

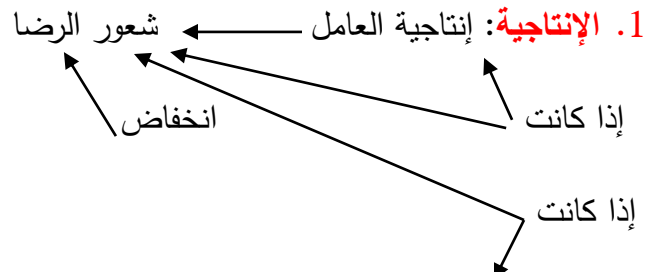
المحور الثامن: نظام التحفيز كعامل استراتيجي

الشعور بالانتماء والولاء ← مرهون دائما الحوافز

اتخاذ قرار في إعطاء راتب مناسب لإنتاجية العمل لوظيفة معينة سهل جدا لكن اتخاذ قرار بتحسين

بيئة العمل محفزة جاذبة الموارد البشرية وليس طاردة لها يتطلب وجود **7 عناصر أساسية فعالية نظام**

التحفيز بالمؤسسة ← تعكس حجم العمل



بمعنى سلوك المدراء في بعض الأحيان قد يعد خطة لإفشال نظام التحفيز المرتبط بإنتاجية العمل

← سيعود بالضرر النفسي ← لا تقيد صلاحياتهم، لا تؤخر بشكل كبير

قرارات معينة بالنسبة لهم لا تكبلهم بأنظمة جودة المثالية (أول فرصة سيتخلى عن منصبه حتى لو

كان الراتب جيد)

2. جودة عمل الموظف: تتعلق بكل الآليات التي تحقق ذلك كوسائل دعوات العمل واشتراكات

تساعد على الموظف أن على الوصول للعمل بجودة عالية ← يشعر بالرضا وراحة غير

طبيعية.

زيادة الإنتاجية بجودة ← بحافزية من أدوات، قرارات، صلاحيات

← يشعر بانتماء أكثر لابد من الدعم.

3. التعلم والنمو:

الموظف الذي يشعر بأن العمل قد قيد نموه وتعلمه —> تقلل من الحافزية —> بيئة محفزة —> فيما أن المؤسسات توفر فرصة لوجود التجارب والتعلم —> توفير فرص للتعلم والنمو —> لا بد باستمرار أن الوظائف لا بد أن تضيف للموظف الدائم والمستمر —> يصبح الروتين.

4. حق المبادرة والإبداع

إعطاء إمكانية المبادرة بأفكار جديدة للموظف —> يجب أن يبدع يتم قبول أفكاره —> المشكل أن هناك مدراء لا ترغب بالتطوير ما يتطلب اللجوء لطمس التطور والأفكار —> وبالتالي فريق العمل الذي يتم السيطرة على مبادرته في الإبداع وأفكار جديدة لن يكون متحفز.

المدير ممكن يرفض الفكرة —> لكن إياك ورفض إبداع الرأي والأفكار

ارفض الأفكار بوعي بموضوعية —> أذكر أسباب الرفض

مع شكر الموظفة على الفكرة —> حتى يستمر في طرح أفكاره

5. روح الفريق

الموظف يزداد انتمائه وولائه للعمل إذا كان هناك روح الفريق سهولة التواصل هياكل تنظيمية مسطحة دون هرمية كلما تم دعم روح الفريق بطرق لا تتحيز لمنصبك الوظيفي كانت المناقشة في الأفكار تنتج للإيجاب. 

تؤثر على العلاقات

6. بيئة العمل

كل العناصر الملموسة وغير الملموسة تؤثر على الرضا (كل ما يتعلق بإحتياجات العميل المادية وغير المادية مثلا انقطاع الإنترنت، كراسي مريحة، إضاءة

7. الراتب

محفز مادي أساسي (محفز عند التعاقد) لكن أثناء العمل فهو مخفي (يعني التحفيز الذي يكون من خلال الراتب يصبح غير ظاهر أثناء العمل فتتحسن العلاقات الجيدة في العمل محفز أقوى. بمعنى احتكاكي بمدراء وموظفين بكل الأقسام سيحفز أكثر من الراتب وكل ما ذكر سابقا يلعب دور أكثر أهمية وحساسية من الراتب.

الراتب بعكس طبيعة العقود القانونية مع النمو لا غير مقابل لجهد بدني أو ذهني مبذول.

فمثلا: الراتب ← عمل يدل ← عند أخذ الراتب

ما الذي يبقي الموظف محفز ليس الراتب بالطبع وإنما ما ذكر سبقا من عناصر (6 عناصر السابقة)

لابد للمؤسسة أن تسعى لبناء خطة شاملة لتحسين 7 العوامل السابقة وتبني الولاء والانتماء والتحفيز

للموظف.

تعرف نظام التحفيز الإستراتيجي

نظام التحفيز

هو اطار تم انشاؤه بواسطة المؤسسات لتحفيز مكافأة العمال و فرق العمل التي تحقق أهداف، سلوكات أداء محددة والهدف من هذا النظام هو التكامل بين اهتمامات الموظفين وأهداف المؤسسة من خلال الحافز والمكافآت.

فإذا كان الحافز هو الراتب الأساسي، حوافز غير مادية، أداء، إنتاجية ومعايير أخرى قابلة للقياس مثل المدح، العمولات، جوائز التقدير لكيفية استغلال يعكس نظام الحوافز من قبل المؤسسة والتأكيد عن عوامل الاستمرارية (الراتب، ظروف العمل... الخ)

المحور الثامن: نظام التحفيز كعامل استراتيجي

نظام التحفيز الاستراتيجي

هو نظام يتعلق بتحديد كل الإجراءات والأدوات التي من شأنها الوصول لولاء وانتماء الموارد البشرية وفقا للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

والتأكيد على أهمية عوامل التحفيز لتعزيز رغبة الموارد البشرية في تحسين الأداء وزيادة الدافعية للعمل **عوامل التحفيز الاستراتيجي (إنتاجية، جودة عمل الموظف، التعلم والنمو، حق المبادرة والإبداع، روح الفريق، بيئة العمل، الراتب)**

ليس أهم إنما العامل من العوامل

الكثير من المدراء بالمؤسسات يعتقدون بأن الحافز الوحيد لشعور الموظفين بالانتماء والحماس للعمل هو الراتب، بينما هذا الأخير هو عامل من العوامل التي تجعل الموظفين تركز على رفع إنتاجية العمل.

عوامل تحفيز ورفع إنتاجية العمل للموارد البشرية: سبعة عناصر الأساسية

آراء هيرزبيرغ 1968 : أوضح أن المدراء لابد من مراعاة عاملين أساسيين عند التعامل مع الموظفين هذان العاملان ضروريان جدا لإنجاز العمل مع أنه لابد من النظر إليهما بشكل منفصل — **تدعى** **بعوامل الاستمرار وعوامل التحفيز .**

مثلا: عوامل الاستمرارية (كالراتب، وظروف العمل، تبقي العامل في وظيفته وتتسبب في تحقيق رضا العمال وعدم توفرها ما يسبب عدم رضا العمال فعلى الرغم من أهمية هذه العوامل في تحقيق شروط التحفيز إلا أنها لا تسهم في تعزيز رغبة العامل في **تحسين أدائه.**

المحور الثامن: نظام التحفيز كعامل استراتيجي

لذلك إشارة هيرزبرغ أن **المال** ليس محفزا رئيسيا لتحفيز (تشجيع العمال على أداء العمل بطريقة أفضع)

من جهة أخرى، تؤثر عوامل التحفيز، كالإنجاز والتقدير بشكل المسؤولية بشكل مباشرة على **دافعية العمال** (ترفعها، تخفضها) وهذا تبعا **لإستراتيجية التحفيز المستخدمة من قبل المؤسسة** ← غيابها لا يسبب عدم الرضا وأن يتسبب في غياب الدافعية.

كيف يمكن للمدراء تحفيز موظفيهم على تحسين أدائهم؟

أكد بعض المفكرين والباحثين على وجود 3 مستويات لأداء العمل وهي أداء الحد المتوسط أو المتوقع أداء الحد الأقصى فالموظفين الذين يعملون في المستوى الأدنى يميلون إلى **إنجاز أقل مما هو متوقع منهم**، ويحاولون التهرب من العمل.

- أما في المستوى المتوسط فيؤدي العمال ما هو متوقع منهم فقط رغم كونهم موثوقين غير أنهم لا يقومون بأشياء إضافية بل يفعلون ما يطلب منهم فقط.

- أما العمال الذين يعملون في المستوى الأعلى فيؤديون أكثر مما هو متوقع منهم فهم يعملون لساعات إضافية، ويبادرون ويكونون أكثر انتاجية مما هو متوقع منهم، لذلك فالمدير وفقا لتوجهه الاستراتيجي لابد أن يركز على التميز ويقدره من خلال **إيجاد إطار لنظام تحفيز كعامل استراتيجي**.

فبدلا من البحث عن **تحقيق الرضا الوظيفي** في أدنى مستوياته أو متوسطها لابد على المديرين

العمل على توجيه العمال لزيادة مستويات الأداء.

وذلك من خلال **التحفيز على تحقيق الرغبة في القيام به بدلا من القيام بما يتوجب عليهم فقط.**

المحور الثامن: نظام التحفيز كعامل استراتيجي

لذلك يحتاج المدراء إلى **تحفيز الدوافع الداخلية للموظفين من خلال:**

- الإستماع بالعمل
 - الرغبة في المشاركة، وضع الأهداف، القيادة، السلطة المسؤولية.
 - الفخر بالأداء المتميز، الحاجة لإثبات الذات، تحقيق القيم الراسخة به وفقا لتوجهات قيم المؤسسة.
 - الإيمان العميق بأهمية العمل الذي يؤديه، المتعة في التحدي، الرغبة في تجاوز مستويات الأداء السابقة.
- يؤكد مدراء المؤسسات على استخدام مجموعة من الطرق لتشجيع الموظفين على إدراك قدراتهم على الأداء الجيد، أو قدرتهم على إكتسابها بسهولة مثلا:
- مساعدة الموظفين على ثققتهم بأنفسهم.
 - إظهار أهمية وظائفهم (للموظفين)
 - إظهار توافق قدراتهم ومهاراتهم و خصائصهم مع متطلبات العمل .
 - توفير فرص دورية للموظفين للمشاركة في برامج تطوير المهارات والمعارف.
 - التأكد من امتلاك الموظفين بالمعرفة والمهارة التقنية والكافية لاستخدام المعلومات أو الأساليب أو التقنيات أو المعدات في تنفيذ المسؤوليات المحددة.
 - التأكد من امتلاك الموظفين للمهارات المفاهيمية اللازمة لفهم كيفية تكامل الوضع في الاستراتيجية للمؤسسة وكيفية ارتباط هذه الأخيرة ببيئتها الخارجية المتغيرة.
 - التأكد من امتلاك الموظفين لمهارات العلاقات الشخصية للتفاعل بفعالية وتنسيق الجهود.

المحور الثامن: نظام التحفيز كعامل استراتيجي

- تحديد الوظائف وفق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لابد أن لا يكون معقد بشكل مفرد مع التأكيد على امتلاك الموظفين مهارة حل المشاكل.
- فسح المجال للموظفين للمشاركة في صياغة وظائفهم ومعايير تقييم الأداء.

قائمة المراجع:

1. E.C Stroh, Personnel Motivation: Strategies To Stimulate Employees

To Increase Performance, Politeia Vol 20 N°2, 2001,Pp 59-74.

2. عزيزي وداد، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الثانية

ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة جيجل.