**الجمهورية العربية السورية**

**جامعة دمشق- كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة الأعمال**

**بحث بعنوان**

**التحفيز (3)**

إعداد الطالب

**دانيال أوحانيان**

إشراف الأستاذ الدكتور

**سليمان الفارس**

**مخطط البحث:**

* **نظريات عملية التحفيز**

1. **نظرية الإنصاف أو العدالة**
2. **نظرية التوقع**
3. **نظرية وضع الأهداف**

* **الاتجاهات الحديثة في التحفيز**

1. **أسلوب توسيع العمل**
2. **أسلوب إثراء العمل**
3. **أسلوب العمل المرن**
4. **أسلوب العمل الأسبوعي المكثف**
5. **أسلوب مجموعات الجودة**
6. **أسلوب الإدارة بالأهداف**
7. **التمكين**
8. **تأهيل العاملين**
9. **أساليب أخرى في التحفيز**

**نظريات عملية التحفيز**

نظريات عملية التحفيز ويطلق البعض عليها أيضاً النظريات المعرفية أو نظريات الإدراك , ركزت هذه النظريات على كيفية حدوث التحفيز وليس على مدخلات التحفيز , فهي تبحث في آلية وعمل الدافعية وتحاول الإجابة عن السؤال : كيف تتولد وتنشأ الدافعية لدى الفرد ؟ ومنه : كيف ينشأ السلوك الإنساني ؟ وكيف يتم توجيهه وتحريكه واستمراره وتوقعه ؟.

ورأت هذه النظريات أن التحفيز مرتبط بعملية اختيار مرتبط بعملية اختيار الأفراد لسلوكيات وتصرفات معينة لإشباع حاجاتهم الإنسانية وتقييم هؤلاء الأفراد لخياراتهم السلوكية والنتائج المترتبة على تلك الخيارات .

وفيما يلي سنتطرق لأبرز نظريات عملية التحفيز والتي تتمثل في :

- نظرية الإنصاف

- نظرية التوقع

- نظرية وضع الأهداف

**أولاً : نظرية الإنصاف أو العدالة**

تقوم نظرية العدالة لآدمز علةى مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في احصول على معاملة ععادلة .

ولقد انطلق ستيسي آدمز من مبدأ نظرية فستنجر للمقارنة بين الأفراد وأطلق نظريته التي تقول : أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدل مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعوراً معيناً تجاه الإنصاف أو عدمه . وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به .

فالفرد يقارن ما يقدمه لعمله من جهد وخبرة ومهارة ومؤهل والتزام مع ما يحص عليه من راتب وحوافز ومنصب وتقدير , وليس مهماً هنا أن يكون ما يقدمه إلى ما يحصل عليه متكافئاً , بل يمكن أن يكون غير متكافئ , لكن المهم أن ما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه متكافئ مع ما يقدمه هو وما يحصل عليه والمعادلة هي كالتالي :

**ما يحصل عليه الفرد/ما يقدمه الفرد = ما يحصل عليه الآخرون/ما يقدمه الآخرون**

فإذا شعر الفرد بعد هذه المقارنة أن المعادلة غير متكافئة فإنه سيشعر بالغبن وعدم المساواة .

وقد اقترح آدمز ست طرق يستخدمها الأفراد للعودة لحالة التوازن لتحقيق العدالة وقد تمثلت هذه الطرق في الآتي :

1 – يمكن للفرد أن يغير مدخلاته : أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهوداً أكبر أو يقلل مجهوده لأداء وظيفته وفقاً لاتجاه عدم العدالة

2 – يمكن للفرد أن يغير نواتجه : كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطور .

3 - محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه : وهذه هي أصعب الاستجابات تطبيقاً . فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلاً قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه , فيبرر أن عطاءه إلى المنظمة فعلاً منخفض , ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه .

4 - أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين : من خلال القيام بعملية التبرير النفسي فمثلاً : الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافآته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لا بد أهن يكون جهدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما يبدو فعلاً .

5 - يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة , أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى فمثلاً قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذي يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً , أو أنهم مفضلون لدى المدير , أو لديهم مهارات وقدرات خاصة .

6 - أما الاستجابة البديلة الأخيرة فتتمثل في ترك الموقف كله , فمثلاً قد يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر , أو قد يترك العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة .

والشكل التالي يلخص الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة .

|  |
| --- |
| الدافعية والحماس لتخفيض عدم العدالة :   1. تغيير المدخلات 2. تغيير المخرجات 3. تغيير إدراك الفرد انفسه 4. نغيير إدراك الفرد للآخرين 5. تغيير المقارنات 6. ترك الموقف   دافعية وحماس الفرد للإبقاء على هذا الموقف  مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين  عدم عدالة  عدالة |

**ثانياً : نظرية التوقع :**

حيث تعتبر من أكثر النظريات منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم . ويعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد نظرية توقع الأداء التي تدرس دافعية العمل في المنظمات وذلك سنة 1964.

أساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم , أن الأفراد سيكونون مدفوعين للقيام بعمل ما عندما يتوقعون بأن بذلهم الجهد لن يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم , ومن ثم حصولهم على مكافأة أو أن المكافأة لن تكون ذات قيمة تذكر بالنسبة لهم , لذلك ركزت على التحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تتمثل فيما يلي :

**- التوقع :**

أي اعتقاد الفرد بأن العمل بكد وجهد يؤدي إلى مستوى مقبول من الأداء الوظيفي , و هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين الجهد والنشاط الذي سيبذله , وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا الجهد والنشاط . وهنا يكون التقدير شخصياً وليس موضوعياً , فما يشعر به الفرد ويدركه يختلف تماماً عما يشعر به ويدركه شخص آخر

**- الوسيلة (المنفعة ) أو قوة التأثير** :

تعني الوسيلة اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد يؤدي إلى مكافأة ومحصلات واعدة . وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه وإمكانية الحصول عل حوافز معينة . فمثلاً : قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز ذات أجر عالي , في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلة في الحصول على وقت الفراغ وتحسن علاقاته الاجتماعية مع زملائه .

**- التكافؤ أو جاذبية المكافأة أو التعويض**

هي قيم العوائد التي يتوقعها الفرد من أداء وظيفته ومن إنجاز مهام أخرى ذات صلة بالعمل ونتائجه مثل : الترقية , والأجر ,والحوافز , والتقدير , وتحقيق الذات وغيرها وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر .

وفيما يلي شكل يقدم هذه العناصر الثلاثة والعلاقة بينهم :

عناصر نظرية التوقع التحفيزية

|  |
| --- |
| التكافؤ  ما قيمة ما حصلت عليه من نتائج ؟  التوقع  مالاحتمال أن أصل إلى الأداء المطلوب إذا حاولت ؟  الوسيلة:  ما الاحتمال أن أدائي الجيد يؤدي إلى الأهداف التي أرغب بالحصول عليها  المحصلات ( مكافآت , تقدير للإنجازات )  الأداء  الجهد |

فنظرية التةقع ترى أن حصيلة الفرد هي نتيجة هذه المتغيرات الثلاث من التوقع وقوة التأثير والجاذبية في علاقات الجهد بالأداء واأداء بالجزاء وأن تحقق درجة عالية من التحفيز يشير إلى أن المتغيرات الثلاث مرتفعة لديه .

|  |
| --- |
| التحفيز = التوقع × الوسيلة × التكافؤ |
| M = V × I × E |

وخلاصة ذلك فسيكون :

- التوقع عالياً : أي لدى العامل شعور قوي واعتقاد قوي , بإمكانه تحقيق إنجاز عال.

- الوسيلة العالية : أي يعتقد الفرد بوجود علاقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية .

- الجاذبية عالية : تحتل النتيجة أو العائد ( المكافأة التشجيعية ) مكان الصدارة بين أولويات الفرد .

حيث أن التحفيز أي خلق الدافعية لدى الفرد هي محصلة العوامل الثلاثة لذا يجب أن تكون عالية .

وبذلك فالمدير الراغب بتطبيق هذه النظرية عليه العمل على تعظيم مردود التفاعل الواجب حصوله بين عناصر المعادلة السابقة , وهذا بطبيعته يتطلب منه ترسيخ الاعتقاد لدى الأفراد بأن محاولاتهم وتكثيف مجوداتهم تولد العطاء ( الأداء ) وأن العطاء المثمر والمنتج يولد نتائج ايجابية وقيم مرغوبة وواعدة .

**ثالثا": نظرية وضع الأهداف Goal setting theory**

ركزت النظرية على الأهداف كمحفزات للعمل,فيرى دعاة هذه النظرية الخبيران (Edwin Lock and Gary Latham)أن وضع الأهداف يجذب الانتباه و يحدد المجهود و بقوي من الإصرار على العمل و يحث بالتالي الأفراد إلى تطوير الإستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف .فالأهداف التي وضعت بعناية و أديرت بدقة هي أهداف محفزة للأفراد كونها توجه الأفراد باتجاه الأداء و توضح لهم من ثم توقعات و معايير إنجاز الأداء ,و يعتقد لوك أن وضع الأهداف يعزز من أداء عمل الأفراد ومن رضاهم الوظيفي كما يرى أن الأفراد يبذلون جهدا" أكبر عندما تكون لديهم أهداف تنظيمية تتسم ب:

1-الوضوح و التحديد

2-قبول الأفراد للأهداف

3-مستوى صعوبة معقول يتحدى قدرات الفرد

4-حصول الفرد على تغذية راجعة باستمرار عن مدى التفدم في تحقيق الهدف.

و تدعو النظرية إلى إشراك الأفراد في و ضع الأهداف التنظيمية لضمان تعهدهم و حماسهم لتحقيقها فكلما كانت نتيجة تحقيق الأهداف التنظيمية تحقق أهدافا شخصية للفرد ,كان الفرد أكثر اندفاعا و عطاء" حتى و لو كانت هذه الأهداف صعبة المنال فالمشاركة تزيد من الولاء و القبول و كلما كانت هذه الأهداف مقبولة اندفع الأفراد أكثر للعمل و كان أداؤهم عاليا".

و تجدر الإشارة هنا إلى مفهوم الإدارة بالأهداف(MBO) الذي طوره الخبير الإداري دراكر و الذي يعد من الأساليب التحفيزية/التطبيقية لنظرية وضع الأهداف ويتميز بأنه يشجع الفرد على المشاركة مع رؤسائه في وضع أهداف مشتركة و العمل أن تتصف هذه الأهداف بالخصائص التالية:

1. محددة
2. قابلة للقياس
3. قابلة للتحقيق
4. واقعية
5. محددة زمنيا"

كما أن من مميزات هذا الأسلوب هو خلق شخصية تكاملية للمرؤوس مع رئيسه و تحفيز هذا الأخير على العمل بمبدأ "السلطة مع" و ليس "السلطة على" بمعنى الفوقية.

و فيما يلي شكل يبين خطوات عملية الإدارة بالأهداف:

|  |
| --- |
| **7- التقويم المبدئي**  - التغيرات الداخلية و الخارجية  راجع :   * الأهداف * المعايير * القياس * الوقت   -التغذية المرتدة  **6- الاتفاق المشترك**  - الأهداف  - المعايير  - القياس  - الإطار الزمني  - إجراءات التقويم  **4-وضع الأهداف**  - نوع الهدف  - درجة الصعوبة  - التحدي  - الأسبقيات  - المواعيد المقررة للإنجاز  -الوضوح  **2- التخطيط**  - الأهداف  - الاستراتيجيات و الخطط  - الالتزام  - الاتصال  -التدريب  - المعايير  **3- توصيف الوظيفة**  - المحتوى  -الواجبات  - السلطة  - المسؤوليات  - المتطلبات  الأدوار  **1-التشخيص**  - الأفراد  - الوظائف  - التقنية  - التأثير الخارجي  **5- تقويم الرئيس**  - المشاركة  - التغذية المرتدة  - أفكار للتطوير  - التكامل مع أهداف الوحدة  -مدى تلاؤم الأهداف  **8- التقويم النهائي**  - النقاش  - التحليل  - الدافعية  - التطور الذاتي  - الأداء  - الحوافز  - الرقابة |

**انتقادات على نظرية وضع الأهداف**

وضع الأهداف عملية صعبة و معقدة و بخاصة في الأعمال الصعبة و المهام المعقدة التي يصعب قياسها كما أن المنظمات في الواقع لديها أكثر من هدف تنظيمي تود من الموظف تحقيقه,و كذلك الأفراد لديهم أكثر من هدف شخصي يودون تحقيقه فالعملية أكثر تعقيدا" مما نتصور , كما أنه ليس من السهولة دائما" ربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الشخصية للفرد,و عملية تحديد الأهداف لن تؤتي بثمارها ما لم يكن لدى الفرد القدرة و الخبرة و التدريب الكافي في كيفية تحقيق هذه الأهداف ,إضافة لعدم وجود أدلة عملية على تأثير تحديد الأهداف في الرضا الوظيفي بشكل إيجابي أو في بقية النتائج التنظيمية الأخرى.

**الاتجاهات الحديثة في التحفيز Recent trends in motivation**

أن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة ولاتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة على عدم القرارات التي يشاركون بوضعها وسيتم هنا شرح أهم هذه الأساليب.

**1- أسلوب توسيع العمل job enlargement**

يتضمن هذا الأسلوب إضافة وإيجاب ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن توسع عمله باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن، وكأن هذا الأسلوب هو رجوع نع مبدأ التخصص في العمل الإداري.

إن الإضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين فيه وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

**2-أسلوب إثراء العمل Job Enrichment**

يقصد بمبدأ أثرا العمل إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

ويعني أسلوب اغناء العمل بإعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغري في محتوى العمل job content مثلا بدلا من يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يعطي مسؤولية صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال بما يتوافق ومصلحة المؤسسة.

وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى دفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه

**3-أسلوب العمل المرن Flextime**

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يردونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور على العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي ( Core Time ) خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلاً ثمانية ساعات يومياً.

فمثلاً يستطيع الفرد الحضور إلى العمل ما بين الساعة السادسة والى الساعة التاسعة صباحاً وترك اعمل ما بين الساعة الثالثة والسادسة بعد الظهر من فوائد أسلوب للعمل المرن أنه سيمسح للرفد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل كما أنه يسمح للرفد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

**4-أسلوب العمل الأسبوعي المكثف Compressed workweek**

يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلا9 خلال عدد أيام أقل مثلا أربعة أيام بدلا من خمسة أيام ، وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية.

أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجيتهم وتقليل معدلات دورات العمل والغياب.

وبالمقابل أدى هذا الأسلوب في بعض الحالات التي تعب العامل وإرهاقه مما أدى إلى جودة اقل من المنتجات وفي خدمة الزبائن.

**5-أسلوب مجموعات الجودة Quality circles**

وهي عبارة نع مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معاً وباستمرار خلال وقت طويل العمل في الشركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسني نوعية و كمية الإنتاج وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلاً في تحفيز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرج كما ونوعاً.

**6-أسلوب الإدارة بالأهداف Management By objectives**

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى خاتميه كأسلوب من أساليب التحفيز إلا انه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء Performance Evaluation وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحددي الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر لقد وضع بيتر دركر Peter Drucker فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل كثير من الباحثين وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بمايلي (Mondy.et.al.1991.p291)

1- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنشأة والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنشأة.

2- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعي ويسهل قياسها.

3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييم لها والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنشأة العام.

4- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها، كوضع برامج تدريبية للأفراد.

إن وضع الأهداف وطرق تقييمها تختلف بين منشأة وأخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية في المنشأة نفسها لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن تلخيصها بمايلي:

1. تحسين مشاركة المرؤوس في المنشأة.
2. تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنشأة.
3. تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسة تجاهه.

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج ايجابية في تحسني طرق الاتصال والفهم وبين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة عند ما يطبق بشكل جيد بينما اعتبر البعض الآخر أسلوباً ضعيفاً في التحفيز.

بالرغم من الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف إلا انه يجب الأخذ بعني الاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحلة التطبيق ولقد أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بأنه يجب تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل المشروع بتنفيذ هذا الأسلوب كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها مثل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة وكذلك تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المؤسسة وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الإدارة العليا في دعم هذا الأسلوب ايجابياً وبناء.

وقد ظهرت في الفترة الأخيرة شركات استشارية تطبق هذا الأسلوب نظراً لما يحتاجه من مهارات فنية وإدارية

**7-التمكين**

التمكين هو تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة.الاتجاه الجديد في التحفيز من خلال التمكين فزيادة قوة العاملين بشكل كبير تعتبر حافز لإنجاز المهام لأن الشخص يطور كفائتة و يختار طرق لإنجاز المهمة و استخدام إبداعهم و ابتكارهم.

و تمكين الموظفين برأي (رالف أستيور) يعني إعطائهم أربعة عناصر تمكنهم من العمل بشكل أو يحرية أكبر لإنجاز أعمالهم و هي تتضمن:

1. **المعلومات عن أداء المنظمة:**

في الشركات التي يتم فيها تمكين الموظفين بشكل كامل ,لا توجد معلومات سرية ,كل موظف في الشركة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات المالية و التي بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين.

1. **المعرفة و المهارات للمساهمة في أهداف المنظمة:**

الشركات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية بمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة و المهارات التي يحتاجونها في المساهمة للأداء التنظيمي.

1. **القوة في القرارات الجوهرية:**

العاملين يجب أن يمنحوا السلطة المباشرة ,التأثير في طرق العمل و الأداء التنظيمي غالبا" من خلال حلقات الجودة أو التوجيه الذاتي لفرق العمل.

1. **المكافئات تبنى على أساس أداء الشركة:**

في المنظمات التي تمكن العاملين غالبا" ما تكون مكافأتهم مبنية على النتائج التي تعرض الشركة لحدود دنيا من الإنتاج.

**8 - تأهيل العاملين:**

أن تأهيل العاملين في المنشأة هو من مهام وظيفة التدريب فيها ويتضمن التدريب أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير وفي سلوك الأفراد لتمكنهم من الحصول على المهارات الفنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقي ق أهدافهم وأهداف المنشأة معاً.

وتأهيل العاملين في المنشأة يتضمن توجيه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم البيئة العمل في المنشأة من حيث أهدافها سياستها طبيعة العمل بها التعرف على الزملاء، الخ وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المنشأة للتعرف عليها لخلق حول عمل طبيعي للأفراد الجدد بشكل تشعرهم بأنهم جزء من المنشأة وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق شعور بالرضا والطمأنينة

كما تتضمن عملية تأهيل العاملين الجدد التدريب لاكتساب مهارات اعمل عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل أو خارجه تساعدهم في تعلم الأصول العمل وإتقانه.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن برامج تأهيل العاملين لا تقتصر على العاملين الجدد وإنما أيضاً تتضمن برامج تدريبية لتحديث أو إكساب مهارات جديدة للعاملين القدامى وخاصة إذا كانت المنشأة تسعى لتطوير مستوى العمل لديها لتتلائم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية في البيئة التي تعمل بها.

لهذا نجد أن برامج تأهيل العاملين عملية مستمرة في المنشآت وخاصة الكبيرة منها وعادة توكل مهمة تنفيذها إلى وحدة متخصصة في التنظيم الإداري لهذه المنشآت للعمل على تنظيمها وتنفيذها بشكل فعال يكفل تحقيق الغرض منها مما يؤدي بالنهاية إلى إكساب العاملين مهارات فنية وسلوكية تؤدي إلى زيادة إتقانهم لعملهم ورضاهم عنه بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة عالية ويساعد العاملين على التكيف مع متطلبات عملهم .

**9-أساليب أخرى في التحفيز:**

إضافة إلى النظريات والأساليب السابقة في التحفيز فإن هناك أساليب أخرى مكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين فيها ومن ثم التصرف بشكل يضمن تحفيز هؤلاء العاملين، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق قيامها:

* 1. بمسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات Attitudes العاملين تجاه المنشأة .
  2. وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وآرائه وأفكاره.
  3. وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات Grievance procedures التي تنشأ داخل المنشأة بين العاملين فيها.
  4. سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه .

**المراجع:**

**الكتب:**

1. القحطاني,عمر وليد,إدارة الموارد البشرية(نحو منهج استراتيجي متكامل),الرياض,مكتبة الملك فهد الوطنية,2005.
2. الموسوي,سنان,إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها,عمان,دار المجدلاوي,2004.
3. الكلالده ,طاهر محمود,تنمية وإدارة الموارد البشرية,عمان,دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع,2008.
4. السالم,مؤيد سعيد,حرحوش,صالح عادل, إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي),عمان,جدارا الكتاب العالمي,2006.

**رسائل ماجستير**:

1. صفراني,عائشة,التحفيز و أثره في أداء الأفراد,جامعة دمشق,دمشق ,2007.