

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة
موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية

عناصر المحاضرة:

مفهوم التحفيز

أهمية التحفيز

عناصر التحفيز

شروط التحفيز

نظريات التحفيز

I. مفهوم التحفيز:

هو العملية التي تسمح لنا بدفع أو تحريك الأفراد من خلال دافع معين لسلوك معين أو بذل مجهودات معينة وذلك لتحقيق هدف معين

كما يشير التحفيز إلى مجموع القوى الداخلية والخارجية للفرد والتي تثير الحماس والمثابرة لمتابعة مسار معين من العمل .

كما ان البعض يرى أن التحفيز هو الحالة الداخلية التي تجعل الفرد يتصرف بطريقة تضمن تحقيق هدف ما، بمعنى التحفيز يشرح لماذا تصرف الفرد هذا التصرف.

من التعارف السابقة يمكن الإشارة إلى مصطلحين هاميين

الدافع: وهو مجموع القوى الداخلية التي تثير في الفرد رغبة تجعله يوجه سلوكه نحو تحقيق هدف محدد.

الحافز: هي الوسيلة التي يمكن خلالها يتم إثارة الدافع.

II. أهمية التحفيز:

يحفز الأفراد لأداء السلوك الذي يلبي احتياجاتهم الشخصية. لذلك ، من وجهة نظر إدارية ، فإن التحفيز هو عملية تزويد أعضاء المنظمة بفرص لتلبية احتياجاتهم من خلال أداء السلوك الإنتاجي داخل المنظمة.

يرى البعض أن المديرين لا يقومون بتحفيز الأفراد، ولكنهم يوجدون مناخا محفزا للأفراد يجعلهم يتحركون نحو تحقيق الهدف.

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

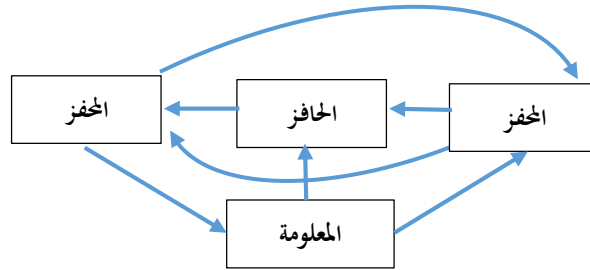
موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية

ويعد التحفيز أحد الأنشطة الأساسية يؤديها المديرون لتوجيه سلوك أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتصدر الإشارة إلى أن الاحتياجات غير المشبعة يمكن أن تقود أعضاء المنظمة إلى أداء سلوك غير مناسب ويعمل المديرون الناجحون على التقليل من السلوك غير المناسب بين المرؤوسين ، مما يزيد من احتمالية زيادة الإنتاجية وتقلل من احتمالية انخفاضها

عناصر التحفيز:

التحفيز عبارة عن نظام، يتكون من مجموعة من العناصر كما هو موضح في الشكل رقم 2

الشكل رقم 02: التحفيز كنظام



III. شروط التحفيز:

حتى تتم عملية التحفيز بشكل جيد لابد من توفر مجموعة من الشروط في عناصر التحفيز

شروط تخص المحفز:

أن يكون مطلعاً على دوافع الآخرين للقيام بعملية التحفيز

أن يكون لديه هدف يوجه له الأفراد.

شروط تخص الحافز:

يكون ملائماً.

يكون كافٍ للتحفيز.

شروط تخص المحفز:

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة
موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية

القدرة على القيام بالسلوك

بذل المجهود الملائم واللازم

إدراك الهدف

الرغبة في تحقيق الهدف

المعلومة المرادودة: يجب أن تعكس مدى تجاوب الشخص مع العملية التحفيزية.

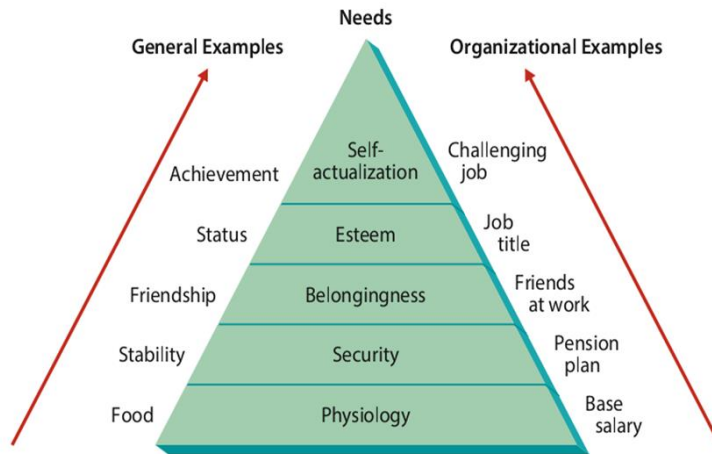
IV. نظريات التحفيز:

أ. نظريات الحاجات التحفيزية:

تركز هذه النظريات على الحاجات التي تحفز الأفراد وتحاول الإجابة عن السؤال " ماهي الحاجات التي تحفز الأفراد ؛ حيث ان الأفراد لهم حاجات متنوعة، وهذه الحاجات تترجم إلى دافع داخلي والذي يحفز سلوكيات معينة في محاولة لتلبية الحاجات. وبقدر ما يفهم المدراء احتياجات الموظفين يمكنهم تصميم أنظمة مكافآت لتلبيتها، وتوجيه طاقاتهم وأولوياتهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، وستتطرق ضمن هذه المجموعة لأربع نظريات.

1. نظرية تدرج الحاجات لماصلو:

يرى إبراهيم ماصلو ان الأفراد يتحفزون وفقا لحاجات متعددة، وهذه الحاجات موجودة في تدرج هرمي حيث حددها ماصلو في خمس انواع أساسية



3

" لا يوجد إنسان ضعيف بل يوجد إنسان يجهل موطن قوته "

ليو تولستوي

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة
موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية

يقترح ماسلو أن فئات الاحتياجات الخمس تشكل تسلسلاً هرمياً. يتم تحفيز الفرد أولاً وقبل كل شيء لتلبية الاحتياجات الفسيولوجية وطالما بقيت هذه الحاجات غير مشبعة ، فإن الفرد سيكون لديه الدافع لتحقيقها فقط، ولكن بعد تلبيتها تتوقف عن العمل كعوامل تحفيزية أولية ، وينتقل الفرد "الأعلى" في التسلسل الهرمي ويصبح مهتمًا بالاحتياجات الأمنية. تستمر هذه العملية حتى يصل الفرد إلى مستوى تحقيق الذات. مفهوم ماسلو عن لقي قبولاً لدى العديد من المسيرين، لكن الأبحاث كشفت عن بعض أوجه القصور والعيوب في النظرية. فقد وجدت بعض الأبحاث أن خمسة مستويات من الحاجة ليست موجودة دائماً، وأن الأفراد لا يخضعون دوماً للترتيب نفسه كما افترض ماسلو، إضافة لذلك ليس من الضروري البداية من بداية قاعدة الهرم

2. نظرية حاجات الوجود، العلاقات، والنمو ERG:

اقترح **Clayton Alderfer** هذه النظرية كتعديل لنظرية ماسلو في مجهد منه لتبسيطها، و كاستجابة للانتقادات التي وجهت لها، خصوصاً فيما يخص الافتقار للتحقيق التجريبي.

وتحدد نظرية و.ع.ن ثلاث مئات من الحاجات على النحو التالي:

حاجات الوجود (Existence needs): وتتمثل في الرفاه الجسدي والعاطفي ، وتضمن جميع الرغبات المادية والفسيولوجية (مثل الطعام والماء والهواء والملابس والسلامة والحب، والعاطفة) وتتطابق مع أول مستويين لماسلو.

حاجات العلاقات (Relatedness needs): وتتمثل في الحاجة لبناء وربط علاقات مع الآخرين، وتشمل الاحترام الاجتماعي و التقدير الخارجي ؛ العلاقات مع الآخرين مثل العائلة والأصدقاء وزملاء العمل وأصحاب العمل، وتتطابق هذه الحاجات مع المستوى الثالث والرابع لماسلو.

حاجات النمو (Growth needs): تتعلق بتحقيق الذات ، وتركز على تطوير القدرات البشرية والرغبة في النمو الشخصي وزيادة الكفاءة، حيث أن دوافع تحقيق الذات تدفع الشخص إلى إحداث تأثيرات إبداعية أو منتجة على نفسه والبيئة (على سبيل المثال ، للتقدم نحو الذات المثالية للفرد) وهي تتطابق مع المستوى الرابع والخامس لماسلو.

3. نظرية الاحتياجات المكتسبة لماك ليلاند (نظرية الثلاث حاجات/ نظرية الإكمال):

تركز نظرية ماكيلاند على الاحتياجات التي يكتسبها الناس من خلال تجاربهم الحياتية. وهي تؤكد على ثلاثة من الاحتياجات العديدة التي يطورها البشر على مدار حياتهم.

الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement)

يتميز الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإكمال بمايلي:

- 1- حبهم للمسؤولية 2- الميل لوضع الأهداف وجعل إنجازها تحديا لهم. 3- الإقبال على المخاطر وتقييمها بحذر خشية الإخفاق. 4- ميلهم لحل المشاكل 5- العمل المكثف.

ويسعى هؤلاء الافراد على الرغبة في فعل أفضل الأشياء وبأكثر كفاءة من أي وقت مضى. لذا يتم تحفيزهم عن طريق تقييم عملهم

الحاجة إلى السلطة:

يتميز هؤلاء الافراد

- 1- حب التأثير على الغير ورقابتهم 2- حب المناصب المؤدية على القيادة والسلطة 3- حب السلطة 4- الغتماد على الإقناع 5- طلباتهم كثيرة.

يتم تحفيز هؤلاء الافراد عن طريق تفويض السلطة لهم، ترقيةهم، حضور الاجتماعات، تكليفهم بمهام خارج المؤسسة.

الرغبة في السيطرة أو التأثير أو تحمل المسؤولية عن الآخرين.

حاجة الانتماء العلاقات:

يتميز الافراد الذين لهم اهذه الحاجة بمايلي:

- 1- الحفاظ على العلاقات الحسنة مع الغير 2- حب الإنتماء

يسعى هؤلاء الافراد إلى الحفاظ على علاقات شخصية وثيقة وودية. يتم تحفيز هؤلاء الافراد بالاستماع إليهم.

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة
موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية

4. نظرية هارزبرغ (نظرية العاملين/ عوامل الرضا وعدم الرضا):

عوامل التحفيز
• إنجاز
• التقدير
• العمل نفسه
• المسؤولية
• التقدم والنمو

عوامل اللياقة
• المشرفون
• ظروف العمل
• العلاقات الشخصية
• الدفع والأمن
• سياسات الشركة وإدارتها

ب. نظريات العملية التحفيزية:

1. نظرية فروم:

2. نظرية بورتر ولاور

3. نظرية سكاينر

4. نظرية العدالة والإنصاف