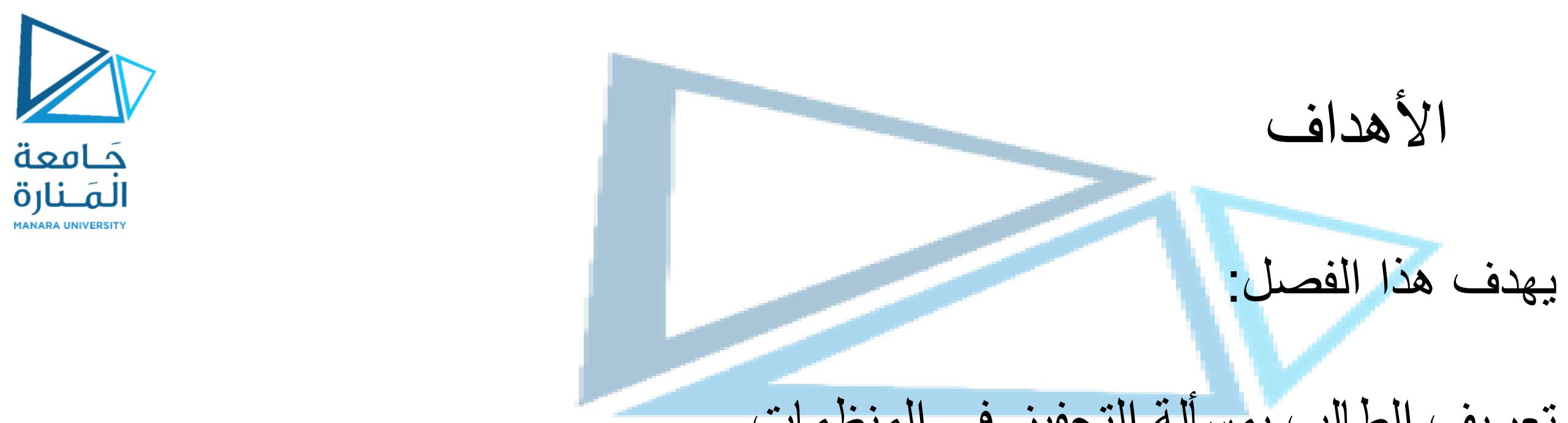




المحاضرة الثامنة:
التحفظ
MANARA UNIVERSITY



الأهداف

يهدف هذا الفصل:

تعريف الطالب بمسألة التحفيز في المنظمات

منح الطالب مجموعة من الأدوات الأساسية في مجال تحفيز الأفراد



مفاهيم

- الدافع:

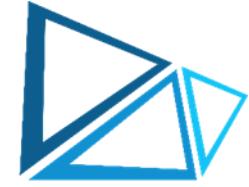
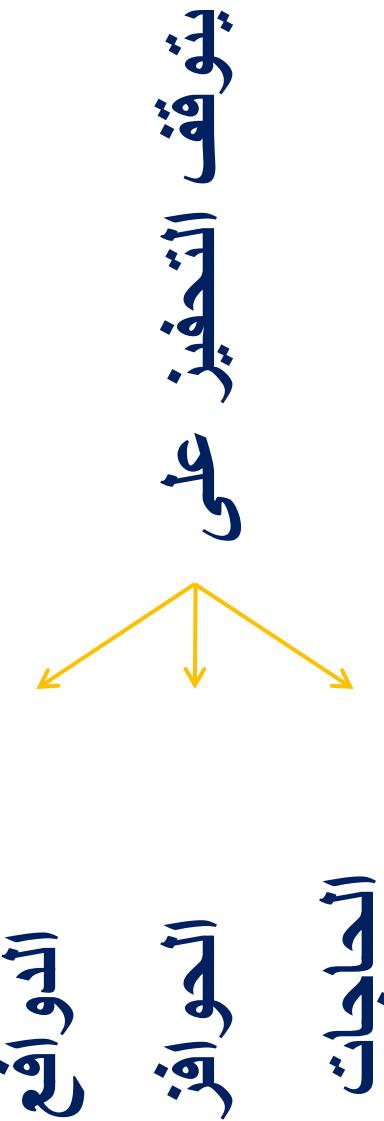
العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل
والانجاز

- الحاجة:

رغبة ملحة باشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

- الحافز:

مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها





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 أيضاً اختلافات كثيرة في ممارسات التحفيز

مداخل التحفيز

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

المنظور المعاصر: ثلاثي الأبعاد
المحتوى المسار التعزيز

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

المدخل التقليدي

هو المدخل الشائع لدى الفكر الكلاسيكي وحسب هذا المنظور :

يعلم 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 ومتراصة ولتحفيزه لابد من التعامل الشمولي

لا يكفي التحفيز بالمكافأة وتنمية الحاجات الاجتماعية (خلق جو عمل وبناء فرق عمل) ولكن أيضاً بتنمية أنواع أخرى من الحاجات (النفسية مثلاً)

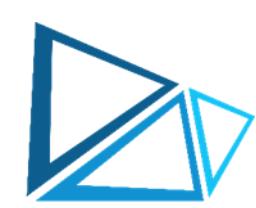
المدخل المعاصر

يظهر المدخل المعاصر في ثلاثة نظريات

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

نظريّة العملية: تبحث هذه النظريّة في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلًا من سلوك آخر

نظريّة التعزيز: تركز على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لتعزيز السلوكيات اللاحقة



نظريات التحفيز

نظريات المحتوى:

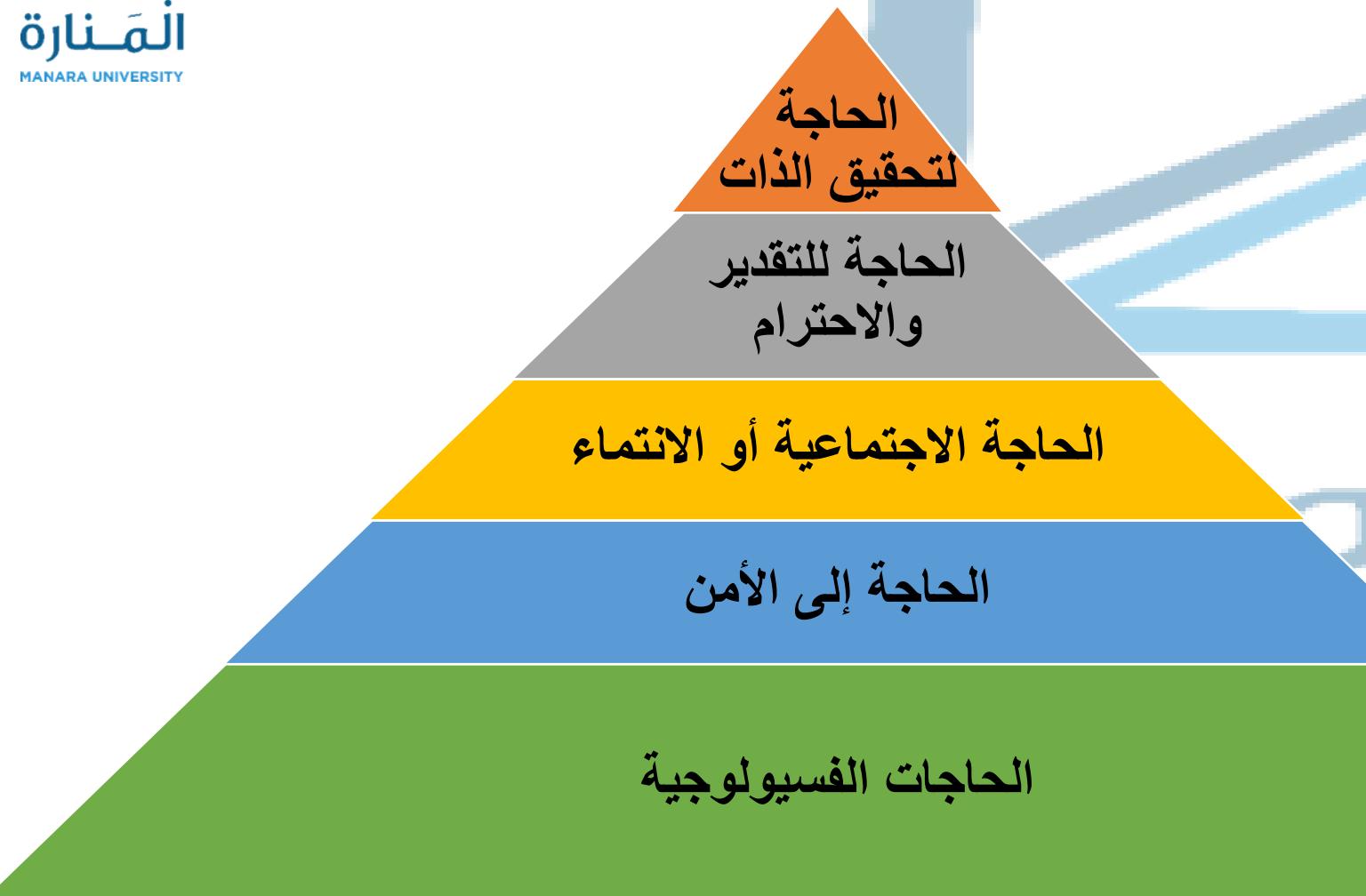
- نظرية ماسلو
- نظرية الدرفر
- نظرية هارزبارغ
- نظرية ماك كيلاند

نظريات المسار:

- نظرية العدالة
- نظرية التوقع
- نظرية تحديد الأهداف

نظريّة التّعزيز

نظريات المحتوى



• نظرية تدرج الحاجات لماسلو

الابداع والأعمال المثيرة للتحدي، صنع القرار

المسؤولية عن وظيفة مهمة، الترقية، اعتراف واشادة بالإنجاز

علاقات، تفاعل مع الأفراد،

ظروف عمل امنة، امان وظيفي، راتب جيد

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

SITY

حسب نظرية ماسلو:

الحاجة المشبعة لا تحفز

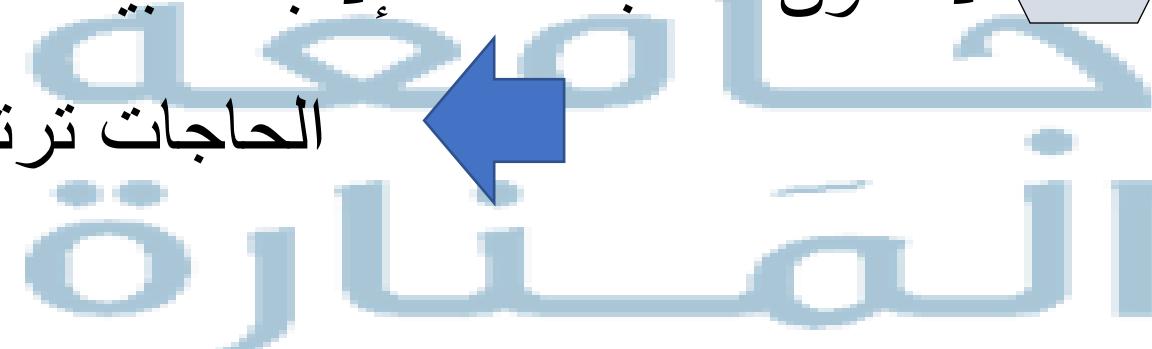
1

النقص (العوز) هو المحفز

2

لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد تلبية الحاجة السابقة لها

ال حاجات ترتقي (تطور)



نظريّة ألدرفر Alderfer

تقسم الحاجات إلى 3 أنواع

- ال حاجات إلى النمو
- ال حاجات إلى العلاقات
- ال حاجات إلى الوجود





تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات

الأكل والطعام والسكن ...

بالعلاقات والتقدير

بالتطوير والتعلم ...

حاجات الوجود

حاجات العلاقات

حاجات النمو

المنارة

MANARA UNIVERSITY

نظرية هارزبارغ (نظرية العاملين)

عدم الرضا الوظيفي

تأثر بالعوامل الصحية:

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

الرضا الوظيفي

يتأثر بالعوامل المحفزة:

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

تحسين العوامل المحفزة
يزيد من الرضا الوظيفي

تحسين العوامل الصحية يقلل
من عدم الرضا

نظريّة هارزبرغ Herzberg

تُسمى أيضًا 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)

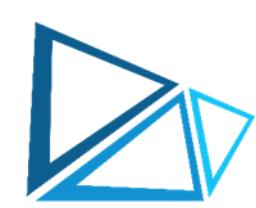
تناسب العوامل العليا عند **Maslow**

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

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

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

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

حسب
النهايات 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 لل الحاجات
- ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد



نظريات المسار

نظريه الانتظر لـ **VROOM**

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

• يكون المجهود حسب الانتظر

العامل يزيد المجهود مع أمل أنه يحصل على مكافأة

www.manara.edu

MANARA UNIVERSITY

نظريات المسار (تابع)

نظريّة العد 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 عليه غيرهم من جهة أخرى

نظريّة التّعزيز SKINNER

- ترکز هذه النّظرية على البيئة الخارجيّة
- تفترض قانون الأثر (effect law) والذي مفاده أن السلوك الذي يجني نتائج مرضية يتكرر أما السلوك الذي لا يجني نتائج مرضية فلا يتكرر
 - التّعزيز الایجابي
 - التّعزيز السّلبي
 - العقوبة

