

المحاضرة الخامسة: وظائف التسيير: وظيفة التحفيز

1- تعريف التحفيز:

- يعني التحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.
- هو تنشيط و توجيه سلوك الأفراد العاملين و دفعهم للتصرف باتجاه انجاز القيم و الاحتياجات المنظمة.

و تجدر الإشارة أنه عند قيامنا بمعملية التحفيز عليا التفريق بين مايلي:

- الحاجات: رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.
- الدوافع: الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد.
- هي الطاقات الكامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد و توجهه في اتجاه معين و بنمط سلوكي محدد.
- الحوافز: هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد.

2- أهمية التحفيز:

- أ. رفع معنويات الأفراد وزيادة رضاهم عن العمل؛
- ب. التقليل من الظواهر المعيقة لأداء ، مثل ارتفاع معدل التغيب و الإهمال في أداء المهام؛
- ج. تجنب مظاهر الصراع في العلاقات الوظيفية؛
- د. خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر، و الاهتمام أكثر بعملهم؛
- هـ. تشجيع الأفراد على الابتكار و الاكتشاف؛
- و. خلق لدى الأفراد للعمل التعاوني الفعال؛
- ز. تحفيز الأفراد بالتأثير على سلوكهم و توجيه هذا السلوك إلى الوجهة المرغوبة؛
- ح. إشعار العامل بروح العدالة و تنمية روح الانتماء فيهم.

3- عناصر التحفيز:

- أ. القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- ب. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي. فالطبيب المؤهل مثلا، يجب أن يبذل جهدا و ينفق وقتا ، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ج. الرغبة: إذا لم تكن موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، حتى و لو تم أداءه فعلا.

4- أسس منح الحوافز:

- أ. الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز و قد يكون الوحيد في بعض المؤسسات و يمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل و التكاليف التي يتم توفيرها؛
- ب. المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أن غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات و الوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس النتيجة ؛

ج. الأقدمية: و يقصد بها طول الفترة التي قضها الفرد في العمل ، و هي تشير إلى حد متا إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته و تظهر هذه المكافأة على شكل علاوة؛

د. المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو دورات تدريبية لإن نصيب هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم إلى بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

5- أنواع الحوافز:

أ. حسب طبيعة الحافز (الحوافز المادية والمعنوية):

➤ الحوافز المادية: وتتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا ذات طبيعة نقدية أو مالية أو اقتصادية ، كالرواتب، والأجور، والعلاوات، والبدايات المالية، والتعويضات، والمكافآت، والمعاشات التقاعدية، والمشاركة في الأرباح.

➤ الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري. مثل: الثناء للمتميزين واللوم للمقصرين.

ب. من حيث تأثير الحافز (الحوافز الايجابية والسلبية):

➤ الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد ، مثل الأجور، والعلاوات السنوية، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا؛ مثل التأمين الصحي، والتعويضات، والترقية، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة...

➤ الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، وقد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته. مثل: تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.

ج. من حيث طبيعة الاستفادة (الحوافز الفردية والجماعية):

➤ الحوافز الفردية: هي التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، أي منحها للعاملين مستقلا بعضهم عن بعض.

➤ الحوافز الجماعية: حيث تمثل الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة تعاونهم و اعتماد بعضهم على بعض داخل مجموعات العمل ، تقسم بينهم بنسب معينة.

6- نظريات التحفيز:

هناك العديد من نظريات التحفيز يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات كما يوضح الشكل التالي:

أ. نظريات المحتوى:

➤ نظرية الحاجات لـ (ماسلو Maslow):

قدم " Abraham Maslow " نظريته في تدرج الحاجات، واستند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بها الفرد، وتعمل محركا ودافعا للسلوك. ووفق نظرية ماسلو تقسم هذه الحاجات إلى خمسة أنواع، تتفاوت من حيث أهميتها وقوتها، وتنظم في مستويات وطبقات مرتبة ضمن سلم هرمي، يطلق عليه (سلم ماسلو للحاجات). و تقوم هذه النظرية على مبادئ أساسيين:

أولاً: حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا، وينتقل الفرد في إشباع حاجاته من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات السلم؛

ثانياً: الحاجة المشبعة ليست دافعا.

➤ نظرية ERG لـ (ألدرفير Alderfer):

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى " Clayton Alderfer " ، حيث جرى تطوير هذه النظرية من نظرية ماسلو في تسلسل الحاجات، لجعلها أكثر انسجاما مع نتائج البحوث العلمية، مقتصرة فقط على تسلسل ثلاث حاجات للإنسان، هي الوجود (البقاء)

(Existence)، والارتباط (الانتماء) (Relatedness)، والنمو (التطور) (Growth)، ولذلك أُطلق عليها اختصاراً (ERG)، وهي الأحرف الأولى من أسماء هذه الحاجات الثلاث. ولا تفترض هذه النظرية تسلسلاً صارماً في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى، كما هو الحال في نظرية ماسلو، ومن الملاحظ أن نظرية (ERG) تأخذ في الحسبان التباينات التي بين الأفراد من حيث الثقافة، والمنبت الأسري، والبيئة الحضارية، التي تعدل القوى الدافعة لدى الإنسان.

📌 نظرية الحاجات المكتسبة لـ (ماكليند *Mac Clelland*):

صاغ الباحث ماكليند *David Mac Clelland* نظريته بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية أطلق عليه اسم (TAT) *Thematic Appreciation Test* بعد أن عرض مجموعة كبيرة من الصور والرسوم غير واضحة المعالم على مجاميع كبيرة من الأفراد وكان يعتقد أن هؤلاء الأفراد سيسقطون حاجاتهم المهمة والأساسية وهم يقومون بتفسير هذه الصور، وقد استنتج أن هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي: الحاجة للإنجاز، الحاجة للقوة، الحاجة للانتماء.

📌 نظرية العاملين لـ (هازاربيرغ *Herzberg*):

صاغ هرزبيرغ نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين. ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء *Motivation Factors* أما الثانية فهي عوامل صحية أو وقائية *Hygiene factors* ومهمتها الحيولة دون حصول حالة تدمير أو شكوى في بيئة العمل. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرج التأثير لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث أن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي ومرضي في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي.

📌 نظرية *X* و *Y* لـ (دوجلاس ماكريجور *Mac Gregor*):

قدم عالم النفس الاجتماعي *Mac Gregor* وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية *X* (و تمثل هذه النظرية الأسلوب التقليدي في الإدارة) ونظرية *Y* (و تقوم على الإيمان بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات أخرى معاكسة للأولى) في كتابه الموسوم "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة 1960. ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين منهم، وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمزين *X* و *Y* لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً، لكنه يوصي باختبار النظريتين عملياً، باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة متناقضة للآخرين.

ب. نظريات العملية التحفيزية (المسار):

📌 نظرية التوقع لـ (فروم *Vroom*):

صاغ فيكتور فروم *Victor Vroom* هذه النظرية وتقوم على: التوقع، المنافع، القيمة. إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده وقد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعادلة التالية:

$$M = E \times I \times V$$

إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة يعني أن الدافعية والتحفيز لدى الأفراد ستكون صفراً أو معدومة تماماً، لذا لا بد من أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم الثلاثة إلى أقصى ما يمكن.

📌 نظرية العدالة (الإنصاف) لـ (آدمز *Adams*):

تتصل هذه النظرية بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، ويتوقف وفقاً لها مفعول التحفيز وشدته على نتيجة المقارنة التي يقوم بها الأشخاص لما يعطونه وما يأخذونه، يتناسبان مع ما يعطيه ويأخذها الآخرون. فعندما يقتنع الفرد بأن ما يعيه وما يأخذها، يتناسب مع ما يعطيه الآخرون وما يأخذونه، يشعر بالإنصاف. وإلا فإنه يشعر بالإجحاف نتيجة كونه يعطي أكثر مما يأخذ. وقد يشعر بنوع من

الذنب في الحالة المعاكسة، إذا اقتنع بأنها تنطبق عليه. المهم أن سلوكه التحفيزي يتوقف على نتيجة مقارنته الشخصية، بغض النظر عن كونها عادلة أم غير عادلة.

📌 نظرية تحديد الأهداف:

صاحب هذه النظرية هو الكاتب " *Edwin Locke* " ، وتفترض هذه النظرية أن الإصرار على تحقيق الهدف هو أساس التحفيز، وأن الهدف يحدد العامل بما يجب عليه أداءه، وكمية الجهود التي عليه أن يبذلها لتحقيقه ، وتدعم البحوث العلمية أهمية الأهداف في التحفيز، حيث يمكن القول إن الأهداف المحددة تزيد الأداء، وإن الأهداف الصعبة تحفز أكثر من الأهداف السهلة للأداء، إذا جرى قبولها، و إن التغذية العكسية عن مدى التقدم في الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء أكثر من حالة عدم وجود تغذية عكسية. ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يشجع العاملين ويساعدهم على وضع أهداف محددة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها، لأن ذلك يزيد القوة الدافعية لديهم.

ج. نظرية التعزيز (التدعيم):

ارتكزت هذه النظرية على تأثير التعزيز في الاستجابة، فالسلوك الذي يتبعه ثواب، أو تكون نتائجه إيجابية، فإن احتمالات تكراره تكون مرتفعة ومرجحة، بينما السلوك الذي يليه عقاب أو تكون نتائجه سلبية يرجح عدم تكراره مستقبلا، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد بحسب عدد مرات التعزيز، التي تصاحب ذلك السلوك، وفي قوة التأثير الذي يتركه، وفي اقتران التعزيز بالاستجابة. وهناك أربعة أنواع للتعزيز بالنسبة للمدير لإجراء تعديل في دافعية العمل: التعزيز الإيجابي، التعزيز السلبي، العقوبة، الإزالة. ويكمن الهدف من كل أنواع التعزيز الأربعة في تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمؤسسة وينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المطلوب أو إضعاف قوة السلوك الغير مطلوب، ويعتمد ذلك على حاجات المؤسسة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها.