



د. عبد المنعم دهمان

مدرب واستشاري في إدارة الموارد البشرية
والسلامة المهنية مدير المركز السوري
للتدريب والاستشارات الاقتصادية

التحفيز الإسلامي في المؤسسات المعاصرة تحفيز الأفراد والفرق

الحلقة (٢)

إن تخطيط التحفيز الفردي عبارة عن إجابة عن أسئلة المنظومة التالية:
(لماذا؟ من؟ متى؟ أين؟ كيف؟)، قد لا يحتاج الأمر إلى كتابة؛ ولكن إلى مجرد التفكير في هذه الأمور، سوف نطبق هذه المنظومة على التحفيز الفردي، وفق ما يلي:

- لماذا أحفز؟ يكون التحفيز الفعال عندما يكون مشروطاً، كما في قول رسول الله قال: "مَنْ أَحْيَى أَرْضًا مَيِّتَةً فَهِيَ لَهُ..." .
- من الذي أحفزه؟ يجب تحديد الفرد الأكثر استجابة لأداء عمل معين كي يتم تحفيزه.
- متى يتم هذا التحفيز؟ هل يتم فور استلامه الأرض، أو عندما يباشر العمل فيها، أو عندما ينتهي من استصلاحها ويقوم بزراعتها بشكل مستمر؟ ووفق ما ورد في الحديث السابق يكون التحفيز بعد إنجاز العمل، ويمكن التصريح عن قواعد التحفيز.
- أين ينبغي أن يحدث التحفيز ليكون مؤثراً وفعالاً؟ من الأفضل أن يكون في موقع العمل، وأن يقدم شخصياً.
- كيف يجري أو يتم التحفيز؟ يجب أن يجري بطريقة تزيد من قيمته التحفيزية لدى المتلقي.
- إن وجود نظام تذكير فعال للتحفيز اليومي يساعد المدير على قيامه بواجبه بشكل يومي، وقد يحتاج الأمر إلى ابتكار نظام تذكير خاص غير ملفات العمل والمفكرة اليومية.
- إن تخصيص بعض الوقت في نهاية كل يوم عمل لتدوين الملاحظات وعبارات الشكر لأولئك الأشخاص الذين بذلوا هذا اليوم جهداً ملحوظاً، يجعل من التكرير والتحفيز عادة يومية.
- إن استثمار الاجتماعات في التحفيز يعطي فائدة مزدوجة للمحفز، وباقي أعضاء الفريق.
- بداية كل يوم فرصة مناسبة لتحفيز الموظفين جميعهم في أثناء وصولك إلى العمل من خلال التحية الصباحية.
- لا تكثر من الحواجز بينك وبين العاملين؛ فإن أكثر الأمور تحفيزاً هي حسن الاستماع للآخرين.
- اكتشف قدراتك هل أنت مدير قادر على إطلاق الطاقات الكامنة عند الموظفين؟

تحدثنا في الجزء الأول من هذا البحث عن ماهية التحفيز بشكل عام، والتحفيز الإسلامي بشكل خاص، وفي هذا الجزء نتابع ما بدأنا به من خلال الحديث عن تحفيز الأفراد والفرق.

إن أفضل أنواع التحفيز على المستوى الفردي هو التحفيز الذي يقوم به رجل لرجل؛ فيستطيع أي إداري أن يحقق أفضل مستويات تحفيز الأفراد من خلال الاستثمار الفعال للشكر أو التكرير الفردي، كما في قوله تعالى: لئن شكرتم لأزيدنكم، إبراهيم:٧. إن المدير أو المشرف عندما يشكر العاملين لديه يعبر عن تقديره كشخص ومؤسسة لجهودهم، وبالتالي سوف يرفع قدرتهم على الإنتاج، وفي ذلك يقول رسول الله: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، ولا يكفي هذا الإداري أن يلقي جزاء شكره لموظفيه الشكر من الله سبحانه وتعالى، ولكن إذا تقاعس عن شكرهم فإنه يحرم الشكر الرباني. ويحتاج كل إداري أن يأخذ على عاتقه المسؤولية ليرى أن موظفيه تكرموا فعلاً، فهو يستطيع أن يكرم كل من يقدم عملاً مميّزاً دون الرجوع إلى مستوى إداري أعلى منه.

وللتحفيز الفعال ثلاثة أركان رئيسية هي:

١. البداية من المستوى الحالي: فالتحفيز أمر شخصي، وليكون ناجحاً يجب أن يكون على المستوى الحالي (رجل لرجل)، وأهم شيء في هذا التحفيز أنه لا يحتاج إلى موافقة أحد.
٢. الأهداف الممكنة: أفضل الأهداف هي الأهداف الممكنة تحقيقها، حيث قد تكون البداية بسيطة، لكن تركيز الجهود للقيام بشيء واحد يجعله فعالاً، وهذا أفضل من محاولة القيام بعدة أمور قد لا تتجاوز حدود النية.
٣. لكل شخص طريقة تحفزه: لا بد من معرفة ما يحفز الموظفين؛ لأن الأفراد يختلفون في الاستجابة للمؤثرات الخارجية ومنها التحفيز، وإن معرفة ما يحبه الموظفون يعطي المدير الناجح دفعاً قوياً في استثمار طاقات موظفيه.

يمكن معرفة المحفزات الفردية عن طريق استبيان، ومع مرور الوقت يتولد لدى الإداري الفعال حاسة خاصة تلهمه بما يحبه الفريق الذي يعمل معه.

١- تخطيط التحفيز الفعال:

مما لا شك فيه أن أي عمل ناجح يسبقه تخطيط ناجح، وقد تكون الخطة بسيطة؛ كأن تقرر إخبار شخص قام بعمل جيد بأنك تقدر له هذا، وليكون التحفيز مؤثراً يجب أن تخطط لمراحل ما قبل التحفيز وما بعده.

هذا الاختبار يساعدك على معرفة قدراتك كمدير في تحفيز الآخرين :

دائماً = ٤ درجات، كثيراً = ٣ درجات، أحياناً = ٢ درجتان، قليلاً = ١ درجة، أبداً = صفر.

أعط درجة لنفسك وفق ما سبق لكل عبارة من العبارات السابقة:

الرقم	العبارة	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	أبداً
١	أناقش القرارات مع زملائي الموظفين بصورة منتظمة.					
٢	يشعر الموظفون بالراحة وهم يبذلون لي آراءهم ونصائحهم.					
٣	أستمع إلى تعليقات زملائي الموظفين وأحترمها.					
٤	نتخذ قرارات جماعية غالباً.					
٥	أؤكد من أن زملائي يشاركون في التوصل إلى القرار النهائي.					
٦	أؤكد من أن زملائي يفهمون الرؤية النهائية التي نعمل من أجلها.					
٧	أمنح زملائي السلطة لاتخاذ قرارات ذات أهداف معينة.					
٨	أحمل زملائي مسؤولية قراراتهم.					
٩	طوّرت مع زملائي نظاماً لتصويب القرارات الخاطئة.					
١٠	أربط بين الإنجاز وتحقيق الأهداف ودرجة الاستمتاع بالعمل وبيئته.					
	المجموع:					

إذا كان مجموع الدرجات من (٣ إلى ٤٠) ، فالنتيجة مدير ممتاز يمتلك قدرات عالية.

إذا كان مجموع الدرجات من (١٩ إلى ٢٩) ؛ فالنتيجة مدير على ما يرام، ولكن يمكن إجراء بعض التغييرات.

إذا كان مجموع الدرجات أقل من (١٩) ، النتيجة مدير يحتاج أن يعيد النظر في قدراته ومواقفه.

٢- تحفيز فرق العمل:

إن المبادئ التي تحفز الأفراد يمكن أن تحفز بها الفرق، ولكن تختلف في بعض النواحي، وخصوصاً عملية تكريم الموظفين الأكثر إنجازاً، كما أن منح التكريم المتساوي للأداء المتفاوت أمر يضر بأداء الفريق؛ فالمنتجون الأفضل سيشعرون بعدم التقدير، مما يدفع بهم إلى ترك الفريق، أو حتى المؤسسة، أو تخفيض جهودهم لتتناسب مع الجهود المبذولة من قبل الآخرين؛ ولحل هذا التضارب يجب التأكد من أن قائد الفريق يكرم أعضاء المجموعة فردياً عندما يضمن له الأداء ذلك.

تحفيز الفريق يحتاج أيضاً إلى تخطيط مسبق، ليكون فعالاً ومؤثراً بالشكل المطلوب، ويمكن استخدام المنظومة (لماذا؟ من؟ متى؟ أين؟ كيف؟)، ومن خلال عرض الأسئلة السابقة يمكن معرفة أي الفرق يجب تكريمها، ولماذا، ومتى؟

أثناء الحديث عن تخطيط التحفيز كانت الأسئلة موجهة للأفراد، يمكن بكل بساطة تحويلها لتناسب فرق العمل.

يشترك أعضاء فرق العمل في عدة احتياجات نفسية أساسية على الرغم من الفروق بينهم، إن إدراك هذه الاحتياجات (المساهمة، والكفاءة، وتحقيق النتائج، والتقدير والمكافآت) يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق كل توقع:

(أ) المساهمة: يجب أن يكون لكل عضو في الفريق دور واضح ومحدد، وهذا يضمن تعريف كل عضو بالعمل المكلف به، وعلاقته بالهيكل العام للفريق والمؤسسة، ومن الأفضل أن يحدد أعضاء الفريق بأنفسهم مستوى مشاركتهم، أو نسبتها في العمل، ويستحسن مشاركة الإدارة بذلك.

(ب) الكفاءة: إن تقدير الإنجازات الصغيرة يدفع الأفراد إلى العمل بأقصى طاقاتهم، ويتحقق الإحساس بالكفاءة عندما يشعر الفرد بأنه قد استخدم مهاراته الفردية لحل مشكلة ما، أو أتم عملاً بنجاح.

عندما تحقق مجموعة صغيرة عملاً ما، وتلقى من الإدارة العليا تقديراً لذلك؛ فهذا يولد شعوراً بالكفاءة لأعضاء المجموعة كلهم.

(ج) تحقيق النتائج: يجب أن يعرف كل عضو في الفريق ما هي النتائج التي ستعود عليه من عمله على المدى القصير؟ وهذا قد يعني المسؤولية لإتمام عمل محدد في موعده، وعلى المدى البعيد معرفة الهدف الأساس للفريق ككل.

لكي يشعر أعضاء الفريق بأنهم قد حققوا نتائج مهمة يجب أن يكون لديهم وسائل لقياس أفعالهم، ومشاريعهم وتقويمها؛ كالاستعراض المستمر للنتائج المتوقعة من الفريق، الأمر الذي يولد إحساساً لدى الفريق بضرورة إنجاز العمل في الوقت المحدد. (د) التقدير والمكافآت: إن كل عضو في الفريق يجب أن ينال قدرًا من التقدير، بالإضافة إلى تقدير عمل الفريق، وأفضل طريقة للقيام بهذا العمل هو أن تعترف بالآخرين وبالفريق ككل، ويتم تقدير الفريق كوحدة وليس كأفراد. ويمكن القيام بذلك قبل نهاية المشروع في أثناء تقييم مراحل الإنجاز.

٥. التحفيز المؤسسي

يشير مصطلح التحفيز المؤسسي إلى البرامج الرسمية والنشاطات التي تنظم على مستوى المؤسسة ككل. إن هذه الطبيعة الجماهيرية تجعل هذا النوع من التحفيز متنوعاً جداً؛ فقد يكون بسيطاً كتقديم تكريم لموظف بارز، أو معقداً كعملية متعددة الجوانب تتصدر حفل تقديم مكافآت من قبل مدير شركة في احتفالية سنوية، كما يساعد برنامج التحفيز المؤسسي على إيجاد ثقافة تحفيز وتكريم في المؤسسة التي تحافظ على بقائها بشكل دائم، بغض النظر عن تعاقب الموظفين والإداريين. وكلما ازداد مجال التحفيز والتكريم فإن ثقافة المؤسسة تتأثر بشكل عميق ومستمر، وهذا يتطلب منظوراً أوسع استراتيجياً، وأكثر تنظيمياً، ويتميز التحفيز المؤسسي عن تحفيز الأفراد والفرق بعدة خصائص:

(أ) الشمولية: يطال تأثير التحفيز المؤسسي أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر. (ب) الوضوح: إن رسالة التحفيز تشر في بيئة المؤسسة ككل؛ مما يجعل هذه الرسالة محفزاً إيجابياً لأكبر شريحة من موظفي المؤسسة.

(ج) الرسمية: التحفيز المؤسسي هو جزء من النظام العام في المؤسسة؛ لذلك هو أقل مرونة، وأكثر صعوبة من تحفيز الأفراد، كما يصعب فيه المبادرة أو التغيير.

(د) الرضا الوظيفي: إن التحفيز المؤسسي الجيد يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي عند الموارد البشرية في المؤسسة ككل؛ لذلك لا بد من قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة باستمرار للوقوف على جوانب القوة والضعف في بيئة العمل، والعمل على تحسينها بشكل دوري.

هناك عشر أمور تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وهذا المقياس يهدف إلى تحديد موقع المؤسسة في كل منها للعمل على إجراء تغييرات تؤدي إلى المزيد من الرضا في المؤسسة، كما أن هذا المقياس يوضح عشرة أمور مهمة لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

الهوامش

١. د. سويدان، طارق ود. العدلوني، محمد. خماسية الولاء المؤسسي. شركة الإبداع الخليجي. الكويت ٢٠٠٢.
٢. د. سويدان، طارق. قوة النفوذ. الإبداع الفكري، الكويت ٢٠١٤.
٣. الحمادي، د. علي. روعة التحفيز (٢٠ طريقة للتحفيز وتقدير الطاقات ومضات إنتاجية)، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض ٢٠١٢.
٤. لسان العرب. الجزء ١٥.
٥. الغزالي، أبو حامد. إحياء علوم الدين.
٦. أبو عبد الله، محمد بن عبد الرحمن المغربي. مواهب الجليل. دار الفكر، بيروت ١٣٩٨، الجزء الثالث.
٧. المباركفوري، صفى الرحمن. سيرة رسول الله صلى الله عليه وسلم الرحيق المختوم.
٨. الأمين، محسن. الديمقراطية في نهج البلاغة. بحث منشور على شبكة الإنترنت في الموقع: www.balagh.com/mosoa/mabade/qj-qnege.htm