

مهارات التحفيز

Incentive Skills

الأهداف التعليمية: *LEARNING OBJECTIVES*

بعد قراءة هذه المحاضرة سيكون القارئ قادراً على الإلمام بالموضوعات الآتية:

- ١ . مفهوم الحافز.
- ٢ - مفهوم مهارة تحفيز الذات.
- ٣ - متى نحتاج إلى تحفيز الذات .
- ٤ . كيف تحفز ذاتك؟
- ٥ - كيف تحفز الآخرين.
- ٦ - أنواع الحوافز.
- ٧ - الآثار الإيجابية للتحفيز.
- ٨ - نظريات التحفيز.

نمر في حياتنا اليومية بلحظات ضعف و خمول و ملل، تقل وقتها همتنا وطاقتنا وتضعف قوانا . هنا قد نحتاج إلى كلمة مؤثرة تدعمنا أو لمسة حنان تواسينا أو هديه تشجيعية ترفع من معنوياتنا .. الخ، ونظل ننتظر و ننتظر من دون نتيجة، ولكن هل فكرنا كيف نخرج مما نحن فيه؟ وماذا نحتاج للخروج من حالتنا؟ بمعنى هل هناك من محفز للخروج مما نحن فيه؟ ومن أين يأتي هذا المحفز؟ من داخلنا أم من الخارج؟ أليس من الأفضل أن يكون من داخلنا؟ هذا ما سوف نجيب عليه في هذه المحاضرة.

١- مفهوم الحافز والدافعية:

يعرف الحافز Incentive بأنه مجموعة من القوى الداخلية أو الخارجية التي تحرك سلوك الفرد وتدفعه للقيام بعمل ما لتحقيق هدف يتمثل في إشباع حاجة لديه.

أما الدافع: هي شيء داخلي ينبغ من داخل الفرد، و يدفع بالسلوك لإشباع حاجة ما فيها من نقص في درجة الإشباع؛ لذلك نلجأ إلى التحفيز، كونه وسيلة بيد الإدارة موجودة خارج الفرد المراد تحفيزه، والدافع قد يكون داخلي أو خارجي أيضاً.

أما الدافعية: فهي تلك القوى الكامنة داخل الفرد التي تحرك سلوكه و توجهه؛ كي يعمل برغبة وحماس كبيرين وتجعله مثابراً في عمله على أفضل ما يمكن.

يعني مما تقدم أن الحافز هو الوسيلة التي تخفف من الحاجة أو تقلل من الدافع و تعيد التوازن الفيزيولوجي، و النفسي للفرد؛ لهذا فإن ما يبطل مفعول دافع العطش هو: شرب الماء، وما يبطل مفعول دافع الجوع هو: تناول الطعام. ويصبح كل من الطعام، والماء حوافز للسلوك يسعى الفرد للحصول عليهما من الخارج أو من البيئة، مع ملاحظة مهمة هي أن الدوافع الداخلية المرتبطة بطموحات الفرد كحب المعرفة والإنجاز والإبداع لا حدود لها.

٢- مفهوم مهارة تحفيز الذات:

يقصد بها القدرة على شحن وتقوية مشاعرك وأحاسيسك الداخلية التي تقودك إلى تحقيق أهدافك أو تسهل عليك القيام بها.

- ٣- متى نحتاج إلى تحفيز الذات: من الحالات التي تدعو إلى تحفيز ذواتنا نذكر التالي:
- عندما نشعر بانخفاض طاقتنا أو نشاطك أو حماسك لإنجاز أعمالنا و تحقيق طموحاتنا.
 - عندما تراودنا مشاعر، بأنه لا داعي ولا جدوى من تحقيق أهدافنا.
 - في حالة مضاعفة الجهود والاسراع في تحقيق الأهداف.
 - عندما نريد الإقدام على أي خطوة نرى أنها ناجحة وصاحبنا إحساس بعدم القدرة على القيام بها.
 - عندما نشعر بالكسل واللامبالاة.
 - عندما نشعر بالاكتئاب ، و لا نرى أي بريق أمل في الأفق القريب.

٤ - كيف تحفز ذاتك؟ يمكن للفرد أن يحفز ذاته باتباع الارشادات التالية:

- أن تحدد أهدافك في الحياة، فبدون معرفة هدفك المنشود لن يكون لديك خطة للوصول إليه.
- عن طريق تعلم كل ما هو جديد في تحقيق النتائج التي هي من سيتحدث عنك ويثني عليك.
- المرونة: يجب أن تتحلى بالمرونة في وضع الاهداف والتعامل مع خطتك وستجد أن هناك أهدافا لم تتحقق بسبب ظروف خارجية قاهرة أو بسبب أعداء النجاح فاجعل لديك خطة بديلة و ركز تحفيزك عليها.
- البدء بعمل ناجح: لكي تحفز نفسك للقيام بعمل ما أو البدء في خطوة محددة عليك بأن تقوم بشئ يجلب لك النجاح و المتعة، ويعطيك قدر من الطاقة والانطلاقة نحو تحقيق الهدف. واعلم أن الفشل ليس نهاية كل شيء. وتذكر أديسون مخترع المصباح الكهربائي.
- اقرأ كتب الناجحين وسيرهم .
- ثقتك بنفسك: من الكلمات المساعدة لتحفيز الذات مثل: أنا أستطيع أو أنا رجل المهام الصعبة *yes I can*
- تحلى بالإيمان، فالإيمان بالله سيجعلك تعلم أن كل ما يحدث هو في مصلحتك و لذلك لن تفكر بسلبية.

تحكم في المؤثرات الداخلية:

- أن تحدث نفسك بألفاظ وأقوال و عبارات محببة. برمج عقلك الباطن بمجرد تكرارها و الاعتقاد بها ، ستجدها تقوي دافعيتك لتحقيق أهدافك.

- توقف عن التحدث السلبي للنفس فإنه يقلل من ثقتك في نفسك و من سعادتك في حياتك.

-فكر بإيجابية. إن ما يجعلك تشعر بالسعادة أو الحماس أو القوة هي أفكارك الإيجابية التي تزرعها في داخلك و تتصرف وفقا لها.

- مارس التفكير التخيلي دون الاسترسال بالأحلام.

-التفاؤل الدائم، لكن بدون تجاهل الواقع.

- خصص وقتا لتقدير عمالك المتقن.

- حاور نفسك دائما وتذكر أفضل جهودك المبذولة.

- احرص على أن يكون حديثك الذاتي إيجابيا تخيل النجاح باستمرار .

-اجعل لك خطة ذات أهداف.

- تابع ما قمت به من وسائل وما حققته من نتائج.

تحكم في المؤثرات الخارجية:

-ابتعد عن السلبيين وصادق الإيجابيين.

-أن تقول لكل شخص يحطمك أن هذا رأيك ويمكن أن يكون صح أو خطأ.

- لا تبرمج عقلك الباطن على الاستجابة لردات الفعل الخارجية فرأي الآخرين عنك ليس بالضرورة رأيك عن نفسك مئة بالمئة فحفز نفسك بطريقتك ذاتيا.

تذكّر: إذا كنت تنتظر تحفيز الآخرين لك فقد تنتظر كثيراً، لذلك ابدأ بتحفيز ذاتك أولاً كي تحقق أهدافك.

٥- كيف تحفز الآخرين:

عندما تحفز الآخرين يجب أن تمتلك مهارة تحفيزهم ولعل أول هذه المهارات هي مهارة استخدام الكلمة المؤثرة فيهم لذلك استخدم مهارات التواصل اللفظية أو الكلمات التالية:

- أنت رائع: يشعر الانسان بعد أن يسمعها بالسعادة والفخر بنفسه.
- أنت مبدع تشعر الفرد بأنه موهوب.
- أنت منجز تشعره بالثقة في النفس.
- أنت ودود ومحبوب: توطن علاقاته الاجتماعية و الإنسانية مع الآخرين.
- أنت نشيط ومميز: تحفزه على أداء العمل بسرعة وبطريقة صحيحة.
- أمثلة لكلمات محببة ووقعها سلبى على النفس:
 - أنت مقصر: تشعره بالنقص.
 - أنت مخطئ: تنزعه الثقة بالنفس.
 - أنت مهمل: توتره في معظم الأحيان.
 - لم أطلب رأيك: تشعره بأنه عديم الفائدة.
 - أنت لا تحسن التصرف: تشعره بأنه تلميذ أو طفل.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تكون شخصاً محفزاً للآخرين عن طريق:

- معاملة الناس باحترام تتيح لك استقطابهم وتأييدهم لك .
- اشعر الآخرين بأهميتهم فيمكن أن تسأل فرد ما عن أفضل طريقة لأداء العمل وبهذا تكون زدت إحساسه بذاته وهذا هو أحد الدوافع الخفية التي تحت الفرد على العمل.
- اسأل العامل كيف أدى العمل مظهراً إعجابك به وفي طيات ذلك الاعتراف بالجهود التي يقوم بها وإشباع رغبته في التميز والإحساس بقوة الشخصية.

٦- أنواع الحوافز:

يرتبط التحفيز بأنواعه المحفزات المستخدمة التي ترتبط بدورها بمقدار النقص الحاصل في حاجات العاملين واختلافاتهم الفردية، وهنا تبرز مهارة المدير في اختيار أنواع المحفزات التي تتسجم وتلك الاختلافات. وعلى العموم هناك نوعان للحوافز هما الحوافز المعنوية والحوافز المادية.

أولاً- الحوافز المعنوية :

تشمل جميع أنواع المؤثرات ذات الطابع المعنوي التي تؤثر في نفسية العامل وتدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال. أي إنها عبارة عن التقدير المعنوي للمرؤوس عما بذله من الجهد الذي يستحق المكافأة عليه ولها أثر بالغ ومؤثر في نفسية المرؤوس لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به وكذلك إبداعه الشخصي في العمل يتم تقديره ومتابعته من قبل رئيسه وبالتالي يحفز هذا التقدير المرؤوس في عمله ويجعله متفانياً في أدائه.

من أنواع الحوافز المعنوية التي تقدم للمرووسين وتتمثل في:

- التقدير أو الثناء والإطراء للمتميزين في العمل. ويفضل المدح وإطراء أمام الآخرين.
 - وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف.
 - منح الأوسمة والشعارات.
 - منح شهادات التقدير. المشاركة في اتخاذ القرارات. اتباع سياسة الباب المفتوح..إلخ.
 - الترقية: تعد ترقية الموظفين من وظيفة إلى أخرى أسلوباً من أساليب التحفيز المعنوية التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المميزة التي تم إنجازها من قبل الموظف .
- ثانيا الحوافز المادية:

وتتضمن الحوافز ذات الطبيعة المادية والتي من أبرزها:

- صرف العلاوات المختلفة: العلاوة هي نسبة من الأجر تضاف إلى الأجر الأساسي وتصبح جزءاً منه.
- منح الزيادات الدورية على الأجر.
- صرف الأجور الإضافية على الأجر. وتتم لقاء القيام بأعمال خارج أوقات العمل الرسمية.
- المكافآت التي تمنح لقاء الأعمال المتميزة.

٧- الآثار الإيجابية للتحفيز: تتجلى تلك الآثار في التالي:

أ- الآثار النفسية للتحفيز: وتتمثل في بعض أو كل ما يلي:

- التحفيز ينشط العقول المستتيرة.

- التحفيز ينعش النفسية ويجدها ويعالج ما بها من إحباط.

- قد يجنب الفرد التوتر والخوف من الفشل.

- يقي الفرد من الفتور والكسل الوظيفي.

- يزيد من إقبال العامل على العمل ويفتح له آفاق الإبداع والتميز.

ب - آثار التحفيز في أداء العامل: و تتمثل تلك الآثار في التالي:

- زيادة في الانتاج من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء، وسرعة التنفيذ.

- تخفيض الفاقد في العمل، مثال ذلك: تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في جهود العاملين

- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة الاجتماعية.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

- تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

- شعور العامل بالرضا عن عمله.

٨- نظريات الدافعية و التحفيز:

كثيرة هي نظريات تفسير الدافعية والتحفيز سنركز على اثنتين منها فقط.

أ- نظرية سلم الحاجات: Hierarchy of Needs - (أبراهام ماسلو)

وضع "أبراهام ماسلو" نظريته المعروفة بهرمية الحاجات الإنسانية عام ١٩٤٣ ، في محاولته دراسة و تفسير السلوك الإنساني من خلال دراسة حاجات الفرد وبالتالي معرفة دافعتهم للعمل. وانطلق من الفرضيات الأساسية الآتية:

- إن معظم الناس يُحَفِّزُونَ من خلال العمل على إشباع عدد من الحاجات وهذه الحاجات مرتبة تصاعدياً بحسب أهميتها في سلم الأولويات.

- الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع الإنسان للبحث عن عوامل إشباعها، و تُعَدُّ دافعاً للسلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تدفع السلوك أو تحركه.

- لا تتوقف عملية الإشباع عند حد معين، فكلما أُشبعَت حاجة، ظهرت حاجة جديدة. وأن أي نقص في إشباع الفرد لحاجة أدنى بعد أن كانت مشبعة يؤدي إلى دفع السلوك نحو إشباع هذه الحاجة.

تبدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم، تليها حاجات الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، وحاجات الاحترام، وأخيراً حاجة تحقيق الذات. ويرى ماسلو أن عملية إشباع الحاجات يأتي بالتسلسل و بشكل مستمر؛ فأشباع الحاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات؛ بل تدخل في مرحلة الكمون، ثم تبرز أهميتها بعد حصول نقص في مستوى إشباعها.



ب- نظرية الحاجة إلى الإنجاز: Achievement Need Theory

ترتبط مهارات التحفيز بالتعرف إلى الحاجات غير المشبعة لدى الفرد كما ذكرنا، أي ترتبط بالدافعية لديه ومن هنا وضع كل من ماكلياند وأتكسون نظريتهما في تفسير الدافعية والتحفيز والتي سميت بنظرية الحاجة إلى الإنجاز أو بنظرية الحاجات الثلاث The three Needs theory التي تعد من أفضل نظريات تفسير الدافعية وبالتالي التحفيز، كما يلي:

بيننا من خلال تجاربهما حول الدافعية أن ثمة أفراداً لديهم دافعية ذاتية داخلية عالية لإنجاز الأعمال أكثر من غيرهم، تتصل تلك الدافعية بالرغبات، والحاجات الداخلية للفرد، والمتمثلة برغبة الفرد في التميز والإبداع. وقد سمى هؤلاء بالأفراد ذوي الإنجاز العالي وتتصف الدافعية أو دافع الإنجاز عند هؤلاء بأنها:

- يرتبط بدرجة عالية بالرغبة، والحماس لأداء العمل حيث يؤدون أعمالهم على أكمل وجه، ويكون قلبهم على العمل دائماً.

- يُعدُّ دافع الإنجاز من الدوافع المكتسبة التي تمَّ تعلُّمها من خبرات الفرد، وتربيته السابقة، ومن البيئة المحيطة بالفرد. توصل ماكلياند وزملائه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الحاجات أو الدوافع لدى الأفراد من ذوي الإنجاز العالي هي:

- الحاجة إلى الإنجاز: Need for achievement يتصف هؤلاء بطموحاتهم العالية، ورغبة شديدة في تحقيق النجاح، و التميز، ويقبلون التحدي في حدود إمكانياتهم. يختارون الأعمال غير الروتينية التي تتصف بالتحدي التي تحقق لهم الشعور بالتقدير بغض النظر عن المنافع، والمكافآت المادية الأخرى. ويرغبون في تغذية مرتدة عن نتائج العمل لمعرفة مدى إنجاز الهدف المحدد. متابعون لأعمالهم؛ فلا يُترك العمل وسط الطريق أو يؤجل إلى حين بل يثابر على إنجازه حتى لو اعترضه بعض المشكلات التي يحاول تجاوزها لتحقيق المطلوب منه.

- الحاجة إلى القوة: Need for Power يتصف هؤلاء برغبتهم الشديدة للنفوذ، والسيطرة على الآخرين والوصول

إلى مراكز قيادية لخدمة أهداف المنظمة.

- الحاجة إلى الانتماء: Need to Affiliation أي الرغبة القوية للعمل مع الآخرين، والتفاعل معهم، ومساعدتهم على

النمو و التطور في عملهم.

يرى ماكلياند على ضرورة الاهتمام بدافعية الحاجة إلى الإنجاز، و التعرف على الأفراد من ذوي الأداء العالي، وتوفير

الظروف المناسبة لعملهم للاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم. وكذلك الاهتمام بها على مستوى المجتمع ككل لأنها تسهم في

تطور المجتمع، وتقدمه من خلال اكتساب هذه الدافعية، وتعلمها من المنظمة أو خارجها.

يجب التأكيد على فكرة مهمة وهي أن امتلاك مهارات التحفيز يرتبط بجزء كبير، بمعرفة حاجات الفرد بالدرجة الأولى

والنظريات العلمية التي فسرت الدافعية والتحفيز أيضاً، كما يرتبط بمعرفة الظروف المحيطة بأطراف عملية التحفيز.

انتهت المحاضرة