الفصل الثاني عشر

التحفيز والرضى الوظيفي

من بين أهم مسؤوليات المدراء ، في أي مستوى اداري . توجيه وإثارة الافراد لأداء المهمات بالأداء الأعلى للمرؤوسين هو اهم فارق بين المنظمة الهامشية والفاعلة .

والفرض اداء هذه المهمة ، فان على المدير تفهم سلوك الفرد وأعضاء الجماعة لغرض

تحفيزهم وقيادتهم واستمرار الاتصال بهم .

يقصد بالتحفيز (Motivation) مايأتي:

المبحث الأول

طبيعة التحفيز

(1) تورجي (Direction ) سلوك الفرد ، أي كيفية اختيار للبديل المفضل. (1) استمرار أو تواصل ( Persistence) السلوك ، ولفرض أن تحقق المنظمة الفاعلية ، فان

أعضائها لا بد أن يوجهوا سلوكهم نحو الاداء الوظيفي المالي ، وبشكل متواصل

اولاً - مكونات منظومة التحفيز :

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين للتحفيز ، ونظرا للتداخل بين هذه المكونات ، فان التحفيز هو وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي . أما المكونات الرئيسية

المنظومة التحفيز فهي ثلاثة الفرد ، الوظيفة ، وموقف العمل ،

-1 الفرد يتفاوت اعضاء المنظمة، من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية ، والاتجاهات تحفيز معينة ، وقد اشارت احدى الدراسات الادارية الى الفروقات بين المدراء والمتخصصين والحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود افعالهم موحدة ومتشابهة تجاة اى قوة في الحاسوب، ففي حين كانت الاسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية ، والإستقلال الذاتي، وعنوان الوظيفة، فان اسبقيات المتخصصين في الحاسوب كانت الأمان، وموقع العمل، وساعاته. وضرورة تعلم المهارات الجديدة ، وعليه فإنه لا بد من وجود برامج تحفيز

مختلفة لهذين النوعين من اعضاء المنظمة

ب الوظيفة (Jop) : يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز كما اشير سابقا ، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتها، هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرتيبة (الروتينية ) والمهمات المهيكلة ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد

والمهمة بطريقة تؤدي الى افضل اداء ممكن

جـ - موقف العمل (Work Situation): اما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل ، از هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف ، فالعلاقات مع بقية اعضاء جماعة العمل (Work Group) تبعا للظروف ، قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة (Grop Normis) أو استحسان الانداد (Pers) كما يرتبط السلوك الاشرافي بطبيعة معايير

العمل ، وتنظيمه ، وتوزيع المكافات.

ويؤدي تفاعل المكونات الثلاثة اعلاه - الفرد، والوظيفة ، وموقف العمل الى تحديد استمال (Appeal) التحفيز لاعضاء المنظمة ، وكما سيتضح فيما بعد فان كلا من هذه المكونات قابل للتجزئة إلى مكونات فرعية ادق مما يلقي الاضواء على درجة التعقيد التي يتسم بها التحفيز

ثانياً - الافتراضات الادارية وراء التحفيز :

نعكس المداخل المتعددة للتحفيز مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الافراد وردود

أفعالهم المحتملة تجاة الانواع المختلفة من التحفير ، ويعتبر افضل تبويب للافتراضات ما طرحة دوكلاس ماكريكر (D Megregor) تحت عنوانة (نظرية (س) (x) Theory) ونظرية (ص)

(Theory - ( وعلى الرغم من أن هذه الافتراضاء، تعتبر ضمن مداخل القيادة فإنها توصف ايضا على انها افتراضات التحفيز ، وقد سبقت الاشارة لهاتين النظريتين في الفصل الثاني فنظرية (س) تمثل النظرة المتشائمة للطبيعة الانسانية ، فهي تؤكد على أن معظم الافراد ، ومنهم العاملين في المنظمات، يميلون لأن يكونوا كسالي ، ويفتقدون إلى الطموح

جهوده لخدمة المنظمة

نظرية (ص) ترى أن الفرد قادر على تنسيق وتكامل حاجاته وأهدافه مع حاجات واهداف كما يحتاجون الى الإشراف المتواصل اذا ما أريد لهم الاستمرار في العمل، وبالمقابل، فان المنظمة كما انه بطبيعته قادر على ممارسة الضبط الذاتي والتوجيه الذاتي وتكريس كل

النظرة الى طبيعة الكائنات البشرية تؤثر فى طرق تحفيزه للمرؤوسين، فنظرية (س) تميل الى وهذا يعنى أن كلا من مجموعتى الافتراضات اعلاه يقود الى مدخل مختلف ذلك لان الاعتماد على طرق الانضباط والعقوبات الجزاءات ( في حين تميل نظرية (ص) الى التوكيد

)Self- Management( على التحفيز الايجابي والادارة الذاتية

المبحث الثاني

نظرية التحفيز

نظرا لكون التحفيز ظاهرة غير مرئية أى) أنه بالامكان مشاهدة الاداء الوظيفى ولكن ليس الاسباب وراء مستوى الاداء ) ، فقد تمت صياغة العديد من النظريات لتفسير التحفيز ، ولكن الفصل الحالى ابعد من أن يكون قابلا لطرحها بشكل مفصل وشامل ولذلك ستطرح هنا بعض الافكار المهمة التي يتواصل أثرها الكبير في الممارسة الادارية المعاصرة

اولا - نظريات المحتوى (Content Theories):

- هرمية الحاجة (Meed Hierachy) تعتبر نظرية إبراهام - اسلو (A.Maslow) في هرمية الحاجة من أولى نظريات محتوى التحفيز و أكثرها تواصلا ويعكس الشكل المدرج (12-1) تبويب الحاجات الانسانية في خمس مجموعات

فلو تم تبويب الحاجات بهذه الطريقة ، فان الحاجات الفد يولوجية هي التي يجب اشباعها أولاً ، فهي دوافع موروثة ومرتبطة مباشرة بالناحية البدنية للجسم ، وبعد اشباعها بشكل مناسب ، فان المستوى الثاني ، أي حاجات الأمان، يحتل الأسبقية، وبعد إشباع هاتين المجموعتين من الحاجات تبدأ الحاجة الى الرفقة أو الصحبة وعلاقات التفاعل المباشر وعند اشباع هذه الحاجات ولو جزئيا، تنشط الرغبة في احترام الذات وفي نيل احترام الآخرين للفرد، واخيرا، فإنه لو تم اشباع هذه المجموعات الاربع من الحاجات بشكل مناسب، فإن

الفرد بتوجة لتحقيق طموحاته وامكاناته

وقد أكد ماسلو على أن معظم السلوك الانساني يتوجه نحو اشباع الحاجات غير المشبعة . كما أن ما سلو قد تصنف المجموعات الخمس من الحاجات في مجموعتين كبيرتين ، هما الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الامان ، من جدة ، ( وهي المستوى الأول) ، والجموعات

الثلاث اللاحقة من الحاجات ، ومن جهة ثانية ) وهي المستوى الثاني وهناك دراسات تشير إلى أن اشباع المستوى يسبق اشباع المستوى الثاني.

وفي المنظمات ، يشبع المستوى الأول من الحاجات من خلال دفع الرواتب والأجور والرعاية الصحية، والتقاعد والضمان الاجتماعي والتأمين على الحياة ، والأمن الصنام وأنظمة الحماية من الحوادث اثناء العمل ، كما ساعدت نقابات العمال على توفير ضمانات | اخرى من خلال حق الاضراب، والحصول على علاوات غلاء المعيشة ، والانواع الأخرى من الحماسة والرعاية الاجتماعية ، غير أن ضعف اشباع المستوى الثاني من الحاجات في المنظمات يؤلف مشكلة كبيرة للكثير من الأفراد فيها

**ثانيا //نظريات العمليه :نظريه التوقع**

**تهتم هذه النظريه ار المراحل بالفروقات بين الافراد على عكس**

**به نظرية العاملين بفتح اللام ) أو العنصرين ( Tow - Factore Theory : وهي من أكثر نظريته عن التحفيز مجموعتين من عوامل الوظيفة هما : العوامل الوقائية (Hygiene Factors) النظريات التى تعرضت للمناقشة منذ طرحها فرديك مرزيرك (Herzberg. فقد اقترح في العوامل المحفزة (Motivators) التي تؤثر فى اتجاهات وسلوك الفرد ، كما في الشكل و**

**(12)**

**الفرد عن حالة عدم الرضى، ومن الأمثلة على ذلك سياسة المنظمة، والعلاقات التفاعلية مع وترتبط العوامل الوقائية بالقرينة أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة، وهي تعمل على أبعاد الرؤساء والانداد والمرؤوسين والضمان الوظيفي والراتب ، فإذا شعر الافراد بأن سياسات المنظمة تعتبر مناسبة، وأن رواتبهم جيدة، والضمان الوظيفي متوافر وظروف العمل مواتية . فانه ليس من المحتمل أن يكونوا غير راضين عنها، غير أن هذه العوامل لوحدها، غير كافية**

**لاشباعهم أو تحفيزهم نحو الاداء العالي .**

**ويتم الوفاء بالدور التحفيزي من خلال المجموعة الثانية من العوامل ، أي العوامل المحفزة. ومن الأمثلة عليها الانجاز ، والمسؤولية ، والتقدم ، واعتراف الغير ، وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة ( job Content) فإذا ما توافرت كان الافراد راضين عن وظائفهم ، فهي تؤدي الى تحفيزهم للأداء ، ويؤكد هر زيرك على انه لو تمكنت الادارة من الغناء وظائف الأفراد بإعطائهم مسؤولية أكبر، وفرصة أفضل للتقدم، والشعور بالانجاز ، واعتراف الغير، فإن أدائهم يرتفع ، وبعبارة أخرى، فإن أغناء الوظيفة يؤدي إلى اشباع الحاجات في المستوى الثاني**

**نظريتي ماسلو وهرزيزك وأولى النظريات من هذا النوع هي (نظرية التوقع) : وبموجب هذه النظرية ، فان التحفيز يبدا برغبة الفرد في شيء ما : ربما تحقيق الذات ، أو المكانة الاعلى ، أو الشعور بالانجاز ، أو اطالة وقت الفراغ ، وتسمى (درجة) رغبة الفرد في تحقيق نتيجة ( Outcome) معينة بـ التكافؤ (Valence) والمقصود بها الاهمية النفسية لتلك النتيجة . ويمكن تبويب النتائج بمجوعتين من المكافآت ، هما (1) الخارجية (Extrinsie) مثل الزيادة : الزيادة في الراتب بسبب الترفيع و (2) الداخلية (intrinsie) مثل الشعور باحترام الذات، أو تحقيق الذات.**

**ويعمل الفرد على تحديد الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج المرغوبة ، فالشعور بالانجاز ، مثلا ، يمكن تحقيقه بطرق متعددة، منها الاداء الوظيفي الافضل ، والتحول الى منتظمة أخرى ، أو الاهتمام بالفعاليات الخارجة عن الوظيفة ، وتأمل الادارة أن الفرد سيعمل على تحقيق مستوى عال من الاداء . غير أن الوسائل التي يستعملها الفرد لبلوغ الشعور المرغوب بالانجاز تعتمد على العوامل المطروحة في الشكل (412)**

**ويمكن تعريف التوقع (Expectancy) على انة تقدير الفرد لاحتمال ان يؤدي جهده Eef fort) إلى الأداء (Performance) والجهد هو ليس مرادفا للاداء فقد يكون الجهد مضنياً. ولكن مستوى الاداء المتحقق ردينا كالطالب الذي يسهر الليالي احيانا ولكن نتيجة الامتحان غير جيدة ، اذ ان الاداء يعتمد ليس على الجهد فقط وانما كذلك على : (1) امتلاك القابليات والسمات الملائمة ، (2) توجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة بدلا من بذل الجهد المشتت اما الوسيلة (Instrumentality) أو الواسطة فهي العلاقة التي يدركها الفرد بين الاداء ( بعد تحقيقه)، وبين النتيجة (outcome) المرغوبة**

**افرض ان احد افراد المنظمة يرغب في بلوغ شعور اعلى بالانجاز ، وانه يرى طريقتين للوصول لذلك : الاداء الافضل في الوظيفة الحالية ، أو الحصول على وظيفة في منظمة اخرى وهو يبدأ بالعملية على النحو الآتي:**

**1 - تقدير احتمال ان جهده سيؤدي الى اداء عال في الوظيفة الحالية ، ثم مقارنة هذا التقدير مع توقع كون الجهد الذي سيوجه لايجاد وظيفة جديدة (أي نوع آخر من الاداء) سيؤدي الى اشغال منصب ملائم**

**ب تقدير احتمال أن يؤدي الاداء الوظيفي الحالي الى شعور بالإنجاز ومقارنة ذلك مع احتمال أن التغيير الوظيفي سيؤدي الى الشعور المرغوب في الانجاز .**

**في وكما يظهر من الشكل (12-5) فإن البديل الذي يختاره الفرد هو حاصل ضرب ( التكافؤ الوسيلة ( التوقع ) . اذ ان القرد في المثال المطروح سوف يترك الوظيفة الحالية إلى وظيفة منظمة أخرى ، كما تشير أرقام الشكل المذكور، فالفرد يطمح في تحقيق الشعور العالي بالانجاز أفرض أن هذا الشعور يسجل على مقياس من (10) نقاط ، وأن الفرد يريد بلوغ النقطة (10) افرض كذلك أن الفرد يريد أن احتمال بلوغ الشعور العالي بالانجاز (الوسيلة ) مو (0.8) قياسا بـ (0.2) للوظيفة الحالية ، ثم أنه يتوقع أن جهودة في البحث عن الوظيفة الجديدة يحتمل أن تقوده اليها بنسبة (0.6) مقابل احتمال أدائه الجيد في الوظيفة الحالية )0.8( نسبة**

**ائن : فالبديل الأول الوظيفة الحالية يساوي 10 0.2 0.8 = 1.6)**

**والبديل الثاني الوظيفة الحالية ( يساوي :**

**10 0.8 0.6 = 4.8)**

**وهكذا فإن نظرية التوقع تأخذ بنظر الاعتبار الفروقات الفردية من خلال التوكيد على أن كلا منا يحفز بنتائج متفاوتة، تحدد ما يكافئها ، كما نحتلف فيما ندركه من وسيلة وتوقع ، ففي**

**المثال اعلاه ، قد يكون اغناء الوظيفة مجديا لأنه سوف يزيد من تقدير الفرد الوسيلة بين الاداء والشعور بالانجاز**

**-1 نور الادارة : تبلور دور الادارة هنا فى مجالين :**

**(1) التاكد من أن الأفراد يدركون الوسائل القوية ( عالية القيمة) بين الاداء الوظيفي**

**والنتائج المرغوبة .**

**(2) زيادة توقعات الفرد من أن الجهد المبذول سيؤدي الى الاداء، ويتطلب المجال الاول معرفة الادارة بالنتائج التي يقيمها الافراد جيدا، لان النتائج التي تحفز فردا ما قد لا تحفز فردا آخر ، وقد يتم ذلك من خلال الاستبيانات والمقابلات . كما انه يتطلب من اشير ان يكون متنبها ومتناسقا فى تقديم المكافات الخارجية مثل زيادة الرواتب . والاعتراف بمكانة الفرد. اما المجال الثاني (زيادة التوقعات ( فيمكن تنفيذه من خلال تحديد التدريب والتنمية التي تؤدي الى تحسين قابليات الافراد ، وكذلك من خلال تحديد اهداف معينة واضحة للوظيفة التي ستساعد الفرد على توجيه جهوده في الاتجاه**

**الصحيح**

**وبموجب نظرية التوقع، فإذا كان الفرد متأكداً نسبياً من أن جهده سيؤدي الى اداء عال . رانه متأكد نسبيا كذلك من الاداء العالي سينال النتاج المكافآت ) المرغوبة ، فإنه من المحتمل أن يكون اداؤه عاليا ، وبالعكس ، اذا كان اداء الفرد عاليا ولكنه يتوقع أن لا تختلف النتائج (المكافات) التي سيحصل عليها عن تلك التي يحصل عليها الافراد من ذوي الاداء الواطىء في المنظمة ، فإنه من المحتمل أن يكون تقديره للوسيلة وبالتالي للجهد المبذول منخفضا في المستقبل ، وهذا يعني ، أنه اذا كانت المنظمة تمنح المكافأت استنادا الى طول سني الخدمة (الاقدمية) فقط فان هيكل افرادها سيفتقر الى من يتميز بالاداء العالي .**

**ب - تقييم نظرية التوقع تستمد أهمية هذه النظرية من توكيدها على الفروقات الفردية ،**

**وطرحها للكيفية التي تؤثر فيها أهداف الفرد ورغباته في سلوكه. اذ ينظر الى الافراد على**

**أنهم يتفكرون في تصرفاتهم وينهجون الخيارات السلوكية الواعية المستندة الى توقعاتهم حول المستقبل ، غير أن من المآخذ على هذه النظرية تعقيدها الكبير من وجهة نظر الباحثين والممارسين على حد سواء . فنتائج البحوث حول صحة هذه النظرية ما تزال غير مقنعة ، في**

**حين أن تطبيق المنظرية عمليا يتطلب برامج تحفيزية مختلفة تتوائم مع حاجات الافراد المتبدلة**

**عبر الوقت، ويمكن للمدير الذى يتفهم حاجات الافراد والنتائج المرغوبة من قبلهم أن يستقيم من مفاهيم هذه النظرية في تحفيز الافراد ، شريطة أن تكون له الهيمنة أو السيطرة على تقديم المكافات المرغوبة من قبلهم**

**ثالثا - نظريات العملية : تحوير السلوك**

**A process Theory Behavior Modification)**

**وهناك فلسفة عن التحفيز ، تختلف عما جاء أعلاه ، مستمدة من قواعد تحوير او تعديل السلوك ، التي تعتمد بدورها على نظرية الاستجابة الشرطية المؤثرة - perant Conditi) tioning Theory) والاخيرة هي نظرية مستمدة في علم النفس ولكنها دخلت الى الادارة فقط حديثا فقط**

**ويختلف السلوك الغريزي أو الطبيعي عن السلوك الفيزيولوجي الموروث Instinctual) Behavior) كالعطاس ، في انه متبوع بحادثة تسمى التدعيم أو الاثابة ( Reinforcement) التي تؤثر في احتمال تكرار السلوك في المستقبل، وكما تلى تدعيم السلوك بوقت قريب . كلما ازداد احتمال التأثير في السلوك المستقبلي ، اما اهم انواع التدعيم المتاحة لاداة المنظمة فهي: 1- التدعيم الايجابي (Positive Reinforcement) الذي يزيد من احتمال تكرار السلوك في المستقبل ، اذ يمكن لادارة المنظمة ان تكافأ الفرد المتميز في الاداء من خلال المدح أو الثناء والتقدير العلني ، والمكافأة المادية والترفيع أو الترقية لمنصب اعلى .**

**ب التدعيم السلبي ( Negative Reinforcement) أو الكف ( التفادي (Avoidance) الذي يدعم السلوك من خلال ايجاد مخرج أو منفذ مأمون من حادثة غير مرغوبة ، فالفرد يرفع من مستوى ادانة لتفادي انتقادات رئيسية له**

**ج – العقاب ( Punishment) الذي يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب ، فقد بنيا أو يؤنب الفرد الذي يتأخر في الدوام ، أو يتعرض لاستقطاع من راتبه بسبب ذلك .**

**د - الانطفاء أو الخمود ( Extinction) الذي يستعمل لتقليل السلوك غير المرغوب . تستبعد من الفرد للمكافات الايجابية، أو لا يعتد بملاحظاته أو مناقشاته في الاجتماعات**

**والهدف من الانواع الأربعة من التدعيم في تعديل سلوك الفرد لكي يكون نافعا للمنظمة. غير انفصالية أى منها في السلوك تتفاوت من فرد لآخر، وقد يكون التدعيم الايجابي مرة، فان الادارة تستخدم ما يسمى بجدول التدعيم المستمر أو المتواصل (Contintinuous المستخدم من قبل المدراء أكثرها شيوعا فاذا ما تم تدعيم السلوك المرغوب عند الاتيان به كل يحصل عندما يكافي Partial Reinforcement( أما التدعيم الجزى Reinforcement( السلوك المرغوب بشكل متقطع أو غير متواصل . وفى الواقع العملى فان التدعيم الجزئي هو الأكثر شيوعا . اذ ان الراتب يدفع في تواريخ محددة والثناء يقدم في أوقات متفاوتة اى) ليس بموجب توقيتات مجدولة ( وتوعد نظرية الاستجابة الشرطية المؤثرة على أن التدعيم الجزئي هو الأكثر فاعلية من التدعيم المستمر، وتبرز فاعلية التدعيم بوجه خاص عندما تستخدم الادارة جدولا يتضمن نسبة متغيرة ( Variable Ratio) لعدد النتائج المرغوبة، وبموجبه يتم دعم السلوك كمتوسط ، لاحقا لعدد (س) من مرات الاستجابة المرغوبة من قبل الفرد ، مثال ذلك . تقديم دعم واحد بعد ثلاث استجابات مرغوبة ، ثم بعد عشرين استجابة ، ثم بعد عشر استجابات ويمتوسط دعم واحد لكل عشر استجابات مرغرية أي**

**13 20 + 10 ) + 3 مرة = 10 استجابات مرغوية غير أن نتائج البحوث الادارية في هذا**

**الخصوص ما تزال غير قاطعة**

**اما العقاب ، الذي يستعمل لدرجة اقل في المنظمات ، فقد أخضع لدراسات محدودة قياسا بالدعم الايجابي، فالفعل العقابي الذي يصدر عن المدير بحق مرؤوسه قد يؤجل عدة مرات لعل الفرد يصلح ذاته، وكذلك لتفادي نتائجه السلبية، ومن بين تلك النتائج التي قد تنشأ لدى الفرد المعاقب ( يفتح القاف : الازدراء والعداء ، وعدم الاكتراث ، والتظلم ، وتخفيض الاداء . وتردي العلاقات بينه وبين المدير ، وقد اقترح المدخل غير العقابي (Nonpunitive) لمعالجة النتائج السلبية لدى الفرد المذكور ، يرافق ذلك العمل على تحسين درجة التزام المرؤوس بوظيفته وبالمنظمة ، ومن أهم الخطوات هذا اللقاء بين المدير والمرؤوس حيث يجري تذكيره بمسؤوليته تجاه الوفاء بمستويات الاداء والسلوك في التقسيم الذي يعمل فيه، ويحاول المدير أن يحصل على عهد شفوي من المرؤوس بشأن معالجة المشكلة المطروحة ، فإذا ما تكررت المشكلة فإن المدير يلتقي ثانية لتنبيه المرؤوس بشأن الاخفاق في الوفاء بما اتفق عليه، وكذلك**

**المرؤوس فى صياغة مشتركة لبرنامج هدفه ازالة تلك المشكلة، ويجري تدوين وقائع اللقاء تفسير الاسباب وراء الاستمرار بالسلوك الذى لا يرتضيه، ويسعى المدير الى التعاون مع سلوكه في والاتفاق مع حفظ نسخة منه فى ملف المرؤوس، ولا يؤنب المرؤوس عن سوء الماضي كما لا يوجه أى تحذير عن احتمال سوء سلوكه فى المستقبل فالتوكيد هنا على خطا تحسين السلوك أو الأداء غيرانه لو استمر سلوك المرؤوس في الاتجاة غير السليم، فإنه يعطى اجازة لاتخاذ القرار Decision - Making) . وذلك ليوم واحد وبراتب تام ، فهى اجازة تعطى للمرؤوس لكى يقرر ما اذا كان يريد الاستمرار في سلوكه الحالي ام ترك المنظمة، ويتم اتفاق المدير مع المرؤوس على اللقاء في اليوم التالي، حيث يجيب المرؤوس على خيار البقاء في المنظمة، الذي تصاحبه خطة عمل ذات اهداف محددة تصاغ باشتراك المدير مع المرؤوس وهر اجراء يدون ويحفظ في ملف المرؤوس ايضا فإذا ما واصل المرؤوس سلوكه السابق فإن المدير يعمل على إنهاء عقده مع المنظمة أو على نقله الى منظمة أخرى ، بحسب اجراءات معالجة الموقف فالعملية اذن تؤكد على الطرق الايجابية لتحسين اداء المرؤوس والاخذ بيده او المرؤوس قبول المسؤولية عن سلوكه النهوض به ، وليس على معاقبته عن انخفاض مستوى ادائه، وهي تتطلب ، بالمقابل ، من**

**رابعا - المقارنة بين نظرية التوقع ونظرية تحوير السلوك :**

**يتركز الاختلاف الاساسي بين نظريتي التوقع وتحرير السلوك في التوكيد النسبي لكل**

**منهما على كيفية تفكير الفرد . ان تنطلق نظرية التوقع من نظرتها للسلوك الحالي للفرد على**

**بعض النتائج المستقبلية المرغوبة**

**العدالة من توقعاته حول المستقبل ومن العلاقة التي يدركها الفرد بين السلوك الحالي والنتائج**

**المستقبلية . وبعبارة أخرى فإن الفرد يختار السلوك المعين لأنه يعتقد أن سلوكه سيؤدي الى**

**تحديدات البيئة للسلوك اما نظرية تحوير السلوك فترى أن السلوك الحالي ينشأ من التجارب السابقة ، أي أن الفرد يختار سلوكا معينا لأنه قد تم تدعيمه ايجابيا في الماضي ، فالنظرية تستند الى**

**السلوك الذي لا ترغبه فيه غير انه على الرغم من تفاوت التوجه في كل من النظريتين ، فإن كلاهما يؤكد على أهمية الروابط بين الاداء والمكافات فالادارة لابد أن تكافا السلوك الذي ترغبه في الفرد ولا تكافا**

**خامسا - النضايا الاساسية في التحفيز :**

**-1 فرصة لاداء (Opportunity to Perform) من بين المكونات الاساسية الثلاثة في التحفيز المشار اليها سابقا ، أى الفرد والوظيفة، وموقف العمل ينصب اهتمام معظم بحوث التحفيز على الفرد وتصميم الوظيفة، ولو أن الباحثين اخذوا مؤخرا يوجهون الاهتمام الى عوامل الموقف .**

**ان من مسؤوليات المدير اتاحة الفرصة للمرؤوس الراغب والقادر لكى يؤدي مهمات وظيفته بشكل أفضل ، ذلك لأن هناك العديد من الافراد يرغبون في الاداء الافضل ويقدرون عليه ولكن خصوصيات الموقف تحول دون ذلك ويبرز دور الفرصة المتاحة في الشكل (12-6) فلكي يتحقق الاداء العالي فإنه لابد أن يتمتع بـ (1) القابلية أو القدرة على (Capacity) على الأداء ، مثل تمتعه بالذكاء ، والصحة العامة .... و (2) الرغبة أو الدافعية (Willingness) في الاداء ، و (3) إتاحة الفرصة (Opportunity) امامه للاداء . ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال الاختيار السليم لاعضاء المنظمة ، وبرامج التدريب والتنمية أما الرغبة في الأداء فيمكن تحسينها بالتحفيز**

**ويتطلب خلق فرص الاداء قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، مثل منظومة التكنولوجيا المستخدمة ، ومنظومة التخطيط واتخاذ القرار وكيفية تحويل الصلاحية، فقد يبرز دور منظومة التكنولوجيا في موقف معين بحيث أن تطويرها يعتبر حاسما في خلق فرص الاداء الأجود وفي مواقف أخرى، قد يكون التطوير لازما في تخطيط العمليات وجدولتها. وتحديد مسارات خطوط الانتاج، والتنسيق بين الفعاليات ، ثم أن تخويل الصلاحيات الإنجاز مهمات معينة يتطلب التحدي لافراد معينين مما يدفعهم لاستثمار قابلياتهم والاستفادة من مكنوناتها بما يؤتي ثماره على شكل أداء اعلى. كما أن من بين الممارسات الادارية المعاصرة بهذا المجال تنسيب الافريد الجدد في جماعات عمل رسمية تتميز بالاداء العالي وايجاد زمالة أو مؤزارة (Sponuooorship) بين المدير الاعلى والمدير المرؤوس عند الخوض في حل المشكلات المهمة أو مواجهة المواقف المحرجة وحماية الافراد من الانقطاعات في انسيابية**

**العمل ومن الاجتماعات غير الضرورية .**

**ب - دور المكافاة المادية في التحفيز : يمكن للمكافأة المادية أن تحفز الفرد في ظل ظروف معينة، ولو أن هناك جدالا قائما حول دورها في التحفيز ، والمطلب المهم هنا هو ربط المكافاة**

**المادية بوضوح مع أداء الفرد في وظيفته، ولا بد هنا من امكانية قياس الاداء بشكل مباشر وموضوعي ، غير إن ذلك لوحدة لا يكفي، لأن الفرد لا بد أن يكون مسيطراً على العوامل المؤثرة في ادائه، مثلا، أن خطط مشاركة الافراد في ارباح المنشأة لا تفي بهذا المطلب، لان أداء الفرد الواحد لا يشكل سوى جزءاً بسيطاً من مجمل أداء المنظمة ، وعندما يمكن الوفاء بالشروط المذكورة ، فإنه يتوجب على الادارة الآن احداث زيادة ملحوظة في المكافأة المادية المرتبطة بالاداء العالي ، وما لم يتم الوفاء بكل هذه الشروط ونادرا ما يتحقق ذلك في الحياة العملية )، فإن المكافأة المادية لا تشجع سوى الأداء المتوسط .**

**ج- الاعتبارات الاخلاقية في التحفيز : Ethical Consideration: يثير استعمال اساليب التحفيز عددا من الاعتبارات الاخلاقية ، مثلا ، هل يتحول التحفيز في بعض الحالات الى نوع**

**من الاستغلال ؟ ولاي مدى يحق للمدراء السيطرة على أداء المرؤوسين ؟ وما زالت معرفتنا بالتحفيز محدودة ، فهل يبدو مبكرا الافادة من معطيات نظريتي التوقع وتحوير السلوك ؟ وهل يحق للمدير التدخل المتزايد في اسبقيات حياة المرؤوس ؟**

**وليس من السهل الاجابة على مثل هذه التساؤلات الاخلاقية والفلسفية. غير أن رعي الادارة بها ، وتفهمها لطبيعتها ، سيجعلها تتوجة لاحترام كرامة الفرد وحريته وخصوصيات حياته ، وذلك اثناء اضطلاعها بمهمات تحسين فاعلية المنظمة**

**المبحث الثالث**

**الرضى الوظيفي**

**لقد سبقت الاشارة الى الوشائج القوية بين التحفيز، والاداء والرضى الوظيفي والاخير هر مفهوم متعدد الابعاد : يتضمن اتجاهات الفرد نحو ابعاد مهمة مثل المنظمة، والاشراف المباشر، والمكافات المالية، والزملاء في العمل، وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفى أن واحد ايجابية، أو غير ايجابية ، فقد يستمتع الفرد في لكي يفخر بالانتماء للمنظمة ولكنه يشكو من ضعف كتابة**

**مديره ريمر الافراد بمواقف تتضمن الانخفاض أو الارتفاع المؤقت في الرضى الوظيفي بسبب تعيين رئيس مدير) جديد أو التغيرات فى المكافأة المادية، أو في سياسات المنظمة، أو في تصميم الوظيفة، ومع ذلك فإن الدراسات تشير إلى بقاء اتجاهات الفرد متوافقة مع بعضها. كما أنه على الرغم من التبديل الذي يشهده الافراد في الانتماء لمنظمة أو الأخرى فى وظيفته بأي منها إتجاهاتهم المسبقة تعتبر أقوى دلالة عن رضاهم الوظيفي من المتغيرات في المكانة المالية أو المنصب**

**)Job Satisfaction Performance ( اولاً - الرضى الوظيفي والاداء**

**من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضى الوظيفي . والاداء . ومن المنطقي أن تتوقع مسبقا وجود علاقة ايجابية وقوية بين الاثنين ، غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءا مهما في وقته ليس في العمل الجاد وانما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها وبعبارة أخرى ، فان الشواهد العلمية ما توال قاصرة عن اثبات كون الفرد السعيد هو دائما الفرد الانشط في العمل.**

**ان تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضى الوظيفي والاداء يرتبط بالمكافات ، فالاخيرة تولد الرضى للمرؤوس، اذا كان هو يقيم للكافات المعينة ، واذا كانت المكافات تقدم بالقدر المطلوب غير انه لا يحتمل أن تؤثر المكافات في الاداء الا اذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي الى الاداء الاعلى ، وأن ذلك الاداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المرؤوس ضعيف الاداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الاداء ، فان الاخير قد يكون راضيا عن المكافأة ، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى ادائه ، ان**

**من سمات منظومة الحوافز السليمة انها لاترضى الفرد ضعيف الارادة لانها لا تعطب المكافآت التي يبتغيها . وهنا تصبح مسؤولية المدير فى مساعدته على ترجمة عدم رضاه الى**

**تحسين جهده وفي ادائه**

**من جهة أخرى، يزداد رضى المرؤوسين من ذوى الاداء العالي كلما اتسمت مكافاة ادائهم بالوضوح والعلنية ، بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالاداء، وفى الحالات النادرة التي لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الاداء فإن حالة المنظمة ستؤول الى وجود افراد من ذوى الاداء المنخفض الراضين عن مكافأتهم وأفراد من ذوي الاداء العالي غير الراضين عن مكافأتهم ، وسوف تبحث المجموعة الاخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافأ الاداء المتميز وذلك للانتماء اليها**

**ثانيا - اثار الرضى الوظيفي :**

**على الرغم مما يظهر من أن الرضى الوظيفي قد لا يقود الى تشجيع الانتاجية الأعلى، فان هناك عددا من الايجابيات الاخرى التي يحققها فالاتجاهات الايجابية للافراد ترتبط بانخفاض دوران العمل، وتقليل ظاهرة التغيب. ويميل الأفراد من ذوي الاداء العالي ، بوجه خاص ، نحو ارتفاع الدوران المذكور اذا انخفض رضاهم الوظيفي ، بسبب قدرتهم على ايجاد فرص اخرى بديلة لعملهم ، أما أولئك الذين يتسم اداؤهم بكونه من النوع المتوسط ار الاعتيادي، فانه بسبب ضعف قدرتهم على ايجاد الفرص البديلة ، فان الرابطة عندهم**

**المدانين ضعيفة بين الرضى الوظيفي والدوران .**

**كما أن ارتفاع المعنوية (Morale) يعتبر مؤشرا ايجابيا في مجال العلاقات العامة**

**في الاضافة إلى المزايا العديدة التي تخلقها العلاقات العامة الايجابية ، فان المنظمة هنا تستطيع**

**الحصول على الموارد البشرية بشكل افضل، بسبب قدرتها الاقوى على الاختيار ، أي أن**

**الأفراد الجيدين سوف يتقدمون اليها للعمل، وهي ظاهرة ايجابية في وقت حاجة المنظمة إلى**

**اصحاب الكفاءات ، أضف الى ذلك أن مهمة الاشراف على المرؤوسين تسهل اذا توافر**

**الرضى الوظيفي، مما يشجع المدير على تحقيقه للمرؤوسين**

**واخيرا، فان علاقة المنظمة بالنقابة المعنية سوف تتحسن أو تتدهور تبعا لاتجاهات الافراد فيها ، فالتظلم وتوقفات العمل تنشأ من الاتجاهات السلبية مما يستدعي تدخل النقابة**

**لمعالجتها .**