



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية



مقياس

تسيير المؤسسة

المحاضرة الخامسة:

وظائف التسيير - وظيفة التحفيز

السنة الثانية ليسانس

علوم مالية و محاسبية

إعداد

الدكتورة رقية منصوري

عناصر المحاضرة



1. تعريف التحفيز.
2. أهمية التحفيز.
3. عناصر التحفيز.
4. أسس منح الحوافز.
5. أنواع الحوافز.
6. نظريات التحفيز.





تعريف التحفيز

□ يعني التحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.

□ هو تنشيط و توجيه سلوك الأفراد العاملين ودفعهم للتصرف باتجاه انجاز القيم والاحتياجات المنظمة.

□ التحفيز بأنه عملية التأثير الإيجابي في سلوك العاملين من خلال إثارة الدافع لديهم باستعمال حوافز معينة قد تكون مادية أو / ومعنوية.



تعريف التحفيز

الحوافز

مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد. فهي الوسيلة التي تثير الدافع لدى الفرد

الدوافع

الدافع هو حاجة غير مشبعة تؤدي إلى سلوك معين للفرد. أو هي الطاقات الكامنة في النفس الإنسانية تتبع من داخل الفرد و توجه سلوكه بهدف إشباع حاجة لديه و هو يختلف من فرد لآخر

الحاجات

رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد

مثال عن العلاقة بين الحاجة والدافع والحافز



الدافع (نقص أو حاجة غير
مشبعة): مثلاً أريد أن أقوم
بعمل متفوق للحصول على
ترقية

البحث عن طريقة لتلبية
الحاجة مثلاً احتاج أن أظهر للمدير
بأنني أريد الترقية كأن أقوم بمهام
صعبة أو أعمل ساعات إضافية...

تقييم الفرد هذه الحوافز وإعادة
النظر في النقص في الحاجة وإعادة
الدورة من جديد إذا تطلب الأمر

أقوم بالسلوك الهادف للترقية

الحوافز: العوائد أو
العقوبات (تسلم جائزة تقدير
، الاعتراف ، الترقية ،
التدريب...)

تقييم السلوك من طرف المدير

أهمية التحفيز



رفع معنويات الأفراد وزيادة رضاهم عن العمل

التقليل من الظواهر المعيقة لأداء ، مثل ارتفاع معدل التغيب والإهمال في أداء المهام

تجنب مظاهر الصراع في العلاقات الوظيفية

خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر، والاهتمام أكثر بعملهم

تشجيع الأفراد على الابتكار والاكتشاف

خلق لدى الأفراد العمل التعاوني الفعال

تحفيز الأفراد بالتأثير على سلوكهم وتوجيه هذا السلوك إلى الوجهة المرغوبة

إشعار العامل بروح العدالة وتنمية روح الانتماء لديه



عناصر التحفيز

القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً

الرغبة: إذا لم تكن موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، حتى ولو تم أدائه فعلاً

الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.

أسس التحفيز



المهارات

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

الأقدمية

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة

المجهود

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل من خلال المجهود ، ذلك أن الناتج غير ملموس ، ولأن 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

الأداء

يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتوج أو وقت العمل و التكاليف التي يتم توفيرها

أنواع التحفيز



الحوافز

من حيث طبيعة
المستفيد

من حيث تأثير
الحافز

حسب طبيعة
الحافز

الحوافز
الجماعية

الحوافز
الفردية

الحوافز
السلبية

الحوافز
الإيجابية

الحوافز
المعنوية

الحوافز
المادية

نظريات التحفيز



1. نظريات المحتوى:

- نظرية الأجر أو الحافز المادي لـ (فريدريك تايلور-1911)
- نظرية الحاجات لـ (ماسلو Maslow)
- نظرية ERG لـ (ألدرفير Alderfer)
- نظرية الحاجات المكتسبة لـ (ماكليند Mac Clelland)
- نظرية العاملين لـ (هازاربيرغ Herzberg)
- نظرية X و Y لـ (دوجلاس ماكريجور Mac Gregor)

2. نظريات العملية التحفيزية (المسار):

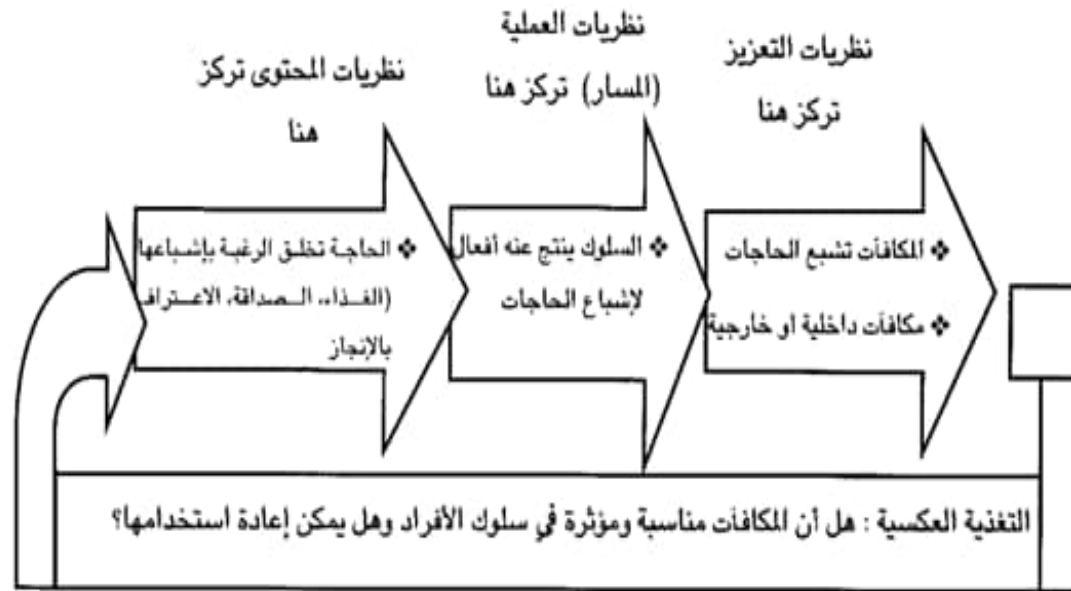
- نظرية التوقع لـ (فروم Vroom)
- نظرية العدالة (الإنصاف) لـ (Adams)
- نظرية تحديد الأهداف لـ (Edwin Locke)

3. نظرية التعزيز (التدعيم) لـ (Skinner-1969)





نظريات التحفيز



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 461)



نظريات المحتوى

نظرية الأجر أو الحافز المادي لـ (فريدريك تايلور Fredrick Taylor-1911)

ركز تايلور على أهمية الحوافز 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 والزمن".

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية :

- المساواة بين البشر والآلات.

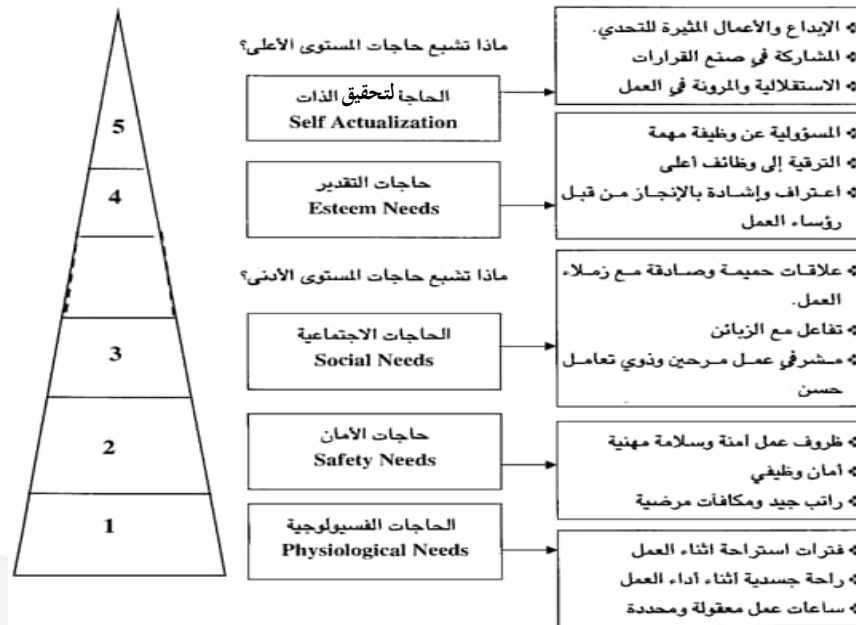
- افتراض أن العمال لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال والحوافز المالية أمر غير دقيق. فالأجر حق والمكافأة هي الحافز وعند مستوى معين لا يؤثر الأجر على الفرد.

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



نظريات المحتوى

نظرية الحاجات لـ (ماسلو Maslow-1943)



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 462)

نظريات المحتوى

نظرية ERG (ألدرفير Alderfer)

نظرية Maslow



نظرية ERG



Growth

Relatedness

Existence



نظريات المحتوى

نظرية الحاجات المكتسبة لـ (ماكليند Mac Clelland)

الحاجة
إلى الانتماء

رغبة الفرد في أن يكون محبوباً
لدى زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه
(الحاجة للعلاقات الشخصية)

يتم تحفيزه عن طريق
تحسيسه بأنه عضو في
جماعة والاستماع له .

الحاجة
إلى السلطة

رغبة الفرد في المناصب القيادية
وممارسة التأثير في الآخرين
وحب السيطرة والمناصب
(الحاجة إلى القوة)

يتم تحفيزه عن طريق
تفويض السلطة، ترقيته،
تكليفه بمهام...

الحاجة
إلى الإنجاز

رغبة الفرد في النجاح والتفوق،
حيث يحب المسؤولية ويبادر
لحل المشاكل (الحاجة إلى
تحقيق الذات، الانجاز)
يتم تحفيزه عن طريق تفويض
السلطة وتقييم نتائجه...

نظريات المحتوى



نظرية العاملين لـ (هازاربيرغ Herzberg)



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 464)



نظريات المحتوى

نظرية X و Y لـ (دوجلاس ماكريجور Mac Gregor)

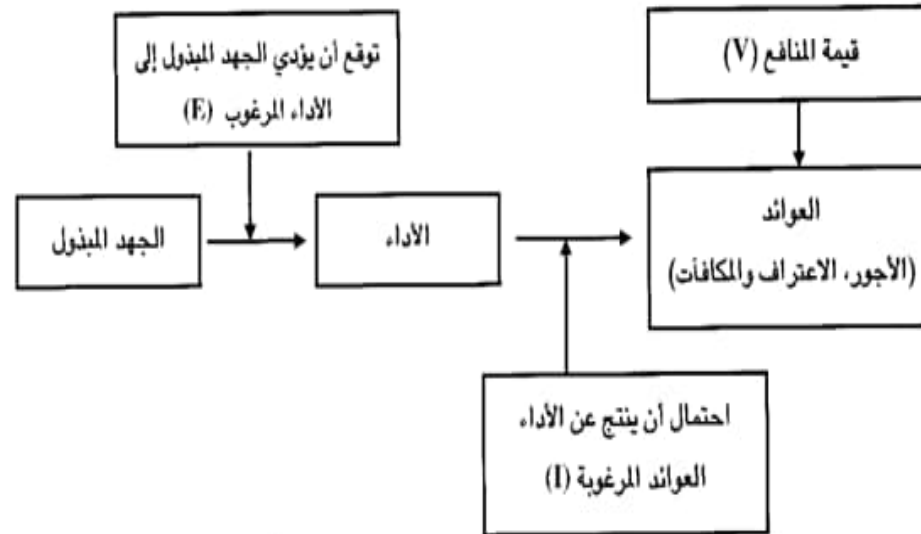
Y	X
العمل شئ طبيعي إذا كانت ظروف العمل مناسبة، فالعمل مصدر رضا للفرد فهو ينجزه طواعية وليس إلزاما.	العمل غير مريح بالنسبة للفرد فالإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل.
لدى الفرد درجة عالية من الابتكار، والإبداع في حل المشاكل .	يفتقر الفرد القدرة على الابتكار في حل المشكلات.
يحاول الفرد بذل أقصى ما في وسعه لأداء أكبر حجم ممكن من العمل .	يميل الفرد إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه .
يتقبل الفرد المسؤولية برضا ويبحث عنها.	الفرد غير طموح وليس على مستوى المسؤولية فهو لا يحب تحمل المسؤولية
يميل الفرد إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف .	دائما ما يحتاج الفرد إلى من يراقب عملهم بشكل دقيق، حيث لا يؤمن على شيء بدون مراقبة
يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)، كما يعمل الفرد للحصول على المكافئة وليس خوفا من العقاب.	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي) و يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد للعمل.



نظريات العملية التحفيزية (المسار)

نظرية التوقع لـ (فروم Vroom)

$$\text{القيمة (V)} \times \text{المنفعة (I)} \times \text{التوقع (E)} = \text{الدافع (M)}$$

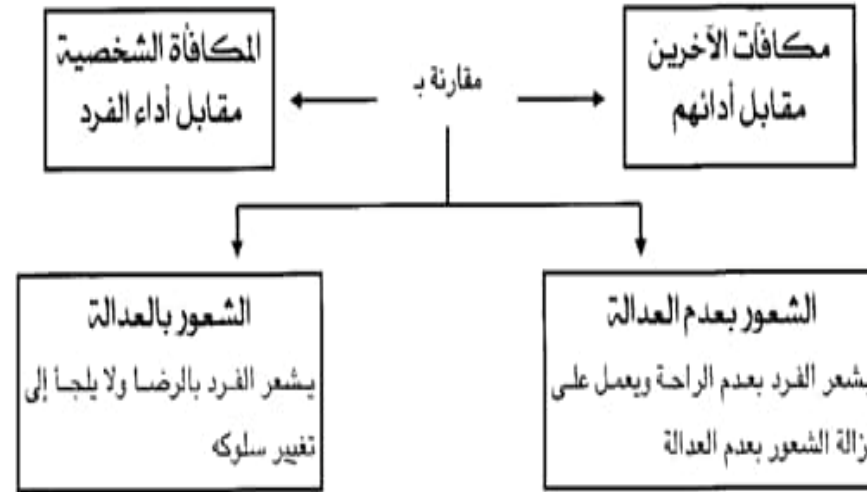


المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 468)



نظريات العملية التحفيزية (المسار)

نظرية العدالة (الإنصاف) لـ (Adams)

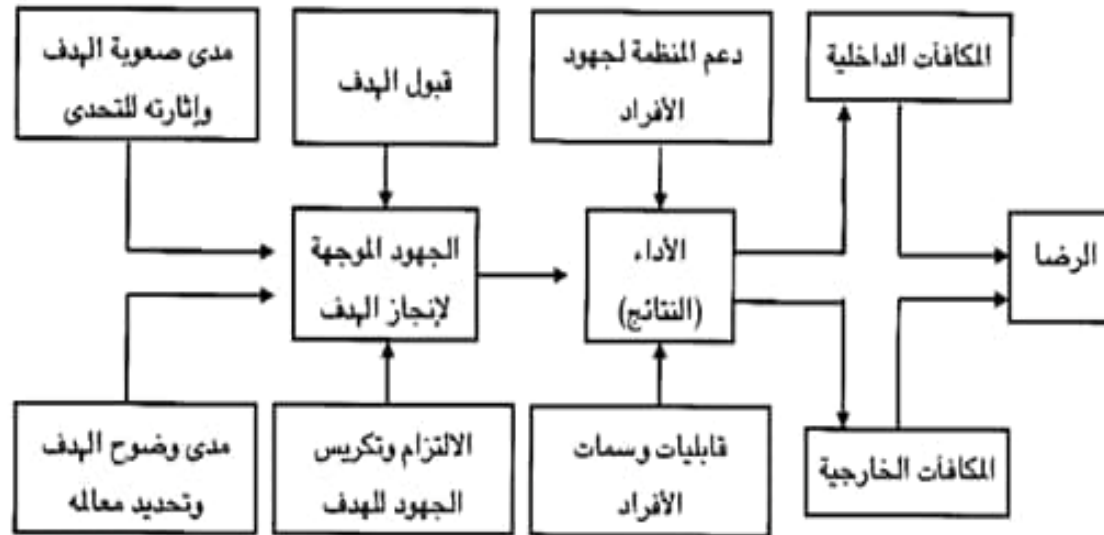


المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 466)



نظريات العملية التحفيزية (المسار)

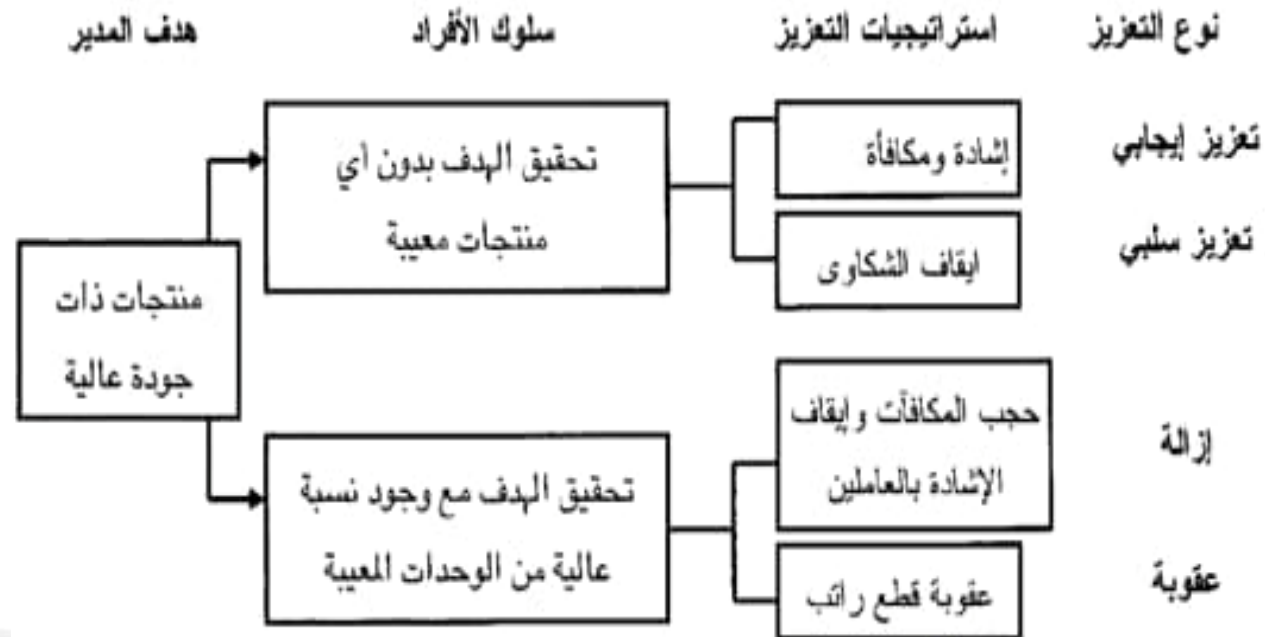
نظرية تحديد الأهداف لـ (Edwin Locke)



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 469)



نظرية التعزيز (التدعيم)



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 470)