

الدافعية في المنظمة بين الماضي والحاضر

ملخص

يهدف هذا المقال إلى توضيح الدور الذي تلعبه الدافعية داخل المنظمات، وذلك من خلال ضبط معنى الدافعية المهنية وطبيعتها وإزاحة الستار عن مختلف جوانبها المتعددة في المنظمة، وكيفية الاستفادة منها، وصولاً إلى عرض موجز عن مختلف النظريات المفسرة للدافعية في مجال العمل، انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية إلى أحدث النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع البالغ الأهمية بالنسبة لأي منظمة تطمح إلى النجاح والاستمرارية والحفاظ على موردها البشري.

أ. عماد لعلاوي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة عنابة
الجزائر

مقدمة

لماذا ندرس الدافعية ؟

يقول ألكيس ميكيلي: " توجد الدوافع بعدد النجوم في السماء وعدد حبات الرمل على شاطئ البحر. "

(1)

يعد موضوع الدوافع من أهم الموضوعات التي تدرس في العصر الحديث والمهتمين بهذا الموضوع يتناولونه من زوايا مختلفة وكل باحث يتطرق له من حيث اختصاصه.

فإذا تمعنا في مقولة ميكيلي عن الدوافع نعرف أهمية هذا الموضوع وشيئاً عنده، ورغم البحوث والدراسات العديدة لا يزال ليومنا هذا يحضى

Résumé

Dans cet article, il s'agit d'apporter un éclairage sur le rôle que joue la motivation au travail dans l'organisation et ce, après avoir passé en revue les différentes approches de la motivation au travail, des théories classiques jusqu'à l'école moderne.

بالكثير من العناية.

" ويستنتج المنتبع للبحوث التي تجري في منظمات العمل المختلفة أن لموضوع الدوافع النصيب الأكبر من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويرجع السبب إلى أن هؤلاء الباحثين لا يمكنهم إهمال المتطلبات السلوكية للمنظمة.

فبجانب أهمية موارد المالية والمادية فإن المنظمة بحاجة إلى المورد البشري للقيام بالمهام المختلفة بصورة فعالة، وبصورة أكثر وضوحاً فإن المنظمة بحاجة إلى ثلاثة متطلبات سلوكية في علاقتها مع المورد البشري". (2)

" 1- عدم اقتصر الجهود على اجتذاب الأفراد للالتحاق بها، بل العمل على تأمين بقائهم واستمرارهم معها. 2- قيام الأفراد بواجباتهم بصورة يمكن الاعتماد عليهم. 3- تجاوز الأفراد للواجبات التي تحددها الوظيفة بحذافيرها وتأدية أعمالهم بطرق مبتكرة وذاتية ومحددة". (3)

وهذه المتطلبات تؤكد الأسباب الرئيسية لظهور موضوع الدوافع كموضوع أساسي في أبحاث السلوك التنظيمي، والميادين الأخرى وهناك ثلاثة أسباب رئيسية لبلوغه درجة الاهتمام التي يحضى بها ألا وهي: " - لقد فرضت القوى الخارجية المتعاظمة للتنافس المحلي والعالمي والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحكومية على الإدارة ضرورة التطور واكتساب أساليب وطرق جديدة لرفع مستويات الكفاية والفعالية التنظيمية، أو المحافظة عليها على أقل تقدير ويتطلب ذلك حسن استغلال كل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية.

- الاهتمام المتعاطف بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة والتطور على المدى الطويل.

- تغيير نظرة الناس للعمل والعامل، فإن العاملين يتم تحفيزهم للأداء بعوامل عديدة ومختلفة تشمل التحدي في الوظيفة، والانجاز، والتقدم، والمال". (4) من خلال ما سبق يمكننا القول بأن موضوع الدوافع فرض نفسه في مجال الأبحاث العلمية للعلوم الإنسانية بصفة عامة، وفي السلوك التنظيمي وعلم النفس بصفة خاصة.

" و يرجع ذلك بقدر كبير إلى جهود ويليام ماك وديجال (1871 - 1938) وهو عالم سلوكي انجليزي، وقد أطلق على الدوافع مصطلح " الغرائز " وعرفها على أنها قوى موروثية لا عقلانية ، تجيز السلوك على اتجاه معين.

وتضم القائمة التي نشرها في عام 1908: حب الاستطلاع، النفور، العدوانية، تأكيد الذات، الهروب، تربية وتنشئة الطفل، التكاثر، الجوع، الاجتماعية، التملك والتركيب. (5) "

1 - تعريف الدافعية:

"يستعمل علماء النفس كلمة (الدوافع، الحاجة، الحافز، الغريزة) بطريقة معينة،

وكل هذه المصطلحات تعد تكوينات، عمليات داخلية مفترضة يبدو أنها تفسر السلوك، ولكن لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بصورة مباشرة، ويطلق مصطلح الحاجات على أوجه النقص التي قد تقوم على متطلبات معينة جسمية أو متعلمة أو على توليفة منهما، ويشير الدافع أو الدافعية إلى حالات داخلية تنتج عن حالة ما وتعمل هذه الحالة على تنشيط أو استثارة السلوك الموجه عادة نحو تحقيق الحاجة المنشطة .

ويطلق مصطلح الدوافع أيضا على الدوافع التي تبدو أنها تنشأ بصورة أساسية نتيجة الخبرات، أما تلك الحالات التي تنشأ لإشباع حاجات فسيولوجية أساسية فتسمى بالحوافز، ولأغراض تتعلق بالبحوث عادة ما تعرف دوافع وحوافز معينة بطريقة إجرائية. " (6) وهذا ما سارت إليه " لندا دافيد وف " وهذا شيء منطقي وأنا أميل إلى تعريف الدوافع أو أي مصطلح آخر وفق الحالة البحثية التي يستعمل فيها لرفع أي لبس عنه ولكن دون إهمال التعاريف الموجودة سابقا.

أما أصل الكلمة حسب " أندرو دي سيزلاقي و مارك جي ولاس بقولهم :

"يرجع مصطلح الدافعية Motivation إلى الأصل اللاتيني Mover التي تعني تحرك". (7)

ومن وجهة نظر أخرى أصل المصطلح Motivation أنجلو سكسوني وقد احتفظ بمعناه الأصيل، بمعنى أن هذا المصطلح يغطي مجموعة متغيرات تلعب دورا حيويا في حياة الإنسان في العمل. (8)

أما قاموس علم النفس فيعرف الدافعية على أنها: " صيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير، وصيانة وتوقف سلوك ما إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك. " (9)

فالدافعية عبارة عن صيرورة سيكو فسيولوجية، لأنها مرتبطة بحركة الجهاز العصبي والحركات المعرفية. ومن وجهة نظر عصبو فسيولوجية الدافعية عبارة عن متغير يأخذ بعين الاعتبار مستوى الحركة، أي مستوى الانتباه أو اليقظة لشخص ما.

ومن وجهة نظر سيكولوجية، الدافعية تمثل القوى التي تنجر عنها سلوكات موجهة نحو هدف، فالقوى تساعد المحافظة على هذه السلوكات حتى بلوغ الهدف. في هذا المعنى الدافعية تعطي الطاقة اللازمة للفرد للتحرك في وسطه. فالدافعية تحتوي على ثلاث سمات لأي تصرف هي: القوة، الاتجاه، والاستمرارية. فكل تصرف يكون موجه نحو هدف ذو قيمة محددة عند الفرد، تكون مرتبطة بحيوية الحاجة النابعة منها والقيمة الاجتماعية التي يشترك فيها السلوك الهادف.

وقوة واستمرارية الفعل تشير للقيمة التي يعطيها الفرد للهدف الذي يتعقبه، وأفضل من ذلك، الفائدة التي تمثلها غاية السلوك الهادف بالنسبة للفرد. (10)

أما Frances فيعطي للدافعية تعريفا رياضيا بقوله: " قوة الدافعية في العمل (M)

تمثل قيمة النتائج المنتظرة في عمل معين (A) ، مضروبة في التكافؤ (V) . " (11)
 $(M) = (A) (V)$ ، A: المنتظر من العمل / (V) : الرغبة، الأهمية / (M):
 الدافعية .

كانت هذه بعض التعاريف للدافعية لباحثين غربيين اهتموا بالموضوع وحاول كل واحد منهم وضع تعريف شامل و واضح للدافعية، ولتدعيم الموضوع وإيراد وجهات نظر أكثر نتطرق إلى تعريف آخر لباحث عربي قبل إجراء حوصلة للتعاريف الصادرة من قبل .

فيعرفها عبد الغفور يونس على أنها: " مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط الإنساني و تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضا يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين. " (12)

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نحدد ثلاثة عناصر أساسية في تحديد تعريف للدافعية هي:

- في تعريف الدافعية يجب إدماج كل ما يحدث أو موجود، أو ما يحدث الفرد على التحرك.

- يجب وصف الدافعية كصيرورة (أي بمعنى الديناميكية) أين نجد أساسيات كالاختيار، الاتجاه ، و الهدف من السلوك.

- في تعريف الدافعية يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي يثار بها السلوك، وإلى نوع رد الفعل المتغير الموجود في المنظمة في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الصيرورة في حركة.

2- طبيعة الدافعية في المنظمة:

تعتبر الدافعية محرك لسلوك الإنسان كما سبق وعرفناها، فهي طاقة أو قوة نفسو بيولوجية تستثار داخليا أو خارجيا، توجه سلوك الفرد نحو القيام بعمل معين وفي اتجاه معين، مع استمرارية في هذا السلوك حتى انجاز العمل أو بلوغ الهدف أو الأهداف المنشودة.

- الحاجة إلى الدافعية:

إن حاجة الفرد إلى الدافعية في عصرنا هذا تعتبر أمرا أكثر من ضروري، وذلك راجع إلى سرعة التغيرات وكثرة التطورات المعلوماتية والاتصالية والتكنولوجية، وفي عصر العولمة التي نعيشها إن لم نواكب الركب، فهذه التغيرات، تفهقنا كأفراد ومجتمعات ولزالت المنظمات التي لا تواكب هذا التغير.

والوسيلة التي يجب أن تركز عليها المنظمات بصفة خاصة هي الدوافع، مع عدم

إهمال التطور التكنولوجي، فالمنظمات وجدت لتستمر وتنمو وتتجح، وذلك يكون بمواكبة هذه التطورات (التكنولوجية، المعلوماتية، الاقتصادية، الاجتماعية... الخ). إلى جانب كل هذا عليها التركيز على مواردها البشرية، وذلك بإيجاد الطريقة الأنجع للرفع من مستويات دافعتهم، والوسائل الأنسب لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، أما بالنسبة للفرد العامل فإن لم يمتلك الدافعية اللازمة للنجاح في عمله خاصة، وفي حياته الاجتماعية بصفة عامة، فلا يمكنه الاستمرار في العمل داخل منظمة تسعى إلى النجاح.

أ - الدفع الإنساني :

يحاول الباحثون تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع بينما لا يتوفر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة.

" إن الهدف الأساسي للدوافع هو زيادة الإنجاز عند الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين دافعية وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية:
إنجاز الفرد = الدافع x قدرات الفرد

وعليه يمكن الاستنتاج بأن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لوحده لا يكفي لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الدفع الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز. (13)

- طبيعة الدافع :

يعرف الدافع على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الحاجات وقد وصف الدافع بأنه متغير بسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، ويمكننا استنتاجه من السلوك عن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما، فيما إذا كان مدفوعاً أم لا. وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عريضة للدوافع وليس الدافع نفسه.

" ويتفق العلماء السلوكيون بأن كل أنواع السلوك قابلة للدفع وأن هناك أسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة، وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة. " (14)

وتكون نقطة البداية في عملية الدافعية عند الفرد بالشعور بالنقص، وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريق إشباع الحاجة، وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها، وتكتمل دورة الدافعية بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها.

ب- صعوبات فهم الدوافع الإنسانية في العمل :

تعتبر الظواهر الإنسانية من الحالات المدروسة الأكثر تعقيداً، في الأبحاث العلمية،

وذلك راجع إلى طبيعتها وعدم القدرة على الإحاطة بها كليا، وعدم التحكم في جميع متغيراتها، والدوافع من بين هذه الظواهر.

فإن الباحث لا يراها ولا يستطيع التحكم فيها، ولا يمكنه تعميمها على كل البشر في استجاباتهم لها.

وأهم الأسباب التي تجعل من فهم الدوافع أمرا معقدا تنحصر في النقاط الأربعة الآتية:

- "اختلاف وتنوع الأسباب التي يعمل الفرد من أجلها.

- الأنماط الثابتة (stéréotypes). فكل واحد منا لديه نظرة خاصة حول ما يفعله الأفراد في العمل، وتوجد نظريتان سائدتان، تفترض النظرية الأولى أن الدوافع في العمل تعتبر خاصية إنسانية أساسية. فالبعض يمتلك هذه الخاصية بينما البعض الآخر لا يمتلكها والأفضل أن نقول أن عددا قليلا يمتلكونها والأغلبية لا يمتلكونها، فالدوافع بناء على هذه النظرية تعتبر خاصية شخصية ويمكننا أن نطلق على هذه النظرية بأنها نظرية (الحالة الداخلية) للدوافع". (15) أما النظرية الثانية فتحدد نوع آخر من الأنماط الثابتة المقبولة " تتعلق النظرية بالأسباب التي تدعوا الأفراد إلى التركيز على الظروف العمل، البيئة، وعلى الوظيفة نفسها. فالتأكيد هنا يكون على الحالة (الحالة الخارجية) التي يفترض بأنها تؤثر على معظم الأفراد في المنظمة بغض النظر عن توجهاتهم الشخصية". (16)

وقد لقيت النظريتان انتقادات وجدل كبير، وذلك لأنه بالإمكان أن يكون الفرد مدفوعا بحالات داخلية في موقف معين ووقت محدد، كما يمكنه في نفس الموقف ولكن في وقت لاحق أن لا يكون مدفوعا، ويمكن لفرد آخر في نفس الموقف والزمن والظروف أن يكون غير مدفوع إطلاقا.

- " العامل الثالث الذي يعقد الأسباب التي تدفع الأفراد إلى اختيار سلوك معين بدل سلوك آخر هو أن هناك أسباب متعددة ومختلفة لسلوكات الأفراد في أوقات زمنية مختلفة.

أخيرا تعتبر الدافعية أمر معقدا جدا لأن هناك سلوكات عديدة ومختلفة في مكان العمل". (17)

ج - تأثير البيئة في الدافعية :

إن للمحيط الذي نجد فيه أنفسنا تأثيرا كبيرا في دوافعنا (18) فقد يزداد الدافع قوة وشدة بفعل البيئة فعلى سبيل المثال قد لا تشعر بالحاجة للأكل إلا إذا اصطدمت بمنبه خاص كرؤية الأطعمة أو استنشاق رائحة طهي...وتفسير ذلك هو الحالة النفسية التي تتغير بتغير المحيط أما الدافع في الحقيقة فهو موجود قبل المنبه.

وأكثر الدوافع وضوحا في هذه النقطة الدافع الجنسي، إذ يختلف باختلاف البيئات

التي يعيش فيها الإنسان، فقد نجده عند مجتمعات قويا مندفعاً وعند آخر ضعيفاً مكبوتاً. ويرى في هذا فروم (19) أن دوافع الفرد تتقرر وفقاً للمستوى الحضاري والثقافي الذي يعيش في إطاره. ونظراً لأن المجتمع هو الذي يشكل نمط سلوك الفرد فإن البيئة التي نعيش فيها تصبح عنصراً حاسماً في تحديد سلوكه.

ويؤكد أيضاً ماسلو (20) على أن الدافعية عملية متصلة ومعقدة، وبالبيئة بكل مكوناتها تلعب دوراً في تشكيل السلوك. وفي مجال العمل يمكن أن يكون العامل راضٍ عن عمله إلى حين إدراكه بأن معاملة مشرفه ظالمة، مما ينقص من دافعيته، وقد يدفعه ذلك إلى ردود فعل معينة كالشكاوي أو التقصير في بذل المجهود أو حتى الانقطاع عن العمل نهائياً... ويمكن أن نذكر الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية التي تمثل أحد أهم عوامل تغيير الدافعية باعتبارها أحد متغيرات محيط العمل بصفة عامة.

من هذا كله نستنتج ضرورة العمل على إيجاد البيئة التي تزيد من الدافعية في الحياة العامة أو في ميدان العمل، التي من شأنها بعث روح المواظبة والجد والالتزام لدى العمال. ومن المؤكد أن الفرد الذي لديه دافع يبذل جهداً أكبر من الفرد الذي يعوزه الدافع، وكيفية تحقيق ذلك تظهر من خلال إدراك وفهم العلاقة الموجودة بين الفرد والمنظمة، فالفرد يتطلع من وراء عمله إلى تحقيق حاجات مختلفة، والمنظمة تهدف من جهتها إلى تحقيق أهداف معينة.

والعلاقة الفعالة بين الجانبين هي التي تحقق نوعاً من التفاعل الذي يمكن كلا منهما من تحقيق توقعات العمال، إيجاد المرافق الجيدة، فرص النمو وزيادة التعلم، المعاملة الحسنة وفرص إشباع الدوافع الأولية ونشير هنا إلى أنه في مجال تحديد عوامل تكوين الشخصية، باعتبار الدافع طرف من أطرافها الهامة، ويرى البنويون أن البيئة هي المكونة للفرد، تكون شخصيته على نحو يختلف عن الشخصيات الأخرى فالطفل يولد صفحة بيضاء يتولى المجتمع أو البيئة بصفة عامة ملأها، ومن أقطاب هذا الاتجاه جون لوك، إميل دوركايم وهال فاكس، كما يلاحظ أن الدوافع في محيط العمل تتأثر كذلك بظروف المجتمع الاقتصادية، السياسية، والثقافية.

ولعل أوضح مثال عن تأثير دوافع العمال بالمستوى التكنولوجي كزيادة الرغبة في الأداء والإنتاج، ويذهب البعض إلى حد التأكيد على تأثير الدافعية بظروف المجتمع الدولي ككل، ففي حالة الحرب لا شك أن الدوافع لن تكون نفسها في حالة السلم.

د - الجوانب الرئيسية للدافعية المهنية :

تفرض أهمية العنصر البشري على المنظمة الاهتمام به بتحقيق الجو الملائم لرضاه وبالتالي يؤدي به لأداء عمله بشكل فعال. من هنا كان الاهتمام بمعرفة الجوانب الأساسية المكونة لدافعية العامل، والسعي إلى توفير بيئة تتضمن عناصر تدفع العمال لبذل أقصى ما في وسعهم خدمة للمنظمة وأهدافها. ولا شك أن للأسلوب التنظيمي العام للمنظمة تأثيراً مباشراً على رضى العمال وذلك بتحقيق أهدافهم وإشباع

رغباتهم، ولا يخفى أن دوافع العمل تختلف من فرد إلى آخر، فقد يكون إقبال فئة على لعمل ناتج عن حبهم للعمل وما يحققون وراءه من إشباع نفسي، وفئة أخرى نتيجة حاجة مادية وما يوفر لهم من أجر وعيش كريم، وثالثة رغبة في الانضمام لجماعة وتبادل الآراء والتعاون وما يحقق من ارتياح.

وبناء على ذلك يمكن جمع هذه الاختلافات في جوانب ثلاثة :

- الجانب الاقتصادي :

يتمثل في كون الفرد تحركه دوافع اقتصادية أي كلما ازدادت مكافآت الفرد كلما كان أكثر عطاء في عمله. وهذا الافتراض مرتبط بفلسفة المتعة التي ترى أن الناس يبذلون جهدهم لإشباع رغباتهم الذاتية بالدرجة الأولى (لولر 1973). (21)

نستنتج بأن العامل الرئيسي حسب هذا الاتجاه هو الدافع المادي، فالإنسان توجهه رغبة لكسب أكبر قدر من المادة، ويكون بذلك سلوكه غير منظم ومردوده غير متحكم فيه، فهو أشبه بالآلة.

لقد أغفل هذا الرأي جانبا هاما وهو دور الإنسان في المنظمة وهو الجانب النفسي والاجتماعي لعمل فإذا كانت المادة ضرورية ونتيجة منطقية فلا يعني ذلك أن كل أهدافه العمل ناتجة عن الدافع المادي.

- الجانب الاجتماعي :

لقد أدى التعقيد في المنظمات وظهور عامل المنافسة وزيادة توقعات العاملين إلى ضرورة الاعتماد بصورة على الحكم الشخصي والمبادرة الذاتية لتحقيق الفعالية الإنتاجية. (22) وقد أكدت البحوث العديدة التي أجريت في مجال العمل أهمية الجانب الاجتماعي ودوره، ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال دراسات هاوثورن التي قامت بها مجموعة من الباحثين تحت إشراف التون مايو، نذكر منهم روتليسبرجر وديكسون ولوحظ تزايد وتكاثر الدراسات التي أكدت على أهمية الجوانب الاجتماعية في ميدان العمل ودورها في الإنتاج، مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي من نتائجها فرض حتمية الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في المنظمة كالاكتفاء بالجانب التعاوني بين العمال ، والجماعات غير الرسمية، آراء واقتراحات العمال، تفاعل المشرفين مع العمال... الخ.

- جانب تحقيق الذات :

يمثل هذا الجانب منظورا أشمل في التعامل مع العنصر البشري في مجال العمل(23) ويؤثر على الحاجات العليا(الحاجات النفسية) كالاستقلالية، المسؤولية، النمو والانجاز، أي أن تلك الحاجات تكون الدوافع الأولى الكامنة وراء رغبة الفرد في العمل، ويركز أنصار هذا الرأي انتقاداتهم لمدرسة العلاقات الإنسانية على أن ارتفاع المعنويات لدى العمال لا يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمقدار زيادته في حالة تحقيق الذات،

وحسب نظرية تسلسل الحاجات لأبراهام ماسلو تتحقق زيادة الدافعية عن الطريق التركيز على الحاجات العليا في التسلسل، لما لها من ارتباط قوي بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسته قدراته (24). ويرى كورث ليفين إن الأداء الناجح لعمل ذي قيمة عند الفرد يزيد من التقديرات للذات والرغبة في وضع أهداف أكبر وأعلى. (25)

إن القول بأن ارتفاع المعنويات لا يؤدي إلى زيادة الإنتاج بقدر زيادته عند تحقيق الذات يبقى حكماً مجرداً، من الصعب تعميمه على كل العمال والمجتمعات بما تنسم من اختلافات وتباينات وهناك من يحقق أو يسعى لتحقيق ذاته في مجالات بعيدة عن مجال العمل كالسياسة، الرياضة والثقافة وغير ذلك من مجالات الحياة. ويفسر الأخذون بهذا الجانب عدم التطلع بعض العمال إلى تحقيق مثل هذه الحاجات بعدم وجودها أصلاً عندهم أو لعدم إعطائهم الفرصة للتعبير عنها.

ويلاحظ أنه من الممكن جداً أن يسود الانسجام بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة في حالة إعطاء الفرص الكاملة للعامل للتعبير عن ذاته واستعمال قدراته الابتكارية، حيث يدمج أهدافه في أهداف المنظمة وبالتالي يحدث التكامل بين الجانبين والنتائج تعود على الطرفين باعتبار العامل عنصراً في المنظمة يسعى لتحقيق ذاته ضمنها. أما في حالة تعنت المسؤولين والمشرفون وتشبثهم بأرائهم وأساليبهم المعتمدة على الأوامر لا غير، فلن يهدأ العامل إلا وقد حقق ذاته وتطلعاته النفسية كالزعامة والإشراف ولو على حساب النظام العام للمنظمة.

- تعدد الجوانب :

إن كثرة الآراء و اختلافها حول أفضل الأساليب لزيادة الدافعية المهنية أنتجت رأياً توفيقياً بين مختلف الجوانب وهو المعروف بالمتعدد الجوانب يعتمد على أكثر من مدخل في تحديد أساليب زيادة الدافعية في العمل ، يرى بأن عمل الإنسان ناتج دوافع كثيرة متعددة، لا يمكن أن يكون بدافع واحد فحسب والإنسان تركيب معقد من الصعب تفسير سلوكه ببعد واحد كالبعد المادي أو البعد الاجتماعي، وكانت هذه النقطة منطلق انتقاد أنصار هذا الرأي للآراء السابقة، إلى جانب ديمومة تطور ونمو حاجات واتجاهات الإنسان وتقييمه ونظرته للعمل وتغييرها بنموه، فقد يكون دافعنا للعمل مادياً ونحن شباب وما تنسم به هذه المرحلة من أحلام وطموحات، لكن قد يطفئ بعدها ليطفو عليه دافع تحقيق الذات مثلاً. هذا إلى جانب التباين الموجود في درجة نضج الأفراد وبالتالي مواقفهم ونظرتهم إلى نشاطهم المهني، مما يؤكد حقيقة اختلاف جوانب الدافعية المهنية، فلا يمكن حصر دوافع العمل في دافع واحد ولكن تميزت بعض السلوكات باكتساح دافع في قوة التأثير عن باقي الدوافع فلا يعني ذلك عدم وجوده. وقد وضع أصحاب هذا الاتجاه جملة من الاقتراحات أهمها (26):

- تبعاً لتعدد الحاجات البشرية توجد درجات مختلفة من حيث الأهمية لهذه الحاجات من فرد لآخر.

- تغيير دوافع العمل بتراكم الخبرة المهنية .
- لا تكفي الدافعية وحدها لتحقيق الأداء الفعال فلا بد من القدرة الذاتية، الخبرة، نوع العمل، والبيئة المهنية ونوعية العلاقات مع الآخرين عمالا كانوا أو مشرفين.
- إن الجهود الرامية إلى زيادة الدافعية المهنية يجب أن تهتم بطبيعة الموقف ودرجة نضج العمال لتحديد الأسلوب الإداري الملائم .
- تتعدى الدافعية جوانب إشباع الحاجات كالتقدير، الانجاز، الكفاءة والنمو لتشمل تأثير جماعة العمل أو الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد .

لقد انتقد أتباع هذا الاتجاه أصحاب الاتجاهات السابقة بسبب البساطة في عرضها والتعميم المبالغ فيه كيف نفسر اختلاف الشخصيات، فهذا ذو شخصية مادية وذاك اجتماعية... فإذا قلنا تكون دوافع العمل كلها مادية مثلا كما فعل أصحاب الجانب الاقتصادي فأين يتموضع مثلا: العامل ذو الشخصية الاجتماعية؟ ولقد أدى تصور أنصار هذا الاتجاه (المتعدد الجوانب) إلى إعادة النظر في الافتراضات الموضوعة حول الطبيعة البشرية والأساليب المتبعة لزيادة الدافعية. ومن نتائج هذا التحول تبنى افتراضات أكثر عمقا كما فعل شاين عندما تحدث عن الإنسان المركب يبدو أن هذا الاتجاه أكثر واقعية ودقة وعمقا في التحليل، إذ نفي فكرة تجزئة الدوافع وكون العمل ناتج عن عمل واحد فقط . ونبه إلى كون الإنسان مركب من عدة جوانب، لا يمكن التغاضي ولو عن جانب حتى وإن كان بسيطا فان له دخلا في تسيير وتوجيه سلوكه.

- مصادر الدافعية:

قام هويت 2001 Huit بتحديد أهم مصادر الدفع المعبرة عن حاجات صنفها في أبعاد هي:

ا - المصادر السلوكية الخارجية: (27)

- استثارة (تستدعي بواسطة مسببات فطرية).
- رغبة (متتاليات سارة أو مرضية - جوائز - أو هروب من مطالب غير مرغوب فيها، ومتتاليات غير سارة).

ب- المصادر الاجتماعية:

- نماذج ايجابية تستدعي تقليدها.
- كون الإنسان فردا في جماعة أو عضوا ذا قيمة.

ج - المصادر البيولوجية:

- زيادة الاستثارة \ التنشيط أو نقصانه.
- عمل الحواس (سمع، لمس، بصر، ذوق، شم).
- خفض الشعور بالجوع والعطش وعدم الراحة... الخ.
- الحصول على التوازن الحيوي.

د - المصادر المعرفية:

- محاولة الانتباه إلى شيء مهم أو ممتع أو متحدٍ.

- الحصول على معنى لشيء ما أو فهمه.
- زيادة عدم التوازن المعرفي \ الغموض أو نقصانه.
- حل المشكلات أو صنع القرار.
- تحديد شكل معين لشيء ما.
- استبعاد تهديد أو خطر ما.

هـ - المصادر الوجدانية:

- زيادة التنافر الوجداني أو نقصانه.
- زيادة الشعور بالأفضل أو الأحسن.
- نقص الشعور بالسيئ أو الشيء غير المرغوب فيه.
- زيادة الشعور بالأمن نتيجة لنقص ما يهدد تأكيد الذات.
- الوصول إلى مستوى مناسب من التفاؤل.

و - المصادر النزوعية:

- المواجهة الفردية أو الجماعية للهدف.
- تحقيق حلم شخصي.
- الحصول على مستوى من فعالية الذات أو تنميتها.
- الأخذ بأسلوب ما للتحكم في مناحي الحياة.
- استبعاد ما يهدد مواجهة الهدف أو تحقيق الحلم.

ي - المصادر الروحية:

- فهم المعنى أو الهدف في الحياة.
- تعلق الذات بالغيبيات.

- قائمة الدوافع الاجتماعية عند موراى: (28)

- الاتضاع Abasement :

أن يخضع المرء في سلبية إلى قوة خارجية. أن يقبل الإصابة أو اللوم، النقد، أو العقاب، أن يستسلم، أن يستكين لقضائه، أن يعترف بالدونية أو الخطأ، أو بأنه لم يحسن صنعا، أو بالهزيمة، أن يلوم نفسه أو يقلل من شأنها، أن يسعى إلى الألم ويستمتع به، أو بالعقوبة، أو المرض أو المكروه.

- الانجاز Achievement :

أن يحقق شيئا صعبا، أن يتمكن من أن يسيطر على، أو ينظم أشياء مادة، أو بعض أفراد الإنسان، أو الأفكار، أن يقوم بهذا بأكبر سرعة ممكنة و بأكبر قدر من الاستقلال، أن يتغلب على العقبات، أن يتفوق المرء على نفسه، أن ينافس الآخرين، أن يرفع المرء من اعتباره لنفسه بان ينجح في ممارسة بعض المواهب.

- العدوان Aggression :

أن يتغلب على مقاومة بالقوة أو العنف، أن يقاتل، أن ينتقم لإصابة أو ضرر، أن

يهاجم، يصيب، أو يقتل شخص آخر، أن يقاوم شخصا آخر بعنف أو أن يعاقبه.

- الاستقلال Autonomy:

أن يتحرر المرء، أن ينفذ عنه القيود، أن يتخلص من الأسر أو الحبس، أن يقاوم القهر والتقييد، أن يتجنب أو يتخلى عن الأنشطة التي يملها السلطات المسيطرة، أن يكون المرء مستقلا وحرا يسلك وفق هواه، أن يكون غير مرتبط غير مسئول، أن يتحدى الأعراف.

- العمل المضاد Counteraction:

الاقتدار أو التعويض عن الفشل بإعادة السعي أو المحاولة، أن يحاول المرء إزالة الإهانة باستئناف التصرف، التغلب على الضعف، وكبت الخوف، مسح الإهانة بالعمل، البحث عن عقبات وصعوبات للتغلب عليها، إن يحتفظ المرء باحترامه وكبريائه على مستوى عال.

- الدفاع Defendance:

الدفاع عن الذات ضد التهجم والنقد واللوم ، أن يخفي المرء أو يبرر فعلة سيئة ، أو فشلا، أو الإهانة، الدفاع عن الأنا.

- الاحترام Deference:

الإعجاب بأحد الرؤساء وتأبيده، أن تمتدح أو تكرم أو تؤين، أن تستسلم عن طيب خاطر ورضا لتأثير شخص أنت مرتبط به، أن تتأسى بنموذج وتحتذي به، أن تساير التقاليد.

- السيطرة Dominance:

أن تسيطر وتحكم في بيئتك الإنسانية، أن تأثر في سلوك الآخرين أو توجهه عن طريق الإيحاء، أو الإغراء، أو الإقناع، أو إصدار الأوامر، أن تثني الشخص عن شيء أو تقيده أو تمنعه من شيء.

- العرض Exhibition:

أن تترك انطبعا، أن يراك الآخرون ويسمعونك، أن تستثير الآخرين أو تروعهم، أو تدهشهم، أو تأخذ ألبابهم، أو تسليهم أو تصدمهم، أو تغريهم.

- تجنب الأذى Harm avoidance:

أن تتجنب الألم، أو المرض أو الموت، أو إصابة البدن، أن تهرب من موقف خطير، أن تتخذ الإجراءات الاحتياطية.

- تجنب الدونية In avoidance:

أن يتجنب الإهانة، أن يغادر المواقف المحرجة أو يتجنب الظروف التي قد تؤدي

إلى التحقير أو السخرية أو الاستهزاء أو عدم اكتراث الآخرين، أن يمتنع المرء عن تصرف بسبب الخوف من الفشل.

- الحنو Nurturance:

أن تقدم التعاطف وتشبع حاجات شخص عاجز: رضيع أو أي شخص يكون ضعيفا، عاجزا، متعبا، غير مجرب، مشوها أو مغلوبا على أمره، وحيدا، منبوذا، مريضا، أن تقدم المساعدة لشخص في خطر.

- التنظيم Order:

أن ترتب الأشياء، أن تحقق النظافة، أو النظام أو الاتزان، أو الاتفاق أو الترتيب، أو الدقة.

- اللعب Play:

أن تتصرف بقصد اللهو، أن تميل إلى الضحك وإطلاق النكت أو تسعى إلى الاسترخاء الممتع بعد الإجهاد، أن تشترك في الألعاب أو الرياضة أو الرقص أو حفلات الترفيه أو لعب الورق.

- الرفض أو النبذ Rejection:

أن تفضل نفسك عن شيء غير مرغوب فيه أو منفر، أن تستبعد أو تتخلى عن، أو نلفظ، أو لا نكثرث لشيء وضع، أن نتعالى على شيء أو نهجره.

- الحسية Sentience:

أن تسعى إلى الانطباعات الحسية وتستمتع بها.

- الجنس Sex:

أن تنشئ علاقة عشق وتمضي فيها.

- طلب المساعدة Succorance:

أن تجد لحاجاتك شخصا متفهما يعينك على إشباعها ، أن تجد من يمرضك ، أو يسندك ، أو يحميك أو يحبك.

- الفهم Understanding:

أن توجه الأسئلة العامة أو تجيب عليها، أن يكون لك اهتمام بالنظريات، أن تتأمل، أو أن تصوغ صياغة نظرية، أو أن تحلل، أو أن تتوصل إلى التعميمات القائمة.

3- النظريات المفسرة للدافعية :

بعد عرضنا لتعريفات الدافعية نحاول عرض النظريات التي وردة في الموضوع ولو بشكل موجز وجد مختصر، وكما هو معلوم لدى العام والخاص نبداً بالنظريات الكلاسيكية التي طورت في تفسير الدافعية، ثم النظريات الحديثة التي قامه نتاج النظريات الكلاسيكية.

أ - النظريات الكلاسيكية:

1- الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور (1856 - 1915) كان من أوائل من تحدثوا عن الدافعية وكان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية افترض أن الموظفين كسالى، ولا يمكن دفعهم إلا من خلال الرواتب اقترح تايلور تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيراً دمج الأجزاء ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والزمن وذلك للوصول إلى ما سماه one best way الطريقة الوحيدة المثلى.

" يقوم إطار منهج تايلور على عدد من الحثيات حول الفرد في محيط العمل هي:

- أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.

- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أرادوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين.

- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم .

- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة." (29)

- الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي :

- مساواة تايلور بين البشر والآلات.

- افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق.

- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقياً دائماً.

- وأهم انتقاد وجه لهذه المدرسة هو كتاب السوسولوجي الفرنسي Georges

Friedmann تحت عنوان « Le travail en miettes »

2 - حركة العلاقات الإنسانية :

بعد العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الرأي، هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30 % في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات

المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط للتحفيز.

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ففي عام 1924 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Western Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة للإنتاج أدوات كهربائية، لكن في ظروف عمل جيدة، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية وساعات عمل أقل وفترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة لتغيير في النظام المكافآت المالية، بجانب هذه التغيرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغيرات، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغيرات المادية" هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة، وزيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع، من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليس التغيرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.

وتتلخص نتائج هذه التجارب والأبحاث في تقرير كل من Roethlisberger و W.J. Dickson (من جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية 1939) حيث وضعا الاستنتاجات الآتية:

- " المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي. سلوكيات وأحاسيس العمال لا تفهم إلا بمجموع العلاقات مع مختلف الجماعات.
- الإبعاد الإنسانية لا تلاحظ، وخاصة عند إحداث التغيير، يجب الأخذ بعين الاعتبار الانعكاسات على المواقف والقواعد. " (30)
- وتتميز هذه المدرسة بمجموعة من الأساليب وضعت لمساعدة المديرين في دفع العاملين، نجعلها في النقاط الآتية:
- " تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين. " (31)

وفي نفس التيار أعطى دوجلاس ماك جريجور Douglas MC Gregor نظريتين مختلفتين عن السلوك الإنساني الأولى سلبية إلى أبعد حد سماها نظرية "X" والثانية عكس الأولى تماماً فكانت ايجابية إلى أبعد ما يمكن هي "نظرية Y".

- نظرية X: تعتمد على النقاط التالية:
- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الآخرين حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.

- إن الإنسان منغلق داخليا ولا تهمة أهداف المنظمة ولا تهمة إلا نفسه.
- إن الأفراد غير قابلين للتغيير والتطوير.
- تنظر إلى الفرد على أنه كائن غبي.
- **نظرية Y:** تعتمد على النقاط التالية:
 - تفترض هذه النظرية أنه لا يمكن التأكيد بأن الأفراد لا يحبون العمل بطبيعتهم بل ميولهم تجاه عملهم تتكون نتيجة خبراتهم السابقة.
 - إن الطرق التسلطية ليست الطرق الوحيدة لأداء العمل حتى ولو كانت وحدها.
 - في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون إليها .

ومما سبق يتضح أن النظرية Y هي تعبير عن مفهوم (الإدارة بالأهداف) بينما "نظرية X" تعتم على الرقابة الداخلية لسلوك الفرد كليا في حين تفضل "نظرية Y" الخطوات التالية:

- اللامركزية والتوكيل في العمل.
- إثراء العمل، والذي يعني تنويع النشاطات الداخلة في العمل وهذا لا يعني زيادتها حيث يبرز الفرد قدراته في ذلك.
- المشاركة بالإدارة.

وفي تقييم الأداء نظرية X تعني وضعه تحت المراقبة المستمرة بينما "نظرية Y" تعني تقييم الشخص لذاته طالما يشارك بوضع الأهداف للمنظمة. ويتضح أن النظريتين هما أشبه إما أسود أو أبيض وهذا صعب تحقيقه ولا بد من إيجاد منفذ بينهما وسط "نظرية Y" لا تعني الحاجة للسلطة وهي طريقة تناسب بعض المواقف وليس كل المواقف.

ب- النظريات الحديثة للدافعية :

تمتد هذه المرحلة من 1950 إلى غاية يومنا هذا، وكانت عقب النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للدافعية، وقد ازدهرت الأبحاث في هذا المجال وتمخضت عنها نظريات عديدة لا يمكننا عرضها كلها ولو باختصار، لكن سنحاول إيجاز أهم هذه النظريات فيما يلي من سرد.

- نظريات محتوى العمل للدافعية :

- نظرية سلم الحاجات أو هرم ماسلو للحاجات :

بعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908 – 1970) من أكثر نظريات الدافعية شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتقوم نظريته على مبدئين:

أ - أن الحاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد.
ب- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد ودافعيته، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد ودافعيته، وبالتالي ينتهي دورها في عملية الدافعية.

وقد حدد أبراهام ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات بحسب أولويتها هي:

- الحاجات الجسمية (الفيزيولوجية): الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
- حاجات الأمن والسلامة: الحاجة للحماية ضد الخطر.
- الحاجات الاجتماعية: الحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء لجماعة.
- حاجات التقدير واحترام الذات: الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.
- حاجات تحقيق (إدراك) الذات: الحاجة للإنجاز، الإبداع والابتكار.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

- نموذج العاملين لهيرزبرج :

طور هيرزبرج نموذج " العاملين " في عام 1957 بناء على الأبحاث التي أجراها، والمقابلات مع مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين، بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال دوافع داخلية، وهو العامل الأول، والدوافع الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه كالمسؤولية والإنجاز.

أما العامل الآخر فهي الدوافع الخارجية، إلا أن هذه الدوافع لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا، وتتمثل هذه الدوافع في الراتب، ظروف العمل، وسياسات المنظمة بشكل عام. وقسم هيرزبرج العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

أ - عوامل الصيانة والوقاية: تنتمي إلى بيئة العمل ومحتواه وهي تساعد العامل وتحافظ عليه من عدم الرضا عن عمله وتمثل مالياً:

السياسة التنظيمية للمنظمة، وازدواجية العلاقات مع الرؤساء، والزملاء والمرؤوسين، والشعور بالاستقرار، والأمانة في العمل، وعدالة الراتب مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ب - عوامل دافعة: نرى هنا أنه لا بد من وجود عوامل مرتبطة بالعمل تعمل على الدفع وتجعل العامل راضياً عن عمله إذا ما استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل منها:

- الإنجاز في العمل.

- الاعتراف بالإنجاز في العمل.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد. (32)

انتقد الأكاديميون نظرية هيرزبرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا لأنها سهلة الفهم، وكونها استنتجت من بيئة عمل حقيقية، والعيب الموجود في هذه النظرية كونها تتحدث عن عينة من المديرين ولم تشمل المستويات حيث إن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند المديرين قد تكون دافعة لفئات أخرى في المستويات الإدارية الدنيا.

- نظرية الدرفير (البقاء - الانتماء - التطور) E R G :

تعتبر هذه النظرية امتدادا لهرم ماسلو للحاجات، ورغم حداثة نسبها إلى سابقتها إلا أنها لم تحدث ثورة لأنها اختزلت مدرج ماسلو من خمس مستويات إلى ثلاثة، تتمثل في حاجات البقاء والانتماء والتطور.

فحاجات البقاء عند الدرفير هي الحاجات الفيزيولوجية وبعض حاجات الأمن في هرم ماسلو، أما حاجات الانتماء فتتمثل كل الحالات الشخصية والعلاقات الاجتماعية في مجال العمل وهو ما يقابل الحاجات الاجتماعية واحترام وتقدير الذات والمركز عند ماسلو.

" أما حاجات التطور فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة." (33) وينتج هذا عند تولي الفرد لوظائف تدفعه إلى استخدام كامل قدراته حتى درجة الإبداع والابتكار، وهذا ما يقابل حاجات تحقيق الذات وتأكيدا عند ماسلو.

وتقوم نظرية E R G على ثلاث نقاط أساسية هي:

- 1- كلما قلت درجة إشباع حاجة ما زادت الرغبة فيها.
- 2- كلما تم إشباع حاجات المستوى الأدنى ظهر إلحاح حاجات المستوى الأعلى.
- 3- كلما فشل الفرد في إشباع حاجات المستوى الأعلى نكص إلى الحاجات الدنيا للتشبع بها.

وهنا يكمن تسجيل أهم اختلاف بين الدرفير و ماسلو، فالأخير يرى أنه إن لم تشبع حاجات المستوى الأدنى لا يرقى الفرد إلى مستوى أعلى، و الدرفير يرى أنه إذا أحبطت رغبة الفرد في مستوى أعلى سينكص إلى مستوى أدنى.

والاختلاف الثاني يكون في إمكانية وجود أكثر من حاجة في آن واحد عند الدرفير وهذا عكس ما يراه ماسلو.

- تعليق حول نظريات محتوى الوظيفة للدافعية:

- إن أهم نقد يمكن توجيهه إلى هذه النظريات يكمن في عدم إعطائها تفسيراً للسلوك الإنساني أثناء وبعد وحتى قبل محاولة تحقيق إشباع لحاجة ما.
- قبل: يكون بمعرفة أسباب ظهور الحاجة أو الرغبة في تحقيق شيء ما.
 - أثناء: يكمن في توجيه السلوك وشدته وقوة الحاجة والتحكم فيه.
 - بعد: تكون بكيفية توقيف السلوك أو تغييره أو توجيهه نحو حاجة أخرى.

- نظريات النسق للدافعية:

1 - نظرية التوقع Vroom:

انطلق فروم من أعمال أتكينسون و ليفين و تولمان، ليؤسس نظرية التوقع القائم على العلاقة المدركة بين جهد الفرد وأدائه وما يقابل ذلك الأداء من حوافز.

وطور هذه النظرية فيكتور فروم عام 1964 Victor vroom وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الدافعية عند الأفراد، بعد ذلك بأربع سنوات قام كل من بورتير و لولر بتعديل النظرية، وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة يعتمد على قوة التوقعات بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على الرغبة الفرد في تلك النتائج ، وقوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز، وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافؤ على هذا الانجاز أم لا ؟ وهذا التوقع الثاني، فهناك إذن نوعان من التوقع.

- **التوقع الأول:** يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتائج معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

- **التوقع الثاني:** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز؟ فالعامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطى مكافأة أم لا ؟

وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها(34)

- وتكمن أهمية نظرية التوقع في العمل في:
- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

أما أهم الانتقادات لهذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الدافعية إذا تغيرت التوقعات بناء على المعلومات عن الإنتاج أثناء عملية الانجاز.

من خلال الشكل السابق يمكننا فهم نظرية التوقع بوضوح، فالفرد الموجود في

المنظمة نكلفه بمهمة محددة، فيتساءل هل هو قادر على تأديتها؟ ويتوقع ذلك، لكنه يتساءل في نفس الوقت، ماذا سأجني من خلال أدائي؟ وهنا تظهر قوة الارتباط بين الجهد والأداء، وبين ما يجنيه الفرد من حوافز، وهنا تظهر قوة جذب الفعل وهي القيمة التي يعطيها الفرد للحافز.

ويمكن أن نقسم العملية إلى مستويين، الأول يشمل الجهد المبذول أو الأداء، أما المستوى الثاني فهو نتاج التوقع من نتائج المستوى الأول (أي الأداء) وهي الحوافز المنتظرة.

" القوة الدافعة للأداء: هي نتيجة للعملية الإدراكية السابقة، وتتعلق بمدى الجهد الذي يقرر الشخص بذله في العمل والأنماط السلوكية التي تصدر عنه أخيراً، فإن الرغبة في الأداء بجد وتنفيذ ذلك بفعالية تهيئها قدرة الشخص - أي مقدرته على القيام بالمهمة المعينة - وبعبارة أخرى تطبيقية أنها تعني ما يستطيع الإنسان عمله، وليس ما ينوي أو يرغب في عمله. " (35)

2- نظرية الإنصاف (العدالة) Adams :

" تنص على انه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف هذا التفاوت، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيراً اتجه الأفراد إلى تخفيفه. " (36)

وهذا التفاوت يمثل اللامساواة وهو الشعور باللاعادلة بين العائدات من عمل الفرد وما يبذله من جهد ومهارات ومعارف وأداء متميز، مقارنة مع شخص آخر (مرجع) من نفس رتبته، قد يكون من جماعته في العمل أو في نفس منظمته أو من منظمة أخرى يؤدي نفس العمل وما يبذله هذا الشخص من جهد وأداء... وهذا الاختلاف قد يكون مدركاً من طرف الشخص، أو مبني على حقائق موضوعية كالراتب على سبيل المثال.

3- نظرية التعزيز (السلوكية) Skinner 1974 :

يعتبر سكينر الدافعية على أنها تعلم بالمشاركة تنتج عن تأثيرات ايجابية يحدثها سلوك معين، وبواسطة برامج التعزيز يمكن للمنظمات إثارة سلوك محدد وتوجيهه أو تعديله والمحافظة عليه.

وهناك نوعان من التعزيز (ايجابي وسلبي) ، إذا أردنا سلوكاً مرغوباً نستعمل التعزيز الايجابي (الحوافز) ، وإذا أردنا توقيف سلوك غير مرغوب (كالغياب أو التكاثر في العمل مثلاً) نستعمل التعزيز السلبي (العقاب)، ويرى سكينر انه بغياب التعزيز (ايجابي أو سلبي) فهذا سيؤدي إلى إنهاء السلوك أو تجنبه.

4- نظرية الأهداف Locke1968 / Locke & Latham1990 :

انطلق لوك من افتراض أنه هناك علاقة بين الأهداف المقصودة وأداء العمال،

ولاحظ أن استثارة السلوك وشدته واستمراره يرجع إلى وجود هدف يريد الفرد بلوغه، وهو مدرك لهذا الهدف، وقد استنتج أن الدافعية وبالأخص النتيجة تتأثر بطبيعة الأهداف من حيث (وضوحها، مستوى صعوبتها وسهولتها، وخصوصيتها) ، ومن حيث قيمتها بالنسبة إلى الفرد (مستوى جاذبيتها ، ومستوى تجنده لها) ، ومن حيث الطريقة التي تحدد بها هذه الأهداف (المشاركة والتكليف) ، ومفعول التقدم لبلوغ هذه الأهداف (بالتغذية الرجعية) ، ويمكن ترجمة كل هذا بطريقة أوضح، أي أن الدافعية وأداء الفرد يرتفعان إذا كان لديه هدف يرجو بلوغه، ويكون هذا الهدف مدرك وواضح له، وقد شارك في وضعه وله قيمة خاصة بالنسبة له، وكلما كان صعبا زادت جاذبيته بالنسبة للفرد، ويرتفع معها مستوى تجنده واستعداده مع التقدم شيئا فشيئا في العمل والأداء والتقدم لبلوغ الهدف ويتجلى ذلك بالتغذية الرجعية.

5- النظرية اليابانية Z :

قام ويليام أوشي بتطوير منظور جديد للدافعية وافترض في نظريته Z أن الإدارة الجيدة عليها احتضان العمال من كل المستويات والتعامل معهم كاسرة واحدة. وركزت هذه النظرية على إشباع الحاجات الدنيا من هرم ماسلو وتوفير الرفاهية للعمال داخل المنظمة، إضافة إلى الاهتمام بالحاجات الوسطى من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وكذلك حاجات المستوى الأعلى بحث العمال على تحمل المسؤولية الفردية وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم داخل المنظمة، وهذا ما يعزز انتماءهم ويدفعهم إلى مراعاة ضمائرهم في العمل ، وهذا يظهر جليا من خلال تحليل أي منظمة يابانية أو منظمة جنوب كوريا كذلك.

- نظريات الدافعية للإنجاز:

1- نظرية MC Clelland:

إن أساس هذه النظرية يقوم على افتراض ماكلياند القائل إن " عوامل الدافعية ذاتية داخلية تتصل بالرغبات الداخلية لدى الفرد." (37)

ويفسر ذلك بحاجة الأفراد إلى الإنجاز، ويكون ذلك مرتبطا بالعائد. أي في حالة ما كان ايجابيا ارتفعت الدافعية، وإن كان سلبيا انخفضت. وفسر ماكلياند وآخرون هذا بالسعادة أو المتعة التي يجدها الفرد في الحاجة إلى الإنجاز. (38)

لأن الفرد يسعى إلى التميز والإبداع، وهذا يمكنه من التفاخر بإنجازه ويجعله يبذل مجهودا أكبر من غيره، وبالإنجاز يرضى عن ذاته وينسب العمل لنفسه.

وقد ميز ماكلياند بين الدوافع والسمات والخطط التصورية، " فالدافعية تحدد (لماذا) يسلك الناس على النحو الذي يقومون به، فهي الأنماط الداخلية للسلوك، أما السمة فهي... أسلوب التوافق الذي يتبناه الفرد في العادة لمواجهة المواقف المتكررة... أي كيف يسلك الناس. أما الخطط التصورية العامة هي الأفكار والقيم والاتجاهات نحو العالم والذات. " (39)

فقد حاول ماكلياند في نظريته أن يعطي نموذجاً يفسر الدوافع مع إمكانية قياسها، وركز على أنها مكتسبة، أي أن الدوافع يتعلمها الفرد، وهي موجهة لسلوكاته وتتضمن تنبؤاته للأهداف.

2- نظرية Atkinson:

انطلق اتكينسون من أعمال كل من (هال، ليفين، وتولمان) ، وركز على المعالجة التجريبية للمتغيرات وأهمية الفروق الفردية في الحاجة إلى الانجاز، وحدد أربعة عوامل في مخاطرة الفرد لانجاز عمل ما، اثنان منها تتعلق بالفرد، والآخران بالعمل المراد انجازه. ويتلخص هذا في الشكل الآتي:

النمطان الأساسيان من الأفراد في دافعية الانجاز		
النمط	مستوى الحاجة للانجاز	مستوى القلق من الفشل
1- الدافع للانجاز اكبر من الدافع لتحاشي الفشل Ms Maf	مرتفع	منخفض
2- الدافع لتحاشي الفشل اكبر من الدافع للانجاز Maf Ms	منخفض	مرتفع

المصدر: عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للانجاز، دار غريب، مصر، 2000 ، ص114.

وهذا يوضح الخاصيتين المتعلقتين بالفرد، بمعنى أن هناك أفراداً يتمتعون بارتفاع في مستوى الحاجة إلى الإنجاز مع مستوى منخفض من الخوف من الفشل، وأفراد يكونون على عكس ذلك. وقام اتكينسون بقياس الحاجة للانجاز بواسطة اختبار تفهم الموضوع T A T ، أما مستوى الخوف فقاسه باختبار القلق الذي أعده كل من ماندلر و سارسون الذي يقيس القلق في موقف الامتحان. (40)

أما العاملين المتعلقين بالعمل هما:

- احتمال النجاح P s .

- الباعث للنجاح I s .

وقد افترض اتكينسون أن السلوك هو محصلة ضرب الدافع في احتمال النجاح والباعث عليه.

وقد سار الكثير من الباحثين على درب ماكلياند و اتكينسون ووضعوا معادلات رياضية لتفسير الدافعية، وهي عبارة عن نماذج تجريبية نكتفي بمجرد ذكرها.

ا- نموذج فروم:

(Fi) : القوى نحو الفعل.

(Vj) : تكافؤ كل من هذه النتائج.

(Eij) : التوقع بأن الأداء سوف يؤدي إلى نتائج معينة.

ب- نموذج وينر:

$$Tr = (Ms - Maf) (Ps \times Is) + Tg$$

(Tg) : ميل القصور الذاتي.

ج - معالجة هورنر:

$$Tr = (Ms - Maf - M-s) (Ps \times Is)$$

(Tr) : ناتج دافعية الانجاز.

(M-s) : الدافع لتجنب النجاح.

(Ms) : الدافع لبلوغ النجاح.

(Maf) : الدافع لتجنب الفشل.

$$Tr = (Ms - Maf) (Ps \times Is) \quad \text{د - معالجة راينور:}$$

خاتمة

من خلال ما سبق يمكننا القول إن للدافعية دورا كبيرا وتأثيرا ملموسا على المورد البشري داخل التنظيم، وعلى المنظمة الطامحة في بلوغ أهدافها وتحقيق نموها التركيز على دوافع العاملين للرقى بهم إلى مراتب الإبداع والابتكار، وهذا لا يتم إلا بالطرق والمناهج العلمية السليمة، وتجسيد نظريات ونتائج الدراسات الموجودة في مجال الدافعية.

المراجع

1-Mucchielli, Alex, Les motivation, Que Sais- je ? 2^{em} édition PUF, Paris, France 1987, p 5.

2-3- حمدي ياسين، علي عسكر ، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت 1999، ص. 111

4- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي

- والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1991، ص88.
- 5-6 - لندا دافيدوف، ترجمة:سيد الطواب و محمود عمر، موسوعة علم النفس: الشخصية: الدافعية،الانفعالات، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر 2000،صص10-11.
- 7- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، م س ، ص88.
- 8-9-10 - Cloarec, Christine, La Motivation au travail : tour d'horizon des grandes théories, édition ESF 2004, pp 5-7.
- 11 – Frances, R, Motivation et efficience an travail, édition Mardaga 1995.
- 12- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية، مصر 1961، ص.12
- 13- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن1989، ص5.
- 14- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، م ن ، ص7.
- 15-17- عمار الطيب كشرو، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد الثاني، منشورات جامعة قار يونس، بن غازي، ليبيا 1995، صص42-44
- 18-19- علي عسكري، الدافعية في مجال العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت 1995، ص 38.
- 20- علي عسكري، الدافعية في مجال العمل، م ن ، ص 38.
- 21-26- علي عسكري، الدافعية في مجال العمل، م ن ، ص ص123-129.
- 27- حمدي علي الفرماوي، دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 2004 ، ص33.
- 28- ادوارد ج موراي، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، الدافعية والانفعال، دار الشروق، عمان، الأردن، 1988، ص 190.
- 29- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، م س ، ص90.
- 30- Cloarec, Christine, p 12 .
- 31- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، م س ، ص91.
- 32- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، م س ، ص32.
- 33- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، م س ، ص102.
- 34- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، م س ، ص35.
- 35-36- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، م س، ص ص113-116.
- 37- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 48 .
- 38- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للانجاز، دار غريب، مصر، 2000 ، ص 109.

- 39- إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، دافعية الانجاز وقياساتها، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 1979، ص ص 35 - 36.
- 40- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للانجاز، م س، ص 114.