

الفصل الثاني عشر التحفيز والرضى الوظيفي

❖ **التحفيز** : ويقصد به الاتي :

1. توجيه سلوك الفرد ، أي كيفية اختياره من بين البدائل عند تعددها .
2. قوة سلوك الفرد بعد اختياره للبدل المفضل .
3. استمرار أو تواصل السلوك .

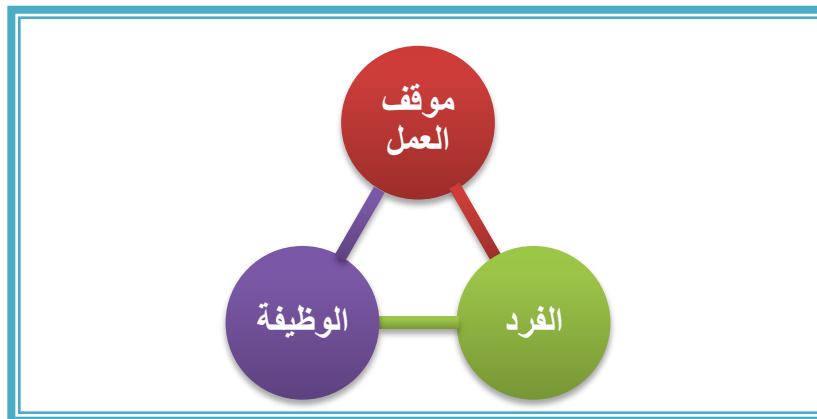
ولغرض إن تحقق المنظمة الفاعلية فأن أعضائها لا بد أن يوجهوا نحو الأداء الوظيفي العالي وبشكل متواصل.

❖ **مكونات منظومة التحفيز** : إن المكونات الرئيسة لمنظومة التحفيز هي ثلاثة مكونات ويؤدي تفاعل هذه المكونات إلى تحديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة وكالاتي :

1. **الفرد** : يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات ولذلك فمن غير المحتمل إن تكون ردود فعلهم موحدة ومتشابهة تجاه أي قوى تحفيز معينة وعلية فإنه لا بد من وجود برامج تحفيز مختلفة لأعضاء المنظمة .

2. **الوظيفة** : يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الأفراد يندفعون بدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتها ، هذا في حين يفضل الآخريين الوظائف الرتيبة والمهمات المهيكلية ، ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن .

3. **موقف العمل** : ويقصد به البيئة التي يتم فيها العمل ، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعاً للظروف قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأنداد كما يرتبط السلوك الإشرافي بطبيعة العمل ، وتنظيمه ، وتوزيع المكافئات .



منظومة التحفيز

❖ نظريات التحفيز : وتقسم إلى مجموعتين هما نظريات المحتوى ، ونظريات العملية وكالاتي :

1. نظريات المحتوى : وتقسم إلى نظريتين هما نظرية هرمية الحاجة ونظرية العاملين وكالاتي :

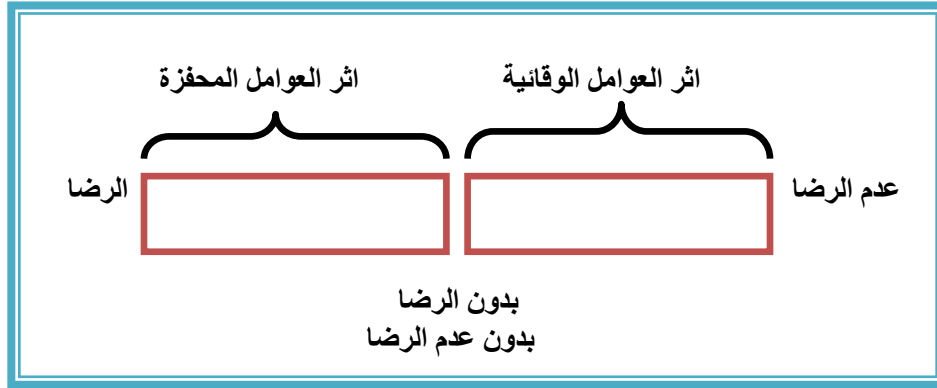
أ. نظرية هرمية الحاجة : تعتبر نظرية أبراهام ماسلو في هرمية الحاجة من أولى نظريات محتوى التحفيز وأكثرها تواصلاً ، حيث يعكس الشكل التالي تبويب الحاجات الإنسانية في خمس مجموعات .



هرمية الحاجة في نظرية ماسلو

فلو تم تبويب الحاجات بهذه الطريقة ، فإن الحاجات الفيزيولوجية هي التي يجب إشباعها أولاً فهي دوافع موروثة ومرتبطة مباشرةً بالناحية البدنية للجسم ، وبعد إشباعها بشكل مناسب ، فإن المستوى الثاني أي حاجات الأمان ، يحتل الأسبقية وبعد إشباع هاتين المجموعتين من الحاجات ، تبدأ الحاجة إلى الرفق و الصحة وعلاقات التفاعل المباشر وعند إشباع هذه الحاجات ولو جزئياً ، تنتشط الرغبة في احترام الذات وفي نيل احترام الآخرين للفرد وأخيراً ، فإنه لو تم إشباع هذه المجموعات الأربع من الحاجات بشكل مناسب ، فإن الفرد يتوجه لتحقيق طموحاته وإمكاناته . وأكد ماسلو على إن معظم السلوك الإنساني يتوجه نحو إشباع الحاجات غير المشبعة ، كما إن ماسلو قد صنف المجموعات الخمس من الحاجات في مجموعتين كبيرتين هما الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان (وهي المستوى الأول) ، أما المجموعات الثلاث من الحاجات تمثل (المستوى الثاني) ، وهناك دراسات تشير إلى إن إشباع المستوى الأول يسبق إشباع المستوى الثاني ، وفي المنظمات يشبع المستوى الأول من الحاجات من خلال دفع الرواتب والأجور والرعاية الصحية والتقاعد والضمان الاجتماعي والتأمين على الحياة والأمن الصناعي وأنظمة الحماية من الحوادث أثناء العمل .

ب. نظرية العاملين أو العنصرين : وهي من أكثر النظريات التي تعرضت للمناقشة منذ أن طرحها فردريك هرزبيرك ، فقد اقترح في نظريته عن التحفيز مجموعتين من العوامل الوظيفية هما العوامل الوقائية والعوامل المحفزة التي تؤثر في اتجاهات وسلوك الفرد كما في الشكل الآتي :



نظرية العاملين أو العنصرين

حيث ترتبط العوامل الوقائية بالبيئة التي تؤدي فيها الوظيفة ، وهي تعمل على أبعاد الفرد عن حالة عدم الرضا ، فإذا ما شعر الأفراد بأن سياسات المنظمة تعتبر مناسبة ، وان رواتبهم جيدة ، والضمان الوظيفي متوافر وظروف العمل مواتية ، فإنه ليس من المحتمل إن يكونوا غير راضين عنها غير إن هذه العوامل لوحدها غير كافية لإشباعهم أو تحفيزهم نحو الأداء العالي . أما العوامل المحفزة فهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة ومن أمثلتها الانجاز ، المسؤولية ، التقدم ، فإذا ما توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم ، فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء ويؤكد هرزبيرك على انه لو تمكنت الإدارة من أغناء وظائف الأفراد بإعطائهم مسؤولية أكبر وفرص أفضل للتقدم والشعور بالانجاز واعتراف الغير فأن أدائهم يرتفع وبعبارة أخرى إن أغناء الوظيفة يؤدي إلى إشباع الحاجات في المستوى الثاني .

2. نظريات العملية : وتقسّم إلى نظرية التوقع ونظرية تحويل السلوك و كالاتي :-

أ- **نظرية التوقع** : بموجب هذه النظرية ، فأن التحفيز يبدأ برغبة الفرد في شيء ما ربما تحقيق الذات ، أو ألكانه الأعلى ، أو الشعور بالانجاز وتسمى درجة رغبة الفرد في تحقيق نتيجة معينة بالتكافؤ والمقصود بها الأهمية النفسية لتلك النتيجة ، ويمكن تبويب النتائج بمجموعتين من المكافئات هما :

- الخارجية : مثل الزيادة في الراتب بسبب الترفيع .
- الداخلية : مثل الشعور باحترام الذات أو تحقيق الذات .

ويعمل الفرد على تحديد الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج المرغوبة ، فالشعور بالانجاز مثلاً يمكن تحقيقه بطرق متعددة منها الأداء الوظيفي الأفضل و التحول إلى منظمة أخرى أو الاهتمام بالفعاليات الخارجة عن الوظيفة ، وتأمل الإدارة إن الفرد سيعمل على تحقيق مستوى عالي من الأداء ، غير إن الوسائل التي يستعملها الفرد لبلوغ الشعور المرغوب بالانجاز تعتمد على العوامل المطروحة بالشكل الآتي :



نظرية التوقع

يمكن تعريف التوقع على انه تقدير الفرد لاحتمال ان يؤدي جهده إلى الأداء ، والجهد هو ليس مرادفاً للأداء فقد يكون الجهد مضمناً ولكن مستوى الأداء المتحقق رديئاً ، إذ إن الأداء يعتمد ليس على الجهد فقط وإنما كذلك على :

- امتلاك القابليات والسمات الملائمة .
- توجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة بدلاً من بذل الجهد المشتت .

أما الوسيلة فهي العلاقة التي يدركها الفرد بين الأداء (بعد تحقيقه) وبين النتيجة المرغوبة ، فإن نظرية التوقع تأخذ بنظر الاعتبار الفروقات الفردية من خلال التوكيد على إن كلاً منا يُحفز بنتائج متفاوتة تحدد ما يكافئها كما نختلف فيما ندركه من وسيلة وتوقع ، حيث يتبلور دور الإدارة هنا في مجالين هما :

- التأكد من إن الأفراد يدركون الوسائل القوية (عالية القيمة) بين الأداء الوظيفي والنتائج المرغوبة .
- زيادة توقعات الفرد من إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الأداء .

وبموجب نظرية التوقع فإذا كان الفرد متأكداً نسبياً من إن جهده سيؤدي إلى أداء عالي وانه متأكد نسبياً كذلك من إن الأداء العالي سينال النتائج المرغوبة ، فإنه من المحتمل أن يكون أدائه عالياً . وبالعكس إذا كان أداء الفرد عالياً ولكنه يتوقع أن لا تختلف النتائج (المكافآت) التي سيحصل عليها من تلك التي يحصل عليها الأفراد من ذوي الأداء الواطئ في المنظمة فإنه من المحتمل أن يكون تقديره للوسيلة منخفضاً وبالتالي للجهد

المبذول منخفضاً في المستقبل وهذا يعني انه إذا كانت المنظمة تمنح المكافآت استناداً إلى طول سنوات الخدمة (الاقدميه) فقط ، فإن هيكل أفرادها سيفتقر إلى من يتميز بالأداء العالي .

ب- نظرية تحويل السلوك : تستمد هذه النظرية في التحفيز من قواعد تحويل أو تعديل السلوك التي تعتمد بدورها على نظرية الاستجابة الشرطية المؤثرة والأخيرة هي نظرية مستمدة من علم النفس ولكنها دخلت إلى الإدارة حديثاً ، حيث يختلف السلوك الطبيعي عن السلوك الفزيولوجي الموروث في انه متبوع بحادثه تسمى التدعيم أو الإثابة ، التي تؤثر في احتمال تكرار السلوك في المستقبل وكلما تلي التدعيم السلوك بوقت قريب كلما ازداد احتمال التأثير في السلوك المستقبلي ، أما أهم أنواع التدعيم المتاحة لإدارة المنظمة هي كالآتي :

- **التدعيم الايجابي :** وهو يزيد من احتمال تكرار السلوك في المستقبل ، إذ يمكن لإدارة المنظمة أن تكافئ الفرد المتميز في الأداء من خلال المدح والثناء والتقدير العلني والمكافآت المادية والترقي او الترقية لمنصب أعلى .
- **التدعيم السلبي :** وهو التفاذي الذي يدعم السلوك من خلال إيجاد مخرج أو منفذ مأمون من حادثة غير مرغوبة ، فالفرد يرفع من مستوى أدائه لتفادي انتقادات رئيسة له .
- **العقاب :** وهو الذي يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب ، فقد ينبه أو يؤنب الفرد الذي يتأخر في الدوام أو قد يتعرض لاستقطاع من راتبه بسبب ذلك .
- **الانطفاء أو الخمود :** والذي يستعمل لتقليل السلوك غير المرغوب ، إذ تستبعد من الفرد المكافآت الايجابية ، أو لا يعتد بملاحظاته أو مناقشاته في الاجتماعات .

والهدف من الأنواع الأربعة من التدعيم هي تعديل سلوك الفرد لكي يكون نافعاً للمنظمة ، غير إن فاعلية أي منها في السلوك تتفاوت من فرد لآخر ، وقد يكون التدعيم الايجابي المستخدم من قبل المدراء أكثرها شيوعاً .

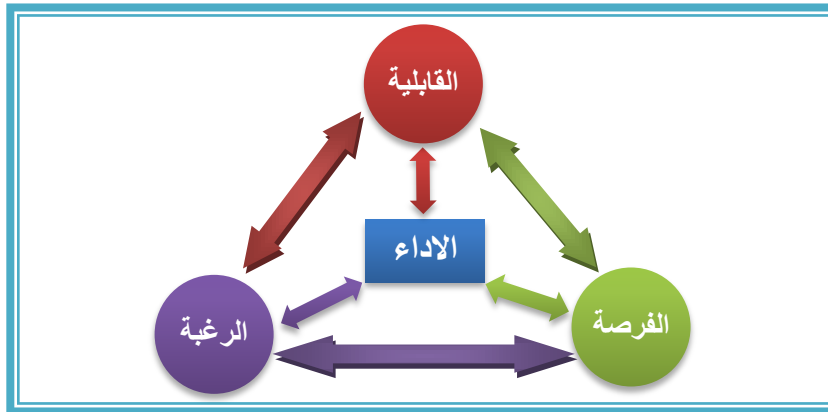
❖ المقارنة بين نظرية التوقع ونظرية تحويل السلوك :

يتركز الاختلاف الأساسي بين نظرتي التوقع وتحويل السلوك في التوكيد النسبي لكل منهما على كيفية تفكير الفرد ، إذ تنطلق نظرية التوقع من نظرتها للسلوك الحالي للفرد على انه داله لتوقعاته حول المستقبل ومن العلاقة التي يدركها الفرد بين السلوك الحالي والنتائج المستقبلية ، وبعبارة أخرى فإن الفرد يختار السلوك المعين لأنه يعتقد إن سلوكه سيؤدي إلى بعض النتائج المستقبلية المرغوبة . أما نظرية تحويل السلوك فتري إن السلوك الحالي ينشأ من التجارب السابقة . أي إن الفرد يختار سلوكاً معيناً لأنه قد تم تدعيمه ايجابياً في الماضي فالنظرية تستند إلى تحديدهات البيئة للسلوك . غير انه على الرغم من تفاوت التوجه في كل من

النظريتين ، فإن كلاهما يؤكد على أهمية الروابط بين الأداء والمكافآت فالإدارة لا بد أن تكافأ السلوك الذي ترغبه في الفرد ولا تكافأ السلوك الذي لا ترغب فيه .

❖ القضايا الأساسية في التحفيز :

أ. **فرصة الأداء** : إن من مسؤوليات المدير إتاحة الفرصة للمرؤوس الراغب والقادر لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل أفضل ، ذلك لأن هناك العديد من الأفراد يرغبون في الأداء الأفضل ويقدرّون عليه ولكن خصوصيات الموقف تحول دون ذلك ، يبرز دور الفرصة المتاحة في الشكل الآتي :



أبعاد الأداء الوظيفي

فلكي يتحقق الأداء العالي ، فإنه لا بد أن يتمتع الفرد :

1. القابلية أو القدرة على الأداء ، مثل تمتعه بالذكاء ، والصحة العامة .
2. الرغبة أو الدافعية في الأداء .
3. إتاحة الفرصة أمامه للأداء .

يمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال الاختيار السليم لأعضاء المنظمة، وبرامج التدريب والتنمية ، أما الرغبة في الأداء فيمكن تحسينها بالتحفيز، ويتطلب خلق فرص الأداء قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه مثل منظومة التكنولوجيا المستخدمة ، ومنظومة التخطيط واتخاذ القرار ، وكيفية تحويل الصلاحية.

ب. **الرضا الوظيفي والأداء** : الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة ، الأشراف المباشر ، المكافآت المالية ، الزملاء بالعمل ، تصميم الوظيفة وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات في آن واحد ايجابية أو غير ايجابية فقد يستمتع الفرد في الأداء الوظيفي ويفتخر بالانتماء للمنظمة ولكنه يشكو من ضعف كفاءة مديره ، من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ، إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى إن كل

من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فالأخيرة توفر الرضا للمرؤوس ، ومن جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعلنية ، بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء .