

## 1- مفهوم التحفيز:

تعرف بأنها: مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف<sup>1</sup>.  
وتعرف أيضا المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم<sup>2</sup>.  
كما تعرف أيضا بأنها: ما يحصل عليها الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمه في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها<sup>3</sup>.  
كما تعرف سياسة التحفيز بأنها: هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات<sup>4</sup>.

## 2- عناصر الحوافز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز<sup>5</sup>:

- أ- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا.
- ب- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ج- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

## 3- شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي<sup>6</sup>:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.

<sup>1</sup> Alain Meignant, Ressources humaines, Deployer la strategie, edition liaisons, SA, Paris, 2000, P 226.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص22.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص70.

<sup>4</sup> بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في مؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2012، ص150.

<sup>5</sup> محمد رفيق الطيب، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص36.

<sup>6</sup> فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص46.

- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا علنكافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

#### 4- أهمية الحوافز:

تتبع الأهمية الأساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلاله استخدامها بكفاءة في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبشكل عام يمكن حصر أهمية التحفيز فيما يلي كما يلي<sup>1</sup>:

##### أ- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة إذ يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة وذلك أن الحوافز الجماعية تشجع ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

##### ب- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية إذ تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار

<sup>1</sup> إراء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص12.

الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمتاحة.

-التكامل بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتنمية والتدريب وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقية، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

-تهيئة المناخ التنظيمي المناسب تسهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

-تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في المنظمة.

-إن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة، واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الأساسية لما يسمى الثقافة التنظيمية.

## 5-أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد عليه في التصنيف

**الحوافز حسب ماديتها:** تصنف إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ- **الحوافز المادية:** هي من أقدم الحوافز ومازالت مهمة إلى الآن ودرجة أهميتها تختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة لأخرى، والحوافز المادية هي تلك الحوافز التي حاجات الإنسان المادية والفسيولوجيا أو الإنسانية وتستخدم في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل، المشاركة في الأرباح<sup>1</sup>. كما أنها حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادة في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل، الإطعام... الخ<sup>2</sup>.

وتقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

**الحوافز المادية المباشرة:** تتمثل في الأجر الأساسي للعامل وكل ملحقاته والأجر هو ما دفع مقابل

العمل وقد يدفع نقدا أو في صورة سلع وخدمات، الأجر بالنسبة للعامل هو دخل يهمله للمحافظة على

<sup>1</sup> داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006، ص38.

<sup>2</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999، ص 177.

مستواه بل وزيادة أمله في رفع مستوى معيشتة وإشباع حاجاته من السلع والخدمات<sup>1</sup>. كما تعتبر العلاوات الدورية وحوافز الإنتاج من الحوافز المادية المباشرة ومكافآت العمل الإضافي.

-**الحوافز المادية غير المباشرة:** وتتمثل في المشاركة في الأرباح، الهدايا والخدمات الاجتماعية.  
ب. **الحوافز المعنوية:** وهي لا تعتمد المال كأسلوب إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد على وسائل معنوية غير مالية، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالمجهود، وقد تستخدم عدة طرق في ذلك والتي تنقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة<sup>2</sup>.

-**الحوافز المعنوية المباشرة:** وهي تشجيع الأفراد على سرعة ودقة الأداء ومنها التقييم الموضوعي للأداء وفرص الترقية، لوحة الشرف، خطابات الشكر، وكذلك المسابقات.

-**الحوافز المعنوية غير المباشرة:** ستعمل المؤسسات الحوافز المعنوية غير المباشرة للتأثير على سلوك الأفراد ومنها أسلوب الإشراف، علاقات العمل و المشاركة في اتخاذ القرار.  
**الحوافز من حيث أثرها:**

وتنقسم الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية<sup>3</sup>:

أ. **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي وتعرف بأنها المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه وهي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.  
ب. **الحوافز السلبية:** هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لمنع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد. وهي تكون بغرض منع سلوك ضار، وهي إما مادية أو معنوية، وهي حوافز مادية سلبية فردية وحوافز مادية جماعية والمعنوية هي معنوية سلبية فردية أيضا وجماعية.

**الحوافز من حيث المستفيدين منها:**

أ. **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداما<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 223.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2009، ص 177.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>4</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 142.

ب . الحوافز الجماعية :يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلا نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق<sup>1</sup>.

## 6-نظريات التحفيز:

هناك عدة نظريات اهتمت بالتحفيز اهتمت بالطرق التي تستطيع المؤسسة من خلالها دفع عمالها نحو بذل جهد أكثر وتحقيق مستويات أداء إنتاجية أعلى.وسناول ذكر أهمها.

## 6-1-نظرية ماسلو للحاجات:

يعد هرم ماسلو للحاجات الانسانية نظرية نفسية وسلوكية جاء بها ابراهام ماسلو، وانتشرت لأول مرة في عام 1940 من عنوان كتابه " نظرية الدافعية الإنسانية"، وبعدها طور نظريته بشكل أعمق عام 1954 بكتابه المعنون " الدافعية والشخصية "حيث رأى أن الانسان بسبب قوة داخلية تدفعه للسلوك نحو إشباع حاجاته التي تجعله يحس بالراحة، والابتعاد عن الألم والأذى الجسدي والنفسي الناجم عن الحرمان والنقص والعوز، والذي يقترن باختلال التوازن والضيق والتوتر<sup>2</sup>. وحسب ماسلو فدوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي:

- الحاجات الأساسية(حاجات الطعام والسكن الجنس) .
  - الحاجة إلى الأمن والضمان(وهي حاجات الضمان والدخل) .
  - الحاجة إلى الصداقة والعلاقات(وهي حاجات الحب والعطف والعلاقات) .
  - الحاجة إلى الاحترام(وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والحرية) .
  - الحاجة إلى إثبات الذات(وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات) .
- ويرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد، وتظهر تلك الحاجات في شكل مدرج هرمي يتدرج من الحاجات الأساسية وينتهي بحاجات إثبات الذات، والحاجة المشبعة ليست دافعا إنما الدافع هو الحاجة التي لا يتم إشباعها، وهذا ما جعل الحاجة إلى احترام النفس وإثبات الذات لدى العاملين دوافع مهمة تسعى الإدارة إلى تحقيقها دائما نظرا إلى إلحاحه المتزايد، وقد استند ماسلو في

<sup>1</sup>هاني خلف الطوارنة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2012، ص157 .

<sup>2</sup>سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016، ص122.

دراسته للحاجات على مجموعة من الفروض، وهي أن الحاجات المشبعة ليست ذات قيمة في عملية التحفيز لأن حاجات الأفراد تمتاز بالتعقيد بسبب التباين في سلوكهم، وإشباع الحاجات تبدأ بالفسولوجية ثم الحاجات الأخرى، ولا توجد طريقة واحدة لإشباعها، لذا فإن فهم هذه الحاجات من قبل إدارة المنظمة ومستويات إشباعها وطرق التعامل معها يجعل من السهل وضع الأولويات لتحفيز الأفراد باتجاه زيادة الرضا عن العمل.

**6-2-نظرية العاملين:** هذه النظرية لصاحبها " فريدريك هيرزبيرج Frederik Herzberg فهي نتاج البحوث والدراسات التي قام هيرزبيرج وزملائه سنة 1959 من خلال دراسة موسعة متمثلة في فئتين من المهندسين والمحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات وذلك بهدف التعرف على دوافع العمل<sup>1</sup>. كما يجب التفريق بين نوعين من العوامل هما:

➤ **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء ومن أمثلتها ما يلي : سياسات المنظمة أو الإدارة ونمط الإشراف والأجور والعلاقات الشخصية...الخ.

➤ **العوامل الدافعة:** وهي العوامل التي تحقق الرضا وتدفع الأفراد إلى عمل كل شيء وترتبط بمحتوى العمل ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي :طبيعة العمل بسيطة أو معقد أو روتيني، غير روتيني...الخ.

نلاحظ أن العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة فتتعلق بأهمية العمل المنجز.

### 6-3-نظرية ألدرفر:

إن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستوى الأدنى، وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات قام ألدرفر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، ولخص لانديوترمبو في عام 1983 نظرية ألدرفر المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقدان فيها أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2005 ، ص ص 268-269.

<sup>2</sup>سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي ( أطر نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص ص 83-84.

### ➤ حاجات الوجود:

ويقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة، مثل الطعام والماء والأجر، والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية والحاجات إلى الأمن.

### ➤ الحاجة إلى الانتماء:

وهي المتعلقة بحاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه، وزملائه، ومرؤوسيه، وعائلته، وأصدقائه، وهذه العلاقة مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي، وتتطلب اتصالا وتفاعلا مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو الحاجات الاجتماعية والتقدير.

### ➤ حاجات النمو:

وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي، وهي ما أسماه ماسلو بحاجة تحقيق الذات، وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد ألدرفر على ضرورة التزام الإدارة، وهي بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات، وذلك؛ لأن هناك متغيرات يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

### 6-4- نظرية الإنجاز لمكلياند:

لم يتأثر مكلياند بنظرية ماسلو في تدرج الحاجات، وإنما اهتم ببحث حاجات الأفراد ودرس الاختلافات الفردية بينهم، وذلك من خلال تركيزه على اختبارات مكونة من مجموعة من الأشكال والصور المطلوب من الأفراد التعليق عليها لبحث مدى ارتباط التعليقات والكتابات بالوظيفة التي يشغلها الفرد، أو بقدرته وسلطته أو علاقاته وانتمائه، ولقد اقترح مكلياند نظريته في الإنجاز في أواخر الستينيات (1967) حيث يرى أن حاجات الفرد تتمثل في ثلاث مجموعات رئيسية هي<sup>1</sup>:

أ- **الحاجة للإنجاز:** إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل، وغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرات عالية على تحمل المسؤولية، ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم، إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة في الإطراء من الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص ص208-

**ب- الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين يتميزون 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.

**ج- الحاجة للانتماء:** إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالبا ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم للآخرين، ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي، وتتسم سلوكياتهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة، والسعي دوما لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرين.

ويعتقد مكلياند أن قوة الحاجات الثلاث المذكورة تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن، وإن الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشبعها.

**6-5- نظرية التوقع:** في عام 1964 قدم "فكتور فروم Vitor Vroom نظرية التوقع لدافعية العمل حيث لعبت دورا هاما في فكر وسلوك التنظيم، وتبحث هذه النظرية في كيفية تنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات<sup>1</sup>:

➤ **الجاذبية:** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمله.

➤ **الارتباط بين الأداء والمكافأة:** وهي درجة الاعتقاد الفرد، بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.

➤ **ارتباط الجهد والأداء:** وهي احتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

**6-6- نظرية العدالة والمساواة:** تستند هذه النظرية التي وصفها "Stacy Adams" ستاسي آدمز عام 1963 إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة بنسبة الجهود التي بذلتها في عمله إلى عوائد التي تحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله<sup>2</sup>.

تشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة وتم تصنيف الأطر المرجعية في ثلاث مجموعات هي: الآخر أو الغير، النظام، الذات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 307.

<sup>2</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن دار أسامة للنشر، 2009، ص 120.

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي، سلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 197.



6-7- نظرية التعزيز: واضع هذه النظرية هو "Frederik Skinner" فريدريك سكينر الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك<sup>1</sup>.

ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:

-تحديد السلوك المرغوب فيه .

-جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه .

-اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز.

سابعاً: الاتصال

### 1-تعريف الاتصال:

هناك عدة تعاريف للاتصال نذكر منها:

يعرّف الطبيب الاتصال بأنه: الطريقة أو الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، فهوى العملية التي يتم عل طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد<sup>2</sup>.

عرّف نيومان وسومار الاتصال بأنه: عملية تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر<sup>3</sup>.

يعرّف bussenault chantal الاتصال بأنه: عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على كل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحولة من المرسل إلى المستقبل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص05.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>3</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص154.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص14.