

الفصل الثاني





منى يكون اطل محفزاً...؟

أعجبني كثيرا البحث الطويل الذي أجراه Daniel Pink في كتابه الرائع Drive عن هذا الموضوع وأورد كلامه في هذا الباب ملخصا (واني أنصح كثيرا بقراءة ذاك الكتاب)

يكون المال محفزاً في حالة من الحالتين الآتيتين :

الحالة الأولى : نوعية العمل

نريد أولا أن نعلم أن هناك نوعين من الأعمال بحسب علماء السلوك النفسي - كما أورد ذلك دانيال بنك - في كتابه السابق:

« أعمال تسمى **Algorithmic** والذي تؤدي باتباع سلسلة من التعليمات والخطوات الموصلة إلى نتيجة واحدة ، ممكن أن يطلق عليها أعمالا روتينية ، آلية ، ميكانيكية ، لا دخل للإبداع فيها من قريب أو بعيد .

مثل: الكثير من أعمال محلات التجزئة التي تقع تحت تلك الفئة ، أيضا بعض الأعمال المحاسبية والإدارية والسكرتارية.

« الفئة الثانية من الأعمال تسمى **Heuristic** وهي على العكس من الفئة الأولى فلا يوجد

لوعرثماتية خاصة بها ، لا يوجد خطوات روتينية متشابهة صباحا ومساء لها ، وعليه تتبع تلك الفئة أساليب إبداعية للحصول على نتيجة مرضية. مثل: أعمال التسويق والدعاية وتصميم الحملات الإعلانية والبرمجة وقيادة الأفراد ، جميع تلك الأعمال ليست روتينية وليس لها خطوات بعينها بل تعتمد اعتمادا رئيسيا على الإبداع .

◀ إن أعمال الفئة الأولى كانت من ملامح أعمال القرن التاسع عشر والقرن العشرين، إلا أننا نشهد الآن تطورا كبيرا في أعمال الفئة الثانية حيث تمت أتمتة الكثير من أعمال الفئة الأولى أو تم تصديرها إلى دول مثل: (الهند والصين وفيتنام وكمبوديا) حيث العمالة الرخيصة.

وفي دراسة McKinsey قدرت أن **30%** فقط من حجم النمو في أمريكا يأتي من تلك الأعمال الروتينية وأن **70%** من الأعمال تأتي من الأعمال الإبداعية.

◀ وفي دراسات الباحثة Teresa Amabile من جامعة Harvard Buisness School وجدت أن استخدام أسلوب - العصا والجزرة - يجدي مع الفئة الأولى من الأعمال ، ولكنه ممكن أن يكون له اثر مدمر في أعمال الفئة الثانية.

وأطلقت الباحثة على هذا المبدأ: (التحفيز الداخلي للإبداع)، وقالت :

- أن الدوافع الداخلية مهمة جدا للإبداع وأن الدوافع الخارجية تحد منه وكلما كان العمل أقل روتينية وأكثر إبداعا كلما كان أكثر متعة -

الحالة الثانية : حجم الراتب الأساسي

عند شعور الموظف أن راتبه غير منصف من الناحية التنافسية بالمقارنة مع أقرانه في العمل في نفس المؤسسة ، أو بالمقارنة مع أقرانه في وظائف مشابهة في مؤسسات أخرى يعتبر هذا الأمر مثبطا للتحفيز.

فالعادلة في الراتب لا تعتبر في حد ذاتها محفزا ، ولكن غيابها يعتبر من مثبطات التحفيز، أما في حالة شعور الموظف بالإنصاف؛ فإن المال لا يكون محفزا بل على العكس ممكن أن يكون مدمرا للتحفيز.

التحفيز بالمال
يقطع الدافع
الداخلي

وقد سرد **Daniel Pink** في كتابه الأسباب الآتية لتأثير المال، والدراسات التي تدعمها أذكرها مختصرة :

التحفيز بالمال يؤثر سلباً على المواضيع الداخلية

كما أسلفنا فإن التحفيز ينبع من الداخل ، وفي سعينا كمدرء لتحفيز موظفينا قد نهمل هذا الأمر وتلجأ إلى المحفزات الخارجية وعلى رأس تلك القائمة المال ، هذا الأمر له أثر عظيم على دوافع الإنسان الداخلية.

ففي دراسة قام فيها الباحثون **Mark Lepper** و **David Green** و **Rober Nisbett** لاحظوا أطفال ما قبل المدرسة واختاروا منهم الأطفال الذين كانوا يمضون وقت فراغهم في الرسم ومن ثم قاموا بتقسيمهم إلى 3 مجموعات:

المجموعة الأولى

سميت مجموعة الجوائز المتوقعة فقد تم إخبار الأطفال أنهم سوف يحصلون على شهادات تقدير **Good Player certificate** يكتب عليها اسم الطفل في مقابل رسوماتهم.

المجموعة الثانية

كانت مجموعة الجوائز غير المتوقعة فقد سأل الباحثون الأطفال إذا كانوا يرغبون في الرسم ، وعندما قرر الأطفال الرسم ومع انتهاء الحصة قدم الباحثون الشهادات للأطفال. لم تكن المكافآت متوقعة في هذه المجموعة .

المجموعة الثالثة

هذه المجموعة لم يقدم لها أي جوائز. الباحثون سألوا الأطفال إذا كانوا يرغبون في الرسم ولكنهم لم يعدوهم بجوائز ولم يعطوهم شهادات في نهاية الحصة.



بعد أسبوعين وخلال حصة الرسم كان الباحثون يراقبون سلوك أطفال تلك المجموعات الثلاث سراً ، ولاحظوا الآتي :

مجموعة الجوائز غير المتوقعة والمجموعة التي لم تعط الجوائز ، رسموا كالعادة بالرغبة نفسها قبل التجربة .

أما المجموعة ذات الجوائز المتوقعة فقد أظهرت القليل من الرغبة في الرسم وأخذت وقتاً أقل في الرسم . وبالتالي استنتج الباحثون أن الحوافز الخارجية أفسدتهم وقد فقدوا متعة الرسم .

وقد توصل الباحثون في تلك التجربة إلى أن الحوافز المادية المرتبطة بنتيجة ما تفسد أكثر مما تصلح وتسمى الظاهرة تلك **if-then** أي إذا عملت كذا فلك كذا.

مثلاً: إذا حققت نسبة البيع كذا لك عمولة كذا ، وقد وجد الباحثون أن هؤلاء الأشخاص على المدى البعيد يفقدون السيطرة على حياتهم ويعملون من أجل العمل وليس المتعة .

وفي تجربة أخرى في عام **1999** قام **Deci** واثنان آخران بدراسة ثلاثة عقود من الدراسات في هذا الشأن والخلاصة أن **128** تجربة في هذا الشأن تقود إلى النتيجة الآتية

المحفزات المادية لها أثر سلبي كبير على التحفيز والحوافز الداخلية

وقال أيضاً بأنه (عندما تركز العائلات والمدارس والشركات والفرق الرياضية مثلاً على النتائج قصيرة المدى من خلال التأثير على السلوك الإنساني بتلك الحوافز فإنها على المدى البعيد لها عظيم الخطر)

مثلاً إذا شجعت ابنك على دراسة الرياضيات من خلال دفع المال سوف تحصل ربما على نتائج في الزمن القريب ولكن ذلك له أثر سلبي على حبه للرياضيات على المدى البعيد.

التحفيز باطل
بهوى بالأداء
والإنجازية

وفي عام 2009 قام مجموعة من الباحثين في London School of Economics بتحليل 51 دراسة عن خطط الشركات المتعلقة بالتحفيز المادي للأداء ، وكانت نتيجة البحث أن المحفزات المادية لها تأثير سلبي على الأداء العام.

وقام Dan Ariely واقتصاديون آخرون بعمل دراسة في الهند فقد طلبوا من 87 مشاركا بالقيام بالمشاركة في مختلف الألعاب الرياضية لاختبار فاعلية الحوافز المادية وتم تقسيم المشاركين إلى 3 مجموعات :

« ثلث المجموعة أعطوا حوافز زهيدة جدا للحصول على أداء مثالي (ما يعادل اجر يوم عمل)

« الثلث الآخر أعطوا حوافز متوسطة لتحقيق نفس الغاية (40 روبية هندية) أي ما يعادل راتب أسبوعين.

« الثلث الأخير تم إعطاؤهم حوافز مادية مجزية (400 روبية هندية) أي ما يعادل راتب لمدة خمسة شهور.

« وكانت النتيجة أن أداء المجموعة الثانية ذات الحوافز المتوسطة لم يكن أفضل من المجموعة الأولى ذات الحوافز الزهيدة ، ولكن كانت المفاجأة أن المجموعة الثالثة ذات الحوافز المجزية كان أداؤها الأسوء على الإطلاق .

وقال الباحثون

أن 8 من كل 9 مهام تم اختبارها في التجارب الثلاث ، أدت الحوافز المادية المجزية إلى الأداء الأسوء

التحفيز بالنمال يؤثر سلبا على الإبداع

« قامت الباحثة Teresa Amabile مع آخرين بدراسة تأثير الحوافز المادية على الإبداع ، فقامت بتوظيف 23 فنانا لرسم لوحات معينة ، على أساس أن البعض منها سيحصل على حوافز مادية والبعض الآخر لن يحصل ومن ثم تم تقييم تلك الأعمال من قبل لجنة مختصة في هذا الأمر .

وكانت النتيجة أن رسوم الفنانين التي لم يكن لها أي عائد مادي كانت أكثر إبداعاً من الرسوم الأخرى. وتم تفسير ذلك بأن الفنانين قد شعروا بالتقييد لما كانوا يرسمون رسوم ذات حافز مادي مما أثر سلباً على إبداعاتهم .

وختمت الباحثة بقولها:

- للفنانين والعلماء والمخترعين وأطفال المدارس والناس الآخرين ، الحوافز الداخلية والدوافع لفضل شيء بسبب اهتمام الإنسان الشخصي بذلك الشيء أو بسبب شعوره بتحدٍ ما ، مهم جداً لتحقيق أقصى مستوى للإبداع ، والحوافز المادية للأسف تحد من هذا الإبداع -

التحفيز بالمال قد يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية

وهذا الأمر تعاني منه معظم الشركات المساهمة والتي تدرج أسهمها في البورصة وكما هو معلوم فتلك الشركات لزاماً عليها أن تعلن عن نتائجها كل ربع سنة وحتى تحافظ على سعر أسهمها قد تلجأ إلى تضخيم أرباحها أو إخفاء خسائرها . فمثلاً :

- ◀ شركة Enron قامت بتضخيم إيراداتها الربع سنوية مما أدى في النهاية إلى انهيارها .
- ◀ شركة Ford وحرصها الشديد على إنتاج السيارات في وقت بعينه أغفلت إجراءات السلامة الخاصة بسيارة Pinto مما عرض عملائها للخطر.
- ◀ والأدهى والأمر بأن الكثير من رؤساء الشركات التنفيذيين دأبوا على الانغماس في الكثير من الألعاب المحاسبية لخداع البورصة للحصول على مكافآت مجزية.

التحفيز بالمال قد يؤدي إلى الإدمان!

◀ للحوافز المادية تأثير الإدمان على الموظفين ، ففي بادئ الأمر الكل يفرح بها وبعد برهة يرفض الكثيرون العمل المناط بهم إلا إذا كان وراء الإنجاز تلك الحوافز ، بل سوف يتقاعسون عن أداء أبسط مهامهم إذا لم يعطوا تلك الحوافز . وعلى المدى البعيد تلك الحوافز المادية لن تحفزهم وسوف يعتبرها البعض حقاً مكفولاً

التحفيز بالمال
يؤدي إلى
سلوكيات غير
أخلاقية

لهم دون الحاجة إلى أداء أي شيء مميز .

« مثل تحفيز أطفالنا لترتيب أسرّتهم بإعطائهم مبلغ من المال ومن ثم ستجد الطفل لا يقوم بأي عمل إلا وهو يتوقع أن يدفع له .

« وهنا تقع المسؤولية على عاتق الأبوين بالتفكير بطرق إبداعية حتى يخلقوا التحفيز والدوافع الداخلية عند أبنائهم دون الحاجة إلى اللجوء إلى المال .

التحفيز بالمال قد يؤدي إلى التفكير القصير المدى فقط

« الكثير من الباحثين قد وجدوا أن الشركات التجارية التي تعطي الكثير من التركيز والوزن للربحية على المدى القصير تفشل في النمو بصورة كبيرة على المدى البعيد بالمقارنة من الشركات الأخرى التي تركز على تحقيق النتائج على المدى البعيد، وقد تضحي بأرباحها على المدى القصير.

« وكذلك أطفال المدارس الذين يتم تحفيزهم بالمال لحل التمارين المدرسية سوف يختارون - بعد برهة - حل المشاكل السهلة ويُعرضون على التعلم .

« الكثير من الموظفين سوف يؤدون فقط ما هو مطلوب منهم لنيل الحافز المادي لا أكثر من ذلك.

« دراسات كثيرة تشير: أنه لما يتم تحفيز الناس بالمال لممارسة الرياضة والتوقف عن التدخين وأخذ أدوية ما ، سوف يقومون بذلك على المدى القصير ويختفي ذلك متى توقفت تلك الحوافز



خلاصة الكلام في التحفيز بالمال

◀ للمهام الروتينية والميكانيكية والتي في العادة لا تكون مثيرة ولا تتطلب التفكير الإبداعي ، المحفزات المادية تمثل تشجيعاً دون نواحٍ سلبية.

◀ يمكن للمحفزات الخارجية أن تلعب دوراً إيجابياً عندما لا تكون متوقعة ويفاجأ بها الموظف وتقدم فقط بعد انتهاء العمل.

◀ الشركات تلجأ لأسلوب العصا أو الجزرة عند تدني الأداء وبالتالي تفضل في الكشف عن المشكلة الحقيقية وراء هذا التدني.

◀ الأفضل دفع رواتب للموظفين أعلى من الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى حتى لا يشعر الموظف بالظلم فالمال لا يكون محفزاً عندما يشعر الموظف أن الراتب منصف بالنسبة له ، وبعد ذلك الأمر يكون المال له تأثير عكسي ، فالتحفيز بالمال قد يؤثر سلباً على الإبداع وعلى الدوافع.



وقد وجد الباحثان **Akerlof and Yellen** أن عند دفع رواتب أعلى للموظفين بالمقارنة مع الشركات المنافسة يمكن لهذا الأمر أن يجذب الكفاءات ويقلل من الاستقالات ويزيد في الإنتاجية. وبالتالي فإن دفع رواتب أعلى قد يؤدي في النهاية إلى تخفيض التكاليف على المؤسسة . ويؤدي أيضاً إلى أداء أفضل والتزام أعلى من قبل الموظفين بالمقارنة مع دفع حوافز عالية ومكافآت مجزية.

واختم هذا الباب بالدراسة الآتية حتى نتيقن من هذا الأمر ولا تتسرب الشكوك إلى قلوبنا .

ففي دراسة لـ **National Study of the Changing Workforce** في نيويورك تبين أن الأمور الغير مادية هي الأهم عند اختيار الموظفين العمل في مؤسساتهم الحالية :

الترتيب	العامل الرئيس لاختيار الوظيفة الحالية	نسبة الموافقة على هذا العامل من حيث الأهمية
1	قنوات الاتصال المفتوحة	65%
2	التأثير على الحياة الشخصية والعائلية	60%
3	طبيعة العمل	59%
4	جودة الإدارة	59%
5	المشرف المباشر	58%
6	اكتساب مهارات جديدة	55%
7	التحكم في محتوى العمل	55%
8	الأمان الوظيفي	54%
9	جودة فريق العمل	53%
10	عمل مشير	50%
16	راتب الوظيفة	35%

الأسباب الرئيسة السابقة لا تتطلب أي تكلفة مادية حيث السبب الأول لـ **65%** من الموظفين الذين قالوا أن هذا الأمر في غاية الأهمية كان قنوات الاتصال المفتوحة أما بالنسبة للرواتب فقد حلت في المرتبة السادسة عشرة.

وفي دراسة **Bob Nelson** تبين أن أفضل خمس محفزات بالنسبة للموظفين هي الآتي:

- « المدير بصورة شخصية يهنئ الموظف صاحب الأداء الجيد.
- « المدير يرسل رسالة شخصية لصاحب الأداء المتميز.
- « الأداء الجيد هو أساس الترقيات.
- « المدير بصورة علنية يقدر الموظف ذو الأداء الجيد.
- « المدير يحتفل بنجاحات موظفيه من خلال لقاءات منتظمة.

هل اقتنعنا بهذا الأمر ؟

إني أدمو كل قائد أو مدير أو مسئول إلى التفكير في ذلك الأمر طويلا ، فالتحفيز بالمال اسطورة ويمكن للقائد أن يفعل الكثير من أجل تحفيز موظفيه وخلق البيئة المناسبة لذلك الأمر .

وإني أوجه التحدي الآتي للمدراء والقادة ، أن يجربوا الأركان السبعة للتحفيز والتي سوف أذكرها لاحقا في عملهم وتحفيزهم اليومي لموظفيهم ، وإن شاء الله سوف يروا النتائج الإيجابية من وراء ذلك .

إني أدمو كل قائد أيضا أن يتأكد من عدالة الرواتب التي تدفع إلى موظفيه وأن يقاتل الأنظمة واللوائح في سبيل ذلك ومن ثم يركز في تحفيزه على تلك الأركان السبعة .

واعتقد أنه قد آن الأوان للتحدث عن تلك الأركان .

