

ארגון ומנהל 1 יח"ל

יחידת לימוד שנייה סוגיות ומושגי יסוד

האדם שמזיז הרים, התחיל בלסחוב אבנים קטנות קונפציוס
מוטיבציה



איסוף ארגון ועריכה – אילת כ"ץ



מהי מוטיבציה – הנעה/ הניעה ?

- **מוטיבציה/הנעה/הניעה** היא הדחף פנימי או/ו חיצוני שמניע אותנו לעבר המטרות שלנו, הדלק ששומר על המנוע שלנו. מוטיבציה היא הסיבה שאנחנו עושים מעשה, משקיעים מאמצים ומתמידים מול הקשיים.



הגדרת ויקיפדיה

הַנֵּעָה (על פי האקדמיה ללשון העברית: הַנִּיעָה), ובלועזית מוטיבציה, היא **מכלול התהליכים אשר מעוררים, מכוונים ומשמרים את ההתנהגות האנושית לנוע לעבר מטרה מסוימת.** מוטיבציה היא תהליך פנימי המתרחש בתוך הפרט. אותו כוח מביא עמו את הכוונה לבצע פעולה ואת ההתמדה בביצועה. המושג "הנעה" מדגיש את **האנרגיה** ואת **התנועה** המרכזיות לתופעה.

המונח מוטיבציה הוא ביטוי של רצון

ניתן להעריך את רמת המוטיבציה שלנו לפי 2 פרמטרים עיקריים הקשורים לרצון שלנו:

עוצמת הרצון – מידת הרצון שלנו לדבר מסוים (עד כמה אנחנו רוצים אותו).

עד כמה אנחנו אוהבים לעשות את הדבר הזה, או עד כמה הוא חשוב לנו?

דוגמה: עד כמה אני רוצה ללמוד מחשבים? עד כמה אני אוהב את המקצוע הזה?

התמדה – משך הזמן שאנחנו רוצים ומוכנים להשקיע כדי להשיג מטרה כלשהי.

דוגמה: כמה זמן אני מוכן להשקיע בלימוד מחשבים? כמה שעות ביום ולמשך איזו תקופה?

המוטיבציה שלנו מבטאת את מידת העוצמה של הרצון שלנו לדבר מסוים ואת משך הזמן שאנחנו רוצים להתמיד בעשייתו ומוכנים להשקיע בו



המילה מוטיבציה נגזרת מהשורש "מוטיב" Motive מוטיב הוא מניע שיוצר בנו דחף פנימי לביצוע פעולה. מוטיב הוא הסיבה שגורמת לנו לעשות משהו.



מוטיבציה פנימית: הרצון לעשות ולפעול מתוך עניין, הנאה או סיפוק אותו מקבלים מהצעד עצמו, ולא בשל תגמול חיצוני.

מוטיבציה חיצונית: הרצון לבצע פעולה מסוימת, מתוך כוונה לזכות בתגמול או אישור חיצוני.

תגמול, להימנע מעונש, פחד, יצר הישרדות, לקבל ציון טוב, מדבקה המעידה על התנהגות טובה ועוד.



מוטיבציה פנימית לעומת חיצונית

- **מוטיבציה פנימית** הנה התנהגות הנעתית שמטרתה עשיית דבר משום שהוא מעניין או מהנה.
- מוטיבציה פנימית היא עניין בפעילות עצמה-ביצוע פעילות לשם הסיפוק הגלום בה ולא לשם תוצאות אחרות
- האדם מונע לפעול למען ההנאה שבדבר ולא עקב תמריצים, לחצים או תגמולים חיצוניים כלשהם.
- ניתן להגדיר את המוטיבציה הפנימית, במונחי העניין שהמטלה מעוררת או במונחי סיפוק שהאדם מפיק מביצועה.
- מוטיבציה פנימית היא התנהגות רצונית ומלווה בתחושה של חירות ואוטונומיה
-

מוטיבציה חיצונית

- **מוטיבציה חיצונית** הנה התנהגות הנעתית שמטרתה להגיע לתוצאה מובחנת כל שהיא למשל:
השגת גמול קונקרטי במובן הרחב ביותר של הגמול (כולל הערכה, עמדה מכובדת, השגת חברים ועוד ועוד) או הימנעות מעונש והיא מלווה לעיתים בתחושה של לחץ ושליטה חיצונית שאינן מייצגות את ה"עצמי"
- כאשר הפעילות היא אמצעי למטרה אחרת ולא מטרה או יעד בפני עצמה ההנעה לפעילות היא חיצונית
- מוטיבציה שבאה ממקור חיצוני- אני יודע שזה חשוב למנהל שלי כשאדם מונע פנימית הגורם להתנהגותו נמצא בתוכו וכשמופיע תגמול חיצוני הוא תופס את התגמול כגורם להתנהגותו והמוטיבציה שלו הופכת מפנימית לחיצונית

מוטיבציית המקל והגזר

שיטת הגזר והמקל למוטיבציה סובבת סביב הנחת יסוד פשוטה – שימוש בפרסים ובעונשים כדי לשדל התנהגות רצויה. שיטת שכנוע וחינוך המתבססת על מתן תגמול עבור התנהגות רצויה, וענישה בעקבות התנהגות בלתי רצויה.

הוכח ששיטת הפרסים בלמידה עשויה להניב תוצאות בטווח הקצר, אך יעילותה מתמעטת בטווח הארוך, במיוחד בתחום הלמידה.

במקום זאת, התמקדות במוטיבציה פנימית המדגישה את השמחה שברכישת ידע חדש יכולה לעורר הצלחה מתמשכת וצמיחה אישית.

שיטה זו מתבססת על הנעה חיצונית: המקל מסמל את חלק הענישה, והגזר – את חלק התמריצים.



כיוון שמקור השיטה אינו מהשפה העברית, הפכו את משמעות הסימולים בעברית,

בעצם, המקל - מלשון "הקלה", הוא התמריץ החיובי, והגזר - מלשון "גזירה", הוא העונש

מוטיבציה חיובית מול מוטיבציה שלילית

כאשר אנחנו מדברים על מוטיבציה חיובית או שלילית, אנחנו לא מתייחסים אל זה כ-"טוב" או "רע" – ההבחנה היא רק כיוון המוטיבציה.

מוטיבציה אחת נובעת משאיפה לעונג, כלומר, אדם פועל כי הוא רוצה להשיג משהו שיעשה לו טוב (מוטיבציה חיובית); ואילו השנייה נובעת מהימנעות מכאב, כלומר, אדם פועל כדי להימנע מתוצאה שעלולה לפגוע בו. לדוגמה:

שני אנשים משקיעים בעבודה. אחד מתוך שאיפה להתקדם, להשפיע, ליצור (כיוון חיובי - משהו טוב שאנחנו רוצים להגיע אליו) בעוד השני פועל מתוך פחד ממחסור בכסף ופחד מכישלון (כיוון שלילי - כאב שאנחנו רוצים להימנע ממנו).





על פי מה שלמדת עד כה סמן את התשובה הנכונה (השאלות לקוחות ממבחני התנהגות ארגונית)

1. מניע פנימי הוא :

- א. תיקון כללי של מנוע
- ב. רצון לעשות משהו בגלל רצון אישי, הנאה וסיפוק
- ג. רצון לעשות משהו כדי לקבל כסף

2. מניע חיצוני הוא:

- א. רצון לביצוע התלוי בתגמול מגורם חיצוני לאדם
- ב. הרגשת גאווה לאחר שמיעת עידוד
- ג. צורך פנימי לביצוע שאינו תלוי בגורם מהחוץ
- ד. תגמול רגשי עבור עשייה

3. ניתן להגדיר מניע כ-:

- א. צורך או דחף הגורם לאדם לפעול בדרך כלשהי
- ב. תכתיב המגדיר מה אסור לעשות
- ג. חוק הכתוב כחוק או כתקנה
- ד. זיכרון מיידי המשפיע על שיקול הדעת

נכון/לא נכון

- | | |
|--|----------------|
| א. הנעה היא רצון וסיבה לבצע פעולה כלשהי. | נכון / לא נכון |
| ב. מניע פנימי אינו מושפע מהסביבה. | נכון / לא נכון |

הסבר את הטענה/חשיבה/אמירה המוצגת במשפט (ניתן לתת דוגמאות) 2 -

מניע פנימי אינו קשור בתגמול כספי.



סיפור קצר - למה שמישהו ישלם למי שמרעיש לו?

יום אחד, זקן שגר בקומה הראשונה התעצבן על הרעש שעשו הילדים ששיחקו לו מתחת לחלון. הוא חשב רגע, פתח את החלון וצעק: "ילדים, אם תשחקו ותעשו המון רעש תקבלו 50 שקלים". ובסוף המשחק, כפי שהובטח, שילם לכל אחד מהם את הסכום.

ביום שלאחר מכן, חזרו הילדים לשחק בקול מתחת לחלון. הזקן פתח את החלון וצעק: "ילדים, אם תשחקו ותעשו המון רעש תקבלו 20 שקלים". ובסוף המשחק, כפי שהבטיח, שילם לכל אחד מהם 20 שקלים.

ביום השלישי, הילדים חזרו לשחק בקול, מחכים לזקן שיציע להם כסף, אך הזקן פתח את החלון וצעק: "ילדים, מתנצל, לא נשאר לי כסף לשלם לכם היום".

הילדים התבאסו והלכו משם לשחק ולהרעיש במקום אחר.

שאלה: איזה סוג מוטיבציה דירבנה את הילדים?

מה הקשר בין התמונה לנושא המוטיבציה?



מחסום ארבע הדקות



רוג'ר גילברט בניסטר (Roger Gilbert Bannister; 1929 - 4 במרץ 2018 היה אתלט בריטי הידוע כאדם הראשון שרץ מרחק של מייל אחד (1600) מטר בפחות מארבע דקות.

מחסום ארבע הדקות – סיפור אמיתי: האם שמעתם על רוג'ר בניסטר?

בניסטר הוא אחד הספורטאים החשובים בתולדות הספורט המודרני, זאת למרות שלא זכה באף מדליה אולימפית, וגם שיא העולם ששבר החזיק מעמד לזמן קצר בלבד. אז מה כל כך מיוחד בו?

זהו אחד הסיפורים המעוררי השראה שבעצם מוכיח שבני האדם מסוגלים להרבה יותר ממה שהם חושבים, ושהמגבלה היחידה שיש היא רק פסיכולוגית!!!

עד שנת 1954 לרוץ מייל (1600 מטר) בפחות מ-4 דקות, נחשב לבלתי אפשרי! למעשה רופאים ומדענים הכריזו שגוף האדם לא מסוגל לרוץ מייל בפחות מ-4 דקות, כי הריאות לא מסוגלות לספק לגוף חמצן בכמות מספקת. המדענים הוכיחו שאי אפשר לשבור את המחסום הזה, וכל האצנים עד אותה שנה אכן הראו שזה נכון, אף אחד לא הצליח לרוץ מייל בפחות מ-4 דקות!!



מחסום ארבע הדקות

עד שהגיע **רוג'ר בניסטר**, שעסק בריצה במקביל ללימודי הרפואה שלו באוקספורד. בתחילת דרכו לא הגיע להישגים גדולים ואף זכה לביקורת בשל דרכי האימון שלו. אך לבניסטר הייתה מטרה ברורה – להיות הראשון ששובר את מחסום 4 הדקות! רוג'ר בניסטר, אמר "זה אפשרי לרוץ מייל בפחות מ- 4 דקות, ולמעשה אני הולך לעשות את זה"

הוא היה אצן טוב אבל לא הכי טוב, הזמן הכי טוב שלו היה 4 דקות ו- 12 שניות. וכמובן שאף אחד לא לקח אותו ברצינות. הוא המשיך להתאמן ולעבוד קשה, והוא השתפר. הוא הגיע ל- 4 דקות ו- 10 שניות 4 דקות ו- 5 שניות ואז הוא הגיע ל- 4 דקות ו- 2 שניות ושם נעצר.

אבל הוא המשיך להגיד "זה אפשרי, אין הגבלה ליכולות של בני האדם" והוא המשיך להתאמן.

ואכן, בסופו של דבר במרוץ שתוכנן היטב במזג אוויר לא מעודד, ב- 6 למאי 1954 בתחרות שנערכה באוקספורד הוא חצה את קו הסיום של ריצת המייל (1600) מטר בתוצאה:

3:59.4 דקות! וקבע שיא עולם!!!



ישנם המכנים את המרוץ בו שבר בניסטר את מחסום ארבע הדקות כ"הישג הספורטיבי המשמעותי ביותר אי פעם"

אבל מה שיותר מעניין משבירת השיא של בניסטר, היא מה שקרה אחריו –
46 יום בלבד אחרי ההישג של בניסטר רץ אוסטרלי בשם לאנדי הצליח לשבור את שיאו של בניסטר, שקבע 3:57.90 דקות
ומאז מחסום 4 הדקות נשבר עוד מאות ואלפי פעמים ע"י רצים מכל העולם.

עד ה-6 למאי 1954 אף אחד לא עבר את מחסום 4 הדקות אחרי בניסטר שהצליח לרוץ מייל ב3 דקות ו59 שניות!!

הוא הופיע בכל העיתונים והתפרסם בכל העולם **"הבלתי אפשרי - הפך לאפשרי"**

6 שבועות אחרי שהוא שבר את המחסום - ג'ון לנדי אצן אוסטרלי רץ את המייל ב3 דקות ו57 שניות!!
באותה שנה 37 אצנים עשו זאת בפחו מ-4 דקות!!

1956 - יותר מ-300 איש הצליחו לשבור את המחסום הזה שנראה בלתי אפשרי!!
מה אתם חושבים שקרה? הם פשוט התאמנו יותר חזק? הטכנולוגיה השתנתה?
זה לא מה שקרה,

המחסום היחידי שהיה לאנשים הוא רק בראש!!

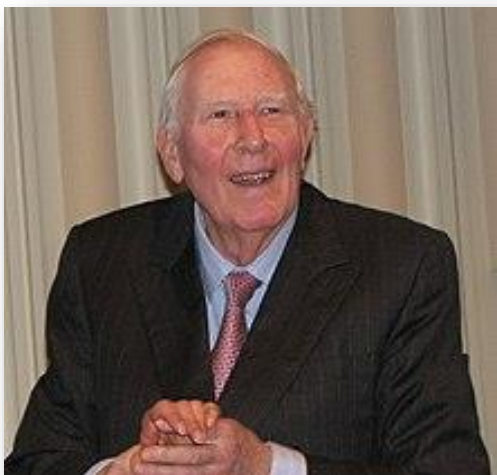
זה היה מחסום פסיכולוגי - ומה שרוג'ר בניסטר עשה הוא שבר את המחסום הפסיכולוגי האנושי

מדוע מחסום 4 הדקות שלא נשבר במשך 2500 שנה, התנפץ לפתע לאלפי רסיסים? כי עכשיו כולם כבר האמינו ואף ידעו שזה אפשרי!

ישנם המכנים את המרוץ בו שבר בניסטר את מחסום ארבע הדקות כ"הישג הספורטיבי המשמעותי ביותר אי פעם"

בניסטר שילב את הריצה עם לימודי רפואה באוקספורד, ואף השתמש בידע הרפואי שצבר בכדי לתכנן לעצמו את משטר האימונים. בסוף שנת 1954 כחצי שנה בלבד לאחר השיא ההיסטורי, פרש ובחר להתמקד בקריירה כרופא ובהמשך אף הפך לנוירולוג מוביל. בשנת 2011 אובחן כחולה במחלת הפרקינסון. נפטר בשנת 2018

שיא העולם הנוכחי לגברים נקבע על ידי הישאם אל גרוז' ממרוקו ב-1999, והוא עומד על 3:43.13 דקות
שיא העולם לנשים שייך לסיפאן חסן, בתוצאה של 4:12.33 דקות, נקבע בתחרות ליגת היהלום במונקו ב-2019.



שלושה שימושים נפוצים קיימים למיתוס זה:

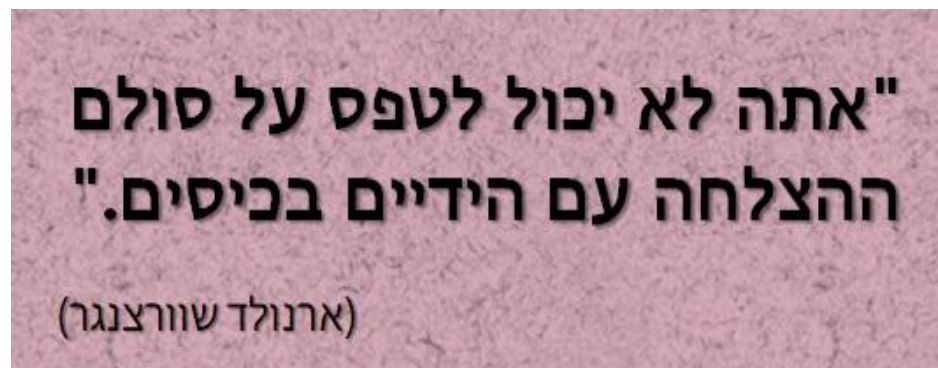
- 1 - המומחים טענו שריצה כזו בלתי אפשרית.
- 2 - בזכות אמונתו הצליח בניסטר להתגבר על מכשול בלתי סביר, ובכך הפריד את עצמו משאר רצי התקופה והפך את הישגו להישג עילאי, כניצחון הרוח על החומר.
- 3 - מרגע פריצת המחסום הפכה המשימה לקלה הרבה יותר, ותוך שישה שבועות נשבר שיאו של בניסטר, ותוך שנים ספורות הצטרפו רצים רבים ורצו מייל בפחות מארבע דקות.

מוטיבציה - היגדים



בחר/י היגד ש"מדבר" אליך? הסבר את בחירתך

תעשה. מקסימום תצליח.



"אין קיצורי דרך למקומות
שאליהם שווה להגיע"

ברוולי סילס



"הבטח לי שתזכור תמיד:
אתה אמיץ יותר
ממה שאתה מאמין,
חזק יותר
מאיך שאתה נראה,
וחכם יותר
מכפי שאתה חושב."

"הצלחה היא סך כל
המאמצים הקטנים,
שנעשים יום אחר יום"

רוברט קולייר

אני אף פעם לא מפסיד:
או שאני מנצח,
או שאני לומד.

(נלסון מנדלה)



בחר/י היגד ש"מדבר" אליך? הסבר את בחירתך

משפטי מוטיבציה לחיים

"עשה היום משהו שאתה בעתיד תודה לך על כך"

"אל תחכה להזדמנות, תיצור אותה בעצמך".

"רק אני יכול לשנות את החיים שלי, אף אחד אחר לא יכול לעשות זאת בשבילי"

"המשך ללכת, כל מה שתצטרך יגיע אליך בזמן הנכון".

"זכור שזה רק יום רע, לא חיים רעים".

"כדי להשיג דברים גדולים עלינו לא רק לפעול, אלא גם לחלום, לא רק לתכנן, אלא גם להאמין". Anatole France

אנשים אומרים שמוטיבציה לא מחזיקה הרבה זמן. גם מקלחת לא, לכן אנו ממליצים אותה על בסיס יומי זיג זיגלר

האדם שמזיז הרים, התחיל בלסחוב אבנים קטנות קונפציוס

אני מאמין גדול במזל, ושמתי לב שככל שאני עובד קשה יותר, יש לי יותר מזל תומס ג'פרסון



בחרי היגד ש"מדבר" אליך? הסבר את בחירתך

משפטי מוטיבציה להתמודדות עם כישלון

"כישלון הוא לא דבר מוחלט, אבל כישלון לנסות שוב, עשוי להיות כך" ג'ון וודן

"כל מה שאתה רוצה נמצא בצד השני של הפחד" ג'ק קנפילד

"רק מי שמעז להכשל בגדול יכול אי פעם להשיג בגדול" רוברט קנדי

"ציפור הפניקס חייבת להשרף כדי להתפתח" ג'אנט פיץ'

"להרים ידיים, זאת הדרך היחידה והודאית – להכשל" – זאנה סוולטר

"כישלון אמור להיות המורה שלנו ולא הקברן שלנו. כישלון הוא עיכוב קל ולא תבוסה. זה מעקף זמני ולא מוות סופי. אפשר למנוע כישלון רק על ידי לומר כלום, לעשות כלום, ולהיות כלום" – דניס וויטלי



תיאורית מוטיבציה

הגישה ההומניסטית-תיאורית מדרג הצרכים של מאסלו יש מניעים שאי אפשר לספק אותם כל עוד לא סופקו מניעים אחרים, בסיסיים יותר. המניעים מסודרים במדרג מעין סולם היררכי, כאשר בתחתית הסולם נמצאים המניעים הפיזיולוגיים, מעליהם - מניעי הביטחון, ההשתייכות וההערכה, ובראש הסולם המניע למימוש עצמי.

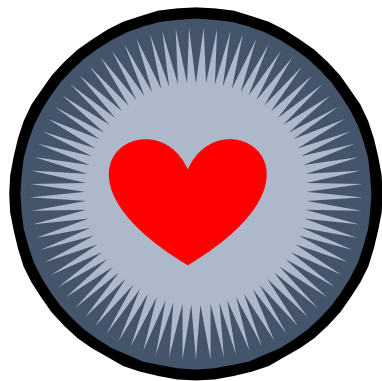
- **צורכי חסר** - פועלים עפ"י עקרון ההומאוסטזיס שדורשים סיפוק והם צרכים פיסיולוגיים, בטחון ושתייכות ואהבה.
- **צורכי גדילה** - צרכים שעולם לא מגיעים למצב של סיפוק, צורכי הערכה והצורך למימוש עצמי.



לסיום



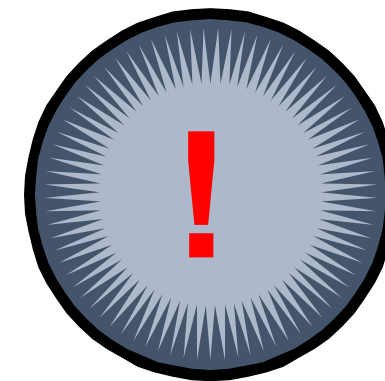
למדתי ש...



אהבתי....



יש לי שאלה....



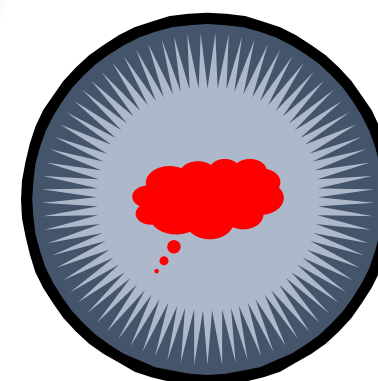
משהו שהתחדד לי



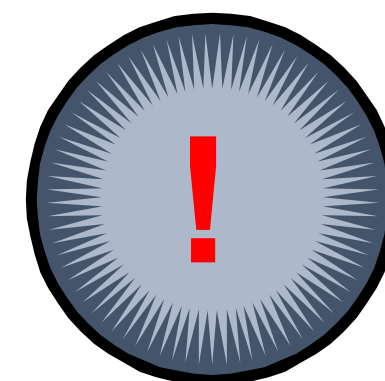
נהגתי לחשוב..
עכשיו אני חושב...



חשוב לי לומר....



אני חושב/ת ש....



מה אוכל ליישם?