

1-مفهوم التحفيز:

تعرف بأنها: مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف¹.

وتعرف أيضاً المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القائم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبحذمة يتلقاون أجراً زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم².

كما تعرف أيضاً بأنها: ما يحصل عليها الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحافز التي يحصل عليها منها³. كما تعرف سياسة التحفيز بأنها: هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات⁴.

2-عناصر الحافز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز هي⁵:

أ-القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً.

ب-الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدتها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج-الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

3-شروط نجاح تطبيق نظام الحافز:

من المهم والمفيد جداً للإدارة عند تحديدها لنظام الحافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحافز هذه الشروط هي⁶:

-البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً واضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته.

¹ Alain Meignant, Ressources humains, Deployer la strategie, edition liaisons, SA, Paris,2000, P 226.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص.22.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دارسة نظرية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003 ، ص.70.

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

⁵ محمد رفيق الطيب، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص.36.

⁶ فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 ، ص.46 .

- ربط الحوافر بالأداء**: شعور الفرد بأن مجدهاته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت**: معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز المنوح.
- المشاركة**: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع**: هو أن تطبق المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز.
- الهدف**: أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج.
- العلانية**: وهو إعلان الجزاء إيجابياً كان أم سلبياً على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين**: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية**: بمعنى أن يشمل نظام الحوافر كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً**: بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

4- أهمية الحوافز:

تبعد 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 يلي¹:

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 فرص المنافسة والتحدي.

-تنمية المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافر الجماعية إلى تكافف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقبيلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأدائهم ووجهات نظرهم.

-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة وذلك أن الحوافر 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

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافر الإدارية ودورها في تمكين وصفق قدرات الأفراد، دار الرأي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 12.

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، والسعى 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 مادتها: 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 والفيسيولوجيا أو الإنسانية وتستخدم في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل، المشاركة في الآرباح¹. كما أنها حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادة في الأجر، المشاركة في الآرباح، السكن، النقل، الإطعام... الخ².

وتقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

الحوافز المادية المباشرة: وتمثل في الأجر الأساسي للعامل وكل ملحقاته والأجر هو ما دفع مقابل العمل وقد يدفع نقداً أو في صورة سلع وخدمات، الأجر بالنسبة للعامل هو دخل يهمه للمحافظة على

¹ داود معمرا، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2006، ص 38.

² أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 177.

مستواه بل وزيادة أمله في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات¹. كما تعتبر العلاوات الدورية وحوافز الإنتمام من الحوافز المادية المباشرة ومكافآت العمل الإضافي.

-**الحوافز المادية غير المباشرة:** وتمثل في المشاركة في الآرایح، 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 بالجهود، وقد تستخدم عدة طرق في ذلك والتي تتقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة².

-**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:

وتقسام الحوافز وفقاً لهذا المعيار إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية³:

أ. **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي وتعرف بأنها المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه وهي تتمي روح الإبداع والتجدد في العمل.

ب. **الحوافز السلبية:** هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لمنع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد . وهي تكون بعرض من سلوك ضار، وهي إما مادية أو معنوية، وهي حوافز مادية سلبية وحوافز مادية جماعية والمعنوية هي معنوية سلبية فردية أيضاً وجماعية.

الحوافز من حيث المستفيدن 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 استخداماً⁴.

¹ على غربي وأخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007، ص 223.

² احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصر لرأس المال الفكري، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2009، ص 177.

³ سنان الموسوى، مرجع سبق ذكره، ص 223.

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

ب . **الحوافر الجماعية** : يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلاً 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 الحوافر يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق.¹

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. وسنأول ذكر أهمها.

6-1-نظريّة ماسلو للحاجات:

بعد هرم ماسلو للحاجات الإنسانية نظرية نفسية سلوكية 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 الإنسان 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 والتوتر².

وبحسب ماسلو فدّوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي :

- الحاجات الأساسية(حاجات الطعام والسكن الجنس) .
- الحاجة إلى الأمان والضمان(وهي حاجات الضمان والدخل) .
- الحاجة إلى الصداقة وال العلاقات(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، وال الحاجة المشبعة ليست دافعاً إنما الدافع هو الحاجة التي لا يتم إشباعها، وهذا ما جعل الحاجة إلى احترام النفس وإثبات الذات لدى العاملين دوافع مهمة تسعى الإدارية إلى تحقيقها دائماً نظراً إلى إلحاحه المتزايد، وقد استند ماسلو في

¹ هاني خلف الطوارنة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2012، ص 157.

² سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016، ص 122.

دراسته للحاجات على مجموعة من الفروض، وهي أن الحاجات المشبعة ليست ذات قيمة في عملية التحفيز لأن حاجات الأفراد تمتنز بالتعقيد بسبب التباين في سلوكهم، وإشباع الحاجات تبدأ بالفسيولوجية 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-نظريّة العاملين : هذه النظرية لصاحبها "فريديريك هيرزبيرج Frederik Herzberg" فهي نتاج البحوث والدراسات التي قام هيرزبيرج وزملائه سنة 1959 من خلال دراسة موسعة متمثّلة في فئتين من المهندسين والمحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات وذلك بهدف التعرّف على دوافع العمل¹. كما يجب التفرّق 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 بمحظى العمل ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي : طبيعة العمل بسيطة أو معقد أو روتيني، غيرروتيني...الخ.

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

6-3-نظريّة الدُّرُّف :

إن تأكيد ماسلو على أن تشجيع 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 الدرفر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، ولخص لانديوتربو في عام 1983 نظرية الدُّرُّف المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقدان فيها أنها تتطرق من ثلاثة مجموعات محورية من الحاجات²:

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

² سالم تسيير 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 وال حاجات إلى الأمان.

» الحاجة إلى الانتماء:

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

» حاجات النمو:

وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضروريتها له كأن يصبح شخصاً مبدعاً ومنتجاً، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي، وهي ما أسماه ماسلو حاجة تحقيق الذات، وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد الدافع على ضرورة التزام الإدارة، وهي بصدده حفظ العاملين بالسلسلة الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات، وذلك لأن هناك متغيرات يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئه لأخرى.

6-4-نظريّة الإنجاز لمكيلاند:

لم يتأثر مكيلاند 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 بقدراته وسلطته أو علاقاته وانتمائه، ولقد اقترح مكيلاند نظريته في الانجاز في أواخر السبعينيات(1967) حيث

يرى أن حاجات الفرد تتمثل في ثلاثة مجموعات رئيسية هي¹:

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

¹ ماجد عبد المهدى مساعدة، السلوك التنظيمى، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص ص 208-209

بـ الحاجة إلى القوة: إن الأفراد الذين يتميزون بحاجاتهم للقوة غالباً ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد.

جـ الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالباً ما يشعرون بسعادة جامحة بينما يحبهم الآخرين، ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي، وتتسم سلوكياتهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة، والسعى دوماً لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرين.

ويعتقد مكيلاند 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 يشبّعها.

6-5-نظريّة التوقع: في عام 1964 قدم "فكتور فروم Vitor Vroom" نظرية التوقع لدافعية العمل حيث لعبت دوراً هاماً في فكر وسلوك التنظيم، وتحث هذه النظرية في كيفية تنبؤ بشرح العلاقة

بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات¹:

- **الجاذبية:** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يتحققها 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-نظريّة العدالة والمساواة: تستند هذه النظرية التي وصفتها "ستاسي أدمز Stacy Adams" عام 1963 إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهد التي بذلتها في عمله إلى عوائد التي تحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفتتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.²

تشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيراً هاماً في نظرية العدالة وتم تصنيف الأطر المرجعية في ثلاث مجموعات هي: الآخر أو الغير، النظام، الذات.³

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 ، ص307 .

² سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن دار أسامة للنشر ، 2009 ، ص120.

³ لوكي الهاشمي، سلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2006، ص197 .

6- نظرية التعزيز: واضح هذه النظرية هو "Frederik Skinner" فريديريك 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 السلوك¹. ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحافز 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:

يعّرف الطبيب الاتصال بأنه: الطريقة أو الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار من شخص آخر أو من مجموعة أخرى، فهو العملية التي يتم على طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد².

عرف نيومان وسومار الاتصال بأنه: عملية تبادل للحقائق والأفكار والأراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر³.

يعّرف bussenault chantal الاتصال بأنه: عملية تتم بين فردین أو أكثر باستعمال رموز على كل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحوّلة من المرسل إلى المستقبل⁴.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 05.

² من محمود عياضي، مروان محمد بنى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 154.

⁴ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 14.