

المحاضرة الثامنة عشر .. (الدافعية) .

❖ مقدمة :-

لماذا يختلف جهد وأداء العاملين من عامل لآخر رغم قيامهم بأداء عمل من طبيعة واحدة ؟

إن ذلك يرجع لإختلاف دافع كل منهما في نفس الوقت ، وتختلف دوافع الأفراد عن بعضهم البعض ، بل وتختلف دوافع الفرد ذاته من وقت لوقت ومن ظرف لظرف .

ومما يزيد من صعوبة الأمر ، صعوبة ملاحظة الدافعية أو قياس أثرها بشكل مباشر .

والربط ما بين الدافعية أنها على علاقة وثيقة بالكفاية الإنتاجية والأداء لدى العاملين .

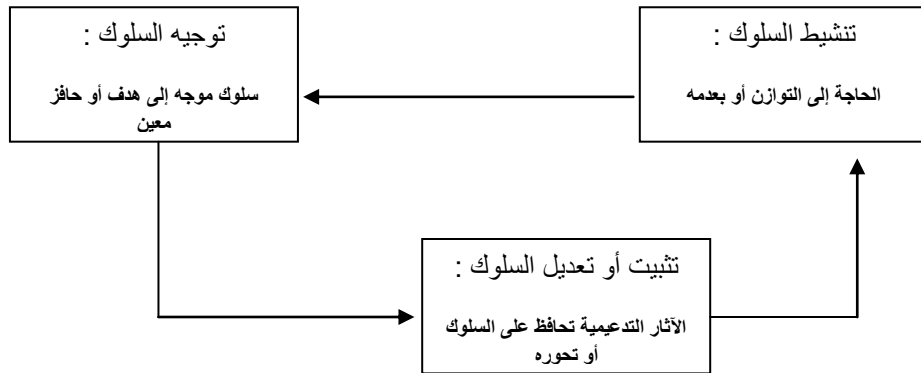
❖ تعريف الدافعية :-

- هي حالة داخلية عند الفرد ، تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف .
- سلسلة من الإستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات ، مما يؤدي إلى السلوك لتحقيق الرضا .
- عملية السلوك والإحتفاظ به في حالة إستمرار .

والخاصية المشتركة بين هذه التعريفات أنها مستمدة من كلمة يدفع بمعنى يحرك .

- وجود الحاجة والرغبة والإحساس بالنقص هو الذي يحرك سلوكنا لنسعى إلى تحقيق الرضا والإشباع .
- درجة الدافعية في الفرد تتأثر بوجود مؤثرات سواء داخل الفرد أو خارجه ، وتخلق الحماس إذا تأثر الفرد بها .
- عندما تتحقق عملية الإشباع والهدف ، فإننا نجد أن السلوك يتغير أو يثبت أو يتحرك أو يتكرر ، على ضوء النتيجة التي حصلنا عليها .

❖ منطلقات الدافعية :-



منطلقات الدافعية عملية مستمرة .

❖ الدوافع والحوافز :-

أنا كمدارس للعملية الإدارية يجب أن
أمتلك فن إستخدام الحوافز ، سواء كانت
(مادية – معنوية) في إثارة الدافعية
لدى الأفراد ، لأحرك الحماس والطاقة
من أجل العمل .

يفرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية وبين الحوافز ، ففي حين تكون :

- **الدافعية** – هي المحرك الداخلي للسلوك .
- **الدوافع** – المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين .

❖ أنواع الدوافع :-

هي : (دوافع أولية – دوافع ثانوية – دوافع فردية – دوافع اجتماعية – دوافع شعورية – دوافع لاشعورية) .

- **يقصد بالدوافع الأولية** : تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان ، وهي من أهم الدوافع على الإطلاق ، كما يرتبط إشباعها باستمرار الحياة ، والمحافظة على النوع .
- **الدوافع المكتسبة** : تلك التي تكتسب من البيئة ، وما يتوفر فيها من قوى وموروثات ، وهي تتمتع بمرونة عالية ، وقابلة للتغيير والتعديل ، مثل [الدافع للسيطرة – الإنتباه – الإلتزام] .
- **الدوافع الفردية** : تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني وهي ضرورية لحياة الفرد سواء وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة .
- **الدوافع الاجتماعية** : الدوافع التي يكتسبها الفرد من خلال مراحل التنشئة الاجتماعية ، أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها .
- **الدوافع الشعورية** : تلك التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد ، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها ، وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه .
- **الدوافع اللاشعورية** : تلك التي لاتخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه ، وهي في العادة تكون من فعل العقل الباطن مثل (الحب والكراهية) .

س : في حين أن الدوافع الأولية تكون متممة بالمرونة العالية وقابلة للتغيير والتعديل ، فإن الدوافع المكتسبة تنسم بالثبات وعدم التغيير .

ج : خطأ .. الدوافع الأولية تنسم بالثبات ، أما الدوافع المكتسبة فتتسم بالمرونة العالية وقابلة للتغيير والتعديل .

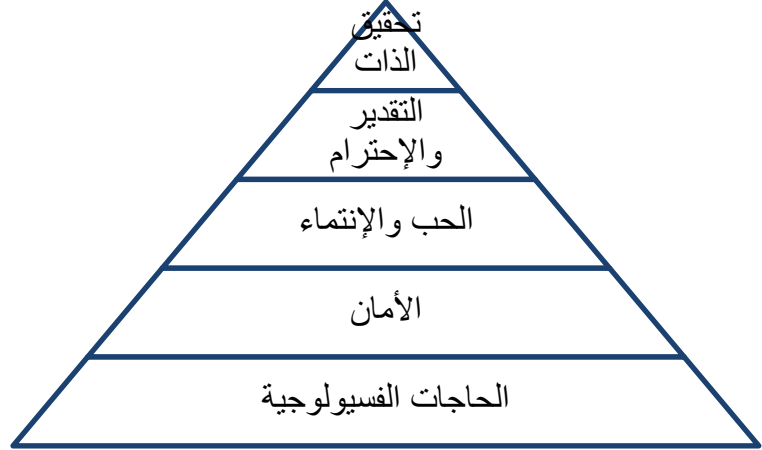
ملاحظة :

- ❖ الدوافع الأولية ، هي أيضا ممكن أن تكون الدوافع الفردية ، أي أن اشباعها لايتوقف إن كنت عضو في جماعة أو لا .
- ❖ جميع الدوافع المكتسبة هي أيضا دوافع إجتماعية .

دوافع الشعورية واللاشعورية :

ظهرت كثير من نظريات علماء النفس والإجتماع التي تهتم بالعلاقات داخل المنظمات وأدوار المديرين في إثارة الدوافع والحماس وتوليد طاقات العمل والإنتاج لدى العاملين ، وهي التي قدمت لنا خدمات كبيرة وتنشيط سلوك الافراد نحو تحقيق الأهداف .

- ❖ نظريات الدوافع :-
- نظرية تدرج الحاجات : (لإبراهيم ماسلو)



هناك حاجات يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك ، وأبرز ماقاله إبراهيم هو :

- (أن الإنسان كائن يشعر بالإحتياج لأشياء معينة ، وهذا الإحتياج يؤثر على سلوكه) .
- **س : السلوك يتأثر بالحاجات .. صح | خطأ ..** (الإجابة صحيحة) .

الحاجات الغير مشبعة تسبب توتر لدى الفرد وعدم التوازن .

- **س : الحاجات الغير مشبعة مؤثرة على السلوك ، والحاجات المشبعة لا تؤثر ولا تحرك السلوك الإنساني .. صح | خطأ .**
- ج : صح .
- **س : الحاجات الفسيولوجية : هي الحاجات الأولية واللازمة لبقاء الجسم والحياة .. صح | خطأ .**
- ج : صح .

❖ الإنسان يبدأ بالتدرج في إشباع الحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية ، ثم يرتقي في الإشباع إلى حاجات الأمان ، ثم يرتقي إلى الحب والانتماء ، ثم التقدير والإحترام ، وأخيرا تحقيق الذات .

❖ كما أن حاجات الإنسان تنقسم إلى مجموعتين :

1. **الحاجات المادية ،** وتوجد في قاعدة الهرم (الحاجات الفسيولوجية) .
2. **الحاجات المعنوية ،** وتوجد في باقي المستويات . (حاجات الأمان – الحب والانتماء – التقدير – تحقيق الذات) .

الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها ، تؤدي إلى الأحباط والتوتر الحاد وتسبب ألماً نفسية ، وينتج عنها سلوكاً عدوانياً متعسفاً .

- **الحاجات الفسيولوجية :** مثل (الأكل والشراب) .
- **الأمان :** بعد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية ، يبدأ يبحث عن الأمان (حماية الفرد من أي نوع من المخاطر) .
- **حاجات الحب والانتماء :** عدم إشباعها قد يؤدي إلى توتر الفرد عصبياً ونفسياً .

- **الإحترام والتقدير** : رغبة الفرد في أن يقوم الآخرون بإحترامه وتقديره ، وأن يكون له مكانه وهيبه في البيئة المحيطة به .
- **تحقيق الذات** : هنا يعمل الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته وخبراته ، ومن ثم يكون مستعداً لإثبات وجوده وتأكيد ذاته .

نظرية ابراهام ماسلو في تدرج الحاجات : تعد من النظريات الرائدة في تفسير سلوك الأفراد ، ويحاول المدير أن يطبقها داخل المنظمة للتعامل مع تلك الحاجات الغير مشبعة ، لأنها بمثابة الدوافع المحركة والتي تثير الرغبة في العمل

- **نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع** :
- **العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة** : هي عوامل تسعى لإزالة أسباب عدم الرضا عن الوظيفة مثلا .. لكنها لا تؤدي إلى حالة الرضا ، وتتمثل في : (الأمان الوظيفي – ظروف العمل – الأجور) ، وهي جميعاً عوامل تتعلق بمحيط الوظيفة .
- **العوامل الدافعة** : يؤدي توفيرها إلى حالة الرضا ، ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء ورد الفعل الإيجابي .

نلاحظ هنا أنها تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها .

- ❖ هذه النظرية قدمت إسهامات عظيمة في كيفية التفسير والتنبؤ بالسلوك الإنساني .

- **نظرية (X , Y) ، (Z) :**

نظرية X	قائمة على مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالسلوك البشري في العمل ، والتي كانت تقوم على أن الإنسان لديه كره للعمل ويهرب منه ، كما يكره الرقابة ويسعى إلى عدم تحمل المسؤولية ، والطموح قليل ، ويعمل رغبة في الحفز المادي
نظرية Y	أن الإنسان يحب العمل وعلى استعداد لتحمل المسؤولية وتقبلها ، ويمتلك نوع من الإلتزام الذاتي ، وأن الإنسان البسيط يستطيع أن يتعلم في ظل الظروف المناسبة ، وأن معظم الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم الإجتماعية وتحقيق الذات .
نظرية Z	يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل ، فالألفة والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وماينطوي من اهتمام ودعم للأخريين ومن مشاعر حب النظام .

- ❖ **نظرية دافع الإنجاز** :

نظرية دافع الإنجاز :
نكتسب من هذه الدوافع من خلال برامج التدريب ، ولا بد من تزويد الموظفين من وقت لآخر عن مدى تقدمهم في العمل .

- ❖ الأفراد الذين لديهم الحاجة للقوة ، يحاولون عادة التأثير على الآخرين مباشرة ، من خلال تقديم مقترحات مستمرة والإعلان عن ادانهم وتقييمهم للمواقف .
- ❖ إن الأفراد يرغبون بكسب حب الآخرين ويسعون إلى بناء علاقات طيبة ووديعهم معهم .

- **أنواع الحوافز** :

- الحوافز المادية .. مثل : (المكافآت – الرواتب – الأجور – المشاركة في الأرباح) .
- الحوافز المعنوية .. مثل : (خطابات شكر – شهادات تقدير – المشاركة في القرارات الإدارية – المدح والثناء) .
- الحوافز الفردية .. تختص بأفراد محددين بالمنشأة ، مثل : (الموظف المثالي – موظف الشهر) .
- الحوافز الجماعية .. مثل : (التعاون مابين الأفراد – تدعيم مبادئ التكاتف – جائزة لأفضل قسم) .
- الحوافز السلبية والإيجابية .. مثل (إيجابي – حين تعطى مكافئة مالية ، سلبية – حين يُخصم من الراتب) .

❖ الدوافع من منظور إسلامي :-

- المفهوم الإسلامي لحاجات الأفراد .
- يقبل الإسلام أن يشبع الإنسان حاجاته شريطة ألا تطغى الحاجات المادية على الحاجات الروحية .
- يجب أن يكون الإيمان هو المسيطر والموجه لسلوك الفرد .
- يهتم الإسلام بتوفير الأمن للإنسان حالا ومستقبلا .
- كما أن إشباع الحاجات الإجتماعية للأفراد شيء أساسي وضروري في الإسلام .

الإسلام ينظر للفرد باعتباره مصدرا لتحقيق ذاته ، لأن العمل مهما تكن طبيعته فهو عبادة ، (والعبادة من الإيمان) .

❖ الإيمان دافع لسلوك الأفراد :-

- للإيمان دور فعال في صياغة المفهوم الإسلامي لحاجات الأفراد .
- والإيمان محرك مستديم للسلوك .
- الإيمان يحرك السلوك حتى لو لم تشبع الحاجات .

❖ حوافز تحريك السلوك في الإسلام :-

- توجه هذه الحوافز لإشباع النقص في حاجات الأفراد لتحريك سلوكهم لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة .
- يلعب المجتمع دورا في تقوية الحاجة للإيمان عن طريق سياسة التعليم .
- كما يمكن تحريك سلوكيات الأفراد من خلال صياغة سياسات إسلامية إدارية ، ومراعاة حد أدنى من السلوك الإسلامي عند الإختيار والتعيين .
- ❖ إن الحوافز التي تعمل على تحريك دوافع الإيمان تقدم بواسطة الفرد نفسه عن طريق العمل الصالح .

س : مالذي يجب مراعاته عند تصميم نظام الحوافز ؟

- تقوية الوظائف على أساس الكفاية و العدل .
- تفاوت الأجر على أساس إختلاف المسؤوليات .
- الإنسان لا يحيا بالخبز وحده .
- أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه .
- حرية الإختيار من أنواع الحوافز .
- المساعدة والدعم .
- تقوية دافع الإيمان الفردي .