

- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز على ضوءها
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين
- ارتفاع تكاليف الحوافز
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز

عاشرا: نظريات تحفيز العمل

هنالك العديد من النظريات التي اهتمت بالحوافز ومنها:

1-نظرية الثواب والعقاب:

تعد هذه النظرية من اقدم النظريات في التحفيز اذ تركز على اثابة الشخص الذي انجز اعماله وتكون الحوافز مادية أي اقتصادية وهذا ما عبرت عنه النظرية الكلاسيكية او التقليدية في الادارة اذ ركزت على الحوافز المادية مثل زيادة في الراتب او المكافاة واذا الفرد العامل لم ينجز ما مطلوب منه او تلكا بسبب ما فهناك عقوبات معينة ممكن ان يعاقب بها الفرد العامل نتيجة الانخفاض في الانجاز مقارنة مع ما تم تحديده مسبقا وقد تكون العقوبة قطع الراتب او عدم منح العامل اجازة معينة،حتى اذا كان يمر بظروف اقتصادية صعبة،وهنا تحقيق الذات قد يكون معدوم في هذه النظرية واصبح الفرد العامل ينجز عمله خوفا من العقوبة وليس لغرض الانجاز وتحقيق قيمة للعمل المناط به .

2-نظرية الحاجات لماسلو .

هذه النظرية ركزت على حاجات الفرد وتعود هذه النظرية للعالم ابراهام ماسلو 1954 واليه يعود ترتيب الحاجات الى هذا العالم،وقسم ماسلو الحاجات الى حاجات اساسية وحاجات ثانوية،الحاجات الاساسية التي لها دور في بقاء العامل او الانسان على قيد الحياة وهي ضرورية مثل الحاجة الى الماكل والمشرب والنوم وغيرها .

اما الحاجات الثانوية فهي حاجات يتعلمها الانسان ويكتسبها من البيئة المحيطة له وهي حاجات نفسية اذا لم يشبعها الانسان لا تؤدي الى فقدان الحياة او البقاء ولكن عدم اشباعها يقود الى عدم توازنه النفسي او الى الخلل في سلوكياته .

ومن هذه الحاجات (الحاجة الى الاستقرار والتقدير والاحترام وتحقيق الذات وغيرها) وتعمل هذه الحاجات الاساسية والثانوية على دفع العامل لانجاز الاعمال المناطة به يكون هنالك تنشأ دوافع ذاتية والتي تكون على شكل قوة داخلية تدفع الفرد للعمل او تحقيق الكفاءة والاداء العالي مما يتبنى الفرد العامل سلوك معين لتحقيق هذه الدوافع . هناك نوعان رئيسيان من التحفيز، أي (الحافز الداخلي والحافز الخارجي)، ومؤشرات تحفيز العمل التي يستخدمها الباحثون هو التسلسل الهرمي لنظرية الحاجات (Abraham Maslow)، وهذه النظرية تركز على الحاجات الاتية:

1. الاحتياجات الاساسية او المادية: هي حاجة أساسية لبقاء الانسان والمتمثلة على شكل طعام وشراب وراحة واحتياجات بيولوجية وغيرها الخ.
2. متطلبات الأمن والسلامة: بعد الاحتياجات المادية، يلي ذلك الحاجة مثل الأمن والتأمين الصحي والضمان والأمن وغيرها والتي تحقق السلامة للأفراد .
3. الاحتياجات الاجتماعية: الحاجات الاجتماعية هي الحاجات المهمة في انشاء العلاقات فيما بين العامل والمجتمع وفق مفهوم البيئة الاجتماعية. مثال على ذلك اتفاق مجموعة العمل، علاقة جيدة بين الأفراد والصدقة.
4. تقدير الاحتياجات: هذه الحاجة تكون على شكل مكافآت للموظفين الذين يتفوقون في شكل الاعتراف بقدراتهم وخبراتهم.
5. احتياجات تحقيق الذات، إنها حاجة تكمن في الذات الفردية للعامل وتهتم بالتنمية الذاتية والتي يمكن أن تكون هناك تطوير المسار الوظيفي، أو تقديمه للترقية أو الترقية للموظفين الذين يتفوقون أو يشركون الموظفين في أنشطة مختلفة تواجه تحديات.

نظرية إي آر جي ERG Theory

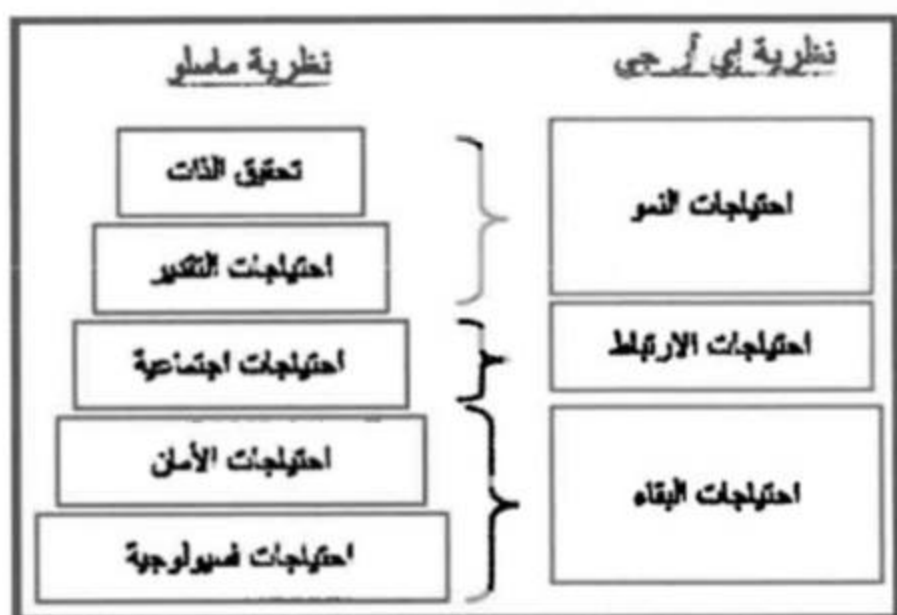
هذه النظرية تتشابه مع نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

- 1- احتياجات البقاء Existence needs وهي مرادفة للإحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة

2- احتياجات الارتباط Relatedness needs وهي مرادفة للإحتياجات الإجتماعية في النظرية السابقة

3- احتياجات النمو Growth needs وهي مرادفة لإحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة. أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي والذي يمثل اساسيات نظرية اي آر جي ونظرية ماسلو



شكل (24) نظرية إي آر جي ونظرية ماسلو

هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الإحتياجات لا تتبع هَرَمًا مثل ما قال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الإحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها وتعد هذه نقطة مهمة ودقيقة في نفس الوقت

3-نظرية العاملين

هذه النظرية ركزت على نوعين من العوامل الي تؤثر على دافعية الافراد العاملين كما حددها فردريك هيرزبيرج وهي:

المجموعة الاولى: العوامل الوقائية

هذه العوامل تسهم في تخليص الفرد العامل من عدم الرضا او التذمر علما بانها عوامل لا تدفع العامل الى العمل ومنها (الراتب، ظروف العمل ،المرونة في العمل

،فترات الاستراحة وغيرها) .واذا لم تتوفر فانها تدفع العامل الى الشكوى والاعتراضات والتذمر

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة

وهذه المجموعة تؤدي الى مستوى عال من الرضا لدى العاملين مما ينعكس ذلك على ادائهم وانجاز مستوى عال من التقدم والابداع وهذه العوامل هي (التقدير للانجاز،فرص النمو،الاثراء الوظيفي التحديات الخاصة بالعمل وغيرها) وهذه العوامل تكون اشبعه بتحقيق الذات للفرد العامل .

4-نظرية التوقع لفكتور فروم

هذه النظرية تركز على الفروق الفردية وتحاول ان تفسر سبب تبني العاملين لسلوك معين دون غيره .

وتركز هذه النظرية على محورين اساسيين وهما:

الاول: قيمة العائد او الهدف من العمل المناط بالفرد العامل وهذا مرتبط بمقدرات العامل وخبراته السابقة .

الثاني: احتمالية توقع الحصول على هذا الهدف او العائد من قبل الفرد العامل .
اذا كانت قيمة الهدف عالية واحتمالية الحصول عليه ايضا عالية،سيدفع الفرد العامل بشكل كبير الى تبني هذا الموقف،والعكس صحيح .
وتحدد القيمة المتوقعة من الفرد العامل نفسه وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة وادارته وتجاربه السابقة .

5- نظرية (X,Y)

تعود هذه النظرية الى العالم دوكلاس ماكريجر والتي تركز على اهمية فهم العلاقة بين الدافعية والطبيعة البشرية،وصنف هذا العالم الافراد الى مجموعتين وهم:
المجموعة الاولى: وهي مجموعة (X) ووضع مجموعة من الافتراضات وهي:
• يعد العمل عبء

• يؤدي اغلب الافراد العاملين الحد الأدنى من العمل .

• يحتاج الافراد العاملين الى من يراقبهم

• يبحث اغلب الافراد العاملين الى اشباع حاجاتهم الاساسية ويغفل عن الحاجات الثانوية

المجموعة الثانية: وهي مجموعة (Y) ووضع مجموعة من الافتراضات وهي:

• العمل بالنسبة الى هذه المجموعة هي عبارة عن متعة وهناك دافع ذاتي للانجاز .

- يتمتع الافراد العاملين بقدرات على الابتكار والابداع .
 - يحاول الافراد ينجزون اكبر قدر ممكن من الاداء .
 - الافراد العاملين على اتم الاستعداد لتحمل المسؤولية .
 - وجود الرقابة الذاتية على العمل
 - اغلب الافراد العاملين يركزون على اشباع الحاجات الاساسية والثانوية وخصوصا تحقيق الذات .
- وهنا على الادارة معرفة الافراد ضمن اي مجموعة وعلى هذا الاساس يمكن ان يقيم الافراد وتصميم الحوافز على اساس دافعية العمل والانجاز .