



Eton University

Master of MBA

Human Resource Management

**ماجستير إدارة أعمال
تخصص إدارة موارد بشرية
2013-2011**

أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت

دراسة ميدانية ونظرية حول أثر التحفيز القيادي لدى المنظمات والمنشآت الناجحة بالمنطقة - دراسة وتحليل

رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص موارد بشرية

إعداد الطالب / مروان أحمد الحلبي

إشراف الدكتور / فيصل العماد

لعام 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذه الدراسة لكل شخص يعتقد بأنه
يستطيع أن يكون كما يتخيل وكما يريد أن يكون
فلا حدود للتعليم .

شكر

شكري الأول هو لأسرتي الكريمة .. والدي ووالدتي وزوجتي , كما أن ومن أعماق قلبي وكذلك عقلي أشكر معلمي وأستاذي الذي أوحى إليّ بهذه الفكرة .. وبإكمال دراستي كونه أنهى دراستي مذلاً كل العقبات التي قد تواجهه وتقف أمهامه فهو مثال أحتذي به وأفخر كثيراً به , فعندما أقضي ساعة واحدة مع هذا الشخص أخرج بحصيلة علمية رائعة ودفعة معنوية للأمام ويزيد من إصراري على تحقيق أفضل النتائج والمضي قدماً دون التردد , ولك أن تعلم سيدي بأنك استطعت أن تجعلني أنجز ما لم أكن أتوقع إنجازة يوماً ما .. فلك جزيل الشكر والامتنان أستاذي الدكتور / أحمد عبدالله يحي .

ملخص الرسالة

عنوان الرسالة : أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت دراسة وتحليل .

بحث وإعداد الطالب : مروان أحمد حسين الحلبي .

إشراف الدكتور : فيصل العماد .

مشكلة الرسالة :

إن فقدان تحقيق معادلة وموازنة عناصر التحفيز الأساسية لدى الفرد وتحويلها لعنصر واحد وهو التحفيز الذاتي بتغيير السلوك والأنماط الشخصية ، وذلك من خلال وجود قائد ناجح يدير الفريق ويسخر القدرات الداخلية لطاقت خارجية إيجابية لصالح نتائج إيجابية لجميع الأطراف في المنظمة وبيئة العمل ، ويعتبر الإخفاق أو التقصير في وجود الحوافز المادية والمعنوية والذاتية (التحفيز الذاتي) المناسبة ، والتي يتم دراستها وتطبيقها ومتابعة نتائجها على أداء وسلوك الفرد بالمنظمات تثمر بنتائج سلبية وقصور في الأداء للكيان بكامله وبالتالي هبوط مستوى الإنتاجية وكذلك عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، ولعلنا هنا ننتقل لعملية الإحلال والإعقاب وفقدان العنصر البشري الكفؤ في المنظمة معللين ذلك ببحثهم عن منظمات تكفل لهم الدعم المعنوي والمادي والذاتي في أن واحد أو بطريقة تجعل منهم عنصر بشري فعال ومؤدي في المنظمة وكذلك في المجتمع ، وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي وهو : ما هو أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت دراسة وتحليل ؟

فرضيات البحث (التساؤلات) :

- 1) ما هو دور الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت ؟
- 2) ما هو دور الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت ؟
- 3) ما هو دور التحفيز الذاتي للشخص وتأثيره على أداءه وإنتاجيته في العمل ؟
- 4) ما هو الأثر الذي يظهر على أداء العنصر البشري حيال التوجه الخاطئ في سياسة التحفيز ؟
- 5) ماهي الحوافز المقدمة للفرد في المنظمات بمختلف مجالاتها لتطوير الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية ؟
- 6) مامدى فعالية تطبيق التحفيز القيادي (الذاتي) من نظيراتها من التحفيز المادي والمعنوي وأثارهما على مستوى أداء الفرد وولائه لجهة العمل ؟

عينة الدراسة :

تم إختيار عدد ثلاث شركات بالمنطقة لإجراء الدراسة على الموظفين الذين يعملون بها من مدراء ورؤساء أقسام وقد أختار الباحث بطريقة عشوائية عدد (100) عينة لإجراء الدراسة .

منهج الدراسة :

إعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة :

- الحوافز المادية تستخدم أحياناً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) .
- الحوافز المعنوية تستخدم نادراً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (نادراً) .
- الحوافز الذاتية تستخدم نادراً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (غالباً) .
- التحفيز القيادي يستخدم أحياناً بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (3.11) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.58) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى المؤهل الأكاديمي و الدرجة الوظيفية والعمر والعمر الوظيفي والحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى المؤهل الأكاديمي والعمر والعمر الوظيفي ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى الدرجة الوظيفية والحالة الاجتماعية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى المؤهل الأكاديمي و الدرجة الوظيفية والعمر والعمر الوظيفي والحالة الاجتماعية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى العمر.
- التحفيز السلبي للموظفين بصورة غير صحيحة ومتساوية لكافة فريق العمل قد تنعكس بشكل سلبي على الأداء العام ، حيث أن كل شخص يحفز بشكل مختلف عن الآخر فيها يحفز شخص قد يثبط آخراً .
- التحفيز الذاتي مقارنة بالتحفيز المادي والمعنوية (هو الدنمو المحرك) لهما فمن خلال الدراسة وجدنا بأن هنالك مجموعة تؤثر بها التحفيز المادي وأخرى تؤثر بها التحفيز الم عنوي .. ولكن هناك مجموعة لا يحرکها سوى التحفيز الذاتي الذي هو مصدر الإلهام لهم لدفعهم للإنتاجية والعطاء فهم مصدر تحفيز لذاتهم وكذلك لمن حولهم وهنا الأهم هو التركيز على بناء الذات البشرية (داخليا) وعدم إنتظار تحفيز خارجي بشكل دوري فالتحفيز الحقيقي ينبع من الداخل وهو الذي يصل للإنسان لتحقيق ذاته وأهدافه وشعوره بالسعادة دائما وهذا مايسمى (التحفيز الذاتي) .

ملخص لأهم التوصيات :

- (1) يرى أفراد البحث أن الحوافز المادية تقدم أحياناً للعاملين في المنظمات والمنشآت ويرى الباحث في هذا الجانب الإهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكبر وأشمل وخاصة الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) وكذلك درجة ممارسة (نادراً) مثل (وجود مكافآت استثنائية على بذل مزيد من الجهد).
- (2) يرى أفراد البحث أن الحوافز المعنوية تقدم نادراً للعاملين في المنظمات والمنشآت ويرى الباحث في هذا الجانب الإهتمام بالحوافز المعنوية خاصة وأنها غير مكلفة وتعمل على زيادة جودة الإنتاج .
- (3) برنامج الحوافز المادية لا بد أن يكون تصاعدي على قدر العطاء وربط الحوافز بارتفاع الأداء كي يتحول الحافز لبرنامج تفاعلي لتمييز أفضل الكوادر بالمنظمة وكذلك لبذل جهد أفضل من فريق العمل للحصول على الحوافز التي تناسب أدائهم .
- (4) خلق فرصة جو العمل الإبداعي لفريق العمل لإستخراج أفضل مالمدى الموظفين بتركهم يبدعون بما يتقنون من أعمال وإعطائهم الفرصة للإبداع .
- (5) زيادة شعور الإستقلالية في العمل تؤدي لنتائج إيجابية والتحرر من التحكم والرقابة .
- (6) إستحداث قسم في إدارة الموارد البشرية يعمل على دراسة وفهم سلوكيات وسلوكيات الموظفين وعقد لقاءات وإتماعات تختص بالأمر لفهم نفسياتهم ورغباتهم وأهدافهم وبالتالي العمل على إستحداث وخلق برامج تحفيزية خاصة بهم لتطوير الأداء والكفاءة بشكل عام كل موظف بما يتناسب مع سلوكياتها، وتكون الإدارة العليا في المنظمة هي المسؤولة بشكل مباشر عن متابعة أعمال هذا القسم .

قائمة المحتويات

<u>المحتويات</u>	<u>القوائم</u>
	الإهداء
	رسالة شكر
مشكلة الدراسة الرسالة . فرضيات البحث (التساؤلات) طرق ومنهج الدراسة (حدود الدراسة) . أهداف الدراسة . مصطلحات الدراسة . النتائج والتوصيات .	ملخص الرسالة
الفهرس	المحتويات
مقدمة الرسالة مشكلة الرسالة الفرضيات أهمية الرسالة أهداف الرسالة طرق ومنهج الدراسة مصطلحات الرسالة	الفصل الأول
مدخل للموارد البشرية والتطرق للفصول التي تربط مبدء التحفيز بالعنصر البشري كسلسلة واحدة لنجاح المنظمات زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل .	الفصل الثاني
<u>التحفيز :</u> ● الإطار النظري . ● أهمية التحفيز . ● نظريات التحفيز لدى العلماء . ● أساليب وطرق التحفيز الإدارية .	الفصل الثالث

<ul style="list-style-type: none"> ● التحفيز الذاتي . ● التحفيز في الدين الإسلامي . ● تحفيز الرسول لأمتقر (صور ونماذج) ● نماذج ومقترحات تحفيزية للعاملين في المنشآت (خلاصة الفصل الثالث) . ● فرضيات ودراسات من وجهة نظر الباحث . 	
<p>الدراسات السابقة والتعقيب عليها</p>	<p>الفصل الرابع</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ منهج الدراسة . ➤ أداء الدراسة . ➤ عينة الدراسة . ➤ أساليب وطرق المعالجة الإحصائية للدراسة . 	<p>الفصل الخامس</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ التطرق لنتائج البحث والدراسة وإحصائها . ○ جمع البيانات وتحليلها . ○ مناقشة النتائج . ○ الوقوف على تأييد الفرضيات ورفضها حسب تحليل النتائج . 	<p>الفصل السادس</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ خلاصة الدراسة والنتائج . ■ التوصيات . 	<p>الفصل السابع</p>
<p>قائمة المراجع العربية والأجنبية .</p>	<p>المراجع</p>
<p>نموذج الإستبانة</p>	<p>الملاحق</p>
	<p>الخاتمة</p>

الفهرس

الأهداء	3 -
شكر	4 -
الفصل الأول	21 -
مقدمة	21 -
أولاً .. مشكلة الدراسة :	22 -
ثانياً .. فرضيات البحث (التساؤلات) :	23 -
ثالثاً .. الإستنباطات وأهمية الدراسة :	23 -
رابعاً .. طرق ومنهج الدراسة (حدود الدراسة) :	24 -
خامساً .. أهداف الدراسة :	24 -
سادساً .. مصطلحات البحث :	24 -
الفصل الثاني	24 -
مقدمة الفصل ..	25 -
الباب الأول	26 -
مفهوم إدارة الموارد البشرية :	26 -
العثور على أفضل الموظفين:	27 -
استخراج أفضل ما لدى الموظفين :	27 -
جعل أفضل الموظفين يقدمون أفضل ما لديهم باستمرار:	28 -
كيف تحتفظ بموظف مميز يقول إنه لم يعد لديك ما تستطيع تقديمه له؟	28 -
ماذا تفعل عندما لا يؤدي أحد الموظفين عمله بالمستوى الذي كنت تأمل أن يؤدي به؟	29 -
تفصيل أعمال إدارة الموارد البشرية	29 -
سمات أفراد أو موظفي الموارد البشرية:	29 -
وظائف الموارد البشرية :	30 -
العوامل التي حتمت الاهتمام بالموارد البشرية	31 -
مسئولية إدارة الموارد البشرية :	32 -
وظائف إدارة الموارد البشرية :	32 -
الباب الثاني	33 -
تخطيط الموارد البشرية	33 -
البحث والاستقصاء	33 -
الباب الثالث	37 -
Job Analysis تحليل الوظائف	37 -
البيانات التي تفيد في مجال التحليل الوظيفي :	37 -
أساليب تحليل الوظيفة	37 -

- نموذج الاستبيان	- 37
- أسلوب المقابلات الشخصية	- 37
	إعداد وصف الوظيفة	- 39
 إعداد متطلبات الوظيفة	- 39
 إعداد بطاقة وصف الوظيفة	- 39
<input type="checkbox"/> أهمية تحليل الوظائف في مجال الموارد البشرية:	- 40
 الباب الرابع	- 41
 Staffing التوظيف	- 41
 الاستقطاب :	- 41
<input type="checkbox"/> أهداف وظيفة الاستقطاب:	- 41
<input type="checkbox"/> اهتمام وظيفة الاستقطاب بكل من مطالب العمل	- 41
 حاجة الفرد:	- 41
<input type="checkbox"/> مصادر الاستقطاب :	- 41
1- المصادر الداخلية :	- 41
2- المصادر الخارجية:	- 41
 الاستقطاب هي عملية توافق مهمة بين الطرفين :	- 42
<input type="checkbox"/> المقابلة الشخصية في عملية الاستقطاب :	- 42
<input type="checkbox"/> الاختبار التحريري .	Error! Bookmark not defined.
<input type="checkbox"/> الاختبار العلمي .	Error! Bookmark not defined.
<input type="checkbox"/> الاختبار الشخصي .	Error! Bookmark not defined.
<input type="checkbox"/> المبادئ الخاصة في المقابلة الشخصية :	- 43
<input type="checkbox"/> التعيين	- 44
 الباب الخامس	- 45
 تقييم الأداء	- 45
 فوائد تقييم الأداء :	- 45
 وسائل تقييم الأداء :	- 45
 عناصر تقييم الأداء :	- 45
<input type="checkbox"/> عنصر القدرة الإدارية:	- 46
<input type="checkbox"/> عنصر القيادة :	- 46
 طرق وأمثلة التقييم :	- 47
 من المسؤول عن التقييم :	- 47
 الأخطاء الشائعة :	- 47
 محتويات نموذج التقييم :	- 47
 مناقشات عن تقييم الأداء الهامة:	- 47
 أمثلة ونماذج للتقييم	- 48
 الوظائف الإدارية والتنفيذية	- 48

الباب السادس	50 -
الترقية	50 -
مفهوم الترقية :	50 -
أسس الترقية :	50 -
1- نظام الترقية على أساس الكفاءة :	50 -
2- نظام الترقية على أساس الأقدمية :	50 -
الباب السابع	51 -
(Training) التدريب	51 -
□ مسؤولية التدريب :	51 -
□ تخطيط عملية التدريب :	51 -
وضع البرامج التدريبية المناسبة وتكمن :	52 -
أ- تحديد الأهداف للبرنامج التدريبي :	53 -
ب- تحديد الموضوعات(مواضيع التدريب):	53 -
ج- أساليب التدريب :	53 -
1- التدريب أثناء العمل :	53 -
2- التدريب في مراكز تدريب مخصصة:	53 -
3- التدوير الوظيفي:	53 -
4- إسناد المهام الخاصة:	53 -
5- التدريب الذاتي:	53 -
6- التدريب عن طريق القراءات الخاصة:	54 -
7- التدريب عن طريق وسائل الإيضاح السمعية	54 -
والبصرية:	54 -
8- التدريب عن طريق العرض العملي:	54 -
9- برامج خاصة قصيرة الأجل :	54 -
10- اللجان :	54 -
11- المحاضرات:	54 -
12- دراسة الحالات :	54 -
13- المؤتمرات :	54 -
14- الندوات وحلقات الدراسة:	54 -
15- تمثيل الدور:	54 -
16- أسلوب الخبرات:	55 -
17- أسلوب المباريات الإدارية:	55 -
18- الإدارة المتعددة :	55 -
19- الاجتماعات الدورية:	55 -
□ تحديد الوقت المناسب للتدريب :	55 -
□ تحديد مكان تنفيذ برنامج التدريب:	55 -

□	تقييم جهود التدريب :	55 -
□	ضمانات أساسية لتحقيق فعالية الجهود التدريبية:	56 -
	الباب الثامن	57 -
	التطوير الوظيفي	57 -
□	التخطيط للتطوير الوظيفي للفرد:	57 -
□	التخطيط الوظيفي للمنظمة :	57 -
	الباب التاسع	58 -
	التعويضات المالية والميزات الاضافية	58 -
	الباب العاشر	59 -
	برنامج الصيانة البشرية	59 -
	تحسين بيئة وظروف العمل :	59 -
	ساعات العمل :	59 -
□	برنامج الترفيه الاجتماعي :	59 -
□	برنامج الرعاية الصحية:	60 -
□	برنامج الأمن والسلامة .	60 -
	الباب الحادي عشر	61 -
	التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية	61 -
	مجالات سياسة الموارد البشرية:	61 -
	الإنضباط:	61 -
	العقوبات التأديبية:	61 -
	العقوبات	61 -
	الاتصال	62 -
	الباب الثاني عشر	63 -
	علاقات العمل	63 -
	التنظيم النقابي:	63 -
	أنواع التنظيم النقابي :	63 -
	الصراع:	Error! Bookmark not defined.
	معالجة الصراعات:	64 -
	معادلة بنية جسم الانسان	64 -
	الباب الثالث عشر	65 -
	المدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية	65 -
	المدير :	65 -
	القائد:	65 -
	المدخل الأول : القيادة الإدارية	65 -
	الرئيس الرسمي والرئيس غير الرسمي:	67 -
	أنواع القيادات :	67 -

التحفيز:	68 -
الباب الرابع عشر	69 -
البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية	69 -
الجهاز المختص بشئون الموارد البشرية	69 -
شروط يجب أن تتوفر لدى رئيس جهاز الموارد البشرية:	71 -
الفصل الثالث.....	72 -
التحفيز	72 -
مقدمة:	72 -
مفهوم التحفيز:	72 -
(المبحث الأول)	74 -
دور مدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الحوافز والمزايا والخدمات	74 -
لماذا الاهتمام بدراسة الحوافز ؟	76 -
حوافز العمل :-	76 -
الحاجات الانسانية:	77 -
(المبحث الثاني)	78 -
النظريات العلمية للتحفيز	78 -
نظرية " ماسلو " في التحفيز (1) :	78 -
نظرية فريدريك تايلور (2) :	80 -
دراسة ونظرية هاوثورن (3) :	81 -
نظرية " هرزبرج " في التحفيز (4) :	82 -
الدوافع الإنسانية في رأي " ديفيز " (5) :	83 -
خصائص السلوك الناجح في رأي "أرجرز " (6) :	83 -
نظريتا "س" , "ص" لماكجريجور (7) :	83 -
جوهر نظريات "فورم" , "بورتر" , "لولر" في التحفيز (8) :	85 -
الإنصاف (أدمز) (9) : نظرية	86 -
نظرية: الأهداف (ليثام – لوك) (10)	87 -
نظرية التوقعات (فروم) (11) :	87 -
(المبحث الثالث)	89 -
الادارة مسؤولة عن التعرف علي دوافع السلوك:	89 -
التحفيز الايجابي و التحفيز السلبي :	89 -
صور التحفيز الايجابي :	90 -
أهمية معرفة الادارة لإحتياجات الموظفين:	95 -
احتياجات الموظفين وأهداف الادارة :-	96 -
الحوافز والاجور التشجيعية	97 -
أولاً : الحوافز التشجيعية لموظفى الانتاج	98 -
* طريقة هالسى :-	98 -

100 -	طريقة روان *
102 -	(2) الاسلوب الجماعي :
102 -	ثانياً : الحوافز التشجيعية لموظفي البيع
103 -	1- الراتب
103 -	2- العمولة
103 -	3- المزيح من الراتب والعمولة
103 -	ثالثاً : الحوافز التشجيعية للموظفين والإداريين
104 -	رابعاً حوافز المديرين في الإدارة العليا :
105 -	1- العلاوات السنوية :
105 -	2- الحوافز المالية طويلة المدى
106 -	3- المزايا المالية غير المباشرة :
106 -	خامساً : الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة
106 -	1) المشاركة في المكاسب
107 -	2- المشاركة في الاربح :
108 -	3- توزيع أسهم تملك :
108 -	هل هناك حوافز أخرى ؟
109 -	(المبحث الرابع)
109 -	علي أي اساس تمنح الحوافز ؟
109 -	-الأداء Performance
109 -	- المجهود Effort
109 -	- الاقدمية Seniority
110 -	- المهارة Skills
110 -	الحوافز ... لماذا ؟
111 -	ما هي انواع نظم الحوافز ؟
112 -	حوافز العمال
112 -	Piece-rate الحوافز بالقطعة (1)
112 -	(2) حوافز الوقت
113 -	حوافز التخصصيين و الإداريين
114 -	- العمولة Commission
114 -	- العلاوة Merit Increase
115 -	Bonus(*) المكافأة
116 -	حوافز جماعات العمل :
117 -	الحوافز علي مستوي المنظمة ككل
117 -	Profit Sharing المشاركة في الارباح
117 -	- خطط الاقتراحات Suggestion Plans
117 -	3- ملكية العاملين لأسهم في الشركة (ESOP) Employee Stock Option Plans

هل هنالك انواع اخري للحوافز ؟	118 -
شروط نظام جيد للحوافز	118 -
مراحل تصميم نظام الحوافز	121 -
أولاً تحديد هدف النظام:	121 -
ثانياً دراسة الاداء	122 -
ثالثاً تحديد ميزانية الحوافز	122 -
رابعاً وضع اجراءات النظام	123 -
(المبحث الخامس)	126 -
تحفيز العاملين ودفعهم للاداء الفائق :	126 -
اتباع اساليب التحفيز المختلفة لكل مجموعة	126 -
التعرف على زملاء العمل	126 -
تقدير الانجازات والاحتفاظ بها :	127 -
تقديم الاستجابات الايجابية والمعززة للعاملين:	128 -
إظهار الاهتمام بالعاملين	128 -
الاحتياج الى الثناء الحقيقي غير المزيف	128 -
كيف تجعل المديح والثناء عنصراً فعالاً ؟	129 -
خمسة ارشادات عملية قيمة للمدح الفعال المثمر :	129 -
الطريقة المثلى للتقدير	130 -
بطاقات الشكر	130 -
الهدايا التذكارية التي تعلق على الجدران	130 -
العامل المثالي للشهر	131 -
تقدير الزملاء	132 -
الجوائز الخاصة مقابل الانجازات الخاصة	133 -
تحفيز العاملين الذين يعملون خارج مقر العمل :	133 -
الاستمتاع بعملك	134 -
إشراك الجميع فى التخطيط	135 -
التحفيز الناجح والمؤثر	135 -
تجنب التحفيز السلبي	136 -
(المبحث السادس)	138 -
التحفيز الذاتي	138 -
الأحاجى المحيرة ل" هارى هارلو " و " إدوارد ديبسى "	138 -
قوانين التحفيز الأربعة :	144 -
التدريب والتطوير والعمل على الذات هو دافع تحفيزي	144 -
العقل كالخزنة	145 -
إختبار الأسئلة التحفيزية الثلاثة	145 -
محفز وغير محفز	146 -

147 - مبدأ العصا والجزرة (التحفيز الذاتي)
147 - الجسم المتحرك يبقى متحركاً ، والجسم الساكن يبقى ساكناً ، مالم تؤثر عليه قوة خارجية .
148 - القليل مما نريد
148 - الحافز الداخلي :
149 - الإبداع
152 - السلوك الجيد
152 - الإدمان
154 - التفكير قصير المدى
157 - أو كسجين الروح !
160 - النمط السلوكي " آى " بالنسبة للأفراد :
160 - تسع استراتيجيات لإثارة الحافز لديك
160 - جرب نفسك فى " اختبار تدفق "
160 - أولاً ، اطرح سؤالاً كبيراً :
160 - أجر تقييماً للاستقلالية :
161 - خذ ثلاث خطوات فى اتجاه التخلّى عن السيطرة :
162 - استخدام اختبار " ريتش " للضمانر
162 - ابتكر تصميمياً يناسب التحفيز الداخلى
162 - شجع مهام السهل الممتنع لمجموعات العمل
164 - جوهر المكافأة
164 - كافي الناس على طريقة النمط السلوكي " آى "
164 - 1- اضمن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية
164 - 2- ادفع أكثر من المعتاد
165 - 3- إذا استخدمت قياسات الأداء ، فأجعلها واسعة النطاق ، ومناسبة ، وعصية على التلاعب
166 - (المبحث السابع)
166 - التحفيز في الإسلام – تحفيز الرسول (صلوات الله عليه)
166 - التحفيز في الدين الاسلامي ..
167 - أولاً : أساليب تحفيز السلوك الحسن من خلال السنة النبوية :
168 - ثانياً : التعزيز بالمكافأة المباشرة :
168 - ثالثاً : المدح والثناء على الفعل الحسن :
168 - رابعاً : التعزيز بإظهار الحب والرضا عن المتعلم :
169 - خامساً : التعزيز ببيان المنزلة المترتبة على الأفضلية :
169 - سادساً : التعزيز بالابتسامه :
169 - سابعاً : التعزيز بالكلمة الطيبة :
169 - ثامناً : الحنو على المتعلم المتميز والدعاء له :
169 - تاسعاً : الترحيب بطالب العلم وحسن استقباله :
170 - عاشراً : التعزيز من خلال الاندماج مع المتعلمين في أنشطتهم الخاصة :

171 - أمثلة وصور من التحفيز في غزوات رسول الله عليه أفضل الصلاة والتسليم :
171 - التحفيز بالتشويق (يوم خيبر)
172 - الغنائم وسيلة لتأليف القلوب غزوة حنين والطنائف (8هـ)
173 - - التربية العقلية :
173 - - التربية الجسدية :
174 - - تربية الصحابة على مكارم الاخلاق ، وتنقيتهم من الرذائل :
175 - - تربية الصحابة على مكارم الاخلاق من خلال القصص القرآني :
176 - استمرارية البناء التربوي والعلمي
177 - أهم هذه الوسائل والمبادئ التربوية :
177 - 1- تكرار الحديث واعادته :
177 - 2- التأتى فى الكلام والفصل بين الكلمات :
178 - 3- الاعتدال وعدم الإملال واختيار الوقت المناسب :
178 - 4- ضرب الأمثال :
179 - 5- طرح المسائل :
179 - 6- إلقاء المعانى الغريبة المثيرة للاهتمام والداعية الى الاستفسار والسؤال :
180 - 7- استخدام الوسائل التوضيحية :
181 - 8- استعمال العبارات اللطيفة والرقيقة :
185 - (المبحث الثامن)
185 - خلاصة الفصل الثالث من وجهة نظر الباحث :
185 - 1) بناء قوة عمل محفزة :
185 - 2) أنهم يعملون من أجل أنفسهم :
185 - 3) التعرف على دوافع الموظفين :
186 - 5) جعل الموظفين يشعرون بأنهم شركاء :
186 - 6) أطلع الموظفين على أليات العمل :
186 - 7) تعرف على قدرات منافسيك :
186 - 8) شجع الموظفين على المخاطرة الذكية :
186 - 9) شجع التفكير الإبداعي :
187 - 10) أكد على الربط بين التحفيز والأداء :
187 - 11) ساعد الموظفين على الإرتقاء بإدائهم :
187 - 12) أقنع الموظفين بإفكارك وأفكارهم :
187 - 13) كن واضحاً بشأن مكافأة وتقدير الموظفين :
187 - 14) توقع الأفضل من موظفيك :
188 - 15) تشجيع الأداء الناجح :
188 - 16) قدم الحوافز وأرفع الروح المعنوية :
188 - 17) منح سلطتك لموظفيك :
189 - 18) شجع الإحساس بالمسؤولية :

189 -	بناء الثقة من أجل غد أفضل :	(19
189 -	رفع الروح المعنوية :	(20
189 -	جعل من العمل متعة ليصبح محفزاً :	21)
191 -	المبحث التاسع	
191 -	فرضيات خاصة بالفصل الثالث و دراسات الحالة التي قمت بها :	
191 -	الدراسة الأولى :	
193 -	الدراسة الثانية :	
194 -	الدراسة الثالثة :	
196 -	الدراسة الرابعة :	
198 -	الفصل الرابع	
198 -	الدراسات السابقة ووجهات النظر حولها	
	التحفيـز الإداري وعلاقتة بالأداء الوظيفي للقيادات بمدارس التعليم العام الثانوية بالمملكة العربية السعودية" (1	
	املين في وزارة التربية	2)
199 -	والتعليم بسلطنة عمان "	
	التحفيـز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة" (3	
	دراسة المحيميد (1991) بعنوان "	4)
200 -	الحوافز في التربية الإسلامية "	
	دراسة الحبتور	5)
201 -	(2005) بعنوان " أثر المتغيرات التنظيمية في التحفيز دراسة ميدانية "	
202 -	(الفصل الخامس)	
202 -	النتاؤلات :	
202 -	منهج الدراسة:	
202 -	عينة الدراسة :	
206 -	أداء الدراسة :	
207 -	صدق أداء الدراسة:	
208 -	Cronbach's alpha كرونباخ ألفا	
208 -	(Reliability) الثبات :	
211 -	(الفصل السادس)	
211 -	النتائج	
211 -	إجراءات الصدق والثبات:	
211 -	الصدق الظاهري:	
213 -	الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: " ما دور الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت "	
216	الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: " ما دور الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت "	
218	الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: " ما دور الحوافز الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت "	
	الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على ماهو الأثر الذي يظهر على أداء العنصر البشري حيال التوجة الخاطئ في	
220	سياسة التحفيز ؟	

الإجابة على السؤال الخامس الذي ينص (مامدى فعالية تطبيق التحفيز القيادي (الذاتي) من نظيراتها من التحفيز المادي والمعنوي وأثارهما على مستوى أداء الفرد وولائه لجهة العمل ؟	221
(الفصل السابع)	230
ملخص النتائج	230
التوصيات	232
المراجع	234
نموذج الإستبانة	236

الفصل الأول

مقدمة:

في القرنين الماضيين شهد العالم تطوراً ملحوظاً فيما يختص بالعنصر البشري في قطاعات العمل بالمنظمة والمنشآت , حيث يعتبر الكادر والعنصر البشري هو (المحرك والدمو والعصب والقلب النابض) لأي منظمة وقطاع عمل , ونجاح هذا العنصر هو إمتداد وطريق لنجاح المنظمة نسبةً وتناسب .

حيث يتفق الباحثون والإداريون ولايختلف في الأمر إثتان بأن الكادر والعنصر البشري في المنظمات والقطاعات لها الدور الفعال على قدرة المنظمة على النمو والإزدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها في بيئة العمل المحيطة , بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين وكذلك مصلحة المجتمع .

حيث أصبح العنصر البشري يحتل مكانة كأصل هام من أصول المنظمة له تأثير جوهري على الإنتاجية , كما أصبحت تكلفة هذا العنصر هامة بنفس درجة أهمية تكلفة العناصر الأخرى , وكذلك أظهرت أهمية تحفيز ورفع معنويات العنصر البشري للحصول على أفضل النتائج للطرفين (المنظمة والفرد) .

ولعل خبراء علم النفس الصناعي Industrial Psychologists أتفقوا تقريباً على أن لايمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية مالم يكن هنالك حافز يحفزه على ذلك , كما ذكر (ستيرز ومورتر) بأن التحفيز ه و دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره .

ولكن (برلسون وستاينر) يعرف التحفيز بأن شعور داخلي لدى الفرد يولد في الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف من الوصول لتحقيق أهداف معينة .

قال الله تعالى : (للذين أحسنوا الحسنى وزيادة) يونس الآية (26) - لم يدع لنا الدين الحنيف أمراً يختص في حياتنا اليومية سوى وتطرق له حيث شرع لنا الحياة ونص لنا الأمور التي نسخر بها حياتنا سواءً ا على مستوى الفرد أو الجماعة .

فلنتخيل أنفسنا نعمل في كيان ومنظمة دون وجود دوافع أو عوامل تحفيزية تؤدي بنا للنهوض بأعمالنا ونجاحنا بالعمل هو كذلك نجاح المنظمة في عملها بطبيعة الحال , ولكن لايعني ذلك بأن التحفيز الخارجي هو المحفز الوحيد لنمو الكادر والعنصر البشري .. فهناك نوع آخر من التحفيز بعيداً عن التحفيز المادي أو المعنوي من قبل إدارة المنظمات !

التحفيز الذاتي والداخلي .. وهذا سيكون أحد محاور دراستي في هذا البحث .

وقع إختياري لدراسة أثر التحفيز القيادي في أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت (دراسة وتحليل) كي أسلط الضوء على مدى حاجة المنظمات اليوم لمعرفة الأثر الذي يتركه التحفيز في أثر الفرد وكفائته وإنتاجيته مما يعود بالفائدة على المنظمة وكذلك بناء الولاء وتأصله لدى سلوك الفرد إتجاه موقع عمله .

-
- ستيرز ومورتر - برلسون وستاينر علماء نفس صناعي
 - سورة يونس الآية 26

ولعلي اخترت كلمة (التحفيز القيادي) في عنوان الدراسة عوضاً عن الكثير من الكلمات المستهلكة والتي لها دلالات حصرية مثل (التحفيز الوظيفي) أو (التحفيز الإداري) أو (التحفيز المادي والمعنوي) لأنني أرى من وجهة نظري بأن التحفيز القيادي هو التحفيز الشامل الذي يكون بثلاث محاور أساسية لدى سلوك الفرد في مجتمعة وهي (التحفيز المادي والتحفيز المعنوي والتحفيز الذاتي) .

أولاً .. مشكلة الدراسة :

يعتبر الإخفاق أو التقصير في وجود الحوافز المادية والمعنوية والذاتية (التحفيز الذاتي) المناسبة والتي يتم دراستها وتطبيقها ومتابعة نتائجها على أداء وسلوك الفرد بالمنظمات , تثمر بنتائج سلبية وقصور في الأداء للكيان بكاملة وبالتالي هبوط مستوى الإنتاجية وكذلك عدم تحقيق الأهداف المطلوبة ولعلنا هنا ننتقل لعملية الإحلال والإعقاب وفقدان العنصر البشري الكفئ في المنظمة معللين ذلك ببحثهم عن منظمات تكفل لهم الدعم المعنوي والمادي والذاتي في أن واحد أو بطريقة تجعل منهم عنصر بشري فعال ومؤدي في المنظمة وكذلك في المجتمع .

ولعلي في هذه الدراسة أسلط الضوء على التحفيز القيادي وأثره على مستوى الفرد بشكل عام على جميع المنظمات والمنشآت ، ولم أحدد أو أخصص جهة عمل معينة أو منظمة وكيان بح ذاته لكي تكون الدراسة بها شمولية أكثر في البحث والتعرف على مستوى وثقافة التحفيز التي تختلف من منظمة لأخرى حسب طرق العمل لديهم وتطوير الكادر البشري لديهم .

وهنا تكمن مشكلة الدراسة ..

ولعلي هنا أكرر كلمة (القيادي) في هذه الرسالة لأن الإشكالية الأساسية في البحث تكمن في فقدان عنصر التحفيز الذاتي وتمييزها لدى السلوك البشري والإعتماد فقط على التحفيز المادي والمعنوي كعاملين أساسيين في مراحل التحفيز .

ومما لاشك فيه بأن التحفيز المادي مطلب أساسي ولاغنى عنه أبداً في أي بيئة عمل أو أي بيئة ه أخرى تشمل مجموعة من الأفراد , فإن لم يشبع الموظف أو الشخص رغبته الأساسية في الحياة (كالمسكن والطعام والشراب والتعليم والتغطية الطبية ... الخ) فإن حتماً لن يستطيع أن يكون لديه أي حوافز أخرى داخلية تنبع من الذات ولذلك لابد من المعادلة بين الحافزين بشكل متعادل مع الحرص على تنمية الحافز الداخلي بشكل أقوى تدريجياً وصولاً الى مرحلة بناء عنصر بشري وقوة ضاربة داخلية بطاقات وقدرات تنبع من الداخل بحيث تصبح المتعة الحقيقية من وراء تنفيذ أي أمر في هذه الحياة هي السعادة والرغبة بالحصول على متعة مما يقوم به الموظف .

ولا يخفى علينا اليوم بأن العنصر البشري في قطاعات العمل اليوم لم يعد يبحثون عن مصادر العمل التي تكفل لهم الدخل المادي الجيد أو مكانة العمل أو طريقتهم بقدر إهتمامهم بأن يجدوا قطاعات عمل تكفل لهم التعامل الحقيقي مع كونهم عناصر بشرية ، وتسخر إمكانيات وحوافز وتطوير ودعم لإستخراج أفضل مآلديهم من قدرات وإمكانيات على مستوى العمل , وهذا هو حال المئات من المنظمات الناجحة على مستوى العالم وهو التركيز على العنصر البشري .

فسلبية التحفيز والتقصير وعدم الإهتمام بعنصر التحفيز القيادي للعنصر البشري هو حتماً سوف يعود بنتائج سلبية تنعكس على الأداء العام ونجاح وتطور المنظمة وكذلك الحال تماماً على النقيض من هذا الأمر .

ونظراً لأن العنصر البشري هو القوة الضاربة التي تحدد نجاح أو فشل منظمة ما , ومن هذا المنطلق تتكون لدينا هذه الدراسة بمثابة نجاح المنظمات وأثر التحفيز القيادي للفرد .

وهنا أستطيع أن أخص مشكلة الرسالة كالتالي : (إن فقدان تحقيق معادلة وموازنة عناصر التحفيز الأساسية لدى الفرد وتحويلها لعنصر واحد وهو التحفيز الذاتي بتغ يبر السلوك والأنماط الشخصية وذلك من خلال وجود قائد ناجح يدير الفريق ويسخر القدرات الداخلية لطاقت خارجية إيجابية لصالح نتائج إيجابية لجميع الأطراف في المنظمة وبيئة العمل) .

ثانياً .. فرضيات البحث (التساؤلات) :

- (1) ماهو دور الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت ؟
- (2) ماهو دور الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت ؟
- (3) ماهو دور الحوافز الذاتي لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت ؟
- (4) ماهو الأثر الذي يظهر على أداء العنصر البشري حيال التوجه الخاطئ في سياسة التحفيز ؟
- (5) مامدى فعالية تطبيق التحفيز القيادي (الذاتي) من نظيراتها من التحفيز المادي والمعنوي وأثارهما على مستوى أداء الفرد وولائة لجهة العمل ؟

ثالثاً .. الإستنباطات وأهمية الدراسة :

أولاً / الأهمية المستنبطة والنظرية من خلال الدراسة حيث سوف نخرج بحقائق ودراسات علمية من خلال البحوث والأستبانات وجمع الآراء حول رضاء العاملين والعناصر البشرية في المنظمات حيال جهات عملهم والأثر الإيجابي الذي ستركه المنظمة للفرد إتجاه تحفيزهم القيادي .

ثانياً / العلاقة الوثيقة التي سوف تظهر في هذا الدراسة بين الأداء الوظيفي وتطورة وبين التحفيز القيادي للعنصر البشري .

ثالثاً / دراسة وتحليل فلسفة التحفيز القيادي بمنظور الشخصيات القيادية في المنظمات الناجحة .

رابعاً / الوصول للتوصيات والنتائج بعد جمع البيانات المتصلة بالمشكلة في ضوء الإستنتاجات وتحليلها وتأييد تلك الفرضيات بشكل محايد والوقوف على أهم النتائج من حيث انتهى الآخرون .

خامساً / الوصول الى قناعة التحفيز لدى المدراء والقياديين أولاً لإيصاله، ثانياً إلى المرؤسين بقناعة تامة .

رابعاً .. طرق ومنهج الدراسة (حدود الدراسة) :

تتكون طرق ومنهج الدراسة الذي سوف أسلكه في معالجة موضوع البحث في التالي :

المنهج الموضوعي : سوف تكون الدراسة عن أثر التحفيز القيادي على مستوى سلوك وأداء الفرد في المنظمات والمنشآت دراسةً وتحليلاً , من خلال معطيات وأراء ووجهات نظر القادة وروساء الأقسام والعاملين (العنصر البشري) لدى بعض المنظمات الناجحة داخل المملكة العربية السعودية وتحديداً بالمنطقة الشرقية .

المنهج البشري : تشمل الدراسة مجموعة كبيرة من العنصر البشري (عاملين وروساء أقسام وقياديين) في المنظمات بمختلف نشاطاتها تم تحديدها بداخل الدراسة .

المنهج الزمني : العمل بهذه الدراسة يكون خلال العام الأكاديمي 2013 .

المنهج الجغرافي : تطبيق وبحث الدراسة على مجموعة من قطاعات العمل والمنظمات تم تحديدها سابقاً داخل الدراسة بالمملكة العربية السعودية – المنطقة الشرقية .

خامساً .. أهداف الدراسة :

تستهدف الدراسة للوصول الى الحقائق والوقوف عليها والتي من شأنها رفع مستوى الأداء والإنتاجية والكفاء ه لدى العنصر البشري في المنظمات والمنشآت بالمنطقة من خلال تحقيق الأمور التالية :

- 1) الوقوف على مدى أهمية العنصر البشري في المنظمة .
- 2) معرفة طرق وأساليب التحفيز القيادي الذي يؤثر إيجابياً على العنصر البشري في المنظمات والوقوف عليها .
- 3) أثر ونتائج التحفيز على أداء الفرد الذي ينعكس على إنتاجية المنظمة ومدى فعاليتها (نجاح العنصر البشري هو نجاح المنظمة) .
- 4) إستنباطات ومعرفة أنواع الحوافز الإيجابية المسهمة في أداء الفرد وفئاتها في المنظمات والمنشآت .

سادساً .. مصطلحات البحث :

- الحوافز .
- الدوافع .
- السلوك .
- التحفيز القيادي (الذاتي) .
- قويم التحفيز .

الفصل الثاني

مدخل للموارد البشرية والتطرق للفصول التي تربط مبدء التحفيز بالعنصر البشري كسلسلة واحدة لنجاح المنظمات وزيادة الإنتاجية وكفاءة العمل .

مقدمة :

لعلنا نعلم أو لانعلم بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية والتي هي المحرك الأساسي للعنصر البشري في المنظمات والمنشآت وإدارتها هي القائمة على تسخير ومتابعة العنصر البشري والطاقات البشرية , بكافة أقسامها وإداراتها وفصولها وأعمالها , فهي تعتبر بمثابة سلسلة مترابطة منذ البدء بالبحث عن العنصر البشري للعمل في المنظمة وتعين وتدريب وتقييم أداءه وتحفيزه وتنمية المسار الوظيفي لذيوع وإحتياجاته ... إلخ . فليس من الصحيح أن أهتم بمسار تدريب الموظف وتطوير عمله ورعايته دون أن أعرف عوامل التحفيز المناسبة له ! وليس من الصحيح أن أقوم بالتقييم والترقيات دون الوقوف على عوامل التحفيز بالمقابل ! وليس من العدل أن نقوم بإستقطاب الموظفين ونعينهم دون تحديد الحوافز لهم !

فالتدريب وتطوير الموظف والرعاية الإجتماعية و والترقيات و الإستقطاب والتعيين والتحفيز تعتبر جميعها مسؤوليات ومهام وأعمال إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

وهنا نستنتج بأن مهام وأعمال ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية بما فيها التحفيز مرتبطة إرتباطاً تاماً ولا نستطيع أن نفرق في ترابطهما للحصول على أفضل أداء نظمن لفريق عمل ناجح في منظمة تسعى لنجاح أعمالها .

ولذلك سوف أتطرق في هذا الفصل عن أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و أقسامها كسلسلة مترابطة تتبع بعضها البعض وذلك بإختصار تمهيداً لما سوف نورده بالفصول القادمة ولكي يسهل هذا الفصل بقيمة فهم الفصول القادمة .

الباب الأول

هؤلاء هم البشر الذين نتعامل معهم ..

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وكذلك يحقق الفرد أهدافه وإحتياجاته .

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مسؤو ولية تنفيذية جوهرية ، كما أن هنالك مفهوم آخر لإدارة الموارد البشرية حسب ما ذكر الأستاذ Randall, S في كتابه Personnel and Human Resource management (هو ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع بحيث ترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة).
- حسب الدراسات التي قام بها السيد / E. Mayo وتسمى Haw Thorne Stu حول ما يخص تنمية الموارد والاهتمام بالعمال ومشاعرهم وأدائهم، فإنه ليس من الضروري كون الفرد سعيدا أو أن مشاعره جيدة قد لا يكون له بالضرورة تأثير جوهري على إنتاجيته .. فلا بد من إغفال توجيه الوظيفة لأهداف المنظمة (التوافق بين الموظف والعمل).
- يعتبر العنصر البشري في المؤسسة هو استثمار ناجح إذا ما تم إدارتها بالشكل الصحيح .. فهم بشر لهم قيمهم وحاجاتهم ومشاعرهم لا بد من إشباعها لتحقيق هدف المنظمة حيث يتضح لنا أن هنالك العديد من الشركات الكبرى يرجع نجاحها بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على استقطاب أفضل الموظفين وتدريبهم وتعيينهم والاحتفاظ بهم بحيث ينضم لهم الكفاءات العالية.

(الموارد البشرية) ألسنت تكره هذا المصطلح ؟ دعنا نعد إلى الموظفين ، ك يف نعثر عليهم و نحافظ عليهم، ونحفظهم للأداء بمستوى عال ! كثيرا بالطبع ما سمعنا عبارة : الموظفون هم أعظم أصولك ، ولكن لا بد وأنك تدرك أيضا – لنكون صادقين _ أنهم يمكن أن يكونوا أيضا أشجع كوابيسك .. ولذلك لا بد أن تعلم إدارة المنظمات والمنشآت بأن الموظفين هم من يحددون ويرسمون ملامح العمل في شركتك كيفما تشاء أنت نتيجة تعاملك معهم وحصولك على أفضل النتائج .

في الأساس أنت بحاجة لصنع ثلاثة أشياء مع الموظفين:

أولا : البحث عن أفضل الموظفين

ثانيا : استخراج أفضل ما لدى هؤلاء

ثالثا : جعل تلك النخبة من الموظفين تقدم أفضل ما لديها باستمرار.

ستلاحظ أن التحدي يزداد صعوبة من أولا إلى ثانيا إلى ثالثا، لذا دعنا نلق نظرة فاحصة على كل من هذه التحديات بالترتيب.

العثور على أفضل الموظفين:

أيا كان مجال عمل شركتك (أو مجال العمل الذي تقدم فيه المشورة / النصح) - سواء كانت الخدمة أو التصنيع أو كان يعتمد على تكنولوجيا متطورة أو بسيطة، وسواء كان متجرا للحلويات أو مركز اتصالات- فإن الشركة هي مجموعة الأفراد العاملين فيها. لذا فأنت بحاجة لاملاك أفضل الموظفين ، وهذا يبدأ بتعيين أفضل الموظفين. أبدأ بجعل هذا نشاطا أساسيا من أنشطة الشركة . اجعل جميع العاملين حريصين على العثور على أفضل المرشحين للعمل معهم. ضع برنامج مكافآت بسيط للعثور على الموظفين الجيدين . فعلى أي حال ، أولئك الذين يعملون في الشركة بالفعل عادة ما يعرفون جيدا نوع الأشخاص المناسبين للعمل في هذه الشركة ، وقد يكون هذا أيضا أقل تكلفة بكثير من حملة تعييننا ت ضخمة، ويا كانت كفاءة أفراد قسم الموارد البشرية، فإنهم غالبا ما لا يكون لديهم إدراك كامل لجميع الأدوار في الشركة. وأي عملية توظيف أخرى يجب أن تكون ثانوية مكملة لعملية " بحث الموظفين عن الموظفين " تلك.

تأكد من أن أي اتصال مع شركتك يتيح لمن تعجبهم الشركة لإستفسار عن المواقع الشاغرة بها . هكذا سيكون المطلوب من أي شخص للانضمام إلى فريق العمل بالشركة واضحا في أي مكان لك تواجد فيه . مثل موقع الويب/المدونة أو معرض أو أي منشورات خاصة بالشركة.

وبمجرد أن تطبق الشركة وتتبنى مفهوم " أي شخص يقوم بالتعيين " . عليك أن تحدد بوضوح ما تعنيه كلمة أفضل فعليا. فكر في ثلاثة عوامل : المعرفة، المهارات ، والتوجه الذهني. ومع أي شخص تسعى لتعيينه، حدد تلك الجوانب الثلاثة للوظيفة: المعرفة (ما يحتاج الشخص لمعرفته)، والمهارات (ما يجب عليه القيام به بكفاءة دائمة)، وأخيرا التوجه الذهني (الطريقة التي يفكر بها) . تذكر أن سهولة التدريب تكون عموما بحسب ترتيب المعرفة. ثم المهارات ، ثم التوجه الذهني، ومع ذلك فإن الوقت الذي يخصص للبحث عن شخص يمتلك التوجه الذهني السليم عادة ما يكون ضئيلا للغاية . قد تكون المعرفة هي أسهل ما يمكن تنميته، ولكن ال ناس غالبا ما يتم توظيفهم على هذا الأساس وحده، فكر في منح المزيد من الاهتمام للعثور على أشخاص يتمتعون بالتوجه الذهني السليم بدلا من ذلك.

استخراج أفضل ما لدى الموظفين :

بمجرد أن يكون لديك أفضل الموظفين ، كيف تجعلهم يقدمون ما لديهم بشكل مستمر؟ ابدأ بأن تخضعه م لبرنامج تعريف وتأهيل. على أقل التقديرات، هذا سيجهزهم بكل ما يحتاجون إليه لأداء عملهم بكفاءة بصفة يومية، كما أنه سيجعلهم يتعرفون على أسماء ووجوه الموظفين الأقدم منهم حتى يتسنى لهم طلب المساعدة من الأشخاص المناسبين إذا دعت الضرورة ، يجب توضيح ما يطلق عليه اسم " أحوال العمل " هل سيتقاضون رواتبهم في موعدها بالضبط؟ هل سيكون لديهم جهاز كمبيوتر شخصي؟ مكت بي؟ حساب بريد الكتروني؟ توصيف وظيفي؟ وبعد ذلك ، تأكد من حصولهم على الدعم الإيجابي والثناء المناسب . هل تدعم أفضل موظفيك عن طريق التواجد أثناء قيامهم بالعمل بشكل صحيح والثناء عليهم من أجل ذلك؟

جعل أفضل الموظفين يقدموا أفضل ما لديهم باستمرار:

ها قد قمت بتوظيف أفضل الأفراد ، واستطعت منع شعورهم بالتخبط والحيرة في الأسابيع القليلة الأولى من العمل، كيف تجعلهم يقدمون أفضل أداء لديهم على مدار سنوات عديدة تالية؟ عن طريق فهم ما يحفزهم . وهو ليس نفس الشيء بالنسبة لجميع الناس في كل الأوقات بالطبع ، أو حتى بالنسبة لنفس الشخص طوال الوقت . إنك تعرف ذلك حدسيا، إن معظمنا يريد المال، ولكن المال نادرا ما يكون تعويضا عن العمل في وظيفة نكرهها ، لذا لا بد وأن الأمر لا يقتصر على المال.

وضع أبراهام ماسلو نموذجا يسمى " هرم الاحتياجات " وهو يحدد بالتفصيل العناصر التي نحتاجها جميعا للحفاظ على حماسنا وتحفزنا . في أسفل هرم الاحتياجات توجد الأساسيات – الطعام والمأوى – وفي المنتصف هناك احتياجات النمو والتحدي، وفي الأعلى يوجد الاحتياج إلى " تحقيق الذات " أو " كوننا أفضل ما يمكن أن نكون " . هل تستطيع مساعدة الموظفين على أن يكونوا أفضل ما يستطيعون أن يكونوه؟ إذا كنت تستطيع ذلك . فسيفقون معك ويتمسكون بك . وإذا كنت لا تستطيع ، فعلى أحسن تقدير، سيصابون بالخمول والكسل، وعلى أسوأ تقدير ، سيرحلون عن شركتك.

(الناس ليسوا كسالى . إنهم ببساطة لديهم أهداف قاصرة عاجزة وهذا يعني أن أهدافهم لا تحفزهم .) من إحدى نوات أنتوني روينز

كيف سارت الأمور ؟

كيف تحتفظ بموظف مميز يقول إنه لم يعد لديك ما تستطيع تقديمه له؟

حاول أن تصطحبه خارج الشركة إلى مكان محايد . اذهب إلى مقهى أو اذهبا للتمشية معا فحسب ، واسأل هذا الشخص ما الذي يتطلع إليه حقا، وما الذي يشعر أن شركة جديدة يمكنه تقديمه له . انصت باهتمام، ولا تتخذ موقفا دفاعيا وحاول التعمق إلى ما وراء أي ردود مباشرة سريعة مثل "سيقدمون لي تحديات أكبر " وبعد ذلك، اطلب منه ثمانية وأربعين ساعة لتتظر ما إذا كنت تستطيع تقديم شيء له، و إذا استطعت ذلك ، فهذا رائع ، وإلا فحافظ على المودة ودّ كر هذا الموظف بأنك ترحب بعودته في أي وقت إذا لم تسر الأمور كما كان يجب في الشركة الجديدة، فكثيرا ما يعود الناس إلى شركاتهم جالبين معهم خبرات إضافية، وإذا كان الموظف سيرحل عن شركتك بعد وقت قصير بسبب عدم شعوره بالإشباع في وظيفته، فالأرجح أن هذا كان قرار توظيف سيئا أو سوء إدارة أو كلا الأمرين معا ، ويجب التعامل مع هذا فورا.

*أنتوني روينز كاتب ومحدث أمريكي، ولد في 29 فبراير 1960 في كاليفورنيا وله عدة كتب وبرامج في مجال تطوير الذات

ماذا تفعل عندما لا يؤدي أحد الموظفين عمله بالمستوى الذي كنت تأمل أن يؤدي به؟

عد إلى الأساسيات ، هل يعرف هذا الموظف ما يفترض أن يفعله أم أن الأمر قائم على الافتراضات؟ وبعد أن تكون الأهداف المطلوب منه تحقيقها واضحة، هل يمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لأداء العمل كما ينبغي؟ إذا كان يمتلك ما يحتاج إليه ومع ذلك فإنه لا يؤدي بشكل جيد، فربما أصبحت المسألة مسألة انضباط ويجب أن يتدخل فريق الموارد البشرية هنا.

تفصيل أعمال إدارة الموارد البشرية:

- 1 - تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه النقطة بأهداف المنظمة.
- 2 - تحليل الوظائف والأعمال وذلك بتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات .
- 3 - التوظيف وتركز على احتياجات المنظمة والبحث عن العمالة.
- 4 - تقييم أداء الوظيفة وذلك بعد التوظيف وتحديد كفاءتهم وتدريبهم.
- 5 - تدريب الموارد البشرية تدريب القدرات في ضوء برامج مخطط لها.
- 6 - تخطيط التطوير الوظيفي التحرك الوظيفي خلال سنوات العمل والترقب.
- 7 - تحدي تعويضات العاملين العالوات والزيادات والتعويضات.
- 8 - تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتوفير الأمن والسلامة.
- 9 - التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك في مختلف الوظائف في قطاعات المنظمة.
- 10 - بناء والمحافظة على علاقات العمل . تنمية العلاقات التعاونية بين الأقسام.
- 11 - توفير العناصر الأساسية للمدخل الإنساني في إدارة الموارد كتحفيز العاملين وخلق روح العمل الجماعي والقيم المثلى.
- 12 - إجراء بحوثات في مجال إدارة الموارد البشرية للتعرف على مشاكل الوظيفة والبحث عن حلول لها ومساعدة القوى العاملة.
- 13 - إدارة عملية الترقيع والنقل وإنهاء الخدمة حسب الأنظمة المتبعة.

سمات أفراد أو موظفي الموارد البشرية:

أهم المتطلبات لموظفي الإدارة في شخصيته

الهدوء	الإقناع	شخصية إجتماعية
القدرة على الصياغة الجيدة (الوعي اللغوي)	شخصية اجتماعية	سرعة البديهة

وكذلك تعتبر أيضاً هذه من سمات القائد الناجح الذي لا بد أن تتوفر لكل من يعتقد أن باستطاعته إدارة فريق عمل ناجح .

وظائف الموارد البشرية :

	وظائف الموارد البشرية
الاستقطاب والاختيار	تخطيط الموارد البشرية
التعيين	تحليل وتصميم الوظائف
الأجور – الرواتب	تقييم الوظائف
تقييم الأداء	الحوافز والمكافآت
	تنمية المسار الوظيفي – التدريب – الرعاية الاجتماعية – الأمن والسلامة.

تخطيط الأقسام والإدارات وتوزيعها.
توزيع الوصف الوظيفي.

تخطيط الموارد البشرية ←
تحليل وتصميم الوظائف ←

العوامل التي حتمت الاهتمام بالموارد البشرية

- 1 - أهمية العنصر البشري وتأثيره الجوهري بالمنظمة.
- 2 - العنصر البشري ذو الكفاءة الجيدة والقدرات العالية هو سبب نجاح المنظمة وليس الأمور المادية أو غيرها.
- 3 - ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية وتشمل :
 - المؤثرات القانونية.
 - تأثير النقابات العمالية.
 - تأثير سوق العمل.
 - المؤثرات الاجتماعية حيث أن الموظفين اليوم لا يطمعون فقط بالوظيفة والراتب والأمن الوظيفي بل إنهم بحاجة لتنمية المهارات – القدرات والخبرات وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي لتطوير أدائهم مما يشجع طموحاتهم.
 - المؤثرات التكنولوجية.
- 4 - المؤثرات الداخلية في بيئة العمل في المحفزات.
- 5 - خليط التغيرات في القوى العاملة :
 - أ. زيادة مستوى التعليم .
 - ب. دخول المرأة العمل.
 - ج. تغير خليط المهارات بزيادة الوظيفة.
- 6 - إدخال قيم جديدة في المنظمات نتيجة تغير خليط القوى العاملة حيث يتم عملية موازنة بين حياة الموظف الأسرية وطبيعة عمله وأوقات العمل **مثال ذلك** : هنالك بعض الشركات تتبع خيار جدولة السنة للعمل حسب ما يتوافق مع الموظف من وقته وساعات عمله شريطة أداء العمل بوقته وساعات العمل المحددة.
- 7 - إمكانية إسهام العديد من برامج تطوير الموارد في المنشأة من خلال هذه الإدارة ، **مثال** :

التدريب	التحفيز	التعيين والتوظيف
التطوير الوظيفي	الأجور	برنامج علاقات العمل

➤ مسئولية إدارة الموارد البشرية :

تقع مسؤولية هيئة الموارد البشرية تحت الإدارة التنفيذية وهيئة الإدارة التنفيذية.

➤ وظائف إدارة الموارد البشرية :

- 1 - التوظيف.
 - 2 - إدارة الأجور.
 - 3 - تنمية وتطوير العاملين:
 - أ - مع معنويات العاملين.
 - ب- تغير يوم العمل وحياة العامل.
 - ج - تصميم العمل.
 - د - تخطيط التطوير الوظيفي والتنمية.
 - هـ- الأجور الإضافية والميزات.
- وتختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى حسب حجم المنظمة فهناك منظمات يكون العمل والعمال بها قليلون فنجد أن مساعد المدير هو من يقوم بالمقابلة الشخصية وتحديد الأجور والتدريب عكس المنظمات الكبرى.

الباب الثاني

تخطيط الموارد البشرية

فئات العمالة بالمنظمات حسب تقسيمهم ومهامهم :

- 1 - فئة المدراء من رجال الإدارة العليا... أصحاب القرارات الإدارية.
- 2 - فئة المشرفين .. رؤساء الأقسام ورؤساء العمال.
- 3 - الأخصائيين في مجالات التسويق أو الأمور المالية أو القانونية.
- 4 - الفنيين .. يعملون تحت إشراف الأخصائيين في أعمال فنية .
- 5 - فئة الكتبة .. في الأعمال المكتبية.
- 6 - فئة العمال المهرة .. الذين يتولون أعمال مهنية بحتة.
- 7 - فئة العمال نصف المهرة.
- 8 - فئة العمال غير المهرة.

- يكون عادة اختيار والبحث عن العمال العاملين تحديدا حسب الحاجة لهم وانتاجيتهم والتوقعات الخاصة بالعمل مع معرفة تقييم المهام حسب الحاجات.
- حيث تكون ميزة التخطيط للموارد البشرية (على عمل التوقعات في المدى القصير وال المدى المتوسط والبعيد نسبيا.. حيث أن المتغيرات الجوهرية المخطط لها قد تحدث وتتأثر بطبيعتها لفترات زمنية طويلة نسبيا).
- يكمن التخطيط للموارد البشرية داخل المنشأة عامل هام للبدء في الأعمال بالشكل الصحيح مع مراعاة التخطيط يكون مربوطا بخطط نسبية.

البحث والاستقصاء:

1 - تحديد الغرض المتوقع من العمالة :

من خطط وبرامج التخطيط لموارد البشرية هو تخطيط توقع حجم العمالة ونوعيتها من جنس العمال وأعمارهم ومستوى التعليم والمهارات والتأهيل.

2 - دراسة مقدار العمالة مع الانتاجية:

وتكون حسب إسقاطات رياضي وطرق حسابية عديدة لمعرفة الإنتاجية.

$$\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{عدد العمال}} = \text{النتيجة}$$

3 - تحليل توزيع الأعمار:

تحليل القوى العاملة وأعمارهم ومعرفة العدد المطلوب من توحيد الأعمار الصغار بالسن لكي يخلفوا غيرهم ومن ثم تحقيق التوازن الوظيفي في المنظمة.

4 - تحليل اتجاهات الترقيات:

من المهم جدا هذه النقطة لكي يتم تحديد مدى كفايتها لمقابلة احتياجات التعاقب طويل الأجل والبحث عن مدراء المستقبل ومعرفة السن التقاعدي وتجهيز البدء للمدراء في سن التقاعد وتحديد سن معينة مثلا (35-45) عن البحث عن استقطاب عمالة جديدة وذلك للعمل وتتبع الأعمال كما تفعل بعض المنشآت الكبرى في تنقلات الموظفين من عمل لآخر خلال سنين محددة لزيادة الخبرة والإقلال من العاملين في المنظمة.

5 - تحليل الضياع أو الخسارة في العمالة:

إن تحليل الضياع والاستقالات والبعث عن العمل في تخطيط الموارد البشرية تعد خطوة هامة جدا في حساب توقعات العمالة وما يخصهم ، ويرجع أهمية تحليل فقدان العاملين لمدى استقرار القوى العاملة داخل المنظمة. ➤ وهناك العديد من الاعتبارات تكون هي سبب ترك العمل ولكننا سوف نورد الأعباء التي تتحمل المنظمة بفقدان العمال:

- أ. تكلفة استخدام شخص آخر .
 - ب. تكلفة التدريب.
 - ج. دفع أجر لموظف جديد.
 - د. ميول الحوادث والأخطار مرتقبة لدى الموظفين الجدد.
 - هـ. انخفاض الانتاج لدى الموظفين الجدد مقارنة برواتبهم.
 - و. لا توجد انتاجية لديهم.
 - ز. الأثر النفسي لدى العاملين.
- وفي المقابل فإن الأسباب التي تقلل بها ظاهرة فقدان العمالة هي :
- أ. طول مدة العمل
 - ب. فقدان العمالة لدى الإناث أكثر من الرجال.
 - ج. تقل نسبة الفقدان لزيادة الخبرة والمهارة.
 - د. تقل النسبة بزيادة الأعمار.
 - هـ. يتعلق الأمر بحسب الكساد والنجاح الاقتصادي.
 - و. تقل نسبة فقدان العمالة بحسب علاقة المنظمة بالعاملين والمشاعر الشخصية.
 - ز. يتوقف معدل الخسارة في ظروف توفر الفرصة لرضاء العاملين وإشباع حاجاتهم داخل المنظمة.

6 - تحليل حالات وأسباب الانفصال وترك الخدمة:

- أ. التقاعد
- ب. الفصل
- ج. الوفاة
- د. الاستقالة الاختيارية

وهنا يجب دراسة السبب والمعطيات والتحليل حول سبب لكل هذه النقاط ومعرفة أسبابها وتحليلها ما عدا الوفاة.

إدارة الموارد البشرية	2006	الدار الجامعية	ماهر - أحمد
ماستر إدارة الأعمال الفوري	2010	مكتبة جدير	بايت - نيكولاس

7 - تحليل البيئة الخارجية للقوى العاملة:

وغالبا ما يؤثر في هذا التحليل ظروفه البيئية الخارجية للدولة وأنظمتها وتأثيرها لكوه على طريقة العمل
مثال:
عدد السكان للمنطقة ... البطالة ... النشاط الاقتصادي .. التعليم ... القوى العاملة التشريعات
الحكومية...الاتجاهات الاجتماعية.

8 - تخطيط المسارات اللازمة لتحقيق التوازن في القوى العاملة:

وجود التوازن الحقيقي ما بين الطلب والعرض الخاص بالمنظمة والقوى العاملة هي من أعمال إدارة التخطيط
للموارد البشرية وذلك في المجالات التالية:
أ. تخطيط استقطاب أفراد صالحين للتعيين من خارج المنظمة أو أقسام أخرى أو الترقية من الداخل.
ب. تخطيط عملية الترقية حسب العرض المتاح للمناصب في المنشأة.
ج. تخطيط التدريب .. اختيار أفراد لتدريبهم وتحديد البرامج.
د. تخطيط عمليات التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي إعداد الموارد .
هـ. تخطيط نظام الأجور.
و. تخطيط العلاقات الصناعية.

9 - خرائط التعاقب أو الإحلال:

تفيد هذه النقطة إعداد خرائط بالتعاقب المحتمل والترقيات وتبديل الوظائف وهذا الأمر يجعل التنظيم جيدا في معرفة ما إذا
كانت هنالك وظائف شاغرة مستقبلا .

مثال :

بحيث يكون هناك مرشحان للوظيفة :

مستوى الأداء	الاسم /	مدير إدارة
	الاسم /	صلاحية الترقية

- يمنع قانون الحقوق المدنية لعام 1964 ممارسة أي شكل من أشكال التمييز أو التفرقة بناء على اللون أو العنصر أو الأصول القومية أو النوع.
- يجب معاملة السيدات "الحوامل" نفس معاملة جميع المتقدمين للعمل أو العاملين بالفعل.
- يحرم تشريع محاربة "التمييز في العمل بسبب السن " لعام 1967، ممارسة أي تمييز أو تفرقة لمن بلغ أو تجاوز سن الأربعين ، في حين أن تشريعات بعض الولايات تغطي هذه المسألة اعتبارا من سن 18 عاما فما فوق.
- تلتزم الشركات المرتبطة بعقود حكومية للعمل بما قيمته أكثر من 50 ألف دولار، تقوم بتشغيل 50 عاملا فأكثر بوضع برنامج واجب النفاذ وتطبيقه بالنسبة للمجموعات أو الشرائح "المحرومة" في المجتمع المحلي من حيث توفير فرص العمل لهم.

- يحرم القانون أو التشريع الخاص "بالأمريكيين ذوي الاحتياجات الخاصة" على الشركات وأصحاب الأعمال ممارسة أي شكل من أشكال التمييز أو التفرقة بالنسبة لفرص العمل أو إسناد الوظائف أو في المعاملة بسبب إعاقاتهم أو احتياجاتهم الخاصة.
- يتطلب قانون "مستويات العدالة والمساواة في العمل" أن يتم دفع مقابل مادي يعادل 1.5 من الأجر في حالة قيام العامل بالعمل أوقات إضافية أو ساعات عمل زائدة عن 40 ساعة أسبوعياً. وينطبق هذا الشرط على جميع العمال غير المستثنين من تنفيذ أحكام هذا القانون.
- يشترط قانون "المساواة في الأجر" والصادر في عام 1963 عدم النظر إلى نوع الموظف أو العامل (من حيث كونه ذكراً أم أنثى) عند تحديد الراتب (نفس الأجر مقابل نفس العمل).
- لا يمكنك ممارسة أي شكل من أشكال التفرقة أو التمييز ضد أي شخص لكونه " غير أمريكي " ومع ذلك ، فإنه يحق لك أن تتأكد تماما من أن المتقدم للعمل لديك مصرح له بممارسة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية بصورة قانونية.
- ليس من حقل قانوننا أن ترفض تشغيل عامل أو تمارس أي شكل من أشكال التمييز ضد شخص يعمل لديك لأنه عضو بإحدى النقابات العمالية.
- على جميع المديراء والمشرفين ورؤساء العمل أن يلتزموا بتطبيق كل الاشتراطات والقواعد والإجراءات المرتبطة بقانون السلامة والأمن والصحة النفسية بالنسبة للعاملين، وأيضا بالنسبة لمواقع العمل.

الباب الثالث

Job Analysis تحليل الوظائف:

- تحليل الوظائف هي جزء من أنشطة الموارد البشرية يعمل على التعرف عن طريق الدراسة والملاحظة عن مكونات الوظيفة وإثباتها في وثيقة توضح ما هو المتوقع من الموظف أداءه من الأعمال وكذلك توضح المواصفات والخصائص الواجب توفرها في القائم بالأعمال.
 - ولكي تترابط الوظائف الخاصة بأنشطة الموارد البشرية فتعتبر تحليل الوظائف أمر يستدعي لتوفر بيانات دقيقة عن حقيقة ونوع العمل وطبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها ومستوى الأعمال والشروط اللازم توفرها في الشخص الذي سوف يشغل الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وقدرات وغيرها من الخصائص المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.
- الوصف الوظيفي Job Description.

البيانات التي تفيد في مجال التحليل الوظيفي :

- 1 - أنشطة العمل.
- 2 - الأداء المتوقع.
- 3 - السلوكيات المطلوبة.
- 4 - الآلات والمعدات والأجهزة المستخدمة في العمل.
- 5 - ظروف العمل.
- 6 - التفاعلات والاتصالات مع الآخرين.
- 7- الإشراف الذي تباشره الوظيفة على وظائف أخرى.
- 8 - الإشراف الذي تخضع له الوظيفة.
- 9 - الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة.

أساليب تحليل الوظيفة:

هناك طريقتان لتحليل الوظائف :

- نموذج الاستبيان.
- أسلوب المقابلات الشخصية.

- **نموذج الاستبيان :** وهو نموذج استبياني يوزع على شاغل الوظيفة وعلى رئيسه المباشر وعلى الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر بحيث يكون الاستبيان المحتوي على نماذج من الأسئلة الخاصة بالوظيفة وقدراتها ، وهناك استبيان آخر يوزع على الرئيس المباشر لتأكيد الإجابات التي ذكرها الموظف وكذلك استبيان للرئيس الأعلى . وهنا تجدر الإشارة بأن الاستبيان يجب أن يحتوي على أسئلة متزنة ودقيقة لجمع البيانات والمعلومات الصحيحة ، كما أن مبدأ الثقة بين الموظفين والشخص الذي يطرح الاستبيان هام لشرح الأسئلة والسبب منها مما يجعلهم يشعرون بالطمأنينة وعدم الرهبة من نوعية الأسئلة وطريقتها.
- كما أن هنالك قدرات يجب مراعاتها ومعرفتها أثناء الاستبيان وهي :

- قدرات ذهنية خصوبة القدرة العقلية والقدرة على التعلم والتطور.
- قدرات إجتماعية ... القدرة على التعامل مع الآخرين والتأثر بهم.
- قدرات نفسيةتحمل المسؤولية والمثابرة على العمل والالتزام العاطفي والبعد عن
- قدرات إداريةالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات والقيادة والإشراف والتخطيط.
- قدرات كتابية القدرة على كتابة التقارير والمذكرات وإعداد الدراسات.
- قدرات حسابيةالقدرة على فهم وتطبيق معادلات ونسب مالية وإحصائية.
- قدرات اللغةمعرفة اللغات المكتسبة.

➤ أسلوب المقابلة الشخصية :

- يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية هو أحد الأسباب والطرق لتحليل الوظيفي وهو أسلوب شائع وذلك ينحصر للأسئلة ،والمقابلة الشخصية بجمع المعلومات ويجب أن يكون شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر متواجدين أثناء المقابلة وتعتبر هذه الطريقة بأنها تستهلك وقت وحصر أكبر من الاستبيان علما بأن هنالك أمور يجب مراعاتها أثناء المقابلة الشخصية:-
- قدم نفسك إلى الموظف وأخبره ما هي مهمتك وشرح له المهمة التي تقوم بها.
 - أظهر اهتماما بالموظف.
 - لا ترشد الموظف إلى كيفية أداء عمله.
 - حاول مخاطبة الموظف باللغة التي يفهمها.
 - لا تخلط بين العمل والموظف في حياته الشخصية.
 - التحقق من صحة البيانات وخاصة إن كان هناك أكثر من موظف يشغلون نفس الوظيفة.

إعداد وصف الوظيفة :

بناء على التحليل الوظيفي الذي تم مسبقا سواء على شكل استبيان أو مقابلة شخصية يتم جمع هذه البيانات وتحليلها ووصفها بصورة نهائية بحيث تعتبر وتسمى الوصف الوظيفي Job Description وتكون مكتوبة بعبارات مختصرة :

- اسم الوظيفة.
- الموقع التنظيمي للوظيفة.
- الغرض العام للوظيفة(الاختصاص العام).
- المسؤوليات الإشرافية (الإشراف الذي تمارسه الوظيفة على وظائف أخرى).
- المسؤوليات غير الإشرافية (تشمل المحافظة على أدوات ومعدات ومعلومات سرية).
- الاتصالات التي تتطلبها أعمال الوظيفة.
- حدود التصرف المتاحة لشاغل الوظيفة والقرارات المسموح له باتخاذها.
- المسؤولية المترتبة على أخطاء شاغل الوظيفة.
- ظروف العمل المحيطة.
- الواجبات التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة مرتبة حسب أهميتها.

إعداد متطلبات الوظيفة:

إن توصيف الوظيفة يعمل على تحديد وتحليل الوظيفة بينما إعداد متطلبات الوظيفة يبحث عن الشروط اللازمة لشاغل الوظيفة وفقا لطبيعتها وحسب العودة إلى الوصف الوظيفي للعمل من متطلبات للوظيفة حسب المؤهل العلمي والخبرات والمهارات والتدريب والقدرات الذهنية والقدرات النفسية والاجتماعية والإدارية والكتابية واللغوية والحسابية ، وبعد ذلك يتم اختيار الموظف المناسب لشغل الوظيفة المناسبة حسب التحليل الوظيفي الذي قمنا به مسبقا.

إعداد بطاقة وصف الوظيفة:

بعد الانتهاء من الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة يتم إعداد بطاقة وظيفة Job Description Card بحيث تعطي هذه البطاقة وصف وظيفي بصورة كاملة ومرتبطة وذات أبعاد كاملة ودقيقة للوظيفة وطبيعتها ومكوناتها الأساسية والعوامل والظروف المحيطة بها وشروط العمل بها. كما من المفترض إعطاء نسخة من هذه البطاقة للموظف للإطلاع عليها وقرائها ومعرفة طبيعة العمل والجوانب الأخرى ومناقشة هذه البطاقة مع مديره المباشر.

التوظيف

متطلبات الوظيفة

الوصف الوظيفي

➤ أهمية تحليل الوظائف في مجال الموارد البشرية:

- تكمن أهمية تحليل الوظائف والتي تتكون في نقطتين هامتين وهما:

- 1 - تحليل الوصف الوظيفي. 2 - تحليل المتطلبات الوظيفية. فيساعد الأمر بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالوظيفة ما لها وما عليها وكذلك لعمل البطاقة الوظيفية التي تسهم في عدة أمور هامة منها :
 - 1 - مسميات الوظائف.
 - 2 - تخطيط الموارد البشرية.
 - 3 - الاستقطاب.
 - 4 - اختيار العاملين.
 - 5 - نظام الأجور.
 - 6 - التدريب.
 - 7 - تقييم أداء العاملين.
 - 8 - الترقية.
 - 9 - النقل.
 - 10 - التنظيم الإداري.
 - 11 - تحقيق التفاهم المشترك بين الإدارة والعاملين.

سنون - فلورانس	سؤال وجواب للمدير الناجح	2008	مكتبة جرير
سالم - فؤاد الشيخ	المفاهيم الإدارية الحديثة	1989	المستقبل للنشر والتوزيع
سنرالسر - ستيفن	ماجستير إدارة أعمال MBA	2009	مكتبة جرير
سلسلة المميزون الإدارية	إدارة موارد بشرية	2005	الشركة المصرية العالمية للنشر

الباب الرابع

التوظيف Staffing :

يستهدف التوظيف كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث يتم توفير العمالة اللازمة منظمة بالفروعات وبالاعداد المطلوبة على ضوء الاحتياجات المخططة من العمالة .. وذلك باستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم وتعيينهم بالوظائف.

الاستقطاب :

هي عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالعدد والكم المناسب والوقت المناسب حيث يتمكن أن يتم الاختيار بينهم بالوظائف الشاغرة.

➤ أهداف وظيفة الاستقطاب:

- 1 - وجود عدد كافي من المرشحين الملائمين.
- 2 - توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.
- 3 - الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال استقطاب أفراد مناسبين ومؤهلين للوظيفة.
- 4 - الإسهام في زيادة معدل الاستقرار وذلك بتقليل عدد التاركين للعمل وذلك باستقطاب شخصيات جديدة للعمل.
- 5 - تكوين قوى عاملة مؤهلة وكفاءة عالية.
- 6 - التقليل من وجود نفقات للتدريب.
- 7 - الزيادة في فعالية المنظمة والقوى العاملة بالاستقطاب المناسب.

➤ اهتمام وظيفة الاستقطاب بكل من مطالب العمل وحاجة الفرد:

- من المهم في عملية الاستقطاب ملائمة الفرد لطبيعة الوظيفة التي سوف يعمل عليها من خلال مؤهلاته العلمية من الخبرات التي يملكها ولكن في المقابل لا بد أن تكون هذه الوظيفة ملائمة لحاجة هذا الموظف وتشبع رغباته وحاجته فنحن هنا نبحث عن شيء يرضي الطرفين .. لكي يتكون لدينا موظفين مرتبطين بالعمل لفترات طويلة ولا نضطر للبحث عن موظفين جدد دائما.
- (لا بد من أهمية تحقيق التوافق والتلاؤم بين حاجات ومتطلبات الأفراد وبين متطلبات العمل ورغباتهم اتجاه الوظيفة).

➤ مصادر الاستقطاب :

لدينا مصدرين للاستقطاب وهما :

(1) مصادر داخلية. (2) مصادر خارجية.

1 - المصادر الداخلية :

وهي باستقطاب العمالة من داخل المنشأة سواء بالترقية وبتوفر أماكن شاغرة أو بالاعلان داخل المنظمة بتواجد وظائف شاغرة في أقسام معينة مما يتيح لهم الفرصة بالتنقل داخل المنظمة. وهذه الطريقة تعتبر طريقة أقل تكلفة وتخلق لدى الموظفين الشعور بالأمان ورفع معنوياته ولكن هذه الطريقة لا تتيح لوجود دماء جديدة في العمل.

2 - المصادر الخارجية:

تعتبر المصادر الخارجية هي وسيلة فعالة لتواجد عدد أكبر وأكفأ من الموظفين للعمل للمنظمة ومنها:

- المعاهد والجامعات.

- الاتحادات المهنية.
- النقابات العمالية.
- هيئات ومكاتب التوظيف.
- مدرسين المعاهد والجامعات.
- وسائل الاعلانات.

بحيث يكون البحث عن طريق هذه المصادر أمر جيد وسلس للبحث عن موظفين مناسبين للعمل. كما أنه في الإعلانات سهولة وأدق في توصيل عدد كبير من الإعلان للمرشحين. ويمكن البحث عن موظفين من الخارج وذلك بتوصية من موظفين حاليين لديهم الخبرة والكفاءة لترشيح موظفين خارجيين للعمل. ويعيب على هذه الطريقة التكتلات والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

الاستقطاب هي عملية توافق مهمة بين الطرفين :

توفر للعمالة تحقيق هدفه وإيجاد ذاته وتوفير له الاحترام و المنزلة الاجتماعية والاعتبار الذي يبحث عنه والفخر والاعتزاز .. في حال البحث عن وظيفة. وهناك بعض الأمور التي قد تساعد في عملية الاستقطاب سواء الداخلي أو الخارجي كعملية التدريب للموظفين استعدادا لترقيتهم لوظائف أعلى وتوفير وظيفتهم شاغرة لشخص آخر . الإعلان عن الوظيفة بطريقة مغرية وتلميحات جيدة تغري الباحثين عن الوظيفة .. كالأجور .. والأمان الوظيفي.. الخ السمعات الجيدة للشركات ومعرفة الناس بها قد يجعل عملية الاستقطاب لها أمر سهل وليس به صعوبة.

➤ طلبات الالتحاق بالمنظمة :

بعد إتمام مرحلة الاستقطاب هنالك مرحلة هامة قبل عملية المقابلة الشخصية وهي عملية تعبئة طلب الالتحاق بالعمل ومن فوائدها :

- تساعد في استبعاد المتقدمين غير المناسبين للعمل وتقليل الجهد في عملية الاختيار.
- تكون هذه الطلبات بمثابة مرجع لنقاط عديدة مثل المقابلة الشخصية.
- تكون هذه الطلبات أساس للملكات الشخصية بعد قبولهم بالوظيفة.
- وتكون صيغة الأسئلة الخاصة بالطلبات مكونة من قسمين :

قسم يتحدث عن البيانات الاجتماعية مثل : العمر والسن والهوايات والخبرات العلمية والشهادات والخبرات الوظيفية.

قسم يتحدث عن القدرات الإدارية مثل : (القدرات - التخطيط - بناء الفريق - عرض الأفكار - القرارات - تحليل المشاكل - التعاون مع الجميع)

➤ الاختبارات كوسيلة للاختيار:

هناك ثلاث طرق للاختبارات وهي :

- 1 - الاختبارات التحريرية.
- 2 - الاختبارات العلمية.
- 3 - الاختبارات الشخصية.

➤ المقابلة الشخصية في عملية الاستقطاب :

المقابلة الشخصية في عملية الاستقطاب تعتبر عاملا هاما جدا بحيث يتم المناقشة وإعطاء المتقدمين صورة واقعية عن العمل وطبيعته ونظام الأجور والفرص المتاحة ونبذة عن المنظمة وتاريخها.

المقابلة الشخصية:

- بإمكاننا استخدام طريقة المواجهة في المقابلة الشخصية وذلك باستخدام نموذج معين وهو:
- المظهر العام : انظر إلى ملبسه وهندامه وذوقه وتصرفاته.
- اللغة المعبرة: أنظر إلى البساطة والوضوح في لغة الشخص وما إذا كانت معبرة وتلقائية.
- الرقابة والثقة : أنظر إلى درجة الفعالية في المناقشة وإلى ميل الشخص إلى المبالغة اللغوية أو الحشو في الحديث.
- اللباقة : أنظر إلى استعداد الشخص للإجابة والمشاركة و عما إذا كان يحاول التعرف على وجهة نظرك والاشترك في نقاشك.
- الذهن التحليلي : أنظر إلى محاولة الشخص للترقية بين الحقيقة والرأي وما إذا كان يبحث عن المعلومات ويحاول تحليلها.

➤ وضع المقابلة الشخصية :

لا بد ان نراعي الوضع والحج و الذي تتم فيه المقابلة الشخصية بحيث تتم في مكان هادئ ومريح وليس به ضجيج أو مقاطعات أو زوار أو ملهيات تحدث وتقاطع حبل أفكار المتقدم للمقابلة ، وأن لا يكون المكان الذي يجري فيه لمقابلة غير مريح أو الجو حار أو بارد.. كما أنه لا بد من خلق روح الألفة قبل البدء في المقابلة كالسؤال عن الجو والطقس أو عن بعض المواضيع العامة أو الشخصية وذلك لخلق روح النلفة وإعطاء المتقدم الراحة للتعبير.

➤ المبادئ الخاصة في المقابلة الشخصية :

تعتبر المقابلة الشخصية فن ودراسة وعلم تحليلي لا بد أن يتقنه المقابل ويتعلمه جيدا ويطور مهاراته به .. وهناك بعض المبادئ في المقابلات الشخصية:

- 1 - لا بد أن يكسب المقابل الأشخاص الذين يقابلهم وذلك لخلق روح تعاوني بينهم مما يتيح له كسب الشخص والحصول على المعلومات التي يريدها.
- 2 - يجب توجيه الأسئلة بطريقة تشجع الشخص على الحديث والمناقشة وإعطائه فرصة للحوار والمناقشة والبعد عن الأسئلة التي إجاباتها تكون بنعم أو لا .. وجعل الشخص يتحدث عن نفسه وشخصيته.
- 3 - يجب أن يستمع الشخص المقابل جيدا ويترك الفرصة للمقابل بالحديث ولا يكون شخص يقوم بعمل روتيني فقط.
- 4 - ليس هنالك وقت معين للمقابلة وإنما حسب الشخص قد يمتد الأمر لدقائق أو حتى ساعات حسب متطلبات الوظيفة وحسب خبرات الشخص.
- 5 - إذا كانت المقابلة بها لجنة أو عدة اشخاص فيجب أن لا يتجاوز ثلاثة أشخاص كي لا يربكون المتقدم للوظيفة ويجب التعريف بهم قبل المقابلة.

➤ إنهاء المقابلة :

تكون بطريقة لبقة وذكية وبها نوع من التقدير والاحترام للشخص.

➤ تقييم المقابلة :

وذلك بكتابة النقاط الخاصة بالمقابلة وتدوينها وتعبئة النموذج في نفس الوقت بحيث يكون الذهن ما زال ذاكرة بخطوات المقابلة ما حدث بها.

➤ شروط الشخص الذي يجري المقابلة:

- 1 - اللباقة والكياسة التي تجعله يبني علاقة مع الشخص الذي يقابله.
- 2 - معرفة تفاصيل الوظيفة وتفاصيل العمل والمنظمة.
- 3 - الذكاء وسعة الأفق وسرعة البديهة والقدرة على التحليل.
- 4 - النضج العاطفي وعدم السماح للميول والهوى الشخصي وأن لا تؤثر الأمور بقراره.

➤ أنواع الاختبارات في المقابلة الشخصية :

- 1 - اختبارات القدرات والصلاحية .
- 2 - اختبارات التحصيل .
- 3 - اختبارات السيكولوجية.
- 4 - اختبارات الذكاء .

➤ التعيين :

بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب وعملية الطلبات والاختبارات والمقابلة الشخصية واجتيازات المقابلة الشخصية تأتي بعدها لعملية المفاضلة بين المتقدمين من خلال ما لدينا من بيانات واختيار الأفضل بينهم ومن ثم عملية التعيين والتوظيف ولا بد أن نعي هنا أن التعيين لا بد أن يمر بالمراحل جميعها وبطريقة جيدة فالتعيين غير السليم قد يؤدي لخسارة جهد ووقت طويل ومن ثم فقدان الموظف والعودة لعملية الدوران من جديد أي دوران العمل للبحث عن موظفين جدد لتعويضهم.

➤ تقديم الموظف للعمل :

تقديم الموظف للعمل وإخباره عن وظيفته وعن العمل وتعريفه بزملائه وإدارته وإخباره للرجوع لرئيسه المباشر في أي وقت لأي استفسارات لديه.

➤ فترة الاختبار :

وهي فترة اختبار بعد التعيين فقد تمتد لشهر أو ثلاثة أشهر أو ستة أشهر حسب العمل وطبيعته.

دار المريخ للنشر	2001	الإدارة المعاصرة	راتشمان – ديفيد
الدار الجامعية	2006	إدارة الموارد البشرية	ماهر – أحمد
خوارز العلمية للنشر والتوزيع	2009	إدارة الموارد البشرية	علاقي – مدني عبدالقادر

الباب الخامس

تقويم الأداء:

إن مسألة تقييم الأداء تعتبر عنصر أساسي وهام لدى المنظمات بحيث أن هنالك معايير ومستويات لتقييم الأداء، ويعني تقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة الحالية التي يشغلونها وعملهم للمسئوليات وذلك لتقلدهم مناصب ذات وظائف أعلى.

فوائد تقييم الأداء :

- 1 - تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري حيث توفر معلومات هامة عن أداء الوظيفة بحيث تكون مرشداً وتحدد على ضوءها الجهود التدريبية أو الحوافز والتطوير الإداري من خلال التقييم.
- 2 - يسهم تقييم الأداء عن الإيضاح لوجود بعض القدرات والطاقات الكافية لدى المنظمة وغير مستغلة في وظائفهم الحالية وبذلك يتم توجيهه لوظيفة أفضل .
- 3 - يكشف تقييم الأداء عن من هم دون المستوى في العمل في وظائفهم الحالية لكي يتم تدريبهم بشكل أفضل أو نقلهم مع وظائف حسب إمكانياتهم.
- 4 - يساعد تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين وذلك باكتشاف جوانب الضعف والقوة والعمل على تدريبهم وتحسين الأداء.
- 5 - يساعد تقييم الأداء على أن تكون هنالك عدالة وموضوعية في المكافآت والعقوبات للمقصرين.
- 6 - تفيد كذلك في معرفة مدى صلاحيات اختبارات التوظيف وطرقها.
- 7 - يعين تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للموظفين بحيث يلمسوا من المنظمة العادلة والموضوعية في تقييم أدائهم وعملهم.
- 8 - يكفل تقييم الأداء الرقابة والإشراف المستمر للموظفين بشكل دائم.
- 9 - يسهم تقييم الأداء في إشعار الموظفين بالمسئولية والاهتمام لحرص فقد ما يشعر الموظف بأن هناك تقييم وحساب وتمديدات وامتيازات فإنه يحرص على العمل بشكل أفضل.
- 10 - كما أن تقييم الأداء يساعد على معرفة المشاكل التي تواجه المنظمة والعمل على وضع الحلول لها.

وسائل تقييم الأداء :

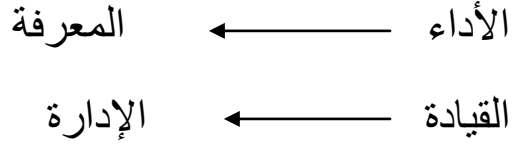
- 1 - يتم مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو معدلات الأداء التي يتم إنجازها بوقت معين وجهد معين ونتيجة معينة.
- 2 - إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على أدائهم وعملهم وذلك من خلال:
 - أ - اختبارات المعرفة والمعلومات في مجال العمل.
 - ب - اختبارات الأداء والتي تستهدف تحديد قدرة الفرد على أداء عمل معين.
- 3 - أسلوب المقارنة بين الموظفين على أساس حسابات رياضية.
- 4 - أسلوب الإدارة بالأهداف كوضع الأهداف والعمل على تحقيقها وإنجازها.
- 5 - إعداد التقارير الدورية عن أداء العاملين وهو أكثر أسلوب متبع في تقييم الأداء بحيث تكشف عن مدى كفاءة أدائهم وعملهم.

عناصر تقييم الأداء :

يجدر الإشارة هنا أنه لا يجب التركيز في تقييم الأداء على العاملين في أعمالهم الحالية فقط !! وإنما أعمالهم المستقبلية واهتماماتهم في تطوير أنفسهم وأدائهم وصلاحياتهم لشغل وظائف مستقبلية.

- 1 - عنصر أداء الفرد في عمله كالانتاجية والدقة والمهارة وتحقيق الأهداف في الأداء بالعمل.

- 2 - عنصر صفات الفرد وسلوكه في العمل مثل المبادرة والحماس والولاء والتعاون والسلوك الشخصي والقيادة والمواظبة.
- 3 - هذان العنصران هما اللذان يتم العمل على تقييم الأداء على أساسهما :



➤ عنصر القدرة الإدارية:

يقصد بها كما شرحنا سابقا هو الأداء الإداري من تفويض للسلطة والتخطيط الفعال وهناك عدة أسئلة تعد منها :

- 1 - هل القرارات سليمة.
- 2 - هل يتخذ القرارات بسرعة.
- 3 - هل يخطط عمله بنجاح.
- 4 - هل هو ناجح في تنظيم وتقييم الأعمال.
- 5 - هل يفوض السلطة.
- 6 - هل يعبر عن نفسه بوضوح.

➤ عنصر القيادة :

وهو عنصر كسب واحترام العاملين وتكوين فريق عمل جيد:

- 1 - هل يشجع زملائه
- 2 - هل يفوض السلطة
- 3 - هل هو موضوعي في قراراته
- 4 - هل يقنن عمله
- 5 - هل يشجع تكوين فريق عمل جماعي

طرق وأمثلة التقييم :

تختلف طرق تقييم الموظفين حسب المنظمات وحسب الوظائف فالموظفين العاملين الحرفيين أو الفنيين وغيرهم يستخدم لهم أسلوب : (1) الأداء (2) المعرف

والإداريين والقياديين يستخدم لهم أسلوب : (1) القيادة (2) الإدارة

فترات ووقت التقييم الدوري:

تتراوح المدة ما بين سنة كاملة للموظفين غير الجدد في المنظمة ، ويحدد شهر أو شهرين للموظفين حديثي العهد بالمنظمة.

من المسؤول عن التقييم :

الرئيس المباشر بحكم قربه من موظفيه ومن ثم يقوم الرئيس الأعلى بالتدقيق على التقييم والعمل على مراجعته.

الأخطاء الشائعة :

هنالك أخطاء يقع بها المقيمون دائما ويجب تجنبها مثال ذلك :

- (1) التساهل.
- (2) التحيز.
- (3) التشدد.
- (4) الهالة.
- (5) التقييم المتوسط بشكل دائم.

محتويات نموذج التقييم :

- 1 - الجزء الأول : البيانات الشخصية للموظف.
- 2 - الجزء الثاني : وصف مختصر لطبيعة الوظيفة التي يعمل بها.
- 3 - الجزء الثالث : أسئلة ونموذج التقييم.
- 4 - الجزء الرابع: الملاحظات التي يدونها الشخص المسؤول عن التقييم.

كما أن التقييم يجب أن يخضع له جميع العاملين في ال منظمة باختلاف أعمالهم دون تحديد أو وجود استثناءات. بعدها يتم عرض التقييم على الموظف والوقوف على جوانب القوة والضعف وإرشاد الموظف لها وإخباره عنها ومناقشتها.

مناقشات عن تقييم الأداء هامة:

- 1 - إشراك الموظفين في ذكر الأعمال المميزة التي قاموا بها بحق المنظمة والع مل وسردها في التقييم لأدائهم.
- 2 - إطلاع الموظفين على التقييم ومناقشتهم.
- 3 - حق التظلم للموظف من التقييم المقدمة عنه للإدارة .
- 4 - تدريب الرؤساء عن طريقة التقييم والعمل عليه.
- 5 - إعداد الرؤساء لسجلات وقائع لتسجيل وتدوين الأعمال المميزة التي يقوم بها الموظفون لتدوينها بالتقييم مستقبلا .
- 6 - معايير دقيقة في نموذج التعيين لكي يكون التقييم موضوعي.
- 7 - عرض التقييم للسلطة الأعلى لمراجعته والتعديل عليه.

أمثلة ونماذج للتقييم:

الوظائف الإدارية والتنفيذية

إسم الموظف :	تاريخ التعيين بالشركة :
تاريخ التعيين بالوظيفة الحالية :	المسمى الوظيفي :
الإدارة :	التقييم السابق للموظف :
القسم :	التقييم من : الى :

عناصر التقييم	نقاط التقييم	تقدير الرئيس المباشر
المعرفة بالعمل (مقدار المعرفة والخبرة بالعمل)	15	
كمية الأداء (مقدار إنجازه للعمل والمهام المسندة إليه)	15	
جودة ودقة العمل (تنفيذ المهام الموكلة إليه بمستوى محدد من الجودة والدقة)	20	
سرعة الإنجاز (إنجاز العمل في الوقت المحدد)	15	
تحمل المسؤولية (مدى الإعتماد عليه والثقة به)	5	
كفاءة الإتصال (إعداد التقارير والمذكرات والمكاتبات الخاصة بالعمل)	10	
قدرات تطويرية	5	

		(تطوير ذاتي لمهاراتة وخبراتة في العمل وتقديم مقترحات لتطوير العمل وأسلوب الأداء)
	15	سلوكيات العمل (الإلتزام باللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل وحسن التعامل مع الغير سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو جمهور المتعاملين مع الشركة والمحافظة على الدوام)
	100	المجموع الكمي

التقييم الإجمالي

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز
50 أقل من	70-50	80-70	90-80	100 -90

ملاحظات وتوصيات الرئيس المباشر :

إنكر درجة التقييم وجوانب القوة والضعف لدى الموظف وتوصياتك لمعالجة جوانب الضعف والقصور لديه ,
كالحاقه ببرنامج تدريبي معين أو نقلة إلى وظيف أخرى تناسب قدراته أو غير ذلك من توصيات .

.....

.....

.....

.....

.....

التاريخ : توقيع الرئيس المباشر :

الباب السادس

الترقية:

مفهوم الترقية :

هي تقلد الموظف المرقى منصبا و عملا ذا مستوى أعلى مما كان عليه سابقا بمسئوليات مختلفة مع زيادة بالأجر حسب الترقية التي حصل عليها .
ولا يعتبر الزيادة في الأجر ترقية مادام لم يصحب الأمر الترقية لوظيفة ذات مسؤولية أكبر .
وتختلف درجات الترقية حسب طبيعة الوظائف فهناك وظائف تكون الترقيات بها متوفرة كالوظائف الإدارية عكس ذلك الوظائف التي تكون ليس بها مجال للترقية مثل مبرمج الكمبيوتر أو أمين مكتبة . بينما هنالك وظائف تكون الترقيات بها محددة مثل الطبيب والمهندس وبطيء الحركة .

أسس الترقية :

لا بد أن تبنى الترقيات في المنظمات على أساس وعدالة من جميع النواحي الفنية والعلمية بطريقة موضوعية وعادلة.

عادة ما تكون الترقية تبنى على أساسين جوهريين هما : (1) الكفاءة (2) الأقدمية.

1 - نظام الترقية على أساس الكفاءة :

تقضي إدارة الموارد البشرية على أساس تحليل الوظائف وتقديرها لكي يتم معرفة طبيعة الوظيفة وصفات التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي لا بد أن يشغل هذه الوظيفة على أساس الترقية.

أ - الطريقة الأولى : وهي عن طريق التقارير الدورية عن الموظف وأداؤه وإنتاجيته التي يتم إعدادها من رئيسه وفق على نقاط الضعف والقوة.

ب - الطريقة الثانية : وهي الاختبارات التي توضع للموظف للوقوف على الأداء ...بينما الوظائف الإدارية غالبا تعتمد على الأهداف الدورية.

2 - نظام الترقية على أساس الأقدمية :

تعتبر هذه الطريقة هي متعارف عليها عند العديد من المنظمات بحيث يتعلق الموظف ذو سنوات عمل أطول الترقية حسب سنوات عمله ، كأن يكون محاسب ويرتقى لمساعد مدير محاسبة حسب أقدمية عمره الوظيفي .
وليس بالشرط في هذه الطريقة انظر لخبرة وكفاءة الموظف الأقدم .. بل لعل هنالك موظف ذو كفاءة أكثر في تقاريره وفي اختباره وتحقيقه للأهداف ولكن عمره الوظيفي لم يسمح له بالحصول على الترقية بسبب وجود من هو أقدم منه .وتصلح هذه الطريقة في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الصغيرة ذات الأعمال الروتينية . وتعتبر هذه طريقة شائعة . ويجدر الإشارة هنا بأن هذه الطريقة تقتل الكفاءات والقدرات لدى الموظف حيث يعلم بأن لن يترقى سوى بعمره الوظيفي . وليس بالقدرات التي يعمل عليها وإمكانياته في العمل .

وهناك طريقة مزج بين الأقدمية والكفاءة بحيث في الوظائف العليا يتم تقديم الكفاءة على الأقدمية وفي حال تساوت الكفاءات بين الموظفين يتم المفاضلة بينهم بالأقدمية .
أما في الوظائف الأقل مستوى يفاضل بينهم مع تزايد نسبة الأقدمية بينهما .
بشكل عام الوظائف الإدارية بحاجة كفاءة أكثر من الأقدمية وعكس ذلك في الوظائف الدنيا

الباب السابع

(التدريب Training)

- يقصد بالتدريب : هي تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات وكفاءات وخبرات مما يزيد كفاءته في العمل، أو يعده لأداء أعمال ذات مستويات أعلى في المستقبل.
 - والتدريب هنا لا يقتصر فقط على شريحة الموظفين الجدد وإنما على الموظفين القدامى أيضا لتطوير مهاراتهم وخبراتهم وأدائهم ويكون أيضا التدريب للموظفين الذين يملكون خبرات سابقة في مجال أعمال أخرى ولكن غير التي تخص المنشأة فيتم تدريبهم لمواكبة طريقة العمل، والتدريب أيضا للموظفين المقبلين على الترقية لتطوير أدائهم.
 - ولا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات العاملين من خلال المعلومات والفنون المرتبطة بأداء العمل فقط ، وإنما تمتد لتشمل المعينين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وفي تعاملهم مع المنظمة ومع الزملاء والرؤساء .
 - بعبارة أخرى .. التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي.
 - والتدريب عادة ما يفيد الموظف من مهاراته وخبراته مما يكفل ويؤدي إلى زيادة وتطوير انتاجية المنظمة بصفة عامة.
 - فعندما يتحسن أداء الموظف فيالتأكيد أن أداء المنظمة والعمل سوف يتطور بشكل دائم.
 - والتدريب يكفل تحسين أداء الموظفين والمدراء الحاليين ومدراء المستقبل وتهيئتهم لأعمالهم المستقبلية.
- فالقادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو بطريقة سرية بمعنى آخر فإن القيادات الإدارية لا تتوفر عن طريق النمو التلقائي ، وإنما هو نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب المخطط والنظم . لتنمية القيادات الإدارية على مختلف مستوياتهم.
- ويعتبر التدريب مادة أساسية بشكل مستمر توفر لجميع الموظفين وجميع الشرائح لضمان استمرارية العطاء والتوازن النفسي وإشباع سلوكياتهم وإسكابهم المهارات السلوكية لإدارة ومنظمة فعالة . بحيث أن التدريب هو بمثابة استثمار للموارد البشرية والموظفين التي تعود بفوائدها على كل من المنظمة والموظفين.

✚ مسؤولية التدريب :

- تقع مسؤولية التدريب على الرئيس أو الرؤساء الإداريين مع التعاون بالمدرسين من خلال معرفة مواطن الضعف والقوة في الموظفين فالمدراء ليسوا بحاجة لأن يرشدهم أحد إلى مواطن ضعف الموظفين وهو من خلال التقارير من يحدد هذا الأمر بالاتفاق والتعاون مع مستشاري التدريب في المنظمة.
- كما أن الإدارة العليا يقع عليها الجانب الأكبر من هذا الشأن بحيث أنها مسؤولة عن تطوير المنظمة وعملها ورفع أداء وسلوك العاملين بها.

كما أنه لا بد على الموظف تنمية قدراته الشخصية من خلال تدريب نفسه فلا ينتظر التدريب فقط من المنظمة بل لا بد عليه من تطوير مهاراته وسلوكياته بتدريب نفسه من خلال القراءة والدراسة والاطلاع الدائم فهي استثمار حقيقي ويرفع من سلوكيات الموظف بينه وبين نفسه.

✚ تخطيط عملية التدريب :

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتكمن في جزئين :

- أ - جانب القوة: وتكمن في المهارات والمعرفة المراد إكسابها للموظف من خلال التدريب المنظم والمستمر.
- ب - جانب الضعف والقصور: وتكمن في صفات وخصائص وعادات غير مرغوبة للعمل عليها لاستبدالها ومعالجتها لدى الفرد عن طريق جهود التدريب.

هذان الجانبان مرتبطان عادة بالسلوك والأداء الوظيفي والنمط الفكري والعلاقات داخل المنظمة.

ويتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عدة منها :

- 1 - تخطيط الموارد البشرية.
- 2 - تحليل الوظائف.
- 3 - التقييم .
- 4 - البيئة الاجتماعية.
- 5 - المؤشرات والتقارير عن المنظمة التي تعكس أداء وسلوك الموظف داخل المنظمة من تقارير ومؤشرات وتقييم الحوادث وكثرة الشكاوي والغياب... الخ ، هي من تحدد لنا الاحتياجات التدريبية.

هنالك اختلاف في تحديد التدريب المناسب للموظفين حسب شرائح كالمدرء التنفيذيين فالتدريب لهم يكمن في زيادة المهارة والدقة والإدارة العليا يكون في وضع الخطط والتحليل والسياسات والمشرفين مع التعامل مع الآخرين والتواصل معهم.

وضع البرامج التدريبية المناسبة وتكمن :



أ - تحديد الأهداف للبرنامج التدريبي :

تعتبر هي الخطوة الأولى من خطوات البرنامج التدريبي لتصميم برنامج تدريبي بعد معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد .

وهناك العديد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة تقتصر دائما في :

- 1 - تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد من المعلومات لتحسين أدائه.
- 2 - إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية.
- 3 - تطوير سلوكيات التدريب وإكسابه قيم واتجاهات جديدة.
- 4 - إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة للمساعدة على أداء العمل بكفاءة أعلى.
- 5 - إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة لديه على أداء أعمال مستقبلية في سلمه الوظيفي.

ب - تحديد الموضوعات (مواضيع التدريب):

وتختص من ضوء الأهداف التدريبية تكون الم - وضوعات التي سوف يتم التدريب عنها خلال الدورة بطريقة متسلسلة و مترابطة لكي تصل المعلومة للموظف بالشكل الصحيح لإكسابه مهارات وخبرات جديدة .

ج- أساليب التدريب :

هناك العديد من أساليب التدريب تختلف من طريقة لأخرى حسب المعطيات ومنها:

- 1-تدريب المدراء . 2-تدريب العدد الكبير. 3-تدريب السلوكيات.
- 4-تدريب الفنيين. 5-تدريب أصحاب الخبرات. 6-تدريب المعلومات.

1 - التدريب أثناء العمل :

عادة ما تكون في الشركات الصناعية التي يكون المتدرب تحت إشراف مديره المباشر أو أحد الموظفين القدامى لكسب المهارات والخبرات ومتابعة أدائه في العمل وتوجيهه، وهذه الطريقة فعالة ولكنها لا تؤدي بكامل الغرض.

2 - التدريب في مراكز تدريب مخصصة:

وهي طريقة فعالة في التدريب بحيث يخصص أماكن معينة للتدريب تتوفر بها الآلات والمتطلبات المناسبة للتدريب وتفرغ الموظف ذهنيا للتدريب.

3 - التدوير الوظيفي:

وهي عملية إحقاق الفرد والموظف بعدة وظائف في الشركة يعمل بها بشكل منظم تتراوح بين 6 - 21 شهر وذلك لأخذ الخبرة والمعرفة ويستفاد منها في حالات الاستقلالات أو الغياب لسد الثغرات.

4 - إسناد المهام الخاصة:

هو أسلوب تدريب كإسناد مهمة للموظف مع إعطائه كامل الحرية في اتخاذ القرارات والمتابعة والعمل عليها كقيادة فريقه أو إتمام برنامج تكسبه المنظمة الخبرة وتحقيق التوازن والتكيف.

5 - التدريب الذاتي:

عن طريق القراءة والاطلاع في الكتيبات والأشرطة والبرامج بحيث يتقن المتدرب نفسه.

6 - التدريب عن طريق القراءات الخاصة:

هو أسلوب خاص للمدراء لتنمية ثقافتهم وتطوير في قراءات الكتب الثقافية والإدارية ومن ثم مناقشتها.

7 - التدريب عن طريق وسائل الإيضاح السمعية والبصرية:

من خلال أشرطة الفيديو والتي تشرح المواد وتعرضها مع وجود شرح مذيّل في النص للفائدة.

8 - التدريب عن طريق العرض العملي:

وهو أسلوب للعرض العملي على الواقع أمام الموظف بطريقة سليمة وجعل الموظف يجرب وهذه طريقة فعالة للموظفين الفنيين.

9 - برامج خاصة قصيرة الأجل :

وهو أسلوب يمزج بين الدروس في القاعات وبين التدريب في العمل لكسب المهارات.

10 - اللجان :

وهو أسلوب يعتمد على إرسال أحد الموظفين مع بعثة من المدراء للجنة عمل لكي يرافقهم ويتعلم منهم ويطور علاقات ويكتسب خبرات جديدة.

11 - المحاضرات:

وهو أسلوب القاعات والمحاضرات التي تشمل عدد كبير من المتدربين ويكون التدريب به متسلسل ومنظم ولكنه لا توجد به مشاركات أو تفاعل.

12 - دراسة الحالات :

هو أسلوب يعتمد على عرض حالات معينة على المتدربين لمناقشتها والاطلاع عليها وتحليلها الخ ، ويمكن استخدام أشرطة الفيديو للعمل عليها .

13 - المؤتمرات :

هو أسلوب تدريب عملي متطور عبارة عن تجمع لعدد من الموظفين من أصحاب الخبرات والكفاءات لمناقشة موضوع معين يتم طرحه من خلال الأفكار والتحليل الذهني وإيجاد عدد حلول علمية لمشكلة معينة والثقة والعطاء والحوارات والرأي والرأي الآخر وتقبله ، وذلك لكسب الخبرات والمهارات العلمية التحوارية وبناء العلاقات.

14 - الندوات وحلقات الدراسة:

هو أسلوب علمي تحاوري تدريبي لتجمع عدد من الموظفين يتم خلاله النقاش والحوار برئاسة شخص يدير الحوار في أساسيات معينة ثابتة.

15 - تمثيل الدور:

وهذا الأسلوب يصلح من موظفين العلاقات والمبيعات والمدراء ليمثل دور العميل ودور الموظف أو تعامل الموظف مع المدراء والعكس عن طريق تسجيل للفيديو والوقوف على نقاط الضعف والقوة.

وهناك طريقتين لهذا الدور:

- (1) تمثيل دور للمهارات والخبرات
- (2) تمثيل دور للسلوكيات.

16 - أسلوب الخبرات:

ويتم فيه تدريب المدراء على فكرة بأن لمدير لديه وظيفة وهي كيفية التعامل مع الآخرين من حيث السلوكيات والمشاعر والاهتمام بها.

17 - أسلوب المباريات الإدارية:

ويتم فيه فريقين أو أكثر لمناقشة فكرة أو موضوع تدريبي وتحليل الموضوع ورسم السياسات واتخاذ القرار... الخ

18 - الإدارة المتعددة :

ويتم فيه تشكيل إدارة مصغرة من الأشخاص المهنيين لشغل مناصب بحيث المبتدعون يتناقشون ويستفيدون من خبرات بعضهم ومن التوجيهات.

19 - الاجتماعات الدورية:

ويتم فيها مناقشة المواضيع ورسم السياسات وأهداف الشركة ونتائجها وتطلعاتها ومشاكلها.... الخ ، بحيث تكون بين الشخص المسئول ومدراء ورؤساء الأقسام ... ويميز هذا النوع بأن يقرب الأفكار ويوسع الآفاق والخبرات والمهارات.

✚ تحديد الوقت المناسب للتدريب :

يعتمد الوقت المناسب لاختياره التدريب حسب البرامج التدريبية وطبيعتها وحسب هوية المتدربين ومستوياتهم وقد تكون المدة يوم أو يومين أو ثلاثة تقسم من نصف ساعة يوميا إلى أربع ساعات.

✚ تحديد مكان تنفيذ برنامج التدريب:

يعتمد تحديد المكان على أمرين إذا كانت داخل المنظمة:

- 1 - توفير إمكانية التدريب داخل المنظمة من مديرين جيدين.
- 2 - توفير أجهزة التدريب المناسبة للبرامج التدريبية.
- 3 - أو التدريب الخارجي في الأماكن المخصصة للدورات التدريبية خارج نطاق المنظمة.

✚ تقييم جهود التدريب :

وهذه النقطة هامة حيث جزء منه توثق العمل التدريبي وتثبت مدى فعاليته ونجاحه وهناك عدة طرق لها:

- 1 - مسح الآراء أو الاستبيان للمتدربين.
- 2 - متابعة التغييرات السلوكية للتدريب والتغير في العمل.
- 3 - إجراء اختبارات للمتدربين قبل وبعد الدورة التدريبية.
- 4 - معدلات الانتاج والغياب ودوران العمل والحوادث وغيرها.

ضمانات أساسية لتحقيق فعالية الجهود التدريبية:

- 1 - ضرورة وجود فلسفة تقررها الإدارة العليا بأن المدراء والموظفين والعاملين عنصر حيوي وهام وأن التدريب هو من يسهم في أدائهم وتطوير سلوكياتهم ونجاح المنظمة.
- 2 - أحد عناصر نجاح التدريب هو توفر الدافع لدى المتدربين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، فلن ينجح التدريب ما لم يكون لدى المتدرب رغبة حقيقية بالتطوير والتدريب وهنا يجب مراعاة المنظمة للمجال الذي يخضع به الموظف حيث رغبة أن لا تجبره على شيء لا يفتنح به.
- 3 - ضرورة وجود وحدة وقسم خاص بالتدريب يحتوي على شخصيات تدريبية مهتمة وعلى قناعة بالتدريب تدعمها المنشأة.
- 4 - توفر المناخ السليم للعمل بحيث يمد المتدرب الدعم الكامل من رؤسائه بحيث تتوافق أساليب التدريب بنفس طريقة العمل ولا يكونان باتجاه معاكس ومن هنا لا بد أن يتم توعية وتدريب المدراء على هذا الأساس.
- 5 - ارتباط جهود التدريب بمواقف العمل وطرقها.
- 6 - تصميم برامج التدريب يجب أن يكون دقيقا لتحسين أداء العمل والمنظمة.
- 7 - التحفيز والتشجيع الدائم ومكافأة المتدربين تعطي حافزا لحرصهم على التدريب كجائزة مالية أو شهادة أو بعثة سفر.....الخ
- 8 - يجب دراسة احتياجات التدريب جيدا والعمل عليها بدقة حسب معطيات المنظمة وبرامجها ومتطلبات الوظيفة.
- 9 - ضرورة وجود نظام جيد للمعلومات التدريبية الخاصة بالمتدربين كملف تدريب للعودة إليه أثناء الحاجة مثل تاريخ العمل والوظائف التي قام بها والدورات التي حضرها ونقاط الضعف والقوة والتوصياتالخ

ذات السلاسل - الكويت

خوارز العلمية للنشر والتوزيع

الدار الجامعية

2009

2006

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

هاشم - زكي محمود

علاقي - مدني عبدالقادر

ماهر - أحمد

الباب الثامن

التطوير الوظيفي:

ينقسم التخطيط للتطوير الوظيفي إلى قسمين وهما :

- 1 - التخطيط للتطوير الوظيفي للفرد فيما تخص طموحه وأهدافه.
- 2 - التطوير الوظيفي على مستوى المنظمة حيث تخطط تحركات الوظيفة العاملين بالمستويات.

✚ التخطيط للتطوير الوظيفي للفرد:

وهي تلك الاحتياجات التي يخطط لها الفرد في حياته العملية من خلال توجهاته ورغباته وتطلعاته من مستوى أدائه وانتاجه وعمله ودراسته والمستوى الثقافي والبيئة المحيطة به.

مثال ذلك :

طالب تخرج من الجامعة ورسم مخطط لحياته بحيث يكون في عمر الـ 28 مسؤول رئاسة قسم معين وفي عمر 32 مدير إدارة وفي عمر 38 نائب مدير الشركة في عمر 40 مدير عام الشركة وبها كذا يكون من خطط لحياته حسب قدراته والأهداف التي خطط لها.

وقد يتخلل الأمر وهذا التخطيط بعض التبعات والصعوبات مما قد تؤدي إلى وجوب التغيير في الخطط والأهداف وذلك حسب الخطط التي يتم العمل عليها والعقبات التي يواجهها أثناء التخطيط لحيات الفرد.

*كما ينبغي من جانب الإدارة أن تعقد بعض الاجتماعات الدورية للموظفين للوقوف على رغبات الموظفين في تطوير ذاتهم الوظيفي ومعرفة العملعليها ومعرفة وإخبارهم بالفرص الوظيفية المتاحة للتطور الوظيفي وكيفية الحصول عليها.

✚ التخطيط الوظيفي للمنظمة :

ويقصد به هو الاستفادة من قدرات الموظفين والعمل عليها وتنميتها لكي يتم استغلالها ونقل الموظف من وظيفة لوظيفة أعلى حسب قدراته وعطائه وعدم ترك الأمور للوقت أو الصدفة بحيث تستفيد المنظمة من الخبرات الموجودة التي يتم العمل عليها وتطويرها داخل المنظمة.

الباب التاسع

التعويضات المالية والميزات الإضافية:

يعتمد هذا الوصف على مسألة تقييم الوظائف حسب ال معطيات الموجودة سابقا من تقييم طبيعة العمل وتحليل الوظائف بها حسب طبيعة الوظيفة والدخل المادي الذي يتناسب مع كل وظيفة حسب معطياتها.

بحيث تكون هنالك لجنة فنية تقوم بدراسة طبيعة الوظائف وتحليلها ووضع الترتيبات عن طرق دراسة وتقييم للخبرات المطلوبة والشهادات والمعرفة الخاصة والمتطلبه لمتل هذه الوظيفة لكي تتناسب في المرتبة.

وكذلك فهنالك أيضا نظام الأجور التي تكون في ساعة أو يوميا أو اسبوعي أو شهري ولها أيضا طاقة حسابية وتقييمه للعمل عليها وكيفية تقييمها، منها طريقة روان وطريقة تايلور وطريقة هالسي وطريقة ديك وطريقة جانن وايدسون وجميع هذه الطرق تحسب لنظام الأجر على الأساس الفردي لعمل الموظف.

يجدر الإشارة هنا أن هذا الفصل يعتمد ويتصل في العديد من الطرق الحسابية البحتة الخاصة بحساب نظام الأجور والمرتبات والمميزات التي يحصل عليها الموظف من تقييم الوظائف.

ولذلك لن نفصل كثيرا في هذا الفصل لأن به عمليات حسابية كثيرة.

الباب العاشر

برنامج الصيانة البشرية:

يقصد من برنامج الصيانة البشرية هو الاهتمام بالكادر البشري الموجود بالمنظمة مثلما تحدثنا سابقا بأن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين ورفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة فلا بد هنا أن تقف على برنامج الصيانة البشرية مثل الاهتمام بأمور السلامة والصحة والعلاج والترفيه للموظفين الخ وسوف نتحدث عنها تفصيلا .

تحسين بيئة وظروف العمل :

- 1 - تهيئة مكان العمل : الجو ، النظافة ، الإضاءة ، الأثاث.
- 2 - التعب : بحيث لا بد من اتباع طرق وأساسيات لتجنب وقوع التعب للموظفين مثل :
 - أ - تخفيف ساعات العمل.
 - ب - وقت راحة أثناء العمل.
 - ت - المعاملة الإنسانية للموظفين.
- 3 - الضوضاء : من المعروف أن الأصوات الحادة أو المزجة تسبب توترا عصبيا وتشتت التركيز ويجب الحذر منها.
- 4 - رتابة الأعمال : الروتين الممل للعمل ومعروف أن الأشخاص الأذكياء يشعرون بالملل في حال قلة العمل ولذلك يجب الاهتمام بوضع برامج تحفيزية وتنشيطية لكسر روتين العمل.

ساعات العمل :

من المهم بأن تكون ساعات العمل داخل المنظمة محددة وبالشكل المناسب لكافة الموظفين مما يحفظ لهم الوقت والجهد ولكي يعود للعمل من جديد بنشاط وحيوية أكثر .
فالعديد من المنظمات حاليا قد اختصرت أوقات العمل من 60 ساعة إلى 40 ساعة أسبوعيا وخمس أيام عمل وهنا يجب الإشارة في أنه يجب دراسة ساعات العمل من الجهد المبذول والانتاجية وعمل التوازن بينها .

برنامج الترفيه الاجتماعي :

برنامج الترفيه الاجتماعي يجب أن يكون شاملا لجميع الموظفين وأن لا يشعر الموظفون بأن البرنامج هو إحسان أو من الموظفين بل هو كدعم للموظفين ومساعدة اجتماعية من إدارة المنظمة .
ومن الفائدة بأن يكون البرنامج يعود بالفائدة للموظف وكذلك المنظمة وتكون برامج طويلة الأجل وليس محدودة بوقت معين فقط أو شريحة معينة من الموظفين .

مثال ذلك :

- المطعم : يتوفر مطعم بأسعار رمزية أو باشتراكات شهرية .
- توفير لوزام المعيشة .
- حضانات أطفال .
- نادي رياضي .
- مكتبة ثقافية .
- استئجار مساكن للموظفين بأسعار مقبولة .
- منح القروض .
- الاهتمام بتعليم أبناء الموظفين .

- إنشاء جمعيات للاستهلاك بأسعار مقبولة.
- المواصلات : توفير مواصلات لنقل الموظفين أو تسهم في شراء سيارات لهم .
- توفير أماكن استراحات للموظفين فترات الاستراحة.
- إقامة حفلات دينية أو قومية أو المشاركة بمناسبات اجتماعية.
- إنشاء تمويل للموظفين لمساعدتهم في برامج التمويل عند الحاجة.

✚ برنامج الرعاية الصحية:

الاهتمام بحال الموظف وصحته الجسدية والعقلية من توفر بيئة مناسبة والوقوف على الاهتمام بصحته وعائلته والوقوف بجانبه في حال غصابته بمرض أو حادث أثناء العمل.

✚ برنامج الأمن والسلامة .

يهدف هذا البرنامج للحماية والحفاظ على سلامة الموظفين والاهتمام بوضعهم وقلة الاصابات الناتجة عن العمل والتي قد تؤذي فصابة الموظف وتعطل العمل وتكاليف العلاج والنفقات بحيث أن هنالك منظمات بها دواعي الاصابات مرتفعة فلذلك لابد الوقوف على هذه البرامج والاهتمام بها كتعيين قسم خاص بالسلامة ويسمى إدارة السلامة أو مهندس بشري وهو من يهتم بطبيعة عمل الأجهزة والمكانن وأقلمها مع الموظفين وقلة الخسائر.

السلامة أيضا ليس فقط على الاصابات الجسدية بل تحدث في الاصابات النفسية بسبب ضغوط العمل فيكون هنالك إصابات سيكلوجية ومعنوية ويجب بالتعاون مع الإدارة بأن يكون هنالك برنامج لهذه الإدارة.

وهنا تجدر الإشارة أن لابد من الوقوف على بعض النقاط التي من شأنها بأن تهتم بالسلامة:

- تعليم العاملين في المنظمة وتثقيفهم بأمور السلامة وتدريبهم عليها وكيفية تجنبها.
- استخدام مطبوعات ومنشورات تخص السلامة وكيفية التعامل أثناء العمل معها وتوزع بشكل دوري.
- تشكيل لجان وجهات تختص بالسلامة وهي من تتحمل مسؤولية العمل على السلامة وتثقيف الموظفين ومتابعة السلامة بشكل دوري بالمنظمة.
- تحليل الحوادث والوقوف عليها وإطلاع الموظفين كيف حدثت لكي يتم تجنبها مستقبلا.
- عقد مسابقات عن السلامة.
- فرض تعليمات وقواعد السلامة بشكل إيجابي والتركيز عليها.

الباب الحادي عشر

التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية

المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها سياسات الموارد البشرية:

- 1 - معاملة كافة الموظفين في كافة الأقسام سواسية وبعدالة تامة وعدم تحيز.
- 2 - مراعاة احتياجات ومطالب القوى العاملة في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم لكي يشعر الموظف بالرضا أثناء عمله.
- 3 - التعاون في المنظمة بين الموظفين ولكي يشعر الموظف بأنه يؤدي عمله بقناعة ورغبة وليس إجبار على العمل لتحقيق الهدف المشترك فيه الجميع.

مجالات سياسة الموارد البشرية:

- 1 - سياسة الاختبار.
- 2 - سياسة التدريب.
- 3 - سياسة تقييم الأداء.
- 4 - سياسة الترقية.
- 5 - سياسة النقل.
- 6 - سياسة الأجور.
- 7 - سياسة المكافآت.
- 8 - سياسة الإجازات.
- 9 - سياسة الانضباط.
- 10 - سياسة التقاعد.
- 11 - سياسة علاقات العمل.
- 12 - سياسة الصيانة البشرية.

الانضباط:

من أعمال إدارة الموارد البشرية هي تنقيف الموظف بدواعي وكيفية العمل داخل المنظمة وطرق الانضباط وقوائم العقوبات والالتزام بقواعد وسياسات العمل واللوائح التنظيمية للمنظمة.

كما أنه لا بد أن توضع وتوضح العقوبات التأديبية الخاصة بالمنظمة للعاملين بها كالتدخين أو السرقة أو الغياب أو التساهل بالعمل أو الشجار أو إفشاء أسرار العمل.

كما أن المنظمة لا بد أن تضع قوانين تأديبية فيما يخص سلوك الموظف الخاصة مثل ترده على أماكن مشبوهة أو تعاطي المخدرات أو السرقة والتزوير وغيرها حيث أنها تمس المنظمة بحكم أن الموظف ينتمي لهذه المنظمة.

العقوبات التأديبية:

هنالك عدة طرق للعقوبات تختلف مستوياتها وطرقها حسب ما تراه الإدارة وحسب نوع المخالفة وكذلك تعود الأمور للتقييم الخاص للمسئول المباشر عن الموظفين.

العقوبات

- 1 - التأنيب أو اللوم الشفوي.
- 2 - التأنيب أو اللوم الكتابي.
- 3 - الإنذار.
- 4 - فقدان المزايا مثل فقدان منصب جيد أو بعض الصلاحيات الممنوحة له.

- 5 - غرامات مالية وخصومات.
- 6 - الايقاف عن العمل لفترة معينة.
- 7 - تنزيل المرتبة أو الدرجة الوظيفية.
- 8 - الفصل عن الخدمة.

كما أنه يجدر الإشارة هنا أن بعض السلوكيات أو التصرفات الخاطئة من الموظف والتي تصدر لأول مرة يعود تقييم الأمور لها حسب ما يراه مدير الادارة، وينصح بأن تكون العقوبة مخففة بادئ الأمر كي يستطيع الموظف معرفة ويتجنب الوقوع بها ، وخصوصا إن لم يكن على علم أو كان من الموظفين الأكفاء بالمنظمة ، كما أنه بالمقابل لا بد عدم التساهل في الأمر مما يجعل للموظف التساهل واستيساط المخالفات والتهاون بها.

نقاط هامة فيما يخص سياسة العقوبات:

- 1 - مسؤولية إدارة التصرف التأديبي ← وتقع على الإدارة التنفيذية
- 2 - سجل التصرف التأديبي ← تحفظ المخالفات في سجلات الموظفين
- 3 - إخطار الموظف بأسباب التصرف التأديبي ← وهذه نقطة هامة كي يعلم الموظف لماذا عوقب والسبب ونصحته كي لا يعود للأمر مجددا بطريقة إيجابية وليس سلبية.
- 4 - سرعة إصدار القرار التأديبي ← لكي لا يتم التهاون بالمخالفات.
- 5 - موقف الرئيس اتجاه الباقين ← يتم نسيان العقاب نهائيا
- 6 - التظلم من العقاب ← يحق للموظف التظلم من العقاب.
- 7 - العفو عن العقاب ← إذا تم عكس ما بدر من الموظف يتم مسح العقاب عنه.

الاتصال:

ويقصد بالاتصال هنا هو اتصال بين أشخاص معينين لنقل معلومات أو أفكار أو سياسات أو انتقادات أو شكاوي أو اقتراحات أو نتائج أو أخبار بين مرسل ومستقبل.

أنواع الاتصال هي :

- 1 - اتصال من أعلى إلى اسفل
- 2 - إتصال من أسفل إلى أعلى.
- 3 - اتصال أفقي أو عرضي
- 4 - نقل معلومات العمل والسوق والنتائج والأهداف وغيرها
- 5 - نقل الأخبار والقياس والنتائج والأهداف ومتابعتها.

الباب الثاني عشر

علاقات العمل:

المقصود هنا بعلاقات العمل أي العلاقات بين إدارة المنظمة وأفراد القوى العاملة بالمنظمة لما فيه مصلحة المنظمة والعمل.

وهناك ثلاثة مداخل رئيسية اتجاه الإدارات نحو قوى العمل :

- 1 - المدخل الميكانيكي : ويقصد به ادخال الآلات لنطاق العمل في القرون السابقة ، ومن رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور ، هنري فايول ، هنري جانيت ، امدسون.
- 2 - المدخل الأبوي : أي الرعاية الأبوية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها دون سؤالهم أو طلبهم كأن يعامل الأب ابنه .
- 3 - مدخل النظام الاجتماعي : ويعتبر نظام حديث أو أفضل الأنظمة لمشاركة العاملين جميعا بالعمل ومن رواد هذه المدرسة هم ك بنهارد ، سايمون ، التون ن مايو ، كرت لونز

التنظيم النقابي:

يعتبر التنظيم النقابي أو ما يسمى في وقتنا هذا (مكتب العمل) هي منظمة وكيان يهتم بالعمل والموظفين الذين هم على رؤوس العمل حيث أن السبب في إنشاء هذه المنظمة هي للفصل بين العمال واصحاب العمل و لفصل بين الملاك والعاملين مما فيه مصلحة العمل وإيجاد رؤساء ومدراء ناجحين لإدارة العمل.

حيث أنه في القرن السابق حدثت الكثير من المشاكل بين الطرفين لرغبة الملاك بالبحث عن عمال يعملون لساعات طويلة بأقل التكاليف وأقل المعدات مما سبب ضجر وغضب العمال وأدى لظهور مشاكل ومظاهرات **وجنابات في العمل.**

لذلك تم إنشاء هذه المنظمة التي تقوم بدورها لخلق النظام والتعاون المشترك لمصلحة الجميع من خلال أنظمة وبرامجها التطويرية والتدريبية والبحث عن فرص عمل للشباب وتنمية عمل الشركات وتطويرها والدعم المستمر.

وحاليا أصبحت هنالك علاقة جيدة بين أصحاب العمل والشركة وبين المنظمات ونقابة العمل لكي يكون التعاون جيد بينهم.

أنواع التنظيم النقابي :

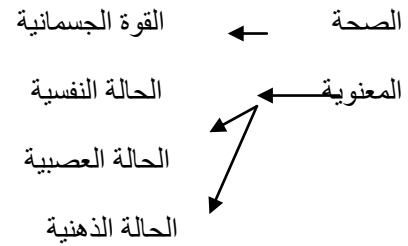
- 1 - النقابة الصناعية : ويضم كافة عمال المصانع بغض النظر عن مهنتهم أو حرفهم.
 - 2 - النقابة الحرفية أو المهنية .ويقصد بها العاملين الذين ينتمون لحرفة معينة أو مهنة واحدة.
- وحيث أن النقابة حاليا أصبحت متطورة ولها شأن وعلاقات بساعات العمل والأجور والإجازات وعلاقات المنظمة والتوظيف والتأمينات وغيرها فلقد أصبح للحكومة طرف في الأمر بحيث أصبحت هنا علاقة ثالثة تربط بين جهة العمل والنقابة.

إن ظاهرة الصراع داخل المنظمة هي ظاهرة تحدث بين الأفراد والجماعات أو بين الإدارات والأفراد وهي لا تعتبر ظاهرة سلبية أو رديئة حيث أنها تكشف عن وجود خلل معين يتم معالجته والعمل عليه، وعلى الإدارة هنا عدم قمع أو كبت الصراعات بل الاستماع لهم وجعلهم يتنفسون عما لديهم ومعرفة الأسباب والعمل على حل مثل هذه الصراعات، فالصراعات لا تعني وجود خلل في نظام الإدارة والسياسة أو سوء التعامل بل لعل هنالك أسباب أخرى فلذلك لابد الوقوف عليها ومعرفتها.

معالجة الصراعات :

سياسة الباب المفتوح في المنظمات لابد أن تتوفر لكي يكون للموظفين الأحقية في التظلمات وال تعبير عما لديهم ومعرفة ما يدور بأنفسهم ومسح معنويات العاملين لكي لا يكون للموظفين الكبت بداخلهم مما يؤثر على أدائهم ومعنوياتهم وبالتالي يؤثر على أداء المنظمة فلذلك لابد أن يكون لهم الحق بالتظلم وسماع أصواتهم من خلال صندوق الشكاوى .

معادلة بنية جسم الانسان



دار المريخ للنشر	2001	الإدارة المعاصرة	راتشمان – ديفيد
مكتبة جريب	2008	سؤال وجواب للمدير الناجح	سنون – فلورانس
المستقبل للنشر والتوزيع	1989	المفاهيم الإدارية الحديثة	سالم – فؤاد الشيخ

الباب الثالث عشر

المدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية:

يقصد بالمدخل الإنساني في الموارد البشرية هو ذلك الجانب الذي يركز على خلق العلاقات الجيدة في العمل بين الأفراد والإدارة في زرع الثقة والفهم والاحترام ال متبادل وتلبية احتياجاتهم لكي يبني لديهم الحب والولاء وبالتلالي يتم تحقيق أهداف المنظمة.

فالموظفون ليسوا بالآلات أو أجهزة تعمل دون الحاجة للدفع المعنوي لهم حتى وإن كان الدخل المادي جيدا ، فالروح المعنوية هي داعم رئيسي لعطائه داخل المنظمة.

المعنوية : هي مصطلح عام يشير إلى محطة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفه الشخصي ومثل ما أن الصحة تشير إلى الحالة الجسمانية فإن المعنوية تشير إلى النفسية والذهنية والعصبية للشخص.

والروح المعنوية أمر غير ملموس وإنما ظاهر تعكس عنه طريقة تصرفات الآخرين حسب معنوياتهم مثل :

الحماس – اهتمامهم الزائد بالعمل – روح المبادرة – الابتكار – امتثالهم الطوعي – الرغبة في التعاون – ربط أهدافهم الشخصية بأهداف الولاء للعمل – حب العمل والاعتناء به..... الخ

ولكن عندما تكون المعنوية منخفضة فإن الأمر ينعكس بشكل سلبي مثل :

الخشونة في العمل – لئوه العمل – كره المنظمة – كره الرؤساء والزملاء – معارضة الأفكار والآراء – تثبيط العزم والهمم .

وبهذه الظواهر يمكننا معرفة الفرق بين المعنوية المرتفعة أو السلبية المنخفضة لدى الموظفين.

وهنا لابد على الرؤساء معرفة كيفية رفع الروح المعنوية للموظفين بالبحث عن م صالحهم وأهدافهم وربطها بأهداف المنظمة فالمدخل الهندسي أو الاتصال ليس هو الحل الوحيد للعاملين وإنما هنالك المدخل الاجتماعي لرفع الروح المعنوية (السيكولوجي) والمدخل التي يجب على الإدارة الفعالة العمل عليها هي :

- 1 - مدخل القيادة الإدارية
- 2 - مدخل التحفيز
- 3 - مدخل الاتصالات.

المدير :

هو الشخص الذي يحقق أهدافه عن طريق الآخرين بإدارتهم وتوجيه الأوامر.

القائد :

هو الشخص الذي له تأثير توجيهي في سلوك الآخرين (أفراد وجماعات) وتوجيههم ودعمهم ومساندتهم لتحقيق الأهداف. والقائد هو من يعلم جيدا كيف هي تفويض السلطة.

المدخل الأول : القيادة الإدارية

القيادة هي عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراد وجماعات وتنسق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

والقائد الناجح هو ذلك الشخص الإداري الكفاء الذي يستطيع أن يحفز معاونيه ويبث فيهم روح الفريق والتعاون وله عدة صفات يجب أن تتوفر فيه وهي :

- 1 - الذكاء.
- 2 - سعة الأفق.
- 3 - قوة الشخصية.
- 4 - التحمس.
- 5 - الإيمان.
- 6 - الثقة بالنفس.
- 7 - المبادرة والابتكار.
- 8 - الصبر.
- 9 - الإخلاص.
- 10 - الأمانة.
- 11 - العدل الإيمان بالهدف.
- 12 - المهارات الاجتماعية والانسانية.
- 13 - تحليل الظروف.
- 14 - اتخاذ القرار.
- 15 - التخطيط. توزيع الأعمال.
- 16 - قوة الأداء والخبرة.

على أنه لا نستطيع الحكم على قائد تواجدت فيه هذه الصفات دون التنظيم أو التنفيذ فالأعمال هي من تظهر القائد الحقيقي حيث أن التصرفات الإدارية هي التي تحدد القيادة الحقيقية بالعمل ، وتختلف حيثية نجاح القائد من منظمة لأخرى حسب حجمها والعمالة .

وهناك تصنيف للقائد :

- 1 - أحدهم يهتم بالعمل والانتاجية والأداء
- 2 - والآخر يهتم بالعمالة والعمال ومشاعرهم ومتطلباتهم.
- 3 - والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين هاتين الصفتين.

وعلى القائد الناجح أن يدرك ثلاثة أمور هامة :

التماسك الاجتماعي	حاجات الفرد	الأعمال
--------------------------	--------------------	----------------

ويكمن دور القائد هنا في أربع نقاط هامة :

- 1 - أن يوضح ويشرح لكل فرد هدفه وهدف المجموعة والعمل لتحقيقها.
- 2 - أن يخطط للمجموعة كيفية تحقيق الهدف ويساعدهم بالعمل.
- 3 - أن يضع للمجموعة معايير عادلة وموضوعية.
- 4 - أن يحفز أفراد العمل ويبقى على علاقة طيبة معهم ويشاركهم الرأي والقرار لكي يشعرون بأنهم جزء من القرار ويسهل تنفيذه.

والقيادة الناجحة تعني بث روح التعاون والتشاور المشترك وسماع الآراء والعمل على الوقوف على احتياجات الموظفين حيث لا بد أن يكون القائد قدوة حسنة للموظفين في تحفيزهم فهم يعملون في منطقة مشتركة العمل وليس كمنشأة صغيرة تعمل على قرارات فردية من صاحب الكيان لا تشاور بها وإنما تنفيذ القرارات دون الرجوع إليهم أو مسألتهم أو معرفة آرائهم لا بد أن يكون للعاملين دور في اتخاذ القرار دائما.

الرئيس الرسمي والرئيس غير الرسمي:

الرئيس الرسمي هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل الإدارة رسمياً ، أما الغير رسمي فهو شخص يظهر من خلال المجموعة تكون الثقة قد ظهرت عليه ويتم التجمع حوله من قبل المرؤوسين وهي تعتبر ظاهرة غير جيدة فهي غالباً ما تكون دلالة على ضعف الرئيس الرسمي لذلك ظهر هذا الشخص ولذلك لا بد على القائد بأن يكون محباً للآخرين متعاون معهم قادر على تحفيزهم وسماع آرائهم وأفكارهم.

أنواع القواديات :

- 1 - قائد ديمقراطي
- 2 - قائد أوتوقراطي
- 3 - قائد يمنح السلطات الكاملة
- 4 -

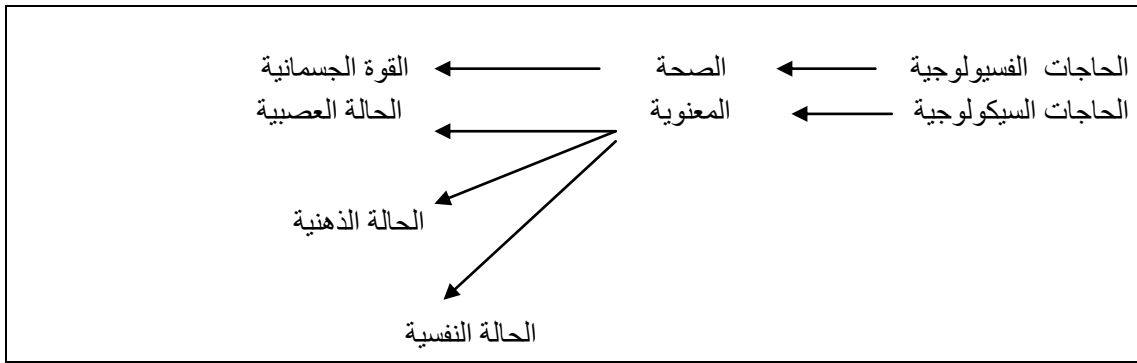
ويختلف كل قائد عن الآخر ولكنه يظل القائد الديمقراطي الذي يتقن منح السلطات والتفويض والمشاركة والتحفيز هو الأصح.....لقائد من خلال المواقف الإدارية.

الطجم – عبدالله العفني	السلوك التنظيمي	2000	دار حافظ للنشر
شاويش – مصطفى نجيب	إدارة الموارد البشرية	2007	دار الشروق للنشر

التحفيز:

(وسوف نتحدث عن التحفيز بالفصل الثالث بشمولية أكثر فيما يخص التحفيز وأنواعه وطرقه وطرحة وجهات النظر حول آلية العمل على التحفيز بشكل أوسع وأكثر شمولية وهو نفس موضوع الرسالة) .
يعتبر التحفيز أمر هام في حياة المجتمع والفرد حيث أنه يساعده على رفع المعنويات والأداء وهناك متطلبات أساسيان في حياة الفرد وهما :
حاجات فسيولوجية : وهي الأساسيات مثل الغذاء والماء والهواء والجنس وغيرها من الأمور التي تبقى على قيد الحياة.
حاجات سيكولوجية: وهي لا تظهر عادة سوى بعد الإشباع والاكتفاء من الحاجات الفسيولوجية مثل الارتقاء بالذات والاحترام والشعور بالراحة والأمان والقبول الاجتماعي.

وهنا نعود للمعادلة السابقة بشمولية أكثر وهي :



كذلك هنالك ثلاث أنواع من التحفيز حسب وجهة نظر الباحث وهم :

- (1) تحفيز مادي .
- (2) تحفيز معنوي .
- (3) تحفيز ذاتي .

الباب الرابع عشر

البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية:

تعتبر البحوث في إدارة الموارد البشرية أمر هام وضروري للوقوف على النتائج والأداء الجيد وكذلك للكشف والوقوف على نقاط الخلل والمشاكل والعمل على إصلاحها وعادة يتولى جهاز مختص في إدارة الموارد البشرية العمل على هذه البحوث والوقوف على النتائج من خلال مسح ميداني للوظيفة وعن طريق استبيان أو عن طريق المقابلة الشخصية للموظفين.

كما أنه لا بد من وجود نظام متكامل من خلال إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشمل جميع سجلات عمل إدارة الموارد البشرية مثل :

سجلات التوظيف	سجلات الدرجات	سجلات المقابلة الشخصية
سجلات التدريب	سجلات السيرة الذاتية	سجلات الأداء
سجلات تقييم الأداء	سجلات التقاعد	سجلات الغياب
سجلات الخ	سجلات الترقية	سجلات الانتاجية الخ

وتعمل البحوث على الوقوف على جميع مناهج عمل إدارة الموارد البشرية لمعرفة الأداء والانتاجية ومدى الكفاءة مثل الوقوف على التدريب والتخطيط - الموارد البشرية والغياب والتقييم والحوافز والمداخل الانسانية وغيرها.

الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية:

يقصد بجهاز شؤون الموارد البشرية هو القسم الذي يختص بجميع أنشطة وأعمال قسم الموارد البشرية حيث أن هذا القسم كان ولفترة قريبة لا يهتم سوى بملفات العاملين والأجور وتوفير الخدمات أما في وقتنا الراهن فأصبح هذا القسم له مداخل عديدة وأعمال مختلفة فالحركات النقابية في الأربعينيات والخمسينيات لها دور فعال، والتشريعات الاجتماعية في الستينيات والسبعينيات قد أسهمت في تطوير وتعظيم دور إدارة الموارد البشرية وأصبحت أكثر توجها حيث يعتبر قسم الموارد البشرية جهازا استشاريا متخصص مرتبط بالإدارة العليا.

وتعتبر هي وحدة أو قسم تنظيمي تمارس اختصاصا وظيفيا لبرامج الموارد البشرية.

بحيث يشرف هذا القسم على أعمال وأنشطة الموارد البشرية وأدائها ويكون مرتبط بالإدارة العليا ارتباطا وثيقا وهو جهاز استشاري إشرافي بحيث يرفع المشورة والاقتراحات للإدارة العليا لدراستها حول قسم وأنظمة الموارد البشرية وعملها فهو قسم استشاري أولا.

وهناك عدة شروط لا بد توفرها في الشخص المسئول عن هذا الجهاز:

- 1 - أن يكون الشخص المسئول محل ثقة.
- 2 - أن يكون مدربا جيدا.
- 3 - أن يكون فنيق العمل مختارا بعناية من قبل الإدارة العليا.
- 4 - الاستعانة بالحوار والنقاش والمشورة في إدخال التغييرات.
- 5 - أن يكون لدى المشرف القدرة على المعرفة بأسباب المشكلة وطرق حلها.
- 6 - على المشرف أن يتعاون مع الإدارة العليا في إدخال خطط التغيير.

ولضمان نجاح واستمرار هذا القسم فلا بد من التعاون التام من الإدارة التنفيذية العليا إذا أرادوا أن يجعلوه قسم ناجح في عمله .

حيث أن الجدول التالي يوضح هذا الجهاز تفصيلاً:

رئيس الجهاز المختص بشئون الموارد البشرية



يعتبر نظام الموارد البشرية (قسم الموارد البشرية) هو قسم أساسي يتفرع منه وظائف أو أقسام فرعية أو وحدات مترابط بشكل متصل في أعمالها وأدائها بشكل متكامل مع بعضها البعض حيث أن أقسام ووظائف الموارد البشرية الفرعية هي :

- 1 - التخطيط للموارد البشرية.
- 2 - تحليل الوظائف.
- 3 - التوظيف.
- 4 - تقييم الأداء.
- 5 - النقل والترقية وانتهاء الخدمات.
- 6 - التدريب.
- 7 - التطوير الوظيفي ← للمنظمة والفرد ← التخطيط
- 8 - التعويضات المالية والميزات الإضافية
- 9 - برنامج الصيانة البشرية
- 10 - التنسيق في مجال الموارد البشرية
- 11 - علاقات العمل
- 12 - المدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية.

حيث أن لدينا عدد 12 قسم ووحدة عمل داخل جهاز ومنظمة الموارد البشرية تعمل على دعم ومساندة الطاقم الوظيفي والقوى العاملة داخل المنظمة لكي تحقق وتكفل الأداء الجيد للقوى العاملة مما يعود بالنفع والنتائج الإيجابية للمنظمة.

ولدينا عدد قسمين في دراسة إدارة الموارد البشرية وهما :

- 1 - البحوث في إدارة الموارد البشرية
- 2 - المختص في إدارة الموارد البشرية

بحيث أننا نجد ونلمس بأن هذه الوحدات والأقسام الفرعية مترابطة مع بعضها بشكل وثيق وأحدها مدخل ومخرج للآخر مثال ذلك :

التوظيف هو مخرج للتدريب والتدريب هو مخرج للتخطيط للتطوير التدريبي وهكذا أصبح لدينا معادلة هامة في إدارة الموارد البشرية بحيث أن المدخل الأساسي للأقسام الفرعية من القسم الأول في التخطيط للموارد البشرية هي مخرج مترابطة مع بعضها البعض لباقي الأقسام والوحدات الفرعية وسوف نناقش لاحقاً الشجرة التفصيلية لهذه المعادلة.

شروط يجب أن تتوفر لدى رئيس جهاز الموارد البشرية:

- 1 - القدرة على الإدارة بفاعلية.
- 2 - القدرة على تلمس وتحديد المشاكل وإيجاد الحلول.
- 3 - القدرة على إنشاء نظام فعال ومتكامل للمقومات وتنفيذ السياسات وتحديد الأهداف .
- 4 - مهارات بالسلوك البشري.
- 5 - توفر معارف عريضة في مجال علم الاجتماع وعلم النفس.
- 6 - توفر خاصية الابداع في تعامله مع المشاكل وتوقعها.
- 7 - القدرة على تكوين جهاز فعال في الشركة للنهوض بالوظائف.
- 8 - توفر فلسفة التغيير وفهم السلوك البشري.
- 9 - توفر معلومات كافية عن المنظمة وأنشطتها وأهدافها وقوائمها المالية وأقسامها والعوائد السنوية والدخل السنوي وجميع مهام وأقسام وطريقة عمل المنظمة.

دار الشروق للنشر	2007	إدارة الموارد البشرية	شاويش – مصطفى نجيب
دار الواصل للطبع والنشر	1999	الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق	الطويل – هاني عبدالرحمن

الفصل الثالث

التحفيز:

مقدمة:

إن الاهتمام بموضوع التحفيز ظهر منذ إهتمام خبراء علم النفس الصناعي **Industrial Psychologists** بإجراء الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية مالم يكن هنالك حافز يحفز على ذلك. في وجود الخطط الجيدة و التنظيم السليم للأعمال ليس معنا ان نفترض ان الافراد سيقومون تلقائيا بأداء الاعمال علي خير وجه وبكفاءة فجعل الافراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج اساسا من خلال مدخل التحفيز .

وللتحفيز صور متعددة , ولعلي أصنفها من وجهة نظري لقسمين وهما :

- تحفيز الروساء للمرؤوسين في مجال العمل .
- التحفيز الذاتي .

وسوف نتحدث في هذين القسمين من أوجه التحفيز بشكل مفصل ودقيق وسوف نقف عند الفرضيات والنظريات من جانب علماء التحفيز حول الدراسات التي أجريت أوائل القرن الماضي مروراً بوقتنا هذا .
إذا أخذنا في القياس النظرة الادارية للحوافز فإن موضع الاهتمام والتساؤل هنا يصبح لماذا يعمل بعض الأفراد بجد وإخلاص ويعمل آخرون عكس ذلك لماذا يحضر محمد مبكراً الى عمله؟ ولماذا لا يؤخر عمل اليوم الى الغد ؟ ولماذا لا يتحرك من مكتبه الا في نهاية الدوام الفعلي ؟ لماذا تتميز علاقة محمد مع رئيسه وزملاؤه بأنها مثمرة ومنتجة بينما يتميز زميله خالد بالكسل وعدم المبالاة وكثرة الغياب والتباطؤ في العمل ؟ وبمعنى آخر فإننا نتساءل لماذا يلجأ بعض الموظفين الى نهج أساليب متعددة في الفعل ورد الفعل ؟

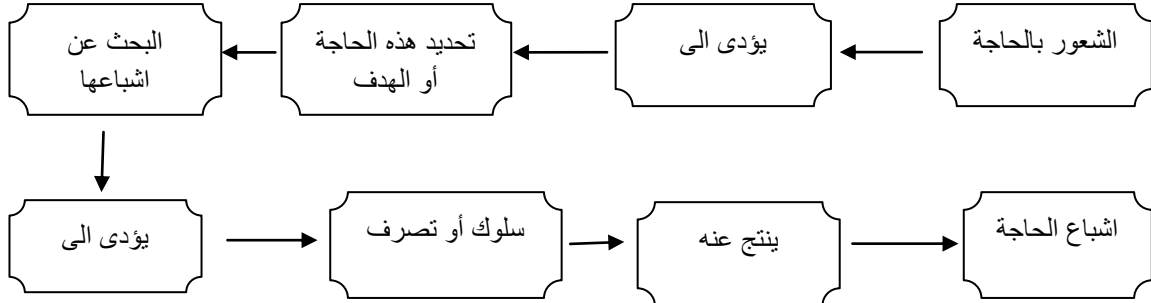
مفهوم التحفيز :

يعرف (ستيرز ومورتر) عملية التحفيز ...بأنها : (دفع الفرد الى اتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه أو تغيير مساره) (1).
ويعرف (برلسون وستاينر) التحفيز .. بأنه : (شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة) (2) .

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر - كل البشر- ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر . ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز ... فما هو المدلول لتلك الكلمة السحرية؟ التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فانت - كمدير- لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

فالجوع مثلاً يولد الشعور بالحاجة الى الطعام ، والتعب يولد الحاجة الى النوم والرغبة في الانجاز تدفع الى محاولة الصعود والنجاح في تحقيق الاهداف الإدارية والرغبة في إرضاء الذات تدفع مثلاً لقول الشعر أ وكتابة القصة ،أو الرسم وهكذا نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد إنما هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد وإحساسه نحو إشباع إحتياجاته غير المشبعة .
بعبارة اخرى فإن التحفيز إنما يعبر عن إثارة رغبات أو إحتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها .

وحيثما نقول إن على الرئيس أن يحفز مرؤسيه على العمل فإننا إنما نقصد أن على هذا الرئيس أن يعمل على إشباع هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى إتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب. ومن ناحية أخرى فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين ، ومن ثم يصبح هناك حاجة محددة ، ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكاً يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة ، ويمكن تصوير ذلك في الشكل التالي :



شكل رقم (1-12) التحفيز وعملية إشباع الحاجات

غير أنه من الناحية العملية قد تبدو عملية التحفيز وإشباع الاحتياجات أكثر تعقيداً مما يظهر في الشكل السابق وذلك لأن دوافع السلوك قد تكون داخلية أو خارجية فمثلاً نلاحظ أن دوافع السلوك الخاصة بالبحث عن الطعام أو المسكن أو النوم أو الجنس هي دوافع داخلية تنبع من إحساسات الفرد بحاجته إلى إشباع هذه المتطلبات كذلك فإن دوافع السلوك الخاصة بالرغبة في الانجاز ،

والحصول على مراكز أعلى في العمل وتكوين العلاقات الاجتماعية قد تكون دوافع خارجية ، بمعنى أنها قد تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد . فترقية زميل مثلاً قد تولد لدينا الرغبة في الحصول على ترقية أيضاً والثناء على إنجازات شخص قد تولد لدينا الرغبة في الحصول على نفس الثناء .

ونسنتج مما تقدم أن سلوك الفرد سواء كان سبباً أو نتيجة إنما هو فعل أو رد فعل لشعور داخل ي بضرورة تلبية رغبات وإحتياجات معينة قد تثيرها غرائز داخلية أو مؤثرات خارجية .

(المبحث الأول)

دور مدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الحوافز والمزايا والخدمات:

يلعب كل من مدير ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المنظمة ادوار مختلفة بالنسبة لكل من نظام ستجد ان مدير ادارة الموارد البشرية والافراد يلعب 7-1 الحوافز)ونظام المزايا والخدمات,ولو نظرت الي الدور الاساسي شكل(والاهم في كل تصميم تلك الانظمة, وحساب المستحقات منها للعاملين, وادارتها, والتنسيق بين كافة الجهات لضمان ادره سليمة لهذه الانظمة.

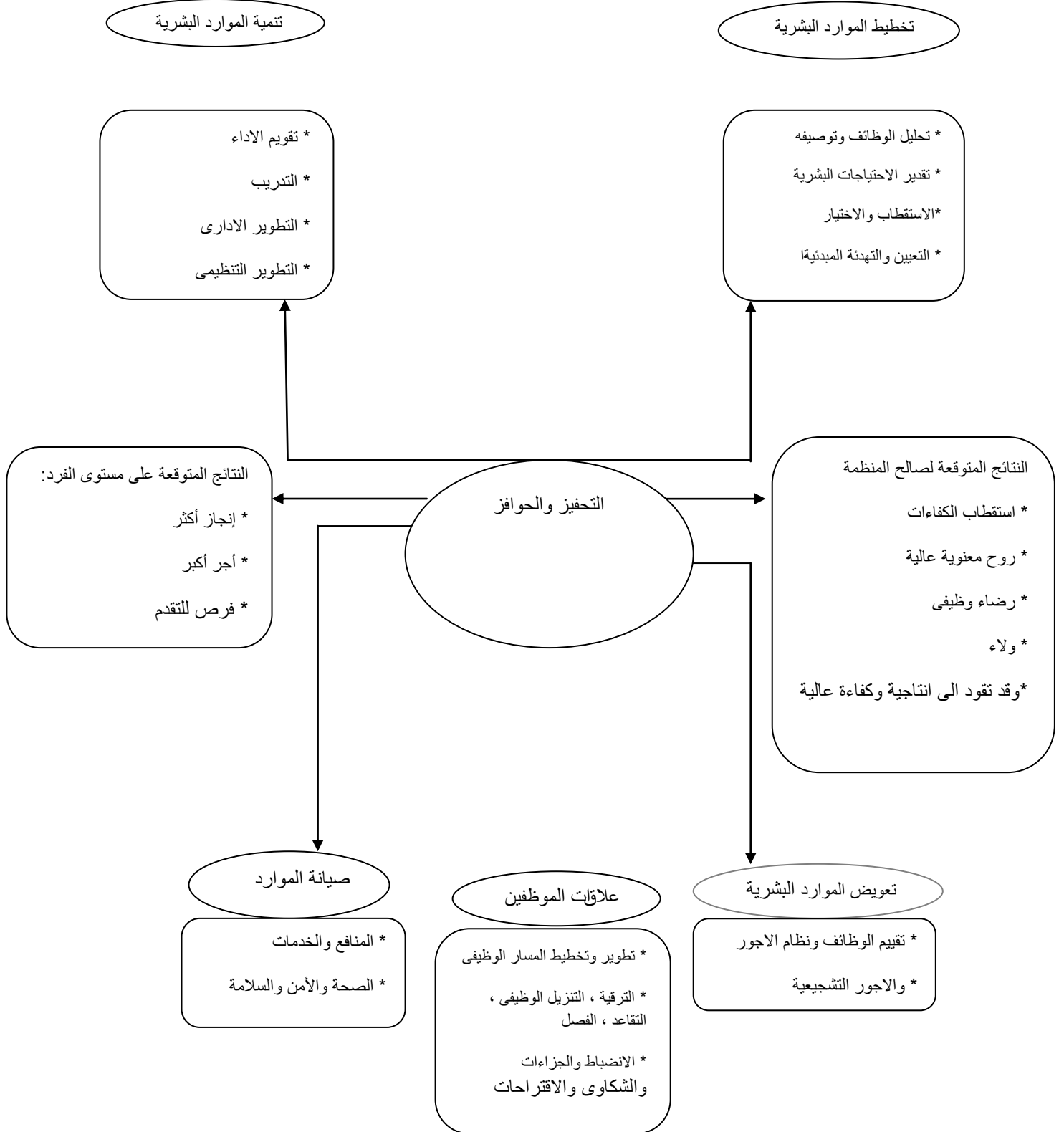
اما المديرين التنفيذيون , فان مهمتهم هي المساعدة في تصميم هذه الانظمة, و المساعدة في المحافظة عليها,و الرد علي استفسارات العاملين بشأنها.

<u>المديرون التنفيذيون</u>	<u>مدير الموارد البشرية</u>
1- المساعدة في تصميم انظمة الحوافز و المزايا و الخدمات.	1- تصميم انظمة الحوافز ,ومزايا وخدمات العاملين.
2- الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد احقية العاملين في الحوافز و المزايا والخدمات.	2- حساب مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات.
3- تحميس العاملين للحصول علي مزيد من الحوافز.	3- مساعدة العاملين في تقديم المزايا والخدمات اليهم.
4- المساعدة في الرد علي بعض التساؤلات في الحوافز والمزايا و الخدمات.	4- الرد علي تساؤلات العاملين فيها يهيئ الحوافز و المزايا و الخدمات.
5- التعاون مع ادارة الافراد بمدىها بالمعلومات اللازمة لإدارة انظمة الحوافز والمزايا والخدمات.	5- التنسيق بين كافة الجهات لضمان ادره سليمة للأنظمة الحوافز و المزايا و الخدمات.

شكل (1-7) دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز والمزايا و الخدمات

ولا يجب النظر اطلاقا الي الحوافز باعتبارها جزءا كاملا للأجور و المرتبات. وللأسف قد يري البعض, في الدول النامية, انها تلعب هذا الدور. و عليك ان تلاحظ انه لو ان قلبت الي هذا الدور, فإنها تصبح نوع من التكافل الاجتماعي, وتعويضاً عن انخفاض الأجر و وتفقد في هذا الوقت دورها الحافزي.

شكل رقم (12-2) العلاقة بين التحفيز وحوافز ونظام الموارد البشرية يوضح مجالات التأثير المحتملة على مختلف النشاطات والوظائف



لماذا الاهتمام بدراسة الحوافز؟

تشير الدراسات المختلفة في مجال التحفيز الى اسباب مختلفة للإهتمام من قبل إدارة المنظمات بهذا الموضوع ، ولعل أهم هذه الأسباب هي مايلي : (3)

1- تأثير وضغوط بعض العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمات مثل الضغوط الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، والحكومية الأمر الذي يتطلب من المنظمات من إبتداع طرق ووسائل لتحسين أو على الأقل للمحافظة على أدائها وفعاليتها وهذا بدوره يستدعي بطبيعة الحال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية ، والمادية والبشرية .

2- إن هناك ارتباطاً مباشراً بين كثير من نشاطات الموارد البشرية وبين عملية التحفيز أو صياغة برنامج الحوافز ، وخاصة في مجالات تحليل الوظائف وتوصيفها ، تخطيط الموارد البشرية وتقدير احتياجات المستقبل ، الاستقطاب والاختيار ، تقويم الأداء والتدريب والتطوير ، الأجور والحوافز ، المنافع والخدمات ، والتطوير الوظيفي والترقيات ويصور لنا الشكل رقم (12-2) تشعب هذه العلاقة ومدى ارتباطها بالنتائج المتوقعة على مستوى المنظمة والأفراد .

3- تغيير نظرة الإدارة الى العلم الإنساني القائم على النظر للعامل الاقتصادي كدافع للعمل وا لإنتاجية الى نظرة جديدة ترى بوجود حوافز أخرى الى جانب العامل الاقتصادي مثل طبيعة العمل ، الإنجاز ، فرص التقدم والترقية.

حوافز العمل :-

وهي التي تقود الفرد وتدفعه الى اتخاذ سلوك Motivators يعين عن الرغبات والاحتياجات عـادة (بالمحفزات) .

أو تصرف معين . (الحواز والمحفزات تعنى نفس المفهوم)

وفي مجال العمل فإن الحوافز أو المحفزات قد تشمل بالنسبة للموظف مايلي :

* راتباً أعلى ، ومنافع مادية واجتماعية اخرى.

* لقباً وظيفياً مرموقاً ، وانجازات كبيرة .

* اسماً بارزاً على واجهة باب مكتب فخم .

* إحتراماً وتقديراً من الرئيس والمرؤسيين والزملاء .

وفي المنظمات والقطاعات الإنتاجية فإن على المديرين أن يبرزوا اهتماماً بحوافز الموظفين وكيفية اشباعها . إن هذا يعد أمراً مهماً وخاصة إذا عرفنا أن وسائل إشباع الاحتياجات قد تكون متعددة . فثلاً قد يلتحق الموظف بأحد النوادي الاجتماعية الخارجية مفضلاً ذلك على النادي الداخلي للمنظمة ، أو قد يعمل في عمل اضافي خارجي بعد نهاية الدوام اذا شعر بأن احتياجاته الطبيعية غير مشبعة بالكامل بدلاً من العمل الاضافي داخل المنظمة التي يعمل بها . إنما هو مطلوب من المديرين في هذه الحالة هو التعرف على هذه الحوافز ودفع الافراد للعمل من خلال تقديمها لهم . وبالطبع فإننا لانتوقع من المنظمات أن تستحوز على الموظفين إستحوازاً كاملاً لأن رغبات الموظف وإحتياجاته ليست مقصورة على المنظمة فقط ولا بد من أن تكون هناك رغبات واحتياجات يسعى الموظف للحصول عليها خارج إطار عمله . إذن فإن التأكيد يصبح هنا على تلك الحوافز الموجودة داخل المنظمة والتي يجب على الإدارة أن تستثمرها بمايحقق أهدافها أو رغبات وإحتياجات الموظفين

انه من الاهمية بمكان ان يكون الفرد قادرا علي العمل ,ولكن الالهم هو ان يكون متحمسا لأداء العمل وراغباً فيه . ولذلك ففي الأونة الحديثة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار ان سياسات الحوافز تلعب دورا في معالجة كثير من مشكلات

الكفاءة الانتاجية سواء علي مستوي المنظمة او علي مستوي المجتمع ككل او بصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي .

ان المستوي الاقتصادي للدولة يقاس بمستوي الدخل القومي , ودعم المستوي الاقتصادي يتوقف علي رفع كفاءة الطاقات الانتاجية الموجودة بالمجتمع الي جانب اضافة طاقات انتاجية جديدة . وتبدو اهمية استغلال الطاقات الانتاجية الموجودة بصفة خاصة في المجتمعات التي تكون فيها امكانيات الانفاق الاستثماري محدودة .

ويطلب استغلال الطاقات الانتاجية تعبئة كافة الجهود وتلافي الضياع في المواد والوقت والجهد بما يكفل الاستخدام الاقتصادي الامثل لعناصر الانتاج المتاحة وتحقيق اقي انتاجية ممكنة . ويبرز من عناصر الانتاج العنصر البشري باعتباره اهم الموارد اللازمة لتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ورفع كفاءة العنصر البشري انما يتم من خلال مداخل عديدة منها التدريب والتنمية السليمة والتنظيم الفعال . ومنها ايضا وبدرجة اكبر تحفيز العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية وزيادة ولاء للمنظمة وتجنب مظاهر الصراع في علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلاقاتهم بالإدارة , فضلا عن التقليل من الظواهر المعوقة لزيادة الانتاج مثل ارتفاع دوران العمل وارتفاع معدل الغياب والتباطؤ او الاهمال في اداء العمل وتقييد الانتاج وغيرها .

ويهدف تحفيز العاملين الي التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة بما يكفل التحقيق الاقتصادي الامثل لأهداف المنظمة والواقع ان تحفيز العاملين لا يكون فقط من خلال اشباع حاجاتهم الاقتصادية وانما ايضا من خلال اشباع حاجاتهم السيكولوجية والاجتماعية .

الحاجات الانسانية:

ان فهم السلوك البشري يدفعنا الي دراسة وتحليل الحاجات الانسانية Human Needs وبصفة عامة

يمكننا القول بان هنالك نوعين من الحاجات الانسانية هما الحاجات الفسيولوجية والحاجات السيكولوجية .

والحاجات Physiological Needs بطبيعتها ترتبط بوظائف بيولوجية Biological Functions مثل الحاجة الي الغذاء والماء والراحة والتنفس والجنس وغيرها من الحاجات الفسيولوجية اللازمة للبقاء علي حياة الانسان والمحافظة علي الجسم في حالة التوازن ، ومن ثم فهذه الحاجات تكون دافعا قويا للنشاط الانساني , وهي حاجات مشتركة في كافة الافراد .

والواقع ان الدافع الاول للشخص للعمل هو دافع اقتصادي لكي يحصل علي الموارد التي تمكنه من مقابلة احتياجاته الفسيولوجية واعالة أسرته .

في طبيعتها Social Needs اساسا حاجات اجتماعية Psychological Needs والحاجات السيكولوجية , و لا تبرز اهمية هذه الحاجات الا بعد اشباع هذه الحاجات الفسيولوجية . والحاجات السيكولوجية غير ملموسة بطبيعتها وتختلف في شدتها وكثافتها من شخص الي شخص اخر متأثرة في ذلك بعوامل وراثية و اخري بيئية . والحاجات الي الاحترام Assertion Self- ومن بين الحاجات السيكولوجية الحاجة الي تأكيد تحقيق الذات التقدير والحاجة الي الامن Social Approval والحاجة الي الانتماء والقبول الاجتماعي Self Esteem وتحقيق الاعتبار .

(المبحث الثاني)

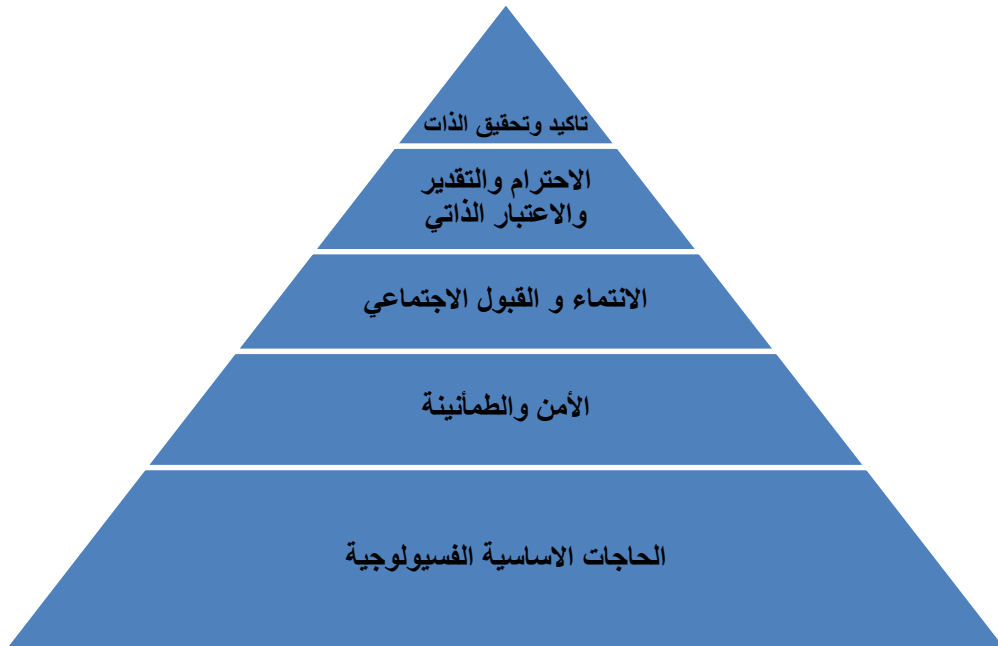
النظريات العلمية للتحفيز :

نظرية " ماسلو " في التحفيز (1) :

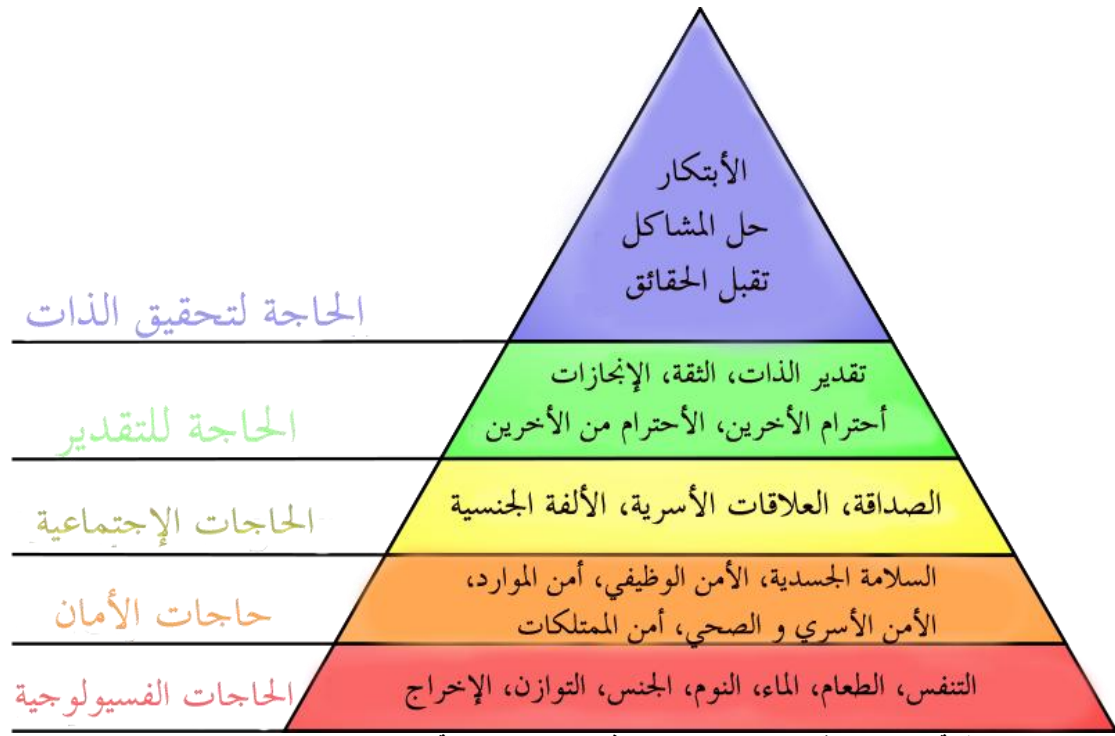
ان الحاجات الانسانية شائعة في كافة الافراد ولكن بدرجات مختلفة. ولعل من اهم الدراسات في مجال الدوافع الانسانية تلك النظرية التي صاغها العالم النفساني "ماسلو" والتي راي فيها ان الحاجات الانسانية تتدرج في اهميتها . وبصفة عامة تأتي الحاجات "السيكولوجية في المرتبة الاولى من حيث اهمية الاشباع تليها الحاجات السيكولوجية.

وتتدرج الحاجات السيكولوجية هي الأخرى في اهميتها . فبصفة عامة تأتي الحاجة الي الامن في المرتبة الاولى تليها الحاجات غير الملموسة بدرجة متزايدة وهي الحاجات الي الانتماء و القبول الاجتماعي ثم الحاجة الي الاحترام و التقدير ثم اخيرا الحاجة الي تأكيد وتحقيق الذات في اعلي سلم الحاجات.

ويمكن تصوير تدرج الحاجات الانسانية وفقا لنظرية " ماسلو " علي الوجه التالي "1":



A. H. Maslow. Motivation and personality (1)



جدول توضيحي لنظرية ماسلو شكل رقم (12-3) تخرج الاولويات في الاحتياجات الانسانية عند (ماسلو)

وتعتبر نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد ابراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي:

فسيولوجي : الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء .

الأمن : الحاجة للحماية ضد خطر .

اجتماعي : الحاجة للحب، الصداقة، القبول و الانتماء لجماعة .

التقدير : الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين .

إدراك الذات : الحاجة للإنجاز .

وطبقا لنظرية " ماسلو " فان اشباع الفرد لحاجة من حاجاته بدرجة معقولة يتولد عنه ظهور حاجات اخرى على مستوى اعلى تلي الحاجات الاولى في الترتيب وتسيطر على السلوك البشري . ويؤدي إشباع الحاجات الثانية الي ظهور حاجة ثالثة وهكذا ... فالحاجات الفسيولوجية هي التي يلزم اشباعها اولاً ، وبمجرد إشباع هذه الحاجات اشباعاً معقولاً تبرز الحاجة الى الأمن بحيث تسيطر على سلوك الفرد . وإشباع الحاجة الي الأمن تبرز الحاجة الى الإنتماء بحيث يتجه سلوك الفرد الى الاندماج مع الآخرين . ويبرز إشباع هذه الحاجة حاجة اخرى وهي الحاجة الى الاحترام و التقدير التي بإشباعها تبرز الحاجة الى تأكيد الذات.

على أن هذا التقسيم الذي أورده " ماسلو " لا يعني في حد ذاته شرحاً كاملاً للتصرفات و السلوك البشري ، فهذا السلوك يتأثر فيه عادة دوافع وحاجات مختلفة ومتعددة وتحتاج الى عناصر مختلفة لإشباعها .

ويتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد. فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري . وعلى ذلك فالحاجة التي اشبعت لا تصلح لان تكون حافزاً، ومن ثم في عملية التحفيز يتم الضرب على الوتر الحساس وهو الحاجة التي لم تشبع بعد وليس الحاجة التي تم اشباعها . فالعامل ذو الأجر المنخفض الذي لا يكفي اجره الى إشباع حاجاته الفسيولوجية لا يتم تحفيزه إلا من خلال رفع أجره او منحه مزايا مادية تكفل له زيادة دخله . و المديرين يتم تحفيزهم غالباً من خلال مزايا ادبية كالترقية الى منصب اعلى أو منحهم شهادات تقدير أو غيرها من المزايا التي يجدون فيها تأكيداً وتحقيقاً لذاتهم.

وبنفس المعيار فان الادارة تخطئ اذا هي وفرت برنامجا للخدمات الاجتماعية لتخفي العاملين دون ان يسبق ذلك وجود هيكل عادل للأجور يكفي لاشباع الحاجات الاساسية الفسيولوجية للعاملين.

وتخطئ الادارة ايضا اذا هي اعتقدت ان مدخل التعويضات المالية الخاصة بالأجور مدخلا كافيا لضمان رضاء العاملين وارتفاع معنوياتهم .فارتفاع المعنوية لا يوفر المدخل المادي وحده . فطالما ان الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامن قد اشبعت بقدر معقول فان العاملين يتطلعون الي حاجات اخرى على مستوى اعلى لإشباعها ولذلك نجدهم يظهرن نوعا من عدم الرضاء بالنسبة الى اوجه معينة في البيئة غير الوجه المادي وتدور هذه الالوجه حول حاجات تحقيق الذات والاحترام و الالفة و التعاطف الاجتماعي.

ويتفق علماء النفس والاجتماع و الإدارة و الإقتصاد على أن إحتياجات الإنسان متعددة ، وأن عملية الإشباع هي عملية لانهاية . فإشباع مطلب معين يقود بالتالى الى السعى من جديد لإشباع مطلب آخر .

على أن هؤلاء العلماء يختلفون في ترتيب الأولويات لهذه الإحتياجات وكانت محاولة (إبراهيم ماسلوا) الشهيرة بتقسيم الإحتياجات الإنسانية طبقاً لأهميتها إلى خمسة إحتياجات أساسية تأخذ الشكل التصاعدي حيث تبدأ أول خطوة بإحتياجاته الطبيعية ، ثم تتدرج هذه الإحتياجات لتصل الى المطلب الخاص بإرضاء النفس والإعتداد بها كما يشير الى ذلك الشكل رقم (12-3)

وفي رأي ماسلوا فإن الإحتياجات الطبيعية للإنسان هي الضرورة أولى إحتياجاته المتعددة . فإذا جاع الانسان فإن الطعام هو المطلب الأول وإذا توفر هذا الطعام ظهرت من ثم الحاجة الثانية في سلسلة الإحتياجات ، وهي المحافظة على مصدر هذا الطعام والدخل المالى من الوظيفة هو في حد ذاته إحتياج أولي إذ بدون هذا الدخل لن يحقق الفرد إحتياجاته الطبيعية كالطعام والملبس والمسكن لذلك فإنه من الطبيعي جداً أن تحرص الإدارة قبل أن تبحث في تحسين ظروف العمل على تحسين الدخل المالى للموظف ثم تفكر بالتالى في إشباع الإحتياجات الثانوية . فإذا كان على سبيل المثال مستوى الرواتب والأجور ضئيلاً بالمقارنة مع المستوى العام للمعيشة وبالجهد المبذول في الوظيفة فإن الموظف سيشعر في قرارة نفسه أن الإدارة قاصرة عن مقابلة إحتياجه الأساسي وستضيع بالتالى جهود الإدارة في تحفيز الأفراد لمزيد من العمل والإنتاجية ، أو خلق الوفاق والإنسجام بين الطرفين .

ويمكن تلخيص نظرية ماسلوا كالتالى:

اعتقد ماسلوا أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلو للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلوا، يرى النقاد ان الحاجات وألوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

نظرية فريدريك تايلور (2) :

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز. كان ذلك في عالم 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تقجير العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيراً، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت". Time-and-Motion Study

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

مساواة تاييلور بين البشر والآلات .
افتراض تاييلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق .
افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما .
حركة العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

دراسة ونظرية هاوثورن (3) :

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب. ففي عام 1924 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Western Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث عام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

بينك - دانيال إتش	الحافظ	2012	مكتبة جريز
لو - تمارا	تحفز	2009	مكتبة جريز

نظرية " هرزبرج " فى التحفيز (4) :

فى العام 1957 هنالك نظرية اخرى هامة فى مجال التحفيز اوردها "فريدريك هرزبرج "

وبناها على نتائج ابحاث تجريبية , عكس نظرية " ماسلو " التي بنيت على اساس نظري و خبرات سابقة .
وتتلخص نظرية " هرزبرج " . اي ان العمل ذاته وليس البيئة الطبيعية او الادارية او الاجتماعية المحيطة هو
المصدر الاساسي . خاصة بالعمل ذاته وما يرتبط به من الاعتراف التقدير لتحفيز العاملين وان هنالك عوامل
محفزة و توافر فرص النمو والتقدم والترقي والتي جانب ذلك هنالك عوامل اخرى اطلق عليها " هرزبرج "
العوامل الصحية .

Interpersonal Relationships والعلاقات بين الاشخاص Supervision واساليب الاشراف Wages
مثل الاجور وغيرها Company Policies وسياسات المنظمة Techniques Management
والاساليب الادارية ويفيد وجود هذه العوامل الصحية فى تقليل حدة عدم رضاء العاملين وتوفير بيئة عم
ملائمة لكنها عوامل غير محفزة فى حد ذاتها .

ويري " هرزبرج " ان نظريته تناسب كافة المستويات الوظيفية وتسترعي النظرية انتباه المديرين الي ضرورة
الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار ان ما يثير حماس الموظف ويحفزه هو ادائه لعمل جاد يتفق مع
قدراته و يحقق له طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات .

ويعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي . فوجد أن
الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول . المحفزات الداخلية هي أمور توجد فى
الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز . أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية . إلا أن هذه المحفزات لا
تزيد من الرضى الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادها يمنع عدم الرضى . أمثلة على هذه المحفزات: الراتب،
ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هرزبرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء .
إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية . بالإضافة لكونها سهلة الفهم .

Challenge والتحدى Achievement والانجاز Recognition

الدوافع الإنسانية في رأي " ديفيز " (5):

" ديفيز " اهمية عملية تحفيز العاملين ويرى ان احد التحديات الهمة للإدارة هو استبعاد العوائق التي Keith Davis يبرز تمنع او تحبط اشباع حاجات عديد من العاملين. ويرى ان الحاجات الفسيولوجية ليست من الهمية لفهم السلوك الانساني في المنظمات, عكس الحال في الحاجات السيكولوجية, ويعرض " ديفيز " عددا من الدوافع الانسانية الهامة التي تختلف في درجة قوتها او شدتها, ومنها :

- (1) دوافع القوة Power Motive فالحاجة الي القوة تسيطر علي سلوك الفرد. وتعني القوة هنا الحاجة الي ان يكون الفرد مسؤولا وان يراقب , وان يوجه , وان يؤثر في سلوك الاخرين . ويعتبر دافع القوة اليوم من الدوافع المسيطرة علي السلوك البشري.
- (2) دافع الانتماء Affiliation Motive أي حاجة الفرد الي الانضمام او الانتساب الي اخرين , أي يكون جزءا من جماعة , وهو دافع قوي للكثيرين.
- (3) دافع الانجاز Achievement Motive ويعني حاجة الفرد لإنجاز اعمال يحقق بها ذاته.
- (4) دافع المركز او المكانة Status Motive ويعني حاجة الفرد لان تكون له مرتبة ومنزلة كبيرة في المجموعة او المنظمة. وهناك عوامل عديدة غير رسمية ملازمة تشترك في تحديد مركز او مكانة الفرد مثل حجم مكتبة وموقع مكتبة و اثائه و الامتيازات التي يحصل عليها من العمل و خلفياته الثقافية والاجتماعية وغيرها.
- (5) دافع الامن Security Motive فالأمن ضروري لكل شخص. ولأنعد الحقيقة اذا قلنا ان كثير من الميزات الاضافية التي تمنحها المنظمات الحديثة لموظفيها, هي لا شباع حاجاتهم الي الامن.

خصائص السلوك الناجح في رأي " أرجرز " (6) :

يتميز بخصائص عديدة اهمها النشاط Mature Behavior الي ماسبق ان السلوك الناضج Argyrols يضيف المتزايد والاستقلال وادراك و معرفة الذات او النفس و الرقابة عليها و الطموح لشغل وظائف ذات مستوي اعلي واتساع الرؤية وبعد النظر و امتلاك اهتمامات اعماق و القدرة علي التصرف بطرق مختلفة لا شباع الحاجات . ويكون هذا النضج كما يرى ان السياسات والاجراءات بالمنظمة غالبا ما تكون غير قادرة Personality جزءا من الشخصية الانسانية الكلية Mature People علي اجتذاب او الاحتفاظ بالأفراد الناضجين.

نظريتنا "س" , "ص" لماكجريجور (7) :

يرى "ماكجريجور". ان مدخل الادارة التقليدية تميل الي احباط حاجات ودوافع الافراد الناضجين وكذلك يرى ان اساس هذه الادارة التقليدية يقوم علي افتراضات غير صحيحة عن الشخصية الناضجة , وهي الافتراضات التالية:

- 1- ان الانسان العادي لديه كره فطري او غريزي متأصل للعمل وهو يتجنبه كلما امكن ذلك .
- 3 - نتيجة لهذه الخاصية الانسانية في كره العمل, فان معظم الناس يجب ان يجبروا او يرغموا يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب لجعلهم يبذلون جهدا كافيا نحو تحقيق اهداف المنظمة.

(Chris Argyris, Personality and Organization) -1 .

(Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise.) -2

3- يفضل الانسان العادي ان يوجه من قبل اخرين, ويرغب في تجنب و تحاشي المسؤولية , ولدي طموح ضئيل , وينشد الامن فوق كل شيء .

– Y Theory " ان هذا المدخل الاداري - والذي اطلق عليه "نظرية س" McGregor ويشعر ماكجريجو " السابق الاشارة اليه وان نظرية " س" Argyris يرتكز علي ان الشخص العادي ليس ناضجا كما هو وارد في تعريف في رايه لا تقود الي ادارة فعالة للسلوك البشري.

وقد وضع "ماكجريجو" نظرية جديدة علي اساس من نتائج البحث السيكولوجي و الاجتماعي واطلق عليها نظرية " ص " " كتنقير منطقي اكبر لقدرات الافراد "Y " Theory .

ويقوم جوهر النظرية الجديدة علي الركائز التالية:

1- ان بذل المجهود البدني و الذهني في العمل شيء طبيعي تماما كاللعب او الراحة . وهذا يدل علي الانسان العادي لا يكره العمل بطبيعته بل ان هذا العمل قد يكون مصدرا للرضا واشباع الحاجات وذلك يقبله الانسان عن طيب خاطر , كما انه قد يكون مصدرا للعقاب فيتجنبه كلما امكنه ذلك .

2- ان الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسا بالوسائل الوحيدة لضمان بذل الجهد نحو تحقيق اهداف المنظمة . فالإنسان , في خدمة الاهداف التي يلتزم بها Self-control الرقابة الذاتية Self-Direction , سوف يستخدم التوجيه الذاتي .

3- ان التزام العاملين بالأهداف يكون نتيجة للإثابة و المكافاة المرتبطة بالإنجاز Reward .

4- يتعلم الانسان العادي تحت الظروف الجيدة و الصحيحة ليس فقط ان يتقبل المسؤولية بل ان ينشدها ويسعي الي تحملها .

5- ان القدرة علي اظهار و استخدام درجة عالية من التخيل و التصور و الابداع و الابتكار في حل المشكلات موزعة بين عدد كبير من الافراد وليست محصورة في عدد قليل منهم .

6- في ظروف و اوضاع الحياة الصناعية العصرية , فان الطاقات الذهنية و الفكرية للإنسان العادي تستخدم جزئيا .

وواضح ان " ماكجريجو " يلقي علي الادارة مسؤولية توفير الظروف الصحية و الملائمة لنمو الفرد و تصرفه تصرفا ناضجا . وبصفه عامة ان الافتراض الذي يكونه المدير عن الطبيعة البشرية سوف يؤثر علي طريقته و اسلوبه في الادارة .

وعلي وجه العموم , فان الافتراضات السته المشار اليها تقود الي فهم افضل و الي ادارة اكثر فاعلية للسلوك الانساني في المنظمة , باعتبار ان افتراضات نظرية " ص " تشير الي حقيقة ان حدود التعاون الانساني في المنظمة ليست هي الحدود الطبيعية البشرية ولكن هي حدود ابداع الادارة في اكتشافها كيفية ادراك و فهم الطاقات المتمثلة في مواردها البشرية . ان العاملين لو كانوا كسالي و غير متعاونين و غير مكرئين فان نظرية " ص " تقول ان السبب يكمن في الاساليب الادارية و القيادية . و الواقع ان نظرية " ص " هي نقطة انطلاق لمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية , وهو مدخل يتطلب فهما افضل من قبل المديرين للسلوك البشري و اهتمامهم بدراسة العلوم السلوكية لكي يكتسبوا درجة افضل من الادراك و التبصر لمشاعر و تصرفات العاملين , و اعتناقهم لفلسفة ادارية جديدة لإدارة الموارد البشرية .

جوهر نظريات "فورم" , "بورتر" , "لولر" فى التحفيز (8) :

الي جانب المداخل السابقة للتحفيز والتي تفترض ان الناس توافقون الي تحقيق ذواتهم , فان هنالك مدخل اخر للتحفيز ينبع من فكرة ان الناس معقدون, وان هنالك فروق فردية بين الناس في عملية الدوافع يصعب معها وضعهم في مجموعة واحدة, وان هنالك اصنافا والوانا مختلفة من الاشياء او المؤثرات قد ثبت كونها دوافع او محفزات متوقفة في ذلك علي حاجات الفرد وعلي الموقف الذي يوجد فيه الفرد وعلي القائد وعلي الملاحظة التي يتوقعها الفرد من العمل المؤدي, وانه لفهم الدوافع البشرية والسلوك يجب ان نفهم التفاعلات بين خصائص الفرد وخصائص الموقف. فدوافع الفرد حركية ومتغيرة و معقدة وتعتمد علي كل من الموظف والبيئة التي يعمل فيها او موقف العمل . كذلك فانه يجب علي الدارة ان تلائم بين حاجات في موقف العمل Reward الفرد وتوقعاته لأنواع المكافآت المتاحة.

Victor Vroom و *Lyman Porter* ومن الباحثين الذين تبنا وجهة النظر هذه, "فكتورفورم" وليمان بورت "ادوارد لولر" *Edward Lawler* (2).

وتجدر الاشارة الي ان "فكتورفورم" قد ادرك ان الناس يتصرفون لتحقيق اهداف معينة يرغبونها. ومن ثم فان سلوكهم سيحكمه مدي اعتقادهم وتصورهم بان هذا السلوك سيساعدهم علي تحقيق الهدف . ومفاضلتهم بين البدائل المتاحة للتصرف او السلوك سيحكمها توقعهم لنتائج كل سلوك بديل . أي يربط الفرد بين التصرف والنتيجة. مثال ذلك هل يعملون عملا شاقا لزيادة كسبهم المادي؟ والاجابة هنا ستختلف من فرد الي اخر حسب الخبرات الماضية للفرد بظروف العمل الصعب وبالعائد الذي حصل عليه مقابل ذلك العمل الصعب.

وبصفة عامة فان دوافع الشخص تعتمد علي توقعاته بان تصرفا او سلوكا معيننا سوف ينتج عنه تحقيق الهدف المرغوب, وايضا القيمة التي يعطيها الشخص لذلك الهدف المرغوب.

Perception كما ان جوهر نظرية " ليمان بورتر" "ادوارد لولر" في التحفيز هو الدور الهام للإدراك الفردي نتيجة العمل سواء *Rewards* أى الطريقة التي يدرك بها الشخص العمل وما يتوقع الشخص ان يحصله من مكافآت داخلية كالشعور بالإنجاز والشعور بالاعتبار و التقدير او دوافع اخري , او مكافآت خارجية كالأجر و الميزات الاضافية وظروف العمل وعوامل اخري . وذا لم تتحقق توقعات الفرد فانه يشعر بعدم العدالة ويصبح غير راضى. (عدالة المكافآت و الانجازات ومهام العمل المسندة اليهم وحتى العقوبات) تؤثر في العمل كما ان *Fairness* كذلك فان العدالة الاداء (كمتغير مستقل) يقود الي الرضاء (متغير تابع) وليس العكس . فاذا شعر الموظف بوجود ارتباط كبير بين ادائه و النتائج و المتحصلات التي حصل عليها مقابل

هذا الاداء, فانه تزداد درجة رضائه , وهذا يدفع الي تحسين ادائه للحصول علي مزيد من النتائج و المكافآت. وبمعني اخر اذا كانت نتيجة الاداء الجيد حصول الموظف علي مكافآت يشعر بانها عادلة فانه يشعر حينئذ بالرضاء.

Victor Vroom. Work and Motivation. (1)

Edward Lawler and Lyman Porter .The Effect of Performance on Job Satisfaction. (2)

Outcomes ومنتجات او محصلات *Inputs* وتجدر الاشارة الي ان العدالة مرتبطة بمدخلات وتمثل المدخلات ما فعله الشخص وادائه ممثلاً في الجهود التي بذلها و المواهب التي كرسها لعمله (الخبرة و المهارة وغيرها).

وتمثل النتائج او المتحصلات المكافآت الملموسة وغير الملموسة التي يحصل عليها الشخص من العمل مثل الأجر و الميزات الاضافية و الاعتبار و التقدير و الانجاز و المكانة واي مكافآت او عوائد اخري محصلة.

والموظف هنا يقارن بين المدخلات و النتائج التي حصل عليها حتي يحدد مدي عدالة التعويضات و المتحصلات . كذلك فان عملية المقارنة ستشمل ايضا مقارنة الفرد لمدخلاته و متحصلاته بمدخلات و متحصلات الافراد الاخرين , أي انه سيقارن قدراته ومهاراته وجهوده بمواهب وقدرات ومهارات وجهود الاخرين في المنظمة او في القسم الذي يعمل به.

وواقع ان وجهة نظر الفرد لقيمة العدالة هامة و اساسية في العلاقة بين الاداء و الرضاء , لان شعور الفرد بالعدالة هو عملية مقايضة او مبادلة , تماما كالموظف الفني الذي يبادل مواهبه وجهوده في العمل بالمكافآت الملموسة وغير الملموسة التي تعطى لها المنظمة . ويحدث الشعور بعدم العدالة عندما تظهر عملية المقارنة عدم توازن المدخلات مع المتحصلات وهنا فان رد فعل الموظف يمكن ان يكون واحدا او اكثر من ردود الافعال التالية والتي تهدف الي تقليل عدم العدالة:

- يزيد من حالة عدم الرضاء.
- يطالب بزيادة المتحصلات.
- يترك العمل لعل اخر يحقق العدالة.
- يقلل من ادائه ونتاجيته.

لكن لو زادت المتحصلات عن المدخلات فان الفرد قد يبذل جهدا اكبر لزيادة متحصلاته او يهتم بجودة العمل او يعيد النظر في تقييمه لجهوده. فقد يقرر الفرد انه قد قيم جهوده باقل مما تستحق وانه لذلك لم يحصل ما يعادل جهده.

وايا كان التصرف الذي سيتخذه الفرد فانه يقوم بمحاولات لإراحة نفسه من التوتر المصاحب لعدم العدالة
Tension. Inequity

وبسبب ما تحدثه مشاعر عدم العدالة من تأثير علي دوافع وسلوكيات الفرد, فانه يجب اخذها في الاعتبار عند تصميم وادارة برامج التعويضات و التوظيف و التدريب وتقييم الاداء وغيرها من انظمة ادارة الموارد البشرية.

نظرية الإنصاف (أدمز) (9) :

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عالم 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيتببط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل. والصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائماً بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقى الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

نظرية الأهداف (ليثام – لوك) (10) :

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979. ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل. إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

نظريّة التوقعات (فروم) (11) :

كان فروم أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام 1964. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر ولاولر بتعديل النظرية.

العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين. الأول : معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه. أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيها الحوافز التي يستحقها أم لا. المثال التالي يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض: طلب من موظف المبيعات بيع 2000 جهاز خلال سنة لترقيته. لن يكون هذا الأمر محفزاً لموظف المبيعات في الحالات التالية:

إذا كان يعتقد أنه ليس بمقدوره بيع 2000 جهاز في سنة واحدة .

إذا كان يعتقد أن الشركة لن تقوم بترقيته حتى لو حقق الهدف .

إذا لم يكن يرغب في الترقية أصلاً .

الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة.

يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية، وخارجية. يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر. أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي. وبشكل عام، يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائياً بعد إنجاز المهمة. وهذه المحفزات (الداخلية والخارجية) تحدد مستوى الرضى لدى العمال.

الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم. لذلك يرى بعد الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.

لقد استلخص الباحث 11 نظرية لعلماء التحفيز والإدارة المعاصرة والسابقة وإختلاف وجهات النظر بين النظريات حسب البيئة المحيطة وحسب وجهة نظر العلماء , كما أنه لا يخفى علينا بأن هنالك عوامل كثيرة مؤثرة على النظريات والفرضيات من وجهة نظر العلماء فهم مختلفون الفكر والبنية والعوامل الإجتماعية والقوى العاملة لها الدور الأساسي في طرح الأفكار والنظريات حسب ما يروونه مناسباً للفرد والقوى العاملة .

(المبحث الثالث)

الإدارة مسؤولة عن التعرف على دوافع السلوك:

بالإضافة الي دراسة Background بصفة عامة فان فهم سلوك وتصرفات الفرد يقتضي الدراسة المنطقية للفرد وخلفيته حاجاته الاولية و الاجتماعية و الذاتية واهميتها النسبية فيما بينها بالنسبة للفرد موضوع الدراسة . وهذه هي مسؤولية جهة الادارة , فالإدارة مسؤولة عن التعرف على البواعث و الدوافع التي تحرك سلوك العاملين.

وتجدر الإشارة في هذا المجال الي انه من الصعب غالبا ان نحدد لماذا يسلك الافراد سلوكا معيناً بمجرد ملاحظة هذا السلوك . فالتصرفات و السلوكيات ليست دائما مرتبطة مباشرة بأفكارهم الواعية او المحسوسة من قبل الفرد نفسه تلك كذلك هذه التصرفات و السلوكيات ليست دائما تلك التي وراء نطق الوعى او حتى مرتبطة بأحداث ومجريات واضحة . فسلوك الفرد قد يكون له دوافع متعددة . فغياب الموظف مثلا قد يكون بسبب مرضه او بسبب عدم رضائه عن العمل , او غير ذلك من الاسباب . و الاشخاص المختلفون قد يكون لديهم اسباب و دوافع مختلفة لسلوكهم المتشابه . فقد ينضم احد الاشخاص الي احد النوادي الاجتماعية لتسهيل اتصالاته مع الاخرين . وقد ينضم اخر لهذا النادي لمزاولة الرياضة البدنية . وقد ينضم اخر الي النادي للتفاخر ... وهكذا كما ان نفس الدافع قد ينتج عنه سلوكيات مختلفة من افراد مختلفين . فدافع الترقية قد يجعل احد الموظفين يهتم بعمله ويسعى الي التفوق فيه . ونفس الدافع قد يجعل موظفا اخر يتقرب الي الرؤساء . ونفس الدافع قد يجعل موظفا ثالثا يلجأ الي الوساطة ... وهكذا , وهذا يؤكد لنا ان من الصعب ان نحدد الدوافع من مجرد ملاحظة السلوكيات , فالامر يحتاج منا الي دراسة مختلفة الجوانب الانسانية و تحليل الشخصية الانسانية و الاتجاهات النفسية للفرد ودراسة القوي و العوامل المؤثرة في السلوك البشري وهي العوامل السيكولوجية و الاجتماعية و ال ثقافية باعتبار ان سلوك الفرد يتأثر بخصائصه.

وصفاته الشخصية الي جانب تأثير البيئة الاجتماعية و الثقافية "1" . ومثل هذه الدراسات تمكننا من فهم حقيقة دوافع السلوك البشري في مختلف صورته و علاقاته.

والادارة مسؤولة عن الوقوف علي حاجات و رغبات العاملين وتلك التي اشبع منها وتلك التي لم تشبع بعد , وكيف يمكن تحفيز العاملين من خلال الحاجات الاخيرة سواء كانت حاجات قائمة ومجودة فعلا ويشعر بها الفرد , او حاجات ورغبات مستحقة لم يكن يشعر بها الافراد و انما تخلقها الادارة في نفوسهم من خلال حوافز معينة مثال ذلك ايفاد العاملين الممتازين في بعثات علمية او تدريبية في الداخل او الخارج , او منح شهادات تقدير للعاملين الأكفاء ... وهكذا ,

و الادارة مسؤولة عن فهم طبيعة السلوك البشري الذي يسعى الي ازالة التوتر الذي ولدته دوافع معينة , وان تدرك دلالة المطابقة او عدم المطابقة او التوافق لحاجات واهداف معينة , وان توفر الحوافز التي تضمن استجابة العاملين , وهي الحوافز التي تشبع حاجات اكثر الحاجات لديهم.

التحفيز الايجابي و التحفيز السلبي :

يمكننا ان نميز مدخلين اساسيين للتحفيز وهما

التحفيز الايجابي Positive Motivation

التحفيز السلبي Negative Motivation

ويهدف التحفيز الإيجابي الي رفع وتحسين الانتاجية و الاداء من خلال مدخل التشجيع و الاثابة الذي يشجع الفرد علي ان يسلك سلوكا معيناً ترغبه الادارة و عن طريق توفير فرص التقدير المادي و الادبي للأداء الجيد. هذا عكس الحال في التحفيز السلبي الذي يسعى الي التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف , أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالعصم من الاجر او الحرمان من العلاوة, او الحرمان من الترقية , او ادراج اسم العامل المهمل او المقصر في قائمة خاصه تنشر علي العاملين بالمنظمة او نحو ذلك من صور الجزاء المعنوي . وتهدف كافة مداخل وصور التحفيز السلبي الي ترشيد سلوكيات العاملين وحفزهم علي تجنب أي سلوكيات لا ترغيبها الادارة كالغياب او الالهمل او مخالفة التعليمات او غير ذلك.

و المشكلة الرئيسية هي تلك المتعلقة بمدي الاخذ باي من اسلوبي التحفيز الايجابي او السلبي . فالمدبر الذي يعتمد بصفة اما المدير الذي يعتمد كلياً علي اسلوب *Negative Leader* علي اسلوب التخويف و العقاب يعرف بانه قائد سلبي لكن الامور لا تسير بمثل هذه الطريقة في *Positive Leader* التقدير و التشجيع و المكافآت فيعرف بانه قائد ايجابي التطبيق العملي . فليس هنالك مدير لا يستخدم مطلقاً اسلوب العقاب و الردع . و الاختيار الاساسي للتحفيز الفعال انما يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الايجابي او السلبي .

ولقد اسفرت الدراسات و التجارب التي اجريت في هذا المجال عن ان الحافز السلبي يوفر انتاجية اعلي في المدى القصير لكن يصاحبها هبوط في معنويات العاملين وما يعكسه ذلك من اعراض مثل ارتفاع معدل الغياب و معدل دوران العمل و عرقلة و تقييد الانتاج الي جانب شيوع روح الاستياء من العمل و ظروفه

و علاقته وكثرة الشكاوي و التظلمات , و يترتب علي ذلك هبوط انتاجيتهم في المدى الطويل ذلك ان القادة الذين يعتمدون علي الحافز السلبي يحصلون علي استجابة سريعة لكنها مؤقتة و محدودة . اما الحافز الايجابي فانه بصفة عامة يوفر روحاً معنوية اعلي و انتاجية اقل في المدى القصير , لكن علي المدى الطويل تزيد الانتاجية بدرجة كبيرة , وهذا يرجح بصفة عامة كفة المدخل الايجابي في التحفيز.

و الاتجاه الحديث في المجال الاداري يسفر عن التزايد المستمر لاستخدام وسائل و فنون التحفيز الايجابي مع تناقص تدريجي في استخدام وسائل التحفيز السلبي القائم علي التخويف و العقاب. وهذا الاتجاه قد خلقتة عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية و ارتفاع مستوي ثقافة العاملين بصفة عامة الي جانب الابحاث و الدراسات العديدة التي اجريت في هذا المجال والتي برهنت علي المزايا العديدة التي يحققها المدخل الايجابي في تحفيز العاملين.

و الحوافز بصفه عامة متعددة الجوانب و الابعاد , ذلك لان الحاجات الانسانية متعددة هي الأخرى. ولا يصلح حافز واحد لتحفيز كافة الأشخاص و انما تعدد الحوافز و تتفاوت في درجة فعاليتها وفقاً لحالة لكل فرد علي حدة , و نعني بذلك حالته الاشباعية , أي درجة اشباعه لحاجاته المختلفة حيث كما سبقت الاشارة اليه يتم التحفيز من خلال الحاجات الأكثر الحاحاً والتي لم يتم اشباعها بعد.

و الافراد بصفه عامة تتبرهم حوافز مختلفة في اوقات مختلفة . و القيادة الادارية الفعالة هي التي تعلم ايا من الحوافز يجدر استخدامها في كل موقف علي حدة.

صور التحفيز الايجابي :

بصفة عامة يمكن القول ان هنالك صور عديدة للتحفيز الايجابي المادي و المعنوي . و المحفزات المادية هي تلك التي تشبع حاجة او اكثر من الحاجات المادية الفسيولوجية للفرد كالحاجة الي الطعام و الشراب و المأوي و الملابس وغيرها . اما المحفزات المعنوية او الادبية فهي التي تشبع حاجة او اكثر من الحاجات السيكولوجية او الاجتماعية او الذاتية للفرد كالحاجة الي تحقيق الذات و الاحترام او القبول الاجتماعي او غيرها .

وتتوقف أهمية المحفزات المادية و المعنوية علي مدى ما تشبعه من رغبات وحاجات حقيقية للأفراد . ويرتبط ذلك بمدى موافقة وملائمة الحافز لحاجة فرد معين في ظل موقف معين و ظروف معينة . ومن ناحية اخري تتوقف فعالية المحفزات علي ارتباطها ارتباطا مباشرا بالإنتاجية سواء الإنتاجية الفردية او الجماعية.

وفيما يلي نبرز عددا من المحفزات الايجابية بنوعها المادي و المعنوي :

بمعني ان يكون العمل متفقا مع قدرات القائم به و مهاراته واستعداده **Interests** اثاره العمل الي اهتمامات العاملين و ميوله. ويتحقق ذلك اساسا بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي الحاقه بالوظيفة التي يستطيع ان ينتج فيها باكثر كفاءة ممكنة.

2- عدالة الاجر الاساسي وتحقيقه للاستقرار المادي و النفسي للعاملين. ويحقق الاستقرار المادي عندما يتفق الاجر مع مستوي المعيشة السائد في المجتمع , وان يكفل مستوي الاجر النقدي الحصول علي مستوي مناسب من الاجر الحقيقي. كذلك يتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يعكس اختلاف الأجور اختلافا حقيقيا في طبيعة الاعمال ومستواها و الشروط الواجب توافرها لشغلها واستبعاد أي مفارقات شاذة في الاوضاع المادة و الادبية للعاملين الذين يؤدون اعمالا متماثلة في اعبائها و مسؤولياتها داخل المنظمة.

3- تحقيق الارتباط بين الاجر و العمل المؤدي في ضوء معدلات عادلة و موضوعية للأداء . ومدخل التحفيز هنا ان يكون الاجر ذاته محفزا للأداء في ضوء المعدلات النمطية للإنجاز , ومن ثم يكافأ فقط من يتجاوز من العاملين هذه المدلات المقررة وليس من ادى عمله علي الوجه المطلوب وحسب.

4- التوسع في انظمة الاجر التشجيعي على الأساس الفردي و الجماعي و التي يزداد بموجبها كسب الموظف بطريقة مباشرة بزيادة إنتاجيته.

5- كفالة استقرار العاملين في اعمالهم و ضمان استمرار العمل ذاته و حمايتهم من الفصل التعسفي . ويعني استمرار العمل بالنسبة للفرد ضمان استمرار مورده المالي , الامر الذي يرفع من معنوياته ويؤمنه على حاضره و مستقبله , ومن ثم يركز جهوده في العمل و ينعكس ذلك لا محله على الإنتاجية و يصبح أكثر تعاونا.

6- توفير حوافز مادية فردية او جماعية ترتبط مباشرة بإنتاجية العاملين ومن امتثلتها منح مكافآت تشجيعيه مجزية او علاوات استثنائية للعاملين الممتازين الذين يحققوا الأهداف المنشودة او الذين يؤدون اعمالا ممتازة في نطاق زيادة الإنتاج. او تحسين مستواه او خفض تكلفته وكذلك تحسين نوعية الخدمات المؤداة , او أي اعمال او ابحاث او مقترحات او اختراعات يترتب عليها ابتكار فنون او طرق او اساليب جديدة تسهم في ترشيد العمل وفي تحقيق الاهداف بكفاءة و فاعلية واقتصاد.

7- ربط العلاوات الدورية بتحقيق الأ هداف المنشودة او بارتفاع الإنتاجية بطريقة مباشرة . ويعني ذلك تقرير اسلوب التحفيز الجماعي من خلال ربط منح العلاوات الدورية بسلامة المركز المالي للمنظمة وتحقيق اهدافها وكذلك بمستوي كفاءة الموظف.

8- من صور التحفيز المادي ايضا اشراك العاملين في ارباح المنظمة بحيث يخصص لهم نصيب معين من الرباح يوزع عليهم بنسبة المساهمة الفعلية لكل منهم في تحقيق الاهداف . وقد يتم توزيع حصة الارباح علي العاملين نقدا او في شكل اسهم في راس مال المنظمة حتي يكون لهم مصلحة شخصية في العمل بكفاءة و فاعلية . وقد توزع الارباح علي العاملين في صورة خدمات اجتماعية او صحية مختلفة.

وبديهي ان اشراك العاملين في ارباح المنظمة يدفعهم الي الغيرة على العمل و الي زيادة ولائهم الى المنظمة و الي التعاون الاختياري لتحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاجية حيث يكون لهم مصلحة شخصية في ذلك باعتبار ان زيادة نصيبهم من الارباح يرتبط بالزيادة المحققة في إنتاجية المنظمة . وهذا في حد ذاته يؤدي الي تنشيط المصلحة الجماعية بدرجة اكبر لكافة العاملين في كافة المستويات التنظيمية . كذلك يدرك العاملين اهمية الاقتصاد في الوقت و الجهد و التكلفة و اهمية استبعاد الفاقد من الخامات و اهمية الاستغلال الامثل للطاقات الإنتاجية المتاحة كذلك يترتب على هذا الترابط الاجتماعي.

انخفض دوران العمل وانخفاض معدل الغياب حيث يرتبط الافراد بروابط شخصية بالمنظمة.

ونعود مرة اخرى على التأكيد على ان يصاحب اسلوب التحفيز الجماعي اسلوب للتحفيز الفردي يكون له تأثير فردي و مباشر و تعود نتائجه على اشخاص بعينهم تعلق المنظمة اهمية على نتائج جهودهم. وبمعنى اخر فانه في الحافز الفردي يدرك الموظف حقيقة الرابطة القوية بين جهده الشخصي في العمل و بين العائد او الكسب المادي.

9- من صور التحفيز المادي ايضا منح العاملين نصيبا من كل ما تسهم به جهودهم من زيادة في الايرادات , مثال ذلك منح موظفي الضرائب او الجمارك او غيرهم نسبة معينة من الايرادات المحصلة , وهذا الحافز يشجع هؤلاء العاملين على مضاعفة جهودهم.

10- ان منح البدلات الخاصة التي تضاف الى الاجر انما تهدف الى زيادة وتحسين الاداء . وتمنح هذه البدلات عادة مقابل النفقات الاضافية التي يتحملها العاملون كبدل الانتقال , او مقابل التعرض لأخطار مثل بدل العدو و وبدل الاشعة للأطباء , او مقابل ما تطلبه الوظيفة من مظهرية معينة مثل بدل التمثيل الذي يمنح لكبار العاملين شاغلي الوظائف العليا ... وكافة هذه البدلات او المزايا المالية تشجع على القيام بأعباء هذه الوظائف بكفاءة و فاعلية .

11- من صور التحفيز المعنوي توفير حوافز معنوية تتمثل في توفير فرص الترقيات الاستثنائية التي تكفل منح مراكز ادبية اعلى للعاملين الممتازين او منحهم شهادات تقديرية او انواط جدارة او ميداليات او كؤوس او نياشين او ادراج اسمائهم في لوحات الشرف او نشر تقارير الثناء عن الاعمال الممتازة و الإشادة بالعاملين الممتازين او ايفادهم في بعثات خارجية او داخلية او غير ذلك من صور التقدير الادبي للعاملين الكفاء و التي تشعرهم بما تعلقه المنظمة من اهمية على نتائج جهودهم , وفي ذلك حافز لهم على جودة الاداء.

ومن بين الحوافز المعنوية ايضا توفير فرص الترقية على اساس الكفاءة و الحد من الترقية على اساس الاقدمية المطلقة وكذلك شغل المناصب الرئيسية في المنظمة من بين العاملين في ذات المنظمة كلما امكن ذلك .

وتبدو اهمية الحوافز المعنوية او الادبية في الوظائف الادارية وبصفة خاصة في مستويي الادارتين العليا و الوسطى , فتوفير الحافز المعنوي له اثر اكبر واعمق في المستوي الاداري . ففي ه ذا المستوى تزداد الحاجة تأكيد شعور القائد الاداري بكيانه واهميته ومكانته في المجتمع وفي الهيئة الادارية , وهي عناصر مستمدة من طبيعة ومستوي الاداء وفعالية تحقيق الاهداف على انه من الضروري ان يرتبط التحفيز المعنوي بتحقيق المنظمة الي اهدافها الاقتصادية وذلك في ضوء مؤشرات محددة مثل تجاوز اهداف الخطة فيما يتعلق بالرباح المحققة او تجاوز معايير الجودة او الاستخدام الامثل للألات و الجهازه و المواد الخام او خفض تكاليف الانتاج او الاستعانة بالتقدم التكنولوجي في تطوير النتاج او تجاوز اهداف خطة التصدير او غير ذلك من المؤشرات .

12- ان توفير برامج الخدمات و الميزات الاضافية في مختلف نواحيها الاجتماعية و الصحية وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل و ساعاته وبرامج الامن و السلامة يكفل تحسين معنويات العاملين ويزيد من كفاءتهم الانتاجية .

13- من صور التحفيز المعنوي اي ضا محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية و خاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل أي في حياته الخاصة ويرجع ذلك لان حياة الفرد بصفة عامة تكون بمثابة وحدة متكاملة فظروفه الشخصية خارج المنظمة تؤثر على انتاجيته فالحالات المرضية الخطيرة او حالات الوفاة التي تحدث في محيط اسرة الفرد او وقوعه في ضائقة مالية او غير ذلك ... كلها مشاكل و متاعب تعوقه عن الوصول الي مستوي الاداء المطلوب .. ووقوف الادارة الي جانبه في هذه الظروف العصيبة انما يسهم في الحفاظ على توازنه المعنوي ومن ثم المحافظة على مستوي انتاجيته.

14- اشراك العاملين في ادارة المنظمة يعتبر مدخلا هاما في التحفيز المعنوي حيث تتاح للعاملين فرصة الاشتراك في ادارة وسائل الانتاج و الاسهام بأرائهم و افكارهم في تخطيط مستقبل المنظمة وتوجيه حاضرها.

ويسهم اشراك العاملين في الادارة في رفع معنوياتهم واشعارهم بانهم ليسوا مجرد عنصر من عناصر الانتاج او اداة من ادواته او مجرد بند من بنود تكلفته , انهم اكثر من ذلك بكثير ... انهم مشتركون في ادارة المنظمة وفي رسم سياساتها وفي تنظيم الانتاج وتطوير العمل وفي تقرير الخطط الاقتصادية وبرامج تنمية المنظمة وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف نشاطات المنظمة وفي ذلك كله ضمان لارتفاع معنويات العاملين ومن ثم ارتفاع انتاجيتهم.

15- يبرز من الحوافز المعنوية حافز الاشراف الجيد ونعني بذلك اسلوب الاشراف الديمقراطي الذي يوفر للعاملين الفرصة للابتكار ويتيح لهم حرية التعبير عن آرائهم وافكارهم و مشاعرهم , ويقدّر أهمية الثناء على جهود العاملين في الوقت المناسب و الاعتراف بقدراتهم . ويسعى الي توفير علاقات طيبة بين العاملين وبين المشرفين , ويشعر العاملين بأهمية الاعمال التي يؤدونها وبالذور الذي يسهمون به في تحقيق اهداف المنظمة.

عاملا هاما في التحفيز, ان التفويض يشعر المفوض الية بالأهمية *Delegation Authority*

16- يعتبر تفويض السلطة ويمنحه الثقة بالنفس . ولا شك ان لذلك اثرا على انتاجيته حيث سيحاول دائما ان يرتفع الى مستوى المسؤولية الملقاة على كاهله.

17- تساهم سياسات الموارد البشرية الجيدة في تحفيز هذه الموارد ورفع معنوياتها ونعني بذلك ان تؤسس هذه السياسات على اسس موضوعية و عادلة في كافة مجالات ادارة الموارد البشرية سواء تعلق ذلك بأنظمة الاختيار او التعيين او التدريب او تحديد الاجور او الترقية او النقل او تقييم الاداء او غيرها

18- يشعر كثير من الافراد بالرضا اذا ما عرفوا ما وراء الاحداث و التصرفات الادارية التي تؤثر عليهم ولذلك فان تحفيز هؤلاء انما يكون من خلال جعلهم دائما في الصورة و احاطتهم علما بأسباب و اهداف التصرفات الادارية. وبمعنى اخر فان وجود نظام سليم للاتصال في المنظمة يكفل للإدارة ان تقف على رغبات العاملين و مشاعرهم وآرائهم ومقترحاتهم , وفي ذات الوقت يكفل للعاملين ان يقفوا على اغراض الإدارة واهدافها بوضوح و جلاء , انما يسهم في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم .

بين العاملين كأفراد و كمجموعات ايضا يعتبر *Constructive Competition*

19- توفير فرص المنافسة البناءة مدخلا من مداخل التحفيز الايجابي . فالمنافسة تذكي روح الحماس في اداء العمل . ونعني هنا المنافسة الموضوعية الهادفة وليس المنافسة المدمرة التي تبت بذور البغضاء و الكراهية و الاحقاد بين العاملين وبعضهم البعض . وقد تتم المنافسة الموضوعية بمقارنة الاداء الحالي للشخص , او لقسم معين , بالأداء عن فترة سابقة , او بمقارنة الاداء بمعايير محددة وضعها اخصائيوهم سواء كانت معايير كمية للإنتاج او معايير جودة او معايير زمنية او نحوها . وقد تتم مقارنة اداء الفرد بأداء زملائه في العمل , وكذلك مقارنة اداء قسم معين بأداء قسم اخر مع اعلان اسماء الممتازين من العاملين في لوحة الاعلانات او في الصحيفة التي تصدرها المنظمة او غيرها من وسائل الاشادة بالكفاءة والامتياز

وكلمة اخيرة في مجال الحوافز الايجابية , هي ان الاشخاص مختلفون في مدى استجابتهم لهذه الحوافز العديدة التي سبق ان اشرنا اليها . ودور الادارة هو ان تدرس حاجات المرؤوسين ودوافعهم , وعلى ضوء ذلك يمكنها ان تختار انسب طرق التحفيز لا تحدث السلوك المرغوب .

وما دنا نتعرض للسلوك الناضج , فتجدر الإشارة الى ان سلوك الفرد يتأثر بدرجة كبيرة بالثقافة منها وتتكون الثقافة من عناصر الحياة التي كونها البشر والتي تتمثل في العادات و التقاليد و المعتقدات و التشريعات و القوانين وغيرها ولا يمكن لأي شخص او لأي منظمة ان يعزل عن بيئته الثقافية . كما ان الأنواع المختلفة من السلوك التي تهدف الى اشباع الحاجات تكون مقيدة بالثقافة التي يحدث فيها هذا السلوك ومن الامثلة الشائعة على اختلاف فبعض الدول تهتم جدا بأهمية الوقت . المعتقدات الثقافية , معالجة الوقت

(دقة المواعيد – دقة جداول تسير وسائل المواصلات وغير ذلك) , وفي بلاد اخري حيث تختلف الثقافة , لا يكون للوقت اهمية كبيرة .

للكل منظمة ولكل مهنة , تتمثل في قيمها ومعتقداتها . وقد يحدث تعارض بين , ايضا فان هنالك ثقافات فرعية القيم الثقافية وبعضها البعض . مثال ذلك العلماء و الباحثون في المنظمة الذين يعطون اهمية وقيمة كبيرة لحرية البحث , في تصرف المنظمة على ان يوقعوا في دفتر الحضور و الانصراف !

ولعل الباحث يرى بأن هنالك عنصر مهم لابد الوقوف عليه في تحفيز الموظفين دوماً وهو مشاركتهم في القرارات وجعلهم يصنعون القرارات بانفسهم ويشعرون بأنهم جزء لا يتجزء من قرارات المنظمة , بعض الرؤساء يشعرون بأن هذه الخطوة هي تجاوز لمهامهم وأعمالهم , ولكنه يجهل بالمقابل الأثر المعنوي المستقبلي الذي يتركه لدى الموظفين على أداء أعمالهم وإنتاجيتهم .

مكتبة جرير	2012	الحافز	بينك – دانيال إتش
Good Year	1977	Organizational Behavior and Pefromance	John- Ivancevich
Co.Calif			

أهمية معرفة الإدارة لإحتياجات الموظفين:

إن إدراك الإدارة لمعرفة احتياجات الموظفين لا بد وأن يستند أساساً الى معرفتها لإحتياجات الانسان والأسباب التي تدفعه للعمل ومثل هذا الإدراك يساعد بلا شك الإدارة الى فهم إحتياجات في تحقيق أهدافها الرسمية . ومن ثم العمل على اشباعها وهو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة بين الطر فبين تقوم على الفهم والتعاون بدلاً من الصراع وتبادل التهم .

وإحتياجات الموظفين كبشر متعددة ومتباينة ، ولكن جميع الموظفين وفي جميع المستويات الإدارية يسعون جاهدين للحصول على هذه الإحتياجات من المنظمات التي يعملون بها فإذا تحقق الاشباع لمطلب معين ظهر مطلب آخر وظهرت جهود أخرى لإشباع هذا المطلب .. وهكذا .

طبيعة الإحتياجات الانسانية :- ماهى الإحتياجات الانسانية ؟

لقد جرى العرف على تصنيف إحتياجات الإنسان الى ثلاث تقسيمات رئيسية هي :



وتسمى الإحتياجات الطبيعية (بالاحتياجات الأولية) ، اما الإحتياجات الاجتماعية ، والذاتية فتسمى (بالاحتياجات الثانوية) على إعتبار أنها تلى الإحتياجات الطبيعية فى الأهمية . وتتمثل الإحتياجات الطبيعية فى (الإحتياجات الغريزية) النابعة من التكوين الطبيعى للإنسان والتي تولد بمولده ، وهى الأساس فى استمرار الحياة للعنصر البشرى ، مثل إحتياجات (المأكل) (المشرب) (والهواء) ، (والمسكن) ، (والملبس) ، (والراحة) . وبمقتضى النظرية القائلة بأن الانسان إقتصادى التفكير فإن هذه الإحتياجات تعد الإحتياجات الوحيدة التي يسعى الإنسان دائماً لتحقيقها . وإذا ما أصبحت هذه الإحتياجات عرضة للخطر أو عدم الوفاء بها فإن تأمينها يصبح فى حد ذاته مطلباً أولياً يسعى الإنسان الى ضمانه ، وتلافى الأخطار التي تحد من تحقيقها .

وعلى عكس الإحتياجات الأولية الطبيعية ، فإن الإحتياجات الاجتماعية هى إحتياجات مكتسبة ، ولاتولد مع الانسان وان اشباعها يتوقف على مشاركة الآخرين ، وتجاربهم وهى أى هذه الإحتياجات تختلف من بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر حتى داخل البيئة الواحدة وأمثلة الإحتياجات ، الاجتماعية ، حب الإتصال وتكوين العلاقات مع الآخرين ، والرغبة فى الانتماء ، وتكوين الصداقات ، (اى الحصول على رضا الآخرين وقبولهم) .

ويأتى بعد ذلك النوع الثالث من الإحتياجات ، وهى الإحتياجات الذاتية والنابعة من تقدير الفرد لذاته ورغبته فى الاستئثار والاستقلال ، السيطرة وتقدير الآخرين له . وكما أسلفنا فإن الانسان اجتماعى بطبيعته ويرغب فى

الانتماء وتكوين العلاقات مع الآخرين .. غير أن لذلك حدودا معينة يحرص الفرد على عدم تجاوزها ، وهي الإحتفاظ بشخصيته الخاصة داخل إطار معين و معروف بين رؤسائه وزملائه فى العمل .

والإنسان أيضاً يحب الإطراء والثناء وتقدير الآخرين له ولإنجازاته . وعلى الإدارة أن تعى أن ذلك يمثل مطلباً هاماً من مطالب موظفيها ، فكل إنسان مهمما كان عمله ومستواه الإدارى إبتداء برئيس مجلس الإدارة والانتهاى بالعامل المسؤول عن الحراسة أو التنظيف يود أن يكون موضع تقدير الآخرين وثناءهم على إنجازاته وإتقانه لعمله .

احتياجات الموظفين وأهداف الإدارة :-

ماهى رغبات الموظفين فى المنظمات ؟ أو ماذا يريد الموظف من الإدارة ؟

عند حديثنا عن الاحتياجات المختلفة للإنسان رأينا أن هناك العديد من هذه الاحتياجات وأنه تختلف من حيث الأهمية والتدرج من شخص لآخر ، ومن وقت لآخر .

وبالنسبة للمنظمات فإن هذه الاحتياجات تترجم الى رغبات محددة من قبل الموظف يسعى الى تحقيقها منذ اليوم الأول للإلتحاق بالعمل . ويمكن أن نتصور الكثير من هذه الرغبات وأنها تتدرج فى الأهمية من شخص لآخر حسب خلفيته الاقتصادية والاجتماعية النفسية والثقافية .

لقد قام الفكر الإدارى التقليدى منذ ظهوره على الاعتقاد بأن الجانب الاقتصادى يمثل الهدف الوحيد لعاملين . ومع اعتقادنا بأهمية الجانب المادى فى احتياجات الموظف وأولويتها على بقية الاحتياجات الأخرى ألا أننا نشك فى أن هذا الجانب ، يمثل المطمح الوحيد للموظف وذلك لعدة اسباب أهمها :-

1) إن اشباع الفرد من الدخل النقدى هو إشباع غير محدود ولايمكن أن يقف عند حد معين .

2) إن هناك رغبات متعددة فى مجال العمل وأن الموظفين بمختلف أشكالهم وخلفياتهم الاجتماعية يسعون للحصول عليها .

3) أن احتياجات الفرد متداخلة وأن تحقيق كل هذه الاحتياجات أمر نسبى ، وأنه حتى الجانب الاقتصادى من هذه الاحتياجات قد يتصارع مع احتياج آخر مثل حب الاستقلال والإعتداد بالنفس وإحترامها وقد يضحى بعض الأفراد فى بعض المواقف بدخل مرتفع من العمل إذا كان ذلك سيكون على حساب بعض الاحتياجات المصنفة بالاحتياجات الثانوية كإحتياج الصداقة والانتماء أو الاعتداد بالنفس والاستقلالية .

نستنتج مما تقدم أن هناك عدة احتياجات للموظفين يمكن أن نجملها على النحو التالى :

1- الدخل: هو وسيلة اشباع الاحتياجات الأولية وإحتياجات الأمن وضمن الإستقرار فى مستوى معيشى معين أو الارتقاء به

2- ضمان البقاء فى الوظيفة : وضمان الوظيفة أو انتظام الدخل هو من الأمور الهامة التى يحرص عليها الموظف وخاصة فى المجتمعات التى تتميز بالتقدم التكنولوجى السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان وهو موضوع يشكل أهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الإدارة والمؤسسات العمالية فى المجتمعات المتقدمة بالذات .

3- تكوين العلاقات : يسعى الموظف فى العادة لتكوين علاقات إجتماعية مع زملائه فى العمل وهذه الرغبة تنبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرض تأثيره على الآخرين .

4- التقدير والثناء : يرغب الموظف كذلك فى الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته فى العمل من قبل رئيسه وزملائه وهى رغبة نابعة أصلاً من احتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والإعتداد بذاته ويمكن للإدارة فى

هذا الإطار أن تحقق رغبة الموظف في الثناء والتقدير شفويًا أو كتابيًا ويمكن أيضاً أن يكون التقدير من الرئيس للمرؤوس شخصياً أو معلناً من خلال مجلة المنظمة أو نشراتها ، أو من خلال الجرائد والصحف المحلية .

5- الحصول على وظيفة محترمة : وتتبع هذه الرغبة من حاجة الموظف الى تقدير ذاته وشعوره والإحساس بأنه شخص منتج ، وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلاً مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة .

6- فرص الترقى والتقدم : على الرغم من أن الرغبة في التقدم والترقية قد لا تكون عند بعض الموظفين ممن يخشون أو يتجنبون تحمل مسؤولية مطلباً ملحاً ، إلا أن الموظف يحب أن يرى أن هناك فعلاً فرصاً للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصاً في العمل .

7- ظروف عمل مريحة : من المسلم به أن كل موظف يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة وجذابة وهذه الرغبة نابعة أصلاً من عدة إحتياجات أهمها الإحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان إستمراره ، وكذلك الإحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له . ومن الطبيعي مثلاً أن وجود الموظف في مكتب مريح ومكيف ومزود بالتليفون ووسائل العمل الحديثة يعد مؤشر أ من مؤشرات المركز الاجتماعي للوظيفة . وتزداد هذه الامتيازات الوظيفية كلما علت مرتبة الوظيفة في الكادر الإداري . وقد تزداد هذه الامتيازات بزيادة أهمية الموظف وقوة نفوذه الشخصية بغض النظر عن أهمية وظيفته .

8- الرئيس الكفاء والعدل : إن القيادة الحكيمة هي رغبة يهفوا إليها جميع الموظفين والقيادة الحكيمة تتبع من الحجة الى ضمان الاستمرار والبقاء في الوظيفة ، وهي حاجة طبيعية إذا قيست بحاجة الفرد في الحياة والبقاء ، ومن المسلم به أيضاً أن كل موظف يأمل في أن يكون رئيسه المباشر على قدر كبير من الكفاءة والاحترام والشخصية والعدل ، ومع مثل هذا النوع من القيادة الإدارية لن يجد الموظف غضاضة في تنفيذ الأوامر والتعليمات ، وعلى عكس ذلك فإن من الصعب على الموظف تنفيذ تعليمات رئيسه إذا شعر أن الرئيس هزيل الشخصية عديم الكفاءة وموضوع سخريّة من الانداد ومن الرؤساء الآخرين أو من رئيسه المباشر .

وباختصار ، فإن رغبات الموظفين في المؤسسات متعددة وهي قد تختلف من حيث الأهمية والأولويات من بيئة إجتماعية الى أخرى تبعاً لاختلاف القيم والمبادئ والمقومات الحضارية والثقافية للمجتمع .

ولكن للباحث وجهة نظر أخرى وهي أن الموظفين لابد أن يبحثوا في المقام الأول التطوير الوظيفي في عملهم مستقبلاً ، ولعلي أضع خطين تحت هذه العبارة لأنها هي من تظمن للموظفين مستقبلاً أفضل .

فهناك العديد من الشركات تضمن لك الدخل المادي الجيد وكذلك الأمان الوظيفي وظروف عمل مريحة وثناء وتحفيز وعلاقات إجتماعية جيدة ولكنها تفتقر للتطوير الوظيفي المستمر للموظف مما يكفل له تطوير وإرتقاء في العمل يساعده ويسهم في دعمه مستقبلاً

الحوافز والاجور التشجيعية:

هل المال عنصر محفز للعمل ؟

بمعنى آخر هل كل عطاء اقتصادي هو عنصر محفز ويدفع الموظفين الى مزيد من الإنتاجية ؟ إن الاجابة على هذا السؤال هو :

الاداريون التقليديون من أصحاب نظرية الإدارة العلمية يعتقدون إعتقاداً تاماً في هذا الرأي ، أما الاداريون المحدثون من أتباع النظريات السلوكية فيعتقدون بأهمية العامل الاقتصادي في تحفيز الموظف ، ولكنهم لايتجاهلون تأثير عوامل أخرى مثل القيادة العادلة وظروف العمل الجيدة ، تكوين العلاقات ، الشعور بالإنجاز .

ونحن هنا على أى حال ، وقد تناولنا في الجزء السابق بعض النقاط الهامة في الحوافز لن نتناول الجدل بين النظريات ولكننا سنقتصر في مناقشتنا على الجانب المالى من الحوافز ، وهو مايتعلق بالاجور التشجيعية ، والحوافز المالية الأخرى المرتبطة تأسيساً وأسلوباً .

وهناك طرق كثيرة لحوافز الانتاج والأداء منها مايتعلق بموظفى الانتاج ومنها مايتعلق بموظفى المبيعات ، ومنها مايتعلق بالإداريين وكذلك بالإدارة العليا ، وسنعرض هذا تباعاً .

أولاً : الحوافز التشجيعية لموظفى الانتاج :

(1) الأسلوب الفردى :

أ- طريقة أجر القطعة الموحد : ويقصد بها دفع أجر واحد لكل وحدة منتجة بغض النظر عن حجم المنتج وهي الطريقة الأكثر شيوعاً من بين الطرق ، ، الدفع بالانتاج ويصلح تطبيقها إذا كان الانتاج من النوع المستمر حيث يمكن حساب عدد الوحدات المنتجة ، ولذلك فإن كسب العامل يعتمد إعتقاداً مباشراً على كمية المنتج .

ويلجأ بعض أصحاب الأعمال الى تخفيض أجر القطعة بعد تطبيقه بمدة معينة حينما يجدون أن الأجر الذى حددوه يعطى العامل فرصة لكسب يومى يزيد عن متوسط ما يتقاضاه العامل المماثل فى الصناعة .. الأمر الذى يثير من حفيظة العمال ضد نظام الأجور التشجيعية .

كذلك فإن بعض العمال قد يلجأون فى هذه الحالة الى المحافظة على مستوى الانتاج الذى يضمن لهم كسباً يقارن بالمستوى العادى للكسب فى الصناعة ويحجمون عن بذل أى جهد أكبر خوفاً من إلتجاء صاحب العمل الى تخفيض أجرة الوحدة .

ب- أجر الساعة القياسى : إن أحد مساوى أجر القطعة هو ثبات تكلفة العمل المباشر دون أن يكون لزيادة حجم الانتاج أى أثر فى خفض نصيب الوحدة المنتجة من هذا العنصر من عناصر التكلفة (العمل المباشر) ولذلك لجأ رجال الاعمال الى تحديد سعرين للقطعة المنتجة ، س عر لعدد معين من الوحدات المنتجة فى الوقت القياسى ، وسعر آخر مخفض للوحدات التى تنتج بعد بلوغ مستوى عددى معين من الانتاج ، مثال لذلك أن يكون أجر القطعة ريالين للعشرة قطع الأولى وإذا زاد الانتاج عن هذا العدد فى اليوم (ثمانى ساعات عمل) يتقاضى العامل ريالاً ونصف مثلاً عن كل وحدة إضافية وبذلك تنخفض تكاليف الانتاج عندما يزيد الانتاج .

وتتفرع من هذه الطريقة (Standard hour plan) طرق معروفة لحساب الأجور التشجيعية هى طريقتى .

هالسى وروان وستولى فيما يلى شرح كلاً من الطريقتين : (4)

* طريقة هالسى :-

وقد ظهرت هذه الطريقة للأجور كوسيلة للتغلب على أهم مشاكل الأجر الموحد للقطعة وبموجب هذه الطريقة يحدد وقت قياسى لأداء عمل معين وعند إنتهاء العامل من هذا العمل يتقاضى أجر الوقت الذى استنفذه فى العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت المقتصد بين (30%) و (70%) غير أنه فى أغلب الحالات التى تطبق فيها هذه الطريقة يتقاسم العامل وصاحب العمل الوقت المقتصد بالنصف أى (50%) لكل من العامل وصاحب العمل فإذا كان الوقت المحدد لعمل معين هو 12 ساعة واستطاع العامل إنجازته فى 8 ساعات فقط وكانت النسبة

هي (50%) فإن العامل يتقاضى أجراً عن ال 8 ساعات التي قضاها فعلاً في العمل مضافاً إليها أجر ساعتين من الوقت المقتصد ومن الملاحظ أن تكلفة العمل للوحدة المنتجة تقل مع إنخفاض الوقت المستنفذ في العمل وفي نفس الوقت يزيد كسب العامل عن كل ساعة يقضيها في العمل . ويمكن التعبير عن طريقة هالسي في دفع الأجر بالمعادلة التالية :

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ فعلاً في العمل + 50% مثلاً من المتوفر)

*طريقة هالسي : هي طريقة تحديد الأجر وحساب الإنتاج .

سنرالسر – ستيفن	ماجستير إدارة أعمال MBA	2009	مكتبة جريز
سلسلة المميزون الإدارية	إدارة موارد بشرية	2005	الشركة المصرية العالمية للنشر

مثال :

إذا كان الوقت القياسي المحدد لأداء عمل معين هو عشرة ساعات ، وأجر الساعة خمسة ريال مع علاوة (50%) على الوقت الموفر فإن تكلفة العمل وكسب العامل تكون كالآتي :-

<u>الوقت المستنفذ للعمل في الوحدة</u>	<u>الاجر المستحق للوحدة بالريال</u>	<u>كسب العامل عن الساعة بالريال</u>
10	$50=10 \times 5$	5
8	$45= 0.50 \times (8-10)5 + 8 \times 5$	5.62
6	$40= 0.50 \times (8-10)5 + 6 \times 5$	6.67
5	$37.50= 0.50 \times (5-10)5 + 5 \times 5$	7.50

عندما تلجأ المنظمات الى تطبيق طريقة هالسى فإنها تعتمد فى تحديد الوقت القياسى للعمل على السجلات السابقة للإنتاج دون أى تعديل فى طريقة العمل والأدوات المستعملة مما يستتبعه دائماً الدراسة العلمية لطريقة العمل أى دراسة الزمن والحركة .

ولعل أهم مزايا طريقة هالسى مايلى :-

1- تحفز العامل على توفير الوقت حيث أن زيادة أجره مرتبط بقدر ما يوفره من الوقت

2- تحقق إنخفاضاً فى تكاليف الإنتاج كلما كبر حجمه .

ومن عيوب الطريقة : هو الاعتراض الشديد الذى يثيره العمال ضدها إذ أنها تسلب العامل نتيجة جهده فى العمل ، بالإضافة أنها تثير مشكلة للإدارة خاصة بعدم التقدير الدقيق لتكلفة العمل وبالتالي مراقبة الكفاءة ولعل التبرير لمشاركة صاحب العمل فى جزء من الوقت المقتصد ، هو عدم التحديد العلمى للوقت القياسى للعمل .

طريقة روان *

تتفق طريقة روان مع طريقة هالسى فى أن كليهما تعطى العامل علاوة إضافية على أجر الوقت المستنفذ وهذه العلاوة هى نسبة من الوقت المقتصد ويحسب الأجر طبقاً للمعادلة الآتية :

الأجر المستحق =

الوقت المستنفذ

(x الوقت المقتصد)

+ (الوقت المستنفذ)

الوقت المحدد للعمل

مثال :

إذا كان الوقت المحدد للعمل هو (100 ساعة) واستطاع العامل أن ينفذه في (60 ساعة) ومتوسط أجر الساعة هو خمسة ريال يكون الأجر كالتالي :

$$\begin{aligned} & 60 \\ & (40x + 60)5 = \\ & 100 \\ & (24+60)5 = \\ & 420 = \text{ريال} \quad 84 \quad x \quad 5 = \end{aligned}$$

ومن ذلك يتضح أن العلاوة الإضافية التي يتقاضاها العامل وهي الأجر

$$\begin{aligned} & 60 \\ & (100 - 60) \text{ أي } 24 \text{ ساعة تختلف عن مقدار العلاوة التي يحصل عليها في طريقة هالسي التي تحتسب له} \\ & 100 \\ & 50\% \text{ من الوقت المقتصد} \end{aligned}$$

*طريقة روان هي طريقة مشابهة لطريقة هالسي لحساب الأجر والإنتاجية

وعلى سبيل المثال إذا استطاع العامل في الحالة السابقة أن يتم العمل في (45) ساعة فقط فإن أجره يكون كالتالي :

$$\begin{aligned} & 45 \\ & \text{طبقاً لطريقة روان} = (45-100)+45 \\ & = 45 + 24.67 = 69.67 \text{ ساعة عمل} \\ & = 5 \times 69.67 = 348.3 \text{ ريال} \\ & \text{وطبقاً لطريقة هالسي} = 5(45-100) + 45 \\ & = 45 + 27.5 \text{ ساعات عمل} = 5x = 362.5 \text{ ريال} \\ & \text{وهنا يتضح الفرق ، فالعلاوة الإضافية في حال طريقة روان هي } 24.67 \text{ ساعة عمل في حال هالسي تكون هذه العلاوة عن } 27.33 \text{ ساعة عمل .} \end{aligned}$$

وإذا وصل الوقت المستنفذ الى 30 ساعة فإنه على أساس طريقة روان تكون العلاوة الإضافية 21 ساعة عمل في حين أنها على حسب طريقة هالسي تصل الى 35 ساعة عمل

وتتماثل الطريقتان على أى حال فى أن كليهما تضمن للعامل حد أدنى من الأجر هو أجر الوق المستنفذ فعلاً فى العمل .

(2) الأسلوب الجماعى :

تلجأ بعض المنظمات الى استخدام الحوافز التشجيعية لموظفى وعمال الإنتاج باستخدام المقاييس الجماعية ، وهناك عدة بدائل محتملة لإستخدام هذا الأسلوب (5)

1- حساب معدل قياس للإنتاج لكل عامل وتسجيل ما حققه كل عامل منهم فعلاً وبعد ذلك يتم حساب الأجور بواحد من الأسس التالية :

أ- يدفع لجميع العمال أجر أعلى معدل تحقق فى مجموعتهم .

ب- يدفع لجميع العمل أجر أدنى معدل تحقق فى مجموعتهم .

ج - يدفع لجميع العمال متوسط أجر المعدل المحقق من الجميع .

2- حساب معدل قياس الإنتاج على أساس انتاج المجموعة ككل ويدفع للجميع نفس الأجر إستناداً على أساس أجر القطعة المحدد سلفاً أو على أساس معدل الإنتاج القياسى فى الساعة .

ولعل من الاسباب التى تدعو الى نظام الأجر التشجيعى الجماعى مايلى :

أ- تبدو بعض الاعمال احياناً متداخلة و مترابطة ، ويتوقف إنجاز عمل الفرد فى المجموعة على أعمال آخرين كما هو الحال فى أعمال خطوط الإنتاج .

ب- الأجر التشجيعى الجماعى لا يولد الغيرة والحسد بين أعضاء المجموعة ، بل يوجد بينهم روح الإحساس بالتعاون والمساندة .

ج- إلتزام الجماعة بالمعدلات القياسية وخاصة المنفق عليها قد يقلل من الحاجة الى الإشراف الدقيق عليهم .

د- يمكن إعتبار هذا الأسلوب كوسيلة تدريبية للعمال أثناء العمل نظراً لأن كل فرد من المجموعة يريد أن ينجز العمل فى الوقت المحدد . (6)

غير أنه ممايؤخذ على أسلوب الحوافز الجماعية الإتكالية ، وإلغائها للجهود الفردية ، ومن ثم إعتقاد العمال بعضهم على بعض فى تحقيق المعدلات المطلوبة .

ثانياً : الحوافز التشجيعية لموظفى البيع

تشير كثير من الدراسات الى أن رجال البيع يفضلون أسلوب الحوافز التشجيعية فى تحديد رواتبهم وأجورهم وفى دراسة اجريت فى الولايات المتحدة الامريكية أشار أكثر من 95% ممن شملتهم الدراسة الى موافقتهم على هذه الطريقة (7)

وتتضمن طرق دفع الأجور لرجال البيع عدة أساليب منها ، الراتب الأساسى زائداً بعض الحوافز مثل العلاوات ، والجوائز ، العمولات ، المزيج من الطريقتين وسنتناول شرح هذه الطريقة فيمايلى :

1- الراتب

يدفع لرجل البيع راتباً أساسياً زائداً بعض الحوافز مثل العلاوات أو الجوائز المقدمة لأكثر رجال البيع حجماً في المبيعات ، وينشر استخدام هذا الأسلوب في وظائف البيع للمنتجات الفنية التي تحتاج لما يسمى (مهندس المبيعات) وهم بائعين ولكن ذوى خبرات فنية تمكنهم من ترويج البيع وإتمام الصفقات وشرح الجوانب الفنية للمنتج المباع وأحياناً تدريب المستخدمين لهذا المنتج على طريقة تشغيله وصيانته .

وتفضل بعض المنظمات ورجال البيع هذا الأسلوب نظراً لمعرفتهم بحدود إمكانات السوق وتقديرهم لنصيبيهم المتوقع سلفاً من المبيعات لمنتجاتهم .

ومن مزايا هذه الطريقة أن رجال البيع يعرفون مقدماً مقدار دخولهم ، وكذلك تعرف المنظمات مقدار مصروفات البيع التي سيتحملونها مقدماً كما أن هذه الطريقة تسمح للمنظمات أن تجرى التبادل بين رجال البيع فى مناطق البيع التابعة للمنظمة دون حدوث أية مشاكل .

ومع ذلك فإن لهذه الطريقة بعض السلبيات ، ولعل أهمها أن تحديد الأجر أو الراتب لا يعتمد على النتائج بل قد يربط الأجر بمقدار تراكم الخبرة أو الأقدمية ، وهو ما قد يكون عنصراً غير محفزاً لأولئك النشطين من رجال البيع .

2- العمولة

يتم الدفع هنا على أساس النتائج ، أى أن أجر الموظف يتم بناء على حجم الصفقات وقيمتها .

ومن مزايا هذه الطريقة ، أنها تحقق هدف أولئك الموظفين النشطين من رجال البيع الذين سيحصلون على أجور توافق ما يبذلونه من جهد ووقت .

كذلك فإن حساب الأجر فى هذه الطريقة يبدو سهلاً ومقنعاً للموظفين .

غير أن من أهم عيوب هذه الطريقة هو تركيز رجال البيع على إتمام الصفقات بغض النظر عما يتبع ذلك من خدمات البيع . ويضاف الى ذلك أن تركيز رجال البيع سيكون على إجراء صفقات حاضرة دون التطلع لمزيد من العملاء الجدد . وأخيراً فإن مقدار العمولة سيعتمد على حالات السوق أى حالة الإزدهار وتزايد المبيعات ، وحالة الإنكماش الإقتصادى ونقص المبيعات .

3- المزيغ من الراتب والعمولة

يحدد فى هذه الطريقة راتباً أساسياً للموظف (هو بالطبع أقل من مستوى الراتب الأساسى فى حالة إعتماده مفرداً لدفع الأجر) زائداً نسبة مئوية من الربح الإجمالى أو ربح الصفقة .

وتجمع هذه الطريقة بين مزايا وعيوب كلاً من الطريقتين السابقتين ويضاف الى عيوبها أيضاً أنها تستنفذ وقتاً كبيراً من الإدارة فى حساب أجور القائمين بالبيع ، ولا تستطيع الإدارة أن تحدد مقدماً حجم المبيعات المتوقع ، أو مصروفات هذه المبيعات .

ثالثاً : الحوافز التشجيعية للموظفين والإداريين

تعمل المنظمات على اتباع عدة أساليب فى تحفيز موظفيها خلال فترة حياتهم العملية وينطلق هذا التحفيز من عدة إعتبارات هى الزيادة فى الأجر بسبب إرتفاع المعيشة ، أو الزيادة بسبب تراكم الخبرة ، أو إرتفاع مستوى الأداء وسنناقش فيما يلى أنواع هذه الحوافز :

1- زيادة الاجور الشاملة لكل الموظفين (الربط على مستوى المعيشة)

الهدف من هذه الزيادة أو العلاوة هو مواجهة الإرتفاع فى مستويات المعيشة ، أو مساوية مستويات الأجر السائدة فى المنظمات المنافسة ، أو سوق العمل ويمكن أن تحدد الزيادة فى ظل هذا الاعتبار بنسب ثابتة أو مبالغ محددة وغالباً ماتخضع هذه النسبة ، أو المبلغ المقطوع للتطورات فى معدل مؤشر الأسعار ، وإذا ما اخذ فى الاعتبار أن تكون الزيادات على شكل نسبة من الواتب وكانت هذه النسبة متساوية للجميع مثلاً 5% فإن الموظفين فى المراتب العليا سيحصلون على مبالغ مقطوعة أكبر من تلك التى يحصل عليها الموظفين فى المراتب الأدنى ، ويمكن أن تعالج المنظمات هذا الأمر بتحديد نسب أكبر للزيادة فى المراتب الدنيا ونسب أقل فى المراتب العليا . وأياً كان الأسلوب والنسبة التى ستأخذ بها المنظمة فإنها ينبغى لها التأكد من أن نسبة الزيادة ستكون متوافقة مع نسب الزيادة فى الأسعار ، ومسايرة أيضاً لمستويات الزيادة السارية فى سوق العمل .

2- الزيادة على أساس الأقدمية (تراكم الخبرة)

يعتمد التدرج فى زيادة الاجر هنا على أساس تراكم الخبرة أو مدة العمل فى الوظيفة وقد تمنح المنظمة هذه الزيادة أو العلاوة سنوياً ، أو بعد فترة معينة من العمل وذلك بنقل الموظف من درجة الى درجة معينة داخل فئة الأجر (كأن ينتقل مثلاً من الدرجة الرابعة فى المرتبة الخامسة الى الدرجة الخامسة فى نفس المرتبة)

3- الزيادة على أساس الكفاءة

يتم فى هذه الطريقة ربط الزيادة فى الأجر أو منح العلاوة بإرتفاع معدل الأداء للموظف وعلى ذلك يمنح الموظف زيادة فى الأجر بمقدار مايتخض عنه تقرير (تقويم الأداء) من تحسين الموظف فى انتاجه وسلوكياته الأخرى فى العمل .

وتستند العلاوة الممنوحة على أساس الكفاءة على ثلاثة إفتراضات هى : (8)

1- إمكانية قياس الإختلاف فى مستويات الأداء بين الموظفين

2- إدراك الموظفين بأن العلاوة مرتبطة أساساً بمستوى الأداء

3- إن الأفراد سيحرصون على تحسين مستواهم من أجل إستمرار الحصول على علاوات الكفاءة .

من جانب آخر فإن العلاوة المرتبطة بالأداء تثير بعض المشكلات ومن أهمها : (9)

1) هناك علاقة طعيفة بين تقارير تقويم الأداء ومعدلات الزيادة ويدرك معظم الموظفين ذلك نتيجة لعوامل أخرى تدخل فى تقويم الأداء .

2) يظل إحتمال تحيز الرؤساء والمشرفين فى عملية الأداء أقوى من إعتبرات الزيادة فى الانتاجية .

3) كذلك هناك إدراك شائع بين الموظفين بأن العلاقة بين تقويم الأداء وزيادة الأجر قد لا يكون واقعياً

ومن اجل احتمالات هذه المشكلات فإن على إدارة المنظمة أن تعي أهداف نظام تقويم الأداء وأن تقوم بمراجعة شاملة بين حين وآخر للتأكد من فعاليته وقبوله من قبل الموظفين .

رابعاً حوافز المديرين فى الإدارة العليا :

يمكن تصنيف حوافز المديرين فى الإدارة العليا الى البنود التالية :

* العلاوات السنوية

* الحوافز التشجيعية طويلة المدى .

* المزايا الماليّة غير المباشرة

1- العلاوات السنوية :

غالباً مايرتبط منح هذه العلاوات بمستوى الأداء العام للمنظمة أو مستوى الأداء الخاص بالقطاع الذى يرأسه المدير . غير أنه لايمكن التفاوض عن أن بعض المديرين يرغب فى أن ترتبط العلاوة السنوية بمستوى أداءه الشخصى ،والعلاوة السنوية إما أن تكون فى شكل زيادة نقدية تضاف الى أساس الراتب وإما أن تكون على شكل إشتراك فى ملكية المنظمة من خلال حصة فى أسهمها .

2-الحوافز المالية طويلة المدى .

الهدف من الحوافز التشجيعية طويلة المدى هو (إثراء المديرين) وخاصة ذوى الخدمات الطويلة ، أو ممن أمضوا على الأقل أكثر من سنتين ، والمنطق الذى يحكم فلسفة الإثراء هو أن المدراء فى الادارة العليا يرتبط عادة مصيرهم بمصير المنظمة ، ومن ثم فإن اى قرارات يتخذونها حيل المستقبل ستأخذ فى الإعتبار مصالحهم الشخصية وإذا كان الحال كذلك فإنهم لايد وأن يحرصوا على أن تحقيق هذه القرارات مصلحة المنظمة وأهدافها والتي ستعكس بالتالى على تحقيق مصالحهم الشخصية وكلما كانت هذه الحوافز كبيرة ومغرية كلما زاد سعى المديرين ونشاطهم تجاه مصلحة المنظمة وقدرتها وأدائها وإستمرارها بقوة وفعالية فى المجتمع وبين أوساط المنافسين .

وأهم الإمتيازات والحوافز الطويلة الأجل التى يمكن أن تقدم لمديرى الإدارة العليا مايلى :

أ) الحق فى شراء بعض أسهم المنظمة : قد تعطى بعض المنظمات مديرىها فى الادارة العليا الحق فى شراء بعض أسهمها بالسعر السائد فى السوق أو سعر الإصدار خلال فترة معينة وبعدد معين ، فمثلا لو منح مدير إحدى الشركات الحق فى شراء 5000 سهم بسعر 100 ريال (سعر الاصدار) خلال سنتين وارتفع سعر السهم سيجنى من هذه العملية ربحاً قدره $5000 \times (100 - 150)$ خلال هذه الفترة الى 150ريال فإنه =2500000 ريال .

ويفضل كثير من المديرين فى الشركات الناجحة هذا الخيار كما يفضله أيضاً مالكى الشركات أصحاب الأسهم إنطلاقاً من :

* ان هذه الاسهم لاتمنح مجاناً ولكن المدير يدفع أموالاً للإستحواذ عليها .

* أن شعور المدير بكونه قد أصبح مالكاً لجزء من رأس مال الشركة أو المنظمة التى يعمل بها يدفعه الى بذل المزيد من الجهد والنشاط لتحقيق الكسب وتجنب المخاطر وهذا مايفيد أيضاً بقية المساهمين .

ب) الحصول على أسهم مجانية : تمنح بعض المنظمات المديرين فى الادارة العليا بعض أسهمها فى حال ما اذا حققت المنظمة أهدافها طويلة الأجل ويمكن قياس ذلك بنسبة العائد على السهم .

ج) تعويض إنهاء الخدمة : اذا انتهت خدمات المدير فى الادارة العليا لأسباب أخرى غير إنتهاء خدمة نظامية أو إحالته للتقاعد أو بسبب عدم القدرة الشخصية أو تقديمه هو شخصياً للإستقالة ، فإن بعض الشركات تمنحه تعويضاً مالياً لقاء خدماته السابقة فى الشركة ومن الحالات التى يمكن أن تمنح فيها مثل هذه التعويضات حالات الاندماج بين المنظمة ومنظمة أخرى وحالات شراء المنظمة بواسطة شركة أكبر الأمر الذى قد يؤدى الى الاستغناء عن بعض المديرين .

كما فى حالات التخفيض فى المرتبة الوظيفية قد تودى الى احتجاج المدير على هذا العمل ومن ثم تعرض عليه المنظمة اما قبول تخفيض المرتبة ، أو قبول التعويض والخروج من المنظمة . وقد يتخذ هذا التعويض صور مكافأة مالية مقطوعة أو استمراراً صرف راتبه لعدد محدود من السنوات سنتين مثلاً أو ثلاثة رغم أن لا يعمل خلال هذه الفترة بالمنظمة .

3- المزايا المالية غير المباشرة :

من اجل تحقيق مزيد من الرضا والإشباع الوظيفى فإن بعض المنظمات تقدم امتيازات وحوافز أخرى للمديرين فى شكل غير نقدى .. وامثلة هذه الامتيازات والحوافز مايلى :

أ- سيارة تتناسب مع المركز الطيفى القيادى (يمكن ان تكون بتليفون)

ب- مكتب مؤثث تأثيثاً فاخراً ، وقد يكون ملحفاً به استراحة جانبية .

ج- تأمين صحى يغطى كافة أنواع العلاجات .

د- إشتراك عضوية فى بعض النوادى الرياضية والاجتماعية .

هـ- سكن مؤثث

و- دفع مصروفات ورسوم تعليم الابناء .

خامساً : الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة

تعمل بعض المنظمات أن تعمق فى موظفيها الإحساس بالولاء للمنظمة ، وكذلك الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ منها ، وأن ما يصيبها من خير ورفاهية سينعكس عليهم أيضاً فى مزيد من الحوافز والتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على معنويات الموظفين ويدفعهم الى المزيد من البذل والعطاء والتفانى فى خدمة المنظمة .

وبصفة عامة فإن الحوافز التى تقدمها المنظمة بصفة شاملة يمكن أن تدخل فى إطار التصنيفات التالية :

1- المشاركة فى المكاسب Gainsharing Palns

2- المشاركة فى الارباح Profit-Sharing Plans

4- توزيع أسهم تملك فى رأس مال المنظمة

(1) المشاركة فى المكاسب

تعنى المشاركة فى المكاسب المشاركة فى الوفورات التى تحققها المنظمة فى عملياتها الانتاجية أو الخدمية فى العناصر التالية:

* تحسن الانتاجية (معبراً عنها فى وفورات تكلفة العمالة)

* تحسن الجودة (معبراً عنها فى إنخفاض نسبة الرجيع والتالف)

* وفورات المواد (معبراً عنها فى إنخفاض نسبة التكلفة الخردة)

و غالباً ما تتراوح نسبة المشاركة بين المنظمة والموظفين من (65-75 %) للموظفين و (25-35 %) للمنظمة من النفقات الموفرة من المبالغ المخصصة لهذه البنود .

ان الهدف من عملية المشاركة فى المكاسب هى ربطها بأهداف المنظمة والموظفين ، والتأكيد على أن أى تحسن فى أداء المنظمة سينعكس بالتالى على رفاهية الجميع .

ومن أجل الوصول الى تحديد نسبة العائد المردود على المنظمة والأفراد فإن هناك خطوتين أساسيتين لابد من القيام بها .

(أ) تكوين لجنة من ممثلى الادارة وممثلى المظفين لتحديد المعايير التى ستستخدم فى تحديد الوفورات الناجمة عن تحسين الانتاج والنوعية ووفورات المواد .

(ب) المراجعة الدورية من قبل اللجنة لهذه المعايير لتعديلها او لتقديم اقتراحات جديدة بخصوصها

من الاساليب المستخدمة في تحفيز الأفراد لمزيد من الأداء والانتاجية على مستوى المنظمة هو المشاركة في الارباح الصافية . وقد تحدد الإدارة العليا للمنظمة نسبة هذه الارباح من مجمع الارباح الصافية وتقررت وزيعها إضافة الى الاجور والرواتب الاساسية وهناك ثلاثة طرق للمشاركة هي : (10)

أ- التوزيع الدوري للأرباح : ويتم بمقتضى هذه الطريقة حساب نسبة المشاركة في الأرباح من مجمع الارباح الصافية السنوي ثم توزع نقداً على الموظفين بنسب سبق تحديدها .

ب- تجميع استحقاقات المشاركة في الارباح ودفعها متأخراً عند التقاعد ، أو العجز عن العمل ، أو دفعها لورثة الموظف في حالة الوفاة الى جانب استحقاقاته الاساسية في التقاعد في الحالات المشار إليها .

ج- مزيج من الطريقتين : حيث يوزع جزء من الأرباح نقداً ويحجز جزء آخر يوزع عند التقاعد أو العجز أو الوفاة .

3- توزيع أسهم تملك :

أثبت هذا الاسلوب نجاحاً كبيراً في المنظمات التي بدأت تطبيقه على موظفيها ذلك أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المنظمة يدفعه الى مضاعفة جهده وتحسين أداءه في العمل وهذا ماينعكس تلقائياً على الانتاجية والأرباح ويقف الاستفادة للطرفين المنظمة والموظفين .

هل هناك حوافز أخرى ؟

نعم : قد تكون لدى بعض المنظمات حوافز أخرى لكافة مستويات العاملين مثل (11) حافز التميز : سواء في الأداء أو السلوك ، أو التعاون ، أو الابتكار .

حافز الانجاز : تحقيق كمية أو نسبة أعلى من الجهد يساهم في تعظم الربح أو سمعة المنظمة .

حافز الترشيح في التكاليف : أقترح من موظف أدى الى توفير في تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على جودتها .

وإذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، أما الزيادة فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها.

ويرى الباحث , أن لكل من هذه الاجزاء معني مختلفا, ودورا مهما في المنظمة. هذا وسيقوم الفصل الذي بين يديك باستعراض المبادئ العلمية والعملية لموضوع الحوافز والمزايا , وسوف أورد بعض طرق التحفيز التي تختلف قليلاً عما أوردته سابقاً علماً بأنني لمست هنالك فارقاً كبيراً بين طريقة التحفيز في النظام الغربي والنظام العربي وكذلك النظام الأوروبي وسوف نتطرق له من ناحية مختلفة .

(المبحث الرابع)

على أي اساس تمنح الحوافز ؟

ان أهم اساس (او معيار) على الاطلاق, لمنح الحوافز هو التميز في الاداء. (*) ولا يمنع الامر من استخدام معايير اخرى مثل المجهود, و الاقدمية. وفيما يلي عرض لهذه الأسس (او المعايير):

Performance-الأداء

يعتبر التميز في الأداء المعيار الاساسي, وربما الأوحيد لدى البعض, وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء. سواء كان ذلك في الكمية, او الجودة أوفي وقت العمل, او وفر في التكاليف, او فر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (او التميز في الأداء) او الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز.

Effort-المجهود

يصعب احيانا قياس ناتج العمل, وذلك لأنه غير ملموس وواضح, كما في اداء وظائف الخدمات, والاعمال الحكومية, أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث, مثل الفوز بعرض في احدى المناقصات أو المسابقات, وبالتالي فان العبرة بالمحاولة وليس بالنتيجة. او قد يمكن الاخذ في الحسبان ومكافأة المجهود او الاسلوب, او الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج و الأداء. ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل اهمية كثيرا من معيار الأداء (او الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الاحيان.

Seniority-الأقدمية

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل, وهي تشير الي حد ما الى الولاء و الانتماء, الذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب, لمكافأة الأقدمية, وتظهر اهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص.

(*) قال تعالى (ولكا درجات مما عملوا وليوفيهم اعمالهم وهم لا يظلمون) (الاحقاف 19)

(ليوفيهم اجورهم ويزيدهم من فضله انه غفور شكور) (فاطر 30)

Skills – المهارة :

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى, أو رخص, أو براءات, أو اجازات, أو دورات تدريبية. وكما تلاحظ ان نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا, ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

وأخيرا لا يتبقى الا ان نركز مرة اخرى على ان اهم المعايير هي الأداء.

الحوافز ... لماذا ؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من اهمها:

- 1 - زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج, وجودة انتاج, ومبيعات , وارباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل , ومن امثله تخفيض التكاليف , وتخفيض كميات الخامات, وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية, واي موارد اخري.
- 3- اشباع احتياجات العاملين, بشئى انواعها, وبالأخص ما يمس التقدير والاحترام و الشعور بالمكانة.
- 4 - اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5 - جذب العاملين الى المنظمة, ورفع روح الولاء و الانتماء.
- 6 - تنمية روح التعاون بين العاملين, وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7 - تحسين صورة المشروع امام المجتمع.

(*قال تعالى: (من عمل صالحا من ذكرا او انثي وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة و لنجزينهم اجرهم باحسن ما كانوا يعملون) (النحل 97)

ما هي انواع نظم الحوافز ؟

على أي منظمة ان تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز, وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على ادائهم المتميز, وهناك العديد من انواع الحوافز, و المستخدمة في شتى منظمات الاعمال. كما ان هنالك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز والتصنيف الذي يتمشى مع الكتاب الحالي يرى انه يمكن التفريق بين الحوافز كالاتي :

- حوافز على مستوي الفرد.
 - حوافز على مستوي جماعة العمل.
 - حوافز على مستوي المنظمة ككل.
- كما يمكن تقسيم الحوافز عاي الاساس التالي :

- حوافز على مستوي العمال.
 - حوافز على مستوي التخصصيين و الإداريين.
- وبمزاوجة هذين التصنيفين يمكن التوصل الي الشكل (7-2) والذي سيليه شرح لأنواع الحوافز المختلفة.

على مستوي التخصصيين والإداريين	على مستوي العمال	
1- العمولة	1- حوافز بالقطعة	على مستوي الفرد
2- العلاوة	2- حوافز بالوقت النمطي	
3- المكافأة		
نفس الطرق		على مستوي جماعة العمل
	1- المشاركة في الرباح	على مستوي المنظمة ككل
	2- خطط الاقتراحات	
	3- ملكية الاسهم	

حوافز العمال

يتميز اداء العمال بسهولة القياس .وبالتالي فان حساب حوافزهم يتميز بأنه واضح. واهم العمال الذين يسهل حساب الحوافز لهم, او قياس انتاجهم هم العمال في الورش و المصانع والورديات. وانسب انظمة الحوافز بالقطعة او الحافز بالوقت المعياري (او النمطي).

(1) الحوافز بالقطعة Piece-rate

وهي تعتبر من اهم طرق دفع كل من الأجور و الحوافز معا. وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الانتاج, او القطع المنتجة. ومن امثلتها ما يلي:

الحصول على 50 هللة عن كل كيلو متر يسوقها سائق سيارة نقل.

2- الحصول على $\frac{1}{2}$ ريال عن كل متر مربع من الرمال يقوم العمل بتعبأتها في العربة.

3- الحصول على عشرين ريال عن تطريز كل فستان.

4- الحصول على 50 هللة عن تجهيز وتصدير خطاب العملاء.

5- الحصول على 10 ريال عن تصنيع كل كرسي.

6- الحصول على 50 هللة عن نسيج كل متر قماش.

ويفضل عند تطبيق هذه الطريقة وجود اجر ثابت (يومي او شهري). ففي الحالة الاولى اذا كان الأجر الثابت للسائق 4000 ريال شهريا, وانه قطع مسافة 3000 كيلو متر خلال الشهر, فليق مقدار الحافز الذي يتحصل علي هذا السائق يساوي (10 × 3000 هللة), أي يساوي 300 ريال, ويبلغ اجمالي ما يحصل عليه من اجر وحافز معا 700 ريال.

وفي كثير من الاحيان ما يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد ادنى من العمل (يسمي بالانتاج النمطي او بالانتاج المعياري), ويجب ان يؤديه العامل قبل ان يستحق الحوافز. أي ان ما يزيد عن الانتاج النمطي او المعياري يستحق المكافأة.

وكمثال: اذا كان اجر عامل النسيج 15 ريال يوميا, وكان الانتاج النمطي او المعياري الواجب ان يقوم به هو 300 متر نسيج يوميا. وكان حافز المتر الواحد هو 5 هللات, واستطاع العامل ان ينتج 500 متر خلال هذا اليوم, انه يستحق الحافز على 200 مترا. بحسب الحافز على انه 10 ريال (200 × 5 هللات). وبالتالي يحصل على أجر وحافز معا 25 ريال في اليوم.

وتحدد قوانين العمالة في الدول المختلفة مقدار الحرية المتروكة لرب العمل (او اصحاب الاعمال) في تحديد الحد الأدنى للأجر. وعادة ما يكون هنالك تدخل لتحديد الحد الأدنى لأجر الساعة, او الحد الأدنى لأجر ثابت (مرتب) خلال الشهر مثلا. وذلك ضمنا لان تكون حوافز القطعة امر يزيد عن الحد الأدنى للأجر.

وترى عزيزي الباحث, ان طريقة الحوافز بالقطعة سهلة الفهم والحساب معا. كما ان عوائد الفرد ترتبط بشكل مباشر بمقدار انتاجه وسلوكه. وعادة يكتب لهذه الطريقة النجاح. وذلك اذا كانت جيدة التصميم و عادلة.

واهم عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الانتاج النمطي(او المعياري), او محاوله من العمال لتخفيضه او معارضته اذا كان عاليا عليهم. كما تحتاج هذه الطريقة الي قياس مستمر للكمية المنتجة و من العمل.

(2) حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل ان يقوم بالانتاج في وقت محدد (نمطي او معياري) ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت, او يكافأ على استقلال نفس الوقت في انتاج اكثر.

لنفرض ان العامل يقوم بالإنتاج خلال وقت نمطي 7 ساعات في اليوم، ومفروض عليه ان ينتج 150 وحدة (كإنتاج نمطي او معياري) في اليوم، ثم لنفرض ان العامل استطاع انتاج 200 وحدة في اليوم، أي بزيادة 50 وحدة خلال الوقت المحدد. وبالقيام بنسب الزيادة في الانتاج الى الانتاج النمطي او المعياري، أي نسبة 50 وحدة الى 150 وحدة، يتبين انها الثلث، أي ان التميز في الاداء يعني استقلال الوقت المعياري للإنتاج بكفاءة عالية. ويتحدد مقادر الحافز بأنه الاجر اليومي. فاذا كان الاجر اليومي هو 12 ريال، فان العامل يحصل على 4 ريال كاملة كحافز عن استخدامه للوقت بصورة جيدة، وبالتالي يكون اجمالي الاجر والحافز معا هو 16 ريال في اليوم.

ويمكن ايضا ان يعتمد الحافز على الوقت، وذلك بحساب زمن الانتاج النمطي او المعياري، ثم يتحدد الاجر و الحافز بناء على وجود اجر في الساعة، ونسبة متفق عليها كحافز، وانتاج معياري خلال يوم العمل.

ونعرض فيما يلي مثالا لهذا الاسلوب الاخير، ويظهر المثال في الشكل (3-7) اجر الساعة هو 2 ريال.

الزمن المعياري او النمطي لإنتاج الوحدة 0.50 ساعة (دهان طولوات على سبيل المثال).

عدد ساعات العمل 7 ساعات في اليوم (أي ان الانتاج النمطي في اليوم 14 طاولة).

نسبة الحافز 25% من الاجر اليومي، وتعطى عند تحقيق الانتاج النمطي.

واليك جزء من جدول يحسب، وربما يوزع على العاملين لتحديد حجم الاجر والحافز اليومي.

وربما تلاحظ ان حوافز الوقت يمكن ان تكون سهلة الفهم، ويمكن حسابها بطرق موضوعية، ان عمليات القياس، وحفظ العمليات حول الوقت والانتاج هي عمليات مرهقة ومكلفة.

عدد الوحدات المنتجة في اليوم	الزمن المعياري للوحدة	الزمن المعياري للإنتاج	اجر الساعة	اجر اليوم	نسبة الحافز %25	مقدار الحافز اليومي	الاجر والحافز معا
12	0.5	6	2	12	-	-	12
13	0.5	6.5	2	13	-	-	13
14	0.5	7	2	14	25%	3.50	17.5
15	0.5	7.5	2	15	25%	3.75	18.75
16	0.5	8	2	16	25%	4.00	20
17	0.5	8.5	2	17	25%	4.25	21.25
18	0.5	9	2	18	25%	4.50	22.50

(شكل (3-7) مثال لطريقة حساب الحوافز على اساس الوقت

حوافز التخصصيين و الاداريين:

اداء يصعب قياسه وتتخلف حوافز التخصصيين و الاداريين عن حوافز العمال، وذلك ان النوع الاول يعتمد على كميًا، بينما يسهل هذا القياس في النوع الثاني، ولدينا عدة انواع من حوافز التخصصيين و الاداريين منها العمولة، وعلاوة الكفاءة، وحوافز المديرين و الاعمال المكتبية.

Commission - العمولة

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعة و المحصلين (على الاخص محصلي الديون) حيث يحصل البائع او المحصل على نسبة مئوية من الصفقات و المبيعات التي يحققها, او حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها. ويمتد الامر احيانا الى بعض المناصب الادارية, حيث يمكن ان يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدها مع الشركات الأخرى. وان كان هنالك تساؤل اخلاقي حول هذه العمولات الاخيرة.

ويفضل غالبا ان يحصل البائع او التخصصي على مرتب ثابت بجوار العمولة. واستخدام مرتب ثابت بجوار العمولة يعطي ارضية امنة لمواجهة اعباء المعيشة, بالرغم ان هذا الجزء لا يرتبط بمجهودهم البيعي او الوظيفي التخصصي .

هذا وقد جرت العادة في وظائف البيع على اتباع اسلوب العمولة كجزء من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف واصبح من غير المقبول ان تكون هناك وظائف يبيعه بدون عمولة فعليك ان تتوقع فشل هذه الوظائف ومنظمتها.

هذا ولا يتوقع تحفيز رجال البيع و المحصلين على العمولات فقط حيث يمكن استخدام اساليب اخرى مثل المكافآت وذلك عند قيامهم بأداء متميز او غير عادي في تسويق وبيع سلع رابدة او في القيام بتدريب بائعين جدد او في القيام بحملات ترويجية جديدة او فتح اسواق جديدة او القيام برحلات بيعيه طويلة ومرهقة.

Merit Increase - العلاوة

ويجب التفريق هنا بين عدة انواع من العلاوات من اهمها:

1- علاوة الكفاءة

2- علاوة الاقدمية

- 2- العلاوة الاستثنائية الاولى أي علاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الاجر او المرتب بناء على انتاجية الفرد في عملة وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا وحين يثبت الفرد ان انتاجيته عالية, اما علاوة الاقدمية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة عام. و العلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود اداء ومجهود متميز (وربما خارق) يستلزم التعويض الاستثنائي . وكل العلاوات تتميز بان تأثيرها التراكمي أي انه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له, وتضاف الامد على عوائد المستقبل. وبالرغم ان العلاوات (على الاخص علاوة الكفاءة) يمكن منحها لعمال الانتاج و البائعين و التخصصيين و الاداريين و الكاتبين الا انها اكثر قربا في الاستخدام الى الاعمال الادارية و الكتابية و التخصصية. ان استخدام نظام العلاوات (على الاخص علاوة الكفاءة) يفترض ان قياس كفاءة الاداء يتم بصورة صادقة وسليمة وعادة ما يعتمد نظام علاوة المكافآت على عملية تقييم الاداء (او تقارير الكفاءة) وفي هذه الحالة يصعب التصديق بان العلاوة سيكون لها اثر حافز وذلك يرجع الى سبب اساسي في عملية تقييم الاداء في كثير من المنظمات, وهذا العيب هو ميل المشرفين و الرؤساء الى اعطاء مرؤوسيهم تقييمات عالية وبالتالي ينقلب المر من الشكل الحافزي الي انو نوع من التكافل الاجتماعي. وهناك عيب اخر في تقييم الاداء (الذي يؤدي الى علاوة المكافاة) وهو ميل المنظمات الى اعطاء العاملين, الذي يرقى ادائهم الي مستوي الحصول على علاوة المكافاة في نفس قيمة العلاوة دون تميز بينهم في العلاوة بالرغم من وجود اختلاف بين مستويات ادائهم ولهذا السبب تلجأ بعض المنظمات الى تحديد اكثر مستوى واحد الى العلاوة بحيث تمنح مع اختلاف الاداء وقيمة الوظيفة ونوعها.

المكافآت Bonus(*)

تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار التخصصيين او الفئات الادارية وذلك بناء على الاداء العام للمنظمة ككل او لاداء ادارتهم التي يشرفون عليها ويقاس هذا النجاح العام بالأرباح عادة او بكميات الانتاج او المبيعات .

وليس هنالك نسيئة مثالية لما يمكن استقطاعه من ارباح (او نتائج) المنظمة وإنما يتوقف ذلك على ظروفها وعلى من نتائج المنظمة ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق 25% وبين 5% العموم هي تتراوح بين المساهمين ونصيبهم من الأرباح ويتدخل المستوى الاداري في تحديد حجم المكافاة (والتي يطلق عليها احيانا اسم المكافاة السنوية)

فالمدير الذي يرتفع مستواه الاداري يحصل نسبة اكبر من المدير ذي المستوى الاداري الاقل كما يتدخل مستوي اداء المدير في تحديد ما يحصل عليه من مكافاة (هذا بافتراض انه يمكن قياس الاداء الاداري) وبتابع هذين

المعيارين معا يمكن التوصل الى جدول يقوم بتحديد نسبة المكافاة من المرتب السنوي بشكل (7-4) يوضح ذلك :

التقييم	مدير عام	مدير ادارة	رئيس قسم
اداء ممتاز	%200	%150	%100
اداء جيد	%150	%100	%50
اداء متوسط	%100	%50	%25

شكل (4-7) مثال لتحديد نسب المكافاة

(*) يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من صنع لكم معروفا فكافوه"

فاذا بلغ المرتب السنوي لمدير عام التسويق في احدي الشركات 16 الف ريال وكان ادائه ممتازا فانه يحصل مكافأة في نهاية السنة مقدارها 32 الف ريال او انه يحصل على 200 نقطة من ميزانية المكافآت وذلك ألف ريال بعد استقطاعها من الارباح.

وفي بعض الاحيان تترك الحرية لكل إدارة في توزيع المبلغ الاجمالي المستحق لها كمكافأة وذلك على مديري الادارة ويقوم عادة مدير الادارة بتوزيع الهبلغ وفق مؤشرات قد يتفق على بعضها وتترك بعض المؤشرات وفقا لتقدير وحرية مدير الادارة القائم بعملية التوزيع.

حوافز جماعات العمل :

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل ويتم فيها لكل مجموعة (أي الوحدة او القسم او الادارة او الفرع) مبلغ واحد يقسم على اعضاء الجماعة بالتساوي تقريبا أي ان كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على انتاجية الجماعة ككل. ويلاحظ ان انتاجية الجماعة قد تحسب على اساس الكمية او الوقت و المشار اليهما عالية او على اساس اخر تراه المنظمة.

ففي احدي شركات الملابس رأت الشركة منح حافز لكل مجموعة عمل تقوم بإنتاج نوع او تصميم مختلف من الملابس. وكانت تحسب الحافز على اساس وضع كمية انتاج معيارية في الاسبوع (500 فستان اسبوعياً مثلاً) ومايزيد عن هذه الكمية يستحق حافزاً اضافياً (10 ريال لكل فستان) الا ان الشركة رأت ان تربط منح الحافز بعنصر اخر , وهو عدم غياب أي فرد داخل المجموعة لأي سبب وذلك لان الشركة كانت تعاني بالفعل من ارتفاع معدل الغياب بين العاملات ولقد ادى تطبيق النظام الى ارتفاع في اجر الحافز لكل العاملات والى انتظام عالي بينهن .

وهناك العديد من الاسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية . واهم هذه الاسباب هي صعوبة قياس اداء العامل منفردا , وذلك لان عمله هو جزء من عمل المجموعة او لان إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه في جماعة العمل او لان الاعمال متشابكة مع بعضها , ويصعب فصل العمل الفردي منها , او لأن اعتمادية الاعمال على بعضها (او وحدات العمل) عالية جدا.

ويشجع نظام الحوافز الجماعية من التعاون بين افراد الجماعة كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الافراد ذوي الانتاجية المنخفضة او الافراد ذوي الاتجاهات السلبية بحيث يستقيم الامر في عملية الانتاج.

وتتميز انتاجية الجماعة في ظل نظام الحوافز الجماعية بالثبات النسبي وبالتالي فان حجم الحوافز نفسها تتميز بالثبات النسبي وعدم تغيرها الطفري وذلك بالمقارنة بالانتاجية و الحوافز الفردية.

كما تشجع الحوافز الجماعية الافراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات الى زملائهم وتزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل.

ويشترط عند تطبيق هذا النظام ان تكون الجماعة صغيرة الحجم من حوالي 5 الى 7 أفراد في المتوسط كما يشترط ان يكون عمل هؤلاء الافراد اعتماديا على بعضهم البعض بحيث يشكلون جماعة واضحة المعالم وذات انتاج يمكن تميزه عن انتاج الجماعات الأخرى .

ويعاني هذا النظام من عيوب اساسية أهمها ان حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء او مجهود قام به منفردا وانما ترتبط بمجهودات كل افراد الجماعة وحينما يدرك الفرد عدم وجود ارتباط بين أداء مجهوده من ناحية وحوافزه من ناحية اخري يقل تأثير وكفاءة هذا النظام وقد يصل احيانا الامر الى ان الفرد قد يشعر ان ما يقوم بينائه يهدمه الآخرون في الجماعة وعليه يجب الحذر في استخدام الحوافز الجماعية وان يكون الاستخدام في ظل الاشتراطات السابق الإشارة إليها.

الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

وهي عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة وذلك بناء على الاداء والكفاءة الكلية لها وهناك ثلاثة انواع منها وهي: المشاركة في الارباح, وخطط الاقتراحات (او تخفيض التكلفة) وملكية اسهم الشركة (8)

المشاركة في الارباح Profit Sharing:

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن 10%) من ارباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب او الدرجة او المستوى الاداري او كفاءة الاداء او اكثر من اساس واحد ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة او تقسيمها على عدة مرات في السنة. ويستمد هذا النظام اصوله من الافكار الاشتراكية الا ان له شعبية ونمو مستمر في البلاد الراسمالية وحتى في الاعمال الخاصة والصغيرة الحجم. ويعاب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين اداء كل فرد منفردا وبين الاداء الكلي (الارباح) الخاصة بالمنظمة فلا يعني ان المنظمة قد ربحت كثيرا ان كل فرد قد ادى دوره بالشكل المرسوم له ومما يزيد الامر سوء ان كثيرا من نظم المشاركة في الارباح يساوي بين العاملين (في المستوى التنظيمي الواحد) في حجم الارباح التي يحصلون عليها وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة ادائهم. اما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة ويرفع الحماس لأهدافها كما قد يرفع من الاحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

Suggestion Plans - خطط الاقتراحات

ويطلق عليه ايضا خطط توفير التكاليف و السبب في ذلك لأنها عبارة عن خطط لتشجيع الافراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الانتاج وان الوفرة في هذه التكاليف يمكن ان يكون اساسا لحساب مكافاة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات .

وترى اذن ان عوائد او حوافز الافراد مربوطة بسعي هؤلاء الافراد الي تحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة في اسباب العمل وطرق الاداء والاجراءات و الموارد والزمن التي قد تعطل العمل وتقل كفاءة ادائه ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل .

ويحتاج هذا النظام الي تعاون بين العاملين وادارة المنظمة وذلك في محاولة كشف المشاكل و البحث عن حلول الحلول وبأخذ هذا التعاون اشكالا منها Productivity Meeting ولجان الانتاج Production وتنفيذ هذه ومن اشهرها Quality Control Circles اجتماعات الانتاجية وكلها وكلها تعتمد على وجود اجتماعات Committees. حلقات مراقبة الجودة

يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل وعرض الحلول .

ومن شروط تطبيق هذا النظام هو التعاون بين المشرفين (او الاداريين) وبين العمال في دراسة المشاكل وبحث الحلول كما يجب ان يكون هنالك نظام يحدد طريق حساب الوفرة في الوقت و النسبة التي تعود على من اقترحها او على المجموعة التي اقترحتها ويجب ان تكون المجموعات واضحة الشكل وصغيرة الحجم نسبيا وذلك حتي تكون مشجعة على التعاون الداخلي وعلى التنافس بين الجماعات وعلى ان يكون العائد الذي سيعود على الجماعة واضح التأثير على افراد محددين. ومن اكثر الخطط الشائع استخدامها فيما يمس الاقتراحات وتوفير التكاليف ما Ruker. و خطة ركر Scanlon Plan يطلق علي بخطة سكانلون

Employee Stock Option Plans (ESOP)

3- ملكية العاملين لأسهم في الشركة

يمكن اعتبار ملكية العاملين لاسهم الشركة هي اكثر الطرق مثالية قريبا من المشاركة في الانتاج والاداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم (بنسب محددة) .

وتميل بعض الشركات الي وضع انظمة تتيح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الارباح او الوفر في التكاليف او العلاوة او المكافآت وذلك في شكل مادي وبين شراء حصص (أي اسهم) في راس مال الشركة.

ويمتد الامر احيانا الى اعتبار ملكية العاملين للاسهم وسيلة مبتكرة لتمويل الشركة وحل مشاكلها المادية و الادارية فعلى سبيل المثال تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء ديون الشركة المستحقة للغير . وتحويل ذلك الى اسهم أي ان العاملين يحلون محل الدائنين ويقومون بتحويل دائن يتهم الى ملكية كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لاسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة وتحويلها من الملكية العامة الى الملكية الخاصة او اهي وسيلة الى اعادة الهيكلة المالية للشركة من خلال قيام العاملين بشراء اسهم الشركة او قيامهم بشراء ديونها وقد تميل بعض الشركات الى تصفية بعض الفروع او الوحدات او المصانع وبيعها باسهم الى العاملين وذلك لكي ترقذ نفسها من التدهور كما يمكن اعتبار بيع اسهم الشركة او بيع مديونيتها الى العاملين بمثابة انقاذ لها من هجوم الشركات المنافسة عليها من خلال قيامها بشراء اسهم الشركة.

هل هنالك انواع اخرى للحوافز ؟

نعم هنالك انواع اخرى كثيرة , وما تم عرضه هو اشهرها ولكن لا حدود للابتكار في انواع الحوافز وذلك حسب احتياجات العاملين وطريقة العمل ومشاكل الاداء وهدف المنظمة.

ومن امثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي :

- مكافآت استثنائية عن عمل طارئ متميز.
- رحلة مجانية.
- عمرة او حج.
- سيارة.
- اجهزة منزلية.
- ادوات شخصية (ساعة مثلاً)
- خطابات الشكر.
- دروع او كؤوس الامتياز.

وكما تلاحظ ان معظم هذه الجوائز يأخذ شكل الحوافز المعنوية.

شروط نظام جيد للحوافز

يمكن ان نضع عنواننا اخر لذلك وهو (ادارة نظام الحوافز) حيث يتم العناية في كل الاحوال بتلك المبادي او المقومات التي يجب على ادارة المنظمة ان تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ انظمة الحوافز.

وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز :

1- **البساطة** : ويعني هذا ان يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده, وصياغته, وحساباته.

2- **التحديد** : ويقصد به ان يكون انواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة, فلا يكفي ان نقول "ينتج اكثر" او " يؤدي الي" تخفيض التكاليف" او "تقليل الحوادث" فيجب ان يكون هذا اكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من انواع مختلفة من التصرف.

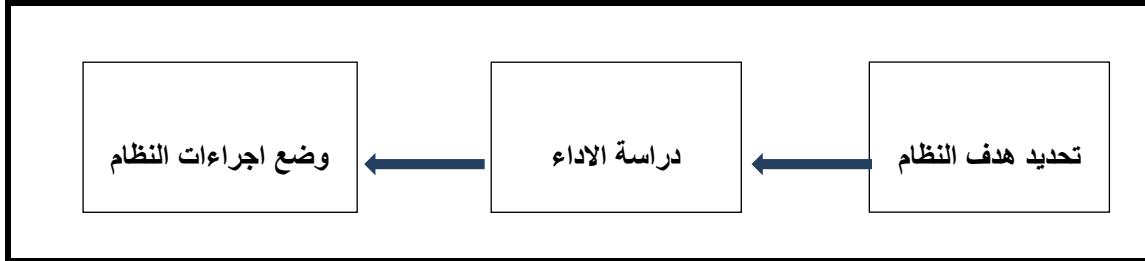
- 3- **يمكن تحقيقه** : يجب ان يكون احتمال التوصل الى وتحقيق التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها امرا واردا.
- 4- **يمكن قياسه** : مالم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الاداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعه للمال و عليه يجب ان تكون التصرفات و السلوك (او الاهداف) وايضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 5- **معايير الاداء** : ويقصد بذلك ان يتم وضع معايير للأداء والسلوك (او مؤشرات الانجاز و الاهداف) وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محدده ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس كما اشرنا الى البنود السابقة.
- 6- **ربط الحافز بالأداء** : لابد ان يشعر الافراد ان مجهوداتهم تؤدي الى الحصول على الحوافز, وان تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- 7- **التفاوت** : لا يجب ان يحصل العاملون علي نفس القدر من الحوافز, والافقة قيمتها الحافزة , الاختلاف لابد ان يعتمد علي مقدار الاداء الذي انتجه الفرد.
- 8- **العدالة** : يجب ان تتناسب حوافز الفرد الى ادائه مع حوافز الاخرين الى ادائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي الى شعور الفرد بالاستياء.
- 9- **الكفاية** : يجب ان يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين, ويمثل نظام الحوافز زيادة علي الاجر , كما يجب ان يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .
- 10- **السيطرة** : وتعني سيطرة كاملة من الافراد على العمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة و الموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من اداء .
- 11- **التغطية الكاملة للأداء** : ويعني ان يشمل نظام الحوافز كل انواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية و الجودة وتخفيض التكاليف و تخفيض الحوادث وفتح اسواق و عقد الصفقات وتمثيل المنظمة وتقديم افكار جديدة وغيرها من انواع مختلفة للأداء.
- 12- **المشاركة**: ان مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن ان يزيد من اقتناعهم به و تحمسهم له والمحافظة عليه.
- 13- **التنوع** : يجب ان تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتي تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات, فمنها المادي ومنعا المعنوي وفيها خطابات الشكر و الرحلات و الحفلات و الشيكات وغيرها .
- 14- **الجدوى** : يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة ايراداتها او نواتجها , ويتم التحقق من ذلك بمقارن المنظمة قبل وبعد النظام (حتي ولو كان ذلك تخيلا بالمحاكاة) والا اصبحت الحوافز نفقات جارية وليست انفاقا استثماريا.
- 15- **كل العاملين** : يجب ان يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين في المنظمة.
- 16- **لموس وكبير** : فقط الحوافز الكبيرة و الواضحة هي التي تكون ذات تأثير اجابي, وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.
- 17- **الاستقرار و المرونة** : لا يجب تعديل النظام من فترة الي اخري حتي يتفهمه العاملون , ولكن اذا استدعي الامر (كتغيير نظام العمل و وسائل الانتاج ونوع الانتاج مثلا) وجب ان يتم تغييره.

- 18- **العلانية** : يجب ان يكون نظام الحوافز معلنا , لكي يزيد من ثقة العاملين فيه و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- 19- **مساندة الادارة العليا** : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعه القوية, وعند عقد حفلات توزيع الجوائز والحوافز.
- 20- **تدريب المشرفين** : لا بد من تعليم و تدريب مديري الادارات ورؤساء الاقسام و المشرفين و الملاحظين علي اجراءات النظام و الرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.
- 21- **نظام للتسجيل** : يجب ان يكون هناك نظام سليم لتسجيل انماط و انواع و مستويات الاداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة و موضوعية.
- 22- **عائلي** : كلما تم اشراك المنزل في الحوافز كلما كان افضل , وبعض المنظمات ترسل للأسر هدايا وخطابات تهنئه و منشورات ترويجيه للنظام او تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز . ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا و القبول للنظام.
- 23- **بداية قوية** : وذلك بمساندة من الادارة العليا , و استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية و منشورات ترويجية و اتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعه الاولى القوية للنظام.
- 24- **نهاية قوية** : ويتم ذلك باخراج الحفلات الخاصة وبتوزيع الجوائز و الحوافز بشكل تمثيلي قوي ويتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات و مأكولات ودعاية قوية واخراج جيد .

مكتبة جرير	2012	الحافز	بينك – دانيال إنش
مكتبة جرير	2007	كيف تحفز العاملين	بروس – إن

مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا اردت ان تصمم نظاما جديدا ولأول مرة للحوافز فأننا نقدم لك دليلا عمليا للخطوات التي يجب ان تمر بها عليك ان تصيف او ان تعدل علي هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لك كما عليك ان تعلم ان هذا الدليل يمك استخداماه ايضا في تعديل الانظمة التي تعمل بها إن شعرت انها غير كافية . وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل (5-7).



شكل (5-7) خطوات تصميم نظام الحوافز

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي او مدير الموارد البشرية او لجنة من المديرين) ان يأخذ في حسبانته شروط النظام الجديد للحوافز. ولقد اشرنا الى هذه الشروط في الجزء السابق.

أولاً تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات الى أهداف عامة واستراتيجية محددة وعلى من يقوم بوضع النظام للحوافز ان يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الارباح او رفع المبيعات و الإيرادات , او قد يكون تخفيض التكاليف او التشجيع على الافكار الجديدة او تشجيع الكميات المنتجة او تحسين الجودة او غيرها من الاهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة او نظام الحوافز) فانه يجب تقسيمه الى اهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الانشطة, و القطاعات, و الادارات, و المصانع, والمراكز, و الفروع, و الاقسام) وكما ترى ان هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر ان يكون هنالك اهداف خاصة بها, وقد تكون مختلفة في طبيعتها و الاهم في كل هذا انها يجب ان تنعكس وتترجم الى اجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فان نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن ان يتضمن عدة انظمة فرعية بدخله. فهذا نظام جزئي لرجال البيع, وذلك لرجال الادارة العليا, واخر لمكافاة الاعمال المكتبية, فعلى النظام ان يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الامكان.

وتقسيم الهدف العام الى اهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من اعلى الى اسفل, وذلك داخل كل وحدة تنظيمية, انتقالاتا من الادارات العامة, الى الادارات, الى الاقسام, وصولا الى المساهمة الفردية لكل شخص لتحقيق هذه الاهداف ويحقق هذا ايضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

ثانياً دراسة الاداء

و تسعى هذه الخطوة الى تحديد وتصنيف الاداء المطلوب , كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الاداء الفعلي .

ان تحديد وتوصيف الاداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- 1- وجود وظائف ذات تصميم سليم, بها عبء كامل للعمل . فلا المهام اكثر ولا هي اقل مما يجب . وان الوظيفة محددة و واضحة و مفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة .
- 2- وجود عدد سليم للعاملين , فلا الاعداد اكثر ولا هي اقل مما يجب واذا كان هنالك عدد معين من العاملين داخل وظيفة فهل اعمالهم على سبيل التشابه او التابع او التكمال؟ ان الاجابة على هذا السؤال قد تؤدي الى الانتقال من النظام الفردي الى الجماعي في الحوافز. فمثلا اذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية فيجب ان يكون النظام جماعيا وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة و المنفصلة (كالإنتاج), والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز .
- 3- وجود طرق عمل سليمة, ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل. واساليب للأداء و الاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل و العمليات وايضا لنواتج العمل .
- 4- وجود ظروف عمل ملائمة, ويعني هذا ان مكان العمل يسهل الداء وذلك من حيث التجهيزات و الادوات و الاضاءة و التهوية و المواصلات وغيرها .
- 5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل, فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة علي او ان هنالك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الاداء في شكل معدلات اداء او مؤشرات انجاز وهي قد تأخذ الشكل التالي :

- **كمية العمل** : مثل عدد الوحدات المنتجة وعدد الفواتير التي تم مراجعتها و المبالغ التي تم تحصيلها وعدد الرحلات وغيرها كثيرا. وكلها يمكن نسبتها الى فترة زمنية معينة مثل الساعة و اليوم و الاسبوع و الشهر و السنة.
 - **جودة العمل** : مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة وحجم المردودات وحجم الديون وحجم الهالك و الهادر.
 - **التدرج و الترتيب** : ويقصد بالتدرج ان يتم القياس بنوع تقديري وحكمي* (مثل ممتاز , وجيد جدا , وجديد , ومقبول , وضعيف). اما الترتيب فهو يعني وضع اداء الافراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا هو الاول , ثم الثاني , فالثالث ,.....فالأخير) .
- ينتقل الامر في هذه المرحلة الى خطوات اخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء , ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الاداء الزمنية بالشكل المطلوب , ثم يتحدد فيها اماكن للتسجيل اليومي او الاسبوعي او الشهري او السنوي او فقا للظروف الأخرى وذلك للأداء كما يحدث فعلا ان القياس السليم للأداء الفعلي يمكن ان يتضمن الصدق (القدرة على التعبير عن الاداء الفعلي) , ويضمن الثبات (أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف)..

ثالثاً تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق علي هذا النظام , ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- قيمة الحوافز و الجوائز, وهو يمثل الغالبية العظمي لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت و العلاوات و الرحلات و الهدايا وغيرها.
- التكاليف الادارية, وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله و الاحتفاظ بالسجلات واجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج , وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات و خطابات الشكر و الحفلات (متضمنة بنودا اخري خاصة بها) .

ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز ؟

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز , وذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها :

1- **ميزانية ثابتة** . وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعرف مسبقا , كان تقول ان ميزانية الحوافز هي 3 مليون جنية خلال العام القادم , وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة , وحجم ميزانية الاجور ومدى كفاية الاجور واهمية الحوافز لزيادة الانتاج

ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الاجور وحيث ان هذا الرقم الاخير لا يتغير رقم الحوافز يمكن تحديده فاذا كانت ميزانية الاجور في السنة القادمة هي 4 مليون ريال وكانت النسبة كثيرا فان الثابتة المتفق عليها هي 150% فان ميزانية الحوافز تساوي 6 مليون ريال (4 مليون مضروبة في 150%)

2- **ميزانية مرنة** : ويعني ان تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سلفا وذلك حسب ارقام الارباح او المبيعات او الانتاج وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن تكون مثلا 5% من الارباح أو 8 % من المبيعات .

وتتميز هذه الطريقة بانها لا تفرض أي قيود مسبقة على الادارة حيث انها لا تتعهد بدفع أي مبلغ معين وذلك لان مبلغ الحوافز لا يتحدد الا في ظل ما يتحقق من اداء ونواتج وان هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فان النظام يمول نفسه بنفسه .

رابعاً وضع اجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات , واجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الاداء و حساباته ونمازجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وانواع الحوافز و الجوائز وتوقيت تقديم الحوافز , وفيما يلي شرح لاهم الاجراءات :

1- تحديد الأدوار : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل انواع الاداء المتميز الذي يستحق الحوافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير الى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز , او مدير الموارد البشرية , او الرؤساء المباشرين) لاعتماد او اقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز الى افراد معينة .

وتتضمن هذه الخطوة تحديد ادوار الرؤساء الأعلى , ومدير نظام الحوافز , ومير ادارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد او الموافقة او التعديل او المناقشة .

2- الاجتماعات : قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز او قسم الحوافز او بين مدير الحوافز وغيره من المديرين . ويحتاج الامر الى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد .

3- وقيت تقديم الحوافز . هل هي شهرية او ربع سنوية ام سنوية ؟ ام انها تعطي بعد الاداء المتميز مباشرة ؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الاعياد ودخول المدارس ؟

نموذج ترشيح للحصول على حافز

اسم المرشح:.....
القسم:.....
الوظيفة:.....
تاريخ الالتحاق بالوظيفة:.....
اسباب الترشيح (رجاء ذكر الاداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل):.....

.....
.....
.....

الرئيس المباشر مدير الادارة

.....

رأي لجنة الحوافز:.....
.....

نوع وقيمة الحافز:.....
.....

موافقة اعضاء اللجنة:

العضو الاول العضو الثاني العضو الثالث

.....

- (4) نوع الحوافز. هناك لائحة تحدد انواع الحوافز لكل انواع الاداء , كما يجب ان يكون هنالك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها. والقاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحوافز.
- (5) النماذج . وتشمل سجلات قياس وتسجيل الاداء الفعلي , ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة. وشكل (6-7) يقدم مثالا لنموذج ترشيح للحصول على حافز

في نهاية هذا المبحث يرى الباحث بأنه لابد أن يتم تكوين لجنة أو إدارة مشتركة بين مدراء ومشرفين الأقسام وتسمى إدارة نظام الحوافز وتكون بالمشاركة مباشرة مع الإدارة العليا ويتم تحديد مواعيد معينة موسمية وبشكل منظم طيلة العام لتحديد الحوافز وأليتها وطرقها حسب مايرونة مباشرة , فهم الأقرب لموظفيهم ومروسيهم من غيرهم , وبذلك تكون الحوافز أكثر دقة وإيجابية وتخدم جميع فريق العمل .

بروس – إن	كيف تحفز العاملين	2007	مكتبة جريير
راتشمان – ديفيد	الإدارة المعاصرة	2001	دار المريخ للنشر
سنون – فلورانس	سؤال وجواب للمدير الناجح	2008	مكتبة جريير
سالم – فواد الشيخ	المفاهيم الإدارية الحديثة	1989	المستقبل للنشر والتوزيع
سنرالسر – ستيفن	ماجستير إدارة أعمال MBA	2009	مكتبة جريير
سلسلة المميزون الإدارية	إدارة موارد بشرية	2005	الشركة المصرية العالمية للنشر

(المبحث الخامس)

تحفيز العاملين ودفعهم للاداء الفائق :

سواء اكانت شركتك تعمل على اساس فرق العمل أم تطبيق الاشراف المباشر التقليدي من الرئيس على العاملين تحت رئاسته , فعلى المديرين النظر الى العاملين على انهم فريق عمل واحد متكامل , ومن ثم فان مهمتك – بصفتك مشرفا او قائد فريق – هي العمل على صهر اعضاء الفريق داخل فريق متجانس ومنسجم , ومساعدتهم على تنمية حافزيتهم ودافعيتهم للوصول الى تحقيق اهداف الفريق .

ويبدأ المدير الناجحون هذه المهمة من خلال تنمية روح الفريق والتعرف عليهم بصفاتهم افرادا لهم شخصياتهم المتفرده , وعليهم ان يدركو ان اعضاء فريق العمل بشر , وليسوا آلات او انسانا ليا , فكل فرد منهم له نقاط قوته وله ايضا نقاط ضعفه , وكل منهم جدول اعماله او اهدافه الخاصة , وله اسلوبه المتميز في العمل , ومن ثم فان تفهم كل جوانب شخصية العاملين وتفردهم هو اول خطوة صوب بناء فريق متحمس للعمل , وهذا هو موضوع هذا الفصل .

اتباع اساليب التحفيز المختلفة لكل مجموعة

ربما اعتقدت ان كل ما عليك معرفته عن زملائك في العمل هو نوعية عملهم , ولكن هذا الاعتقاد خاطئ , اذ ان معرفة من يعمل معك معرفة دقيقة يتطلب اكثر من ذلك بكثير ولا يقتصر فقط على التعرف على مهاراتهم في العمل , بالطبع فان هذا الجانب له اهميته ووجاهته ولكن يمثل مجرد

جانب واحد من الصورة الكاملة , اذ انه من المهم ايضا ان تعرف اهتماماته وطموحاته واهدافه , واسرته ودواعي القلق التي قد يفكر فيها , وبمعنى اخر عليك ان تعرف تمام ما يحفزه ويثير حماسه ويشبع اهتماماته .

التعرف على زملاء العمل

افضل سبل التعرف على الزملاء ومعرفتهم , التحدث اليهم وطرح الاسئلة عليهم والحصول على ارائهم ووجهات نظرهم في العديد من الامور , وربما تظن ان ذلك نوع من انواع التطفل غير المستحب , ولكن لكي لا تبدو متطفلا تدس انفك في خصوصياتهم , تجنب السؤال عن الامور الشخصية لهم بشكل مباشر , ومن خلال ملاحظة تصرفاتهم والانصات لهم يمكنك معرفة الكثير والكثير عن زملائك في العمل .

وعندما يتحدثون اليك , انصت لهم باهتمام واستوعب مايقولونه لك وما لا يقولونه لك , واستمع لهم وهم يتحدثون مع الاخرين . وعلى الرغم من ان التصنت على الاخرين وهم يتحدثون لغيرهم عادة تتنافى مع الادب واللياقة , فان ذلك – اذا لم يكن مقصودا – سوف يفيدك , وراقب زملاءك اثناء اداء عملهم كيف يتصرفون وكيف يستجيبون للمواقف المختلفة , ولم يستغرق الامر منك زمنا طويلا حتى تكتشف ما يحبونه وما لا يفضلونه , وماهي الجوانب الشاذة او غير الاعتيادية لديهم , وهكذا من خلال مراقبتهم وملاحظتهم يمكنك تعلم الكثير من المعلومات المهمة عنهم وايضا المفاتيح التي تثير اهتماماتهم وتحفزهم وتثير حماسهم .

ومن خلال الملاحظة والانصات الجيد , ربما تدرك احد العلامات معاك تتميز بالشخصية الابداعية والبتكارية , ولذا فإذا ما اردت تثير اهتمامها للقيام بدور موثر في مهمة معينة من مهام العمل , ركز على جوانب الابداع فيها و وربما لاحظت ان احد العاملين بطيء في اداء العمل وياخذ وقتا طويلا لتعلم الجديد , ولكنه بمجرد اتقانه للجديد فإنه يعمل باقصى سرعة ودقة , ولكي تستغل هذه النقطة لديه ؛ فانك يجب ان تكون صبورا معه ومن السهل عليك ان تراعي مثل هذه السمات الشخصية اثناء قيامك بملاحظة زملائك في العمل , اذا كان عددهم محدودا , ولكن اذا كنت تعمل في مجموعة كبيرة من الزملاء فربما كان ذلك صعبا عليك ولكن التركيز على نقاط محددة تتعلق بكل عضو من الفريق تساعد على تذكر طباعهم

واهتماماتهم والجوانب التي تهمهم ومن هذه النقاط :

- اسم الزوجة واسماء الاطفال وسنهم.
- هو اياتهم واهتماماتهم.
- المدارس او الكليات التي تعلموا فيها.
- السمات السلوكية الخاصة لكل فرد منهم .

ملاحظة :

تشجع زملائك على التعبير عن آرائهم وخاصة اذا كانت تخالف آراءك الشخصية إذ أن خلافهم في الرأي معك سيبيح لك التعرف على وجهات النظر الاخرى التي تكون جديدة عليك بالإضافة الى تعرفك على اساليب تفكيرهم وتوجهاتهم لحل المشكلات كم ان هذه المعلومات سوف تساعدك على العمل مع الزملاء بشكل فعال وأكثر ايجابية وتأثيراً من ذي قبل .

عندما تركز على الجوانب الايجابية للفرد وإبداء الإهتمام وتقدير الاشياء الطيبة التي حققها فإنك تقوى وتغزز من رغبته في الاداء الجيد وبالمثل فإنك تساعد على بناء صورة ذاتية موجبة لنفسه كما إنك تدعم من أفكاره الإيجابية مما يساعده على تنمية توجهه الإيجابي الفعال تجاه الحياة وتجاه عمله .

تقدير الانجازات والاحتفاظ بها :

كلنا -بصفتنا بشر- نتوق لسماح كلمات التقدير من الاخرين, وكلنا نحب ان نعرف راي الاخرين فينا, وما يريدونه منا وما يعتقدونه عنا, وتبدأ اول مراحل التقدير عندما ننادي على الاخرين باسمائهم, وبالطبع فانك تعرف اسماء من يعمل معك, ولكنك ربما يكون عليك ان تتسق عمل مجموعتك مع اعمال الفرق الاخرى, سواء اكانت فرق عمل داخلية ام موردين خارجيين ام مقاولين من الباطن ام عملاء, ولكل فرد اسمه, لذا من المهم ان تتعلمه وتذكره وان تستخدمه, اذا ان مناداة الافراد باسمائهم تمثل اولى خطوات اشعارهم بتقديرك لهم ومعاملتهم كافراد متميزين لهم شخصيتهم المتفردة.

ويحضرني في هذا السياق ان احد العاملين الذي ترك العمل في شركة متخصصة في اعمال صيانة المباني, سئل عما كان يفضله وما يكرهه عن الشركة, فقال: انه على رغم ان الراتب والمزايا كانت جيدة؛ فانه لم يشعر في اي يوم من الايام انه جزء من المؤسسة ((كنت اشعر باستمرار بأنني (ترس) في ماكينة ضخمة وخلال التسعة اشهر التي عملت فيها بالشركة قدمت بعض المقترحات وتطوعت للعمل في مشروعات جديدة, وحاولت ان اطبق بعض الاساليب المبتكرة في مهام عملي, ولكن للأسف الشديد فان رئيسي لم يقدر مواهبي وامكانياتي التي يمكن ان تسهم في تطوير العمل)) وهكذا نرى ان احدى الحاجات الانسانية الأساسية لدينا هي ان ننال تقدير الاخرين لنا بصفتنا افراداً, فحتى في الحالة السابقة اذا كان المدير يعترض على تقديم مقترحات العامل فان من مناقشته لها وتفسير دواعي الاعتراض عليها وتشجيعه على تقديم مقترحات وافكار في المستقبل, من شأنه ان يعزز ويدعم العلاقة الايجابية القوية بين العامل والرئيس.

تقديم الاستجابات الايجابية والمعززة للعاملين:

إذا كان المدير من النوع المتسلط والأتوقراطي ، فإنه يميل دائماً للانتقاد والادانة والشكوى ، ولا ينسى أبداً الأداء السيء أو السلبي للعاملين معه كما أنه دائماً ما ينظر للأداء الجيد على أنه أمر مسلم به ولكن ذلك يؤثر سلباً على العاملين إذ أن تعودهم باستمرار على سماع النقد يشعرهم أنهم منبوذين وأنهم غير محبوبين وأن رئيسهم لا يقدر مجهوداتهم وحتى إذا ما قام أحد أعضاء الفريق بعمل سيء فإن هدفك – بصفتك رئيساً أو مديراً - أن تصوبه وتصحح مساره وليس أن تغضبه وتجعله يشعر بالدونية ومن ثم فإن المديرين الفعالين اليوم يحرصون على حرصاً شديداً على تعزيز الجوانب القوية والجيدة في العاملين وليس مجرد تصيد أخطائهم وجوانب قصورهم.

ولكننا نذكر كيف أن عالم النفس الشهير ((بي.اف.سكنر)) B.F.Skinner لاحظ أن النقد يعزز السلوك السيء (حيث أن الموقف الوحيد الذي يهيم الرئيس هو انتقاد أداء مرؤوسيه السيء) ومن ثم فإن سكنر يقترح أن نقل استجاباتنا السلبية إلى أدنى حد ممكن بالنسبة للسلوك السيء وأن نعظم استجاباتنا السلبية تجاه السلوك السليم وبدلاً من توجية النقد الشديد والعنيف لمن يخطأ يمكن أن نقول له بدهوء : ((أنك تحقق بعض التقدم في العمل ولكن أمامك طريق طويل ولذا دعني أوضح لك بعض الطرق التي تساعدك في الأداء السريع والسليم للعمل)) وعندما ينجح مثل هذا الفرد في تحقيق ذلك فإثن على أدائه ومجهوده وامتدحه.

يخشى بعض الرؤساء والمديرين من أن إمتداحهم للعاملين يضعف من قوتهم وسلطتهم ويقول البعض منهم (اننا لانرغب في إفساد المرؤوسين وتدليلهم) ولكن المدح والثناء ليس أسلوباً للتدليل والإفساد بل بالعكس من ذلك فإنه يمثل توجهاً ايجابياً يعزز ويدعم الأداء الجيد للعاملين ؛ لذا من المهم للغاية أن نتوقف عن النظر إلى العاملين على أنهم مجرد مرؤوسين لك ، بل أنظر إليهم بصفتهم شركاء يعملون معك لتحقيق الأهداف المشتركة وإنجازها وعندما تفعل ذلك فإن توجيهم المدح والثناء لهم سيصبح سلوكاً طبيعياً لك ليس فيه تكلف أو اصطناع .

إظهار الاهتمام بالعاملين

لأنك ان حياتك الخاصة خارج العمل فإن أعضاء الفريق لهم أيضاً حياتهم الخاصة الخارجية ، وعلى الرغم من أن العمل جزء مهم من حياتهم فإن لديهم بالمثل جوانب مهمة أخرى تتعلق بحياتهم مثل الحالة الصحية والأسرية والاهتمامات الخارجية وما إلى ذلك لذا المهم للغاية أن تبدى الإهتمام المخلص والصادق

بكل الجوانب المتعددة لعضو الفريق والتي في مجموعها تمثل كيانه وحياته الكاملة وعلى سبيل المثال فإن إحدى المديرات في بنك ما تهتم اهتماماً بالغاً بالترحيب بالملاء العائدين من اجازاتهم أو بعد عودتهم للعمل بعد إجازة مرضية قصيرة وتسالهم عن مافعلوه في الإجازة أو عن حالتهم الصحية كما تبليغهم بأخبار العمل والبنك وما حدث أثناء غيابهم ومن ثم فإنها تشعرهم بأنهم مهمون لديها وأنها مهتمة بمعرفة كل أخبارهم بصدق وأمانة .

الاحتياج إلى الثناء الحقيقي غير المزيف

كلنا بشر نسعى وراء المدح والثناء من الآخرين ؛ إذ أن ذلك يشبع ذواتنا ويجعلنا نشعر بالسعادة من أنفسنا ، ولكنك لا تستطيع أن تكيل المدح للآخرين بدون تمييز فإن الثناء يجب أن يكون مستحقاً مقابل إنجازات قيمة خاصة تحتاج لتقدير خاص منك ؛ إذ كيف يمكنك مدح شخص مالم يفعل شيئاً جدير بالتقدير أو الثناء ؟

وقد واجهت (علياء) ذلك الموقف أثناء إدارتها لمجموعة عمل للنسخ في الشركة عندما كان العاملون المتوسطون الذين ينجزون نسخ الكمية المطلوبة منهم يعتقدون أن ذلك هو قمة الأداء الجيد وعندما كانت

(علياء) تمتدحهم أثناء اجتماعات العمل فإن ذلك المدح عزز ودعم فكرتهم بأن مافعلونه هو المتوقع منهم وأن هذا هو المطلوب منهم فقط لذا عندما انتقدتهم (علياء) طالبة منهم تجاوز الحجم المطلوب لعملهم فقد كانت استجاباتهم التلقائية هي (نحن نفعل عملنا ونؤديه أداءً جيداً وهنا قررت (علياء) أن تجرب أسلوب التعزيز الإيجابي ، حيث عهدت لأحد العاملين بمهمة خاصة لاتخضع لمعايير الكمية أو الحجم الموضوع للعمل وعندما

تمت المهمة بنجاح قانت (علياء) بالإطراء على اداء العامل المتميز وتابعت ذلك مع العاملين الآخرين مما دعم التعزيز الايجابي لأدائهم بحيث تعدوا وكانوا ينجزونه فى السابق من عمل ؛ ومن ثم أصبح المديح له مبرره بحيث يعمل الجميع على نيله .

كيف تجعل المديح والثناء عنصراً فعالاً ؟

ربما كان من طبعك ان تبحث عن الجوانب التى تنتقدها بدلاً من الجوانب التى تمتدحها وتثنى عليها وقد يعود ذلك الى رغبتك فى تحسين أداء المجموعة ؛ ومن ثم انك تركز على نقاط الضعف لديها وتستهدف تقويتها وزيادة فاعليتها وتحويلها الى نقاط قوة ومثال ذلك ما فعله (اسامة) وكان مشرفاً على مجموعة تابعة الى احدى سلاسل المتاجر الكبرى ومن ثم زار (اسامة) المتاجر الثمانية التى يشرف عليها وكان يذكر فى تقارير المتابعة التى يقوم بها أنه عندما يور أحد هذه المتاجر فإنه يبحث عن أى مشكلات تعترض مسار العمل وكان ينتقد مديري المتاجر على اسلوب عرض البضائع وعلى تعطل المشتريين فى منافذ سداد مشترياتهم وأى شئ آخر كان يلاحظه وكان يقول هذا هو عملى .. وهو التأكد من أن كل شئ يسير بشكل سليم .

كما ترى فإنه من الطبيعى أن جميع العاملين بهذه المتاجر كانوا يفزعون من زيارته لهم فكانوا يصوبوا كل مايتطلبه سير العمل بنجاح ولكن عندما يحقق مديرو هذه المتاجر تخفيضاً فى التكلفة ويتعدون الحجم المتوقع منهم فى المبيعات فإنهم يستحقون سماع المديح والثناء على نجاحهم وإنجازهم ومن ثم (اسامة) اقترح عليه انه يبحث عن الجوانب الايجابية لعملهم وان يعبر عن استحسانه لها وهكذا فالمطلوب من اسامة

هو السعى وراء تحسين الاداء ولكن لايجب ان يكون ذلك هو وحده المحور الاساسى لزيارته أو الهدف الوحيد لها ، وعلى الرغم من ذلك الأمر كان صعباً على اسامة فإنه اتبع نصيحة مديره وفى خلال شهر قليلة كان

مديرو المتاجر يتطلعون لزيارته لهم كما بدأوا عرض أفكارهم الجديدة عليه و مناقشته فيها بمافيه تحسين العمل وهكذا تغلب الجميع على مخاوفهم من زيارة الرئيس لهم وكانو يرحبون بتعليقاته وأفكاره تجنب المديح المبالغ فيه بدون داع إذ أنك قيامك بالثناء على أى عمل مهما كان بسيطاً يفسد قوة المديح والثناء وتأثيرها ،لذا وفر ثناؤك ومديحك للإنجازات والتحسينات الملموسة أو للإنجازات الاستثنائية غير العادية والمجهودات الفائقة الخاصة .

خمس ارشادات عملية قيمة للمديح الفعال المثمر :

بنفس القدر الذى يكون فيه المديح والثناء محفزاً ودافعاً فإنه ليس دائماً ناجحاً فى تأثيره فهناك بعض الرؤساء يميلون الى امتداح كل نشاط ثانوى يقوم به العاملون ومن ثم فإنهم يقللون من قيمة المديح وجدواه مقابل الإنجازات الحقيقية المؤثرة كما أن بعض المديرين يمدحون العاملين وكأن المديح واجب يؤدونه بحيث يبدو مكلفاً ومصطنعاً ولكى تعطى معنى حقيقياً لمديحك وثناءك الذى تقدمه للآخرين اتبع النصائح والارشادات التالية :

* **لاتبالغ فى المديح** : امتدح الاعمال الجيدة بكياسة ولباقة فتناول الحلويات اللذيذة دون الإكثار من تناولها حيث ان الإكثار يفسد مذاقها وطعمها بل انه قد يسبب متاعب فى المعدة ولذا فإن المبالغة فى المديح والثناء تقلل من قيمه بل قد تفقده أى مغذى أو معنى على الإطلاق

* **كن صادقاً ومخلصاً** : من المهم أن تكون صادقاً وأميناً وأنت تمتدح الآخرين على حسن عملهم وأن تؤمن ايماناً تاماً بأن ما فعله زملاؤك عمل يستحق الثناء والمديح حقيقة فإذا لم تكن مقتنعاً بذلك بنفسك فإن مديحك سيكون زيفاً ورياءً

* **كن محدداً فى ذكر سبب المديح ومبرراته** : فبدلاً من أن تقول (كان عملاً رائعاً) فمن الأفضل ان تقول (ان التقرير الذى قدمته عن الموضوع ... مكننى من تفهم جوانب الأمر)

* **أطلب رأى والمشورة من زملائك** : ليس هناك شئ يسعدك أكثر من أن يطلب منك إبداء رأيك بخصوص التعامل مع موقف معين ولكن ذلك يؤدى الى نتائج سلبية إذا لم يؤخذ برأيك لذا عندما تطلب مشورة احد الزملاء

أو العاملين ولاتوافق عليها فبدلاً من رفضها بشكل فج ومباشر اطرح عليه بعض الاسئلة التي تمكنه من معرفة نواحي القصور بها وأسباب رفضك لمشورته .

* **أعلن عن المديح وأشهره علانية** : المديح ليس كالانتقاد الذي توجهه للشخص المعنى بشكل منفرد وبصورة شخصية له هو فقط ، فالمديح يتطلب الاشهار والعلانية مالم يتطلب الامر الخصوصية والسرية لذا من المهم أن تمتدح أعمال الآخرين المتميزة علانية أما اعضاء فريق العمل إذ أن ذلك كفيل بتحفيزهم ودفعهم للقيام بالانجازات المتميزة التي تجعلهم يقفون نفس موقف الشخص الذي يُمتدح ويثنى على عمله .

وفي بعض الحالات فإن المديح والثناء على الانجازات والأعمال البارزة يتم بشكل علني تام ، مثل : تقديمه أثناء الاجتماعات أو خلال وقائع احتفالات الشركة وما الى ذلك

" عندما انتقد شخصاً ما فإنني أوجه له النقد شفاهه ، أما عندما امتدح شخصاً ما فإنني أوثق ثنائي ومديحي له كتابةً "

الطريقة المثلى للتقدير

عندما تقول لشخص ما بأنك تقدر مافعله وما أنجزه فإن ذلك أمر عظيم ولكن أن تقول له ذلك كتابه فهو

أمر بالتأكيد أكثر فعالية وتأثيراً إذ أن زهوة الكلام الشفهي سرعان ماتزول أما الخطاب مهما كان موجزاً فإنه يدوم الى الأبد ولن يكلفك ذلك أى مال كم انه لن يهدر وقتاً طويلاً ودعنا ننظر في الأمثلة التالية وكيف أن كلمات المديح المكتوبه كان لها فعل السحر على بعض المديرين :

بطاقات الشكر

للتجارة فى ويلمنجتون بولاية ديلاوار أن تمنح المشرفين لديها حزمة من البطاقات مكتوب علي جانب A&G اعتادت شركة منها بأحرف جميلة لفظة كلمة " شكراً" والآخر أبيض بدون أى كتابة وعندما يقوم أحد هؤلاء المشرفين بعمل متميز يستحق التقدير والثناء يكتب مديره كلمة قصيرة على إحدى هذه البطاقات يصف فيها الانجاز العظيم الذى قام به المشرف مهنئاً إياه على هذا النجاح ومن ثم يحتفظ الموظف بهذه البطاقة ويعرضها على أصدقائه وعلى أفراد أسرته .

الهدايا التذكارية التي تعلق على الجدران

مهما كانت نوعية الجائزة التي تقدمها للعاملين سواء كانت كبيرة أو صغيرة (مبالغ نقدية أو بضائع أم تذاكر مجانية لعرض مسرحى أم لحدث رياضى أم رحلة مجانية لأحد المنتجعات وما الى ذلك) فإنه قد يكون من المجدى أن تنفق بعض المال الاضافى لكى تقدم له معها شهادة أو درعاً أو ميدالية فأغلب الموظفين يحبون أن يعقبوا مثل هذه الهدايا التذكارية على الجدران أو على مكتبهم أو حتى فى منازلهم ، فالمال ينفق أجلاً أم عاجلاً كما ان الهدايا المادية سرعان ماتلبى ، وتصبح الرحلة فى نهاية الأمر ذكرى قديمة ، اما الشهادة أو الدرع فسيظل دائماً بمثابة تذكار دائم للتقدير والإمتنان .

تكوين ملف أو سجل للنجاحات والإنجازات إعتادت ماجدة - وهى مديرة لمكتب عقارى فى القاهرة - أن ترسل خطابات الشكر والتقدير لأفراد طاقم المبيعات الذين يتميزون فى عملهم ويؤدون أعمالاً ملحوظة ومن ضمن هذه الانجازات التي تستحق الاشادة أن يبيع البائع عقاراً لم يكن من السهل بيعه أو أن يحصل على حق بيع إحدى المباني الكبرى ، أو القيام بخطوات خلاقة لعقد صفقة مبيعات وهكذا .

ومع أول خطاب ترسله ماجدة للموظف المُكرم منها فإنها ترسل معه ملفا عليه عنوان (ملف النجاح) ونقترح عليه أن يضمّن الخطاب فى الملف وأن يضيف إليه لاحقاً أية خطابات تقدير أخرى يتلقاها سواء كان منها أو من غيرها من المديرين أو من العملاء أم من أى شخص آخر ، وتضيف ماجدة قائلة (بالطبع مع مرور الزمن ستعرض للفشل ولخيبة الأمل وربما تشعر حينذاك بعدم الرضا عن نفسك فعندما يحدث ذلك أعد قراءة الخطابات

الموجودة في هذا الملف فهي دليل مادي على نجاحك وعلى ان لديك القدرة والإمكانات المتميزة وأنتك شخص ممتاز بالفعل لقد فعلتها من قبل وتستطيع ان تفعلها مرة ثانية وتحقق النجاح)

وكان العاملون الذين يتلقون هذا الخطاب دائماً مايقولون : إن إعادة قراءة خطابات التقدير في ملف نجاحهم ساعدتهم على التغلب على هبوط مبيعاتهم وعلى فترات الإكتئاب التي كانت تمر بهم من حين لآخر كما انها كانت تملأهم بالحماس في الأوقات الطيبة لعملهم وكانت بمثابة إعادة برمجة لنفسياتهم بما يدعم من تقديرهم لذواتهم وبما يمكنهم من مواجهة المشكلات بقوة وثقة جديدة وللأسف الشديد ؛ فليس بمقدور الخطابات وحدها تقدير العديد من الانجازات والنجاحات كم انه ليس من المعتاد دائماً تلقى مثل هذه الخطابات من الرؤساء لذا اقتوح على من يعمل معك أن يضيفوا ويسجلوا أنة انجازات اخرى قاموا بها ولم يتلقوا تكريماً بشأنها إذان قراءة سجل حافل بالانجازات والنجاحات له مفعول السحر عندما تهبط المعنويات وعندما يشعر الموظف بعدم الثقة بنفسه وبإمكاناته .

برامج التقدير الفعالة يمكن لأي صورة أو شكل من أشكال التقدير أن يكون فعالاً - قد يكون تأثير قصير المدى أو طويل المدى - أما برامج التقدير التي تؤثر على المؤسسة ككل فهي برامج منظمة ومعدة إعداداً جيداً من قبل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، ويطبق المديرون هذه البرامج ويشتركون فيها - سواء كان من خلال وحدات عملهم أم من خلال فرق عملهم ولكن حتى في حال عدم وجود برنامج رسمي بالشركة لتقدير العاملين المتميزين فباستطاعتك أن تعمل خيالك وفكرك الخلاق في وضع برنامج خاص بك .

العامل المثالي للشهر

يمثل اختيار أحد الزملاء من العاملين لتكريمه في كل شهر أكثر أشكال بواجب التدريب السائدة في المؤسسات والشركات المختلفة ، وتقوم عملية اختياره وتقدير الجوائز التي تمنح له على أسس مختلفة حسب كل شركة وفيما يلي بعض القواعد المستخدمة في مثل هذا البرنامج .

*** عملية الاختيار :** يرشح كل مدير أو رئيس مجموعة الموظفين المثاليين الذين يشرف على عملهم للجائزة ثم تقارن لجنة معينة بين اسهامات المرشحين وإنجازاتهم وتنتهي بإختيار الفائز الذي يستحق الجائزة وفي بعض المؤسسات يتم الترشيح من جانب الزملاء في كل قسم أو إدارة على أن يقدموا ترشيحاتهم كتابة من خلال نموذج معين يوزع عليهم ثم تختار اللجنة المختصة العامل أو الموظف المثالي للشهر بعد قيامها بمقارنة المرشحين وأعمالهم بناء على معايير ومقاييس محددة .

*** الجوائز :** تختلف الجوائز التي تمنح للموظف المثالي من شركة لأخرى وأكثر هذه الجوائز شيوعاً هي المبالغ النقدية أو منح الموظف اجازة اضافية براتب أو منحه بعض الهدايا أو البضائع العينية .

*** التقدير :** تحتفظ أغلب الشركات والمؤسسات التي تطبق برنامج العامل (الموظف) المثالي للشهر بلوحة كبيرة تسجل عليها أسماء الفائزين ، بالإضافة الى عرض صورة شمسية للفائز في كل شهر على أن تظل هذه الصورة معلقة على اللوحة طوال الشهر وبالإضافة الى ذلك يتم منح الفائز في كل شهر درعاً أو شهادة تقدير كما تميز بعض الشركات الفائزين عن طريق تخصيص أماكن مفضلة لوقوف سياراتهم الخاصة في موقف الشركة كما تقدم بعض مؤسسات العمل الاخرى للفائزين (واحياناً لكل المرشحين خلال الشهر) وجبات غذاء مجانية وبالإضافة الى ذلك عادة ما يتم اخذ حديث مع الفائز للشهر أو تدوين مقال عنه في مجلة الشركة بالإضافة الى إرسال نسخ من هذه المقالة أو الحديث الصحفى للصحف المحلية ولمحطات الاذاعة والتلفاز المحلية .

وكما هو الحال بالنسبة لأي شيء فإن هناك بعض المثالب التي تكتنف برنامج الموظف المثالي للشهر وفيما يلي بعضها :

* مشاعر الغضب لدى بعض العاملين :

حين يعتقد البعض بأنهم أكثر استحقاقاً لنيل الجائزة من الشخص الذي فاز بها ومن ثم فإنهم يغضبون لعدم اختيارهم وعلى الرغم من أنه من الصعب تفادي ظهور مشاعر الغضب والحسد لدى الأفراد فإنه من المؤكد دائماً أنه هناك -في كل المواقف - من سيشعر بالغضب والخسارة ؛ حيث ان ذلك طبيعة انسانية .

نقص التقدير والتكريم الجماعي : عندما يعمل الأفراد داخل مجموعات فإن المجهود الفردي لكل عضو عنصر أساسي في مجهودات الفريق ككل . وعندما يكون التقدير للفريق ككل فإنه لايجب في هذه الحالة تمييز أي فرد داخل هذه المجموعة وخصه بالتقدير والتكريم ، وتلجأ العديد من الشركات لكي تشجع فرق العمل بها للعمل بشكل متجانس الى عدم إلقاء الضوء القوي على المجهود الفردي بحيث يقتنع الجميع بأن إنجاز الفريق ونجاحه يعود أساساً الى عمل الفريق ككل ، ومن ثم فإن التكريم والتقدير يتم توجيهه للفريق بأسره وليس لفرد داخله .

تقدير إنجازات الفريق والإحتفاء بها عندما ينظر الى التكريم الفردي على أنه امر غير مستحب ، تضع الشركات برامج للتكريم الجماعي ، ومن ضمن هذه الشركات شركة (زيروكس) فعلى الرغم من أنها تقدم أحياناً جوائز فردية للعاملين المتميزين بها الذين يقومون بأعمال استثنائية ، فإنها تركز أساساً على تشجيع فرق العمل بها على العمل بها بحيث تقدر وتكرم الفريق ككل ويتمثل ذلك في منح الجوائز الشرفية والتقديرية للفريق التي تقوم بأعمال متميزة بالضافة الى تقديم تقدير خاص للفريق الذي يحقق " التميز في ارضاء العملاء "

ومن ضمن الوسائل الاخرى التي تطبقها شركة "زيروكس" في هذا المجال احتفالها السنوي بيوم " فرق العمل " وفي أول مرة عقد فيها هذا الحفل في مدينة ويسترن نيويورك في عام 1983 - بنادى الشركة هناك - وقد عرض 30 فريق عمل مشروعاتهم وإنجازاتهم أمام الحاضرين ، ولم ينالوا مكافآت أو جوائز وإنما تلقوا الشكر والإمتنان فقط من الإدارة العليا للشركة ومن ثم فإن تقديم الشكر بالإضافة الى نشر مقالة في مجلة الشركة عن هذا الحدث ، ساعد على اشتراك 60 فريق عمل في هذا المحفل في العام التالي حيث عرضوا مشروعاتهم على جمهور الحاضرين الذي تجاوز 500 زائر

وبحلول اليوم السنوي الثالث " لفريق العمل " بالشركة كانت فرق العمل مشتركة تتعدى المئات ولكن لم يسمح إلا ل 200 فريق بالإسهام (وكان عدد الحضور حوالي الف شخص) أما في السنة الرابعة فقد تزايد العدد مما جعل الشركة تؤجر مركز المؤتمرات الضخم بنيويورك حيث تجاوز عدد الحضور 5000 شخص ، وفي السنة الخامسة تعدى المحفل الحدود الإقليمية وأبح عالمياً حيث تم عقد هذا المحفل في نيويورك وفي دلاس ، وفي لندن وفي امستردام بالإضافة الى مواقع اخرى في العالم ، واصبح يوم فرق العمل اليوم حدثاً دولياً تتميز به شركة زيروكس على مستوى العالم كله .

تقدير الزملاء

كان من أهم سمات حركة (إدارة الجودة الشاملة) الالتزام التام بالعمل نحو التحسين المستمر والدائم لجودة الأداء مما جعل كل عضو من أعضاء فريق العمل يعي تماماً الأهمية القصوى لتحقيق رضا المستهلكين وفي سبيل السعي وراء زيادة وعى العاملين بالجودة الشاملة ساد لدى بعض الشركات مفهوم اعتبار العاملين الآخرين بمثابة عملاء (داخليين) أو موردين داخليين للشركة لذا من المهم أن تشجع زملاؤك وقرانك على ان يقدرُوا إنجازات (مورديهم الداخليين) بالإضافة الى ان اي عون او مساعدة خاصة يتلقاها العميل الداخلي من زملائه تمكنه من أداء عمله بشكل اكثر فاعلية وتأثير وليس المديرين أو المشرفون أو رؤساء فرق العمل هم الوحيدون الذين يرون الأعمال الخاصة التي يحققها الزملاء حيث أن جميع الزملاء وأعضاء فرق العمل يتعرفون ويتعرضون يومياً لأعمال زملائهم لذا من المهم للغاية أن ندفعهم لتقدير مايقوم به زملاؤهم وأقرانهم حيث ان ذلك

من شأنه أن ينبه المديرين والرؤساء لقيمة مايقوم به الزملاء في العمل كم انه يكفل للزملاء جميعهم الشعور بالإنتماء والتكامل والترابط والتجانس الودى الذى يجمع بينهم جميعاً فى مجال العمل .

وفى هذا السياق تدعم شركة معامل (ميني سيركيوت) ولديها مصانع فى بروكلين بولاية نيويورك وفى هايلاند بولاية فلوريدا - وتؤكد هذا المفهوم من خلال نموذج معد ومتوافر لدى جميع العاملين بها عليه عنوان (لقد اسعدت يومى) حيث يشير هذا النموذج الذى يقدمه العاملون لبعضهم البعض الى ماقدمه كل فرد للآخر ومدى قيمته له على ان يتم إحالة هذا النموذج فيما بعد الى المشرف او المدير المختص والى ادارة المواد البشرية بالشركة .

الجوائز الخاصة مقابل الانجازات الخاصة

تعد أعظم الجوائز قيمة وأعلاها مغزى فى شركة (مارى كاي لمستحضرات التجميل) وهى السيارة الكاديلاك قرمزية اللون ولفوز باحدى هذه السيارات على مندوب المبيعات أن يفى بسلسلة عسيرة من التحديات الجسام وليس الفوز بهذه الجائزة أمراً يسيراً وعلى الرغم من ذلك فإن هناك من يفوز بها كل عام من الزملاء

وللعلم فإن شركة مارى كاي لاتمنح ملكية السيارة للفائز بها وانما تؤجرها له لمدة عام فإذا رغب الفائز فى الاحتفاظ بها او استبدالها بموديل السنة التالية عليه ان يستمر فى العمل لمقابلة المعيير الموضوعه لذلك والوفاء بمتطلباتها وياله من حافر يدفع الافراد الى العمل المتميز وقد اثبتت التجربة العملية بأن النادر والقليل جداً من الفائزين من يقبل التخلّى عن سيارته التى فاز بها وفى بعض مؤسسات العمل يتم منح الجوائز بناء على توصية خاصة ومبادرة من جانب المدير المسئول .

تم منح جائزة (ABCD) لأولئك العاملين الذين بذلوا مجهودات تتعدى حدود وظيفتهم ومهامهم ولهذه الجوائز آثار بعيدة المدى على جميع العاملين حيث تدفعهم وتشجعهم على بذل الجهود الإضافية والزائدة التى تفوق عملهم الأسمى .

تحفيز العاملين الذين يعملون خارج مقر العمل :

يتسم عالم الاعمال اليوم بتزايد عدد العاملين الذين ينتقلون من مكان لآخر وبالمقاولين أو الوكلاء من الباطن وبغيرهم من الافراد الذين يعملون لتحقيق اهداف الشركة خارج مقرها المركزي أو الرئيسي ولذا فإنه من المهم للغاية السعى الدؤوب لتحفيز مثل هؤلاء العاملين او الوكلاء بحيث انهم لايشعرون بأنهم مستبعدون أو منعزلون وإنما هم جزء لايتجزأ من نسيج العمل وفيمايلي بعض المقترحات التى يطبقها المدراء لتحفيز أولئك العاملين .

* اعقد اجتماعا كل شهر أو شهرين لجميع العاملين فى مشروع معين تديره : فإذا كان المشاركون فيه منشدين فى كافة المواقع عليك اختيار مكان مناسب للإجتماع بهم وليكن مكاناً إقليمياً متوسطاً يناسب أغليبيتهم وهذا الاجتماع مفيد للغاية لهم ، إذ انه يساعدهم على التعرف ببعضهم البعض وعلى تبادل الآراء ووجهات النظر وجهاً لوجه كما أنه يساعد على بناء شعور بالتواصل والتجمع لديهم ويربطهم باطاً وثيقاً بالشركة حتى لايشعروا بأنهم " متجاهلون " من جانب الشركة التى يعملون بها .

* شجع المديرين والرؤساء على مداومة الاتصالات الهاتفية لهؤلاء العاملين بشكل دورى وذلك من خلال المكالمات المختصرة والمستمرة من حين لآخر لتحقيق إرتباطهم بالشركة وللربط بين هذه القواعد أو المواقع المترابطة أحياناً من خلال مؤتمرات " التيلى كونفرس " متعددة الأطراف وذلك دعماً لروحهم المعنوية وحافزاً لهم للعمل .

* تشجيع العاملين خارج المركز الرئيسي على زيارة المكتب الرئيسي للشركة وذلك من فترة لأخرى لمقابلة العاملين به والمديرين ؛ إذ أن المقابلات الشخصية بينهم وبين العاملين فى المركز الرئيسي وجها لوجه تبنى مشاعر الولاء والانتماء لديهم وتعززها وتقويها

* على المديرين القيام بزيارات شخصية بشكل دورى للمواقع التى يعمل بها العاملون الخارجيون وذلك لزيادة رابط الاتصال وتقوية العلاقات المؤثرة والفعالة فى العمل .

* إرسال نشرة موجزة بالأخبار المهمة لكل العاملين فى المواقع الخارجية: وذلك لإخبارهم بأهم المستجدات والتطورات الحادثة فى الشركة على ان تملأها بالأخبار والقصص والتقارير المهمة التى تتعلق بالمديرين والعاملين ذات الاهتمام الانسانى بالإضافة الى النشرات المطبوعة أنشئ موقعاً إلكترونياً على شبكة الانترنت يتم تحديثه يومياً وذلك حتى يتمكن الجميع - على اختلاف مواقعهم - من تحديث معلوماتهم عن أنشطة الشركة ويمكن إضافة بعض جوانب المرح والتسلية لهذا الموضوع واجعله موقعاً يرغب الجميع فى تصفحه كل يوم وتؤكد من أن كل اجهزة الحاسبات فى المواقع الخارجية مرتبطة بالشبكة الداخلية (الانترنت) حتى يصبح المواقع تفاعلياً يمكن للجميع أن يتلقوا فيه نفس المعلومات الموجودة على الحاسبات الآلية بالمركز الرئيسى للشركة .

من المهم هنا أن نتذكر البحث الشيق الذى قام به فريدريك هيرزبرج الذى يحفز الافراد على العمل (انظر الفصل الرابع عشرالذى أكد فيه على أن الحوافز الحقيقية التى تقع الافراد للعمل وتلهمهم وتثير دوافعهم تتضمن التقدير والقدرة على التحكم فى عملهم وايضا الحصول على الرضا الوظيفي من العمل وفى هذا الفصل سوف نعرض معاً كيفية اسهام مثل هذه من الشيكات الحوافز فى دفع العمل وفى كيفية بنائها بصفقتها عنصراً متكاملأ داخل الوظيفة ذاتها .

الاستمتاع بعملك

لايحب أى فرد منا أن يشعر بأنه يؤمر بعمل شئ أن عليه القيام بذلك دون أى تدخل من جانبه. فنحن جميعاً نفضل الشعور بأننا نقوم بما نقتنع به وبأننا نتصرف ونعمل بناء على أفكارنا وآراءنا ونحب أيضاً ان يؤخذ رأينا ومشورتنا فيما يتعلق برغبتنا واحتياجاتنا وأفكارنا .

اذا كنت تستمتع بعملك وإذا كان عملك يرضيك وإذا كنت تتعجل كل صباح الذهاب الى عملك وتكره أن تغادره كل مساء فإنك لست فى حاجة على الاطلاق لأى عنصر محفز يدفعك للعمل ولكن السؤال المطروح هنا هل حقيقة هناك مثل هذه الوظائف ؟ فعلى الرغم من أن هناك عدداً كبيراً فى الصناعات النامية يحتوى على مكونات الاستمتاع والرضى ، فإن هناك عدداً اكبر من الوظائف التى تتسم بالرتابة والملل والضيق وقد يكون من الصعب بل ربما من المستحيل تماماً تكوين مشاعر الإثارة والتحفيز فى مثل هذه الوظائف .

ومن ضمن الوسائل التى تجعل الوظيفة المملة أكثر ودأً ويسراً لمن يشغلها إعادة تصميمها من خلال منظورمختلف يتعامل مع الوظيفة ، ليس على انها سلسلة متتالية متتابعة من المهام والتكليفات التى يبنى القيام بها وانما من خلال منظور ينظر الى العملية الكلية الشاملة لها لذا من المهم ان تقلل من رتابة الوظيفة وروتينها عن طريق توسيع نطاقها وتكبيره وركّز على المخرجات والانجازات بدلا من التركيز على الخطوات أو الإجراءات التى تؤدى لإنجاز واستكمال العمل ويمكنك تحقيق ذلك كله من خلال إعادة تصميم العمل الذى تقوم به الوظيفة .

لذا حاول النظر الى كل الوظائف التى تشرف عليها من وجهة نظر من يشغلها ويقوم بمهامها وليس من مجرد النظرة الى فعالية الأداء وكفاءته وانظر عليها على انها وسيلة تساعد على استغلال مواهبه وإمكاناته بشكل مبدع وخلاق وسوف نعرض فى الاجزاء التالية بعض الأفكار التى تساعد على تحقيق ذلك الهدف .

إشراك الجميع فى التخطيط

هناك العديد من نوعيات العمل التى تقاس بناءً على كم الإنجاز أو الانتاج فمثلاً يتم قياس أداء الناسخين على الحاسب الآلى أو الآلة الكاتبة " بعدد " الرسائل التى ينهون تدوينها كل يوم ، كما ان عمال الانتاج يتم تحديد "حصه" إنتاج معينة لهم كل ساعة عمل وبالمثل يتم قياس أداء مندوبى المبيعات بحجم مبيعاتهم خلال الشهر ..

وهكذا ولكن نجد فى المقابل أن أغلب العاملين لا يحبذون فرض "كم " عمل محدد عليهم إنجاز ه ، والأسوأ من ذلك أنه عندما تنتزع الإدارة لرفع " الحصه " أو " الكم " فإن العاملين يستهجنون ذلك ويبدون التذمر والحنق . والحل الامثل هنا هو أن تشرك العاملين معك فى تحديد " الكم " او " الحصه " المناسبة لوظائفهم وأعمالهم وقد تعتقد للوهلة الأولى أنهم سيضعون لأنفسهم " معدلات " اة " حصه انتاج " منخفضة من السهل الوفاء بها ، قد يحدث ذلك ، لكن ذلك قد يكون له مايررر هذا أن تحديد "كم " العمل بعد عملية مشتركة بين الطرفين وليس من المفروض أن تخرج وحدك من إطار الصورة الكاملة للعمل فأنت واحد من المشاركين ، وليس كل المشاركين فيها ويقتصر دورك فى التأكد من وضع المعيير والمستويات الواقعية ، وليس هذا بالأمر العسير إذ ان اغلب العاملين يضعون لأنفسهم " حصص " إنتاج مناسبة لان هدفهم الأساسى - وهم يضعون هذه المعايير - هو أنهم يتقبلونها ويعملون بجد لإنجازها وتحقيقها .

التحفيز الناجح والمؤثر

هناك جدل كثير حول الحوافز التى تدفع الأفراد للعمل بكفاءة عالية ومن خلال تجربتى وخبراتى العملية التى إكتسبتها عبر السنين الطويلة من خلال عملى الوثيق مع المديرين ومع الموظفين فيما يتعلق بمشكلات التحفيز فى العمل ، فإننى ارى ان هناك بعض الأساليب الممتازة التى تحفز الأفراد على العمل والتى تحقق إلتزامهم التام بالإنجاز الفائق وفيما يلى عرض لها هنا :

* شجع الجميع على الاسهام والمشاركة فى وضع اهداف العمل وفى تحديد وسائل اجاز هذه الأهداف

* اعمل على زيادة وعى العاملين بإرتباط ما يؤدونه بأعمال الآخرين ومهامهم فى المؤسسة

* وفر لكل العاملين الادوات والآلات والتدريب الضرورى لنجاحهم فى اداء اعمالهم ومهامهم

* ادفع للعاملين - على أدنى تقدير- الأجور القاسية السائدة للوظائف التى يشغلونها فى مجال عملهم .

* وفر للعاملين بيئة وظروف عمل آمنة وصحية

* أعط للعاملين توجيهات وتعليمات واضحة من السهل فهمها وتقبلها

* أدرك إمكانات كل شخص وقدراته وكلفه بالمهام التى تتوافق وتتناسب مع قدراته للتعامل مع هذه المهام .

* اسمح للعاملين بإتخاذ قراراتهم الخاصة المرتبطة بالعمل

* كن متاحاً للجميع واستمع بإيجابية وإهتمام لهم ، وتعاطف معهم بشكل ودى صادق

* قدم الشكر والمديح والتقدير للفرد الذى يقوم بعمله بنجاح وتميز .

* قدم اجابات مباشرة وفورية لكل الاسئلة التى يثيرها العاملون معك .

* عامل العاملين بعد وإنصاف وبإحترام وتقدير

* ابذل كل مافى وسعك لتسوية مشكلات العمل وحلها

* شجع العاملين على اكتساب الخبرة والمعرفة والمهارات الجديدة والإضافية

* أظهر الاهتمام والقلق على العاملين بصفتهم افرادا وبشرا .

* تعلم مالذى يحفز كل عامل ، ويدفعه للعمل وتعامل معه على أساس ذلك

* اعمل على تكامل كل عامل وتجانسه داخل الفريق أو المجموعة

* اعمل على ان يمثل العمل بالنسبة لكل عامل تحدياً مثيراً له

* ضع فى اعتبارك آراء أعضاء الفريق وأفكارهم ومقترحاتهم

* بلغ العاملين برأيك وملاحظاتك عن طريق عماهم وأدائهم لمهام وظائفهم

* شجع العاملين معك على أن يبذلوا قصارى جهدهم فى العمل ودعم مجهوداتهم فى سبيل ذلك

يمكن من خلال ماسبق أن تحدد أعظم المحفزات والدوافع تأثيراً وفعالية للأفراد الذين ترأسهم فى العمل وذلك من خلال متابعة المعلومات الراجعة منهم عن مختلف الوسائل التى تتخذها لتحفيزهم على أن تراجع وتعديل ماتقوم به بناءً على ما تحصل عليه من نتائج وإستجابات .

تجنب التحفيز السلبى

أحياناً مايكون التهديد بالطرد من العمل عنصراً فعالا ، على الأقل بشكل مؤقت فعندما تندر فرص العمل المتاحة وعندما يعرف العامل أنه ربما لن يجد عملاً آخر اذا ماترك عمله الحالى ؛ فإنه غالباً ماينجز مايطلب منه ولكن ما الانجاز الذى قوم به مثل هذا العامل ؟ عادة مايؤدى الحد الأدنى من العملالذى يجعله باقياً فى عمله دون أن يطرد منه وليس أكثر من ذلك .

والواقع ان الخوف من الطرد من العمل ليس محفزاً حقيقياً إذ أن الدافع الحقيقى الذى يحفز على العمل ينبغى أن ينبثق من داخل الشخص ذاته ، وليس مجرد أداء الحد الأدنى الذى يجعله مثل هذا الشخص مطمئناً فى وظيفته وبالإضافة الى ذلك فإن الخوف والتهديد بالفصل من العمل يصبح حافظاً لاقيمة له فى حالى زيادة فرص العمل المتاحى فى سوق العمل فأ كانت فرص العمل متاحة للشخص فى بيئة عمل مناسبة فلماذا يقبل مثل هذا الشخص العمل لى طاغية جبار .

وعلى الرغم من ذلك فهناك اراس يستجيبون للتحفيز السلبى نتيجة نوعية تربيتهم ونشأتهم الأولى فى ظل بيئة اسرية دكتاتورية ، أو لأنهم قد سبق لهم العمل تحت رئاسة مستبدين لفترة طويلة تجعلهم يتقبلون هذا الوضع على انه أمر مسلم به ولذا فمن المهم على قادة العمل المؤثرين والفاعلين أن يدركوا ويتعرفوا على الجوانب الشخصية المتفردة لكل من يعمل معهم وأن يحددوا المحفزات والدوافع التى تتناسب مع شخصياتهم والتى تنجح فى إثارتهم وتحفيزهم على العمل .

لكى تروج للمسار الوظيفى للعاملين لمقابلة أى توسع فى انشطة العمل تلجأ العديد من الشركات الى وضع استراتيجيه وسياسة تنظم " تخطيط المسار الوظيفى " للعاملين لديها بحيث يتم تقييم العاملين لتحديد إمكاناتهم وقدراتهم بالإضافة لتحديد الخطوات المطلوبة التى ينبغى عليهم اتباعها للترقى داخل الشركة ومن ثم يتم وضعهم على المسار الوظيفى أو المخطط المهنى للترقى الى المناصب التى تمنك أكبر قيمة للشركة ولهم - هم انفسهم - بصفة شخصية

ما حدث من " إيهاب " الذى يعمل فى شركة مرافق فعندما تم تعيينه فى البداية تعرض إيهاب لسلسلة طويلة من عمليات التقييم وتم عقد تدريب خاص له وعندما إنتهى من حضور البرنامج التدريبى تم اختياره ضمن فريق العمل الفنى بالشركة وخلال السنوات الأولى لعمله تم تكليفه بإستمرار بالعديد من المهام الجسيمة التى نجح نجاحاً باهراً فى إنجازها .

وعندما حل موعد تقييم الأداء السنوى الثالث قيل له إنه نتيجة لسجله المتميز فى العمل فقد وقع عليه الاختيار لأن يكون ضمن " برنامج " المسار الوظيفى للترقى بالشركة ، ووجود هذا البرنامج له غرض مزدوج فهو يسمح - من ناحية - للعاملين المتفوقين ذوى الأداء المتميز بفرص الترقى ومن ناحية أخرى فإنه يفي بالتوسعات والاحتياجات المتزايدة لنمو الشركة وبناء على هذا البرنامج فإنه يتم اختيار مجموعة من الرجال والنساء العاملين بالشركة ليتم تقييمهم وتدريبهم وإعدادهم لترقى السلم الوظيفى الى مناصب أعلى فى داخل المؤسسة وتمثل اول خطوة فى هذه العملية فى الخضوع لعمليات التقييم والمقابلات الشخصية بالإضافة الى إسهام المرشح فى تقييم إمكاناته الذاتية من خلال ادائه لسلسلة من الاختبارات وبعد تحليل نتائجه فى الاختبارات التى اداها يقابل المرشح " فريق تخطيط المسار والظيفى " فى ادارة الموارد البشرية لمناقشة نتائج ماحققه .

الطجم – عبدالله العفنى	السلوك التنظيمى	2000	دار حافظ للنشر
شاويش – مصطفى نجيب	إدارة الموارد البشرية	2007	دار الشروق للنشر
الطويل – هاني عبدالرحمن	الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق	1999	دار الواصل للطبع والنشر

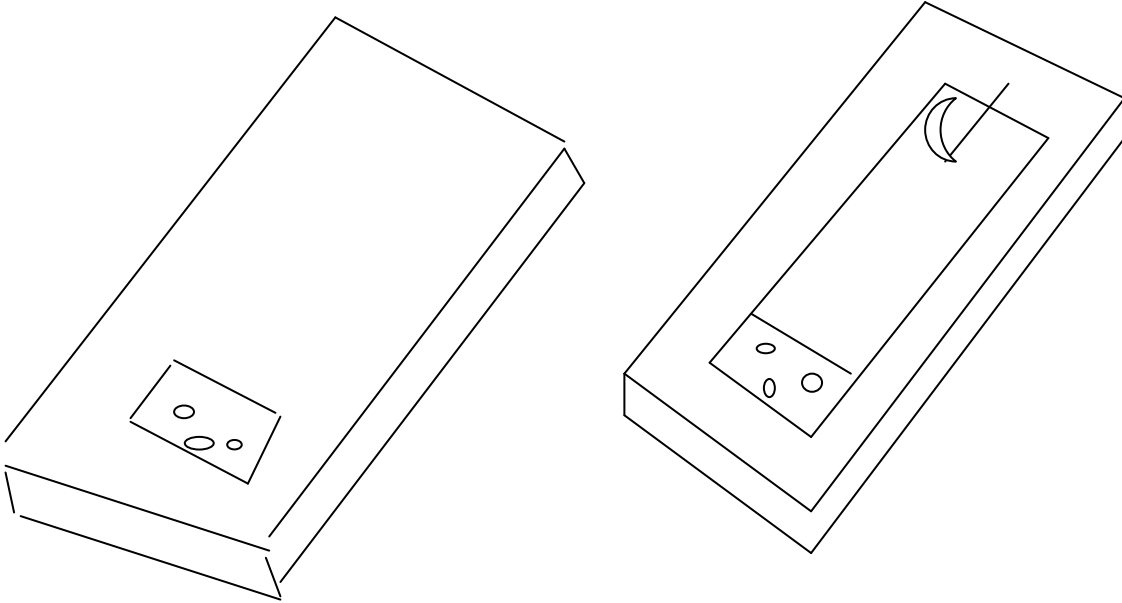
(المبحث السادس)

التحفيز الذاتي

الأحاجي المحيرة ل" هارى هارلو " و " إدوارد ديبسى " فى منتصف القرن الماضى أجرى عالمان شابان تجارب كان ينبغى أن تغير العالم - ولكنها لم تفعل .

كان " هرى إفز هارلو " أستاذاً لعمل النفس فى جامعة " ويسكونسين " والذى أنشأ فى الاربعينيات من القرن الماضى إحدى بواكير المعامل فى العالم لدراسة سلوك الرئيسيات وذات يوم من عام 1949 م جمع " هارلو " هو واثنان من زملائه ثمانية قرود من زرع المكاك لإجراء تجربة عن التعلم لمدة اسبوعين .

وابتكر الباحثون أحجية ميكانيكية بسيطة كتلك التى ترد صورتها فى الصفحة التالية . وكان حل الاحجية يتطلب ثلاثة خطوات : سحب الدبوس الرأسى ، وفك الخطاف ، ثم رفع الغطاء المنفصل . وهو أمر هين تماماً بالنسبة لى ولك ، لكنه أكثر تحدياً بالنسبة لقرود تجارب يزن ثلاثة عشر رطلاً .



أحجية " هارلو " فى وضعية البداية (فى اليمين) ووضعية الحل (فى اليسار)

* " هرى إفز هارلو " أستاذاً لعمل النفس فى جامعة " ويسكونسين " والذى أنشأ فى الاربعينيات من القرن الماضى إحدى بواكير المعامل فى العالم لدراسة سلوك الرئيسيات ، أحد علماء النفس الصناعى ومهتم بشؤون التحفيز للعنصر البشرى ودراساتها فى المنظمات مطلع القرن الماضى.

قام المختبرون بوضع الاحاجى فى أقفاص القردة ليروا كيف تكون ردة فعلها - ولإعدادها لباقي اختبارات حل الاحاجى فى نهاية الاسبوعين . ولكن حدث شئ غريب على الفور ، فبدون أى دفع بعامل خارجى وبدون أى حدث من قبل المختبرين ، بدأت القردة فى اللعب بالاحاجى بتركيز ، وتصميم وكما كان يبدو وكأنه استمتاع . وفى الحال بدأت القردة فى فهم طريقة عمل هذه الاداة غريبة الشكل . وبحلول الوقت الذى قام فيه " هارلو " باختبار القردة فى اليوم الثالث عشر والرابع عشر للتجربة ، أصبحت القردة خبيرة تماماً بالامر فقد تمكنت من حل الاحاجى بسرعة وعلى نحو متكرر؛ وفى ثلثى الوقت ، كانت تحل اللغز فى أقل من ستين ثانية .

عندئذ كان الأمر غريباً بعض الشئ؛ فلم يكن أحد قد علم القردة كيف تنزع الدبوس وتزيل الخطاف وتفتح الغطاء . ولم يكافأها أحد بالطعام أو العطف ، أو حتى بالتصفيق عندما نجحت . وكان هذا يتعارض مع البديهيات المسلم بها بشأن الكيفية التى تتصرف بها الرئيسيات - والتى من بينها الرئيسيات ذوات المخ الأضخم ، والأقل شعراً ، والمعروفة بإسم البشر .

وعندئذ عرف العلماء أن ثمة محفزين رئيسيين قد دفعا الى هذا السلوك كان أولهما هو المحفز البيولوجى ، فالبشر وغيرهم من الحيوانات يأكلون لسد جوعهم ويشربون لإشباع عطشهم ويتزاوجون لإشباع احتياجاتهم العاطفية ولكن هذا مالم يحدث فى ذلك المثال " فحل الاحاجى لم يؤد الى طعام أو شراب أو علاقة حميمة " كما يقول " هارلو " !!

ولكن المحفز الثانى الوحيد المعروف أخفق هو الآخر فى تفسير هذا السلوك الغريب من القردة ، فإن كانت المحفزات البيولوجية قد أتت من الداخل فإن المحفز الثانى قد جاء من الخارج - المكافآت أو أوجه العقاب التى تأتى بها البيئة نتيجة التصرف بطرق معينة وكان هذا صحيحاً تماماً بالنسبة للبشر فإنهم استجابوا بإهتمام لمثل هذه العوامل الخارجية . فإن وعدتنا بعلاوة فى الراتب فسنعمل بمزيد من الجد وإذا غرست لدينا التصور بتحقيق درجة ممتازة فى الإمتحان فإننا سنداكر لساعات أطول ولو هددتنا بالعقاب على التأخير أو الخطأ فى إتمام عمل ما ، فإننا سنصل فى الموعد المحدد تماماً وسنضبط العمل على أكمل وجه له ؛ ولكن هذا لم يكن مسؤولاً عن تصرفات القردة أيضاً وكما كتب " هارلو " - وتكاد تسمعه وهو يحك رأسه - " أن السلوك الناجم عن هذا البحث يثير بعض الأسئلة الشائقة حول نظرية الحافز ؛ حيث أن التعلم المهم قد تم تحصيله والأداء الكفاء قد تم إنجازه دون اللجوء الى حوافز خاصة أو خارجية "

فأى سبب قد يكون وراء ذلك ؟

للإجابة على هذا السؤال ، عرض " هارلو " نظرية غريبة - وهى التى أضحت نوعاً ثالثاً من المحفزات ، فيقول : " لقد قدم أداء المهمة مكافأة حقيقية " . لوق حلت القردة الاحاجى ؛ لأنها ببساطة وجدت فى حلها متعة . لقد استمتعت بها . وكانت بهجة المهمة هى مكافأتها الخاصة .

ولو كانت هذه النظرية متطرفة ، فإن ماحصل بعد ذلك لم يزد الا من عمق الحيرة والجدل وربما كان هذا المحفز الذى تم إكتشافه حديثاً - والذى أطلق عليه " هارلو " فى النهاية اسم " المحفز الداخلى " - حقيقياً ولكنه بالتأكيد متفرع عن المحفزات الأخرى . فلو أنه تمت مكافأة القردة - ببعض الزبيب - لحلها للأحاجى ، فلاشك أن أداءها كان سيتحسن . إلا ان هارلو عندما اختير هذا الاسلوب وجد أن القردة ارتكبت مزيد من الأخطاء وكان معدل نجاحها فى حل الاحاجى أقل وكتب " هارلو " يقول " إن تقديم الطعام فى التجربة الحالية أصبح عاملاً مشتتاً للأداء وهى ظاهرة لم يعرفها أحد من قبل " !

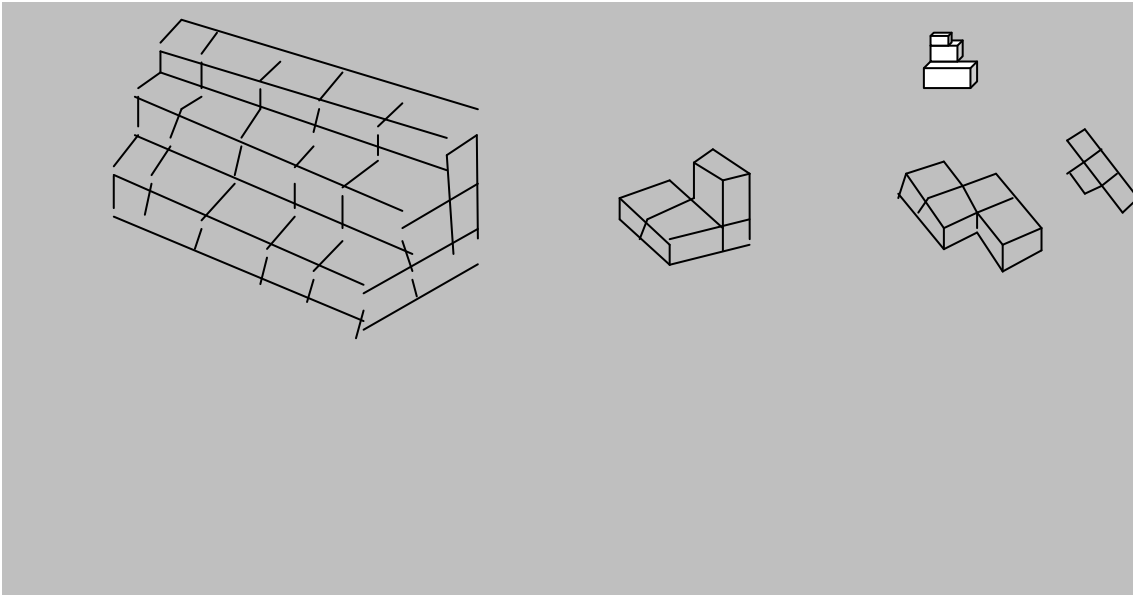
والآن لقد كان هذا غريباً حقاً ، ومن الناحية العلمية فقد كان الأمر قريب الشبه بدرجة كرة من الصلب على سطح مائل من أجل قياس سرعتها - إلا أن ما يحص هو أننا نراها تندفع فى الهواء بدلاً من ذلك وكان هذا يشير الى وجود خلل فى فهمنا لعوامل الجذب للسلوك لدى البشر - وأن ما كنا نعتقد بأنه قوانين ثابتة كان به الكثير من الثغرات لقد أكد " هارلو " على " قوة وثبات " الحافز لهى القرد لإتمام حل الاحاجى ، وعندئذ أشار قائلاً :

لقد ظهر أن مثل هذا الحافز ... ربما يكون أساسياً وقوياً كما هى الحال مع المحفزات (الأخرى) وعلاوة على ذلك هناك سبب يدعو للإعتقاد بأنه قد يكون بذات القدر من الكفاءة فى تسهيل التعلم .2

ولكن في ذلك الوقت ، كان الحافزان الأولان هما الغالبين بقوة على وجهة النظر العلمية ولذا فقد دق " هارلو " جرس التنبيه لقد جادل العلماء في قوله إن عليهم " القيام بتصنيفية أجزاء كبرى من نظرياتنا العلمية القديمة " وعرض حسابات أحدث وأكثر دقة لدوافع السلوك البشرى 3 وقد حذر من أن تفسيرنا للسبب من وراء ما نفعله لم يكن تفسيراً تاماً . لقد قال إنه من أجل فهم الحالة البشرية ، علينا أن نضع ذلك الحافز الثالث في الحسبان . ولكنه بعد ذلك تخلى عن الفكرة برمتها .

فبدلاً من أن يكافح ويبدأ في عرض نظرة أكثر شمولية للحافز ، تخلى "هارلو " عن هذا الخط البحثي المثير للجدل وبنى شهرته في دراسات حول علم العاطفة . 4 وتم تداول نظريته تلك بشكل مكثف في أدب علم النفس ، ولكنها ظلت أمراً جانبياً في علم السلوك البشرى وفي فهمنا لأنفسنا ، وبعد مرور عقدين كاملين التقط عالم آخر ذلك الخيط الذى غادره "هارلو " على نحو غاية في الاستقزاز على طاولة الاختبار في جامعة " ويسكونسين " فى صيف عام 1969م كان " إدوارد ديسى " طالباً بالدراسات العليا يقسم علم النفس بجامعة كارنيجي ميلون وكان يبحث عن موضوع لبحثه وكا " ديسى " الذى كان قد حصل بالفعل على شهادة إدارة الاعمال من جامعة " واررتون " - مهتماً بموضوع التحفيز ولكنه شك في أن العلماء ورجال الاعمال كانوا مخطئين في فهمه ولذا وبعد تمزيق إحدى الصفحات من كتاب الالعب ل " هارلو " بدأ " ديسى " فى دراسة موضوعه بمساعدة إحدى الأحجيات .

اختر " ديسى " أحجية مكعبات " سوما " والتي كانت إحدى منتجات شركة باركر براذرز الشهيرة والتي ظلت بفضل موقع يوتيوب موضع إعجاب ومواكبة العصر . وتتكون الأحجية - الموضحة أدناه - من سبع قطع بلاستيكية ؛ ستة منها تحتوى أربعة مكعبات طول ضلع كل منها بوصة واحدة وقطعة واحدة تحوى ثلاثة مكعبات طول الضلع فيها بوصة واحدة ويمكن للاعبين تجميع القطع السبع فى عدة ملايين شكل ممكن - بدءاً من الأشكال المجردة الأشكال يمكن تمييزها .



القطع السبع لأحجية مكعبات "سوما" دون تجميع على اليمين والآخرى بعد تجميعها فى واحد من ملايين الأشكال

ومن اجل اتمام الدراسة قام " ديسى " بتقسيم المشاركين - ذكوراً وإناثاً من طلبة الجامعة - فى مجموعة إختبار

(والتي سأطلق عليها المجموعة أ) ومجموعة تحكم (التي سأطلق عليها مجموعة ب) وشاركت كل مجموعة في ثلاث جلسات مدة كل منها ساعة واحدة عقدت في أيام متتالية .
 وإليكم الطريقة التي سارت عليها الجلسات : دخل كل مشارك إحدى الغرف وجلس على طاولة وضع عليها القطع السبعة للأحجية ، ورسومات لثلاث أشكال لترتيب الأحجية ، ونسخاً من مطبوعات صحف تايم ، وذاينو يوركر ، وإحدى مجلات البالغين (تمهل ، كان ذلك في عام 1969م) وجلس " ديسي " في الجهة المقابلة من الطاولة لشرح التعليمات وحساب الوقت بساعة إيقاف .
 في الجلسة الأولى ، كان على أفراد كلتا المجموعتين تجميع قطع الأحجية طبقاً للتصميمات الموضحة بالرسوم التي أمامهم وفي الجلسة الثانية ، قاموا بالشئ ذاته لرسوم بتصميمات مختلفة - وعند هذه المرحلة فقط أخبر " ديسي " المجموعة أ بأن كل واحد فيها سيحصل على دولار (مايعادل ستة دولارات اليوم) نظير كل تصميم يتم بناؤه بنجاح كما بالرسم وفي تلك الاثناء ، تلقت المجموعة ب رسوماً لتصميمات جديدة ولكنها م يتم تحفيزها بأى مقابل مالى . أخيراً وفي الجلسة الثالثة ، تلقت المجموعتان رسوماً لتصاميم جديدة لمحاكاتها بالقطع دون أى مقابل ، تماماً كما جرى في الجلسة الأولى .
 (انظر الجدول التالي)

اليوم 3	اليوم 2	اليوم 1	المجموعة أ
بدون مكافأة	بمكافأة	بدون مكافأة	المجموعة أ
بدون مكافأة	بدون مكافأة	بدون مكافأة	المجموعة ب

وحدث التحول في منتصف كل جلسة فبعد أن جمع أحد المشاركين القطع لتطابق رسمين من الثلاثة أوقف " ديسي " التجربة وقال أنهم سيأتيهم برسم رابع - لكنه لكي يختار الرسم المناسب ، كان عليه أيزود الحاسب بالأزمنة التي انجزوا فيها العمل وكان هذا في أواخر الستينات من القرن الماضي عندما كانت الحواسيب العملاقة التي تحتل غرفاً كاملة هي السائدة وكنا بعيدين عن حاسوب المكتب الشخصي بأكثر من عقد من الزمان - ماكان يعنى أن عليه ان يغادر غرفة الاختبار قليلاً .
 وفي طريقه الى النجاح ، كان يقول لكل المشاركين " سأغادر لبضع دقائق معدودة يمكن خلالها أن تفعل ما يحلوا لك ولكن " ديسي " لم يكن يذهب الى الحاسب العتيق ليفرغ فيه أرقامه لقد كان يتوجه الى غرفة ملحقة متصلة بغرفة الاختبار من خلال نافذة مفتوحة في اتجاه واحد وعندئذ كان يمكث فيها لثمانى دقائق ليشاهد مايفعله أفراد المجموعتين خلال غيابيه . فهل يتابعون العبث بالأحجية - ربما في محاولة لتركيب الشكل الثالث ؟ أم هل كانوا يقومون بشئ آخر - يتصفحون المجلات أو يتفحصون البوستر المركزى بها أو ربما يأخذون غفوة سريعة ؟
 وفي الجلسة الأولى لم يكن مفاجئاً ألا يختلف ما قام به أفراد المجموعتين في تلك الفترة المفتوحة التي بلغت مدتها ثمانى دقائق في المتوسط وكانت تتم مراقبتها سراً فقد استمر افراد كلتا المجموعتين في اللعب بالأحجية - فيما بين ثلاث دقائق والنصف وأربع دقائق في المتوسط - ممايشير الى أنهم كانوا يجدون على الأقل شيئاً مثيراً .
 في اليوم الثانى - حيث كان من المقرر مكافأة أفراد المجموعة "أ" مقابل كل شكل ناجح تقوم بتشكيله ، بينما لم تتم المجموعة "ب" بالأمر ذاته- قامت المجموعة التي لم تكن ستتم مكافأتها بتقديم أداء مساوٍ تقريباً لما قدمته في الجلسة الأولى التي كانت دون مقابل هي الأخرى . لكن المجموعة التي كانت ستتم مكافأتها أظهرت إهتماماً حقيقياً مفاجئاً بتركيب الاحاجى .
 وفي المتوسط ، استغرق افراد المجموعة "أ" أكثر من خمسة دقائق في العبث بالأحاجى ، ربما للإنقضااض على التحدى الثالث أو التأهب لفرصة كسب مزيد من المال عندما يعود " ديسي " ربما يبدو هذا بديهياً ، أليس كذلك ؟ فهو ينسق مع مانؤمن به في شأن التحفيز : كافئنى وسأعمل بمزيد من الجهد .
 ولكن ماحدث في اليوم الثالث أكد شكوك " ديسي " حول الأمور الغريبة الخاصة بالتحفيز - ووضع إفتراضاً أساسياً في حياتنا المعاصرة موضع الشك في هذه المرة ، أخبر " ديسي " المشاركين من المجموعة "أ" بأنه ليس هناك من المال مايكفى إلا ليوم واحد وأن الجلسة الثالثة هذه ستكون بدون مقابل ، وعندئذ سار الأمر كما كان في السابق - حل لأحجيتين ، متبعاً بمقاطعة " ديسي " للعمل .

وخلال الفترة المفتوحة ذات الثمانى دقائق التى تلت ذلك ، تلاعب أعضاء المجموعة "ب" الذين لم تتم مكافأتهم فى أى من المرات لوقت أطول قليلاً مما فعلوه فى الجلستين السابقتين . فربما أصبحوا أكثر إرتباطاً بالأمر ؛ وربما كان ذلك مجرد شنوذ إحصائى لأكثر ، ولكن أعضاء المجموعة "أ" - الذين تمت مكافأتهم فى السابق - استجابوا بطريقة مختلفة فإنهم فى هذه المرة قضا وقتاً أقل فى اللعب بالأحجية مما سبق - ليس فقط بأقل من دقيقتين مما فعلوه فى الجلسة التى تمت مكافأتهم فيها ، ولكن بأقل من دقيقة كاملة مما فعلوه فى الجلسة الأولى التى تعاملوا فيها مع الأحجية لأول مرة وكانو مستمتعين على الأرجح .

وفى تكرار لما إكتشفه " هارلو " قبل عقدين من الزمان كشف " ديسى " أن التحفيز البشرى يبدو وكأنه يسير وفق قوانين تتناقص كلياً مع ما كان يؤمن به معظم العلماء والأفراد فمن المكتب الى ميدان الملعب ، كنا نعرف مايدفع الناس للإنتلاق ، إنها المكافآت - وبالأخص المال - هى التى تقوى الاهتمام وتحسن الأداء . ولكن ماوجده "ديسى" تأكد لديه عبر دراستين أعقب بهما دراسته الأولى كان عكس ذلك تقريباً . فكتب قائلاً " عندما يستخد المال كمكافأة خارجية لنشاط معين ، فإن الناس يفقدون اهتمامهم الداخلى بهذا النشاط " . فإن المكافآت يمكن أن تمثل حافزاً على المدى القصير - تماماً كما تتيقك جرعة إضافية من الكافيين مستيقظاً لوضع ساعات إضافية ولكن التأثير يزول فى النهاية - والأسوأ أنه قد يقلل من درجة التحفيز طويل المدى لدى المرء لمتابعة العمل .

ويقول " ديسى " إن لدى البشر ميلاً غريزياً للسعى نحو الإبداع والتحدى . ولزيادة قدراتهم واختبارها وللإستكشاف والتعلم " لكن هذا المحفز الثالث يعتبر أكثر ضعفاً من المحفزى الآخرين ؛ ويحتاج الى بيئة مناسبة لكي يستمر على قيد الحياة وقد كتب " ديسى " فى بحث لاحق يقول " إن الشخص المهتم بتنمية وتطوير المحفز الداخلى لدى الأطفال والموظفين والطلبة إلخ ، لاينبغى أن يركز على أنظمة التحكم الخارجية كالمكافآت المالية مثلاً " 6 وهكذا بدأ ما أصبح بالنسبة لـ "ديسى" قضية حياته فى إعادة النظر فيما يدفعنا حقاً نحو العمل - وهو مسعى جعله فى بعض الأحيان على خلاف مع أقرانه من علماء النفس وهو ماتسبب أيضاً فى فصله من إحدى كليات ادارة الاعمال وتحدى الإفتراضات التى تدير العمل فى المؤسسات فى جميع الأرجاء .

وقد أخبرنى " ديسى " ذات صباح ربيعى بعد أربعين سنة من تجربته قائلاً " لقد كان الأمر مثيراً للجدل ، فلم يكن هناك أحد يتصور أن المكافآت قد يكون لها أثر سلبي " .

وهذا الكتاب يدور عن المحفزات . وسوف أوضح لك فى هذا الكتاب أن كثيراً مما كنا نعتقده فى هذا الشأن لم يكن صحيحاً - وأن الرؤى التى بدأ كل من " هارلو" و"ديسى" فى استكشافها قبل عدة عقود من الآن كانت أقرب الى الحقيقة ، وتمكن المشكلة فى أن معظم الشركات لم تعتنق حتى الآن هذا الفهم الجديد لما يحفزنا " فالكثير من المؤسسات - ليست الشركات فحسب ، بل المؤسسات الحكومية وغير الهادفة للربح أيضاً - مازالت تعمل وفق إفتراضات مؤسسات الاعمال تهدف جميعها نحو تحقيق غاية واحدة مشتركة ، فالهدف الذى يسعى له من يديرون تلك المؤسسات - عملياً وقانونياً وأخلاقياً على نحو ما - هو **تعظيم حجم الأرباح** .

وأسمحو لى بأن أوجه تحية قلبية حارة لهذه الأشكال من الشركات وتلك البلدان التى تتميز ببعد النظر والتى تمكن مواطنيها من إنشاء مثل هذه الشركات . فبدون هذه المؤسسات . لكانت حياتنا بالقطع أقل رخاء وصحة وسعادة . ولكن فى السنوات القليلة الماضية بدأ العديد من الناس حول العالم فى تغيير الوصفة وإبتكروا أنواعاً جديدة مختلفة من مؤسسات الأعمال .

على سبيل المثال فى ابريل من عام 2008 أصبحت ولاية فيرمونت هى الولاية الامريكية الأولى التى تسمح بإنشاء نوع جديد من الشركات يطلق عليها " الشركات منخفضة الربحية ذات المسئولية المحدودة " وهذا الكيان الذى يشار إليه إختصاراً ليست كما نعتقد تماماً هو شركة لكن L3C بالرمز

فالشركات منخفضة الربحية ذات المسئولية المحدودة هى شركات تعمل مثل المشاريع الساعية للربح محققة أرباحاً متواضعة على الأقل لكن هدفها الرئيسى هو تقديم منافع اجتماعية بارزة " وقد اتبعت ثلاثة ولايات اخرى ما بادرت به ولاية فيرمونت 4 فعلى سبيل المثال هناك شركة منخفضة الربحية ذات مسئولية محدودة بـ " نروث كارولينا " تقوم بشراء المصانع الأثاث المهجورة فى الولاية ، وتقوم بتحديثها بتكنولوجيا محافظة على البيئة ، ثم تعيد تأجيرها لمصنعي الأثاث المتعثرين بمقابل منخفض ويأمل المشروع فى جنى المال ، ولكن هدفه الاساسى هو المساعدة على إعادة الحيوية لمنطقة تواجه بعض المعاناة .

كذلك قام " محمد يونس " الفائز بجائزة نوبل للسلام بالبدء فى إنشاء ما يطلق عليه اسم " المشاريع الاجتماعية " وهذه عبارة عن شركات تجمع رأس المال وتطور المنتجات ، وتبيعها فى السوق المفتوحة ولكنها تفعل ذلك من أجل مهمة إجتماعية أكبر - أو كما يقول هـ و " استبدال مبدأ تعظيم الربح بمبدأ المنفعة الاجتماعية .

وتدعم مؤسسة " ذا فورث سيكتور نتوورك " فى الولايات المتحدة والدنمارك " المؤسسات الهادفة للمنفعة " - وهى مؤسسة هجين تمثل فئة جديدة من المؤسسات تجمع بين الاستقلال الاقتصادى مدفوعة بغاية عامة . مثال ذلك ، شركة موزيلا " وهى الكيان الذى أنتج لنا برنامج فايرفوكس . وهى شركة تم إنشاؤها على أنها مؤسسة تهدف للمنفعة العامة وهناك ثلاثة من رواد المشروعات الأمريكيين ابتكروا ما يعرف بـ " بي كوربورشن " وهى تسمية تتطلب من الشركات تعديل قوانينها الداخلية بحيث تصب الحوافز فى القيمة طويلة المدى والأثر الاجتماعى بدلاً من المكسب الاقتصادى قصير المدى .

بالطبع لا تعتبر المنتجات مفتوحة المصدر ولا الشركات " الهادفة للربح فقط " - والتي لم تكن متصورة من قبل - هى الحالة الطبيعية وهى لن تنهى وجود نمط الشركات العامة التقليدى . ولكن ظهورها يخبرنا بشئ مهم عما نحن متجهون إليه . ويقول أحد المحامين المختصين فى المؤسسات الهادفة للمنفعة لصحيفة نيويورك تايمز : " ثمة حركة كبيرة موجودة إلا أنها لاتزال غير ملحوظة " 6 ومن الممكن أن يتمثل أحد الاسباب فى أن المشروعات التقليدية تهدف لتعظيم الربح ، وهو ما يتطابق تماماً مع نظام التشغيل موتيفيشن . 2 أما هذه الكيانات فإنها تهدف لتعظيم المنفعة - والتي لاتتناسب مع نظام التشغيل القديم ؛ لأنها تستهين بمبادئه الجوهرية .

قوانين التحفيز الأربعة :

- I. يحفز كل شخص بشكل مختلف عن الآخر .
- II. لكل فرد نوع مميز وفريد من التحفيز .
- III. ما يحفز شخصاً ما قد يثبط شخصاً آخر .
- IV. لا يوجد طريقة لأحد في التحفيز أفضل من طريقة أحد آخر .

وهنا لابد أن نفرق بين العدل والمساواة في التحفيز حيث أن طبيعة الأشخاص تختلف عن بعضها البعض فليس كل مساواة هي عدل !

فالعامل الذي يجمع كل المدراء الناجحون هي صفة واحدة يتفقون جميعاً عليها وهي (وجود الحافز القوي لديهم) أما على الصعيد الشخصي فلكي تصنع هذا التحفيز بداخلك لابد أن تجمع حولك الأشخاص ذوي قوة الحافز لديهم وممن يصنعون لأنفسهم حوافز ذاتي فهم يعتبرون مصدر حافزاً لك .

فهاهؤلاء هم من يستطيعون تحويل الأحلام والأقوال الى أفعال , في الحقيقة التحفيز هو قلب الإنجاز والتغيير للنجاح .

وهنا يرى الباحث بأن النجاح الحقيقي خلفه دوماً حافزاً حقيقياً

التدريب والتطوير والعمل على الذات هو دافع تحفيزي

رائعة للإستمرارية بالنجاح دوماً فعندما يشعر الشخص بأنه يعمل على تطوير ذاته ويرغب (حقيقةً) في الأمر فإنه بذلك يبني لنفسه حافزاً قوياً وبريية بداخلة بشكل تلقائي , فالمكافآت الخارجية تشعرنا بالرضاء والراحة , ولكن المكافآت الداخلية تشعرنا بالسعادة .

فلن تستطيع تحقيق النجاح الذي تطمح له أن كنت تجمع حولك أناس محبطون أو لا يعلمون طريقاً للتحفيز , فالعامل المشترك بين جميع الناجحون هو أن لديهم حافزاً قوياً .

فقد تجتمع الموهبة والذكاء والإبداع لدى الشخص ولكن بدون وجود حافز داخلي حقيقي فلن توصل موهبته تلك الى أي مكان , ولعلي أكرر وأركز على كلمة (حقيقي) خلف كلمة حافز لأنني أعلم جيداً بأن هنالك حوافز داخلية مؤقتة من عملها الصعود بالشخص لفترات ومن ثم يعود أدراجة من جديدة ولعلي أسمى هذا النوع من التحفيز هو (تحفيز داخلي ضعيف) وهذا حال الكثير من الأشخاص الذين تجهدهم ينضجون لفترات ومن ثم يعودون لما كانوا عليه معتمدين على حوافز خارجية ودعم مسترهم من الآخرين , وهؤلاء سوف يتعبون كثيراً في حياتهم مستقبلاً بمجرد إنقطاع الحافز الخارجي عنهم وتجدهم يفتقرون للإنجاز والعتاء .

وهنا تجد الإشارة الى أن نزرع في العقل الباطن لأطفالنا بأن يكونو هم مصدر تحفيزي لذاتهم وأن لا يعتمدو كثيراً على الآخرين وذلك منذ نعومة أظافرهم وأن نخفي عنهم التحفيز الخارجي بشكل تدريجي نوعاً ما مع نموهم في العمر .

من الصحيح بأن التحفيز هو الغذاء الروحي للإنسان وهو بمثابة الوقود للسيارة الذي يدفعها للتحرك , فهل من المعقول بأن تكون لدينا سيارة (بوجاتي فايرون) وهي سيارة معجزة في التكنولوجيا ولكنها بغير وفود لن تأخذك الى أي مكان ! ولكننا بشر وليس الآلات .. فنحن بحاجة لوقود العقل أكثر من الوقود الخارجي .

لعل البعض يجد صعوبة في ما نتحدث عنه من تحفيز داخلي ويسأل كيف ذلك !

فأنا لن أهين ذكائك وأرهق عقلك بكلمات مرصعة توعوية أو أقدم لك وعائ ضخم من العصيدة التحفيزية , فليس هذا هدف الرسالة فهذه الرسالة وخصوصاً هذا المبحث للناضجين ممن يرغبون بالوقوف لبناء الحافز المناسب لذاتهم وممن حولهم والمحافظة عليه .

العقل كالخزنة

جميعنا يعلم بأن الخزنة الخاصة بالنقود تحتاج لأربعة أرقام سريعة لفتحها بعدد ثلاث محاولات , فإن أخطأت في الثلاث مرات بإدخال الرقم فإنك سوف تغلق الخزنة كلياً ولن تستجيب لك حتى وإن وضعت في المرة الرابعة الرقم الصحيح .

عقل الإنسان كالخزنة وتحدث هذه العملية مع البشر كذلك فإذا أوصلت لهم جرعات تحفيزية داخلية خاطئة فسوف يغلقون عقولهم بشكل بديهي ولن تؤدي هذه الطريقة لمكان , بل سوف نحتاج لشفرات تحفيزية جديدة لبرمجة العقل عليها .

إختبار الأسئلة التحفيزية الثلاثة

إذا ما أردت أن تحصل على مؤشرات سريعة وبسيطة عن مستوى التحفيز لديك فعليك بأن تسأل نفسك ثلاثة أسئلة تساعدك على تقييم ذاتك :

(1) هل تميل الى أن تكون منافساً أكثر أو متعاوناً أكثر ؟

الأشخاص المنافسون يميلون الى أن يكون هدفهم أداء المهام , أما المتعاونون هدفهم الناس والتواصل معهم .

(2) هل تفضل الإستقرار أم التغيير ؟

الأشخاص الذين يفضلون الإستقرار لديهم ما أسميه البقاء على الروتين والنظام ورتبابة , أما العكس منهم فهم يثأرون من التغيير ويفضلونه ولديهم رغبة في التنوع والتجارب الجديدة وينشطون بذلك .

(3) مالذي يجعلك تشعر بأنك موضع إحترام أكثر في العمل (التقدير الصادق دون علاوة مالية , أم العلاوة دون تقدير) ؟

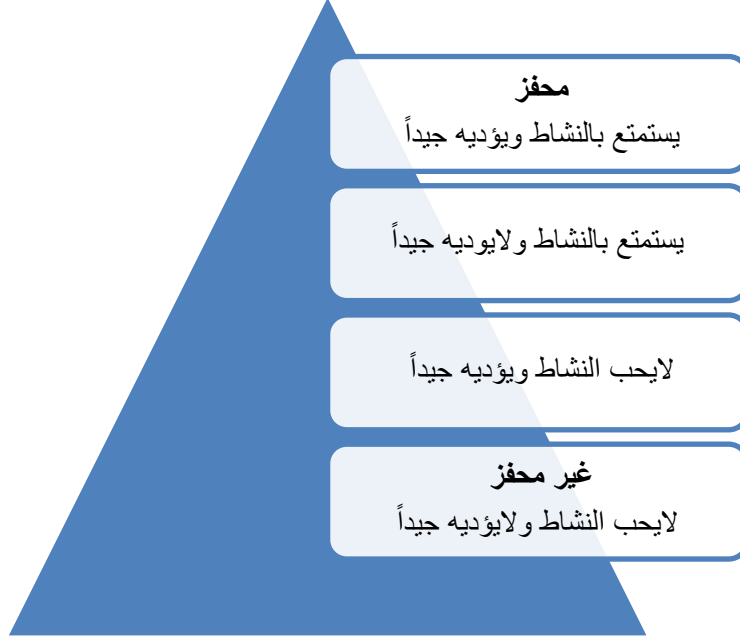
إذا كنت تفضل التقدير فلديك ما أسميه بنظام المكافأة الداخلية , وإذا كنت تفضل العلاوة فأنت شخص يفضل المكافآت الخارجية فقط .

هنالك أشخاص يملكون مزارع وعربات لنقل الركاب تتميز بالفخامة والجمال ودقة الإبداع في تركيبها وصناعتها , وهؤلاء يسيرون بعرباتهم داخل مدن أروبية وينقلون بعض الركاب من المزارع الى المدينة تطوعاً دون طلب أجره على هذا العمل لأنهم في الأساس يملكون تلك المزارع والعربات وعندما قام أحد الركاب بدفع مبلغ مقابل هذه التوصيلة , غضب صاحب العربة وقال له أنني أملك العربة وأملك الخيول وكذلك أملك المزرعة وأقوم بهذا العمل لأنني مستمتع به وليس لكي أحصل على دخل مادي مقابل ما أقوم به .

فلو تغيرت الإستراتيجية هنا لهؤلاء الأثرياء الذين يقومون بنقل الركاب وأصبح الأمر الذي يقومون به من أجل دخل مادي فإن متأكد بأنهم لن يتقنوا العمل جيداً ولن يستمتعوا به كما هو الحال بالسابق وهنا سوف ينصب هدفهم فقط في كيفية الحصول على أكبر دخل مادي دون الإستمتاع بعملهم !

محفز وغير محفز

يرى الباحثون بأن هنالك مقياس معين لمعرفة درجة حماس الإنسان وتحفيزه لذاته وكذلك لمن حوله حول أي نشاط يقوم به ولعلي أختصر هذه القياس بالرسم التالي :



وهنا يتضح لنا مدى مقياس الحافز الذي بداخلك وهل أنت شخص محفز أم عكس ذلك ¹

(1) للإطلاع أكثر على تحاليل ورسوم بيانية تختص في برنامج التحفيز الذاتي لك أن تراجع كتاب (تحفز) للكاتبه تمارا لو

مبدأ العصا والجزرة (التحفيز الذاتي)

الجسم المتحرك يبقى متحركاً ، والجسم الساكن يبقى ساكناً ، ما لم تؤثر عليه قوة خارجية .

هذا هو قانون الحركة الأول ل"نيوتن " وكغيره من قوانين "نيوتن " تجد أن هذا القانون رائع وبسيط - وهذا جزء من قوته ، فحتى من هم مثلى - ممن عانوا دراسة الفيزياء فى المدرسة الثانوية- يمكنهم فهمه واستخدامه فى تفسير العالم .

ونظام التشغيل موتيفيشن هو مشابه لذلك فى جوهره ، توجد فكرتان بسيطتان ورائعتان :

- ✓ مكافأة نشاط معين ، تحقق لك المزيد منه .
- ✓ والمعاقبة على نشاط معين ، ستقلل من حدوثه .

وتاماً كما يمكن أن تساعدنا مبادئ " نيوتن " على تفسير بيئتنا المادية أو فى تحديد مسار كرة مقذوفة . فإن مبادئ نظام التشغيل موتيفيشن يمكن أن تساعدنا على فهم محيطنا الاجتماعى وعلى توقع مسار السلوك الانسانى .

ولكن فيزياء " نيوتن " واجهت مشكلات على المستوى دون الذرى فهناك فى عالم الهيدرونات والكوراكات ، وقطة شرودينجر - تصبح الأمور أكثر غرابة ، فما قدمه لنا " اسحق نيوتن " من منطق وعقلانية قد حل محله ما قدمه " لويس كارول " من أشياء غريبة وغير متوقعة ونظام التشغيل موتيفيشن شبيه بهذا الأمر فى هذا الصدد أيضاً فعندما يتواجه الثواب والعقاب مع المحفز الثالث لدينا ، فإن شيئاً قريباً من ميكانيكا الكم السلوكية يبدو أنه يسود وتبدأ بعض الأمور الغريبة فى الحدوث .

وبالطبع فإن نقطة البدء فى أى نقاش عن التحفيز فى مكان العمل هى إحدى حقائق الحياة البسيطة : إن الناس مجبرون على السعى لكسب العيش . ويعد كل من الراتب ودفعات التعاقد ، وبعض المزايا والقليل من الدخل الاضافى هى ما أطلق عليه " المكافآت الاساسية " وإذا لم تكن المكافآت الاساسية للشخص غير مناسبة أو غير عادلة فإن تركيزه يتجه نحو الإحساس بظلم موقفه والقلق تجاه ظروفه ولن تحصص على أى من توقعه بالحافز الخارجى أو غرابة الحافز الداخلى لديه . ولن تحصل منه على أى حافز على الإطلاق .

لكن بمجرد أن نغير هذه الخطوة ، فإن أسلوب العصا والجزرة من الممكن أن يأتى بعكس الأهداف المقصودة تماماً فالآليات المصممة لزيادة التحفيز من الممكن أن تثبطه والأساليب التى تهدف الى تعزيز الابداع من الممكن أن تحد منه . والبرامج المصممة لتشجيع الأعمال الجيدة من الممكن أن تجعلها تختفى . وفى الوقت نفسه فإنه بدلاً من كبح السلوك السلبى ، فإن أسلوب الثواب والعقاب من الممكن أن يحل ذلك القيد فى الغالب - فيفسح المزيد من المجال للغش والإدمان والتفكير قصير النظر بشكل خطير .

وهذا غريب ولا ينطبق على جميع الظروف (وهو الأمر الذى سنتطرق اليه بمزيد من التفصيل بعد هذا الفصل) ولكن كما توضح لنا تجربة أحجية " سوما " ل " إدوارد ديبسى " فإن العديد من الممارسات التى كنا نأخذ بفاعليتها كأمر مسلم به تعود بنتائج منقضة : فإنها من الممكن أن تمنحنا أقل مما نريد - وكثيراً مما لانريد ، تلك هى عيوب نظام التشغيل موتيفيشن ، وهذه العيوب ستبرز على السطح سواء أصدرنا وعداً ببذل روبيات هندية ، أو التبرع بالدم فى السويد ، أو رسم لوحات فنية فى شيكاغو .

القليل مما نريد

إن احد أكثر مشاهد الأدب الأمريكي قوة يعطينا درساً مهماً فى التحفيز البشرى. فى الفصل الثانى من رواية "مارك توين " The Adventures of Tom Sawyer يملك منزلاً تبلغ مساحته 810 أقدام مربعة ولم يكن يشعر باية إثارة تجاه هذه المهمة فيكتب " توين " قائلاً " كانت الحياة تبدو له خاوية والوجود لم يعد إلا عبئاً "

ولكن عندما كاد " توم " يفقد الأمل انفتح عليه " شىء ما ليس أقل من كونه إلهاماً عظيماً وهائلاً " فعندما مر به صديقه " بين " وهو يسخر من حظه البائس ، ارتبكت أفعال " توم " فقال إن طلاء سور منزل ليس مهمة روتينية بائسة . بل ميزة رائعة - وكان ذلك مصدراً للتحفيز الداخلى ، فالمهمة ساحرة للغاية حتى إن " بين " طلب منه أن يجرب العمل بنفسه قليلاً ، فرفض " توم " ولم يرجع فى قراره إلا عندما تنازل " بين " عن تقاعته فى مقابل الحصول على فرصة للقيام ببعض العمل .

وبعدها بوقت قصير وصل المزيد من الصبية وسقطوا جميعاً فى فخ " توم " وانتهى بهم الحال الى طلاء السور - مرات عديدة - نيابة عنه من خلال هذا المشهد ، يستخلص " توين " مبدأ تحفيزياً رئيسياً وهو بالتحديد " يتكون العلم من أى شىء يكون جسديك مجبراً على فعله ويتكون اللعب من أى شىء يكون جسديك غير مجبر على فعله " ويستطرد فى الكتاب قائلاً :

هناك رجال مهذبون أثرياء فى انجلترا يقودون عربات ركوب تجرها أربعة أحصنة مسافة عشرين أو ثلاثين ميلاً كل يوم ، فى فصل الصيف لأن الامتياز يكلفهم قدراً كبيراً من المال ؛ ولكن إذا عرض عليهم مال لقاء هذه الخدمة فهذا قد يحولها الى عمل ومن ثم فإنهم قد يتوقفون عنها .

بعبارة أخرى ، إن المكافآت من الممكن أن تؤدى الى نوع غريب من الكيمياء السلوكية : فيمكنها أن تحول أى عمل جذاب الى عمل كرهه ، ويمكنها أن تحول اللعب الى عمل ومع تقليص الحافز الداخلى ، فإنها من الممكن أن تتسبب فى سقوط الأداء ، والإبداع وحتى السلوكيات الرفيعة مثل أوراق الومينو . لنطلق على ذلك اسم " تأثير سواير " وهناك عينة من التجارب المثيرة للإهتمام التى أجريت حول العالم تكشف عن العوالم الأربعة التى ينشط فيها هذا التأثير - ولكنها تظهر أيضاً مرة أخرى التناقض بين مايطرحه العلم ومايقضيه العمل .

الحافز الداخلى :

لقد بدأ علماء السلوك من أمثال " ديسى " فى إكتشاف تأثير " سواير " منذ أربعين سنة تقريباً ، رغم أنهم لم يستخدموا هذا المصطلح . ولكنهم أشاروا إليه بالطبع قد يحتج بعض المؤلفين المؤيدين للتسويق بالقول : إن القليل منا هم الذين يقضون ساعات عملهم فى تصويب كرات التنس أو ترتيب الأحرف فماذا عن المهام الأكثر إبداعاً التى تعتبر أكثر قرباً مما نقوم به فعلاً فى وظائفنا ؟

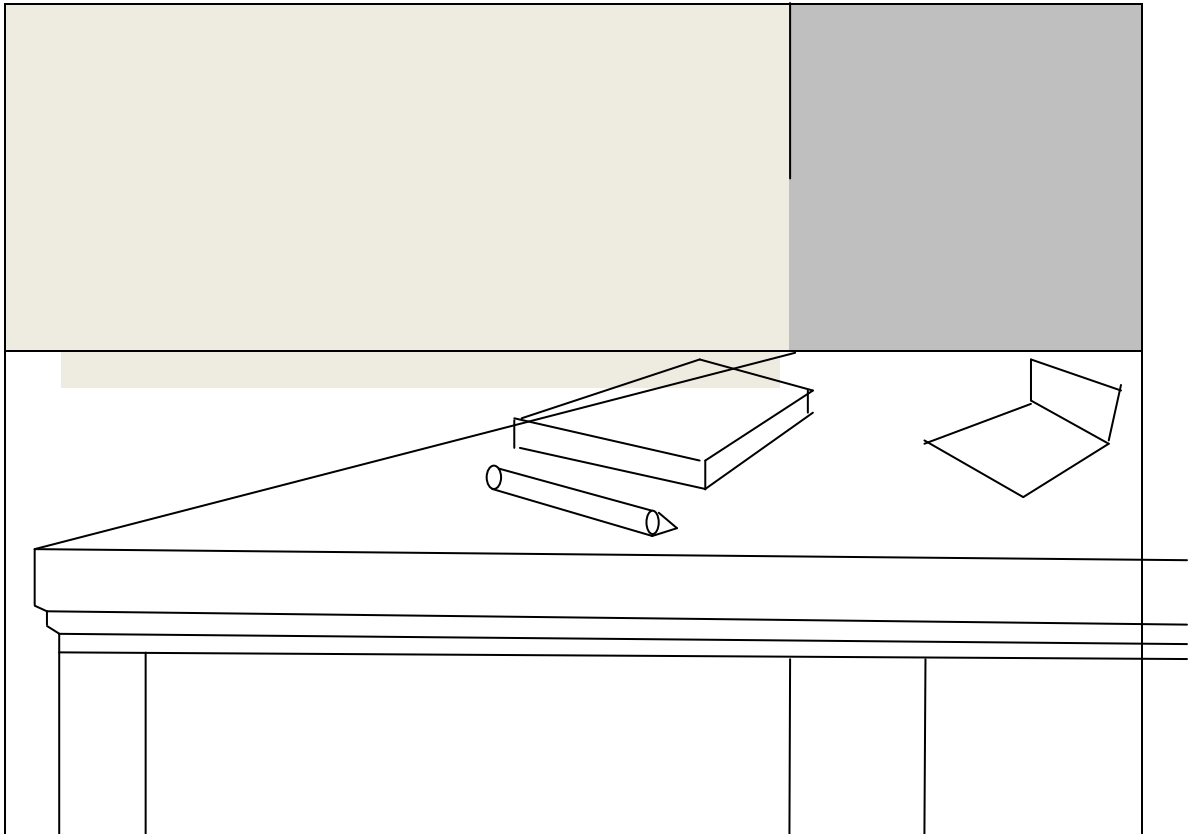
بينك - دانيال إتش	الحافز	2012	مكتبة جرير
لو - تمارا	تحفز	2009	مكتبة جرير

الإبداع

فى إختبار سريع للبراعة فى حل المشكلات ، كان هناك القليل من التجارب التى تعتبر أكثر فائدة من " مشكلة الشمعة " فمرنّ أن إبتكرها عالم النفس " كارل دونكر " فى الثلاثينيات من القرن العشرين وتستخدم مشكلة الشمعة على نطاق واسع من تجارب علم السلوك . تابع التجربة وانظر كيف يتصرف .

فى هذه التجربة تجلس الى طاولة بجوار جدار خشبى وسوف يعطيك الشخص القائم على التجربة المواد الموضحة فى الصورة ؛ شمعة ، بعض الدبابيس ، وعلبة من أعواد الثقاب .

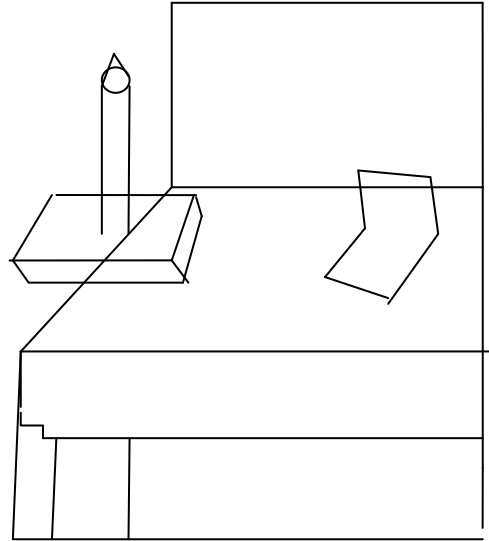
ومهمتك هى أن تلتصق الشمعة بالجدار دون أن يسيل الشمع على الطاولة .



مشكلة الشمعة عند عرضها

فكر للحظة فى الطريقة التى قد تحل بها هذه المشكلة . سيبدأ الكثير من الناس بمحاولة تدبيس الشمعة بالجدار . ولكن هذا لن يفلح وسيقوم البعض بإشعال عود ثقاب ويذيبون جانب الشمعة ويحاولون إلصاقها بالجدار وهذا لا يفلح أيضاً ولكن بعد خمس أو عشرة دقائق ، يصطدم معظم الناس بالحل ، وهو مانستطيع رؤيته فى الصورة الواردة أدناه .

يكن السر فى التغلب على مايعرف بـ " الثبات الوظيفى " فأنت تنظر الى الصندوق وترى وظيفة واحدة فقط- وهو أنه يعمل



مشكلة الشمعة بعد حلها ؟

وهو أنه يعمل كحاوية للدبابيس . ولكن بالتفكير مرة أخرى ستدرك في النهاية أنه من الممكن أن يكون للصندوق وظيفة أخرى - كحامل الشمعة . وباستعارة لغة الفصل السابق فإن الحل ليس لوغارتمياً (باتباع طريقة محددة) بل استكشافياً (يتجاوز الطريقة المعتادة لإكتشاف إستراتيجية مبدرة)

مالذي يحدث عندما تعرض على الناس تحدياً تخيلياً كهذا وتعرض مكافأة عليهم نظير الحل السريع ؟ قام " سام جلوسبيرج " وهو الآن استاذ لعلم النفس في جامعة برينستون . باختبار هذا الأمر قبل عدة عقود مضت من خلال قياس مدى سرعة مجموعة من المشاركين من المشاركين في حل مشكلة الشمعة وكان قد أخبر المجموعة الأولى بأنه سيحسب الوقت الذي سينجزون فيه العمل لمجرد تحديد الأطر الزمنية التي يستغرقها أحدهم في إتمام حل أحجية من هذا القبيل أما بالنسبة للمجموعة الثانية فقد عرض عليهم بعض الحوافز فإذا كان زمن المشارك من بين أسرع 25% من الذين تم إختبارهم فإن هذا المشارك سيتلقى 5 دولارات وإن كان الزمن الذي استغرقه في الحل هو الأسرع بين الجميع فستكون المكافأة 20 دولاراً وفي ظل التضخم فهذه المقادير البسيطة من المال في مقابل استغراق القليل من الدقائق في بذل الجهد - كانت تعتبر حافزاً جيداً .

فما مدى سرعة المجموعة التي تم تحفيزها في الوصول الى حل ؟ في المتوسط ، استغرق وصولهم للحل ثلاث دقائق والنصف أطول 7 نعم ثلاث دقائق والنصف أطول من غيرهم . (كلما عرضت هذه النتائج على مجموعة من رجال الأعمال ، فإن رد فعلهم يكون دائماً تقريباً شهقة عالية متألمة وتلقائية) ففي تناقض مباشر مع الأساس الجوهري لنظام التشغيل موتيفيشن 2.0 فإن أي محفز يتم تخصيصه من أجل تجلية الذهن وتحسين درجة الإبداع ينتهي به الحال على أنه تشويش للتفكير وتبليد للإبداع . لماذا ؟ إن المكافآت بطبيعتها تضيق نطاق تركيزنا وهذا يكون مفيداً عندما يكون هناك طريق واضح للوصول الى حل فإنها تساعدنا على التركيز المسبق والانطلاق السريع ولكن المحفزات " المشروطة " تكون وبالأحرى بالنسبة لمعضلات من قبيل مشكلة الشمعة وكما توضح هذه التجربة فإن المكافآت قد ضيقت من نطاق تركيز الأشخاص وأضفت الغموض على النظرة الواسعة التي يمكن أن تسمح لهم بروية استخدامات جديدة للأشياء القديمة .

ويبدو أن شيئاً شبيهاً بتلك النتائج يحدث للتحديات التي لاتتعلق كثيراً بحل معضلة موجودة فعلاً بل تتعلق بمحاولة شئ جديد وقد اختبرت " تريزا أمبايل " - الاستاذة بكلية ادارة الاعمال بجامعة هارفارد وواحدة من كبار الباحثين

الرأئدين فى مجال الابداع على مستوى العالم - مراراً وتكراراً تأثير المكافآت المشروطة على عملية الإبداع وفى إحدى الدراسات قامت مع إثنين من زملائها بتعيين ثلاثة وعشرين فناناً محترفاً من الولايات المتحدة قاموا بإنتاج أعمال فنية مدفوعة الأجر وأخرى بدون مقابل . وطلبوا من الفنانين أن يختاروا بشركل عشوائى عشرة أعمال مدفوعة الأجر وعشرة أعمال اخرى من التى لم يتقاضوا عنها أجراً ، ثم قامت "امبايل " وفريقها بتسليم الأعمال للجنة من الفنانين وأمناء المتاحف المرموقين الذين لايعلمون شيئاً عن الدراسة ، وطلبت من الخبراء تقييم الأعمال من ناحية الابداع والمهارات التقنية .

وكتب الباحثون يقولون : " لقد كانت النتائج مذهلة ، فالأعمال التى تلقى الفنانون عنها أجراً تم تقييمها بأنها كانت أقل ابداعاً من تلك التى لم يتقاضوا عنها أجراً إلا ان تقييم المهارات التقنية لم يختلف فى الحالتين وعلاوة على ذلك فإن الفنانين قد أفادوا بأنهم كانوا أكثر تقيداً عندما يقومون بتصميم أعمال مدفوعة الأجر عما يكونون عليه مع الأعمال التى لايتقاضون عنها أجراً " وقد وصف أحد الفنانين المشاركين فى تجربة " تأثير سواير " عملياً بقوله :

فى معظم الاحيان - وليس دائماً - عندما تقوم بعمل معين لصالح شخص آخر يصبح الأمر أقرب الى " العمل " منه الى المتعة وعندما أعمل لنفسى تتولد لدى سعادة حقيقية نتيجة الإبداع ويمكننى الاستمرار فى العمل طوال الليل حتى دون أن أدرى ذلك فعندما تنتج عملاً فنياً مدفوع الأجر عليك أن تنتبه - احرص على أن تفعل مايطلبه منك العميل بالضبط .

وثمة دراسة اخرى اجريت على الفنانين لمدة زمنية أطول تظهر ان الاهتمام بالمكافآت الخارجية ربما يكون فى الواقع عائقاً للنجاح النهائى فى مطلع الستينات من القرن العشرين أجرى الباحثون مسحاً على طلاب السنتين الأولى والثانية بمعهد الفن بشيكاغو بشأن توجهاتهم بخصوص العمل وعما إذا كانت دوافعهم له خارجية أم داخلية . وباستخدام هذه البيانات كنقطة إرشادية . تابع باحث آخر هذه الدراسة مع هؤلاء الطلاب فى أوائل الثمانينات من القرن العشرين ليرى مدى تقدمهم فى مساراتهم المهنية ومن بين الإكتشافات القاسية للغاية وخصوصاً بالنسبة للرجال كان هذا الاكتشاف " كلما ضعف الدليل على وجود حافز خارجى أثناء دراسة الفن زاد النجاح فى الحياة الفنية المتخصصة سواء بعد عدة سنوات من التخرج أو حتى بعد عشرين سنة منه " فالرسامون والنحاتون الذين كانوا محفزين داخلياً - وهم أولئك الذين كانت متعة الاستكشاف وتحدى الابداع تمثلاً للمكافأة بالنسبة لهم - كانوا أكثر قدرة على الصمود فى الأوقات العصيبة - عندما يقل كل من المكافأة والتقدير - التى لا بد أن يمر بها الفنانون حتماً فى حياتهم المهنية . وهذا يقود الى مفارقة أخرى فى عالم " أليس فى بلاد العجائب " الخاص بالمحفز الثالث : تقول الدراسة " هؤلاء الفنانون الذين يواصلون أعمالهم الفنية من أجل الاستمتاع بالعمل فى حد ذاته أكثر من سعيهم للمكافآت الخارجية ينتجون فناً يراه المجتمع أكثر سمواً ورفعة ، لقد كان هؤلاء الاشخاص الأقل سعياً للمكافآت الخارجية فى عملهم هم الذين تلقوا فى النهاية " 9

وبالطبع ، هذه النتيجة ليست صحيحة بالنسبة لكل المهام . فقد وجدت " أمبايل " وآخرون أن المكافآت الخارجية من الممكن أن تكون فعالة بالنسبة للمهام اللوغارتمية الإجرائية - وهى تلك المهام التى تعتمد على اتباع وصفة معينة للوصول الى نتيجه المنطقية . ولكن بالنسبة للكثير من مهام الفص الأيمن الإبداعى من المخ - وهى تلك المهام التى تتطلب حلولاً مرنة للمشكلات ، وإدراكاً إبتكارياً ، أو خيالياً - فإن المكافآت المشروطة من الممكن أن تمثل خطورة بالنسبة لها ، وغالباً ما يواجه الاشخاص المعرضون لتلقى المكافآت وقتاً أكثر صعوبة فى رؤية الحدود الخارجية وإبتكار الحلول الأصلية وهذا أيضاً أحد أقوى الإكتشافات فى علم الاجتماع عموماً - وخاصة بعد مناقشته " أمبايل " وآخرون عبر السنين 10 فالبنسبة للفنانين والعلماء والمخترعين والأطفال فى سن المدرسة ، وبقية الناس ، يعتبر الحافز الداخلى- المحفز لفعل شئ ما لأنه جذاب ومثير للتحدى ، وممتع - أساساً لتحقيق مستوى مرتفع من الابداع ولكن المحفزات المشروطة التى تمثل قوام معظم الشركات غالباً ماتخفق التفكير الإبداعى بدلاً من تحفيزه ولما كان الاقتصاد يسير فى اتجاه العمل الإبداعى والخيالى - كما يواجه الكثير منا النسخة الخاصة به من مشكلة الشمعة - فإن هذا ربما يكون أخطر فجوة بين مايقره العلم ومايطبقه العمل .

السلوك الجيد

لقد دار جدل طويل بين الفلاسفة ومتخصصي الطب حول إمكانية دفع مقابل مالى للمتبرعين بالدم . فيدعى البعض أن الدم - مثل نسيج البشرى أو الاعضاء البشرية - يعتبر شيئاً خاصاً - لا ينبغي لنا ان نبيعه كما نبيع برميلاً من النفط الخام. ويحتج البعض الآخر بأنه ينبغي لنا أن نتخلى عن حساسيتنا لأن دفع المال مقابل هذه المادة سيوفر لدينا مخزوناً كبيراً منها .

ولكن فى عام 1970م قدم عالم الاجتماع البريطانى " ريتشارد تيتيموس " - الذى درس التبرع بالدم فى المملكة المتحدة - رؤية أخرى أكثر جرأة ؛ حيث يرى أن دفع مقابل للتبرع بالدم ليس فقط أمراً غير أخلاقى - كما قال - بل أنه غير فعال . فلو قررت بريطانيا دفع مال لمواطنيها مقابل تبرعهم بالدم فهذا يعنى فى الواقع تقليل مخزون البلاد منه . وكان هذا أمراً غريباً بعض الشيء فقد إعترض الاقتصاديون ولم يختبر " تيتيموس " فكرته أبداً وكانت مجرد حدس فلسفى منه . 11

ولكن بعدها بربع قرن قرر عالما إقتصاد سويديان أن يختبرا مدى صحة فكرة " تيتيموس " وفى تجربة ميدانية مثيرة للإهتمام زارت مركز دم محلياً فى جونتبيرج ووجدتا 153 امرأة كن يرغبن فى التبرع بالدم فقامتا - ما يبدو فى الأساس إمكانية أن يزداد السلوك الذى تتم معاقبته "

وهنا تبرز ثغرة أخرى فى نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 فأحد أسباب وصول الآباء بعد الوقت المحدد هو أنه كان لهم علاقة بالمعلمين - الذين كانوا فى النهاية يرعون أولادهم وبناتهم الأعراء - وقد أرادوا أن يعاملوهم بلطف . لقد كان لدى الآباء حافظ داخلى نحو الدقة فى المواعيد ، ولكن التهديد بالغرامة - مثل الوعد بالحصول على الكورونات السويدية فى تجربة التبرع بالدم - قوض هذا الحافز الثالث . لقد غيرت الغرامة قرار الآباء من إلتزام أخلاقى جزئى (اللطف مع معلمى أطفالى) إلى صفقة محضة (يمكننى شراء بعض الوقت الإضافى بالمال) ولم يكن هناك مجال للأمرين معاً فالعقاب لم يدعم السلوك الجيد ، بل أزعه .

الإيمان

إن كان أن بعض العلماء يؤمنون بأن " الحوافز المشروطة " وغيرها من المكافآت الخارجية تشبه العقاقير الطبية التى يحتمل أن يكون لها آثار جانبية خطيرة ، فإن البعض الآخر يؤمنون بأنها أقرب لأن تكون عقاقير غير شرعية يمكن أن تدعم حالة عميقة وخبيثة من الإنكالية ، ووفقاً لهؤلاء العلماء ، فإم المكافآت المالية والغنائم البراقة يمكن أن تقدم دفقة لذيذة من السعادة فى البداية ولكن هذا الشعور سرعان ما يتبدد - وللحفاظ عليه فعلاً يحتاج المتلقى لجرعات متكررة وربما أكبر .

وقد قام عالم الاقتصاد الروسى " أنطون سوفوروف " ببناء نموذج اقتصاد قياسي مفصل لتوضيح هذا التأثير، وهو يدور حول ما يطلق عليه "نظرية المدير والعامل" اعتبر أن المدير هو المحفز - صاحب العمل والمعلم والوالد . وتصور العامل هو موطن التحفيز - الموظف والطالب والطفل . فأى مدير يحاول بشكل أساسى أن يدفع العامل على فعل ما يريده ولكن العامل يوازن بين اهتماماته الخاصة وبين ما يقدمه المدير . وباستخدام عاصفة من الم عادلات المعقدة التى تختبر مختلف السيناريوهات المحتملة بين المدير والعامل ، وصل " سوفوروف " الى استنتاجات قد تمثل بديهيات لدى أى والد يحاول إقناع أطفاله بتفريغ سلة من المهمات .

وبعرضه لمكافأة معينة فإن المدير يرسل للعامل إشارة مفادها أن المهمة غير مرغوب فيها . (فلو كانت المهمة مرغوبة ، ما احتاج العامل الى محفز) ولكن تلك الإشارة الأولية والمكافأة التى تلحق بها تجبر المدير على اتباع طريق يصعب التراجع عنه . اعرض مكافأة صغيرة جداً ولن يمثل لك العامل . ولكن اعرض مكافأة تكفى لتحفيز العامل نحو القيام بالمهمة فى المرة الأولى وسيصبح المدير " مضطراً لتقديمها فى المرة الثانية أيضاً ولن يمكنك التراجع حينئذ . وادفع لطفلك حتى يقوم بالتخلص من القمامة - وأنا أضمن لك أنه لن يفعل هذا دون مقابل بعد ذلك أبداً والأهم من ذلك هو أنه بمجرد أن يزول بريق الدفعة الأولى فإنك على الأرجح ستكون مضطراً لزيادة المبلغ المدفوع لضمان استمرار الولاء لك .

وكما يوضح " سوفوروف " فإن المكافآت تصبح إدماناً بمجرد عرضها فالمكافأة المشروطة تجعل العامل فى توقع لها متى ما واجهه مهمة مشابهة وهو بدوره ما يجبر المدير على بذل المكافآت مراراً وتكراراً وبعد وقت ليس بالطويل لاتصبح المكافأة كافية لصاحبها فسرعان ما يشعر بأنها حقيقة واقعة أكثر منها حافزاً اضافياً - وهو ما يجبر المدير عندئذ الى دفع مبالغ أكبر للحفاظ على نفس التأثير . 20

وهذا النمط الادمانى ليس بمجرد نظرية فى غرف الدراسة وقد أثبت " برايان نوتسون " - الذى كان عالم أعصاب فى المعهد الوطنى لتعاطى وإدمان الشراب - ذلك فى تجربة باستخدام تقنية المسح المخى المعروفة بأشعة الرنين المغناطيسى الوظيفى . فقد وضع متطوعين أصحاء فى ماسح ضوئى عملاق ليرى كيف يستجيب المخ خلال لعبة يحتمل فيها فوزهم بالمال أو خسارتهم له . وعندما كان المشاركون يدركون بأن لديهم فرصة لكسب المال يحدث نشاط فى جزء من المخ يسمى النواة المتكئة . أى انه عندما كان المشاركون يتوقعون الحصول على مكافأة (ولكن ليس عندما يتوقعون خسارتها) يحصل تدفق هائل لمادة الدوبامين فى ذلك المركز من المخ وقد توصل نوتسون - الذى يعمل الآن فى جامعة ستانفورد - الى نتائج مشابهة فى دراسات لاحقة حيث كان يتوقعون الحصول على مكافآت . وما يجعل هذه الاستجابة مثيرة لما نتحدث عنه هو أن نفس العملية الفسيولوجية الأساسية - تدفق نفس المادة الكيميائية الخاصة بالمخ فى نفس ذلك الجزء الخاص من المخ - وهو ما يحدث فى حالة الادمان فالآلية التى تقوم عليها معظم العقاقير المخدرة هى أنها ترسل وابلأ من مادة الدوبامين الى النواة المتكئة . فيحدث شعور بالابتهاج وسرعان ما يتلاشى ، ثم تحتاج الى جرعة أخرى . بعبارة اخرى اذا رأينا كيف يستجيب المخ ، سنجد أن تأثير الوعد برصد مكافأة مالية يكون شبيهاً على نحو مزعج بتأثير منح الكوكايين أو النيكوتين أو الأمفيتامين 21 . وربما يكون هذا هو أحد الاسباب فى أن دفع المال للناس مقابل الاقلاع عن التدخين غالباً ما يجدى على المدى القصير . فإنه يستبدل نوعاً من الإدمان (الخطير) بنوع آخر (غير خطير)

كما ان الصفات الادمانية للمكافآت يمكنها أيضاً تشويه القدرة على اتخاذ القرار . لقد وجد (نوتسون) أن هذا النشاط فى منطقة النواة المتكئة يبدو انه يتنبأ ب" الخيارات التى تنطوى على مخاطرة والأخطاء المسببة للمخاطرة " أشعل حماس الناس بإحتمالية فوزهم بالمكافآت ، وستجدهم بدلاً من أن يتخذوا قرارات أفضل - كما يأمل نظام التشغيل موتيفيشن 2.0 - فإنهم فى الحقيقة من الممكن أن يتخذوا قرارات أسوأ . وكما كتب " نوتسون " يقول " هذا ربما يفسر السر فى أن الاندية تحيط عملاءها بتلميحات الفوز بالمكافآت (كالحصول على طعام غير مكلف ، ومشروبات مجانية ، وهدايا مدهشة ، واحتمالية الفوز بالدوائر الكبرى) - فإن توقع الحصول على المكافآت ينشط مركز النواة المتكئة ، الذى يؤدى بدوره الى زيادة احتمالية تحول الافراد من السلوك المضاد للمخاطرة الى السلوك الذى ينشدها " 21 .

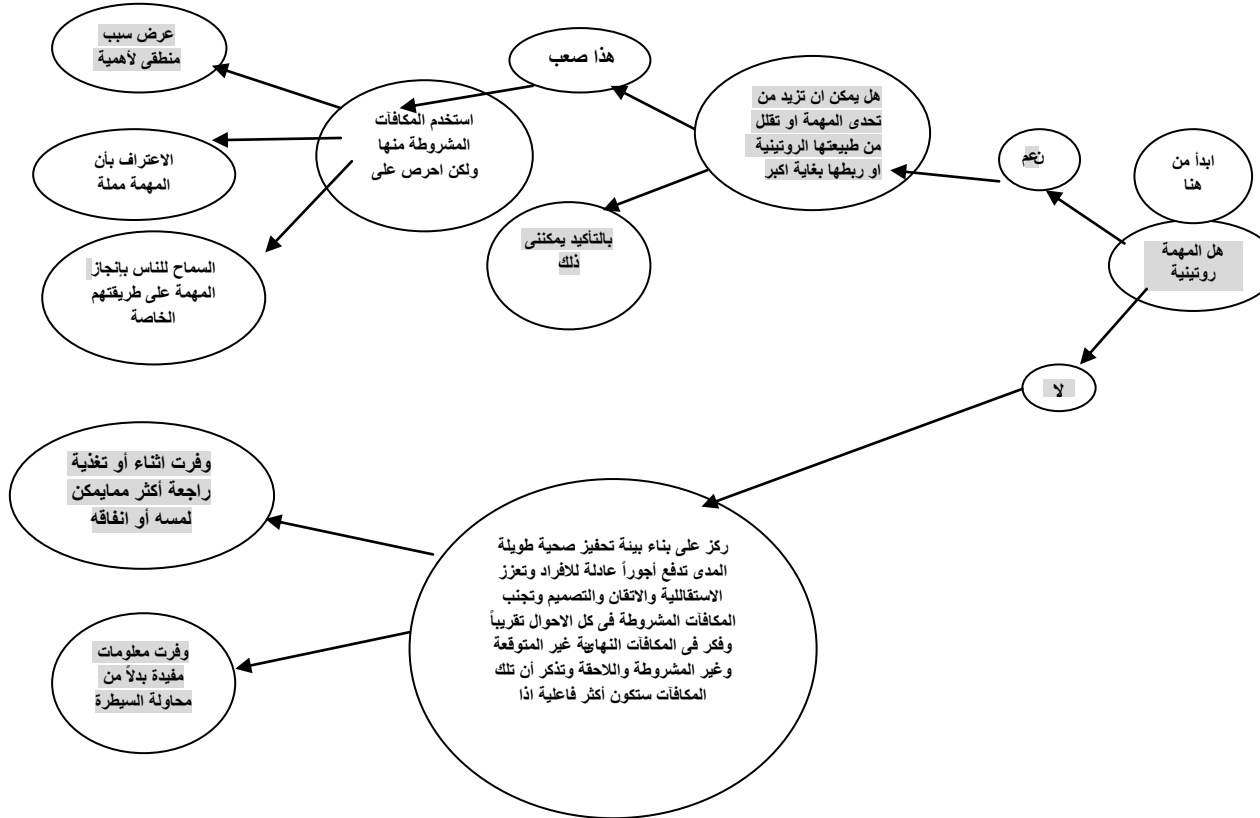
وباختصار ، ففي الوقت الذي لا تكون فيه الجزرة المدلاة أسلوباً سيئاً في كل الظروف ، فإنها في بعض الحالات تحدث أثراً شبيهاً بالكوكابين ويمكن أن تغري بسلوك شبيه بما يدور في المقامرة - وهو ما لا نتمناه تماماً عندما نقوم " بتحفيز " أعضاء فريق العمل والزلاء .

التفكير قصير المدى

لنعد الى معضلة الشمعة مرة اخرى إن المشاركين الذين تم تحفيزهم أدوا أداءً أسوأ من نظرائهم لأن تركيزهم كان منصباً على الجائزة لدرجة أنهم فشلوا في ابتكار حل ابداعي للمشكلة . فإن المكافآت - كما رأينا - من الممكن أن تحد من نطاق تفكيرنا . ولكن المحفزات الخارجية - وخاصة المادية " والمشروطة " منها - يمكن أن تحد أيضاً من نطاق تفكيرنا . فإنها من الممكن أن تركز تفكيرنا فقط على ما هو بين أيدينا بدلاً من تبني نظرة طويلة المدى لما يلوح في الأفق .

وفي كثير من الاحيان يجدى التركيز الشديد فإذا اشتعل حريق في مكتبك ، فسوف يكون تركيزك موجهاً نحو ايجاد مخرج فوري بدلاً من التفكير ملياً في إعادة كتابة لوائح إجراءات الأمان ولكن في الظروف الأقل خطورة ، من الممكن أن يدمر التركيز على المكافآت الفورية الأداء بمرور الوقت . وفي الحقيقة فإن ماتشترك فيه أمثلتنا السابقة ، وربما أكثر من أي شيء آخر - التصرفات غير الاخلاقية والسلوك الإدماني - هو أنها تتبنى جميعاً التفكير قصير المدى . فالمدمن يرغب في الاشباع السريع بغض النظر عن الأذى الذي يصيبه في النهاية . والغشاشون يريدون الفوز السريع !

الوقت الذي يجب فيه استخدام المكافآت : مخطط انسيابي بسيط



وقد قاما عالمياً معاً بإبتكار ما أطلقا عليه " نظرية حق تقرير المصير الذاتى " هناك العديد من نظريات السلوك الانسانى تتمحور حول ميل بشرى معين : إننا جميعاً نستجيب بحماسة لكل من المحفزات الايجابية والسلبية أو أنما عبارة عن حاسبات آلية مفعمة بالحوية للمصلحة الذاتية ، أو أننا حاويات للصرعات النفسية الجنسية . ولكن نظرية " حق تقرير المصير الذاتى " - على النقيض من ذلك - تبدأ بمفهوم الحاجات البشرية العالمية . فإنها تقول إن لدينا ثلاثة احتياجات نفسية فطرية - الكفاءة والاستقلال والارتباط . وعندما يتم اشباع هذه الاحتياجات ، فإننا نتمتع بالتحفيز والانتاجية والسعادة . وعندما تتم إعاقة هذه الاحتياجات ، يتلاشى تحفيزنا وانتاجيتنا وسعادتنا . ويشرح " رايان " هذا المفهوم فى أحد حواراتنا يقول : " إن كان ثمة شئ (اساسى) بخصوص طبيعتنا ، فإن القدرة على الاهتمام وهناك بعض الاشياء التى تزيده وبعض الاشياء الاخرى التى تعوقه " وبعبارة اخرى نحن جميعاً نمتلك ذلك المحفز الثالث ، إنه جزء اساسى من طبيعتنا البشرية ولكن ظهور هذا الجانب فى حياتنا من عدمه متوقف على ما إذا كانت الظروف المحيطة بنا تدعمه أم لا .

وتعتبر الآليات الاساسية لنظام تشغيل موتيفيشن معوقة أكثر منها داعمة ويقول " رايان " هذا شئ مهم للغاية حقاً فى الادارة " فعندما لاينتج الناس ، فإن الشركات تلجأ عادة الى الثواب أو العقاب . ويقول رايان ان مالتفعله هنا هو أنك لاتعمل بجدية على تشخيص المشكلة فإنك تحاول أن تتجاوزها بإستخدام اسلوب العصا والجزرة " وهذا لايعنى أن نظرية " حق تقرير المصير الذاتى " تعارض بالكلية مبدأ المكافآت يقول " دبسى " بالطبع تعتبر المكافآت عاملاً ضرورياً فى مكان العمل وفى مواقف اخرى ولكن كلما يقول كثيراً عن الانسجام مع أنواع الأعمال غير الروتينية الابداعية التى يعتمد عليها الاقتصاد العالمى الكثير الآن . لكن هل يمكن أن يزداد تغول مظهر ضعفها الأكثر بروزاً ؟ هل الادارة - على وضعها القائم حالياً - على غير اتساق مع الطبيعة البشرية ذاتها ؟

إن فكرة الادارة (وأعنى بها إدارة الاشخاص) تتبنى على عدة افتراضات محددة تدور حول الطبائع الاساسية لمن تتم إدارتهم وهى تفترض أنه لكى نتخذ إجراء معيناً أو نتخذ خطوة للأمام فإننا بحاجة الى لجهاز حث - وأنه بغياب الثواب والعقاب سيظل كل واحد منهم سعيداً وخاملاً فى موقعه وهى تفترض أيضاً انه بمجرد أن يندفع الناس للعمل . سيكونوا بحاجة الى الادارة وبدون توجيه قوى وموثوق فسوف يهييمون بلا هدى .

ولكن هل تلك هى طبيعتنا بالفعل ؟ أو - لنستخدم مصطلحاً حاسوبياً آخر - هل هذا هو " الوضع الافتراضى " بالنسبة لنا ؟ عندما نأتى لهذا العالم هل نكون سلبيين وخاملين بلطفرة؟ أم أننا نكون أكثر إرتباطاً بالنشاط والانخراط فى العمل ؟

أنا مقتنع بأن الاخير هو الأصل - أى أن طبيعتنا الأساسية هى الميل للفضول والتوجيه الذاتى وهذا ليس لأننى مفطر فى المثالية بل لأننى أتابع الأطفال الصغار ولأن لدى انا وزوجتى ثلاثة أطفال . هل سبق أن رأيت طفلاً فى السادسة أو حتى السنة الأولى من عمره ، ولم نجده محباً للفضول والتوجيه الذاتى ؟ بالنسبة لى لم أر . وهذا مايجعلنا خارج إطار السيطرة . ولكن لو أنك وأنت فى الرابعة عشرة أو الثالثة والأربعين كنت سلبياً وخمولاً ، فهذا لايعنى بأن هذه طبيعتك . لكن ه ذا لأن شيئاً ما أفسد وضعك الافتراضى .

قد يكون هذا الشئ متعلقاً بالادارة بقوة - ليس فقط بطريقة معاملة الرؤساء لنا ، لكنه متعلق أيضاً بالروح العامة التى تتوغل فى المدارس والأسر وفى العديد من جوانب حياتنا الأخرى . ربما لاتستجيب الادارة لهذه الحالة الطبيعية المزعومة من الخمود السلبى . وربما تكون الإدارة هى إحدى القوى التى تغير وضعنا الافتراضى وتتسبب فى هذه الحالة .

ولكن ليس هذا أمراً سيئاً للغاية فإن غمر جزء من طبيعتنا الاساسية بإسم البقاء الاقتصادى يمكن أن يكون أمراً معقولاً فقد فعل ذلك أسلافى وكذلك فعل أسلافك . وحتى فى الوقت الحالى أحياناً مانكون فى وضع لا يكون لنا خيار غير ذلك .

ولكن الانجاز الاقتصادى اليوم - ناهيك عن الرغبة فى الاشباع الذاتى - تميل غالباً الى أخذ منحى مختلفاً فإنها لم تعد تعتمد على البقاء على طبيعتنا مغمورة ، بل بالسماح لها بالطفو على السطح . إنها تتطلب مقاومة منا للرغبة

فى السيطرة على الناس - بل بإتباع الاستقلالية عوضاً عن ذلك تلك القدرة الطبيعية على إدارة وتوجيه الذات هى الأساس الذى يركز عليه نظام التشغيل موتيفشن والنمط السلوكى "آى" .

إن الطبيعة الاستقلالية الأساسية لدى البشر هى الأساس فى نظرية " حق تقرير المصير الذاتى " سالفه الذكر ، وكما سبق أن أوضحت فى الفصل السابق ، فإن ديسى و " رايان " جعلوا الاستقلالية إحدى الحاجات الثلاث الأساسية لدى البشر ومن بين تلك الحاجات الثلاث تأتى إستقلالية أهمها جميعاً - فهى النجم الذى تدور فى مداره كواكب " نظرية حق تقرير المصير الذاتى " ومع تطور عملها فى بداية الثمانينات من القرن الماضى تحول " ديسى " و " رايان " بعيداً عن تقسيم السلوك البشرى الى سلوك خارجى التحفيز وآخر داخلى التحفيز ، الى تصنيفه الى سلوك محكوم وآخر مستقل . وكتب يقولان : " ان التحفيز الذاتى يتضمن انتهاج سلوك يتمتع بإحساس كامل بالارادة وحرية الاختيار أما تحفيز السيطرة فإنه يتضمن انتهاج سلوك يعتمد على معاينة ضغط وإلحاح باتجاه تحقيق نتائج معينة تتكون من قوى نرى أنها خارجة على نطاقنا "

والاستقلالية - كما يرياناها - مختلفة عن الحرية المطلقة فإنه ليست هى تلك الفردية الفظه التى تنهج نهجاً انعزالياً عن الآخرين والمعروف فى ثقافة رعاة البقر الأمريكية ، بل تعنى العمل وفق خيار ذاتى - وهو مايعنى بدوره أن تكون ذاتى الإدارة وأن تتبادل فى ذات الوقت الاعتماد على الآخرين فى سعادة ومع أن للحرية أبعادها السياسى والوطنية فإن الاستقلالية تبدو مفهوماً انسانياً أبعد من كونها مجرد قيمة غربية فقط . ولقد وجد الباحثون علاقة بين الاستقلالية وصلاح الحياة عموماً ليس فقط فى امريكا الشمالية وأوربا الغربية ، بل هى أيضاً فى روسيا ، وتركيا وكوريا الشمالية ، فحتى فى البيئات غير الغربية الأكثر فقراً مثل بنجلاديش ، وجد الباحثون أن الاستقلالية هى قيمة يسعى إليها الناس لتحسين حياتهم .

إن الاحساس بالاستقلالية له تأثير كبير على جودة الأداء والتوجه وفق مجموعة من أبحاث علم السلوك الحديثة ، وجد أن التحفيز الذاتى يدعم الإدراك التخيلى ويحسن الدرجات الدراسية ، ويدعم المناظرة فى الدراسة وفى الأنشطة الرياضية ويرفع مستوى الانتاجية ويقلل الفاقد ويعظم من مستوى الصحة النفسية 3 وهذه الآثار تؤثر بالضرورة على مقر العمل فى عام 2004م قام " ديسى " و " رايان " - بالاشتراك مع " بودل بارد " الاستاذ بجامعة فورد هام - بدراسة اعمال احد البنوك الاستثمارية الامريكية ووجد الباحثون الثلاثة قدراً أكبر من " دعم الاستقلالية " هؤلاء الرؤساء كانوا يرون القضايا من وجهة نظر الموظفين ويوفرون تغذية راجعة ومعلومات قيمة ويسمحون بحيز كبير للإختيار بشأن مايفعلونه وكيفية فعلهم له ، ويشجعون الموظفين على التعامل مع مشاريع جديدة والنتيجة المذهلة للرضا الوظيفى هى الطريق لأداء وظيفى أفضل . والأهم من ذلك هو أن المزايا التى توفرها الاستقلالية للأفراد تمتد الى المؤسسات . فمثلاً قام الباحثون فى جامعة " كورنيل " بدراسة 320 شركة صغيرة نصفها يتبنى منهج الاستقلالية ونصفها الآخر يعتمد مذهب التوجيه الهرمى وقد حققت الشركات التى نهجت سلوك الاستقلالية أربعة أضعاف النمو الذى حققته الشركات التى تبنت نهج السيطرة والتى كانت تزيد بمقدار الثلث فى معدل ترك الموظفين لها .

ولكن يظن الكثير جداً من الشركات بعيدة على نحو يرثى له عن نتائج العلم إن معظم معرف القرن الواحد والعشرين بخصوص الادارة تخلص فى النهاية الى ان الموظفين يكونون الى أن يكونوا ببادق شطرنج بدلاً من كونهم لاعبين ويتجلى احد الامثلة على ذلك فى إشارة الاقتصادى البريطانى " فرانسيس جرين " الى مدى فقدان العمل الى الحرية الفردية فى التصرف كتفسير أساسى للسر وراء تدنى الانتاجية ودرجة الرضا الوظيفى فى المملكة المتحدة فالادارة الحالية لاتزال تدور فى فلك الرقابة والمكافآت " المشروطة " وغيرها من أشكال السيطرة وينطبق الشئ ذاته على النظام الأكثر لطفاً وكياسة والمتمثل فى نظام التشغيل موتيفشن الذى يهمس بلطف عن أمور من قبيل التمكين والمرونة .

" ان الحرية المطلقة لمجموعات العمل الابداعى هى حرية تجريب أفكار جديدة ويرى بعض المشككين أن الابداع مكلف ولكن الابداع على المدى الطويل غير مكلف على الاطلاق لكن العمل العادى ه و المكلف - ويمكن للاستقلالية أن تكون هى الترياق لهذا "

" توم كيلي " المدير العام فى المؤسسة الدولية لاستشارات الابداع والتصميم

لنستعرض أصل فكرة " التمكين " إنها تفترض أن المؤسسة تمتلك القوة وتمنح تكريماً فيبوضات من هذه القوة في الأواني الفارغة لموظفيهم الممتنين . ولكن هذا ليس استقلالية فهذا ليس إلا شكلاً متحضرأ قليلاً من السيطرة أو خذ مثلاً تبني الدارة اسلوب " الوقت المرن " ويطلق عليه كل من " راسلر " و"تومسون " لعبة الخداع وهما على حق في تسميتهما تلك فالمرونة ببساطة لاتؤدى إلا الى توسعة الحدود وفتح الأبواب بشكل مؤقت وهذا بدوره ليس إلا سيطرة مقنعة بقناع الحلم كما أن العبارة ذاتها تعكس إفتراضات تناقض بذاتها تركيب الوقت وطبيعة الحال البشرية وباختصار فإن الدارة ليست هي الحل بل هي المشكلة بعينها .

يمكن الاقتراب منه يمكنك ان تستهدفه يمكن ان تصبح قريباً منه حقاً لكن تماماً كما هي الحال مع " سيزان " لا يمكنك قط أن تلمسه . فمن المستحيل أن تحوز البراعة على نحو كامل تماماً وقد قال " تايجر وودز " - الذى ربما يعتبر افضل لاعب جولف على الاطلاق - بوضوح إن بإمكانه ، بل لابد عليه أن يكون أفضل وهو يقول ذلك منذ أن كان هاوياً وسبقى يقولها بعد أن يحقق أفضل مباراة له أو فى نهاية أفضل موسم له إنه يستهدف البراعة وهذا معلوم تماماً لكن مالا يعلمه الكثيرون أنه يدرك أنه لن يبلغ تمامها أبداً فهي تحوم دوماً فوق نطاق قدرته .

ويعتبر خط البراعة المتقارب مصدرأ للإحباط فلماذا تقترب من شئ لن يمكن الوصول إليه أبداً؟ لكنه كذلك مصدر جاذبية فلماذا لا اسعى للوصول إليها؟ فالمتعة فى السعى لها وليس فى إدراكها . وفى النهاية فإن البراعة تغرى لأنها تراوغ.

أوكسجين الروح !

لقد تم تعريف الأشخاص للإشارات التحذيرية ل " خلل القلق المعمم " وهو مرض عقلى يصيب بالكاد 3% من الأشخاص البالغين ، ووفقاً لمايورده الكتيب التشخيصى والإحصائى للأمراض العقلية ، فإن وجود أية ثلاثة أعراض من الأعراض الستة التالية يشير الى مايمكن أن يكون مشكلة خطيرة .

* الضجر أو الشعور بالتوتر أو العصبية

* الشعور بالارهاق سريعاً

* صعوبة التركيز أو الانغلاق الذهنى

* التهيج .

* التوتر العضلى

* اضطراب النوم

هؤلاء الرجال والنساء الذين يظهرون هذه الأعراض هم حالات نموذجية فأحدهم كان فى السابق يسير فى حياته بإتزان كبير وهو الآن يشعر بالتوتر ومزيد من العدوانية والغضب والتوتر " وأشار آخر الى أنه " أكتئ تهيجاً وقلقاً " ويعانى من " التركيز قصير المدى " وهناك من كتب هذا التوصيف الذاتى لحالته " نوم سئ وقتور ومزيد من العصبية ومزيد من الحذر " وهناك بعض الأشخاص متعكراً لدرجة أنه - وبدون قصد - اصطدم فى سيره بالحائط وكسر نظارته .

فهل حان الوقت للتوجه الى الطبيب النفسى أو تناول مضادات القلق ؟

كلا بل هو الوقت لكي يسمح الناس للتدفق بالعودة الى حياتهم . في بداية السبعينات من القرن الماضي أجرى " سيكز ينتميهالي " تجربة طلب فيها من الناس أن يسجلوا كل شئ حدث في حياتهم لايرونه " غير فعال " - بمعنى الاشياء الصغيرة التي فعلوها ليس لاجبار معين وليس لانجاز هدف محدد لكن لأنهم كانوا يستمتعون بفعلها . وبعد ذلك اصدر القائمة التالية من التعليمات :

البداية (صباح اليوم المستهدف) عندما تستيقظ من النوم وحتى الساعة التاسعة مساء نريدك أن تتصرف بشكل طبيعي فتفعل كل الاشياء التي عليك فعلها لكن تمتنع تماما عن فعل كل شئ يعتبر لعباً أو غير فعال "

بعبارة اخرى فإنه قد قام مع فريق بحثه بتوجيه المشاركين نحو إخلاء حياتهم من التدفق . فالأشخاص الذين يحيون جوانب معينة من عملهم كان عليهم ان يتحاشوا أى مواقف قد تثير لديهم الشعور بالاستمتاع ، فالاشخاص الذين يبتشون بالممارسة الرياضية الجادة عليهم أن يبقوا قعوداً والمرأة التي تستمتع بغسيل الأطباق لأن ذلك يوفر لها شيئاً مفيداً لتفعله - بالتوازي مع وقت تعيش فيه مع خيالها دون إحساس بالذنب - لاينبغي أن تغسل الأطباق إلا للضرورة القصوى .

وكانت النتائج فورية ففي نهاية أول يوم لاحظ المشاركون " بلادة ظاهرة في سلوكهم " لقد بدأوا يشكون في الصداع وأشار معظمهم الى أنهم بدأوا يواجهون صعوبة في التركيز " مع التفكير في مسارات دائرية لاتنتهي الى أى جهة " وشعر بعضهم بغلبة النوم عليه في حين شعر الآخرون بتوتر شديد منعهم من النوم وقد كتب " سيكز ينتميهالي " قائلاً " بعد يومين فقط من الحرمان ... ازداد التدهور المزاجي بشكل كبير حتى أصبح مد فترة التجربة أمراً غير محبذ " 18

يومان فقط . ثمانية واربعون ساعة من منع التدفق عن حياة الناس دفعهم الى حالة تقترب من ظواهرها كثيراً من اعراض مرض عقلي خطير . ! التجربة تقول إن التدفق أو الاحساس العميق بالإنخراط الذي يدعوا له نظام التشغيل موتيفيشن ليس مجرد رفاهية بل هو ضرورة نحتاج إليها لكي نظل على قيد الحياة إنه أكسجين الأرواح

من بين أكثر إكتشافات " سيكز ينتميهالي " إثارة هو أن الناس أقرب للوصول الى حالة التدفق هذه في العمل منهم إليها في الفراغ إن العمل غالباً ما يتضمن تجارب الإشباع الذاتي الأخرى : الأهداف الواضحة والتغذية الراجعة الفورية ، والتحديات التي تناسب القدرات وعندما يكون الامر كذلك فإننا لانستمتع بالعمل فحسب ، لكننا نكون أكثر إتقاناً له أيضاً . من ثم فإنه من الغريب فعلاً أن تنهاون المؤسسات في وجود بيانات عمل تحرم عدد كبير من الناس من تلك التجارب . من خلال عرض مزيد من مهام السهل الممتنع ومن خلال التطلع لإطلاق الجانب الايجابي من " تأثير سواير " يمكن للمؤسسات أن تدعم رؤيتها وأن تثرى حياة موظفيها .

لقد أدرك " سيكز ينتميهالي " هذه الحقيقة الجوهرية منذ مايزيد على ثلاثين سنة مضت عندما كتب " لم يعد هناك مبرر للإعتقاد بأن " اللعب " هو فقط مايمكننا الاستمتاع به ، بينما العمل الجاد في الحياة لايد أن ينظر له باعتباراه عيناً ثقبلاً فبمجرد أن ندرك ان الحدود بين العمل واللعب هي حدود مصطنعة فإن بإمكاننا السيطرة على الأمور وبدء المهمة الصعبة يجعل الحياة أكثر إنعاشاً " 19

ولكننا ان بحثنا عن مرشد في كيفية القيام بهذا على النحو الصائب " في جعل البراعة مبدأ حياة لنا - فإن نماذج الاقتداء الأفضل بالنسبة لنا لن تكون غالباً في الجلوس حول طاولة مجلس الادارة أو العمل في مكتب في الردهة .

على مائدة غداء ، تحدثت مع " سيكز ينتميهالي " عن الأطفال فحياة أى طفل صغير تتفجر بتجارب الاشباع الذاتي ، فالاطفال ينتقلون من لحظة تدفق الى أخرى يملؤهم شعور بالفرح متسلحين بعقلية الإمكانية ويعملون بدأب طالب في السنة الاولى في أكاديمية ويست بوينت العسكرية فهم يستخدمون عقولهم وأجسادهم في الاستكشاف والحصول على التغذية الراجعة من البيئة المحيطة بهم في سعي لانهاى نحو البراعة .

بعد ذلك - وفي مرحلة ما من حياتهم - يتوقفون عن ذلك فماذا يحدث ؟

يقول " سيكزينتميهالى " إنك تبدأ فى الخجل مما تفعله بإعتباره عبئاً فضولياً "

فيا له من خطأ ربما نكون انا وانت - وكل البالغين الذين هم فى موضع مسؤولية - هم غير الناضجين فى حقيقة الأمر وهذا يعود لتجربة " سيكزينتميهالى " على القطار ، وهو يتساءل عن السر وراء ادارة الكبار للأمور بهذا القدر من السوء ربما تكون ظروفنا أقل مأساوية لكن الملاحظة تبقى سديدة . فعندما ينفردون بأشياءهم الخاصة - يقول " سيكزينتميهالى " - يسعى الأطفال نحو حالة من التدفق بفعل حتمية القانون الطبيعي وعلينا أن نحذوا حذوهم .

بروس - إن	كيف تحفز العاملين	2007	مكتبة جرير
بينك - دانيال إتش	الحافز	2012	مكتبة جرير
لو - تمارا	تحفز	2009	مكتبة جرير

النمط السلوكي " آى " بالنسبة للأفراد :

تسع استراتيجيات لإثارة الحافز لديك

ان النمط السلوكي " آى " يصنع ولايولد وعلى الرغم من ان العالم يموج فى بالمحفزات الخارجية فإنه لايزال هناك الكثير لتفعله كى تستحضر المزيد من الاستقلالية والبراعة والتصميم الى عملك وحياتك وهذه تسعة إجراءات تضعك فى المسار الصحيح .

جرب نفسك فى " اختبار تدفق "

لم يقتصر جهد " ميهالى سيكزينتميهالى " على اكتشافه لمفهوم " التدفق " ولكنه أيضاً قدم آلية جديدة بارعة لقياس التدفق لقد قام هو وفريق عمله فى جامعة شيكاغو بتزويد المشاركين فى دراساته البحثية بأجهزة نداء عن بعد . وبعد ذلك بدأوا بالنداء على الأشخاص على فترات عشوائية (حوالى ثمان مرات فى اليوم) لمدة اسبوع ويطلبون منهم وصف حياتهم الذهنية فى تلك اللحظة تحديداً ومقارنة بالعديد من الطرق السابقى الاخرى فإن هذه التقارير الواقعية أثبتت انها أكثر صدقاً واقناعاً .

ويمكنك استخدام المنهجية المبتكرة لدى " سيكزينتميهالى " فى سعيك للبراعة من خلال عقد " اختبار تدفق " لنفسك ضع علامات تذكر على حاسوبك أو هاتفك المحمول لتطلق نفيها فلا اربعين وقتاً عشوائياً خلال اسبوع ومع كل مرة ينطلق فيها صوت جهازك قم بتدوين ماتفعله لحظتها والشعور التى تشعر به وما كنت فى حال " تدفق " سجل ملاحظاتك ، ثم انظر الى الانماط التى سجلتها ثم تأمل الاسئلة التالية :

* ما اللحظات التى انتجت لك حالة " تدفق " ؟ اين كنت حينها ؟ وعلام كنت تعمل ؟ ومع من كنت ؟

* هل تمت اوقات فى اليوم تكون أكثر تحقيقاً للتدفق من غيرها من الأوقات ؟ وكيف يمكنك إعادة هيكلة يومك اعتماداً على ما اكتشفته ؟

* كيف يمكنك زيادة عدد التجارب المثالية والتقليل من اللحظات التى تشعر فيها بالإحباط أو التشتت ؟

* إن كنت تحمل شكوكاً تخص وظيفتك أو مسار عملك فما الذى يخبرك به هذا الاجراء فيما يتعلق بالمصدر الحقيقى لتحفيزك الداخلى ؟

أولاً ، اطرح سؤالاً كبيراً :

فى عام 1962م أسدت " كلير بووث لوسى " - وهى احدى النساء الاوائل اللواتى خدمن فى الكونجرس الأمريكى - للرئيس " جون إف . كنيدي " نصيحة حيث قالت له " الرجل العظيم تلخصه عبارة واحدة " فعبارة " إبراهيم لينكولن " !!

أجر تقييماً للاستقلالية :

ماحجم الاستقلالية التى يتمتع بها العاملون فى مؤسستك ؟ لو أنك مثل بقية الناس ، فالغالب انك لاتملك دليلاً على وجوده ، فلا احد يملك الدليل لكن ثمة طريقة لتكتشف بها هذا الدليل - إجراء تقييم للاستقلالية اطلب من كل فرد فى قسمك أو فريق عملك أن يجيب على الاسئلة الاربعة التالية بتقييم رقمى (مستخدماً مقياس من 0 الى 10 بحيث يعنى الصفر " لا يوجد تقريباً " ويعنى الرقم 10 " قدراً ضخماً ")

1- كم يبلغ حجم الاستقلالية الذى تتمتع به عند أداء مهامك فى العمل- مسئولياتك الاساسية وماتفعله فى أى يوم من أيام العمل ؟

2- كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي تتمتع به في وقتك بالعمل - على سبيل المثال : وقت وصولك للعمل ووقت مغادرتك له والكيفية التي تخصص بها ساعات العمل كل يوم ؟

3- كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي تتمتع به على فريق عملك - بمعنى الى أي حد تتمتع بالقدرة على اختيار الأشخاص الذين تتعاون معهم في العادة ؟

4- كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي تتمتع به في الاسلوب الذي تؤدي به عملك - كيف تؤدي على أرض الواقع المهام الرئيسية لوظيفتك ؟

احرص على ان تكون جميع الاجابات مجهولة بلا اسماء ثم صنف النتائج ما متوسط الاستقلالية لدى الموظفين ؟ سيكون الرقم شيئاً قريباً من النقطة 40 على مقياس الاستقلالية (بحيث يعنى الصفر سجيناً في كوريا الشمالية ، ويعنى الرقم 40 موظفاً في وودستوك) قارن بين هذه الأرقام وتصورات الناس الفعلية . ربما يكون تصور الرئيس أن الموظفين يتمتعون بقدركبير من الحرية - ولكن تقرير الاستقلالية يكشف أن متوسطها لايتجاوز 15 نقطة احسب أيضاً النتائج المنفصلة للمهام، والوقت ، والفريق والاسلوب ، ويمكن لأي متوسط عام ان يغطي مشكلة في جانب معين . فالمتوسط العام للاستقلالية الذي يبلغ مثلاً 27 نقطة لأبأس به . إلا أن هذا المتوسط لوكان مكوناً من ثمانى نقاط لكل من المهام والاسلوب والفريق ، وثلاث نقاط فقط للوقت ، فينبغى أن تفهم من هذا أن لديك نقطة ضعف في نظام الاستقلالية بمؤسستك .

والامر اللافت للنظر أحياناً هو مدى قلة مايعرفه الأشخاص الذين يديرون المؤسسات عن خبرات الافراد الذين يعملون معهم ولكن اللافت بالقدر ذاته مدى استعداد القادة الى التصرف على نحو مختلف لو توفرت لهم البيانات الصحيحة وهذا مايمكن ان يوفره لك تقرير تقييم الاستقلالية . ولو انك خصصت قسماً من هذا التقرير ليكتب فيه الموظفون ما يعن لهم من أفكار حول زيادة حجم الاستقلالية فربما تجد فيه بعض الحلول العظيمة .

خذ ثلاث خطوات في اتجاه التخلي عن السيطرة :

إن رؤساء العمل من النمط السلوكي " إكس " يستمتعون بالسيطرة ، أما الرؤساء من النمط " آى " فإنهم يتنازلون عنها وعادة ماتكون زيادة حجم الحرية التي يحتاج إليها الموظفون لأداء عمل رائع - أمراً حكيماً لكنه ليس سهلاً دائماً ولذا فإنك لو شعرت بإلحاح السيطرة عليك فهذه ثلاث طرق للتخفيف منها - لمصلحتك ولمصلحة فريق العمل :

1- **أشرك الموظفين في وضع الاهداف** هل تفضل أن تضع أهدافك بنفسك أم أن تملى عليك؟ فكرة بهذه الطريقة لماذا ينبغى على الأشخاص الذين يعملون معك أن يكونوا مختلفين ؟ إن قدرأ لأبأس به من الأبحاث أظهر أن الافراد يبدو أكثر إنخراطاً في العمل عندما يعملون لتحقيق أهداف أسهموا في وضعها ، فعليك إشراك الموظفين في عملية وضع الاهداف فقد تجد منهم ما يدهشك : فغالباً ما يكون للموظفين أهداف أعلى من تلك التي تفرضا عليهم .

2- **استخدام لغة غير مسيطرة** . في المرة التالية التي تقول فيها " يجب " أو " ينبغى " جرب أن تقول بدلاً منها " فكر في " أو " تأمل لو أن كذا " فإن تغييراً بسيطاً في لغة الخطاب قد يزيد من قدر الانخراط في العمل على حساب الازدعان وربما يقلل من درجة الرغبة لدى الناس في الرفض .

3- **التزام بساعات المكتب** . في بعض الاحيان تكون مضطراً لاستدعاء الناس إليك في مكتبك لكن من الحكمة أحياناً أن تدعهم يأتون من تلقاء أنفسهم . خذ هذه النصيحة من استاذة الجامعة وخصص ساعة أو إثنتين في الاسبوع يكون جدول عملك فيها فارغاً ويمكن لأي موظف أن يدخل إليك ويتحدث معك في أى شئ فقد يستفيد زملاؤك وربما تتعلم أنت شيئاً جديداً .

العيب لعبة " هدف من هذا على أية حال ؟ "

هذه ممارسة اخرى مصممة لسد الفجوة بين التصور والحقيقة . اجمع فريقك أو افراد قسمك أو - إن استطعت - كل الموظفين بشركتك . وأعط كل واحد منهم بطاقة ملاحظة صغيرة ثم أطلب من كل منهم أن يكتب عليها إجابة فى جملة واحدة على السؤال التالى " ما هدف شركتنا (أو مؤسستنا) ؟ ثم اجمع البطاقات وأقرأها بصوت مرتفع مالى تخيرك به؟ هل تأتى الاجابة متشابهة ويتفق الجميع على هدف مشترك؟ أم أن كل منهم يذهب بإجابته فى اتجاه مختلف - حيث يؤمن بعض الاشخاص بشئى ويؤمن الآخرون بشئى مختلف تماماً ويبقى بعضهم الآخر دون حتى أن يخمن ؟ على الرغم من كل الحديث عن الثقافة . وتضافر الجهود والمهمة ، فإن معظم المؤسسات لاتفعل مايكفى لتقييم هذا الجانب فى شركاتهم ويمكن لهذا التساؤل البسيط أن يفر لمحة سريعة عن روح شركتك وإذا لم يكن الناس يعرفون السبب فى فعل ما يفعلونه ، فكيف نستطيع أن نتوقع منهم أن يكونوا متحفزين لفعله؟

استخدام اختبار " ريتش " للضمان

ابتكر وزير العمل الأمريكى السابق " روبرت بى. ريتش " أداة تشخيص ذكية وبسيطة (ومجانية) لقياس مدى صحة أية مؤسسة عندما يتحدث الى الموظفين ، فإنه ينصت جيداً للضمان التى يستعملونها فى حديثهم هل يشير الموظفون الى الشركة بالضمير " هم " أم الضمير " نحن " ؟ يشير استعمال ضمير الغائب الى قدر من عدم الانخراط على الأقل وربما حتى الانعزال التام عن الشركة ، اما استخدام الضمير "نحن" فيشير الى العكس - أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من شئى ذى قيمة أو معنى فإذا كنت رئيساً فى العمل اقض بعض ايام فى النصائح الى الموظفين من حولك ، ليس فقط فى اللقاءات الرسمية كالاتتماعات مثلاً لكن فى الردهات وأثناء استراحة الغداء أيضاً . هل مؤسستك من مؤسسات الضمير " نحن " أم من مؤسسات الضمير "هم" ؟ فالفارق مهم كل شخص يريد الاستقلالية والبراعة والتصميم فإن كنا من مؤسسات الضمير " نحن " فسنتمكن من تحقيق هذه العناصر - وإن كنا من مؤسسات الضمير "هم" فلن نتمكن من ذلك .

ابتكر تصميمياً يناسب التحفيز الداخلى

يقول المؤلف وخبير الانترنت " كلاى شيركى (www.shirky.com) إن اكثر المواقع والمنتديات الإلكترونية "

نجاحاً هى التى يكون النمط السلوكى " آى " جزءاً من طبيعتها فإنها تصمم - صراحة فى الغالب - على استخدام التحفيز الداخلى . ويمكن فعل الشئ ذاته مع كيان الكترونى إذا استمعت ل " شيركى " وقمت بالتالى :

* خلق بيئة تجعل الناس يشعرون بالارتياح تجاه المشاركة .

* منحت المستخدمين الاستقلالية اللازمة .

* حافظت على النظام مفتوحاً قدر الامكان .

وماينطوى على الأهمية فى الواقع الافتراضى له ذات الأهمية فى الواقع الفعلى اسأل نفسك : كيف تعمل البيئة البناءة لمكان عملك على تحسين أو كبح الاستقلالية والبراعة والتصميم ؟

شجع مهام السهل الممتنع لمجموعات العمل

لابد أن جميعنا تقريباً قد جربنا حالة الرضا التى نتناوبنا بعد أية مهمة من مهام السهل الممتنع - وهى المهام التى لاتكون سهلة تماماً ولاصعبة تماماً والتى تتيح إحساساً لذيذاً بالتدفق . لكنه يكون من الصعب أحياناً أن تعيد تطبيق التجربة لو كنت تعمل فى اطار فريق . فالناس فى الغالب يميلون الى اختيار المهام التى دائماً مايقومون بها لأنهم على يقين من أنهم بارعون فى القيام بها ، وتنتورط قلة غير محظوظة فى المهام التى تخلو من التدفق التى لايريدوها أحد وهذه بعض الطرق لإدخال مهام السهل الممتنع الى مجموعتك :

* ابدأ بفريق متنوع . فكما تنصح " تريزا امابيل " الاستاذة بجامعة هارفارد : " أسس مجموعات العمل من أفراد يمكنهم تحفيز بعضهم والتعلم من بعضهم فلا يكونون على نفس المستوى فيما يتعلق بالخلفيات والتدريب فأنت بحاجة لأشخاص يثرون بعضهم بالأفكار المتنوعة "

* اجعل مجموعتك " منطقة خالية من التنافس " ان تأليب زملاء الفريق على بعضهم أملاً في ان تكون المنافسة حافزاً على تحسين الاداء هو اسلوب نادر ماينجح - وغالبا مايقفل من حجم الحافز الداخلى . وإن كنت لا بد مستخدماً كلمة تبدأ بحرف التاء فليكن " تضافر " أو " تعاون " وليس " تنافس "

* جرب ادخال تعديل طفيف على المهام . إن شعر احد الافراد بالملل فى مهمته ، فأنظر إن كان يمكنه تدريب شخص آخر فى مهارات يتقنها هو بالفعل . ونظر إن كان ممكناً ان يتولى هو جانباً من العمل يحتاج الى مزيد من الخبرة العملية .

* ارفع المعنويات من خلال الغاية ، ولا تحفز بالمكافأة . لاشئ يربط فريقاً ببعضه مثل المهمة المشتركة ، فكما تشارك الناس فى قضية مشتركة - سواء كانت ابتكار شئ عظيم على نحو جنونى ، أو التفوق على منافس خارجى ، أو حتى تغيير العالم - أصبح عمل المجموعة مشبعاً ورائعاً .

حول رحلات الشركة الى " يوم فيدكس "

تأمل رحلات الشركة وهى الايام التى تنطوى على المرح الاجبارى والمعنويات المصطنعة - تخللها احاديث تنشيط محرجة وبعض الرقص البائس الرديء وقليل من " قفزات الثقة " والحقيقة أن هذه الرحلات من مكان العمل تعيد جذب اهتمام الموظفين وتعيد شحن بطارياتهم وتعيد فتح الحديث فى المسائل المهمة ولكن لو كانت رحلات مؤسستك قاصرة فلم لاتجرب أن تستبدل بالرحلات القادمة نموذج " يوم فدكس " ؟ حدد يوم عمل كاملاً يمكن فيه للموظفين أن يعملوا على أى شئ يختارونه بالكيفية التى يريدونه ، ومع الاشخاص الذين يريدونهم واحرص على ان يكون لديهم ما يحتاجون إليه من أدوات وموارد وضع قاعدة واحدة فقط : لا بد من تقديم - فكرة جديدة ، ونموذج مبدئى لمنتج وعملية داخلية أفضل فى اليوم التالى إن مؤسسات النمط السلوكى " آى " تعرف ما لا يدركه نظراؤها من مؤسسات النمط " إكس " إلا نادراً : التحديات الحقيقية أكثر تحفيزاً من أوقات الفراغ المملة .

بينك - دانيال إتش	الحافز	2012	مكتبة جرير
لو - تمارا	تحفز	2009	مكتبة جرير
شاويش - مصطفى نجيب	إدارة الموارد البشرية	2007	دار الشروق للنشر
الطويل - هاني عبدالرحمن	الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق	1999	دار الواصل للطبع والنشر

جوهر المكافأة

كافئ الناس على طريقة النمط السلوكي " آى " يريد كل فرد منا راتباً جيداً وأنا اريد ذلك بكل تأكيد . وعلى يقين من أنك مثلى فى هذه الرغبة ولايتطلب منهج النمط " آى " فى التحفيز حداً متدنياً تماماً من الرواتب أو قوة عمل متطوعة بالكامل ولكنه يتطلب منهجاً جديداً فى دفع الرواتب .

اعتبر هذا المنهج الجديد على انه جوهر دفع الأجور : فى نظام التشغيل موتيفيشن يكون الاستغلال الأمثل للمال من خلال تحجته جانباً عن الجدل .

فكلما طغى أمر الراتب والدخل الاضافى والمزايا على الحياة العملية للفرد . قوض ذلك القدرة الابداعية وأنهاك القدرة على الأداء وكما وضح " ريتشارد ديسى " فى الفصل الثالث فعندما تستخدم المؤسسات المكافآت التى من قبيل المال فى تحفيز طاقم العمل " فهذا هو الحد الذى تبلغ عنده قمة التنشيط " وأفضل طريقة لتناول مسألة مقابل العمل على النحو الأمثل - ومن ثم استبعادها من المشهد . إن المؤسسات الفعالة تمنح افرادها المقابل بمقادير وبطرق تسمح لهؤلاء الأفراد بنسيان أمر المال تماماً والتركيز بدلاً من ذلك على العمل بحد ذاته .

وإليك ثلاثة اساليب رئيسية لذلك :

1- اضمن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية

إن الصفة الأكثر أهمية فى أية منظومة للأجور هى العدالة . وفى هذا الإطار تأتى العدالة على وجهين - داخلية وخارجية . تتمثل العدالة الداخلية فى أن يمنح الموظفون رواتب تتناسب مع ما يتقاضاه زملاؤهم أما العدالة الخارجية فهى تعنى أن يدفع للناس مايتسق مع مايتقاضاه الآخرون الذين يقومون بعمل مشابه فى مؤسسات مشابهة .

ودعونا نتأمل كل نوع من العدالة على حدة هب انك و " فريد " تتشاركان مكتباً واحداً وهب انكما تتمتعان بقدر مماثل تماماً من المسؤولية والخبرة . فإن كان " فريد " يتحصل على مال أكثر منك فإنك عندئذ ستغضب وبسبب هذا الانتهاك لمبدأ العدالة الداخلية فإن مستوى تحفزك سينخفض والان هب انك و " فريد " تعملان مراقبى حسابات لسنوات خبرة تبلغ عشر سنوات فى شركة تأتى ضمن قائمة أفضل مانتى شركة حسب تصنيف فورتشن . فإذا ما اكتشفتما أن مراقبى الحسابات الذين يتمتعون بسنوات خبرة كالتى تتمتعان بها فى شركات فى مكانة شركتكما يحصلون على ضعف الراتب الذى تتقاضياه فى شركتكما ، فكلكما سيشعر بإنهيار هائل فى درجة التحفز التى تتمتعان بها فقد تجاوزت الشركة مبدأ العدالة الخارجية (وهناك إضافة اخرى مهمة إن دفع اجور الناس وفق النمط السلوكي " آى " لايعنى أن تدفع للجميع بقدر متساوٍ . فلو كان فريد يقوم بمهمة أصعب أو يسهم فى العمل بشكل أكبر فهو إذن يستحق اجر أكبر إضافة الى ان الدراسات تظهر أن معظم الناس ليس لديهم غضاضة فى هذا . لماذا ؟ لأن هذا هو العدل)

إن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية على النحو الصحيح لايمثل حافزاً فى حد ذاته ولكنه وسيلة لتحديد مسألة المال حتى لايصبح مشكلة فيصبح مثبطاً .

2- ادفع أكثر من المعتاد

إن كنت تمنح القدر الاساسى المناسب من الاجور واسست لمبدأ العدالة الداخلية والخارجية ففكر فى استعارة إستراتيجية كان أول ظهور لها على يد أحد الاشخاص الحائزين على جائزة نوبل . فى منتصف الثمانينات من القرن الماضى ، اكتشف " جورج أكبر لوف " - الذى حاز على جائزة نوبل فى الاقتصاد فيما بعد - وزوجته " جانيت بلين " - التى كانت استاذة اقتصاد هى الاخرى - معاً ان بعض الشركات تبالغ قليلاً فى رواتب موظفيها وبدلاً من دفع رواتب للموظفين تتناسب بالضبط مع العرض والطلب المتوقعين فإنها تمنح الموظفين أكثر قليلاً من هذا الحد . ليس ذلك لان الشركات محسنة بطبيعتها وليس لانهم أغبياء أو حمقى . بل لانهم أدركوا ان دفع اجور

اعلى بقليل من الحد الادنى الذى يتطلبه السوق - كم اكتشف " أكبر لوف " و " يلين " - يمكن أن يجذب للعمل الأشخاص الأكثر موهبة - ويمكنه التقليل من نسبة ترك العمل ويعزز الانتاجية والمعنويات .

إن المرتبان الأعلى يمكن فعلياً أن تقلل من تكاليف أية شركة .

إن الالتزام بمنهج الدفع الأكثر من المعتاد من الممكن أن يكون طريقة ذكية لتجاوز مسألة المكافآت " المشروطة " ويقضى على المخاوف بشأن عدم العدالة فى الرواتب ويساعد على تحييد مسألة المال . وهو وسيلة أخرى للسماح للناس بالتركيز على العمل دون غيره وهناك من الاقتصاديين من يؤكد على أن منح الموظفين أجراً اساسياً عالياً أكثر جدوى لتعزيز الاداء والالتزام المؤسسى من اتباع نظام علاوات جذاب .

وبالطبع - نظراً لطبيعة هذه الممارسة - فإن دفع أجر أعلى من المعتاد سيكون مجدياً لنصف الشركات فقط . فسارع الى هذه الممارسة قبل ان يتبعها منافسوك .

3- إذا استخدمت قياسات الأداء ، فأجعلها واسعة النطاق ، ومناسبة ، وعصية على التلاعب

تخيل انك مدير انتاج وأن أجرك يعتمد بشكل أساسى على تحقيق نسب مبيعات معينة بالنسبة للربع التالى من العام ان كنت تتمتع بالذكاء . او كنت مسئولاً عن الانفاق على عائلة ، فإنك فى الغالب سوف تسعى بجد للوصول الى هذا الرقم . وانت فى الغالب لن تكون مهموماً بأمر ربع العام التالى أو صحة المؤسسة بشكل عام ولن تهتم بما إذا كانت الشركة تستثمر مايكفى من المال فى البحث والتطوير أم لا وإن كنت عصبياً فإنك ربما تسعى الى الطرق الملتوية من أجل الوصول الى هدفك ربع السنوى .

والآن تخيل انك مدير انتاج وأن راتبك مرتبط بالعوامل التالية : مبيعاتك للربع السنوى التالى ، ومبيعاتك فى العام الحالى وعائد الشركة وأرباحها فى العامين القادمين ومستويات الرضا بين عملائك وأفكارك بخصوص منتجات جديدة والتقييمات الصادرة بحقك من زملاء العمل فإن كنت ذكياً فالغالب أنك ستحاول زيادة مبيعاتك من المنتج ، وخدمة عملائك ، ومعونة زملائك وأن تقدم عملاً جيداً بشكل عام فعندما تتنوع القياسات يصعب التلاعب بها وإضافة الى ذلك فإن المكسب عند بلوغ حدود هذه القياسات لاينبغى أن يكون كبيراً جداً ، فعندما يكون المردود المقدم على بلوغ الاهداف معتدلاً - وليس كبير جداً - فإن ذلك يقلل من احتمالية تحجيم تركيز الموظفين ومن احتمالية أن يسلكوا الطرق الملتوية لبلوغ تلك الأهداف .

والحقيقة ان ايجاد الخلطة المناسبة من القياسات أمر صعب وسوف يختلف من مؤسسة الى اخرى وبعض الناس سيجدون طريقهم للتلاعب بهذه القياسات مهما كانت جيدة الضبط . لكن استخدام مجموعة متنوعة من المعايير التى تعكس اجمالاً شكل العمل المتميز يمكن ان يحول المكافآت " المشروطة " التى هى غالباً مناقضة للانتاجية الى مكافآت " نهائية " أقل تآكلاً .

وهنا يرى الباحث بأن مبدء التحفيز الذاتى يختصر فى جملة واحدة فقط (إبحث عن التحفيز بداخلك وإن لم تجده فاصنع لك واحداً معتمداً على قدراتك) فلا تكن أفعالك فى هذه الحياة تعتمد على مؤثرات ومساندات ودعم لى تعطي فانت مخلوق بشري تملك القدرات التى تصنع المعجزات .

(المبحث السابع)

التحفيز في الإسلام – تحفيز الرسول (صلوات الله عليه)

(للذين أحسنوا الحسنى وزيادة) سورة يونس الآية 26

التحفيز في الدين الاسلامي ..

يزعمون الغرب والأوروبيون بأن التحفيز والحافز المعنوي والمادي والذاتي هو علم حديث تولد لديهم بالقرن الثامن والتاسع عشر ، تداولوه ودرسوه وطوروه وكما أورد علمانهم أمثال (ماسلو و هرزبرج و ديفيز و أرجرز و لماكجرجرو) ولكن لتاريخنا الإسلامي له رأي آخر مخالف تماماً ..

فقبل هذه العصور أجمعها وتحديداً قبل 1400 عام كان هنالك مربى الأجيال سيدنا محمد بن عبدالله عليه أفضل الصلوات والتسليم مؤسس الأنظمة التربوية في حياتنا والذي لم يترك لنا مدخلاً أو مخرجاً في تعاملتنا اليومية الا وأرشدنا وأثار لنا طريقاً نسلكتها ضارباً أروع وأجمل أمثلة التعامل البشري بالفكر الإسلامي الصحيح وهو صاحب فكرة التحفيز الأساسية التي غرض الكثير من مؤرخي التاريخ عنها البصر .

وسوف نورد بعض أمثلة عن التحفيز في حياة مربى الأجيال وسريدها الأول محمد بن عبدالله عليه أفضل الصلاة والتسليم .

التحفيز في الأساس هي تربية وتنمية السلوك ، والتربية في طبيعتها عملية توجيه للسلوك الإنساني، وإحداث تغييرات مرغوب فيها، حيث يحتاج الفرد دوماً إلى تعديل سلوكه وأعماله نحو الأفضل، وهو يتأثر بما حوله من ظروف ويكتسب أنماطاً سلوكية إيجابية وأخرى سلبية تنعكس عليه في واقعة وحياته المهنية والعملية وكذلك الإجتماعية ، ومن واجب القائد هنا أن يرسّخ ويعزز أنماط السلوك الإيجابي لدى فريق عمله وممن حوله .

وتجدر الإشارة هنا بأن الرسول عليه أفضل الصلاة والتسليم كان قائداً ومربياً ومعلماً لإصحابه ولألمة الإسلامية من بعده ، فلقد كان يحفز ويشجع قائدة الجيوش لديه ، وكان يربي ويعلم الصحابة بالتحفيز والتشويق وتعزيز الثقة بأنفسهم وتحفيزهم للأفضل وكان يعلم جيداً متى يستخدم هذه الأساليب التربوية وفي أي وقت ومع من .

ولقد اهتم الرسول المربي صلى الله عليه وسلم بمعالجة السلوك الإنساني في جميع مجالات الحياة، بما يعود على الفرد والمجتمع بالخير، وربط ذلك بعقيدة الإيمان وتعامل مع جميع مراحل العمر بالاستثناء، واتسم خطابه التربوي بالوضوح والمنطقية والتلطف ومراعاة مقتضى الحال.

ولقد تميزت شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم بالكمال، حيث معلمه الله عز وجل الذي قال في محكم تنزيله : "وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا" (النساء، آية: 113).

ولقد اتسمت تربيته صلى الله عليه وسلم في "بناء الجيل القرآني الفريد من أصحابه، ذلك الجيل الذي لم يتكرر في التاريخ، وقد حرص عليه الصلاة والسلام، أن يخضع الصحابة للقرآن الكريم، فصنع جيلاً خالص القلب والتصور والتكوين من أي مؤثر غير المنهج الإلهي" (قطب، ب: 11، 12).

وما من شك في أن المربي المسلم، ينبغي أن يلتزم الاقتداء بالرسول الم علم والمربي صلى الله عليه وسلم والأخذ عنه، عملاً بالتوجيه القرآني : "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ" (الأحزاب، آية : 21).

ويشير (جلو، 1994 : 124) إلى أهمية التحفيز والتشويق، كأسلوبين متكاملين في تحقيق السلوك الإنساني والعمل على تكراره، فالفرد يُشوق ويحفز إلى أمر ما، بعد شعوره بالحاجة إليه مباشرة إن سنحت له الفرصة وكانت الظروف مواتية، فإن نجح في ذلك تعزز سلوكه وتشوّق وتحفز إليه أكثر وهذا النهج الذي أتبعه رسول الله مع أصحابه وأمة .

وسوف نتطرق للأساليب التي كان يتبعها النبي صلوات الله عليه بالأمثلة من خلال النقاط التالية :

أولاً : أساليب تحفيز السلوك الحسن من خلال السنة النبوية :

يولد التحفيز شعوراً إيجابياً عند الشخص العامل و المتعلم والمتدرب والقائد ووو إلخ ، ويعمل على تثبيت السلوك الحسن (الخطيب، الحديدي، 1997 : 16)، ويؤكد المنهج الإسلامي على انتهاج أسلوب التحفيز لأنماط السلوك انطلاقاً من قاعدة الجزاء على الفعل الحسن، كما جاء في قوله تعالى : "هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ" (الرحمن، آية : 60).

وقد بين القرآن الكريم أن الأفعال الحسنة، يُثاب عليها فاعلها أضعافاً كما جاء في قوله عز وجل : "مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا" (الأنعام، آية : 160)، ولتشجيع المبادرة إلى ممارسة السلوك الحسن والعمل الصالح، جاء التعزيز عليهما بمجرد هم النفس، كما أفاد قوله صلى الله عليه وسلم : "إن الله كتب الحسنات والسيئات، ثم بين ذلك، فمن همّ بحسنة فلم يعملها كتبها الله عنده حسنة كاملة، وإن همّ بها فعملها كتبها الله عز وجل عنده عشر حسنات إلى سبعمئة ضعف إلى أضعاف كثيرة، وإن همّ بسيئة فلم يعملها كتبها الله عنده حسنة كاملة، وإن همّ بها فعملها كتبها الله سيئة واحدة" (مسلم، ب، ج، 1 : 83).

ويعرف التعزيز والحافز (عند بعض العلماء في الدين الإسلامي) على وجه العموم بأنه عبارة عن "زيادة معدل حدوث السلوك في المستقبل من خلال إضافة مثيرات إيجابية أو إزالة مثيرات سلبية " (الخطيب، الحديدي، 1997 : 175).

وأما التعزيز الإيجابي والذي تقتصر عليه في هذه الورقة فهو عبارة عن "زيادة احتمالات حدوث السلوك في المستقبل من خلال توفير مثيرات إيجابية بعد حدوثه" (الخطيب، الحديدي، 1997 : 175).

ومثال ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم لبلال رضي الله عنه : "يا بلال حدثني بأرجى عمل عملته في الإسلام، فإني سمعت دفّ نعليك بين يدي في الجنة قال : ما عملت عملاً أرجى عندي من أني لم أتطهر طهوراً في ساعة من ليلٍ أو نهارٍ إلا صليت بذلك الطهور ما كتب لي أن أصلي " (البخاري، 1987، ج 1 : 386).

وجاء في الهدى النبوي الشريف "أنا زعيم بيت في ربض الجنة لمن ترك المراء وإن كان محققاً وبييت في وسط الجنة لمن ترك الكذب وإن كان مازحاً، وبييت في أعلى الجنة لمن حسن خلقه " (البهقي، 1994، ج 1 : 249).

ويلحظ أن التعزيز والتحفيز هنا في الحديثين السابقين، من النوع الموجل، وقد جاء التعزيز في مواضع أخرى من السنة النبوية معجلاً وسريعاً ومثال ذلك في مجال تعزيز قيمة الحب في الله بين المسلمين فقد روى أبو هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم "أن رجلاً زار أخاً له في قرية فأرصد الله على مدرجته ملكاً فلما أتى عليه قال : أين تريد قال : أريد أخاً لي من هذه القرية فقال له : هل عليك من نعمة تربّيها قال : لا غير أني أحببته في الله قال : فإني رسول الله إليك بأن الله عز وجل قد أحبك كما أحببته فيه " (البهقي، 1994، ج 6 : 488).

ثانياً : التعزيز بالمكافأة المباشرة :

تشكل المكافأة حافظاً فعالاً حينما تقدم مباشرة بعد السلوك المرغوب فيه، وقد استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم هذا النوع من التعزيز، ففي الحديث الشريف عن عبد الله بن الحارث قال : "كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يصف عبد الله وعبيد الله وكثيراً من بني العباس، ثم يقول من سبق إليّ فله كذا وكذا قال فيستبقون إليه فيقعون على ظهره وصدرة فيقبلهم ويلزمهم" (بن حنبل، 1999، ج 3 : 335).

ثالثاً : المدح والثناء على الفعل الحسن:

فتشجيع المتعلم والثناء عليه - بلا شك - يعد تعزيزاً له وح افزاً على الاجتهاد في التحصيل وقد بادر الرسول صلى الله عليه وسلم، إلى تشجيع أحد أصحابه وأثنى عليه حينما عرف الإجابة عن سؤال طرحه عليه، فعن أبي بن كعب رضي الله عنه قال "قال رسول الله صلى الله عليه وسلم يا أبا المنذر أتدري أي آية من كتاب الله معك أعظم؟ قال : قلت الله ورسوله أعلم قال : يا أبا المنذر أتدري أي آية من كتاب الله معك أعظم؟ قال : قلت : لا إله إلا هو الحي القيوم قال : فضرب في صدري وقال: والله ليهنك العلم أبا المنذر" (مسلم، 1955، ج 1: 556). والملاحظ في الحديث السابق أن الرسول صلى الله عليه وسلم، قرن الثناء والمدح بالضرب على صدر أ بي المنذر وفي ذلك مزيد من التعزيز باستخدام لغة صامتة مدعمة.

واستخدم الرسول صلى الله عليه وسلم المدح والثناء، لتعزير مبادرة المتعلم إلى السؤال بقصد الحصول على المعرفة، مما يكون سبباً في إشاعتها بين الناس، ومثال ذلك حينما أجاب أبا هريرة رضي الله عنه عن سؤاله "من أسعد الناس بشفاعتك يوم القيامة؟ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لقد ظننت يا أبا هريرة أن لا يسألني عن هذا الحديث أحدٌ أول منك لما رأيت من حرصك على الحديث، أسعد الناس بشفاعتي يوم القيامة من قال لا إله إلا الله خالصاً من قلبه أو نفسه" (بن حنبل، 1999، ج 3 : 446).

رابعاً : التعزيز بإظهار الحب والرضا عن المتعلم :

ومثال ذلك قوله صلى الله عليه وسلم للأشج ابن القيس "إن فيك خصلتين يحبهما الله الحلم والأناة " (مسلم، ب.ت، ج 1 : 36).

خامساً : التعزيز ببيان المنزلة المترتبة على الأفضلية :

بادر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه من خلال بيان منزلة صاحبه عند الله عز وجل، ومثال ذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "خير الناس أحسنهم خلقاً" (السيوطي، ب، ج 12 : 356).

ولترسيخ الاتجاه نحو الزهد في الحياة الدنيا، خاطب الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه رضوان الله عليهم قائلًا: "خيركم أزهكم في الدنيا وأرغبكم في الآخرة" (السيوطي، ب، ج 41 : 331).

وفي مجال حث الناس على التعقل، جاء في قوله صلى الله عليه وسلم : "أفضل الناس أعدل الناس" (الهاشمي، 1992، ج 2 : 812).

سادساً : التعزيز بالابتسامة:

جاء في الهدى النبوي الشر يف: "لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق" (بن حنبل، 1999، ج 34 : 237).

وكان من عاداته صلى الله عليه وسلم أن يلاقي أصحابه رضوان الله عليهم بالابتسامة، وعبر عن هذا السلوك التعزيزي قول جرير عن عبد الله: "ما صحبني رسول الله صلى الله عليه وسلم منذ أسلمت ولا رأي، إلا تبسم في وجهي" (مسلم، 1995، ج 4 : 1925).

سابعاً : التعزيز بالكلمة الطيبة :

من بدهيات القول، أن الكلمة الطيبة التي يقولها المعلم للمتعلم، تترك أثراً طيباً في نفسه وتحفزه على السلوك الإيجابي، كما أن المعلم نفسه يؤجر عليها عند الله عز وجل كما أبان الرسول صلى الله عليه وسلم في قوله : "والكلمة الطيبة صدقة" (البخاري، 1987، ج 3 : 1090).

ويندرج تحت الكلمة الطيبة تعبيرات وصيغ عديدة، كالقول ببارك الله فيك وجزاك الله خيراً كما جاء في الحديث الشريف "عن عائشة قالت : بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم أسيد بن حضير وأناساً معه في طلب قلادة أضلّتها عائشة فحضرت الصلاة فصلوا بغير وضوء، فأتوا النبي صلى الله عليه وسلم، فذكروا ذلك له، فأنزلت آية التيمم فقال لها أسيد بن حضير يرحمك الله ما نزل بك أمرٌ تكرهينه، إلا جعل الله للمسلمين ولك فيه فرجاً" (أبو داود، ب، ج 1 : 125).

ثامناً : الحنو على المتعلم المتميز والدعاء له :

فالدعاء للمتعلم المتميز، يعكس طبيعة العلاقة الدافئة بين المعلم والمتعلم، فضلاً عن كونه تعزيراً لسلوكه الحسن، وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم حنوناً عطوفاً على أصحابه داعياً لهم بالخير، ومن الشواهد على ذلك ما جاء في رواية "ابن عباس رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم وضع يده على كتفي أو علي منكبي ثم قال : اللهم فقهه في الدين وعلمه التأويل" (بن حنبل، 1978، ج 1 : 266)

تاسعاً : الترحيب بطالب العلم وحسن استقباله :

وعبر عن هذه الممارسة التربوية، أحد الصحابة رضوان الله عليهم، صفوان بن عسال المرادي "قال : أتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم وهو متكئ في المسجد على برد له فقلت يا رسول الله إني جئت أطلب العلم

فقال : مرحباً بطالب العلم، طالب العلم لتحقّه الملائكة وتظّله بأجنحتها ثم يركب بعضه بعضاً، حتى يبلغوا السماء الدنيا من حبهم لما يطلب" (الطبراني، ب، ج 8 : 64).

عاشراً : التعزيز من خلال الاندماج مع المتعلمين في أنشطتهم الخاصة :

فيقصد التشجيع على ممارسة الأعمال النافعة، انضم الرسول المعلم صلى الله عليه وسلم إلى أصحابها تعزيراً ودعماً لها حيث جاء في السنة النبوية المطهرة " عن سلمة بن الأكوع رضي الله عنه قال : مرّ النبي صلى الله عليه وسلم على نفر من أسلم ينتضلون فقال النبي صلى الله عليه وسلم : ارموا بني إسماعيل فإن أباكم كان رامياً، ارموا وأنا مع بني فلان قال : فأمسك أحد الفريقين بأيديهم فوال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ما لكم لا ترمون قالوا : كيف نرمي وأنت معهم فقال النبي صلى الله عليه وسلم : ارموا فأنا معكم كلكم " (البخاري، ب، ج 2 : 153). فللتشويق أهمية كبيرة في توجيه سلوك الإنسان وتؤكد النظريات الارتباطية والسلوكية على أهمية التشويق في استثارة دافعية المتعلم وتوجيه نشاطاته (جلو، 1994 : 25).

ويشير (الشلهوب، 1996 : 107) إلى دور التشويق في حفز المتعلم على التعلم والبحث والاستقصاء. وحينما تفتقر همة المتعلم، فإن علاجها يكون بالتشويق الذي يوقظ الهمم ويعزز المبادرة نحو التعلم (موقع رسول الله صلى الله عليه وسلم على الشبكة، 2009/4/5م).

ويعرف التشويق في التربية بأنه عبارة عن " حافز يُقدم قبل السلوك المرغوب فيه عادة، ترغيباً في القيام به، بحيث يثير الاهتمام به في نفس الفرد ويبعث على مباشرته (جلو، 1994 : 30).

وما من شك في أن المربي المسلم، ينبغي أن يلتزم الاقتداء بالرسول المعلم والمربي صلى الله عليه وسلم والأخذ عنه، عملاً بالتوجيه القرآني : "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ" (الأحزاب، آية : 21).

ولعلنا هنا تطرقنا لأمر تخصص التربية والتعزيز والتحفيز الإيجابي من نواحي السلوك الفردي حيث أنني حقيقة لمست ووجدت في سيرة رسول الله عليه أفضل الصلاة والتسليم نماذجاً رائعة وجليّة في تربية الأجيال وتحفيزهم ودعمهم على جميع الفئات والطبقات ، ولو طبقت في حياتنا اليومية لصنعنا قائدة إستطاعوا أن ينهضوا بجميع مآلديهم من قدرات كامنة وطاقة جبارة مكتوبة بداخلهم .

فبالنقاط العشرة السابقة يجد الباحث أنها جميعها طرق وأساليب ونهج للتحفيز والدفع الإيجابي تختلف تارة في آلية العمل عليها وعلى حسب صفات البشر والمواقف التي تستدعي إستخدامها ، ولكنني خرجت بفرضية هامة من خلال وطرق وأساليب التحفيز الإيجابي الذي كان يتبعه مربي الأجيال وهي

(التحفيز أداء تستخدم مع كل شخص وتحت أي ظرف لها تأثيرها السحري والتي لايجيدها سوى القادة فقط ممن يرغبون بالحصول على أفضل النتائج ممن هم حولهم مزيجاً لصناعة الحافز الذاتي وبنائه) .

أمثلة وصور من التحفيز في غزوات رسول الله عليه أفضل الصلاة والتسليم :

التحفيز بالتشويق (يوم خيبر)

روى البخاري في صحيحه بسنده عن أبي حازم قال : أخبرني سهيل بن سعد رضي الله عنه ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال يوم خيبر : لأعطين هذه الراية غدا رجلاً يفتح الله على يديه ، يحب الله ورسوله ، ويحبه الله ورسوله ، قال : فبات الناس يدركون أيهم يعطاها ، فقال : أين علي بن أبي طالب ، فقيل هو يا رسول الله يشتكي عينيه ، قال : فأرسلوا إليه ، فأتى فبصق رسول الله صلى الله عليه وسلم في عينيه ، ودعا له ، فبرأ كأن لم يكن له وجع ، فأعطاه الراية ، فقال علي : يا رسول الله أقاتلهم حتى يكونوا مثلنا ، فقال : أنفذ على رسلك حتى تنزل بساحتهم ، ثم ادعهم إلى الإسلام ، وأخبرهم بما يجب عليهم من حق الله فيه ، فوالله لأن يهدي الله بك رجلاً واحداً خير لك من أن يكون لك حمر النعم (2) .

وفي رواية عن سلمة رضي الله عنه قال : كان علي رضي الله عنه تخلف عن النبي صلى الله عليه وسلم ، في خيبر ، وكان رمداً ، فقال : أنا أتخلف عن النبي صلى الله عليه وسلم ، فلحق ، فلما بتنا الليلة التي فتحت ، قال : لأعطين الراية غدا - أو ليأخذ الراية غدا - رجل يحب الله ورسوله ، يفتح عليه ، فنحن نرجوها ، فقيل : هذا علي ، فأعطاه ففتح عليه (3) .

وفي رواية أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال يوم خيبر : (لأعطين هذه الراية رجلاً يحب الله ورسوله ، يفتح الله على يديه) قال عمر رضي الله عنه : ما أحببت الإمارة إلا يؤمئذ ، فتساورت لها رجاء أن أدعى لها ، فدعا رسول الله صلى الله عليه وسلم علي بن أبي طالب - رضي الله عنه ، فأعطاه إياها ، وقال : (امش ولا تلتفت حتى يفتح الله عليك) فسار على شيناً ، ثم وقف ولم يلتفت ؛ فصرخ : يا رسول الله ، على ماذا أقاتل الناس ؟ قال : (قاتلهم حتى يشهدوا أن لا إله إلا الله ، وأن محمداً رسول الله ، فإذا فعلوا ذلك فقد منعوا منك دماءهم وأموالهم إلا بحقها وحسابهم على الله) (رواه مسلم (45)) .

قال المؤلف - رحمه الله تعالى - فيما نقله عن أبي هريرة رضي الله عنه ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال (يوم خيبر) : لأعطين هذه الراية رجلاً يحب الله ورسوله ، وفي لفظ : (ويحبه الله ورسوله) يوم خيبر : يعني يوم غزوة خيبر ، وخبير حصون ومزارع كانت لليهود ؛ تبعد عن المدينة نحو مائة ميل نحو الشمال الغربي ، فتحها النبي عليه الصلاة والسلام كما هو معروف في السير ، وكان الذين يعملون فيها لليهود ، فصالحهم النبي عليه الصلاة والسلام على أن يبقوا فيها مزارعين بالنصف ؛ لهم نصف الثمرة ، وللمسلمين نصف الثمرة ، وبقوا على ذلك حتى أجلاهم عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - في خلافته ، أجلاهم إلى الشام وإلى أذرعاء . قال النبي عليه الصلاة والسلام : (لأعطينه الراية رجلاً يحب الله ورسوله) الراية : هي ما يسمى عندنا العلم ، يحملها القائد من أجل أن يهتدي به الجيش ورائه ، فقال : (لأعطينه الراية رجلاً يحب الله ورسوله) وقوله : (رجلاً) نكرة لا يعلم من هو ، قال عمر بن الخطاب : فما تمنيت الإمارة إلا يؤمئذ ، رجاء أن يصيبه ما قاله النبي عليه الصلاة والسلام ، فتسورت لها وبات الناس تلك الليلة يخوضون ويدوكون ، كل منهم يرجو أن يعطاها ، فلما أصبحوا قال النبي صلى الله عليه وسلم : أين علي بن أبي طالب ؟ ابن عمه قالوا : يا رسول الله ، إنه يشتكي عينيه ، يعني عنده وجع في عينيه ، فدعا به ، فجاء ، فبصق في عينيه ؛ فبرأ كأن لم يكن به وجع في الحال ، والله على كل شيء قدير ، ثم أعطاه الراية ، وقال له : (امش ولا تلتفت حتى يفتح الله) . ففعل - رضي الله عنه - فلما مشى قليلاً وقف ، ولكنه لم يلتفت ؛ لأن النبي صلى الله عليه وسلم قال له : لا تلتفت ، فصرخ بأعلى صوته : يا رسول الله ، على ماذا أقاتلهم ؟ بدون التفات ؛ لأن الرسول صلى الله عليه وسلم قال لا تلتفت ؛ قال : (قاتلهم حتى يشهدوا أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله) ؛ هذه الكلمة كلمة عظيمة ، ولو وزنت بها السماوات والأرض لرجعت بالسماوات والأرض ، هذه الكلمة يدخل بها الإنسان من الكفر بالإسلام ، فهي باب الإسلام : شهادة أن لا إله إلا الله ، وأن محمداً رسول الله ، (فإذا فعلوا ذلك فقد منعوا منك دماءهم وأموالهم إلا بحقها وحسابهم على الله)

(1) مسلم ، كتاب الصلاة ، باب وجوب قراءة الفاتحة في كل ركعة (395)

(2) أبو داود في الصلاة (رقم 1319)

(3) الحاكم (160/2) وقال صحيح على شرط مسلم ، ووافقه الذهبي

الغنائم وسيلة لتأليف القلوب غزوة حنين والطائف (8هـ)

ولقد رأى صلى الله عليه وسلم أن يتألف الطلقاء والأعراب بالغنائم تأليفاً لقلوبهم ، لحدائثة عهدهم بالاسلام فأعطى لزعماء قريش ، وغطفان وتميم عطاء عظيماً ، إذ كانت عطية الواحد منهم مئة من الأبل ومن هؤلاء : ابو سفيان بن حرب ، وسهيل بن عمرو ، وحكيم بن حزام ، وصفوان بن أمية ، وعيينة بن حصن الفزاري ، والأقرع بن حابس ، ومعاوية ويزيد بن ابى سفيان ، وقيس بن عدى (1) ، وكان الهدف من هذا العطاء المجزى هو تحويل قلوبهم من حب الدنيا الى حب الاسلام ، اتو كما قال أنس بن مالك : ان كان الرجل ليسلم ما يريد الا الدنيا فما يسلم حتى يكون الاسلام أحب اليه من الدنيا وما عليها (2) ، وعبر عن هذا صفوان بن أمية : لقد أعطاني رسول الله صلى الله عليه وسلم ما أعطاني وأنه لأبغض الناس إليّ فما برح يعطيني حتى أنه لأحب الناس إليّ (3) .

مما ينبغي الإشارة اليه في هذا المقام أن هذه المقالة لم تصدر من الانصار كلهم ، انما قالها حديثوا السن منهم بدليل ما ورد في الصحيحين ، عن أنس بن مالك رضى الله عنه أن أناساً من الانصار قالوا يوم حنين : أفاء الله على رسوله من أموال هوازن ما أفاء فطفق رسول الله صلى الله عليه وسلم يعطى رجلاً من قريش المئة من الأبل فقالوا يغفر الله لرسول الله ، يعطى قريشاً ويتركنا وسيوفنا تقطر من دمائهم قال أنس بن مالك : فحدث رسول الله صلى الله عليه وسلم من قولهم ، فأرسل الى الانصار فجمعهم في قبة من آدم فلما اجتمعوا ، جاءهم رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : (ما حديث بلغني عنكم ؟) فقال له فقهاء الانصار : أما ذورا رأينا يا رسول الله فلم يقولوا شيئاً ، وأما أناس منا حديثة أسنانهم ، قالوا : يغفر الله لرسوله يعطى قريش ويتركنا وسيوفنا تقطر من دمائهم ؟ فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (فإني أعطى رجلاً حديثى عهد بكفر أتألفهم) (5) والتأليف لهذه الطائفة إنما هو من قبيل الإغراء والتشجيع في أول الأمر حتى يخالط الايمان بشاشة القلب ، ويتذوق حلاوته .

وقد تأثر حدثاء الانصار من هذا العطاء بحكم طبيعتهم البشرية وترددت بينهم قاله ، فراعى رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا الاعتراض وعمل الى ازالة التوتر وبين لهم الحكمة في تقسيم الغنائم ، وخاطب الانصار خطاباً ايمانياً عقلياً عاطفياً وجدانياً مايملك القارئ المسلم على مر الدهور وكر العصور وتوالى الازمان الا البكاء عندما يمر بهذا الحدث العظيم ، فعندما دخل سعد على رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : يا رسول الله ! إن هذا الحى من الانصار قد وجدوا عليك في أنفسهم لما صنعت في هذا الفئ الذى أصبت ، قسمت في قومك وأعطيت عطايا عظاماً في قبائل العرب ، ولم يكن في هذا الحى من الانصار منها شئ قال : (فأين أنت من ذلك يا سعد) قال : يا رسول الله ! ما أنا الا من قومي قال : (فاجمع لى قومك في هذه الحظيرة ؟) قال : فجاء رجل من المهاجرين ، فتركهم فدخلوا ، فجاء آخرون فردهم فلما اجتمعوا أتى سعد فقال : قد اجتمع لك هذا الحى من الانصار ، فأتاهم رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فحمد الله ، وأثنى عليه بما هو أهله ثم قال : يا معشر الانصار ما مقالة بلغتني عنكم ، وجدة وجدتموها في أنفسكم ، ألم أتكم ضللاً فهداكم الله بي ، وعالمة فأغناكم الله بي ، واعداء فألف الله بين قلوبكم ؟ قالوا : الله ورسوله آمن وأفضل . ثم قال (الا تجيبوني يا معشر الانصار ؟) قالوا : بماذا نجيبك يا رسول الله ، لله ورسوله المن والفضل . قال : (أما والله لو شئتم لقلتم فلصدقتم ولصدقتم : أتيتنا مكذباً فصدقتك ، ومخذولاً فنصرناك ، وطريداً فأويناك ، وعائلاً فأسينالك ، أو جدت على يا معشر الانصار في أنفسكم لعاعة من الدنيا تألفت بها قوماً ليسلموا ، ووكلتكم الى اسلامكم ألا ترضون يا معشر الانصار أن يذهب الناس بالشاء (4) انصرف رسول الله وتفرقوا (2) وفي رواية : (انكم ستلقون بعدى أثرة فأصبروا حتى تلقوني على الاحوض) (3)

وهنا تظهر حكمة رسول الله بأن يكون التحفيز مفرقاً وليس للغنائم والأموال المادية وكذلك حكمة عليه افضل الصلوات والتسليم في كيفية أن يعرف جيداً من هم بحاجة لتحفيز مادي ومن هم بحاجة لتحفيز معنوي في هذا الموقف الرائع .

(1) دثار : هو الثوب الذى يكون فوق الشعار

(2) انظر زاد الامعاد (3/474)

(3) مسلم ، كتاب الزكاة ، باب إعطاء المولفة قلوبهم (738/2) رقم (1061)

(4) مسلم ، كتاب الزكاة ، باب إعطاء المولفة قلوبهم (734/2) رقم (1509)

(5) انظر : زاد المعاد (3/486)

(1) انظر : معين السيرة (ص421)

(2) مسلم ، كتاب الفضائل ، باب مسائل رسول الله شئ قط (1806/4) رقم (2312)

(3) مسلم ، كتاب الفضائل (1806/4) رقم (2313)

(4) الشاء : أى الشياه وهى الاعتام

- التربية العقلية :

كانت تربية النبي صلى الله عليه وسلم لاصحابه شاملة ، لأنها مستمدة من القرآن الكريم ، الذى خاطب الانسان ، ككل يتكون من الروح والجسد ، والعقل . فقد اهتمت التربية النبوية بتربية الصحابي على تنمية قدرته فى النظر ، والتأمل والتفكر والتدبر الذى من شأنه تعزيز الروح الداخلية للفرد والتي تسخر قدراته الداخلية لتحفيز حقيقي لحياة المستقبلية ، لان ذلك هو الذى يؤهله لحمل أعباء الدعوة الى الله والعمل كذلك ، وهذا مطلب قرآنى فلم يحثنا الدين فقط على العبادة بل كذلك على العمل وإستخراج أفضل مالى الإنسان من قدرات .
ولذلك وضع القرآن الكريم منهجا ، لتربية العوّل ، سار عليه رسول الله صلى الله عليه وسلم لتربية اصحابه ومن أهم نقاط هذا المنهج :

- 1- تجريد العقل من المسلمات المبنية على الظن والتخمين ، أو التبعية والتقليد .
- 2- إلزام العقل بالتحري والتثبت والدعم الداخلي للنفس .
- 3- دعوة العقل الى التدبر والتأمل فى نواميس الكون .
- 4- دعوة العقل الى التأمل فى حكمة ماشرع الله وهذا بحد ذاته دعوة للتحفيز .
- 5- دعوة العقل الى النظر الى سنة الله فى الناس عبر التاريخ البشرى ، ليتعظ الناظر فى تاريخ الآباء ، والأجداد والاسلاف كيف كانوا ، ويتأمل فى سنن الله تعالى فى الأمم والشعوب والهول .

- التربية الجسدية :

حرص النبي صلى الله عليه وسلم على تربية اصحابه جسدياً ، واستمد أصول تلك التربية من القرآن الكريم ، بحيث يودى الجسم وظيفته التى خلق لها ، من دون اسراف أو تقتير ، دون محاباة لطاقة من طاقاته على حساب طاقة أخرى .

ولذلك ضبط القرآن الكريح حاجات الجسم البشرى على النحو التالى :

- 1- ضبط حاجته الى الطعام والشراب .
- 2- وضبط حاجته الى الملابس ، بأن أوجب من اللباس مايستر عورته ، ويحفظ الجسم من عاديات الحر والبرد ، وندب الى مايكون زينة عند الذهاب الى المسجد .
- 3- وضبط حاجته الى المأوى .
- 4- وضبط حاجته الى الزواج والأسرة بإباحة النكاح ، بل ايجابه فى بعض الاحيان ، وتحريم الزنا ، والمخادنة ، واللواط .
- 5- وضبط حاجته الى التملك والسيادة وابعاح التملك للمال والعقار وفق ضوابط شرعية
- 6- وضبط الاسلام السيادة بتحريم الظلم ، والعدوان والبغى .

(1)نظر : منهج الاسلام فى تزكية النفس (227/1) .

7- وضبط حاجته الى العمل والنجاح ، بأن جعل من اللازم أن يكون العمل مشروعاً وغير ضار بأحد من الناس ، ونادى على المسلمين أن يعملوا فى هذه الدنيا مايكفل لهم القيام بعبء الدعوة والدين ، ومايدخرون عند الله سبحانه وتعالى ،

8- وحذر سبحانه من الدعة والبطر ، والاعتزاز بالنعمة .

هذه بعض الأسس التى قامت عليها التربية النبوية للأجسام ، حتى تستطيع أن تتحمل أثقال الجهاد ، وهموم الدعوة وصعوبة الحياة .

وجميع هذه المسلمات هي كمعادلة مترابطة مع بعضها البعض لدعم النفس البشرية وتحفيزها وزرع دوافع التحفيز الذاتي المترابطة بداخل الإنسان ذاته فليس من المعقول بأن يركز الدين على جوانب معينة ويغفل عن جوانب أخرى فجميعها تؤدي لطريق واحد .

– تربية الصحابة على مكارم الاخلاق ، وتنقيتهم من الرزائل :

إن الاخلاق الرفيعة جزء مهم من العقيدة ، فالعقيدة الصحيحة لاتكون بغير خلق ، وقد ربي رسول الله صلى الله عليه وسلم صحابته على مكارم الاخلاق بأساليب متنوعة .

فعن النبي صلى الله عليه وسلم قال (ماشئ اثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من خلق حسن وان الله تعالى

ليبغض الفاحش البذئ) (1)

وسئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن اكثر مايدخل الناس الجنة ؟ فقال : (تقوى الله ، وحسن الخلق) وسئل

عن أكثر مايدخل الناس النار ؟ فقال : الفم والفرج) (2)

إن الاخلاق ليست شيئاً ثانوياً فى هذا الدين ، وليست محصورة فى نطاق معين من نطاقات السلوك البشرى ، إنما هي الترجمة العملية للإعتقاد والايمان الصحيح ، لأن الايمان ليس مشاعر مكنونة فى داخل الضمير فحسب ، انما هو عمل سلوكى ظاهر كذلك بحيث يحق لنا حين لانرى ذلك السلوك العملى ، أو حين نرى عكسه ، أن نتساءل أين الايمان إذن؟ وماقيمه اذا لم يتحول الى سلوك (3) ؟

ولذلك نجد القرآن الكريم يربط الأخلاق بالعقيدة ربطاً قوياً ، والأمثلة على ذلك كثيرة (4)

لقد تربي الصحابة رضى الله عنهم على أن العبادة نوع من الأخلاق ، لأنها من باب الوفاء لله ، والشكر للنعمة ، والاعتراف بالجميل ، والتوقير لمن هو أهل للتوقير والتعظيم ، وكلها من مكارم الاخلاق (1) ، فكانت اخلاق الصحابة ربانية ، باعثها الايمان بالله ، وحاديها الرجاء فى الآخرة ، وغرضها رضوان الله ومثوبته .

ان الاخلاق فى التربية النبوية شئ شامل ، يعم كل تصرفات الانسان ، وكل احساسه ومشاعره وتفكيره ، فالصلاة لها اخلاق هي الخشوع ، والكلام له اخلاق هو الاعراض عن اللغو ، والجنس له اخلاق ، هي الالتزام بحدود الله وحرمانه ، والتعامل مع الآخرين له أخلاق ، هي التوسط بين التقدير والاسراف والحياة الجماعية لها اخلاق ، هي أن يكون الامر شورى بين الناس والغضب له اخلاق هي العفو والصفح ، ووقوع العدوان من الاعداء تستتبعه أخلاق هي الارتصار أى رد العدوان وهكذا لا يوجد شئ واحد فى حياة المسلم ليست له اخلاق تكيفه ولاشئ واحد ليست له دلالة اخلاقية مصاحبة .

(1) الترمذى ، كتاب البر والصلة ، باب ماجاء فى حسن الخلق (رقم 2002) (حسن صحيح)

(2) انظر: الترمذى، كتاب البر والصلة، باب ماجاء فى حسن الخلق (رقم 2004) (صحيح غريب)

(3) انظر دراسات قرآنية ، لمحمد قطب (ص 130)

(4) انظر : آيات سورة المؤمنون- الآيات 1-11، وسورة الانعام – الآيات 151-153 (وسورة الرعد (الآيات 19-22) وسورة الاسراء – الآيات 23-38)

ان الله سبحانه وتعالى ،قد جعل التوحيد – أى إفراد الله بالعبادة – على رأس هذ المنهج الخلقى الذى رسمته آيات سورة (الاسراء :23-28) مدحاً وذكماً ، لأن التوحيد له فى الحقيقة جانب اخلاقى أصيل ، إذ الاستجابة الى ذلك ترجع الى خلق العدل والإنصاف ، والصدق مع النفس ، كما أن الاعراض عن ذلك يرجع فى الحقيقة الى بؤرة سوء الاخلاق فى المقام الأول ، مثل الكبر عن قبول الحق ، والاستكبار عن اتباع الرسل غروراً وأنفه ، أو الولوع بالمراء ، والجدل بالباطل مغالبة وتطلعاً للظهور ، أو تقليداً وجموداً على الإلف والعرف ، مع ضلاله وبهتانه ، وكلها – وأمثالها – أخلاق سوء تهلك اصحابها ، وتصدهم عن الحق بعد ماتبين ، وعن سعادة الدارين مع استيقان أنفسهم أن طريق الرسل هو السبيل اليها .

- تربية الصحابة على مكارم الاخلاق من خلال القصص القرآنى :

إن القصص القرآنية غزيرة بالمواعظ والحكم ، والأصول العقدية، والتوجيهات الأخلاقية ، والأساليب التربوية، والإعتبار بالأمم والشعوب ، والقصص القرآنية ليسرت أموراً تاريخية ، لاتفيد إلا المؤرخين ، وإنما هى أعلى وأشرف وأفضل من ذلك ، فالقصص القرآنية مملوءة بالتوحيد ، والعلم ومكارم الاخلاق ، والحجج العقلية ، والتبصرة والتذكرة ، والمحاورات العجيبة وأضرب لك مثلاً من قصة سيدنا يوسف عليه السلام ، متأملاً فى جانب الأخلاق التى بالقصة وغيرها الكثير .

كان من أوائل منازل من القرآن الكريم فى العهد المدنى هو مقدمات سورة البقرة التى تحدثت عن صفات أهل الايمان ، وأهل الكفر وأهل النفاق ثم اشارة الى اهل الكتاب وكان التركيز على بيان حقيقة اليهود لانهم الذين تصدو للدعوة الاسلامية من أول يوم دخلت فيه المدينة ، وتتضمن سورة البقرة جانباً طويلاً منها لشرح صفة اليهود وطباعهم (1)

والملاحظ أن سورة البقرة وهى من أوائل منازل فى العهد المدنى كانت توجه الدعوة للناس أجمعين أن يدخلوا فى دين الله ، وأن يتوجهوا له بالعبادة ، قال تعالى : (ياايها الناس اعبدوا ربكم الذى خلقكم والذين من قبلكم لعلكم تتقون * الذى جعل لكم الأرض فراشاً والسماء بناءً وأنزل من السماء ماءً فأخرج به من الثمرات رزقاً لكم فلا تجعلوا لله أنداداً وأنتم تعلمون) [البقرة 22،21]

وكانت الآيات القرآنية فى العهد المدنى تحذر المسلمين من الاتصاف بصفات المنافقين وتوضح خطورة المنافقين على المجتمع الناشئ والدولة الجديدة ولم تظهر حركة النفاق ضد المجتمع والدولة المسلمة الا فى العهد المدنى ، لأن المسلمين فى مكة لم يكونوا من القوة والنفوذ فى حالة تستدعى وجود فئة من الناس ترهبهم أو ترجو خيرهم ، فتملقهم وتتلف اليهم فى الظاهر ، وتتآمر عليهم وتكيد لهم وتمكر بهم فى الخفاء ، كما كان شأن المنافقين بوجه عام .. والآيات تتضمن أوصاف وأخبار ومواقف المنافقين ، والحملات عليهم كثيرة جداً ، حتى لاتكاد تخلو سورة مدنية منها ، وخاصة الطويلة والمتوسطة ، وهذا يعنى أن هذه الحركة ظلت طيلة العهد المدنى تقريباً ، وان كانت أخذت تضعف من بعد نصفه الأول) (2)

واستمر القرآن المدنى يتحدث عن عظمة الله وحقيقة الكون والترغيب فى الجنة والترهيب من النار ويشرع الاحكام لتربية الأمة ودعم مقومات الدولة التى ستحمل نشر دعوة الله بين الناس قاطبة وتجاهد فى سبيل الله . وكانت مسيرة الأمة العلمية تتطور مع تطور مراحل الدعوة وبناء المجتمع ، وتأسيس الدولة ، وقد أشاد القرآن الكريم بالعلم ، والذين يتعلمون ، ورويت أحاديث عن تقدير الرسول صلى الله عليه وسلم للعلم .. وتضمنت كتب الحديث أبواباً عن العلم .

(1) انظر الظلال (27/1) ومابعدها

(2) انظر : السيرة النبوية ، دروزة (76-73/2) نقلا عن دراسات فى عهد النبوة د. عبد الرحمن الشجاع (ص 172)

لقد ايقنت الأمة ان العلم من أهم مقومات التمكين لأن من المستحيل ان يمكن الله تعالى لأمة جاهلة ، متخلفة عن ركاب العلم ، وأن الناظر للقرآن الكريم ليتراءى له في وضوح أنه زاخر بالآيات التي ترفع من شأن العلم ، وتحث على طلبه وتحصي له ، فقد جعل القرآن الكريم العلم مقابلاً للكفر (1) الذي هو الجهل والضلال ، قال تعالى : (أمن هو قانت آناء الليل ساجداً وقائماً يحذر الآخرة ويرجو رحمة ربه قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الالباب) [الزمر : 9]

وإن الشئ الوحيد الذى أمر الله تعالى به رسوله صلى الله عليه وسلم أن يطلب منه الزيادة هو العلم قال تعالى (وقل ربى زدنى علماً) [طه 114] ، كما أن أول خاصية ميز الله تعالى بها آدم - عليه السلام - هى العلم - قال تعالى : (علم آدم الاسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبئونى بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين) [البقرة : 31]

واستمر النبى صلى الله عليه وسلم فى منهجه التربوى لكى يعلم اصحابه ويذكرهم بالله عز وجل ، ويحثهم على مكارم الاخلاق ، ويوضح لهم دقائق الشريعة وأحكامها ، وكان توجيهه صلى الله عليه وسلم لأصحابه أحياناً فردياً ومرة جماعياً ، وترك لنا الحبيب المصطفى ثروة هائلة فى وسائله التربوية فى التعليم وإلقاء الدروس ، فقد راعى صلى الله عليه وسلم الوسائل التربوية التى تعين على الحفظ وحسن التلقى ، وتؤدى الى استقرار الحديث فى نفوس وأفئدة الصحابة الكرام - رضوان الله عليهم - ومن هذه الوسائل والمبادئ العظيمة النافعة (2) فى العهد المكى والمدنى:

أهم هذه الوسائل والمبادئ التربوية :

1- تكرار الحديث واعادته :

فلذلك اسهل فى حفظه ، وأعون على فهمه ، وأدعى على استيعابه ووعى معانيه ، ولذلك حرص النبى صلى الله عليه وسلم على تكرير الحديث فى غالب احيائه فعن أنس بن مالك - رضى الله عنه - عن النبى صلى الله عليه وسلم أنه كان اذا تكلم بكلمة اعادها ثلاثاً حتى تفهم عنه... (3)

2- التأتى فى الكلام والفصل بين الكلمات :

كان صلى الله عليه وسلم يتأنى ولايستعجل فى كلامه ، بل يفصل بين كلمة وأخرى حتى يسهل الحفظ ، ولايقع التحريف والتغيير عند النقل ، وبلغ من حرص النبى صلى الله عليه وسلم ذلك أنه كان يسهل على السامع ان يعد كلماته صلى الله عليه وسلم لو شاء (1) ، فقد روى عروة بن الزبير رحمه الله أن عائشة - رضى الله عنها - قالت ((الايعجبك ابو فلان ؟ جاء فجلس الى جانب حجرتى يحدث عن رسول الله صلى الله عليه وسلم يسمعنى ذلك ، وكنت اسبح (2) ، فقام قبل ان اقضى سبحتى ، ولو ادركته لرددت عليه ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم لم يكن يسرد الحديث كسردكم)) (3)

(1) التمكين لأمة الإسلامية (ص 62)
(2) انظر : منهاج واداب الصحابة فى التعلم والتعليم ، د. البر (ص 59،60)
(3) البخارى ، كتاب العلم ، باب من أعاد الحديث ثلاثاً ،...، ورقمه (95)

3- الاعتدال وعدم الإملال واختيار الوقت المناسب :

كان صلى الله عليه وسلم يقتصد في تعليمه في مقدار ما يلقيه ، وفي نوعه ، وفي زمانه حتى لا يجهل الصحابة وحتى ينشطوا لحفظه ، ويسهل عليهم عقله وفهمه ، فعن ابن مسعود -رضى الله عنه - قال : كان النبي صلى الله عليه وسلم يتخولنا (4) بالموعظة في الايام كراهة السامة علينا (5)

4- ضرب الأمثال :

للمثل اثر بالغ في اىصال المعنى الى العقل والقلب ، ذلك انه يقدم المعنوي في صورة حسية فيربطه بالواقع ويقربه الى الذهن ، فضلاً عن أن للمثل بمختلف صورته بلاغة تأخذ بمجامع القلوب ، وتستهوى العقول ، وبخاصة عقول البلغاء ولذلك استكثر القرآن من ضرب الأمثال ، وذكر حكمة ذلك في آيات كثيرة ، فقال تعالى (وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها الا العالمون) [العنكبوت 43] وقال تعالى (لو أنزلنا هذا القرآن على جبل لرأيته خاشعاً متصدعاً من خشية الله وتلك الأمثال نضربها للناس لعلهم يتفكرون) [الحشر 21] الى غير ذلك من الآيات ، وعلى هذا المنهج الكريم سار النبي صلى الله عليه وسلم فلستكثر من ضرب الأمثال ، فقد قال عبد الله بن عمر - رضى الله عنهما - (حفظت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم ألف مثل) (6) وقد ألفت كتب متعددة في الأمثال في الحديث النبوي من أقدمها كتاب : (أمثال الحديث) للقاضي ابي محمد الحسن بن عبد الرحمن الرامهرمزي (ت 360هـ) (7)

(1) انظر : مناهج آداب الصحابة ، د. عبد الرحمن البر (ص 62)

(2) اسبح : أصلى النافلة وهي السبحة ، وقيل صلاة الضحى .

(3) البخارى ، كتاب المناقب ، باب صفة النبي صلى الله عليه وسلم ، رقم (3568)

(4) يتخولنا : يتعهدنا .

(5) البخارى ، كتاب العلم ، باب ماكان النبي صلى الله عليه وسلم يتخولهم بالموعظة (رقم 68) .

(6) انظر : مناهج وآداب الصحابة (ص 65)

(7) المصدر نفسه (ص 65) كل وسائل التعظيم النبوية اختصرتها من هذا الكتاب القيم .

5- طرح المسائل :

إن طرح السؤال من الوسائل التربويّة المهمة في ربط التواصل القوي بين السائل والمسؤول ، وفتح ذهن المسؤول وتركيز اهتمامه على الإجابة وإحداث حالة من النشاط الذهني الكامل ، ولذلك استخدم النبي صلى الله عليه وسلم السؤال في صور متعددة لتعليم الصحابة ، مما كان له كبير الأثر في حسن فهمهم وتمام حفظهم ، فأحياناً يوجه النبي صلى الله عليه وسلم السؤال لمجرد الإثارة والتشويق ولفت الانتباه ، ويكون السؤال عندئذ بصيغة التنبيه (ألا) غالباً ، فعن أبي هريرة رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (ألا أدلكم على ما يحو الله به الخطايا ، ويرفع به الدرجات) قالوا : بلى ، يا رسول الله ، قال : ((إسباغ الوضوء على المكاره ، وكثرة الخطا إلى المساجد ، وانتظار الصلاة بعد الصلاة ، فذلكم الرباط)) (1) وأحياناً يسألهم النبي صلى الله عليه وسلم عما يعلم أنهم لا علم لهم به ، وأنهم سيكونون علمه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وإنما يقصد إثارة انتباههم للموضوع ، ولفت أنظارهم إليه (2) ، فعن أبي هريرة رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : ((اتدرون من المفلس؟)) قالوا المفلس فينا من لادرهم له ولا متاع . فقال : ((ان المفلس من أمتي يأتي يوم القيامة بصلاة وصيام وزكاة ، ويأتي وقد شتم هذا وقذف هذا ، وأكل مال هذا ، وسفك دم هذا ، وضرب هذا ، فيعطى هذا من حسناته ، وهذا من حسناته ، فإن فنيت حسناته ، قبل أن يقضى ما عليه أخذ من خطاياهم ، فطرحت عليه ثم طرح في النار)) (3) وأحياناً يسأل فيحسن أحد الصحابة الإجابة ، فيثنى عليه ويمدحه تشجيعاً له ، وتحفيزاً لغيره ، كما فعل مع أبي بن كعب – رضى الله عنه – قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ((ياأبا المنذر أتدرى أى آية من كتاب الله معك أعظم ؟)) قال : قلت : الله ورسوله أعلم ، قال : (ياأبا المنذر أتدرى أى آية من كتاب الله م عك أعظم ؟) قال : قلت : الله لا إله إلا هو الحي القيوم . قال : فضرب في صدرى ، وقال : ((والله ليهنك العلم (4) أبا المنذر)) (5) فهذا الاستحسان والتشجيع يبعث المتعلم على الشعور بالارتياح والثقة بالنفس ، ويدعوه إلى طلب وحفظ المزيد من العلم وتحصيله (6)

6- إلقاء المعانى الغريبة المثيرة للإهتمام والداعية إلى الاستفسار والسؤال :

ومن أطف ذلك وما أجمله ما رواه جابر بن عبد الله – رضى الله عنهما – أن رسول الله صلى الله عليه وسلم مر بالسوق ، داخلأ من بعض العالبيه ، والناس كنفته (1) فمر بجدى أسك (2) ميت ، فتناوله فأخذ بأذنه ثم قال : ((ايكم يحب أن هذا له بدرهم ؟)) قالوا : مانحب أنه لنا بشئ وما نصنع به ، ؟ قال : ((اتحبون أنه لكم ؟) قالوا والله لو كان حياً كان عيباً فيه لأنه أسك ، فكيف وهو ميت ؟ فقال : ((فوالله للذنيا أهون على الله من هذا عليكم)) (3)

(1) مسلم ، كتاب الطهارة ، باب فضل إسباغ الوضوء ، ورقمه [(41) – (251)] .

(2) أنظر : مناهج وآداب الصحابة (ص 67) .

(3) مسلم ، كتاب البر والصلة ، باب تحريم الظلم ورقمه (581)

(4) ليكن العلم هنيئاً لك .

(5) مسلم ، كتاب صلاة المسافرين وقصرها ، باب فضل سورة الكهف وآية الكرسي ، ورقمه (810)

(6) أنظر : مناهج وآداب الصحابة (ص 69)

7- استخدام الوسائل التوضيحية :

كان النبي صلى الله عليه وسلم يستخدم مايسمى اليوم بالوسائل التوضيحية لتقرير وتأكيد المعنى فى نفوس وعقول السامعين ، وشغل كل حواسهم بالموضوع ، وتركيز انتباههم فيه مما يساعد على تمام وعيه وحسن حفظه بكل ملبساته ، ومن هذه الوسائل :

* **التعبير بحركة اليد** : كتشبيكه صلى الله عليه وسلم بين أصابعه وهو يبين طبيعة العلاقة بين المؤمن وأخيه ، فعن ابى موسى الأشعري - رضى الله عنه - عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : ((المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً)) وشبك بين أصابعه (4)

* **التعبير بالرسم** : فكان صلى الله عليه وسلم يخط على الأرض خطوطاً توضيحية تسترعى نظر الصحابة ، ثم يأخذ فى شرح مفردات ذلك التخطيط وبيان المقصود منه ، فعن عبد الله بن مسعود - رضى الله عنه- قال : خط رسول الله صلى الله عليه وسلم خطاً ، ثم قال : ((هذا سبيل الله)) ، ثم خط خطوطاً عن يمينه ، وعن شماله ، ثم قال : ((هذه سبل - قال : يزيد : متفرقة - على كل سبيل منها شيطان يدعوا اليه)) ثم قرأ : (وأن هذا صراطى مستقيماً فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون) [الأنعام 153]

* **التعبير برفع وإظهار الشئ موضع الحديث** : كما فعل صلى الله عليه وسلم عند الحديث عن حكم لبس الحري والذهب ، فعن على بن ابى طالب - رضى الله عنه - قال : إن نبي الله صلى الله عليه وسلم أخذ حريراً فجعله فى يمينه ، وأخذ ذهباً وجعله فى شماله ثم قال : ((إن هذين حرام على ذكور أمتى))(6)

وفى رواية عند النسائي عن أبى موسى (أحل الذهب والحري لإناث أمتى ، وحرم على ذكورها) فجمع النبي صلى الله عليه وسلم بين القول وبين رفع الذهب والحري وإظهارهما حتى يجمع لهما السماع والمشاهدة ، فيكون ذلك أوضح وأعون على الحفظ .

* **التعليم العملى بفعل شئ أمام الناس** : كما فعل عندما صعد صلى الله عليه وسلم المنبر فصلى بحيث يراه الناس أجمعون ، فعن سهل بن سعد الساعدي - رضى الله عنه - قال : ثم رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم صلى عليها (3) ، وكبر وهو عليها ، ثم ركع وهو عليها ، ثم نزل القهقري (4) فسجد فى أصل المنبر ، ثم عاد ، فلما فرغ أقبل على الناس فقال : : أيها الناس ، إنما صنعت هذا لتأتمو بى ، ولتعلموا (5) صلاتى (6) .

(1) كنفته : يعنى عن جانبيه ، والكنف بالتحريك الناحية والجانب

(2) أسك : مصطلم الأذنين مقطوعهما ، النهاية (384/2)

(3) مسلم ، كتاب الزهد والرقائق ، ورقمه (2957)

(4) البخارى ، كتاب المظالم ، باب نصر المظلوم ، رقم 2446

(5) مسند الامام احمد (435/1) ورقمه فى ط / الرسالة (4142) - (ج/207، 208) وقال محققوه : إسناده حسن ، أخرجه الحاكم (218/2) قال الحاكم : هذا

حديث صحيح الاسناد ، ولم يخرجاه ، ووافقه الذهبى .

(6) أبو داود ، كتاب اللباس ، باب فى الحري للنساء رقم (4057) وصححه الالبانى فى صحيح ابى داود .

8- استعمال العبارات اللطيفة والرفيقة :

ان استعمال الخطاب ورفيق العبارات يؤلف القلوب ، ويستميلها الى الحق ، ويدفع المستمعين الى الوعى والحفظ، فقد كان صلى الله عليه وسلم يمهّد لكلامه وتوجيهه بعبارة لطيفة رفيقة ، وبخاصة اذا كان بصدد تعليمهم ما قد يستحيا من ذكره ، كما فعل عند تعليمهم آداب الجلوس لقضاء الحاجة إذ قدم لذلك بأنه مثل الوالد للمؤمنين ، يعلمهم شفقة بهم (7) فقد قال صلى الله عليه وسلم : (إنما أنا لكم بمنزلة الوالد أعلمكم ، فإذا اتى أحدكم الغائط فلا يستقبل القبلة ، ولا يستدبرها ، ولا يستطب بيمينه) (8) لقد راعى المعلم الأول صلى الله عليه وسلم جملة من المبادئ التربوية الكريمة كانت غاية في السمو الخلقى والكمال العقلى ، وذلك فى تعليقه على ماصدر من بعض الصحابة جعلت التوجيه يستقر فى قلوبهم ، وبقي ماثلاً أمام بصائرهم لما ارتبط به من معانٍ تربوية كريمة (9) ، وهذه بعض المبادئ الرفيعة التى استعملها النبى صلى الله عليه وسلم :

تشجيع المحسن والثناء عليه

ليزداد نشاطاً وإقبالاً على العلم والعمل ، مثلما فعل مع ابو موسى الأشعري - رضى الله عنه - حين اثنى على قراءته وحسن صوته بالقرآن الكريم فعن ابى موسى الأشعري - رضى الله عنه - ان النبى صلى الله عليه وسلم قال له : (لو رأيتنى وانا استمع لقراءتك البارحة ، لقد أوتيت مزامراً من مزامير آل داود) (1)

الإشفاق على المخطئ وعدم تعنيفه

كان صلوات الله وسلامه عليه يقدر ظروف الناس ويراعى احوالهم ، ويعذرهم بجهلهم ، ويتلطف فى تصحيح أخطائهم ويترفق فى تعليمهم الصواب ، ولاشك أن ذلك يملأ قلب المروضح حياً للرسالة وصاحبها ، وحرصاً على حفظ الواقعة والتوجيه وتبليغها ، كما يجعل قلوب الحاضرين المعجبة بهذا التصرف والتوجيه الرفيق مهياً لحفظ الواقعة بكافة ملامساتها (2) زمن ذلك مارواه معاوية بن الحكم السلمي - رضى الله عنه - قال : (بينما انا اصلى مع رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ عطس رجل من القوم ، فقلت : يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم ، فقلت: وأكل أمياه (3) ! ما شأنكم تنظرون الى؟ فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم ، فلما رأيتهم يصمتوننى ، لكنى سكت ، فلما صلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فبأبى هو وأمى ! مارأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه ، فوالله ماكرهنى (4) ، ولا ضربينى ، ولا شتمنى ،) ، قال : ((إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شئ من كلام الناس ، انما هو التسييح والتكبير وقرأة القرآن)) أو كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (5) فانظر رحمك الله الى هذا الرفق البالغ فى التعليم ، وأنظر أثر هذا الرفق فى نفس معاوية بن الحكم السلمي - رضى الله عنه - وتأثره بحسن تعليمه صلى الله عليه وسلم .

عدم التصريح والإكتفاء بالتعريض فيما يذم

لما فى ذلك من مراعاة شعور المخطئ ، والتأكيد على عموم التوجيه ومن ذلك ماحدث مع عبد الله بن اللثبية - رضى الله عنه - حين استعمله النبى صلى الله عليه وسلم على صدقات بنى سليم ، فقبل الهدايا من المتصدقين .

(1) صحيح سنن النسائي ، الابابى ، ورقمه (5163) وصححه .

(2) عليها : أى على أعواد المنبر التى صنع منها المنبر .

(4) أى لتتعلموا ، فحذف احدى التانين .

(5) البخارى ، كتاب الجمعة ، باب الخطبة على المنبر ، ورقمه (917)

(6) انظر : مناهج واداب الصحابة فى التعلم والتعليم (ص 74)

(7) أبو داود ، كتاب الطهارة ، باب كراهية استقبال القبلة عند قضاء الحاجة (3/1 ، رقم 8) وحسنه الابابى فى صحيح سنن ابى داود .

(8) انظر : مناهج واداب الصحابة فى التعلم والتعليم (ص 85)

(1) مسلم : كتاب صلاة المسافرين ، باب استحباب تحسين الصوت بالقرآن ، ورقمه (236) - (793) [

(2) انظر : مناهج واداب الصحابة (ص 86)

(3) وا : حرف للندبة والحسرة ، والثكل فقوان المرأة لولدها ، وأمياه : أى أمى ، ألحق بها ألف تلحق المندوب ، ثم هاء السكت .

(4) الكهر والقهر والنهر متقاربة : أى ، ماقهرنى ولاقهرنى .

(5) مسلم ، كتاب المساجد ، باب تحريم الكلام فى الصلاة ، ورقمه (537) .

فعن ابي حميد الساعدي - رضى الله عنه - قال : استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلا على صدقات بنى سليم يدعى بن اللثبية ، فلما جاء حاسبه ، فقال : هذا مالكم ، وهذا هدية ، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ((فهلا جلست فى بيت أهلك و امك حتى تأتيتك هديتك ان كنت صادقاً؟)) ثم خطبنا ، فحمد الله وأثنى عليه ثم قال : ((اما بعد فإنى استعمل الرجل منكم على العمل مما ولانى الله ، فيأتى فيقول : هذا مالكم ، وهذا هديت اهديت لى ، أفلا جلس فى بيت ابيه وأمه حتى تأتية هديته ؟ والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه الا لقي الله يحمله يوم القيامة ، فلأعرفن احد منكم لقي الله يحمل بغيراً له رغاء أو بقرة لها خوار ، أو شاة تيعر)) (1) ثم رفع يديه حتى رأى بياض إبطه يقول : (اللهم هل بلغت) بصر عيني وسمع أذنى (2)

الغضب والتعنيف متى كان ذلك دوافع مهمة

وذلك كأن يحدث خطأ شرعى من أشخاص لهم حيثية خاصة ، أو تجاوز الخطأ حدود الفردية والجزئية ، أخذ يمثل بداية فتنة أو انحراف عن المنهج ، على أن هذا الغضب يكون غضباً توجيهياً ، من غير اسراف ولا إسفاف ، بل على قدر الحاجة ومن ذلك غضبه صلى الله عليه وسلم حين أتاه عمر ومعه نسخة من التوراة ليقراها عليه صلى الله عليه وسلم ، فعن جابر بن عبد الله - رضى الله عنهما - ان عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - أتى رسول الله صلى الله عليه وسلم بنسخة من التوراة ، فقال يا رسول الله هذه نسخة من التوراة ، فسكت فجعل يقرأ ووجه رسول الله يتغير ، فقال ابوبكر : تكلتك الثواكل ، ما ترى بوجه رسول الله صلى الله عليه وسلم ؟ فنظر عمر الى وجه رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : أعوذ بالله من غضب الله وغضب رسوله ، رضينا بالله رباً وبالإسلام ديناً ، وبمحمد نبياً . فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (والذى نفس محمد بيده لو بدا لكم موسى فاتبعتموه وتركتمونى لضللتم عن سواء السبيل ، ولو كان حياً وأدرك نبوتى لاتبعنى) (3)

ومن ذلك غضبه صلى الله عليه وسلم من تطويل بعض اصحابه الصلاة وهم أئمة بعد أن كان صلى الله عليه وسلم نهى عن ذلك لما فيه من تعسير ومشقة ، ولما يؤدى إليه من فتنة لبعض الضعفاء والمعدورين وذوى الأشغال ، فعن ابي مسعود الأنصارى - رضى الله عنه - قال : قال شيئاً رضىه رسول الله صلى الله عليه وسلم وظلت تلك الحادثة درساً لهم فيما استقبلوا من حياتهم

(1) الرغاء : صوت الابل عند رفع الاحمال عليها ، الخوار : صوت البقر ، تيعر : يعنى تصيح .

(2) البخارى ، كتاب الحيل ، باب احتيال العامل ليهدى له ، رقم (6979)

(3) مجمع الزوائد (387/3) ومواضع اخرى ، واورده الشيخ الالبانى فى (إرواء الغليل - ج 34/6) وأورد تقويم العلماء له ، ثم قال : (لكن الحديث قوى فإن له شواهد كثيرة) وذكرها فانظرها عنده

وكانوا يحذرون بعضهم من الوقوع فيما وقعوا فيه من الاعتماد على الرأي (1) ، فكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول : (اتهموا الرأي على الدين ، فلقد رأيتنى أرد أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم برأى إجتهداً فوالله ماألوا عن الحق وذلك يوم ابى جندل) (2) وكان سهل بن حنيف رضى الله عنه يقول : (اتهموا رأيكم رأيتنى يوم أبى جندل ولو استطيع أن أرد أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم لرددته) (3)

ولقد بقى عمر بن الخطاب رضى الله عنه برهة من الزمن متخوفاً أن ينزل الله به عقاباً للذى صنع يوم الحديبية .

فكان رضى الله عنه يتحدث عن قصته تلك ويقول : فما زلت أصوم وأتصدق وأعتق من الذى صنعت مخافة كلامى الذى تكلمت به يومئذ حتى رجوت أن يكون خيراً (4) قال بن الدبيع الشيبانى تعليقاً على هذه الحادثة : قال العلماء : لا يخفى مافى هذه القصة من وجوب طاعته صلى الله عليه وسلم والانقياد لأمره ، وإن خالف ظاهر ذلك مقتضى القياس أو كرهته النفوس ، فيجب على كل مكلف أن يعتقد أن الخير فيما أمره به ، وأنه عين الصلاح المتضمن لسعادة الدنيا والآخرة ، وأنه جاء على أتم الوجوه وأكملها غير أن أكثر العقول قصرت عن إدراك غايته وعاقبة أمره (5)

وفى قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : من يصعد الثنية المرار ، فإنه يحط عنه ما حط عن بنى إسرائيل (6)

يظهر فى هذا الحديث جانب عظيم من جوانب التربية النبوية يستحق التأمل والتدبر ، فرسول الله صلى الله عليه وسلم يشجع أصحابه على صعود الثنية ، ثم يخبرهم أن الذى يجتازها سينال مغفرة من الله تعالى ، وحين نتأمل هذا الحديث تبرز لنا معان عظيمة منها :

1- أن رسول الله صلى الله عليه وسلم يريد أن يربط قلوب أصحابه باليوم الآخر فى كل لحظة من لحظات حياتهم .

2- أنه يريد لفت أنظارهم الى أن كل حركة يتحركونها ، وكل عمل يقومون به - حتى ما يرون أنه من ما يروونه أنه من العادات أو من دواعى الغريزة - يجب استغلاله للتزود لذلك اليوم ، وكان صلى الله عليه وسلم يسعى دائماً لترسيخ تلك المعانى فى نفوس الصحابة ، فنراه يقول فى موطن آخر : (وفى بضع أحدكم صدقة) قالوا : / يارسول الله ! أياأتى أحدنا شهوته ويكون له فيها أجر؟ قال : أرأيت لو وضعها فى حرام أكان عليه فيها وزر؟ فكذلك اذا وضعها فى الحلال كان له فيها أجر (1)

(1) المصدر نفسه (313)

(2) المصدر نفسه (ص179)

(3) المصدر نفسه (313)

(4) أنظر : حدائق الأنوار ومطالع الأسوار (622/2)

(5) انظر : مرويات غزوة الحديبية (ص315)

(6) مسلم ، كتاب صفات المنافقين (رقم 2780)

ويقول في موطن ثالث : وإنك مهما انفق من نفقة فإنها صدقة ، حتى اللقمة التي ترفعها الى في إمرأتك (2)

إن تلك المعاني - إذا تمكنت في قلب المسلم - لكفيلة بأن تصبغ حياته كلها بصبغة العبودية لله وحده، وإذا شملت العبادة كل نواحي حياة المسلم ، فإن لهذا الشمول آثار مباركة سوف يشعر بها الفرد في نفسه ثم يلمسها فيمن حوله (3)

لقد عاش الصحابة الكرام تلك المعاني وحولوها الى حقائق ملموسة في حياتهم كلها ، وما حفظ الله سيرتهم إلا لكي نفتدى بهم في حياتنا ، وتكون حجة على كل من جاء بعدهم (5)

لعل الباحث أسهب قليلاً في طرح النماذج التربوية من قائد الأمة ومربيها محمد بن عبد الله الذي ضرب لنا أروع وأجمل الدروس التربوية النموذجية التي تستنهض همه الإنسان وتدفع غرائزه السيكولوجية للعمل على تطوير ذاتها وتحفيز كيانها وكذلك تلك الدروس التي كان يزرعها في أصحابه لتحفيزهم وتشجيعهم ، ونلاحظ هنا أن الرسول صلوات الله عليه كان يحفز أصحابه في المقام الأول تحفيزاً ولمرة واحدة فقط وبعد ذلك يصبحون هم محفزين ومشجعين لذاتهم بشكل تلقائي معتمدين بذلك التربية الحسنة كغرزة أساسية وتربية صالحة ومن هذا المنطلق كانت إستراتيجية الرسول في إنشاء جيل يملك القدرة على التطوير والأداء الحسن .

(1) مسلم كتاب الزكاة (53)

(4) البخارى ، مع الفتح ، كتاب الوصايا (2742)

(3) انظر مرويات غزوة الحديبية للحكمى (ص 316) لقد استفدت في فصل غزوة الحديبية استفادة كبيرة من كتاب مرويات غزوة الحديبية للحكمى وصلاح الحديبية ، باشميل ، وغزوة الحديبية لأبى فارس وكانت هذه الكتب هي العدة في هذا الفصل كما استفدت من غيرها كمراجع ومصادر

(المبحث الثامن)

خلاصة الفصل الثالث من وجهة نظر الباحث :

لقد تطرقنا في هذا الفصل لسبعة أبواب أو مباحث متنوعة بين التحفيز الإداري والمعنوي والذاتي وأنا أرى بأنها عبارة عن معادلة لا بد أن تتحقق أطرافها لكي يتحقق التحفيز بمعناه الرئيسي فإن إختلت إحدى معطيات المعادلة إختل التوازن كلياً ولم يتحقق الهدف من هذه الدراسة , ولعلي أختصرها بـ 20 عاملاً وسبباً تؤدي لتحفيز الموظفين قيادياً لأداء عملهم وزيادة إنتاجيتهم وحبهم للعطاء في عملهم أثبتت فعاليتها , وعندما تنظر الى النمو الشخصي على أن حافظ فإنك تقوم بتغيير طريقة تفكير الموظفين في عملهم وتساعدهم على أن يصبحوا أكثر قدرة وثقة بأنفسهم وبناء حافظ داخلي ينبع من الأساس .

(يعمل التحفيز على تنمية الموارد البشرية وتشجيعها . ولا يمكن التحدي في العمل ذاته وإنما داخلك فأنت من بيدع ويدير بيئة العمل) ..

(1) بناء قوة عمل محفزة :

ربط مصلحة الموظف بمصلحة العمل حيث يريد الموظف القيام بأداء عمل جيد وإبداعي وإذا تم توفير البيئة المناسبة لهم فسوف يقومون بذلك . توزيع الثقة وإعطاء الثقة للموظف لتحفيزه للعمل وبناء الثقة به تزرع بداخله حبة للعمل , تحفيز الموظف من الناحي المادية التي سوف يحصل عليها حيال عطائه وعمله , إعطاء الموظفين الصلاحية وجعلهم يشعرون بأنهم يتحملون المسؤولية في مكان عملهم .

(2) أنهم يعملون من أجل أنفسهم :

ضرورة ملحة لا بد أن نعلمها وهي السبب الذي يجعل الموظف يعمل والدافع خلف ذلك ! ومن خلال معرفتنا لهذة الأسباب نقوم بالتأثير عليهم حيالها ودعمهم للأمر .. كذلك لا بد من أبعاد الموظفين من حالات الخوف والهلع والتحذير مما يجعلهم يخافون على عملهم من فقدانهم للعمل ويعملون من أجل فقط المحافظة على وظيفتهم وعدم فقدانها وليس لأنهم يرغبون بالعمل . فلذلك لا بد الإبتعاد عن هذه الطريقة وإستخدام طريقة التحفيز والدعم وتطوير مهاراتهم والتركيز عليها , كما أن في المقابل لا بد من الإبتعاد عن المكافآت الدائمة التي لعل من أسبابها ضعف الأداء العام للموظف فيجب هنا المزج والخلط ما بين هذه الأمور الثلاثة بمرونة لكي تأتي بنتائجها بالشكل الصحيح مما يحفز الموظف على الأداء الجيد .

(3) التعرف على دوافع الموظفين :

على المدراء دائماً بأن يتعرفو على دوافع موظفيهم .. بحيث يجعلون الموظفين يشعرون بالراحة الشخصية والرضا عن موقع عملهم , فحينما يدخل الموظف مقر عملهم فهذا لايعني تجرودة من جوانبة الإنسانية والعاطفية فهم بطبيعة الحال مازالو بشر , ركز على العوامل التي تثير الموظفين وتجعلهم يعملون أكثر ويحبونها تابع أدائهم وراقب كيفية عملهم شجع الموظفين على إستخدام أساليب جديدة للعمل يغلب عليها طابعهم الشخصي بمتابعة ومراقبة منك شخصياً .

(4) تقدير الإمتيازات الفردية في كل موظف والإعتراف بها أمام الجميع .
جعل الموظفين يستنبطون أفكاراً جديدة وسماع إقتراحاتهم فيما يخص تطوير العمل أجعلهم يشاركون ويشعرون بالأمر .

إفترض بأن الأهداف ذات المعنى ضرورية للموظفين مثل الإبداع والتقدير الشخص إطلب من الموظفين معرفة ما يحبونه وما لا يحبونه وأسمع منهم وأجعل الأمر أداة لتحسين أداء العمل , إعمل على أن تسمع لهم بشكل دائماً أكثر مما تتحدث معهم إجعلهم يعبرون عما بداخلهم .

(5) جعل الموظفين يشعرون بأنهم شركاء :

فليشعر الموظفون بأنهم شركاء في هذه الشركة وليس مجرد عاملين بها من خلال تشجيع روح المبادرة وجعلهم يتعرفون على ما يحدث خلف الجدران عن العمل كالميزانية والربح والنتائج , توضيح طرق إدارة الشركة في العمل أمنح الموظفين فرصة لكي يشعرو بأنهم أصحاب هذا العمل وليسو مرئوسين دعهم يشعرون بأنهم يملكون العمل وبأنهم من صناع القرار فيه لكي يتفانون في عملهم . ما الفرق بين موظف وصاحب العمل ؟ الجواب في كيفية إدارة العمل فجعل جميع الموظفين يشعرون بأنهم أصحاب العمل الذي هم به .

(6) أطلع الموظفين على أليات العمل :

لتحقيق النجاح في بيئة العمل التي تحيط بنا اليوم فإن موظفك بحاجة الى معرفة المزيد عن طبيعة العمل ككل وليس مجرد وظيفة وطريقة عمل وأداء مهامهم داخل الشركة , إنهم بحاجة للوقوف على كيفية إدارة العمل . كالحديث عن الميزانيات والأرباح والخسارة والحسابات الشهرية والأهداف المحقق وذلك لمساعدة الموظفين على إدراك الصورة كاملة عما يدور في أرجاء العمل , مما يجعل الموظفين أشخاص من صناعات القرار .

(7) تعرف على قدرات منافسيك :

يرتفع مستوى التحفيز لدى العاملين عند التعرف على منافسين العمل وما يدور من حولهم في سوق العمل الخاص بطبيعة عملهم , لذلك إجعل موظفك يتعرفون على منافسين العمل وطبيعة عملهم وأساليبهم بل تعلم أنت هذا الأمر وعلمه من هم حولك لكي تكون على إستعداد دائم لمنافسيك , إن أفضل خطوة تقوم بها بعد معرفة كل شيء عن عملك الخاص , هي أن تعرف كل شيء عن عمل الآخرين في نفس مجالك .

(8) شجع الموظفين على المخاطرة الذكية :

ابد علينا من التأكيد على الموظفين بأن المخاطرة المحسوبة تعني النجاح , ولكن تلك المخاطر الذكية والتي تثمر بنتائج إيجابية وذكية وتعود بنفع .. فليعلم الموظف بأنه يستطيع اليوم أن يتخذ القرار في مخاطر ذكية مثمرة تعطي نتائج إيجابية شجع الموظفين على هذه الخطوة الهامة .

وفي حال وجود أو وقوع أخطاء فلا توبخ الموظف فهو بشر معرض للخطأ وتأكد بأنه لم يقم بالأمر سوى لحرصه وإهتمامه .. بل شجعه على ذلك وأدفعه للأمام وأترك المجال للموظفين مساحة حريه لإتخاذ قرارات ذكية . ليس الفشل جريمة أبداً .. ولكن الخمول وضعف الهمه هو الفشل الحقيقي .

(9) شجع التفكير الإبداعي :

الفشل بحد ذاته هو أن تمشي في طريق وتقع به ومن ثم تعود وتمشي في نفس الطريق بنفس الطريقة متوقفاً نتائج مختلفة .. عندما نحث موظفينا على إطلاق العنان لمخيلتهم بالإبداع الفكري في مستوى العمل لتطوير مهاراتهم فإنك سوى تحضى بفرص ذكية من واقعهم وتحفزهم على أن يحبوا منشأتهم لأنهم يريدون بها ويجدون حرية في فكرهم .

أطلب من موظفيك عدم إنتقاد الفكر الإبداعي و علمهم بأن لاينتقدون كل فكرة و بأن يكونو متفائلين دائماً و يبحثون عن الجوانب الإيجابية في كل صغيرة وكبيرة بل يخلقونها . إستخدم الوسائل الداعمة لتطوير فكرهم الإبداعي الذي يخدمهم في مقر عملهم وطبيعة وظيفتهم مثل الكتب المساعدة للأمر .

10) أكد على الربط بين التحفيز والأداء :

ينبغي عليك كمدي بأن تجعل الموظفين معك بأن يشعرو بأنهم يحبون عملهم ويفخرون به ويشعرون بالسعادة للعمل في هذه المنشأة , كما لا بد أن تربط بين أدائهم وبين التحفيز على حسب الأداء .

11) ساعد الموظفين على الإرتقاء بإدائهم :

دفع الموظفين دائماً للتأثير بهم والتركيز على عطائهم وبذل جهد أكبر يكون عادةً بوضع أهداف أكبر وأعلى مما يتوقعونه كي تفتح لها آفاق تنافس و مثابرة مضاعفة . ولعل هذه الخطوة تصيب البعض منهم بالتذمر من الأهداف الكبيرة ولكن سرعاً ما تثمر هذه الطرق وتعطي نتائج إيجابية وغير متوقعة ومن خلال تجربة فإنني شخصياً أو من بهذه الطريقة الناجحة حيث أن الإنسان بطبيعة حاله لا يعمل عن قدراته وما يملك من قدرات خفية يستطيع العمل عليها وإنتاجها في حال أنه رغب بذلك .

12) أقتع الموظفين بأفكارك وأفكارهم :

يزداد إتمال مشاركة الموظفين لأفكارك والسماع لأفكارهم وتنفيذها بشعور الموظف بالتحفيز والعطاء والشعور بأن جزء من هذه المنظمة , مشاركة الموظفين لأفكارك وخطط العمل والبرامج المهنية في صميم العمل تجعل من مستويات العمل إرتقاء أكثر , حيث أن الموظف بطبيعة حاله يرغب دائماً بأن يشعر بأنه جزء من الحدث وبأنه يقوم بأدوار أكبر من أدواره الحالية في العمل . وإحرص دائماً على تدوين هذه الأفكار وتسجيلها ومن ثم توزيع نسخ من هذه الأفكار على الموظفين لتوثيق ماتم الإتفاق عليه سابقاً .

13) كن واضحاً بشأن مكافأة وتقدير الموظفين :

عندما يشعر الشخص بأن يكافأة بشيء ولو بالقليل في حال أن أنجز شيء يستحق عليه التكريم فإن سوف يشعر بالرضى عن نفسه وسوف يحرص في كل مرة بأن لايفرط مثل هذه الفرصة , مكافأة الموظفين ووضع مكافأة ثابتة أو معينة وواضحة للموظفين تدفع من قدره العطاء لديهم وتجعل مستوى الأداء يرتقي والنتائج تكن ملموسة ولا بد أن تكون هنالك مصداقية في سياسة المكافأة وأيضاً بأن لا تكون دائمة ومتكررة لكي لا يشعر الموظف بأن لا يعمل سوى بوجود حافز أو مكافأة .

14) توقع الأفضل من موظفيك :

أثبتت الدراسات بأن التوقعات الإيجابية الجيدة عادةً ما ترتبط بشكل مباشر مع الإنتاجية الجيدة والمثمرة لذلك من المهم رفع مستوى التوقعات من المدراء حيال الموظفين لكي تكون النتائج على قدر التوقعات بل أفضل من ذلك .

فلو شعر الموظف بأن توقعات مديرة المباشر سلبية ولا ترتقي بالمستوى فإن النتائج سوف تكون سلبية وضعيفة , بيئة العمل الخاصة بالموظف يجب أن تكون مناسبة يسودها جو الإحترام والتقدير والراحة النفسية للموظف والتحفيز المناسب وتتوفر لديهم العوامل المساندة للعطاء وذلك لتقديم مستوى أعلى من الأداء .

(15) تشجيع الأداء الناجح :

ينبغي عليك حث موظفيك وتحفيزهم للوصول الى أعلى مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية فلا بد من عملية بسيطة متبعة دائماً تختص في تشجيع الأداء الناجح وهي :

ربط فريق نجاح عملك بنجاح المنظمة .

المشاركة في المكافآت والجوائز , ولا بد من إتباع هذه السياسة دائماً لكي يشعر الموظف بأن جزء من العطاء في المنظمة .

مدح وتقدير الموظف , ولا يقتصر الأمر في المسألة المادية بل هنالك طرق كثيرة لتمييز الأداء الناجح مثل شهادات التقدير والمدح العلني والإعلان عن الموظف المثالي , فهذا الأمر يترك وقعاً كبيراً في نفس الموظف المجتهد بل أنه يعطي دافعاً آخر لباقي الموظفين .

التدريب المستمر , فلا شيء يشجع الموظفين على الوصول الى الأداء الناجح أكثر من التدريب وبشكل مستمر , راقب دائماً الأداء والإرتقاء به بعد حلقات وسلسلة من التدريب كيف تكون متطورة وفعالة . بل إن التدريب يعني للموظف تقديراً له وتطويراً لمهاراته ويشعره أن المنظمة فعلاً ترغب في تطوير مهاراته بتخصيص فترات تدريبية لهم .

قال الله تعالى (إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) سورة الكهف 30

(16) قدم الحوافز وأرفع الروح المعنوية :

إكتشف المدراء طريقة لإثراء العمل وهي زيادة المنافع التي تعود على العاملين به فهناك العديد من المنظمات والشركات تقوم بإعطاء حوافز للموظفين لرفع روحهم المعنوية في المناسبات العامة كمناسبات الزواج أو المولد الجديد لأحد الموظفين أو العمل لساعات أطول والإحتفالات الدائمة للموظفين في نهاية المواسم وغيرها من الحوافز التي من شأنها رفع الروح المعنوية للموظفين والذي بدوره يكون له عائداً في رفع حسهم وولائهم للمنظمة . دائماً ما يحتاج الموظف للشعور بأن ما يفعلونه من عمل يمثل شيء مهماً في حياتهم وحياة غيرهم , وكذلك تنظيم العلاقات بين الأفراد وإشاعة روح المحبة بينهم كأسرة وفريق عمل واحد .

(17) منح سلطتك لموظفيك :

أتح الفرصة لموظفيك حتى يكونوا ذوي قوة وسلطة إن كنت ترغب حقاً في أن تشحن حماسهم وإستعداد لتوزيع سلطتك عليهم اليوم .

عند توزيع ومنح السلطات من قبل المدراء للموظفين فإن الموظف يشعر بالقوة والثقة والقدرة على العطاء بل تجدهم يؤدون ويعملون أشياء لم تكن تتوقعها منهم , أخرج الموظفين من دائرة التقيد بالعمل فقط كموظفين فهم قادة ومدراء وليس موظفين فقط .

أعد تعريفك لنفسك كمدير فأنت كمدير تعتبر وسيلة للوصول للهدف وليس قائد يعطي الأوامر لتنفيذها دون مشاركة الآخرين العمل والرأي . إعتد على سؤال دائماً قم بتكراره وهو (مارأيك بالأمر) إستمع لأرائهم وشاركهم الأمر وأمنحهم السلطة للتنفيذ وخولهم بالأمر .

وأحذر كل الحذر من أن تقوم بتحويلهم السلطة ومن ثم تقوم بإملاء أوامرك عليهم وهذا خطأ لا بد من عدم القيام به .

إذا أردت من أحد بأن يؤدي عملاً جيداً فكله بعمل جيد يقوم به .

18) شجع الإحساس بالمسؤولية :

إن من أفضل الطرق لتشجيع الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين هو مساعدتهم على فهم وتقدير الدور الذي يقومون به في إطار العمل .
فليس من المعقول أن تظن قطرة المطر بأنها وحدها المسبب للفيضانات ! هنالك ملايين القطرات ساعدت في هذا الأمر .. وكذلك العمل فالجميع لابد أن يشعر بأنه جزء من المسؤولية تكون على عاتقك وبين كتفية .. ولا تبنى هذا الأمر لدى الموظفين سوى بعد أن تزرع الثقة بهم حيال عملهم .
فعندما بدأت السيدة ففينا المشي مسافة 16000 كيلو في قارة أفريقيا على أقدامها أدهشت الجميع وعندما سألوها كيف تمكنت من الأمر أجابت (لأنني قلت في نفسي أنني سوف أفعله) . وهنا تتضح العزيمة والإرادة في الأمر مثل ما أرادت هذة السيدة .
لابد علينا أن نزرع في نفوس الموظفين بدلاً من سياسة الإعتذار سياسة تحمل المسؤولية .

19) بناء الثقة من أجل غد أفضل :

عندما نؤمن بإمكانياتنا وإمكانيات موظفينا سيبدو حينها الأمر أفضل والقادم أكثر إشراقاً .. فعندما يشعر الموظفون بأن هنالك إحساس طيب بشأن مستقبلهم فإن الحماس ومدى التزامهم بعملهم سوف يكون مختلفاً عن سابقة بكثير .
فبناء الثقة وإعطائها للموظفين أمر لابد أن يكون متوفر للمدراء الذين يطمحون لبناء فريق عمل قوي وتعد عملية بناء الثقة بين الموظفين أمر يتطلب لوقت ومعطيات وحيثيات ومنح سلطات وإظهار ثقتك العالية بموظفينا وتوضيح هذا الأمر لهم . كما أنه لابد أن تبنى الثقة في الآخرين سوى بعد أن نبنى نحن الثقة في أنفسنا أولاً ,, فلا بد أن نملك الشيء قبل أن نعطي للآخرين .

20) رفع الروح المعنوية :

ترتبط الروح المعنوية ارتباطاً وثيقاً بالحماس ومدى التزام الموظفين تجاه عملهم اليومي , حيث أن هنالك علاقة مشتركة بين الأمرين .

فلن تستطيع تحفيز الموظفين سوى بعد رفع روحهم المعنوية والعمل عليها . تذكر دائماً بأن الموظفين هم القوة الضاربة لديك وبأنهم أعظم وأقيم الموارد وهم مفتاح الأداء والنجاح والإستمرار لمنظمتك , ورفع روحهم المعنوية والعمل على تطعيمها وشحذها بشكل مستمر ودائم هو بمثابة غذاء الروح للفريق , وهنالك بعض الأمور لعلها تدعم وتساعد في رفع الروح المعنوية لفريقك وهي :
أ) إلتزم بما تعد بأنك ستقوم به ولا تفرط في وعودك أمام موظفينا أبداً مهما كلف الأمر .
ب) إجعل النزاهة أعلى أشكال الذكاء داخل المنظمة وصف البعض بالنزاهة والخلق , فعندما نتجرد من شهادتنا وخبرتنا وألقابنا فلن يبقى لنا بعدها سوى النزاهة وعقيدتنا وخلقنا الذي بنيناها وسوف يذكرنا الناس بهذا الأمر دائماً . فالذكاء البشري يتولد بوجود النزاهة العملية .

ج) كن صادقاً وأظهر الجانب الإنساني لديك كن صادقاً مع نفسك وآمن بما تنقله للآخرين وكن مثلاً يحتذى به أمام الآخرين وأفعل الصواب دائماً وتجنب الأخطاء الخلقية التي لعلها تقلل من قدرك من الناحية الإنسانية وأعمل مع موظفينا من الجانب الإنساني وأظهره لهم . حينها سوف تجد موظفينا يحترمونك ويحترمون بداخلك هذه الروح وهذا الشخص الإنساني الذي بداخلك .

21) جعل من العمل متعة ليصبح محفزاً :

هنالك علاقة مباشرة ومشاركة تجمع ما بين المرح في العمل من ناحية وإنتاجية الموظف وقدراته على الإبداع وروحه المعنوية والرضا والإستمرارية من ناحية أخرى ..

بمعنى آخر فإن الأشخاص الذين تتاح لهم الفرصة للعمل تحت جو يسوده وبضلاله المتعة فإنهم يرون أنفسهم بمنظور آخر وينظرون للعمل بطريقة مختلفة ويحبون عملهم , وهنالك بعض العوامل التي تساعد المدراء في هذا الأمر وهي :

- شجع إنتشار المرح المحفز .
- إضحك مع الموظفين وليس عليهم .
- إبتهج ولا تأخذ الأمور بجدية زائدة .
- فكر بطريقة تغلب عليها روح الدعابة .
- تناول الحياة بطريقة متفائلة ومرحة .
- خطط لقضاء وقت ممتع كل يوم .
- ساعد الآخرين على رؤية الجانب المضيء واللطيف من الأشياء .

عندما تشعر بأن موظفينا يسودهم الإرهاق وضغوط العمل وأنهم ليسو بحالة مزاجية مناسبة وروحهم المعنوية منخفضة .. حينها إبتسم معهم فسوف يشكل الأمر فرقاً كبيراً .

المبحث التاسع

فرضيات خاصة بالفصل الثالث و دراسات الحالة التي قمت بها :

الدراسة الأولى :

(مالمذي يجعل مجموعة كبيرة من البشر يكتبون وينشرون ويسوقون لأشياء معينة في حياتهم مثل أجهزة الهاتف أو السيارات أو إنشاء مشاريع برمجيات في النت عن كتب الطهي مفتوحة المصدر أو أبحاث طبية أو نشرات قانونية أو تصميم مجسمات أو صورة فوتوغرافية محترفة وجميعها مفتوحة المصادر وغيرها دون أن يحصلوا على مقابل أو أجر معين .. بل يكون المستفيد الأول والأخير في الأمر هي الشركة المصنعة للأمر الذي تم الترويج له ؟

أن الدافع الداخلي وحب الشيء داخلياً جعل منك شخص تتحدث عن وبطاقة وتسوق له علماً بأنك سوف تدفع من جيبك الخاص لتملك ولن يدفع لك هو بالمقابل شيئاً) وهنا يكمن التحفيز الداخلي الذاتي للشخص ففي الأخير فإن المصدر المفتوح يعتمد على التحفيز الداخلي بذات الضراوة التي في نماذج الأعمال القديمة التي تعتمد على التحفيز الخارجي إنة الشعور بالرغبة في الإبداع والشعور بالتحدي الداخلي . وقد أشار كل من (كريم لاخاني) أستاذ بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا بعد إجراء مسح على 684 مطوراً بنظام المصدر المفتوح (أي المنتطوعين للقيام بأعمال برمجية دون طلب مقابل مادي على مايقومون به) ومعظمهم من أمريكا الشمالية وأروبا حيث كانوا يبحثون عن الأسباب التي دعتهم للمشاركة التطوعية ووجد بأن المحفز الداخلي القائم على الإستمتاع بالعمل هو تحديداً شعور الشخص بالإبداع عند العمل على المشروع (وهو المحرك الأقوى والأشد إقناعاً) .

بل أن هنالك غالبية عظمى من هذه الشريحة من المجتمع قد تصل في بعض الأحيان الى حالة التحدي المطلق التي تسمى (التدفق) اذ يكمن لدينا مجموعة من المحفزات الداخلية المسيطرة وبالخصوص متعة التحدي بإيجاد حلول لكل معضلة .

وأنا أكتب في بحثي هذا وخصوصاً عند هذه الجزئية عادت بي الذاكرة قليلاً وتذكرت بأن زوجتي كانت تعمل في مركز متطوعاً يدعى (الندوة العالمية للشباب الإسلامي) لفترة لا تقل عن الأربع سنوات ويهتم هذا المركز بمساعدة الشباب والشابات في أمور عديدة بحياتهم . وكان عمل زوجتي هو عملاً تطوعياً خالصه , فأحببت أن أدمج هذا الموقف الحي بواقع دراستي وقمت بسؤالها عن الدافع الأساسي لعملها كمتطوعة علماً بأن المركز لايعطي مقابل مادياً !

وكانت إجابتها بأنها تجد متعة كبيرة ودافع معنوي وروح مرتفعه عندما تقوم بالعمل لديهم .. بل أنها تشعر بسعادة كبيرة عند العودة لمنزلها مساءً بعد الإنتهاء من يوم حافل بالإنجاز في هذا العمل التطوعي .

من الأمور التي قرأتها بحياتي وأثارت علامات تعجب كبيرة جداً هو ماحدث في العام 2002 عندما منحت مؤسسة نوبل جائزتها في الإقتصاد لرجل لم يكن متخصصاً في الإقتصاد !! وإنما هو عالم إجتماع أمريكي يدعي

(دانيال كانيمان) وكان يعمل مع (أموس تفيرسكي) والذي ساعد على تغيير طريقة تفكيرنا إتجاه مانفعل .. هذه هي الطريقة الجديدة للحافز الداخلي (دراسة السلوك) .

من الأسئلة الهامة التي أوردتها في الإستبانة عن نهط السلوك البشري في التحفيز الداخلي أم الخارجي ومن له تأثير أقوى لظهور نتائج إيجابية على مستوى وأداء الفرد سواء على المدى الطويل أو القصير ؟

يقول جيف جانثر وهو أحد المدراء التنفيذيين في إحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة (بأن المال مجرد بداية للحافز فلا بد من أن يحصل الناس على أجر حتى يكونوا قادرين على رعاية أسرهم .. ولكن بمجرد بلوغ هذا الحد الأساسي من المتطلبات المالية فإن المال لا يصبح ذا أثر في الأداء والتحفيز) هذا مايعتقده السيد جانثر ولعلي أتفق معه في هذا الأمر إن وصل الموظف لدرجة القناعة السلوكية وإستطاع أن يتقن ويعزز مفهوم نظرية (الإستقلالية والبراعة والتصميم) والتي تنبثق من مبدء (حق تقرير المصير الذاتي) .

وكذلك سؤال هام عن (الوضع الإفتراضي لطبيعة الإنسان وبالنسبة لنا هل : عندما نأتي الى هذا العالم نكون سلبيين وخاملين بالفطرة ؟ أم أننا نكون أكثر إرتباطاً بالنشاط والإنخراط في العمل ؟

عندما سافر أحد المدراء الى سنغافورة لرحلة علاج بسبب إختلال في ضغط الدم لديه , قال له الطبيب أن سليم وليس بك شيء ولكن (إذا كنت تعمل لكي تعيش فتأكد الآن بأنك تعمل لكي تموت)

هذه المقولة أثارت بداخي الفضول بأن النظرية السابقة حول التحفيز الداخلي يدفع بالإنسان بأن يجعله شخص يستمتع بعمله وليس شخص مرغماً على عمله لكي يصل الى درجة أن يصاب بأمراض بسبب مايقوم به .

نظرية خاصة بي (إن الهدف الحقيقي من كل شيء نقوم به في هذه الحياة هي السعادة .. والسعادة لكي نحصل على المتعة .. والمتعة تنبع من حوافز داخلية محركة للإنسان , فليس هنالك سعادة تتكون بمحفزات خارجية سوى تلك السعادة عديمة المتعة قصيرة الأمد) .

نظرية خاصة بالباحث (السلوك البشري الداخلي الممزوج بالإستقلالية للحصول على السعادة وهو الدنمو المحرك للحياة البشرية)

الدراسة الثانية :

نموذج برنامج تحفيز مبسط في بيئة العمل بإحدى القطاعات المختصة بمبيعات السيارات وقد قمت بتسميته برنامج التحفيز التفاعلي :

لقد إقترحت برنامج التحفيز التفاعلي للموظفين الذي هو جديد من نوعه ولكي يشعل روح المنافسة بين الموظفين لإستخراج أفضل مديهم من مهارات وقدرات وتنمية كفاءاتهم الإنتاجية وهو كالتالي :

(1) تقسيم عدد خمس مراحل يمر بها الموظف مقيدة ومسجلة كالتالي :

- I. إستشاري مبيعات .
- II. إستشاري مبيعات برونزي .
- III. إستشاري مبيعات فضي .
- IV. إستشاري مبيعات ذهبي .
- V. إستشاري مبيعات ماسي .

(2) يمر كل الموظفين بهذه المراحل ابتداءً من المرحلة الأولى كتصنيف أساسي لهم حال بدء العمل

(3) يكون التنقل من مرحلة لأخرى حسب النقاط التي يجمعها الموظف وهي مقسمة كالتالي :

- ✓ عدد نقطتين يصبح بمرحلة إستشاري مبيعات برونزي .
- ✓ عدد 3 نقاط ينتقل لمرحلة إستشاري مبيعات فضي .
- ✓ عدد 6 نقاط ينتقل لمرحلة إستشاري مبيعات ذهبي .
- ✓ عدد 8 نقاط ينتقل لمرحلة إستشاري مبيعات ماسي .

والمقصود بالنقاط هي أعلى رقم مبيعات للشهر الواحد .

(4) علي ماذا سيحصل الموظف خلال هذه المراحل ؟

عدد	إستشاري مبيعات برونزي	إستشاري مبيعات فضي	إستشاري مبيعات ذهبي	إستشاري مبيعات ماسي
1	موظف الشهر	موظف الشهر	موظف الشهر	موظف الشهر
2	بطاقة شكر من إدارة مبيعات الفرع	بطاقة شكر من إدارة المبيعات	بطاقة شكر من إدارة المبيعات	بطاقة شكر من إدارة المبيعات
3	يوم إجازة	يوم إجازة	يومين إجازة (مفرقة وليست متتالية)	يومين إجازة (مفرقة وليست متتالية)
4	شهادة شكر وتقدير	شهادة شكر وتقدير	شهادة شكر وتقدير	شهادة شكر وتقدير
5	أفضلية مسبقة	أفضلية مسبقة	أفضلية مسبقة	أفضلية مسبقة
6			نشر الإستحقاق علي جميع الأقسام عن طريق الإيميل	نشر الإستحقاق علي جميع الأقسام عن طريق الإيميل
7				يكون الموظف مرشحاً لشغل منصب مشرف مبيعات أو Team leader

يتضح لنا في هذا البرنامج نموذج وبرنامج تحفيز سنوي لفريق عمل إستشاري المبيعات من خلال جمعهم لنقاط معينة ومحددة مسبقاً تؤهلهم للحصول على مكافآت مجزية تكون بمثابة دافع لهم (خارجي) للطاء بشكل أفضل ولتقديم نتائج إيجابية لصالح الفرد والمنظمة .

مؤسس المتجر الإلكتروني لبيع الاحذية ZAPPOS السيد (هسيا) إستخدم أسلوباً جميلاً في نظام التحفيز بالأقساء حيث خضع الموظفون الجدد لتدريب لمدة أسبوع وبعد ذلك وفي أول أسبوع عمل عرض عليهم بأن من لم يريد الإكمال في العمل ولم تعجب بيئته العمل وطريقته سوف نكافئه على وقته بمبلغ 2000 دولار ويترك العمل .. ومن ثم يفرض رواتب جيدة ومغرية لمن فضل البقاء لكي يضمن أفضل العناصر والكوادر بالعمل لدي .

الدراسة الثالثة :

لقاء (جلسة تدفق) مع الموظفين

لقد قررت بأن أقوم بعمل تجربة مختلفة مع زملائي في العمل بحيث أخصص إجتماع مغلق مع كل فرد منهم في فريق العمل أتأاور معهم وأوثق كل مايقولون بحيث أقيس من خلالها ما هو مدى ونسبة رضائهم عن أعمالهم ومدى إنخراطهم واندماجهم بالعمل والطريق الذي يسلكون نحو البراعة في العمل والإنتاجية ومعرفة اهدافهم ومستوى الإنتاجية والتحفيز والمهام المفروضة عليها وهل يشعرون بالسعادة في عملهم أم لاء ومدى رغبتهم بتحدي أنفسهم وشعورهم بالتدفق الداخلي بين أنفسهم ومدى حاجتهم للتحفيز الداخلي .. وغيرها من محاور النقاش الذي كان يستمر قرابة الـ 45 دقيقة كل موظف على حدى .

ولقد فضلت بأن يكون الإجتماع عبارة عن عشرة أسئلة أطرحها عليهم بشكل مبسط ومفهوم وسلس مع ترك الحرية لهم في الإجابة وجعلهم يشعرون بأننا في نقاش مفتوح وليس فرض أو إجباري أو إنه إختبار يخص العمل

وكنت في كل لقاء أخصص صفحة الى ثلاث صفحات لكل موظف أدون بها مشاركتهم وإجاباتهم والملاحظات التي أراها عليه وكذلك كنت أركز كثيراً على تصرفاتهم وحركة عينيهم وجسدهم أثناء النقاش .

وفي نهاية هذه الجلسة ولعلي أسميتها (لقاء التدفق) كنت أسجل نتائج الموظف في عملة قبل هذه الجلسة وفي نهاية الشهر أراقب نتائج العمل لدى نفس الموظفين ممن حضرو هذه الجلسة وكانت النتائج تختلف ولها وقع إيجابي جداً .

في أحد المرات قمت بهذه الجلسة مع عدد من الموظفين وأستثنيت البعض منهم , وكنت أراقب الى نهاية الشهر النتائج في نهاية الشهر لكل موظف وكانت كالتالي :

- الموظفين الذي أخترتهم لحضور (جلسة التدفق) إرتفعت مستوى إنتاجيتهم وحماسهم ورغبتهم بالعمل بنسبة 50% .
- أحد الموظفين كانت قد قدم على إجازة لمدة أسبوعين وبعد جلسة التدفق قرر سحب طلب الإجازة والبقاء في عمله .
- قال لي أحد الموظفين بعد جلسة التدفق بأنه يستمتع كثيراً بالعمل وبوجود إدارة تثير مشاعر الموظفين وتهتم بهم .
- إنضباط بعض الموظفين ممن كانوا يحضرون صباحاً متأخرين في أعمالهم بوقت العمل وكذلك بقائهم لفترات أطول في مقر العمل بعد إنتهاء أوقات العمل الرسمية .

أما في الطرف الآخر ممن لم يحضروا جلسة التدفق فكانت النتائج :

- لم ألاحظ أي تغيير في نتائج العمل والإنتاجية عليهم .
- التأخير في الحضور بأوقات العمل .

- الشعور بالفتور أثناء العمل وعدم الرغبة بالعطاء وقلة الحماس .
- أحدهم طلب لمرتين متتالية إجازة سنوية لمدة شهر .
- أحد الموظفين غاب عن العمل نصف يوم بدون عذر مسبق ولم يكن له عذر مقنع .

وهنا إستطعت أن أخرج بنظرية هام من هذه التجربة وهي (التدفق والتحدي الداخلي يجعلك تشعر ببراعة وجمال ماتقوم به ودافع ومحفز أساسي أكثر من المحفز الخارجي – نمط السلوك الفردي)
إنع الحافز الداخلي أنغ أوكسجين الروح .

ولذلك قررت بأن تكون جلسة التدفق هذه هي عمل جميلة ولقاء ممتع أقوم به مع زملائي بالعمل مرتين في كل عام .

ولعلي هنا أستنبط سؤال هام يدور في ذهني .. هل يشكل لك زيارة أحد المدراء التنفيذيين لك بالعمل لتفقد أوضاع العمل والوقوف على طبيعة العمل والإنتاجية يكون بمثابة حافز ومصدر سعادة لك بالعمل للعطاء بشكل أفضل ومصدراً للأبعاد جديدة بمقر عملك ؟)

قمت بتجربة طرح سؤال على الموظفين بشكل عام والإجابة علي بشكل منفصل دون أن يعلم أحد بإجابة باقي الموظفين وكان السؤال (ماهي هدف شركتنا) وهنا كانت الإجابات مختلفة عن بعضها وإن كانت تقترب بالمضمون ولكن مازال هنالك إختلاف واضح .. ولعلي هنا أسأل نفسي كيف ينجح موظفون في عملهم وهم مختلفون في صياغة جملة تصف هدف الشركة التي يعملون بها !

يرى الباحث بأن لدى البشر محفز بيولوجي يتضمن الجوع والعطش والرغبة بعلاقات حميمة , وكذلك لدينا محفز أخر أخر وهو الإستجابة لعاملي الثواب والعقاب في بيئتنا . ولكن في منتصف القرن العشرين بدأت مجموعة صغيرة من العلماء في إكتشاف أن البشر لديهم محفز ثالث ! وهو ما يطلق عليه (التحفيز الداخلي) .
وعلي مدار عقود مضت كان لعلماء السلوك محاولات متواصلة لتحديد أليات هذا المحفز الثالث وتوضيح قوته , ولكن للأسف فأن عالم الأعمال لم يستوعب بعد هذه المعارف الجديدة .
فإن أردنا تقوية شركائنا والنهوض بحياتنا وتحسين ع المنافع نحن بحاجة الى أن نسد تلك الفجوة بين مايقولة العلم ومايطبقه العمل .

إن لم تحصل على من يحفزك داخلياً للقيام بعمل ما إصنع بداخلك حافزاً تعمل من أجله متخذاً ثلاث قناعات هامة (الإستقلالية فيما تقوم به و التصميم بما تفعل والشعور بالمتعة بما أنجزت وسوف تنجز)

الدراسة الرابعة :

لقد أوردت عبارة في المحور الثالث من الإستبانة رقم (6) وهي : هل هنالك موظفين محفزين لزملائهم وهم مصدر تحفيز لك في بعض الأحيان . هذه العبارة هي محور الدراسة ومنها أستوحيت فكرة الدراسة التي طبقتها بالعمل على الفريق لدي وكانت كالتالي :

لدي بالقسم الذي أعمل به عدد (10) موظفين أدايم متفاوت نوعاً ما ومتقارب , يختلفون في طباعهم عن مستوى تحفيزهم من شخص لآخر حيث أن كل شخص يحفز بطريقة مختلفة عن الآخر , فهناك حوافز قد تعمل وتنجح مع أحدهم بينما تكون عامل محبط لعنصر آخر من الموظفين لذلك إعتدت على تغيير نوع الحوافز لكل شخص نوع تحفيز مختلف حسب طبيعة وتركيبه الموظف السيكولوجية .

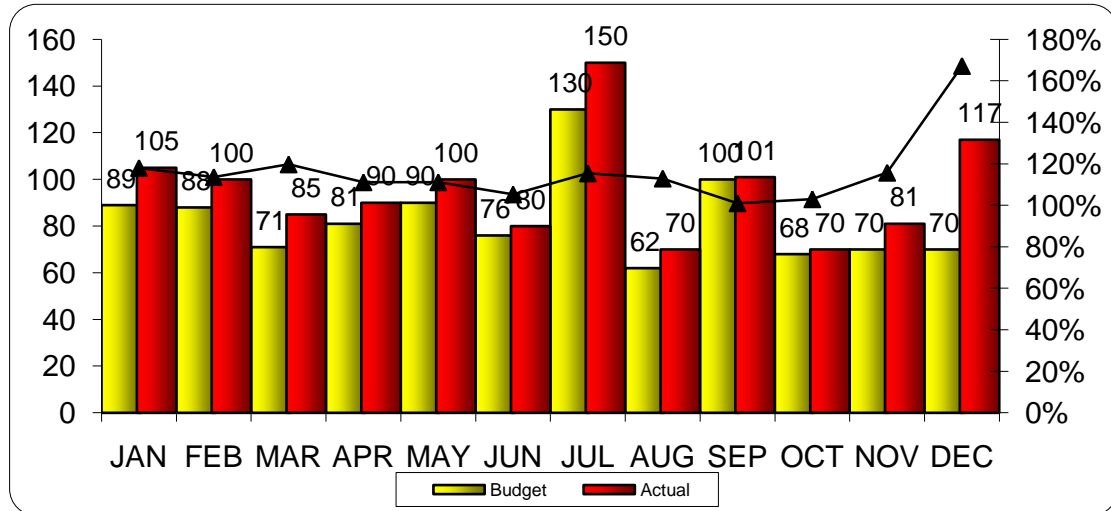
بينما هنالك موظف كان يقف وحيداً غير مهتم ومبالي بالعمل وغالباً برنامج التحفيز المتبع معه غير مجدي ولا يصل بنا لأي مكان , وهنا يجب أن أنه لملاحظة مهمة بأن الموظف إن لم يكن يرغب في تحفيز ذاته ودعم نفسه وتطوير كفاءته وإنتاجيته فلن تستطيع أي قوى خارجية من التأثير عليه فالتغيير التحفيزي ينبع من الداخل .

وكون هذا الموظف لا يؤدي عمله بالشكل المطلوب وبالطريقة السليمة مشكلة في العمل ولكن هنالك مشكلة أكبر من ذلك !! حيث لاحظت مؤخراً بأن الأداء بدء بالإنخفاض عند بعض الموظفين !! وهذا الأمر جعلني أبحث كثيراً عن سبب إنخفاض الأداء بينما برنامج التحفيز لم يتغير وكذلك الدخل وكذلك فريق العمل .. إذا ما هو سبب هذا الإنخفاض المفاجئ في الإنتاجية !

بحثت كثيراً في الأمر واضعاً عدة فرضيات وحقيقة شددتني فرضية واحدة فقط وكانت هي نقطة المشكلة

أن الموظف السلبي يؤثر بشكل فعال وقوي على باقي الموظفين بشكل سلبي ويؤثر ذلك على إنخفاض معدل الأداء , وبينما وجود موظف محفز ونشط يؤثر إيجابياً على الأداء العام وكذلك على باقي فريق العمل , وفي بعض الأحيان يكون محفزاً للروساء أنفسهم . بعد ذلك قررت بإبعاد الموظف عن القسم لقسم آخر وإستبدالاً بموظف آخر من قسم مختلف (بعد تدريبه جيداً) يملك القدرات والدافع الحقيقي للعمل , وخلال شهر واحد فقط إرتفع مستوى الأداء والإنتاجية لفريق العمل بنسبة 43% عن الشهر السابق بإرتفاع معدل النمو والإنتاجية لكافة فريق العمل وكان ذلك فقط بتغيير مواقع موظفين وإستبدال المحفزين لذاتهم عوضاً عن المحبطين لذاتهم لمدى فعالية تأثيرهم على الآخرين .

الرسم البياني الذي يوضح الإنتاجية قبل تغيير الموظف وكذلك بعد تغيير الموظف بموظف آخر.



Actual	Budget	MONTH
81	70	NOV
117	70	DEC

نلاحظ الإرتفاع الملحوظ على الأداء بين الشهرين (نوفمبر و ديسمبر) حيث كانت فترة الإنتقال وتغيير الموظف مما أدى الى إرتفاع الإنتاجية والكفاءة والأداء بشكل على وكذلك أثر على فريق العمل كعنصر محفز وداعم للفريق .

يرى الباحث من خلال هذه الدراسة بأنه فعلاً هنالك موظفين محفزين لزملائهم وهم مصدر تحفيز للروسلاء والمدراء القياديين في المنظمات وكذلك على المستوى الشخصي , علماً بأن هذه العبارة تم طرحها في الإستبيان بالمحور الثالث كعبارة تستوجب الإجابة عليها العبارات (أبدأ – نادراً – أحياناً – غالباً – دائماً)

الفصل الرابع

الدراسات السابقة ووجهات النظر حولها

1) دراسة الغيث (2008) بعنوان " التحفيز الإداري وعلاقتة بالأداء الوظيفي للقيادات بمدارس التعليم العام الثانوية بالمملكة العربية السعودية "

وأظهرت الدراسة التي قامت بها العنود محمد بتوقف النظام التعليمي على القيادة والادارة التعليمية الفعالة التي تعتمد في سعيها لتحقيق الأهداف على تنمية الموارد البشرية والموارد المالية ولذلك فإن تحفيز العاملين وإستثارة دافعيتهم للاقبال على العمل من أهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية .

وتبين بدراستها بأن واقع التحفيز الاداري متوسط بشكل عام حيث بلغ المحور (2.86) وهو أقل من (3) .
وتبين أيضاً بأن واقع الاداء الوظيفي جيد بشكل عام حيث بلغ المتوسط (3.70) .
وتبين أيضاً بأن هنالك علاقة قوية بين التحفيز الإداري والأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط (4.37)
وحاز نظام التحفيز الإداري المقترح على موافقة عينية الدراسة بنسبة (4.52)
وقد خرجت بعدة توصيات من أهمها :

- منح مزيد من الصلاحيات للقياديين في المدارس الثانوية وجعل مقترحاتهم وأرائهم موضع الأهتمام .
- منح الترفقيات الإستثنائية والمكافآت المالية التشجيعية للقيادات المتميزة .
- ربط الحوافز بالجهد في مجال التطوير المهني الذاتي وفعالية الأداء .

وتوصي الباحثة بتطبيق التصور المقترح للتحفيز الإداري لقيادات التعليم العام الثانوية وتقييمه لأن الأهتمام بالتحفيز يؤدي تحسبناً أداء القيادات وزيادة الإرتجائية وتشجيع قيادات المدارس للإبداع وكذلك تحسين الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية .

وجهة نظر الباحث حول دراسة الغيث (2008) :

أتفق جزئياً مع نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة حول آلية تطبيق الدراسة على فئات المعلمين والإداريين بقطاع التعليم كما أن التقارب في وجهات النظر بين الدراسة الحالية ودراسة (الغيث) تكمن في مبدء ربط الحوافز في مجال التطوير الذاتي وكذلك الإهتمام بالمقترحات وأراء الإداريين وأخذها بعين الإعتبار, فهنا أصبح لدينا تقارب في وجهات النظر مابين الدراستين في هذه الجزئية الهامة فيما يخص التحفيز الذاتي .

2) دراسة الجساسي (2011) بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان "

لقد حرص الباحث عبدالله حمد بأن أغلبية أفراد دراسة وبنسبة تجاوزت الـ (80%) يوافقون بشدة على أهمية الحوافز في وزارة التربية والتعليم لديهم من مكافآت المادية وكذلك نسبة عالية من منسوبي الوزارة يوافقون ويؤيدون الحوافز المعنوية والتي تتجسد في تطوير المسار البشري كالتالي :

- إتخاذ القرارات .
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين .
- حب العمل والإخلاص له .
- تطوير القدرات الذاتية .
- تحمل المسؤولية .
- التجديد والإبتكار .
- العمل بروح الفريق .
- الشعور المتزايد بالإنتماء .

ولقد خرج الباحث بعدة توصيات من أهمها :

- (a) إقامة ورشات العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين .
- (b) الإستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين .
- (c) إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار وفي اللجان التي تتناسب تخصصهم في العمل .

وجهة نظر الباحث حول دراسة الجساسي (2011) :

هنالك ترابط بين الدراستين فيما يخص التحفيز المعنوي لدية برسالتة والممزوج بالتحفيز الذاتي الداخلي دون أن يتطرق الباحث كثيراً عن التحفيز الداخلي ولكن مزج في توصياتة وأشار الى أهمية هذا التحفيز من خلال تطرقة على أهمية جعل الموظفين شركاء في إتخاذ القرار وكذلك الحرص على إستمرارية التدريب للكادر الوظيفي وكذلك ورشات العمل, وهنا يكمن الرابط بين الدراستين .

3) دراسة (التيجاني) بعنوان " التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة "

إعتمد الباحث محمد الحسن في رسالته على الوصف التحليلي بشكل كبير وركز على عوامل التحفيز الثلاثية (المادية والمعنوية والداخلية) وركز على مفاهيم ونظريات التحفيز لدى العلماء أمثال (فريدريك تايلور) وربط عملية التحفيز بزيادة الإنتاجية وكذلك رفع مستوى الرضاء لدى العاملين , حيث أظهرت نتائج الدراسات العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضاء عن بيئة العمل علاقة طردية إستطاع الباحث من خلالها الخروج بعدة (11) توصية من أهمها :

- (a) على أصحاب العمل والقادة بناء الثقة بين العاملين وتحديد الأهداف المطلوبة والإستماع للعاملين والإصغاء لهم جيداً وتشجيعهم على الإبتكار والتطوير ورفع الروح المعنوية لديهم .
- (b) رفع الروح المعنوية لدى العاملين والإعتماد على البرامج التدريبية لأصقل المواهب ورفع القدرات لديهم .
- (c) الإهتمام بتنمية التحفيز الذاتي وخاصة لدى القادة خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في إتخاذ القرار ومنحهم السلطات اللازمة .
- (d) دراسة أسباب عدم الرضاء الوظيفي وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- (e) الأهتمام بدراسة مشاكل الموظفين ومعرفات سماتهم الشخصية والعمل عليها ومعالجتها في حال تواجدها .

وجهة نظر الباحث حول دراسة (التيجاني) :

أتفق كثيراً مع دراسة الباحث وأرى أنها من أقرب الدراسات مع الدراسة الحالية حيث أنه استطاع أن يطرح نظريات جميلة جداً تدعو لدعم وتطوير التحفيز الذاتي والتركيز عليه من خلال تنمية السلوك الداخلي والتطوير البشري , كما أنني أختلف معه في الفقرة (C) من توصيات الباحث فيما يخص التحفيز الذاتي حيث أنه خصص هذا التحفيز للقادة ! فالتحفيز الداخلي لا بد أن يكون معمم لجميع الكادر الوظيفي ولايركز على فئات معينة وإن كان يقصد بالأمر تدريب القادة على التحفيز الذاتي لكي يقوموا بدورهم بنشرة على مرسومهم (وجهة نظر) فهنا لعلنا نصل لنوع من عدم المساواة بين أفراد العمل بالمنظمة مما يولد شعور بعدم الإلتزام .

4) دراسة المحميد (1991) بعنوان " الحوافز في التربية الإسلامية " .

وقد هدف الباحث عبدالعزيز عبدالرحمن من هذه الدراسة الى معرفة ما يحفز المسلمين لتحقيق أمور عظيمة بشكل عام ومعرفة الحوافز التي تقدمها التربية الإسلامية وكذلك معرفة أسلوب التربية في تنمية الحوافز لدى الأفراد والجماعات .وقد إعتد الباحث على الوصف التحليلي لجمع المعلومات وتحليلها وكذلك المنهج الإستنباطي لإستنباط الحقائق معتمداً بذلك على الحقائق التاريخية كشواهد لإثبات صحة الواقع . ومن أبرز ماتوصل إليه الباحث :

- a) الحوافز في التربية الإسلامية تتنوع بشكل واضح مابين حوافز ذاتية (إيجابية وسلبية) ومابين حوافز خارجية (إيجابية وسلبية)
- b) إن أقوى الحوافز الذاتية في الإسلام تلك الحوافز القائمة على أساس فطري عميق الجذور في الخلقة أو الطبيعة الإنسانية .
- c) إن الإيمان والعبادة هما أقوى وأعظم حوافز محرك وموجة للحياة الإنسانية .
- d) إن التربية الإسلامية تقيم حوافزها عموماً على قاعدة الفطرة الإنسانية العامة .

وجهة نظر الباحث حول دراسة (المحميد)

تناولت دراسة المحميد على دراسة الحوافز الإسلامية بمنظور عام وركزت بشكل كلي على التربية الإسلامية ومنهجها فيما يخص الحافز مستنداً على شواهد تاريخية من واقعنا وكذلك بإسلوبك تحليلي وصفي وإستنباطي , كما أنني أتفق كثيراً حول ما أسرده الباحث فيما يخص أقوى أنواع الحوافز على الإطلاق وهو الدافع الإيماني داخل الإنسان فهذه إستثنائية ويكاد لا يختلف عليها شخصان .

5) دراسة الحبتور (2005) بعنوان " أثر المتغيرات التنظيمية في التحفيز دراسة ميدانية "

يعتبر عبدالسلام ذياب التحفيز للعاملين في المنظمات أساس مهم لنجاحها وتقدمها وبلوغ أهدافها ويعتمد ذلك على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية واستثمار الإمكانيات والمهارات المتاحة لهذه الموارد وبشكل فعال للوصول إلى الغايات المنشودة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة والتي تنقسم إلى ثلاثة فصول رئيسية تناولت جوانب مختلفة وذات علاقة بموضوع الدراسة وهدفت إلى التعرف على مستوى التحفيز للعاملين وأهميته .

ولكي يتم اختبار فرضيات الدراسة فقد صممت استبانة مكونة من (45) فقرة تم التحقق من صدقها وثباتها وتم توزيعها على (310) عامل وعاملة من العاملين ، والتي من خلالها يمكن جمع البيانات والمعلومات منهم ومناقشة الإجابات والاستدلال منها بما يفيد الدراسة، للتعرف على مستوى التحفيز والعوامل والأسباب التي تؤثر فيه والتي تزيد أو تحد من مستواه، وقد تم إعادة (252) استبانة كانت صالحة، وخضعت لعملية التحليل الإحصائي والمناقشة بنسبة مئوية (81.3 %) من مجتمع البحث، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار وفرضياتها.

وخلص الباحث إلى عدد من النتائج منها:

- إن سلوك غالبية المديرين والرؤساء المباشرين في الشركة يعتبر قدوة للعاملين حيث يسهم في خلق جو عمل يسوده المودة والاحترام المتبادل بين جميع العاملين في الشركة.
- يبدى العاملون في الشركة درجة عالية من الحماس في العمل وذلك نتيجة لتهيئة مناخ عمل صحي يتسم بوضوح الأهداف وعدم التداخل في المهام مما يسهل عمل الأفراد فيها ويجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والعطاء
- وجود درجة عالية من التكيف والتأقلم من قبل العاملين الجدد مع نظام الشركة، والاستفادة من خبرات زملائهم القدامى.
- وجود خطط وبرامج لتحفيز العاملين في الشركة إلا إنها لا زالت تعاني من بعض القصور وعدم تلبيةها لكافة متطلبات العاملين الأمر الذي يستدعي إجراء الدراسات لتطويرها بين الحين والآخر لتحقيق الهدف المطلوب منها.
- غالباً ما ترسم السياسات وتتخذ القرارات الإدارية في الشركة من قبل الإدارة العليا دون إشراك العاملين فيها.
- ضرورة المحافظة على روح العمل الجماعي وأسلوب عمل الفريق الواحد واجتناب الفروقات الفردية بين العاملين.

وجهة نظر الباحث حول دراسة (الحبتور) :

تطرق الباحث للتحليل الوصفي الدقيق حول سياسة العمل في إحدى الشركات التي قام بدراستها مستنداً على إحصائيات ودراسات استبانة لعدد كبير من الموظفين وبالتالي خرج بنتائج توضح الفرق بين دراسة وهذه الدراسة حول وجود تقارب لوجهات النظر بين الرؤساء والمؤسسين في قطاع العمل وكذلك شفافية العمل مما يخلق روح معنوية مرتفعة للعمل وكذلك وضوح الأهداف وخطط العمل كعامل مساند ومحفز للعطاء . إلا إن الباحث وقف على فرضية هامة جداً ومشتركة بين رسالته وهذه الرسالة وهي غالباً ما ترسم السياسات وتتخذ القرارات الإدارية في الشركة من قبل الإدارة العليا دون إشراك العاملين فيها , وهذا ماسوف نتطرق له لاحقاً .

(الفصل الخامس)

- منهج الدراسة .
- عينة الدراسة .
- أداء الدراسة .
- أساليب وطرق المعالجة الإحصائية للدراسة .

في الفصل الثالث من هذا البحث تطرق الباحث عن تفاصيل دقيقة حول آلية الدراسة ومنهجها وألية وطرق الدراسة وكذلك أساليب وطرق المعالجة الإحصائية للدراسة , وكذلك التأكد من صدق الدراسة وفعالية الإستبانة والطرق والنهج الميداني المتبع في تقييم وتحليل نتائج الإستبانة .

- التساؤلات :

- (1) ما دور الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت؟
- (2) ما دور الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت؟
- (3) ما دور التحفيز الذاتي للشخص وتأثيره على الأداء والإنتاجية في العمل؟
- (4) ماهو الأثر الذي يظهر على أداء العنصر البشري حيال التوجة الخاطئ في سياسة التحفيز ؟
- (5) مامدى فعالية تطبيق التحفيز القيادي (الذاتي) من نظيراتها من التحفيز المادي والمعنوي وأثارهما على مستوى أداء الفرد وولائة لجهة العمل ؟

- منهج الدراسة:

الهدف من قيام الباحث بطرح هذه الاستبانة باستخدام الوصف والمنهج التحليلي لتقييم وتحليل أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت بالمنطقة الشرقية وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة , حيث اعتمدت الدراسة على الوصول لنتائج إيجابية من هدفها إرساء الموضوع بعد الوقوف على الوصف التحليلي لهذه الاستبانة.

- عينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة ثلاث جهات عمل تم اختيارها حسب ما يتوافق مع معطيات الدراسة , منهم المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين ممن يعملون في الشركات التالية :

جدول رقم (1)

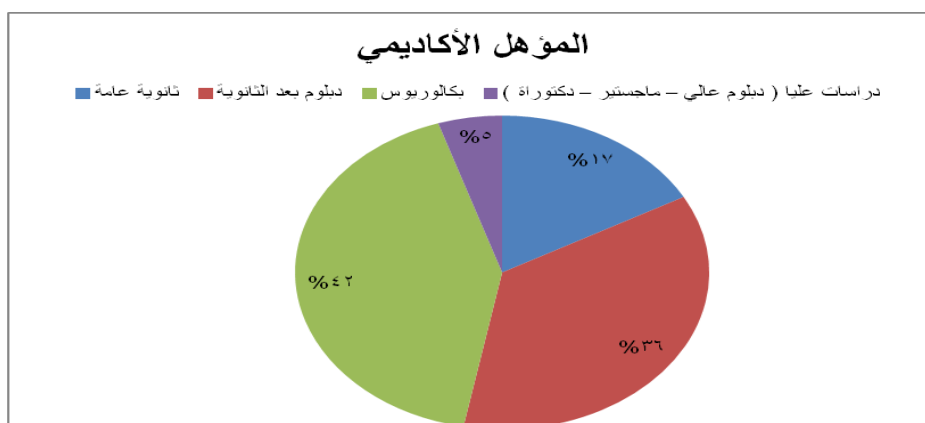
عدد	المنظمة	عدد الموظفين	العينة
1	شركة أرامكو السعودية	55,000	30
2	الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سأبك)	33,000	30
3	شركة توكيلات الجزيرة	4000	40
	المجموع	92.000	100

وأعتمد الباحث في اختيار التنوع في اختيار عينات الدراسة لجهات ثلاثة مختلفة في نشاطات العمل وذلك لشمولية البحث وعدم حصرها في تحديد جهة معينة لأداء البحث والدراسة. كما أن عينة البحث كانت عشوائية لمجموعات من المدراء ورؤساء الأقسام والإدارات موزعة كما هو في الجدول وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية حسب نتائج الاستبانة والتي شملت (100) استبانة جاهزة لدخول الدراسة والتحليل وهي النتيجة النهائية التي حصل عليها الباحث.

وكانت أغلبية الأفراد الذين طبقت عليهم الدراسة هم من الذكور حسب طبيعة جهات العمل والمنطقة التي أقيمت بها الدراسة الميدانية .

جدول رقم (2)

النسبة	عدد العينة	المؤهل الأكاديمي
17%	17	ثانوية عامة
36%	36	دبلوم بعد الثانوية
42%	42	بكالوريوس
5%	5	دراسات عليا (دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراة)
100.0%	100	المجموع



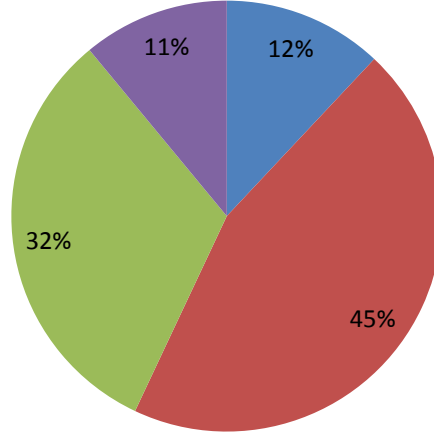
يوضح الجدول رقم (2) المؤهلات الأكاديمية لعينات الدراسة ويتضح لنا أن الفئة الأكثر شيوعاً في هذه الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث كان نصيبهم بالدراسة إجمالي 42% من مجمل من شاركوا في الاستبانة , يليهم أصحاب مؤهلات الدبلوم ما بعد الثانوية وكان حصيلتهم ما نسبته 36% . ومن خلال هذه النسب أتضح للباحث بأن الشركات التي أجريت عليها الدراسة هم ممن يستقربون للعمل لديهم عادةً حملة شهادة البكالوريوس ويله ممن يحملون مؤهلات أعلى من الثانوية .

جدول رقم (3)

النسبة	عدد	العمر
12%	12	من 25 سنة إلى 30 سنة
45%	45	من 31 سنة إلى 35 سنة
32%	32	من 36 سنة إلى 45 سنة
11%	11	من 46 سنة إلى 50 سنة
100.0%	100	المجموع

العمر

■ سنة 50 سنة إلى 46 من ■ سنة 45 سنة إلى 36 من ■ سنة 35 سنة إلى 31 من ■ سنة 30 سنة إلى 25 من



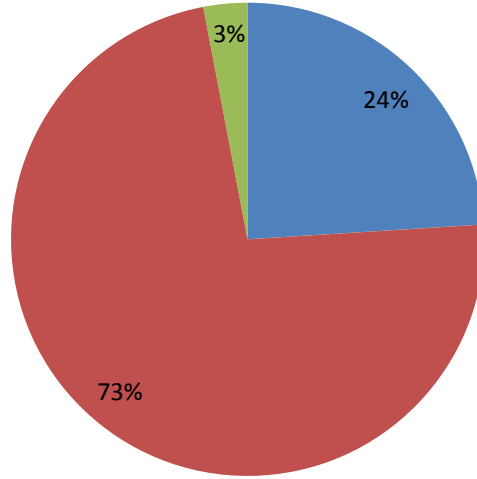
من خلال الجدول رقم (3) بأن نسبة 45% حازت على أكبر عدد من عينات الدراسة ممن أعمارهم ما بين ال 30 عام و 40 وذلك بنفس النسبة المئوية للعدد ذاته , وهذه النسب المتقاربة في الأعمار توضح لنا بأن الشريحة المستهدفة للعمل في الشركات القائم عليها الدراسة هم ما بين أعمار ال 25 و 35 سنة أي أنهم يبحثون عن الكادر الشاب للعمل لديهم ممن يرأسون أقسامهم خلال فترة عمل لا تتجاوز ال 5 أعوام فقط أو أقل من ذلك .

جدول رقم (4)

النسبة	عدد	الدرجة الوظيفية
3%	3	إدارة عليا (رئيس تنفيذي – مدير إدارة – مدير منطقة)
73%	73	إدارة وسطى (مدير قسم – مدير قطاع – قائد فريق)
24%	24	موظف تعمل تحت إدارة وفريق عمل
100.0%	100	المجموع

الدرجة الوظيفية

- قائد فريق – مدير قطاع – مدير قسم (إدارة وسطى) ■ (مدير منطقة – مدير إدارة – رئيس تنفيذي) إدارة عليا
- موظف تعمل تحت إدارة وفريق عمل



يبين لنا الجدول رقم (4) بأن نسبة 73% من عينة الدراسة ممن هم يعملون في إدارة وسطى (مدير قسم – مدير قطاع – قائد فريق)، وتم اختيارهم ليتطابق نتائج استبانتهم بالتحليل الإحصائي مع محتوى وفكرة الدراسة بالبحث.

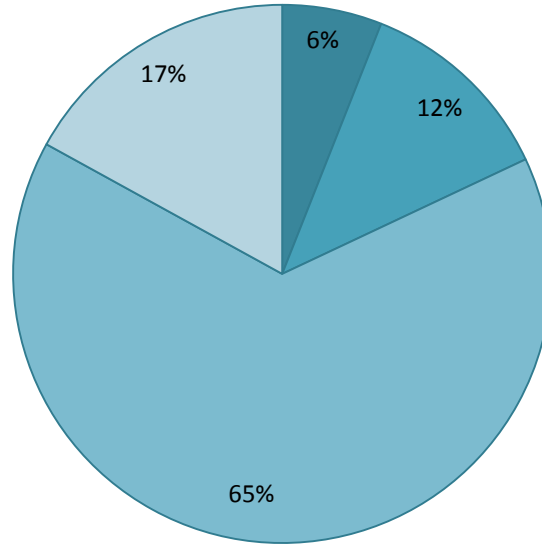
ومن ثم وفي المرتبة الثانية بنسبة 24% ممن يعملون تحت إدارة وفريق عمل وذلك لتحقيق وتطبيق الدراسة في التحفيز الذاتي وتنمية السلوك البشري، لذلك يتضح لدينا أن التركيز بشكل كبير على هاتين الفئتين لأنهم يعتبرون شرائح مهمة لإنجاز وإتمام الدراسة.

جدول رقم (5)

النسبة	عدد	العمر الوظيفي
6%	6	من سنة إلى 3 سنوات .
12%	12	من 4 سنوات الى 7 سنوات .
65%	65	من 8 سنوات الى 10 سنوات
17%	17	أكثر من 10 سنوات
100.0%	100	المجموع

العمر الوظيفي

■ سنوات 10 أكثر من ■ سنوات 10 سنوات إلى 8 من ■ سنوات 7 سنوات إلى 4 من ■ سنوات 3 من سنة إلى



في الجدول رقم (5) أعتمد الباحث على تجنب الموظفين ممن يقل عمرهم الوظيفي عن عام واحد كي يكون محتوى الاستبانة تشتمل على مصداقية أكثر وتسهم في التحليل الوصفي بشكل دقيق , ونلاحظ بأن ما نسبته 65% ممن سنوات الخبرة من 7 سنوات إلى 10 سنوات كان لهم بالنصيب الأكبر ومن ثم يليهم ممن عمرهم الوظيفي ممن هم فوق ال 10 سنوات , وذلك يؤكد لنا في تحليل الدراسة بأن ترابط التحليل السابق مابين العمر الوظيفي وكذلك المؤهل العلمي والعمر هنالك ارتباط وثيق ونسبة وتناسب ساعدت كثيراً في الوصول لنتائج إيجابية في الدراسة .

أداء الدراسة :

لكي تتم الفعالية من هذه الدراسة ولكي تحقق أهدافها فلقد رأى الباحث بأنة لابد من وجود إستبانة تكون جزء تكميلي محقق لهدف الرسالة , ولتثعب موضوع الرسالة في التحفيز القيادي فكان هنالك تطوير وإضافات أخرى جديدة عن الإستبانات الأخرى المعتمدة من قبل باحثين آخرين قاموا بدراسة في نفس المجال , ولذلك فلقد قام الباحث بتصميم الاستبانة معتمداً على التالي :

- (1) الدراسات السابقة في نفس التخصص وغير التخصص.
 - (2) دراسة بعض الحالات مما كون لدى الباحث نماذج من الأسئلة الحية التي لابد من طرحها في الاستبانة.
 - (3) خبرات الباحث السابقة في مجال إعداد البحوث .
 - (4) البحث والإطلاع والقراءة كون لدى البحث استفسارات عديدة حول نموذج الاستبانة ساهم وساعد في تطوير وإضافة مع الأسئلة في الإستبانة .
 - (5) قسم الموارد البشرية لدى الشركات المعلن دراستها وتوزيع الاستبانة لها .
- وبالتالي يصبح لدى الباحث استبانة تتكون من جزئين :
- ✓ الجزء الأول - وهي المعلومات الأولية (الديموغرافية) .
 - مثل (الدرجة الوظيفية – المؤهل الأكاديمي – العمر الوظيفي – العمر – الجنس)
 - ✓ الجزء الثاني - التساؤلات والمحاور الخاصة بالدراسة (ثلاث محاور) .

المحور الأول : الحوافز المادية

ويشتمل على عدد (10) جمل .

المحور الثاني : الحوافز المعنوية

ويشتمل على عدد (10) جمل.

المحور الثالث : الحوافز الذاتية

ويشتمل على عدد (10) جمل.

وبالتالي أصبح لدينا عدد (30) جملة وفقرة مقسمة على ثلاث محاور , في الجزء الثاني من الاستبانة , وتكون الإجابات على هذه الفقرات أو أسئلة الاستبانة بالإشارة على الخيار الذي يراها الشخص المعني بأنة مناسباً , وذلك بتقسيم الفقرات إلى درجات معينة للخروج بتحليل إحصائي ناجح كالتالي :

جدول رقم (6)

عدد	الجملة (السؤال)	الدرجة التقييمية
1	دائماً	5
2	غالباً	4
3	أحياناً	3
4	نادراً	2
5	أبداً	1

- صدق أداء الدراسة:

هناك مجموعة من م عمل الارتباط الإحصائي الذي نتوخدم في مئ هذة الدراسات , ولقد وجدت أن ه ذلك م عمل مئ مئس مئ هذة الدراسة وه ما :

- 1) م عمل إرتباط كرونباخ ألفا Cronbach's alpha
- 2) معامل ارتباط بيرسون Pearson product-moment correlation

والله اعرف ألتو عن م عمل الارتباط :

ويعرف معامل الارتباط $\rho_{X,Y}$ بين متغيرين عشوائيين X و Y بقيم متوقعة μ_X و μ_Y و انحراف معياري σ_X و σ_Y على الشكل:

$$\rho_{X,Y} = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E((X - \mu_X)(Y - \mu_Y))}{\sigma_X \sigma_Y},$$

حيث E هي القيمة المتوقعة و cov تعني تغاير. هناك ترميز شائع مستخدم هو

$$\text{corr}(X, Y) = \rho_{X,Y} .$$

وبما أن $E(X) = \mu_X$, $E(Y) = \mu_Y$, $E(X^2) - (E(X))^2 = \sigma_X^2$ and $E(Y^2) - (E(Y))^2 = \sigma_Y^2$ وبشكل مماثل لـ Y , فإننا نستطيع أن نكتب أيضاً

$$\rho_{X,Y} = \frac{E(XY) - E(X)E(Y)}{\sqrt{E(X^2) - E^2(X)} \sqrt{E(Y^2) - E^2(Y)}} .$$

من الممكن تعريف الارتباط فقط إذا كان كلا الانحرافان المعياريان منتهيان وكلاهما لا يساوي الصفر

المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً ، ويقصد وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها ومفهومة لمن سوف يشملهم الاستبانة وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي ، وللتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام طريقتين :

A. الصدق الإداري الظاهري (الصدق): وذلك بعرض الاستبانة على الدكتور المشرف على البحث للتحقيق من مدى فعالية الاستبانة وتحقيقها الهدف من الدراسة ولدقة قياسها لما وضعت من أجله . وكذلك قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه.

B. صدق ثبات أداء الدراسة (الثبات) : ويقصد به (الاتساق الداخلي) بحيث تكون كل فقرة من الاستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة ، وقد قام الباحث باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) وللتوضيح عن ما هو معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ولماذا يتم استخدامه لمقياس صدق وقوة ثبات الاستبانة فضل الباحث قبل الخوض في المسألة التعريف بالمعامل أولاً .

كرونباخ ألفا Cronbach's alpha

هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار (بطارية الاختبار، الاستبانة، الاستبيان) تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات. ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود من تلك التعبيرات:

- المصدقية:

المقصود من المصدقية كما عرفها كامبل وستانلي (1963) هو قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه . على سبيل المثال خاصة في الأبحاث المجتمعية التي تعتمد على استخدام الاستبيانات، فقد يكون البحث يدرس برنامج التحفيز القيادي، لذا فمن المهم أن تكون الاستبانة تقيس فعلاً التحفيز القيادي وليس الترقيات والعلاوات المشروطة (مثلاً).

ومن هذا المفهوم وللتأكد من مصداقية الأدوات المستخدمة في البحث فلا بد أن تستوفي عدة شروط أو معايير، وأبسطها هو صدق المحكمين على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما تؤهله لأن يقيم لأسئلة الموضوع في الاستبانة والتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. وبالتالي يمكن أن يشير الباحث في رسالته إلى انه قد استخدم صدق المحكمين كطريقة في تقدير صدق أداة الرسالة.

وأنواع المصدقية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الصدق الظاهري: أي أن مظهر الأداة يدل على قدرتها على قياس ما وضعت من أجله.
- صدق المحتوى: إذا كان محتوى الأداة من أسئلة بمختلف أشكالها تقيس أبعاد الدراسة.
- صدق المفهوم: يتعلق بالبناء المفاهيمي أي أن تقيس الأداة المفهوم موضوع الدراسة.
- الصدق العاملي: يهتم بتحليل الصفة المقاسة، بمعنى أن العناصر الفرعية لكل صفة تصب جميعها في قياس الصفة المراد قياسها.
- صدق المحك: يعني مدى ارتباط المقياس مع معيار محدد (محك) فيكون الاختبار ناجحاً إذا كان المحك صادقاً في الكشف عما جاء به المحك.
- الصدق التنبؤي: يعتمد على مدى تنبؤ المقياس بالواقع.
- الصدق التلازمي: اتفاق نتائج مقياسين يقيسان نفس الصفة واحدهما معروف بالصدق والثبات.

الثبات: (Reliability)

يعرف كارمينز و زيلر (1991) الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة.

وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأول مرة، يتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم يعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثيلتها في المرة التالية. ومن البديهي أنه إن كانت الأداة ذات مصداقية عالية فإن نتائج المرات التالية ستكون متماثلة أو منطبقاً مع نتائج القياس الأول.

بالإضافة إلى ذلك فإن الثبات يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه.

وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الثبات هي طريقة (كرونباخ ألفا) (Alpha Crunbach) والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة.

كما أن هناك طريقة تجزئة الاختبار إلى نصفين (Split half method) وتعتبر طريقة كرونباخ هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بالتجزئة إلى نصفين نظراً لأن طريقة كرونباخ تعتمد على التجزئة أكثر من جزء وبشكل متكرر وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء بدلاً من قياس الارتباط بين نصفين فقط.

وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على مقدار معامل الارتباط الناتج من التحليل الإحصائي. كثير من الباحثين يعتبرون أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 0.8 كفيلاً بالميل حيال ثبات الأداة المستخدمة. في حال إعادة تطبيق الأداة (الاستبانة أو بطارية الاختبار) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج أو الاستنتاجات (ولا يقصد بذلك التطابق التام 100%).

مثال ذلك ألم يسبق لك استخدام ميزان لقياس وزنك ولاحظت أن الميزان يعطيك قراءات مختلفة بدرجة كبيرة في كل مرة على الرغم من أن المحاولات لا يفصل بينها سوى ثواني معدودة؟ مثل هذا الميزان ينقصه الثبات. وقس على هذا في حالة الاستبيان.

ويشار إلى كرونباخ ألفا أيضاً على أنه مقياس للاتساق (الاتساق الداخلي) Internal Consistency وبذلك قيمة كرونباخ ألفا تمثل الحد الأدنى لثبات الاستبانة (الاختبار) بمعنى أن كرونباخ ألفا مقياس متحفظ للثبات

صيغة حساب معامل كرونباخ ألفا

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

عدد العناصر

مجموع تباينات العناصر

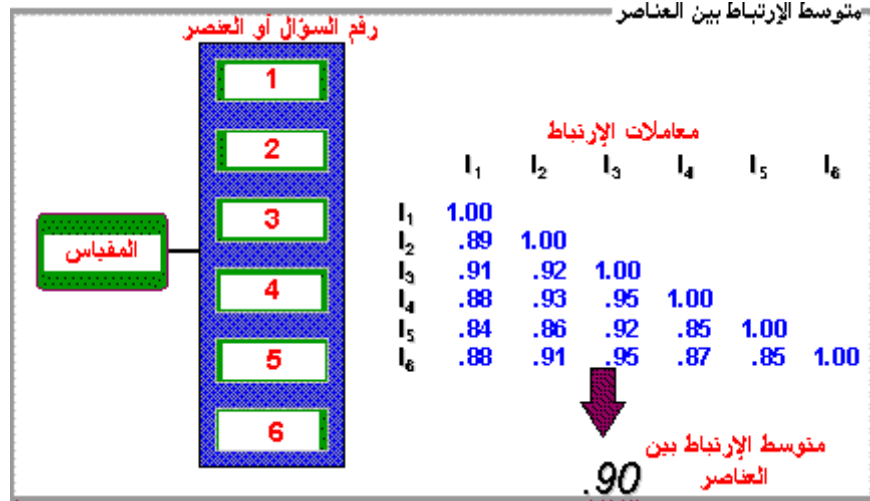
تباين الدرجة الكئيبة

كما يمكن التفكير في كرونباخ ألفا (كقياس مرجحة) لمتوسط معاملات الارتباط بين العناصر) عناصر الاختبار أو الإستانة) وصيغة الحساب التالية (معامل كرونباخ ألفا المعياري)

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N-1) \cdot \bar{r}}$$

من صيغة الحساب السابقة يتضح أن معامل كرونباخ ألفا المعياري دالة في:

- متوسط معاملات الارتباط بين العناصر
- Average Inter-Item Correlation.



عدد العناصر:

زيادة عدد العناصر سيؤدي إلى زيادة معامل الثبات وفقا لكرونباخ ألفا (ويرى البعض في ذلك نقطة ضعف أو مشكلة في معامل كرونباخ ألفا) يستخدم معامل كرونباخ ألفا بشكل رئيسي للتحقق من ثبات (اتساق) الاستبانة أو الاختبار (بطارية الاختبار)

علماً بأن معامل الثبات يحسب لعبارات الاستبانة أي الجزء الثاني فقط من الإستانة - وليس للمعلومات الديموغرافية أو الأولية (مثلا: الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، 0000) - وكل عبارة من عبارات الاستبانة تعتبر متغير في هذا البرنامج؛ وحساب معامل الثبات لل عبارات فقط مع ملاحظة أن أي عبارة فيها قيم مفقودة ستستبعد من حساب هذا المعامل، فمثلا إذا أخذنا في الاعتبار هذه الدراسة والتي كان عدد أفراد العينة 100 وكان من بينهم 20 تركوا بعض العبارات لم يجيبوا عليها فتستبعد تلك الحالات أي الأفراد الذين تركوا بعض العبارات دون إجابة، ويتضح هذا بعد حساب معامل الثبات بأن عدد الحالات 80 مع أن العينة عددها 100 والسبب أن 20 فردا تركوا بعض العبارات دون إجابة فتم استبعادهم.

- وفضل البحث إختيار معامل ارتباط بيرسون Pearson product-moment correlation وذلك لتحقوقها الهدف الوصفي من نتائج الدراسة بشكل أدق وتبليت ومصداتوق أكثر بلعطاء نتائج حقيقية

(الفصل السادس)

- التطرق لنتائج البحث والدراسة وإحصائها .
- جمع البيانات وتحليلها .
- مناقشة النتائج .
- الوقوف على تأييد الفرضيات ورفضها حسب تحليل النتائج .

النتائج

إجراءات الصدق والثبات:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

الصدق الظاهري:

بعد بناء الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مشرف البحث وعلى مجموعة من الأساتذة (وعدد هم 10 أستاذ) لتحكيم الاستبانة وقد تم الطلب منهم إبداء الرأي والحكم لمدى انتماء العبارات إلى البعد الذي تقيسه ومدى وضوح صياغة العبارة واقتراح التعديل المناسب.

وقد تم حساب معامل اتفاق المحكمين لمدى انتماء العبارة للمحور الذي تقيسه وقد تم الإبقاء على العبارات التي نالت معامل اتفاق (80%) فأكثر، حيث تم حذف بعض العبارات، وتم إعادة صياغة بعض العبارات لغوياً حسب المقترح الذي أبداه السادة المحكمين وبالتالي أمكن للباحث الاطمئنان على توافر صدق المحكمين للاستبانة والتطبيق على مجتمع البحث .

أ) صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد من أفراد مجتمع البحث، ويبين جدول التالي نتائج ذلك:

جدول (1-3)
معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

البعد الأول : الحوافز المادية		البعد الثاني: الحوافز المعنوية		البعد الثالث : الحوافز الذاتية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.752	1	**0.917	1	**0.738
2	**0.784	2	**0.878	2	**0.650
3	**0.750	3	**0.749	3	**0.823
4	**0.785	4	**0.762	4	**0.756
5	**0.746	5	**0.771	5	**0.728
6	**0.607	6	**0.628	6	**0.707
7	**0.708	7	**0.684	7	**0.802
8	**0.838	8	**0.733	8	**0.779
9	**0.881	9	**0.773	9	**0.776
10	**0.670	10	**0.769	10	**0.855

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من جدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول بين (0.607 – 0.881)، أما للبعد الثاني فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.628 - 0.917)، أما للبعد الثالث فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.650 - 0.855)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

كما تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الفرعية لكل بعد من أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي للاستبانة ويوضح نتائجها الجدول التالي :

جدول (2-3)

قيم معامل الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة

م	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط
1	البعد الأول : الحوافز المادية	**0.888
	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	**0.857
2	البعد الثالث: الحوافز الذاتية	**0.828

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة بين (0.828-0.888) وهم ذات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: " ما دور الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت " تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا البعد، ثم ترتيب تلك

العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (1-4)

جدول (1-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول الحوافز المادية

العبارة	التكرار	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
1	يشعر الموظف بحالة من الرضاء الوظيفي بالحوافز المالية	9	35	26	22	8	2.85	1.11	7	أحياناً
	%	9	35	26	22	8				
2	التترقيات	11	15	10	32	32	3.59	1.36	2	غالباً
	%	11	15	10	32	32				
3	زيادة المكافآت على حسب الإنتاجية بشكل دوري	14	15	13	37	21	3.36	1.34	5	أحياناً
	%	14	15	13	37	21				
4	توفير بدلات حسب ظروف المنطقة ومتطلبات الحياة	7	19	17	28	29	3.53	1.28	3	غالباً
	%	7	19	17	28	29				
5	التترقيات والمكافآت الاستثنائية في حال وجود إنجازات رائعة للموظف	13	37	20	21	9	2.76	1.19	9	أحياناً
	%	13	37	20	21	9				
6	توفير احتياجات الموظفين الاعتيادية من (بدل سكن - بدل مواصلات - تأمين طبي...الخ)	5	19	18	22	36	3.65	1.28	1	غالباً
	%	5	19	18	22	36				
7	تعويض مادي عن الإجازات السنوية	14	35	22	14	15	2.81	1.28	8	أحياناً
	%	14	35	22	14	15				
8	منح قروض للموظفين حال الحاجة لها	11	18	17	32	22	3.36	1.31	6	أحياناً
	%	11	18	17	32	22				
9	وجود مكافآت استثنائية على بذل مزيد من الجهد	19	37	26	16	2	2.45	1.04	10	نادراً
	%	19	37	26	16	2				
10	الجوائز والمكافآت العينية	16	14	17	23	30	3.37	1.45	4	أحياناً
	%	16	14	17	23	30				
	الحوافز المادية	119	244	186	247	204	3.17	0.71	-----	أحياناً
	%	11.90	24.40	18.60	24.70	20.40				

يتبين من جدول (1-4) أن الحوافز المادية تستخدم أحياناً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (3.17) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.71) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم 2003م) والتي تشير إلى أن غالبية الموظفين غير الأكاديميين يرون أن الحوافز المقدمة إليهم غير كافية و أن هناك الكثير من السلبيات في نظام الحوافز المتبع كما تتفق مع دراسة (يوسف 2010) و التي يوضح فيها أن الحوافز المادية تستخدم أحياناً للعاملين في المنشآت الصناعية بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. (تم ذكرها في المراجع

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية بالمنظمات والمنشآت ، ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم دائماً للعاملين بالمنظمات والمنشآت وموافقتهم على أن هناك حوافز مادية أخرى نادراً ما تستخدم مع العاملين بالمنظمات والمنشآت، فمن الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (غالباً) :

- 1 - (توفير احتياجات الموظفين الاعتيادية من (بدل سكن – بدل مواصلات – تأمين طبي ... الخ) والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.65)
- 2 - (التريقات) والتي جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.59)
- 3 - (توفير بدلات حسب ظروف المنطقة ومتطلبات الحياة) والتي جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.53).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإسكان أو بدل السكن فقد الزم نظام العمل السعودي منشآت القطاع الخاص بتأمين سكن للعاملين بها أو صرف بدل سكن بما يعادل راتب شهرين للأفراد وراتب ثلاثة أشهر للمتزوجين وتقيم معهم أسرهم . كما أن التأمين الطبي أصبح إلزامياً على منشآت القطاع الخاص من قبل الدولة .

ومن الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) :

- 1 - (الجوائز والمكافآت العينية) والتي جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.37)
- 2 - (زيادة المكافآت على حسب الإنتاجية بشكل دوري) والتي جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.36)
- 3 - (منح قروض للموظفين حال الحاجة لها) والتي جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.36)
- 4 - (يشعر الموظف بحالة من الرضاء الوظيفي بالحوافز المالية) والتي جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.85)
- 5 - (تعويض مادي عن الإجازات السنوية) والتي جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (2.81)
- 6 - (التريقات والمكافآت الاستثنائية في حال وجود إنجازات رائعة للموظف) والتي جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (2.76)

يعزو الباحث ه ذه النتيجة إلى أن الصلاحيات الممنوحة للرؤساء والمديرين وخاصة المادية منها محدودة مما يجعلهم لا يقدمون جوائز مادية أو هدايا عينية لمرووسيهم.

وكذا المادة (98) من نظام العمل السعودي حددت ساعات العمل الرسمي ثمانية ساعات في اليوم وما زاد عنه تعتبر ساعات إضافية تستحق الأجر بحسب المادة (107) من نظام العمل السعودي ، وذلك حسب إحتياجات العمل وحيث أن المنظمات والمنشآت تعمل على زيادة الإنتاجية فلا بد أن يصاحب ذلك عمل إضافي يستحق حوافز ومكافآت. كما أن منح القروض والسلف للعاملين يتم حسب ظروف وإمكانيات وسياسة ولوائح كل منشأة وليس بناءً على طلب العامل فقط. ومستحق بدل الأجازة السنوية مدفوع الأجر هي ضمن النصوص الأساسية لنظام العمل السعودي وقد حددت المادة (109) من النظام منح العاملين الذين لم تتجاوز مدة خدمتهم خمسة سنوات إجازة سنوية وقدرها (21) يوم مدفوعة الراتب والذين تجاوزت مدة خدمتهم أكثر من خمسة سنوات إجازة سنوية وقدرها (30) يوم مدفوعة الراتب.

ومن الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (نادراً)

- (وجود مكافآت استثنائية على بذل مزيد من الجهد) والتي جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (2.45).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منح المكافآت يقدم من قبل بعض المنشآت حسب حجم ونشاط المنشأة وإلى عدد محدود من العاملين بينما لا يستخدمه آخرون.

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: " ما دور الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت "

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا البعد، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (2-4)

جدول (2-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول الحوافز المعنوية

عدد	العبارات	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
1	شعور الموظفين بالاستقرار والتطوير والأمن الوظيفي في المنظمة	24	16	41	5	14	2.69	1.28	5	أحياناً
		24	16	41	5	14				
2	الارتقاء بمستوى جودة وطريقة أداء وألية العمل في المنظمة	16	36	14	10	24	2.90	1.44	1	أحياناً
		16	36	14	10	24				
3	إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الخطط المستقبلية للمنظمة	29	42	11	15	3	2.21	1.11	10	نادراً
		29	42	11	15	3				
4	إشراك الموظفين في دورات تدريبية بشكل دوري على حسب المستويات	26	41	17	3	13	2.36	1.27	8	نادراً
		26	41	17	3	13				
5	العمل بروح الفريق الواحد لكافة أقسام المنظمة والمساواة بينهم حسب احتياجاتهم واختلاف درجة المساواة حسب طبيعة كل شخص	12	43	24	5	16	2.70	1.24	3	أحياناً
		12	43	24	5	16				
6	تنمية أهمية المحافظة على ممتلكات وكيان وسمعة المنظمة .	15	34	30	9	12	2.70	1.22	4	أحياناً
		15	34	30	9	12				
7	تنمية العلاقة البشرية الاجتماعية الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين	9	41	31	10	9	2.69	1.07	6	أحياناً
		9	41	31	10	9				
8	الشعور المتزايد بالانتماء والولاء وحب العمل بالكيان	9	44	27	6	14	2.72	1.16	2	أحياناً
		9	44	27	6	14				
9	تطوير وتنمية القدرات الذاتية للموظفين	29	32	21	4	14	2.42	1.33	7	نادراً
		29	32	21	4	14				
10	تقديم الحوافز المعنوية الاعتيادية مثل (شهادات الشكر - الثناء - التقدير - التكليف بمهام - الاحتفاء بالموظفين الجدد)	22	50	13	6	9	2.30	1.15	9	نادراً
		22	50	13	6	9				
	الحوافز المعنوية	191	379	229	73	128	2.57	0.88	----	نادراً
		19.10	37.90	22.90	7.30	12.80				

يُتَبَيَّن من جدول (2-4) أن الحوافز المعنوية تستخدم نادراً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (نادراً) ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (2.57) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.88) .

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز المعنوية بالمنظمات والمنشآت ، ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المعنوية تقدم أحياناً للعاملين بالمنظمات والمنشآت وموافقتهم على أن هناك حوافز معنوية أخرى نادراً ما تستخدم مع العاملين بالمنظمات والمنشآت، فمن الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (أحياناً)

- 1 - (الارتقاء بمستوى جودة وطريقة أداء وآلية العمل في المنظمة) والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.90)
- 2 - (الشعور المتزايد بالانتماء والولاء وحب العمل بالكيان) والتي جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.72)
- 3 - (العمل بروح الفريق الواحد لكافة أقسام المنظمة والمساواة بينهم حسب احتياجاتهم واختلاف درجة المساواة حسب طبيعة كل شخص) والتي جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.70)
- 4 - (تنمية أهمية المحافظة على ممتلكات وكيان وسمعة المنظمة) والتي جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.70)
- 5 - (شعور الموظفين بالاستقرار والتطوير والأمن الوظيفي في المنظمة) والتي جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.69)
- 6 - (تنمية العلاقة البشرية الاجتماعية الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين) والتي جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.69)

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من أهمية مثل هذه الحوافز وأثرها الساحر في تحفيز العاملين وعلى الرغم من أنها غير مكلفة فإن إستخدامها أحياناً يشير بوضوح إلى قلة اهتمام المنظمات والمنشآت الحوافز المعنوية بشكل عام.

ومن الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (نادراً)

- 1 - (تطوير وتنمية القدرات الذاتية للموظفين) والتي جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.42)
- 2 - (إشراك الموظفين في دورات تدريبية بشكل دوري على حسب المستويات) والتي جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (2.36)
- 3 - (تقديم الحوافز المعنوية الاعتيادية مثل (شهادات الشكر – الثناء – التقدير – التكليف بمهام – الاحتفاء بالموظفين الجدد)) والتي جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (2.30)
- 4 - (إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الخطط المستقبلية للمنظمة) والتي جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (2.21)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى :

- تجاهل الكثير من الإدارات في المنظمات والمنشآت للحافز المعنوي (تطوير وتنمية القدرات الذاتية للموظفين) وكذلك الحوافز المعنوية (شهادات الشكر - الثناء - التقدير - التكليف بمهام - الاحتراف بالموظفين الجدد) والذي له واقعه وأثره النفسي الكبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية قدراتهم.
- غياب البرامج التدريبية وعدم إعطاء التدريب والتأهيل والتطوير للموارد البشرية أهميته التي يستحقها من قبل المنظمات والمنشآت.
- كثير من الإدارات في المنظمات المنشآت تفضل أسلوب الأوامر والتعليمات ولا تميل إلى استشارة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار..

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: " ما دور الحوافز الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت "

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا البعد، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (3-4)

جدول (3-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة البعد الأول الحوافز الذاتية

العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
1 هل يصل الموظف لدرجة الاستمتاع بعمله اليومي	التكرار	13	24	25	18	20	3.08	10	أحياناً
	%	13	24	25	18	20			
2 هل ينجح الموظفون أعمالهم بنفس النهج طيلة العام بحوافز مالية غير ثابتة و متذبذبة	التكرار	12	21	19	27	21	3.24	8	أحياناً
	%	12	21	19	27	21			
3 هل يحفز كل موظف بطريقة مختلفة عن الآخر وبأسلوب فريد ومستقل وغير متشابه	التكرار	15	26	15	21	23	3.11	9	أحياناً
	%	15	26	15	21	23			
4 يشعر الموظف باستقلالية تامة في العمل دون تدخل الرؤساء	التكرار	16	9	11	32	32	3.55	7	غالباً
	%	16	9	11	32	32			
5 يتم اختيار الموظفين الذين يملكون حوافز ذاتي (داخلية) أفضل من الموظفين الذين لديهم شهادات أكاديمية	التكرار	1	11	15	23	50	4.10	1	غالباً
	%	1	11	15	23	50			
6 هل هنالك موظفين محفزين لزملائهم وهم مصدر تحفيز لك في بعض الأحيان	التكرار	8	12	16	22	42	3.78	2	غالباً
	%	8	12	16	22	42			
7 هل من المهم على المدراء دراسة السلوك البشري لفريق العمل والاهتمام به بشكل مستمر	التكرار	6	22	13	20	39	3.64	6	غالباً
	%	6	22	13	20	39			
8 هل تؤيد بأن النجاح الحقيقي للموظف يكون سببه حافز داخلي حقيقي	التكرار	8	11	14	34	33	3.73	5	غالباً
	%	8	11	14	34	33			
9 زيادة الدخل المادي للموظف بشكل مستمر هل تحقيق له السعادة والمتعة وإنجاز أفضل في عملة	التكرار	4	14	19	27	36	3.77	3	غالباً
	%	4	14	19	27	36			
10 هل تصميم الموظف على فكرة معينة لإنجازها في العمل تجعل من الموظف شخصاً محفزاً	التكرار	8	12	16	25	39	3.75	4	غالباً
	%	8	12	16	25	39			
الحوافز الذاتية	التكرار	91	162	163	249	335	3.49	0.79	غالباً
	%	9.10	16.20	16.30	24.9	33.5			

- يتبين من جدول (4-3) أن الحوافز الذاتية تستخدم غالباً نادراً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (غالباً) ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (3.58) بلفحراف معياري بلغت قيمته (0.73) .
- كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز الذاتية بالمنظمات والمنشآت ، ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز الذاتية تقدم غالباً للعاملين بالمنظمات والمنشآت وموافقتهم على أن هناك حوافز ذاتية أخرى أحياناً ما تستخدم مع العاملين بالمنظمات والمنشآت، فمن الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (غالباً)
- 1 - (يتم اختيار الموظفين الذين يملكون حوافز ذاتية (داخلية) أفضل من الموظفين الذين لديهم شهادات أكاديمية) والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.10)
 - 2 - (هل هنالك موظفين محفزين لزملائهم وهم مصدر تحفيز لك في بعض الأحيان) والتي جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.78)
 - 3 - (زيادة الدخل المادي للموظف بشكل مستمر هل تحقيق له السعادة والمتعة وإنجاز أفضل في عملة) والتي جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.77)
 - 4 - (هل تصميم الموظف على فكرة معينة لإنجازها في العمل تجعل من الموظف شخصاً محفزاً) والتي جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.75)
 - 5 - (هل تؤيد بأن النجاح الحقيقي للموظف يكون سببه حافز داخلي حقيقي) والتي جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.73)
 - 6 - (هل من المهم على المدراء دراسة السلوك البشري لفريق العمل والاهتمام به بشكل مستمر) والتي جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.64)
 - 7 - (يشعر الموظف باستقلالية تامة في العمل دون تدخل الرؤساء) والتي جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.55)
- يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين الذين يملكون حوافز ذاتية (داخلية) لديهم القدرة على إنجاز ما يخطط القيام به، خاصة إذا كان ذلك يتطلب جهداً كبيراً كما أنهم محفزين لزملائهم، وحيث أن الدخل للعامل من المبادئ التي يقوم عليها أي عمل وبالتالي زيادة الدخل المادي للموظف بشكل مستمر هل تحقق له السعادة والمتعة وإنجاز أفضل في عمله كما أن تصميم الموظف على فكرة معينة لإنجازها في العمل سببه حافز داخلي حقيقي وتجعل من الموظف شخصاً محفزاً.

ومن الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (أحياناً)

- 1 - (هل ينجز الموظفون أعمالهم بنفس النهج طيلة العام بحوافز مالية غير ثابتة و متذبذبة) والتي جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3.24)
 - 2 - (هل يحفز كل موظف بطريقة مختلفة عن الآخر وبأسلوب فريد ومستقل وغير متشابه) والتي جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (3.11)
 - 3 - (هل يصل الموظف لدرجة الاستمتاع بعمله اليومي) والتي جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (3.08)
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائماً المتحكم في حاجة الموظف للمال هي ظروفه المالية في هذه الفترة الزمنية ، كما أن إختلاف طبيعة الموظفين تجعل كل موظف يحفز بطريقة مختلفة عن الآخر وبأساليب مختلفة.

الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على ماهو الأثر الذي يظهر على أداء العنصر البشري حيال التوجه الخاطئ في سياسة التحفيز ؟

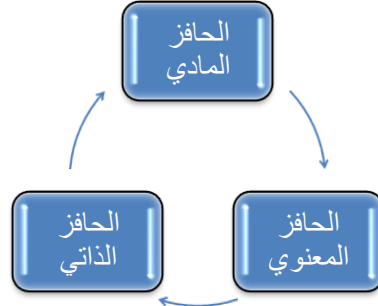
لا توجد دراسة إحصائية لهذا السؤال كون ليس مدرجاً في الإستبانة ولكن من خلال الدراسة الميدانية والدراسة التي قام بها الباحث كانت النتائج كالتالي :

- 1) ماقد يحفز شخص قد يكون م حبط وغير محفز لأخر وقد يؤثر سلباً على أداء وسلوكيات الموظف . محاولة تحفيز أحدهم بالإستعانة بالإستراتيجيات الفعالة لطرز التحفيز الخاص بالشخص المحفز (المدير أو الرؤساء) يمكن لذلك أن يقتل تحفيز الشخص الأخر وكلاهما يعملان في نفس المنظمة بل نفس القسم .
- 2) إستخدام الأساليب التحفيزية التي تصنف أنها تحفيز بإسلوب العقاب قد لايجدي كثيراً بل أنه يتحول مع الوقت لأداء سلبية وسلاح غير مجدي النفع مما قد يؤدي للدخول في سبب لإستقالة الموظفين وعملية الإحلال في المنظمة .
- 3) فهم طبيعة الإنسان البشرية وتركيبته وسيوكولوجية الموظف أداء مساعدة لإختيار إستراتيجيات نوع التحفيز المناسب له فالعوامل التحفيزية تختلف من شخص لأخر .
- 4) لكل شخص طراز تحفيزي ملائم لتركيبته وكذلك طبيعة العمل , فلا بد الربط بينهما (التركيبية السكولوجية للشخص بالإضافة لطبيعة العمل) .
- 5) جميعنا يعلم بأن الخزنة الخاصة بالنقود تحتاج لأربعة أرقام سريعة لفتحها بعدد ثلاث محاولات , فإن أخطأت في الثلاث مرات بإدخال الرقم فإنك سوف تغلق الخزنة كلياً ولن تستجيب لك حتى وإن وضعت في المرة الرابعة الرقم الصحيح . عقل الإنسان كالخزنة وتحدث هذه العملية مع البشر كذلك فإذا أوصلت لهم

- جرات تحفيزية داخلية خاطئة فسوف يغلقون عقولهم بشكل بديهي ولن تؤدي هذه الطريقة لمكان , بل سوف نحتاج لشفرات تحفيزية جديدة لبرمجة العقل عليها .
- (6) تجربة أكبر عدد من طرق التحفيز مع الموظفين بشكل مختلف ومقارنة مع النتائج والإستقرار على طريقة معينة إتضح من خلالها نتائج إيجابية مقارنة مع مثيلاتها .
- (7) وضع سجل تحفيزي لدراسة سلوك لموظف وإستراتيجية التعامل معه والنتائج التي تظهر حيال التحفيز وطريقة وإخبار الموظف بذلك .
- (8) دراسة فوارق الأداء والإنتاجية وإرتفاعها أثناء وخلال تجربة برامج الحوافز المختلفة وتقيدها للعودة إليها لاحقاً أو لبناء سجل تحفيزي خاص لكل موظف .
- (9) عدم الإستمرار في البرامج التحفيزية للموظفين في حال وجود عدم جدوى ظاهرة من برنامج التحفيز أو إيعاز الأمر بأزح حاجة لوقت لكي تظهر النتائج الإيجابية (تغيير الخطة التحفيزية فوراً) .
- (10) لا يوجد طراز تحفيزي أفضل من طراز تحفيزي آخر , ولكن السلوكيات البشرية للموظفين هي التي تحدد هذا الطراز وطرق إستخدامه وألية تطبيقه .

الإجابة على السؤال الخامس الذي ينص (مامدى فعالية تطبيق التحفيز القيادي (الذاتي) من نظيراتها من التحفيز المادي والمعنوي وأثارهما على مستوى أداء الفرد وولائة لجهة العمل ؟

- لا توجد دراسة إحصائية لهذا السؤال كونه ليس مدرجاً في الإستبانة ولكن من خلال الدراسة الميدانية والدراسة التي قام بها الباحث كانت النتائج كالتالي :
- (1) الدوافع للتواصل أو الإنتاج أو كليهما هي القوى الداخلية التي تحرك الشخص لإتخاذ الفعل .
- (2) الحاجة للإستقرار أو للتنوع أو كليهما هي المتطلبات الأساسية التي يجب أن تكون متوفرة لدى الشخص حتى يشعر بالإنجاز الكامل .
- (3) المكافآت الداخلية أو الخارجية أو كليهما هي أنواع التعويض أو الثواب يود الشخص الحصول عليها كمكافأة على الإنجاز ولتشجيع الأداء .
- (4) من خلال الدراسة على رؤساء المنظمات الثلاثة الهدرجة في الدراسة وجدنا بأن الصفة التي تجمع كل المدراء الناجحون في هذه المنظمات هي وجود حافز داخلي و حقيقي لديهم وهو الأهم مقارنة مع الحافز المادي والمعنوي .
- (5) وجود إرتباط وثيق بين دوافع الموظفين في الحوافز الثالثة وتدور في حلقة واحدة :



- (6) الإنجاز والنجاح الحقيقي لكافة المنظمات والمنشآت خلفه دائماً حافز ذاتي حقيقي مدمجاً مع نظرية من الحوافز المادية والمعنوية .
- (7) ليس هنالك مظمة أو منشأة تستطيع العمل على بناء فريق عمل جيد بدون دفعهم لربط حوافزهم الذاتية مع حوافز المنظمة .
- (8) من خلال الدراسة إتضح بأن الحوافز المادية وحدها ليست كفيلة لإنجاز وإنجاح المنظمة والكيان حتى وإن كانت أجورهم المادية مرتفعة .
- (9) من خلال الدراسة إتضح بأن الحوافز المعنوية تعمل بشكل مؤقت لإنجاح العمل ولكنها ليست بشكل دائم مما قد يضعف الأداء والإنتاجية لدى فريق العمل مستقبلاً .
- (10) إتضح للباحث من خلال الدراسة بأن الموظفين المحفزين لا بد أن يعلمون بأنهم يستطيعون أن يكونوا أفضل مما يعتقدون إذا ماتم تحفيزهم بالشكل المناسب .
- (11) لوحظ من خلال الدراسة بأن المكافآت الداخلية والشعور بالرضاء الداخلي يكون أفضل كثيراً من المكافآت الخارجية وأصدق تأثيراً إذا ما كانت بقناعة تامة .
- (12) لوحظ من خلال الدراسة حول عينة المدراء الذين يجمعون من حولهم موظفين ورؤساء أقسام يعملون فقط تحت تأثير التحفيز المادي بأنهم سرعان ما يكون هنالك عدم إستقرار وأداء مستقر وتذبذب ملحوظ في الكفاءة والإنتاجية , وكذلك إتضح العكس تماماً في الموظفين ممن يملكون حافز ذاتياً ورغبة معنوية تدفعهم للعطاء وإن إختلفت أجورهم المادية .
- (13) من خلال الدراسة إتضح بأن الموظفين أصحاب الأجور المرتفعة أقل عطاءً من الموظفين ذوي الأجور المعتدلة .
- (14) لوحظ من خلال الدراسة بأن الرؤساء في الإدارات ممن يتقاضون رواتب وأجور مرتفعة لديهم الرغبة في ترك مناصبهم في حال وجود أي إختلال في كيان العمل أو وجود فرص وظيفية أفضل أجراً وإن كانت أضعف أداءً حيث أن الحافز المادي هو الأهم لديهم بغض النظر عن الحوافز الأخرى .

- 15) الإدارة العليا في المنظمات والكيانات هي من تصنع ولاء الموظفين وحوافزهم الذاتية من خلال تطوير أدائهم وفهم سلوكياتهم وإتباع إستراتيجية تكفل لهم بناء فريق عمل على قدرة عالية من الأداء من خلال التحفيز المناسب الذي يكفل لهم تطوير أداء الموظفين ومن خلاله تطوير أداء وإنتاجية المنظمة بشكل أحر .
- 16) من خلال عينة الدراسة لوحظ بأن هنالك عدد كبير من الموظفين لديهم موهبة الذكاء والإبداع الوظيفي والعديد من القدرات ولكن وبدون وجود حافز ذاتي حقيقي لديهم الأمر الذي لا يؤدي بهم الى أي مكان في حياتهم الوظيفية .
- 17) التحفيز الذاتي لا يكون مؤقتاً لفترات معينة يأتي لفترات ويختفي لفترات أخرى بل لا بد أن يتقن الموظفون آلهة وتكنولوجيا الحفاظ على هذا الحافز بداخلهم .
- 18) الموظفون الذين يتقنون المحافظة على حوافزهم الذاتية أولاً ومن ثم الحوافز المادية والمعنوية وهم مصدراً لتحفيز غيرهم من زملائهم لا بد على المنظمة من الإحتفاظ بهم والعمل على الإستفادة من قدراتهم وتطوير مهاراتهم .
- 19) من خلال الدراسة إتضح بأنهم ليس من الصحيح بأن تكون محفزات المدراء الشخصية تنطبق على محفزات المرؤسين مادياً ومعنوياً .
- 20) وجدت عينة من دراسة البحث يبحثون عن أعمال مناسبة لهم ذاتياً وتتطابق مع سيكولوجياتهم الشخصية أقل دخلاً من أعمالهم السابقة أجراً وهم مستقرين بها رغماً من وجود فرص وظيفية أخرى أعلى دخلاً ولكنهم أختاروا أعمالاً تضمن وتحقق لهم تحفيزاً داخلياً أكبر .

ومن خلال الإجابة على الخمس أسئلة السابقة يمكننا الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة (ما أثر التحفيز القيادي علي مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت؟)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الثلاثة (التحفيز القيادي) ، والتي حددها الباحث في ثلاثة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (4-4).

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحفيز القيادي

رقم البعد بالمحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
3	الحوافز الذاتية	3.49	0.79	1	غالباً
1	الحوافز المادية	3.17	0.71	2	أحياناً
2	الحوافز المعنوية	2.57	0.88	3	نادراً
	المجموع الكلي	3.11	0.58	-----	أحياناً

يتبين من جدول (4-4) أن التحفيز القيادي يستخدم أحياناً بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (3.11) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.58) .

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في الأبعاد بالبحث ، ما بين موافقتهم على أن بعض التحفيز القيادي تقدم غالباً للعاملين بالمنظمات والمنشآت وموافقتهم على أن هناك تحفيز قيادي أخرى نادراً ما يستخدم مع العاملين بالمنظمات والمنشآت، فمن الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (غالباً) الحوافز الذاتية، بينما جاءت الحوافز المادية بدرجة ممارسة (أحياناً) ولكن جاءت الحوافز المعنوية بدرجة ممارسة (نادراً)

الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المعلومات الشخصية

1 - المؤهل الأكاديمي

جدول رقم (4-5)

نتيجة تحليل التباين لأثر المؤهل الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	1.62	3	0.539	1.07	غير دالة
	داخل المجموعات	48.32	96	0.503		
	المجموع	49.94	99			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	15.57	3	5.191	8.08	دالة
	داخل المجموعات	61.70	96	0.643		
	المجموع	77.27	99			
الحوافز الذاتية	بين المجموعات	4.18	3	1.393	2.74	دالة
	داخل المجموعات	48.81	96	0.508		
	المجموع	52.99	99			

أظهر الجدول (4-5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى المؤهل الأكاديمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المعنوية والذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى المؤهل الأكاديمي.

2 - الدرجة الوظيفية

جدول رقم (6-4)

نتيجة تحليل التباين لأثر الدرجة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	0.84	2	0.420	.83	غير دالة
	داخل المجموعات	49.10	97	0.506		
	المجموع	49.94	99			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	1.73	2	0.864	1.11	غير دالة
	داخل المجموعات	75.55	97	0.779		
	المجموع	77.27	99			
الحوافز الذاتية	بين المجموعات	6.69	2	3.343	7.00	دالة
	داخل المجموعات	46.30	97	0.477		
	المجموع	52.99	99			

أظهر الجدول (6-4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المادية و المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى الدرجة الوظيفية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (7-4)

نتيجة تحليل التباين لأثر العمر لأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	0.43	3	0.143	0.28	غير دالة
	داخل المجموعات	49.51	96	0.516		
	المجموع	49.94	99			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	6.05	3	2.017	2.72	دالة
	داخل المجموعات	71.22	96	0.742		
	المجموع	77.27	99			
الحوافز الذاتية	بين المجموعات	3.46	3	1.153	2.23	غير دالة
	داخل المجموعات	49.53	96	0.516		
	المجموع	52.99	99			

أظهر الجدول (7-4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المادية و الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنتشآت تعزى إلى العمر ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنتشآت تعزى إلى العمر.

4 - العمر الوظيفي

جدول رقم (8-4)

نتيجة تحليل التباين لأثر العمر الوظيفي لأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	0.73	3	0.244	0.48	غير دالة
	داخل المجموعات	49.21	96	0.513		
	المجموع	49.94	99			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	6.61	3	2.204	2.99	دالة
	داخل المجموعات	70.66	96	0.736		
	المجموع	77.27	99			
الحوافز الذاتية	بين المجموعات	5.51	3	1.837	3.71	دالة
	داخل المجموعات	47.48	96	0.495		
	المجموع	52.99	99			

أظهر الجدول (8-4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنتشآت تعزى إلى العمر الوظيفي ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المعنوية و الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنتشآت تعزى إلى العمر الوظيفي

5 - الحالة الاجتماعية

جدول رقم (9-4)

نتيجة اختبارات لأثر الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

المحور	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	98	0.54	غير دالة
الحوافز المعنوية	98	0.49	غير دالة
الحوافز الذاتية	98	2.12-	دالة

أظهر الجدول (9-4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المادية والمعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى الحالة الاجتماعية ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى الحالة الاجتماعية

(الفصل السابع)

- خلاصة الدراسة والنتائج .
- التوصيات .

ملخص النتائج

- الحوافز المادية تستخدم أحياناً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (أحياناً)
- الحوافز المعنوية تستخدم نادراً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (نادراً)
- الحوافز الذاتية تستخدم نادراً للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (غالباً)
- التحفيز القيادي يستخدم أحياناً بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة وجاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) ، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (3.11) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.58) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى المؤهل الأكاديمي و الدرجة الوظيفية والعمر والعمر الوظيفي والحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى المؤهل الأكاديمي والعمر و العمر الوظيفي ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى الدرجة الوظيفية والحالة الاجتماعية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى المؤهل الأكاديمي و الدرجة الوظيفية و العمر الوظيفي والحالة الاجتماعية ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر الحوافز الذاتية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت تعزى إلى العمر.
- التحفيز السلبي للموظفين بصورة غير صحيحة ومتساوية لكافة فريق العمل قد تنعكس بشكل سلبي على الأداء العام ، حيث أن كل شخص يحفز بشكل مختلف عن الآخر فما يحفز شخص قد يثبط آخراً .

– التحفيز الذاتي مقارنة بالتحفيز المادي والمعنوية (هو الدنمو المحرك) لهما فمن خلال الدراسة وجدنا بأن هناك مجموعة يثير بها التحفيز المادي وأخرى يثير بها التحفيز المعنوي .. ولكن هنالك مجموعة لا يجرکہا سوى التحفيز الذاتي الذي هو مصدر الإلهام لهم لدفعهم للإنتاجية والعطاء فهم مصدر تحفيز لذاتهم وكذلك لمن حولهم وهنا الأهم هو التركيز على بناء الذات البشرية (داخليا) وعدم إنتظار تحفيز خارجي بشكل دوري فالتحفيز الحقيقي ينبع من الداخل وهو الذي يصل بالإنسان لتحقيق ذاته وأهدافه وشعورة بالسعادة دائما وهذا مايسمى (التحفيز الذاتي) .

التوصيات

- (1) يرى أفراد البحث أن الحوافز المادية تقدم أحياناً للعاملين في المنظمات والمنشآت ويرى الباحث في هذا الجانب الإهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكبر وأشمل وخاصة الحوافز التي جاءت بدرجة ممارسة (أحياناً) وكذلك درجة ممارسة (نادراً) مثل (وجود مكافآت استثنائية على بذل مزيد من الجهد).
- (2) وضع وتطبيق لائحة مكافآت وجزاءات حسب نظام العمل لتكون قاعدة لنظام الحوافز لكل منشأة .
- (3) يرى أفراد البحث أن الحوافز المعنوية تقدم نادراً للعاملين في المنظمات والمنشآت ويرى الباحث في هذا الجانب الإهتمام بالحوافز المعنوية خاصة وأنها غير مكلفة وتعمل على زيادة وجودة الإنتاج .
- (4) برنامج الحوافز المادية لا بد أن يكون تصاعدي على قدر العطاء وربط الحوافز بارتفاع الأداء كي يتحول الحافز لبرنامج تفاعلي لتمييز أفضل الكوادر بالمنظمة وكذلك لبذل جهد أفضل من فريق العمل للحصول على الحوافز التي تناسب أدائهم .
- (5) بقاء برامج الحوافز مستمرة ومتنوعة وفي وقتها المناسب لضمان إستمرارية الإنتاجية في الكيان .
- (6) فريق العمل يعتبر شريك إستراتيجي في الكيان والمنظمة ولذلك لا بد إشراكهم في صنع وإتخاذ القرارات التي تختص بأقسامهم فقط , وهذا جزء من برنامج التحفيز الذاتي .
- (7) العمل على عقد دورات تدريبية وتأهيلية لكافة العاملين في كافة القطاعات وخاصة المجتهدين و العمل على تطوير الذات البشرية من خلال دورات تطويرية تهتم بالعنصر البشري وسلوكياته لتطوير ذاتهم وينعكس الأمر على أدائهم , وعدم الإكتفاء بدورات العمل فقط .
- (8) التطوير الوظيفي في العمل هو المطلوب رقم (1) حالياً بغض النظر عن المطالب الأخرى كالدخل الشهري أو الأمان الوظيفي , فالأول يقود للباقي .

9) الحوافز المعنوية لدى الموظفين لا بد أن تكون مزيج من التكتيك ووضع الخطط وكذلك الحماس , فكلاهما مكملان لبعض فالتحفيز الحماسي لوحده لا يؤدي لمكان وكذلك الخطط الإدارية دون تحفيز تقتل الروح الإدارية , فهذه معادلة مترابطة .

10) خلق فرصة جو العمل الإبداعي لفريق العمل لإستخراج أفضل مالمدى الموظفين بتركهم يبدعون بما يتقنون من أعمال وإعطائهم الفرصة للإبداع .

11) تكليف مسؤوليات أكبر للموظفين بفترات مختلفة مع مراقبتهم أثناء تكليفهم بالمسؤوليات ومراقبة النتائج لتعزيز ثقتهم بأنفسهم بشكل أكبر .

12) زرع فكرة ومعرفة للعاملين بأهمية عملهم الذي يقومون به مهما كان نوعه وآليته .

13) زيادة شعور الإستقلالية في العمل تؤدي لنتائج إيجابية والتحرر من التحكم والرقابة .

14) إستحداث قسم في إدارة الموارد البشرية يعمل على دراسة وفهم سلوكيات وسلوكيات الموظفين وعقد لقاءات وإجتماعات تختص بالأمر لفهم نفسياتهم ورغباتهم وأهدافهم وبالتالي العمل على إستحداث وخلق برامج تحفيزية خاصة بهم لتطوير الأداء والكفاءة بشكل عام كل موظف بما يتناسب مع سلوكيات ه وتكون الإدارة العليا في المنظمة هي المسؤولة بشكل مباشر عن متابعة أعمال هذا القسم .

15) الإستمرار في العمل على بحوثات مستقبلية لنفس المادة التعليمية والتركيز على برامج التحفيز الذاتية في العنصر البشري فهذا مايصنع فارقاً حقيقياً في قطاع العمل والأسرة والحياة الإجتماعية بشكل عام , خلف كل نجاح حقيقي هنالك حافز داخلي حقيقي .

المراجع

عدد	المؤلف	عنوان المرجع	تاريخ النشر	دار النشر
1	القران الكريم	القران الكريم – سورة الكهف	-	الأيه (30)
2	هاشم – زكي محمود	إدارة الموارد البشرية		ذات السلاسل - الكويت
3	علاقي – مدني عبدالقادر	إدارة الموارد البشرية	2009	خوارز العلمية للنشر والتوزيع
4	سلسلة المميزون الإدارية	إدارة الموارد	2005	شركة ألفا للطباعة والنشر
5	بينك – دانيال إتش	الحافز	2012	مكتبة جرير
6	لو – تمارا	تحفز	2009	مكتبة جرير
7	العسال – أحمد محمد عبدالكريم – فتحي أحمد	النظام الإقتصادي في الإسلام مبادئه وأهدافه	2010	مكتبة وهبة للطبع والنشر
8	ماهر – أحمد	إدارة الموارد البشرية	2006	الدار الجامعية
9	بايت - نيكولاس	ماستر إدارة الأعمال الفوري	2010	مكتبة جرير
10	السامرائي – رفيق جميد طه	نظام الفلسفة الأخلاقي	2011	مكتبة الملك فهد الوطنية
11	الصلابي – علي محمد	السيرة النبوية	2011	المكتبة العصرية
12	بروس – إن	كيف تحفز العاملين	2007	مكتبة جرير
13	راتشمان – ديفيد	الإدارة المعاصرة	2001	دار المريخ للنشر
14	سنون – فلورانس	سؤال وجواب للمدير الناجح	2008	مكتبة جرير
15	سالم – فؤاد الشيخ	المفاهيم الإدارية الحديثة	1989	المستقبل للنشر والتوزيع
16	سنرلسر – ستيفن	ماجستير إدارة أعمال MBA	2009	مكتبة جرير
17	سلسلة المميزون الإدارية	إدارة موارد بشرية	2005	الشركة المصرية العالمية للنشر
18	الطجم – عبدالله عبدالغني	السلوك التنظيمي	2000	دار حافظ للنشر
19	شاويش – مصطفى نجيب	إدارة الموارد البشرية	2007	دار الشروق للنشر

20	الطويل – هاني عبدالرحمن	الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق	1999	دار الوائل للطبع والنشر
21	أبو شرخ – نادر حامد	رسالة ماجستير (تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات من وجهة نظر العاملين)	2010	جامعة الأزهر – غزة عمادة الدراسات العليا
22	أبو سليمان – عبدالوهاب إبراهيم	كتابة البحث العلمي – صياغة جديدة	2013	مكتبة الرشد – الرياض
23	الجباسي – عبدالله حمد محمد	رسالة ماجستير بعنوان (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان)	2011	الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
24	عوض الله – ميرفت توفيق	رسالة ماجستير بعنوان (أثر التحفيز ودوره لتحقيق الرضى الوظيفي للعاملين)	2012	كلية الدراسات العليا – الدنمارك
25	يوسف ، محمد الحسن التيجاني	رسالة ماجستير بعنوان (التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة)	2010	الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
26	إبراهيم , أحمد عثمان	رسالة ماجستير بعنوان (الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي , لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين)	2003	جامعة النيلين, السودان
27	John- Ivancevich	Organizational Behavior and Pefromance	1977	Good Year Co.Calif

نموذج الإستبانة

الأخ الفاضل /

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني ويسعدني أن أضع بين يديكم هذه الإستبانة المصممة لأغراض البحث العلمي والتي تهدف لجمع المعلومات اللازمة لإستكمال وإتمام إعداد رسالة وأطروحة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التي أقوم بها حالياً وذلك بعنوان :

أثر التحفيز القيادي علي مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت

دراسة ميدانية ونظرية حول أثر التحفيز القيادي لدى المنظمات والمنشآت الناجحة بالمنطقة

أمل منكم التكرم بعد الإطلاع على الإستبانة بتعبئة المرفقات بدقة وذلك باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة , علماً بأن هذه الإستبانة وجميع المعلومات بها هي موضع إهتمام شخصي من قبلي وفي غاية السرية ولن تستخدم سوى لغرض هذا البحث العلمي فقط .

☒ تتكون الإستبانة من جزئين :

- ✓ الجزء الأول وهي المعلومات الأولية (الديموغرافية) .
- ✓ الجزء الثاني التساؤلات والمحاوور الخاصة بالدراسة (ثلاث محاوور) .

شاكر ومقدر لكم هذا الجزء الذي سوف تستقطعونه من وقتكم وذلك من أجل مشاركتي بهذه الدراسة تلك المشاركة التي سوف تسهم وترثي الأطروحة بشكل عملي .

الباحث

مروان أحمد حسين الحلبي

الجزء الأول

البيانات الأولية (الديموغرافية)

المطلوب وضع إشارة بالدائرة المجاورة لكل سؤال .

(1) الدرجة الوظيفية :

- إدارة عليا (رئيس تنفيذي – مدير إدارة – مدير منطقة) .
- إدارة وسطى (مدير قسم – مدير قطاع – قائد فريق) .
- موظف تعمل تحت إدارة وفريق عمل .

(2) العمر :

- من 25 الى 30 سنة .
- من 31 الى 35 سنة .
- من 36 الى 45 سنة .
- من 46 سنة الى 50 سنة .

(3) المؤهل العلمى (الأكاديمى) :

- ثانوية عامة .
- دبلوم (بعد الثانوية) .
- بكالوريوس .
- ماجستير (فما فوق) .

(4) الحالة الاجتماعية :

- متزوج .
- أعزب .

(5) عدد سنوات الخبرة فى مجال العمل (المقصود هنا عدد السنوات فى نفس مجال وجهة عملك الحالية

فقط) .

- من سنة الى 3 سنوات .
- من 3 سنوات الى 7 سنوات .
- من 7 سنوات الى 10 سنوات .
- 10 سنوات فما فوق .

الجزء الثاني

التساؤلات والمحاور الخاصة بالدراسة .

المحور الأول | الحوافز المادية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تختصر أهم الحوافز المالية التي تقدمها المنشآت والمنظمات للموظفين العاملين بها من أجل تحفيزهم لتطوير أدائهم ورفع كفاءاتهم وأنتاجيتهم بالعمل مما يؤدي بالتزامن لرفع الإنتاجية العامة بالمنظمة وتحقيق أهدافها بشكل عام . أمل المشاركة بالإشارة في الخانة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم حيال العبارات المطروحة .

عدد	العبارات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	يشعر الموظف بحالة من الرضاء الوظيفي بالحوافز المالية .					
2	الترقيات .					
3	زيادة المكافآت على حسب الإنتاجية بشكل دوري .					
4	توفير بدلات حسب ظروف المنطقة ومتطلبات الحياة .					
5	الترقيات والمكافآت الإستثنائية في حال وجود إنجازات رائعة للموظف .					
6	توفير احتياجات الموظفين الإعتيادية من (بدل سكن – بدل مواصلات – تأمين طبي – بدلات عمل إضافي ..)					
7	تعويض مادي عن الإجازات السنوية .					
8	منح قروض للموظفين حال الحاجة لها .					
9	وجود مكافآت إستثنائية على بدل مزيد من الجهد .					
10	الجوائز والمكافآت العينية .					

المحور الثاني	الحوافز المعنوية
---------------	------------------

سنجد في هذا الجدول مجموعة من العبارات التي تبين مدى أثر وفعالية التحفيز المعنوي الذي تستخدمه المنظمات والمنشآت في رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين مما يكون له الدور البالغ في تحسين الأداء متزامناً مع التحفيز المادي .

عدد	العبارات	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	شعور الموظفين بالإستقرار والتطوير والأمن الوظيفي في المنظمة .					
2	الإرتقاء بمستوى جودة وطريقة أداء وألية العمل في المنظمة .					
3	إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات والمشاركة في الخطط المستقبلية للمنظمة .					
4	إشراك الموظفين في دورات تدريبية بشكل دوري على حسب المستويات .					
5	العمل بروح الفريق الواحد لكافة أقسام المنظمة والمساواة بينهم حسب إحتياجاتهم وإختلاف درجة المساواة حسب طبيعة كل شخص .					
6	تنمية أهمية المحافظة على ممتلكات وكيان وسمعة المنظمة .					
7	تنمية العلاقة البشرية الإجتماعية الإنسانية بين الرؤساء والمروسين .					
8	الشعور المتزايد بالإنتماء والولاء وحب العمل بالكيان .					
9	تطوير وتنمية القدرات الذاتية للموظفين .					
10	تقديم الحوافز المعنوية الإعتيادية مثل (شهادات الشكر – الثناء – التقدير – التكليف بمهام – الإحتفاء بالموظفين الجدد) .					

المحور الثالث	الحوافز الذاتية
---------------	-----------------

في الجدول التالي سوف نقف على بعض العبارات التي تتلخص وتستند على أثر التحفيز الذاتي (الداخلي) لدى الموظف ولعل هذا الجدول والعبارات التي بها تختلف نوعاً ما عن سابقها حيث أنها تستند على تحفيز داخلي بحت لا تختص به الإدارة بل هو نابع من أثر داخلي يدعم ويساعد الموظف لكي يستطيع أن ينهض بأداءه بوجود محفزات مختلفة تماماً عن المحفزات المادية والمعنوية تجعل من شخص قادر على العطاء لمجرد أنه يجد في نفسه الرغبة والمتعة في العمل بتحفيز ذاتي وهو الدافع الخفي بداخله .

عدد	العبارة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	هل يصل الموظف لدرجة الإستمتاع بعمله اليومي .					
2	هل ينجز الموظفون أعمالهم بنفس النهج طيلة العام بحوافز مالية غير ثابتة و متذبذبة .					
3	هل يحفز كل موظف بطريقة مختلفة عن الآخر وبأسلوب فريد ومستقل وغير متشابهة .					
4	يشعر الموظف باستقلالية تامة في العمل دون تدخل الرؤساء .					
5	يتم إختيار الموظفين الذين يملكون حوافز ذاتي (داخلية) أفضل من الموظفين الذين لديهم شهادات أكاديمية					
6	هل هنالك موظفين محفزين لزملائهم وهم مصدر تحفيز لك في بعض الأحيان					
7	هل من المهم على المدراء دراسة السلوك البشري لفريق العمل والإهتمام به بشكل مستمر .					
8	هل تؤيد بأن النجاح الحقيقي للموظف يكون خلفه حافز داخلي حقيقي .					
9	زيادة الدخل المادي للموظف بشكل مستمر هل تحقيق له السعادة والمتعة وإنجاز أفضل في عملة .					
10	هل تصميم الموظف على فكرة معينة لإنجازها في العمل تجعل من الموظف شخصاً محفزاً .					

تَعْمِدُ بِحَمْدِ اللَّهِ

