

# المحاضرة الثالثة

## نظريات الدوافع

ديفداء ناصر

الجامعة السورية الخاصة  
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY

## أولاً- النظريات التي ترى في الرضا عن العمل أساساً للدوافع

### نظرية تدرج الحاجات

الفرد وفقاً لهذه النظرية إنسان له حاجات متعددة. فما أن يرضي حاجة معينة حتى يطالب بغيرها وهي عملية يمارسها الفرد طوال سنوات حياته.

فهو يريد أن يأكل ليعيش أولاً، ويمثل الأكل دافعاً وضابطاً لسلوكه ولا يفكر بسواه وما أن يجد الطعام حتى تتوقف حاجة الجوع لديه لأن تكون مسيطرة على دوافعه وسلوكه حيث يبدأ التفكير بإشباع حاجات أخرى على شكل حزمة وهي حاجات الأمن والاطمئنان بقصد اتقاء شر المخاطر والخوف والحرمان. وهكذا...

ويمكن تمثيل سلم الحاجات لدى ماسلو والذي على أساسه يفسر الدوافع،  
بالشكل التالي:



سلم الحاجات لدى ماسلو

## نظرية (X) ونظرية (Y)

بنيت **نظرية (X)** على أساس افتراضات سلبية بينما **نظرية (y)** على أساس افتراضات إيجابية حول الإنسان.

- الإنسان بطبيعته يحب العمل .  
- إن الإحساس بتحمل المسؤولية شيء مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة إلا تقديم العون لهم على تحقيق أهدافهم والتي لا تتعارض مع أهداف الإدارة.  
- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً، ولذا يجب أن تركز الإدارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ورفائهم.

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل .  
- يفضل الإنسان أن يقوده شخص آخر، يوضح له دوماً ما يجب أن يعمل.  
- يعتبر العقاب والتهديد به من الوسائل الأساسية لحث الإنسان ودفعه على العمل، أي أن الإنسان لا يعمل إلا خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً بالعمل.  
- يعتبر الإنسان الأجر والمزايا المادية الأخرى أهم حوافز العمل.

## نظرية (العاملين) Two factors

وتسمى أيضاً بنظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حيث تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقالت بوجود فئة **العوامل الوقائية** (تتعلق ببيئة العمل) وفئة **العوامل الدافعة** (متعلقة بمحتوى العمل)

- سياسة المنظمة وإدارتها.
- نمط القيادة والإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العمل المادية.
- الراتب والمكافآت والعوائد الأخرى.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي.

- الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره الوظيفي.
- أهمية العمل نفسه من حيث كونه تحدياً أو إبداعاً.
- درجة تحمل المسؤولية.
- إمكانيات التقدم في الوظيفة.
- النمو والتطور الشخصي.

عدم وجودها لا يتسبب بالضرورة بعدم الرضا  
ولكن وجودها يسبب رضا

ضرورية وجودها لا يتسبب بالضرورة  
بالرضا ولكن عدم وجودها يسبب عدم رضا

## 2- النظريات التي ترى الخبرات السابقة في الثواب والعقاب أساساً للدافعية والتحفيز:

وتنتهج هذه النظريات مدخلاً أكثر تعمقاً في تفسير الدافعية حيث ترى: أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تعتمد على خبرته السابقة في الثواب والعقاب. وتعتمد هذه النظريات على مبادئ ونظريات التدريب والتعلم والمعروفة بـ "أثر التعزيز في الاستجابة":

فإذا ما تعرض الفرد لخبرة سارة أو تلقى ثواباً على عمل معين فإن احتمال استجابته لتكرار هذا العمل بنفس الطريقة سيتعزز. وعلى العكس من ذلك فإن تعرضه لخبرة سيئة أو لعقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل ضعيفاً وقد لا يقوم بتكراره.

## ثالثاً- النظريات المعرفية

### 1- نظرية التوقع

- ▶ وتقوم على افتراض أساسي يقول أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للسلوك **وموازنة الفرد بين التكلفة والعائد المتوقع** من كل بديل، ويسلك بعد ذلك السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكبر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات والخسائر وهذا ما يسمى بالسلوك الرشيد أو العقلاني.
- ▶ تعتمد هذه النظرية على ثلاثة أنواع من العلاقات هي:
  - ▶ 1. العلاقة بين الجهد المبذول من قبل الفرد ومستوى الأداء، فكلما بذل جهداً إضافية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى أدائه.
  - ▶ 2. العلاقة بين الأداء والحافز، حيث يعتقد الفرد أن الوصول إلى مستوى معين سيؤدي إلى حصوله على نتيجة يرغب بها.
  - ▶ 3. العلاقة بين المكافأة أو العائد وبين الأهداف الخاصة للفرد.
- ▶ وعلى أساس هذه العلاقات الثلاث فإن الأداء هو محصلة قدرة الفرد على الاداء ورغبته فيه ولكن بشرط أن تعمل الإدارة على توفير الفرصة أمام الفرد لأن يظهر قدراته ورغباته.

## 2- الحاجات الثلاث:

والحاجات وفقاً لهذه النظرية ثلاث:

- ▶ 1. الحاجة إلى الإنجاز والتميز والتفوق.
  - ▶ 2. الحاجة إلى السلطة والقوة والسيطرة.
  - ▶ 3. الحاجة إلى الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين.
- ▶ وفقاً لهذه النظرية فإن أكثر الأفراد يميل لممارسة الأعمال ذات الطبيعة التي يتوفر فيها درجة من التحدي ليكون إنجازها موضع افتخارهم واعتزازهم بالاضافة إلى شعورهم بالانتماء والقوة.



### 3- نظرية المشاركة في تحديد الهدف:

- ▶ وتقوم هذه النظرية على أن دافعية الأفراد تكمن في الغايات والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، فكلما كانت هذه الأهداف محددة وواضحة وتم مشاركة العاملين في وضعها، كلما كانت دافعيتهم في تحقيقها أكبر.
- ▶ وتزداد هذه الدافعية فيما إذا تلقى الأفراد والقائمين على الإنجاز بتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم وإنجازاتهم (وجود تغذية عكسية عن الأداء).

## 4- نظرية العدالة:

- ▶ تربط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة ما يتقاضاه من عوائد حيث يميل الفرد إلى مقارنة أدائه ومقدار ما يتقاضاه من حوافز مع أداء غيره والحوافز التي يحوز عليها.
- ▶ فإذا وجد الفرد إن هناك عدالة في الحوافز والعوائد الأخرى فإنه يكون مستعدًا لبذل أقصى الجهود في إنجاز مهامه وإن هذه العدالة باعتقاد ذلك الفرد هي أساس الدافعية.

## مفهوم التحفيز:

الهدف من تعريف المديرين بالنظريات المختلفة للدوافع هو أن يكونوا على تفهم وإدراك في الأصول العلمية الواجب إتباعها لتحفيز الأفراد العاملين.

**فالحوافز** هي التطبيقات العملية في إيقاظ وإثارة دوافع الأفراد ولبذل أقصى الجهود في العمل، حيث تعد الحوافز المثيرات الخارجية لتحريك الدافعية وإطلاقها وتفجير قواها بغرض توجيه السلوك نحو ما هو مرغوب به.

فالحوافز هي وسائل خارجية يتم بموجبها إشباع الحاجات أو زيادة مستوى إشباعها. ويمكن تعريف الحوافز بأنها:

”مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل، تشبع رغبات الأفراد“

## أنواع الحوافز

- ▶ الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- ▶ الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية.
- ▶ الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

## 1- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

الحوافز الفردية هي التي تعمل على تشجيع وحفز أفراد معينين لزيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم مثل مكافأة الموظف الذي يقدم خدمات مميزة للزبائن أو تخصيص جائزة لأفضل طالب.

تعمل الحوافز الفردية على زيادة المنافسة الإيجابية بين الأفراد للوصول لأفضل أداء ممكن. **ولكن** من عيوب هذا النوع من الحوافز أنها قد تؤثر سلباً على روح الجماعة أو الفريق.



ولهذا السبب تلجأ الإدارة إلى أسلوب الحوافز الجماعية لتشجيع روح الفريق والتعاون بين الأفراد مثل تخصيص جائزة لأحسن قسم في المنظمة أو لأحسن فرع في بنك أو لأحسن كلية في جامعة.

ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد يفضل استعمال كلا النوعين من الحوافز وعدم اقتصار الإدارة على استخدام أسلوب واحد، بحيث تضع حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى الجماعة وحوافز على مستوى المنظمة ككل.

## 2- الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية

► يقصد بالحوافز الداخلية تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها ومن أمثلة الحوافز الداخلية إتاحة الفرصة الكافية لترقي الأفراد وتطورهم الذاتي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

► أما الحوافز الخارجية فلا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود إلى مصادر ترتبط ببيئة العمل كالأجر والمزايا الإضافية المقدمة مثل السكن والتأمين والمكافآت التقديرية الأخرى والمشاركة في الأرباح أو في ملكية الأسهم.

### 3- الحوافز المادية والحوافز المعنوية

- ▶ قد تكون الحوافز المادية **داخلية** كما قد تكون **خارجية** وقد تكون **فردية** كما وقد تكون **جماعية**.
- ▶ ومن أمثلة الحوافز المادية المكافآت النقدية والأجور التشجيعية التي تدفع على أساس كمية ما ينتجة الفرد خلال فترة زمنية معينة، أو مثل برامج المشاركة في الأرباح أو عن طريق تمليك العاملين أسهمًا في المنظمة (الشركة) التي يعملون بها. كما وقد تأخذ الحوافز المادية أشكالاً أخرى كمزايا السكن والنقل والتأمين وبعض الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- ▶ أما الحوافز المعنوية فهي عبارة عن مثيرات (وسائل) غير حسية مثل مشاركة العاملين في وضع الخطط ورسم السياسات وتحديد الأهداف ومشاركتهم في مجالس الإدارة واللجان المختلفة، ومن الحوافز المعنوية التي يمكن ذكرها على سبيل المثال الاعتراف بجهود العاملين عن طريق إعطاء جوائز معنوية مختلفة ووضع أسماء وصور المتفوقين بلوحة الشرف أو تقديم الأوسمة وشهادات التقدير وخطابات الشكر وما شابه ذلك.

شكراً لحسن اصغائكم

الجامعة السورية الخاصة  
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY