**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة أعمال**

**إشراف أ.د : سليمان الفارس**

**إعداد : راني بدّور**

**2009 – 2010**

**مخطط البحث**

* **المبحث الأول : أنواع الحوافز**
* أنواع الحوافز من حيث شكلها
* أنواع الحوافز من حيث شمولها
* أنواع الحوافز من حيث صفتها
* أنواع الحوافز من حيث تأثيرها على العاملين
* **المبحث الثاني : تصميم نظام الحوافز**
* العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز
* شروط نجاح نظام الحوافز
* مراحل تصميم نظام الحوافز
* عوامل ضعف عملية التحفيز
* **المبحث الثالث : نظرية تقوية التحفيز**

**المبحث الأول**

**أنواع الحوافز**

أياً كان نوع الحوافز فإنها جميعاً مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دوراً هاماً في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد, كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان العاملين وتوجه سلوكهم وتغريهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم, كما أنها تدعم الصلة بين الموظف وعمله, وبينه وبين المشروع بصفة عامة, وأفضل الحوافز هي تلك التي تشعر العاملين بأن الإدارة تسهر على راحتهم وتقدر أعمالهم وتقوم على رعايتهم, ويمكننا أن نميز بين أنواع مختلفة للحوافز نوردها كما يلي : من حيث **شكلها** , **وشمولها** , ومن حيث **صفتها**, ومن حيث **تأثيرها على العاملين** .

**أولاً : أنواع الحوافز من حيث شكلها :**

 يمكن أن نميز بين نوعين من الحوافز ( **مادية ومعنوية** ).

1. **الحوافز المادية :**

وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة**.**

1. **الحوافز المادية المباشرة :**

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاتهم من أجر إضافي – حوافز إنتاج – علاوة دورية – مكافآت بأنواعها – بدلات – اشتراك في أرباح المنظمة, وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية.

1. **الحوافز المادية غير المباشرة :**

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية – الإسكان – المواصلات – التثقيف والتعليم – الترويح والرياضة – الخدمات الطبية – دور الحضانة .

وهذه الخدمات تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل, فهي أيضاً تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية, وهي حافز للعاملين على الاستمرار بقوة في العمل بالمنظمة.

1. **الحوافز المعنوية**

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد

وتمثل أهم هذه الحوافز في :

1. **حوافز متعلقة بالعمل :**

وهي تشمل :

* العمل المناسب : ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل.
* التصميم المحفز للعمل : ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزاً للعمل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع والاستقلالية .
1. **الحوافز المتعلقة ببيئة العمل :**

وتتمثل أهم هذه الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.

* ا**لإشراف** : يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية على الأداء , فلا يقصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة, وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفاعل, فيجب أن تتوافر للمشرف أو القائد بناءة مثل الذكاء والنضج, القدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة.
* **ظروف العمل المادية** : وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة, وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها, لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة زيادة الإنتاج.
* **العلاقات مع الزملاء** : تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث أن العامل يقضي نصف يومه تقريباً في العمل, فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متآلفة تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف.
* **المشاركة في الإدارة** : ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات, وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها ويشارك في المسؤولية عن النتائج, وكذلك يتضمن حافزاً للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات, حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة لمقدمها.

**ثانياً : أنواع الحوافز من حيث شمولها :**

ونميز هنا بين نوعين من الحوافز ( **فردية وجماعية** )

1. **الحوافز الفردية :**

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج, بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج, أو تخصيص جائزة لأفضل مدير, أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع, كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية, فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة.

وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الحوافز لما له من آثار مباشرة وفعالة على تحفيز العاملين لتحسن الإنتاجية, ويمكن إتباع هذا الأسلوب للأعمال الممكن قياسها ووضع معايير لها, وأهم ما يميز الحوافز الفردية أنها تشعر العامل بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد, حيث لا يتساوى العامل الماهر والمجد والعامل العادي والعامل المتكاسل.

ولكن قد يكون للحوافز الفردية أثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد (روح الفريق) التي هي جوهر عمل الإدارة .

1. **الحوافز الجماعية :**

هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة, وقد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال الإنتاج أو عمالاً إداريين أو فنيين, كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية إنتاجية مستقلة.

ومثل هذه الحوافز لا يستفيد منها كل عامل على حدة بل تقدم للمجموعة ككل بحيث توزع على أفراد المجموعة تبعاً لنظام الحوافز الجماعية.

يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين بحيث لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل, فمن شأن هذه الحوافز إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً, وللزوم ولصحية التنافس الفردي وروح الفريق في آن واحد فمن اللازم على الإدارة أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل إفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل, و تعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل, وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد في المجموعة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل و أسرع.

و من بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية, حجم المجموعة و تماسكها, ووضوح الأهداف, و درجة الثبات, ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه و أداء المجموعة.

على أية حال يبقى دائماً بين أعضاء المجموعة من يعمل أكثر من غيره, و بالتالي من سلبيات الحوافز الجماعية أنها تهضم حقوق العمال أصحاب المهارات الفردية العالية, وقد يؤدي ذلك إلى استيائهم أو تفكيرهم بالتراجع في انجازاتهم أو محاولتهم الانتقال إلى مراكز أخرى.

**ثالثاً : أنواع الحوافز من حيث صفتها :**

ونميز هنا قسمين ( الحوافز الايجابية والحوافز السلبية )

1. **الحوافز الإيجابية :**

 وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع العاملين ومصالح المنظمة, فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل تعتبر نتائج ايجابية لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز : الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية والمعنوية.

1. **الحوافز السلبية :**

 هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين كالتماهل والتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات, ومن هذه الوسائل حث وتنبيه الفرد العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة محددة من الزمن ( كإيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوة أو الترفيع ) وتوجيه اللوم والإنذار, أو إيقاف الترقية, ونقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب, ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامة المخالفات والأخطاء من حيث ضآلتها أو كونها متوسطة أو شديدة.

وبالإمكان استخدام الحوافز السلبية لأغراض عديدة من بينها :

* التنبيه على ضرورة قيام الفرد بالتزاماته المكلف بها.
* عدم الاستمرار في الخطأ.
* التحفيز على تحسين الأداء لإزالة آثار العقوبة من جهة والحصول على الحوافز الايجابية من جهة أخرى.
* حث وتنبيه الآخرين على تجنب الأخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب.

**رابعاً : أنواع الحوافز من حيث تأثيرها على العاملين** :

ونميز هنا قسمين : المباشرة ( الخاصة ) وغير المباشرة ( العامة )

1. **الحوافز المباشرة ( الخاصة )** ويصنفها برنارد إلى **:**
2. الجزاء المادي بصوره المتعددة من الأجور والمكافآت التي تعطى للفرد مقابل خدمته للمنظمة.
3. الجزاء غير المادي وهو تلك الفرص التي تمكن الفرد من التميز والظهور في المركز الوظيفي والقوة المصاحبة لهذا المركز, ويؤكد برنارد أن الاختلاف الحقيقي قي قيمة المكافأة المادية يكمن في الأشياء المعنوية المصاحبة لهذه المكافآت, كالتقدير والتمييز واحترام الآخرين .
4. ظروف العمل المناسبة أو المرغوبة.
5. إشباع المثاليات والنواحي الجماعية والتفكيرية عند الفرد.
6. **الحوافز غير المباشرة ( العامة )** مثل :

أ – التوافق الاجتماعي أو جاذبية الزملاء وهو شعور الأفراد بترابطهم وحبهم لبعضهم البعض وهو أمر يسهل تعاون العاملين وارتفاع كفاءتهم.

ب – المشاركة: ويشعر الفرد بأهميته وأهمية دوره في العمل الكلي إذا هيأ له المشروع فرصة المشاركة فيما يدور حوله من أحداث.

ج – التطابق ويعتبر من المحفزات العامة بحيث تكون العادات والأفكار الوظيفية للعاملين واحدة متناسقة وغير متعارضة أو متنافرة.

د – التماسك والتوحيد وفرص الزمالة والصداقة والأمن الاجتماعي والتأييد المتبادل لوجهات النظر, ويعد هذا الحافز كما يقول برنارد أساس التنظيم غير الرسمي الذي يوجد في كل تنظيم رسمي, ويؤكد برنارد أهمية الحوافز في كل المشاريع, كما أنه من الصعوبة بمكان توفير جميع الحوافز التي تحرك العاملين وتضمن تضافر جهودهم وذلك لأن الناس يمكن أن يدفعوا بحوافز مختلفة أو خليط متنوع من الحوافز في أوقات مختلفة.

 وهو يعتقد أن دفع العاملين أو إغراءهم على العمل يمكن أن يتم بثلاث وسائل :

* **التخويف :** إي معاقبة العامل كحرمانه من ميزة معينة إذا لم يؤد عملاً معيناً بالشكل المطلوب منه .
* **الإقناع والتوجيه :** وذلك بشرح أهداف المشروع وأهمية عمله وقيمة أهدافه, إقناع العامل ببذل مجهود صادق في العمل المكلف به وأن من مصلحته أن يبذل هذا المجهود.
* **التعليم والإرشاد :** كأن تلقن إدارة المشروع أفرادها عدة دوافع إيجابية بناءة كالتضحية والإخلاص وخدمة الجماعة, ويمكن للمشرفين أن يقوموا بتعليم العاملين بصورة غير مباشرة كأن يضربا لمرؤوسيهم المثل في التضحية والإخلاص وحب العمل, حتى يسير هؤلاء على نهجهم ويقلدوا إخلاصهم ويقتنعوا بوجهات نظرهم.

**المبحث الثاني**

**تصميم نظام الحوافز**

1. **العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز :**

هناك جملة من العوامل لتي يجب الالتفات إليها عند تصميم أنظمة الحوافز

والتي تتمثل فيما يلي:

**- الاعتمادية**

وهو أن يرتبط الثواب أو العقاب بسلوك معين, بحيث لا يحصل الموظف على مكافأة دون أن ترتبط بمستوى أداء محدد, فهنا المكافأة تعتمد على القيام بسلوك مرغوب فيه.

**- الإدراك والوعي**

وهو أن تقوم المنظمة بإفهام الموظف ما هو السلوك المرغوب الذي يوصله إلى المكافأة.

**- توقيت الحافز**

كلما قصرت المدة الزمنية بين السلوك المرغوب والمكافأة, كلما زادت احتمالية تكرار السلوك مستقبلاً, مما يزيد من فعالية نظام الحوافز.

**- حجم المكافأة**

يجب تناسب قيمة المكافأة من الناحية المادية أو المعنوية مع حجم الأداء الذي يقوم به الموظف.

**- نوع الحافز**

هناك أنواع مختلفة من الحوافز ( كما ذكرنا سابقاً ), وعلى المنظمة اختيار الحافز المناسب الذي يفي بالغرض ويوصل إلى الهدف المنشود عند تصميم أنظمة الحوافز.

**- الثبات**

أي من المهم أن تكون هناك استمرارية في تطبيق نظام الحوافز وليس لفترة محدودة أو متقطعة, كما يجب أن تشمل جميع الموظفين.

**- التحكم في الحافز**

أي يجب أن يكون الأفراد قادرين على القيام بالسلوك المطلوب, فتكليف الموظف بالقيام بمهام صعبة أو لا تسمح ظروفه للقيام بها كي يحصل على مكافأة سيؤدي ذلك إلى إحباطه وفشل نظام الحوافز.

كما تتوقف فاعلية نظام الحوافز وقدرتها على إثارة أنواع السلوك المطلوب على وجود ارتباط بين ثلاث عوامل هي :

* **الاتجاه** : أي أن يكون اتجاه الحافز إيجابياً أو سلبي التأثير.
* **القوة** : أي أن يكون الحافز قوياً أو ضعيفاً.
* **الاستمرارية** : أي قد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة.
1. **شروط نجاح نظام الحوافز :**

هناك عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار أهمها :

1. انسجام أهداف العمل مع أهداف الأفراد.
2. توافق الوظيفة مع ميول الفرد و قدراته.
3. الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.
4. تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
5. مراعاة عنصر التكاليف.
6. عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك.
7. وضوح الحوافز وأسسها و شروط الحصول عليها.
8. إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
9. تناسق الحوافز والتغلب على التناقض بين أجزائها.
10. توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.
11. التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز.
12. تقويم نظام الحوافر وتطويره.
13. **مراحل تصميم نظام الحوافز**

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها كما يلي:

1. **تحديد هدف النظام :**

لابد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء أكان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف. و لتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ,الإدارات ,الفروع ,الأقسام) ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله, فهذا نظام جزئي لرجل البيع وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا.

1. **دراسة الأداء:**

في هذه المرحلة يتم تحديد و توصيف للأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. و لتحديد و لتوصيف الأداء المطلوب لابد من:

1. وجود وظائف ذات تصميم سليم, محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم.
2. وجود عدد سليم للعاملين لا أكثر ولا أقل مما يجب.
3. وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.
4. وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء.
5. وجود سيطرة كامنة للفرد على العمل, فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه.
6. **تحديد ميزانية الحوافز:**

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام, و يجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية:

* قيمة الحوافز و الجوائز : وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز.
* التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام.
* تكاليف الترويج : وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية, الملصقات الدعائية, المراسلات والحفلات.

ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز:

1. **ميزانية ثابتة:** يتم تحديد مبلغ ثابت و معروف مسبقاً فمثلاً يحدد مبلغ 3 مليون ريال خلال العام القادم وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة, وحجم ميزانية الأجور, وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.
2. **ميزانية مرنة:** حيث تكون الميزانية متغيرة, وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلاً 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات. تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلى في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.
3. **وضع إجراءات:**

ويقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات, وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز, وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

1. **تحديد الأدوار**: حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه, وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين, وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى, ومدير نظام الحوافز أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد والموافقة أو التعديل أو المناقشة.
2. **الاجتماعات**: حيث قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.
3. **توقيت تقديم الحوافز** : هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة.
4. **نوع الحوافز** : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز طبقاً لاحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
5. **عوامل ضعف عملية التحفيز**

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى إحباط المرؤوسين, ومن ثم ضعف الحافز والدافعية لديهم وأهم تلك العوامل:

* عدم الاستقرار (سواء في السياسات التي تتبعها المنظمة أو في البيئة التي تعمل فيها).
* الإذلال وسوء المعاملة.
* الآمال الكاذبة التي تخلق نوعاً من عدم الثقة بين الإدارة والمرؤوسين.
* الروتين.
* ضعف نواتج العمل.
* الأهداف المتعارضة, الأمر الذي يثير نوعاً من الارتباك والفوضى كما يثير نوعاً من فقدان الثقة في قدرات الإدارة.
* كثرة توجيه اللوم.
* المحاباة.
* السلوك الشخصي السلبي للمدير.
* الرواتب غير المجزية وهي أحد أسباب ترك الموظفين لعملهم عند أول فرصة دون تردد.

 **المبحث الثالث**

**نظرية تقوية التحفيز**

ترى نظرية التقوية أن السلوك الإنساني يفسر من خلال نتائج حصوله في بيئته لأنه رهن العوامل والظروف المحيطة التي نشأ بها, وبناء على ذلك لا يوجد ضرورة لتفسيره أو شرحه, وأول من دعا لهذه النظرية العالم النفساني سكينر الذي يرى أن السلوك البشري يحدث خارجياً وأن على الإفراد التركيز على معرفة البيئة الخارجية وعلى النتائج التي حدثت فيها.

حيث تمثل نظرية تقوية التحفيز مدخلاً سلوكياً ينص على أن سلوك الفرد يكون مشروطاً بما يحصل عليه من دعم ومكافآت, فسلوكه يتحدد من خلال عوامل خارجية بيئية, في حين لا تمثل الأحداث الداخلية أي أهمية له. فما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين ( مكافآت ) والمتمثلة في المدعمات التي تتحكم في توجيه سلوكه, وهي التي قد تزيد من احتمالات تكراره مستقبلاً .

ومنه فالإدارة الفعالة هي الإدارة التي تأخذ بمبدأ التدعيم, أي التي تجعل احتمال تكرار تصرف غير مرغوب على أقل صورة ممكنة, في حين تعمل على تشجيع التصرف الإيجابي وترسيخه, ليتكرر ويستمر من خلال الحوافز الإيجابية والسلبية, فعن طريق الحوافز الإيجابية يمكن أن نخلق لدى الأفراد دافعية إيجابية ونوجه سلوكهم إلى نواح مرغوب فيها, وعن طريق الحوافز السلبية يمكن أن نعدل السلوكيات غير المرغوب فيها إلى سلوكيات مرغوب فيها, أو إبعاد الأفراد عن السلوك المرغوب فيه كحد أدنى.

ولقد أوجدت هذه النظرية أربعة أنواع للتقوية يمكن للمؤسسات أن تستفيد منها في تحفيز الأفراد أو في توجيه وتغيير السلوك أو في تعديله وتقويته وهي كالتالي :

1. **التقوية الإيجابية :**

هي آلية هادفة إلى تعزيز وتقوية السلوك المرغوب ومكافأة النتائج الإيجابية للسلوك . فزيادة في الراتب أو اعتراف المدير بإنجازات مرؤوسيه وغيرها هي نتائج إيجابية حصلت نتيجة ممارسة هذا المرؤوس لعمله على أفضل ما يرام, وهي بالتالي مقويات إيجابية ينبغي تكرارها وتشجيع هذا المرؤوس على الاستمرار في تكرارها.

1. **التقوية السلبية :**

هي آلية هادفة إلى تقوية السلوك المرغوب به من خلال تحاشي نتائجه غير السارة وحصرها بأوقات حدوثها. فالمدير الذي اعتاد من مرؤوسه الذي يتأخر عادة عن العمل ينبغي عليه التوقف عن التذمر في اليوم الذي يأتي فيه هذا المرؤوس باكراً أو في وقت عمله .

1. **العقاب :**

هو آلية هادفة إلى إضعاف سلوك غير مرغوب به ( أو الحد منه ) باستخدام نتائج أو عوامل سلبية أو غير مرضية, أو اللجوء لاستخدام أساليب قصاصية رادعة أثناء بروز هذا السلوك. فالمدير الذي يلاحظ تراجعاً في أداء مرؤوسيه باستطاعته أن ينذرهم ويشدد عليهم لعدم معاودة هذا السلوك غير المرغوب به.

1. **الانطفاء :**

هو آلية هادفة إلى التقليل من أهمية تصرف أو سلوك ما حصل, ولكنه غير لائق أو غير مرغوب به من خلال تجاهل هذا السلوك أو استخدام نتائج أو عوامل مشجعة على انطفائه ومثال ذلك : أن يتجاهل رئيس ما نكات أحد مرؤوسيه التي تسبب ضحكات زملائه في العمل وذلك بهدف انطفائه عن إعادة أو تكرار مثل هذا السلوك .

**الخلاصة** : قدمت هذه النظرية عدداً من الإرشادات التي بواسطتها يمكن لإدارة المنظمة أن تعدل سلوك الأفراد العاملين لديها , أهمها :

- التقوية الإيجابية أفضل من التقوية السلبية, لكن الاثنين ضروريتان دون المغالاة بالثانية.

- الإثابة والعقاب يجب أن يتما فوراً بعد السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه.

- إطلاع الأفراد على السلوكيات المرغوب فيها وحوافزها والسلوكيات غير المرغوب بها وعواقبها.

- اطلاع الأفراد على حقيقة أدائهم وسلوكهم لمعرفة نقاط الضعف لتلافيها, مع تخفيف حدة الانتقاد لنقاط الضعف .

فنظرية التقوية أو التعزيز يمكن لها أن تفسر أسباب الاختلافات في كمية ونوعية العمل والجهود المبذولة وسلوكيات التغيب أو التأخير عن العمل, لكنها تقف قاصرة عن تفسير التغيير في الرضا الوظيفي أو قرارات ترك العمل, وذلك لإهمالها أهمية مشاعر وتوجهات وتوقعات الإنسان التي تعد أساسية في تحديد السلوك واهتمامها بالعوامل البيئة الخارجية فقط كمحددات لسوك الأفراد مثل المكافآت, مثلاً : فصحيح كمية الجهود التي يبذلها العامل وكذلك السلوكيات التي يسلكها تتأثر بالنتائج المتحققة أو بالمدعمات, إلا أنها يمكن أن تتأثر أيضاً بمتغيرات أخرى كالحاجات والتوقعات والشعور بالعدالة .

**قائمة المراجع**

* **الموسوي , سنان , إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها , دار المجدلاوي , عمان , 2004 .**
* **صفراني , عائشة عبد الحميد , أطروحة ماجستير بعنوان : التحفيز وأثره في أداء الأفراد , دمشق , 2007 .**
* **دليم القحطاني , محمد , إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل , مكتبة الملك فهد الوطنية , رياض , 2005 .**
* **الكلالده , طاهر محمود , تنمية وإدارة الموارد البشرية , دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع , عمان ,2008 .**
* **ريموند و شيلي ، تحفيز الأفراد ، دار الفاروق ، القاهرة , 2001 .**