



## مبادئ إدارة الاعمال

الحفز

الحفز

٧

**الجدارة:** معرفة العوامل المساعدة على الحفز الإنساني .

**الأهداف :**

- ١ . معرفة مفهوم الحوافز .
- ٢ . معرفة مراحل نظرية الحاجات لماسلو .
- ٣ . معرفة مراحل نظرية هيرزبيرج .

**مستوى الإدارة المطلوب : ٩٠٪.**

**الوقت المتوقع للتدريب على الحفز الإنساني : ساعتان .**

**الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة :**

- ١ . استخدام وسائل تعليمية جديدة ( جهاز العرض - الشفافيات )
- ٢ . أسئلة تطرح على الطلاب من قبل الاستاذة .
- ٣ . حلقات نقاش .
- ٤ . الرجوع إلى المراجع لزيادة حصيلة الطلاب .

**متطلبات الجدارة :** التخطيط والتنظيم والقيادة .

## ١. الحفز الإنساني Human Motivation

### أولاً: مقدمة

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف في البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس ، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخص أو أفراد آخرين أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة . هذا الاختلاف في السلوك الإنساني يمكن تفسيره جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني . ومن المسلم به أن إقرار مبادئ ثابتة للدافعية ليس بالأمر اليسير حيث إن السلوك الإنساني يتأثر بالاتجاهات التي يكتسبها والمواقف التي يتبناها وعوامل أخرى مؤثرة تحفزه في حياته اليومية .

مهمة الإدارة في مجال الحفز الإنساني هو التعرف على رغبات الأفراد ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض مصلحة المنظمة . فالهدف الأساسي للحفز هو زيادة إنتاجية الأفراد وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الأفراد .

### ثانياً: تعريف التحفيز Defining Motivation

يقصد بالتحفيز ، عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة . وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي . يتفق معظم علماء السلوك بأن أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل سلوك معين . ومن هنا يتضح أن السلوك الإنساني مهم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة .

تبدأ عملية الدافعية عند الأفراد بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص ( حالة عدم التوازن ) ، وهذا الشعور يدفعهم للبحث عن طريقة لإشباع الحاجة ( سلوك موجه نحو الهدف ) ومن ثم قد ينتهي هذا البحث بإشباع الحاجة وتكتمل دورة عملية الدفع بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها كي يوضحها الشكل التالي

وتجدر الإشارة هنا إلا أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بالإشباع وقد يكون إشباعاً كلياً أو جزئياً وأحياناً تعترضه بعض القوى الداخلية أو الخارجية التي تمنعه من إشباع حاجاته مما يصيبه بالقلق والإحباط .

## ثالثاً : نظريات الحفز Motivation Theories

١. **نظرية الثواب والعقاب Reward & Punishment** يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب في عملية الحفز الإنساني ويقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة أجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى أو عقاب الأفراد عن طريق التهديد والتوبيخ أو الفصل عن العمل . فكان الحافز للأفراد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافآت المادية . وكانت هذه النظرية سائدة في كتابات رواد المدرسة العملية للإدارة حيث ركز على أهمية الحوافز المادية في حفز الأفراد للقيام بالعمل . على الرغم من أهمية الحوافز المادية فإن رواد المدرسة السلوكية ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير المادية .

٢. **نظرية هيكلية الحاجات لماسلو Maslows Hierarchy of needs** تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة . افترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعاً للسلوك ، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه ، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً . صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي :-

### أ. الحاجات الجسمية ( الفسيولوجية ) physiological needs

وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي ، حيث إنه يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية .

### ب. احتياجات الأمن : safty needs

إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد .

### ج. الحاجات الاجتماعية social needs

الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يحب أن يعيش ضمن جماعة . ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه .

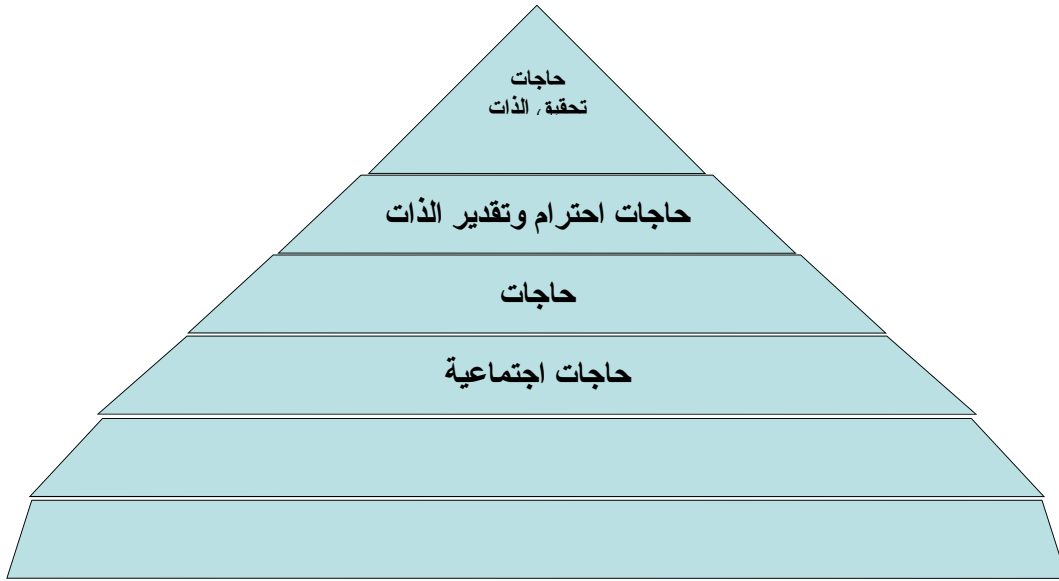
### د. احترام وتقدير الذات respect –self esteem & self

يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم ، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه .

### هـ. تحقيق الذات self actualization

وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع .

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات



٣. نظرية هيرزبيرج ( ذات العاملين ) قسم هيرزبيرج العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:

١. عوامل وقائية : يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم رضى الأفراد بينما لا يعني وجودها حفز الأفراد للعمل وتتمثل هذه العوامل بأساسيات الشركة وإدارتها والعلاقات المتبادلة مع الرئيس والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل .
٢. عوامل حافزة : تنتمي هذه العوامل إلى طبيعة العمل ومحتواه كالإنجاز في العمل والمسئولية والتقدم والترقي في العمل . وإذا توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن العمل.

### ٣. نظرية ما كليلانر في الحاجات:

تتلخص هذه النظرية بأن هناك ثلاث حاجات أساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات ، وهذه الحاجات هي:

١. **الحاجة إلى السلطة** : وهي الحاجة إلى أن يكون للفرد السلطة يؤثر فيها على الآخرين فهم يعملون دائماً لممارسة التأثير والرقابة وعادة ما يسعى هؤلاء الأشخاص للبحث عن مناصب قيادية .
٢. **الحاجة إلى الانتماء** : يكون عند الأفراد الرغبة في الانتماء ويكونوا سعداء عندما يرحب بهم من قبل أشخاص آخرين . ويميل هؤلاء إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين .
٣. **الحاجة للإنجاز** : يبحث الأفراد عن ما يميزهم عن طريق بذل جهود مضاعفة في العمل وتكون الرغبة كبيرة لديهم في النجاح والتفوق .

## الأسئلة

١. عرف الدوافع ثم وضح لماذا يجب على المديرين أن يتفهموها ؟
٢. اشرح مفهوم نظرية ماسلو وهيرزبيرج ؟
٣. اشرح نظرية ما كليانر في الحاجات مبينا أهميتها في حفز العاملين في المنظمة ؟
٤. قارن بين نظرية ماسلو وماكليانر في الحفز ؟