



المحاضرة الثامنة:
التحفيز

جامعة
المنارة
MANARA UNIVERSITY

الأهداف

يهدف هذا الفصل:

تعريف الطالب بمسألة التحفيز في المنظمات

منح الطالب مجموعة من الأدوات الأساسية في مجال تحفيز الأفراد

مفاهيم

• الدافع:

العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

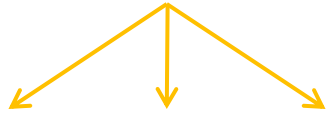
• الحاجة:

رغبة ملحة باشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

• الحافز:

مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

يتوقف التحفيز على



الدوافع

الحوافز

الحاجات

- **التحفيز:** في الإدارة جانب من أهم الجوانب ومهمة من أكبر وأصعب مهام المدير .
- وهو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق هدف المنظمة .

التحفيز = القوى المؤثرة في سلوك الفرد بطريقة معينة

معرفة هذه القوى من طرف المدير ضرورية لتحفيز الأفراد
العاملين بالمنظمة وتحقيق الأهداف

لذا يلاحظ اهتمام المدير بالتحفيز في كل المنظمات

لكن نلاحظ أيضا اختلافات كثيرة في ممارسات التحفيز

المدخل التقليدي: التركيز على الحوافز المادية فقط من منظور
الرجل الاقتصادي

مدخل العلاقات الانسانية: التحول نحو منظور الرجل الاجتماعي الذي
يهتم بجو العمل ولعلاقات الانسانية فيه

مدخل الموارد البشرية: الفرد نظام متكامل وتحفيزه يكون من
جميع الجوانب

المنظور المعاصر: ثلاثي الأبعاد
المحتوى المسار التعزيز

مداخل التحفيز

المدخل التقليدي

هو المدخل الشائع لدى الفكر الكلاسيكي وحسب هذا المنظور :
يعمل الإنسان من أجل الحصول على أعلى عوائد اقتصادية مادية

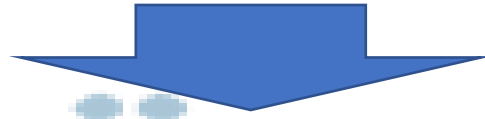
يربط الفكر الكلاسيكي الأداء بالمكافأة

وتشكل المكافأة المادية لدى هذا الفكر الحافز الوحيد على
العمل

مدخل العلاقات الإنسانية

جاء هذا المدخل نتيجة لأبحاث Hawthorne

مفاده أن الإنسان لا يبحث عن المكافأة المادية فحسب بل يحتاج إلى جو عمل ملائم وإلى علاقات عمل مرضية



من خلال هذا المدخل يتم تحفيز الأفراد بتحسين جو العمل وبناء فرق عمل ... إلى جانب المكافأة المادية

مدخل الموارد البشرية

حسب هذا المدخل فإن للعامل حاجات معقدة ومترابطة ولتحفيزه لابد من التعامل الشمولي



لا يكفي التحفيز بالمكافأة وتلبية الحاجات الاجتماعية (خلق جو عمل وبناء فرق عمل) ولكن أيضا بتلبية أنواع أخرى من الحاجات (النفسية مثلا)

المدخل المعاصر

يظهر المدخل المعاصر في ثلاث نظريات

نظرية المحتوى: تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية
إشباعها في بيئة العمل

نظرية العملية: تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد
سلوك معين بدلا من سلوك آخر

نظرية التعزيز: تركز على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج
سلوكهم السابقة لتعزيز السلوكيات اللاحقة

نظريات التحفيز

نظريات المحتوى:

- نظرية ماسلو
- نظرية الدرر
- نظرية هارزبارغ
- نظرية ماك كلياند

نظريات المسار:

- نظرية العدالة
- نظرية التوقع
- نظرية تحديد الأهداف

نظرية التعزيز

نظريات المحتوى

• نظرية تدرج الحاجات لماسلو



الابداع والأعمال المثيرة للتحدي، صنع القرار

المسؤولية عن وظيفة مهمة، الترقية، اعتراف واشادة بالانجاز

علاقات، تفاعل مع الأفراد،

ظروف عمل امنة، امان وظيفي، راتب جيد

فترات استراحة، راحة جسدية، ساعات عمل معقولة، راتب مقبول

حسب نظرية ماسلو:

1 الحاجة المشبعة لا تحفز

النقص (العوز) هو المحفز

2 لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد تلبية الحاجة السابقة لها

الحاجات ترتقي (تتطور)

تقسم الحاجات إلى 3 أنواع

الحاجات إلى النمو
الحاجات إلى العلاقات
الحاجات إلى الوجود



EXISTENCE

حاجات الوجود

1

RELATEDNESS

حاجات العلاقات

2

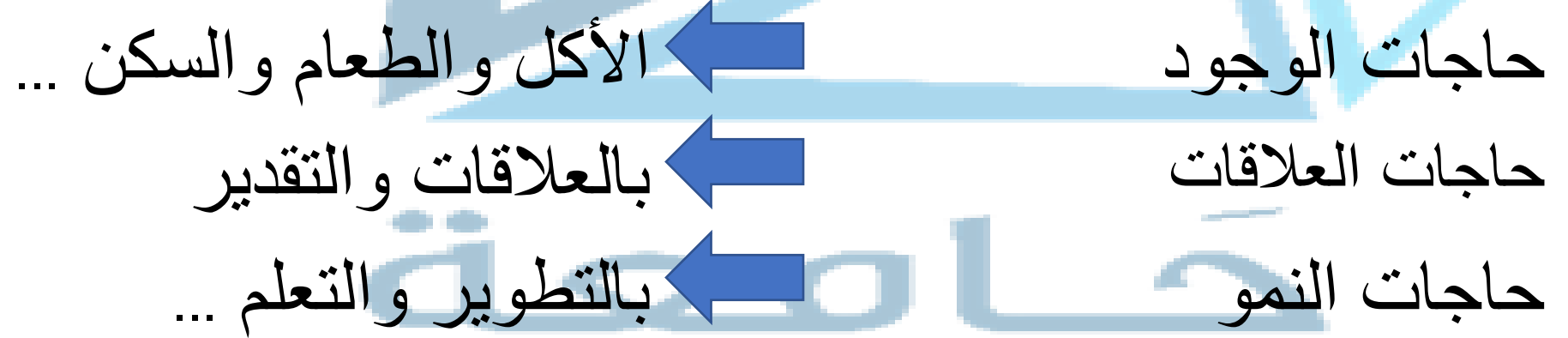
GROWTH

حاجات النمو

3

هي نظرية تحاول تطوير نظرية ماسلو

تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات



نظرية هارزبارغ (نظرية العاملين)

عدم الرضا الوظيفي

تأثر بالعوامل الصحية:

- ظروف العمل
- العلاقات مع زملاء العمل
- السياسات وقواعد العمل
- نوعية المشرفين
- الراتب والأجور الأساسية

تحسين العوامل المحفزة
يزيد من الرضا الوظيفي

تحسين العوامل الصحية يقلل
من عدم الرضا

الرضا الوظيفي

يتأثر بالعوامل المحفزة:

- الانجاز
- الاعتراف والاشادة بالانجاز
- المسؤولية
- محتوى العمل
- فرصة التقدم والتطور
- النمو الشخصي

نظرية هارزبرغ Herzberg

تسمى أيضا نظرية العاملين لـ Herzberg

تجمع هذه النظرية عوامل التحفيز في مجموعتين :

عوامل اللياقة ←

عوامل محفزة ←

عوامل اللياقة هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل

تناسب العوامل الدنيا عند Maslow

تتضمن : الراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية...

من خصائص هذه العوامل أنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة فلا تؤدي إلى رضا طويل المدى أما إذا أهملت فإنها تؤدي إلى عدم الرضا

مثال: الزيادة في الراتب تعطي رضا قصير المدى وعدم الزيادة فيه تؤدي إلى عدم الرضا

العوامل المحفزة (عوامل الرضا)

تناسب العوامل العليا عند Maslow

هي عوامل داخلية (عند الفرد) مثل :

إمكانية تحسين المهارات، الشعور بالمسؤولية، القدرة على الإنجاز،

هي عوامل تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة

لتحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير العمل



جامعة

نظرية McClelland

الحاجة إلى الاكتمال (أو الإنجاز): الرغبة في الإنجازات بأحسن الطرق، والتعامل مع المهام الصعبة والتحديات

الحاجة إلى السلطة: الرغبة في التحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم

الحاجة إلى الانتماء: الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين والاحتفاظ بها

حسب McClelland
الحاجات 3 أنواع

خلاصة نظريات المحتوى

- كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد
- هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض النتائج
- هل يوجد هنا تسلسل هرمي للحاجات
- ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد

نظريات المسار

نظرية الانتظار لـ **VROOM**

- يسميها البعض نظرية التوقع.
- ظهرت في 1964 (Victor Vroom)
- يتمنى العامل أن يحصل على النتيجة المنتظرة مقابل سلوك معين في العمل

• يكون المجهود حسب الانتظار

العامل يزيد المجهود مع أمل أنه يحصل على مكافأة

نظريات المسار (تابع)

نظرية العدل لـ ADAMS

- ظهرت في 1965 (J.S. ADAMS)
- يكون مستوى تحفيز العمال حسب ما ينتج عن المقارنة التي يقومون بها
- بين ما كانوا ينتظرون وما حصلوا عليه من جهة،
- وبين ما يحصلون عليه وما يحصل غيرهم من جهة أخرى

نظرية التعزيز SKINNER

- تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية
- تفترض قانون الأثر (effect law) والذي مفاده أن السلوك الذي يجني نتائج مرضية يتكرر أما السلوك الذي لا يجني نتائج مرضية فلا يتكرر
- التعزيز الايجابي
- التعزيز السلبي
- العقوبة

نظريات التحفيز

نظرية التعزيز

SKINNER

نظريات العملية

VROOM

ADAMS

نظريات المحتوى

MASLOW

ALDERFER

HERZBERG

McCLELLAND