

# المال والدوافع الحقيقية لزيادة الإنتاجية (2/1)



المؤسسات الحديثة لديها أهداف  
لزيادة طاقة موظفيها ورفع  
إنتاجيتهم لدعم تنافسيتها  
حمد بن حمود التمامي \*

بالقفاز»، فكلما كان الموظف يزاول وظيفته  
بمعدل عالٍ من التصنع أو الضغط النفسي  
ليكون أكثر مواءمة لطبيعة الوظيفة مما يعني  
تخليه عن سلوكه الطبيعي باعتباره كان يؤثر  
الصمت على الرغم من الحاجة للمعارضة لأن  
ثقافة الإدارة تحارب الاختلاف بالرأي مع  
الديرين- كلما هبط بأدائه وضعفت معنوياته  
وبالتالي وجد في وظيفته عاملاً مضراً ولسان  
حاله «مكره أخاك لا يبل»، وتخيّل هنا حجم  
اللفقود من الأداء والإنتاجية اللازمين لرفع  
الإيرادات وتقليص النفقات في عالم الأعمال.

كم من الشركات التي تعاملت معها أربيت  
عن مراراتها لتجارب غير مرضية في هذا الجانب،  
واسمحوا لي بسرّ الحادثة التالية، أثناء مقابلي  
السؤولين التنفيذين بأحد البنوك الكبرى  
العاملة في المملكة العربية السعودية، أفادوا  
بأنهم لم يألوا جهداً لتطوير منتجاتهم، وتوفير  
الأنظمة المتطورة، وجلب الخبرات الضرورية،  
وتدريب الكوادر، واستقطاب الكفاءات، وتحسين  
الرواتب، ولكنهم غير راضين عن معدلات  
البيعات وخدمة العملاء ولديهم القناعة الكاملة  
بأن الكثير لا يزال هناك للاقتطاف.

وبنظرة فاحصة وبالاستناد إلى ما أشرت  
إليه في السابق، وجدت أن النسبة الكبيرة من  
موظفيهم العاملين في خدمة العملاء والبيعات  
ليس لديهم السلوك الوظيفي القريب من  
السلوك الوظيفي المطلوب في هذه الوظائف،  
وعليه قمنا بالاتفاق مع الإدارة بإجراء عدة  
تصحيحات شملت إيجاد ضوابط للتوظيف،  
إجراء تنقلات داخلية، تكثيف التدريب ليجر  
بعض نقاط الضعف، مما أسفر عن تحسن  
لملموس خلال الستة أشهر الأولى. فعلى سبيل  
المثال قاموا بتوظيف أفراد ذوي ميل طبيعي  
للتعامل مع الغير ولكنهم يميلون أيضاً للانجاز  
ودفع الأمور بشكل تلقائي وعدم القبول بكلمة  
«لا شكراً لعل»، بل لديهم الإصرار والثقة من  
جهة والتفهم لحاجات العميل وبناء العلاقة  
الطيبة معه من جهة أخرى. كانت النتائج  
مذهلة مما حفز الإدارة العليا على تطوير هذا  
الأسلوب وإخضاع مديري الفروع لنفس الأسلوب  
عند التعيين أو النقل أو الترقية أو التدريب  
والتطوير.

رابعاً لدى عبيد. الأمر الذي يفيد بأن سبب  
رحيل أو مغادرة المؤسسات ليس مربوطاً  
بالراتب فقد يكون أسلوب التحفيز الصائب أو  
ثقافة المؤسسة أو العلاقات المهنية الصعبة.. إلخ  
من العوامل التي لا ينظر إليها المديرين بشكل  
أعمق وعن قرب عند معالجتهم لفكرة مغادرة  
الموظف لمؤسسته.

في الأشهر الأخيرة قابلت اشخاصاً فضلوا  
البقاء في مؤسساتهم على الرغم من النقصان  
في مرتباتهم وصعوبة وضغوط متطلبات  
الحياة، ليس لأنهم محتاجون للمال ولكنهم  
يروون في مؤسساتهم ووظائفهم الكثير من  
الرضى، مما يحتم عليهم رد الدين في هذه  
الأوقات العصيبة إذا جاز لي التعبير. وأخر ترك

وظائفه على الرغم من  
الراتب الجيد لأنه طلب منه  
أداء أدوار جديدة (خدمة  
العملاء) وهو يرى أن طبيعته  
البشرية لا تتناسب مع هذا  
الواقع الذي يحتاج إلى جهد  
كبير وطاقة دائمة لإرضاء  
العملاء والتي لا يملكها، مما  
شكلت عليه ضغوطاً يومية  
لم يستطع تحملها ومما أدى  
إلى هبوط إنتاجيته وما تبع  
ذلك من تأثير في الموظفين الأخرين والعملاء  
أيضاً، على الرغم مما عرف عن هذا الموظف من  
إنتاجية عالية والتزام شديدين في وظيفته  
السابقة.

من هنا نلخص أن هذا الموظف وجد في عدم  
تأقلمه وتناسب شخصيته وسلوكه الطبيعي  
مع متطلبات الوظيفة عبئاً كبيراً وأضحى  
الموضوع لديه أكثر من راتب ومنصب، بل  
تعدى إلى حالته النفسية وتأثيره في محيط  
عمله مما أضطره إلى تقديم الاستقالة.

• الحقيقة الثانية: الزيادة في الراتب ترفع  
معدل الإنتاجية

إن أكبر ضامن لرفع مستوى الإنتاجية هو  
ليس تلك الزيادة في الراتب، ولكن وضع  
الموظفين في الوظائف التي تتناسب مع  
مواهبهم وقدراتهم وشخصياتهم بحيث يكون  
الطرفان ملتصقين مهنياً «كالتصاق اليد

الحل لا يكمن هنا أبداً في حفنة إضافية من  
المال قد يصرفها الموظف في ثاني يوم ويبقى  
364 يوماً في السنة ينتظر الفرج ويستهلك  
طاقته دون تجديد.

إن الحل يمكن في نظري في معرفة أن  
المميزات والدوافع المالية التي قد تجعل الموظف  
مبتهجاً يطير من الفرح قد تجعل ذاتها عبد  
الله مستاء ويود أن يغادر المكتب. هذه الحقيقة  
تعطينا مؤشراً حول فكر جديد يجب على  
المديرين أن يتبنوه وهو أن حقيقة سحر  
أصحاب العظمة، الريال أو الدرهم أو الدينار،  
ليست دائماً صحيحة وتحتاج إلى أطر أكثر  
واقعية عندما نتكلم عنها كمحفزات وحيدة  
ضمن مؤسساتنا.

وعليه دعوني أضع

أمامكم بعض الحقائق  
الخاطئة والشائعة بين  
المديرين فيما يتعلق  
بحقيقة الراتب والزيادات  
المالية كمحفز للموظفين:

• الحقيقة الأولى: معظم  
الموظفين سيغادرون  
للمؤسسة لراتب أعلى.

لقد جاءت الدراسات  
وبشكل متكرر، مؤكدة أن

هناك مزيجاً من العوامل التي تساهم في رضى  
الموظف أثناء عمله. منها على سبيل المثال  
إعطاء فرص حقيقية للإنجاز، التقدير على  
الإنجازات، الكفاءة على بناء العلاقات العملية مع  
المديرين وزملاء العمل، الشعور بأن الأداء  
الفردى للموظف له صدق وتأثير في النتائج  
العامّة، التشجيع على إيجاد التوازن بين العمل  
والأسرة.. إلخ، هذه العوامل في حقيقة الأمر  
تؤكد أن الموظف عندما يحظر إلى الصورة  
الكبيرة وما هي أولوياته المهنية، فإنه يضع في  
القدم ما يتناسب مع هذه الأولويات  
والأهداف، وهذا يعطي دلالة واضحة أن ما قد  
يبحث عنه موظف ما ليس بالضرورة ما يبحث  
عنه الآخر حتى وإن اشتركا في معظمها، إلا أن  
الترتيب قد يختلف، كذلك الحال بالنسبة للراتب  
والزيادات المالية فقد يكون أولاً في قائمة  
أولويات زيد من الناس ولكنها تأتي ثانياً أو

تخيّل تقديمك لحصة رياضيات لعشرين  
طالباً من طلبة الصف الرابع الابتدائي لموضوع  
القسم الطولة، الواقع مع براءة هذه الفئة  
العمرية فإنه سيوجد طلبة ما زالوا يتصارعون  
مع جدول الضرب وكيفية حفظه، وقد نجد  
اليعض منهم من بدأ فعلاً بالقسمه وإيجاد  
الحلول من دون عناء، بل وينظرون إلى الحصة  
على أنها مشوقة والموضوع سهل، وهناك فئة  
أخرى تنظر للساعة منتظرة قرع الجرس للإعلان  
عن الاستراحة والتنافس على علب العصير  
ورقائق البطاطس لإسكات معدتهم الخاوية  
أصلاً.

على الرغم من أن الطلبة يفترض فيهم  
جميعاً فهم القسم الطولة، إلا أن أسلوب  
وطريقة الدرس هي الشرارة التي يفترض أن  
تجذب انتباههم وقبولهم، والتي يفترض  
بطبيعتها (الطريقة) أن تكون متناسبة مع كل  
طالب كل حسب مستواه وقدراته. بنفس هذا  
النطق يفترض أن تكون العلاقة بين المدير  
والموظف حتى يتسنى للأول إبقاء الثاني أكثر  
رضى وأداء وإنتاجية في وظيفته، وعليه فكلما  
كان التحفيز الفردى ممنهجاً لكل موظف دون  
غيره كلما كانت انعكاساته أكثر إيجابية.

إن الاعتقاد السائد بأن المال صالح للجميع  
كمحفز لم يعد صحيحاً على الإطلاق وهناك  
حاجة لمراجعة هذا الاعتقاد وهذه الفرضية  
بشيء من التفصيل، وهذا ما سوف نتناوله في  
الصفحات التالية، إن المال قد يكون محفزاً لدى  
اليعض ولكنه ليس بالأمر نفسه لدى البعض  
الأخر، وبالتالي أصبح حرياً بنا أن نفهم ما هي  
حدود هذا التحفيز عند استخدام المال وما هي  
عوامل نجاحه أو فشله. نحن لا نتكلم هنا عن  
الأجر للموظفين ولكن فكرة استخدام الراتب  
والزيادة فيه كمحفز وحيد هو الأمر الجدير  
بالبحث والنقاش. فكل منا لديه التزامات  
وخطط مالية ولكن عند مكافأتي أو تمييزي  
لاخرين يجب أن اعطيهم ذلك في الوقت الفعال  
وإلا أصبح ذلك عبئاً مالياً على الشركة أكثر من  
كونه وسيلة لرفع الأداء والإنتاجية.

إن المؤسسات الحديثة لديها أهداف كثيرة  
لزيادة طاقة موظفيها وبالتالي رفع إنتاجيتهم  
إذا أردت أن تكون في وضع تنافسي، ولكن

♦♦♦  
الاعتقاد السائد  
بأن المال صالح  
لجميع كمحفز  
لم يعد صحيحاً  
على الإطلاق

♦♦♦

♦♦♦  
وضع الموظف في  
الموقع المناسب  
أكبر ضامن لرفع  
مستوى الإنتاجية

♦♦♦