

اسم المقرر
مبادئ الإدارة
استاذ المقرر
أ. عبدالله الجعفري



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة التاسعة

عنوان المحاضرة

الفصل الثامن: التحفيز وبناء فرق العمل

إعداد: أعضاء هيئة تدريس مقرر مبادئ الإدارة بقسم الإدارة



مكونات الفصل:

أولاً: أسياسيات ومفهوم التحفيز.

ثانياً: نظريات التحفيز (نظريات المحتوى، نظريات المسار أو العملية، ونظرية التعزيز).

ثالثاً: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت (التحفيز من خلال تصميم الوظيفة، التحفيز من خلال المكافآت، ومعايير زيادة فاعلية الحوافز).

رابعاً: التحفيز من خلال المشاركة (حلقات الجودة، الإدارة على المكشوف، الفرق المدارة ذاتياً، وجدولة الوقت المرنة).

خامساً: فرق العمل (مفهومها، وفوائدها).



أولاً: مفهوم التحفيز وأساسياته

الدافع: محرك داخلي يثير الرغبة للعمل والإنجاز.
الحاجة: نقص أو (عوز) مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويسعى لإشباعه.
الحافز: محرك خارجي (بيئي) يحرك دافع ويستجيب له.
التحفيز: ممارسة إدارية يقوم بها المدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك دوافعهم (استناداً على الحوافز المقدمة لهم) لغرض إشباع تلك الدوافع، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.
أساسيات التحفيز:

1- المداخل التقليدية: اهتمت بربط أنظمة الأجور بأداء الفرد كماً ونوعاً.
مثل تايلور صاحب فكرة الرجل الاقتصادي.



2- مدخل العلاقات الإنسانية: أشارت لعدم ربط الأداء فقط بالعوائد المادية بل بتحسين ظروف العمل والعلاقات الإنسانية. فهنا يوجد رجل اجتماعي ورجل إداري، مثل دراسات هوثورن.

3- مدخل الموارد البشرية: ينظر للفرد على أنه نظام متكامل معقد، وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام، وليس فقط عوامل اقتصادية واجتماعية. بمعنى أن مفهوم (الفرد المتكامل) هو السائد هنا.

4- المداخل المعاصرة: وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات (نظريات المحتوى، ونظريات المسار، ونظريات التعزيز).



ثانياً: نظريات التحفيز

(1) نظريات المحتوى:

تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل، مع مساعدة المدراء على فهمها. وتضم هذه النظريات:

1- نظرية ماسلو (هرمية الحاجات): (مراجعة الفصل الثاني).

2- نظرية الدرر: قلصت حاجات ماسلو إلى ثلاث حاجات وهي (حاجة الوجود التي تقابل الفسيولوجية والأمن عند ماسلو، وحاجة الانتماء التي تقابل الحاجات الإجتماعية والتقدير عند ماسلو، وحاجة البقاء التي تقابل تحقيق الذات لدى ماسلو).

كما وتشير هذه النظرية إلى مبدأ مهم وهو (الإحباط أو التراجع)، الذي يتضمن التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز في إشباع حاجات أخرى. وهذا يمثل سلوك تعويضي قد يكون مرضي أحياناً، أو غير مرضي أحياناً أخرى.



3- نظرية هيرزبرغ : أجرى مقابلات لـ 200 محاسب ومهندس، سألهم فيها عن المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفّزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين. ووجد أن هنالك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، سميت الأولى عوامل دافعة أو محفّزة للأداء، في حين سميت الثانية عوامل صحية أو صيانة للأداء.

- 4- نظرية ماكيلند (الحاجات المكتسبة): أشارت لوجود ثلاث حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي:
- الحاجة للإنجاز: تتمثل بالرغبة في تحقيق أداء أفضل، وحل المشكلات المعقدة، والتعامل مع المهام الصعبة.
 - الحاجة للقوة: تتمثل بالرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين.
 - الحاجة للانتماء: تتمثل بالرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وإدامتها.
- * ويرى الباحث أن هذه الحاجات تزداد وتتغير على المدى البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية.

2) نظريات المسار (العملية): تركز على أسباب اختيار سلوكاً معيناً، وتضم:-

1- نظرية العدالة: تعود للعالم آدمز، والتي تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياساً بالآخرين.

وقد يكون الاسلوب الذي يستجيب فيه الفرد لعدم العدالة واحداً من بين الآتي:

- بذل جهود أقل في العمل.
- المطالبة بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل.
- تغيير اسلوب المقارنة لكي تبدو الأمور أفضل.
- ترك الوظيفة والبحث عن عمل أفضل.



2- نظرية التوقع: تعود للعالم فيكتور فروم، وتتلخص افتراضاتها بـ :

○ **التوقع:** اعتقاد الفرد بأن العمل الدؤوب سيعطي نتائج وأداء عالي.

○ **المنافع:** اعتقاد الفرد بأن ذلك الأداء سيحقق منافع مختلفة.

○ **القيمة:** تقييم النتائج الناجمة عن الإنجاز.

والإدارة يجب أن تدعم ذلك من خلال تعظيم التوقع (بالتمكن للعاملين)، وتعظيم المنافع، وتعظيم القيمة.

3- نظرية تحديد الأهداف: تعود للعالم لوك الذي افترض أن الأهداف المنشودة

قد تكون محفزة للأفراد إذا وضعت بشكل سليم، وتم إدارتها بفاعلية.



(3) نظرية التعزيز: تركز على البيئة الخارجية ونتائجها وعواقبها على الفرد. كما وترتكز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من سلوكهم السابق لتعزيز السلوكيات اللاحقة. ومن أهم افتراضات هذه النظرية **(قانون الأثر)**: الذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً، والعكس صحيح. و**(التعزيز)**: هو حالة تتسبب في تكرار أو عدم تكرار سلوك معين.



ثالثاً: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

التحفيز من خلال تصميم الوظيفة:

تصميم الوظيفة: تحديد المسؤوليات والمهام لكل وظيفة. ويمكن أن نحدد مدخلين لتصميم الوظيفة، وهما:

(1) ملائمة الفرد مع الوظيفة: وهنا يقسم العمل إلى مهام روتينية متكررة. حيث توجد ثلاثة خيارات ممكنة لتجنب الملل وعدم الرضا:

○ مراجعة واقعية للوظائف: أي توضيح نزيه لمعالمها ومحتواها.

○ التدوير الوظيفي:

○ العروض المشروطة: تعرضها المنظمة خاصة في الوظائف الروتينية.

(2) ملائمة الوظيفة مع الفرد: وهنا يتم تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد. أي تعديل ملامح الوظيفة لكي تتلائم مع خصائص الأفراد. ويوجد أسلوبان لتحقيق هذا الأمر وهما: توسيع الوظيفة... إثراء (إغناء الوظيفة):

التحفيز من خلال المكافآت:

المكافأة: عائد مادي أو معنوي لأداء مهام معينة. وتقسم إلى:-

أ- مكافآت داخلية: رضا/شعور/تحقيق ذات/ ناتج عن إدراك داخلي ذاتي.

ب- مكافآت خارجية: عائد مادي أو معنوي يُدفع للفرد من قبل الآخرين.

• من أنواع المكافآت (الأجور، الرواتب، الدفع على أساس القطعة، نسبة من المبيعات (عمولة)، الدفع حسب الجدارة، اقتسام الأرباح، خيار الأسهم،...)

معايير زيادة فاعلية الحوافز والمكافآت الخارجية:

- 1- وجوب إشباع الحاجات الشخصية للعاملين.
- 2- توليد قناعة بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما.
- 3- وجوب العدالة والتناسب مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة.
- 4- وجوب أن ترتبط المكافآت بالأداء.



رابعاً: تحفيز العاملين من خلال المشاركة:

تشير الإدارة التشاركية إلى الإدارة التي تمكّن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل وظروفها. ومن مداخلها:

- 1- **حلقات الجودة:** مجاميع صغيرة يتراوح عددها من (5- 10) أفراد، تجتمع دورياً لغرض تحسين الجودة وتقليل التكاليف.
- 2- **الإدارة على المكشوف:** تقاسم البيانات المالية والعوائد مع العاملين، الذين يدرّبون ويمكنون بشكلٍ جيد لفهم وتفسير التقارير المالية.
- 3- **الفرق المدارة ذاتياً:** تتكون من (5- 30) عضواً لإنجاز مهمة معينة، وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء.
- 4- **جدولة الوقت المرنة:** السماح للعاملين باختيار جدول مناسب للوصول والانصراف من العمل في حدود معينة، على أن يتم في نهاية الأسبوع عدد الساعات المطلوبة منه وهي (40) ساعة عمل على الأغلب.



خامساً: فرق العمل

مجاميع يتفاعلون بشكلٍ منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة، ومن الأدوار المهمة للمدير هنا (الإشراف، الدعم والإسناد، المشاركة، التدريب...).

فوائد الفريق:

- 1- موارد أكثر لحل المشكلات.
- 2- قابلية أكثر للأفكار والإبداعات.
- 3- إلتزام عالي بالعمل.
- 4- تحسين صنع وجودة القرارات.
- 5- حافزية أعلى بحكم المشاركة.
- 6- رقابة ونظام أكثر.
- 7- إشباع الحاجات، وتحقيق الرضا.





بِسْمِ اللَّهِ
بِحَمْدِ اللَّهِ

