

الفصل الخامس

الدافعية

مهيئاً:

تتوقف حياة الإنسان على إشباع الكثير من دوافعه الأساسية فهو يشعر بالجوع فيحتاج إلى تناول الطعام ويشعر بالعطش فيحتاج لشرب الماء ويشعر بالتعب فيخلد للراحة ويشعر بالأذى في بعض المواقف فيقوم بتجنّبها والابتعاد عنها، وإذا ما عجز الإنسان عن إشباع الدوافع الأساسية فلن يكتب له البقاء. وإضافة للدوافع الأساسية التي يتوقف على إشباعها استمرارية وبقاء الإنسان فهناك مجموعة من الدوافع الأخرى النفسية والاجتماعية التي تدفعه إلى القيام بالكثير من الأنشطة المختلفة ونستطيع تلمس أهمية هذه الدوافع في حياة الإنسان إذا ما ألقينا نظرة على مسيرة مجموعة من الأفراد في طريق عام، فمن بين هذه المجموعة نجد التاجر يسير مسرعاً كي يصل إلى متجره والطالب يحاول الوصول إلى مدرسته في الميعاد المحدد كما نجد كثيراً من السيدات والرجال يقومون بعملية الشراء، كما قد نجد في الطريق أفراداً يسرون جنباً لجنب ويتبادلون الحديث في مودة ومحبة ظاهرة في حين نجد آخرين يتشاجرون ويتبادلون ألفاظاً غير مقبولة. وبشكل عام فإننا نشاهد أن كل شخص أو فرد في الطريق يقوم بنشاط ما يبغي من ورائه تحقيق هدف معين.

والسؤال الآن لماذا تصدر عن الأفراد هذه الأعمال أو السلوكيات؟ للإجابة نقول أن كافة مظاهر السلوك الإنساني يكمن ورائها قوى دافعة ومحركة يطلق عليها تعبير الدافعية Motivation، وعلى ذلك تعتبر الدافعية أحد أهم العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ولقد حظى موضوع الدافعية

باهتمام العلماء فى مجال الإدارة والسلوك حيث ظهرت العديد من النظريات التى حاولت إلقاء الضوء على مسببات الدافعية وتحديد معالمها الأساسية، وعلى الرغم من تعدد هذه النظريات فإنه يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين وهما مجموعة نظريات المحتوى أو المضمون Content Theories وهى نظريات تتناول العوامل الداخلية التى تنشيط وتوجه السلوك وتوقفه ومجموعة نظريات الكيفية Process Theories وهى نظريات تركز على وصف وتحليل الكيفية التى يتم بها تنشيط وتوجيه والابقاء على السلوك أو إيقافه.

وبناء على معرفة إدارة المنظمة لمحددات دافعية الأفراد العاملين بها فإن عليها أن تضع هيكلاً متكاملًا لنظم الدافعية والحفز يعتمد على تغطية كافة الجوانب المادية والمعنوية التى تضمن توجيه السلوك فى الإطار الذى يحقق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

وانطلاقاً مما سبق فإننا سوف نخصص هذا الفصل لتناول مفهوم الدافعية وأهمية دراستها وخصائصها الأساسية مع تحليل لأهم نظريات الدافعية وأخيراً نعرض لنموذج الدافعية المتكامل مع مناقشة لبعض الاقتراحات والإجراءات العملية التى يمكن من خلالها تحسين الدافعية فى منظمات الأعمال المختلفة.

وفيما يلي نتناول للموضوعات السابقة:

* مفهوم الدافعية Motivation

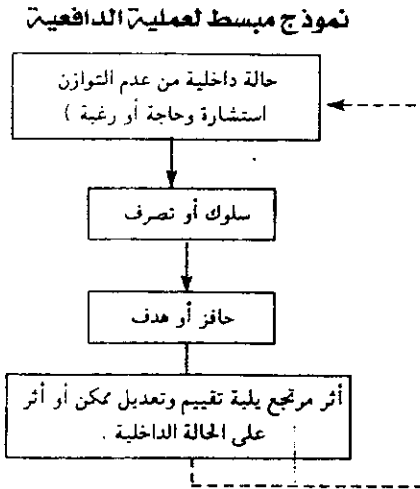
يرجع مصطلح الدافعية Motivation إلى الكلمة اللاتينية Movere التى تعنى يحرك أو يدفع، وقد أخذ هذا المصطلح معنى أوسع وأشمل بحيث يشير

إلى القوى التى تحرك الأفراد فى اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو لتحقيق هدف ما، أو هو القوى التى تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك وفى هذا السياق يرى Robbins أن الدافعية (هى العمليات التى تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين)

The processes that account for an individual's intensity, direction and persistence of effort toward attaining agoal.

ويؤكد Gray فى تعريفه للدافعية على درجة الإصرار والمثابرة عند تحقيق الهدف حيث يعرف الدافعية بأنها "ذلك المدى الذى يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوى على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين" أما Luthans فينظر للدافعية على أنها "عملية تبدأ بوجود نقص Need أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط وتستحث وتعد activates الدافع أو الباعث drive فى سبيل تحقيق هدف أو حافز incentive معين. ويرى Hampton et al أن الدافعية هى "مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التى تأتى من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لإنتهاج سلوك معين" ويوضح هذا التعريف أن الدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية موجهة لسلوك الإنسان.

ويُلخّص الشكل (١-٥) مضمون التعريف الأخير من خلال نموذج تصويرى مبسط للدافعية.



وعلى ذلك فإن بداية دورة عملية الدافعية تبدأ بنقص أو عدم توازن Imbalance في الحاجات حيث تتواجد حاجة فسيولوجية أو نفسية غير مشبعة مثل الحاجة للطعام أو الماء ثم تكون الخطوة التالية ممثلة في سلوك أو تصرف معين يوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف فمثلاً الحاجة للطعام أو الشراب تترجم إلى دوافع أو بواعث الجوع أو العطش وتأتى الحوافز فى نهاية دورة عملية الدافعية ويعرف الحافز بأنه كل شئ يخفف من الحاجة ويقلل من الدوافع أو الباعث وهكذا فإن الحصول على الحافز أو الهدف سوف يعيد حالة التوازن الفسيولوجى أو النفسى ويقلل أو يبطل مفعول الدافع أو الباعث (نتناول الطعام أو شرب الماء) والحوافز فى هذه الحالة هى الطعام والماء.

ويقترح Gibson et al تفسيراً مشابهاً لآلية الدافعية فهم يرون أن الفرد يسعى لتخفيض النقص فى حاجة معينة، وهذا الوضع ينشط ويحرك عملية البحث عن طريق تقليص هذا النقص فيتم إنتقاء نشاط ويحدث سلوك هادف

وبعد فترة من الوقت يتم تقييم هذا السلوك فى شكل عقاب أو ثواب وإعادة النظر فى إشباع الحاجة وهذا بدوره يحرك العملية من جديد، وتبدأ دورة جديدة للدافعية مرة أخرى، فمثلاً الفرد الذى يحس بحاجة للترقية عليه أن يسلك سلوكاً يهدف لإشباع هذه الحاجة مثل إنجاز مهام صعبة أو العمل ساعات إضافية وبعد ذلك يحصل على الترقية وهى حافز أو هدف يبعثى الوصول إليه، وبعد فترة يحس الفرد بأثر الترقية على مساره الوظيفى ويقوم بتقييم الأثر المرتجع عليه وقد يكتشف أنه ما زال يبحث عن الترقية لوظائف أعلى وهنا فإن على الفرد أن يبحث مرة أخرى عن أساليب أخرى ويعيد دورة عملية الدافعية مرة أخرى، وعلى ذلك فإن عملية الدافعية تأخذ شكلاً دائرياً يمر بالمراحل السابقة التى تبدأ بوجود نقص فى الحاجة وينتهى بالتقييم وتحديد الأثر المرتجع.

ونخلص من العرض السابق لتعريفات الدافعية إلى النتائج التالية:-

- ١- إن الدافعية هى مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التى تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية.
- ٢- أن درجة الدافعية تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه حيث تحدد هذه المثيرات كثافة واتجاه مجهود الفرد وكذلك درجة الإصرار فى هذا المجهود بهدف إشباع النقص أو الحاجة المرتبطة بعملية الدافعية.
- ٣- قد يكون للفرد عدد من الحاجات أو التوقعات التى تتغير بصورة مستمرة وقد تتضارب مع بعض أحياناً مما يؤدى إلى تعقد عملية الدافعية.
- ٤- إن السلوك الدافعى هو سلوك موجه فى اتجاه محدد وهذا الاتجاه قد يكون هدفاً أو حافزاً أو بديلاً من البدائل المتاحة.

٥- يختلف الأفراد فى إشباع دوافعهم بسبب تعدد الطرق التى يمكن إستخدامها فى الإشباع.

٦- نظراً لأن الدوافع تمثل قوى داخلية تحرك الفرد فإن الدافع للقيام بعمل معين قد لا يكون ملموساً أو يمكن قياسه، إنما يمكن استنتاجه أو الاستدلال عليه Inference وهذا يعقد عملية الدافعية فى بعض الحالات. فمثلاً الدافعية القوية للعمل قد يتم استنتاجها من عدة أفعال وتصرفات مثل المواطنة التنظيمية، المواظبة على الحضور، قلة الغياب، عدم التمارض..إلخ.

٧- إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تثبيته أو تغييره وعلى ذلك فإن الدافعية تتحدد من ٣ منطلقات وهى تنشيط السلوك، أو توجيهه أو تثبيته فى اتجاه معين.

٨- تتحدد درجة دافعية الفرد نتيجة التفاعل بين أربعة عوامل وهى:-

(أ) المستوى الحالى للإشباع.

(ب) المستوى الحالى للطموح.

(ج) معدل البحث أو المجهود المبذول.

(د) قيمة ما يتوقعه الفرد من مكافآت.

٩- على الرغم من الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك إلا أن الدافعية ليست هى المحدد الوحيد للسلوك.

* الخصائص الأساسية للدافعية:

بعد عرض مفهوم الدافعية نوضح فيما يلى الخصائص الأساسية للدافعية وذلك حتى يكون القارئ على بينة بالأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم وربطه بسلوك العاملين فى منظمات الأعمال، فعندما نقول أن فرداً لديه دافع ما فإننا

نعنى بذلك أنه يبذل مجهوداً ويثابر ويستمر فى عمله وأنه يوجه سلوكه نحو هدف مرغوب فيه.

وتمثل الأفكار السابقة ثلاث خصائص أساسية للدافعية، ونبين فيما يلى مضمون كل منها:-

(أ) المجهود Effort

يشير الجانب الأول للدافعية إلى مقدار المجهود الذى يبذله الفرد فى أداء العمل حيث ينطوى هذا المجهود على أنواع مختلفة من الأنشطة حسب طبيعة أو مجال العمل.

(ب) المثابرة والإصرار Persistence

وتتمثل هذه الخاصية أو السمة فى مثابرة وإصرار الفرد على بذل المجهود فى مهام وظيفته.

(ج) الاتجاه Direction

إذا كان المجهود يمثل بشكل أساسى كمية أو مقدار العمل الذى ينهض به الفرد فإن المثابرة والإصرار تشير إلى نوعية وجودة هذا العمل، ولكن خصائص الدافعية لا تكتمل بكمية ونوعية العمل فحسب بل لابد من توجه سلوك الفرد لتحقيق هدف معين وتلك هى الخاصية الثالثة للدافعية ولتحقيق الفعالية التنظيمية فإن اتجاه الدافعية يجب أن يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة أفرادها العاملين بها.

* أهمية دراسة الدافعية:

تبدو أهمية دراسة الدافعية من خلال مناقشة الجوانب التالية:-

١- يلقي موضوع الدافعية اهتماماً كبيراً من كافة الأطراف والأوساط العلمية لما لهذا الموضوع من أهمية في زيادة فهم الإنسان لنفسه وللآخرين، فمعرفتنا بأنفسنا تزداد إذا عرفنا الدوافع المختلفة التي تحركنا وتوجه سلوكنا، كما أن معرفتنا بالدوافع التي تدفع الآخرين للقيام بسلوكيات معينة تجعلنا أقدر على فهم وتفسير هذه السلوكيات فقد نندهش لسلوك معين، ولكن دراسة الدافع وراء هذا السلوك قد تجعلنا قادرين على الحكم على هذا السلوك.

٢- تساعد دراسة الدوافع في التنبؤ بالسلوك الإنساني فإذا عرفنا دوافع شخص فإننا نستطيع أن نتنبأ بالسلوك الذي سيصدر عنه، فالموظف الذي يريد الترقية نستطيع أن نتنبأ ببعض الأعمال التي ستصدر عنه من انضباط واثقان للعمل.

٣- لدراسة دوافع السلوك أهمية خاصة في ميادين العمل المختلفة كالترربية والتعليم والقانون والعلاج النفسي، فمن المعلوم أن نجاح العملية التعليمية لا يتوقف فقط على القدرات العقلية إنما يتوقف على الدافعية للتعلم، من جهة أخرى فإن دراسة الدافعية مهمة في مجال القانون، فالقاضي يود أن يتعرف على دوافع سلوك المتهم لما لذلك من تأثير على مجريات سير القضية، كما يحاول المتهم جاهداً من خلال الدفاع أن يبرز للقاضي مبررات سلوكه حتى يكون القاضي على بينة من ذلك، ولدراسة الدافعية أهمية في مجال التشخيص والعلاج النفسي حيث يجب على القائم بالعلاج أن يلم بحقيقة دوافع المريض وما يعانيه من صراعات.

٤- تكتسب دراسة الدافعية أهمية خاصة في مجال الصناعة والأعمال، وربما يرجع ذلك إلى العلاقة الوطيدة بين الكفاءة الإنتاجية والدافعية للعمل حيث لا يمكن أن تحدث زيادة في الإنتاجية ما لم تقترن بدافعية قوية للعمل حتى في حالة توافر أفراد ذوي قدرات ومهارات كبيرة.

٥- تحدد الدافعية اتجاه السلوك، كما تحدد مدى شدته وكثافته أو مدى ضعفه أو انطفائه، فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته فعندما يكون الدافع ملحاً فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك الفرد، من جهة أخرى فإن مفهوم الدافعية يفسر مدى ضعف أو ميل السلوك للانطفاء Extinction والذي يحدث عادة نتيجة إنخفاض أو زوال قوة الدافع لدى الفرد، فعندما يشعر الفرد مثلاً بدافع لتترك المنظمة التي يعمل بها، سوف تميل سلوكياته إلى الضعف والتخاذل، كما ستقل أو تنطفئ أغلب السلوكيات الايجابية لديه.

* نظريات الدافعية:

تتعدد نظريات الدافعية وذلك بحسب التركيز على مسببات ونشأة الدافعية إلا أن التصنيف الأكثر انتشاراً هو ذلك الذي يقسم هذه النظريات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: نظريات المحتوى (أو المضمون)، ونظريات النسق أو العملية وبينما تركز المجموعة الأولى على مصادر الدافعية الداخلية أو الحاجات التي تدفع أو تحرك السلوك، فإن المجموعة الثانية تبحث في آلية وكيفية الدافعية وسوف نحاول في الجزء التالي مناقشة الأفكار والمفاهيم الأساسية التي تشتمل عليها النظريات الخاصة بكل مجموعة.

أولاً: نظريات المحتوى للدافعية Content Theories

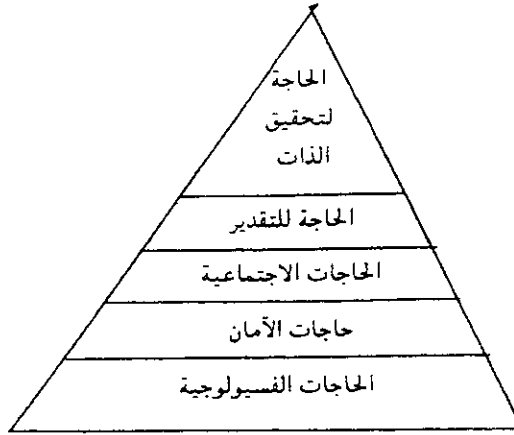
تشمل نظريات المحتوى على أربع نظريات أساسية وهي نظرية هرم الحاجات لماسلو، ونظرية هيرزبرج، ونظرية آدرفير، وماكلياند، وسوف نناقش فيما يلي كل نظرية على حدة:-

١- نظرية هرم الحاجات لماسلو Maslow Hierarchy Theory

تعتبر هذه النظرية من أشهر نظريات الدوافع وأقدمها حيث يرجع تاريخها إلى عام ١٩٤٣، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج في شكل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وينتهي في قمة الهرم بالحاجات المتعلقة بتحقيق الذات وذلك على النحو المبين في الشكل (٢-٥)

شكل (٢-٥)

أنواع الحاجات وفقاً لهرم ماسلو



وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه المستويات من الحاجات.

(أ) الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs

وهي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان مثل الحاجة إلى الطعام والماء والمأوى والجنس والنوم، كما تسمى هذه الحاجات بالحاجات البيولوجية باعتبارها من ضروريات الحياة، وتتمثل العوامل التنظيمية التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات في الأجور والحوافز المادية

والوجبات الغذائية وكذلك يمكن اشباعها من خلال ظروف العمل البيئية التي تحافظ على حياة الإنسان.

(ب) حاجات الأمان Saftey Needs

وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو وتضم هذه المجموعة من الحاجات حاجة الفرد إلى حماية نفسه من الأخطار التي تهدده هو وأسرته، وتنظيماً يمكن اشباع تلك الحاجات من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية وأيضاً من خلال أنظمة التأمينات الاجتماعية والمعاشات وبرامج الرعاية الصحية.

(ج) الحاجات الاجتماعية Social Needs

ويطلق عليها أيضاً حاجات الانتماء وهي حاجات تتبع من كون الإنسان اجتماعي بطبعه يعيش ضمن جماعات يتفاعل معها، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان للارتباط والتعاطف والصدقة والمودة والقبول من الآخرين والمشاركة الوجدانية، ويمكن اشباع هذه الحاجات من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف الذي ينطوي على روح الصداقة والدعم وانتشار فرق العمل ودعم المناخ الاجتماعي في التنظيم.

د - حاجات التقدير Esteem Need

وهنا يتم التركيز على حاجات الفرد للمكانة الاجتماعية والاستقلالية والقوة وحاجته إلى الثقة والاعتداد بالنفس، وهنا يمكن أن تلعب الحوافز والترقيات ومسميات الوظائف دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير.

هـ - حاجات تحقيق الذات Self- actualization

وهى تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو وهى من أصعب أنواع الحاجات عند تعريفها وهى تشير إلى رغبة الفرد فى التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه وهذه الحاجات ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التى يتخيلها لنفسه بأن يصبح متميزاً عن غيره. ويتصف الأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات بأنهم يبحثون عن التحدى ويحاولون دائماً تطوير قدراتهم الابداعية والابتكارية بالشكل الذى يؤدى إلى درجات عالية من الإنجاز، وتنظيماً يمكن إشباع هذه الحاجات بتوفير أو إيجاد مناخ العمل الابتكارى داخل المنظمة وكذلك من خلال توفير فرض التنمية الذاتية للعاملين وتحقيق التقدم فى المسارات الوظيفية.

الانتقادات الموجهة لنظرية هرم الحاجات لماسلو:

على الرغم من أهمية نظرية ماسلو وإسهامها فى تفسير الدافعية من خلال التعرف على نوعية الحاجات التى تحرك سلوك الفرد إلا أن هناك بعض الانتقادات لهذه النظرية والتى تتمثل فيما يلى:

١- ليس من الضرورى انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذى وضعه ماسلو فقد يسعى الفرد لاشباع حاجته لتحقيق الذات قبل اشباع حاجته العاطفية كما هو الحال عند العلماء أو الفلاسفة وبالتالي قد يختلف بعض الناس فى ترتيبهم للحاجات، ويعنى ذلك أن هناك جدلاً حول ترتيب هذه الحاجات فى سلم كما اقترح ماسلو.

٢- يختلف الأفراد فيما بينهم فى صور اشباعهم لحاجاتهم وفى القدر الذى يكفى لاشباعها ويؤخذ على نظرية ماسلو أنها لم تهتم بتحديد حجم

الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى فمثلاً قد يقوم أحد الأفراد بالانتقال لحاجة أعلى بعد إشباع حاجاته الفسيولوجية بنسبة ٤٠ % وقد تكون هذه النسبة مرضية له، بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر.

٣- قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة تم إشباعها بالفعل فالفرد الذى عانى لفترة طويلة من عدم إشباع بعض الحاجات الفسيولوجية فإنه يميل فى المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات بصورة مكثفة وهذه الظاهرة يمكن تلمسها فى الدول النامية وبالذات بين الفئات أو الطبقات الكادحة التى عانت من الحرمان لفترات طويلة ثم ازدادت ثراءً فقد نجد أن سلوكهم يتسم بالإصرار على إشباع هذه الحاجات الفسيولوجية حيث يتمثل هذا السلوك فى الإنفاق ببذخ والميل للمتعة الحسية كالأكل والشرب والزواج...إلخ.

٤- قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد ولذلك يجب النظر إلى حاجات الفرد فى إطار ديناميكى متفاعل وهكذا فإن أى سلوك غالباً ما يكون بسبب عدة حاجات وليس حاجة واحدة فقط، فنشاط الأكل يمكن أن يكون مدفوعاً جزئياً بحاجات اجتماعية وحاجات الاحترام (حالة تناول الطعام فى مطعم فاخر) وهكذا فإن حاجات الإنسان مترابطة ومتشابكة وأن الترتيب الذى حدده ماسلو هو ترتيب بعيد عن الواقع.

٥- إن هرمية الحاجات وتدرجها قد يختلف من موقف لآخر أو من وقت لآخر ومن مكان لآخر فمثلاً المدير الذى يكافح من أجل إشباع الحاجة لتقدير الذات قد يتحول اهتمامه إلى إشباع الحاجة للأمان الوظيفى حينما ترتفع معدلات البطالة وتزداد فرص الاستغناء عن العاملين، من جهة

أخرى فإن هرمية الحاجات تختلف من مكان لآخر فالفرد فى الصحراء قد يعرض نفسه للخطر فى سبيل الحصول على جرعة ماء.

٦- افتقار النظرية إلى الدليل العملى، فماسلو قد بنى نظريته على أساس فكرى فعند الكلام عن مستويات الحاجات (تحقيق الذات) أعطى أمثلة لشخصيات مشهورة، وهذه الأمثلة من الصعب تعميمها على جميع أفراد المجتمع، علاوة على ذلك فإن هذه النظرية تفتقر كذلك لعمومية التطبيق وبنفس الدرجة على الدول المتقدمة والدول النامية، ففى الدول الأخيرة يظل معظم أفرادها يكافحون من أجل اشباع حاجاتهم الأساسية وحتى فى الدول المتقدمة تتفاوت حاجات أفرادها وفقاً للتركيب الطبقي فى هذه الدول.

٢- نظرية هيرزبرج ذات العاملين

Herzberg's Two- Factors Theory

قام فريدريك هيرزبرج بتطوير نظرية متقدمة فى الدافعية وذلك بناء على دراسة أجراها على ما يقرب من مائتى محاسب ومهندس يعملون فى عدد من الشركات بولاية بنسلفانيا فى أمريكا، وقد استخدم هيرزبرج أسلوب المقابلات الذى تم من خلاله إجابة المبحوثين على السؤالين التاليين:-

(أ) متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا عن عملك؟

(ب) متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء أو عدم الرضا عن عملك؟

وقد تمخضت أبحاث هيرزبرج عن نتيجتين محددتين هما:-

١- أن هناك مجموعة من الظروف أو العوامل التى يؤدى عدم وجودها فى بيئة العمل إلى حالة من عدم الرضا والاستياء ولا يعنى وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل، وتعرف هذه العوامل بالعوامل

الصحية أو الوقائية Hygiene Factors لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا وتضم العوامل الوقائية ما يلي:

- سياسات الشركة وإدارتها
- العلاقات مع المرعوسين
- ظروف العمل
- العلاقات مع الزملاء
- الحياة الشخصية
- العلاقات التبادلية مع المشرف
- الاستقرار في العمل
- الإشراف الفني
- المرتب (الأجر)
- المركز والمكانة

٢- هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بجوهر العمل أو الوظيفة (الظروف الداخلية للوظيفة) حيث يؤدي توافر هذه العوامل إلى وجود دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا، ولكن غياب هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الاستياء أو عدم الرضا وتعرف هذه العوامل بالعوامل الدافعة ومن أهم هذه العوامل:

- الإنجاز
- الاعتراف بالإنجاز
- التقدم والترقى في العمل
- طبيعة العمل نفسه
- إمكانية النمو والتطور الذاتى
- المسئولية

ولقد حظيت نظرية هيرزبرج بكثير من اهتمام علماء السلوك حيث أسهمت هذه النظرية فى توجيه اهتمام المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب وظروف العمل وسياسات الشركة والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وعلى الرغم من الإسهام الكبير الذى قدمه هيرزبرج إلا أنه نظريته قد لاقت انتقادات كثيرة، فمن بين الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية، المنهجية المستخدمة فى الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج الدراسات التى أجراها هيرزبرج من حيث اعتماده على أسلوب المقابلات المعتمد على تذكر

الأحداث الجوهرية أو الحرجة مما يؤدي إلى تجاهل أو إضعاف أثر بعض الأحداث الماضية، من جهة أخرى فإن إجراء الدراسات على فئة محدودة من المحاسبين والمهندسين لا يسمح بتعميم نتائج هذه الدراسات.

ويضاف إلى ذلك انتقاد آخر وهو أن هيرزبرج قد نظر للرضا عن العمل بصورة مبسطة جداً، وهذه الصورة بعيدة عن الواقع لكون الرضا عملية معقدة وصعبة ترتبط بمتغيرات متعددة ومتنوعة، لذلك فإن هناك نوعاً من الشك الكبير من جانب الباحثين حول المفهوم الخاص بأن هناك عوامل معينة قادرة على توفير الرضا الوظيفي أو تحقيق الدافعية.

أما النقد الثالث لهذه النظرية فيتمثل في تقليلها لأهمية المرتب أو الأجر في أحداث الأثر الدافعي حيث أن هناك أدلة كثيرة تبرهن على قدرة الأجور والمرتبات على توجيه وتشكيل أنماط مختلفة من السلوك الانساني.

أما النقد الرابع للنظرية فيتبلور في تركيزها على الرضا وليس على الدافعية على الرغم من الاختلاف بينهما، فالدافعية ترتبط بالسلوك الموجه لهدف معين، بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.

وأخيراً وربما يكون الأهم أن نظرية هيرزبرج قد أهملت الفروق الفردية بين العاملين، فالقول بأن الأفراد يمكن زيادة دافعتهم للعمل فقط من خلال العوامل الدافعة يعنى تجاهل صريح للفروق الفردية الكبيرة الموجودة في المنظمة حيث قد نجد العديد من الأفراد الذين يستجيبون بقوة لتطوير أدائهم بسبب العوامل الوقائية مثل المرتبات والمركز أو ظروف العمل.

- مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج:

إذا ما نظرنا لهاتين النظريتين نستطيع أن نلمس بعض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين النظريتين.

أولاً: أوجه التشابه

(أ) تتفق النظريتان في أن العوامل الدافعة أو عوامل الرضا عند هيرزبرج تعادل الحاجات العليا عند ماسلو.

(ب) انصب تركيز النظريتين على العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد (ماسلو) والعوامل الداخلية المتعلقة بالوظيفة (هيرزبرج) باعتبارها عوامل أساسية في تحقيق الدافعية.

أوجه الاختلاف:

(أ) قام هيرزبرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل تقابل فيهما العوامل الصحية أو الوقائية حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو (مثل الحاجات المادية، الأمان، الاجتماعية) وكما قلنا فإن هذه العوامل الوقائية لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل في حد ذاتها.

(ب) يفسر ماسلو الدافعية من مدخل سيكولوجي يرتبط بالحاجات الخاصة بالإنسان، في حين أن هيرزبرج يفسر الدافعية من خلال مدخل يرتبط بالوظيفة.

(ج) يرى ماسلو أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك أو تدفع سلوك الفرد، في حين أن هيرزبرج يرى أن الحاجات العليا فقط يمكنها أن تكون دافعة في نفس الوقت الذي تكون فيه إحدى الحاجات الدنيا غير مشبعة بعد.

٢- نظرية آلدرفير (ERG) Alderfer Theory

اعتمد آلدرفير في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهيرزبرج، واقترح أن للإنسان ٣ مجموعات من الحاجات وهي:

- حاجات الوجود Existence وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.
- حاجات الارتباط Relatedness وهي الحاجات التي تشبع بالعلاقات الاجتماعية والتبادلية بين الأفراد.
- حاجات النمو Growth وهي الحاجات التي يشبعها الفرد من خلال قيامه بعمل إبداعي أو خلاق، وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو فإن حاجة الوجود تعادل الحاجات الفسيولوجية والأمان، كما أن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية وحاجات الانتماء، أما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير وتحقيق الذات.

وإلى جانب الاختلاف في عدد مستويات الحاجات فإن نظرية آلدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في طريقة انتقال الأفراد بين الحاجات المختلفة حيث يرى آلدرفير أن الحاجات تشكل خطاً مستقيماً وليس سلماً كما أنه لا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعاً في حالة فشل الفرد في إشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط التي في المستوى الأدنى وتعاود الظهور كقوة دافعة تؤدي إلى إعادة توجيه جهوده نحو إشباع حاجات في مستوى أدنى. وعلى ذلك تفيد نظرية آلدرفير في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما استحال عليهم تحقيق حاجات المرتبة العليا، فمثلاً إذا لم تسمح سياسات المنظمة بإشباع حاجات النمو فهنا يتوجب على المنظمة إعادة توجيه جهود الأفراد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

٤ - نظرية دافع الانجاز لماكلياند Achievement Need Theory

قام دافيد ماكلياند بدراسات مستفيضة لدافع الانجاز حيث ركز على دراسة الظروف التى تمكن الأفراد من تطوير هذا الدافع ويقترح ماكلياند أنه عندما تكون الحاجة قوية لدى الشخص فإنها تؤثر فى تحفيزه على استخدام السلوك الذى يؤدي إلى اشباعها.

وقد بينت الدراسات التى قام بها ماكلياند وأعوانه أن ذوى الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص أو الصفات التالية:-

- أنهم يحاولون تقادى التعامل مع أهداف مستحيلة التحقيق ويفضلون اختيار الأهداف متوسطة الصعوبة.

- أنهم يفضلون المهام التى يتحملون فيها المسؤولية الشخصية عن النتائج المحققة.

- أنهم يرغبون فى التعرف على نتائج أعمالهم بشكل فوري وسريع وذلك حتى يكونوا على علم بمستوى إنجازهم أولاً بأول.

ونتيجة للدراسات التى قام بها ماكلياند فقد أقترح عدة خطوات لتنمية دوافع الانجاز لدى الأفراد وهذه الخطوات هى:-

- أن يسعى الفرد للحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه لنجاح أكبر.

- أن يفضل التعامل مع أشخاص ذوى جدارات ويحاول التشبه بهم.

- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعاته عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

- أن يحاول التحكم فى أحلام اليقظة، وأن يتعامل مع نفسه بشكل واقعى وإيجابى.

ولقد أكد ماكلياند على أهمية الحاجة للإنجاز فى تحقيق التقدم والنمو الاقتصادى فى أى مجتمع، فالدول النامية يمكنها تحسين أحوالها بشكل جذرى من خلال إثارة الحاجة للإنجاز لدى أفراد شعوبها.

ثانياً: نظريات النسق أو العملية للدافعية Process Theories

ناقشنا فى الجزء السابق من هذا الفصل أربعاً من نظريات المحتوى أو المضمون للدافعية، وكما رأينا فإن هذه النظريات تهتم بالإجابة على السؤال التالى، وهو كيف ينشأ السلوك الإنسانى وكيف يتم توجيهه وتحريكه وتنشيطه واستمراره أو توقفه؟

وتضم نظريات العملية أو الكيفية للدافعية عدة نظريات أهمها نظرية فروم للتوقع ونظرية آدمز للتكافؤ أو المساواة، ونظرية وضع الأهداف للوك Locke وسوف نتناول فيما يلى هذه النظريات الثلاثة:-

١- نظرية فروم للتوقع Expectancy Theory

تعتبر نظرية فروم من بين أشهر تفسيرات التوقع للدافعية، وقد تمت أكثر من ٥٠ دراسة لاختبار دقة نظرية التوقع فى التنبؤ بسلوك العامل، وينظر فروم للدافعية على أنها عمليات اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد، فالإنسان الذى لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكاً معيناً لتحقيق هذا الهدف وهنا سيقوم بوزن وتقدير مدى توقع واحتمال أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب كما ترى النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هى محصلة للعوائد التى يتوقع الحصول عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول لهذه العوائد.

ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما تتضمنه من أفكار رئيسية توضيح أهم العناصر أو المتغيرات التي تركز عليها هذه النظرية وهذه العناصر هي:

*** عناصر نظرية التوقع:**

١- **جاذبية العوائد Valence** وهي تعكس قوة ميل أو تفضيل الفرد نتيجة أو عائد معين فعلى سبيل المثال قد يفضل الفرد زيادة في الأجر مقدارها ٤% على النقل إلى إدارة جديدة، ويعتبر العائد ذو قيمة أو أفضلية إيجابية عندما يكون مرغوباً فيه، وذو تفضيل سلبي عندما يميل الفرد لتجنبه، ووفقاً لنظرية فروم فإن هناك نوعين من النتائج أو المخرجات يمثل النوع الأول نتائج أو مخرجات المستوى الأول ويشمل النتائج أو المحصلات المرتبطة بأداء العمل نفسه (الإنتاجية، الجودة.. إلخ) أما النوع الثاني فيمثل مخرجات المستوى الثاني وهي تضم تلك الأحداث والتصرفات التي تترتب على مخرجات المستوى الأول مثل المكافآت التشجيعية والترقية والعقاب.. إلخ.

٢- **الوسيلة Instrumentality** ويعبر هذا المتغير عن مدى قناعة أو إدراك الفرد بأن مخرجات المستوى الأول سترتبط أو تقترن بمخرجات المستوى الثاني فمثلاً قد يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعاً بأن الانتاجية المتميزة (نتيجة مستوى أول) ينظر إليها كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثان) ويقترح فروم أن الوسيلة أو الآداة يمكن أن تأخذ قيمة تتراوح بين (-١)، (+١) وتشير القيمة (-١) إلى إدراك أن تحقيق ناتج المستوى الثاني يعتبر مؤكداً بدون ناتج المستوى الأول، كما تشير القيمة (+١) إلى أن ناتج المستوى الأول يعتبر

لازماً وضرورياً لحدوث ناتج المستوى الثانى وعلى ذلك يتواجد ارتباط قوى correlation بين نواتج المستوى الأول والمستوى الثانى.

٣- التوقع Expectancy وهو يشير إلى اعتقاد الفرد المتعلق باحتمال أن سلوكاً معيناً سيتبعه أو يترتب عليه ناتج معين أو هو مقياس يستطيع الفرد من خلاله قياس قوة العلاقة بين المجهود الذى يبذله ومستوى الأداء الذى يمكن الوصول إليه والتوقع يختلف عن الوسيلة حيث يربط الجهد بالأداء والانجاز (نتيجة مستوى أول) أما الوسيلة فتربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثانى، وفى العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل المجهود إذا توافرت لديه قناعة بأن هذا الجهد سيؤدى إلى إنجاز أو أداء عال.

ويأخذ التوقع أو الترقب قيمة تتراوح بين صفر، ١ وتشير القيمة صفر لعدم وجود أى احتمال لحدوث الناتج بعد الجهد أو التصرف، وتشيراً القيمة (١) إلى التأكد من أن ناتجاً معيناً سيتربط على الجهد أو التصرف، أى أن التوقع ينظر إليه بمفهوم الاحتمال. واستناداً لهذه النظرية فإن:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{الجانبية}$$

$$M = E \times I \times V$$

وهكذا تكون الدافعية عالية إذا كانت عناصر المعادلة السابقة الثلاثة عالية.

ويرى Robbins أن نظرية التوقع من النظريات الهامة للدافعية حيث يمكن أن تساعد الإدارة فى معرفة مجهودات العاملين وتوجيه هذه المجهودات بما يخدم أهدافهم ويشبع حاجاتهم كما أن هذه النظرية تكتسب أهمية كبيرة بتركيزها على تحديد نوعية العوائد أو النتائج التى يعطيها الأفراد أولوية

أو أفضلية وكيفية ربطها بمعدلات الأداء أو الإنجاز ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز وضرورة ارتباطها بأداء الأفراد. وعلى الرغم من إسهامات نظرية التوقع إلا أنها كغيرها من النظريات قد تعرضت لعدة انتقادات منها:-

- وجود صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية وبالذات مفهوم المجهود فالنظرية تحاول التنبؤ بالمجهود الذى سيتم بذله مع عدم وجود تحديد واضح لمعنى المجهود وبالتالي لا يوجد مقياس دقيق لهذا المتغير.
- على الرغم من انتماء النظرية لنظريات الكيفية إلا أنها لم تحدد أى النتائج أو العوائد التى ترتبط بفرد معين وفى موقف معين.
- تفترض النظرية أن جميع الدوافع يتم إدراكها بصورة واعية وأن الأفراد يتصرفون بشكل عقلانى فى كل الأمور وهذا الافتراض غير سليم فالأفراد قد يتصرفون بشكل عاطفى أو غير رشيد فى بعض المواقف.
- إن غالبية الدراسات التى اعتمدت عليها النظرية قد تمت فى منظمة واحدة أو على أفراد يقومون بنفس العمل مما يفرض قيوداً على إمكانية تعميم نتائجها على منظمات أخرى.

٢- نظرية التكافؤ أو المساواة Equity Theory

تنسب هذه النظرية فى الدافعية إلى Stacey Admas الذى قام بتطوير واختبار هذه النظرية أثناء عمله كباحث نفسى فى شركة جنرال اليكتريك فى نيويورك ويتمثل جوهر هذه النظرية فى أن العاملين يقارنون ما يبذلون من مجهود وما يحصلون عليه من عوائد بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون فى مواقع العمل المشابهة. وتحتوى هذه النظرية على أربعة اصطلاحات هامة هي:

- الشخص Person وهو عبارة عن الفرد الذى يدرك أو يتقبل المساواة أو عدم المساواة.
- مجموعة المقارنة Comparison وهى عبارة عن جماعة أو عدد من الأفراد يستخدمهم (الشخص) الأول كمرجع فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات العمل.
- المدخلات Inputs وهى عبارة عن خصائص يدخلها (الشخص) على العمل وترتبط بالوظيفة (المهارات- والخبرة والتعليم) أو قد ترتبط به نفسه كالسن والجنس.
- المخرجات Outputs وهى عبارة عن ما يحصل عليه (الشخص) من العمل مثل الأجور والمزايا العينية والاعتراف والتقدير.
- ووفقاً لهذه النظرية فإن المساواة تتحقق عند إدراك العاملين أن النسبة بين مدخلاتهم (مجهوداتهم) ونواتجهم (مكافآتهم) تتعادل مع تلك الخاصة بالعاملين الآخرين وعلى ذلك فإن:
- المساواة تنشأ حين:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}} = \frac{\text{عوائد الفرد الآخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}}$$

- وإذا ما أدرك الفرد بأنه يعامل بطريقة غير متساوية أو متكافئة بالمقارنة مع الآخرين فسوف يتولد لديه شعور وباعث يدفعه لاستعادة الإحساس بالمساواة ويمكنه أن يستخدم فى ذلك عدداً من الأساليب وهى:
- تغيير فى مدخلات الفرد (الجهد) حيث يميل لبذل مجهود أقل.
- تغيير فى اتجاهات الفرد، وهنا يميل الفرد إلى تغيير اتجاهاته نحو الوظيفة أو الآخرين بدلاً من التركيز على المدخلات والمخرجات.

- تغيير جماعة المقارنة وذلك بطلب إجراء المقارنة مع جماعة أخرى بدلاً من الجماعة الحالية إذ أن ذلك قد يجعله يستعيد توازنه.
- تغيير الموقف مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل أو مكان آخر. ولم تخل هذه النظرية من انتقادات كان من أهمها ما يلي
- مبالغة الناس أو الأفراد في تقدير جهودهم والمبالغة كذلك في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون مما يولد شعوراً بعدم المساواة أو التكافؤ مع الآخرين.
- تركيز النظرية على الأجر أو الجانب المادي باعتباره العائد أو الناتج الرئيسي حيث عجزت النظرية عن تضمين العوائد أو النواتج الأخرى مما يحد من فعاليتها في مواقف العمل المختلفة.
- تركيز معظم الدراسات التي تمت في هذه النظرية على المقارنات التي تمت في الأمد القصير، والمطلوب إجراء دراسات مقارنة طويلة المدى تبين أو تبرز عدم التكافؤ خلال هذا المدى.
- عدم الوضوح في تحديد جماعة المقارنة خاصة وأن هذه الجماعة يمكن أن تتغير بمرور الوقت وباختلاف المسار الوظيفي للفرد.

٣- نظرية وضع الهدف Goal Setting Theory

- وفقاً لهذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم Edwin Locke أن وجود الهدف شيء ضروري لتحديد مسارات أو توجهات السلوك وذلك على اعتبار أن الهدف هو غاية يسعى الفرد لتحقيقها وبالتالي تمثل دافعاً للسلوك.
- وتركز النظرية على أهمية الأهداف الواعية Conscious Goals في تفسير السلوك المنطوي على الدافعية حيث تعتبر عملية وضع الأهداف بمثابة عملية عقلية وجدانية تتأثر بثلاث خصائص أساسية وهي:
- مدى تحديد الأهداف بوضوح.
 - مدى صعوبة الأهداف وتحديد درجة أو مستوى الأداء المطلوب لتحقيقها.

- مدى الالتزام بالأهداف أى تحديد مقدار الجهد الفعلى المطلوب لتحقيق الهدف أو بعبارة أخرى تحديد ما يعرف بكثافة الهدف Goal Intensity وحسب النظرية فإن التأثير الدافعى للأهداف يزيد فى الحالات التالية:

(أ) عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة وسهلة القياس لأن الفرد يعرف ما يجب عمله كما يحدد مقدار الجهد المطلوب عليه بذله.

(ب) عندما تكون الأهداف مقبولة ، فقبول الهدف من جانب الأفراد يؤدي إلى نتائج وعوائد أعلى.

(ج) عندما تكون الأهداف ذات جدوى أو فائدة حيث يحرص الفرد على الحصول على هذه الفائدة أو الجدوى من تحقيق هذه الهدف.

(د) عندما تحوى الأهداف قدراً من التحدى أو الصعوبة فالأهداف الصعبة تتطلب على مستوى أداء ودافعية أعلى.

وعادة ما تمر عملية وضع الأهداف بعدة خطوات تبدأ بتشخيص أوضاع المنظمة ثم إعداد العاملين وتهيئتهم بما يخدم وضع الأهداف ثم يلى ذلك مرحلة التركيز على خصائص الأهداف من حيث الوضوح ثم القيام بالمراجعات المرحلية أو الوسيطة اللازمة لتحقيق ضبط وترابط الأهداف وأخيراً القيام بالمراجعات النهائية لاختبار وفحص الأهداف والتعديل ثم الانجاز.

وبالرغم من مساهمات نظرية وضع الأهداف فى تفسير السلوك الدافعى إلا أن هناك بعض الانتقادات التى أثارها هذه النظرية ومنها:

- صعوبة تطبيق النظرية فى الأعمال الصعبة أو المعقدة التى يصعب قياس أهدافها مثل وظائف التدريس والتمريض.. إلخ.

- إن عملية وضع الأهداف قد تتحول إلى مباراة بين الرئيس وتابعيه كما قد يتحول إنجاز الهدف إلى الهاجس المسيطر Obsession الذى قد يؤدي

إلى إهمال بعض المجالات الوظيفية الأخرى في سبيل تحقيق هذا الهدف كأن يقل التركيز على جودة العلاقات أو الجوانب الإنسانية مع سيطرة الرغبة في تحقيق الهدف بطريقة غير موضوعية.

تعقيب على نظريات الدافعية

بعد تناول أهم نظريات الدافعية التي تنتمي إلى مجموعة نظريات المحتوى ونظريات النسق أو الكيفية نوجز فيما يلي أهم أوجه المقارنة بين هاتين المجموعتين وذلك في الجدول التالي: (جدول ٥-١)

الأساس النظري	التفسير النظري	أهم النظريات وأصحابها	المدلول الإداري
المحتوى أو المضمون	العوامل داخل الفرد التي تطلق أو توجه أو تبقى السلوك وهذه العوامل يمكن استنتاجها فقط.	ماسلو: تدرج الحاجات بمستوياته الخمسة. هيرزبرج: العناصر الأساسية للذات يمثلان العوامل الوقائية أو الصحية والعوامل المحفزة أو الدافعة. آلدرفير: التركيز على دافع الانجاز. ماكليلاند: الحاجات الثلاث المكتسبة من الثقافة المحيطة وهي حاجات الانجاز والانتماء والقوة.	ينبغي أن يدرك المديرون التباين في الحاجات والرغبات والطموحات بسبب الفروق الموجودة بين الأفراد.
الطريقة أو الكيفية	تصف وتشرح وتحلل الطريقة أو الكيفية التي يتم بها إطلاق وتوجيه والابقاء على أو إيقاف السلوك.	فروم: نظرية التوقع للاختيارات. آدمز: نظرية التكافؤ المبنية على المقارنات التي يقوم بها الشخص. لوك: نظرية وضع الأهداف.	ينبغي أن يفهم المديرون عملية الدافعية وكيف يقوم الأفراد بالاختيار المبنى على التفضيل والمكافآت والأهداف.

ويوضح الجدول السابق أن نظريات المحتوى تشترك في أنها تتخذ من الفرد محوراً لها Individual oriented إذ أنها تركز اهتمامها الرئيسى على خصائص الأفراد.

وفي المقابل نجد أن كلاً من نظريات الطريقة أو الكيفية لها توجهها الخاص بها، فنظرية التوقع تركز على الفرد والعمل والبيئة. وهي تعترف بالاختلاف في الحاجات والإدراك والاعتقادات، أما نظرية التكافؤ فإنها تعنى بالدرجة الأولى بالعلاقة بين الاتجاهات نحو المدخلات وخصائص الأهداف في إحداث التأثير الدافعى.

ومما لاشك فيه أن كلاً من هذه النظريات السبع تقدم بعض الفائدة للمديرين لذلك ينبغى اعتبار أن هذه النظريات مكملة وليست بديلة لبعضها ولكن مما يؤسف له أنه رغم وفرة النظريات والدراسات إلا أنه لا زال هناك كثير من المديرين الذين يتجاهلون موضوع الدافعية فى العمل حيث لا يعيرونه ما يستحق من الاهتمام.

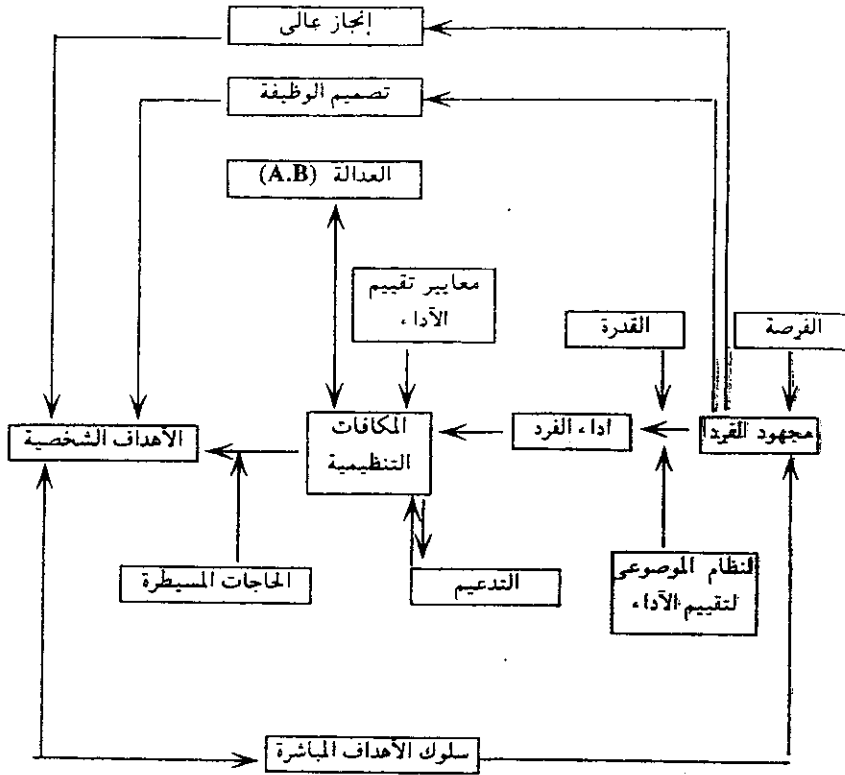
* النموذج المتكامل للدافعية

بعد استعراضنا لنظريات الدافعية يمكن تطوير نموذج متكامل للدافعية يستفيد من الأفكار السابقة لنظريات الدافعية بشكل تكاملى خاصة وأن كل هذه النظريات ليست نظريات تنافسية ولكنها متكاملة ومتممة لبعضها البعض Complementary حيث يقول Robbins فى هذا الشأن.

" The Theories we presented are not all in competition with one another, In fact many of theories are complementary. The challenge is now to tie these theories to help to understand their interrelationships"

والشكل التالى يوضح أبعاد النموذج المتكامل للدافعية.

شكل (٥-٣)



ووفقاً للشكل السابق فإن نموذج الدافعية المتكامل يبدأ بإدراك الفرصة التي يمكن أن تحفز أو تؤثر سلباً على مجهود الفرد، كما يوضح النموذج أن مجهود الفرد يتأثر بأهدافه الشخصية Personal Goals، وهذه الأهداف الشخصية تذكرنا دائماً بسلوكنا المباشر المتجه لتحقيق هذه الأهداف، ووفقاً لنظرية التوقع فإن الفرد سوف يبذل مجهوداً كبيراً لو كانت هناك علاقة قوية بين المجهود والأداء، وبين الأداء والمكافآت والمكافآت والرضا عن تحقيق الأهداف الشخصية، ولا شك أن كل من هذه العلاقات سوف تتأثر بالتالي بمجموعة من العوامل، فالمجهود كى يحقق مستوى عالى من الأداء يتطلب توافر القدرة Ability اللازمة لبذل هذا المجهود، كما يجب أن يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.

وعلى ذلك فإن العلاقة بين الأداء والمكافآت سوف تكون قوية إذ كانت هذه المكافآت مرتبطة بالأداء نفسه وليست بناء على اعتبارات أخرى كالأقدمية أو الأهواء الشخصية Personal Favorites كما يشير النموذج فى حلقاته الأخيرة إلى العلاقة بين المكافآت والأهداف Rewards- Goals Relationships وهذا تطبيق لنظرية التوقع.

ويوضح النموذج أيضاً أثر حاجات الفرد المسيطرة Dominant needs كعامل وسيط بين المكافآت التنظيمية والأهداف الشخصية حيث يضمن إشباع هذه الحاجات تحقيق درجة عالية من الرضا وهذا تطبيق لنظريتي ماسلو وماكليلاند (ERG)، من جهة أخرى فإن نظرة متأنية للنموذج السابق تكشف أنه يركز على حاجات الإنجاز وتصميم الوظائف والتدعيم ونظريات المساواة أو العدالة، ويوضح النموذج كذلك أن صاحب الأداء العالى The high achiever لا يتم تحفيزه فقط بواسطة تقييم أدائه أو بواسطة

المكافآت ولكن يتم تحفيزه بمؤثرات أو عوامل داخلية مثل الأهداف الشخصية وبالذات لدى أصحاب الإنجاز العالى الذين يكونون مدفوعين بأهداف شخصية داخلية تتمثل فى الرغبة فى تحمل المسئولية وتقبل الأخطار، كما تتأثر أهدافهم بطريقة تصميم وظائفهم ودرجة الإثراء enrichment الذى تحويه هذه الوظائف حيث تؤثر هذه الدرجة على دافعيتهم الداخلية.

ويوضح النموذج المتكامل للدافعية جانب التدعيم للسلوك حيث تدعم المكافآت التنظيمية أداء الفرد، كما أن هذه المكافآت يجب أن تدعم مبدأ العدالة والمساواة Equity وفقاً لما تنادى به نظرية التكافؤ أو المساواة للدافعية، ويجب أن تبنى العدالة أو المساواة بناء على المقارنة مع أفراد آخرين (A.B) كما يوضح النموذج، مما يضمن فى النهاية دافعية متكاملة تأخذ فى أبعادها كل الأفكار التى تضمنتها نظريات الدافعية السابقة.

* إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية

يمكن تحسين الدافعية من خلال الإجراءات العملية التالية:

- (١) التوفيق بين الأفراد والوظائف وذلك من خلال شقين متلازمين وهما اختيار أفراد مناسبين للوظائف، وتصميم وظائف تناسب الأفراد.
- (٢) تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم مما يؤدي إلى زيادة وصحة توقعاتهم لهذه الأدوار فإذا أحس الفرد بنقص قدراته فإن ذلك يؤثر على مستوى دافعيته للعمل لذلك يجب الحفاظ على التوازن بين قدرات الفرد ومستجدات التطور فى الوظيفة.

* للمزيد من التفاصيل راجع:

د. عبد الغفار حنفى، ود. حسين القزاز (١٩٩٦) السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر، ٢٤٠ - ٢٦٠

(٣) ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء وهو إجراء أكثر أهمية في مجال تنشيط الدافعية وبذلك يستقر في الأذهان أن الطريق للحصول على الحوافز هو أداء العمل بالمستوى المطلوب وليس وفقاً لطرق أخرى.

(٤) الإدارة بالأهداف حيث من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة وتحتوي درجة من التحدي باعتبار أن خصائص الأهداف لها تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه.

وفي مجال الحديث عن الاقتراحات الخاصة بتحسين الدافعية يقدم Ivancevich وزملاؤه* عدة مقترحات تساعد المدير في تحسين دافعية الأفراد وهي:

- ١- تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- ٢- استخدام برنامج واضح للحوافز.
- ٣- توفير مناخ أو بيئة عمل إنسانية داخل المنظمة.
- ٤- الالتجاء إلى أسلوب الترقية من الداخل.
- ٥- وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.
- ٦- وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
- ٧- إظهار الاهتمام بالآخرين والتحرر بشأن المديح والثناء خاصة إذا كان في محلة أو موضعه.
- ٨- عدم تجميل أو تحسين الأمثلة أو الصور السيئة ومعاملتها بموضوعية وعدالة.
- ٩- السماح بقدر معقول من الأخطاء وخاصة في بداية العمل وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين.

*Ivancevich, J et al (1989) Management : principles and functions, 4th ed Homewood iii IRWIN