التحفيز وبناء فرق العمل

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؟

12 January 2024 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 12,096



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 بمثابرة وجهد عاليين. إن ما يثير حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المنظمة في استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشي مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد ومجموعات.إن أفضل المنظمات هي تلك التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الأهداف. سنتناول مجموعة من الفقرات تبدأ بتوضيح أساسيات ومفهوم التحفيز ثم استعراض أهم نظريات التحفيز، وبعد ذلك سيتم تناول تحفيز العاملين من خلال تصميم الوظائف ونظام المكافآت وأخيرًا إمكانية استخدام المشاركة في القرارات والإدارة كمدخل ملائم للتحفيز في المنطقة.

أولاً: أساسيات ومفهوم التحفيز Concept and foundation of Motivation

* مفهوم التحفيز Motivation Concept

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 إلحاحا 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 للمرؤوسين مراعيا في ذلك سياسات وتقاليد 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 والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا 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 مثمرا في المنظمة. إن ما يحدد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي: التحفيز والرغبة في أداء العمل والقابلية على أداء العمل وأخيرًا بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه. 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 تحديا كبيرًا خاصة وأن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وبالتالي فإن الأمر يقتضي أن يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها. وهكذا فإن التحفيز مهم جدًا لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولعدم ملموسية خصائصه ومعرفة أسبابه بسهولة 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 والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.

* أساسيات التحفيز Motivation Foundations

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 تتباين وربما يكمل بعضها بعضًا 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 الأجور التفاضلية. كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتقاء 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 الإدراي » والذي 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 والحاجات 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 شمولي 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 بيئة 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 سلوكا معينًا بدلاً من مسارات سلوكية 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.

ثانيًا: نظريات التحفيز Motivation theories

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

* نظريات المحتوى Content Theories

تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية سواء ما كان منها ماديًا جسديا أو نفسيًا 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 والحاجات الاجتماعية، في حين أن حاجات المستوى الأعلى Higher order Needs تشتمل على حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات> إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية واجتماعية بطبيعتها 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 الارتقاء أو التقدم Progression principle والذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة أو ناشطة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى منها، والشكل التالي يوضح مضمون النظرية.

- حاجات المستوى الأدنى Lower order Needs هي الحاجات الفسيولوجية والأمان والحاجات 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 تفسير سلوك بعض الأفراد الذين يعرضون وجودهم للخطر (حاجاتهم الفسيولوجية) لإشباع حاجات تحقيق الذات. كذلك تفترض تسلسل إشباع الحاجات فكلما أشبعت حاجة انتقل الفرد لإشباع الحاجة التالية لكنها لا تفسير المبالغة في إشباع بعض الحاجات مثل زيادة الثروة على حساب العلاقات الاجتماعية أو الصداقة.

- نظرية الدرفر Alderfer theory

لقد جاءت هذه النظرية تطويرا لنظرية ماسلو فهي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاثة مجاميع: الأولى، الحاجة للوجود Existence وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمان في سلم ماسلو والثانية هي الحاجة للانتماء Relatedness وهي تمثل العلاقات الاجتماعية والمكانة وأخيرًا الحاجة للنمو Growth وهي تماثل تحقيق الذات في سلم ماسلو. تفترض هذه النظرية أن هذه

المجاميع الثلاثة تختلف من حيث أهداف الإشباع وأساليبه، فيتم إشباع حاجات الفرد ماديًا بالطعام والسكن وغيرها أما الحاجات الاجتماعية فتشبع بالعلاقات والتقدير في حين تشبع حاجات النمو بالتطوير والتعلم وممارسة الهوايات. وتشير النظرية إلى مبدأ مهم هو مبدأ الإحباط -التراجع Frustration - Regression Principle والذي يتضمن التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز عن إشباع حاجات أخرى وهذا يمثل سلوك تعويضي قد يكون مرضيا في بعض الأحيان وغير مرضى في أحيان أخرى.
تمثل هذه النظرية إضافة نوعية لنظرية ماسلو حيث أنها تعطي للتعلم الاجتماعي دورًا مهما في دافعية الإنسان وسلوكه كما أنها تفسير لماذا يبالغ البعض في إشباع حاجات معينة دون أخرى لذلك فإنها تنبه الإدارة إلى تحديد حاجات العاملين المهمة وتوفير الوسائل ومساعدتهم في أن يشبعوها بالانتقال من مرحلة إلى أخرى.

- نظرية هرزبرغ (العاملين) (Herzberg's Theory (two - Factor

صاغ هرزبرغ نطريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين. ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء Motivation Factors أما الثانية فهي عوامل صحية أو مطهرة Hygiene factors ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تذمر أو شكوى في بيئة العمل. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعين 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.

- نظرية ERG ERG theory نظرية تفترض أن حاجات الفرد تصنف ضمن ثلاثة مجاميع 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 ماكليلند (الحاجات الكتسبة) Aquired Needs theory

صاغ الباحث ماكليلند David McClelland نظريته بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية أطلق عليه اسم (TAT) Thematic Appreciation Test بعد أن عرض مجموعة كبيرة من الصور والرسوم غير واضحة المعالم على مجاميع 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 وبأكفأ الطرق وكذلك 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.
- الحاجات 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 الأمد البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية، وفي إطار هذه النظرية

فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلبي له مثل تلك الحاجة.

* خلاصة نظريات المحتوى

رغم بعض الاختلافات في الطرح وترتيب ومسميات 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 قياسًا بالآخرين. ويشعر الفرد بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة. والمثال الشائع هنا هو الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياسًا 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 - مدفوعا بهذا الشعور- لتحقيق العدالة والمساواة. وقد يكون الأسلوب الذي يستجيب به الفرد لعدم العدالة واحدًا 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.

> - نظرية العدالة Equity Theory النظرية التي تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياسًا بالآخرين.
> - العدالة Equity وضع تكون فيه نسبة مدخلات إلى مخرجات شخص ما مساوية للآخر.

ومن الجدير بالذكر أن تطورا مهما قد حصل على محتوى هذه النظرية حيث توصل الباحثان Porter و Lawler 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 وتتلخص افتراضاتها بالآتي:

- التوقع (Expectancy (E: ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا مثابرا ومجدا مكافئا ويسمى هذا (توقع الجهد - الأداء).
- المنافع (Instrumentality (I: وهي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح ستتبعه مكافأة مناسبة وتسمى هذه الحالة (توقع الأداء - المنافع).
- القيمة (Valance (V: وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع 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:

$$M = E \times I \times V$$

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

> - التوقع Expectancy اعتقادا الفرد بأن العمل المثابر سيعطي نتائج وأداء عالي
> - 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 يتمناها الأفراد من خلال الآتي:

- إن تعظيم التوقع يأتي من خلال تمكين الأفراد وجعلهم قادرين على مستوى الأداء المرغوب من خلال الاختيار 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 ستمنح مقابل كل أداء يتحقق، وتبنى 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 وتكييف المكافآت لكي تتلاءم مع احتياجات الأفراد.

- نظرية تحديد الأهداف Goal - Setting Theory

قام بتطوير هذه النظرية Edwin Locke مفترضا 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 اللازمة لذلك. كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى 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 Effect Law والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والسلوك الذي 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 قانون ينص على أن السلوك الذي 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، مثال 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 المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة مثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل.
- * العقوبة Punishment: العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب 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: مثال 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 والفواصل 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 فاعلا خاصة في بداية تعلم سلوكيات جديدة تتطلب تعزيزا مستمرًا. أما التعزيز الجزئي فيعني انتقاء للسلوكيات الصحيحة التي يراد تعزيزها من بين عدد كبير من السلوكيات الصحيحة أيضًا والتي تصبح حالة تعزيزها جميعًا حالة غير ممكنة. وهناك أربعة أنواع من التعزيز الجزئي: تعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة Fixed Interval Schedule والتعزيز بالنسبة الثابتة Fixed - Ratio Schedule والتعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة Variable - Interval Schedule والتعزيز بالنسبة المتغيرة Variable - Ratio Schedule.

- جدولة التعزيز Reinforcement Schedule تكرار عملية التعزيز والفواصل 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	تأثير على السلوك عند إيقافه	مثال
التعزيز المستمر	تعطى مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	يساعد على التعلم السريع للسلوك الجديد	إزالة سريعة	المدح والإشادة
التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة	تعطى المكافآت بفواصل زمنية ثابتة	يقود إلى أداء غير اعتيادي أو متوسط	إزالة سريعة	دفع مكافأة شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم للعمل يوميًا
التعزيز بالنسبة الثابتة	تعطى المكافآت على أساس فواصل زمنية مختلفة	يقود إلى أداء عالي أو مستقر نسبيًا	إزالة بطيئة	تقييم أداء ومكافآت تعطى بشكل عشوائي خلال الشهر
التعزيز بالنسبة المتغيرة	تعطى المكافآت على أساس كميات مختلفة أو متغيرة من الإنتاج	تقود إلى أداء عالي جدًا	إزالة بطيئة	مكافآت إضافية لمندوبي البيع بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن.

ثالثًا: 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 Rewards

* التحفيز من خلال تصميم الوظيفة Motivation Through Job Design Rewards

يمكن النظر للوظيفة في إطارين متكاملين: الأول كونها وحدة تنظيمية إنتاجية والثانية كونها وحدة تخص المسار الوظيفي للفرد. وهكذا فإن تصميم الوظيفة يقدم وصفا لمسؤوليات ومهام يفترض أداءها من قبل شاغل الوظيفة كما حددت 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 ولملل داخل الوظيفة ولتحقيق هذا توجد ثلاثة خيارات ممكنة يشتمل كل منها على مطابقة القابليات والخصائص الفردية مع الوظائف التي حددت معالمها المنظمة بشكل ثابت مسبقًا:

* 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 حقيقية في المواصفات المطلوبة من قبل المرشح لشغل الوظيفة لإغرائه بقبولها في حين أنه سيجدها روتينية وعادية. والمراجعة الواقعية للوظائف هي توضيح نزيه 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. ويتطلب 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 يتفق مع بعض العاملين على إنتاج 200 وحدة مثلاً في اليوم وبنسبة 10% أو أقل من المعيب فإنه يمكنهم مغادرة العمل إذا انجزوا المطلوب خلال ستة ساعات مثلاً.

- ملائمة الوظيفة مع الفرد 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 Enlargement

* توسيع الوظيفة Job Enlargement

المقصود بهذا الأسلوب الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة في سير العمل أو تتابعه 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 دافعيه 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 Enlargement

يعني إغناء الوظيفة إعادة تصميمها لزيادة قدرتها التحفيزية من خلال إضافة مسؤوليات ومهام جديدة لم تكن موجودة ضمن نطاقها. وهنا فإن الوظيفة تتوسع عموديا على عكس حالة توسيع الوظيفة المشار إليها أعلاه حيث يكون التوسع أفقيا، أي أن إغناء الوظيفة أكثر تعقيدا وتحديا لأنه سيتضمن إضافات في المسؤوليات التخطيطية والتنظيمية وغير ذلك. وعموما فإن إغناء الوظيفة يتضمن تحديث 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 مهمات يمكن تشخصيها 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 تغذيه عكسية راجعة حول أداء العامل في الوظيفة، حيث تكون الوظيفة أغنى 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 مهمات معينة. وقد وجد المدراء أن الأداء والرضا يمكن أن يتحسنا بشكل كبير من خلال نظام حوافز يدار بشكل جيد وفاعل وتتنوع المكافآت من حيث النطاق أو النوع معتمدة على نوع صاحب العمل أو الموقع الجغرافي. ويمكن التمييز بين نوعين من المكافآت داخلية Intrinsic Rewards وخارجية Extrinsic Rewards. فالداخلية تتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور الإنجاز وتحقيق الذات.وهي جميعًا عبارة عن إدراك داخلي 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 الت تتحملها منظمات الأعمال حيث تصل في بعضه إلى ما يقارب ثلثي الكلفة الكلية في المنظمة وباعتبارها من الحوافز 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 حوافز إضافية.

- تصميم الوظيفة Job Design خلق أو أيجاد مسؤوليات أو مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والإستراتيجية
- المراجعة الواقعية للوظيفة Realistic .Job Review توضيح نزيه 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 بشروط تعرضها 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 Rewards المقابل أو العائد المادي أو المعنوي لأداء مهمات معينة
- المكافآت الداخلية Intrinsic Rewards مدى الرضا عن العمل أو الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وهي إدراك داخلي ذاتي.
- المكافآت الخارجية Extrinsic Rewards مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين

أنواع المكافآت	وصفها	المزايا	العيوب
1- الأجور 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 متعاقد 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 مندوبو البيع أكثر من غيرهم.
5- الدفع على أساس	* مكافأة مضمونة للأداء المتميز.	* تدفع للعمل بجدية أكبر.	* مشكلة العدالة في تقييم الأفراد التحيز ضد بعضهم.
6- اقتسام الأرباح	* توزيع نسبة من الأرباح على العاملين.	* حصة للأفراد أو مصلحة ثابتة في أرباح المنظمة.	* يتأثر 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.
9- خيار الأسهم	* مكافأة بعض العاملين بأسهم الشركة مجانًا أو بسعرها الاسمي.	* يعطي للفرد مصلحة معينة في الشركة ويجعله مالكًا أو مشاركًا في أرباحها.	* يمكن أن تظهر حالة عدم رضا وحقد من قبل العاملين الذين لم يمنحوا أسهم كما أن المعنويات سترتبط بأسعار الأسهم.
10- مكافآت مرتبطة باختيار العامل نفسه (مكافآت الكافتريا) Cafcteria compensation	* يسمح للعامل باختيار حزمة المكافآت والمنافع بنفسه.	* يسمح باختيار المكافآت التي تلائم احتياجات العامل.	* يمكن أن تكون صعبة الإدارة ومكلفة.

*** معايير زيادة فاعلية الحوافز أو المكافآت الخارجية**

لكي تكون المكافآت الخارجية فاعلة وتؤدي الغرض 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 بمكافآت الكافتريا 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 تحفيزا.

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

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

رابعًا: تحفيز العاملين من خلال المشاركة Motivation through participation

استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين وربطهم بالأداء العالي حيث أن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس. ويشارك العاملون بصور مختلفة منها: تحديد الأهداف وصناعة القرارات وحل المشكلات وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية. إن الإدارة التشاركية Participative Management تعرف بكونها عمليات تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة في المنظمة. يمكن هنا أن 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 الستينيات ويقصد بحلقات الجودة Quality circles مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين 5 - 10 أفراد يتطوعون للاجتماع دوريا لمناقشة قضايا تتعلق بتحسين الجودة وخفض التكاليف - وتمارس 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 شائعا 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. والفكرة الرئيسية لهذه الحلقات حسب ما يرى المحللون هي قدرتها لوضع المبادئ النفسية والاجتماعية التي طرحت من قبل أصحاب النظريات ماسلو وهرزبرغ وما غريغر في إطار عمليات مهيكلة ضمن بيئة العمل بمعنى تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين لجعلهم أكثر إحساسا بالاندماج في العمل.

* الإدارة على الكشوف Open Book Management

إن الإدارة على الكشوف تتضمن إفصاحا 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 وثانيا، تحقيق التزام عالي وثقة في تدريب العاملين وأخيرًا، الصبر في انتظار تحقيق النتائج. ومدخل الإدارة على المكشوف يمكن أن يتحقق من خلال أربعة مراحل تكمل بعضها بعضًا وتسمى Four S.T.E. P

- الإدارة التشاركية Participative Management إدارة تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل وظروفها.
- حلقات الجودة Quality circles مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دوريا لغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف
- الإدارة على الكشوف Open Book Management تقاسم البيانات المالية الرئيسية والأرباح مع العاملين الذين يدربون 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 تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية. إن الفرق المدارة ذاتيا تعرف أيضًا بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي واليت تعتبر الإدارة جزءا من عملها التقليدي اليومي وتتكون من 5- 30 عضوا 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 يوميًا في الغالب و 40 ساعة أسبوعيًا يصبح في ظل

ظروف معينة من الصعب الالتزام بأوقات الحضور والانصراف التقليدية المحددة فيه. لذا جاء أسلوب الوقت المرن Flexible Time (flexi time) ليحل مشكلة الكثير من العوائل، حيث يستطيع العاملون تحديد خطة عملهم اليومية وصولا وانصرافا وفق اعتبارات المحددات التي تمنعهم من الحضور والانصراف وفق الأوقات التقليدية.

فإذا كان وقت العمل المطلوب يوميًا 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 صباحًا هو وصوله الساعة التاسعة وانصرافه الساعة الخامسة مساء. 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 عددًا من الطلاب أو الأطفال الصغار الذين يتطلب الأمر إرسالهم للمدارس وكذلك يفيد ربات البيوت لإنجاز أعمالهن المنزلية وغير ذلك.

خامسًا: فرق العمل team works

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

1. الإشراف Supervisor: حيث يلعب دور الرئيس لوحدة العمل الرسمية.
2. مدعم ومساند Facilitator: حيث يكون نظيرا للقائد في شبكة العمل المعتمدة في قوة مهمات خاصة.
3. مشاركة Participant: وهنا يكون دوره مساعدا 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 بالآتي:

- 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 لحاجات الأفراد وبالتالي مزيد من الرضا عن العمل.

* فرق العمل الرسمية وغير الرسمية Formal and Informal Group

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

* اللجان وقوى المهام Committees and forces

يمكن تعريف اللجنة بأنها فريق صغير من العاملين يجتمعون خارج إطار العمل اليومي المحددة لهم لغرض 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 أحيانًا 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 لغرض 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 Group 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 خزن المعلومات وتحديثها متى اقتضت الحاجة ولكن العلاقات بين أعضاء الفريق قائمة على أساس غير شخصي لبناء الاتصال المباشر وجهًا لوجه فإن العواطف والأحاسيس 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 حلولا إبداعية ويحددون مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال وإزالة الحواجز الموجودة بين أقسام المنظمة التي تجعل 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، وتتحدد 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 مجاميع تنظم رسميا عند تقسيم العمل وتكوين الأقسام مدعومة من قبل المنظمة.
- مجموعة العمل غير الرسمية Informal Group هي مجاميع 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 تجميع لأفراد من أقسام أو وحدات عمل مختلفة في المنظمة للعمل على حل مشكلات محددة وتكون مؤقتة وليست دائمية.
- الفريق الافتراضي Virtual team فريق يعمل أعضاءه مع بعض من خلال تفاعل على شبكة الإنترنت والحواسيب بدون لقاء وجهًا 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.

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