلب الكبير والعواطف الجياشة سبب رئيس للنجاح في عمله وقيادته للفرق ، فقد ولت أيام المدير القاسي صاحب النظرات الحادة واللسان اللاذع والقلب الجاف.

اختر أي الفريقين تريد ؟

قواعد عامة للقيادة المحفزة





القاعدة الأولى

عند سؤالني للكثير من المدراء في دوراتي التدريبية عن أهم التحديات التي تواجههم عند إدارتهم للأفراد ، الغالبية العظمى منهم يخبرني أن تحفيز موظفيهم هو الأمر الأصعب. وقبل أن أخبركم عن أركان التحفيز ، يجب أن نتعلم القواعد الآتية :

قبل أن تحفز الآخرين يجب أن تكون محفزاً

إنني أعجب من الكثير من المدراء الذي يحاولون أن يحضروا موظفيهم وعند فشلهم يتساءلون عن السبب؟

وإنني أخاطبهم بقولي : هل رأى أحدكم نفسه في المرأة حديثاً ؟

كيف يمكن لمدير أن يحفز أفراد فريقه وهو نفسه ليس محفزاً ! قد فقد الحماس منذ قرون ، فتراه يجر رجليه جراً إلى العمل صباحاً

قَالَ تَمَّالٌ : ﴿ كَأَنَّمَا يُسَاقُونَ إِلَى الْمَوْتِ وَهُمْ يَنْظُرُونَ ﴾ [الأفغان: ٦]

يخيل للملاحظ لحاله أنه جسد من غير روح ، من غير شغف ، من غير عاطفة.

وإني أهمس في أذن هؤلاء المدراء وأخبرهم بهذا السر :

(قبل أن تحفز الآخرين يجب أن تكون محفزاً)

قبل أن تتساءل عن برود الموظفين ، عن فقد الموظفين الحماس لوظائفهم ، عن عدم ولاء الموظفين لمؤسساتهم ، عن ترك الموظفين لأعمالهم .

سل نفسك: هل أنت محفزاً ؟

هل تأتي إلى عملك يومياً وأنت في كامل طاقتك وحيويتك ؟

هل تملو الابتسامة محيالك ؟

سل نفسك : هل تحب عملك عند استيقاظك صباحاً من النوم ؟

**هل تهرع للعمل بشغف وحب ، أم تجر رجلك
جراً؟**

وإذا كنت من الصنف الثاني ، فإني أهمس في أذنك للمرة الثانية وأقول :

(إن هذا الشعور معدٍ ، إن هذا المزاج معدٍ ، إن هذه الطاقة والنفسية معدية .)

فالشخص المتفائل الإيجابي تشع طاقة التفاؤل والإيجابية على محيطه. والمحيطون به يتأثرون به أشد التأثير والشخص المحيط السلبي يشع طاقة الإحباط والكآبة على محيطه.

المدير المتناقل ، المحيط ، المتشائم ، يؤثر على مشاعر وأحاسيس موظفيه بل أيضاً يؤثر سلباً على أدائهم.

تسمى هذه الظاهرة **Bad Mood Syndrome** أي ظاهرة المزاج السيئ ،

نفسية المدير
معدية

وبحسب هذه الظاهرة

إن مزاج المدير السيئ ينتقل إلى موظفيه مباشرة ويؤثر على أدائهم

ثم يتساءل المدير عن سبب عدم تحفيز موظفيه.



اسأل نفسك : قبل أن تحفز الآخرين يجب أن تكون أنت محفزاً.





القاعدة الثانية

التحفيز هو مجموعة من الدوافع الداخلية للإنسان والتي تدفعه إلى الإقبال على العمل برغبة وشغف ، وبتفهم هذا الأمر يتضح لنا أن التحفيز بطبيعته أمر داخلي يتعلق بخوارج النفس .

إن التحفيز كالتغيير ، كما إننا لا نستطيع أن نغير أي شخص في العالم فإننا لا نملك سلطة بث الحماس والتحفيز في نفس أي شخص .

﴿ قَالَ تَمَالِكُ إِنَّكَ اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ مَا يَقُومُ حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ الرعد: ١١

وقال أيضا ﴿ إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ﴾ القصص: ٥٦

إن التغيير ينبع من ذات الشخص ، من نفسه التي بين جنبيه .

إن أقصى ما يمكن أن نصل إليه هو توفير المناخ الصحيح للموظفين لخلق ذلك التحفيز ، توفير بيئة للعمل يكون الحماس والروح شعارها .

وكيف لنا أن نخلق هذه البيئة ؟

ببساطة ، إجابة هذا السؤال هو محور هذا الكتاب ، فالطرق التي سوف يتم شرحها كفيلة - إن شاء الله - بخلق تلك البيئة .

فتقدير المدير لموظفيه واستماعه لأرائهم واستغلال نقاط قوتهم وتدريبهم وتشجيعهم على النمو ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، من شأن ذلك كله أن يمهد لخلق تلك البيئة . ولكن هل النجاح مضمون ؟

بالطبع لا ، فبالرغم من جهودنا في ذلك المجال ، إلا أننا في بعض الأحيان ممكن أن نفشل مع بعض الأشخاص ، فالهداية بيد رب العالمين ، إلا أننا يجب أن لا نتوقف عن المحاولة أبد الدهر

قَالَ تَمَالَى: ﴿مَعْدِرَةٌ إِلَىٰ رَبِّكَ وَعَلَهُمْ يَنْفُونَ﴾ الأعراف: ١٦٤

تشير الدراسات إلى أن موظفينا ينقسمون الى ثلاث فئات ، الفئة الاولى:

29% من موظفينا مرتبطون بالعمل

تلك الفئة هي العمود الفقري لكل إدارة ، تلك الفئة التي تشع حماساً وحيوية وتحفيزاً، تلك الفئة التي يكون على كاهلها المضي قدماً وتحقيق النتائج رغم الصعوبات والعقبات، تلك الفئة التي يعرفها كل مدير أو مسئول عن فريق ، تلك الفئة التي نلجأ إليها دوماً عندما نريد أن ننجز المهام الصعبة.

أما الفئة الثانية فهي تمثل قرابة

56% وهي شريحة الموظفين الغير مرتبطين بالعمل

وكلنا نعرفهم ، تلك الفئة تمثل معظم أعضاء الفريق ، حيث لا حماس ولا جد ولا اجتهاد ، هي بالكاد تعمل لتحقيق النتائج المتوسطة ، أداؤها متوسط ، حماسها متوسط ، تلك الفئة التي تحقق بالكاد ما هو مطلوب منها .

أما الفئة الثالثة فهي تمثل قرابة

15% وهي الفئة الغير مرتبطة تماما بالعمل

ألقبها بالفئة الناقمة أو الساخطة ، هؤلاء أيضا نعرفهم : فهم الفئة التي تثير دوماً المشاكل ، تتفنن في نقل الشائعات بين أعضاء الفريق .

الشخص من تلك الفئة يمكنه أن يؤثر على أكثر من ثلاثمائة شخص في المؤسسة ، تلك الفئة شعارها السلبية ، وهي منتشرة في شتى بقاع الأرض .

فمثلا في الولايات المتحدة هناك ما يعادل 22 مليون موظف سلبي أو ناقم

مما يكلف الاقتصاد الأمريكي 250 إلى 300 بليون دولار سنويا في الإنتاجية الضائعة



هذا في الولايات المتحدة والمشكلة عندنا أعظم - والله المستعان- ففي دراسة شركة McKinsey يبلغ الارتباط الوظيفي نسبة 2 إلى 3% في بعض الدول النامية



أي أن أكثر من 98% من الموظفين إما غير مرتبطين أو ناقلين

وخطر أولئك عظيم ، فهم السبب الرئيس في هروب العملاء من الشركات وقد بينت الدراسات ذلك .

ففي دراسة لـ Gallup لـ 4583 من موظفي خدمة العملاء في مراكز الاتصال لشركة اتصالات كبرى وجدت أن ثلاثة موظفين من تلك العينة كانوا سلبيين جداً بحيث أنهم تسببوا في هروب كل عميل يتحدثون معه ولم يرجع أولئك العملاء أبداً .

أن الموظف السلبي ممكن أن يتسبب في هروب كل عميل يتحدث معه

ويا ليتهم اكتفوا بطرد العملاء ، بل إنهم تخصصوا في تكدير صفو العمل لدى الموظفين أيضا فترى تلك الفئة قد أتقنت غسل أدمغة الفئة الثانية ، بحيث أنها تقضي جل وقتها في التأثير على الموظفين الآخرين وخاصة الموظفين الجدد .



إن الموظفين الجدد - للأسف - يقعون فريسة تلك الفئة ؛ لأننا كمدرء انشغلنا عنهم ، فوقتنا لا يسمح بتدريبهم وإرشادهم - مع أنها الوظيفة الأهم للقائد - فأصبحوا لقمة سائغة للفئة الناقمة ، فما يلبث الموظف وقد التحق بالعمل حديثاً إلا وانقلب على مديره وعلى مؤسسته وانضم إليهم .

وإن سألتني : كيف تتمكن الفئة الناقمة من التأثير على الموظفين الجدد؟

أخبركم الآتي :

يتقن أعضاء الفئة الساخطة التدريب ، وهذا أمر جيد في معظم الأحيان ولكن ليس في



هذه الحالة بعينها . فتلک الفئة تتقن إعطاء الدورات التدريبية التي هدفها ليس رفع أداء الموظف الجديد وتسليحه بالمهارات اللازمة لكي ينجح في مهامه الوظيفية ، وإنما أهدافها مختلفة ...!

محاور تلك الدورات التدريبية التآيب على العمل ورئيس العمل ، فتراهم يسردون القصص والأحداث لتحقیق تلك المآرب ، فترى قائلهم يقول :

أخز من فلان ، إن فيه كذا وكذا ...

**أخز من المدير ! فإن ظلمه واضح للعيان ولا تنجر لكلامه المعسول أو
وعوده البراقة !**

لا تختلط مع فلان ؛ فإن له صلة قريبة بالمدير .

دورات تدريبية في نشر الشائعات وغسل أدمغة الموظفين .

الفئة الثالثة تلك عادة ما تسبب أكثر الإضرابات عن العمل وترفع أكثر الشكاوى والتظلمات .

إن الفئة الثانية والتي تمثل أكثر من **56%** أيضا تقع فريسة هذه الفئة ، فترى الموظف في حال سبيله وما أن يتكلم مع أحد أفراد تلك الفئة إلا وانقلب حاله رأسا على عقب .

لا يخلو فريق أو إدارة أو قسم من تلك الفئة الناقمة .

ولذلك يعظم دورنا كمدرء وكقادة لتهيئة البيئة الصالحة للتحفيز حتى نقطع على أولئك السبيل لتحقیق غاياتهم ومآربهم ، وننقذ الفئات الباقية حتى لا تتأثر بسهمهم ومكرهم ؛ ولعل الله أن يهدي بنا أولئك الفئة الناقمة ويرجعوا إلى رشدهم .





القاعدة الثالثة

كمدیر وکقائد وکمشرف وکرتیس ، لا تلق باللوم على أحد ، لا تلق بالمسئولية على غيرك ، لا تلق باللوم على نظام المؤسسة ، لا تلق باللوم على جدول الرواتب ، لا تلق باللوم على نظام العلاوات ، لا تلق باللوم على مديرک المباشر أو الإدارة العليا .

وهذه قاعدة مهمة جداً ، إذا لم تفهمها جيداً فلن نفلح أبداً في تحفيز موظفينا .

إن الكثير من المدراء والمسؤولين قد أصيبوا بمرض الأعذار ، هذا المرض العضال الذي يتفشى بيننا تفشى النار في الهشيم ، فأرى الكثير منهم وقد تعذروا بتلك الأعذار فلم يرفعوا رأساً ولم يحركوا ساكناً في سبيل تحفيز موظفيهم ، نراهم وقد استسلموا للأنظمة والقوانين البالية وتناسوا دورهم الرئيس في هذا الأمر .

وإنني أرى الكثير من مدراء القطاع العام وقد تعذروا بعدم امتلاكهم للصلاحيات اللازمة التي تمكنهم مثلاً من زيادة رواتب موظفيهم ومنحهم العلاوات المجزية ، ملقين باللائمة على تلك الأنظمة ، متمنين لو أن حالهم حال نظرائهم من مدراء القطاع الخاص .

وأرى - أيضاً - الكثير من مدراء القطاع الخاص تعذروا بتلك الأنظمة لعدم تمكنهم من القيام بتلك المهمة على أكمل وجه .

وإني أخبرهم الخبر اليقين ، تحفيز موظفيك هو مسئوليتك أنت وحدك ، كن مبادراً ، لا تتعذر بالأعداء الواهية ، تحمل تلك المسئولية بصدر رحب ، يمكنك أن تحقق الكثير دون الحاجة إلى الأنظمة أو القوانين أو العلاوات أو المكافآت .

وسوف أبين في باب أسطورة المال ، أن الكثير منّا كمدراء يظنون أن السبيل الوحيد لتحفيز الموظفين هو المال ولا شيء غيره ، وهذا الأمر عار عن الصحة .

بوسع المدراء فعل الكثير من الأمور التي تقع تحت نطاق سيطرتهم والتي سوف نذكرها مفصلة في هذا الكتاب .

يمكنهم مثلاً :

- ◀ الاستماع إلى آراء موظفيهم بصدق ورحب .
- ◀ اظهار الاهتمام الشخصي والتعرف عن قرب على موظفيهم .
- ◀ الانسامة والبشاشة مع كل انصالح .
- ◀ التقدير المستمر والتناء والطبخ .
- ◀ استغلال نقاط القوة لأفراد فرقهم .
- ◀ تدريبهم وتوجيههم ومساعدتهم على النمو والتقدم .
- ◀ إشعارهم بأهمية أعمالهم .

والقائمة تطول ...

إني أخاطب كل مدير أو رئيس :

**توقف عن الأعداء ، بادربتحفيز موظفيك ،
أنت المسئول عن ذلك ، لا أحد غيرك**





القاعدة الرابعة

لا يجدي التحفيز في ظل بيئة يشعر الموظفون بالغموض بالنسبة لما هو مطلوب منهم .

إذا لم تكن التوقعات واضحة والمعايير مبينة للجميع ؛ فإن التحفيز لن يجدي نفعاً .

فبناءً على دراسة Gallup والتي شملت أكثر من عشرة ملايين موظف في أكثر من 112 دولة حول العالم بأكثر من 41 لغة ، والتي تعد الأضخم في هذا الشأن ، اكتشفت الدراسة اثني عشر عنصراً للارتباط الوظيفي .

أول تلك العناصر هو **وضوح التوقعات** .

فعند سؤال الموظفين السؤال الآتي :

(هل أعلم ما هو متوقع مني في العمل ؟)

أجاب فقط **50%** على هذا السؤال بالموافقة .

هل تصدق أن نصف الموظفين لا يعرفون المطلوب منهم بالتحديد ؟

قد نفاجاً من تلك النتيجة ، ولكن الحق يقال أننا كمدرء وكقادة نفضل في كثير من

الأحيان في تبين توقعاتنا من كل موظف يعمل في الفريق .

وقد نتساءل :

(أليس في الوصف الوظيفي تبيان وتفصيل تلك التوقعات وتلك المطالب بالتحديد؟)

لا
الجواب ببساطة ...

إن معظم تلك الأوصاف الوظيفية قديمة بالية ، قد عفا عليها الدهر ولا تمت للواقع بصلة . إنها لا تمثل تلك التوقعات ، توقعات المدير عن الأداء المقبول للعمل ، أو توقعاته عن الأداء الرائع في العمل .

كل منا كمدرء ، لدينا قناعات عن أداء موظفينا ، نعلم جيدا كيف يكون ذلك الأداء الرائع ، ونعلم أيضا كيف يكون الأداء ضعيفا .

إلا إننا للأسف ، لا نقوم بتوضيح تلك القناعات والتوقعات لكل موظف يعمل معنا في الفريق .

وينطبق هذا الأمر كثيرا بالنسبة للموظفين الجدد ، الذين في كثير من الأحيان ، لا نجلس معهم الوقت الكافي للإيضاح لهم عن كيفية أداء المهام على أكمل وجه ، وكيف يتسنى لهم ربط أدائهم الوظيفي بالتقييم السنوي أو مكافأة آخر العام .

إننا كمدرء ، للأسف لم نحسن التعامل مع تلك الفئة والتي تحتاج منا التوجيه والدعم والتدريب على رأس العمل ، لكي نأخذ بيدهم لأول سلم النجاح .

إننا نفقد أكثر من **46%** من الموظفين الجدد خلال السنة والنصف من تعيينهم (بحسب إحدى الدراسات) ... مما يكلف الشركات والمؤسسات المبالغ الضخمة ... لكي يتم البحث عن بدائل لهم ... ويكلف المدرء الوقت الكثير في عملية التدريب والتوجيه ...

التوقعات ووضوح الأهداف والتغذية الراجعة مهمة جداً للارتباط

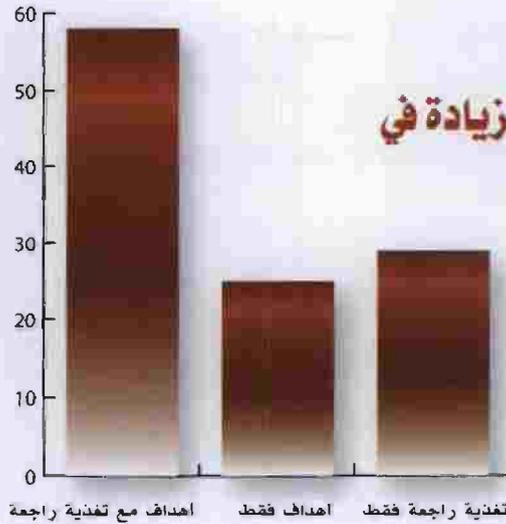
22% من الموظفين
يتركزون العمل خلال
أول 45 يوم من
تعيينهم

الوظيفي وزيادة الإنتاجية كذلك ، ففي دراسة لـ **Albert Bandura** من جامعة ستانفورد الأمريكية تبحث العلاقة بين وضوح الأهداف والتغذية الراجعة ورغبة الموظفين في أداء مهامهم .

وجد الباحث أن الإنتاجية تزداد لدى الموظفين عند القيام بعمل فيه تحدٍ وعند الحصول على تغذية راجعة لأدائهم في ذلك العمل .

الأهداف بدون تغذية راجعة والتغذية الراجعة دون أهداف لا تؤثر في التحفيز كما يوضح الشكل التالي : (٤)

ولتبين تلك التوقعات وحل ذلك المشكل ، يجب أن نقوم بالآتي :



الجلوس مع موظفينا ، كل على حدة ، مرة واحدة فقط في الأسبوع لمدة ربع ساعة! للحد من العمل ، ومراجعة أداء الموظف في ذلك الأسبوع ، ومن ثم إعطائه أي ملاحظات عن ذلك الأداء أو أي تغذية راجعة **Feedback** من شأنها تطوير أداء ذلك الموظف .

ولا تكتفي فقط بإخبارهم وإنما ملاحظة سلوكهم والجلوس معهم .

الدراسات تؤكد أن النجاح في تطبيق هذا السر سوف يرفع الإنتاجية من 5 إلى 10% وأن حوادث العمل سوف تقل بمقدار 10 إلى 20% .





القاعدة الخامسة



التحفيز لن يجد نفعاً أيضاً في حالة عدم توفر الموارد للموظفين لتأدية عملهم . فدراسة Gallup السابقة الذكر تبين المأساة الحقيقية في هذا الشأن ، فعند سؤال الموظفين السؤال الآتي:

(هل لديك الموارد والمعدات التي تحتاجها من أجل إنجاز عملك بشكل صحيح ؟)

أجاب فقط **33%** على هذا السؤال بالموافقة .

أكثر من ثلثي الموظفين تنقصهم الموارد والأدوات لإداء عملهم

قد نتاجاً من تلك النتيجة أيضاً .
ولكنها الحقيقة المرة .

فكم من موظف جديد التحق بالمؤسسة حديثاً ، وفي أول يوم الدوام الرسمي ، اكتشف أن المؤسسة لم تخصص له مكتبا أو حاسبا آليا أو خط هاتف ، وكان إدارة الموارد

البشرية والإدارة ذات الصلة قد تفاجئنا بقدومه .

وكم من موظف يعمل دون أبسط أدوات القرطاسية ، أو أنظمة الحاسب المتطورة أو الأجهزة الحديثة ، أو جهاز هاتف نقال ، لا يمكن أن يؤدي عمله دونه .

الدراسة وجدت أن

من أكثر الأمور التي تسبب الضغوط والقلق في العمل عدم وجود الموارد لأداء العمل بصورة أفضل

بل أن تلك الضغوط تصاحب الموظفين في بيوتهم وتؤثر سلبا على حياتهم العائلية والاجتماعية.

إن المدراء الفاعلين لا يقتصرون على تلبية الحد الأدنى من متطلبات الموارد والأدوات لموظفيهم ، بل إنهم يكافحون ويناضلون داخل مؤسساتهم ، لكي يحصل كل فرد من أفراد الفريق على أفضل تلك الموارد والأدوات .

توفر المعلومات أيضا مهم ويعتبر من تلك الموارد المطلوبة لأداء العمل والدراسات تؤكد أن:

95% من الموظفين يرون أن توفير المدير للمعلومات لهم أمر في غاية الأهمية

ولا أدري لماذا نبخل على موظفينا بتلك المعلومات ؟

البعض منا وللأسف الشديد قد أحاط عمله بالكثير من السرية التي ما أنزل الله بها من سلطان ، فتراه لا يطلع موظفيه على مستجدات الأمور ، أو محاور مناقشاته مع الإدارة العليا أو إستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى ، أو متغيرات الأسواق... الخ

ولنا في تجارب الشركات المثل الجيد في ذلك الأمر.

تجارب الشركات (١)

تقوم إحدى الشركات الأمريكية حرصاً منها على إعلام موظفيها - وخاصة السائقين منهم - بما يجري من مستجدات، بتوزيع نشرة دورية وشريط سمعي مدته أربع ساعات يحتوي على أخبار الشركة والقطاع الذي تعمل به. يحتوي أيضاً على معلومات شخصية مثل أعياد الميلاد لبعض الموظفين. ومنذ بدأت الشركة تلك العملية انخفضت نسبة الاستقالات بـ **35%**.

enterprise

تقوم شركة Enterprise Rent-A-Car: الشركة الأمريكية العملاقة في مجال تأجير السيارات بالإعلان عن النتائج المالية لكل فرع من فروع الشركة تشجيعاً للمنافسة بين تلك الفروع.



فالمطلوب منا كمدرء:

أن نسال أفراد الفريق عما يحتاجونه للقيام بعملهم على افضل وجه ، ثم نعمل على تلبية تلك الاحتياجات .

الدراسة أثبتت أن الموظفين يكونون أكثر إنتاجية واكل تركاً للعمل واكل عرضة للحوادث عند توفر الموارد والأدوات لديهم.

67% من الموظفين
لا يملكون الموارد
لأداء عملهم





القاعدة السادسة



هناك فئتان أساسيتان خاصة بالدوافع والتحفيز وهما «خارجية» و «داخلية». وهذا التقسيم مهم جداً للتعرف على أكثر الطرق إيجابية في سبيل تحفيز موظفينا .

الجدول الآتي يوضح الفرق بين تلك الدوافع نقلاً عن جاشوا فريدمان في مقال:

(التحفيز والذكاء العاطفي)

دوافع داخلية	دوافع خارجية
مصدرها ذاتي مثل: (العاطفة، التوافق مع القيم، الانتماء، الرسالة)	مصدرها خارجي مثل: (العلاوات، المكافآت، جزاءات الموظف)
بدافع من مناخ العلاقات والمناخ المؤسسي غير ملموسة	مقدمة من المدير أو المؤسسة. سهل تحديد مقدراتها ، فهي ملموسة.
ذاتية الاستمرار وتنتشر من موظف إلى موظف.	تتطلب النفقات (المزيد من مبالغ العلاوات مثلاً)

إننا نخطأ كثيرا إذا اعتقدنا أن الحوافز الخارجية كالمال والمكافآت هي السبيل
المجدي في تحفيز موظفينا.

أفضل الدوافع والمحفزات هي التي تنبع من الداخل

هي التي تحرك الإنسان نحو عمل المزيد دون الحاجة إلى دوافع
خارجية، وسوف أفرد الفصل الآتي في التحدث عن المال وهل يعتبر
حافزا، وتأثيره على الأداء .



وقد علّق على هذا الموضوع الباحث جاشوا فريدمان الخبير في الذكاء
العاطفي بقوله الآتي:

هناك دوافع مختلفة والتي تحرك أنواع مختلفة من الإنجاز، ولكن إحدى
النواقص الأكثر خطورة والشائعة في الشركات هي استخدام نوع واحد من
الدوافع لكافة الموظفين وجميع الأهداف.

إن برامج الحوافز التقليدية والتي يحبها كثير من المدراء - بسهولة
التطبيق والقياس - قد لا تفي بالعرض من التحفيز على المدى البعيد
لأنها دوافع خارجية.

وإنه لمن الأهمية أن نتذكر أن الدوافع الخارجية لا تحرك ولا تدفع النتائج
العميقة. وفي الحقيقة يجب التأكيد على أن هذه التأثيرات الخارجية يمكن أن
تقلل هذا النوع من الالتزام، إن التحدي الكبير يكمن في إنه من السهل تقديم
الجزرة أو العصا، وهي قابلة للقياس ويدعم هيكل القوة في المؤسسة، الأمر الذي
يجعلهما أكثر انجذابا للأنظمة المؤسسية، مع توقع عقبة متفق عليها، عندما يتعلق
الأمر بالقلوب والعقول فإنها لا تعمل. « انتهى كلامه »

إن هدفي من - كتابة هذا الكتاب - توعية المدراء والقادة بضرورة التركيز على
الدوافع الداخلية وخلق البيئة المناسبة لدعم تلك الدوافع، وبرأيي أن هناك سبعة

أركان تساعد على خلق تلك البيئة وتحفيز تلك الدوافع ، ولاغنى ولا مفر من التطرق أولاً بشكل مفصل إلى الحوافز الخارجية والأكثر شيوعاً في مؤسساتنا اليوم والتي تعتمد اعتماداً كبيراً على المال .

وسؤال المليون دولار - كما يقال -

هل المال محفز؟





القاعدة السابعة



أعجبني كثيرا هذا العنوان في كتاب 1001 Ways to Motivate You Employees Field Book ولم أجد أفضل منه - حقيقة - للتعبير عن هذا الأمر .

فعند سؤالي للكثير من المدراء وقت الدورات التدريبية عن أهم المحفزات لموظفيهم ، كان ردهم أن المال والرواتب والعلاوات على رأس القائمة .
والمال كمحفز بالنسبة لي أسطورة ... أسطورة رددناها كثيرا حتى صدقناها وأصبحت من الحقائق المسلمة في الإدارة ، حتى إذا عجز المدير عن أداء دوره في خلق بيئة التحفيز ، كان العذر جاهز ، لا توجد هناك ميزانيات للعلاوات ، لا توجد هناك زيادات في الرواتب ، لا توجد هناك مكافآت مالية .



كيف تريدني أن احفز موظفي في ظل هذه البيئة ؟

يسألني الكثير من المدراء وخطر هذه المسألة يتفاقم مع مدراء القطاع العام تحديدا، فيقف الكثيرون منهم مكتوفي الأيدي لا حول لهم ولا قوة ، ويلومون النظام والبيروقراطية والحكومة على ذلك .

وكلما كرروا تلك الأعدار أصبحت حقيقة بالنسبة لهم ، وعند نقاشك لهم، يصرخون بقولهم: إنك لا تعرف قوانيننا ، لا تعرف أنظمتنا ، لا تعرف بيئة العمل عندنا .

وأجيبهم : بلى - والله - أعرف .



فقد خبرت هذا الأمر رأي العين من خلال إدارتي لتلك الإدارة في تلك الوزارة ما يقارب الخمس سنوات .

النظام الحكومي في البحرين من حيث الحوافز والعلوات المادية لا يختلف عن غيره من أنظمة الخليج والوطن العربي بل والعالم أجمع .

تكاد تكون العلاوات معدومة إلا بمقدار بسيط لنسبة ضئيلة جدا من الموظفين .

خبرت تلك الأمور في وقت الاختبار الحقيقي ، حيث كان ذلك الوقت خلال رخاء الاقتصاد العالمي وطفرة البنوك في البحرين - البنوك الإسلامية بالتحديد - فكان الموظفون الجيدون في إدارتي يعرض عليهم أضعاف راتبهم .

ولازلت أذكر تلك المقابلة الشخصية حيث أردت - أنا ورئيسة احد الدوائر في الإدارة - توظيف سكرتيرة ، وعند مقابلة إحدى المرشحات أخبرتنا بأن راتبها يوازي راتب رئيسة الدائرة عندنا ! بل وأن لها من **6** إلى **12** راتباً سنوياً كمكافأة !!!

هكذا كان الحال في ذلك الوقت بالبحرين.

إلا إننا في تلك الإدارة لم نخسر كفاءة واحدة للقطاع الخاص .

صحيح أن الصعوبة كانت في استقطاب الكفاءات الشابة إلا أن الكفاءات التي كانت موجودة في تلك الإدارة في ذلك الوقت لم ترحل رغم المغريات ورغم العروض التي قدمت لهم .

إنني خبرت العمل الحكومي وأجزم أن إدارة القائد وتحفيزه لموظفيه في تلك الظروف لهي المحك لبقاء الموظف من رحيله. فالسبب الأول لترك الموظفين وظائفهم في المؤسسات ليست الرواتب أو الحوافز المادية ، بل هو عدم شعورهم بالتقدير.

ونلقى باللائمة في ذلك الأمر بالطبع على رئيسهم المباشر .

المدير المباشر هو المسئول الرئيس عن بقاء الموظف من رحيله ، وإنني أوجه نداء إلى جميع المدراء والمشرفين والقادة بأن يتوقفوا عن التفكير بعقلية الضحية وسرد الأعداء ويشمروا عن سواعدهم في سبيل خلق تلك البيئة الغنية بالتحفيز .

وإنني سوف أتكلم في الفصل القادم عن أسطورة المال ، ومتى يكون المال محفزاً ومتى يكون مدمراً ؟

