



مجموعة جامعة
الجميع الذمية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

القيادة

المحاضرة الثالثة

القيادة والتحفيز

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

القيادة و التحفيز

- تأثير القيادة علي الدافعية والتحفيز.
- الفرق بين الدافعية والتحفيز.
- تصنيفات الحوافز.
- تمكين العاملين.
- مفهوم الدافعية
- تطور نظريات الدافعية.

تأثير ثقافة القيادة على الدافعية والتحفيز

يمكن للإدارة أن تقوم بإعداد الخطط وبرامج العمل الملائمة وتوفير التنظيم السليم وإيجاد نظم للتوجيه والرقابة والقيادة الفعالة، لكن من الصعوبة جعل الأفراد العاملين يعملون برغبة وحماس، لذلك ظهر مدخل التحفيز كأحد المداخل المؤثرة على رغبة العامل في العمل وهو ما يؤثر على تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية ومن ثم يمكن القول بأن التحفيز هو أحد مكونات وظيفة التوجيه التي يمارسها المدير في المستويات التنظيمية أو تمارسها الإدارة بصفة عامة.

الفرق بين الدافعية والتحفيز

فرقت أدبيات الإدارة بين الدافعية والتحفيز في المنظمات على النحو التالي :

- الدوافع : هي قوة داخلية تحرك الإنسان لبذل المزيد من العمل.
- الحوافز : هي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في قوى الإنسان الداخلية وتدفعه إلى إنجاز الأعمال بنجاح.

فالعلاقة بين الحوافز والدوافع هي علاقة بين مثير واستجابة فالحوافز تقوم بإثارة الدوافع وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، بمعنى آخر فإن الدوافع هي الحاجة التي يسعى الإنسان لإشباعها، بينما الحوافز هي الوسائل التي يتم من خلالها إشباع هذه الحاجات

تصنيف الحوافز

وتصنف الحوافز إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية وهي:

1. حوافز معنوية، أومالية، أومادية
2. حوافز ايجابية، أوسلبية
3. حوافز فردية، أوجماعية .

أنواع الحوافز

التصنيف الأول

حوافز مادية	حوافز مالية	حوافز معنوية
- ظروف بيئة عمل ملائمة. - تحسين بيئة العمل. - تحسين أدوات العمل. - توفير أدوات عمل حديثة.	- العلاوات الدورية. - العلاوات الاستثنائية. - المكافآت التشجيعية. - أجر الوقت الإضافي	- الإثراء الوظيفي. - المشاركة في القرار. - تقدير الجهود والاعتراف بها. - علاقات الزمالة. - الإدارة بالأهداف. - جماعات العمل المتفاعلة. - الإدارة بالنموذج. - ترسيخ القيم والسلوكيات الأخلاقية لدى المؤسسين.

التصنيف الثاني	
حوافز سلبية	حوافز إيجابية
" قد تكون معنوية أو مالية أو مادية "	
يحرم منها العاملون، أو تصرف لهم مقابل أداء أو عدم أداء الأعمال المطلوبة:	تصرف للعاملين مقابل تميزهم
امثلة: الجزاءات - الخصومات - التوبيخ - حجب المعلومات	امثلة: توفير المعلومات

التصنيف الثالث	
حوافز فردية	حوافز جماعية
تصرف للعاملين فرادى	تصرف للعاملين كجماعات
" قد تكون معنوية أو مالية أو مادية " قد تكون إيجابية أو سلبية	

يتضح أن هناك تداخل واضح بين الأنواع المختلفة للحوافز، فمثلاً اشباع الحوافز المالية ليس هو الحافز الوحيد للعمل فهناك أهمية كبيرة للحاجات الانسانية مثل حاجات التطور الذاتي والنمو الوظيفي وتحقيق الذات ، إلى جانب الحاجات الاجتماعية كالتفاعل الاجتماعي مع الآخرين .وهو ما أكدته جميع نظريات التحفيز بداية من **نظرية العلاقات الانسانية** التي ظهرت في العشرينيات من القرن الماضي والتي نادى بضرورة مخاطبة الحاجات الانسانية للعاملين وعدم معاملتهم كآلات وأن ذلك يؤثر على مستوى وكفاءة الإنتاجية ومروراً ب**نظرية Maslow** التي أكدت التدرج الهرمي للحاجات وأن الحاجات الإنسانية والاجتماعية لا تتحقق أو تثار إلا بعد إشباع الحاجات الأساسية للفرد، وأكدت **نظرية Alderfer** على نفس تقسيم Maslow للحاجات ولكنها لم تشترط ضرورة التدرج في اشباع هذه الحاجات، فأى حاجة يمكن أن تنشط في أي وقت. ووصولاً إلى نظرية Herzberg التي أكدت أن غياب العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرووسين يؤدي إلى عدم رضا العاملين وانخفاض الانتاجية، وكذا فإن إثراء حاجات التقدير والنمو الوظيفي والتطور الذاتي قد تخلق مستويات من الدافعية تفضي إلى مستوى جيد من الأداء.

اسلوب التحفيز الناجح

و نستنتج من ذلك أن نظام التحفيز الناجح يتطلب تحقيق مزيج مناسب من مختلف أنواع الحوافز و هو ما تحققه القيادة التحويلية بأنماطها المختلفة و التى تستخدم الحوافز المالية و المادية و المعنوية بشكل سلبى أو ايجابى بما يتفق مع خصائص المرؤوسين و الموقف التنظيمى ، بينما تركز القيادة التبادلية على الحوافز المادية فقط ، و تهمل الجوانب المعنوية . و هو ما يشير إلى أن القيادة التحويلية هى قيادة محفزة بطبيعتها و تحرص على استخدام نظام ناجح للتحفيز ، بينما تركز القيادة التبادلية على النتائج المادية أولاً و أخيراً.

شروط التحفيز الناجح

- و يتطلب نظام التحفيز الناجح أن تطبق القيادة نظاماً عاملاً وموضوعياً للحوافز ويتحقق ذلك من خلال فهم القيادة الجيد لما يلي :

1. شخصيات المرؤوسين واحتياجاتهم وقدراتهم وامكانياتهم وكذلك الفهم الجيد لأساليب التحفيز المختلفة واستغلال الوقت المناسب لاستخدامها.
2. تحديد نظام حوافز واضح ومفهوم ويسهل حسابه من قبل العاملين.
3. أن تحدد القيادة السلوك المتوقع اللازم للحصول على الحوافز بدقة.
4. مراعاة الفروق الفردية في الكفاءات المختلفة للأفراد والأقسام.
5. مراعات ثقافة المنظمة عند اختيار نظام الحوافز..

تحديات استخدام القيادة للحوافز

وبالتالي فإنه يجب على القيادة في تحفيزها للأفراد لرفع الكفاية الانتاجية أن تبحث عن الحاجات الحقيقة التي لم تشبع، واختيار الحوافز المناسبة لها وكذلك تحليل المواقف المختلفة للعاملين وتقصي أسباب سلوكهم وتحديد الدوافع الصحيحة التي تدفعهم إلى سلوكيات معينة.

وتواجه القيادة أحياناً عدة تحديات تتطلب إعادة النظر في أساليب التحفيز والرقابة حتى تكون أكثر اتفاقاً ومناسبة لحاجات الأفراد، وهناك العديد من الأفكار والأساليب الإدارية التي تركز على مفهوم نظرية الحاجات مثل مفهوم تفويض السلطات ، و الإدارة بالأهداف ، وبين مفهوم اللامركزية الإدارية، والمشاركة في الإدارة ، الإدارة عن طريق الرقابة الذاتية ، والاتجاه إلى التقليل من تنميط أداء الأعمال ورقابتها في الصناعة، والتضييق من التخصص الزائد لعدم تحقيق رضا العامل من عمله وديمقراطية الإشراف، وتوفير ظروف العمل الجيدة، إكساب العاملين خبرات جيدة وتوفير فرص التدريب لهم وهكذا لتصل الإدارة بإنتاجية القوى العاملة إلى أرقى مستوياتها. كما يجب التأكيد أنه لا تكون عملية التحفيز صحيحة إذا لم تكن متعددة الجوانب ويرتبط كل عنصر من عناصرها بالتواصل مع الأفراد وهذا هو الحال أيضاً مع عملية الإدارة التي لا تحقق الوظيفة المطلوبة منها دون التواصل مع الأفراد.

تأثير ثقافة القيادة على تمكين العاملين

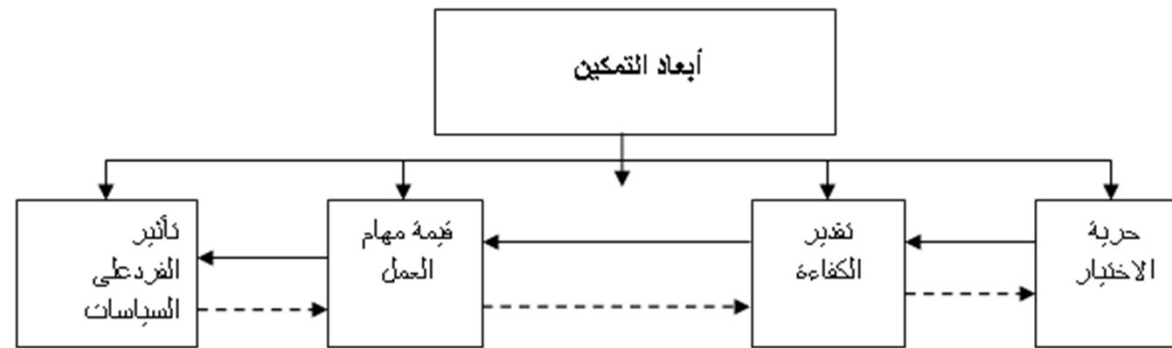
أدى التقدم العالمي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق بيئة تنظيمية جديدة تتلشى فيها سيطرة علاقات التنظيم القائمة على تسلسل الأوامر ، و أصبحت إدارة المنظمات تعمل على منح العاملين الحرية الكافية في اختيار أساليب أداء عملهم، وإعطائهم السلطة اللازمة لتطبيق كامل قدراتهم في مجال العمل، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وهو ما يعرف بتمكين العاملين الذي ينظر إليه البعض على أنه وسيلة من وسائل الإدارة وهناك من اعتبره ممارسة لثقافة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك ، حيث يعرف بأنه " المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج "

و هنا يجب أن نفرق بين مفهومين هما التمكين ، و تفويض السلطة **Delegation of Authority** لأن تفويض السلطة هو تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين فى عملية التنفيذ، فهو عملية مؤقتة تنتهي بإنتهاء المهمة، وهو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض، أما التمكين فيعتبره البعض ممارسة ثقافة دائمة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الأداء من خلال تفويض السلطة لأسفل ولكن تصبح المسؤولية النهائية هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم.

الأبعاد الأساسية لدور القيادة في تمكين العاملين

1. **حرية الاختيار Choice** الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام علمه.
2. **القدرة Competence** إدراك الفرد أن لديه القدرة لإنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته و معرفته.
3. **قيم العمل Meaning** إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
4. **التأثير Impact** اعتقاد الفرد أن له تأثير على القرارات والسياسات التي تتخذها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

الأبعاد الإدراكية لدور القيادة في تمكين العاملين



التمكين وصناعة القرار

و نستنتج من أبعاد عملية التمكين أن عملية صناعة القرار ليست سوى أحد العمليات الفرعية لعملية التمكين ، فهذه العملية تشمل ثلاثة أبعاد أخرى ، كما نستنتج أن القيادة التحويلية تحرص على تعميق أو تنمية هذه الأبعاد الأربعة معاً لدى مرؤوسيه ، بينما تهملها القيادة التبادلية تماماً و التى إما أن تنفرد بصناعة القرار ، أو تتخلى عنه تماماً بشكل غير مسئول (النمط الفوضوى).

شروط تمكين العاملين

1. **الاتفاق على مبدأ المكسب المتبادل للطرفين Win - win agreement** : أي الاتفاق على أهداف واهتمامات مشتركة بين الإدارة والعاملين وأن المصلحة واحدة ولا يتحقق ذلك بدون بناء وتنمية الثقة المتبادلة بين الطرفين ، وتبنى الثقة من خلال :
التجاوز عن الأخطاء ، توفير التغذية العكسية ، تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة إلخ.
2. **الرقابة الذاتية Self - supervision** : ليتحقق تمكين العاملين ، يجب أن نتقل الرقابة من الإدارة إلى العاملين ، أي أن يتحقق الانضباط الذاتي والالتزام بالواجبات والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة.

3. المساءلة Accountability :

يحول تمكين العاملين المسؤولية من المديرين إلى الأفراد، ليصبح كل عامل لديه القدرة على اتخاذ القرارات ومسئول تماماً عن نتائجها. وينطبق ذلك على الأفراد ومجموعات العمل.

4. مهارة الاتصال والجدارة Communication Skill & Competency :

لا يمكن تطبيق مبدأ تمكين العاملين قبل تدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيقه ، ومنها مهارات الاتصالات وتحليل المشكلات وكيفية اتخاذ القرارات السليمة وفهم التعامل مع الآخرين والعمل مع المجموع للوصول إلى خطط مشتركة ولتحقيق هذا الشرط لابد من الشجيع على تكوين فرق العمل والاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية والتدريب المستمر للعاملين والقيادة الإدارية.

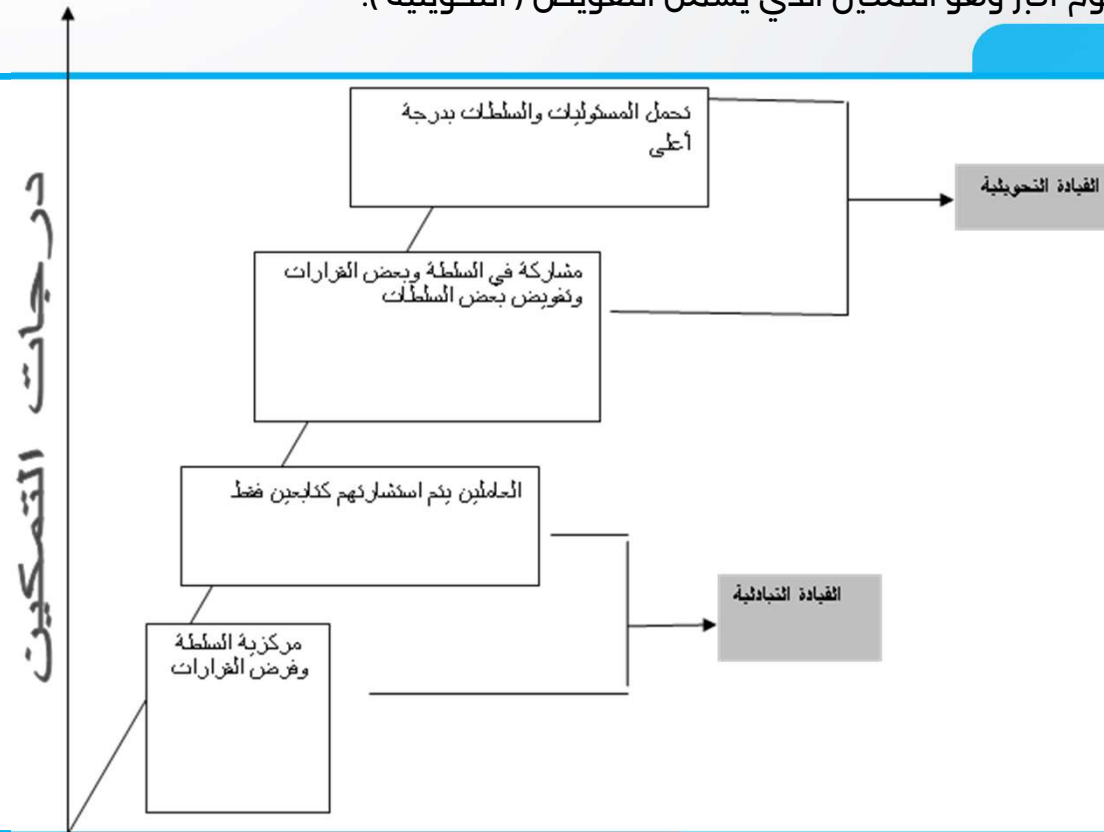
القيادة التحويلية والتمكين

مما سبق يتضح تحقق هذه الشروط الأربعة في القيادة التحويلية ،حيث أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورة وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات والمتغيرات المعاصرة لهذا فهناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات للإسراع لتبني عملية تمكين العاملين وهي :

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية لتسهيل مشاركة الأفراد.
3. الحاجة إلى تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمور الروتينية اليومية.
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.

- 5- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- 6- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلافة لزيادة وتحسين الإنتاجية.
- 7- توفير مناخ العمل الملائم والحياة الكريمة التي تدفع الأفراد نحو الالتزام الذاتي وتزيد من الرضا والتحفيز والاستثمار والأرباح وتقليل التكاليف ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.
- 8- اعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ، وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

ويتضح من الشكل أن التمكين يتدرج من السيطرة أو الهيمنة ثم الاستشارة (التبادلية) ، ثم المشاركة ثم التفويض الذي يتسع إلى مفهوم أكبر وهو التمكين الذي يشمل التفويض (التحويلية).



مراحل تمكين القيادة للعاملين

1. تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير.
2. إعداد خطة استراتيجية للمنظمة تحدد فيها رسالة المنظمة وأهدافها ونشرها على جميع العاملين بالمنظمة.
3. تعريف وتوصيل مفهوم التمكين للعاملين.
4. توفير الموارد الكافية لتوفير بيئة العمل المناسبة للتمكين.
5. التغيير في سلوك المديرين.
6. تكوين فرق العمل.
7. المشاركة في المعلومات.
8. اختيار الأفراد المناسبين.
9. توفير التدريب اللازم.
10. الاتصال لتوصيل التوقعات.
11. وضع برنامج للمكافآت والتقدير.
12. عدم استعجال النتائج، وتوقع حدوث مشاكل وأخطاء عند تطبيق التمكين والتعامل معها بصبر.

صعوبات إدارية تواجه تمكين العاملين

- وقد لا ترغب القيادة في تنفيذ سياسة تمكين العاملين، وذلك لمواجهة عدة صعوبات قد تتمثل في بعض من العوامل التالية:
- البناء التنظيمي الهرمي للمؤسسات، وما يستتبعه من المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - عدم الرغبة في التغيير، وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم وسلطاتهم.
 - خوف العاملين من تحمل السلطة أو من المساءلة.
 - الأنظمة والإجراءات التنظيمية الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
 - السرية في تبادل المعلومات.
 - ضعف نظم التحفيز، أو لعدم ملائمة نظام المكافآت.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
 - عدم الثقة الإدارية للاختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

الدافعية

لكي يمارس المدير وظيفة التوجيه ، يجب أن يكون قادراً على توصيل أفكاره للمرؤوسين وكذلك قادراً على إيجاد خطوط اتصالات بينه وبينهم لمعرفة استجاباتهم أي أن يكون متصل جيداً Good Communicator، والجزئية الثانية التي يتكون منها التوجيه هي قدرة المدير على القيام بعملية القيادة Leadership وهي تتعلق بكيفية قيادة الفريق وتوجيهه نحو الهدف وهكذا ولكي تكتمل وظيفة التوجيه أن يكون المدير قادراً على التعرف بشكل دقيق على ماذا يحرك الفرد وماذا يدفعه على العمل وبذلك مجهودات ضخمة وفي نفس الوقت ماذا يدفع الفرد إلى عدم العمل والتكاسل وبذل مجهودات محدودة .

ما أهمية الدافعية للمدير

تختص الدافعية بمسببات السلوك البشري . لماذا يتصرف البشر بطريقة معينة ويهتم المدير بالدافعية لثلاثة أسباب :

- 1- أن مسؤولية المدير تحفيز Motivating المرؤوسين حتى يحققوا مستوى مقبول من الأداء .
- 2- أن المدير نفسه يجب أن يكون متحفزاً Motivated لكي يمكنه أداء عمله بكفاءة عالية .
- 3- أن المدير والمرؤوسين يجب أن يكونوا جميعاً متحفزين لكي يلتحقوا بالمنظمة ويستمرروا كأعضاء بها .

يمكن تعريف الدافعية بأنها تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين :

It is an inner state that activates or moves

الدافعية والتحفيز

ومن وجهة نظر الإدارة يعد الشخص متحفزاً Motivated إذا توافرت ثلاثة شروط :

- 1- يعمل بجدية .
- 2- يستمر في العمل بجدية .
- 3- لديه توجيه داخلي لكي يتحرك في اتجاه هدف عام .

وبالتالي فإن الدافعية تحتوى على

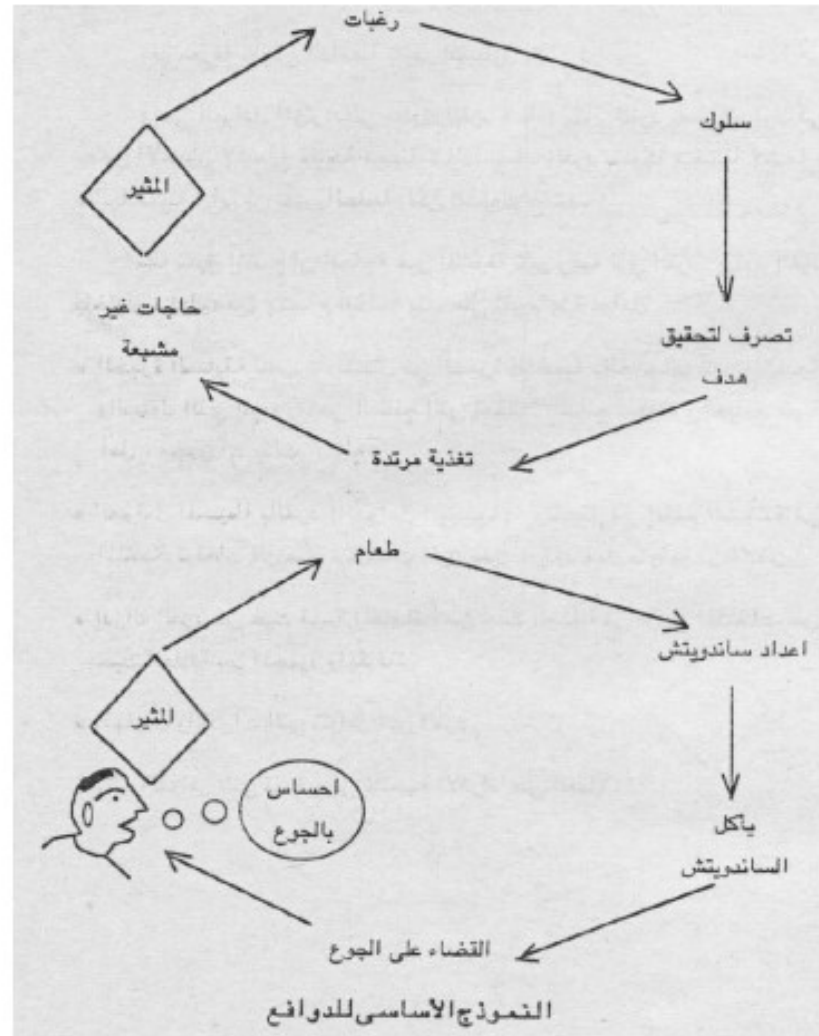
- 1- : مجهود Effort يتم بذله .
- 2- استمرارية بذل المجهود .
- 3- هناك هدف مطلوب تحقيقه

ويعتبر الأداء الفعلي للفرد Actual performance دليلاً ومؤشراً على دافعية الفرد عندما يكون الأداء منخفضاً فإن معنى ذلك أن الفرد ليس لديه الدافعية . وعموماً فإن انخفاض أداء الفرد يرجع فقط لأسباب تتعلق بالدافعية وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء مثل عدم توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأداء أو أصلاً ليس لديه المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق هذا.

عملية الدافعية The Motivational process

تعد نقطة البداية في عملية الدافعية أن يكون لدى الفرد حاجة غير مشبعة Unsatisfied need أي أن وجود نقص لدى الفرد يعد أول حلقة من الحلقات المختلفة التي تقود في النهاية إلى تحقيق سلوك معين . إن الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى أو حالة من التوتر Tension لدى الفرد ، قد يكون توتراً فسيولوجياً نفسياً في داخل الفرد . تؤدي حالة التوتر هذه إلى قيام الفرد بمجموعة من الأفعال التي من شأنها أن تشبع الحاجة ومن ثم يزول التوتر النفسي .

فإن سلوك الفرد يوجه نحو هدف معين وتحقيق هذا الهدف يقوم بإشباع الحاجة غير المشبعة ومن هنا تكتمل عملية الدافعية . ومن المعروف أن الحاجات Needs قد تكون فسيولوجية ، تلك التي يحتاجها جسد الفرد مثل الطعام ، المياه ، الهواء ، وأخرى سيكولوجية مثل التقدير ، الاحترام . وكما يتضح من الشكل التالي أو وجود حالة من التوتر بسبب وجود حاجة غير مشبعة لدى أيضاً الفرد تمثل المثير Stimulus الذي يحول الحاجة المشبعة إلى رغبة Wants توجه سلوكاً معيناً نحو هدف معين وبانتهاء السلوك تكون الرغبة قد تحققت ومن ثم تكون الحاجة قد تم إشباعها .



ما هي العوامل المؤثرة على سلوك الفرد ؟

لماذا يكرر الفرد نفس السلوك في بعض الأحيان لاشباع حاجة معينة ؟ لماذا يسلك الفرد سلوكاً مختلفاً لاشباع حاجة معينة ؟ أي أن نفس الحاجة ولكن السلوك مختلف ؟ مما سبق اتضح أن الحاجة غير المشبعة تثير رغبة لدى الفرد ، ويقوم الفرد باختيار سلوك معين لاشباع الحاجة بناء على تقييم عدة عوامل :

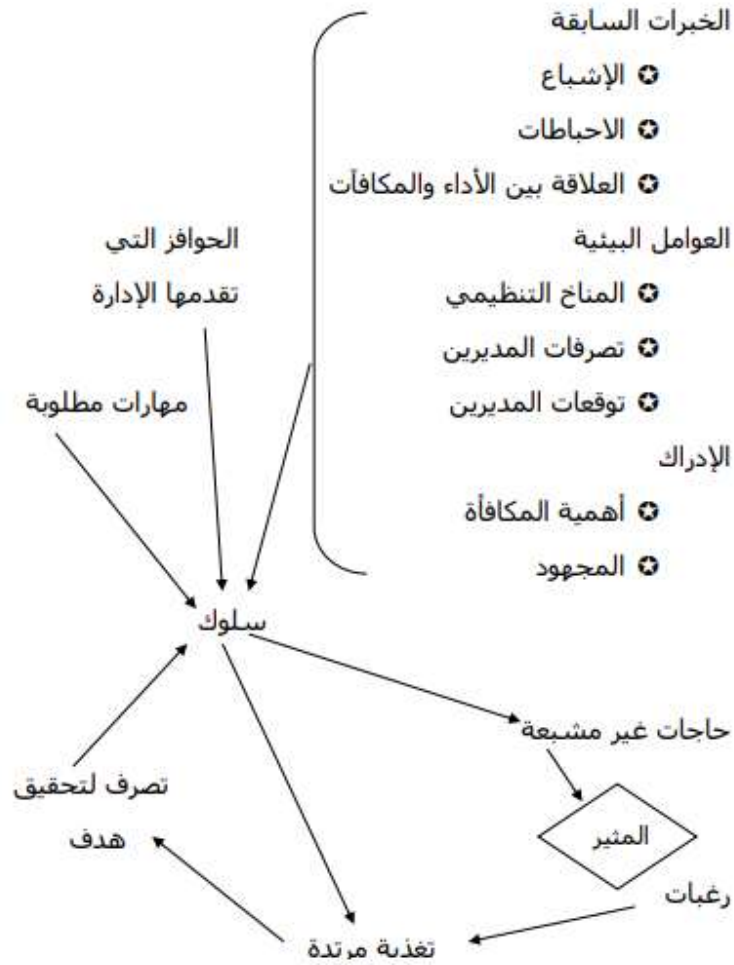
□ **الخبرة السابقة** للفرد وتتمثل في الخبرة الماضية بالحاجات غير المشبعة والسلوك الذي اتبعه وما هي النتائج التي تحقق ، نتائج سعيدة ، إيجاب ، خيبة أمل ، مجهودات بذلت ... الخ .

□ **العوامل المحيطة بالفرد** (العوامل البيئية) وتتمثل في القيم السائدة في المنظمة ، توقعات الرؤساء ، توقعات المرؤوسين ، ردود فعل متوقعة من الآخرين .

□ **إدراك الفرد من حيث قيمة المكافأة** ، من حيث العدالة في توزيع المكافآت ، من حيث العلاقة بين المجهود والمكافأة.

□ **المهارات والقدرات** التي تتوافر لدى الفرد .

□ **نظم الحوافز** التي تهدف إلى تشجيع الأفراد على العمل



تطور نموذج الدافعية

ويمكن إعادة النظر في نموذج الدافعية كما يلي :

- 1- تؤدي الحاجة غير المشبعة إلى ظهور رغبات لدى الفرد .
- 2- عند اختيار السلوك لاشباع هذه الرغبات فإن الفرد يأخذ في الحسبان ما يلي :
 - يقوم الفرد بتقييم المكافأة أو العقاب الذي يرتبط بالأداء .
 - قدرة الفرد ومهاراته من حيث هل تمكنه من القيام بسلوك معين .
 - خبرات الفرد السابقة .
 - العوامل البيئية .

ومن هنا تصبح الدافعية عملية تفاعلية Interaction بين عوامل داخلية للفرد مع مؤثرات خارجية التي تحدد السلوك الموجه نحو هدف معين

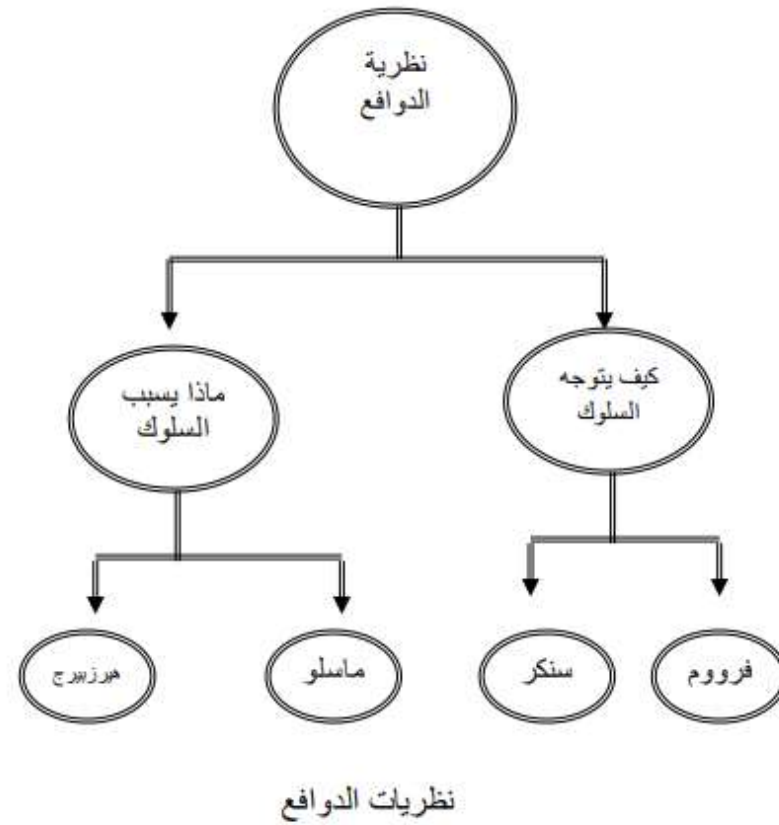
نظريات الدافعية

ولكي نفهم الدافعية ، سوف نتعرض للنظريات المختلفة للدافعية وذلك للتوصل إلى نموذج متكامل يمكن أن يعتمد عليه المدير في ممارسته لهذه المهام ويمكن تقسيم نظريات الدوافع إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى : التي ركزت على توصيف ما يوجد في داخل الفرد أو في داخل العمل الذي ينشط سلوك الفرد ويدفعه على الاستمرار في بذل ذلك . (مجهود إضافي والعمل بجدية) وأيضاً هذه المجموعة تحاول الإجابة عن ماذا يدفع الفرد إلى أداء سلوك
What specific things that motivate people ? معين؟ يأتي في هذه المجموعة إبراهيم ماسلو Maslow وهيرزبيرج

Herxberg

المجموعة الثانية : التي تصف وتشرح كيف يتوجه السلوك وكيف يستمر الأداء ، و يتوقف هذا الأداء علي محاولة هذه المجموعة لتحقيق الأداء المتميز : كيف يتوجه السلوك ؟ ؟
How behavior is energized , directed etc ?



هرم الحاجات لماسلو

قام ابراهيم ماسلو بترتيب احتياجات الفرد في شكل هرمي Hierarchy :

- 1- يتأثر سلوك الفرد فقط بالحاجة غير المشبعة أما الحاجة المشبعة فلا تأثير لها على السلوك ولا يمكن أن تدفع الفرد ولا تعد محركاً . Motivator له
- 2- حاجات الفرد مرتبة في شكل هرم أو سلم يأتي في قاعدة السلم الحاجات الأساسية ، المادية ثم يتدرج إلى الحاجات النفسية والمعنوية .
- 3- لا تظهر حاجة لدى الفرد إلا إذا تم إشباع الحاجات التي تسبقها في الأهمية والأولوية وبالتالي لا يتحرك الفرد على سلم الحاجات إلى أعلى إلا إذا تم إشباع الحاجات التي تقع في الأدوار السفلي للمسلم .
- 4- عندما يتم إشباع حاجة معينة فإن الفرد يتحرك إلى أعلى ولكن عندما يتم تهديد هذه الحاجة مرة أخرى تصبح غير مشبعة فإنه يعود إليها مرة أخرى لأنها تسيطر على كل سلوكياته .

هرم الحاجات لماسلو

حاجات تحقيق الذات	✳️ الاستقلالية ✳️ الإبداع ✳️ تحقيق الآمال
حاجات الاحترام	✳️ احترام النفس ✳️ تقدير الآخرين ✳️ تحقيق إنجازات
حاجات اجتماعية	✳️ الصحة ✳️ القبول من الآخرين ✳️ عضوية جماعة
حاجات الأمان	✳️ أمان النفس والممتلكات ✳️ تجنب الخطر ✳️ تجنب الضرر والأذى ✳️ تجنب الألم
الحاجات الفسولوجية	✳️ طعام ✳️ ملابس ✳️ مأوى ✳️ الدفء

هرم الحاجات كما يراها ماسلو " Maslow "

الحاجات الأساسية

يتضح ترتيب الحاجات الخمس للفرد العادي حسب الأولوية والأهمية . ويأتي في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية التي تقوم بإشباع الحاجات الفسيولوجية التي يحتاجها الجسم لكي يعمل فسيولوجيا وهي تتمثل في المياه ، الهواء ، الطعام ، المأوى ، تجنب الألم . ومن خلال العمل يمكن للإدارة عن طريق الأجر وكذلك ظروف العمل المادية أن تشبع هذه الاحتياجات بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية ، تظهر حاجة الأمان Safety وتصبح لها الأولوية وتسيطر على الفرد في شكل وظيفة ثابتة مستقرة " عقد طويل الأجل " معاش وضمن اجتماعي وما شابه .

الحاجات الإجتماعية

تصبح الحاجات الاجتماعية مسيطرة على سلوك الفرد عند الإشباع التام لحاجات الأمان وهي تشمل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد و هل تحقق الإشباع الإجتماعي ففي داخل العمل تتكون مجموعات العمل Career Groups من بين الأفراد الذين ينتمون لمهنة معينة أو لديهم مؤهل معين أو يقومون بتأدية عمل معين ، أيضاً داخل العمل تتكون ليست على أساس المهنة أو العمل وإنما على أساس المصلحة Political groups والتي تهدف إلى الدفاع عن مصالح الأعضاء والدخول في منافسة مع الجماعات الأخرى إما المنافسة على كسب موقف مادي معين أو كسب موقف أدبي معين أو التنافس على موارد محدودة .

الحاجات النفسية

- تأتي بعد ذلك في التدرج حاجات الاحترام وتقدير الآخرين لقدراته ومهاراته ويحصل الفرد على الاحترام من مصدرين من
- نفسه أولاً ويسمى احترام النفس Self respect وثانياً من الغير وإشباع هذه الحاجة يحقق للفرد الفخر ويشعر بأن له قيمة وأهمية وكذلك تتوافر لديه الثقة . يأتي على قمة الهرم حاجات تحقيق الذات وأخيراً Self actualization وهي تتعلق بأن الفرد حقق ذاته واستخدم كل إمكانياته وطاقاته إلى أقصى استخدام . كل منا ولد وفي مخيلته لنفسه صورة Picture من الذي من خلال حياته والوظيفة التي يمارسها يحقق هذه الصورة وبالتالي فهو يحقق ذاته . وفي الشكل التالي يتضح كيف يمكن للتصرفات الإدارية أن تساهم في إشباع حاجات الفرد .

التصرفات الإدارية لإشباع هذه الحاجات	الحاجات
وظيفة بها عوامل التحدي فرص التقدم والترقي فرص للابتكار والتفكير الخلاق تحقيق إنجازات	تحقيق الذات
تقدير العمل المتميز وظيفة هامة لها مكانتها مسمى محترم للوظيفة وظيفة تحتوي على مسئوليات جسيمة	الاحترام
فرص للتدخلات الاجتماعية عضو في جماعة مستقرة دائمة فرص للعمل الجماعي	الاجتماعية
ظروف عمل آمنة خالية من الأخطار وظيفة مستقرة دائمة مميزات عينية (علاج - معاش - ... الخ)	الأمان
مرتب عادل ظروف عمل مريحة (مكيف هواء - ضوءاء . الخ إضاءة ، مكان مناسب للعمل .. الخ	الفسولوجية

نظرية هيرزبيرج

جرى هيرزبيرج أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين للبحث عن ماذا يدفع الفرد إلي الأداء . وجد هيرزبيرج أن هناك عوامل ترتبط بالرضا Satisfaction وعوامل أخرى بعدم الرضا Dis - Satisfaction .

العوامل المتعلقة بالرضا : وهي تلك العوامل التي تحقق الرضا Satisfaction إذا توافرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد .

العوامل المتعلقة بعدم الرضا : وهي تلك العوامل التي إذا توافرت فإنها تؤدي إلي عدم الرضا - Des Satisfaction . وقصد هيرزبيرج بذلك أن الرضا شيء وعدم الرضا شيء آخر وإذا كان لا يوجد لدى الفرد عدم رضا فليس معنى ذلك أن لدى الفرد رضا وبالتالي فإن هناك عوامل قدرتها فقط تتوقف عند إزالة عدم الرضا ومهما توافرت هذه العوامل لن يتحقق الرضا وأن هناك عوامل تختص فقط بالرضا و لا تفيد في إزالة عدم الرضا ولا يمكن استخدامها إلا بعد استخدام العوامل الخاصة بعدم الرضا لإزالة عدم الرضا .

ويمكن لتقريب المفهوم إلى ذهن أن نعتبر الرضا مشابها للصحة Health وأن عدم الرضا مشابها للمرض . Disease فالصحة ليست عكس المرض . فقد يكون الفرد خاليا من المرض وليس معنى هذا أنه صحيح معاف كما أن الأدوية والعقاقير التي تزيل المرض تقف قدرتها عند ذلك ولا تستطيع أن تجلب الصحة للفرد . وأن العوامل التي تجلب الصحة لا تستطيع أن تزيل المرض .

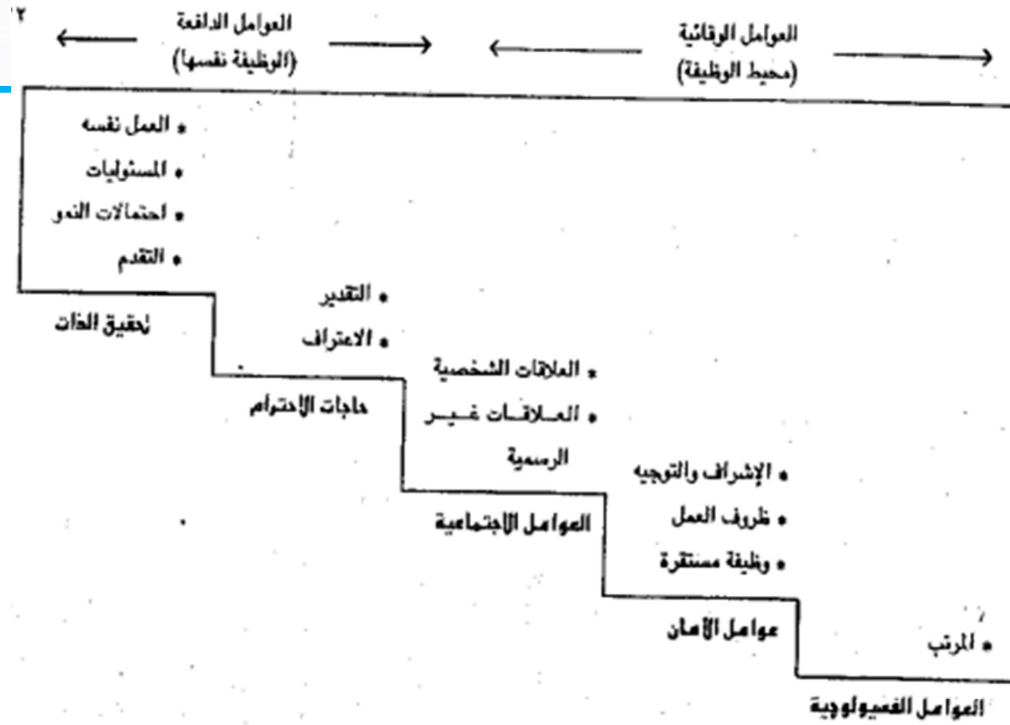
العوامل الوقائية

- المرتب والمميزات العينية .
- ضمان العمل .
- ظروف العمل .
- المركز الأدبي في العمل .
- سياسات الشركة .
- نوع الإشراف والتوجيه .
- العلاقات الإجتماعية داخل العمل

العوامل الدافعية :

- تحقيق إنجازات
- الإعتراف والتقدير بأهمية العمل
- المسؤوليات التي يتحملها
- فرص التقدم والترقي
- طبيعة العمل نفسه
- فرص النمو والتنمية





المقارنة بين هرم الحاجات لماسلو والعوامل الوقائية والدافعة لهرزبيرج

نظرية التوقع Expectancy theory

طبقاً لهذه النظرية فإن الفرد سيقوم بتقديم الخيارات المختلفة من السلوك قبل اختياره لسلوك معين بناء على

1- المجهود المطلوب لتحقيق الأداء .

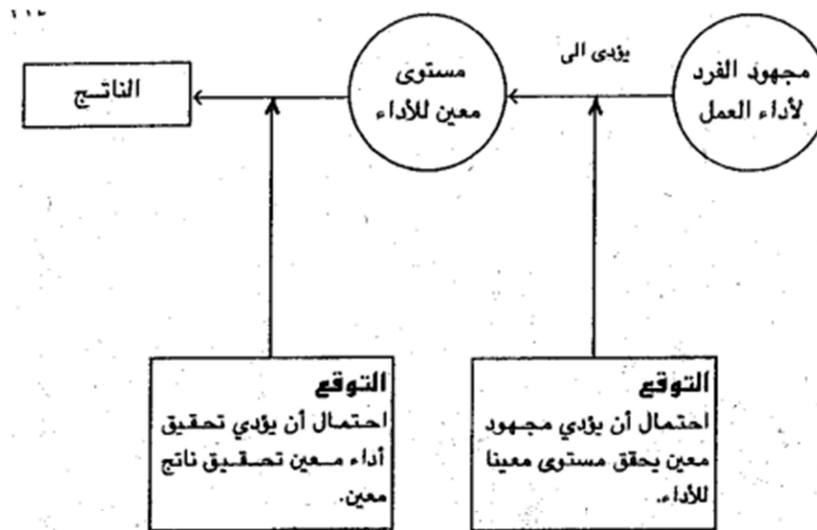
2- هل تحقيق الأداء يؤدي إلي ناتج Outcome

3- أهمية هذا الناتج للفرد .

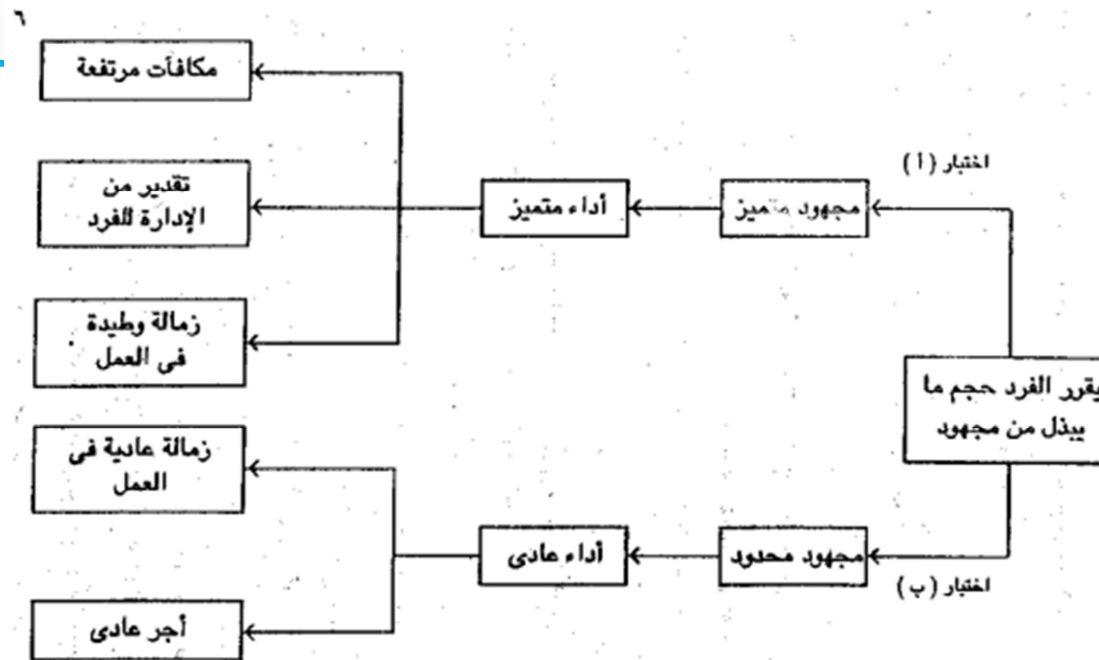
مثال : في نهاية يوم الخميس ، طلب المدير العام من صفي الدين أن يقدم له تقرير الميزانية يوم السبت صباحاً ود صفي الدين أن ذلك يحتاج إلي 4 ساعات عمل ، أمام صفي الدين إما أن يستمر بعد مواعيد العمل يوم الخميس لمدة 4 ساعات والإنتهاء من المهمة ، أو يأخذ معه البيانات اللازمة لإعداد التقرير إلي منزله ويقضي 4 ساعات من وقت عطلة نهاية الأسبوع للإنتهاء من المهمة . استمراره في العمل يوم الخميس إلي ساعة متأخرة يؤدي إلي تقديمه للتقرير صباح يوم السبت (التوقع) أي أن استمراره يوم الخميس وتقديمه للتقرير . سيسبقه بعض التساؤلات مع النفس عن (الأداء) ماذا يؤيد تحقيق الهدف ؟ من الخبرة السابقة بتنفيذ أمام مثل هذه الأعمال يؤدي إلي قيام المدير بمدح الموظف علناً أمام الزملاء . ثم عن قوة أو أهمية هذا التقدير . إن صفي الدين يقدر ذلك التقدير والمدح حيث أنه عادة ما يؤدي إلي ترقية له لوظيفة أعلى.

ويمكن الاستفادة من نظرية التوقع في الدافعية كما يلي :

- أهمية إدراك الفرد للنتائج الذي يتحقق من تأدية سلوك معين .
- إذا توقع الفرد ناتجا معيناً وكان لدى الفرد القدرة على الأداء ، فيمكن للمدير أن يستخدم هذا الناتج ودرجة أهميته بالنسبة للفرد ، لأن هذا يشجع الفرد أن يؤدي السلوك الذي يرغبه المدير . وبالتالي إذا تفهم المدير ما هي توقعات المرؤوسين فإنه يمكن رسم برنامج الدافعية الخاص به .
- أن المدير يجب أن يتعرف على العوامل الآتية حتى يمكن تحقيق الدافعية لدى العاملين .
- تحديد النتائج التي يتوقع العاملون الحصول عليها هل هي نتائج تتعلق بمحتوى Job content الوظيفة أو بمحيط Job context الوظيفة .
- الربط بين المكافأة والأداء .
- عند تحديد مستوى الأداء يجب أن يكون مستوى يمكن الوصول إليه (في حدود قدرات وإمكانيات الفرد .
- تزويد العاملين باستمرار بالتوجيه الفني الذي يحقق تعرفهم على قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم .



تفسير نظرية التوقع Expectancy لدوافع العمل



مثال لتطبيق نظرية التوقع في مجال العمل

نظرية التعزيز

تعتمد هذه النظرية على أن هناك تعزيزاً إيجابياً وتعزيزاً سلبياً لا تهتم هذه النظرية بحاجات البشر أو بأسباب السلوك ولكن تهتم بالعوامل الخارجية التي تؤثر في السلوك . فإذا كان مثلاً صفي الدين عاملاً ممتازاً وأعطته الإدارة مكافأة مالية مناسبة لذلك في المستقبل سيستمر صفي في العمل بجد واجتهاد لأنه يتوقع الحصول على مكافأة أخرى .

لماذا يستمر صفي الدين في العمل بجدية ؟ وبالتالي فإن سلوك صفي الدين تم تعزيره بمكافأة أي التعزيز إيجابي . ولكن إذا كان نظام العمل لا يعطي مكافآت أو أن المكافآت لا ترتبط بالأداء ، فإن هذا يسمى تعزيزاً سلبياً

Negative reinforcement .

“ Behavior that results in a pleasing outcome will likely to be repeated , behavior that results in an unpleasant outcome is not likely to be repeated “

السلوك الذي يحقق نتائج طيبة سوف يكون معززاً أي أن وبالتالي سيستمر ويتكرر أما السلوك الذي يحقق نتائج مؤلمة فإنه لن يكون معززاً وبالتالي لن يتكرر .

نظرية التعزيز

التعزيز	تصرفات ممكنة بواسطة المدير	سلوك إبراهيم	المثير
إيجابي	(١) مدح إبراهيم علناً	(١) يقدم إبراهيم التقارير في الموعد	يرغب المدير أن تقدم تقارير الميزانية في موعد محدد
سلبي	(٢) عدم تأنيب إبراهيم		
لا يوجد	(٣) عدم مدح إبراهيم	(٢) لا يستطيع إبراهيم أن يقدم التقارير في الموعد	
عقاب	(٤) تأنيب إبراهيم علناً		

أنواع التعزيز الذي يمكن للمدير استخدامها " Reinforcement "

نموذج متكامل للدافعية

يمكن في ضوء نظريات الدوافع المختلفة أن نستخلص نموذجاً متكاملًا يساعد المدير في تحقيق الدافعية لدى العاملين .

□ يوضح النموذج العلاقة بين الأداء ، الرضا ، المكافأة .

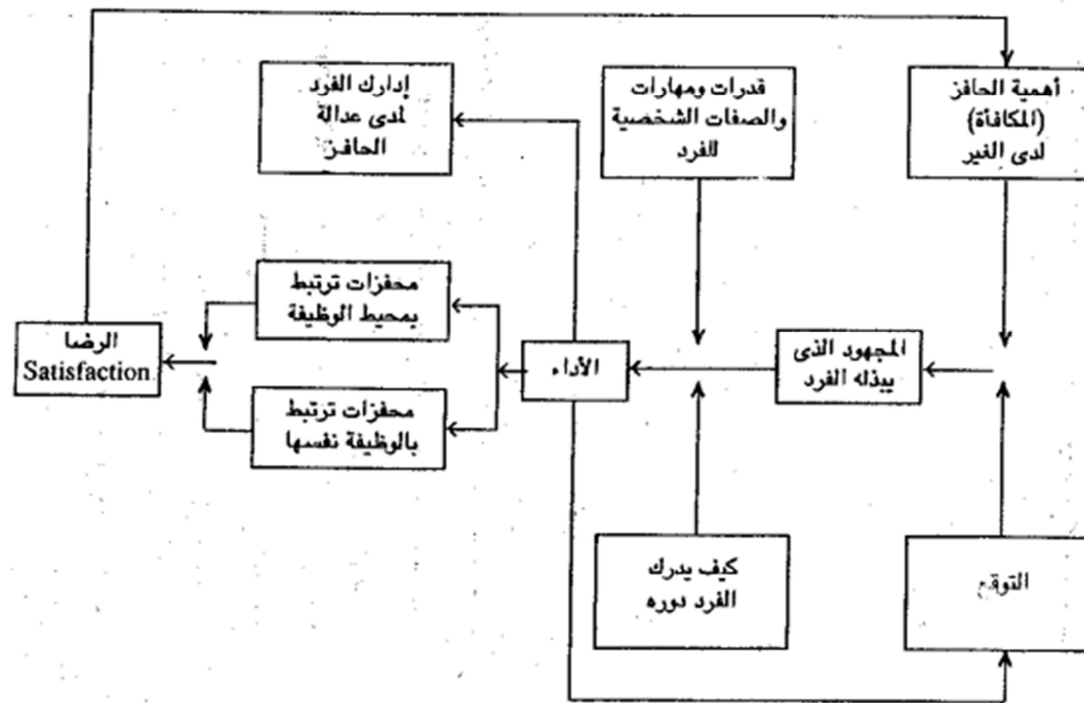
□ يوضح النموذج ضرورة توافر القدرات والمهارات اللازمة للأداء لدى العاملين .

□ يجب قياس الأداء بشكل دقيق وأن يتم توزيع المكافآت بشكل عادل . إذا توقع أن مجهوده سيحقق أداء مرتفعاً .

□ الفرد سيحقق الأداء المرتفع وأن هناك علاقة بين الأداء والمكافأة .

نموذج متكامل للدافعية

أنواع التعزيز الذي يمكن للمدير إستخدامها " Reinforcement "





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

