

مبادئ إدارة

د. محمد عبدالرحمن الدوغان



نظام التعليم المطور للانتساب

المحاضرة التاسعة:

التحفيز



يهدف هذا الفصل :

إلى التعرف بمسألة التحفيز في المنظمات

منح الطلبة والطالبات مجموعة من الأدوات الأساسية في
مجال تحفيز الأفراد



- مفاهيم حول التحفيز
- تعريف التحفيز
- نظريات التحفيز
- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت
- تحفيز العاملين من خلال المشاركة



مفاهيم حول التحفيز

الدافع :

العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

الحاجة :

رغبة ملحة لإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد

الحافز :

مؤثر خارجي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها



ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال
تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها
وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف
المنظمة .



نظريات التحفيز

١- نظريات المحتوى

٢- نظريات المسار

٣- نظرية التعزيز



١- نظريات المحتوى

أ- نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)

- حاجات المستوى الأدنى (الحاجات الفسيولوجية والأمان والحاجات الاجتماعية)،
- حاجات المستوى الأعلى : (الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات).

مبادئ ماسلو :

- مبدأ العوز : الحاجات المشبعة ليست محفزة .
- مبدأ التدرج في الإشباع (الأكل قبل التقدير).



١- نظريات المحتوى

ب - نظرية ERG :

تصف الحاجات ضمن ثلاث مجاميع

-حاجات الوجود (الحاجات الفسيولوجية والأمان) .

-حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية والمكانية) .

-حاجات النمو (تحقيق الذات مثلاً) .

مبدأ الإحباط : وهو التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً
بسبب العجز في إشباع حاجات أخرى .



١ - نظريات المحتوى

ج - نظرية هرزبرغ :

وهي مجموعة العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي

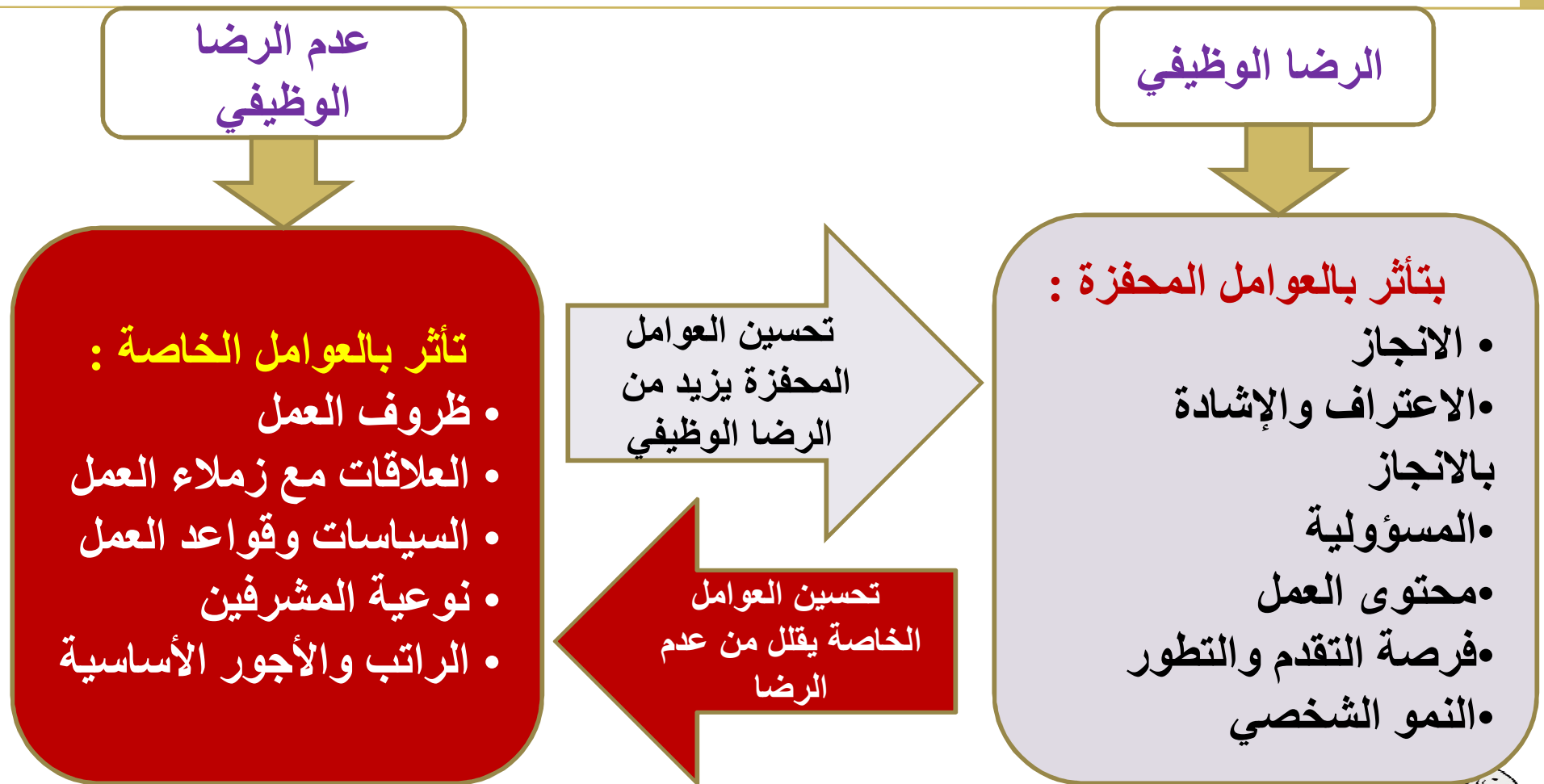
- العوامل الدافعة : وهي التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي .

- العوامل الخاصة: وهي مهمتها الحيلولة دون حصول تضرر أو عدم رضا

وظيفي .



نظرية هرزبرغ



١- نظريات المحتوى

د- نظرية الحاجات المكتسبة :

حسب Mc clelland هناك ثلاث حاجات إنسانية :

-الحاجة للانجاز : الرغبة في تحقيق أداء مفضل وحل مشكلات معقدة والتعامل مع مهام صعبة .

-الحاجة للقوة : الرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير فيهم .

- الحاجة للانتماء : الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين .



٢- نظريات المسار

توضح هذه النظريات كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء عمل معين من بين مجموعة من البدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية .



٢- نظريات المسار

أ- نظرية العدالة :

- (تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياسا مع الآخرين)
- مثال : الجهد المبذول والأجر ورد الفعل في المنظمة :
- بذل مجهود اقل في أداء العمل .
 - طلب تغيير المكافآت .
 - تغيير أسلوب المقارنة لكي تظهر الأمور أفضل .
 - ترك الوظيفة .



٢- نظريات المسار

ب- نظرية التوقع :
تفترض هذه النظرية :

$$\text{التحفيز} = EXIXV$$

- التوقع (E) : وهو توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا
- المنافع (I) : وهي اعتقاد الأفراد بان الأداء الناجح ستتبعه مكافآت .
- القيمة (V) : تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقعة حصولها على انجاز العمل .
- إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيسر للمعادلة يجعل التحفيز معدوما.



٢- نظريات المسار

ج - نظرية تحديد الأهداف :

حسب هذه النظرية الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد لتحقيقها تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفعالية .



٣- نظرية التعزيز

عكس نظريات المحتوى والمسار تركز على البيئة الخارجية والعواقب الناجمة وأثرها على الفرد .

افتراضات النظرية :

-قانون الأثر (السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والعكس صحيح) .

- التعزيز (حالة تتسبب في تكرار أو عدم تكرار سلوك معين) .



٣- نظرية التعزيز

أنواع التعزيز :

-التعزيز الايجابي (تقوية سلوك ايجابي عن طريق مكافأة مناسبة).

-التعزيز السلبي (تقوية السلوك المتجنب للمواقف السلبية ، مثل تجنب انتقاد من قبل المدير بسبب التأخير).

- العقوبة (استخدام العقوبة للحد من سلوك معين).



التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

١- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة :

تصميم الوظيفة هو خلق وإيجاد مسؤوليات أو مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والإستراتيجية وهو يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح من خلال :

- ملائمة الفرد مع الوظيفة (تطابق خصائص الفرد مع الوظيفة).
- ملائمة الوظيفة مع الفرد (تعديل عناصر الوظيفة لكي تلائم خصائص الأفراد) .



التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

١- التحفيز من خلال تصميم المكافآت :

المكافأة (مقابل او عائد او معنوي لأداء مهمات معينة)

جميع العاملين يتوقعون مكافآت من نوع معين مقابل مساهماتهم :

- المكافآت الداخلية (مدى الرضا عن العمل او الشعور بالانجاز وتحقيق الذات).

- المكافآت الخارجية (مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين).



تحفيز العاملين من خلال المشاركة

أن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه
لمزيد من الولاء والحماس

ويتم تحفيز العاملين من خلال المشاركة عبر :



تحفيز العاملين من خلال المشاركة

١- حلقات الجودة :

وهي مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دورياً لغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف .

٢- الإدارة على المكشوف :

تقاسم البيانات المالية الرئيسية مع العاملين الذين يدرّبون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية .

٣- الفرق المدارة ذاتياً :

وهي فرق عمل تتكون من ٥ إلى ٣٠ عضواً يتم تعيينهم لإنجاز مهمة معينة وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء.



بِسْمِ اللَّهِ
بِحَمْدِ اللَّهِ

