

المحاضرة العاشرة: الدوافع والحوافز في المنظمات السياحية

تتوقف فعالية أداء الافراد على الدوافع لما لها من قوة توجيه سلوك أداء الافراد الى ما هو مطلوب، وباعتبار الدوافع قوة داخلية كامنة تتمثل في حاجات تتطلب الاشباع او المزيد من الاشباع، فيظهر دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات في اشباع رغبات وحاجات الفرد، وخلق الرغبة لديهم في العمل، ولتحقيق اهداف المنشأة السياحية والفندقية في تقديم أفضل خدماتها لزيائنها، فهو مرهون بمدى استعداد مواردها البشرية ورضاهم بما ينعكس على أدائهم. حيث يعتبر الحافز قوة خارجية يمكن استخدامه من قبل الإدارة في استقطاب الافراد ودفعهم لتحقيق أهدافها.

1. مفهوم الدوافع والحوافز في المنظمات السياحية

1.1. الدوافع:

تعتبر الدوافع عوامل داخلية لا يمكن قياسها او رؤيتها بشكل مباشر، ويمكن رؤيتها من خلال سلوك الانسان، فالدوافع هي المحرك الأساسي والداخلي عند الانسان نحو انجاز عمل معين. الدوافع تتعلق بقوة الدفع لتحقيق الهدف (الدافع وهدف تحقيقها)، حيث ان الدوافع توجه الفرد نحو اشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فالفرد الذي يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة مثلا (الدافع) فانه يقوم باختيار العمل الإضافي (الهدف)، وهكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل الجهد المبذول نحو العمل، وعليه فإن الدافع: عبارة عن شعور واحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم اشباعها.

2.1. الحوافز:

تسعى المنظمات الى تحسين أدائها، حيث يعتمد أداء المنظمات على أداء افرادها، وعليه تعمل المنظمات على الدفع الايجابي لأفرادها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن، وتخلق لديهم الرغبة في العمل والإحساس بالانتماء واستمراريتهم، لذلك فقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية تمكن من وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال واهداف المنظمات.

الحوافز: عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. إذا كان الاجر يوفر قدرا من العدالة والاستقرار في العمل، فإن الحوافز تشجع الفرد على زيادة الأداء وتخلق لديه شعورا بالرضا والاستقرار، حيث تظهر أهمية الحوافز في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما يعرف احمد ماهر الحوافز بأنها العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء " .

أما " علي السلمي " فيعرفها بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة القوة المركبة في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته " .

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الافراد العاملين لديها مما يزيد اهتمامهم بعملهم وادائهم كما ونوعا.

وعليه فان الحوافز تعد من اهم العوامل والأساليب التي تحفز الافراد العاملين في المنظمة الى بذل اقصى جهد ممكن، والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المنظمة.

ومن أهم أسس تقديم الحوافز: الأداء المجهود، الاقدمية، المهارة،....

3.1. الفرق بين الدافع والحافز:

يكن الفرق بين الدافع والحافز في ان الدافع قوة داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف اشباع حاجة داخلية، وهو ذو طبيعة شخصية تتفوت من فرد الى اخر، اما الحافز فهو مؤثر خارجي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها.

الدافعية: هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الانسان وتوجه سلوكه، أي انها عملية نفسية تدرس تلك الدوافع، وتتعلق بالموارد التي تحافظ على وتغير اتجاه طبيعة وشدة سلوك ما. كما يمكن النظر اليها على انها نتاج لعمليات داخلية وخارجية تثير حماسه واصراراه واندفاعه للقيام بعمل معين.

4.1. فاعلية الحوافز

تتوقف فاعلية الحوافز في تحقيق أهدافها على توفر:

- مدى انسجام واتفاق الحافز مع حاجات ورغبات الفرد.
- مدى قوة الحافز في اشباع حاجات الفرد.
- تتوقف الحوافز على طبيعة اتجاهها ومدى استمرارية تأثيرها.

2. أنواع الحوافز

يعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ اهداف محددة، ويعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء، ومن هنا نستطيع القول ان الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة.

1.2. الحوافز المادية: وتنقسم الى:

✓ حوافز مادية مباشرة:

وهي تشمل الاجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي حوافز الإنتاج، علاوات دورية، مكافآت بأنواعها اشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد، والتي تمكنه من اشباع حاجاته الفردية والاسرية من سلع وخدمات سواء كانت أساسية او كمالي، كما يمكن ان تكون مكافآت عن الساعات الإضافية، مكافئات عن اقتراحات العاملين،

✓ حوافز مادية غير مباشرة:

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات الثقيف والتعليم، خدمات طبية، خدمات مالية، الرياضة والترويح، دور الحضانة... وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة الى انها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضاهم العام عن العمل، ورفع معنوياتهم وهي تحفزهم للاستمرارية في العمل.

2.2. الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، تتمثل فيما تبذله المنظمة من الجهود لسعادة العاملين وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام أفكارهم وأرائهم، واقتراحاتهم وذلك بتقديم اوسمة النجاح وشهادات التقدير، وإبراز أسمائهم في لوحات الشرف، ومن الحوافز المعنوية:

- ترقية الموظفين،
- الدورات التدريبية،
- الشهادات التقديرية.

3. مستويات الحوافز:

- على مستوى الفردي: وتتمثل في الزيادات المرتبطة بالإنتاج المتميز غير العادي، والعمولات، المكافآت، الرحلات المجانية (تصنيف ، عمرة ، ...)، اوسمة وشهادات تقديرية، خطابات شكر.
- على المستوى الجماعي: تحصل الجماعة الفندقية (قسم، إدارة، وحدة) على مبلغ الحافز نتيجة تميزها عن الجماعات الفندقية الأخرى، ويفضل ان يتم توزيعه على افراد الجماعة بالتساوي، كما قد تكون رحلات، اوسمة وشهادات تقديرية، هدايا وخطابات شكر للجماعة (فريق)... الخ.
- على مستوى المنظمة: تضع بعض المنشآت السياحية والفندقية خططا للتحفيز على مستوى المنظمة ككل ك (المشاركة في الأرباح، اتاحة فرصة للعاملين للملكية أسهم او حصص ملكية في منظمة فندقية).

4. مراحل تصميم نظام الحوافز

تصمم خطوات نظام التحفيز كمايلي:

- تحديد هدف نظام التحفيز: تتعدد اهداف نظام التحفيز من تعظيم الأرباح او رفع المبيعات جذب الزبائن وغيرها.
 - دراسة مكونات الأداء: يتم من خلالها تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل من خلال تحديد الأداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الأداء الفعل.
 - تحديد ميزانية الحوافز: وهي المبلغ الإجمالي المتاح المراد انفاقه على هذا النظام.
5. شروط يجب توفرها في أنظمة الحوافز: لنجاح نظام الحوافز يجب:
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد، وان يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الاشباع.
 - عدالة ومساواة الحوافز وكفايتها.
 - الاستمرارية في العطاء (استمرارية الحوافز) وذلك لخلق الطمأنينة لدى الافراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الاشباع مستقبلا.
 - ارتباطها المباشر بدوافع العاملين (ان يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد).
 - بعدها عن العلاقات الشخصية.
 - تكيفها مع توقعات العاملين.
 - تأقلمها مع بيئة العمل.
 - ارتباطها بجهود الافراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية، او خدماتية.

6. نظريات الحوافز:

هناك العديد من النظريات الحوافز في تاريخ الفكر الإداري نذكر اهمها:

1.6. نظرية الإدارة العلمية:

كان من أوائل الباحثين **Frederik Taylor** مؤسس هذه النظرية فريدريك تايلور، حيث ركز على أهمية الحوافر المادية، يرى "تايلور" أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، إقترح أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء مرة ثانية بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت.

2.6. نظرية العلاقات الإنسانية Elton Mayo

في العشرينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية، تركز هذه النظرية على التحفيز وعلى تحسين العلاقات في بيئة العمل، وكانت هذه النظرية بقيادة التون مايو وفقا لهذه النظرية الحوافز المادية لن تؤدي وحدها الى رفع معدلات الأداء، ترى هذه النظرية أن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. لان حاجات الافراد لا تنحصر فقط في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها الى حاجات نفسية واجتماعية، وقد استنتجت من هذه النظرية أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل، وانما في طريقة إدارة العاملين فكلما ارتفعت الروح المعنوية بين العاملين زاد إنتاجهم.

3.6. نظرية ماسلو Abraham Maslow

تقترح هذه النظرية أن البشر يتم تحفيزهم بواسطة حاجات متعددة حيث تختلف هذه الحاجات في الأهمية وقد حدد Maslow خمسة أنواع عامة لحاجات التحفيزية مرتبة من أكثر أساسية إلى أعلى مستوى وهي كالتالي:

الشكل رقم(1): هرم الحاجات لماسلو



تعتبر نظرية سلم الحاجات التي مؤسسها "أبرهام ماسلو" أن حاجات الإنسان إذا ما شُبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولا، حيث صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:

أ- الحاجات الفسيولوجية: وتمثل الحاجة للأكل، والشرب، والهواء... الخ وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز المالي وهو الاجر حيث يعمل الفرد من أجل الحصول على الأجر ليَشبع حاجاته الفسيولوجية.

ب- حاجات الأمن: إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من الأخطار البيئية والطبيعية... إلخ، المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد.

ج- الحاجات الإجتماعية: الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يعيش ضمن الجماعة ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع.

د- احترام وتقدير الذات: يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين أو احترامهم والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.

و- تحقيق الذات: وهي أعلى نوع من الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق الإنجازات المحققة والابتكار والابداع.

ورغم الاعتراضات التي واجهت نظرية ماسلو إلا أنها تظل نظرية بسيطة وتصلح إلى حد ما في تفسير ظاهرة الدافعية بتحديد الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، كما أن هذه النظرية تقيم نوعاً من العلاقة بين إشباع الحاجة والدافعية فالحاجات غير المشبعة هي التي تحرك سلوك، إذن تعتبر من النظرية البسيطة لقدرتها النسبية على تفسير الدوافع.

4.6. نظرية العاملين فريدريك هيرزبرج وزملاؤه Frederik Herzberg: تنسب هذه النظرية لصاحبها "فريدريك هيرزبرج" وتعلق بالعوامل المحفزة والعوامل الصحية حيث: أن العوامل المحفزة وهي التي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، وتسمى المجموعة الثانية العوامل الصحية هي التي تسبب غيابها عدم الارتياح.

ترتكز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، حيث قام بدراسة استطلاعية 200 عامل من المحاسبين والمهندسين في تسع منظمات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها، وذلك بهدف التعرف على دوافع العمل كما يجب التفرقة بين نوعين من عوامل هما وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى تصنيف:

العوامل الوقائية صحية: وهي تلك العوامل الصحية الخارجية التي لا ترتبط بالعمل، حيث تمنع شعور الفرد من الإحساس بعدم الرضا والنقص في العمل، وغيابها يؤدي إلى عدم الرضا والشكوى في حين أن توفرها لا يؤدي إلا للرضا العالي والدافعية للأداء العالي، فمثلاً إذا كانت الظروف المادية ممتازة، كأن تكون الرواتب جيدة والمباني مؤقته فهذا لا يولد الرضا العالي لأنه سيتم تقبلها كحالة طبيعية، كما أنها لا تولد لدى الأفراد الدافعية العالية لأداء مهامهم بل قد تدفعهم للإسترخاء والتكاسل.. وتتمثل هذه العوامل الوقائية في:

- ظروف العمل المادية كالضوضاء والتكيف، النظافة.
- العلاقة التبادلية الاجتماعية بين الفرد والرؤساء في العمل.
- العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل.
- سياسة وأساليب الإدارة من حيث الوضوح والتحفيز وغيرها.

- الأجر من حيث كفايته وعدالته.

العوامل الصحية أو الوقائية والتي بتوفرها لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا وهي عوامل لا ترتبط بالعمل مباشرة. **العوامل المحفزة:** هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفر كان الافراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الإستياء وعدم الرضا لدى العمال. تعتبر عوامل الرضا أو التحفيز من العوامل المحفزة الحقيقية في العمل. التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز.

- إدراك الذات.

- التعرف على الاحتياجات

- احتياجات المسؤولية (الحكم الذاتي).

- احتياجات التقدم .

- الاهتمامات بالعمل نفسه.

- احتياجات الإنجاز.

-فرص الإنجاز ، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.

-العمل نفسه من حيث كونه عملا ينطوي على التحدي أو الإثارة.

-الاعتراف بالجهود المحققة.

-المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية كما يؤدي وجود العوامل المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل و الرضا عن الوظيفة.

الجدول رقم 1: نموذج العوامل الدافعة والعوامل الصحية (الوقائية)

حيث يبين النموذج العوامل الدافعة والعوامل الصحية وعلاقتها في حالة وجود تلك العوامل او غيابها.

الحالة/العوامل	العوامل المحفزة(الدافعة)	العوامل الصحية
وجود العوامل	الرضا الوظيفي	الارتياح في الوظيفة
غياب العوامل	انعدام الرضا الوظيفي	عدم الارتياح في الوظيفة

ومن النظريات الحديثة للتحفيز:

5.6. نظرية العدالة والمساواة لـ: Admas

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا، وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية أي أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض لمجهوداته، وهي العدالة التي يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الاجر مع المستوى الجهد المبذول بحيث يجب أن تكون المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

6.6. نظرية التوقع أو التفضيل لـ victor vroom فيكتور فروم:

تهتم هذه النظرية بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد للحافز، وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد ويضع فيكتور فروم عدة تفسيرات لسلوك الافراد في ميدان العمل:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية،
 - اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم،
 - يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو طريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- فنظرية التوقع تتضمن ثلاث عوامل أساسية تتحكم في الدافعية:
- ✓ العزم: تشير الى العلاقة بين الجهد المبذول والنتيجة (المكافأة التي يسعى الفرد للحصول عليها).
 - ✓ التوقع: ويشير الى العلاقة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة التي يحصل عليها الفرد.
 - ✓ قوة الجذب: تعني درجة الحاج الحافات غير المشبعة لدى الفرد وفعالية المكافآت في اشباع هذه الحاجات، لان الافراد لديهم تفضيلات غير متماثلة للمكافآت، وكلما زادت قوة الجذب تزداد قوة الدافع.

ان دافعية الافراد للإنجاز والعمل تتعلق بهذه العوامل فتتأثر بها، وبالتالي يتأثر مستوى الأداء، وعليه فان درجة التحفيز للعمل تعتمد على قيمة الحوافز وأهميتها بالنسبة للموظف، وتوقعاته حول الجهد والحوافز.

7.6. نظرية x y لـ دوغلاس ماك جريجور "DouglasMc Gregor":

حيث فسر السلوك الإنساني في العمل ووضع نوعين مختلفين من البشر (صنفين)، صنف يحب عمله ويشعر بالسعادة أثناء أدائه للعمل، وصنف يشعر بالملل والرغبة في التهرب عن العمل.

نظرية: X

تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة اتباعها لتحكم الرقابة عليهم تنظر هذه النظرية إلى الفرد على أنه بطبيعته كسول لا يحب العمل، ويعمل قليلا لا طموح له ويكره المسؤولية يفضل أن يقاد بدل أن يقود ولا يهتم إلا أهدافه، غير قابل للتغيير بطبيعته وهذه لافتراضات تتطلب التدخل من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الافراد وتحفيزهم والرقابة المباشرة على أعمالهم وحتى تتمكن من ذلك فإنها تستعمل أسلوب القوة و فالإدارة تمتلك التحكم أو العصا، « التهديد المستمر و المتمثل في فلسفة " العصا و الجزر و ظروف العمل هي الجزر و التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله

نظرية: Y

نظرية Y معاكسة نوعا ما للنظرية X فهي تؤكد بعض المفاهيم مثل: المشاركة، المسؤولية والتحفيز، واخذت بعين الاعتبار التطورات المجتمعية.

هي أن الفرد وفقا لهذه النظرية إنسان قادر على العمل وراغب فيه ويحب المسؤولية ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي على الإدارة توفير الظروف الملائمة، لزيادة قدرته وتحقيق أهدافه وإعطائه الحرية لتحمل المسؤولية.

في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها، حيث يسعى الفرد إلى زيادة كفاءته واحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز. حيث ينجم عنها حسب ماك جريجور:

- نظام مبني على الثقة (تفويض المسؤوليات) والرقابة الذاتية.
- نظام يبرز سلوكيات فردية تستعمل درجات حرية والتي تترجم من خلال العمل
- يقوم الأفراد بمبادرات فردية في العمل كما أنهم يقبلون المسؤولية ويبحثون عنها.

8.6. نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه النظرية استراتيجيات جديدة تتبناها الكثير من المنظمات، وتتلخص هذه النظرية بأن الأهداف العامة للتنظيمات يتم تقريرها من خلال مشاورة ومشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف العامة، كما أن الهدف يجب أن يكون معروف وواضح سواء كان خاص أو عام، ومن فوائد هذا النوع نجد:

- أن الفرد أن يكون لديه تعاريف محددة ومعبرة ودقيقة للأهداف والمقاييس توضح مستوى الإنجاز المطلوب لتحقيقها.
- اشراك الفرد في تحديد وتقرير الأهداف العامة من خلال إشراكه في المناقشات، والمشاورات المتبادلة بين أصحاب العمل والعمال.
- إيجاد نظام تقييم مبني على التحصيل والإنجاز ومبني على المشاورة.
- يكون هناك احتمالية قوية لأن الأهداف الشخصية للعاملين قد تحققت ضمن الأهداف العامة للمنظمة بسبب إشراك العاملين في المساهمة والاشتراك في تحديد هذه الأهداف.
- يخلق هذا الأسلوب موقف يكون فيه رئيس العمل استجابة لتسهيل ومساعدة العاملين في حكمه وتقييمه لإنجازهم.

9.6. نظرية حاجات الإنجاز(نظرية الحاجات الثلاثة): دافيد ماكلياند David McClelland حيث صنف الحاجات الثلاثة في ثلاث مجموعات:

- الحاجة للإنجاز: ويتمثل في الرغبة الفرد في تحقيق معدلات أداء عالية للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة بفعالية، الرغبة في تحقيق النجاح والتفوق والتميز.

- الحاجة للقوة: تتمثل في رغبة وحاجة الفرد للتحكم في سلوك الآخرين والسيطرة، أي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم (مركز قيادي، سلطة،...).

- الحاجة للانتماء: تمثل رغبة الافراد في تشكيل علاقات اجتماعية (صداقة،....) والتفاعل الاجتماعي، فالفرد يحتاج الى الانتماء فيشعر بالسعادة والرضا عندما يكون مقبولا من الآخرين والعكس صحيح.

ويري ماكلياند ان نظرية الحاجات الثلاث:

- ان الحاجات الثلاث (الإنجاز، الانتماء، القوة) تكتسب وتتطور مع تطور خبرات الفرد.
- الافراد الذين يكون لديهم دافع قوي للإنجاز سيكونون أكثر رضا وسعادة عند تحقيق نتائج ناجحة عكس الافراد الذين يتميزون بدافع انجازي ضعيف.
- وكذلك الأفراد الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانتماء سيكونون أكثر رضا.

رغم ظهور العديد من النظريات مؤخرا في مجال التحفيز، إلا أنه تبقى النظريات السابقة هي أهم النظريات.

7. أهمية تطبيق نظام الحوافز في المنشآت السياحية والفندقية:

يحقق نظام الحوافز الكفو، زيادة في العائد من خلال رفع كفاءة الإنتاج العاملين وتحسين ذلك، إن تطبيق نظام الحوافز يحقق العديد من الجوانب الإيجابية:

- يحقق نظام الحوافز الكفو في زيادة العائد من خلال رفع كفاءة الإنتاج، وتقديم الخدمات للأفراد العاملين.

- يساهم نظام الحوافز في توجيه قدرات افراد العاملين وطاقاتهم الى تقليل فجوة الأداء وتقليل التكاليف.

- يحسن نظام الحوافز المطبق في المنظمة من الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين وتحقيق ربط مصلحة الافراد مع مصلحة منظماتهم.

- دفع الافراد العاملين في المنظمة نحو الابداع والابتكار وتطوير الأداء، واعتماد أساليب حديثة وناجحة.

- تحقيق الرضا لدى العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا ما يساعد في حل الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارات، كانهفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والصراعات السلبية وغيرها.

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- جذب العاملين إلى المنظمة ودفع روح الولاء والانتماء.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.