

## المحاضرة الخامسة: وظائف التسيير: وظيفة التحفيز

### 1- تعريف التحفيز:

- يعني التحفيز تلك الموجودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.
- هو تنشيط و توجيه سلوك الأفراد العاملين و دفعهم للتصرف باتجاه انجاز القيم و الاحتياجات المنظمة.
- التحفيز بأنه عملية التأثير الإيجابي في سلوك العاملين من خلال إثارة الدافع لديهم باستعمال حوافز معينة قد تكون مادية أو / و معنوية.

و تجدر الإشارة أنه عند قيامنا بعملية التحفيز علينا التفريق بين مايلي:

- الحاجات: رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.
- الدوافع: الدافع هو حاجة غير مشبعة تؤدي إلى سلوك معين للفرد.
- هي الطاقات الكامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد و توجه سلوكه بهدف إشباع حاجة لديه و هو يختلف من فرد لآخر.
- الحوافز: هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد. فهي الوسيلة التي تثير الدافع لدى الفرد

### 2- أهمية التحفيز:

- أ. رفع معنويات الأفراد وزيادة رضاهم عن العمل؛
- ب. التقليل من الظواهر المعيقة لأداء ، مثل ارتفاع معدل التغيب و الإهمال في أداء المهام؛
- ج. تجنب مظاهر الصراع في العلاقات الوظيفية؛
- د. خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر، و الاهتمام أكثر بعملهم؛
- هـ. تشجيع الأفراد على الابتكار و الاكتشاف؛
- و. خلق لدى الأفراد للعمل التعاوني الفعال؛
- ز. تحفيز الأفراد بالتأثير على سلوكهم و توجيه هذا السلوك إلى الوجهة المرغوبة؛
- ح. إشعار العامل بروح العدالة و تنمية روح الانتماء لديه.

### 3- عناصر التحفيز:

- أ. القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- ب. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي. فالطبيب المؤهل مثلاً، يجب أن يبذل جهداً و ينفق وقتاً ، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ج. الرغبة: إذا لم تكن موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، حتى ولو تم أداءه فعلاً.

### 4- أسس منح الحوافز:

- أ. الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز و قد يكون الوحيد في بعض المؤسسات و يمكن أن يلاحظ في كمية المنتوج أو وقت العمل و التكاليف التي يتم توفيرها؛

ب. المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل من خلال المجهود، ذلك أن الناتج غير ملموس أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات. حيث لا يؤدي المجهود المبذول دائما إلى إنجاز العمل بفعالية. و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة :

ج. الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاه الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد متا إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته و تظهر هذه المكافأة على شكل علاوة؛

د. المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو دورات تدريبية إلا أن نصيب هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم إلى بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

## 5- أنواع الحوافز:

أ. حسب طبيعة الحافز (الحوافز المادية والمعنوية):

✚ الحوافز المادية: وتتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا ذات طبيعة نقدية أو مالية أو اقتصادية، كالعلاوات، والبدلات المالية، والتعويضات، والمكافآت، والمعاشات التقاعدية، والمشاركة في الأرباح.

✚ الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري. مثل: الثناء للمتميزين واللوم للمقصرين.

ب. من حيث تأثير الحافز (الحوافز الإيجابية والسلبية):

✚ الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد، مثل العلاوات السنوية، والزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا؛ مثل التأمين الصحي، والتعويضات، والترقية، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة...

✚ الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، وقد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته. مثل: تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.

ج. من حيث طبيعة الاستفادة (الحوافز الفردية والجماعية):

✚ الحوافز الفردية: هي التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، أي منحها للعاملين مستقلا بعضهم عن بعض.

✚ الحوافز الجماعية: حيث تمثل الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة تعاونهم و اعتماد بعضهم على بعض داخل مجموعات العمل، تقسم بينهم بنسب معينة.

## 6- نظريات التحفيز:

أ. نظريات المحتوى:

✚ نظرية الأجر أو الحاجة المادية لـ (فريدريك تايلور *Fredrick Taylor* -1911):

ركز تايلور على أهمية الحاجات المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. أو ما يسمى بـ "دراسة الحركة و الزمن"

و من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

- المساواة بين البشر والآلات.

- افتراض أن العمال لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال و الحوافز المالية أمر غير دقيق. فالأجر حق و المكافأة هي الحافز و عند مستوى معين لا يؤثر الأجر على الفرد.

- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما.

### نظرية الحاجات لـ (ماسلو Maslow):

قدم " Abraham Maslow " نظريته في تدرج الحاجات، واستند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بها الفرد، وتعمل محركا ودافعا للسلوك. ووفق نظرية ماسلو تقسم هذه الحاجات إلى خمسة أنواع هي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، الحاجة تحقيق الذات . تتفاوت من حيث أهميتها وقوتها، وتتنظم في مستويات وطبقات مرتبة ضمن سلم هرمي، يطلق عليه (سلم ماسلو للحاجات). و تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين :

أولا: حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا، و ينتقل الفرد في إشباع حاجاته من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات السلم ؛

ثانيا: الحاجة المشبعة ليست دافعا.

### نظرية ERG لـ (ألدرفير Alderfer):

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى " Clayton Alderfer " ، حيث جرى تطوير هذه النظرية من نظرية ماسلو في تسلسل الحاجات، لجعلها أكثر انسجاما مع نتائج البحوث العلمية، مقتصرة فقط على تسلسل ثلاث حاجات للإنسان، هي الوجود (البقاء) (Existence)، والارتباط (الانتماء) (Relatedness)، والنمو (التطور) (Growth)، ولذلك أُطلق عليها اختصارا (ERG) ، وهي الأحرف الأولى من أسماء هذه الحاجات الثلاث. ولا تفترض هذه النظرية تسلسلا صارما في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى، كما هو الحال في نظرية ماسلو ، ومن الملاحظ أن نظرية (ERG) تأخذ في الحسبان التباينات التي بين الأفراد من حيث الثقافة، والمنبت الأسري، والبيئة الحضارية، التي تعدل القوى الدافعة لدى الإنسان.

### نظرية الحاجات المكتسبة لـ (ماكليند Mac Clelland):

صاغ الباحث ماكليند David Mac Clelland نظريته بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية أطلق عليه اسم (TAT) Thematic Appreciation Test بعد أن عرض مجموعة كبيرة من الصور والرسوم غير واضحة المعالم على مجاميع كبيرة من الأفراد وكان يعتقد أن هؤلاء الأفراد سيسقطون حاجاتهم المهمة والأساسية وهم يقومون بتفسير هذه الصور، وقد استنتج أن هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي:

- الحاجة للإنجاز: يتميز الفرد هنا بالرغبة في النجاح و التفوق ، حيث يحب المسؤولية و يبادر لحل المشاكل.
- الحاجة للسلطة: يتميز الفرد هنا بالرغبة في المناصب القيادية و ممارسة التأثير في الآخرين وحب السيطرة و المناصب.
- الحاجة للانتماء: يتميز الفرد هنا بالرغبة في أن يكون محبوبا لدى زملائه ورؤساءه ومرؤوسيه.

### نظرية العاملين لـ (هرزبيرغ Herzberg):

صاغ هرزبيرغ Herzberg نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحيطين. ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء Motivation Factors أو عوامل الرضا و هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل، حيث توفرها يؤدي إلى تحقيق الرضا و عدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا. أما الثانية فهي عوامل صحية أو وقائية Hygiene factors أو عوامل عدم الرضا و هي عوامل داخلية لها علاقة بالفرد ، ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تدمر أو شكوى في بيئة العمل. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث أن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي ومرضي في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي.

### نظرية X و Y لـ (دوجلاس ماكريجور Mac Gregor):

قدم عالم النفس الاجتماعي Mac Gregor وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية X و تمثل هذه النظرية الأسلوب التقليدي في الإدارة (الأفراد لا يحبون العمل ، لا يحبون تحمل المسؤولية... ، يتم تحفيزهم عن طريق استخدام التهديد و العقاب و الحوافز المادية) ونظرية Y و تقوم على الإيمان بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات أخرى معاكسة للأولى (الأفراد يحبون العمل ، يتحملون المسؤولية... ، يتم تحفيزهم عن طريق الحوافز المعنوية) في كتابه الموسوم "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة 1960 . ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين منهم، وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمز X و Y لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه جيدا

أو ردينا أو متشددا أو متساهلا، لكنه يوصي باختبار النظريتين عمليا، باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة متناقضة للآخرين.

ب. نظريات العملية التحفيزية (المسار):

#### ✚ نظرية التوقع ل(فروم Vroom-1964):

صاغ فيكتور فروم *Victor Vroom* هذه النظرية و تقوم على : التوقع (E)، القيمة (V)، المنافع (I). إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد (M) واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده وقد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعدلة التالية :

$$M = E \times I \times V$$

تقوم هذه النظرية على أن دافع الفرد (M) إلى سلوك معين في العمل هو اعتقاده أو توقعه (E) بأنه سيتم تعويضه عن مجهوداته بمعنى إعطاء قيمة لتلك المجهودات (V) بالعوائد التي ينتظرها (I) .

#### ✚ نظرية العدالة (الإنصاف) ل(Adams-1965):

تتصل هذه النظرية بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات ، و يتوقف وفقا لها مفعول التحفيز و شدته على نتيجة المقارنة التي يقوم بها الأشخاص لما يعطونه وما يأخذونه من جهة، و مع ما يعطيه و يأخذه الآخرون من جهة أخرى. فعندما يقتنع الفرد بأن ما يعطيه و ما يأخذ، يتناسب مع ما يعطيه الآخرون و ما يأخذونه، يشعر بالإنصاف . و إلا فإنه يشعر بالإجحاف نتيجة كونه يعطي أكثر مما يأخذ. و قد يشعر بنوع من الذنب في الحالة المعاكسة، إذا اقتنع بأنها تنطبق عليه. المهم أن سلوكه التحفيزي يتوقف على نتيجة مقارنته الشخصية، بغض النظر عن كونها عادلة أم غير عادلة.

#### ✚ نظرية تحديد الأهداف ل(Edwin Locke):

صاحب هذه النظرية هو الكاتب " *Edwin Locke* " ، وتفترض هذه النظرية أن الإصرار على تحقيق الهدف هو أساس التحفيز ، وأن الهدف يحدد العامل بما يجب عليه أداءه، وكمية الجهود التي عليه أن يبذلها لتحقيقه ، وتدعم البحوث العلمية أهمية الأهداف في التحفيز، حيث يمكن القول إن الأهداف المحددة تزيد الأداء، وإن الأهداف الصعبة تحفز أكثر من الأهداف السهلة للأداء، إذا جرى قبولها، و إن التغذية العكسية عن مدى التقدم في الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء أكثر من حالة عدم وجود تغذية عكسية. ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يشجع العاملين ويساعدهم على وضع أهداف محددة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها، لأن ذلك يزيد القوة الدافعية لديهم.

#### ج. نظرية التعزيز (التدعيم) ل(Skinner-1969):

ارتكزت هذه النظرية على البيئة الخارجية كما تركز على تأثير التعزيز في الاستجابة، فالسلوك الذي يتبعه ثواب، أو تكون نتائجه إيجابية، فإن احتمالات تكراره تكون مرتفعة ومرجحة، بينما السلوك الذي يليه عقاب أو تكون نتائجه سلبية يرجح عدم تكراره مستقبلا ، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد بحسب عدد مرات التعزيز، التي تصاحب ذلك السلوك، وفي قوة التأثير الذي يتركه، وفي اقتران التعزيز بالاستجابة. وهناك أربعة أنواع للتعزيز بالنسبة للمدير لإجراء تعديل في دافعية العمل: التعزيز الإيجابي (الجوائز و المكافآت الايجابية)، التعزيز السلبي (القضاء على العواقب التي تعتبر سلبية)، العقوبة (فرض عواقب سلبية)، الإزالة (إزالة العواقب الايجابية).