



حضرة الملك

تصدر عن مفوضية البرامج في كشافة الإمام المهدي
عجل الله فرجه
email: programs@almahdiscouts.net

أب 2011
العدد التاسع

كيف تحفز مرؤوسيك؟!

من عهد أمير المؤمنين عليه السلام إلى مالك الأشتر (رضوان الله عليه)،
"فأفسح في آمالهم، وواصل في حُسنِ الثناء
عليهم، وتعدد ما أبلى ذُوو البلاء منهم، فإن كثرة
الذكر لحسن أفعالهم نهز الشجاع، وخرض التاكل
إن شاء الله تعالى، ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى،
ولا تُضيفن بلاء امرئ إلى غيره ولا تقصرن به دون
غاية بلائه، ولا يدعوتك شرف امرئ إلى تعظيم من
بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعفة امرئ إلى أن
تستصغر من بلائه ما كان عظيماً..."





- هل سبق أن تساءلت " لماذا لا يبدو مرؤوسوك مندفعون للعمل؟"
- هل تعتبر أن التحفيز دافع للعمل؟
- هل يتضارب تحفيز مرؤوسيك مع نظام العمل؟
- لكي تحفز مرؤوسيك، هل تغير المرؤوس أو تغير النظام الذي يعمل فيه؟

الجواب الصحيح هو:

تغيير نظام العمل هو ما يجب القيام به. لأن تغيير الأفراد يأخذ الكثير من الوقت والجهد ولا يفيد المرؤوسين الآخرين. في الواقع، إن تغيير المرؤوسين ليس الحل الأمثل لإحداث أي تأثيرات بعيدة المدى. لذا من المحتمل أن تتساءل "كيف أقوم بتغيير نظام العمل بالكامل؟" لا تقلق، إنه ليس بالصعوبة التي تتوقعها...



في هذه النشرة ستتعلم عدة استراتيجيات لتحفيز مرؤوسيك (بدون استعمال المال). ذلك صحيح! يمكنك جعل مرؤوسيك يقدمون أكثر وأفضل ما عندهم مجاناً.

قبل البداية:

لا تبدأ خطوات التحفيز قبل أن تتأكد من أن:

3. التحفيز مناسب للجهد المبذول.

2. التحفيز موجّه للشخص الذي يستحق.

1. لدى المرؤوسين الرغبة والميل لتقديم أفضل ما لديهم.

6. النتائج التي بنيت عليها قرارك صحيحة.

5. موضوع التحفيز حقق نمواً نوعياً وكمياً لا يمكن السكوت عنه.

4. التحفيز سيزيد معدل النمو في العمل.

إستراتيجيات تحويل الرغبات إلى حوافز :

يمكن تحويل الرغبات الإنسانية الثمان إلى قوى حافزة. تدعم نظم الإنتاج والتخطيط والاتصال والتدريب والتقييم والمكافآت. فمتى أرسيت هذه القوى وقضيت على المثبطات يمكنك جعل المرؤوسين يعملون بقلوبهم وعقولهم، وليس بأيديهم فقط. ولتحويل الرغبات إلى قوى حافزة:

- **رغبة التمكّن:** أتخ فرصاً للتعلّم وتجاوز عن الأخطاء ووفر مقاييس موضوعية للأداء ودع العاملين يضعون الأهداف لأنفسهم.

- **رغبة الملكية:** أتخ للعاملين الفرصة للمساهمة في نجاح المؤسسة ومجالاً أكبر للاختيار واتخاذ القرار وأعطهم المسؤولية عما يفعلون.

- **رغبة النشاط:** اجعل العمل أكثر نشاطاً والاستمتاع جزءاً من العمل وأضف التنوع للعمل واطلب آراء العاملين.

- **رغبة الإنجاز:** شجّع العاملين على التطوّر وتحّد العاملين ليتفوقوا على أنفسهم.

- **رغبة الانتماء:** وظّف قوة العمل الجماعي وقوة العاملين الكامنة.



- **رغبة المعنى:** اشرح للعاملين أهمية وقيمة ومعنى ما يفعلون.

- **رغبة الاحترام:** شدّ من أزر العاملين على التطوّر وأرهم تقديرك وعرفانك.

- **رغبة السلطة:** أتخ للعاملين فرصة القيام بدور قيادي وفرص التآلف الاجتماعي.

إستراتيجيات تقدير الحاجات:

حاجة الإنسان أمر أساسي بالنسبة له، لذلك عليك كرئيس ناجح أن تراعي هذه الحاجات وتسعى لتحقيقها، وذلك عبر:

- 1- **الثناء**
 - إنّ حاجة الإنسان للثناء حاجة بشرية عميقة وقديمة، والذي يغفل عن هذه القيمة يفضّ الطرف عن أحد أبرع الطرق لتحفيز المرؤوسين لديه، لذلك لا تهمل مناسبة تستطيع من خلالها أن تمدح مرؤوساً لديك إلا وتفعل، واحرص:
 - أن يكون هذا الثناء على ملأ من زملائه.
 - أن يكون بعد الانتهاء من العمل الذي يستحقّ الشكر.
 - أن لا تتأخّر فيه.
 - أن لا تعمّم في الشكر أي لا تقول: شكراً على ما فعلته، بل قل: شكراً على تفانيك في إنهاء العمل الفلاني، وتحمّلك من أجل إنجائه، خصّص الموضوع والشخص.
 - أن تعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير لديه.
 - أن يكون بارزاً واضحاً للجميع استحقاقه للثناء، حتى لا يبتسموا في أكمامهم.

2. التحفيز عن طريق المكافأة:



إن الشيء المادي الملموس له سحرٌ إضافي، فهو ترجمةٌ للشعور، لذلك من الرائع أن تجزّل العطاء للمتميز، وليس الأمر مادياً بحتاً، فتقديم درع أو شهادة تقدير يشكل حافزاً معنوياً أكبر من الماديات، ولكن لا تجعلها سنة، ولا تبدّلها بشكل تفقد قيمتها المرجوة، كأن تصبح الأوسمة والمكافآت كالرواتب يطالب بها الأفراد.

3. الارتقاء:

ضع دائماً لمرؤوسيك نوراً عالياً، وطلبهم بحث الخصى إليه.



4. التقدير لوقتهم المهم:

ثقافتنا الإدارية تقول: أن وقت الرئيس هو المهم، وأن أوقات المرؤوسين ليست بالأهمية الكافية، عليك أن تحترم وقت مرؤوسيك، فلا ترسل لأحدهم قائلاً: (أترك ما في يدك وتعال حالاً)، بل اسأله أولاً: (هل في يدك شيء هام؟)، أو (تعال بعد إنهاء ما في يدك)، فهذا يشعرهم بأهمية ما يقومون به.

5. اللمسات الإنسانية:

لا تتعامل مع مرؤوسيك على أنهم ماكينات أو آلات صماء، بل تعامل معهم على أنهم بشر لهم أحاسيس ومشاعر ... مثلك تماماً. تعرّف على أحوالهم الأسرية، اهتماماتهم، والمشاكل التي تؤرقهم، وحاول أن تقدّم لهم حلولاً، إذا كان باستطاعتك. كذلك الهدايا والاحتفال في مناسباتهم الشخصية، يزيد من تحفيز المرؤوسين وزيادة انتمائهم للعمل.

6. صنع التحديات:

ضع أمام فريقك تحديات للإنجاز بالوقت والكم والنوع فالتحدي يحفز النفس وينشطها، لتخطي عقبة ما، أو لتحقيق معدل أداء معين ... كل هذه الأشياء من شأنها تحفيز مرؤوسيك وشحن همّتهم.



يمكنك أن تستفيد من موقعك كإداري لكي:

1- تُعطيهم مساحة من الحرية:

لا تمسك كل المفاتيح بيدك واحذر أن تجعل مرؤوسك يشعر أنه خيال، بل على العكس من ذلك أعط لكل واحد منهم مسؤوليات، ضع ثقتك فيهم، وأخبرهم أنك تثق بأدائهم وقراراتهم، أخبرهم بما يجب عليهم فعله، اترك لهم الحرية كيف يفعلونه.

2- تُشركهم معك في صياغة الأهداف:

إن المرء الذي يعمل وفق هدف قد تمّ تحديده، وشارك فيه سواء برأي أو مشورة، أو حتى إيماءة رأس، يكون أكثر تفاعلاً وحماساً وتحفيزاً للعمل. من الممكن أن تكون أهدافاً خاصة بالأقسام التي يعملون بها، لكن المهم أن يشتركوا في صياغة الهدف، فهذا رائع في تحفيزهم، وبث الحماسة في نفوسهم.

3- تُطبّق اجتماعات الإنجاز:

المقصود به الاجتماع الذي يضمك مع مرؤوسيك لتتلو عليهم ما تمّ إنجازه وتحقيقه، الهدف الذي تمّ تحقيقه يجب الوقوف أمامه لبرهة من الوقت، وينظر إليه بسعادة وفخر قبل التحوّل إلى هدف آخر، إن متعة الإنجاز لا تضاهيها متعة، ونشوة الفوز تحفّز لإحراز فوز آخر.

4- تترك لهم صنع بعض القرارات:

هناك بعض القرارات التي يمكنهم صنعها، خاصة تلك التي تتعلق بتطوير العمل، وغيرها من الأمور التي تجد أن رأيهم فيها مهم، هذا أمر سيجعلهم أكثر قوة في تحمل المسؤوليات والشعور بالثقة والتحفيز.

5- تُفوضهم تفويضاً فعالاً:

تفويض الشخص المناسب لإنجاز عمل ما هو أمر بالغ الأهمية، فهو من ناحية يخفف حملاً عن كاهلك، ويعطي مساحة أكبر للشخص المفوض لتحمل المسؤولية وإعداده جيداً لتحمل أعباء العمل، كما أنه يحفّزه ويشعره بأهميته.



6- تُخبرهم بمنحنيات الطريق:

قد يستجد أمر ما في العمل، أو قد تواجه منحى قد يؤدي لاختلاف في الخطة أو تعديل، يجب هنا أن يكون المرؤوس على دراية بالجديد حتى يكون أكثر اطمئناناً لما يجري حوله.

إستراتيجيات التحفيز بالتدريب:



قيمة هذه الإستراتيجيات أنها تعود بالنفع على صاحبها وعلى العمل في آن معاً

1- تحقيق الأحلام العلمية:

إذا كان لأحدهم هدفاً دراسياً ساعده على تحقيقه، فمثلاً إذا كان أحد مرؤوسيك يطمح في أداء دراسات عليا، أو الحصول على دورة دراسية ما، ساعده على نيل هذه الشهادة أو الدورة، فهذا بجانب أنه سيحفّزه ويشعره أنك تفكر معه في مستقبله يجعله متميزاً أكثر في عمله وأدائه.

2- إقامة دورات بشكل دوري:

إن شعور المرؤوس أنّ رؤساءه حريصون على تنمية إمكانياته، يحفّزه ويجعله أكثر استعداداً للعطاء. ولا ننسى طبعاً الفائدة المباشرة التي ستعود من مرؤوس قد تلقى تدريباً متميزاً فذلك يصب مباشرة في صالح العمل، فعلى الرئيس أن لا يتردد في الموافقة على مشاركة مرؤوسيه في دورة تدريبية تساهم في تمهينهم الذاتية أو ترفع من كفاءتهم.

3- توقيت التدريب:

متى أيقن العاملون بإمكانية التطبيق الفوري لما تعلموه ازداد حماسهم للتعلم.

4- التركيز على نقاط القوة:

تركز أكثر برامج التدريب على التخلص من نقاط الضعف دون جدوى، فحين يتطرق التدريب إلى مواطن الضعف يشعر العاملون بعدم الكفاءة، وهو ما ينسف أغلب البرامج. وما لا تدركه أغلب المؤسسات هو أن رفع كفاءة العامل يستند إلى دعم نقاط القوة التي تتبع من استعدادة الشخصي، أما الاكتفاء بسد فراغات العقل ومحو نقاط الضعف فليس بحل.

إستراتيجية القدوة:

تصرفاتك هنا هي سلوكك الشخصي، وهذه النقطة قد تقوم وحدها بتحفيز الرؤوسين إذا تلاشت النقاط الأخرى، والمقصود بذلك تصرفاتك تجاه مرؤوسيك، ومن هم تحت إمرتك، وكيف تتكلم وتستمع، وكيف تنتقد وتتقبل وجهة نظر معارضة، وكيف تصدر القوانين، وكيف تقيم النتائج، وكيف تتعامل مع مرؤوسيك من قريب أو بعيد. كل هذه الأشياء تحدّد وبشكل كبير درجة التحفيز لدى مرؤوسيك. وهناك ملامح هامة في سلوكك الشخصي يجب التأكيد عليها وهي:

- اصطحب ابتسامتك الدافئة - لا البلاستيكية - معك دائماً.

- أنصت واستمع، وتفهم وجهة نظر مرؤوسيك.

- احفظ أسماء مرؤوسيك ونادهم بها، فمن أحب الأشياء لدى المرء أن ينادى باسمه الخاص من رئيسه.

- لا تظلم أحداً ولا ترفع شخصاً على حساب الآخر.

- كن شجاعاً، وتحمل مسؤولية الخطأ، ولا تبحث عن شماعة تعلق عليها أخطائك.

- كن حازماً بغير قسوة، وليناً بغير ضعف.



ترقبوا العدد القادم: "كيف تعمل أكثر في وقت أقل؟"

للحصول على هذه النشرة بصيغة إلكترونية

تجدونها على الرابط التالي في منتدى مهدي الكشفي

<http://www.mahdifamily.net/forum/showthread.php?p=4447>