

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



الدكتور علي القاسم

”الدافع يأتي من داخل الفرد. لذلك، يجب على المنظمات التركيز على معرفة الحاجات الملموسة وغير الملموسة لكل فرد في المنظمة. ويبدو هذا الأمر صعباً، ولكن ما لم وإلى أن تفعل الإدارة ذلك، لن يكون هناك موظفون متحمسون“

ترجمه الى العربية محمد أحمد البستاني – المغرب

المورد الأكثر أهمية وقيمة لأي منظمة هو طاقمها. حيث يحدد موقف فريق عمل المنظمة تجاه الوظيفة، والتنظيم، والعملاء ما إذا كانت المنظمة ستنجح أم ستفشل. ويعرف رجال الأعمال الناجحون أن المنتج ليس هو المهم، ولكن الأهم هو وجود أفضل الأشخاص.

فبإمكان المنافس أن يستنسخ كل شيء تملكه المنظمة، باستثناء طاقمها. فإذا كان لدى أعضاء المؤسسة دافع كبير لتحقيق أهداف المنظمة، فمن المرجح أن يكون لديهم شغف وأن يبذلوا قصارى جهدهم لمساعدة المنظمة على النجاح. ويستلزم ذلك وجود نظام إدارة فعال، ومحفزات

خارجية، وتتبعاً نفسياً، وشحذاً، وفحصاً، وتدريباً وتطويراً، واعترافاً، ومكانة، وإشراكاً لكل موظف في المنظمة.

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.

ولقد اقترح هيرزبيرغ وآخرون أن إعطاء الموظفين ما يسميه احتياجات صحية مرضية، لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى التحفيز. فهناك أسباب أخرى تحفز الناس للعمل بحماس، وهي: منح السلطة والاعتراف والشهرة والإنجازات والمكانة والإشراك.

والدافع يأتي من داخل الفرد. لذلك، يجب على المنظمات التركيز على معرفة الحاجات الملموسة وغير الملموسة لكل فرد في المنظمة. ويبدو هذا الأمر صعباً، ولكن ما لم وإلى أن تفعل الإدارة ذلك، لن يكون هناك موظفون متحمسون.

إن إدارة الناس مهمة صعبة. إذ يجب على المدراء تحقيق أهداف المنظمة من خلال عمل الآخرين. ومع ذلك، لا يمكن لأي مدير تحقيق ذلك دون الحصول على تعاون الآخرين برغبة منهم وهذا هو السبب في دفع راتب المدير. فالموظفون يحصلون على أجر للقيام بالعمل، بينما يتم توظيف المدير ودفع راتبه مقابل جعل الناس يقومون بهذا العمل.

ويدرك المدراء والمديرون التنفيذيون والمشرفون أنه يجب عليهم الحفاظ على دوافع مرؤوسيتهم في العمل لإنجاز الأمور. إلا أن العديد مهم يتساءل عن كيفية القيام بذلك؟ وماذا يجب عليهم فعله للحفاظ على دوافع مرؤوسيتهم؟ والإجابة على هذا السؤال هي أن على المديرين التركيز على الاحتياجات غير الملموسة – والتي هي أكثر أهمية – أكثر من الاحتياجات الملموسة.

ومرة أخرى، فهذه مهمة صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً لتحقيقها. ولا يحدث ذلك، إلا عندما تخلق الإدارة ثقافة عمل مبتكرة ومشجعة ونامية، تسمح للأفراد بأن يكونوا على طبيعتهم ويسمعوا صوتهم.

وقد قال هيرب كيليهير، الرئيس التنفيذي لشركة الطيران "South West"، عندما سئل عن أسرار نجاحه: " لقد حاولت خلق ثقافة اهتمام بالناس في كل مناحي حياتهم وليس فقط في العمل، وليس هناك وصفة سحرية، إن ذلك مثل بناء فسيفساء ضخمة، إذ يلزمك آلاف القطع الصغيرة ".

تم إعادة استخدامه للإبداع في الإدارة-

إذ تركز غالبية المنظمات على الاحتياجات الملموسة للموظفين. فهم ينفقون الكثير من المال لتزويد موظفيهم بأجر جيد، وبيئة عمل صحية ومريحة، ورعاية وعلاج طبيين، واحتفالات سنوية، ومرونة في ساعات العمل، وتدريب وتطوير. وغايتهم في ذلك زيادة إنتاجية موظفيهم، ورفع معنوياتهم، وتحقيق رضاهم الوظيفي، وزيادة مستوى التحفيز، وتقليل تكاليف المنظمة الناجمة عن تدوير الموظفين. إلا أن بعض المنظمات فشلت جهودها وتتساءل عن سبب هذا الفشل.

إن الاحتياجات الملموسة هي الاحتياجات الأساسية، التي يتطلبها الموظف، والتي يجب على رب العمل أن يستجيب لها، وطالما تم الوفاء بها، فلن تحفز الموظف بعد الآن (فحاجة تم الوفاء بها لم تعد محفزاً). ولذلك، يجب على المديرين الذين يتطلعون إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة ومستوى التحفيز بين مرؤوسيهم اكتشاف شخصيات واحتياجات روحية لمرؤوسيهم. وأنا شخصياً لا أتفق مع بيتر دركر - الذي اعتبره أفضل فيلسوف في نظرية التحفيز في الإدارة - والذي يوحي بأن الناس لا يتحركون إلا بالمال.

إذ إننا نحتاج جميعاً إلى يقين وتنوع ومغزى واتصال وحب ونمو وإسهام. كلنا بحاجة إلى أن نكافأ على الجهد والمساهمة الخاصة، وأن نكون قادرين على التقدم في الحياة والمهنة، وأن نحصل على فرص للتطوير الذاتي، وتحسين مهارتنا ومعارفنا ومواهبنا. إننا نبحث عن السلطة، ونتصور جوعاً ليتم الاعتراف بنا، ونتطلع إلى الشهرة، ونسعى لتحقيق الإنجازات والمكانة المرموقة.

وقد قال كيفن رولنز، الرئيس التنفيذي لشركة (DELL) "كنت أنا ومايكل نطمح إلى أشياء عظيمة، إذ نريد ثقافة تجعل الناس يلتزمون لأسباب أخرى غير المال". (ولا عجب أنهم أصبحوا ناجحين جداً).

وهناك العديد من الطرق التي تمارسها المنظمات وتعتقد أنها وسائل تحفيزية. بينما هي في الحقيقة تحفز عدداً قليلاً من الموظفين ولا تحفز البقية من أعضاء الفريق. وإحدى هذه الطرق هي تقنية مكافأة "موظف الشهر". فما لم تفعل الإدارة هذا الأمر بالشكل الصحيح، فلن تكون تحفيزاً.