

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم
رائع إن شاء الله بعنوان

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma



بقيادة المدرب الدولي / أمل المكاوي

Free PowerPoint Templates

محتوى دبلوم إدارة الموارد البشرية

تعريف - اهداف - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
تحديات إدارة الموارد البشرية
إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)
الاستقطاب والاختيار والتعيين
الاحتياجات التدريبية
الرضا والولاء الوظيفي

التحفيز وبناء فرق العمل

الادارة الاستراتيجية في الموارد البشرية
تقويم وقياس أثر التدريب
رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية
نظم معلومات الموارد البشرية

تطبيق مؤشرات القياس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
مفهوم الجودة في ادارة الموارد البشرية والتدريب

المدربة / أمل المكاوي

أكاديمية هم

Human Resource Diploma

HR



دبلوم إدارة الموارد البشرية



ما هو التحفيز؟

■ التحفيز هو شعور ينبع من أعماق النفس ويتمثل في شعور أعضاء المنظمة بدرجة عالية من الرضا عن أعمالهم، مع وجود مستوى عال من الحماس والتلهف لبذل مجهود أكبر للوصول إلى أعلى مستويات الأداء دون تدمير أو شكوى، هذا علاوة على توفر الاستعداد لديهم للتفاني في خدمة المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.



ما هو التحفيز؟

- إذا كان **الدافع** هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، فإن **الحافز** هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة.
- بهذا المعنى يكون الدافع **داخلياً** يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، بينما الحافز عبارة عن **عامل خارجي** يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين .
- وكما أن الدوافع تعبر عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فكذا الحوافز هي ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة، وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة عند محاولتها القيام بتحفيز الموظفين.



ما هو التحفيز؟

■ حتى تتجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين، عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الموظفين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للتحفيز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى هؤلاء الأفراد.

■ إذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها يجب أن تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات).



ما هو التحفيز؟

- إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل به المدير موظفيه لهما أثر كبير على حافزيه الأفراد.
- فحينما يظهر المدير بمظهر القوي والتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية فإنه يكسب حب الموظفين وولاءهم مما يؤثر بالتالي على زيادة إنتاجيتهم وإبقاءهم بحالة حفز مستمرة تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة وعلى الأفراد جميعاً.



من بين أنواع الحوافز

الحوافز المعنوية

- تعتبر الحوافز المعنوية ذات أهمية عظمى في منظومة الحوافز التي تقرها المنشأة لمنسوبيها، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المنشأة.
- تبرز أهمية الحوافز المعنوية من كون الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.
- للأفراد العديد من المطالب المعنوية غير المادية التي يمكن حصرها في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائهم، وزملائهم، وحاجتهم إلى الاحترام وتقدير الذات.
- إن إشباع هذا النوع من الحاجات يساهم في خلق الإحساس لدى الفرد بالثقة بنفسه وبتقدير الآخرين له مما ينعكس إيجابياً على مستوى كفاءته وحماسه للعمل
- وعلى النقيض من ذلك فإن نقص الإشباع لهذه الحاجات قد يولد لدى الفرد ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

ما هي متطلبات نظام الحوافز الفعال؟



متطلبات نظام الحوافز الفعال

❖ لكي يتسم نظام الحوافز بالفعالية لا بد من مراعاة ما يلي:

- ★ عدالة الحافز وكفايته
- ★ سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة
- ★ أن يوجه الحافز نحو الحاجات غير المشبعة
- ★ أن يكون للحافز تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين
- ★ ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء
- ★ أن تتواءم الحوافز مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم



المدربة / أمل المكاوي

★ أن لا تدخل المحسوبية والاعتبارات الشخصية في تحديد أسلوب التحفيز

★ أن يركز أسلوب التحفيز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة

أكاديمية هم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

ما هي أهم المشكلات التي
قد تحد من فاعلية
نظام الحوافز؟



بعض مشكلات الحوافز

❖ يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:

© تطبيق نظام للحوافز يساوي بين الذين يعملون والذين لا يعملون، مما يفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد.

© تطبيق نظم للحوافز الجماعية عندما يعتمد الأداء على المجهود الفردي مما يفقد هذا النوع من الحوافز لقيمتها.

© ارتباط القرارات الخاصة باستحقاق الحوافز بمعايير تبتعد كلياً عن معدل الأداء مما يفقدها القدرة على تحقيق المطلوب منها.



بعض مشكلات الحوافز

© عدم الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين مثل مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم، والتركيز فقط على بعض الجوانب المادية مثل الاهتمام بتحسين بيئة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية.

© سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء والتركيز على الأثر السلبي للحافز دون مراعاة لردة فعل المرؤوس مما يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.

كيف يمكننا زيادة فعالية نظام الحوافز؟



إرشادات لزيادة فعالية نظام الحوافز

- ▲ لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق.
- ▲ إدراك أن هناك اختلافاً بين الموظفين من حيث خلفياتهم الثقافية والاجتماعية وأهدافهم وطموحاتهم، وخبراتهم والتي يمكن أن تؤثر إلى حد كبير على رغباتهم وحوافزهم.
- ▲ عدم الخلط بين معنويات الموظفين ودوافعهم، فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.



إرشادات لزيادة فعالية نظام الحوافز

- ▲ العمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء.
- ▲ العمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمكافأة كلما ضعف تأثيرها.
- ▲ العمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين.
- ▲ الاستماع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.
- ▲ عدم الاعتماد فقط على الحوافز المادية كوسيلة لدفع العاملين لزيادة الانتاجية، بل يتعين استخدام وسائل أخرى بالإضافة إلى المال لدفع الموظفين إلى زيادة الإنتاجية، فبالرغم من أن الموظفين يقدرون المال كوسيلة رئيسة للتحفيز، إلا أن الاعتراف بأهميتهم كأفراد وبأهمية العمل الذي يمارسونه لا يقل أهمية عن ما يحصلون عليه من مكافآت مادية.

كيف تحصل على مستوى أداء عال من موظفيك؟



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

❖ إن الناس يحبون أن يشعروا بأن ما يفعلونه يحدث تغييراً إيجابياً على المستويين الفردي والتنظيمي، لذلك يتعين على الإدارة العمل على تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية عن طريق استخدام عدد من الوسائل منها:

🌍 **اترك رسالة قصيرة:** يضع الموظفون الرسائل الخطية المعبرة عن شكر رؤسائهم في مرتبة متقدمة كعامل تشجيع وتحفيز لهم على زيادة الإنتاجية.

🌍 **قسم العمل بشكل يثير اهتمام العاملين:** كفى العاملين بمهام يتمتعون بإنجازها، واجعل الموظفين يكتبون ما يستهويهم ويوافق اهتماماتهم عن عملهم الحالي على ورقة صغيرة، واستخدم هذه المعلومات في توزيع المهام والمشروعات على الموظفين المناسبين في المستقبل.



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

🌍 **تقاسم المعلومات:** امنح القوة للموظفين عن طريق وضعهم في دائرة المعلومات المتاحة، ومما يهتم الجميع أكثر من أي شيء آخر هو أن الموظفين يرغبون في معرفة مدى فاعليتهم في العمل وما هو حال المؤسسة كوحدة كاملة، ولا تفترض أن الموظفين لا يهتمهم الأمر، بل اجعل المعلومات المتصلة متاحة للجميع واترك لهم الخيار في أن يستخدموها.


🌍 **شجع المرؤوسين على الاستقلالية:** مارس درجة عالية من المرونة عند إدارتك لمرؤوسيك وامنحهم درجة من الاستقلالية والحرية في إنجاز العمل من خلال الاتفاق على النتائج النهائية ومنحهم الحرية في اختيار الوسائل وستكافأ بموظفين يتسمون بالإبداع والابتكار والاستعداد للعمل دون الحاجة لوجود رقابة مباشر.



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

شجع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات: 

عادة ما تتوفر لدى الموظفين في المستويات الدنيا رؤية أفضل للمشكلات وتصور عملي للحلول لذا يفضل إشراك الموظفين في القرارات التي تؤثر عليهم لأن ذلك سيزيد من حماسهم وتبنيهم للقرارات المتخذة باعتبارهم مشاركين باتخاذها، هذا علاوة على أن هذا يساهم بإشباع الفضول لديهم بمتابعة ما يحدث من حولهم.

لا تبخل بالثناء على الموظفين: عادة يفشل المديرون في الاعتراف بجهد الموظفين حتى يفوت الوقت، لذلك ابق على وعي بهذه العلاقات الحساسة، ولا تبخل بالثناء وتنتظر حتى يغادر موظف أو عامل جيد باب الشركة. 



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

🌍 **مراجعة الأهداف والوسائل المستخدمة باستمرار:** مهما تكن الأهداف محددة بوضوح والأوضاع تسير بشكل جيد على ما يبدو، فإنه يتعين القيام بمراجعة دورية للأهداف والإجراءات والتأكد من تكيفها مع التغيرات المستجدة في الظروف الداخلية والخارجية مما يضمن أفضل السبل إلى تحقيق النجاح.

🌍 **قدم لموظفيك رؤية واضحة وأهدافاً محددة:** عرف موظفيك بالأهداف الإستراتيجية لمنشأتك والأساليب التي ستتبعها لإنجازها، ولا تسأم من تكرار ذلك مرة تلو الأخرى، واعتمد التنوع في طرق إيصال هذه الرسالة لكي لا تصبح مملة، وأتج لموظفيك فرصة المشاركة في تعريف وتهذيب رؤيتك.

إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

اربط بين السلوكيات والنتائج: لا تكلف موظفك إلا بالمهام التي تعزز أهداف المنشأة وتزيد من قيمتها، واسع إلى تطوير أهداف تتعلق بالأداء والتعلم بحيث تستطيع أنت وموظفك تقييمها بدقة، كما أن تعاونك مع موظفك يتيح لك فرصة التعرف على السلوكيات والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.

زود موظفك برأيك وتعليقاتك بشكل دائم ومنتظم: عرف موظفك، مرة أو مرتين في العام، بمستوى إنجازاتهم فيما يتعلق بالأداء والمهارات، واسع إلى تكوين جدول أسبوعي أو يومي لتقديم التعليقات والآراء، ولا تنس أن تحت موظفك على تزويدك بآرائهم وتعليقاتهم بخصوص الطرق التي تعينهم على العمل بشكل أفضل.



إرشادات خاصة لرفع مستوى الرضا وزيادة الإنتاجية

🌍 **أكد على السلوك الصحيح:** تذكر أنك دائما تحصل على ما تؤكد عليه وهو الحصول على الهدف المحدد عن طريق اتباع الإجراء الصحيح دون ان يكون هناك تجاوز لبعض مراحل العمل المهمة، لذا عليك القيام بمراقبة العمل وتوجيه أسئلة دقيقة تضمن التأكد من قيام الموظف بإنجاز العمل المطلوب وفقاً للطرق الصحيحة.

🌍 **نوع في المكافآت:** إن المكافآت التي تمنح للعاملين لا ينبغي أن تكون على هيئة واحدة، فبعض الموظفين تصلح لهم المكافآت المالية وبعضهم قد يفضل التمتع بإجازات كنوع من المكافآت، لذا يتعين عليك التحدث إلى موظفيك لتتعرف على أساليب المكافآت التي يفضلونها، واحرص دائما على ربط المكافآت الممنوحة بمقدار معين من الأداء، وحاول أن تخفي المكافأة لتكون مفاجئة، إذ أن توقع الموظفون الحصول على مكافأة معينة قد يدفعهم إلى الاهتمام بهذه المكافأة أكثر من اهتمامهم بأداء أعمالهم.

كيف تحصل على مستوى أداء عالٍ من موظفيك؟

❁ **ايجاد وسائل للترفيه في بيئة العمل:** لا تترك موظفيك ينهمكون بالعمل والجهد دون إتاحة الفرصة لهم للترويح عن أنفسهم، واستخدم بعضاً من وسائل الترفية والمرح كجزء من وسائلك التحفيزية، وشجع موظفيك على الاحتفال بالنجاح مما يمنحهم دفعة قوية إلى الأمام.



أساسيات ومفهوم التحفيز	نظريات التحفيز	التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت	التحفيز من خلال المشاركة	فرق العمل
مفهوم التحفيز أساسيات التحفيز	نظريات المحتوى نظريات المسار أو العملية نظريات التعزيز	التحفيز من خلال تصميم الوظيفة التحفيز من خلال المكافآت معايير زيادة فاعلية الحوافز	حلقات الجودة الإدارة على المكشوف الفرق المدارة ذاتيا جدولة الوقت المرنة	فوائد الفريق فرق العمل الرسمية وغير رسمية الأنواع الجديدة لفرق العمل اللجان وقوى المهام الفرق الافتراضية والمتقاطعة وظيفيا كيف تعمل الفرق بفاعلية

مفهوم التحفيز

Motivation Concept

• دوافع العمل Work Motives

هي العوامل المحركة التي تتبع من داخل الانسان وتثير فيه الرغبة للعمل والانجاز هي اذن حالة او قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه اتجاه اهداف معينة.

الحاجة Need

هي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد بمعنى ان الحاجة هي رغبة باشباع نقص او عوز معين لدى الفرد.

الحافز incentive

مؤثر بيئي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فانه نابع من بيئة العمل



• التحفيز Motivation

هو ممارسة ادارية للمدير للتاثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم اكثر استعدادا لتقديم افضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء والانجاز في المنظمة.



المدربة / أمل المكاوي

تقديم الحاجة المستقبلية وطرق اشباعها

أكاديمية هم

تقييم مدى اشباع الحاجة

دبلوم إدارة الموارد البشرية

أساسيات التحفيز

- المداخل التقليدية
- مدخل العلاقات الانسانية
- مدخل الموارد البشرية
- المدخل المعاصر



المداخل التقليدية

Traditional Approaches

إن خير من يمثل هذه المداخل التقليدية ما عرضته الإدارة العلمية في أبحاث Taylor الذي وضع نظام الأجور التفاضلية.

كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين.

وفي إطار مفهوم الرجل الاقتصادي، الذي يبحث عن أعلى عوائد اقتصادية من خلال الإنجاز فإن هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالي، لذلك اهتمت هذه المداخل بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من ناحية النوعية والكمية.



مدخل العلاقات الإنسانية

Human Relations Approach

إن مفهوم الرجل الاقتصادي تم استبداله بمفهوم « الرجل الاجتماعي » أو « الرجل الإداري » والذي يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الإنسانية.

وقد بدأت هذه الأبحاث بدراسات هوثورن Hawthorn والتي سبق وأن أشرنا إليها والتي أوضحت أن المكافآت غير الاقتصادية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية هي أكثر أهمية من الأموال كمحفزات للسلوك في العمل.



مدخل الموارد البشرية

Human Resources Approach

في سياق هذا المدخل فإن مفهوم الفرد المتكامل **Whole person** أصبح هو السائد بدلاً من مفهومي الرجل الاقتصادي أو الرجل الاجتماعي حيث ينظر إلى الفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام وأن العوامل المؤثرة في تحفيزه هي كثيرة ولست اقتصادية أو اجتماعية فقط.



المدخل المعاصر

Contemporary Approach

- إن المداخل الحديثة لتحفيز العاملين وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات،
- الأولى هي نظريات المحتوى **Content theories** والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها.
- الثانية هي نظريات المسار (العملية) **Process theories** وهي التي تركز على الأسباب التي تؤدي على أن يختار سلوكاً معيناً بدلاً من مسارات سلوكية أخرى بديلة ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره في المنظمة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج له.
- أما الثالثة فهي نظريات التعزيز **Reinforcement theories** التي تركز على التعلم لدى العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل.



نظريات التحفيز

Motivation Theories

• نظريات المحتوى Content Theories

تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الانسانية سواء ماكان منها ماديا أو جسديا أو نفسياً:

1- نظرية ماسلو

2- نظرية الدرفدر

3- نظرية هزبرغ

4- نظرية ماكليلند

1- نظرية ماسلو Maslow Theory

هذه النظرية فسرت سلوك الانسان وكيفية اشباع حاجاته في اطار سلم الحاجات التي رتبها فان حاجات المستوى الأدنى Lower Order Needs تتمثل بالحاجات الفيسولوجية والسلامة والامان والحاجات الاجتماعية, في حين أن حاجات المستوى الأعلى higher Order Needs تتمثل في حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.



نظرية ماسلو (هرم الحاجات)

هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



- الابداع والاعمال المثيرة للتحدي
- المشاركة في صنع القرارات

- المسؤولية عن وظيفة مهمة
- الترقية الى وظائف اعلى

- علاقات حميمة وصادقة مع زملاء العمل
- التفاعل مع الزبائن

- ظروف عمل امنة وسلامة مهنية
- امان وظيفي

- فترات استراحة اثناء العمل
- راحة جسدية اثناء العمل
- ساعات عمل محدودة

• اعتراضات على نظريه ماسلو

- 1- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية.
- 2- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من انه تم إشباعها بالفعل وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها في السلسلة.
- 3- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، ولكن يمكن المجادلة بأننا في الواقع نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.



نظرية الدرفر ERG

ERG theory (Existence, Relatedness and Growth)

2- نظرية الدرفر:

- وعلى غرار نظرية ماسلو للحاجات قام الدرفر بتطوير نظرية ماسلو عن طريق تقديم نظرية أخرى تعالج الانتقادات التي تعرضت لها نظرية تدرج هرم الحاجات وتقوم نظرية الدرفر على أساس الحاجات الإنسانية الثلاث التالية :
 1. الحاجة إلى البقاء وتمثل الحاجات الفسيولوجية والامان في سلم ماسلو.
 2. الحاجة للانتماء وهي تمثل العلاقات الاجتماعية في سلم ماسلو.
 3. الحاجة للنمو والتقدم وهي تمثل تحقيق الذات في هرم ماسلو.
- تفترض هذه النظرية ان هذه المجاميع الثلاثة تختلف من حيث اهداف الاشباع وأساليبه فيتم اشباع حاجات الفرد ماديا بالطعام والسكن أما الحاجات الاجتماعية فتشبع بالعلاقات والتقدير, في حين تشبع حاجات النمو بالتطوير والتعلم وممارسة الهوايات .
- تشير النظرية الى مبدا مهم هو مبدأ الاحباط (التراجع) والذي يتضمن التركيز على اشباع حاجات مشبعة اصلا بسبب العجز عن اشباع حاجات أخرى وهذا يمثل سلوك تعويضي قد يكون مرضي او غير مرضي في بعض الاحيان.

نظرية الدررر ERG

ERG theory (Existence, Relatedness and Growth)

- تمثل هذه النظرية اضافة نوعية لنظرية ماسلو حيث انها تعطي للتعلم الاجتماعي دورا مهما في دافعية الانسان وسلوكه كما انها تفسر لماذا يبالغ البعض في اشباع حاجات معينة دون اخرى

تنبه الادارة الى تحديد حاجات العاملين المهمة وتوفير الوسائل ومساعدتهم في أن يشبعوها بالانتقال من مرحلة الى أخرى

نظرية هيرزبرغ (العاملين)

3- نظرية هيرزبرغ (Two Factor Theory):

طور فريدريك هيرزبرج نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين المهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو، وبنيت عليها إلى حد كبير.

بناء على الأبحاث وجد هناك عوامل يمكن ان تصنف الى مجموعتين :

1- العوامل الدافعة أو المحفزة للاداء Motivation Factors:

يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى مستوى عال من الرضا ، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جدا من الحاجة إلى تحقيق الذات وهناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت، فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا

2- العوامل صحية او مطهرة Hygiene Factors:

تقتصر على توفير عمال الوقاية للعاملين، فإن هذه العوامل لسيت محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وتمنع حالات عدم الرضا وليس محفزا. أي أنها أشياء لايد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.



محتوى نظرية هرزبرغ

عدم الرضا الوظيفي



- تتأثر بالعوامل الصحية
- ظروف العمل
 - نوعية المشرفين
 - العلاقات مع زملاء العمل

تحسين العوامل
المحفزة يزيد من
الرضا الوظيفي

تحسين العوامل الصحية
يقلل من عدم الرضا
الوظيفي

الرضا الوظيفي



تتأثر بالعوامل المحفزة:

- الانجاز
- المسؤولية
- فرصة التقدم والتطور
- النمو الشخصي

نظرية ماكليند (الحاجات المكتسبة)

4- نظرية ماكليند Acquired Needs Theory:

استنتج ماكليند ان هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها واهميتها لدى الأفراد وهي:

- **الحاجة إلى الإنجاز:** تعكس رغبة الفرد في الانجاز الافضل وباكفاً الطرق كذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.
- **الحاجة إلى السلطة والقوة:** وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الاخرين والتاثير في سلوكهم والاضطلاع بمسؤوليات أكبر.
- **الحاجة إلى الإنتماء:** تعكس الرغبة إلى علاقات ودودة ولديه دافع للتفاعل مع الآخرين، وينتج عن الرغبة في الإندماج دافع وحاجة إلى ان يكون الشخص محبوباً ومعروفاً على المستوى العام، مثل هؤلاء الأشخاص قادرون على لعب دور فعال في الفريق.

• نظريات المسار (العملية) Process Theories :

مجموعة النظريات هذه تركز على أسلوب تفكير أو المنهج المعتمد من قبل العامل عندما يحس بالرغبة في اشباع حاجة معينة.

سيتم استعراض 3 نظريات :

1- نظرية العدالة

2- نظرية التوقع

3- نظرية تحديد الأهداف

دبلوم إدارة الموارد البشرية

أكاديمية همم

المدربة / أمل المكاوي



نظرية العدالة

1- نظرية العدالة Equity Theory:

تتم هذه النظرية على أساس ادراك الفرد ما اذا كان يتم معاملته بعداله أم لا قياساً بالآخرين.

مثال:

الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياساً بزملائه في منظمة الأعمال , فعندما يدرك الفرد أن ماقدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلاً مقارنةً بالعاملين الآخرين وادائهم فإنه يشعر بعدم العدالة .

قد يكون الأسلوب الذي يستجيب له الفرد لعدم العدالة واحداً من بين الآتي:

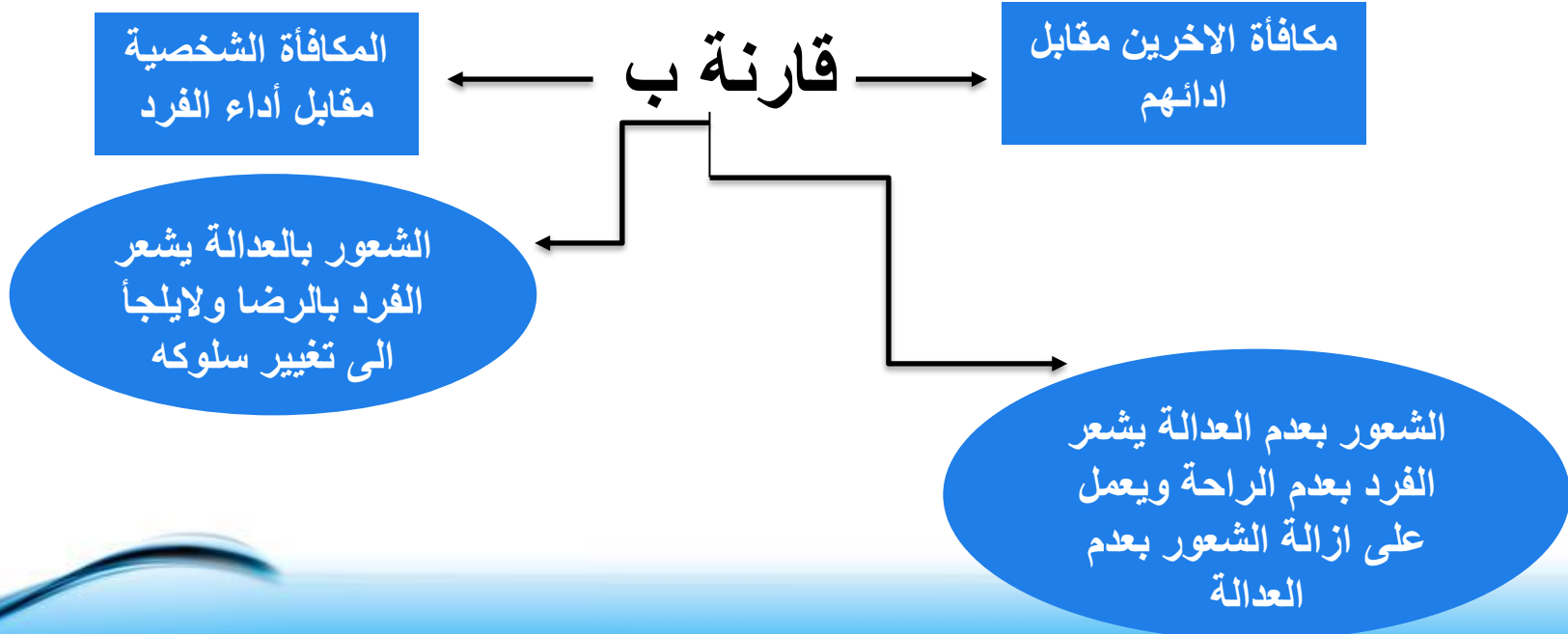
1- بذل جهود أقل في أداء العمل

2- يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل

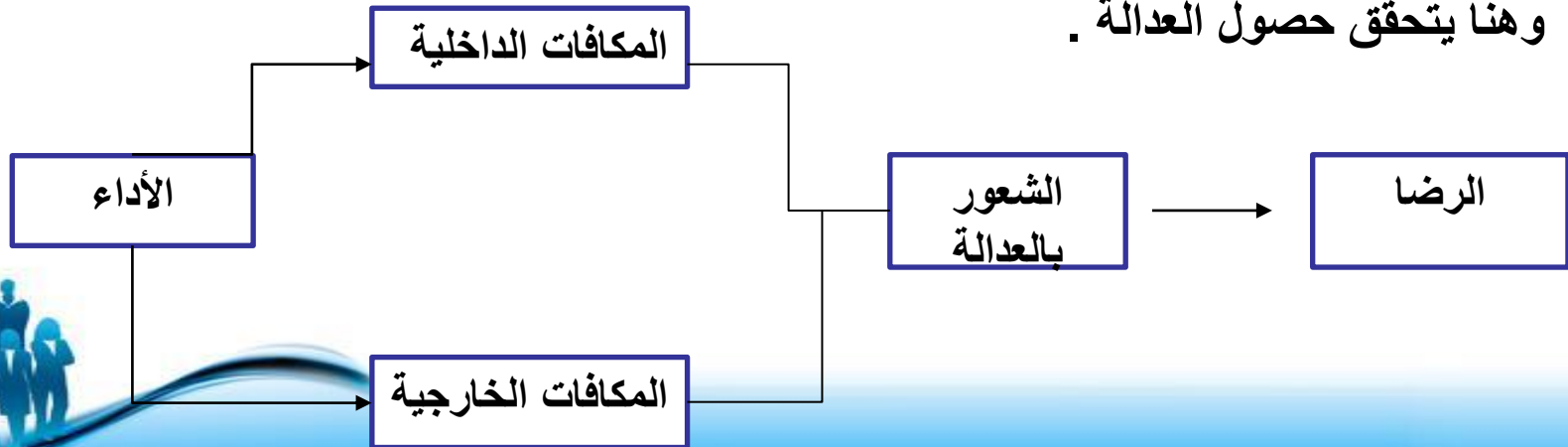
3- يترك الوظيفة.



مضمون نظرية العدالة



- هناك تطوراً مهماً قد حصل على محتوى هذه النظرية حيث توصل الباحثان (Porter & Lawler) الى أن العدالة ليست عدالة مكافآت خارجية وانما تكون عدالة مكافآت داخلية حيث الشعور بالقناعة والرضا عن الانجاز وتحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت الداخلية والخارجية وهنا يتحقق حصول العدالة .



2- نظرية التوقع Expectancy Theory:

صاغ هذه النظرية Victor Vroom وتتلخص افتراضاتها بالاتي :

- **التوقع Expectancy**: ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهداً ويسمى هذا توقع الجهد – الأداء .
- **المنافع Instrumentality**: هي اعتقاد الافراد بأن الناجح ستتبعه مكافاة مناسبة وتسمى توقع الأداء – المنافع.
- **القيمة Valance**: وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على انجاز العمل أو المهمة .
منفعة وجاذبية العوائد الى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه , فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر , فالشكر والتقدير يكون ذو قيمة ومنفعة للبعض , وقد لايمثل اي شيء للبعض الاخر

هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الانجاز والعمل بأفضل ماعنده
لابد من أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم الثلاثة الى أقصى مايمكن



3- نظرية تحديد الأهداف :Goal Setting Theory

ترى هذه النظرية أن وجود الأهداف شيء أساس ؛ لتحديد مسارات السلوك ، ويجب أن تكون الأهداف قوية للفرد ، باعتبار أنها غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها ، ومن أشهر روادها (إدوين لوك) (Edwin Locke) وترى النظرية وجود أهداف أمر مهم ؛ لأنها تمثل طموحات الأداء لذلك فهي تنشط السلوك وتوجهه عند الأفراد لتحقيق هذه الطموحات ، وتحديد مسارات السلوك لنهاية معينة .



• نظرية التعزيز Reinforcement Theory:

ان نظرية التعزيز على عكس المجموعتين السابقتين (المحتوى والمسار) فهي تركز على البيئة الخارجية والنتائج او العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد ولعل أهم افتراض هو مايسمى بقانون الأثر Effect Law والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلا والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لايتكرر. والتعزيز يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى او عدم حصول ذلك.

1- التعزيز الايجابي Positive Reinforcement:

تقوية احتمال تكرار السلوك الايجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل.

2- التعزيز السلبي Negative Reinforcement:

تقوية السلوك المتجنب للمواقف غير المرغوبة مثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل.



3- العقوبة Punishment:

العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك.

4- الازالة Extinction:

يقصد بها ازالة السلوكيات الغير مرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها مثال ذلك عندما يحاول أحد المدراء ايقاف سلوك معين عن طريق اللقاء بزملاءه ونصحهم وعدم تشجيعهم على هذا السلوك



جدولة التعزيز

نوع التعزيز	طبيعة التعزيز	تأثيره على السلوك عند استخدامه	تأثيره على السلوك عند إيقافه	مثال
التعزيز المستمر	تعطى مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	يساعد على التعلم السريع للسلوك الجديد	ازالة سريعة	المدح والاشادة
التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة	تعطى مكافآت بفواصل زمنية ثابتة	يؤدي الى أداء غير اعتيادي أو متوسط	ازالة سريعة	دفع مكافأة شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم للعمل يوميا
التعزيز بالنسبة الثابتة	نعطى المكافآت بناء على كميات محددة من الانتاج	يقود بسرعة الى أداء عالي ومستقر	ازالة سريعة	نظام الدفع للأجور على أساس القطعة
التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة	تعطى المكافآت على اساس فواصل زمنية مختلفة	يقود الى أداء عالي ومستقر نسبيا	ازالة بطيئة	تقييم أداء ومكافآت تعطي بشكل عشوائي خلال الشهر
التعزيز بالنسبة المتغيرة	تعطى المكافآت على اساس كميات مختلفة	تقود الى أداء عالي جدا	ازالة بطيئة	مكافآت اضافية لمندوبي البيع بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن

في نهاية العرض سوف نكون تعرفنا على:

التحفيز خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

تحفيز العاملين من خلال المشاركة

فرق العمل وفوائدها

أشكال فرق العمل

كيف تعمل الفرق بفاعلية؟



التحفيز خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

أولاً: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة

Motivation Through Job Design

تصميم الوظيفة: خلق أو إيجاد مسؤوليات أو مهام يفترض ادائها من قبل شاغل الوظيفة قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والاستراتيجية.

مداخل تصميم الوظيفة في المنظمة



التحفيز خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

المدخل الأول: ملاءمة الفرد مع الوظيفة

العمل يقسم إلى مهام روتينية متكررة , وبالتالي لابد من اتخاذ خطوات معينة لتجنب عدم الرضا والملل داخل الوظيفة , وبالتالي توجد ثلاث خيارات ممكنة يشتمل كل منها على مطابقة القابليات والخصائص الفردية, وهي:

- **مراجعة واقعية للوظائف Realistic Job Review**: توضيح نزيه لمعالم الوظيفة ومحتواها
- **دوران الوظيفة Job Rotation**: تحريك الفرد العامل من وظيفة متخصصة معينة إلى وظيفة أخرى بحيث يمارس مهارات ومهام أخرى.
- **العروض المشروطة Limited Exposure**: مجموعة من العرض المحددة بشروط تعرضها المنظمة على العاملين خاصة بالوظائف ذات المهام الروتينية. مثال : يتم الاتفاق مع بعض العاملين على انتاج 200 وحدة انتاجية في اليوم وبنسبة 10% أو أقل من المعيب فانه بإمكانه مغادرة العمل اذا تم الانجاز في 6 ساعات مثلاً.

التحفيز من خلال تصميم الوظيفة

المدخل الثاني: ملاءمة الوظيفة مع الفرد

يتضمن هذا المدخل تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد, أي تعديل ملامح الوظيفة التي تلائم خصائص الأفراد, ويوجد أسلوبان لتحقيق هذا الأمر وهما:



اثرء الوظيفة

إعادة تصميم الوظيفة وإضافة مسؤوليات ومهام بهدف زيادة قدرتها التحفيزية.

اغناء الوظيفة يتضمن:

1. تنوع المهارات.
2. هوية المنظمة.
3. الاستقلالية
4. التغذية الراجعة
5. أهمية المهام

توسيع الوظيفة

الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة في وظيفة واحدة بهدف زيادة التحفيز.

يتحقق بها الأسلوب:

1. الوظيفة تصبح مثيرة للتحدي
2. اشعار العامل بالأهمية مما يولد لديه الدافعية.

نقد الأسلوب:

وجود نوع من استغلال العاملين , حيث أن الأجر ثابت والعمل يزداد.

التحفيز من خلال المكافآت

Reward المكافأة

المقابل أو العائد المادي أو المعنوي لأداء مهمات معينة.

Intrinsic Rewards المكافآت الداخلية

مدى الرضا عن العمل أو الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وهي إدراك داخلي ذاتي

Extrinsic Rewards المكافآت الخارجية

مقابل مادي يدفع للفرد من قبل الآخرين



أنواع المكافآت

أنواع المكافآت	وصفها	المزايا	العيوب
الأجور على أساس ساعات العمل	مبلغ محدد يدفع مقابل كل ساعة عمل	الوقت وسيلة سهلة لقياس الأداء	حافز قليل أو غير موجود للعمل الجاد
الرواتب السنوية	مبالغ سنوية متعاقد عليها تدفع بشكل مرتبات	سهولة إدارتها	حافز قليل
الدفع على أساس القطعة	كمية ثابتة حسب عدد الوحدات المنتجة	الأجر يرتبط بالأداء الشخصي	يمكن استغلال العامل من خلالها
نسبة من المبيعات أو عمولة	نسبة مئوية من المبيعات	يرتبط بحجم الأعمال	مشكلات مع بقية العاملين
الدفع على أساس الجدارة والكفاءة	مكافأة مضمونة للأداء المتميز	تدفع للعمل بجدية أكبر	مشكلة العدالة في تقييم الأفراد
اقتسام الأرباح	توزيع نسبة من الربح على العاملين	حصة الأفراد أو مصلحة ثابتة في العمل	تأثر الربح بأمور أخرى
المشاركة بالعائد	توزيع نسبة مخصصة في حال زيادة الإنتاجية أو خفض التكاليف	يشجع العاملين على العمل بجد وذكاء	تصعب عملية حسابها

تابع أنواع المكافآت

أنواع المكافآت	وصفها	المزايا	العيوب
الدفع على اساس المعرفة	الدفع على أساس المهارات المكتسبة ودرجة إتقانها	يشجع التعلم مدى الحياة	تؤدي إلى تضخم في البرامج التدريبية وتزيد كلفة العمل
خيار الأسهم	مكافأة بعض العاملين بأسهم الشركة مجاناً أو بسعرها الإسمي	يعطي للفرد مصلحة معينة	يمكن أن تظهر حالة عدم الرضا وحقد من قبل العاملين
مكافأة مرتبطة باختيار العامل نفسه (مكافأة الكافثيريا)	يسمح للعامل باختيار حزمة المكافآت والمنافع بنفسه	يسمح باختيار المكافآت التي تلائم احتياجات العامل	يمكن أن تكون صعبة الإدارة ومكلفة

معايير زيادة فاعلية الحوافز أو المكافآت

لكي تكون المكافآت فاعلة وتؤدي الغرض لابد أن تتوفر فيها شروط معينة , وهي:



• المكافأة يجب أن ترتبط بالأداء

• المكافأة يجب أن تكون عادلة ومنتاسبة مع
الجهد المبذول والنتائج المتحققة

• توليد قناعة لدى العاملين بان الجهد
المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما

• يجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية
للعاملين

1

2

3

4



رابعاً: تحفيز العاملين من خلال المشاركة Motivation through Participation

• الإدارة التشاركية Participative Management :

التعريف: إدارة تمكن العاملين من ممارسة رقابة كبيرة

على بيئة العمل ويشارك العاملون بصور مختلفة كما في المخطط التالي:

نماذج المداخل التشاركية:

حلقات الجودة

الإدارة على المكشوف

الفرق المدارة ذاتياً

جدولة الوقت المرنة

صناعة
القرارات

تحديد
الأهداف

حل المشكلات

تصميم
وتنفيذ
التغيرات
التنظيمية

1. حلقات الجودة Quality Control

التعريف: مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دورياً لغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف.

الفكرة الرئيسية لها: القدرة على وضع المبادئ النفسية والاجتماعية التي طرحت من قبل أصحاب النظريات ماسلو وهرزبرغ وماغريغر.



2. الإدارة على المكشوف Open Book Management

التعريف: تقاسم البيانات المالية الرئيسية والأرباح مع العاملين الذين يدرّبون ويمكنون بشكل جيد فهم وتفسير التقارير المالية.

ويؤمل أن يلعب هذا الأسلوب ثلاثة أدور أساسية:

- خلق ثقة عالية
- تحقيق التزام عالي وثقة في تدريب العاملين
- الصبر في انتظار تحقيق النتائج



الإدارة على المكشوف

Open Book Management

2

تدريس العاملين كيفية قراءة وفهم العاملين
وتفسيراتها المالية والتقارير المرتبطة بالتكاليف

1

تقاسم معلومات المؤشرات المالية وسعر سهم
الشركة وتعلن في أماكن بارزة

مدخل
للإدارة على المكشوف

4

دفع أجور ومرتبات عادلة للعاملين وحصص
الأرباح وحوافز بشكل أسهم للعاملين

3

تمكين العاملين من إحداث التغيير واتخاذ
القرارات اللازمة للنجاح



3. الفرق المدارة ذاتياً Self Managed Team

التعريف: فرق عمل تتكون من 5-30 عضواً يتم تعيينهم لإنجاز مهمة وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء.

الإدارة الذاتية أفضل أنواع الإدارة , لكونها تدمج العاملين في العمل لأنها

تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم



4. جدولة الوقت المرن Flexible Work Schedule

التعريف: السماح للعاملين باختيار جدول مناسب للوصول والانصراف من العمل في حدود معينة.

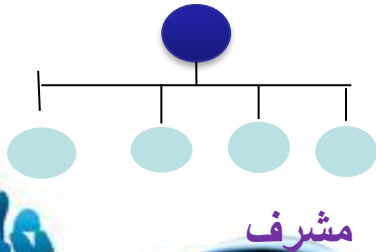
مزايا الأسلوب: تقليل ساعات الاختناق والزحام واستغلال أفضل الوسائل في المواصلات في الطرق.



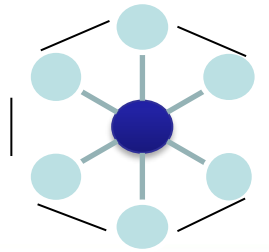
Team Works فرق العمل

الفريق: مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة.
فريق العمل: هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض

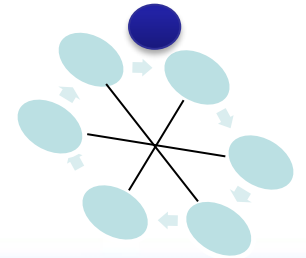
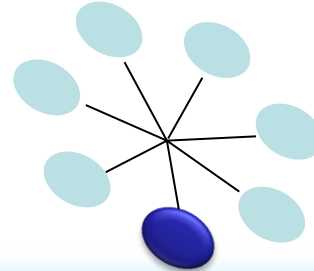
أدوار المدير في إطار فرق العمل:



المدربة / أمل المكاوي



أكاديمية هم



دبلوم إدارة الموارد البشرية

فوائد فرق

Team Advantages

- ❖ موارد أكثر تركز على حلول المشكلات سواء كانت خبرات أو أفكار تطرح من قبل أعضاء الفريق
- ❖ تحسين القابلية على توليد الأفكار والإبداع
- ❖ التزام عالي تجاه العمل والمهام
- ❖ تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات
- ❖ تحفيز أعلى من خلال الأفعال المشتركة
- ❖ رقابة ونظام أكثر في مكان العمل
- ❖ إشباع أكبر لحاجات الأفراد وبالتالي مزيد من الرضا عن العمل



فرق العمل الرسمية وغير الرسمية

فرق العمل الرسمية Formal Group

هي فرق أو مجاميع تنظم رسمياً عند تقسيم العمل وتتكون الأقسام مدعومة من قبل المنظمة.

فرق العمل غير الرسمية Informal Group

هي مجاميع تظهر بشكل غير رسمي من خلال العلاقات وتقاسم المصالح بين الأعضاء.



اللجان وقوى المهام

Committees and forces

اللجنة Committee

هي مجموعة صغيرة من العاملين تجتمع خارج إطار العمل اليومي المحدد وتعمل كفريق لإنجاز أهداف محددة.

قوى المهام Task Forces

تجميع لأفراد من أقسام أو وحدات عمل مختلفة في المنظمة للعمل على حل مشكلات محددة وتكون مؤقتة وليست دائمة.



الفرق الافتراضية والفرق المتقاطعة وظيفياً

الفريق الافتراضي Virtual Team

فريق يعمل أعضائه مع بعض من خلال تفاعل على شبكة الإنترنت والحواسيب بدون لقاء وجهاً لوجه.
من فوائدها : توفير تكاليف السفر واختصار الوقت.

الفرق المتقاطعة وظيفياً Cross Functional Team

فريق يشكل من أعضاء من مختلف الأقسام والوحدات الإدارية للعمل مع بعض.

الفريق الفاعل Effective Team

فريق يحقق أداء عالي للمهام ورضا وتطور مستقبلي للفريق ذاته



كيف تعمل الفرق بفاعلية؟

فاعلية الفريق: القدرة على تحقيق الأهداف بمستوى أداء عالي مع شعور ارضاء الفريق بالرضا وقدرتهم على التطور المستقبلي.

عمليات الفريق: طرق العمل التي ينجز أعضاء الفريق أعمالهم بموجبها.



نموذج النظام المفتوح لفاعلية الفريق

المدخلات

❖ الاعتبارات التنظيمية :

- الموارد
- التكنولوجيا
- الهياكل
- المكافآت
- المعلومات

❖ طبيعة المهام :

- الوضوح
- التعقيد

❖ حجم الفريق

- عدد الاعضاء
- تجانس الفريق

❖ خصائص الاعضاء

- القدرات
- القيم
- الشخصيات
- التنوع

عمليات

عمليات الفريق

الطريقة التي يتفاعل بها
الاعضاء مع بعضهم في العمل
لتحويل المدخلات الى مخرجات

- ❖ الاتصالات
- ❖ صنع القرارات
- ❖ الاعراف
- ❖ التماسك
- ❖ النزاع او الصراع

المخرجات

فاعلية الفريق

الوصول الى النتائج
المرغوبة :

- نجاح المهام
- رضا الاعضاء
- مستقبل الفريق
وتطوره

المدرية

أكاديمية همم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

هَمَم



شهادة

تعليمية

دبلوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Diploma

أمل المكاوي

أكاديمية همم

دبلوم إدارة الموارد البشرية

