وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الانبار

كلية الإدارة والاقتصاد

محاضرة مبادئ الإدارة العامة(2)

الدراسات الأولية – الدراسة الصباحية

المرحلة الأولى

((الفصل التاسع – الدوافع والحوافز))

إعداد

م. عمر قيس جميل

2020 م 1441هـ

المقدمة

احتل موضوع الدوافع والحوافز أهمية كبيرة في علم الإدارة العامة، حيث اتجهت دراسات وأبحاث علماء الإدارة إلى تحديد مفهومي كل منهما وتأثير كل منهما على سلوك العاملين في المنظمة. وأهميتها بالنسبة للأفراد، ونظراً لهذه الأهمية ومن اجل اطلاع الطالب على الأفكار الأساسية لهذين الموضوعين سنحاول التعرض لكل منهما من خلال تناول المفهوم والأهمية، واهم النظريات التي حاولت تفسير دوافع سلوك الفرد وتحفيزه، وكذلك سنتناول أنواع الدوافع والحوافز.

مفهوم الدوافع

إن السلوك الإنساني يتحدد وفق ثلاثة عوامل أساسية هي (سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو ما يجعله يسلك سلوكاً معيناً، وأخيراً دافع يدفع للتوجه إلى هذا السلوك). فالدافع إذن "هي قوة محركة وعامل داخلي يثير السلوك ويسهم في توجيهه إلى أهداف معينة". وعليه فان سلوك الفرد يتحدد وفقاً لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته. كما أن الدوافع التي تعتبر أكثر أهمية من غيرها في توجيه سلوك الأفراد في زمن معين هي تلك الدوافع التي لم يتم إشباعها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فان الدوافع التي تحمل في طياتها تأثيراً اقل على سلوك الفرد هي تلك الدوافع المشبعة.

أهمية الدوافع

1- تساعد دراسة الدوافع الأفراد الإدارة إلى فهم وإيجاد تفسير سلوك الفرد
2- تساعد دراسة الدوافع في تفسير أسباب تباين استجابة الأفراد لنفس الحاجة
3- تساعد دراسة الدوافع الإداريين في معرفة العوامل التي تؤثر في الفرد وتدفعه لاختيار سلوك معين
4- تحديد الدوافع التي تؤدي إلى تكرار السلوك يجعل الإدارة قادرة على تحفيز تلك الدوافع
5- تساهم دراسة دوافع الأفراد في تحديد الحوافز الواجب استخدامها لدفع أهداف المنظمة

أنواع الدوافع

هنالك نوعين من الدوافع التي تستند إلى الوصف الفعلي في تحقيق الأهداف والحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها وهذه الأنواع هي:

1- الدوافع المادية

وهي مجموعة الدوافع التي ترتبط بالحاجات البيولوجية مثل المأكل والمشرب والنوم...الخ، حيث تزداد أهمية هذا النوع من الدوافع بالنسبة لأصحاب الدخول المنخفضة وتقل أهميتها بالنسبة لأصحاب الدخول المتوسطة والعالية.

2- الدوافع الاجتماعية

وهي تلك الدوافع التي يتوقف إشباعها على الارتباط بالآخرين وكذلك الحصول على قبولهم لهذا الارتباط، على سبيل المثال إذا أصبح الفرد مقبولاً كعضو في جماعة العمل التي يعمل بها فان ذلك سيؤدي إلى إشباع حاجاته الاجتماعية مما يزيد الدوافع لديه لزيادة إشباع حاجاته الاجتماعية. ومن الأمثلة المرتبطة ببيئة العمل والتي ترتبط بإشباع الدوافع الاجتماعية هي مدير متعاطف صحبة لزملاء العمل.

نظريات الدوافع

هنالك العديد من النظريات الأساسية في مجال الدافعية نحاول استعراض أهم هذه النظريات التي فسرت دوافع الإنسان وسلوكه وكما يأتي :

نظرية الحاجات Needs Theory

اقترح عالم النفس أبراهام ماسلو خمسة أقسام للدوافع أو الحاجات ونظم حاجات الإنسان على شكل تسلسل هرمي بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب، حيث يتم إشباع الحاجات بدءاً من قاعدة الهرم ثم ينتقل بالبحث عن إشباع حاجاته بالمستوى الأعلى وهكذا إلى أن يصل إلى قمة الهرم، وهذه الأقسام الخمسة من الحاجات هي :

1- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان من اجل بقائه على قيد الحياة وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة . لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبي هذه الحاجات الأساس بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

2- **حاجات الأمان:** يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر التهديد التي تحيط به فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك على المؤسسات أن تؤمن لأفرادها ما يمكن تأمينه بشكل يعكس تحفيزهم، من خلال توفير الأمان الوظيفي في العمل من اجل الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وكذلك توفير العدالة وفرض الترقية والتدريب ما يشبه ذلك إلى أن يصل إلى التقاعد.

3- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة لتكوين الصداقة والحب والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها . هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لابد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

4- **حاجات الاحترام (التقدير):** بعد تحقيق الاحتياجات سابقة الذكر يبحث الإنسان عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم مادياً ومعنوياً هو من العوامل المحفزة . الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. أو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

5- **تحقيق الذات:** بعد أن حقق الإنسان كل هذه الاحتياجات تأتي الرغبة في تحقيق الحاجات العليا للنفس أي الرغبة في تحقيق ما يعتبره الشخص رسالته في الحياة ليقدم أحسن ما يمتلكه ويعمل بكل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية.

نخلص من كل ما تقدم إن مصدر دوافع سلوك الفرد هي حاجاته، فالحاجة إذن هي المصدر الأساس للدوافع، لذلك فإن على المنظمات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين .

نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's theory

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل، التي تؤدي إلى الرضا أو الاستياء عن العمل مما يجعلها محركة لدوافع سلوك الفرد وتحفيزه، المجموعة الأولى والتي سمها هيرزبرج العوامل الوقائية التي تتعلق بظروف العمل وتشمل السياسات المنظمة وإدارتها، والعلاقات مع المدير والزملاء وظروف العمل المادية، والراتب والمركز والمكانة، ويؤدي عدم توفر هذه العوامل إلى الاستياء بمعنى إن هذه العوامل ليست محفزة بل إن نقصها يعد عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل الفرد راضياً وليس محفزاً، أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز .

أما المجموعة الثانية والتي يسميها هيرزبرج العوامل الدافعية أو الرضا وهذه العوامل تتعلق بمضمون العمل وتشمل الانجاز والتقدير والتقدم وطبيعة الواجبات نفسها، وإمكانية التعلم والتطور وتحمل المسؤولية على النتائج وقيادة الآخرين، فهي عوامل تؤدي إلى الرضا في حال توفرها وكذلك تؤدي إلى دافعية عالية.

مفهوم الحوافز

ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وينظر إليها على إنها

مفهوم سيكولوجي (نفسي) الغرض منها هو تعبئة الدوافع وتقويمها والتي بدورها تدفع الأفراد للعمل.

فالتحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله. وتحرك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته.

وعلى هذا الأساس حوافز الفرد تختلف عن دوافعه، أن الأخيرة بمثابة القوى السابقة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، أما الحوافز فهي القوى المحركة في البيئة المحيطة بالموظف والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في الإدارة .

أهمية الحوافز

تبرز أهمية الحوافز في العمل الإداري، كونه يعمل على توليد وصناعة الرغبة الحقيقية في العمل، والتي إذا ما اجتمعت مع طاقة الموظف وقدرته في تفاعل ستكون النتيجة تزايد قدرة الموظف وطاقته "الرغبة في العمل" "وتزايد الكفاءة " "وتحقيق أهداف المنظمة " ويمكن إبراز أهمية التحفيز في الآتي :

1- إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
2- إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
3- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
4- تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
5- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

أنواع الحوافز

تعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز ولعل من أكثر التقسيمات انتشاراً والتي يتبعها معظم الكتاب تلك التي تقسم الحوافز إلى:

1- حوافز ايجابية وحوافز سلبية.
2- حوافز مادية وحوافز معنوية (غير مادية).
3- حوافز فردية وحوافز جماعية.

1- الحوافز الايجابية والسلبية

- الحوافز الايجابية : هي الوسائل التي تعمل على زيادة إنتاجية الأفراد وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم وحاجاتهم كالتعليم المجاني والعلاج المجاني ونظم التامين الاجتماعية.
- الحوافز السلبية : هي الوسائل التي تمنع الفرد من التصرف وتعتمد على أسلوب التهديد بتوقع الجزاء لتحقيق أهداف الإدارة وحفز الأفراد على العمل، كالخصم من الراتب والحرمان من العلاوة السنوية.

2- حوافز مادية ومعنوية

- الحوافز المادية : هي الوسائل التي تشبع حاجات الإنسان المادية والتي تقدم للأفراد لرفع معنوياتهم وتشجيعهم لزيادة الإنتاج، ورفع كفاءتهم مثل المكافأة ربط الأجر بالإنتاج الاشتراك بالأرباح.
- الحوافز المعنوية : هي الوسائل التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوية الأفراد وتحسين بيئة العمل مثل الاشتراك في الإدارة حرية التعبير عن الرأي.

3- حوافز فردية وحوافز جماعية.

- حوافز فردية : وهي الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الأفراد واحتياجاته الخاصة باعتبار له كيان مستقل، وذلك بقصد زيادة إنتاجه رفع مستوى كفاءته كربط الأجر بالإنتاج على أساس القطعة.
- الحوافز الجماعية : وهي الحوافز التي تقدم للأفراد كمجموعة وتهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي لزيادة إنتاجيته وتحسين مستوى كفاءة الأفراد كمجموعة

ومن أمثلة هذه الحوافز الأمور التشجيعية الجماعية التي تقرر لموظفين في قسم معين.

فوائد نظام الحوافز

1- إشباع احتياجات الأفراد بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
2- إشعار الأفراد بروح العدالة داخل المنظمة.
3- جذب الأفراد إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
4- تنمية روح التعاون بين الأفراد وتنمية روح الفريق والتضامن.
5- تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.
6- شعور الأفراد بالرضا عن المنظمة مما ينعكس إيجابا على أدائهم.