

المقاربة السلوكية للحوافز. قراءة في إسهامات بعض الرواد.

### Behavioral Approach of Motivation

- aReading of the contributions of some pioneers -

ط.د. يمينة بوقندورة\*، مخبر العلوم الاجتماعية وقضايا المجتمع، جامعة قسنطينة-2، جامعة أم البواقي، الجزائر.

bouguendoura.yamina@univ-oeb.dz

د. لطفى دنبري، جامعة أم البواقي، الجزائر

denlotfi77@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2019/09/23)، تاريخ المراجعة: (2019/10/30)، تاريخ القبول: (2019/11/25)

#### Abstract :

#### ملخص

Motivation is a set of practices and methods that motivate individuals to adopt a particular behavior by increasing their potential and exploding their creative abilities in order to serve the goals and mission of the organization. In this regard, we find many intellectual contributions to address the topic of motivation and what is associated with it; Researchers' opinions diverged because of the diversity of social environments and the multiplicity of perspectives, viewing angles and ways of thinking, but their goal was the same: to find ways to push individuals' behavior towards positive behavior and strengthen it to serve the goals of the organization and achieve its goals. In this article, we focused on highlighting and discussing the contributions of pioneers of behavioral theory about motivation and associated concepts to guide the behavior of individuals within the organization.

**Keywords:** Motivation, Needs, Behavior

تعتبر الحوافز بمثابة مجموعة الممارسات والأساليب التي تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين، وذلك من خلال استثارة الطاقات الكامنة لديهم وتقجير القدرات الإبداعية بما يخدم أهداف ورسالة المنظمة، وفي هذا الصدد نجد العديد من الإسهامات الفكرية في معالجة موضع الحوافز وما يرتبط بها؛ فقد تعددت المداخل النظرية واختلفت وجهات النظر بين الباحثين والعلماء لاختلاف البيئة الاجتماعية وتعدد مشارب وزوايا الرؤيا وطريقة التفكير لديهم، إلا أن هدفهم كان واحد؛ وهو إيجاد السبل والوسائل التي في إمكانها الدفع بسلوك الأفراد نحو الإيجاب وتعزيزه لديهم بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق مصالحها. وفي مقالنا هذا ركزنا على إبراز ومناقشة إسهامات رواد المدرسة السلوكية لموضوع الحوافز والمفاهيم المرتبطة به في سبيل توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم.

الكلمات المفتاحية: الحافز، الدافع، الحاجة، السلوك.

\* المؤلف المراسل: ط.د. يمينة بوقندورة ، الإيميل: bouguendoura.yamina@univ-oeb.dz

## مقدمة:

لقد تزايد الاهتمام في وقتنا الراهن بموضوع الموارد البشرية، لما لها من أهمية كبيرة في الدفع بعجلة التنمية والتطور في مختلف المجتمعات وباعتبار أن الاستثمار فيها هو أنجع استثمار، كونها الطاقة القادرة على الخلق والإبداع والعطاء في مختلف المجالات، لذا نجد العديد من العلماء والباحثين سواء في العلوم الإدارية أو الاقتصادية وكذا السلوكية والاجتماعية اهتموا بالبحث عن الطرق والوسائل التي تمكن المورد البشري من الأداء الجيد للعمل المنوط به داخل المنظمة، وذلك من خلال اهتمامهم بموضوع الحوافز وكذا مختلف الكتابات النظرية التي أعدت في هذا الموضوع، بغية التعرف على الوسائل والإجراءات التي في إمكانها توجيه سلوك الفرد بما يخدم المنظمة. فالحوافز هي بمثابة إدراك واستقبال للمؤثر الخارجية وتوجيهها نحو عملية الدفع الايجابي للسلوك، وبالتالي الدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، فأسلوب الحفز يعتبر من بين أهم الأساليب في المنظمات الناجحة باعتبار أن الاستثمار في المورد البشري هو الاستثمار الفعال، كونه المورد البشري بمثابة الطاقة المنتجة القادرة على الخلق والإبداع وبالاهتمام باحتياجات هذا الأخير وتوفيرها نحقق نجاح متكامل ومتعدد الأوجه سواء من ناحية المنظمة أو على الصعيد الشخصي للمورد البشري أو على الصعيد المجتمعي، فحسن الاستثمار في المورد البشري يتجسد من خلال إيجاد سبل وأساليب تحفيزية تعزز من قدرته على العطاء وتلبي رغبته وتمكنه من بذل جهد مضاعف لما يخدم الأهداف المخطط لها، وسوف نحاول في مقالنا أن نناقش أهم إسهامات وطروحات رواد المدرسة السلوكية لموضوع الحوافز، ومنه يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الآتي:

- ما هي أهم طروحات رواد المدرسة السلوكية في فهم موضوع الحوافز وعملية التحفيز؟

## 2. أهمية الموضوع :

- يستمد موضوعنا الحالي أهميته من أهمية الحوافز في مختلف التنظيمات باعتباره أحد العوامل الموجه للسلوك الفرد داخل التنظيم. وذلك من خلال محاولتنا لعرض بعض التعريفات المختلفة لموضوع الحوافز ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها، حتى يتسنى لنا فهم ما المقصود بهذا المصطلح.
- التطرق إلى بعض النظريات التي تناولت موضوع الحوافز لفهم هذا الموضوع أكثر.
- معرفة ما مدى اختلاف تناول النظري لموضوع الحوافز.

## 3. أهداف الموضوع :

- التعرف على المفاهيم المتنوعة لموضوع الحوافز .
- الوقوف على مدى أهمية تحفيز العنصر البشري في المنظمة.
- التعرف على مختلف طرق ووسائل التحفيز التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على المورد البشري داخل المنظمة.

- استنتاج ومعرفة أنواع الحوافز التي تؤثر إيجاباً في أداء الفرد وذلك من خلال عرضنا لبعض نظريات الحوافز.

#### 4. مفهوم الحوافز:

لقد تعدد التعريفات المتعلقة بموضوع الحوافز نظراً لاختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين وكذا تعدد الزوايا والرؤى، وسنتطرق إلى بعض منها في ما يلي:

عرف "Myers" الحوافز بأنها تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه". (الحلايية، 2013، ص 09)، نرى من خلال هذا التعريف أنه تم التركيز على المؤثرات الخارجية واعتبارها محرك لسلوك الفرد في حين تم إغفال المؤثرات الداخلية التي تلعب دوراً مهماً في توجيه الفرد نحو سلوك معين دون غيره.

عرفت الحوافز على أنها: "العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية". (الحلايية، 2013، ص 09). الشيء الملاحظ في هذا التعريف أن هناك قوى داخلية في الفرد تحدد نمط سلوكه وبالتالي هذا التعريف جاء نقيضاً للتعريف الذي سبقه والذي ركز على دور المثيرات الخارجية كمحرك للسلوك.

أما "العامري والغالبي" عبر عن الحوافز بوصفها ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة". (مساعدة، 2018، ص 200-201).

وما هو ملاحظ في هذا التعريف أنا الأسلوب الممارس من طرف المدير هو الذي يعمل على تحريك رغبات وسلوك الأفراد.

عرفت الحوافز، كذلك، على أنها "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم". (مزوار، 2013، ص 10).

وتعرف كذلك أنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها بتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه" (دنبري، 2011، ص 253).

الحوافز "عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجياته ورغبته". (مزوار، 2013، ص 10).

#### 6. التعريف الإجرائي للحوافز:

بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة إنتاجه مرة أخرى.

#### 7. مفهوم التحفيز:

في الحقيقة يعتبر موضوع التحفيز بمختلف متغيراته: سواء الحافز أو الدافع والحاجات، محور الاهتمام الرئيسي للمدرسة السلوكية في التعامل مع الموارد البشرية وإدارتها حيث نجد أن مجمل العلماء السلوكيين ركزوا في الأصل على متغير الرغبة الذي اجمعوا على معالجته انطلاقاً من متغير التحفيز، فجاءت مجمل مساهماتها في هذا المنحى تهتم بكل ما من شأنه أن يحافظ على الموارد البشرية ويعظم درجات الرضا لديهم ويرفع من روحهم المعنوية ودوافع العمل والرغبة فيه، لاسيما أعمال كل من نظرية الحاجات ونظرية هزربرغ ونظرية العدالة.. و غيرها، والتي تجمع في معظمها على نموذج في تحفيز الأفراد يعتمد على الحافز المعنوي (دنبري، 2011، ص134، 135).

يعرف "ستيرز ومرتر" عملية التحفيز بأنها " دفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين، أو إيقاف أو تغيير مساره". (الحلبي، 2013، ص 72).

من خلال تعريف ستيرز ومرتر نخلص بأن الحوافز كما في إمكانها دفع الفرد للقيام بسلوك معين في إمكانها أيضاً وقف وتغيير مسار هذا السلوك. وبالتالي فإن الحوافز في هذه الحالة إما تلعب دور تعزيز السلوك أو تثبيطه.

من منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه "يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". (الحلايبة، 2013، ص 09).

ويعرف "برسلون وستاينز" التحفيز بأنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول أي تحقيق أهداف معينة". (الحلبي، 2013، ص 72).

بهذا المعنى يتضح أن الدافع نحو العمل هو الغاية الحقيقية التي يسعى المدير (أو الإدارة) لإيجاده لدى الأفراد وتوجيهه الوجهة المرغوبة من وراء عملية التحفيز، وما الحوافز إلا وسيلة لبلوغ تلك الغاية وتختلف نوعية الحافز المستخدم باختلاف نوعية الدوافع المراد إثارتها لدى الأفراد، كما أن قوة الحافز وضعفه تقاس بناء على قوة إثارته وتأثيره وخلق له للدوافع المرغوبة، ويتم تحديد الحافز المناسب وفقاً للحاجة المفقودة لدى الفرد في ذلك الموقف والتي تشكل إلحاحاً (أو توتراً بمصالح علم النفس) أكثر من غيرها، حيث كلما استجاب الحافز المختار من طرف المدير للحاجة المطلوبة من الأفراد كلما ساعد ذلك على خلق الدافع وزيادة قوته لدى أولئك الأفراد. (دنبري، 2011، ص 257).

#### 8. التعريف الإجرائي للتحفيز :

هي العملية التي يتم من خلالها توجيه سلوك الفرد نحو عمل معين أو تثبيطه.

#### 9. التحفيز في المدرسة السلوكية:

نظرا للاهتمام الكبير والمتزايد من قبل العديد من العلماء والباحثين في مختلف العلوم السلوكية وكذا في كل من العلوم الاقتصادية والإدارية بموضوع الحوافز، فقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال، وإن مدخل الموارد البشرية على غرار النظريات السالفة له (المدخل الكلاسيكي والسلوكي)، يولي أهمية كبيرة لعملية التحفيز كإحدى العمليات المهمة في عملية إدارة الموارد البشرية، والتي يجب أن يُعنى بها كل قائد في المؤسسة لبلوغ المبتغى منها وتمثل أكثر شيء في الوصول بالعاملين إلى حالة من الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، بمعنى تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا، والتحفيز بهذا يرتبط ارتباطا لصيقا بالدافع، وهو في حقيقة الأمر يأتي من أعماق النفس البشرية. والتحفيز في هذا المدخل من أهم أركان صناعة القائد، وعلى قدر نجاح الإدارة في تحفيز مواردها البشرية على قدر ما ستكسب احترامهم وتقديرهم وولائهم وإنتاجيتهم (دنبري، 2011، ص154).

ويمكن البرز اهم الاسهامات والمحاولات السلوكية في فهم طريقة التحفيز في الآتي:

### 1.9. نظرية سلم الحاجات The Hierarchy of Needs :

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين:

إن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم تبعا لأولويتها للفرد. (مساعده، 2018، ص 205).

ب- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز. (مساعده، 2018، ص 205).

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات تبعا لأولويتها كما يأتي :

- الاحتياجات الفسيولوجية أو الأساسية (الحاجة إلى الطعام).
- حاجات الأمن ( الحاجة إلى المأوى أو الأمن ضد البطالة).
- حاجات الانتماء ( الحاجة إلى الصداقة مثلا بين زملاء العمل).
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين.
- الحاجة إلى تحقيق الذات ( ما يصبو إليه الإنسان من وجوده في الحياة). (ديري، 2019، ص 152-153).

يلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود 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، إن كلا من الحاجات الفسيولوجية والأمن محدودة بطبيعتها بالرغم من أن الأولى أكثر محدودية من الثانية. تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان

كائنا اجتماعيا بطبعه. وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ويعزى ذلك إلى العزلة والوحداية.

تمنح حاجات التقدير والاحترام إدارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات، ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي. أخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة، إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل، وهي مهمة أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة. (العميان، 2018، ص 284-285).

1- وعلى عكس ماسلو فإن Henry Murray قد توصل إلى نموذج آخر للاحتياجات كأساس للحوافز أطلق عليه اسم نموذج الاحتياجات الواضحة يرفض فيه فكرة تدرج الاحتياجات في شكل هرمي، ووفقا لهذا النموذج فإن الاحتياجات ذات الارتباط ببيئة العمل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

أ. الحاجة إلى الإنجاز والتي يمكن تعريفها بأنها سلوك تغلب عليه الرغبة في التنافس والوصول إلى أداء ممتاز أو غير عادي، ومن صفات هذا النوع من العاملين الآتي :

- الرغبة القوية في تحمل مسؤولية حل المشاكل المعقدة.
- الرغبة القوية في التعامل مع أهداف صعبة والميل إلى تحمل المخاطرة.
- الرغبة القوية في الحصول على المعلومات المرتردة بشكل مستمر عن مستوى الأداء.

ب. الحاجة إلى الانتماء التي يمكن تعريفها بأنها الحاجة إلى التواجد مع الآخرين والرغبة الدائمة في الحصول على موافقة المحيطين سواء على التصرف أو السلوك ومن صفات هذا النوع من العاملين الآتي:

- الرغبة القوية في الحصول على موافقة الآخرين على التصرفات والفوز بتأكيدهم المتجدد على سلامة السلوك.
- الميل الواضح لتلبية رغبات والامتثال لمعايير الآخرين خصوصا الذين يحرصون على صداقتهم.
- اهتمام واضح بشعور الآخرين.

ج. الحاجة إلى القوة أو التأثير والتي يمكن تعريفها بالرغبة في التأثير في الآخرين والرغبة في السيطرة أو التحكم في البيئة المحيطة، ومثل هذا النوع من العاملين عادة ما يحاول التأثير في الآخرين من خلال تقديم الآراء والاقتراحات أو من خلال محاولة إقناع الآخرين بقبول آرائهم، ومن خصائص هذا النوع من العاملين الطلاقة في الحديث والرغبة الدائمة في النقاش والجدل، أيضا فإننا نتوقع نجاح هذا النوع من العاملين في وظائف القيادة الإدارية. (ديري، 2019، ص 153-154).

**2.9. نظرية الدرر Alderf's ERG Theory :**

قام كلينتون بتقديم نظريته في الحاجات الإنسانية، حيث افترض أن حاجات الإنسان تصنف ضمن ثلاثة أنواع تشكل الأحرف الأولى من كل منها (ERG):

- أ. حاجات البقاء: تشمل الحاجات الفسيولوجية والمادية للإنسان، وبالتالي فهذه الحاجات تقابل أول مستويين من الحاجات عند ماسلو أي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة.
- ب. حاجات العلاقة مع الآخرين : تشمل الحاجات المتعلقة بالعلاقات الطيبة مع الآخرين، وهي تقابل المستوى الثالث من الحاجات عند ماسلو أي حاجة العلاقات الاجتماعية.
- ج. النمو: تتضمن الحاجات المتعلقة باستخدام الفرد لقدراته إلى الحد الأمثل، وهي تقابل المستوى الأعلى من الحاجات عن ماسلو أي حاجة تحقيق الذات.

كما تفترض هذه النظرية أن الحاجات المشبعة لا تفقد أهميتها في حيز الفرد، إذ تعود هذه الحاجات إلى التأثير على سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع حاجاته العليا، فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق يعود إلى بناء علاقاته الاجتماعية السابقة بشكل أفضل. (مساعدته، 2018، ص 207)، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، قد يواجه الفرد جهودته نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط. (العميان، 2018، ص 297).

**3.9. نظرية مكلياند في الحاجات McClelland's Needs Theory :**

واضع هذه النظرية ديفيد مكلياند، ويعود أساسها إلى علم النفس السريري وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الغدرة والتنمية الاقتصادية. أجرى مكلياند وجماعته دراسات على ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا، والهند. وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث : الإنجاز، والقوة، والانتماء.

أ . الحاجة إلى الإنجاز Need for Achievement : وهي الدافع للتفوق وتحقيق الانجاز 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، ما لم ينظر إلى المردود المادي "المال" على أنه مؤشر للنجاح (مزوار، 2013، ص 21). هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا بانجاز 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. (العميان، 2018، ص 290).

ب . الحاجة إلى القوة Need for Power: إن الأفراد الذين يميزون بحاجاتهم للقوة غالبا ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالبا الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد. (مساعدته، 2018، ص 208).

ج. الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation: وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين. يشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين. وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر 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 الزملاء. (العميان، 2018، ص 291-292).

أكد مكلياند أن الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى القوة، بالإضافة إلى حاجة الفرد للعمل مع الأصدقاء والأقارب والأصحاب تمثل العوامل الأساسية التي تحدد نوعية سلوك الفرد. فالأشخاص الذين لديهم حاجة على الإنجاز نمط سلوكي معين. فهم يصنعون لأنفسهم أهدافا غير خيالية قابلة للتحقيق، بها نوع من التحدي لقدراتهم وإمكاناتهم، يفضلون عدم المغامرة على حساب العمل، يحبذون التعامل مع المشكلة ومواجهتها وعدم تركها للظروف، يهتمون بالإنجاز أكثر من اهتمامهم بالعائد من العمل. (طجم، والسواط، 2003، ص ص 42-43).

#### 4.9. نظرية التوقع The Expectancy Theory :

طور هذه النظرية فكتور فروم Victor Vroom عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وإنه سيؤدي إلى نتيجة معينة، وإن هذه النتيجة ذات أهمية له. (مساعد، 210، ص 210).

ترى نظرية التوقع أن للأفراد مجموعة من الأهداف، وأن الأفراد يتم حفزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل وزملاء العمل والرؤساء. ومن المفترض أن يرتبط كل من الجهد والأداء والحفز لحفز الفرد. وعملية الحفز هي مزيج يتكون من ثلاث متغيرات - منفعة العائد و الوسيلة والتوقع - تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل قوة الحفز على النحو التالي:

قوة الحفز = التوقع \* (مجموع منافع العوائد \* الوسيلة)

منفعة العائد : هي القيمة التي يعطيها العامل للعائد الذي يرغب الحصول عليه - نتيجة الموقف -

مثل:

الترقية والأجر وتحقيق الذات.

\* هل العوائد التي حصلت عليها هي فعلا ما يهمني؟ (منفعتها بالنسبة لي).

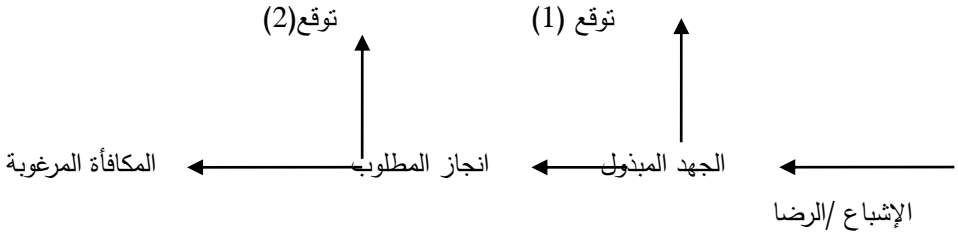
- الوسيلة: هي تصور العامل لقوة العلاقة بين أداء العمل والعائد الممكن الحصول عليه.

\* إذا قمت بأداء عال فسوف أحصل على عائد عال.



- التوقع: هو تصور العامل لقوة العلاقة بين الجهد والأداء - إدراك العلاقة بين التصرف والنتيجة.-  
\*إذا عملت بجد فسوف يتحسن أداء العمل ( المقدرة على إنجاز العمل).  
يأخذ التوقع قيمة من 0 إلى 1 ، يكون التوقع مساويا للصفر إذا كان الفرد لا يعتقد بوجود علاقة بين التصرف والنتيجة. ويأخذ الرقم 1 إذا كان الفرد متأكد من أن سلوكه سوف يقوده إلى نتيجة، أما منفعة العائد فقيمتها تتراوح بين 1 - و 1 + ، فقيمتها تساوي 1 عندما يمنحها الفرد قيمة كبيرة ويساوي 1 - عندما لا تعني له شيئاً وتأخذ القيمة 0 عندما لا يكون الفرد مكترثاً بالنتيجة(العائد). (ونوغي،2015، ص39).

شكل رقم 1: يوضح نموذج نظرية التوقع (العميان،2018،ص 293).



تعتمد الأبعاد الثلاثة المذكورة أعلاه على التقدير الشخصي الذي يختلف من شخص لآخر، حيث يبحث الشخص في نفسه عن هذه العناصر قبل أن يقدم على القيام بسلوك معين، فمنفعة العوائد كالأجر والترقية و تحقيق الذات قد يمنح لها البعض قيمة موجبة عالية والبعض الآخر قد يراها من وجهة نظر سالبة، كما أن الفرد قد يعتقد أن وسيلته للحصول على عوائد عالية هي القيام بأداء عال، في حين يعتقد فرد آخر أن أداءه المنخفض هو وسيلته للحصول على وقت فراغ أكبر، وبالتالي فهو يستخدمه في تحسين علاقاته مع زملائه في العمل والاهتمام بأسرته، على سبيل المثال. أما بالنسبة للتوقع فإن الفرد في تقديره الشخصي قد يتصور أن العلاقة قوية بين الجهد والأداء، حيث يرى أن جهده سيؤدي حتماً إلى أداء مرتفع.(ونوغي،2015، ص ص 40-41).

### 5.9. نظرية العاملين لهيرزبيرج :

طور هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد أن قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا. أمثلة على هذه المحفزات سياسة الإدارة ، أسلوب الإشراف ، الأجر و المكافآت الأمن و الأمان، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل.(تشنيق،2008، ص79).

وتتضمن العوامل الداخلية أيضا: التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، الترقية، احتمالية التطور والتقدم، وطبيعة العمل ومحتواه. أما فيما يخص العوامل الخارجية تتمثل في الآتي:

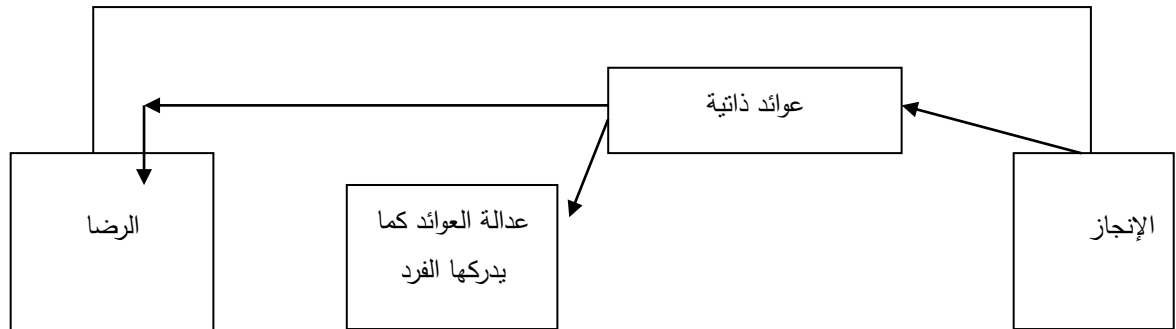
- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.
- العلاقات بين قمة الهرم الإداري.
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.
- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين زملاء في العمل.
- المركز الوظيفي.
- ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة.
- إن وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا او شعورا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا. بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين. ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية. (العميان، 2018، ص ص 287-288).

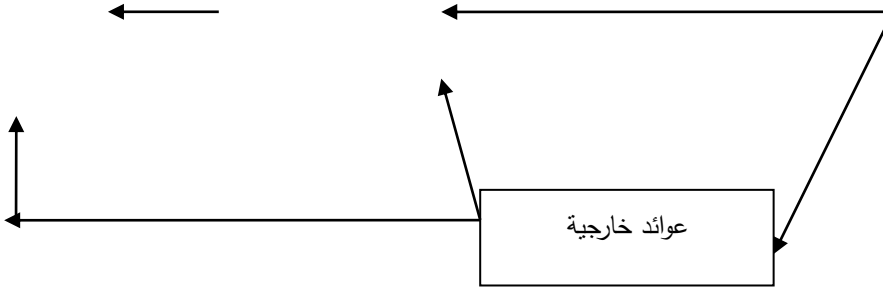
توصلت نظرية العاملين إلى وجود مجموعتين من العوامل: العوامل الوقائية، وهي التي تمثل مصدر الاستياء، وترتبط بالبيئة التي ينجز فيها الفرد عمله، والعوامل المحفزة، وهي العوامل التي تجعل الأفراد يعملون بشكل أكبر، وهي مصدر الرضا، و ترتبط بالمهام المنجزة. وتتمثل العوامل الوقائية في: ظروف العمل والسياسات الإدارية والأجور والامتيازات والإشراف والمركز والأمن الوظيفي وزملاء العمل والحياة الشخصية أما العوامل المحفزة فهي: الاعتراف والإنجاز والتقدم والنمو والمسؤولية والعمل نفسه. (ونوغي، 2015، ص ص 28-29).

#### 6.9. نموذج بورتر ولور Porter and Lowler Model of Mtivation :

طور بورتر ولولر نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد. (ص 294). كما يظهر في الشكل الآتي :

شكل رقم 2 : يوضح نموذج بورتر ولولر (العميان، 2018، ص 295)





وتجدر الإشارة إلى أن "فكتور فروم" قد أدرك كان الناس يتصرفون لتحقيق أهداف معينة يرغبونها. ومن ثم فإن سلوكهم سيحكمه مدى اعتقادهم وتصورهم بأن هذا السلوك سيساعدهم على تحقيق الهدف. ومفاضلتهم بين البدائل المتاحة للتصرف أو السلوك سيحكمها توقعهم لنتائج كل سلوك بديل. أي يربط الفرد بين التصرف والنتيجة. كما أن وجهة نظر "ليمان بورتر" و "ادوارد لور" في التحفيز هو الدور الهام للإدراك الفردي نتيجة العمل أي الطريقة التي يدرك بها الشخص العمل وما يتوقع الشخص أن يحصله كالأجر والميزات الإضافية وظروف العمل وعوامل أخرى. (الحلبي، 2014، ص 85).

تقول النظرية أن الجهد الذي يعبر عنه بقوة التحفيز والطاقة المبذولة يعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة المكافأة والطاقة المدركة التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، والاحتمالية لحصوله على المكافأة فعليا وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي، ويقود الأداء لتحقيق نوعين من المكافآت، الأول المكافأة الضمنية كالشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، والأخرى المكافأة الظاهرة التي تتعلق بظروف العمل والمركز الوظيفي، ويوضح نموذج بورتر ولولر مدى تعقيد عملية التحفيز وأنها ليست مجرد سبب ونتيجة وكيفية تفاعل وسائل التحفيز مع الوظائف الإدارية الأخرى (العكش، 2007، ص 35).

إن النقطة الهامة في هذه النظرية هي تحليلها لفاعلية المكافآت الداخلية والخارجية. وهذا يشير إلى دورهم في إدراك العدالة التي تعطي المديرين دليلا قاطعا على تعظيم أثر مثل هذه المكافآت كزيادة الرواتب والمنافع والمداخل التحفيزية والحديثة تتضمن بعض برامج إعناء العمل، ولكن تهمل العلاقة الحيوية بين المكافأة وتقييم العمال لهذه المكافأة. (الصرن، 2004، ص 290).

### 7.9. نظرية التعزيز:

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر Skinner ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثبر والاستجابة. وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثبر خارجي . 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 مستقبلا. والعكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلا. (العميان، 2018، ص 297).

إن نظرية تعزيز السلوك كأساس يمكن استخدامه في مجال تحفيز المرؤوسين تقوم على أساسين هما:

- مفهوم التعلم، والذي يمكن تعريفه بأنه تغير شبه دائم في السلوك نتيجة للخبرة أو التكرار.
- قانون التأثير والذي بمقتضاه يمكن القول بأن أي سلوك تترتب عليه نتائج سارة أو إيجابية سوف يكون هناك احتمال قوي لتكراره أو إعادته، وأن أي سلوك تترتب عليه نتائج غير سارة أو سلبية (عقاب) سوف يكون هناك احتمال قوي لعدم تكراره أو إعادته. (ديري، 2019، ص 157).

ولقد اعتمد سكرن على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ الآتية :

- أ. إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
- ب. إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.
- ج. ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار السلوك الإنساني محدد من قبل مثيرات خارجية فقط وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز. (مساعدة، 2018، ص 214).

عموما تقوم نظرية التدعيم على "مفاهيم التعلم وقانون الأثر، أي أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة حصوله أو عدم حصوله على الحوافز، لأنه وفقا لهذه المفاهيم يعتمد الفرد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي يحصل عليها نتيجة إبدائه لاستجابات أو سلوك معين في الماضي، فيزيد احتمال بناء الفرد وتكراره للسلوك في المستقبل إذا تم تدعيم هذا السلوك في الماضي بمدعم إيجابي (علاوة، ترقية...)، كما يقلل احتمالات تكرار هذا السلوك إذا كان الفرد قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي نتيجة إبدائه لهذا السلوك في الماضي" (دنبري، 2011، ص 129).

ومن الشكل السابق يمكن ملاحظة أنواع أساسية لنظرية تعزيز السلوك هي:

أ. التعزيز الإيجابي : ويستعمل لدفع الفرد لتكرار سلوك معين وذلك بربط السلوك المرغوب فيه بعوائد إيجابية لدى الفرد.

د. لتعزيز السلبي : وهذا أيضا هدفه الدفع لتكرار السلوك المرغوب فيه، وذلك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوسين لنتائج غير مرغوب فيها، مثلا التوقف عن توبيخ الموظف الذي عادة ما يصل متأخرا عندما يصل للعمل في الوقت المحدد.

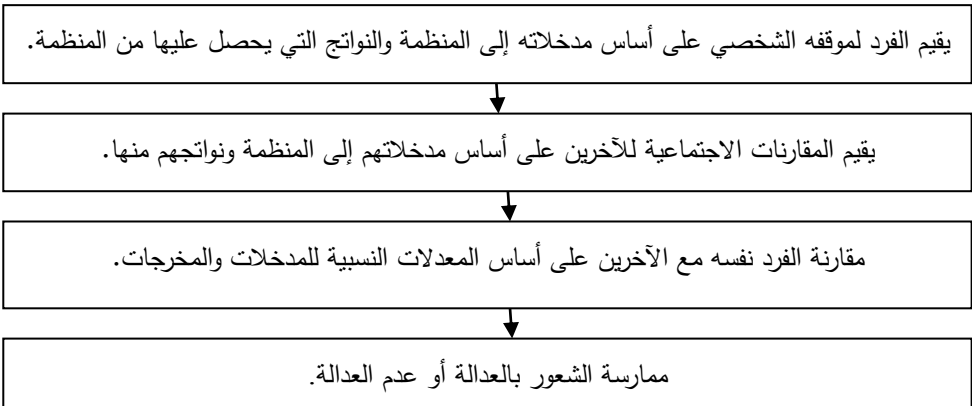
هـ. مبدأ العقاب : والذي يستعمل لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه وذلك بربط هذا السلوك بعوائد سلبية بالنسبة للفرد، كمثال حرمان الموظف الذي يحضر دائما متأخرا من العلاوة السنوية أو الترقية.

و. مبدأ الإحماد أو التجاهل : وهو أيضا يستعمل لتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وذلك بالوقوف موقف الحياد، بمعنى لا يبدي رد فعل لا إيجابي ولا سلبي، وإنما يكتفي بالسكوت مثلا أحد الرؤساء اعتاد إلقاء النكت أثناء الاجتماعات والجميع كان يضحك، وعندما أراد المدير أن يجعله يكف عن هذا السلوك

توقف عن الضحك على نكته هو وجميع من يحضر الاجتماع فتوقف تلقائيا عن قول النكت. وبهذا تكون هذه النظرية قد أكدت على أن ظروف البيئة المحيطة لها الأثر الكبير على الدوافع وبالتالي السلوك، وأضافت لطرق الحوافز استعمال العقاب كأسلوب للتحفيز. (مزوار، 2013، ص 35-36).

### 8.9. نظرية العدالة Equity Theory :

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة. وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته. وتستمد هذه النظرية التي وضعها آدمز (Stacey Adams) 1963 إلى 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 كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله. (العميان، 2018، ص 298-299). يعكس مفهوم نظرية العدالة طبيعة الإنسان في تقييمه دائما لنفسه وما يقدمه من أداء وجهود مقارنة بالآخرين، وما تقدمه المنظمة له من عوائد ومزايا في نظر هـ، لابد أن تكون مقنعة ومتوازنة لتدفعه لتحسين أدائه، وحسب هذا الفهم فإن الفرد العامل لم يقدم كل ما لديه في حال عدم فعالية نظام الحوافز والمزايا في المنظمة، وطرق منحها وتوزيعها على الأفراد. (العكش، 2007، ص 38). وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي : التقييم، والمقارنة، والسلوك. ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل) والمخرجات (العوائد المادية، الترقيّة، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام). (العميان، 2018، ص 299). شكل رقم 3 : يوضح تشكيل إدراك العدالة (دنبري، 2011، ص 126).



- أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردياً مع حجم المساواة المدرك، واقترحت النظرية الطرق الآتية لإعادة الشعور بالمساواة :
- أ. تخفيض الجهد المبذول في العمل.
  - ب. المطالبة بزيادة في الأجر.
  - ج. يقومون بالمقارنة مع آخرين في مجالات مشابهة.
  - د. الانتقال إلى عمل آخر.
  - هـ. ترك العمل (مساعدته، 2018، ص 212).

عموماً ومن خلال عرضنا لبعض النظريات التي تناولت موضوع الحوافز نجد أن هناك شبه انفاق على أن عملية التحفيز ضرورية في أي منظمة بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب الأخذ بعين الاعتبار طريقة التحفيز ونوع الحوافز المقدمة، وكذا الأساليب المتبعة في تلك العملية، أي أن طبيعة الموقف هي من تحدد ذلك، ناهيك عن ضرورة الالتزام بالإنصاف أي إنصاف الموارد البشرية من خلال هذه العملية، بمعنى آخر أن الجزاء يكون وفق العمل المقدم .

**خاتمة :**

بعد عرضنا لكل من مفهوم الحوافز وبعض نظرياتها نجد بأن العديد من العلماء والباحثين في هذا المجال اهتموا بموضوع الحوافز، وذلك من خلال دراسة السلوك الإنساني لإيجاد الطرق والوسائل التي تدفع به للقيام بسلوكيات إيجابية، ومحاولة منهم لمعرفة الأساليب التي في إمكانها تعزيز السلوك الإيجابي لدى الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة، ويعمل على تحقيق رسالتها، وبالتالي نخلص إلى أنه مهما تعددت النظريات وتبوعت فالهدف منها واحد، ألا وهو التوصل إلى الإجراءات والأنشطة والوسائل الفعالة التي في إمكانها توجيه وتحفيز سلوك الفرد وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة ولما يخدم مصالح المنظمة، باعتبار أسلوب التحفيز داخل المنظمة ذو أهمية كبيرة في خلق جو من التشارك والتعاون والروح المعنوية، فالحوافز تلعب دوراً هاماً في توجيه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق ما تم التخطيط له والتوصل إلى نتائج تخدم المنظمة وتخدم أفرادها، لأن تعزيز السلوك الإنساني من خلال مجموعة المثيرات التي تبني عن طريق نظام معلومات يوضح احتياجات ورغبات وتوجهات الأفراد العاملين هذا يسهم بشكل كبير في اختيار الأسلوب التحفيزي الأنسب دون غيره، لكي يحقق الهدف المرجو منه وبالتالي يكون الفرد فاعل في المنظمة .

## قائمة المراجع :

- الحلايبية، غازي حسن عودة.(2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.جامعة الشرق الأوسط.
- الحلبي، مروان أحمد (2014). أثر التحفيز على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص موارد بشرية.جامعة إيتون.
- دنبري، لطفي(2011).إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
- ديري، زاهد محمد (2019).السلوك التنظيمي(ط2).عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- شنيق، عبد العزيز(2008). الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية.جامعة سكيكدة.
- الصرن، وعد حسن (2004). نظريات الإدارة والأعمال(ط1).دمشق : دار الرضا للنشر.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله (2003). السلوك التنظيمي - المفاهيم النظرية- التطبيقات- (ط4).المملكة العربية السعودية : دار حافظ للنشر والتوزيع.
- العكش، علاء خليل محمد (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.الجامعة الإسلامية غزة.
- العميان، محمود سلمان (2018).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط6).عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مزوار، منوية (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. جامعة بومرداس.
- مساعده، ماجد عبد المهدي (2018).السلوك التنظيمي(ط2).عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ونوغي، فتيحة (2015). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية.جامعة سطيف.