كلية الامام الاعظم (رحمه الله) **الجامعة**

قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامية

مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال

المرحلة الثانية /**الفصل الثاني**

استاذة المادة

م.م. سرور عبد الكريم

م.م.بان احمد جمعه

الفصل الثاني عشر

اولاً :التحفيز

مكونات الرئيسية لمنظومة التحفيز

نظريات التحفيز

القضايا الاساسية في التحفيز

ثانياً: الرضا الوظيفي

تعريف الرضى الوظيفي

اهمية الرضى الوظيفي

الرضى الوظيفي والاداء

الفصل الثاني عشر

التحفيز

الفصل الثاني عشر

التحفيز

التحفيز يمارس الافراد في حياتهم اليومية سلوكيات متعددة طبقا" لأنماط شخصياتهم ،وقد يكشف تحليل انماط السلوك واسباب اندفاعه عن اهداف يسعى الفرد الى تحقيقها وهذه تسمى القوى الدافعة او المحفزة. تعد الدافعية للعمل من ابرز موضوعات علم الادارة والسلوك التنظيمي .

التحفيز : توجيه سلوك الفرد (اي كيفية اختيار للبديل المفضل)

الحفيز : استمرار او تواصل السلوك ،

ولغرض ان تحقق المنظمة الفاعلية فان اعضائها لابد ان يوجهوا سلوكهم نحو الاداء الوظيفي العالي وبشكل متواصل .

التحفيز :" مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه" ،

الفصل الثاني عشر

س : ماهي مكونات الرئيسية لمنظومة التحفيز ؟

أ. الفرد :

يتفاوت اعضاء المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والاحتياجات ولذلك ان من غير المحتمل ان تكون ردود افعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه اي قوة تحفيزية معينة

ب. الوظيفة :

يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الافراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهمات وتحدياتها في حين يفضل الاخرون الوظائف الروتينية الرتيبة والمهمات المهيكلة .

ج. موقف العمل :

اي بيئة التي يتم فيها العمل ، مثلا العلاقات مع بقية اعضاء جماعة العمل **(فرق العمل)** تبعا للظروف قد تشجع او تعوق الاداء بسبب معايير الجماعة ضمن فرق العمل ويرتبد السلوك الاشرافي بطبيعة معايير العمل وتنظيمة وتوزيع المكافات .

الفصل الثاني عشر

نظريات التحفيز

نظرا لكون التحفيز ظاهرة غير مرئية (اي انة بالامكان مشاهدة الاداء الوظيفي فقد ولكن ليس الاسباب وراء مستوى الاداء) فقد تم صياغة العديد من النظريات :

اولاً: نظريات المحتوى

نظرية ماسلو

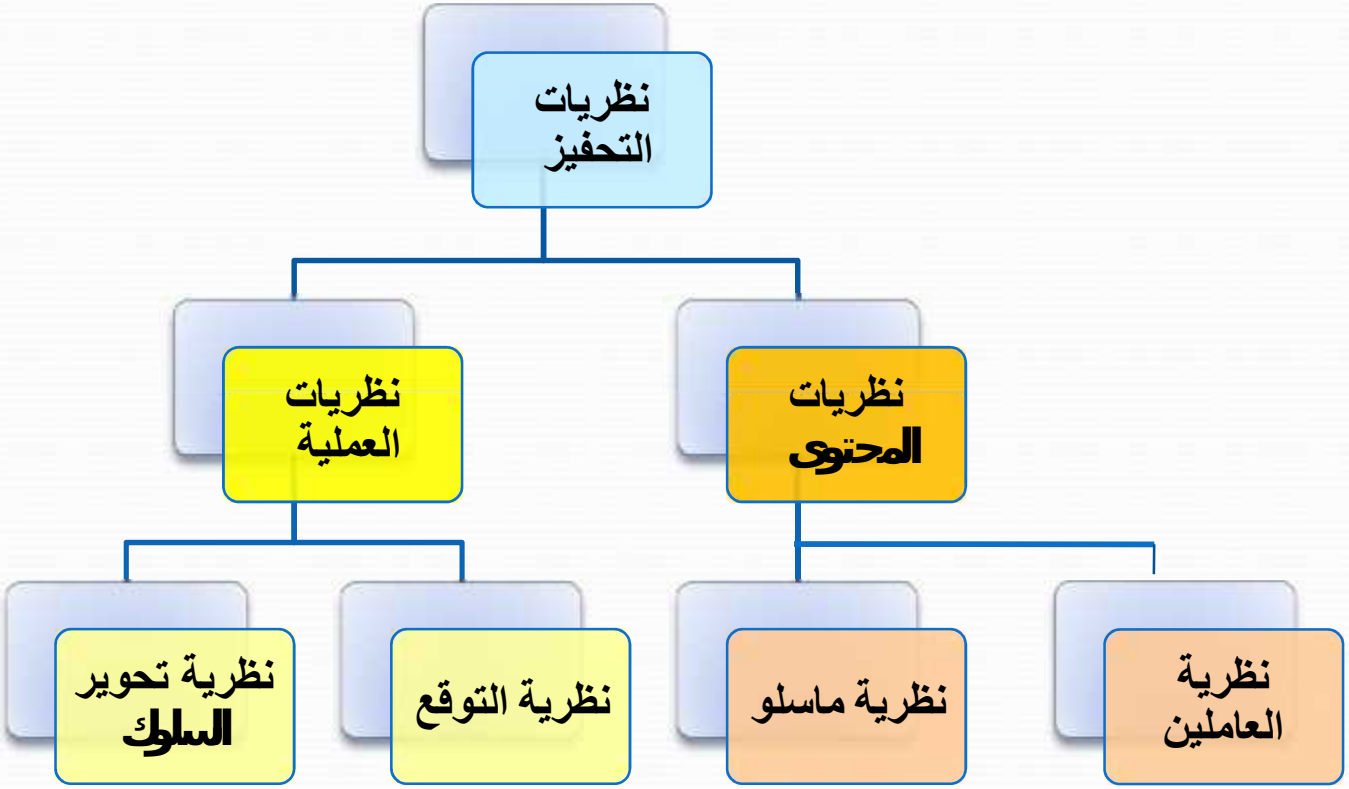
نظرية العاملين

ثانياً : نظريات العملية

نظرية التوقع

نظرية تحوير السلوك

نظريات التحفيز



نظريات التحفيز

اولاً :نظريات المحتوى :

أ.هرمية الحاجة (نظرية ابراهام ماسلو) حيث تم تبويب الحاجات الانسانية في خمس مجموعات:

اولاً: حتياجات فسيولوجية

وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء **والمسكن والملبس والأسرة** ، وهي الحاجات التي يجب اشباعها اولاً

ثانياً :احتياجات الأمن

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن **المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة**. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

الفصل الثاني عشر

ثالثاً : احتياجات اجتماعية :

هي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها.

رابعاً : احتياجات الاحترام والتقدير

بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة.

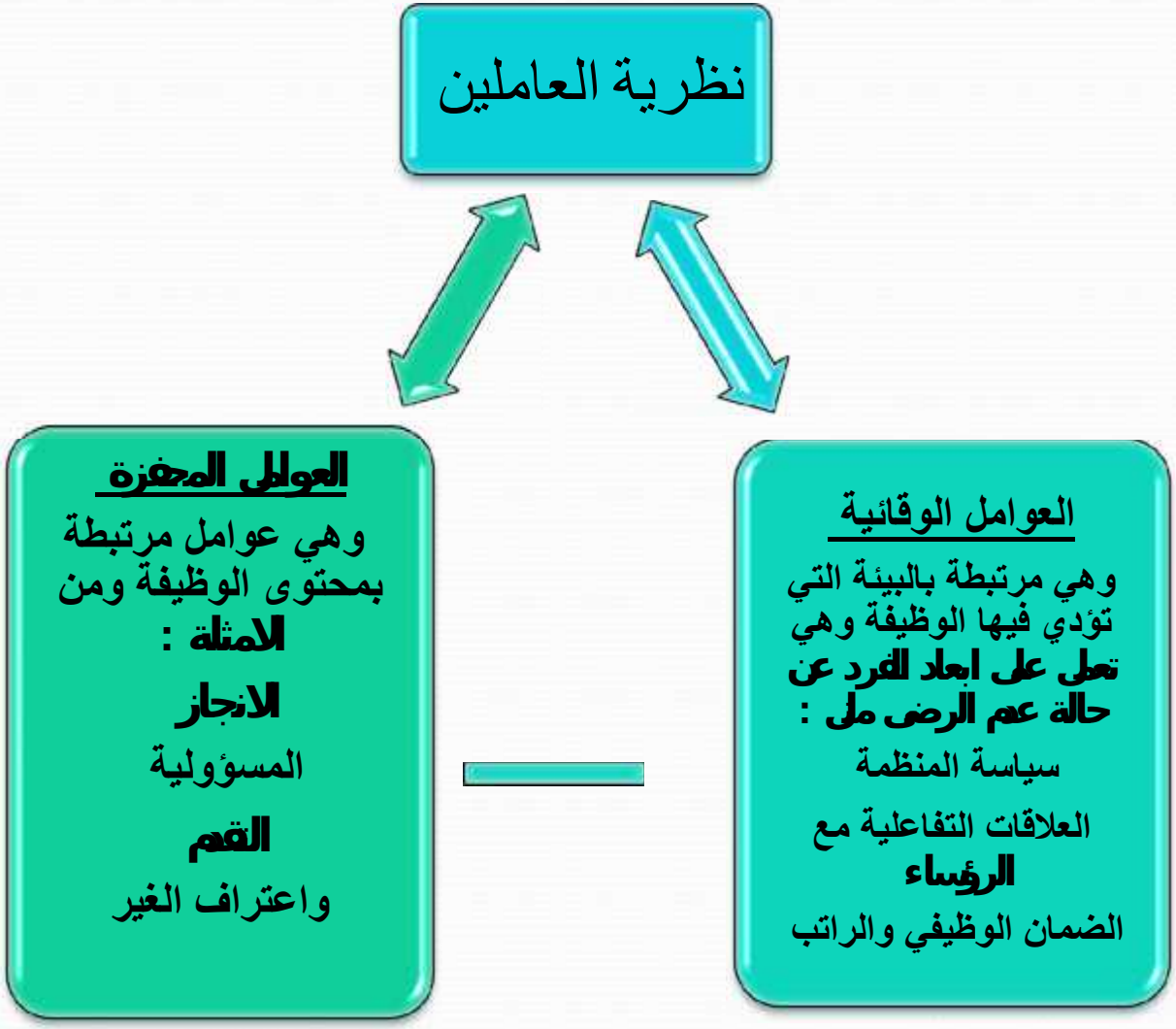
خامساً: تحقيق الذات :

عد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

الفصل الثاني عشر

نظرية ابراهام ماسلو

ب. نظرية العاملين (بفتح الام) او نظرية فردريك هرزيرك :



ثانياً: نظريات العملية : نظرية التوقع

- تهتم هذه النظرية بالفروقات بين الافراد
- يعمل الفرد على تحديد الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج المطلوبة

- التحفيز في هذه النظرية يبدا في رغبة الفرد في شيء ما (اي رغبة الفرد في تحقيق outcomeنتيجة معينة
- **بالتكافؤ** (اي الاهمية النفسية لتلك النتيجة)

- هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز
- هذه النظرية تقول أن الشخص يختار ما يعمله بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للشخص نفسه.

نظرية التوقع

التوقع :

هو تقدير الفرد لاحتمال ان يؤدي جهده الى اداء

الجهد هو ليس مرادفا للاداء فقد يكون الجهد مضنياً ولكن مستوى الاداء المتحقق رديئاً .

س: على ماذا يعتمد الاداء ؟

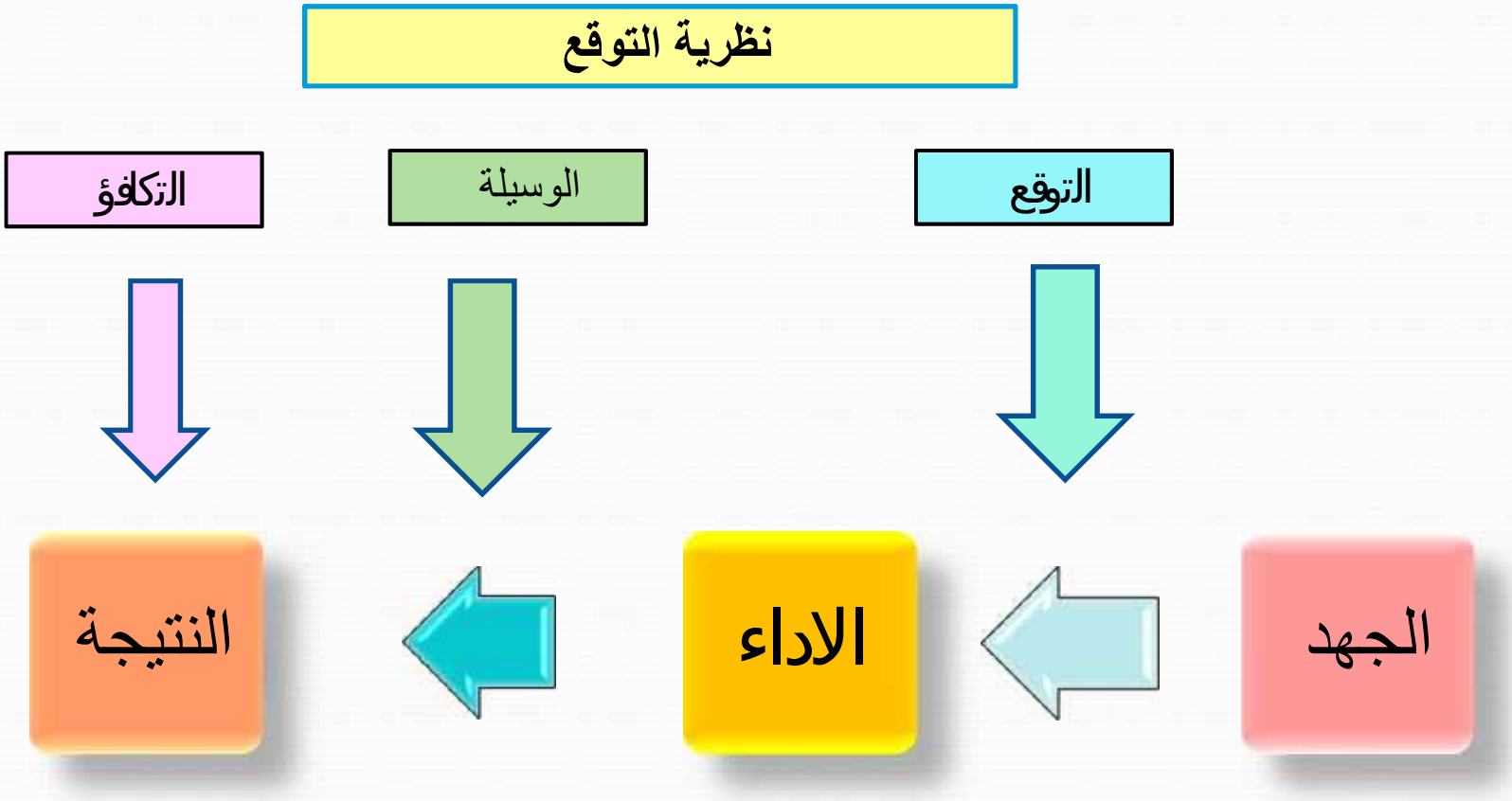
ج: أ . امتلاك القابليات والسمات المناسبة

ب. توجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة بدلاً من بذل الجهد المشتت .

الوسيلة :

هي العلاثة التي يدركها الفرد بين الاداء (بعد تحقيقه) وبين النتيجة المرغوبة

الفصل الثاني عشر



الفصل الثاني عشر

نظرية التوقع

س : ماهو دور الادارة في توجيه الافراد العاملين لاختيار بين البدائل ؟

ج: اولاً : التأكد من ان الافراد يدركون الوسائل القوية (عالية القيمة) بين الاداء الوظيفي والنتائج المرغوبة .

ثانياً : زيادة توقعات الفرد من ان الجدهد المبذول سيؤدي الى الاداء

القضايا الاساسية في التحفيز

اولاً: فرصة الاداء

ان مسؤوليات المدير اتاحة الفرصة للمرؤوس الراغب والقادر لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل افضل .

ماهي القابلية التي يتمتع بها المرؤس لكي تحقق الاداء العالي :

أ.القابلية او القدرة على الاداء مثل (**الذكاء ، الصحة العامة** ،...)

ب.الرغبة او الدافعية في الاداء .

ج. اتاحة الفرصة امامه للاداء .

س: كيف يمكن تحسين قابلية الفرد على الاداء ؟

ج: الاختيار السليم لاعضاء المنظمة

توفير برامج التدريب والتنمية

س: كيف يمكن زيادة رغبة الافراد في الاداء ؟

ج: بالتحفيز .

القضايا الاساسية في التحفيز

ثانياً: دور المكافات المادية في التحفيز :

يمكن ان تحفز الفرد في ظروف معينة وتسمى الحوافز المادية .

-الحوافز المادية: وهي الحوافز ذات الطبيعة النقدية او المالية او الاقتصادية والتي تقوم على اساس اشباع الحاجات الفسيولوجية الرئيسية للعاملين وتشجيعهم على بذل قصارى جهودهم في العمل وتقديم اقصى ما لديهم من طاقات وقدرات ومن ابرز امثلة هذه الحوافز ،الراتب، المكافآت النقدية التشجيعية، العلاوات المالية السنوية والاضافية، المشاركة في الارباح ،

ويقع على ادارة المنظمات مسؤولية تصميم منظومة سليمة للحوافز

ومن المهم ربط المكافاة المادية بوضوح مع اداء الفرد في وظيفته .

القضايا الاساسية في التحفيز

-الحوافز المعنوية :وهي الحوافز التي تزيد من مشاعر الرضا عن العمل وزيادة الولاء الوظيفي ،وتعزيز الالتزام العالي في المنظمة وتعرف الحوافز المعنوية بأنها تلك الاساليب غير المادية التي تفيد في تنشيط الاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتطوير العلاقات الاجتماعية التي تصب في تحقيق التماسك الاجتماعي ومن امثلة الحوافز المعنوية ،الثناء للمتميزين واللوم للمقصرين، المنافسة الشريفة للحصول على الهيبة والمكانة الوظيفية.

الرضى الوظيفي

الرضى الوظيفي

الرضى الوظيفي

يعبّر مصطلح الرضا الوظيفي عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظّف بشكلٍ عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنّه من الأهداف الأساسيّة التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجيّة العمال وتحفيزهم

الرضا الوظيفي : مفهوم متعدد الابعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو ابعاد مهمة مثل المنظمة والاشراف المباشر والمكافأت المالية والزملاء في العمل تصميم الوظيفة .

الرضى الوظيفي

يوجد **ارتباط قوي** بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

س : هل من الضروري ان تكون جميع ابعاد الرضا الوظيفي ايجابية ؟

ليس من الضروري ان تكون جميع الابعاد ايحابية فقد يستمتع الفرد في الاداء الوظيفي ويفخر بالانتماء الى المنظمة ولكن يشكو من ضعف كفاءة مديره.

اهمية الرضى الوظيفي

للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف ،وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للدائرة والعاملين.

الفصل الثاني عشر

الرضى الوظيفي والاداء

الرضى الوظيفي والاداء :

س : هل من المتوقع وجود علاقة ايجابية وقوية بين الرضى الوظيفي والاداء ؟

ج: كلا ، فمن المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضى الوظيفي والاداء فقد يكون الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءا مهما في وقته ليس في العمل الجاد وانما في تمتين روابط علاقاتة الاجتماعية فيها .

أثار الرضى الوظيفي :

هنالك ايجابيات يحققها الرضا الوظيفي منها :

تقليل دوران العمل

تقليل ظاهرة التغيب

ارتفاع المعنوية

تسهيل مهمة المرؤوسين على الاشراف

تحسن علاقة المنظمة بالنقابة المعينة