

المبحث السادس:

وظيفة التحفيز.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحفيز

فرع الأول: مفهوم التحفيز:

يعرفه الدكتور "عاطف محمد عبيد" بأنه "الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"¹. وعُرف أيضا بأنه هو مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.² في إطار هذا الفهم يكون التأكيد على حث الجهود لزيادة كفاءة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية وبنوعية أفضل زائد ضرورة مساهمة عملية التحضير نفسها في إشباع حاجات الأفراد وتلبية رغباتهم حتى الوصول لحالة الرضا، وهذا حتى يتولد شعور لدى الأفراد أن نتيجة جهودهم ونشاطهم سيعود عليهم بالخير مع ما تحققه من نتائج ايجابية للمنظمة.

فرع الثاني: أهمية التحفيز

- وعليه فإن أهمية وضع وتطبيق نظم حوافز جيدة تتضح من خلال الجوانب الايجابية التالية:
- ✓ تحقق نظم الحوافز الكفاءة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار الصحيح للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - ✓ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها بشكل أفضل لتقليل قوة العمل المطلوبة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ومن ثم إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى تعاني من نقص في حجم قوة العمل.
 - ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.
 - ✓ تقليل تكاليف الإنتاج لما يحققه نظام التحفيز المطبق من دفع للأفراد تجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

¹ صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص، 289.

² المرجع نفسه، ص، 290.

✓ تحقق حالة رضا للأفراد العاملين لحصولهم على الحوافز، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية.

المطلب الثاني: الحاجات و الدوافع

الفرع الأول: الحاجات والدوافع

يحكم السلوك الإنساني هدف محدد يسعى الفرد لتحقيقه ودوافع باطنية أو ظاهرية تتحكم باتجاه حركته، إذن هناك علاقة متداخلة بين الحوافز والدوافع. ويواجه المدراء صعوبات في فهم الدوافع الحقيقية لسلوك الأفراد، فعلى قدر نجاح المدير في فهم دوافع أفراد منظمته وإدراك حاجاتهم الحقيقية، يتمكن من النجاح في تعامله معهم.

ولوضع نظام حوافز فعال في المنظمة يجب أن يكون هناك فهم كامل لحاجات الأفراد بسبب تأثير هذه الحاجات في سلوكهم ونشاطهم، فالحاجات عادة تولد نوعا من التوتر يدفع الفرد لإحداث سلوك معين للتقليل من حدة التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية.

1- تصنيف الحاجات الإنسانية:³

لقد تناول علماء النفس الدراسات السلوكية الحاجات الإنسانية نظرا لأهميتها و صنفوها لعدة تصنيفات، ويمكن لنا إدراج تصنيف " كيث ديفيز" وهو يتضمن صنفين:

✓ **الحاجات الفسيولوجية أو الأولية:** وهي مجموعة الحاجات الفسيولوجية الأساسية والضرورية

لبقاء حياة الإنسان، وتتضمن الحاجة للطعام والماء والهواء واللباس والمسكن والنوم والدفء ...

✓ **الحاجات الاجتماعية والنفسية أو الثانوية:** وهي مجموعة من الحاجات المرتبطة بروح وعقل

الإنسان وتفكيره ولا علاقة لها بالحاجات الوظيفية لجسمه، وتظهر هذه الحاجات وتتمو وتتطور

مع درجة النضج العقلي للإنسان، من بينها التقدير والاحترام والمشاركة والانتماء للجماعة

والمنافسة وتحقيق الذات وغيرها من الحاجات الاجتماعية والنفسية.⁴

وهي حاجات ثانوية مقارنة بالأولية التي لا يمكن لحياة الإنسان أن تستمر دونها، لكنها

أيضا مهمة فهي أكثر غموضا من الحاجات الأولية، وتختلف وتتغير من شخص لآخر.

2- أسبقية الحاجات الإنسانية:

³ خليل محمد حسن الشماخ وأخرون، نظرية المنظمة، ط4، (عمان: دار المسيرة، 2009)، ص ص، (134، 135).

⁴ المرجع نفسه، ص، 295.

هناك جدل حول أولوية الحاجات الإنسانية، مهما يكن فالحاجات الأولية والثانوية مهمة في وقت معين ومكان محدد وحسب الموقف الإنساني والبيئي للفرد.

لقد وضع عالم النفس ماسلو (Maslow) نظرية معروفة عن تدرج الحاجات الإنسانية، وكان لهذه النظرية أهمية خاصة في مساعدة الإدارة على فهم كثير من مشكلات السلوك الإنساني، من خلال تقديمها لتفسير واضح لأسبقية الحاجات لدى العاملين وما يؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم في المنظمات التي يعملون بها.

وطبقا لهذه النظرية تقسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع حسب قوتها وأهميتها، فعندما يتم الفرد إشباع حاجاته الأساسية الأولية يبحث عن إشباع حاجات أعلى: 7 6 5

1 . الحاجات الأساسية (الفسيولوجية - Physiological Needs):

وظيفة هذه الحاجات المحافظة على كيان الفرد العضوي أي حياته وبقاؤه، كالحاجة للطعام والشراب والمسكن والراحة والنوم، وهي جزء من الوسائل الأساسية وتساهم في تحقيق التعديل الذاتي واستعادة توازن الجسم الذي يفقد توازنه إذا كان بحاجة للطعام و الماء و الهواء وغيرها من الحاجات الأساسية؛ وتأتي في أسفل السلم الهرمي مشكلة بذلك قاعدته الأساسية التي تضمن بقاء العنصر البشري.

2 . حاجات الأمن (Safety Needs):

بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية نسبيا تظهر حاجات أخرى تتعلق بالأمن والاستقرار والسلامة. فالفرد يفضل وظيفة على أخرى لما تضمنه له من حماية واستمرار التوظيف.

إن إشباع حاجة الأمن والاستقرار من العوامل المهمة المؤدية لتوافق الفرد وعمله وشعوره بالأمن المعنوي وتأتي في الحلقة الثانية من السلم. وقد أشار الله عز وجل لأهمية هاتين الحاجتين بقوله تعالى:

﴿ فَلْيُغْبِذُوا رَبَّ هَذَا أَلْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِّنْ جُوعٍ وَعَآمَنَهُمْ مِّنْ خَوْفٍ ﴾ .⁸

3 . الحاجات الاجتماعية (Social Needs):

بعد إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمن والاستقرار تظهر حاجات أخرى تؤثر في شعوره وسلوكه، إذ يشعر بالحاجة لبناء علاقات اجتماعية ودية مع الغير من أصدقاء وزملاء، والحاجات الاجتماعية تضم قسمين:

✓ حاجات انتمائية (Belonging Needs):

وتشمل حاجات المحبة والمودة، والتي تظهر بعد الحاجات الأولية وحاجات الأمن وتصبح هي

⁵ Dorothy M. Stewart (Dir.), **HandBook of Management**, John Adair (Ed.), **Leadership and motivation**, 2nd Edition, (Hants : Gower handbook, 1989), Pp. (189-203).

⁶ Betts P.W. and al, **Supervisory Management. Op-Cit**, Pp. (226-238).

⁷ خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، (134 ، 135).

⁸ القرآن الكريم؛ سورة قريش(106). الآيات: (3، 4، 5).

المحرك الأساسي لسلوكه، فيشعر الفرد بحاجته للأصدقاء والزوجة والأطفال...؛ أي الحاجة للانتماء.

✓ حاجات المركز أو المكانة (Status Needs):

فالفرد يعمل على كسب المكانة والمركز والهيبة في جماعته التي ينتمي لها، أي مكان الفرد في البناء الاجتماعي والذي يمنحه امتيازات ويمنحه واجبات معينة، كالأب في أسرته والمدير في منظمته. ويحرص الفرد عادة على الاحتفاظ بمركزه، وسط احترام وتقدير باقي أفراد مجموعته.

4 . حاجات التقدير (Esteem Needs):

كل فرد في المجتمع يسعى للحصول على تقييم عال من الآخرين مبني على أسس سليمة، وأن يتميز بالاستقرار، وأن ينعكس هذا التقييم على احترام النفس وتقدير الذات وتقدير الآخرين له، استنادا لمقدرة وإمكانية الحصول على احترام وتقدير الآخرين. فإشباع هذه الحاجات يولد الثقة بالنفس للفرد ويمتعه بروح معنوية وقدرة عالية لأن يكون مفيدا في مجتمعه وذا أهمية.

5. حاجات تحقيق الذات (Self- Actualisation Needs):

إذا توفرت الفرص للفرد لإشباع كل الحاجات السابقة قد لا يكون سعيدا تماما، وقد يظهر عليه عدم الارتياح والتوتر، وهذا مرده لقيام الفرد بأعمال لا تتناسب واستعداداته وميوله الشخصية. وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه وطموحاته الشخصية وشعوره بالنجاح، وهو ما يسميه "ماسلو" الحاجة إلى تحقيق وتأكيد الذات.⁹

تظهر هذه الحاجات بوضوح بعد إشباع الحاجات الأخرى، غير أن واقع المجتمعات الحديثة يؤكد أن إشباع الأفراد لكل هذه الحاجات هو استثناء، ولذلك فعلماء النفس لم يولوا النوع الأخير من الحاجات الدراسات الكافية بسبب صعوبة دراستها تجريبيا أو إكلينيكيًا.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز ونظرياته:¹⁰

حددت العديد من الأبحاث والدراسات أنواع الحوافز التي يمكن للقائمين على تسيير الموارد البشرية استغلالها بغية فهم سلوك ودوافع الأفراد العاملين؛ بالإضافة لإسهامات العديد من النظريات الإدارية بموضوع الحوافز، جل هذه الدراسات ساهمت بشكل أو بآخر في معرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهود الأفراد وتوجيهها لمصلحة المنظمة.

الفرع الأول: أنواع الحوافز:¹¹

⁹ المرجع نفسه، ص، 302.

¹⁰ Betts P.W. and al, *Supervisory Management. Op-Cit.* Pp. (233-239).

¹¹ خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، (286، 291).

تتعدد أنواع الحوافز حسب الأسس المعتمدة في التقسيم، ويمكن لنا تناول أهمها كما سيأتي:

1. حسب الهدف من الحافز: وفق هذا الأساس نرصد نوعين من الحوافز، وهما:

✓ **الحوافز الايجابية:** وهي مجموعة من المؤثرات الهادفة للتأثير في سلوك العاملين لإشباع حاجات أخرى غير مشبعة إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، كوعد العاملين منحهم مكافآت مالية إذا بلغوا مستويات أداء معينة، أو التعهد بنقل فرد معين لموقع عمل أفضل إذا تحسنت معدلات أدائه.

✓ **الحوافز السلبية:** وهي مجموعة من المؤثرات تسعى للتأثير في سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يمتلكونها، كالتهديد باقتطاع جزء من الراتب في حال عدم الانتظام في الدوام أو التهديد بالفصل من العمل أو التنزيل إلى درجة وظيفية أدنى؛ ويشمل هذا النوع من الحوافز جميع أنواع العقوبات التي تطبقها المنظمات لرفع كفاءة أفرادها. فعدم وجود حوافز سلبية يؤدي لتمادى بعض الأفراد في التقصير، وتتأثر مستويات أداء الأفراد الجدد بهم إذا أحسوا بأن اندفاعهم للعمل وأدائهم لا يميزهم عن المقصرين.

2.4. حسب نوع الحافز نفسه:¹²

وفق هذا الأساس هناك نوعان من الحوافز وهما:

✓ **الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تهتم بإشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان، البعض يطلق عليها الحاجات الأساسية والبعض يسميها الحاجات الدنيا لأنها تقع في أدنى سلم تدرج الحاجات، فهي تتركز على الحاجات المتعلقة بالمأكل والمشرب والسكن إضافة لحاجات الأمن والاستقرار الوظيفي والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظروف العمل.. وعليه فالحوافز المادية تضم مجموعة من الحوافز أهمها:

أ- **الحافز المالي:** فالمال يحتل الصدارة بين مختلف الحوافز لما له من تأثيرات مختلفة على سلوك الأفراد، فلبعض هو مصدر الرزق الوحيد وعليه فهو الأساس في إشباع حاجاتهم الأساسية والاستقرار والاطمئنان على المستقبل. وعليه قد يكون الحافز المالي وراء تغيير العمل للمنظمة التي ينتمي لها أو المدينة وحتى البلد، وهو ما يستلزم اهتمام إدارة المنظمات بوضع نظام أجور عادل لتفادي ذلك.

والحافز المالي يشمل الأجر، المكافآت المالية التشجيعية، العلاوات الدورية السنوية والتحفيزية؛ والجدير بالذكر أن درجة تأثير الأفراد بالحافز المالي يختلف من فرد لآخر، كما أنه ليس بالضرورة كلما رفعت المنظمة من الحوافز المالية زاد الإنتاج مع التسليم بوجود علاقة ارتباطيه بين أثر الحافز المالي ومستوى الأداء.

¹² المرجع نفسه، ص، 288.

ب- الضمانات والاستقرار في العمل: وهي إحدى الاحتياجات المهمة للفرد، إذ أن استقراره في منظمته يؤثر في حالته النفسية ويسهم في إشباع حاجاته الأساسية. هذا وتختلف أهمية الضمان والاستقرار من فرد لآخر بسبب الاختلاف في طبيعة التكوين النفسي للفرد وظروفه العامة والخاصة. تستخدم الإدارة هذا الحافز لزيادة كفاءة الأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة دون الإفراط في استخدامه لتجنب التسبب.

ت- بيئة العمل وساعاته: تشمل بيئة العمل كافة الوسائل والأدوات المستخدمة في أداء العمل ودرجة حداثة الأدوات وأمنها وسلامتها وتوفير أسباب الأمن الصناعي والسلامة المهنية؛ وهي عوامل تؤثر في رضا الفرد العامل وكفاءته في الأداء، ولذلك فتوفرها يشكل حافزا للفرد لتحسين مستوى أدائه كما ونوعا.

أيضا ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله تؤثر في ارتياحه أو تدمره وتناقله

في العمل، وعليه يجب مراعاة ألا تكون ساعات العمل طويلة مملة ومجهددة، بل مناسبة.

ث- الرعاية الصحية والاجتماعية للعمال: إن توفيرها من قبل المنظمة يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوظيف قواهم الفكرية والجسدية لخدمة المنظمة وأداء الأعمال برغبة واندفاع؛ فالاهتمام بالحالة الصحية والاجتماعية للفرد الذي يدفع سنوات عمره لخدمة المنظمة يشعره بالارتياح النفسي والصحي والاجتماعي، ويكون محل احترام بالنسبة له.

✓ الحوافز غير المادية:¹³ إضافة للحوافز المادية هناك نوع آخر هو الحوافز غير المادية، وهي المتعلقة بإشباع الحاجات النفسية والذاتية، فبعد إشباع الإنسان حاجاته الأساسية يسعى لإشباع حاجاته الأخرى المتعلقة بالشعور بالاعتزاز بالعمل والشعور بالتقدم والرقى والمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء؛ ومن هذه الحوافز:

أ- الشعور بالاعتزاز بالعمل: حيث يفضل كثير من الأفراد القيام بأداء عمل ذي فائدة وقيمة وأهمية جديرة باهتمامهم، فيقبلون عليه لذاته ودون مراعاة للعائد المادي المحصل عليه، مثال ذلك نظام الحرف، حيث الابتكار والإبداع والإتقان مصدر شعور الفرد بالرضا والاعتزاز بالعمل.

ب- إتاحة فرص للترقية والتقدم: إن ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى تمثل حافزا مهما تعتمد المنظمات الحديثة لدفع أفرادها لتحسين أدائهم وتطويره للاستفادة من فرص ترقية المناصب، وهو من الحوافز غير المادية الأساسية للفرد لإشباع حاجاته العليا كالتقدير والاحترام والمكانة الوظيفية والاجتماعية المرموقة، وعليه فالأداة ملزمة بوضع نظام ترقية كفاء وعادل.

¹³المرجع نفسه، ص، 289.

ت- **التقدير والثناء للأداء الكفاء:** رغم أن الأجر مطلب ضروري لكل الأفراد إلا أن هذا لا يمنع كونهم يستهدفون التميز وسط زملائهم. فتقدير أداء الفرد والثناء عليه أمام الآخرين من المحفزات غير المادية المهمة التي يمكن للإدارة اعتمادها في إثارة همم عاملها، فالإطراء والمدح يشعر بالارتياح ويشجع الحاجة لتحقيق الذات.

ث- **تفويض الصلاحيات والمسؤوليات:** يسعى العمال لكسب ثقة رؤسائهم في العمل، وتفويض الرؤساء لجزء من مسؤولياتهم وصلاحياتهم لبعض المرؤوسين هو تعبير عن ثقتهم بقدراتهم وإمكانياتهم في استخدام هذه الصلاحيات فيما يخدم أهداف المنظمة. فعملية التفويض تشكل حافزا مهما ينعكس على مستويات أداء الأفراد المفوضين. وعملية التفويض يجب أن تكون مبنية على أسس سليمة.

ج- **المركز الأدبي:** إن الأعمال المختلفة تتفاوت من حيث ما تضيفه على القائمين بها من مركز أدبي، ويعتبر مقدار أجر الفرد أحد مؤشرات المركز الأدبي والاجتماعي الذي يقوم به، إضافة للظروف البيئية التي يؤدي ضمنها العمل وتؤثر على مردودية الفرد.

كما أن الأفراد يفضلون العمل في منظمات تتمتع بسمعة طيبة في المجتمع وتقدم له خدمات ضرورية. بخلاف المنظمات ذات السمعة غير الطيبة.

أ- **المنافسة:** تكون مرغوبة إذا خلقت للأفراد عائدا أكبر، خاصة إذا كان العائد مكافآت مالية أوزيادة في الأجور. فالمنافسة حافز في دفع الفرد لبذل أقصى طاقاته للفوز والتفوق.

ب- **تحديد المسؤولية بدقة:** فالتنظيم الدقيق يتضمن تحديد مسؤوليات كل مجموعة وكل فرد بدقة، ولذلك تحدد أهداف ومعايير يسعى الأفراد لبلوغها. وتحديد المسؤولية يجب أن يكون دقيقا وواضحا حتى لا يسمح بحدوث تداخل في المسؤوليات، وهو ما يجعل الفرد الكفاء أكثر تحفيزا لتحسين أدائه.

ت- **معرفة نتائج الأداء:** معرفة الفرد نتائج العمل الذي يؤديه بصورة مستمرة يولد لديه الرغبة في زيادة الجهد للتفوق، كما أن معرفته لنتائجه الإيجابية يشعره بالاستقرار والأمن في وظيفته.

3 . حسب عدد المشمولين بالحافز: إذ نجد نوعين هما:¹⁴

✓ **الحوافز الفردية:** وهي الموجهة للأفراد كل فرد على حدا، هذا النوع من الحوافز قد يؤدي للمنافسة بين الأفراد.

¹⁴ السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، (القاهرة: ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص، 104.

✓ الحوافز الجماعية: تقدم للعاملين كمجموعة، وتهدف لتشجيع وتحفيز العمل الجماعي، وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة، إضافة إلى تحقيق الارتباط والتوافق الجماعي بين العاملين والمتلائم وظروف العمل.

الفرع الثاني: نظريات الحوافز: 15

1 . نظرية تايلور: تقوم على أساس وضع مقاييس دقيقة لأداء العمل باعتماد دراسات الوقت والحركة في تحديد مستويات الأداء المطلوب تحقيقها لفترة معينة. ووفق هذه النظرية تتحقق زيادة الإنتاج بتطبيق نظام للحوافز النقدية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل. وافترض "تايلور" أن نظام الأجور المتزايدة تبعاً لحجم ومستوى الأداء يؤدي لزيادة إنتاجية الفرد، وعليه فالعاملون الذين لا يحصلون على حوافز ومستوى أدائهم محدود يتوجب على الإدارة التفكير بتدريبهم أو نقلهم أو الاستغناء عنهم، وهذا يعني أن هذه النظرية تهمل الجانب الإنساني في العملية الإدارية وتتنظر للفرد كأنه عنصر من عناصر الإنتاج.

2 . نظرية الحاجة: تعكس هذه النظرية فكرة أن الحوافز هي أساس حاجات الفرد، فوجود الحاجة يولد الحافز للقيام بسلوك أو نشاط معين لإشباع الحاجة.

إن إشباع الحاجات لا يكون بنسبة 100% إذ هو إشباع نسبي، وظهور حاجة أخرى لا يعني إشباع الحاجة التي قبلها كلياً، كما أن نسب تحقيق الحاجات تقل كلما توجهنا إلى الأعلى في سلم تدرج الحاجات.

3 . نظرية (X , Y) : تقسم هذه النظرية المدراء إلى مجموعتين:

أ . مدراء من الفئة الأولى . مجموعة X . :

إن الفرد يميل للكسل ورغبته بالعمل قليلة، و يتهرب من المسؤولية ويتخلى عن طموحه في العمل، ويفضل أن يقوده الآخرون. وعليه فالفرد حسب هؤلاء المدراء بحاجة لمن يدفعه للعمل ويراقبه، وهو ما سيؤثر دون شك على نوع الحوافز التي سيستخدمها هؤلاء المدراء لتحفيز العاملين.

ب . مدراء من الفئة الثانية . مجموعة Y . :

ينظر مدراء هذه المجموعة للفرد على أنه عاقل ورشيد ويحب العمل ولديه الرغبة والقدرة على أدائه، وعليه لا داعي لوجود رقابة شديدة عليه، وإنما يفتح له المجال للإبداع والتطوير. هذا الفهم يؤثر في نوع الحوافز المعتمدة وعلى النظرة الإنسانية في التعامل والفرد، وهؤلاء المدراء أكثر قناعة لوضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز.

4 . نظرية العلاقات الإنسانية: يركز الاهتمام هنا على الفرد كقيمة عليا في المجتمع، وينظر له نظرة إنسانية صحيحة، فيكون التركيز على خلق أجواء التعاون والانسجام والتفاهم بين العاملين والإدارة.

¹⁵ Betts P.W. and al, Supervisory Management. Op-Cit.

وهذا يحتم على الإدارة بذل الجهود لمعرفة رغبات وأهداف الأفراد ودوافع سلوكهم ومشاكلهم، والعمل على حلها حتى تضمن اندفاعهم لأداء العمل بكفاءة وفاعلية. تضم هذه النظرية مساهمات بارزة لأبحاث ودراسات كل من "الستون مايو" و "ليكرت".

5 . نظرية التوقع والأداء¹⁶: من النظريات التي تتمتع بقدر عال من المنطقية، إذ تربط بين ما يقدمه الأفراد من جهود وما يعود عليهم من كسب في حال النجاح وبلوغ مستوى الأداء المطلوب. فالفرد حسبها يفضل القيام بالأعمال التي تعود عليه بأكثر عائد، و على الإدارة الاهتمام بالحاجات التي يسعى الأفراد لإشباعها والأخذ بعين الاعتبار أنشطة الأفراد لتحقيق رغباتهم.

6 . نظرية الإنجاز: الفكرة الأساسية هنا هي أن أهم حافز يدفع الفرد ويؤثر في سلوكه هو حافز الإنجاز. فالأداء له مستويان، مستوى طموح يرغب الفرد بلوغه، ومستوى الأداء الذي يحققه الفرد فعليا. فالحافز يؤدي لبلوغ مستوى الطموح، وعليه فمستوى الإنجاز يجب أن لا يكون مستحيلا بالفرد الذي يصعب على الفرد تحقيقه مهما بذل من جهد، إنما يكون معقولا يمكن الوصول إليه.

7 . نظرية هيرزبيرج:¹⁷ أثير حول هذه النظرية الكثير من الجدل في السنوات الأخيرة، وهي تتفق مع ما انتهت إليه نظرية "ماسلو" باعتبار تحقيق الذات أهم الحوافز، وقد خلص صاحب النظرية وزملاؤه من خلال دراساتهم إلى أن العامل هو الحافز الرئيسي. وبذلك فالعمل يكون بمثابة محور ارتكاز لهذه النظرية. ولقد تركزت دراساتهم وأبحاثهم على العوامل التي تسبب الرضا والقناعة لدى الفرد ولقد بحثوا عدة عوامل قد تؤثر على الرضا مثل: العمل نفسه، عدد ساعات العمل، الظروف التي يؤدي ضمنها، الأجر الممنوح للفرد كتعويض على جهده أثناء أدائه للعمل، الإشراف والرقابة، الأمن والاستقرار المتوفرين للفرد، ووضعه الوظيفي.

انتهى "هيرزبيرج" إلى أن هناك نوعان من العوامل التي تحقق رضا الفرد:

أ- مجموعة العوامل السلبية التي تمنع عدم الرضا: ومن بينها الأجر، العلاقات الشخصية، الإشراف والرقابة، سياسة الإدارة، الظروف التي يؤدي ضمنها العمل، المركز الوظيفي، الأمن والسلامة والاستقرار الوظيفي. وهذه العوامل يعتبرها "هيرزبيرج" سلبية لأنها لا تساعد على تحقيق الرضا لدى الفرد، ولكن غيابها أو النقص الحاصل في أي منها يمكن أن يولد شعورا بعدم الرضا لدى العاملين، وهي سلبية لأنها مانعة ووقائية فهي تمنع انتشار عدم الرضا بين الأفراد العاملين.

ب- العوامل التي تعتبر بمثابة أدوات تحفيز للأفراد: وتؤدي إلى نمو روح الرضا لدى الأفراد العاملين، ومن بين هذه العوامل: العمل نفسه، الإنجاز، الاعتراف بقيمة الفرد، إمكانيات التقدم والترقية،

¹⁶ خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، ص، 281.

¹⁷ Betts P.W. and al, *Supervisory Management*. Op-Cit, P. 235.

وهذه العوامل جميعها ترتبط بشكل مباشر بالعمل ذاته وليس ارتباطا بالظروف والأوضاع المحيطة به والمؤثرة عليه-سواء كانت ظروفًا إدارية، أو مادية، أو اجتماعية.

مما سبق يتضح بأن العوامل السلبية تعتبر بمثابة عوامل مساعدة للعوامل الإيجابية، وتكون بمثابة التمهيد الضروري لكي تتمكن العوامل الإيجابية من تحقيق ما هو متوقع منها من تحفيز. وبهذا فالنظرية هذه تقوم على أساس أن تحقيق رضا الفرد مرتبط بتحقيق مطلبين من مطالب الطبيعة الإنسانية:

الأول: حاجة الإنسان إلى تجنب المعاناة والألم.

الثاني: حاجة الإنسان إلى الترقى والتقدم.

المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز وتقييمه:

الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز:¹⁸

حتى تتحقق الغاية من نظام الحوافز لابد من توفر الشروط التالية:

- ✓ على الإدارة توفير مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء الأفراد، لمعرفة من يستحق الحوافز على أساس مستوى الأداء المقدم.
- ✓ تتناسب الحوافز ودوافع الأفراد، أو على الأقل دوافع مجموعة منهم، وأن تمثل وسيلة إشباع حاجات هامة لهم.
- ✓ أن يكون للأفراد المستفيدين من الحوافز سيطرة على مستويات أدائهم من خلال تحكمهم في الجهد الذي يبذلونه في أداء العمل.
- ✓ أن يكون هناك وضوح كافي للأفراد لوجود علاقة وثيقة بين مستوى أدائهم والحصول على الحافز، وأن لا تكون الفترة الزمنية بين الأداء والحصول على حافز طويلة، لأن طولها يؤثر في الروح المعنوية للأفراد الأكفاء والمبدعين المستحقين للحوافز.

الفرع الثاني: تقييم نظام الحوافز:

إن نظام التحفيز يحقق نتائج إيجابية داخل المنظمات كإثارة دوافع العاملين لتحسين الأداء، لكن هذه الإيجابيات يجب قياسها بشكل واقعي وموضوعي لتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها. ولتقييم نظام الحوافز هناك شروط أو معايير يجب مقارنتها قبل وبعد تطبيق نظام الحوافز وهي:¹⁹

¹⁸ صالح عودة سعيد، المرجع السابق، ص ص، (355، 356).

¹⁹ المرجع نفسه، ص ص، (358، 359).

✓ **الأداء:** يستخدم هذا المعيار لقياس أثر الحوافز على مستويات أداء الموارد البشرية، حيث إذا افترضنا ثبات العوامل الأخرى فسيكون هناك أثر للحوافز على دافعية الأفراد واندفاعهم للعمل وهو ما يظهر في مستوى الأداء المحقق.

✓ **تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** إذا كان في المنظمة نظام دقيق وفعال لمحاسبة التكاليف فإنه يضمن نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف العمل. وجانب التكلفة يستخدم في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو تحقيق استقرار في نصيبها كحد أدنى، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

✓ **رضا العاملين:** وهو أحد المعايير المهمة في قياس نجاح نظام الحوافز، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم وغير مرغوب من طرف العاملين. لذلك على الإدارة أن تضمن قبول وقناعة العاملين بنظام الحوافز وذلك بالاستماع لملاحظات العاملين بشأن نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المطبق لرفع كفاءته.