

## نظريات تحفيز العاملين

أ. أبرار إبراهيم دريس الدرعان

وزارة التعليم - سكاكا - المملكة العربية السعودية

[Brro.47@hotmail.com](mailto:Brro.47@hotmail.com)

### مقدمة في أهمية موضوع الحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ، زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار ان سياسات الحوافز تلعب دوراً فعالاً في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي ، ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لهذه المنظمة، وتتوقف جهود الأفراد على مدى إحساسهم بالتكامل مع المنظمة والارتباط بأهدافها والوعي بمضمونها ، وحتى يمكن خلق فرق عمل متكاملة بالمنظمة فإن الضرورة تقتضي بأن يشعر جميع أفرادها بأهمية أفكارهم وفائدتها للإدارة، وهذا يتطلب قيادة إدارية تعترف بجهود الآخرين وقادرة على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها وعلى إشباع رغبات أفراد المجموعات وحاجاتهم ، ويعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة ، ويمكن التفرقة بين الدافع والحافز فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك

الشيء أو الهدف أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها ، من هنا ندرك أن الدوافع مؤشرات أو موجّهات سلوكية تكمن في عقل الإنسان وفي تكوينه النفسي في حين أن الحوافز مؤشرات سلوكية خارجة عن كيان الإنسان، ولما كان سلوك الإنسان يحتل أهمية خاصة في المنظمة ونظراً لما تمثله الحوافز من أهمية في توجيه السلوك الإنساني إلى حيث تتحقق الأهداف المطلوبة .

### مشكلة البحث :

يطرح هذا البحث عدة تساؤلات تساهم في الوصول الى مدى أهمية الحوافز في رفع كفاءة العاملين في المنظمات وهي كالتالي :

■ هل تساهم الحوافز في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية ؟



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي  
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

- هل تساهم في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؟
- هل تساهم الحوافز في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؟
- هل تنمي الحوافز عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين؟
- هل تساهم في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم؟
- هل تنمي الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؟
- هل تساهم في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة على إنجازها؟

### صعوبات البحث :

تكمّن صعوبة البحث في المحاولة في معرفة الأسباب التي تجعل بعض العاملين لا يشعرون بأي محفز للعمل :

- بسبب خوف أو رهبة من المؤسسة ؟
- هل بسبب كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة ، والتي لا يمكن اختصارها أو تجاوزها ؟
- هل بسبب شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل ؟
- هل بسبب تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة ؟
- هل بسبب قلة التدريب ؟
- كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة ؟
- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى ؟
- بسبب قلة التوجيه ؟
- الأهداف غير واضحة ؟
- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل ؟
- عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة ؟

### طريقة البحث :

قد استخدام منهج الوصفي و هو أحد أنواع مناهج البحث العلمي وهو أسلوب من أساليب البحث عن المعلومات، ويعتمد على توفر المعلومات الكافية والصحيحة عن ظاهرة ما، وضمن فترة زمنية محددة، وذلك من أجل الحصول على نتائج أفضل يتم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما يتوافق مع معلومات الظاهرة ، وفيما يلي عرضٌ له ، و خصائص المنهج الوصفي: إن المنهج الوصفي يُعتبر الأنسب في التعامل مع الظواهر الإنسانية، والاجتماعية . يستخدم الباحث هذا المنهج عندما تتوفر لديه معرفة ومعلومات كافية عن الظاهرة. يتصف المنهج الوصفي بأنه واقعي، لأنه يدرس الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ، شروط استخدام المنهج الوصفي: جمع المعلومات وكافة البيانات المتعلقة بالظاهرة، من أجل تفسير مشكلة البحث. أن يمتلك الباحث المهارة على استخدام كافة أدوات هذا المنهج؛ كأدوات القياس والتحليل، خطوات المنهج الوصفي الشعور بالمشكلة، وجمع المعلومات عنها تحديد المشكلة ، وضع فروض الدراسة التي تجيب عن العنوان



بصورة مؤقتة، تحديد مجتمع البحث، والعينة التي ستتمّ عليها الدراسة، تحديد أدوات جمع البيانات كالاستبانات، أخيراً يتم كتابة النتائج وتفسيرها، وتقديم بعض التوصيات.



### خطة البحث :

#### ❖ المبحث الأول: التحفيز

هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف.

عناصره التحفيز:

تتمثل في:

الحافز: الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين، ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز.

المحفز: وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، أن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين وقادر على التحفيز، وجود هدف يوجه إليه الأفراد، أن تكون لديه خبرة كافية.

المحفز: هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه:

القدرة: فالشخص المؤهل والقادر هو الذي يمكن تحسين أدائه.

الرغبة: للوصول إلى الهدف وإدراكه!

التحفيز هو : عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما .

والخيرون يتحفزون لعمل ما يعتقدونه أكثر ارتباطاً بمصلحة دينهم مما يجعله يقودهم إلى إنجازات عظيمة و أعمال إنسانية كبيرة .

ولو نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم جداً أن ندرك الحقيقة التالية: وهي أنك لا تستطيع أن تحفز الآخرين ، ولكنك تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم .



ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لهذه المنظمة، وتتوقف جهود الأفراد على مدى إحساسهم بالتكامل مع المنظمة والارتباط بأهدافها والوعي بمضمونها.

وحتى يمكن خلق فرق عمل متكاملة بالمنظمة فإن الضرورة تقتضي بأن يشعر جميع أفرادها بأهمية أفكارهم وفائدتها للإدارة، وهذا يتطلب قيادة إدارية تعترف بجهود الآخرين وقادرة على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها وعلى إشباع رغبات أفراد المجموعات وحاجاتهم.

ويعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة

### ❖ المبحث الثاني : أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

#### ١- من حيث طبيعتها أو قيمتها:

##### ##- الحوافز المادية:

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان حاجات الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفاءتهم

و الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، و على ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر. و تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، و الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو إعطاء العلاوات. و قد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

#### و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

**الأجر:** و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفيا أكبر.

**الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. و يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.



**مكافآت العمل الإضافي:** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

المشاركة في الأرباح: حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.

الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و تعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي.

**التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها و أسرهم و يعتبر تخفيف للأعباء المالية.

**العلاوات الدورية و الاستثنائية:** و هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

**السكن و المواصلات:** حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.

ربط الأجر بالإنتاج: و ذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر و الإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

**الضمان الاجتماعي:** و هو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل، و في الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.

**- من مزايا الحافز المادي:**

السرعة الفورية و الأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده

تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم

اشتماله على معان نفسية واجتماعية

**- من عيوبه:**

أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق و المضني الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا.

إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسيا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات و الإشراف و كذلك أعمال البحث العلمي.

**ب- الحوافز المعنوية:**

إن حاجات الإنسان متعددة، و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا و البعض الآخر يشبع معنويا. إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

و هي الحوافز التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله و ولاءه له، و تحقيق التعاون بين زملائه.

و الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية، و تختلف

أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم

ظروفها. و الحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة

للتقدير أو القبول الاجتماعي، و الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، و يقصد بها كل ما ترتب عليه



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

من رقع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات و الترفيه. و يمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، و هي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم و التوبيخ و غير ذلك. و لابد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

### و من أشكال الحوافز المعنوية:

الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

**الإثراء الوظيفي:** هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و التجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته و يطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات.

**المشاركة في اتخاذ القرارات:** و يعني إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

**الترقية:** تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء و المسؤولية و تأكيد الذات و يفتح الباب المفتوح: و يدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات و احترام الآخرين. و يعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات و الآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

**لوحات الشرف:** و يعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم و يدفعهم للمزيد من الجهد.

**المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا و تمثل إشباعا لحاجات الإنسان. و المركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها و الحفاظ عليها.

**تسليم الأوسمة:** وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلية، و يعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم و أحقيتهم بالتقدير و الاحترام.



## المبحث الثالث : أنواع النظريات

### أ- النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.



وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان.

وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن زيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة ، تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

ج- نظريات الحاجات الإنسانية:



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "إبراهيم ما سلو" وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث إن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقاً لهم "ما سلو"

- الحاجة إلى تحقيق الذات
- الحاجات الاجتماعية
- حاجات الأمن والسلامة
- الحاجة إلى التقدير
- الحاجات الفسيولوجية

- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

ويلاحظ أن "ما سلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علماً بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.



لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ما سلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

#### د- نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيرزبيرج " وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها ( العوامل الحافزة ) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين .

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.
- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

#### هـ - نظرية التوقع:

مؤسسها هو " فيكتور فروم " وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.



وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

### و- النظرية اليابانية:

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة.

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ما سلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

### نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيلان" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

الحاجة إلى القوة: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

الحاجة إلى الإنجاز: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

الحاجة إلى الانتماء: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.



## ح- نظرية Y، X :

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول مترخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى " دوجلاس ماكر يجور " مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها ( الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن اللتواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X)

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y). ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (Y،X)

حيث إنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.

### ❖ المبحث الرابع : متطلبات نجاح نظام الحوافز:

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات نجملها فيما يلي (Stefan, 1988):

الخطوة الأولى تركز على الجوانب التالية:

1. أن تكون أهداف المنظمة واقعية، وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ وبنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف والعمل على تجاوزها.
2. أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالفردية وتأكيد الذات من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء.
3. أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم وبالتالي أن يكون هناك اقتناع تام من قبل العاملين وذلك من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج.
4. يراعى أن يكون دخل العامل من تطبيق البرنامج أعلى منه عند عدم تطبيقه أو عدم وجود برنامج أصلاً حتى يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم.
5. يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات للحركة والزمن وعلى ضوءها يتم وضع تلك المعايير مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية وتجنب الظروف غير العادية.



٦. أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل ومقدار الجهد الذي يبذله، وأن يكون في إمكانه الحصول على زيادة في الحافز مع مضاعفة الجهد.



#### ❖ المبحث الخامس : مراحل تصميم نظام الحوافز:

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها كما يلي (ماهر، ١٩٩٩)

١- تحديد هدف النظام:

لابد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء أكان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف. ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، الإدارات، الفروع، الأقسام) ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجل البيع وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا.

٢- دراسة الأداء:

في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف للأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي.

ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب لابد من:

أ-وجود وظائف ذات تصميم سليم، محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم.

ب-وجود عدد سليم للعاملين لا اكثر ولا اقل مما يجب.

ت-وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.

ث-وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء.

ج-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

٣- تحديد ميزانية الحوافز:



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية:

□ قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز.

□ التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام.

□ تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات (التعريفية)، الملصقات الدعائية، المراسلات والحفلات.

ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز:

أ- ميزانية ثابتة: يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، فمثلاً يحدد مبلغ ٣ مليون ريال خلال العام القادم وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجر وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

ب- ميزانية مرنة: حيث تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلاً ٥٪ من الأرباح أو ٨٪ من المبيعات. وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث إنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

ت- وضع إجراءات النظام: ويقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماجه واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

١. تحديد الأدوار: حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات

٢. الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين. وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد والموافقة أو التعديل أو المناقشة.

٢. الاجتماعات: حيث قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

٣. توقيت تقديم الحوافز هل هي شهرة أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة.

٤. نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز طبقاً لاحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

٥. النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.



## ❖ الخاتمة

ناقشنا في هذا البحث ماهية الحوافز باعتبارها وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، ثم اوضحنا الأهداف ممن وضع نظام حوافز جيد يعود على المنظمة ككل بنتائج مفيدة وبناءة، ثم تناولنا بعد ذلك الخطوات اللازمة التي يتطلبها نظام الحوافز ليكون نظاماً ناجحاً، ثم استعرضنا الأنواع المختلفة لتقسيمات الحوافز من حوافز مادية وهي تنقسم إلى حوافز مادية مباشرة (وهي تشمل الأجر والعلوة الدورية والبدلات وحوافز الإنتاج والمكافآت عن ساعات العمل الإضافية والمكافآت عن اقتراحات العاملين) وحوافز مادية غير مباشرة (وتشمل التغذية والسكان والانتقالات والتثقيف والتعليم والترويج والرياضة والخدمات الطبية والخدمات المالية) ثم النوع الآخر من الحوافز وهو الحوافز المعنوية وهي تشمل حوافز متعلقة بالعمل وحوافز متعلقة ببيئة العمل، ثم انتقلنا إلى المراحل المختلفة في تصميم نظام الحوافز ثم وضع إجراءات النظام.

## ❖ المراجع :

- أثر الحوافز في العاملين \_ محمد أسماعيل \_ ٢٠٠٧ .
- إدارة الموارد البشرية: د / محمد القحطاني \_ ٢٠١٠ .
- الهياكل التنظيمية \_ د/ عبد العزيز أحمد \_ ٢٠١٩ .
- الوصف الوظيفي - د/ مراد علي \_ ٢٠١٥ .
- اللوائح الداخلية للموارد البشري \_ د/ محمد العامري \_ ٢٠١٨ .

