

محاضرة رقم 5: وظيفة التوجيه (الاتصال، التحفيز، القيادة)**مقدمة:**

إن الدراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الرغبة عند شخص أو أفراد آخرين أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة.

تعريف التحفيز:

يمكن تعريف التحفيز بأنه إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة. كما يمكن تعريفه على أنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد. أي أن الحوافز هي المثيرات التي تحرك الإنسان للاستجابة و القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين و مساعدة المؤسسة على انجاز أداء معين. أما الدوافع فهي الرغبات و الحاجات التي تسيير و توجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة.

الفرق بين الدافع و الحافز:

❖ **الدافع للعمل:** شيء ينبع من نفس الفرد و يثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تكتمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته و سلوكه باتجاه ذلك الشيء أو الهدف. وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة.

❖ **الحافز على العمل:** هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، وعلى ذلك فالفرد الذي يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل ويكون تفضيله لعمل على آخر هو بقدر زيادة الأجر (الحافز) في حالة عن أخرى إذ يتجه الفرد نحو ذلك الحافز الذي يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجاته.

أنواع الحوافز:

للحوافز انواع مختلفة يمكن توزيعها وفقا لمعايير مختلفة، و من هذه المعايير مايلي:

من حيث النوع:

1. **الحوافز المادية:** هي التي تشبع حاجات الفرد المادية (الحاجة للأكل، الملابس، المأوى،...) وهي حوافز ملموسة، تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل المادية، وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.
2. **الحوافز المعنوية:** هي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان (كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة) إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة)، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص الترقية والتقدم أمام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات والألقاب، ونشر أسماء المبدعين البارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.

من حيث الفئة المستهدفة:

1. **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تقدم إلى فرد بعينه.
2. **الحوافز الجماعية:** هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف المؤسسة رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة، ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية ولا تعني الحوافز الجماعية منح نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

من حيث طبيعة الجزاء:

1. **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل.
2. **الحوافز السلبية.**

من حيث الإمكانات:

1. **الحوافز الأولية أو الأساسية.**
 2. **الحوافز الاجتماعية والذاتية.**
- هي التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد الأساسية، الاجتماعية و الذاتية.

أهم نظريات التحفيز:

نظرية ماسلو للحاجات (MASLOW): تعد إحدى أهم النظريات في تصنيف الحاجات، حيث وضع تصور للحاجات الإنسانية في شكل سلم حاجات ضمن مستويات:

- للحاجات الإنسانية أي الفيزيولوجية كالأكل والطعام،
- حاجات الأمن أي التي تبعد الشعور بالخطر والخوف وعدم الاستقرار أي فقدان الوظيفة.
- حاجات اجتماعية أي الشعور بالانتماء وقبوله من طرف المجتمع، والحاجة إلى العلاقات الإنسانية، فالإنسان مدني اجتماعي بطبعه.
- حاجات حب الذات وهي التي يبدأ الفرد في تحقيقها بعد توفر الحاجات السابقة وهنا تبدأ مرحلة إثبات الوجود، والتطلع إلى المستوى الأرقى.
- حاجات تحقيق الذات ويستخدم فيه الإبداع كوسيلة.

نظرية ماكلياند (McCLELLAND): حسب هذه النظرية تم تقسيم الأفراد إلى مجموعات وفقا لسلوكهم والذي يتحدد حسب حاجاتهم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

الحاجة إلى السلطة: فالأفراد الذين في حاجة إلى السلطة يهتمون كثيرا بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يبحثون عن مواقع القيادة وهم يتسموا بقوة الشخصية،

الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم الآخرون، ويكونون معهم صداقة، لذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين

الحاجة للإنجاز: الأفراد الذين في حاجة للاكتمال يسعون دائما لبلوغ النجاح، وتقادي حالات الفشل، كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافا تبحث عن التحدي في حل المشاكل ومواجهة المخاطر من أجل إثبات الذات وتحقيق الكمال، وينظرون إلى تحمل المخاطر بواقعية، وهم يفضلون تحمل المسؤولية عند أداء وظائفهم والحصول على المعلومات عن الإنجاز المتحقق، وتتعكس على تصرفاتهم وعدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة.

نظرية العاملين لهيرزبرغ (HERZBERG):



النظرية X و النظرية Y لماك غريغور (McGregor):

حسب هذه النظرية هناك نوعين من المسيرين X & Y:، حسب طريقة تعامل كل منهم مع الأفراد، وهذا التقسيم مبني علي بعض الافتراضات لدي كل من النوعين، فالنوع X يفترض أن الأفراد يكرهون العمل، وسيعملون جهدهم علي تجنب القيام به، ولهذا فإن علي المسير مراقبتهم، توجيههم، وتهديدهم و عقابهم لدفعهم إلى العمل، كما أنه يري أنهم يتجنبون المسؤولية، وأنه ليس لديهم طموح، وأنهم يحتاجون من العمل فقط إلى الأمان وخاصة الأمان المادي. وعلي العكس، فإن النوع Y يفترض أن الأفراد يرون أن العمل ضرورة طبيعية للإنسان، وأنهم سيمارسون توجيهها ورقابة ذاتيتان، إذا كانوا مقتنعين و ملتزمين بالعمل، أن الفرد العادي يمكن تعليمه و تدريبه علي تقبل المسؤولية و السعي إلي تحملها، وأن القدرة علي التطوير و الابتكار موجودة لدي الجميع وليس المسير أو المدير وحده.

نظرية التوقعات (Victor Vroom):

وتفترض هذه النظرية ما يلي:

- 1- يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.
 - 2- أوضح فروم أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع (E) ومدى قبول الشخص للناتج المتوقعة (V) وارتباط الناتج بنوعية الأداء (I) ويوضح ذلك المعادلة التالية: - الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء
- مما سبق أن نظرية التوقع ترتكز على إجابة سؤاليين هما: 1. لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر؟ 2. ماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود؟

في أي وقت ترى السلحفاة على رأس عمود السياج، فأعرف أنها قد حصلت على مساعدة.....