

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name		اسم الطالب
Students I.D		الرقم الجامعي

Section

Date
Code

Course

المقدمة:

التحفيز أصبح يشكل اليوم أحد أهم الوسائل الهامة في استراتيجية تسير المنظمات وإدارة الموارد البشرية، ولا سيما بعد أن أثبتت التجارب والدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، فالتحفيز يعد أداة فعالة للحصول على الكفاءات وتنميتها، ومن أهم مصادر زيادة دافعية العامل لأداء عمله، جعله يشعر بأن المنظمة هي المصدر الأساسي والرئيسي لعوائد ذات منفعة وقيمة عالية بالنسبة له، ويعتبر هذا الموضوع مهم جداً في دراسة مشكلة تراجع وتدهور الأداء في المنظمات، فالتحفيز يجعل العامل يفكر في حلول ويؤدي وهو مستمتع بالعمل، فكلما زاد الحافز يتحسن الأداء.

أهداف البحث:

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى إبراز عدة موضوعات هامة، وهي كالآتي:

١. نظرية هرم الحاجات لماسلو، وكيفية تأثيرها على الأفراد ليكون أكثر دافعية ومساهمتها في التحفيز.
٢. ألقاء نظرة عامة على فاعلية نظام التحفيز في المنظومة، وأنواع الحوافز التي تقدمها المنظمة لأفرادها، متمثلة في الحوافز الإيجابية والمادية والمعوية، وكذلك الحوافز السلبية.
٣. التعرف على مدى مساهمة التحفيز في تطور وتنمية الفرد وتحقيق الذات.

مفهوم التحفيز والحوافز:

في اللغة: تعود كلمة الحوافز الى مادة أو أصل كلمه حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه واستعد، اي بمعنى حثه ودفع اليه (حجازي، ٢٠٠٥، صفحة ٢١٢)

في الاصطلاح: تشير كلمة الحوافز إلى الامكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوكه وادائه لنشاط أو مجموعه نشاطات معينه بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه (العديلي، ١٩٩٥، صفحة ١٥١)

وجاءت في تعريف اخر مشابه، بأن الحافز مؤثر خارجي يحرك شعور الانسان ويجعله يسلك سلوكًا معينًا لتحقيق الهدف المطلوب (ربابعة، ٢٠٠٣، صفحة ٧٨)

نظرية هرم الحاجات لماسلو (1970.1908 Maslow`s Needs Hierarchy):

حاول ماسلو من خلال أبحاثه الوصول إلى إجابة للسؤال التالي: ما الذي يحرك السلوك الإنساني؟ فكانت إجابته أن الحاجات **Besoins** هي دوافع السلوك، وهي مرتبة هرميًا حسب الأهمية ومرتبطة ببعضها البعض، وقد وضع عدة افتراضات من أهمها (الهاشمي، ٢٠٠٦، صفحة ١٧٧):

١. الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فان الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، وبالعكس فان الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنسان.
٢. تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الإنسان وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية وضرورة وإلحاح هذه الحاجات.
٣. تقدم الإنسان في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأولية الأساسية (الحاجات الفيزيولوجية) ثم يصعد سلاله الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمام، فالحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير، وأخيرًا حاجات تحقيق الذات.
٤. إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.
٥. إن شبكة الحاجات معقدة بحيث قد توجد عدة حاجات من نفس المستوى تؤثر في نفس الوقت على السلوك الإنسان.
٦. لا يهتم الإنسان بالحاجات العليا أو الراقية إلا إذا أشبع الحاجات الأولية أو الأساسية.
٧. توجد عدة طرق لإشباع الحاجات العليا بخلاف الحاجات الأولية.

وقد قسم ماسلو هرمه إلى خمس حاجات صنفها في فئتين كالتالي (حسين، ١٩٨٨، صفحة ٥٢):

١. حاجات النقص: تتمثل في حاجات الضرورة والإلحاح أو ما تسمى بالحاجات الأساسية، تضمن بقاء الكائن الحي واستمراره وضمان طاقاته، كالطعام والشراب والنوم والحاجة للشعور بالأمن.

٢. حاجات النمو: تتضمن الحاجات النفسية والاجتماعية والانتماء والصداقة والحاجة لتقدير الذات، ويؤكد ماسلو في هذا المجال، أنه من الضروري إشباع حاجات النقص قبل حاجات النمو، اعتباراً من أن هذه الأخيرة أكثر إلحاحاً ولها أولوية من الحاجة للصداقة والحب والتقدير.

ولنوضح أكثر تصنيف ماسلو للحاجات الخمس وفقاً للهرم التدريجي، وهي مرتبة حسب الأهمية بحيث تشكل هرمًا، وهناك من الكتاب من يضيف مستوى سادس يدعى الحاجة للمعرفة، ونستعرض ذلك فيما يلي:

الحاجات الفيزيولوجية Physiological Needs: وتمثل نقطة البداية في هرم ماسلو، وتتحدد في الأكل والشرب والملبس والنوم وهي أكثر الحاجات هيمنة وسيطرة، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود، حيث أنها تعتبر أساسية للبقاء (الهاشمي، ٢٠٠٦، صفحة ١٧٨).

حاجات الأمن والسلامة Safety&Security: حاجات الأمن والحماية وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي، فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما، إلا أن العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية في ما يتعلق بالكثير من الأمور مثل الأمن الوظيفي، والترقية والعدالة والمساواة في المعاملة (العميان، ٢٠٠٢، صفحة ٢٨٢).

الحاجات الاجتماعية Needs Social: هي حاجات يرضيها ويشبعها شعور الفرد بأن له قيمة اجتماعية، وهي حاجة تجعل الفرد أن يكون موضع القبول والتقدير والاحترام لدى الآخرين، وأن تكون له المكانة الاجتماعية المناسبة، ويكون في مأمن من استهزاء المجتمع ونبذه وعدم قبوله (مجموع، صفحة ٥٦).

هذا وقد عبر عنها بحاجات الحب والانتماء من خلال الارتباط بأفراد آخرين، والقبول من جانب الآخرين وإشباع هذه الحاجات يشعر الفرد بالامتنان، وعدم إشباعها يتسبب في ظهور أعراض سوء التكيف (الهاشمي ل. و جابر ، ٢٠٠٦، صفحة ٣٥)

الحاجة إلى التقدير والاحترام EsteemNeeds: تظهر هذه الحاجة من خلال رغبة الفرد في الشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأقران، وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات حيث يعزز ذلك لدى الفرد الشعور باحترام ذاته ومن طرف المحيطين به (عشوي، ١٩٩٢، صفحة ١٠٥).

وقد اعتبرها ماسلو أن الحاجات الثلاث المذكورة أعلاه من الحاجات الضرورية لحياة الإنسان، بينما اعتبر الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات بالإضافة إلى تأكيدها من الحاجات المرتبطة بالنمو والتطور لدى الإنسان، وعليه فإن الحاجة إلى تقدير الذات واحترامها من الحاجات النفسية العليا عند الإنسان العادي، ويكون إشباع هذه الحاجة بالحصول على احترام الآخرين وتقديرهم لشخص معين، وذلك بفضل سمات جسمية أو أخلاق معينة أو أدوار ومراكز يتمتع بها الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه (عشوي، علم النفس المعاصر، ٢٠١٥، صفحة ٢٣٩).

الحاجة إلى تحقيق الذات Seif Actualisation Needs: تمثل هذه الحاجات أعلى مستوى في ترتيب الحاجات، هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته، من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات، ويسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم، وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية، وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتي (عفيفي و عبد الهادي، ٢٠٠٣، صفحة ٣٥٢).

تطبيق نظرية ماسلو في الإدارة والانتقادات الموجهة لها: طبقت نظرية ماسلو من طرف العديد من المدراء، وهذا لكشف العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وذلك بمعرفة حاجاته، من أجل توفير الحوافز المناسبة لإشباعها، ولكن هذا لا، ولكن ذلك لم يمنع وجود انتقادات حولها، ويمكن إظهار ذلك فيما يلي:

تطبيق نظرية ماسلو في الإدارة: يحتاج التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات لماسلو غلي التعرف من قبل المدراء أو المشرفين على تلك الاحتياجات غير المشبعة، بغرض توجيه السلوك لمصلحة المنظمة، وهذا باستعمال الحوافز التي تشبع هذه الحاجات، كما أن على الإداريين التعرف على شريحة العاملين من الدرجة التالية من سلم الحاجات غير المشبعة، وربط إشباعها بأداء مطلوب من العاملين (ماهر، ١٩٩٨، صفحة ١٥٠).

ووفقاً لسلم الحاجات الذي عرض سابقاً، فإن المنظمة عليها ان تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي:

رقم الحاجة	الحاجة	الرؤية العامة	التطبيق في المجال العلمي	
			العوامل التنظيمية	أمثلة عن وسائل التحفيز
١	الفيزيولوجية (المادية)	الهواء الغذاء المأوي	ظروف العمل الراتب الأساسي التدفئة والتكييف	الإطعام – برنامج التغذية أنظمة الدفع والأجور برامج وخدمات الإسكان
٢	الأمان	السلامة الأمن الكفاية الاستقرار	ظروف عمل آمنة مزايا إضافية زيادات عامة في الرواتب خدمات بعد التقاعد	خطط الفوائد والمزايا العينية برامج العناية بالأطفال البرامج الصحية الرواتب التقاعدية
٣	الاجتماعية	الرفقة الصدقة الوجدان الانتماء	الإشراف مجموعة عمل متوافقة علاقة مهنية	فترات الاستراحة (من أجل بناء صدقات) الفرق الرياضية السفريات العائلية فرق العمل
٤	التقدير والاحترام	المكانة الاجتماعية المرموقة (المركز) الاحترام التقدير	مسمي الوظيفة المسؤولية التقدير من الزملاء والمشرفين طبيعة العمل نفسه	الاستقلالية والمسؤولية علاوات الجدارة الدفع كرمز للموقع نوعية المكتب وتأثيره
٥	تحقيق الذات	النمو التقدم الإنجاز	الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية)، والإنجاز في العمل – الإبداع والابتكار – الصلاحيات والاستقلالية	المواقع القيادية – التقدم

أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو (عباس، ٢٠٠٣، الصفحات ١٦٩ - ١٧٠):

الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو: بالرغم من الشهرة التي لاقتها نظرية ماسلو وعموميتها، نجد أن نتائج البحوث لم تدعمها حتى أن ماسلو لم يقدّر أي تجارب لاختبار هذه النظرية، بل طورها اعتماداً على الملاحظات التي قام بها كعالم نفس

ممارس (منصور، ١٩٩٨، صفحة ٢٠٥)، ويعاب على هذه النظرية كونها ساوت بين الافراد في حاجتهم، دون النظر للتغيرات الدائمة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (محمود، ٢٠٠٣، صفحة ٣٥).

أنواع الحوافز في المنظمة: تنوعت الحوافز إلى ٣ أنواع، وهي كالتالي، الحوافز الإيجابية المادية الحوافز المادية هي مثيرات ملموسة تعمل على إشباع حاجات أفراد التنظيم المادية، وتعتبر من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للفرد في المستويات الدنيا في المنظمة، وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى، و مبن اهمها كما يلي:

(١) الحوافز الإيجابية المادية: هي مثيرات ملموسة تعمل على إشباع حاجات أفراد التنظيم المادية، وتعتبر اهم الحوافز، خاصة بالنسبة للفرد في المستويات الدنيا المنظمة (شاويش، ١٩٩٦)

أولاً| الأجر وملحقاته: اول ما يمكن ان يؤثر في الفرج ويكذبه الى المنظم هو مقدار ما يحصل عليه من المال سواء من الاجر الأساسي او من ملحقاته من علاوات ومكافآت وغيرها ويمكن توضيح هذه الحوافز وفق ما يلي:

الأجر: هو مبلغ من المال يقبضه العامل لقاء ما يقوم به من عمل، تتبع أهميته تحافظ على الانتاج لأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية المأكلة والمشرب والملبس والشرء كل ما تشتهي نفسه وبهذا تعتبر الاجور من اهم حوافز العمل في مختلف المجتمعات، حيث يمكن عن طريقها استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة ورفع الانتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية.

ملحقات الأجور: وهي الحوافز التي تحضر مبالغ مالياه تضاف او تدمج مع الاجر الأساسي للموظف واهمها:

١. الزيادة العامة في الأجور:
٢. المكافآت
٣. العمولات
٤. المشاركة في الأرباح

ثانياً| الترقية والحوافز المادية: وتعتبر كل من الترقية والظروف المادية للعمل والخدمات الاجتماعية التي توفرها المنظمة حوافز مادية.

(٢) الحوافز الإيجابية المعنوية: هي الحوافز التي لا تعتمد على مال، تعمل على اشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية للعاملين، وهناك عدة أنواع من هذه الحوافز (شاويش، ١٩٩٦) كالتالي:

أولاً: الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة نفسها:

١. ضمان واستقرار الوظيفة.
٢. توسيع وإثراء الوظيفة.
٣. المهنة أو الوظيفة المناسبة.

ثانياً حوافز معنوية أخرى:

١. المشاركة في اتخاذ القرار.
٢. الاتصالات كحافز للعاملين.
٣. جماعات العمل.
٤. التكوين.
٥. توفير جو من التنافس بين العاملين.
٦. الثقة والتفويض.
٧. المدح: استعمال الألقاب وتبادل الأدوار.
٨. المهارات السلوكية للمشرف والمدير.
٩. المكافئة المعنوية.

(٣) الحوافز السلبية في المنظمة:

الحوافز السلبية مفهومها شائع، يتلخص بإيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد والتعليمات، وتتعد الحوافز السلبية بتعدد الحوافز الإيجابية، فمنها الحوافز السلبية المادية، والحوافز السلبية المعنوية (شاويش، ١٩٩٦).

الخاتمة:

في نهاية هذا البحث استنتجت عدة نقاط مهم، وهي كالآتي:

١. نظرًا لأهمية التحفيز، وما يحمله من منافع للمنظمة، نجده محل بحث ودراسة للعديد من علماء الإدارة.
٢. بالرغم من الشهرة التي لاقتها نظرية ماسلو وعموميتها، نجد أن نتائج البحوث لم تدعمها حتى أن ماسلو لم يقدّر بتنفيذ أي تجارب لاختبار هذه النظرية، بل طورها اعتمادًا على الملاحظات التي قام بها كعالم نفس ممارس.
٣. أن فاعلية التحفيز تعتمد على مدى نجاح الإدارة في إيصال وإبراز العلاقة الموجودة بين الجهد والأداء والحوافز المقدمة.
٤. تعتبر عملية التحفيز من أبرز المشكلات التي تواجهها المنظمات، نظرًا لتنوع حاجات العاملين.
٥. يتأثر التحفيز بقيم ومبادئ الفرد والمجتمع.

المصادر والمراجع

- أحمد ماهر. (١٩٩٨). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات* (المجلد ٦). الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- سهيلة محمد عباس. (٢٠٠٣). *إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صديق محمد عففي، و أحمد إبراهيم عبد الهادي. (٢٠٠٣). *السلوك التنظيمي* (المجلد ١٠). الإسكندرية: مكتبة عين شمس.
- علي محمد ربابعة. (٢٠٠٣). *إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- علي محمد منصور. (١٩٩٨). *مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم*. القاهرة: مجموعة النيل العربي.
- لوكيا الهاشمي، و جابر نصر الدين. (٢٠٠٦). *مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي* (المجلد ٢). عين مليلة: دار الهدى للنشر والتوزيع.
- لوكيا الهاشمي. (٢٠٠٦). *السلوك التنظيمي*. عين مليلة: دار الهدى للنشر والتوزيع.
- محمد حافظ حجازي. (٢٠٠٥). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- محمود سلمان العميان. (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (المجلد ١). دار وائل للنشر.
- محي الدين أحمد حسين. (١٩٨٨). *دراسات في الدوافع والدافعية*. القاهرة: دار المعارف.
- مصطفى عشوي. (١٩٩٢). *أسس علم النفس الصناعي- التنظيمي*. المؤسسة الوطنية.
- مصطفى عشوي. (٢٠١٥). *علم النفس المعاصر*. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- مصطفى نجيب شاويش. (١٩٩٦). *إدارة الموارد البشرية: غدارة الافراد*. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- منال طلعت محمود. (٢٠٠٣). *أساسيات في علوم الإدارة*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ناصر محمد العديلي. (١٩٩٥). *السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارنة*. الرياض: معهد الغدرة العامة.
- هشام أنور سليم جمجوم. (بلا تاريخ). *(دس) سيكولوجية الإدارة، بيروت*. بيروت: دار ومكتبة الهلال.