



قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ  
أَنَا وَمَنْ اتَّبَعَنِي

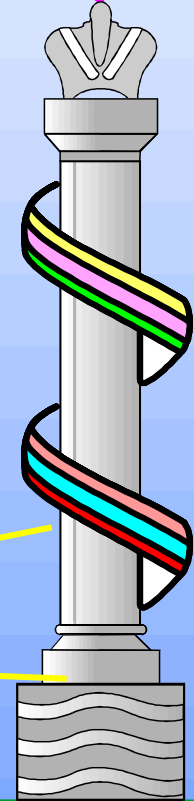
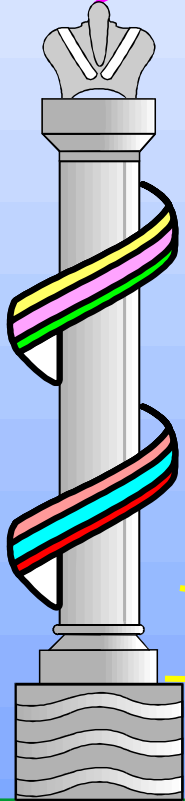


وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ





وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرِسُوْلِهِ وَالْمُؤْمِنِيْنَ





معاً نصنع التميز



# الفصل الثامن



معاً نصنع التميز



# الدوافع والحاجات

الأستاذ الدكتور

محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

كلية التجارة - جامعة القاهرة



## المحتويات

- ١- مفهوم وأركان الدافع.
- ٢- الحاجات والحوافز وعلاقتها بالدوافع.
- ٣- مفهوم الدافعية.
- ٤- نموذج الدافعية.
- ٥- خصائص الدوافع.
- ٦- وظائف الدوافع.
- ٧- نظريات الدوافع.
- ٨- بعض التطبيقات العملية.



معاً نصنع التميز



# ١- مفهوم الدافع:

عبارة عن عامل داخلي ينبع من داخل الفرد ويثير السلوك ويساهم في توجيهه لتحقيق أهداف معينة.



# معاً نصنع التميز



## ١- مفهوم الدافع:

عبارة عن إحساس أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد نحو إشباع حاجة معينة

هو مثير أو محرك للسلوك بشكل معين.



معاً نصنع التميز



## ٢- الحاجات والخوافز وعلاقتها بالدوافع:

ويرى البعض أن الدوافع مرادف للحاجات سواء كانت حاجات مادية أو معنوية أو روحية.



# معاً نصنع التميز



ويسبب الدافع أى الحاجة قلقاً وتوتراً نفسياً وألماً عضوياً مما يدفع الانسان إلى النشاط من خلال سلوك معين يتجه إلى تحقيق هدف معين ، ويبدأ التوتر والألم فى التناقص بمجرد البدء فى السلوك اللازم لتحقيق الهدف ولكنه لا ينتهى إلا بإنجاز الهدف كاملاً



معاً نصنع التميز



وهناك أحد احتمالين :

إما أن يحالفه النجاح أو يستمر فشله فيقرر أحد قرارين:

الأول: التخلي عن السلوك وتجربة سلوك جديد.

الثاني: التخلي عن الهدف نفسه أو تعديله بحيث يتبلور أمامه هدف جديد.



معاً نصنع التميز



## والحافز:

يختلف عن الدافع لأن الحافز ليس سوى مثير أو منبه خارجي للدافع أو الحاجة وهذا الحافز قد يكون مخططاً يهدف للوصول إلى سلوك معين مرغوب فيه وقد يكون غير مخطط.



معاً نصنع التميز



## الدافع :

عامل داخلي في الإنسان ، أي محرك داخلي للسلوك .

## والحافز:

عامل خارجي من البيئة المحيطة ، أي محرك خارجي للسلوك





معاً نصنع التميز



# والسلوك محصله للتفاعل بين القوى الدافعية الداخلية والقوى الدافعية الخارجية

السلوك : القوى الدافعة ، القوى الجاذبة



## ٣- مفهوم الدافعية

تعتبر الدافعية أساسية في توجيه المدير لمؤوسيه ومن المهم أن يدرك المدير كيفية التأثير على مؤوسيه وكيفية دفع هؤلاء المؤوسين لتحقيق الأهداف ، بمعنى آخر تتعلق الدافعية باختبار الأسلوب الموجهه إلى الأهداف وهنا يمكن أن نفرق بين عدة مصطلحات:



معاً نصنع التميز



الدوافع:

وهي الحاجات أو الرغبات الكامنة لدى الفرد مثل الحاجات الأساسية.

الحوافز (المحفزات):

وهي العوامل التي تحث الفرد للتصرف مثل الأجر وتساعد بذلك في إشباع الحاجات.



معاً نصنع التميز



الرضاء:

وهو مدى القناعة أو الشعور الذي  
يشعر به الفرد عندما تشبع رغباته.



# معاً نصنع التميز



## ٤- نموذج دورة الدافعية:

يتكون هذا النموذج من المراحل التالية:

مرحلة تحقيق الفرد لإشباع حاجاته

مرحلة الشعور بالحاجة

مرحلة البحث

مرحلة الأداء الفعلي

مرحلة تقييم الأداء

مرحلة المكافأة أو العقاب



# معاً نصنع التميز



ممارسة  
السلوك  
المختار

البحث لاختيار سلوك  
يشبع هذه الحاجة

مرحلة الشعور  
بالحاجة

تقييم  
الأداء

المكافأة أو  
العقاب

مرحلة إعادة التقييم ومدى تحقق  
الرضاء للفرد



# معاً نصنع التميز



٥- خصائص الدافع:

لا يمكن رؤيتها أو معرفة ميكانيكية تكوينها

تعتبر أساسية لتوازن الإنسان

موجه أساس للسلوك فهناك علاقة طردية بين قوة الدافع ودرجة استمرارية السلوك الناتج عنه

ليس بالضرورة أن يؤدي الدافع الواحد إلى تصرفات نمطية



# معاً نصنع التميز



## ٦- وظائف الدوافع:

وظيفة بعث أو إنشاء السلوك وإثارته

وظيفة توجيه السلوك

وظيفة تحديد قوة أو شدة السلوك

وظيفة تدعيم السلوك

وظيفة إنهاء السلوك



معاً نصنع التميز

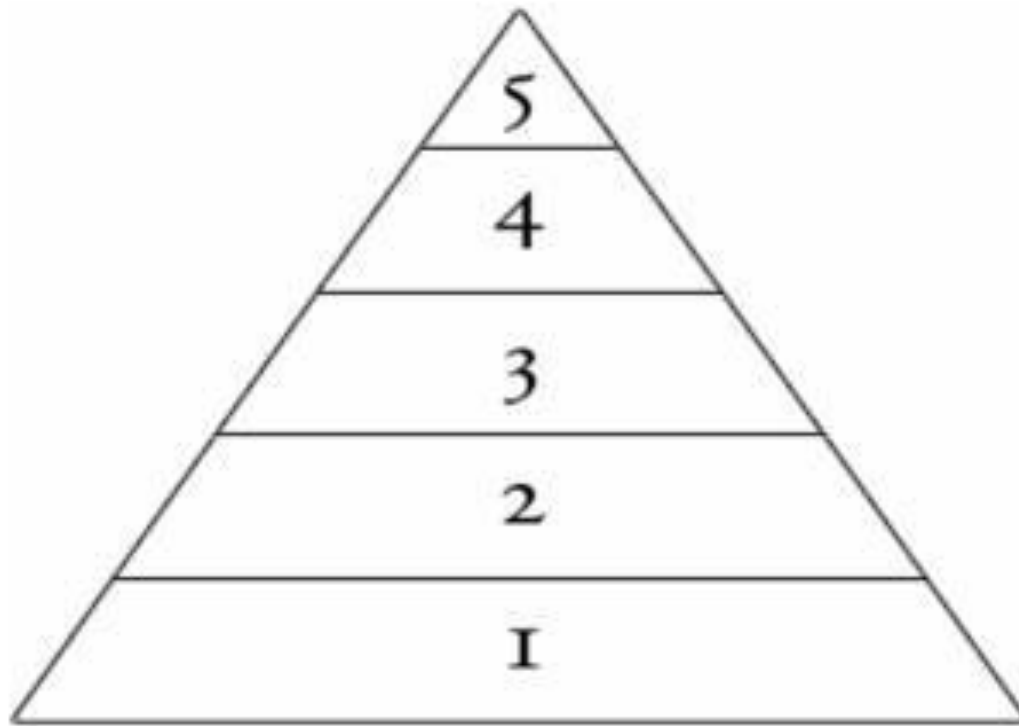


٧- نظريات الدوافع:

أ- نظرية تدرج الحاجات لـماسلو



Abraham Maslow



١- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs

٢- الحاجة إلى الأمان Safety or Security Needs

٣- الحاجات الإجتماعية Social Needs

٤- الحاجة للتقدير والاحترام Esteem Needs

٥- الحاجة لتحقيق الذات Self - Actualization Needs



معاً نصنع التميز



## Physiological Needs الحاجات الفسيولوجية

وهي الحاجات الأساسية كالحاجة إلى الطعام  
والشراب والمأوى والنوم.....إلخ



معاً نصنع التميز



## الحاجة إلى الأمان

تشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في الترتيب الهرمي للحاجات عند ماسلو ، فبمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية له فإنه ينتقل إلى حاجة الأمان



معاً نصنع التميز



## الحاجات الاجتماعية

وتتضمن هذه الحاجات رغبة الفرد في الاتصال والتفاعل مع الآخرين وأن يكون له علاقات ودية مع الأصدقاء



# معاً نصنع التميز



## حاجات التقدير

وتتمثل هذه الحاجات في حاجات الفرد إلى احترام وتقدير الآخرين له مما يخلق لديه الشعور بالثقة في النفس وبقيمته الذاتية وقدراته وكفاءته



معاً نصنع التميز



حاجات تحقيق الذات

وتتمثل في الشعور بالإنجاز والوصول إلى تحقيق  
أقصى ما يمكن للفرد تحقيقه



# معاً نصنع التميز



الانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات لماسلو

الترتيب والتدرج للحاجات كما وردت في هرم ماسلو

أن الحاجات يتم إشباعها بشكل منفصل عن بعضها البعض

أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم

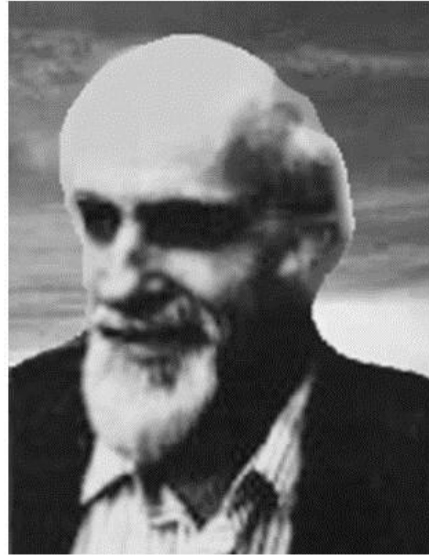


معاً نصنع التميز



٧- نظريات الدوافع:

ب- نظرية الحاجات لـماكلولاند:



David Mcclelland



# معاً نصنع التميز



طبقاً لنظرية ماكلولاند هناك حاجة مشتركة بين جميع الناس وهي الحاجة إلى الإنجاز وأن هذه الحاجة تنبع من داخل الفرد وتحركه نحو سلوك معين.

وقد ميز ماكلولاند بين ثلاث فئات من الناس فيما يتعلق بهذه  
الحاجة



معاً نصنع التميز



## الفئة الأولى

وهي فئة عددها قليل جداً في المجتمع  
ويتوافر لديها حاجة كبيرة جداً للإنجاز



معاً نصنع التميز



## الفئة الثانية

فهي فئة قليلة جداً أيضاً في المجتمع  
ويتوافر لديها حاجة ضئيلة جداً للإنجاز  
ومن الصعب زيادة إنتاجها



معاً نصنع التميز



## الفئة الثالثة

وهي تمثل معظم أفراد المجتمع يتوافر  
لدى أفرادها حاجة متوسطة أو فوق  
المتوسطة للإنجاز



# معاً نصنع التميز



## ٧- نظريات الدوافع:

### ج- نظرية هرزبرج في تفسير الدوافع والسلوك:



Dr. Gerhard Herzberg



معاً نصنع التميز



نظرية هرزبرج Herzberg فإنها تركز على أن  
الدوافع المحركة للسلوك الإنساني التي توجد خارج  
الإنسان كما توجد أيضاً داخله وقد أطلق هرزبرج  
مصطلح "عوامل الدفع"



# معاً نصنع التميز



توافرها يؤدي إلى  
عدم وجود استياء

العوامل الوقائية  
أو العوامل الصحية

عدم توافرها يؤدي إلى  
استياء شديد

توافرها يؤدي إلى رضا  
تام وزيادة الإنتاجية

العوامل الدافعة  
أو المحفزات

عدم توافرها يؤدي إلى  
عدم وجود رضا



# معاً نصنع التميز



ولذلك يمكن التوفيق بين هرم ماسلو للحاجات ونظرية هرزبرج كالآتي:

نظرية هرزبرج	نظرية ماسلو للحاجات
عوامل دافعة (محفزات)	* حاجات تحقيق الذات * حاجات التقدير
عوامل صحية (وقائية)	* حاجات اجتماعية * حاجات الأمن والأمان * حاجات فسيولوجية



معاً نصنع التميز



٧- نظريات الدوافع:

د- نظرية (X) و (Y) Douglas McGregor





# معاً نصنع التميز



## نظرية (X):

وتتلخص فروض هذه النظرية فيما يلي:

أن الإنسان كسول بطبعه ولا يرغب في العمل.

يكره تحمل المسؤولية ويفضل أن يكون تابعاً

يهتم بذاته أكثر من اهتمامه بأهداف المنظمة.

أن الفرد بطبعة غير قابل للتغيير.



معاً نصنع التميز



## نظرية (X):

وتتلخص فروض هذه النظرية فيما يلي:

أن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادى أو الأجر فكلما زاد الأجر زادت الإنتاجية.

أنه من الضروري استخدام القوة والقسوة والثواب والعقاب للحصول على السلوك المرغوب من الفرد.



# معاً نصنع التميز



## نظرية (Y):

وتتلخص فروض هذه النظرية أن الإنسان:

ليس كسولاً بطبعه وهو يحب العمل ويرغب فيه.

يحب المسؤولية ويسعى لتحملها من تلقاء نفسه.

يجب المشاركة في اتخاذ القرارات.

يحب الرقابة الذاتية ويحب حرية التصرف.



# معاً نصنع التميز



## ٧- نظريات الدوافع:

### هـ- نظرية التعزيز:

وتسمى هذه النظرية بنظرية التعزيز لأن المدير  
يمكنه أن يستخدم مجموعة من أساليب التعزيز  
منها:



معاً نصنع التميز



التعزيز الإيجابي:

أن يستخدم النتائج أو العوامل الإيجابية لزيادة  
أو تكرار سلوك معين مرغوب فيه من قبل الإدارة  
مثل المكافآت للعامل.



معاً نصنع التميز



## التعزيز السلبي

أن تستخدم النتائج أو العوامل السلبية لتخفيض أو الحد من سلوك معين غير مرغوب فيه من قبل الإدارة مثل تطبيق عقاب معين على العامل.



معاً نصنع التميز



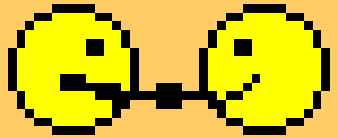
٨- بعض التطبيقات العملية للدوافع في مجال منظمات الأعمال

دوافع العاملين ونظم الحوافز

دوافع المستهلكين



# والقوام أحمد





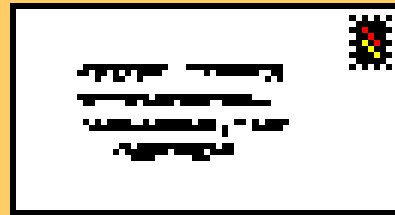
معاً نصنع التميز



للتواصل مع الدكتور

## الفصل التاسع

Dr.mady1@gmail.com



[www.almohamady.com](http://www.almohamady.com)

ENTER