

## الفصل الرابع: الدوافع والحوافز

أ.د. فاتح دبله

أولاً:

الدافعية (Motivation)

# محاوّر الفصل الرابع

- ☐ أولا: مفهوم الدافعية.
- ☐ ثانيا: أهمية دراسة الدافعية.
- ☐ ثالثا: نظريات الدافعية.
- ☐ رابعا: إجراءات تحسين الدافعية.

# مقدمة

- ❖ تتوقف حياة الإنسان على إشباع الكثير من حاجاته الأساسية، يشعر بالجوع فيحتاج الى تناول الطعام وهكذا.
- ❖ يقوم الافراد بأنشطة معينة يبتغون من ورائها تحقيق هدف معين.
- ✓ س: لماذا تصدر عن الافراد مختلف الاعمال والسلوكيات؟
- ✓ ج: كافة مظاهر السلوك الإنساني يكمن من ورائها قوى دافعة ومحركة يطلق عليها الدافعية (Motivation).
- ❖ تعتبر الدافعية احد أهم العوامل المحددة للسلوك الإنساني.

# أولاً: مفهوم الدافعية

## 1- التعريف

- يشير مصطلح الدافعية الى القوى التي تحرك الافراد في اتجاه معين، من خلال القيام بعمل معين، أو لتحقيق هدف ما.
- يرى روبينس (Robbins) أن الدافعية هي العمليات التي تحدد مدى **كثافة** أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين.
- يعرف غراي (Gray) الدافعية بأنها **المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة** عند توجيهه نحو هدف معين.
- ويرى Hampton أن الدافعية هي **مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين.**

## في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي :

1. أن الدافعية هي مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي **تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منفعة** تشبع حاجة معينة.
2. تتأثر درجة الدافعية بوجود **مثيرات داخل الفرد أو خارجه**، وهي التي تحدد كثافة واتجاه الفرد ودرجة إصراره لإشباع النقص أو الحاجة الموجودة.
3. قد يكون للفرد العديد من **الحاجات المتغيرة والمتضاربة** مع بعضها احيانا، مما يؤدي الى تعقد عملية الدافعية.
4. السلوك الدافعي **موجه في اتجاه معين** قد يكون هدفا أو حافزا.

5. يختلف الافراد في طريقة تحريك دوافعهم، وإشباع حاجاتهم.

6. تؤدي درجة اشباع الحاجات الى تكرار السلوك أو تغييره، وبالتالي فإن الدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات هي:

✓ تنشيط السلوك.

✓ توجيه السلوك.

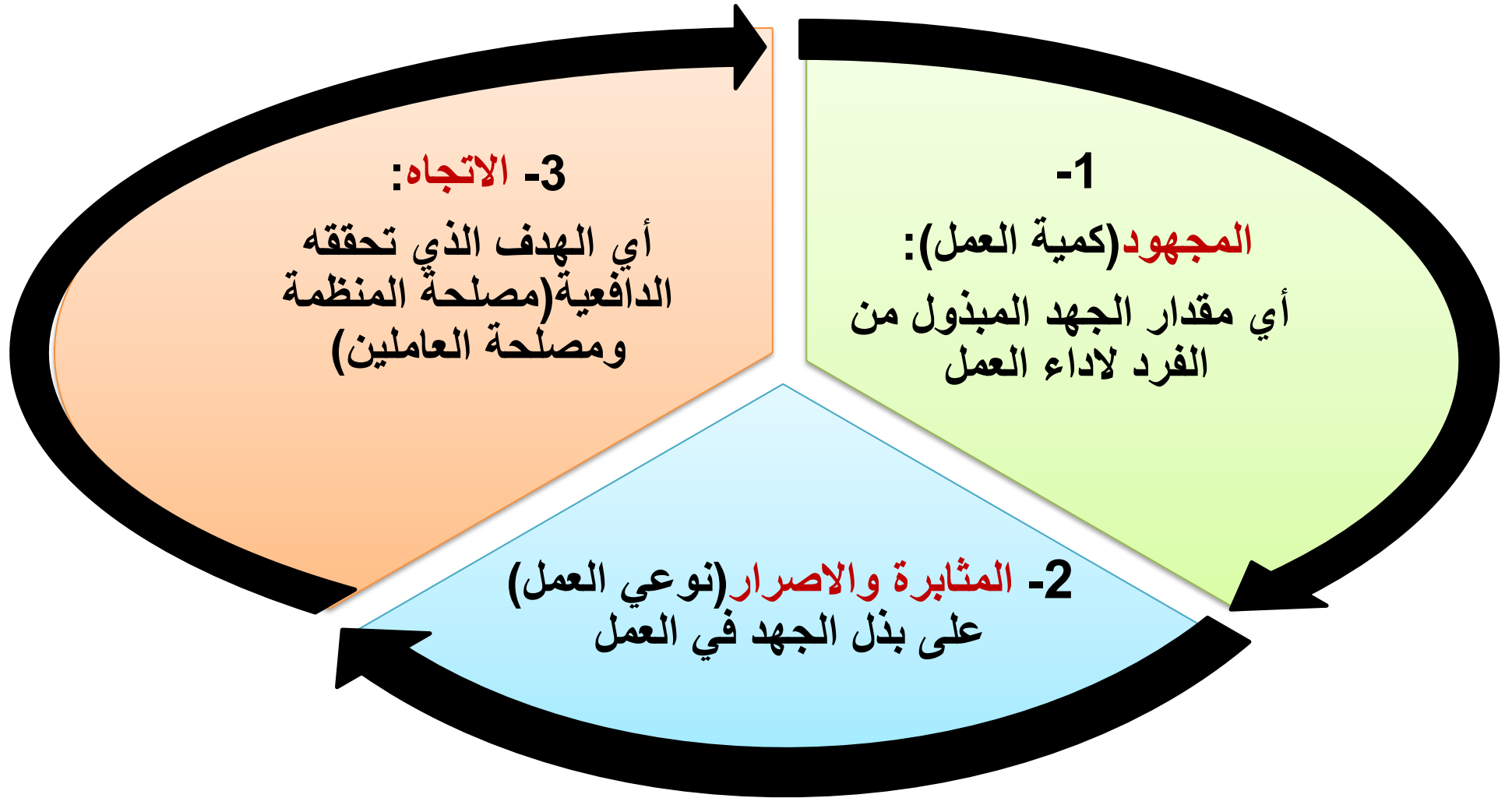
✓ تثبيت السلوك في اتجاه معين.

6. رغم الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك، إلا أن الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك.

## 2- محددات درجة الدافعية



### 3- الخصائص الرئيسية للدافعية



## ثانيا: أهمية دراسة الدافعية

- 1- زيادة فهم الانسان لنفسه وللآخرين:** معرفتنا بأنفسنا تؤدي الى تعرفنا على الدوافع التي تحركنا، كما أن معرفة دوافع الآخرين تسهل عملية فهم سلوكياتهم والحكم عليها بشكل صحيح.
- 2- تساعد معرفة الدوافع على زيادة التنبؤ بالسلوك الانساني:** إذ يمكن مثلا التنبؤ بسلوك الموظف التي يطمح الى الترقية، مثل الانضباط واثقان العمل.
- 3- تاثير الدافعية على انتاجية العاملين:** لا يمكن تحقيق انتاجية عالية واداء متميز في ظل غياب الدافعية للعمل والرغبة في الانجاز.
- 4- تحدد الدافعية شدة السلوك وكثافته:** إذ توجد علاقة طردية بين قوة الدافع وشدة السلوك، فكلما كان الدافع قويا كلما كان سلوك الفرد شديد وكثيفا.

# ثالثاً: نظريات الدافعية



## 1- نظرية سلم الحاجات لماسلو

ترى النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج بشكل هرمي وهي:

1. حاجات فسيولوجية: كالطعام، والمأوى، تشبع من خلال الحوافز المادية.
2. حاجات الأمان: كحاجة الفرد الى حماية أنفسهم الأخطار التي تهدده وأسرته، تشبع من خلال أنظمة الأمن الصناعي والتأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.
3. الحاجات الاجتماعية: كحاجة الإنسان الى الارتباط والصدقة والانتماء، تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف، ودعم فرق العمل والمناخ الاجتماعي داخل المنظمة.
4. حاجات التقدير: كحاجة الفرد الى المكانة الاجتماعية والاستقلالية، والقوة، والثقة والاعتماد على النفس، تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية.
5. حاجات تحقيق الذات: تمثل أعلى مراحل الإشباع، وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتشير الى رغبة الفرد في التعبير عن ذاته والوصول الى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من التميز عن غيره.

## 2- نظرية العاملين لهيرزبرج

قام هيرزبرج بدراسة على 200 محاسب ومهندس، واستخدم أسلوب المقابلة للإجابة على سؤالين رئيسيين:

✓ متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟

✓ متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا عن عملك؟

وتوصل الى نتيجتين هما:

1. توجد مجموعة من العوامل الوقائية يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل الى حالة من عدم الرضا (سياسات الشركة، ظروف العمل، المرتب، العلاقات مع الرؤوسين ومع الزملاء، الاشراف..).

2. توجد مجموعة من العوامل الدافعة التي يؤدي توفرها الى وجود دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا (الانجاز، الترقية، امكانية التطور، المسؤولية).

### 3- نظرية دافع الانجاز لماكلياند

ركز ماكلياند على دراسة الظروف التي تمكن الافراد من تطوير دافع الانجاز لديهم، ويرى انه كلما كانت الحاجة قوية كلما أثرت في تحفيز الفرد على استخدام السلوك المؤدي الى إشباعها.

#### خصائص الأفراد ذوي الانجازات حسب ماكلياند:

❖ يفضلون اختيار أهداف متوسطة الصعوبة.

❖ يفضلون تحمل المسؤولية.

❖ يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل فوري.

#### اقتراحات ماكلياند لتنمية دوافع الانجاز لدى الافراد:

❖ أن يسعى الفرد للحصول على التغذية المرتدة لتعزيز نجاحه ودفعه للنجاح.

❖ أن يفضل التعامل مع ذوي الجدارات والتشبه بهم.

❖ سعى الفرد لتعديل انطباعه عن نفسه وان يضع نفسه محل شخص آخر بحاجة الى النجاح.

❖ أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة ويتعامل بشكل واقعي وإيجابي.

-2

## النظرية العملية للدافعية

### نظرية فروم للتوقع

ينظر فروم للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد لتحقيق هدفه، وأن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يتوقع الحصول عليها.

### نظرية التكافؤ

تري النظرية أن العاملون يقارنون بين ما يبذلون من جهد وما يحصلون عليه من عوائد، بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون

### نظرية وضع الهدف

تري النظرية أن وجود الهدف ضروري لتحديد توجهات السلوك، فالهدف دافعا للسلوك.

## رابعاً: إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية

يمكن تحسين الدافعية من خلال الإجراءات التالية:

1. التوفيق بين الأفراد والوظائف من خلال تصميم وظائف تناسب الأفراد، واختيار أفراد مناسبين للوظائف.
2. تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم، مما يؤدي إلى زيادة صحة توقعاتهم.
3. ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء.
4. الإدارة بالأهداف إذ من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة ذات تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه.

## قدم افانسيڤيش (Ivancevich) وزملاءه الاقتراحات التالية التي تساعد

### المدير على تحسين دافعية الافراد وهى:

1. تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
2. استخدام برنامج واضح للحوافز.
3. توفير مناخ عمل إنساني داخل المنظمة.
4. الاتجاه الى أسلوب الترقية من الداخل.
5. وضع مواعيد نهائية مناسبة للانجاز.
6. وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
7. إظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم في محله.
8. السماح بقدر معقول من الأخطاء و خاصة في بداية العمل، وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين.

ثانياً:

الحوافز