

SBA Center



SBA

School of Business & Accounting



"Great vision without great people is irrelevant."

– Jim Collins

Bardesy & Omar Bahaa

4th Grade

ادارة الموارد البشرية

01003121093

الدافعية للعمل

- فى بعض الأحيان قد يتساوى مجموعة من العاملين فى المهارات والقدرات والخبرات، إلا أننا نجد بينهم تفاوت فى مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل، وهذا يمكن أن نطلق عليه التفاوت فى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل.
- فدأة العاملين يمكن أن يتحقق عن طريق التفاوت بين قدرات العاملين ودافعيتهم، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل (الدافعية)}$$

ومن هنا نرى أنه يجب على الادارة دراسة دوافع العاملين والتعرف على طبيعتها وترتيبها واتجاهها والتعرف على الحوافز الملائمة لمقابلة تلك الدوافع وإشباعها.

مفهوم الدافعية:

رغبة أو حماس الفرد في إشباع حاجاته الناقصة، وقيامه بسلوك معين من أجل إشباع تلك الحاجات

وبالتالي تشمل الدافعية على وجود:

1. الحاجة : وتعنى نقص معين حسى أو ملئى يزدی إلى توتر وعدم اتزان داخلى للفرد، حتى يتم إشباع هذه الحاجة
2. محرك **Motive** : ويعنى التوجيه وتحريك السلوك لإشباع الحاجة الناقصة
3. الهدف : وهو عبارة عن العائد أو الحافز الذى يعمل على إشباع الحاجة

نظريات الدافعية

يمكن تصنيف نظريات الدافعية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً : نظريات المحتوى : وتركز على ماهية ونوع الحاجات التي تحرك الإنسان وتسيطر جماسه، ومن أهمها

- أ. نظرية تدرج الحاجات (هرم مازلو)

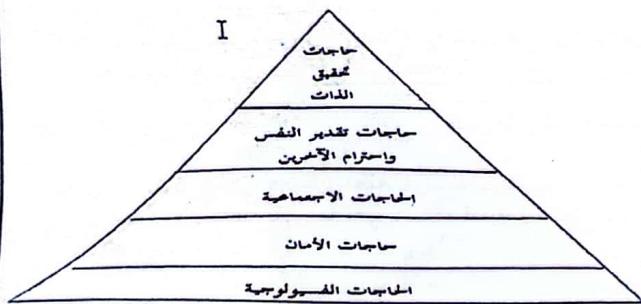
بـ: نظرية العوامل الدافعة والصحبة (Motivational vs hygiene Factor)

ثانياً: نظريات العمليات : وهي تنظر إلى قوى الخارجية عن الفرد والموجهة لسلوكه، ومن أهمها:

1. نظرية التوقع.
2. نظرية العدالة.
3. نظرية الهدف.

أولاً : نظريات المحتوى**نظريّة تدرج الحاجات (مازلو)**

يرى مازلو أن الإنسان لديه خمس مجموعات من الحاجات التي يمكن ترتيبها في شكل هرمي من حيث أهمية الإشباع ، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

**أ. هرم الحاجات الإنسانية لمازلو.****1. الحاجات الفسيولوجية:**

وتمثل في الحاجة إلى تزويد الجسم بمطالبه الأساسية من شراب وطعام وكاء ، وغيرهما ، مما يحفظ على الفرد وجوده، حياته، وازانه الداخلي.

ونرى أن أنساب حافز يقدم لإشباع تلك الحاجات الفسيولوجية هو الحافز المادي.

2. حاجات الأمان:

وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الثانية في هرم مازلو ، وهي تعبّر عن حاجات الفرد لأن يكون بآمن من الأخطار، وأن يشعر بقدر من الأطمئنان والاستقرار

ومن صور الحافز التي تساهم في إشباع حاجات الأمان: الأجر النقدي، نظم التأمينات المختلفة بالمنظمة، نظام المعاشات، نظام الأمن الصناعي، والعلاج الطبي وغيرها.

3. الحاجات الاجتماعية:

عندما يشعّر الفرد حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان بصفة أساسية تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع رئيسي يوجه سلوكه، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

ويمكن للمنظمة أن تساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، وتسهيل التفاعلات، والسماح بابعاد وتكوين العلاقات والارتباط.

4. حاجات تقدير النفس واحترام الآخرين:

وتمثل في حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير واحترام، وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعور بالثقة بالنفس واحترام ذاته وقدراته.

وستستطيع المنظمة المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الترقيات، زيادة المسؤوليات، وتحفيز مسمى الوظيفة، خطابات الشكر وغيرها.

5. حاجات تحقيق الذات:

ويعرف مازلو الحاجة إلى تحقيق الذات بأنها « رغبة الإنسان في الاستزادة المستمرة مما هو عليه ليصل إلى كل شيء يصبو إليه »

فهنا يحاول الفرد تحقيق أكبر قدر من الإنجازات التي تسره وتسعده

ويختلف الشكل الذي تأخذه حاجة تحقيق الذات من فرد لآخر، فحاجات تحقيق الذات يمكن اشباعها من خلال ممارسة لرياضة أو السياسة أو البحث الأكاديمي، أو الدخول في مشروعات الأعمال..... الخ

وفي بعض الأحيان قد يواجه الفرد بعقبات تحول (تمنعته) بينه وبين إشباع حاجاته مما يؤدي إلى نوع من التوتر الحاد أو الإحباط ⑤ وفي مواجهة هذا الإحباط قد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل والأساليب الدفاعية والتي من أهمها:

أ. السلوك العدوانى:

وهو سلوك موجه نحو الآخرين أو الأشياء بهدف إحداث الأذى أو التخريب، فمثلاً العامل الذي يواجه عقبات في سبيل ترقيته إلى وظيفة أعلى وسلك مسالك عديدة ممكنة لديه حتى يحصل على الترقية ولكنه لم يستطع، قد يترتب على ذلك سلوك عدوانى تجاه رئيسه المباشر أو اتجاه الآلة التي يعمل عليها باهتمام صيانتها أو تعمد تعطيلها أو الخ

ب. التبرير والإسقاط:

و هو سلوك دفاعي، يحاول أن يلصق فيه الفرد التهم وعدم قدرته على إشباع حاجاته على الآخرين أو على النظام المحيط. فالشخص الذي لم يحصل على الترقية مثلاً قد يلقى بالشلة على رئيسه مبرراً ذلك أن رئيسه لم يفهمه ولم يقدر مواهبه.

ج. التعريض :

و هو سلوك دفاعي يقوم من خلاله الفرد الذي يعاني من عدم إشباع حاجة معينة إلى إشباعها بصورة أخرى. فالعامل الذي لا يتمكن من إشباع حاجاته الاجتماعية بين زملائه ورؤسائه، قد يقوم بإشباع هذه الحاجات الاجتماعية داخل النقابة أو داخل حفلات اجتماعية للعمل أو ما شابه ذلك من مناسبات.

د. الانسحاب:

ويتمثل في يأس أو فشل الفرد في إشباع إحدى حاجاته أو تحقيق أهدافه، وهنا ينسحب الفرد من محاولة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف ويقبل الوضع الحالى يشئ من اليأس، وقد تكون إحدى ظواهره زيادة نسبة الغياب أو زيادة نسبة التمارض أو معدل دوران العمل.

نظريّة العوامل الدافعة والعوامل الصحية (هيرزيرج):

قام (هيرزيرج) وعدد من زملائه بإجراء مقابلات مع مائتي مهندس ومحاسب في أحدى عشر شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وسأله عن الأشياء أو العوامل التي توجد في وظائفهم وتعلّمهم راضين أو سعداء، وتلك العوامل التي تجعلهم غير راضين أو غير سعداء، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أنه حينما يكون الأفراد غير راضين فإن هذه المشاعر كانت مرتبطة ببيئة العمل بصفة عامة، ولكن حينما كانوا يشعرون بالرضا عن عملهم كان هذا مرتبطا بالعمل ذاته.

وقد خرج (هيرزيرج) من دراسته إلى أن هناك نوعين من العوامل هما:

1. العوامل الصحية أو الوقائية:

وهي التي تحبط بالوظيفة، وحدد هذه العوامل في الآتى:

- ظروف العمل المادية
- جودة الإشراف
- الراتب
- العلاقات مع الزملاء
- الاستقرار في العمل

ويعتبر توافر هذه العوامل ضروري بشكل جيد لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنه لا يؤدي إلى دفع العاملين وزيادة حماسهم للعمل.

2. العوامل الدافعة :

وهي التي لابد من وجودها حتى تستطيع الادارة دفع العاملين وإثارة حماسهم للعمل، وتشمل:

- طبيعة العمل ذاته
- المسؤولية
- التقدم والنمو
- التقدير
- أهمية العمل

وكان من نتيجة نظرية (هيرزيرج) ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يجعل الوظيفة تشعر شاغلها بأنه يتقدّم وينمو باشتغاله في الوظيفة، كما أنها تعطيه نظرة احترام من الآخرين.

ثانياً : نظريات العمليات

١. نظرية التوقع (فيكنتور فروم)

تفترض هذه النظرية أن الفرد يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يقوم بسلوك معين ويرى "فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للأتي:

- أ. العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها *Reward* : وقد تكون هذه العوائد مثلاً للحصول على الحافز المادي أو الترقية أو التقدير الخ
- ب. شعور بأن الأداء هو الوسيلة للحصول على تلك العوائد :

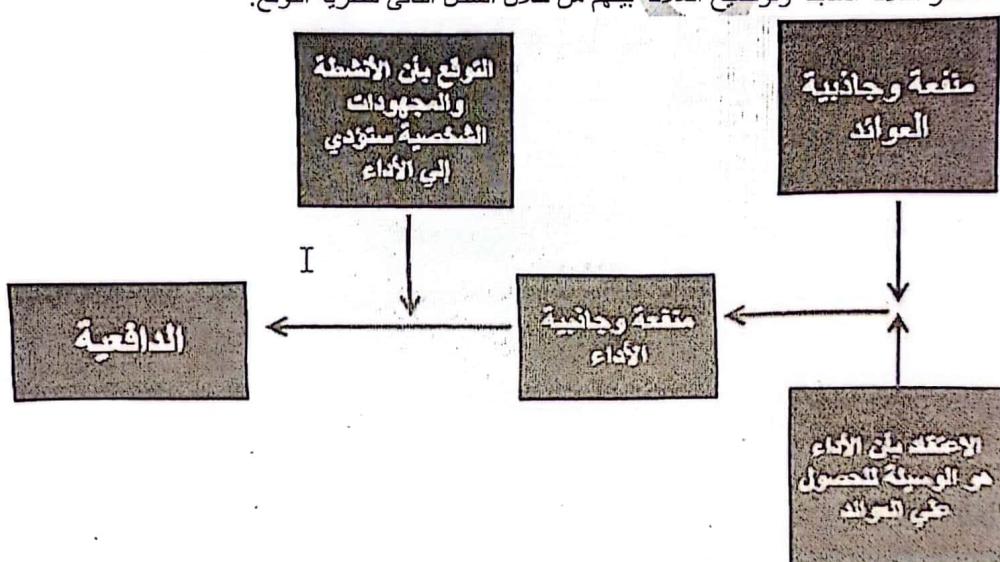
يعنى أنه هل يقود الأداء العالى والإنتاجية العالية إلى تحقيق هدف الفرد وحصول على العوائد؟

فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، فسوف ينظر إلى الإنتاجية العالية على أنها شئ محبب ومرغوب ومطلوب، أما إذا كانت الإجابة بالنفي فلا يهتم العامل بهذه الإنتاجية العالية.

- ج. توقعه بأن مجده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء :

فإذا اعتقد الفرد بأنه يستطيع فعلاً أن يزيد من إنتاجيته، ويصل إلى مستوى الأداء المطلوب، فسوف يحاول ويقوم بذلك بالفعل، أما إذا اعتقد أن مجده ونشاطه يضيع سدى، ولا يصل إلى مستوى الأداء المطلوب، فإنه لا يقدم على خطوة المحاولة منذ البداية.

ويمكن ربط العناصر الثلاثة السابقة وتوضيح العلاقة بينهم من خلال الشكل التالي لنظرية التوقع:



ومن الشكل يتبين أنه لو ضربنا العنصرين الأول والثاني، أي منفعة وجاذبية الحافز في الوسيلة فإننا نحصل على قيمة جديدة تسمى منفعة وجاذبية الأداء، ومن هنا يمكن القول أن:

$$\text{منفعة وجاذبية الأداء} = \text{منفعة وجاذبية الحافز} \times \text{الوسيلة}.$$

ولو أخذنا نتيجة المعادلة السابقة، وضربناها في عنصر التوقع، فإننا نحصل على نتيجة هي الدافعية أو المجهود الداعي ودرجة التحمس التي يبذلها الفرد في العمل.

عليه فإننا يمكن أن نقول أن:

$$\text{الدافعية} = \text{منفعة وجاذبية الأداء} \times \text{التوقع}.$$

2. (نظريّة العدالة):

تفترض نظريّة العدالة أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنده هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

ودرجة العدالة تعرف بأنها نسبة ما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها (مثل الأجر وغيره) مقابل ما يقدمه الفرد من مساهمات (مثلاً مستوى الجهد في العمل) مقارنة بنسبة مشابهة لأفراد داخل أو خارج المنظمة صالحين للمقارنة.

وبالتالي تكون المعادلة كالتالي:

$\frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مساهمات الآخرين}}$	تم مقارنتها بـ	$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مساهمات الفرد}}$
---	-----------------------	---

= شعور بالعدالة

> شعور بعدم العدالة (الظلم)

< شعور بعدم العدالة (التأييب)

وعندما يشعر الفرد بعدم العدالة أو المساواة تحدث عند حالة من التوتر قد تدفعه للتغيير مدخلاته أو إنتاجيته (مساهماته).

ويمكن توضيح العلاقة بين نظام الأجر المستخدم وسلوك الفرد تجاه ذلك لتحقيق العدالة من خلال الشكل التالي:

أجر على أساس القطعة	يرفع كمية الإنتاج ويخفض الجودة	الكمية كما هي أو يخفضها ويرفع الجودة
أجر ثابت (مرتب)	يخفض الكمية والجودة	يرفع الكمية والجودة

تأثير العدالة على الإنتاجية

- فإذا كان هذا العامل يحصل على أجر على أساس القطعة ولكنه يشعر بـ أجره منخفض بالنسبة للآخرين، فنجد أنه ربما يلجأ إلى تخفيض مستوى الجودة وزيادة كمية الإنتاج حتى يزيد من دخله، وبالتالي يحقق المساواة مع زملائه.

- أما إذا كان هذا العامل يحصل على أجر على أساس القطعة أيضاً ولكن يشعر أن أجره مرتفع بالنسبة للآخرين، فنجد أنه ربما ينتج نفس الكمية أو ينقصها، حيث أن زيادة الكمية يتربّط عليها زيادة أجره، وبالتالي عدم العدالة، وأنه يرفع الجودة لأن ذلك يزيد مدخلاته، وبالتالي يعمل على تقليل عدم العدالة.

- أما في حالة حصول العامل على أجره على أساس المرتب الثابت، فلو شعر أن أجره مرتفع فقد يقوم بـ زيادة كمية إنتاجيته أو جودتها حتى يزيد من مدخلاته وتحقيق المساواة مع زملائه،

- أما إذا شعر أن أجره منخفض بالنسبة لزملائه فربما يلجأ إلى تخفيض الكمية أو الجودة حتى يتحقق العدالة والمساواة مع زملائه.

2. نظرية الهدف (أدوين لوك) :

يرى (أدوين لوك) مؤسس هذه النظرية أن وجود أهداف للعاملين شئ ضروري وذلك لتحديد مسارات سلوكهم، وأنه يمكن أن يكون دافعاً لهؤلاء العاملين لتحقيقها، وذلك على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد تحقيقها.

ويعتمد (لوك) في نظريته على بعض الفرضيات وهي :

1. أن الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة أي غير المحددة مثل : (اعمل أحسن ما لديك)
 2. أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة
 3. أن المشاركة في عملية تصميم ووضع الأهداف تزيد من الولاء والقبول
 4. أن الأهداف الصعبة - التي بها تحدي لقدرات العاملين - تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة
 5. يكون الفرد أكثر حرصاً على تحقيق الأهداف عندما تكون هذه الأهداف ذات نفع وفائدة بالنسبة له.
 6. تزداد دافعية الأفراد ويرتفع أداؤهم عندما تكون الأهداف قابلة للقياس، وبصفة خاصة عندما يتم تزويد هؤلاء الأفراد بمعلومات عن أدائهم.
 7. تتعدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء والإنجاز المتحقق، فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض الرضا
- وتتضمن عملية تحديد الأهداف عادة خمس خطوات وهي:
- أ. الخطوة الأولى :** وتتضمن تحديد ما تريده المنظمة (أى النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الأجر أو الترقية أو غيرها) والتي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.
 - ب. الخطوة الثانية :** وتتضمن عملية المشاركة في تحديد الأهداف، ويتم ذلك بقيام المرؤوس ورئيسه، إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة (عملية ذات اتجاهين)، أو تكون العملية (ذات اتجاه واحد) من الرئيس للمرؤوس، وذلك بأن يقوم الرئيس بتحديد أهداف محددة للمرؤوس.
 - ج. الخطوة الثالثة :** ويتم فيها تحديد خصائص الأهداف المقررة وهي: الوضوح، ودرجة الصعوبة، إمكانية القياس، والتحدي، والتنافس بين الزملاء، والتغذية المرتدة.
 - د. الخطوة الرابعة :** وتتضمن المقصد من تحديد الأهداف، وهي قبول العاملين لتلك الأهداف والتزامهم بتحقيقها
 - ـ الخطوة الخامسة:** وتتضمن نتائج تحديد الأهداف، وهي عبارة عن أدائهم المهام والرضا.

الحوافز

تعد الحوافز من الوسائل الفعالة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة، وإذا كان الدافع داخلي، وهو شعور الإنسان بأن هناك حاجة ناقصة تزيد الإشباع، فإن الحافز يكون خارجي، فهو الشيء الذي يُقدم لإشباع هذه الحاجة الناقصة.

تعريف الحوافز:

هي عبارة عن التعويض أو الجزاء المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه الفرد مقابل تقديم مستوى أداء عالي ومتميز في تنفيذ مسؤوليات ومهام وظيفته.

أو هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه نحوبذل جهد أكبر في عمله، والإمتناع عن الخطأ فيه، وتقدم نتيجة لأدائه المتميز.

ويختلف الأجر عن الحافز

فالأجر: يحدد مسبقاً، وهو حق ثابت نسبياً يتلقاه أي موظف أو عامل يحقق الحد الأدنى من العمل الموكل إليه.

أما الحافز: فهو ما يحصل عليه الفرد من مميزات مادية أو معنوية نتيجة تحقيقه مستوى عال من الأداء يزيد عن الأداء المعتاد (وهذا ما يعرف بالحافز الإيجابي)، أو ما يوقع عليه من عقاب نتيجة ارتكاب مخالفة أو انخفاض إنتاجيته عن الحد الأدنى لمعدل الإنتاج المتعارف عليه في المنظمة (وهذا ما يعرف بالحافز السلبي).

أنواع الحوافز:

تتعدد أنواع الحوافز التي يمكن أن تقدمها الإدارة للعاملين، ويمكن تقسيمها على أساس عدة معايير كما يلي:

أولاً : تصنيف الحوافز من حيث أنواعها:

يمكن تقسيم الحوافز من حيث أنواعها إلى نوعين **حوافز مادية** و **حوافز معنوية**

1. الحوافز المادية:

وهي تلك الحوافز التي تصرف في صورة نقية، وتعمل على إشباع الحاجات الأساسية للعاملين.

وتتعدد أشكال الحوافز المادية وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى، وتشمل هذه الحوافز إلى جانب الأجر كل ما يحمل زيادة ملموسة لدخل الفرد مثل: أجر الوقت الإضافي ، والعلاوات الدورية والاستثنائية، والمكافآت التشجيعية، والبدلات بأنواعها المختلفة، والاشتراك في الأرباح، والعائد من تخفيض التكاليف وغيرها.

2. الحوافز المعنوية

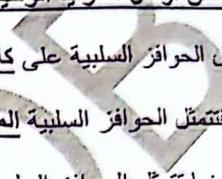
نظراً لأن **الإنسان مادة وروح** ، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته النفسية والإجتماعية كما يسمى إلى إشباع حاجاته المادية، والحوافز المعنوية هي تلك التي تشبع تلك الحاجات النفسية والإجتماعية عند العاملين.

وتمثل أهم هذه الحوافز في:

- **حوافز متعلقة بالعمل مثل:** الوظيفة المناسبة، وفرص الترقية، والإثراء الوظيفي والمشاركة في إتخاذ القرارات وغيرها.
- **حوافز متعلقة ببيئة العمل مثل :** ظروف العمل الجيدة، جودة الإشراف، جماعة العمل المنسجمة وغيرها.
- **وقد تتمثل أيضاً في الثناء والمديح**، وفي إعطاء العاملين المجددين شهادات تقدير أو أوسمة، أو ميداليات أو خطابات شكر أو وضع أسماء المتفوقين في لوحة الشرف وغيرها.

ثالثاً تصنیف الحوافز من حيث الجزاء :

ويمكن تقسيمها إلى : حواجز إيجابية وحواجز سلبية

أ. **الحواجز الإيجابية** : وتتضمن المزايا يحصل عليها الفرد إذا قام بالعمل المطلوب منه أو تجنب العمل المنهى عنه، وتقدم الحواجز الإيجابية في صورة مادية أو معنوية 

ب. **الحواجز السلبية** : وتعرف بأنها العقوبات أو الجزاءات التي تقع على الفرد في حالة عدم التزامه بالسلوك المرغوب، وتتضمن حرمان الفرد من بعض أو كل المزايا الوظيفية التي يتمتع بها.

وتشمل الحواجز السلبية على كلا من النوعين المادي والمعنوي ،

م. فتتمثل الحواجز السلبية المادية في الخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة، أو تأجيل الترقية التي تحمل علاوة في الراتب ... الخ

ن. بينما تتمثل الحواجز السلبية المعنوية في تخفيض الصالحيات والمسؤوليات والحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة الرقابة المحكمة، ووقف الانشطة الاجتماعية والترفيهية والرياضية وغيرها.

ثالثاً : تصنیف الحوافز من حيث المستفيدن منها

ويمكن تقسيمها إلى:

حواجز فردية وحواجز جماعية

أ. **الحواجز الفردية** : وتمثل في كافة الحواجز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لفرد معين دون غيره، فهي تختص بالجهود الفردية للأفراد، ومن أهم مزاياها أنها تتعرض كل فرد عن مجهوده سواء كان مجتهداً أو مقصراً.

ب. **الحواجز الجماعية** : وهي تلك الحواجز التي توزع على مجموعة من العاملين نتيجة جهدهم المشترك، وتهدف إلى حد العاملين على التعاون والعمل من خلال فريق عمل، وقد توزع بالتساوي أو يتسبّب متفاوتة ببعض الإسهامات كل فرد في العمل.

وتتوزع الحواجز الجماعية في صورة مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.

رابعاً : تصنیف الحوافز من حيث درجة أهميتها أو

ويمكن تقسيمها إلى:

حواجز أساسية وحواجز بديلة

أ. **الحواجز الأساسية** : وهي تلك الحواجز المخصصة لإشباع حاجات معينة، وتقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة.

ب. **الحواجز البديلة** : وهي تلك الحواجز التي تستعيض بها الإدارة عن الحواجز الأساسية فتقدمها للعاملين بدلاً منها ، وذلك إما لنفذ الحواجز الأساسية أو لاستحقاق عدد كبير من العاملين، أو لقلة الإمكانيات.

والحواجز البديلة لا ترقى لمرتبة الحواجز الأساسية ولا تساويها في المقدار ، ولكن الإدارة تعطيها للعاملين حتى تعود لهم عن فقدان الحواجز الأساسية وحتى تجنبهم الشعور بالحرمان والإحباط عند مقارنة بعضهم ببعض عند توزيع الحواجز، فقد تقوم الإدارة بتقديم خطابات شكر أو توزيع أوسمة على بعض العاملين بدلاً من المكافأة التشجيعية.

التحفيز في الفكر الإداري :

نستعرض فيما يلى أهم النماذج التي وضعتها نظرية التنظيم للإنسان وأساليب تحفيزه.

1. التحفيز في مدرسة الإدارة العلمية:

اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) بقضايا الإنتاج والإنتاجية ، والكافأة والضبط والسيطرة، واكتشاف أمثل الطرق للأداء ، والإنسان وفق مدرسة الإدارة العلمية هو كان مادي أقوى حاجاته هي الحاجات المادية وأقوى حواجزه هو الحافز المادي، فالسيطرة على سلوكه لا تتم إلا عن طريق السيطرة على الحافز المادي، وبالتالي ركزت كل اهتمامها على الحافز المادي فقط.

2. التحفيز في مدرسة العلاقات الإنسانية :

أما مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة (مايو) ترى أن سلوك العامل وإنتجيته لا يمكن أن تتفصل عن مشاعره وأحساسه وبينة العمل التي يعيش فيها، وبالتالي فقد وجّهت الأنّظار إلى أن حاجات الإنسان دوافعه لا تتحصّر فقط في الحاجات المادية وإنما تعمد لتشمل حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية، ومن ثم فإن الحواجز التي تقدّمها الإدارة للعاملين لا تقتصر على الحافز المادي فحسب ولكنها تشمل أيضًا الحافز المعنوي بصورها المختلفة.

3. النظريات الحديثة في نظرية التنظيم:

أما الاتجاهات الحديثة في الإدارة فإنها تنظر إلى المنظمة – وبالتالي نظام الحواجز – نظرة أوسع وأشمل، فالمنظمة نظام مفتوح ينثر في البيئة المحيطة به ويتأثر بها، وإذا كانت النظرية التقليدية اهتمت بعنصر العمل فقط، وصرفت عنايتها نحو زيادة الإنتاجية، ومدرسة العلاقات الإنسانية صبّت اهتمامها على الفرد لتهوّسه بما فاته في ظل النظريات القديمة .. فإن الاتجاهات الحديثة مثل نظرية النظم والإدارة بالأهداف توجه اهتمامها للعناصرين معا ، العمل والفرد ، وبالتالي فإن الحواجز تأخذ صوراً متعددة : مادية ومعنوية ، إيجابية وسلبية ، فردية وجماعية، كلها ترتبط بتجازات الفرد وتحصيله من ناحية ، والدافع وال حاجات التي توجّد عنده ، ودرجة أهمية هذه الدوافع وال حاجات من ناحية أخرى.

أهم الاعتبارات الواجبأخذها في الاعتبار عند وضع نظام الحواجز:

- أن ترتبط الحواجز بأهداف العاملين والإدارة معا، وأن تعمل على تحقيقهما في آن واحد، فتعمل على تحقيق أهداف العاملين من خلال حصولهم على الإشباع المناسب لاحتاجاتهم، كما تعمل على تحقيق أهداف الإدارة من خلال الحصول على إنتاجية مرتفعة.
- ضرورة الإعلان عن نظام الحواجز ، وأن يكون هذا النظام واضحاً ومفهوماً لجميع العاملين
- تنوع الحواجز المقدمة للعاملين وتقديم المزيج المناسب منهم، فتقدم المادي والمعنوي، الإيجابي والسلبي ، الفردي والجماعي ... الخ.
- مراعاة عدالة الحواجز بحيث يشعر العاملون بأن الفرصة متساوية للجميع للحصول على الحواجز من خلال زيادة وتحسين أدائهم، ولا يكون للعلاقات أو المحسوبية مجالاً في منح الحواجز.
- مراعاة سرعة تقديم الحواجز فور قيام العامل بالسلوك المرغوب
- يجب أن ترتبط الحواجز المقدمة بالجهود المبذولة حتى لا تتحول إلى حق مكتسب.
- القيمة الحسنة : فإذا كان هناك التزام وإخلاص وجدية في العمل من جانب القيادة والمديرين، فسوف يقوم العاملون بتقليدهم وبيذلون قصارى جهدهم للارتفاع بمستويات الأداء.
- يمكن للمنظمة استخدام أسلوب التعويض بالاختيار (كافيتريا التعويضات)، والذي من خلاله تسمح الإدارة للعاملين باختيار أنواع العوائد التي يودوا الحصول عليها خلال الفترة القادمة إذا قاموا باداء الأعمال المحددة لهم بالمواصفات المطلوبة.
- يمكن للمنظمة العمل على تحريك دافع الإيمان لدى العاملين حتى ينظر الفرد إلى عمله على أنه أمانة يكلّه الله تعالى بأدائها

تصميم الوظائف

يما تؤثر المكافآت والحوافر المادية على أداء ودافعية العاملين للعمل، نرى أيضاً أن للحوافر المعنوية المتمثلة في الشعور الداخلي للفرد بأنه يعمل في وظيفة تسمح له بتحقيق حاجات الإنجاز وتحقيق الذات واحترام الآخرين - نصباً كبيراً في التأثير على كل من الأداء والدافعة.

إشباع مثل هذه الحاجات عن طريق الوظيفة يقتضي دراسة تصميم الوظيفة والتحقق من مدى مناسبة هذا التصميم.

وذلك لأن الإفتراض الذي يقوم عليه مدخل تصميم الوظائف يرى أن تركيب أو تصميم الوظائف له تأثير مباشر على زيادة أو نقص دافعية الأفراد للعمل.

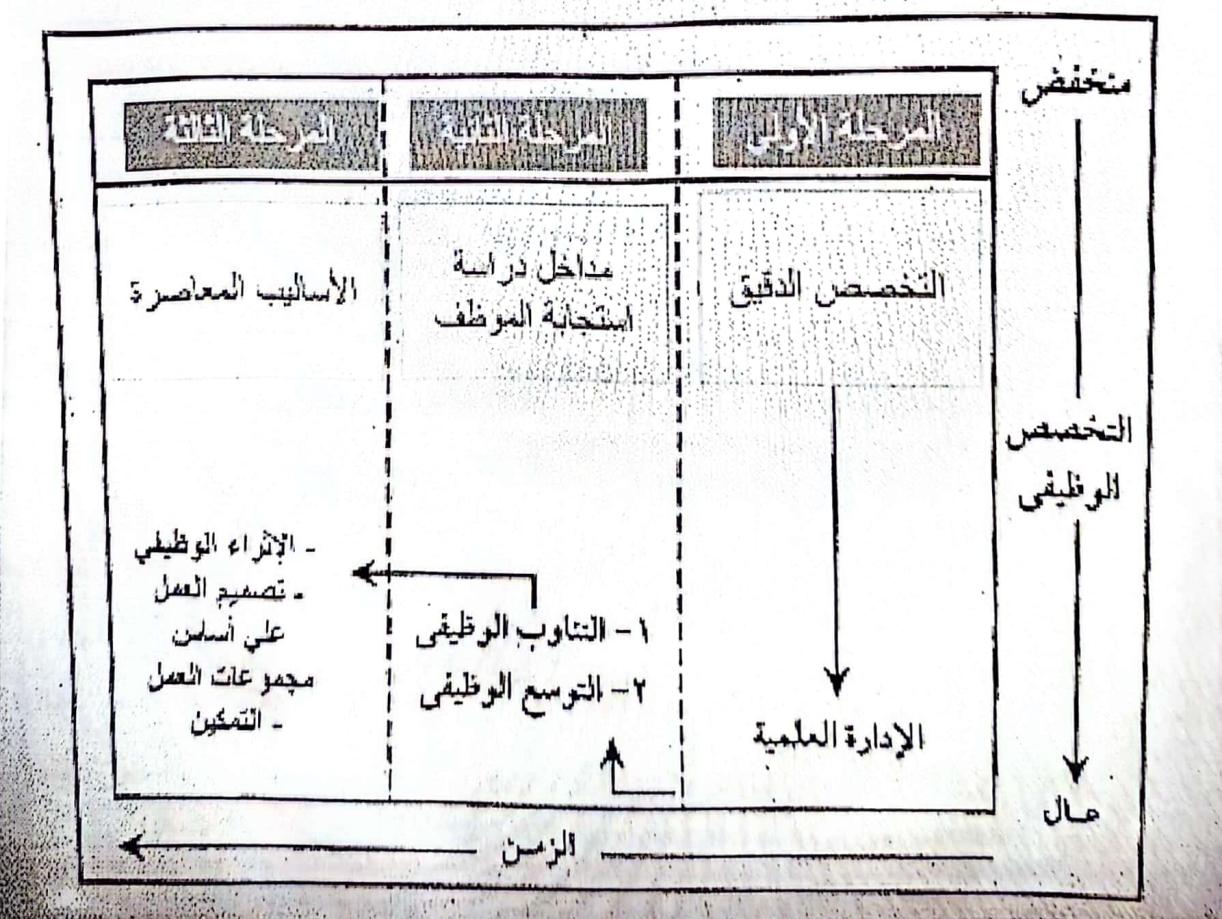
تعريف تصميم الوظائف:

"معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف لكي تتناسب مع مهارات وقدرات الأفراد، وذلك لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغل الوظيفة"

وبالتالي فتصميم الوظائف أو إعادة تصميم الوظائف يهدف إلى إحداث التزامن والتكيف والانسجام بين:

- **الخواص الشخصية** (مهارات وقدرات الفرد)
- **والخواص الوظيفية** (متطلبات وأنشطة العمل).

التطور التاريخي لتصميم الوظائف



1. المرحلة الأولى : التخصص الدقيق:

يرجع هذا التصميم أساسا إلى "تايلور" مؤسس مدرسة الإدارة العلمية

ويقوم هذا التصميم على أساس تجزئة كل عمل إلى مجموعة من الأنشطة، وتقسيم هذه الأنشطة بين العاملين بحيث يقوم كل عامل بعدد محدود من هذه الأنشطة ، وبالتالي فهذا التصميم يتمثل في أن الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة المحددة المتخصصة في مجال معين.

ويتلخص دور العامل في: تنفيذ الأنشطة المحددة له في وظيفته متزما بقواعد وإجراءات العمل المحدد مسبقا

وهذا التصميم غالبا لا يسمح للعامل بآلية أعمال إدارية ولا بالمشاركة في إتخاذ القرارات ، كذلك غالبا ما يكون إسهام الوظيفة بالنسبة للمنتج النهائي محدودا جدا ،

كما أن الإدارة تقوم بعملية الرقابة على أداء العامل ولا يسمح له بأى دور في الرقابة الذاتية لعمله.

كما ركز هذا الأسلوب على التحفيز المادي وأن للعامل حاجات مادية فقط.

مزایا التخصص الدقيق:

- ارتفاع مهارة العامل في الأنشطة المحددة التي يقوم به مما يؤدي إلى إرتفاع إنتاجيته.
- سهولة تدريب العامل على مثل هذه الأعمال التخصصية البسيطة
- انخفاض تكلفة العمالة.

سلبيات التخصص الدقيق:

- زيادة الروتينية والملل وعدم الرضا لأن العامل يؤدي نفس الأنشطة على فترات متقاربة مع عدم تنوع هذه الأنشطة.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين
- ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل

وقد يرجع ذلك إلى أن هذا التصميم يركز أساسا على جانب إنجاز المهام والمتتمثل في زيادة الإنتاجية والفعالية والكفاءة مع الحد الأدنى من الاهتمام بتحاليف العاملين ودوافعهم وردود أفعالهم تجاه أعمالهم.

2. المرحلة الثانية : التوسيع الوظيفي والتناوب الوظيفي:

تزايد الإحساس خلال المرحلة الثانية بالاستجابات السلبية للعاملين تجاه وظائفهم، إذ نتج عن المستوى العالمي للتخصص الذي أوجده مدخل الإدارة العلمية عدد من المشكلات تركزت حول معنويات وسلوك الفرد العامل ، وقد ظهرت مبكرا استجابة الإدارة لهذا الوضع في استخدام أسلوب التوسيع الوظيفي والتناوب الوظيفي.

وجميع الوظائف على اختلاف أنواعها تتميز ببعدين رئيسين هما:

1. المجال الوظيفي (البعد الأفقي)

2. العمق الوظيفي (البعد الرأسى)

ومجال الوظيفة: يبدل على عدد الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد في وظيفته.

أما عمق الوظيفة : فيدل على القوة التي يمكنها الفرد للتاثير على وظيفته، ومدى الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها في وظيفته.

التوسيع الوظيفي Job Enlargement

والتوسيع الوظيفي يعني: **زيادة مجال العمل (البعد الأفقي)**, بمعنى زيادة عدد وأنواع الأنشطة والمهارات التي يقوم بها العامل، ولكن هذه الأنشطة مازالت ذات طبيعة تنفيذية وليس إدارية.

ولكنه يعني من **ضعف العمق الوظيفي (البعد الرأسى)** بمعنى عدم شعور العامل بحرقه واستقلاله في تحديد الأنشطة التي يقوم بها، وبكيفية تنفيذ مهامها وجدولتها الزمنية، ورقابة ذاته في أدائها، كما لا تتوافر لديه معلومات كافية عن نتائج عمله.

مزاياه:

- يعمل على خفض درجة الملل والسام لدى العاملين،
- مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي
- وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

بـ. التأوب الوظيفي (تدوير العمل) : Job Rotation

ويتم بأن ينتقل الفرد من عمل إلى آخر في نفس مجال تخصصه، وذلك بأن يتم تبديل عمله مع عامل آخر لفترة من الزمن.

والغرض من ذلك هو:

- تخفيض عامل الملل والتكرار الذي يعاني منه العاملون،
- اكتساب العامل لمهارات إضافية عند ممارسته لوظائف جديدة،
- واكتسابه منظوراً أوسع لعلاقة عمله ببقية الأنشطة ومدى عمله في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.

والتأوب الوظيفي أيضاً مثل التوسيع الوظيفي يعني من ضعف في العمق الوظيفي (البعد الرأسى) فما زالت اعماله ذات طبيعة تنفيذية فقط وليس إدارية.

3. المرحلة الثالثة : الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف:

وتتركز هذه المرحلة على الاهتمام بالعمق الوظيفي (البعد الرأسى) وذلك من خلال إجراء تغييرات في محتوى ومهام وعلاقات العمل، ونظام التغذية المرتدة.

ومن هذه الأساليب أسلوب الإثراء الوظيفي، وتصميم العمل على أساس مجموعات العمل، وتمكين العاملين، وبدائل جداول العمل، وغيرها.

أـ. الإثراء الوظيفي Job Enrichment

يعني الإثراء الوظيفي أن تتضمن الوظيفة كل من **المجال الوظيفي (البعد الأفقي)**، والعمق الوظيفي (البعد الرأسى) معاً.

فنجد أن هذا الأسلوب يهتم بتصميم الوظيفة بحيث:

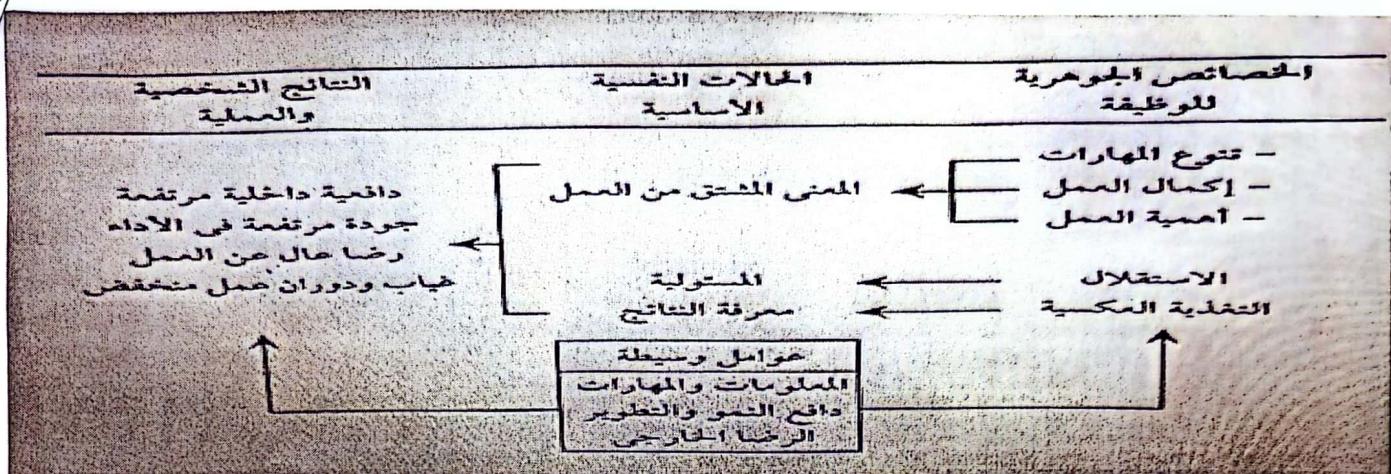
- تتضمن تنوعاً معقولاً في أنشطتها ودرجة أعلى من المعرفة والمهارة.
- وبحيث تعطى العامل الاستقلال والحرية للسيطرة على وظيفته في تحديد: كيفية تنفيذها، وجدولته الزمنية لأنشطتها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله.

وقد كان لدراسات "هيرزبرج" في مجال الدوافع أثر كبير في ظهور هذا الأسلوب

وتوالت الأبحاث والدراسات بعد ما قدمه "هيرزبرج"

فقد قدم (Hackman and Oldham) نموذجاً للوظائف المثرة يسمى "بنموذج خصائص الوظيفة"

نموذج خصائص الوظيفة



يتضح من الشكل أن الوظيفة المثرة ينبغي أن يتوافر فيها خمس خصائص جوهرية وهي :

1. **تنوع المهارات** : وتعنى تنوع أنشطة الوظيفة بشكل يجعلها تستخدم مهارات متعددة للعامل.
2. **إكمال العمل** : وتعنى أن يقوم العامل بصنع شيء متكامل يمكن أن ينسب لنفسه، وقد يكون هذا الشيء المتكامل جزءاً من منتج أو منتجاً كاملاً.
3. **أهمية العمل** : أي الشعور بمدى تأثير هذه الوظيفة على الآخرين وأهميتها لمعاشهم وأعمالهم وعلاقتهم.
4. **الاستقلال** : وتعنى درجة الحرية التي تتحلّل للفرد في تقرير أمور وظيفته مثل : اتخاذ القرارات، ووضع جداول العمل ، واختيار طرق أدائه وغيرها.
5. **التغذية العكسية** : وتعنى إمداد الفرد بالمعلومات عن نتائج عمله.

كما يوضح النموذج أن الخصائص الخمس السابق ذكرها تؤثر في الحالات النفسية التي يوجد عليها الفرد ، وهذه الحالات النفسية هي:

1. **المعنى المشتق من العمل** : فهي تساهُم في جعل الوظيفة ذات معنى وذات قيمة في نظر شاغلها وفي نظر الآخرين ونجد أن الخصائص الثلاث الأولى (تنوع لمهارات ، وإكمال العمل ، وأهمية العمل) تساهُم في جعل الوظيفة ذات معنى في نظر شاغلها وفي نظر الغير.
2. **المسؤولية** : وتعنى شعور الفرد بمسؤوليته المباشرة عن النتائج التي يحققها في عمله ، ونجد أن **الخاصية الرابعة** ، وهي الاستقلال هي التي تؤثر على الشعور بالمسؤولية.

3. **معرفة العاملين لنتائج أدائهم**: ونجد أن **الخاصية الخامسة** وهي التغذية العكسية هي التي تؤدي إلى **الحالة النفسية الثالثة**، وهي معرفة العاملين لنتائج أعمالهم ومدى جودتها ومقابلتها للمستويات المطلوبة.
- كما يوضح النموذج أيضاً أن هناك نتائج شخصية يحققها العاملون وكذلك نتائج تتحققها المنظمة ، هذه النتائج تكون مرتبة على الحالات النفسية السابقة ذكرها.

أما هذه النتائج فهي:

- ارتفاع رغبة ودافعية العاملين للعمل
- جودة مرتفعة في الأداء
- زيادة الرضا عن العمل
- غياب دوران عمل منخفض

يُوضح النموذج أيضاً أن هناك عناصر تسمى العناصر الوسيطة تحدث أثراً لها على الدرجة التي تؤدي بها هذه الحالات النفسية إلى الدافعية داخلية، أما هذه العناصر الوسيطة فهي:

- المعلومات والمهارات التي يحوزها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله
 - دوافع النمو والتطوير: إذ أن هذه النتائج قد تتحقق بدرجة أكبر بالنسبة للعاملين ذوي حاجات النمو المرتفعة والذين يرغبون في تحقيق ذاتهم
 - الرضا الخارجي عن الأجر والزملاء والإشراف وغيرها.
- ب. تصميم العمل على أساس مجموعات العمل :

ويتمثل هذا التصميم في أن يكون أساس الإثراء الوظيفي فوق من العاملين وليس على أساس فردي لكل عامل ومن خلال هذا التصميم يتم العمل على أساس ما يسمى بـ **مراكز التشغيل** ، وكل مركز تشغيل يكون مسؤولاً عن تصنيع جزء متكامل من المنتج، وفي النهاية يتم تجميع هذه الأجزاء للحصول على المنتج النهائي.

ويعمل في كل مركز تشغيل مجموعة من العاملين تكون فريق عمل ، وأعضاء هذا الفريق هم الذين : يوزعون الأعمال بينهم، ويقومون بجدولة العمل، وتحديد سرعة التشغيل، كما إنهم هم الذين يحددون فترات راحتهم ، وهم الذين يقومون بفحص نتائج أعمالهم.

وهذا التصميم يحقق في الغالب نفس النتائج التي يحققها الإثراء الوظيفي، هذا علاوة على أنه ينمّي روح العمل الجماعي في المنظمة.

ج. تعزيز العاملين Employee Empowerment

والتمكين هو " عملية تحويل مسؤولية اتخاذ القرار والتصرف والرقابة وتحمل المسؤولية عبر مستويات أدنى" ومن خلال التمكين نجد أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية ، فتمكن العاملين يجعلهم يقوموا بالآتي:

- تحديد الأهداف
 - اتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ هذه الأهداف
 - قراءة النتائج ... التحليل... التنفيذ
 - تحريك الأرقام نحو الإنجازات الفعالة.
 - تحمل المسؤولية المترتبة على نتائج الأعمال
- شأنهم في ذلك شأن مالك المنظمة أو صاحب العمل.

د. بدائل جداول العمل:

وهناك طريقة أخرى تعمل على تعديل طرق أداء العمل وهي إعادة ترتيب جداول العمل، وهناك طرق متنوعة ل القيام بذلك، ومن أكثر الطرق شيوعاً ما يلي:

1. أسبوع العمل المضغوط
2. ساعات العمل المرنة
3. مشاركة العمل
4. الانقطاع عن الوظيفة

1. أسبوع العمل المضغوط:

و فيه يتم ضغط ساعات العمل الأسبوعي لتصبح خمسة أيام عمل في الأسبوع بدلاً من ستة أيام، أو أربعة أيام بدلاً من خمسة أيام.

2. ساعات العمل المرنة:

حيث تسمح الإدارة لبعض العاملين بتغيير مواعيد الحضور ومواعيد الانصراف على الا يترتب على ذلك ان تقل عدد ساعات العمل الموزدة عن ساعات العمل المقررة، ويؤدي ذلك إلى تلبية والوفاء بحاجاتهم الاجتماعية مما يكون له اثر طيب على معنويات العاملين.

3. مشاركة الوظيفة:

وهذا يحدث عندما يكون هناك تقسيم أو تجزئة لوقت العمل بين اثنين أو أكثر من العاملين، وهذه الاعمال تناسب هؤلاء الذين ير غبون في العمل جزءاً من الوقت، حيث يمكن تقسيم العمل بينهم خلال اليوم الواحد او خلال فترات عمل أطول مثل العمل نصف الأسبوع والتوقف عنه في النصف الآخر، أو العمل الأسبوع كامل وعدم العمل أسبوعاً آخر إلخ.

4. الانقطاع عن الوظيفة:

يسمح للعامل من خلال هذا الاسلوب الانقطاع عن العمل لمدة معينة (عادة تتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات) يعود بعدها العامل إلى نفس مستوى الوظيفي ومن أهم مزايا هذا الاسلوب ما يلى:

1. الاحتفاظ بالمهارات والخبرات الموجودة بالمنظمة

2. تخفيض حدة الضغط الوظيفي على العاملين

3. خفض معدلات الغياب ودوران العمل

ويجب الأخذ في الاعتبار ايضاً ان هذه المداخل السابقة يمكن تطبيقها بنجاح في بعض المنظمات، وقد يكون من الصعب تطبيقها في منظمات أخرى.

دوران العمل

نهوم دوران العمل:

"خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة زمنية معينة بمحض إرادتهم أو بالتسريح أو النقل أو الفصل" ومن التعريف نجد أن هناك صورتين لترك العمل والخروج من المنظمة وهما:

الترك غير الطوعي للعمل (الإجباري)		الترك الطوعي للعمل (الاختياري) • استقالة • انتقال
يمكن للمنظمة التحكم فيه	لا يمكن للمنظمة التحكم فيه	
فصل استغناء	عجز وفاة بلغ سن التقاعد	

قياس دوران العمل

يمكن قياس دوران العمل بالمعدلات الآتية:

1. معدل دوران العمل (الانفصال):

و هذا المعدل لا يميز بين ترك الأفراد للعمل للأسباب المختلفة، ويمكن قياس معدل دوران العمل (الانفصال) وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل (الانفصال)} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة محددة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

ويتم حساب متوسط عدد العاملين خلال الفترة كما يلى:

2. معدل دوران العمل (الانضمام):

ويقيس هذا المعدل دوران العمل من حيث عدد المعينين ليحلوا محل آخرين تركوا العمل.

$$\text{معدل دوران العمل (الانضمام)} = \frac{\text{عدد حالات إحلال العاملين خلال فترة محددة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

3. معدل دوران العمل للتاركين طوعاً:

ويعتبر هذا المعدل من أهم المعدلات التي يجب حسابها نظراً للآثار السلبية التي قد تترتب على ترك العاملين للعمل بمحض إرادتهم لاسيما الأكفاء منهم.

$$\text{معدل دوران العمل للتاركين طوعاً} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة طوعاً}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{2}$$

$$\text{عدد العاملين آخر الفترة} = (\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد المعينين}) - \text{عدد الذين تركوا العمل}$$

مثال

فيما يلى البيانات المستخرجة من سجلات إحدى المنظمات عن عام 2022

- عدد العاملين أول الفترة 100 عامل
- عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال الفترة 18 عامل منهم 5 بلغوا سن التقاعد
- عدد المعينين خلال الفترة 10 عامل

المطلوب : حساب معدلات دوران العمل

الحل

$$\text{عدد العاملين آخر الفترة} = (\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد المعينين}) - \text{عدد الذين تركوا العمل}$$

$$\text{عدد العاملين آخر الفترة} = (10 + 100) - 18 = 92 \text{ عامل}$$

متوسط عدد العاملين = $\frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{2}$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{92+100}{2} = 96 \text{ عامل}$$

1. معدل دوران العمل (الانفصال) = $\frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة محددة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$

$$\% 18.75 = 100 \times \frac{18}{96}$$

2. معدل دوران العمل (الانضمام) = $\frac{\text{عدد حالات إحلال العاملين خلال فترة محددة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$

$$\% 10.4 = 100 \times \frac{10}{96}$$

3. معدل دوران العمل للتزكين طوعاً = $\frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة طوعاً}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$

$$\% 13.5 = 100 \times \frac{5-18}{96}$$

الأثار السلبية والاباحية لدوران العمل

الأثار السلبية لدوران العمل :

و هذه الآثار السلبية قد تمتد لتؤثر على كل من المنظمة، والأفراد الذين تركوا العمل بالمنظمة، وكذلك المجموعة الباقية التي لم تترك العمل
أولاً : الآثار السلبية بالنسبة للمنظمة:

1. التكاليف التي تحملها المنظمة والتي تترتب على ترك العمل وتشمل ما يلى:

تكاليف الإحال RECRUTIMENT ، تكاليف التدريب ، تكاليف الانفصال

2. فقدان بعض الخبرات والكفاءات في حالة ترك العاملين الأكفاء للعمل

3. انخفاض إنتاجية العاملين خلال الفترة التي تسبق تركهم للعمل

4. إمكانية تسرب بعض أسرار المنظمة إلى منظمات أخرى منافسة في حالة ترك العاملين للمنظمة والتحاكم بأغلى منافسة.

5. ارتكاب الأنماط الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة خاصة إذا كان العاملين الذين تركوا العمل من المترافقين وذوى القيمة أو كانوا أساسيين في شبكة الاتصال.

ثانياً : الآثار السلبية بالنسبة للأفراد الذين تركوا العمل :

1. احتمال عدم تحقيق التوقعات في الوظيفة الجديدة وفقد الأقدمية وبعض المزايا التي كان يحصل عليها الفرد من الوظيفة القديمة

2. فقد بعض الأصدقاء وزملاء العمل ⚡

3. قد يؤدي ترك العمل إلى حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر للانتقال من مدينة إلى أخرى في بعض الأحيان ⚡

ثالثاً : الآثار السلبية بالنسبة للمجموعة التي لم تترك العمل:

1. زيادة أعباء العمل (شغل زيادة على إللي لسه متعين)

2. فقدان زملاء العمل ووجوب التكيف مع الموظفين الجدد

قد يسبب تارك العمل مشكلات معنوية لزملائهم لاسيما إذا ادرك هؤلاء الزملاء ان هذا الترک كان بسبب سوء ظروف العمل بالمنظمة التي سيستمرون في العمل بها والمعاناة بداخلها.

عوامل ومحددات دوران العمل :

ما الأسباب التي تدفع الفرد لترك عمله اختيارياً والانفصال عن وظيفته؟

يمكن تقسيم الأسباب التي تدفع الفرد إلى ترك عمله اختيارياً إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. عوامل خاصة بالفرد
2. عوامل خاصة بالمنظمة
3. عوامل خارجية
- 1 العوامل الخاصة بالفرد :

أ- حاجة النمو والتطوير: وتتمثل في زيادة التطلعات والتوقعات المهنية لدى بعض الأفراد

بـ- العوامل الديموغرافية (السن - طول مدة الخدمة - النوع)

ج- الرضا الوظيفي : توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ودوران العمل، حيث انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل (والتمسك به)، وكلما انخفض الرضا الوظيفي عند الفرد كلما زادت رغبة الفرد في ترك العمل والانفصال عن المنظمة.

د- عوامل أخرى مثل:

- بعد مكان العمل

- مسؤولية الأسرة والقيام على شئونها (وتكون خاصة بالسيدات)

-2 عوامل خاصة بالمنظمة :

أ- الأجر : كلما كان نظام الأجر يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل ، فإن ذلك يؤدي إلى بقاء الأفراد بالعمل دون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر.

بـ- القيادة الإدارية : في الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تتسم بالتسليط والتعالي، بالإضافة إلى عدم العدالة بمحاباتهم وتمييزهم لبعض العاملين على حساب آخرين، مما يؤثر بالسلب على المرء ويسين وبالتالي محاولة الهروب والانفصال عن المنظمة.

جـ- المركزية : والمركزية في اتخاذ القرارات قد تولد شعور عند الموظف بالاعتماد والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشر مما قد يدفعه إلى التفكير في مغادرة العمل.

دـ- تصميم ومحنتي الوظيفة : يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، وهي التنوع، والاستقلالية، ودرجة التعقيد، والراتبة، ودرجة الصعوبة، بالإضافة إلى الأساليب التي تتجز بها مهام الوظيفة.

والفرد عندما يشعر بروتينية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق وشعوره باختض المسؤولية والاستقلالية في عمله، فإن ذلك قد يؤدي إلى الملل والراتبة مما يدفعه لترك العمل.

هـ- ظروف العمل المادية: وتتضمن عوامل مثل الإضاءة والتهوية والغبار والإشعاع وساعات العمل وفترات الراحة، كما تشمل مخاطر العمل التي تترجم من العمل عن الآلات خطيرة أو مشعة، أو العمل في أراضي وعرة وظروف جوية قاسية، وكلما كانت الظروف السابقة غير مناسبة أو غير مريحة زادت من ميل الفرد لترك العمل.

وـ- الضغوط والتوترات في مجال العمل: وهى تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمنظمة التي قد تميز بضغط حجم العمل الزائد، وضغط الوقت، والضغط الناجمة عن طول ساعات العمل، وغموض الدور وغيرها، وكلما زادت هذه الضغوط أسهם ذلك في ميل الفرد لترك الخدمة.

3- عوامل خارجية :

والتي من أهمها الظروف الاقتصادية.

ففي ظل الظروف الاقتصادية المواتية تزداد الفرص الوظيفية ذات الجاذبية ويبداً الفرد في المقارنة بين المنفعة المتوقعة للوظيفة الحالية بالمنفعة المتوقعة للبدائل الوظيفية الأخرى، وعادة ما تزداد رغبة الفرد في ترك وظيفته الحالية والالتحاق بوظيفة أفضل. أما إذا كانت الظروف الاقتصادية غير مواتية، والفرص الوظيفية المتاحة قليلة فإن ذلك يؤدي إلى تمسك الفرد بعمله والبقاء فيه.

سبل حفظ حالات الترک الاختيارى للعمل:

1- الإهتمام بمعالجة العوامل الفردية والتي تؤدى إلى ترك العمل :

ويتم ذلك من خلال :

- تسهيل وفتح قنوات اتصال بين الادارة والعاملين، ومناقشة مشكلاتهم ومحاولة التوصل إلى حلول لتلك المشكلات قبل تفاقمها
- العمل على منح العاملين الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي
- إعداد خطط للترقى الوظيفي
- زيادة الاهتمام بتوازن فرص الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية والبدنية (الرياضة) للعاملين.
- التغلب على مشكلة بعد أماكن العمل
- استخدام جداول العمل الزمنية البديلة والتي يتم من خلالها إعادة ترتيب جداول العمل لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات الأفراد.

2- تنمية وتطوير النواحي الإدارية والتنظيمية بالمنظمة والتي تساعد على الحد من تسرب العاملين :

- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية بالمنظمة كنظام الإستقطاب والاختبار، ونظام الإيجور والحوافز، ونظام التدريب ونظام تقييم الأداء إلخ.
- تهيئه ظروف عمل مناسبة، والاهتمام الدائم بتوفير أدوات السلامة ومراعاة شروط الأمان الصناعي
- إعادة النظر في تصميم بعض الوظائف، والتأكد من أن هناك تكيف وانسجام بين متطلبات الوظائف ومهارات وقدرات الأفراد.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بأعمالهم.
- ضرورة الالتفات لمجالات ضغوط العمل لدى العاملين ومحاولة احتوائها وتخفيفها.

3- التعرف على الاسباب الحقيقة التي دعت بعض العاملين لترك العمل بالمنظمة (مقابلة الخروج) :

يجب على المنظمات ان تكون حريصة على التعرف على الاسباب الحقيقة التي دعت بعض العاملين لترك العمل في المنظمة، ويتم ذلك من خلال مقابلة تسمى "مقابلة الخروج".

طريقتها : تقوم بعض المنظمات بإجراء هذه مقابلة قبل إعطاء الموظف مستحقاته، بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول على إجابات حقيقة صريحة خلال هذه مقابلة فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء بعد فترة حيث يكون الموظف المستقيل قد وجد وظيفة أخرى وأصبح أكثر ميلاً لأن يجيب بصرامة دون ضغوط، وتعد بعض الشركات إلى الجمع بين الأسلوبين.

ويمكن ان يتم في المقابلات جمع المعلومات الآتية:

أسباب المغادرة

- معرفة الظروف التي كان من الممكن ان تبقى الموظف في المنظمة
- العرض المالي والمزايا المقدمة للموظف من قبل المنظمة الجديدة