

السلوك التنظيمي
Organizational Behavior

الدافعية
Motivation

مفهوم الدافعية

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



السلوك = الدافعية × القدرة × ظروف العمل.

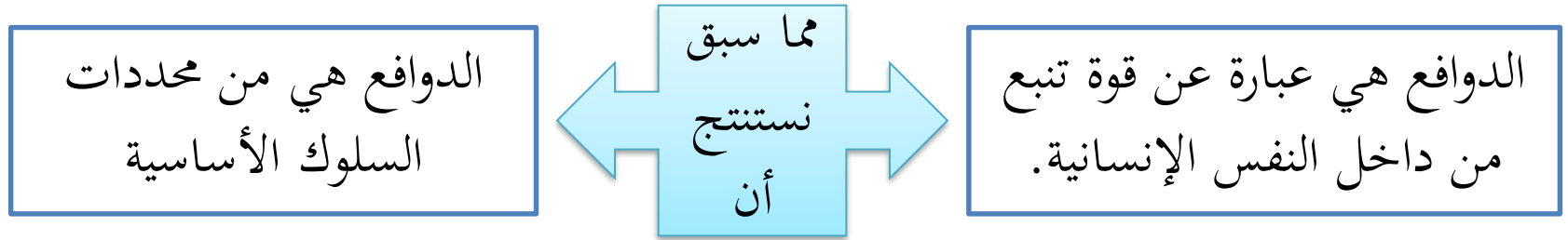
من هذه المعادلة تتضح أهمية الدافعية في التأثير على سلوك الفرد ومن ثم أدائه

لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل؛ فإن ذلك
لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء.

تعريف الدافعية

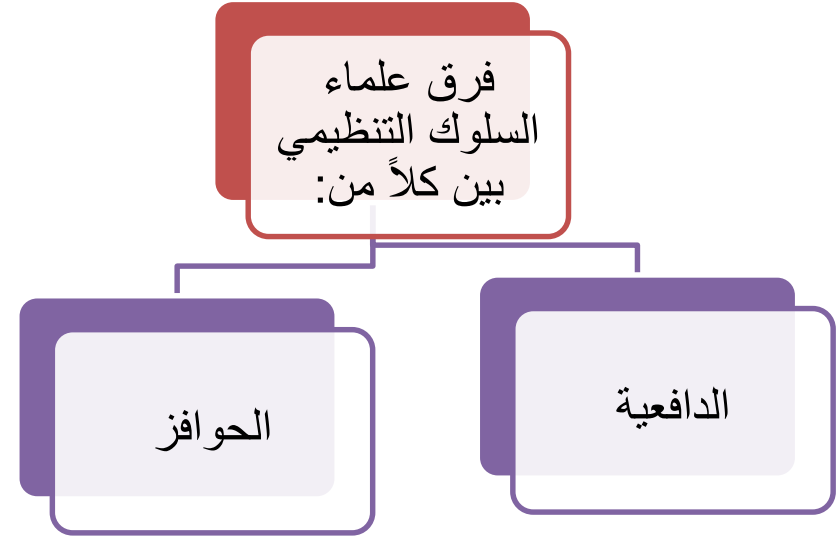
يرى روبينز (Robbins) أن الدافعية هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين.

يعرف غراي (Gray) الدافعية بأنها المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين.



وعليه فإن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من **الدافعية** لدى الأفراد ووضع نظام فعال **للحوافز** الذي يوجه **لإثارة الدوافع**

الفرق بين الدوافع والحوافز



الدافعية:

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

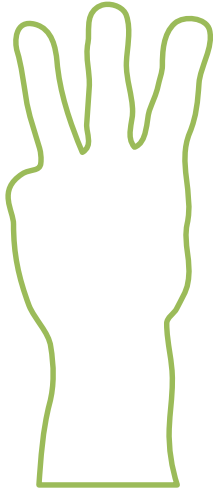
الحوافز:

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

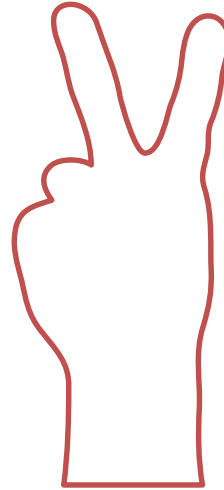
«إن الدافعية هي عوامل داخل الفرد في حين أن الحوافز عوامل خارج الفرد»

تصنيف الدوافع

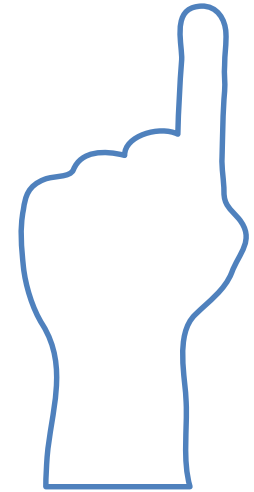
الدوافع الشعورية
والدوافع اللاشعورية



الدوافع الفردية
والدوافع الجماعية



الدوافع الأولية
والدوافع الثانوية



الدوافع الأولية والدوافع الثانوية

1- الدوافع الأولية:

يقصد **بالدوافع الأولية** تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان

2- الدوافع الثانوية:

الدوافع الثانوية (أو المكتسبة) هي تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة

الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية

1- الدوافع الفردية:

هي تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضرورية لحياة الفرد

2- الدوافع الاجتماعية:

يقصد **بالدوافع الاجتماعية** تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في مراحل التنشئة الاجتماعية

الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية

1- الدوافع الشعورية:

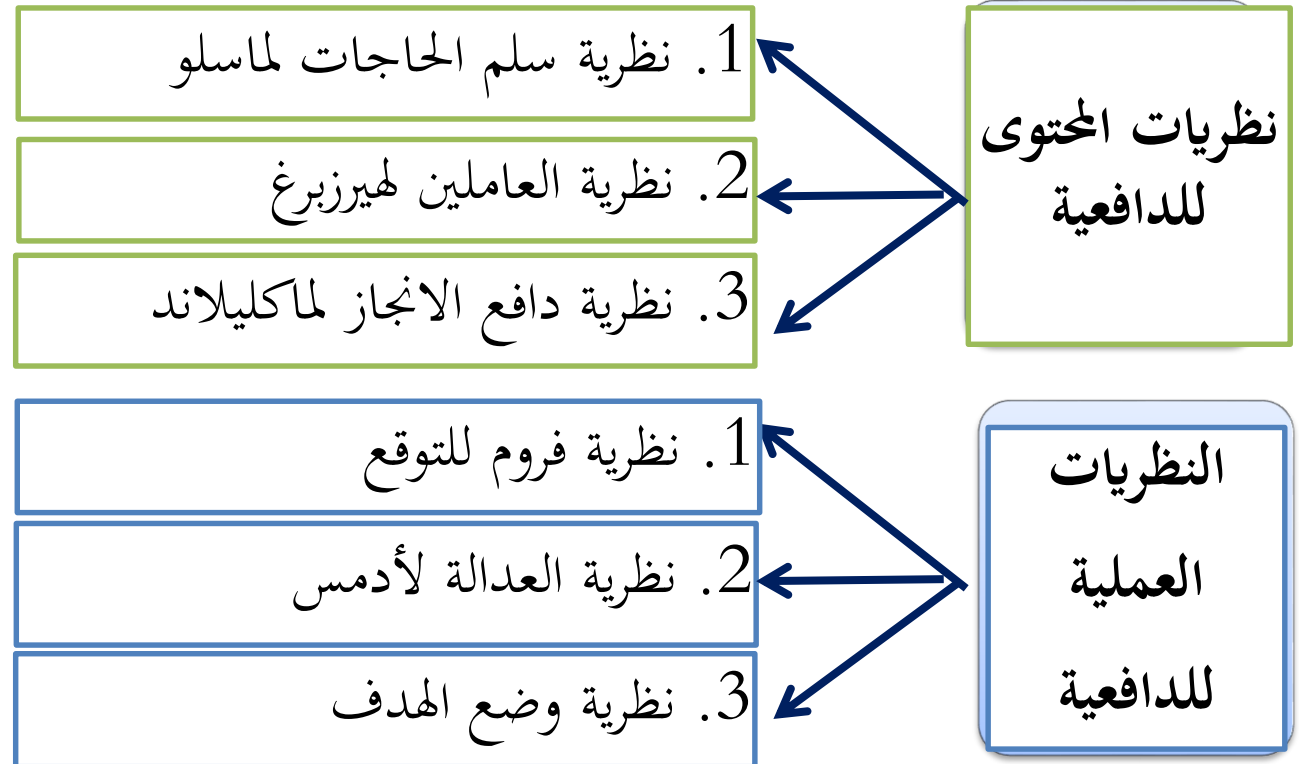
يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد

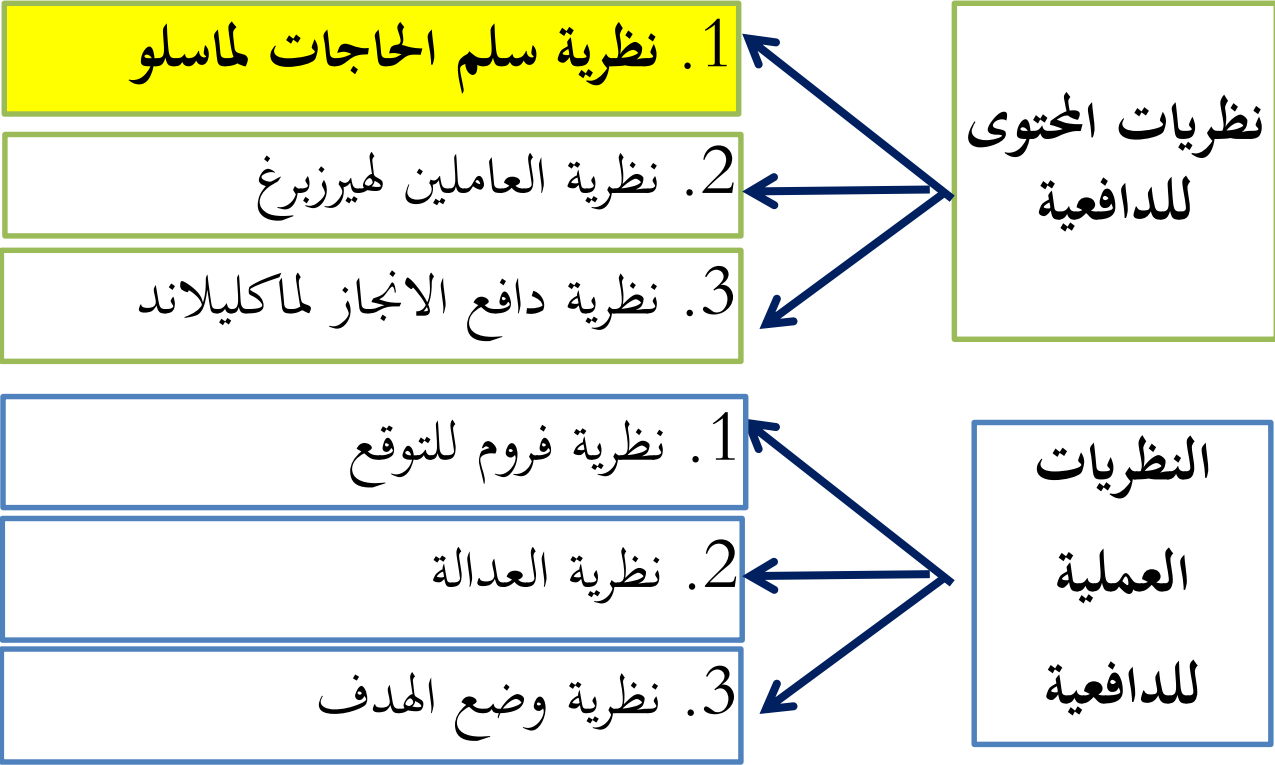
2- الدوافع اللاشعورية:

الدوافع اللاشعورية هي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد

نظريات الدافعية

تندرج هذه النظريات بين **نظريات المحتوى** للدافعية و**النظريات العملية** للدافعية





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

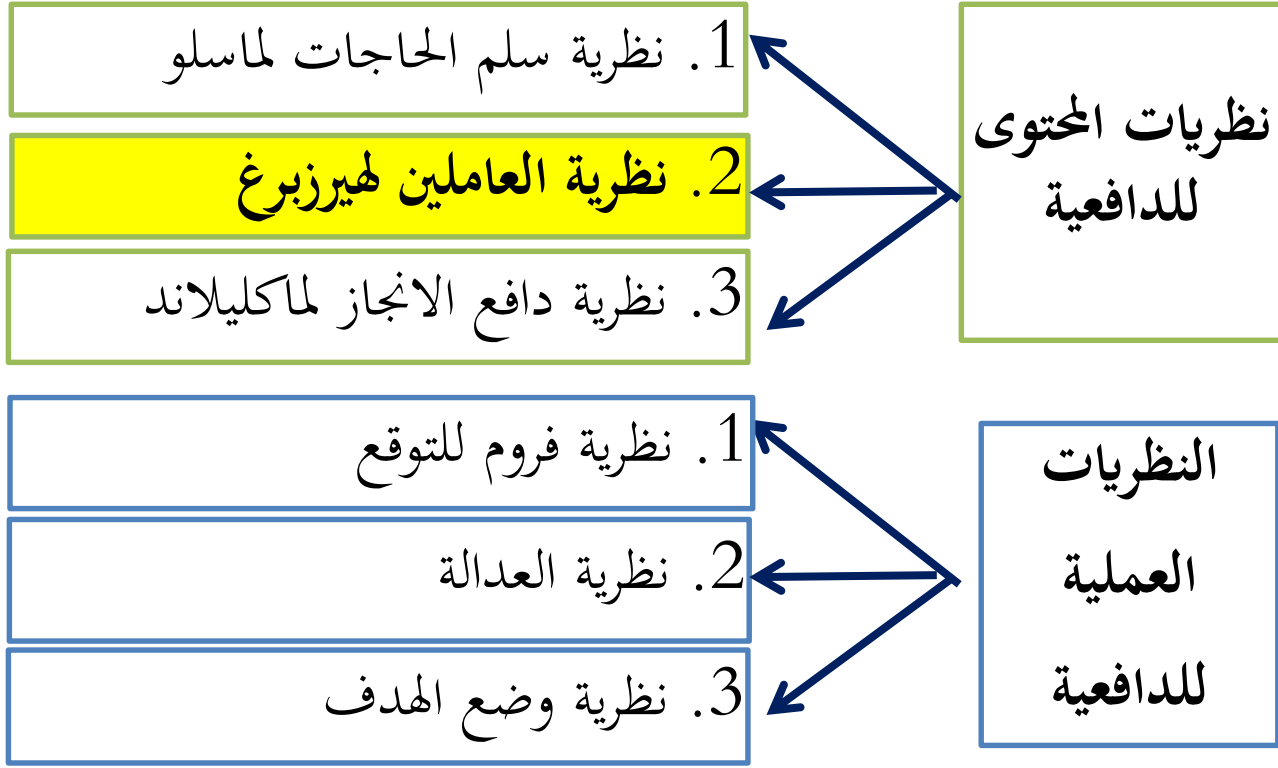
1. حاجات فسيولوجية: كالطعام، والمأوى.

2. حاجات الأمان: كحاجة الفرد الى حماية نفسه من الأخطار التي تهدده وأسرته

3. الحاجات الاجتماعية: كحاجة الإنسان الى الارتباط والصدقة والانتماء.

4. حاجات التقدير: كحاجة الفرد الى المكانة الاجتماعية والاستقلالية، والقوة، والثقة والاعتماد على النفس.

5. حاجات تحقيق الذات: تمثل أعلى مراحل الإشباع.



□ قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبرغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جهده في أداء الأعمال التي يكلف بها

□ تهتم النظرية بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية كما تهتم تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين.

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:

2. توجد مجموعة من العوامل الدافعة

Motivation Factors

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

1. توجد مجموعة من العوامل الوقائية

Hygiene Factors

يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل الى
حالة من عدم الرضا (سياسات الشركة،
ظروف العمل، المرتب، العلاقات مع
المرؤسين ومع الزملاء، الاشراف..).

العوامل الدافعة قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات، التي أشار إليها ماسلو. أما العوامل الواقية فهي قريبة من الحاجات الأولية والأمن والحاجات الاجتماعية.

محتوى نظرية هرزبرغ

الرضا الوظيفي



يتأثر بالعوامل الدافعة:

- الانجاز
- المسؤولية
- فرصة التقدم والتطور
- النمو الشخصي

تحسين العوامل
الواقائية يقلل من عدم
الرضا الوظيفي

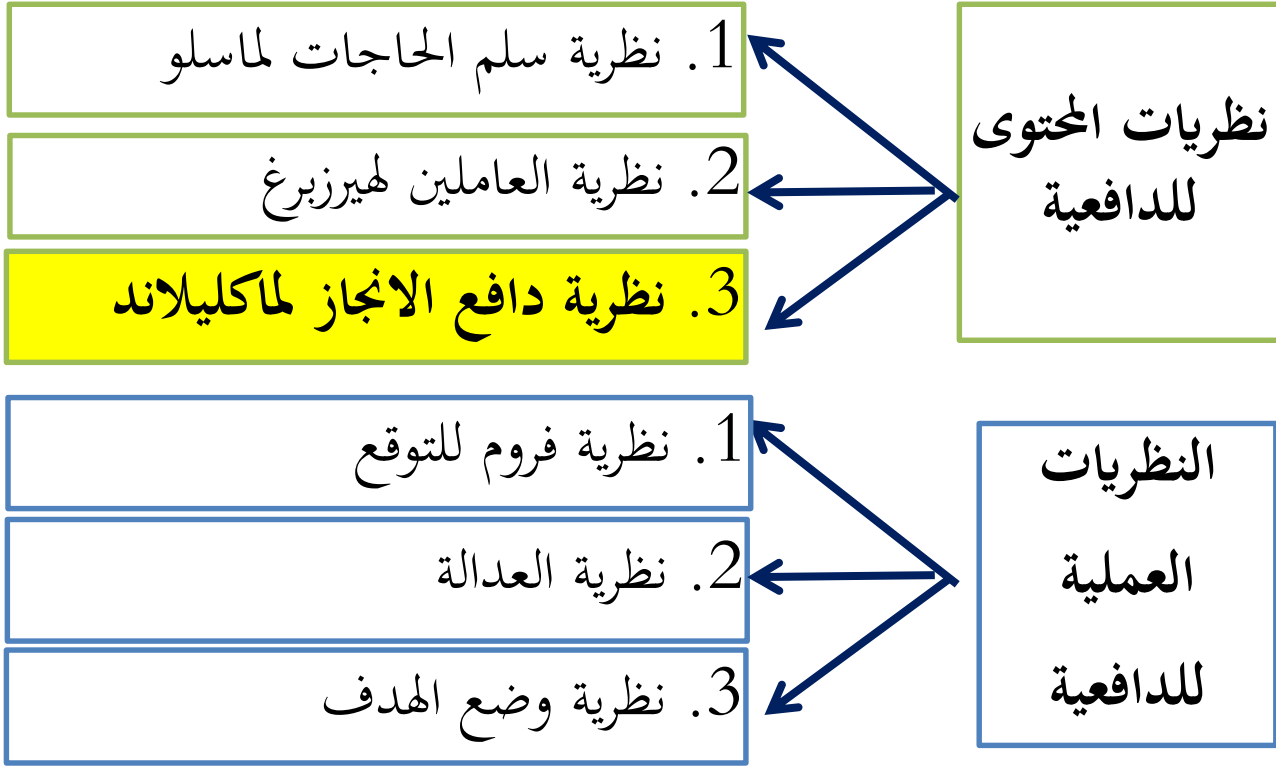
تحسين العوامل الدافعة
يزيد من الرضا الوظيفي

عدم الرضا الوظيفي



يتأثر بالعوامل الواقائية

- ظروف العمل
- نوعية المشرفين
- العلاقات مع زملاء العمل
- الأجر
- سياسات الشركة

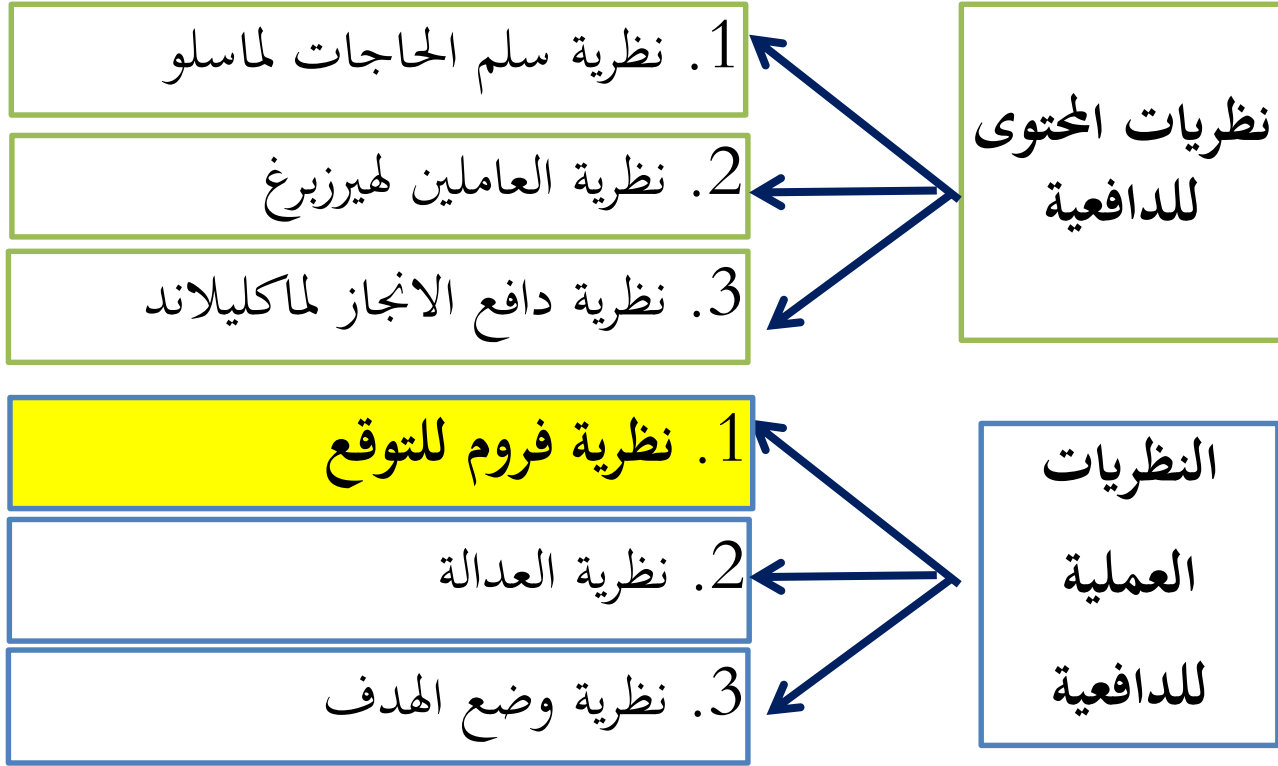


الإيجاز كما عرفه ماكلياند هو "الأداء في مستوى الامتياز"

أما دافع الإيجاز فيعرفه بانه " الرغبة في الاجادة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الفرد"

الفرد الذي يتمتع بهذا الدافع يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- ✓ الرغبة في تحمل المسؤولية لحل مشكلة معينة
- ✓ وضع أهداف معقولة وتحمل مخاطر معقولة
- ✓ الرغبة بمعرفة نتائج الأعمال بشكل فوري.



وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد. وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد

خصائص النظرية

1- يميل الفرد الى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده

(أ) توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

(ب) توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

(ج) توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

2- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر

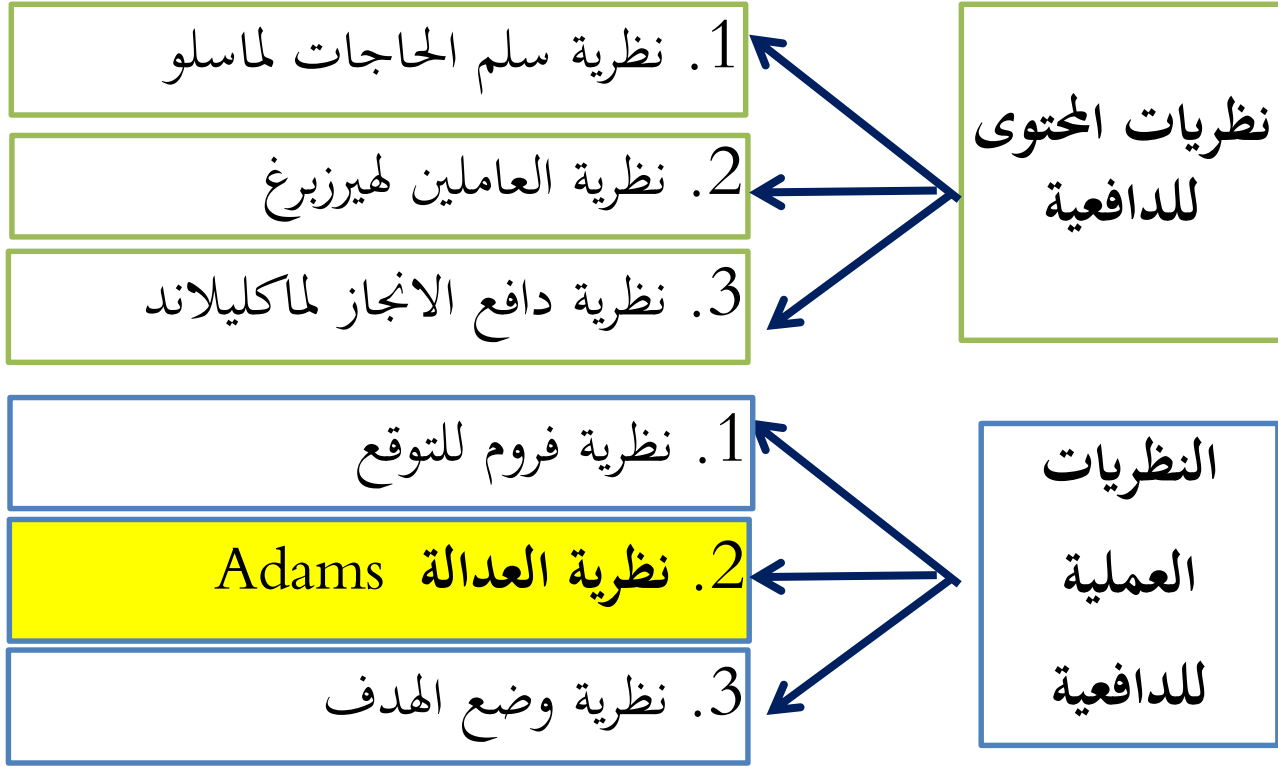
3- إن العناصر الثلاثة السابقة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم.

تشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل إنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

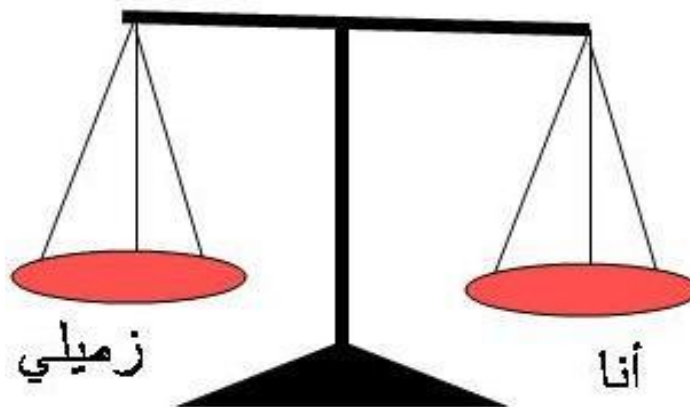
$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

* هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الانجاز والعمل بأفضل ما عنده
* لا بد من أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم الثلاثة الى أقصى ما يمكن



هذه النظرية تقول بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلقاه في المقابل من العمل
وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة

عوائد الآخرين تتم مقارنتها بـ عوائد الفرد
مساهمات الآخرين مساهمات الفرد



-الشعور بعدم العدالة يدفع الفرد لإنهاء حالة عدم العدالة

احتمالاته لعدم العدالة

1-النسبة الخاصة اقل

2-النسبة الخاصة أعلى

الفرد يشعر بان النسبة

اعلى

اقل

يزيد من الجودة على حساب
كمية الانتاج

يزيد الفرد من كمية الانتاج
على حساب الجودة

الاجر
بالقطعة

العوائد

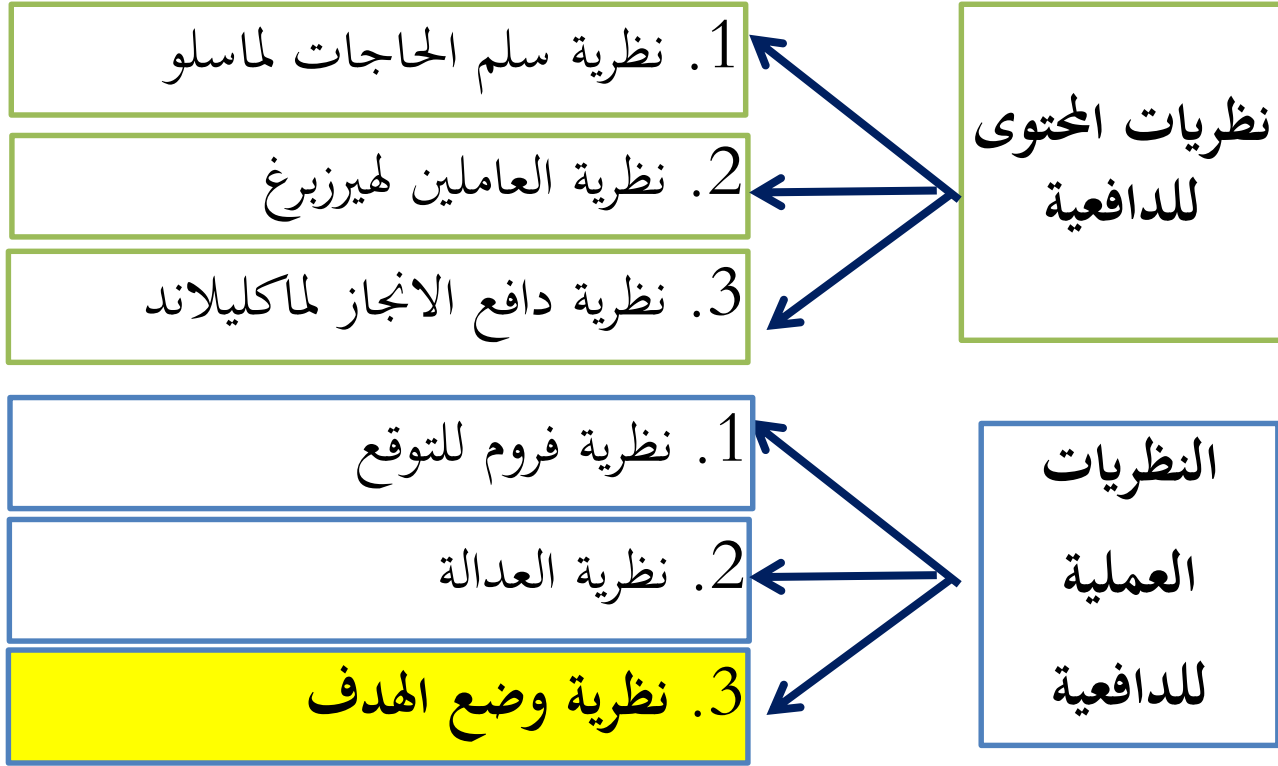
على

اساس

كل من الكمية او الجودة (او
احدهما) ترفع

كل من الكمية او
الجودة(واحداهما)تقل

المرتب
الثابت



من أشهر روادها (إدوين لوك) (Edwin Locke)

تهدف النظرية إلى مشاركة العاملين في وضع الأهداف. ويشترط في الهدف:

أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي.

أن يكون الهدف محددًا بشكل واضح.

أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة

مثال على نظرية الأهداف

عدد الأفكار هذا
الشهر
12 فكرة

عدد الأفكار
المستهدف
30 فكرة/شهر

الزمن الحالي
5.8 دقيقة

زمن الخدمة المستهدف
5.1 دقيقة

إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية

يمكن تحسين الدافعية من خلال الإجراءات التالية:

1. التوفيق بين الأفراد والوظائف

2. تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم

3. ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء.

4. الإدارة بالأهداف.