

❖ **التحفيز** : ويقصد به :

1. توجيه سلوك الفرد
2. كيفية اختياره من بين البدائل عند تعددها .
3. اختياره للبدائل المفضل .

إن تحقق المنظمة الفاعلية أعضائها يوجهوا نحو الوظيفي

❖ **مكونات منظومة التحفيز** : المكونات الرئيسية لمنظومة التحفيز هي ثلاثة مكونات ويؤدي

هذه تحديد استمالة التحفيز :

1. **يتفاوت** : المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات ولذلك فمن غير المحتمل تكون ردود فعلهم موحدة ومتشابهة تجاه قوى تحفيز معينة وعلية فإنه لا بد من وجود برامج تحفيز مختلفة لأعضاء المنظمة .
2. **الوظيفة** : يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض يندفعون بدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتها هذا في حين يفضل الآخريين الوظائف الرتيبة والمهمات المهيكلة يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى الأفضلاء .
3. **ويقصد به البيئة التي يتم فيها العمل** فالعلاقات مع بقية

بسبب معايير الجماعة كما يرتبط السلوك

بطبيعة العمل وتنظيمه وتوزيع



❖ **نظريات التحفيز** : وتقسّم إلى مجموعتين هما نظريات المحتوى ونظريات العملية وكلاتي :

1. نظريات المحتوى : نظريتين هما نظرية هرمية الحاجة ونظرية العاملين وكالاتي :

. نظرية هرمية الحاجة : تعتبر نظرية أبراهام ماسلو في هرمية الحاجة من نظريات

محتوى التحفيز وأكثرها حيث يعكس الشكل التالي تبويب الحاجات الإنسانية



هرمية الحاجة في نظرية ماسلو

فلو تم تبويب الحاجات بهذه الطريقة فإن الحاجات الفيزيولوجية هي التي يجب إشباعها أولاً فهي دوافع موروثه ومرتبطة مباشرةً بالناحية البدنية للجسم إشباعها يحتل الأسبقية هاتين

المجموعتين من الحاجات

هذه الحاجات ولو جزئياً تنشط الرغبة في احترام الذات وفي نيل احترام

الآخرين وأخيراً فإنه لو تم هذه المجموعات

يتوجه لتحقيق طموحاته وإمكاناته .

الإنساني يتوجه الحاجات غير المشبعة

الخمس من الحاجات في مجموعتين كبيرتين هما الحاجات الفيزيولوجية وحاجات

(وهي المستوى)

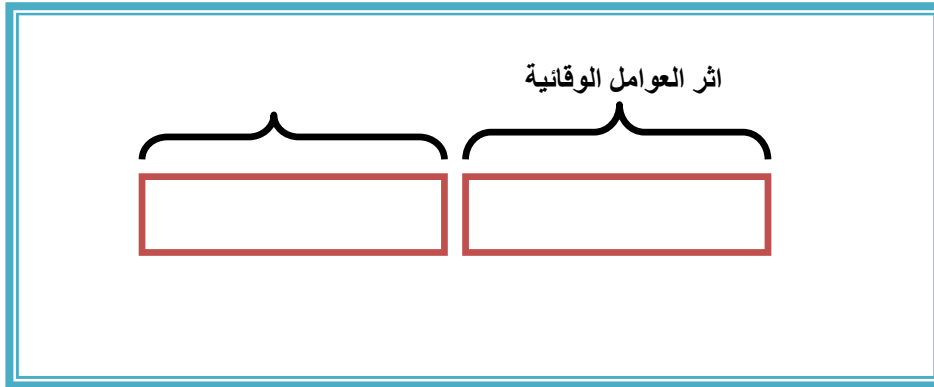
(وهناك دراسات تشير إلى أن إشباع

ات يشبع المستوى

والرعاية الصحية والتقاعد
الاجتماعي والتأمين على الحياة
الحماية من الحوادث

. نظرية العاملين العنصرين : وهي من أكثر النظريات

طرحها فريدريك هيرزبرك فقد اقترح في نظريته عن التحفيز مجموعتين من
الوظيفة هما العوامل الوقائية والعوامل المحفزة التي تؤثر في اتجاهات وسلوك الفرد كما
:



نظرية العاملين أو العنصرين

حيث ترتبط العوامل الوقائية بالبيئة التي تؤدي فيها الوظيفة وهي تعمل على
بأن سياسات المنظمة تعتبر مناسبة وان رواتبهم جيدة
الوظيفي متوافر وظروف العمل مواتية فإنه ليس من المحتمل يكونوا غير راضين عنها غير
هذه العوامل لوحدها غير كافية لإشباعهم أو تحفيزهم نحو . العوامل المحفزة فهي
مرتبطة بمحتوى الوظيفة ومن أمثلتها المسؤولية الأفراد راضين
عن وظائفهم فهي تؤدي تحفيزهم للأداء ويؤكد هيرزبرك على انه لو تمكنت
بإعطائهم مسؤولية اكبر وفرص للتقدم والشعور بالانجاز واعتراف الغير فإن
أدائهم يرتفع وبعبارة أخرى الوظيفة يؤدي

2. نظريات العملية : نظرية التوقع ونظرية تحويل السلوك وكالاتي :-

. نظرية التوقع : بموجب هذه النظرية فإن التحفيز يبدأ برغبة الفرد في شيء ما ربما
تحقيق الذات أو أمكانها الأعلى الشعور بالانجاز وتسمى درجة رغبة الفرد في تحقيق

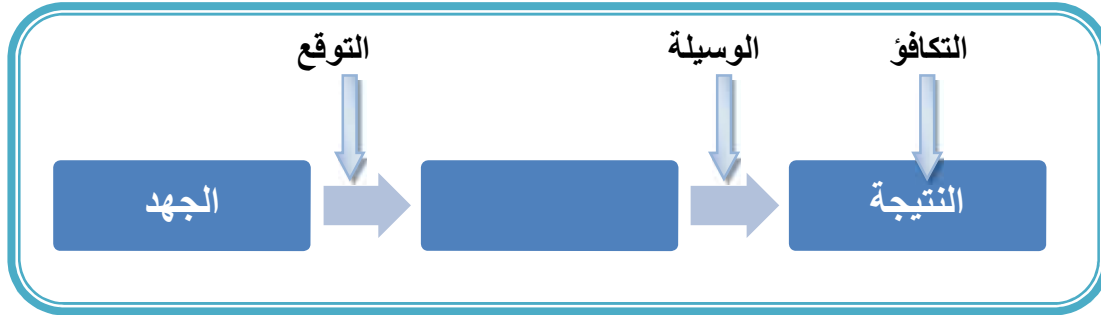
نتيجة معينة بالتكافؤ والمقصود بها الأهمية النفسية لتلك النتيجة ويمكن تبويب النتائج بمجموعتين من المكافئتهما :

- الخارجية : مثل الزيادة في الراتب بسبب الترفيع .
- الداخلية : مثل الشعور باحترام تحقيق الذات .

ويعمل الفرد على تحديد الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج بالإنجاز مثلاً يمكن تحقيقه بطرق منها الوظيفي

أخرباً والاهتمام بالفعاليات الخارجة عن الوظيفة الفرد سيعمل على تحقيق مستوى عالي من غير الوسائل التي يستعملها الفرد لبلوغ الشعور

:



نظرية التوقع

يمكن تعريف التوقع على انه تقدير الفرد ان يؤدي جهده إلى الأداء والجهد هو ليس مرادفاً للأداء فقد يكون الجهد مضمناً ولكن مستوى المتحقق رديئاً يعتمد ليس الجهد فقط :

- امتلاك القابليات والسمات الملائمة .
- توجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة بدلاً من بذل الجهد المشتت .

الوسيلة فهي العلاقة التي يدركها الفرد بين (تحقيقه) وبين النتيجة المرغوبة فأن نظرية التوقع تأخذ بنظر الاعتبار الفردية من خلال التوكيد على يُحفر بنتائج متفاوتة تحدد ما يكافئها كما نختلف فيما ندركه من وسيلة وتوقع حيث يتبلور هنا في مجالين هما :

- يدركون الوسائل القوية (عالية القيمة) بين الوظيفي والنتائج
- زيادة الجهد المبذول سيؤدي إلى الأداء .

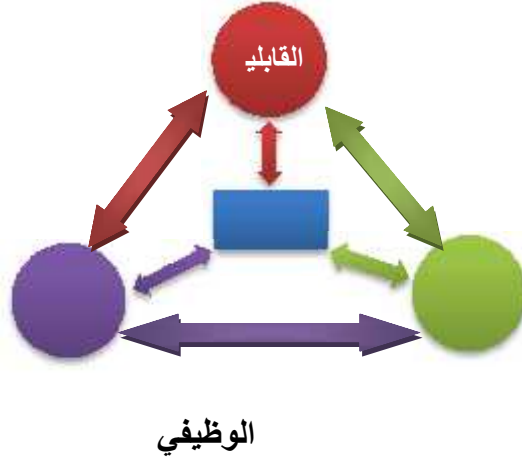
وبموجب نظرية التوقع كان الفرد متأكدًا نسبيًا من إنجده سيؤدي إلباء عالي وانه متأكد نسبيًا كذلك من العالي سينال النتائج المرغوبة فإنه من المحتمل يكون عاليًا . وبالعكس الفرد عاليًا ولكنه يتوقع () التي سيحصل عليها من تلك التي يحصل عليها فإنه من المحتمل يكون تقديره للوسيلة للجهد المبذول منخفضاً في المستقبل وهذا يعني انه (الاقدميه) فأن هيكل أفرادها سيفتقر من يتميز .

. **نظرية تحوير السلوك**: تستمد هذه النظرية في التحفيز من قواعد تحوير تعديل السلوك التي تعتمد بدورها على نظرية الاستجابة الشرطية المؤثرة والأخيرة هي نظرية مستمدة من علم النفس ولكنها دخلت إلى الإدارة حديثاً حيث يختلف السلوك الطبيعي عن السلوك الفزيولوجي الموروث في انه متبوع بحادثه تسمى التدعيم التدعيم السلوك بوقت قريب كلما ازداد احتمال

- التأثير في السلوك المستقبلي أماهأنواع التدعيم المتاحة المنظمة هي :
- **التدعيم الايجابي** : وهو يزيد من احتمال تكرار السلوك في المستقبل يمكن الفرد المتميز في من خلال المدح والثناء والتقدير العلني المادية او الترقية لمنصب .
 - **التدعيم السلبي** : وهو التقاضي الذي يدعم السلوك من خلال إيجاد من حادثة غير مرغ فالفرد يرفع من مستوى أدائه لتفادي انتقادات رئيسة له .
 - : وهو الذي يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب فقد يئبه يؤنب الفرد الذي يتأخر في الدوام قد يتعرض من راتبه بسبب ذلك .
 - : والذي يستعمل لتقليل السلوك غير المرغوب الايجابية لا يعتد بملاحظاته مناقشاته في الاجتماعات .
- والهدف من التدعيم هي تعديل سلوك الفرد لكي يكون نافعا للمنظمة غير فاعلية منها في السلوك تتفاوت من فرد لأ وقد يكون التدعيم الايجابي أكثرها شيوعاً .

❖ القضايا الأساسية في التحفيز :

من مسؤوليات المدير : لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل ذلك لأن هناك العديد من يرغبون في الأداء الأفضل ويقدرون عالية ولكن خصوصيات الموقف يبرز دور الفرصة المتاحة في الشكل :



فلكي يتحقق فإنه لا بد يتمتع الفرد :

1. القابلية
2. الدافعية في
3. إتاحة الفرصة أمامه

يمكن تحسين قابلية الفرد على التدريب وبرنامج التسليم يار التسليم ويمكن تحسينها بالتحفيز ويتطلب خلق فرص قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه مثل منظومة التكنولوجيا المستخدمة ومنظومة التخطيط وكيفية تحويل الصلاحية.

. الرضا الوظيفي والأداء : الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد يتضمن اتجاهات الفرد نحو

مهمة مثل المنظمة المالية تصميم الوظيفة

وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات في واحد ايجابية غير ايجابية فقد يستمتع

الوظيفي ويفتخر بالانتماء للمنظمة ولكنه يشكو من كفاءة مديره من بين

المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي تشير

إلأن كل من الرضا الوظيفي يرتبط بالمكافآت الأخيرة

ومن جهة
يزداد رضا المرؤوسين من ذوي
أدائهم بالوضوح والعلنية
بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة .