

الحاجات Needs

- من أهم واجبات المديرين **حفز المرؤوسين** لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية ، لذلك **يجب معرفة حاجات** المرؤوسين والعمل على اشباعها.
- إن حاجات الفرد والمنظمة **ليست دائماً واحدة** ، وبالتالي يتعين على الإداريين العمل على توحيدها وتكاملها.
- يعتمد الحفز الإنساني علي وجود حاجات.
- الافراد لهم حاجات مختلفة في جميع الاوقات سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية.
- هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر للفرد الواحد.
- تصنف الحاجات الي **مجموعتين** هما:

● (أ) حاجات أساسية: Primary Needs

يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، الأمن ، الحماية ، الجنس ... الخ ، وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها (Finite) ، على اعتبار أن الانسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام ... الخ.

● (ب) : حاجات ثانوية : Secondary Needs

وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها ، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، القوة ، الشهرة ، التميز ، التقدير ، الاحترام ، إقامة علاقات صداقة مع الآخرين ، الإنجاز ... الخ ، وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها (Infinite).
بمعنى عدم وجود حد أعلى من الإشباع إلى من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة والإنجاز والتقدير ... الخ.

- ويختلف الأفراد في الحاجات **الثانوية** أكثر من اختلافهم في الحاجات **الأساسية** ، إذ أن كل إنسان يحتاج إلى كمية من الهواء والماء ، أكثر أو أقل ، في كل الأوقات ، وهذا لا ينطبق على الحاجات الثانوية ، فقد نجد فرداً ما لديه حاجة ماسه إلى القوة ، بينما فرد آخر تطفى عليه حاجة الانتماء.

خصائص الحاجات الثانوية

● لهذا تتفرد **الحاجات الثانوية** بالخصائص التالية : (5 خصائص):

1. أهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد.
2. تتغير من وقت إلى آخر للفرد الواحد.
3. تختلف من حيث النوع والكثافة بين الأفراد.
4. تعمل كمجموعة وليس بشكل فردي.
5. تأخذ الشكل المعنوي ، وغالباً ما تأخذ الصبغة اللاشعورية بمعنى أنها غير ملموسة بدلاً من كونها حاجات



مادية ملموسة.

Process of Motivation

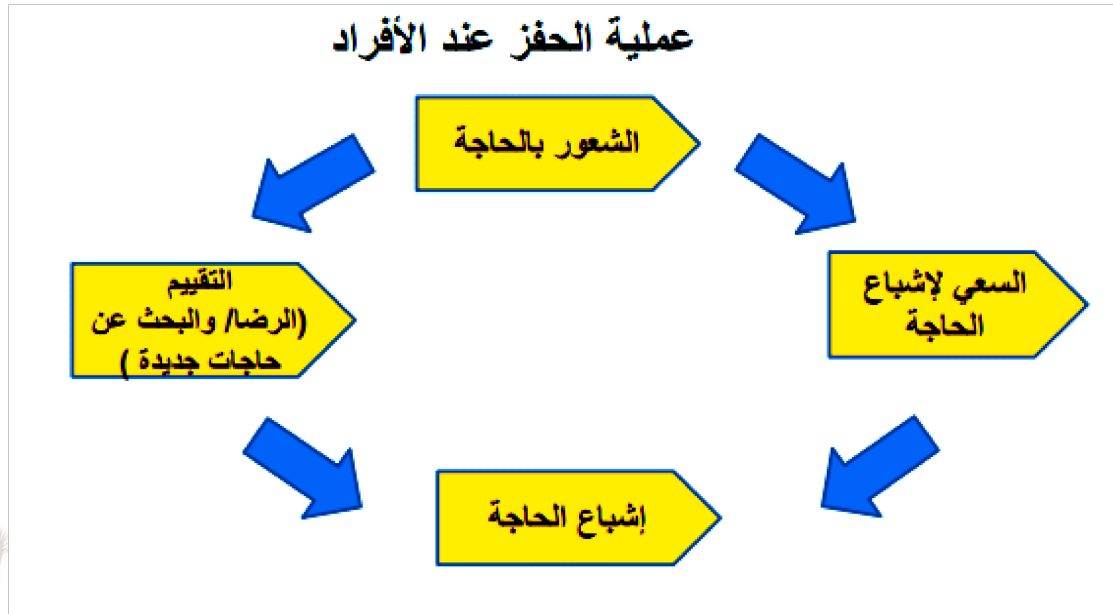
عملية الحفز :

- **الحفز**: عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.
- فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها.
- فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد.
- وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي الى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضى والبحث عن حاجات جديدة.
- وفي حالة **عدم قدرة** الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد **عدة بدائل** : منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى ، أو تغيير مسار الجهد المبذول ، أو استبدال الحاجة بأخرى.

● **مثال ذلك** :

إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على **الترقية** في وظيفته ، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة ، أو اغتنام فرص سانحة ، أو تغيير المسار السلوكي كاتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلاً من الجهد والمثابرة ، أو تغيير الهدف نفسه.

عملية الحفز عند الأفراد



- ومن ناحية تنظيمية ، فإن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد ، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين : الحفز وقدرات الفرد.

● ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

● إنجاز الفرد = الحفز X قدرات الفرد.

● وفي هذا المجال : فإنه يجب على المنظمة مراعاة شروط فعالية الحوافز كما يلي : (4 شروط):

1. ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
2. ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد.
3. سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة.
4. وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

نظريات الحفز: Theories of Motivation

✧ تتعدد نظريات الحفز الإنساني ونذكر أهمها فيما يلي: 8 نظريات :

- أولاً : نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو.
- ثانياً : نظرية ذات العاملين (الداخلية ، الخارجية).
- ثالثاً : نظرية ماكيلاند في الحاجات.
- رابعاً : نظرية التوقع.
- خامساً : نموذج بورتر ولولر.
- سادساً : نظرية الدررر.
- ثامناً : نظرية العدالة.

أولاً : نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو



أولاً : نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو :

The Need Hierarchy Theory

● تعتبر من أشهر نظرية الحفز، وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كالتالي:

Physiological Needs

● 1- حاجات فسيولوجية:

● وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، العطش ، المأوى ، النوم ، الجنس ... الخ.

Security & Safety Needs

● 2- حاجات الأمن والحماية :

حاجات الأمن المادية والأمن النفسي ، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته ، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة ، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما ، إلا أن العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة ، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل :

الأمن الوظيفي ، الترقية ، العدالة ، والمساواة في المعاملة ... الخ.

Social Needs

● 3- حاجات اجتماعية :

مثل الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

Esteem or Ego Needs

● 4- حاجات التقدير والاحترام :

كالحاجة إلى احترام وتقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الاستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة والمركز الاجتماعي ... الخ.

Self-Actualization Needs

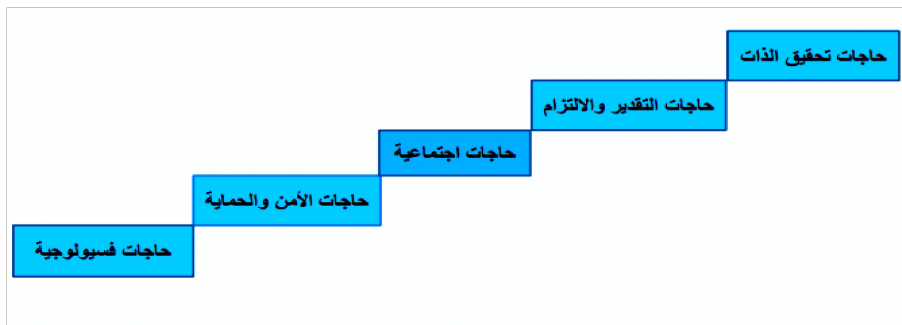
● 5- حاجات تقدير الذات :

وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون:

”To what one is capable of becoming“ وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، كالمعرفة ، المهارة ، الإبداع ، الخلق والابتكار ، تحقيق أقصى الطموح.

وبناءً على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، ومرتبته تصاعدياً حسب الأهمية كما يظهر في الشكل

التالي :



■ ويلاحظ أهمية **الحاجات الفسيولوجية** من اجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى ، وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي **الأمن والحماية** ، إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك.

■ وكلاً من الحاجات الفسيولوجية والأمن محدودة بطبيعتها Finite بالرغم من أن الأولى أكثر محدودية من الثانية.

● وتظهر **الحاجات الإجتماعية** من كون الإنسان كائناً اجتماعياً بطبعه، وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل.

■ ويعزى ذلك إلى **العزلة والوحداية** ، كما بينت دراسات أخرى أن الأقسام **والوحدات الإدارية** التي تمنح أفرادها مستوى متديناً من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير **لديها أعلى نسبة** دوران عمل.

■ عموماً فإن **إشباع الحاجات الإجتماعية** في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد **بالتكنولوجيا** المستخدمة في الأداء وفي الظروف المادية للعمل.

● **وحاجات التقدير والاحترام** تمنح إدارة المنظمة مجالاً واسعاً لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات ، وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع (Infinite) ، ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي.

● وهذه **الحاجات تظهر عند المديرين** أقوى مما لدى **المرووسين** ، لذلك تعطي أهمية في مجال حفز المديرين.

● أخيراً **حاجات تحقيق الذات** وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة ، إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل ، وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة.

● **ويوجد إختلاف** في وجهات النظر حول نظرية ماسلو ، وتشر بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو **ترتيب اصطناعي**.

● إذ أن جميع هذه الحاجات **متداخلة ومتفاعلة** مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والإختلاف في ترتيب **الحاجات** مرهون بالعوامل البيئية والإختلافات الثقافية.

● **مثال ذلك** : الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في **الشركات الأمريكية و**

المكسيكية أظهرت أن حاجات تحقيق **الذات** عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عال ، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية.

Two – Factor Theory

ثانياً : **نظرية ذات العاملين** :

قام بتطوير هذه النظرية **فردريك هيرزبرج** (Fredrick Herzberg) وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع

مائتي من مهندسين ومحاسبين ، وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل :



1. داخلية. (العوامل الدافعة).

2. خارجية. (العوامل الوقائية).

1. عوامل داخلية :

Intrinsic , Job Content or Motivation Factors :

تتعلق بالعمل مباشرة ، واطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الإجتماعية والأحترام والتقدير وتحقيق الذات.

وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي : (6 عوامل):

أ- الإنجاز في العمل.

ب- التقدير والأحترام نتيجة الإنجاز.

ج- المسؤولية لإنجاز العمل.

د- الترقية.

هـ- احتمالية التطور والتقدم.

و- طبيعة العمل ومحتواه.

● ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضى والقناعة لدى العاملين ، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضى.

2. عوامل خارجية :

Extrinsic , Hygiene , Maintenance or Job Context

Factors

وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة / الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن والحماية في هرم ماسلو.

وتشمل العوامل الخارجية ما يلي : (10 عوامل):

1. سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.

2. أسلوب الإشراف.

3. العلاقات بين قمة الهرم الإداري.

4. العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.

5. العلاقات بين المرؤوسين.



6. العلاقات بين الزملاء في العمل.

7. الأجور والرواتب.

8. الأمن الوظيفي.

9. المركز الوظيفي.

10. ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة ... الخ.

● إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعوراً بعدم الرضى ، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضى وإنما يمنع حالات عدم الرضى.

● بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضى العاملين ، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية ، لأن عملية الرضى والأنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية لذلك نجد تأثيراً محدوداً للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم.

● وقد تعرضت هذه النظرية للنقد والذي تركز على منهجية الدراسة التي قام بها هيرزبرج وكانت حول أفراد العينة واسئلة الاستبيان.

■ كما افترضت النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضى ، بمعنى ان الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضى الفرد، ولكن أظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة ليست بالضرورة دائماً موجودة ، أى أن هناك كثير من الأفراد لديهم رضى وظيفي مرتفع ولكن انتاجيتهم منخفضة ، والعكس صحيح.

■ ويعد برنامج اثرء العمل الذى تبنته النظرية مفيد جداً فى تخفيض نسبة دوران العمل وزيادة كمية الانتاج وتحسين جودته.

ثالثاً : نظرية ماكيلاند في الحاجات

✧ - أجرى ماكيلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا، والهند ، وقد تم

استخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث :

■ الحاجة إلي الانجاز.

■ الحاجة إلي القوة.

■ الحاجة إلي الانتماء.

Need For Achievement

■ 1- الحاجة إلي الإنجاز :

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير ، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة

شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى

المردود المادي مالم ينظر إلى المردود المادي (Money) على أنه مؤشر للنجاح.



■ هذه الفئة من الأفراد تهتم نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال.

■ وهذه الفئة من الأفراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون إلى العمل الذي يشعرون بأن فيه تحدياً لمهاراتهم وقدراتهم.

● والأفراد ذوو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية.

● ويمثل الحافز إلى الإنجاز Achievement Motivation عنصراً مهماً في نجاح التنمية الاقتصادية الوطنية كما هو الحال عند الأفراد، وقد أثبت ماكيلاند في دراسته أن حافز الإنجاز يمكن تعلمه ودراسته.

■ - الحاجة إلى القوة : Need for Power :

● القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يمتلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين ، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى مركز وإملاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ، ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين.

ويشير French and Raven إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:

أ- قوة منح المكافأة: وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

ب- القوة القسرية: وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب.

ج- القوة الشرعية: وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الآخرين.

د- قوة الإعجاب: وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

هـ- قوة الخبرة الفنية: وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

: Need for Affiliation

3- الحاجة إلى الإنتماء :

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين ، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات إجتماعية مع الغير والتوصل مع الآخرين.

وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أو اصر الصداقة مع الآخرين.

والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة ، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.



رابعاً : نظرية التوقع :

The Expectancy Theory :

- طور هذه النظرية (فكتور فروم) عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره.
- وترى أن النظرية أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، و إن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ، وأن هذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة للفرد.
- وهذا يعني أن **حفز الفرد** يعتمد على **توقعات الفرد** كما يلي:
 1. **التوقع الأول** : إن **الجهد** المبذول سيؤدي إلى **الإنجاز** المطلوب.
 2. **التوقع الثاني** : إن **الإنجاز** المطلوب سيحقق **المكافأة** المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها **تشبع** حاجته وبالتالي تحقق الرضى له.
- وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة.
- وكذلك لن يختار الفرد سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجته ، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على **قوة الرغبة والتوقع** كما يظهر في المعادلة التالي :
- **الدافعية = قوة رغبة الفرد X التوقع**
- وبناءً على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة ، بتحليل مفهوم **التكلفة والعائد**.
- تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية ، فقد نجد أن **النتيجة** التي حصل عليها الفرد ليست **هدفاً** بحد ذاته وإنما تكون **وسيلة أو وسيطاً** لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها.
- **مثال ذلك** : قد يرغب الفرد في **الترقية** في وظيفته ، ليس بهدف الترقية ، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب ... الخ.

خامساً : نموذج أو نظرية بوتر ولولر

- طور (بوتر ولولر) عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد ، فهم يضعون **حلقة** و**وسيلة** بين : **الإنجاز والرضى** وهي **العوائد**.
- وبموجب هذا النموذج يتحدد **رضى الفرد** بمدى تقارب العوائد الفعلية مع **العوائد** التي يعتقد الفرد بأنها **عادلة** و منسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول.
- لذلك فإن من أبرز ما **أضاه** نموذج بوتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن **استمرارية الأداء** تعتمد على **قناعة** العامل ورضاه ، وأن **القناعة** والرضى تحدد بمدى التقارب بين **العوائد الفعلية** التي



تم الحصول عليها وما يعتقده الفرد.

● وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد.

■ 1- عوائد ذاتية : (Intrinsic Rewards) : وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع ، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

■ 2- عوائد خارجية : (Extrinsic Rewards) : وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

■ ويوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع / الرضا ، وهذا يعني أن يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.

سادساً : نظرية الدررر :

● قام الدررر (Alderfer) بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها (ماسلو) كما يظهر في الشكل التالي هذه الحاجات وهي : (3 حاجات) :

(حاجة الوجود ، حاجة الارتباط ، حاجة النمو)

1- حاجة الوجود :

● وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء ، الغذاء ، الأجور ، ظروف العمل . وتماثل الحاجات الفسيولوجية و الأمن عند ماسلو .

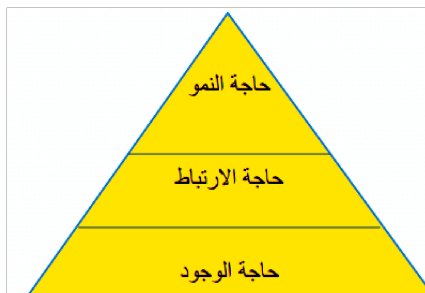
2- حاجة الارتباط :

● ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين ، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو .

3- حاجة النمو :

● تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي ، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو .

سلم الحاجات عند الدررر



● لقد اتفق (الدرر فر وماسلو) على وجود سلم للحاجات ، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى ، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد ، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ، ولكن **تختلف** نظرية الدرر فر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى.

● حيث يرى الدرر فر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات محاولاً اشباعها.

● وقد اشار الدرر فر إلى وجود عدة **متغيرات** تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات ، وأولوية اشباعها من بيئة إلى أخرى.

سابعاً : نظرية التعزيز :

● ومن أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي (سكر) ومحور هذه النظرية **العلاقة بين المثير والاستجابة** ، والفرد يستجيب للعوائد ، والسلوك الذي **يعزز** بالمكافأة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي **لا يعزز** سيتوقف ولا يتكرر ، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً ، والعكس صحيح.

● ومن وجهة نظر سكر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ولكن مايعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر.

● واعتمد سكر على أسلوب **تعديل** السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على **المبادئ** التالية :

1- أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.

2- أن السلوك الإنساني يمكن **تشكيله** و**تحديده** من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

● ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز.

ثامناً : نظرية العدالة :

● تدور هذه النظرية حول العلاقة بين **الرضى** الوظيفي للفرد و**العدالة** ، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة مايحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة **شعوره بالرضا** مما يؤثر في مستوى أدائه ونتاجيته.

● وضع هذه النظرية (ستاسي آدمز) عام 1963 وترى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف.

● فإذا كانت نتيجة **المقارنة** عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا ، أما إذا كانت المقارنة **غير عادلة** فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

● وتشمل نظرية العدالة على **ثلاث** خطوات أساسية وهي :



1- **التقييم**: ويعنى قياس المدخلات (جدارة الشخص ، مستوى التعليم المهارة ، ..) والمخرجات (العوائد المادية ، الترقية ، ..) .

2- **المقارنة** : وتعنى المقارنة بين المدخلات والمخرجات .

3- **السلوك** : هو عملية إدارة العلاقة بين التقييم والمقارنة ، وعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتصل بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي ، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل .

■ ومن هنا يعمل الفرد على إعادة المساواة بين النسبتين ، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل .

■ ومن ثم يمكن القول: أن قوة الدافعية تناسب **طرداً** مع حجم المساواة المدرك .

● وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة : 5 طرق :

1. تقليل الجهد المبذول في العمل .

2. المطالبة بزيادة في الأجر .

3. تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت مقارنته .

4. الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة .

5. ترك العمل

● ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى **المبالغة** في تقدير جهودهم التي يبذلونها ، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون ، وبالمقابل **تمتاز** هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها ، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين ، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له ، كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة .

حفز المديرين: Motivating Managers:

■ لقد تم التركيز على حفز **المرؤوسين وإهمال حفز المديرين** وقد حدد Arch Pulton **خمس** أساليب لحفز المديرين تشمل ما يلي:

1- **إسناد عمل مثير للمدير** :

يوجد لدى الإداريين رغبة شديدة في استخدام وتطوير قدراتهم ، وأن تنسجم مهامهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم مع تلك القدرات ، بالإضافة إلى حاجة تطوير أعمالهم ووظائفهم ، كذلك يرغب الإداريون في الحصول على المعلومات من خلال قنوات التغذية الراجعة لمعرفة نتائج ما يقومون به من مهام .

2- **منح المكانة**: وذلك بمنح المكانة والمركز الوظيفي المرموق وما يرافقه من حقوق وامتيازات وظيفية : كاللقب

الوظيفي ، حجم المكتب ، تصميم المكتب ، التجهيزات المكتبية من أدوات وأثاث ، سكرتارية خاصة ... الخ .

3- **الحث على تبوؤ مركز قيادي**: وتمثل الحاجة بأن يكون الفرد قائداً بين الزملاء في العمل .



4- تشجيع المنافسة : وذلك بتشجيع المنافسة الإيجابية في الحصول على العوائد والمكافآت التنظيمية كالترقية والاحترام.

5- منح الحوافز النقدية : حيث تمارس الحوافز النقدية تأثيراً قوياً لا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب ، وإنما أيضاً بسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة والقوة والتقدير والاحترام ، وغالباً ما ينظر إلى منح الحوافز النقدية كمؤشر لنجاح وتميز الرؤساء في الإنجاز وتحقيق الأهداف.

خلاصة المحاضرة :

أنه : على ضوء دراسة موضوع الدافعية والحفز يتضح الآتي :

- أولاً : أن موضوع الدافعية والحفز الإنساني يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع ، كما يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه.
- ثانياً : يعتبر الحفز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها.



