

المحاضرة الرابعة: الدافعية للعمل في المنظمة

الدرس الأول: ماهية الدافعية

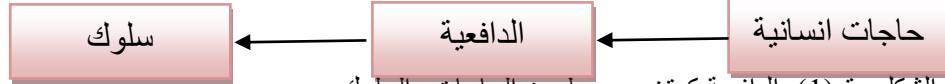
1. مفهوم الدافعية:

لقي مفهوم الدافعية اهتمام العديد من علماء السلوك، وذلك لأهمية الدافعية في تحريك وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية.

عرف ستيرس وبورتر الدافع على أنه "كل ما يفعله الأفراد وما يبذلونه من جهد من أجل انجاز عمل ما." وعرفها هيرسي وبلانكارد على أنها "الحاجات والرغبات الكامنة داخل الفرد وهي توجهه نحو أهداف يدركها الفرد ادراكا شعوريا أو لا شعوريا."

وتعرف الدافعية أيضا على أنها "الحاجات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو هدف معين وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف."

الدافعية ليست سلوكا فهي حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة ولكن يلاحظ أثرها على السلوك، لذا فإن دافعية الفرد تستشف من سلوكه سواء في جانبه اللفظي أو غير اللفظي، فالدافعية متكونة من ظروف نطال داخلية يمكن أن نطلق عليها تمنيات، ورغبات، وحوافز، ... هي بذلك حالة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم. ومحاولة فهم دافعية الأفراد في النظم الاجتماعية تبدأ من محاولة فهم الحاجات التي تدفعهم إلى سلوك ما. بمعنى أن الدافعية يمكن اعتبارها متغير وسيط يتخلل حاجات الانسان وسلوكه ويقع بينهما، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (1): الدافعية كمتغير وسيط بين الحاجات والسلوك

وفي الوقت الجاري فإن كلمة الدافع تستخدم بمعانٍ أشمل من معناها السيكلوجي فشملت بذلك الحاجات والبواعث والرغبات والحوافز.

- الحاجة: يقصد بها حالة النقص النفسي والجسمي، وعدم اشباع هذه الحاجة يثير لدى الفرد نوع من التوتر لا يزول إلا إذا تم اشباع هذه الحاجة.
- الباعث: عبارة عن موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع، يفقد الباعث قيمته إذا لم يوجد دافع (الطعام باعث يستجيب له دافع الجوع)
- الرغبة: وهو الميل نحو شيء معين، وهو ينشأ من تفكير الفرد عكس الحاجة فهي تنشأ عن النقص. فالحاجة تتجنب الألم والتوتر اما الرغبة تستهدف التماس اللذة.
- الحافز: هو طاقة دفع الفرد من الداخل.

ومن خلال هذه المحاضرة نعرف الدافعية بأنها "عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين."

2. علاقة الدوافع بالحوافز:

- كل من الدوافع والحوافز محركات للسلوك.
- الدوافع والحوافز محركات لدافعية الفرد نحو العمل والإنتاج.
- الدوافع مؤثرات داخلية بينما الحوافز مؤثرات خارجية.
- لكل سلوك دافع .

3. مكونات الدافعية:

أ. عملية الاثارة: والتي تتمثل في الباعث على السلوك (فالفردي الذي يكون مهتم بالعمل ويحاول النجاح فيما يفعله فقد يكون باعته على ذلك محاولة ترك انطباع حسن لدى الآخرين.

ب. توجيه السلوك نحو الهدف: فالشخص الذي ترك انطباع حسن لدى رؤسائه أمامه عدة طرق بديلة مثل الاطراء على أعمال الرؤساء، أو عمل أشياء مميزة، أو القيام بجهود إضافية ملحوظة، كل هذه البدائل يمكن اعتبارها طرق بديلة يمكن أن توجه السلوك لتحقيق الهدف.

ج. المحافظة على استمرار السلوك: والمقصود هنا هو المدة التي تستمر فيها المحاولات حتى يتحقق الهدف، والتوقف قبل تحقيق الهدف يعني عدم اشباع الحاجات التي كانت باعث على السلوك والذين يفعلون ذلك يطلق هم من تكون دافعتهم ليست عالية.

4. علاقة الدافعية بالأداء:

يعتبر الدافع مفهوم ايجابي حيث يستعمله الأفراد الذين لديهم حافز لتحقيق هدف معين، كما يطلق على الأفراد الذين تتوفر لديهم إرادة وعزيمة نحو بلوغ هدف يبدو للآخرين مستحيلا تحقيقه، عكس الأفراد الذين لا تتوفر لديهم هذه الإرادة التي تدفعهم فنقول عنهم غير محفزين. فبعض الدراسات ترى بأن الأداء بفهم على انه عبارة عن نتيجة تداخل عدة عوامل مثل القدرة والمهارة والدافعية والعوامل الفردية، وحسب بعض الباحثين فان هذه الدراسات قد تجاهلت عنصر أساسي في الأداء وهو البيئة، باعتبار أن القدرة والدافعية هما عوامل فردية وهي جزء من شخصية الفرد. وتبين الدراسات التي قام بها 'Dunette' بأن أداء فرد معين لجهد بدني أو اجتماعي يتوقف على وجود القدرة والدافع معا وهما اللذان يحددان السلوك الفعلي للفرد. كما يضيف بأن الدافع قد يعوض بعامل القدرة لكن عامل القدرة إذا لم يتوفر فان مستوى الداء يضعف، كما أن عامل الدافع يمكن أن يكون أقل من أهمية البيئة في تحديد وتوجيه مستوى الأداء . وعليه فإن المستويات العالية من الدافعية ينتج عنها رغبة العمال في أداء وانجاز المهام بأقصى قدر تسمح به قدراتهم بينما المستويات المنخفضة من الدوافع تؤدي إلى الأداء الضعيف وإلى اللامبالاة ودوران العمل.

هناك ثلاث أمور تتعلق بالدافعية يجب معرفتها:

أ. الدافعية والأداء ليس مرادفين لمعنى واحد فالدافعية هي إحدى المحددات المؤثرة في الأداء، وليس الفرد الذي يؤدي عمله بشكل جيد يعني أن دافعيته عالية، فقد يرجع ذلك لمستوى المهارة.

ب. تعدد دوافع السلوك، فالسلوك قد يكون محفز بأنواع مختلفة من الدوافع، وقد تكون هذه الدوافع متعارضة.

ج. النفود ليست الدافع الوحيد للعمل، فكثير من الدراسات وجدت أن الأفراد يكونون مدفوعين لتحقيق أهداف أخرى مثل اشباع حاجاتهم إلى الطموح والنجاح وما شابه ذلك.

الدرس الثاني: نظريات الدافعية:

1. نظريات الحاجات:

1.1. نظرية " أبرهام ماسلو " 1943:

يؤمن ماسلو بأن الأفراد في المجتمع يملكون مجموعة من الحاجات وهذه الأخيرة مصنفة إلى خمسة مستويات مهمة منظمة حسب الأولوية والأهمية، وقد شملت هذه الحاجات كل من الحاجات البيولوجية، تليها حاجات الأمن ثم حاجات اجتماعية بعدها حاجات المكانة والتقدير وفي المستوى الخامس نجد حاجات تحقيق الذات. حسب اعتقاد ماسلو فإن كل صنف من هذه الحاجات في الهرم يجب أن تشبع وأثناء اشباع الصنف الأول والذي يعتبر نقطة البدء فإن الدافعية نحو هذه الحاجات تصبح غير مهمة بينما الحاجات التي تليها مباشرة في الهرم تكون أكثر أهمية وتزيد فيها الدافعية إلى أن تشبع.

أما بالنسبة لمكانة هذه النظرية في ميدان العمل، فماسلو يرى بأن الأفراد يبذلون جهدا اضافي داخل العمل، وذلك من أجل اشباع الحاجات الأولية غير المشبعة والبحث عن المكانة الاجتماعية.

ويرى ماسلو أن الفرد المبتدأ في العمل يحاول أولاً إشباع الحاجات المادية المتمثلة في الأجر حتى يرفع من تكاليف معيشتة...

وهذه الحاجات مصنفة إلى خمسة مستويات مهمة ومنظمة حسب الأولوية والأهمية كما يلي:

- 1) الحاجات الفيزيولوجية: والتي تتمثل في التدفئة، الراتب الأساسي، ظروف العمل، النادي...
- 2) حاجة المن، الاستقرار الوظيفي، ظروف عمل آمنة، مزايا إضافية، زيادات في الراتب، والعلاوات...
- 3) الحاجة الاجتماعية: نوعية الاشراف والقيادة، جماعة عمل متوافقة، علاقات عمل...
- 4) الحاجة إلى المكانة والتقدير والاحترام: علاوة الجدارة، تقدير الزملاء والمشرفين، المسؤولية..
- 5) حاجة تحقيق وتأكيد الذات: وظيفة تحدي القدرات، الابداع، التقدم في المنظمة، الانجاز في العمل...

رغم أهمية هذه الحاجات واستخدامتها في المنظمات إلا أن النظرية لاقت الكثير من الانتقادات.

2.1. نظرية "كلايتن ألدرفر" 1972:

كبدل لنظرية ماسلو اقترح ألدرفر نظرية جديدة تفترض للفرد ثلاث حاجات أساسية هي:

- حاجات البقاء والتي تقابل الحاجات الفسيولوجية وبعض حاجات الأمن عند ماسلو وهي تشبع بواسطة عوامل البيئة.

- حاجات العلاقات والتي تقابل حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات التقدير وهي التي تركز على العلاقات والقبول من الآخرين...

- حاجات النمو تقابلها حاجات تأكيد الذات وبعض حاجات تقدير الذات وهي الحاجات التي تهتم بتطوير المهارات والقدرات وتحقيق الذات في الوظيفة. من خلال النظرية نجد أن ألدرفر يرى إمكانية نزول الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى حيث أن عدم إشباع حاجات النمو قد يؤدي بالفرد الى التركيز على إشباع حاجات الانتماء وهكذا.

وفي حالة مواجهة الفرد لصعوبات لإشباع هذه الحاجات يؤدي به إلى نوع من الاحباط، ولمواجهة هذا الاحباط قد يلجأ إلى بعض الأساليب الدفاعية عن نفسه، ومن بين هذه السلوكيات الدفاعية نجد:

أ. السلوك العدواني: لفظي أو بدني والذي قد يكون على شكل السرقة أو استخدام الأدوات في العمل (تخريب).

ب. التبرير والاسقاط: وهنا يحاول العامل الساق التهم بالآخرين أو بالنظام. مثلاً قد يبرر عدم الحصول على الترقية لفشل نظام الاشراف.

ج. التعويض: يعوض الفرد عدم اشباعه لحاجة معينة بأخرى .

د. الانسحاب: يبدأ الفرد في تغيير سلوكه لا ارادياً بعدما يفشل في اشباع حاجاته، مثل التغيير من سلوك معاون إلى آخر معارض.

3.1. نظرية العاملين ل " فردريك هارزبرغ":

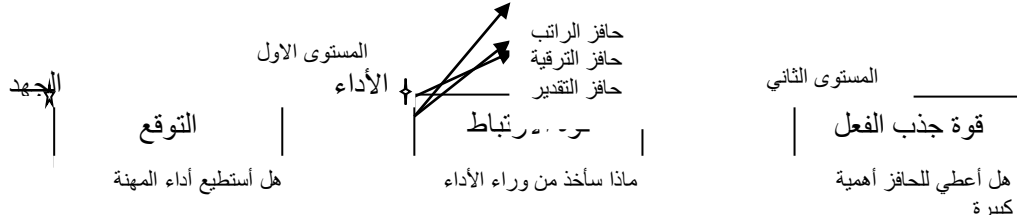
حسب هارزبرغ توجد نوعان من العوامل التي قد يقابلها الفرد في التنظيم:

- العوامل الوقائية والتي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هرم ماسلو، وظيفة هذه العوامل منع عدم الرضا فهي تعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية...

- العوامل الدافعة وهي المزودة للفرد بالدافعية وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو وهي عوامل الرضا. ركزت النظرية على الرضا أكثر من الدافعية مع العلم أن الرضا والدافعية جانبان مختلفان.

2. نظرية التوقع ل "فكتور فروم":

تتوقع نظرية التوقع أن الفرد سوف يبذل جهدا كبيرا إذا أدرك أن هناك علاقة قوية بين الجهد المبذول وبين الأداء والحوافز وبين الحوافز وتحقيق الأهداف الشخصية للفرد، والأساس في هذه النظرية هو العلاقات المدركة والتي تكون مبنية على ثلاث عوامل أساسية هي:- الجهد المبذول أو المتوقع أن يبذل - الأداء المنتظر أو المتوقع الحصول عليه - الحافز المتوقع تقديمه بعد بذل الجهد.



(1) التوقع: الاعتقاد باحتمال أن يتساوى مستوى معين من الجهد لمستوى مماثل من الأداء. وبحساب الاحتمالات من الممكن أن يتفاوت التوقع بين (1+) و(0) إذا كان (1+) هنا يتوقع الفرد أنه يجب ألا يجد صعوبة في انجاز المهمة في الوقت المقرر لها. إذا كان (0) هنا يتوقع الفرد أنه مهما بذل من جهد لن يستطيع انجاز العمل في الوقت المحدد. (2) قوة الارتباط: تشير إلى مدى ارتباط مستويات الأداء بالحوافز، وقوة الارتباط تتراوح بين (1+) و(1-) فإذا كان الناتج تكافؤ المستوى العالي المتواصل من الأداء بزيادة كبيرو في الجر تكون قوة الارتباط تساوي (1+). وإذا كانت لا تكافؤ تكون قوة الارتباط (1-).

(3) قوة جذب الفعل: تتمثل في القيمة التي يضعها الفرد للحوافز، ويمكن أن تكون لها قيمة ايجابية أو سلبية، فقد تكون الزيادة في الأجر قوة جذب ايجابية والتأنيب أو العقاب قوة جذب سلبية.

تعترف نظرية التوقع بأنه لا توجد طريقة واحدة لدفع الناس، لذلك فهي من الناحية العملية تعتبر هامة بالنسبة للإدارة، فعلى الإدارة معرفة وتحديد الحاجات التي يسعى العامل الى إشباعها لإيجاد تناسب بين العوائد وبين الحاجات التي يسعى لإشباعها. كذلك يجب على الإدارة توضيح المسار أمام العامل بين الجهد الذي يبذله وإشباع حاجته لأن دافعيته تتحدد أساسا بالاحتمالات التي يضعها بخصوص العلاقات السابقة الذكر.

المراجع المعتمدة في إعداد المحاضرة:

- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006
- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي(التحليل على مستوى المنظمات)، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، 2009.
- عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الصناعي، ط1، دار الفكر العربي، بيروت لبنان، 2003.
- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، ج2، 2006.