الفصل الخامس

الدوافع والحوافز

- تعريف الدوافع :

محركات أو مسببات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين .

- تعريف الحوافز :

هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد .

- الفرق بين الدوافع والحوافز :

الدوافع داخلية ويطلق عليها الحاجات أو الرغبات أو الغرائز أما الحوافز فهي عوامل خارجية .

والغاية الأساسية من دراسة الدوافع هي معرفة مسببات السلوك من أجل تفسيره ومحاولة ضبطه على اعتبار أن الإنسان لديه حاجات داخلية عديدة تؤثر في تصرفاته المرئية .

- نظريات الدافعية :-

1. نظريات ترى الرضا عن العمل أساساً للدافعية : -
   1. نظرية ( X – Y ) دوغلاس مغريغور :

|  |  |
| --- | --- |
| افتراضات ( X ) | افتراضات ( Y ) |
| 1. الإنسان كسول ولا يحب العمل . 2. يعمل الإنسان خوفاً من العقاب وطمعاً في المكافأة . 3. لا يحب الإنسان أن يكون قائداً وإنما يفضل أن يكون تابعاً . 4. الحافز المادي هو الذي يؤدي إلى رفع الأداء . 5. يجب ممارسة رقابة مباشرة على الفرد . | 1. الإنسان لا يعمل ضد الإدارة وهو يحب العمل . 2. لا يعمل الإنسان خوفاً من العقاب. 3. يتحمل الإنسان المسؤولية ويفضل أن يكون قائداً . 4. الحوافز الاجتماعية والمعنوية والنفسية والمادية تقرر أداء الموظف. 5. الرقابة الذاتية . |

* 1. نظرية سلم الحاجات لـ ( ابراهام ماسلو ) : -

صنف ابراهام ماسلوا الحاجات إلى خمس حاجات هي : -

1. الحاجات العضوية ( الأساسية ) كالطعام والشراب .
2. الحاجة إلى الأمن ( الأمن في المجتمع ، الأمن الاقتصادي والوظيفي ) .
3. الحاجات الاجتماعية ( الانتماء ) كبناء علاقات اجتماعية والانتماء إلى جماعات.
4. حاجة احترام الذات ( أن يكون لديه اعتبار لنفسه واعتبار له من قبل الآخرين).
5. حاجة تحقيق الذات ( أن يصل الإنسان إلى أقصى طموح يسعى إليه ) .

وأكد ابراهام ماسلوا على أن عملية الإشباع لتلك الحاجات تتم بشكل تصاعدي ابتدءاً من الحاجات الأساسية وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات كما هو موضح في الشكل التالي :-

حاجات

تحقيق الذات

حاجات احترام الذات

الحاجات الاجتماعية ( الانتماء )

حاجات الأمان

الحاجات الطبيعية أو الإنسانية

تدرج الحاجات لابراهام ماسلوا

يتضح من الشكل السابق أن الإنسان لا ينتقل إلى الحاجة التالية إلا إذا أشبع   
الحاجة السابقة .

مضامين هذه النظرية : ( أي فوائد هذه النظرية )

* 1. تساعد الإدارة في تحديد آليات إثارة الدافعية .
  2. إزالة مخاوف الإدارة من التنظيم غير الرسمي .
  3. نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعة : -

استطاع هيرز بيرغ أن يميز بين نوعين من العوامل هي :

* + - العوامل الوقائية مثل :

1. سياسة المنشأة .
2. نمط الإشراف .
3. العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .
4. ظروف العمل .
5. الراتب .
   * + العوامل الدافعة :
6. الشعور بالإنجاز .
7. إدراك الشخص لقيمة عمله .
8. أهمية العمل نفسه .
9. إمكانات التقدم في الوظيفة .
   1. نظرية الوجود والانتماء : -

تم في هذه النظرية التركيز على الحاجة إلى الوجود والانتماء والنمو ولم يُشترط فيها الإشباع التسلسلي للحاجات .

1. نظريات ترى أن الثواب والعقاب أساس للدافعية : -

تؤكد هذه النظريات بأن سلوك الإنسان يرتبط بمبدأ الثواب والعقاب إذ أن خشية الإنسان من العقاب تدفعه نحو أداء أفضل ورغبته في الثواب أيضاً تُحسن من أدائه .

1. النظريات المعرفية : -
   1. نظرية التوقع :

أداء الإنسان محكوم بالمزايا والسلبيات التي تترتب على بذله لجهد معين ، فهو يقوم بنوعين من التوقعات هما : -

* + 1. إذا بذل جهداً معيناً ، هل سيحقق إنجازاً .
    2. إذا حقق إنجازاً معيناً ، هل سيحصل على مكافأة .

والشكل التالي يلخص هذه النظرية :

* 1. نظرية المشاركة في الأهداف :

إن اشتراك الفرد في وضع الأهداف يزيد من التزامه بتحقيقها وبالتالي يرتفع أداؤه .

* 1. نظرية العدالة :

يقارن الفرد جهوده بجهود الآخرين في المنظمة التي يعمل فيها وفي المنظمات الأخرى المشابهة ويقيم المكافأة التي يحصلون عليها فإذا كانت قريبة من جهوده ومكافأته يستمر أداؤه في الارتفاع والعكس صحيح ( أي إذا كانت جهوده قريبة من جهودهم ومكافأته أقل من مكافأتهم يقل أداؤه ) .

* 1. نظرية مستوى الطموح :

يتحدد أداء الفرد بأقصى طموح يسعى لتحقيقه ، إذ يكون هذا الطموح هو الهدف الأساسي الذي توجه الجهود نحوه .