

الفصل الحادي عشر

التحفيز الإداري

اولا: المفهوم العام

ثانيا : مفهوم التحفيز الاداري

ثالثا: اهمية التحفيز

رابعا : لماذا المنظمات تحتاج التحفيز

خامسا : الحافز وعلاقته بالسلوك

سادسا : الحافز من وجهة نظر العاملين

سابعا :انواع التحفيز

ثامنا : نظام الحوافز السليم

تاسعا : الصعوبات التي تواجه التحفيز

عاشرا : نظريات التحفيز

أولاً: المفهوم العام

على المدير الناجح ان ينتهج طرق تقود الى تحفيز الافراد العاملين لانجاز اعمالهم وبعد التحفيز الطريقة الوحيدة لجعل الاشخاص يحبون العمل المناط لهم، وهنالك انواع متعددة للتحفيز وعلى المدير ان يعي ويعرف كيف يحفز الافراد للعمل بكون لكل فرد طريقة خاصة لتحفيزه ويمكن تعريف التحفيز ببساطة على (أنه تحفيز الموظف او العامل هو انعكاس لمستوى الاداء والالتزام والإبداع الذي ينجزه الفرد نتيجة الحافز الخارجي الذي حصل عليه من الادارة)، وتتمثل مهمة المدير في مكان العمل بإنجاز الاعمال التنظيمية من خلال الافراد العاملين، وللقيام بذلك يجب أن يكون المدير قادراً على تحفيز العاملين لديه.

ثانياً: مفهوم التحفيز الاداري

المديرون داخل المنظمات مسؤولون بشكل أساسي عن ضمان إنجاز المهام أو العمل من خلال العاملين بالطريقة الصحيحة، ولتحقيق ذلك، يجب على هؤلاء المديرين التأكد من أن لديهم إدارة الموارد البشرية المختصة لتوظيف أفضل العاملين القادرين على القيام بالمهام الموكلة اليهم، لكي تقوم المنظمة بتحسين أداء العاملين، هناك حاجة إلى تحفيزهم بشكل كافٍ، ليصبح الدافع من الناحية النظرية والممارسة موضوعاً صعباً يمس عدة تخصصات، على الرغم من أن الكثير من الأبحاث العلمية تطرقت الى الدافع. إلا أن هذا الموضوع لم يتم فهمه بشكل واضح وغالباً ما تتم ممارسته بشكل غير جيد، ومن أجل فهم أفضل كيفية تأثير التحفيز على أداء العاملين، يجب على المدير أن يفهم الطبيعة البشرية وهناك حاجة لدمج الأدوات التحفيزية المناسبة مع الإدارة والقيادة الفعالة لتحقيق هذا الهدف.

ثالثاً: أهمية التحفيز

يعد تحفيز الافراد العاملين أمراً مهماً للغاية بالنسبة للمنظمات حيث يتطلب كل اهتمام موارد مادية ومالية وبشرية لتحقيق الأهداف، من خلال التحفيز يمكن استخدام الموارد البشرية من خلال الاستفادة الكاملة منها، ويمكن القيام بذلك عن طريق بناء الاستعداد لدى المورد البشري للعمل، وسيساعد هذا المشروع في تأمين أفضل استخدام ممكن للموارد.

ويمكن تحديد أهمية التحفيز بالاتي:

- 1- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل تكلفة العمليات وتحسين الكفاءة العامة.
- 2- يمكن تحقيق الأهداف إذا تم التنسيق والتعاون في وقت واحد والذي يمكن القيام به بشكل فعال من خلال التحفيز، واستقرار القوى العاملة مهم جدًا من وجهة نظر السمعة والنوايا الحسنة للقلق.
- 3- يمكن للأفراد العاملين أن يبقوا مخلصين للمنظمة فقط عندما يكون لديهم شعور بالمشاركة في الإدارة.
- 4- ستكون مهارات وكفاءة العاملين دائمًا مفيدة للمنظمة وكذلك وسيؤدي ذلك إلى جذب الأشخاص الأكفاء والمؤهلين إلى المنظمة .

رابعاً: لماذا المنظمات تحتاج للتحفيز

تحاول المنظمات في هذا العالم الديناميكي باستمرار تطوير وتحفيز عاملها للمساعدة في تحقيق أداء أفضل مع ممارسات الموارد البشرية المختلفة داخل المنظمة مما يتولد طاقة ايجابية من الافراد في انجاز الاعمال المناطة بهم، ويعد نظام إدارة الحوافز هو الممارسة الأكثر استخدامًا للمؤسسات لتحقيق اهدافها .

ويساعد هذا النظام على جذب الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والتقاطهم او اختيارهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، وفي المقابل الحصول على مستويات عالية من الأداء وهذا ما تصبوا اليه منظمات الاعمال . وهناك نظام إدارة المكافآت ايضا مهم جداً للعاملين اذ يتكون من مكافآت مالية مثل (الراتب، المكافأة، إلخ) ويتضمن مكافآت غير مالية مثل (الثقة، والأمن، والمسمى الوظيفي، والترقية، والتقدير، والثناء، والمشاركة في صنع القرار، وساعات العمل المرنة، والقدرة على الراحة في مكان العمل، وردود الفعل، وتصميم العمل، الحقوق الاجتماعية وغيرها)

والتحفيز يفرض على العامل نتائج جيدة مثل الأداء والإنتاجية العالية، وكما أثبتت الدراسات في هذا المجال أن العاملين المتحمسين أكثر توجهاً نحو الاستقلالية ويكونون أكثر تحركاً ذاتياً على عكس العاملين الأقل تحفيزاً، فضلاً عن العاملين المتحمسين يشاركون بشكل كبير في عملهم ووظائفهم وهم أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات، والتحفيز هو اتجاه جهد الفرد نحو الانجاز والمثابرة، أو السمة النفسية التي تحفزه على العمل نحو الهدف المنشود. لذا فإن المنظمات التي تستخدم التحفيز بصورة جيدة، ستؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على زيادة الانتاجية والاداء العالي والالتزام تجاه المنظمة، فالنهج المتبع لقياس أداء الموظف هو نموذج مكون من ثلاثة مكونات:

1. الالتزام العاطفي: هو مستوى الارتباط العاطفي وكيف يتم إظهار مشاركة العاملين في العمل على النحو الأمثل، ويركز هذا الجانب على العوامل النفسية للعاملين في المنظمة .

2. الالتزام المستمر: هو عندما يدرك العاملون أن المنظمة تسعى إلى تحقيق رضاهم مما يولد ذلك المواطنة التنظيمية لديهم وزيادة شعورهم بالانتماء مما يخلق حالة من الالتزام المستمر مع هذه المنظمة دون غيرها من أجل عدم خسارة الموقع الاستراتيجي الذي حققه العامل .

3. الالتزام المعياري: هو عندما يكون الموظفون ملزمون بالبقاء ملتزمين تجاه المنظمة ويرجع هذا الالتزام إلى الشعور بالمديونية للمنظمة بكونها استثمرت الوقت والمال في التزاماتها وتستمر في دعم الموظفين الآخرين في التزاماتهم .

خامسا: الحافز وعلاقته بالسلوك

الحافز يوجه السلوك، إنه يساعد على تحديد ما يفعله الأفراد، وكيف يفعلون ذلك، حتى الآن، لا يُعرف الكثير عن سبب قيام بعض الإدارة التنفيذية بتطوير أنواع معينة من القيادة دون غيرها، وكانت هناك عدة محاولات لشرح هيمنة دافع القيادة، على سبيل المثال، يرى الموظف القيادة الفعالة من خلال وجهة نظر الفرد إلى الحافز للقيادة، و

سادسا: الحافز من وجهة نظر العاملين

- هنالك مجموعة من الاهداف التي يمكن ان يحققها التحفيز للأفراد العاملين ومنها:
- 1- يهدف التحفيز بشكل أساسي إلى تسهيل التغيير السلوكي لدى العاملين نحو الانجاز والمثابرة، وعد التحفيز قوة تمكن الفرد من التصرف في اتجاه هدف معين.
 - 2- زيادة الإنتاجية والأداء الفردي والمثابرة للأفراد الذين تم تحفيزهم، نحو الاستقلالية والحرية وهم أكثر تحفيزا للذات مقارنة بالعاملين الأقل تحفيزاً
 - 3- الالتزام الوظيفي من قبل العامل بعمله ووظيفته مما يخلق حالة من الولاء للمنظمة التي يعمل فيها .
 - 4- يسهم التحفيز في تطوير ونمو الموظفين بشكل كبير، والنمو هو التحفيز الأكثر تأثيراً للأفراد الذين يمتلكون معرف نادرة في المنظمة .
 - 5- يسهم التحفيز في زيادة رضا الفرد العامل عن وظيفته وكذلك يحقق الالتزام الفردي اتجاه منظمته، ويعد تحفيز الموظفين أهم عنصر لجميع المنظمات لتحقيق الإنجاز سواء كانت عامة أو خاصة.

6- يسهم التحفيز في الحفاظ على الافراد العاملين ذوي الخبرة العالية والمعرفة الضمنية من اجل الحفاظ عليهم وعدم مغادرتهم المنظمة الى المنظمات المنافسة .

7- يحقق التحفيز الحاجة الذاتية للفرد العاملين وتحقيق طموحه وخصوصا عند تحقيق اهدافه الشخصية .

سابعاً: انواع التحفيز سلبية

1- الجوهرية الخارجية.

2- الوجدانية المعرفية.

3- الروحانية الاقتصادية الأخلاقية.

وان نظرية التحفيز التي تُستخدم عادة لشرح مصدر التحفيز يعتمد على عنصرين اثنين وهما مصدر للتحفيز داخل (جوهري) ومصدر تحفيز من الخارج (خارجي)

❖ التحفيز الداخلي: هو التحفيز الذي يصبح نشط داخليا اي بدافع ذاتي من الفرد ذاته ولا يلزم تحفيزه من الخارج، لأنه يوجد بالفعل لدى كل فرد دافع لفعل شيء ما، والعوامل الفردية التي عادة ما تشجع شخصا ما على القيام بشيء ما، وهي:

(أ) الاهتمام: يشعر الشخص بأنه مضطر للقيام بنشاط إذا كان النشاط هو نشاط يناسب اهتماماته.

(ب) موقف إيجابي: شخص لديه موقف إيجابي تجاه نشاط ما عن وهذا نابع من ذاته للقيام بنشاط ما، وسيبذل قصارى جهده لإكمال النشاط المعني قدر الإمكان.

(ت) الاحتياجات: كل شخص لديه احتياجات معينة وسيحاول القيام بأي نشاط طالما أن النشاط يمكن أن يلبي احتياجاتهم.

❖ التحفيز الخارجي هو دوافع نشطة وعاملة بسبب المحفزات الخارجية، وهناك عاملان رئيسيان في المنظمات يجعلان الموظفين يشعرون بالرضا عن العمل المنجز وهذا الرضا يشجعهم على العمل بشكل أفضل وهما:

(أ) المحفز: وهو أداء العمل والتقدير والمسؤولية الممنوحة والفرص لتطوير أنفسهم وعملهم.

(ب) سياسة وإدارة جيدة للمنظمة والإشراف على الفنيين المناسبين والرواتب المرضية وظروف العمل الجيدة وسلامة العمل.

ثامناً: نظام الحوافز السليم

تحتاج اغلب المنظمات الى نظام حوافز سليم ومن خلاله يمكن ان تخلق حالة من الابداع الاداري في المنظمة .

- 1- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً
- 2- التحديد: يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها ان يتم شرحها بشكل مفصل ووافي لايقبل التشويش او الغموض فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر) أو يؤدي إلي (تخفيض التكاليف) أو (تقليل الحوادث) فيجب إن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف:
- 3- يمكن تحقيقه: أي العمل أو الانجاز الذي حفز العامل من اجله يمكن تحقيقه ويجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.
- 4- يمكن قياسه: القدرة على القياس بالوحدات أو ساعات العمل أي اخضاع الاعمال التي يراد تحفيز الفرد عليها ان تكون مقاسة بشكل جيد ومرضي .
- 5- معايير للأداء: يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف.
- 6- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تقودهم للحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- 7- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- 8- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء .
- 9- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

تاسعاً: الصعوبات التي تواجه التحفيز

- هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز
 - تطبيق نظم موحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات