

دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي



محمد بن سليمان الضبعان
باحث إداري
إدارة البحوث والدراسات

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء».



ولهذا فسوف نتناول في عرضنا لهذا الموضوع العناصر التالية:

- طبيعة ومفهوم الدوافع.
 - نظريات الدوافع.
 - الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية.
 - طبيعة الحوافز وفلسفتها.
 - متطلبات نظام الحوافز الفعال.
 - عرض لبعض مشكلات الحوافز.
- طبيعة ومفهوم الدوافع:

يتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع. وهناك أنواع مختلفة من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد منها ما هو مادي وما هو معنوي.

- تعريف الدافع:

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك ومما تقدم يمكن تعريف الدافع بأنه:

«حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر. هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف محدد». وعند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط به، ويجب أخذها في الحسبان، وهي:

١- أن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.
٢- أن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.
٣- إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغييره أو تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر.
ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة و ظروف العمل.

وهو ما يمكن توضيحه في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{الرغبة.}$$

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه بمعنى أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل؛ فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء.

ومن كل ما سبق يتضح لنا أهمية الدوافع كمحرك أساسي لأداء الفرد، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل. وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.

وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل، هي:

- نوعية الدوافع:

طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع.

درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم.

- نوعية الدوافع:

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارتها.

واختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

- طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها لدفع العاملين. وحتم على العمل. ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

- درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم:

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

نظريات الدوافع

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات التي تقسّر الدوافع، وكيفية استخدامها لدفع الأفراد للعمل. وتدرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملية.

- وأهم هذه النظريات سنتناولها فيما يلي:

١- نظرية X.Y لدوجلاس ماكجروجر.

٢- نظرية اباهام ماسلو (التدرج الهرمي للحاجات).

٣- نظرية هيرزبيرج (العوامل الواقية والعوامل الدافعية).

٤- نظرية التوقع.

- إضافة إلى هذه النظريات ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة في الدافعية مثل:

- حلقات الجودة.

- النموذج الياباني في الإدارة (النظرية Z).

وسوف نتعرض فيما يلي لهذه النظريات والدروس المستفادة منها.

لدوجلاس ماكجروجر X.Y نظرية

MC Gregory,s (Theory X and Y)

ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار

الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (x,y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي:

عناصر الاختلاف	نظرية X (الاتجاه التنازلي)	نظرية Y (الاتجاه التفاضلي)
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا يد منه).	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد ينتقلون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً، ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازاً والذي يفهم من الساملة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الملموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير ملموحين وليسوا على مستوى المسؤولية، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة، لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

(x,y) التطبيق العملي لنظرية

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ x,y في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحيد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y).

- فعلى سبيل المثال:

يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق عليهم النظرية (x).

أما الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y) فيتم الاعتماد على الحافز المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات.

Maslow Theory نظرية ماسلو وتدرج الحاجات

اختبر ابراهام ماسلو حاجات الفرد بالتفصيل، وأشار إلى أن هذه الحاجات يمكن ترتيبها هرمياً، حيث يجب إشباع الحاجات الدنيا مباشرة قبل البدء في الحاجات الأعلى في الترتيب الهرمي، وذلك تبعاً لإلحاح الحاجة أو ضرورة إشباعها.

- ومن المبادئ الأساسية لنظرية ماسلو ما يلي:

١- يوجد على الأقل خمس مجموعات من الحاجات، وهي: الحاجات الأولية (الفسيولوجية)، وحاجات الانتماء والأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير، وحاجات تحقيق الذات.

٢- تعتبر هذه الحاجات متدرجة هرمياً وأكثرها إلحاحاً يسيطر على الشعور. ويحرك الفرد نحو

الطريق المناسب لإشباعها، أما الحاجات المشبعة فنقل أهميتها وقد تهمل، ولكن عندما تشبع حاجة معينة تظهر الحالة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك. لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعاً. وتوضح الحاجات الخمس التي حددها ماسلو وأسلوب إشباعها من الناحية التنظيمية أو الناحية العامة كما يلي:



١- الحاجة إلى تقدير الذات.
٢- الحاجة إلى التقدير.
٣- الحاجات الاجتماعية.
٤- الحاجة للأمان والانتماء.
٥- الحاجات الفسيولوجية الأولية (المأكل، الملابس، المسكن).

التطبيق الإداري لنظرية (ماسلو)

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل.

- فعلى سبيل المثال:

إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية حيث إنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل.

أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

Herzberg Theory نظرية هيرزبيرج b

فرق فريدريك هيرزبيرج بين نوعين من العوامل المؤثرة على دافعية الفرد للعمل وهما:

١- العوامل الواقعية:

وهي تلك التي تخلق إحساساً بعدم الرضا، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين.

٢- العوامل الدافعية:

ويمكن أن تؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات، التي أشار إليها ماسلو. أما العوامل الواقعية فهي

قريبة من الحاجات الأولية والأمن والحاجات الاجتماعية.
ويمكن توضيح العوامل الواقية والعوامل الدافعة في الجدول التالي:

عوامل دافعة للعمل	عوامل واقية بالعمل
الرضا الوظيفي	عدم الرضا
- ما ينظمه العمل من فرص وتحديات	- الأجر
- التقدير للإنجاز	- المكانة
- الاحساس بأهمية الإنجاز	- أمن الوظيفة
- المسؤولية المتزايدة	- ظروف العمل
- فرص النمو والترقي	- المزايا العينية
- مهام العمل نفسه	- السياسات والتنظم الإدارية
	- علاقات العمل

التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرج

يستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين واستشارتهم وحفزهم لعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالنمو والترقي وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي والشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة.
كما يتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيههم والتعامل معهم من خلالها.

العلاقة بين هرم ماسلو ونظرية هيرزبيرج

وهذه العلاقة يبرزها الشكل التالي:

العوامل الدافعة	
تقدير الفرد لذاته - سمعة الشخص	- الإنجاز
	- الاعتراف
القوة - الاحترام - الاستقلالية	- التقدم
	- العمل نفسه
الحب - العطف - العلاقات مع الزملاء	- المسؤولية
	- إمكانية النمو
الحب - العطف - العلاقات مع الزملاء	العوامل الراقية
	- المرتب
حاجات الإنسان - المأكل - المشرب - الهواء - النوم	- أمان الوظيفة
	- ظروف العمل
	- المكانة
	- إجراءات الشركة
	- جودة الإشراف

Expectancy Theory نظرية التوقع

وتعتبر من أهم النظريات التي لاقت قبولاً في السنوات الأخيرة. حيث إن مفاهيم الدافعية التي أرساها ابراهام ماسلو وفريدريك هيرزبيرك لا تأخذ في اعتبارها الاختلافات بين الأفراد بل تقتصر على تفسير (لماذا يسلك الأفراد العاملين سلوكاً معيناً؟).

وقد قام فيكتور فروم بوضع مبادئ لنظرية جديدة تعتمد على توقع سلوك الأفراد وسميت بنظرية التوقع. والتي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية.

- وتفترض هذه النظرية ما يلي:

١- يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.

٢- أوضح فروم أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع (E) ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة (V) وارتباط الناتج بنوعية الأداء (I) ويوضح ذلك المعادلة التالية: -

بمعنى: أن الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Valence} \times \text{Instrumentality} \\ = E \times V \times I$$

التوقع E:

مدى إدراك الشخص للعلاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء.

قبول الشخص للنتائج V:

مدى إدراك الشخص لقيمة الناتج المتولد له إلى الحد الذي يرغب الشخص في الحصول أو عدم الحصول عليه.

الارتباط I؟

مدى إدراك الشخص للارتباط بين ناتج معين إيجابياً أم سلبياً وبين مستوى أداء العمل.

التطبيق العملي لنظرية التوقع

مما سبق أن نظرية التوقع تركز على إجابة سؤالين هما.

لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر... ؟

ماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود... ؟



وعادة ما يتوقع الموظف مكافأة مناسبة لأدائه، وبالتالي فإنه

يجب على كل مدير أن يربط وبشكل كبير بين قيمة

المكافأة، ومستوى الأداء الذي يقوم به العامل. كذلك فإن

المكافأة المناسبة يجب اختيارها بما يتفق مع الحاجات غير المشبعة، والتي قد تكون مثل الترقية أو الاعتراف أو التقدير أو تحقيق الذات.

نخلص مما تقدم إلى أن المبادئ الأساسية لنظرية التوقع تتطلب من المدير أن يعمل جاهداً على الربط بين أداء الأفراد وتوقعاتهم والحوافز بحيث تتوافق هذه الحوافز مع التوقعات وبالتالي يمكن أن يدفعهم للعمل.

الاتجاهات الحديثة في الدافعية

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية والتي استحوذت حالياً على اهتمام العديد من المنظمات نظراً لتأثيرها المباشر على تحسين الإنتاجية ومن هذه المفاهيم:

حلقات الجودة Quality Circles.

النموذج الياباني في الإدارة النظرية (Z).

ونعرض بشكل موجز لكلٍ منهما فيما يلي:

Quality Circles حلقات الجودة

لاقي استخدام أسلوب حركات الجودة نجاحاً كبيراً في دفع العاملين ، وتحقيق أعلى مستوى من الجودة والأداء.

وحلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد، ولكن في إدارات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة. ولكن في نفس الإدارة. ومن هنا فإن حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة. وقد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الارتقاء بمستوى الجودة. دون أن تضخم دور العاملين في الأداء. وطبقاً لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الإنتاجية. حيث إنهم يتحملون مسؤوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل والأداء.

(Z)النموذج الياباني في الإدارة نظرية

تبنى نظرية (Z) على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة (ممثلة في الإدارة العليا) والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء. وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل.

وتميل المنظمات التي تتبنى نظرية (Z) إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمنظمة يكون لمدى الحياة. وهي بذلك تنفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها.

١- معدل دوران عمالة منخفض.

٢- انخفاض نسب الغياب.

٣- ارتفاع معنويات العاملين.

- وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.

- كما أن الإدارة بالمشاركة تعتبر الفكرة الأساسية للنظرية (Z) حيث تساعد على تحقيق الترابط الوثيق بين جميع الأعضاء. وبالتالي تكون عملية الاتصالات واتخاذ القرارات داخل المنظمة أكثر سهولة وفاعلية.

الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية

اختلفت المفاهيم المؤثرة لمفهوم الرضا، وهو غير محدد المعالم، إلا أنه يمكن تفسير الرضا بشكل مبسط على أنه: «تخفيض حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات الفرد، والحاجات غير المشبعة».

عناصر الرضا الوظيفي

- ١- الرضا عن الوظيفة... وتتضمن:
 - إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.
 - إتاحة فرصة للمبادأة والابتكار.
 - توفير نظام للإشراف العام ، وليس الإشراف المباشر، مما يزيد من خبرات العاملين.
 - تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.
- ٢- الرضا عن الأجر.. ويتضمن:
 - تناسب الأجر مع العمل.
 - تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.
 - اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.
 - تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.
- ٣- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي... ويتضمن:
 - وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
 - نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.
 - توافر التأهيل المناسب للعاملين.
- ٤- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف. ويتضمن:
 - إظهار روح الصداقة في العمل.
 - مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة.
 - الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.
 - العدالة في معاملة المرؤوسين.
- ٥- الرضا عن مجموعة العمل... ويتضمن:
 - الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
 - تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.
 - النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة.
 - المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.
- ٦- الرضا عن النواحي الاجتماعية.. ويتضمن:
 - بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها.
 - توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.



العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي

- اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، نعرض ما يلي بعض الآراء:

١- الرضا الأداء.

أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع. فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء. وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

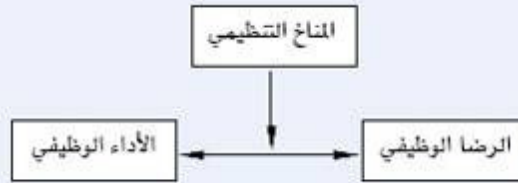
٢- الأداء الرضا.

ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء. على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه.

٣- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء.

ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف ، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم.

ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء. وهو ما يوضحه الشكل التالي:



طبيعة الحوافز وفلسفتها

إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة.

وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين.

فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات).

وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فلكذلك

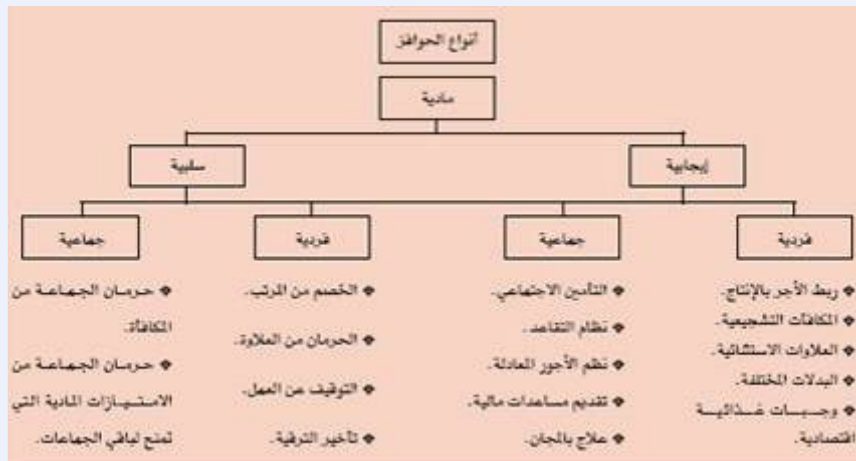
الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة. وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد.

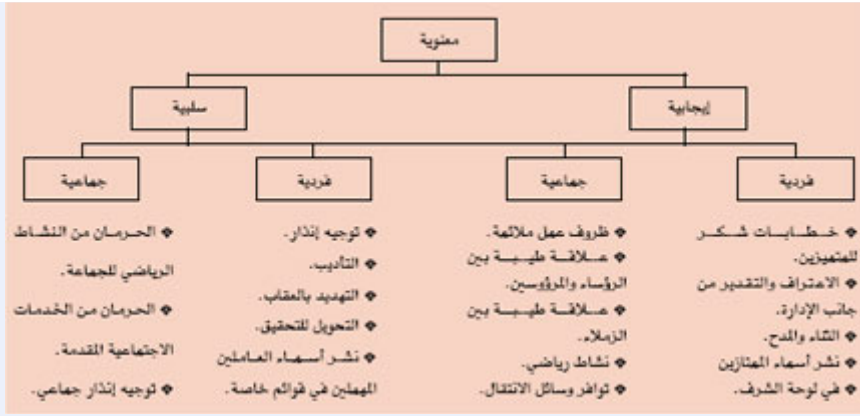
تأثير الحوافز على السلوك والأداء

- 1- الحوافز تقلل من معدل دوران العمل.
- 2- الحوافز تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها. وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر.
- 3- يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء.
- 4- تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي. كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

أنواع الحوافز

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها. وطرق إدارتها. ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز، هو ما يعرضه الشكل التالي:





متطلبات نظام الحوافز الفعال

- ١- عدالة الحافز وكفايته.
- ٢- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
- ٣- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- ٤- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- ٥- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- ٦- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين وريغباتهم وتوقعاتهم.
- ٧- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.
- ٨- أن يركز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

عرض لبعض مشكلات الحوافز

- يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:
 - ١- نظام تطبيق الحوافز الخاطيء هو الذي يساوي بين الذين يعملون والذين لا يعملون. وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد.
 - ٢- أن تكون غالبية الحوافز جماعية مما يفقدها قيمتها.
 - ٣- أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تبتعد تماماً عن معدل الأداء ومدى قدرته على تحقيق المطلوب بفاعلية.
 - ٤- عدم الاهتمام بالحافز المعنوي مثل الاهتمام بتحسين بيئة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية.. الخ.
 - ٥- شعور الموظفين بانعدام الحافز المعنوي المتمثل في مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم.

٦- سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز بصرف النظر عن مؤثراته السلبية على الموظف.



٧- عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.

- إرشادات عامة لكي تتحقق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز عليك إتباع ما يلي:

١- لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق.

٢- أن تدرك أن هناك اختلافاً بين الموظفين، فإن خلفية كل موظف أهدافه. طموحاته، وخبرته التي يمكن أن توضح إلى حد كبير رغباته.

٣- لا تخلط بين المعنويات للموظفين والدوافع فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.

٤- أعمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء.

٥- أعمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرها.

٦- لا تطلق تهديدات فارغة فإن أعمالك تتكلم أفضل من كلماتك.

٧- أعمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين.

٨- استمع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.

لتحميل نسختك المجانية

ملاقى البحث العلمي
RENDEZVOUS OF SCIENTIFIC RESEARCHES
WWW.RSSCRS.INFO

