



التحفيز .. دليل متكامل من الالف الى الياء
دور الادارة في تصميم نظام التحفيز - عوامل نجاح نظام التحفيز
ترجمة: سارة كمال - اعداد: محمد أحمد إسماعيل - تصميم: أحمد نبيل فرحات



miniMBA
- الدفعة الرابعة -



الماجستير المهني المصغر لإدارة الأعمال

لتأهيل رجال الأعمال والقادة ومديري التسويق والمبيعات وخدمة العملاء

يحصل كل متدرب على 6 شهادات .. شهادة لكل محور من محاور الماجستير من اكااديمية اي بي اس للتدريب .. اتصل بنا @ 00201026330011

<http://ibsacademy.org/course-47-mini-mba-online.html>

[Call us: 00201010693322 - 00201026330011](tel:00201010693322)

التعريف بالإصدار:

لماذا نريد طاقم عمل يتمتع بالحماس ؟ الإجابة الشافية ذكرها آدم سميث في دراسة عام 1994 (Smith) وهي أنه لا يهم حجم شركتك ولكن الشئ الأكثر أهمية وحيوية بالنسبة لنجاح العمل هو أن يكون لديك موظفين يجدون في عملهم ومتحمسين حيث أن الأداء التحفيزي للموظف هو من أهم الأعمدة التي تستند عليها المؤسسة في النجاح . و هذا صحيح خاصة في الحالات التي تشكل فيها الموارد البشرية جزء كبير من نمو المؤسسة وفي هذه الأيام وحتى مع التطور التكنولوجي لا شئ يضاهي أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة . وبالرغم من أن المديرينجز الكثير من المهام التي تقع على عاتقها إلا أن مهمة تحفيز الموظفين تظل هي الأصعب من بين هذه المهام وهذا يرجع - في جزء منه - إلى حقيقة أن المحفزات التي تعطى دفعة للفرد في حالة تغير مستمر . (Bowen & Radhakrishna, 1991) على سبيل المثال : أثبتت الأبحاث أنه كلما إرتفع العائد المادى للفرد كلما فقدت الأموال قيمتها كمحفز (Kovach, 1987) ووجد ايضا " أنه كلما تقدم الشخص في العمر كلما أصبح الإستمتاع في العمل هو الحافز . لذلك يجب عليك أن تقوم بدفع وتحفيز موظفيك إذا شاهدت أن هناك هبوطا" في مستوى الإنتاجية والأداء العام . عندما يفقد الناس حماسهم يتأثر أدائهم في العمل و يصبحوا أقل إنتاجية وأقل إبداعا" و يصير بالتالى الموظف عديم النفع بالنسبة للمؤسسة.

خلاصة الأمر :

الثلث الذي تدفعه يكون باهظا" عندما تتعلق مشاكل الموظفين بمسائل التحفيز ، كيف تتمكن من إشعال الحماسة من جديد في نفس الموظف سواء أن كان هذا الموظف جاد في عمله لكن أدائه قد إنخفض بمرور الوقت ، أو أن كان هذا الموظف لديه مشكلة في تحسين أدائه ؟

موضوعات الاصدار:

- تحفيز الأيدي العاملة
- الروح المعنوية للموظف
- تحفيز الموظفين يبدأ أولاً " بتحفيز نفسك
- التحفيز هو مفتاح تحسين الأداء
- تقنيات تحفيز الموظف – ما هي الطريقة المثلى؟
- الحل المبدئي – معالجة المشكلة
- إكتشاف طريقة لرأب الصدع و النمو
- نقاط مفيدة من شأنها جعل موظفيك يشعرون بالحماسة و الإنتاجية
- ابني المؤسسة
- لا تستخدم التهديدات
- إخلق بيئة عمل إيجابية
- ضع الناس على الطريق الصحيح
- أعقد إجتماعات مع كل موظف على حدا
- تطبيق الحد الأدنى من مبادئ إدارة الأداء
- ضع اهدافاً أكثر ذكاءا
- اجمع المهارات القوية في التفويض
- تطابق المهام مع المهارات
- توفير التوجيه للحياة الوظيفية
- المعاملة الطيبة
- روح الفريق
- النقد البناء
- تقدير المساهمات
- أخرج موعد لإنجاز العمل
- المكافأة بعد الحصول على النتائج
- التشجيع
- نظام نقاط المكافآت
- تحفيز الموظفين هو أمر أساسي
- إرتباط الموظف
- دع موظفيك يسمعون من عملائهم
- الوفاء بالوعد

- الإحتفال بما تم التوصل إليه
- لا تنسى المرح
- إرشادات للتعامل في مواقف معينة
- التعامل مع المشكلات النظامية
- التعامل مع ضعف الاداء
- التعامل مع التظلمات
- الإستشارات
- التصميم التحفيزى
- الفاعلية
- إستراتيجيات التحفيز و برامج مشاركة الموظفين
- التحمية
- كسر الحواجز والإستعداد لعملية التحفيز
- البناء التحفيزى للفريق
- التوجيه التحفيزى والتدريب على التحفيز
- طرق التحفيز الشخصى
- وتعلم التحفيز الألعاب و المرجعيات و الأنشطة
- الإستفتاءات و إستطلاعات الرأى فى تحفيز الموظفين
- عشر نصائح فى الإستطلاع حول تحفيز الموظفين

التحفيز.. دليل متكامل من الالف الى الياء

فيما يلي أربعة نقاط رئيسية سوف تعرض بالتفصيل التحديات التي تواجه الموظفين وأصحاب الأعمال و المدراء فيما يتعلق بالعلاقة بين نجاح أى مؤسسة و تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية.

1- تحفيز الأيدي العاملة :

تحفيز القوى العاملة هو ركن رئيسى من أركان نجاح العمل ، فلا يهيم أبداً "حجم شركتك. الحافز الرئيسى لغالبيتنا هو النقود لأن فى النهاية كل شخص يؤدى وظيفة لأنه يحتاج إلى توفير المال وهذا صحيح ؟ لكن ليس بالمال فقط تستطيع الإبقاء على الموظف حيث أن هناك المزيد من الأشياء التى من شأنها الحفاظ على الفرد داخل المؤسسة أو على الأقل تساعد هذه الأشياء فى دفعهم نحو الأفضل . غالبيتنا وللأسف يحتاج إلى المال لذا يفضل الفرد أن يظل فى وظيفته حتى ولو لم يكن سعيداً" بها . العوامل الأخرى من مزايا و بيئة العمل و الجوانب الإجتماعية للتوظيف و التقدير والإنجاز الشخصى هى مؤثرات تدخل فى معادلة الرضا عن الوظيفة.

2- الروح المعنوية للموظف :

فى العموم تتأرجح الروح المعنوية للفرد بين السيئ و الأسوأ ، وفى الأعمال الكبرى يكون التقدم نوعاً ما أبطأ و تميل المؤسسات الكبرى فى العالم إلى الموضوعية فهى تفكر بعقلية " إبدل جهد ثم انتظر " و " إتبع القواعد " وهذا بالضبط ما يولد عند الموظف شعور بعدم التقدير وبأن طاقته مهدرة مما يؤدى إلى إنتشار حالة من الملل بين الموظفين تؤثر على أدائهم وسلوكهم الشخصى . على الجانب الأخر نجد أن القدرة على التكيف و التقدم فى الأعمال الصغيرة أكبر. عادة توفر تلك الأعمال لموظفيها إمتيازات أقل و تتهرب من الموظف عند إنتهاء التعاقد وهذا ما يجعل الموظفين يشعرون بعدم الأمان وعند هذه النقطة يتساوى الوضع داخل المؤسسات الكبرى والصغرى.

3- تجاهل عامل رئيسي في النجاح - تجاهل الشركات عامل التحفيز كعنصر من عناصر النجاح :
بالرغم من أن التحفيز يمثل عنصرا "أساسيا" من عناصر النجاح تتجاهله العديد من الشركات مبرره ذلك بأنها تعنى فقط بالنتائج والعملاء . على الصعيد الداخلى من التوجه والمركزية يقف الموظف حائرا" فى المنتصف ، فالعمل ينتظر خدمة العملاء من الموظف والشركة تتوقع زيادة عائد الأرباح .

4- أقل القليل ومتأخرا" جدا" :

يجب أن يستمر برنامج التحفيز وكل ما تنطوى عليه الإستراتيجيات العامة للعمل. العديد من الشركات تغفل عن هذه النقطة وتحاول فقط أن تحسن الأوضاع عندما تواجه وضع سئ . وهذا لا يصح لأن المؤسسة لا ينبغى أن تنتظر حتى يصرح أفرادها بمدى كرههم لوظائفهم أو حتى يعبروا عن إستيائهم لعدم مراعاة الشركة لهم. بالرغم من وجود عدد ضخم من الأبحاث إلا أن موضوع التحفيز يظل مهم ولا تتم ممارسته على أرض الواقع. و ينبغى أولا دراسة الطبيعة البشرية نفسها حتى نصل إلى مفهوم التحفيز حيث تكمن المشكلة !

المبادئ الرئيسية التى يجب تذكرها :

1- تحفيز الموظفين يبدأ أولا" بتحفيز نفسك :

أول شئ يجب أن تقوم به هو تحفيز نفسك أولا قبل أى أحد ، وهناك قاعدة علمية مثبتة فى العمل وهى : عندما تشعر بكرهك لوظيفتك و أن نفسك لم تعد معلقة بالشركة فإن ذلك يؤثر على الموظفين بالسلب و تنخفض روحهم المعنوية.

يتعرف الموظفون على مدى إرتباط رئيسهم بالعمل من خلال طريقته فى المشى وفى التحدث وفى إدارة الأمور فى المكتب و من ثم عليك أن تكون حذرا" ، وفخورا" و ذكيا" ومراقبا" للموقف عن كثب.

ينبغي عليك محاولة فهم دوافعك من أجل تحفيز فعال لموظفيك. ما هو الشيء الذى يدفعك للعمل بشكل أفضل و أكثر جدية ؟ هل هو المال ؟ هل هو التحدى ؟ هل هى الرغبة فى الوصول إلى القمة ؟ يمكن أن يتم تحفيز الموظفين بأشياء كثيرة ومعرفة هذه الأشياء أولا" يمكن أن يساعدك فى وضع خطة و تنفيذ التكتيكات التحفيزية بكل سهولة و ثقة .

2- عليك دائما" أن تعمل لربط أهداف المؤسسة بالموظفين و كما هو مذكورا" بالأعلى يمكن أن يكون الموظفون منكمكين فى عملهم ويعملون بكل جد إلا أن نتيجة هذا العمل الجاد قد لا تحقق أهداف المؤسسة وقد تستمر المؤسسة على ذلك دون تقدم حتى ولو وقف الموظفون على أيديهم وحتى قد يسوء الموقف ! لذلك من المهم جدا" أن تعرف المؤسسة ما تريده بالضبط من موظفيها و هذه التفضيلات ينبغي وأن تتم صياغتها على شكل أهداف . مهما كانت الخطوات التى سوف تتخذها لتحفيز موظفيك ، عليك أن تتأكد أن الموظفين قد أصبحوا على دراية كاملة بأهدافهم التى يجب وأن تتحد مع أهداف المؤسسة.

3- فهم النقاط التى يحتاج فيها موظفيك للتحفيز هو المفتاح الذى تستطيع به تحفيز موظفيك. الطبيعة البشرية تتمتع بالبساطة و فى نفس الوقت هى طبيعة معقدة للغاية ، لذا نجد أن فهم و تقييم النفس البشرية هو شرط أساسى لتحفيز الموظفين بفاعلية فى محل العمل و بالتالى تحصل على إدارة و قيادة مؤثرة . يجب إستخدام إستراتيجيات مختلفة للوصول إلى هدف واحد وهو تحفيز جميع العاملين.

بدون التحفيز يعمل الموظفون من قبيل العادة أو الحاجة إلى العمل دون أى شغف أو إستمتاع . كن على يقين أن أعمالك سوف تعانى كثيرا" عندما يختبر الموظفون لديك الشعور بعدم الرضا عن عملهم . و تجاهل مثل هذا الشعور قد يؤدى إلى تفاقم الوضع و حدوث عصيان و قد يعمم هذا العصيان و يؤثر على الكيان الموحد للمؤسسة و يظهر فى صورة من عدم الإحترام أو عدم الإكتراث وهنا يواجه عملك عقبات متتابة.

4- اعلم أن تحفيز العاملين هو عبارة عن عملية مستمرة تتم داخل المؤسسة وليست بمهمة تقوم المؤسسة بتغييرها طوال الوقت وهى عملية تدعم بيئة العمل التى يستطيع فيها الموظفون تحفيز بعضهم بعض . فإذا نظرت إلى عملية التحفيز على أنها عملية لا تنقطع فسوف تشعر أنت نفسك بالرضا والحماس.

5- ادعم عملية تحفيز الموظفين عن طريق إستخدام أنظمة المؤسسة (السياسات والإجراءات) ولا تعتمد فقط فى عملية التحفيز على العلاقات الشخصية القوية مع الموظفين . طبيعة هذه العلاقات يمكن أن تتغير جذريا" على سبيل المثال أثناء الأوقات الصعبة وضغط العمل. بدلا" من ذلك إستخدم أنظمة واقعية وشاملة فى محل العمل حتى تساعد فى تحفيز الموظفين مثلا" قم بتأسيس نظام تعويضى وأنظمة تتعلق بالأداء وغير ذلك من الإجراءات والسياسات المؤسسية إلخ.. التى تعمل على تحفيز الفرد وأيضا" قم بوضع أنظمة وقواعد تؤكد على الفهم الواضح و التعامل المتوازن مع الموظفين.

التحفيز هو مفتاح تحسين الأداء

هناك مقولة إنجليزية قديمة تقضى بأنه يمكنك أخذ حصان إلى الماء ، لكنك لا تستطيع أن تجربه على الشرب . سوف يشرب فقط إذا شعر بالعطش وهكذا هو الأمر مع الإنسان . الإنسان لا يقوم إلا بما يريد أن يفعله أو عندما يتم تحفيزه على فعل الشئ. لذلك يجب تحفيز الفرد على العمل ودفعه إليه سواء أن كان ذلك بدافع التفوق على أرض الواقع أو فى العالم الافتراضى وتتم عملية التحفيز من خلال العاملين أنفسهم أو من خلال المؤثرات الخارجية الأخرى.

هل يمتلك أولئك العاملين دوافع ذاتية ؟ نعم أم لا . إذا كان الجواب بلا فيجب أن يكتسب هؤلاء مهارة التحفيز لأن هذا أساسى لنجاح وبقاء أى عمل.

الأداء ما هو إلا أداة وظيفية يتم بها قياس القدرة و الحافز لدى الفرد ، لذلك :

الأداء الوظيفي = (القدرة) (الحافز)

تعتمد القدرة بدورها على عدة عوامل منها التعليم والخبرة والتدريب وتطوير هذه القدرة هي عملية تتم ببطء على المدى الطويل ، وعلى الجانب الآخر نجد عامل التحفيز الذي يمكن أن يتطور سريعا".

تقنيات تحفيز الموظف – ما هي الطريقة المثلى؟

الجانب الرئيسى فى عملية التحفيز هو إتساق الأهداف و الأغراض و القيم بين أطقم وفرق العمل وبين المؤسسة ، فكلما كان التعاون الشخصى وإتساق الأهداف بين الأفراد والمؤسسة أفضل كلما تم تطبيق عملية التحفيز بشكل أكبر.

وعندما يجد الأفراد صعوبة فى توفيق أهدافهم مع أهداف المؤسسة سوف ينخفض مستوى النجاح المرتبط بأفكار وأنشطة التحفيز.

الحل المبدئى – معالجة المشكلة

ليس من السهل على أى وظيفة أن تحفز الموظف من تلقاء ذاتها و أن تدفعه لأن يكون من المساهمين الناشطين فى العمل . هناك ثلاثة أنواع مختلفة من البشر و بالتالى تختلف أنواع الموظفين ، فهناك بعض الموظفين الذين لا يعملون إلا تحت الضغط بينما هناك آخرون يبدأون فى الإنهيار تحت الضغط . هناك بعض الموظفين يفرحون فقط بحصولهم على وظيفة و يكتفون بذلك بينما يبحث آخرون منهم عن التشويق و المكافآت المتعاقبة و تكافؤ الفرص داخل المؤسسة . هذا الإختلاف فى الشخصيات والصفات و البواعث هو حقا " ما يمثل مشكلة أساسية فى محل العمل و بصرف النظر عن حجم المؤسسة.

في الحقيقة تحفيز الموظفين ليس علم بالمعنى المفهوم ولا يوجد تعويذة يمكن إتباعها من أجل ضمان النجاح في هذا الصدد ، فيمكنك أن تجد عدد من المقالات التي تتحدث عن كيفية تحفيز الموظفين من وجهات نظر مختلفة و بالرغم من هذا التباين يوجد دوماً " قاسم مشترك و هنا تكمن أهمية معالجة هذه المشكلة مباشرة من أجل إيجاد حل مؤثر و دائم . عندما تقر بحقيقة عدم وجود حماس بشكل لا يستهان به وأن الإفتقار إلى عامل التحفيز يملأ جوانب مؤسستك بما يعمل على نشر الفوضى بها عليك أن تتوصل لأساليب مدروسة تحل بها المشكلة و عليك أن تبدي إستعداداً " لفتح أبواب التدريب التحفيزي للموظفين و بالطبع هناك العديد من الطرق للتوظيف ولإختيار أفضل الأفراد بعد التشاور مع طاقم الإدارة.

إكتشاف طريقة لرأب الصدع و النمو

كشف الخرافات الخاطئة في تحفيز الموظفين

موضوع التحفيز يمثل أهمية لدى كل من المدراء والمشرفين . أهمية الموضوع يفرض إستمرارية توارد الخرافات خاصة بين المدراء الجدد والمشرفين . من المهم شرح هذه المفاهيم الخاطئة في البداية قبل النظر في الطريقة المثلى لإدارة عملية التحفيز .

خرافة #1 :

" بإمكانى تحفيز الناس " : هذا ليس صحيحاً " - لأن عليهم تحفيز أنفسهم ، لا يمكنك تحفيز أحد أو دفعه بعد الآن ، لأن الموظفين هم من يجب عليهم تحفيز ودعم أنفسهم ، ولكن مع ذلك يمكنك تأسيس بيئة يتمكن فيها الفرد من تحفيز ودعم نفسه بنفسه. الفيصل هنا في كيفية بناء بيئة مناسبة لكل الموظفين.

خرافة #2 :

" النقود محفز جيد " : ليس حقا " : من المؤكد أن أشياء مثل المال و غرفة عمل جيدة هي من الأشياء التي قد ترفع درجة التحفيز لدى الفرد ، لكن ذلك عادة لا يساعد في جعل الناس أكثر تحفيزا " . الهدف الرئيسى هو فهم الدوافع لدى كل موظف .

خرافة # 3 :

" الخوف محفز جيد " : الخوف يمثل دافع جيد – ولكن لوقت قصير .
لهذا لن يؤثر صراخ المدير كثيرا " في تحفيز الموظفين لوقت طويل.

خرافه #4 :

"أنا أعلم جيدا ما يحمسنى و بالتالى أنا أعلم ما يحفز الموظفين "
هذا ليس صحيحا" خاصة وأن المحفزات تختلف من شخص لأخر. ربما قضاء بعض الوقت مع العائلة بعيدا" عن العمل هو ما يحفز الفرد ، وقد يتحمس أكثر لو حصل على التقدير لقاء قيامه بعمل جيد . لا يتم تحفيز كل الناس بنفس الأساليب. مرة أخرى الهدف الرئيسى هو إستيعاب ما يحفز كل موظف من الموظفين .

خرافة # 5 :

" تزايد حالة الرضى عن الوظيفة يعنى زيادة الأداء فى الوظيفة " :

أوضحت الأبحاث أن هذا ليس صحيحاً" بالضرورة . فالرضا عن الوظيفة لا يقتضى بالضرورة زيادة الأداء . لأنه في حالة عدم إتساق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة فلن ينجز عمل الفرد مهمة المؤسسة .

خرافة # 6 :

" لا يمكننى فهم عملية تحفيز الموظفين - لأنها علم قائم بذاته " هذا ليس صحيحاً" :
هناك العديد من الطرق التى تساعدك على دعم موظفيك وفى تحفيزهم لأنفسهم بما يؤدى إلى زيادة الأداء فى وظائفهم.

إليك بعض النقاط المفيدة التى من شأنها جعل موظفيك يشعرون بالحماسة والإنتاجية والإستعداد إلى أن يبذلوا كل ما فى وسعهم :

ابنى المؤسسة : من المهم بناء أساس قوى لموظفيك وهنا سوف يشعرون بقيمتهم للشركة وأخبرهم عن تاريخ العمل وعن رؤيتك للمستقبل ، ثم إسألهم عن توقعاتهم وأهدافهم المهنية وعن الكيفية التى سوف تساعدكم على الشعور بأنهم جزء من فريق العمل ، وعندما يكون هناك موظف جديد تأكد من حصوله على القدر الكافى من الترحيب والتوجيه .

ضع قائمة من ثلاث إلى خمسة أشياء قد تحفز الموظفين لديك . إقرأ قائمة إختيار المحفزات المحتملة و ضع قائمة بنفسك لكل الموظفين ثم اترك موظفيك يملأون القائمة بأنفسهم بعد ذلك قم بمقارنة إجابتك مع أجوبة الآخرين وتعرف على الفرق بين إنطباعاتك وبين ما وجدوه مهم بالنسبة لهم . ثم إجتمع مع كل موظف لمناقشته بشأن أهم

العوامل التي قد يجدها محفزة له ، وفي النهاية إنفرد بنفسك لتدوين كيفية تعديل الأساليب مع كل موظف بما يضمن تحقيق عوامل التحفيز الخاصة بكل موظف. (ملحوظة : ربما يبدو هذا تدريب مرن وحساس و شعورى بالنسبة لك " إذا كان الأمر كذلك تحدث إلى زميل لك أو إلى رئيسك في العمل . أكثر ما هو هام في الإدارة يعتمد بشدة على هذه التدريبات . تعلم كيف تكون أكثر شعورا" بالراحة وسط الموظفين وتذكر أن كل ما تقوم به هو لمعرفة الأشياء الهامة بالنسبة لهم.

لا تستخدم التهديدات لأنها تجعل الناس ضدك ، لكن ما يجعل الناس متفهمين هو إدراكهم بالعواقب في حالة عدم الحصول على النتائج المرجوة وهذا ما يكون له أكبر الأثر في عملية التحفيز . فإذا لم يتم التعاون بينكم هل ستحصل على ما تريد؟!

إخلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الجميع بأهميتهم و قيمتهم ، لا تقوم بعمل أى مجالات و اترك مكتبك مفتوحا" للجميع ليعلموا أن بإمكانهم التواصل معك باستمرار لطرح أسئلة أو التعبير عن مخاوفهم . و أعلم أن محل العمل السعيد هو نفسه محل العمل المنتج.

ضع الناس على الطريق الصحيح . غالبية الموظفين يبحثون عن فرص التقدم داخل شركتهم . اعمل مع كل منهم لتطوير خطة نمو حياتهم المهنية والتي تضع في الاعتبار كل من المهارات الشخصية والأهداف . إذا أصبح الأشخاص متحمسين للمستقبل القريب فسوف يرتبطوا أكثر بوضعهم الحالى .

أعقد إجتماعات مع كل موظف على حدا . و اعلم أن الموظف يتحمس أكثر كلما شعر برعايتك و إهتمامك بتساؤلاته . حاول أن تعرف موظفيك ، وعائلاتهم ، وما يحبونه من طعام ، وأسماء أطفالهم ، إلخ .. هذا يعد نوعا" من السيطرة على الوضع . ولن يتثنى لك معرفة كل من موظفيك إذا لم تخصص وقت معين للبقاء معهم.

تطبيق الحد الأدنى من مبادئ إدارة الأداء . إدارة الأداء الجيد يرتبط بأهداف معينة ، و بإجراءات لتحديد هل سيتم تحقيق هذه الأهداف أم لا ؟ ، التركيز والإنطباع عن الإجراءات المتبعة تجاه الأهداف ، والإجراءات الصحيحة التي تتم بهدف تفادي الأخطاء والعودة إلى الأهداف عندما يكون الأمر ضروري . إدارة الأداء يمكن أن يركز على المؤسسات و المجموعات و العمليات داخل المؤسسة و الموظفين .

قم بالتأسيس للأهداف الأكثر ذكاءاً " بحيث تكون تلك الأهداف : محددة ، وقابلة للقياس ، مقبولة ، واقعية ، قياسية ، مناسبة للإمكانيات العامة ، و مجزية بالنسبة لمن يقومون بالعمل عليها.

الإتصالات :

حافظ على قنوات الإتصال مفتوحة وكن على دراية بالمشكلات المحتمل حدوثها والتي من الممكن أن تعالجها قبل أن تتفاقم.

اجمع المهارات القوية في التفويض :

التفويض يتضمن نقل شئ من المسؤولية والسلطة إلى طرف آخر من الموظفين وبذلك يتحمل الموظف أعباء مهام محددة . ومع ذلك و مع تكليفك لهم بالمهام عليك أن تترك لهم حرية إختيار كيفية تنفيذها . مهارات التفويض توفر للمدراء والمشرفين الكثير من الوقت . و هي تسمح للموظفين بلعب دور هام في وظائفهم و هذا يعنى أداء و همة أكبر في وظائفهم .

تطابق المهام مع المهارات :

يمكنك تحسين عملية تحفيز الموظفين عن طريق تعزيز ثقة الموظف في نفسه . و اعمل على تكليف الموظف بالمهام التي يشعر فيها بالمتعة أو تلك التي يجيدها . الموظف الذي يملك الثقة و ينجح في إنجاز مشروع سوف يكون لديه نفس الثقة عند القيام بشئ أو مشروع آخر و بهذا تتجدد الطاقة لديه و يكون متحمساً " باستمرار.

توفير التوجيه للحياة الوظيفية :

مساعدة الموظفين في الوصول إلى المرحلة التالية بمهنية وعن طريق التوجيه الدائم وإستقدام محترفين لتقديم الإستشارة لفرد فرد . مما قد يساعد الأشخاص على تعلم كيفية التغلب على العقبات الشخصية والمهنية خلال مسار حياتهم المهنية . اسمح للموظفين بحضور ورش العمل و الندوات المتعلقة بالصناعة و هنا سوف يشعر الموظفون بأنك تستثمر فيهم و هذا سوف يتم ترجمته إلى تحسين الأداء في الوظيفة .

المعاملة الطيبة :

اكسب الناس في صفك و سوف ترى أنهم يريدون مساعدتك و إذا نهزتهم فسوف يفعلوا كل ما يروونه مناسباً " لإغضابك .

روح الفريق :

إجعل بيئة العمل تتمتع بروح الصداقة . الناس يعملون بجد و بشكل أكثر فاعلية عندما يشعرون بأنهم جزء من فريق - لأنهم لا يريدون أن يخيب ظن الآخرين فيهم .
النقد البناء : غالباً " لا يعي الناس الشئ الخطأ الذي يفعلونه دعهم يعرفون أخطائهم . غالبية الناس تحب أن تتحسن و تحب أن تبذل مجهود بالطريقة الصحيحة.

تقدير المساهمات :

يمكنك أن تحدث فرقاً " في الروح المعنوية لدى الموظفين و ببساطة عن طريق أخذ بعض الوقت في تقدير مساهمات كل موظف على حدا و في العرفان بإنجازاتهم مهما كانت سواء كان الإنجاز كبير أو صغير ، فلا تدخر جهداً " في تكريم الموظفين .

آخر موعد لإنجاز العمل :

غالبية الناس يكونون أكثر إنتاجية مباشرة قبل الموعد النهائي لإنجاز العمل وكذلك يعكفون على العمل قبل أن يلوح الموعد النهائي في الأفق . إستخدم هذه الطريقة حتى تحرز تقدم و عليك أن تعين تاريخ نهائي حتى تحصل على النتيجة.

المكافأة بعد الحصول على النتائج :

هذا يساعد على دعم الفكرة و يؤكد على مدى إعجابك بالأداء الحالي للموظفين . كلما كان الوقت أقل بين إنجاز الموظف و تكريمه على عمله كلما اتضح لدى الموظف مدى إرتياحك عن أدائه بهذا الشكل .
التشجيع :

عليك أن تقوم بتشجيع الموظفين لديك إما عن طريق شئ بسيط مثل شهادة التقدير أو عن طريق أشياء عينية مثل نقاط المكافأة التي تعتمد على الأداء أو عن طريق زيادة الراتب. أطلق مسابقة (موظف الشهر) . مثل هذا التقدير سوف يلعب دورا " كبيرا" في تحفيز الموظفين .

نظام نقاط المكافآت :

ينبغي وأن تبدأ أولا " بتعريف ثقافة الشركة ورؤى العمل وأن تعلن عن مدى حاجتك للأفراد العاملين ، هذا إذا أردت أن تكافئ الموظفين لديك وأن تلهمهم من خلال برنامج تحفيز الموظفين . هذه المعلومات سوف تساعدك على التفكير خارج الصندوق " و سوف تساعدك على وضع أفضل برنامج يتناسب مع شركتك .

تحفيز الموظفين هو أمر أساسي :

القيام بتحفيز الموظفين على الوجه الأمثل أصبح يتساوى في الأهمية مع قدر تركيز الشركات على العائد من الإستثمار . ما بين التفكير المستقبلي للشركات و برامج النقاط التراكمية يجب أن تحظى الشركة بإستحسان الموظفين من خلال

جمعها ما بين المرونة والسيطرة . تضمن الشركات مدى ملائمة برنامج المكافآت للموظفين لديها من خلال عملية التحفيز المستمرة المتعددة الخيارات.

اعلم أن برنامجك لتحفيز الموظفين يصبح في سبيله إلى النجاح عندما تكون خيارات المكافأة ذات معنى ومستحبة . حينما يتهيأ الموظفون للحصول على مكافأة يصبحون على إستعداد تام لمواجهة كافة التحديات في عملهم وسوف يتخطى الموظفون جميع العقبات التي تعوق تحقيق أهدافهم لأن فكرة حصولهم على مكافأة تظل ناصعة في أذهانهم. **إرتباط الموظف :**

هناك عامل هام أيضا " وهو إرتباط الموظف بعمله . كلما كان لدى الموظف حافز في عمله كلما تمكنت من أن تتلمس بنفسك إرتفاع درجة إرتباط الموظف بمهام عمله ورئيسه .

الإرتباط هو عامل مهم يجب أن يتم وضعه في الإعتبار عند تحفيز الموظفين لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل وإلى بقاء الموظفين في محل عملهم . زيادة الإرتباط بالعمل يعمل كذلك على تحسين خدمة الموظفين للعملاء .

لذلك نجد أن دعم برنامج التحفيز لمسألة الإرتباط بالعمل يعطى دفعة نحو أداء أفضل وتوظيف أطول ، كما ويؤدي ذلك إلى زيادة إلتناء ورضا العميل . كل من هذه المزايا سوف تنعكس على عائدك من الإستثمار وسوف تجد أن برنامج تحفيز الموظفين ما هو إلا إستثمار جيد.

دع موظفيك يسمعون من عملائهم (الداخليين أو الخارجيين) و اترك العملاء يعبروا عن العائد من جهود الموظفين . على سبيل المثال ، إذا كان الموظف يعمل حتى يحافظ على تشغيل أنظمة أجهزة الحاسب الآلى من أجل الموظفين الآخرين (العملاء الداخليين) في المؤسسة ، وهنا يجب على الموظفين الآخرين التعبير عن إمتنانهم لهذا الموظف . وأيضا " ينبغي أن يعرب العملاء الخارجيين عن إمتنانهم للموظف إذا قام بتقديم منتج أو خدمة لهم.

الوفاء بالوعود :

إعطاء الموظفين كل ما وعدت بتقديمه بحيث عليك أن تفي بوعدك إذا قلت مثلاً " أن موظف ما سوف يحصل على نقاط مكافأة إذا ما أتم عمل ما أو إذا ما زادت إنتاجيته . أى فشل أو تراجع عن الوفاء بما وعدت به سوف يؤدي بالضرورة إلى فقدان الثقة فيك والأمر لا يتوقف عند هذا الشخص فحسب ، بل أيضاً" عند جميع الموظفين الذين يعرفون بالقصة .

الإحتفال بما تم التوصل إليه :

هذه الخطوة الحيوية غالباً ما يتم نسيانها ، حيث يركز عادة المدراء والمشرفين على إيجاد الحل للمشاكل وكفى ، بينما يقوم المدراء من ذوى الخبرة بفهم الحل و الإعتراف به بل وأيضاً " الإحتفال به . حيث يعتبر الإحتفال بحل المشكلة أمر هام تماماً" مثل إيجاد الحل نفسه. بدون التقدير المستمر والعرفان يصاب الموظف بحالة من الإحباط ، و الإرتياب والشك في المؤسسة.

لا تنسى المرح :

من حين إلى آخر عليك أن تنحى العمل جانباً" وأن تضيف شئ من المرح على بيئة العمل . ادعو الموظفين إلى تناول الغذاء أو اذهب معهم لمشاهدة فيلم . فاجئ العاملين لديك بإعطائهم يوم إجازة أو بإغلاق المكتب مبكراً" ذات يوم. صارع نفسك (أو أى شخص آخر تجده مناسباً) إذا كنت لا تحب موظف ما وتذكر أن المدراء والمشرفين ما هم إلا بشر وأنه من الطبيعي ألا يعجبك أحد ما الأمر يشبه تماماً " عدم محبتك لأحد أقاربك وهنا فى هذه الحالة عليك أن تصارع نفسك أولاً بأنك لا تستلطف هذا الشخص ، بعد ذلك ينبغى أن تخبر شخص آخر تثق فيه عن عدم قبولك لهذا الموظف مثل ينبغى أن تخبر زميل لك أو رئيسك أو حتى زوجتك إلخ حتى تتعرف على السبيل الأمثل للتكيف مع هذا الموظف من أجل إنشاء علاقة عمل متوازنة معه . التحدث عن الأمر مع شخص آخر و طلب رأيه يساعد كثيراً"

. وكما ذكر سالفا إذا ما ركزت فقط على أداء الموظف دون أى إعتبرات أخرى فسوف تستطيع أن تحافظ على العلاقة بينكم متوازنة.

إرشادات للتعامل فى مواقف معينة

التعامل مع المشكلات النظامية

لا تحمل شئ أكثر مما يحتمل خذ كل الأمور بهدوء و أعلم أن إبراز خيبة الامل يكون له أثر أكبر من غضبك .
أعط أمثلة محددة عن ضعف الأداء و عن السلوك الغير مقبول وتذكر أن الإنطباعات العامة ليست جيدة بما يكفى.
لا تلقى بآتهامات على الآخرين دون دليل.
اعلم التحذيرات الشفهية والمكتوبة فى سياسة الشركة .
حاول أن تكتشف الأسباب خلف عدم الرضا عن أداء أو سلوك الفرد فهناك دوما " أسباب.
الحزم مع المخطئين يصب فى مصلحة فريق العمل والتعامل بتهاون مع المخطئين قد يشجع آخرين على إرتكاب أخطاء.

Handling Poor Performance التعامل مع ضعف الاداء

ضمان إدراك الموظف وشعوره بأن هناك حالة من عدم الرضا عن أدائه.
تأكد من أن معيار قياس الأداء هو معيار واقعى.
عبر مباشرة للشخص عن عدم رضاك عن الأداء .
إسأل عن أسباب ضعف الأداء .

حدد هل الضعف في الأداء نتيجة لضعف الجهد أم بسبب الإفتقار إلى الحافز والتدريب أو ربما يكون السبب توليفة من الثلاث نقاط .

عليك أن تذكر الموظف بحقوقه التي تتعلق بإحضار شاهد معه إذا قررت أن توجه إليه تحذير رسمي للفت نظره. اتفق مع الموظف على خطة تمكن الموظف من الوصول إلى أداء مرتفع حسب المعيار وهذا سوف يتطلب منك بعض المساعدة وهنا عليك أن تضع موعد نهائي لإدراك هذا التطور في الأداء مع الحصول على إلزام من جهة الموظف. حتى ولو ظل الحال على ما هو عليه بعد المساعدة والتدريب اعقد مع الموظف إجتماع أخر لتوضيح الإجراءات التي سوف يتم أخذها .

إذا وضعت شخص في وظيفة وهو لا يستطيع أداؤها فلا تلومه على ذلك. لا تختلق له مهام غير ضرورية حتى تتجنب تسريحه من العمل.

التعامل مع التظلمات

ابقى على تواصل مع فريق عملك و بذلك تتمكن من معرفة ما قد يطرأ من مشاكل قبل أن تكون مشاكل خطيره . تذكر أن البعض لن يريد القدوم إليك لذا عليك أن تبادر أنت بالذهاب إليهم. تأكد من إلمام فريقك بجميع الأمور و اعلم أن هناك العديد من الشكاوى التي تقع نتيجة سوء الفهم أو الإفتقار إلى المعرفة .

عندما تعقد لقاءات منفردة مع الأشخاص من أصحاب الشكاوى عليك أن تفهم الموقف بالكامل من كل شخص على حدا دون أن تقاطعه و بذلك تحصل على المعلومات التي قد تهدأ من سخونة الموقف . احذر التعرض للإبتزاز خاصة في الأمور التي تتعلق برفع المزايا أو الراتب ولا ترضخ إلى التهديدات التي تلمح إلى ترك العمل.

يمكنك كتابة ملاحظات و ملخص عن الشخص المتظلم لضمان فهمك للموقف (ربما هذا يعطى فرصة للأطراف المتخاصمة فى التفكير قبل الوصول بتظلمهم إلى مستوى أعلى) .
ينبغى أن تتحقق من الوقائع عن طريق طرف ثالث .
لا تندفع عند إتخاذ القرار .

الإستشارات :

95% من نجاح الإستشارة قائم على الإستماع – تباحث المشكلة .
تحدث عما يخص العمل : على سبيل المثال : التأخير ، عدم تطبيق معايير العمل إلخ .
إستخدم أسئلة منعكسة مثل : ما هى خياراتك ؟ استمع و تعاطف معهم و إذا لزم الأمر وجههم إلى مختص .
إحترم خصوصيات الأفراد ولا تتحدث إلا بإذنهم .
إذا قررت تعديل معايير العمل بشكل مؤقت عليك أن تبلغ الآخرين (انت لا تحتاج إلى ذكر الأسباب من الأصل) .
سوف تحتاج أحيانا" إلى أخذ الخطوة الأولى - حاول أن تتمسك بالبساطة إذا أردت مناقشة المشاكل الشخصية الحساسة مثل مشكلة رائحة الجسم ولا تفترض أنها مشكلة تتعلق بالنظافة الشخصية فقد ترجع هذه المشكلة إلى مشاكل صحية .

التصميم التحفيزى :

التصميم التحفيزى للوظائف يشير إلى عملية ترتيب الموارد والإجراءات بما يلائم التغييرات المطلوبة لنجاح عملية التحفيز . التصميم التحفيزى يمكن تطبيقه لدفع الموظفين إلى العمل ، ولتنمية صفات تحفيزية معينة لدى كل فرد ، ولتحسين مهارات الأفراد فى جانب التحفيز الذاتى . التصميم التحفيزى هى خطوات ممنهجة ويهدف إلى جعل المبادئ قابلة للتنفيذ على الأرض . وفى هذا الصدد يعتمد التصميم التحفيزى على الثقافة العلمية فى تحفيز الموارد

البشرية في تناقض مع مسئولى التحفيز وورش العمل الذين يعتمدون على كاريزما الشخصية وهذا يجعل أهدافهم متعلقة بالتأثير الشعورى وقائمة على تراكم الخبرات الشخصية و الأسس السيكلولوجية والشعورية . و الفارق هنا يظهر فى أن التصميم التحفيزى يحتاج إلى شرح وقدرة على التنبؤ بينما تميل الطرق المعتمدة على الكاريزما إلى الإعتماد على المواهب الفريدة للأشخاص الناجحين .

محور الإهتمام فى هذا التقديم للتصميم التحفيزى هو تعلم التحفيز والإشارة بشكل خاص إلى المبادئ و الإستراتيجيات و العمليات لجعل التوجيه أكثر جاذبية . هذا يضيف بعد آخر إلى النظرة التقليدية للتصميم التوجيهى بحيث يصبح هو التقنية التى يمكن بها إنتاج توجيه فعال و مؤثر. الفاعلية تشير إلى الإقتصاد فى إستخدام الوقت التوجيهى ، والأدوات ، والموارد الأخرى ، فإذا تم التعاطى مع الوقت والموارد بشكل غير موضوعى فى الحدث المنظم للتوجيه سوف يشعر الحاضرون بالملل والإحباط . الكفاءة فى توصيل ما ترمى إليه ليس من مهام الموظف فى مثل هذا الحدث .

الفاعلية :

ترتبط الفاعلية بعملية التحفيز. يميل المدربون إلى إفتراض أن الفاعلية تشير إلى الكيفية التى يعلم بها الأفراد خلال جلسة التوجيه أنهم فى حاجة إلى التعلم ، بمعنى أخر أنه من المفترض أن يكون التدريب أكثر فاعلية إذا تم توجيهه للشريحة المستهدفة وإذا جاءت الإستجابة من الحاضرين مناسبة ، وبالرغم من ذلك لا يوجد عنصر من هذه العناصر يوفر شرح وافى للتحفيز حتى يتم تعلمه .

الرغبة فى نجاح الإطار التدريبى ربما لا ينتج عن التدريب نفسه ، لكن ربما ينتج عن أهداف طويلة الامد ، ومتطلبات تعليمية أو عن العديد من الأسباب الأخرى . ربما ينجح الطلاب وتتأكد بذلك فاعلية التوجيه ويتجلى ذلك فى

المكافآت مثل الشهادات ، الترقى فى المنصب ، تجنب إنهاء العمل و كل ذلك حتى ولو لم تتوفر الرغبة لدى أحد فى التعلم .

على النقيض قد نجد أن المواد التعليمية جاذبة للغاية بدون أن تكون ذات فاعلية ، خاصة عندما تكون تلك المواد مشوقة . الفاعلية تعنى دعم تكتيكات التحفيز للأهداف التعليمية. مثل ما يحدث داخل الفصول الدراسية حيث يقوم المعلم ببعض الأنشطة التى لا تخلو من المرح كمكافأة للطلاب على مجهودهم وهذا يؤثر بالطبع بشكل إيجابى على إنطباع الطلبة بشأن الدورة الدراسية و المعلم ، لكنه و فى نفس الوقت قد لا يشجع على التعلم. الإفراط فى المرح يكون له أثار ضارة ، لذلك نجد أن التصميم التحفيزى يعنى بكيفية جعل التعلم ممتع دون أن يسيطر عليه جانب التسلية بشكل واضح.

إستراتيجيات التحفيز و برامج مشاركة الموظفين

تقنيات تحفيز الموظفين تختلف من خبير إلى آخر و بالرغم من ذلك يجتمع جميع الأشخاص على نفس الهدف و هو دفع الموظفين نحو القيام بوظائفهم على نحو أفضل وأكثر فاعلية و بذلك كيف يمكن لصاحب العمل أو المدير تحفيز موظفيهم ؟

تأكد من أن تقنيات التحفيز تعتمد فقط على أداء الوظيفة حتى تكون ناجحة . فلا يمكن أن تمنح المكافآت بناءاً على الشعبية أو حسب الحاجة . هذه الأنواع الغير لائقة من المكافآت من شأنها إضعاف عزيمة باقى الموظفين و تكسبهم مشاعر سيئة. وهنا ينبغى عليك أن تكافئ الموظفين ممن يقومون بتكريس أنفسهم للعمل حتى لا تخبث توقعاتهم .

لا يوجد حل واحد وقاطع لمشكلة تحفيز الموظفين ، لأن كل موظف لديه حاجات و رغبات متفردة ، وأهداف مهنية مختلفة . و لكن يبقى هناك طريقة واحدة تجدها الشركات مفيدة جداً " حتى ولو لم تكن فعالة فى التخلص من

المشاكل وزيادة الإنتاجية ، ولكنها على الأقل تصبح مفيدة في معرفة ما يبحث عنه الموظفون من أشياء تجعلهم يعملون بجد أكبر والقيام بأداء أفضل . هذه الطريقة ما هي إلا تدريب تحفيزي للموظفين يسفر عن إكتشاف الإحتياجات والمتطلبات المشتركة للموظفين في مناطق العمل المحددة .

هناك العديد من الأشياء التي يجب وأن تحدث في التدريب التحفيزي للموظفين مثل عقد الجلسات التي يوضح فيها الموظفون ما يحبونه وما لا يحبونه في وظائفهم الحالية ، تدشين بعض الأنشطة لدعم علاقة الصداقة بين الزملاء . التدريبات الأكثر نجاحاً " بين الموظفين هي تلك التي يقوم بها كبار المسؤولين أو الرؤساء بأنفسهم . و النجاح الأكبر من ذلك هو شعور الموظف بحرص إدارة المؤسسة على تلبية إحتياجاته. خلال التدريب يتعرف طاقم الإدارة على الموظفين بشكل أفضل يؤهلهم لتحفيز الموظفين بإستخدام الأدوات التي تعلموها وبناءاً " على ما قام الموظفون بالتعبير عنه ، فعندما يتم الإلمام بالإحتياجات تأتي المرحلة التالية وهي تطوير وتحسين تلك الإحتياجات .

التحمية

عليك أن تجرب بعض التدريبات كتحمية لك قبل أن تقفز في موضوع تحفيز الموظفين . لا تتعدى هذه الجزئية لأنك قد تجد فيها بعض الدروس الهامة للتعلم والتطبيق . ربما تندمج هذه التدريبات مع الأسلوب الذي سوف تتبعه في محل عملك .

كسر الحواجز والإستعداد لعملية التحفيز:

عندما يتم دعوة مجموعة أو فريق إلى حضور مؤتمر أو دورة تدريبية يكون هناك شعور دائم بعدم الراحة. حتى ولو يعرف الجميع بعضهم البعض سوف يشعرون أيضاً " بعدم الراحة والغربة في هذا الموقف لأنه مختلف . فمن المعروف عن البشر خوفهم من المجهول. اللعب و تكوين فرق وغير ذلك من الأنشطة يشعر الناس بالراحة وبالتالي

يمكنوا من التركيز على الهدف الرئيسى تماما" وهذا أفضل من قضاء النهار فى التساؤل عما يفكر الآخري . الأنشطة والألعاب تكسر الحواجز وتساعد على بناء الروابط والعلاقات .

البناء التحفيزى للفريق :

تتمكن فقط من بناء فريق عندما تكسر الحواجز وتدرّك سوء الفهم ، وتعالج عدم الشعور بالأمان ، والإنقسامات والتحيّزات ومسألة التدرّج الوظيفى . إجمع عدد من الأشخاص فى غرفة واحدة و اترك لهم مساحة للعب وسوف ترى بنفسك أن الحواجز تذوب بينهم. تتوحد فرق العمل وتعمل مع بعضها إذا توحد الهدف حتى ولو كان هدف فى لعبة مثل : بناء أطول برج من الصحف أو سباق جرى فى المتزّه وذلك لأن المنافسة بين الفرق تبعث الجهود وتخلق التعاون.

التوجيه التحفيزى والتدريب على التحفيز :

تعلّم كيفية الحساب وبعض الأنشطة الأخرى عن كيفية التعلّم وكيفية توجيه الآخرين . دفع مهام جديدة على الأرض نحو التنفيذ ، إعطاء تعليمات واضحة ، التكليف والممارسة ، الوقت والمساحة لإرتكاب أخطاء ، يمكن توضيح تقنيات التوجيه والتدريب الأساسية سواء عن طريق القيادة أو عن طريق أى فكرة أخرى . التعلّم يثبت أكثر فى الأذهان لأنه جزء من سياق العمل . الأنشطة تمثل أفضل وسيلة لشرح عملية التدريب والتنمية (تدريب المدربين على سبيل المثال) للمدراء ومديرى الفرق والمدربين .

طرق التحفيز الشخصى وتعلّم التحفيز :

يختلف كل شخص عن الآخر . وأكثر ما يجسد هذا الاختلاف ونقاط القوة والطرق المفضلة لعمل كل شخص هو اللعب أو القيام بنشاط بعيدا" عن العمل . ينشأ الإحترام المتبادل بين الأشخاص عندما يتم إكتشاف المهارات والصفات الموجودة فى الآخر وأيضا" يعمل ويتعلّم الأشخاص بطرق مختلفة .

الألعاب و المرجعيات و الأنشطة :

العمل و التدريب القائم على العمل يشتركان في التركيز على القواعد و النظريات و الهيكل و المنطق و كل ما ينحى إستخدام الجزء الأيسر من المخ . المنظمات الناجحة الحديثة تعتمد فقط على الأشخاص من ذوى المهارات و الصفات التنموية مثل التحفيز الذاتى ، و الثقة ، و المبادرة ، و التعاطف ، و الإبداع و كل الصفات التى تعتمد على إستخدام العقل ، على سبيل المثال:

الألعاب التى تعتمد على التخمين من شأنها إطلاق مهارات الفص الأيمن من المخ لأن مثل هذه الأنشطة من شأنها توضيح البديهية ، و الإمكانات الشعورية – المتواجدة فى الصف الأيمن من المخ .
أيضا " ، الأنشطة التى تأخذ الناس بعيدا " عن جو العمل تخلق فرص جديدة لهم لكى يختبروها فرص قد لا تتوفر لهم فى سياق عملهم مثل المكسب و تحقيق الهدف و فريق العمل و التعليم و التنمية الشخصية . إختبار مثل هذه المشاعر الإيجابية فى العمل شئ حيوى بالنسبة للعقل الحاضر والباطن حيث تجسيد النجاح و تحقيق الأهداف ، كذلك هو أمر أساسى لتوسيع أفق الأفراد ، و إكسابهم الرؤية ، تشجيعهم على وضع اهداف و يزود عملية التحفيز لديهم . الإستعانة بالألعاب تعتمد على تبادل الدور هى تكتيك فعال يشجع الناس فى عملية التحفيز . الطرق و القصص و الأقوال و الأمثلة التى من شأنها إلهام الأفراد تساعد على توجيه حياتهم .
الإستفتاءات و إستطلاعات الرأى فى تحفيز الموظفين :

إستطلاعات رأى طاقم العمل تكون مفيدة غالبا " فى معرفة عما إذا كان طاقم العمل فى شركتك محفز و يتميز بقوة الأداء أم لا المعلومات التى توفرها الإستطلاعات مفيدة للمؤسسة ، و عملية إدخال و مشورة طاقم العمل هى عملية مفيدة فى حد ذاتها . الدراسة التى تقوم بها سوف تكون فريدة بالنسبة لشركتك ، ولقضايا طاقم عملك ، ولمهنتك ، وثقافتك لذلك هناك بعض الخطوات الإسترشادية المشتركة التى تصلح فى جميع المواقف و هى مفيدة

بالرغم من عدم شموليتها . النقاط العشر التالية ربما تساعدك في تغطية الموضوعات ذات الصلة كما تساعد في تكوين الحقائق و البناء عليها بدلا" من الإعتماد على مجرد إفتراضات في موضوع التحفيز عند وضع أسئلة عن تحفيز الموظفين .

عشر نصائح في الإستطلاع حول تحفيز الموظفين :

- 1- ما هو الهدف الرئيسى الذى تسعى إليه المؤسسة ؟
الموظف يكون اكثر حماسا" إذا كان على دراية تامة بالأهداف الرئيسية في شركته . ا طرح أسئلة للتعرف منهم على مدى وضوح مبادئ ، وأولويات ، ومهمة الشركة في أذهانهم .
- 2- ما هى العقبات التى تعوق تقدم الموظفين من حيث الأداء ؟
الإستطلاعات عن تحفيز الموظفين ينبغى وأن تشمل على أسئلة تستفسر عن الأشياء التى يختبرها الموظفون في عملهم وحياتهم . و على هذا الأساس تستطيع الشركة إستبعاد الممارسات التى تعوق عملية التحفيز.
ما هو الشئ الذى من شأنه تحفيز موظفيك ؟
يشتمل هذا الجزء على الأسئلة التى تستخلص حقا" الأشياء التى يجب القيام بها لتحفيز الموظفين و يتضمن ذلك معرفة بعض قيمهم . هل المكافآت المالية تحفزهم أم الترقية أم التكريم و التقدير و ما إلى ذلك من محفزات مثل المسابقات ، توفر عامل الأمان في وظيفتهم ، تكريمهم على الملأ ، الخوف ، المثالية في الأشياء ، و النتائج .
هل يشعر الموظفون بأن لديهم السلطة الكافية ؟
هل يشعر الموظفون بان توصيف وظيفتهم يعطهم شئ من الإستقلالية و يسمح لهم بإيجاد الحلول بأنفسهم أم أنهم يقوموا بمهام مكتوبة لهم و ينفذوا ما يطلب منهم فقط ؟
- 5- هل هناك أى تغييرات حديثة في الشركة من شأنها التأثير على التحفيز ؟

تسريح الشركة لبعض موظفيها أو تجميد بعض التعيينات أو فقدان عدد من الأشخاص الرئيسيين فيها يؤثر على الحافز لدى الموظفين . جمع معلومات من الموظفين عن مخاوفهم وتساؤلاتهم بشأن مثل هذه المواقف . و عليك أن يتم التعامل مع هؤلاء الموظفين بكل إحترام حتى ولم لن تكن لهذه المخاوف أساس من الصحة .

6- ما هي أنماط التحفيز في مؤسستك ؟

من هو الشخص الأكثر حماسا " في شركتك ؟ ولماذا ؟ وما هي الدروس التي يمكن أن يتم إستخلاصها من عملية التحفيز في الشركة ؟

7- هل تتفق أهداف الموظفين مع أهداف الشركة ؟

أولا " ، تحتاج الشركة إلى تعريف الكيفية التي يتمكن بها الأفراد من قضاء وقتهم في العمل ، ثانيا " ، هذا يحتاج على مقارنة حالة مع الكيفية التي يقضى بها الموظفين وقتهم في العمل فعليا " . قد تجد أن الموظفين متحمسين بشدة لكن حماسهم قد تكون تجاه أولويات خاطئة .

8- كيف يشعر الموظفون تجاه شركتهم ؟

هل يشعرون بالأمان والولاء و أن لهم قيمة و أنهم يحظون بالعناية ؟ أم أنهم يشعرون بأنهم غير مرئيين بالأساس ؟ اسألهم عن الأشياء التي من شأنها دعم شعورهم بالولاء والالتزام .

9- إلى أى مدى يتدخل الموظفون في تنمية الشركة ؟

هل يشعر الموظف بأنه مسموع ؟ هل تتم إستشاراته ؟ و هل إذا تمت إستشارته سوف يؤخذ برأيه ؟ هل تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم ؟

هل تنسق الصورة الداخلية للشركة مع الصورة الخارجية لها ؟

قد تقدم شركتك نفسها للعالم على أنها " شركة خدمات خطوط جوية " ، أو " شركة تكنولوجيا المستقبل " ، أو " سلسلة فنادق " . سوف يتأثر موظفيك بهذه الصورة ويقوموا على أساسها ببناء توقعاتهم على هذا الأساس عند إنضمامهم لشركتك . إذا لم تنعكس هذه الصورة على طريقة تعاملك مع موظفيك فسوف تواجه مشكلة في تحفيزهم . اكتشف الفرق بين إنطباع الموظفين عن صورة الشركة من الداخل والخارج .

نصائح إرشادية لبناء ، وتنسيق ، ونوع الأسئلة التي يتم توجيهها للموظفين في الإستطلاعات :

إستخدم الأسئلة الإسترشادية السابقة عند وضع الأسئلة بشأن تحفيز الموظفين وأيضا " يمكنك الإستفادة بها في إستطلاعات الرأى التي توضح مدى رضى الموظفين ، وها هنا بعض النصائح الإضافية عن بناء وتنسيق هذه الإستبيانات .

جهز نموذج واضح ، وقابل للقراءة وجاذب . ضع مربعات و أماكن فارغة للإجابة والإختيار والنتائج وكل ما يحتاج إلى تكملة . إستخدم قياس خط رقم 11 أو 12 حتى يسهل قراءته حيث يتعذر على البعض قراءة خط 10 . تجنب إستخدم الخطوط المائلة وما إلى ذلك من تنسيقات تصعب على القارئ وتهدر الوقت . انظر إلى النصائح التي تنظم الكتابة وتقنياتها حتى يسهل طباعتها . اعتمد نفس المبادئ إذا كان الإستفتاء على الانترنت (مثل : عبر الشاشات) .

إذا كان الأمر ممكنا حاول أن تجرب إستخدم أسئلة محددة ولها العديد من الأجوبة ، وهذا أفضل من الأسئلة التي لها إجابات غير محددة . الأسئلة المحددة توضح الإجابات ، والتنسيق الذى يشتمل على خيارات متعددة يسمح بأن تتحول الأجوبة إلى نتائج يمكن تضمينها في ملفات إكسل يسهل تحليلها . على النقيض نجد أن الأسئلة العامة أو العائمة تؤدي إلى الخلط وتعذر فهم الأجوبة . إستدعاء أجوبة مقالية بلا حد سوف يولد العديد من الرأى الموضوعية التي ربما تكون ممتعة ولكنها ستأخذ وقت كبير لقراءتها و وقت أكبر للتحليل خاصة لو كان إستطلاع الرأى يشمل شريحة كبيرة من الموظفين .

سؤال مقالى : ما هورأيك فى نظام تقييم الأداء ؟ (الإجابة على هذا السؤال سوف تكون متنوعة وبالتالي سيصعب تحليلها)

سؤال الاختيار من متعدد :

قيم مدى فاعلية نظام تقييم الأداء فى تزويدك بالتدريبات و التنمية : جيد / مقبول / غير جيد / ضعيف و هنا بإختيار الموظف للإجابة يحصل المسؤول عن الإستطلاع على إجابة واضحة لأسئلة محددة يمكن تحويلها إلى نتائج سهلة التحليل .

إستخدم أربعة خيارات فى فى أسئلة الإختيار من متعدد . ثلاثة أو خمسة خيارات تستلزم وجود خيار عائم بين الإجابات مثل " لا أعلم " أو " متوسط " وجود أربع خيارات يعنى معه تبنى كل فرد لإتجاه وإجابه محددة لا تقبل التأويل . فى حالة إستطلاعك عن مدى رضى الموظفين عن شئ ما بماذا ستفيدك إجابة " متوسط " لذلك يجب أن تتجنب وضع مثل هذا الخيار . فإذا أردت من البداية وضع وإدارة وتحليل دراسة ضخمة عليك أن تتبع الخطوات التى سوف تسفر عن بيانات ذات قيمة .

هناك بعض الأسئلة التى تتماشى طبيعتها مع النسبة المئوية أو الأرقام الإحصائية و مرة أخرى عليك أن تتجنب وضع الأرقام بشكل مكافئ لدرجة (متوسط) أو (لا أدرى) على سبيل المثال :-
الأسئلة القائمة على نتائج :

عين إلى أى مدى تستمتع بعملك : 1-5 = لا استمتع ، من 6-10 = تعنى أستمتع (الفارق الواضح بين 1-10 يوفر خيارات واسعة و نتيجة واضحة فى نفس الوقت)

تابع مع عينة من مسؤولي الإستطلاع ممن هم على دراية بالأسئلة المعدة في الهامش قبل أن تقوم بطبع وإصدار أوراق الإستبيان لطاخم العمل ، ويجب ألا يتم وضع الأسئلة بمعزل عن لغة التواصل مع طاخم العمل لأن ذلك قد ينشأ عنه نتائج غريبة ، فيجب أن يتم فهم المغزى من هذه الأسئلة .

قبل أن تقوم بإستطلاع الرأى عليك أن توضح لكامل طاخم العمل بأنك سوف تقوم بنشر النتائج فور الإنتهاء منها. إذا لم يدعم المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة المبادرة التى تقوم بها عليك أن تنتقل للعمل لدى شركة أخرى يعترف فيها رئيس مجلس الإدارة بمبدأ إستشارة موظفيه الذين لولا جهودهم ما نجحت مؤسسته.

إسمح للموظفين ببقاء أسمائهم مجهولة داخل الإستطلاع . لكن إذا كان الأمر مفيد لك عليك أن تطلب من الموظفين ذكر القسم أو المنطقة أو المكتب الذى ينتهى له كل موظف . مثل هذه المعلومات سوف تكون مفيدة لك عند القيام بتحليل.

عليك أن تكسر حدة وطول الأسئلة إلى أسئلة أقل طولاً "و تعقيداً" . مدة 20 دقيقة يجب و أن تكون مدة كافية لإجراء مثل هذا الإستطلاع . ويجب أن يكون هناك إستطلاع رأى آخر خلال العام خاصة إذا إستمتع الموظفين بهذا الإستطلاع فى المرة الأولى و إذا ما لمس الموظفين فائدة هذا الإستطلاع مثلهم مثل صاحب العمل.

فى نهاية الإستطلاع عليك أن تفسح المجال لأى تعليقات أو حاول إرشاد المتلقين تجاه سؤال بعينه .

عند نقطة ما إذا كان لزاماً عليك وضع سؤال مفتوح عليك أن تستخدم لفظات مثل "ماذا" و "كيف " بدلاً من إستخدام كلمة " لماذا"، وذلك إذا كنت تريد أن تكتشف الدوافع والأسباب . هذا لأن " ماذا " و " كيف " سوف تقود المتلقى نحو إجابات موضوعية ، بينما الإستفهام " لماذا " سيؤدى به إلى الدفاع عن نفسه .

على سبيل المثال :

من المستساغ أن تسأل :

ما هي العوامل التي قد تتغير لمساعدة أفراد طاقم العمل على الإستمتاع بوقتهم في منطقة التخزين XYZ؟
لكن ليس من الفطنة في شئ أن تسأل :
لماذا هناك شئ من التشنج في السلوك الشخصي بين أفراد طاقم العمل في منطقة التخزين XYZ؟
النقطة هنا أن السؤال الثاني لا يرتقى إلى مستوى السؤال الأول من حيث الذكاء .

الدبلوم المهني في ادارة الموارد البشرية

- الدفعة السادسة -

250 دولار
36 ساعة - اونلاين



~~\$300~~ **\$250** بدلا من

تشمل شهادة معتمدة من IBS Academy
+ شهادة معتمدة من جامعة القاهرة
ومصدقة من وزارة الخارجية المصرية

<http://ibsacademy.org/course-43-hrm-diploma-online-7sep.html>

Call us: 00201010693322 - 00201026330011

HRDiscussion.com

إصدارات ٢٠١٥

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

إدارة النشر

هاتف: ٠٠٢٠١١٤٩٩٩٩٣٩٥

بريد الكتروني: pub@hrdiscussion.com