

أهم نظريات التحفيز



سنناقش النظريات الأكثر شيوعا والتي تم تطويرها على مدار 100 عام الماضية. كل هذه النظريات لا تصل إلى نفس الاستنتاجات.

1. النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور:



ترى هذه النظرية أن النقود هي خير حافز في المؤسسات وأن العامل بطبيعته يسعى دوما إلى زيادة أجره، وعليه فلا بد من ربط الأجر بالإنتاجية، فكلما زاد العامل في إنتاجيته زاد أجره. طرح تايلور فكرة أن العمال مدفوعين بشكل رئيسي بالأجور.

جادل نظريته في الادارة العلمية بما يلي:

- لا يتمتع العمال بطبيعة العمل لذا يحتاجون إلى الاشراف والرقابة.
- لذلك يجب على المديرين تقسيم الإنتاج إلى سلسلة من المهام الصغيرة.

- يجب بعد ذلك إعطاء العمال تدريب والأدوات المناسبة حتى يتمكنوا ما العمل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة في مهمة واحدة.
- ثم يتم دفع الأجور وفقا لعدد العناصر التي ينتجونها في فترة محددة من الأجر بالقطعة الزمنية.
- نتيجة لذلك يتم تشجيع العمال بجد وزيادة انتاجيتهم إلى اقصى حد.
- طبقت عدة شركات أسلوب تايلور على نطاق واسع وشهدت زيادة مستويات الإنتاجية وانخفاض تكاليف الوحدة الواحدة. هنري فورد المدافع الأبرز عن هذا الأسلوب.

2. نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو

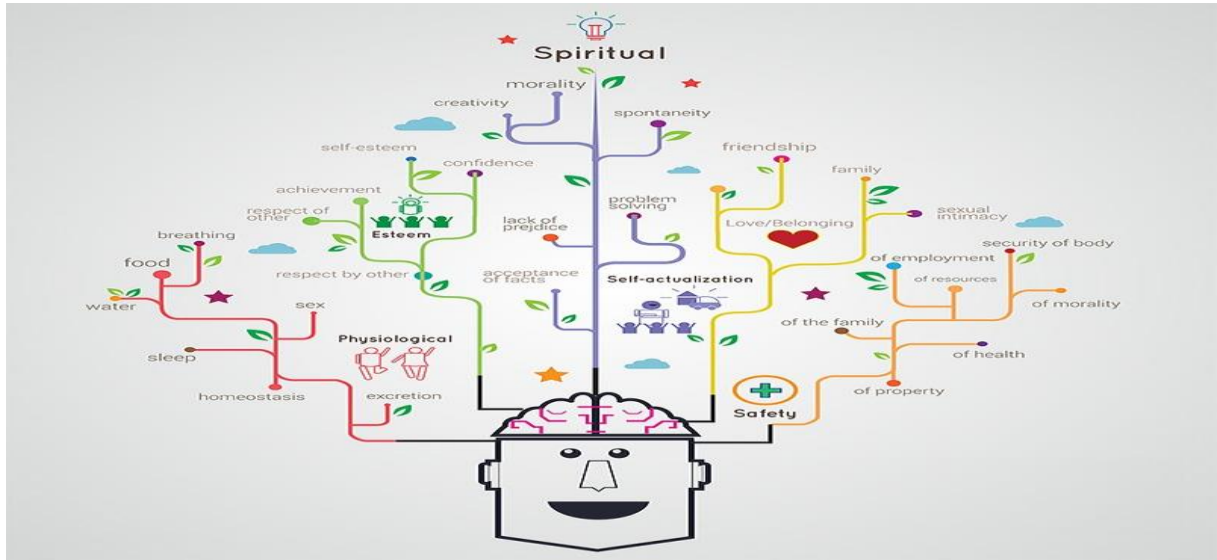


يعتقد مايو ان العمال لا يهتمون فقط بالمال، ولكن يمكن تحفيزهم بشكل أفضل من خلال تلبية احتياجاتهم الاجتماعية أثناء العمل وهذا ما تجاهله تايلور. أجرى تجاربه في أمريكا في مصنع Hawthorne التابع لشركة Western Electric¹. قام بعزل مجموعتين من العمال ودرس تأثير مجموعة من العوامل مثل الإضاءة وظروف العمل على انتاجيتهم. توقع أن تنخفض مستويات الإنتاجية. ما اكتشفه بالفعل أن هذه العوامل تؤثر فعلا على مستويات الإنتاجية.

وخلص إلى:

- التواصل بين المديرين والعاملين تم التشاور مع عمال هورثون حول التجارب وحصلوا أيضا على فرصة لإبداء الرأي.
 - مشاركة أكبر للمدراء في حياة العاملين حيث استجاب عمال هورثون لزيادة مستوى الاهتمام الذي يتلقونه.
 - العمل في مجموعات أو فرق فلم يكن عمال هورثون يعملون في السابق بانتظام في شكل فرق.
- ## 3. نظرية ابراهم ماسلو للحاجات الإنسانية (MASLOW):

¹ Theories of Motivation (GCSE). <https://www.tutor2u.net/business/reference/theories-of-motivation-gcse>



يمكن تقسيم نموذج ماسلو للتحفيز إلى خمسة مراحل، مقسمة إلى احتياجات نقص (المستويات الأربعة الأولى) واحتياجات نمو (المستوى الخامس)، كما نظمها من الحاجات الأكثر الحاحا إلى الأقل الحاحا. ونظمنا هكذا لأنه وفقا لماسلو فإن اعمالنا تولد من الدافع الموجه نحو هدف تلبية الاحتياجات الخاصة أي أننا نطلب احتياجاتنا الخاصة وفقا لتأثيرها على رفاهيتنا. ذكر ماسلو عام 1943 في البداية أنه يجب تلبية الاحتياجات في الجزء السفلي من التسلسل الهرمي أولا ثم التدرج حتى تلبية الاحتياجات الأعلى، وأن بعض الاحتياجات لها السابقة على غيرها.

4. النظرية اليابانية (نظرية Z) لوليم أوشي



هذه النظرية جاء بها العالم الياباني أوشي في كتابه "نظرية Z" نتيجة تطبيقها حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

عناصر الإدارة اليابانية:

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة (الاستقرار والأمن الوظيفي). فالمؤسسات اليابانية لا تستغني عن موظفيها حتى في أصعب الظروف الاقتصادية. يبدأ تطبيق نظام التوظيف مع تعليم الأطفال وينتج عن ذلك منافسة شديدة للقبول في أفضل المدارس العامة. ويتم القبول عن طريق نظام وطني للاختبارات في أفضل الكليات التي تخضع للمراقبة الصارمة ومن هذه الكليات تقوم " الزاياتسو" بانتقاء موظفيها من هذه الكليات للعمل طوال الحياة.
 - العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل فغالبا ما تكون المكافأة جماعية.
 - صنع القرار جماعي تشاركي: أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار.
 - الاهتمام الشامل بالأفراد وعائلاتهم (إضفاء الطابع الشخصي على الإدارة): من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة وعدم التمييز.
 - آليات الضبط تكون ضمنية.
 - الترقيات تتم ببطء.
 - العمومية وليس التخصص: تؤكد النظرية على الحاجة إلى مساعدة العمال ليصبحوا عموميين، حيث ينظر إلى التناوب على الوظائف والتدريب المستمر كوسيلة لزيادة معرفة الموظفين بالشركة وعملياتها مع بناء مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات فالعمال يمنحون المزيد من الوقت لتلقي التدريب والتناوب في الوظائف واتقان تعقيدات عمليات الشركة، تميل الترقيات لأن تكون أبطأ.
 - التركيز على التدريب والتحسين المستمر للمنتج والأداء.
 - تدابير رسمية وتحكم غير رسمي، يتم تفويض الموظفين لأداء المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة.
5. نظرية الإنجاز لديفيد ماكلياند (McCLELLAND):



تسمى أيضا بنظرية الحاجات المكتسبة أو نظرية الحاجات الثلاثة، يشرح الأمريكي ماكلاند في كتابه "المجتمع المحقق" الذي نشر عام 1961؛ نظريته عن الاحتياجات الأساسية. سميت بنظرية الاحتياجات المكتسبة لأن الفرد يكتسبها على مدى فترة من الزمن ويتم تشكيلها وفقا لتجربة الحياة.

- تفترض النظرية أن مستوى فعالية الفرد ودوافعه يتأثر بشكل كبير بهذه الاحتياجات الثلاثة الأساسية. يفترض ماكلاند وجود ثلاث مستويات من الحاجات التحفيزية لدى الأفراد بغض النظر عن العمر والجنس والبيئة الاجتماعية، وهي:

- **دافع الإنجاز:** وهي حاجة الفرد لتحقيق شيء ما وإثبات قدرته على الإنجاز أمام نفسه والآخرين وبالتالي اكتساب التقدير والاحترام.

- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي حاجة الفرد لأن يكون جزء من المجموعة، وقدرته على تكوين العلاقات الاجتماعية والصدقات. هؤلاء يستمدون المتعة من أن يكونوا محبوبين من الجميع ويميلون إلى تجنب ألم الرفض، فالأشخاص الذين لديهم هذه الاحتياجات يرغبون في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية اللطيفة. ويتمتعون بحس الالفة.

- **دافع السلطة أو القوة:** وهي حاجة الفرد للسيطرة والتأثير على الآخرين. عادة الأشخاص الذي يحتاجون إلى السلطة، يعلقون قيمة كبيرة على المكانة والسمعة والاعتراف، وفقا لماكلاند يتمتع هذا النوع من الأفراد بالمنافسة والفوز، قد تتكون هذه الحاجة من السلطة الشخصية والسلطة المؤسسية، فالذين يركزون على القوة الشخصية لديهم الرغبة في السيطرة على الآخرين، والذين يركزون على القوة المؤسسية يحبون تنظيم جهود المزيد من الأشخاص لتعزيز أهداف الشركة.

- **القوة هي القدرة على التأثير أو أحداث التغيير على سلوك الآخرين.** يبحث الأشخاص ذوو القوة العالية على مناصب عليا في المنظمة وذلك لممارسة التأثير والسيطرة على الآخرين. فهم ليسو عاطفيون ويرغبون في المشاركة في المحادثات وهو صريحون وقويون ومتطلبون وعمليون.

الدوافع	خصائص الفرد
الإنجاز	- لديه حاجة قوية لتحديد وتحقيق الأهداف الصعبة. - يأخذ المخاطر المحسوبة لتحقيق الأهداف. - يحب تلقي الملاحظات حول التقدم المحرز. - غالبا ما يحب العمل بمفرده

الانتماء	- يريد الانتماء للمجموعة. - يتماشى مع تريد بقية المجموعة القيام به. - يفضل التعاون على المنافسة. - لا يحب المخاطر العالية أو عدم اليقين.
دافع القوة	- يريد التحكم والتأثير على الآخرين. - يتمتع بالمنافسة والفوز. - يتمتع بمكانة وتقدير.

6. نظرية العاملين لهيرزبرغ

تسمى أيضا نظرية الدافع- الصحة لهيرزبرغ، وتسمى أيضا نظرية العامل المزدوج. يعتبر هيرزبرغ أول من تحدث عن الرضا الوظيفي. تعد هذه النظرية الأكثر شهرة في إدارة الأفراد. وصف هيرزبرغ الصحة النفسية بأنها القضية الأساسية. ركز نهجه على الفرد في مكان العمل. كان يعتقد أن البشر لديهم مجموعتان من الاحتياجات مستوى أدنى ومستوى أعلى. من أجل تحفيز الموظفين، وتحتاج المؤسسات لتلبية كلا المستويين.



هل يريد الافراد راتب أعلى أم ان هناك مطالب أخرى يريدونها مثل الامن، وفرص النمو والتقدم، والعلاقات الجيدة مع زملاء العمل وغيرها. وهو السؤال الذي طرحه هيرتسبرغ عام 1959 من خلال تطوير نموذج الرضا الوظيفي.

هناك عاملين يمكن للمنظمة تعديلهما للتأثير على الدافع في مكان العمل، هما: المحفزات او الدوافع والتي تشجع الموظفين على العمل بجدية أكبر والعوامل الصحية هذه العوامل ستجعل الموظفين غير محفزين إذا لم يكونوا موجودين.

أجرى هيرزبرج أبحاثه على مجموعة من الموظفين من خلال مقابلة له مع حوالي 200 مهندس ومحاسب ومطالبتهم بوصف الحالات التي يشعرون فيها جيدا وسيئا بشأن وظائفهم واستفسر منهم عن مثل هذه الحالات في مكان العمل التي زادت أو قللت من رضاهم الوظيفي. بناء على المقابلة التي أجراها وجد أن هناك مجموعتين من العوامل التي تحفز الموظفين، الأولى ترتبط بالرضا تسمى مجموعة الرضا والأخرى ترتبط بعوامل عدم الرضا وتسمى بمجموعة عدم الرضا، وأن الأشخاص الذين شعروا بالرضا عن وظائفهم قدموا ردودا مختلفة تماما عن الأشخاص الذين شعروا بالسوء.

الرضا مشابه للصحة وان عدم الرضا مشابه للمرض، وان الصحة ليست عكس المرض، فقد يكون الفرد خاليا من المرض ولا يعني ذلك أنه معاف، كما أن الأدوية تزيل المرض وقد لا تستطيع أن تجلب الصحة للفرد.

7. النظرية X و النظرية Y لماك غريغور (Douglas McGregor):



ترى النظرية أن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية، ويمكن تقسيمها إلى:

- نظرية X :

تعرف هذه النظرية بالاستبداد، فإذا كنت تعتقد أن أعضاء فريقك لا يحبون عملهم ولديهم القليل من الحافز (نظرة تشاؤومية)، ونتيجة لذلك فالفريق بحاجة إلى المكافأة أو العقاب لتأكد من إتمام عملهم، فإنه وفقا لماك جروغر ستستخدم على الأرجح أسلوبا استبداديا للإدارة، وأطلق على هذا اسم نظرية X .

نظرية Y: تعرف هذه النظرية بالمشاركة (مشاركة أكثر ديمقراطية) وهي نهج بديل للنهج السابق وهي أكثر تفائلا وأكثر ايجابية، فإذا كنت تعتقد ان فريقك يفتخر بعمله وير أنه تحد فمن الأرجح أنك تتبنى أسلوب الإدارة التشاركي، وتبنى أسلوب الإدارة اللامركزية مما يشجع على إقامة علاقات تعاونية مبنية على الثقة بين المديرين وأعضاء فريقهم

8 نظرية التوقعات ليفيكتور فروم Theory Expectancy 1964:



أدرك فيروم أن أداء العامل يتوقف على عوامل فردية مثل الشخصية وخبرته ومعرفته وقدراته ومهاراته، وأن العامل يعمل بشكل أفضل إذا أدرك أنه سيحقق نتائج متوقعة في عمله وأنه سيكافأ على ذلك. فالنظرية تفصل بين الجهد والأداء والنتائج بينما تركز نظرية ماسلو وهيرزبرج على العلاقة بين الاحتياجات الداخلية والجهد الذي تم بذله لتلبية هذه الاحتياجات.

8. نظرية لوك (Locke) (Locke's goal-setting theory) 1990:

ترى النظرية أن تحديد الأهداف هي المحدد الرئيسي للسلوك. تتضمن وصفة لوك لإعداد الهدف الفعال إلى ما يلي:

- تحديد أهداف صعبة ولكنها قابلة للتطبيق: أهداف سهلة أو صعبة أو غير واقعية لا تحفزنا.
- تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس، تمكنا من قياس التقدم نحو الهدف الأساسي.
- يجب الحصول على التزام الهدف، إذا لم نلتزم بالأهداف فلن نبذل جهداً كافياً للوصول إليها.
- استخدام المكافآت الخارجية وتشجيع الدافع الجوهري من خلال توفير التغذية المرتدة حول تحقيق الهدف. وأن الضغط لتحقيق الهدف غير مفيد لأنه يمكن أن يؤدي إلى عدم الأمانة والأداء السطحي.
- يجب تقديم عناصر الدعم مثل الموارد اللازمة والدعم المعنوي.