

الفصل الثالث

الحوافز والدوافع

وأثرهما في تحقيق الرضا الوظيفي

أولاً: الحوافز

الحوافز هي: مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة لتحريك قدرات الموظفين الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً.

وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز بأنها (مثير خارجي) يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

ووفقاً للمفهوم السابق فإنه يمكن أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

وهناك العديد من المفاهيم المتصلة في المعنى، والتي ربما تتداخل مع مفهوم الدافعية من حيث المعنى والاستخدام، كما أن هناك مفاهيم أخرى ترتبط بمفهوم الدافعية ارتباطاً وثيقاً من الناحية النظرية نذكر منها:

- الحاجة: وقد عرفها مورفي بأنها (الشعور بنقص شيء معين، إذا ما وجد حقق الإشباع) وقد تكون هذه الحاجة داخلية مثل الحاجة إلى الطعام والماء أو حاجة اجتماعية مثل الحاجة للانتماء والحب والإنجاز.

- **الباعث:** ويشير إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي بحافز قوى للوصول إليه، فهو الطعام في حالة دافع الجوع، الماء في حالة دافع العطش، والنجاح في حالة دافع الانجاز.
- **العادة:** ويقصد بها قوة الميل السلوكي، أي الإمكانية للقيام أو تكرار السلوك بيد أن الدافع يركز بشكل خاص على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تنطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعاً فعالاً من العادات أو سلوكاً متعلماً يتسم بالفعالية.

ثانياً: الدوافع:

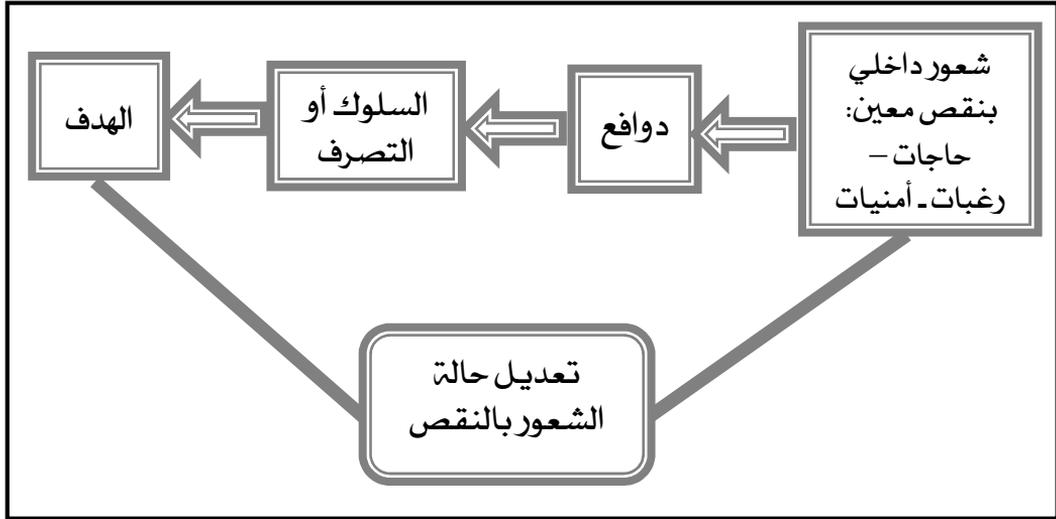
تمثل الدوافع عنصراً مهماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك أدائه في العمل أي مدى استخدامه لقدراته في القيام بالعمل، وتمثل الدافعية هنا القوة التي تحرك وتخلق الإثارة لدى الفرد لتأدية عمله، وتمثل هذه القوة في نطاق الجهد الذي يبذله الفرد وفي حماسه ورغبته للقيام بالعمل، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وتقديم أفضل ما لديه من مهارة وخبرة ومعرفة.

ويمثل أفضل أسلوب يمكننا إتباعه لفهم الدوافع هو النظر إليها كعملية تضم مراحل متتابعة تبدأ بقوى أو شعور داخلي بنقص معين، وتتعدد القوى التي تدفع السلوك الإنساني إلى التصرف والتي غالباً ما تتعلق بحاجات الأفراد ونوعيتها، وتتفاوت هذه الحاجات في طبيعتها من حاجات فطرية مثل الطعام والشراب، إلى حاجات مكتسبة مثل الحاجة إلى الإنجاز والاندماج مع الآخرين، أو ما بين حاجات نفسية كالصدق والجمال...

وبمجرد الشعور بهذه القوى أو الحاجة فيجب مقابلتها أو إشباعها، وهنا ينشأ ويظهر الدافع وهو ما يدفع الفرد إلى التصرف لتحقيق نوع من الرضا أو الإشباع. ويرتبط مستوى التطلع في الإشباع بأهداف الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها كما في الشكل التالي.

ويمكن شرح الشكل في النقاط التالية:

- 1- يبدأ الدافع بشعور الفرد بنقص وقلق وتوتر نتيجة وجود حاجات غير مشبعة تخلق لديه حالة من عدم التوازن وتدفعه إلى ضرورة علاجها.



2- يبدأ الفرد في البحث والدراسة عن أساليب ووسائل تمكنه من إشباع هذه الاحتياجات وإزالة حالة عدم التوازن.

3- يتجه الفرد إلى التصرف عن طريق اختياره لأسلوب أو سياسة يتمكن عن طريق تنفيذها من الوصول إلى الهدف أو النتيجة التي يتطلع إليها.

4- يعيد الفرد النظر في سلوكه ومتابعة النتائج التي وصل إليها لإشباع احتياجاته وما إذا كانت في مستوى مرضٍ وحققت أهدافه أم أن سلوك الفرد فشل في علاج حالة عدم التوازن والاستقرار، وقد يتم هذا التقييم عن طريق المنظمة.

5- يبحث الفرد عن نتيجة أو تعويض في شكل مكافأة أو عقاب نتيجة ما اتبعه من سلوك، ووفقاً لنتائج الثواب والعقاب يقوم الفرد مرة ثانية بتقييم وتقدير احتياجاته بناءً على:

- خبرته السابقة.
- العوامل المحيطة.
- مهاراته وقدراته.
- إدراكه للمكافأة وعدالتها.
- نظم الحوافز.

أهداف الحوافز:

كما ذكرنا من قبل فإن للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظفين والارتقاء بأدائهم خاصة إذا كانت هذه الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ومن ثم فعملية الحوافز لها أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- تحسين الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز في أن العامل يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها ولقدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

أنواع الحوافز:

1- قسمت الحوافز من حيث طبيعتها إلى:

(أ) حوافز مادية:

والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت على الاقتراحات الهادفة، السكن والمواصلات، ربط الأجر بالإنتاج، الضمان الصحي والاجتماعي.

وللحافز المادي مزايا وعيوب رئيسية نذكرها على النحو التالي:

المزايا:

- 1- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.
- 2- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
- 3- اشتماله على معانٍ نفسية واجتماعية.

العيوب:

- 1- إنها تدفع العاملين إلى العمل الشاق الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.
- 2- إنه أسلوب لا يصلح لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف والشرطة والقضاء وكذلك أعمال البحث العلمي.

(ب) حوافز معنوية:

إن حاجات الإنسان كثيرة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً. إذاً هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان على تحسين حالته النفسية وإشباع حاجاته الاجتماعية، وتعمل على زيادة شعور الموظف بالرفق في عمله وزيادة ولائه للعمل

والعاملين بما يحقق التعاون فيما بينهم، ومن أمثلة الحوافز المعنوية توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المجتهد كموظف مثالي في المنظمة...

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

وهناك العديد من الحوافز المعنوية مثل:

- الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يظهر طاقاته وإمكاناته.
- الإثراء الوظيفي: يعمل أسلوب الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعباءها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء والمسئوليات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
- الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.
- أنواع الجدارة: ويعني ذلك تقديم أنواعاً للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.
- المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً، فالمركز الاجتماعي من الأمور المهمة التي يسعى الفرد إلى اكتسابها.
- تسليم الأوسمة: وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

2- قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

(أ) حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة K وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور الأساسية.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر لها شرطان هما:

1- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

2- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك

المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية في:

- أن يكون الأجر مناسباً وعادلاً.
- أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية.
- شعور الفرد بإنجازته.
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.

(ب) حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، وهي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه.

فالخافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الخافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل.

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.

وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.
- إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

3- قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى:

(أ) حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد - أي لا تشمل الجماعات - مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

ومن أمثلتها:

- الترقيات.
- المكافآت.
- العلاوات التشجيعية.

وفي رؤية أخرى.. الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه وإنتاجه، ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إذن الحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله المختار، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، وتوجه الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

(ب) حوافز جماعية:

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو في قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً مهمة منها:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

وتعمل الحوافز الجماعية على تشجيع وتنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه بل يتكامل معه ويعرض أمثلة على الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة في المؤسسة أو أحسن فرع.

4- قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

(أ) حوافز داخلية:

- وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل ذاته، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء معين ذي مغزى من العمل، وتتيح هذه الحوافز للفرد:
- الاستقلالية في العمل.
 - استخدام مهارات متنوعة.
 - القيام بأداء عمل مهم.
 - الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

(ب) حوافز خارجية:

- الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:
- الأجر النقدي.
 - الأجازات.
 - التأمين.
 - الوجبات المجانية.
 - العلاج.
 - الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.

- وغالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:
- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.
 - الترقية.
 - التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

ويرى البعض أن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها، بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي.

شروط نجاح الحوافز:

- هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها:
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
 - أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.
 - لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.
 - ضمان استمرارية الحوافز ومنحها للعاملين في مواعيد محددة.
 - ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
 - أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
 - أن يدرك العاملون نظام الحوافز وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
 - أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها التحفيزي.

العلاقة بين الدافعية والرضا عن العمل:

ذكرنا أن قوة الدافع تتوقف على طبيعة الفرد وحاجاته الإنسانية المختلفة، لكنّ السؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل الدافع مرادف لمفهوم الرضا عن العمل؟

إذا ما عرفنا أن الرضا عن العمل مفهوم -غير مرادف للدافع- فالرضا حالة داخلية يشعر بها الفرد نتيجة إشباعه لاحتياجاته وتؤدي إلى ارتياحه، ويترتب على العلاقة بين الدوافع والرضا عن العمل أربع علاقات نوضحها على النحو التالي:

أ - رضا عام عن العمل ومجهود محدود: وتظهر هذه الحالة عندما يكون العمل الذي يؤديه الفرد محدوداً والرغبة فيه محدودة أيضاً، ويؤدي بدون ضغط وبراحة تامة مع تفضيل الفرد له، مثل موظف الحكومة فهو يشعر برضا عام.

ب - عدم الرغبة في العمل: هم أفراد تنعدم لديهم الرغبة في العمل بل لا يحبون وظائفهم، ويعملون فقط تحت ضغط شديد، ويبدلون جهداً كبيراً في العمل نتيجة هذا الضغط كالحاجة إلى المال لمواجهة متطلبات المعيشة أو العمل خوفاً من العقاب.

ج - المجهود الكبير وعدم الرضا: وهؤلاء لديهم دافع قوي للعمل ولكنهم غير راضين عن ظروف العمل أو الإدارة أو المنظمة، وتظهر هذه الحالة فيما بين بعض الفنيين والمهندسين،

إذ يشعر هؤلاء بأن قدراتهم ومهاراتهم تفوق ما يشغلوه من وظائف ولكنهم يبذلون جهداً في العمل من أجل المحافظة على أنفسهم أملاً في تحسين الظروف وشغلهم للوظائف التي تتلاءم مع مهاراتهم وكفاءاتهم.

د- مجهود كبير ورضا كامل: وهم الأفراد الذين يبذلون مجهوداً كبيراً من أجل تحقيق الذات مثل المديرين الناجحين أو أصحاب الأعمال الصغيرة ورغبة في التملك، وهؤلاء يشعرون برضا كامل عن العمل والأداء.

وأخيراً فقد أكد الكثير من الباحثين على أن الدافعية هي المحرك الرئيسي للأداء، إلا أن الأداء السليم لا يعتمد فقط على القوى الدافعة، بل يرتبط الأداء البشري بمهارات وقدرات وخبرات الأفراد، فمن الصعب التأكد من أن القوى الدافعة القوية والمتوافرة لدى الفرد تؤدي إلى أداء جيد بدون معرفة أو مهارة أو تدريب أو خبرة.

التوجيه المهني كمدخل لظهور المنافسة الشريفة في العمل:

تبدو أهمية التوجيه المهني من العناية الفائقة التي توليها له الدول المتقدمة والأجهزة العالمية المتخصصة في مجال الاقتصاد وإعداد الموارد البشرية، ففي السنوات الأخيرة نلاحظ اهتماماً متزايداً بهذا الموضوع والذي خصصت له دراسات من قبل هيئات كبرى ومنظمات مثل البنك العالمي ومركز CEDFOP والوكالة الأوروبية للتدريب المهني ETF ومجموعة البلدان المنتمة لمنظمة التنمية والتعاون الدولي التي تعرف بـ EOCED، ويستخلص من جملة التقارير المنجزة عن طريق هذه المنظمات ما يلي:

- يلعب التوجيه المهني دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف التعلم مدى الحياة والاندماج الاجتماعي وتحسين جدوى ومردودية سوق العمل والتنمية الاقتصادية.
- يساعد على دعم التشغيلية وتحسين مردود منظومة التربية والتدريب.
- يساعد على تحسين استغلال آليات التشغيل والإدماج المهني.
- يحقق أكبر قدر ممكن من التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات سوق العمل.
- يساهم بشكل كبير في تعديل سلوك الأفراد وخلق المنافسة الشريفة بينهم.
- يساعد في كسر الحاجز بين الرئيس المباشر والمرؤوسين.

- يعمل على معالجة سوء السلوك والتمسك بالرأي الفردي.
- ينمي بداخل الأفراد الشعور بالانتهاه والمسئولية.

شروط التوجيه المهني:

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وان يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي:

- أولاً: ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين.
- ثانياً: التوجيه لابد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعرون بالإحباط والحرج.
- ثالثاً: يجب أن يتم توجيه الفرد بمعزل عن الآخرين وعند التأكد من ارتكابه خطأ مهني.
- رابعاً: يفضل أن يتم التوجيه في حالة وجود ظاهرة جماعية بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عند توجيه العاملين "أن هناك أفراد يقومون بعمل كذا وكذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق مع هذا فعلينا جميعاً أن نفعل كذا وكذا"...
- خامساً: على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.
- سادساً: على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على إعادة إعطاء الفرصة لمن لم يؤد واجبه ويصحح أدائه بغير قصد.

آليات التوجيه المهني:

يعتمد التوجيه المهني الحديث على مجموعة من المواد مثل علوم التربية وعلم الاجتماع واقتصاد العمل، إلى جانب علم النفس (السيكولوجيا)، وقد تمثل المحاورات الفردية الأداة الأهم في التوجيه المهني ولا بد من الإشارة إلى ضرورة التفريق بين التوجيه المهني وعمليات الانتقال لوظيفة معينة فهناك أوجه تشابه في الوسائل المستعملة بين النشاطين لكنهما يختلفان من حيث الغايات والنتائج، وتبين من خلال الجدول التالي أهم هذه الفوارق:

الانتقاء	التوجيه المهني	
في حالة امتحان، عليه إثبات قدراته وكفائته بالنظر إلى وظيفة أو مجال عمل معين.	شريك في العملية وهو ليس في حالة امتحان بقدر ما هو في حالة استطلاع للتعرف على خبراته العملية والعمل على الارتقاء بها.	دور المنتفع بالخدمة
من وجهة نظر الفرد الحصول على الوظيفة المعروضة ومن وجهة نظر الجهة الموظفة الحصول على أفضل مرشح تتوفر فيه شروط تأدية العمل.	التعريف بما يتوفر من: - فرص عمل وآليات الإدماج. - إمكانيات مواصلة التدريب. - الفرص المتاحة لتغيير المسار المهني.	الغاية
النجاح أو الفشل في الحصول على الوظيفة.	زيادة الوعي بأهمية العمل وتحمل المزيد من المسؤوليات أو البدء في مشروع مهني جديد.	النتيجة

استقصاء

هل أنت محفز جيد؟

تقدم سلسلة الإدارة المثل في كتاب بعنوان «الحفز لأداء أمثل» المنشور عام 2001 استقصاء يمكن أن يساعدك في الإجابة عن السؤال التالي: هل أنت محفز جيد أم لا؟

اختبر قدرتك بوصفك مديراً محفزاً لموظفيك بالإجابة عن الأسئلة الآتية، وضع علامة (✓) على الاختيارات الأقرب لخبرتك. وكن أميناً بقدر الإمكان. فإذا كانت إجابتك (لا) فضع علامة على اختيار (1). وإذا كانت (دائماً) فضع علامة على اختيار (4). وهكذا اجمع الدرجات، وارجع إلى التحليل حتى ترى نتيجة إجابتك، واستخدم إجابتك لتحديد مناطق الضعف التي تحتاج إلى تحسين في أسلوب إدارتك.

الاختيارات:

لا = 1

أحياناً = 2

غالباً = 3

دائماً = 4

1- أنا أحاول استخدام أسلوب الإقناع والتأثير في الموظفين أكثر من استخدام القوة وسيلة لفرض ما أريد أن يفعلوه.

① ② ③ ④

2- أنا أحاول التأكد من أن العمل ممتع لموظفي شركتي.

① ② ③ ④

3- أنا أقابل شخصياً الأفراد الراغبين في ترك العمل لأعرف أسباب تركهم العمل.

① ② ③ ④

4- أنا استخدم معرفتي بوسيلة الاتصال غير الشفهي للتأثير في المناقشات.

① ② ③ ④

- 5- أنا أعطى موظفي معلومات كاملة وصریحة متى كان ذلك ممكناً.
 ① ② ③ ④
- 6- إذا استفسرت عن سلوك موظفي، فإنني أتصرف تبعاً لما وجدته.
 ① ② ③ ④
- 7- أنا أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X.
 ① ② ③ ④
- 8- أنا أتجنب المراكز السياسية ولا أشجع الآخرين على السياسة.
 ① ② ③ ④
- 9- أنا أشرك الأفراد في الموضوعات ما كانت هناك فرصة لذلك.
 ① ② ③ ④
- 10- أنا أبرز أعمالي وقراراتي وأفسر حدوث أي عدم توافق بيني وبين الآخرين.
 ① ② ③ ④
- 11- أنا أسعى للاتفاق، وأشجع الآخرين على الاتحاد.
 ① ② ③ ④
- 12- أنا متأثر بالفشل، فأحلل وأصحح لكن لا ألوم.
 ① ② ③ ④
- 13- أنا أسعى لتحقيق التوازن بين السيطرة الصارمة وإعطاء الأفراد استقلاليتهم.
 ① ② ③ ④
- 14- أنا أقوم بمجهودات واعية لتحسين مهاراتي الحفزية.
 ① ② ③ ④
- 15- أنا أغير وضع العلامات السهمية للاحتفاظ بالأهداف في ارتفاعات مثيرة للحفز.
 ① ② ③ ④

- 16- أنا أراجع النظام حتى يمكنني إزالة عوائق العمل.
 ① ② ③ ④
- 17- أنا أهتم بأكثر من النتائج المادية عند تقييم أداء عمل الموظفين.
 ① ② ③ ④
- 18- أنا أشجع الأفراد على التحدث بصراحة عن المبالغ التي يتقاضونها هم والآخرين.
 ① ② ③ ④
- 19- في المقابلات الخاصة بالتقدير أنا أطلب وأحصل على تقديرات لنفسي.
 ① ② ③ ④
- 20- أنا أحصل على مساندة واضحة وكاملة من الأفراد الذين انتقدت سلوكهم سابقاً.
 ① ② ③ ④
- 21- أنا أنظم العمل حتى يحصل كل فرد على مهمة محددة ويكملها.
 ① ② ③ ④
- 22- أنا أعتبر التعيينات والترقيات وسائل لتنمية الأفراد.
 ① ② ③ ④
- 23- أنا أشجع الأفراد على العمل بإبداعاتهم.
 ① ② ③ ④
- 24- أنا أفوض العمل - الذي من غير الضروري أن أقوم به بنفسي - إلى الآخرين.
 ① ② ③ ④
- 25- أنا أتخذ قرارات الأفراد الصعبة بدون أي تردد إذا كانت هناك حاجة لاتخاذها.
 ① ② ③ ④
- 26- أنا أعمل على تجنب النزاعات والخلافات في العمل. أو أسعى إلى تسويتها.
 ① ② ③ ④

- 27- أنا أقوم بالتغييرات فقط بعد تشاوري الكامل مع الأفراد المتأثرين بهذه التغييرات.
① ② ③ ④
- 28- أنا أشكل الأفراد لعملهم الجيد، سواء وجهاً لوجه، أو عن طريق الملاحظة المكتوبة.
① ② ③ ④
- 29- أنا أكسر القوانين، ولا أعمل تبعاً للقواعد.
① ② ③ ④
- 30- أنا أتوقع وأصدر قراراً بنقل الأفراد الذي لا يستغلون إمكاناتهم الكاملة في العمل.
① ② ③ ④
- 31- أنا أسعى للحصول على الفرص لتحقيق تغيير جذري وانتهاز تلك الفرص كلما أمكن.
① ② ③ ④
- 32- أنا أكافئ الموظفين وأرقيهم تبعاً لجدارتهم فقط.
① ② ③ ④

التحليل:

الآن وقد أكملت الاختبار، اجمع نتيجتك النهائية، وتأكد من أدائك بقراءة التقدير المقابل، وتعرّف أضعف المناطق في عملك، وارجع إلى الأقسام المناسبة في هذا الكتاب لتطوير مهاراتك أو شحذها.

- (32) درجة فأقل من المحتمل أن تكون مديراً محيظاً أكثر منك متحفزاً للأفراد، ويجب عليك ملاحظة أن بعض الأعمال قد تكون أفضل من أعمال أخرى. لذلك تدرّب على تلك الأعمال دائماً وستكون النتيجة واضحة.
- (65 - 95) درجة أنت تتعلم الكثير من عوامل الحفز الصحيحة وتمارسها، لكن يمكنك أن تقلل من فرصك الضائعة بالانتباه الدائم لعنصر الحفز.
- (96 - 128) درجة إذا كنت أميناً في إجاباتك للاختبار، فأنت تعتبر بمثابة معجزة في حفز الأفراد، وحافظ على هذا المستوى.