

**تمهيد:** يمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة وظروف العمل.

$$\text{السلوك} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل}$$

من هنا تتضح أهمية دراسة الدافع في التأثير على سلوك الفرد ومن ثم أدائه. بمعنى أنه لو توفرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل فإن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء. مما سبق يمكن القول أن الدوافع هي من محددات السلوك الأساسية ويمكن القول كذلك أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، وضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع.

### أولاً: تعريف الدوافع:

هو عبارة عن شعور أو إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج في إشباع حاجة أو حاجات معينة. تعريف روبيتز: "الدافعية هي العمليات التي يتحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين". في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- الدافعية: هي مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منفعة تشبع حاجة معينة.
- تتأثر درجة الدافعية بوجود مشيرات داخل الفرد أو خارجه وهي التي تحدد كثافة واتجاه الفرد ودرجة إصراره للإشباع النقص.
- السلوك الدافعي موجه في اتجاه معين قد يكون هدف أو حافزاً.
- يختلف الأفراد في طريقه تحريك دوافعهم وإشباع حاجاتهم.
- تؤدي درجة إشباع الحاجات إلى تكرار السلوك أو تغييره وبالتالي فإن الدافعية تحدد من ثلاث منطلقات هي:
  - تنشيط السلوك.
  - توجيه السلوك.
  - تثبيت السلوك في اتجاه معين.
- رغم الارتباط بين السلوك والدافعية إلا أن الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك.

### ثانياً: نظريات الدافعية

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الدوافع وتدرج هذه النظريات بين نظريات المحتوى للدافعية والنظريات العملية للدافعية.

## أ/ نظريات المحتوى: يحتوي:

- نظريات الحاجات لماسلو.

- نظرية ذات العاملين لهرزبرغ.

- نظرية الإنجاز لمكلياند.

1. نظرية الحاجات ل (ماسلو): ترى النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تدرج بشكل هرم وهي:

• الحاجات الأساسية: (الفيزيولوجية) (طعام، الأكل) المأوى تشبع من خلال الحوافز المادية.

• حاجات الأمان: مثل حاجة الفرد لحماية نفسه من الأخطار تشبع من خلال التأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.

• الحاجات الاجتماعية: كحاجة الإنسان للارتباط والصدقة والانتماء تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف ودعم فرق العمل الاجتماعي داخل المنظمة.

• حاجات التقدير والاحترام: كحاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية والاستقلالية والقوة والثقة الاعتماد على النفس تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية.

• حاجات تحقيق الذات: يمثل أعلى مراحل الإشباع وهي من أصعب أنواع الحاجات وتشير إلى رغبة الفرد عن التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من التميز عن غيره البراعة الاختراع.

2. نظرية ذات العاملين (هرزبرغ): قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبرغ كمحاولة تسيير العلاقة بين دوافع والرضا وأدائه الأعمال التي يكلف بها حيث قام بدراسة على 200 محاسب ومهندس واستخدام أسلوب المقابلة للإجابة على السؤالين الرئيسيين:

• متى شعرت لأعلى مستوى من الرضا في عملك؟

• متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا في عملك؟

وتوصل إلى نتيجتين هما:

- توجد مجموعة من العوامل الدافعة (داخلية) تتعلق بالعمل مباشرة فأطلق عليها عوامل دافعية انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن مايلي:

• الإنجاز في العمل.

• التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز.

• المسؤولية لإنجاز العمل.

• الترقية.

• التطور والتقدم.

• طبيعة العمل ومحتواه:

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور إلى عدم الرضا.

- توجد مجموعة من العوامل الوقائية (عوامل خارجية) تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل وقائية انسجاما مع حاجات الأساسية والأمان في هرم ماسلو وتشمل ما يلي:

• سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.

• العلاقات بين المرؤوسين.

• العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.

• أسلوب الإشراف.

• الأجور والرواتب.

• الأمن الوظيفي.

• المركز الوظيفي.

• ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة وتهوية.

إن عدم وجود هذه العوامل بسبب شعور بعدم الرضا لكن وجودهما لإشكال بالضرورة الإحساس أو الشعور بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا.

### 3. نظرية الانجاز (مكلياند): \_ (في الحاجات نظرية الدافع الانجاز)

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند من أجل تحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاثة:

• **حاجة الانجاز:** وهي الدافع للتفوق والحاجة للانجاز. وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي، هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا بانجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام معينة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

• **الحاجة للقوة:** القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للقوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المراكز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، وهناك خمس مصادر للقوة:

✓ **قوة المكافأة:** وهي قوة منح المكافأة والقدرة على مكافأة الآخرين.

- ✓ **القوة القاسية:** القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر.
- ✓ **القوة الشرعية:** وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.
- ✓ **قوة الإعجاب:** مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- ✓ **قوة الخبرة الفنية:** وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين.

## ب/ نظريات العملية الدافعية: تحتوي:

- نظرية التوقع فكتور فروم.
- نظرية العدالة آدمز.
- نظرية وضع الهدف.

**1. نظرية التوقع (فروم):** تفترض النظرية أن الإنسان تجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل القيام بسلوك محدد وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين ما وهي إلا محصلة للعوائد التي ستحصل عليها الفرد وشعوره وانعقاده بإمكانية الوصول لهذه العوائد.

### خصائصها:

- يميل الفرد إلى الاختيارين بدائل عديدة للسلوك.
- السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر هي:
  - توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
  - توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد.
  - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

إن العناصر الثلاثة السابقة (توقع وسيلة المنفعة) تمثل عملية تقدير الشخص للفرد وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد بل يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

**2. نظرية العدالة:** تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عملية تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته. وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز سنة 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (مخرجات) التي يحصل عليها مع تلك السنة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس

الظروف. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وتشمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة، السلوك. و يتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الفرد، مستوى التعليم، المهارة مقدار الجهد المبذول في العمل). والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام)

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل ايجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك. وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

● تقليل الجهد المبذول في العمل.

● المطالبة بزيادة في الأجر.

● الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

● ترك العمل.

● تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

**3. نظرية الأهداف ( إديوين لوك):** ترى هذه النظرية أن وجود الأهداف شيء أساسي في تحديد مسارات السلوك ويجب أن

تكون الأهداف قوية للفرد باعتبار أنها غايات نهائية ويجب على الفرد أن يحققها فهذه النظرية تهدف إلى مشاركة العاملين في

وضع الأهداف ويشترط في الهدف أن:

● يكون فيه قدر من التحدي.

● محددًا بشكل واضح.

● مرتبط بمدة زمنية معينة.