

## رابعًا: نظريات الدافعية

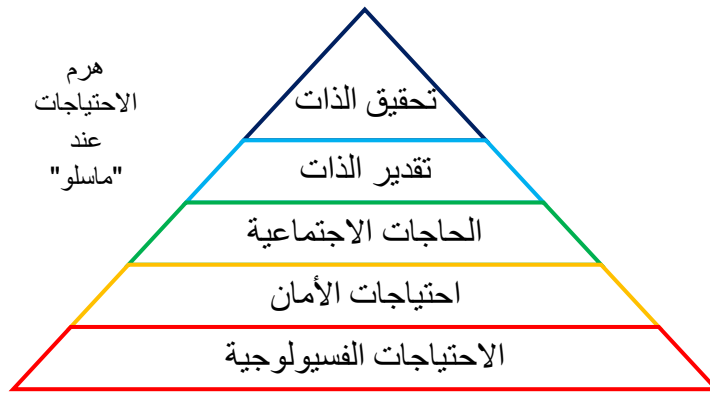
**أولاً: نظريات المحتوى (المضمون) للدافعية:** وهي تركز على مصادر الدافعية الداخلية أو الحاجات التي تدفع أو تحرك السلوك، ومن أهم هذه النظريات:

- نظرية هرم الحاجات لماسلو.
- نظرية هيرزبرج ذات العاملين.
- نظرية آدرفير.
- نظرية دافع الإنجاز لماكليلاند.

**ثانيًا: نظريات النسق أو العملية الدافعية:** تبحث عن آلية وكيفية الدافعية، ومن أهم هذه النظريات:

- نظرية فروم للتوقع.
- نظرية وضع الأهداف.
- نظرية التكافؤ أو المساواة.

**أولاً: نظرية هرم الحاجات لماسلو:** من أشهر النظريات وأقدمها، جوهرها أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج بشكل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وينتهي في قمة الهرم بالحاجات المتعلقة بتحقيق الذات.



## الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لماسلو:

- 1- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو.
- 2- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها، فلم تحدد حجم الإشباع اللازم للانتقال لحاجة أعلى.
- 3- قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة تم إشباعها بالفعل.
- 4- قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد، لذا يجب النظر إلى حاجات الفرد في إطار ديناميكي متفاعل.
- 5- أن هرمية الحاجات وتدرجها قد يختلف من موقف لآخر أو من وقت لآخر ومن مكان لآخر.
- 6- افتقار النظرية للدليل العلمي.

**ثانيًا: نظرية هيرزبرج ذات العاملين:** قام بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية

- حيث أجرى دراسة على ما يقارب مائتي محاسب ومهندس يعملون في عدد من الشركات بولاية بنسلفانيا في أمريكا.
- استخدم أسلوب المقابلات من خلال إجابة المبحوثين على السؤالين التاليين:

- ١ - متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا عن عملك؟  
 ٢ - متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء أو عدم الرضا عن عملك؟  
 - هناك مجموعة من الظروف أو العوامل يؤدي عدم وجودها إلى حالة عدم الرضا والاستياء، ولا يعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل، ويطلق عليها العوامل الوقائية؛ وتضم:
- |                                    |                        |                     |
|------------------------------------|------------------------|---------------------|
| ١- سياسات الشركة وإدارتها.         | ٤- ظروف العمل.         | ٧- المرتب.          |
| ٢- العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين. | ٥- الحياة الشخصية.     | ٨- الإشراف الفني.   |
| ٣- العلاقات التبادلية مع المشرف.   | ٦- الاستقرار في العمل. | ٩- المركز والمكانة. |

- هناك مجموعة من العوامل مرتبطة بجوهر العمل فوجودها يؤدي إلى دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا، وهي العوامل الدافعة؛ وتضم:
- |                             |                                  |                      |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| ١- الإنجاز.                 | ٣- إمكانية النمو والتطور الذاتي. | ٥- طبيعة العمل نفسه. |
| ٢- التقدم والترقي في العمل. | ٤- الاعتراف بالإنجاز.            | ٦- المسؤولية.        |

### انتقادات نظرية هيرزبرج ذات العاملين:

- ١- اعتماد أسلوب المقابلات المعتمد على تذكر الأحداث الجوهرية أو الحرجة.
- ٢- إجراء الدراسات على فئة محدودة من المحاسبين والمهندسين لا يسمح بالتعميم.
- ٣- نظر هيرزبرج للرضا عن العمل بصورة مبسطة جدًا وهي بعيدة عن الواقع.
- ٤- تقليلها لأهمية المرتب أو الأجر في إحداث الأثر الدافعي.
- ٥- تركيزها على الرضا وليس على الدافعية.
- ٦- الدافعية ترتبط بالسلوك الموجه لهدف معين.
- ٧- الرضا ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.
- ٨- أهملت الفروق الفردية بين العاملين.

### مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج

#### أولاً: أوجه التشابه

- ١- اتفاق النظريتين في أن العوامل الدافعة أو عوامل الرضا عند هيرزبرج تعادل الحاجات العليا عند ماسلو.
- ٢- ركزت النظريتين على العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد (ماسلو) المتعلقة بالوظيفة (هيرزبرج) واعتبرها أساسية في تحقيق الدافعية.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف

- ١- قام هيرزبرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل.
- ٢- يفسر ماسلو الدافعية من مدخل سيكولوجي يرتبط بالحاجات الخاصة للإنسان أما هيرزبرج فسرّها من خلال مدخل مرتبط بالوظيفة.
- ٣- يرى ماسلو أن الحاجة غير مشبعة هي التي تحرك أو تدفع سلوك الفرد أما هيرزبرج يرى أن الحاجات العليا فقط يمكنها أن تكون دافعاً مع وجود حاجات دنيا غير مشبعة.

#### ثالثاً: نظرية أدرفيير:

- اعتمد على نظريتي ماسلو وهيرزبرج حيث أنه اقترح أن للإنسان ٣ مجموعات من الحاجات هي:
- ١- حاجات الوجود.
  - ٢- حاجات الارتباط.
  - ٣- حاجات النمو.

## رابعاً: نظرية دافع الإنجاز لماكلياند:

- حيث قام بدراسة مستفيضة لدافع الإنجاز وركز على دراسة الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير هذا الدافع. أظهرت الدراسة أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص التالية:
- ١- يحاولون تقادي التعامل مع أهداف مستحيلة التحقيق ويفضلون الأهداف متوسطة الصعوبة.
  - ٢- يفضلون المهام التي يتحملون فيها المسؤولية الشخصية عن النتائج.
  - ٣- يرغبون في التعرف على نتائج أعمالهم بشكل فوري ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم أولاً بأول.

## خطوات تنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد بناء على دراسة ماكلياند:

- ١- أن يسعى الفرد للحصول على التغذية العكسية لتعزيز نجاحه ودفعه لنجاح أكبر.
- ٢- أن يفضل التعامل مع أشخاص ذوي جدارات ومحاولة التشبه بهم.
- ٣- أن يسعى الفرد لتعديل انطباعاته عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.
- ٤- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة بالتعامل مع نفسه بشكل واقعي وإيجابي.

**أولاً: نظرية فروم للتوقع:** تعتبر من بين أشهر تفسيرات التوقع للدافعية وهي محصلة أكثر من ٥٠ دراسة تمت لاختبار دقة نظرية التوقع في التنبؤ بسلوك العامل، وينظر فروم للدافعية على أنها:

- ١- عمليات اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد.
- ٢- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يتوقع الحصول عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول لهذه العوائد.

## أهم عناصر نظرية فروم للتوقع:

- ١- جاذبية العوائد: تعكس قوة ميل أو تفضيل الفرد نتيجة أو عائد معين، وهناك نوعين من النتائج أو المخرجات:
  - مخرجات المستوى الأول يشمل النتائج أو المحصلات المرتبطة بأداء العمل نفسه (مثل الإنتاجية، الجودة،... الخ).
  - مخرجات المستوى الثاني تشمل الأحداث والتصرفات التي تترتب على مخرجات المستوى الأول (مثل المكافآت التشجيعية، والترقية والعقاب،... الخ)
- ٢- الوسيلة: يعبر عن مدى قناعة أو إدراك الفرد بأن مخرجات المستوى الأول سترتبط أو تقترن بمخرجات المستوى الثاني.
- ٣- التوقع: يشير إلى اعتقاد الفرد المتعلق باحتمال أن سلوكاً معيناً سيتبعه أو يترتب عليه ناتج معين أو هو مقياس يستطيع من خلاله قياس قوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله ومستوى الأداء الذي يمكن الوصول إليه.

## انتقادات نظرية فروم للتوقع:

- ١- وجود صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية، خاصة مفهوم المجهود، فالنظرية تحاول التنبؤ بالمجهود الذي سيتم بذله مع عدم وجود تحديد واضح لمعنى مجهود ومقياس دقيق له.
- ٢- رغم انتماؤها لنظريات الكيفية إلا أنها لم تحدد أي النتائج أو العوائد التي ترتبط بفرد معين وفي موقف معين.
- ٣- افتراضها أن جميع الدوافع يتم إدراكها بصورة واعية والأفراد يتصرفون بعقلانية في كل الأمور.
- ٤- غالبية دراساتنا اعتمدت على منظمة واحدة أو على أفراد يقومون بنفس العمل.

**ثانيًا: نظرية التكافؤ أو المساواة:** تنسب إلى Stacey Admas حيث قام بتطوير واختبار النظرية أثناء عمله كباحث نفسي في شركة جنرال اليكتريك جوهرها أن العاملين يقارنون ما يبذلون من مجهود وما يحصلون عليه من عوائد بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون في مواقع العمل المشابهة.

### مصطلحات هامة:

**الشخص:** عبارة عن الفرد الذي يدرك أو يتقبل المساواة أو عدم المساواة.

**مجموعة المقارنة:** عبارة عن جماعة أو عدد من الأفراد يستخدمهم الشخص الأول كمرجع فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات العمل.

**المدخلات:** عبارة عن خصائص يدخلها الشخص على العمل وترتبط بالوظيفة أو قد ترتبط به نفسه كالسن والجنس.

**المخرجات:** عبارة عن ما يحصل عليه الشخص من العمل مثل الأجور والمزايا العينية والاعتراف والتقدير.

❖ أي أن المساواة تتحقق عند إدراك العاملين أن النسبة بين مدخلاتهم ونواتجهم تتعادل مع تلك الخاصة بالعاملين الآخرين.

$$\text{تنشأ المساواة من:} \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}} = \frac{\text{عوائد الآخر الفرد}}{\text{مجهود الآخر الفرد}}$$

### أساليب لاستعادة الإحساس بالمساواة:

- 1- تغيير في مدخلات الفرد (الجهد) حيث يميل لبذل مجهود أقل.
- 2- تغيير في اتجاهات الفرد هنا يميل إلى اتجاهاته نحو الوظيفة أو الآخرين بدل من التركيز على المدخلات والمخرجات.
- 3- تغيير جماعة المقارنة من خلال طلب إجراء المقارنة مع جماعة أخرى بدلاً من الحالية لاستعادة توازنه.
- 4- تغيير الموقف كأن يترك العمل والانتقال لعمل أو مكان آخر.

### انتقادات نظرية التكافؤ أو المساواة:

- 1- مبالغة الناس أو الأفراد في تقدير جهودهم وتقدير العوائد التي يحققها الآخرون.
- 2- تركيزها على الأجر أو الجانب المادي وهذا يحد من فعاليتها في مواقف العمل المختلفة.
- 3- ركزت معظم دراساتنا على المقارنات التي تمت في المدى القصير.
- 4- عدم الوضوح في تحديد جماعة المقارنة.

**ثالثًا: نظرية وضع الهدف:** أشهر روادها Edwin Locke يرون أن وجود الهدف شيء ضروري لتحديد مسارات أو توجهات السلوك.

**الهدف:** هو غاية يسعى الفرد لتحقيقها فهي تمثل دافعًا للسلوك.

ركزت النظرية على أهمية الأهداف الواعية في تفسير السلوك المنطوي على الدافعية فوضع الأهداف عملية عقلية وجدانية تتأثر بـ ٣ خصائص هي:

- 1- مدى تحديد الأهداف بوضوح.
- 2- مدى صعوبة الأهداف ودرجة الأداء المطلوب تحقيقها.
- 3- مدى الالتزام بالأهداف أي مقدار الجهد الفعلي لتحقيق الهدف (كثافة الهدف).

## حالات زيادة التأثير الدافعي للأهداف:

- ١- عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة وسهلة القياس.
- ٢- عندما تكون الأهداف مقبولة.
- ٣- عندما تكون الأهداف ذات جدوى أو فائدة.
- ٤- عندما تحوي الأهداف قدرًا من التحدي أو الصعوبة.

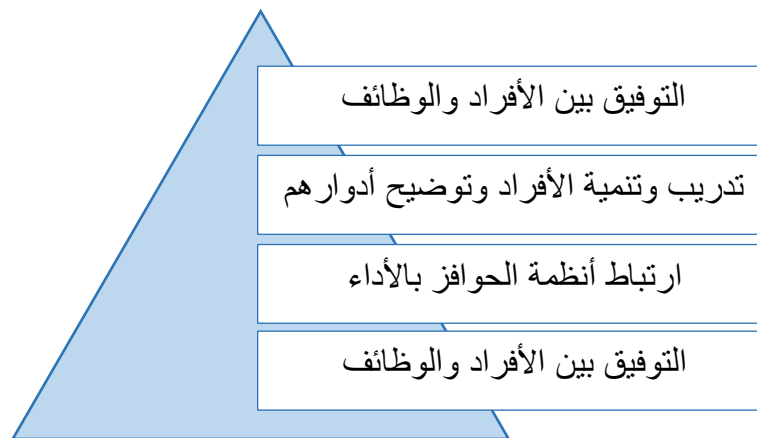
## انتقادات النظرية:

- ١- صعوبة تطبيقها في الأعمال الصعبة أو المعقدة التي يصعب قياس أهدافها.
- ٢- قد تتحول عملية وضع الأهداف إلى مباراة بين الرئيس وتابعيه.

## خامسًا: النموذج المتكامل للدافعية

- ١- يبدأ بإدراك الفرصة التي يمكن أن تحفز أو تؤثر على مجهود الفرد.
- ٢- مجهود الفرد يتأثر بأهدافه الشخصية.
- ٣- المجهود كي يحقق مستوى عالي من الأداء يتطلب توفر القدرة اللازمة لبذل هذا المجهود وأن يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.
- ٤- أن العلاقة بين الأداء والمكافآت تكون قوية إذا كانت المكافآت مرتبطة بالأداء نفسه وليست على اعتبارات أخرى.
- ٥- يوضح النموذج وجود علاقة بين المكافآت والأهداف (تطبيق نظرية التوقع).
- ٦- يوضح أثر حاجات الفرد المسيطرة كعامل وسيط بين المكافآت والأهداف الشخصية (تطبيق نظريتي ماسلو وماكلياند).
- ٧- يوضح أن صاحب الأداء العالي لا يتم تحفيزه بواسطة التقييم أو المكافآت فقط ولكن عبر مؤثرات أو عوامل داخلية يوضح النموذج جانب التدعيم للسلوك حيث تدعم المكافآت التنظيمية أداء الفرد وأن تدعم تلك المكافآت بمبدأ العدالة والمساواة (نظرية التكافؤ أو المساواة للدافعية).

## سادسًا: إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية



❖ قدم Ivancevich وزملاؤه عدة مقترحات من شأنها أن تساعد المدير على تحسين دافعية الفرد:

- ١- تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- ٢- استخدام برنامج واضح للحوافز.
- ٣- توفير مناخ أو بيئة عمل إنسانية.
- ٤- الالتجاء إلى أسلوب الترقية.
- ٥- وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.
- ٦- وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
- ٧- إظهار الاهتمام بالآخرين.
- ٨- عدم تجميل أو تحسين الأمثلة أو الصور السيئة.
- ٩- السماح بقدر معقول من الأخطاء.