

المحاضرة السادسة عشر .. (الدافعية)

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

ج/ إن ذلك يرجع لاختلاف 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

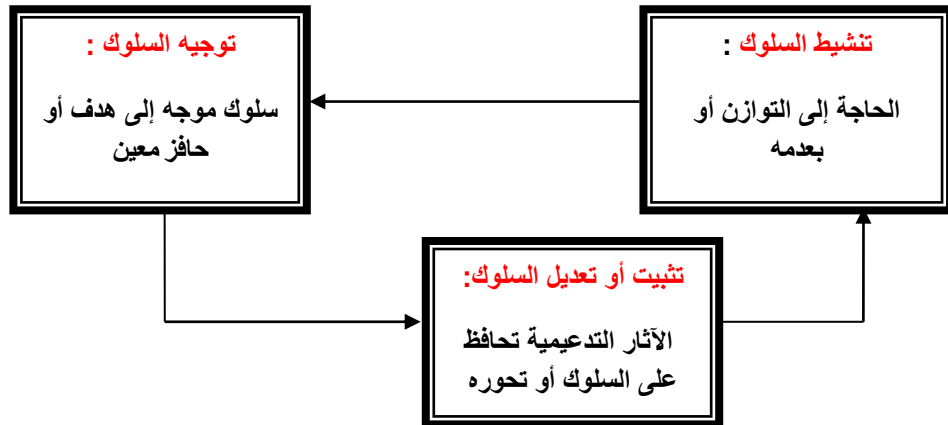
❖ تعريف الدافعية :-

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

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

(حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف)

❖ منطلقات الدافعية :-



❖ الدوافع والحوافز

يفرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية وبين الحوافز.

- **الدافعية** هي المحرك الداخلي للسلوك الانساني وتنبع من ذات الفرد لاشباع حاجة محددة.
- **الحوافز** هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين.

(**الدافعية** هي عوامل داخل الفرد في حين ان **الحوافز** عوامل خارج الفرد)

انواع الدوافع:-

(١) الدوافع الأولية والدوافع الثانوية:

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.

مثل الدافع الى الأكل والشرب والتنفس.

الدوافع المكتسبة : تلك التي تكتسب من البيئة ، وما يتوفر فيها من قوى وموروثات ، وهي تتمتع بمرونة عالية ، وقابلة للتغيير والتعديل.

مثل [الدافع للسيطرة – الانتباه – الالتزام]

(٢) الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

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

(٣) الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

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 لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه ، وهي في العادة تكون من فعل العقل الباطن مثل (الحب والكراهية)

❖ نظريات الدوافع :

• نظرية تدرج الحاجات : (هرم ماسلو) عام ١٩٤٣

هناك حاجات يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك ، وتتلخص النظرية في :

١. أن الإنسان كائن يشعر بالإحتياج لأشياء معينة
٢. تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية لبقاء الجسم
٣. يقوم الفرد في اشباعه للحاجات بدأً بالحاجات الأساسية
٤. ان الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة قد تؤدي الى احباط وتوتر



• نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع

وضع هذه النظرية هيرزبرج (١٩٥٩م)

عوامل الوقائية او عوامل الصيانة: هي عوامل تسعى لإزالة أسباب عدم الرضا عن الوظيفة لكنها لا تؤدي الى حالة الرضا

العوامل الدافعة: يؤدي توفيرها الى حالة الرضا ومن ثم الحافز الى تنمية وتحسين الأداء ورد الفعل الايجابي ونلاحظ انها تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها

• نظرية (X , Z) ، (Y) :

وضع هذه النظرية ماكجريجور في عام ١٩٦٠م

❖ نظرية X

❖ نظرية Y

❖ نظرية Z

نظرية X	نظرية Y
يكره الفرد العمل هناك ضرورة للمراقبة المباشرة وتوجيه وتهديد الموظفين بالعقاب	يحب الفرد العمل
الفرد يتجنب المسؤولية	ممارسة الرقابة الذاتية
بفضل التوجيه عن طريق الآخرين	يسعى الفرد لتحمل المسؤولية
لديه طموح قليل	طموحات عالية ودوافع للابتكار
يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية او الاقتصادية	يكون مدفوعا للعمل اساسا نتيجة للحوافز المعنوية
يفضل التخصص الدقيق للوظيفة	يرغب في الارتفاع الوظيفي (اشباع حاجاتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات)

نظرية (Z)

قام وليام أوشي بوضع الفرضيات التالية:

١. الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح او التوقف عن العمل.
٢. التركيز على الثقة وكسب ولاء الموظفين.
٣. الاهتمام الشامل بالأفراد.
٤. ابراز المسؤولية الفردية كعامل اساسي في العمل.
٥. الاستفادة من تأثير المشاركة في الادارة.
٦. اجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي عالي.

نظرية دافع الانجاز لـ ماكيلاند ١٩٦٧:

يرى ان العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات:

الحاجة الى الانجاز : تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة وهو دافع من الدوافع المتعلمة (ترجع الى خبرات الشخص وما تعلمه).

الحاجة الى القوة : الأفراد التي لديهم القوة يحاولون التأثير في الآخرين مباشرة من خلال تقديم المقترحات المستمرة.

الحاجة الى الانتماء : حيث يقضي الشخص وقته في التفكير بشأن إقامة علاقات ودية مع الآخرين .. هنا تصبح حاجة الانتماء والاندماج مع الآخرين .

أنواع الحوافز:

- الحوافز المادية مثل : (المكافآت – الرواتب – زيادة الأجور – الترقيات الوظيفية _ المشاركة في الأرباح _ المناصب الادارية) .
- الحوافز المعنوية مثل : (خطابات شكر – شهادات تقدير – المدح والثناء) .
- الحوافز الفردية : تختص بأفراد محددين بالمنشأة ، مثل : (الموظف المثالي – موظف الشهر)
- الحوافز الجماعية : لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق اهداف المنشأة مثل جائزة افضل ادارة و قسم.
- الحوافز الايجابية : لدفع العاملين للإنجاز مثل مكافآت مالية لأحد الموظفين _ هدايا قيمة.
- الحوافز السلبية : تردع احد العاملين وتحفيزه على عدم تكرار الأخطاء او سلوك غير مرغوب فيه مثل الانذار الشفهي او الكتابي _ الحرمان من الترقية _ الخصم من الراتب.

❖ الدوافع من منظور إسلامي :

- 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 حالاً ومستقبلاً .
- إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد شيء أساسي وضروري في الإسلام .

❖ 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 الاختيار والتعيين.

ما الذي يجب مراعاته عند تصميم نظام الحوافز

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