

المحور الثالث: المدرسة السلوكية في الإدارة (نظريات الدافعية والتحفيز)

ثانيا- نظريات الدافعية والتحفيز:

1) مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه "العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين"

ويرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم تتمثل في:

الحاجة: هي "الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين، وهو يؤدي إلى تأثر وعدم إتران داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه معين حتى يتم إشباع هذه الحاجة".

الدافع: هو "العامل المحرك الذي ينبع من داخل الإنسان ويثير فيه الرغبة للعمل، فهو قوة داخلية كامنة تنشط سلوك الإنسان بهدف التقليل من التوتر الناتج عن النقص في إشباع حاجة معينة"

الحافز: هو "مؤثر خارجي يحرك دوافع الفرد ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب".

2) أهداف التحفيز:

- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية
- الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية ومكافأة الأداء المتميز
- تشجيع الإبداع والابتكار ودعم مبادرات الأفراد
- حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء
- تشجيع المنافسة بين العاملين
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين
- تنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

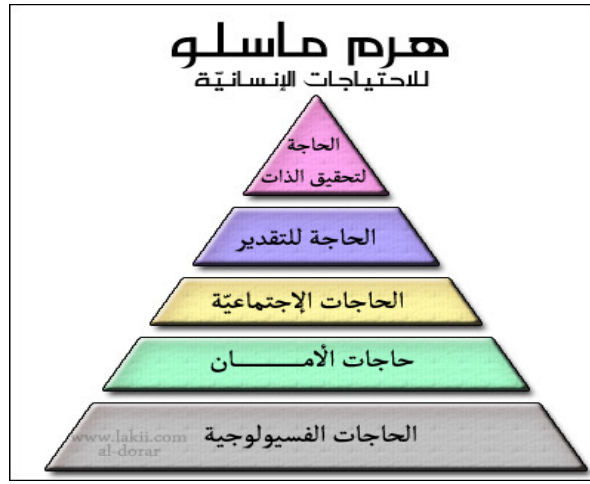
3) أنواع الحوافز:

- الحوافز حسب طبيعتها: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية
- الحوافز حسب اتجاه تأثيرها: الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية
- الحوافز حسب طبيعة المستفيدين: الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية

4) نظرية الحاجات الإنسانية:

قدم "أبراهام ماسلو" نظريته حول الحاجات الإنسانية على اعتبار أن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العمال وتصرفاتهم، لذلك وضع نموذجاً لهيكلية الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى إلى غاية قمة الهرم، حيث أنه عندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وتتمثل هذه الحاجات بالترتيب في: الحاجات الفسيولوجية - حاجات الأمن - الحاجات الاجتماعية - الحاجة إلى تقدير الذات - الحاجة إلى تحقيق الذات.

تقوم هذه النظرية على مبدئين هما: مبدأ العوز ومبدأ الارتقاء.



(4) نظرية العاملين:

أسس فريديريك هيرزبيرغ "نظرية العاملين" وتوصل إلى أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الإحتياجات الإنسانية أو العوامل التي تؤثر على سلوكه بطرق متباينة. تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- **العوامل الوقائية أو محددات عدم الرضا:** هي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي. هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل وعدم توفرها يؤدي إلى عدم رضا العمال، حيث أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل.

- **العوامل الحافزة أو محددات الرضا:** هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات. هذه العوامل مرتبطة بطبيعة العمل وتوفرها يؤدي إلى رضا العامل وتحفيزه، أما عدم توفرها لا يؤدي إلى استياء العامل.

(5) نظرية X وY:

إن نظرية X وY لـ "دوجلاس ماكجريغور" تمثلان فرضيتان حول السلوك الإنساني، وقد أكد على ضرورة اهتمام المسيرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين والانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها النظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي سماها نظرية Y. حدد "دوجلاس ماكجريغور" الملامح الرئيسية لكل مجموعة وسنعرضها في الجدول الموالي:

نظرية Y (الاتجاه التفاولي)	نظرية X (الاتجاه التشاومي)	أوجه الاختلاف
الإنسان يحب العمل ويعتبره شيء طبيعي كاللعب والراحة.	الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل	النظرة للعمل
القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها	القدرة على الابتكار
معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه للتهرب من المساءلة عن عدم الإنجاز	حجم العمل
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها	الفرد خامل ولا يريد المسؤولية في العمل	تحمل المسؤولية
يركز التحفيز على الحوافز المعنوية	يركز التحفيز على الحوافز المادية	التحفيز
يمارس الفرد التوجيه الذاتي من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بانجازها	لا بد من إشراف مباشر ودقيق، ويفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل	التوجيه
يمارس الفرد الرقابة الذاتية، وهو يعمل أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب	تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن على شيء هام دون الرقابة، وهو يعمل خوفاً من العقاب	الرقابة

6) نظرية العدالة:

ظهرت نظرية العدالة على يد رائد علم النفس السلوكي "آدمز ستايسي"، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الأفراد في المنظمات يحفزون بتحقيق العدالة في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به، وعدم المساواة في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم وبالتالي انخفاض أدائهم.

وفق هذه النظرية فإن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه، مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدموه، وذلك من خلال ما يلي:

- تقييم الفرد لطريقة معاملة المنظمة له
 - تقييم الفرد لطريقة معاملة المنظمة للآخرين
 - مقارنة الفرد لموقفه مع موقف الآخرين
 - الشعور بالعدالة أو عدم العدالة
- عملية التقييم والمقارنة تكون على أساس النسبة (المخرجات/ المدخلات)، حيث أن المخرجات تتمثل في الأجر- المكافآت- الأمن الوظيفي...، أما المدخلات فتتمثل في الجهد- الأداء- الأقدمية- المستوى التعليمي...
- عند شعور الفرد بالعدالة فهذا يزيد من حماسه ودفاعيته، أما عند شعور الفرد بعدم العدالة فإنه يتصرف كما يلي:
- تغيير المدخلات
 - تغيير المخرجات
 - تغيير تقييم الفرد لنفسه
 - تغيير تقييم الفرد للآخرين
 - تغيير أساس المقارنة
 - ترك الموقف وطلب النقل إلى قسم آخر أو ترك العمل نهائياً.