



ماذا نقصد بتحفيز العاملين، وما هي مداخل التحفيز، وما  
أهم نظريات التحفيز، وكيف يتم التحفيز من خلال تصميم  
الوظيفة، وكيف يتم التحفيز بالمشاركة، والأساليب  
الأساليب المتبعة في ذلك، وكيف يتم بناء فرق العمل،  
وكيف تعمل الفرق بفاعلية؟

January 12, 2024 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 9439



## التحفيز وبناء فرق العمل

### مقدمة:

إن من بين أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها. وهنا فنحن نتحدث عن مفهوم الدوافع التي تحرك الفرد للقيام بعمل معين بمتانة وجهد عاليين. إن ما يثير حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المنظمة في استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتناسب مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد ومجموعات. إن أفضل المنظمات هي تلك التي تستطيع شحد طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الأهداف. ستناول مجموعة من الفقرات تبدأ بتوضيح أساسيات ومفهوم التحفيز ثم استعراض أهم نظريات التحفيز، وبعد ذلك سيتم تناول

تحفيز العاملين من خلال تصميم الوظائف وآخريًّا إمكانية استخدام المشاركة في القرارات والإدارة كمدخل ملائم للتحفيز في المنطقة.

## أولاً: أساسيات ومفهوم التحفيز

### \* مفهوم التحفيز

لابد أولاً من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز فهناك دوافع العمل Work Motives التي تعني العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة. ومن الجدير بالذكر فإن الدوافع قد يتولد من عامل يثير السلوك يساهم في توجيهه نحو حالة معينة. أما الحاجة Need فهي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته. وبالنسبة للحافز Incentive فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمؤوسين مراعياً في ذلك سياسات وتقالييد العمل في المنظمة. أما الحوافز Incentives فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه. وهنا فإن الحوافز تتيح فرص أما الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه. أما التحفيز Motivation فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات وال حاجات لفرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة. إذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمراً في المنظمة. إن ما يحدد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي: التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وأخريًّا بيئة العمل والموارد المطلوبة لأداءه. فإذا كان العامل ليس لديه قدرة أو قابلية على الأداء فإنه يتطلب الأمر تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه. وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على المدير معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن المدير يواجه تحدياً كبيراً خاصة وأن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وبالتالي فإن الأمر يقتضي أن يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها. وهكذا فإن التحفيز مهم جداً لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسيّة خصائصه ومعرفة أسبابه بسهوّلة من جانب آخر. ويمكن تصوير الإطار العام للتحفيز بالآتي:

الدافع Motive العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز  
الحاجة Need رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.  
الحافز Incentive مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها.  
التحفيز Motivation ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات وال حاجات لفرض  
إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.

إن افتراضات المدراء حول تحفيز العاملين واستخدام المكافآت تعتمد على المنظور المستخدم في فهم وإنجاز عملية التحفيز. وفي إطار المداخل الإدارية القديمة منها والحديثة فإن هذه الافتراضات قد تتبادر وربما يكمل بعضها بعضاً في أحيان أخرى لذا سيتم استعراضها وفق الآتي:

#### - المداخل التقليدية Traditional Approaches

إن خير من يمثل هذه المداخل التقليدية ما عرضته الإدارة العلمية في أبحاث Taylor الذي وضع نظام الأجر التقاضية. كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتفاع بمستوى أداء العاملين. وفي إطار مفهوم الرجل الاقتصادي، الذي يبحث عن أعلى عوائد اقتصادية من خلال الإنجاز فإن هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالي، لذلك اهتمت هذه المداخل بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من ناحية النوعية والكمية.

#### - مدخل العلاقات الإنسانية Human Relations Approach

إن مفهوم الرجل الاقتصادي تم استبداله بمفهوم الرجل الاجتماعي أو الرجل الإداري والذى يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الإنسانية. وقد بدأت هذه الأبحاث بدراسات هوثورن Hawthorn والتي سبق وأن أشرنا إليها والتي أوضحت أن المكافآت غير الاقتصادية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات وال حاجات الاجتماعية هي أكثر أهمية من الأموال كمحفزات للسلوك في العمل.

#### - مدخل الموارد البشرية Human Resources Approach

في سياق هذا المدخل فإن مفهوم الفرد المتكامل Whole person أصبح هو السائد بدلاً من مفهومي الرجل الاقتصادي أو الرجل الاجتماعي حيث ينظر إلى الفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شامل مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام وأن العوامل المؤثرة في تحفيزه هي كثيرة ولست اقتصادية أو اجتماعية فقط.

#### - المدخل المعاصر Contemporary Approach

إن المداخل الحديثة لتحفيز العاملين وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات، الأولى هي نظريات المحتوى Content theories والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئه العمل مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها. الثانية هي نظريات المسار (العملية) Process theories وهي التي تركز على الأسباب التي تؤدي على أن يختار سلوكاً معيناً بدلاً من مسارات سلوكيّة أخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له. أما الثالثة فهي نظريات التعزيز Reinforcement theories التي تركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل.

#### ثانياً: نظريات التحفيز Motivation theories

هناك الكثير من النظريات التي صيفت لتفسير عملية التحفيز والحوافز وقد سبقت الإشارة في الفقرة السابقة إلى المداخل المختلفة لفهم عملية التحفيز ونظرياته والتي سنتبع في تقسيمها المدخل الرابع أي المدخل المعاصر الذي يقسم هذه النظريات في ثلاثة مجاميع: المحتوى والمسار والتعزيز وقد عرفنا المقصود بكل منها.

تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية سواءً ما كان منها مادياً جسدياً أو نفسياً وسنعرض هنا أهم الأفكار الواردة في إطار البعض من هذه النظريات الأساسية.

### - نظرية ماسلو (هرمية الحاجات) (Maslow Theory (Hierarchy of Needs Theory))

تعتبر نظرية ابراهام ماسلو Abraham Maslow للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته في إطار سلم الحاجات التي رتبها فإن حاجات المستوى الأدنى Lower Order Needs تتمثل بالحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمان وال الحاجات الاجتماعية، في حين أن حاجات المستوى الأعلى Higher order Needs تشمل على حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات >

إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية واجتماعية بطبعتها في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو والتطور والجوانب النفسية. ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدأين: الأول، مبدأ العوز Deficit principle الذي ينص على أن الحاجات المشبعة هي ليست محفزة للسلوك وهذا يعني أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد. أما المبدأ الثاني فهو مبدأ الارتفاع أو التقدم Progression principle والذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة أو ناشطة إلا إذا أُشبعت حاجات المستوى الأدنى منها، والشكل التالي يوضح مضمون النظرية.

حاجات المستوى الأدنى Lower order Needs هي الحاجات الفسيولوجية والأمان وال حاجات الاجتماعية في سلم ماسلو.  
حاجات المستوى الأعلى Higher order Needs هي حاجات التقدير وتحقيق الذات في سلم ماسلو

وأهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو فهي افتراضها بأن الدوافع عبر سلم الحاجات هي واحدة للجميع بمعنى أن الحاجات الإنسانية تبدأ بالفسيولوجية وتندرج إلى تحقيق الذات لكنها لا تفسر سلوك بعض الأفراد الذين يعرضون وجودهم للخطر (حاجاتهم الفسيولوجية) لإشباع حاجات تحقيق الذات. كذلك تفترض تسلسل إشباع الحاجات فكلما أُشبعت حاجة انتقل الفرد لإشباع الحاجة التالية لكنها لا تفسير المبالغة في إشباع بعض الحاجات مثل زيادة الثروة على حساب العلاقات الاجتماعية أو الصدقة.

### - نظرية الدرفر Alderfer theory

لقد جاءت هذه النظرية تطويراً لنظرية ماسلو وهي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاثة مجاميع: الأولى، الحاجة للوجود Existence وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية والأمان في سلم ماسلو والثانية هي الحاجة للانتماء Relatedness وهي تمثل العلاقات الاجتماعية والمكانة وأخيراً الحاجة للنمو Growth وهي تمثل تحقيق الذات في سلم ماسلو. تفترض هذه النظرية أن هذه المجاميع الثلاثة تختلف من حيث أهداف الإشباع وأساليبه. فيتم إشباع حاجات الفرد مادياً بالطعام والسكن وغيرها أما الحاجات الاجتماعية فتشبع بالعلاقات والتقدير في حين تشبّع حاجات النمو بالتطوير والتعلم وممارسة الهوايات. وتشير النظرية إلى مبدأ Frustration - Regression Principle وهو مبدأ الإحباط - التراجع الذي يتضمن التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز عن إشباع حاجات أخرى وهذا يمثل سلوك تعويضي قد يكون مرضياً في بعض الأحيان وغير مرضي في أحيان أخرى.

تمثل هذه النظرية إضافة نوعية لنظرية ماسلو حيث أنها تعطي للتعلم الاجتماعي دوراً مهماً في دافعية الإنسان وسلوكه كما أنها تفسير لماذا يبالغ البعض في إشباع حاجات معينة دون أخرى لذلك فإنها تنبئ بالإدارة إلى تحديد حاجات العاملين المهمة وتوفير الوسائل ومساعدتهم في أن يشعروا بالانتقال من مرحلة إلى

### - نظرية هرزيبرغ (العاملين) (Herzberg's Theory) (two - factor)

صاغ هرزيبرغ نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبظين. ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سعادها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء Motivation factors أما الثانية فهي عوامل صحية أو مطهرة Hygiene factors مهمتها الحيلولة دون حصول حالة تذمر أو شكوى في بيئة العمل. وعلى الإدارة أن تهتم بكل المجموعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث أن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي ومرضي في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي.

نظريّة ERG نظرية تفترض أن حاجات الفرد تصنف ضمن ثلاثة مجتمعات الوجود والانتماء والنمو. العوامل الدافعة Motivation factors هي مجموعة العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي. \* العوامل الصحية Hygiene Factors مجموعة العوامل التي مهمتها الحيلولة دون حصول تذمر أو عدم رضا وظيفي.

### - نظرية ماكليلاند (ال حاجات الكتسبة) (Acquired Needs theory)

صاغ الباحث ماكليلاند David McClelland نظريته بناء على مقاييس لتحديد الحاجات الإنسانية أطلق عليه اسم TAT (Thematic Apperception Test) بعد أن عرض مجموعة كبيرة من الصور والرسوم غير واضحة المعالم على مجتمعات كبيرة من الأفراد وكان يعتقد أن هؤلاء الأفراد سيسقطون حاجاتهم المهمة والأساسية وهم يقومون بتفسير هذه الصور، وقد استنتج أن هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي:

الحاجة للإنجاز Need for Achievement: وتعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل وبأى طرق وكذا حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.

الحاجة للقوة Need for Power: وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع بمسؤوليات أكبر.

الحاجة للانتماء Need for Affiliation: وتعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

ال حاجات للإنجاز Need for Achievement الرغبة بتحقيق أداء أفضل وحل مشكلات معقدة والتعامل مع مهام صعبة.

الحاجة للقوة Need for Power الرغبة بالسيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير على سلوكياتهم.

الحاجة للانتماء Need for Affiliation الرغبة بتكوين علاقات مع الآخرين وإدامتها.

ويرى الباحث أن قوة هذه الحاجات الثلاث تزداد وتتغير في الأداء البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية، وفي إطار هذه النظرية فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلبّي له مثل تلك الحاجة.

رغم بعض الاختلافات في الطرح وترتيب وسميات الحاجات فإن مجمل نظريات المحتوى قد حاول بطريقة أو بأخرى أن يجيب على الأسئلة التالية:

1. كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد؟
  2. هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض هذه الحاجات؟
  3. هل يوجد هناك تسلسل هرمي للحاجات؟
  4. ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد؟
- ويمكن أن نعبر عن محتوى جميع النظريات السابقة في المخطط التالي:

#### \* نظريات المسار (العملية) Process Theories

توضح نظريات المسار كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة بدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية لغرض النجاح، وبالتالي فإن مجموعة النظريات هذه تركز على أسلوب تفكير أو المنهج المعتمد من قبل العامل عندما يحسن بالرغبة في إشباع حاجة معينة. سيتم استعراض ثلاث نظريات هي: نظرية العدالة ونظرية التوقع ونظرية تحديد الأهداف.

#### - نظرية العدالة Equity theory

تقوم هذه النظرية التي صاغها Stacy Adams على أساس إدراك الفرد وما إذا كان يتم معاملته بعدالة أم لا قياساً بالآخرين. ويشعر الفرد بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة. والمثال الشائع هنا هو الأجر والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياساً بزملائه في منظمة الأعمال، فعندما يدرك الفرد أن ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلاً مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة ويتبنى أساليب مختلفة - مدفوعاً بهذا الشعور- لتحقيق العدالة والمساواة. وقد يكون الأسلوب الذي يستجيب به الفرد لعدم العدالة واحداً من بين الآتي:

- بذل جهود أقل في أداء العمل.
- يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل.
- تغيير أسلوب المقارنة لكي تبدو الأمور أفضل.
- يترك الوظيفة.

نظريّة العدالة Equity Theory هي نظرية تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياساً بالآخرين. العدالة Equity ووضع تكون فيه نسبة مدخلات إلى مخرجات شخص متساوية لآخر.

ومن الجدير بالذكر أن تطوراً مهماً قد حصل على يد الباحثان Lawler و Porter حيث توصلوا إلى أن العدالة هي ليست عدالة مكافآت خارجية Extrinsic Rewards وإنما قد تكون عدالة مكافآت داخلية Intrinsic Rewards حيث الشعور بالقناعة والرضا عن الإنجاز وتحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت المادية والخارجية وهنا يتحقق إدراك حصول العدالة بعد الأخذ بنظر الاعتبار هذين النوعين من المكافآت وليس نوع واحد كما تفترض نظرية العدالة.

## - نظرية التوقع Expectancy Theory

صاغ هذه النظرية فيكتور فروم Victor Vroom وتلخص افتراضاتها الآتي:

التوقع (E): ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهداً مثابراً ومجدًا مكافأةً ويسمى هذا (توقع الجهد - الأداء).

المنافع (I): وهي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح ستتبعه مكافأةً مناسبةً وتسمى هذه الحالة (توقع الأداء - المنافع).

القيمة (V): وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقعة حصولها على إنجاز العمل أو المهمة.

إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده وقد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعدلة التالية:

$$M = E \cdot I \cdot V$$

إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة يعني أن الدافعية والتحفيز لدى الأفراد ستكون صفراءً أو معدومة تماماً، لذا لا بد من أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم الثلاثة إلى أقصى ما يمكن. والشكل التالي يوضح مضمون النظرية:

التوقع Expectancy اعتقاداً الفرد بأن العمل المثابر سيعطي نتائج وأداءً عاليًّا.  
المنافع Instrumentality اعتقاد الفرد بحصول منافع متنوعة عند إنجاز المهام.  
القيمة Valance هي التقييم الذي يحدده الفرد للنتائج الناجمة عن إنجاز عمل ما.

وقد أشرنا إلى أن الإدارة يجب أن تقوم بدورها في تعظيم التوقعات التي يتمتع بها الأفراد من خلال الآتي:

إن تعظيم التوقع يأتي من خلال تمكين الأفراد وجعلهم قادرين على مستوى الأداء المرغوب من خلال اختيار السليم للأفراد والتدريب المستمر ودعم جهودهم في العمل وصياغة معايير الأداء بوضوح تام. تعظيم المنافع والعوائد يتم من خلال بناء الثقة لدى الأفراد ومعرفتهم للمكافآت التي ستمكن مقابل كل أداء يتحقق، وتبني هذه الثقة من خلال الصدق بالتعامل والوفاء بالوعود من قبل الإدارة وإشاعة ثقافة روح التعامل الأمين والصادق والواضح في المواقف المختلفة. تعظيم القيمة وذلك بمساعدة الأفراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت المختلفة وكذلك النتائج المختلفة للأداء عن طريق تحديد احتياجات الأفراد وتحليلها وفهمها وتكيف المكافآت لكي تتلاءم مع احتياجات الأفراد.

## - نظرية تحديد الأهداف Goal - Setting Theory

قام بتطوير هذه النظرية Edwin Locke مفترضاً أن الأهداف المنشورة من قبل منظمة الأعمال والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية. وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر. إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعة سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود الازمة لذلك. كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمعنى دعم المنظم لجهود الفرد أو العاملين وكذلك قدرات سمات هؤلاء الأفراد العاملين، وكما في الشكل التالي:

## \* نظرية التعزيز Reinforcement Theory

إن نظرية التعزيز على عكس المجموعتين السابقتين (المحتوى والمسار) تركز على البيئة الخارجية والنتائج أو

العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد. ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر Law of Effect والذى ينص على أن السلوك الذى تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والسلوك الذى تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر والتعزيز Reinforcement يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك.

قانون الأثر Law of Effect ينص على أن السلوك الذى تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والعكس صحيح. التعزيز Reinforcement حالة تتسبب في تكرار أو عدم تكرار سلوك معين العزيز الإيجابي Positive Reinforcement زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل، مثل ذلك الإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائمًا. التعزيز السلبي (تجنب غير المرغوب فيه) Avoidance Negative Reinforcement : يقصد بهذا الأمر تقوية السلوك المتتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة مثل ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل. \* العقوبة Punishment: العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يتربّب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك. الإزالة Extinction: ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها: مثل ذلك عندما يحاول أحد المدراء إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم عدم تشجيعه على هذا السلوك.

### - توقيت أو جدولة التعزيز Reinforcement Scheduling

يقصد بجدولة التعزيز تكرار عملية التعزيز والفاصل الزمنية بينها. ولهذا الأمر تأثير كبير ومهم على سرعة تعلم العامل وتحقيق الأهداف المرجوة من عمليات الجدولة تستهدف تشكيل السلوك للعاملين بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة ويمكن أن نميز بين نوعين من التعزيز: الأول، تعزيز مستمر Continuous Reinforcement والثاني جزئي Partial Reinforcement . فالتعزيز المستمر هو تقوية للسلوك المرغوب عند حدوثه ويكون هذا النمط فاعلاً خاصة في بداية تعلم سلوكيات جديدة تتطلب تعزيزاً مستمراً. أما التعزيز الجزئي فيعني انتقاء للسلوكيات الصحيحة التي يراد تعزيزها من بين عدد كبير من السلوكيات الصحيحة أيضاً والتي تصبح حالة تعزيزها جميعاً حالة غير ممكنة. وهناك أربعة أنواع من التعزيز الجزئي: تعزيز بالفاصل الزمنية الثابتة fixed Interval Schedule والتعزيز بالنسبة الثابتة fixed - Ratio Schedule والتعزيز بالفاصل الزمنية المتغيرة Variable - Ratio Schedule.

جدولة التعزيز Reinforcement Schedule	تكرار عملية التعزيز والفاصل الزمنية بينها
التعزيز المستمر Continuous Reinforcement	تقوية السلوك المرغوب عند حدوثه
التعزيز الجزئي Partial Reinforcement	انتقاء للسلوكيات الصحيحة التي يراد تعزيزها من بين عدد كبير من السلوكيات الصحيحة.

نوع التعزيز	طبيعة التعزيز	تأثيره على السلوك عند استخدامه	تأثيره على السلوك	مثال
التعزيز	استخدامه	عند	على	تأثير

المدح والإشادة	إزالة سريعة	يساعد على التعلم السريع لسلوك الجديد	تعطى مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	التعزيز المستمر
دفع مكافأة شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم للعمل يومياً	إزالة سريعة	يقود إلى أداء غير اعتبادي أو متوسط	تعطى المكافآت بفواصل زمنية ثابتة	التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة
تقييم أداء ومكافآت تعطى بشكل عشوائي خلال الشهر	إزالة بطيئة	يقود إلى أداء عالي أو مستقر نسبياً	تعطى المكافآت على أساس فواصل زمنية مختلفة	التعزيز بالنسبة الثابتة
مكافآت إضافية لمندوبين البيع بناءً على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن.	إزالة بطيئة	تقود إلى أداء عالي جداً	تعطى المكافآت على أساس كميات مختلفة أو متغيرة من الإنتاج	التعزيز بالنسبة المتحيرة

### ثالثاً: التحفيز خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

#### Motivation Through Job Design and Rewards

يمكن أن يتحقق تحفيز العاملين وزيادة همتهم وتحسين أدائهم من خلال تصميم الوظائف Job Design وتحفيز المكافآت Rewards

#### \* التحفيز من خلال تصميم الوظيفة وتحفيز المكافآت Motivation Through Job Design Rewards

يمكن النظر للوظيفة في إطارين متكملين: الأول كونها وحدة تنظيمية إنتاجية والثانية كونها وحدة تخص المسار الوظيفي للفرد. وهكذا فإن تصميم الوظيفة يقدم وصفاً لمسؤوليات ومهام يفترض أداؤها من قبل شاغل الوظيفة كما حدّدت في سياق استراتيجية المنظمة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وبالتالي فإنها مفتاح يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح. وهنا يمكن أن نحدد مدخلين لتصميم الوظيفة في منظمة الأعمال.

#### - ملاءمة الفرد مع الوظيفة fitting people to job

لأسباب تكنولوجية واقتصادية فإن العمل يقسم إلى مهام روتينية متكررة وفي هذه الحالة يجب أن تتخذ خطوات معينة لتجنب عدم الرضا ولملء داخل الوظيفة ولتحقيق هذا توجد ثلاثة خيارات ممكنة يشتمل كل منها على مطابقة القابلities والخصائص الفردية مع الوظائف التي حددت معالمها المنظمة بشكل ثابت مسبقاً:

## \* مراجعة واقعية للوظائف Realistic Job Preview

إن التوقعات غير المعقولة تعتبر السبب الرئيسي لعدم الرضا ونقص التحفيز ودوران العمل العالي. والمدراء بشكل عام يشترطون توقعات عالية وغير حقيقة في المواصفات المطلوبة من قبل المرشح لشغل الوظيفة لــلــغرائه بقبولها في حين أنه سيرجدها روتينية وعادية. والمراجعة الواقعية للوظائف هي توضيح نزيف يتضمن ماهية الوظيفة الفعلية ويساعد الموظف للتخلص من عدم الرضا الناتج من التوقعات غير الواقعية وغير العملية.

## \* دوران الوظيفة Job-Rotation

ويتضمن هذا الخيار تحريك الفرد العامل من وظيفة تخصصية معينة إلى أخرى بحيث يمارس مهارات ومهام أخرى. إن هذا الأمر يمنع الركود والملل والروتين لدى العاملين. ويطلب الأمر من إدارة منظمة الأعمال دراسة موضوع الدوران الوظيفي بعناية تامة لغرض الحصول على موازنة مقبولة والاستفادة من ميزان الدوران الإيجابية والتخلص من إثارة السلبية التي من بينها استغلال العاملين وعدم وضوح توجههم الوظيفي.

## \* العروض المشروطة Limited Exposure

طريقة بموجبها تتحقق احتياجات العاملين بأن يعرض عليهم أنه عند تحقيق مستوى معين من الأداء، خاصة داخل الوظائف الروتينية والمملة، شروط معينة مضمونها أنه يمكنهم الحصول على مكافآت معينة. مثال ذلك أنه يتافق مع بعض العاملين على إنتاج 200 وحدة مثلًا في اليوم وبنسبة 10% أو أقل من المعيب فإنه يمكنهم مغادرة العمل إذا انجزوا المطلوب خلال ستة ساعات مثلًا.

## - ملائمة الوظيفة مع الفرد job-fitting People to job

يتضمن هذا الدخل تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد أي تعديل ملامح الوظيفة لكي تلائم خصائص الأفراد. ويوجد أسلوبان لتحقيق هذا الأمر وهما: توسيع الوظيفة Job Enlargement وإثراء الوظيفة Job Enrichment.

## \* توسيع الوظيفة Job Enlargement

المقصود بهذا الأسلوب الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة في سير العمل أو تتبعه في وظيفة واحدة بهدف زيادة التحفيز. وهنا تتحقق درجة مضافة من التعقيد والتجديد في الوظيفة بحيث تكون هذه الوظيفة مثيرة للتحدي وإشعار العامل بأهمية وظيفته مما يولد لديه دافعه أكبر للإنجاز. وأهم انتقاد يوجه إلى هذا الأسلوب هو وجود نوع من استغلال العاملين حيث أن الأجر ثابت والعمل يزداد ولكن يمكن تجاوز هذا الأمر من خلال الموازنة بين الأداء والأجور المدفوعة

## \* إثراء (إغناء الوظيفة) Job Enrichment

يعني إغناء الوظيفة إعادة تصميمها لزيادة قدرتها التحفيزية من خلال إضافة مسؤوليات ومهام جديدة لم تكن موجودة ضمن نطاقها. وهنا فإن الوظيفة تتسع عمودياً على عكس حالة توسيع الوظيفة المشار إليها

أعلاه حيث يكون التوسيع أفقيا، أي أن إغناء الوظيفة أكثر تعقيدا وتحديا لأنه سيتضمن إضافات في المسؤوليات التخطيطية والتنظيمية وغير ذلك. وعموما فإن إغناء الوظيفة يتضمن تحديد الأبعاد التالية:

- 1- تنوع المهارات Skill Variety: وهو الدرجة التي تتنوع فيها متطلبات إنجاز الوظيفة.
- 2- هوية المنظمة Task Identity: الدرجة التي يشتمل فيها الوظيفة على مهمة أو مهام يمكن تشخيصها وتجميعها في إطار حزمة واحدة يمكن أن تؤدي إلى نتائج ملموسة.
- 3- الاستقلالية Autonomy: الدرجة التي توفر فيها الوظيفة حرية واستقلالية لشاغل الوظيفة في جدول العمل واتخاذ إجراءات لإنجازه.
- 4- التغذية الراجعة للوظيفة Job Feedback: وهي درجة أو مدى توفر تغذية عكسية راجعة حول أداء العامل في الوظيفة، حيث تكون الوظيفة أقوى عندما توفر كمية كبيرة من هذه التغذية العكسية.
- 5- أهمية المهام Task Significance: وهي درجة تأثير المحتوى الوظيفي والمهام على حياة شاغل الوظيفة مستقبلاً.

### \* التحفيز من خلال المكافآت Motivation through Rewards

إن جميع العاملين بمن فيهم أولئك الذين يقومون بأعمال تطوعية أو خيرية يتوقعون مكافآت من نوع ما مقابل مساهماتهم. والمكافآت Rewards تعني المقابل أو العائد المادي أو المعنوي لأداء مهام معينة. وقد وجد المدراء أن الأداء والرضا يمكن أن يتحسن بشكل كبير من خلال نظام حواجز يدار بشكل جيد وفعال وتتنوع المكافآت من حيث النطاق أو النوع معتمدة على نوع صاحب العمل أو الموضع الجغرافي. ويمكن التمييز بين نوعين من المكافآت داخلية Intrinsic Rewards وخارجية Extrinsic Rewards. فالداخلية تتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات. وهي جميعاً عبارة عن إدراك ذاتي غير مرئي. أما المكافآت الخارجية فهي عبارة عن مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين، مثل المكافآت المالية والترقيات وكتب الشكر والتقدير والإشادة والمديح. وفي إطار الوظيفة عادة ما تدار وتلاحظ المكافآت الخارجية والداخلية مع بعضها وبدرجة معينة من التداخل بينها.

إن مكافآت العاملين المالية تعتبر من أهم التكاليف التي تحملها منظمات الأعمال حيث تصل في بعضه إلى ما يقارب ثلثي الكلفة الكلية في المنظمة وباعتبارها من الحواجز الخارجية فإن منظمة الأعمال اجتهدت في أن تجد أساليب وطرق كثيرة يمكن أن تستخدم بعضها وفق موقفها وطبيعة العاملين. وسنعرض في الجدول التالي أهم أنواع المكافآت سواء ما كان منها أجور ورواتب أو حواجز إضافية.

تصميم الوظيفة Job Design خلق أو أيجاد مسؤوليات أو مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والاستراتيجية لمراجعة الواقعية للوظيفة Realistic Job Review توضيح نزاهة لمعالم الوظيفة ومحتواها.

دوران الوظيفة Job Rotation تحريك الفرد العامل من وظيفة متخصصة معينة إلى وظيفة أخرى بحيث يمارس مهارات ومهام أخرى.

العروض المشروطة Limited Exposure مجموعة من العروض المحددة بشرط تعرّضها المنظمة على العاملين خاصة بالوظائف ذات المهام الروتينية.

توسيع الوظيفة Job Enlargement للجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة في وظيفة واحدة بهدف زيادة التحفيز.

إثراء الوظيفة Job Enlargement إعادة تصميم الوظيفة وإضافة مسؤوليات ومهام بهدف زيادة قدرتها التحفيزية. المكافآت المقابل أو العائد المادي أو المعنوي لأداء مهام معينة

المكافآت الداخلية Intrinsic Rewards مدى الرضا عن العمل أو الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وهي إدراك ذاتي.

أنواع المكافآت	وصفها	المزايا	العيوب
1- الأجر على أساس ساعات العمل	* مبلغ محدد يدفع مقابل كل ساعة عمل.	* الوقت وسيلة سهلة لقياس الأداء.	* حافز قليل أو غير موجود للعمل الجاد.
2- الرواتب السنوية	* مبالغ سنوية متعددة عليها تدفع بشكل مرتبات شهرية.	* سهولة إدارتها.	* حافز قليل أو لا تحفز لإنجاز العمل
3- الدفع على أساس القطعة	* كمية ثابتة حسب عدد الوحدات المنتجة	* الأجر يرتبط بالأداء الشخصي	* يمكن استغلال العامل من خلالها
4- نسبة من المبيعات أو عمولة	* نسبة مئوية من المبيعات	* يرتبط مباشرة بحجم الأعمال	* مشكلات مع بقية العاملين عندما يكسب مندوبي البيع أكثر من غيرهم.
5- الدفع على أساس العدالة	* مكافأة مضمنة للأداء المتميز.	* تدفع للعمل بجدية أكبر.	* مشكلة العدالة في تقييم الأفراد التحييز ضد بعضهم.
6- اقتسام الأرباح	* توزيع نسبة من الأرباح على العاملين.	* حصص للأفراد أو مصلحة ثابتة في أرباح المنظمة.	* يتاثر الربح بأمور أخرى غير الأداء مثل الأسعار والمنافسة.
7- المشاركة بالعائد	* توزيع نسبة مخصصة في حال زيادة الإنتاجية أو خفض التكاليف.	* يشجع العاملين على العمل بجد وذكاء.	* تصعب عملية حسابها.
8- الدفع على أساس المعرفة	* الدفع على أساس المهارات المكتسبة ودرجة إتقانها.	* يشجع التعلم مدى الحياة وبشكل مستمر.	* تؤدي إلى تضخم في البرامج التدريبية وتزيد من كلفة العمل.

<p>* يمكن أن تظهر حالة عدم رضا وحد من قبل العاملين الذين لم يمنحوا أسهم كما أن المعنويات سترتبط بأسعار الأسهم.</p>	<p>* يعطي للفرد مصلحة معينة في الشركة ويجعله مالكاً أو مشاركاً في أرباحها.</p>	<p>* مكافأة بعض العاملين بأسم الشركة مجاناً أو بسعرها الأسعي.</p>	<p>9- خيار الأسهم</p>
<p>* يمكن أن تكون صعبة الإدارة ومكلفة.</p>	<p>* يسمح باختيار المكافآت التي تلائم احتياجات العامل.</p>	<p>* يسمح للعامل باختيار حزمة المكافآت والمنافع بنفسه.</p>	<p>10- مكافآت مرتبطة باختيار العامل نفسه (مكافآت الكافteria Cafeteria compensation</p>

### \* معايير زيادة الحوافز أو المكافآت الخارجية

لكي تكون المكافآت الخارجية فاعلة وتؤدي الفرض الذي تمنح من أجله لابد من توفر شروط معينة فيها وهذه المعايير هي:

1. يجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين، حيث أن حاجات الأفراد تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر لدى نفس الشخص. لذا فإن نوع المكافأة يجب أن يدرس بعناية، وبشكل عام فإن المكافآت المالية قد تشبع حاجات الأفراد الذين لديهم حاجات مادية ولكن لا تشبع ربما حاجة تحقيق الذات والرغبة بالإنجاز والتحدي. وهذا الأمر دفع الشركات إلى اعتماد ما يسمى بـمكافآت الكافteria حيث هناك خيار لاختيار نوع المكافأة وفق الحاجة.

2. توليد قناعة لدى العاملين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافآت من نوع ما. وفي إطار نظرية التوقع فإنه يجب أن ينظم توقع العاملين لكي يكونوا أكثر تحفيزاً.

3. المكافآت يجب أن تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققـة. ويمكن أن نشير هنا إلى عدالة فردية Personal Equity ونقصد بها قياس العلاقة بين الجهد المبذول والعائد المستلم، وكذلك إلى عدالة اجتماعية Social Equity تقياس من خلال مقارنة نسبة الجهد - المكافأة للعامل مع نفس النسبة لعامل آخر في نفس الموقف.

4. يجب أن تربط المكافآت بالأداء، حيث يجب إتباع أسلوب تحفيـز يأخذ الأداء المتحقق بنظر الاعتـار. إن الرواتب الشهرية المحددة لا يمكن أن تؤدي إلى حفز العاملين بشكل كبير لذا لابد من إضافة بعض النظم الأخرى.

### رابعاً: تحفيـز العاملين من خلال المشاركة Motivation through participation

استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيـز العاملين وربطـهم بالأداء العـالي حيث أن شعور الفـرد بأنه يـساهم في تحـظـيط وإنجـاز العمل يـدفعـه لمـزيدـ من الـولـاءـ والـحـمـاسـ. ويـشارـكـ العـاملـونـ بـصـورـ مـخـلـفـةـ مـنـهـاـ: تحـديـ الأـهـدـافـ وـصـنـاعـةـ الـقـرـاراتـ وـحلـ الـمـشـكـلـاتـ وـتـصـمـيمـ وـتـنـفـيـذـ التـغـيـرـاتـ الـتـنـظـيمـيـةـ. إنـ الإـدـارـةـ التـشـارـكـيـةـ Participative Management تـعـرـفـ بـكـوـنـهاـ عـمـلـيـاتـ تـمـكـنـ العـامـلـيـنـ مـنـ مـمارـسـةـ رـقـابـةـ كـبـيرـةـ فـيـ الـمـنـظـمةـ.

نشير إلى مجموعة من المداخل اعتبرت تطبيقاتها وآليات عملها تشاركية بحدود كبيرة سنستعرضها باختصار في أدناه.

#### \* حلقات الجودة Quality control

لقد ظهر هذا المفهوم في اليابان في بداية السبعينيات ويقصد بحلقات الجودة Quality circles مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين 5 - 10 أفراد يتطوعون للاجتماع دوريًا لمناقشة قضايا تتعلق بتحسين الجودة وخفض التكاليف - وتعارض هذه الحلقات اليوم في جميع أنحاء العالم بطرق وأساليب مختلفة، فمثلاً أن الاجتماع لمدة ساعة خلال الأسبوع ضمن وقت العمل لمناقشة أساليب تحسين الجودة وخفض التكاليف أصبح شائعاً جدًا في جميع منظمات الأعمال. وعادة ما تستعين حلقة الجودة بأساليب بيانية وإحصائية بسيطة لمعالجة المشاكل. وأهم المواضيع التي تركز عليها الحلقات هي توفير التكاليف وتحسين علاقات العمل وزيادة التزام العاملين. وال فكرة الرئيسية لهذه الحلقات حسب ما يرى المحللون هي قدرتها لوضع المبادئ النفسية والاجتماعية التي طرحت من قبل أصحاب النظريات ماسلو وهربزبرغ وما غيرها في إطار عمليات مهيكلة ضمن بيئة العمل بمعنى تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين لجعلهم أكثر إحساساً بالاندماج في العمل.

#### \* الإدارة على الكشفوف Open Book Management

إن الإدارة على الكشفوف تتضمن إفصاحاً كاملاً للجوانب المالية في المنظمة إلى جميع العاملين مصحوبة بزيادة معارفهم ومعلوماتهم حول كيفية خلق وإدارة الأموال في المنظمة وكذلك كيف يؤثر سلوكهم وأفعالهم على نجاح المنظمة. وهذه الفكرة هي عكس التطبيقات الإدارية التقليدية. ويؤمل أن يلعب هذا الأسلوب ثلاثة أدوار أساسية: أولها، خلق ثقة عالية لدى العاملين وثانياً، تحقيق التزام عالي وثقة في تدريب العاملين وأخيراً، الصبر في انتظار تحقيق النتائج. ومدخل الإدارة على المكشفوف يمكن أن يتحقق من خلال أربعة مراحل تكمل بعضها البعض وتسheet P Four S.T.E.

الإدارة التشاركية Participative Management إدارة تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل وظروفها.

حلقات الجودة Quality circles مجتمع صفيحة من العاملين تجتمع دوريًا لفرض تحسين الجودة وخفض التكاليف

الإدارة على الكشفوف Open Book Management تقاسم البيانات المالية الرئيسية والأرباح مع العاملين الذين يدرّبون ويمكنون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية.

#### \* الفرق المدارة ذاتيا Self Managed Team

في إطار منطق هذا المدخل فإن الإدارة الذاتية هي أفضل أنواع الإدارة لكونها تدمج العاملين في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم ويؤمل من خلال الإدارة الذاتية تشجيع الإبداع والتحفيز والإنتاجية. إن الفرق المدارة ذاتياً تعرف أيضًا بأنها مجتمع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي والبيت تعتبر الإدارة جزءاً من عملها التقليدي اليومي وتتكون من 5-30 عضواً حسب نوع المهمة أو الوظيفة وهي ليست مثل حلقات الجودة تطوعية وإنما يعين أعضاء الفريق لأداء مهام وتحقيق نتائج ضمن إنتاج المنتجات المختلفة ويجب أن يكون الإشراف قليلاً ويعمل المدراء كمنسقين ويقدمون التسهيلات والدعم لهذه الفرق لإثارة حماسهم وتحفيزهم.

## \* جدولة الوقت المرن Flexible Work Schedule

إن العدد المحدد لساعات العمل اليومية والأسبوعية وهو ثمانية ساعات يومياً في الفالب و 40 ساعة أسبوعياً يصبح في ظل ظروف معينة من الصعب الالتزام بأوقات الحضور والانصراف التقليدية المحددة فيه. لذا جاء أسلوب الوقت المرن flexible time ليحل مشكلة الكثير من العوائل، حيث يستطيع العاملون تحديد خطة عملهم اليومية وصولاً وانصرافاً وفق اعتبارات المحددات التي تمنعهم من الحضور والانصراف وفق الأوقات التقليدية.

إذا كان وقت العمل المطلوب يومياً هو 8 ساعات فإن العامل يستطيع أن يصل في الساعة السابعة وليس قبل ذلك لينصرف عند الساعة الثالثة، أما إذا حضر في الساعة الثامنة فإنه يمكن أن ينصرف الساعة الرابعة مساءً وأكثر وقت يمكن أن يتأخره صباحاً هو وصوله الساعة التاسعة وانصرافه الساعة الخامسة مساءً. وبالطبع فإن نوع العمل وطبيعته يحدد ظروف تطبيق هذا الأسلوب. ومن مزايا هذا الأسلوب تقليل الساعات الاختناق والزحام واستغلال أفضل الوسائل في المواصلات في الطرق. ويستفيد من هذا النظام العاملون ذوي العوائل التي تضم عدداً من الطلاب أو الأطفال الصغار الذين يتطلب الأمر إرسالهم للمدارس وكذلك يفيد ربات البيوت وإنجاز أعمالهن المنزلية وغير ذلك.

## خامساً: فرق العمل team works

يقصد بالفريق Team مجتمع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتبعون إنجاز أهداف مشتركة وفريق العمل work هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض ويمكن أن يلعب المدير في إطار فريق العمل أدواراً مهمة وهذه الأدوار تأتي في إطار:

1. الإشراف Supervisor: حيث يلعب دور الرئيس لوحدة العمل الرسمية.
2. مدعم ومساند Facilitator: حيث يكون نظيراً للقائد في شبكة العمل المعتمدة في قوة مهام خاصة.
3. مشاركة Participant: وهنا يكون دوره مساعداً بالمساهمة مع الآخرين في فريق المشروع.
4. مدرب Coach: حيث يقوم بدور الراعي الخارجي لفريق حل المشكلات الذي يلعب الدور القيادي فيه شخص آخر.

## \* فوائد الفريق Team Advantages

للفرق بشكل عام فوائد عديدة في العمل سواء في إطار تحسين الأداء أو في إطار زيادة الرضا لدى أعضاء الفريق ويمكن الإشارة إلى أهم الفوائد الآتية:

- موارد أكثر تكرس لحل المشكلات سواء كانت خبرات أو أفكار تطرح من قبل أعضاء الفريق.
- تحسين القابلية على توليد الأفكار والإبداع.
- التزام عالي تجاه العمل والمهام.
- تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات.
- تحفيز أعلى من خلال الأفعال المشتركة.
- رقابة ونظام أكثر من مكان العمل.
- إشباع أكبر لاحتياجات الأفراد وبالتالي مزيد من الرضا عن العمل.

## \* فرق العمل الرسمية وغير الرسمية Formal and Informal Group

إن الفريق الذي ينظم بشكل رسمي لتدعم him عمل المنظمة وتحقيق أغراض خاصة تسمى فرق العمل الرسمية Informal Group نتيجة العلاقات وتقاسم المصالح بين الأعضاء، فعادة ما تظهر مجتمع على أساس علاقات الصداقة أو مجتمع دعم للأعضاء فيما بينهم لفرض إعطاء قوة لمطالبهم باتجاه الأطراف الأخرى ومن الضروري أن تعزى إدارة المنظمة طبيعة التداخل بين هذين النوعين من المجموعات بهدف تحسين العمل وتدعم الأداء.

## \* اللجان وقوى المهام Committees and forces

يمكن تعريف اللجنة بأنها فريق صغير من العاملين يجتمعون خارج إطار العمل اليومي المحددة لهم لفرض العمل كفريق عمل مصغر بهدف إنجاز عمل خاص. وقد تكون المهام المحددة للجان قليلة تنتهي في فترة زمنية محدودة أو قد تكون لجان قائمة ومستمرة وفق احتياجات العمل في المنظمة. أما قوى المهام Task forces وتسمى أحياناً فريق المشروع Project team فيمكن تعريفها بأنها تجميع لأفراد من أقسام مختلفة أو وحدات عمل في المنظمة للعمل على حل مشكلات معينة وبشكل مؤقت وليس دائمي. إن المهام المحددة لهذا النوع من الفرق تكون واضحة ولها تاريخ انتهاء محدد فقد تتشكل هذه الفرق لفرض تطوير منتجات وخدمات جديدة أو إعادة تصميم وترتيب مكان العمل أو أي أمر آخر.

## \* الفرق الافتراضية والفرق عبر الوظائف أو الأنشطة Cross functional and virtual teams

من الأنواع الجديدة لفرق العمل والتي ظهرت بظهور المنظمات الافتراضية هي الفرق الافتراضية Virtual team والتي يطلق عليها في بعض الأحيان Electronic Network. وهي فريق من العاملين مع بعض يحلون مشاكل معينة من خلال تفاعل على شبكة الانترنت دون أن يرى أحدهم الآخر وربما لا يعرف أحدهم الآخر. ولهذا النوع من الفرق فوائد عديدة فهي يمكن أن توفر تكاليف السفر وتختصر الوقت. كذلك يمكن انضمام أي خبير أو أعضاء جدد للفريق مع إمكانية حزن المعلومات وتحديثها متى اقتضت الحاجة ولكن العلاقات بين أعضاء الفريق قائمة على أساس غير شخصي لبناء الاتصال المباشر وجهاً لوجه فإن العواطف والأحساس والإشارات غير اللفظية تختفي في هذا النوع من الفرق.

أما الفرق عبر الوظائف أو الأنشطة Cross functional teams فهي فرق تتكون من أعضاء من وحدات وظيفية مختلفة في منظمة الأعمال، وهي ضرورية لعمل منظمات الأعمال اليوم خاصة في إطار تحسين قدرة المنظمة على التكليف والتكامل الأفقي، وأعضاء هذه الفرق يعملون مع بعض لحل مشاكل محددة لها امتدادات في كل الأقسام أو الوحدات الإدارية في المنظمة لذا يجب أن تكون حاجات المنظمة كوحدة واحدة نصب أعينهم، ويتوقع منهم تقاسم المعلومات والاستفادة من الأفكار الجديدة ويقدمون حلولاً إبداعية ويحددون مواعيد نهاية لإنجاز الأعمال وإزالة الحاجز الموجودة بين أقسام المنظمة التي يجعل من وحدات وأقسام المنظمة وحدات منعزلة عن بعضها وتمنع الأفراد من العمل بصورة جماعية.

## \* كيف تعمل الفرق بفاعلية؟

## How do team works work Effectively

إن فاعلية الفريق تعني قدرته على تحقيق أهدافه بمستوى أداء عالي مع شعور أعضاء الفريق بالرضا وقدرتهم على التطور المستقبلي، وتتعدد فاعلية الفريق بطبيعته مدخلات هذا الفريق من جهة وعمليات الفريق Group processes التي تمثل الطرق التي يستخدمها أعضاء الفريق للعمل مع بعض لإنجاز المهام الموكلة إليهم من جهة أخرى. ويعرض المخطط التالي فاعلية فريق العمل في إطار نظرية النظام المفتوح

مجموعة العمل الرسمية formal Group هي فرق أو مجتمع تنظم رسمياً عند تقسيم العمل وتكوين الأقسام مدعاومة من قبل المنظمة.

مجموعة العمل غير الرسمية Informal Group هي مجتمع تظهر بشكل غير رسمي من خلال العلاقات وتقاسم المصالح بين الأعضاء.

اللجنة Committee هي مجموعة صغيرة من العاملين تجتمع خارج إطار العمل اليومي المحدد وتعمل كفريق لإنجاز أهداف محددة.

قوى المهام Task forces تجمع لأفراد من أقسام أو وحدات عمل مختلفة في المنظمة للعمل على حل مشكلات محددة و تكون مؤقتة وليس دائمة.

الفريق الافتراضي Virtual team فريق يعمل أعضاءه مع بعض من خلال تفاعل على شبكة الانترنت والحواسيب بدون لقاء وجهاً لوجه.

الفريق عبر الوظائف (الأنشطة) Cross functional team فريق يشكل من أعضاء من مختلف الأقسام والوحدات الإدارية للعمل مع بعض.

الفريق الفاعل Effective team فريق يحقق أداء عالي للمهام ورضا لأعضائه وتطور مستقبلي للفريق ذاته. عمليات الفريق Group processes طرق العمل التي ينجز أعضاء الفريق أعمالهم بموجبها.

**المراجع:** العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الفالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال). الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.