

الفصل الثاني

الحوافز و الدافعية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الحوافز.

المطلب الأول : مفهوم الحوافز.

المطلب الثاني : معايير منح الحوافز

المطلب الثالث : أنواع الحوافز

المطلب الرابع : خطوات تصميم نظام الحوافز

المطلب الخامس : نظريات الحوافز

المبحث الثاني: ماهية الدافعية.

المطلب الأول : تعريف الدافعية.

المطلب الثاني : الدافعية والإدارة.

المطلب الثالث : الإجراءات العملية لتنشيط الدافعية.

المطلب الرابع : بعض المشاكل الأساسية المرتبطة بالدافعية.

المطلب الخامس : أهمية الحوافز في زيادة دافعية العمل.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد الحوافز من أهم المواضيع التي أخذت قسطا وافرا من اهتمام الباحثين، كما أنها تعد مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية، أي أن عملية التحفيز هي إدراك واستقبال المؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع والتأثير فيه وحفزه على زيادة الجهد ويمكن أن تقوم بنشاط رئيسي في إنكاء الفرد و الجماعة في مجالات العمل المختلفة لأنها تمثل القوة المحركة للطاقات و القوة الدافعة إلى الارتقاء بمهاراته فهي تحرك الطاقة الكامنة لاستخدام كافة الإمكانيات بجهد مخلص لتحقيق أقصى إنتاج بأعلى جودة ، ولكي تقوم على أسس واضحة لابد من تكريس العدالة في التطبيق حتى لا تفقد الحوافز أهميتها و دورها في المؤسسات .

المبحث الأول : ماهية الحوافز**المطلب الأول : مفهوم الحوافز**

الحوافز لها أهمية كبيرة جدا لأنها تدور حول السلوك الإنساني وإحداث تغييرات في الإنسان عاداته، معتقداته، آرائه واتجاهاته

فالحوافز تعد بمثابة الإمكانيات المتاحة التي تقوم البيئة بتوفيرها للشخص ويكون قادرا للحصول عليها واستخدامها الأفضل لتحريك الدوافع بأداء مجموعة من العمال والأنشطة بالطريقة وبالسلوك الذي يجعله قادرا على إشباع رغباته، حاجاته، طموحاته وأماله وتحقيق أهدافه.¹

كما تعتبر بأنها تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.

ويمكن كذلك تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل (مكافئة، وعلاوة...) توفرها في المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول على طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يشعرون ويحسون بها التي تحتاج إلى إشباع.²

من خلال التعاريف السابقة نصل إلى التعريف الإجرائي: أن الحوافز عبارة عن كل المؤثرات والمنبهات والمغريات المادية التي تقدم للعامل قصد التأثير في أدائه وتطويره وتحسينه ليتم تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين وأهداف المؤسسة ككل.

¹ مصطفى كامل أبو عزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، دار النشر الإسكندرية، بدون سنة، ص 159.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 304.

المطلب الثاني : معايير منح الحوافز

إن أهم معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء بالإضافة إلى استخدام معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية وفيما يلي نعرض هذه المعايير:

- 1-الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى بعض المؤسسات وهو يعني ما يزيد المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف، أو وفر في المواد الأولية أو في أي مورد آخر.
- 2-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك غير ملموس كما في أداء وظائف الخدمات أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات وبالتالي فإن العائد أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، فقد يمكن مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها المستخدم لكي يصل إلى الناتج ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قاسية وعدم موضوعيته.
- 3-الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها المستخدم في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.
- 4-المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ المستخدم على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءات أو دورات تدريبية، وهذا المعيار يعتبر محدودا جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز.¹

المطلب الثالث : أنواع الحوافز

على أي منظمة أن تختار التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز، وهناك العديد من أنواع الحوافز كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز حسب الهدف من الحافز حيث نجد تحفيزات تأثيرها ايجابي والآخر سلبي وأهم تقسيم لهذه الحوافز مادية وحوافز معنوية.²

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ط5، 1998، ص 238.

² صالح عواد سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 312.

أولاً : الحوافز الإيجابية هي الحوافز التي تحصل للشخص مزايا معنية عندما يقوم بأداء الأنشطة أو العمل الملف به على أكمل وجه وفق المعايير المحددة له، ويمكن تصنيف الحوافز الإيجابية إلى صنفين هما مادية ومعنوية.

ثانياً: الحوافز السلبية هي التي تحمل لمن يقع عليه نوع من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهماله أو تقصيره في أداء العمل، مثل التهديد بالفصل عن العمل أو التنزيل إلى درجة وظيفة أدنى في حالة عدم تحقيق مستويات العمل المحددة. وهي تعتبر بمثابة ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة وغير الكفأة. وفق هذا الأساس تقسم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية (معنوية). الحوافز المادية: تعتبر من أهم الحوافز نظراً لحاجة المواطنين للمال لسد حاجاتهم المعيشية وهي تتمثل:

1- الأجر: هو العائد الذي يحصل عليه المستخدم نقداً مقابل إسهامه بمجهداته الفكرية والبدنية فالأجر هو ثمن الجهد للعامل ويعتبر الأجر بذلك حافزاً لرفع مستوى الكفاءة لتأثيره الكبير على سلوك العامل داخل المؤسسة ووسيلة هامة لإشباع الحاجات الأساسية له.¹

2- العلاوات : يجب التعرف على عدة أنواع من العلاوات
أ - علاوات الكفاءة : عبارة عن زيادة في الجر بناء على إنتاجية العامل في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة كاملة.

ب - علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية العامل في المنظمة وتعبيراً عن إخلاصه لمدة سنة.

ج - العلاوة الإستثنائية أو الإضافية: تمنح للعامل بسبب أدائه الجيد والمجهود المتميز وكل العلاوة لها تأثير تراكمي أي عندما يحصل عليها العامل تصبح حقاً مكتسباً له.

3 - المكافأة : تعتبر المكافآت التشجيعية عنصراً من العناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير في الأجر بحسب العمل ومقداره، ويمكن أن تعطي هذه المكافأة على

¹ احمد سيد مصطفى، الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دون ذكر مكان وبلد النشر، 2000،

إنجاز معين ومن أهم أنواعها مكافآت على زيادة الإنتاج، مكافآت السرعة في الإنتاج، على الاقتصاد في المواد الأولية، وعلى الاختراع.¹

4- **التعويضات:** هي تشير إلى كل المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله وعادة يتكون نظام التعويضات من الرتب الأساسي والحوافز والعلاوات وعلى مزايا أخرى، وقبل تطبيق أي نظام ناجح للتعويضات لابد أن مع بعض القضايا والأمور مثل الحد الأدنى والأقصى للدفع، العلاقات العامة بين مستويات الدفع، تقسيم التعويضات الكلية على منافذ الدفع المختلفة.²

5 - **الحوافز المعنوية:** يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في تحفيز العمال على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري.

6- **الترقية:** نقل العاملين من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة مع تحمل مسؤولية أعلى وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا الامتيازات، كما يعتمد على فعالية الترقية كحافز للعمل فيها إذا ارتبطت بأداء المستخدم في تأدية الوظيفة التي يشغلها، والمؤكد هو أن الترقية³ تعتبر من الحوافز المرغوبة المفضلة من قبل المستخدمين لأنها ترتبط بين كفاءة الأداء ومقدار الجهد المبذول من قبلهم وبين إتاحة فرص للتطور والتقدم والترقية وتحقيق فوائد ذاتية ونفسية واجتماعية مهمة.

1- **الضمانات والاستقرار في العمل:** إن العامل عندما يشعر بأن المؤسسة والمجتمع قد عملا على تهيئة فرصة العمل المناسبة له فإن ذلك سيترك في نفسه أثرا ايجابيا كبيرا، ويدفعه هذا إلى العمل على رد الجميل عن طريق زيادة الإنتاج وتحسين أدائه من خلال بذل جهود مكثفة، ومما لا شك فيه أن توفير الضمانات للمستخدم بعد الاستغناء عن خدماته يولد لديه شعور بالأمان والاستقرار ويحسن من روحه المعنوية، مما يساهم في رفع كفاءته الإنتاجية.⁴

2- **تقدير جهود العاملين:** تعتبر عملية تقدير الأداء للمستخدم والثناء عليه ومدحه أمام الآخرين أحد المحفزات غير المادية المهمة التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة لحفز

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 235.

² السيد علي شتاء، تنمية القوى العاملة في الوطن العربي، مطابع روابال المكتبة المصرية، بدون سنة.

³ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 326.

⁴ رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون، إدارة الأفراد، مؤسسة المعاهد الفنية، بغداد، 1987، ص 227.

- العاملين فمما لا شك فيه أن الإنسان يرغب في أن يوجه له المديح والتقدير على ما يؤديه من عمل، هذا سيولد لديه شعور بالارتياح ويشبع عند حاجات تحقيق الذات.¹
- 3 - **المنافسة:** إذا كانت المنافسة مستلثة على جوانب مادية ونفسية واجتماعية فأنها تشكل حافزا مهما لدفعهم على تقديم أقصى ما لديهم من طاقات لتحقيق الفوز والكسب والتفوق، وبما أن المنافسة ستؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية للفائز وتترك آثار سلبية في نفس الخاسر، إذا فهي سلاح ذو حدين على الإدارة أن تراعي هذه الناحية وتعمل على أن تقلل من الآثار السلبية الناتجة عن المنافسة بحيث لا تجعلها تؤثر على العلاقات الإنسانية بين المستخدمين في المؤسسة ولا على روح الفريق الواحد بينهم.
- 4 - **معرفة نتائج تقييم الأداء:** معرفة العامل لنتائج تقييم أداء تشكل بالنسبة له حافزا مهما لزيادة الإنتاج وتحسينه.

المطلب الرابع : خطوات تصميم نظام الحوافز

- من أجل تصميم نظاما للحوافز لابد من إتباع الخطوات الموضحة في الشكل التالي:
- تحديد هدف النظام دراسة الأداء تحديد الميزانية وضع إجراءات النظام
- 1 **تحديد هدف النظام:** قد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الأرباح رفع المبيعات أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف ولتحقيق الهدف العام لابد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية.
- 2 - **دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي حيث أن الأداء المطلوب يستدعي مايلي:
- أ - **وجود وظائف ذات تصميم سليم:** أي أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة ذات عمليات ونواتج واضحة.
- ب **وجود عدد سليم للمستخدمين:** فعلا الإعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب وأساليب للأداء وللاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 327-332-334.

- ج - وجود طرق عمل سليمة: يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء وللاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.
- د - وجود ظروف عمل ملائمة: وهذا يعني أن جو العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية، والمواصلات وغيرها.
- هـ - وجود سيطرة كاملة للمستخدمين على العمل: لا يمكن محاسبة المستخدم على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

3 - تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجودة في الميزانية البنود التالية: "قيمة الحوافز والجوائز، تكاليف الزواج" كما يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز:

أ - ميزانية ثابتة: فيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ويمكن تحديدها باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

ب - ميزانية مرنة: يعني أن تكون متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح . وضع إجراءات النظام: هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوفيت تقديمها.¹

المطلب الخامس: نظريات الحوافز

حتى تستطيع أي مؤسسة أن تضع نظاما للحوافز لا بد عليها أن تحدد الذي تعتقد بأنه يجعل المستخدم ينجذب إليها أو ينفر منها، وما الذي يجعله يندفع إلى القيام بسلوك معين أو يتجنبه بمعنى آخر يجب أن تحدد نظريتها من بين النظريات التي اهتمت بتفسير نظم التحفيز، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم وأبرز نظريات الحاجات ولكن بعد إيضاح أقدم نظرية وهي نظرية الثواب والعقاب.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 261.

1- نظرية الثواب و العقاب:

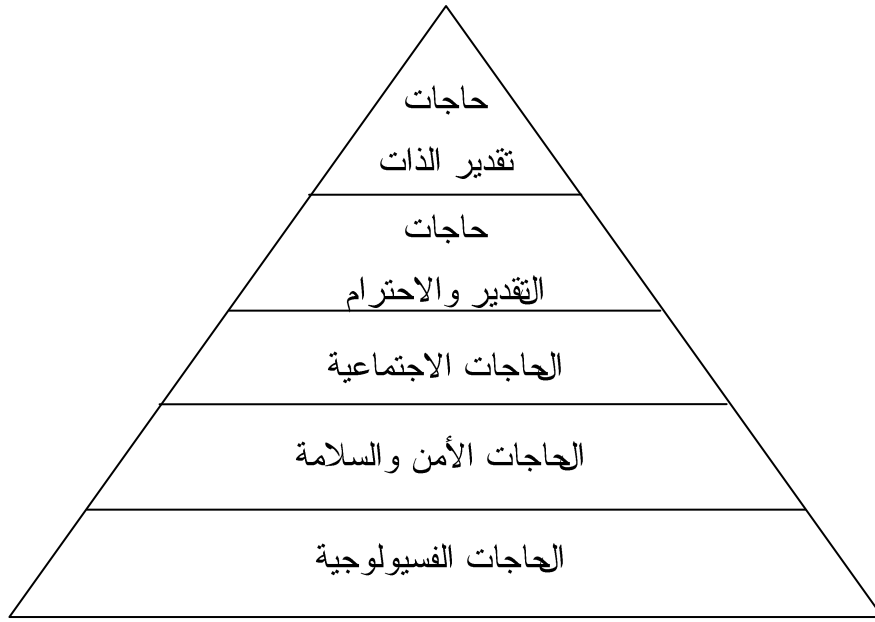
يعتبر أسلوب الثواب من أقدم الأساليب المعروفة في الحفز، وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة المستخدمين إما بالترقية أو زيادة الأجر أو المديح أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد ... إلخ، فخوف المستخدم من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت كان الحافز وراء قيامه بسلوك إيجابي لتحسين الأداء¹، وبموجب هذه النظرية تتحقق زيادة في الإنتاج من خلال تطبيق نظم للحوافز النقدية المبنية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل، كما افترض تايلور أن اعتماد نظام الأجور المتزايد تبعاً لتزايد حجم ومستويات الأداء يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية المستخدم، وبموجب هذا النظام فالأجر العلى يقابل الإنتاج الأعلى، إذا وفق هـ ذا النظام فالأجر الأعلى يقابل الإنتاج الأعلى، إذا وفق هذا التصور تمهل هذه النظرية الجانب الإنساني في العملية الإدارية وتتنظر إلى المستخدم وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى².

4 -نظرية السلم الحاجات لماسلو:

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو **Abraham maslow** أو تعتبر من أشهر نظريات الحفز شيوعاً، وتشير النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية، كما قد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمسة فئات بحسب أولوياتها من الأسفل كما يلي:

¹ رضا صاحب أبو حمدال علي و سنان كاظم الموسوي- وظائف الإدارة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع دون ذكر بلد النشر ، ط1، 2001، ص 161.

² نعمة سليمة الكعبي ومؤيد عبد السميع السمارائي، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1990، ص 153.

الشكل رقم 01: سلم حاجات ماسلو¹

¹المصدر : محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص73

1 - **الحاجات الجسمية "الفسيولوجية"**: وهذه الحاجات مرتبطة بضرورة البقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، العطش، المأوى، النوم، الجنس. ويمكن إشباعها من خلال أجر الوظيفة وأنظمة الحوافز.

ملاحظة : أن النواحي المادية هي التي توفر إمكانية الإشباع.

2 - **حاجات الأمن والحماية**: حاجات الأمن المادية والأمن النفساني، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة.

3 - **حاجات اجتماعية**: تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعة ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين².

4 - **حاجات التقدير والاحترام**: حاجة الفرد لأن يشعر بتقدير واحترام الآخرين في العمل ويمكن إشباع هذه الحاجة من خلال الشكر والتثناء وخطابات التقدير، الكفاءة، الشهرة، التمييز والمكانة والمركز الاجتماعي.

² المرجع السابق ، ص 74

5 - حاجات تقدير الذات : وهي حاجات الفرد لأن يطلق قدراته في إنجاز العمل بطريقة مبتكرة وكاملة ويمكن إشباعها من خلال إعطائه مزيدا من السلطة والحرية، والتشجيع المحاولات والابتكارات والإبداع.

- إن جوهر نظرية "ماسلو" يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أوليتها لذلك المستخدم، بالرغم من أن نظرية "ماسلو" لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني، إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

3- نظرية ذات العاملين: قام بتطوير هذه النظرية "فريدريك هرزبرغ" وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحامين، بموجب هذه النظرية استنتجوا وجود مجموعتين من العوامل :

أ - عوامل داخلية: فهي عوامل تتعلق بالعمل مباشرة وأطلق عليها عوامل حافزة انسجاما مع هرم "ماسلو" للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات¹.

إذ أنها تعمل على تحريك جهود المستخدمين وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء متميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين هذه العوامل :

- الانجاز في العمل.
- التقدير و الاحترام نتيجة الانجاز.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- الترقية.
- احتمالية التطور و التقدم.
- طبيعة العمل و محتواه.

حيث يؤدي وجود هذا النوع من العوامل إلى نمو روح الرضا والقناعة لدى المستخدمين وغيابها لا يؤدي إلى الشعورية بعدم الرضا.

¹ - Donnelly, **Fundamentals of management**, home Wood Illinois, 1990.

ب - عوامل خارجية : تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة / الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو"

وهي تشمل العوامل التالية:

- سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها.

- أسلوب الإشراف .

- العلاقة بين قمة الهرم الإداري.

- العلاقة بين المشرف والمرؤوسين.

- العلاقة بين زملاء في العمل.

- الأجور والرواتب.

- الأمن الوظيفي.

- المركز الوظيفي.

- ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة ... الخ¹.

هذه العوامل يعتبرها " هرزبرغ" سلبية لأنها لا تساعد على تحقيق الرضا لدى المستخدم ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز المستخدمين وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لقد وجهت عدة انتقادات إلى هذه النظرية وأهمها الانتقاد الراجع إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه حيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، إلا أنه بالرغم من كل الانتقادات تبقى نظرية "هرزبرغ" تمثل نقطة بداية مهمة في دراسة الحفز الإنساني. كذلك تفترض هذه النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضا، بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضا الفرد، ولكن أظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة ليست بالضرورة دائما موجودة، أي أن هناك الكثير من الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة والعكس².

¹Trewatha and weport, **management, without giving out the publishing** place, texas, 1982.

² Robitt.H.R and dehling,o, **defense mechanism as an altemate explanation of hersberg's** motivator, hygiene results, journal of applied psychology, without giving out the publishing country, vol.56.N°1, 1972.

4- نظرية ميكلاند في الحاجات:

واضع هذه النظرية "ديفيد مكلياند" (David Mclelland)، ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى النظرية الشخصية، وقد تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية. كما أن مساهمته في عملية فهم الحفز الإنساني تتخلص في يدها لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية للحفز وهي:¹

أ - الحاجة إلى الإنجاز: وهذا يعني أن المستخدمين الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للتفوق والكفاح يكون عندهم رغبة للنجاح، وهم يحبون التحدي ويصلون لأنفسهم أهداف كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

ب - الحاجة إلى القوة "السلطة": وهذا أن المستخدمين الذين تتوافر لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المؤسسة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.

ج - الحاجة إلى الانتماء: المستخدمين الذين لديهم حاجة إلى الانتماء يرون في المؤسسة فرصة لإشباع علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المكرر مع زملاء العمل، وهؤلاء يشعرون بالسرور و البهجة عندما يكونون محبوبين من قبل آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها.

5- نظرية الدرفر Alderver: نظرية "كليتون الدرفر" هي صيغة معدلة لنظرية "ماسلو" حيث اعتمد على نفس فرضيات "ماسلو" ولكن مع بعض التعديلات إذ قام بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند "ماسلو" إلى ثلاثة مجموعات من الحاجات وهذه الحاجات هي: حاجة الوجود: أساسها الحاجة الفسيولوجية وحاجة الأمان وحاجات الانتماء، وهي تركز على أهمية علاقة المستخدم مع الآخرين والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم "ماسلو"، وأخيرا حاجات النمو وهي تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة

¹ رضا صاحب أبو حمدال علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 167.

وفي نمو الشخص وتطوير إمكانياته وهي تمثل عند "ماسلو" حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات ولهذا تسمى بنظرية (و.ا.ن) (وجود/انتماء/نمو)¹ كما تختلف هذه الحاجات من من حيث أساليب الإشباع، إذ أن المستخدم يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية، من خلال التنافس وحاجات النمو بالحوال على القبول والرضا مع الآخرين من خلال التعاون أما حاجات النمو فيشبعها بالتعليم والتميز على الآخرين. تحرص هذه النظرية على ضرورة توفير للمستخدم فر للإرشاد واكتساب مهارات لإشباع الحاجات.

6- نظرية المساواة: طورت هذه النظرية من قبل "آدمز" تشير إلى أن المستخدم يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به، كما تركز هذه النظرية على مدى شعور المستخدم بالعدالة والمساواة في معاملة المؤسسة له مقارنة مع معاملتها للمستخدمين الآخرين وخاصة في نفس مجموعة العمل، لهذا تعتمد النظرية على معادلة بين طرفين تتحقق فيها المساواة وهي:²

$$\frac{\text{عوائد المستخدمين}}{\text{جهود المستخدمين}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{جهود الآخرين}}$$

ومن هنا فان على المؤسسة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة سواء المادية أو غير من المحفزات الأخرى.

¹ المرجع السابق، ص 170.

² محمود سلمان العيان، مرجع سابق، ص 119.

المبحث الثاني: ماهية الدافعية**المطلب الأول: تعريف الدافعية**

تعود كلمة الدافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية "Movere" أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا المصطلح معنى أوسع يشمل على "رغبة الفرد في إشباع حاجات معنية".

تعد الحاجة الغير مشبعة (وجود نقص) التي توجد لدى الفرد نقطة البداية في عملية الدافعية وهي أول حلقة تؤدي في النهاية إلى قيام الإنسان بسلوك معين لإشباع هذه الحاجة حيث أن الحاجة "افتقاد الإنسان لشيء ما" يجعله يشعر بالتوتر فسيولوجيا أو نفسيا مما يدفع الإنسان إلى القيام بسلوك من شأنه إشباع هذه الحاجة وبالتالي يزول التوتر وبمجرد قيام الفرد بتوجيه سلوكه نحو هدف معين لإشباع الحاجة الغير مشبعة تكتمل عملية الدافعية.¹

المطلب الثاني: الدافعية والإدارة

يعد موضوع الدوافع محور اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في شتى فروع العمل ويصفه في مجال الإدارة كما تتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني فعن طريق معرفة دوافع العاملين يمكن للإدارة:

- التعرف على السلوك الإنساني ومسبباته حتى يمكن للإدارة التنبؤ مسبقا والتحكم فيه وتوجيهه لتحقيق نجاح المؤسسة.
- يوجد علاقة وثيقة بين أداء العامل وكفاءته الإنتاجية حيث أثبتت البحوث أنه لا يملك لخبرات العامل وإمكانياته وتدريب وتوافر الظروف المناسبة للعمل أن تؤتي ثمارها في الإنتاج والجودة ما لم تكن مقترنة بدافعية قوية للعمل.
- يمكن للإدارة توفير درجة مناسبة من الرضا عند العاملين بالمنظمة
- تقديم أنسب الحوافز التي تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين
- يمكن للإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين ودفعهم إلى بذل أقصى ما لديهم.
- يمكن للإدارة معرفة أهداف العاملين والعمل على التقريب بين أهدافهم وأهداف المنظمة.²

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية "السلوك التنظيمي" الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص126.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص127.

المطلب الثالث : الإجراءات العملية لتنشيط الدافعية

من أجل معرفة ما الذي يستطيع الواحد منا أن يقوم من تصرفات، وما يأخذه من قرارات حتى يتمكن من تنشيط دافعية فرد أو أفراد آخرين للقيام بسلوك الأداء المطلوب منهم، لابد من اتخاذ جملة من الإجراءات العملية لتنشيط دافعية فرد ما وتتمثل هذه الإجراءات في:

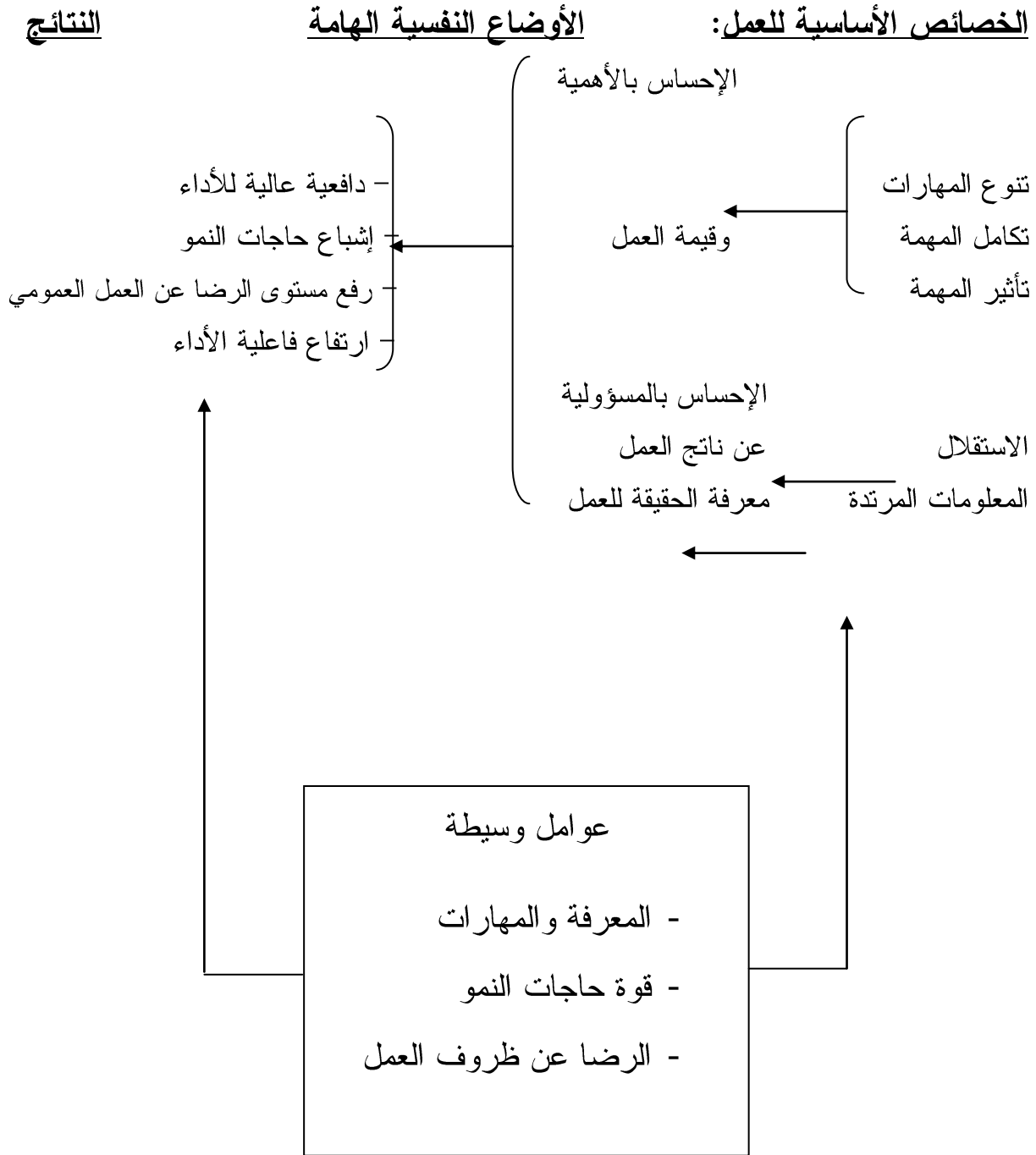
أ - الإجراءات الأولى: التوفيق بين الأفراد والوظائف:

خطوة البداية السليمة في تنشيط الدافعية هي قيام الأفراد بالأعمال التي تناسبهم والتي يلحون لها، والتوفيق شقان متلازمان:

- اختيار الأفراد المناسبين للوظائف: نخطئ كثيرا إذا ظننا أن المهم في اختيار فرد لوظيفة أن تتوافر لديه القدرات التي تؤهله لأداء العمل بمستوى جيد فقط.
- تصميم الأعمال لما يناسب الأفراد: فإذا كنا في الشق الأول قد أخذنا طبيعة العمل كمعطى نختار الأفراد المناسبين لها فإننا لهذا الشق ننظر إلى الوجه الآخر للعملية ونأخذ طبيعة الأفراد كنقطة انطلاق ونصمم الأعمال بما يناسبها.¹

¹ عبد الغفار حنفي حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الطبع نشر وتوزيع، الإسكندرية ص240، ص241، 244، ص243.

الشكل: نموذج هاكمان وأوليهام¹: ويمكن عرض فكرته الأساسية في الشكل البسيط التالي:



نموذج تصميم العمل لهاكمان وأوليهام

المصدر ، عبد الغفار حنفي و حسين القزاز ، المرجع السابق ، ص 243

¹ عبد الغفار حنفي و حسين القزاز، مرجع سابق، ص 245.

ب - الإجراء الثاني: تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم:

لا نكتفي باختيار الأفراد المناسبين للوظائف وإنما لابد أن نتبع ذلك ببرنامج تدريب وتنمية للأفراد، لصقل مهارتهم وتوضيح لهم بدقة الأدوار المخولة لهم في أعمالهم ذلك لأن تعيين الأفراد بقدرات مناسبة لا يكفي وحده لكي يشعر بأن الجهد الذي سيبدله في عمله سيفسر عن انجاز، وإنما المطلوب أيضا أن يتم تنمية مهاراته للتعامل مع المواقف اليومية التي يقابلها في عمله، وهذه التنمية والتدريب يجب أن لا يقتصر على الشرح وتوضيح أفكار ومعلومات عن العمل وجوانبه الفنية بل لابد أن يكون البعد الواقعي فيه واضحا بأن يتضمن تحديد طبيعة المواقف والمشكلات التي يواجهها الفرد في عمله، وتعريفه بالدور المنتظر منه أن يقوم به في مواجهة تلك المواقف والمشكلات.

ج - الإجراء الثالث: الحوافز المشروطة بالأداء.

إن الإجراء العملي الأكثر شهرة في مجال تنشيط الدافعية فهو تصميم وتنفيذ أنظمة حوافز مشروطة بالأداء، إذ أن إهمال هذا الجانب هو المسؤول عن السبب والتراخي الذي يملأ جوانب الحياة العملية، وأنظمة الحوافز المشروطة بالأداء هي بأن يحل الأفراد الذين يقومون بسلوك الأداء المرغوب فقط على الحوافز المشبعة لحاجاتهم الناشطة، بينما يحرم منها الأفراد الذين لا يقومون بهذا السلوك المرغوب، يترتب على ذلك أن يستفيد في إدراك كل فرد بالمنظمة أن الطريق للحصول على الحوافز المشبعة هو أن يؤدي عمله بالمستوى المطلوب ولهذه الفكرة عدة جوانب على أهمها⁽¹⁾:

أ - الحوافز المشبعة لحاجات الأفراد متعددة بتعدد حاجاتهم وتعدد الوسائل والتي يمكن أن تشبع هذه الحاجات.

ب- إن العنصر الحاسم في نجاح هذه الحوافز في تنشيط دافعية، الأفراد هو أن لا يستطيع الفرد الحصول عليها إلا أن طريق عمله وأداءه للسلوك المطلوب، فلا يكفي أن نوزع على العاملين في إحدى الشركات مجموعة من المدفوعات المالية أن نسميها حوافز، المهم أن يكون التوزيع على حسب مستوى الأداء.

وأخيرا مع كل هذه الأهمية، فإنه ينبغي الانتباه إلى الصعوبة العملية الشديدة التي تعيق تميم وتنفيذ أنظمة الحوافز المشروطة بشكل جيد، فهذه الأنظمة تتطلب قدرة على القياس

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2006، ص 65

الدقيق لأداء كما تتطلب وجود حوافز هامة لا يستطيع الفرد الحصول عليها إلا من خلال نظام الحوافز.

المطلب الرابع : بعض المشاكل الأساسية المرتبطة بالدافعية

هناك بعض المشكلات التي أثارت كثيرا من الجدل بين علماء النفس والتي تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتاً شديداً، وأهم هذه المشكلات ما يلي:

- السلوك وهل هو فطري أم مكتسب وهي قضية طال الجدل حولها ومركز الحوار فيها، إن البعض يرى في السلوك نتاج لخبرات الفرد التي يكتسبها ، بينما يرى البعض الآخر أن مظاهر السلوك ما هي إلا انعكاسات فطرية وصل عليها الإنسان بحكم تكوينه وطبيعته الإنسانية.

- السلوك الشعوري واللاشعوري، ويقد به النقاش حول مدى وأهمية العوامل اللاشعورية في تحديد السلوك، بل وإلى أي مدى يمكن أن يمارس الإنسان أنواع من السلوك هو في حالة اللاشعور.

- السلوك لذاته أم لهدف، أي إذا كان السلوك هو حركة تقد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدي وظيفة ويحقق هدف لصالح ومنفعة الفرد ولا شك أن كثير من علماء النفس يميلون إلى اعتبار أن كل أشكال السلوك الإنساني هادفة إلى تحقيق نتائج ومنافع الفرد.¹ والخاصة أن مفهوم الدافعية يحقق منفعة تحليلية وعملية عالية، ويوفر أساساً صالحاً للوصول إلى تفسيرات منطقية للسلوك المشاهد.

المطلب الخامس : أهمية الحوافز في زيادة دافعية العمل

من خلال ما رأينا فيما سبق من دراستنا لمفهوم الدافعية والحوافز نستطيع أن نستخلص أن هناك علاقة وثيقة بين دوافع وإشباع حاجات الفرد والحوافز هي وسائل إشباع متاحة فهي توفر الرغبة في العمل وهنا تبدأ أهمية توفير التحفيز لما لا نفوس للعاملين بالرضا عن العمل، ومن ثم ضمان تفاهم في أدائه، فالحوافز هي مؤشرات خارجية تعمل على إثارة وتقوية بشدة الخاصة والدافعية هي حالة ومؤثرات داخلية يسببها وجود نقص حاجة يريد الإنسان إشباعها فهي عملية معرفية تربط بين العناصر التالية:

¹ على السلمي، "السلوك التنظيمي" القاهرة ، مصر، دار غريب للطباعة، 232، ص233.

الهدف والرغبة والميول، الموقف الخارجي- إدراك الشئ المعني للموقف الخارجي ولكي يتم إشباع النقص الموجود في الحاجة يجب أن تكون الحوافز كافية كي تزداد درجة الرضا لدى العامل وبالتالي يدفعه ذلك للعمل أكثر ولتحسين من أدائه.¹

¹عمر وصفي عقلي، إدارة القوى العاملة، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، ص314.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوعي الحوافز و الدافعية محاولين إبراز دور الحوافز في زيادة دافعية العامل، فكان اللجوء إلى الحوافز ومعرفة حقيقتها وشروطها لكي تكون أكثر عطاء وتحقيق للفاعلية المرجوة من طرف الإدارة ، وتبقى خبرة الإدارة هي القادرة على اختيار الآلية الأنسب لتنشيط أفرادها في مجال العمل من أجل التأثير على سلوك العاملين ودفعهم لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الحديثة والمتمثلة في خلق جو الحماس والتعاون وبالتالي تحقيق أكبر دافعية للعمل لدى أفراد المنظمة.