

الفصل العاشر

عوامل نجاح وفشل نظم التحفيز الوظيفي

أشتمل هذا الفصل على:

- مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المنظمات. 
- لماذا تفشل نظم التحفيز؟ 
- مضبطات حماس العاملين. 
- العوامل المشعلة لحماس العاملين. 
- أساليب القيادة الإدارية في التحفيز. 
- قياس الروح المعنوية. 
- معايير ومؤشرات تقييم نظام الحوافز. 

الفصل العاشر

عوامل نجاح وفشل نظم التحفيز الوظيفي

مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المنظمات:

- إذا لم تستخدم المنظمة نظام تحفيز فعال، فقد تتعرض للعديد من المخاطر يرصدها محمد مرعي مرعي كالتالي :
- 1- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
 - 2- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
 - 3- تراجع جودة المنتجات والخدمات.
 - 4- زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقاً.
 - 5- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
 - 6- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
 - 7- سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
 - 8- توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضاً حين ظهور التقصير في العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين.
 - 9- ارتفاع نسبة التغيبية المقصودة أي نسبة الغياب عن العمل Absenteeism تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض، الظروف الاجتماعية ، ...).

- 10- ارتفاع نسبة دوران العمل Turnover وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- 11- استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان.
- 12- الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروباً من بيئته ووسطه تحت ذرائع مختلفة (الزيارات، اللقاءات).
- 13- التعبير عن الشك والارتياب في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة، وسد آفاق النجاح.
- 14- ازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك.
- 15- ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، والتذمر في كل موقف وحالة.
- 16- ازدياد حوادث العمل وأمراضه المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة.
- 17- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.

لماذا تفشل نظم التحفيز؟

يجيب جاري ديسلر Gary Dessler عن هذا السؤال من خلال توضيح الآتي:

- 1- الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

- 2- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.
- 3- أن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس فريدريك هيرزبيرج Fredrick Herzberg إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح هيرزبيرج Herzberg أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.
- 4- مكافأة المخطئ، وقد يتم ذلك من خلال إعطاء جميع العاملين الحوافز المالية التي يتم صرفها بشكل روتيني أو في آخر السنة.
- 5- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك قد تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
- 6- قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكاً لا أخلاقياً في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.
- 7- قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظراً لأن التركيز الأساسي لديهم

هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دوراً وسيطاً بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

8- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، نظراً لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته بشكل اختياري.

9- أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

مشبطات حماس العاملين :

يؤكد دين سبتزر Dean R. Spitzer في كتابه «التحفيز الخارق» أنه يجب تحديد مشبطات حماس العاملين في أي منظمة والقضاء عليها. ويمكن تحديد بعض هذه المشبطات كالتالي:

- 1- النقد غير البناء.
- 2- بيئة عمل مادية غير مناسبة.
- 3- أجور غير عادلة.
- 4- اجتماعات غير هادئة.
- 5- صراعات في بيئة العمل.
- 6- حجب المعلومات.
- 7- المنافسة الداخلية السلبية.
- 8- توزيع الحوافز بشكل غير عادل.
- 9- قواعد غير ضرورية.

- 10- تصميم رديء للعمليات.
- 11- قيم وأخلاقيات سالبة.
- 12- توقعات غير واضحة.
- 13- الإدارة غير الديمقراطية.
- 14- الرقابة اللصيقة.
- 15- الاستهانة بجهود العاملين.

العوامل المشعلة لحماس العاملين:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض العاملين كالتالي:

- 1- الإدارة الديمقراطية.
- 2- الأجور العادلة.
- 3- التدريب.
- 4- الحوافز العادلة والموضوعية.
- 5- إشراك العاملين في جميع مراحل العمل.
- 6- التقييم الموضوعي للأداء.
- 7- النظر إلى الموارد البشرية كقوة إنتاجية تنافسية، والخروج عن مفهوم، العامل الآلة أو العامل الترس.
- 8- نشر وتبادل المعلومات.
- 9- تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة.
- 10- الاجتماعات الهادفة.
- 11- قيم وأخلاقيات إيجابية.
- 12- الصراحة والإيجابية في الاتصال.

ويضيف جون ب كوتر John P. Kotter في كتابه «قوة للتغيير» عدداً من النصائح عند حفز العاملين هي:

- 1- مخاطبة الثقافة السائدة لديهم.
- 2- إعطاؤهم حرية أكبر ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.
- 3- توفير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال ويشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
- 4- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد من شعورهم بالإنجاز.
- 5- وجود قيادات تمثل لهم قدوة في العمل والالتزام. يتابعون خطاها ويسيروا على نهجها.

«تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب»، هكذا قال القدماء. والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، ولكن إتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادراً على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم إلى العمل.

أساليب القيادة الإدارية في التحفيز:

تختلف أساليب أنماط القيادة الإدارية عن بعضها في تقديم التحفيز للعاملين معهم. ويوضح هذه المقولة مانفريد ماك M. Mack من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) أساليب القيادة الإدارية في التحفيز

الاستشارية التشاركية	الديمقراطية	الأبوية	البيروقراطية	أسلوب القيادة الإدارية معياري الدافعية والتحفيز
الإنجاز الشخصي وتحقيق الذات	المشاركة في القرار والعمل	تنفيذ التوجيهات والرعاية	الواجب، والنظام، والانضباط	الحركية والدافعية نحو العمل
التحفيز الشامل	التعويضات المادية والمعنوية	المكافآت وأحياناً العقوبات	التهديد، العقوبات، وأحياناً المكافآت	نظام التحفيز المستخدم

قياس الروح المعنوية:

من الأهمية بمكان قياس الروح المعنوية في موقع العمل - كما يشير «كتاب الحفز لأداء أمثل» ضمن سلسلة الإدارة المثلى (2001) - على أساس منظم للكشف عما إذا كانت مجموعة العمل تعاني من مشكلات وما أسبابها؟ فإذا اكتشفت زيادة معدلات التوقف عن العمل، فعندئذ تأكد أن مستوى الدافعية منخفض. وإذا وجدت أن هناك زيادة في معدل الغياب طويل الأمد فلا تنظر حتى تتحقق من الأمر، وعليك بالتصرف الفوري.

وقد ترغب في استخدام تقارير خاصة عن حالة الموظف، لما تعطيه من دلالة واضحة للذي أعتري معنوياته، لكن يعيبها أنها قد تكون مطولة وكلفة. قم باستشفاف

معاني المؤشرات التي تظهر أثناء أحاديثك مع الآخرين مثل: معاني المؤشرات التي تظهر أثناء أحاديثك مع الآخرين: مثل التقييمات السنوية، أو تنظيم المجموعات المحددة أو المقابلات الفردية. وهناك طريقة أخرى لقياس مستوى الروح المعنوية. وهي أن تقوم بعمل استطلاع عشوائي للرأي، ومع ذلك يجب عليك أن تعمل وفقاً لما تجد من نتائج إذا قمت باستقصاء اتجاهات مجموعة العمل، وإلا ستجازف بالتسبب في زيادة انخفاض مستوى الدافعية.

طرق قياس مستوى الروح المعنوية:

الطريقة	العناصر الواجب مراعاتها
استطلاع الاتجاهات: إعطاء هيئة العمل استمارات الاستطلاع لملاها على فترات منتظمة.	• يتم أن تكون المراسلة على عنوان المنزل حتى تسترعى الانتباه، والاهتمام الفردي. • عملية المتابعة مطلوبة للحصول على إجابات مرضية. • تحتاج الأسئلة إلى محرر خبير، وقد يكون ذلك مكلفاً. • هذا أفضل فيما يتعلق بتقصي الاتجاهات أكثر من توضيح الموقف كاملاً.
استطلاع الرأي: إجراء عملية مسح الاتجاهات لعينة من العاملين (على أن يكون الاختيار عشوائياً من مجموعة العمل).	• يمكن أن تعاد العملية أكثر من مرة عوضاً عن عمليات المسح الشامل. • تفتقر هذه الطريقة للتأثير الحفزي عند مساءلة أي شخص. • قد تفتقد للعمق، ويعالج ذلك بمعاودة العمل نفسه على نحو مستمر. • تصلح في متابعة إصلاحات الإدارة.

الطريقة	العناصر الواجب مراعاتها
مقابلات غير منظمة: عمل ترتيبات للموظفين كي يقابلوا المكلف بإجراء المقابلة الخارجي بشكل فردى ليتحدث عن الشركة.	• يمكن أن تزيل الغموض عن الاهتمامات الدفينة فتظهرها، وكذا الصعوبات المشتركة. • تبدو غير علمية، غير أن نتائجها تضاهي، نتائج الاستطلاعات. • تحددت العملية ذاتها تحسناً في مستوى الروح المعنوية لهيئة العمل. • يجب أن يتحري المقابل تجنب غلواء التأثير في الشخص الذي يقابله.
المجموعات المحددة: إجراء ترتيبات للموظفين لمقابلة المقابل الخارجي، في شكل مجموعات صغيرة لمناقشة قضايا الشركة.	• تفيد في الفهم المتعمق للأمور أكثر من عمليات مسح الاتجاهات. • يجب أن يتعامل المقابل الخارجي مع الأمور معاملة خبير محنك. • إذا كانت شديدة التقييم، فقد تحجب الاهتمامات الحقيقية عن الظهور. • قد تكون المشكلات مغالي فيها أو ظاهرة بصورة أضعف مما تقتضيه الحاجة.

تذكر أن:

- يجب أن تكون عملية قياس مستوى الروح المعنوية لهيئة عملك مستمرة.
- قد تكون لشخص الدافعية أسباب عدة فلا تتسرع في تكوين رأي عنها، والخروج بنتائجها.

- حتماً يتضمن التساؤل عن الاتجاهات في طياته عزماً على الإصلاح، وهذا العزم واجب الحرص عليه وصيانتته.
- قد لا تتلقى دوماً إجابات صادقة ما دمت تسأل هيئة العمل مثبتي المهمة عن مستويات دافعيته.
- يمكن أن تعطي مقابلات الأعضاء الذين غادروا العمل دلائل ذات أهمية بصدد ما هو صحيح وما هو خطأ في إدارتك المحفزة.

معايير ومؤشرات تقييم نظام الحوافز:

على الرغم من أن حوافز الأداء تحقق عديداً من المزايا للمنظمة تتمثل في إثارة دوافع العاملين للأداء والارتقاء به، وتحقيق أهداف المنظمة. إلا أنه في بعض الأحوال قد لا تشبع بعض حاجات العاملين وبالتالي لا يتحقق الهدف المرجو منها. لذلك فإن هناك بعض المعايير أو المؤشرات التي تعكس مدى فاعلية نظام الحوافز يحددها عمرو غنایم في الآتي:

- 1- الأداء: إذا كان نظام الحوافز محركاً لدوافع العاملين سينعكس ذلك إيجابياً على مستوى الأداء.
- 2- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة: كلما كان نظام الحوافز مجزياً، ساعد ذلك على خفض تكلفة الوحدة (وقت أداء - خفض التالف - مستوى جودة أعلى).
- 3- رضا العاملين: يعتبر معيار الرضا مقياساً لفاعلية نظام الحوافز. ومن مؤشرات الرضا: انخفاض معدلات الغياب، التمارض، التأخير، إصابات العمل، معدل دوران العمالة... الخ والتي تؤثر بدورها على التكلفة التي تتحملها المنظمة.

ولقياس هذه المعايير والمؤشرات، فإن المنظمة بلا شك في حاجة إلى جهاز ونظام مناسب للمعلومات والمتابعة والرقابة وتوفير نظام سليم لمعدلات الأداء للعاملين بها.

والفصول القادمة من الحادي عشر وحتى الفصل السادس عشر سوف تشرح بعض أنواع الحوافز الإيجابية والسلبية بشيء من التفصيل. وفي الفصل السابع عشر تم توفير بعض الاستقصاءات الهامة في مجال التحفيز الوظيفي. ثم أخيراً في الفصل الثامن عشر تم عرض موضوع الدافعية والتحفيز باللغة الإنجليزية للمهتم بدراسة الموضوع بهذه اللغة.