

# لماذا يُفقد الحماس لدى طاقمي في العمل؟ كيف تحفز موظفيك الجزء الأول



الدكتور علي القاسم

”إذا كان هناك نقص في الحماس في العمل، فإن الخطأ يقع على عاتق المديرين وقواعد المنظمة ونظامها وممارساتها، وليس على الموظفين“  
”كيف نتوقع من الناس أن يكون لديهم شغف ويتحمسوا لأداء شيء لا يحبونه!“

ترجمه الى العربية محمد أحمد البستاني – المغرب

يعرّف علماء النفس الحماس على أنه "حالة داخلية (إما حاجة أو رغبة) تنشطنا وتوجهنا وتحثنا على التقدم نحو أهدافنا وغاياتنا واحتياجاتنا". والدوافع هي قوى من داخل الشخص أو خارجه تدفعه لبدء سلوك ما.

ولهذا كان وجود الدوافع مكوناً أساسياً وراء كل عملية نجاح كيفما كان نوعها. ويعني الحماس التركيز والالتزام والشغف لتحقيق الأهداف التي تتوخاها.

وكثيرا ما نسمع المدراء والمدراء التنفيذيين يذكرون أن موظفيهم ليسوا متحمسين للعمل. والسؤال المطروح هنا، وهو الأهم، هو لماذا لا يكونون متحمسين للعمل؟ وقد تؤدي الإجابة على هذا السؤال غرور بعض المدراء والمدراء التنفيذيين والمشرفون. فإذا كان هناك نقص في الحماس للعمل، فإن الخطأ يقع على عاتق المديرين وقواعد المنظمة ونظامها وممارساتها، وليس على الموظفين. وباختصار، فإن غياب الحماس هو واحد من نتائج الإدارة السيئة.

ويحدث نقص الحماس في العمل إذا فشلت الإدارة في اتخاذ قرارات مناسبة في خمسة مجالات:

أولها الاختيار الخاطئ، كوضع امرأة جميلة في مكتب الاستقبال لمجرد أنها جميلة، أو وضع خريج تكنولوجيا المعلومات والذي يحب عمله مكان مندوب مبيعات، أو وضع أفضل مدرب كمدرب تدريب. إذ كيف نتوقع من الناس أن يكون لديهم شغف ويتحمسوا لأداء شيء لا يحبونه!

وثانيها كون أهداف المنظمة غير واضحة، ما يجعل الموظف عاجزا عن معرفة وفهم ماذا تعني ولماذا القيام بها. ففي العديد من الدورات التكوينية، سألت المشاركين عن أهداف منظماتهم. وكانت الإجابات دائما متباينة، ولا أحصل على نفس الإجابة إلا من اثنين أو ثلاثة منهم، أو على خمسة إجابات مختلفة من خمسة أشخاص، والبقية يجهلونها كليا. إذا كيف نطلب من الناس أن يكونوا متحمسين لتحقيق شيء يجهلونه؟ فلا يمكننا الوصول إلى هدف لا نستطيع رؤيته.

وثالثها هو كون نظام تقييم أداء موظفي المنظمة غير ملائم أو يقوم به الأشخاص الخطأ. ففي معظم الوقت، لسبب أو لآخر، يعتقد أغلب الموظفين أنهم حتى لو بذلوا جهدهم فلن يتم الاعتراف بهم أو تقييم أدائهم، ولا يهم إذا كانوا متحمسين أو لا.

والسبب الرابع هو أن أغلب الموظفين يعتقدون أنهم حتى لو بذلوا أقصى جهدهم وحققوا أداء كما هو متوقع منهم فلن يؤدي ذلك إلى أي مكافأة. ولقد التقيت بالعديد من المديرين والمديرين التنفيذيين الذين يعتقدون أنه لا حاجة لمكافآت للموظف ما دام يتلقى راتبه. ونسي هؤلاء المديرين والمديرين التنفيذيين أو ربما لا يعرفون أن الراتب (الأجر) ليس مكافأة.

فإذا كانت الإدارة غير قادرة على تشكيل تصور لتقييم الموظفين ونظام المكافآت، فهذا هو السبب الخامس لعدم وجود حماس في العمل. وكل ما سبق ذكره هو من خطط الإدارة، وقراراتها، وإجراءاتها، وسلوكها، وليس من فعل المرؤوسين. ومرة أخرى، فإن الإدارة السيئة هي التي تخلق نقص الحماس في العمل.

وليس السبب في الإدارة السيئة، الافتقار إلى المعرفة في التسويق، أو التمويل، أو الاقتصاد، أو أي من الموضوعات التي يدرسها حاملي شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. بل هو نقص في مهاراتهم وعلم النفس لديهم ومعرفتهم بالطبيعة البشرية.

لذا قال بيتر دركر في هذا الصدد: "إدارة الأشخاص تعني النظر إلى البشر على أن لديهم شخصيات مختلفة، وانتماءات، وسيطرة على مستوى الأداء. وبالتالي، فهم يتطلبون تحفيزاً وإشراكاً وإرضاءً ومنحاً ومكافآت وقيادة ومكانة ووظيفة. والمدراء والمدراء التنفيذيون هم وحدهم من بإمكانهم تلبية هذه الطلبات".

ويجب أن يكون لدى فريق عمل أي منظمة شغف ومحركات داخلية لمساعدة المنظمة على النجاح. ويستلزم وجود ذلك، توفر حوافز خارجية، وتتبع نفسي، وشحن، وفحص، وتدريب وتطوير، واعتراف، ومكانة، وإشراك.

فالعمال ليسوا مجرد موظفين، بل هم أناس يحتاجون إلى المزيد من الاهتمام أكثر من أي مورد آخر. لذا، فعند التعامل معهم، كما قال ديل كارنيجي: "فأنت لا تتعامل مع مخلوقات منطقية، ولكنك تتعامل مع مخلوقات عاطفية. مخلوقات مليئة بالتحيز، ويحركها الفخر والغرور".

وحتى يتمكن المرء من فهم كيفية الحفاظ على دوافع مرؤوسيه للعمل، يجب على المدراء دراسة الطبيعة البشرية وعلم النفس وكل نظريات التحفيز (ماسلو، هيرزبيرغ، آدم، دويك، إليوت، دراكر، ماكيلاند، مايو، ليكرت، تايلور، أرجيريس، دوغلاس ماكغريغور، وآخرون).

فقد أظهرت الدراسات الحديثة أنه من أجل تحسين الأداء وبناء بيئة عمل تحفيزية في ظل هذا الاقتصاد والمجتمع القائمين على المعرفة، يجب أن تركز المنظمة بشكل أكبر على تدريب مديريها وليس على العاملين. ولقد أعجبنى ما قاله بيل غيتس في هذا الصدد. حيث قال: "إن التكنولوجيا هي مجرد أداة تجعل الأطفال يعملون معا وتحفزهم، لكن المعلم هو الأهم".

إن على المديرين والمديرين التنفيذيين والمشرفين الحفاظ على دوافع مرؤوسيهم. وسيحتاج البعض بقولهم، أنهم مهما حاولوا، فإن مرؤوسيهم لن يكونوا متحمسين أو لا يبقون كذلك لفترة طويلة. وأجيبهم بما قاله زيجلار: "لا يستمر التحفيز طويلاً، وكذلك الاستحمام. هذا هو السبب في أننا نحتاجه يوماً".

والسؤال المطروح الآن هو: لماذا لا يستمر التحفيز طويلاً؟

إذا كنت – كمدير أو شخص مسؤول – قد درست نظريات التحفيز، وخاصة ماسلو، ستعرف الإجابة. حيث تقترح نظريته – باختصار – أن الاحتياجات التي تم الإيفاء بها فعلياً لا يمكن لها أن توفر الحافز.

فالناس يعملون لأسباب عديدة. وبالتالي، فإن زيادة الراتب أو منح مكافأة أو مزايا أخرى قد تزيد من مستوى تحفيز الفرد ولكن ليس لفترة طويلة. أما المحفزات الداخلية فستقود الشخص

إلى مستوى تحفيز مرتفع على المدى الطويل. ومن بين ما يحفز الناس للعمل بحماس: منح السلطة والاعتراف والشهرة والإنجازات والمكانة والإشراك.

[www.aliqassem.com](http://www.aliqassem.com)  
[www.drAliqassem.com](http://www.drAliqassem.com)  
[www.aliqasseminternational.com](http://www.aliqasseminternational.com)