

II - تعريف الدوافع: تعرف الدوافع بأنها محركات أو مسببات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين.
تعرف أيضا : الدوافع ماهي إلا الحاجات و الرغبات و التصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين بحيث عندما تشبع الحاجات و الرغبات يزيد استقرار الفرد و يقل التوتر و يحصل التوازن في سلوكه.
مثل : الانتماء يبحث عن الطعام بدافع الجوع.

- أهمية الدوافع:

- تحسين السلوك البشري
- تساعد الناس في الكشف على أنفسهم و التعرف عليها
- تساعد الأشخاص على اتخاذ الإجراءات اللازمة
- تساعد في وضع إستراتيجية حوافز صحيحة في المؤسسة

- خصائص الدوافع:

- تعبئة طاقة الكائن الحي و تنشيطه و جعله في حالة بقطعة
- تنظيم السلوك و توجيهه إلى هدفه الذي يشبع حاجته
- تتناسب الطاقة المبذولة مع قوة الدافع
- استمرار طاقة الكائن الحي في حالة تعبئة إلى أن تحقق الهدف
- القابلية لتغيير المسار لتحقيق الهدف

- أنواع الدوافع:

• حسب طبيعتها:

1. الدوافع الأولية: مثل الأكل و الشرب أو التنفس اشباعها مرتبط باستمرار الحياة .
 2. الدوافع الثانوية: هي دوافع مكتسبة من بيئة الفرد مثل النجاح و التميز بدافع التقدير.
- حسب علاقتها بالفرد و المجتمع:
1. الدوافع الفردية: مثل الدوافع الأولية خاصة بالرغبات الشخصية للفرد.
 2. الدوافع الاجتماعية: هي دوافع يكتسبها الفرد خلال مرحلة التنشئة الاجتماعية و تتأثر بالعوامل البيئية و الثقافية.

• حسب وعي الإنسان بها:

1. الدوافع الشعورية: دوافع يدركها الفرد بوضوح و يستطيع التعبير عنها مثل لقان العمل بدافع الترقية .
2. الدوافع اللاشعورية: دوافع مخفية لا يدركها الفرد لكنها تؤثر في سلوكه و توجهه لا اراديا.

III - تعريف الحوافز : الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

• أهمية الحوافز :

تعد الحوافز أداة أساسية لرفع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، فهي تشجعهم على بذل جهد أكبر، وتساعد في تحسين الرضا الوظيفي، وتقليل الغياب ودوران العمل، كما تعزز الانتماء للمؤسسة وتحفز الإبداع والالتزام بالأهداف.

٤٠ الحوافز :

- حوافز معنوية: مثل الثناء والمدح والتشجيع، التقدير ونشر السم أو الصورة في لوحة الشرف أو في المجلة خطابات الشكر و التقدير، بطاقات التهنية، كؤوس أو ميداليات النجاح، التدريب.

- حوافز مالية: مثل الحصول على الراتب، أجر الوقت الإضافي، العالوات الدورية، العالوات المستثنائية، البدالت، المكافآت المالية، بطاقات السفر

- حوافز مادية: مثل ظروف عمل مائنة، تحسين بيئة العمل، تحسين أدوات العمل، توفر أدوات حديثة للعمل.

- **نظرية ماسلو:** من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية قدمها ابراهام ماسلو سنة 1943 و تسمى أيضا بنظرية تدرج الحاجات لأنها عبارة عن هرم و تم ترتيب حاجات الإنسان وفق ترتيب هرمي من الأدنى إلى الأعلى قمة الهرم ولا يمكن الانتقال من مستوى لآخر الا اذا تم تلبية الحاجة الأقل، الافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد اذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فانه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف و غير صحيح وظيفيا. و يرى ماسلو أن الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن و الأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد و هي موجودة لدى الإنسان و الحيوان في حين أن الحاجات الإجتماعية و حاجات التقدير و حاجات تحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط و لازمة لسعادته و طمأنينته.

• نظرية ماغريغور :

نظرية ماكغريغور (McGregor Theory) هي إحدى نظريات الإدارة والسلوك التنظيمي، وضعها دوغلاس ماكغريغور سنة 1960، وتُعرف باسم نظرية X ونظرية Y، وتهدف إلى تفسير سلوك العاملين ودوافعهم في بيئة العمل.

- نظرية X:

تفترض أن الموظفين لا يحبون العمل بطبيعتهم، ويتجنبون المسؤولية، ويحتاجون إلى الرقابة الصارمة والعقاب ليعملوا بجد.
< لذلك يعتمد المدير في هذه الحالة على التحكم والإجبار للحفاظ على الأداء.

- نظرية Y:

تفترض أن الموظفين يحبون عملهم، ويستطيعون تحمل المسؤولية، وبيدعون عندما تتاح لهم الفرصة، وأن الحوافز والتقدير تجعلهم أكثر إنتاجًا
< المدير هنا يعتمد على التحفيز والمشاركة والثقة لرفع الأداء.

• العلاقة بين الدوافع و الحوافز:

تشترك الدوافع و الحوافز في كونهما عنصرين أساسيان يؤثران في السلوك الإنساني داخل المنظمة غير أنهما يختلفان من حيث المصدر و الدور فالدوافع تنبع من داخل الفرد و تمثل القوى و الرغبات و الحاجات الداخلية التي تحرك سلوكه نحو اشباع حاجاته و تقليل التوتر النفسي، بينما الحوافز مصدرها خارجي تتمثل في العوامل البيئية و التنظيمية التي توجه سلوك الفرد و تشجعه على أداء معين و بذلك يمكن القول إن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في توفير حوافز فعالة تسهم في تنشيط دوافع الأفراد و تحقيق الرضا و رفع مستوى الأداء .

• أثر الدوافع و الحوافز على السلوك لتنظيمي :

1- زيادة الإنتاجية.

2- تحسين الرضا الوظيفي.

3- تعزيز الانتماء والولاء.

4- تقليل السلوكيات السلبية.

