

التحفيز في المؤسسة

إن أحد المهام الأساسية لأي مسير هو ضمان استمرار الاداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وانماط سلوك العاملين وكيفية التأثير عليها. وبالتالي فإن تحفيز الافراد ودفعهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق اهداف المؤسسة واهدافهم الذاتية.

مفهوم التحفيز

يعرف التحفيز على انه "ممارسة إدارية للمسير تهدف الى التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض اشباعها و جعلهم اكثر استعدادا لتقديم افضل ما لديهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة"¹، كما يعرف انه "تشجيع الافراد و استنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل، من اجل تحقيق اهداف المؤسسة"².

من خلال مختلف التعاريف الخاصة بمفهوم التحفيز نجد انه يجب التفريق بين مجموعة من المصطلحات عند القيام بهذه العملية، تتمثل هذه المصطلحات في

-الحاجة: رغبة ملحة بإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

-الدافع: الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص، ومساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين.

-الحافز: عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف. فيمنح حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد.

أيضا، يجب على المسيرين الاهتمام بثلاثة عوامل من اجل ضمان فعالية اكبر لعملية التحفيز وهي:

1- التعاون مع المؤسسة: يشعر العاملون بتحيز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها.

2- الفعالية: حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد.

¹ صالح العامري، طاهر الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 491

² محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص235

3- الاختيار: يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيمهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل، ومع ذلك يجب البحث عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع

العوامل المؤثرة على الحوافز

تتأثر عملية التحفيز بمجموعة من العناصر هي:

- الاختلافات الفردية: الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة، وبسبب هذه الاختلافات ما بين فرد وآخر لا بد أن تختلف أيضا الحوافز المقدمة لكل منهم.
- خصائص الوظيفة: تختلف الوظائف من حيث المهارات اللازمة لها ومهامها وواجباتها، وبالتالي تختلف طريقة التحفيز بالنسبة لكل مهمة أو واجب.
- الممارسات والتطبيقات داخل المؤسسة: هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة مثل نظام المكافأة، قانون الترقية.... الخ.

أنواع التحفيز

هناك عدة أنواع للتحفيز نذكر منها:

-التحفيز حسب الجراء: ويقسم الى:

أ-الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد، وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضى عن مستوى العمل الذي قام به.

ب-الحوافز السلبية: وهي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية. تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد وبعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، لذلك فإن وجود نظام تأديبي في المؤسسة وذلك من اجل تنظيم سير العمل، وضمان المحافظة على ممتلكاتها.

-التحفيز حسب المادية:

أ-التحفيز المادي: وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض.

ب-التحفيز المعنوي: وهي تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية. تتمثل هذه الحوافز في إشراك العاملين في الإدارة، كالوظيفة المناسبة للفرد، الترقية وفرص التقدم، الإثراء الوظيفي.... الخ.

-التحفيز حسب المعني به: ويقسم بدوره الى

أ-الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتقدم للأفراد، بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

ب-الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة. وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص وانتباه عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها.

النظريات المفسرة للتحفيز

أ-نظريات المحتوى: تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل، ونجد منها:

1-نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

تعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Maslow" من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع وكيف أن رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة تعمل على توجيه سلوكه. هذه الحاجات تأخذ شكلاً هرمياً تمثل قاعدته الحاجات الأكثر إلحاحاً في أدنى السلم الهرمي والحاجات التي تليها في السلم لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد وتوجيه سلوكهم ما لم تسد الحاجات الأدنى منها في السلم بدرجة معقولة.



الشكل رقم (1): هرم ماسلو

- الحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى.

ب - الحاجة إلى الأمن: يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة. كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل.

ج - الحاجات الاجتماعية: تتمثل في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه لأن الإنسان اجتماعي بطبعه، ويرغب إن يكون محبوباً من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته.

د- حاجات التقدير والاحترام: شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين واحساسه بمكانته، لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات: أي تحقيق طموحات الفرد العليا في إن يكون الإنسان ما يريد أن يكون، أي يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

2- نظرية ERG لـ ألدرفر Alderfer

جاءت هذه النظرية تطويراً لنظرية ماسلو¹، ترى أن الحاجات تصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

EXISTENCE الحاجة للوجود/ RELATEDNESS الحاجة إلى العلاقات/ GROWTH الحاجة إلى النمو، وتفسر هذه النظرية حاجات العاملين الضرورية، وتشكل سندا للمسيرين لتوفير الوسائل المناسبة لإشباعها.



الحاجات حسب نظرية ERG

المصدر: من اعدادا الباحث

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبرغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المؤسسة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية⁽¹⁾. توصلت هذه النظرية أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة.

عوامل اللياقة: هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل، تناسب العوامل الدنيا عند Maslow. من خصائص هذه العوامل أنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة فلا تؤدي إلى رضا طويل المدى أما إذا أهملت فإنها تؤدي إلى عدم الرضا، حيث تتضمن الراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية... الخ

العوامل المحفزة (عوامل الرضا): هي عوامل داخلية (عند الفرد) تناسب العوامل العليا عند Maslow. وهي عوامل تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة (إمكانية تحسين المهارات، الشعور بالمسؤولية، القدرة على الإنجاز). ولتحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير العمل.

عوامل الرضا	عوامل عدم الرضا
العوامل المحفزة	عوامل اللياقة
الإنجاز	سياسة المؤسسة
الاعتراف بالإنجاز	القيادة
الشعور بالمسؤولية	الراتب
العمل	العلاقات الاجتماعية
الترقية	ظروف العمل
ذات علاقة بطبيعة ومحتوى العمل	ذات علاقة بمحيط العمل

الشكل رقم (1): عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا

المصدر: من اعداد الباحث

(1) سعاد نايف برونوطي: أساسيات إدارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص415.

4-نظرية الحاجات ل Mc clelland

استنتج ماك كلياند وجود ثلاثة حاجات لدى الافراد هي:

-الحاجة الى الاكتمال: تعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل، واصحابها هم الأشخاص الذين لديهم مواصفات معينة (درجة متوسطة من المغامرة يبحثون عن نتائج عملهم). حيث يحفزون عن طريق تفويض السلطة وتقييم عملهم.

-الحاجة الى السلطة: تعكس الحاجة للتحكم والسيطرة، واصحابها هم الأشخاص الذين يقضون وقتا كبيرا للتحكم في الافراد، يتكلمون كثيرا يعتمدون على الاقناع. يحفزون عن طريق اشراكهم في اتخاذ القرار، اعطائهم الفرصة لإعطاء الآراء واعطائهم مهام خارج المؤسسة.

-الحاجة الى العلاقات الشخصية: تعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الاخرين، وأصحابها هم الافراد الذين يقضون وقتا كبيرا في التفكير في كيفية اقامة علاقات في المؤسسة. حيث يحفزون عن طريق الاستماع لهم في إطار المعقول.

ب-نظريات العملية: تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلا من سلوك آخر وتنقسم الى:

نظرية الانتظار لـ VROOM

ظهرت في 1964، ويسمىها البعض نظرية التوقع، تقول أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين يقوم بمجموعة من العمليات العقلية (المقارنة بين العائد والجهد المبذول). حيث أن دافع الفرد للقيام بسلوك معين هو محصلة للعوائد التي يتحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد (يتمنى العامل أن يحصل على النتيجة المنتظرة مقابل سلوك معين في العمل). ثم يختار الفرد أفضل سلوك لتعظيم عوائده.

نظرية العدل لـ ADAMS

ظهرت في 1965، ترى هذه النظرية ان الافراد في المؤسسة يتأثرون في سلوكهم إذا ما تمت معاملتهم في المؤسسة بعدالة (يكون مستوى تحفيز العمال حسب ما ينتج عن المقارنة التي يقومون بها بين ما كانوا ينتظرون وما حصلوا عليه من جهة وبين ما يحصلون عليه وما يحصل عليه غيرهم من جهة أخرى)

وتقسّم هذه النظرية العدل إلى نوعين: عدل في التوزيع، وعدل في الإجراءات. العدل في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما العدل في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالتشريعات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

تعتبر نظرية التعزيز إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس " SKINNER " عام 1969، تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية¹. كما تركز أيضا على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابقة لتعزيز السلوكيات اللاحقة، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء. فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما ونثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

وبالتالي فإن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك (عدم تكرار نفس السلوك مرة أخرى).