

إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة

أ.د. أحمد الشميمري



www.edarah.net



الفصل الثامن الدافعية والحوافز

Motivation and Incentives

تعريف الدافعية

Definition Of Motivation

تعددت الكتابات في تعريف الدافعية ومنها:

■ حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف.

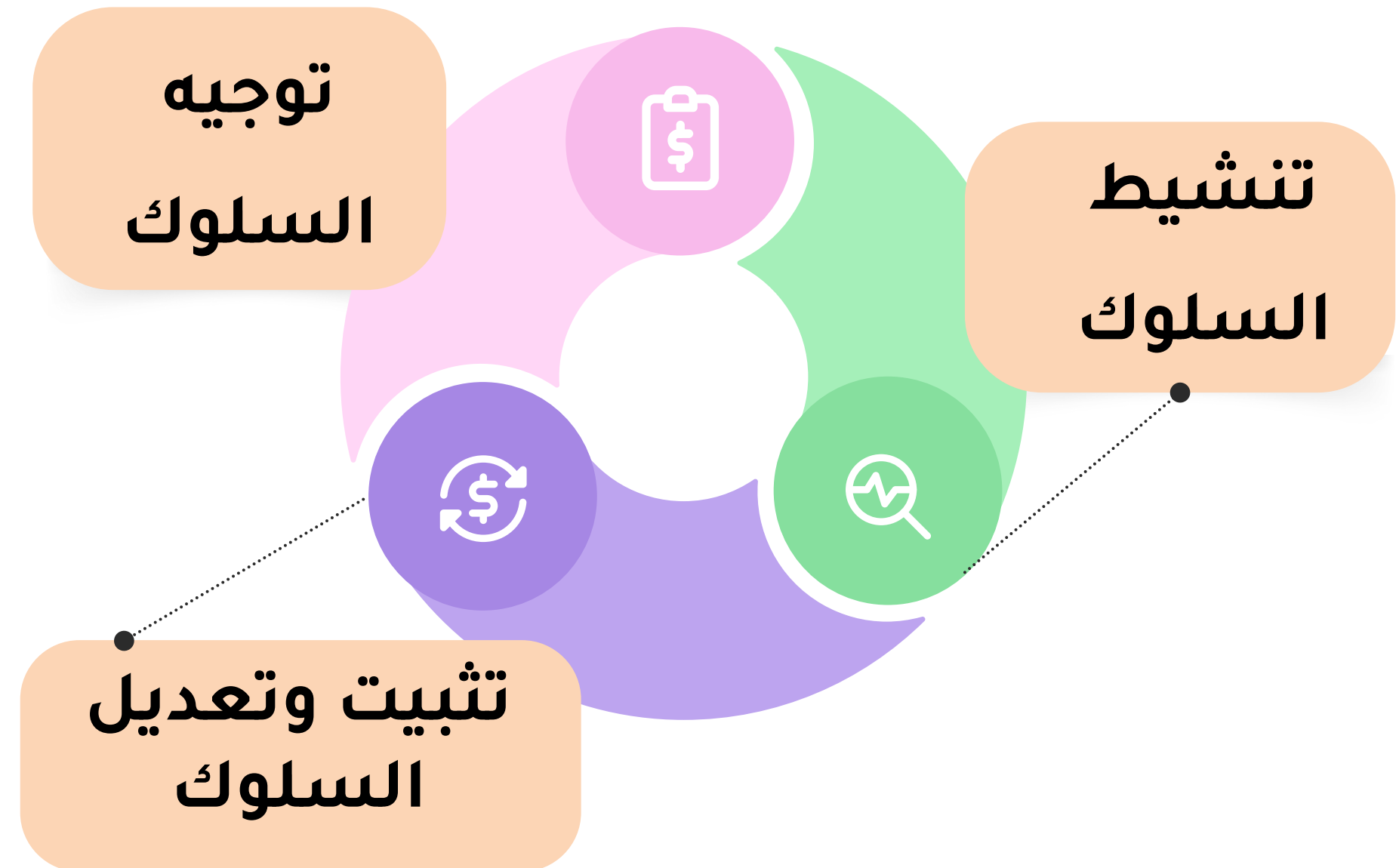
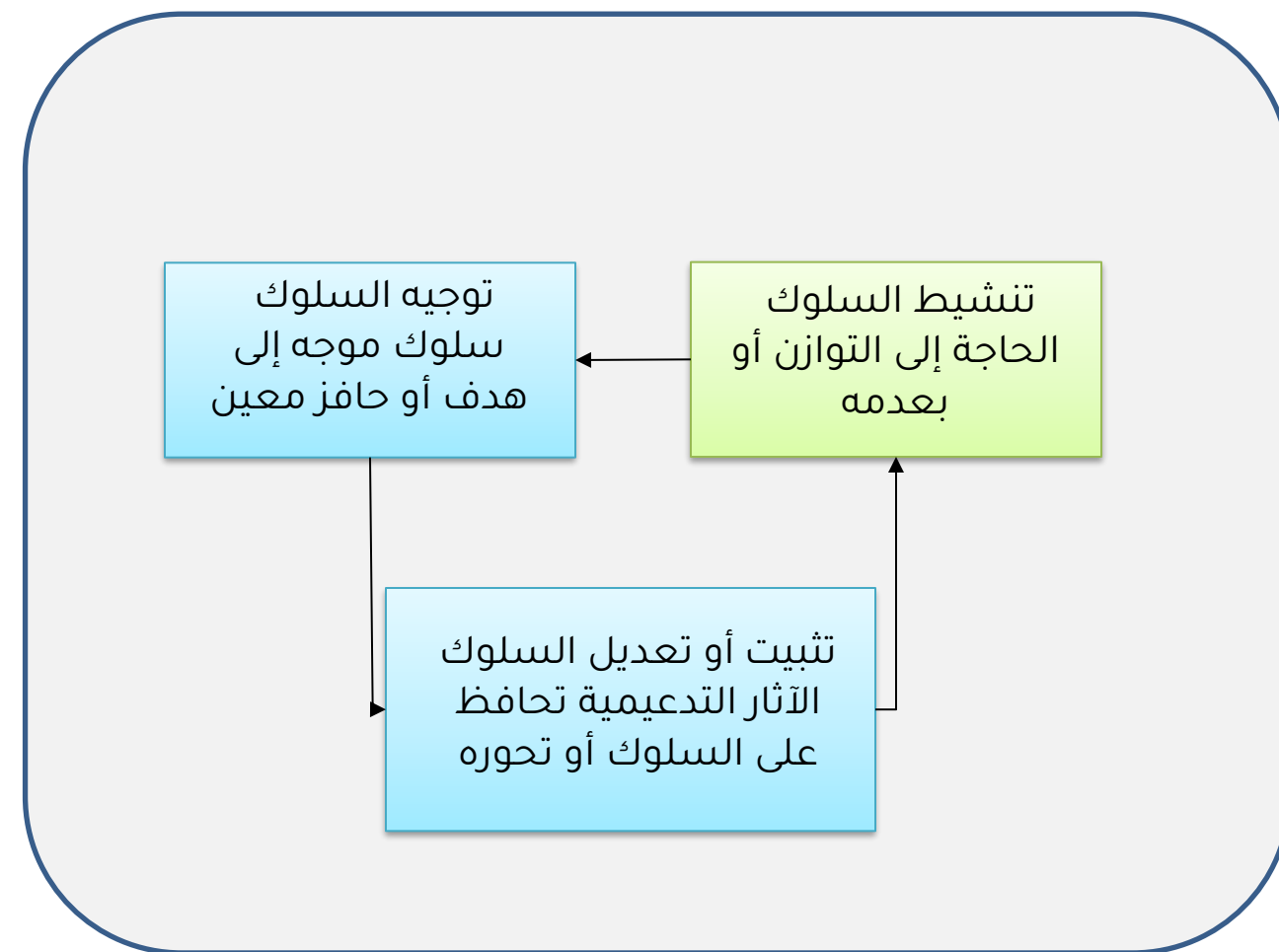
■ عملية السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، وكذلك هي عملية تنظيم السلوك.

■ سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات مما يؤدي إلى إحداث السلوك لتحقيق الرضا.



الدافعية

□ إن هذه الدافعية تتحدد أساساً من ثلاثة منطلقات:



الدوافع والحوافز

فرق علماء السلوك
التنظيمي بين كل من:

الحوافز

الدافعية

الدافعية:

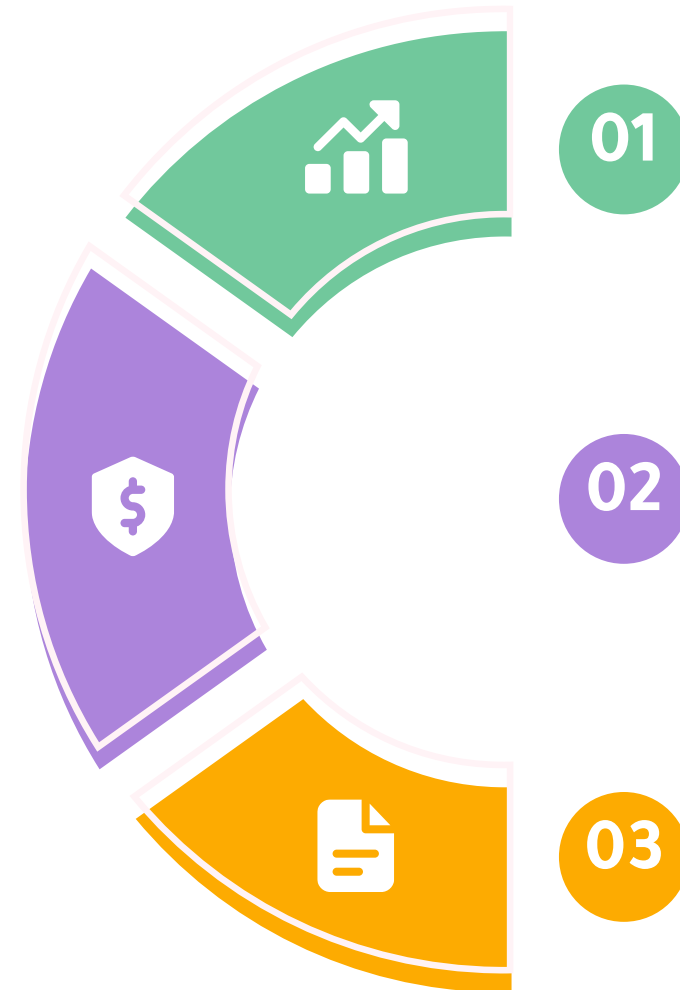
هي محرك داخلي للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة.

الحوافز:

هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين

«إن الدافعية هي عوامل داخل الفرد في حين أن الحوافز عوامل خارج الفرد»

أنواع الدوافع Types Of Motivation



الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية

الدوافع الفردية والدوافع الجماعية

الدوافع الأولية والدوافع الثانوية

الدوافع الأولية والدوافع الثانوية

١- الدوافع الأولية:

يقصد بالدوافع الأولية هي تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة وهي أهم الدوافع على الإطلاق .

و من أمثلة هذه الدوافع : الدافع للأكل أو الشرب أو التنفس وغيرها.

٢- الدوافع الثانوية:

أما الدوافع الثانوية (أو المكتسبة) فهي تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى ومؤشرات وتتميز هذه الدوافع بأنها تتمتع بمرونة عالية وبقابليتها للتغير والتعديل .

و من أمثلة هذه الدوافع : الدافع الى السيطرة ،أو التملق أو الانتباه أو الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع.



الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية

١- الدوافع الفردية:

□ يقصد **بالدوافع الفردية** تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضرورية لحياة الفرد وبغض النظر عما إذا وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع هذه الدوافع الفسيولوجية أو الأولية التي سبق ذكرها تعد دوافع فردية.

٢- الدوافع الاجتماعية:

□ كما يقصد **بالدوافع الاجتماعية** تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها، وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع هذه الدوافع المكتسبة أو الثانوية دوافع اجتماعية.



الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية

١- الدوافع الشعورية:

يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه.

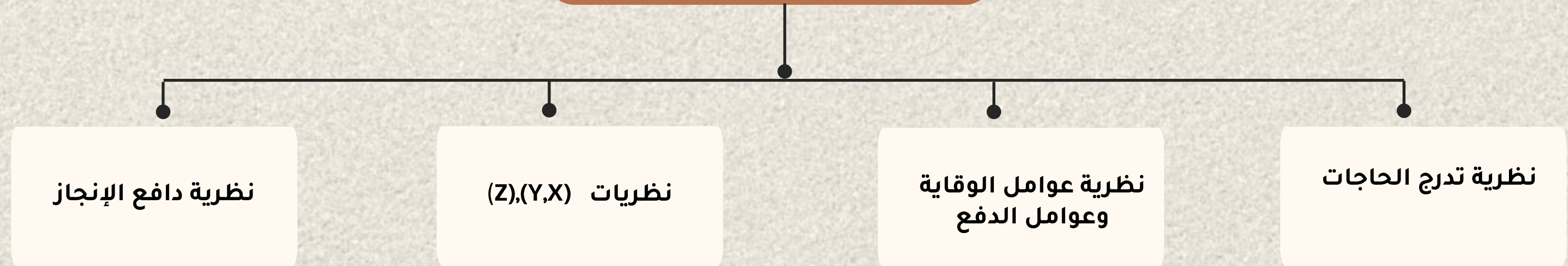
٢- الدوافع اللاشعورية:

أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهها وفي واقع الأمر فأن هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر.



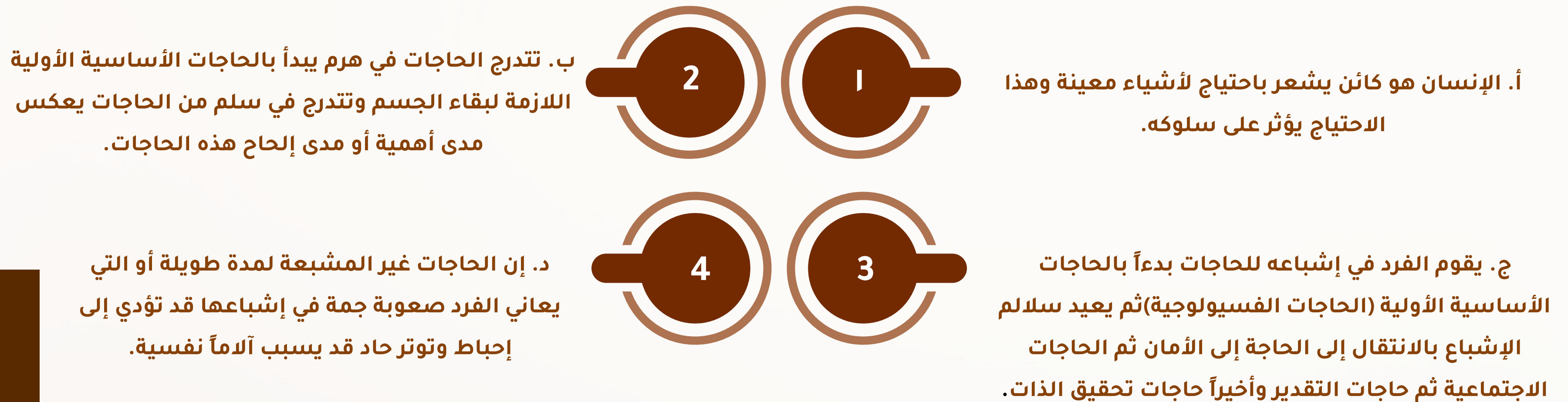
نظريات الدوافع Theories of Motivation

نظريات الدوافع

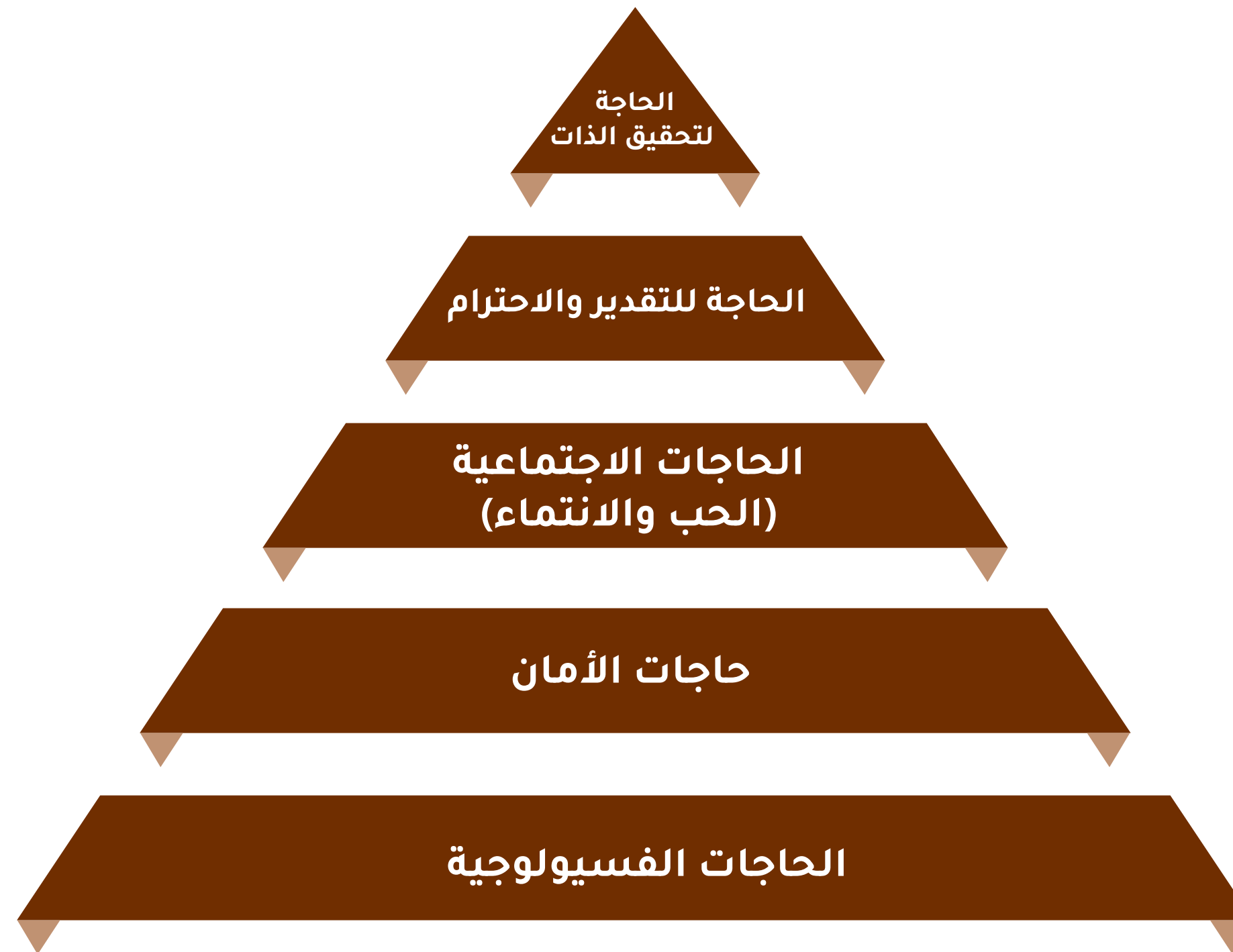


أولاً: نظرية تدرج الحاجات

قدم إبراهيم ماسلو Maslow في عام ١٩٤٣م نظريته الشهيرة في تدرج الحاجات وتتلخص النظرية في الخطوات الآتية:

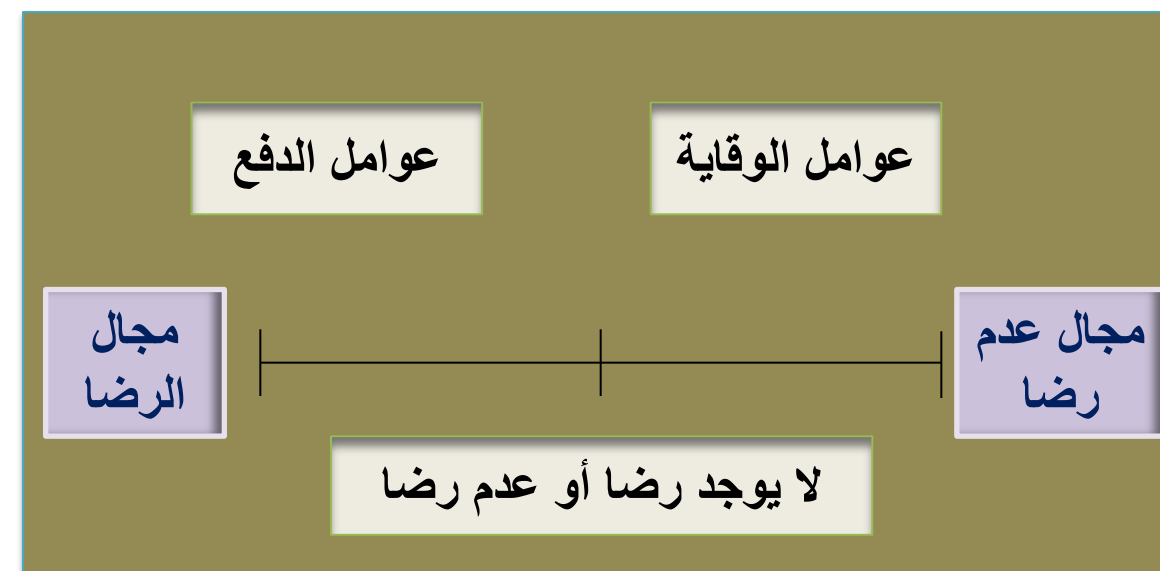


هرم ماسلو



ثانياً: نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع

وضع هذه النظرية العالم هيرزبرج عام (١٩٥٩م) وهي تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل هي: عوامل الوقاية وعوامل الدفع.



نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع

المجموعة الأولى : العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة

تعمل وتؤدي هذه العوامل إلى وجود حالة عدم الرضا عن الوظيفة ومن ثم فإن توفير هذه العوامل يعمل بالضرورة إلى إزالة عدم الرضا ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى حالة الرضا.

VS

المجموعة الثانية : العوامل الدافعة

تمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية والأنماط السلوكية الإيجابية وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها ومحتوياتها وخصائصها.

مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هير

نظرية هيرزبرج	نظرية ماسلو	وجه المقارنة
الأمن الوظيفي سياسات الشركة نوعية الإشراف موقع ومكانة العمل ظروف العمل الأجور طبيعة العلاقات	الحاجات الفسيولوجية حاجات الأمان الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء)	العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة
الإنجاز طابع التحدي في العمل النمو عمل ذو معنى تام الاعتراف المسؤولية التقدم والتعليم	الحاجة إلى الاحترام والتقدير الحاجة إلى تحقيق الذات	العوامل الدافعة

ثالثاً: نظريات X , Y , Z

● نظرية X:

وضع هذه النظرية ماكجر يجور (McGregor) ١٩٦٠م في كتابه الشهير «الجانِب الإنساني للمنظمة» وتركز على الافتراضات المتعلقة بسلوك العنصر البشري في العمل والتي تتمثل في:

■ أ. أن الإنسان لديه بصفة عامه كره ضمني للعمل ويعمل على تلافيه كلما امكنه ذلك.

■ ب. يترتب على كره الانسان للعمل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على الأفراد وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لكي يبذل الأفراد الجهد المناسب اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

■ ج. أن الإنسان يفضل ما يأتي :

- أن يتم توجيهه للعمل
- يرغب في تجنب المسؤولية .
- لديه طموح قليل.



ثالثاً: نظريات X , Y , Z

نظرية Y:

تقوم على الافتراضات الآتية:

- إن تكاليف المجهودات المادية والذهنية الخاصة بالعمل ماهي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة.
- إن الرقابة الخارجية الموجهة إلى السلوك الإنساني وكذلك التهديد بالعقاب لاتعد الوسائل الوحيدة التي تدفع الأفراد إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية
- إن الإنسان يستطيع أن يمارس الرقابة على النفس وتوجيهها لكي تتمكن من خدمة الأهداف التي التزم بها.
- إن الالتزام بالأهداف يعد بمنزلة دالة للقائد المرتبط بتحقيق الأهداف.
- إن الانسان المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة كما أنه لا يقبل المسؤولية فقط بل يبحث عنها.
- إن معظم الأفراد العاملين يرغبون في إشباع حاجتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات



مقارنة بين نظريتي (X,Y)

نظرية X	نظرية Y
يكره الفرد العمل	يحب الفرد العمل
هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة	ممارسة الرقابة الذاتية
الفرد يتجنب المسؤولية	يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية
يفضل التوجيه عن طريق الآخرين	يفضل التوجيه الذاتي
لديه طموح قليل	طموحات عالية ودوافع للابتكار
يكون مدفوعاً للعمل نتيجة للحوافز	يكون مدفوعاً للعمل أساساً نتيجة للحوافز المعنوية
يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة	يرغب في الإثراء الوظيفي

ثالثاً: نظريات X , Y , Z

● نظرية Z:

قام وليم أووشي بتقديم نظرية Z وتقوم على الافتراضات الآتية:

- أ. الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل .
- ب. يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل .
- ج. الاهتمام الشامل بالأفراد .
- د. إبراز المسؤولية الفردية كعامل أساسي في العمل .
- هـ. الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة بحيث تحظى القرارات بالرضا التام أو الموافقة الجماعية.
- و. إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي أعلى.



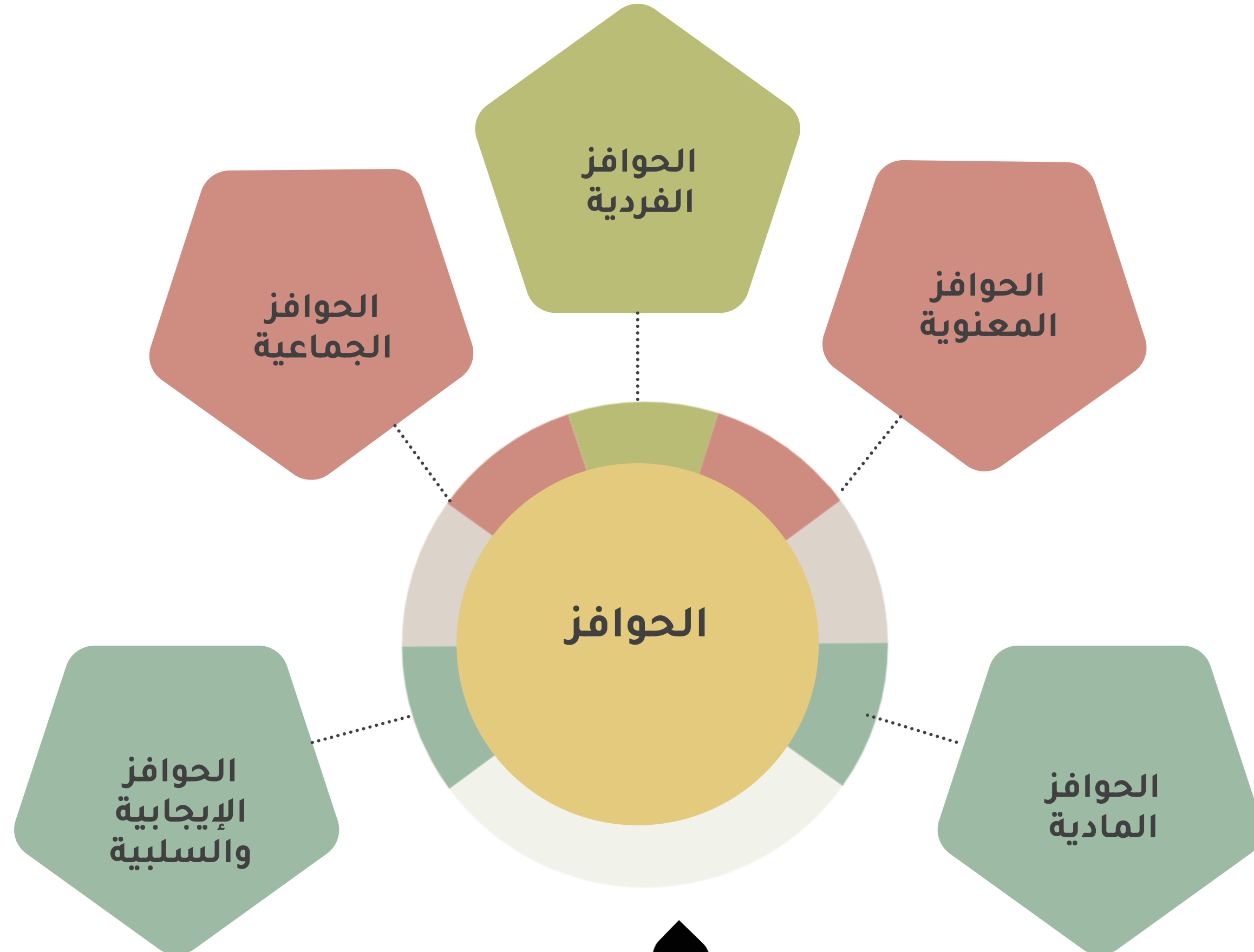
اقترح ماكيلاند (١٩٦٧م) نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز حيث يرى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات وهي :

الحاجة إلى الانتماء

الحاجة إلى القوة

الحاجة إلى الإنجاز

أنواع الحوافز



الدوافع من منظور إسلامي

1

أظهرت الدراسات أن الإيمان له دور ملموس في صياغة وتكوين حاجات الإنسان من حاجات فسيولوجية وحاجات أمن وحاجات اجتماعية وحاجات احترام الذات وحاجات تحقيق الذات.

2

الإيمان في حد ذاته دافع قوي للسلوك البشري.

3

يجب أن يكون الإيمان هو الموجه والمسيطر والمحور لحاجات الأفراد الفسيولوجية.

4

يرى الإسلام ضرورة أن يعمل الفرد على تحقيق ذاته في عمله عن طريق إثراء الوظائف أو بأي وسيلة أخرى.

5

يعد الإيمان حاجة أساسية للفرد وله دور مهم في تحريك الأفراد.

المصطلحات

Motivation	الدافعية
Incentives	الحوافز
Maslow's Need Hierarchy	هرم الحاجات لماسلو
Achievement Motivation	دافعية الإنجاز
Motivators	الدوافع
Behavior Modification	تعديل السلوك
Reinforcement	التعزيز (التدعيم)
Positive Reinforcement	التعزيز الإيجابي
Expectancy Theory of Motivation	نظرية التوقع للدافعية
Herzberg's Tow-Factors Theory	نظرية المعاملين لهيرزبرج
Hygiene Factors	العوامل الصحية (الوقائية)
Equality Theory	نظرية العدالة

نشكرا لحسن الاستماعكم



لمزيد من الوسائل
والكتب:

www.edarah.net

