

الفصل الخامس الدوافع والحوافز في العمل

يسعى هذا الفصل للإجابة عن السؤال الآتي: لماذا يعمل الناس؟ وهل يُعد المال السبب الوحيد وراء سعي الناس للعمل؟ وإذا سألتَ عدداً من المديرين عن أصعب ما يواجههم في عملهم، فإنك ستجد أن أغلب الإجابات تدور حول كيفية دفع العمال للعمل وطريقة تحفيزهم وحثهم على بذل مجهود أكبر في أعمالهم، لأن بعض الناس يبذلون جهداً أكبر من غيرهم في أعمالهم، ويبذل بعضهم الآخر جهداً أقل من الآخرين.

1- أهمية الدافعية للعامل وللمؤسسة

يعتقد معظم المديرين أنه إذا كان لدى العمال الحماس الكافي لإنجاز مهامهم، فإن المؤسسة ستستفيد كثيراً، وإلى حد ما نجد هذا الاعتقاد صحيحاً، والسؤال لماذا يجعل العمال المُحفزون من مؤسساتهم مؤسسات ذات فاعلية عالية؟ سنجد الإجابة في النقاط الآتية التي توضح أهمية الدافعية للعامل وللمؤسسة:

1) يبحث العمال المُحفزون باستمرار عن أفضل الطرق لأداء أعمالهم، ومثل هذه الفكرة يمكن تطبيقها على الأفراد في الإدارة العليا الذين يبحثون عن استراتيجيات جديدة، كما يمكن تطبيقها على العمال، وعندما يبحث العامل عن أفضل الطرق لأداء العمل فغالباً ما ينجح في ذلك.

2) يركز العامل المُحفز اهتمامه على الجودة، ويصح هذا الأمر على المدير أيضاً، عندما يقضي وقتاً إضافياً في جمع المعلومات وتحليلها بهدف تحضير التقرير السنوي عن المؤسسة، أو العامل الذي يعتني عناية زائدة في تنظيم أرشيف الملفات المهمة.

3) ينتج العمال المُحفزون غالباً أكثر من زملائهم غير المُحفزين، يعود تحفيز العمال بفائدة عظيمة على المؤسسة تفوق تكاليفها، ومن المعروف أن الاختلاف في الإنتاجية بين العامل المُحفز تحفيزاً عالياً والعامل المُحفز تحفيزاً متوسطاً يُقدر بحوالي 25% إذا كانت الأمور الأخرى متماثلة، ومن ثمَّ يجب على الإدارة أن تُقرر مُسبقاً الزمن والجهد والموارد التي ترغب باستثمارها لتحقيق الربح والفائدة التي تكمن في زيادة الإنتاجية بنسبة 25% (كشروود، 1995، 41-42).

4) تُساعد الدوافع على تفسير السلوك وتوجيهه نحو هدف مُعين لتحقيقه وشدته وفعاليته، وتأكيده السلوك وتدعيمه أو إضعافه وإنهائه، كما تساعد الإدارة في التشغيل الأمثل للعاملين في المؤسسة، ومعرفة المدير بدوافع العاملين تُساعده على معرفة أسباب التفاوت بين العاملين في الأداء.

5) الدوافع هي المكون الأساسي المؤثر في أداء الفرد، ومن ثم يُساعد تشخيصها المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية الملائمة، سواء الحوافز المادية أو المعنوية.

6) تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين العاملين، والتعاون مع الإدارة، وتقليل الصراعات بين الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة.

7) يُساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

8) وجود الدوافع شرط ضروري لحدوث عملية التعلم في التدريب، إذ إنه كلما زادت قوة الدافع زادت فاعلية التعلم والتدريب، ومثابرة الفرد على مواصلة الجهد، واستمراره واهتمامه وإتقانه لما يتعلمه، واستخدامه في مواقف جديدة، وهذا يؤدي إلى إبداع العاملين في المؤسسة.

9) يؤخر الدافع القوي ظهور التعب والملل عموماً، وبذلك فهو يزيد يقظة الفرد وقدرته على تركيز الانتباه ومقاومة التشبث الذهني، ويعمل على تحسين جاهزية الفرد للتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة غير المُخطط لها وغير المتوقعة في العمل.

10) يُعد تشخيص الدوافع أمراً ذا أهمية كبيرة في المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية، فالدوافع أمر أساسي في تصميم نظام الحوافز، فعندما نعرف دوافع العمال نضع الحوافز الملائمة لهم (المرسي وإدريس، 2002، 345) (عباس، 2006، 167) (محمود، 2011، 292).

2- دوافع العمل

لا يمكن إدارة الأفراد في العمل من دون فهم شامل لدوافعهم وحاجاتهم ومن دون الاستخدام الأمثل للحوافز، والسؤال الأساسي هنا لماذا يعمل بعض الأفراد بمزيد من الاهتمام والرضى، بينما يعبر الآخرون عن سُخطهم وغضبهم وعدم رضاهم مع أنهم

يعملون في الظروف والشروط ذاتها، إن الإجابة عن هذا السؤال تتركز في الفهم العميق لدوافع العمل، أي فهم ما يحرك سلوك الأفراد ويحثهم على العمل.

توجد عوامل عدة يستجيب لها الكثير من الناس، ويوجد اتفاق كبير حولها، والأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تختلف باختلاف الشخص، واختلاف الموقف بالنسبة إلى الشخص الواحد، ولكنها في مجموعها لها من الوزن والقيمة ما يفرض على كل إدارة الاهتمام بها في تقدير سلوك الأفراد، فالمدير أو المشرف يستطيع تنفيذ خطته الإنتاجية من خلال إشباع الحاجات الآتية للأفراد: 1-الأمن والاستقرار، 2-تأثيره في الآخرين، 3-فرص التقدم والترقي، 4-لكل عامل صوت مسموع لدى المدير أو المشرف، 5-مكانة اجتماعية أساسها الاحترام، 6-تقدير النشاط تقديراً واقعياً، 7-عمل مثوق وجذاب، 8-معاملة كل مرؤوس معاملة منفردة، 9-الإشراف العادل والنشيط، 10-دخل مالي أكبر (دسوقي، 1994، 210).

3- بُنية دوافع العمل

تتكون بُنية دوافع العمل من العناصر الآتية:

- 1) وعي الفرد لحاجاته التي يمكن تلبيتها عن طريق العمل.
- 2) توقع أو تصور الفرد للنتائج والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها نتيجة العمل.
- 3) طريقة ربط الفرد أو تصوره عن العلاقة بين حاجاته والنتائج والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها نتيجة عمله (ايغورشين، 2003، 7).

4- العوامل المؤثرة في دوافع العمل

تؤثر عدة عوامل في دوافع العمل:

- 1) **الحاجات والخصائص الفردية:** تُحدد الحاجات البيولوجية كالطعام والمأوى استجابات الفرد للعمل، وتحفزها الرغبة في زيادة الدخل بالنسبة إلى كثير من الأفراد خصوصاً لحاجات الاستهلاك والمظهر الاجتماعي، وتؤثر في استجابات الفرد خصائصه الشخصية والانفعالية، ويُقصد بذلك الحالة الانفعالية والاستجابات السيكلوجية الخاصة بصرف النظر عن الحالة الجسمية والصحية والفيزيولوجية والاجتماعية.

(2) **أنماط تفكير الفرد ومعتقداته:** يرتبط سلوك الأفراد بأنماط التفكير والمعتقدات، فالناس يعملون ويسلكون في حدود ما يفكرون ويعتقدون، ومن هذه المعتقدات ما هو صحيح ومنها ما هو خاطئ، ومنها ما هو مأخوذ عن الآباء والأصدقاء ووسائل الإعلام ومؤسسات التنشئة الاجتماعية؛ وأياً كانت خصائص هذه الأفكار والمعتقدات فهي تُفسر لنا لماذا يسلك الأفراد طريقة معينة دون غيرها؛ وعلى إدارة المؤسسة والمُشرفين إدراك أن الأوامر والتعليمات الصادرة للعمال سوف يقوم كل عامل بتفسيرها من وجهة نظره الشخصية بناء على أسلوب تفكيره ومعتقداته الشخصية.

(3) **التنظيم الاجتماعي:** تتأثر استجابات الفرد تأثراً كبيراً بالتنظيمات الاجتماعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد، فالفرد ينتمي إلى أكثر من جماعة في الوقت ذاته، مثل جماعة العمل أو جماعة النادي الرياضي أو الأسرة أو جماعة الأقران أو النقابة المهنية؛ فالجماعة تطبع أفرادها بخصائص معينة، وتعمل على أن يتبنى كل فرد مبادئها وأفكارها ومعتقداتها، ويتمسك بها لاستمرار الجماعة وتماسكها وتحقيق أهدافها (دسوقي، 1994، 208-210).

5- العوامل المؤثرة في علاقة الدوافع بالأداء الوظيفي

تحتل قضية الدافعية أهمية قصوى عند مناقشة سلوك العمل ولاسيما الأداء الوظيفي، بسبب وجود علاقة مباشرة بين الأداء الوظيفي المتميز والدافعية، ويُفترض أن العامل المنتج هو العامل الذي لديه دافعية أعلى، وهذه المقولة تحتل الخطأ كما تحتل الصواب، فهناك عوامل مستقلة عن الدافعية تؤثر في الأداء كما يأتي:

(1) **تقنيات العمل وأنظمتها:** يتأثر أداء العامل سلباً مهماً كان مستوى دافعيته إذا وجد نفسه مضطراً لاستخدام أدوات عمل غير مناسبة، وينتشر هذا الأمر على انتشاراً واسعاً في بلدان العالم الثالث، إذ تتخلف الإنتاجية الزراعية عما هي عليه في البلدان الصناعية بسبب سوء الأدوات (المعدات والآلات) المستخدمة، وليس بسبب انخفاض الدافعية.

(2) **الفروق الفردية:** تؤثر في أداء الفرد عوامل عدة بغض النظر عن دافعيته، فمثلاً يتأثر أداء الفرد بما يتمتع به من مواهب ومهارات ضرورية لإنجاز واجباته، وهنا لن نفيده دافعيته، وربما يُخفق بسبب نقص الخبرة أو المعلومات لديه، أو أنه يقوم بعمل لا يتناسب مع ميوله واهتماماته.

(3) **ديناميات الجماعة:** يعمل الأفراد في المؤسسات ضمن جماعات، وقلما يُعمل في المؤسسات فردياً، تؤثر ديناميكيات الجماعة في الأداء بطرق متعددة، فقد تُقرر الجماعة وضع حد مُعين لإنتاجها ربما يكون أقل بكثير وهذا تقدر عليه فعلياً، وتمارس ضغوطاً مختلفة على أفرادها للتقيد به وعدم تجاوزه، ولا يستطيع الأفراد الخروج على إرادة الجماعة وقرارها خشية عقابها.

(4) **العوامل التنظيمية:** يتطلب الأداء في المؤسسات التنسيق بين جهود عدد من الأقسام والوحدات والإدارات، وربما يتميز قسم مُعين بدافعية وأداء عالٍ، في حين أن قسماً آخر يُعاني من دافعية ضعيفة وأداء منخفض، الأمر الذي سيؤدي إلى صعوبات في التنسيق بين القسمين، وربما يعود الأمر إلى سياسات المؤسسة والصراعات داخلها، أي أن الأداء يمكن أن ينخفض لأسباب لا علاقة لها بدافعية العمال نحو العمل (ريجيو، 1999، 261-262).

6- تعريف الحوافز

يُقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المُنبه على السلوك، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز مُعين، ومن حيث الاصطلاح فقد تعددت تعريفات الحوافز وتتنوع تبعاً لاختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين وتباينها. الحوافز هي مختلف المُغريات التي تقدمها المؤسسة للعاملين لحثهم على أداء العمل (السلمي، 2001، 213)، وهي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القريوتي، 2004، 301). الحوافز هي توجه عام نحو العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة، ومقدار المكافآت التي ينتظرون استلامها، والحوافز هي أيضاً مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدمها المؤسسة في محاولة التأثير في الرغبات والحاجات (ديفيز، 1990، 638)؛ والحوافز أيضاً هي مجموعة الأحوال في بيئة العمل، تُشبع رغبات العمال التي يسعون لإشباعها بالعمل، أي أنها قوة دفع توجه سلوك العمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهي أيضاً جميع المكافآت المالية وغير المالية التي يتلقاها العامل ليواصل عمله في المؤسسة.

7- أهمية الحوافز

تُعد الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي الإدارة والمُشرفين في أي مؤسسة، ومن ثمّ يمكن استخدامها لتنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاج وعملياته؛ وعموماً تكمن أهمية الحوافز في الآتي:

- (1) تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المؤسسة واستمرارها وتطورها.
- (2) تجذب الحوافز الأفراد أصحاب الكفاءات العالية للالتحاق بالمؤسسة.
- (3) الحوافز هي الأساس في إثارة الدافعية لدى العامل، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية، وزيادة إنتاجيته كماً وكيفاً، وزيادة رضاه الوظيفي، وفي النهاية تحقيق أعلى درجات الولاء التنظيمي.
- (4) الإسهام في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وهذا يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاج العمال، وتعزيز ولائهم، وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع زملائهم (عساف، 1999، 85).
- (5) الحوافز مكون أساسي في المؤسسات المبدعة، فالإبداع هدف متجدد ومطلوب، وتعمل المؤسسة على تأصيله بواسطة حوافز وأساليب ونظم تُعمق إيمان العاملين بأهمية الإبداع.
- (6) إعادة تنظيم حاجات العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- (7) التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريكه وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- (8) تنمية عادات وقيم جديدة، تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لدى العاملين.
- (9) تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها من خلال مشاركة العاملين الفعّالة.
- (10) يُفترض الإلمام الجيد بالحاجات والدوافع التي تحكم السلوك من أجل سلامة عملية التحفيز ونجاحها، مع الاهتمام بالفروق الفردية بين العمال، والتبديل في أولويات

المؤسسة وفق التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، وعلينا أن ندرك أن الحوافز لا توجّه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى إلى تحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة أحد الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشكلات (عساف، 1999، 85-87).

8- أهداف الحوافز

تسعى كل مؤسسة من خلال نظام الحوافز لديها لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة بوساطة قدرتها على الاستخدام الأمثل للحوافز وتوظيفها بطريقة تؤدي لتحقيق النتائج الآتية:

- 1) إشباع حاجات العاملين بكافة أنواعها، وعلى الأخص حاجات التقدير والاحترام، وإشعارهم بروح العدالة في المؤسسة، وزيادة تمسكهم بمؤسستهم، وتحسين الولاء والانتماء لها.
- 2) زيادة أرباح المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ إن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين لزيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- 3) تسهم الحوافز في استخدام قدرات العاملين وطاقاتهم أفضل استخدام وهذا يؤدي إلى اختزال القوى العاملة المطلوبة، وتسخير الفائض منها لمؤسسات أخرى أو إدارات أخرى في المؤسسة ذاتها قد تعاني نقصاً في اليد العاملة.
- 4) تسهم الحوافز في الرضى الوظيفي لدى العاملين وهذا يساعد في حل المشكلات التي تعانيها الإدارات مثل انخفاض الإنتاج، وارتفاع معدلات الكلفة والغياب والمنازعات والصراعات والشكاوى ودوران العمل.
- 5) تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعامل، وربط مصالحه بالمؤسسة.
- 6) تقليص كلفة الإنتاج بابتكار أساليب عمل جديدة وتطويرها.

9- أنواع الحوافز

تعددت تقسيمات الباحثين للحوافز وتنوعت وتداخلت، وأهمها هذه التقسيمات:

9-1- حسب نوع الحافز

الحوافز المادية: تعد الحوافز المادية أو المالية Financial Incentives من أكثر الحوافز شيوعاً، لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية، أو الدوافع الأساسية

لدى الفرد، وتكون الحوافز المادية على أنماط مختلفة منها: زيادة الأجر، العمولات، العلاوات وتشمل (العلاوة الدورية، العلاوة التشجيعية، العلاوة الاستثنائية، علاوة غلاء المعيشة)، الحوافز الإنتاجية، المكافآت المالية، المشاركة في الأرباح.

الحوافز المعنوية: يُقصد بالحوافز المعنوية Moral Incentives تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري وإنسانيته (شاويش، 2007، 210)، ومن أهم الحوافز المعنوية فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، مشاركة العاملين في الإدارة، ضمان العمل واستقراره، تحسين نمط الإشراف، تحسين أحوال العمل، تحسين المناخ التنظيمي والاجتماعي والعلاقات بين الزملاء، العمل الملائم، التصميم المحفز للعمل، الشعور بالمسؤولية، تحسين شروط المنافسة الإيجابية.

حوافز الخدمات الاجتماعية: Social Services Incentives يُطلق عليها اسم التعويضات الإضافية، أو الحوافز غير المباشرة، لأن الأفراد يحصلون عليها تلقائياً، أي أن تقديمها لا يرتبط بالعمل أو بمستوى الأداء أو الإنجاز، وتُقدم لجميع العاملين، وعموماً يُقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تُشبع حاجات شخصية ذاتية مُعينة لدى العاملين، وتُشعرهم بأن الإدارة ترحب مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشكلاتهم الخاصة، وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تُقدمها المؤسسة للعاملين من دون مقابل، أو بمقابل رمزي بسيط، وأهم هذه الخدمات الاجتماعية:

(1) توفير حاجات المعيشة اليومية بإنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة، يمكن للعاملين شراء حاجاتهم اليومية منها.

(2) مساعدة العاملين في إيجاد السكن الملائم ببناء مساكن ولاسيما، وتأجيرها لهم بأجور زهيدة، أو تقديم قروض مالية تساعد في شراء مساكن خاصة لهم أو بنائها.

(3) إنشاء صندوق للادخار، يُسهم فيه العاملون والمؤسسة، يمنح قروضاً وإعانات مالية للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض، أو إجراء عملية جراحية، أو الزواج، أو قدوم مولود جديد.

4) تقديم الرعاية الطبية للعاملين بإنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية العاجلة، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاجها العاملون.

5) تقديم خدمات ثقافية وتعليمية للعاملين بإنشاء مكتبة تضم الكتب الثقافية والعلمية والأدبية، والإسهام بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الراغبين في متابعة التحصيل العلمي أو لأولادهم.

6) إنشاء نادٍ للعاملين وأسرهم، يجتمعون فيه أيام العطل والإجازات، وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة، ولممارسة بعض الهوايات الرياضية.

7) إنشاء مطاعم تُقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات المتنوعة، في أوقات الاستراحة خلال ساعات العمل.

8) إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.

9) نقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم (عقيلي، 2005، 218-219) (شاويش، 2007، 212-213).

2-9- حسب الهدف من الحافز وجاذبيته

الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز الإيجابية Positive Incentives الحوافز المبنية على مبدأ الثواب للعاملين وتلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين جودته، وتقديم المقترحات والأفكار الإيجابية، وهدفها الرئيسي رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء.

الحوافز السلبية: يُقصد بالحوافز السلبية Negative Incentives العقوبات المختلفة، التي تطبق على العاملين وقد تؤدي في النتيجة إلى تغيير العامل للسلوك الذي عُوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، ومن ثمّ ستكون دافعاً يعمل على دفع العامل لتحسين أدائه وأفعاله (الدروبي، 2006، 31)؛ يمكن عدّ العقوبات التي تُفرض على العاملين حوافز سلبية، وتُقسم الحوافز السلبية إلى: حوافز مادية، حوافز معنوية، ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادةً تكون أكثر فاعلية من الحوافز السلبية، ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع، سواء المادي أو المعنوي، لهذا تُستخدم

الحوافز الإيجابية في دفع العاملين وتوجيههم في الاتجاه المرغوب فيه نحو تحقيق الهدف.

9-3- وفق عدد العاملين المشمولين بالحافز

الحوافز الفردية: الحوافز الفردية Individual Incentives هي الحوافز تُوجّه للفرد وليس للجماعة، ويُقصد بها تشجيع أفراد مُعينين أو تحفيزهم على زيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للعامل الذي يُنتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل يدخل في فئة الحوافز الفردية (القيوتي، 1993، 49)، ويترتب على منح الحوافز الفردية تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم رغبةً في الحصول عليها، كما أن لها تأثيراً نفسياً طيباً لدى العامل، لأنها تُشعره بالتميز والإنجاز وتحقيق الذات، كما تجعل للعامل هدفاً يسعى لتحقيقه، وهو الحصول على المكافأة أو استمرار الحصول عليها ولاسيما المكافآت المادية، وهذا يجعله دائماً حريصاً على تحسين مستوى الأداء؛ ويجب على المؤسسات أن تستخدم بحذر الحوافز الفردية التي تعزز روح التنافس الإيجابي بين العاملين وليس السلبي الذي يؤثر سلبياً في نتائج العمل الجماعي الذي يحتاج إلى درجة عالية من التعاون والتكامل بين أفراد فريق العمل، لذلك تتجه المؤسسات إلى استخدام نُظم الحوافز الجماعية والفردية معاً (عبد الباقي وآخرون، 2007، 291).

الحوافز الجماعية: Collective Incentives تُركز الحوافز الجماعية على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والاجتماعية، التي توجه إلى مجموعة من العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين الكفاءة الإنتاجية ورفعها، تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، وتكون الحوافز الجماعية مناسبة في الحالات التي يكون فيها الإشراف الفردي المباشر غير فعال، ويصعب قياس جهد كل عامل أو تقديره منفرداً، عندما تقتضي طبيعة العمل أن تكون روح الفريق هي الأساس في النجاح؛ وهي حوافز لكافة العمال في المؤسسة تشمل الفئات الآتية: المُغريات المادية، الفرص الشخصية، ظروف العمل المادية، المساعدات المعنوية.

الحوافز التنظيمية: ترتبط الحوافز التنظيمية Organizational Incentives

ارتباطاً وثيقاً بمدى التعاون والترابط بين العاملين والإدارة بمختلف مستوياتها، يُسهم

التعاون بين الطرفين في تأجيج روح التفاعل الإيجابي من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية على النحو المُستهدف، تتيح الحوافز التنظيمية فرص الحصول عليه لجميع العاملين في المؤسسة غالباً، ولاسيما إذا تحقق انخفاض واضح في التكاليف الناجمة عن الأداء المؤسسي، أو تحقيق أرباح جيدة في المؤسسة، وينتشر كثيراً استخدام الحوافز التنظيمية بالمشاركة في الأرباح أو المشاركة في أسهم المؤسسة، وغيرها من الأساليب المألوفة في المؤسسات المعاصرة (حمود والخرشة، 2007، 190).

10- نظريات الدافعية والتحفيز

يشغل موضوع التحفيز وأثره في الأداء الوظيفي الكثير من الباحثين، وأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام علماء النفس التنظيمي والصناعي والباحثين في الإدارة، إذ تبلورت الأفكار في الكثير من النظريات بالاعتماد على نظريات الدوافع في علم النفس، وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور فلا شك في أن تعددها يُعد عاملاً رئيسياً في سد الثغرات (تكامل النظريات)، لذلك سنقوم باستعراض أهمها:

10-1- نظرية الإدارة العلمية

نظرية الإدارة العلمية أقدم النظريات في مجال الإدارة، اقترنت باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick Taylor 1856-1915) اعتمدت على رصد الظواهر الإدارية ودراستها دراسة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم بإنتاجية العاملين (فليه وعبد المجيد، 2005، 52)، تستند هذه النظرية على فلسفة بسيطة، وهي أنه يمكن جعل العاملين يقومون بالعمل، إذا ما أعطوا مزيداً من المال، وترتكز على فرضية أساسية، هي أن العامل يختار بوعي وعقلانية الإجراء والسلوك الذي يُحقق له أكبر عائد مادي (حريم، 2003، 123)؛ ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي، وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية، واعتقد تايلور أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فإن ظاهرتي النوع الجيد والاقتصاد كانتا وراء آرائه في الفاعلية الإدارية، التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء مُحددة وواضحة (فليه وعبد المجيد، 2005، 52-53).

10-2- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية

قدم أبراهام ماسلو (Abraham Maslow 1908-1970) نظرية تدرج الحاجات الإنسانية في عام 1943 والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقتها بالدافعية للقيام بسلوك مُعين، تُعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي حاولت فهم دوافع الإنسان في مختلف مجالات حياته، والحاجات هي:

- (1) **الحاجات الفيزيولوجية:** تُعد نقطة البداية في نظرية الدافعية لدى ماسلو، وتشمل الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد على قيد الحياة: الطعام والشراب والسكن والملبس، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تلبية هذه الحاجات لدى عمالها بتوفير الدخل المادي الكافي، أو بعض الدعم لعمالها مثل قروض الإسكان وهي حاجات لا غنى للإنسان عن إشباعها للمحافظة على بقاءه، ويستعين العامل بأجره من العمل لتلبيتها.
- (2) **حاجات الأمن:** تُعبر عن حاجات الفرد أن يكون بمأمن من الأخطار تشمل حاجات الأمن الفيزيولوجي مثل الحاجة إلى المسكن الذي يحميه من الأخطار، وحاجات أخرى متصلة بالأمن النفسي وحاجات التأمين الصحي، التأمين ضد البطالة وضد حوادث العمل والعجز؛ وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في هرم ماسلو.
- (3) **الحاجات الاجتماعية:** ترتبط برغبة الفرد للانتماء للآخرين وتقبلهم، وشعوره بالتعاطف معهم والرغبة بالتقارب والمشاركة الوجدانية، وتتعلق برغبة العامل أن يكون مقبولاً ومحبوفاً بين زملائه في العمل، لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العمال بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية معهم.
- (4) **حاجات الاحترام والتقدير:** شعور الفرد بالأهمية والتقدير والاحترام من الآخرين وتبرز هنا حاجة الفرد في تقدير الآخرين واحترامهم له واعترافهم به، ويجب أن يُبنى هذا الاحترام على قدرة الشخص على الإنجاز وكسب احترام الآخرين له، وتُقسم هذه الحاجات قسمين، يرتبط الأول بالرغبة في القوة والإجادة، والثقة بالنفس، والاستقلال والحرية، أما الثاني فيرتبط بالرغبة في اكتساب تقدير الآخرين واعترافهم.
- (5) **حاجات تحقيق الذات:** تُعد أرقى مستويات الحاجات وأعلاها، ويعمل الإنسان على بذل أقصى ما يستطيع للحصول على مشاعر الإنجاز وتحقيق الذات والشعور بالمكانة الاجتماعية؛ إن الحاجة إلى تحقيق الذات تعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق مع

قدراته، أي الرغبة في أن يصبح الفرد ما يريد أن يكونه، وما يمكن أن يكونه، ويرى ماسلو أن إشباع هذه الحاجة يأتي بعد إشباع حاجاته الأربعة السابقة؛ ويعتقد ماسلو أن الوفاء بحاجات المستوى الأدنى يسبق الوفاء بحاجات المستوى الأعلى (ريجو، 1999، 229-230).

10-3- نظرية العلاقات الإنسانية

ترى نظرية العلاقات الإنسانية Human Relation Theory أن الإنسان كائن اجتماعي، يُعطي أهمية كبيرة للعضوية في الجماعة، ولأسلوب التعامل معه، لذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين، وإتاحة المجال للعلاقات غير الرسمية تُعد حوافز لمزيد من العمل، لا تقل أهمية عن الحافز الاقتصادي (القريوتي، 2010، 58)، تكونت أفكار هذه النظرية من نتائج دراسات جورج التون مايو وتجارب الهاوثورن ذات الأهمية الكبيرة لأنها أظهرت أنه فضلاً عن العمل نفسه هناك بعض العوامل التي يمكنها أن تؤثر في سلوك العامل (كشرود، 1995، 447)؛ كما تقوم هذه النظرية على أساس أن المؤسسة نظام اجتماعي إنساني يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، ويتشارك العاملون في تحقيقها رؤساء ومرؤوسين، وتعتمد قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على طبيعة العلاقات بينهم، أي أن الإنتاج في المؤسسة يكون عالياً إذا كانت هناك علاقات مبنية على الاحترام والود والتفاهم بين العاملين، والعكس صحيح؛ وقد أُعطي التوضيح الأفضل لنظرية العلاقات الإنسانية من قبل رينسيس ليكرت (1980-1903 Rensis Likert) الذي صنف دوافع العمل كما يأتي: أ-دوافع اقتصادية، ب-دوافع الأمان والطمأنينة، ج-دوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام والشعور بالأهمية داخل الجماعة والمؤسسة، د-دافع الفضول وحب الاستطلاع، هـ-دافع الرغبة في الإبداع (حريم، 2003، 132-133)، تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على الأسس الآتية: 1-الإنسان العامل في العمل هو أهم العناصر، وحتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل يجب أن تتعامل معه تعاملاً واعياً إنسانياً بكل جوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية، 2-لا تنحصر دوافع العمل في الأجور والمكافآت المادية فحسب، بل هناك حاجات نفسية واجتماعية لدى العمال مثل تأكيد الذات واحترام الآخرين، 3-يجب على الإدارة التعامل مع العمال على أنهم جماعات لا أفراداً منفصلين، لأن العمال ينشئون فيما بينهم

جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتئم فيه، ولهذا فالجماعات لها أثرها الكبير في تفكير أعضائها واتجاهاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع الإدارة، ومع بعضهم الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجهم، 4- يحقق الاتجاه الديمقراطي في معاملة العمال المناخ الملائم للعمل، وإشباع حاجاتهم لاحترام الذات وتقديرها وهذا يجعلهم يشعرون بالرضى وارتفاع الروح المعنوية ومن ثمَّ زيادة الإنتاج (السالم، 1997، 64).

10-4- نظرية الحاجات الثلاثة

وضع نظرية الحاجات الثلاثة كلايتون ألدر فير (1940 Clayton Alderfer) - 2015) وتُسمى أحياناً نظرية المستويات الثلاثة، ويُشار إليها اختصاراً بالأحرف الثلاثة E. R. G. وهي البقاء Existence (E)، الانتماء Relatedness (R)، النمو Growth (G)، طُوِّرت هذه النظرية بالاعتماد على نظرية ماسلو في تدرج الحاجات، لجعلها أكثر انسجاماً مع نتائج البحوث العلمية (النجار، 1995، 190)، وقد صنف ألدر فير الحاجات في ثلاث فئات هي:

- 1) **حاجات البقاء والوجود Existence (E):** أي حاجات البقاء وهي الحاجات التي تُشبع بواسطة الغذاء والماء، وظروف الأمان والسلامة في العمل.
- 2) **حاجات الانتماء والعلاقات Relatedness (R):** هي الحاجات النابعة من التفاعل الاجتماعي لدى ماسلو، وتركز على ربط العلاقات الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها (السالم، 1997، 69).
- 3) **حاجات النمو Growth (G):** تقابل حاجات المستوى الأعلى لدى ماسلو، أي رغبة الفرد في تطوير إمكانياته ومن ثمَّ تحقيق الذات وإثباتها.

يختلف الدرفير عن ماسلو في أنه لا يهتم لفكرة التدرج الهرمي في ترتيب الحاجات وتلبيتها وإشباعها، فهو يرى أن الحاجات تشكل خطأ مستقيماً وليس سُلماً أو هرمياً (ريجيو، 1999، 232)، (حريم، 2003، 132) أي أن هذه النظرية لا تقتض تسلسلاً صارماً في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى، كما في نظرية ماسلو، ومن هنا نلاحظ أن نظرية الحاجات الثلاثة E. R. G. تأخذ في الحسبان التباين الثقافي بين الأفراد، فالمنشأ الأسري والبيئة الاجتماعية والحضارية تُعدل دوافع الإنسان.

10-5- نظرية الإنجاز ديفيد ماك كليلاند

اقترح هذه النظرية ديفيد ماك كليلاند (1998-1917 David McClelland) في عام 1961 وطورها عام 1975، تختلف هذه النظرية عن غيرها من النظريات في أنها ليست نظرية عامة في الدافعية، بل تختص بدافعية العمل، ويفترض ماك كليلاند وجود ثلاث حاجات رئيسية تتعلق بدافعية العمل:

1) **الحاجة إلى الإنجاز:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإنجاز أهم ما يدفع الفرد ويؤثر في سلوكه، وأن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح لمجرد تحقيق النجاح دون الاهتمام بالمردود المادي إذا لم يُنظر إليه على أنه مؤشر للنجاح؛ إن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يبحثون عن فرص حل المشكلات والتحدي والتفوق، ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، وإلى التميز وتحمل المسؤولية (السالم، 1997، 68)، (العميان، 2002، 289).

2) **الحاجة إلى السلطة والقوة:** الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها وقيادتها، فالأفراد الذين لديهم حاجة إلى السلطة والقوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة والنفوذ، ويندفعون إلى الحصول على المكانة أكثر من الاهتمام بحل المشكلات، أو تحقيق أهداف مُعينة ولاسيما بالعمل؛ وهنا يسعى الفرد لأن يكون صاحب نفوذ وسلطة ويبحث عن المركز والسلطة مدفوعاً إلى الحصول على النفوذ والمكانة أكثر من اهتمامه بحل المشكلات أو تحقيق أهداف ولاسيما بالعمل.

3) **الحاجة إلى الانتماء:** رغبة الفرد في الاجتماع والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين ومساعدتهم، ومن ثَمَّ أن يكون محبوباً ومقبولاً لديهم؛ فالفرد هنا يهتم بالعلاقات الشخصية المتبادلة في أثناء العمل، ويفضل العمل الذي يقوم على التنافس، إذاً فصاحب هذه النظرية يعتقد أن الناس تحفزهم على العمل أنواع مختلفة من الدوافع وتختلف دافعية العمل من فرد لآخر (ريجيو، 1999، 233)، (حريم، 2003، 128).

يتميز الأفراد ذوو الإنجاز المرتفع بخصائص تختلف عن ذوي الإنجاز المنخفض

هي:

(1) تحمل المخاطر المتوسطة: إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطر؛ درجة متوسطة من المخاطر تعني أنها قد تكون مناسبة لقدرات الفرد ليتمكن من خلالها أن يثبت كفاءته وقدراته، وأن يعمل بالشكل الذي يحقق به أهدافه.

(2) اختيار الأعمال التي تُعطيه أكبر قدر ممكن من المعلومات عن إنجازهم وتحقيق أهدافهم.

(3) اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير بعد إنجاز العمل بنجاح، ويجيدون الحصول على عوائد مادية عالية لشعورهم أنها تقدير لعملهم ومعياري إتمامهم العمل.

(4) فور اختيارهم للعمل وتحديد أهدافه، يصبح العمل مسيطراً على مشاعرهم وحواسهم ووجدانهم، ولا يتركون العمل في منتصفه، وإذا اعترضتهم مشكلة يعملون جاهدين لحلها والسيطرة عليها خلال إنجازهم العمل.

10-6- نظرية خصائص المهنة

تؤكد نظرية هاكمان وأولدهام (Hackman and Oldham، 1976) على دور خصائص المهنة ودور بعض جوانب المهنة في دافعية العمل، وتؤكد هذه النظرية أنه حتى يتسنى للعامل الشعور بأن عمله له معنى وقيمة يجب معرفة نتائج جهوده، وتتجم هذه المشاعر عن خمس خصائص أساسية للمهنة:

(1) تنوع المهارات: ينظر العمال إلى المهن التي يتطلب أدائها قدرات أو مهارات متعددة على أنها ذات معنى وتثير مشاعر التحدي.

(2) هوية الواجب أو هوية المهنة: أو تكامل الواجب بمعنى إلى أي حد تسمح المهنة بإنجاز واجب مُعين من بدايته إلى نهايته، فالعمال يحبون رؤية نتائج جهودهم.

(3) أهمية الواجب: إلى أي مدى تؤثر المهنة في واجبات الآخرين من الزملاء في المؤسسة أو خارجها من المستهلكين أو المستفيدين؟

(4) الاستقلالية: إلى أي حد تعطي المهنة للفرد حرية تقرير توقيت إنجاز الواجبات وكيفية إنجازها؟

(5) التغذية الراجعة: معرفة النتائج؛ وتعني إلى أي حد توفر المهنة للعامل فرصة الحصول على معلومات مباشرة ودقيقة عن نتائج عمله ومستوى أدائه؟

7-10- نظرية التوقع

ترتبط نظرية التوقع باسم فيكتور فروم (Victor Vroom 1932-) وقدمها في عام 1964 التي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد في الأداء الوظيفي تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل متاحة له تتمثل في القيام بسلوك مُعين أو عدم القيام به، كما تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن للعامل أن يبذلها، تقوم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء؛ ولهذه النظرية ثلاثة عناصر:

- (1) **نوع العلاقة أو التوقع:** العلاقة بين ما يمكن أن يبذله الفرد من جهود ومستوى أدائه أو تقويم هذا الأداء؛ وتقدير الفرد لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله والأداء المطلوب الوصول إليه، بمعنى أي زيادة في الجهد المبذول ستؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.
- (2) **الأهمية أو المنفعة والفوائد:** إدراك الفرد لقيمة الفوائد التي يتوقع الحصول عليها، ومدى رضاه عنها مثل الشكر والتقدير والحوافز المادية وغيرها، لكنها تختلف من شخص لآخر، وتُشير إلى مقدار رغبة الفرد في الحصول على عائد مُعين يريده ويفضله على غيره، أي درجة أهمية المردود بالنسبة إليه.
- (3) **الوسيلة:** يُدرك العمال وجود علاقة بين أداء مُعين (إنجاز مُعين) والحصول على عائد أو مردود مُعين، أي أن إدراك العامل لاحتمال وجود فوائد معينة (إيجابية أو سلبية) سترتبط بالأداء والجهد المبذول، فالأداء المرتفع وسيلة للحصول على مكافأة عالية (ريجيو، 1999، 251)، (الختاتنة، 2011، 62).

10-8- نظرية س X، ص Y

قدم دوغلاس ماك جريجور (Douglas McGregor 1906-1964) نظريتين في الدافعية هما نظرية س X، ص Y بهدف التقريب بين المؤسسات والعاملين، وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين، وإيجاد الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات العمال في أثناء عملهم في مؤسساتهم، وبذلك يشعر العاملون أنهم مرتبطون بهذه المؤسسات، لهذا فهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار لضمان بقائها (الصرن، 2004، 284)، ركز دوغلاس ماك جريجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية والطبيعة البشرية، وبنى نظريته على أساس أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين،

واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم، وبناءً على هذه الافتراضات قَسَمَ دوغلاس ماك جريجور العاملين إلى مجموعتين، وحتى لا يُحكم على هذا المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً أطلق عليهما الرمز X ، ص Y لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد الملامح الرئيسية لكل منهما كالآتي:

10-8-أ- نظرية X

تقوم نظرية X على الافتراضات الآتية:

- (1) يكره العامل بطبيعته العمل، ويتجنبه أو يتهرب منه كلما كان ذلك ممكناً.
- (2) بسبب الافتراض السابق وكره العمل يجب إجبار العاملين على العمل، وتوجيههم ومراقبتهم، وتهديدهم بالعقاب لدفعهم للعمل، وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- (3) يُفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات، ويرغب في الإحساس بالأمان قبل كل شيء (حنفي، 2007، 505).
- (4) يجب أن يكون المدير الذي يؤمن بهذه النظرية تسلطياً في إدارته وعلاقته بالعاملين في المؤسسة، حتى يستطيع أن يدفع العمال إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه (نشوان ونشوان، 2004، 22).

10-8-ب- نظرية Y

تقوم نظرية Y على الافتراضات الآتية:

- تخالف نظرية Y النظرية الأولى على أساس إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات معاكسة للأولى، أهمها:
- (1) إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، سواء أكان جهداً بدنياً أم جهداً عقلياً أمر طبيعي، والعمل هو مصدر رضى الفرد، لذلك فهو ينجزه طواعية، وليس إلزاماً، كما أن العامل يتجنب العمل الذي يمكن أن يكون مصدراً للعقاب.
 - (2) يتقبل الإنسان المسؤولية برضا ويبحث عنها.
 - (3) الرقابة الخارجية المتشددة والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العامل لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ إن العامل سوف يقوم بمهام الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما التزم به.

4) يعمل الإنسان عادةً أماً في الحصول على المكافأة، وليس خوفاً من العقوبة، وأهم مكافأة للإنسان هي التي تحقق له الرضى الشخصي، وحاجات تحقيق الذات لديه (الفارس وآخرون، 2000، 75).

5) يصاحب القدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح والابتكار والإبداع في حل المشكلات التنظيمية.

6) في ظل الأحوال السائدة في المجتمع الصناعي الحديث لم تستخدم القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء (حنفي، 2007، 506).

وفي رأي ماك جريجور لا تُشكل نظريتا س، ص استراتيجيات إدارية، وإنما هي اعتقادات المديرين عن الطبيعة البشرية؛ ومن الانتقادات التي وُجّهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين س، ص، إذ ليس ضرورياً أن ينتمي جميع العمال تماماً إلى نظرية س أو إلى نظرية ص، كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ إن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي على نحو يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها، وتُعد نظرية ماك جريجور أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة الإدارة والمسؤولين للعمال.

10-9- نظرية تحديد الأهداف

قدم هذه النظرية أدوين لوك (Edwin Locke 1938-) في عام 1968 على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته هي المُحدد الرئيسي لسلوكه، من خلال توجيه سلوكه والاستمرار فيه حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة بالاعتماد على إخلاصه لهذا الهدف أو تقانيه في تحقيقه (حريم، 2003، 141-142)؛ هذه النظرية ذائعة الصيت وذات جاذبية نظراً إلى سهولة تطبيقها ولفائدها الفعلية، ولا سيما أن اليوم يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوباً لتطوير المؤسسات (ريجيو، 1999، 255-256، 526)؛ استنتج من هذه النظرية الدراسات التي دعمتها بأن على الإدارة عندما ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل، وكذلك تحسين أدائهم أن تُحدد وتوضح لهم الأهداف والمهام التي يتوقع منهم أدائها وإنجازها، والعمل على تحديد أهداف متضمنة عناصر ومهام متنوعة مع ملاحظة ضرورة قبولها من العمال، وفتح قنوات للتغذية الراجعة لتعريف الأفراد بمستوى أدائهم، لأن التغذية الراجعة تؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل من أجل

تحقيق الأهداف النهائية؛ أثبتت هذه النظرية فائدتها الفعلية في زيادة دافعية العاملين واستخدمت مبادئها في تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو من أكثر أساليب الإدارة استخداماً، نظراً إلى سهولة تطبيقه في أية مؤسسة وعلى أي نوع من الوظائف والمهن والأعمال (ريجيو، 1999، 526-527).

10-10- نظرية العدالة أو المساواة

تُنسب هذه النظرية إلى ستاسي آدمز (Stacey Adams) وقدمها في عام 1965، وتقوم على مُسلَمة أساسية وبسيطة، هي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة (الحناوي وحسن، 1998، 163)، وترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور كما يؤكد آدمز هو شعور وجداني عقلي، يجري التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها، وفيما يلي الأفكار الأساسية لهذه النظرية:

- 1) إن الفرد كائن مدفوع حتى تحدث لديه حالة من التوازن بين ما يقدمه من إسهامات، وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل فيها.
- 2) يجري وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر، والترقية، والمعاملة الحسنة، والحوافز المادية والشكر والمديح وغيرها، أما المقام فهو إسهامات الفرد التي تتكون من جهود وأداء وخبرة وتعليم وكمية العمل وجودته.
- 3) يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد في المؤسسة، يصلحون للمقارنة.
- 4) عندما يشعر الفرد بعدم العدالة يلجأ إلى تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة باتباع سلوك معين.
- 5) هنا يجب أن نسأل: ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة؟ حاولت بحوث كثيرة الإجابة عن هذا السؤال وتوصلت إلى احتمالين:
(أ) الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الحاصلة لدى الفرد أقل من النسبة الحاصلة من الآخرين من حيث العوائد بصورة عامة.
(ب) الاحتمال الثاني: تكون العوائد أعلى، وهذه العوائد هي أجر ثابت أو أجر بالقطعة، وهناك أربع حالات: الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة، ويشعر الفرد أن عوائده قليلة،

فيعمل على زيادة كمية الإنتاج حتى لو كان على حساب الجودة رغبة منه في تحسين عوائده، **الثانية:** عندما يكون الأجر بالقطعة، ويشعر أن العائد أقل فيحاول التغلب على حالة عدم الاتزان هذه من خلال زيادة الجودة، حتى لو كان على حساب الكمية، هنا ستقل العوائد المادية لكن التقدير الذاتي ربما يزيد نتيجةً للتوصل إلى حالة من العدالة، **الثالثة:** أجر ثابت يشعر الفرد أن عوائده أقل، إذ يعمل على تقليل إسهاماته لكل من الكمية والجودة أو إحداهما، **الرابعة:** أجر ثابت يشعر الفرد أن عوائده أعلى إذ يعمل على رفع إسهاماته سواء من الناحية الكمية أو الجودة في العمل. يؤدي إدراك عدم المساواة إلى نوع من التوتر الداخلي داخل الأشخاص، ويُعرضهم على إعادة التوازن إلى ميزان العدالة، وأكثر الطرق المستخدمة في تخفيض حالة عدم المساواة شيوعاً ما يلي:

(1) **تغيير المُدخلات:** يختار الشخص زيادة مدخلاته إلى المؤسسة أو إنقاصها، فمثلاً: الأفراد الذين يعتقدون أنهم يحصلون على أجر أقل مما ينبغي، قد يخفضون الجهد المبذول أو يزيدون أيام الغياب، والأفراد الذين أجرهم أكبر من غيرهم يحاولون بذل المزيد من الجهد في العمل.

(2) **تغيير المُخرجات:** هنا يقوم العامل بتغيير مخرجاته، فمثلاً: الفرد الذي يحصل على أقل مما يعتقد أنه يستحقه، يطالب بزيادة أجره أو الحصول على مكسب أكبر.

(3) **تشويه الإدراكات وتحويرها:** من الممكن للأفراد أن يغيروا طبيعة إدراكاتهم وانطباعاتهم عن العدالة أو يشوّهوها، إذا لم يكونوا قادرين على تغيير المدخلات أو المخرجات، كإعطاء قيمة معنوية أعلى أو أقل لعملهم في سبيل إعادة التوازن المفقود.

(4) **ترك العمل:** هنا يفضل الفرد ترك العمل بدلاً من المعاناة الناجمة عن عدم المساواة أملاً في الحصول على العدالة المفقودة في العمل الجديد.

11- استراتيجيات التحفيز

(1) **استراتيجية التقويم:** توفر للعاملين فرص اكتشاف الحاجة للتحسين، وهذا يُساعد على تقليص الفجوة بين التوقعات والإدراكات الفعلية، ويجري ذلك خلال الاجتماعات واللقاءات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين.

(2) استراتيجية التنمية الذاتية: وذلك بالتناوب الوظيفي، والإثراء الوظيفي، والتحصيل العلمي لزيادة المؤهلات المهنية والتخصصية، والتدريب، وإتاحة فرصة إدارة فرق العمل أو قيادتها.

(3) إدارة الرضى الوظيفي: من خلال الحوار والتوزيع العادل للموارد، وهذا يُسهم في تقليص عدد الأفراد غير الراضين أو ذوي الرضى المنخفض.

(4) الاستراتيجية المالية: يجري التحفيز من خلال ربط الحوافز بالعائد المادي والترقيات الوظيفية.

(5) إشباع الحاجات الاجتماعية: تقتضي نمو شعور الأفراد بقيمة العمل الذي يسهمون فيه بوصفهم جزءاً من مجموعة أو فريق العمل وضرورة الاهتمام بإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

12- مبادئ تنفيذ برامج الحوافز في المؤسسات

يجب أن يكون منح الحوافز مبنياً على مجموعة من الأسس والمبادئ حتى تُحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على العمال وعلى المؤسسة وأدائها، وتوجيه الجهود لتطبيق الحوافز لكل من الإدارة والعمال، بالاعتماد على عدد من المبادئ والأسس والعوامل المؤثرة في الدافعية ومن ثمّ في الأداء الوظيفي، ويمكن إجمال هذه المبادئ في الآتي:

(1) الاعتمادية: ينص هذا المبدأ على أنه يجب أن يكون الثواب والعقاب معتمدين على السلوك المرغوب أو تابعين له، فالزيادة في الأجر الشهري لعامل يتمتع بالأخلاق والمواظبة على الأداء الجيد، عندها يمكن القول إن زيادة الأجر أتت بعد السلوك أو الأداء الجيد، ولكن إذا حصل العامل على زيادة سنوية اعتيادية كما هو الحال في معظم المؤسسات، فإن عملية الثواب هنا لا علاقة لها بالأداء ولا بأي سلوك مُعين، وهذه العلاقة في الاعتمادية أو التبعية مُهمة جداً في تنفيذ برنامج الحوافز بشكل فعال، وكذلك يجب أن يأتي الثواب أو العقاب بعد الانتهاء من السلوك مباشرة ولا يسبقه، وهذا مُهم جداً للعمال، لأنهم يعرفون مُسبقاً أن القيام بسلوك مُعين سيعود عليهم بالخير.

(2) العلاقة بين السلوك والحوافز: يُشير هذا المبدأ إلى أنه لكي تنجح علاقة السلوك بالحوافز يجب أن يدرك العاملون تماماً العلاقة بينهما، فإذا لم يعرف العامل أن الزيادة

في أجره كانت بسبب تحسن مستوى أدائه أي أنها تبتعت أدائه فلن يكون لمبدأ العلاقة أي جدوى أو فائدة، وعلى إدارة المؤسسة أن تُعلم هذا المبدأ للعمال، وإلا سوف يسعون لمعرفة أي أنواع السلوك التي يرضى عنها المُشرف والإدارة، وهذا السعي لن يكون فعالاً ومُثمرًا.

(3) **توقيت تقديم الحافز:** يؤدي توقيت تقديم الحافز دوراً حساساً ومهماً في عملية الحوافز، أي بعد كمّ من الوقت يُقدم الحافز بعد حدوث السلوك المرغوب فيه، فالمكافآت التي تُقدم بسرعة أفضل من تلك التي تقدم للعامل بعد مدة من حدوث السلوك المُفضل، فكثيراً ما نجد في حياتنا اليومية أن بعض التعويضات أو المكافآت لها أثر ضئيل جداً على سلوكنا اليومي لأنه يجب علينا الانتظار مدة طويلة لاستلامها بسبب الإجراءات الإدارية والمحاسبية، ونعرف أن الأفراد يفكرون على المدى القصير وكما هو الحال بالنسبة إلى معظم المؤسسات فإن هذه الحوافز تُقدم سنوياً في نهاية العام، لأن ذلك أسهل وأكثر راحة من الناحية الإدارية والمحاسبية والمالية.

(4) **حجم الحافز:** المقصود هنا هو كِبَر أو صِغَر حجم الحافز (كبير أو صغير)، بمعنى هل يؤدي السلوك المرغوب فيه الكبير إلى حافز كبير؟ أي هل يوجد تناسب بين حجم السلوك وحجم الحافز؟

(5) **نوع الحافز:** تنقسم الحوافز التي تُقدم للعمال مقابل سلوكياتهم المرغوبة إلى قسمين: الأول تمثله المجموعات العامة للحوافز المادية وغير المادية؛ الثاني: داخلية وخارجية، ومن المعروف أن هذه الأقسام الأربعة تتفاعل مع بعضها وهذا يؤدي إلى عدة أنواع للحوافز، فتحتوي الحوافز والمكافآت الملموسة على صفة مادية كالجوائز والمكافآت المالية والإجازات والترقيات، أما غير الملموسة فتكون ذات طابع غير مادي كالرضى الوظيفي والاستحسان والاعتراف بالجهود، وهناك أيضاً الحوافز الداخلية التي يوفرها العمال لأنفسهم دون الاعتماد على مصدر خارجي، أما الخارجية كأن يشكر المُشرف العامل على المواظبة في العمل الجيد في المؤسسة، ويؤدي المُشرف دوراً مهماً في عملية تحفيز العمال.

(6) **الثبات:** ضرورة ثبات نظام الحوافز مع الوقت، إذ يجب على المُشرف والإدارة الاستمرار في تقديم المكافآت للعمال على السلوك ذاته، فإذا حصل عامل مُعين على حافز ما

مقابل سلوك مُعين فإنه ينبغي على المُشرف أن يكافئ أي عامل آخر يقوم بهذا السلوك، أو في حال تكراره من العامل نفسه، بمعنى عدم تذبذب أسلوب المُشرف أو الإدارة في معاملة العاملين وعدم التمييز بينهم مع الزمن.

(7) **التحكم في الحافز:** يتعلق هذا المبدأ بدرجة التحكم في السلوك الذي يرغبه المُشرف، فإذا كان العامل قادراً على التحكم في مواعيد الحضور إلى العمل والمغادرة بدقة يومياً، في هذه الحالة يؤثر نظام الحوافز في قدرة العامل على التحكم بسلوكه، فإذا كان العامل غير قادر على أداء عمله كما يجب لسبب خارج عن إرادته فإن تطبيق نظام الحوافز سيؤدي إلى نوع من الإحباط، فالعمال الجُدد ليست لديهم مهارات القدامى، وقد يكون نظام الحوافز ظالماً لهم (كشروود، 1995، 45-53).

13- أسس منح الحوافز للعمال

يجب أن يكون منح الحوافز للعاملين مبنياً على مجموعة من الأسس:

- (1) **الأداء:** يُعد التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحَد في بعض الحالات، أي ما يزيد على المعدل المعياري للأداء، سواء في الكمية أو الجودة، أو توفير في وقت العمل، أو توفير في التكاليف، أو توفير في أي مورد آخر، ويُعد التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم الأسس على الإطلاق لتقدير الحوافز ومنحها.
- (2) **السلوك:** يأتي الحافز إثر سلوك مُحدد، وهذا يتطلب أن يكون في المؤسسات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى يمكن للعامل الحصول على الحافز وكيف؟ سواء كان الحافز إيجابياً أو سلبياً، ويجب أن يعرف العاملون هذه السياسات والقواعد.
- (3) **الجهد:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية الإدارية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز في إحدى المناقصات أو المسابقات، ومن ثم تكون العبرة بالمحاولة وليس بالنتيجة، ويمكن الأخذ في الحسبان مكافأة الجهد أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها العامل لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

(4) **الأقدمية:** يُقصد بها طول المدة التي قضاها العامل في العمل، وتُشير إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته، وتأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في القطاع الحكومي على نحو أكبر من القطاع الخاص.

(5) **المهارة:** تعوض بعض المؤسسات العامل وتكافئه على ما يحصل عليه من شهادات عالية، أو براءات اختراع، أو دورات تدريبية، ونلاحظ أن نصيب هذا المعيار محدود جداً، ولا يُسهم إلا بقدر ضئيل في منح الحوافز للعاملين (ماهر، 1999، 238).

14- أساليب تحفيز المديرين

- (1) **إسناد عمل مثير للمدير:** لدى المديرين رغبة شديدة في استخدام قدراتهم وتطويرها وأن تتسجم مهامهم وأعمالهم وسلطاتهم مع قدراتهم، فضلاً عن تطوير أعمالهم ووظائفهم، ويرغبون بالحصول على التغذية الراجعة لمعرفة نتائج ما يقومون به من مهام.
- (2) **منح المكانة الوظيفية:** منح المكانة والمركز الوظيفي المناسب وما يرافقه من حقوق وامتيازات وظيفية كالمكتب والتجهيزات المكتبية المناسبة وأمانة السر الخاصة.
- (3) **الحث على استلام مركز قيادي:** دفع المديرين إلى أن يكونوا قادة بين زملائهم في العمل.
- (4) **تشجيع المنافسة:** تشجيع المنافسة الإيجابية بين المديرين للحصول على العوائد والمكافآت والترقية والتقدير.
- (5) **منح الحوافز النقدية:** تؤدي الحوافز النقدية دوراً مؤثراً ليس فقط بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفيزيولوجية، بل وبسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالمكانة والشهرة والتقدير، ويُنظر إليها على أنها مؤشر للنجاح والتميز في الإنجاز وتحقيق الأهداف (العميان، 2002).

