الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

تحفيز الموارد البشرية

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الإنتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على المساهمة في تحفيز الموارد البشرية

مقدمة:

يعمل الأفراد في المنظمات لأسباب عديدة و متنوعة، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل و القصير، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم إن موضوع الدافعية كانت وما يزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، فهؤلاء يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، و تحسين مستوى الأداء، و تقليص معدل الدوران الوظيفي، و نسبة الحوادث و الإصابات، و معدل التغيب عن العمل، و تقليص الأخطاء، و العمل على ترشيد الإنفاق و غيرها. و هكذا تحاول الإدارة وبشتى الوسائل و الطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب و منح المزايا و المنافع المختلفة و تارة تلجأ إلى وسائل أخرى، ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف و الأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

إن نظام الحوافز في المنظمة يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بها ، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء ، فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين ، والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه.

إن دراسة الدافعية تعنى أساسا بالإجابة عن الأسئلة : لماذا يتصرف الناس على نحو معين؟ لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين؟ و لماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل؟ بينما آخرون يبذلون أدنى مجهود ممكن؟ لماذا نجد موظفا راضيا عن عمله و يستمتع بالقيام به، و موظفا آخر مستاء و يكره عمله؟ و للإجابة على هذه الأسئلة سنتناول في هذا الفصل موضوع الدوافع و الحوافز .

الدرس رقم 01 : الدافعية

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على تحديد نظريات الدافعية.

خطة الدرس رقم 01:

I- تعريف الدافعية
II- خصائص الدافعية
III- نظريات الدافعية

1- نظريات المحتوى

1.1- نظرية سلم الحاجيات لـ " إبراهام ماسلو " (هرمية الحاجة)
2.1- نظرية العاملين فريدريك هيرزبرغ
3.1- نظرية الدفير
4.1- نظرية الحاجات لـ ماكيلاند

2- النظريات المعرفية في الدافعية

1.2- نظرية التوقعات لـ فكتور فروم
2.2- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف لـ لوك

I- تعريف الدافعية:

لقد عرف مصطلح **« الدافعية »** تعاريف مختلفة، و سنذكر فيما يلي بعضا منها:

يرجع أصل كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية التي تعني الحركة في اتجاه معين أو التحريك بقصد عمل معين، و تعرف الدافعية على أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تعد الدافع لتحقيق هدف أو حافز ما.

- حسب المعجم الكبير في علم النفس: « **الدافعية** هي عبارة مسار أو نسق فيزيولوجي و بسيكولوجي مسؤول عن استثارة سلوك معين»؛
- حسب معجم لاروس «**الدافعية** عبارة عن مجموع العوامل الداخلية و الفردية التي تحدد السلوك البشري و المسار الذي يحرك الفرد للقيام بفعل ما»
- **الدافعية** تعرف بأنها « سلوك موجه لتحقيق هدف » كما تعرف **الدافعية التنظيمية** بأنها تشير إلى إيجاد ظروف العمل التي تستثير الأفراد و تسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز و تحقيق الذات.
- تعرف الدوافع على أنها "حاجات أو قوى داخلية للفرد تشكل أساسا السلوك " **الدافعية** تتعلق باتجاه السلوك و قوة الاستجابة أو المجهود إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين و ثبات السلوك أو طول المدة التي يستمر فيها الفرد بالتصرف على نحو معين.
- **الدافعية** هي العوامل التي تثير وتوجه نشاطات الفرد.

نستنتج من هذه التعاريف السابقة أن الدافعية هي قوة داخلية تثير حماس الفرد، تحرك و تنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف، نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة انطلاقا من الشعور بالنقص و تسببها بتوتر لتحث الفرد و تنشطه للإقدام على سلوك معين للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص و إشباع الحاجة .

II- خصائص الدافعية:

إن الدافعية قوى داخلية تحرك الفرد لا يمكن ملاحظتها ولا قياسها و لكن يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد لها مجموعة من الخصائص الآتية:

أ- <u>الدافعية عملية معقدة التركيب</u>: وذلك للأسباب التالية :

لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه أو استنتاجه. للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار. يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة .

ب-<u>الدوافع ظاهرة متميزة</u>: مادامت الدوافع تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره فإن دوافعه تختلف عن دوافع الآخر.

III- نظريات الدافعية:

تتعدد نظريات الدافعية و ذلك بحسب التركيز في التعرف على مسببات و نشأة الدافع، و شرح و بيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي للفرد، وعموما يمكن تقسيم نظريات الدافعية إلي مجموعتين رئيسيتين هما: نظريات الحاجيات (نظريات المحتوى) و النظريات المعرفية و سنعرض هذه النظريات وفق الترتيب التالي:

1- <u>نظريات المحتوى</u>:

ترى هذه النظريات أن رضى العامل عن العمل الذي يقوم به هو المحرك الأساسي للدوافع وتتناول أساسا ماهية و نوع الحاجات و الدوافع التي تحرك و تثير نشاط الإنسان وهذه النظريات تحاول الإجابة على السؤال : **من الذي يدفع الإنسان؟** ومن بين هذه النظريات نذكر أربعة نظريات رئيسية هي:

1.1- نظرية سلم الحاجيات لـ " أبراهام ماسلو" (هرمية الحاجة):

أ- مضمون النظرية:

نشر أبراهام ماسلو سنة 1954 نظرية عن الدافعية الإنسانية أسماها نظرية **تدرج الحاجات**، و يرى عالم النفس أبراهام ماسلو أن الناس يحرصون على إشباع الحاجات مرتبة ترتيبا هرميا في تكوينهم الجسمي والنفسي ويضع ماسلو أربعة افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي:

- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك؛
- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومترابطة؛
- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولا قبل أن يكون هناك إشباع للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم وتأثر على سلوك الإنسان.

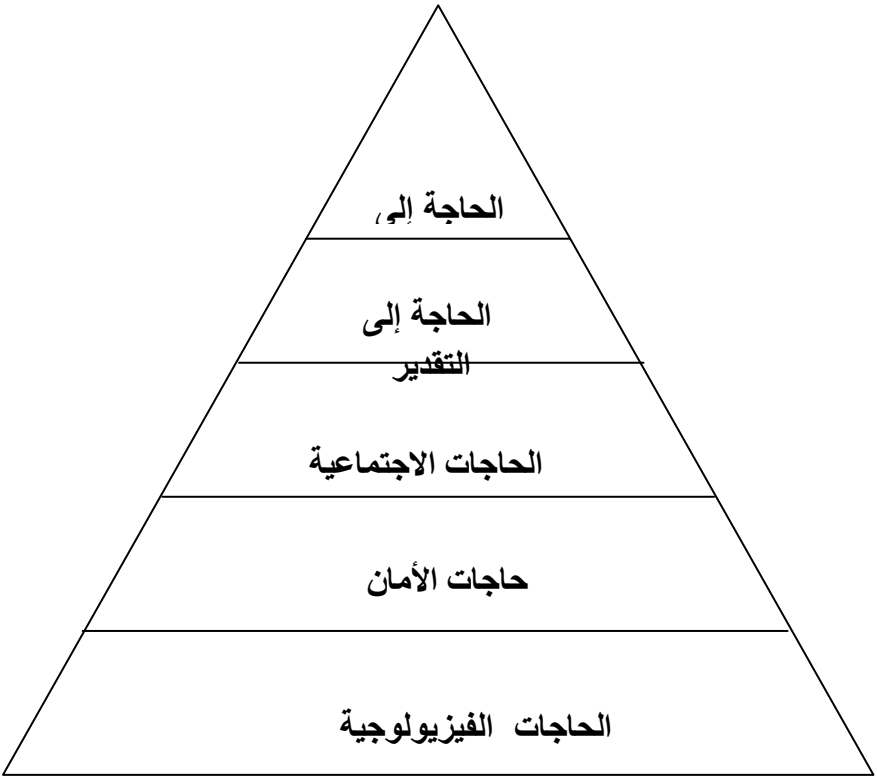
يركز " ماسلو " في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس رتبت في شكل هرم و هذه الحاجيات هي:

- **الحاجات الفيزيولوجية (les besoins physiologique):** والتي تشمل الحاجة للأكل والشرب والهواء والراحة ..إلخ والمطلوبة للإبقاء على جسم الإنسان في حالة توازن.
- **حاجات الأمان(les besoin de sécurité):** والتي تشمل الحاجة إلى الشعور بالأمان والاطمئنان والاستقرار والبعد عما يهدد سلامة الإنسان سواء كان تهديدا ماديا أو معنويا .
- **الحاجات إلى الانتماء (الاجتماعية) (les besoins sociaux):** وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان أصدقاء وأن يكون مقبولا ومحبوبا من الآخرين وأن يبادل الآخرين نفس شعوره.
- **الحاجة إلى التقدير (les besoins d'estime de soi):** وهي الحاجة لأن يشعر الإنسان أن الآخرين يحترمونه ويقدرونه والشعور بالإنجاز وبالقوة وبالدقة وبالثقة في هذا العالم وبالاستقلالية والحرية وبالشهرة أو المركز.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات (le besoin de réalisation de soi):** وهي الحاجة إلى أن يحقق الإنسان ذاته ، أي الميل لدى الشخص ليصبح

محققا فيما هو كامن فيه أو بمعنى آخر ماذا يمكن أن يكون الإنسان وماذا يجب أن يكون.

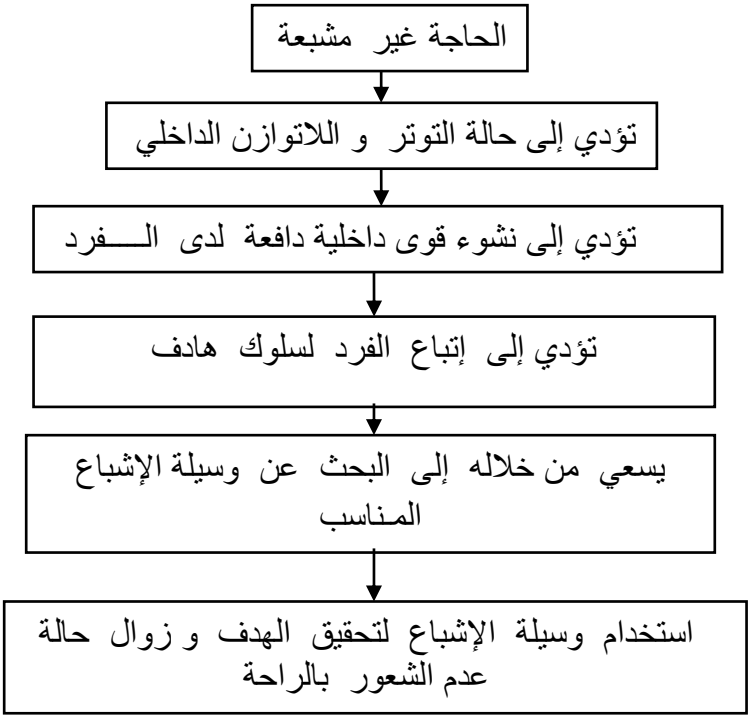
وتكون الحاجات مرتبة في السلم التالي:

الشكل رقم 01 سلم الحاجات لماسلو



من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون حسب أولوية كل حاجة في الأهمية. حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداءا من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تليها في الأهمية، و يترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي، هذا وتكف الحاجة على تحريك و تنشيط السلوك بمجرد إشباعها، وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد ويمكن تمثيل ذلك بالدورة التالية :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



ب- <u>تقييم النظرية</u>: يمكن ذكر الانتقادات التي وجهت للنظرية في النقاط التالية:

- تفترض النظرية ترتيبا وتدرجا للحاجات ، إلا أن بعض الناس قد تختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات ، فمثلا الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات وقد يهتم آخرين بالحاجات الإجتماعية وهذا عكس ترتيب ماسلو للحاجات في سلمه؛
- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل و هذا خلافا لما تفرضه النظرية ، بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة؛
- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة ، بل أنها افترضت أن هناك إشباع ، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفيزيولوجية ، بدرجة 50 % ويقول هذا كاف لي للانتقال

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة ، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين؛

- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى ، وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

2.1- نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرزبرغ":

أ- مضمون النظرية:

قدم هيرزبرغ وزملاؤه نظريته في الدوافع عام 1959 و ترتكز نظرية هيرزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) لمئتين (200) من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها، وقد وجه هيرزبرغ إلى أفراد العينة سؤالين : الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل، و السؤال الثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا في العمل وقد توصل في تلك الدراسة والمقابلات إلى أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (**مشاعر الرضا** و **عدم الرضا**)، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين: مجموعة العوامل الوقائية (الصحية) (les facteurs d'hygiène ou de maintenance) مجموعة العوامل الدافعة (les facteur de motivation) .

أ- العوامل الصحية(الوقائية) (les facteurs d'hygiène ou de maintenance): وتتمثل في:

- ✓ سياسة وإدارة المنظمة؛
- ✓ الإشراف الفني ؛
- ✓ العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء؛
- ✓ الأجر؛
- ✓ الأمن الوظيفي؛
- ✓ ظروف العمل؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

✓ المركز الوظيفي.

و لتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا منعدما، و عند هذا المستوى يتوقف المدير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن هذه العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل المجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبذير موارد المنظمة، وهذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر.

ب- <u>العوامل الدافعة (les facteur de motivation)</u>: وتشمل العوامل الآتية:

✓ الرضى في الشعور بالإنجاز؛

✓ الإعتراف نتيجة الإنجازات في العمل؛

✓ العمل نفسه كونه مهما لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي؛

✓ التطور والنمو الشخصي؛

✓ فرص التقدم و النمو في العمل؛

✓ المسؤولية ، ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها ومدى مسؤوليته على الآخرين.

وتعتبر العوامل الدافعة هي المسئولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل، و العوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع، وعليه كلما زادت المنظمة في النفقات زادت درجة الرضا و بالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

إن جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية و بعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة و التي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع , واذا ما تمعننا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج الحاجات **" لمالسو "** ذلك أن **" هرزبرج "** قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات إجتماعية) و العوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا الهرمية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

" ماســـلو "(حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير) وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل 02 : جدول مقارنة بين نظرية ماسلو و نظرية هيرزبرغ

	نـــــظرية " هيرزبرغ "	نـــــظرية " ماسلو "
العوامل الدافعة	✓ الرضي في الشعور بالإنجاز ✓ الإعتراف نتيجة الإنجازات في العمل ✓ العمل ✓ التطور والنمو الشخصي ✓ فرص التقدم و النمو في العمل المسؤولية	حاجات تحقيق الذات حاجات التقدير
العوامل الوقائية	✓ سياسة وإدارة المنظمة ✓ الإشراف الفني ✓ العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء ✓ الأجر ✓ الأمن الوظيفي ✓ ظروف العمل	حاجات إجتماعية حاجات الأمن حاجات فسيولوجية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.1- نظريـة ألدرفير Théorie de (Alderfer) :

اعتمد " ألدرفير " في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو و هرزبرغ، و بما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها، واقترح أنّ للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

- **حاجات الوجود (le besoin d'existence):**

و هي الحاجات التي يتمّ إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل .و حاجيات الوجود ترتبط بالحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان في سلم الحاجيات لماسلو.

- **حاجات الانتماء أو الارتباط (le besoin de sociabilité):**

و هي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.هذه الحاجيات يقابلها الحاجيات الاجتماعية و حاجيات التقدير في سلم الحاجيات لماسلو. في المنظمة هذه الاحتياجات تترجم بالعلاقات التبادلية بين الأفراد و بين الجماعات.

- **حاجات النمو (le besoin de croissance):**

وهي تقابل حاجات المستوى الأعلى أي رغبة الفرد في تطوير ما لديه من إمكانيات كامنة و تحقيقها حيث يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي.

و بمقارنه هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإنّ حاجة الوجود تقابل الحاجات الفيزيولوجية والأمان و الاستقرار، وأنّ حاجة الارتباط تقابلها الحاجات الاجتماعية والحب و الانتماء، وأمّا حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد فئات الحاجات، فإنّ نظرية ألدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحريك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، فهو يرى أن الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلّما، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أوّلا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا، بعكس ماسلو الذي يرى أنه يجب إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى كون ألدرفير أشار إلى أنّ ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دورا في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

4.1- نظرية الدوافع (دوافع الإنجاز، الإنتماء والنفوذ): لـ " ما كيلاند " (McClelland):

أ- مضمون النظرية:

تفترض هذه النظرية وجود ثلاثة حاجات رئيسية تختص بدافعية الإنسان إلى العمل هي : الانجاز، السلطة و الدافع للانتماء.

✓ **الحاجة إلى الإنجاز (le besoin d'accomplissement) :**

وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا وأن يحقق إنجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقا لمعايير معينة. و الأفراد الذين لديهم حاجة عالية إلى الانجاز هم الذين يتطلعون إلى الأعمال التي تتضمن نوعا من التحدي و الصعوبة، فهم مدفوعون برغبة كبيرة للتفوق في العمل و إلى حل المشكلات و إلى التميز في الاداء .

✓ **الحاجة إلى السلطة (le besoin de pouvoir):**

أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين و ضبطها، و إلى أن يكون للفرد صاحب نفوذ و سلطة يؤثر من خلالها في الآخرين وأن يجعلهم يسلكون طريقة معينة تتفق مع ما يريد و الأفراد الذين ستمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة و المكانة مدفوعون إلى الحصول على النفوذ و المكانة أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل .

✓ **الحاجة إلى الصداقة (الإنتماء)le besoin d'amitié d'affiliation :**

تعني هذه الحاجة رغبة الفرد في ان يكون محبوبا و مقبولا لدى الآخرين. و الأفراد المدفوعون بهذه الحاجات يبذلون جهدا لتكوين صداقات فهم يهتمون بالعلاقات الشخصية المتبادلة أثناء العمل و يفضلون العمل مع الآخرين . إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة.
إن فهم وإدراك الحاجات الثلاث التي ذكرها ماكيلاند مهمة للإدارة في المنشآت الإقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لأن أي منشأة تمثل مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ففهم وإدراك هذه الحاجات الثلاث يساعد على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف.

ويمكن اجراء مقارنة بين ثلاثة نظريات من بين أربعة نظريات المحتوي في الدافعية في الجدول التالي :

الشكل رقم 03: المقارنة بين نظريات الدافعية الثلاثة

Alderfer	Maslowماسلو	Herzberg هرزبرغ
Besoin d'existence حاجات الوجود - - - - - - - - - - - - - - - Besoin de sociabilité حاجات الارتباط - - - - - - - - - - - - - - - Besoin de croissance حاجات النمو	Besoin d'actualisation de soi الحاجة إلى تحقيق الذات - - - - - - - - - - - - - - - - - - - Besoin de reconnaissance الحاجة إلى التقدير - - - - - - - - - - - - - - - - - - - Besoin sociaux الحاجات إلى الإنتماء - - - - - - - - - - - - - - - - - - - Besoins de sécurité حاجات الأمان - - - - - - - - - - - - - - - - - - - Besoin physiologiques الحاجات الفيزيولوجية	• Le travail comme tel العمل L'accomplissement الانجاز • La possibilité de croissance personnelle • إمكانية التطور والنمو الشخصي • La responsabilité المسؤولية - • Les chances d'avancement et de promotion فرص التقدم و الترقية • La reconnaissance - Les relations avec : العلاقة مع • les collègues الزملاء • les subordonnés المرؤوسين • les supérieurs الرؤساء • Les politiques et procédures de l'organisation • سياسات المنظمة • La sécurité d'emploi الامن الوظيفي • Le salaire الاجر • Les conditions de travail ظروف العمل

2- النظريات المعرفية في الدافعية:

تنظر النظريات المعرفية إلى الدافعية على أنّها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة، التقييم، التحليل، الاستنتاج والاختيار وغيرها في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، وإشباع الرغبات والحاجات لدى الإنسان، واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك. و نذكر من بين أهم النظريات المعرفية في الدافعية مايلي:

1.2- نظرية التوقعات لـ "فكتور فروم" Théorie des attentes (Vroom):

أ- مضمون النظرية :

وضع هذه النظرية فكتور فروم عام 1964، وجوهر هذه النظرية أن الدوافع هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملا ما (سلوكا ما) سيحقق له ما يريده ، ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة وهي :

الدوافـــع = قوة الرغبـــة × التوقـــــع.

حسب فروم، إن قوة الحافز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم ،إذن حسب فروم فهناك نوعان من التوقع هما:

- **التوقع الأول** : ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالفرد الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز؛
- **التوقع الثاني :** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز فالفرد العامل مثلا يتساءل إذا ما حقق رقم إنتاج معينا فهل سيعطى مكافأة أم لا ؟ و هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة.

إن نموذج فروم في التوقع يقوم على الإفتراضات الآتية :

- أن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن بيئته؛
- إن العاملين في المنظمات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات.
- يختلف الناس حول ما يريدونه من المنظمات التي يعملون بها.

2.2- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف لـ "لوك (Lock) " مضمون النظرية:

اقترح لوك نظرية صياغة الأهداف سنة 1968 و هذه النظرية تشير إلى أن مبعث الدافعية عند الأفراد هي الأهداف والغايات ومالها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد في أغلب الأحيان محكوم بالأهداف التي يسعى لتحقيقها وما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف المحددة واضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كان الدافع لديه لتنفيذ وتحقيق هذه الأهداف أكبر. ومبادئ النظرية هي:

- ✓ إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء، و بالتالي فهي ترشد و توجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات. كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا طموحات أو نوايا يسعى الفرد لتحقيقها.

- ✓ إن أهداف طموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم و معتقدات الفرد من ناحية و رغباته و عواطفه من ناحية أخرى.

-إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما تكون :

أ- **الأهداف محددة**: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، و تحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله؛

ب-**الأهداف مقبولة**: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى و أفضل نتيجة؛

ج-**الأهداف ذات نفع و فائدة للفرد**: يكون الفرد أكثر حرصا على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع و الفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف؛

د- **الأهداف صعبة:** فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى من الأداء (المخرجات) بالمقارنة بالهدف العام (بذل قصارى جهدك)؛

ه- **الأهداف قابلة للقياس:** وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم تزويد الأفراد بمعلومات عن أدائهم .

الدرس رقم 02: الحوافز

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على التعرف على مفهوم الحوافز و تحديد أنواعها.

خطة الدرس رقم 02:

I- تعريف الحوافز

II- أهمية و أهداف الحوافز

1- أهمية الحافز
2- أهداف الحافز
1.2- أهداف الحوافز على المستوى الفردي
2.2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات
3.2- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة

III- علاقة الدوافع بالحوافز

IV- أنواع الحوافز

1- حسب طبيعة الحافز
2- حسب أثر الحافز
3- حسب المستفيد من الحافز
4- حسب موقع الحافز

I- تعريف الحوافز:

للحوافز عدة تعاريف مختلفة أهمها:

- الحوافز هي العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه؛
- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تدفع العاملين مهما كان منصبهم لبذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعا؛
- الحوافز هي الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر؛
- الحوافز هي إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم ببواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل؛
- الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم

و من التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها " وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك الرغبة فيهم من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى آدائهم، استقامة سلوكهم و ولائهم اتجاه المنظمة".

II- أهمية و أهداف الحوافز:

1- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق نجاح المنظمة حيث يؤدي تطبيق نظام كفء للحوافز إلى:

- زيادة العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تحسين الوضع المادي، الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته؛

- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار، تطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج؛

- تحقيق حالة من الرضي لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.

2- أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات هي:

1.2- أهداف الحوافز على المستوى الفردي :

- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير؛**
- **الحوافز أداة لردود الأفعال:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و ردود أفعال الآخرين اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع؛
- **الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

2.2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات :

إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة:

✓ **تنمية روح المشاركة و التعاون:** تؤدي الحوافز الجماعية إلى تعاون الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذ و إلزامهم بالأهداف لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3.2- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة : تتمثل في مايلي:

- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية:** تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية و الحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛

- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة :** منها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية وتقييم الأداء، الأجور، الخدمات و الترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعه على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة؛

- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضي عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

III- علاقة الدوافع بالحوافز:

تعني الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك وبالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجة معنية يحس ويشعر بها ، وبالتالي فالحاجات هي التي تشكل الدافعية الإنسانية، فعندما تتحرك وتنشط حاجة ما داخل الفرد فلا شك أنه يشعر بتوتر ويبدأ البحث عن هدف أو أكثر. تلعب الحوافز دورا في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها وهي عبارة عن فرص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك لائق.

يتضح من معنى الحافز أنه يختلف عن الدافع فالأول خارجي في حين أن الثاني نابع من داخل الفرد، وتتوقف فاعلية الحوافز على عاملين اثنين هما: وجود رغبة لدى الفرد للحصول على الحافز، وأن يكون مرتبطا مباشرة بالعمل.

✓ **الفرق بين الحافز و الدافع:**

و الفرق بين الدافع للعمل من جهة ، و الحافز على العمل من جهة أخرى يتمثل في مايلي :

- الدافع شيء داخلي ينبع من نفس الفرد و يثير فيه الرغبة في العمل، و أهم تلك الدوافع الحاجة الإنسانية التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين ، فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعي الفرد إلى ما يشبع تلك الحاجة؛
- أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، ومن ثم تعريف حوافز العمل بأنها مجموعة العوامل و الظروف التي تتوفر في جو العمل و التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته.

IV- أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع أساسية هي:

1- حسب طبيعة الحافز:

تقسم الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها إلي نوعين مادية و معنوية:

1.1- الحوافز المادية (النقدية):

و تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد على مستوي الإدارة الدنيا في المنظمة، حيث أن الحاجات الفزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل و عليه فإن المال في هذه الحالة يشكل وصفا قويا للسلوك الإنساني إذ أن الأفراد في هذا المستوي التنظيمي يكون دخلهم محدود و أن حاجتهم للمال تكون من أجل سد حاجاتهم المعيشية كالأكل، الملبس و المسكن .و الحوافز المادية عدة أنواع نذكر منها :

أ- **الأجر:** تنبع أهميته كحافز علي الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية و الأساسية ،كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب و جذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة و رفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية؛

ب- **الزيادات السنوية :** لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج أي أن تكون على أساس كفاءة و نشاط و تحسين إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة على الأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل و الإنتاج؛

ج- **المكافآت:** هي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بالعمل المتميز أو تحقيق مستوي معين في مجال ما؛

د- **المشاركة في الأرباح:** هي النسبة المئوية من الإرباح السنوية التي تحددها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين و يتم توزيع هذه النسبة إما على أساس الإرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية.

2.1- الحوافز المعنوية (غير النقدية):

هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية و الاجتماعية الذاتية و التي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنويات العاملين و تحسين الجو المحيط بالعمل. و الحوافز المعنوية لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العمال على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعي إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة و أهم الحوافز المعنوية مايلي:

أ- **فرص الترقية :** تعتبر حافزا إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم و في المكانة الوظيفية و بالتالي تحقق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية مشجعا للعاملين على العمل و الإنتاج لكي يظفروا بالترقية، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فإن الترقية كحافز في هذه الحالة سيفقدها أثرها في التحفيز بسبب المساواة و في هذه الحالة يتبين الشخص المنتج و العادي.

ب- **تقدير جهود العاملين:** و يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنظمة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة ، كما يمكن تقدير جهودهم عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحات الشرف التي تعلق على مكان بارز في المنظمة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لمحة موجزة على نشاطهم و جهودهم و ما حققوه للمنظمة .

ج- **إشراك العاملين في الإدارة:** يقصد بها أن يكون لهم ممثلين في مجلس الإدارة يساهمون بأفكارهم و آرائهم في إدارة المنظمة عن طريق الإشتراك في رسم سياستها و اتخاذ قراراتها، و الهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم و إن السياسات و البرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات و احتياجات العاملين و التي قام ممثليهم بنقلها إلى الإدارة العليا .

د- **توسيع العمل:** يعتبر أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانة بارزة في قائمة الحوافز المعنوية و توسيع العمل معناه إضافة واجبات و مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي و على نفس مستواه الإداري و أن إضافتها للموظف يزيد من رغبته في العمل و يقضي على الملل و الروتين و بالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء العمل؛

ه- **المساهمة في إثراء العمل :** إثراء العمل يعني إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كما يشارك في صنع القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر فعلى سبيل المثال: يعطي محاسب مهمة تنظيم الحسابات و صنع بعض القرارات المتعلقة بإدارة الأموال و الرقابة على حسن استخدامها بالإضافة إلى عمله الأصلي المتعلق بقبض الأموال و تسجيلها في سجلات محاسبية و بهذا الشكل تكون إدارة المنظمة قد أخرجت هذا المحاسب من نطاق تخصصه الضيق إلى نطاق تخصصه الأوسع ولكنه قريب من تخصصه الأصلي و هو تنظيم الحسابات مما يشعره بأهميته و يرفع من روحه المعنوية و بالتالي يعتبر إثراء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المنظمات إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني في العمل؛

و- **تحسين ظروف العمل:** إن توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة و التهوية المناسبة ...إلخ يؤثر على أداء و إنتاجية الفرد إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن و بالتالي يمكن القول بأن تحسين ظروف العمل المادية يحقق فوائد عديدة في تسيير الموارد البشرية مثل زيادة الإنتاجية الفردية للعامل و حماية العاملين . و رفع الروح المعنوية لهم لشعورهم باهتمام الإدارة بهم و بذلك يعتبر تحسين ظروف و مناخ العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة انتمائهم و ولائهم للمؤسسة و بالتالي زيادة إنتاجيتهم.

2- **حسب أثرالحوافز:** تقسم الحوافز من حيث جاذبيتها إلى نوعين إيجابية و سلبية:

1.2- **حوافز إيجابية:** وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم و كفاءاتهم عن طريق تقديم المزايا و الخدمات التي تشبع رغباتهم؛

2.2- **حوافز سلبية:** هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض امتيازات التي يحصلون عليها حاليا مثل: التهديد باقتطاع جزء من مرتبهم لعدم تحقيق مستويات الأداء المحددة أو التهديد بالفصل من العمل، أو تنزيل الفرد إلى درجة وظيفية أدنى ...إلخ. حيث تدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم و اللوائح الداخلية التي تطبقها المنظمات بهدف رفع كفاءة أداء العاملين المقصرين، و تؤثر في مستويات أداء العاملين الجديين سلبا عندما يشعرون بأن اندفاعهم للعمل و أداءهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتياد لا يجعلهم متميزين عن المقصرين، لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة و الغير المؤهلة.

3- **حسب المستفيد من الحافز:**

تقسم الحوافز من حيث المستفدين منها إلى نوعين فردية و جماعية:

1.3- **حوافز فردية:** الحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية.
والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفيسة أو اجتماعية أو مادية.

2.3- **حوافز جماعية :** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعيوالتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية و الرعاية الاجتماعية، التي قد تواجه مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء و الإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. و تهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في العمل.

و تدفع الحوافز الجماعية على أساس الجهد و التميز الجماعي في الأداء، و على هذا يتم دفع الحافز المالي على أساس جهد الجماعة أو فريق العمل و ليس على أساس جهد الشخص منفردا، و تأخذ الحوافز الجماعية أشكالا متعددة منها:

- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعيات تعاونية استهلاكية في المؤسسة يمكن للعمال شراء حاجاتهم التمويلية اليومية منها؛
- مساعدة العاملين في إيجاد السكن المناسب عن طريق بناء مساكن خاصة و تأجيرها لهم بأجور مناسبة أو تقيد سلفيات مالية تساعدهم في شراء أو بناء سكن خاص لهم؛
- إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العمال في المؤسسة يقوم بمنح قروض و إعانات مالية للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل: المرض أو الزواج أو الولادة...الخ؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- تقديم خدمات طبية للعمال عن طرق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة و التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية و الجراحية المتخصصة التي قد يحتاج لها العمال؛
- تقديم خدمات ثقافية للعمال عن طرق إنشاء مكتبة أو المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعمال الذين يرغبون في التحصيل العلمي؛
- إنشاء نادي للعمال أين يجتمع أفراد أسرهم في أيام العطل و في أوقات الفراغ للراحة و الاستجمام و كذلك لممارسة بعض الهوايات الرياضية؛
- إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية و تنظيم الرحلات السياحية للعمال؛
- القيام بنقل العمال إلى المؤسسة ومنها إلى مكان سكنهم في وسائل نقل خاصة بالمؤسسة.

4- <u>حسب موقع الحافز:</u>

تقسم الحوافز من حيث موقع الحافز إلى نوعين حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة:

1.4- <u>الحوافز المباشرة:</u> وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا و تتمثل في الوسائل و الأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل وتأخذ الحوافز المباشرة الأشكال التالية:

- حوافز مالية: تتمثل في مكافأة الإنتاج والمنح وغيرها؛
- حوافز عينية: وتتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها؛
- حوافز معنوية : تتمثل في الأوسمة والمدح؛
- الحوافز السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى آدائهم مثل الحرمان من المكافآت.

2.4- <u>الحوافز الغير مباشرة:</u> تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتقان في العمل وتوفر لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا ظروف عمل ملائمة : ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التكوين : يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.

و يمكن تلخيص أنواع الحوافز و الأمثلة المقدمة لكل نوع في الجدول التالي :

الشكل رقم 04 : أنواع الحوافز

نوع الحافز	إيجابية		سلبية	
	فردية	جماعية	فردية	جماعية
مادية	✓ ربط الأجر بالإنتاجية؛ ✓ المكافآت التشجيعية؛ ✓ العلاوات الاستثنائية	✓ المشاركة في الأرباح ✓ المساعدات المالية ✓ التأمين ضد بعض الأخطار	✓ الخصم من المرتب؛ ✓ الحرمان من العلاوة؛ ✓ الحرمان من المكافئات؛ ✓ التهديد باقتطاع جزء من الأجر لعدم تحقيق مستويات الأداء المحددة؛ ✓ التهديد بالفصل من العمل؛ ✓ تنزيل الفرد إلى درجة وظيفية.	✓ حرمان الجماعة من المكافأة التشجيعية؛ ✓ حرمان الجماعة من العلاوات التشجيعية ؛ ✓ حرمان الجماعة من الامتيازات التي تحصل عليها بقية الأقسام والإدارات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

معنوية	✓ شهادات التقدير؛ ✓ نشر الأسماء في لوحة الشرف؛ ✓ الثناء والتقدير من قبل الإدارة؛ ✓ منح الأوسمة.	✓ اشتراك المنشأة فى أحدى النقابات أو التأمينات و المعاشات؛ ✓ تنظيم المنشأة للرحلات الجماعية؛ ✓ المشاركة في إنشاء خطوط للمواصلات لراحة العاملين؛ ✓ فرص الترقية؛ ✓ تقدير جهود العاملين؛ ✓ إشراك العاملين في الإدارة؛ ✓ توسيع العمل؛ ✓ المساهمة في اثراء العمل؛ ✓ تحسين ظروف العمل.	✓ توجيه الإنذار؛ ✓ التأديب؛ ✓ التحويل للتحقيق.	✓ الحرمان من النشاط والرحلات؛ ✓ توجيه اللوم و الإنذار .

قائمة المراجع المعتمد عليه في هذا الدرس

الكتب باللغة الفرنسية:

1- Léandre Maillet , **psychologie et organisation, individu dans son milieu de travail** , édition études vivants ,1995 ;

2- 2-Jean –Michel plane , **théorie des organisations**, édition dunord , paris ,2000 ;

3- Guy Lautier ; Comment faire évaluer son système de rémunération ; édition MAXIMA ;1993.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الدرس رقم 03 : نظام الحوافز

الهدف من الدرس رقم 03: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على التعرف على نظام الحوافز و تحديد خصائص نظام الحوافز الفعال.

خطة الدرس رقم 03:

I- مفهوم نظام الحوافز

1- تعريف نظام الحوافز
2- أهداف نظام الحوافز

II- مراحل تصميم نظام الحوافز

III- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

IV- نظام الحوافز الفعال

1- معايير تقييم نظام الحوافز
2- خصائص نظام الحوافز الفعال
3- مبادئ نظام الحوافز الكفء و الفعال

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة:

يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة و الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم، لتحقيق أهداف المنظمة و الذي هو البقاء و الاستمرار في ظل المنافسة.

إن نظام الحوافز في المنظمة يؤثر بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها و المحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة و الانتقال إلى أخرى.

و سنتناول في الدرس الثاني موضوع نظام الحوافز من حيث تعريفه و أهدافه كما سنتناول بالشرح مراحل تصميم نظام الحوافز و كذا الشروط و الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز الفعال.

I- مفهوم نظام الحوافز:

1- تعريف نظام الحوافز:

نظام الحوافز في المنظمة هو ذلك النظام الذي يجمع العناصر المالية و غير المالية الذي تستعمله المنظمة (المؤسسة) في إثارة و تحفيز أداء أفرادها و كذا في مكافئتهم بتقديم حوافز مختلفة : تعويضات ثابتة، تعويضات متغيرة، منح مالية عند مغادرة الفرد للمنظمة، تحسين نوعية ظروف العمل و غيرها .

2- أهداف نظام الحوافز:

يسعى نظام الحوافز في المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية :

أ- تحقيق زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في الإختيار الصحيح للحافز المادي أو المعنوي و يؤدي ذلك إلى دفع العاملين إلى زيادة الأداء؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

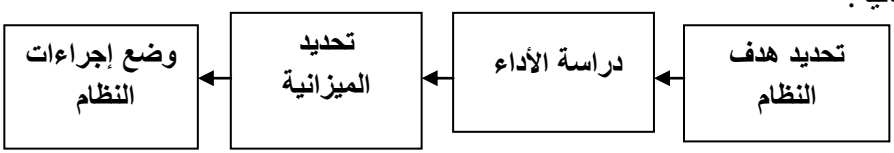
ب- المساهمة في تفعيل قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام مما يؤدي إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل إدارة المؤسسة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى مؤسسات أخرى تعاني من نقص في حجم قوة العمل؛

ج- المساهمة في تحسين الوضع المادي و النفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح مؤسسته.

د- التقليل من تكلفة الإنتاج نتيجة لما يحققه مع دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة تؤدي إلى تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج, وتحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهدا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارة كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وغيرها.

II- مراحل تصميم نظام الحوافز:

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاما جديدا للحوافز ,عليها أن تتبع الخطوات التالية:



1- تحديد هدف المنظمة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو تحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين أو غيرها من الأهداف.

و لتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز فأنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ،القطاعات الإدارات، المصانع، المراكز، الفروع والأقسام). لذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله.

WWW.DZPENSOM قلم الجزائر

1.1- دراسة الأداء:

لضمان نجاح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي تحسب على أساسه الحوافز، تسعى المنظمة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. و تحديد الأداء المطلوب يتطلب ما يلي:

أ- **وجود وظائف ذات تصميم سليم:** بحيث تكون الوظيفة محددة و واضحة المعالم والأهداف وذات بدايات ونهايات معلومة و ذات عمليات و نواتج؛

ب- **وجود عدد صحيح من العاملين:** لا عدد أكثر من المطلوب و لا أقل؛

ج- **وجود ظروف عمل ملائمة:** و يقصد به المكان المناسب للعمل وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات وأيضا نواتج العمل.

2.1- تحديد ميزانية الحوافز:

ميزانية الحوافز هي ذلك المبلغ المخصص لنظام الحوافز ويجب أن يغطي المبلغ النقاط التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهذا يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز؛
- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي تكاليف تصميم النظام، تعديله، أرشفته، اجتماعاته وتدريب القائمين عليه.

و تنقسم ميزانية الحوافز إلى نوعين من ميزانيات الحوافز , وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها وهي:

أ- **ميزانية ثابتة :** و فيها يتحدد مبلغ ثابت للحوافز معروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

ب- **ميزانية مرنة للحوافز:** و يعني أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفا، وتحدد حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير، كأن تكون مثلا 5% من قيمة الأرباح، وميزة هذه الطريقة لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة كدفع مبلغ معين مقدما

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.1-وضع إجراءات النظام:

أهم الإجراءات الواجب القيام بها في تصميم نظام الحوافز هي:

- **تحديد الأدوار:** يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه , وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز , واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض , ورفع تقارير إلى الجهات المختصة.

- **الاجتماعات:** يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

- **توقيت تقديم الحوافز:** يجب توقيت موعد تقديم الحوافز وان يعلم به الجميع أن كان شهريا أو سنويا أو حتى يوميا أو في مناسبات معينة.

- **تحديد نوع الحوافز:** يجب تحديد نوع الحوافز المقدمة أن كان مادية أو معنوية وما هي الحوافز المقدمة بالضبط.

- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي , ونماذج اقتراح وصرف حوافز معينة.

III- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز :

يتأثر نظام الحوافز بمجموعة من العوامل هي:

أ- **على مستوى الدولة:** يتأثر نظام الحوافز بعاملين اثنين هما:

- ✓ **السياسة الاقتصادية و الاجتماعية للدولة**: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة على تطبيقها؛
- ✓ **القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد** : والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم و حاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها ، وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ب- <u>على مستوى المؤسسة</u>: يتأثر نظام الحوافز بالعوامل التالية:

- ✓ **نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه:** يتحدد نظام الحوافز وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وأهداف المؤسسة؛
- ✓ **اقتصاد المنظمة نفسه ومدى فعالية نشاطه و مردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني :** أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة؛
- ✓ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛
- ✓ هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل و الجهد وكذا الحاجات؛ الحالة الاجتماعية للعامل؛
- ✓ حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجه؛
- ✓ انسجام العامل و عمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

IV- نظام الحوافز الفعال:

1- <u>معايير تقييم نظام الحوافز</u>:

لتقييم نظم الحوافز هناك ثلاثة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة بينها قبل وبعد تطبيق نظام الحوافز، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى. و هذه المعايير هي:

1.1- <u>معيار الأداء</u>:

بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على دافعية الأفراد و يشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2.1- <u>معيار تكلفة العمل بالنسبة للوحدة</u> :

عندما يكون في المنظمة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقا و مطبقا بشكل فعال فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المباعة من تكاليف العمل، و يستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد و المطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال و كفء.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

3.1- معيار رضى العاملين:

تمثل درجة رضى الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لابد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

2- خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتميز نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده .
- **إمكانية التطبيق:** و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- **الوضوح و البساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابه .
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة دوافع الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المطلوب.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم له و زيادة اقتناعهم به.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- **القبول :** يتميز النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة.

- **المرونة :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.

- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف .

3- مبادئ نظام الحوافز الكفء الفعال :

هناك خمسة مبادئ أساسية يجب احترامها عند تطبيق نظام الحوافز وهي:

- **مبدأ الوضوح و الشفافية:**

أول مبدأ يجب على المنظمة احترامه عند إعدادها لنظام حوافز كفء و فعال هو مبدأ الشفافية و الوضوح في نظام الحوافز التي تسمح بتجنب سوء فهم أفراد المنظمة (العمال) و إدراكهم لقيم و مبالغ الحوافز المالية و أسلوب حسابها .

- **مبدأ تعميم تطبيق نظام الحوافز على كل الأجراء:**

لكي يكون نظام الحوافز كفء و فعال، يجب أن يعمم على جميع أفراد المنظمة و على جميع الأجراء في المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية، و احترام هذا المبدأ يؤدي إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية حيث أن كل فرد في منصب عمله يساهم في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة لما يبذله من جهود في العمل ويكون بذلك جدير بالاستفادة من الحوافز المناسبة .

- **نوعية إدارة(تسيير) و رقابة نظام الحوافز**

يقوم نظام الحوافز الكفء و الفعال على أساس نظام إدارة و رقابة متين.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مراجع الدرس:

- أحمد ماهر **"إدارة الموارد البشرية"** الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر سنة 2001؛
- زويلف مهدي **"إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"**، ط1، عمان : دار مجدلاوي 1994؛
- الصيرفي محمد، **إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المبادئ**، ط 1، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع، 2006؛
- شاويش مصطفى، **إدارة الموارد البشرية** :إدارة الأفراد، ط3 ، عمان، دار الشروق،2005.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM